



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการดำเนินการและปัญหาการดำเนินการในเทศงานวิชาการภายในโรงเรียน ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร โดยใช้เครื่องมือในการวิจัยคือ แบบสอบถาม และแบบศึกษาเอกสาร ประชากรในการวิจัยคือ ผู้เกี่ยวข้องกับการดำเนินการในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร จำนวน 106 โรงเรียน สุ่มตัวอย่างตามขนาดโรงเรียน โดยคิดร้อยละ 50 ของจำนวนโรงเรียน แต่ละขนาด ได้กลุ่มตัวอย่าง 54 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลได้แก่ ประธานและเลขานุการ คณะกรรมการดำเนินการในเทศงานวิชาการภายในโรงเรียน ระดับโรงเรียนและระดับหมวดวิชา ซึ่งส่วนใหญ่คือ หัวหน้าหมวด และส่วนใหญ่เคยเข้ารับการอบรมหรือสัมมนาทางการนิเทศการศึกษา ส่วนการศึกษาเอกสาร เอกสารที่ศึกษาคือเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการสุ่มกลุ่มตัวอย่างจาก 25% ของจำนวนโรงเรียนแต่ละขนาดได้ 27 โรงเรียน เอกสารที่ศึกษาได้แก่ แผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน และโครงการในเทศงานวิชาการ ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. การดำเนินการในเทศงานวิชาการภายในโรงเรียน ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร พบว่า

1.1 การดำเนินการระดับโรงเรียน

ก. การจ้างนโยบาย พบว่า ผู้จ้างนโยบายในโรงเรียนส่วนใหญ่ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน บุคลากรที่ต้องมีส่วนรับทราบนโยบาย ได้แก่ หัวหน้าหมวด หัวหน้างาน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน และครู วิธีการจ้างนโยบายส่วนใหญ่จ้างในที่ประชุมประจำเดือน และจ้างหัวหน้าหมวด ช่วงเวลาที่ทำการจ้างนโยบาย ส่วนใหญ่จ้างหลังจากได้รับนโยบายมาจากหน่วยเหนือ โดยจ้างภายในเดือนที่รับนโยบาย

ข. การตั้งคณะกรรมการดำเนินการในเทศ พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่ใช้คณะกรรมการชุดเดียวกับคณะกรรมการวิชาการของโรงเรียน โดยคณะกรรมการประกอบด้วย ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายวิชาการ หัวหน้าหมวด และหัวหน้างาน วิธีการที่โรงเรียนใช้ในการคัดเลือกและแต่งตั้งคณะกรรมการส่วนใหญ่มีทั้งผู้บริหารเป็นผู้คัดเลือกและแต่งตั้ง และเลือก

จากกรรมการวิชาการของโรงเรียน คุณสมบัติที่ใช้ในการพิจารณาคัดเลือกคณะกรรมการได้แก่ ตำแหน่งงาน และความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาและการนิเทศการศึกษา หน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินการนิเทศ ส่วนใหญ่คือ ประสานงานให้หมวดวิชาดำเนินการตามแผนงาน และโครงการที่จัดทำไว้

ค. การกำหนดกรอบแผนงานการนิเทศ ผู้ทำหน้าที่กำหนดกรอบแผนงานการนิเทศในโรงเรียนส่วนใหญ่ ได้แก่ คณะกรรมการดำเนินการนิเทศงานวิชาการ โรงเรียนส่วนใหญ่มีการให้ความรู้เกี่ยวกับการนิเทศการศึกษาแก่คณะกรรมการและผู้นิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียน โดยการส่งครูอาจารย์เข้ารับการอบรมหรือสัมมนาตามที่หน่วยงานหรือสถาบันที่เกี่ยวข้องจัดขึ้น ในการกำหนดกรอบแผนงานการนิเทศงานวิชาการ ข้อมูลที่ใช้ประกอบการพิจารณาได้แก่ นโยบายของกรมสามัญศึกษา นโยบายของโรงเรียน และสภาพปัจจุบันและปัญหาของหมวดวิชา วิธีที่ใช้ในการพิจารณากรอบแผนงาน พบว่าส่วนใหญ่ให้คณะกรรมการระดมความคิดร่วมกัน นอกจากนี้ยังเปิดโอกาสให้ครูเสนอความคิดเห็นจากระดับหมวดวิชา การกำหนดนโยบายการนิเทศส่วนใหญ่ยึดนโยบายของกรมสามัญศึกษาเป็นหลัก หลังจากได้กรอบแผนงานการนิเทศชัดเจนแล้ว โรงเรียนส่วนใหญ่ทำการแจ้งนโยบายให้ทราบอย่างเป็นทางการ โดยแจ้งผ่านหัวหน้าหมวดวิชา และหรือแจ้งในที่ประชุมของโรงเรียน นโยบายการนิเทศงานวิชาการของโรงเรียน ส่วนใหญ่มุ่งแก้ปัญหาการเรียนการสอน การพัฒนาสื่อและวัสดุอุปกรณ์ และการพัฒนาบุคลากร สภาพปัญหาของโรงเรียนส่วนใหญ่เป็นปัญหาด้านบุคลากร และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

1.2 การดำเนินการระดับหมวดวิชา

ก. การสำรวจความต้องการจำเป็น ผู้มีส่วนร่วมในการศึกษาปัญหาและความต้องการในการปฏิบัติงานวิชาการของครู คือ หัวหน้าหมวด และครูทุกคนในหมวด วิธีการที่หมวดวิชาใช้ในการสำรวจความต้องการจำเป็นเพื่อการนิเทศ ได้แก่ การปรึกษาหารือ การศึกษานโยบายการนิเทศงานวิชาการของกรมและโรงเรียน และการศึกษารายงานการปฏิบัติงานของหมวดวิชา ข้อมูลที่ใช้ประกอบการพิจารณากรอบนโยบายของโรงเรียน ได้แก่ นโยบายของกรมสามัญศึกษา นโยบายของโรงเรียน และลักษณะปัญหาที่พบจากการปฏิบัติงานของครู ในการประเมินความสำคัญของปัญหาและความต้องการ เพื่อกำหนดเป็นนโยบายหรือแนวทางการนิเทศ หมวดวิชาใช้วิธีสอบถามความคิดเห็นของครูในหมวดวิชา เป็นส่วนใหญ่ ส่วนหลักเกณฑ์ที่ใช้ยึดในการประเมินความต้องการจำเป็นคือ ความต้องการของครูในหมวดวิชา อีกทั้งความสอดคล้องกับ

นโยบายของโรงเรียนและของกรมสามัญศึกษา สภาพปัญหาของหมวดวิชา ส่วนใหญ่เป็นปัญหาด้านบุคลากร นโยบายการนิเทศของหมวดวิชา ส่วนใหญ่มุ่งพัฒนาการจัดการเรียนการสอน

ข. การวางแผนการนิเทศ พบว่า บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการวางแผนได้แก่ หัวหน้าหมวด ครูทุกคนในหมวด การเตรียมปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนส่วนใหญ่หมวดวิชาจัดเตรียม ข้อมูล เอกสาร และแบบฟอร์มที่เกี่ยวข้องกับการเขียนโครงการ นโยบายของหมวดวิชา และนโยบายของโรงเรียน การดำเนินการของหมวดวิชาในการจัดทำแผนมีกิจกรรมประกอบด้วย การกำหนดการ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้น การคัดเลือกบุคลากรเพื่อรับผิดชอบโครงการ ลักษณะของแผนการนิเทศงานวิชาการของหมวดวิชาส่วนใหญ่เป็นแผนงานตามสภาของหมวดวิชา หลักเกณฑ์ในการจัดทำแผนงานและโครงการนิเทศของหมวดวิชา ได้แก่ ความสอดคล้องกับนโยบายการนิเทศงานวิชาการของหมวดวิชา และการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติของครู กิจกรรมที่จัดในโครงการนิเทศงานวิชาการ ส่วนใหญ่ได้แก่ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การใช้เอกสารให้ความรู้ การระดมความคิด การศึกษาดูงานลักษณะของโครงการนิเทศของหมวดวิชา พบว่า มีลักษณะเป็นทั้งโครงการที่มีความต่อเนื่องระยะยาว และเป็นโครงการที่จัดขึ้นเป็นครั้งคราวในปริมาณใกล้เคียงกัน ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกให้รับผิดชอบโครงการนิเทศงานวิชาการของหมวดวิชาควรมีคุณสมบัติดังนี้ มีความรู้เกี่ยวกับการนิเทศ มีมนุษยสัมพันธ์ดี และมีความสามารถด้านหลักสูตรและการสอน

ค. การดำเนินการปฏิบัติงานตามโครงการ

1. การเตรียมการ หมวดวิชาส่วนใหญ่มีการเตรียมตัวในการดำเนินการตามโครงการ โดยการแต่งตั้งบุคลากรรับผิดชอบโครงการ สร้างความเข้าใจแก่ครูในหมวดให้ยอมรับและเห็นความสำคัญของโครงการนิเทศงานวิชาการ บุคลากรที่มีส่วนร่วมในการเตรียมการคือ หัวหน้าหมวดและครูทุกคนในหมวด การเตรียมปัจจัยที่เกี่ยวข้องส่วนมากเป็นปัจจัยด้านบุคลากร และปัจจัยด้านงบประมาณ การกำหนดขั้นตอนในการดำเนินงานตามโครงการส่วนใหญ่มีการปฏิบัติเกือบทุกขั้นตอน กิจกรรมนิเทศที่ใช้ได้แก่ การประชุมปรึกษาหารือ การระดมความคิด การใช้เอกสารให้ความรู้

2. การลงมือปฏิบัติ ผู้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานตามโครงการส่วนใหญ่ได้แก่ ครูทุกคนในหมวดและหัวหน้าหมวด วิธีการควบคุม กำกับและติดตามส่วนใหญ่ วิธีสังเกตการปฏิบัติ และการตรวจสอบความก้าวหน้าของโครงการเป็นระยะ การสร้างการประสานสัมพันธ์ และเสริมกำลังใจในการปฏิบัติงาน ใช้วิธีเปิดโอกาสให้สมาชิกได้ใช้ความรู้ความ

สามารถและความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ และการสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน

3. การรายงานผลการปฏิบัติงาน บุคลากรที่ทบทวนที่รายงานผลการปฏิบัติงานของโครงการในเทศงานวิชาการภายในหมวด ส่วนใหญ่คือ ผู้รับผิดชอบโครงการ และครูที่ได้รับมอบหมาย บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการรับทราบรายงานการปฏิบัติงาน ได้แก่ ครูในหมวดวิชานั้น ๆ และผู้บริหาร การรายงานผลการปฏิบัติงานส่วนใหญ่ใช้วิธีรายงานเป็นลายลักษณ์อักษร การจัดป้ายนิเทศเสนอผลงาน และการรายงานด้วยวาจา ข้อมูลที่รายงานส่วนใหญ่เป็นข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน และปัญหาที่เกิดขึ้น ส่วนใหญ่รายงานเมื่อสิ้นสุดการปฏิบัติงานในขั้นตอนต่าง ๆ

ง. การประเมินผลโครงการในเทศงานวิชาการ บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการประเมินผล ส่วนใหญ่ได้แก่ หัวหน้าหมวดและครูทุกคนในหมวดวิชา กิจกรรมที่ปฏิบัติงานการเตรียมการประเมินผลคือ การกำหนดวิธีการประเมินผล และการกำหนดจุดประสงค์ของการประเมินผลโครงการ ลักษณะการประเมินผลโครงการของหมวดวิชาส่วนใหญ่เป็นการประเมินผลโครงการในเทศงานวิชาการเฉพาะของหมวดวิชา วิธีการที่ใช้ในการประเมินส่วนใหญ่คือ การพิจารณาคุณภาพและปริมาณงานที่ปรากฏ การให้ความสำคัญกับลักษณะงานที่ประเมินส่วนใหญ่เน้นที่กระบวนการปฏิบัติงาน ช่วงเวลาที่ประเมินผลคือ เมื่อสิ้นสุดการดำเนินการ การชี้แจงให้เข้าใจถึงแบบแผน และวิธีการประเมินผล ใช้วิธีประชุมชี้แจง และการนำเสนอผลการประเมินให้บุคลากรได้รับทราบ ใช้วิธีประชุมชี้แจง

จ. การปรับปรุงแก้ไขการดำเนินการในเทศ บุคลากรผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการปรับปรุงแก้ไขได้แก่ หัวหน้าหมวดและครูทุกคนในหมวดวิชา การปรับปรุงแก้ไข การวางแผนการในเทศ ปรับปรุงในด้านการทำงานของบุคลากรที่มีส่วนร่วม และวิธีการ/ขั้นตอนในการวางแผน การปรับปรุงแก้ไข การดำเนินการปฏิบัติงานตามโครงการ ส่วนใหญ่ปรับปรุงในด้านปัจจัยต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน การปรับปรุงแก้ไขการประเมินผลโครงการ ปรับปรุงในด้านวิธีการ/ขั้นตอนการประเมินผล ลักษณะงานและเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินใจ

2. ปัจจัยการดำเนินงานนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียน

2.1 ปัญหาการดำเนินงานระดับโรงเรียน

ก. ปัญหาเกี่ยวกับการแจ้งนโยบายการนิเทศ พบว่า เกี่ยวกับผู้แจ้งนโยบาย โรงเรียนส่วนใหญ่ไม่มีปัญหา สำหรับโรงเรียนที่มีปัญหาส่วนใหญ่เป็นปัญหาด้านผู้แจ้งนโยบายไม่ให้ความสำคัญต่อการนิเทศงานวิชาการ ในด้านวิชาการแจ้งนโยบาย โรงเรียนส่วนใหญ่ไม่มีปัญหา สำหรับโรงเรียนที่มีปัญหาส่วนใหญ่เป็นปัญหาในด้านขาดการเตรียมล่วงหน้าและวิธีการไม่เหมาะสมกับสภาพ การปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน ในด้านบุคลากรที่รับทราบนโยบาย ปัญหาคือ บุคลากรไม่เห็นความสำคัญของการนิเทศงานวิชาการ และบุคลากรมีความคิดรวบยอดเกี่ยวกับการนิเทศไม่ถูกต้อง

ข. ปัญหาเกี่ยวกับการตั้งคณะกรรมการดำเนินการ พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่ไม่มีปัญหาเกี่ยวกับบุคลากรที่ร่วมเป็นคณะกรรมการดำเนินการ สำหรับโรงเรียนที่มีปัญหาส่วนใหญ่เป็นปัญหาด้านการขาดบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการนิเทศ และกรรมการบางคนไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตน

ค. ปัญหาเกี่ยวกับการกำหนดกรอบแผนงานการนิเทศ พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่ไม่มีปัญหาในด้านบุคลากรที่มีส่วนร่วมในการพิจารณาและกำหนดกรอบแผนงาน สำหรับโรงเรียนที่มีปัญหาส่วนใหญ่เป็นปัญหาในด้านขาดความร่วมมือในการปฏิบัติงานจากบุคลากร และบุคลากรขาดความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน ในด้านข้อมูลที่ใช้ประกอบการกำหนดกรอบแผนงานการนิเทศงานวิชาการ โรงเรียนส่วนใหญ่ไม่มีปัญหา สำหรับโรงเรียนที่มีปัญหาส่วนใหญ่เป็นปัญหาด้านการมีเวลาในการศึกษาข้อมูลจำกัด และโรงเรียนมีข้อมูลไม่เพียงพอ ในด้านนโยบายหรือกรอบแผนงานการนิเทศ โรงเรียนส่วนใหญ่ไม่มีปัญหา สำหรับโรงเรียนที่มีปัญหาส่วนใหญ่เป็นปัญหาเกี่ยวกับนโยบายไม่ตรงกับความต้องการของครู และเป็นนโยบายที่เป็นไปได้อย่างงานทางปฏิบัติ

2.2 ปัญหาการดำเนินงานระดับหมวดวิชา

ก. ปัญหาเกี่ยวกับการสำรวจความต้องการจำเป็น พบว่า เกี่ยวกับบุคลากร ที่มีส่วนร่วมในการสำรวจความต้องการจำเป็น โรงเรียนส่วนใหญ่ไม่มีปัญหาสำหรับโรงเรียนที่มีปัญหาส่วนใหญ่เป็นปัญหาเกี่ยวกับการขาดความร่วมมือจากบุคลากร และบุคลากรไม่ให้ความสนใจ เกี่ยวกับวิธีสำรวจความต้องการจำเป็น โรงเรียนส่วนใหญ่ไม่มีปัญหา สำหรับโรงเรียนที่มีปัญหาส่วนใหญ่เป็นปัญหาด้านมีเวลาในการปฏิบัติงานน้อย และวิธีการไม่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของครูในหมวดวิชา

เกี่ยวกับการประเมินสภาพความต้องการจำเป็น โรงเรียนส่วนใหญ่ไม่มีปัญหา สำหรับโรงเรียนที่มีปัญหาส่วนใหญ่เป็นปัญหาด้านขาดบุคลากรที่มีความรู้เกี่ยวกับการประเมินผล และขาดความร่วมมือจากบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการให้ข้อมูลที่เป็นจริง

ข. ปัญหาเกี่ยวกับการวางแผนการนิเทศ พบว่า เกี่ยวข้องกับบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการวางแผน โรงเรียนส่วนใหญ่ไม่มีปัญหา สำหรับโรงเรียนที่มีปัญหาส่วนใหญ่ปัญหาคือบุคลากรที่เกี่ยวข้องไม่เห็นความสำคัญของการวางแผน และผู้ปฏิบัติขาดความรู้ และทักษะในการวางแผน

ค. ปัญหาเกี่ยวกับการดำเนินการปฏิบัติงาน พบว่า เกี่ยวข้องกับการดำเนินการปฏิบัติงานตามแผนโรงเรียนส่วนใหญ่ไม่มีปัญหา สำหรับโรงเรียนที่มีปัญหาส่วนใหญ่ปัญหาคือ มีเวลาจำกัดในการเตรียมปัจจัยต่าง ๆ บุคลากรไม่รับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมาย และขาดความร่วมมือจากบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานโรงเรียนส่วนใหญ่ไม่มีปัญหา สำหรับโรงเรียนที่มีปัญหาส่วนใหญ่เป็นปัญหาเกี่ยวกับการขาดความร่วมมือจากบุคลากรที่เกี่ยวข้อง และสื่อและอุปกรณ์ไม่พร้อม เกี่ยวข้องกับการรายงานผลการปฏิบัติงาน โรงเรียนส่วนใหญ่ไม่มีปัญหา สำหรับโรงเรียนที่มีปัญหาส่วนใหญ่เป็นปัญหาเกี่ยวกับผู้รับการรายงานผลไม่ให้ความสำคัญกับการรายงานผล และไม่มีวิธีการรายงานผลที่เหมาะสม

ง. ปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลโครงการ พบว่า เกี่ยวข้องกับบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการประเมินผล โรงเรียนส่วนใหญ่ไม่มีปัญหา สำหรับโรงเรียนที่มีปัญหาส่วนใหญ่เป็นปัญหาด้านบุคลากรไม่นำผลการประเมินไปใช้ประกอบการปฏิบัติงาน และบุคลากรไม่เห็นความสำคัญของการประเมินผล เกี่ยวข้องกับการเตรียมการประเมินผล โรงเรียนส่วนใหญ่ไม่มีปัญหา สำหรับโรงเรียนที่มีปัญหา ส่วนใหญ่เป็นปัญหาด้านเวลาที่ใช้ในการเตรียมการ และขาดความร่วมมือจากบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวข้องกับการดำเนินการประเมินผล โรงเรียนส่วนใหญ่ไม่มีปัญหา สำหรับโรงเรียนที่มีปัญหาส่วนใหญ่เป็นปัญหาเกี่ยวกับการขาดบุคลากรที่มีความรู้เกี่ยวกับการประเมินผล และวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในโครงการไม่ชัดเจน ทำให้วัดผลได้ยาก

จ. ปัญหาเกี่ยวกับการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินการ พบว่า เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงและแก้ไขการปฏิบัติงาน โรงเรียนส่วนใหญ่ไม่มีปัญหา สำหรับโรงเรียนที่มีปัญหาส่วนใหญ่เป็นปัญหาเกี่ยวกับผู้เกี่ยวข้องไม่นำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงงาน

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยที่ได้นำเสนอ มีข้อค้นพบที่น่าสนใจ และสมควรที่จะนำมาอภิปรายดังต่อไปนี้

1. การดำเนินการ

1.1 การดำเนินการระดับโรงเรียน

ก. การแจ้งนโยบาย จากผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่ดำเนินการแจ้งนโยบายตามแนวที่หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา (2532) ได้เสนอไว้ คือ ผู้บริหารเป็นผู้แจ้งนโยบายให้แก่คณะครู อาจารย์ภายในโรงเรียนได้มองเห็นความสำคัญและความจำเป็นในส่วนที่จะต้องเริ่มการนิเทศงานวิชาการในโรงเรียน ซึ่งก็สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุจิตรา อุทธิเสน (2533) การที่ผู้บริหารเป็นผู้เริ่มต้น จะเป็นแรงกระตุ้นให้ครูเกิดความตื่นตัวทางงานนิเทศได้ดีกว่าผู้อื่น ดังที่หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา (2532) กล่าวไว้ว่าผู้บริหารโรงเรียนในฐานะหัวหน้าสถานศึกษา ย่อมเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียน เพราะผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทเป็นทั้งผู้ให้การนิเทศและผู้สนับสนุนการนิเทศ ฉะนั้นความเอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียน จึงมีผลต่อบรรยากาศ และสัมฤทธิ์ผลของโครงการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียนอย่างยิ่ง สำหรับบุคลากรที่มีส่วนรับทราบนโยบายส่วนใหญ่ ได้แก่ หัวหน้าหมวดวิชา ซึ่งถือเป็นบุคลากรที่เหมาะสมอย่างยิ่ง เพราะในสายงานวิชาการ หัวหน้าหมวดนับเป็นผู้บริหารที่ใกล้ชิดครูผู้สอนมากที่สุด ดังที่อาคม จันทสุนทร (2526) ได้กล่าวถึงผู้นิเทศการศึกษา โดยได้เน้นบทบาทสำคัญอยู่ที่หัวหน้าหมวดวิชาตามแนวแผนงานการอุตสาหกรรมและธุรกิจที่ถือว่าผู้นิเทศคือ ผู้บริหารระดับแรก (First-Line Manager) ของผู้รับการนิเทศ จึงกล่าวได้ว่าหัวหน้าหมวดวิชาเป็นผู้บริหารระดับแรกของครู ถ้าหัวหน้าหมวดวิชาทุกคนทำงานนิเทศ หรือทำงานบริหารระดับแรกอย่างมีหลักการและชำนาญในกลวิธีนิเทศแล้ว จะเกิดผลในด้านประสิทธิภาพของการเรียนการสอนอย่างเห็นได้ชัด และจากผลการวิจัยที่พบว่า ปัญหาเกี่ยวกับบุคลากรที่รับทราบนโยบายยังคงมีอยู่ในระดับที่สูงในด้านผู้รับทราบนโยบาย ไม่เห็นความสำคัญของการนิเทศงานวิชาการ และผู้รับทราบนโยบายยังมีความคิดรวบยอดเกี่ยวกับการนิเทศไม่ถูกต้อง ยิ่งเป็นเครื่องชี้ให้เห็นความสำคัญและความจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องกระตุ้นให้บุคลากรยอมรับการนิเทศ อีกทั้งเร่งพัฒนาผู้ให้การนิเทศเพื่อที่สามารถพัฒนาตนเองและบุคลากรระดับอื่น ๆ ต่อไป ที่สำคัญที่สุดคือ ผู้บริหารจะต้องเป็นบุคคลแรกที่มองเห็นความสำคัญและความจำเป็นของการนิเทศงานวิชาการ

ข. การตั้งคณะกรรมการดำเนินการนิเทศ จากผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่ใช้คณะกรรมการชุดเดียวกับคณะกรรมการวิชาการของโรงเรียน ซึ่งก็สอดคล้องกับแนวดำเนินการที่หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษาเสนอไว้ คือ ควรตั้งบุคคลต่อไปนี้เป็นคณะกรรมการดำเนินงาน

- ผู้บริหาร
- ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายต่าง ๆ
- หัวหน้าหมวดวิชาและหัวหน้างาน
- บุคลากรภายในโรงเรียนตามความเหมาะสม

ทั้งผู้บริหาร ผู้ช่วยฯ และหัวหน้าหมวด ต่างก็มีความเหมาะสม ตามสายงานบังคับบัญชา และภารกิจหน้าที่ แต่คุณสมบัติประการหนึ่งที่ผู้บริหารเหล่านี้อาจขาดก็คือ ทักษะและทัศนคติในเรื่องของการนิเทศ สมควรที่ผู้บริหารจะส่งเสริมให้บุคลากรเหล่านี้ได้พัฒนาความรู้ด้านการนิเทศอย่างจริงจัง เพื่อสามารถพัฒนาบุคลากรในหมวดวิชาของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนบุคลากรภายในโรงเรียนที่ได้รับคัดเลือกและแต่งตั้งให้เป็นคณะกรรมการดำเนินการนั้น ส่วนใหญ่พิจารณาคุณสมบัติด้านการมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจากการศึกษาและการนิเทศการศึกษาอยู่แล้ว

ค. การกำหนดกรอบแผนงานการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า ผู้ทำหน้าที่กำหนดกรอบแผนงานการนิเทศ ก็คือคณะกรรมการดำเนินการนิเทศงานวิชาการ ซึ่งการกำหนดกรอบแผนงานก็เป็นหน้าที่ประการหนึ่งของคณะกรรมการชุดนี้อยู่แล้ว สำหรับการกำหนดกรอบแผนงานนั้น ข้อมูลที่ใช้ประกอบการพิจารณาได้แก่ นโยบายของกรมสามัญศึกษานโยบายของโรงเรียนและสภาพปัจจุบัน และปัญหาของหมวดวิชา นอกจากนี้วิธีพิจารณากำหนดกรอบแผนงาน ส่วนใหญ่ให้คณะกรรมการระดมความคิดร่วมกัน อีกทั้งเปิดโอกาสให้ครูเสนอความคิดเห็นจากระดับหมวดวิชา ซึ่งนับเป็นเรื่องที่น่ายินดีที่การได้มาซึ่งกรอบแผนงาน นอกจากจะเป็นการสนองนโยบายของหน่วยเหนือแล้ว ยังสนองความต้องการของผู้รับด้วย ทั้งยังตรงกับหลักการนิเทศ ที่บริกส์และจัสต์แมน (Briggs และ Justman, 1952) และหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา (2532) กล่าวไว้ว่า การนิเทศการศึกษาต้องเป็นประชาธิปไตย

1.2 การดำเนินการระดับหมวดวิชา

ก. การสำรวจความต้องการจำเป็น ผลการวิจัยพบว่า ผู้มีส่วนร่วมในการศึกษาปัญหาและความต้องการในการปฏิบัติงานวิชาการของครู คือ หัวหน้าหมวดร่วมกับครูทุกคนในหมวด วิธีการที่ใช้ในการสำรวจความต้องการจำเป็นได้แก่ การปรึกษาหารือ การศึกษานโยบาย การนิเทศงานวิชาการของกรมและของโรงเรียน และในการประเมินความต้องการจำเป็นก็ยึดความต้องการของครูในหมวดวิชาเป็นหลัก ร่วมกับความสอดคล้องกับนโยบายของโรงเรียนและของกรม การที่ครูทุกคนได้มีส่วนร่วมในการเสนอปัญหาและความต้องการ นับว่าสอดคล้องกับหลักการนิเทศ คือ เป็นประชาธิปไตย นอกจากนี้ มานพ กาละดี (2533) กล่าวถึงความสำเร็จของงานนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนไว้ว่า ความสำเร็จของงานนิเทศอยู่ที่โรงเรียนได้นำกระบวนการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนมาใช้ ได้แก่

1. การประกาศนโยบายที่ชัดเจน รวมทั้งการลงทุนในลักษณะที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่องานนิเทศ ทั้งในเรื่องของวัสดุอุปกรณ์ และเรื่องของการพัฒนาบุคลากร

2. การพัฒนาบุคลากรให้เกิดความรู้ความเข้าใจถึงกระบวนการนิเทศภายในอย่างชัดเจน

3. การประชุมทั้งระดับส่วนร่วม (ทั้งโรงเรียน) และส่วนย่อย (ประชุมหมวด) การจัดทำเอกสารการนิเทศ รวมถึงการอภิปราย

4. การทำโครงการที่สนองต่อความต้องการของครูให้ตรงเป็นหมายมากที่สุด

5. การให้ความรู้ในลักษณะถ่ายโอนความรู้กันเอง

6. การเสนอโครงการที่คาดหมายว่าครูจะพึงพอใจ

7. การกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติเสนอความคิดเห็น การประมวลข้อคิดเห็น การจัดลำดับความสำคัญ โดยใช้กระบวนการทางวิทยาศาสตร์ เพื่อสร้างการยอมรับและที่ วิจิตร วรุตบางกูร และคณะ (2524) ได้ให้หลักการสำคัญไว้ว่า ... ช่วยให้ผู้มีความเชื่อมั่นในตนเอง สามารถที่จะวิเคราะห์และแยกแยะปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเองได้ ... ต้องทราบความต้องการของครู แล้ววางแผนการนิเทศ เพื่อตอบสนองความต้องการนั้น ๆ จากการปฏิบัติของโรงเรียนส่วนใหญ่ ถือว่าได้ปฏิบัติถูกต้องตามหลักการของการนิเทศ

ข. การวางแผนการนิเทศ ผลจากการวิจัยพบว่า หมวดวิชาส่วนใหญ่มีการวางแผนอย่างมีขั้นตอนเป็นกระบวนการ โดยมีการเตรียม ได้แก่ การกำหนดจุดมุ่งหมาย ประเมินความต้องการ และจัดสรรทรัพยากร มีการดำเนินการสร้างแผน ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เสนอแนวทางปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลตามต้องการ วิเคราะห์แนวทางปฏิบัติ และเลือกหรือกำหนดแนวทางปฏิบัติ จนถึงขั้นนำแผนไปปฏิบัติ แต่ขั้นตอนหนึ่งที่พบว่า มีการปฏิบัติน้อยคือ การกำหนดวิธีการควบคุม ติดตามกำกับ ซึ่งทำให้ขาดการประสานงานระหว่าง ผู้ปฏิบัติกับผู้บริหาร และขาดข้อมูลในการปรับปรุงแก้ไขการทำงานครั้งต่อไป อย่างไรก็ตามการยึดหลักการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของครู การคัดเลือกผู้มีความรู้ด้านการนิเทศเป็นผู้รับผิดชอบโครงการ การจัดกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้ครูได้มีการประสานสัมพันธ์ และพัฒนาวิชาชีพ น่าจะส่งเสริมให้ครูสามารถปฏิบัติงานการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ค. การดำเนินการปฏิบัติงานตามโครงการ

1. การเตรียมการ ผลการวิจัยสอดคล้องกับ สุจิตรา อุทธิเสน (2533) ซึ่งพบว่า การเตรียมการในการดำเนินการตามโครงการของหมวดวิชา ส่วนใหญ่เตรียมการโดยการแต่งตั้งบุคลากรรับผิดชอบโครงการ โดยครูทุกคนในหมวดมีส่วนร่วม สร้างความเข้าใจแก่ครูในหมวดให้ยอมรับและเห็นความสำคัญของโครงการนิเทศงานวิชาการ นอกจากนั้น การเตรียมปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ หมวดวิชา ก็ให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านบุคลากร มากกว่าปัจจัยด้านงบประมาณและด้านอื่น ๆ แสดงให้เห็นว่าหมวดวิชาให้ความสำคัญกับบุคลากร มากกว่าปัจจัยด้านอื่น ๆ จึงนับเป็นการปฏิบัติในการเตรียมการที่ถูกต้องตรงประเด็น เพราะจุดมุ่งหมายแรกของการนิเทศงานวิชาการ คือ มุ่งแก้ปัญหาและพัฒนาคน

2. การลงมือปฏิบัติ ผลการวิจัยสอดคล้องกับการค้นพบของ สุจิตรา อุทธิเสน (2533) คือ ผู้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานตามโครงการ คือ ครูในหมวดวิชาทุกคนร่วมกับหัวหน้าหมวด ส่วนการควบคุม กำกับ และการติดตามผลการดำเนินการ ซึ่งถือเป็นขั้นตอนสำคัญของการดำเนินงานในขั้นตอนนี้ พบว่า ส่วนใหญ่กระทำโดยวิธีสังเกตการปฏิบัติ ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นสอดคล้องกับ สุจิตรา อุทธิเสน (2533) ว่า น่าจะใช้วิธีการอื่นร่วมด้วย เช่น การรวบรวมเอกสารเพื่อตรวจสอบ หรือการสัมมนา ร่วมกันเป็นระยะ เป็นต้น เพื่อให้การควบคุม ติดตาม กำกับ ได้ผลสมบูรณ์ ด้านการสร้างการประสานสัมพันธ์และเสริมกำลังใจในการปฏิบัติงานนั้น พบว่า ส่วนใหญ่หมวดวิชาเปิดโอกาสให้สมาชิกได้ใช้ความรู้ความสามารถ และความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ มีการสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน ให้คำแนะนำช่วยเหลือ และให้กำลังใจแก่ผู้

ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นแนวทางปฏิบัติที่ถูกต้อง

3. การรายงานผลการปฏิบัติงาน ได้ผลสอดคล้องกับการวิจัยของ สุจิตรา อุทธิเสน (2533) คือ ผู้ทำหน้าที่รายงานผลการปฏิบัติงานคือ ผู้รับผิดชอบโครงการ รายงานผลต่อครูในหมวดวิชาทุกคน และต่อผู้บริหาร โดยส่วนใหญ่ใช้วิธีการรายงานเป็นลายลักษณ์อักษร ข้อมูลที่รายงานส่วนใหญ่คือ ผลการปฏิบัติงาน และปัญหาที่เกิดขึ้น และข้อเสนอแนะต่าง ๆ และช่วงเวลาที่ยรายงานคือ เมื่อสิ้นสุดการปฏิบัติงานนั้นตอนต่าง ๆ ซึ่งก็เป็นการปฏิบัติที่เป็นไปตามแนวที่หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา ได้ให้ไว้

4. การประเมินผล จากผลการวิจัยพบว่า ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับ การประเมินผล ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการประเมินเฉพาะโครงการนิเทศงานวิชาการของหมวดวิชา ได้แก่ หัวหน้าหมวด และครูทุกคนในหมวดวิชา โดยมีการเตรียมการกำหนดวิธีการประเมิน จุดประสงค์ของการประเมิน และกำหนดผู้ประเมิน มีการชี้แจงให้เข้าใจแบบแผนและวิธีการ ประเมิน โดยการประชุมชี้แจง สำหรับวิชาการที่ใช้ประเมิน ส่วนใหญ่พิจารณาคุณภาพและปริมาณ งานที่ปรากฏ โดยเน้นความสำคัญที่กระบวนการปฏิบัติงานมากกว่าที่ผลงาน และช่วงเวลา ที่ประเมิน ส่วนใหญ่คือ เมื่อสิ้นสุดการดำเนินการ ส่วนการนำเสนอผลการประเมินดำเนินการโดย วิธีประชุมชี้แจง ผู้วิจัยเห็นด้วยที่หมวดวิชาให้ความสำคัญกับกระบวนการปฏิบัติงาน เพราะ การนิเทศงานวิชาการในโรงเรียนจะได้ผลตามจุดประสงค์จำเป็นจะต้องอาศัยขั้นตอนการปฏิบัติ งาน ซึ่งเรียกว่า กระบวนการ (หน่วยศึกษานิเทศ กรมสามัญศึกษา, 2532) ดังนั้นการประเมิน จึงควรจะทำใน 3 ลักษณะคือ การประเมินผลก่อนเริ่มโครงการ ได้แก่ การประเมินสภาพปัญหา และความต้องการจำเป็น ซึ่งหมวดวิชาส่วนใหญ่ปฏิบัติ การประเมินผลระหว่างการดำเนินการ ได้แก่ การจัดระบบติดตาม การจัดทำรายงานความก้าวหน้า ซึ่งได้พบว่า ส่วนใหญ่ยังมีการปฏิบัติ น้อย และการประเมินผลเมื่อสิ้นสุดการดำเนินการ ส่วนวิธีการนำเสนอผลการประเมิน ส่วนใหญ่ ใช้วิธีประชุมชี้แจง ซึ่งเหมาะกับระดับหมวดวิชา แต่ผู้วิจัยเห็นว่าน่าจะมีการนำเสนอผลงานสู่ระดับ โรงเรียน โดยวิธีการจัดป้ายนิเทศ จัดทำเอกสารสรุปแจก หรือจัดนิทรรศการร่วมกันทั้งโรงเรียน ด้วย

จ. การปรับปรุงแก้ไขการดำเนินการนิเทศ การปรับปรุงแก้ไข ส่วนใหญ่ ดำเนินการโดยหัวหน้าหมวด ร่วมกับครูทุกคนในหมวด การปรับปรุงแก้ไขทั้งในด้านการวางแผน การดำเนินการปฏิบัติงาน และการประเมินผลโครงการ ส่วนใหญ่จะปรับปรุงแก้ไขด้านบุคลากร และวิธีการ/ขั้นตอนการดำเนินงาน การปรับปรุงแก้ไขจะกระทำได้ตลอดเวลา โดยพิจารณาจาก

การรายงาน ติดตาม ประเมินผลในแต่ละขั้นตอนของการดำเนินการ ดังนั้น การติดตาม กำกับดูแล และการรายงานผล จึงเป็นขั้นตอนที่สำคัญและจำเป็น ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการติดตาม กำกับดูแล จึงควรจัดให้มีแผนการควบคุมติดตาม กำกับดูแล ที่ชัดเจน และควบคุมให้มีการปฏิบัติตามแผน นอกจากนี้ควรส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานนำผลการรายงาน และผลการประเมินไปใช้ต่อไป

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับโครงการ

1) กรมสามัญศึกษา ควรจะมีการติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียนของโรงเรียนในสังกัดโดยสม่ำเสมอ และถือเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินมาตรฐานคุณภาพของโรงเรียน เพื่อเป็นการกระตุ้นให้โรงเรียนเห็นความสำคัญและความจำเป็นของการนิเทศภายในโรงเรียน

2) กรมสามัญศึกษา ควรประสานความร่วมมือกับกลุ่มโรงเรียนและสถาบันการศึกษา ในการจัดอบรม เพื่อเพิ่มพูนความรู้ด้านการนิเทศให้แก่บุคลากรในโรงเรียน ทั้งที่ทำหน้าที่ผู้นิเทศ ผู้รับการนิเทศ และผู้สนับสนุนอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

3) ผู้บริหารโรงเรียน ควรติดตาม กำกับดูแลโครงการนิเทศอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ และกระตุ้นให้ครูเห็นความสำคัญของการปฏิบัติงานด้านนิเทศ นอกจากนี้ยังควรเปิดโอกาสให้แต่ละหมวดวิชาได้เสนอผลงานให้บุคลากรภายนอกทราบด้วย

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรมีการศึกษาบรรยากาศในการปฏิบัติงานนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียน