

สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการดำเนินงานและปัญหาการดำเนินงานด้านวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ปีการศึกษา 2530-2534 ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 15 โรงเรียน แยกเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก ขนาดละ 5 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 15 คน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน ฝ่ายวิชาการ จำนวน 15 คน และหัวหน้าหมวดวิชา จำนวน 131 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสัมภาษณ์ แบบมีโครงสร้าง จำนวน 3 ฉบับ และแบบวิเคราะห์เอกสาร ผู้วิจัยได้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 15 คน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายวิชาการ จำนวน 15 คน และหัวหน้าหมวดวิชา จำนวน 127 คน รวมทั้งสิ้น 157 คน คิดเป็นร้อยละ 97.52 การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าร้อยละ และเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย

สรุปผลการวิจัย

1. สถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์

1.1 ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 51-60 ปี อายุราชการ 31 ปีขึ้นไป ส่วนใหญ่มีวุฒิสถู่งสุดทางการศึกษาระดับปริญญาตรี ยกเว้นโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่มีวุฒิสถู่งสุดระดับปริญญาโท และมีประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารโรงเรียนระหว่าง 1-5 ปี และ 11-15 ปี

1.2 ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายวิชาการ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 41-50 ปี อายุราชการระหว่าง 21-25 ปี ส่วนใหญ่มีวุฒิสถู่งสุดทางการศึกษาระดับปริญญาตรี และมีประสบการณ์ในการเป็นผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการระหว่าง 1-5 ปี

1.3 หัวหน้าหมวดวิชา ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 31-40 ปี อายุราชการ 21 ปีขึ้นไป ส่วนใหญ่มีวุฒิสถู่งสุดทางการศึกษาระดับปริญญาตรี และมีประสบการณ์ในการเป็นหัวหน้าหมวดวิชาระหว่าง 1-5 ปี

2. การดำเนินงานด้านวิชาการของโรงเรียน

2.1 การดำเนินงานด้านการบริหารงานวิชาการให้สอดคล้องกับหลักการและ

จุดหมายของหลักสูตร

การกำหนดนโยบายในการดำเนินงานด้านวิชาการ ส่วนใหญ่ยึดหลักความสอดคล้องกับหลักการและจุดหมายของหลักสูตร นอกจากนี้ในโรงเรียนขนาดใหญ่ยังยึดหลักความสอดคล้องกับนโยบาย จุดเน้นและความเชื่อของกรมสามัญศึกษา ความเหมาะสมกับสภาพของท้องถิ่นและผู้เรียน และความพร้อมของโรงเรียนด้านบุคลากร งบประมาณและอาคารสถานที่ ผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายด้านวิชาการ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน และผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน ฝ่ายวิชาการ การแจ้งนโยบายการดำเนินงานด้านวิชาการแก่ผู้ปฏิบัติใช้วิธีแจ้งในที่ประชุมครู และระบุไว้ในแผนปฏิบัติงานประจำปีของโรงเรียน

การส่งเสริมการวางแผนงานวิชาการให้สอดคล้องกับหลักการและจุดหมายของหลักสูตร ส่วนใหญ่มีการประชุมชี้แจงหรือประชุมปฏิบัติการเพื่อให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรและการจัดทำแผนงาน และมีระบบข้อมูลหรือสารสนเทศของโรงเรียนเพื่อการวางแผน นอกจากนี้โรงเรียนขนาดเล็กยังมีการประสานงานระหว่างโรงเรียนกับหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง การจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปีของฝ่ายวิชาการ จัดทำโดยโรงเรียนกำหนดนโยบายแล้วมอบให้แต่ละหมวดวิชา/ฝ่าย/งาน เขียนแผนงาน/โครงการ หมวดวิชา/ฝ่าย/งาน ประชุม เขียนแผนงาน/โครงการ ร่วมกันแล้วนำเสนองานหรือฝ่ายที่รับผิดชอบทำแผนปฏิบัติการของโรงเรียน และในโรงเรียนขนาดใหญ่จะมีคณะกรรมการแผนงานของโรงเรียนพิจารณาถ่วงถ่วงการลงความเป็นไปได้และความเหมาะสมแล้วเสนอโรงเรียนอนุมัติแผนงาน/โครงการ

การจัดทำแผนปฏิบัติงานวิชาการให้สอดคล้องกับหลักการและจุดหมายของหลักสูตร ส่วนใหญ่มีการวิเคราะห์รายงานการประเมินผลโครงการที่ผ่านมา และวิเคราะห์ความสอดคล้องของหลักสูตรกับสภาพของท้องถิ่นและความพร้อมของโรงเรียน จากแผนปฏิบัติงานประจำปีของโรงเรียน พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีแผนงาน/โครงการ รองรับนโยบายของโรงเรียนซึ่งสอดคล้องกับสภาพปัจจุบันปัญหาของโรงเรียน และสอดคล้องกับหลักการและจุดหมายของหลักสูตร

การจัดแผนการเรียนของโรงเรียนเป็นไปตามโครงสร้างของหลักสูตรการ จัดวิชาเลือกเสรีส่วนใหญ่จัดเฉพาะกลุ่มวิชาการและศิลป์ศึกษา โรงเรียนส่วนใหญ่ให้นักเรียนเลือกวิชาเลือกเสรีได้ตามความสนใจของตน แต่การเลือกกลุ่มการเรียนในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย นักเรียนจะต้องผ่านเกณฑ์คะแนนที่โรงเรียนกำหนดในแต่ละแผน

การส่งเสริมการดำเนินงานของฝ่ายวิชาการให้เป็นไปตามแผน ส่วนใหญ่ มีการประสานงาน ให้คำปรึกษาและอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้โรงเรียน ส่วนใหญ่ได้จัดทำปฏิทินปฏิบัติงานและแจกครุฑทุกคน ซึ่งปฏิทินปฏิบัติงานส่วนใหญ่จะระบุงาน/โครงการ ทั้งหมดของโรงเรียน ผู้รับผิดชอบ และวันที่ที่เริ่มต้นและสิ้นสุดงาน/โครงการ

การติดตามตรวจสอบการดำเนินงานด้านวิชาการ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียน ส่วนใหญ่ตรวจเยี่ยมตามอาคารเรียนต่าง ๆ ด้วยตนเอง ผู้ปฏิบัติงานรายงานตามสายการบังคับบัญชา และติดตามจากปฏิทินปฏิบัติงานของฝ่ายวิชาการ การติดตามตรวจสอบการดำเนินงานของ ครุในหมวดวิชา ส่วนใหญ่หัวหน้าหมวดวิชาใช้วิธีพูดคุยสอบถาม และให้ความช่วยเหลือครู

2.2 การดำเนินงานด้านการจัดบุคลากรตรงตามหน้าที่

การจัดบุคลากรในสายงานวิชาการ โรงเรียนส่วนใหญ่จัดตามวุฒิการศึกษา ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของครู โดยจัดตามมติคณะกรรมการวิชาการโรงเรียน ซึ่งได้มีการสอบถามความถนัด ความสนใจ และความสมัครใจของครู การมอบหมายงานแก่บุคลากร มีการกระจายงาน และกำหนดหน้าที่รับผิดชอบชัดเจนไว้ในเอกสารคำสั่งของโรงเรียน

การจัดครูเข้าสอน โรงเรียนส่วนใหญ่จัดให้ครูสอนตามวิชา เอก วิชาโท หรือความถนัด โดยผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายวิชาการและหัวหน้าระดับชั้นร่วมกันพิจารณาจัดครู เข้าสอน ยกเว้นโรงเรียนขนาดใหญ่ที่จัดครูเข้าสอนโดยสำรวจความต้องการของครูในหมวดวิชา ก่อนแล้วหัวหน้าหมวดวิชาเป็นผู้จัดครูเข้าสอนตามที่เหมาะสม การติดตามผลการจัดบุคลากรของ ฝ่ายวิชาการ ส่วนใหญ่ใช้วิธีสังเกตการปฏิบัติงาน ยกเว้นโรงเรียนขนาดใหญ่ ที่ส่วนใหญ่ติดตาม จากการรายงานของหัวหน้าหมวด/งาน

2.3 การดำเนินงานด้านการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา

วัตถุประสงค์/เป้าหมาย ในการพัฒนาบุคลากรด้านวิชาการ ส่วนใหญ่เพื่อ พัฒนาคุณภาพงานวิชาการของโรงเรียน นอกจากนี้โรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดกลางยังมีวัตถุประสงค์/เป้าหมาย เพื่อพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร และสร้างขวัญกำลังใจในการ ปฏิบัติงาน สิ่งที่โรงเรียนคำนึงถึงในการพัฒนาบุคลากร คือ ผู้รับการพัฒนามีความรู้ไป ประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ ยกเว้นโรงเรียนขนาดใหญ่ที่คำนึงถึงการก้าวทันการเปลี่ยนแปลง ทางวิชาการและเทคโนโลยี โรงเรียนส่วนใหญ่มีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร จากนโยบายของโรงเรียนและหน่วยเหนือ มีการกำหนดโครงการพัฒนาบุคลากรไว้ในแผนการ ปฏิบัติงานประจำปีการศึกษา นอกจากนี้โรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดเล็ดยังมีโครงการพัฒนา

บุคลากรร่วมกับกลุ่มโรงเรียนบางโครงการ

กิจกรรมที่จัดในการพัฒนาบุคลากรด้านวิชาการของโรงเรียน ส่วนใหญ่ได้แก่การไปอบรม ศึกษาดูงาน ชมการสาธิต/การทดลอง จากหน่วยงานอื่น การนิเทศ อบรมสัมมนา และฝึกปฏิบัติการภายในโรงเรียน การให้ครูได้ศึกษาต่อตามสายงานที่สอนหรือรับผิดชอบ ส่วนในหมวดวิชา ได้สนับสนุนให้ครูในหมวดวิชา เข้ารับการอบรมหรือศึกษาดูงานที่เป็นประโยชน์ต่อการเรียนการสอนตามที่สถาบันต่าง ๆ จัดขึ้น ซึ่งโรงเรียนส่วนใหญ่ให้การส่งเสริม โดยจัดหางบประมาณให้หรือช่วยเหลือในเรื่องค่าใช้จ่าย

การจัดกิจกรรมต่อเนื่องเมื่อส่งครูไปอบรม สัมมนา หรือศึกษาดูงานกลับมาแล้ว โรงเรียนส่วนใหญ่ให้ครูส่งรายงานให้ทราบทุกครั้ง และส่งเสริมให้ครูได้ทดลองหรือปฏิบัติงานตามที่ได้อบรม สัมมนาหรือศึกษาดูงานมา ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ติดตามประเมินผลการพัฒนาบุคลากร โดยการสังเกตการปฏิบัติงานและการรายงานของหัวหน้างาน/ฝ่าย

2.4 การดำเนินงานด้านการจัดสื่อการเรียนการสอน

นโยบายในด้านสื่อการเรียนการสอน โรงเรียนส่วนใหญ่ส่งเสริมให้ครูใช้สื่อการเรียนการสอนเป็นประจำ และส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ประกอบการเรียนการสอน นอกจากนี้โรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดเล็กมีนโยบายส่งเสริมให้ครูผลิตสื่อขึ้นใช้เอง โรงเรียนส่วนใหญ่ให้การสนับสนุนในการจัดหาและผลิตสื่อการเรียนการสอน โดย มีงบประมาณเพื่อจัดซื้อและซ่อมแซมสื่อการเรียนการสอน อำนวยความสะดวกด้านวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิต และให้ครูเข้าอบรมสัมมนาเกี่ยวกับการผลิตสื่อที่หน่วยงานต่าง ๆ จัด

การจัดหาสื่อการสอนในหมวดวิชา ส่วนใหญ่ได้จากการจัดซื้อและคณะครูร่วมกันผลิต สื่อการเรียนการสอนที่ครูพัฒนาหรือผลิต ส่วนใหญ่เป็น เอกสารประกอบการสอน โรงเรียนส่วนใหญ่กระตุ้นและส่งเสริมให้ครูใช้สื่อการเรียนการสอน โดย จัดหาวัสดุอุปกรณ์ให้เพียงพอ กับความต้องการของครูและสะดวกในการใช้ นอกจากนี้โรงเรียนขนาดใหญ่มีการเชิญวิทยากรมาให้ความรู้และสาธิตการใช้สื่อการเรียนการสอน

การจัดเก็บและดูแลรักษาสื่อการเรียนการสอน โรงเรียนส่วนใหญ่จะให้งานโสตทัศนศึกษาจัดเก็บและดูแลรักษาสื่อจำพวกเครื่องฉาย สื่อประเภทอื่นแต่ละหมวดวิชา/งานดำเนินการเอง การติดตามประเมินผลการใช้สื่อการเรียนการสอน ส่วนใหญ่ใช้วิธีสังเกตการสอนของครู

2.5 การดำเนินงานด้านการจัดบริการเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน

การจัดบริการเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน โรงเรียนส่วนใหญ่เน้นในเรื่องความสะดวกรวดเร็วในการให้บริการ หัวหน้าหมวดวิชามีส่วนร่วมในการจัดบริการโดยสำรวจความต้องการของครูในหมวดวิชาเสนอต่อผู้บริหารหรือผู้เกี่ยวข้อง

การจัดบริการแนะแนวมีบริการครบทั้ง 5 บริการหลัก และมีระเบียบแบบแผนที่เหมาะสมและเป็นปัจจุบัน นอกจากนี้โรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดกลางมีสถานที่ให้บริการเป็นสัดส่วน มีวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นพอเพียงและมีระบบบริการที่ดี

การจัดบริการห้องสมุด มีสถานที่เป็นส่วนเฉพาะ มีระบบการสืบค้นหนังสือ/ข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ มีบรรยากาศเป็นแหล่งรวมความรู้ที่เชิญชวนให้เข้ามาใช้บริการ นอกจากนี้โรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดกลางจะมีบรรณารักษ์ปฏิบัติงานเต็มเวลา

การจัดบรรยากาศที่จูงใจและเอื้อต่อการเรียนการสอน โรงเรียนส่วนใหญ่จัดบริเวณโรงเรียนให้สะอาด ร่มรื่น เป็นระเบียบ และสวยงาม จัดหาวัสดุอุปกรณ์ อาคารสถานที่ให้เพียงพอและดูแลให้อยู่ในสภาพดี มีการจัดป้ายนิเทศของหมวดวิชาต่าง ๆ เกี่ยวกับวิชาการและสิ่งน่ารู้

2.6 การดำเนินงานด้านการจัดการเรียนการสอน

นโยบายเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน คือ จัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับหลักสูตร โรงเรียนสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนโดยให้บริการด้านวัสดุ อุปกรณ์ และอำนวยความสะดวก จัดการฝึกอบรมหรือส่งครูเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับเทคนิคและวิธีการสอนแบบใหม่ ๆ จัดหาเอกสารและวารสารทางวิชาการให้ครูได้ศึกษา

การเตรียมการสอนของครู ส่วนใหญ่มีการเตรียมสื่อการเรียนการสอน ทำแผนการสอนและบันทึกการสอน การทำแผนการสอนส่วนใหญ่ทำร่วมกับกลุ่มโรงเรียน และจัดทำเสร็จก่อนเปิดภาคเรียนที่จะใช้ กิจกรรมการเรียนการสอนที่ระบุไว้ในแผนการสอน ส่วนใหญ่เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง ส่วนการทำบันทึกการสอน ส่วนใหญ่ครูผู้สอนแต่ละคนต้องทำบันทึกการสอน โดยทำล่วงหน้า 1-2 สัปดาห์ก่อนสอน ยกเว้นโรงเรียนขนาดใหญ่ที่ทำบันทึกการสอนหลังจากที่สอนแล้วแต่ละคาบ การบันทึกการสอนส่วนใหญ่ระบุจุดประสงค์ เนื้อหา และวิธีการสอนโดยย่อ และส่วนใหญ่ครูต้องส่งบันทึกการสอนให้ฝ่ายวิชาการตรวจ โดยผ่านหัวหน้าหมวดวิชา

การสอนของครู ส่วนใหญ่เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง การนำทรัพยากรท้องถิ่นมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน ส่วนใหญ่เป็นการเชิญผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญในท้องถิ่น

มาให้ความรู้แก่นักเรียน

การจัดสอนซ่อมเสริม โรงเรียนส่วนใหญ่จัดเป็นโครงการสอนเสริมเป็นกรณีพิเศษ โดยจัดนอกเวลาเรียน นอกจากนี้ครูส่วนใหญ่สอนซ่อมเสริมหลังการประเมินผลเพื่อสอบแก้ตัว การสอนซ่อมเสริม ส่วนใหญ่ครูเป็นผู้สอน

การติดตามประเมินผลการจัดการเรียนการสอนของครู ส่วนใหญ่ผู้บริหารติดตามจากผลการเรียนของนักเรียน และจากการเยี่ยมชมชั้นเรียนด้วยตนเอง

2.7 การดำเนินงานด้านการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร

จุดเน้นในการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรของโรงเรียนส่วนใหญ่คือส่งเสริมความรู้ทางวิชาการ แต่โรงเรียนขนาดเล็กจะเน้นการส่งเสริมจริยธรรมและพลานามัย การวางแผนการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร ส่วนใหญ่คำนึงถึงความพร้อมของโรงเรียน และการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรได้รับการส่งเสริมจากโรงเรียน โดยจัดสรรงบประมาณที่เหมาะสมให้

การดำเนินงานด้านการจัดกิจกรรมตามระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการ ส่วนใหญ่มีการจัดทำแผนดำเนินงานของแต่ละกิจกรรม การจัดครูที่ปรึกษากิจกรรมส่วนใหญ่จัดตามความสมัครใจของครู ส่วนการจัดกลุ่มนักเรียนเข้ากิจกรรมจะจัดแยกระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและมัธยมศึกษาตอนปลาย ยกเว้นโรงเรียนขนาดเล็กที่ส่วนใหญ่จัดคณะระดับชั้น

กิจกรรมอื่น ๆ ที่โรงเรียนจัดนอกเหนือจากกิจกรรมตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ได้แก่ กิจกรรมวันสำคัญ กิจกรรมตามนโยบายของโรงเรียนหรือหน่วยเหนือ กิจกรรมด้านการศึกษาต่าง ๆ และการจัดนิทรรศการทางวิชาการ

การติดตามประเมินการจัดกิจกรรมของนักเรียน ส่วนใหญ่จะใช้วิธีสังเกต การดำเนินงานและผลการดำเนินงานของนักเรียน

2.8 การดำเนินงานด้านการวัดผลและประเมินผล

หลักในการดำเนินงานด้านการวัดผลและประเมินผล คือ ดำเนินการตามระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการประเมินผลการเรียน โรงเรียนให้การสนับสนุนการดำเนินงานโดยจัดสรรงบประมาณ ตลอดจนจัดหาเครื่องมือเครื่องใช้เกี่ยวกับการวัดผลประเมินผลให้เพียงพอ จัดให้มีแบบฟอร์มต่าง ๆ ที่จะต้องใช้ในการวัดผลและประเมินผลให้เพียงพอและสะดวกในการใช้

การดำเนินงานด้านการวัดผลและประเมินผล ฝ่ายวิชาการได้รวบรวมระเบียบเกี่ยวกับการวัดผลและประเมินผลการเรียนของกระทรวงศึกษาธิการ กำหนดแนวปฏิบัติ

ในการวัดผลและประเมินผลของโรงเรียน กำหนดปฏิทินปฏิบัติงานด้านการวัดผลและประเมินผล ให้ครูใช้วิธีการวัดผลหลาย ๆ วิธี ให้เหมาะสมกับสิ่งที่จะวัด และหัวหน้าหมวดวิชาควบคุม ดูแล และตรวจสอบความถูกต้องของการวัดผลและประเมินผล นอกจากนี้มีการดำเนินงานร่วมกับกลุ่มโรงเรียนเกี่ยวกับการวัดผลและประเมินผล ในด้านการกำหนดอัตราส่วนของคะแนนระหว่างภาค เรียนกับปลายภาคเรียน การกำหนดจุดประสงค์การเรียนรู้ที่จะวัดผลกลางภาคเรียนและปลายภาคเรียน

การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานด้านการวัดผลและประเมินผล

โรงเรียนส่วนใหญ่ติดตามและประเมินผลจากการตรวจหลักฐานการวัดผลและประเมินผล

การดำเนินงานต่อเนื่องจากการวัดผลและประเมินผล ส่วนใหญ่มีการปรึกษาหารือระหว่างครูผู้สอนเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนหรือการวัดผลและประเมินผล มีการติดตามแก้ผลการเรียนให้สมบูรณ์ทุกรายวิชา มีการนำผลการวัดผลและประเมินผล ไปเป็นข้อมูลในการแนะแนว การจัดชั้นเรียน และการสอนซ่อมเสริม

3. ปัญหาการดำเนินงานด้านวิชาการของโรงเรียน

3.1 ปัญหาการดำเนินงานด้านวิชาการให้สอดคล้องกับหลักการและจุดหมายของหลักสูตร โรงเรียนส่วนใหญ่มีปัญหาในเรื่อง งาน/โครงการไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ สาเหตุที่สำคัญคือ โรงเรียนมีกิจกรรมมากแต่มีข้อจำกัดในเรื่องเวลา ซึ่งการแก้ไขที่โรงเรียนได้ดำเนินการไปแล้ว ได้แก่ เลื่อนงาน/โครงการบางเรื่องออกไปหรือจัดในปีต่อไป วางแผนให้ยืดหยุ่นได้ในเรื่องเวลาโดยกำหนดช่วงเวลาให้ยาวขึ้น และงดโครงการบางโครงการ

3.2 ปัญหาการดำเนินงานด้านการจัดบุคลากรตรงตามหน้าที่ โรงเรียนส่วนใหญ่มีปัญหาในเรื่อง ไม่มีครูสอนในบางวิชา สาเหตุที่สำคัญได้แก่ จำนวนครูไม่เพียงพอกับชั้นเรียน ครูลาศึกษาต่อ ลาคลอด หรือป่วยเรื้อรัง ครูลาออกหรือถูกเรียกบรรจุ และขาดครูที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะวิชา ซึ่งการแก้ไขที่โรงเรียนได้ดำเนินการไปแล้วคือ ช่วยกันสอนโดยเฉลี่ย คาบสอนเพิ่ม ให้ครูที่เหลือ ขอครูจากหมวดอื่นหรือครูที่มีคาบสอนน้อยไปสอนแทน จ้างอัตราจ้างหรือครูพิเศษผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก

ทุกวันโรงเรียนขนาดเล็กที่ส่วนใหญ่มีปัญหาในเรื่องจัดครูเข้าสอนหรือปฏิบัติหน้าที่ได้ไม่ตรงตามความรู้ความสามารถของครู สาเหตุที่สำคัญคือ จำนวนครูไม่เพียงพอกับชั้นเรียน ซึ่งการแก้ไขที่โรงเรียนดำเนินการไปแล้วได้แก่ ให้ครูแต่ละคนสอนหลายวิชาหรือข้ามหมวดวิชาโดย

พิจารณาตามความเหมาะสมและความสมัครใจของครู และให้ครูศึกษาอบรมเพิ่มเติมให้ตรงกับวิชาที่จะสอนหรืองานที่ได้รับมอบหมาย

3.3 ปัญหาการดำเนินงานด้านการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา โรงเรียนส่วนใหญ่มีปัญหาในเรื่อง ครูไม่กระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเอง สาเหตุที่สำคัญคือ ครูขาดความสนใจที่จะศึกษาค้นคว้าหรือเข้ารับการอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ซึ่งการแก้ไขที่โรงเรียนได้ดำเนินการไปแล้ว ได้แก่ ชี้แจงให้ครูเห็นความสำคัญของการศึกษาค้นคว้าอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง และพัฒนาการเรียนการสอน ให้ครูเข้ารับการอบรมให้ตรงกับหน้าที่ที่ครูผู้นั้นรับผิดชอบโดยตรงซึ่งบางครั้งต้องใช้วิธีบังคับ และจัดการศึกษาดูงานในโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในด้านวิชาการ

3.4 ปัญหาการดำเนินงานด้านการจัดสื่อการเรียนการสอน โรงเรียนส่วนใหญ่มีปัญหาในเรื่อง สื่อและวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ประกอบการเรียนการสอนมีจำนวนไม่เพียงพอ สาเหตุที่สำคัญคือ งบประมาณในการจัดซื้อไม่เพียงพอ ซึ่งการแก้ไขที่โรงเรียนได้ดำเนินการไปแล้ว ได้แก่ ถ้าครูผลิตเอง ได้จะผลิตเองมากกว่าที่จะซื้อ ให้มีการวางแผนและจองเวลาการใช้สื่อต่าง ๆ โดยเฉพาะสื่อประเภทเครื่องฉายและการใช้ห้องโสตทัศนศึกษา ครูใช้เงินส่วนตัวในการซื้อสื่อ และวางแผนระยะยาวในการขอซื้อสื่อ

ยกเว้นโรงเรียนขนาดใหญ่ที่ส่วนใหญ่มีปัญหาในเรื่อง สื่อและวัสดุอุปกรณ์ ข้าราชการสหุภาพขาดการซ่อมแซมและดูแลรักษา สาเหตุที่สำคัญคือ ขาดสถานที่และที่เก็บที่เหมาะสม ซึ่งการแก้ไขที่โรงเรียนได้ดำเนินการไปแล้ว ได้แก่ ให้แต่ละหมวดดูแลรักษาสื่อและวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ เอง ให้มีห้องศูนย์วิชาการของหมวดเพื่อจัดเก็บและพัฒนาสื่อของหมวด ต่อเติมห้องเก็บสื่อ จัดหาตู้ที่เหมาะสมและจัดเก็บให้เป็นระบบ

3.5 ปัญหาการจัดบริการเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน โรงเรียนส่วนใหญ่มีปัญหาในเรื่อง อาคารสถานที่ไม่เพียงพอ สาเหตุที่สำคัญคือ ไม่มีห้องที่จะจัดเป็นห้องฝึกงานหรือห้องปฏิบัติการ ซึ่งการแก้ไขที่โรงเรียนได้ดำเนินการไปแล้ว ได้แก่ กั้นห้องแบ่งส่วนการใช้พื้นที่ สับหลักการให้ห้องเรียน และทดลองหรือฝึกงานในห้องเรียน

แต่ในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก ส่วนใหญ่มีปัญหาในเรื่องการจัดบริการเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอนทำได้ล่าช้า สาเหตุที่สำคัญคือ บุคลากรที่ทำหน้าที่ให้บริการต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการเรียนการสอนมีไม่เพียงพอ ซึ่งการแก้ไขที่โรงเรียนได้ดำเนินการไปแล้ว ได้แก่ ให้ครูผู้สอนมาช่วย ขอบุคลากรจากหน่วยงานอื่นนอกโรงเรียนมาช่วย กำหนดเวลาในการให้บริการ และจ้างอัตราจ้าง

3.6 ปัญหาการดำเนินงานด้านการจัดการเรียนการสอน โรงเรียนส่วนใหญ่มี ปัญหาในเรื่อง การจัดการเรียนการสอนของครูยังไม่ดีเท่าที่ควร สาเหตุที่สำคัญคือ จำนวนครูมีน้อย ครูแต่ละคนจึงมีคาบสอนมากและสอนหลายวิชา ซึ่งการแก้ไขที่โรงเรียนได้ดำเนินการไปแล้ว ได้แก่ รวมห้องแล้วเรียนในคาบเดียวกันในบางครึ่ง

แต่ในโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดกลาง ส่วนใหญ่มีปัญหาในเรื่อง การจัดการเรียนการสอนของครูยังไม่สอดคล้องกับหลักสูตร สาเหตุที่สำคัญคือ บางวิชายังไม่มีหนังสือแบบเรียนและคู่มือครูที่ตรงตามหลักสูตรฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2533 ซึ่งการแก้ไขที่โรงเรียนได้ดำเนินการไปแล้วได้แก่ ครูผู้สอนศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองโดยมีการปรึกษากันระหว่างครูที่สอนวิชาเดียวกัน กำหนดจุดประสงค์และทำแผนการสอนร่วมกับกลุ่มโรงเรียนเพื่อให้จุดประสงค์และเนื้อหาที่สอนตรงกัน และขอต้นฉบับแบบเรียนจากกรมวิชาการแล้วโรงเรียนพิมพ์แจกนักเรียน

3.7 ปัญหาการดำเนินงานด้านการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร โรงเรียนส่วนใหญ่ มีปัญหาในเรื่อง ไม่สามารถเปิดกิจกรรมให้หลากหลายและรับนักเรียนเข้ากิจกรรมได้ตามความต้องการของนักเรียนทุกคน สาเหตุที่สำคัญคือ ความจำกัดของสถานที่ จำนวนครู ความสามารถ และความถนัดของครู จึงทำให้เปิดกิจกรรมได้ไม่หลากหลายและรับนักเรียนได้จำกัด ซึ่งการแก้ไขที่โรงเรียนได้ดำเนินการไปแล้วได้แก่ เปิดกิจกรรมโดยพิจารณาความต้องการของนักเรียน ความพร้อมของครูและอาคารสถานที่ประกอบกัน แต่ละกิจกรรมจะจำกัดจำนวนนักเรียน และให้นักเรียนเลือกกิจกรรมได้มากกว่า 1 กิจกรรม โดยเรียงลำดับตามความต้องการแล้วโรงเรียนดำเนินการจัดให้

3.8 ปัญหาการดำเนินงานด้านการวัดผลและประเมินผล โรงเรียนส่วนใหญ่มี ปัญหาในเรื่อง นักเรียนสอบตกและติ ร, ม.ส. เป็นจำนวนมาก สาเหตุที่สำคัญคือ ข้อสอบยากเกินไป ซึ่งการแก้ไขที่โรงเรียนได้ดำเนินการไปแล้วได้แก่ ลดความยากของข้อสอบลง สอนและอบรมให้นักเรียนรู้จักคิด ไม่ทำข้อสอบด้วยการเดา

แต่ในโรงเรียนขนาดใหญ่ ส่วนใหญ่มีปัญหาในเรื่อง นักเรียนไม่ติดตามแก้ ผลการเรียน สาเหตุที่สำคัญคือ นักเรียนขาดความรับผิดชอบ ซึ่งการแก้ไขที่โรงเรียนได้ดำเนินการไปแล้วได้แก่ ครูหลายฝ่ายช่วยกันติดตามให้นักเรียนมาแก้ผลการเรียนและติดต่อกับผู้ปกครองด้วย

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยเกี่ยวกับการศึกษาการดำเนินงานด้านวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทานในกรุงเทพมหานคร มีประเด็นที่ควรนำมาอภิปรายดังนี้

1. การดำเนินงานด้านการบริหารงานวิชาการให้สอดคล้องกับหลักการและจุดหมายของหลักสูตร

การกำหนดนโยบายในการดำเนินงานด้านวิชาการ ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่กำหนดนโยบายโดยยึดหลักความสอดคล้องกับหลักการและจุดหมายของหลักสูตร สภาพปัจจุบันปัญหาของโรงเรียน และนโยบายของหน่วยงาน ผู้บริหารโรงเรียนและผู้ช่วยผู้บริหารร่วมกันกำหนดนโยบายการดำเนินงานด้านวิชาการของโรงเรียน มีการแจ้งนโยบายแก่ผู้ปฏิบัติโดยแจ้งในที่ประชุมครูและระบุไว้ในเอกสารแผนปฏิบัติงานประจำปีของโรงเรียน ซึ่งมีแผนงาน/โครงการรองรับนโยบายของโรงเรียนครบถ้วน ผู้วิจัยเห็นว่า การดำเนินงานใด ๆ นั้นจำเป็นต้องมีนโยบายของหน่วยงานเป็นที่แน่นอน ชัดเจน แจ้งให้ผู้ปฏิบัติทราบและเข้าใจตรงกันเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงาน ซึ่งโรงเรียนส่วนใหญ่ได้ดำเนินการได้เหมาะสมสอดคล้องกับที่ สำนานจิตร์ สุนทรทรัพย์ (2534) กล่าวว่า นโยบายที่ดีนั้นต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป็นลายลักษณ์อักษร ชัดเจน วัดได้ รับผิดชอบต่อระดับสูงและความจำเป็นเฉพาะ ให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม และปรับทันสภาพแวดล้อม

การส่งเสริมการวางแผน ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีการประชุมชี้แจงหรือประชุมปฏิบัติการเพื่อให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรและการจัดทำแผนงาน ผู้วิจัยเห็นว่า โรงเรียนควรที่จะจัดให้กับครูทุกคนเพื่อให้ทุกคนมีความรู้ความเข้าใจและเห็นถึงความสำคัญของหลักสูตร การวางแผนและการเขียนโครงการ การที่โรงเรียนจัดให้กับบุคลากรเพียงกลุ่มเดียว อาจทำให้บุคลากรอื่นขาดความสนใจ ขาดความร่วมมือในการดำเนินงาน ทำให้การจัดการเรียนการสอนและการดำเนินงานต่าง ๆ ของโรงเรียนขาดประสิทธิภาพเท่าที่ควร เนื่องจากหลักสูตรมีความสำคัญต่อการจัดการศึกษาเป็นอันมาก และครูเป็นบุคลากรสำคัญในการนำหลักสูตรไปใช้ ซึ่งบุญมี เณรยอด (2534) กล่าวว่า หลักสูตรเปรียบเสมือนแม่บทของการจัดการศึกษา จำเป็นที่ผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการใช้หลักสูตร ต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตร องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับหลักสูตร นอกจากนี้การวางแผน การจัดทำแผนงาน/โครงการ ก็เป็นสิ่งสำคัญที่บุคลากรทุกคนของโรงเรียนควรมีความรู้ความเข้าใจและ

สามารถวางแผน เขียนแผนงาน/โครงการได้ ซึ่ง จรรยา มานิตกุล (2531) กล่าวว่า การวางแผนจะทำให้เกิดการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดภายใต้ทรัพยากรอันจำกัด เกิดการบรรลุวัตถุประสงค์ ลดความความขัดแย้งในหน่วยงาน เกิดการคาดคะเนถึงอุปสรรคและปัญหาอันอาจจะเกิดขึ้นไว้ล่วงหน้า เกิดการควบคุมงานอย่างมีระบบ และเกิดการประสานงานระหว่างหน่วยงานที่มีกิจกรรมเหมือนกัน คล้ายคลึงกันหรือเอื้อกันได้

การจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปีของฝ่ายวิชาการ ผลการวิจัยพบว่า จัดทำโดยโรงเรียนกำหนดนโยบาย แล้วมอบให้แต่ละหมวดวิชา/ฝ่าย/งาน เขียนแผนงาน/โครงการ ซึ่งในแต่ละหมวดวิชา/ฝ่าย/งาน จะประชุมเขียนแผนงาน/โครงการร่วมกัน แล้วนำเสนองานหรือฝ่ายที่รับผิดชอบทำแผนปฏิบัติการของโรงเรียน ผู้วิจัยเห็นว่า เป็นขั้นตอนของการวางแผนที่เหมาะสม เนื่องจากการทำงานใด ๆ ถ้าสมาชิกได้มีส่วนร่วมในการเสนอความคิด ข้อเสนอแนะ และร่วมวางแผนในการทำงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับตนเองแล้วย่อมก่อให้เกิดความร่วมมือในทางปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับ ธงชัย สันติวงษ์ (2530) ที่กล่าวว่าการกำหนดเป้าหมายและแผนงานโดยผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันจัดทำ เป็นการช่วยลดปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างกระบวนการปฏิบัติให้ลดน้อยลงได้

กรมส่งเสริมการค้าเนื้องานให้เป็นไปตามแผน ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่ หัวหน้าหมวดจะเป็นผู้ประสานงาน ให้คำปรึกษา ให้ความช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เนื่องจากหัวหน้าหมวดวิชาเป็นผู้ทำงานร่วมกับครูอย่างใกล้ชิด จึงรู้จักครู และสามารถติดต่อประสานงาน ให้คำปรึกษา และให้ความช่วยเหลือได้ดี ซึ่ง กิติมา ปรีดีติลก (2532) ได้กล่าวว่าหัวหน้าหมวดวิชาเป็นผู้ทำหน้าที่บริหารชั้นต้น รับผิดชอบ ควบคุมดูแลและนำครูในหมวดของตนให้สามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในชั้นต้นได้ และ เสนีย์ พิกักษณ์อรณพ และคณะ (2523 อ้างถึงในสมชาย สดับสร้อย, 2531) กล่าวถึงการดำเนินงานของหัวหน้าหมวดวิชาในด้านการประสานงานว่า เป็นผู้ประสานงานติดต่อให้ครูในหมวดวิชาปฏิบัติงานร่วมกันด้วยดี และประสานงานกับผู้บริหารโรงเรียนและหัวหน้าหมวดวิชา/ฝ่าย/งานอื่น ๆ ของโรงเรียน

การจัดแผนการเรียนของโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า การจัดแผนการเรียนของโรงเรียนเป็นไปตามโครงสร้างของหลักสูตร โรงเรียนส่วนใหญ่จัดวิชาเลือกเสรีเป็นกลุ่มวิชาสามัญและศิลปศึกษา และให้นักเรียนเลือกเรียนได้ตามความสนใจ การที่โรงเรียนส่วนใหญ่จัดวิชาเลือกเสรีเป็นกลุ่มวิชาสามัญและศิลปศึกษานั้น เนื่องจากเป็นความต้องการของนักเรียนและผู้ปกครองที่ต้องการให้นักเรียนศึกษาต่อถึงระดับอุดมศึกษา และโรงเรียนมีความพร้อมด้านบุคลากรทางด้านวิชา

สำคัญมากกว่าด้านวิชาอาชีพ นอกจากนั้นการที่โรงเรียนจัดให้นักเรียนได้เลือกเรียนตามความต้องการของนักเรียน นับว่าเป็นการเปิดโอกาสให้นักเรียนได้มีอิสระในการเลือกเรียนตามความสนใจและความถนัดของตน ซึ่งสอดคล้องกับหลักการจัดการเรียนที่ กิติมา ปรีดีติลก (2532) กล่าวว่า การจัดการเรียนจะต้องคำนึงถึงผู้เรียน ให้ผู้เรียนได้มีโอกาสเลือกตามความถนัด ความสนใจ และความสามารถของผู้เรียน

การติดตามตรวจสอบการดำเนินงานด้านวิชาการ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ติดตามตรวจสอบการดำเนินงานโดยตรวจเยี่ยมตามอาคารเรียนต่าง ๆ ด้วยตนเอง ผู้ปฏิบัติงานรายงานตามสายการบังคับบัญชา ฝ่ายวิชาการจะติดตามจากปฏิทินปฏิบัติงาน ส่วนหัวหน้าหมวดวิชาจะติดตามจากการพูดคุยสอบถามและให้ความช่วยเหลือครู การที่ผู้บริหารโรงเรียนตรวจเยี่ยมตามอาคารเรียนต่าง ๆ นั้นเป็นสิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนพึงปฏิบัติ ดังที่ บุญมี เณรยอด (2534) กล่าวว่า ผู้บริหารควรจะได้ไปเยี่ยมห้องเรียนและสังเกตการสอนของครูอาจารย์เป็นครั้งคราว แต่ทั้งนี้การไปเยี่ยมห้องเรียนของผู้บริหารจะต้องมีวิธีการแบบเนียนเพื่อที่จะไม่ทำให้ครูอาจารย์เกิดความรู้สึกที่ผู้บริหารไปจับผิด ทั้งนี้ผู้บริหารอาจจะแสดงออกได้จากสีหน้าที่ยิ้มแย้ม หากมีข้อบกพร่องจะต้องไม่บอกต่อหน้าเด็ก แต่ควรหาโอกาสที่แจ่มแจ้งแนะนำแก่ครูอาจารย์คนนั้นสองต่อสอง ด้วยน้ำเสียงที่แสดงความเอื้ออาทร และให้ครูอาจารย์นั้นได้สอนแก้ไขปรับปรุงในเรื่องที่ผิดพลาดไปในโอกาสที่เหมาะสม นอกจากนั้นการที่ผู้ปฏิบัติงานรายงานตามสายการบังคับบัญชานั้น ผู้วิจัยเห็นว่าเป็นการเหมาะสมเป็นไปตามลำดับขั้นของการติดต่อสื่อสาร แต่ทั้งนี้สายการบังคับบัญชาก็อาจถูกยกเว้นได้ ดังที่ธงชัย สันติวงษ์ (2530) กล่าวว่า สายการบังคับบัญชาก็จะถูกยกเว้นได้เสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีของความจำเป็นที่จะต้องมีการติดต่อสื่อสารที่รวดเร็ว ทั้งนี้เพราะถ้าหากกระทำการติดต่อสื่อสารผ่านสายการบังคับบัญชาตามกระบวนการแล้วก็จะเกิดความล่าช้าได้ ส่วนการติดตามจากปฏิทินปฏิบัติงานนั้น นับว่าโรงเรียนส่วนใหญ่ปฏิบัติได้สอดคล้องกับที่กรมสามัญศึกษา (2527) กล่าวไว้คือ การติดตามการปฏิบัติงานของครูอาจารย์โดยอาศัยปฏิทินปฏิบัติงานช่วยให้ผู้ติดตามได้ทราบว่าครูอาจารย์ปฏิบัติงานได้เร็ว ช้า หรือตรงตามกำหนดเวลาในปฏิทินปฏิบัติงานหรือไม่ และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ รังสฤษดิ์ ศรีแก้ว (2533) ซึ่งพบว่า ปฏิทินปฏิบัติงานนั้นโรงเรียนจัดทำขึ้น เพื่อนำไปใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้ได้มาตรฐานในเรื่องเวลา เพราะปฏิทินปฏิบัติงานได้กำหนดวัน เดือน ปี ในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์ ผู้รับผิดชอบ และรายการที่ปฏิบัติที่กำหนดไว้

สำหรับปัญหาในการดำเนินงานด้านการบริหารงานวิชาการให้สอดคล้องกับหลักการ และจุดหมายของหลักสูตร ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีปัญหาคือในเรื่องการดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผน โดยมีสาเหตุที่สำคัญคือ กิจกรรมต่าง ๆ ที่โรงเรียนต้องดำเนินการมีมาก แต่โรงเรียนมีข้อจำกัดในเรื่องเวลา ซึ่งโรงเรียนได้ดำเนินการแก้ไขโดย เลื่อนงาน/โครงการบางเรื่องออกไปหรือจัดในปีต่อไป วางแผนให้ยืดหยุ่นได้ในเรื่องเวลาโดยกำหนดช่วงเวลาให้ยาวขึ้น และงดโครงการบางโครงการ ผู้วิจัยเห็นว่า โรงเรียนควรแก้ปัญหาขึ้นโดยโรงเรียนต้องจัดให้มีการประสานแผน โดยงานแผนงานหรือคณะกรรมการแผนงาน ซึ่งจะช่วยลดความความซ้ำซ้อนในเรื่องของงานและเวลาลงได้ ดังที่ ธงชัย สันติวงษ์ (2530) กล่าวว่า แผนงานต่าง ๆ มักจะมีความสัมพันธ์ระหว่างกันอยู่เสมอ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องจัดทำแผนเหล่านี้ให้เข้ากันได้ที่ดีที่สุด ซึ่งในทางปฏิบัติมักจะทำได้ยาก ดังนั้นการประสานงานในขั้นของการจัดทำแผนงานต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กัน จึงต้องมีการประสานงานกันอย่างดีตั้งแต่ต้น นอกจากนี้ผู้วิจัยเห็นว่าควรมีการคำนวณเวลาการทำงานให้เหมาะสม กำหนดระยะเวลาในการจัดกิจกรรมตลอดทั้งปีการศึกษา ให้กระจายไม่ซ้ำซ้อนกัน หรือมารวมอยู่ในภาคเรียนใดภาคเรียนหนึ่งมากเกินไป แต่ทั้งนี้ครูหรือบุคลากรในโรงเรียนต้องปฏิบัติให้ตรงเวลา ให้เป็นไปตามกำหนดในปฏิทินปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด มิฉะนั้นจะทำให้งานที่โรงเรียนวางแผนไว้อย่างดีต้องล่าช้า บางรายการต้องเลื่อนหรืองดไป ดังผลการวิจัยของ รังสฤษดิ์ ศรีแก้ว (2533) ที่พบว่า ครูไม่ค่อยปฏิบัติตามปฏิบัติงาน ผู้รับผิดชอบต้องคอยออกหนังสือเวียนเตือนก่อนถึงเวลากำหนด ซึ่งทำให้การส่งงานของอาจารย์บางท่านล่าช้าไป และรายการที่โรงเรียนกำหนดไว้บางรายการต้องเลื่อนไป

2. การดำเนินงานด้านการจัดบุคลากรตรงตามหน้าที่

การจัดบุคลากรตรงตามหน้าที่ ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่จัดโดยคำนึงถึงวุฒิการศึกษา ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของครู โดยมีการสอบถามความถนัด ความสนใจและความสมัครใจของครู อีกทั้งมีการกระจายงานและกำหนดหน้าที่รับผิดชอบชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับครูผู้สอน ซึ่งนับว่ามีความสำคัญต่อการจัดการเรียนการสอนเป็นอย่างยิ่ง เพราะครูผู้สอนเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการแปลงหลักสูตรไปสู่การสอน จากการศึกษาที่โรงเรียนส่วนใหญ่ยึดหลักดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยเห็นว่า เป็นการเหมาะสม และสอดคล้องกับหลักการจัดบุคลากรเข้าทำงานในสายงานวิชาการ ซึ่งมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2526) กล่าวว่า ผู้สอนจะต้องสอนตามความถนัดและพื้นความรู้ที่เรียนมา

ในด้านการจัดครูเข้าสอน ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก ส่วนใหญ่ ผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียนฝ่ายวิชาการและหัวหน้าระดับชั้นร่วมกันพิจารณาจัดครูเข้าสอน ส่วนโรงเรียนขนาดใหญ่หัวหน้าหมวดวิชาเป็นผู้จัดครูเข้าสอน โดยสำรวจความต้องการของครูในหมวดวิชาก่อน สาเหตุที่มีความแตกต่างกันในการจัดครูเข้าสอนนั้น เนื่องจากโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็กที่ผู้วิจัยศึกษานั้น ส่วนใหญ่เปิดสอนหลายระดับชั้น ตั้งแต่ระดับอนุบาล ประถมศึกษา และมัธยมศึกษา ซึ่งในระดับมัธยมศึกษาจะมีจำนวนห้องเรียนและจำนวนครูน้อย ครูต้องสอนหลายวิชาและข้ามหมวดวิชา บทบาทของหัวหน้าหมวดวิชาในโรงเรียนดังกล่าวจึงน้อยกว่าหัวหน้าระดับชั้น โดยเฉพาะในด้านการจัดครูเข้าสอน ส่วนการที่โรงเรียนขนาดใหญ่หัวหน้าหมวดวิชาเป็นผู้จัดครูเข้าสอน โดยมีการสำรวจความต้องการของครูในหมวดวิชาก่อน แล้วส่งให้ฝ่ายวิชาการจัดตารางสอนนั้น ผู้วิจัยเห็นว่า เป็นวิธีที่เหมาะสม เนื่องจากโรงเรียนขนาดใหญ่มีครูเป็นจำนวนมาก หัวหน้าหมวดวิชาจึงเป็นผู้บริหารชั้นต้นที่รู้จักครูในหมวดวิชาเป็นอย่างดีย่อมจัดครูเข้าสอนได้เหมาะสมกว่า ซึ่งสอดคล้องกับ สัจจา จันทรเจริญ (2526) ที่กล่าวว่า หลักการจัดตารางสอนที่มีประสิทธิภาพนั้นควรให้หัวหน้าหมวดวิชาเป็นผู้จัดจำนวนชั่วโมงและวิชาที่สอนของครูอาจารย์ในหมวดวิชา และมอบให้ฝ่ายวิชาการหรือผู้มีหน้าที่จัดตารางสอน เพื่อจะได้นำไปจัดตารางสอนรวมของโรงเรียนต่อไป

ปัญหาที่โรงเรียนส่วนใหญ่ประสบในด้านการจัดบุคลากรตรงตามหน้าที่คือ ไม่มีครูสอนในบางวิชา โดยเฉพาะในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก ซึ่งมีสาเหตุสำคัญมาจาก จำนวนครูไม่เพียงพอกับชั้นเรียน ครูลาศึกษาต่อ ลาคลอด หรือป่วยเรื้อรัง และขาดครูที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะวิชา แม้ว่าโรงเรียนส่วนใหญ่จะได้ดำเนินการแก้ไขไปบ้างแล้วโดยเฉลี่ยคาบสอนให้ครูอื่น ๆ ซึ่งอาจจะอยู่หมวดวิชาเดียวกันหรือคนละหมวดวิชา แต่ก็ก่อให้เกิดปัญหาในด้านความไม่มั่นคง หรือการที่ครูสอนไม่ตรงกับวิชาเอกหรือวิชาโท ตามมาอีก นับว่าปัญหาดังกล่าวเป็นปัญหาที่สำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมชาย ชูชาติ (2520) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับการใช้ครูในระดับมัธยมศึกษา พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนใหญ่ประสบปัญหาไม่มีครูไม่เพียงพอ ครูมีความสามารถไม่ตรงกับวิชาที่สอน และครูไม่ชอบสอนในบางวิชา นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชำตรี สกุลบุญญา (2533) ที่ศึกษาปัญหาการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก พบว่า การจัดครูเข้าสอนมีปัญหาที่สำคัญคือ การจัดครูเข้าสอนให้ตรงตามวุฒิหรือประสบการณ์กระทำไม่ได้เต็มที่ การแก้ปัญหานอกจากที่โรงเรียนได้ดำเนินการไปดังกล่าวแล้ว ก็อาจแก้ปัญหาโดยการใช้นวัตกรรมการเรียนการสอนมาช่วย ดังที่ สงบ ลักษณะ (2535) กล่าวว่า ถ้าเราต้องการแก้ปัญหาที่มีข้อจำกัด เช่น ขาดคน ขาดเงิน สื่อ อุปกรณ์ ขาดเทคนิค หรือเรียกว่าขาด 4 M ถ้าเราใช้นวัตกรรมก็จะ

พบช่องทางใหม่ ๆ นำมาแก้ไข อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยเห็นว่า โรงเรียนคงไม่สามารถแก้ปัญหานี้ได้อย่างสมบูรณ์โดยลำพัง คงต้องอาศัยหน่วยงานต้นสังกัดในการบรรจุแต่งตั้งบุคลากรให้เพียงพอต่อความต้องการของโรงเรียน เพื่อส่งผลไปสู่การจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพในที่สุด การที่ครูต้องสอนหลายวิชาหรือทำงานหลายหน้าที่ย่อมทำให้การสอนหรือการทำงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ดังผลการวิจัยของ มัลลิกา จุฑามณี (2538) ที่ศึกษาการติดตามการใช้หลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้น พุทธศักราช 2521 ในโรงเรียนเอกชน กรุงเทพมหานคร พบว่า โรงเรียนประสิทธิภาพสูงมีความพร้อมของบุคลากรมากกว่าโรงเรียนประสิทธิภาพต่ำ เนื่องจากบุคลากรในโรงเรียนประสิทธิภาพต่ำมีน้อย ครูมีชั่วโมงสอนมาก ครูต้องทำงานอื่นนอกเหนือจากการสอน นอกจากนี้ครูยังต้องสอนในวิชาที่ตนเองไม่ถนัดและไม่มีความสามารถอีกด้วย

3. การดำเนินงานด้านการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา

การพัฒนาบุคลากรด้านวิชาการ ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาคุณภาพงานวิชาการ โดยคำนึงถึงผู้รับการพัฒนาสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ มีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรจากนโยบายของโรงเรียนและหน่วยงานเหนือ มีการกำหนดโครงการพัฒนาบุคลากรไว้ในแผนปฏิบัติงานประจำปีของโรงเรียน นอกจากนี้โรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดเล็กยังมีโครงการพัฒนาบุคลากรร่วมกับกลุ่มโรงเรียนด้วย และโรงเรียนส่วนใหญ่มีการจัดกิจกรรมต่อเนื่องเมื่อส่งครูไปอบรมสัมมนา หรือศึกษาดูงานกลับมาแล้ว โดยให้ครูส่งรายงานให้ทราบทุกครั้ง และมีการติดตามประเมินผลการพัฒนาบุคลากรโดยการสังเกตการปฏิบัติงานของบุคลากรและการรายงานของหัวหน้างาน/ฝ่าย ผู้วิจัยเห็นว่าโรงเรียนทุกขนาดส่วนใหญ่เห็นความสำคัญ และให้การสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรอย่างเต็มที่ โดยดำเนินการตามกระบวนการพัฒนาบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับกระบวนการพัฒนาบุคลากรที่ กิตติมา ปรีดีดีลิก (2532) กล่าวไว้ คือ กำหนดขอบเขตและทิศทางของการพัฒนา วางแผนพัฒนาบุคลากรตามกำหนดขอบเขตหรือนโยบายนั้น ๆ จัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากร และประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

กิจกรรมในการพัฒนาบุคลากร ผลการวิจัยพบว่า กิจกรรมที่โรงเรียนส่วนใหญ่จัดคือ การไปอบรม ศึกษาดูงาน ชมการสาธิต/การทดลอง จากหน่วยงานอื่น รวมทั้งการนิเทศ อบรมสัมมนาและฝึกปฏิบัติการภายในโรงเรียน และการให้ครูได้ศึกษาต่อตามสายงานที่สอนหรือรับผิดชอบ กิจกรรมดังกล่าวล้วนเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดประโยชน์อย่างยิ่ง โดยเฉพาะการส่งครูเข้ารับการอบรมนั้นทำได้ง่าย สะดวกและประหยัด จึงเป็นกิจกรรมพัฒนาบุคลากรที่โรงเรียนส่วนใหญ่จัดมากที่สุด

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุนทรภรณ์ ตีระบุตร (2532) ที่ศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคลากรโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร และ จุฬามาศ เกิดแก้วฟ้า (2533) ที่ศึกษาการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5 พบว่า การจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากรนั้น กิจกรรมที่ผู้บริหารใช้มากที่สุดคือการจัดส่งครูเข้ารับการอบรมที่หน่วยงานอื่นจัด

จากผลการวิจัยที่พบว่าโรงเรียนส่วนใหญ่ โดยเฉพาะขนาดใหญ่ และขนาดเล็กมีกิจกรรมพัฒนาบุคลากรโดยกำหนดเป็นโครงการร่วมกับกลุ่มโรงเรียนนั้น นับเป็นการดำเนินงานที่เหมาะสมอย่างยิ่ง เพราะสามารถจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรได้ตรงกับความต้องการจำเป็นของโรงเรียนมากกว่าที่หน่วยงานอื่นจัด เนื่องจากกลุ่มโรงเรียนสามารถรวมตัวกันเพื่อปรึกษาหารือร่วมกันวางแผนงาน และประสานงานในกลุ่มได้ดีกว่า ทั้งยังเป็นภาระประหยัดและได้ประโยชน์คุ้มค่ากว่าจัดโดยลำพัง นอกจากนี้ยังเป็นการส่งเสริมคุณภาพและรักษามาตรฐานการศึกษาให้ทัดเทียมกัน ซึ่ง ลัดดาวัลย์ สงกา (2530) ได้ศึกษาการจัดกิจกรรมของกลุ่มโรงเรียนกรมสามัญศึกษา ในการส่งเสริมงานวิชาการของกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ในด้านการส่งเสริมครูประจำการที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียน ปรากฏว่ากิจกรรมที่กลุ่มโรงเรียนจัดมากที่สุดคือ การประสานงานกับศึกษานิเทศก์กรมสามัญศึกษา เพื่อปรับปรุงการสอนของครู การเชิญวิทยากรให้ความรู้เกี่ยวกับหลักสูตรและแนวปฏิบัติงาน ส่วนโรงเรียนขนาดกลางที่ผู้วิจัยศึกษาจำนวน 5 โรงเรียน เป็นโรงเรียนในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย 2 โรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน 2 โรงเรียน และสังกัดกรมสามัญศึกษา 1 โรงเรียน ซึ่งต่างกับโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดเล็กที่ผู้วิจัยศึกษาที่ส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษา ดังนั้นโรงเรียนขนาดกลางซึ่งมีนโยบายด้านการพัฒนาบุคลากรที่แตกต่างออกไปจึงมีกิจกรรมร่วมกับกลุ่มโรงเรียนน้อย

หลังจากโรงเรียนได้จัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรแล้ว ผลการวิจัยพบว่า ส่วนใหญ่จะมีการติดตามผลการพัฒนาบุคลากรจากการสังเกตการปฏิบัติงานของบุคลากร และการรายงานของหัวหน้างาน/ฝ่าย ผู้วิจัยเห็นว่าการติดตามผลเป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้ทราบว่ากิจกรรมพัฒนาบุคลากรที่โรงเรียนจัด ได้ผลตามวัตถุประสงค์เพียงใด ดังที่ สุรีย์พร สุนทรศาลฑูล (2528) ได้กล่าวว่า หลังจากองค์การได้จัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรแล้ว ต้องดำเนินการติดตามผล ซึ่งเป็นการประเมินผลหลังจากรับการพัฒนาผ่านไปชั่วระยะหนึ่ง เพื่อติดตามดูว่าผู้รับการพัฒนาได้เปลี่ยนพฤติกรรมไปในทางที่ดีขึ้นหรือไม่ ได้นำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานเพียงใด รวมทั้งมีปัญหาอุปสรรคอย่างไรบ้าง การติดตามผลจะเป็นการพิสูจน์ให้เห็นว่า การพัฒนาบุคลากรที่จัดขึ้น ได้ผลตามวัตถุประสงค์

เพียงใด หากไม่ได้ผลคุ้มค่าหรือมีปัญหาเกิดขึ้นก็จะได้หาทางแก้ไขปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นต่อไป และควรจัดให้มีการสรุปผลการดำเนินงานการพัฒนาบุคลากรในรอบปีไว้เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนโครงการพัฒนาบุคลากรในโอกาสต่อไป

สำหรับปัญหาในด้านการพัฒนาบุคลากร ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่ที่มีปัญหาครูไม่กระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเอง สาเหตุที่สำคัญคือ ครูขาดความสนใจที่จะศึกษาค้นคว้าหรือเข้ารับการอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ โรงเรียนได้แก้ไขโดยชี้แจงให้ครูเห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเอง และให้ครูเข้ารับการอบรมให้ตรงกับหน้าที่ที่ครูผู้สอนรับผิดชอบโดยตรง ซึ่งบางครั้งต้องใช้วิธีบังคับ ปัญหาที่สอดคล้องกับงานวิจัยของกองแผนงาน กรมสามัญศึกษา (2535) ที่พบว่าปัญหาพัฒนาบุคลากรคือ ครูไม่สนใจการพัฒนาตนเอง ซึ่งแก้ไขโดยการประชุมชี้แจงและจัดการนิเทศภายใน ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การจัดการนิเทศภายในจะเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาที่ดี โดยเฉพาะการนิเทศกันเองภายในหมวดวิชา ซึ่งจะทำได้ทั้งผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ เกิดความรู้ลึกซึ้งกันเอง เกิดการยอมรับซึ่งกันและกัน ทั้งยังเป็นการประหยัดค่าใช้จ่ายและมีความสะดวกสบายอีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับ จุฑามาศ เกิดแก้วฟ้า (2533) ที่กล่าวว่า การจัดให้มีการนิเทศกันเองภายในหมวดวิชา นับเป็นการพัฒนาบุคลากรที่ได้ผลที่สุดในระยะยาว การให้บุคลากรนิเทศซึ่งกันและกัน นอกจากจะก่อให้เกิดความสนิทสนมคุ้นเคยกันแล้ว สัมพันธภาพและความยึดเหนี่ยวระหว่างกันในกลุ่มจะมีมากขึ้น บุคลากรจะได้รับการแลกเปลี่ยนความรู้ เกิดความชำนาญในงาน และที่สำคัญที่สุดและนับเป็นหัวใจของการนิเทศคือ การนิเทศเพื่อให้เกิดการพึ่งตนเองได้ในที่สุด

4. การดำเนินงานด้านการจัดซื้อการเรียนการสอน

การดำเนินงานด้านการจัดซื้อการเรียนการสอน ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีนโยบายส่งเสริมให้ครูใช้สื่อการเรียนการสอนเป็นประจำ ส่งเสริมให้ครูนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ และส่งเสริมให้ครูผลิตสื่อ โดยโรงเรียนให้การสนับสนุนด้วยการจัดสรรงบประมาณเพื่อจัดซื้อและซ่อมแซมสื่อการเรียนการสอน จัดหาวัสดุอุปกรณ์ให้เพียงพอและสะดวกในการใช้ รวมทั้งให้ครูเข้าอบรม สัมมนา เกี่ยวกับการผลิตสื่อ นับว่าโรงเรียนส่วนใหญ่เห็นความสำคัญของสื่อการเรียนการสอน ซึ่งจะช่วยให้การเรียนการสอนเข้าใจง่าย รวดเร็ว และชัดเจนขึ้น (กิติมา ปริดีติติก, 2532)

การจัดเก็บและดูแลรักษาสื่อการเรียนการสอน ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่ให้แต่ละหมวดดำเนินการจัดเก็บและดูแลรักษาสื่อการเรียนการสอนเอง งานโสตทัศนศึกษาจัดเก็บ

และดูแลรักษาสื่อประเภทเครื่องฉายเท่านั้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ในทางปฏิบัติบางหมวดวิชาอาจไม่มีครูที่มีความรู้ความสามารถในการดูแลรักษา และซ่อมแซมสื่อการเรียนการสอนบางอย่าง ดังนั้นโรงเรียนควรมีสูนย์สื่อการเรียนการสอนเพื่อประสานงานและให้ความช่วยเหลือให้คำแนะนำแก่ครูรวมทั้งช่วยเหลือในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ด้วย ดังที่ กิติมา ประติตติก (2532) ได้เสนอแนะไว้ว่าโรงเรียนควรจัดตั้งศูนย์บริการสื่อการเรียนการสอน เพื่อช่วยในการจัดหาและให้ความสะดวกในการใช้ ซึ่งจะทำให้การจัดหา การเก็บรักษา และการบริการ เป็นระบบ ทั้งยังทำให้การใช้สื่อการเรียนการสอนเป็นไปอย่างประหยัดและเกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่า

ปัญหาที่โรงเรียนส่วนใหญ่ประสบคือ สื่อและวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ประกอบการเรียนการสอนมีจำนวนไม่เพียงพอ โดยเฉพาะในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก สาเหตุที่สำคัญคืองบประมาณในการจัดซื้อไม่เพียงพอ ซึ่งโรงเรียนได้ดำเนินการแก้ไขโดย ถ้าครูผลิตสื่อเองได้จะผลิตมากกว่าที่จะซื้อ วางแผนการใช้และจองเวลาการใช้สื่อ ปัญหาที่สอดคล้องกับงานวิจัยของศิริธร สุขโขใจ (2530) ซึ่งพบว่า ปัญหาด้านสื่อการเรียนการสอนของโรงเรียนส่วนใหญ่คือ ขาดงบประมาณในการจัดหาสื่อ วัสดุฝึก และอุปกรณ์การเรียนการสอนที่ดี ทันสมัย และจำนวนมากพอ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ นิรมล ธรรมอำนวยสุข (2530) และพวงมาลัย เฝิงปาน (2534) ซึ่งพบว่า ในด้านสื่อการเรียนการสอน โรงเรียนส่วนใหญ่มีปัญหา วัสดุ อุปกรณ์ ประกอบการเรียนการสอนไม่เพียงพอ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของกองแผนงาน กรมสามัญศึกษา (2535) ที่พบว่า ปัญหาการพัฒนาสื่อการเรียนการสอนของโรงเรียนส่วนใหญ่คือ ขาดงบประมาณ ซึ่งแก้ไขโดย ครูผลิตเองโดยใช้วัสดุในท้องถิ่นเท่าที่พอหาได้ จะเห็นได้ว่า ปัญหาการขาดสื่อการเรียนการสอนเนื่องจากงบประมาณไม่เพียงพอเป็นปัญหาสำคัญที่โรงเรียนส่วนใหญ่ประสบ สำหรับแนวทางแก้ไขปัญหานอกจากที่โรงเรียนได้ดำเนินการไปดังกล่าวแล้วนี้ ผู้วิจัยเห็นว่า แนวทางหนึ่งที่จะช่วยแก้ปัญหานี้ได้คือ การขอความร่วมมือจากชุมชน การดำเนินงานของโรงเรียนนั้น ถ้าจะอาศัยเงินงบประมาณของทางราชการ และเงินบำรุงการศึกษาคงไม่เพียงพอ ควรได้รับความช่วยเหลือส่งเสริมจากชุมชนด้วย เนื่องจากโรงเรียนเป็นสถานที่บริการการศึกษาให้แก่บุคคลในชุมชนนั้น ซึ่ง นพพงษ์ บุญจิตราดูลย์ (2529) กล่าวว่า ผู้บริหารและครูจำเป็นต้องทราบและมีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับสมาคมต่าง ๆ และกลุ่มอิทธิพลในชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่ เพื่อหาทางดึงมาให้มีส่วนร่วมในการสนับสนุนการจัดการศึกษาของโรงเรียน

5. การดำเนินงานด้านการจัดบริการเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน

การดำเนินงานด้านการจัดบริการเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่เน้นในเรื่องความสะดวกรวดเร็วในการให้บริการ และมีการสำรวจความต้องการของครูในหมวดวิชาเสนอผู้บริหารหรือผู้เกี่ยวข้อง นับว่าเป็นหลักการบริการที่เหมาะสม ดังที่หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา (2534) กล่าวว่า งานบริการเป็นงานที่มุ่งบริการนักเรียนและบุคลากรอื่น ๆ ของโรงเรียน ให้เป็นไปด้วยความสะดวก รวดเร็ว และปลอดภัย ทั้งยังเป็นการส่งเสริมและสนับสนุนการทำงาน และขวัญกำลังใจของครู ในเมื่อโรงเรียนให้ความสะดวกรวดเร็วในการบริการและตรงตามความต้องการของครูอีกด้วย โดยเฉพาะเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงหลักสูตร ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานด้านวิชาการเพิ่มความซับซ้อน ต้องอาศัยทรัพยากรระยะเวลา และการสนับสนุนจากหลายฝ่าย

การจัดบริการแนะแนวและบริการห้องสมุดของโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า มีสถานที่ที่เป็นสัดส่วน มีระบบบริการและบรรยากาศที่ดี นับว่าโรงเรียนให้ความสำคัญกับบริการทั้งสองนี้อย่างยิ่ง โดยเฉพาะห้องสมุด ซึ่งหลักสูตรฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2533 เน้นในเรื่องให้นักเรียนได้ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองมาก ไม่ใช่เรียนจากครูอย่างเดียว ดังนั้นห้องสมุดโรงเรียนซึ่งเป็นที่รวบรวมหนังสือและสิ่งให้ความรู้ต่าง ๆ ก็จะเป็นแหล่งวิชาการที่สำคัญและมีประโยชน์ (กรมสามัญศึกษา, หน่วยศึกษานิเทศก์, 2534)

การจัดบรรยากาศที่จูงใจและเอื้อต่อการเรียนการสอน ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนทุกโรงเรียนได้จัดบริเวณโรงเรียนให้สะอาด ร่มรื่น เป็นระเบียบ และสวยงาม นอกจากนี้โรงเรียนส่วนใหญ่ยังจัดหาวัสดุอุปกรณ์ อาคารสถานที่ ให้เพียงพอและดูแลให้อยู่ในสภาพดี มีการจัดป้ายนิเทศของหมวดวิชาต่าง ๆ เกี่ยวกับวิชาการและสิ่งน่ารู้ ผู้วิจัยเห็นว่าโรงเรียนทุกโรงเรียนต่างเห็นความสำคัญของบรรยากาศและสภาพแวดล้อม ซึ่งสอดคล้องกับ สุนทร อมรวิวัฒน์ (2528 อ้างถึงในชมภูวงศ์ตัน, 2533) ที่กล่าวว่า สภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่ดีเป็นปัจจัยหนึ่งของการสร้างศรัทธา ความเชื่อ ความเลื่อมใสแก่ผู้เรียน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับทิศทางในการจัดการศึกษาของกรมสามัญศึกษา ซึ่งได้กำหนดอย่างชัดเจนว่า บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่ดีของโรงเรียน จะมีส่วนในการเสริมสร้างความคิด จิตใจ และคุณธรรมต่าง ๆ อันพึงประสงค์ บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมของโรงเรียนถือว่าเป็นครูที่พูดไม่ได้ เชื่อว่าโรงเรียนที่สะอาด ร่มรื่น เรียบง่าย สดชื่น สงบแจ่มใส มีชีวิตชีวา วัสดุ อาคารสถานที่ได้รับการดูแล มีความเป็นปัจจุบัน พร้อมทั้งจะให้ครูนักเรียนได้ใช้ตลอดเวลา ย่อมจะทำให้ครูและนักเรียนได้รับอิทธิพล ทำให้เป็นคนละเอียดอ่อน จิตใจแจ่มใส

รักสวยรักงาม รักความสะอาด รักความสงบ เรียบง่าย และรักความร่มรื่นไปด้วย

ปัญหาการดำเนินงานด้านการจัดบริการเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีอาคารสถานที่ไม่เพียงพอที่จะใช้เป็นห้องฝึกงานหรือห้องปฏิบัติการ ซึ่งการแก้ไขที่โรงเรียนได้ดำเนินการไปแล้วได้แก่ กั้นห้องแบ่งส่วนการใช้พื้นที่ สับหลักการใช้ห้องเรียน และทดลองหรือฝึกงานในห้องเรียน ปัญหาอาคารสถานที่ไม่เพียงพอถือว่าเป็นปัญหาสำคัญของโรงเรียนส่วนใหญ่ในกรุงเทพมหานคร ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของฉวีวรรณ เต็มพิทักษ์ (2527) ที่พบว่า อาคารสถานที่ที่ใช้สอนวิชาพื้นฐานวิชาอาชีพยังไม่เพียงพอ ไม่เหมาะสม เนื่องจากวิชาพื้นฐานอาชีพ ต้องใช้อาคารสถานที่และอุปกรณ์การฝึกมาก โรงเรียนในกรุงเทพมหานครมีเนื้อที่จำกัด ยากต่อการขยายสถานที่ สำหรับการแก้ไขที่โรงเรียนได้ดำเนินการไปแล้วนั้น ผู้วิจัยเห็นว่ายังมีอีกวิธีหนึ่งที่น่าจะช่วยแก้ปัญหานี้ได้ คือการใช้แหล่งทรัพยากรท้องถิ่น โดยสำรวจแหล่งทรัพยากร วิชาการ สถานที่ประกอบการในท้องถิ่นอย่างจริงจัง และประสานสัมพันธ์กับแหล่งทรัพยากรนั้น เพื่อขอความร่วมมือในการใช้สถานที่ อุปกรณ์ หรือวิทยากร ซึ่ง ฉวีวรรณ เต็มพิทักษ์ (2527) กล่าวว่า ถ้าโรงเรียนสนใจสำรวจแหล่งทรัพยากรและวิชาการท้องถิ่นอย่างจริงจังแล้ว จะทำให้โรงเรียนได้แหล่งความรู้มากมาย โดยที่โรงเรียนไม่ต้องสิ้นเปลืองงบประมาณอันมีจำกัดอยู่แล้ว ไม่ในการที่จะต้องสร้างแหล่งทรัพยากรเหล่านั้นขึ้นมาเอง

นอกจากนี้ในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก ผลการวิจัยพบว่า ส่วนใหญ่ยังมีปัญหาในเรื่องการจัดบริการเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอนทำได้ล่าช้าอีกด้วย เนื่องจากบุคลากรที่ทำหน้าที่สนับสนุนการเรียนการสอนมีไม่เพียงพอ ซึ่งโรงเรียนได้แก้ไขโดยให้ครูผู้สอนมาช่วย ขอบุคลากรจากหน่วยงานอื่นนอกโรงเรียนมาช่วย และกำหนดเวลาในการให้บริการ ผู้วิจัยเห็นว่าปัญหานี้เป็นปัญหาสำคัญในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก เนื่องจากโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็กมีจำนวนนักเรียนและจำนวนห้องเรียนน้อย บุคลากรจึงมีน้อยตามสัดส่วนของจำนวนนักเรียนและจำนวนห้องเรียน แต่งานของโรงเรียนทุกขนาดไม่ว่าจะเป็นขนาดใหญ่ ขนาดกลาง หรือขนาดเล็ก จะมีงานเหมือนกัน ซึ่ง รังสฤษดิ์ ศรีแก้ว (2533) กล่าวว่า โรงเรียนขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่จะมีงานเหมือนกัน และการจัดโครงสร้างในการบริหารงานก็จัดเหมือนกัน คือแบ่งงานออกเป็น 4 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายธุรการ ฝ่ายปกครอง และฝ่ายบริการ ในแต่ละฝ่ายก็จะแบ่งออกเป็นหลายงาน ในแต่ละงานก็ต้องจัดครูอาจารย์เข้ารับผิดชอบ ดังนั้นโรงเรียนที่มีปริมาณงานยังไม่สามารถบรรจุครูอาจารย์เข้ารับผิดชอบในตำแหน่งนั้นได้ จึงจำเป็นต้องที่โรงเรียนจะต้องเอาครูอาจารย์สายอื่นเข้าไปรับผิดชอบ ทำให้ครูคนนั้นมีงานเพิ่มขึ้นมาอีก ทั้ง ๆ ที่ตนเอง

ไม่ถนัด แต่เมื่อได้รับแต่งตั้งให้รับผิดชอบก็ต้องศึกษาความรู้หาประสบการณ์เกี่ยวกับงานนั้น การปฏิบัติงานหลายหน้าที่ในลักษณะนี้ครูอาจารย์หลายคนปฏิบัติอยู่ ส่วนจะให้ได้เกณฑ์มาตรฐานทั้งสองงาน หรือหลาย ๆ งานย่อมเป็นเรื่องยาก ผู้วิจัยเห็นว่าควรมีการบรรจุครูเพิ่มเติมตามความจำเป็นของโรงเรียน และตำแหน่งที่ต้องใช้ความสามารถเฉพาะ เช่น การเงิน พัสดุ แะแนว บรรณารักษ์ และทะเบียนวัดผล เป็นต้น จากผลการวิจัยของ สมศักดิ์ คงเที่ยง (2530) พบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนคือ โรงเรียนไม่มีโอกาสและไม่มีอิสระในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร โรงเรียนได้บุคลากรไม่ตรงกับความต้องการและความจำเป็น การบรรจุแต่งตั้งล่าช้า ดังนั้นจึงสมควรที่หน่วยงานต้นสังกัดจะได้พิจารณาในเรื่องการสรรหาคัดเลือก และบรรจุบุคลากรให้เหมาะสมยิ่งขึ้น เมื่อโรงเรียนมีครูอาจารย์ในจำนวนที่เหมาะสมกับปริมาณงานและความจำเป็นแล้ว การปฏิบัติงานต่าง ๆ ของโรงเรียนก็จะมีประสิทธิภาพมากขึ้น

6. การดำเนินงานด้านการจัดการเรียนการสอน

การเตรียมการสอนของครู ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนทุกขนาดส่วนใหญ่มีการเตรียมการสอนโดย เตรียมสื่อการเรียนการสอน ทำแผนการสอน และบันทึกการสอน สำหรับการจัดทำแผนการสอนนั้นส่วนใหญ่ทำร่วมกับกลุ่มโรงเรียน ซึ่งนับว่าเป็นการร่วมมือกันของกลุ่มโรงเรียนในการวางแผน ปรึกษาหารือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และรักษามาตรฐานการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนให้ใกล้เคียงกัน ถ้าแต่ละโรงเรียนจัดทำแผนการสอนตามลำพัง จะเป็นเรื่องที่ยุ่งยากและใช้เวลานาน ดังผลการวิจัยของ ภาวิตา หาญวัฒนกุล (2530) ที่พบว่าครูอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษายังจัดทำและใช้แผนการสอนได้ไม่ดีเท่าที่ควร โดยระบุสาเหตุที่เป็นไปได้สองประการ คือ ประการแรก ครูอาจารย์อาจไม่กระจ่างขีดในการจัดทำแผนการสอน และพื้นที่ศกการศึกษาในโรงเรียนไม่สามารถช่วยให้ครูอาจารย์เข้าได้มากเท่าที่ควร หรืออาจเป็นเพราะการทำความเข้าใจแผนการสอนเป็นเรื่องที่ยากจึงขาดแรงจูงใจ และการจัดทำแผนการสอนต้องใช้เวลาในการวิเคราะห์หาแนวทาง ต้องเกี่ยวข้องกับสัมพันธกับบุคคลซึ่งสอนในรายวิชาเดียวกันกับตน ดังนั้นการร่วมจัดทำแผนการสอนกับกลุ่มโรงเรียนจึงเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง ทำให้เกิดการระดมความคิดช่วยกันแก้ปัญหา ทั้งยังเป็นการแบ่งเบาภาระในการจัดทำอีกด้วย ซึ่งครูก็มีภารกิจมากอยู่แล้ว

ส่วนการจัดทำบันทึกการสอน ผลการวิจัยพบว่าส่วนใหญ่มีการจัดทำ แต่ก็ไม่ได้ทำทุกโรงเรียน และโรงเรียนที่ทำส่วนใหญ่บันทึกโดยย่อไม่ละเอียด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากทุกโรงเรียน

มีการจัดทำแผนการสอนซึ่งมีความละเอียด และเป็นแนวทางในการสอนได้เป็นอย่างดีแล้วนั่นเอง และโดยเฉพาะโรงเรียนขนาดใหญ่ที่มีการทำบันทึกการสอนนั้น พบว่า ครูจะบันทึกการสอนหลังจากที่สอนแล้วแต่ละคาบ โดยบันทึกรายการสอนโดยย่อ และระบุผลการสอน ปัญหาที่พบ การแก้ไข และรายชื่อนักเรียนที่ขาดอีกด้วย ซึ่งนับเป็นการบันทึกที่สะดวกในการติดตามการเรียนการสอนของครูผู้สอนเอง และฝ่ายวิชาการ

ในด้านการสอนของครู ผลการวิจัยพบว่า ส่วนใหญ่เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง ซึ่งสอดคล้องกับจุดเน้นของหลักสูตร ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2533 ข้อแรก คือ การจัดการเรียนการสอนที่เน้นกระบวนการ เป้าหมายของการจัดการเรียนการสอนที่เน้นกระบวนการก็คือ การสอนที่ครูหลีกเลี่ยงการเป็นผู้บอกความรู้แก่เด็กโดยตรง แต่จะจัดให้เด็กได้ทำกิจกรรมกระบวนการเรียนรู้ต่าง ๆ อย่างเหมาะสมกับจุดประสงค์การเรียนรู้ ธรรมชาติและวัยของเด็ก ลักษณะเนื้อหาวิชา และสภาพสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนและชีวิตจริง (กรมสามัญศึกษา, หน่วยศึกษานิเทศ, 2534)

นอกจากนี้ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีการนำทรัพยากรท้องถิ่นมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน โดยเชิญผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญในท้องถิ่นมาให้ความรู้แก่นักเรียน นับว่าเป็นการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานภายนอก อันจะช่วยให้การจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับจุดเน้นของหลักสูตรข้อที่สอง คือ ส่งเสริมให้ท้องถิ่นพัฒนาหลักสูตร และสอดคล้องกับหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา (2534) ซึ่งกล่าวว่า เนื่องจากหลักสูตรฉบับปรับปรุงเป็นหลักสูตรที่เปิดโอกาสให้โรงเรียนเปิดสอนได้อย่างกว้างขวาง ตามความถนัด ความสนใจของนักเรียน และความพร้อมของโรงเรียน โรงเรียนจึงจำเป็นต้องอาศัยชุมชนและหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง เช่น กรมเจ้าสังกัด เขตการศึกษา กลุ่มโรงเรียน แหล่งวิชาการ สถานประกอบการ หน่วยงานรัฐบาลและเอกชน มาช่วยสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียน

ในด้านการสอนซ่อมเสริม ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่จัดเป็นโครงการสอนเสริมเป็นกรณีพิเศษ โดยจัดนอกเวลาเรียน และมีการสอนซ่อมเสริมหลังการประเมินผลเพื่อการสอบแก้ตัว จะเห็นได้ว่าโรงเรียนส่วนใหญ่จัดการเรียนการสอนได้สอดคล้องกับหลักสูตร ซึ่งกรมวิชาการ (2534) กล่าวว่า การจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรนี้ถือว่าการสอนซ่อมเสริมเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนการสอน ดังนั้นจึงได้กำหนดให้เป็นที่หน้าที่ของสถานศึกษาที่จะต้องจัดให้มีการสอนซ่อมเสริมให้แก่ผู้เรียนที่พบว่ามิชอบพอร้อง สำหรับนักเรียนที่เรียนเก่ง สถานศึกษาอาจจัดกิจกรรมพัฒนาการเรียนรู้อีกของนักเรียนให้สูงขึ้น

ส่วนปัญหาการดำเนินงานด้านการจัดการเรียนการสอน ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีปัญหาในเรื่อง การจัดการเรียนการสอนของครูยังไม่ดีเท่าที่ควร สาเหตุคือ จำนวนครูมีน้อย โดยเฉพาะในโรงเรียนขนาดเล็ก ครูแต่ละคนจึงมีคาบสอนมากและสอนหลายวิชา ทำให้ไม่มีเวลาเตรียมการสอนและตรวจการบ้าน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อรอรล บุรณารมย์ (2521) ที่พบว่า จำนวนชั่วโมงการสอนของครูมีมากเกินไป ทำให้ครูไม่มีเวลาตรวจการบ้านและเตรียมการสอน อัตรากำลังของครูในหมวดวิชาไม่เพียงพอจึงต้องให้ครูวิชาอื่นมาสอนแทน ทำให้การเรียนการสอนไม่มีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยเห็นว่าปัญหาบุคลากรไม่เพียงพอนี้ก่อให้เกิดปัญหาในการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ของโรงเรียนหลายด้าน ไม่เฉพาะแต่ด้านการจัดการเรียนการสอนเท่านั้น แต่ยังเป็นปัญหาในด้านการบริหาร การจับคู่บุคลากรตรงตามหน้าที่ และการจัดบริการเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอนอีกด้วย ดังได้กล่าวมาแล้ว ปัญหาที่จึงควรได้รับความช่วยเหลือแก้ไขโดยเร่งด่วน ทั้งโดยการดำเนินการของโรงเรียนเองและหน่วยงานต้นสังกัด

7. การดำเนินงานด้านการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร

การจัดกิจกรรมตามระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการ ผลการวิจัยพบว่า มีการจัดทำแผนดำเนินงานของแต่ละกิจกรรม ซึ่งเป็นไปตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการจัดกิจกรรมในสถานศึกษาสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2532 (กรมวิชาการ, 2533) ข้อ 4.6 ที่ว่าการจัดกิจกรรมจะต้องมีโครงการและข้อบังคับของกิจกรรม โครงการและระเบียบข้อบังคับจะต้องเป็นของสถานศึกษา การจัดครูที่ปรึกษากิจกรรม พบว่าส่วนใหญ่จัดตามความสมัครใจของครู ซึ่งเป็นการเหมาะสมและสอดคล้องกับงานวิจัยของจุฑามาศ เกิดแก้วฟ้า (2533) ที่พบว่าผู้บริหารจัดครูที่ปรึกษากิจกรรมนักเรียนโดยใช้ความสมัครใจของครู การที่ต้องจัดครูที่ปรึกษากิจกรรมตามความสมัครใจของครูนั้น เนื่องจากกิจกรรมต่าง ๆ ต้องอาศัยครูที่มีความรู้ความสามารถ และมีใจรักในแต่ละกิจกรรมนั้น ๆ จึงจะเป็นผู้นำและดำเนินกิจกรรมได้ดี ส่วนการจัดนักเรียนเข้ากลุ่มกิจกรรมนั้น พบว่าเป็นไปตามความสมัครใจของนักเรียน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมของ เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2528) ที่ว่า การเข้าร่วมกิจกรรมนักเรียนต้องเป็นไปโดยความสมัครใจ ความสนใจของนักเรียนแต่ละคน

แต่อย่างไรก็ตาม โรงเรียนส่วนใหญ่ที่ประสบปัญหา ไม่สามารถเปิดกิจกรรมให้หลากหลายและรับนักเรียนเข้ากิจกรรมได้ตามความต้องการของนักเรียนทุกคน เนื่องจากความจำกัดของสถานที่ จำนวนครู ความสามารถและความถนัดของครู ในเรื่องนี้ผู้วิจัยเห็นว่าโรงเรียน

น่าจะ ได้ใช้ประโยชน์จากชุมชนให้เข้ามา มีบทบาทช่วยเหลือ ดังที่ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2529) กล่าวไว้ ผู้บริหารและครูจำเป็นต้องทราบ และมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับสมาคมต่าง ๆ และ กลุ่มอิทธิพล ในชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่ เพื่อหาทางดึงมา ให้มีส่วนร่วมในการสนับสนุนการจัดการศึกษา ของโรงเรียน ดังนั้นโรงเรียนอาจขอความช่วยเหลือจากชุมชนได้ทั้งใน ด้านวิชาการ งบประมาณ สถานที่ และวัสดุอุปกรณ์ นอกจากนี้การแก้ไขที่โรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดกลางได้ดำเนินการ ไปแล้ว โดยให้นักเรียนเลือกกิจกรรมได้มากกว่า 1 กิจกรรม โดยเรียงลำดับตามความต้องการ แล้วโรงเรียนดำเนินการจัดให้ นั่น เป็นวิธีการที่ดีวิธีหนึ่ง ซึ่งทำให้นักเรียนได้ฝึกการตัดสินใจ เลือก และยอมรับผลที่ได้ แต่วิธีนี้เหมาะสมสำหรับโรงเรียนขนาดใหญ่ ที่มีบุคลากรมาก และเปิด กิจกรรมหลายกิจกรรม

นอกจากกิจกรรมตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการแล้ว พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่ ได้มีการจัดกิจกรรมวันสำคัญ กิจกรรมตามนโยบายของโรงเรียนหรือหน่วยเหนือ กิจกรรมด้านการ กีฬา และการจัดนิทรรศการทางวิชาการ จะเห็นว่าโรงเรียนเห็นความสำคัญในการจัดกิจกรรม ต่าง ๆ เพื่อพัฒนา นักเรียนในทุก ๆ ด้าน นอกเหนือการจัดการเรียนการสอนในชั้นเรียนและการ จัดกิจกรรมตามโครงสร้างของหลักสูตร กิจกรรมดังกล่าวไม่มีคะแนนและไม่มีผลต่อการจบ การศึกษาของนักเรียน ดังที่ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2529) กล่าวว่า กิจกรรมนักเรียนหมายถึง บรรดา กิจกรรมประกอบในหรือนอกหลักสูตร ที่ให้การศึกษาแก่นักเรียนนอกห้องเรียน จัดขึ้นโดยนัก เรียนสมัครใจที่จะเข้าร่วมและดำเนินการเอง โดยความเห็นชอบและสนับสนุนจากคณาจารย์ และ ไม่มี การให้คะแนนใด ๆ ในอันที่จะส่งเสริมให้เด็กได้เลื่อนชั้นหรือสำเร็จการศึกษา

8. การดำเนินงานด้านการวัดผลและประเมินผล

การดำเนินการด้านการวัดผลและประเมินผล ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนได้ ดำเนินการตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ฝ่ายวิชาการรวบรวมระเบียบเกี่ยวกับการวัดผลและ ประเมินผลการเรียนของกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อให้ครูศึกษาและทำความเข้าใจ กำหนดแนวปฏิบัติ ในการวัดผลและประเมินผลของโรงเรียน เพื่อเป็นแนวทางให้ครูปฏิบัติได้ตรงกัน จัดทำปฏิทิน ปฏิบัติงานด้านวัดผลแจกครูทุกคน เพื่อให้ครูปฏิบัติงานได้ตรงเวลา

การดำเนินการร่วมกับกลุ่มโรงเรียนในด้านการวัดผลประเมินผล พบว่า ส่วนใหญ่ วมกันกำหนดอัตราส่วนของคะแนนระหว่างภาคเรียนกับปลายภาคเรียน และกำหนดจุดประสงค์การ เรียนรู้ที่จะใช้วัดผลกลางภาคเรียนและปลายภาคเรียน ซึ่งเป็นไปตามระเบียบของกระทรวงศึกษา-

ถือการว่าด้วยการประเมินผลการเรียนตามหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้นและมัธยมศึกษาตอนปลาย (กรมวิชาการ, 2534) ในเรื่องการวัดผลและประเมินผลนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่าควรจะได้มีการแลกเปลี่ยนข้อสอบในรายวิชาเดียวกันระหว่างโรงเรียนต่าง ๆ ในกลุ่มโรงเรียนเดียวกัน และร่วมกันพัฒนาข้อสอบเพื่อให้ได้ข้อสอบที่ดี สามารถนำไปใช้ร่วมกันได้ อันจะทำให้การวัดผลและประเมินผลการเรียนของโรงเรียนในกลุ่มมีมาตรฐานใกล้เคียงกัน ดังที่ ลัดดาวัลย์ สงกา (2530) กล่าวถึงความจำเป็นที่ต้องมีกลุ่มโรงเรียนว่า เพื่อให้โรงเรียนในกลุ่มเดียวกันได้ช่วยเหลือกันให้มีมาตรฐานทางการศึกษาเท่าเทียมกัน

การดำเนินงานต่อเนื่องจากการวัดผลและประเมินผล พบว่าส่วนใหญ่มีการปรึกษารื้อหรือระหว่างครูผู้สอนเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนหรือการวัดผลประเมินผล ติดตามให้นักเรียนแก้ผลการเรียน นำผลจากการวัดผลและประเมินผลไปเป็นข้อมูลในการแนะแนว การจัดชั้นเรียน และการสอนซ่อมเสริม และมีโรงเรียนเป็นส่วนน้อยที่มีการวิเคราะห์ข้อสอบ ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าโรงเรียนควรจะได้มีการวิเคราะห์ข้อสอบว่าเป็นข้อสอบที่ดีเพียงพอหรือไม่ และจัดทำข้อสอบมาตรฐานต่อไป ซึ่ง บุญธรรม กิจปรีดาวิสุทธิ (2524) กล่าวถึงข้อสอบที่ดีว่า ข้อสอบที่ดีจะมีความเที่ยงตรง มีความเชื่อมั่นที่จะทำการวัดผลและให้คะแนนนักเรียนด้วยความยุติธรรม เป็นการพยากรณ์และเป็นผลย้อนกลับซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อครูที่จะดูว่า เทคนิควิธีการสอน อุปกรณ์การสอน และเนื้อหาหรือกิจกรรมที่จัดให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้นั้นมีข้อบกพร่องอะไร เพื่อนำผลที่ได้ไปใช้ในการปรับปรุงโครงการสอนในครั้งต่อไป

ปัญหาการดำเนินงานด้านการวัดผลและประเมินผล ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีปัญหาในเรื่องนักเรียนสอบตกและติด ร, ม.ส. เป็นจำนวนมาก สาเหตุที่สำคัญคือข้อสอบยากเกินไป ซึ่งโรงเรียนได้ดำเนินการแก้ไขโดยลดความยากของข้อสอบลง ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การแก้ไขปัญหานี้นอกจากปรับปรุงข้อสอบโดยลดความยากลงแล้ว ครูควรพิจารณาปรับปรุงวิธีการสอน และการแนะแนว ส่วนนักเรียนก็ต้องปรับปรุงแก้ไขวิธีการเรียนของตนให้เหมาะสมด้วย ดังที่ พร้อมพรรณ อุดมสิน (2531) กล่าวว่า ผลจากการวัดและประเมินผลจะเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจของครูผู้สอนและนักการศึกษา เพื่อใช้ในการปรับปรุงวิธีการสอน การแนะแนว การประเมินผลหลักสูตร แบบเรียน การใช้อุปกรณ์การสอน ตลอดจนการจัดระบบบริหารทั่วไปของโรงเรียน และนอกจากนี้ยังช่วยปรับปรุงการเรียนของผู้เรียนให้เรียนได้ผลดียิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับโรงเรียน

1. โรงเรียนควรมีคณะกรรมการแผนงานเพื่อทำหน้าที่ประสานแผน ช่วยเหลือประสานงาน ติดตามงาน และประเมินผลการดำเนินงานตามแผนของโรงเรียน เพื่อให้งานเป็นไปตามแผน ลดการซ้ำซ้อนของงาน เวลา และบุคลากร
2. ควรจัดการนิเทศภายในอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาบุคลากรในทุกด้าน มีการติดตามผลและประเมินผลการพัฒนาบุคลากรเป็นระยะและต่อเนื่อง
3. ควรมีการดำเนินการร่วมกับกลุ่มโรงเรียน ในการพัฒนาบุคลากรและพัฒนาข้อสอบของกลุ่มโรงเรียน เพื่อให้คุณภาพของการจัดการศึกษา ได้มาตรฐานใกล้เคียงกัน
4. ควรมีคณะกรรมการวิเคราะห์ข้อสอบ ปรับปรุงข้อสอบ และจัดทำธนาคารข้อสอบ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการวัดผลประเมินผลและการปรับปรุงการเรียนการสอนให้มีความดียิ่งขึ้น
5. ควรสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนให้มากยิ่งขึ้น เพื่อจะได้นำทรัพยากรภายนอกโรงเรียน มาเป็นประโยชน์ต่อการเรียนการสอนให้มากขึ้น ทั้งด้านบุคลากร วัสดุอุปกรณ์ และอาคารสถานที่

ข้อเสนอแนะสำหรับหน่วยงานต้นสังกัด

1. ควรบรรจุและแต่งตั้งบุคลากรที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการและความจำเป็นของโรงเรียน เพื่อให้การจัดการเรียนการสอนและการดำเนินงานต่าง ๆ ของโรงเรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานด้านวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชมาน
2. ควรศึกษาการดำเนินงานด้านการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชมาน