

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้จะได้เสนอทฤษฎีหลักการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรมของกลุ่มโรงเรียนกรมสามัญศึกษาในการส่งเสริมงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา โดยจะได้นำเสนอความสำคัญทั้งนี้คือ การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นกลุ่ม แนวคิดเกี่ยวกับกลุ่มโรงเรียน การบริหารกลุ่มโรงเรียน งานวิชาการของกลุ่มโรงเรียน การจัดกิจกรรมของกลุ่มโรงเรียนและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

การศึกษาระดับมัธยมศึกษา เป็นการศึกษาระดับประถมศึกษา ตามหลักสูตรประถมศึกษาและมัธยมศึกษา พุทธศักราช 2521 ซึ่งถือได้ว่าผู้เรียนมีความรู้ ความสามารถขั้นพื้นฐานจากระดับประถมศึกษามาแล้ว ดังนั้นในระดับมัธยมศึกษาจึงมุ่งให้ผู้เรียนมีความรู้ หวังทางวิชาการและวิชาชีพที่เหมาะสมกับวัย ความต้องการ ความสนใจ และความถนัดส่วนบุคคล เพื่อสนองความต้องการของท้องถิ่นและประเทศชาติให้ได้ประชากรที่มีความรู้ ทักษะเพียงพอแก่การประกอบอาชีพ หรือเป็นเครื่องมือในการศึกษาขั้นสูงขึ้นไป จึงถือได้ว่า การศึกษาระดับมัธยมศึกษาเป็นการศึกษาในระดับของการผลิตแรงงานคนในระดับกลาง ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ

งานบริหารโรงเรียนมัศึกษานั้น มีนักการศึกษาทั้งภายในและนอกประเทศ ได้วางทฤษฎีหลักการไว้ต่าง ๆ จึงขอกล่าวถึงส่วนที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยครั้งนี้เห็นว่า สำคัญ คือ

แมคเคลียร์และเฮนเคลย์ (McCleary and Hencley 1970 : 25)
ให้ความเห็นว่าในการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา จะต้องมีจุดมุ่งหมายดังต่อไปนี้ คือ

1. เพื่อพัฒนาสติปัญญา อุปนิสัยและบุคลิกภาพ
2. เพื่อให้ความรู้ที่สำคัญและความคิดเห็นที่มาจากวัฒนธรรมของตนเอง และวัฒนธรรมของชาติอื่น
3. เพื่อสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในทางสังคมและการเมือง และมีอุดมคติที่มั่นคงในการประชาธิปไตย
4. เพื่อเตรียมตัวสำหรับประกอบอาชีพ
5. เพื่อสนับสนุนให้รู้จักปรับปรุงตนเอง โดยเฉพาะการรู้จักใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์

นอกจากนี้ แมคเคลียร์และเฮนเคลย์ (McCleary and Hencley 1970:17-22) ได้เสนอรูปแบบของการบริหารงานสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาไว้ว่าต้องประกอบด้วย 3 ขั้นตอนคือ

1. การวางนโยบายทางการศึกษา กิจกรรมที่จะต้องทำคือ การกำหนดนโยบายที่ต้องตอบคำถามว่า ผู้เรียนคือใคร จะสอนอะไรแก่ผู้เรียน บริการหรือการสนับสนุนทางการศึกษาที่จะจัดให้ มีอะไรบ้าง เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดทิศทางและนโยบายการศึกษา
2. การบริหารหรือการจัดการขององค์กร เป็นงานแปลนโยบายออกมาเป็นกิจกรรมของสถานหรือโรงเรียน หรือเป็นงานบริหารการศึกษาของโรงเรียนที่ผู้บริหารทำงานร่วมกับครู
3. งานด้านเทคนิคการจัดการ เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำตารางสอน การกำหนดและมอบหมายงาน การอำนวยความสะดวก การงบประมาณ การควบคุม ตรวจสอบซึ่งเป็นงานส่งเสริมการเรียนการสอน การแนะแนว กิจกรรมนักเรียนและงานบริหาร

แคมป์เบลล์ คอรับอลลีและแรมเซเยอร์ (Campbell, Corbally and Ramseyer 1971 : 96-97) ได้แบ่งงานบริหารโรงเรียนออกเป็น 6 ประเภท คือ งานด้านหลักสูตรและการสอน งานบริหารบุคลากรทางการสอน งานบริการนักเรียน งานด้านอาคารสถานที่ งานด้านงบประมาณและธุรการ งานสัมพันธ์กับชุมชน

คิมเบริกและนัมเบอร์ (Kimbrough and Nunnery 1976 : 164-193) ใ้แบ่งประเภทของงานบริหารโรงเรียนออกเป็น 8 ประเภทคือ งานพัฒนาองค์การ และสร้างไว้ซึ่งองค์การ งานบริหารหลักสูตรและการสอน งานบริหารเศรษฐกิจการศึกษา งานธุรการ งานบริหารบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานสร้างภาวะผู้นำใน ด้านความสัมพันธ์กับชุมชน งานดำเนินการประเมินผล การวิจัย และสร้างความเชื่อถือจากประชากร

ในการจัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาในประเทศไทยนั้น กรมสามัญศึกษา ได้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้ดังนี้ (กรมสามัญศึกษา 2529 : 1)

เพื่อพัฒนานักเรียนในระดับมัธยมศึกษาให้มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถใน วิชาการต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพียงพอที่จะเป็น พื้นฐานในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของตนเอง ครอบครัวและชุมชนให้มีมาตรฐานสูงขึ้น และเพียงพอที่จะเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการศึกษาต่อ รู้จักคิดวิเคราะห์ในการแก้ปัญหา และการพัฒนาอย่างมีระบบ มีความเข้าใจในปัญหาและแนวทางที่จะแก้ปัญหของสังคม รู้จักปรับปรุงตนเองให้เกิดความเหมาะสมที่ถึงงานท่ามกลางสภาพแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจ และสังคมที่กำลังเปลี่ยนแปลง มีความสามารถและเจตคติที่ดีในการทำงาน มีทักษะในการ ทำงานอย่างมีระบบและทำงานเป็นหมู่คณะ มีศีลธรรม ค่านิยมที่ถึงงาน ประพฤติปฏิบัติตาม ภารกิจของศาสนาและวัฒนธรรมอันดีงามของไทย มีสุขภาพสมบูรณ์ทั้งกายและใจ มีความ สามารถในด้านการกีฬา พร้อมด้วยน้ำใจนักกีฬา มีทักษะความสามารถในวิชาชีพโดย เฉพาะการประกอบอาชีพอิสระ สามารถสืบต่อเมืองและพัฒนาประสิทธิภาพอาชีพของบิดา มารดา หรืออาชีพอื่นที่กระทำได้โดยใช้ทรัพยากรของท้องถิ่น มีความเป็นพลเมืองดีของ ชาติ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม มีความสามัคคีกลมเกลียวกันระหว่างคนในชาติ เคารพ ยึดมั่นในสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และการปกครองตามระบอบประชาธิปไตย ที่มีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข

นิพนธ์ กินาวงศ์ (2526 : 67-81) กล่าวถึงการบริหารโรงเรียนว่านัก จะหมายถึงงานในหน้าที่ของครูใหญ่ การจำแนกประเภทของงานบริหารโรงเรียน และ ใ้จำแนกประเภทงานบริหารโรงเรียนเป็น 5 ประเภทคือ งานบริหารวิชาการ งาน

บริหารบุคลากร งานบริหารธุรการ งานบริหารกิจการนักเรียน งานด้านความสัมพันธ์
กับชุมชน

ชาญชัย อาจิมสมาจาร (2527 : 50-55) กล่าวถึง บทบาทของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษา พอสรุปได้ว่ามีบทบาทดังนี้ โปรแกรมการศึกษา การเป็นผู้นำ
ของคณะครู การบริหารงานธุรการโรงเรียนและการรักษาอาคารสถานที่ การบริหาร
กิจการนักเรียน ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

เพื่อให้การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาบรรลุความวัตถุประสงค์ในการจัดการ
ศึกษา กรมสามัญศึกษาจึงได้กำหนดกรอบนโยบายการบริหารและพัฒนาการศึกษากรม
สามัญศึกษา พ.ศ.2530 ให้เป็นแนวทางแก่โรงเรียนมัธยมศึกษา และกลุ่มโรงเรียนใน
ด้านการทำงาน ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้ (กรมสามัญศึกษา 2529 : 3-22)

1. นโยบายด้านความเสมอภาคทางการศึกษา
2. นโยบายด้านคุณภาพการศึกษา
3. นโยบายด้านการส่งเสริมศีลธรรม คุณธรรม และค่านิยมที่ดีงาม
4. นโยบายด้านส่งเสริมวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
5. นโยบายด้านการศึกษาเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจ
6. นโยบายด้านการศึกษาเพื่อพัฒนาสังคมและชุมชน
7. นโยบายด้านการศึกษาเพื่อพัฒนาสุขภาพ
8. นโยบายด้านการอนุรักษ์ส่งเสริม เผยแพร่ ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม
9. นโยบายด้านการพัฒนาระบบบริหารและสนับสนุน
10. นโยบายการพัฒนาระบบบริหารและสนับสนุน

และกรมสามัญศึกษายังได้กำหนดกลวิธีในการทำงานเพื่อให้บรรลุผลตาม
นโยบายที่กำหนดไว้ดังนี้ (กรมสามัญศึกษา 2529 : 21-22)

กลวิธีในการทำงาน

1. กำหนดโครงสร้างการบริหารงาน แผนงาน และบุคลากร คณะกรรมการที่
รับผิดชอบให้ชัดเจน และให้มีการประสานงานกันอย่างใกล้ชิด ระหว่างส่วนกลางกับส่วน
ภูมิภาคเพื่อให้มีเอกภาพในระบบงาน

2. กำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย แนวทางปฏิบัติงาน และเป้าหมายของงานตามปริมาณคุณภาพ และเวลา ทั้งในระดับกรมและระดับจังหวัดในระยะเวลาแต่ละปีให้ชัดเจนเป็นแนวทางให้ปฏิบัติได้จริง เพื่อให้เกิดเอกภาพในก้านความคิดและแนวทางการปฏิบัติงาน

3. กระจายอำนาจการบริหารงานส่วนหนึ่งในด้านการบริหารบุคลากร การจัดซื้อ จัดจ้าง การบริหารงานและโครงการไปยังโรงเรียนและจังหวัด โดยส่งเสริมให้คณะกรรมการสามัญศึกษาจังหวัดเป็นกำลังสำคัญในการช่วยดำเนินงาน

4. ส่งเสริมให้คณะกรรมการสามัญศึกษาจังหวัดกำหนดโครงสร้างการบริหารงาน แผนงาน บุคลากร คณะกรรมการรับผิดชอบงานในระดับจังหวัด และให้โรงเรียนทุกโรงเรียนมีแผนพัฒนางานของโรงเรียน โดยประสานสัมพันธ์สอดคล้องกันทั้งจังหวัด และประสานสัมพันธ์กับแผนงานของคณะกรรมการการศึกษา ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม จังหวัด

5. จัดให้มีการชี้แจงวัตถุประสงค์ นโยบาย หลักการ แนวทางปฏิบัติงานของแผนงาน งานโครงการต่าง ๆ ให้ผู้บริหาร ผู้บริหารสถานศึกษา ครูอาจารย์ให้ทราบกันอย่างทั่วถึง โดยการประชุมสัมมนา เอกสาร และจดหมายข่าว วิทยุ ควบคู่การกำหนดเวลาการสื่อสารที่แน่นอน

6. จัดให้มีบุคลากรก้านแผนงานในระดับจังหวัดและโรงเรียน โดยกำหนดให้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาฝ่ายวิชาการทำหน้าที่บุคลากรก้านแผนงานของโรงเรียนและเร่งรัดฝึกอบรมวิธีการวางแผนงานการปฏิบัติงาน และการประเมินผลงานและโครงการ ตลอดจนการประสานงานให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามหน้าที่

7. สนับสนุนส่งเสริมและเร่งรัดให้ข้าราชการ ครู อาจารย์ กระทำหน้าที่ให้สมบูรณ์และได้คุณภาพและให้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานตามแผนงาน โครงการต่างๆ ที่ได้รับมอบหมายด้วยการประสานสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดและด้วยความสามัคคี กดมเกลียวกัน ในการทำงานให้ใช้หลักการทำงานเป็นคณะและการสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกัน ในระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้องด้วยการปรึกษาหารือกัน เพื่อสร้างและพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพของงาน สร้างความเข้าใจในการหลักการ วิธีการร่วมมือกัน เรื่องใดที่ได้

ปรึกษาหารือและตกลงกันแล้ว จะต้องถือเป็นปฏิบัตินี้ร่วมกันด้วยความสมัครใจ ทั้งนี้ด้วยหลักการของการใช้เหตุผล การใช้ปัญญา และการเห็นแก่คุณประโยชน์ต่อนักเรียนและการศึกษาตามนโยบายของกรมเป็นสำคัญ

8. ส่งเสริมมาตรการที่จะสร้างขวัญ กำลังใจที่จะปฏิบัติงานหน้าที่และลดปัญหาต่าง ๆ ที่จะทำลายขวัญ กำลังใจในการทำงาน พร้อมทั้งจัดให้มีการส่งเสริมการปฏิบัติงานหน้าที่ให้มีผลงานดีเด่นแก่ผู้การใ้ในวัคกรรมในกระบวนการทำงาน ตลอดจนกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การประชุมเสนอผลงานดีเด่น การยกย่องเชิดชูเกียรติผู้มีผลงานริเริ่มสร้างสรรค์ มีการใ้ในวัคกรรมจนได้ผลงานดีเด่น การส่งเสริมให้มีการเยี่ยมชมผลงานดีเด่น ส่งเสริมให้ผลงานเป็นฐานในการสร้างความก้าวหน้าของตำแหน่งหน้าที่การงาน

9. เร่งรัดพัฒนาดำเนินการโครงการโรงเรียนที่โรงเรียนน้อง ให้เกิดผลงานตามนโยบายและเป้าหมาย และการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้เท่าเทียมกันทั้งประเทศ

10. เร่งรัดพัฒนาระบบงานนิเทศการศึกษาและประชาสัมพันธ์ เพื่อสร้างความเข้าใจในกรอบนโยบาย หลักการ เกณฑ์ แนวทางปฏิบัติของงานและโครงการต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการประสานสัมพันธ์สอดคล้องกันในการปฏิบัติงานในส่วนกลางและกับส่วนภูมิภาค พร้อมทั้งเร่งรัดพัฒนาระบบงานกำกับดูแลตรวจติดตามประเมินผลและรายงานเพื่อให้งานต่าง ๆ ดำเนินงานไปตรงตามนโยบายของกรมและมีประสิทธิภาพมุ่งหมายของแต่ละโครงการ

11. ช่วยกันระดมสรรพกำลังมุ่งมั่นพัฒนานักเรียนให้เทียบพร้อมในคุณภาพสามารถและกำลังน้ำใจใน 3 ประการคือ การศึกษาต่อ การเข้าสู่ตลาดแรงงาน และการประกอบอาชีพอิสระตามบิดามารดาหรืออาชีพท้องถิ่น ทั้งนี้ความเหมาะสมต่อโอกาสของนักเรียนแต่ละคน

ในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาชั้นนี้ ผู้บริหารโรงเรียนต้องศึกษานโยบายการบริหารและการพัฒนาของกรมสามัญศึกษาให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ แล้วนำนโยบายไปเป็นหลักในการบริหารงานให้สอดคล้องกันไป เมื่อพิจารณาโยบายของกรมสามัญศึกษา

และกลวิธีในการดำเนินงานแล้ว พอจะสรุปได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทในการบริหารงานดังนี้

1. งานบริหารทั่วไป
2. งานบริหารบุคลากร
3. งานบริหารวิชาการและแผนงาน
4. งานสนับสนุนและพัฒนาการศึกษา
5. งานช่วยเหลือและสัมพันธ์กับชุมชน

เพื่อพิจารณาแล้วจะเห็นได้ว่า งานที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องปฏิบัติและรับผิดชอบจะแตกต่างกันออกไปบ้างตามแนวความคิด และทฤษฎีของนักการศึกษาแต่ละคนและผู้วิจัยขอกล่าวโดยสรุปไว้ว่างานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาประกอบด้วยงานต่อไปนี้

งานบริหารวิชาการ

งานบริหารงานบุคคล

งานบริหารกิจการนักเรียน

งานบริหารธุรการ การเงินและบริการ

งานบริหารด้านความสัมพันธ์กับชุมชน

การบริหารงานระดับมัธยมศึกษามีปัญหาซับซ้อนมากขึ้น เนื่องจากจำนวนโรงเรียนและบุคลากรมีมาก การบริหารโรงเรียนโดยให้ผู้บริหารของแต่ละโรงเรียนกระทำโดยตนเองย่อมทำให้เกิดความแตกต่างกันออกไป ไม่ว่าจะเป็นงานบริหารทั่วไปและมาตรฐานการศึกษา เพราะแต่ละโรงเรียนย่อมมีความแตกต่างกันในด้านความพร้อมของทรัพยากรและบุคลากร ดังนั้นจึงได้มีการจัดบริหารโรงเรียนในรูปของกลุ่มโรงเรียน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด เพราะการทำงานเป็นกลุ่มนั้นสมาชิกในกลุ่มย่อมมีส่วนร่วมกันในรูปแบบของคณะกรรมการ ซึ่งย่อมเกิดผลดีกว่าการบริหารเพียงคนเดียว ทั้งนี้ผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานในรูปของคณะกรรมการและการทำงานเป็นกลุ่มไว้ดังนี้

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานรูปคณะกรรมการและการทำงานเป็นกลุ่ม

สมชาย นวาร์ตน์ (2521 : 777-779) ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมไว้ว่า การทำงานเป็นกลุ่มหรือทีมหมายถึง กลุ่มบุคคลที่เข้ามาร่วมกันในการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ นอกจากนั้นการทำงานเป็นทีมจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้เข้ามาปฏิบัติงานร่วมกันแต่ละคน จะต้องรับรู้และเข้าใจในวัตถุประสงค์ ตลอดจนแบ่งภาระหน้าที่และความรับผิดชอบ ข้อตกลงต่าง ๆ ของกลุ่มในการปฏิบัติงานร่วมกันจะต้องแจ่มชัด คือ

1. ทีมจะต้องเป็นไปตามระบบเปิด (Open System) และมีการติดต่อประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพในระหว่างผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งการมีส่วนร่วมเฉลียวฉลาดหรือความที่ความสัมพันธ์ความชอบเป็นผลสำเร็จจากการปฏิบัติงานร่วมกัน
2. การปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน (Job Enrichment) ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์การมีความกระตือรือร้น ไม่เบื่อหน่ายต่อการทำงาน
3. การจัดสรรผลตอบแทน (Benefit Sharing) หรือเป็นการให้ผลตอบแทนโดยกลุ่มมากกว่าตัวบุคคล

ฮิวส์ (Huse 1975 : 233) ได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับการทำงานเป็นกลุ่มว่า การทำงานเป็นกลุ่มมีวัตถุประสงค์ที่จะตั้งเป้าหมายของกลุ่มด้วยกัน ทั้งในลักษณะแต่ละบุคคลและกลุ่ม และจะทำเช่นนั้นได้สำเร็จ ทุกคนในกลุ่มจะต้องมีสิทธิ อิสระเสรีในการแสดงความคิดเห็นถึงปัญหา ความคิดเห็นเพิ่มเติม และการแก้ปัญหาของกลุ่มร่วมกัน

อรุณ ภิภทร (2522 : 103) กล่าวว่า กลุ่มมีกำลังมากกว่าส่วนบุคคลในการบริหารงาน ถ้าบุคคลในองค์การนั้นมีความจงรักภักดีต่อกลุ่ม มีความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติต่อกันแล้ว จะทำให้กลุ่มปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ดี กลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาดำเนินงานในรูปของคณะกรรมการ ซึ่ง ก้าทร ฤทธิชัย (2524 : 61) มีความเห็นว่า คณะกรรมการเป็นระบบการทำงานแบบหนึ่ง ซึ่งมีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานในปัจจุบัน เพราะการบริหารจะต้องใช้ความรู้ความสามารถและเทคโนโลยีมากขึ้น ต้องอาศัยความรู้ทั่วไป ความรู้เฉพาะอย่างมากขึ้น การทำงานโดยให้บุคคลหลายคน

หลายฝ่ายร่วมกันพิจารณาจะช่วยให้ได้ผลงานที่ดี แต่ถ้าหากจัดตั้งคณะกรรมการขึ้น
มาง่ายเกินไปเพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้าซึ่งเป็นปัญหาที่ผู้บริหารไม่สามารถตัดสินใจได้ย่อม
จะทำให้บทบาทของคณะกรรมการลดคุณค่าลง

ธงชัย สันติวงษ์ (2519 : 320) ได้ให้ความเห็นว่า การบริหารงาน
โดยคณะกรรมการมักจะมีขึ้นเนื่องจากความเป็นไปขององค์กรที่มีขนาดใหญ่ขึ้นหรือ
มีปัญหาค่อนข้างซับซ้อน การจัดตั้งคณะกรรมการจึงจัดขึ้นเพื่อให้เป็นที่รวมของผู้บริหาร
ที่จะมาช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ อย่างไรก็ตามการที่คณะกรรมการก่อให้เกิดผลดีใน
การดำเนินงานทั้งที่ สโตนเนอร์ (Stoner 1978 : 306-307) กล่าวถึงผลดี
ของการตั้งคณะกรรมการว่า

1. เพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่ดี
2. เพื่อส่งเสริมการประสานงาน เนื่องจากกรรมการต้องทำงานเกี่ยวข้องกับ
สัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น องค์กรจะศึกษางานของหน่วยงานอื่นด้วย
3. เพื่อประโยชน์ในการฝึกฝนบุคคล เพื่อเตรียมเป็นนักบริหาร
4. เป็นการกระจายอำนาจการตัดสินใจ

ขณะเดียวกันการบริหารในรูปคณะกรรมการอาจก่อให้เกิดผลเสียได้เช่น
เดียวกัน ซึ่ง สโตนเนอร์ (Stoner) ได้กล่าวไว้เช่นกัน คือ

1. เป็นการเสียเวลาและค่าใช้จ่าย
2. อาจถูกครอบงำโดยกลุ่มบุคคลใดบุคคลหนึ่ง
3. การตัดสินใจมักเป็นไปในลักษณะประนีประนอมกัน

กำธร กิตติภูมิชัย (2524 : 68-69) ได้เสนอความคิดเห็นสอดคล้อง
กับสโตนเนอร์ (Stoner) แต่มีส่วนเพิ่มเติมกล่าวคือ

1. ผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการไม่มีผู้รับผิดชอบ
2. เป็นมูลเหตุที่จะก่อให้เกิดความขัดแย้ง เนื่องจากการอภิปรายโต้เถียงกัน

การทำงานเป็นกลุ่มในรูปของคณะกรรมการนั้น ก่อให้เกิดผลดีหลายประการ
คือการร่วมมือกัน ช่วยกันคิดวางแผนในการทำงาน ช่วยกันแก้ปัญหา สร้างบรรยากาศ
ประชาธิปไตย ส่งเสริมให้ความรับผิดชอบร่วมกัน เป็นการกระจายอำนาจการตัดสินใจ

ในการดำเนินงานซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ อรวรรณ ปิณฑนโรวาท (2521 : 212) ที่กล่าวว่า "ในการแก้ปัญหาทุกอย่าง ถึงแม้ว่าการแก้ปัญหาโดยที่มิจะไม่ใช่วิธีที่ดีที่สุดก็ตาม แต่โดยเหตุที่สังคมของเราสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น และปัญหาก็มีผู้เกี่ยวข้องมากขึ้น แนวโน้มที่จะใช้กลุ่มก็เพิ่มมากขึ้นเป็นเงาตามตัว"

อย่างไรก็ตาม แม้การทำงานเป็นกลุ่มในรูปของคณะกรรมการจะมีผลดีหลายประการตามที่กล่าวมาแล้ว แต่ก็มิควรควรสังวรไว้เสมอว่า จะต้องมีการวางกลไกในการดำเนินงานไว้ให้รัดกุม เพื่อป้องกันผลเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้

ความสำคัญของกลุ่มโรงเรียน

กลุ่มโรงเรียนหมายถึงรูปการจัดการบริหารการศึกษาแบบหนึ่งที่มีโรงเรียนหลายโรงเรียนมารวมกลุ่มกัน ในสภาพโครงสร้างที่จะเชื่ออำนาจให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น (ชูชาติ หริพันธ์มาก 2521 : 39) การบริหารการศึกษาในรูปของกลุ่มโรงเรียนมีความสำคัญมากเพราะในปัจจุบันกรมสามัญศึกษาไม่มีราชการบริหารส่วนภูมิภาค แม้จะมีโรงเรียน ครู และนักเรียนถึงร้อยละ 93.57 (กองแผนงาน 2529 : 1) กระจายอยู่ทั่วไปในระดัจังหวัด อำเภอ และตำบลก็ตาม ก็ยังเป็นหน่วยราชการและบุคลากรซึ่งสังกัดอยู่ส่วนกลางทั้งสิ้น ในสภาวะที่ปริมาณงาน ระบบและระเบียบการบริหารงาน การจัดโรงเรียน และกระบวนการเรียนการสอน รวมทั้งสภาพของสังคมไม่ยุ่งยากและซับซ้อนดังเช่นปัจจุบัน การบริหารงานในรูปแบบศูนย์รวมอำนาจอยู่ที่ส่วนกลางในอภิศักจึงไม่ค่อยมีปัญหา แต่ในสภาวะปัจจุบันปริมาณงานได้เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว สภาพและกระบวนการของการจัดการศึกษา รวมทั้งสภาพของสังคมเปลี่ยนแปลงยุ่งยากและซับซ้อนมากขึ้น การบริหารงานโดยรวมอำนาจที่ส่วนกลางสร้างปัญหาขึ้นมามากมายในตัวเอง กรมสามัญศึกษาได้พยายามแก้ปัญหาดังกล่าวโดยได้จัดองค์กรขึ้นในระดับจังหวัด เรียกว่า "กลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา" เพื่อให้กลุ่มโรงเรียนช่วยประสานงานและแก้ไขปัญหางานทางค่านวิชาการศึกษาที่เนื่องมาจากการปรับปรุงหลักสูตรและความจำเป็นในการจัดโรงเรียนเพื่อสนองความต้องการของท้องถิ่นตามนโยบายของรัฐบาล ในปัจจุบันหน้าที่ของกลุ่มโรงเรียนจำเป็นต้องขยายเพิ่มมากขึ้นไม่เพียงแต่ทางค่านวิชาการศึกษาเท่านั้น มีงานทางค่านบริหารหลายอย่าง

ที่กรมสามัญศึกษาจำเป็นต้องให้กลุ่มโรงเรียนช่วยดำเนินการในลักษณะการจัดเตรียม
ข้อมูลเบื้องต้นเพื่อสนับสนุนให้การบริหารงานของจังหวัดเกิดความคล่องตัวและเป็น
ประโยชน์ต่อทางราชการยิ่งขึ้น

โกวิท ประวาลพุกษ์ (2523 : 50) ได้กล่าวถึงกลุ่มโรงเรียนว่า
"กลุ่มโรงเรียนเป็นหน่วยปฏิบัติที่มีบทบาทสูงที่สุดในการพัฒนาการศึกษาและการพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์ของชาติอย่างมีประสิทธิภาพในอนาคตก" การทำงานในลักษณะของกลุ่ม
โรงเรียนช่วยให้ประหยัดและช่วยยกระดับมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนให้ทัดเทียม
กัน เนื่องจากโรงเรียนในกลุ่มจะให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน รวมทั้งร่วมมือร่วมใจ
กันแก้ปัญหาต่าง ๆ ทั่วๆ ไป ทั้งนี้หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา (2521 : 41-46)
กล่าวถึงกลุ่มโรงเรียนในแง่ของประโยชน์ในเชิงบริหารว่า "การบริหารงานแบบกลุ่ม
โรงเรียนจะช่วยให้การดำเนินงานบริหารโรงเรียนภายในกลุ่มพัฒนาทัดเทียมกัน ช่วย
เหลือกัน ปรึกษากันในการทำงาน เพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้าทางการศึกษา" และ
สุกสวาท พลานันทกุลธร (2524 : 45) กล่าวถึงกลุ่มโรงเรียนว่า "กลุ่มโรงเรียน
เป็นการรวมตัวของโรงเรียนที่อยู่ใกล้เคียงกัน มุ่งระดมสรรพกำลังในการพัฒนาการเรียน
การสอน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้นักศึกษามีคุณภาพและมาตรฐานทัดเทียมกัน ทั้งเป็น
การประหยัดเวลาและงบประมาณอีกด้วย"

ศึกษานิเทศก์ สำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานคร (2522 : 14-15)
กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดตั้งกลุ่มโรงเรียนว่า

การจัดกลุ่มโรงเรียนนับว่าเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการบริหารการศึกษา
เพราะนอกจากจะเป็นการรวมพลังจากทุกคนที่รับผิดชอบในการบริหารการศึกษาแล้ว ยัง
เป็นการกระตุ้นเตือนให้เกิดความกระตือรือร้นและแข่งขันกันทั้งในด้านการบริหาร ด้าน
วิชาการ ด้านธุรการ และอื่น ๆ ทำให้เกิดความก้าวหน้าทางการศึกษายิ่งขึ้น ทั้งก่อให้เกิด
ความสามัคคีในหมู่คณะ ความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ทั้งรายละเอียดต่อไปนี้

การบริหาร

1. ครูใหญ่ในกลุ่มโรงเรียนได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น
ประสบการณ์ ตลอดจนการทำงานร่วมกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

2. ทำให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารโรงเรียนมากยิ่งขึ้น
3. โรงเรียนใหญ่มีส่วนช่วยเหลือโรงเรียนเล็กมากยิ่งขึ้น
4. ทำให้เกิดความรับผิดชอบในการทำงานมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะใน
 ด้านการเรียนการสอน การทำอุปกรณ์การสอน แผนการสอน โครงการสอน คู่มือครู
 แบบทดสอบ

ในกลุ่ม

5. ทำให้เกิดการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน
6. เป็นการฝึกการเป็นผู้นำตามระบอบประชาธิปไตย
7. เป็นการแบ่งเบาภาระกิจการบริหารการศึกษาของเขตและ
 ส่วนการศึกษา
8. ก่อให้เกิดความสามัคคี

ด้านวิชาการ

1. เป็นการรวมพลังความคิดทางด้านวิชาการของโรงเรียนและของกลุ่ม
 2. ก่อให้เกิดการพัฒนาในด้านการเรียนการสอนให้ได้มาตรฐาน
- ใกล้เคียงกัน
3. ช่วยแก้ปัญหาในด้านการเรียนการสอน
 4. ช่วยส่งเสริม สนับสนุนให้ครูได้รับการฝึกอบรมและศึกษาต่อ
 5. ก่อให้เกิดความร่วมมือในการจัดกิจกรรมระหว่างโรงเรียนและชุมชน

ด้านธุรการ

1. ช่วยให้เกิดการส่งข่าวสาร เอกสารการติดตามผลงานภายในกลุ่ม
 โรงเรียนรวดเร็วยิ่งขึ้น
2. ช่วยให้เกิดแนวความคิดในการปรับปรุงอาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์
 และงานธุรการต่าง ๆ
3. ทำให้ทราบสถิติและผลงานของโรงเรียนในกลุ่ม
4. ช่วยเผยแพร่ความรู้และการประชาสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนในกลุ่ม

ก้านอื่น ๆ

1. ทำให้ครูมีความสัมพันธ์กันและเป็นกันเองมากขึ้น ก่อให้เกิดความสามัคคีและมีความคล่องตัวในการทำงาน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่าง ๆ
2. การจัดกลุ่มโรงเรียนทำให้เกิดการประหยัด เช่น
 - ประหยัดเวลาในการทำ โครงการสอน อุปกรณ์การสอน แผนการสอน สื่อการสอน ข้อสอบ แบบฟอร์มต่าง ๆ
 - ทำให้สิ้นเปลืองวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ น้อยลง เช่น การทำข้อสอบ เป็นต้น
 - ทำให้ประหยัดแรงงานในการทำอุปกรณ์การสอน
 - ทำให้ประหยัดทรัพยากรโดยโรงเรียนในกลุ่มร่วมกันออกค่าใช้จ่ายในการดำเนินการแต่ละครั้ง
3. ก่อให้เกิดความร่วมมือในการจัดสวัสดิการภายในกลุ่มโรงเรียน ในการปฏิบัติงานในก้านต่าง ๆ

เอกวิทย์ ๗ ฉลาง (2521 : 4) กล่าวถึงกลุ่มโรงเรียนไว้กว้าง ๆ ว่า การรวมกลุ่มโรงเรียนย่อมมีศักยภาพหลายประการ คือ

1. เป็นแหล่งรวมปัญญาของคน ผู้บริหารเหล่านี้ย่อมมีความรู้ ความจักเจน จึงควรนำเอาสิ่งที่มีอยู่แล้วมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับกลุ่ม
2. เป็นวิธีรวมตัวในเชิงกระบวนการหมู่พวก ซึ่งจะนำไปสู่วิถีทางประชาธิปไตย เพราะในแนวทางของกลุ่มโรงเรียน ประธาน รองประธาน เลขานุการ และเจ้าหน้าที่อื่นอีกมากตามสมควร แบ่งหน้าที่รับผิดชอบ มอบหมายการปฏิบัติงานกันไปทำ
3. เป็นกลุ่มก้อนที่อำนวยความสะดวกในเชิงบริหาร เกิดเอกภาพของการบริหารงาน กล่าวคือ โรงเรียนมัธยมศึกษาชั้นในใช้ระบบอันเดียวกัน มีกลไกอันเดียวกันทั้งสิ้น
4. เป็นแหล่งที่พึ่งพาอาศัยของกรม เพราะเป็นศูนย์รวมของคณะรัฐมนตรี
5. เป็นแหล่งศูนย์กลางทางวิชาการ จะทราบความเคลื่อนไหวทางวิชาการ การนิเทศทางวิชาการซึ่งการนิเทศไม่ไ้หมายถึงเพียงการแนะนำแต่จะคงมาเกี่ยวพัน

ร่วมกัน เพื่อให้เกิดความเคลื่อนไหวทางวิชาการ เช่น การอบรมครูประจำการเอากลุ่มโรงเรียนเป็นแกนจะดีกว่าอบรมระดับชาติ การเปลี่ยนแปลงหลักสูตรใหม่ กลุ่มโรงเรียนจะเป็นแกนสำคัญและมีอำนาจต่อรองเมื่อพบว่าการปฏิบัติหลักสูตรมีข้อบกพร่องควรแก้ไขหรือกล่าวโดยทั่วไป กลุ่มโรงเรียนเป็นแหล่งการอบรมการทำอุปกรณการศึกษาพิเศษเฉพาะทางวิชาการนั่นเอง

6. เป็นศูนย์กลางอำนาจในกรณีที่ยูนิฟิเคชัน เช่น ศึกษาธิการจังหวัดไม่ให้ความสะดวกในงานต่าง ๆ ของโรงเรียน หรือการแต่งตั้งครูใหญ่ใหม่ กลุ่มโรงเรียนจะมีบทบาทช่วยได้มาก

เพื่อพิจารณาแล้วจึงพอสรุปได้ว่าการจัดกลุ่มโรงเรียนนั้นเป็นการรวมตัวของโรงเรียนที่มีโครงสร้างแบบเดียวกัน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันในด้านต่าง ๆ ที่จะปรับปรุงและพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น ซึ่งการบริหารงานของกลุ่มโรงเรียนมีจุดเน้นสำคัญ 2 ประการคือ

1. ด้านการบริหาร มุ่งให้เกิดคณะกรรมการบริหารงาน การรวมตัวเป็นกลุ่มสะดวกต่อการตรวจเยี่ยม สามารถพบคณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียนได้ทั่วถึง แก้ไขปัญหาได้รวดเร็ว ซึ่งเป็นประโยชน์ในทางบริหารมากกว่าวิธีทำงานโดยลำพัง

2. ด้านวิชาการ มุ่งให้กลุ่มโรงเรียนเป็นแหล่งพัฒนาวิชาการ การรวมกลุ่มกันพัฒนาย่อมดีกว่าปล่อยให้แต่ละโรงเรียนทำงานโดยลำพัง เพราะแต่ละโรงเรียนย่อมมีข้อจำกัด และมีปัญหาภายใน การรวมกลุ่มจะแก้ปัญหาดังกล่าวได้สะดวกขึ้น มีผลต่อการเรียนรู้อะไรและระดับงานวิชาการของโรงเรียน

กลุ่มโรงเรียนกรมสามัญศึกษาได้ดำเนินการบริหารโรงเรียนมาในช่วงเวลา 10 ปี โดยมีการปรับปรุงแก้ไขระเบียบว่าด้วยกลุ่มโรงเรียนตามวาระต่าง ๆ จนกระทั่ง พ.ศ. 2529 ได้มีการปรับปรุงระเบียบว่าด้วยกลุ่มโรงเรียนกรมสามัญศึกษาขึ้นเพื่อให้ใช้ในการดำเนินการของกลุ่มโรงเรียนต่อไป

การบริหารกลุ่มโรงเรียนกรมสามัญศึกษาในปัจจุบัน

กรมสามัญศึกษาได้วางระเบียบว่าด้วยกลุ่มโรงเรียนกรมสามัญศึกษา พ.ศ. 2529 ขึ้น ดังที่ได้อธิบายมาแล้วข้างต้น เพื่อให้กลุ่มโรงเรียนกรมสามัญศึกษามีเอกภาพในการบริหารงานกลุ่มโรงเรียน และให้โรงเรียนที่อยู่ในกลุ่มเดียวกันได้ร่วมมือกัน ให้การจัดการศึกษาให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และนโยบายของกรมสามัญศึกษา ซึ่งในระเบียบดังกล่าวได้กำหนดหลักปฏิบัติในเรื่อง การจัดกลุ่มโรงเรียน การบริหารกลุ่มโรงเรียน อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการและที่ทำการกลุ่มโรงเรียนไว้ดังนี้

การจัดกลุ่มโรงเรียน

กรมสามัญศึกษาได้กำหนดให้จัดกลุ่มโรงเรียนกรมสามัญศึกษาดังนี้

1. โรงเรียนที่ตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานคร ให้จัดกลุ่มโรงเรียนตามท้องที่การศึกษา ท้องที่ละ 1 กลุ่ม และไม่มี การแบ่งกลุ่มย่อย ให้กลุ่มโรงเรียนมีชื่อดังนี้ "กลุ่มโรงเรียนกรมสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร กลุ่มที่....."
2. โรงเรียนที่ตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาค ให้จัดกลุ่มโรงเรียนจังหวัดละ 1 กลุ่ม และให้กลุ่มโรงเรียนมีชื่อดังนี้ "กลุ่มโรงเรียนกรมสามัญศึกษา จังหวัด....."

กลุ่มโรงเรียนใดมีจำนวนโรงเรียนมากและไม่สะดวกในการบริหารงานกลุ่ม ให้แบ่งกลุ่มโรงเรียนออกเป็นกลุ่มย่อยได้ตามความเหมาะสม แต่ไม่เกิน 4 กลุ่มย่อย และให้กลุ่มย่อยมีชื่อดังนี้ "กลุ่มโรงเรียนกรมสามัญศึกษาจังหวัด.....กลุ่มย่อยที่....."

การบริหารกลุ่มโรงเรียน

1. ให้มีคณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียนประกอบด้วย ประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ ไม่เกิน 4 คน กรรมการไม่เกิน 7 คน และกรรมการและเลขานุการ 1 คน

2. ประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ และกรรมการต้องเป็นผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับเลือกตั้งจากผู้บริหารโรงเรียนด้วยกัน โดยประธานกรรมการต้องดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี และได้รับเงินเดือนตามตำแหน่งไม่ต่ำกว่าระดับ 7

3. ให้กลุ่มโรงเรียนที่ไม่ได้แบ่งออกเป็นกลุ่มย่อย มีรองประธานกรรมการ 1 คน สำหรับกลุ่มโรงเรียนในส่วนภูมิภาคที่แบ่งออกเป็นกลุ่มย่อย ให้ผู้บริหารโรงเรียนในกลุ่มย่อยเลือกตั้งรองประธานกรรมการจากผู้บริหารโรงเรียนในกลุ่มย่อยนั้น กลุ่มย่อยละ 1 คน

รองประธานกรรมการที่ได้รับเลือกตั้งจากกลุ่มย่อยใด ให้ทำหน้าที่ประธานของกลุ่มย่อยนั้น

4. การเลือกตั้งประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ และกรรมการให้เป็นไปตามที่กรมสามัญศึกษากำหนด

ให้ประธานกรรมการเลือกผู้บริหารโรงเรียนที่เห็นสมควรเป็นกรรมการและเลขานุการ

5. การบริหารกลุ่มโรงเรียน ควรมีแนวปฏิบัติของกลุ่มโรงเรียนที่สอดคล้องและไม่ขัดกับนโยบายและแนวปฏิบัติของกรมสามัญศึกษา

การบริหารกลุ่มย่อยให้ดำเนินการตามแนวปฏิบัติที่กลุ่มโรงเรียนกำหนดขึ้นตามวรรคแรก

6. ให้ประธานกรรมการ หรือกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียนที่ประธานกรรมการมอบหมาย ทำหน้าที่ประสานงานกับจังหวัด เขตการศึกษาและกรมสามัญศึกษาในส่วนที่เป็นภารกิจของกลุ่มโรงเรียน

7. การแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียน ในกรุงเทพมหานคร ให้เป็นอำนาจของอธิบดีกรมสามัญศึกษา สำหรับในส่วนภูมิภาคให้เป็นอำนาจของผู้อำนวยการจังหวัด แล้วแจ้งกรมสามัญศึกษาทราบ

8. ให้มีผู้ทรงคุณวุฒิเป็นที่ปรึกษาของกลุ่มใดก็ตามความเหมาะสม กลุ่มโรงเรียนในกรุงเทพมหานคร ให้กลุ่มโรงเรียนเสนออธิบดีกรมสามัญศึกษาเพื่อพิจารณาแต่งตั้ง

กลุ่มโรงเรียนในส่วนภูมิภาค ให้ศึกษาธิการจังหวัดเป็นที่ปรึกษาโดยกำหนดตำแหน่ง ในกรณีที่เหมาะสมจะให้ผู้ทรงคุณวุฒิอื่นใดเป็นที่ปรึกษาเพิ่มเติม ให้กลุ่มโรงเรียนเสนอผู้อำนวยการจังหวัดเพื่อพิจารณาแต่งตั้ง

9. ให้ประธานกรรมการมีวาระอยู่ในตำแหน่งคราวละ 2 ปี แต่ไม่เกิน 2 วาระติดต่อกัน

ในกรณีที่มีเหตุผลและความจำเป็น อธิบดีกรมสามัญศึกษาโดยคำแนะนำของผู้อำนวยการจังหวัด อาจสั่งการให้ประธานกรรมการพ้นจากตำแหน่งก่อนครบวาระหรืออยู่ในตำแหน่งต่อไปเมื่อครบวาระแล้วก็ได้ สำหรับกลุ่มโรงเรียนในส่วนภูมิภาค

ให้นำความในวรรค 2 มาใช้บังคับกับกลุ่มโรงเรียนในกรุงเทพมหานคร โดยอนุโลม

สำหรับวาระของกรรมการและที่ปรึกษาที่ดำรงตำแหน่งโดยการแต่งตั้งให้เป็นไปตามวาระของประธานกรรมการ

ถ้าตำแหน่งใดว่างลงก่อนครบวาระไม่น้อยกว่า 30 วัน ให้มีการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งใหม่ และให้ผู้ที่มิได้รับเลือกตั้งหรือแต่งตั้งเท่ากับวาระที่เหลืออยู่

ในกรณีที่ตำแหน่งประธานกรรมการว่างลงหรือประธานกรรมการไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้รองประธานกรรมการหรือกรรมการคนใดคนหนึ่งซึ่งคณะกรรมการเห็นสมควรปฏิบัติหน้าที่ประธานกรรมการ

10. ให้คณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียนมีการประชุมอย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง

อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการ

คณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียนมีอำนาจหน้าที่ดังนี้

1. ดูแลโรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนดำเนินงานด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับนโยบายของกรมสามัญศึกษา

2. จัดทำแผนงาน โครงการ และแผนปฏิบัติการของกลุ่มโรงเรียน เพื่อขออนุมัติจากกรมสามัญศึกษาสำหรับกลุ่มโรงเรียนในกรุงเทพมหานคร และขออนุมัติจากจังหวัด สำหรับกลุ่มโรงเรียนในส่วนภูมิภาค

3. กำหนดแนวปฏิบัติเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษา และรักษามาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนภายในกลุ่มให้ทัดเทียมกัน

4. ให้อำนาจ หน้าที่ และประสานงานโรงเรียนในกลุ่มเกี่ยวกับการจัดการศึกษา เช่น การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีมาประกอบการเรียนการสอนวิชาต่าง ๆ การจัดทำแผนชั้นเรียน การจัดทำแผนการเรียน การจัดทำแผนการสอน การประเมินผล การเรียน และการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน เป็นต้น

5. ให้อำนาจ หน้าที่ และประสานงานเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียน เช่น การใช้ทรัพยากรร่วมกัน การพัฒนาบุคลากร และการแก้ปัญหาอื่น ๆ เป็นต้น

6. ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนในกลุ่ม

7. ประสานงานกับหน่วยงานที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการศึกษาและกลุ่มโรงเรียนอื่น ๆ เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด และประสบการณ์อันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาโรงเรียน

8. เสนอแนะกรมสามัญศึกษาสำหรับกลุ่มโรงเรียนในกรุงเทพมหานคร และจังหวัดสำหรับกลุ่มโรงเรียนในส่วนภูมิภาค ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาโดยทั่วไป การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานงบประมาณ ตลอดจนการแก้ปัญหาต่าง ๆ

9. ให้มีการประชุมผู้บริหารโรงเรียนทุกโรงเรียนของกลุ่มโรงเรียนในจังหวัดอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ในกรณีที่มีการแบ่งกลุ่มโรงเรียนเป็นกลุ่มย่อย ให้จัดประชุมผู้บริหารโรงเรียนในกลุ่มย่อยอย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง

10. ออกระเบียบ คำสั่ง และแนวปฏิบัติ ตามมติของกลุ่มโรงเรียน เพื่อให้การบริหารกลุ่มโรงเรียนดำเนินงานไปด้วยความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ

11. แต่งตั้งอนุกรรมการฝ่ายต่าง ๆ จากบุคลากรในโรงเรียน และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อช่วยปฏิบัติงานของกลุ่มโรงเรียนตามความเหมาะสม

12. ปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมายจากกรมสามัญศึกษาหรือจังหวัด

ที่ทำการกลุ่มโรงเรียน

1. ให้มีที่ทำการกลุ่มโรงเรียน เป็นศูนย์ปฏิบัติงานของกลุ่มโรงเรียนมีชื่อดังนี้ "สำนักงานกลุ่มโรงเรียนกรมสามัญศึกษาจังหวัด....." สำหรับในส่วนภูมิภาคและ "สำนักงานกลุ่มโรงเรียนกรุงเทพมหานคร กลุ่มที่....." สำหรับในกรุงเทพมหานคร

2. การจัดตั้งสำหรับงานกลุ่มโรงเรียน การจัดแบ่งงาน การจัดบุคลากร และการปฏิบัติงานในสำนักงานกลุ่มโรงเรียนให้เป็นไปตามที่กรมสามัญศึกษากำหนด

งานวิชาการ

ความหมายและความสำคัญของงานด้านวิชาการ

นักการศึกษาหลายท่านได้กล่าวถึงความหมายและความสำคัญของงานวิชาการไว้ดังนี้

สุมิตร คุณานุกร (2518 : 157) ให้ความหมายของงานวิชาการและงานส่งเสริมวิชาการในโรงเรียน สรุปได้ว่า วิชาการในโรงเรียนนั้นไม่ใช่เฉพาะแค่เพียงการเรียนการสอนในห้องเรียนเท่านั้น แต่ยังหมายถึงกิจกรรมทุกอย่างภายในโรงเรียนที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้และการศึกษาของเด็กให้มีประสิทธิภาพสูง โดยมีจุดมุ่งหมายที่แน่นอนและครอบคลุมถึงความรู้ คุณสมบัติ ทักษะ และความสามารถ รวมทั้งการส่งเสริมกิจกรรมอื่น ๆ ทั้งหมดให้แก่นักเรียนและครูภายในขอบเขตความรับผิดชอบของโรงเรียนอีกด้วย

บุญญา สาทร (2526 : 252) กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารกิจกรรมทุกชนิดในโรงเรียน ซึ่งเกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาการสอนนักเรียนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพมากที่สุด

พนัส หันนาคินทร์ (2513 : 49) ได้แบ่งงานด้านวิชาการออกเป็นดังนี้คือ

1. เกี่ยวกับตัวครู ได้แก่ การหาครูที่ทำการสอน การจัดแบ่งหน้าที่ การจัดปรุมนิเทศครูใหม่ การสร้างน้ำใจในการทำงานให้คณะครู การส่งเสริมให้ครูมีความสามารถยิ่งขึ้น (In-service education) การพิจารณาความดีความชอบ การประชุมครู การปกครองครูโดยทั่วไป และการนิเทศการสอน
2. เกี่ยวกับหลักสูตรและการจัดการสอน ได้แก่ การเลือกเนื้อหาสาระของหลักสูตร การแบ่งและทำประมวลการสอน การจัดการวางสอน การเลือกหาแบบเรียน การจัดทำหลักสูตร การวัดผลการสอน เป็นต้น

ฟิสก์ (Fisk 1957 : 214) ให้ทรรศนะว่า งานวิชาการ เป็นความ

รับผิดชอบของโรงเรียน ตั้งแต่การบ่งถึงปรัชญา และจุดมุ่งหมายทางการศึกษาของโรงเรียน โดยคำนึงถึงบุคคลในอาชีพต่าง ๆ ของชุมชนเป็นพื้นฐาน รวมถึงการประเมินผลโปรแกรมทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง และกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวข้องเรื่องนั้น

จากความหมายและขอบเขตของงานวิชาการตามทัศนะของนักการศึกษาที่กล่าวมาข้างต้น พอจะสรุปได้ว่า "งานวิชาการหมายถึงกิจกรรมทางวิชาการทุกชนิดของโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุง พัฒนาและส่งเสริมการเรียนการสอนได้ผลยิ่งขึ้น"

ในการบริหารโรงเรียน งานวิชาการได้รับการยอมรับโดยทั่วไปว่า เป็นงานที่มีความสำคัญที่สุด การสอนและกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้การศึกษาและพัฒนาเยาวชนนั่นเอง ส่วนงานด้านอื่น ๆ จะเป็นงานที่สนับสนุนให้งานวิชาการมีประสิทธิภาพมากขึ้นเท่านั้นเอง เกี่ยวกับความสำคัญของงานวิชาการมีนักการศึกษาได้ให้ความคิดเห็นไว้หลายทัศนะคือ

สมิธ และคณะ (Smith and others 1967 : 170) ได้จัดแบ่งลำดับความสำคัญของงานต่าง ๆ ในโรงเรียน และได้ให้ความสำคัญแก่งานวิชาการเป็นอันดับแรก โดยให้น้ำหนักความสำคัญร้อยละ 40 จากงานอื่น ๆ ทั้งหมด 7 ด้าน

มิลเลอร์ (Miller 1965 : 175) ได้กล่าวถึงความสำคัญของงานวิชาการว่า งานวิชาการเป็นหัวใจของโรงเรียนและสำคัญที่สุด ได้แก่ การจัดโปรแกรมการสอนและการปฏิบัติตามโปรแกรม ตลอดจนการวัดผลเพื่อจะได้ติดตามการเรียนการสอนเพื่อให้การเรียนการสอนดำเนินไปด้วยดีนั้น เป็นหน้าที่ของโรงเรียนที่จะละเลยเสียมิได้

กรมสามัญศึกษา (2519 : 207) ระบุว่างานวิชาการเป็นงานหลักของโรงเรียนไม่ว่าจะเป็นโรงเรียนประเภทใด มาตรฐานหรือคุณภาพการศึกษามักจะได้รับการพิจารณาขั้นมูลฐาน จากผลงานด้านวิชาการเป็นสำคัญ

พอจะสรุปได้ว่างานวิชาการเป็นงานหลักของโรงเรียน และเป็นงานที่แสดงถึงมาตรฐานหรือคุณภาพทางการศึกษาซึ่งผลที่เกิดขึ้นนั้นเกิดกับนักเรียน ดังนั้นงานวิชาการ

จึงเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับนักเรียนมากที่สุด การที่นักเรียนจะได้รับการพัฒนาตามจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายของการศึกษามากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับความสำคัญที่ผู้บริหารโรงเรียนจะเน้นหนักในค่านิเทศการ โดยให้งานอื่น ๆ เป็นตัวสนับสนุนให้งานนิเทศการบรรลุผลตามเป้าหมาย

ขอบเขตของงานนิเทศการ

หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2521 : 39-45) แบ่งงานนิเทศการออกเป็น 3 ลักษณะ คือ

1. งานประจำ เป็นงานที่โรงเรียนต้องการทำเป็นประจำ คือการจัดโปรแกรมการเรียนตามหลักสูตร การจัดชั้นเรียน การจัดการวางสอน การจัดครูสอนแทน การประเมินผลการเรียน การรับนักเรียนใหม่ การปฐมนิเทศครูใหม่ การนิเทศภายใน การพิจารณาแบบเรียน การพิจารณาสื่อการเรียน การสอนซ่อมเสริม การส่งเสริมเด็กที่เรียนดี การจัดบริการเอกสาร การใช้หลักสูตรการจัดห้องวิชาการ เพื่อทำหน้าที่พัฒนาการเรียนการสอน การจัดให้มีการใช้ทรัพยากรบุคคลากรภายนอกโรงเรียน การจัดให้มีการร่วมมือทางวิชาการระหว่างโรงเรียน และการส่งเสริมให้เด็กมาเรียนสม่ำเสมอ

2. งานโครงการ เป็นงานวางแผนปฏิบัติงานโดยมีขั้นตอน มีเป้าหมายของงานที่แน่ชัด โดยปกติแล้วงานโครงการของโรงเรียนจะแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะคือ

โครงการระยะสั้น ได้แก่ โครงการที่จัดทำขึ้นเพื่อเป็นหลักในการดำเนินงานให้เสร็จสิ้นในระยะเวลาอันสั้น เช่น 1 วัน 3 วัน 5 วัน ฯลฯ แต่ไม่เกิน 1 ปี เช่น โครงการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการก่อนเปิดภาคเรียน โครงการรับสมัครสอบคัดเลือกนักเรียน โครงการปฐมนิเทศนักเรียนใหม่ โครงการจัดสอนซ่อมเสริมนักเรียนภาคฤดูร้อน โครงการพัฒนาโรงเรียนประจำสัปดาห์ เป็นต้น

โครงการระยะยาว ได้แก่ โครงการที่จัดทำขึ้นเพื่อเป็นหลักในการดำเนินงานให้เสร็จสิ้นหรือสมบูรณ์ตามเป้าหมายในระยะเวลา 1 ปีขึ้นไป แต่ไม่ควรเกิน

3 ปีเช่น โครงการก่อสร้างอาคาร โครงการจัดสร้างรั้วโรงเรียน โครงการจัดทำ
ธนาคารขอสอย โครงการส่งเสริมการเรียนวิชาการงานและอาชีพ เป็นต้น

3. งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับวิชาการ ซึ่งได้แก่ การวัดผลการศึกษา งาน
แนะแนว งานห้องสมุด งานโสตทัศนศึกษา

หนังสือ พฤกษ์วัน (อ้างถึงใน ขนิษฐา เห็นที 2529 : 22) จำแนก
งานวิชาการของโรงเรียนดังนี้

1. งานเกี่ยวกับการเรียนการสอนโดยตรง ได้แก่ การรับเด็กเข้าเรียน
การจัดครูเข้าประจำชั้นและประจำวิชา การจัดการวางสอน การเตรียมงานก่อนเปิด
เรียน การจัดการบริหารห้องสมุด คำรับคำரா หนังสืออ้างอิง การจัดทำวัสดุอุปกรณ์
และเอกสารหลักสูตรให้พร้อม รวมทั้งการจัดทำโครงการผลการศึกษาตลอดปี

2. การจัดการบริการอื่นที่เสริมการเรียนการสอน ได้แก่ การจัดการแนะแนว
การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของแผนกวิชา หรือหมวดวิชา การจัดการชุมนุมลูกเสือ
กิจกรรมอนุภาซาศา การจัดส่งเสริมประเพณีวัฒนธรรมและกีฬา เป็นต้น

3. งานเกี่ยวกับบุคลากร ได้แก่ การจัดส่งงานตามหมวดหมู่และความถนัด
ของครู เช่น ครูหัวหน้าหมวดวิชา ครูธุรการ ครูฝ่ายปกครอง ครูประจำชั้น เป็นต้น

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2527 : 151) กล่าวว่า งานวิชาการของโรงเรียน
เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับเรื่องต่าง ๆ ดังนี้คือ

1. หลักสูตร
2. การจัดการเรียนการสอน
3. การบริหารบุคลากรทางวิชาการ
4. การนิเทศการศึกษา
5. การบริหารสื่อการเรียน
6. กิจกรรมอื่น ๆ ที่เสริมการเรียนการสอน

สุกใจ ใสสุก (2522 : 36) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับงานวิชาการโรงเรียน
มัธยมศึกษา และแบ่งงานวิชาการออกเป็น 10 ด้าน ซึ่งสอดคล้องกับ เจิม สิมขจร

(2526 : 24) ซึ่งให้ทำการวิจัยเกี่ยวกับปัญหาการบริหารงานวิชาการตามหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้น พุทธศักราช 2521 คือ

1. หลักสูตรและเอกสารการใช้หลักสูตร
2. วิธีสอนและการรายงาน
3. วัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอนและห้องสมุด
4. กิจกรรมนักเรียน
5. การนิเทศงานวิชาการ
6. การกำหนดให้ครู-อาจารย์ปฏิบัติงานวิชาการ
7. การใช้ทรัพยากรและแหล่งวิชาในห้องเรียน
8. การแนะแนว
9. การประเมินผลการเรียน
10. การวางแผนและปรับปรุงงานวิชาการ

จากแนวคิดของนักการศึกษาพอจะสรุปได้ว่างานวิชาการที่โรงเรียนต้องปฏิบัตินั้นมีขอบเขตดังนี้คือ งานเกี่ยวกับหลักสูตร งานการจัดการเรียนการสอน งานส่งเสริมการเรียนการสอน งานนิเทศการศึกษา งานการวัดผลและประเมินผล งานการแนะแนวการศึกษาและอาชีพ งานเกี่ยวกับสื่อการเรียนการสอน

กลุ่มโรงเรียนมีบทบาทหน้าที่หลักในการส่งเสริมงานด้านวิชาการ ซึ่งปรากฏบทบาทด้านวิชาการที่เด่นชัดในหมวดของการกำหนด อำนวยการของคณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียน ข้อ 3 และ 4 ดังนี้

3. กำหนดแนวทางปฏิบัติเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษา และรักษามาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนภายในกลุ่มให้ทัดเทียมกัน

4. ให้คำปรึกษา แนะนำ และประสานงานโรงเรียนในกลุ่มเกี่ยวกับการจัดการศึกษา เช่น การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาประกอบการเรียนการสอนวิชาต่าง ๆ การจัดแผนชั้นเรียน การจัดแผนการเรียน การจัดทำแผนการสอน การประเมินผลการเรียน และการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน เป็นต้น

ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีงานหลักของกลุ่มโรงเรียนตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนดในระเบียบว่าด้วยกลุ่มโรงเรียนกรมสามัญศึกษา พ.ศ.2529 และขอสรุปขอบเขตของงานวิชาการที่กลุ่มโรงเรียนกรมสามัญศึกษารับผิดชอบในการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา ดังนี้

1. การส่งเสริมคุณภาพการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย
 - 1.1 การพัฒนาหลักสูตร .
 - 1.2 การนิเทศการศึกษาและการพัฒนาบุคลากร
 - 1.3 การส่งเสริมการเรียนการสอน
2. การรักษามาตรฐานการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย
 - 2.1 การพัฒนาความรู้ความสามารถของนักเรียน
 - 2.2 การวัดและประเมินผลการเรียน
 - 2.3 การวัดและประเมินผลงานวิชาการ
3. การให้คำปรึกษา แนะนำ และประสานงานในการจัดการศึกษา
 - 3.1 การผลิตและใช้สื่อประกอบการเรียนการสอน
 - 3.2 การใช้เทคโนโลยีประกอบการเรียนการสอน
 - 3.3 การจัดทำแผนชั้นเรียน
 - 3.4 การจัดทำแผนการเรียน
 - 3.5 การจัดทำแผนการสอน
 - 3.6 การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี

การพัฒนาหลักสูตร

สงัด อุทรานันท์ (2527 : 31) กล่าวถึงการพัฒนาหลักสูตรไว้ว่า "หมายถึง การทำหลักสูตรที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้น หรือการจัดทำหลักสูตรขึ้นมาใหม่ โดยไม่มีหลักสูตรเดิมเป็นพื้นฐานอยู่เลย ความหมายของคำว่า การพัฒนาหลักสูตรจะรวมไปถึงการผลิตเอกสารต่าง ๆ สำหรับผู้เรียนด้วย"

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2522 : 12) กล่าวว่า "การพัฒนาหลักสูตรคือ การพัฒนาระบบโครงสร้างของการจัดโปรแกรมการเรียนการสอน การกำหนดจุดมุ่งหมาย เนื้อหาสาระ การปรับปรุงตำรา แบบเรียน คู่มือครู และสื่อการเรียนการสอนต่าง ๆ ตลอดจนการวัดผลและประเมินผลการใช้หลักสูตร การปรับปรุงแก้ไข และการให้การอบรมครูผู้ใช้หลักสูตรให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการพัฒนาหลักสูตรและการสอน รวมทั้งการบริการและบริหารหลักสูตร"

ชาญชัย ศรีไสยเพชร (2525 : 5) กล่าวว่า "การพัฒนาหลักสูตรจะคำนึงถึงพื้นฐานทางปรัชญา จิตวิทยา พื้นฐานและความต้องการของชาติและการเมือง พื้นฐานทางเศรษฐกิจและสังคม พื้นฐานของนักวิชาการและของผู้เรียนผู้สอน ตลอดจนพื้นฐานทางเทคโนโลยีและนวัตกรรม ซึ่งสอดคล้องกับที่ สมิตร์ คุณานุกร (2518 : 10 - 16) กล่าวว่า การจะพัฒนาหลักสูตรให้ดีและมีประสิทธิภาพ ท้นข้อเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปจะต้องพิจารณาข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับ ข้อมูลทางค่าปรัชญา ข้อมูลที่ได้จากนักวิชาการของแต่ละสาขาวิชา ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา ความต้องการและความสนใจของผู้เรียน และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการทางเทคโนโลยี"

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า การพัฒนาหลักสูตรหมายถึง การสร้าง การปรับขยาย หลักสูตรที่จะนำไปใช้ในโรงเรียนให้เหมาะสมกับสภาพความต้องการของชุมชนกลุ่มบุคคลากรในโรงเรียนและตัวผู้เรียน ซึ่งความจำเป็นในการพัฒนาหลักสูตรนั้นเกิดขึ้นเสมอเพราะสังคมมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และการศึกษากับสังคมมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด

กระบวนการพัฒนาหลักสูตร

ทามา (Taba 1962 : 12) ได้เสนอแนวคิดว่าการพัฒนาหลักสูตรที่ดีควรดำเนินการเป็น 7 ขั้นตอนคือ

1. สำรวจปัญหาความต้องการและความจำเป็นต่าง ๆ ของสังคม
2. กำหนดจุดมุ่งหมายที่จะนำมาสอน
3. คัดเลือกเนื้อหาวิชาที่จะนำมาสอน
4. จัดลำดับเนื้อหาสาระ
5. คัดเลือกประสบการณ์การเรียนรู้
6. จัดลำดับประสบการณ์การเรียนรู้
7. กำหนดวิธีการประเมินผลและแนวทางปฏิบัติ

ส่วน สุมิตร คุณานุกร (2518 : 5-8) ได้เสนอว่า กระบวนการในการพัฒนาหลักสูตร ประกอบด้วยกิจกรรมหลัก 5 ประการ คือ

1. การกำหนดความมุ่งหมายของหลักสูตร
2. การเลือก การจัดเนื้อหาวิชาและประสบการณ์
3. การนำหลักสูตรไปใช้
4. การประเมินผลหลักสูตร
5. การปรับปรุงหลักสูตร

สังข์ อุทรานันท์ (2527 : 37) กล่าวว่า "กระบวนการพัฒนาหลักสูตรที่ทามา ได้เสนอไว้ 7 ขั้นตอนนั้น เป็นกระบวนการที่มีความเกี่ยวข้องเฉพาะการพัฒนาเอกสารหลักสูตรเท่านั้น ไม่ได้ครอบคลุมถึงการใช้หลักสูตรและการประเมินผลหลักสูตรเลย" จึงได้เสนอแนวคิดและลำดับขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตรไว้ดังนี้คือ

1. การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน
2. การกำหนดจุดมุ่งหมาย
3. การคัดเลือกและจัดเนื้อหาสาระ
4. การกำหนดมาตรการวัดและประเมินผล
5. การนำหลักสูตรไปใช้

6. การประเมินผลการใช้หลักสูตร

7. การปรับปรุง แก้ไขหลักสูตร

จากแนวความคิดดังกล่าวข้างต้นพอจะสรุปหน้าที่ของคณะกรรมการบริหาร
กลุ่มโรงเรียนกรมสามัญศึกษาในด้านการพัฒนาหลักสูตรได้ดังนี้

1. ศึกษาและทำความเข้าใจ หลักการ จุดหมายและโครงสร้างของหลักสูตร
2. ศึกษาแนวโน้มทางสังคม เศรษฐกิจและการเมืองของชุมชน และของชาติ
3. ศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการของท้องถิ่น
4. วิเคราะห์ค่านิยมทางการศึกษาควมกิจกรรมและประสบการณ์ต่าง ๆ ที่

จักขึ้นในกลุ่มโรงเรียน

5. จัดให้มีการประชุมครูในกลุ่มโรงเรียนในแต่ละกลุ่มวิชา เพื่อพิจารณา
ปัญหาเกี่ยวกับหลักสูตรเป็นประจำ แล้วย่นำลงมาประสานกันในการประชุมกลุ่มโรงเรียน
และในการกำหนดนโยบาย

6. เผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับหลักสูตรอย่างสม่ำเสมอ

7. ส่งเสริมการค้นคว้าทดลอง และวิจัยเกี่ยวกับการปรับปรุงการสอนและ
การเรียนของนักเรียน

8. ส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาการของครูภายในกลุ่มโรงเรียน โดยจัด
ให้มีการสัมมนาครูในกลุ่มเป็นคราว ๆ ไป จัดให้ครูได้เข้าร่วมประชุมในการอบรมใน
ส่วนกลางและตามสถานต่าง ๆ จัดให้ครูได้เข้าไปเยี่ยมดูการสอนที่โรงเรียนอื่น ๆ และ
ส่งเสริมให้ครูในกลุ่มได้ไปศึกษาคู่ เป็นต้น

การนิเทศการศึกษาและพัฒนาคณาจารย์

การนิเทศการศึกษาเป็นการส่งเสริมและปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน
อย่างหนึ่ง เพราะความมุ่งหมายของการนิเทศศึกษาก็คือการส่งเสริมความก้าวหน้า
ทางอาชีพ การส่งเสริมความเจริญของงานของครู การปรับปรุงการสอนของครู และ
การส่งเสริมแนะนำครูและส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน (วไลรัตน์
บุญสวัสดิ์ 2528 : 5-7)

วิจิตร วรุณปางกุล และคณะ (2519 : 5) กล่าวถึงหลักการนิเทศการ
ศึกษาว่า

1. หาทางให้ครูได้พึ่งตนเอง ไม่ใช่หวังพึ่งแต่ศึกษานิเทศก์ หรือคนอื่นอยู่
ตลอดเวลา
2. ช่วยให้ครูมีความเชื่อถือในตัวเอง สามารถวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ
ด้วยตนเอง
3. ต้องการทราบความต้องการของครูแล้ววางแผนการนิเทศให้ตรงความ
ต้องการนั้น
4. ศึกษาปัญหาต่าง ๆ ของครู ทำความเข้าใจปัญหานั้น พร้อมกับพิจารณา
หาทางช่วยแก้ไข
5. ชักชวนให้ครูวิเคราะห์ปัญหาร่วมกัน
6. การแก้ปัญหาเกี่ยวกับการเรียนการสอนควร เปิดโอกาสให้ครูใช้ความคิด
และลงมือกระทำเองให้มากที่สุด
7. รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอต่าง ๆ ของครูแล้วนำมาพิจารณาร่วมกัน
8. ช่วยจัดหาแหล่งวิทยากร อุปกรณ์การสอน ตลอดจนเครื่องมือเครื่องใช้
ให้แก่ครู
9. ช่วยให้ครูกู้จักจัดหาหรือประดิษฐ์วัสดุอุปกรณ์การสอนที่ราคาถูกและช่วยตนเอง
โดยพยายามใช้วัสดุที่มีอยู่ในท้องถิ่น
10. ช่วยเหลือครูในการจัดหาเอกสาร หนังสือ และตำราต่าง ๆ
11. หาทางให้โรงเรียน ชุมชนและหน่วยงานที่ใกล้เคียง มีความสัมพันธ์
กันและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
12. ยอมรับนับถือบุคลากรที่ร่วมงานในโรงเรียนนั้น ๆ และแสดงให้เขา
เห็นว่าเราให้ความสำคัญต่อสถาบันนั้น ๆ ด้วย
13. ช่วยให้ครูได้ลงกิจกรรมต่าง ๆ และผลงานของโรงเรียนให้ชุมชนทราบ
โดยสม่ำเสมอ
14. ต้องทำความเข้าใจกับผู้บริหารโรงเรียนในส่วนที่เป็นหน้าที่และความ
รับผิดชอบของกันและกัน

15. ช่วยประสานงานระหว่างโรงเรียนกับองค์กร หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
16. รวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่เห็นว่าเป็นประโยชน์ของการศึกษาอย่างแจ่มแจ้ง เพื่อจะไ้ดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย

งานหลักของการนิเทศการศึกษา

เฮริส (Harris 1975 : 11-12) แบ่งเป็น 10 อย่างคือ

1. งานด้านพัฒนาหลักสูตร เกี่ยวกับการร่างหลักสูตร การปรับปรุงหลักสูตร การจัดทำแผนการสอน กำหนดการสอน การกำหนดมาตรฐานการเรียนการสอนและงานที่เกี่ยวข้อง
2. งานจัดการเรียนการสอน เกี่ยวกับนำหลักสูตรไปใช้ในการเรียนการสอน การจัดกลุ่มนักเรียน การจัดเวลาเรียน
3. งานบุคลากร เกี่ยวกับการจัดบุคลากรเข้าสอนหรือทำกิจกรรมต่าง ๆ และงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น การคัดเลือกบุคลากรโดยการสำรวจ สอบคัดเลือก การเก็บรักษาทะเบียนประวัติบุคลากร
4. งานอำนวยความสะดวก เกี่ยวกับการจัดเครื่องมือเครื่องใช้สำหรับครู ตลอดจนการอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการใช้อาคารสถานที่เพื่อประโยชน์เกี่ยวกับการเรียนการสอน
5. งานจัดหาอุปกรณ์ เกี่ยวกับการวิเคราะห์ ประเมินเลือกสรรอุปกรณ์ต่างๆ เพื่อให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพต่อการเรียนการสอน
6. งานฝึกอบรมบุคลากรประจำการ เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาความก้าวหน้า ได้แก่ คณะครู ผู้ปฏิบัติงาน อันจะทำให้บุคคลเหล่านั้นมีความสามารถสูงขึ้น
7. งานปรุมนิเทศบุคลากรใหม่ เกี่ยวกับการให้ข้อมูลที่จำเป็นในการปฏิบัติงานสำหรับผู้บริหารเข้าทำงานใหม่ เพื่อให้บุคคลเหล่านั้นพร้อมที่จะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
8. งานบริการพิเศษ เกี่ยวกับการบริการที่จะอำนวยความสะดวกของโรงเรียน เป็นไปคตามเป้าหมายที่วางไว้ รวมถึงงานพัฒนานโยบายและงานวางแผนการใ้บุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ

9. งานสัมพันธ์กับชุมชน เกี่ยวกับการสร้างความเข้าใจอันดีที่จะเป็นประโยชน์ต่อการเรียนการสอน ประกอบกับการแจ้งข่าวคราวความเคลื่อนไหวทางการศึกษาให้ชุมชนได้ทราบ แสวงหาและเลือกใช้ทรัพยากรในชุมชนให้เป็นประโยชน์ต่อการศึกษ พยายามหลีกเลี่ยงอิทธิพลในทางที่ผิดและไม่เหมาะสมของชุมชนที่มีต่อการสอน

10. งานประเมินผลเกี่ยวกับการวางแผน การจัดและการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการประเมินการเรียนการสอนทุกชนิด

การพัฒนาบุคลากรในกลุ่มโรงเรียนเป็นงานสำคัญที่คณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียนของปฏิบัติ นิพนธ์ กินวงศ์ (2526 : 77) กล่าวว่า "การพัฒนาบุคลากร คือ การกระตุ้นให้บุคลากรในโรงเรียนทำงานในหน้าที่ด้วยความขยันหมั่นเพียร มีพลังใจในการทำงาน" ส่วน กัซฟ์ (Gaff 1975 : 8-16 อ้างใน ไพฑูริย์ สินดารัตน์ 2520 : 5) กล่าวถึงการพัฒนาครูว่า

การพัฒนาตัวอาจารย์เป็นการพัฒนา ความก้าวหน้าของบุคลากรในก้านความรู้ ทักษะ และเพื่อนร่วมงาน อาจารย์ที่ทำงานในสถาบันมานานจำเป็นต้องปรับปรุงสมรรถภาพในการทำงาน การถ่ายทอดความรู้ เพิ่มความสนใจ และความสามารถประจำตัว เพื่อช่วยให้ครูตื่นตัวในวิชาชีพของตนโดยเฉพาะในเรื่องการเรียนการสอน

ภิญโญ สาธร (2513 : 93) กล่าวว่า "การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนคือ การดำเนินการช่วยครูทำงานให้ถูกต้อง และให้มีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรม เพื่อความก้าวหน้าในวิชาการของครูแต่ละคน โดยมุ่งผลเพื่อเสริมสร้างให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานแก่โรงเรียน"

การพัฒนาบุคลากรในกลุ่มโรงเรียนนั้น บุคลากรส่วนใหญ่ที่จะพัฒนาได้แก่ครูประจำการ ซึ่ง พันธุ์ หันนาคินทร์ (2513 : 70-80) ได้กล่าวถึงการส่งเสริมครูประจำการ (In-Service Education) ไว้ ซึ่งแนวทางสำหรับกลุ่มโรงเรียนในการจัดกิจกรรมส่งเสริมครูประจำการ 2 ประเภทคือ

1. กิจกรรมที่ครูทำตามลำพัง (Individual activities) กิจกรรมเหล่านี้ครูอาจทำโดยความสมัครใจ หรือโดยการส่งเสริมจากโรงเรียน ได้แก่ การอ่าน หรือการแสวงหาความรู้ด้วยวิธีอื่น การค้นคว้าหรือการศึกษาค้นคว้า หรือความรู้ด้าน

วิชาการ การทดลอง และการวิจัย การเข้าร่วมประชุมทางวิชาการ การไปสังเกต การสอนในโรงเรียนอื่น การมีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน การมีส่วนร่วมในการบริหารงานของโรงเรียน หรือกลุ่มโรงเรียน การศึกษาต่อ การติดตามความเจริญของตนเอง

2. กิจกรรมส่งเสริมครูประจำการที่จัดเป็นหมู่คณะ กิจกรรมประเภทนี้กลุ่มโรงเรียนจะจัดขึ้นเพื่อหวังประโยชน์ให้เกิดขึ้นแก่งานของโรงเรียนและกลุ่มโรงเรียน และขณะเดียวกันก็เป็นโอกาสที่ผู้มีส่วนร่วมในกิจกรรมเหล่านี้ได้ศึกษาได้เข้าใจ และสามารถนำเอาสิ่งนั้นไปปฏิบัติให้ได้ผลดียิ่งขึ้น ทั้งนี้ครูก็ได้เจริญก้าวหน้าไปทางอาชีพด้วย กิจกรรมเหล่านี้มีดังนี้คือ การประชุมคณะครู การจัดประชุมปฏิบัติการ การปรึกษางานก่อนเปิดภาคเรียน การจัดครูในรูปกรรมการต่าง ๆ การแจ้งข่าวสารของโรงเรียนและกลุ่มโรงเรียน

การส่งเสริมการเรียนการสอน

การเรียนการสอนจะบรรลุความวัตถุประสงค์ของหลักสูตรได้ต้องมีปัจจัยประกอบหลายอย่าง ซึ่งที่สำคัญที่จะกล่าวถึงต่อไปนี้คือ การจัดการเรียนการสอน และการจัดสภาพแวดล้อมในการเรียนการสอน

การเรียนการสอน

องค์ประกอบที่สำคัญที่จะทำให้เกิดการเรียนการสอนคือ ครู นักเรียน และสิ่งแวดล้อมทางการเรียน สังก อูทรานันท์ (2526 : 24-49) ได้เสนอองค์ประกอบของระบบการเรียนการสอนในส่วนที่สำคัญ 5 ส่วนคือ

1. ตัวป้อน (input) ตัวป้อนในระบบการเรียนการสอน ได้แก่ ครู นักเรียน หลักสูตร และสิ่งแวดล้อมทางการเรียน

ครู เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้การเรียนการสอนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ คุณภาพของนักเรียนจะเกี่ยวกับคุณภาพของการสอนของครูโดยตรง

นักเรียน เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ เพราะถ้าหากไม่มีผู้เรียนแล้ว การเรียนการสอนก็จะไม่เกิดขึ้น

หลักสูตร มีส่วนที่สำคัญได้แก่ จุดมุ่งหมายของการเรียนการสอน ความคิดรวบยอดและเนื้อหาวิชาที่สอน กิจกรรมการเรียนการสอนซึ่งรวมถึงการใช้ สื่อการสอน การวัดและประเมินผลการเรียนการสอน สำหรับหลักสูตรในฐานะตัวป้อน นั้น ได้แก่ จุดมุ่งหมายของการเรียนการสอนเนื้อหาวิชาที่จะนำไปใช้สอน

สิ่งแวดล้อมทางการเรียน คือ การจัดเวลาเรียน การจัดห้องเรียน การเลือกแหล่งวิทยาการ

2. กระบวนการดำเนินงาน (process) เป็นการนำเอาตัวป้อนซึ่งเป็น วัตถุดิบมาปฏิสัมพันธ์ต่อกัน เพื่อให้เกิดเป็นผลผลิตตามที่ต้องการ ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรม ย่อย ๆ คือ การเตรียมความพร้อม การดำเนินการสอน การสร้างเสริมทักษะ และ กิจกรรมสนับสนุน

3. การควบคุม (control) หมายถึง วิธีการที่จะทำให้การเรียนการสอน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การใช้คำชมเชยต่าง ๆ การเสริมกำลังใจ (reinforcement) และการตรวจสอบความรู้ของนักเรียนในขณะที่เรียน (formative evaluation) เพื่อจะได้รู้ว่าผู้เรียนมีความเข้าใจหรือเกิดทักษะ ตามที่ต้องการเพียงใด

4. ผลผลิต (output) คือ ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในตัวผู้เรียนใน ด้านความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถในการแก้ปัญหา ทักษะและเจตคติในการคิดแก้ ปัญหาในชีวิตประจำวัน ถ้าหากการเรียนการสอนที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ตั้งแต่ แรกแล้ว ก็แสดงว่าการเรียนการสอนที่ผ่านไบนั้นได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและ ผลผลิตที่ได้จากการเรียนการสอนในแต่ละครั้งจะเป็นการบอกให้ทราบถึงลักษณะความรู้ พื้นฐานของผู้เรียนที่จะเรียนในเรื่องอื่นในครั้งถัดไปอีกครั้ง

5. ข้อมูลป้อนกลับ (feedback) คือ การวิเคราะห์ข้อมูลหลังจากการ สอนได้บ้านไปแล้ว เพื่อหาจุดบกพร่องในการปรับปรุงแก้ไขต่อไป

กลุ่มโรงเรียนควรจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมและพัฒนาองค์ประกอบต่าง ๆ ของระบบการเรียนการสอนเพื่อให้การจัดการเรียนการสอนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

การพัฒนาความรู้ความสามารถของนักเรียน

ในการพัฒนาความรู้ความสามารถของนักเรียนนั้น นอกจากการจัดการเรียนการสอนให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรที่วางไว้ในแต่ละระดับชั้นแล้ว โรงเรียนควรจัดกิจกรรมอื่นเพื่อให้นักเรียนได้รับความรู้และประสบการณ์ในการเรียนรู้ของเค็กให้ครบถ้วนตามความจำเป็นที่เค็กจะต้องนำไปใช้ในชีวิตประจำวัน หลักสูตรที่กำหนดไว้ไม่สามารถที่จะระบุหรือกำหนดทุกสิ่งทุกอย่างที่เค็กควรจะต้องเรียนรู้หรือมีความสนใจได้ หลักสูตรเป็นเพียงส่วนหนึ่งของความรู้ที่เค็กใช้จริงเท่านั้น ดังนั้นเพื่อเป็นการพัฒนาความรู้ความสามารถของนักเรียนให้ม่ีประสบการณ์ที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น จึงจำเป็นต้องจัดกิจกรรมเพิ่มเติมให้นักเรียนนอกเหนือไปจากที่กำหนดไว้ในหลักสูตร การจัดกิจกรรมต่าง ๆ จะต้องจัดตามความสนใจของนักเรียนเพื่อเป็นการส่งเสริมการเรียนการสอนตามหลักสูตรให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด และนักเรียนได้พิจารณาความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ ความภาคภูมิใจและความสนใจ กิจกรรมเหล่านี้เรียกว่ากิจกรรมเสริมหลักสูตร

ความหมายของกิจกรรมเสริมหลักสูตร

วิชัย รามภูริศิริ (2522 : 120) กล่าวว่า กิจกรรมเสริมหลักสูตร หมายถึง กิจกรรมที่โรงเรียนจัดขึ้นเพื่อส่งเสริมพัฒนาการของนักเรียน นอกเหนือไปจากกิจกรรมการเรียนการสอนตามหลักสูตร เป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ให้ใช้ในหลักสูตรให้กว้างขวางยิ่งขึ้นเพื่อสนองความสนใจและเพื่อส่งเสริมการพัฒนาบุคลิกภาพ อุดมนิสัยของนักเรียนให้เหมาะสมกับสังคมประชาธิปไตยมากยิ่งขึ้น นักคา นิธิวุฒิศมิ (2517 : 77) กิจกรรมเสริมหลักสูตร หมายถึง กิจกรรมใด ๆ ที่จัดขึ้นในโรงเรียนเพื่อเสริมหรือเพิ่มเติมสิ่งที่ยังบกพร่อง หรือส่วนที่ขาดไปในหลักสูตรให้สมบูรณ์ขึ้น ส่วน สุรินทร์ ศรีศิริ (2503 : 687-688) กล่าวว่ากิจกรรมเสริมหลักสูตรคือ กิจกรรมที่ไม่ได้จัดไว้ในหลักสูตรและ

ไม่ได้บังคับให้นักเรียนเรียน แต่เราสมัครใจจัดทำขึ้นในโรงเรียน เพื่อส่งเสริมความเจริญของเด็กทุกคน

จากความคิดเห็นดังกล่าวจึงพอสรุปได้ว่า กิจกรรมเสริมหลักสูตรคือ กิจกรรมทั้งหลายที่โรงเรียน โดยครูและนักเรียนจัดขึ้น นอกเหนือไปจากการเรียนในชั้นเรียน เพื่อช่วยให้การเรียนของนักเรียนได้ผลสมบูรณ์ยิ่งขึ้น สามารถนำความรู้ไปใช้ในสังคมหรือในชีวิตประจำวันได้ กิจกรรมเสริมหลักสูตร จึงเป็นกิจกรรมที่นักเรียนเป็นเจ้าของเรื่องดำเนินงานกันเองเพื่อประโยชน์ของนักเรียนเป็นส่วนตัวและส่วนรวม โดยมีครูเป็นที่ปรึกษา

ประโยชน์ของกิจกรรมเสริมหลักสูตร

มิลเลอร์ และคณะ (Miller and Others 1959 : 13-19) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของกิจกรรมเสริมหลักสูตรไว้ดังนี้

1. ด้านตัวนักเรียน โดยจะพัฒนาความสามารถช่วยให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเองช่วยให้สามารถเข้าสังคมและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ ช่วยเสริมสร้างสุขภาพทางกายและจิตใจให้สนองความสนใจ และความถนัดของนักเรียน

2. ด้านหลักสูตร กิจกรรมเสริมหลักสูตรจะทำหลักสูตรสมบูรณ์ขึ้น ทั้งนี้เพราะความรู้ ทักษะ และทัศนคติได้จากการเรียนในห้องเรียนยังไม่เพียงพอ จึงจำเป็นต้องใช้กิจกรรมเสริมหลักสูตรช่วยเพิ่มเติมให้มีประสบการณ์กว้างขวางขึ้น

3. ด้านการบริหารโรงเรียน กิจกรรมบางประเภท เช่น สถานักเรียน จะช่วยควบคุมความประพฤตินักเรียน ช่วยให้เกิดความร่วมมือระหว่างนักเรียน ครู และโรงเรียน

4. ด้านสังคม กิจกรรมบางอย่าง เช่น ลูกเสือ เนตรนารี ยุวกาชาด เป็นกิจกรรมที่หาประโยชน์ให้สังคมโดยตรง

ประเภทของกิจกรรมเสริมหลักสูตร

กิจกรรมเสริมหลักสูตร เป็นกิจกรรมของนักเรียนโดยนักเรียนและเพื่อนนักเรียน เป็นกิจกรรมที่นักเรียนได้ลงมือปฏิบัติกันเอง หรือมีส่วนสำคัญในการปฏิบัติกิจกรรมนั้น ๆ

นิตคา ทิรัญรัศมี (2517 : 78) ใ้แบ่งกิจกรรมเสริมหลักสูตรออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. กิจกรรมฝึกเท็กในค้ำนการปกครอง และการบริหาร ใ้แก่ การจ้กค้ัง สกานักเรียน กรรรมการนักเรียน เป็นต้น
2. กิจกรรมมุ่งใ้ให้นักเรียนใ้ศึกษาค้นคว้าหรือฝึกทักษะใ้เพิ่มเติม ใ้แก่ การจ้กค้ังชุมนุมค้ำง ๆ ซึ่งอาจแบ่งใ้ค้ังนี้
 - 2.1 ชุมมุก้านวิชาการ เช่น ชุมมุกาษาไทย ชุมมุกคณิตศาสตร์
 - 2.2 ชุมมุก้านนันทนาการ เช่น ชุมมุกละคร ชุมมุกดนตรี ชุมมุกกีฬา เป็นต้น
 - 2.3 ชุมมุกงานอดิเรก และการใ้เวลาว่างตามความสนใจ เช่น ชุมมุกนักสะสมแสตมป์ ชุมมุกนักท้่งสีอิมพ์
 - 2.4 ชุมมุกส่งเสริมวัฒนธรรม จริยธรรมและคิฉล ปรเพณี เช่น ชุมมุกชาวพุทธ
3. กิจกรรมที่มุ่งใ้ให้นักเรียนใ้ฝึกวินัย ช่วยตัวเอง ช่วยมู่คณะ และบริการสังคม ใ้แก่ กิจกรรมยุวกาชาด กิจกรรมลูกเสือ ฯลฯ

กิจกรรมเสริมหลักสูตรมีความสำคัญมากและจำเป็นที่โรงเรียนจะค้องจ้กใ้มีขึ้น ในขณะที่เกี่ยวก้ันกลุ่มโรงเรียนควรมีส่วนร่วมในการส่งเสริมการจ้กค้ังกิจกรรมเสริมหลักสูตรของโรงเรียนในกลุ่มโดยการจ้กค้ังโครงการค้ำง ๆ ใ้โรงเรียนในกลุ่มใ้มีโอกาสจ้กค้ังกิจกรรมเสริมหลักสูตรใ้ให้นักเรียนใ้ทำร่วมกันเพื่อใ้ใ้ได้รับประสบการณ์มากขึ้น

การวัดผลและการประเมินผลการเรียนการสอน

การวัดผลและการประเมินผลการเรียนการสอนเป็นกระบวนการที่สำคัญใ้ยิ่งของการจ้กค้ังการศึกษา เพราะทำให้ทราบว่าการจ้กค้ังการเรียนการสอน ตลอดจนการจ้กค้ังกิจกรรมส่งเสริมใ้ให้การเรียนการสอนในโรงเรียนบรรลุตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรนั้น ประสพผลสำเร็จเพียงใ้ใด ทำให้ใ้ค้้นแนวทางในการแก้ไขและปรับปรุงวิธีการค้ำง ๆ ค้ต่อไป

อุทุมพร ทองอุไทย (2520 : 29) กล่าวว่า การวัดผลมักจะหมายถึง กระบวนการที่ตัวเลขหรือสัญลักษณ์จะถูกนำมาเกี่ยวข้องกับลักษณะของวัตถุ คน หรือ สิ่งที่จะวัด การวัดจึงต้องมีคุณสมบัติดังนี้

1. ต้องมีคุณสมบัติของวัตถุหรือคน
2. มีคุณสมบัติของลักษณะที่จะวัด
3. มีการกระทำโดยการให้ตัวเลข
4. ต้องพิจารณาถึงธรรมชาติของค่านำตัวเลขหรือสัญลักษณ์ เหล่านี้ไปใช้

ฉัตรพงษ์ เจริญพิทย (2523 : 3) ให้ความเห็นว่า "การวัด" (Measurement) และการประเมินผล (Evaluation) นั้น โดยทั่วไปมักใช้ปะปนกันหรือแทนกัน อย่างไรก็ตาม คำทั้งสองหาได้มีความหมายเหมือนกันที่เกี่ยวไม่ กล่าวคือ การวัดผลเป็นเรื่องของการ กำหนดตัวเลข จึงมีลักษณะเป็นปรนัย (Objective) และเป็นวิทยาศาสตร์ ส่วนการ ประเมินผลเป็นเรื่องของการกำหนดคุณค่า (Value Judgement) ให้แก่ข้อมูลหรือ ตัวเลขที่ได้จากการวัดด้วย เหตุนี้การประเมินผลจึงมีลักษณะเป็นอัตนัย (Subjective) และเป็นศิลปะ

อนันต์ ศรีโสภณ (2524 : 1) กล่าวว่า การวัดผลการศึกษาเป็นเครื่องมือ อันหนึ่งที่จะช่วยพัฒนาคุณภาพของการศึกษาในระดับต่าง ๆ เพราะผลของการวัดจะเป็น พื้นฐานในการตัดสินใจของครูและนักการศึกษา เพื่อใช้ปรับปรุงวิธีการสอน การแนะแนว การประเมินผลหลักสูตร แบบเรียน การใช้อุปกรณ์การสอน ตลอดจนการจัดระบบบริหาร ทั่วไปของโรงเรียนและนอกจากนั้นยังได้ช่วยปรับปรุงผลการเรียนของนักเรียนและการสอน ของครูให้ถูกวิธียิ่งขึ้น

ส่วนการประเมินผลนั้น ขวาล แพทย์คนกุล (2518 : 140) ให้ความหมายว่าหมายถึง กระบวนการที่ครูนำทุก ๆ รายการที่ทราบจากการวัดไปใช้ คือ ครู นำผลจากการวัดผลเหล่านั้นมารวมกันเพื่อนำไปวินิจฉัย ตีราคาคุณค่าและชี้ราคาลงเป็น ผลสรุปว่า เด็กคนนั้นมีคุณภาพสูงหรือต่ำ สมควรสอบไล่หรือสอบตก ในทำนองเดียวกัน สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2520 : 176) ให้ความหมายของการประเมินผลว่า การ

ประเมินผลหมายถึง กระบวนการตัดสินคุณค่าของสิ่งของหรือการกระทำใด ๆ โดย
เปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน

จากความหมายของนักการศึกษาทั้งหลายพอสรุปได้ว่า การวัดผลคือกระบวนการ
การที่ได้มาซึ่งตัวเลข จำนวน หรือปริมาณใดปริมาณหนึ่ง โดยอาศัยเครื่องมือหรือวิธีการ
ต่าง ๆ เช่น การสังเกต การทรวผลงาน การสอบถาม หรือสัมภาษณ์และการใช้แบบ
ทดสอบ ส่วนการประเมินผลนั้นเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นภายหลังการวัดผล โดยนำเอา
ผลของการวัดมาพิจารณาเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานอย่างใดอย่างหนึ่ง แล้วตัดสินออก
มาว่า สูงค่ากว่าเกณฑ์หรือ เก่ง กลาง อ่อน เป็นต้น

วัตถุประสงค์ของการวัดและประเมินผลการเรียน

งานวัดและประเมินผลการเรียนเป็นงานที่ครูและผู้เกี่ยวข้องได้ดำเนินการ
เป็นปกติอยู่แล้ว วรสุภา บุญไวโรจน์ (2526 : 254-255 อ้างใน ชนิษฐา เทินดี
2529:76)กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการวัดและประเมินผลการเรียนการสอนไว้ดังนี้คือ

1. กำนันผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนรู้ความหมายของคนที่ มีจุดเด่นหรือ
บกพร่องตรงไหน จะค้นหาทางปรับปรุงแก้ไข เพื่อกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจในการ
เล่าเรียนเพื่อให้ผู้เรียนทราบจุดมุ่งหมายของการเรียนวิชานั้น และเพื่อให้ผู้เรียนสร้าง
กระบวนการเรียนที่ถูกต้อง
2. กำนันผู้สอนและฝ่ายบริหารโรงเรียน เพื่อทราบปริมาณความงอกงามของ
ผู้เรียนทุกคน เพื่อช่วยในการคัดเลือกประสบการณ์และวิธีสอน เพื่อช่วยให้ครูทราบ
ประสิทธิภาพในการสอนของตน เพื่อทราบความสนใจ เจตคติ สภาพการณ์ทางอารมณ์
สังคม และความต้องการของผู้เรียน เพื่อช่วยในการจัดตำแหน่ง เพื่อช่วยในด้านการนิเทศ
และการบริหารการเรียนการสอน เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงแก้ไขโปรแกรมการสอน
ของโรงเรียน และเพื่อเป็นข้อมูลที่จะนำไปสู่การวิจัยทางสาขาสังคมศาสตร์ต่อไป

การประเมินผลงานของกลุ่มโรงเรียน

เขาวดี วิบูลย์ศรี (2528 : 75-77) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผล
โครงการว่า "วัตถุประสงค์ที่สำคัญของการประเมินผลโครงการคือ การหาแนวทางตัดสิน

และการประเมินผลโครงการไม่มีเป้าหมายเพื่อการค้นหา สะสม ความรู้ อย่างการวิจัย
ต่อไป แต่จะมุ่งไปสู่การค้นหาสิ่งที่โครงการได้ดำเนินการไปแล้ว สิ่งใดที่ควรจะทำต่อไป
ตามวัตถุประสงค์ของโครงการ และศึกษาว่าระหว่างดำเนินการนั้นมีปัญหาใดบ้าง
ที่ควรปรับปรุงเพื่อบรรลุเป้าหมายของโครงการ ดังนั้นการประเมินผลโครงการจึง
จะต้องคำนึงถึงคุณค่าและข้อตกลงต่าง ๆ ของโครงการอย่างถี่ถ้วนที่จะดำเนินการ
ที่แท้จริง ในการประเมินโครงการจึงต้องมีการวางแผนการประเมินผลอย่างมีระบบให้
สอดคล้องกับแผนโครงการ และให้ดำเนินการตั้งแต่เริ่มกำหนดโครงการจนเสร็จสิ้น
โครงการ"

การตั้งวัตถุประสงค์ในการประเมินผลโครงการ อาจตรวจสอบจากรายการ
ต่อไปนี้

1. วัตถุประสงค์ของโครงการคืออะไร เป็นต้นว่า เกี่ยวกับความสนใจ
ทางพฤติกรรม ความรู้ หรือทัศนคติ ฯลฯ
2. โครงการนั้นจะใช้กับใคร สำหรับรายบุคคลกลุ่มเล็ก ๆ หรือชุมชน
กลุ่มใหญ่
3. โครงการนั้นจะต้องใช้เวลาเท่าใด คือ เป็นโครงการระยะยาวหรือ
โครงการระยะสั้น
4. เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลคืออะไร

ในทางปฏิบัติเมื่อมีนโยบายประเมินผลโครงการใด ก่อนดำเนินการวางแผน
โครงการ มักจะมีการศึกษานำเสียก่อน หรือสำรวจความต้องการจำเป็นเพื่อให้ได้ข้อมูล
สำหรับวางแผนโครงการ

ขั้นตอนที่ควรศึกษาในการดำเนินการวางแผนโครงการประเมิน

1. ตรวจสอบว่ามีโครงการใดที่ต้องการประเมินผล
2. จะประเมินผลเรื่องอะไร อย่างไร เมื่อไร
3. การเลือกเครื่องมือ
4. การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล
5. การรายงานและการนำผลไปใช้

ในการประเมินผลโครงการทั่วไป จะใช้การประเมินผลทั้งแบบ Formative Evaluation และแบบ Summative Evaluation ตลอดจนมีการประเมินผลการดำเนินงานโครงการระยะสั้น และระยะเวลายาว ตามแผนการประเมินผลที่ได้วางไว้

Formative Evaluation เป็นการประเมินผลเพื่อปรับปรุงเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งมักจะใช้ประเมินผลระหว่างแผนหรือระหว่างพัฒนาโครงการผลที่ได้จาก Formative Evaluation นั้น จะช่วยกึ่งวัตถุประสงค์ของโครงการให้เป็นไปตามเป้าหมายที่แท้จริง นอกจากนั้น ถ้าใช้ในระหว่างดำเนินโครงการจะช่วยตรวจสอบว่า โครงการได้ดำเนินไปตามแผนของโครงการอย่างไร อาจใช้ประเมินสิ่งต่อไปนี้

1. ทบทวนแผนของโครงการ
2. การสร้างแผนของโครงการ
3. การพัฒนาแบบสอบถามหรือรายการสำหรับรวบรวมข้อมูลตามเรื่องที่ต้องการ
4. การคัดเลือกวิธีการวัดผลที่เหมาะสม
5. การกำหนดตารางเวลาการประเมินผลให้สอดคล้องกับการดำเนินงาน

โครงการ

6. การเตรียมข้อมูลที่จะเป็นข่าวสารสำหรับการรายงานและเสนอแนะสำหรับการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงาน
7. การแนะนำแนวทางปรับปรุง การแก้ปัญหา และการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติของโครงการ

Summative Evaluation เป็นการประเมินผลรวมสรุป มักจะใช้ประเมินหลังสิ้นสุดโครงการ สำหรับโครงการที่มีการดำเนินงานระยะยาวที่อาจใช้ Summative Evaluation ในการสรุปย่อความระยะยาวต่าง ๆ ข้อมูลที่ได้จากระยะต่าง ๆ จะช่วยให้มีการประเมินสรุปรวมนั้น ส่วนใหญ่จะรวบรวมจากผลของ Formative Evaluation เป็น Summative Evaluation ซึ่งผลสรุปที่ได้จะนำไปสู่การรายงานว่า โครงการได้บรรลุเป้าหมายหรือไม่ อย่างไร ตลอดจนรายงานหรือสภาพของโครงการว่าประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวเพียงไร มีปัญหา หรืออุปสรรคใดที่ควรแก้ไขปรับปรุงข้อมูลเหล่านี้จะช่วยให้ผู้บริหารโครงการสามารถนำไปสู่การตัดสินใจว่า โครงการนั้นควรดำเนินการต่อหรือยกเลิก

โรงเรียนมัธยมศึกษาและกลุ่มโรงเรียน มีโครงการที่ปฏิบัติในแต่ละปีเป็นจำนวนมาก จึงเป็นหน้าที่ที่สำคัญที่กลุ่มโรงเรียนต้องช่วยเหลือและจัดกิจกรรม เพื่อให้บุคลากรมีความรู้เกี่ยวกับการประเมินผลโครงการ เพื่อเป็นการรักษาคุณภาพและมาตรฐานของการศึกษาคือไป

การผลิตและการใช้สื่อการเรียนการสอน

สื่อการเรียนการสอนมีความสำคัญต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้ประสบผลสำเร็จ เพราะสื่อจะช่วยให้นักเรียนเข้าใจบทเรียนได้เร็วขึ้น เข้าใจแจ่มแจ้ง เกิดความคิด ความสนุกสนาน เพลิดเพลิน ช่วยให้นักเรียนได้เรียนรู้ด้วยตัวเอง แต่ขอควรคำนึงที่สำคัญจะเกี่ยวกับการใช้สื่อก็คือ การเลือกใช้สื่อการเรียนที่ใ้เหมาะสม ถูกต้อง สอดคล้องกับบทเรียนและเหมาะสมกับวัยของนักเรียน

ความหมายของสื่อการเรียนการสอน

กรมวิชาการ (2521 : 7) ให้ความหมายของสื่อการเรียนไว้ว่า "สื่อการเรียนหมายถึง เครื่องมือ ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ ที่จะช่วยสนับสนุนให้การเรียนการสอนบรรลุตามจุดหมายที่วางไว้ สื่อการเรียนยังเป็นสิ่งเร้าความสนใจของผู้เรียนให้เกิดความอยากเรียนรู้ต่อไป เพราะช่วยให้ผู้เรียนเข้าใจในสิ่งที่เรียนได้อย่างดีและรวดเร็วยิ่งขึ้น"

ชัยยงค์ พรหมวงศ์ (2523 : 64) ให้ความหมายไว้ว่า "สื่อการเรียนคือวัสดุอุปกรณ์และวิธีการสอนประกอบ วัสดุ หมายถึง สิ่งสิ้นเปลืองต่าง ๆ เช่น วัสดุรูปภาพ แผนที่ต่าง ๆ อุปกรณ์ หมายถึง สิ่งที่ยั่งยืนถาวร เช่น กระดานดำ โต๊ะ เก้าอี้ต่าง ๆ ส่วนวิธีการสอนประกอบก็หมายถึง วิธีการใช้วัสดุและอุปกรณ์ต่าง ๆ เหล่านี้ และวิธีสอนประกอบก็ยังหมายรวมไปถึงทัศนศึกษา การทดลองต่าง ๆ ด้วย

เชียรศรี วิวิธสิริ (2527 : 35) ให้ความหมายไว้ว่า "สื่อการเรียนการสอนคือตัวกลางหรือสิ่งต่าง ๆ ที่ใช้ในกระบวนการเรียนการสอน เพื่อใช้เป็นเครื่องมือหรือช่องทางสำหรับทำให้การถ่ายทอดความรู้ของครูถึงผู้เรียน และทำให้ผู้เรียนเรียนรู้ได้"

คามวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่วางไว้เป็นอย่างดี"

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า สื่อการเรียนการสอนคือ เครื่องมือที่ช่วยสนับสนุนการเรียนการสอน ได้รับความสนใจของผู้เรียน และทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ประเภทของสื่อการเรียนการสอน

เกอร์แลช และ อีลาย (Gerlach and Ely 1971 : 287-289)

แยกสื่อการสอนออกเป็น 7 ประเภทคือ

1. ของจริง ทั่วบุคคล รวมทั้งสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นจริง ๆ เช่น การสาธิต การทดลอง การศึกษานอกสถานที่

2. สื่อการสอนประเภทภาษาพูด หรือภาษาเขียน หมายถึง คำพูด คำราว วัสดุทัศนพิมพ์ คำอธิบายในสไลด์ फिल्मสคริป แผนภาพโปร่งใส

3. วัสดุกราฟิก เช่น แผนภูมิ แผนภาพ แผนสถิติ โปสเตอร์ การ์ตูน แผนที่ ลูกโลก วัสดุประเภทอื่นนอกจากจะนำมาใช้ครั้ง ๆ แล้วยังปรากฏว่าอยู่ในตำราแบบเรียน หนังสืออ้างอิงต่าง ๆ บนแผนภาพโปร่งใส ในฟิล์มสคริป สไลด์ เป็นต้น

4. ภาพนิ่ง เป็นภาพที่ไ้มาจากการถ่ายภาพ ใ้แก่ ภาพฉายทั่ว ๆ ไป อาจใช้โดยลำพัง หรือใช้กับเครื่องฉายภาพที่ให้มีขนาดตามความต้องการ นอกจากนี้ ยังหมายถึงสไลด์ 35 มิลลิเมตร (2" x 2") ซึ่งเป็นสไลด์ที่ใ้กันทั่วไป ใ้จากการฉาย ใ้ด้วยฟิล์มขนาด 35 มิลลิเมตร ฟิล์มสคริปที่ใ้ด้วยฟิล์มขนาดเดียวกับสไลด์

5. ภาพเคลื่อนไหว ใ้แก่ ภาพยนตร์ โทรทัศน์

6. การบันทึกเสียง ใ้แก่ จากเทปบันทึกเสียง จากแผ่นเสียง จากร่องเสียงของฟิล์ม ภาพยนตร์ วัสดุประเภทนี้ใ้กอยู่ในสื่อการสอนประเภทคำพูด และการเขียน ใ้ก้วย ใ้แก่ทั้งใ้ก้วยอุปกรณ์ประกอบจึงจะใ้กยินเสียง

7. สื่อประเภทโปรแกรม เป็นสื่อการสอนที่แสดงขั้นตอนในสิ่งที่จะสอน อาจ ใ้ก้วยสื่อประเภทสัญลักษณ์ ทัศนวัสดุ หรือโสคทัศนวัสดุรวมกัน เช่น แบบเรียน โปรแกรม และบทเรียนสำเร็จรูป เครื่องช่วยสอนหรือคอมพิวเตอร์

ประมุข กอปรสิริพัฒน์ และ สมเกียรติ พงษ์ไพบูลย์ (2522 : 90-91) ใต้แบ่งประเภทของสื่อการเรียนการสอนไว้ 3 ลักษณะคือ

1. เครื่องมือหรืออุปกรณ์การสอน (Hardware) ซึ่งใต้แก่ สื่อใหญ่เป็นอุปกรณ์ทางโสตทัศนศึกษาที่มีเทคนิคการทำซับซ้อน ซึ่งส่วนมากเป็นอุปกรณ์ไฟฟ้า เช่น เครื่องฉายภาพยนตร์ เครื่องฉายสไลด์ เครื่องฉายภาพทึบ เครื่องบันทึกเสียงวิทยุ เครื่องรับโทรทัศน์ ฯลฯ

2. วัสดุ (Software) ใต้แก่ สื่อเล็กทั้งหลาย เป็นอุปกรณ์ทางโสตทัศนศึกษาที่จัดทำและนำไปใช้ใต้สะดวก เช่น फिल्मสไลด์ แผ่นภาพโปร่งแสง แผนภูมิ รูปภาพ บัตรคำ ฯลฯ

3. เทคนิคหรือวิธีการ (Techniques or Methods) ใต้แก่การใช้เทคนิคหรือวิธีการต่าง ๆ อันเป็นกรรมวิธีที่เป็นสื่อไปสู่การเรียนรู้แก่ผู้เรียน เช่น นิทาน เพลง การเล่านิทานสมมติ ละคร หุ่น การจัดนิทรรศการ การพาไปศึกษานอกสถานที่ การสาธิต ทดลอง เป็นต้น ซึ่งกรรมวิธีในการใช้สื่อต่าง ๆ ดังกล่าวนี้อาจต้องใช้สื่อประเภทที่ 1 และ 2 เข้ามาร่วมด้วย

กาญจนา कुमारิกษ์ (2527 : 132-145) ใต้แบ่งประเภทของสื่อการเรียนออกเป็น 3 ประเภทคือ

1. สื่อประเภทวัสดุซึ่งสิ้นเปลืองใต้ หมายถึง สิ่งที่อยู่สอนที่มีการยุติสิ้นเปลือง เช่น ภาพเขียน ภาพถ่าย ภาพยนตร์ ภาพสไลด์ ซอด้ก แผ่นใส วัสดุกราฟิกต่าง ๆ ฯลฯ

2. สื่อประเภทอุปกรณ์ หมายถึง สิ่งที่อยู่สอนที่เป็นเครื่องมือ เช่น กระดานคำ กล้องฉายรูป เครื่องฉายภาพยนตร์ เครื่องบันทึกเสียง เครื่องรับโทรทัศน์ สื่อมวลชน ห้องสมุดและอื่น ๆ ที่ใ้เป็นสื่อกลาง ใ้ผู้สอนสามารถส่ง รับ หรือถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจไปยังผู้เรียนใ้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. สื่อการเรียนประเภทกระบวนการและวิธีการที่จัดใ้ให้นักเรียนปฏิบัติเกิดจากการประกอบวิธีการสอน ประเภทใ้ใช้วัสดุอันอุปกรณ์ผนวกกับกิจกรรมในรูปแบบภาพ และวิธีการต่าง ๆ ตามที่ใ้เห็นว่าเหมาะสม

แหล่งของสื่อการเรียนการสอน

ในปัจจุบัน ครูผู้สอนมักจะประสบปัญหาในการจัดหาสื่อการเรียนการสอนในเรื่องของแหล่งงบประมาณ และจะจัดหา หรือจัดซื้อได้อย่างไร กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ (2526 : 25) ได้จัดแบ่งแหล่งที่จะจัดหาสื่อการสอนออกเป็นประเภทต่าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางให้ครูผู้สอนใช้แหล่งที่จะจัดหาสื่อการเรียนการสอนได้ดังนี้

1. แหล่งวัสดุที่มีอยู่แล้วภายในโรงเรียน ตามปกติการดำเนินการสอนในโรงเรียน ผู้สอนจะให้ความช่วยเหลือและการแนะนำซึ่งกันและกันอยู่แล้ว ก็อาจจะได้ทราบแหล่งวัสดุที่จะนำมาใช้ในการเรียนการสอนได้เป็นอย่างดี เช่น เศษวัสดุเหลือใช้ต่าง ๆ หนังสือพิมพ์ ฯลฯ

2. แหล่งวัสดุที่ได้จากการจัดระบบงานของโรงเรียนเอง บางทีบางโรงเรียนอาจจะมีการผลิตวัสดุสำหรับอำนวยความสะดวกให้ผู้สอนและเตรียมพร้อมในการที่จะช่วยเหลือครูในการจัดหาวัสดุไว้ใช้สอนในชั้นเรียนได้เสมอ ซึ่งเป็นการส่งเสริมให้ครูผู้สอนเกิดความคิดริเริ่มเป็นอย่างดี

3. แหล่งวัสดุที่มีอยู่ในชุมชน หรือท้องถิ่นนั้น ๆ สื่อการเรียนที่จะหาได้จากท้องถิ่นของเรานั้น อาจจะเป็นวัสดุหรือวัสดุต่าง ๆ ที่อยู่รอบ ๆ ตัวเด็กนั่นเอง ซึ่งครูผู้สอนจะหยิบมาใช้ในการเรียนการสอนได้เป็นอย่างดี อันได้แก่ ก้อนอิฐ ก้อนหิน ใบไม้ เมล็ดพืชต่าง ๆ วัสดุเหลือใช้ในท้องถิ่น เช่น กลองกระชายต่าง ๆ ฝาขวด กระป๋อง ตลอดจนแหล่งบริการใกล้เคียง เหล่านี้เป็นต้น

4. แหล่งวัสดุที่จะหาได้จากนอกชุมชน หรือท้องถิ่นอื่น ๆ สื่อการเรียนที่จะหาได้จากภายนอกท้องถิ่นนั้น อาจจะเป็นวัสดุที่ส่วนกลางจัดหามาให้ อาทิเช่น แผ่นภาพต่าง ๆ บัตรงาน หนังสือเรียน แบบฝึกหัด หนังสืออ่านเพิ่มเติม เพลง และเกมต่าง ๆ เป็นต้น

การใช้ทรัพยากรของชุมชนเพื่อการเรียนการสอน

ชุมชนเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยสร้างเสริมประสบการณ์และให้ความรู้แก่ผู้เรียนในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น กลุ่มโรงเรียนควรรีบบริหารทรัพยากรจากแหล่งวิชาในชุมชน

ในการจัดการเรียนการสอนให้มากที่สุด

วิรุฬห์ สีลาพฤกษ์ (2526 : 55-56) กล่าวถึงแหล่งทรัพยากรของชุมชนที่จะนำมาใช้ประโยชน์เพื่อการเรียนการสอน ดังนี้

1. ตัวอย่างและเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับครู นักเรียน หรือเหตุการณ์ต่าง ๆ อาจจะใช้เป็นสื่อการสอนได้ เช่น ขณะเดินทางมาโรงเรียน นักเรียนคนหนึ่งพบอุบัติเหตุ รถชนกัน นำมาเล่าให้เพื่อนฟังหน้าชั้น เป็นการส่งเสริมให้กล้าแสดงออก

2. บุคคล เป็นสื่อการสอนที่มีประโยชน์และไม่ต้องการลงทุนซื้อหา อาจจะเป็นบุคคลในโรงเรียนหรือนอกโรงเรียน เช่น ผู้ปกครอง ชาวไร่ ชาวนา พ่อค้า เกษกรกร หมายควาญ แพทย์ เป็นต้น บุคคลเหล่านี้มีความรู้ในเรื่องที่ตนทำเป็นอย่างดี อาจเชิญมาเป็นวิทยากรได้

3. แหล่งวิทยากร เช่น สถาบัน สถานที่ต่าง ๆ อันได้แก่ หน่วยงานของทางราชการ โรงงานต่าง ๆ โบราณสถาน พิพิธภัณฑ์และที่ทำการไปรษณีย์ เป็นต้น สถานที่เหล่านี้เป็นแหล่งที่ให้นักเรียนมาศึกษาออกสถานที่ ที่ก่อให้เกิดประโยชน์มาก

4. วัสดุใ้เปล่าต่าง ๆ ที่ได้จากการขอยืมจาก จากองค์กร หน่วยงาน สถานทูต ธนาคาร บริษัทห้างร้านต่าง ๆ เป็นต้น สถานที่เหล่านี้อาจมีวัสดุเหลือใช้หรืองบประมาณส่วนหนึ่งที่จัดไว้เพื่อการศึกษาโดยเฉพาะ โรงเรียนอาจจัดขอมหาพิจารณาผลิตสื่อการสอนต่อไป

ประโยชน์ของสื่อการเรียนการสอน

ฉีกกา สุขปรีดิ์ (2522 : 62-63) กล่าวถึงคุณค่าบางประการที่ได้จากการใช้สื่อการเรียนการสอนดังนี้

1. สื่อการเรียนการสอนสามารถเอาชนะข้อจำกัดเรื่องความแตกต่างกันของประสบการณ์ทั้งเดิมของผู้เรียน คือเมื่อใช้สื่อการเรียนการสอนแล้วจะช่วยให้เด็กซึ่งมีประสบการณ์เดิมต่างกันเข้าใจได้ใกล้เคียงกัน

- เรียนรู
2. ขจัดปัญหาเกี่ยวกับเรื่องสถานที่ ประสพการณ์ตรงบางอย่าง หรือการ
 3. ทำให้เด็กได้รับประสบการณ์ตรงจากสิ่งแวดล้อมและสังคม
 4. สื่อการเรียนการสอนทำให้เด็กมีความคิดรวบยอดเป็นอย่างเดียวกัน
 5. ทำให้เด็กมีความสนใจและต้องการเรียนในเรื่องต่าง ๆ มากขึ้น เช่น การอ่าน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทักษะคิด การแก้ปัญหา ความซาบซึ้งในคุณค่า จินตนาการ และทักษะคิด

7. เป็นการสร้างแรงจูงใจและเร้าความสนใจ

8. ช่วยให้ผู้เรียนได้มีประสบการณ์จากรูปธรรมสู่นามธรรม

กาญจนา คุณารักษ์ (2527 : 145) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับประโยชน์ของสื่อการสอนที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการเรียนการสอน ดังนี้

1. กระตุ้นความสนใจให้ผู้เรียนเกิดความรู้สึกรอยากรู้
2. ทำให้ผู้เรียนเข้าใจบทเรียนได้ง่ายขึ้น เพราะสื่อการสอนสามารถแปลงนามธรรมให้เป็นรูปธรรม ทำให้ประหยัดเวลาในการอธิบายได้มาก
3. สามารถเอาชนะ เวลา สถานที่ และระยะเวลาได้ กล่าวคือ สื่อการสอนสามารถนำสิ่งที่เกิดขึ้นในอดีตกลับมาให้ชมได้ในปัจจุบัน ไม่ว่าสิ่งนั้นจะเกิดขึ้น ณ ที่ใด ระยะเวลาใดหรือใกล้เพียงไร
4. สามารถถ่ายย่อขนาดของวัตถุที่ใหญ่เกินกว่าที่จะนำของจริงมาประกอบการสอนได้ เช่น ช้าง เสือ แขนที่ต่าง ๆ นอกนั้นสื่อการสอนยังสามารถขยายวัตถุที่มีขนาดเล็กเกินกว่าจะนำของจริงมาประกอบการสอนได้ เช่น พยาธิปากขอ หรือเชื้อโรคอื่น ๆ ก็จะใช้ภาพแทนได้
5. ทำให้นักเรียนจดจำสิ่งที่ควรจำไว้ได้มาก
6. มีส่วนเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของผู้เรียนจากการที่ได้พบเห็นสื่อการสอนที่น่าสนใจใหม่ ๆ ซึ่งจะช่วยให้เสริมความคิดเดิมเกิดเป็นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ได้เป็นอย่างดี

การผลิตสื่อการเรียนการสอน

เมื่อพิจารณาจากหลักเกณฑ์การใช้ การเลือก และประโยชน์ของสื่อแล้ว ในการผลิตสื่อการเรียนการสอนนั้น ควรยึดแนวทางดังนี้

1. วางแผนและตั้งวัตถุประสงค์ว่า จะผลิตอุปกรณ์แบบใดและอย่างไร เพื่อให้สอดคล้องกับการนำไปใช้กับเนื้อหาบทเรียนที่จะสอน และสามารถนำไปใช้ได้หลายวิชา โดยการศึกษาเนื้อหาบทเรียนก่อน

2. ศึกษาวิธีการผลิตหรือขอคำปรึกษาจากผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้การผลิตสื่อการสอนมีขอบเขตรองรับที่ถูกต้อง และใช้ประสิทธิภาพมากที่สุด

3. กำหนดรายละเอียดสิ่งที่จะผลิต ถ้าหากเป็นการผลิตสื่อการสอนที่ยังขาดสัณฐานขั้นตอน เช่น การทำแผ่นสไลด์ फिल्मสคริป ภาพยนตร์ ควรจะจัดทำสคริปต์เสียก่อน

4. เตรียมงบประมาณวัสดุอุปกรณ์ที่จะใช้ในการผลิตสื่อการสอน

5. ผลิตสื่อการสอน

6. ทดลองใช้อุปกรณ์ที่ผลิตขึ้นมาเพื่อนำไปใช้จริง

7. เก็บรักษาหรือดัดแปลงสื่อการสอนที่ใช้แล้วไว้ใช้ในการสอนคราวต่อไป

การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอน

โสตทัศนศึกษาหรือเทคโนโลยีทางการศึกษา เป็นสิ่งหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญในด้านการศึกษาโดยทั่วไป ทั้งนี้เพราะเทคโนโลยีทางการศึกษานั้น จะช่วยให้การสอนของครู ตลอดจนการเรียนของนักเรียน ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังที่ ลักคา สุขปรกติ (2523 : 1) กล่าวว่า "การนำเทคโนโลยีมาใช้ในวงการศึกษากำลังเป็นที่สนใจอย่างกว้างขวางในขณะนี้ โดยเฉพาะในประเทศกำลังพัฒนา มีการตื่นตัวกันมากที่เกี่ยวในเรื่องการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่มผลผลิตทางการศึกษา หรือเพิ่มคุณภาพของการศึกษาให้มากขึ้นด้วย การแสวงหาวิธีการเพื่อให้การจัดการศึกษามรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด"

นักการศึกษาได้ให้ความหมายของคำว่า "เทคโนโลยีทางการศึกษา" ไว้

ดังนี้

กู๊ด (Good 1973 : 592) ได้ให้ความหมายของคำว่า "เทคโนโลยีทางการศึกษา" ดังนี้ เทคโนโลยีทางการศึกษาหมายถึงการนำเอาหลักการทางวิทยาศาสตร์ไปเพื่อการออกแบบการเรียนการสอน และส่งเสริมระบบการเรียนการสอน (Instructional System) โดยเน้นที่วัตถุประสงค์ทางการศึกษาที่สามารถวัดได้อย่างถูกต้องแน่นอน การเรียนการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (Student Centered) มากกว่ายึดเนื้อหาวิชาเป็นศูนย์กลาง ความเชื่อในทางทฤษฎีทางการศึกษานั้นจะให้การศึกษาเชิงปฏิบัติ (Educational Practice) โดยผ่านการวิเคราะห์และการใช้เครื่องมือโสตทัศนะ (Audiovisual Equipment) รวมถึงเทคนิคการสอนโดยการใช้เครื่องมือต่าง ๆ เช่น ใช้คอมพิวเตอร์ช่วยสอน สิ่งเร้าต่าง ๆ การใช้สื่อประสม (Multi Media) และสื่อการเรียนการสอนสำหรับเรียนด้วยตนเอง (Self Instruction)

สนั่น อินทรประเสริฐ (กรมวิชาการ 2527: 134) ได้ให้ความหมายของคำว่า เทคโนโลยีทางการศึกษาคือความรู้เรื่องวิธีทำเกี่ยวกับการศึกษา เช่น วิธีสอน วิธีการวางแผน ตลอดจนการใช้อุปกรณ์ และวิธีการสอนสมัยใหม่ในโรงเรียน

วิจิตร ศรีสอาน (กรมวิชาการ 2527: 98) ได้ให้ความหมายของเทคโนโลยีทางการศึกษา หรือเทคนิควิทยาการศึกษา หมายถึงการประยุกต์เอาเทคนิค วิธีการ แนวความคิด อุปกรณ์ และเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้เพื่อช่วยแก้ปัญหาทางการศึกษา ทั้งในด้านการขยายงาน (Quantitative Measure) และด้านการปรับปรุงคุณภาพของการเรียนการสอน (Qualitative Measure) ตามนัยนี้ เทคนิควิทยาทางการศึกษาจึงครอบคลุมเรื่องสำคัญ 3 ด้านคือ

1. การนำเอาเครื่องมือและอุปกรณ์ใหม่ ๆ ประเภท Hardware มาใช้สำหรับการเรียนการสอน
2. การผลิตวัสดุการสอนแนวใหม่ (Instructional Materials) ประเภท soft ware
3. การใช้เทคนิคและวิธีการใหม่ ๆ (Innovation) ในการเรียนการสอน

วาสนา ชาวทา (2525 : 3) กล่าวว่า เทคโนโลยีทางการเรียน การสอนหมายถึง การนำเอาแนวคิด หลักการ เทคนิค ความรู้และระเบียบวิธีทาง วิทยาศาสตร์ ตลอดจนผลิตผลทางวิทยาศาสตร์มาใช้แก้ปัญหาทางการเรียนการสอน

1. เพื่อขยายแหล่งการใช้ทรัพยากรในการเรียนรู้ให้กว้างขวางขึ้น

(Providing a broad range of learning resources) การใช้ เทคโนโลยีทางการเรียนการสอนต้องการให้ผู้เรียนมีโอกาสเรียนจากแหล่งความรู้ที่ กว้างขวางไม่จำเป็นต้องจำกัดอยู่แค่เพียงครู ตำราเรียน และอุปกรณ์การเรียน การ สอนเท่านั้น แต่ยังคงครอบคลุมถึงการเรียนรู้ที่ได้จากการใช้ทรัพยากรในความหมายกว้างๆ อีกด้วย ซึ่งได้แก่ คน เครื่องมือ วัสดุต่างๆ ตลอดจน อาคารสถานที่ กิจกรรมและ เวลาที่ใช้ไปเพื่อการเรียนการสอน

2. เป็นการเรียนรู้แบบเอกเทศบุคคล (Individualized and Personalized Learning)

นักการศึกษาและนักจิตวิทยาพยายามคิดวิธีการนำทรัพยากรต่าง ๆ มา ใช้เพื่อเป็นประโยชน์ในการเรียนการสอนตามความแตกต่างระหว่างบุคคลโดยนำระบบ การเรียนแบบตัวต่อตัว (Tutorial Systems) มาใช้สอนนักเรียนจำนวนมาก ๆ เช่น แทนที่ครูจะสอนนักเรียนทีละคนก็ใช้บทเรียนโปรแกรม ซึ่งเตรียมการทุกอย่างไว้ให้ เรียนได้ด้วยตนเองเหมือนกับครูสอน นักเรียนจะเรียนจากบทเรียนด้วยตนเองในรูป ของการทำกิจกรรม การเล่น หรือจากสื่อประสมหลาย ๆ ชนิด ที่เรียกว่า ชุดการเรียน ด้วยตนเอง เป็นต้น การเรียนเช่นนี้เด็กจะเรียนเร็วหรือช้าก็ได้ ตามความสามารถ และความแตกต่างของแต่ละบุคคล

3. ใช้วิธีวิเคราะห์ระบบในขบวนการเรียนการสอน (System Analysis)

เพื่อเลือกทางปฏิบัติให้ได้ผลมากที่สุดและประหยัดที่สุด โดยการนำเอาวิธีการทาง วิทยาศาสตร์มาใช้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ภายในระบบการเรียน การสอนว่ามีความสัมพันธ์กันดี และมีความเหมาะสมสอดคล้องกับจุดหมายหรือไม่ ทั้งนี้ เพื่อนำปัญหาและข้อบกพร่องไปปรับปรุงแก้ไขให้ได้ผลก็คือไป

วาสนา ชาวทา (2525 : 4-5) ได้กล่าวถึงความจำเป็นที่ต้องนำ เทคโนโลยีมาใช้ในวงการศึกษาไว้ดังนี้

1. จำนวนประชากรเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้เกิดปัญหาการขาดแคลนอาคารและสถานที่เรียน ขาดแคลนครู ขาดแคลนอุปกรณ์การสอน ขาดแคลนตำราเรียน เป็นต้น ทำให้การจัดการศึกษาเป็นไปได้ไม่ทั่วถึง และเกิดปัญหาจำนวนนักเรียนล้นชั้น ผลการเรียนรู้ของนักเรียนจึงเป็นไปได้ในทางที่คอยประสิทธิภาพและประสิทธิผล กล่าวคือ นักเรียนสอบตกเป็นจำนวนมาก นักเรียนอ่านหนังสือไม่ออก เป็นต้น ปัญหานี้จึงต้องอาศัยเทคโนโลยีมาช่วยแก้ปัญหา การที่จะสร้างอาคารหรือสถานที่เรียนเพิ่มขึ้นพร้อมทั้งผลิตและส่งครูไปทำการสอนในโรงเรียนต่าง ๆ อย่างทั่วถึงนั้น ออกจะเป็นสิ่งที่ทำได้ยากและต้องอาศัยงบประมาณเป็นจำนวนมาก ซึ่งเป็นการแก้ปัญหาที่ไม่ถูกต้องและรักษุม

2. ความเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเศรษฐกิจรวดเร็วมาก จึงต้องปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงการศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเศรษฐกิจ เพื่อให้ผู้ที่ได้รับการศึกษาสามารถอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขและก้าวหน้า นอกจากนั้นผู้ที่จบการศึกษาไปแล้วมักจะไม่ได้อาศัยความรู้ที่ตนได้เรียนไป ทำให้ความรู้นั้นไม่ต่อเนื่อง และเนื่องจากการศึกษานั้นเป็นสิ่งที่ผูกพันกับคนตั้งแต่แรกเกิดจนตลอดชีวิต ดังนั้นจึงต้องจัดการศึกษาคลอกชีวิต (Life Long Education) ให้แก่ประชาชน ซึ่งอาจจะจัดในรูปแบบของการศึกษานอกระบบ (Informal) หรือการใช้สื่อมวลชน (Mass Media) เช่น วิทยุ โทรทัศน์ การเรียนทางไปรษณีย์ มหาวิทยาลัยเปิด (Open University) เป็นต้น สิ่งที่น่าสนใจเกี่ยวกับปัญหานี้ก็คือ เทคโนโลยีนั่นเอง

3. ความก้าวหน้าทางค่านิยมวิทยาการใหม่ ๆ เช่น ทางวิทยาศาสตร์ จิตวิทยา สังคมศาสตร์ ฯลฯ เป็นผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา ทั้งในค่านิยมหาวิชา วิธีการและเทคนิคการสอน การวัดผล ซึ่งต้องอาศัยเทคโนโลยีมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษานี้ ตัวอย่างเช่น การเปลี่ยนแปลงวิธีการสอนในสาขาวิทยาศาสตร์ ซึ่งแต่เดิมนิยมการสอนให้เรียนผลผลิตของความรู้ที่ผู้อื่นค้นคว้าไว้แล้ว (Product Learning) ทำให้การเรียนการสอนเน้นหนักไปในทางท่องจำ ปัจจุบันเห็นว่าควรจะให้สอนให้รู้จักคิดโดยเน้น ขบวนการ (Process Learning) ดังนั้นจึงใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีเข้ามาในรูปแบบของการสอนแบบสืบสวนสอบสวน (Inquiry Method) เป็นต้น

กลุ่มโรงเรียนต้องให้ความช่วยเหลือ แนะนำ แก่บุคลากรในโรงเรียนในกลุ่มให้ได้รับความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีในการเรียนการสอนรวมทั้งให้บริการแก่บุคลากรอย่างทั่วถึงด้วย

การจัดแผนชั้นเรียน

การจัดแผนชั้นเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษา นั้น เกี่ยวข้องกับการรับนักเรียนเข้าเรียนในโรงเรียน ทั้งนี้เนื่องจากจำนวนนักเรียน และจำนวนห้องเรียนมีส่วนในการกำหนดจำนวนชั้นเรียน ซึ่งทำให้บางโรงเรียนที่รับนักเรียนได้น้อยต้องลดชั้นเรียน และโรงเรียนที่รับนักเรียนได้มากต้องขยายชั้นเรียน เพื่อให้การรับนักเรียนและการจัดแผนชั้นเรียนเป็นไปอย่างมีระบบ กระทรวงศึกษาธิการ จึงได้กำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติในการรับนักเรียนในสถานศึกษา สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ปีการศึกษา 2531 เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติดังนี้ (กองการมัธยมศึกษา 2531 : 1)

นโยบายการรับนักเรียนของกระทรวงศึกษาธิการ ปีการศึกษา 2531

(เฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา)

1. ส่งเสริมให้นักเรียนที่จบชั้น ป.6 ได้เข้าศึกษาต่อในระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น ทั้งในและนอกระบบโรงเรียน ให้ได้เกณฑ์เฉลี่ยทั่วประเทศถึงร้อยละ 50 สำหรับห้องที่มีอัตราการศึกษาต่ำ ให้เร่งรัดส่งเสริมให้ให้มีการศึกษาต่อเป็นกรณีพิเศษ
2. ให้โรงเรียนมัธยมศึกษาในเมืองที่มีชั้นเรียนเต็มรูปแบบรับนักเรียนเท่าที่กำหนดไว้ โดยไม่ขยายชั้นเรียนเพิ่ม แต่เร่งขยายการรับนักเรียนในโรงเรียนระดับอำเภอให้มากขึ้น และขยายการรับนักเรียนในโรงเรียนระดับตำบลให้มากขึ้นเป็นกรณีพิเศษ
3. ส่งเสริมให้นักเรียนที่จะเรียนต่อชั้นมัธยมศึกษา ได้เรียนในโรงเรียนที่ใกล้บ้าน
4. ขจัดการให้อภิสิทธิ์ในการฝากเด็กเข้าเรียน

5. ให้มีการประสานงานการรับนักเรียน นักศึกษา แต่ละระดับระหว่าง กรมต่าง ๆ ให้สัมพันธ์และเกื้อกูลกัน

6. ให้สถานศึกษารับนักเรียนให้เต็มตามจำนวนที่ประกาศไว้ และไม่รับเพิ่มอีกเมื่อได้รับเต็มจำนวนแล้ว ในกรณีที่สถานศึกษาจำเป็นต้องรับนักเรียนเพิ่ม ให้เสนอกรมพิจารณาเป็นราย ๆ ไป

7. การสอบคัดเลือกเพื่อศึกษาต่อให้ยึดหลักความเสมอภาคและส่งเสริมความถนัดของนักเรียนแต่ละบุคคลและ/หรือยึดถือความสำคัญของผลการเรียนในสถานศึกษาที่ยามาเป็นหลัก

แนวปฏิบัติในการรับนักเรียนในสถานศึกษา สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ปีการศึกษา 2531

1. กำหนดพื้นที่บริการของโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อให้โรงเรียนมัธยมศึกษา พิจารณารับนักเรียนที่มีที่อยู่อาศัยในพื้นที่บริการ และนักเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่อยู่ไกลเคียงในพื้นที่บริการ เข้าเรียนเป็นพิเศษ โดยเฉพาะจำนวนหนึ่งก่อน

2. จัดสรรโควตาการรับนักเรียนเข้าเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ให้กับโรงเรียนประถมศึกษาในพื้นที่บริการจำนวนหนึ่ง

3. ในการสอบคัดเลือกเข้าเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ไม่ให้มีการสอนภาษาอังกฤษอย่างเด็ดขาดไม่ว่าโดยวิธีใด หากจะจัดสอนภาษาอังกฤษเพื่อจัดชั้นเรียน ให้กระทำหลังจากการประกาศผลการสอบคัดเลือกแล้ว

4. สำหรับสถานศึกษาที่รับนักเรียนได้ไม่เต็มจำนวนที่กรมอนุมัติให้รับ ให้สถานศึกษานั้นรับเพิ่มให้เสร็จสิ้นก่อนวันเปิดการเรียน

5. ให้สถานศึกษาถือปฏิบัติเรื่องการรับนักเรียนตามประกาศของกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องนโยบายการรับนักเรียน นักศึกษา เข้าเรียนในสถานศึกษาในสังกัด และในความควบคุมของกระทรวงศึกษาธิการ ลงวันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2525 ในหนังสือที่ ศษ 0208/3469 ลงวันที่ 11 กุมภาพันธ์ 2525 เรื่องการรับนักเรียนในสถานศึกษา สังกัดกระทรวงศึกษาธิการกรณีพิเศษโดยเคร่งครัด

6. ให้สถานศึกษาแจ้งจำนวนนักเรียนที่สามารถเข้าศึกษาตามแผนการจัดชั้นเรียนประจำปีในอัตราสูงสุดเท่าที่สถานศึกษาจะรับได้ ให้กรมพิจารณาประกอบการประกาศรับสมัคร

7. การประกาศผลการสอบคัดเลือกนักเรียน นักศึกษา ที่คัดเลือกได้ ให้ประกาศเฉพาะรายชื่อเท่ากับจำนวนที่กรมพิจารณาอนุมัติไว้

ในแผนการพัฒนาศึกษาตามนโยบายและแผน พ.ศ.2530-2532 กรมสามัญศึกษาได้กำหนดแนวทางการรับนักเรียนและการจัดแผนชั้นเรียนในระบบกลุ่มโรงเรียนให้เกื้อกูลกัน ดังนี้ (กรมสามัญศึกษา 2530 : 44-45)

1. จัดให้มีการสำรวจการรับนักเรียนเข้าเรียนในระดับ ม.1 และ ม.4 ให้ทราบให้แน่ชัดว่ามาจากที่ใด โรงเรียน (เดิม) ใด เท่าไร

2. ให้โรงเรียนระดับจังหวัดพิจารณาจัดแผนการรับนักเรียน ลดการรับนักเรียน ม.1 ลง เฉพาะจำนวนในเขตบริการ แต่ให้ขยายในระดับ ม.4 เพื่อให้โควตาแก่โรงเรียนในระดับอำเภอ และคำนึงถึงความเหมาะสม

3. ให้โรงเรียนระดับอำเภอ วางแผนรับนักเรียนในระดับ ม.1 เฉพาะในเขตบริการ ให้มีปริมาณมากขึ้น และขยายระดับ ม.4 ตามกำลังความสามารถและความเหมาะสม

4. ให้โรงเรียนระดับตำบลขยายการรับนักเรียนในระดับ ม.1 ในเขตบริการให้เพิ่มมากขึ้นให้อย่างน้อย 50% ของนักเรียนที่จบ ป.6

5. ให้โรงเรียนระดับจังหวัดกำหนดโควตาการเรียนต่อ ม.4 ให้กับโรงเรียนระดับตำบล และอำเภอภายในจังหวัด โดยเน้นให้กับโรงเรียนระดับตำบล

6. ให้โรงเรียนระดับตำบลและอำเภอ จัดแผนการเรียนในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ให้นักเรียนได้เรียนทั้งวิชาภาษาอังกฤษ และวิชาอาชีพท้องถิ่นตามแนวทางการกำหนดหลักสูตรที่ศึกษานิเทศก์เสนอแนะ

7. ให้โรงเรียนระดับอำเภอและจังหวัด จัดแผนการเรียนในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ให้นักเรียนได้เลือกเรียนทั้งสามสาย สำหรับการเรียนสายวิชาชีพหรือวิชา

พื้นฐาน วิชาอาชีพในสายคณิต-วิทย์ หรือ สายศิลป-ภาษา ให้เป็นไปตั้งแนวทางการกำหนดหลักสูตรที่ศึกษานิเทศก์เสนอแนะ

8. ให้มีการประชาสัมพันธ์ ทำความเข้าใจกับผู้ปกครองและประชาชนโดยเฉพาะประชาชนในเขตตำบล ให้ได้ทราบว่าหากส่งเด็กเข้าเรียน ม.ศ. ในโรงเรียนระดับตำบล จะมีโอกาสเข้าเรียนในระดับ ม.ปลาย ที่โรงเรียนระดับจังหวัดโดยไม่จำเป็นต้องส่งเด็กเข้าเรียนที่โรงเรียนระดับอำเภอหรือจังหวัด ตั้งแต่เริ่มเรียนในระดับ ม.ศ.

การจัดแผนการเรียน

กระทรวงศึกษาธิการ (2523 : 89) ได้ให้แนวคิดของการจัดแผนการเรียนไว้ว่า หมายถึง การกำหนดรายวิชาเลือกอย่างมีเป้าหมาย ซึ่งนักเรียนและโรงเรียนจะพิจารณาาร่วมกันโดยคำนึงว่านักเรียนจะมุ่งไปประกอบอาชีพใด นักเรียนแต่ละคนจะมีแผนของตนเอง บางคนจะมีแผนการเรียนที่เป็นวิชาสามัญ บางคนจะมีแผนการเรียนที่เป็นอาชีพ

การจัดแผนการเรียนเป็นส่วนที่สำคัญที่ฝ่ายที่ต้องรับผิดชอบโดยตรงในโรงเรียนคือ ฝ่ายวิชาการ เพราะแผนการเรียนนั้นได้มาจากการผสมผสานของแต่ละวิชา จัดขึ้นเป็นแผนการเรียนต่าง ๆ ฝ่ายวิชาการจะทราบว่ารายวิชาใดที่มีความต่อเนื่องสัมพันธ์กับวิชาใด มีครูพอที่จะเปิดสอนหรือไม่ นักเรียนจะต้องเรียนวิชาใดบ้างจึงจะต่อเนื่องกัน เมื่อเป็นเช่นนี้จำเป็นต้องจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องต่อกัน กลุ่มโรงเรียนต้องให้ความช่วยเหลือโรงเรียนในกลุ่มโดยให้คำแนะนำในการจัดแผนการเรียนให้เหมาะสมกับสภาพความต้องการของท้องถิ่นของตน

องค์ประกอบของการจัดแผนการเรียน

การจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับจุดหมายของหลักสูตร สิ่งที่ต้องคำนึงถึงเป็นอันดับแรกคือ "แผนการเรียน" ลักษณะการจัดแผนการเรียนที่ดีควรพิจารณา

ความถนัด ความสนใจของนักเรียน และความต้องการของท้องถิ่น การที่โรงเรียนจะ
จัดแผนการเรียนให้ตรงตามความถนัด ความสนใจของนักเรียนและความต้องการของ
ท้องถิ่นนั้น กรมวิชาการได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบในการจัดโครงการเรียน
ที่โรงเรียนควรพิจารณา คือ (กระทรวงศึกษาธิการ 2521 : คำนำ)

1. จำนวนชั้นเรียนที่จะเปิดสอน ก่อนที่จะจัดแผนการเรียนทางโรงเรียน
จำเป็นต้องสำรวจชั้นเรียนที่จะเปิดสอนให้เสียก่อน ทั้งนี้เพื่อต้องการที่จะให้จำนวน
ชั้นเรียนสอดคล้องกับจำนวนผู้เรียนที่จะเลือกเข้าเรียนตามแผนการเรียนต่าง ๆ ที่
ผู้เรียนตั้งใจจะเลือกเรียน

2. จำนวนครูผู้สอน เป็นองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งในการจัดแผน
การเรียน กล่าวคือ เมื่อทราบชั้นเรียนที่จะเปิดสอนแล้ว สิ่งที่โรงเรียนต้องสำรวจต่อ
ไปคือ จำนวนครูที่จะสอนในแต่ละชั้นเรียนว่าสอดคล้องกับจำนวนชั้นเรียนที่จะเปิดสอน
หรือไม่ ถ้าไม่สอดคล้องกันก็ต้องพิจารณาต่อไปว่าส่วนใดควรเพิ่ม ส่วนใดควรลด
ทั้งนี้เพื่อให้แผนการเรียนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3. จำนวนผู้เรียน โรงเรียนต้องสำรวจจำนวนนักเรียนทั้งหมดรวมทั้ง
สำรวจความถนัดและความสนใจของผู้เรียน เพื่อนำมาเป็นข้อมูลส่วนหนึ่งของการเปิด
แผนการเรียน ทั้งนี้ก็เพราะการจัดแผนการเรียนประการหนึ่งนั้นต้องจัดให้สอดคล้อง
กับความถนัดและความสนใจของผู้เรียน

4. ปริมาณของวัสดุและอุปกรณ์ การเรียนการสอนจะดำเนินไปอย่างมี
ประสิทธิภาพ ถ้าปริมาณของวัสดุและอุปกรณ์มีเพียงพอกับจำนวนนักเรียน ดังนั้นก่อน
ที่จะเปิดแผนการเรียนใด โรงเรียนควรที่จะสำรวจและจัดเตรียมวัสดุและอุปกรณ์
ตลอดจนเครื่องมือต่าง ๆ ให้เพียงพอกับจำนวนนักเรียนที่จะเข้าเรียนในแผนการเรียนนั้น

5. ความต้องการของท้องถิ่น ผู้เรียนที่สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนแล้ว
บางส่วนต้องออกมาประกอบอาชีพในท้องถิ่นของตน ดังนั้นการจัดแผนการเรียนใน
โรงเรียนจึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นด้วยการ
ที่โรงเรียนให้ผู้เรียนเลือกเรียนตามความถนัดและความสนใจของผู้เรียนเท่านั้น ยังไม่
เพียงพอจึงต้องให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นด้วย

ทัศนีย์ สงวนสัตย์ (ม.ป.ป. : 15) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบในการจัดแผนการเรียนว่า องค์ประกอบที่สำคัญในการจัดแผนการเรียนตามแนวปฏิบัติควรประกอบด้วย

1. ความต้องการ นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน จุดประสงค์ที่สำคัญประการหนึ่งของการจัดแผนการเรียนก็คือ ต้องสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน และท้องถิ่น ทั้งนี้ก่อนจัดแผนการเรียนโรงเรียนควรที่จะสำรวจความต้องการของผู้เรียน ความต้องการของผู้ปกครอง และความต้องการของชุมชนในท้องถิ่นนั้นให้ตรงกันเสียก่อน แล้วจึงนำมาเป็นข้อมูลในการจัดแผนการเรียนต่อไป

2. ความพร้อมของโรงเรียนในคานต่าง ๆ ได้แก่ คานบุคลากร คานวัสดุอุปกรณ์ และคานอาคารสถานที่ เมื่อเราได้ความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชนเป็นข้อมูลพื้นฐานแล้ว องค์ประกอบที่ควรสำรวจต่อไปก็คือ ความพร้อมของโรงเรียนในคานต่าง ๆ ว่าจะสนับสนุนหรือส่งเสริมให้จัดแผนการเรียนได้มากหรือน้อยเพียงใด ถ้าโรงเรียนมีบุคลากร วัสดุอุปกรณ์ และอาคารสถานที่พร้อมก็สามารถที่จะจัดแผนการเรียนได้กว้างหรือได้หลายแผนการเรียน แต่ถ้าโรงเรียนยังขาดบุคลากร วัสดุอุปกรณ์ และอาคารสถานที่ก็จัดแผนการเรียนได้แคบ หรือจัดแผนการเรียนได้ไม่มาก

จากแนวความคิดของนักการศึกษาต่าง ๆ นี้สรุปได้ว่าองค์ประกอบที่สำคัญในการจัดแผนการเรียนควรประกอบไปด้วย

1. ความต้องการของผู้เรียน
2. ความต้องการของผู้ปกครอง
3. ความต้องการของท้องถิ่น
4. ความพร้อมของโรงเรียนในคานต่าง ๆ ได้แก่ บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ และอาคารสถานที่

วิธีดำเนินการจัดแผนการเรียน

แนวทางในการจัดแผนการเรียนให้สอดคล้องกับหลักสูตร จุดหมายและโครงสร้างของหลักสูตรนั้น ชีระ ชัยบุพพชรรยง (2525 : 43) ได้เสนอวิธีการจัด

แผนการเรียนเป็นขั้นตอนไว้ดังนี้

ขั้นที่ 1 สำรวจ ขั้นสำรวจนี้ได้แบ่งการสำรวจออกเป็น 3 ด้านคือ

- ก. สำรวจชุมชน การสำรวจชุมชนนี้ก็เพื่อต้องการทราบ
- ทรัพยากรธรรมชาติที่เอื้ออำนวยต่อการจัดสอนวิชาอาชีพ เช่น บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ วัตถุดิบ เป็นต้น
 - แหล่งฝึกอาชีพสำหรับนักเรียน เช่น แหล่งวิทยากร สถานประกอบการ และสถานประกอบอาชีพอิสระ เป็นต้น
 - ความต้องการของชุมชน เช่น การประกอบอาชีพส่วนใหญ่ของชุมชนหรือผู้ประกอบการ แนวโน้มของความต้องการเกี่ยวกับงานอาชีพของชุมชน เป็นต้น
- ข. สำรวจโรงเรียน เพื่อต้องการทราบ
- ความพร้อมของบุคลากร เช่น ครูผู้สอน ภารโรง ฯลฯ
 - ความพร้อมของอาคารสถานที่ เช่น ห้องเรียน โรงฝึกงาน ที่คิน หรือบริเวณที่จัดฝึกหัดงาน เป็นต้น
- ค. สำรวจนักเรียน เพื่อต้องการทราบ
- ความถนัด ความสนใจ สติปัญญาของนักเรียน
 - พื้นฐานอื่นที่จะสามารถเรียนได้ เช่น ผลการเรียนที่ผ่านมา สุขภาพ เป็นต้น

ขั้นที่ 2 ให้ข้อมูลเกี่ยวกับแผนการเรียนและวิชาเรียนแก่ผู้ประกอบการและนักเรียนในขั้นนี้ โรงเรียนจะเชิญผู้ประกอบการและนักเรียนมาฟังคำชี้แจงเกี่ยวกับแผนการเรียนและวิชาเรียนเพื่อให้เห็นแนวทางในการตัดสินใจเลือกแผนการเรียน

ขั้นที่ 3 ให้คำปรึกษาเพื่อเลือกแผนการเรียน เมื่อนักเรียนมาเพื่อเลือกเข้าแผนการเรียนต่าง ๆ โรงเรียนก็จะต้องให้คำปรึกษาแก่ผู้ประกอบการและนักเรียน โดยที่ครูแนะแนวจะดูผลการเรียนจากสมุดรายงานของเด็กและแฟ้มสุขภาพประกอบในการให้คำปรึกษาด้วย นอกจากนี้อาจใช้วิธีสัมภาษณ์ประกอบเช่น นักเรียนที่เลือกเรียนต่อแผน

การเรียนที่เน้นค่านศกักรรรม ก็จะมีการสัมภาษณ์เกี่ยวกับความรู้เรื่องการทำอาหาร หรือการเย็บปักถักร้อย โดยครูสอนคณกรรรมแล้วจึงให้นักเรียนเลือกสอบตามแผนการ-เรียน เป็นคน

ขั้นที่ 4 นักเรียนลงทะเบียนเรียนตามแผนการเรียนต่าง ๆ ในการลงทะเบียนนี้ครูแนะแนวจะคอยเป็นที่ปรึกษาโดยมีครูวิชาการและครูวัดผลของโรงเรียนเป็นผู้รับลงทะเบียนเรียน

ขั้นที่ 5 ติดตามผล เมื่อนักเรียนเข้าเรียนตามแผนการเรียนต่าง ๆ แล้วครูแนะแนวก็จะติดตามผลการเรียนของนักเรียนว่าเรียนได้หรือไม่ ถ้าเรียนไม่ได้ทั้งๆ ที่ก็ได้พยายามทำตามขั้นตอนเพื่อช่วยให้นักเรียนได้เรียนตามความสนใจ ความถนัด ก็ต้องหาสาเหตุว่าอะไร เป็นปัจจัยให้นักเรียนเรียนไม่ได้ในแผนการเรียนนั้น ปัจจัยนั้นมาจากครูหรือนักเรียน ก็จะออกแบบสอบถาม ตามนักเรียนถึงสาเหตุที่เรียนในแผนการเรียนนั้นๆ ไม่ได้ โดยเฉพาะวิชาหลักซึ่งนักเรียนจำเป็นต้องสอบให้ผ่านถ้าหากมีปัจจัยที่ให้นักเรียนเรียนไม่ผ่านนั้นมาจากตัวนักเรียนเอง และเป็นปัญหาเหมือน ๆ กัน ครูก็จะชี้ให้เห็นการแนะแนวเป็นหมู่ หรือถ้ามีปัญหาเฉพาะบุคคลก็จะจัดแนะแนวเป็นรายบุคคล แต่ตามผลจากการสำรวจพบว่า ปัญหาที่นักเรียนเรียนตกต่ำหรือสอบไม่ผ่านมาจากครูด้วยสาเหตุใดบ้าง ครูแนะแนวก็อาจเสนอผลนี้ต่อผู้ช่วยฝ่ายวิชาการเพื่อจะได้ประชุมอบรมครูในสายวิชาต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

วิธีดำเนินการจัดแผนการเรียนตามแนวคิดของกรมวิชาการ (2521 : 87) ได้เสนอไว้ว่า กระบวนการช่วยให้โรงเรียนมีแนวคิดในการจัดแผนการเรียนและวิชาเลือกที่สนองเอกลักษณ์ของผู้เรียน และความต้องการของท้องถิ่นเกี่ยวกับการศึกษาและอาชีพนั้นแบ่งออกเป็น 7 ขั้นตอน ได้แก่

1. การสำรวจความต้องการของท้องถิ่นในค่านการศึกษาและอาชีพ เพื่อต้องการทราบข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการของท้องถิ่น ทั้งในค่านการศึกษาและอาชีพ เพื่อมอบให้คณะกรรมการบริหารของโรงเรียนจำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับไปพิจารณาประกอบในการกำหนดเปิดวิชาเรียน หรือแผนการเรียนให้สอดคล้องกับสภาพและความต้องการของท้องถิ่นต่อไป

2. ประชุมคณะกรรมการบริหารโรงเรียนและกำหนดแผนการเรียน เพื่อพิจารณาข้อมูลที่ได้รับจากการสำรวจสภาพ และความต้องการของท้องถิ่น สรรวจความพร้อมของโรงเรียน กำหนดวิชาเลือกและจัดแผนการเรียน วางแผนจัดทำคู่มือนักเรียน
3. ประชาสัมพันธ์หลักสูตรก่อนรับสมัครนักเรียน เพื่อให้ให้นักเรียน ครู ผู้ปกครอง และประชาชนทั่วไป เข้าใจและมองเห็นคุณค่าหรือความสำคัญของหลักสูตร
4. แนะนำการเลือกแผนการเรียน เพื่อชี้แจงวิชาเรียนและแผนการเรียน ที่เปิดสอนแก่นักเรียนและผู้ปกครอง และเพื่อให้ให้นักเรียนเลือกแผนการเรียนได้เหมาะสมกับความถนัด ความสนใจ และความต้องการ
5. บริการทดสอบมาตรฐาน เพื่อทราบข้อมูลเกี่ยวกับสติปัญญา ความสามารถ ความถนัด และความสนใจ ของนักเรียน อันจะเป็นประโยชน์ในการจัดแผนการเรียน ตรงตามเอกัตภาพของนักเรียน
6. การลงทะเบียนเลือกแผนการเรียน เพื่อประโยชน์ในการจัดกลุ่มนักเรียน จัดครูประจำวิชา อาจารย์ที่ปรึกษา และการจัดห้องเรียนเพื่อการเรียนการสอนต่อไป
7. ติดตามผลการเลือกแผนการเรียน เพื่อติดตามผลดูว่าได้เลือกเวลาเรียน หรือแผนการเรียนอย่างถูกต้อง เหมาะสมกับอัถภาพหรือไม่เพียงพอ และเพื่อประมวลปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการจัดแผนการเรียน

ในการจัดทำแผนการเรียน กลุ่มโรงเรียนสามารถจัดกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกันเพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับท้องถิ่นที่โรงเรียนในกลุ่มตั้งอยู่ และเป็นแนวทางในการจัดแผนการเรียนให้สนองตอบความต้องการและความพร้อมของท้องถิ่นให้มากที่สุด และยังเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาเรื่องจำนวนนักเรียนขาดในโรงเรียนเล็ก และอื่นในโรงเรียนใหญ่อีกด้วย

การจัดแผนการสอน

แผนการสอนเป็นแนวทางที่จะช่วยให้ผู้สอนดำเนินการเรียนการสอนให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร เพราะการสอนแต่ละครั้ง ผู้สอนได้วางแผนไว้ว่าจะสอน

อย่างไร เป็นการเตรียมการล่วงหน้า ดังที่ อบรม สนิทบาล (2524 : 85) ได้ให้ความหมายของการวางแผนการสอนว่าหมายถึง "การกำหนดหรือวางแนวทางการสอนในเรื่องที่จะสอนกว้าง ๆ ซึ่งเป็นหลักใหญ่ ๆ ที่จะต้องปฏิบัติโดยกำหนดไว้เป็นข้อ ๆ หรือเป็นตอน ๆ และ สุทธิ ประจักษ์กิติ (2524 : 65) กล่าวว่า "การวางแผนการสอนเป็นกิจกรรมอันดับแรกของครู เพื่อให้ให้การสอนทั้งกระบวนการบรรลุเป็นผลสำเร็จตามเป้าหมาย ครูผู้สอนที่ขาดการวางแผนการสอนจะไม่ประสบผลสำเร็จในการสอนอย่างแน่นอน"

พันทิพา อุทัยสุข (2524 : 154) ได้แบ่งระดับของแผนการสอนไว้ 3 ระดับดังนี้

1. แผนการสอนระยะยาว ในระดับนี้ครูจะศึกษาเนื้อหาวิชาในหลักสูตรจากแบบเรียนหลาย ๆ เล่ม รวมทั้งคู่มือครูหรือคู่มือการสอน และเอกสารอื่น ๆ ที่จะ เป็นประโยชน์จากนั้นก็แบ่งเนื้อหาออกเป็นหน่วยการสอน จัดลำดับหน่วยการสอนตามความเหมาะสมกับพื้นฐานของผู้เรียนและกำหนดเวลาการสอนโดยประมาณสำหรับแต่ละหน่วยการสอน

2. แผนการสอนระดับหน่วย เมื่อแบ่งหน่วยการสอนแล้วก็พิจารณากำหนด มโนคติและวัตถุประสงค์การเรียนการสอนให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตร จากนั้นก็วางแผนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหา วัตถุประสงค์และลักษณะของผู้เรียน ต่อไปก็วางแผนกำหนดสื่อการสอนที่จะช่วยให้กิจกรรมการเรียน การสอนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และท้ายที่สุดเตรียมวิธีการประเมินผล ตลอดจนเครื่องมือที่จะใช้ประเมินผลให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

3. แผนการสอนระดับบทเรียน เมื่อมีแผนการสอนระดับหน่วยการสอนแล้ว ก่อนสอนแต่ละบทเรียนที่อยู่ในแต่ละหน่วยครูจะต้องเขียนแผนการสอนให้ชัดเจนเพื่อจะให้เตรียมกิจกรรมการเรียนการสอนตลอดจนสื่อการสอนได้เหมาะสมกับบทเรียน

แผนการสอน เป็นส่วนขยายของหลักสูตรซึ่งกำหนดแนวทางการสอนและจัด กิจกรรมเสนอแนะแก่ครู โดยยึดถือจุดประสงค์การเรียนรู และความคิดรวบยอดใน

หลักการของหลักสูตรไว้เป็นหลัก ส่วนรายละเอียดของเนื้อหา กิจกรรม และวิธี
วัดผล เป็นเพียงข้อเสนอแนะที่คาดว่าจะก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามจุดประสงค์นี้ แผน
การสอนมีองค์ประกอบ ดังต่อไปนี้ (บำรุง กลัดเจริญ 2525 : 81-82)

1. ความคิดรวบยอด หมายถึง หลักวิชาหรือความรู้สำคัญหรือความเชื่อถือเป็นพื้นฐานซึ่งจะนำไปสู่จุดประสงค์การเรียนรู้ได้ประการหนึ่ง และซึ่งจะช่วยให้การกำหนดเนื้อหาหรือรายละเอียดของหลักสูตรได้
2. จุดประสงค์ หมายถึง ความต้องการโดยเฉพาะของแต่ละวิชา ซึ่งกำหนดไว้เป็นรายละเอียดในเชิงพฤติกรรม สามารถใช้ในการวัดผลได้พอสมควร บางทีก็บอกคุณสมบัติที่ต้องการเน้นไว้ด้วย
3. เนื้อหา ได้แก่ เนื้อหาที่ได้จัดเป็นสัดส่วน แยกย่อยไว้แต่ละแผน เรียงลำดับตามความยากง่าย
4. กิจกรรม ได้แก่ กิจกรรมที่เสนอแนะไว้ให้ครูเลือกได้ตามความจำเป็นและความเหมาะสม
5. สื่อการเรียน ได้แก่ เครื่องมือ ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ ที่จะช่วยสนับสนุนให้การเรียนการสอนบรรลุตามจุดหมายที่วางไว้
6. การวัดผล เสนอแนะวิธีการวัดผลไว้อย่างกว้าง ๆ เพื่อให้ผู้สอนได้เลือกใช้ เพื่อปรับปรุงตัวผู้เรียนและตัวผู้สอนเอง

พันทิพา อุทัยสุข (2524 : 18) ได้สรุปประโยชน์ของแผนการสอนไว้
ดังนี้

1. เพื่อสนองความต้องการของนักเรียน เพราะนักเรียนแต่ละห้อง แต่ละปี มีความแตกต่างกันมาก และผู้สอนสามารถปรับปรุงให้เหมาะสมได้
2. เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน เพราะสามารถวิเคราะห์ข้อบกพร่องหรือปัญหาต่าง ๆ ที่ผ่านมามาได้ตามลักษณะของระบบ จากจุดมุ่งหมายและการประเมินผล

การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี

กองแผนงาน กรมสามัญศึกษา (2530 : 16) ได้ให้ความหมายของแผนปฏิบัติการประจำปีไว้ว่าหมายถึง แผนที่ปรับจากแผนพัฒนาประจำปี ซึ่งแนวทางการดำเนินงานที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีต้องสอดคล้องกับงาน หรือโครงการที่ได้รับอนุมัติให้

ดำเนินการได้ตามแผนพัฒนาประจำปี โดยเน้นให้เห็นขั้นตอนการดำเนินงาน งบประมาณ เป้าหมายและระยะเวลาการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนของงานหรือโครงการให้ชัดเจน สามารถนำไปใช้เป็นคู่มือในการปฏิบัติงานและติดตามประเมินผลได้

กองแผนงาน กรมสามัญศึกษา ยังได้กำหนดขั้นตอนในการจัดทำแผนปฏิบัติการ ของโรงเรียนให้ทำเป็นปีการศึกษา มีขั้นตอนการดำเนินงาน 8 ขั้นตอน และกำหนด ระยะเวลาดำเนินการดังนี้

1. กรมกำหนดนโยบายประจำปีและแจ้งจัดสภาพงบประมาณให้คณะกรรมการ สามัญศึกษาจังหวัด เพื่อแจ้งกลุ่มโรงเรียนและโรงเรียน
2. โรงเรียนและกลุ่มโรงเรียนวิเคราะห์นโยบายและข้อมูลเพื่อกำหนดปัญหา และความต้องการ
3. คณะกรรมการกรมสามัญศึกษาจังหวัดเชิญกลุ่มโรงเรียนและโรงเรียนมา กำหนดปัญหาและความต้องการ จำแนกเป็น
 - ปัญหาและความต้องการร่วมกัน
 - ปัญหากลุ่มย่อย
 - ปัญหาเฉพาะของโรงเรียนและกลุ่ม
4. คณะกรรมการสามัญศึกษาจังหวัด กลุ่มโรงเรียนและโรงเรียนวิเคราะห์ กำหนดทางเลือกและแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการ
5. กลุ่มโรงเรียนและโรงเรียนจัดทำแผนปฏิบัติการและส่งให้คณะกรรมการ สามัญศึกษาจังหวัด ประสานและให้ความเห็นชอบ
6. คณะกรรมการสามัญศึกษาจังหวัดส่งแผนปฏิบัติการที่ประสานแล้วให้กรม เพื่อทราบ
7. ทำเนียบงานติดตามและนิเทศ
8. ประเมินผลและรายงานกรม

กลุ่มโรงเรียนกรมสามัญศึกษา มีหน้าที่จัดอบรมพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนที่ อยู่ภายในกลุ่มให้สามารถทำแผนปฏิบัติการประจำปีให้ถูกต้องตามนโยบายของกรมสามัญ- ศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้ถูกต้องต่อไป

การจักกิจกรรมของกลุ่มโรงเรียน

กลุ่มโรงเรียนกรมสามัญศึกษาปฏิบัติงานโดยยึดนโยบายของกรมสามัญศึกษาเป็นหลัก โดยนำนโยบายมาดัดแปลงปรับให้เหมาะสมกับสภาพความต้องการของโรงเรียนในท้องถิ่นที่กลุ่มโรงเรียนตั้งอยู่ในด้านการส่งเสริมคุณภาพการศึกษาและการรักษามาตรฐานการศึกษานั้น กรมสามัญศึกษาได้กำหนดนโยบายไว้ดังนี้ (กรมสามัญศึกษา 2529 : 5-7)

1. เร่งรัดพัฒนาหลักสูตรกระบวนการเรียนการสอน การจักกิจกรรมการศึกษา การฝึกปฏิบัติงาน และการแนะแนวเพื่อพัฒนานักเรียนให้มีความรู้ ความสามารถ และคุณธรรมน่าใจอย่างเพียงพอต่อการศึกษาคือ การเข้าสู่ตลาดแรงงาน การประกอบอาชีพอิสระตามแนวทางอาชีพของบิดามารดาหรืออาชีพท้องถิ่น ตามความเหมาะสมสอดคล้องกับทรัพยากรที่มีอยู่
2. พัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ สังคมของแต่ละท้องถิ่น มุ่งให้การศึกษามีผลต่อการพัฒนานักเรียน เศรษฐกิจ และสังคมของท้องถิ่นอย่างแท้จริง
3. ปรับปรุงพัฒนาจุดประสงค์การเรียนรู้ในรายวิชาต่าง ๆ ให้ชัดเจนและสอดคล้องกับนโยบาย ทั้งในด้านความรู้ ทักษะ การนำความรู้ไปใช้ และเจตคติตามลักษณะเนื้อหาของรายวิชานั้น ๆ
4. ปรับปรุงพัฒนาแผนการเรียนการสอน วิธีการ จักกิจกรรมการเรียนการสอน สื่อการเรียน การสอนในรายวิชาต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมการเรียนการสอนให้บังเกิดผลตามจุดประสงค์การเรียนรู้ที่ได้กำหนดไว้
5. กำหนดให้มีมาตรการทางการอ่านวยการ การสนับสนุนส่งเสริม การนิเทศทั้งภายนอกและภายใน การควบคุมดูแล การติดตามเพื่อให้กระบวนการเรียนการสอนและการจักการศึกษาให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และวิธีการที่ได้กำหนดขึ้น
6. กำหนดให้มีมาตรฐานคุณภาพการเรียนการสอนและการจักการศึกษาและมาตรฐานผลการศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการประเมินผลและพัฒนาการเรียนการสอนให้มีมาตรฐานคุณภาพสูงขึ้นต่อไป

7. กำหนดให้มีมาตรฐานคุณภาพของโรงเรียน ในกํานับบริหารสถานศึกษา ครู อาจารย์ เจ้าหน้าที่สนับสนุนการบริหารและการเรียนการสอน อาคารสถานที่ สื่อ การเรียนการสอน แนวทางในการจัดบริการกระจายทรัพยากรทางการศึกษา และการพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพสูงขึ้นและทัดเทียมกัน

8. ส่งเสริมงานวิจัย ศึกษาค้นคว้าและสำรวจปัญหาและแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน และการจัดการศึกษาเพื่อเป็นข้อมูลสารสนเทศ ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้มีระดับสูงขึ้น

9. จัดและส่งเสริมให้มีกิจกรรมต่าง ๆ ทางการศึกษาเพื่อพัฒนาระดับ มาตรฐานคุณภาพ สถานศึกษา การเรียนการสอนและการจัดการศึกษาในกํานับต่าง ๆ ตามนโยบาย โดยเฉพาะในส่วนภูมิภาค เป็นคํานว่ การฝึกอบรมสัมมนาครู อาจารย์ การนิเทศในระบบทางไกล การให้ชํว่บริการโรงเรียนที่โรงเรียนนอ้ง การเชิญ ชวนให้ครูอาจารย์มีความสามารถประสงค์สูงไปชํว่โรงเรียนนอ้งเพื่อยกระดับ คุณภาพ การจัดให้มีการเยี่ยมชมผลงานดีเยี่ยมซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดการประเมิน ตนเองและการพัฒนางานของตนเอง ฯลฯ

10. จัดให้มีการประเมินผลคุณภาพการเรียนการสอน และการจัดการศึกษา ในระดับมัธยมศึกษาทั่วประเทศ เพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขปรับปรุงพัฒนาต่อไป

11. ส่งเสริมการจัดบริการห้องสมุดโรงเรียน เพื่อเป็นแหล่งค้นคว้าทาง วิชาการของนักเรียน

12. จัดบริการคํานอาหารกลางวัน อุปกรณ์การเรียน เสื้อผ้าและสิ่งอื่น ๆ ที่จำเป็นแก่นักเรียนที่ขาดแคลน และจัดบริการคํานสุขภาพอนามัยแก่นักเรียน

13. เร่งรัดพัฒนาครูอาจารย์เป็นกรณีพิเศษให้มีคุณธรรม ความสามารถให้ สมกับที่ใ้ชื่อว่าเป็นครู ให้ได้กระทำหน้าที่ของครูที่สมบูรณ์ และจัดให้มีการพัฒนาเน้นหนัก ในคํานคุณธรรมและอุ้มการณ์ของการเป็นครู ความสามารถเป็นเลิศทางวิชาการ ให้ครู อาจารย์ทุกคนมีหลักการ เทคนิค วิธีการ ในการสอนและการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ของนักเรียนคํานความเหมาะสมกับธรรมชาติและหลักการของวิชาการนั้น ๆ ให้สมกับที่ว่ วิชาที่ครูเป็นวิชาระดับสูง

14. บรรจุหรืออบรมครูในสาขาวิชาที่ขาดแคลน เช่น กนตรี นาฏศิลป์ พลศึกษา ให้เพียงพอแก่การเรียนการสอนในแต่ละโรงเรียน

15. จูงใจให้ครูและบุคลากรการศึกษา อุทิศเวลาและตั้งใจปฏิบัติงานอย่างจริงจัง และส่งเสริมให้ครูและบุคลากรลักษณะดังกล่าวมีโอกาสก้าวหน้าและรับผลตอบแทนเป็นกรณีพิเศษ

ส่วนในด้านการให้คำปรึกษา แนะนำ และประสานงานในการจัดการศึกษานั้นได้ระบุไว้ชัดเจนแล้วในการกำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียน เมื่อพิจารณาตามหน้าที่และแนวปฏิบัติที่กลุ่มโรงเรียนต้องรับผิดชอบ พบว่างานวิชาการเป็นงานหลักที่สำคัญยิ่งที่กลุ่มโรงเรียนต้องดำเนินการ เพื่อให้งานวิชาการบรรลุตามเป้าหมาย ตามนโยบาย และบทบาท หน้าที่ จึงจำเป็นต้องจัดกิจกรรมส่งเสริมงานวิชาการ ซึ่งกลุ่มโรงเรียนนั้นประกอบด้วยบุคลากรผู้รับผิดชอบในโรงเรียน ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยฝ่ายต่าง ๆ หัวหน้าหมวดวิชา ครู และนักเรียน ทั้งนี้ในการจัดกิจกรรมส่งเสริมงานวิชาการก็ย่อมเป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนการสอน และการพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องนั่นเอง

กรมสามัญศึกษา (2521 : 28-30) ได้กำหนดความหมายของกิจกรรมว่าหมายถึง กิจที่ทำหรืองานที่ทำและในระดับกลุ่มโรงเรียนมีผู้เกี่ยวข้องหลายระดับด้วยกัน ซึ่งจะช่วยกันปฏิบัติกิจกรรมที่กำหนดไว้เป็นแนวดังนี้

1. การควบคุมโครงการต่าง ๆ ให้ปฏิบัติไปตามที่กำหนดไว้
2. การพัฒนาบุคลากรของกลุ่มเพื่อแก้ปัญหา
3. ทักษะศึกษาเพื่อพัฒนาบุคลากรและงานของโรงเรียนในกลุ่ม
4. จัดนิทรรศการแสดงผลงานของโรงเรียนในกลุ่ม
5. ผลิตเอกสารอันเป็นผลงานทางวิชาการของกลุ่ม
6. ทำวารสารของกลุ่มเพื่อเผยแพร่ผลงานของกลุ่ม
7. ทำข้อสอบใช้ในระดับกลุ่มในหมวดวิชาต่าง ๆ
8. จัดให้ครูในหมวดวิชาใดศึกษาและดูงาน
9. ประชุมอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้
10. ประชุมปฏิบัติการเพื่อแก้ปัญหาทางการเรียนการสอนร่วมกัน

11. จัดนิทรรศการหมุนเวียนเฉพาะวิชา
12. ทำรายงานสรุปผลงานเมื่อสิ้นปีการศึกษาหรือเสร็จกิจกรรมนั้น ๆ
13. จัดกิจกรรมของนักเรียนในการฝึกอบรมนายหมู่ลูกเสือ เนตรนารี

ยุวกาชาด

14. การประกวดผลงานของนักเรียน เช่น เรียงความ คำขวัญ

ศิลปศึกษา มารยาท เป็นต้น

15. การแข่งขันความสามารถของนักเรียน เช่น การตอบปัญหาวิชาต่างๆ การอ่านทำนองเสนาะ การเล่านิทาน การแข่งกีฬา กรีฑา เป็นต้น

16. การจัดสัปดาห์กิจกรรมต่าง ๆ ของนักเรียน เช่น การป้องกัน ยาเสพติด การแนะแนว สุขภาพอนามัยปาก

นอกจากนี้กรมสามัญศึกษายังได้ให้แนวทางในการวางแผนปฏิบัติงานของกลุ่มโรงเรียน โดยพิจารณาตามปัญหาและความต้องการของโรงเรียนในกลุ่ม และสอดคล้องกับปัญหาความต้องการ และนโยบายของกรม กระทรวง ซึ่งแผนเกี่ยวกับการส่งเสริมงานวิชาการที่เป็นแนวทางในการจัดกิจกรรมส่งเสริมงานวิชาการของกลุ่มโรงเรียนนั้น กรมสามัญศึกษาได้ให้แนวทางไว้ดังนี้

1. โครงการประชุมปฏิบัติการทำแผนการสอน
2. โครงการจัดหาและแลกเปลี่ยนสื่อการเรียนการสอน เช่น แบบฝึกหัด สำเร็จรูป คู่มือต่าง ๆ วัสดุเครื่องมือต่าง ๆ
3. โครงการประชุมอบรม สัมมนาครู และหัวหน้าหมวดวิชา
4. โครงการจัดทำข้อทดสอบ ใ้แก่ ข้อสอบรวม ข้อสอบมาตรฐาน ข้อสอบวัดความบกพร่องการเรียนวิชาต่าง ๆ
5. โครงการสาธิตและสังเกตการสอนของครูโรงเรียนในกลุ่ม
6. โครงการแนะแนวการศึกษาและอาชีพ
7. โครงการส่งเสริมวิชาชีพในโรงเรียนของกลุ่ม
8. โครงการรวบรวมสถิติ ข้อมูลต่าง ๆ เพื่อวิเคราะห์ วิจัยเชิงปฏิบัติ ผลการเรียนการสอน
9. โครงการจัดทำเอกสารทางวิชาการและวารสารของกลุ่ม

ในการพัฒนาบุคลากรนั้นมีผู้ให้แนวคิดไว้หลายอย่างที่กลุ่มโรงเรียนสามารถนำไปเป็นแนวทางในการจัดกิจกรรม เพื่อให้เกิดประสิทธิผลทางด้านการศึกษาในกลุ่มได้คือ

ปราณี ไวยบูรณ์ (2527 : 33-34) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของกลุ่มโรงเรียนในด้านการนิเทศการศึกษาและพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

1. แจ้งให้ครูได้ทราบความมุ่งหมายในการจัดสอนวิชาต่าง ๆ ที่เปิดสอนในโรงเรียนภายในกลุ่ม รวมทั้งแต่งตั้งครูหัวหน้ากลุ่ม หรือประธานกลุ่มวิชาต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติงานด้านการเรียนการสอนในรายวิชาต่าง ๆ ของกลุ่มโรงเรียน
2. จัดให้ครูเตรียมการสอนโดยศึกษาแผนการสอน และทำกำหนดการสอนรายวิชาต่าง ๆ ร่วมกัน เพื่อใช้ภายในกลุ่มโรงเรียน
3. ร่วมมือระหว่างโรงเรียนในกลุ่มเดียวกันแลกเปลี่ยนครูทำการสอน
4. สนับสนุนให้ครูภายในกลุ่มได้สังเกตการสอนของครูคนอื่น ที่อยู่ภายในกลุ่มโรงเรียนเดียวกัน หรือต่างกลุ่ม ตลอดจนสนับสนุนให้ครูคนคว่ำ ทดลองเทคนิควิธีการสอนต่าง ๆ
5. เชิญวิทยากรในท้องถิ่นหรือจากสถาบันอื่นมาให้ความรู้ในรายวิชาต่าง ๆ แก่ครูในกลุ่ม
6. ส่งเสริมให้ครูได้เพิ่มพูนความรู้ด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น ศึกษาต่อ ฝึกอบรม ประชุมปฏิบัติการ สัมมนา ที่กลุ่มโรงเรียนจัดหรือสถาบันอื่นจัด
7. ให้ความร่วมมือกับโครงการภายในกลุ่ม จัดกิจกรรม นิทรรศการทางวิชาการต่าง ๆ และประชุมแก้ปัญหาการเรียนการสอน
8. สนับสนุนให้ครูทำการวิจัยเชิงปฏิบัติการด้านการเรียนการสอนและเผยแพร่แก่ครูภายในกลุ่มโรงเรียนหรือต่างกลุ่ม
9. การจัดพาคครูทัศนศึกษา เยี่ยมชมงานของโรงเรียนต่าง ๆ ภายในกลุ่ม และต่างกลุ่มโรงเรียนให้ได้เห็นข้อดี ข้อบกพร่อง เพื่อนำมาปรับปรุงการเรียนการสอนในโรงเรียนของตน

นอกจากนี้กลุ่มโรงเรียนอาจช่วยเหลือนิเทศและพัฒนาบุคลากรในกลุ่มโดย
จัดให้มีคณะกรรมการนิเทศการศึกษาภายในกลุ่ม ซึ่งนำโดยคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียน
อนุกรรมการฝ่ายวิชาการของกลุ่มโรงเรียน คณะกรรมการนิเทศศึกษานิเทศการศึกษา
ภายในโรงเรียนซึ่ง สุจริต เพียรชอบ (2526 : 2-3) ได้กล่าวถึงกิจกรรมการนิเทศ
การศึกษา ซึ่งกลุ่มโรงเรียนอาจนำไปปฏิบัติในการนิเทศและพัฒนาบุคลากรในกลุ่มโรงเรียน
ได้ดังนี้

1. การประชุมนิเทศครูใหม่
2. การจัดประชุมก่อนเปิดภาค
3. การสังเกตการสอนในชั้น
4. การเยี่ยมชั้นเรียนอื่น ๆ
5. การสาธิตการสอน
6. การนิเทศกันให้คำปรึกษาหารือเป็นรายบุคคลและเป็นหมู่
7. การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ
8. การอบรมครู
9. การจักสัมมนา
10. การจักหนังสือที่มีคุณค่าทางวิชาการ
11. การให้คำปรึกษาเมื่อครูมีข้อข้องใจ
12. การสนับสนุนให้ครูไปเรียนเพิ่มเติม

และ หนังสื ดัชนีาคินทร (2523 : 60-69) ได้เสนอกิจกรรมในการจัด
อบรมครูประจำการไว้ 2 ประเภทคือ

1. กิจกรรมที่ครูทำได้ตามลำพัง ได้แก่
 - การอ่านหรือการฟัง
 - การค้นคว้าหรือศึกษาค้นวิชาชีพ
 - การทดลองวิจัย
 - การเข้าร่วมประชุมทางวิชาการ
 - การไปสังเกตการสอนในโรงเรียนอื่น

- การมีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน
- การมีส่วนร่วมในการบริหารงานของโรงเรียน
- การลาศึกษาต่อ
- การประเมินผลตนเอง

2. กิจกรรมที่จัดทำเป็นหมู่คณะ ได้แก่

- การประชุมคณะครู
- การพบปะปรึกษาหารือกันเพื่อแก้ปัญหาทางปฏิบัติ
- การปรึกษางานก่อนเปิดเรียน
- การจัดครูในรูปกรรมการต่าง ๆ
- การแจกขางสารของโรงเรียน

จากหลักการและแนวคิดดังกล่าวข้างต้น พอจะสรุปได้ว่า กิจกรรมในการส่งเสริมงานวิชาการของกลุ่มโรงเรียนมีหลายประเภท หลายลักษณะ ซึ่งกลุ่มโรงเรียนสามารถเลือกจัดทำให้เหมาะสมกับขอบเขตของงานวิชาการที่กำหนดไว้ในระเบียบว่าด้วยกลุ่มโรงเรียนกรมสามัญศึกษา 2529

วิธีการจัดกิจกรรม

ประคัม นิลพงา (2524 : 153) กล่าวถึงหลักในการจัดกิจกรรมจะต้องประกอบด้วย การวางแผนในการจัดกิจกรรม และการดำเนินการจัดกิจกรรมซึ่งประกอบด้วย การจัดการด้านบุคลากรและการจัดการด้านการเงิน

การจัด (Organizing) ตามกระบวนการบริหารของ Gulick และ Urwick (Gulick และ Urwick อ้างถึงใน นพพงษ์ บุญจิตราคุสัย 2529 : 8) กล่าวว่า หมายถึงการจัดรูปโครงสร้างหรือเค้าโครงของการบริหาร โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานย่อย หรือของตำแหน่งต่าง ๆ ของหน่วยงานให้ชัดเจน พร้อมทั้งกำหนดลักษณะและวิธีการติดต่อประสานงานสัมพันธ์กับตามลำดับชั้นแห่งอำนาจที่สูงต่ำลกดลันกันไป

กลุ่มโรงเรียนเป็นการรวมกลุ่มของโรงเรียนหลาย ๆ โรงเรียนที่บริหารงานร่วมกัน มีลักษณะพิเศษแตกต่างไปจากหน่วยงานอื่นในการจัดกิจกรรมของกลุ่มก็มีแนวปฏิบัติที่พอจะกล่าวได้คือ การวางแผน การจัดระบบการทำงาน การดำเนินการและการประสานงาน ทั้งนี้เพื่อให้การจักกิจกรรมส่งเสริมงานวิชาการบรรลุจุดหมายที่ตั้งไว้

การวางแผน

จุมพล สวัสดิยากร (2520 : 52) ให้ความหมายของการวางแผนไว้ว่า "แผนงานคือข้อกำหนดที่ได้พิจารณาจัดทำขึ้น โดยใช้ข้อมูลหลักฐานต่าง ๆ ที่มีอยู่เพื่อกำหนดแนวทางปฏิบัติงานที่เห็นว่าดีที่สุด ในอันที่จะให้การบริหารงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยมีประสิทธิภาพอันแน่นอน กล่าวโดยสรุปอย่างกว้าง ๆ ก็คือ การวางแผนงานคือการเตรียมการสำหรับปฏิบัติ (Planning is preparation for action)"

สมยศ นาวิกาน (2522 : 6) กล่าวว่า "การวางแผนหมายความว่าผู้บริหารต้องคิดถึงการกระทำต่าง ๆ ของพวกเขาเป็นการล่วงหน้า"

ธงชัย สันติวงศ์ (2519 : 138) การวางแผน หมายถึงการตัดสินใจเลือกวิธีการทำและสิ่งที่เหมาะสมจะต้องปฏิบัติเอาไว้เป็นการล่วงหน้า คุณลักษณะของการวางแผน จะสำคัญอยู่ที่การคิดและการตัดสินใจ (Thought and decision) ที่จะต้องกระทำอย่างรอบคอบ และต่อเนื่องกันไปไม่มีที่สิ้นสุด (Continuing) แผนงานต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้น จะมีประสิทธิภาพเพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถ คิดในทางริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity Thinking) ของผู้บริหารว่ามีคุณภาพได้อย่างไร

นิวแมน (Newman 1963 : 15) ได้ให้คำจำกัดความของคำว่า การวางแผนไว้ว่า "การวางแผน คือการตัดสินใจล่วงหน้าว่า เราจะต้องทำอะไรในอนาคต กล่าวคือ แผนก็คือการกำหนดการกระทำ (อย่างใดอย่างหนึ่ง) ไว้ล่วงหน้า"

กูลิก (Gulick 1963 : 13) ได้ให้ความหมายว่า "หมายถึงการวางแผนหรือโครงการอย่างกว้าง ๆ ว่า มีอะไรบางอย่างที่จะต้องทำตามลำดับ พร้อมทั้งวางแผนปฏิบัติการและวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานนั้น ๆ ก่อนลงมือปฏิบัติงาน"

พอสรุปได้ว่า การวางแผนคือ การเตรียมการล่วงหน้าในการปฏิบัติ ไม่ว่าจะเป็งานที่ต้องทำ วิธีการปฏิบัติ หรือการกำหนดวัตถุประสงค์

จุฬพล สวัสดิการ (2520 : 52-53) ได้กล่าวว่าการวางแผนประกอบด้วยลักษณะสำคัญอย่างน้อย 3 ประการคือ

1. เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติกรอย่างใดอย่างหนึ่ง
2. ต้องเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในอนาคต
3. เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบงาน และการจัดสรรเจ้าหน้าที่ที่จะปฏิบัติงานนั้น ๆ

หลักสำคัญของการวางแผนงาน

สมยศ นาวิการ (2522 : 88) มีความเห็นว่า กระบวนการวางแผนจะเกี่ยวข้องกับขั้นตอนสำคัญ 4 ขั้นตอนคือ

1. การกำหนดเป้าหมายที่ต้องการให้ประสบความสำเร็จ การตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องของความต้องการขององค์กร หรือหน่วยงานย่อย
2. การพิจารณาว่าองค์กรหรือหน่วยงานย่อยอยู่ที่ไหน เมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมาย การตัดสินใจว่า หน่วยงานอยู่ห่างไกลเป้าหมายแค่ไหน ทรัพยากรอะไรบ้างที่องค์กรมีอยู่เพื่อความสำเร็จของเป้าหมาย และข้อจำกัดขององค์กร
3. การพิจารณาว่าปัจจัยอะไรบ้างภายในสภาพแวดล้อมที่ช่วยให้องค์กรหรือหน่วยงานย่อยประสบความสำเร็จในเป้าหมาย และปัจจัยอะไรบ้างที่เป็นอุปสรรคขั้นตอนดังกล่าวนี้อาจรวมทั้งการคาดคะเนหรือการพยากรณ์
4. ทำการพัฒนาแผนงานขึ้นมา การกระทำเพื่อความสำเร็จของเป้าหมาย การสร้างทางเลือกต่าง ๆ การประเมินทางเลือก และการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด

ส่วน จุฬพล สวัสดิการ (2520 : 53-54) ให้หลักสำคัญของการวางแผนไว้ 4 ประการคือ

1. การวางแผนงานควรคำนึงถึงอะไรบ้าง
2. ใครเป็นผู้รับผิดชอบในการวางแผนงาน
3. ประเภทของแผนงาน
4. การวางแผนงานเมื่อใด

การวางแผนงานควรคำนึงถึง

1. วัตถุประสงค์ เพื่อให้ทราบแน่ชัดว่า เราต้องการทำอะไร และจะทำมากน้อยเพียงใด เพราะเหตุใด และต้องคำนึงถึงนโยบายเพื่อให้รู้ว่า จะถือแนวทางปฏิบัติอย่างไร จึงจะเป็นไปตามนโยบายที่วางไว้ หรือการตอบคำถาม อะไร ใคร เมื่อไร ที่ไหน ทำไม อย่างไร ซึ่งเป็นที่ทราบกันคืออยู่ทั่วไป
2. ปัจจัยต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้เป็นอุปกรณ์ในการวางแผน เช่น คน เงิน วัสดุ สถานที่ และเวลา เป็นต้น
3. วิธีการสำหรับปฏิบัติ นอกจากต้องคำนึงถึงปัจจัยดังกล่าวว่ามีอยู่เพียงใด และคุณภาพเป็นอย่างไรแล้ว เทคนิคและวิธีการต่าง ๆ ที่จะใช้เพื่อดำเนินการตามแผนให้ไปสู่ความสำเร็จ ก็เป็นสิ่งสำคัญยิ่งที่จะต้องรำลึกและคำนึงถึงด้วย
4. วิธีการสำหรับตรวจสอบและควบคุมงานให้เป็นไปตามแผน เป็นสิ่งสำคัญอีกอย่างหนึ่ง เพราะหลักสำคัญมีอยู่ว่า แผนงานจะไร้ประโยชน์ ถ้าปราศจากการควบคุมให้เป็นไปตามแผน
5. นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงข้อจำกัดที่อาจจะเป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานตามแผนนั้น ๆ เป็นต้นว่า แผนงานนั้น ๆ จะต้องมีการปฏิบัติหรือความช่วยเหลือจากรัฐหรือจากบุคคลภายนอกอื่น ๆ ก็ควรคำนึงถึงข้อเท็จจริง และคุณค่าของสังคมด้วยว่า เราควรจะได้ได้รับความร่วมมือหรือความเต็มใจช่วยเหลือจากคนเหล่านั้นเพียงใด นิสัยความประพฤติของคน ประเพณี ขนบธรรมเนียมและวัฒนธรรมของสังคม ตลอดจนฤดูกาลและกินฟ้าอากาศ ฯลฯ อาจมีส่วนเป็นอุปสรรคหรืออุปกรณ์ต่อการบริหารงานตามแผนก็ได้

ประเภทของแผนงาน

สมยศ นาวิกาน (2522 : 82-84) ได้แบ่งประเภทของแผนงานที่ใช้ โดยระดับการบริหารต่าง ๆ เป็น 2 ประเภทใหม่ คือ

1. แผนงานที่ใช้ประจำ จะหมายถึงแผนงานที่ใช้มากกว่าหนึ่งครั้ง แผนงานเหล่านี้จะช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นซ้ำ ๆ กัน แผนงานที่ใช้ประจำได้แก่นโยบาย ระเบียบวิธีปฏิบัติงาน และกฎ

2. แผนงานที่ใช้ครั้งเดียว แผนงานบางอย่างจะใช้เพียงครั้งเดียวเท่านั้น โดยใช้สำหรับเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นไม่ซ้ำกัน แผนงานที่ใช้ครั้งเดียวเหล่านี้ คือ งบประมาณ โปรแกรม และโครงการ

ส่วน จุ่มพล สวัสดิการกร จำแนกแผนงานออกเป็น 3 ประเภทคือ

1. แผนงานระยะยาว (Long-range plans)
2. แผนงานระยะปานกลาง (Intermediate-plans)
3. แผนงานระยะสั้น (Short-term plans)

กองแผนงาน กรมสามัญศึกษา (2530 : 2-3) ได้แบ่งแผนงานเป็น 3 ประเภทตามช่วงเวลาและจุดมุ่งหมายของการใช้ดังนี้

1. แผนพัฒนาในระยะ 5 ปี หมายถึง แผนพัฒนาการศึกษา ศาสนา และ ศิลปวัฒนธรรม ระยะ 5 ปี ซึ่งกำหนดเป็นแนวทางกว้าง ๆ สำหรับการพัฒนา หรือ การดำเนินงานในอนาคต ในระยะ 5 ปี ต่อไปขององค์กร ปกติจะประกอบไปด้วย การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหา วัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย งบประมาณ แผนงาน งานและโครงการโดยย่อ และมาตรการที่จะกำหนดให้งานเป็นไปตามที่แผน กำหนด

2. แผนพัฒนาประจำปี หมายถึง แผนพัฒนาการศึกษา ศาสนา และศิลปวัฒนธรรม ประจำปี ซึ่งเป็นรายละเอียดที่จัดทำขึ้นเพื่อพัฒนางานของโรงเรียนในช่วงระยะเวลา 1 ปี ตามแนวที่กำหนดในแผนพัฒนาระยะ 5 ปี เพื่อเสนอขออนุมัติค่าใช้จ่ายเพื่อดำเนินการในปีนั้น ๆ

3. แผนปฏิบัติการประจำปี หมายถึง แผนปฏิบัติการการศึกษา ศาสนาและ ศิลปวัฒนธรรมประจำปี เป็นส่วนขยายของแผนงาน งาน และโครงการ ที่ได้รับอนุมัติ ค่าใช้จ่ายเพื่อกำเนินการ หรืออนุมัติให้ดำเนินการไปแล้วตามแผนพัฒนาประจำปี โดยจะ ค่องระบบขั้นตอนการปฏิบัติงาน และระยะเวลากำกับให้ชัดเจน สามารถใช้เป็นคู่มือปฏิบัติ งานของผู้รับผิดชอบได้ และใช้เป็นเครื่องมือกำกับ ตรวจสอบ ติดตามและประเมินผลงาน ของผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องได้

ประโยชน์ของแผน

กมล ชูทรัพย์ (2520 : 336-337) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของแผนดังนี้

1. ช่วยประหยัดเวลาในการทำงาน เพราะทุกคนได้รู้หน้าที่ และความรับผิดชอบของตนแล้ว งานก็ประสานกันด้วยดี

2. หัวหน้าแผนก สามารถปรับปรุงงานซึ่งมีลักษณะพิเศษต่าง ๆ ให้เข้ากับแผนได้ดี

3. แผนช่วยส่งเสริมให้การใช้ศิลปะในการบริหารงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพราะแผนที่คีย่อมแสดงออกให้ประจักษ์ชัดถึงความมุ่งหมายและนโยบาย ซึ่งจะเป็แนวทางให้การจัดการแบ่งแยกมอบหมายงานให้แก่แต่ละส่วนแต่ละคนทำ ทำให้การควบคุมงาน เป็นไปคามแนวที่เหมาะสม การควบคุมโดยวางมาตรฐานของงาน ย่อมกระทำให้สะดวก กว่าไม่มีแผน

4. การมีแผนงาน มีการกำหนดลักษณะปัญหา หรืออุปสรรคข้อขัดแย้งซึ่ง อาจจะกำหนดวิธีเลือกการบริหารงานต่าง ๆ ไว้เพื่อแก้ปัญหา

ส่วน สมยศ นาวิการ (2522 : 14) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการวางแผนจะทำให้

1. องค์การต้องรวบรวมทรัพยากรที่องค์การต้องการ สำหรับกิจกรรมต่างๆ

2. ความก้าวหน้าขององค์การ สามารถตรวจสอบและวัดได้ ดังนั้นการแก้ไข จะเกิดขึ้น ถ้าหากว่าอัตราของความก้าวหน้าไม่เป็นที่น่าพอใจ

ส่วนจุมพล สวัสดิยากร ให้ความเห็นว่า หากได้มีการวางแผนงานในเรื่อง ต่าง ๆ ไว้เป็นแนวทางสำหรับปฏิบัติแล้ว ก็ย่อมจะก่อให้เกิดผลดีหลายประการ เช่น

1. ช่วยให้การบริหารงานเป็นไปโดยประหยัดทั้งเวลาและแรงงานของเจ้าหน้าที่และเงินขององค์กร
2. การทำงานตามแผนยอมเป็นการง่ายและสะดวกแก่การปฏิบัติ
3. ช่วยในการอำนวยความสะดวก การแบ่งงาน การประสานงาน การตรวจสอบและการควบคุมงานให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้
4. ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ถูกต้องตรงกับหลักการของการบริหารงานที่ดี

ส่วนค่านโหมที่อาจจะเกิดจากการวางแผนนั้น กมล ชูทรัพย์ ให้ความเห็นไว้ดังนี้

1. สิ้นเปลืองทั้งเงินและเวลาการดำเนินงาน บางอย่างที่กำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับโครงการดำเนินงานต่าง ๆ อาจจะไม่มีความสำคัญคุณค่า ถึงกับจะต้องมีแผนและกิจกรรมบางอย่างที่มีการวางแผน แต่ไม่ละเอียดพอ ก็ทำให้เกิดปัญหาขึ้น
2. การกำหนดแผนอาจมีข้อผิดพลาด และผู้ปฏิบัติยึดแผนนั้นเป็นหลักปฏิบัติ ก็อาจทำให้ผลงานผิดพลาดความไปค่วย
3. เจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารชั้นรอง ๆ ลงไป ย่อมพลาดโอกาสที่จะวางแผน เพื่อแสดงความสามารถของแต่ละคน ยิ่งกว่านั้นเจ้าหน้าที่ชั้นผู้ใหญ่ อาจจะมีคนอยู่ในแผนรวม (เป็นแผนที่ยู่บังคับบัญชาสูงสุดกำหนดไว้) ไม่มีโอกาสที่จะใช้ความคิดริเริ่มให้เป็นประโยชน์แก่องค์กรใด

การวางแผนเป็นกระบวนการสำคัญของการปฏิบัติงานเพื่อทำให้งานลุล่วงไปด้วยความเรียบร้อย รวดเร็ว และเกิดผลดีมากที่สุด โดยมากลักษณะการทำงานของคนไทย มักจะเป็นลักษณะของการแก้ปัญหาเฉพาะหน้ามากกว่าที่จะวางแผน แม้การทำงานในระดับกลุ่มโรงเรียนก็ตาม สมศักดิ์ สินธุระเวชญ์ (2525 : 40) กล่าวไว้ว่า สิ่งหนึ่งที่กลุ่มโรงเรียนไม่ได้ดำเนินการ ซึ่งในการดำเนินงานด้านวิชาการไม่ได้กำหนดเป็นแผนไว้ว่า เป้าหมายที่จะพัฒนาโรงเรียนภายในกลุ่มให้มีคุณภาพใกล้เคียงกัน และการช่วยเหลือกันทางศึกษานั้น จะต้องมีโครงการอะไรบ้าง และการช่วยเหลือกันทางศึกษานั้น จะต้องมีโครงการอะไรบ้าง และโครงการไหนจะทำในปีไหน โครงการอะไรจะต้อง

จัดทำต่อเนื่องติดต่อกัน โครงการอะไรที่จัดทำไปแล้ว โครงการไหนที่ติดเร่งด่วน ผลจึงปรากฏว่าการทำงานของกลุ่มโรงเรียนบางกลุ่มเป็นการทำงานเพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้า งานด้านวิชาการของกลุ่มจึงไม่ประสบผลสำเร็จ

การทำงานของกลุ่มโรงเรียนควรมีการวางแผนร่วมกัน ระหว่างโรงเรียนภายในกลุ่ม เพื่อจะได้แผนการปฏิบัติงานประจำปี ซึ่งจะ เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นไปตามเป้าหมาย หากไม่มีการวางแผนงานร่วมกัน ก็จะทำให้เกิดปัญหาในด้าน การประสานงาน การทำงานในระบบกลุ่มโรงเรียนก็ล้มเหลว เป็นการทำงานแบบต่างคนต่างทำเหมือนเดิม ในการจัดทำแผนปฏิบัติงานของกลุ่มโรงเรียนควรมีขั้นตอนซึ่งหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา ได้เสนอแนะไว้ดังนี้

1. ขั้นตอนวางแผน กลุ่มโรงเรียนต้องกำหนดเป้าหมายว่ากลุ่มโรงเรียนต้องการทำอะไร เพื่อให้ได้อะไร ลักษณะของเป้าหมายต้องสอดคล้องกับ นโยบาย ต้องชัดเจน และเจาะจงวัดผลได้เหมาะสมกับเวลา และโอกาส ไม่ขัดข้องระเบียบแบบแผน และกฎหมาย

2. ขั้นตอนปฏิบัติตามแผน ซึ่งจำ สำเร็จมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับคณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียน และเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้ปฏิบัติตามแผนต้องศึกษาแผนงานให้เข้าใจและชี้แจงให้ผู้ร่วมงานเข้าใจและทราบทั่วกัน ต้องมีการตรวจสอบติดตามเป็นระยะ ๆ และรายงานให้ผู้บังคับบัญชาและผู้เกี่ยวข้องทราบ

3. ขั้นตอนประเมินผล ระหว่างการดำเนินงานการมีการประเมินผลเป็นขั้นตอนตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ การประเมินผลอาจใช้ วิธีสังเกต ตรวจสอบ สัมภาษณ์ ประชุม แล้วแต่ความเหมาะสม และการมีบันทึกผล อุปสรรค วิธีแก้ไขไว้ทุกตอนเพื่อประโยชน์ในการปรับปรุง

แต่จากการวิจัยของ อูไร ชูติเนตร เรื่อง กระบวนการบริหารงานกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาใน ส่วนกลางพบว่า การวางแผนงานของกลุ่มโรงเรียนมักไม่กำหนดวัตถุประสงค์และนโยบายไว้อย่างชัดเจน และมักมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และมักจะตั้งเป้าหมายไว้สูงจนทำให้ความลำบากใจแก่ผู้ปฏิบัติ กลุ่มโรงเรียนชาบุมูลากรผู้มีความสามารถในการวางแผนอย่างมีประสิทธิภาพ และพบว่าหัวหน้าหมวดวิชา

เห็นว่า กลุ่มโรงเรียนได้ปฏิบัติในเกณฑ์น้อยในเรื่องการจัดทำโครงการต่าง ๆ ตามแผนงาน เพื่อนำมาปฏิบัติ

การจัดระบบการทำงานของกลุ่มโรงเรียน

การดำเนินงานของกลุ่มโรงเรียนจะประสบผลสำเร็จได้นั้น ต้องมีการจัดระบบการทำงานของกลุ่มโรงเรียน ซึ่งปรากฏในระเบียบและคำชี้แจงว่าด้วยกลุ่มโรงเรียนกรมสามัญศึกษาฯ 2529 กำหนดให้กลุ่มโรงเรียนมีที่ไว้ดังนี้

1. ให้มีที่ทำการกลุ่มโรงเรียน เป็นศูนย์ปฏิบัติงานของกลุ่มโรงเรียน
2. การจัดตั้งที่ทำการกลุ่มโรงเรียน การจัดแบ่งงาน การจัดบุคลากรและการปฏิบัติในที่ทำการกลุ่มโรงเรียนให้เป็นไปตามที่กรมสามัญศึกษากำหนด

เกี่ยวกับที่ทำการของกลุ่มโรงเรียน กรมสามัญศึกษาได้ให้คำชี้แจงแนวปฏิบัติไว้ดังนี้

1. เมื่อได้สถานที่ทำการกลุ่มแล้วให้นำทรัพย์สินทุกชนิดที่กลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาเดิมมีอยู่ มาเป็นทรัพย์สินของกลุ่มโรงเรียนกรมสามัญศึกษาคณะระเบียบว่าด้วยกลุ่มโรงเรียนกรมสามัญศึกษา 2529

2. การจัดหาสถานที่ตั้งสำนักงานกลุ่มโรงเรียน ให้ดำเนินการดังนี้

2.1 ให้ผู้บริหารโรงเรียนในจังหวัด พิจารณาคัดลงกันแล้วเสนอผ่านจังหวัด ให้กรมสามัญศึกษาทราบ หลักเกณฑ์การเลือกสถานที่เพื่อเป็นที่ตั้งสำนักงานกลุ่มโรงเรียนมีดังนี้

2.1.1 ควรมีสถานที่ที่เหมาะสมและเป็นสักส่วน

2.1.2 โรงเรียนที่เป็นที่ตั้งสำนักงาน ต้องสนับสนุนค่าสาธารณูปโภคที่จำเป็น

2.2 การจัดแบ่งงานในสำนักงานกลุ่มโรงเรียน อย่างน้อยควรมี 2

งานคือ

2.2.1 งานบริหารทั่วไป

2.2.2 งานแผนงานและวิชาการ

2.3 ให้คณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียนสหราชอาณาจักรไม่เกิน 3 คน จากโรงเรียนที่มีครูเกินเกณฑ์ของกรมสามัญศึกษา ช่วยปฏิบัติงานที่สำนักงานกลุ่มโรงเรียน

การสั่งให้ข้าราชการไปปฏิบัติงานที่สำนักงานกลุ่มโรงเรียน ให้ประธานกลุ่มโรงเรียนเสนอผู้ว่าราชการจังหวัดเพื่อสั่งการ

เมื่อจังหวัดสั่งให้ข้าราชการไปปฏิบัติหน้าที่ที่สำนักงานกลุ่มโรงเรียนแล้ว ให้ประธานกรรมการกลุ่มโรงเรียนเสนอผู้ที่ควรได้รับการแต่งตั้ง เป็นหัวหน้าสำนักงานเพื่อกรมสามัญศึกษาแต่งตั้งต่อไป

นอกจากนี้กรมสามัญศึกษายังได้กำหนดวิธีบริหารงานกลุ่มโรงเรียน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายไว้ด้วยคือ (กรมสามัญศึกษา 2521 : 20-21)

1. ต้องมีการปรึกษาร่วมกันภายในกลุ่มว่าเป้าหมายของกลุ่มในแต่ละปีมีอะไร เราอยากให้กลุ่มโรงเรียนมีความเจริญงอกงามทางใดก็วาง เป้าหมายเป็นหลัก ปฏิบัติงาน

2. เมื่อมีเป้าหมายแล้วก็ถ่ายทอดการวางแผนปฏิบัติงาน คณะกรรมการจะต้องมีการวางแผนร่วมกัน ว่าในแต่ละปีจะทำอะไรบ้าง และแผนงานที่ทำการสอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงแผนในแผนหนึ่งหรือหลาย ๆ แผน เช่น โครงการส่งเสริมเอกลักษณ์ไทย โครงการประกวดมารยาทไทย

3. เพื่อคณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียนได้กำหนดแผนแล้ว ก็จำเป็นต้องนำแผนปฏิบัติงานของกลุ่มโรงเรียนไปชี้แจงเพื่อประสานงานกับบุคคลต่อไปนี้คือ หัวหน้าหมวดวิชาต่าง ๆ ของโรงเรียน ศึกษาพิเศษ ผู้ประสานงานและวิทยากรที่จะมาร่วมในแต่ละโครงการ

4. การประสานงานกับ หัวหน้าหมวดวิชา ใช้วิธีประชุมครูหัวหน้าหมวดวิชาต่าง ๆ ของโรงเรียนในกลุ่มทุกโรงเรียน เพื่อชี้แจง หรือใช้วิธีมอบแผนปฏิบัติงานในส่วนที่สายวิชานั้น ต้องมีผู้รับผิดชอบไปจัดทำโครงการปฏิบัติการร่วมกัน เมื่อตกลงกันอย่างไรแล้วให้รายงานต่อผู้บริหารโรงเรียนหรือคณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียนเพื่อจะได้ให้ความร่วมมือและติดตามผลงานต่อไป

5. การประสานงานกับศึกษานิเทศก์ผู้ประสานงาน คณะกรรมการบริหาร

งานกลุ่มโรงเรียน จะต้องนำแผนปฏิบัติงานของกลุ่มมาร่วมประชุมกับศึกษานิเทศก์
 ผู้ประสานงาน เพื่อชี้แจงและประสานแผนกับศึกษานิเทศก์ผู้ประสานงาน ทั้งนี้เพื่อ
 ให้เอกสารผู้ประสานงานได้พิจารณาในส่วนที่จะต้องให้ความร่วมมือ และจัดหาลูกเวลา
 ของการปฏิบัติงานโดยไม่ซ้ำซ้อนกับการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์เอง

6. การประสานงานกับวิทยากร แผนงานบางแผนเป็นแผนปฏิบัติการที่ต้อง
 ใช้วิทยากรเฉพาะหรือต้องใช้วิทยากรต่อเนื่องกันเป็นเวลานาน ๆ จำเป็นที่จะต้อง
 คัดเลือกประสานงานกับวิทยากร ให้ร่วมวางแผนปฏิบัติการด้วย เพื่อให้โครงการดำเนิน
 ไปได้ด้วยดี ส่วนวิทยากรที่ไม่เฉพาะเจาะจงก็จำเป็นที่จะต้องคัดเลือกประสานงานไว้แต่
 นิ่น ๆ เช่นกัน

พอจะสรุปได้ว่า เพื่อให้การจักกิจกรรมของกลุ่มโรงเรียนเป็นไปตาม
 เป้าหมายกลุ่มโรงเรียนต้องจัดระบบการทำงาน ซึ่งนอกจากการจัดตั้งสำนักงานให้
 เป็นสัดส่วน การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นแล้ว กลุ่มโรงเรียนยังต้องจัดทำแผนปฏิบัติ
 การประจำปี และประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็น ครู หัวหน้าหมวดวิชา
 ศึกษานิเทศก์ และเขตกการศึกษา และวิทยากรในหน่วยงานอื่น ๆ ด้วย

การดำเนินงานการจักกิจกรรมของกลุ่มโรงเรียน

ในการดำเนินการจักกิจกรรมของกลุ่มโรงเรียนเกี่ยวข้องกับสิ่งสำคัญที่ต้องคำนึง
 ถึงที่จะทำให้การจักกิจกรรมของกลุ่มบรรลุจุดหมาย คือ บุคลากร งบประมาณ
 การมอบหมายงาน และการประเมินผล

1. บุคลากร บุคลากรที่มีหน้าที่ในการดำเนินงานของกลุ่มโรงเรียนคือ
 คณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนทุกโรงเรียน และผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ
 ซึ่งกรมสามัญศึกษาได้กำหนดแนวในการปฏิบัติงานไว้ โดยกำหนดบทบาทไว้ดังนี้

คณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียนจะมีบทบาทดังนี้ (กรมสามัญศึกษา

1. คณะกรรมการบริหารงานกลุ่มโรงเรียน ควรจะเป็นเสมือนสหกรณ์ทางความคิดและทางปฏิบัติของนักการศึกษา แล้วประสานงานผ่านศึกษาธิการจังหวัด ผู้ว่าราชการจังหวัด ในวงการศึกษาที่มีหลายสิ่งหลายอย่างเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ เกิดขึ้นเสมอ คณะกรรมการมีเรื่องที่จะต้องปรึกษา เช่น ด้ความระบียบต่าง ๆ เพื่อถือเป็นแนวปฏิบัติ งานดังกล่าวเหล่านี้มีอยู่เสมอและเป็นการจำเป็นของคณะกรรมการบริหารงานกลุ่มโรงเรียน ทั้งนี้การมีที่ประชุมระดับบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ใกล้เคียงกัน มาช่วยตีความให้เกิดผลดีในทางปฏิบัติจะเป็นการคลี่คลายปัญหาต่าง ๆ ได้ดีกว่าโรงเรียนแต่ละโรงทำไปตามลำพัง เช่น การวัดผลนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายแต่ละโรงเรียนได้รับอนุญาตให้สามารถพัฒนาระบบการสอนของตนเองได้ความเหมาะสมของแต่ละแห่ง แต่วิธีการดังกล่าวถ้าไม่มีมาตรการควบคุมให้ก็จะมีผลเสียต่อการควบคุมมาตรฐาน กลุ่มโรงเรียนจะเป็นบทบาทสำคัญในเรื่องนี้ คือช่วยควบคุมการวัดผลชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายให้ไ้มาตรฐาน

2. คณะกรรมการบริหารงานกลุ่มโรงเรียนจะต้องมีบทบาทในการกดดันรองงานให้กรมเจ้าสังกัด เช่น เรื่องความต้องการของโรงเรียน ถ้าโรงเรียนเสนอความต้องการมายังกรมเจ้าสังกัด ทุกอย่างก็จะมีมารวมอยู่ที่กรม ทำให้การพิจารณาให้ความช่วยเหลือต้องใช้เวลามาก ซึ่งถ้าหากกลุ่มโรงเรียนมีการปรึกษากันเสียก่อน และคณะกรรมการบริหารงานกลุ่มโรงเรียนช่วยกดดันรองเรื่องลำดับความต้องการ แล้วเสนอมายังกรมเจ้าสังกัดก็จะทำให้ง่ายต่อการพิจารณาหรือถ้ากรมเจ้าสังกัดจัดสรรสิ่งใดไปให้กลุ่มโรงเรียนมีการพิจารณาตกลงกันเอง เช่น เรื่องบ้านพักครู เรื่องครู ฯลฯ ถ้าคณะกรรมการบริหารงานกลุ่มโรงเรียนได้แสดงบทบาทในเรื่องดังกล่าวไ้มากเท่าไร ก็จะเป็นการแบ่งเบาภาระของกรมมากเท่านั้น เป็นการกระจายความรับผิดชอบออกไปให้กลุ่มโรงเรียน ก็อาจจะพบกรรมการบริหารของกลุ่มเพื่อรับทราบปัญหาต่าง ๆ ก็จะทำให้ประหยัดเวลาไปไ้มาก

3. คณะกรรมการบริหารงานกลุ่มโรงเรียน มีบทบาทช่วยพัฒนางานวิชาการที่โรงเรียนมารวมกลุ่มกันพัฒนางานวิชาการย่อมก่อให้เกิดคุณภาพและมาตรฐานทางวิชาการซึ่งเรื่องนี้ อุไร ชุติเนตร (2523 : 55) กล่าวว่า การจัดกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาในส่วนกลางจะช่วยในเรื่องต่อไปนี้

3.1 เพื่อปรับปรุงมาตรฐานการดำเนินงานของโรงเรียนต่าง ๆ ให้ทัดเทียมกันเพราะมีการประชุมปรึกษาหารือวิธีดำเนินงาน การแก้ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ เป็นประจำ

3.2 เพื่อสะดวกต่อการติดต่อประสานงานและความคุมของทางราชการ เช่น กรมสามัญศึกษา จะติดต่อกับโรงเรียนในส่วนกลาง จำนวน 103 โรงเรียน ก็ติดต่อประสานงานกับประธานกลุ่มโรงเรียนเพียง 8 คน

กรมสามัญศึกษาได้ชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ของการจัดกลุ่มโรงเรียนในค้ำววิชาการไว้ดังนี้ (กรมสามัญศึกษา, หน่วยศึกษานิเทศก์ 2521 : 37)

1. ระดมสรรพกำลังกันทั้งในค้ำวความคิด การทำงานภายในของการจัดกลุ่ม เพื่อตุงมาตรฐานทางวิชาการให้ดีขึ้นเป็นลำดับ
2. เกิดความร่วมมือในค้ำวการเรียนการสอน และเพราะใช้หลักสูตรเดียวกัน แผนการสอนเดียวกัน
3. ช่วยแก้ปัญหาการขาดแคลนอุปกรณ์ประกอบการเรียนการสอน สามารถวางแผนเพื่อใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เป็นประโยชน์ร่วมกัน
4. ช่วยแก้ปัญหาครูในค้ำวการเรียนการสอน และสามารถพัฒนาครูใหม่ ความรู้เท่าเทียมกันได้เร็วขึ้น
5. ช่วยกันแสดงความคิดเห็นและตีความในเรื่องระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการศึกษาทำให้เกิดผลดีในทางปฏิบัติและคลี่คลายปัญหาได้เป็นส่วนมาก
6. เป็นศูนย์กลางทางวิชาการในเรื่องการจัดประชุมอบรมและจัดกิจกรรมพิเศษต่าง ๆ ที่จะมีผลต่อการเรียนรู้และพัฒนาผู้เรียนได้เป็นอย่างดี

นอกจากนี้แล้ว คณะกรรมการกลุ่มควรจะมีบทบาทในการช่วยพัฒนาโรงเรียนทุกโรงเรียนในกลุ่มให้ได้มาตรฐานเดียวกัน โดยอาจจะใช้แบบโรงเรียนใหญ่ช่วยโรงเรียนเล็ก โรงเรียนที่ช่วยโรงเรียนน้อง เพื่อให้ได้มาตรฐานเดียวกัน คณะกรรมการบริหารงานกลุ่มจะต้องช่วยย้่วยให้สมาชิกในกลุ่มเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในอันที่จะช่วยกันปรับปรุงคุณภาพของโรงเรียนทุกโรงเรียนในกลุ่ม โรงเรียนใดที่พัฒนาแล้วก็พัฒนาต่อไป และเป็นโรงเรียนแกนที่จะช่วยให้โรงเรียนอื่น ๆ ได้แนวทางในการพัฒนาและเป็นแหล่งให้ความช่วยเหลือแก่โรงเรียนอื่นไม่ว่าจะเป็นค้ำวใดก็ตาม คณะ

กรรมการบริหารงานกลุ่มโรงเรียนก็เป็นเสมือนแกนกลางในการประสานสัมพันธ์ ช่วยคิด ช่วยวางแผนในการพัฒนาโรงเรียนร่วมกัน

4. คณะกรรมการบริหารงานกลุ่มโรงเรียน ควรมีบทบาทเป็นหน่วยงานที่สร้างระบบงานประชาธิปไตย การรวมพลังความคิดในเรื่องเดียวกัน แล้วใช้มติส่วนรวมวินิจฉัยว่าเรื่องอะไรควรจะเป็นอย่างไร และหวังผลร่วมกัน คือ ช่วยยกระดับมาตรฐานของโรงเรียนในกลุ่มให้ดีขึ้น เช่น การแก้ปัญหาการปกครองนักเรียน การพิจารณาความดีความชอบของครู ถ้าได้มีการพิจารณาร่วมกัน ใช้ความเห็นของคนทั้งกลุ่มช่วยกันคิดว่าควรไม่ควรอย่างไร เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมและเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม เรื่องดังกล่าวเหล่านี้ล้วนแล้วแต่เป็นรากฐานของระบบงานประชาธิปไตยทั้งสิ้น

บทบาทของคณะกรรมการบริหารงานกลุ่มโรงเรียนที่ดำเนินอยู่นี้ในแต่ละปีจะเป็นผลการดำเนินงานของกลุ่มโรงเรียนให้เป็นไปตามเจตนารมย์ที่กรมสามัญศึกษาตั้งไว้ กล่าวคือ ให้โรงเรียนที่อยู่ในกลุ่มเดียวกัน ได้มีโอกาสช่วยเหลือกันในด้านงานบริหาร งานวิชาการ และกิจกรรมอย่างอื่น ๆ ที่เหมาะสม

บุคคลที่สำคัญในคณะกรรมการบริหารงานกลุ่มโรงเรียนที่จะช่วยให้งานหรือโครงการต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ในแผน นำไปสู่การปฏิบัติได้ก็คือ ประธานกลุ่มโรงเรียนซึ่งจากผลการสัมมนาระหว่างศึกษานิเทศก์ฝ่ายนิเทศการบริหาร (กรมสามัญศึกษา 2521 : 70) สรุปได้ว่า บทบาทและหน้าที่ของประธานกลุ่มโรงเรียนมีดังนี้

1. จัดให้มีการประชุมคณะกรรมการบริหารงานกลุ่มโรงเรียนตามระเบียบอันว่าด้วยกลุ่มโรงเรียนของกรมสามัญศึกษา
2. ดำเนินงานตามแผนและเป้าหมายของคณะกรรมการบริหารงานกลุ่มโรงเรียน
3. ประสานงานกับโรงเรียนในกลุ่มกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
4. ให้ความร่วมมือกับโรงเรียนภายในกลุ่ม
5. ปฏิบัติตามมติของคณะกรรมการบริหารงานกลุ่มโรงเรียน
6. ติดตามผลงานของโรงเรียนภายในกลุ่ม
7. เสนอแนะให้ข้อคิดเห็นและแนวทางแก้ปัญหาในการดำเนินงานของกลุ่มโรงเรียน

2. งบประมาณ

ความหมาย

พนัส หันนาคินทร (2524 : 151) ให้ความหมายว่า งบประมาณ หมายถึงการกำหนดการรับ-จ่ายที่คาดว่าจะได้มา และจะจ่ายไปตามประเภทของการจ่ายเงิน เช่น เป็นค่าวัสดุ ครุภัณฑ์ ค่าใช้สอย ให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ ที่อยู่ใต้วงงานนั้น ๆ

สมยศ นาวิการ (2522 : 519) ชี้บายนว่า งบประมาณเป็นแผนงานอย่างหนึ่งที่แสดงตัวเลขเป็นจำนวนเงิน เป้าหมายที่สำคัญของการจัดทำงบประมาณคือ ต้องการใช้งบประมาณเป็นมาตรฐานทางด้านการเงินอย่างหนึ่ง (สำหรับรายได้และค่าใช้จ่าย) สำหรับกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ เมื่อผลปฏิบัติงานแตกต่างไปจากงบประมาณที่กำหนดไว้ จะต้องมีการแก้ไขเกิดขึ้น

กูลิก (Gulick อ้างถึงใน วิทยุโงู สาขร 2526 : 72-73) ให้ความหมายของการจัดทำงบประมาณว่า หมายถึงการดำเนินการดำเนินงานงบประมาณ มีการวางแผนการใช้จ่ายเงิน จัดทำบัญชี และควบคุมการใช้จ่ายเงินอย่างรอบคอบและรัดกุม

โรงเรียนและกลุ่มโรงเรียนมีงบประมาณในการใช้จ่ายดังนี้

งบประมาณของโรงเรียน

การเงินของโรงเรียนแบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. เงินงบประมาณ คือ เงินที่รัฐบาลจัดสรรให้เพื่อใช้ในกิจการดำเนินงานของโรงเรียนโดยเฉพาะ เช่น เงินเดือน ค่าจ้างประจำ ค่าวัสดุ ครุภัณฑ์ ค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง ค่าใช้สอย ค่าตอบแทน เป็นต้น เงินงบประมาณมักจะไม่ค่อยมีปัญหา เพราะมีขั้นตอนในการปฏิบัติ ไม่สลับซับซ้อน และนอกจากนั้นระเบียบการใช้จ่ายก็รัดกุมที่ ง่ายต่อการควบคุม

2. เงินนอกงบประมาณ ได้แก่ เงินประเภทต่าง ๆ ดังต่อไปนี้
 - 2.1 เงินบำรุงการศึกษา
 - 2.2 เงินค่าภาคปฏิบัติ
 - 2.3 เงินบำรุงลูกเสือ
 - 2.4 เงินรายรับอื่น ๆ

งบประมาณของกลุ่มโรงเรียน

เพื่อให้การปฏิบัติเกี่ยวกับงบประมาณและการเงินของกลุ่มโรงเรียนเป็นแนวเดียวกัน และเกิดประสิทธิภาพในการใช้จ่ายเงิน กรมสามัญศึกษากำหนดแนวการบริหารงานเกี่ยวกับงบประมาณของกลุ่มโรงเรียนไว้ดังนี้

1. ให้กลุ่มโรงเรียนเสนอแผนและโครงการบริหารงานของกลุ่มโรงเรียนที่วางไว้ตลอดปี ตลอดจนเงินบำรุงการศึกษาที่จะกันไว้ใช้จ่าย ไปให้กรมสามัญศึกษาพิจารณาให้ความเห็นชอบให้เสร็จสิ้นก่อนต้นปีการศึกษาของทุกปี
2. หน่วยงานในสังกัด กรมสามัญศึกษา จะได้จัดสรรเงินงบประมาณเพื่อการประชุมสัมมนาเรื่องกลุ่มโรงเรียนของศึกษานิเทศก์ผู้ทำหน้าที่ประสานงานกลุ่มโรงเรียนและประธานกลุ่มโรงเรียน
3. กองการมัธยมศึกษา จะจัดสรรงบประมาณส่วนหนึ่งให้ เพื่อการบริหารงานกลุ่มโรงเรียน

3. การมอบหมายงาน

นักการบริหารหลายคนได้ให้ความหมายของการมอบหมายงานไว้ดังนี้คือ

กมล ชูทรัพย์ (2516 : 233) กล่าวว่า "การมอบอำนาจคือการที่เราโอนอำนาจส่วนหนึ่ง ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของเราให้แก่ผู้ผู้ใดซึ่งมีบัญชา แต่เรายังจะต้องรับผิดชอบอยู่ว่า สิ่งที่เรามอบหมายให้ทำนั้น ๆ ใ้มีการทำให้ได้ผลสมความมุ่งหมาย"

สมยศ นาวิกาน (2522 : 237) ให้ความหมายของการมอบหมายงาน ว่า " เป็นการกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้กับผู้อื่น เพื่อให้ปฏิบัติกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะการมอบหมายอำนาจหน้าที่โดยผู้บังคับบัญชาชั้น ย่อมจะเป็นกลไกที่จำเป็นต่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพขององค์การ "

จุฬพล สวัสดิ์ยากร (2520 : 84-87) ใ้ให้หลักการมอบอำนาจหน้าที่ และวิธีการมอบอำนาจหน้าที่ไว้ดังนี้

หลักการมอบอำนาจหน้าที่

ก. หลักการเกี่ยวกับตัวบุคคลผู้รับมอบ

1. ต้องมอบงานที่เขาถนัดหรือมีความรู้ความสามารถคือการใช้คนให้ถูกกับงานหรือนิสัยของเขา
2. มอบให้พอดีกับสติกำลังของผู้รับมอบ ไม่เกินกำลังความสามารถหรือน้อยกว่าที่ควร
3. อย่าใช้คน ๆ เดียว ต้องพยายามใช้หรือมอบให้ทั่วถึงเท่ากัน
4. ก่อนมอบต้องชี้แจง แนะนำ ถ้าไม่แน่ใจ ชักซ้อมฝึกอบรมกันให้แน่ใจว่าจะมอบให้ทำอะไรตามแผนงาน พร้อมทั้งอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ
5. ผู้รับมอบต้องยินดีเต็มใจที่จะทำหรือมองแลเห็นผลของงาน ไม่ใช่ใจจำใจหรือถูกบังคับให้ทำ
6. มอบแล้วต้องควบคุมติดตามผล

ข. หลักการเกี่ยวกับงานที่ควรมอบและไม่ควรมอบ

ปกติหัวหน้าองค์กรหรือนักบริหาร จะต้องมอบอำนาจหน้าที่หรือความรับผิดชอบให้ผู้อื่นให้มากที่สุดเท่าที่จะมอบได้ ให้เหลือไว้เท่าที่จำเป็นจริง ๆ บนโต๊ะทำงานของนักบริหารจะต้องเกะเตี้ยอยู่เสมอ หัวหน้างานจะต้องไม่ทำงานเอง นอกจากงานนโยบาย การวางแผน การตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมงาน การประสานงาน และงานลับเฉพาะ งานที่ผู้บังคับบัญชาสั่งให้ทำเองโดยเฉพาะ หรือกฎหมายระเบียบแบบแผน ระบุว่า ต้องทำเอง งานอื่นที่มีความสำคัญเป็นพิเศษ

วิธีมอบอำนาจหน้าที่

ก. การสั่งหรือมอบงานควยวจา ใช้ในงานเล็ก ๆ น้อย ๆ ไม่เป็นปัญหาหรือไม่ใช่งานใหญ่ แต่ต้องทำความเข้าใจให้ชัดแจ้ง

ข. การมอบอำนาจหน้าที่เป็นลายลักษณ์อักษร การมอบอำนาจหน้าที่ที่ควรทำเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อความเข้าใจระหว่างผู้มอบและผู้รับมอบว่าต้องการจะให้ทำอะไร ต้องการผลอย่างไร เพื่อป้องกันการเข้าใจผิด ทั้งผู้มอบ ผู้รับมอบ และบุคคลอื่นที่ทำงานร่วมกัน หรือผู้เกี่ยวข้อง แต่ไม่ควรจะให้ยืดหยุ่นได้

ค. การมอบอำนาจหน้าที่ปกคิมอบจากส่วนสูงลงมาหาส่วนลวง ลมหลันตามลำดับสายการบังคับบัญชา

การมอบหมายงานใหญ่โตบังคับบัญชา เป็นการกระจายอำนาจ กระจายงาน ที่กลุ่มโรงเรียนควรปฏิบัติ เพราะเป็นผลดีทั้งต่อคณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียน ในการลดภาระหน้าที่ เพื่อจะได้มีเวลาปฏิบัติงานใหญ่ และส่วนก็สำหรับผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายต่าง ๆ และบุคลากรในโรงเรียนในกลุ่มคือ จะให้เกิดความผูกพันกับงาน และสร้างความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย

4. การประเมินผลงาน

ผลงานทางวิชาการที่กลุ่มโรงเรียนจัดขึ้นอยู่ในรูปของโครงการ ดังนั้นในการวัดและประเมินผลงานก็สามารถใช้หลักเกณฑ์ของการประเมินผลโครงการที่มีผู้ให้แนวคิดไว้ดังนี้

กิเรก ศรีสุโข (2526 : 67-72) กล่าวว่า การประเมินผลโครงการแต่ละโครงการนั้น น่าจะต้องทำเป็นขบวนการติดต่อกัน และจะต้องสอดคล้องกับงานโครงการส่วนอื่น ๆ ที่ระบุไว้ตามแผนควย งานก้านการประเมินผลโครงการที่เด่นชัดนั้น น่าจะมีหลายก้าน เช่น

1. งานรับผิดชอบก้านการประเมินผลโดยตรง ได้แก่ การวางแผนงานการประเมินผลโครงการให้สอดคล้องกับงานก้านอื่น ๆ เช่น สิ่งที่ต้องประเมินผล วิธีการ

ประเมินผล ตัวบุคคลที่จะทำหน้าที่ประเมิน กำหนดเวลาการประเมินผล กำหนดเวลา
การรายงานผลตามขั้นตอน การสร้างเครื่องมือสำหรับใช้ในการประเมินผล การ
ดำเนินงานประเมินผลแต่ละขั้นตอน การรายงานการประเมินผลโครงการตามกำหนด
เวลา การเขียนรายงาน การประเมินผลทั้งโครงการ

2. งานที่อาจมีส่วนช่วยโครงการท่านอื่น ได้แก่ ช่วยวิเคราะห์แผน
โครงการ การเสนอแผนการประเมินผลเพื่อสร้างแผนโครงการที่สมบูรณ์ การให้ข้อ
เสนอแนะการดำเนินงานตามแผน เป็นต้น

3. สิ่งใหม่ๆ ที่ควรได้รับการพิจารณาประเมินผล อาจจะจำแนกได้เป็น
ส่วนใหญ่ ๆ ดังนี้

3.1 การประเมินผลตามเป้าหมายของโครงการ (Project
purposes) ส่วนนี้อาจจะประเมินเปรียบเทียบระหว่างสภาพการณ์ก่อนจะเริ่มโครงการ
กับสภาพการณ์ หลังจากเสร็จสิ้นโครงการแล้ว หรือประเมินเปรียบเทียบเป็นระยะเวลาไป

3.2 การประเมินผลการดำเนินงานตามขั้นตอนที่ระบุไว้ในแผนการ
ประเมินผล ส่วนนี้อาจเรียกราย ๆ ว่าเป็น กระบวนการ สิ่งที่ต้องประเมินนั้นแทบจะ
ต้องกล่าวว่าเป็นทุกสิ่งทุกอย่างที่เป็นส่วนสำคัญของโครงการ ซึ่งระบุไว้ในแผนคือ
ตัวป้อนและผลผลิต เป็นต้น

4. วิธีการประเมินผลโครงการ วิธีการประเมินผลโครงการแต่ละโครงการ
นั้นย่อมแตกต่างกันไปตามความลักษณะของโครงการนั้น ๆ ผู้ประเมินผลก็มีหน้าที่ที่ต้อง
พิจารณาให้รอบคอบและต้องสร้างเครื่องมือการประเมินผลให้มีคุณลักษณะที่ดีความหลัก
วิชาการ วิธีการอาจใช้ได้หลายอย่างเช่น แบบตรวจสอบรายการ สํารวจ สัมภาษณ์
รวบรวมเอกสาร วิเคราะห์ วิจัย ฯลฯ

ในการดำเนินงานของกลุ่มโรงเรียน กรมสามัญศึกษาได้กำหนดแนวทางใน
การควบคุมโครงการและการประเมินผลงานไว้คือ (กรมสามัญศึกษา 2521 : 31-32)

การควบคุมโครงการและประเมินผลงาน

เมื่อกลุ่มโรงเรียนได้จัดทำโครงการหรือกิจกรรมใดขึ้นก็จะกำหนดตัวบุคคล
และขั้นตอนลงมือปฏิบัติเพื่อจะให้งานนั้นบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ทุกครั้ง ในการนี้

คณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียนจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบควบคุมโครงการหรือกิจกรรม ให้ได้ดำเนินไปตามวิถีทางของการบริหาร เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปโดยมีประสิทธิภาพ โดยทั่วไปผู้บริหารกลุ่มโรงเรียนจะต้องเป็นผู้วินิจฉัยสั่งการ มอบหมายหน้าที่แบ่งงานลง หลั่นไปตามสายงาน ตลอดจนการติดตามควบคุมการปฏิบัติงานเพื่อให้สำเร็จได้ตาม วัตถุประสงค์ การควบคุมงานจึงเป็นการดำเนินการโดยวิธีต่าง ๆ เพื่อให้งานสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์และไคมาตฐาน เป็นการควบคุมคนปฏิบัติงาน ส่วนการประเมินผลงาน จะเป็นการตรวจสอบผลงานที่ได้จากการปฏิบัติว่าได้คุณภาพหรือปริมาณว่าไคมากกว่าหรือน้อยกว่าที่คาคหมายไว้เพียงใด

ความสำเร็จของการควบคุมและประเมินผลงาน

การควบคุมงานและการประเมินผลงานเป็นเรื่องที่จะต้องทำกับบุคคล บางครั้ง ผู้ควบคุม ผู้ประเมินผล กับผู้ถูกควบคุมถูกประเมิน อาจมีทัศนคติไม่ค้คอกันขึ้นไคง่าย ๆ จึงจำเป็นต้องใช้หลักจิตวิทยาและมนุษยสัมพันธ์ควบคู่กันไป อย่างไรก็คาค แม้วาจะมีความยากลำบากค้คองกล่าว การควบคุมโครงการและการประเมินผลยังค้คองจำเป็นต้องมียู่เพราะ

1. เพื่อผู้บริหารงานกลุ่มจะไค้ทราบวากงานที่มอบหมายไว้ค้ดำเนินไปค้ตามแผนหรือไม่
2. เพื่อค้ต้องการทราบวากการค้ดำเนินงานเป็นไปค้ตามหลักการที่ค้ค้เพียงไร
3. เพื่อตรวจสอบความค้ก้าวหน้าของงาน
4. เพื่อทราบอุปสรรคค้ต่าง ๆ
5. เพื่อประเมินผลงานวากไค้มาตฐานค้ตามที่ค้กำหนดไว้หรือไม่
6. เพื่อนำผลหรือข้อมูลไปปรับปรุงงานให้ค้ดีขึ้น
7. เพื่อส่งผลสะท้อนย้อนกลับให้ค้ผู้เกี่ยวข้องทราบ
8. เพื่อช่วยเร่งรัดค้แนะนำ
9. เพื่อเป็นการบำรุงขวัญค้ปฏิบัติงานวากมีไค้ถูกค้ค้ค้

วิธีการควบคุมและประเมินผลงาน

การควบคุมและประเมินผลงานอาจมีปัญหาในแง่ความรู้สึกรู้สึกของบุคคลทั้งกล่าวแล้ว ผู้ควบคุมหรือผู้ประเมินผลงานจะคงระมัดระวัง ใจหลักจิตวิทยา มนุษยสัมพันธ์ หาทางประสานผลประโยชน์ระหว่างผลประโยชน์ของผู้ปฏิบัติกับผลประโยชน์ของกลุ่มโรงเรียน ให้กลมกลืนกันได้เป็นอย่างดี โดยพิจารณาถึง

- ปริมาณที่ผลิต
- คุณภาพที่ผลิต
- เวลาที่ใช้
- งบประมาณที่เสียไป และ
- ความพึงพอใจของทุกฝ่าย

วิธีการที่จะควบคุมและประเมินผลงานโดยทั่วไปอาจใช้วิธีดังต่อไปนี้

1. ตรวจสอบสถานที่ปฏิบัติงานโดยตนเองหรือผู้แทน
2. ใ้รายงานการปฏิบัติและผลที่ได้เป็นระยะ
3. ใช้ตารางกำหนดของแผนงานเพื่อเปรียบเทียบว่างานช้าหรือเร็ว เพื่อหาทางแก้ไขต่อไป
4. มีผู้รับผิดชอบเป็นผู้ควบคุมประเมินผลงานโดยตรง
5. ควบคุมการปฏิบัติให้เป็นไปตามระเบียบและคุมการใช้เงินให้เป็นไปตามกฎหมาย
6. กำหนดแบบฟอร์มใ้รายงานตามความเหมาะสม

การประสานงาน

สมพงษ์ เกษมสิน (2519 : 319) ให้ความหมายไว้ว่า "การประสานงานคือ ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติ จักระเบียบงานให้เรียบร้อย และสอดคล้องกลมกลืนกัน เพื่อให้งานสมบูรณ์และสำเร็จเป้าหมายในเวลาที่กำหนดไว้"

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2522 : 79) ให้ความหมายไว้ว่า "การประสานงานเป็นกระบวนการเชื่อมสัมพันธ์เกี่ยวกับบุคคล วัสดุ และทรัพยากรอย่างอื่น เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน โดยจะเกิดขึ้นระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับหน่วยงาน หรือหน่วยงานหนึ่งกับอีกหน่วยงานหนึ่ง ซึ่งไม่จำเป็นว่าหน่วยงานนั้นจะต้องมีเป้าหมายอย่างเดียวกัน หรือหวังผลอย่างเดียวกัน แต่การประสานงาน จะช่วยให้รู้ซึ่งกันและกันว่า ใครกำลังทำกิจกรรมอะไรอยู่ และเพื่อเร่งรัดการทำงานให้เสร็จพร้อม ๆ กัน ในกรณีที่ต้องการผลงานสองอย่างนั้นให้เสร็จในเวลาเดียวกัน

เจริญผล สุวรรณโชติ (2519 : 4-6) กล่าวว่า การประสานงานมิได้เป็นหน้าที่เฉพาะของผู้บริหารในระดับย่อยเท่านั้น แต่เป็นหน้าที่ของทุกคนที่เป็นสมาชิกในองค์การ จะต้องทำหน้าที่ประสานงานซึ่งกันและกัน เหมือนกับเครื่องจักร ซึ่งต้องประกอบไปด้วยเฟืองชนากต่าง ๆ ที่ต้องหมุนต่อเนื่องกันไป จักรตัวหนึ่งตัวใดหยุดหมุนเพียงตัวเดียวย่อมไม่อาจทำให้เครื่องจักรเดินต่อไปได้เช่นเดียวกัน การบริหารงานในองค์การย่อมต้องอาศัยการประสานงานที่ดี เพื่อนำไปสู่การบริหารงานที่บรรลุจุดหมายที่องค์การได้กำหนดไว้

กูลิค (Gulick 1963 : 13) ให้ความหมายว่า "การประสานงานหมายถึงการประสานงานหรือสื่อสัมพันธ์หน่วยงานย่อย หรือตำแหน่งต่าง ๆ ภายในองค์การหรือสำนักงานใหญ่ เพื่อก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ไม่มีการทำงานซ้ำกัน หรือขัดแย้งกัน แต่ทุกหน่วยงานทำงานประสานกลมกลืนกัน เพื่อวัตถุประสงค์หลักขององค์การร่วมกัน"

สำหรับ กรีนวูด (Greenwood 1965 : 37) "การประสานงานเป็นหน้าที่ของนักบริหาร ความสำเร็จของการประสานงานขึ้นอยู่กับบทบาทและความสามารถของนักบริหาร หรือหัวหน้างานเป็นอย่างมาก เพราะภาระหน้าที่ที่สำคัญยิ่งของนักบริหารก็คือการใช้ภาวะผู้นำเอาทรัพยากรในการบริหารที่มีอยู่มาใช้ในการทำงานให้มีลักษณะสมานฉันท์ เพื่อให้งานแต่ละส่วนสอดคล้องกันอย่างมีประสิทธิภาพ

ความมุ่งหมายของการประสานงาน

- เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย
- เพื่อประหยัดเงินและเวลา
- ลดการขัดแย้งระหว่างเจ้าหน้าที่

วิธีต่าง ๆ ที่ใช้ในการประสานงาน

วิธีต่าง ๆ ที่ใช้ในการประสานงานนั้น อาจแบ่งเป็นการประสานงานภายในองค์กร ซึ่งรวมถึงการประสานคนที่ทำงานอยู่หน่วยเดียวกันด้วย และประสานงานระหว่างองค์กรซึ่งมีวิธีการต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. วิธีประสานงานภายในองค์กร

ก. ต้องมีแผนผังขององค์กรทุกระดับ จะให้เห็นงาน เห็นจำนวนหน่วย สายการบังคับบัญชา จากนั้นจะใคร่ควยว่า ใครทำอะไร หน่วยใดควรขยาย การปรับปรุง ควรรวมกัน

ข. ระเบียบงานต้องมีไว้ให้ชัดเจน ไม่ให้มีงานซ้ำซ้อนกัน และกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ให้เป็นไปโดยรวดเร็ว

ค. การตรวจสอบ ต้องมีการตรวจสอบ ถิ่นกรอง เมื่อสร้างสรรค์ มีใช้ทำลาย โดยใช้วิธีการหรือหลักมนุษยสัมพันธ์

ง. การติดต่อเพื่อประสานงาน ระหว่างเบื้องต้น เบื้องล่าง และ กั้นระดับ (Horizon) ต้องหมั่นทำความเข้าใจกัน

จ. ที่ปรึกษาองค์กรยิ่งใหญ่ ยิ่งต้องการที่ปรึกษามาก เท่ากับเป็น ผู้ช่วยหัวหน้าหน่วยในการประสานงาน ต้องหมั่นปรึกษาประชุมหารือ

ฉ. การฝึกอบรม จะช่วยในการประสานงานมาก เพราะคนรู้จักกัน เป็นกันเองมากขึ้น

ช. การมอบอำนาจ หักให้ผู้น้อยรู้จักการประสานงาน และให้อำนาจ จัดการแทนไปได้ในเรื่องที่ต้องทำและรู้อยู่แล้ว

ซ. ติดต่อโดยหนังสือ รายงาน พบปะ ฯลฯ

2. วิธีประสานงานระหว่างองค์การ

- ก. ต้องกำหนดหน้าที่ให้แน่ชัดในระหว่างองค์การที่มีหน้าที่คล้ายคลึงกันว่าจะทำอะไรไม่ให้ขัดกัน เช่น ปลุกข้าว ฯลฯ
- ข. การใช้กรรมการผสม ผู้แทนร่วม เพื่อไม่ให้ขัดแย้งกัน
- ค. การจักแบ่งงบประมาณ จะเป็นเหตุให้งานขององค์การต่างๆ ที่เป็นอุปสรรคเนื่องกัน คัดต่อกันได้สำเร็จไปพร้อมกัน

การประสานงานที่มีประสิทธิภาพ

บุญวัฒน์ วิสกุล (2520 : 23) กล่าวถึง การประสานงานที่มีประสิทธิภาพว่า ในวิสาหกิจที่มีการร่วมมือประสานงานดี ข้อเท็จจริงเหล่านี้จะปรากฏคือ

1. หน่วยงานแต่ละหน่วย ทำงานประสานกับหน่วยที่เหลือ ฝ่ายพัสดุ หมายว่าจะจ่ายอะไรและเมื่อใด ฝ่ายผลิตทราบเป้าหมาย ฝ่ายบำรุงรักษา เก็บรักษาเครื่องมือเครื่องใช้เป็นระเบียบ ฝ่ายการเงิน เก็บรักษาเงินที่จำเป็น ฝ่ายรักษาความมั่นคง คุ้มครองกันสินค้าและบุคคล และกิจกรรมเหล่านี้ทำเนิ่นไปอย่างมั่นใจในลักษณะที่เป็นระเบียบ
2. แต่ละกองหรือแผนกได้รับการบอกกล่าวอย่างแน่ชัดตามส่วนที่จะต้องได้เมื่อทำงานร่วมกัน และได้รับการช่วยเหลือเมื่อพอที่จะช่วยกันได้
3. กำหนดเวลาทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ และหน่วยงานย่อยให้เข้ากับสถานการณ์

และ บุญวัฒน์ วิสกุล (2520 : 24) กล่าวไว้ว่า สำหรับหน่วยงานที่มีการบริหารงานที่แสดงถึงการขาดการประสานงาน มีเครื่องบ่งชี้ดังนี้คือ

1. แต่ละหน่วยงานไม่ทราบและไม่ต้องการทราบหน่วยงานอื่น ต่างทำงานคล้ายกับว่ามีความคิดและเป้าหมายของตนเอง โดยไม่ยุ่งกับหน่วยงานข้างเคียงหรือธุรกิจส่วนรวม
2. แต่ละกองและสำนักงานในหน่วยงาน หรือหน่วยงานอื่นต่างมีลักษณะเหมือนส่วนที่ป้องกันน้ำรั่ว แต่ละส่วนจะพยายามป้องกันความรับผิดชอบส่วนบุคคลโดยอาศัยเศษกระดาษ คำสั่ง หรือจดหมายเวียน

3. ไม่มีใครแม้แต่คนเดียวคิดถึงผลประโยชน์ทั่วไป ความคิดริเริ่มและไม่มี
ความจริงรักภักดี

จุมพล สวัสดิ์วิทยากร (2520 : 94-98) ใ้ทำให้แนวคิดเกี่ยวกับเหตุผล
และอุปสรรคที่งานไม่ค่อยประสานกันไว้ดังนี้

- ชอบทำงานเฉพาะหน้า และทำตามคำสั่ง
- งานไม่มีแผนโครงการไว้ล่วงหน้า
- นึกอะไรใ้ทำอย่างนั้น
- ต่างฝ่ายต่างมีนายใหญ่ และบางทีนายใหญ่ก็ไม่กินเส้นกัน
- งานบางอย่างแย่งกันทำ งานบางอย่างต่างคนต่างถือว่ามีอะไรใ้ใช้
- ใ้เงินมาไม่พร้อมกัน
- ใ้เงินมาไม่เหมาะแก่ฤดูกาล
- ชักแย้งกันเป็นการส่วนตัว
- ประสิทธิภาพระหว่างหน่วยงานมีคักกันมาก
- บางหน่วยงานแก่วิชา บางหน่วยแก่ภาคปฏิบัติ
- ชักผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน
- ชาคมนุขยสัมพันธ์ ลูกน้องบางคนยุนาย นายบางคนยุลูกน้อง เพื่อน
บางคนชอบถือหาง เอาเรื่องส่วนตัว ถือผลประโยชน์เป็นใหญ่กว่า
ส่วนรวม
- บางหน่วยโลเลขาดความเก็ชชาก

สรุปใ้ได้ว่า การประสานงานมีความสำคัญในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะทำให้
โรงเรียนในกลุ่มทำงานประสานกันอย่างกลมกลืน ใ้รับรู้ในสิ่งที่เกิดขึ้นถูกต้องและทันเวลา
มีความเข้าใจในการปฏิบัติงานธุรการ ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ งานไม่ซ้ำซ้อนกัน
และสำเร็จภายในเวลาที่กำหนด อนึ่งทัศนคติอันเป็นส่วนหนึ่งของบุคลากรในกลุ่มโรงเรียน
มีความสำคัญยิ่ง บางครั้งบุคลากรใ้ใ้มีเจตนาในทางใ้ทำให้เกิดความเสียหาย แต่
เกิดจากการขาดการประสานงาน หรือการประสานงานไม่คัพพอ ในใ้ใ้บุคลากรที่ใ้จะ
บกพร่อง ถ้าใ้ใ้มีการเตือนใ้ให้ทราบถึงหน้าที่คอกกลุ่ม และคอกสมาชิกทุกคน วิธีที่ใ้ใ้คูกวิธิ
หนึ่งใ้ใ้ให้บุคลากรมีความเรียบร้อยและปฏิบัติหน้าที่ง่ายขึ้นคือ การประชุมหัวหน้าสถานศึกษา

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรมของกลุ่มโรงเรียนในการส่งเสริมงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยตรงยังไม่มีการทำวิจัยมาก่อน และงานวิจัยในต่างประเทศเกี่ยวกับเรื่องกลุ่มโรงเรียนยังไม่มี จึงขอกล่าวถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มโรงเรียนภายในประเทศดังต่อไปนี้

ชูชาติ ทรัพย์มาก (2521 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานคณาวิชาการของกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอ่างทอง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของประธานกลุ่มครูใหญ่ และครูเกี่ยวกับบทบาทที่เป็นจริงและบทบาทที่คาดหวังในการบริหารงานคณาวิชาการของกลุ่มโรงเรียน ผลการศึกษาพบว่า เกี่ยวกับบทบาทที่เป็นจริงในการบริหารงานคณาวิชาการของกลุ่มโรงเรียนไม่แตกต่างกัน คือเห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ส่วนความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทที่คาดหวังในการบริหารงานคณาวิชาการของกลุ่มโรงเรียนไม่แตกต่างกัน ส่วนใหญ่เห็นว่าควรปฏิบัติงานคณาวิชาการมากขึ้น และต้องการให้กลุ่มปฏิบัติงานระดับมากเรียงไปหาน้อยคือ คานหลักสูตรและวัสดุประกอบการเรียนการสอน การวัดผลและประเมินผลการศึกษา และกิจกรรมทางวิชาการ

อุไร ชูติเนตร (2523 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย เรื่องกระบวนการบริหารงานกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในส่วนกลาง ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

จากแนวความคิดเห็นของกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหาร ฝ่ายวิชาการ และหัวหน้าหมวดวิชา เกี่ยวกับกระบวนการในการบริหารงานกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา เห็นว่า กลุ่มโรงเรียนมีการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์มากในเรื่อง การมอบหมายงานและความร่วมมือและปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์น้อยในเรื่อง การวางแผนงาน การประสานงาน การรายงาน การติดตามและประเมินงาน และการงบประมาณ

จากความคิดเห็นของกลุ่มประชากรเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค สรุปได้ว่า
 ในด้านการวางแผนของกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา ในส่วนกลาง มักไม่มีการกำหนด
 วัตถุประสงค์และนโยบายไว้อย่างชัดเจน และมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ บุคลากร
 ที่ทำงานของโรงเรียนต่างมีหน้าที่รับผิดชอบในการปฏิบัติอยู่เต็มมือ ทำให้เกิดปัญหา
 การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายไม่ไ้เต็มที่ และเนื่องจากโรงเรียนซึ่งสังกัดอยู่ในกลุ่ม
 เกี่ยวกันอยู่กระจัดกระจายและห่างไกล ทำให้การติดต่อประสานงานไม่สะดวก ครูชาก
 มนุษย์สัมพันธ์จึงไม่ให้ความร่วมมือเท่าที่ควร ชากอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ และบุคลากรที่
 มีความสามารถ จึงทำให้การรายงาน การติดตามประเมินผลงาน เป็นไปโดยลำช้า
 และชากหลักเกณฑ์งบประมาณที่ได้รับไม่เพียงพอ

สุกสว่าง พลานันท์กุลธร (2524 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการจั
 การนิเทศภายในกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เพื่อศึกษาความคิ
 เห็นของคณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียนและครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด
 กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาปรากฏว่า ความคิเห็นของคณะกรรมการและครูส่วน
 ใหญ่เห็นสอดคล้องกันและเห็นด้วยกับงานนิเทศการศึกษาภายในกลุ่ม ในด้านการปฏิบัติ
 งาน กิจกรรมหลักในการนิเทศและกิจกรรมประกอบ และมีความคิเห็นต่างกันอย่างมี
 นัยสำคัญ 6 ข้อคือ การจัศูนย์บริการค้ำครุภัณฑ์ของกลุ่มโรงเรียน การจัศูนย์วิชา
 การของโรงเรียน การจัหาเอกสารหลักสูตรให้ครูศึกษาอย่างทั่วถึง การจัหาวัสดุ
 แก่ครูในการทำสื่อการสอนขึ้นใช้เอง การคัดเลือกครูเข้ารับการอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้
 และการจักิจกรรมการประจำปี เห็นด้วยกับการจักิจกรรมหลักในการนิเทศการศึกษา
 ที่จัขึ้นในโรงเรียน

นัยนา ทองที (2526 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องกระบวนการ
 บริหารงานกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในส่วนภูมิภาค สรุปได้ดังนี้

จากความคิดเห็นของกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารวิชาการ
 และหัวหน้าหมวดวิชา เห็นว่า กลุ่มโรงเรียนได้ปฏิบัติงานในกระบวนการบริหารในค้ำ
 การวางแผน การมอบหมายงาน การประสานงาน ความร่วมมือ การรายงาน การติดตาม
 ประเมินผลงาน การงบประมาณ อยู่ในเกณฑ์น้อยทุกเรื่อง

จากความคิดเห็นของกลุ่มประชากรทั้ง 3 กลุ่ม เกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรค สรุปได้ดังนี้

1. ด้านการวางแผนงาน โรงเรียนอยู่ห่างไกลกันทำให้การประชุมลำบาก แผนงานไม่สอดคล้องกับระบบเวลาปฏิบัติงานตามแผนงานของโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชาไม่มีส่วนร่วมและรับรู้ แผนงานไม่สนองความต้องการของโรงเรียนขนาดเล็ก
2. ด้านการมอบหมายงาน ไม่มีการกระจายงาน มักจะมอบหมายงานให้โรงเรียนขนาดใหญ่และมักทำกันในหมู่ผู้บริหาร ทำกันแบบไม่มีขั้นตอน ไม่มีการมอบหมายงานเป็นลายลักษณ์อักษร
3. ด้านการประสานงานมีอุปสรรคเนื่องจากโรงเรียนอยู่ไกลกัน การคมนาคมไม่สะดวก เกิดความล่าช้า
4. ด้านความร่วมมือ ความร่วมมือมีน้อย โรงเรียนขนาดใหญ่ไม่ให้ความช่วยเหลือโรงเรียนขนาดเล็ก
5. ด้านการรายงานผลงาน มีน้อย ทำให้การรายงานน้อยและไม่สม่ำเสมอ ไม่มีการพิมพ์รายงานผลการตกลงในที่ประชุมให้ครูอาจารย์ทราบการวางแผนงานไม่ตรงต่อความเป็นจริง
6. ด้านการติดตามและประเมินผล ไม่ค่อยมีการติดตามประเมินผล ขาดบุคลากรที่ทำงานในค่านี ไม่มีผลที่ประเมินได้มาปรับปรุงแก้ไขการทำงาน
7. ด้านการงบประมาณได้รับงบประมาณน้อยเกินไป การเบิกจ่ายมีขั้นตอนยุ่งยาก

วิวัฒน์ อนิวรรณกุล (2526 : บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่องความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เกี่ยวกับการปฏิบัติตามความเป็นจริง และตามความคาดหวังในการดำเนินงานของกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 7 สรุปได้ดังนี้

การปฏิบัติตามความเป็นจริง และตามความคาดหวังของผู้บริหารโรงเรียน เกี่ยวกับการดำเนินงานของกลุ่มโรงเรียนทั้ง 3 ด้าน ปรากฏผลดังนี้

1. **ค่านบริหาร** การปฏิบัติตามความเป็นจริงของกลุ่มโรงเรียนในค่านนี้ถือได้ว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับที่พอใจ ซึ่งในความคาดหวังของผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่า กลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาควรต้องดำเนินการค่านบริหารอยู่ในระดับที่พอใจมากกว่าที่เป็นอยู่อย่างนี้ก็ตาม ในการดำเนินงานของกลุ่มโรงเรียนทั้ง 3 ค่าน ค่านบริหารนี้ถือว่ากลุ่มโรงเรียนได้ดำเนินการอยู่ในระดับที่น่าพอใจ มากกว่าค่านวิชาการและกิจกรรม

2. **ค่านวิชาการ** ผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่า การดำเนินงานค่านวิชาการของกลุ่มโรงเรียนมีการปฏิบัติอยู่ในระดับที่พอใจน้อย ซึ่งตามความคาดหวังของผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่ากลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาควรต้องดำเนินการค่านวิชาการอยู่ในระดับที่พอใจมาก อนึ่ง การดำเนินงานค่านวิชาการของกลุ่มโรงเรียนถือได้ว่า ปฏิบัติอยู่ในระดับที่พอใจน้อยกว่างานค่านวิชาการและกิจกรรม เมื่อพิจารณาจากค่าคะแนนเฉลี่ย

3. **ค่านกิจกรรม** การดำเนินงานค่านกิจกรรมของกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย เช่นเดียวกับค่านวิชาการ ซึ่งในความคาดหวังของผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่า กลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา ควรต้องดำเนินการค่านกิจกรรมอยู่ในระดับมาก

ปัญหาและอุปสรรคที่ทำให้การดำเนินงานของกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาไม่บรรลุผลหรือเป็นไปตามความคาดหวัง มีสาเหตุคือ ขาดการประสานงานและความร่วมมือของบุคลากร เนื่องจากโรงเรียนอยู่กระจ่ายห่างกัน การติดต่อสื่อสารและคมนาคมไม่สะดวก ทำให้การประสานงานประสบปัญหา อีกประการหนึ่งคือ ขาดกำลังงบประมาณที่จะสนับสนุนการดำเนินงาน และประการสำคัญที่สุดคือ กลุ่มโรงเรียนมัศึกษามีค่านที่ปฏิบัติแต่ไม่มีอำนาจตามกฎหมายที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพได้

สมชาย บินสุช (2526 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานวิชาการของกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ในเขตการศึกษา 1 พบว่า

1. คณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนและครูผู้สอนมีความคิดเห็นว่า การปฏิบัติงานด้านวิชาการของกลุ่มโรงเรียนในระดับน้อยในคาน งานพัฒนา งานส่งเสริมคุณลักษณะนักเรียน และงานนิเทศและตรวจเยี่ยม ระดับน้อยที่สุดในคาน งานการเรียนการสอน และงานสนับสนุนวิชาการ เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ พบว่า กลุ่มโรงเรียนได้ปฏิบัติงานในคาน งานส่งเสริมคุณลักษณะนักเรียนมากกว่างานด้านอื่น ๆ รองลงมาคือ งานนิเทศและตรวจเยี่ยม งานพัฒนา งานสนับสนุนวิชาการ และงานการเรียนการสอน ตามลำดับ

2. คณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนและครูผู้สอนมีความคิดเห็นว่า ความต้องการงานด้านวิชาการของกลุ่มโรงเรียนอยู่ในระดับมากทุกคาน เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการงานด้านต่าง ๆ พบว่า คณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนมีความต้องการงานส่งเสริมคุณลักษณะนักเรียนมากกว่างานด้านอื่น ๆ รองลงมา คือ งานนิเทศและตรวจเยี่ยม งานพัฒนา งานการเรียนการสอน และงานสนับสนุนวิชาการ ตามลำดับ ครูผู้สอนมีความต้องการงานการเรียนการสอนมากกว่างานด้านอื่น ๆ รองลงมาคือ งานส่งเสริมคุณลักษณะนักเรียน งานพัฒนา งานสนับสนุนวิชาการ และงานนิเทศและตรวจเยี่ยม ตามลำดับ

3. คณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนและครูผู้สอนมีความคิดเห็นว่า ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานด้านวิชาการของกลุ่มโรงเรียนอยู่ในระดับน้อย แต่มีสองเรื่องที่เป็นปัญหาและอุปสรรคที่อยู่ในระดับมากคือ ขาดงบประมาณในการดำเนินการทางการวิชาการของกลุ่ม และขาดแคลนเอกสารหลักสูตรและวัสดุอุปกรณ์ในการดำเนินการทางการวิชาการของกลุ่ม

4. การวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างความคิดเห็นของคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนและครูผู้สอนเกี่ยวกับการปฏิบัติจริง ความต้องการในงานด้านวิชาการแต่ละคาน และปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานด้านวิชาการของกลุ่มโรงเรียน ปรากฏว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในคาน งานนิเทศและตรวจเยี่ยม ทั้งในส่วนของการปฏิบัติจริงและความต้องการ ส่วนงานวิชาการด้านอื่น ๆ และปัญหาและอุปสรรคไม่แตกต่างกัน

ปราณี ไวยบูรณ์ (2527 : บทคัดย่อ) ศึกษาศึกษาเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูภาษาไทยเกี่ยวกับบทบาทของกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาในการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนวิชาภาษาไทย ในระดับมัธยมศึกษา ผลการศึกษาพบว่า

1. ผู้บริหารและครูภาษาไทยเห็นสอดคล้องกันว่า กลุ่มโรงเรียนควรมีบทบาทในการให้ความช่วยเหลือและพัฒนาการเรียนการสอนวิชาภาษาไทยภายในกลุ่มโรงเรียนอยู่ในระดับน้อย ในเรื่อง การนิเทศและพัฒนาบุคลากร การนำหลักสูตรไปใช้ให้สัมฤทธิ์ผล การผลิตและการใช้สื่อการสอน การจัดกิจกรรมและการบริหารทางวิชาการ การจัดประเมินผลการศึกษา การจัดทำแผนปฏิบัติงานของตน

2. ผู้บริหารและครูภาษาไทยเห็นว่ากลุ่มโรงเรียนควรมีบทบาทในการพัฒนาการเรียนการสอนภาษาไทยให้มากขึ้นโดยจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ อบรม และสัมมนา การใช้หลักสูตร คู่มือครู วิธีสอน การจัดกิจกรรม การผลิตสื่อ การวัดและประเมินผล

3. กลุ่มโรงเรียนควรร่วมกันจัดทำแผนปฏิบัติงาน โครงการ และจัดทำเอกสาร วารสาร และวิจัยเกี่ยวกับภาษาไทย ทำแผนการสอน จัดนิทรรศการ ทำคลังข้อสอบ จัดตั้งศูนย์สื่อการสอนให้โรงเรียนภายในกลุ่ม

4. การศึกษาพบว่า กลุ่มโรงเรียนยังขาดงบประมาณสนับสนุน ขาดการประชาสัมพันธ์และกลุ่มมีขนาดใหญ่ไม่สะดวกในการติดต่อสื่อสาร

สุเมธ กัปโก (2527 : บทคัดย่อ) ศึกษาศึกษาปัญหาการบริหารงานกลุ่มโรงเรียนในทัศนะของคณะกรรมการบริหารงานกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9 พบปัญหาในระดับน้อยในด้านการวางแผน การติดต่อประสานงาน ประสพปัญหาปานกลางในด้านการช่วยเหลือโรงเรียนแก่ปัญหาค้นการส่งเสริมควบคุมมาตรฐานการศึกษา และการติดตามประเมินผลงาน คณะกรรมการบริหารกลุ่มที่มีวุฒิทางคานมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ มีทัศนะต่อปัญหาการบริหารกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาไม่แตกต่างกันในด้านการวางแผนงาน การติดต่อประสานงาน การช่วยเหลือโรงเรียนแก่ปัญหา การส่งเสริมและควบคุมมาตรฐานการศึกษา และค่าน

ติดตามผลและประเมินผลงาน และคณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาที่
 คำร่งตำแหน่งผู้บริหาร และมีอายุแตกต่างกัน มีทัศนคติไม่แตกต่างกันต่อปัญหาที่ประสบ
 ในการบริหารบริหารกลุ่มไม่แตกต่างกันในงาน 5 ด้านคือ การวางแผนงาน การ
 ติดต่อและการประสานงาน การช่วยเหลือโรงเรียนแก้ปัญหา การส่งเสริมและการ
 ควบคุมมาตรฐานการศึกษา และด้านการติดตามผลและประเมินผลงาน

วิวัฒน์ พวงมะลิ (2528 : บทคัดย่อ) ศึกษารวบรวมปัญหาของคณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น ในเขตการศึกษา 1 ตามทัศนคติของ
 ผู้บริหารโรงเรียนและผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ปัญหาของคณะกรรมการบริหาร
 กลุ่มโรงเรียนปฏิบัติหน้าที่จริงอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง และบทบาทที่เป็นจริงของผู้บริหาร
 โรงเรียนแตกต่างกับบทบาทที่คาดหวังอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งสองกลุ่ม
 มีความคาดหวังที่จะให้คณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น ปฏิบัติหน้าที่
 หรือดำเนินการให้มากกว่าที่ใดดำเนินการอยู่ทั้งสองกลุ่ม ต้องการให้คณะกรรมการบริหาร
 กลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้นปฏิบัติ กิจกรรมการเรียนการสอนเป็นอันดับ 1 รอง
 ลงมาได้แก่การวัดผล ประเมินผลการศึกษา อันดับต่อไปเรียงตามลำดับได้แก่ องค์-
 ประกอบหลักสูตร กิจกรรมการเงิน บุคลากรและการนิเทศการศึกษา

ชนิดรา เหมที (2529 : บทคัดย่อ) ศึกษารวบรวมเกี่ยวกับการดำเนินงาน
 ของกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยกลุ่มโรงเรียน
 พ.ศ.2525 ในเขตการศึกษา 10 ปรากฏผลดังนี้

1. จากการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ช่วยผู้บริหาร
 ฝ่ายวิชาการและหัวหน้าหมวดวิชา เกี่ยวกับแนวปฏิบัติในการดำเนินงานของกลุ่มโรงเรียน
 มัธยมศึกษา ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ.2525
 ในเขตการศึกษา 10 ทั้ง 11 คำนั้น พบว่า ทั้งผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ช่วยผู้บริหาร
 ฝ่ายวิชาการและหัวหน้าหมวดวิชา มีความเห็นว่า กลุ่มโรงเรียนมีการปฏิบัติอยู่ในระดับ
 มาก เพียง 2 ด้านคือ ด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการของกลุ่มโรงเรียน และการกำหนด
 อัตราส่วนคะแนนระหว่างภาคเรียนกับปลายภาคเรียน ตามระเบียบว่าด้วยการประเมินผล

ส่วนค่านอื่น ๆ นอกนั้นเห็นว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยและเหมาะสมน้อยทั้งสิ้น

2. จากการสัมภาษณ์คณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียน พบว่า การกำหนดอำนาจหน้าที่ของกลุ่มโรงเรียนกล่าวไว้เป็นเพียงหลักการกว้าง ๆ ไม่มีอำนาจในการควบคุมบังคับบัญชา ทำให้การบริหารงานกลุ่มโรงเรียนขาดเอกภาพและไม่มีประสิทธิภาพ บุคลากรภายในกลุ่มให้ความร่วมมือน้อย

3. สาเหตุของปัญหา ระเบียบและแนวปฏิบัติในการดำเนินงานของกลุ่มโรงเรียนวางไว้เป็นเพียงหลักการกว้าง ๆ ไม่ระบุชัดเจน ทำให้ยากแก่การปฏิบัติและเกิดปัญหาในเรื่องการติดตามประเมินผล คำนบุคลากรพบว่า บุคลากรมีภารกิจมาก เช่น งานในหน้าที่ งานสอน และงานที่ได้รับมอบหมายอื่น ๆ คำนงบประมาณ พบว่า ได้รับการจัดสรรงบประมาณจากต้นสังกัดน้อย และแต่ละโรงเรียนมีข้อจำกัดเฉพาะใน คำนทรัพยากรทางการศึกษาจึงทำให้การให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างโรงเรียนอยู่ในระดับน้อย

4. ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา ควรมีการประชุมชี้แจงให้บุคลากรในกลุ่มเข้าใจและเห็นความสำคัญของกลุ่มโรงเรียน ควรเน้นนโยบายของกลุ่มในคำนการบริหารงานวิชาการให้มีการปฏิบัติจริง และให้เกิดผลอย่างเต็มที่ คำนงบประมาณควรมีการพิจารณาจัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องสัมพันธ์กับแผนงานและโครงการต่าง ๆ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ควรมีการประสานงานเพื่อให้เกิดความร่วมมือกันอย่างจริงจังระหว่างหน่วยงานของกลุ่มโรงเรียน กลุ่มโรงเรียนควรมีสำนักงานและบุคลากรเฉพาะ ซึ่งจะต้องมีอำนาจหน้าที่ในการดำเนินงานโดยมีระเบียบ กฎหมายรองรับ