

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในบทนี้จะกล่าวโดยสรุปถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุป  
ผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาการปฏิบัติงานการนิเทศการศึกษาของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา  
สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 2
2. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับการปฏิบัติงานการนิเทศการศึกษาของ  
ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 2

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย การวิจัยครั้งนี้ศึกษาจากกลุ่มประชากรซึ่งเป็น  
ผู้บริหารโรงเรียน และผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนทุกคนของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรม  
สามัญศึกษา เขตการศึกษา 2 จำนวนรวมทั้งสิ้น 182 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ใช้แบบสอบถามประเภทแบบสำรวจรายการ  
(Check-List) ซึ่งมีรายละเอียดโครงสร้างในการถามดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปและสถานภาพของผู้ตอบ  
แบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (Check-List)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการปฏิบัติงานการนิเทศการศึกษาของ  
ผู้บริหารโรงเรียน ได้ปฏิบัติอย่างไรในงานต่าง ๆ ต่อไปนี้

1. งานด้านหลักสูตรและการสอน
2. งานด้านการพัฒนาบุคลากร
3. งานด้านสื่อการเรียนการสอน
4. งานด้านการอำนวยความสะดวกและบริการด้านอื่น
5. งานด้านการประเมินผล

แบบสอบถามเป็นแบบสำรวจรายการ (Check-List) และแบบปลายเปิด  
(Open-ended)

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน  
การนิเทศการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (Check-List)  
และแบบปลายเปิด (Open-ended)

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลทางไปรษณีย์ ผล  
ปรากฏว่าแบบสอบถามที่ส่งไปให้ประชากร รวมทั้งสิ้น 182 ฉบับ ผู้วิจัยได้รับกลับคืนและ  
เป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ ทั้งสิ้น 164 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 90.11

4. การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย ในส่วนที่เป็นข้อมูลทั่วไปและ  
สถานการณ์ของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และหา  
ค่าร้อยละ (Percentage) ในส่วนข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานการนิเทศการศึกษา และ  
ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานการนิเทศการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน ก็วิเคราะห์  
โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage) เช่นเดียวกัน

## สรุปผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ผลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปและสถานการณ์ของผู้ตอบแบบสอบถาม สรุปได้ดังนี้

สถานการณ์ของผู้ตอบแบบสอบถาม ประชากรส่วนใหญ่เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง มีอายุระหว่าง 31-40 ปี มีอายุราชการระหว่าง 11-15 ปี และ 21 ปีขึ้นไป ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในตำแหน่ง ไม่เกิน 5 ปี และมีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาตรี

ตอนที่ 2 และตอนที่ 3 ผลที่ได้จากการวิเคราะห์การปฏิบัติงานการนิเทศการศึกษา และปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานการนิเทศการศึกษา ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สรุปได้ดังนี้

### ก. งานด้านหลักสูตรและการสอน

1. การสร้างความเข้าใจเรื่องหลักสูตรให้แก่ครู และการใช้หลักสูตร การทบทวนความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรให้ครูทราบ พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสามขนาดส่วนใหญ่ได้ปฏิบัติใกล้เคียงกัน วิธีที่ปฏิบัติมากที่สุด คือ การให้ศึกษาจากเอกสารหลักสูตรด้วยตนเอง ส่วนวิธีที่ปฏิบัติน้อยที่สุดในโรงเรียนขนาดใหญ่ คือ การประชุมชี้แจงด้วยตนเอง โรงเรียนขนาดกลางคือ ประชุมชี้แจงโดยบุคลากรผู้เชี่ยวชาญของโรงเรียน โรงเรียนขนาดเล็กคือ เชิญวิทยากรจากภายนอกมาให้ความรู้ การหาข้อมูลพื้นฐานเพื่อการจัดการเรียน ให้สอดคล้องกับท้องถิ่น พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสามขนาดส่วนใหญ่ได้ปฏิบัติใกล้เคียงกัน วิธีที่ปฏิบัติมากที่สุดในโรงเรียนขนาดใหญ่คือ ระดมพลังสมองจากบุคลากรภายในโรงเรียน โรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็กคือ การสำรวจอาชีพในท้องถิ่น ส่วนวิธีที่ปฏิบัติน้อยที่สุดในโรงเรียนขนาดใหญ่ คือ สัมภาษณ์ผู้ปกครองนักเรียน ในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็กคือ สอบถามจากผู้เชี่ยวชาญด้านหลักสูตร



การจัดแผนการเรียนเพื่อให้ตอบสนองท้องถิ่น พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสามขนาดส่วนใหญ่ได้ปฏิบัติ ใกล้เคียงกัน บุคลากรผู้จัดแผนการเรียนส่วนใหญ่กำหนดให้มีผู้ปฏิบัติตรงกันคือ ผู้บริหารผู้ช่วยผู้บริหาร และหัวหน้าหมวดวิชา น้อยที่สุดคือ ให้ผู้บริหารเป็นผู้จัดตามลำพัง

การให้นักเรียนเลือกแผนการเรียน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสามขนาดส่วนใหญ่ได้ปฏิบัติ ใกล้เคียงกัน วิธีที่ปฏิบัติมากที่สุด คือ การให้นักเรียนเลือกเรียนตามความสนใจ ความถนัดและความสามารถ ส่วนวิธีที่ปฏิบัติน้อยที่สุด หรือไม่ได้ปฏิบัติเลย คือ จัดนักเรียนเข้าเรียนโดยไม่เปิดโอกาสให้เลือก

การส่งเสริมให้ครูมี คู่มือครู คู่มือการใช้หลักสูตร แผนการสอน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสามขนาดส่วนใหญ่ได้ปฏิบัติ โดยเฉพาะโรงเรียนขนาดเล็กปฏิบัติมากที่สุด วิธีที่ปฏิบัติมากที่สุด คือ รับเอกสารจากหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา ส่วนวิธีที่ปฏิบัติน้อยที่สุดในโรงเรียนขนาดใหญ่ และขนาดกลาง คือ ส่งเสริมให้ครูจัดทำเอง โรงเรียนขนาดเล็กคือ จัดทำเพิ่มเติมขึ้นเพื่อบริการครู

## 2. การจัดการเรียนการสอน

การส่งเสริมให้ครูใช้วิธีสอนหลาย ๆ วิธีเพื่อตอบสนองหลักสูตร พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสามขนาดส่วนใหญ่ ได้ปฏิบัติ โดยเฉพาะโรงเรียนขนาดเล็กปฏิบัติมากที่สุด วิธีที่ปฏิบัติมากที่สุดคือ แนะนำให้ครูสอนตามจุดประสงค์การเรียนรู้ ส่วนวิธีที่ปฏิบัติน้อยที่สุดคือ จัดสัทธิการสอนวิธีใหม่ ๆ แก่ครู

การส่งเสริมให้ครูสอนตามแผนการสอน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสามขนาดส่วนใหญ่ ได้ปฏิบัติ ใกล้เคียงกัน วิธีที่ปฏิบัติมากที่สุด ในโรงเรียนขนาดใหญ่ คือ ประชุมปฏิบัติการเขียนแผนการสอน โรงเรียนขนาดกลางคือ ประชุมปฏิบัติการเรียนการสอน และส่งเสริมให้มีการนิเทศการสอนในชั้นเรียน โรงเรียนขนาดเล็กคือ แนะนำการใช้แผนการสอน ส่วนวิธีที่ปฏิบัติน้อยที่สุดในโรงเรียนขนาดใหญ่คือ จัดหาแผนการสอนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องบริการแก่ครู โรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็กคือ ประชุมสัมมนาเพื่อสำรวจปัญหาด้านการสอน ตลอดจนหาแนวทางแก้ไข



การให้ครูสอนตรงตามวุฒิ ความถนัด และความสามารถ พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสามขนาดส่วนใหญ่ ได้ปฏิบัติ โดยเฉพาะโรงเรียนขนาดเล็กปฏิบัติมากที่สุด วิธีที่ปฏิบัติมากที่สุดในโรงเรียนขนาดใหญ่ และขนาดกลางคือ หัวหน้าหมวดวิชา ประชุมตกลงกันในหมวดวิชา โรงเรียนขนาดเล็กคือ สืบหาความถนัดและความต้องการในการสอนของครู ส่วนวิธีที่ปฏิบัติน้อยที่สุดในโรงเรียนขนาดใหญ่คือ สืบหาความถนัดและความต้องการในการสอนของครู โรงเรียนขนาดกลางคือ ให้มีการสำรวจวุฒิครูให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ และโรงเรียนขนาดเล็กคือ หัวหน้าหมวดประชุมตกลงกันในหมวดวิชา

การส่งเสริมให้ครูปรับปรุงวิธีสอนของตนเอง พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสามขนาดส่วนใหญ่ปฏิบัติแตกต่างกัน กล่าวคือในโรงเรียนขนาดใหญ่ปฏิบัติมากที่สุด แต่โรงเรียนขนาดกลางปฏิบัติน้อยที่สุด วิธีที่ปฏิบัติมากที่สุดคือ แนะนำให้มีการทดลองวิธีสอนใหม่ ๆ ส่วนวิธีปฏิบัติน้อยที่สุด คือ รวบรวมผลการวิจัยเกี่ยวกับวิธีสอนให้ครูศึกษา

การช่วยครูให้สอนนักเรียนบรรลุจุดประสงค์การเรียนรู้ พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสามขนาดส่วนใหญ่ได้ปฏิบัติ โดยเฉพาะโรงเรียนขนาดใหญ่ปฏิบัติมากที่สุด วิธีที่ปฏิบัติมากที่สุดในโรงเรียนขนาดใหญ่คือ แนะนำให้ครูใช้สื่อการเรียนการสอน โรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็กคือ สนับสนุนให้มีการสอนซ่อมเสริม ส่วนวิธีที่ปฏิบัติน้อยที่สุดคือ แนะนำให้ครูเลือกใช้วิธีสอนที่เหมาะสมกับจุดประสงค์

การควบคุมและติดตามผลการปฏิบัติการสอนของครู พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสามขนาดส่วนใหญ่ ได้ปฏิบัติใกล้เคียงกัน วิธีที่ปฏิบัติมากที่สุดในโรงเรียนขนาดใหญ่ คือ มอบหมายให้หัวหน้าหมวดวิชาดำเนินการและรายงานโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็กคือ ให้มีผู้รับผิดชอบจัดสอนแทน ครูขาด ลาป่วย ส่วนวิธีที่ปฏิบัติน้อยที่สุด หรือไม่ปฏิบัติเลย คือ ให้นักเรียนประเมินผลการสอนของครู

การจัดตารางสอนและตารางการใช้ห้องเรียน พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสามขนาดส่วนใหญ่ได้ปฏิบัติใกล้เคียงกัน วิธีที่ปฏิบัติมากที่สุดในโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดเล็ก คือ สืบหาความพร้อมของห้องเรียนและห้องประกอบต่าง ๆ โรงเรียนขนาดกลางคือ เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการจัดตารางสอนและตารางการใช้ห้องเรียน ส่วนวิธีที่ปฏิบัติน้อยที่สุดในโรงเรียนขนาดใหญ่คือ เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการจัดตารางสอนและตารางการใช้ห้องเรียน โรงเรียนขนาดกลางคือ สืบหาความพร้อม

ด้านการสอนของครู และโรงเรียนขนาดเล็ก คือ ให้คำแนะนำแก่ผู้มีหน้าที่จัดตารางสอนและ ตารางการใช้ห้องเรียน

การจัดชั้นเรียนและสร้างบรรยากาศในห้องเรียน ให้ส่งผลต่อการบรรลุ จุดมุ่งหมายของหลักสูตร พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสามขนาดส่วนใหญ่ได้ปฏิบัติ ใกล้เคียงกัน วิธีที่ปฏิบัติมากที่สุด คือ ส่งเสริมให้ครูจัดห้องเรียนให้เหมาะกับลักษณะวิชาที่สอน ส่วนวิธีที่ปฏิบัติน้อยที่สุดในโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดเล็กคือ แนะนำให้ครูจัดกลุ่มนักเรียน ตามความถนัดและความสามารถ โรงเรียนขนาดกลางคือ ส่งเสริมให้จัดห้องเรียนเฉพาะวิชา

### 3. การประเมินผลการเรียน

การสร้างความสำเร็จเรื่องการปฏิบัติตามระเบียบการประเมินผลการ เรียนแก่ครูพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสามขนาดส่วนใหญ่ได้ปฏิบัติ โดยเฉพาะ โรงเรียนขนาดเล็กปฏิบัติมากที่สุด วิธีที่ปฏิบัติมากที่สุด คือ ประชุมชี้แจงให้ครูทราบ ส่วนวิธี ที่ปฏิบัติน้อยที่สุด คือ เสนอแนะแหล่งให้ครูไปศึกษาทำความเข้าใจ

การส่งเสริมให้ครูประเมินผลการเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสามขนาดส่วนใหญ่ได้ปฏิบัติใกล้เคียงกัน วิธีที่ปฏิบัติมากที่สุด คือ การส่งเสริมให้ครูสร้างข้อสอบตามจุดประสงค์การเรียนรู้ ส่วนวิธีที่ปฏิบัติน้อยที่สุด คือ แนะนำให้ครูใช้ข้อสอบมาตรฐานในบางโอกาส

การเพิ่มทักษะการสร้างเครื่องมือการประเมินผลการเรียนแก่ครู พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสามขนาดส่วนใหญ่ได้ปฏิบัติใกล้เคียงกัน วิธีที่ปฏิบัติ มากที่สุด คือ ส่งเสริมให้ครูฝึกสร้างข้อสอบ ส่วนวิธีที่ปฏิบัติน้อยที่สุด คือ สนับสนุนให้เข้าอบรม วัดผลภาคฤดูร้อนในหน่วยงานทางการศึกษา

### 4. ปัญหาและอุปสรรคด้านหลักสูตรและการสอน

ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานด้านหลักสูตรและการสอน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสามขนาดส่วนใหญ่ มีปัญหาใกล้เคียงกัน โดยเฉพาะโรงเรียน ขนาดกลางมีปัญหามากที่สุด ปัญหาและอุปสรรคที่พบมากที่สุด คือ ครูไม่เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอน รองลงมาได้แก่ ครูไม่นำผลการประเมินผลการเรียนมาปรับปรุงการเรียนการสอน



## ข. งานด้านพัฒนาบุคลากร

### 1. การปฐมนิเทศครูใหม่

การจัดปฐมนิเทศครูใหม่ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสามขนาดส่วนใหญ่ได้ปฏิบัติใกล้เคียงกัน บุคลากรซึ่งได้รับการกำหนดให้เป็นผู้จัดปฐมนิเทศในโรงเรียนทั้งสามขนาดส่วนใหญ่ คือ ผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหาร ส่วนการกำหนดให้คณะกรรมการฝ่ายวิชาการเป็นผู้จัดปฐมนิเทศนั้น ผู้บริหารโรงเรียนทั้งสามขนาด ปฏิบัติน้อยที่สุด

การกำหนดกิจกรรมหรือวิธีการในการปฐมนิเทศครูใหม่ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสามขนาดส่วนใหญ่ได้ปฏิบัติใกล้เคียงกัน กิจกรรมหรือวิธีการที่ปฏิบัติมากที่สุดในโรงเรียนขนาดใหญ่ คือ แนะนำครูใหม่เป็นรายบุคคล โรงเรียนขนาดกลางคือ มอบให้แต่ละหมวดวิชาดำเนินการ โรงเรียนขนาดเล็กคือ จัดประชุมชี้แจง ส่วนกิจกรรมหรือวิธีการที่ปฏิบัติน้อยที่สุดในโรงเรียนขนาดใหญ่คือ มอบหมายให้ศึกษางานจากครูพี่เลี้ยง โรงเรียนขนาดกลางคือ ให้ศึกษาจากคู่มือการปฏิบัติงาน และโรงเรียนขนาดเล็กคือ มอบหมายให้แต่ละหมวดวิชาดำเนินการ

การกำหนดเรื่องหรือหลักสูตรในการปฐมนิเทศครูใหม่ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสามขนาดส่วนใหญ่ได้ปฏิบัติใกล้เคียงกัน หัวข้อเรื่องที่กำหนดตรงกันมากที่สุด ในโรงเรียนขนาดใหญ่คือ บทบาทหน้าที่ หลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน โรงเรียนขนาดกลางคือ ข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับโรงเรียน โรงเรียนขนาดเล็กคือ แนะนำให้รู้จักบุคลากรของโรงเรียน ส่วนหัวข้อเรื่องที่โรงเรียนทั้งสามขนาดเพียงส่วนน้อยเห็นตรงกัน คือ ข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่

### 2. การพัฒนาครูประจำการ

การพัฒนาบุคลากรประจำการ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสามขนาดส่วนใหญ่ได้ปฏิบัติใกล้เคียงกัน วิธีที่ปฏิบัติมากที่สุดในโรงเรียนขนาดใหญ่คือ การจัดทำโครงการพัฒนาบุคลากร โรงเรียนขนาดกลางคือ แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงาน โรงเรียนขนาดเล็กคือ กำหนดงานพัฒนาบุคลากรในปฏิทินปฏิบัติงาน ส่วนวิธีที่ปฏิบัติน้อยที่สุดในโรงเรียนทั้งสามขนาดคือ มอบหมายให้ผู้ที่ผู้หนึ่งรับผิดชอบ



การพัฒนาบุคลากรประจำการในด้านที่เกี่ยวกับเรื่องการเรียนรู้การสอนพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสามขนาดส่วนใหญ่ได้ปฏิบัติใกล้เคียงกัน วิธีที่ปฏิบัติมากที่สุด คือ การจัดอบรมเกี่ยวกับเรื่องการเรียนรู้การสอน ส่วนวิธีที่ปฏิบัติน้อยที่สุด คือ จัดให้มีการสาธิตการสอน

การเพิ่มพูนความรู้ด้านวิชาการแก่ครู พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสามขนาดส่วนใหญ่ได้ปฏิบัติใกล้เคียงกัน วิธีที่ปฏิบัติมากที่สุดในโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดเล็กคือ ใ้บรรยายสารทางวิชาการให้ครูศึกษาค้นคว้า โรงเรียนขนาดกลางคือส่งเสริมให้จัดนิทรรศการทางด้านวิชาการ ส่วนวิธีที่ปฏิบัติน้อยที่สุดในโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดกลางคือ รวบรวมแหล่งวิชาการที่เป็นประโยชน์แล้วแจ้งให้ครูทราบ โรงเรียนขนาดเล็กคือ จัดศูนย์วิชาการหรือศูนย์ศึกษาค้นคว้าสำหรับครู

การส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพแก่ครู พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสามขนาดส่วนใหญ่ได้ปฏิบัติใกล้เคียงกัน วิธีที่ปฏิบัติมากที่สุดคือ ส่งเสริมให้ครูศึกษาต่อเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ส่วนวิธีที่ปฏิบัติน้อยที่สุดในโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดกลางคือ แนะนำให้ครูเข้าเป็นสมาชิกของสมาคมวิชาการต่าง ๆ โรงเรียนขนาดเล็กคือ ส่งเสริมให้ครูทำวิจัยเชิงปฏิบัติ

### 3. การพัฒนาคุณลักษณะส่วนตัวของครู ที่ส่งเสริมการปฏิบัติงาน

การพัฒนาคุณลักษณะส่วนตัวของครู ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสามขนาดส่วนใหญ่ปฏิบัติแตกต่างกัน กล่าวคือ ในโรงเรียนขนาดใหญ่ปฏิบัติมากที่สุด แต่ในโรงเรียนขนาดเล็กปฏิบัติน้อยที่สุด วิธีที่ปฏิบัติมากที่สุด ในโรงเรียนขนาดใหญ่ และขนาดเล็กคือ การจัดโครงการคัดเลือกครูดีเด่นโรงเรียนขนาดกลางคือ การจัดกิจกรรมพัฒนาองค์การ (O.D.) วิธีที่ปฏิบัติน้อยที่สุดในโรงเรียนทั้งสามขนาดคือ การจัดตั้งกลุ่มควบคุมคุณภาพงาน (Q.C.)

### 4. ปัญหาและอุปสรรคด้านการพัฒนาบุคลากร

ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาบุคลากร พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสามขนาดส่วนใหญ่มีปัญหา จำนวนแตกต่างกัน กล่าวคือ

โรงเรียนขนาดกลางมีปัญหามากที่สุด แต่โรงเรียนขนาดใหญ่มีปัญหาที่น้อยที่สุด ปัญหาที่พบมากที่สุดโรงเรียนขนาดใหญ่ และขนาดกลางคือ ครูขาดความกระตือรือร้นในการเพิ่มพูนความรู้เพื่อพัฒนาตนเอง โรงเรียนขนาดเล็กคือ ขาดนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่จะใช้ เป็นสื่อในการเพิ่มพูนความรู้ครู

### ค. ด้านสื่อการเรียนการสอน

#### 1. การให้ความรู้ความเข้าใจเรื่องสื่อการเรียนการสอน

การส่งเสริมความรู้ด้านสื่อการเรียนการสอนแก่ครู พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสามขนาดส่วนใหญ่ได้ปฏิบัติ โดยเฉพาะโรงเรียนขนาดเล็กปฏิบัติมากที่สุด วิธีที่ปฏิบัติมากที่สุด คือ ส่งครูเข้าอบรมในหน่วยงานทางการศึกษาที่จัดบริการ ส่วนวิธีที่ปฏิบัติที่น้อยที่สุดในโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดกลางคือ ให้คำแนะนำด้วยตนเอง โรงเรียนขนาดเล็กคือ เชิญวิทยากรมาให้ความรู้

#### 2. การจัดหาสื่อการเรียนการสอน

การจัดหาสื่อการเรียนการสอนให้ตรงจุดมุ่งหมายของหลักสูตร พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสามขนาดส่วนใหญ่ได้ปฏิบัติใกล้เคียงกัน วิธีที่ปฏิบัติมากที่สุดคือ ให้คำแนะนำแก่ครูในการเลือกใช้ให้ตรงหลักสูตร ส่วนวิธีที่ปฏิบัติที่น้อยที่สุดคือ การดำเนินการจัดหาสื่อต่าง ๆ ด้วยตนเอง

การปรับปรุงสภาพของสื่อการเรียนการสอนให้อยู่ในสภาพที่ใช้งานได้ตลอดเวลา พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสามขนาดส่วนใหญ่ได้ปฏิบัติ โดยเฉพาะโรงเรียนขนาดใหญ่ปฏิบัติมากที่สุด วิธีที่ปฏิบัติมากที่สุดคือ ให้มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบตรวจสอบให้พร้อมที่จะใช้งานอยู่เสมอ ส่วนวิธีที่ปฏิบัติที่น้อยที่สุดคือ จัดประชุมเชิงปฏิบัติการปรับปรุงสื่อการเรียนการสอน

#### 3. การใช้สื่อการเรียนการสอน

การส่งเสริมให้ครูใช้สื่อการเรียนการสอนประกอบการสอน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสามขนาดส่วนใหญ่ได้ปฏิบัติใกล้เคียงกัน วิธีที่ปฏิบัติมากที่สุด



คือ สนับสนุนให้ครูผลิตสื่อใช้เอง ส่วนวิธีที่ปฏิบัติน้อยที่สุด คือ จัดให้มีการสาธิตการผลิตสื่อ  
 การเห็นการใช้สื่อการเรียนการสอนของครูให้มีประสิทธิภาพ พบว่า  
 ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสามขนาดได้ปฏิบัติ แตกต่างกันเล็กน้อย โดยเฉพาะ  
 โรงเรียนขนาดกลางปฏิบัติน้อยที่สุด วิธีที่ปฏิบัติมากที่สุดในโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาด  
 กลาง คือ การให้ความรู้เรื่องการเลือกใช้สื่อให้ตรงจุดประสงค์ ในโรงเรียนขนาดเล็กคือ  
 ส่งครูเข้าอบรมทักษะการใช้สื่อ ส่วนวิธีที่ปฏิบัติน้อยที่สุด คือ ให้ชมการใช้สื่อที่ถูกต้องจาก  
 เทปบันทึกภาพหรือภาพยนตร์

#### 4. การเก็บรักษาสื่อการเรียนการสอน

การจัดระบบการเก็บรักษาสื่อการเรียนการสอน พบว่า ผู้บริหาร  
 โรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสามขนาดส่วนใหญ่ได้ปฏิบัติ โดยเฉพาะโรงเรียนขนาดใหญ่ปฏิบัติมาก  
 ที่สุด วิธีที่ปฏิบัติมากที่สุดในโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดกลางคือ จัดให้มีศูนย์เก็บสื่อประจำ  
 หมวดวิชา โรงเรียนขนาดเล็กคือ ให้ครูแต่ละคนจัดเก็บสื่อของตนเอง ส่วนวิธีที่ปฏิบัติน้อยที่สุด  
 ในโรงเรียนขนาดใหญ่ คือ ให้ครูแต่ละคนจัดเก็บสื่อของตนเอง ในโรงเรียนขนาดกลางและ  
 ขนาดเล็ก คือ จัดให้มีศูนย์เก็บสื่อกลางของโรงเรียน

#### 5. ปัญหาและอุปสรรคด้านสื่อการเรียนการสอน

ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานด้านสื่อการเรียนการสอน พบว่า  
 ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสามขนาดส่วนใหญ่มีปัญหาใกล้เคียงกัน ปัญหาและอุปสรรค  
 ที่พบมากที่สุด คือ ครูขาดความคิดสร้างสรรค์ในการตัดแปลงวัสดุท้องถิ่นมาใช้ เป็นสื่อการเรียน  
 การสอน

#### ง. งานด้านการอำนวยความสะดวกและบริการด้านอื่น

##### 1. สิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการเรียนการสอน

การจัดอาคารเรียน อาคารประกอบ และเครื่องมือเครื่องใช้เพื่อ  
 อำนวยความสะดวกในการจัดการเรียนการสอน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสาม



ขนาดส่วนใหญ่ได้ปฏิบัติใกล้เคียงกัน วิธีที่ปฏิบัติมากที่สุด คือ จัดให้มีผู้รับผิดชอบดูแลการใช้ประโยชน์จากอาคารและเครื่องมือเครื่องใช้ ส่วนวิธีที่ปฏิบัติน้อยที่สุด คือ การให้คำแนะนำเรื่องการบำรุงรักษาอาคาร และเครื่องมือเครื่องใช้

การให้ข้อมูลข่าวสารทางการศึกษาที่สำคัญให้ครูทราบ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสามขนาดส่วนใหญ่ได้ปฏิบัติ โดยเฉพาะโรงเรียนขนาดใหญ่ปฏิบัติมากที่สุด วิธีที่ปฏิบัติมากที่สุด คือ ประชุมชี้แจงให้ครูทราบ ส่วนวิธีที่ปฏิบัติน้อยที่สุดในโรงเรียนขนาดใหญ่คือ จัดป้ายนิเทศ โรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก คือ จัดทำเอกสารเผยแพร่

## 2. การช่วยเหลือครู เรื่องส่วนตัวและการสร้างขวัญและกำลังใจ

การช่วยเหลือครู เรื่องส่วนตัว พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสามขนาดส่วนใหญ่ได้ปฏิบัติ โดยเฉพาะโรงเรียนขนาดใหญ่ปฏิบัติมากที่สุด วิธีที่ปฏิบัติมากที่สุด ในโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดกลางคือ เปิดโอกาสให้ครูได้ปรึกษาตลอดเวลา โรงเรียนขนาดเล็ก คือ ให้ความสนิทสนมเป็นกันเองกับครู ส่วนวิธีที่ปฏิบัติน้อยที่สุดในโรงเรียนขนาดใหญ่ คือ ส่งเสริมให้ครูมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน โรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก คือ ชี้แจงแนวทางแก้ปัญหาการปฏิบัติงานของครู

การสร้างขวัญและกำลังใจแก่ครู พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสามขนาดส่วนใหญ่ได้ปฏิบัติ โดยเฉพาะโรงเรียนขนาดใหญ่ปฏิบัติมากที่สุด วิธีที่ปฏิบัติมากที่สุด ในโรงเรียนขนาดใหญ่ และขนาดเล็กคือ เปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ โรงเรียนขนาดกลางคือ สนับสนุนครูให้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ วิธีที่ปฏิบัติน้อยที่สุด คือ จัดสถานที่ห้องทำงานของครูให้สะดวกสบาย

## 3. การบริการพิเศษแก่ครู

การจัดนันทนาการเพื่อบริการพิเศษแก่ครู พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสามขนาดส่วนใหญ่ได้ปฏิบัติ โดยเฉพาะโรงเรียนขนาดใหญ่ปฏิบัติมากที่สุด วิธีที่ปฏิบัติมากที่สุด คือ จัดสังสรรค์รื่นเริงในบางโอกาส ส่วนวิธีที่ปฏิบัติน้อยที่สุด คือ ตั้งชมรมนันทนาการด้านต่าง ๆ

4. ความสัมพันธ์กับชุมชนเพื่อประโยชน์ในการจัดการเรียนการสอน  
 การประสานสัมพันธ์กับชุมชนเพื่อประโยชน์ในการจัดการเรียนการสอน  
 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสามขนาดส่วนใหญ่ได้ปฏิบัติ โดยเฉพาะโรงเรียน  
 ขนาดใหญ่ปฏิบัติมากที่สุด วิธีที่ปฏิบัติมากที่สุดในโรงเรียนขนาดใหญ่คือ ส่งเสริมให้ครูใช้  
 วิทยากรท้องถิ่นในการเรียนการสอน โรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก คือ เปิดโอกาส  
 ให้บุคลากรในท้องถิ่นมาให้บริการด้านวิชาการจากโรงเรียนส่วนวิธีที่ปฏิบัติน้อยที่สุด คือ  
 ส่งเสริมให้ครูใช้สถานประกอบการเป็นแหล่งฝึกงานของนักเรียน

5. ปัญหาและอุปสรรคด้านการอำนวยความสะดวกและบริการด้านอื่น  
 ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานด้านการอำนวยความสะดวกและ  
 บริการด้านอื่น พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสามขนาดส่วนใหญ่มีปัญหาจำนวน  
 แตกต่างกันกล่าวคือ โรงเรียนขนาดเล็กมีปัญหามากที่สุด แต่โรงเรียนขนาดใหญ่มีปัญหาน้อยที่สุด  
 ส่วนปัญหาและอุปสรรคที่พบมากที่สุด ในโรงเรียนขนาดใหญ่คือ อาคารสถานที่และเครื่องมือ  
 เครื่องใช้ไม่เพียงพอที่จะอำนวยความสะดวกในการจัดการเรียนการสอน โรงเรียนขนาด  
 กลาง คือ ไม่มีบุคลากรเพียงพอรับผิดชอบวางแผนการอำนวยความสะดวกและบริการต่าง ๆ  
 โรงเรียนขนาดเล็กคือ ไม่มีงบประมาณเพียงพอในการจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกและ  
 บริการต่าง ๆ

#### จ. งานด้านการประเมินผล

##### 1. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียน  
 มัธยมศึกษาทั้งสามขนาดส่วนใหญ่ได้ปฏิบัติใกล้เคียงกัน วิธีที่ปฏิบัติมากที่สุดในโรงเรียน  
 ขนาดใหญ่คือ ประเมินขณะดำเนินการ และเมื่อสิ้นสุดการดำเนินการ โรงเรียนขนาดกลาง  
 และขนาดเล็กคือ ประเมินเมื่องานสำเร็จหรือสิ้นสุดโครงการ ส่วนวิธีที่ปฏิบัติน้อยที่สุดใน  
 โรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดเล็กคือ ประเมินก่อนดำเนินการขณะดำเนินการและเมื่อสิ้นสุด  
 การดำเนินการ โรงเรียนขนาดกลาง คือ ประเมินขณะดำเนินการ และเมื่อสิ้นสุด  
 การดำเนินการ



วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสามขนาดส่วนใหญ่ ได้ปฏิบัติแตกต่างกัน กล่าวคือ โรงเรียนขนาดใหญ่ปฏิบัติมากที่สุด แต่โรงเรียนขนาดกลางปฏิบัติน้อยที่สุด วิธีที่ปฏิบัติมากที่สุด คือ จัดให้มีการอภิปรายปัญหาต่าง ๆ ของโรงเรียน ส่วนวิธีที่ปฏิบัติน้อยที่สุดหรือไม่ได้ปฏิบัติเลย คือ จัดให้มีการวิจัยเชิงปฏิบัติ

## 2. การประเมินผลการสอน

บุคลากรผู้ทำหน้าที่ประเมินผลการจัดการเรียนการสอนของครู พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสามขนาดส่วนใหญ่ได้กำหนดให้มีผู้ปฏิบัติ กลุ่มผู้ปฏิบัติส่วนใหญ่กำหนดตรงกันคือ ให้ผู้บริหารผู้ช่วยผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชา เป็นผู้ประเมิน ในโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดกลาง ส่วนในโรงเรียนขนาดเล็ก ผู้ประเมินคือ ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการและหัวหน้าหมวดวิชา ที่น้อยที่สุด คือ ให้ผู้บริหารเป็นผู้ประเมินด้วยตนเองตามลำพัง

วิธีประเมินผลการสอนของครู พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสามขนาดส่วนใหญ่ได้ปฏิบัติใกล้เคียงกัน วิธีที่ปฏิบัติมากที่สุด คือ สังเกตพฤติกรรมการสอนของครู ส่วนวิธีที่ปฏิบัติน้อยที่สุดในโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดกลางคือ ให้ครูประเมินผลการสอนของตนเอง โรงเรียนขนาดเล็กคือ ใช้เครื่องมือเก็บข้อมูลการสอนของครู

## 3. ปัญหาและอุปสรรคด้านการประเมินผล

ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานด้านการประเมินผล พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสามขนาดส่วนใหญ่มีปัญหาจำนวนแตกต่างกัน โดยเฉพาะโรงเรียนขนาดใหญ่มีปัญหาที่น้อยที่สุด ส่วนปัญหาและอุปสรรคที่พบมากที่สุด ในโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดเล็ก คือ ขาดเครื่องมือที่มีคุณภาพในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โรงเรียนขนาดกลางคือ ครูไม่ให้ความร่วมมือเท่าที่ควรในการให้ข้อมูล เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน



### อภิปรายผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยเรื่อง "การศึกษาการปฏิบัติงานการนิเทศการศึกษา ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 2" นั้น พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสามขนาดส่วนใหญ่ได้ปฏิบัติงานการนิเทศการศึกษาคอบทั้ง 5 ด้าน คือ งานด้านหลักสูตรและการสอน งานด้านการพัฒนาบุคลากร งานด้านสื่อการเรียนการสอน งานด้านการอำนวยความสะดวกและบริการด้านอื่น งานด้านการประเมินผล ส่วนวิธีปฏิบัติงานโดยละเอียดนั้น จะได้นำมาอภิปรายและเสนอแนะดังต่อไปนี้

#### ก. งานด้านหลักสูตรและการสอน

1. การสร้างความเข้าใจเรื่องหลักสูตรให้แก่ครู และการใช้หลักสูตร การทบทวนความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องหลักสูตรให้ครุทราบาย ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสามขนาดส่วนใหญ่ ใช้วิธีให้ครุศึกษาจากเอกสารหลักสูตรด้วยตนเอง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเห็นว่า หลักสูตรมัธยมศึกษาได้ประกาศใช้มาเป็นเวลานานแล้ว และครูส่วนใหญ่ได้สอนตามหลักสูตรนี้มาตั้งแต่เริ่มใช้ จึงมีความเข้าใจเป็นพื้นฐานเดิมพอสมควร การให้ศึกษาจากเอกสารเพิ่มเติมก็เป็นภาระเพียงพอในการทบทวนความเข้าใจ ส่งผลให้การใช้หลักสูตรประสบผลสำเร็จ เพราะหลักสูตรจะประสบผลสำเร็จมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น ขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครู จะต้องศึกษาให้เข้าใจ มีความชำนาญในการใช้หลักสูตร (สันต์ ชุรรณบำรุง 2527: 119) ส่วนวิธีประชุมชี้แจงโดยผู้บริหารเองนั้นในโรงเรียนขนาดใหญ่ ส่วนใหญ่ไม่ใช้วิธีนี้ เพราะโดยหน้าที่ผู้บริหารเป็นผู้อำนวยการหลักสูตร (Director of Curriculum) ผู้บริหารมีหน้าที่ประสานงานในกิจกรรมเกี่ยวกับหลักสูตรให้ดำเนินไปด้วยดี (Umstadt 1959: 15-20) หรือเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่เห็นว่า มีคณะกรรมการฝ่ายวิชาการรับผิดชอบโดยตรง จึงไม่ต้องลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง สำหรับวิธีเชิญวิทยากรจากภายนอกมาให้ความรู้ ในโรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่ไม่ได้ใช้วิธีนี้ ในทัศนะผู้วิจัยเห็นว่า หลักสูตรได้ประกาศใช้มานานแล้ว บุคลากรในโรงเรียนผ่านการอบรมมามาก จึงไม่จำเป็นต้องใช้วิทยากรจากภายนอก

การหาข้อมูลพื้นฐานเพื่อการจัดการแผนการเรียนให้สอดคล้องกับท้องถิ่น ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสามขนาดส่วนใหญ่ใช้สองวิธีคือ การระดมพลังสมองจากบุคลากรภายในโรงเรียน และการสำรวจอาชีพในท้องถิ่น ทั้งสองวิธีนี้ในทัศนะผู้วิจัยเห็นว่าเหมาะสมดีแล้ว ทั้งนี้เพราะโรงเรียนขนาดใหญ่มีบุคลากรจำนวนมาก และมีความชำนาญในหลายสาขาวิชา จึงใช้วิธีระดมพลังสมอง ส่วนโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก ส่วนใหญ่จะอยู่นอกเขตตัวเมืองจำเป็นต้องจัดการเรียนให้สอดคล้องกับท้องถิ่น จึงใช้การสำรวจอาชีพในท้องถิ่นมาเป็นข้อมูล โดยหลักการแล้วโรงเรียนควรจัดการเรียนให้นักเรียนเลือกหลาย ๆ แผน กว้างขวางพอสมควร แต่ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงความพร้อมของโรงเรียนเป็นหลักในการพิจารณาด้วย ซึ่งได้แก่บุคลากร สถานที่ และอุปกรณ์การเรียนการสอน (บัญญัติ บุระะหิรัญ และ ลัดดา ตระหง่าน 2526: 18) ส่วนการสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญด้านหลักสูตรในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็กส่วนใหญ่ไม่ได้ใช้วิธีนี้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะโรงเรียนส่วนใหญ่อยู่นอกเขตตัวเมือง ขาดแคลนบุคลากรผู้มีความรู้ความชำนาญจึงใช้วิธีนี้น้อย

การจัดการเรียนเพื่อให้ตอบสนองท้องถิ่น ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสามขนาดส่วนใหญ่ มีความเห็นตรงกัน กำหนดให้ผู้มีหน้าที่จัดการเรียน คือ ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร และหัวหน้าหมวดวิชา ทั้งนี้สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของบุคลากรทั้งสามกลุ่มเพราะถือเป็นบุคลากรหลักของโรงเรียน ในการที่จะวางแผนเพื่อกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายในการจัดการเรียนเพื่อให้ตอบสนองท้องถิ่น จะเป็นการเปิดโอกาสให้นักเรียนและโรงเรียนได้พิจารณาร่วมกัน ตามความรู้ความสามารถ ความสนใจและความต้องการในอนาคตของนักเรียนว่าจะมุ่งไปทางใด เพื่อต้องการเรียนต่อในสถาบันชั้นสูง หรือการประกอบอาชีพ (บัญญัติ บุระะหิรัญ และ ลัดดา ตระหง่าน 2526: 18) ส่วนการให้ผู้บริหารเป็นผู้จัดการเรียนเพียงผู้เดียวนั้น โรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสามขนาดส่วนใหญ่ไม่ได้ปฏิบัติวิธีนี้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเห็นว่าผู้บริหารเพียงคนเดียวอาจขาดความรอบคอบในการจัดการเรียนเพื่อให้ตอบสนองท้องถิ่น

การให้นักเรียนเลือกแผนการเรียน ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสามขนาดส่วนใหญ่ ใช้วิธีให้นักเรียนเลือกเรียนตามความถนัด ความสนใจ และความสามารถ ในทัศนะผู้วิจัยเห็นว่า เป็นวิธีปฏิบัติที่สอดคล้องกับหลักการของหลักสูตรมัธยมศึกษาทั้ง



สองระดับ นั่นคือ เน้นการเลือกกลุ่มวิชาตามความถนัด ความสามารถ และความสนใจ เพื่อผู้เรียนจะยึดเป็นอาชีพต่อไป (หลักสูตรมัธยมศึกษาตอนปลาย พุทธศักราช 2524: 8) ส่วนวิธีที่ปฏิบัติน้อยที่สุด หรือไม่ได้ปฏิบัติเลย คือ จัดนักเรียนเข้าเรียนโดยไม่เปิดโอกาสให้เลือก ทั้งนี้เพราะผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสามขนาดอาจเห็นว่า เป็นวิธีการจัดหลักสูตรที่ปิดกั้นความสามารถของผู้เรียน ผิดเจตนารมณ์ของหลักสูตร ส่วนใหญ่จึงไม่ปฏิบัติ

การส่งเสริมให้ครูมีคู่มือครู คู่มือการใช้หลักสูตร แผนการสอน ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสามขนาดส่วนใหญ่ ใช้วิธีรับเอกสารจากหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา ทั้งนี้เพราะว่าเป็นหน้าที่โดยตรง ของหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา ในการจัดหาวัสดุหลักสูตร เพื่อบริการโรงเรียนให้ดำเนินการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สถาพร พันธุ์ประยูร (2530: 185) ที่พบว่า "การจัดทำหรือจัดหาเอกสารหลักสูตร คู่มือการใช้หลักสูตร คู่มือครู แผนการสอน ไว้ให้เพียงพอในการศึกษาค้นคว้า โรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสามขนาดได้ปฏิบัติมาก ในการรับจากหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง" ส่วนวิธีการส่งเสริมให้ครูจัดทำเอง และจัดทำเพิ่มเติมขึ้นเพื่อบริการครูนั้น ในโรงเรียนทั้งสามขนาดส่วนใหญ่ไม่ได้ใช้วิธีนี้ อาจเป็นเพราะว่า เอกสารต่าง ๆ มีเพียงพอแล้ว หรือถ้าหากผลิตขึ้นใช้เอง นอกจากจะได้เอกสารหลักสูตรที่คุณภาพไม่ได้มาตรฐานแล้ว ยังอาจกระทบกระเทือนต่อเวลาในการจัดการเรียนการสอนของครูในโรงเรียนอีกด้วย

## 2. การจัดการเรียนการสอน

การส่งเสริมให้ครูใช้วิธีสอนหลาย ๆ วิธีเพื่อตอบสนองหลักสูตร ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสามขนาดส่วนใหญ่ ใช้วิธีแนะนำให้ครูสอนตามจุดประสงค์ การเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับหลักการจัดการเรียนการสอน และการประเมินผลการเรียน ตามหลักสูตรมัธยมศึกษาในปัจจุบัน กล่าวคือ การสอนแต่ละรายวิชา ผู้สอนจะต้องสอนให้สอดคล้องกับจุดประสงค์การเรียนรู้ ที่หลักสูตรกำหนดไว้ โดยเลือกใช้เทคนิคการสอนที่สัมพันธ์กับระดับของพฤติกรรม ส่วนการประเมินผลการเรียนจะต้องให้สอดคล้องกับจุดประสงค์ การเรียนรู้ดังกล่าว (คำอธิบายระเบียบการประเมินผลการเรียน ตามหลักสูตรมัธยมศึกษา ตอนต้น พุทธศักราช 2521 พ.ศ. 2529: 17) ส่วนวิธีจัดสัทธิการสอนวิธีใหม่ ๆ แก่ครู



ในโรงเรียนทั้งสามขนาดส่วนใหญ่ไม่ได้ปฏิบัติ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ คีริธร สุโขใจ (2531: 309) ซึ่งพบว่า "ผู้บริหารปฏิบัติน้อยที่สุดในโรงเรียนแต่ละขนาดคือ การจัดหาผู้เชี่ยวชาญด้านการสอนแบบต่าง ๆ มาสาธิตวิธีสอนให้แก่ครูอาจารย์" และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ จินดา จำเริญ (2531: 48) ซึ่งพบว่า วิธีการสาธิตการสอนนั้น ผู้บริหารโรงเรียนได้ปฏิบัติน้อยที่สุดในการส่งเสริมให้ครูสอนหลาย ๆ วิธี

การส่งเสริมให้ครูสอนตามแผนการสอน ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสามขนาดส่วนใหญ่ ใช้สองวิธีคือ ประชุมปฏิบัติการเขียนแผนการสอน และแนะนำการใช้แผนการสอน ในทัศนะผู้วิจัยเห็นว่าเป็นวิธีที่เหมาะสมดีแล้ว เพราะในโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดกลาง บุคลากรใหม่แต่ละหมวดวิชามีมากกว่าในโรงเรียนขนาดเล็ก ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจึงเลือกใช้ การประชุมปฏิบัติการเขียนแผนการสอน ส่วนในโรงเรียนขนาดเล็กนี้ส่วนใหญ่จะใช้วิธีประชุมเขียนแผนการสอนในระดับกลุ่มโรงเรียน ฉะนั้นผู้บริหารจึงทำหน้าที่เพียงแนะนำการใช้แผนการสอน

การให้ครูสอนตรงตามวุฒิ ความถนัด และความสามารถ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสามขนาดส่วนใหญ่ใช้สองวิธีคือ โรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดกลาง ใช้วิธีให้หัวหน้าหมวดวิชาประชุมตกลงกันในหมวดวิชา ส่วนโรงเรียนขนาดเล็กใช้วิธี สืบรวจความถนัดและความต้องการในการสอนของครู การปฏิบัติทั้งสองวิธีนี้ก็เหมาะสมกับโรงเรียนแต่ละขนาดดีแล้ว กล่าวคือ โรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดกลาง การแบ่งสายงานแบ่งครูตามหมวดวิชาชัดเจน ครูแต่ละคนจะสอนอยู่ในหมวดวิชาใดวิชาหนึ่งโดยเฉพาะ จึงเหมาะที่จะให้หัวหน้าหมวดวิชาดำเนินการสำหรับในโรงเรียนขนาดเล็กนั้น จำนวนครูมีน้อยไม่มีหมวดวิชาชัดเจน ครูคนเดียวอาจจำเป็นต้องสอนหลาย ๆ วิชา จึงจำเป็นที่จะต้องสำรวจความถนัดและความต้องการในการสอนของครู เพื่อจะได้เฉลี่ยให้ครูสอนได้ทั่วถึงทุกวิชา

การส่งเสริมให้ครูปรับปรุงวิธีสอนของตนเอง ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสามขนาดส่วนใหญ่ ใช้วิธีแนะนำให้มีการทดลองวิธีสอนใหม่ ๆ ทั้งนี้เพราะผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาต่างตระหนักดีว่า การทดลองวิธีสอนใหม่ ๆ จะเป็นแนวทางหนึ่งในการปรับปรุงวิธีสอนของครูให้ดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สายหยุด จำปาทอง

(อ้างถึงใน ชาร์ มณีศรี 2527: 28-29) ซึ่งกล่าวถึงหน้าที่การนิเทศของผู้บริหารโรงเรียนไว้ข้อหนึ่งในหลาย ๆ ข้อว่า จะต้องส่งเสริมให้ครูทดลองสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ เกี่ยวกับวิธีสอน ส่วนวิธีการรวบรวมผลการวิจัยเกี่ยวกับวิธีสอนให้ครูศึกษา นั้นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสามขนาดส่วนใหญ่ไม่ได้ปฏิบัติ ประเด็นนี้ในทัศนะผู้วิจัยเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนใหญ่ไม่สนใจงานวิจัยไม่เฉพาะแต่ด้านวิธีสอนเท่านั้น แต่ไม่สนใจในงานวิจัยแทบทุก ๆ ด้าน

การช่วยครูให้สอนนักเรียนบรรลุจุดประสงค์การเรียนรู้ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ส่วนใหญ่ใช้วิธี แนะนำให้ครูใช้สื่อการเรียนการสอน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในโรงเรียนขนาดใหญ่มีความพร้อมเรื่องสื่อการเรียนการสอนสูงมาก และการใช้สื่อการเรียนการสอนยังช่วยทำให้นักเรียนเข้าใจง่ายและเร็วขึ้น สำหรับในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก วิธีที่ผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้ คือ สนับสนุนให้มีการสอนซ่อมเสริม ประเด็นนี้ในทัศนะผู้วิจัยเห็นด้วยกับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสองขนาด ในเมื่อความพร้อมเรื่องสื่อการเรียนการสอนน้อยกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ วิธีการสอนซ่อมเสริมก็เป็นอีกวิธีหนึ่งที่จะช่วยให้นักเรียนได้บรรลุจุดประสงค์การเรียนรู้ทุกคน โดยเฉพาะสำหรับเด็กที่เรียนช้า การสอนซ่อมเสริมซึ่งถือเป็นการสอนกรณีพิเศษ นอกเหนือไปจากแผนการสอนโดยปกติ เพื่อแก้ไขส่วนบกพร่องที่พบในตัวนักเรียน (สมพงษ์ ธรรมอนุภรณ์ และ คณะ 2526: 91)

การควบคุมและติดตามผลการปฏิบัติการสอนของครู ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสามขนาดส่วนใหญ่ ใช้สองวิธีคือ มอบหมายให้หัวหน้าหมวดวิชาดำเนินการและรายงาน และให้มีผู้รับผิดชอบจัดสอนแทนครูขาด ลา ป่วย ในทัศนะผู้วิจัยเห็นว่าวิธีการทั้งสองนี้ เหมาะสมกับสถานการณ์การจัดการเรียนการสอนของเราดีแล้ว การมอบหมายให้หัวหน้าหมวดวิชาดำเนินการและรายงาน เพราะถือว่าหัวหน้าหมวดวิชาใกล้ชิดกับครูยิ่งกว่าผู้บริหาร การควบคุมและติดตามผลการสอนของครูทำได้อย่างทั่วถึง รวมทั้งยังจัดสอนแทนครูขาด ลา ป่วย ซึ่งถือเป็นการควบคุมและติดตามผลอีกวิธีหนึ่งด้วย สำหรับวิธีการให้นักเรียนประเมินผลการสอนของครู ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสามขนาดส่วนใหญ่ไม่ได้ใช้วิธีนี้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะยังไม่เป็นที่ยอมรับของครูส่งผลให้ครูเกิดเจตคติที่ไม่ดีต่อผู้บริหารได้



การจัดตารางสอนและตารางการใช้ห้องเรียน ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่และขนาดเล็กร่วมใหญ่ ใช้วิธีสำรวจความพร้อมของห้องเรียนและห้องประกอบต่าง ๆ ทั้งนี้เพราะ รายวิชาต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ในหลักสูตรมีลักษณะแตกต่างกันตามสภาพของรายวิชานั้น ๆ (บัญญัติ บุรณะหิรัญ และคณะ 2526: 37) ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสองขนาด อาจเห็นว่า ข้อมูลของห้องเรียนและห้องประกอบต่าง ๆ จำเป็นจะต้องทราบก่อนเป็นอันดับแรก เพื่อจะได้วางแผนการจัดตารางสอนและตารางการใช้ห้องเรียนให้คุ้มค่า ส่วนวิธีที่ผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางส่วนใหญ่ปฏิบัติคือ เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการจัดตารางสอนและตารางการใช้ห้องเรียน ในทัศนะผู้วิจัยเห็นว่าเป็นวิธีที่ดีวิธีหนึ่ง เพราะการที่ครูร่วมจัดตารางสอนและตารางการใช้ห้องเรียนนั้น จะได้ตอบสนองตามต้องการของครู เพราะผู้สอนย่อมทราบรายละเอียดของกิจกรรมการเรียนการสอนว่าจะเหมาะสมกับลักษณะห้องเรียนอย่างไร จึงเห็นด้วยกับวิธีปฏิบัติของผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง

การจัดชั้นเรียนและสร้างบรรยากาศในห้องเรียนให้ส่งผลต่อการบรรลุจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสามขนาดส่วนใหญ่ใช้วิธีส่งเสริมให้ครูจัดห้องเรียนให้เหมาะสมกับลักษณะวิชาที่สอน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ จินดา จำเริญ (2531: 48) ซึ่งพบว่า "การดำเนินเพื่อให้ครูมีการจัดชั้นเรียน และสร้างบรรยากาศในห้องเรียน ให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้ครูตกแต่งห้องเรียน หรือจัดสถานที่เรียนให้เหมาะสมกับสภาพ การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนมากที่สุด" การที่ผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้วิธีนี้อาจเป็นเพราะเห็นว่าเป็นการสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้เรียนส่งผลให้การจัดการเรียนการสอนได้บรรลุจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ส่วนวิธีการส่งเสริมให้จัดห้องเรียนเฉพาะวิชานั้น วิธีนี้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางส่วนใหญ่ไม่ได้ใช้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การจัดห้องเรียนเฉพาะวิชานั้น ต้องใช้งบประมาณสูง ใช้ห้องเรียนเป็นจำนวนมากจึงไม่สะดวกสำหรับโรงเรียนขนาดกลาง เพราะอาจมีปัจจัยดังกล่าวไม่เพียงพอ

### 3. การประเมินผลการเรียน

การสร้างความสำเร็จ เรื่องการปฏิบัติตามระเบียบการประเมินผลการเรียนแก่ครู ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสามขนาดส่วนใหญ่ ใช้วิธีประชุมชี้แจงให้

ครูทราบ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า เป็นวิธีที่สะดวกทำได้รวดเร็ว และไม่ต้องมีการเตรียมการมาก ที่สำคัญที่สุดคือประหยัด ประกอบกับเรื่องระเบียบการประเมินผลเป็นเรื่องที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อน สามารถทำความเข้าใจได้ด้วยการประชุมชี้แจง ส่วนวิธีเสนอแนะแหล่งให้ครูไปศึกษาทำความเข้าใจ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสามขนาดส่วนใหญ่ไม่ได้ปฏิบัติ เพราะอาจเห็นว่าวิธีนี้ไม่ได้ผล เนื่องจากครูขาดความกระตือรือร้นในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

การส่งเสริมให้ครูประเมินผลการเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสามขนาดส่วนใหญ่ใช้วิธีส่งเสริมให้ครูสร้างข้อสอบตามจุดประสงค์การเรียนรู้ ทั้งนี้เพราะเป็นการประเมินผลการเรียนตามหลักสูตรมัธยมศึกษาในปัจจุบัน จะต้องประเมินผลตามจุดประสงค์การเรียนรู้ (ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยการประเมินผลการเรียนตามหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้น พุทธศักราช 2521 พ.ศ. 2529: 4) การที่ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนใหญ่ใช้วิธีนี้ ถือว่าเป็นการปฏิบัติที่ตอบสนองระเบียบประเมินผล และสอดคล้องกับความคิดของ กวิน เจ ไมเนอร์ (Gwynn J. Minor 1964: 27-31) ที่กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนว่า เพื่อช่วยให้ครูรู้จักวิธีประเมินผลการเรียนของเด็กอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนวิธีประเมินผลโดยให้ครูใช้ข้อสอบมาตรฐานในบางโอกาสนั้น ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสามขนาดส่วนใหญ่ไม่ได้ปฏิบัติ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะข้อสอบมาตรฐานมีไม่แพร่หลาย รวมทั้งการขอใช้มีระเบียบและขั้นตอนมาก ไม่สะดวกในทางปฏิบัติ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนใหญ่จึงไม่ปฏิบัติ

การเพิ่มทักษะการสร้างเครื่องมือการประเมินผลการเรียนแก่ครู ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสามขนาดส่วนใหญ่ใช้วิธีส่งเสริมให้ครูฝึกสร้างข้อสอบมากที่สุด อาจเป็นเพราะเป็นวิธีที่ปฏิบัติได้ง่าย เพียงแต่คอยให้การสนับสนุนให้ครูฝึกด้วยตนเอง อาจจัดหาวิทยากรคอยให้คำแนะนำเพิ่มเติม ครูก็สามารถพัฒนาตนเองได้ ส่วนวิธีสนับสนุนให้เข้าอบรมวัดผลภาคฤดูร้อน ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสามขนาดส่วนใหญ่ไม่ได้ปฏิบัตินั้น คงเป็นเพราะขัดข้องในเรื่องงบประมาณ

จากผลการวิจัย พบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานด้านหลักสูตรและการสอน ปัญหาเกี่ยวกับครูไม่เปลี่ยนพฤติกรรมการสอนเป็นปัญหามากที่สุดในโรงเรียนทั้งสามขนาดซึ่งคล้ายคลึงกับผลการวิจัยของ เอนก แยมบาน (2530: 187) ที่พบว่า "ครูบางคนไม่เปลี่ยนพฤติกรรมการสอนที่ใช้อยู่ เพราะคิดว่าการสอนของตนคืออยู่แล้ว"



จากปัญหานี้แสดงให้เห็นว่า แม้จะเปลี่ยนหลักสูตรมาเป็นเวลานานแล้วก็ตาม แต่ครูยังไม่เปลี่ยนพฤติกรรมการสอน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ครูส่วนใหญ่เคยชินกับการสอนแบบเก่า เพราะสะดวกสบายไม่ต้องเตรียมตัวมาก หรือการนิเทศการศึกษาจากผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องยังไม่ประสบความสำเร็จ จึงไม่อาจเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครูได้ ส่วนปัญหาการลงมือได้แก่ ครูไม่นำผลการประเมินผลการเรียนมาปรับปรุงการเรียนการสอน ในทัศนะของผู้วิจัยเห็นว่า ครูอาจไม่เห็นความสำคัญและความจำเป็นในเรื่องนี้ จึงจำเป็นที่ผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องในการนิเทศการสอน จะต้องนิเทศให้ครูเห็นความสำคัญและความจำเป็นต่อไป

## ข. งานด้านพัฒนาบุคลากร

### 1. การปฏิรูประบบครูใหม่

การจัดปฏิรูประบบครูใหม่ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสามขนาดส่วนใหญ่มีความเห็นตรงกัน กำหนดให้บุคลากรผู้ทำหน้าที่จัดปฏิรูประบบครูใหม่ คือ ผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหาร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า เรื่องนี้เป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารโรงเรียนซึ่งถือเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงจะต้องปฏิบัติ การมอบหมายให้ผู้อื่นจัดแทนอาจเกิดความบกพร่องขึ้นได้

การกำหนดกิจกรรมหรือวิธีการในการปฏิรูประบบครูใหม่ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสามขนาดส่วนใหญ่ เลือกใช้ตรงกันสามวิธีคือ แนะนำครูใหม่เป็นรายบุคคล มอบให้แต่ละหมวดวิชาดำเนินการ และจัดประชุมชี้แจง ในทัศนะของผู้วิจัยเห็นว่าวิธีการทั้งสามนี้ เหมาะสมกับสภาพของโรงเรียนแต่ละขนาด และจำนวนครูใหม่ที่โรงเรียนได้รับในแต่ละปีการศึกษาด้วย และวิธีการทั้งสามวิธีนี้ต่างมีจุดประสงค์เพื่อให้ครูรู้จักโรงเรียนอันหมายถึงคณะครูและนักเรียนตลอดจนสิ่งคมรอบโรงเรียนดีทั้งและเร็วขึ้น (พนัส หันนาคินทร์ 2512: 58)

การกำหนดเรื่องหรือหลักสูตรในการปฏิรูประบบครูใหม่ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสามขนาดส่วนใหญ่ กำหนดหัวข้อเรื่องตรงกันสามเรื่องคือ บทบาทหน้าที่หลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับโรงเรียน และแนะนำให้รู้จักบุคลากรของโรงเรียน ในทัศนะของผู้วิจัยเห็นว่า เรื่องต่าง ๆ ดังกล่าวมีความเหมาะสมดีแล้วเพราะเป็นสิ่งจำเป็นที่ครูใหม่ต้องรู้ เพื่อประโยชน์ในการเริ่มต้นเป็นครูที่ดี

ต่อไป รวมทั้งยังเป็นพื้นฐานในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ หาโอกาสให้ความร่วมมือช่วยเหลือ เพื่อสร้างมิตรไมตรีกับคนอื่น (ซารี มลันตรี 2527: 33) ส่วนหัวข้อเรื่องที่ว่าผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสามขนาดเพียงส่วนน้อยเห็นตรงกันคือ ข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเห็นว่า ยังไม่จำเป็นสำหรับครูใหม่ในขณะนี้ เมื่ออยู่ต่อไปนาน ๆ ก็คงทราบด้วยตนเองได้

## 2. การพัฒนาครูประจำการ

การพัฒนาบุคลากรประจำการ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสามขนาด ส่วนใหญ่ใช้อยู่สามวิธีด้วยกันคือ การจัดทำโครงการพัฒนาบุคลากร แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงาน และกำหนดงานพัฒนาบุคลากรในปฏิทินปฏิบัติงาน ซึ่งวิธีการทั้งสามวิธีนี้ก็เป็นการใช้การศึกษาแก่บุคคลที่กำลังดำรงตำแหน่งอยู่ ไม่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อหน้าที่ที่กำลังปฏิบัติอยู่ (ภิญโญ สาธร 2523: 363) ให้ทัศนะผู้วิจัยเห็นว่าวิธีการที่กล่าวมาทั้งหมด ต่างก็เหมาะสมกับโรงเรียนแต่ละขนาด แต่ละสถานการณ์ ทุกวิธีสามารถนำไปสู่จุดหมายปลายทางเดียวกัน คือบุคลากรประจำการ ได้รับการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

การพัฒนาบุคลากรประจำการในด้านที่เกี่ยวกับเรื่องการสอน ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสามขนาดส่วนใหญ่ใช้วิธีจัดอบรมเกี่ยวกับเรื่องการสอน เพราะการจัดอบรมครูประจำการส่งเสริมให้มีการปรับปรุงการเรียนการสอน (Stoops & Johnson 1967: 385-387) และการอบรมครูประจำการนั้นเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของครู เพราะ "ครูหรือบุคลากรในโรงเรียน แม้จะมีความสามารถดีแค่ไหนเพียงใดก็ตาม แต่เวลาผ่านไปนาน ๆ ความรู้ความชำนาญย่อมลดลงเป็นธรรมดา (ภิญโญ สาธร 2516: 16) ส่วนวิธีการสาธิตการสอนนั้น ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสามขนาดส่วนใหญ่ ไม่ได้ปฏิบัติ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ชขาดแคลนผู้เชี่ยวชาญทางด้านการศึกษา การสอน

การเพิ่มพูนความรู้ด้านวิชาการแก่ครู ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสามขนาดส่วนใหญ่ใช้สองวิธีคือ รับวารสารทางวิชาการให้ครูศึกษาค้นคว้า และส่งเสริมให้จัดนิทรรศการทางวิชาการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สุจริต เพียรชอบ (2514: 19-27) ที่เสนอว่า สิ่งหนึ่งควรกระทำของผู้บริหารในการช่วยเหลือครูทางด้านวิชาการ คือการจัดหนังสือที่มีคุณค่าทางวิชาการให้ ในทัศนะของผู้วิจัยเห็นว่าวิธีการทั้งสองวิธีนี้ดีแล้วเพราะ



ปัจจุบันได้รับการยอมรับว่า ครูผู้สอนต้องมีความรู้แตกฉาน ทันเหตุการณ์ ติดตามความเคลื่อนไหวทางการศึกษาอยู่เสมอ การศึกษาจากวารสารทางวิชาการ ก็จะเป็นแนวทางหนึ่งที่จะทำให้ครูได้พัฒนาตนเอง

การส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพแก่ครู ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสามขนาดส่วนใหญ่ ใช้วิธีส่งเสริมให้ครูลาศึกษาต่อเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ พินัส หันนาคินท์ (2512: 60-69) ที่เสนอไว้ว่า แนวทางพัฒนาบุคลากรวิธีหนึ่งในหลาย ๆ วิธีคือ การลาศึกษาต่อ ในทัศนะของผู้วิจัยเห็นว่า การลาศึกษาต่อเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่ดีที่สุดในวิธีหนึ่ง เพราะจะทำให้ครูได้รับสิ่งใหม่ ๆ และเป็นประสบการณ์ตรง เพื่อนำมาปรับปรุงการเรียนการสอนในโอกาสต่อไป

### 3. การพัฒนาคุณลักษณะส่วนตัวของครู ที่ส่งเสริมการปฏิบัติงาน

การพัฒนาคุณลักษณะส่วนตัวของครู ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสามขนาดส่วนใหญ่ ใช้สองวิธีคือ การจัดโครงการคัดเลือกครูดีเด่น และจัดกิจกรรมพัฒนาองค์การ (O.D.) ในทัศนะผู้วิจัยเห็นว่า วิธีการทั้งสองอย่างนี้เป็นวิธีการที่ดี จะช่วยส่งเสริมคุณลักษณะส่วนตัวของครูให้ดีขึ้น โดยเฉพาะกิจกรรมพัฒนาองค์การ (O.D.) นั้น เป็นที่ยอมรับกันแพร่หลาย ทั้งในหน่วยงานของรัฐและของเอกชนว่าเป็นกิจกรรมหนึ่งที่สามารถพัฒนาบุคลากรให้เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น สำหรับการการจัดตั้งกลุ่มควบคุมคุณภาพงาน (Q.C) นั้น ทั้ง ๆ ที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นวิธีการที่ดี แต่ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสามขนาดส่วนใหญ่ ไม่ได้ปฏิบัติ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ยังไม่เข้าใจวิธีการของกลุ่มควบคุมคุณภาพงาน (Q.C) ดี จึงยังไม่ได้ปฏิบัติ

จากผลการวิจัยพบว่าปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนขนาดใหญ่ และขนาดกลาง ปัญหาที่พบมากที่สุด คือ ขาดความรู้หรือรสนในการเพิ่มพูนความรู้เพื่อพัฒนาตนเอง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าครูในโรงเรียนทั้งสองขนาดนี้เป็นครูที่มีอายุมาก สอนมานาน ขาดความรู้หรือรสนในการพัฒนาตนเอง ตรงข้ามกับครูในโรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่จะอยู่ในวัยหนุ่มสาว สำหรับปัญหาและอุปสรรคที่พบมากในโรงเรียนขนาดเล็กคือ ขาดนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่จะใช้เป็นสื่อในการเพิ่มพูนความรู้ครู ทั้งนี้เป็นเพราะโรงเรียนขนาดเล็กนั้นได้รับงบประมาณจำกัด จึงไม่อาจจัดหานวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ใช้เป็นสื่อในการเพิ่มพูนความรู้ครูได้เพียงพอ

### ค. งานด้านสื่อการเรียนการสอน

#### 1. การให้ความรู้ความเข้าใจเรื่องสื่อการเรียนการสอน

การส่งเสริมความรู้ด้านสื่อการเรียนการสอนแก่ครู ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสามขนาดส่วนใหญ่ ใช้วิธีส่งครูเข้าอบรมในหน่วยงานทางการศึกษาที่จัดบริการ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเห็นว่า จะทำให้ครูได้รับประสบการณ์ที่ถูกต้อง และเป็นประสบการณ์ตรง ดีกว่าการให้คำแนะนำด้วยตนเอง ซึ่งขัดแย้งกับแนวคิดของ อิริคสัน (Erikson 1968: 10-12) ซึ่งมีความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความรู้เกี่ยวกับสื่อการเรียนการสอน สามารถที่จะให้คำแนะนำเผยแพร่ หรือสร้างสรรค์สื่อการเรียนการสอน เพื่อให้สามารถนำมาใช้ในโรงเรียนได้ ในทัศนะผู้วิจัยมีความเห็นว่า ผู้บริหารนั้นไม่มีความจำเป็นที่จะต้องรู้ลึกลงไปในด้านเทคนิค เป็นเพียงผู้สนับสนุนหรือส่งเสริมก็น่าจะเป็นการเพียงพอแล้ว

#### 2. การจัดหาสื่อการเรียนการสอน

การจัดหาสื่อการเรียนการสอนให้ตรงจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสามขนาดส่วนใหญ่ ใช้วิธีการแนะนำครูให้เลือกใช้ให้ตรงหลักสูตร และการจัดหาสื่อต่าง ๆ ด้วยตนเองนั้น ส่วนใหญ่ไม่ได้ปฏิบัติ ในทัศนะผู้วิจัยเห็นว่าผู้บริหารทำถูกต้องแล้ว เพราะผู้บริหารโรงเรียนเป็นเพียงผู้นำในการกำหนดนโยบายและแนวทางในการจัดหา การใช้การบำรุงรักษาสื่อการเรียนการสอน ตลอดจนมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ (Erikson 1968: 10-12)

การปรับปรุงสภาพของสื่อการเรียนการสอนให้อยู่ในสภาพที่ใช้งานได้ตลอดเวลา ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสามขนาดส่วนใหญ่ใช้วิธี ให้มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบ ตรวจสอบให้พร้อมที่จะใช้งานอยู่เสมอ ในทัศนะผู้วิจัยเห็นว่า เป็นวิธีการที่ดีแล้ว เพราะสื่อการเรียนการสอนนั้นหากไม่มีผู้รับผิดชอบดูแล เมื่อใช้งานไปเป็นเวลานาน ย่อมเกิดความชำรุดเสียหายได้ การแต่งตั้งเจ้าหน้าที่รับผิดชอบ เท่ากับว่าได้ยืดอายุการใช้งานของสื่อการเรียนการสอน ให้เกิดประโยชน์คุ้มค่านามากที่สุด

#### 3. การใช้สื่อการเรียนการสอน

การส่งเสริมให้ครูใช้สื่อการเรียนการสอน ผู้บริหารโรงเรียนมัธยม



ศึกษาทั้งสามขนาดส่วนใหญ่ใช้วิธีสนับสนุนให้ครูผลิตสื่อใช้เอง ในทัศนะของผู้วิจัยเห็นด้วยกับวิธีการนี้เพราะนอกจากจะประหยัดแล้ว ยังทำให้ได้สื่อที่เหมาะสมกับบทเรียนที่จะสอน ทั้งนี้เนื่องจากครูย่อมทราบดีว่า บทเรียนไหนจะใช้สื่ออย่างไร และอีกอย่างหนึ่งเป็นการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ให้แก่ครูด้วย นับเป็นวิธีการที่ดี ซึ่งจะส่งผลต่อการเตรียมการสอน และเป็นองค์ประกอบที่สำคัญให้เกิดการเรียนรู้ตามจุดประสงค์ของการสอน ซึ่งสอดคล้องกับความมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษาในการช่วยครูให้พัฒนาการสอนของตนให้ดียิ่งขึ้น (สาย ภาณุรัตน์ 2511: 32) ส่วนวิธีจัดให้มีการสาธิตการผลิตสื่อ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนใหญ่ ไม่ได้ปฏิบัติ ทั้งนี้เนื่องจากอาจเกิดความยุ่งยาก ไม่สะดวก หรือขาดแคลนวิทยากรในด้านนี้ จึงทำให้ไม่สนใจใช้วิธีนี้

การเน้นการใช้สื่อการเรียนการสอนของครูให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสามขนาดส่วนใหญ่ ใช้สองวิธีคือ การให้ความรู้เรื่องการเลือกใช้สื่อให้ตรงจุดประสงค์ และส่งครูเข้าอบรมทักษะการใช้สื่อ ในทัศนะผู้วิจัยเห็นด้วยกับวิธีการทั้งสองอย่างนี้ เพราะการเลือกใช้สื่อการเรียนการสอนให้ตรงจุดประสงค์นั้นสำคัญมาก เนื่องจากสื่อเป็นตัวกลางที่ทำให้ผู้เรียน เข้าใจยิ่งขึ้น หากเลือกใช้สื่อไม่ตรง ก็เปรียบเสมือนว่าการสอนครั้งนั้นไม่ได้ใช้สื่อเลย และสิ่งที่น่าเป็นห่วงที่สุดคือ ทำให้ผู้เรียนเข้าใจผิดได้ ส่วนการส่งครูเข้าอบรมทักษะการใช้สื่อ จะทำให้ครูได้รับประสบการณ์ตรงมากที่สุด

#### 4. การเก็บรักษาสื่อการเรียนการสอน

การจัดระบบการเก็บรักษาสื่อการเรียนการสอน ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสามขนาดส่วนใหญ่ใช้สองวิธีคือ จัดให้มีศูนย์เก็บสื่อประจำหมวดวิชา และให้ครูแต่ละคนเก็บสื่อของตนเอง การใช้วิธีทั้งสองวิธีนี้ ในทัศนะผู้วิจัยเห็นว่าเหมาะสมดีแล้ว จะเพิ่มความสะดวกในการใช้สื่อการเรียนการสอนของครูยิ่งขึ้น เช่น สื่อกลางที่ใช้ร่วมกันหลายคน เช่น เทป แผ่นที่ เครื่องฉายข้ามศีรษะ ฯลฯ นั้นเหมาะสมแล้วที่จะเก็บที่หมวดวิชา เพราะทุกคนไม่ได้ใช้ประจำ ตรงข้ามกับสื่อประจำบทเรียนที่ครูผลิตขึ้นเอง ซึ่งจำเป็นต้องใช้อยู่เสมอ หากเก็บไว้ประจำหมวดวิชาจะไม่สะดวก เท่ากับครูผู้สอนจัดเก็บด้วยตนเอง

จากผลการวิจัยพบว่าปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานด้านสื่อการเรียนการสอน คือ ครูขาดความคิดสร้างสรรค์ในการคิดแปลงวัสดุท้องถิ่นมาใช้เป็นสื่อการเรียนการสอน เป็นปัญหาที่สุดในโรงเรียนทั้งสามขนาด ดังนั้นจะสังเกตได้ว่า สื่อการเรียน

การสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนใหญ่ จะเป็นสื่อสำเร็จรูป ھاซื้อมาจากร้านค้าที่ผลิตจำหน่าย ถึงแม้บางอย่างจะใช้ได้ดี แต่มีความสิ้นเปลืองมาก จึงควรได้ส่งเสริมให้ครูดัดแปลงวัสดุท้องถิ่นมาใช้ โดยอาจจัดประกวดแข่งขันผลิตสื่อการเรียนการสอน เพื่อเป็นการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ของครู หรือรวบรวมเอกสารเกี่ยวกับการผลิตสื่อ หลาย ๆ ชนิดให้ครูศึกษา ก็จะเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้ครูเกิดความคิดสร้างสรรค์ได้

#### ง. งานด้านการอำนวยความสะดวกและบริการด้านอื่น

##### 1. สิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการเรียนการสอน

การจัดอาคารเรียน อาคารประกอบ และเครื่องมือเครื่องใช้เพื่ออำนวยความสะดวกในการจัดการเรียนการสอน ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสามขนาดส่วนใหญ่ ใช้วิธีจัดให้มีผู้รับผิดชอบดูแลการใช้ประโยชน์จากอาคารเรียน และเครื่องมือ-เครื่องใช้ ทั้งนี้เพราะในปัจจุบันนี้ โรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนใหญ่มีอาคารเรียน อาคารประกอบ และเครื่องมือเครื่องใช้ เป็นจำนวนมาก ถ้าหากไม่มีการมอบหมายให้ผู้รับผิดชอบดูแล จะทำให้ใช้ประโยชน์ไม่คุ้มค่า ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ แฮร์ริส (Harris 1985: 11) ได้กล่าวถึงการจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกว่าหมายถึง การวางแผนจัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้สอน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งจัดอาคารเรียน อาคารประกอบต่าง ๆ และรวมถึงการพัฒนาคณะลักษณะของเครื่องใช้ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมส่วนการให้คำแนะนำเรื่องการบริหารรักษาอาคารเครื่องใช้ นั้น ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนใหญ่ไม่ได้ปฏิบัติ ทั้งนี้เพราะเห็นว่าในปัจจุบันครูมีความรู้ความสามารถสูง จึงไม่จำเป็นต้องให้ความรู้เพิ่มเติมอีก

การให้ข้อมูลข่าวสารทางการศึกษาที่สำคัญให้ครูทราบ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสามขนาดส่วนใหญ่ ใช้วิธีประชุมชี้แจงให้ครูทราบ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่ากิจกรรมการประชุมนั้น กระทำได้ง่าย และประหยัดยิ่งกว่าวิธีอื่น ๆ ส่วนการให้ข้อมูลข่าวสารด้วยวิธีจัดป้ายนิเทศ และจัดทำเอกสารเผยแพร่ นั้น ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนใหญ่ไม่ได้ปฏิบัติอาจเป็นเพราะว่ามีความยุ่งยาก ไม่ประหยัด ให้ผลไม่คุ้มค่าในการทำเอกสารเผยแพร่ เพราะครูส่วนใหญ่ไม่สนใจอ่านเอกสารเท่าที่ควร



## 2. การช่วยเหลือครูเรื่องส่วนตัว และการสร้างขวัญและกำลังใจ

การช่วยเหลือครูเรื่องส่วนตัว ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสามขนาด ส่วนใหญ่ใช้สองวิธีคือ เปิดโอกาสให้ครูปรึกษาได้ตลอดเวลา และให้ความสนทนสนมเป็นกันเองกับครู วิธีการทั้งสองอย่างดังกล่าว ในทัศนะผู้วิจัยเห็นด้วยกับผู้บริหาร เพราะเป็นกิจกรรมที่ทำให้ครูเกิดความสบายใจ ปฏิบัติงานในโรงเรียนด้วยความเต็มใจ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สุจริต เนียรชอบ (2514: 19-27) ซึ่งกล่าวถึงงานการนิเทศการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน เอาไว้ตอนหนึ่งว่า การช่วยเหลือครูในด้านปัญหาส่วนตัว ได้แก่การดูแลทุกข์สุขของครูในปกครองเป็นกันเอง มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีจนกระทั่งครูสามารถปรึกษาด้วยทั้งด้านส่วนตัวปัญหาในการทำงาน ตลอดจนเข้ากับเพื่อนร่วมงาน

การสร้างขวัญและกำลังใจแก่ครู ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสามขนาดส่วนใหญ่ ใช้สองวิธีคือ เปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ และสนับสนุนให้ครูใช้ความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ (2530: 28-29) ที่กล่าวว่า "การนิเทศการศึกษา เป็นการค้นหาความสามารถพิเศษ อันซ่อนแฝงอยู่ในตัวบุคคล การนิเทศการศึกษาเมื่อเข้าไปถึงผู้ใด ก็จะดึงสิ่งที่ดีเด่นในตัวผู้้นั้นออกมาให้ปรากฏ" ในทัศนะของผู้วิจัยเห็นว่า วิธีการทั้งสองอย่างนี้ เป็นการเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เป็นนิเทศที่ให้แรงกระตุ้นให้ครูแต่ละคนมีกำลังใจที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จ และมีประสิทธิภาพดีด้วย

## 3. การบริการพิเศษแก่ครู

การจัดนันทนาการเพื่อบริการพิเศษแก่ครู ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสามขนาดส่วนใหญ่ ใช้วิธีจัดสังสรรค์รื่นเริงในบางโอกาส ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ ประทุม เพิ่มวัฒนา (2531: 205) ที่พบว่า การสนับสนุนในด้านบริการพิเศษแก่ครู โดยการจัดแข่งขันกีฬา หรืองานรื่นเริงในบางโอกาสให้ครูได้มีโอกาสพบปะสังสรรค์ และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ วิทยุ สาทร (2523: 412-414) ที่กล่าวถึงโครงการนันทนาการเพื่อบริการพิเศษแก่ครู เอาไว้ข้อหนึ่งว่า ใช้วิธีจัดประชุมพบปะสังสรรค์รื่นเริง ในทัศนะของผู้วิจัยมีความเห็นว่า การจัดสังสรรค์รื่นเริงในบางโอกาสนั้นเป็นการส่งเสริมความสัมพันธ์ และความเข้าใจอันดีต่อกัน จะมีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกันในโอกาส

ต่อไป ส่วนวิธีการตั้งชมรมนันทนาการด้านต่าง ๆ กลับไม่ได้รับความสนใจจากผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ครูไม่มีเวลามากเพียงพอในการเข้าร่วมชมรมต่าง ๆ หลังเวลาเลิกเรียนได้ เพราะในสภาวะปัจจุบัน ครูมีภาระหน้าที่ทางด้านครอบครัวมาก ต้องใช้เวลาในส่วนนี้เพื่อครอบครัว หรืองานอดิเรกอื่น ๆ

#### 4. ความสัมพันธ์กับชุมชนเพื่อประโยชน์ในการจัดการเรียนการสอน

การประสานสัมพันธ์กับชุมชนเพื่อประโยชน์ในการจัดการเรียนการสอน ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสามขนาดส่วนใหญ่ ใช้สองวิธีคือ ส่งเสริมให้ครูใช้วิทยากรท้องถิ่นในการเรียนการสอน และเปิดโอกาสให้บุคลากรในท้องถิ่นมาใช้บริการด้านวิชาการจากโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับการงานวิจัยของ ศิริธร สุโขใจ (2531: 305-306) ที่พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในแต่ละขนาดดำเนินการด้วยตนเอง คือจัดให้มีการเชิญวิทยากรในท้องถิ่นมาให้ความรู้แก่นักเรียนในโรงเรียน ในทัศนะของผู้วิจัยเห็นว่า ทั้งสองวิธีนี้จะ เป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมให้โรงเรียนประสานสัมพันธ์กับชุมชนได้เป็นอย่างดี เป็นการประสานประโยชน์ทั้งสองฝ่ายส่วนวิธีส่งเสริมให้ครูใช้สถานประกอบการเป็นแหล่งฝึกงานของนักเรียนนั้น กลับได้รับความสนใจจากผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสามขนาดน้อยมาก ทั้งที่หลักสูตรมัธยมศึกษาในปัจจุบัน เป็นหลักสูตรที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้สามารถศึกษาค้นคว้าความรู้ และทักษะจากแหล่งวิทยากร สถานประกอบการและสถานประกอบอาชีพอิสระ (หลักสูตรมัธยมศึกษาตอนปลาย พุทธศักราช 2524: 8) การที่ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนใหญ่ไม่ใช้วิธีนี้อาจเป็นเพราะมีความยุ่งยากในการจัดการ ความไม่สะดวกในการจัดส่งนักเรียนออกไปฝึกงานตลอดจนเจ้าของสถานประกอบการบางแห่ง ไม่ยอมให้ความร่วมมือ เพราะกลัวจะเกิดความเสียหายขึ้นกับกิจการของเขาได้

จากผลการวิจัยพบว่าปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานด้านการอำนวยความสะดวกและบริการด้านอื่น ในโรงเรียนขนาดใหญ่ ปัญหาที่พบมากที่สุดคือ อาคารสถานที่ และเครื่องมือเครื่องใช้ไม่เพียงพอที่จะอำนวยความสะดวกในการจัดการเรียนการสอน ทั้งนี้เพราะในโรงเรียนขนาดใหญ่มีนักเรียนมาก เปิดแผนการเรียนหลายแผนเพื่อสนองความต้องการของหลักสูตร จึงทำให้อาคารและเครื่องมือเครื่องใช้ไม่เพียงพอ ปัญหาที่พบมากที่สุด ในโรงเรียนขนาดเล็ก คือไม่มีงบประมาณเพียงพอในการจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก



ในทัศนะของผู้วิจัย ในเรื่องงบประมาณนั้นเป็นปัญหาที่ประสบเกือบทุกหน่วยงาน ฉะนั้นควรหาวิธีอื่น ให้ได้มาซึ่งงบประมาณ ปัจจัยและสภาพแวดล้อมต่าง ๆ นั้น นอกเหนือจากได้รับจากส่วนกลางแล้ว ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา ก็มีส่วนเกี่ยวข้องต่อการจัดหาเช่นกัน เช่นการได้รับความช่วยเหลือจากชุมชน หรือสมาคมตลอดจนชมรมต่าง ๆ เช่น สมาคมผู้ปกครองและสมาคมศิษย์เก่า เป็นต้น (บุญมี เณรยอด 2528: 135)

## ง. งานด้านการประเมินผล

### 1. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสามขนาดส่วนใหญ่ ใช้สองวิธีด้วยกันคือ ประเมินขณะดำเนินการและเมื่อสิ้นสุดการดำเนินการ และประเมินเมื่องานสำเร็จหรือสิ้นสุดโครงการ ในทัศนะของผู้วิจัย มีความเห็นสอดคล้องกับ สมหวัง นิธิยานุวัฒน์ (2528: 95) ซึ่งเห็นว่าในการประเมินค่าของงานหรือโครงการใดนั้น ควรประเมินเป็นสามระยะคือ การประเมินก่อนนำโครงการไปปฏิบัติ ประเมินขณะโครงการกำลังดำเนินงานอยู่ และประเมินหลังโครงการสิ้นสุดลงแล้ว สาเหตุที่ผู้บริหารส่วนใหญ่ยังขาดการประเมินก่อนดำเนินการ อาจเป็นเพราะว่ายังมองไม่เห็นความสำคัญ ของการประเมินก่อนดำเนินการ ผู้มีหน้าที่มีเทศควร ได้มีการนิเทศให้เห็นความสำคัญในเรื่องนี้ด้วย

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสามขนาดส่วนใหญ่ ใช้วิธีจัดให้มีการอภิปรายปัญหาต่าง ๆ ของโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดในการประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน มีอยู่ข้อหนึ่งในหลาย ๆ ข้อคือ จัดให้มีการอภิปรายปัญหาต่าง ๆ ของโรงเรียน (สุจริต เพียรชอบ 2514: 19-25) ในทัศนะผู้วิจัยเห็นด้วยกับการประเมินวิธีนี้ เพราะรูปแบบการประเมินไม่มีพิธีรีตองมาก ข้อมูลที่ได้จากการอภิปรายของครูจึงมีความน่าเชื่อถือสูง ส่วนวิธีประเมินโดยจัดให้มีการวิจัยเชิงปฏิบัติ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสามขนาดส่วนใหญ่ไม่ได้ปฏิบัติ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะตัวผู้บริหารเองยังไม่ค่อยเข้าใจงานวิจัย และให้ความสนใจน้อย เนื่องจากงานวิจัยเป็นลักษณะงานทางวิชาการที่อ่านยาก ไม่ดึงดูดความสนใจ และมีศัพท์เทคนิคต่าง ๆ ที่บุคคลทั่วไปไม่สามารถเข้าใจได้ (โกวิท ประวาลนฤกษ์ 2524: 23)

## 2. การประเมินผลการสอน

บุคลากรผู้ทำหน้าที่ประเมินผลการจัดการเรียนการสอนของครู ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสามขนาดส่วนใหญ่ เห็นตรงกันที่ให้มีผู้ทำหน้าที่ประเมินผลการสอนของครู ต้องประกอบด้วย ตัวผู้บริหารเองผู้ช่วยผู้บริหาร และหัวหน้าหมวดวิชาทั้งนี้อาจเนื่องจากเป็นบทบาทหน้าที่ประการหนึ่ง และอีกประการหนึ่ง เป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับจากครูทั้งโรงเรียน หากแต่งตั้งบุคคลกลุ่มหนึ่งกลุ่มใด นอกเหนือจากบุคคลดังกล่าว อาจไม่ได้รับการยอมรับจากครู แล้วอาจได้รับการตอบโต้จากครูได้

วิธีประเมินผลการสอนของครู ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสามขนาดส่วนใหญ่ ใช้วิธีสังเกตพฤติกรรมการสอนของครู เพราะการสังเกตพฤติกรรมการสอนของครูนั้น นิพนธ์ ไทยพานิช (2527: 25) ได้ให้ความเห็นว่า การสังเกตการสอนในห้องเรียนที่มีระบบ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการเรียนการสอน และพัฒนาวิชาชีพการสอนของครู ในทัศนะผู้วิจัยเห็นว่าการประเมินผลการสอนโดยการสังเกตการสอนนั้น จะทำให้ได้ข้อมูลที่ละเอียด เป็นข้อมูลที่เพียงพอในการนิเทศการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนในโอกาสต่อไป ส่วนวิธีที่ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสามขนาดส่วนใหญ่ไม่ได้ปฏิบัติคือ ให้ครูประเมินผลการสอนของตนเอง และใช้เครื่องมือเก็บข้อมูลการสอนของครู สาเหตุที่ทั้งสองวิธีนี้ไม่ได้รับความสนใจจากผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อาจเป็นเพราะว่า ไม่ได้รับการยอมรับจากครู หรือครูไม่ให้ความร่วมมือ หรือยังไม่มีเครื่องมือที่ได้มาตรฐานเพื่อนำมาใช้ จึงทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนใหญ่ไม่ใช้วิธีนี้

จากผลการวิจัยพบปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานด้านการประเมินผล ในโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดเล็กปัญหาที่พบมากที่สุดคือ ขาดเครื่องมือที่มีคุณภาพ ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในประเด็นนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องใช้เครื่องมือที่มีคุณภาพสูง แต่ในปัจจุบันเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพที่จะใช้ประเมินผลในด้านนี้ ยังไม่ได้มีใครคิดสร้างขึ้นให้เป็นมาตรฐาน ดังนั้นทางแก้ก็คือผู้บริหารต้องศึกษาค้นคว้า หรือสนับสนุนให้ครูซึ่งมีความสามารถ ศึกษาต่อทางด้านนี้ เพื่อจะร่วมกันพัฒนาเครื่องมือให้มีคุณภาพ ใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานต่อไป



## ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

## ก. ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. จากผลการวิจัยพบว่าวิธีการนิเทศ โดยจัดสัมมนาการสอนวิธีใหม่ ๆ แก่ครูผู้บริหารปฏิบัติน้อย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะไม่สามารถสรรหาครูผู้เชี่ยวชาญมาสาธิตการสอนได้ วิธีการที่จะช่วยในเรื่องนี้ได้ คือ ผู้บริหารโรงเรียนควรเสนอเรื่องนี้ให้กลุ่มโรงเรียนดำเนินการในการสร้างครุต้นแบบ (Master-teacher) คือ สรรหาครูที่สอนเก่งในแต่ละสาขาวิชาเอาไว้เป็นวิทยากรของกลุ่มโรงเรียน และคอยให้บริการสาธิตการสอนให้แก่โรงเรียนต่าง ๆ ในกลุ่มโรงเรียนที่ต้องการใช้บริการ นอกจากนี้ยังอาจใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาเข้ามาช่วยในเรื่องนี้ โดยทำการบันทึกภาพวิธีสอนใหม่ ๆ หลาย ๆ วิธีไว้ในวิดีโอเทป (Video tape) พร้อมทั้งจัดทำคู่มือไว้ให้ครูใช้ประกอบการศึกษาวิธีสอนดังกล่าว ก่อนตัดสินใจเลือกใช้ วิธีการทั้งสองนี้ จะเป็นแนวทางปรับปรุงส่งเสริมวิธีสอนของครูให้เกิดประโยชน์ในการจัดการเรียนการสอนต่อไป

2. การรวบรวมผลการวิจัยเกี่ยวกับการเรียนการสอนให้ครูศึกษาค้นคว้า ผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่ได้ปฏิบัติ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น หน่วยงานนิเทศก์ กรมสามัญศึกษา หรือกรมวิชาการ ควรให้การสนับสนุนดำเนินการในเรื่องนี้ เพราะผู้บริหารอาจไม่มีเวลาเพียงพอ หรือขาดเทคนิค และทักษะที่จะดำเนินการในเรื่องนี้ หน่วยงานนิเทศก์ กรมสามัญศึกษา หรือกรมวิชาการต่างมีบุคลากรพร้อม สามารถดำเนินการในเรื่องนี้ได้เป็นอย่างดี จึงควรสนับสนุนโรงเรียน ดำเนินการในเรื่องดังกล่าว

3. ในด้านการพัฒนาบุคลากรพบว่า ครูขาดความกระตือรือร้นในการเพิ่มพูนความรู้เพื่อพัฒนาตนเอง ผู้บริหารควรขอความอนุเคราะห์หน่วยงานอื่นให้ช่วยสนับสนุนหรือส่งเสริมในเรื่องนี้อย่างจริงจัง เช่น มหาวิทยาลัย หรือวิทยาลัยครูต่าง ๆ โดยอาจทำโครงการพัฒนาบุคลากรร่วมกัน จัดอบรม หรือใช้กิจกรรมอื่น ๆ เพื่อจะช่วยให้ครูต้นตัวพัฒนาทางด้านวิชาการให้มีความรู้เพิ่มขึ้น

4. ครูขาดความคิดสร้างสรรค์ในการดัดแปลงวัสดุท้องถิ่นมาใช้เป็นสื่อการเรียนการสอน ผู้บริหารอาจใช้นวัตกรรมกลุ่มโรงเรียนจัดตั้งศูนย์สื่อของกลุ่มโรงเรียน โดยสรรหาผู้มีความสามารถทางด้านการผลิตสื่อ และมีความคิดสร้างสรรค์ทางด้านนี้

ผลิตสื่อต้นแบบเพื่อเป็นตัวอย่างเผยแพร่ให้ครูในกลุ่มทราบ เพื่อพัฒนาแนวความคิดของครูอื่น ๆ  
ภายในกลุ่มโรงเรียน เพื่อคัดค้านสื่อต่าง ๆ ให้มากขึ้นในโอกาสต่อไป

๒. เสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการวิจัยถึงความพึงพอใจของครู เกี่ยวกับการปฏิบัติงานการนิเทศ  
การศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
2. ควรมีการวิจัยหารูปแบบพัฒนางานการนิเทศการศึกษาของผู้บริหาร  
โรงเรียนมัธยมศึกษา
3. ควรมีการวิจัยหาความต้องการจำเป็นในการนิเทศในโรงเรียนมัธยมศึกษา



ศูนย์วิทยพัทยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย