



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

ในบทที่จะเป็นการสรุปผลการวิจัย โทษกล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะในการวิจัย

วัตถุประสงค์ของก้าวิจัย

1. เพื่อศึกษาการดำเนินงานของกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ.2525 ในเขตการศึกษา 10
2. เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรคในการดำเนินงานของกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ. 2525 ในเขตการศึกษา 10

วิธีดำเนินการวิจัย

กลุ่มประชากร แยกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มประชากรผู้ทอแบบสอตาม ใ้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 53 คน ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ จำนวน 91 คน และหัวหน้าหมวดวิชา จำนวน 218 คน กับกลุ่มประชากรผู้ให้การสัมภาษณ์ คือ คณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียน จำนวน 37 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย แบบสอตาม และแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสถานภาพของผู้ทอแบบสอตามและผู้ให้การสัมภาษณ์ ใช้วิธีหาค่าความถี่ และการอยละ
2. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอตามที่เกี่ยวข้องกับแนวปฏิบัติในการดำเนินงานของกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา (ศษ.) ใช้วิธีหาค่าเฉลี่ย (ค่ามัธยเมเลขคณิต) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
3. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอตามปลายเปิด และแบบสัมภาษณ์ ใช้วิธีหาค่าความถี่วิเคราะห์เนื้อหาและจัดลำดับเนื้อหา

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

ข้อมูลจากแบบสอบถาม

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ ผู้ตอบแบบสอบถามโดยส่วนรวมเป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง คือ ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นชาย คิดเป็นร้อยละ 84.61 เป็นหญิงร้อยละ 15.39 ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ เป็นชาย คิดเป็นร้อยละ 80.28 เป็นหญิงร้อยละ 19.72 ส่วนหัวหน้าหมวดวิชา เป็นชาย คิดเป็นร้อยละ 58.70 เป็นหญิงร้อยละ 41.30

2. อายุ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31 - 40 ปีเป็นส่วนใหญ่ คือคิดเป็นร้อยละ 49.20 ผู้บริหารสถานศึกษา ส่วนใหญ่อายุระหว่าง 41 - 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 46.17 ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ มีอายุระหว่าง 31 - 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 54.93 ส่วนหัวหน้าหมวดวิชา มีอายุระหว่าง 31 - 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 52.24

3. อายุราชการ ผู้ตอบแบบสอบถามโดยส่วนรวม มีอายุราชการอยู่ระหว่าง 10 - 14 ปี คิดเป็นร้อยละ 33.12 ผู้บริหารสถานศึกษา มีอายุราชการตั้งแต่ 25 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 43.58 ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ และหัวหน้าหมวดวิชา มีอายุราชการระหว่าง 10 - 14 ปี คิดเป็นร้อยละ 38.03 และ 36.32 ตามลำดับ

4. ภูมิลำเนา ผู้ตอบแบบสอบถาม โดยส่วนรวมมีภูมิลำเนาที่ ทั้งผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ และหัวหน้าหมวดวิชา คิดเป็นร้อยละ 87.17, 88.73 และ 87.56 ตามลำดับ

5. สังกัดกลุ่มโรงเรียน ผู้ตอบแบบสอบถามที่สังกัดกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น ทั้งผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ และหัวหน้าหมวดวิชา คิดเป็นร้อยละ 66.67 59.15 และ 43.78 ตามลำดับ ส่วนที่สังกัดกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย คิดเป็นร้อยละ 33.33, 40.85 และ 56.22 ตามลำดับ เช่นกัน

6. ตำแหน่งในคณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียน ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งในคณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียน คือผู้บริหารสถานศึกษา คิดเป็นร้อยละ 12.54 ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ และหัวหน้าหมวดวิชา ที่ไม่มีตำแหน่งในคณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 70.42 และ 95.52 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแนวปฏิบัติในการดำเนินงานของกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา (ศษ.) ใน 11 ค่าย สรูปใค้ดังนี้

1. การจัดทำแผนปฏิบัติการของกลุ่มโรงเรียน ปรากฏว่าโดยส่วนรวม ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกข้อ เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ ทั้งผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ มีความเห็นว่า กลุ่มมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกข้อ แต่หัวหน้าหมวดวิชา มีความเห็นว่ากลุ่มมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากเพียงข้อเดียว คือ การกำหนดนโยบายและการวางแผนปฏิบัติการของกลุ่มโรงเรียนเป็นไปตามขั้นตอน หลักการของการจัดทำแผนปฏิบัติการ ส่วนข้ออื่น มีความเห็นว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยถึงข้อ เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายค้ำน จะเห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ มีความเห็นว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ส่วนหัวหน้าหมวดวิชา มีความเห็นว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับ น้อย

2. การประเมินโครงการต่าง ๆ ของกลุ่มโรงเรียน ปรากฏว่าโดยส่วนรวม ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า กลุ่มมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ ผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง 3 กลุ่ม มีความเห็นว่ากลุ่มมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยทุกข้อ เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายกลุ่ม จะเห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษา มีความเห็นว่ากลุ่มมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกข้อ ยกเว้นข้อเดียวคือ คณะกรรมการติดตามประเมินผลโครงการใช้วิธีการและเครื่องมือเหมาะสมกับแต่ละโครงการที่เห็นว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ มีความเห็นว่ากลุ่มมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เพียงข้อเดียวคือ การกำหนดขั้นตอนและวิธีการในการพิจารณาควบคุม บริหารโครงการชัดเจนและเหมาะสม นอกนั้นเห็นว่าการปฏิบัติในระดับน้อยทุกข้อ ส่วนหัวหน้าหมวดวิชา มีความเห็นว่า กลุ่มมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยในทุกข้อ เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายค้ำน จะเห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษา มีความเห็นว่ากลุ่มมีการปฏิบัติในระดับมาก ส่วนผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการและหัวหน้าหมวดวิชา เห็นว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

3. การประชุมคณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียน ปรากฏว่าโดยส่วนรวม ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า กลุ่มมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ ผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง 3 กลุ่มมีความเห็นว่ากลุ่มมีการปฏิบัติในระดับมาก ในสองข้อ คือ การประชุมคณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียน ใค้มีการกำหนดระเบียบวาระ สำระสำคัญ จำนวนครั้งของการประชุมอย่างเหมาะสม ใค้ มีการจัดตั้งคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการเพื่อปฏิบัติงานใน

กันต่าง ๆ ของกลุ่มโรงเรียนอย่างสอดคล้องและเหมาะสมกับลักษณะงาน และเห็นว่ากลุ่มมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยในสองข้อ คือ คณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียนได้เชิญบุคลากรอื่นผู้ทรงคุณวุฒิที่ไม่ใช่คณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียนเข้าร่วมประชุมในโอกาสที่เหมาะสม ก็นับเป็นการติดตามผลเพื่อตรวจสอบว่า มติของที่ประชุมคณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียนมีการนำไปปฏิบัติจริง เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายกลุ่ม จะเห็นว่าทั้งสามกลุ่มมีความเห็นสอดคล้องกันว่า กลุ่มมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากในสองข้อที่กล่าวแล้วข้างต้น และมีความเห็นว่ากลุ่มมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ในสองข้อที่กล่าวแล้วข้างต้นเช่นกัน เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายค่าน จะเห็นได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ มีความเห็นว่ากลุ่มมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ส่วนหัวหน้าหมวดวิชา มีความเห็นว่ากลุ่มมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

4. การพิจารณาจัดทำจุดประสงค์การเรียนรู้ เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการเรียนการสอน ปรากฏว่าโดยส่วนรวม ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า กลุ่มมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสามกลุ่มมีความเห็นสอดคล้องกันว่ากลุ่มมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ในสองข้อ คือ กลุ่มโรงเรียนจัดให้โรงเรียนในกลุ่มร่วมกันจัดทำจุดประสงค์การเรียนรู้รายวิชา เพื่อใช้เป็นแนวในการเรียนการสอน กับ โรงเรียนในกลุ่มดำเนินการสอนตามแนวของจุดประสงค์การเรียนรู้รายวิชาที่ร่วมกันจัดทำ สำหรับผู้ช่วยผู้บริหารวิชาการ มีความเห็นว่ากลุ่มมีการปฏิบัติในระดับมาก เพิ่มจากสองข้อนั้นอีก คือ โรงเรียนในกลุ่มได้จัดทำเอกสารจุดประสงค์การเรียนรู้ตามรายวิชาต่าง ๆ ตามข้อตกลงของกลุ่มโรงเรียนเพื่อแจกให้ครูมีใช้อย่างพอเพียง นอกนั้นก็มีความเห็นว่ากลุ่มมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายค่าน จะเห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ เห็นว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ส่วนหัวหน้าหมวดวิชามีความเห็นว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

5. การพิจารณาจัดทำคู่มือครู แผนการสอน ปฏิทินปฏิบัติงาน ฯ รายวิชาต่าง ๆ เพื่อใช้ในกลุ่มโรงเรียน ปรากฏว่าโดยส่วนรวม เมื่อพิจารณาความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งส่วนรวม รายข้อ รายกลุ่มและรายค่าน ต่างมีความเห็นสอดคล้องกันว่า กลุ่มมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยทุกข้อ

6. การพิจารณาคัดเลือกและการติดตามการใช้หนังสือและหนังสืออ่านประกอบ ตลอดจนอุปกรณ์การสอน การเรียน เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนภายในกลุ่มโรงเรียน ปรากฏว่า

โดยส่วนรวม ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า กลุ่มมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสามกลุ่มมีความเห็นว่า กลุ่มมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากเพียงข้อเดียวคือ โรงเรียนในกลุ่มปฏิบัติตามมติของกลุ่มโรงเรียนในกลุ่มในการพิจารณาคัดเลือกหนังสือและหนังสืออ่านประกอบเพื่อใช้ในการเรียนการสอน ส่วนข้ออื่น ๆ นอกนั้นเห็นว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยทุกข้อ เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่ม ผู้บริหารสถานศึกษา เห็นว่ากลุ่มมีการปฏิบัติในระดับมา การกำหนดนโยบายและการจัดทำเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกและติดตามการใช้หนังสือและหนังสืออ่านประกอบตามที่ระเบียบกำหนด กับโรงเรียนในกลุ่มมีส่วนร่วมในการพิจารณาคัดเลือกหนังสือและหนังสืออ่านประกอบ. และ โรงเรียนในกลุ่มปฏิบัติตามมติของกลุ่มในการพิจารณาคัดเลือกหนังสือและหนังสืออ่านประกอบเพื่อใช้ในการเรียนการสอน ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการมีความเห็นคล้ายกับผู้บริหารสถานศึกษาแต่ที่แตกต่างไปคือ ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการเห็นว่า กลุ่มมีการปฏิบัติในระดับมากอีกข้อคือ กลุ่มโรงเรียนมีบทบาทในการคัดเลือกและติดตามการใช้หนังสือและหนังสืออ่านประกอบเพื่อเสนอให้ผู้มีอำนาจสั่งการต่อไป ส่วนหัวหน้าหมวดวิชามีความเห็นว่ากลุ่มมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยทุกข้อ และเมื่อพิจารณาเป็นรายค่าน ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นสอดคล้องกันว่า กลุ่มมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

7. การพิจารณากำหนดแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการประเมินผลการเรียนและการกำหนดอัตราส่วนคะแนนระหว่างภาคเรียนและปลายภาคเรียน ตามระเบียบว่าด้วยการประเมินผลการเรียน ปรากฏว่าโดยส่วนรวม ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่ากลุ่มมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ รายกลุ่มและรายค่านจะเห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นสอดคล้องตรงกันว่า เป็นค่านที่กลุ่มมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

8. การพิจารณาในการจัดทำเครื่องมือที่ใช้วัดจุดประสงค์ด้านต่าง ๆ เช่น แบบทดสอบแบบสำรวจรายการ ฯลฯ โดยจัดให้มีคนช่วยเพื่อที่จะบริการโรงเรียนในกลุ่ม ปรากฏว่าโดยส่วนรวม ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่ากลุ่มมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีระดับการปฏิบัติในข้อทุกข้อ เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา เห็นว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากในเรื่อง โรงเรียนในกลุ่มมีส่วนร่วมในการจัดทำเครื่องมือที่ใช้วัดจุดประสงค์ด้านต่าง ๆ เช่นแบบทดสอบ แบบสำรวจรายการต่าง ๆ และอีกข้อหนึ่งที่เห็นพร้อมกับผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ ว่ามีระดับการปฏิบัติมาก คือ กลุ่มโรงเรียนได้กำหนดนโยบายและ

หลักการในการจัดทำข้อสอบ และการใช้ข้อสอบร่วมกันในรายวิชาต่าง ๆ ของกลุ่มโรงเรียน ส่วนหัวหน้าหมวดวิชา เห็นว่ากลุ่มมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยทุกข้อ เมื่อพิจารณาเป็นรายคำจะ เห็นได้ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นสอดคล้องกันว่ากลุ่มมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

9. การสนับสนุนและส่งเสริมการดำเนินงานด้านวิชาการของโรงเรียนในกลุ่ม ปรากฏว่า โดยส่วนรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า กลุ่มการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย เมื่อแยก พิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากเพียงข้อเดียวคือ กลุ่มโรงเรียนได้สนับสนุน และส่งเสริมการดำเนินงานด้านวิชาการของโรงเรียนในกลุ่ม ซึ่งเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายกลุ่ม ก็มีความเห็นสอดคล้องกันในข้อนี้ทั้งผู้บริหารสถานศึกษา และผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ ส่วนข้อ อื่น ๆ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ส่วนหัวหน้าหมวดวิชา มีความเห็นว่ากลุ่มมีการปฏิบัติในระดับ น้อยทุกข้อ และเมื่อพิจารณาเป็นรายคำก็พบว่า กลุ่มมีการปฏิบัติทางด้านนี้อยู่ในระดับน้อย

10. กลุ่มโรงเรียนส่งเสริม ปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน ได้แก่ การจัดประชุม สัมมนา การประชุมปฏิบัติการ การอบรม ปรากฏโดยส่วนรวม ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า กลุ่มมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็น ว่า กลุ่มมีการปฏิบัติมาก ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชา การ คือข้อ กลุ่มโรงเรียนจัดให้มีการประชุมสัมมนา ประชุมปฏิบัติการ อบรม เพื่อพัฒนาบุคลากรของ โรงเรียนในกลุ่ม และอีกข้อที่เห็นพ้องกันทั้งสามกลุ่มว่ามีการปฏิบัติในระดับมาก คือข้อ โรงเรียน ในกลุ่มสนใจและส่งบุคลากรเข้าร่วมประชุมสัมมนา ประชุมปฏิบัติการ อบรม ตามที่กลุ่มโรงเรียน จัด เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายกลุ่ม ทั้งสามกลุ่มเห็นสอดคล้องกันในข้อ กลุ่มโรงเรียนติดตามผลการ ส่งเสริม ปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอนของโรงเรียนในกลุ่ม ที่เห็นว่ามี การปฏิบัติอยู่ในระดับ น้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายคำ พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ มีความ เห็นว่ากลุ่มมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ส่วนหัวหน้าหมวดวิชามีความเห็นว่ากลุ่มมีการปฏิบัติอยู่ใน ระดับน้อย

11. การรายงานผลการปฏิบัติงานกลุ่มโรงเรียน ปรากฏว่าโดยส่วนรวม ผู้ตอบแบบ สอบถามมีความเห็นว่า กลุ่มมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ามีระ ดับการปฏิบัติในน้อยทุกข้อ เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายกลุ่ม ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ช่วยผู้บริหาร ฝ่ายวิชาการเห็นว่ามี การปฏิบัติในระดับมากในข้อเดียวคือ กลุ่มโรงเรียนรายงานผลการบริหาร งานกลุ่มตามที่ระเบียบกำหนด นอกนั้นทั้งสามกลุ่มเห็นว่ามี การปฏิบัติในระดับน้อย เมื่อพิจารณา

เป็นรายด้านพบว่า กลุ่มมีการปฏิบัติงานค้ำอยู่ในระดับน้อย

แบบสอบถามแบบปลายเปิด สรุปความเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถามโดย
เรียงลำดับจากค่าความถี่มากไปหาน้อย สรุปได้ดังนี้

ด้านการบริหารงาน มีความเห็นว่า

1. ระเบียบและแนวปฏิบัติของกลุ่มโรงเรียนวางไว้เป็นหลักการกว้าง และไม่ชี้ชัดทำให้ยากแก่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย
2. คณะกรรมการและผู้บริหารที่รับผิดชอบในการบริหารงาน ขาดอำนาจในการบังคับบัญชา ทำให้การดำเนินงานในบางเรื่องไม่เกิดผลดีเท่าที่ควร
3. นโยบายและการดำเนินงานของกลุ่มอยู่ในวงจำกัดเฉพาะผู้บริหาร ครูอาจารย์ที่เป็นฝ่ายปฏิบัติยังไม่เข้าใจ และไม่คอยได้รับทราบ ไม่สนใจและไม่ให้ความร่วมมือ
4. ผู้บริหารสถานศึกษาไม่เห็นความสำคัญของกลุ่มโรงเรียนและไม่ให้ความร่วมมือและไม่สนับสนุน
5. งบประมาณที่ได้รับจัดสรรมีจำนวนจำกัด เปรียบอุปสรรคสำคัญอย่างหนึ่งในการดำเนินงานกลุ่มโรงเรียน
6. การติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลของกลุ่มมีน้อย ขาดการวิเคราะห์และประเมินปัญหา ทำให้ได้ข้อมูลที่ไม่ตรง เกิดความสูญเปล่าในขณะที่มีงบประมาณอยู่อย่างจำกัด
7. โรงเรียนในกลุ่มมีลักษณะต่างคนต่างอยู่ การให้ความช่วยเหลือและพึ่งพาอาศัยกันมีน้อย
8. โรงเรียน หน่วยงานต่าง ๆ ไม่มีการประสานงานและร่วมมือกัน เพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมของกลุ่มโรงเรียน
9. หลักการ นโยบายและแนวปฏิบัติในการดำเนินงานของกลุ่มโรงเรียนเป็นประโยชน์มาก แต่ยังคงขาดความร่วมมือจากทุกฝ่ายจึงทำให้งานไม่ออกมาในรูปของการปฏิบัติจริง

ด้านวิชาการ มีความเห็นว่า

1. การบริหารงานวิชาการของกลุ่มยังเป็นแบบที่ต่างคนต่างทำในแต่ละโรงเรียนของตนโดยเฉพาะ ไม่ได้เน้นนโยบายเรื่องการรวมกลุ่มเพื่อพัฒนาคุณภาพมาตรฐานให้ใกล้เคียงกัน
2. ปัญหาในด้านการร่วมมือและการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในด้านทรัพยากรทางการศึกษา

3. การร่วมกันจัดทำคู่มือครู แผนการสอน วิทยานิพนธ์ 7 รายวิชาต่าง ๆ ในกลุ่มโรงเรียนยังมีน้อย
4. การประชุมสัมมนา การประชุมปฏิบัติการ การอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรของกลุ่มโรงเรียนยังมีน้อย
5. กลุ่มโรงเรียนไม่ติดตามเรื่องการจัดทำและการใช้จุดประสงค์การเรียนรู้ในการสอนของครู

ข้อเสนอแนะ

1. ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญต่อกลุ่มโรงเรียนและประชุมชี้แจงให้บุคลากรทราบและเข้าใจในหน้าที่ที่ตนมีต่อกลุ่มโรงเรียน
2. งานของกลุ่มในเรื่องวิชาการมีแนวปฏิบัติอยู่แล้ว กลุ่มโรงเรียนและผู้บริหารสถานศึกษาควรเน้นในเรื่องการนำไปปฏิบัติจริงเพื่อให้เกิดผล
3. งบประมาณที่กลุ่มได้รับควรพิจารณานำมาใช้เพื่อปรับปรุงส่งเสริมงานด้านวิชาการเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อโรงเรียนในกลุ่มอย่างเต็มที่
4. ควรมีการปรับปรุงโครงสร้างระเบียบของกลุ่มเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานทุกด้าน
5. กลุ่มโรงเรียนควรมีสำนึกงานและบุคลากรของกลุ่มโดยเฉพาะ เพื่อชจกปัญหาเรื่องการไม่ได้รับความร่วมมือ ให้บุคลากรทำงานในหน้าที่หลักได้อย่างเต็มที่

ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

1. เพศ คณะกรรมการบริหารงานกลุ่มโรงเรียน ที่ให้สัมภาษณ์เป็นชายมากกว่าหญิง คือ เป็นชาย คิดเป็นร้อยละ 91.86 เป็นหญิง คิดเป็นร้อยละ 8.14
2. อายุ คณะกรรมการบริหารงานกลุ่มโรงเรียนที่ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่อายุระหว่าง 41 - 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 59.44 อายุระหว่าง 51 - 60 ปี คิดเป็นร้อยละ 32.42 และอายุระหว่าง 31 - 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 8.14
3. อายุราชการ คณะกรรมการบริหารงานกลุ่มโรงเรียน ที่ให้การสัมภาษณ์ อายุราชการ 25 ปี ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 45.91 อายุราชการ 20 - 24 ปี คิดเป็นร้อยละ 35.11 อายุราชการ 15 - 19 ปี คิดเป็นร้อยละ 8.14 และอายุราชการ 5 - 9 ปี คิดเป็นร้อยละ 2.70

4. วิชาการศึกษา คณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียน ที่ให้การสัมภาษณ์ มีวิชาการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 89.16 และวุฒิปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 10.84

5. ตำแหน่งในคณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียน ผู้ให้สัมภาษณ์ มีตำแหน่งประธานกลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 32.42 รองประธานกลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 13.53 กรรมการ คิดเป็นร้อยละ 45.91 และกรรมการและเลขานุการ คิดเป็นร้อยละ 8.14

5. สังกัดกลุ่มโรงเรียน ผู้ให้สัมภาษณ์สังกัดกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น คิดเป็นร้อยละ 78.36 สังกัดกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย คิดเป็นร้อยละ 21.64

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวปฏิบัติในการดำเนินงานของกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา (ศษ.) สรุปย่อได้ดังนี้

1. การจัดทำแผนปฏิบัติการของกลุ่มโรงเรียน ยึดนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ความจำเป็นและความต้องการของโรงเรียนในกลุ่มและงบประมาณที่ได้รับ
2. นโยบายของกระทรวงศึกษาธิการในส่วนที่เป็นแนวปฏิบัติในการดำเนินงานของกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา ชัดเจน เหมาะสม และสอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน
3. กลุ่มโรงเรียนมีการวิเคราะห์ ทบทวนภาระหน้าที่ของกลุ่มตามที่ระเบียบกำหนดให้เป็นอำนาจ หน้าที่ของกลุ่มโรงเรียน
4. กลุ่มโรงเรียนมีคณะกรรมการ/คณะอนุกรรมการ ติดตามประเมินผลการทำงานของกลุ่ม แต่มีบทบาทในการปฏิบัติน้อย
5. การกำหนดความรับผิดชอบในการดำเนินงานร่วมกันของโรงเรียนในกลุ่ม ได้มีการเฉลี่ยความรับผิดชอบโดยการคำนึงถึงความเหมาะสม
6. ในการดำเนินงานของกลุ่มโรงเรียน มีการจัดระบบในการติดต่อประสานงานและความร่วมมือระหว่างหน่วยงานและโรงเรียนในกลุ่มในระดับพอใช้
7. ประชากรกลุ่มโรงเรียน หรือผู้บริหารโรงเรียน ได้ชี้แจงเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการดำเนินงานของกลุ่มโรงเรียน ให้กลุ่ม หรือบุคลากรในโรงเรียนทราบทุกครั้งที่มีการประชุม
8. เมื่อโรงเรียนได้รับมอบหมายจากกลุ่มโรงเรียนให้ปฏิบัติงาน โรงเรียนได้รับการสนับสนุนหรือให้ความช่วยเหลือเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายในระดับมาก
9. ในส่วนที่ท่านรับผิดชอบ(ตำแหน่งในคณะกรรมการที่ท่านดำรงอยู่ในคณะกรรมการบริหารกลุ่ม) มีบทบาทและมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของกลุ่มโรงเรียนในระดับมาก

10. ระเบียบกำหนดอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียนในเรื่อง การประเมินผลการเรียนและการอนุมัติผลการเรียน ชัดเจน และมีกรนำไปปฏิบัติในระดับมาก

11. แนวปฏิบัติในการดำเนินงานของกลุ่ม ที่มีปัญหาและอุปสรรคในเรื่องต่อไปนี้โดย เรียงลำดับมากไปหาน้อย คือ ผู้ปฏิบัติมีหน้าที่และงานในความรับผิดชอบโดยตรงอยู่มาก มีปัญหา ค่าใช้จ่ายในการไปร่วมประชุมหรือไปปฏิบัติงานกลุ่มโรงเรียน มีปัญหาบุคลากรในระดับต่าง ๆ ไม่ให้ความสำคัญต่องานของกลุ่มโรงเรียน ขาดความร่วมมือและประสานงานระหว่างโรงเรียน หน่วยงาน กรม กระทรวง บุคลากรไม่ให้ความร่วมมือกับกลุ่มโรงเรียน แนวปฏิบัติในการดำเนินงานของกลุ่มโรงเรียนไม่ชัดเจนยากแก่การปฏิบัติ และปัญหาปฏิบัติไม่เข้าใจในการปฏิบัติงานของกลุ่มโรงเรียน

12. เมื่อประเมินพบปัญหา อุปสรรค ขอบกพร่องในการดำเนินงานของกลุ่มโรงเรียน คณะกรรมการ ฯ ได้ดำเนินการเพื่อหาทางแก้ไขปัญหานั้น

13. กลุ่มโรงเรียนมีการพัฒนา หรือฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้ ความเข้าใจตรงกันก่อน การปฏิบัติงาน

14. ศึกษาวิเคราะห์ นักวิชาการ ผู้ประสานงาน มีบทบาทและมีส่วนช่วยเหลือ แก้ไขปัญหา การปฏิบัติงานของกลุ่มโรงเรียนในระดั ปานกลาง

15. การดำเนินงานของกลุ่มโรงเรียนในส่วนที่เกี่ยวข้องงบประมาณ มีปัญหาตามลำดับ มากไปหาน้อย คือ งบประมาณมีจำกัด กลุ่มโรงเรียนไม่สามารถตั้งงบประมาณเองได้ กลุ่ม โรงเรียนไม่สามารถดำเนินงานในบางโครงการอย่างมีประสิทธิภาพได้ ไม่ได้รับการสนับสนุน ให้นำเงินงบประมาณของโรงเรียนมาใช้ เพื่อสนับสนุนงานกลุ่มโรงเรียน และปัญหาการใช้ งบประมาณอย่างไม่คุ้มค่าและเกิดประโยชน์ในบางเรื่อง

16. กลุ่มโรงเรียนไม่เคยมีการแสวงหารายได้พิเศษ หรือความช่วยเหลือด้านอื่น ๆ เพื่อมาสนับสนุนการดำเนินงานของกลุ่มโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

17. เมื่อกลุ่มโรงเรียนขอความร่วมมือจากโรงเรียนในค้ำ วัสดุ อุปกรณ์ อาคาร สถานที่และเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ โรงเรียนให้ความร่วมมือในระดับมาก

18. โรงเรียนขนาดใหญ่ในกลุ่ม มีส่วนช่วยเหลือโรงเรียนในกลุ่ม ในค้ำทรัพยากร ทางการศึกษาและวิชาการในลักษณะตามควรแก่กรณี

19. ปัญหาในเรื่อง การให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในค้ำทรัพยากรทางการศึกษา และวิชาการในกลุ่มโรงเรียนหรือหน่วยงานอื่น ๆ มีปัญหาโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ทรัพยากรของแต่ละหน่วยงานมีจำกัดเพียงเพื่อใช้เฉพาะหน่วยงานเท่านั้น ปัญหาเรื่องการ
คมนาคม ภูมิประเทศและระยะทาง ค่าใช้จ่ายในการติดต่อขนส่ง ขาดการประสานงาน
ระหว่างหน่วยงาน/กรม/กระทรวง เรื่องการชำรุด เสียหาย ค่าซ่อมแซม และไม่มีการ
วางแผนหรือทำข้อตกลงร่วมกัน

20. ข้อสังเกตแบบปลายเปิด โดยจัดเรียงลำดับค่าความถี่จากมากไปหาน้อย ดังนี้

การบริหารงาน

1. พิจารณาระเบียบปฏิบัติของกลุ่ม เพื่อปรับปรุงให้ชัดเจน คล่องตัวและง่ายแก่การปฏิบัติ
2. ควรใช้หลักการบริหารงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมและเพื่อให้เกิดความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกันภายในกลุ่ม
3. กำหนดอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารกลุ่มให้ชัดเจนและมีกฎหมายรองรับ
4. การจัดทำแผนและโครงการของกลุ่มควรพิจารณาให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง ความต้องการและงบประมาณ
5. ควรจัดระบบสื่อสารและการประสานงานภายในกลุ่มให้มีประสิทธิภาพ
6. การประเมินผลงานของกลุ่มควรกระทำอย่างจริงจังและต่อเนื่อง เพื่อประสิทธิภาพของงานนั้น ๆ

บุคลากร

1. บุคลากรควรให้ความสนใจและให้ความร่วมมือกับกลุ่มโรงเรียนมากกว่าที่ปฏิบัติอยู่
2. ผู้บริหารทุกคนควรให้การสนับสนุนงานกลุ่มโรงเรียน และควรจัดให้มีการประชุมชี้แจงเพื่อให้บุคลากรทุกฝ่ายของโรงเรียนในกลุ่มเข้าใจในหน้าที่และบทบาทของตน ที่เกี่ยวข้องกับกลุ่ม
3. ควรมีการตรวจสอบและติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในกลุ่ม
4. บุคลากรที่ทำงานกลุ่มควรมีความจริงใจและมีความรับผิดชอบสูง
5. คณะกรรมการบริหารกลุ่มไม่ควรจำกัดเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนหรือสถานศึกษา แต่ควรเป็นครู อาจารย์ที่มีความรู้ ความสามารถและมีความเต็มใจ จริงใจที่จะปฏิบัติงานกลุ่ม

งบประมาณ

1. ควรพิจารณาจัดสรร งบประมาณเพิ่มเติมให้เพื่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานของกลุ่มโรงเรียน

2. ความพิจารณาจัดสรร งบประมาณตามสภาพความเป็นจริง ความจำเป็นและเหมาะสม
3. ข้อจำกัดในเรื่องงบประมาณทำให้ความร่วมมือในการทำงานของบุคลากรในกลุ่มลดลง ควรให้งบประมาณสนับสนุน
4. โรงเรียนเอกชนและโรงเรียนขนาดเล็กให้ความร่วมมือกับกลุ่มโรงเรียนไม่เต็มที่ เพราะมีปัญหาเรื่องงบประมาณจึง ควรพิจารณา

วัตถุประสงค์ - ทรัพยากร

1. ความมีการจัดสรรเงินค่าวัสดุให้กลุ่มโรงเรียนต่างหาก
2. ความมีบุคลากร เฉพาะในการปฏิบัติงานของกลุ่มโรงเรียน
3. ความมีส่วนทำงานกลุ่มเป็นสัดส่วนเฉพาะเพื่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงานของกลุ่ม

อภิปรายผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับแนวปฏิบัติในการดำเนินงานของกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา (ศธ.) พบว่า มีประเด็นที่น่าจะนำมาอภิปรายดังนี้

1. การจัดทำแผนปฏิบัติการของกลุ่มโรงเรียน แม้จะปรากฏผลโดยส่วนรวมว่ากลุ่มมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากในทุกข้อก็ตาม แต่ก็พบว่ามีปัญหาอยู่ในบางด้านคือ การกำหนดแผนปฏิบัติการและโครงการต่าง ๆ ของกลุ่มโรงเรียนไม่สอดคล้องกับสภาพและความต้องการของโรงเรียนในกลุ่ม ทั้งนี้ก็เพราะว่าการจัดทำแผนปฏิบัติการของกลุ่มโรงเรียนนั้นโดยหลักการแล้ว จะต้องเริ่มด้วยความต้องการ และปัญหาก่อนว่ามีความต้องการสิ่งใด หรือมีปัญหาใด เราจะทำเพื่อสนองความต้องการหรือแก้ปัญหานั้น (กองการมัธยมศึกษา 2525 : 108) แต่โดยทางปฏิบัติแล้วกระทรวงศึกษาธิการจะเป็นผู้กำหนดนโยบายหลักที่แจงดออกมาเป็นแผนงานและโครงการให้กลุ่มรับไปวางแผนเพื่อปฏิบัติตามข้อจำกัดของงบประมาณในแต่ละปี ดังนั้นบางครั้งความสอดคล้องของแผนและโครงการต่าง ๆ ของกลุ่มจึงอาจไม่เหมาะสมหรือสอดคล้องกับสภาพความจำเป็นและความต้องการของโรงเรียนต่าง ๆ ในกลุ่มที่มีกระจายอยู่ทั่วทุกภาคของประเทศ อีกประเด็นหนึ่งที่น่าพิจารณาก็คือ การประสานแผนของโรงเรียนในกลุ่ม เพื่อนำไปสู่การ

กำหนดแผนการปฏิบัติงานของกลุ่ม ในประเด็นที่หอสรุปไว้ว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยเพราะสภาพของโรงเรียนแต่ละโรงเรียน แต่ละสังกัด มีความแตกต่างกันมากหากจะมีการประสานแผนของสถานศึกษาในกลุ่มเพื่อให้สอดคล้องกับความพึงพอใจของทุกฝ่ายคงทำได้ยาก ทั้งนี้คณะกรรมการบริหารกลุ่มจึงจำเป็นต้องนำวิธีการวิเคราะห์เชิงระบบเข้ามาช่วยเพื่อการตัดสินใจหาทางเลือกที่ดีที่สุด เหมาะสมที่สุด ในการสรุปเพื่อกำหนดการจัดทำแผนในแต่ละปีงบประมาณ (กรมสามัญศึกษา 2527: 141-142) โดยการนำเอาผลจากการติดตามประเมินโครงการของกลุ่มมาใช้เป็นข้อมูลประกอบ ทั้งนี้จากผลที่ได้จากการวิจัยจึงสรุปได้ว่า ในด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการของกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา (ศษ.) นี้ยังมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย เหมาะสมน้อย อันไม่อาจทำให้การดำเนินงานของกลุ่มโรงเรียนบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งก็สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ อูโร ชุติเนตร (2523: บทคัดย่อ) ในเรื่อง กระบวนการบริหารงานกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในส่วนกลาง ที่พบว่า กลุ่มโรงเรียนมีการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์น้อยในเรื่อง การวางแผนงาน การประสานงาน การรายงาน การติดตามและประเมินผลงาน และการงบประมาณ จากความคิดเห็นในคำนำวิทยุหาอุปสรรค สรุปว่า ในด้านการวางแผนงานของกลุ่มโรงเรียนมักไม่มีการกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบายไว้อย่างชัดเจนและมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอและในค่านงบประมาณที่ได้รับก็ไม่เพียงพอ และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ นัยนา ทองดี (2525: บทคัดย่อ) ในเรื่อง กระบวนการบริหารงานกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในส่วนภูมิภาค ที่พบว่า กลุ่มโรงเรียนมัศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์น้อย ในด้าน การวางแผนงาน การประสานงาน ความร่วมมือ การรายงาน การติดตามผลและการประเมินโครงการ และการงบประมาณ ซึ่งในด้านการวางแผนนั้นพบว่า โรงเรียนอยู่ห่างไกลกัน จัดการประชุมลำบาก แผนงานไม่สอดคล้องกับระยะเวลาการปฏิบัติงานตามแผนของกลุ่มโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการและหัวหน้าหมวดวิชาไม่มีส่วนร่วมและรับรู้ แผนงานไม่สนองความต้องการของโรงเรียนขนาดเล็ก ศึกษารมข. หมายงานไม่มีการกระจายงาน มักจะมอบหมายให้โรงเรียนขนาดใหญ่ และทำกันในหมู่ผู้บริหาร ทำกันอย่างไม่มีส่วนร่วม ไม่มอบหมายงานเป็นสายลักษณะอิสระ งบประมาณน้อย การเบิกจ่ายมีขั้นตอนยุ่งยาก การประสานงานล่าช้า เนื่องจากโรงเรียนอยู่ไกลกัน การคมนาคมไม่สะดวก การให้ความร่วมมือมีน้อย

ทั้งนี้จากผลการวิจัย ทั้งงานวิจัยอื่นที่เกี่ยวข้องและปรากฏผลสอดคล้องกันนี้ ย่อมจะมีส่วนในการชี้ให้เห็นข้อบกพร่องที่กลุ่มโรงเรียนควรที่จะพิจารณาปรับปรุงแก้ไข โดยเฉพาะด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการของกลุ่มโรงเรียนนี้ จะเป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินงานของกลุ่มโรงเรียน

ที่จะเป็นตัวชี้หรือตัวกำหนดรูปแบบการบริหารและการดำเนินงานของกลุ่มโรงเรียนว่าจะไปในทิศทางที่กำหนดไว้ในนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายหรือไม่ เพียงใด ทั้งนี้ในการจัดทำแผนปฏิบัติงานของกลุ่มโรงเรียนนี้ จึงควรคำนึงถึงหลักการและทฤษฎีที่ว่าด้วยการวางแผนงาน และการจัดทำแผนปฏิบัติการ ดังที่ สมบูรณ์ พรหมภัก (2521: 100-101) กล่าวว่า เป็นการกำหนดนโยบายของหน่วยงานให้ชัดเจน เพื่อเป็นเครื่องชี้ใหญ่คคลในหน่วยงานทราบถึงแนวทางการดำเนินงาน และสามารถประสานงานได้อย่างเหมาะสม เพื่อเตรียมแก้ปัญหาที่จะเกิดในอนาคต โดยการเตรียมทรัพยากรไว้ให้พร้อมเพื่อกำหนดแนวทางแก้ปัญหาไว้ล่วงหน้า เพื่อให้ฝ่ายบริหารลดการควบคุมในภายหลัง โดยที่สามารถดำเนินงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายและโครงการที่วางไว้ เนื่องจากได้กำหนดขอบเขตหน้าที่ และขั้นตอนการปฏิบัติงานของบุคลากรไว้อย่างเหมาะสม

2. การประเมินโครงการต่าง ๆ ของกลุ่มโรงเรียน จากผลการวิจัยพบว่า ในด้านนี้ยังมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ทั้ง ๆ ที่ตามระเบียบของกลุ่มกำหนดว่างานหลักสำคัญของคณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียนและอำนาจหน้าที่ของกลุ่มโรงเรียน มีอำนาจและหน้าที่ในการประเมินโครงการต่าง ๆ ของกลุ่มเพื่อจะได้ทราบถึงระดับการปฏิบัติ ผลสัมฤทธิ์และการบรรลุวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ตามเป้าหมายและนโยบายที่กำหนดว่าเพื่อความคุ้มครองและส่งเสริมคุณภาพและมาตรฐานของโรงเรียนให้ใกล้เคียงกัน นั้นย่อมหมายความว่าหากโครงการต่าง ๆ ที่กลุ่มได้ดำเนินไปนั้น คณะกรรมการมีขั้นตอนและวิธีการประเมินที่ถูกต้อง เหมาะสมและได้ผลออกมาว่าโครงการเหล่านั้นประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ค่าและได้มาตรฐานก็ย่อมหมายถึงความสำเร็จตามนโยบาย และวัตถุประสงค์ของกลุ่มโรงเรียนนั่นเอง (จุมพล สวัสดิ์วิทยากร 2520 : 119) แต่ในความเป็นจริงปัญหาสำคัญที่พบในการดำเนินงานของกลุ่มคือ มีคณะกรรมการหรือคณะกรรมการ ซึ่งมีหน้าที่ตามที่ระเบียบกำหนด แต่ในการปฏิบัติยังทำได้น้อยมาก เนื่องจากกลุ่มไม่ได้ให้อำนาจแก่คณะกรรมการในการที่จะให้ข้อเสนอแนะ ในกรณีที่เกิดจากการประเมินว่าการปฏิบัติในเรื่องนั้น ๆ ยังได้ผลไม่เป็นที่น่าพอใจ อีกปัญหาหนึ่งก็คือ คณะกรรมการติดตามประเมินผลมีงานหน้าที่หลักในการบริหารสถานศึกษาที่ควรรับผิดชอบอยู่ งานกลุ่มจึงกลายเป็นงานเพิ่มภาระให้แก่คณะกรรมการและที่สำคัญที่สุดคือปัญหาเรื่องงบประมาณของกลุ่มที่มีจำกัด ทำให้ผู้บริหารต้องใช้จ่ายเงินงบประมาณของสถานศึกษาซึ่งก็มีอยู่

อย่างจำกัด เช่นกับปัญหาเหล่านี้จึงกลายเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการติดตามผลและการประเมินโครงการ ซึ่งทำให้ให้อาจได้รับข้อมูลที่แท้จริง หรือสภาพความจำเป็นและความต้องการที่แท้จริง เพื่อนำไปสู่การพิจารณาปรับปรุงแก้ไข และพัฒนางานของกลุ่มโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งก็สอดคล้องกับผลการวิจัยของ อูโร ซุติเนตร (2523: บทคัดย่อ) ที่สรุปไว้ว่า กลุ่มโรงเรียนมีการติดตามและประเมินผลงานอยู่ในระดับน้อย การปฏิบัติงานด้านการติดตามประเมินผลงานเป็นไปโดยลำซาและขาดหลักเกณฑ์ ขาดงบประมาณสนับสนุน ขาดอัตรากำลังเจ้าหน้าที่และบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน และไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้บริหารโรงเรียนในกลุ่ม ส่วนผลการวิจัยของ นันทา ทองดี (2525: บทคัดย่อ) สรุปไว้ว่า การติดตามและการประเมินผลงานของกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์น้อย เนื่องจากไม่ค่อยมีการติดตามและประเมินผล ขาดบุคลากรที่จะทำงานตามนี้ ไม่มีการนำผลที่ประเมินได้มาปรับปรุงแก้ไขการทำงานจากผลการวิจัย และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของที่ได้ผลการศึกษาที่สอดคล้องกันนี้ บ่งชี้เป็นข้อยืนยันได้ว่า การดำเนินงานของกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาไม่ประสบผลสำเร็จ ขาดประสิทธิภาพนั้นมีสาเหตุสำคัญอันเนื่องมาจากไม่มีการติดตามประเมินผลงานเพื่อการปรับปรุงแก้ไขทั้งในแต่ละขั้นตอนของการปฏิบัติตามแผนและแม้กระทั่งสุดท้ายที่เป็นผลสำเร็จของแผน จึงทำให้ไม่สามารถประเมินผลงาน วิเคราะห์งานและไม่สามารถสรุปถึงความสำเร็จ สภาพปัญหาและอุปสรรค ตลอดจนความต้องการที่แท้จริงในการที่จะนำไปสู่การวางแผนปฏิบัติงานในครั้งต่อ ๆ ไปได้อย่างแท้จริง การดำเนินงานของกลุ่มโรงเรียนจึงเป็นไปในลักษณะทำตามนโยบายที่กำหนดมาให้ แต่ไม่ได้คำนึงถึงประโยชน์ที่จะได้รับ หรือผลที่จะส่งเสริมให้กลุ่มมีการพัฒนาหรือก้าวหน้าแต่อย่างใด ภัยเหตุนี้จึงมีข้อเสนอให้กลุ่มได้มีการพิจารณาในเรื่องการติดตามประเมินผลให้มีการปฏิบัติอย่างจริงจังที่ สมพงษ์ เกษมสิน (2523: 97) กล่าวไว้ว่า การกำหนดแผนเมื่อนำเอาไปปฏิบัติแล้วอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้เสมอ หรืออาจจำเป็นต้องแก้ไข ดังนั้นการติดตาม และประเมินผล จึงมีความจำเป็นต้องกระทำอยู่ทุกขั้นตอน เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนนี้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ปัญหาสำคัญอีกประการหนึ่งที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของกลุ่มโรงเรียนและมีผลต่อปัญหาที่ทำให้การติดตามประเมินผลมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยก็เนื่องมาจาก อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียนที่ระเบียบกำหนดไว้ นั้นไม่ชัดเจน และไม่มีผลต่อการมีสัมพันธภาพทำให้เป็นเรื่องอ่ามากใจของคณะกรรมการ เพราะในระเบียบนั้นระบุไว้ชัดเจน แต่ในแง่การปฏิบัติจริงนั้นทำได้ยากเนื่องจากไม่มีอำนาจในการสั่งการ หากผู้บริหารหรือบุคลากรไม่ให้ความร่วมมือก็ไม่อาจ

ทำได้ เพราะระเบียบนั้นเป็นเพียงแนวปฏิบัติที่กำหนดไว้เป็นข้อตกลงร่วมกันไม่มีกฎหรือข้อบังคับ
 ใดที่สามารถนำมาใช้ในการควบคุม สั่งการใดโดยเด็ดขาด จึงทำให้คณะกรรมการบริหารกลุ่มและ
 คณะกรรมการติดตามประเมินผลไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ ภัยเหตุนี้จึงเป็นการสมควร
 ที่จะให้มีการพิจารณาปรับปรุงระเบียบการปฏิบัติงานของกลุ่ม หรือปรับปรุงโครงสร้างองค์การของ
 กลุ่มโรงเรียนเสียใหม่เพื่อให้การปฏิบัติงานคล่องตัวและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่ง ชงชัย สัมดีวงษ์
 (2516: 197) ได้หลักไว้ว่า การระดมความคิดเห็น และการมอบอำนาจหน้าที่ ไว้ว่า ในหน่วยงาน
 มีขอบเขตของงานแต่ละส่วนอย่างไร มีความเกี่ยวเนื่องระหว่างหน่วยงานย่อยอย่างไร ผู้บริหารจึง
 จะสามารถมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้หน่วยงานได้อย่างเหมาะสม การมอบอำนาจหน้าที่
 นี้จะต้องรวมถึงการมอบอำนาจในการตัดสินใจ และมอบความรับผิดชอบให้อย่างเต็มที่ด้วย หรือที่
 นิวแมน, ซัมเมอร์ และวาร์เรน (Newman, Summer and Warren 1961: 17 - 18) เสนอ
 ว่า ควรจัดระบบในหน่วยงานให้มีความเหมาะสม มอบอำนาจหน้าที่ให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน
 เพื่อสร้างเอกภาพในการปฏิบัติงานให้หน่วยงานทุกหน่วยงานสามารถใช้อำนาจหน้าที่ได้อย่างเต็ม
 ที่ สามารถตรวจสอบผลงานได้ เพื่อให้หน่วยงานย่อยต่าง ๆ มีการประสานงาน ร่วมมือกันเป็น
 อย่างดี เพื่อให้องค์การก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

3. การประชุมคณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียน จากผลการวิจัยพบว่า
 เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในคานนี้ของกลุ่มยังอยู่ในระดับน้อย ถึงแม้กระทรวงศึกษาธิการจะ
 ใดกำหนดไว้ในระเบียบว่าให้มีการประชุมคณะกรรมการบริหารกลุ่ม บนหลักการพื้นฐาน
 ที่สำคัญคือการปฏิบัติงานร่วมกันของกลุ่ม ในการที่โรงเรียนจะเขามามีบทบาทในการ
 ประสานงานให้มีการปรึกษาหารือ การร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การแลกเปลี่ยน
 ทรัพยากรทางการศึกษา ซึ่งจะก่อประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาแก่ผู้เรียนมากกว่าการที่
 โรงเรียนจะอยู่ตามลำพัง ในขณะที่สภาพความเป็นจริงนั้น ประเทศมีข้อจำกัดในเรื่อง
 งบประมาณและบุคลากร ดังนั้นการร่วมกันทำงานในระบบกลุ่มย่อมเป็นการประหยัดทั้ง
 งบประมาณ เวลา และบุคลากร ดังนั้นความจำเป็นในการร่วมมือและการประชุม
 คณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียน ซึ่ง โกวิท ประวาลพฤษ์ (2527 : 86) กล่าว
 ไว้ว่า "ข้อจำกัดที่เป็นเรื่องขัดต่อการร่วมมือปฏิบัติงานร่วมกันที่สำคัญที่สุดคือ การมี
 ทัศนคติที่เป็นอิสระมากเกินไป ความคิดความนิยมที่เป็นอิสระมากเกินไปย่อมจะทำให้
 ครูจำกัดทั้งตนเองเป็นหลัก และทำงานเพื่อตนเองเท่านั้น ปัญหาที่จึงจำเป็นต้องมี

การปรับปรุงแก้ไข โดยการปรับความรู้สึกของผู้บริหารและครู โดยกลุ่มโรงเรียนเข้ามามีบทบาทในการประสานความคิด ความรู้สึกเพื่อให้เกิดความเข้าใจและความร่วมมือเพื่อประโยชน์ของกลุ่มเป็นส่วนรวม การปรับปรุงแก้ไขนี้ยอมทำได้โดยผู้บริหาร สถานศึกษาทุกแห่งในกลุ่มโรงเรียนซึ่งทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียนอยู่แล้ว " ใจเรื่องของการประชุมคณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียนนี้ ปรากฏในผลงานวิจัยของ อูโร ชุติเนตร (2523: บทคัดย่อ) กับผลงานวิจัยของ นัยนา ทองดี (2525 : บทคัดย่อ) ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยครั้งนี้ในส่วนที่ว่า ในเรื่องการประชุม การวางแผนการกำหนดนโยบายและแผนปฏิบัติงานของกลุ่มมักทำกันเฉพาะในวงจำกัดเพียงแคตกกลงกันในหมู่ผู้บริหารเท่านั้น ไม่มีขั้นตอนกำหนดชัดเจน ไม่มีการประเมินสภาพความต้องการ และไม่มีการชี้แจง หรือแจ้งให้ฝ่ายปฏิบัติการอย่างทั่วถึง แม้แต่ในระดัโรงเรียนบางครั้งผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ และหัวหน้าหมวดวิชาที่ไม่ได้บริหารเรื่องการค้าเงินงานของกลุ่มโรงเรียนจากผู้บริหารของตน ค้ายเหตุนี้การประชุมคณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียนในบางครั้งบางเรื่องจึงมักไม่อาจแก้ปัญหาด้านวิชาการซึ่งเป็นงานหลักของกลุ่มโรงเรียนได้ เพราะในบางเรื่องนั้นผู้บริหารโรงเรียนอาจไม่มีความรู้ ความเข้าใจในงานวิชาการอย่างแท้จริง ทำให้มองข้ามปัญหาและความต้องการที่จำเป็นในโรงเรียน หรือของกลุ่มโรงเรียนโดยส่วนรวมไปก็มี ค้ายเหตุนี้การประชุมคณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียนทุกครั้งจึงถือว่ามีความสำคัญและเป็นหน้าที่ที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีส่วนร่วมเพราะ จุดมุ่งหมายสำคัญของกลุ่มโรงเรียน คือ การค้าเงินงานด้านวิชาการ คณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียนจึงมีหน้าที่กลั่นกรอง เก็บข้อมูล เสนอประเด็นปัญหาต่าง ๆ เพื่อกลุ่มพิจารณาตัดสิน เพราะคณะกรรมการบริหารกลุ่ม ก็คือผู้บริหารสถานศึกษาที่ทำหน้าที่ภายในโรงเรียนของตนเองอยู่แล้ว ดังนั้นการประชุมคณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียน ครั้งที่ สิบสี่ สิบห้า สิบหก สิบเจ็ด (2527: 97) กล่าวไว้ว่า มีความสำคัญอย่างยิ่งในการวางแผนงานโครงการ การปฏิบัติงานเพื่อให้การค้าเงินงานของกลุ่มโรงเรียนบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้นในการประชุมคณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียนทุกครั้งจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้ความร่วมมือ เข้าร่วมประชุมโดยการเตรียมข้อมูลต่าง ๆ จากสถานศึกษาของตนโดยขอรายงานจากผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้าหมวดวิชาและแม่ครูผู้สอนเพื่อนำเสนอต่อกลุ่มในเวลาอันเหมาะสมและเกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม สาละสำคัญของการประชุมคณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียนควรเน้นการค้าเงินงานเกี่ยวกับงานวิชาการของกลุ่ม กำหนดแผนระยะยาว เป้าหมายการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนในกลุ่มให้ใกล้เคียงกัน การช่วยเหลือกันทางวิชาการ การกำหนดโครงการว่าจะทำอะไร อย่างไร เมื่อไร โดยยึดหลักภายใต้เงื่อนไขจำกัดด้านทรัพยากร

4. การพิจารณาทำจุดประสงค์การเรียนรู้เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการเรียนการสอน
 จากผลการวิจัยพบว่า กลุ่มมีการปฏิบัติเรื่องนี้ในระดับน้อย ผู้บริหารสถานศึกษาและหัวหน้า
 หมวดวิชาให้ความเห็นว่ามีการวางแผนและนโยบายในเรื่องนี้ ส่วนหัวหน้าหมวดวิชาเห็น
 ว่าในส่วนของการลงมือปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์น้อย ไม่ครอบคลุมทุกรายวิชา ไม่พอเพียงที่จะ
 ใช้ในการเรียนการสอน นอกจากนั้นยังไม่มีมีการวิเคราะห์แก้ไขปรับปรุง และที่สำคัญที่สุด
 ก็คือ ขาดการติดตาม ตรวจสอบการใช้จุดประสงค์ในการเรียนการสอน จึงทำให้การสอน
 หันกลับไปสู่ระบบเดิมซึ่งไม่เป็นการพัฒนาผู้เรียน การสอนหรือการถ่ายทอดความรู้ของครู
 ไปสู่ผู้เรียน อาจไม่สมบูรณความมุ่งหมายที่หลักสูตรกำหนดไว้ ดังนั้นกลุ่มโรงเรียนและ
 ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ หัวหน้าหมวดวิชาจะคงให้ความสำคัญใน
 ด้านการจัดทำจุดประสงค์การเรียนรู้ โดยการร่วมมือกันจัดทำของบุคลากรภายใน
 โรงเรียน ภายในกลุ่มโรงเรียน เพื่อใช้เป็นเกณฑ์และเป็นมาตรฐานเดียวกัน ทั้งนี้
 เพราะจุดประสงค์การเรียนรู้นั้น "เป็นเครื่องกำหนดทิศทางการเรียน เพื่อเปลี่ยนแปลง
 พฤติกรรมของผู้เรียนซึ่งเป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของสังคมหรือนโยบายของ
 ชาติที่กำหนดไว้" (กรมสามัญศึกษา 2527 : 52 - 55)

5. การพิจารณาจัดทำคู่มือครู แผนการสอน ปฏิทินปฏิบัติงานของรายวิชา
ทาง ๆ เพื่อใช้ในกลุ่มโรงเรียน จากผลการวิจัยพบว่า กลุ่มมีการปฏิบัติในเรื่องนี้อยู่
 ในระดับน้อยมาก โดยพิจารณาจากแบบสอบถาม ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อคิดเห็นว่า
 ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ไม่ให้ความสำคัญของงานวิชาการทั้ง ๆ ที่งานวิชาการเป็นงาน
 หลักของสถานศึกษา ซึ่งมีหน้าที่จัดการเรียนการสอนให้แก่ผู้เรียนเพื่อให้เกิดความรู้ใน
 ทุกด้าน ทั้งนี้ บุญมี เชมยอค (บรรยาย) กล่าวว่าในการบริหารการศึกษาถือว่า
 งานวิชาการมีความสำคัญยิ่งต่อการจัดการศึกษา เพราะเป็นงานที่ส่งผลให้การศึกษา
 สามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ประสิทธิภาพการศึกษาขึ้นอยู่กับงานวิชาการ ถ้างาน
 วิชาการท้อเสียแล้ว งานด้านอื่น ๆ ก็จะต้องตามไปควย นอกจากนี้ยังพบว่าโรงเรียน

ในกลุ่มยังไม่เห็นความสำคัญในการร่วมมือและช่วยกันจัดทำเพื่อให้เป็นแบบอย่างในการยึดถือเป็นหลักเพื่อใช้ในการสอนยังอยู่ในลักษณะทางคนต่างทำตามแนวความคิดและนโยบายของแต่ละโรงเรียน ทำให้พบข้อสรุปอีกประเด็นหนึ่งว่า การบริหารงานวิชาการของกลุ่มยังไม่เป็นระบบเพราะทางคนต่างทำโดยถือว่างานวิชาการเป็นงานประจำของแต่ละโรงเรียนอยู่แล้ว ดังนั้นนโยบายหลักของกระทรวงศึกษาธิการในเรื่องที่จะใช้กลุ่มโรงเรียนเป็นเครื่องมือในการที่จะควบคุมและส่งเสริมคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนให้ใกล้เคียงกัน จึงเป็นเรื่องที่ยังทำได้ยาก อีกประเด็นหนึ่งที่พบคือ โรงเรียนเอกชนและโรงเรียนขนาดเล็กที่มีข้อจำกัดในเรื่องขีดความสามารถของบุคลากร ทรัพยากรและงบประมาณ ก็ยังไม่สามารถที่จะพึ่งพาอาศัยโรงเรียนขนาดใหญ่ได้ทั้ง ๆ ที่เป็นเพียงการให้ความช่วยเหลือกันในด้านเอกสารและคู่มือการเรียนการสอนเท่านั้น และที่สำคัญที่สุดคือบทบาทของศึกษานิเทศก์ในเรื่องของการมีส่วนร่วมพบว่า ปัจจุบันศึกษานิเทศก์ไม่เข้ามามีบทบาทในโรงเรียนเลย เพราะมีงานในหน้าที่มาก บุคลากรมีจำนวนจำกัด และมีสำคัญก็คือโรงเรียนไม่ให้ความสำคัญแก่ศึกษานิเทศก์จึงทำให้นับวันจะถูกลดบทบาทการนิเทศในโรงเรียนลงไป ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จวีร์รพ เทนพิทักษ์ (2527: บทคัดย่อ) ที่ทำเรื่อง "ปัญหาการบริหารงานวิชาการในการใช้หลักสูตร ทุทธศักราช 2524 ของโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนกลาง สังกัดกรมสามัญศึกษา" สรุปว่า ผู้บริหารงานวิชาการส่วนใหญ่ในโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนกลาง สังกัดกรมสามัญศึกษา เห็นว่ามีปัญหาในด้านการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน ด้านหลักสูตรและเอกสารการใช้หลักสูตร ด้านวิธีสอน ด้านการนิเทศงานวิชาการและการกำหนดนโยบายให้ครู อาจารย์ปฏิบัติงานด้านวิชาการ และพบว่าผลการวิจัยยังสอดคล้องกับการวิจัยของ วุฒิ จุลพรหม (2521: บทคัดย่อ) ซึ่งทำวิจัยเรื่อง "การบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ " สรุปไว้ว่า โรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานวิชาการน้อยทุกด้าน ได้แก่ ด้านการนิเทศการศึกษา การวางแผนปรับปรุงงานวิชาการ งานหลักสูตรและเอกสารการใช้หลักสูตร กระบวนการบริหารงานวิชาการ การกำหนดให้ครูอาจารย์ปฏิบัติงานด้านวิชาการ จากผลการวิจัยและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนี้เองจึงเป็นข้อสรุปและเสนอต่อกลุ่มโรงเรียนว่าในเรื่องการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนควรจะได้ให้ความสนใจ และมีการส่งเสริมโดยให้ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญ ให้ความสนใจ โดยให้ความร่วมมือช่วยเหลือกัน เพื่อคุณภาพและมาตรฐานของโรงเรียนในกลุ่มเป็นสำคัญ

6. การพิจารณาคัดเลือกและติดตามการใช้หนังสือและหนังสืออ่านประกอบ ตลอดจนวัสดุอุปกรณ์การสอน การเรียน เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนภายในกลุ่มโรงเรียน

จากผลการวิจัยพบว่ากลุ่มมีการปฏิบัติอยู่ในค้ำนี้อยู่ในระดับน้อย แต่ที่เห็นได้ชัดจนประเด็นหนึ่งก็คือ กลุ่มมีนโยบายเฉพาะในเรื่องการพิจารณาคัดเลือกหนังสือและหนังสืออ่านประกอบ โดยกระทรวงศึกษาธิการกำหนดให้โรงเรียนเป็นผู้เลือกโดยความเห็นชอบของกลุ่ม ของจังหวัด ส่วนในเรื่องการกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกสื่อการสอนและการจัดให้มีคลังหนังสือ นั้น ยังไม่ปรากฏแนวคิดในเรื่องนี้ โดยกลุ่มถือว่าเป็นความเห็นชอบเฉพาะของผู้สอนและผู้บริหารสถานศึกษาที่จะดำเนินการในเฉพาะส่วนของคน ประเด็นที่พบว่าเป็นปัญหาในขณะนี้คือ ไม่มีการติดตามผลว่าโรงเรียนในกลุ่มปฏิบัติตามของของกลุ่มโรงเรียนในเรื่องการใช้หนังสือและหนังสืออ่านประกอบ ซึ่งมักพบปัญหาในเรื่องการกำหนดเนื้อหา จุดประสงค์ การเรียนรู้และมักเกิดปัญหาระหว่างโรงเรียนในเรื่องของการจัดทำข้อสอบรวมรายวิชาของกลุ่มโรงเรียน ส่วนปัญหาในเรื่องสื่อการสอนนั้นจากแบบสัมภาษณ์พบว่าโรงเรียนในกลุ่มขาดความร่วมมือในการพึ่งพาอาศัยกันในเรื่องทรัพยากรทางการศึกษา เพราะถ้าเปรียบเทียบโรงเรียนในกลุ่มจะพบเสมอว่าโรงเรียนขนาดใหญ่มีพร้อม แต่โรงเรียนขนาดเล็กขาดแคลน การพิมพ์ การแลกเปลี่ยนทำได้ยากเนื่องจากแต่ละโรงเรียน มักอ้างว่ามีเฉพาะเพื่อใช้ในหน่วยงานเท่านั้น การติดต่อเดินทาง ค่าซ่อมแซม บำรุงรักษา เป็นปัญหาที่ทำให้โรงเรียนที่ขาดแคลนประสบปัญหาในการที่จะส่งเสริมการเรียนการสอนเพื่อให้ได้คุณภาพและมีมาตรฐาน ซึ่งเป็นปัญหาที่กลุ่มจะต้องให้ความสนใจและหาทางช่วยเหลือในเรื่องนี้เพื่อจะก่อให้เกิดผลดีตามมาในเรื่องของการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสมคุ้มค่า และอย่างมีประสิทธิภาพ

7. การพิจารณากำหนดแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการประเมินผลการเรียนและการกำหนดอัตราส่วนคะแนน ระหว่างภาค เรียนและปลายภาค เรียนตามระเบียบว่าด้วยการประเมินผลการเรียน

จากผลการวิจัยพบว่า การปฏิบัติงานค้ำนี้ของกลุ่ม ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความเห็นว่า กลุ่มปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะว่าเรื่อง การกำหนดอัตราส่วนคะแนน และเรื่องการประเมินผลเป็นงานหลักของการจัดการศึกษา เพื่อจะได้ทราบถึงผลสัมฤทธิ์และผลสำเร็จของผู้เรียน ผู้สอน และสถานศึกษา ตามเป้าหมาย

ของการจัดการศึกษา ถึงแม้ในปัจจุบันกระทรวงศึกษาธิการจะได้มอบอำนาจในการวัดผลประเมินผลการเรียนการสอนให้โรงเรียนหรือสถานศึกษาคำในการเอง แต่ในทางปฏิบัติส่วนใหญ่เห็นว่า ควรจัดอยู่ในความเห็นชอบของกลุ่มเพื่อจะได้เป็นมาตรฐานอันเดียวจากแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ พบประเด็นที่น่าสนใจคือ ในเรื่องระเบียบกำหนดอำนาจหน้าที่ของกลุ่มโรงเรียนในเรื่องการอนุมัติผลการเรียน และการอนุมัติการจบหลักสูตรของผู้เรียน ซึ่งตกอยู่ในแง่ปฏิบัติแล้วยากแก่การปฏิบัติ และในการปฏิบัติจริงก็ไม่ได้ทำตามขั้นตอนที่ระเบียบกำหนด จึงควรมีการปรับปรุงแก้ไขขั้นตอนและวิธีการ แล้วกำหนดระเบียบเสียใหม่เพื่อให้ง่ายแก่การปฏิบัติ และให้เกิดความคล่องตัวและป้องกันปัญหาอื่น ๆ ที่มักเกิดตามมาภายหลัง และขอคิดเห็นอีกประเด็นหนึ่งก็คือ วิธีการวัดและประเมินผลการเรียนตามระเบียบปัจจุบันนี้ เห็นว่าไม่ส่งเสริมสภาพการเรียนการสอนของผู้เรียนโดยส่วนรวม เพราะถ้าเรียนเก่งทำให้เน้นในเรื่องการแข่งขัน เห็นแก่ตัวไม่เชื่อเพื่อหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ถ้าผู้เรียนอ่อนก็จะทำให้ละเลย ขาดความสนใจ และคิดว่าในที่สุดก็จะท้อถอยและจะออกไป ในเรื่องนี้ทำให้เกิดปัญหาแก่โรงเรียนทั้งในด้านการสอนซ่อมเสริม และเป็นปัญหาแกहनวยงานทะเบียนวัดผลของโรงเรียนอย่างยิ่ง

8. การพิจารณาจัดทำเครื่องมือที่ใช้วัดจุดประสงค์ด้านต่าง ๆ เช่น แบบทดสอบ แบบสำรวจรายการ ฯลฯ โดยจัดให้มีศูนย์รวมเพื่อบริการโรงเรียนในกลุ่ม
จากผลการวิจัยพบว่า ในขณะนี้กลุ่มยังมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย พบประเด็นว่า แต่ละโรงเรียนในกลุ่มยังขาดการประสานงานและขาดความร่วมมือกัน อีกทั้งในกลุ่มยังขาดการประสานงานและขาดความร่วมมือกัน อีกทั้งยังมีความรู้สึกว่าเป็นงานเฉพาะของครูผู้สอนและของโรงเรียน ที่สำคัญที่สุดคือ ผู้บริหารไม่ให้ความสนใจต่อกลุ่มโรงเรียนในเรื่องนี้ ผู้คอยแบบสอบถามให้ขอคิดว่า กลุ่มควรจัดทำข้อสอบรวมในรายวิชาต่าง ๆ ให้ครบทุกรายวิชาถ้าสามารถจัดทำได้ เพราะการใช้ข้อสอบรวมเป็นวิธีการหนึ่งที่จะควบคุมการสอนของครูไปในตัว และเป็นการเน้นในเรื่องคุณภาพการเรียนการสอนเพื่อให้มีมาตรฐานใกล้เคียงกันของโรงเรียนในกลุ่ม ส่วนเรื่องการพัฒนาเครื่องมือวัดผลของกลุ่มโรงเรียนนั้นคงจะต้องทำไปทีละขั้นตอน ซึ่ง ซวาล แพร์ทกุล (2518 : 11) กล่าวสรุปในเรื่องการจัดทำเครื่องมือวัดผลและการพัฒนาเครื่องมือวัดผลไว้ว่า "จึงเป็นที่

หวังไว้ว่า การนำขบวนการวิวัฒนาการและประเมินผลแบบวิทยาศาสตร์ที่ใช้จะทำให้การสอน การเรียนและหลักสูตรสอดคล้องสัมพันธ์กันอย่างแนบสนิท ยังผลให้ขบวนการศึกษาเจริญ รุดหน้าและสัมฤทธิ์ผลตามความปรารถนาของกระทรวงและของชาติทุกประการ"

9. การสนับสนุนและส่งเสริมการดำเนินงานด้านวิชาการของโรงเรียนใน
ในกลุ่ม จากผลการวิจัยพบว่ากลุ่มมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ทั้งนี้พบประเด็นว่างาน
ห้องสมุด งานแนะแนว และงานกิจกรรมนั้น โรงเรียนรับผิดชอบและให้ความสำคัญอยู่
ในระดับมาก โดยเฉพาะงานห้องสมุดโรงเรียนส่วนใหญ่ให้ความสำคัญเพราะถือว่าของ
สมุดเป็นหัวใจของโรงเรียน อย่างไรก็ตาม พันัส หันนาคินทร์ (2512 : 142) กล่าว
ถึงบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนกับห้องสมุดว่า "ครูใหญ่ควรพยายามหาบุคคลที่ได้รับการ
ฝึกฝนอย่างดีแล้วมาเป็นบรรณารักษ์พยายามสนับสนุนด้านการเงินและกำลังใจ ตลอดจน
เครื่องมือเครื่องใช้และผู้ที่จะช่วยงานห้องสมุด" ส่วนงานแนะแนวและกิจกรรมเสริม
หลักสูตร พบว่า ปัจจุบันโรงเรียนร่วมกับกลุ่มโรงเรียนจัดให้บริการด้านนี้ออกไปเพื่อ
ประโยชน์แก่นักเรียนและประชาชนมากขึ้นโดยมักจัดในรูปแบบของโครงการร่วมกับชุมชน
ซึ่งก็ได้ผลดีและเกิดประโยชน์ อีกทั้งยังเป็นการเผยแพร่และแลกเปลี่ยนความคิดเห็น
ระหว่างบุคลากรภายในกลุ่มโรงเรียน ซึ่งเห็นว่ากลุ่มควรจะให้การสนับสนุนในเรื่องนี้
เพราะสามารถขจัดปัญหาการไม่ให้ความร่วมมือของบุคลากรของงานกลุ่มโรงเรียนลงได้
นับว่าที่พบจากผลการวิจัยครั้งนี้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ฉวีวรรณ เต็มสิทักษณ์ (2527: บท
คัดย่อ) พบว่ามีปัญหาในการบริหารวิชาการในการใช้หลักสูตร พุทธศักราช 2524 ในด้าน
บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถทางการแนะแนวศึกษามาโดยตรง ทำหน้าที่ครูแนะแนวและนักเรียนใน
โรงเรียนให้ความสนใจและความร่วมมือในการปฏิบัติงานของครูแนะแนว มีปัญหาอยู่บ้างใน
ระดับน้อยในด้านการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร ด้านการจัดบริการห้องสมุดและการจัดบริการ
แนะแนว ส่วนงานวิจัยของ วุฒิ จุลพรหม (2521: บทคัดย่อ) พบว่า การปฏิบัติงานวิชา
การของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยกว่า
ด้านอื่น ๆ ได้แก่ ห้องสมุด การแนะแนว กิจกรรมนักเรียน ซึ่งเป็นผลมาจาก ผู้บริหารงาน
วิชาการขาดความรู้ ความสามารถ ผู้บริหารโรงเรียนไม่ให้ความสำคัญต่องานวิชาการของ
โรงเรียน และงานวิจัยของ วิวัฒน์ ชนิวรรทกุล (2525: บทคัดย่อ) พบว่า ผู้บริหารโรง
เรียนเห็นว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ซึ่งตามความคาดหวังผู้บริหารเห็นว่ากลุ่มโรงเรียนควร
ต้องดำเนินงานด้านวิชาการและด้านกิจกรรมให้อยู่ในระดับความพอใจมากกว่าที่เป็นอยู่

10. การส่งเสริม ปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน ได้แก่ การจัด

ประชุมสัมมนา การประชุมปฏิบัติการ การอบรม ฯลฯ จากผลการวิจัยพบว่า กลุ่ม
ยังมีการปฏิบัติในด้านนี้อยู่ในระดับน้อย พบประเด็นจากการสัมภาษณ์คณะกรรมการบริหาร
กลุ่มโรงเรียนว่า กลุ่มมีนโยบายส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร เพื่อเพิ่มพูนความรู้ โดยการ
รับความรู้จากวิทยากร และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน แต่ปัญหาสำคัญใน
เรื่องนี้ได้แก่ งบประมาณที่มีอยู่จำกัดซึ่งไม่สามารถจัดทำให้บุคลากรทุกคน ได้รับอย่าง
ทั่วถึง และที่พบปัญหาอีกข้อหนึ่งคือผู้บริหารบางคนยังไม่ให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร
แม้แต่การจัดประชุมกลุ่มหรือการนิเทศภายในโรงเรียนก็ไม่สนใจที่จะจัดให้มีขึ้น กลุ่มจึง
ควรเน้นในเรื่องนี้เป็นสำคัญ เพราะการพัฒนาบุคลากรนั้น ย่อมหมายถึงการพัฒนาระบบ
การจัดการศึกษาค้นคว้า ดังที่ ภิญญู สาขร (2523 : 177) กล่าวไว้ว่า "การพัฒนา
บุคลากรคือ การดำเนินการช่วยให้ครูทำงานถูกต้องและมีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรม
เพื่อความก้าวหน้าในวิชาการของครูแต่ละคน โดยมุ่งผลเพื่อเสริมสร้างให้เกิดประ-
สิทธิภาพในการดำเนินงาน แก่โรงเรียนเป็นประการสำคัญ"

11. การรายงานผลการบริหารงานกลุ่มโรงเรียน จากผลการวิจัยพบว่า

กลุ่มมีการปฏิบัติงานด้านนี้อยู่ในระดับน้อย เพราะนอกจากการรายงานผลการบริหารงาน
กลุ่มโรงเรียนตามที่ระเบียบกำหนดแล้วกลุ่มโรงเรียนขาดการประชาสัมพันธ์ในเรื่องการ
ติดตาม ประเมินผลงานโครงการต่าง ๆ ของกลุ่มในบุคลากรในกลุ่มโรงเรียนได้ทราบ
ทำให้ขั้นตอนการสื่อสารขาดไป ความเข้าใจของบุคลากรต่อกิจกรรมโรงเรียนอยู่ในระดับ
น้อย ทำให้เกิดปัญหาในเรื่องการไม่ให้ความสำคัญต่อกิจกรรมโรงเรียน ขาดความร่วมมือ
โดยเฉพาะถ้าเกิดขึ้นในบุคลากรสายปฏิบัติการแล้วจะทำให้การดำเนินงาน นโยบาย
วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของกลุ่มล้มเหลว ซึ่งมีผลไปถึงงานนโยบายโดยส่วนรวม
ของประเทศด้วย และในส่วนของสถานศึกษาผู้บริหารควรชี้แจงและรายงานผลการปฏิบัติ
งานของกลุ่มให้บุคลากรทราบเป็นประจำ ดังนั้นกลุ่มควรเน้นเรื่องการประชาสัมพันธ์
และการรายงานผล เพื่อจะมุ่งผลสำเร็จโดยส่วนรวมของกลุ่ม ดังที่ สมพงษ์ เกษมสิน
(2519 : 312-313) กล่าวว่า "การรายงานช่วยให้เกิดการประสานงานที่ดี ช่วยให้เกิด
เกิดการควบคุมและเกิดเอกภาพในการบริหาร ช่วยให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ
และในโรงเรียนเป็นส่วนรวม ชวัญในการทำงานของครูจะดีขึ้น"

ข้อเสนอแนะ

1. การดำเนินงานของกลุ่มโรงเรียนควรเน้นนโยบายและภาวปฏิบัติจริงในค่านิชาการ เป็นสำคัญและให้เกิดผลอย่างเต็มที่ โดยกลุ่มควรเน้นให้บุคลากร เห็นความสำคัญของงานค่านิชา เข้าใจบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนต่องานนิชาการในสถานศึกษา รวมทั้งส่งเสริมให้เด็ก ความร่วมมือกันช่วยการจัดให้มีการประชุม สัมมนา อภิปรายและวิเคราะห์ วางแผนงานนิชาการ ศึกษารวาทคเป็นรายละเอียดย่อยเพื่อใช้เป็นคู่มือ เพื่อเสนอแนวทางการปฏิบัติร่วมกันให้ชัดเจน

2. งบประมาณที่จัดสรรให้กลุ่มโรงเรียนควรพิจารณาให้สอดคล้องและเหมาะสมกับ สภาพความต่องานและความจำเป็น โดยพิจารณาจัดลำดับความสำคัญ ความจำเป็นก่อนหลัง ของงานแต่ละโครงการ ไม่ใช่แบ่งสรร งบประมาณเป็นรายโรงเรียน รายกลุ่ม เพราะงบประมาณที่จัดสรรให้ก็น้อยอยู่แล้ว ในส่วนของงบประมาณควรเน้นเฉพาะในค่านการฝึกอบรม สัมมนา ให้ความรู้ หรือการประชุมปฏิบัติการเพื่อสร้างเครื่องมือให้แก่มกลุ่มโรงเรียนเพื่อนำไป ปฏิบัติเอง หากงบประมาณไม่เพียงพอกลุ่มโรงเรียนควรรื้อความสามารถ ความร่วมมือกับภาค เอกชนจัดหาทุนเพื่อนำมาใช้ในการบริหารงานกลุ่มเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3. ควรวางนโยบายและจัดระบบในเรื่องการประสานงานระหว่างหน่วยงานทางการศึกษาในทุกกระชั้น เพื่อให้เกิดผลต่องานบริหารและการดำเนินงานของกลุ่มโรงเรียน ทั้งนี้ อาจทำได้โดยการเชิญบุคลากรจากทุกกระชั้นการศึกษา ทั้งของรัฐบาล เอกชนที่เกี่ยวข้องมาร่วม เป็นกรรมการที่ปรึกษา ซึ่งอาจทำเป็นครั้งคราวเฉพาะกิจ หรือถ้าเป็นเรื่องจำเป็นที่มีความสำคัญ และมีความต่อเนื่อง อาจเชิญเป็นที่ปรึกษาประจำโดยมีระยะเวลาตามวาระของประธานกลุ่ม ส่วนในเรื่องการประสานงานและความร่วมมือระหว่างหน่วยงานควรมีการวางแผนร่วมกันใน แนวปฏิบัติและการดำเนินงานให้ชัดเจน ให้มีการประสานแผน ประสานโครงการเพื่อให้สอดคล้องและเกิดประโยชน์ต่องานทางการศึกษา

4. ศึกษาระบบโครงสร้างของกลุ่มโรงเรียนให้มีเอกภาพ มีสำนักงานกลุ่มและมี บุคลากรเฉพาะประจำ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานกลุ่มโรงเรียนได้อย่างเต็มที่ และมีประสิทธิภาพ อย่างแท้จริง ในเรื่องนี้ควรพิจารณาสถานที่ตั้งสำนักงานกลุ่มโรงเรียนในแต่ละจังหวัด โดยมี หลักเกณฑ์ดังนี้

1. เป็นโรงเรียนที่มีความพร้อมค่านสถานที วัสดุอุปกรณ์และบุคลากร

2. การคมนาคมตามสภาพภูมิศาสตร์สะดวกแก่โรงเรียนทุกโรงเรียนในกลุ่มที่จะเดินทางไป มา

ซึ่งนี่จะต้องมีการทำความเข้าใจกันในส่วนของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดกลุ่มโรงเรียนว่าจะต้องช่วยประสานงาน ร่วมมือซึ่งกันและกัน โดยมีข้อตกลงที่แน่นอนในเรื่อง สถานที่ การแสวงหาเครื่องมือ เครื่องใช้ วัสดุ อุปกรณ์ในการปฏิบัติงานของกลุ่มโรงเรียน ตลอดจนกำหนดเกณฑ์ในการที่จะให้บุคลากรในกลุ่มโรงเรียนมาช่วยปฏิบัติงานของกลุ่มโดยทำหน้าที่ประจำ หรือเป็นครว ๆ ไป ซึ่งจะต้องมีการพิจารณาเรื่องหน้าที่รับผิดชอบประจำ หรือควมเวลาการทำงานในหน้าที่ประจำในสถานศึกษาที่บุคลากรสังกัดอยู่เป็นกรณีพิเศษด้วย

ข้อเสนอแนะสำหรับทำวิจัยในอนาคต

ควรมีการวิจัยเรื่องการทำเนิงานหรือแนวปฏิบัติในการทำเนิงานของกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา (ศษ.) ในเขตการศึกษาอื่น เพื่อเปรียบเทียบผลการวิจัยมาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุง พัฒนาการทำเนิงานและแนวปฏิบัติของกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา (ศษ.) เพื่อให้สามารถกำหนดแนวทางที่เป็นมาตรฐานในการปฏิบัติของกลุ่มโรงเรียนต่อไป

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย