

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการดำเนินงานด้านวิชาการของกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 8
2. เพื่อศึกษาปัญหาการดำเนินงานด้านวิชาการของกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 8

#### วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรคือกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 8 จำนวน 16 กลุ่ม  
โดยผู้ให้ข้อมูลคือ ประธานกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียน จำนวน 16 คน  
รองประธานกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียน จำนวน 16 คน  
เลขานุการกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียน จำนวน 16 คน  
รวม 48 คน

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย

1. แบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มี 3 ตอน คือ
  - ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์
  - ตอนที่ 2 การดำเนินงานด้านวิชาการของกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา

ตอนที่ 3 ปัญหาและอุปสรรคที่มีต่อการดำเนินงานด้านวิชาการ  
ของกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา

2. แบบวิเคราะห์เอกสาร ซึ่งผู้วิจัยได้จัดทำขึ้น

**การเก็บรวบรวมข้อมูล**

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง ทั้งการสัมภาษณ์ การศึกษาข้อมูลจากเอกสาร ของกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 8 รวม 8 จังหวัด 16 กลุ่มโรงเรียน

**การวิเคราะห์ข้อมูล**

ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์เนื้อหา แจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ ส่วนนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปตารางประกอบความเรียง

**สรุปผลการวิจัย**

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์

1. เพศของคณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาเขตการศึกษา 8 จำแนกตามเพศ พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง ไม่ว่าจะเป็นผู้ดำรงตำแหน่งประธานคณะกรรมการบริหาร, รองประธานคณะกรรมการบริหาร, รองประธานคณะกรรมการบริหาร และเลขานุการคณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียนก็ตาม

2. อายุของผู้ให้สัมภาษณ์ ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 45-49 ปี โดยประธานคณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียน ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 55-60 ปี รองประธานคณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียน ส่วนใหญ่จะมีอายุระหว่าง 45-49 ปี และเลขานุการคณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียน ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 40-44 ปี

3. อายุราชการของผู้ให้สัมภาษณ์ ส่วนใหญ่อายุราชการอยู่ระหว่าง 26-30 ปี โดยประธานคณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียน ส่วนใหญ่อายุราชการอยู่ระหว่าง 26-30 ปี รองประธานคณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียน ส่วนใหญ่อายุราชการอยู่ระหว่าง 26-30 ปี และเลขานุการคณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียน ส่วนใหญ่อายุราชการอยู่ระหว่าง 21-25 ปี

4. วุฒิการศึกษาของผู้ให้สัมภาษณ์ ส่วนใหญ่ จะมีวุฒิปริญญาตรี แต่ถ้าดูรายกลุ่ม ประธานคณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียน จะมีวุฒิปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรีเท่ากัน ส่วนรองประธานคณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียนและเลขานุการคณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียน ส่วนใหญ่จะมีวุฒิปริญญาตรี

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านวิชาการของกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 8

กลุ่มโรงเรียนได้ปฏิบัติงานดังต่อไปนี้

1. การกำหนดนโยบายและหลักการในการส่งเสริมคุณภาพการเรียนการสอน

1.1 คณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียนเป็นผู้รับผิดชอบในการกำหนดนโยบายและหลักการในการส่งเสริมคุณภาพการเรียนการสอน โดยทั้งนี้มีส่วนรับผิดชอบในการกำหนดนโยบายและหลักการคือ คณะอนุกรรมการวิชาการ ซึ่งประกอบด้วยผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการของโรงเรียนในกลุ่มร่วมเป็นกรรมการและวิทยากรหลัก ซึ่งกลุ่มโรงเรียนแต่งตั้งจากครูผู้ทำหน้าที่สอนได้ผลดีและเป็นหลักของกลุ่มโรงเรียนได้โดยจะพิจารณาตามลำดับ ตามที่คณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียนจะเปิดโอกาสให้ร่วมรับผิดชอบ โดยทั้งนี้คุณสมบัติของผู้รับผิดชอบจะพิจารณาจากหน้าที่ที่กำหนดในระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา และพิจารณาความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับงานโดยตรง

1.2 ขั้นตอนการกำหนดนโยบายและหลักการในการส่งเสริมคุณภาพการเรียนการสอน ส่วนใหญ่มีลักษณะสอดคล้องกัน ดังต่อไปนี้

1). ประธานกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียนร่วมประชุมและรับนโยบายและหลักการจากกรมวิชาการ ซึ่งจะดำเนินการทุกปีการศึกษาโดยจะเป็นนโยบายรวมทั้งประเทศ

2). คณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียนประชุมชี้แจงการกำหนดนโยบายและหลักการและให้อนุกรรมการวิชาการประชุมสรุปหาข้อมูลสภาพปัจจุบันปัญหาของแต่ละโรงเรียน เพื่อเสนอผ่านคณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียนทราบประกอบการพิจารณาในแต่ละปี

3). คณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียนพิจารณา กำหนดนโยบายและหลักการในการส่งเสริมคุณภาพการเรียนการสอนจากสภาพปัญหาที่ผ่านมาและกำหนดเป็นนโยบายของกลุ่มโรงเรียน และมอบหมายให้อนุกรรมการวิชาการกลุ่มโรงเรียนนำไปพิจารณาเป็นแผนงาน/โครงการ เพื่อรองรับนโยบายที่กำหนดให้บรรลุผล โดยเน้นการดำเนินการให้โรงเรียนในกลุ่มมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามนโยบายและหลักการที่กลุ่มโรงเรียนกำหนด

1.3 วิธีการในการกำหนดนโยบายและหลักการในการส่งเสริมคุณภาพการเรียนการสอนส่วนใหญ่จะมีวิธีการ ดังต่อไปนี้

1). คณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียนรับเอานโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ของกรมวิชาการ เป็นกรอบพิจารณา กำหนดนโยบายของจังหวัด และปรับเป็นนโยบายของกลุ่มโรงเรียนเพื่อกำหนดเป็นนโยบายในการปฏิบัติ เพื่อส่งเสริมคุณภาพการเรียนการสอนต่อไป

2). คณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียนนำผลสรุปสภาพปัจจุบันปัญหาของกลุ่มมาพิจารณา

1.4 ข้อมูลที่ใช้กำหนดเกณฑ์ในการกำหนดนโยบายและหลักการในการส่งเสริมคุณภาพการเรียนการสอนส่วนใหญ่จะพิจารณาจากข้อมูล ดังต่อไปนี้



- 1). ความสอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายของจังหวัด กรมเจ้าสังกัด และกรมวิชาการ
- 2). สภาพปัจจุบันปัญหาและความจำเป็นเร่งด่วนในการ ดำเนินการของโรงเรียนภายในกลุ่ม
- 3). ความเป็นไปได้ในด้านงบประมาณ บุคลากร และ ระยะเวลาดำเนินการ
- 4). ผลการปฏิบัติงานจากการรายงาน การนิเทศ การตรวจเยี่ยมของคณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียนในปีที่ผ่านมา
- 5). ความสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรและ โรงเรียนภายในกลุ่ม

2. การกำหนดแนวปฏิบัติ เพื่อส่งเสริมและปรับปรุงคุณภาพการเรียน การสอน

2.1 คณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียนเป็นผู้รับผิดชอบในการ กำหนดแนวปฏิบัติ เพื่อส่งเสริมและปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน โดยมี อนุกรรมการวิชาการเป็นผู้มีส่วนในการให้ข้อมูลการปฏิบัติจริงของโรงเรียน ภายในกลุ่ม

2.2 ข้อมูลที่ใช้กำหนดเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา กำหนดแนว ปฏิบัติ เพื่อส่งเสริมและปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอนส่วนใหญ่มักจะพิจารณา จากข้อมูล ดังต่อไปนี้

- 1). ข้อมูลจากการวิเคราะห์จุดประสงค์การเรียนรู้
- 2). ผลจากการสรุปรายงานการปฏิบัติของกลุ่มโรงเรียน
- 3). ข้อมูลการสรุปสภาพปัจจุบันปัญหา อุปสรรค และ ความต้องการจากการพิจารณาการดำเนินการของโรงเรียนภายในกลุ่ม

2.3 วิธีการที่ใช้ในการกำหนดแนวปฏิบัติ เพื่อส่งเสริมและ ปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอนส่วนใหญ่มักมีลักษณะสอดคล้องกัน ดังต่อไปนี้

1) . คณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียนแต่งตั้ง

คณะกรรมการเพื่อสรุปสภาพปัญหาของโรงเรียนในกลุ่ม เพื่อเสนอคณะกรรมการบริหารกลุ่มพิจารณา

2) . คณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียนพิจารณาจาก

แนวนโยบายของกรมวิชาการและกรมเจ้าสังกัด นำมาประมวลเข้าเป็นมาตรการ แล้วนำไปสู่การกำหนดแนวปฏิบัติ เพื่อให้โรงเรียนในกลุ่มได้พิจารณาปรับใช้ ตามสภาพความพร้อม และความต้องการ ภายใต้กรอบแนวปฏิบัติ

3. ด้านการติดตามการปฏิบัติของโรงเรียนภายในกลุ่ม

3.1 ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้รับผิดชอบในการติดตามการปฏิบัติ

ของโรงเรียนภายในกลุ่ม โดยมีอนุกรรมการวิชาการและคณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียนเข้าไปร่วมรับผิดชอบ ในการปฏิบัติของกลุ่มตามแผนการนิเทศติดตามอีกครั้งหนึ่ง โดยแนวปฏิบัติกลุ่มโรงเรียน ได้กำหนดไว้เป็นบรรทัดฐานเพื่อให้โรงเรียนในกลุ่มนำเอาไปใช้ในโรงเรียน ในลักษณะของกระบวนการมากกว่าที่จะต้องทำให้เหมือนกัน

3.2 วิธีการติดตามการปฏิบัติของโรงเรียนภายในกลุ่ม ในการปฏิบัติตามแนวปฏิบัติของโรงเรียน ส่วนใหญ่มีลักษณะสอดคล้องกัน ดังต่อไปนี้

1) คณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียนมอบให้

คณะอนุกรรมการวิชาการกลุ่มโรงเรียนนำผลสรุปการปฏิบัติของโรงเรียน มาทำการสรุปเป็นผลการปฏิบัติของกลุ่มโรงเรียน เพื่อหาสภาพปัจจุบันและปัญหา

2) คณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียนมอบให้ผู้บริหาร

โรงเรียนในกลุ่มติดตาม การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และรายงานผลการปฏิบัติให้กลุ่มโรงเรียนทราบ

3) คณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียนจัดนิทรรศการ

และแสดงผลงานและทักษะความสามารถของนักเรียน เพื่อประเมินผลการปฏิบัติของโรงเรียนภายในกลุ่ม

3.3 ข้อมูลที่ใช้กำหนดเกณฑ์ในการติดตามการปฏิบัติของโรงเรียน  
ภายในกลุ่ม ส่วนใหญ่จะพิจารณาจากข้อมูล ดังต่อไปนี้

- 1) โรงเรียนได้ปฏิบัติตามแนวปฏิบัติที่กลุ่มโรงเรียนได้  
กำหนดไว้
- 2) กลุ่มโรงเรียนใช้แบบประเมินตนเองของกรมวิชาการ  
ให้โรงเรียนรับผิดชอบ แล้วรายงานผลการประเมินให้กลุ่มโรงเรียนทราบ
- 3) กลุ่มโรงเรียนส่งตัวอย่างโรงเรียน เพื่อเข้าไป  
เยี่ยมเยือน และดูผลการปฏิบัติตามแนวปฏิบัติของกลุ่ม

3.4 ช่วงเวลาในการติดตามการปฏิบัติของโรงเรียนภายใน  
กลุ่มส่วนใหญ่มีลักษณะสอดคล้องกัน คือ ภาคเรียนละ 1 ครั้ง จากการรายงาน  
ของโรงเรียนต่อกลุ่ม และการติดตาม ตามแผนงานโครงการ นิเทศติดตามของ  
คณะกรรมการบริหารกลุ่มที่กำหนดไว้ชัดเจน

#### 4. การกำหนดมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนภายในกลุ่ม

4.1 ผู้รับผิดชอบในการกำหนดมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียน  
ภายในกลุ่ม ส่วนใหญ่จะเป็นลักษณะเดียวกัน กล่าวคือ คณะกรรมการบริหารกลุ่ม  
โรงเรียนมอบหมายให้คณะกรรมการวิชาการกลุ่มโรงเรียน เป็นผู้รับผิดชอบใน  
การกำหนดมาตรฐาน ให้โรงเรียนปฏิบัติโดยเน้นกระบวนการบริหารตามข้อตกลง  
ร่วมกันของกลุ่มมากกว่าที่จะเน้นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

4.2 ข้อมูลที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการกำหนดมาตรฐานการศึกษาของ  
โรงเรียนในกลุ่ม กล่าวคือ คณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียนจะพิจารณาจาก  
ข้อมูลดังต่อไปนี้

- 1) นโยบายและเป้าหมายของกลุ่มโรงเรียนได้มีการนำ  
ไปปฏิบัติ
- 2) กระบวนการดำเนินงานบรรลุผล และมีการปฏิบัติ  
ตามขั้นตอนที่กลุ่มกำหนด

4.3 วิธีการในการพิจารณามาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนในกลุ่ม ส่วนใหญ่จะสอดคล้องกัน ดังต่อไปนี้

- 1) คณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียนร่วมกันกำหนดเกณฑ์ เพื่อให้โรงเรียนในกลุ่มนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับสภาพ
- 2) กลุ่มโรงเรียนมอบหมายให้โรงเรียนประเมินตนเองตามเกณฑ์มาตรฐานของกลุ่มเพื่อให้เกิดการพัฒนางานให้เป็นไปตามมาตรฐาน
- 3) กลุ่มโรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อชี้แนะและช่วยเหลือโรงเรียนที่ต้องการความช่วยเหลือในกรณียังมีบางประเด็นในมาตรฐานของกลุ่มที่ยังปฏิบัติได้ไม่เป็นไปตามมาตรฐาน

4.4 หน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนในกลุ่มโดยส่วนใหญ่จะเป็นไปในลักษณะเดียวกันคือ สำนักงานทดสอบการศึกษาของกรมวิชาการ และหน่วยศึกษานิเทศก์ เขตการศึกษา เข้ามาดูแลให้คำแนะนำด้านมาตรฐาน แต่ที่เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานคือศึกษานิเทศก์จังหวัดของกรมสามัญศึกษาและสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด

## 5. การพัฒนาบุคลากรทางวิชาการของโรงเรียนภายในกลุ่ม

5.1 คณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียน เป็นผู้รับผิดชอบในการกำหนดแผนงาน/โครงการ พัฒนาบุคลากรทางวิชาการ โดยมอบหมายให้อุทธกรรมการวิชาการ และวิทยากรหลักไปสำรวจความต้องการและสภาพปัญหาที่บุคลากรต้องการพัฒนา

5.2 ขั้นตอนในการพิจารณาบุคลากรทางวิชาการของโรงเรียนภายในกลุ่มส่วนใหญ่จะมีลักษณะสอดคล้องกัน ดังต่อไปนี้

- 1) คณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียนกำหนดนโยบายแล้วมอบหมายให้อุทธกรรมการวิชาการเข้าไปสำรวจความต้องการของครูในโรงเรียน ประกอบด้วยสภาพปัญหาและความต้องการของบุคลากร
- 2) อุทธกรรมการวิชาการนำผลสรุปความต้องการที่จะพัฒนาตนเองของครู - อาจารย์ในโรงเรียนมาจัดทำเป็นโครงการ แล้วนำเสนอคณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียนพิจารณา

3) คณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียนให้ความสนใจชอบและมอบหมายให้คณะทำงานจัดดำเนินการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบต่าง ๆ โดยประสานความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอก ในกรณีต้องอาศัยวิทยาการให้ความรู้หรือในกรณีไปศึกษานอกสถานที่ก็อาศัยการประสานงานจากคณะทำงานที่กลุ่มมอบหมาย

5.3 ข้อมูลที่กลุ่มใช้ในการพัฒนาบุคลากรทางวิชาการ ส่วนใหญ่จะพิจารณาจากข้อมูลดังต่อไปนี้

- 1) นโยบายและความจำเป็นเร่งด่วนที่กลุ่มโรงเรียนได้วิเคราะห์แล้ว
- 2) ความต้องการที่จะพัฒนาตนเองของครู - อาจารย์ในกลุ่มโรงเรียนจากการสำรวจ
- 3) ความต้องการของกลุ่มโรงเรียนจากการสรุปสภาพปัญหาปัจจุบันในแต่ละปี
- 4) งบประมาณและการให้ความช่วยเหลือจากภายนอก เช่น สำนักพิมพ์ต่าง ๆ เพื่อเผยแพร่ผลงานทางวิชาการให้บุคลากรทราบ ฯลฯ

5.4 วิธีการในการพัฒนาบุคลากรทางวิชาการ ส่วนใหญ่จะเป็นไปในลักษณะที่สอดคล้องกันคือ การจัดประชุม อบรม สัมมนาเชิงปฏิบัติการโดยใช้วิทยากรหลักที่กลุ่มโรงเรียนแต่งตั้งและการเชิญวิทยากรจากภายนอก เช่น ศึกษานิเทศก์ ฯลฯ แต่มีจังหวัดแม่ฮ่องสอนที่ใช้วิธีการส่งไปร่วมกับจังหวัดอื่นโดยไม่ได้จัดดำเนินการเอง ทั้งนี้เนื่องมาจากสภาพภูมิประเทศไม่เอื้ออำนวยต่อการเดินทางและความยุ่งยากในการจัดหาวิทยากร

5.5 งบประมาณที่กลุ่มโรงเรียนใช้ในการพัฒนาบุคลากรทางวิชาการ ส่วนใหญ่จะสอดคล้องกัน ดังต่อไปนี้

- 1) งบประมาณที่กรมวิชาการจัดให้กลุ่มโรงเรียน ในแต่ละปีงบประมาณ

2) งบประมาณจากกลุ่มโรงเรียนที่จัดหาร่วมกันไว้เป็น  
กองทุน ในการพัฒนาบุคลากรของกลุ่ม

3) เงินบำรุงการศึกษาของแต่ละโรงเรียนที่จ่ายเพื่อ  
การอบรมสัมมนาตามระเบียบ

4) เงินส่วนตัวของบุคลากรที่ต้องการพัฒนาตนเอง  
โดยทั้งนี้งบประมาณจากกรมวิชาการนั้นเมื่อเทียบกับ  
งบประมาณอื่น ๆ แล้วน้อยมาก

5.6 ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาบุคลากรทางวิชาการ  
ส่วนใหญ่มักจะเป็นไปในลักษณะเดียวกัน คือ คณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียนเป็นผู้  
จัดดำเนินการ และอาศัยผู้สนับสนุนในการจัดคือ ศึกษานิเทศก์ของเขตการศึกษา  
ศึกษานิเทศก์จังหวัด และหน่วยงานภาคเอกชน เช่น สำนักพิมพ์ต่าง ๆ มีจังหวัด  
เชียงใหม่เท่านั้นที่มีหน่วยงานอื่น ๆ เสนอการพัฒนาบุคลากรเข้ามา โดยเฉพาะ  
จากสถาบันระดับอุดมศึกษาซึ่งได้แก่ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และสถาบันราชภัฏ  
เป็นต้น

## 6. การติดตามผลการพัฒนาบุคลากรทางวิชาการ

6.1 คณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียนมอบหมายให้  
อนุกรรมการวิชาการรับผิดชอบติดตามผลการพัฒนาบุคลากร โดยทั้งนี้ผู้บริหาร  
โรงเรียนจะเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงอีกทางหนึ่ง

6.2 ข้อมูลที่ใช้กำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาติดตามผลการพัฒนา  
บุคลากรทางวิชาการ ส่วนใหญ่จะพิจารณาจากข้อมูล ดังต่อไปนี้

1) ผลการประเมินตนเองที่กลุ่มโรงเรียนมอบหมายให้  
โรงเรียนดำเนินการ

2) วัสดุเข้ารับการพัฒนารายงานผลการปฏิบัติให้  
โรงเรียนทราบ

3) คณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียนออกนิเทศเยี่ยม  
เยือนโรงเรียน และนิเทศติดตามการจัดกระบวนการเรียนการสอน

6.4 ช่วงเวลาในการติดตามผลการพัฒนาบุคลากรทางวิชาการ ส่วนใหญ่จะจัดดำเนินการภายหลังเสร็จสิ้นการพัฒนาแล้ว 1 ภาคเรียน โดยการ ใช้ผลการเรียนและการพัฒนากระบวนการเรียนการสอนเข้ามาพิจารณา โดยทั้งนี้ จะมีการกำหนดเป็นปฏิทินของแต่ละโรงเรียนและกลุ่มโรงเรียนอย่างชัดเจน

7. การติดตามผลการส่งเสริมและปรับปรุงคุณภาพการศึกษาของ โรงเรียนภายในกลุ่ม

7.1 ผู้รับผิดชอบในการติดตามผลการส่งเสริมและปรับปรุง คุณภาพการศึกษาของโรงเรียนภายในกลุ่ม ส่วนใหญ่จะเป็นลักษณะเดียวกัน กล่าวคือ คณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียน กำหนดเป็นปฏิทินติดตามผลและ มอบหมายให้ผู้บริหารโรงเรียนติดตาม รวมทั้งให้อนุกรรมการวิชาการได้มีการ นิเทศติดตามเป็นโครงการชัดเจน ยกเว้นจังหวัดแม่ฮ่องสอน ที่มอบหมายให้ โรงเรียนโดยผู้บริหารได้ติดตามและรายงานให้กลุ่มโรงเรียนทราบ

7.2 ข้อมูลที่ใช้กำหนดเกณฑ์ในการติดตามผลการส่งเสริมและ ปรับปรุงคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนภายในกลุ่ม ส่วนใหญ่จะพิจารณาจาก ข้อมูล ดังต่อไปนี้

- 1) การปฏิบัติตามขั้นตอน กระบวนการ และแนวปฏิบัติ ของกลุ่มโรงเรียน
- 2) ผลการจัดการเรียนการสอนและผลสัมฤทธิ์ของ นักเรียน
- 3) การพัฒนาตามเกณฑ์มาตรฐานที่กลุ่มโรงเรียนกำหนด

7.3 วิธีการในการติดตามผลการส่งเสริมและปรับปรุงคุณภาพ การศึกษาของโรงเรียนภายในกลุ่ม ส่วนใหญ่จะสอดคล้องกันดังต่อไปนี้

- 1) คณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียนมอบหมายให้ ผู้บริหารโรงเรียนดำเนินการติดตามและรายงานผลให้กลุ่มโรงเรียน
- 2) กลุ่มโรงเรียนแต่งตั้งคณะทำงานออกนิเทศ เยี่ยม เยือนโรงเรียนภายในกลุ่ม

3) คณะอนุกรรมการวิชาการนำผลการปฏิบัติของโรงเรียนในกลุ่มมาสรุปในแต่ละปีการศึกษา เป็นผลสรุปการพัฒนาของกลุ่มเสนอให้คณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียนทราบ

7.4 ช่วงเวลาในการติดตามผลการส่งเสริมและปรับปรุงคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนภายในกลุ่ม ส่วนใหญ่กำหนดช่วงเวลาไว้สอดคล้องกัน คือ ปีการศึกษาละ 1 ครั้ง เพื่อสรุปภาพรวมผลการปฏิบัติของกลุ่มประจำปีเสนอให้กรมวิชาการทราบเป็นรายงานประจำปี

#### 8. การให้ความเห็นชอบการวัดและการประเมินผลการเรียน

8.1 คณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียนมอบหมายให้ผู้บริหารโรงเรียนดำเนินการวัดและประเมินผลการเรียน และนำเสนอให้คณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียนให้ความเห็นชอบ

8.2 ข้อมูลที่ใช้กำหนดเกณฑ์ในการให้ความเห็นชอบการวัดและการประเมินผลการเรียนของโรงเรียนภายในกลุ่ม ส่วนใหญ่จะมีลักษณะสอดคล้องกัน ดังต่อไปนี้

- 1). ใช้จุดประสงค์การเรียนรู้ที่กลุ่มโรงเรียนกำหนด
- 2). ใช้อัตราส่วนคะแนนที่กลุ่มโรงเรียนกำหนด
- 3). ใช้ข้อสอบรวมที่กลุ่มโรงเรียนกำหนด
- 4). ดำเนินการตามกระบวนการที่กลุ่มโรงเรียนกำหนด

และเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กรมวิชาการได้กำหนดไว้ทุกขั้นตอน

8.3 วิธีการที่ใช้ในการให้ความเห็นชอบการวัดและการประเมินผลการเรียนของโรงเรียนภายในกลุ่ม ส่วนใหญ่มีวิธีการที่สอดคล้องกัน ดังต่อไปนี้

1). คณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียนจัดทำแนวปฏิบัติในการวัดและประเมินผลของกลุ่มโรงเรียน และประกาศให้โรงเรียนภายในกลุ่มทราบแนวดำเนินการ

2). คณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียนมอบหมายให้โรงเรียนนำไปปฏิบัติตามแนวดำเนินการของกลุ่มโรงเรียน



3). โรงเรียนดำเนินการตามแนวปฏิบัติของกลุ่มในเรื่องของการวัดและประเมินผลการเรียน

4). โรงเรียนรายงานผลการปฏิบัติเพื่อเสนอให้กลุ่มทราบและให้การเห็นชอบ

5). กลุ่มโรงเรียนตรวจสอบการปฏิบัติว่าโรงเรียนได้ดำเนินการถูกต้องและเป็นไปตามแนวดำเนินการของกลุ่ม

8.4 ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการให้ความเห็นชอบการวัดและการประเมินผลการเรียนของโรงเรียนในกลุ่ม ส่วนใหญ่จะสอดคล้องกัน คือ

1). ศึกษานิเทศก์เขตการศึกษา ช่วยในการตรวจสอบการปฏิบัติตามแผนงานที่กรมวิชาการกำหนด หรือกลุ่มโรงเรียนขอความช่วยเหลือ

2). สำนักงานทดสอบทางการศึกษา ในกรณีที่กลุ่มโรงเรียนมีปัญหานั้นแนวปฏิบัติที่ได้มีการกำหนดไว้

9. การอนุมัติผลการเรียนของโรงเรียนภายในกลุ่ม

9.1 ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้รับผิดชอบในการอนุมัติผลการเรียนตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการประเมินผลการเรียน

9.2 เกณฑ์ในการอนุมัติผลการเรียน ส่วนใหญ่จะสอดคล้องกัน ดังต่อไปนี้

1). เรียนวิชาบังคับและวิชาเลือกเสรีตามที่กำหนดไว้ในโครงสร้างของหลักสูตรจำนวน 90 หน่วยการเรียน และทุกรายวิชาต้องได้รับการตัดสินผลการเรียน

2). ได้หน่วยการเรียนวิชาบังคับแกนวิชาภาษาไทย และสังคมศึกษา

3). ได้หน่วยการเรียนทั้งสิ้นไม่น้อยกว่า 80 หน่วยการเรียน

4). เข้าร่วมกิจกรรมตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยกิจกรรมในสถานศึกษาสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ 2 กิจกรรม

โดยทั้งนี้กลุ่มโรงเรียนพิจารณาจากกระบวนการในการปฏิบัติตามแนวปฏิบัติของกลุ่มที่กำหนดไว้

9.3 วิธีการที่ใช้ในการอนุมัติผลการเรียนของโรงเรียนภายในกลุ่ม ส่วนใหญ่มีวิธีการที่สอดคล้องกัน ดังต่อไปนี้

- 1). คณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียนกำหนดแนวปฏิบัติ การวัดผลและประเมินผลการเรียน โดยยึดดำเนินการและเกณฑ์การประเมิน ผลการเรียนของกระทรวงศึกษาธิการเป็นหลักให้โรงเรียนในกลุ่มยึดถือปฏิบัติ
- 2). โรงเรียนดำเนินการวัดและประเมินผลการเรียน เองตามขั้นตอนกระบวนการและเกณฑ์ที่กำหนดทุกชั้นตอน
- 3). คณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียนให้โรงเรียน รายงานผลการปฏิบัติเมื่อดำเนินการเสร็จสิ้นในแต่ละปีการศึกษา

9.4 ช่วงเวลาในการอนุมัติผลการเรียน ส่วนใหญ่สอดคล้องกัน กล่าวคือ คณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียนจะกำหนดไว้หลังจากการสอบปลาย ภาคเรียนที่ 2 ของแต่ละปีการศึกษา โดยจะดำเนินการตามระยะเวลาที่ได้มีการ ประกาศของกระทรวงและการรายงานให้กรมวิชาการทราบในระยะเวลาการส่ง หลักฐาน รบ. 2

10. การปรับปรุงหรือพัฒนาการให้ความเห็นชอบการวัดและประเมิน ผลการเรียน และการอนุมัติผลการเรียนของกลุ่มโรงเรียน

ส่วนใหญ่กลุ่มโรงเรียนมีการปรับปรุงและพัฒนาการให้ความ เห็นชอบการวัดและการประเมินผลการเรียน และการอนุมัติผลการเรียนของกลุ่ม โดยดำเนินการ ดังต่อไปนี้

- 1). กลุ่มโรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการศึกษาผลการปฏิบัติ เพื่อ สรุปลักษณะปัจจุบันปัญหาเพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไข
- 2). กลุ่มโรงเรียนรายงานปัญหาการปฏิบัติให้ผู้เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงานทดสอบทางการศึกษาทราบ และขอคำแนะนำในการแก้ปัญหา

3). กลุ่มโรงเรียนกำหนดเป็นนโยบายให้โรงเรียนในกลุ่มยึดกระบวนการและแนวดำเนินการตามที่กรมวิชาการและกระทรวงศึกษาธิการกำหนด

ตอนที่ 3 ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานด้านวิชาการของกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 8 จากการรวบรวมข้อมูลพบว่า

1. ปัญหาในการกำหนดนโยบายและหลักการในการส่งเสริมปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน ปัญหาที่พบมากที่สุดคือ ความไม่สอดคล้องนโยบายจากกรมวิชาการ และกรมเจ้าสังกัดของโรงเรียนในกลุ่มที่จะนำมาปรับใช้ ปัญหาที่พบน้อยที่สุด คือ กลุ่มโรงเรียนไม่มีเกณฑ์ชัดเจนที่จะกำหนดว่าคุณภาพการเรียนการสอนที่ต้องการแท้จริงคืออะไร

2. ปัญหาในการกำหนดแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการส่งเสริมปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอนปัญหาที่พบมากที่สุด คือ กลุ่มโรงเรียนไม่มีอำนาจในการให้คุณให้โทษกับโรงเรียนที่ปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติตามแนวปฏิบัติของกลุ่ม ทำให้โรงเรียนในกลุ่มบางโรงเรียนไม่ให้ความสำคัญ ส่วนปัญหาที่พบน้อยที่สุด คือ กลุ่มโรงเรียนขาดบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจในการกำหนดแนวปฏิบัติของกลุ่ม

3. ปัญหาในการติดตาม ตรวจสอบการปฏิบัติของโรงเรียนในกลุ่ม ปัญหาที่พบมากที่สุด คือ กลุ่มโรงเรียนขาดงบประมาณเพื่อติดตาม ตรวจสอบการปฏิบัติของโรงเรียนในกลุ่ม ส่วนปัญหาที่พบน้อยที่สุดคือ คณะกรรมการกลุ่มที่เข้าไปติดตามตรวจสอบไม่สามารถติดตามตรวจสอบการปฏิบัติได้ชัดเจนและเป็นไปอย่างมีมาตรฐาน เพราะขาดทักษะและกลวิธีที่จะให้คำแนะนำที่ดีได้อย่างเหมาะสม

4. ปัญหาในการพิจารณามาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนในกลุ่ม ปัญหาที่พบมากที่สุด คือ โรงเรียนในกลุ่มมีหลายสังกัดจึงไม่สามารถพิจารณามาตรฐานจากเกณฑ์ใดเป็นตัวกำหนดได้อย่างชัดเจนและมีระบบ ส่วนปัญหาที่พบน้อยที่สุดคือ ความแตกต่างของขนาดโรงเรียน ห้องที่ตั้งของโรงเรียนสภาพความพร้อมของโรงเรียนในกลุ่มไม่เหมือนกัน

5. ปัญหาในการพัฒนาบุคลากรทางวิชาการของโรงเรียนภายในกลุ่ม ปัญหาที่พบบมากที่สุด คือ ขาดงบประมาณในการจัดดำเนินการ ส่วนปัญหาที่พบน้อยที่สุด คือ ครู-อาจารย์ ในกลุ่มบางส่วนไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรทางวิชาการ

6. ปัญหาในการติดตามผลการพัฒนาบุคลากรทางวิชาการของโรงเรียนภายในกลุ่ม ปัญหาที่พบบมากที่สุด คือ กลุ่มโรงเรียนขาดงบประมาณและบุคลากรที่จะเข้าไปติดตามได้อย่างทั่วถึง ส่วนปัญหาที่พบน้อยที่สุดคือ โรงเรียนในกลุ่มบางโรงเรียนไม่ให้ความร่วมมือในการติดตามผลการพัฒนาบุคลากร

7. ปัญหาในการติดตามผลการส่งเสริมปรับปรุงคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนภายในกลุ่มปัญหาที่พบบมากที่สุด คือ กลุ่มโรงเรียนขาดบุคลากรและงบประมาณที่จะเข้าไปติดตามผลการส่งเสริมปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอนได้ทั่วถึง และกลุ่มโรงเรียนไม่มีข้อมูลบ่งชี้ที่จะสามารถติดตามผลการส่งเสริมได้อย่างมีระบบ ส่วนปัญหาที่พบน้อยที่สุดคือ กลุ่มโรงเรียนไม่สามารถให้ครูให้โทษแก่โรงเรียนในกลุ่มที่มีการปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน ทำให้บางโรงเรียนในกลุ่มไม่เห็นความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและรายงานให้กลุ่มได้ทราบ

8. ปัญหาในการให้ความเห็นชอบการวัดและประเมินผลการเรียนของโรงเรียนในกลุ่มปัญหาที่พบบมากที่สุด คือ กลุ่มโรงเรียนไม่สามารถเข้าไปดูแลโรงเรียนในกลุ่มได้ทุกชั้นตอนที่กลุ่มกำหนด ส่วนปัญหาที่พบน้อยที่สุด คือ โรงเรียนมีการปฏิบัติด้านการวัดและประเมินผลการเรียนแตกต่างกันทำให้ยากแก่กลุ่มในการให้ความเห็นชอบได้อย่างเป็นมาตรฐาน

9. ปัญหาในการให้ความเห็นชอบในการอนุมัติผลการเรียนของโรงเรียนในกลุ่ม ปัญหาที่พบบมากที่สุดคือ ระยะเวลาในการให้ความเห็นชอบ กระชั้นชิดไม่สามารถตรวจสอบได้อย่างมั่นใจ ส่วนปัญหาที่พบน้อยที่สุด คือ กลุ่มโรงเรียนขาดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนจากกรมวิชาการว่ากลุ่มมีอำนาจมากน้อยเพียงใด ในการให้ความเห็นชอบในการอนุมัติผลการเรียน

10. ปัญหาอื่น ๆ ที่กลุ่มโรงเรียนประสบอยู่ ปัญหาที่พบมากที่สุด คือ ความไม่ชัดเจนในแนวปฏิบัติและอำนาจหน้าที่ที่แท้จริงของกลุ่มโรงเรียน ส่วนปัญหาที่พบน้อยที่สุด คือ การเปลี่ยนแปลงระเบียบบ่อย ๆ ทำให้กลุ่มมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งมีการเปลี่ยนแปลงขนาดของกลุ่มและจำนวนโรงเรียนในกลุ่มทำให้ดำเนินงานได้ไม่เต็มที่

### อภิปรายผล

จากผลการวิจัยเรื่อง "การศึกษาการดำเนินงานด้านวิชาการของกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 8 " มีประเด็นที่น่าสนใจซึ่งควรนำมาอภิปราย ดังนี้คือ

1. การกำหนดแนวปฏิบัติเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาและรักษามาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนภายในกลุ่มให้อยู่ในระดับใกล้เคียงกัน ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยคณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียน และคณะกรรมการวิชาการของกลุ่มโรงเรียน ทุกกลุ่มในเขตการศึกษา 8 ได้ดำเนินงานในความรับผิดชอบเป็นอย่างดีทุกกลุ่ม โดยสามารถแยกแยะลักษณะการดำเนินงานเพื่อที่จะให้บรรลุหลักการของมาตรฐานการศึกษาให้ใกล้เคียงกัน โดยงานที่ผู้วิจัยขอสรุปพร้อมข้อมูลความเห็นประกอบเป็น 3 ประเด็นย่อย คือ

1). การกำหนดนโยบาย หลักการ แนวปฏิบัติ ในการส่งเสริมคุณภาพการเรียนการสอนเพื่อนำไปสู่มาตรฐานของกลุ่มโรงเรียน

2). การพัฒนาบุคลากรทางวิชาการ

3). การติดตามผลการพัฒนา และติดตามผลการส่งเสริม

ปรับปรุงคุณภาพการศึกษา

1.) การกำหนดนโยบาย หลักการ แนวปฏิบัติ ในการส่งเสริมคุณภาพ การเรียนการสอนจากการวิจัยได้พบว่า กลุ่มโรงเรียนได้ยึดเป็นหลักในการปฏิบัติ ของกลุ่ม แต่ก็พบว่ายังมีปัญหาคือ การกำหนดนโยบาย หลักการ แนวปฏิบัติ ไม่สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียนในกลุ่ม ทั้งนี้ก็เพราะ ว่าการกำหนดนโยบาย หลักการ แนวปฏิบัติ ของกลุ่มโรงเรียนนั้นโดยหลักการ แล้ว กระทรวงศึกษาธิการจะเป็นผู้กำหนดนโยบายหลักที่แจงออกมาเป็นแผนงาน และโครงการให้กลุ่มรับไปวางแผน เพื่อปฏิบัติตามข้อจำกัดของงบประมาณในแต่ละปี ดังนั้นบางครั้งความสอดคล้องของแผนและโครงการต่าง ๆ ตลอดจนแนว ปฏิบัติต่าง ๆ ของกลุ่ม จึงอาจไม่เหมาะสมหรือสอดคล้องกับสภาพความเป็น และความต้องการของโรงเรียนต่าง ๆ ในกลุ่มที่มีกระจายอยู่ในท้องที่ที่แตกต่างกัน อีกประเด็นที่น่าพิจารณา คือ การประสานแผนงานและเสนอความต้องการของ โรงเรียนในกลุ่ม เพื่อนำไปสู่การกำหนดนโยบาย หลักการ แนวปฏิบัติของกลุ่มยัง ไม่ได้มีการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นที่แท้จริง เพราะสภาพของโรงเรียนแต่ละโรงเรียนจึงจำเป็นต้องนำวิธีการวิเคราะห์เชิงระบบเข้ามาช่วยเพื่อการ ตัดสินใจหาทางเลือกที่ดีที่สุด เหมาะสมที่สุด โดยการนำเอาผลจากการติดตาม ประเมินโครงการของกลุ่มมาใช้เป็นข้อมูลประกอบ ดังนั้นจากผลที่ได้จากการวิจัย จึงพบว่า กลุ่มโรงเรียนยังมีปัญหาในด้านการกำหนดนโยบาย หลักการและแนว ปฏิบัติเพื่อนำไปสู่มาตรฐานของกลุ่มได้ ซึ่งก็สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ อุไร ชูติเนตร (2523 : บทคัดย่อ) ในเรื่องกระบวนการบริหารงานกลุ่ม โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในส่วนกลาง ที่พบว่ากลุ่มโรงเรียน มีการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์น้อยในเรื่องการวางแผน การประสานงาน การรายงาน การติดตามและประเมินผลงาน และการงบประมาณ จากความคิดเห็นในด้าน ปัญหาอุปสรรค สรุปได้ว่า ในการวางแผนของกลุ่มโรงเรียนมักไม่มีการกำหนด วัตถุประสงค์และนโยบายไว้อย่างชัดเจน และมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ นัยนา ทองดี (2525 : บทคัดย่อ) ในเรื่อง กระบวนการบริหารงานกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในสวน

ภูมิภาค ที่พบว่า กลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์น้อยในด้านการวางแผนงาน การประสานงาน และการงบประมาณ ความร่วมมือ การรายงาน การติดตามผล และการประเมินโครงการ และการงบประมาณ ซึ่งในด้านวางแผนนั้น พบว่า โรงเรียนอยู่ห่างไกลกัน จัดการประชุมลำบาก แผนงานไม่สอดคล้องกับระยะเวลาการปฏิบัติตามแผนงานของกลุ่มโรงเรียน

ดังนั้นจากผลงานวิจัย กับงานวิจัยอื่นที่เกี่ยวข้อง และปรากฏผลสอดคล้องกันนี้ ย่อมจะมีส่วนในการชี้ให้เห็นข้อบกพร่องที่กลุ่มโรงเรียนควรที่จะพิจารณาปรับปรุงแก้ไข โดยเฉพาะด้านการกำหนดนโยบาย หลักการ และแนวปฏิบัติซึ่งจะเป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินงานด้านวิชาการของกลุ่มโรงเรียนที่จะเป็นตัวชี้หรือตัวกำหนดรูปแบบการบริหารและการดำเนินงานของกลุ่มโรงเรียนว่าจะไปในทิศทางที่กำหนดไว้ในนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายหรือไม่เพียงใด ดังนั้น ในการกำหนดนโยบาย หลักการ แนวปฏิบัติ โดยจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการของกลุ่มโรงเรียน จึงควรคำนึงถึงหลักการและทฤษฎีที่ว่าด้วยการวางแผนงานและการจัดทำแผนปฏิบัติการ ดังที่ สมบูรณ์ พรหมภาพ (2521 : 100-101) กล่าวว่า เป็นการกำหนดนโยบายของหน่วยงานให้ชัดเจน เพื่อเป็นเครื่องชี้ให้บุคคลในหน่วยงานทราบถึงแนวการดำเนินงาน และสามารถประสานงานได้อย่างเหมาะสม เพื่อเตรียมแก้ปัญหาที่จะเกิดในอนาคต เพื่อให้ฝ่ายบริหารลดการควบคุมให้น้อยลง โดยที่สามารถดำเนินงานตรงตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และโครงการที่วางไว้ เนื่องจากได้กำหนดบทบาทหน้าที่ และขั้นตอนการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างเหมาะสม

2.) การพัฒนาบุคลากรทางวิชาการ จากผลการวิจัยพบว่า กลุ่มโรงเรียนได้สนับสนุนและดำเนินการพัฒนาบุคลากรทางวิชาการ ทุกกลุ่ม นอกจากนั้นพบว่า กลุ่มมีนโยบาย ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มพูนความรู้ โดยการรับความรู้จากวิทยากร และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน แต่ก็พบปัญหาที่สำคัญ คือ งบประมาณมีอยู่จำกัด ไม่สามารถจัดให้บุคลากรทุกคนได้อย่างทั่วถึง



โดยเฉพะางบประมาณจากกรมวิชาการ กรมเจ้าสังกัด หรือ โรงเรียนเองก็ตาม มีงบประมาณให้อย่างจำกัด บุคลากรต้องเดือดร้อนในค่าใช้จ่าย ซึ่งในเรื่อง งบประมาณนี้ การร่วมมือช่วยเหลือของโรงเรียนในกลุ่มที่มีความพร้อม น่าจะเป็น ประโยชน์ที่กลุ่มนำมาพิจารณา โรงเรียนขนาดเล็กในกลุ่มที่มีปัญหา รวมทั้ง คณะ กรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียนน่าจะหาวิธีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยวิธีการ ต่าง ๆ อาทิ การตั้งกองทุนเพื่อพัฒนากลุ่มโรงเรียนโดยการหารายได้หรือการ เก็บเงินสะสมจากจำนวนนักเรียนเป็นหลัก โรงเรียนใหญ่ก็จะได้ช่วยโรงเรียน เล็กไปในทางอ้อมด้วย แต่อย่างไรก็ตาม การพัฒนาบุคลากรถือเป็นหัวใจสำคัญ เพราะการพัฒนาบุคลากรนั้น ย่อมหมายถึง การพัฒนาระบบการจัดการศึกษาด้วย ดังที่ ภิญญู สาธร (2523 : 177) กล่าวไว้ว่า "การพัฒนาบุคลากร คือ การ ดำเนินการช่วยให้ครูทำงานถูกต้องและมีโอกาส เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อ ความก้าวหน้าในวิชาการของครูแต่ละคน โดยมุ่งผลเพื่อเสริมสร้างให้เกิด ประสิทธิภาพในการดำเนินงานแก่โรงเรียนเป็นประการสำคัญ" เมื่อเป็นดังนี้ ปัญหาเรื่องงบประมาณไม่น่าจะเป็นปัญหาที่จะเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาบุคลากร ทางวิชาการของกลุ่มโรงเรียนแต่ประการใดเลย

3.) การติดตามผลการพัฒนา และการติดตามการส่งเสริมปรับปรุง คุณภาพการศึกษา จากผลการวิจัย พบว่า กลุ่มโรงเรียนได้มีการติดตามผลการ พัฒนาและติดตามการส่งเสริมปรับปรุงคุณภาพการศึกษา แต่ก็ยังพบปัญหาอยู่ ทั้ง ๆ ที่ตามระเบียบของกรมโรงเรียน กำหนดว่างานหลักสำคัญของ คณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียนและอำนวยการหน้าของโรงเรียน มีอำนาจ หน้าที่ในการประเมินโครงการต่าง ๆ ของกลุ่มเพื่อจะได้ทราบถึงระดับการปฏิบัติ ผลสัมฤทธิ์ และการบรรลุวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ตามเป้าหมายและนโยบายที่กำหนด ไว้ว่า เพื่อควบคุมและส่งเสริมคุณภาพและมาตรฐานของ โรงเรียนให้ใกล้เคียงกัน นั้นย่อมหมายความว่า หากโครงการต่าง ๆ ที่กลุ่มได้ดำเนินไปนั้นคณะกรรมการมี ขั้นตอนและวิธีการประเมินที่ถูกต้อง เหมาะสม และได้ผลออกมาว่าโครงการ



เหล่านั้น ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย คุ่มค่า และได้มาตรฐาน ก็ย่อมหมายถึงความสำเร็จผลตามนโยบายและวัตถุประสงค์ของกลุ่มโรงเรียนนั่นเอง (จุมพล สวัสดิยากร . 2520 : 119) แต่ในความเป็นจริงปัญหาที่พบในการดำเนินงานของกลุ่มคือ มีคณะกรรมการหรือคณะอนุกรรมการ ซึ่งมีหน้าที่ตามที่ระเบียบกำหนด แต่ในการปฏิบัติยังทำได้น้อยมาก เนื่องจากกลุ่มไม่ได้ให้อำนาจแก่คณะกรรมการในการที่จะให้คำแนะนำให้โทษ ในกรณีที่เกิดจากการประเมินว่าการปฏิบัติงานในเรื่องนั้น ๆ ยังไม่ได้ผลเป็นไปตามที่กลุ่มกำหนด อีกอย่างหนึ่งก็คือคณะกรรมการติดตามประเมินผลมีงานหน้าที่หลักในการบริหารสถานศึกษาที่ต้องรับผิดชอบอยู่ งานกลุ่มจึงกลายเป็นงานเพิ่มภาระให้แก่คณะกรรมการ อีกทั้งงบประมาณของกลุ่มที่มีจำกัด ทำให้ผู้บริหารต้องใช้จ่ายเงินงบประมาณของสถานศึกษาซึ่งมีอยู่อย่างจำกัดเช่นกัน ปัญหาเหล่านี้จึงกลายเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการติดตามผลและการประเมินโครงการ ซึ่งทำให้ไม่อาจได้รับข้อมูลที่แท้จริงหรือสภาพความเป็นและความต้องการที่แท้จริงเพื่อนำไปสู่การพิจารณาปรับปรุงแก้ไข และพัฒนางานของกลุ่มโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งก็สอดคล้องกับผลการวิจัยของ อุไร ชูติเนตร (2523 : บทคัดย่อ) ที่สรุปไว้ว่ากลุ่มโรงเรียนมีการติดตามและประเมินผลงานอยู่ในระดับน้อย การปฏิบัติงานด้านการติดตามประเมินผลงานเป็นไปโดยล่าช้าและขาดหลักเกณฑ์ ขาดงบประมาณสนับสนุน ขาดอัตรากำลังเจ้าหน้าที่และบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานและไม่ได้ได้รับความร่วมมือจากผู้บริหารโรงเรียนในกลุ่มส่วนการสรุปผลการวิจัยของ นัยนา ทองดี (2525 : บทคัดย่อ) สรุปได้ว่า การติดตามและการประเมินผลงานของกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์น้อย เนื่องจากไม่ค่อยมีการติดตามและประเมินผล ขาดบุคลากรที่จะทำงานด้านนี้ ไม่มีการนำผลที่ประเมินได้มาปรับปรุงแก้ไขการทำงาน

จากผลการวิจัย และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ที่ได้ผลการวิจัยที่สอดคล้องกัน นี้ย่อมเป็นข้อยืนยันได้ว่า การดำเนินงานด้านวิชาการของกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา ยังไม่ประสบผลสำเร็จ ขาดประสิทธิภาพในบางจุดนั้น มีสาเหตุสำคัญอันเนื่องมาจากไม่มีการติดตามประเมินผลงานเพื่อการปรับปรุงแก้ไขทั้งในแต่ละขั้นตอนของการปฏิบัติตามแผน หรือแม้แต่ขั้นสุดท้ายที่เป็นผลสำเร็จของการดำเนินงาน จึงทำให้ไม่สามารถประเมินผลงาน วิเคราะห์งาน และไม่สามารถสรุปถึงความสำเร็จ สภาพปัญหาและอุปสรรค ตลอดจนความต้องการที่แท้จริงในการที่จะนำไปสู่การวางแผนปฏิบัติงานในครั้งต่อไป ได้อย่างแท้จริง การดำเนินงานของกลุ่มโรงเรียนจึงเป็นไปในลักษณะทำตามนโยบายที่กำหนดมาให้ แต่ไม่ได้คำนึงถึงประโยชน์ที่จะได้รับหรือผลที่จะส่งเสริมให้กลุ่มมีการพัฒนาหรือก้าวหน้า แต่อย่างใด ด้วยเหตุนี้จึงมีข้อเสนอให้กลุ่มได้มีการพิจารณาในเรื่องการติดตามประเมินผลให้มีการปฏิบัติอย่างจริงจัง ดังที่ สมพงษ์ เกษมสิน (2523 : 97) กล่าวไว้ว่า การกำหนดแผนเมื่อนำเอาไปปฏิบัติแล้วอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้เสมอหรืออาจจำเป็นต้องแก้ไข ดังนั้นการติดตามและการประเมินผล จึงมีความจำเป็นต้องกระทำอยู่ทุกขั้นตอน เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ปัญหาอีกประการหนึ่งที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของกลุ่มโรงเรียน และมีผลต่อปัญหาที่ทำให้การติดตามประเมินผลมีการปฏิบัติได้ไม่เต็มที่ ก็เนื่องมาจากอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียนที่ระเบียบกำหนดนั้นยังนำไปปฏิบัติได้ยาก และไม่มีผลต่อการบังคับบัญชาทำให้เป็นเรื่องลำบากใจของคณะกรรมการ เพราะในระเบียบนั้นระบุไว้ แต่ในแง่ปฏิบัติจริงนั้นทำได้ยาก เนื่องจากไม่มีอำนาจในการสั่งการ หากผู้บริหารหรือนุคนลากรไม่ให้ความร่วมมือก็ไม่อาจทำได้ เพราะระเบียบนั้นเป็นเพียงแนวปฏิบัติที่กำหนดไว้เป็นข้อตกลงร่วมกันไม่มีกฎ หรือข้อบังคับใดที่สามารถนำมาใช้ในการควบคุมสั่งการได้โดยเด็ดขาด จึงทำให้คณะกรรมการบริหารกลุ่มและคณะกรรมการติดตามประเมินผลไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ ด้วยเหตุนี้จึงน่าที่จะได้มีการพิจารณาปรับปรุงระเบียบการปฏิบัติงานของกลุ่มหรือปรับปรุงโครงสร้างของ

กลุ่มโรงเรียนเสียใหม่เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานคล่องตัวและมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติ ซึ่ง ธงชัย สันติวงศ์ (2516 : 197) ให้หลักไว้ว่า การระบุนโยบายงานและการมอบอำนาจหน้าที่ไว้ว่า ในหน่วยงานมีขอบเขตของงานแต่ละส่วนอย่างไรมีความเกี่ยวเนื่องระหว่างหน่วยงานย่อยอย่างไร ผู้บริหารจึงจะสามารถมอบอำนาจหน้าที่ที่ความรับผิดชอบในหน่วยงานได้อย่างเหมาะสม การมอบอำนาจหน้าที่นี้จะต้องรวมถึงการมอบอำนาจในการตัดสินใจ และมอบความรับผิดชอบให้อย่างเต็มที่ด้วย หรือที่ นิวแมน, ซัมเมอร์ และวาร์เรน (Newman, Summer and Warren 1961 : 17-18) เสนอว่า ควรจัดระบบในหน่วยงานให้มีความเหมาะสมมอบอำนาจหน้าที่ให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน เพื่อสร้างเอกภาพในการบังคับบัญชาให้หน่วยงานทุกหน่วยงานสามารถใช้อำนาจหน้าที่ได้อย่างเต็มที่ สามารถตรวจสอบผลงานได้ เพื่อให้หน่วยงานย่อย ๆ มีการประสานงานร่วมมือกันเป็นอย่างดี เพื่อทำให้องค์การก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

2. การดำเนินการประเมินผลการเรียนของโรงเรียนภายในกลุ่มตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการประเมินผลการเรียนตามหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้นและหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนปลาย จากการวิจัยพบว่า กลุ่มโรงเรียนได้ยึดแนวดำเนินการด้านการวัดและประเมินผลการเรียนที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดทุกประการ แต่กลุ่มโรงเรียนก็ได้มีการดำเนินการเพื่อช่วยเหลือให้โรงเรียนในกลุ่มได้ปฏิบัติอย่างถูกต้องเป็นไปในแนวเดียวกัน รวมทั้งเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กลุ่มกำหนด โดยกลุ่มโรงเรียนได้ให้ความสำคัญต่อการจัดทำจุดประสงค์การเรียนรู้นในทุกกลุ่มโรงเรียนเพื่อให้เป็นหลักของกลุ่ม แต่ก็พบว่าการดำเนินการไม่ครอบคลุมทุกรายวิชาไม่พอเพียงที่จะใช้ นอกจากนั้นยังไม่มีมีการวิเคราะห์แก้ไขปรับปรุงและที่สำคัญที่สุดก็คือ ขาดการติดตาม ตรวจสอบการใช้จุดประสงค์ในการเรียนการสอน จึงทำให้การสอนหันกลับไปสู่ระบบเดิม ซึ่งไม่เป็นการพัฒนาผู้เรียนตามที่หลักสูตรตั้งความมุ่งหวังไว้ ดังนั้นในการจัดทำจุดประสงค์ กลุ่มโรงเรียนจะต้องให้ความสำคัญโดยการร่วมมือกันจัดทำภายในกลุ่มโรงเรียน เพื่อใช้เป็นเกณฑ์และเป็นมาตรฐาน

เดียวกัน ทั้งนี้เพราะจุดประสงค์การเรียนรู้เท่านั้น "เป็นเครื่องกำหนดทิศทางการเรียน เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เรียนซึ่งเป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของสังคมหรือนโยบายของชาติที่กำหนด" (กรมสามัญศึกษา 2527 : 52-55)

อีกประเด็นหนึ่งที่พบจากการวิจัยคือ กลุ่มโรงเรียนได้มีการดำเนินการด้านการกำหนดอัตราส่วนคะแนน และเรื่องการประเมินผลซึ่งเป็นงานหลักของการจัดการศึกษา เพื่อจะได้ทราบถึงผลสัมฤทธิ์และผลสำเร็จของผู้เรียน ผู้สอน และสถานศึกษา ตามเป้าหมายของการจัดการศึกษา ถึงแม้ในปัจจุบันกระทรวง-ศึกษาธิการจะได้มอบอำนาจในการวัดและประเมินผลการเรียนการสอนให้โรงเรียนหรือสถานศึกษาดำเนินการเอง แต่ในทางปฏิบัติส่วนใหญ่เห็นว่า ควรจัดอยู่ในความเห็นชอบของกลุ่มโรงเรียนเพื่อจะได้เป็นมาตรฐานอันเดียวกัน แต่การปฏิบัติจริงก็พบว่า ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการกำหนดอำนาจหน้าที่ของกลุ่มโรงเรียนในเรื่องการอนุมัติผลการเรียน และการอนุมัติการจบหลักสูตรของผู้เรียน ซึ่งถ้าดูในแง่การปฏิบัติแล้วยากแก่การปฏิบัติ และการปฏิบัติจริงก็ทำได้เพียงระดับหนึ่งไม่เป็นไปตามที่กำหนด จึงควรมีการปรับปรุงแก้ไขขั้นตอนและวิธีการที่ก่อให้เกิดความคล่องตัวและป้องกันปัญหาอื่น ๆ ที่มักจะติดตามมา เช่น การจัดสอบให้แก่ นักเรียนที่ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดแต่ให้โอกาสหลายครั้งจนบางครั้งกลายเป็นผลเสียแก่เด็กที่ไม่เป็นความสำคัญของการวัดและประเมินผล รวมทั้งสถานศึกษาต้องยุ่งยากในการจัดสอนซ่อมเสริมหรือจัดสอนซ้ำเหล่านี้ควรที่จะได้มีการวิเคราะห์เพื่อหาวิธีดำเนินการให้ทันสมัยต่อไป

## ข้อเสนอแนะสำหรับกลุ่มโรงเรียน

1. การดำเนินงานของกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาควรเน้นนโยบายและการปฏิบัติจริงในด้านวิชาการเป็นสำคัญและทำให้เกิดผลอย่างเต็มที่ โดยกลุ่มควรเน้นให้บุคลากรเห็นความสำคัญของงานด้านวิชาการ เข้าใจบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนต่องานวิชาการและดำเนินการจัดการเรียนการสอนให้เป็นไปตามแนวทางที่กลุ่มโรงเรียนได้ร่วมพิจารณาแล้วไม่ว่าจะเป็นการใช้จุดประสงค์อัตราส่วนคะแนน รวมไปถึงแม้กระทั่งการวัดและประเมินผลที่กลุ่มได้กำหนดไว้ อย่างมีขั้นตอน

2. กลุ่มโรงเรียนควรยึดหลักการปรับปรุงคุณภาพของการศึกษาของนักเรียนเป็นสำคัญมีการตรวจสอบผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนในโรงเรียนต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งการพิจารณาถึงความรู้ ความคิด ความรู้สึก คุณสมบัตินักเรียนที่พึงประสงค์ของนักเรียน นั่นก็คือกลุ่มโรงเรียนไม่ไช่จะมอบให้โรงเรียนในกลุ่มดำเนินการเฉพาะด้านความรู้เพียงอย่างเดียว กล่าวคือปัจจุบันกลุ่มโรงเรียนมุ่งเน้นเพียงให้โรงเรียนในกลุ่ม ได้ใช้จุดประสงค์ ใช้อัตราส่วนคะแนนหรือแม้กระทั่งใช้ข้อสอบเหมือนกัน แต่ไม่ได้กำหนด คุณลักษณะด้านคุณธรรม จริยธรรม ให้ถือปฏิบัติ เพื่อให้ให้นักเรียนที่อยู่โรงเรียนขนาดต่างกัน ต่างสังกัด และมีพื้นฐานความรู้ แต่เขาเหล่านี้จะมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์เหมือนกัน คือสิ่งที่กลุ่มโรงเรียนนำพิจารณา

3. การจัดทำงบประมาณของกลุ่มโรงเรียน เป็นที่แน่นอนว่ากลุ่มโรงเรียนไม่สามารถจะหางบประมาณหรือได้รับงบประมาณจนเพียงพอจากกรมวิชาการ หรือกระทรวงศึกษาธิการได้ กลุ่มโรงเรียนจึงควรที่จะร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน อีกทั้งจะทำอย่างไรให้ท้องถิ่นได้ เข้ามามีส่วนในการสนับสนุน กลุ่มโรงเรียนเพื่อยกระดับมาตรฐานให้ใกล้เคียงกันได้ในระดับหนึ่ง การจัดหาทุนโดยวิธีการต่าง ๆ จาเป็นที่กลุ่มจะต้องดำเนินการต่อไป

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. ควรมีการวิจัยในเรื่องของการให้ความร่วมมือของสมาชิกในกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ
2. ควรมีการวิจัยเรื่องการดำเนินงานของกลุ่มโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน
3. การวิจัยเกี่ยวกับกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ในครั้งต่อไป ควรจะได้ศึกษาเปรียบเทียบกับกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาของกรมสามัญศึกษา หรือกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการ - การศึกษาเอกชน ว่าเหมือนหรือแตกต่างในทางปฏิบัติจริงอย่างไร