

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการเสนอเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรมของกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ โดยจะได้นำเสนอตามลำดับดังนี้ การบริหารการประถมศึกษาในปัจจุบัน การบริหารโรงเรียนประถมศึกษา แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานรูปคณะกรรมการและการทำงานเป็นกลุ่ม แนวคิดเกี่ยวกับกลุ่มโรงเรียน การบริหารกลุ่มโรงเรียน การพัฒนาคุณภาพการศึกษา และการจัดกิจกรรมของกลุ่มโรงเรียน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การบริหารการประถมศึกษาในปัจจุบัน

การที่ประเทศชาติจะพัฒนาไปด้วยดีทั้งในด้านเศรษฐกิจและสังคมนั้น จำเป็นต้องอาศัยการศึกษาเป็นเครื่องมือในการพัฒนากำลังคน (Manpower) และพัฒนาความเป็นคน (Manhood) ให้คนเหล่านั้นนำไปพัฒนาการดำรงชีวิตเพื่อให้สามารถอยู่ในสังคมได้อย่างเป็นสุข การศึกษาระดับประถมศึกษา จัดว่าเป็นการศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับความเป็นพลเมืองดี ซึ่งมีส่วนช่วยเกื้อกูลในการพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ การศึกษาระดับประถมศึกษา จึงเป็นการศึกษาภาคบังคับ (Compulsory Education) ซึ่งรัฐจำเป็นต้องจัดให้เปล่าแก่คนโดยไม่เก็บค่าใช้จ่ายใด ๆ ทั้งสิ้น (วิชัย ราษฎร์ศิริ 2524 : 1)

สมาน แสงมะลิ (2515 : 72) ได้ให้ความเห็นว่า การประถมศึกษาเป็นการศึกษาสำหรับทวยราษฎร์ หรือการศึกษาพื้นฐานที่ทุกคนจะต้องมีความรู้ขั้นต่ำในการปฏิบัติหน้าที่พลเมืองดีของชาติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระบบประชาธิปไตย ซึ่งประชาชนมีส่วนมีเสียงในการปกครองประเทศ

อ่ำไพ สุจริตกุล (อ้างถึงใน ปรีชา นิพนธ์พิทยา 2525 : 45) กล่าวถึงการศึกษา มีความหมายกว้างครอบคลุมทุกอย่างที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษาระดับนี้ คือสิ่งใด กิจกรรมใด และวิธีการใด ๆ ที่มีอยู่ นำเข้ามาหรือจัดขึ้นในโรงเรียนประถมศึกษา

เพื่อส่งเสริมพัฒนาการของเด็กในท้องถิ่น ไปตามแนวทางที่ถูกที่ควร สิ่งนั้น กิจกรรมนั้น วิธีการนั้น เป็นส่วนหนึ่งของการประถมศึกษา

ดังนั้น หอจะสรุปได้ว่า การประถมศึกษาหมายถึง การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่จำเป็นสำหรับคนทุกคน เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็นผู้ที่สมบูรณ์ พร้อมทั้งเป็นพลเมืองดีของชาติ และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

โครงสร้างและระบบบริหารการประถมศึกษาในปัจจุบัน แตกต่างจากโครงสร้างและระบบบริหารการประถมศึกษาในอดีตเป็นอันมาก ข้อแตกต่างที่เห็นเด่นชัด ได้แก่ การกำหนดอำนาจในการวินิจฉัยสั่งการ แต่เดิมในส่วนกลางจะเป็นอำนาจของอธิบดี ในระดับจังหวัดเป็นอำนาจของผู้ว่าราชการจังหวัดหรือปลัดจังหวัด หรือศึกษาธิการจังหวัด หรือหัวหน้าส่วนราชการศึกษาจังหวัด แล้วแต่กรณี ส่วนในระดับอำเภอ จะเป็นอำนาจของนายอำเภอ หรือศึกษาธิการอำเภอหรือหัวหน้าหมวดการศึกษาอำเภอ แต่ในระบบปัจจุบัน อำนาจดังกล่าวเป็นอำนาจของคณะบุคคล หรือคณะกรรมการระดับต่าง ๆ ซึ่งเป็นลักษณะพิเศษ แตกต่างไปจากหน่วยราชการอื่น ๆ กล่าวคือ ในส่วนกลาง เป็นอำนาจของคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ ในระดับจังหวัดเป็นอำนาจของคณะกรรมการประถมศึกษาจังหวัด ในระดับอำเภอเป็นอำนาจของคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ และในระดับกลุ่มโรงเรียนเป็นอำนาจของคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียน เป็นต้น ซึ่งเป็นการส่งเสริมให้มีการตัดสินใจในการบริหารงานในพื้นที่มากขึ้น และส่งเสริมการบริหาร โดยมีหลักเกณฑ์มากขึ้น

ตามโครงสร้างและระบบการบริหารการประถมศึกษา ในความรับผิดชอบของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ซึ่งเป็นการบริหารโดยอำนาจในการวินิจฉัยสั่งการ เป็นขององค์กรคณะบุคคล ซึ่งเรียกว่าคณะกรรมการนั้น แบ่งออกเป็น 4 ระดับ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2528 : 45 - 46) กล่าวคือ

1. ระดับชาติ
2. ระดับจังหวัด
3. ระดับอำเภอหรือกิ่งอำเภอ
4. ระดับกลุ่มโรงเรียน

นอกจากนั้นมีการบริหารอีกระดับหนึ่ง เป็นระดับที่ 5 คือระดับโรงเรียน ซึ่งกฎหมายและระเบียบต่าง ๆ ไม่ได้บังคับให้บริหารโดยคณะบุคคล แต่ในทางปฏิบัติ โรงเรียนต่าง ๆ ได้ดำเนินการในรูปของคณะบุคคลอยู่ด้วย โดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารโรงเรียน และมีการแต่งตั้งคณะกรรมการศึกษาจากประชาชนในท้องถิ่น เพื่อทำหน้าที่ให้คำปรึกษา แนะนำ และช่วยเหลือกิจกรรมของโรงเรียนใน คำนต่าง ๆ

ระบบบริหารการประถมศึกษาทั้ง 5 ระดับนี้ มีบทบาทและอำนาจหน้าที่ ประสานสัมพันธ์กัน คำนนโยบาย แผนงาน งบประมาณ มาตรฐานทางวิชาการ บุคลากร และอื่น ๆ แต่มีการเน้นหนักแตกต่างกันคือ

1. ระดับชาติ เน้นหนักในการกำหนดนโยบายและแผนงานการจัดสรร งบประมาณ การกำหนดมาตรฐานทางวิชาการ อาคารสถานที่ และค่าใช้จ่ายของ โรงเรียน และการแต่งตั้ง ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด และผู้อำนวยการการ ประถมศึกษากรุงเทพมหานคร

การบริหารการประถมศึกษาในระดับชาตินั้น ได้รวมหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดการประถมศึกษาเข้าด้วยกัน แล้วจัดตั้งเป็นสำนักงานที่มีฐานะเป็นกรม ในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ เรียกว่า สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ซึ่งอยู่ภายใต้การควบคุมของคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ซึ่งเป็นกรรมการ วางนโยบาย และมีเลขาธิการคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เป็นผู้บังคับบัญชา ควบคุมดูแลทั่วไป ซึ่งราชการของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

2. ระดับจังหวัด เน้นหนักในการบริหารงานการประถมศึกษาของจังหวัด เป็นระดับที่พิจารณาให้ความเห็นชอบ และอนุมัติการดำเนินงานการประถมศึกษาของ จังหวัด ทั้งในคำนนโยบาย แผนงาน งบประมาณ วิชาการ และบุคลากร ภายในจังหวัด ยกเว้นการแต่งตั้งผู้อำนวยการการประถมศึกษา ศึกษาจังหวัด และผู้อำนวยการการประถม ศึกษากรุงเทพมหานคร

การบริหารการประถมศึกษาในระดับจังหวัดนั้น มีสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เป็นหน่วยงานรับผิดชอบในการจัดการประถมศึกษาในเขตจังหวัด ตาม นโยบายและมาตรฐานที่คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติกำหนด มีคณะกรรมการ

การประถมศึกษาจังหวัดเป็นกรมการบริหาร และผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด เป็นผู้บังคับบัญชาควบคุมดูแลทั่วไป ซึ่งราชการของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด และรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการขึ้นตรงต่อเลขาธิการ คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

3. รัศบีอำเภอ หรือกิ่งอำเภอ เป็นการประสานงาน การเสนอแนะ และการเสนอข้อมูลเบื้องต้น ในค้ำนแผนงาน งบประมาณ วิชาการ และบุคลากร ต่อรัศบีจังหวัด เพื่อการพิจารณาให้ความเห็นชอบและอนุมัติ

การบริหารการประถมศึกษาอำเภอหรือกิ่งอำเภอนั้น มีสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอหรือกิ่งอำเภอเป็นหน่วยงานบริหาร สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด มีคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอหรือกิ่งอำเภอ เป็นผู้ช่วยเหลือประสานงาน และมีหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอหรือกิ่งอำเภอ เป็นผู้บังคับบัญชาควบคุมดูแลทั่วไป ซึ่งราชการของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอหรือกิ่งอำเภอ ขึ้นตรงต่อผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด

4. รัศบีกลุ่มโรงเรียน เน้นการร่วมมือช่วยเหลือสนับสนุนโรงเรียนภายในกลุ่ม ทั้งค้ำนกำลังงานและกำลังความคิด และเสนอต่อรัศบีอำเภอ เกี่ยวกับแผนงาน งบประมาณ วิชาการ บุคลากร เพื่ออำเภอจะใช้เป็นข้อมูลในการเสนอต่อรัศบีจังหวัดต่อไปอีก

การรวมกลุ่มโรงเรียน ในอำเภอหนึ่งนั้น ให้โรงเรียนประถมศึกษาตั้งแต่ 7 - 10 โรงเรียน รวมกันเข้าเป็นกลุ่มโรงเรียน จำนวนในโรงเรียนจะมากหรือน้อยกว่านี้ต้องได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด มีคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนเป็นกรมการวางแผน ปรับปรุงและพัฒนาบุคลากรภายในกลุ่ม ตลอดจนกำหนดโรงเรียนเป็นที่ทำการกลุ่ม มีผู้บริหารสถานศึกษากับข้าราชการครู ซึ่งได้รับการเลือกตั้งจากครูในกลุ่มเป็นกรมการ และมีผู้บริหารโรงเรียนภายในกลุ่มคนหนึ่งเป็นประธานกลุ่มโรงเรียน ซึ่งระเบียบคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ ว่าด้วยกลุ่มโรงเรียน พ.ศ. 2529 ได้กำหนดโครงสร้างของกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา เพื่อให้กลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาถือปฏิบัติเป็นแบบเดียวกัน ซึ่งจะกล่าวในรายละเอียดต่อไป

5. ระเบียบโรงเรียน เน้นการจัดกระบวนการเรียนการสอน ตามหลักสูตร และแผนการสอนต่าง ๆ และได้แบ่งงานของโรงเรียนออกเป็น 6 งานคือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานอาคารสถานที่ งานธุรการและการเงิน และ งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน โดยมีผู้อำนวยการโรงเรียน อาจารย์ใหญ่ หรือครูใหญ่ เป็นผู้บังคับบัญชาต่อคณะกรรมการในโรงเรียน และทำหน้าที่บริหารงานทั้ง 6 งานดังกล่าว

จากการบริหารการประถมศึกษาทั้ง 5 ระเบียบ ที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่า กลุ่มโรงเรียนเป็นการบริหารระดับหนึ่งที่มีความสำคัญยิ่ง เพราะเป็นฝ่ายที่จะนำแนวนโยบายทั้งหมดไปปฏิบัติและมีความสำคัญต่อการบริหารงานของโรงเรียนประถมศึกษา ให้มีประสิทธิภาพ เนื่องจากกลุ่มโรงเรียนมีบทบาทในการสนับสนุนส่งเสริมการปฏิบัติงานของโรงเรียนนั่นเอง

การบริหารงานโรงเรียนประถมศึกษา

เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปแล้วว่า การประถมศึกษาเป็นรากฐานสำคัญในการสร้างความมั่นคงและความก้าวหน้าของชาติ เพราะประชาชนส่วนใหญ่สิ้นสุดการศึกษาในระบบโรงเรียน ในระดับการศึกษานี้ ถ้าการศึกษามีคุณภาพก็หมายถึงประชาชนส่วนใหญ่มีคุณภาพด้วย ดังนั้นโรงเรียนประถมศึกษาจึงเป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่สำคัญที่สุด ซึ่งกระจายอยู่ทั่วทุกส่วนของประเทศ และเป็นสถาบันหนึ่งของสังคมที่มีลักษณะสมบูรณ์ในตัวเอง หลายสิ่งหลายอย่างประกอบขึ้นเป็นโรงเรียน อันได้แก่ ตัวอาคารสถานที่ อุปกรณ์ หรือสื่อการเรียนการสอน สิ่งแวดล้อมและบรรยากาศในโรงเรียน วัสดุครุภัณฑ์ ครู นักเรียน ผู้บริหาร นักการศึกษา ผู้ปกครอง หลักสูตร กิจกรรมการเรียนการสอน กิจกรรมเสริมหลักสูตร บริการต่าง ๆ ที่จัดขึ้นในโรงเรียน เช่น ห้องสมุด โครงการอาหารกลางวัน โครงการสุขภาพอนามัย โครงการแนะแนว การสอนซ่อมเสริม การกีฬา และสหนาการ เป็นต้น โรงเรียนประถมศึกษา เป็นแหล่งเสริมสร้างประสบการณ์ และพัฒนาการให้แก่เด็กวัยประมาณ 6 - 12 ปี บางโรงเรียนอาจมีชั้นเด็กเล็กที่รับเด็กก่อนวัยเรียนอีกด้วย โรงเรียนประถมศึกษา จึงเป็นแหล่งสืบทอดวัฒนธรรม เป็นสถานที่ปลูกฝังคุณธรรมและเป็นสื่อสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงครอบครัว ตำนสังคมให้ประสานกันสนิท

งานบริหารโรงเรียนประถมศึกษานั้น มีนักการศึกษาทั้งภายในและนอกประเทศ ได้วางทฤษฎีหลักการไว้ต่าง ๆ จึงขอกล่าวถึงส่วนที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยครั้งนี้ ที่เห็นว่าสำคัญคือ

แคมป์เบลล์ คอรับอลลี และ แรมเซเยอร์ (Campbell, Corbally and Ramseyer 1971 : 96 - 97) ได้แบ่งงานบริหารโรงเรียน ออกเป็น 6 ประเภทคือ งานด้านหลักสูตรและการสอน งานบริหารบุคลากรทางการสอน งานบริหารนักเรียน งานด้านอาคารสถานที่ งานด้านงบประมาณ และธุรการ งานสัมพันธ์กับชุมชน

คิมเบริก และ นันเนอร์รี่ (Kimbrough and Nunnery 1976 : 164 - 193) ได้แบ่งประเภทของงานบริหารโรงเรียนออกเป็น 8 ประการคือ งานพัฒนาองค์การและธำรงไว้ซึ่งองค์การ งานบริหารหลักสูตร และการสอน งานบริหารเศรษฐกิจการศึกษา งานธุรการ งานบริหารบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานสร้างภาวะผู้นำในด้านความสัมพันธ์กับชุมชน งานคำนวณการประเมินผล การวิจัย และสร้างความเชื่อถือจากประชากร

สำหรับในการจัดการศึกษาในระดับประถมศึกษา ในประเทศไทยนั้น ได้มีนักการศึกษาไทย ได้ให้แนวคิดในการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาไว้ ดังนี้

สงวน สุทธิเลิศ (2523 : 115) กล่าวถึงการบริหารโรงเรียนว่าเป็นการใช้คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการเพื่อให้เด็กและเยาวชนได้รับการศึกษาตามความมุ่งหมายของหลักสูตร การบริหารโรงเรียนส่วนใหญ่จะเป็นรูปแบบการบริหารราชการ โดยรูปแบบโรงเรียนรัฐบาล จัดว่าเป็นองค์การประเภทสาธารณะ และในขณะเดียวกันก็เป็นองค์การประเภทบริการ สำหรับโรงเรียนราษฎร์ จัดว่าเป็นองค์การประเภทธุรกิจ และในขณะเดียวกันก็เป็นองค์การประเภทบริการด้วย

เจริญผล สุวรรณโชติ (2519 : 236) กล่าวว่าในกรณีที่ การบริหารงานเป็นหน่วยเล็ก ๆ มีประชากรผู้ร่วมงานอยู่เป็นจำนวนไม่มากนัก ผู้บริหารงานสามารถจะดูแลได้อย่างทั่วถึง และเครื่องมือที่จะใช้ในการติดต่อ สื่อสารที่มีคุณภาพดี ควรใช้วิธีการบริหารแบบรวมอำนาจไว้ แต่ในบางกรณีที่เป็นการบริหารงานใหญ่ การบริหารงานแบบรวมอำนาจ ย่อมทำไม่ได้ เพราะงานใหญ่ จำเป็นต้องแยกแยะความรับผิดชอบไปมากมาย การกระจายอำนาจจึงต้องจัดทำขึ้น เพื่อให้การบริหารงานเต็มไปด้วยความรวดเร็ว และถูกต้องมากยิ่งขึ้น

ดังนั้น ในการบริหารงานโรงเรียนขนาดเล็ก อาจใช้วิธีการบริหารแบบรวมอำนาจ ได้โดยให้ครูทุกคนขึ้นตรงต่อครูใหญ่แต่ในกรณีที่โรงเรียนขนาดใหญ่จะต้องใช้วิธีการบริหารแบบกระจายอำนาจ โดยแบ่งงานออกเป็นฝ่าย มีหัวหน้าดูแลและรับผิดชอบ ลดหลั่นกันลงไป ผู้บริหารเป็นเพียงผู้ดูแลให้ทุกฝ่ายทำงานให้ดีที่สุด เพื่อให้บรรลุปรัชญา และวัตถุประสงค์ของโรงเรียนที่สอดคล้องกับนโยบายของโรงเรียน

การบริหารงานระดับประถมศึกษาที่มีปัญหาซับซ้อนมากขึ้นในปัจจุบันนี้ เนื่องจากจำนวนโรงเรียนและบุคลากรมีมาก การบริหารโรงเรียนโดยผู้บริหารของแต่ละโรงเรียนกระทำโดยตนเอง ย่อมทำให้เกิดความแตกต่างกันออกไป ไม่ว่าจะเป็นงานบริหารทั่วไป และมาตรฐานการศึกษา เพราะแต่ละโรงเรียนย่อมมีความแตกต่างกันในด้านความพร้อมของทรัพยากรและบุคลากร ดังนั้น จึงได้มีการจัดบริหารโรงเรียนในรูปของกลุ่มโรงเรียน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด เพราะการทำงานเป็นกลุ่มนั้นสมาชิกในกลุ่มย่อมมีส่วนร่วมกันในการปฏิบัติการ ซึ่งย่อมจะเกิดผลดีกว่าการบริหารเพียงคนเดียว ดังที่มีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานในรูปของคณะกรรมการ และการทำงานเป็นกลุ่มไว้ ดังนี้

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานรูปคณะกรรมการและการทำงานเป็นกลุ่ม

ทิสนา แซมณี (2530 : 1) ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมหรือการทำงานเป็นกลุ่ม หมายถึง การที่กลุ่มบุคคลเข้ามาร่วมกันปฏิบัติงานนี้จะเป็นไปอย่างราบรื่นและประสบผลสำเร็จหรือไม่เพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัย และองค์ประกอบหลายประการ ในการทำงานร่วมกัน การที่บุคคลมารวมกันเป็นกลุ่มและทำงานเป็นทีมนี้ใช้เพียงแต่การนำบุคคลหลาย ๆ คนมารวมกันเท่านั้น การรวมกลุ่มที่มีลักษณะ ของการร่วมกันทำเป็นกลุ่มหรือเป็นทีม จำเป็นต้องประกอบไปด้วย ดังนี้

1. การมีเป้าหมายร่วมกัน กล่าวคือ บุคคลที่มารวมกันนั้นจะต้องมีวัตถุประสงค์ในการรวมกลุ่มร่วมกัน ก็จะต้องมีการรับรู้ และเข้าใจในเป้าหมายร่วมกันว่าจะทำอะไรให้ผลสำเร็จ
2. การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน กล่าวคือ บุคคลที่มารวมกลุ่ม ต้องมีบทบาทหน้าที่ในการดำเนินงานของกลุ่มในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง

3. การติดต่อสื่อสารกันในกลุ่ม กล่าวคือ บุคคลร่วมกลุ่มนั้นจะต้องมีการสื่อความหมายต่อกันและกัน เพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน
4. การร่วมมือประสานงานกันในกลุ่ม กล่าวคือ บุคคลในกลุ่ม จำเป็นต้องมีการประสานงานกัน เพื่อให้งานของกลุ่มสำเร็จ
5. การมีผลประโยชน์ร่วมกัน ได้แก่การจัดสรรผลตอบแทน ซึ่งกลุ่มจะได้รับจากการทำงานร่วมกัน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา (2530 : 6 - 7) ได้เสนอแนวคิด ในการทำงานกลุ่ม และหลักปฏิบัติในการทำงานกลุ่มไว้ในชุดฝึกอบรมบุคลากรกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาเล่มที่ 4 ไว้ดังนี้

การทำงานใดก็ตามหากจะต้องอาศัยการร่วมแรง ร่วมใจและร่วมความคิดของคนที่ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมาดำเนินการ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จอย่างใดอย่างหนึ่งนั้น เรานิยมเรียกกันว่า การทำงานกลุ่ม กระบวนการกลุ่ม หรือการทำงานเป็นทีม การทำงานในลักษณะนี้มีประโยชน์ โดยสรุป 4 ประการคือ

1. เป็นการผสมผสานสติปัญญา ประสบการณ์ และความสามารถของบุคคลหลายคนในการทำงาน ซึ่งเชื่อว่าจะทำให้งานประสบความสำเร็จได้ดีกว่าการทำเพียงลำพังคนเดียว
2. เป็นวิธีการทำงานที่สอดคล้องกับธรรมชาติของมนุษย์ที่ว่า "มนุษย์มีนิสัยชอบอยู่ร่วมกัน" กล่าวคือ ทุก ๆ คนจะต้องมีส่วนร่วมกับบุคคลอื่น ๆ อย่างใดอย่างหนึ่งเสมอ การได้ทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มจึงช่วยตอบสนองความต้องการด้านนี้ของมนุษย์ นั่นหมายถึงองค์กรจะได้ประโยชน์ทั้งงานและความสามัคคีของสมาชิก
3. ช่วยรักษาความสัมพันธ์ระหว่างงานกับคน โดยเฉพาะองค์กรที่มีขนาดใหญ่ซึ่งย่อมจะมีการกิจและบุคลากรจำนวนมาก การทำงานเป็นกลุ่มจึงเป็นวิธีการระดมกำลังงานได้อย่างเหมาะสม ส่งผลให้การดำเนินงานที่สำคัญ ๆ เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุผลมากขึ้น
4. เป็นการพัฒนาบุคลากรอย่างได้ผล กล่าวคือ การทำงานเป็นกลุ่มจะทำให้สมาชิกในกลุ่มเกิดการปรับตัวเพื่อพัฒนาตนเองให้เข้ากับกลุ่มได้ดีขึ้น

หลักปฏิบัติในการทำงานเป็นกลุ่ม ในการทำงานเป็นกลุ่มได้ประสบความสำเร็จ
ควรรีบทหลักปฏิบัติ 10 ประการ ดังนี้

1. กลุ่มต้องมีอุดมการณ์ที่แน่นอน ได้แก่ การมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ
โดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค
2. แบ่งงานก่อนแล้วมอบหมาย ได้แก่ การจัดหมวดหมู่งานก่อนจะมอบหมาย
ให้สมาชิกทำ เพื่อความเหมาะสมระหว่างคนกับงาน
3. สมาชิกทั้งหลายสำคัญเท่ากันทุกคน ได้แก่ ความเคารพในความรู้
ความสามารถของสมาชิกทุกคน โดยถือว่าทุกคนมีความสำคัญต่อความสำเร็จของงาน
อย่างเท่าเทียมกัน
4. เคารพสิทธิของตนเองและผู้อื่น ได้แก่ การเคารพสิทธิซึ่งกันและกัน
รวมทั้งการให้เกียรติแก่กันด้วย
5. ไม่ขึ้นทำเด่นอยู่แต่ผู้เดียว ได้แก่ การไม่แสดงการอวดเก่ง (ล้ำหน้า)
ไม่ยกตนข่มท่านในการทำงานร่วมกัน
6. ร่วมกลมร่วมเกลียวแก้ปัญหา ได้แก่ การยอมรับปัญหาและอุปสรรคของ
งานร่วมกัน ปัญหาที่เกิดขึ้นถือว่าเป็นปัญหาของกลุ่มที่ทุกคนจะต้องช่วยกันแก้ไขให้ลุล่วงไป
7. ไม่นินหานายอมรับเมื่อทำผิด ได้แก่ การร่วมรับทั้ง "ผิด" และ "ชอบ"
8. ปฏิบัติกิจโดยยึดความถูกต้องของสำคัญ ได้แก่ การทำงานด้วยวิธีการ
แห่งปัญหา ยึดเหตุผลและความถูกต้องเป็นหลัก
9. ไม่เอาเปรียบร่วมช่วยด้วยจริงใจ ได้แก่ การร่วมแรงร่วมใจ ไม่เอา
เปรียบซึ่งกันและกัน
10. ให้อภัยเมื่อผิดพลาด และอย่าขาดต้องมี "ประนีประนอม" ได้แก่
การให้อภัยในความผิดพลาดที่อาจเกิด หลีกเลี่ยงการขัดแย้งเรื่องส่วนตัว ไม่ถือสิทธิ
พยายาม "เอาใจเขามาใส่ใจเรา"

แต่ถึงอย่างไรก็ตาม การทำงานในรูปแบบของกลุ่มนั้น ย่อมเกิดมีปัญหาค้นได้
เช่นเดียวกัน ซึ่ง อรวรรณ ปิรันธนาโอาท (2531 : 212) ได้ให้ความคิดเห็นว่า
ในการแก้ปัญหาค้นทุกอย่าง ถึงแม้ว่าการแก้ปัญหาค้นโดยทีมจะไม่ใช่วิธีที่ดีที่สุดก็ตาม แต่โดย
เหตุที่สังคมของเราสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น และปัญหาค้นก็มีผู้เกี่ยวข้องมากขึ้น แนวโน้มที่จะ

ใช้กลุ่มก็เพิ่มมากขึ้นเป็นเงาตามตัว และ ลักตาวัลย์ สงกา (2531 : 22) ได้ให้ความเห็นไว้ว่า แม้ว่าการทำงานเป็นกลุ่มในรูปคณะกรรมการจะมีผลดีหลายประการตามที่กล่าวมาแล้วแต่มีข้อควรสังวรไว้เสมอว่า จะต้องมีการวางกลไกในการดำเนินงานไว้ให้รัดกุม เพื่อป้องกันผลเสียที่อาจเกิดขึ้นได้

ดังนั้น การบริหารงานด้วยระบบกลุ่มเป็นการสร้างงาน ให้มีคุณภาพและมีประโยชน์ทั้งต่อบุคคล และหน่วยงาน ก็จะต้องเห็นว่า ทุกคนมีโอกาสได้แสดงความสามารถได้พัฒนาตนเอง ตลอดจนเป็นการเพิ่มขวัญและกำลังใจในการทำงาน แก่ผู้ร่วมงานทุกคน ทำให้ทุกคนทำงานด้วยความสบายใจ ช่วยให้ผู้ร่วมงานทุกระดับมีความสามารถมากขึ้นทั้งในด้านการวางแผน การทำนโยบาย การบริหารงาน และการปฏิบัติงานตามขั้นตอนทำให้เกิดการประหยัดในการใช้ทรัพยากร และเกิดระบบการทำงานเป็นกลุ่มที่มีประสิทธิภาพแต่ถึงอย่างไรก็ตาม การดำเนินงานในระบบกลุ่ม จะต้องมีความจำเป็นต้องการเตรียมการอย่างรอบคอบ และมีขั้นตอนที่เหมาะสม เพื่อป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้นได้ในภายหลัง

ความหมายของกลุ่มโรงเรียน

ได้มีผู้ให้คำจำกัดความของกลุ่มโรงเรียนไว้ต่าง ๆ กัน เช่น สนานิจิตร สุกนธทรัพย์ ได้กล่าวว่า

"กลุ่มโรงเรียนหมายถึง โรงเรียนหลายโรงเรียนซึ่งรวมกันตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด โดยมีการจัดแนวทางหรือระเบียบเกี่ยวกับโครงสร้าง หน้าที่ และวิธีดำเนินการ เพื่อให้กลุ่มสามารถดำเนินการได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้"
(มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2526 : 342)

สุดสวาท หลานันท์กุลธร (2525 : 45) ได้กล่าวว่า

"กลุ่มโรงเรียนเป็นการรวมตัวของโรงเรียนที่อยู่ใกล้เคียงกัน มุ่งระดมจัดสรรกำลังในการพัฒนาการเรียนการสอนโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้นักศึกษามีคุณภาพและมาตรฐานทัดเทียมกัน ทั้งยังเป็นการประหยัดเวลาและงบประมาณอีกด้วย"

ระเบียบกรุงเทพมหานครว่าด้วยกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา พ.ศ. 2521
ได้กล่าวถึงกลุ่มโรงเรียนไว้ว่า

"กลุ่มโรงเรียนเป็นวิธีการอย่างหนึ่งของระบบบริหารการศึกษาที่มุ่งอำนวยความสะดวกชนทางด้านการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยสอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ การให้โรงเรียนได้รวมกันทำงานเป็นกลุ่มนั้นจะเป็นการประหยัดกำลังในการทำงานและเกิดภาวะสร้างสรรค์ขึ้นในกลุ่มโรงเรียนทั้งเป็นการประหยัด และได้ผลรวดเร็วกว่าวิธีทำงานตามลำพัง" (หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานศึกษากรุงเทพมหานคร 2522 : 7)

ในที่นี้จะขอสรุปความหมายของกลุ่มโรงเรียนว่า กลุ่มโรงเรียนหมายถึง การรวมโรงเรียนหลายโรงเรียนเข้าด้วยกันตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด โดยมุ่งที่จะให้มีการร่วมมือช่วยเหลือสนับสนุนและส่งเสริมกันในทางกำลังงานและความคิด เพื่อปรับปรุงส่งเสริมการบริหารงานของโรงเรียนภายในกลุ่ม ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ความสำคัญของกลุ่มโรงเรียน

กลุ่มโรงเรียน เป็นการจัดการทางด้านบริหารการศึกษาอีกรูปแบบหนึ่ง ที่นำเอาโรงเรียนหลาย ๆ โรงเรียนมารวมกันดำเนินงานด้วยโครงสร้าง ซึ่งเอื้ออำนวยให้เกิดประสิทธิภาพต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนที่เป็นสมาชิก ระบบการจัดการศึกษาด้วยกลุ่มโรงเรียน นับเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาที่ได้รับความสนใจจากหน่วยงานบริหารนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการเร่งรัดพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างแพร่หลายทุกระดับการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ 2530 : 6)

การบริหารการศึกษาในรูปของกลุ่มโรงเรียนมีความสำคัญมาก เพราะในปัจจุบันนี้ ถ้าหากพิจารณาถึงการตั้งถิ่นฐานของประชากร ซึ่งมีลักษณะเป็นชุมชนเล็ก ๆ ที่มีอยู่กระจัดกระจายทั่วทุกภูมิภาค อันเนื่องมาจากพื้นฐานการเป็นประเทศเกษตรกรรมของไทยแล้ว จะทำให้เห็นความจำเป็นที่กระทรวงศึกษาธิการต้องจัดตั้งโรงเรียนประถมศึกษา ให้สอดคล้องกับลักษณะการตั้งถิ่นฐานนั้น เพื่อให้เด็กไทยได้เรียนหนังสือตามพระราชบัญญัติการศึกษาอย่างทั่วถึงด้วย ดังนั้นโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ จึงมีอยู่เป็นจำนวนมากและทุกภูมิภาคของประเทศไทย ซึ่งส่วนใหญ่เกือบร้อยละ 90 เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก และเล็กมาก

จากการศึกษาวิจัยของบุคคลและสถาบันต่าง ๆ พบว่าโดยเฉลี่ยแล้วนักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็กมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำกว่าในโรงเรียนขนาดใหญ่ ถ้าใช้ปัจจัยต่อหัวของนักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็กสูงกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ ยิ่งกว่านั้นบุคลากรที่มีความสามารถเฉพาะรวมทั้งอุปกรณ์การเรียนการสอน และเครื่องมือพื้นฐานที่จำเป็นต่าง ๆ ก็ยังขาดแคลนมากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่อีกด้วย เพราะเป็นการยากที่รัฐจะให้ความสนับสนุนอย่างเพียงพอ เนื่องจากมีข้อจำกัดด้านงบประมาณ ความแตกต่างของโรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่กว่า จึงมีให้เห็นอย่างชัดเจน (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2530 : 7 - 8)

ถึงแม้ว่าจะพบกับข้อจำกัดเพียงใด สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ก็พยายามหาวิธีการให้โรงเรียนที่มีขนาดต่างกัันนั้น มีความเท่าเทียมกัน เพื่อจะสามารถยกระดับคุณภาพการศึกษาให้อยู่ในระดับที่ใกล้เคียงกันให้จงได้ ด้วยเหตุนี้การจัดให้มีการรวมโรงเรียน จำนวน 7 - 10 โรงเรียนที่อยู่ในบริเวณใกล้เคียงกัน จึงมีความมุ่งหมายเพื่อการถ่ายเททรัพยากรทุกด้านที่มีอยู่แล้วภายในกลุ่ม ไปช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทางด้านบุคลากร วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือพื้นฐานที่จำเป็นและอื่น ๆ และเป็นที่หวังว่าระบบกลุ่มโรงเรียน จะช่วยอำนวยความสะดวกในเรื่องของการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การบริหาร รวมทั้งการเรียนการสอนระหว่างโรงเรียนได้เป็นอย่างดี ซึ่งเป็นเหตุผลที่จะนำไปสู่การยกระดับมาตรฐานของสัมฤทธิ์ผลทางการเรียนของนักเรียนให้ใกล้เคียงกันที่สุดในที่สุดอีกด้วย สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จึงจำเป็นต้องนำระบบกลุ่มโรงเรียนซึ่งถือว่าเป็นวิธีการที่ดีที่สุด ในขณะที่จะช่วยพัฒนาคุณภาพการประถมศึกษาภายใต้ข้อจำกัดอันมากมาย มาใช้เป็นเครื่องมือดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2530 : 8)

เมื่อพิจารณาแล้วจึงพอสรุปได้ว่า การจัดกลุ่มโรงเรียนนั้น เป็นการรวมตัวของโรงเรียนที่มีโครงสร้างแบบเดียวกัน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อช่วยกันและกันในด้านต่าง ๆ ที่จะปรับปรุงและพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น ซึ่งการบริหารงานของกลุ่มโรงเรียน มีจุดเน้นสำคัญ 2 ประการ ดังที่ ลัดดาวัลย์ สงกา (2531 : 26) ได้สรุปไว้ดังนี้ คือ

1. **ค้ำนการบริหาร** มุ่งให้เกิดคณะกรรมการบริหารงาน การรวมตัวเป็นกลุ่ม สะดวกต่อการตรวจเยี่ยม สามารถพบคณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียนได้ทั่วถึง แก้ไขปัญหาได้รวดเร็ว ซึ่งเป็นประโยชน์ในทางบริหารมากกว่าวิธีทำงานโดยลำพัง

2. **ค้ำนวิชาการ** มุ่งให้โรงเรียนเป็นแหล่งพัฒนาวิชาการ และรวมกลุ่มกันพัฒนาเยี่ยมดีกว่าปล่อยให้แต่ละโรงเรียนทำงานโดยลำพัง เพราะแต่ละโรงเรียนย่อมมีข้อจำกัด และมีปัญหาภายใน การรวมกลุ่มจะแก้ปัญหาดังกล่าวทางวิชาการได้สะดวกขึ้นมีผลต่อการเรียนรู้ และระดับงานวิชาการของโรงเรียน

สำหรับผู้วิจัยมีความเห็นว่า นอกจากกลุ่มโรงเรียนจะมีจุดเน้นสำคัญในค้ำนบริหารและค้ำนวิชาการ ที่กล่าวสรุปในขั้นต้นนั้นแล้ว กลุ่มโรงเรียนยังทำหน้าที่ในค้ำนบริการเป็นสำคัญอีกด้วย โดยเฉพาะกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาในปัจจุบันนี้ ทำหน้าที่ในค้ำนการบริการสื่อการเรียนการสอนให้แก่โรงเรียน มีห้องสมุดกลุ่มโรงเรียน และศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนที่จะพัฒนาคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดังจะกล่าวในรายละเอียดการดำเนินงานของกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาต่อไป

ความเป็นมาของกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2530 : 7 - 8) ได้กล่าวถึงภูมิหลังของกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาไว้ในชุดฝึกอบรมบุคลากรกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาเล่มที่ 1 ความรู้ทั่วไปของกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาไว้ดังนี้

การดำเนินงานในลักษณะของกลุ่มโรงเรียน เริ่มขึ้นในประเทศไทย ประมาณปี พ.ศ. 2493 เมื่อกระทรวงศึกษาธิการร่วมกับองค์การยูเนสโกจัดทำโครงการทดลองนำร่องเพื่อพัฒนาการศึกษาขึ้นเป็นครั้งแรกที่จังหวัดฉะเชิงเทรา ซึ่งได้รวมวิธีการทำงานกลุ่มโรงเรียนไว้ด้วย โดยมีเจตนารมณ์ที่จะกระตุ้นคณะครูในโรงเรียนที่มีความพร้อมอยู่แล้ว ให้ช่วยเหลือครูในโรงเรียนขนาดเล็ก แก้ไขปัญหาการเรียนการสอน การช่วยเหลือดังกล่าวเป็นการกระทำด้วยความสมัครใจมิได้เกี่ยวข้องกับการบริหารแต่อย่างใดแต่ด้วยเหตุที่ในระยะเวลาต่อมา มีการดำเนินงานตามนโยบายขยายโรงเรียนประถม ศึกษาและเรื่องอื่น ๆ ความคิดเรื่องกลุ่มโรงเรียนจึงทอดระยะเวลาออกไป

จนถึงปี พ.ศ. 2502 กรมสามัญศึกษา ให้นำระบบกลุ่มโรงเรียนกลับมาใช้อีก โดยกำหนดเป็นแนวปรับปรุงการบริหารโรงเรียนประจำภาคและเทศบาล เพื่อช่วยการ

แบ่งเบาภาระหน้าที่ตรวจตราควบคุมโรงเรียนของศึกษาธิการอำเภอ โดยมีหลักการให้โรงเรียนต่าง ๆ ควบคุมดูแลกันเอง และให้มีการช่วยเหลือ ร่วมแรงกันปรับปรุงกิจการเพื่อพัฒนาคุณภาพให้อยู่ในระดับที่ใกล้เคียงกัน เป็นที่น่าสังเกตว่าก่อนหน้านี้นหลายจังหวัดได้ทำอยู่บ้างแล้วแต่เป็นการดำเนินงานไปตามความเข้าใจและความสนใจของตนเองเท่านั้น

ในปี พ.ศ. 2507 กรมสามัญศึกษาได้ปรับปรุงวิธีการบริหารกลุ่มโรงเรียนประชาบาลใหม่ เพื่อให้โรงเรียนสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นกว่าเดิมตลอดจนปรารถนาที่ให้กลุ่มโรงเรียนเป็นศูนย์กลางการปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอนของโรงเรียนที่อยู่กระจัดกระจายกันอีกด้วย ต่อมา พ.ศ. 2509 เมื่อการศึกษาประชาบาลได้ออนไปสังกัดกระทรวงมหาดไทย กรมการปกครอง ก็ได้สานต่อแนวความคิดเรื่องกลุ่มโรงเรียน โดยสนับสนุนให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดดำเนินการต่อไป ซึ่งจังหวัดต่าง ๆ ก็ได้ตอบสนองตามควร

พัฒนาการครั้งสำคัญของกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาในประเทศไทย ได้มีขึ้นอีกเมื่อปี พ.ศ. 2523 หลังจากการประถมศึกษาได้ออนกลับมาอยู่ในความรับผิดชอบของกระทรวงศึกษาธิการ โดยในพระราชบัญญัติคณะกรรมการการประถมศึกษา พ.ศ. 2523 ได้บัญญัติให้ใช้กลุ่มโรงเรียนเป็นเครื่องมือในการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จึงนำแนวความคิดเกี่ยวกับกลุ่มโรงเรียนที่ได้ปฏิบัติสืบเนื่องอย่างไม่เป็นทางการเกือบสามสิบปีมาพัฒนาให้มีการปฏิบัติอย่างจริงจังด้วยความเชื่อมั่นว่า จะช่วยให้การบริหารที่มีระบบการกระจายอำนาจของประถมศึกษา มีความสมบูรณ์ ซึ่งยังผลให้กลุ่มโรงเรียนเกิดความตื่นตัวยิ่งขึ้น มิติใหม่ที่ช่วยให้กลุ่มโรงเรียนสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพคือ ระเบียบคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ว่าด้วยกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา พ.ศ. 2523 มีบัญญัติหลังการประกาศใช้พระราชบัญญัติแม่บท แต่เนื่องจากโครงสร้างขององค์กรและบทบาทหน้าที่ไม่เอื้ออำนวยให้เกิดผลดีกับการบริหารงานกลุ่มโรงเรียนเท่าที่ควร จึงได้ปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมยิ่งขึ้นเป็น "ระเบียบคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ว่าด้วยกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา พ.ศ. 2529" ซึ่งถือได้ว่าเป็นวิวัฒนาการล่าสุดของกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา

ความเป็นมาของกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา ช่วยให้ทราบถึงความเพียรพยายามที่จะใช้ระบบกลุ่มโรงเรียนพัฒนาคุณภาพการประถมศึกษาโดยรวม และระบบกลุ่มโรงเรียนเป็นวิธีการที่จะช่วยให้การพัฒนาคุณภาพการประถมศึกษาภายใต้ข้อจำกัดมากมาย ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติได้รับผลดีที่สุด

การบริหารกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาในปัจจุบัน

คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้วางระเบียบว่าด้วยกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา พ.ศ. 2529 ขึ้น ดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น เพื่อให้กลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาที่มีเอกภาพในการบริหารงานกลุ่มโรงเรียน และให้โรงเรียนที่อยู่ในกลุ่มเดียวกันได้ร่วมมือกันในการจัดการศึกษาเป็นไปตามวัตถุประสงค์ และนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ซึ่งในระเบียบดังกล่าวได้กำหนดหลักปฏิบัติในเรื่องการจัดการกลุ่มโรงเรียน การบริหารกลุ่มโรงเรียน อำนาจและหน้าที่ของบุคลากรกลุ่มโรงเรียน และสำนักงานกลุ่มโรงเรียนไว้ดังนี้

การจัดกลุ่มโรงเรียน

ในการจัดตั้งกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษานั้น สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ให้สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด พิจารณาเสนอการจัดตั้งกลุ่มโรงเรียนตามหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้

1. กลุ่มโรงเรียนหนึ่งให้มีโรงเรียนไม่น้อยกว่าเจ็ดโรงเรียนแต่ไม่เกินสิบโรงเรียน
2. โรงเรียนที่จัดตั้งขึ้นใหม่อยู่ในเขตกลุ่มโรงเรียนใด ให้จัดเข้ากลุ่มโรงเรียนนั้น ถ้าโรงเรียนนั้นอยู่ในระหว่างกลุ่มโรงเรียนสองกลุ่มขึ้นไป ให้จัดเข้ากลุ่มโรงเรียนที่มีจำนวนโรงเรียนน้อยกว่า ถ้ากลุ่มโรงเรียนดังกล่าวจำนวนโรงเรียนเท่ากันให้จัดเข้าในกลุ่มโรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนน้อยกว่า
3. ในกรณีความจำเป็นจะเสนอจัดตั้งกลุ่มโรงเรียน โดยให้มีจำนวนโรงเรียนน้อยกว่าหรือมากกว่าจำนวนโรงเรียนตามข้อ 1 ก็ได้ แต่ต้องแสดงเหตุผลและความจำเป็นเสนอต่อคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดพิจารณาอนุมัติ เป็นกรณีพิเศษ

การบริหารกลุ่มโรงเรียน

1. กลุ่มโรงเรียนหนึ่งมีคณะกรรมการกลุ่มคณะหนึ่งเป็นผู้ใช้อำนาจและหน้าที่ของกลุ่มโรงเรียนประกอบด้วย ประธานกลุ่ม ผู้บริหารโรงเรียนทุกโรงเรียน ภายในกลุ่มโรงเรียน ครูผู้สอนที่ได้รับเลือกตั้งจากครูภายในกลุ่มโรงเรียนจำนวนกึ่งหนึ่งของโรงเรียนภายในกลุ่มโรงเรียนเป็นกรรมการกลุ่ม ถ้ามีเศษให้เพิ่มได้อีกหนึ่งคน และหัวหน้าสำนักงานกลุ่มเป็นกรรมการและเลขานุการ

2. ประธานกลุ่มและกรรมการกลุ่มที่ได้รับเลือกตั้งมีวาระอยู่ในตำแหน่งคราวละสี่ปีการศึกษา และเมื่อพ้นจากตำแหน่งตามวาระแล้วอาจได้รับเลือกตั้งอีกได้ แต่ต้องไม่เกินสองวาระติดต่อกัน

3. ให้คณะกรรมการกลุ่มเลือกกรรมการกลุ่มคนหนึ่งเป็นรองประธานกลุ่ม

4. ผู้มีสิทธิได้รับเลือกตั้งเป็นประธานกลุ่มต้องมีคุณสมบัติต่อไปนี้

(1) เป็นผู้บริหารโรงเรียนภายในกลุ่มโรงเรียน

(2) เป็นผู้มีความรู้ไม่ต่ำกว่าอนุปริญญาทางการศึกษา หรือคุณวุฒิอื่นที่เทียบเท่า

5. ให้คณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ กำหนดหลักเกณฑ์วิธีการและรายละเอียดอื่น ๆ เกี่ยวกับการเลือกตั้งประธานกลุ่ม และกรรมการกลุ่ม เช่น การกำหนดวันเลือกตั้ง การรับสมัครเลือกตั้ง การแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการเลือกตั้ง การประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิเลือกตั้งและผู้มีสิทธิรับเลือกตั้งและการประกาศผลเลือกตั้ง เป็นต้น

การเลือกตั้งตามวาระปกติให้กระทำในวันเดียวกันกับการเลือกตั้งผู้แทนข้าราชการครูในคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ ตามระเบียบคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ว่าด้วยการเลือกตั้งผู้แทนข้าราชการครูในคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ และคณะกรรมการการศึกษากิ่งอำเภอ พ.ศ. 2523

ผู้มีสิทธิเลือกตั้งต้องเป็นข้าราชการครู ซึ่งปฏิบัติหน้าที่อยู่ในโรงเรียนภายในกลุ่มโรงเรียนที่มีการเลือกตั้งนั้น และเพื่อประโยชน์แห่งระเบียบนี้ให้ถือว่าข้าราชการครู ที่ช่วยปฏิบัติราชการอยู่ในโรงเรียนภายในกลุ่มโรงเรียนใด เป็นผู้มีสิทธิเลือกตั้งในกลุ่มโรงเรียนนั้น

6. การเลือกตั้งประธานกลุ่มให้กระทำ ณ โรงเรียนที่เป็นสำนักงานกลุ่ม
วิธีการลงคะแนนเลือกตั้งให้กระทำโดยตรงและลับ

ในกรณีที่มีผู้ได้รับคะแนนสูงเท่ากัน ให้ใช้วิธีการจับฉลากเพื่อให้ได้มาซึ่ง
ประธานกลุ่ม

7. ในกรณีที่ไม่มีผู้สมัครรับเลือกตั้งเป็นประธานกลุ่มโรงเรียนใด ให้หัวหน้า
การประถมศึกษาอำเภอ พิจารณาคัดเลือกผู้บริหารโรงเรียนคนหนึ่งในกลุ่มโรงเรียนนั้น
เป็นประธานกลุ่ม

เมื่อดำเนินการเลือกตั้งหรือคัดเลือกประธานกลุ่มเสร็จ ให้หัวหน้าการประถม
ศึกษาอำเภอรายงานคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดทราบ และให้ประธานกลุ่ม
เข้ารับตำแหน่งในวันเริ่มปีการศึกษาใหม่

8. ประธานกลุ่มจะพ้นจากตำแหน่งได้ตามวาระ นอกจากนั้นจะพ้นจาก
ตำแหน่งได้คือเมื่อ

- (1) ตาย
- (2) ลาออก
- (3) เป็นบุคคลล้มละลาย
- (4) เป็นบุคคลไร้ความสามารถหรือเสมือนไร้ความสามารถ
- (5) ได้รับความจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก
- (6) พ้นจากการเป็นข้าราชการครู
- (7) ซากคุณสมบัติตามข้อ 4 (1)
- (8) ได้รับความสั่งให้ปฏิบัติหน้าที่นอกกลุ่มโรงเรียน หรือลาศึกษาต่อ
เป็นเวลานานเกินเก้าสิบวัน

ในกรณีที่ตำแหน่งประธานกลุ่มว่างลงก่อนถึงคราวออกตามวาระ ให้ดำเนินการ
เลือกตั้งประธานกลุ่มตาม ข้อ 5 ข้อ 6 และข้อ 7 ภายในสี่สิบห้าวัน และให้ประธานกลุ่ม
ที่ได้รับเลือกตั้งอยู่ในตำแหน่งเท่ากับวาระที่เหลืออยู่ของผู้ที่ตนแทน แต่ถ้าวาระที่เหลือไม่
ถึงเก้าสิบวันจะไม่เลือกตั้งก็ได้

9. กรรมการกลุ่มที่เลือกตั้งจากครูผู้สอน ต้องเป็นข้าราชการครูที่ปฏิบัติ
หน้าที่อยู่ในโรงเรียนภายในกลุ่มโรงเรียนนั้น

10. การเลือกตั้งและการพ้นจากตำแหน่งกรรมการกลุ่ม ให้นำความในข้อ 5 ข้อ 6 และข้อ 8 มาใช้บังคับกับอนุโลม

11. ในการประชุมคณะกรรมการจะต้องมีกรรมการกลุ่มเข้าร่วมประชุมไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการกลุ่มทั้งหมดจึงจะเป็นองค์ประชุม

ในกรณีที่ประธานกลุ่มและรองประธานกลุ่มไม่อยู่ในที่ประชุม หรือไม่อาจมาประชุมได้ ให้กรรมการกลุ่มที่มาประชุมเลือกกรรมการกลุ่มคนหนึ่งเป็นประธานในที่ประชุม

ในการออกเสียงลงมติ ให้ถือเสียงข้างมากของที่ประชุมกรรมการคนหนึ่งให้มีเสียงหนึ่งในการลงคะแนน ถ้าลงคะแนนเสียงเท่ากัน ให้ประธานในที่ประชุมออกเสียงเพิ่มขึ้นอีกหนึ่งเป็นเสียงชี้ขาด

12. กลุ่มโรงเรียนต้องจัดให้มีสำนักงานกลุ่มตามหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้

(1) ใช้สถานที่ของโรงเรียนภายในกลุ่มโรงเรียนเป็นโรงเรียนที่เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ หรือโรงเรียนที่มีอาคารสถานที่เพียงพอที่จะจัดเป็นสำนักงานกลุ่ม ศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนและห้องสมุดกลุ่มโรงเรียนได้

(2) ตั้งอยู่กลางกลุ่มโรงเรียน โดยมีเส้นทางคมนาคมสะดวกระหว่างโรงเรียนภายในกลุ่ม

13. ให้มีหัวหน้าสำนักงานและครูวิชาการสำนักงานไม่เกินสองคนปฏิบัติหน้าที่ที่สำนักงานกลุ่ม

14. ให้ประธานกลุ่มโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการกลุ่มเสนอชื่อครูผู้สอนต่อหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ เพื่อแต่งตั้งเป็นหัวหน้าสำนักงาน

ครูผู้สอนที่จะได้รับการแต่งตั้งเป็นหัวหน้าสำนักงาน ต้องมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

(1) เป็นครูผู้สอนซึ่งดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่าระดับ 4

(2) มีวุฒิทางการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาตรี หรืออนุปริญญา ในกรณีที่มีความจำเป็นและเหมาะสมอย่างยิ่งและได้รับความเห็นชอบ เอกฉันทจากคณะกรรมการกลุ่ม

(3) มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานธุรการและงานด้านวิชาการ

หัวหน้าสำนักงานมีวาระอยู่ในตำแหน่งคราวละสี่ปีการศึกษา และเมื่อพ้นจากตำแหน่งตามวาระแล้ว อาจได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใหม่อีกได้ แต่ต้องไม่เกินสองวาระติดต่อกัน

15. นอกจากพ้นจากตำแหน่งตามวาระตามข้อ 14 แล้ว หัวหน้าการประดมศึกษาอำเภออาจพิจารณาอนุมัติให้หัวหน้าสำนักงานออกจากตำแหน่งตามข้อเสนองของประธานกลุ่ม โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการกลุ่ม และให้หัวหน้าสำนักงานพ้นจากตำแหน่งตามข้อ 8 โดยอนุโลม

ในกรณีที่ตำแหน่งหัวหน้าสำนักงานว่างลงก่อนถึงคราวออกตามวาระให้ดำเนินการแต่งตั้งหัวหน้าสำนักงานตามข้อ 14 แทน ภายในสามสิบวัน และให้ผู้ที่ได้รับแต่งตั้งอยู่ในตำแหน่งเท่ากับวาระที่เหลืออยู่ของผู้ที่ตนแทน

16. การแต่งตั้งและการพ้นจากตำแหน่งครูวิชาการสำนักงาน ให้ดำเนินการตามข้อ 14 และข้อ 15 โดยอนุโลม

17. ให้ครูวิชาการกลุ่มจำนวนหกคน โดยแยกตามกลุ่มประสบการณ์กลุ่มละหนึ่งคน ยกเว้นกลุ่มทักษะ ให้มีครูวิชาการกลุ่มทักษะภาษาไทยหนึ่งคน และกลุ่มทักษะคณิตศาสตร์หนึ่งคน

18. ให้ประธานกลุ่มเสนอชื่อครูที่เด่นต่อหัวหน้าการประดมศึกษาอำเภอ เพื่อแต่งตั้งเป็นครูวิชาการกลุ่ม

ในกรณีที่ไม่มีครูที่เด่นในกลุ่มประสบการณ์ใด ให้โรงเรียนภายในกลุ่มเสนอชื่อครูผู้สอนที่มีความรู้ความสามารถทางการสอน และถือเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครูในโรงเรียนได้ และเคยทำการสอนมาแล้วไม่น้อยกว่าหนึ่งปีการศึกษา ต่อคณะกรรมการกลุ่มเพื่อที่จะพิจารณากัดเลือกผู้ที่เหมาะสมแล้วนำเสนอหัวหน้าการประดมศึกษาอำเภอ เพื่อแต่งตั้งเป็นครูวิชาการกลุ่มให้ครบจำนวนตามข้อ 17 และให้ครูวิชาการกลุ่มเลือกกันเองเป็นหัวหน้าคนหนึ่ง

ครูวิชาการกลุ่มให้อยู่ในตำแหน่งวาระสี่ปีการศึกษา และเมื่อพ้นจากตำแหน่งตามวาระแล้ว อาจได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใหม่อีกได้

19. นอกจากพ้นตำแหน่งตามวาระตามข้อ 18 แล้ว ให้ครูวิชาการกลุ่มพ้นจากตำแหน่งตามข้อ 8 โดยอนุโลม

ในกรณีที่ตำแหน่งครูวิชาการกลุ่มว่างลงก่อนถึงคราวออกตามวาระ ให้ดำเนินการตามข้อ 18 ภายในสามสิบวัน และให้ผู้ที่ได้รับแต่งตั้งอยู่ในตำแหน่งเท่ากับวาระที่เหลืออยู่ของผู้ที่ตนแทน แต่วาระที่เหลือไม่ถึงเก้าสิบวันจะไม่ดำเนินการแต่งตั้งก็ได้

อำนาจหน้าที่ของบุคลากรกลุ่มโรงเรียน

ประธานกลุ่มมีอำนาจและหน้าที่ดังต่อไปนี้

- (1) ควบคุม กำกับ ดูแล และนิเทศ การปฏิบัติงานของโรงเรียนภายในกลุ่มและของสำนักงานกลุ่ม
 - (2) รายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีของกลุ่มโรงเรียนต่อหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ
 - (3) รายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าสำนักงาน และครูวิชาการสำนักงาน ภายในกลุ่มโรงเรียน ต่อหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ
 - (4) เสนอการแต่งตั้งหัวหน้าสำนักงานและครูวิชาการสำนักงาน ต่อหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ
 - (5) ประสานงาน วางแผน และดำเนินการนิเทศร่วมกับศึกษานิเทศก์อำเภอ
 - (6) ปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอมอบหมาย
- ประธานกลุ่มจะมอบหมายให้ผู้บริหารโรงเรียนที่สำนักงานกลุ่มตั้งอยู่ดูแลทรัพย์สินและบุคลากรของสำนักงานกลุ่มก็ได้

คณะกรรมการกลุ่มมีอำนาจและหน้าที่ดังต่อไปนี้

- (1) พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนงานและโครงการของกลุ่มโรงเรียน
 - (2) พิจารณาให้ความเห็นชอบแนวทางพัฒนางานวิชาการที่โรงเรียนในกลุ่มดำเนินการร่วมกัน
 - (3) รายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีของข้าราชการครู และลูกจ้างประจำของกลุ่มโรงเรียนต่อหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ
 - (4) พิจารณาอนุมัติการจัดสรรงบประมาณประจำปีของกลุ่มโรงเรียน
- หัวหน้าสำนักงานมีอำนาจและหน้าที่ดังต่อไปนี้
- (1) รับผิดชอบในการบริหารงานของสำนักงานกลุ่ม ศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียน และห้องสมุดกลุ่มโรงเรียน
 - (2) รับผิดชอบการดำเนินงานของครูวิชาการสำนักงาน และครูวิชาการกลุ่ม

- (3) เสนอแผนงานและโครงการเพื่อดำเนินงานของกลุ่มโรงเรียนตามนโยบายของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ต่อคณะกรรมการกลุ่ม
- (4) เสนอแนวทางพัฒนางานวิชาการของกลุ่มโรงเรียน ต่อคณะกรรมการกลุ่ม
- (5) จัดเตรียมข้อมูลเกี่ยวกับการพิจารณาผลการปฏิบัติงานประจำปีของข้าราชการครูและลูกจ้างประจำภายในกลุ่มโรงเรียน เพื่อสนองต่อประธานกลุ่ม หรือคณะกรรมการกลุ่ม แล้วแต่กรณี
- (6) จัดเตรียมข้อมูลเกี่ยวกับงบประมาณประจำปีของกลุ่มโรงเรียน
- (7) จัดทำรายงานประจำปีของกลุ่มโรงเรียนเสนอต่อคณะกรรมการกลุ่ม
- (8) ปฏิบัติงานธุรการของคณะกรรมการกลุ่ม
- (9) ดำเนินงานภายในสำนักงานกลุ่มเพื่อให้มีประสิทธิภาพ
- (10) ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากประธานกลุ่ม หรือคณะกรรมการกลุ่ม

ครูวิชาการสำนักงานมีอำนาจและหน้าที่ดังต่อไปนี้

- (1) ปฏิบัติงานเกี่ยวกับศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียน และห้องสมุดกลุ่มโรงเรียน
- (2) ช่วยเหลือและสนับสนุนการปฏิบัติงานของครูวิชาการกลุ่ม
- (3) ปฏิบัติงานทางวิชาการอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากประธานกลุ่มหรือหัวหน้าสำนักงาน

ครูวิชาการกลุ่มมีหน้าที่ปฏิบัติการสอน และพัฒนาการสอนในกลุ่มประสบการณ์ที่ตนรับผิดชอบ ให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครูภายในกลุ่มโรงเรียน และมีหน้าที่ปฏิบัติงานด้านอื่น ๆ ดังต่อไปนี้

- (1) เป็นคณะทำงานในการวางแผนการเรียนการสอนของกลุ่มโรงเรียน
- (2) ให้คำปรึกษาแก่คณะกรรมการกลุ่มในการพิจารณาแนวทางพัฒนาทางวิชาการ
- (3) เป็นผู้นำในการให้บริการของศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียน และห้องสมุดกลุ่มโรงเรียน

- (4) เป็นวิทยากรด้านวิชาการของกลุ่มโรงเรียน
- (5) เป็นคณะกรรมการในการประเมินผลทางวิชาการของกลุ่มโรงเรียน
- (6) ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการกลุ่มมอบหมาย

สำนักงานกลุ่มโรงเรียน

ตามระเบียบคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ว่าด้วยกลุ่มโรงเรียน ประถมศึกษา พุทธศักราช 2529 ระบุให้กลุ่มโรงเรียนต้องจัดให้มีสำนักงานกลุ่มโรงเรียนในข้อ 21 ตามระเบียบนี้ และให้มีหัวหน้าสำนักงาน และครูวิชาการสำนักงานไม่เกินสองคน ปฏิบัติหน้าที่ที่สำนักงานกลุ่ม เพื่อให้กลุ่มโรงเรียนดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในการตั้งสำนักงานกลุ่มโรงเรียนนี้ให้ยึดหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้

1. ใช้สถานที่ของโรงเรียนภายในกลุ่มโรงเรียนที่เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่หรือโรงเรียนที่มีอาคารสถานที่เพียงพอที่จะจัดเป็นสำนักงานกลุ่ม ศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนและห้องสมุดกลุ่มโรงเรียนได้
2. ตั้งอยู่ศูนย์กลางกลุ่มโรงเรียน โดยมีเส้นทางคมนาคมสะดวกระหว่างโรงเรียนภายในกลุ่ม

จากที่กล่าวมาแล้วทั้งหมดจะเห็นได้ว่า กลุ่มโรงเรียนในปัจจุบันซึ่งได้รับการพัฒนามาตามลำดับ มีความเป็นเอกภาพในการดำเนินงานมากขึ้น มีโครงสร้างของงานที่ชัดเจนขึ้น จะต้องปฏิบัติตามระเบียบคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ว่าด้วยกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา พ.ศ. 2529 มีดังนี้คือ

1. งานนิเทศโรงเรียนและกลุ่มโรงเรียน
2. งานศูนย์วิชาการและห้องสมุดกลุ่มโรงเรียน
3. งานพัฒนาคุณภาพการศึกษา

งานวิชาการที่กลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาปฏิบัติทั้ง 3 งานนี้ มีผลต่อการพัฒนาประสิทธิภาพทางการเรียนการสอนของโรงเรียนประถมศึกษาภายในกลุ่มเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะงานพัฒนาคุณภาพการศึกษา ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาว่ากลุ่มโรงเรียนจัดกิจกรรมอะไรบ้างในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาภายในกลุ่ม และประสบปัญหาอุปสรรคอะไรบ้าง ซึ่งการพัฒนาคุณภาพการศึกษาย่อมเป็นหัวใจของงาน

วิชาการที่จะส่งผลไปถึงการพัฒนาภาพการศึกษาของโรงเรียนภายในกลุ่มทั้งโดยตรงและทางอ้อม

ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษานโยบายพัฒนาคุณภาพการศึกษาของกลุ่มโรงเรียนตามอำนาจและหน้าที่ของบุคลากรกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาที่กำหนดในระเบียบคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ว่าด้วยกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา พ.ศ. 2529 และข้อสรุปขอเขตของงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามที่สำคัญงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติกำหนดไว้ในโครงการพัฒนาคุณภาพการศึกษาปี 2526 งานหนึ่งของงานวิชาการที่กลุ่มโรงเรียนต้องปฏิบัติและรับผิดชอบ ในการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา ดังนี้

1. การพัฒนาบุคลากร
 - 1.1 ขั้นตอนการดำเนินการพัฒนาบุคลากร
 - 1.2 วิธีการและกิจกรรมในการพัฒนาบุคลากร
2. การพัฒนาทางวิชาการและการปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน
 - 2.1 การวางแผนการเรียนการสอนของกลุ่มโรงเรียน
 - 2.2 การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน
 - 2.3 การใช้บริการศูนย์วิชาการและห้องสมุดกลุ่มโรงเรียน
 - 2.4 การผลิตและการใช้สื่อการเรียนการสอน
 - 2.5 การพัฒนากิจกรรมการเรียนการสอน
3. การนิเทศ ติดตาม และประเมินผลทางการศึกษา
 - 3.1 การนิเทศและติดตามผลโรงเรียนภายในกลุ่ม
 - 3.2 การวัดผลและประเมินผลการเรียนการสอน
 - 3.3 การติดตามและประเมินผลด้านวิชาการ

การพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ความเป็นมาของการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

การพัฒนาการศึกษา นับว่าเป็นเรื่องมโหฬารสำคัญของรัฐ ในอันที่นำไปสู่การพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาการจัดการประถมศึกษา

ซึ่งเป็นการศึกษาขั้นพื้นฐานของประชากรส่วนใหญ่ ที่จะได้รับ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้ที่อยู่ในวัยเรียนให้มีความรู้ความสามารถตามจุดหมายของหลักสูตร เพื่อจะได้เป็นผู้นำที่มีคุณภาพ อยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขและเป็นพื้นฐานของการศึกษาทุกระดับ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 : 1) ได้กล่าวถึงความจำเป็นมาของการพัฒนาคุณภาพการประถมศึกษาไว้ดังนี้

สภาพปัจจุบัน การพัฒนาคุณภาพการประถมศึกษายังไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร มีปัญหาอุปสรรคมากมายทั้งด้านการบริหารการเรียนการสอน ตลอดจนการนิเทศการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบการจัดการประถมศึกษาส่วนใหญ่ของประเทศ ตระหนักในเรื่องนี้อย่างมาก ปี พ.ศ.2523 ได้กำหนดนโยบายเร่งรัดพัฒนาคุณภาพการประถมศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนระดับก่อนประถมศึกษา มุ่งด้านความพร้อมทั้งทางร่างกาย อารมณ์ สังคม สติปัญญา และให้มีเจตคติที่ดีต่อการเรียน ส่วนนักเรียนไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 ของนักเรียนประถมศึกษาทั้งหมด มีความรู้ความสามารถ ทักษะ เจตคติ และมีลักษณะที่พึงประสงค์อยู่ในระดับที่น่าพอใจ ทั้งนี้ มุ่งเน้นทักษะภาษาไทย คณิตศาสตร์ และกระบวนการทางวิทยาศาสตร์เป็นพิเศษ รวมทั้งสุขภาพอนามัย มีความจงรักภักดีต่อชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ สมรรถภาพทางกาย ปลูกฝังความเป็นพลเมืองดี มีคุณธรรม จริยธรรม มีกิจนิสัย และทักษะในการทำงานอีก เป็นพื้นฐานที่เอื้อต่อการพัฒนาอาชีพ เศรษฐกิจ สังคม ชุมชน และการปกครองในระบอบประชาธิปไตยที่มีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข

ปี พ.ศ.2527 ได้แต่งตั้งคณะกรรมการอำนวยการพัฒนาคุณภาพการประถมศึกษาแห่งชาติ ซึ่งประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิในค้ำต่าง ๆ กำหนดนโยบายหลักการ และวิธีการในการพัฒนาคุณภาพการประถมศึกษาว่า การพัฒนาคุณภาพการประถมศึกษา จะเกิดประสิทธิผลอย่างสมบูรณ์ที่สุด จะต้องมีการพัฒนาพร้อมกันทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านการบริหาร การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และการนิเทศติดตามผล

กระบวนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 : 3 - 4) ได้ระบุถึงกระบวนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาไว้ในเอกสารประกอบการประชุมสัมมนาหัวหน้า

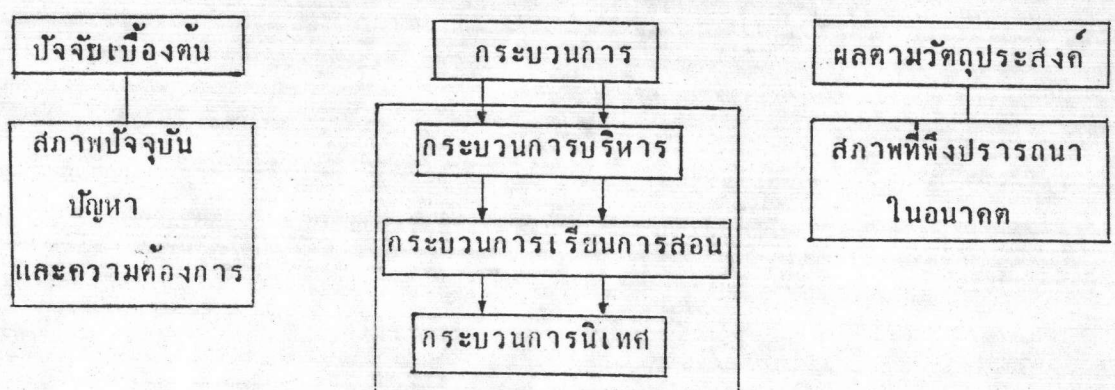
หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เมื่อวันที่ 6 - 20 พฤษภาคม 2531 ดังนี้

การพัฒนาคุณภาพการศึกษา จำเป็นต้องพัฒนาองค์ประกอบและกระบวนการทางการศึกษาหลายอย่างพร้อม ๆ กันไป กระบวนการที่สำคัญยิ่งที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาโดยรีบด่วนคือ การเรียนการสอน การบริหาร และการนิเทศการศึกษา

วงการศึกษารองไทย ได้ยอมรับความจำเป็นของการนิเทศศึกษามานานเกือบ 30 ปี จนถึงกับมีการแต่งตั้งศึกษานิเทศก์ทำหน้าที่นิเทศการศึกษาโดยเฉพาะขึ้นหลายกรมของกระทรวงศึกษาธิการ

หากวิเคราะห์กระบวนการเรียนการสอน กระบวนการบริหารและกระบวนการนิเทศอย่างเป็นระบบ จะเห็นได้ว่า กระบวนการทั้งสามนี้ เปรียบเสมือนส่วนต่าง ๆ ที่ประกอบเป็นร่างกาย ต้องปฏิบัติงานประสานสัมพันธ์และสนับสนุนซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี จึงจะช่วยให้การพัฒนาคุณภาพการศึกษาประสบความสำเร็จตามความปรารถนาได้ ซึ่งสอดคล้องกับ สังกัด อุทราพันธ์ (2530 : 233 - 236) กล่าวถึงการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยสรุปได้ว่า การพัฒนาคุณภาพศึกษานั้นมีเทคนิค 3 ประการคือ การพัฒนาปัจจัยในการจัดการศึกษา การพัฒนากระบวนการจัดการศึกษา และประการสุดท้าย คือ การควบคุมและตรวจสอบคุณภาพของผลผลิตจากการจัดการศึกษา ซึ่งถ้าส่วนใดส่วนหนึ่งบกพร่องประสานกันไม่สนิทก็มีผลให้ส่วนอื่น ๆ ได้รับความกระทบกระเทือนไปด้วย อันจะส่งผลให้คุณภาพการศึกษา โดยส่วนรวมต้องตกต่ำผิดเป้าหมายไป แม้ว่ากระบวนการสำคัญที่มีผลต่อคุณภาพการศึกษาโดยตรงคือ กระบวนการเรียนการสอน แต่การเรียนการสอนของนักเรียนและครู ก็ยังจำเป็นต้องอาศัยการบริหารมาช่วยเหลือ อำนวยความสะดวกแก่ครู คำนต่าง ๆ รวมทั้งการนิเทศที่สนับสนุนการเรียนการสอนของครูอีกทางหนึ่งด้วย ดังแผนภูมิ

แผนภูมิที่ 1 กระบวนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา



จากแผนภูมิต่างกล่าว การพัฒนาคุณภาพการศึกษา จำเป็นจะต้องทราบสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการทางการศึกษาเสียก่อน จึงจะกำหนดสภาพการศึกษาที่พึงประสงค์ในอนาคตได้ เมื่อทราบสภาพปัจจุบัน ปัญหา และสภาพที่พึงประสงค์ในอนาคตแล้ว ระบบการศึกษาก็ใช้กระบวนการเรียนการสอนเป็นกิจกรรมหลัก เพื่อพัฒนาไปสู่สภาพในอนาคต โดยมีกระบวนการบริหารและกระบวนการนิเทศ ทำหน้าที่อำนวยความสะดวกและสนับสนุนการเรียนการสอน

การพัฒนาบุคลากร

ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

นักวิชาการและนักการศึกษาทั้งในและต่างประเทศโดยทั่วไป โดยให้ความหมายของคำว่า การพัฒนาบุคลากรไว้มากมาย ดังต่อไปนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 179) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรนั้น หมายถึง กรรมวิธีในอันที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งใน ด้านความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญ และท่าทีต่าง ๆ

วิจิตร ศรีสะอ้าน (อ้างใน ไสร็จ แสนศิริพันธ์ 2527 : 215) แสดงทัศนะการพัฒนาบุคลากร หมายถึง

1. กรรมวิธีจะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของแต่ละบุคคลใน ด้านความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญ และทัศนคติ
2. การดำเนินการพยายามใด ๆ ที่จะทำให้สมรรถภาพเชิงสร้างสรรค์ของบุคคลแต่ละคนสอดคล้องกับงานในหน้าที่ที่บุคคลนั้นต้องกระทำ
3. การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดี ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น
4. กระบวนการที่เสริมสร้าง และเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีทำงานอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน
5. กระบวนการเสริมสร้าง เพิ่มพูนความรู้ และทักษะ หรือความชำนาญงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนในขอบเขตของการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน

มัลลาลี และคัฟฟี (Mullaley and Duffy 1978 : 121) อธิบายว่า การพัฒนาบุคลากร ครู อาจารย์ เป็นกระบวนการพัฒนาความก้าวหน้าในค่านวิชาชีพของครู อาจารย์ และการปรับปรุงการเรียนการสอนซึ่งหมายความว่า การพัฒนาครู อาจารย์นั้นจะช่วยให้ครู อาจารย์ทั้งหลายได้พัฒนาศักยภาพของความเป็นครู ซึ่งเป็นผลในการปรับปรุงการเรียนการสอน

สำหรับการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2526 : 139) ได้กล่าวว่า

"การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การปรับปรุง การเพิ่มพูนคุณภาพบุคลากร คือ ครูทั้งฝ่ายปฏิบัติการสอน และฝ่ายสนับสนุนการสอน รวมทั้งการปฐมนิเทศครูใหม่ ซึ่งขอบเขตของการพัฒนาจะครอบคลุมถึงการพัฒนาความรู้ วิชาชีพ เจตคติ และวิธีปฏิบัติงานในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สูงขึ้น"

จากแนวความคิดของนักวิชาการ และนักการศึกษาที่กล่าวมาแล้ว อาจสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการช่วยให้ครูเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความชำนาญ อย่างมีระเบียบแบบแผน ตลอดจนการพัฒนาด้านสั้ยแห่งความคิด เจตคติที่ดีในการทำงาน มีขวัญที่ดี มีสมรรถภาพในการทำงานก่อประโยชน์ให้เกิดขึ้นกับโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

ฉะนั้นการพัฒนาบุคลากรหรือครู จึงมีความสำคัญและมีความจำเป็นที่กลุ่มจะต้องจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเป็นการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรหรือครู ให้เกิดผลดีต่อโรงเรียนภายในกลุ่มต่อไป

ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร

การบริหารงานไม่ว่าจะเป็นองค์การรัฐบาลหรือองค์การธุรกิจเอกชน มีจุดมุ่งหมายสำคัญอยู่ที่ต้องการให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างประหยัด และมีประสิทธิภาพมีประสิทธิผล และพัฒนาอยู่เสมอ องค์ประกอบสำคัญในการบริหารงานคือ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ ในบรรดาปัจจัยเหล่านี้ คนนับว่ามีความสำคัญเป็นเอก เพราะการจะพัฒนากิจกรรมต่าง ๆ ในหน่วยงานให้บรรลุเป้าหมายได้นั้นย่อมขึ้นอยู่กับคนแต่ละคน ที่สำเร็จการศึกษาใหม่ ๆ แม้ว่าจะมีอุดมคติที่จะให้บริการแก่สังคม และประเพณีความกระตือรือร้นที่จะทำงาน มักจะมีความรู้สึกไม่มั่นใจในการทำงาน เพราะ

ความรู้จากสถานศึกษาที่ไต่เล้าเรียนมา เป็นความรู้ที่ให้หลักการกว้าง ๆ ไม่ได้สอนวิธีการทำงานเฉพาะตำแหน่งให้ และเป็นความจริงอีกประการที่ว่า การบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้าปฏิบัติงานนั้น ถึงแม้ว่าจะได้มีการกำหนดคุณสมบัติและกฎเกณฑ์ไว้เป็นอย่างดีแล้วก็ตามแต่ก็ไม่ได้เป็นหลักประกันที่ดีที่จะคัดเลือกบุคคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ได้เสมอไป เนื่องจากวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ ไต่ก้าวรุดหน้าไปอย่างรวดเร็ว ผลที่ตามมาคือ ผู้ที่เคยเหมาะสมกับหน้าที่ในสมัยหนึ่งอาจกลายเป็นหย่อนสมรรถภาพไปในอีกสมัยหนึ่งได้โดยง่าย เป็นเหตุให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาบุคคลในค้ำความรู้ ความสามารถเพื่อให้เข้าใจและซาบซึ้งในวิธีการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เมื่อความก้าวหน้าทางวิทยาการมีมากขึ้นร่วมกับหน่วยงานแต่ละหน่วยงานได้มีลักษณะเฉพาะมากยิ่งขึ้น ความต้องการที่จะพัฒนาฝีมือและความจำเป็นที่จะต้องใช้ผู้ที่มีความสามารถและได้รับการฝึกฝนมาในค้ำหนึ่งค้ำใดโดยเฉพาะก็ยิ่งมีมากขึ้น บุคคลเหล่านั้นจึงจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผลคดีได้ และนำความสำเร็จมาสู่หน่วยงานเป็นส่วนรวม ค้ำด้วยความสำคัญดังกล่าว นักบริหารที่ดีและสามารถจึงพึงเสริมสร้าง คุณเลเอาใจใส่ทบทวนบำรุงรักษาให้บุคคลากรอยู่ในสภาพที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอยู่เสมอ วิธีการที่จะบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ก็คือ การพัฒนาบุคคลากร (ทองกษัตริย์ วัชโรทยาน 2523 : 16 - 17)

ในปัจจุบันสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กำหนดนโยบายเกี่ยวกับแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2530 - 2534) ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคคลากรในข้อ 3.2 คือ

"ปรับปรุงการบริการค้ำสวัสดิการและการพัฒนาบุคคลากร เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายโดยเฉพาะครู - อาจารย์ มีขวัญกำลังใจ มีความรู้ ความสามารถ มีคุณธรรม จริยธรรม และมีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ"

และเพื่อสนองนโยบายการพัฒนาบุคคลากร โดยเฉพาะการพัฒนาครู อาจารย์ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จึงกำหนดกิจกรรมการพัฒนาบุคคลากรเพื่อให้โรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดได้ยึดถือเป็นแนวปฏิบัติ เช่น การปรุมนิเทศ การสัมมนาทางวิชาการ การศึกษาและค้ำงานนอกสถานที่ การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ การพัฒนาค้ำจิตใจ เป็นต้น

ขั้นตอนการดำเนินการพัฒนาบุคลากร

กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่กลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา ได้ดำเนินการอย่างมีลำดับขั้นตอนนั้นก็คือการฝึกอบรมครูให้มีความรู้ความเข้าใจ การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การผลิต การซ่อมแซม การเก็บบำรุงรักษา การใช้และบริการสื่อการเรียนการสอน ตลอดจนวิทยากรใหม่ ๆ ทางการศึกษา ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 : 4) ได้กำหนดขั้นตอนในการพัฒนาบุคลากรโดยใช้กิจกรรมการฝึกอบรมไว้ 5 ขั้นตอนด้วยกันคือ

1. วางแผนในการฝึกอบรม
2. วางหลักสูตรการฝึกอบรม
3. วางแผนการใช้สื่อประกอบการอบรม
4. อำนวยความสะดวกในขณะฝึกอบรม
5. ประเมินผลการฝึกอบรม

การวางแผนในการฝึกอบรม

การจัดดำเนินการงานอบรมวิชาการนี้ควรมีหน่วยงานหรือคณะกรรมการรับผิดชอบทำหน้าที่นี้โดยตรง คณะกรรมการควรเป็นชนิดถาวรและกรรมการชั่วคราว คณะกรรมการชั่วคราวจะตั้งขึ้นเมื่อต้องทำงานพิเศษเฉพาะเป็นครั้งคราว ๆ ไป และสลายตัวเมื่อทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ ส่วนคณะกรรมการถาวรควรอยู่ในวาระนานพอที่จะทำงานต่อเนื่องกันได้ คณะกรรมการประกอบด้วยผู้แทนกลุ่มที่เกี่ยวข้อง เพราะว่าทั้งนี้เพื่อที่ผู้จัดดำเนินการจะได้รู้ถึงความต้องการของอาจารย์ผู้เข้ารับการอบรมอย่างแท้จริง และอาจารย์ผู้เข้ารับการอบรม จะได้มีความรู้สึกเป็นเจ้าของโปรแกรมอีกด้วย คณะกรรมการไม่ควรจะมีจำนวนมากหรือน้อยเกินไป ควรจะมีพอที่ทำให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน ประธานหรือผู้จัดดำเนินการพัฒนาไม่ควรอยู่ในตำแหน่งบริหารที่ทำหน้าที่จะให้โทษให้คุณแก่ผู้เข้ารับการอบรมได้จะเป็นวิธีการที่ดีที่สุด เพราะการมีอำนาจหน้าที่จะให้โทษให้คุณจะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมไม่กล้าแสดงออกซึ่งความคิดเห็นอย่างเปิดเผยและจริงใจ คณะกรรมการชุดนี้ควรได้กำหนดอำนาจหน้าที่ในการดำเนินการของคณะกรรมการแต่ละคนไว้อย่างแจ่มแจ้งชัดเจนเป็นที่จัดงานนโยบายและแผนงานของการอบรมวิชาการไว้ทั้งแผนระยะสั้นและ

ระยะยาว ทั้งนี้เพราะการพัฒนาอาจารย์เป็นโปรแกรมที่ต่อเนื่อง จักวางระเบียบในการบริหารงาน และปฏิบัติตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ เช่น จะมีโครงการอบรมวิชาการปีละกี่ครั้ง ช่วงเวลาใด จะมีการประชาสัมพันธ์อย่างไรบ้าง เมื่อจัดอบรมแล้ว จะต้องทำหน้าที่ในการประเมินผลและติดตามผลการอบรมเมื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขสิ่งที่บกพร่อง และเมื่อจุดใดที่เด่นอยู่แล้วจะไต่พัฒนาให้ดียิ่งขึ้น วิเชียร ทวีลาภ (อ้างถึงใน ทองษัตริย์ วัชรโรทยาน 2523 : 27 - 28) ได้กล่าวถึงหน้าที่หลักของคณะกรรมการจัดดำเนินการไว้ดังนี้

1. สำนวจความต้องการและความสนใจของผู้บังคับบัญชา เพื่อทราบถึงปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และปัญหาอะไรบ้างที่คิดว่าเกี่ยวข้องกับการพัฒนาวิชาการ
2. สำนวจความต้องการหรือความสนใจในการเรียนรู้ ปัญหาส่วนตนในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้เข้ารับการอบรมทั้งหมด ถ้ามีโอกาสทำได้
3. สร้างโปรแกรมการอบรม (Overall plan) พร้อมทั้งกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวและระยะสั้นไว้
4. ทำรายการที่คิดว่าเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของโปรแกรม เช่น พิธีเปิดประชุมเนื้อหาวิชาการ อุปกรณ์ สถานที่ วิทยากร ฯลฯ
5. จัดตารางการอบรมประจำวัน เช่น การพูดหรือบรรยายในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นกลุ่ม วิธีการที่จะใช้ เช่น Symposium, panel discussion ฯลฯ
6. กำหนดงบประมาณค่าใช้จ่าย
7. กำหนดวิธีการดำเนินงานและเจ้าหน้าที่รับผิดชอบงาน เช่น การลงทะเบียนการพิมพ์ และการจัดเตรียมเอกสาร การประชาสัมพันธ์ การจัดสถานที่ การประเมินผลตามความจำเป็น
8. ตั้งหัวข้อเรื่องสำหรับการอบรม (Theme statement)
9. กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการอบรมตามความจำเป็น
10. จัดอุปกรณ์เครื่องมือใช้ในการอบรม เช่น วิทยากร เอกสาร หนังสือ ตำรา ที่จะให้ผู้เรียนได้อ่านกันคว่าใช้เป็น reference เครื่องมือเครื่องมือ

ในการอบรม เช่น projector, flip chart, คินสอสี, เครื่องเขียน, เครื่องเจาะ, กระดาษ, แฟ้ม, เครื่องพิมพ์ดีด, พนักงานพิมพ์ เป็นต้น

11. กำหนดวิธีการและมาตรการในการประเมินผลการเรียนและประเมินผลโปรแกรม

12. วางแผนการติดตามผล

การวางหลักสูตรการฝึกอบรม

การจัดโปรแกรมการอบรม การจัดหลักสูตรการศึกษา หรือการวางแผนการสอนเพียง 1 หัวข้อเรื่อง จะใช้หลักในการจัดซึ่งประกอบด้วยงาน 3 ชั้น การกำหนดวัตถุประสงค์ การเลือกเนื้อหาวิชาและประสบการณ์ในการเรียนรู้ และการประเมินผล

1. การเลือกเนื้อหาวิชาและประสบการณ์ในการเรียนรู้ การเลือกเนื้อหาวิชาในโปรแกรมการอบรมวิชาการ จะต้องสอดคล้องกับความต้องการทั้งของสถาบันและความต้องการส่วนบุคคล ตลอดจนวัตถุประสงค์ของโปรแกรมที่กำหนดไว้ จึงจะช่วยให้การพัฒนาอาจารย์ประสบผลสำเร็จ หลักเกณฑ์เบื้องต้นโดยทั่วไปในการเลือกเนื้อหาวิชา (สุมิตร ฤฎาภกร 2528 : 82 - 89) มีดังนี้

1.1 เนื้อวิชานั้นเชื่อถือได้ ทันสมัย ถูกต้อง เป็นหลักการ หรือความคิดรวมยอด

1.2 เนื้อวิชาควรสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงในสังคม

1.3 เนื้อวิชาควรมีความสัมพันธ์ระหว่างความกว้างและความลึกซึ้ง หมายถึงการให้ข้อมูล ขบวนการ ความคิดต่าง ๆ เกี่ยวกับเรื่องที่สอนนั้น อย่างเพียงพอที่จะให้ผู้เรียนเกิดความเข้าใจในหลักการ และความคิดรวมยอดได้อย่างลึกซึ้ง

1.4 สามารถสนองความมุ่งหมายในการสอนได้หลาย ๆ ด้าน

1.5 เนื้อวิชาควรสอดคล้องกับวุฒิภาวะในการเรียนรู้และประสบการณ์ของผู้เรียน การเลือกเนื้อหาและกิจกรรมควรคำนึงถึงความพร้อมทางด้านสมอง ความคิดและสภาพร่างกายของผู้เรียน ความรู้ใหม่หรือประสบการณ์ใหม่จะต้องมีความต่อเนื่องกับความรู้หรือประสบการณ์ในอดีตของผู้เรียน

1.6 เนื้อหาวิชาจะต้องสอดคล้องกับความต้องการและความสนใจของผู้เรียน การเรียนรู้จะมีสัมฤทธิ์ผลก็ต่อเมื่อผู้เรียนมีความต้องการและสนใจที่จะเรียนรู้

สรุปแล้วหลักเกณฑ์ในการเลือกเนื้อหาวิชาที่สำคัญก็คือ เนื้อหาวิชานั้นจะต้องมีความต่อเนื่อง (continuing) ก็มีการวางลำดับความสำคัญก่อนหลัง และมีความผสมผสานความรู้ในแต่ละวิชาตลอดโปรแกรม (Integration)

2. การเลือกวิธีการเรียนการสอน การสอนที่จะนำไปสู่ผลสำเร็จตามความมุ่งหมายที่กำหนดไว้นั้น ผู้สอนควรใช้วิธีการสอนหลาย ๆ แบบ ทั้งนี้เพราะการสอนแต่ละครั้งย่อมประกอบด้วยลุ่มมุ่งหมายหลายประการ เช่น การให้ผู้เรียน หนึ่ง ได้รับความรู้ สอง การได้รับสิ่งที่จะต้องแสดงให้ดู (procedures) สาม การได้ร่วมกิจกรรมการเรียนการสอน การจะตัดสินใจเลือกวิธีการสอนใดนั้นย่อมขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณา วิธีการสอนที่นิยมใช้มีดังนี้

2.1 การบรรยาย การบรรยายเป็นวิธีการที่เหมาะสมมากในการถ่ายทอดความรู้ในการให้ข้อมูล สามารถกำหนดขอบเขตเนื้อหาวิชาไว้ในเวลาที่เหมาะสมได้ ผู้บรรยายที่ดีมีความชำนาญสามารถแสดงภาพพจน์ให้ผู้ฟังเห็นจริงได้ ทำให้เกิดศรัทธาและเต็มใจที่จะรับฟังความคิดเห็นจากการบรรยาย สามารถดึงดูดผู้ฟังให้ตั้งใจและติดตามเรื่องโดยไม่เบื่อหน่าย แต่การบรรยายเป็นวิธีการเรียนแบบ Passive learning คือ ผู้เรียนไม่ได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนการสอน ไม่มีโอกาสร่วมในการแสดงออกซึ่งความคิดเห็น ทำให้เกิดความเบื่อหน่าย โดยเฉพาะถ้าผู้บรรยายไม่มีลีลาในการพูดที่ดี และเป็นวิธีการที่ไม่ส่งเสริมพัฒนาการทางความคิดและทัศนคติ

2.2 การสอนแบบสาธิต (Demonstration) เป็นวิธีการสอนที่ใช้กันมาก เมื่อความมุ่งหมายของการสอนเน้นการพัฒนาทักษะ ผู้เรียนจะได้เรียนด้วยการมองเห็นด้วยตา และได้ลงมือปฏิบัติจริง ขนาดกลุ่มของผู้เรียนไม่ควรเกินกว่า 20 คน ถ้ามากเกินไปผู้เรียนจะไม่มีโอกาสได้ลงมือปฏิบัติโดยทั่วถึงกัน ครูจะอธิบายและสาธิตทักษะที่ต้องการฝึกให้ผู้เรียนดูเป็นตัวอย่าง ควบคุมการฝึก ให้คำแนะนำ ช่วยแก้ไขจนผู้เรียนสามารถจะปฏิบัติเองได้ ข้อสำคัญเครื่องมือเครื่องใช้ก่อนที่จะนำ

มาสอน จะต้องตรวจตราให้เรียบร้อยว่าสามารถใช้งานได้ ผู้เรียนจะได้มองเห็น ได้ยินเสียง และสามารถใช้ประโยชน์ในการลงมือกระทำจริง ๆ ได้

ลักษณะเด่น ใช้ฝึกฝนซ้ำแล้วซ้ำอีก จนกระทั่งผู้เรียนเกิดทักษะที่ต้องการ ช่วยส่งเสริมให้ผู้เรียน เข้าใจและรู้จักใช้เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ และส่งเสริม การเรียนรู้ด้วยการกระทำ

ข้อจำกัด ถ้าครูใช้วิธีการนี้มากเกินไป จะทำให้เกิดความเบื่อหน่าย หรือ ถ้าครูเข้มงวดเกินไปจะเป็นการบั่นทอนความคิดหรือการปฏิบัติแปลก ๆ ใหม่ ซึ่ง ผู้เรียนอาจจะคิดขึ้นมาเองได้ ทักษะที่เลือกมาฝึกปฏิบัติควรเป็นทักษะที่จะเป็นประโยชน์ ต่อผู้เรียน ทั้งในด้านการเรียนรู้และการนำไปใช้เป็นประโยชน์ในชีวิตประจำวัน

2.3 การสอนแบบกระบวนการกลุ่ม (group process) โทบิน และคณะ (Tobin and others อ้างถึงใน ทองษัตริย์ วัชโรทยาน 2523 : 39 - 40) การสอนแบบกระบวนการกลุ่มเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการสอนที่มีจุดมุ่งหมาย สำคัญของการได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น การเรียนแบบกระบวนการกลุ่มนี้ มี Conference, workshop, seminar, journal club เป็นต้น โดยมี โครงสร้างหลักที่เป็นพื้นฐานดังนี้ มีผู้นำกลุ่มที่จะต้องทำหน้าที่

1. แนะนำกลุ่มให้รู้จักหัวข้อเรื่อง
2. กำหนดวัตถุประสงค์
3. อธิบายขอบเขตของหัวข้อที่จะถกเถียงกัน
4. อธิบายวิธีปฏิบัติ
5. สร้างบรรยากาศให้เหมาะกับการที่กลุ่มจะได้ร่วมกัน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

2.4 บทเรียนที่จัดทำเพื่อให้ผู้เรียน เรียนรู้ได้ด้วยตนเอง (Programmed Instruction) เป็นการเรียนที่มุ่งให้เกิดการเรียนรู้เฉพาะเรื่อง โดยจัด เนื้อหาวิชาให้ต่อเนื่องกัน และมีวิธีการทดสอบผลการเรียนรู้เบ็ดเสร็จอยู่ในบทเรียน อาจจะอยู่ในรูปของ Programmed Text, Sound-Slide Program, Film Strip หรือ Microfilm ผู้เรียนอาจเรียนด้วยตนเองในห้องเรียนที่มีเครื่องช่วยสอน (Teaching machine) อาจใช้โทรทัศน์วงจรปิดภายในห้อง หรือ เครื่องคอมพิวเตอร์ช่วยก็ได้

การวางแผนการใช้สื่อประกอบการอบรม

สมพงษ์ เกษมสิน (อ้างถึงใน ทองษัตริย์ วิชาโรทยาน 2523 : 41) ได้กล่าวถึงการเลือกอุปกรณ์และเครื่องใช้ในการสอน เช่น สื่อการสอนต่าง ๆ (instructional media) อุปกรณ์และเครื่องใช้ในการสอนจะช่วยให้ผู้เรียนเกิดความเข้าใจในบทเรียนดีขึ้น ดังคำพูดที่ว่า "ลืปากว่าไม่เท่าตาเห็น" เพราะอุปกรณ์ต่าง ๆ เหล่านั้นจะช่วยกระตุ้นประสาทสัมผัสต่าง ๆ ทำให้ผู้เรียนสนใจต่อบทเรียนมากขึ้น ผู้เรียนได้รับภาพพจน์ทำให้จดจำได้นาน ประโยชน์ของอุปกรณ์การสอนมีดังนี้

1. ช่วยให้การบรรยายมีผลดียิ่งขึ้น
2. ช่วยเน้นและดึงดูดความสนใจจากผู้เข้ารับการอบรมได้ดี
3. ได้รับความสนใจผู้ฟังได้ดี และเป็นการช่วยให้ก้าวไปสู่หัวข้อเรื่องอื่น ๆ

ได้สะดวก

4. ช่วยแก้ปัญหาในการบรรยายสำหรับหัวข้อที่มีความสับสนยุ่งยาก
5. ช่วยให้ความเข้าใจในเรื่องนั้น สนิทแน่นและยืนนาน
6. ช่วยสร้างความเข้าใจ การติดตามเรื่องได้ตลอดไป
7. ประหยัดเวลาในการบรรยายได้มาก

การอำนวยความสะดวกในการฝึกอบรม

การอำนวยความสะดวกในการฝึกอบรม หรือการสร้างบรรยากาศแวดล้อมมีความสำคัญต่อการเรียนรู้เป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นสิ่งที่จะช่วยส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดความสนใจต่อบทเรียน ซึ่งจะมีผลให้การเรียนรู้มีสัมฤทธิ์ผล คือ ผู้เรียนมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเกิดขึ้น บรรยากาศแวดล้อมนี้ประกอบด้วย

1. บรรยากาศแวดล้อมที่เป็นสถานที่ เช่น ห้องเรียน เก้าอี้ เครื่องมือ เครื่องใช้ในการช่วยสอน เป็นต้น ห้องเรียนที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ เช่น การจัดชั้นเรียนเป็นรูปวงกลม จะทำให้ผู้เรียนทุกคนได้เห็นหน้าทั่วถึงกัน จะช่วยเอื้ออำนวยให้ทุกคนได้มีโอกาสร่วมแสดงความคิดเห็นได้พัฒนาการพูด แสดงความคิดเห็น ดังนั้นสถานที่สำหรับใช้ในการอบรม ควรจัดให้เหมาะสมกับการใช้สอย เช่น อาจจะต้องมีห้องบรรยายซึ่งบรรจุคนจำนวนมาก เพื่อใช้ในการฟังบรรยาย รับฟังข้อมูลจากวิทยากร

และเมื่อมีการใช้วิธีการเรียนแบบกระบวนการกลุ่มที่จะต้องแบ่งเป็นกลุ่มย่อย ๆ เล็ก ๆ ก็ควรจะจัดห้องเรียนเล็ก ๆ สำหรับกลุ่มต่าง ๆ ใช้ฝึกแก้ปัญหากัน ไม่ควรแบ่งกลุ่มย่อย แล้วใช้กระบวนการกลุ่ม ใช้ห้องบรรยายใหญ่ ๆ เพราะเสียงที่แสดงความคิดเห็นจะรบกวนซึ่งกันและกัน ทำให้กลุ่มแต่ละกลุ่มหมดความสนใจที่จะออกความคิดเห็น กลุ่มของผู้เรียนก็เช่นกัน ควรจัดเป็นกลุ่มเล็ก ๆ ที่ไม่ควรจะเกิน 20 คน เพราะผู้เรียนควรจะได้รับเอาใจใส่จากครูโดยทั่วกัน ถ้าเป็นไปได้สถานที่เรียนหรืออบรมควรจะทำอยู่ห่างไกลจากงานประจำที่ทำอยู่ เพื่อป้องกันมิให้ถูกรบกวนจากงานประจำ เครื่องมือเครื่องใช้ที่ช่วยให้การสอน เช่น เครื่องฉายภาพยนตร์ เครื่องฉายภาพนิ่ง ควรเตรียมให้พร้อมผู้เรียนสามารถมองเห็นได้ทั่วถึง ห้องเรียนควรมีการถ่ายเทอากาศได้ดีไม่ร้อนจัด หรือเย็นจัดจนเกินไป จะมีส่วนช่วยสนับสนุนการเรียนรู้อย่างมาก

2. ภาวะแวดล้อมทางค่านิยม ภาวะแวดล้อมทางค่านิยมมีความสำคัญมาก ต่อความรู้ของผู้เรียน การสร้างบรรยากาศที่ดีจะต้องมีการวางแผนและควรมีตลอดระยะเวลาของการอบรม บรรยากาศของความเป็นประชาธิปไตย ควรจัดให้มีขึ้นในการอบรมวิชาการแก่อาจารย์ เพื่อที่อาจารย์จะได้มีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นและวิพากษ์วิจารณ์ ผู้นำของความเป็นประชาธิปไตยในอันดับแรกก็คือผู้จัดดำเนินการอบรม และครูจะต้องมีลักษณะเป็นประชาธิปไตย จึงจะสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้เรียน ทำให้ผู้เรียนเข้าร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้ได้อย่างเต็มความสามารถ นอกจากนี้ภาวะแวดล้อมทางค่านิยมที่จะช่วยให้ผู้ใหญ่เกิดความเรียนรู้ มีคุณลักษณะพื้นฐาน 4 ประการ

- 2.1 ให้การยอมรับนับถือว่าผู้เรียนเป็นบุคคลหนึ่ง
- 2.2 มีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการ
- 2.3 มีอิสระในการแสดงออกและการได้รับข้อมูลที่เป็นประโยชน์
- 2.4 มีส่วนร่วมในการวางวัตถุประสงค์ของโปรแกรมมีส่วนร่วม

ในการจัดดำเนินการและประเมินผล (ทองษัตรีย์ วัชรโรทยาน 2523 : 47)

การประเมินผลการฝึกอบรม

กีลเลอร์ (Keeler 1972 : 317) ได้กล่าวถึง การประเมินผล เป็นกระบวนการที่จะค้นหาคุณค่าหรือประเมินค่าของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง การประเมินผล

โปรแกรม จำเป็นจะต้องกระทำต่อเนื่อกัน เพื่อประโยชน์สำคัญ 2 ประการคือ

1. ปรับปรุงวิธีการจัดดำเนินงานอบรมนับตั้งแต่การวางแผน โครงสร้าง การตัดสินใจสั่งการ สถานที่ เครื่องมือเครื่องใช้ และการเงิน สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

2. ปรับปรุงหลักสูตรหรือโปรแกรมการอบรม ตั้งแต่วัตถุประสงค์ เนื้อหา วิชา วิธีการเรียนการสอนและคุณภาพของการเรียนรู้

การประเมินผลต้องมีการวางแผน โดยกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ว่าจะวัดอะไร ประเมินผลอะไร ประเมินใคร และใช้วิธีการอะไร อย่างไร การประเมินผลที่จะได้ผลดีจะต้องกระทำเป็นระยะติดต่อกันไป สิ่งสำคัญที่ควรตระหนักก็คือ การสนับสนุนส่งเสริมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้วิธีประเมินผลการเรียนรู้ของตนเอง เพราะผู้เรียนย่อมรู้ว่าตนเองเรียนรู้อะไรบ้าง การป้อนกลับ (feed back) จากครูเป็นส่วนประกอบสำคัญ ที่จะช่วยให้ผู้เรียนรู้จักตนเองมากยิ่งขึ้น

กระบวนการในการประเมินผลประกอบด้วยขั้นตอนง่าย ๆ ซึ่ง Knowles (อ้างถึงใน ทองษัตริย์ วัชรโรทยาน 2523 : 43) ได้กล่าวไว้ดังนี้

1. สร้างแบบฟอร์มหรือตั้งคำถามที่ต้องการจะทราบ (อาจกำหนดเกณฑ์หรือมาตรฐานไว้)
2. รวบรวมข้อมูลที่สามารถจะตอบคำถามที่สร้างขึ้น
3. วิเคราะห์ข้อมูลและแปลความหมายผลที่ได้รับว่าเป็นคำตอบที่ตรงกับคำถามที่ตั้งไว้หรือไม่
4. ปรับปรุงแผนของโปรแกรมจากข้อบกพร่องที่ค้นพบ นับตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์ วิธีจัดดำเนินโปรแกรม

วิเชียร ทวีลาภ (2517 : 111) ได้กล่าวถึงการประเมินผลการอบรมจะต้องมีแบบฟอร์มหรือคำถามที่จะใช้เป็นเครื่องมือในการค้นหาคำตอบเพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับแก้ไขจุดบกพร่องโปรแกรม ควรจะต้องครอบคลุมในเรื่องเหล่านี้

1. บรรยากาศของภาวะแวดล้อม เช่น สถานที่ แสง เสียง
2. ความเข้าใจเกี่ยวกับจุดหมายและวัตถุประสงค์ของโปรแกรมการอบรม

3. ความต้องการและความสนใจของผู้เรียนเกี่ยวกับการอบรม
4. คุณภาพของโปรแกรม
5. การจัดดำเนินการโปรแกรม
6. ความรู้สึกต่อบทเรียนหรือเนื้อหาวิชา วิธีการสอนของวิทยากร และ การนำไปใช้ในการปฏิบัติงานของผู้เข้าอบรม
7. วิธีการประเมินผล
8. การประชาสัมพันธ์
9. บรรยากาศการเรียนในกลุ่ม
10. การบริการและความสะดวกต่าง ๆ

การประเมินผลการพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญมาก ควรมีความจริงจัง ในการประเมินผลหลังจากมีการพัฒนาแล้ว เพราะจะทำให้ทราบจุดอ่อนจุดแข็ง ของการพัฒนาที่จัดขึ้นแต่ละครั้ง เนื่องจากการจัดการพัฒนาในแต่ละครั้งองค์การ ย่อมต้องลงทุนเสียค่าใช้จ่ายต่าง ๆ บุคลากรก็เสียเวลาปฏิบัติงานปกติมารับการพัฒนา ปัจจุบันผู้บริหารระดับสูงตระหนักถึงความจำเป็นยอมลงทุนเพื่อการพัฒนา และมองเห็น ว่าบุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีค่าขององค์การ บุคลากรที่เข้ารับการพัฒนาย่อมถาม ตนเองว่า ถ้าเขาเข้ารับการพัฒนาแล้ว เช่นการอบรมสัมมนา จะมีความรู้ ความ สามารถอะไรเพิ่มขึ้น มีความจริงจังกับประโยชน์ที่จะได้รับให้ความเอาใจใส่ในขณะ ทำการพัฒนาเต็มที่ ก่อนจะเข้ารับการพัฒนาย่อมพิจารณาผลเสียให้แต่ละหลักสูตร หากภายหลังการเข้ารับการอบรม สัมมนาแล้วมีการประเมินผล ปรากฏว่า บุคลากร ผู้นั้นได้รับประโยชน์ตามที่ต้องการหรือคิดว่าก็แสดงว่าหลักสูตรการอบรม เรื่องดังกล่าว นั้น เหมาะสม หากเป็นไปได้ในทางตรงกันข้าม ผู้จัดการพัฒนาย่อมจำเป็นต้องศึกษาข้อ บกพร่องแล้วนำไปปรับปรุงในการจัดการพัฒนาต่อไป (วาสนา สิงห์โกวิท 2528 :12)

กล่าวโดยสรุป การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร คือความพยายามที่จะวัดว่า การดำเนินการพัฒนา เช่นการฝึกอบรมนั้น ได้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างมี ประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพเพียงใด โดยอาศัยวิธีการอย่างเป็นระบบ เพื่อที่จะ ประเมินคุณค่าหรือ ศีราคาการพัฒนาที่ได้กระทำไปโดยการพิจารณาจากปฏิกิริยาของ ผู้เข้ารับการพัฒนามีต่อโครงการนั้น ๆ และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงาน

เสาวลักษณ์ สิงโกลวิทย์ และ กมล อกุลพันธ์ (2528 : 262) ได้กล่าวถึง การประเมินผลการพัฒนาบุคลากรมีวัตถุประสงค์คือ

1. เพื่อจะทราบว่า การพัฒนานั้นได้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่เพียงไร
2. ข้อมูลจากการประเมินผลจะช่วยให้ทราบถึงข้อบกพร่อง เพื่อจะได้หาทางปรับปรุงให้ดีขึ้น
3. เพื่อช่วยทั้งผู้ให้การพัฒนาและผู้เข้ารับการพัฒนา ได้ทราบถึงข้อดีและจุดอ่อน เพื่อจะได้หาทางปรับปรุงให้ดีขึ้น
4. ข้อมูลจากการประเมินผลการพัฒนาจะช่วยการตัดสินใจของผู้บริหารว่า ควรจะมีการจัดโปรแกรมเพื่อการพัฒนาอีกหรือไม่ ค่าใช้จ่ายและความคุ้มค่าเป็นอย่างไร

สำหรับการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ผู้วิจัยขอก้าวในเรื่องต่อไปนี้

1. ประเภทของการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

เสาวลักษณ์ สิงโกลวิทย์ และกมล อกุลพันธ์ (2528 : 264 - 274) ได้แบ่งการประเมินผลการพัฒนาออกเป็น 5 ประเภท ได้แก่

1. การประเมินผลปฏิกิริยา (Reaction Evaluation) เป็นการประเมินความรู้สึกของผู้เข้ารับการพัฒนาว่าชอบหรือไม่ชอบอย่างไร เพียงไร ทั้งนี้ไม่เกี่ยวกับประสิทธิผล ในการพัฒนา
2. การประเมินผลการเรียนรู้ (Learning Evaluation) เป็นการประเมินผู้เข้ารับการพัฒนาว่ามีความรู้ ความเข้าใจเนื้อหาสาระเพียงไร
3. การประเมินผลพฤติกรรมการทำงาน (Job Behavior Evaluation) เป็นการประเมินที่มีความสำคัญมาก เพราะถ้าผู้เข้ารับพัฒนามิได้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานให้ดีขึ้นตามความรู้ที่ได้รับมา ก็จะเป็นการล้มเหลวอย่างสิ้นเชิง
4. การประเมินผลผลลัพธ์รวมที่ตักแถมองค์กร (Result Evaluation) เป็นการประเมินที่ค่อนข้างยากกว่าประเภทอื่น เพราะมีตัวแปรอื่น ๆ เข้ามาเกี่ยวข้อง

มาก ผู้ทำการประเมินผลต้องรู้จักแยกแยะและวิเคราะห์ว่าผลลัพธ์รวมที่เกิดขึ้นแก่องค์กรนั้นเป็นผลมาจากการพัฒนาหรือเพราะปัจจัยอื่น ๆ เช่น บรรยากาศที่สนับสนุนให้มีการเปลี่ยนแปลง ในทางที่ดีขึ้น การสนับสนุนและอุทิศกำลังกาย กำลังใจ เป็นต้น

5. การประเมินผลในด้านอื่น ๆ ที่เกิดจากการพัฒนา (Additional Outcomes) การประเมินผลในมิตินี้มุ่งพิจารณาในเรื่องต่าง ๆ ที่ไม่ได้กล่าวในการประเมินผลใน 4 ประเภทที่กล่าวมา เช่น การพิจารณาว่าหลังจากได้รับการพัฒนาแล้ว บุคคลผู้นั้นมีความพอใจ และภูมิใจงานของคนหรือไม่ มีความรู้สึกดีต่อตนเองหรือไม่ เป็นต้น

2. หลักเกณฑ์ในการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

หนังสือ หันนาทินทร์ (2524 : 54 - 55) กล่าวถึงหลักเกณฑ์ในการประเมินว่า การประเมินผลในรูปใดก็ตาม จะต้องระลึกไว้เสมอว่า

1. การประเมินผล จะต้องกระทำโดยยึดเอาจุดหมายของงานที่กว้างไว้เป็นเกณฑ์
2. การประเมินผลที่ดีจะต้องประกอบด้วยความร่วมมือจากทุกฝ่าย
3. เกณฑ์และวิธีการประเมินผลจะต้องเข้าใจกันระหว่างผู้ที่จะร่วมมือประเมินผลว่า เกณฑ์ที่ใช้มีความหมายอย่างไร เช่น ที่เรียกว่าสอนคนคตินั้น มีเกณฑ์อะไรเป็นเครื่องวัด
4. การประเมินผลควรกระทำเสมอ ๆ เป็นระยะ ๆ เพื่อจะได้มองเห็นแนวโน้มและความเปลี่ยนแปลงในงานต่าง ๆ รวมทั้งความแน่นอนในการประเมินผลนั้นด้วย
5. ตัวเครื่องมือสำหรับการประเมินก็ควรได้รับการประเมินด้วยว่าให้ความเที่ยงตรงและความแน่นอนสักเพียงไร
6. หลังจากที่ไต่ประเมินผลของแต่ละหน่วยงานแล้ว ควรจะได้นำผลการประเมินแต่ละหน่วยมารวมประมวลเข้าเป็นการประเมินส่วนรวมของโรงเรียน ผลจากการประเมินนี้จะเป็นเครื่องนำทางในการพิจารณาปรับปรุงในการต่อไป

3. วิธีการประเมินผลการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร

วิธีการประเมินผลการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรอาจมีได้หลายประเภท แต่ที่ได้รับความนิยมได้แก่

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 200) เสนอวิธีการประเมินผลในการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่ได้รับความนิยมมาก มีอยู่ 4 วิธีคือ

1. การวัดผลก่อน - หลัง การวัดผลในตอนแรก (Pre-test) กับการวัดผลตอนสุดท้าย (Post-test) แล้วนำมาเปรียบเทียบกัน ก็จะทราบความแตกต่างของผู้เข้ารับการพัฒนาว่าเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร เพียงใด หรือไม่

2. การจัดตั้งมาตรฐานในการปฏิบัติงาน เพื่อประเมินผลว่าหลังจากได้เข้ารับการพัฒนาแล้วมีทักษะในการทำงานสูงขึ้นหรือไม่ เช่น การพิมพ์ดีด อาจตั้งมาตรฐานการพิมพ์ดีดของเสมียนไว้ว่าจะต้องพิมพ์สัมพันธ์ให้ได้นาทีละ 45 คำ เมื่อนำเสมียนมาเข้ารับการพัฒนา แล้วนำผลการปฏิบัติงานที่ตั้งไว้ ก็จะทราบว่าผลงานได้เพิ่มขึ้นหรือไม่

3. การสังเกตจากการปฏิบัติงานที่กำหนดเป็นมาตรฐาน วิธีการนี้จะกำหนดลักษณะของงานที่จะสังเกตเป็นมาตรฐานขึ้น แล้วให้คะแนนในการปฏิบัติงานไว้ หรืออาจสังเกตจากปริมาณผลผลิตก็ได้ จากนั้นจึงนำเอาผลที่ได้จากการสังเกตไปกำหนดเป็นมาตรฐานไว้เพื่อใช้เปรียบเทียบกับงานที่มีลักษณะเหมือนกัน หรือใกล้เคียงกัน

4. การกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานโดยการสังเกต วิธีการนี้มีลักษณะคล้ายกับวิธีที่ 3 แตกต่างกันแต่ว่างานที่สังเกตนั้นเป็นงานรวม มิได้แยกออกมากำหนดไว้เพื่อการสังเกตอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ ส่วนวิธีการสังเกตก็ดำเนินการเช่นเดียวกับวิธีที่ 3

4. ผู้ประเมินผล

โดยปกติได้แก่ผู้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิด (Immediate supervisor) ของผู้ถูกประเมิน ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบที่ได้สั่งให้ผู้ประเมินปฏิบัติ และให้ผู้บังคับบัญชาสูงขึ้นไป อีก 1 ถึง 2 ระดับ ลงความเห็นประกอบเพื่อตรวจสอบอีกครั้งหนึ่ง ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาที่จะทำการประเมินผลเหล่านี้ต้องมีความเข้าใจ หรือได้รับการประเมิน

หรือชี้แจงเสียก่อนให้ทราบถึงนโยบาย วัตถุประสงค์ หลักการและเทคนิคในการประเมินผลตามแบบฟอร์ม และลักษณะงานที่กำหนดเป็นมาตรฐานไว้ (ชลิตา ธรรมณี และพูนศรี สงวนชีพ 2528 : 197)

5. การนำเอาผลของการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้

การประเมินผลงานจะได้ผลออกมาเป็นหลักใหญ่ ๆ 3 ประการคือ ผลงานดีเด่น (Outstanding) ผลงานเป็นที่น่าพอใจ (Satisfactory) และผลงานไม่เป็นที่น่าพอใจ (unsatisfactory) ซึ่งจะนำมาใช้ประกอบการพิจารณาของผู้บังคับใช้ดังนี้

ผลงานดีเด่น	นำไปใช้ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ
ผลงานเป็นที่พอใจ	นำไปใช้ในการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนในกรณีพิเศษ

ผลงานไม่เป็นที่น่าพอใจ นำไปใช้ในการพิจารณาจัดกิจกรรมการพัฒนา เช่น การฝึกอบรม ให้คำแนะนำหรือแนะแนวในการทำงาน การย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ เป็นต้น (ชลิตา ธรรมณี และพูนศรี สงวนชีพ 2528 : 198)

กล่าวโดยสรุป การประเมินผลการจัดกิจกรรมการพัฒนากุลลากรเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การดำเนินการสมบูรณ์ยิ่งขึ้น สามารถแก้ไขได้ตรงเป้าหมาย และนำผลที่ได้รับจากการประเมินผลไปปรับปรุงเพื่อเพิ่มผลผลิตแก่องค์กรต่อไป

การพัฒนากุลลากร เป็นงานหนึ่งที่กลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาจะต้องปฏิบัติ หรือดำเนินการเป็นอันดับแรกในการที่จะพัฒนาคุณภาพการศึกษา หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า ก่อนที่จะพัฒนางาน ก็ต้องมีการพัฒนาคนเป็นอันดับแรก ซึ่งเป็นการเสริมสร้างความเจริญงอกงามทั้งในด้านความคิดเห็น การกระทำ ความรู้สึก และความสามารถของผู้ปฏิบัติงานให้กว้างขวางก้าวหน้าออกไป เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูง

วิธีการและกิจกรรมในการพัฒนาบุคลากร

ในการดำเนินการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรจะดำเนินไปได้ด้วยดีนั้นมิใช่ขึ้นอยู่กับผู้ทำหน้าที่พัฒนาแต่เพียงฝ่ายเดียว จะต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากทุกฝ่าย การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีของบุคลากร การสร้างบรรยากาศที่น่าอยู่ มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และประการสำคัญที่สุดความตั้งใจจริงของบุคลากรที่จะมุ่งมั่นพัฒนาศักยภาพของตนเอง เพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ ความสามารถ ทักษะและความชำนาญงาน ตลอดจนมีเจตคติที่ดีในการทำงานเพื่อผลิตผลอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การพัฒนาบุคลากรของกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา บุคลากรที่กล่าวถึงคือ ครู อาจารย์นั่นเอง การดำเนินงานการจัดกิจกรรมเพื่อการพัฒนาจึงมีความสำคัญที่จะช่วยส่งเสริมให้ครูอาจารย์ทำงานด้วยความมั่นใจ มีประสิทธิภาพ มีความทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลงของวิทยาการใหม่ อันจะส่งผลให้การเรียนการสอนเป็นไปอย่างมีคุณค่ามากที่สุด และการพัฒนาบุคลากรจะดำเนินไปได้ด้วยดีย่อมจะต้องอาศัยปัจจัยหรือองค์ประกอบสำคัญในการดำเนินการ ซึ่งจะได้กล่าวต่อไป

1. องค์ประกอบในการดำเนินการพัฒนาบุคลากร

องค์ประกอบที่เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาบุคลากร ที่จะทำให้การปฏิบัติงาน สำเร็จตามเป้าหมายนั้น ขณะทำงานพัฒนาการเรียนการสอน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (2523 : 14 - 15) ได้ให้ข้อคิดว่าจะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญได้แก่

1.1 บุคคล ประกอบด้วย

1.1.1 ผู้ที่มีความตั้งใจและพร้อมที่จะพัฒนาตนเอง เพราะการพัฒนาจำเป็นต้องเริ่มที่บุคคลก่อน

1.1.2 วิทยาการผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้งด้านทฤษฎีและปฏิบัติ

1.1.3 ผู้บังคับบัญชาทุกระดับจะต้องเล็งเห็นความสำคัญ และให้การช่วยเหลือสนับสนุนอย่างจริงจัง

1.2 งบประมาณ คือ เงิน วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ในการพัฒนา รวมทั้งสิ่งจูงใจ ทั้งทางเศรษฐกิจ และการบำรุงขวัญหรือกำลังใจ

1.3 บรรยากาศและสภาพแวดล้อม ได้แก่ สถานที่ เวลา บุคลิกภาพ และพฤติกรรมของบุคคล ฯลฯ ที่จะเอื้ออำนวยต่อการพัฒนา

1.4 การสื่อข้อความและการประสานงาน ทั้งการจัดการที่ดีที่สุด จะทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ทราบถึงวัตถุประสงค์ นโยบาย และข้อความที่เสริมสร้างทัศนคติ ความเข้าใจอันดี ในเรื่องที่จะพัฒนาในครั้งนั้น ๆ

1.5 อื่น ๆ เช่น การยอมรับ กำลังใจ และความมีน้ำหนึ่งใจเดียวกัน จากสมาชิกทุกระดับ

2. วิธีการดำเนินการจัดกิจกรรมการพัฒนากุศลกร

ไพฑูรย์ ลินลารัตน์ (2520 : 13 - 14) กล่าวว่า กิจกรรมการพัฒนา บุคลากร หมายถึง กิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ทักษะรวมทั้ง ปรับปรุงเจตคติและเทคนิคต่าง ๆ อันจะส่งผลให้การเรียนการสอนและการปฏิบัติงาน ด้านอื่น ๆ สมฤทธิ์ผลหรือบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพโดยทั่วไปสามารถจัดได้ 3 แบบ คือ

ก. แบบที่จัดตามสะดวก (Unsystematic Programs) จะจัด บรรยายหรือประชุมเป็นครั้งคราว เช่น การปฐมนิเทศอาจารย์ใหม่ เวลาที่จัดประมาณ 1 - 2 ชั่วโมง ไม่เกินครั้งวัน ผู้บรรยายเป็นผู้ชำนาญพิเศษในค่านั้นจริง ๆ และไม่ เน้นเรื่องอุปกรณ์การสอนหรือเครื่องมือเครื่องใช้ หรือบริการด้านอื่น ๆ

ข. แบบที่จัดอย่างมีระบบ (Systematic Programs) จะจัด กิจกรรมในทุกรูปแบบ คือ เมื่อมีการบรรยาย สัมมนาแล้ว จะมีการพิมพ์เอกสาร เผยแพร่ เพื่อกระตุ้นให้อาจารย์เห็นความสำคัญของการสอน มีการให้คำแนะนำให้ทุนอุดหนุน ระยะ เวลาที่ใช้ในการจัดกิจกรรมเหล่านี้มีตั้งแต่ 1 - 2 ชั่วโมง ไปจนถึง 1 - 2 เดือน แล้ว แต่กิจกรรมแบบใด

ค. แบบที่จัดอย่างสมบูรณ์ (Comprehensive Programs) เป็นกิจกรรมที่จัดโดยมีแนวคิดว่าการพัฒนากุศลกรควรได้มีการปรับปรุงหน่วยงานต่าง ๆ ที่อาจารย์ทำอยู่ รวมทั้งปรับปรุงเจตคติของอาจารย์ด้วย ซึ่งแนวคิดนี้ กำลังได้รับความนิยม อย่างกว้างขวางในประเทศสหรัฐอเมริกา

การจัดกิจกรรมการพัฒนามูลฐานสามารถเลือกจัดได้ทั้ง 3 แบบ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของกิจกรรมนั้น และวัตถุประสงค์ของการพัฒนามูลฐาน ตลอดจนสอดคล้องกับความต้องการของสถาบัน

3. ลักษณะกิจกรรมการพัฒนามูลฐาน ลักษณะการจัดและวิธีการจัดอาจแตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับสภาพการณ์และความจำเป็นของสถาบันการศึกษานั้น แต่โดยลักษณะของกิจกรรมเพื่อการพัฒนาบุคลากรโดยทั่วไป มีดังต่อไปนี้

วิธีการพัฒนามูลฐาน จำแนกได้หลายแบบหลายวิธี สุดแต่ความเห็น ความนิยม สภาพของงาน และเวลา อาจกระทำได้ทั้งที่เป็นพิธีการและไม่เป็นพิธีการ ซึ่งจัดโดยหน่วยงานภายนอกหรือภายในหน่วยงานที่สังกัดอยู่ สมพงศ์ เกษมสิน อ้างถึงใน ทองษัตริย์ วัชรโรทยาน (2523 : 20 - 23) ได้จำแนกออกเป็น 3 ประเภท พอสรุปได้ดังนี้

ประเภทที่ 1 การพัฒนามูลฐานที่เป็นการศึกษาเพื่อให้ความรู้ทั่วไปอย่างกว้าง ๆ เป็นการศึกษาที่จัดอย่างเป็นพิธีการ เป็นหลักสูตรซึ่งจัดดำเนินการโดยรัฐหรือเอกชน

ประเภทที่ 2 การพัฒนามูลฐานที่เป็นการเพิ่มพูนทักษะและความรู้เฉพาะอย่าง ส่วนใหญ่เป็นการพัฒนามูลฐานหลังจากที่เข้าปฏิบัติงานแล้ว ได้แก่ การจัดอบรมวิชาการ (Inservice education) มีวิธีการดังนี้

- ก. การอบรมปฐมนิเทศ (Orientation)
- ข. การฝึกหัดโดยการลงมือทำงาน (On - the - job - training)
- ค. การพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนทักษะในการทำงาน (Skill training)
- ง. การพัฒนาระดับหัวหน้างาน (Supervisory training)
- จ. การพัฒนาระดับการจัดการ (Managerial training)
- ฉ. การพัฒนานักบริหาร (Executive development)

ประเภทที่ 3 การพัฒนามูลฐานที่เป็นการพัฒนาตนเอง

วิเชียร ทวีลาภ (2517 : 95 - 96)

- ก. ฝึกรวมงานภายในหน่วยงานอย่างไม่เป็นพิธีการ (Informal training)

เช่น

1. การปฐมนิเทศเจ้าหน้าที่ใหม่ (Orientation to new staff)
2. การฝึกงานเพื่อเพิ่มพูนทักษะในทางใดทางหนึ่ง (Skill training)
3. การจัดอบรมระยะสั้น (Short course) เช่น 4 - 8

สัปดาห์ เพื่อพัฒนาความรู้เฉพาะด้าน

4. การฝึกเพื่อแนะนำงาน (On - the - job - training)
5. การจัดอบรมวิชาการทั่ว ๆ ไป เพื่อเพิ่มพูนความรู้โดยทั่ว ๆ ไป

ตามความต้องการของเจ้าหน้าที่ จะกำหนดให้มีเดือนละครั้ง หรือ 2 เดือนต่อครั้ง

ข. การส่งเจ้าหน้าที่ไปรับการอบรมวิชาการระยะสั้น ที่สถาบันอื่นจัดขึ้น เป็นครั้งคราว เช่น การสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ

ค. การอนุญาตให้ลาไปศึกษาต่อในประเทศหรือต่างประเทศในหลักสูตร อย่างเป็นทางการ (Formal education program)

ง. การสนับสนุนส่งเสริมให้จัดประชุมอภิปรายวิชาการด้านวิชาชีพ เช่น การตั้ง Journal club เพื่อให้สมาชิกได้มีโอกาสมาพบปะสังสรรค์ แลกเปลี่ยน ความรู้และความคิดเห็นทางด้านวิชาการที่ได้มาจากการอ่านวารสารต่าง ๆ ซึ่งเป็นการ ช่วยกระตุ้นให้เจ้าหน้าที่แต่ละคนเกิดความสนใจใฝ่หาความรู้อยู่เสมอ

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2527 : 202 - 204) กล่าวถึง เทคนิคและวิธีการพัฒนาบุคคลว่า เทคนิคและวิธีการพัฒนาบุคคลควรแยกการนิเทศเพื่อพัฒนาออกเป็น 2 แบบด้วยกันคือ การนิเทศเพื่อพัฒนาเป็นกลุ่มและการนิเทศเพื่อพัฒนาเป็นรายบุคคล เทคนิควิธีการจะเกี่ยวข้องกับอยู่กับโครงการและกิจกรรมเป็นประเด็นสำคัญ นอกจากนั้นจะ ขึ้นอยู่กับความรู้สึก ความสัมพันธ์ เทคนิค และวิธีการที่ผู้ให้การนิเทศแสดงออกด้วยวิธีการจัดและพฤติกรรมที่มีต่อผู้รับการนิเทศ อย่างไรก็ตาม เทคนิควิธีการทั้ง 2 แบบนั้น จะต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ หรือความมุ่งหมาย ขนาดของกลุ่มที่เข้ารับการนิเทศ ประสบการณ์ที่จะก่อให้เกิดลักษณะของงานที่ผู้เข้ารับการนิเทศจะปฏิบัติ และกิจกรรมที่ใช้ในการดำเนินการนิเทศ ซึ่งจะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอยู่มาก

การนิเทศเพื่อการพัฒนาเป็นกลุ่ม มีวิธีการดำเนินการได้ในรูปแบบดังนี้

1. การจัดประชุมปฏิบัติการ (Workshop)
2. การประชุมปรึกษาหารือ (Conference)
3. การฝึกงาน (Internship)

4. กลุ่มศึกษาเฉพาะเรื่อง (The Study Group)
5. กลุ่มปฏิบัติการโครงการ (The Project Group)
6. การสาธิต (Demonstration)
7. การอภิปราย (Pannel Discussion)
8. เชิญวันสนทนา (Bag lunch Conference)
9. การฟังปาฐกถาหรือคำบรรยาย (Lecture)
10. ทัศนศึกษา (Field trip)
11. สัมมนา (Seminar)
12. การเข้าร่วมปฏิบัติงานในคณะกรรมการ (Committee)

การนิเทศเพื่อการพัฒนาเป็นรายบุคคล มีวิธีการดำเนินการในรูปแบบดังนี้

1. การฝึกงาน (Internship)
2. การเรียนรู้งานจากผู้มีประสบการณ์ (Under Study)
3. การเลือกเรียนวิชาเป็นรายวิชาในมหาวิทยาลัยหรือวิทยาลัย (The Course)
4. การเข้ารับการฝึกอบรม (In service - training)
5. การไปศึกษาต่อ (Continuing Education)
6. การให้เป็นสมาชิกสมาคมวิชาชีพ (Professional Assciation Membership)
7. การให้ทดลองปฏิบัติจริง (Directed Practice)
8. การอ่าน (Reading)
9. การเขียน (Writing)
10. การเยี่ยมชมงานที่อื่น (Inter - Visitation)
11. การให้รับโครงการไปจัดทำ (Project Organizing)
12. การส่งไปร่วมเป็นกรรมการ (A Committee member)
13. การให้ไปเป็นวิทยากร (Speaker)
14. การไปสังเกตคนอื่นปฏิบัติงาน (Observation)

ในการพัฒนาบุคลากรนั้นมิใช่ให้แนวคิดไว้หลายอย่างที่กลุ่มโรงเรียนสามารถนำไปเป็นแนวทางในการจัดกิจกรรมเพื่อให้เกิดประสิทธิผลทางด้านการศึกษาในกลุ่มได้คือ

ปราณี ไวยบูรณ์ (2527 : 33 - 34) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของกลุ่มโรงเรียน
ในด้านการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

1. แจ้งให้ครูได้ทราบความมุ่งหมายในการจัดสอนวิชาต่าง ๆ ที่เปิดสอน
ในโรงเรียนภายในกลุ่ม รวมทั้งแต่งตั้งครูหัวหน้ากลุ่ม หรือประธานกลุ่มวิชาต่าง ๆ
เพื่อปฏิบัติงานด้านการเรียนการสอนในรายวิชาต่าง ๆ ของกลุ่มโรงเรียน
2. จัดให้ครูเตรียมการสอนโดยศึกษาแผนการสอน และทำกำหนดการสอน
รายวิชาต่าง ๆ ร่วมกัน เพื่อใช้ภายในกลุ่มโรงเรียน
3. ร่วมมือระหว่างโรงเรียนในกลุ่มเดียวกันแลกเปลี่ยนครูทำการสอน
4. สนับสนุนให้ครูภายในกลุ่มได้สังเกตการสอนของครูอื่น ที่อยู่ภายใน
กลุ่มโรงเรียนเดียวกัน หรือต่างกลุ่ม ตลอดจนสนับสนุนให้ครูกันคว้า ทดลองเทคนิค
วิธีการสอนต่าง ๆ
5. เชิญวิทยากรในท้องถิ่นหรือจากสถาบันอื่นมาให้ความรู้ในรายวิชาต่าง ๆ
แก่ครูในกลุ่ม
6. ส่งเสริมให้ครูได้เพิ่มพูนความรู้ด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น ศึกษาต่อ ฝึกอบรม
ประชุมปฏิบัติการ สัมมนา ที่กลุ่มโรงเรียนจัดหรือสถาบันอื่นจัด
7. ให้ความร่วมมือกับโครงการภายในกลุ่ม จัดกิจกรรม นิทรรศการ
ทางวิชาการต่าง ๆ และประชุมแก้ปัญหาการเรียนการสอน
8. สนับสนุนให้ครูทำการวิจัยเชิงปฏิบัติการด้านการเรียนการสอน และ
เผยแพร่แก่ครูภายในกลุ่มโรงเรียนหรือต่างกลุ่ม
9. การจัดพาครูทัศนศึกษา เยี่ยมชมงานของโรงเรียนต่าง ๆ ภายในกลุ่ม
และต่างกลุ่มโรงเรียนให้ได้เห็นข้อดี ข้อบกพร่อง เพื่อนำมาปรับปรุงการเรียนการสอน
ในโรงเรียนของตน

นอกจากนี้กลุ่มโรงเรียนอาจช่วยเหลือด้านการพัฒนาบุคลากรในกลุ่ม โดย
จัดให้มีคณะกรรมการพัฒนาบุคลากรภายในกลุ่ม ซึ่งนำโดยคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียน
อนุกรรมการฝ่ายวิชาการของกลุ่มโรงเรียน คณะกรรมการนิเทศการศึกษา นิเทศการศึกษา
ภายในโรงเรียน ซึ่ง สุจริต เพียรชอบ (2526 : 2 - 3) ได้กล่าวถึงกิจกรรมการ

นิเทศการศึกษา ซึ่งกลุ่มโรงเรียนอาจนำไปปฏิบัติในการนิเทศและพัฒนาบุคลากรในกลุ่มโรงเรียนไว้ดังนี้

1. การปฐมนิเทศครูใหม่
2. การจัดประชุมก่อนเปิดภาค
3. การสังเกตการสอนในชั้น
4. การเยี่ยมชั้นเรียนอื่น ๆ
5. การสาธิตการสอน
6. การนิเทศค้ำให้คำปรึกษาหรือเป็นรายบุคคลและเป็นหมู่
7. การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ
8. การอบรมครู
9. การจัดสัมมนา
10. การจัดหนังสือที่มีคุณค่าทางวิชาการ
11. การให้คำปรึกษาเมื่อครูมีข้อข้องใจ
12. การสนับสนุนให้ครูไปเรียนเพิ่มเติม

และ หนังสือ หันนาทินทร์ (2523 : 60 - 69) ได้เสนอกิจกรรมในการจัดอบรมครูประจำการไว้ 2 ประเภทคือ

1. กิจกรรมที่ครูทำได้ตามลำพัง ได้แก่
 - การอ่านหรือการฟัง
 - การค้นคว้าหรือศึกษาค้นคว้าวิชาซีท
 - การทดลองวิจัย
 - การเข้าร่วมประชุมทางวิชาการ
 - การไปสังเกตการสอนในโรงเรียนอื่น
 - การมีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน
 - การมีส่วนร่วมในการบริหารงานของโรงเรียน
 - การลาศึกษาต่อ
 - การประเมินผลตนเอง

2. กิจกรรมที่จัดทำเป็นหมู่คณะ ได้แก่

- การประชุมคณะครู
- การพบปะปรึกษาหารือกันเพื่อแก้ปัญหาทางปฏิบัติ
- การปรึกษางานก่อนเปิดเรียน
- การจัดครูในรูปกรรมการต่าง ๆ
- การแจกข่าวสารของโรงเรียน

สำหรับลักษณะการจัดกิจกรรมการพัฒนากุศลกรของโรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2526 : 140) ก็ไม่มีความแตกต่างไปจากสถาบันการศึกษาอื่น ๆ กิจกรรมที่กำหนดไว้เป็นแนวทางให้โรงเรียนได้นำไปปฏิบัติ ได้แก่ การอบรมและประชุมปฏิบัติการ การส่งครูใหม่เข้ารับการอบรม จัดสัมมนาวิชาการทั่วไป ศึกษาและดูงานนอกสถานที่ และมุ่งเน้นในด้าน การอบรม การสัมมนา การประชุมเชิงวิชาการและการศึกษาดูงาน นอกสถานที่ เช่น การสังเกตการสอนของโรงเรียนผู้นำหลักสูตรในห้องถิ่นใกล้เคียง การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ และมุ่งเน้นการพัฒนาความตั้งใจ

ลักษณะของกิจกรรมการพัฒนากุศลกรในสถาบันการศึกษาต่าง ๆ นั้น ย่อมมีหลักการ วัตถุประสงค์ และลักษณะการดำเนินการที่คล้ายคลึงกัน แต่ลักษณะการจัดและวิธีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ขึ้นอยู่กับสภาพการณ์และความต้องการหรือความจำเป็นของสถาบันศึกษานั้น ๆ โดยเฉพาะกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มีนโยบายเร่งคุณภาพการศึกษาเพื่อสนองนโยบายเร่งคุณภาพของครูอาจารย์ ควบคู่กับการพัฒนาทางด้านวิชาการ จึงมีความต้องการและความจำเป็นที่จะต้องจัดกิจกรรมให้กว้างขวางและเหมาะสมกับสภาพการณ์ของจังหวัด ตลอดจนความสอดคล้องของหน่วยงานการประถมศึกษาที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นการพิจารณาว่ากิจกรรมใดมีความเหมาะสมที่จะจัดให้กับบุคลากร จึงต้องอาศัยแนวคิด หลักการ จากตำรา เอกสารต่าง ๆ ตลอดจนแนวทางการจัดกิจกรรมของสถาบันการศึกษาในระดับต่าง ๆ หรือแม้แต่จากประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญ การบริหารงานบุคลากรทั้งหลาย มาผสมผสานกัน และประมวลจากภารกิจหรือหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มโรงเรียน

การพัฒนาทางวิชาการและปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2530 : 15) ใ้กล่าวถึงแนวปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ของครูวิชาการกลุ่ม ไว้ในชุดฝึกอบรมบุคลากร กลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา เล่มที่ 15 เรื่อง ภารกิจของครูวิชาการกลุ่ม ดังต่อไปนี้

ตามที่ระเบียบฯ ใ้กำหนดงานด้านอื่น ๆ ของครูวิชาการกลุ่มที่จะต้อง ปฏิบัติจำนวน 6 งานนั้น เพื่อจะได้ปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกับ ภารกิจจึงเสนอแนวปฏิบัติโดยสรุปดังนี้

1. เป็นคณะทำงานในการวางแผนการเรียนการสอนของกลุ่มโรงเรียน มีแนวปฏิบัติโดยสรุปดังนี้

1.1 ร่วมประชุมกับคณะกรรมการกลุ่ม หัวหน้าสำนักงานเพื่อเตรียม การจัดทำแผนงาน งานโครงการหรือกิจกรรมด้านการเรียนการสอนของกลุ่มโรงเรียน

1.2 จัดทำกำหนดการสอน คู่มือครู เอกสารการสอน เครื่องมือ วัสดุผลการเรียนรู้ ฯลฯ

1.3 เสนอแนะแนวทาง รูปแบบและวิธีการปรับปรุงการเรียน การสอนของกลุ่มโรงเรียน

2. ให้คำปรึกษาแก่คณะกรรมการกลุ่มในการพิจารณาแนวทางพัฒนาทาง วิชาการมีแนวปฏิบัติโดยสรุปดังนี้

2.1 รวบรวมข้อมูลทางวิชาการ เกี่ยวกับการเรียนการสอน การจัด และการประเมินผล ตลอดจนการสอนซ่อมเสริม โดยเฉพาะในกลุ่มประสบการณ์ที่ รับผิดชอบ

2.2 เสนอแนวทางการนำเอานวัตกรรมและเทคโนโลยีเข้ามาใช้ เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน

2.3 เสนอแนะแนวทางการพัฒนางานวิชาการต่อคณะกรรมการกลุ่ม เพื่อกำหนดเป็นแนวปฏิบัติ

3. เป็นผู้นำในการใช้บริการของศูนย์วิชาการและห้องสมุดกลุ่มโรงเรียน มีแนวปฏิบัติโดยสรุป ดังนี้

3.1 จัดกิจกรรมการเรียนการสอนในกลุ่มประสบการณ์ที่คน
รับผิดชอบ โดยใช้สื่อหรือเครื่องมือจากศูนย์วิชาการกลุ่ม

3.2 ชักชวนแนะนำและเผยแพร่ผลงานกิจกรรมของศูนย์วิชาการ
และห้องสมุดกลุ่ม ให้ครูภายในกลุ่มทราบและขอใช้บริการ

3.3 ใช้บริการของศูนย์วิชาการและห้องสมุดในการจัดกิจกรรม
การเรียนการสอน ให้เป็นตัวอย่างแก่ครูคนอื่น ๆ ภายในกลุ่ม

4. เป็นวิทยากรด้านวิชาการของกลุ่มโรงเรียน มีแนวปฏิบัติโดยสรุป
ดังนี้

4.1 ประสานงานกับครูวิชาการสำนักงานในการจัดฝึกอบรม/
ประชุมสัมมนาในเรื่องของการพัฒนากิจกรรมการเรียนการสอนภายในกลุ่มโรงเรียน

4.2 ศึกษาและจัดเตรียมเอกสารเพื่อให้บริการแก่โรงเรียนภายใน
กลุ่มในส่วนที่ตนรับผิดชอบ

4.3 บรรยายหรือสาธิตให้ความรู้ในเรื่องที่ได้รับเชิญหรือที่ได้รับ
มอบหมายให้รับผิดชอบ

กลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาที่มีภารกิจที่จะต้องปฏิบัติในการพัฒนาทางวิชาการ
และปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน ซึ่งผู้วิจัยได้ประมวลจากภารกิจและหน้าที่ของ
บุคลากรกลุ่มโรงเรียน พอสรุปได้ 5 กิจกรรมด้วยกันคือ

1. การวางแผนการเรียนการสอนของกลุ่มโรงเรียน
2. การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน
3. การให้บริการศูนย์วิชาการและห้องสมุดกลุ่มโรงเรียน
4. การผลิตและการใช้สื่อการเรียนการสอน
5. การพัฒนากิจกรรมการเรียนการสอน

การวางแผนการเรียนการสอนของกลุ่มโรงเรียน

การจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรใหม่ เน้นหนักให้ครูผู้สอนเปลี่ยนแปลง
พฤติกรรมจากการเป็นผู้บอกความรู้มาเป็นผู้ชี้แนะ และคอยช่วยเหลือให้ผู้เรียนได้ช่วย

ตนเองมากที่สุด ในขณะที่เดียวกันผู้สอนก็ต้องเป็นผู้คอยติดตามตรวจสอบพฤติกรรมต่าง ๆ ของนักเรียนตลอดเวลาด้วย

เมื่อเป็นเช่นนี้ผู้สอนก็น่าจะมีอิสระในการสอนอย่างเต็มที่ ซึ่งก็หมายความว่าผู้สอนควรจะได้จัดทำกำหนดการสอนและตารางการสอนเอง แต่ในระยะแรกผู้สอนยังไม่ชำนาญในการนำหลักสูตร แผนการสอนเข้าสู่ห้องเรียน อาจจะมีคำถามบางอย่างที่ครูคนเดียวจะจัดทำขึ้น จึงควรรหาทางรวมกลุ่มกันจัดทำ อาจจะเป็นระดับโรงเรียน ซึ่งชั้นนั้น ๆ มีหลายห้องเรียนหรือในระดับกลุ่มโรงเรียนที่มีสภาพแวดล้อมใกล้เคียงกัน ถ้าจำเป็นจริง ๆ จะทำในระดับอำเภอก็ได้ แต่ควรให้ผู้สอนชั้นนั้น ๆ เป็นผู้ทำ ทั้งนี้เพราะผู้สอนย่อมเข้าใจเนื้อหาสาระ กิจกรรมต่าง ๆ ในแผนการสอนได้ดีกว่า และสามารถพิจารณาจัดแบ่งเนื้อหา กิจกรรมการสอนให้เหมาะสมกับช่วงเวลาแต่ละวัน ยิ่งกว่านั้นผู้สอนในฐานะผู้ทำและผู้ใช้ย่อมจะทราบข้อบกพร่องและปัญหาต่าง ๆ ทั้งในเรื่องเนื้อหาสาระของหลักสูตร และเรื่องการจัดกิจกรรมการเรียนตามกำหนดการสอนและตารางสอน สามารถสรุปรวบรวมจดบันทึกไว้เพื่อแก้ไขปรับปรุงในโอกาสต่อไปได้

ตามปกติการดำเนินการใด ๆ ก็ตาม จะทำอย่างมีแผนหรือไม่ก็ได้ แต่การวางแผนการศึกษา จะให้ประโยชน์หลายอย่างทั้งแก่ผู้ให้การศึกษาและผู้รับการศึกษา กระบวนการที่ใช้ในการวางแผน จะช่วยให้ความคิดต่อเนื่องกันอย่างมีระบบ ช่วยให้เกิดความคิดกว้างขวางและรอบคอบตรงเป้าหมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าการวางแผนนั้น ออกมาในรูปของลายลักษณ์อักษร จะเป็นแนวทางในการปฏิบัติและในการประเมินแผนโครงการ หรือกิจกรรมใดก็ตาม เนื่องจากผู้จัดหรือวางแผนมีเวลาและโอกาสในการคิดคำนึงเป้าประสงค์ เนื้อหาประสบการณ์และกระบวนการในการจัดประสบการณ์มากกว่า

เสริมตรี ไชยสร (2528 : 78 - 84) ได้แยกประเภทของแผนที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรไว้ดังนี้

1. แผนสำหรับใช้เป็นแนวทางการจัดการศึกษาโดยทั่วไป เช่น

1.1 แผนการศึกษาแห่งชาติ ซึ่งประกอบด้วยความมุ่งหมายแนวทางการจัดการศึกษาอย่างกว้าง ๆ สำหรับให้แต่ละระดับการศึกษายึดเป็นหลัก

1.2 แผนการศึกษาสำหรับแต่ละระดับการศึกษา ซึ่งปรากฏอยู่ในเอกสารหลักสูตรที่เรียกกันว่า "หนังสือหลักสูตร" มีรายละเอียดเริ่มตั้งแต่ความมุ่งหมายของการศึกษาระดับนั้น เนื้อหาที่จะให้เรียน (วิชาในสาขาต่าง ๆ และหัวข้อเรื่อง) จนถึงการประเมินผลอย่างกว้าง ๆ แผนประเภทนี้ได้แก่ หลักสูตรมัธยมศึกษา หลักสูตรประถมศึกษา เป็นต้น เหล่านี้อาจจัดว่าเป็นแผนรวมของเบลาท์ และคลอสไมเออร์

1.3 แผนการศึกษาเฉพาะโปรแกรม ในหลักสูตรระดับหนึ่งหรือหลักสูตรของสถาบันหนึ่ง จะมีโปรแกรมสาขาวิชา หรือโปรแกรมการเรียน หลายโปรแกรมซึ่งลักษณะของโปรแกรมเหล่านี้ ก็เป็นหลักสูตรระดับหนึ่งเช่นกัน

2. แผนการเรียนการสอน เป็นแผนสำหรับการจัดการศึกษาในระดับที่ย่อลงมา แบ่งเป็น

2.1 แผนการเรียนการสอนระยะยาว หรือโครงการสอน

เป็นการวางโครงการสอนวิชาหนึ่งตลอดปี ตลอดเทอม หรือตลอด 2-3 ปี จัดได้ว่าเป็นแผนรวมเช่นเดียวกัน โครงการสอนมักมีองค์ประกอบต่อไปนี้

2.1.1 ความมุ่งหมายทั่วไปของวิชา

2.1.2 ขอบข่ายของเนื้อหาวิชา และระยะเวลาที่จะใช้สอนเนื้อหาแต่ละเรื่อง (ต้องแยกเนื้อหาเป็นเรื่อง ๆ และจัดลำดับเสียก่อน)

2.1.3 กิจกรรมการเรียนการสอนที่ต้องการเน้นเป็นพิเศษ (ไม่ใช่ขั้นตอนโดยละเอียด)

2.1.4 ข้อสังเกตอื่น ๆ (หมายเหตุ)

2.1.5 การประเมินผล (เป็นการบอกอย่างกว้าง ๆ เช่น จำนวนครั้ง

2.1.6 การประเมินย่อย วิธีการประเมินผลครั้งสุดท้าย และงานหรือกิจกรรมของนักเรียนที่ต้องประเมิน)

ในการทำโครงการสอนนั้น ครูที่รับผิดชอบจะต้องศึกษานานเวลาทั้งหมดที่มีสำหรับการสอนในภาคเรียนนั้นหรือปีนั้น โดยหักวันหยุดต่าง ๆ ออกให้หมดเสียก่อน เพื่อที่จะได้กะเวลาสำหรับการสอนแต่ละเรื่องได้ถูก และจะไม่เลือกกิจกรรมพิเศษสำหรับการสอนบางเรื่องที่เหมาะสมควรกับเวลาที่มี

2.2 แผนการเรียนการสอนสำหรับแต่ละเรื่อง อาจแบ่งได้ 2 ลักษณะ
คือ แผนการสอนเป็นหน่วย และแผนการสอนประจำวัน

2.2.1 แผนการสอนแบบหน่วย (Unit planning) การวางแผนแบบหน่วย เริ่มได้รับความนิยมนับแต่ต้นคริสต์ศตวรรษที่ 20 นี้ มีพัฒนาการมาจากจิตวิทยาทางการสอนแบบหน่วยของ มอร์ริสัน ซึ่งได้แสดงไว้ในหนังสือของเขา เรื่อง *The Practice of Teaching in Secondary School* (1926) เขาเน้นว่าการสำรวจรวบรวมความรู้ที่เกี่ยวข้องกันอย่างมีความหมาย จัดว่าเป็น "หน่วยการเรียนรู้ (Learning unit) ที่ดี" จากนั้นมาก็ได้มีการขยายแนวคิดเกี่ยวกับ "หน่วย" และแนวคิดนี้ได้มีบทบาทต่อการพัฒนาหลักสูตรมาตลอดจนถึงปัจจุบัน

2.2.2 แผนการสอนประจำวัน หรือบันทึกการสอนประจำวัน (Daily lesson planning) เป็นการเตรียมการสอนสำหรับใช้สอนประจำวัน หรือใช้สอนแต่ละครั้ง มักเป็นการเตรียมการสอนในระยะสั้น อันที่จริงการทำบันทึกการสอนประจำวันอาจไม่ทำวันต่อวันก็ได้ คือ อาจเตรียมไว้ล่วงหน้าเป็นสัปดาห์ ๆ ไปถ้ามีการวางแผนการสอนเป็นหน่วยอยู่แล้ว การวางแผนการสอนประจำวันก็เป็นเพียงบันทึกย่อแสดงการแบ่งเนื้อหากิจกรรมและเวลาเท่านั้น ถ้าไม่มีการวางแผนการสอนเป็นหน่วย ก็ต้องเตรียมแผนเฉพาะชั่วโมงนั้นโดยละเอียด การเตรียมเป็นรายครั้งมักมีผลทำให้การจัดเนื้อหาและกิจกรรมไม่มีบูรณาการเท่าที่ควร

แผนการสอน เป็นส่วนขยายของหลักสูตรซึ่งกำหนดแนวทางการสอนและจัดกิจกรรมเสนอแนะแก่ครู โดยยึดถือจุดประสงค์การเรียนรู้ และความถนัดของนักเรียนเป็นหลัก ส่วนรายละเอียดของเนื้อหา กิจกรรม และวิธีวัดผลเป็นเพียงข้อเสนอแนะที่คาดว่าจะก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามจุดประสงค์นี้ แผนการสอนมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้ (บำรุง กลัดเจริญ 2525 : 81 - 82)

1. ความถนัดของนักเรียน หมายถึง หลักวิชาหรือความรู้สำคัญหรือความเชื่อถือเป็นพื้นฐานซึ่งจะนำไปสู่จุดประสงค์การเรียนรู้ได้ประการหนึ่ง และซึ่งจะช่วยให้การกำหนดเนื้อหาหรือรายละเอียดของหลักสูตรได้

2. จุดประสงค์ หมายถึง ความต้องการโดยเฉพาะของแต่ละวิชา ซึ่งกำหนดไว้เป็นรายละเอียดในเชิงพฤติกรรม สามารถใช้ในการวัดผลได้พอสมควร บางทีก็บอกคุณสมบัติที่ต้องการเน้นไว้ด้วย

3. เนื้อหา ใดแก่ เนื้อหาที่ได้จัดเป็นสัดส่วน แยกย่อยไว้แต่ละแผนเรียงลำดับตามความยากง่าย

4. กิจกรรม ใดแก่ กิจกรรมที่เสนอแนะไว้ให้ครูเลือกได้ตามความจำเป็นและความเหมาะสม

5. สื่อการเรียน ใดแก่ เครื่องมือ ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ ที่จะช่วยสนับสนุนให้การเรียนการสอนบรรลุตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้

6. การวัดผล เสนอแนะวิธีการวัดผลได้อย่างกว้าง ๆ เพื่อให้ผู้สอนได้เลือกใช้เพื่อปรับปรุงตัวผู้เรียนและตัวผู้สอนเอง

พันทิพา อุทัยสุข (2524 : 18) ได้สรุปประโยชน์ของแผนการสอนไว้ดังนี้

1. เพื่อสนองความต้องการของนักเรียน เพราะนักเรียนแต่ละห้องแต่ละปีมีความแตกต่างกันมาก และผู้สอนสามารถปรับปรุงให้เหมาะสมได้

2. เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน เพราะสามารถวิเคราะห์ข้อบกพร่องหรือปัญหาต่าง ๆ ที่ผ่านมาได้ตามลักษณะของระบบ จากจุดมุ่งหมายและการประเมินผล

ในการนำหลักสูตรไปสู่ห้องเรียนนั้นเป็นสิ่งไม่สะดวกสำหรับครู เพราะหลักสูตรกำหนดความมุ่งหมายในการสอนกลุ่มประสบการณ์ต่าง ๆ เนื้อหากิจกรรมและการประเมินผลไว้อย่างกว้าง ๆ ให้มีลักษณะและยืดหยุ่นได้ ฉะนั้นจึงต้องมีการนำหลักสูตรไปดัดแปลงเป็นเอกสารประกอบหลักสูตร ซึ่งใดแก่ แผนการสอนและคู่มือครู เพื่อเป็นแนวทางในการนำหลักสูตรไปใช้ในห้องเรียนต่อไป

ในการนำแผนการสอนไปใช้นั้น ครูจะต้องทำกำหนดการสอนและตารางสอนขึ้นเพื่อให้ทราบว่า จะต้องสอนเนื้อหา กิจกรรมใดมากน้อยเพียงใด และวันเวลาไหนให้ครบถ้วนตามหลักสูตร (กระทรวงศึกษาธิการ 2525 : 37)

หลักสูตรเป็นแผนประสบการณ์ การวางแผนการเรียนการสอน ก็เป็นการวางแผนหลักสูตรในระดับหนึ่งซึ่งเกี่ยวกับผู้สอนโดยตรง กลุ่มโรงเรียนเป็นตัวกลาง

ที่มีบทบาทสำคัญในการวางแผนการเรียนการสอนของกลุ่มโรงเรียน เพื่อให้โรงเรียนภายในกลุ่มได้นำไปปฏิบัติเป็นแนวทางเดียวกัน ทั้งนี้ต้องให้ครูผู้สอนมีส่วนร่วมในการวางแผนการเรียนการสอนด้วย โดยเฉพาะครูวิชาการโรงเรียน ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบในงานวิชาการของโรงเรียน จะได้ช่วยกันจัดทำร่วมกับบุคลากรกลุ่มโรงเรียน และปรับให้เหมาะสมกับสภาพของโรงเรียนแต่ละโรงเรียนภายในกลุ่ม

การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน

สื่อทัศนศึกษาหรือเทคโนโลยีทางการศึกษา เป็นสิ่งที่มีบทบาทสำคัญในด้านการศึกษาโดยทั่วไป ทั้งนี้ เพราะเทคโนโลยีทางการศึกษานั้น จะช่วยให้การสอนของครู ตลอดจนการเรียนของนักเรียนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังที่ ลัตตา ศุขปรีดี (2523 : 1) กล่าวว่า

"การนำเทคโนโลยีมาใช้ในวงการศึกษากำลังเป็นที่น่าสนใจอย่างกว้างขวางในขณะนี้ โดยเฉพาะในประเทศกำลังพัฒนา มีการตื่นตัวมากทีเดียว ในเรื่องการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่มผลผลิตทางการศึกษา หรือเพิ่มคุณภาพการศึกษาให้มากขึ้นด้วย การแสวงหาวิธีการเพื่อให้การจัดการศึกษาบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด"

ความหมายของนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา

นักการศึกษาได้ให้ความหมายของคำว่า "นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาไว้ดังนี้"

ความหมายของคำว่า "นวัตกรรม"

"นวัตกรรม" (Innovation) เป็นศัพท์ใหม่ล่าสุดที่มีผู้ให้ความหมายมากมายและต่างกัน เดิมใช้คำว่า นวัตกรรม ซึ่งมาจากคำในพจนานุกรมสองคำ หรือ นว + กรรม

คำว่า นว หมายถึง ใหม่

คำว่า กรรม หมายถึง ความคิดและการกระทำ

นิพนธ์ ศุขปรีดี (2520 : 5) ได้ให้ความหมายของคำว่า "นวัตกรรม" หมายถึง ความคิดและการกระทำใหม่ ๆ ที่ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในสังคมของเรา ถึงแม้ว่าความคิดและการกระทำใหม่ ๆ ในสังคมนั้นจะเคยใช้ในสังคมอื่นได้ผลดีมานานแล้วก็ตาม ถ้าเป็นความคิดและการกระทำใหม่ที่นำมาใช้ให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในสังคมของเราในระยะแรกก็ถือว่าเป็น นวัตกรรม

ชัยยงค์ พรหมวงศ์ (อ้างถึงใน สุมณ อมรวิวัฒน์และคณะ 2526 : 16) ได้กล่าวถึงความหมายของนวัตกรรมไว้ว่า หมายถึง กระบวนการแนวความคิด หรือวิธีการอย่างมีระบบ ซึ่งมนุษย์เกิดขึ้นเพื่อให้ การแก้ปัญหาหรือดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ กระบวนการแนวความคิด หรือวิธีการดังกล่าวอาจเป็นสิ่งที่มิอยู่แล้วนำมาดัดแปลงให้ดีขึ้น หรืออาจเป็นแนวความคิดทั้งหมดก็ได้ อย่างไรก็ตาม กระบวนการแนวความคิดหรือวิธีการที่จะเป็นนวัตกรรมได้นั้นจะต้อง

1. มีการนำวิธีการจัดระบบ (Systems Approach) มาใช้
2. ได้รับการพิสูจน์ด้วยการวิจัยว่าจะช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
3. เป็นของใหม่หรือดัดแปลงมาจากที่มีอยู่แล้ว และ
4. ยังมีได้เป็นส่วนหนึ่งของระบบงานที่ใช้อยู่หากนำมาใช้ในระบบแล้วก็ไม่เรียกว่า นวัตกรรม

กระบวนการบางอย่างซึ่งมิได้ถือว่าเป็นนวัตกรรมในประเทศหนึ่งหากได้นำไปทดลองใช้ในประเทศหนึ่งก็อาจเป็นนวัตกรรมในประเทศใหม่นั้นได้

การประดิษฐ์ทางวิทยาศาสตร์ หรือวิศวกรรม เช่น โทรทัศน์ ภาพยนตร์ เครื่องตรวจหัวใจ มิใช่ นวัตกรรม แต่การนำโทรทัศน์ ภาพยนตร์และเครื่องมือต่าง ๆ มาใช้ในลักษณะแตกต่างจากที่เคยใช้อยู่ และมีประสิทธิภาพเรียกว่า นวัตกรรม

นวัตกรรมทางการศึกษา (Educational Innovation) จึงหมายถึง กระบวนการแนวความคิดและวิธีการใหม่ ๆ ทางการศึกษาซึ่งอยู่ระหว่างการทดลองหรือพิสูจน์มาแล้วว่าช่วยให้การดำเนินงานการศึกษา หรือการเรียนการสอนมี ประสิทธิภาพสูงขึ้น

ประเภทของนวัตกรรม

อุมา สุกนธมาน (อ้างถึงใน สุ่มน อมรวิวัฒน์ และคณะ 2526 : 17) ดังได้กล่าวมาแล้ว ความมุ่งหมาย ในการนำเอานวัตกรรมมาใช้ก็เพื่อช่วยแก้ปัญหา ในด้านต่าง ๆ ดังนั้นจึงพอจะประมวลประเภทของนวัตกรรมได้ดังนี้

1. นวัตกรรมทางหลักสูตร เช่น การเรียนโดยแตกต้องผ่านจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมในแต่ละบทเรียนก่อนที่จะเรียนบทต่อไป (Mastery Learning) เนื้อหาหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกันให้อยู่ในหน่วยการสอนเดียวกัน (Integrated Curriculum) เป็นต้น
2. นวัตกรรมทางการเรียนการสอน เช่น การสอนเป็นคณะ (Team Teaching) และการสอนแบบจุลภาค (Micro Teaching) เป็นต้น
3. นวัตกรรมทางสื่อการสอน เช่น การเรียนโดยใช้เครื่องช่วยสอน Teaching Machine และการใช้โทรทัศน์หรือวิทยุช่วยสอน เป็นต้น
4. นวัตกรรมการวัดผล เช่น การวัดผลแบบ Summative หรือ Formative และการเลื่อนชั้นโดยอัตโนมัติ (Automatic Promotion) เป็นต้น
5. นวัตกรรมทางการศึกษา เช่น การศึกษาตลอดชีพ (Life - long Education) การศึกษาระบบเปิด (Opened Education) และการศึกษานอกระบบโรงเรียน เป็นต้น

ความหมายของ "เทคโนโลยีทางการศึกษา"

กู๊ด (Good 1973 : 592) ได้ให้ความหมายของคำว่า "เทคโนโลยีทางการศึกษา" ดังนี้ เทคโนโลยีทางการศึกษานหมายถึงการนำเอาหลักการทางวิทยาศาสตร์ ไปเพื่อการออกแบบการเรียนการสอน และส่งเสริมระบบการเรียนการสอน (Instructional System) โดยเน้นที่วัตถุประสงค์ทางการศึกษาที่สามารถวัดได้อย่างถูกต้องแน่นอน การเรียนการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (Student Centered) มากกว่ายึดเนื้อหาวิชาเป็นศูนย์กลาง ความเชื่อในทางทฤษฎีทางการศึกษาชี้แนะให้ใช้การศึกษาเชิงปฏิบัติ (Educational Practice) โดยผ่านการวิเคราะห์

และการใช้เครื่องมือโสตทัศนะ (Audiovisual Equipment) รวมถึงเทคนิค การสอนโดยการใช้เครื่องมือต่าง ๆ เช่น ไข้คอมพิวเตอร์ช่วยสอนสิ่งเร้าต่าง ๆ การใช้สื่อประสม (Multi Media) และสื่อการเรียนการสอนสำหรับเรียน ด้วยตนเอง

สนัน อินทร์ประเสริฐ (กรมวิชาการ 2527 : 134) ได้ให้ความหมายของคำว่า เทคโนโลยีทางการศึกษาคือความรู้เรื่องวิธีทำเกี่ยวกับการศึกษา เช่น วิธีสอน วิธีการวางแผน ตลอดจนการใช้อุปกรณ์ และวิธีการสอนสมัยใหม่ ในโรงเรียน

พอจะกล่าวได้ว่า เทคโนโลยีทางการศึกษา หมายถึง "การนำความรู้ ระเบียบวิธีการทางวิทยาศาสตร์มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการสอน"

การใช้ประโยชน์ของเทคโนโลยีทางการศึกษา อาจกล่าวได้ดังนี้

1. กระตุ้นส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดความสนใจประสบการณ์ใหม่ ๆ
2. ช่วยส่งเสริมให้ผู้เรียนได้ตามความสามารถของตนเอง เช่น แบบเรียนสำเร็จรูป เป็นต้น
3. ช่วยในการสาธิตการแสดงต่าง ๆ ที่ไม่ต้องแสดงเอง อาจใช้ ภาพยนตร์ภาพนิ่ง ช่วยก็ได้
4. ช่วยในการเพิ่มพูนความรู้แก่ผู้เรียนได้รวดเร็วยิ่งขึ้น
5. หากเป็นไปได้และสามารถมีใช้กันอย่างทั่วถึง ย่อมมีส่วนผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพความเป็นอยู่ อาชีพของประชาชนในท้องถิ่นได้มาก
6. ส่งเสริมให้ครู ซึ่งอาจมีอัตรากำลังไม่เพียงพอ ได้ใช้วิธีการใหม่ ๆ ริเริ่มสร้างสรรค์ในอาชีพสูงขึ้น ตื่นตัวในการใช้เครื่องมือผ่อนแรงในการสอน ได้ดีตลอดเวลา

นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา เป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยแก้ปัญหาสังคมสมัยใหม่ เป็นสิ่งที่อุบัติขึ้นด้วยลักษณะเดียวกัน โดยนักทฤษฎีและนักปฏิบัติทางการศึกษา เพื่อที่จะคลี่คลายปัญหาการศึกษาที่สะสมกันมาช้านาน อย่างน้อยนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่กล่าวถึง จะสามารถส่งเสริมการแก้ปัญหาคุณภาพ

การศึกษาได้ และกลุ่มโรงเรียนต้องให้ความช่วยเหลือ แนะนำกลุ่มบุคลากรในโรงเรียนภายในกลุ่ม ให้ได้รับความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมและเทคโนโลยีในการเรียนการสอน รวมทั้งให้บริการแก่บุคลากรอย่างทั่วถึงด้วย

ศูนย์วิชาการ

ศูนย์วิชาการเป็นจตุรรมสำหรับการเรียนรู้ที่จัดขึ้นพิเศษกว่าปกติ ในที่แห่งหนึ่งในสถาบันหรือหน่วยงานหนึ่ง หรือในชุมชนหนึ่ง . . . เนื่องจากการเรียนรู้นั้น เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นที่ใดก็ได้เป็นปกติธรรมดา เช่น ในสถาบันโรงเรียน ห้องเรียนก็เป็นแหล่งที่ทำให้เกิดการเรียนรู้โดยทั่วไป แต่โรงเรียนนั้นจัดห้องสมุดขึ้นมาเป็นจตุรรม เป็นศูนย์รวมความรู้ความคิดของนักเรียนจึงถือได้ว่า ห้องสมุดเป็นศูนย์วิชาการของโรงเรียน เป็นจตุรรมที่นักเรียนสามารถเข้ามาศึกษาค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเอง แต่ห้องสมุดนั้นไม่นิยมเรียกว่า ศูนย์บริการ อาจจะเป็นเพราะต้องการเรียกให้เป็นลักษณะของแหล่งนั้นว่า ประกอบด้วยเอกสาร หนังสือ วารสาร ฯลฯ

นักการศึกษาบางท่านได้กล่าวถึง ศูนย์วิชาการ เป็นคำศัพท์ที่ให้ความหมายเหมือนกับคำศัพท์บางคำ เช่น ศูนย์การเรียนรู้ ศูนย์การเรียน ศูนย์การเรียนการสอน ศูนย์ทรัพยากรการเรียน เป็นต้น

ดังเช่น เสริมศรี ไชยศรี (2526 : 146 - 148) ได้กล่าวถึง ศูนย์การเรียนรู้ มีความหมายตรงกับคำว่า " Learning Center " หรือ " Learning Resources Center " เป็นพัฒนาการทางการศึกษา ซึ่งกำลังเป็นที่นิยมกล่าวถึง และจัดขึ้นในหลายวงการที่ต้องการให้การศึกษแก่นักเรียน - นักศึกษา หรือประชาชน แต่เนื่องจากทั้งผู้ที่กล่าวถึงและผู้ที่จัดขึ้นนั้น มีความคิดรวมยอด เกี่ยวกับลักษณะของ " Learning Center " ไม่เหมือนกันทีเดียวเพราะได้ยิน ได้ฟัง ได้อ่าน มาต่าง ๆ กัน จึงมักทำให้เกิดความสับสนในการสื่อความเข้าใจเพื่อที่จะเลี่ยงการใช้ศัพท์ จึงแปลว่า "ศูนย์การเรียนรู้" ซึ่งเป็นความหมายที่เป็นกลาง ๆ เช่น ศูนย์การเรียน ศูนย์การเรียนการสอน หรือศูนย์ทรัพยากรการเรียน ศูนย์วิชาการ เป็นต้น

เสริมศรี ไชยศรี ยังได้กล่าวถึงศูนย์การเรียนรู้ไว้ว่า ศูนย์การเรียนรู้ จะให้บริการ 2 ลักษณะคือ เป็นบริเวณที่ให้ความรู้ความคิดแก่ผู้เรียนโดยอาศัยสื่อ

ต่าง ๆ แต่ไม่ให้บริการยืมสื่อ อีกลักษณะหนึ่งคือ เป็นทั้งบริเวณที่ให้ความรู้ความคิด และให้บริการยืม หรือหมุนเวียนสื่อการเรียนการสอนต่าง ๆ ถ้าเรามองในแง่ของการบริการเช่นนี้ จะเห็นได้ว่า จะมีการบริการอีกลักษณะหนึ่งคือ เป็นแหล่งสะสมสื่อต่าง ๆ สำหรับให้ยืมเอาไปใช้มิได้จักความรู้ความคิดไว้ให้เด็กเข้าไปเรียนด้วยตนเองในบริเวณนั้นแต่อย่างใด เช่นนี้ไม่เหมาะที่จะเรียกว่า ศูนย์การเรียนรู้ แต่อาจใช้ชื่อว่าเป็นศูนย์วัสดุอุปกรณ์ หรือศูนย์บริการ ซึ่งพอสรุปความหมายได้ ดังนี้

- (1) เป็นแหล่งให้ความรู้ ความคิดเห็นแก่ผู้เรียนเกี่ยวกับวิธีผลิตสื่อ โดยเป็นศูนย์ที่ผู้เรียนเข้าไปศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง
- (2) เป็นแหล่งให้บริการสื่อการเรียนการสอนต่าง ๆ
- (3) เป็นแหล่งให้ความรู้ความคิดแก่ผู้เรียนเกี่ยวกับวิธีผลิตสื่อ โดยเป็นศูนย์ที่ผู้เรียนเข้าไปศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง และเป็นแหล่งให้บริการสื่อการเรียนการสอนต่าง ๆ ด้วย

กล่าวโดยสรุปแล้ว ศูนย์วิชาการหรือศูนย์การเรียนรู้ เป็นแหล่งที่เป็นจุดรวมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยในการพัฒนาการเรียนการสอนทำให้ทุก ๆ ฝ่าย อันประกอบด้วยฝ่ายสอน ฝ่ายนิเทศ และฝ่ายบริหารทราบวัตถุประสงค์ เป้าหมาย กระบวนการดำเนินงานและขั้นตอนการดำเนินงานร่วมกัน ซึ่งจะทำให้การพัฒนาการเรียนการสอนให้ประสบผลสำเร็จสูง

ศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2530 : 25) ได้กล่าวถึง ศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียน เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มโรงเรียน ที่ให้การสนับสนุนการดำเนินงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการประถมศึกษา ว่าจะจะเป็นในเรื่องของการจัดการเรียนการสอน การนิเทศการศึกษา หรือการบริหารการศึกษา โดยที่ผู้ปฏิบัติสามารถใช้ประโยชน์จากศูนย์วิชาการกลุ่ม ในภารกิจด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. การจัดกระบวนการเรียนการสอนตามกลุ่มประสบการณ์ต่าง ๆ
2. การวางแผนโครงการเพื่อส่งเสริมหรือปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน
3. การผลิตสื่อ/เครื่องมือ ใช้ในการเรียนการสอน

ความเป็นมาของศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา

หลักสูตรประถมศึกษา พุทธศักราช 2521 เป็นหลักสูตรที่มุ่งเน้นให้นักเรียนได้เรียนรู้ โดยการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนการสอน เพื่อสามารถนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับในโรงเรียนไปใช้ประโยชน์ในการดำรงชีวิตประจำวัน ดังนั้นกระบวนการเรียนการสอน จึงเป็นการใช้สื่อการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับเนื้อหาและกิจกรรมที่ครูจัดให้นักเรียน แต่สภาพปัจจุบันพบว่า กิจกรรมการเรียนการสอนยังไม่บรรลุจุดมุ่งหมายของหลักสูตรเท่าที่ควร เหตุสำคัญประการหนึ่งก็คือ ครูยังใช้วิธีสอนแบบบรรยายมากกว่าการใช้สื่อ ทั้งนี้เนื่องจากโรงเรียนประถมศึกษาส่วนใหญ่มีขนาดเล็ก งบประมาณการจัดซื้อยังไม่เพียงพอต่อความต้องการ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้พิจารณาถึงปัญหาที่มีผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษาดังกล่าว จึงได้จัดทำโครงการพัฒนาคุณภาพการประถมศึกษา (คพศ.) ขึ้น เพื่อแก้ปัญหาด้านสื่อการเรียนการสอน โดยการจัดตั้งศูนย์วิชาการขึ้น 2 ระดับ คือ ศูนย์วิชาการจังหวัด และศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียน เพื่อเป็นแหล่งทรัพยากร อันเป็นปัจจัยพื้นฐานในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้มีประสิทธิภาพตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร

แนวทางการดำเนินงานหรือบทบาทหน้าที่ของศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียน

ในปัจจุบันศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียน เป็นงานในความรับผิดชอบของสำนักงานกลุ่มโรงเรียน ซึ่งองค์กรกลุ่มโรงเรียนต้องจัดให้มีขึ้นตามระเบียบคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ว่าด้วยกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา พ.ศ. 2529 เพื่อเป็นแหล่งบริการให้การสนับสนุน การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของกลุ่มโรงเรียนและโรงเรียนภายในกลุ่ม ซึ่งโดยปกติแล้ว กลุ่มโรงเรียนและโรงเรียนต้องบริหารงานต่าง ๆ 6 ด้าน คืองานวิชาการ งานอาคารสถานที่ งานกิจการ งานกิจการนักเรียน งานบุคลากร งานธุรการ งานการเงิน และงานสัมพันธ์กับชุมชน

ศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนมีภารกิจหลักในการให้การสนับสนุน งานด้านวิชาการ ส่วนงานอื่น ๆ เป็นภารกิจของศูนย์วิชาการกลุ่มจะต้องให้ความร่วมมือสนับสนุนการดำเนินงาน ศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียน จึงมีแนวทางในการดำเนินงาน

หรือมีบทบาทและหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติ ดังนี้

1. วางแผนงานและโครงการพัฒนาการเรียนการสอน และงานวิชาการของกลุ่มโรงเรียนเป็นรายปี ให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบันของกลุ่มโรงเรียน และสนองนโยบายการพัฒนาคุณภาพการประถมศึกษาของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด และสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ โดยเน้นการพิจารณาค้นคว้า กังต่อไปนี้

- 1.1 การวางแผนการสอน
- 1.2 การสอนกลุ่มประสบการณ์ต่าง ๆ
- 1.3 การวัดผลและประเมินผลการเรียนการสอนภายในโรงเรียน
- 1.4 พัฒนาการจัดห้องสมุด และศูนย์สื่อการเรียนการสอนประจำโรงเรียน

ทั้งนี้โดยการประสานแผนงานและโครงการทางวิชาการของโรงเรียนต่าง ๆ ภายในกลุ่ม โดยวิธีการจัดระบบ (System Approach) เพื่อลดความซ้ำซ้อน สิ้นเปลือง และเพิ่มประสิทธิภาพโดยการร่วมมือทั้งทางด้านงบประมาณ กำลังงาน และความึกของบุคลากรในโรงเรียนต่าง ๆ ภายในกลุ่ม

2. เป็นศูนย์กลางการผลิตสื่อค้นคว้าทดลองในเรื่องสื่อ/เครื่องมือ การจัดการเรียนการสอนและการพัฒนาวิธีการ โดยปฏิบัติตามโครงการ แผนงานของศูนย์วิชาการกลุ่ม ซึ่งสอดคล้องและสนองโครงการแผนงานของกลุ่มโรงเรียน ตลอดจนปฏิบัติตามความต้องการของครูผู้สอน ผู้บริหารงาน และผู้initeเพื่อการพัฒนาการเรียนการสอนภายในกลุ่มโรงเรียนนั้น ๆ

3. ประสานงานกับศูนย์วิชาการจังหวัด ในการรับสนองงานการพัฒนาการเรียนการสอน ที่ศูนย์วิชาการจังหวัดดำเนินการและมีเป้าหมายปฏิบัติการในระดับโรงเรียนและกลุ่มโรงเรียน และประสานงานกับสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ ตลอดจนบุคลากรที่เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์ในการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

4. การจัดระบบการให้บริการในการให้ยืม การผลิต การสาธิต แนะนำ

ส่งเสริม การใช้ การซ่อมแซม การเก็บรักษาสื่อการเรียน การสอน ให้พอแก่ความต้องการและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ตลอดจนติดตามควบคุมการใช้

5. ประสานงานในการจัดการอบรม หรือประชุมปฏิบัติการของกลุ่มโรงเรียนในเรื่องการให้ความรู้ แนะนำ ส่งเสริม การใช้อุปกรณ์สื่อการเรียนการสอน ตลอดจนเทคนิควิธีการแก่ศูนย์ภายในกลุ่มโรงเรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

6. ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของศูนย์วิชาการ กลุ่มโรงเรียน เพื่อปรับปรุงแก้ไขส่งเสริมสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน การบริหารและการนิเทศให้เกิดผลทางคุณภาพการประถมศึกษาให้มากที่สุด

7. จัดทำสถิติข้อมูลที่สำคัญในการพัฒนากิจกรรมการเรียนการสอนของโรงเรียนภายในกลุ่ม

8. สนับสนุนเครื่องมือ อุปกรณ์และสื่อ เพื่อพัฒนาบุคลากรและงานอื่น ๆ ของกลุ่ม

9. รายงานผลการปฏิบัติงานให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ

10. ปฏิบัติงานตามนโยบายของคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียน

การประสานงานระหว่าง ศูนย์วิชาการจังหวัด สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ และกลุ่มโรงเรียน

ด้านการประสานงานศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียน จะเป็นศูนย์กลางการติดต่อประสานงานระหว่างโรงเรียนกับสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ และศูนย์วิชาการจังหวัด โดยมีผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานประสานงานในระดับต่าง ๆ ดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนดำเนินงานระดับโรงเรียน
2. ครูประจำศูนย์ดำเนินงานในระดับศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียน
3. ศึกษานิเทศก์อำเภอดำเนินงานในระดับสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ
4. ศึกษานิเทศก์จังหวัดดำเนินงานในระดับศูนย์วิชาการจังหวัด

ในการประสานงานทั้ง 4 ระดับนี้ จะติดต่อประสานงานโดยตรงเพื่อสะดวกและคล่องตัวในการปฏิบัติงานก็ย่อมกระทำได้

เมื่อพิจารณาขอบเขตหน้าที่และแนวทางการปฏิบัติของศูนย์วิชาการที่ตั้งไว้ได้กล่าวมาแล้ว จะสามารถมองเห็นถึงคุณประโยชน์ที่สมาชิกของกลุ่มโรงเรียนที่จะได้รับจากศูนย์วิชาการได้แก่

1. ครูผู้สอนจะได้รับความรู้ วิธีการสอนสมัยใหม่ ตลอดจนการใช้เทคโนโลยีช่วยในการเรียนการสอน ซึ่งสามารถช่วยในการเรียนการสอนในส่วนที่รับผิดชอบ มีคุณภาพและสอดคล้องกับนโยบายที่กำหนด
 2. สมาชิกในกลุ่มโรงเรียนจะได้รับทราบข่าวสารข้อมูล และแนวนโยบายโดยทั่วถึงกันและเท่าเทียมกัน ซึ่งจะยังผลให้การปฏิบัติงานภายในกลุ่มเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และในวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกลมกลืนกัน นอกจากนี้การมีสมาชิกได้มีการประสานงานและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแนวคิด โดยมีศูนย์วิชาการเป็นตัวกลางนี้ จะทำให้งานด้านวิชาการแตกแขนงอย่างกว้างขวาง และมีการศึกษาค้นคว้าในส่วนที่เห็นว่าเป็นประโยชน์แก่กลุ่ม ซึ่งจะก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างรวดเร็ว
 3. การดำเนินงานต่าง ๆ ภายในกลุ่ม จะได้รับการนิเทศติดตามผลอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ ทำให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพ
- เห็นได้ว่าศูนย์วิชาการกลุ่ม ตั้งขึ้นเพื่อเป็นศูนย์กลางการประสานงานและการบริการภายในกลุ่มโรงเรียนอย่างแท้จริง ซึ่งการดำเนินงานทุกอย่างจะมีแผนงานและขั้นตอนการทำงาน ซึ่งวางไว้อย่างเหมาะสมตามสภาพเฉพาะของแต่ละกลุ่มสมาชิกของกลุ่มสามารถใช้ประโยชน์จากบริการของศูนย์วิชาการทุกด้าน ตั้งแต่ในแง่วิธีการเรียนการสอน เทคโนโลยีต่าง ๆ การอบรม การนิเทศและบริการข่าวสารข้อมูล ที่เป็นประโยชน์ทุกชนิดอย่างทั่วถึง ซึ่งจะยังผลให้มีการพัฒนาอย่างรวดเร็วเหมาะสม และตรงตามสภาพปัญหาของแต่ละกลุ่มโรงเรียน

ห้องสมุด

ห้องสมุดเป็นหน่วยบริการงานวิชาการที่สำคัญเป็นอันดับแรก และถือเป็นหัวใจของโรงเรียน ทั้งนี้เพราะห้องสมุดเป็นแหล่ง ศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ทั้งใน

ส่วนที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน ทั้งของครูและนักเรียนโดยตรงแล้ว ยังเป็นแหล่งความรู้และวิทยาการที่จะช่วยเสริมประสบการณ์พัฒนาความรู้ ความคิดตามความสนใจของแต่ละคนอีกด้วย สำหรับนักเรียนแล้วห้องสมุดจะเป็นแหล่งศึกษากันดีกว่าด้วยตนเอง สำหรับครู ห้องสมุดจะเป็นศูนย์บริการวิชาการแก่ครูในการศึกษากันคว้าและเตรียมการสอน

แมนมาส ซวลิต (2511 : 8) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของห้องสมุดโรงเรียน ดังนี้

1. ส่งเสริมการเรียนการสอนของนักเรียนและครูตามหลักสูตร
2. ช่วยเหลือเด็กโดยให้รู้จักค้นหาความรู้ด้วยตนเอง
3. ส่งเสริมและสนับสนุนให้เด็กรักการอ่านหนังสือ
4. ให้เด็กได้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ รอบตัวอย่างกว้างขวาง

ขวางขึ้น

5. หักให้เด็กรู้จักใช้และระวังรักษาหนังสือในห้องสมุด
6. ช่วยให้เด็กมีความสนใจในเรื่องสำคัญ ๆ อย่างกว้างขวาง
7. หักให้เด็กรู้จักความสวยงามและความเป็นระเบียบ

เชื้อ สาริมาณ (อ้างถึงใน ชนิษฐา เห็นดี 2529 : 86) ได้เสนอแนะลักษณะของห้องสมุดที่ดีไว้ดังนี้

1. ห้องสมุดควรมีบรรณารักษ์ที่สำเร็จวิชาการบรรณารักษ์ศาสตร์มาแล้ว เป็นผู้ดำเนินงาน
2. ห้องสมุดควรมีหนังสืออุเทศเพียงพอ และไม่เป็นหนังสือที่เก่าจนเกินไป มีหนังสือทุกวิชาที่สอนอยู่ในโรงเรียนเพียงพอแก่จำนวนนักเรียน ซึ่งเหมาะที่จะเป็นหนังสืออุเทศและเป็นหนังสืออ่านประกอบนอกจากนั้นควรมีวัสดุในการอ่านที่มีประโยชน์ ที่มีผู้ทรงคุณวุฒิเป็นผู้เลือก และเหมาะสมสำหรับความสนใจและความต้องการของเด็กวัยหนุ่มสาว
3. มีระเบียบแบบแผนการแยกหนังสือออกเป็นพวก โดยเฉพาะอย่างยิ่งตามระบบ เมลวิล คิวอี้ หนังสือทั้งหมดมีการแยกออกเป็นประเภท มีฉลากติดและจัดวางไว้ในตู้หรือบนหิ้งอย่างเป็นระเบียบ

4. ห้องสมุดมีพื้นที่เพียงพอที่ใช้เป็นที่ซ่อมหนังสือได้ และมีเนื้อที่เพียงพอที่จะเก็บหนังสือชำรุดไว้ก่อนการซ่อมได้

5. ห้องสมุดมีระเบียบการยืม การรับส่งหนังสืออย่างเรียบร้อย ตลอดจนหนังสือชำรุด หนังสือที่หาย และหนังสือที่ได้รับชดใช้เงินแทนแล้ว

6. ห้องสมุดมีระเบียบการง่าย ๆ ที่จะอำนวยความสะดวกแก่นักเรียนที่จะใช้ห้องสมุด และควรจัดให้มีเวลาว่างให้นักเรียนได้ใช้ห้องสมุด ความสะดวกในการที่จะนำนักเรียนเข้าทั้งชั้น เปิดห้องสมุดก่อนเวลาเรียนและหลังเลิกเรียนแล้วให้นักเรียนเข้าไปใช้ได้เป็นเวลาพอสมควร

งานห้องสมุดจะคล่องไปก็ด้วยที่จะต้องอาศัยความร่วมมือจากครูใหญ่ และครูผู้สอน พันธ์ หันนาภินทร์ (2512 : 142) ได้กล่าวถึงบทบาทของครูใหญ่กับห้องสมุดว่าครูใหญ่ควรพยายามหาบุคคลที่ได้รับการฝึกฝนอย่างดีมาแล้ว มาเป็นบรรณารักษ์ พยายามสนับสนุนด้านการเงินและกำลังใจ ตลอดจนเรื่องมือเครื่องใช้ และผู้ที่ช่วยงานห้องสมุด เช่น เสมียน จัดนักเรียนรู้จักการใช้ห้องสมุด จัดตารางสอนให้เหมาะสมที่นักเรียนจะได้มีโอกาสใช้ห้องสมุด ส่งเสริมการศึกษาด้วยตนเอง ให้คณะครูทราบว่า การส่งเสริมให้นักเรียนใช้ห้องสมุด เป็นนโยบายสำคัญอย่างหนึ่งของโรงเรียน พยายามให้ครูได้รับทราบออกความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของห้องสมุด เช่น จัดให้มีคณะกรรมการว่าด้วยห้องสมุด ทั้งนี้ยอมทำให้ห้องสมุดสนองความต้องการของโรงเรียนดีขึ้น และคณะครูจะสนใจห้องสมุดมากขึ้น ด้วยหาทางให้ห้องสมุดบริการแก่คณะครูอย่างเต็มที่

ปัจจุบันโรงเรียนประถมศึกษา จะมีห้องสมุดเป็นสัดส่วน ซึ่งขนาดปริมาณย่อมขึ้นอยู่กับสภาพความพร้อมของโรงเรียน มีเจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย หรือบรรณารักษ์เป็นผู้ทำหน้าที่ดูแลจัดการและให้บริการ ซึ่งมองว่าห้องสมุดจะให้ประโยชน์มากนักน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับความรู้จักจัดการให้บริการ และใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์มากนักน้อยเพียงใด การดูแลรักษา การซ่อมบำรุงเพื่อให้ใช้ได้ดี ใช้ได้นาน สิ่งที่เรามองคุณภาพของห้องสมุดไม่ได้มองว่าใหญ่โต มีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกสบายพร้อม แต่หนังสือเก่าชำรุด ซากการดูแลเอาใจใส่ หนังสือไม่เอื้อประโยชน์ต่อการเรียนการสอนโดยตรง นักเรียนไม่รู้จักและไม่เข้าใจระเบียบของการใช้ห้องสมุด

สิ่งเหล่านี้ย่อมทำให้ห้องสมุดหมดยุคค่าทางวิชาการไป ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนถึงระลึกและให้ความสำคัญในเรื่องนี้ โรงเรียนควรจัดให้มีกิจกรรมห้องสมุด ซึ่งเป็นกิจกรรมในหลักสูตรเพื่อฝึกให้นักเรียนได้เห็นคุณค่าของการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง รู้จักใช้ รักษา และบริการกันเองด้วย

ห้องสมุดกลุ่มโรงเรียน

ตามระเบียบคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ว่าด้วยกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา พ.ศ. 2529 กำหนดให้มีสำนักงานกลุ่มเพื่อเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาการประถมศึกษาอย่างแท้จริง จัดให้มีห้องสมุดกลุ่มโรงเรียนเป็นแหล่งวิทยากรเพื่อบริการสนับสนุนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ในค่านักศึกษาค้นคว้า และการจัดกิจกรรม ซึ่งมุ่งเน้นให้เกิดการเรียนรู้ โดยวิธีการอ่านของนักเรียน ทั้งนี้ให้กลุ่มโรงเรียนเป็นผู้จัดบริการห้องสมุด เพื่อจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้แก่ทุกโรงเรียนภายในกลุ่ม

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2530 : 5 - 13) ได้กำหนดภารกิจของห้องสมุดกลุ่มโรงเรียน ไว้ในชุดฝึกอบรมบุคลากรกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา โดยกำหนดรวมกับศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนไว้ดังนี้

ภารกิจของศูนย์วิชาการและห้องสมุดกลุ่มโรงเรียน ศูนย์วิชาการและห้องสมุดกลุ่มโรงเรียนนับได้ว่าเป็นแหล่งรวมของปัจจัยต่าง ๆ ที่จะสนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพการประถมศึกษาที่สมบูรณ์ ดังนั้นจึงมีภารกิจที่จะต้องปฏิบัติดังต่อไปนี้

1. วางแผนการดำเนินงานของศูนย์วิชาการและห้องสมุดกลุ่มโรงเรียน เพื่อสนับสนุนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและงานวิชาการของกลุ่มโรงเรียน
2. ดำเนินการผลิต ค้นคว้า ทดลอง เกี่ยวกับสื่อและเทคนิควิธีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน
3. จัดระบบเก็บรักษาอุปกรณ์ สื่อการเรียนการสอน หนังสือและสิ่งพิมพ์ ให้เป็นหมวดหมู่
4. จัดระบบบริการอุปกรณ์ สื่อการเรียนการสอน หนังสือ และสิ่งพิมพ์

5. จัดทำสถิติข้อมูลที่จำเป็นในการพัฒนาจัดกิจกรรมการเรียนการสอน
ของโรงเรียนภายในกลุ่ม

6. ให้ความรู้แนะนำ ส่งเสริม การใช้อุปกรณ์สื่อการเรียนการสอน
ตลอดจนเทคนิควิธีการแก่ครูภายในกลุ่มโรงเรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

7. สนับสนุนเครื่องมือ อุปกรณ์และสื่อ เพื่อการพัฒนาบุคลากรและงาน
อื่น ๆ ของกลุ่มโรงเรียน

8. ประสานงานกับศูนย์วิชาการจังหวัด สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ
ตลอดจนบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อประโยชน์ในการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

9. ประเมินผลและรายงานผลการปฏิบัติงานศูนย์วิชาการ และห้องสมุด
กลุ่มโรงเรียนให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ

10. ปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียน

บุคลากรผู้รับผิดชอบงานศูนย์วิชาการและห้องสมุดกลุ่มโรงเรียน

เพื่อให้การดำเนินงานของศูนย์วิชาการและห้องสมุดกลุ่มโรงเรียน เป็นไป
ในทิศทางเดียวกันกับตามเจตนารมณ์ของการจัดตั้งกลุ่มโรงเรียน จึงกำหนดให้มี
ผู้รับผิดชอบ การดำเนินงานในรูปของคณะกรรมการซึ่งมีอยู่ 2 คณะด้วยกันคือ

1. คณะกรรมการบริหารศูนย์วิชาการและห้องสมุดกลุ่มโรงเรียน
ประกอบด้วย

- | | | |
|-----|---------------------------|------------------------------------|
| 1.1 | ประธานกลุ่มโรงเรียน | เป็นประธาน |
| 1.2 | กรรมการกลุ่มโรงเรียนทุกคน | เป็นกรรมการ |
| 1.3 | หัวหน้าสำนักงาน | เป็นกรรมการและ
เลขานุการ |
| 1.4 | ครูวิชาการสำนักงาน 1 คน | เป็นกรรมการและ
ผู้ช่วยเลขานุการ |

2. คณะทำงานศูนย์วิชาการและห้องสมุดกลุ่มโรงเรียน ประกอบด้วย

- | | | |
|-----|---------------------------------------|---------------|
| 2.1 | ผู้บริหารโรงเรียนที่ตั้งสำนักงานกลุ่ม | เป็นที่ปรึกษา |
| 2.2 | หัวหน้าสำนักงาน | เป็นหัวหน้า |

- | | | |
|-----|---|------------------------------|
| 2.3 | ครูวิชาการกลุ่ม | เป็นคณะทำงาน |
| 2.4 | ครูที่เป็นเจ้าหน้าที่ห้องสมุดโรงเรียน
ทุกโรงเรียนในกลุ่มเดียวกัน | เป็นคณะทำงาน |
| 2.5 | บุคลากรอื่น ๆ ที่เหมาะสม | เป็นคณะทำงาน |
| 2.6 | ครูวิชาการสำนักงาน | เป็นคณะทำงานและ
เลขานุการ |

บทบาทหน้าที่ของบุคลากรผู้รับผิดชอบ งานศูนย์วิชาการและห้องสมุดกลุ่มโรงเรียน

การดำเนินงานของศูนย์วิชาการและห้องสมุดกลุ่มโรงเรียน โดยส่วนรวมแล้ว การปฏิบัติงานร่วมกันเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ประสานสอดคล้องกัน แต่เพื่อให้ง่ายต่อการปฏิบัติงานและบรรลุผล เรื่อยยิ่งขึ้นจะเสนอแนะแนวปฏิบัติดังนี้

1. คณะกรรมการบริหารศูนย์วิชาการและห้องสมุดกลุ่มโรงเรียน มีหน้าที่รับผิดชอบบริหารงานทั้งในส่วน of ศูนย์วิชาการกลุ่ม และห้องสมุดกลุ่มโรงเรียน ซึ่งสามารถแยกได้เป็น 2 ประเด็นใหญ่ ๆ คือ

1.1 บทบาทหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง กับศูนย์วิชาการกลุ่มคือ ให้ความเห็นชอบ และพิจารณาในการกำหนดแผนโครงการ การประสานงาน การบริหาร การพัฒนาทั้งในค่านบุคลากร และสื่อพร้อมทั้งกำหนดมาตรการในการใช้ยุทธศาสตร์ของศูนย์วิชาการให้เป็นประโยชน์ต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การบริหาร การควบคุม กำกับดูแล และนิเทศโรงเรียนภายในกลุ่มให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 บทบาทหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับห้องสมุดกลุ่มโรงเรียน คือการให้ความเห็นชอบในการกำหนดแผนการดำเนินงานห้องสมุดกลุ่มโรงเรียน ตามโครงการจัดมุมหนังสือและห้องสมุดโรงเรียนในเรื่องต่อไปนี้

- 1.2.1 จัดห้องสมุดที่สำนักงานกลุ่มโรงเรียน
- 1.2.2 กำหนดเวลาในการหมุนเวียนหนังสือ
- 1.2.3 กำหนดผู้รับผิดชอบ
- 1.2.4 เตรียมการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและ
กิจกรรมเสริมการเรียนการสอน

1.2.5 นิเทศและติดตามประเมินผล

1.2.6 รายงานผลปีละ 3 ครั้ง

2. คณะทำงานศูนย์วิชาการและห้องสมุดกลุ่มโรงเรียน รับผิดชอบในการปฏิบัติงานของศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียน และห้องสมุดกลุ่มโรงเรียน ตามแผนงาน โครงการ หรือมติ หรือแนวปฏิบัติที่คณะกรรมการบริหาร กำหนดไว้ คั้งนั้น เพื่อแสดงให้เห็นชัดเจนในเรื่องบทบาทหน้าที่ของคณะทำงาน สามารถแยกได้เป็น 2 ประเด็นใหญ่ ๆ คือ

2.1 บทบาทหน้าที่ของคณะทำงาน กับงานศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียน ซึ่งจะต้องปฏิบัติภารกิจอย่างน้อย 3 งานคือ งานแผนและพัฒนา งานผลิต และงานบริการ

ห้องสมุดกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา นับว่าเป็นแหล่งวิทยาการที่จัดขึ้นเพื่อบริการสนับสนุนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ของโรงเรียนภายในกลุ่ม ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ส่งผลให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยทางอ้อม

การผลิตและการใช้สื่อการเรียนการสอน

การผลิตสื่อการเรียนการสอน เป็นภารกิจหลักอย่างหนึ่งของศูนย์วิชาการกลุ่ม ซึ่งครูวิชาการสำนักงานจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการผลิตสื่อการเรียนการสอนให้ตรงกับสภาพปัญหาการเรียนการสอน เพื่อจัดบริการสนับสนุนภายในกลุ่มโรงเรียน และตรงกับความต้องการของครูและนักเรียนของโรงเรียนต่าง ๆ ภายในกลุ่มที่จะมารับบริการ เพื่อนำไปใช้ประกอบในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนด้วย

ความหมายของสื่อการเรียนการสอน

ชัยยงค์ พรหมวงศ์ (2521 : 90) ได้ให้ความหมายของสื่อการสอนไว้ดังนี้

1. สิ่งสิ้นเปลืองต่าง ๆ ที่เรียกว่า "วัสดุ" ได้แก่ รูปภาพ แผนภูมิ แผนที่ ซอล์ก แบบเรียน ฟิล์มภาพยนตร์ ฯลฯ

2. เครื่องมือที่มีความคงทนถาวร ซึ่งเรียกว่า "อุปกรณ์" ได้แก่ กระจกตามคำ
โต๊ะ เก้าอี้ เครื่องฉาย เครื่องเสียงต่าง ๆ

3. กระบวนการและวิธีการ ซึ่งรวมทั้งวิธีการใช้วัสดุ อุปกรณ์ และ
กระบวนการที่เป็นอิสระ คือไม่ต้องใช้วัสดุอุปกรณ์อย่างใดเลย เช่น การสาธิต
การทดลอง การฟังวิทยากร ทัศนศึกษาออกสถานที่

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2530 : 7) ได้กล่าวถึง
ความหมายของสื่อการเรียนการสอนว่าเป็นกระบวนการสื่อความหมายระหว่างครูผู้สอน
หรือผู้ส่งความรู้กับผู้เรียนหรือผู้รับความรู้ โดยมีกระบวนการเรียนซึ่งประกอบด้วย
ตัวนำความรู้เรียกว่า "สื่อ" และตัวความรู้ซึ่งเรียกว่า "สาร" สื่อที่ใช้ในการถ่ายทอด
ความรู้เรียกว่า "สื่อการเรียนการสอน" ที่จะช่วยให้ผู้เรียนเกิดความเข้าใจในการ
เรียนรู้ได้ง่าย เร็วและจดจำได้อย่างถาวรยิ่งขึ้น

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า สื่อการเรียนการสอนมีความสำคัญต่อการจัด
กิจกรรมการเรียนการสอนให้ประสบผลสำเร็จ เพราะสิ่งจะช่วยให้เด็กเรียนเกิดการ
เรียนรู้ที่สมบูรณ์ เข้าใจเนื้อหาวิชาชัดเจน แจ่มแจ้งขึ้น ทั้งทำให้เกิดความสนุกสนาน
ความเพลิดเพลิน นับได้ว่าสื่อการเรียนการสอนเป็นปัจจัยหรือเครื่องมือที่
สำคัญ ในการสนับสนุนการเรียนการสอน ทำให้ผู้เรียนเกิดความเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ
มากขึ้น

ประเภทของสื่อการเรียนการสอน

เกอร์แลช และอีลาย (Gerlach and Ely 1971 : 287 - 289)

ได้แยกสื่อการสอนเป็น 7 ประเภทคือ

1. ของจริงและตัวบุคคล รวมทั้งสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นจริง ๆ เช่น
การสาธิต การทดลอง การศึกษาออกสถานที่

2. สื่อการสอนประเภทภาษาพูด หรือภาษาเขียน หมายถึง คำพูด
คำบรรยาย วัสดุพิมพ์ คำอธิบายในสไลด์ फिल्मสคริป แผ่นภาพโปร่งใส

3. วัสดุกราฟิก เช่น แผนภูมิ แผนภาพ แผนสถิติ โปสเตอร์ การ์ตูน
แผนที่ ลูกโลก ภาพวาด วัสดุประเภทนั้นนอกจากจะนำมาใช้โดยตรงแล้ว ยังปรากฏ

อยู่ในตำรา แบบเรียน หนังสืออ้างอิงต่าง ๆ บนแผ่นภาพโปร่งแสง ในฟิล์มสกริป สไลด์ เป็นต้น

4. ภาพนิ่ง เป็นภาพที่ได้จากการถ่ายภาพ ใต้แก่ภาพถ่ายทั่ว ๆ ไป อาจใช้โดยลำพัง หรือใช้กับเครื่องฉายภาพทึบขยายให้มีขนาดตามความต้องการ นอกจากนี้ ยังหมายถึง สไลด์ 35 มิลลิเมตร (2" กว้าง 2") ซึ่งเป็นสไลด์ที่ใช้กันทั่วไป ได้จากการถ่ายภาพด้วยฟิล์มขนาด 35 มิลลิเมตร ฟิล์มสกริปที่ถ่ายด้วยฟิล์มขนาด เดียวกันกับสไลด์

5. ภาพเคลื่อนไหว ใต้แก่ภาพยนตร์ โทรทัศน์

6. การบันทึกเสียง ใต้แก่ เสียงจากเทปบันทึกเสียง จากแผ่นเสียง จากร่องเสียงของฟิล์มภาพยนตร์ วัสดุประเภทนี้ จัดอยู่ในสื่อการสอนประเภทคำพูด และการเขียนด้วย แต่ต้องใช้อุปกรณ์อื่นประกอบจึงจะได้ยินเสียง

7. สื่อประเภทโปรแกรม เป็นสื่อการสอนที่แสดงขั้นตอนในสิ่งที่จะสอน อาจใช้สื่อประเภทสัญลักษณ์ ทศนวัสดุหรือโสตวัสดุรวมกัน เช่น แบบเรียนแบบ โปรแกรม และบทเรียนสำเร็จรูปที่ใช้กับเครื่องช่วยสอนหรือใช้คอมพิวเตอร์

อย่างไรก็ตาม สิ่งสำคัญที่จะช่วยให้การใช้สื่อการเรียนการสอนประสบความสำเร็จก็คือ ครูผู้สอน สื่อการเรียนการสอนแต่ละชิ้นจะมีคุณค่าและเกิดประโยชน์ต่อผู้เรียนอย่างสูงสุดก็ต่อเมื่อครูสามารถเลือกสื่อมาใช้ได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะสนองความสนใจของผู้เรียนสนองเนื้อหา และวัตถุประสงค์ของหลักสูตรได้อย่างสูงสุด

การผลิตสื่อการเรียนการสอน

เมื่อพิจารณาจากหลักเกณฑ์การใช้ การเลือก และประโยชน์ของสื่อแล้ว ในการผลิตสื่อการเรียนการสอนนั้น มีนักศึกษาได้ยึดแนวทางในการผลิตสื่อไว้ดังนี้

ลัดดาวัลย์ สงกา (2531 : 58) ได้กล่าวถึงการผลิตสื่อการเรียน การสอน ควรยึดแนวทางดังนี้

1. วางแผนและตั้งวัตถุประสงค์ว่า จะผลิตอุปกรณ์แบบใดและอย่างไร เพื่อให้สอดคล้องกับการนำไปใช้กับเนื้อหาบทเรียนที่จะสอน และสามารถนำไปใช้ได้หลายวิชา โดยการศึกษาเนื้อหาบทเรียนก่อน

2. ศึกษาวิธีการผลิตหรือขอคำปรึกษาจากผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้การผลิตสื่อการสอนมีข้อบกพร่องน้อยที่สุด และได้ประสิทธิภาพมากที่สุด

3. กำหนดรายละเอียดสิ่งที่จะผลิต ถ้าหากเป็นการผลิตสื่อการสอนที่ยุ่งยากสลับซับซ้อน เช่น การทำแผ่นสไลด์ फिल्मสกริป ภาพยนตร์ ควรจะได้ทำสกริปเสียก่อน

4. เตรียมและจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่จะใช้ในการผลิตสื่อการสอน

5. ผลิตสื่อการสอน

6. ทดลองใช้อุปกรณ์ที่ผลิตขึ้นมาก่อนนำไปใช้จริง

7. เก็บรักษา หรือดัดแปลงสื่อการสอนที่ใช้แล้วไว้ใช้ในการสอนคราวต่อไป

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2530 : 9) ได้กล่าวถึงเรื่องของการผลิตสื่อการเรียนการสอนให้สามารถใช้ประโยชน์อย่างสูงสุดนั้น มีองค์ประกอบสำคัญที่ควรคำนึงถึงคือ

1. เป็นสื่อการเรียนการสอนที่ตรงกับความต้องการของครูผู้สอน

2. เป็นสื่อการเรียนการสอนที่ได้รับการออกแบบให้สอดคล้องและเหมาะสมกับ

2.1 เนื้อหาวิชาที่จะสอน

2.2 จุดมุ่งหมายการสอน

2.3 วัยและพื้นฐานความรู้ของนักเรียน

2.4 สภาพแวดล้อมและสถานที่เรียน

3. เป็นสื่อการเรียนการสอนที่มีคุณค่าในการสร้างสิ่งเหล่านี้ให้เกิดขึ้นคือ

3.1 เป็นเครื่องสร้างฐานที่เป็นรูปธรรมแก่ความคิดรวบยอด

3.2 เป็นสิ่งที่สร้างความสนใจแก่นักเรียนเป็นอย่างสูง

3.3 ให้การเรียนรู้มีความคงทนอย่างถาวร

3.4 ให้ประสบการณ์ที่เป็นจริง อันจะนำไปสู่การกระตุ้นให้นักเรียนเกิดกิจกรรม

3.5 พัฒนาความต่อเนื่องของความคิด

3.6 ช่วยให้ความรู้ออกเงยขึ้นเรื่อย ๆ

3.7 ให้ประสบการณ์ซึ่งไม่สามารถได้รับโดยวิธีอื่น

การผลิตสื่อการเรียนการสอนนั้น จะต้องมີวัตถุประสงค์ในการผลิตและ ต้องมีการวางแผนผลิตให้สอดคล้องและเหมาะสมกับเนื้อหาวิชาที่จะสอน จุดมุ่งหมาย วยและพื้นฐานความรู้ของนักเรียน รวมทั้งสภาพแวดล้อมและสถานที่เรียน ทั้งนี้ เพื่อให้ให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ได้เร็ว และเกิดการพัฒนาทางความคิดอย่างต่อเนื่อง

การใช้สื่อการเรียนการสอน

บุญเหลือ ทองเยี่ยม (2523 : 126 - 128) กล่าวว่า ก่อนจะนำวัสดุ ไปใช้ ครูควรเตรียมวางแผนเป็นขั้น ๆ ดังนี้คือ

1. เลือกวัสดุเพื่อประกอบการสอน การเลือกวัสดุประกอบการสอนนั้น ขึ้นอยู่กับความสามารถของครูที่จะเลือกให้ตรงกับวัตถุประสงค์ของบทเรียน ครูจะใช้ วัสดุอุปกรณ์ประกอบการสอนอยู่ 5 ตอนด้วยกันคือ

1.1 ใช้เพื่อเป็นบทนำหรือเพื่อเร้าใจเด็กให้สนใจอยากเรียน

1.2 ใช้เพื่ออธิบายบทเรียนให้เกิดความเข้าใจอย่างแท้จริงใน

ระยะเวลาอันสั้น

1.3 ใช้เพื่อขยายความรู้ของนักเรียนให้กว้างขวางมากยิ่งขึ้น

1.4 ใช้เพื่อสรุปเนื้อหาในบทเรียน

1.5 ใช้เพื่อทดสอบความรู้

ในการเลือกวัสดุอุปกรณ์ครูควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

ก. เกี่ยวกับตัวครู พิจารณาถึงพื้นฐานความเข้าใจของครูเองว่า มีความ เข้าใจในการใช้อุปกรณ์ให้เหมาะสมกับเนื้อหาที่สอนได้มากน้อยแค่ไหน ควรใช้อุปกรณ์ การสอนอะไรจึงจะเข้ากับวัตถุประสงค์นั้น ๆ

ข. เกี่ยวกับนักเรียน เมื่อจะใช้อุปกรณ์หรือสื่อการเรียนครูจะต้องคำนึงถึง วยและระดับชั้นของเด็กด้วย อุปกรณ์ที่จะนำไปใช้ควรอยู่ในความสนใจและต้องการรู้ ของเด็กนักเรียน และเป็นสิ่งที่ส่งเสริมให้นักเรียนเกิดความคิดริเริ่ม หรืออาจจัด กิจกรรมที่จะทำให้นักเรียนได้มีส่วนร่วมด้วย

ค. เกี่ยวกับบทเรียน อุปกรณ์การสอนจะต้องมีคุณสมบัติตรงกับจุดมุ่งหมาย ของครู และสัมพันธ์กับเรื่องที่สอน และเป็นสิ่งที่นักเรียนควรทราบ เมื่อนำไปใช้แล้ว

ต้องคำนึงถึงเวลาด้วยว่าไม่ควรใช้เวลาให้มากหรือน้อยเกินไป

ง. เกี่ยวกับอุปกรณ์ เลือกวัสดุที่ราคาถูกลงหาได้ง่ายและมีอยู่ทั่วไป โดยเฉพาะ ถ้าใช้วัสดุที่หาได้ในท้องถิ่นยิ่งดี นอกจากนั้นควรเลือกวัสดุที่ไม่เปลืองเวลาในการใช้ และคุณสมบัติของวัสดุอีกประการหนึ่งคือ จะต้องเป็นอุปกรณ์ที่อยู่ในสภาพใช้การได้

2. การเตรียมตัวของครู การจัดเตรียมอุปกรณ์ที่จะตรงกับความต้องการได้ทุกประการ ผู้สอนต้องหาวิธีที่เหมาะสมที่สุด ก่อนการใช้ ผู้สอนต้องทดลองใช้หรือศึกษาวิธีการใช้ก่อนจะนำไปใช้จริง การเตรียมล่วงหน้าจะช่วยให้

- 2.1 ผู้สอนคุ้นกับอุปกรณ์ ก่อนที่จะนำไปใช้จริง
- 2.2 ทำให้ผู้สอนมีความเชื่อมั่นในตนเอง
- 2.3 ใช้อุปกรณ์ให้ทันตามเวลาที่กำหนด
- 2.4 เป็นการแสดงให้เห็นว่า ครูได้เตรียมการมาแล้วเรียบร้อยแล้ว
- 2.5 เนื้อหาวิชา เข้ากับอุปกรณ์

3. การเตรียมชั้นเรียน ก่อนจะนำวัสดุไปสอน ครูควรเตรียมสิ่งเหล่านี้
คือ

- 3.1 จัดวัสดุเรียงตามลำดับการใช้ก่อนหลัง
- 3.2 ตรวจสอบที่นั่ง แสงสว่าง ทางระบายอากาศ
- 3.3 ถ้าเป็นอุปกรณ์ประเภทเครื่องฉาย ครูต้องติดตั้งเครื่องฉายก่อน
เวลาใช้จริงอย่างน้อยครึ่งชั่วโมง เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นจะได้แก้ไขได้ทันที่
- 3.4 เตรียมนักเรียนให้พร้อม ด้วยการแนะนำถึงจุดประสงค์ในการ
นำวัสดุอุปกรณ์ชนิดนั้น ๆ มาใช้สอน

4. การสอน เวลานำวัสดุอุปกรณ์ออกแสดง ควรคำนึงถึงสิ่งเหล่านี้คือ

- 4.1 วัสดุที่นำมาใช้สอนภายในห้องเรียนต้องมีขนาดใหญ่ นักเรียน
สามารถมองเห็นได้ทั้งชั้น
- 4.2 เสียงพูดต้องได้ยินชัดเจน
- 4.3 วัสดุที่ใช้ ควรให้เด็กได้ดูนานพอและเห็นทั่วกันทุกคน จะได้
เข้าใจส่วนสำคัญที่ครูต้องการให้ดู

4.4 เพื่อใช้วัสดุที่มีแสงสว่างมาก จงหลีกเลี่ยงการสะท้อนแสง

4.5 เมื่อห้องใช้วัสดุในห้องมือ เช่น ภาพยนตร์ พยายามจัดห้องไม่ให้กีดขวางทางระบายอากาศ

4.6 ระหว่างที่ใช้ชั้น ถ้านักเรียนไม่เข้าใจ ครูสามารถกลับไปใช้ใหม่ได้อีก

4.7 ภายหลังจากใช้วัสดุอุปกรณ์ บางอย่าง เช่น รูปภาพที่ฝึกแล้ว ที่ครูนำมาใช้สอยแล้ว อาจคิดไว้บนกระดานนิเทศ เพื่อให้โอกาสเด็กที่เรียนได้ช้าหรือตามไม่ทัน มีโอกาสศึกษาได้ตลอดเวลา

5. การวัดผล เพื่อดูว่าจัดอุปกรณ์นั้นให้สอดคล้องกับการดำเนินการสอนหรือไม่ ได้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายเพียงใด นักเรียนได้ความรู้ ความเข้าใจกว้างขวางขึ้นหรือไม่ และเป็นภาระค้นหาข้อบกพร่องในการใช้อุปกรณ์ เพื่อเป็นแนวทางที่จะแก้ไขปัญหาในครั้งต่อไปด้วย การวัดผลจะทำในระหว่างการใช้ หรือภายหลังจากใช้อาจจะเป็นรูปของการอภิปราย ถามปากเปล่าหรือให้เขียนก็ได้

สำหรับสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2530 : 15 - 16) ก็ได้เสนอเกี่ยวกับการใช้สื่อการเรียนการสอน ไว้ในชุดฝึกอบรมบุคลากรกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาไว้ดังนี้

การใช้สื่อการเรียนการสอนนั้นเป็นกิจกรรมในส่วนของกระบวนการเรียนการสอนที่ดำเนินไปตามแผนการสอน ความสำเร็จส่วนหนึ่งจึงอยู่ที่การกำหนด หรือวางแผนการสอน (หรือบันทึกการสอน) และการจัดเตรียมสื่อการเรียนการสอนว่ามีความพร้อมและสมบูรณ์เพียงใด อีกส่วนหนึ่งที่มีผลต่อความสำเร็จผลของการสอนก็คือ ความชำนาญและความแม่นยำในการสื่อการเรียนการสอน ได้อย่างคล่องแคล่วไม่เกิดความขลุกขลักขัดข้องของการใช้ในระหว่างดำเนินการกิจกรรมการเรียนการสอน

การใช้สื่อการเรียนการสอนจึงอาจแบ่งขั้นตอนการใช้สื่อได้ 3 ขั้นตอนคือ

1. ขั้นเตรียม (Preparation) เป็นขั้นตอนช่วงท้ายสุดของการเรียนการสอน สิ่งที่ต้องรทิดตามจัดเตรียมให้พร้อมก็คือ

1.1 การเตรียมตัวครู เตรียมทั้งในด้านเนื้อหา วิธีการใช้สื่อทัศนูปกรณ์ ทบทวนการจัดลำดับกิจกรรมและวิธีวัดผล

1.2 การเตรียมตัวผู้เรียน โดยให้ผู้เรียนทราบล่วงหน้าว่าจะมีกิจกรรมอะไรบ้าง กระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดความสนใจ และให้ผู้เรียนทราบกิจกรรมเมื่อจบบทเรียนแล้วว่า นักเรียนจะต้องทำอะไรบ้าง

1.3 การเตรียมชั้นเรียนหรือสถานที่ที่จะใช้สื่อการเรียนการสอน โดยจัดที่ ซึ่งนักเรียนจะต้องมองเห็นหรือได้ยินอย่างทั่วถึง ตรวจสอบที่ตั้งสื่อการเรียนการสอนให้พร้อมที่จะใช้ได้

1.4 การเตรียมสื่อการเรียนการสอน เช่น ทดลองใช้สื่อการเรียนการสอนตามกิจกรรมที่กำหนดในแผนการสอน จับเวลาของการใช้สื่อเพื่อปรับเวลาให้เหมาะสมเมื่อเวลาที่ใช้จริง ตรวจสอบเครื่องมือสื่อทัศนูปกรณ์ ให้พร้อมที่จะใช้งานได้ ตามลำดับกิจกรรมในคราวใช้จริง

2. ชั้นการใช้สื่อการเรียนการสอน (Presentation) เป็นชั้นที่อยู่ในขั้นดำเนินการสอนตามกิจกรรมที่กำหนดในแผนการสอน ซึ่งมีข้อคำนึงในการใช้สื่อการสอนในขั้นนี้คือ

2.1 สร้างความพร้อมให้กับนักเรียน โดยมีกิจกรรมนำเข้าสู่บทเรียน

2.2 เสนอข้อให้เหมาะสมตามลำดับขั้นของแผนการสอน และต้องนำออกใช้ทุกขั้นที่ได้เตรียมไว้

2.3 อุปกรณ์ที่ใช้แล้วควรเก็บทันที (ถ้าเก็บไม่ยาก) ไม่ควรตั้งแสดงไว้ เพราะอาจมีจุดสนใจมากเกินไป อาจทำให้ผู้เรียนเบนความสนใจไปอยู่กับสื่อที่ใช้แล้ว แต่ยังตั้งแสดงเด่นอยู่หน้าชั้นเรียน

2.4 ในขณะที่ใช้สื่อการเรียนการสอนทุกครั้ง ควรพยายามสังเกตและสำรวจข้อบกพร่องของสื่อและผู้ใช้สื่อด้วยเสมอ เพื่อเป็นข้อมูลในการนำไปปรับปรุงให้ดีขึ้นในโอกาสต่อไป

3. ขั้นติดตามผล (follow - up) เป็นขั้นสุดท้ายหลังจากใช้สื่อการเรียนการสอนแล้ว อยู่ในขั้นของการติดตามตรวจสอบว่าผู้เรียนได้รับการเรียนรู้และมีพฤติกรรมตามจุดมุ่งหมาย การสอนเนื้อหานั้น ๆ แก่ไหนเพียงไร ซึ่งก็คือการประเมินและวิเคราะห์ผลการสอนนั่นเอง

สำหรับในส่วนของการเรียนการสอนนั้น ในขณะนี้จะเป็นขั้นของการตรวจสอบความเรียบร้อยหลังจากการเข้ามีส่วนชำระหรือไม่ หรือในค่านี้อาจหาในตัวสื่อมีข้อบกพร่องประการใดบ้าง ถ้าเรียบร้อยใช้การได้ โดยสมบูรณ์ก็ทำความสะอาดและเก็บคืนเข้าที่ เก็บรักษาที่เหมาะสม สำหรับสื่อที่มีการชำรุดหรือต้องทำการปรับปรุงแก้ไขใหม่ก็จะนำไปทำการศึกษาวิเคราะห์ปัญหาทั้งหลายทั้งปวงใหม่ แล้วดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามขั้นตอนที่จะต้องคิดจัดวางขึ้นอีกต่อไป

การเก็บรักษาสื่อการเรียนการสอน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2530 : 17) ได้กล่าวถึง การเก็บรักษาสื่อการเรียนการสอนนั้น เป็นกิจกรรมที่สำคัญกิจกรรมหนึ่ง ที่จะละเอียดไม่ได้ ทั้งนี้เพราะการเก็บรักษาสื่อการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ มีระเบียบแบบแผนที่เหมาะสมจะอำนวยประโยชน์ดังต่อไปนี้ คือ

1. สื่อการเรียนการสอนจะมีอายุการใช้งานที่ยาวนาน คู่มากับการลงทุนลงแรงผลิต หรือที่จัดซื้อจัดหามา
2. ช่วยให้สะดวกรวดเร็วในการนำออกมาใช้ ไม่ต้องเสียเวลาดั้นหานาน
3. ช่วยให้ติดตามตรวจตราได้ตลอดเวลาว่า สื่อการเรียนการสอนรายการนั้น ๆ ยังอยู่หรือไม่ และมีสภาพที่ยังใช้การได้ดีเพียงไร
4. ช่วยให้สถานที่เก็บรักษาสื่อ (ศูนย์วิชาการ) มีความเป็นระเบียบเรียบร้อย เจริญตาเจริญใจแก่ผู้มาติดต่อหรือใช้บริการ

วิธีการจัดเก็บสื่อการเรียนการสอนโดยทั่วไปนั้น ต้องคำนึงถึงชนิด ลักษณะ ขนาด และปริมาณของสื่อการเรียนการสอนที่มีอยู่และจะมีเพิ่มขึ้นในโอกาสต่อไป ซึ่งจะช่วยให้อาจจัดเตรียมสถานที่เก็บ เตรียมตู้ หิ้ง หรือลิ้นชักที่เหมาะสมแก่การเก็บรักษาได้เป็นอย่างดีต่อไป ซึ่งมีข้อเสนอเพื่อพิจารณาดังต่อไปนี้ คือ

1. จัดระบบการใช้สถานที่ให้เหมาะสมโดยยึดคติ "ประโยชน์สูง ประหยัดสุด" กล่าวคือ ใช้พื้นที่ทุกตารางนิ้วอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด ทั้งนี้โดยประหยัดงบประมาณได้มากที่สุด
2. สภาพการเก็บรักษาสื่อการเรียนการสอน ควรจัดหาสถานที่ที่ปลอดภัย จากฝุ่น ความชื้น ปลวก แมลง และหนู และควรเป็นที่ที่มีอุณหภูมิพอเหมาะไม่ร้อนจนเกินไป

เพราะสื่อประเภทโสทัดตัญญุภัณฑ์ต่าง ๆ จะมีอายุการใช้งานนานขึ้นถ้าเก็บรักษาในที่ ๆ มีอุณหภูมิต่ำ

3. จัดเก็บเป็นหมวดหมู่โดยทำหลักฐานการเก็บ เริ่มจากการลงทะเบียนวัสดุครุภัณฑ์ ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี การลงทะเบียนสื่อ การจัดทำบัตรรายการ การทำเลขเรียกสื่อ แล้วนำสื่อ เข้าเก็บในที่เก็บโดยสื่อที่อยู่ด้วยกันต้องเป็นประเภทหรือชนิดเดียวกัน และแยกให้เป็นสัดส่วน

4. จัดเรียงสื่อทุกชั้นหรือกล่องของแต่ละประเภทในแต่ละหมวดให้เป็นไปตามลำดับเลขเรียกสื่อในประเภทนั้น ๆ

5. หมายเลขทะเบียนหรือเลขเรียกชื่อ ควรติดไว้ที่ตัวสื่อในตำแหน่งที่มองเห็นได้ง่าย ถ้าสื่ออยู่ในกล่องก็ควรติดหมายเลขทะเบียนไว้ด้านนอกให้มองเห็นได้ชัดเจน

6. สื่อที่เป็นเครื่องมือหรืออุปกรณ์การผลิตที่เป็นเครื่องเหล็ก ควรเก็บไว้ในที่แห้งปลอดฝุ่น ควรชะโลมน้ำมันอยู่เสมอ อาจทำตู้ตะแกรงแขวนติดข้างฝาห้องไว้ก็จะดูดีขึ้น

7. สื่อที่เป็นวัสดุก็ควรมีวิธีเก็บรักษาที่เหมาะสม เช่น วัสดุที่เป็นน้ำ และเป็นผง ควรบรรจุไว้ในขวดแล้วปิดฝาให้แน่น วัสดุที่เป็นแผ่นควรวางซ้อนหรือตั้งไว้ วัสดุที่ผืนกแล้ว อาจวางหรือม้วนหรือแขวนไว้ เป็นต้น

จากเนื้อหาการเก็บรักษาสื่อการเรียนการสอนที่นำเสนอมา คงให้ภาพรวมที่พอเป็นแนวทางในการปฏิบัติได้บ้าง คำกล่าวสุดท้าย ซึ่งเป็นคำเก่าแก่ที่จะขอนำมาสรุปในที่นี้ก็คือ โปรคอย่างถึม... "หยิบจ่าย หายรู้ ดูงามตา"

การประเมินสื่อการเรียนการสอน

การประเมินสื่อการเรียนการสอน เป็นขั้นตอนย่อยในส่วนของ การประเมิน และวิเคราะห์ผลการสอนของระบบการสอน และเป็นขั้นตอนหลักขั้นตอนหนึ่งของระบบการผลิตสื่อการเรียนการสอน

จุดหมายที่สำคัญของการประเมินสื่อการเรียนการสอน คือ การตรวจวัดผลของสื่อการเรียนการสอนชิ้นหนึ่ง ๆ นั้นว่าสามารถส่งทอดความรู้และประสบการณ์ไปสู่ผู้เรียนจนเกิดพฤติกรรมที่ต้องการตามจุดประสงค์ของเนื้อหาวิชาหนึ่ง ๆ นั้นมากน้อยเพียงใด ทั้งนี้ เพื่อนำผลการประเมินไปเป็นข้อมูลในการกำหนดแนวทางปรับปรุงและพัฒนาสื่อการเรียนการสอน ให้สมบูรณ์และทรงประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2530 : 18) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบในการใช้สื่อการเรียนการสอนที่มีอยู่ 3 ฝ่ายด้วยกันคือ ครู ผู้เรียน และ

ตัวสื่อการเรียนการสอน การประเมินผลการใช้สื่อการเรียนการสอน จึงต้องประเมินจากองค์ประกอบทั้ง 3 ฝ่ายดังกล่าว ซึ่งอาจมีรูปแบบการประเมิน ดังต่อไปนี้คือ

1. การสังเกตกิจกรรมการเรียนการสอนระหว่างที่ใช้สื่อการเรียนการสอนนั้น ๆ โดยพิจารณานำเสนอของครู ความเหมาะสมของสื่อทั้งในด้านความชัดเจนของเนื้อหาและรูปแบบที่เร้าเร้าเกื้อหนุนการรับรู้ และเรียนรู้ได้เพียงใด ผู้เรียนมีปฏิริยาสนองตอบในเชิงบวกหรือเชิงลบ แล้วบันทึกสภาพการสังเกต ทำการวิเคราะห์ และประเมินผลต่อไป

2. การใช้แบบสอบถาม สอบถามจากครูผู้ใช้สื่อ การเรียนการสอนนั้นและผู้เรียนที่เรียนจากสื่อการเรียนการสอนขึ้นเดียวกัน นอกจากนี้ยังอาจสอบถามจากผู้อำนวยการในการใช้สื่อชนิดนั้น ๆ โดยเฉพาะ แล้วนำข้อมูลในแบบสอบถามทั้งหมดมาประมวลวิเคราะห์ และประเมินผลโดยลำดับต่อไป

3. การใช้วิธีการรายงาน สรุปของครูผู้ใช้สื่อการเรียนการสอน ซึ่งจะให้ครูผู้ใช้สื่อ ได้สังเกตคุณภาพของสื่อการเรียนการสอน ระหว่างการใช้ นั้น และรายงานสรุปให้ทราบถึงข้อดีข้อเสียของสื่อ ตลอดจนข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขสื่อดังกล่าว เมื่อเสร็จสิ้นกิจกรรมการเรียนการสอนนั้น ๆ แล้ว ข้อมูลที่ได้จากการรายงานสรุปนี้ก็จะใช้เป็นประโยชน์ประกอบการวิเคราะห์และประเมินผล สื่อการเรียนการสอนขึ้นดังกล่าวต่อไป

4. การใช้วิธีการอภิปราย วิธีนี้เกิดจากการประเมินผล โดยมีคณะประเมินที่อาจจะไปสังเกตการใช้สื่อในชั้นเรียน หรือการพิจารณาแบบสอบถามและรายงานสรุปแล้วนำมาอภิปรายกัน ซึ่งอาจจะเชิญครูผู้ใช้สื่อการเรียนการสอนดังกล่าวมาร่วมอภิปรายให้ข้อมูลความคิดเห็นด้วย ผลการอภิปรายอาจสรุปเป็นผลการประเมินได้เลย

5. การใช้วิธีการทดสอบผู้ที่เรียนจากสื่อ ในกรณีของสื่อการเรียนการสอนในลักษณะของบทเรียนสำเร็จรูป และชุดการสอนที่ผู้เรียนสามารถเรียนด้วยตนเองกับสื่อดังกล่าวได้ การใช้วิธีการทดสอบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน จะสามารถใช้ผลดังกล่าวมาเป็นข้อมูลในการประเมินผลสื่อการเรียนการสอนได้อีกวิธีหนึ่ง

การใช้สื่อการเรียนการสอนนั้น ถ้ามีการดำเนินการไปตามลำดับขั้น มีการเตรียมการใช้ การเก็บรักษาและประเมินผลการใช้ทุกครั้ง ก็ย่อมจะช่วยให้การใช้สื่อการเรียนการสอนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของชาติ

การปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาสื่อการเรียนการสอน

การปรับปรุงแก้ไขสื่อการเรียนการสอนนั้นกระทำหลังจากการใช้สื่อประกอบการเรียนการสอนแล้ว และประเมินผลจนวิเคราะห์พบข้อบกพร่องในแต่ละจุดของสื่อการเรียนการสอนนั้น ๆ แล้ว จึงจะได้มีการวางแผนในการปรับปรุงแก้ไขต่อไป ซึ่งเมื่อปรับปรุงแก้ไขเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ก็จะต้องมีการนำไปใช้และทำการประเมินผลซ้ำอีกจนกว่าจะได้สื่อการเรียนการสอนที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการ กระบวนการดังกล่าวนี้อาจเรียกโดยรวมได้ว่าเป็นกระบวนการพัฒนาสื่อการเรียนการสอน

สำหรับรูปแบบการประเมินที่ใช้กับการปรับปรุงและพัฒนาสื่อการเรียนการสอนนั้น อาจใช้หลาย ๆ วิธี ผสมผสานกันแล้วแต่ความเหมาะสม การปรับปรุงพัฒนาสื่อการเรียนการสอนนั้นเป็นกระบวนการที่มีความละเอียดอ่อนและซับซ้อนอยู่พอสมควร การดำเนินการปรับปรุงและพัฒนาจึงควรจะดำเนินการโดยคณะทำงานที่มีผู้เชี่ยวชาญ และผู้เกี่ยวข้องในการผลิตและการใช้สื่อการสอนดังกล่าวร่วมเป็นคณะทำงาน และเมื่อนั้นสื่อการเรียนการสอนก็น่าจะได้รับการพัฒนาให้ตรงประสิทธิภาพในการส่งทอดความรู้และประสบการณ์แก่ผู้เรียนได้อย่างบรรลุ ซึ่งจุดประสงค์ของการเรียนอย่างมั่นคงและอย่างคงทนถาวรตลอดไป

แหล่งของสื่อการเรียนการสอน

ในปัจจุบัน ครูผู้สอนมักจะประสบปัญหาในการจัดหาสื่อการเรียนการสอนในเรื่องของแหล่ง งบประมาณ และจัดหา หรือจัดซื้อได้อย่างไร กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ (2526 : 25) ได้จัดแบ่งแหล่งที่จะจัดหาสื่อการสอนออกเป็นประเภทต่าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางให้ครูผู้สอน ใช้แหล่งที่จะจัดหาสื่อการเรียนการสอนได้ดังนี้

1. แหล่งวัสดุที่มีอยู่แล้วภายในโรงเรียน ตามปกติการดำเนินการสอนในโรงเรียน ผู้สอนจะให้ความช่วยเหลือและแนะนำซึ่งกันและกันอยู่แล้ว ก็อาจจะได้ทราบแหล่งวัสดุที่จะนำมาใช้ในการเรียนการสอนได้เป็นอย่างดี เช่น เศษวัสดุเหลือใช้ต่าง ๆ หนังสือพิมพ์ ฯลฯ

2. แหล่งวัสดุที่ได้จากการจัดระบบงานของโรงเรียนเอง บางทีบางโรงเรียนอาจจะมีการผลิตวัสดุสำหรับอำนวยความสะดวกให้ผู้สอน และเตรียมพร้อม

ในการที่จะช่วยเหลือครูในการจัดหาวัสดุไว้ใช้สอนในชั้นเรียนได้เสมอ ซึ่งเป็นการให้ครูผู้สอนเกิดความคิดริเริ่มเป็นอย่างดี

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

4. แหล่งวัสดุที่จะหาได้จากนอกชุมชน หรือท้องถิ่นอื่น ๆ สื่อการเรียนที่จะหาได้ภายนอกท้องถิ่นนั้นอาจจะเป็นวัสดุที่ส่วนกลางจัดหามาให้ อาทิเช่น แผ่นภาพต่าง ๆ บัตรงาน หนังสือแบบเรียน แบบฝึกหัด หนังสืออ่านเพิ่มเติม เพลง และเกมต่าง ๆ เป็นต้น

การใช้ทรัพยากรของชุมชนเพื่อการเรียนการสอน

ชุมชนเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยสร้างเสริมประสบการณ์และให้ความรู้แก่ผู้เรียนในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น กลุ่มโรงเรียนควรร่วมใช้ประโยชน์ในการจัดการเรียนการสอนให้มากที่สุด (ลัดดาวัลย์ สงกา 2530 : 56)

วิรุฬห์ สีลาพฤทธิ์ (2526 : 55 - 56) กล่าวถึงแหล่งทรัพยากรของชุมชนที่นำมาใช้ประโยชน์เพื่อการเรียนการสอน ดังนี้

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

2. บุคคล เป็นสื่อการสอนที่มีประโยชน์และไม่ต้องลงทุนซื้อหา อาจจะเป็นบุคคลในโรงเรียนหรือนอกโรงเรียน เช่น ผู้ปกครอง ชาวไร่ ชาวนา พ่อค้า เกษตรกร หนายความ แพทย์ เป็นต้น บุคคลเหล่านี้มีความรู้ในเรื่องที่ตนทำเป็นอย่างดี อาจเชิญมาเป็นวิทยากรได้

3.. แหล่งวิทยากร เช่น สดaban สดานที่ต่าง ๆ อันได้แก่หน่วยงานของทางราชการ โรงเรียนต่าง ๆ โบราณสถาน พิพิธภัณฑ์และที่ทำการไปรษณีย์ เป็นต้น สถานที่เหล่านี้เป็นแหล่งที่นักเรียนมาศึกษาณสถานที ที่ก่อให้เกิดประโยชน์มาก

4. วัสดุได้เปล่าต่าง ๆ ที่ได้จากการขอรืจาก จากองค์กร หน่วยงาน สถานทูต ธนาคาร บริษัทห้างร้านต่าง ๆ เป็นต้น สถานที่เหล่านี้อาจมีวัสดุเหลือใช้ หรืองบประมาณส่วนหนึ่งที่จัดไว้เพื่อการศึกษาโดยเฉพาะ โรงเรียนอาจจัดขอมาพิจารณาผลิตสื่อการสอนต่อไป

ชุมชนเป็นแหล่งที่มีทรัพยากรที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการจัดการเรียน การสอนได้ โดยไม่ต้องลงทุนด้วยงบประมาณมากมาย เพียงแต่บุคลากรกลุ่มโรงเรียน เป็นผู้ที่มีความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน มองเห็นคุณค่าของการนำทรัพยากรดังกล่าวไว้ข้างต้น มาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนให้มากที่สุด

ประโยชน์ของสื่อการเรียนการสอน

อีริกสัน (Erickson 1971 : 106-111) สรุปว่า สื่อการสอนสามารถ ช่วยการสอนของครู ดังนี้

1. ช่วยให้ครูสามารถจัดประสบการณ์เรียนรู้ให้แก่ักเรียนได้มากขึ้น
2. ช่วยครูในการจัดแหล่งวิทยาการที่เป็นเนื้อหาเหมาะสมแก่การเรียน การสอนตามจุดมุ่งหมาย
3. ช่วยครูควบคุมพฤติกรรมการเรียนรู้และสามารถตอบสนองการเรียนรู้ ของนักเรียน
4. ช่วยในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามรูปแบบต่าง ๆ อย่างเหมาะสม
5. ช่วยให้ครูสามารถสอนได้ตรงตามจุดมุ่งหมายการเรียนการสอน
6. ช่วยในการขยายเนื้อหา ช่วยทำให้สอนง่ายขึ้น
7. ช่วยในการประหยัดเวลาในการสอนของครู นักเรียนจะมีเวลาในการ ทำกิจกรรมการเรียนรู้มากขึ้น

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2530 : 8) ได้กล่าวถึง สื่อการเรียนการสอน มีคุณค่าต่อการเรียนรู้และประโยชน์ ดังนี้คือ

1. ช่วยให้นักเรียนเข้าใจเรื่องราวที่ครูสอนได้ง่ายและรวดเร็วแม้จะเป็น เรื่องของนามธรรม ก็สามารถใช้สื่อแสดงให้เห็นเป็นรูปธรรมช่วยสร้างความเข้าใจ ได้ดีขึ้น

2. ช่วยกระตุ้นความสนใจของนักเรียนที่จะศึกษาบทเรียนต่าง ๆ มากขึ้น
ทำให้อยากทำกิจกรรมด้วยตนเองต่อไป

3. ช่วยให้ผู้เรียนได้รับประสบการณ์ตรง ได้สัมผัส รับรู้สิ่งต่าง ๆ ด้วยตนเอง
ได้แก้ปัญหา มีโอกาสแสดงออก เป็นผลให้นักเรียนเกิดความกล้า กล้าพูด กล้าทำ รู้จัก
คิดอย่างมีหลักเกณฑ์ และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เกิดประโยชน์ที่สามารถนำไป
เชื่อมประสานกับความรู้และประสบการณ์เดิมได้ดี

4. ช่วยให้ผู้เรียนเกิดความทรงจำอย่างถาวร สืบเนื่องจากได้เรียนรู้
จากประสบการณ์หลายมิติ มิใช่เพียงฟังคำบอก หรืออ่านจากตำราแล้วนึกภาพทำความเข้าใจตามคำและตัวหนังสือเหล่านั้นเพียงมิติเดียว ซึ่งวิธีดังกล่าวจะทำให้เกิดความ
ทรงจำเพียงชั่วระยะหนึ่งเท่านั้น

กล่าวโดยสรุป สื่อการเรียนการสอนมีประโยชน์อย่างมากต่อการจัดการเรียน
การสอน ช่วยสร้างรากฐานที่เป็นรูปธรรมขึ้นในความคิดของนักเรียนช่วยสร้างความ
สนใจของผู้เรียน ตลอดจนเป็นรากฐานในการพัฒนาการเรียนรู้ และช่วยให้ผู้เรียน
ได้พัฒนาทางความคิด สามารถนำประสบการณ์เดิมไปสัมพันธ์กับประสบการณ์ใหม่ ๆ
ได้ ครูผู้สอนจึงควรคำนึงถึงการเลือกสื่อการเรียนการสอนมาใช้ให้เหมาะสมกับเนื้อหา
วิชาที่สอนให้มากที่สุด

การพัฒนากิจกรรมการเรียนการสอน

กระทรวงศึกษาธิการ (2525 :70) ได้กล่าวถึงการจัดกิจกรรมการเรียน
การสอนไว้ดังนี้

1. การสอน คือ ความพยายามของคนคนหนึ่งหรือหลาย ๆ คนที่จะจัด
กิจกรรมในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้บุคคลหนึ่งหรือหลาย ๆ คน เกิดการเรียนรู้

2. จุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายของการสอน ก็คือ ให้ผู้เรียนเจริญงอกงาม
ทั้งร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ สังคม เพื่อผู้เรียนจะได้แก้ปัญหาในชีวิต และสามารถ
ปรับปรุงตนเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อม สามารถดำรงตนอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

3. หลักสำคัญของการสอนตามเจตนารมณ์ของหลักสูตร สอนให้เรียนโดย
การกระทำ ทดลอง ค้นคว้า แก้ไขปัญหาด้วยตนเอง และสอนในสิ่งที่จะเป็นประโยชน์
ต่อชีวิต ให้สามารถนำประสบการณ์ต่าง ๆ ไปใช้ในชีวิตประจำวันได้

4. สิ่งสำคัญที่จะช่วยให้การสอนประสบผลสำเร็จ ได้แก่ ผู้สอน ความเข้าใจของผู้สอนเกี่ยวกับกระบวนการเรียนรู้ เนื้อหาสาระ และผู้เรียน

5. ผู้สอน บุคลิกภาพ และความสามารถของผู้สอนมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน ผู้สอนจะต้องพัฒนาบุคลิกภาพของตนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน รู้จักเลือกและปรับปรุงเทคนิค และวิธีการสอนให้เหมาะสม มิใช่ใช้วิธีการสอนแต่เพียงอย่างเดียวตลอดไป ควรคัดแปลงแก้ไขวิธีการสอนโดยให้หลาย ๆ วิธี จึงจะทำให้ผู้เรียนสนใจไม่เกิดความเบื่อหน่าย

6. ความเข้าใจของผู้สอนเกี่ยวกับกระบวนการเรียนรู้ การเรียนรู้นั้นเป็นการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ในแง่ของการสอน การเรียนคือกระบวนการแก้ปัญหา ปัญหาเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดผลของการเรียนในด้านการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ผู้เรียน คือ ผู้แก้ปัญหา ผู้สอน คือ ผู้ที่ช่วยเหลือ ฉะนั้นการเรียนรู้จะเกิดจากการกระทำของผู้เรียนโดยไม่ใช่เกิดจากการบอกเล่าของครู ในการสอนจึงควรจัดบรรยากาศทั้งภายในและภายนอกห้องเรียน เพื่อจูงใจผู้เรียนพร้อมที่จะกระทำพฤติกรรมต่าง ๆ อยู่เสมอจะได้เกิดความรู้ ความเข้าใจ เกิดทักษะ มีเจตคติที่ดี และความซาบซึ้งในการเรียน เป็นผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมภายในตัวผู้เรียนอันเป็นจุดมุ่งหมายสำคัญของการสอน นั่นคือ การสอนต้องช่วยให้ผู้เรียนคิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาในชีวิตประจำวันได้ และมีคุณธรรมที่จะอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้

7. เนื้อหาสาระ ก็มีความสำคัญพอ ๆ กับกระบวนการเรียนรู้ อย่างไรก็ตาม การจัดลำดับ เนื้อหาก่อนหลังอย่างมีระบบก็จะช่วยให้การเรียนรู้ง่ายและรวดเร็วขึ้น โครงสร้างและธรรมชาติของเนื้อหาในแต่ละกลุ่มประสบการณ์มีความแตกต่างกัน ฉะนั้นกิจกรรมการเรียนการสอน ตลอดจนเทคนิคและวิธีการสอนจึงต้องแตกต่างกันไปตามลักษณะของแต่ละกลุ่มประสบการณ์

8. ผู้เรียน คือ ผลผลิตขั้นสุดท้ายของการสอน ผู้เรียนมีความสามารถในในด้านต่าง ๆ แตกต่างกันไป ผู้เรียนบางคนเมื่อครูสอนจบก็สามารถเรียนรู้ได้ทันที บางคนไม่สามารถที่จะเกิดการเรียนรู้ได้ ฉะนั้น ในการให้การศึกษาจึงมีการสอนทั้งรายบุคคล และเป็นกลุ่ม เพื่อส่งเสริมความสามารถของผู้เรียน ซึ่งครูจะต้องเลือกเทคนิคและวิธีการสอน ตลอดจนกิจกรรมการเรียนการสอนที่มีความหมายต่อชีวิตของผู้เรียนที่เหมาะสมกับความต้องการ ความสนใจและความสามารถตามวัยของเด็กด้วย

นอกจากนี้ยังมีกิจกรรมเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นที่ตัวครูอีกหลายประการ เช่น การสนับสนุนให้ศึกษาต่อทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้แก่ครู การจัดหาเอกสารทางวิชาการให้ศึกษา เป็นต้น

จึงสรุปได้ว่า การพัฒนาการเรียนการสอนทุกกลุ่มประสบการณ์นั้น ผู้ที่มีบทบาทสำคัญก็คือ ครูผู้สอน ซึ่งต้องพัฒนาทั้งด้านเพิ่มพูนความรู้ให้แก่ตนเองและพัฒนาวิธีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้เกิดความสำเร็จที่แท้ ซึ่งเป็นเป้าหมายของหลักสูตรประถมศึกษา พุทธศักราช 2521

การนิเทศ ติดตามและประเมินผลทางการศึกษา

การนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการประถมศึกษา ให้ดำเนินไปสู่เป้าหมาย เพื่อการเร่งรัดคุณภาพการประถมศึกษา เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาคุณภาพการประถมศึกษาให้มีมาตรฐานดีขึ้น ทั้งนี้การนิเทศ ติดตามและประเมินผลทางการศึกษาก็เป็นกระบวนการที่สำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของกลุ่มโรงเรียน ซึ่งประกอบไปด้วย กิจกรรมต่อไปนี้คือ

1. การนิเทศ และติดตามผลโรงเรียนภายในกลุ่ม
2. การวัดผลและประเมินผลการเรียนการสอน
3. การติดตามและประเมินผลด้านวิชาการ

การนิเทศและติดตามผลโรงเรียนภายในกลุ่ม

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้มีการพัฒนาระบบการนิเทศ ติดตามผลอย่างต่อเนื่องมาตลอด ตั้งแต่ระดับชาติ ระดับจังหวัด ระดับอำเภอ ระดับกลุ่มโรงเรียน จนถึงระดับโรงเรียน โดยกำหนดบทบาท ภารกิจหน้าที่ของบุคลากรในระดับต่าง ๆ ไว้ให้ชัดเจน เพื่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

การนิเทศการศึกษาเป็นการส่งเสริมและปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอนอย่างหนึ่ง เพราะความมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษาก็คือ การส่งเสริมความก้าวหน้าทางอาชีพ การส่งเสริมความเจริญงอกงามของครู การปรับปรุงการสอนของครู และการส่งเสริมแนะนำครู และส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน (วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ 2528 : 5 - 7)

การนิเทศการศึกษาเป็นกิจกรรมที่ได้ปฏิบัติต่อเนื่องกันมาเป็นระยะอันยาวนาน รูปแบบ กระบวนการ และวิธีการนิเทศได้เปลี่ยนไปตามยุคตามสมัย จากลักษณะที่เป็น การตรวจการ สั่งการ มาเป็นลักษณะการร่วมมือ การแนะนำช่วยเหลือ ระหว่างผู้นิเทศ กับครู เพื่อให้ครูสามารถพัฒนาความสามารถ และพฤติกรรมการสอนด้วยตนเอง อันส่งผลถึงคุณภาพของการจัดการศึกษาโดยรวม

ดังนั้น การนิเทศการศึกษาภายในกลุ่มโรงเรียนสามารถพัฒนามาจากการนิเทศ การศึกษาภายในโรงเรียนที่ขยายขอบเขตแห่งการร่วมมือช่วยเหลือกันระหว่างโรงเรียน ให้เกิดประโยชน์ทางการศึกษามากขึ้นนั่นเอง

การนิเทศของกลุ่มโรงเรียน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2530 : 12 - 19) ได้กล่าวถึงการนิเทศของกลุ่มโรงเรียนไว้ในชุดฝึกอบรมบุคลากรกลุ่มโรงเรียนไว้ในชุดฝึกอบรมบุคลากรกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา เล่มที่ 11 โดยกล่าวถึงความหมาย คุณลักษณะ ของผู้นิเทศ กระบวนการนิเทศ ตลอดจนเครื่องมือสำหรับการกำกับ ติดตาม และนิเทศ ไว้ดังต่อไปนี้

การนิเทศของกลุ่มโรงเรียน คือ การที่ประธานกลุ่มโรงเรียนหรือผู้ที่ได้รับ อนุญาตให้ช่วยเหลือ ปฏิบัติการแนะนำช่วยเหลือโรงเรียนหรือสำนักงานกลุ่มโรงเรียน เพื่อให้ผู้รับการนิเทศสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง เต็มศักยภาพและมีประสิทธิภาพนั่นเอง

การนิเทศควรดำเนินการในเรื่องที่ควบคุม กำกับ ดูแล โดยใช้ข้อมูลที่ได้รับ มานั้นประกอบการวางแผนนิเทศ ซึ่งจะทำได้ตรงกับปัญหาที่มีอยู่

งานนิเทศ มิใช่งานง่ายที่คิดว่าใคร ๆ ก็ทำได้ เพราะการนิเทศที่ได้ผลดีนั้น ผู้นิเทศจะต้องเป็นผู้ที่ยอมรับนับถือของผู้รับการนิเทศด้วย ดังนั้น เพื่อให้การนิเทศของกลุ่ม โรงเรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้มีหน้าที่นี้เทศคือ ประธานกลุ่ม และผู้ที่ได้รับอนุญาต ให้ออกปฏิบัติการนิเทศช่วยประธานกลุ่ม จึงควรมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้คือ

1. มีมนุษยสัมพันธ์ดี
2. ภาวะครูให้การยอมรับนับถือ
3. มีความรับผิดชอบสูง

4. มีความรู้ ความสามารถ ทางวิชาการดี
5. มีผลงานทางวิชาการเป็นที่ประจักษ์
6. เข้าใจแนวคิดพื้นฐานของการนิเทศการศึกษา
7. สามารถถ่ายทอดแนวความคิดเป็นแนวปฏิบัติได้
8. มีความมั่นใจในความรู้ความสามารถของตนเอง
9. สามารถปรับตนให้เข้ากับสภาพการณ์ได้ดี คือ เป็นไปได้ทั้งผู้นำและ
ผู้ตามผู้รับ และผู้ให้
10. มีนิสัยรักการให้บริการและเห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์
ส่วนตัว

จะเห็นได้ว่า การนิเทศเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งในกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพของกลุ่มโรงเรียน ซึ่งเป้าหมายสุดท้ายก็คือ คุณภาพชีวิตที่ดีของ นักเรียนในกลุ่มนั่นเอง การนิเทศในระดับกลุ่มโรงเรียนจึงเป็นความจำเป็นที่ประธานกลุ่ม ต้องจัดให้มีขึ้น เพื่อให้การนิเทศดังกล่าวดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ จึงขอเสนอ กระบวนการนิเทศที่ชักกันอยู่ทั่วไปเป็นแนวทางปฏิบัติให้เป็นไปอย่างเดียวกัน ข้ออธิบาย ดังต่อไปนี้

1. การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ สภาพปัจจุบัน หมายถึง สภาพความเป็นจริงที่กำลังเป็นอยู่ หรือดำเนินอยู่ในขณะนี้

สภาพปัญหา หมายถึง แนวโน้มที่จะให้ถึงจุดหมายที่พึงปรารถนาตาม วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้

ขณะนี้ เป็นขั้นสำคัญที่จะต้องดำเนินการในขั้นตอนแรกของการนิเทศ เพื่อให้ ผู้นิเทศได้ทราบสภาพที่แท้จริงของโรงเรียนในกลุ่มและสำนักงานกลุ่ม ว่ามีปัญหาหรือ ความต้องการอย่างไร ซึ่งจะเป็นข้อมูลในการวางแผนและกำหนดทางเลือกต่อไป อนึ่งข้อมูลที่ได้รับ จากการปฏิบัติงานเพื่อควบคุม กำกับ ดูแล หากมีการบันทึกรวบรวม ไว้ก็จะนำมาประกอบกับข้อมูลที่ไ้จากการดำเนินงานของขั้นตอนนี้ได้เป็นอย่างดี

อย่างไรก็ตาม ผู้นิเทศก็อาจศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ ได้ด้วยวิธีการต่าง ๆ อีกหลายวิธี เช่น วิธีการประเมินความต้องการ , วิธีการวิจัย

การใช้เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลการประชุมสัมมนา การศึกษาข้อมูลที่มีอยู่เดิม การรายงาน การสัมภาษณ์ การสังเกต ฯลฯ เป็นต้น

2. การวางแผนและกำหนดทางเลือก จากข้อมูลที่ได้รับ ควรนำมาวิเคราะห์ ประกอบกันกับทรัพยากรที่มีอยู่ เพื่อจัดลำดับความสำคัญและวางแผนว่าจะกำหนดทางเลือกในการนิเทศอย่างไร ทางเลือกสำหรับการนิเทศก็มีหลายวิธี เช่น การพบปะเป็นรายบุคคล การสาธิต การจัดประสบการณ์ตรง การจัดนิทรรศการ การพาไปดูงาน การประชุม การอบรม การให้ดูภาพวิดีโอ หรือการบริการเอกสารและวิธีอื่น ๆ เป็นต้น เพื่อให้ได้ทางเลือกที่ดีที่สุด ที่คิดว่าจะสนองวัตถุประสงค์ได้ผลสูงสุด และเหมาะสมกับทรัพยากรที่มีอยู่

3. การสร้างสื่อ เครื่องมือ และการพัฒนาวิธีการ สื่อสารนิเทศ หมายถึง สิ่งที่ช่วยในการปฏิบัติงานนิเทศ เพื่อแก้ไขปัญหาและการปฏิบัติงานของผู้รับการนิเทศ ได้แก่ บทเรียนด้วยตนเอง สไลด์ เทป วีซีโอเทป วิชยู เครื่องบันทึกเสียง ฯลฯ

เครื่องมือนิเทศ หมายถึง สิ่งที่ใช้ในการตรวจสอบ การปฏิบัติงานของผู้รับการนิเทศ เพื่อให้ทราบที่มาของปัญหา ความต้องการ และวางแผนแก้ปัญหาได้ถูกต้อง ได้แก่ แบบทดสอบ แบบสอบถาม แบบสำรวจ แบบประเมินค่า แบบสังเกตพฤติกรรม ฯลฯ

การดำเนินงานในขั้นตอนนี้จะเป็นอย่างไร ขึ้นอยู่กับวิธีการที่ได้ออกใจเลือกไว้แล้วในขั้นตอนที่ผ่านมา ทั้งนี้ ก็การสร้างสื่อและเครื่องมือที่จะช่วยให้การนิเทศตามวิธีการที่เลือกไว้บรรลุผลตรงตามเป้าหมาย แก้ปัญหาได้ถูกต้อง ประหยัดเวลา และสามารถนำผลมาตรวจสอบหรือวิเคราะห์ได้นั่นเอง ขั้นตอนนี้จึงเป็นขั้นตอนหลักที่สำคัญและมีความจำเป็นต่อการนิเทศ เพราะเป็นตัวแปรที่จะทำให้การนิเทศประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวได้

4. การปฏิบัติการนิเทศ โดยปกติ การนิเทศจะทำควบคู่ไปกับการควบคุม กำกับ ดูแล ดังนั้นในขั้นนี้จึงเป็นการนำสื่อหรือเครื่องมือที่เตรียมไว้แล้วมาดำเนินการไปในคราวเดียวกับการออกปฏิบัติการควบคุม กำกับ ดูแลงานของครั้งต่อ ๆ ไปนั่นเอง แต่หากผู้นิเทศมีข้อมูลและมีความพร้อมเพียงพอก็อาจดำเนินการไปพร้อม ๆ กันก็ได้ หรืออาจจะนิเทศต่างหากไม่ควบคู่กับการควบคุม กำกับ ดูแล ก็ได้เช่นเดียวกัน

การนิเทศอาจทำได้ทั้งโดยตรงและโดยอ้อม โดยตรง คือการใช้เครื่องมือกับผู้รับการนิเทศโดยตรง เช่น การให้คำแนะนำปรึกษา การสังเกตการสอน การแลกเปลี่ยน

ประสบการณ์ การปฐมนิเทศ เป็นต้น โดยอ้อม คือ การนิเทศผ่านสื่อและเครื่องมือนิเทศต่าง ๆ ได้แก่ การศึกษานอกสถานที่ การจัดแสดงผลงาน การแพร่ข่าวสาร เป็นต้น

การปฏิบัติการนิเทศจะให้ไค้ผลดี-ควรมีขั้นตอนดังนี้

1. ประชุมคณะทำงานและผู้เกี่ยวข้อง
2. กำหนดงานที่จะปฏิบัติ
3. กำหนดตัวบุคคลที่จะมอบหมายงานให้รับผิดชอบ
4. ทำความเข้าใจสื่อและเครื่องมือนิเทศร่วมกัน
5. กำหนดแนวทางร่วมกันในการเก็บข้อมูล
6. ปฏิบัติการนิเทศตามแผนงานที่ไค้มอบหมาย
7. มีการพบปะ ประชุม ทบทวน แผนการปฏิบัติ
8. ประชุมเพื่อสรุปผลการปฏิบัติที่เสร็จสิ้นตามโครงการ
9. สรุปรายงาน

5. การประเมินผลและรายงานผลการนิเทศ เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการนิเทศการประเมินอาจทำได้หลายวิธี เช่น การสังเกต การใช้แบบประเมิน การสอบถาม การตรวจผลงาน เป็นต้น ในการดำเนินการผู้นิเทศควรจดบันทึกผลการประเมินไว้เป็นหลักฐานทุกกรณี เมื่อนำไปสรุปและรายงานผู้เกี่ยวข้อง เช่น ตัวผู้ถูกประเมิน คณะกรรมการกลุ่ม ประธานกลุ่ม หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ แล้วแต่กรณี นอกจากนั้นยังใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับไปเป็นสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการสำหรับการดำเนินงานต่อไปได้อีกด้วย

นอกจากขั้นตอนการดำเนินงานดังกล่าวมาแล้ว สิ่งสำคัญที่ควรกล่าวไว้ในที่นี้ก็คือ เครื่องมือที่จะใช้ในการควบคุม กำกับ ดูแล และนิเทศ มีรายละเอียดดังนี้

เครื่องมือสำหรับการกำกับ ติดตามและนิเทศ เครื่องมือการควบคุม กำกับ ดูแล และนิเทศที่กล่าวนี้ เป็นเครื่องมือการควบคุม กำกับ ดูแล และนิเทศการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งเป็นเพียงส่วนหนึ่งที่เสนอไว้เป็นแนวทางสำหรับการควบคุม กำกับ ดูแลและนิเทศ ประธานกลุ่มและคณะสามารถแก้ไข ปรับปรุง และปรับใช้ได้ตามความเหมาะสม โดยมุ่งเน้นการควบคุม กำกับ ดูแล และนิเทศการบริหารกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งควรประกอบด้วยเครื่องมือต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. เครื่องมือสำหรับการกำกับติดตาม เหมาะสมที่จะนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุม กำกับ ดูแลให้การดำเนินงาน/กิจกรรมต่าง ๆ เป็นไปตามหมายกำหนดการที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและยังสามารถทราบภาพรวมของผลการดำเนินงาน/กิจกรรมนั้น ๆ ด้วย ตัวอย่างเครื่องมือประเภทนี้ ได้แก่

1.1 ข้อมูล/แผนภูมิแสดงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

1.2 ตารางกำหนดพื้นที่ความรับผิดชอบในการกำกับ ติดตาม และ

นิเทศ

1.4 แบบรายงานสัมฤทธิ์ผลของนักเรียน

1.5 แบบรายงานผลการปฏิบัติงานโรงเรียนประถมศึกษาประจำเดือน

1.6 แบบบันทึกการกำกับ ติดตาม และนิเทศการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ฯลฯ

2. เครื่องมือสำหรับการนิเทศ เหมาะสมที่จะนำไปใช้เป็นเครื่องมือประกอบการนิเทศ เพื่อที่จะได้ทราบข้อมูล ปัญหา อุปสรรค ในการดำเนินงาน/กิจกรรม โดยเฉพาะการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนตัวอย่างเครื่องมือประเภทนี้ได้แก่

2.1 ข้อมูล/แผนภูมิแสดงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

2.2 แบบสำรวจความพึงพอใจของชุมชนที่มีต่อการปฏิบัติงานของโรงเรียน

2.3 แบบประเมินผลและเครื่องมือตรวจสอบพฤติกรรมการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา

การนิเทศ และติดตามผล จึงเป็นส่วนสำคัญที่จะต้องมี การพัฒนาระบบให้มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับระบบการจัดการเรียนการสอน และระบบการบริหารทุกระดับทั้งระดับชาติ จังหวัด อำเภอ กลุ่มโรงเรียน และโรงเรียน เพื่อให้การดำเนินการนิเทศ และติดตามผลชัดเจน และมีประสิทธิภาพ

การวัดผลและประเมินผลการเรียนการสอน

การวัดผลและการประเมินผลการเรียนการสอนเป็นกระบวนการที่สำคัญยิ่งของการจัดการศึกษา เพราะทำให้ทราบว่า การจัดการเรียนการสอน ตลอดจนการ

จัดกิจกรรมส่งเสริมให้การเรียนการสอนในโรงเรียนบรรลุตามจุดหมายของหลักสูตร นั้นประสบผลสำเร็จเพียงใด ทำให้ได้แนวทางในการแก้ไขและปรับปรุงวิธีการต่าง ๆ ต่อไป

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

1. ต้องมีกลุ่มของวัตถุหรือคน
2. มีคุณสมบัติของลักษณะที่จะวัด
3. มีการกระทำโดยการให้ตัวเลข
4. ต้องพิจารณาถึงธรรมชาติตลอดจนนำตัวเลขหรือสัญลักษณ์เหล่านี้ไปใช้

ณัฐพงษ์ เจริญพิทย์ (อ้างถึงใน ลัทธิศาสตร์ สงกา 2531 : 48) ให้ความเห็นว่า "การวัด"(Measurement) และการประเมินผล (Evaluation) นั้น โดยทั่วไปมักใช้ปะปนกันหรือแทนกัน อย่างไรก็ตามคำทั้งสองหาได้มีความหมายเหมือนกันทีเดียวไม่ กล่าวคือ การวัดผลเป็นเรื่องของการกำหนดตัวเลข จึงมีลักษณะเป็นปรนัย (Objective) และเป็นวิทยาศาสตร์ ส่วนการประเมินผลเป็นเรื่องของการกำหนดคุณค่า (Value Judement) ให้แก่ข้อมูลหรือตัวเลขที่ได้จากการวัดด้วย เหตุนี้การประเมินผล จึงมีลักษณะเป็นอัตนัย (Subject) และเป็นศิลปะ

อนันต์ ศรีโสภา (2525 : 1) กล่าวว่า การวัดผลการศึกษาเป็น เครื่องมืออันหนึ่งที่จะช่วยพัฒนาคุณภาพของการศึกษาในระดับต่าง ๆ เพราะผลของการวัดจะเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจของครูและนักศึกษา เพื่อใช้ปรับปรุงวิธีการสอน การแนะแนวการประเมินผลหลักสูตร แบบเรียน การใช้อุปกรณ์การสอน ตลอดจนการจัดระบบบริหารทั่วไปของโรงเรียน และนอกจากนั้นยังได้ช่วยปรับปรุงผลการเรียนของนักเรียนและการสอนของครูให้ถูกวิธียิ่งขึ้น

ส่วนการประเมินผลนั้น ชวาล แพรัตนกุล (2528 : 140) ให้ความหมายว่า กระบวนการที่ครูนำทุก ๆ รายการที่ทราบจากการวัดไปใช้ คือ ครู นำผลจากการวัดผลเหล่านั้นมารวมกันเพื่อนำไปวินิจฉัย ตีราคาคุณค่าและชี้ขาดลงเป็นผลสรุปว่า เด็กคนนั้น

มีคุณภาพสูงหรือต่ำ สมควรสอบได้หรือสอบตก ในทำนองเดียวกัน สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2520 : 176) ให้ความหมายของการประเมินผลว่า การประเมินผลหมายถึง กระบวนการตัดสินคุณค่า ของสิ่งของหรือการกระทำใด ๆ โดยเปรียบเทียบ กับ เกณฑ์มาตรฐาน

จากความหมายของนักการศึกษาถึงกล่าวพอสรุป ⁷⁰ ทั่ว ๆ ไปว่า การวัดผลคือกระบวนการที่ได้มาซึ่งตัวเลข จำนวนหรือปริมาณใดปริมาณหนึ่ง โดยอาศัยเครื่องมือหรือวิธีการต่าง ๆ เช่น การสังเกต การตรวจผลงาน การสอบถาม หรือสัมภาษณ์และการใช้แบบทดสอบ ส่วนการประเมินผลนั้นเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นภายหลังการวัดผล โดยนำเอาผลของการวัดมาพิจารณาเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานอย่างใดอย่างหนึ่ง และตัดสินออกมาว่า สูงต่ำกว่าเกณฑ์หรือ เก่ง กลาง อ่อน เป็นต้น

วัตถุประสงค์ของการวัดและประเมินผลการเรียน

งานวัดและประเมินผลการเรียนเป็นงานที่ครูและผู้เกี่ยวข้องได้ดำเนินการ เป็นปกติอยู่แล้ว วรสุตา บุญยไวยโรจน์ (2526 : 254-255 อ้างใน ชนิษฐา เห็นดี 2529 : 76) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการวัดและประเมินผลการเรียนการสอนไว้ ดังนี้คือ

1. ด้านตัวผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนรู้ความหมายของตนเองว่า มีจุดเด่นหรือบกพร่องตรงไหน จะได้หาทางแก้ไขปรับปรุง เพื่อกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจในการเล่าเรียนเพื่อให้ผู้เรียนทราบจุดมุ่งหมายของการเรียนวิชานั้น และเพื่อให้ผู้เรียนสร้างกระบวนการเรียนที่ถูกต้อง

2. ด้านผู้สอนและฝ่ายบริหารโรงเรียน เพื่อทราบปริมาณความมั่งคั่งของของผู้เรียนทุกคน เพื่อช่วยในการคัดเลือกประสบการณ์และวิธีสอน เพื่อช่วยให้ครูทราบประสิทธิภาพในการสอนของตน เพื่อทราบความสนใจ เจตคติ สภาพการณ์ทางอารมณ์ สังคม และความต้องการของผู้เรียน เพื่อช่วยในการจัดตำแหน่ง เพื่อช่วยในด้านกรณีพิเศษและการบริหารการเรียนการสอน เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงแก้ไขโปรแกรมการสอนของโรงเรียน และเพื่อให้เป็นข้อมูลที่จะนำไปสู่การวิจัยทางสาขาสังคมศาสตร์ต่อไป

การวัดผลและประเมินผลตามหลักสูตรประถมศึกษา พ.ศ. 2521

การวัดผลและประเมินผลกำรเรียนการสอนตามหลักสูตรประถมศึกษา พุทธศักราช 2521 ได้ให้เสรีภาพแก่ครูและโรงเรียนมากขึ้น เข้าทำนองผู้สอนกับผู้สอน ไม่ใช่ผู้สอนไม่ได้สอนคงจะเห็นจากระเบียบการวัดผลข้อหนึ่งกำหนดว่า ให้โรงเรียนมีหน้าที่ประเมินผลการเรียนทุกชั้น ยกเว้นการวัดผลปลายปีในชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 การให้ผู้สอนเป็นผู้สอบมีผลดีในด้านที่ให้ครูมุ่งสอนเพื่อให้เด็กแก้ปัญหาเป็นหรือคิดเป็น แทนที่จะมุ่งสอนเพื่อให้เด็กสอบได้เท่านั้น หลักสูตรประถมศึกษาปัจจุบันนี้อำนวยให้ผู้เรียนได้เรียนตามความถนัดและความสามารถ กระบวนการเรียนการสอนเปลี่ยนมาเน้นกระบวนการในการแก้ปัญหาวิธีแสวงหาความรู้ วิธีคิดวิเคราะห์เรื่องราวเหตุผลต่าง ๆ มากกว่าจำความรู้ซึ่งมีมากมายและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ด้านเนื้อหาวิชาเปลี่ยนจากรายวิชามาเป็นมวลประสบการณ์ 4 กลุ่มคือ กลุ่มทักษะ กลุ่มสร้างเสริมลักษณะนิสัย กลุ่มสร้างเสริมประสบการณ์ชีวิต และกลุ่มการงานและพื้นฐานอาชีพ ซึ่งมวลประสบการณ์แต่ละกลุ่มจะกำหนดจุดประสงค์การเรียนรู้ไว้มากมาย การจัดการเรียนการสอนจะจัดในรูปกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้เด็กเรียนบรรลุจุดประสงค์การเรียนรู้ที่ตั้งไว้ ดังนั้นจุดมุ่งหมายและวิธีการวัดผลการเรียนก็ต้องเปลี่ยนแปลงไปด้วย คือเปลี่ยนจากสอบเพื่อตัดสินได้ตกเพียงอย่างเดียว มาเป็นการวัดผลเพื่อปรับปรุงการเรียนของนักเรียน

ปัญหาการวัดและประเมินผลการเรียนในระดับประถมศึกษา

วรสุตา บุญยไวโรจน์ (อ้างถึงใน สุมณ อมรวิวัฒน์ และคณะ 2526 : 260) ได้กล่าวถึงปัญหาการวัดและประเมินผลการเรียนในระดับประถมศึกษาไว้ดังนี้

จากการศึกษางานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการนำระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยการประเมินผลการเรียนตามหลักสูตรประถมศึกษา พุทธศักราช 2521 ฉบับประกาศใช้ตั้งแต่ปีการศึกษา 2524 ไปปฏิบัติพบว่า ผู้ใช้หรือครูต้องเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ หลายด้าน ซึ่งอาจสรุปสาระสำคัญไว้ดังนี้

1. ครูประถมศึกษา โดยเฉพาะผู้ที่ไม่เคยเข้ารับการอบรม มีปัญหาเกี่ยวกับการทำความเข้าใจระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการประเมินผลการเรียนตามหลักสูตรประถมศึกษา พ.ศ. 2521 ตลอดจนวิธีการปฏิบัติในการวัดและประเมินผล

2. ครูขาดความรู้และทักษะในการสร้างเครื่องมือวัดพฤติกรรมต่าง ๆ ของนักเรียนด้วยตนเอง ทำให้ครูส่วนใหญ่ไม่สามารถนำวิธีวัดและประเมินผลตามที่เสนอแนะมา ในหลักสูตรมาใช้ได้ครบทุกวิธี วิธีวัดผลระหว่างเรียนที่ครูใช้มากที่สุดคือให้นักเรียนทำแบบฝึกหัด ทั้งในช่วงเรียนและทำเป็นการบ้าน ส่วนการสังเกต การสัมภาษณ์ การตอบปากเปล่า และการสอบถามจากทางบ้าน ครูมีการปฏิบัติในระดับปานกลาง และการวัดผลโดยให้นักเรียนอภิปราย แสดงความคิดเห็น ครูไม่ค่อยได้นำมาใช้ มีการปฏิบัติในระดับน้อย

3. ครูมีปัญหาเกี่ยวกับการแบ่งจุดประสงค์การเรียนรู้แต่ละข้อของทุกกลุ่มประสบการณ์จากสมุดประจำชั้น เพื่อให้เหมาะสมกับเวลาและการวัดพฤติกรรมนักเรียนในทุกกลุ่มประสบการณ์

4. ครูมีปัญหามากในด้านการสร้างข้อสอบแบบอัตนัย และการวิเคราะห์ข้อสอบส่วนการสร้างข้อสอบปรนัยไม่เป็นปัญหาสำหรับครู

5. โรงเรียนส่วนใหญ่มีเอกสารและคู่มือเกี่ยวกับการวัดและประเมินผล แต่ครูใหญ่เป็นผู้เก็บไว้ ทำให้ครูไม่สะดวกในการขอยืมใช้

6. ครูส่วนใหญ่ไม่ได้รับบริการจากโรงเรียนด้านเครื่องมือวัดส่วนความช่วยเหลือจากโรงเรียนด้านการจัดหาเอกสาร อุปกรณ์ ความร่วมมือจากเพื่อนครู และความช่วยเหลือจากศึกษานิเทศก์นั้น ครูได้รับความช่วยเหลือในระดับปานกลาง

7. ครูไม่ค่อยนำผลการสอบมาพิจารณาแบ่งกลุ่มนักเรียน หรือจัดกิจกรรมการเรียน ซึ่งตามหลักแล้วการจัดกิจกรรมการเรียนทุกอย่าง ถ้าครูได้นำผลการเรียนของนักเรียนมาพิจารณาค้นคว้าจะทำให้กิจกรรมนั้นบรรลุจุดมุ่งหมายได้ดีขึ้น

8. การให้แต่ละโรงเรียนวัดผลเองอาจมีปัญหาทางด้านมาตรฐานการศึกษา

9. การประสานงานในระดับกรมและหน่วยงานต่าง ๆ ยังมีน้อย ทำให้เกิดปัญหาในด้านความล่าช้า ระเบียบหรือแนวปฏิบัติหรือเอกสารต่าง ๆ ควรมียุทธศาสตร์ที่จะให้ครูทราบอย่างรวดเร็วและทันเวลา

จากปัญหาการวัดผลและประเมินผลดังกล่าวนี้ เมื่อนำมาพิจารณาแล้วจะเห็นว่ากลุ่มโรงเรียนที่สามารถที่ขจัดปัญหาเหล่านั้นให้หมดไปหรือน้อยลงได้ โดยอาศัย

ความร่วมมือร่วมใจของโรงเรียนภายในกลุ่ม มาดำเนินการหาแนวทางในการวัดและประเมินผลการเรียนการสอนร่วมกัน เพื่อจะได้มีการปฏิบัติที่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน

การติดตามและประเมินผลค่านิชาการ

กลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาในปัจจุบัน มีบทบาทในการติดตามและประเมินผลค่านิชาการของโรงเรียนภายในกลุ่ม ซึ่งกลุ่มโรงเรียนได้รับการพัฒนามาตามลำดับ มีเอกภาพในการดำเนินงานมากขึ้น มีโครงสร้างของงานที่ชัดเจนขึ้น โดยมีงานวิชาการเป็นงานหลักที่กลุ่มโรงเรียนต้องปฏิบัติ การติดตามผลและประเมินผลค่านิชาการจึงเป็นกิจกรรมที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยตรง

ผลงานทางวิชาการที่กลุ่มโรงเรียนจัดขึ้นอยู่ในรูปของโครงการ ดังนั้นในการวัดและประเมินผลงานก็สามารถใช้หลักเกณฑ์ของการประเมินผลโครงการที่มีผู้ให้แนวคิดไว้ดังนี้

ศิริสุโข (2528 : 67 - 72) กล่าวว่า การประเมินผลโครงการ แต่ละโครงการนั้น น่าจะต้องทำเป็นขบวนการติดต่อกัน และจะต้องสอดคล้องกับงานโครงการส่วนอื่น ๆ ที่ระบุไว้ตามแผนด้วย งานค่านิชาการประเมินผลโครงการที่เด่นชัดนั้น น่าจะมีหลายค่านิ เช่น

1. งานรับผิดชอบค่านิชาการประเมินผลโดยตรง ได้แก่ การวางแผนงาน การประเมินผลโครงการให้สอดคล้องกับงานค่านิอื่น ๆ เช่น สิ่งที่ต้องประเมินผล วิธีการประเมินผล ตัวบุคคลที่จะทำหน้าที่ประเมิน กำหนดเวลาการประเมิน กำหนดเวลาการรายงานผลตามขั้นตอน การสร้างเครื่องมือสำหรับใช้ในการประเมินผล การดำเนินงานประเมินผลแต่ละขั้นตอน การรายงานการประเมินผลโครงการตามกำหนดเวลา การเขียนรายงาน การประเมินผลทั้งโครงการ
2. งานที่อาจมีส่วนช่วยโครงการค่านิอื่น ได้แก่ ช่วยวิเคราะห์แผนโครงการ การเสนอแผนการประเมินผลเพื่อสร้างแผนโครงการที่สมบูรณ์ การให้ข้อเสนอแนะ การดำเนินงานตามแผน เป็นต้น
3. สิ่งใดบ้างที่ควรได้รับการพิจารณาประเมินผล อาจจะจำแนกได้เป็นส่วนใหญ่ ๆ ดังนี้

3.1 การประเมินผลตามเป้าหมายของโครงการ (Project purposes) ส่วนนี้อาจประเมินเปรียบเทียบระหว่างสภาพการณ์ก่อนจะเริ่มโครงการกับสภาพการณ์หลังจากเสร็จสิ้นโครงการแล้ว หรือประเมินเปรียบเทียบเป็นระยะเวลาไป

3.2 การประเมินผลการดำเนินงานตามขั้นตอนที่ระบุไว้ในแผนการประเมินผล ส่วนนี้อาจเรียกง่าย ๆ ว่า เป็นกระบวนการ สิ่งที่ควรประเมินนั้นแทบจะต้องกล่าวว่าเป็นทุกสิ่งทุกอย่างที่เป็นส่วนสำคัญของโครงการ ซึ่งระบุไว้ในแผนคือ วัตถุประสงค์ และผลผลิต เป็นต้น

4. วิธีการประเมินผลโครงการ วิธีการประเมินผลโครงการแต่ละโครงการนั้นย่อมแตกต่างกันไปตามลักษณะของโครงการนั้น ๆ ผู้ประเมินผลก็มีหน้าที่ที่ต้องพิจารณาให้รอบคอบและต้องสร้างเครื่องมือการประเมินผลให้มีคุณลักษณะที่ดีตามหลักวิชาการ วิธีการอาจใช้ได้หลายอย่างเช่น แบบตรวจสอบรายการ สัมภาษณ์ รวบรวมเอกสาร วิเคราะห์ วิจัย ฯลฯ

ในการดำเนินงานของกลุ่มโรงเรียน สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2530 : 7)

การควบคุมโครงการและประเมินผลงาน

เมื่อกลุ่มโรงเรียนได้จัดทำโครงการหรือกิจกรรมใดขึ้นก็จะกำหนดตัวบุคคลและขั้นตอนลงมือปฏิบัติเพื่อจะให้งานนั้นบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ทุกครั้ง ในการนี้คณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียนจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบคอยควบคุมโครงการหรือกิจกรรมให้ดำเนินไปตามวิธิต่างของการบริหาร เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปโดยมีประสิทธิภาพโดยทั่วไป ผู้บริหารกลุ่มโรงเรียนจะต้องเป็นผู้วินิจฉัยสั่งการ มอบหมายหน้าที่แก่งานลดหล่นไปตามสายงาน ตลอดจนการติดตามควบคุมการปฏิบัติงานเพื่อให้สำเร็จไปตามวัตถุประสงค์การควบคุมงานจึงเป็นการดำเนินการโดยวิธีต่าง ๆ เพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้มาตรฐาน เป็นการควบคุมคนปฏิบัติงาน ส่วนการประเมินผลงานจะเป็นการตรวจสอบผลงานที่ได้จากการปฏิบัติว่าได้คุณภาพหรือปริมาณว่าได้มากกว่าหรือน้อยกว่าที่คาดหมายไว้เพียงใด

ความสำเร็จของการควบคุมและประเมินผลงาน

การควบคุมงานและการประเมินผลงานเป็นเรื่องที่จะต้องทำกับบุคคล บางครั้งผู้ควบคุม ผู้ประเมินผล กับผู้ถูกควบคุมถูกประเมิน อาจมีทัศนคติไม่ดีต่อกันขึ้น ได้ง่าย ๆ จึงจำเป็นต้องใช้หลักจิตวิทยาและมนุษยสัมพันธ์ควบคู่กันไป อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจะมีความยากลำบากดังกล่าว การควบคุมโครงการและการประเมินผลยังจำเป็นต้องมีอยู่เพราะ

1. เพื่อผู้บริหารงานกลุ่มจะได้ทราบว่างานที่มอบหมายไว้ดำเนินไปตามแผนหรือไม่
2. เพื่อต้องการทราบว่าการทำงานเป็นไปตามหลักการที่ดีเพียงไร
3. เพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าของงาน
4. เพื่อทราบอุปสรรคต่าง ๆ
5. เพื่อประเมินผลงานว่าได้มาตรฐานตามที่กำหนดไว้หรือไม่
6. เพื่อนำผลหรือข้อมูลไปปรับปรุงงานให้ดีขึ้น
7. เพื่อส่งผลสะท้อนย้อนกลับให้ผู้อยู่เกี่ยวข้องทราบ
8. เพื่อช่วยแรงรักแนะนำ
9. เพื่อเป็นการบำรุงขวัญผู้ปฏิบัติงานว่ามีได้ถูกทอดทิ้ง

วิธีการควบคุมและประเมินผลงาน

การควบคุมและประเมินผลงานอาจมีปัญหาในด้านความรู้สึกของบุคคล ดังกล่าวแล้วผู้ควบคุมหรือผู้ประเมินผลงานจะต้องระมัดระวัง ใช้หลักจิตวิทยา มนุษย์สัมพันธ์ หากทางประสานผลประโยชน์ระหว่างผลประโยชน์ของผู้ปฏิบัติกับผลประโยชน์ของกลุ่มโรงเรียนให้กลมกลืนกันได้เป็นอย่างดี โดยพิจารณาถึง

- ปริมาณที่ผลิต
- คุณภาพที่ผลิต
- เวลาที่ใช้
- งบประมาณที่เสียไป และ
- ความพึงพอใจของทุกฝ่าย

วิธีการที่จะควบคุมและประเมินผลงานโดยทั่วไปอาจใช้วิธีดังต่อไปนี้

1. ตรวจสอบสถานที่ปฏิบัติงานโดยตนเองหรือผู้แทน
2. ให้รายงานการปฏิบัติและผลที่ได้เป็นระยะ
3. ใช้ตารางกำหนดของแผนงานเพื่อเปรียบเทียบว่างานช้าหรือเร็ว

เพื่อหาทางแก้ไขต่อไป

4. มีผู้รับผิดชอบเป็นผู้ควบคุมประเมินผลงานโดยตรง
5. ควบคุมการปฏิบัติให้เป็นไปตามระเบียบและคุมการใช้เงินให้เป็นไป

ตามกฎหมาย

6. กำหนดแบบฟอร์มให้รายงานตามความเหมาะสม

กิจกรรมการติดตามและประเมินผลด้านวิชาการของกลุ่มโรงเรียน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2530 : 12, 19)

ได้ระบุแนวปฏิบัติในการประเมินผลด้านวิชาการของกลุ่มโรงเรียน ไว้ในชุดฝึกอบรมบุคลากรกลุ่มโรงเรียน เล่มที่ 15 - 16 พอสรุปได้ดังนี้

1. การประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน
2. การประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียน
3. การพิจารณาตัดสินการประกวดกิจกรรมของกลุ่ม ได้แก่ การประกวดการอ่านออกเสียง อ่านในใจ เขียนเรื่อง ตัดลายมือ เรียงความ การแข่งขันเล่าเรื่อง ประกอบท่าทาง การประกวดการโต้วาทีและกิจกรรมอื่น ๆ
4. จัดทำเครื่องมือประเมินผลด้านวิชาการ เช่น เครื่องมือประเมินคุณภาพ เครื่องมือวัดผลการเรียนรู้ เครื่องมือประเมินกิจกรรมทางวิชาการ
5. ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ เพื่อเตรียมการจัดทำเครื่องมือหรือปรับปรุงแบบประเมินต่าง ๆ
6. การติดตามผลการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของโรงเรียนภายในกลุ่ม
7. การแสดงผลงานทางวิชาการ

ดังนั้น จึงพอสรุปได้ว่า การจัดการศึกษาในโรงเรียน งานวิชาการเป็นงานที่ถือว่าสำคัญยิ่ง เพราะการสอนและการวางพื้นฐานในการพัฒนาคนให้สามารถแสวงหาความรู้ และปรับตัวให้อยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข การติดตามและประเมินผลด้าน

วิชาการ จึงเป็นกิจกรรมที่กลุ่มโรงเรียนต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อเป็นการส่งเสริมให้มีผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

การจัดกิจกรรมของกลุ่มโรงเรียน

กลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาปฏิบัติงานโดยยึดแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2530 : 4 - 5) ที่ได้ระบุไว้ในชุดฝึกอบรมบุคลากรกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา เล่มที่ 5 - 6 ไว้ดังนี้

1. การวางแผนเป็นขั้นตอนหนึ่งของการบริหาร การบริหารที่เป็นระบบ การขาดการวางแผนมิได้
2. ข้อมูลเป็นสิ่งที่ช่วยบ่งบอกให้เราทราบถึงสภาพข้อเท็จจริงในสิ่งที่พิจารณาว่าอะไรเป็นอย่างไร จึงนับว่าเป็นองค์ประกอบการตัดสินใจที่จะกระทำต่อสิ่งนั้น ๆ ได้ถูกต้องและตรงจุด การวางแผนและการบริหารเป็นกระบวนการที่ต้องใช้การตัดสินใจตลอดเวลา ดังนั้น ข้อมูลจึงมีความจำเป็นยิ่งต่อการวางแผนและการบริหาร
3. นโยบาย เป็นข้อกำหนดที่ชี้บอกทิศทางในการดำเนินงานของหน่วยงาน นโยบายจึงเป็นสิ่งที่ช่วยให้บุคลากรของหน่วยงานมุ่งปฏิบัติงานไปสู่จุดหมายเดียวกัน
4. วัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนหรือโครงการ เน้นการแสดงภาพรวมของความต้องการและความคาดหวังที่กลุ่มจะดำเนินงานตามเป้าหมายที่กำหนดนั้น
5. การจัดทำโครงการเป็นสิ่งสำคัญมาก เพราะเป็นการกำหนดรายละเอียดของการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้
6. แผนปฏิบัติการกลุ่มโรงเรียน เป็นแผนปฏิบัติการตามปีการศึกษา เน้นปรับปรุงพัฒนาการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรเป็นสำคัญ
7. การวางแผนที่มีประสิทธิภาพ จะต้องดำเนินการตามขั้นตอนตามลำดับ คือ รวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลกำหนดนโยบายทางเลือก วัตถุประสงค์ และเป้าหมายแล้ว จึงกำหนดรายละเอียดของงานที่จะปฏิบัติจัดทำ
8. การประเมินผลเป็นขั้นตอนหนึ่งในกระบวนการบริหาร เป็นขั้นตอนที่ทำหน้าที่เสมือนกระจกเงาและภาพถ่าย ซึ่งฉายภาพสะท้อนให้เราได้เห็นตัวเราเอง ทุกแง่ทุกมุม ทั้งจุดเด่นและด้อย ซึ่งย่อมก่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนา

9. การวิเคราะห์โครงการหรือการประเมินโครงการก่อนดำเนินการจะช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจได้ว่าโครงการที่คิดขึ้น ควรดำเนินการหรือไม่ หรือควรปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพได้อย่างไร

10. การประเมินโครงการระหว่างดำเนินการจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถปรับปรุงงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยให้การควบคุมกำกับงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์

11. การประเมินผลแผนและโครงการเมื่อดำเนินงานแล้วเสร็จ จะช่วยให้ทราบถึงผลการดำเนินงานว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่ ได้ผลมากน้อยเท่าใด มีปัญหาอุปสรรคและข้อบกพร่องอย่างไร ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการจัดทำแผนงานและโครงการใหม่ต่อไป

วิธีการจัดกิจกรรม

ประคัม นิลทังงา (2524 : 153) กล่าวถึงหลักในการจัดกิจกรรมจะต้องประกอบด้วย การวางแผนในการจัดกิจกรรม และการดำเนินการจัดกิจกรรมซึ่งประกอบด้วย การจัดการด้านบุคลากรและการจัดการด้านการเงิน

การจัด (Organizing) ตามกระบวนการบริหาร Gulick และ Urwick (Gulick และ Urwick อ้างถึงใน นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ 2529 : 8) กล่าวว่า หมายถึงการจัดรูปโครงสร้างหรือเค้าโครงของการของการบริหาร โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานย่อย หรือของตำแหน่งตำแหน่งต่าง ๆ ของหน่วยงานให้ชัดเจน พร้อมทั้งกำหนดลักษณะและวิธีการติดต่อประสานงานสัมพันธ์กันตามลำดับ ชั้นแห่งอำนาจที่สูงต่ำลดหลั่นกันไป

วิธีการจัดกิจกรรมของกลุ่มโรงเรียน

กลุ่มโรงเรียนเป็นการรวมกลุ่มของโรงเรียนหลาย ๆ โรงเรียนที่บริหารงานร่วมกัน มีลักษณะพิเศษแตกต่างไปจากหน่วยงานอื่นในการจัดกิจกรรมของกลุ่มก็มีแนวปฏิบัติที่พอจะกล่าวได้คือ การวางแผน การจัดระบบการทำงาน การดำเนินการ การประสานงาน และการประเมินผล ทั้งนี้เพื่อให้การจัดกิจกรรมพัฒนาคุณภาพการศึกษา บรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

การวางแผน

อุทัย บุญประเสริฐ (2531 : 6) กล่าวถึงการวางแผนเป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหาร เป็นเครื่องมือสำคัญของการบริหารงานที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ และจะต้องสอดคล้องกับระบบและงานตามหลักการทางการศึกษา และต้องสอดคล้องกับกลไกในการทำงานทางการศึกษาในแต่ละส่วนในแต่ละระดับ และแต่ละประเภท ซึ่งมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบมีกลไกและวิธีการทำงานที่แตกต่างกันไป

จุมพล สวัสดิทยากร (2520 : 52) ให้ความหมายของการวางแผนไว้ว่า

"แผนงานคือ ข้อกำหนดที่ได้พิจารณาจัดทำขึ้น โดยใช้ข้อมูลหลักฐานต่าง ๆ ที่มีอยู่ เพื่อกำหนดแนวทางปฏิบัติงานที่เห็นว่าดีที่สุด ในอันที่จะให้การบริหารงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยมีประสิทธิภาพอันแน่นอน กล่าวโดยสรุปอย่างกว้าง ๆ ก็คือ การวางแผนงานคือการเตรียมการสำหรับปฏิบัติ

นิวแมน (Newman 1963 : 15) ได้ให้คำจำกัดความของคำว่า การวางแผนไว้ว่า "การวางแผน คือการตัดสินใจล่วงหน้า เราจะต้องทำอะไรในอนาคต" กล่าวคือแผนก็คือการกำหนดการกระทำ (อย่างใดอย่างหนึ่ง) ไว้ล่วงหน้า

กูลิก (Gulick 1963 : 13) ได้ให้ความหมายของการวางแผนไว้ว่า หมายถึงการวางแผนหรือโครงการอย่างกว้าง ๆ ว่ามีอะไรบางอย่างที่จะต้องทำตามลำดับ พร้อมทั้งวางแผนปฏิบัติและวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานนั้น ๆ ก่อนลงมือปฏิบัติงาน

พอสรุปได้ว่า การวางแผนคือ การเตรียมการล่วงหน้าในการปฏิบัติ ไม่ว่าจะ เป็นงานที่ต้องทำ วิธีการปฏิบัติ หรือการกำหนดวัตถุประสงค์

จุมพล สวัสดิทยากร (2520 : 52 - 53) ได้กล่าวว่า การวางแผนประกอบด้วยลักษณะสำคัญอย่างน้อย 3 ประการคือ

1. เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการอย่างใดอย่างหนึ่ง
2. ต้องเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในอนาคต
3. เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบงาน และการจัดสรรเจ้าหน้าที่ที่จะปฏิบัติงานนั้น ๆ

การวางแผน

อุทัย บุญประเสริฐ (2531 : 6) กล่าวถึงการวางแผนเป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหาร เป็นเครื่องมือสำคัญของการบริหารงานที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ และจะต้องสอดคล้องกับระบบและงานตามหลักการทางการศึกษา และต้องสอดคล้องกับกลไกในการทำงานทางการศึกษาในแต่ละส่วนในแต่ละระดับ และแต่ละประเภท ซึ่งมีการทำหน้าที่ความรับผิดชอบมีกลไกและวิธีการทำงานที่แตกต่างกันไป

จุมพล สวัสดิ์ยากร (2520 : 52) ให้ความหมายของการวางแผนไว้ว่า

"แผนงานคือ ข้อกำหนดที่ได้พิจารณาจัดทำขึ้น โดยใช้ข้อมูลหลักฐานต่าง ๆ ที่มีอยู่ เพื่อกำหนดแนวทางปฏิบัติงานที่เห็นว่าดีที่สุด ในอันที่จะให้การบริหารงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยมีประสิทธิภาพอันแน่นอน กล่าวโดยสรุปอย่างกว้าง ๆ ก็คือ การวางแผนงานคือการเตรียมการสำหรับปฏิบัติ

นิวแมน (Newman 1963 : 15) ได้ให้คำจำกัดความของคำว่า การวางแผนไว้ว่า "การวางแผน คือการตัดสินใจล่วงหน้า เราจะต้องทำอะไรในอนาคต" กล่าวคือแผนก็คือการกำหนดการกระทำ (อย่างใดอย่างหนึ่ง) ไว้ล่วงหน้า

กูลิก (Gulick 1963 : 13) ได้ให้ความหมายของการวางแผนไว้ว่า หมายถึงการวางแผนหรือโครงการอย่างกว้าง ๆ ว่ามีอะไรบ้างที่จะต้องทำตามลำดับ พร้อมทั้งวางแนวปฏิบัติและวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานนั้น ๆ ก่อนลงมือปฏิบัติงาน

พอสรุปได้ว่า การวางแผนคือ การเตรียมการล่วงหน้าในการปฏิบัติ ไม่ว่าจะ เป็นงานที่ต้องทำ วิธีการปฏิบัติ หรือการกำหนดวัตถุประสงค์

จุมพล สวัสดิ์ยากร (2520 : 52 - 53) ได้กล่าวว่า การวางแผนประกอบด้วยลักษณะสำคัญอย่างน้อย 3 ประการคือ

1. เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการอย่างใดอย่างหนึ่ง
2. ต้องเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในอนาคต
3. เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบงาน และการจัดสรรเจ้าหน้าที่ที่จะปฏิบัติงานนั้น ๆ

หลักสำคัญของการวางแผนงาน

สมยศ นาวิการ (2522 : 88) มีความเห็นว่า กระบวนการวางแผน จะเกี่ยวข้องกับขั้นตอนสำคัญ 4 ขั้นตอนคือ

1. การกำหนดเป้าหมายที่ต้องการให้ประสบความสำเร็จ การตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องของความต้องการขององค์กร หรือหน่วยงานย่อย
2. การพิจารณาว่าองค์กรหรือหน่วยงานย่อยอยู่ที่ไหน เมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมาย การตัดสินใจว่า หน่วยงานอยู่ห่างไกลเป้าหมายแค่ไหน ทรัพยากรอะไรบ้าง ที่องค์กรมีอยู่เพื่อความสำเร็จของเป้าหมาย และข้อจำกัดขององค์กร
3. การพิจารณาว่าปัจจัยอะไรบ้างภายในสภาพแวดล้อมที่ช่วยให้องค์กรหรือหน่วยงานย่อยประสบความสำเร็จในเป้าหมาย และปัจจัยอะไรบ้างที่เป็นอุปสรรค ขั้นตอนดังกล่าวนี้จะรวมทั้งการคาดคะเนหรือการพยากรณ์
4. ทำการพัฒนาแผนงานขึ้นมา การกระทำเพื่อความสำเร็จของเป้าหมาย การสร้างทางเลือกต่าง ๆ การประเมินทางเลือก และการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด

ส่วนจุมพล สวัสดิชยากร (2520 : 53-54) ให้หลักสำคัญของการวางแผนไว้ 4 ประการคือ

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

การวางแผนงานควรคำนึงถึง

1. วัตถุประสงค์ เพื่อให้ทราบแน่ชัดว่า เราต้องการทำอะไร และจะทำมากน้อยเพียงใด เพราะเหตุใด และต้องคำนึงถึงนโยบายเพื่อให้รู้ว่า จะถือแนวทางปฏิบัติอย่างไร จึงจะเป็นไปตามนโยบายที่วางไว้ หรือการตอบคำถาม อะไร ใคร เมื่อไร ที่ไหน ทำไม อย่างไร ซึ่งเป็นที่ทราบกันคืออยู่ทั่วไป
2. ปัจจัยต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้เป็นอุปกรณ์ในการวางแผน เช่น คน เงิน วัสดุ สถานที่ และเวลา เป็นต้น

3. วิธีการสำหรับปฏิบัติ นอกจากต้องคำนึงถึงปัจจัยดังกล่าวว่า มีอยู่เพียงใด และคุณภาพเป็นอย่างไรแล้ว เทคนิคและวิธีการต่าง ๆ ที่จะใช้เพื่อดำเนินการตามแผนให้ไปสู่ความสำเร็จ ก็เป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องรำลึกและคำนึงถึงด้วย

4. วิธีการสำหรับตรวจสอบและควบคุมงานให้เป็นไปตามแผน เป็นสิ่งสำคัญอีกอย่างหนึ่ง เพราะหลักสำคัญมีอยู่ว่า แผนงานจะไร้ประโยชน์ ถ้าปราศจากการควบคุมให้เป็นไปตามแผน

5. นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงข้อจำกัดที่อาจจะเป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานตามแผนนั้น ๆ เป็นต้นว่า แผนงานนั้น ๆ จะต้องมีการปฏิบัติหรือความช่วยเหลือจากราษฎรหรือจากบุคคลภายนอกอื่น ๆ ก็ควรคำนึงถึงข้อเท็จจริง และคุณค่าของสังคมด้วยว่า เราควรจะได้ได้รับความร่วมมือหรือความเต็มใจช่วยเหลือจากคนเหล่านั้นเพียงใด นิสัย ความประพฤตินองคน ประเพณี ขนบธรรมเนียมและวัฒนธรรมของสังคม ตลอดจนฤดูกาล และคินฟ้าอากาศ ฯลฯ อาจมีส่วนเป็นอุปสรรคหรืออุปกรณต่อการบริหารงานตามแผนก็ได้

ประเภทของแผนงาน

สมยศ นาวิการ (2522 : 82 - 84) ได้แบ่งประเภทของแผนงานที่ใช้โดยระดับการบริหารต่าง ๆ เป็น 2 ประเภทใหม่คือ

1. แผนงานที่ใช้ประจำ จะหมายถึงแผนงานที่ใช้มากกว่าหนึ่งครั้ง แผนงานเหล่านี้จะช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นซ้ำ ๆ กัน แผนงานที่ใช้ประจำได้แก่ นโยบาย ระเบียบวิธีปฏิบัติงาน และกฎ

2. แผนงานที่ใช้ครั้งเดียว แผนงานบางอย่างจะใช้เพียงครั้งเดียวเท่านั้น โดยใช้สำหรับเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นไม่ซ้ำกัน แผนงานที่ใช้ครั้งเดียวเหล่านี้คือ งบประมาณ โปรแกรม และโครงการ

ส่วน จุมพล สวัสดิ์วิทยากร จำแนกแผนงานออกเป็น 3 ประเภทคือ

1. แผนงานระยะยาว
2. แผนงานระยะปานกลาง
3. แผนงานระยะสั้น

กองแผนงาน กรมสามัญศึกษา (2530 : 2 - 3) ได้แบ่งแผนงานเป็น 3 ประเภท ตามช่วงเวลาและจุดมุ่งหมายของการใช้ดังนี้

1. แผนพัฒนาระยะ 5 ปี หมายถึง แผนพัฒนาการศึกษา ศาสนา และ ศิลปวัฒนธรรม ระยะ 5 ปี ซึ่งกำหนดเป็นแนวทางกว้าง ๆ สำหรับการพัฒนา หรือ การดำเนินการในอนาคต ในระยะ 5 ปีต่อไปขององค์การ ปกติจะประกอบไปด้วย การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหา วัตถุประสงค์ นโยบายงบประมาณ แผนงาน งานและโครงการโดยย่อ และมาตรการที่จะกำหนดให้งานเป็นไปตามที่แผนกำหนด

2. แผนพัฒนาประจำปี หมายถึง แผนพัฒนาการศึกษา ศาสนา และ ศิลปวัฒนธรรมประจำปี ซึ่งเป็นรายละเอียดที่จัดทำขึ้นเพื่อพัฒนางานของโรงเรียน ในช่วงระยะเวลา 1 ปี ตามแนวที่กำหนดในแผนพัฒนาระยะ 5 ปี เพื่อเสนอขอ อนุมัติค่าใช้จ่ายเพื่อดำเนินการในปีนั้น ๆ

3. แผนปฏิบัติการประจำปี หมายถึง แผนปฏิบัติการการศึกษา ศาสนา และศิลปวัฒนธรรมประจำปี เป็นส่วนขยายของแผนงาน งานและโครงการ ที่ได้รับ อนุมัติค่าใช้จ่ายเพื่อดำเนินการ หรืออนุมัติให้ดำเนินการได้แล้วตามแผนพัฒนาประจำปี โดยจะต้องระบุขั้นตอนการปฏิบัติงาน และระยะเวลากำกับให้ชัดเจน สามารถใช้เป็น คู่มือปฏิบัติงานของผู้รับผิดชอบได้ และใช้เป็นเครื่องมือกำกับ ตรวจสอบ ติดตามและ ประเมินผลงานของผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องได้

ซึ่งต้องสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2527 : 7) ได้ระบุการจัดประเภทของแผนในเอกสารการบริหารและการนิเทศ การประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ เล่ม 1 ไว้ 3 ประเภท ดังนี้

1. ระยะสั้น 1 - 3 ปี ได้แก่ แผนปฏิบัติการประจำปี แผนพัฒนาการ ประจำปี แผนระยะสั้น 1-2 หรือ 1 - 3 ปี
2. ระยะกลาง 4 - 7 ปี ได้แก่ แผนพัฒนา 5 ปี
3. ระยะยาว ตั้งแต่ 8 ปีขึ้นไป

ประโยชน์ของแผน

กมล ชูทรัพย์ (2520 : 336 - 337) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของแผนดังนี้

1. ช่วยประหยัดเวลาในการทำงาน เพราะทุกคนได้รู้หน้าที่ และความ รับผิดชอบของตนแล้ว งานที่ประสานกันด้วยดี

2. หัวหน้าแผนก สามารถปรับปรุงงานซึ่งมีลักษณะพิเศษต่าง ๆ ให้เข้ากับแผนใดก็ได้

3. แผนช่วยส่งเสริมให้การใช้ศิลปะในการบริหารงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพราะแผนที่คีย่อมแสดงออกให้ประจักษ์ชัดถึงความมุ่งหมายและนโยบาย ซึ่งจะเป็นแนวทางให้การจัดการแบ่งแยกมอบหมายงานให้แก่แต่ละส่วนแต่ละคนทำ ทำให้การควบคุมงานเป็นไปตามแนวที่เหมาะสม การควบคุมโดยวางมาตรฐานของงาน ย่อมกระทำให้สะดวกกว่าไม่มีแผน

4. การมีแผนงาน มีการกำหนดลักษณะปัญหา หรืออุปสรรคข้อขัดแย้งซึ่งอาจจะกำหนดวิธีเลือกการบริหารงานต่าง ๆ ไว้เพื่อแก้ปัญหา

ส่วน สมยศ นาวิการ (2522 : 14) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการวางแผน จะทำให้

1. องค์การต้องรวบรวมทรัพยากรที่องค์การต้องการ สำหรับกิจกรรมต่าง ๆ
2. ความก้าวหน้าขององค์การ สามารถตรวจสอบและวัดได้ ดังนั้นการแก้ไขจะเกิดขึ้น ถ้าหากว่าอัตราของความก้าวหน้าไม่เป็นที่น่าพอใจ

ส่วน จุมพล สวัสดิยากร ให้ความเห็นเห็นว่า หากได้มีการวางแผนงานในเรื่องต่าง ๆ ไว้เป็นแนวทางสำหรับปฏิบัติแล้ว ก็ย่อมจะก่อให้เกิดผลดีหลายประการ เช่น

1. ช่วยให้การบริหารงานเป็นไปโดยประหยัดทั้งเวลาและแรงงานของเจ้าหน้าที่และเงินขององค์การ
2. การทำงานตามแผนย่อมเป็นการง่ายและสะดวกแก่การปฏิบัติ
3. ช่วยให้การอำนวยความสะดวก การแบ่งงาน การประสานงาน การตรวจสอบ และการควบคุมงานให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้
4. ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ถูกต้องตรงกับหลักการของการบริหารงานที่ดี

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2527 : 4 - 10) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการวางแผน และการบริหารโดยอาศัยแผนดังนี้

1. เป็นการคิดเทียบการและแก้ปัญหาล่วงหน้า เพื่อให้การทำงานมีจุดหมาย ในอนาคต เป็นการพัฒนาก้าวไปข้างหน้าอยู่ตลอดเวลาไม่หยุดอยู่กับที่ ช่วยให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ

2. การปฏิบัติงานที่มีแผน มีระบบ ขั้นตอนและระยะเวลา สถานที่และ เป้าหมายที่กำหนดไว้ก่อนข้างเด่นชัด นอกจากจะสะดวกในการดำเนินงานอย่างมากแล้ว ยังสามารถวัดความสำเร็จ ตรวจสอบและประเมินผลได้อีกด้วย

3. ในกรณีที่มีปัญหาเกิดขึ้น หรือมีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งในเรื่อง แผนงานของหน่วยงานเอง หรือได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและ สังคม ฯลฯ ถ้ามีแผนฯ อยู่แล้ว ก็สามารถที่จะปรับปรุงแก้ไขได้ทันที

4. สามารถใช้เป็นเครื่องมือช่วยให้ผู้บริหาร ผู้คุมนโยบายในระดับต่าง ๆ สามารถวินิจฉัยตัดสินใจได้อย่างมีหลักเกณฑ์และถูกต้อง

5. ทำให้ได้ทราบข้อมูล ความเป็นมาในอดีต สถานการณ์ปัจจุบัน และการ ประเมินการในอนาคต เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงการบริหาร การจัดการและ การวางแผน

6. การวางแผนทำให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด และได้ผลคุ้มค่า ทั้งนี้ เพราะหลักในการวางแผนจะต้องคำนึงถึงการระดมทรัพยากรทุกอย่างที่มีอยู่ มาดำเนินการตามความจำเป็นก่อนหลังได้เหมาะสมกับภาวะการณ์ต่าง ๆ โดยเลือก วิธีที่ดีที่สุด ทำให้เกิดการประหยัดในการใช้ทรัพยากร (คน เงิน วัสดุ การบริหาร และการจัดการ) และระยะเวลา

7. การวางแผนทำให้เกิดการร่วมมือประสานงาน และการประสานแผน และโครงการทั้งในหน่วยงานเอง ในระดับต่าง ๆ และต่างหน่วยงาน เพื่อให้การ ดำเนินงานสอดคล้องกัน ไม่เกิดการซ้ำซ้อนและเป็นการระดมทรัพยากรเพื่อประหยัด และย่นระยะเวลาการพัฒนาให้ประสบผลสำเร็จได้รวดเร็วขึ้น

8. การวางแผนยังเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยให้เกิดมีการกระจายอำนาจ ไม่ ไปรวมอยู่ที่ส่วนกลางเท่านั้น เพราะเป็นที่ยอมรับกันว่า การวางแผนจากส่วนกลางหรือ บนลงล่าง คือ จากระดับนโยบายซึ่งไกลจากข้อมูลและข้อเท็จจริง ทำให้การพัฒนา โดยส่วนรวมไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร และผลจากการพัฒนากับคนส่วนน้อย มิได้ กระจายไปโดยเท่าเทียมกันทั้งโครงการต่าง ๆ ก็ไม่เป็นที่ยอมรับและมีอุปสรรคนานา

ประการ ทั้งนี้เพราะยังขาดความร่วมมือและเห็นความสำคัญในระดับปฏิบัติ ฉะนั้นหากมีการวางแผนในระดับปฏิบัติหรือระดับล่างขึ้นมา ซึ่งทราบปัญหาและข้อเท็จจริงต่าง ๆ แล้ว การพัฒนา ก็จะไปสู่จุดหมายได้เร็วยิ่งขึ้น

ส่วนด้านโทษที่อาจจะเกิดจากการวางแผนนั้น กมล ชูทรัพย์ ให้ความเห็นไว้ดังนี้

1. ลื่นเป็ลืองทั้งเงินและเวลาการดำเนินงาน บางอย่างที่กำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับโครงการดำเนินงานต่าง ๆ อาจจะไม่มีความสำคัญคุ้มค่า ถึงกับจะต้องมีแผนและกิจกรรมบางอย่างที่มีการวางแผน แต่ไม่ละเอียดพอ ก็ทำให้เกิดปัญหาขึ้น

2. การกำหนดแผนอาจมีข้อผิดพลาด และผู้ปฏิบัติยึดแผนนั้นเป็นหลักปฏิบัติก็อาจ ทำให้ผลงานผิดพลาดตามไปด้วย

3. เจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารชั้นรอง ๆ ลงไป ย่อมพลาดโอกาสที่จะวางแผนเพื่อแสดงความสามารถของแต่ละคน ยิ่งกว่านั้นเจ้าหน้าที่ชั้นผู้ใหญ่ อาจจะมีคิมน้อยอยู่ในแผนรวม (เป็นแผนที่ผู้บังคับบัญชาสูงสุดกำหนดไว้) ไม่มีโอกาสที่จะใช้ความคิดริเริ่มให้เป็นประโยชน์แก่องค์กรใด

การวางแผนเป็นกระบวนการสำคัญของการปฏิบัติงานเพื่อทำให้งานลุล่วงไปด้วยความเรียบร้อย รวดเร็ว และเกิดผลดีมากที่สุด โดยมากลักษณะการทำงานของคนไทย มักจะเป็นลักษณะของการแก้ปัญหาเฉพาะหน้ามากกว่าที่จะวางแผน แม้การทำงานในระดับกลุ่มโรงเรียนก็ตาม สมศักดิ์ สินธุระเวชญ์ (2530 : 40) กล่าวไว้ว่า สิ่งหนึ่งที่กลุ่มโรงเรียนไม่ได้ดำเนินการ ซึ่งในการดำเนินงานด้านวิชาการ ไม่ได้กำหนดเป็นแผนไว้ว่า เป้าหมายที่จะพัฒนาโรงเรียนภายในกลุ่มให้มีคุณภาพใกล้เคียงกัน และการช่วยเหลือกันทางด้านวิชาการนั้น จะต้องมีโครงการอะไรบ้าง และการช่วยเหลือกันทางด้านวิชาการนั้น จะต้องมีโครงการอะไรบ้าง และโครงการไหนจะทำในปีไหน โครงการอะไรจะต้องจัดทำต่อเนื่องติดต่อกัน โครงการอะไรที่จัดทำไปแล้ว โครงการไหนที่ตัดเร่งด่วน ผลจึงปรากฏว่าการทำงานของกลุ่มโรงเรียนบางกลุ่มเป็นการทำงานเพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้า งานด้านวิชาการของกลุ่มจึงไม่ประสบผลสำเร็จ

การทำงานของกลุ่มโรงเรียนต้องมีการวางแผนร่วมกัน ระหว่างโรงเรียนภายในกลุ่ม เพื่อจะได้แผนการปฏิบัติงานประจำปี ซึ่งจะเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นไปตามเป้าหมาย หากไม่มีการวางแผนร่วมกัน ก็จะทำให้เกิดปัญหาในด้านการประสานงาน การทำงานในระบบกลุ่มโรงเรียนก็ล้มเหลว เป็นการทำงานแบบต่างคนต่างทำเหมือนเดิม ในการจัดทำแผนปฏิบัติงานของกลุ่มโรงเรียนควรมีขั้นตอนซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติได้เสนอไว้ดังนี้

1. ขั้นเตรียมการ ซึ่งเป็นการกำหนดแนวทางนโยบายและการปฏิบัติงานร่วมกัน พิจารณาแนวทางและกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายอย่างกว้าง ๆ เพื่อที่จะได้มองเห็นภาพ โดยส่วนรวม เพื่อหาวิธีการในการวางแผนให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ตลอดจนการตัดสินใจกำหนดทางเลือก การจัดลำดับความสำคัญของแผนงาน และโครงการต่าง ๆ การเตรียมข้อมูลที่จำเป็นและรายละเอียดต่าง ๆ รวมทั้งการเตรียมบุคลากรเพื่อทำหน้าที่วางแผน หรือจัดทำแผน
2. ขั้นวางแผน ซึ่งเป็นการสำรวจและวิเคราะห์ข้อมูลที่จำเป็น การศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาที่ได้จากการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผน โดยยึดนโยบายของหน่วยเหนือตามลำดับหรือไม่ ตลอดจนการจัดทำแผนงานและโครงการ กลุ่มโรงเรียนต้องกำหนดเป้าหมายว่า กลุ่มโรงเรียนต้องการทำอะไร เพื่อให้ได้อะไร ลักษณะของเป้าหมายต้องสอดคล้องกับนโยบาย ต้องชัดเจน และเจาะจง วัตถุประสงค์เหมาะสมกับเวลา และโอกาสไม่ขัดต่อระเบียบแผนและกฎหมาย
3. ขั้นปฏิบัติตามแผน ซึ่งจะสำเร็จมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับคณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียน และเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้ปฏิบัติตามแผนต้องศึกษาแผนงานให้เข้าใจและชี้แจงให้ผู้ร่วมงานเข้าใจและทราบทั่วกัน ต้องมีการตรวจสอบติดตามเป็นระยะ ๆ และรายงานให้ผู้บังคับบัญชาและผู้เกี่ยวข้องทราบ
4. ขั้นประเมินผล ระหว่างการดำเนินงาน การประเมินผลเป็นขั้นตอนตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ การประเมินผลอาจใช้ วิธีสังเกต ตรวจสอบ สัมภาษณ์

ประชุม แล้วแต่ความเหมาะสม และการมันท์กผล อุปสรรค วิธีแก้ไขไว้ทุกตอนเพื่อ
ประโยชน์ในการปรับปรุง

การจัดระบบการทำงานของกลุ่มโรงเรียน

การดำเนินงานของกลุ่มโรงเรียนจะประสบผลสำเร็จได้นั้น ต้องมีการ
จัดระบบการทำงานของกลุ่มโรงเรียน ซึ่งปรากฏในระเบียบและคำชี้แจงว่าด้วยกลุ่ม
โรงเรียนประถมศึกษา 2529 กำหนดให้กลุ่มโรงเรียนมีที่ไว้ดังนี้

1. ให้มีที่ทำการกลุ่มโรงเรียน เป็นศูนย์ปฏิบัติงานของกลุ่มโรงเรียน
2. การจัดตั้งที่ทำการกลุ่มโรงเรียน การจัดแบ่งงาน การจัดบุคลากรและ
การปฏิบัติในที่ทำการกลุ่มโรงเรียนให้เป็นไปตามที่สำนักงานคณะกรรมการการประถม
ศึกษาแห่งชาติกำหนด

เกี่ยวกับที่ทำการของกลุ่มโรงเรียน ในระเบียบคณะกรรมการการประถม
ศึกษาแห่งชาติว่าด้วยกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา พ.ศ. 2529 ได้กำหนดไว้ดังนี้

1. ใช้สถานที่ของโรงเรียนภายในกลุ่มโรงเรียนที่เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่
หรือโรงเรียนที่มีอาคารสถานที่เพียงพอที่จะจัดเป็นสำนักงานกลุ่ม ศูนย์วิชาการกลุ่ม
โรงเรียนและห้องสมุดกลุ่มโรงเรียนได้
2. ที่ทำการกลุ่มโรงเรียนที่มีอยู่แล้ว ให้ถือว่าเป็นสำนักงานกลุ่มตาม
ระเบียบนี้จนกว่าจะได้ตั้งสำนักงานกลุ่มขึ้นใหม่
3. ให้ดำเนินการจัดตั้งสำนักงานกลุ่ม แต่งตั้งหัวหน้าสำนักงาน ครูวิชาการ
สำนักงาน ครูวิชาการกลุ่ม ตามระเบียบนี้ภายในเก้าสิบวัน นับแต่วันประกาศระเบียบ
นี้ไป
4. สำนักงานกลุ่มโรงเรียนตั้งขึ้นเพื่อให้ทำหน้าที่เป็นหน่วยงานกลาง
ในการดำเนินงานของกลุ่มโรงเรียนในลักษณะประสานและให้บริการ เกี่ยวกับงาน
ของกลุ่มโรงเรียน เพื่อให้ประธานกลุ่ม คณะกรรมการกลุ่ม หัวหน้าสำนักงาน ครู
วิชาการสำนักงาน ครูวิชาการกลุ่ม สามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. สำนักงานกลุ่มโรงเรียนมีบทบาทในการส่งเสริมประสานความร่วมมือ
เพื่อให้มีการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างโรงเรียนภายในกลุ่ม และทำหน้าที่เป็น

ผู้จัดการในเรื่องของศูนย์วิชาการกลุ่ม กับห้องสมุดกลุ่มโรงเรียนตามภารกิจหลัก และต้องทำหน้าที่เป็นสำนักงานเลขานุการกิจให้กับองค์การกลุ่มโรงเรียนด้วย

6. งานภายในสำนักงานกลุ่มโรงเรียน มีขอบข่ายงานที่แตกต่างไปจากงานของสำนักงานทั่วไปอยู่บ้าง เนื่องจากมีลักษณะงานที่แตกต่างกัน จึงเป็นเรื่องใหม่ที่บุคลากรของกลุ่มโรงเรียนควรศึกษา เพื่อการปฏิบัติงานร่วมกัน จะได้เกิดประสิทธิภาพอย่างแท้จริง ซึ่งสำนักงานกลุ่มต้องปฏิบัติงานที่จำเป็น 3 ประการคือ งานธุรการ งานการเงินและพัสดุ และงานอาคารสถานที่ ซึ่งเป็นการบริหารสำนักงานกลุ่มโรงเรียน นอกนั้นก็ยังมีงานศูนย์วิชาการและห้องสมุดกลุ่มโรงเรียนอีกด้วย

7. การจัดส่วนงานเพื่อให้มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานดำเนินการ โดยการจัดแผนผัง ให้คำนึงถึงความสะดวกของการปฏิบัติงาน ผู้มาติดต่องาน การไหลเวียนของงาน และการติดต่อสื่อสาร จัดให้กลุ่มงานต่าง ๆ สามารถติดต่อประสานงานกันได้สะดวกรวดเร็ว ซึ่งการจัดแผนผังดังกล่าวนี้ ควรจัดทำโดยคณะทำงานช่วยกันพิจารณา ซึ่งประกอบด้วย ฝ่ายจัดตึกแต่ละสถานที่ และผู้รอบรู้ในเรื่องระบบงานของสำนักงาน

สำหรับการออกคำสั่งกำหนดหน้าที่ให้มีการปฏิบัติและรับผิดชอบ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2530 : 14 - 15) ได้ระบุในชุดฝึกอบรมบุคลากรกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาเล่มที่ 4 ไว้ว่า ควรดำเนินการโดย

1. ในการออกคำสั่งกำหนดหน้าที่ให้พิจารณาเนื้องานเป็นหลัก โดยมีรายละเอียดของงานที่ชัดเจนและครบถ้วน
2. ให้มีผู้รับผิดชอบครบทุกงาน ถึงแม้ว่าอัตรากำลังจะมีน้อย ก็ควรกำหนดตัวบุคคลให้ครบทุกงาน
3. ข้อความสุดท้ายของแต่ละหัวข้อ ควรระบุไว้ว่า "และปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายด้วย"
4. คำสั่งกำหนดหน้าที่ จะต้องจัดให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ ตรงตามความเป็นจริงของผู้ที่รับผิดชอบ
5. ชักซ้อมทำความเข้าใจในหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ ตามคำสั่งและให้ลงชื่อรับทราบไว้เป็นหลักฐาน

การควบคุมดูแลและติดตามการปฏิบัติงาน ควรดำเนินการโดย

1. จัดให้มีบัญชีคุมเรื่องสำหรับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน กับบัญชีคุมเรื่องสำหรับหัวหน้าสำนักงานและประธานกลุ่ม
2. ประธานกลุ่ม กับหัวหน้าสำนักงานควรควบคุมดูแลและติดตามงานโดยวิธีประชุมคณะทำงานในความรับผิดชอบของคนทั้งคณะและควรพบปะเป็นรายบุคคลอย่างสม่ำเสมอ
3. ให้มีการรายงานเรื่องต่องปฏิบัติประจำสัปดาห์ต่อหัวหน้าสำนักงาน และหัวหน้าสำนักงานรายงานต่อประธานกลุ่มเป็นประจำทุกเดือน เพื่อเป็นการตรวจสอบ ควบคุมและติดตามงาน
4. ควบคุมและลงเวลามาทำงานและกลับให้เป็นปัจจุบัน ถูกต้องตามระเบียบราชการ และให้มีการตรวจสอบเป็นประจำทุกวัน
5. จัดให้มีระบบการควบคุมการขออนุญาตไปราชการ นอกสำนักงานให้รัดกุมและมีหลักฐาน

การจัดทำ ปฏิทินการปฏิบัติงานและการเร่งรัดงาน ควรดำเนินการคือ

1. จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานของสำนักงานกลุ่มโรงเรียนให้ครอบคลุมงานทั้งหมด ทั้งในส่วนการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่ในสำนักงาน ประธานกลุ่มและกรรมการกลุ่ม โดยประธานกลุ่มเป็นผู้กำกับตรวจสอบ
2. ประธานกลุ่มจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบในการเร่งรัดงานของสำนักงานกลุ่ม โดยมีหัวหน้าสำนักงานเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในสำนักงานกลุ่ม

พอจะสรุปได้ว่า เพื่อให้การจัดกิจกรรมของกลุ่มโรงเรียนเป็นไปตามเป้าหมายกลุ่มโรงเรียนต้องจัดระบบการทำงาน ซึ่งนอกจากการจัดตั้งสำนักงานให้ เป็นสัดส่วน การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นแล้ว กลุ่มโรงเรียนยังต้องจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี และประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นครู คุรุวิชาการ โรงเรียน ศึกษานิเทศก์ และเขตการศึกษา และวิทยากรในหน่วยงานอื่น ๆ ด้วย

การดำเนินงานการจัดกิจกรรมของกลุ่มโรงเรียน

ในการดำเนินการจัดกิจกรรมของกลุ่มโรงเรียนเกี่ยวข้องกับสิ่งสำคัญที่ต้องคำนึงถึงที่จะทำให้การจัดกิจกรรมของกลุ่มบรรลุจุดมุ่งหมายคือ บุคลากร งบประมาณ การมอบหมายงาน และการประเมินผล

1. บุคลากร บุคลากรที่มีหน้าที่ในการดำเนินงานของกลุ่มโรงเรียนคือ ประธานกลุ่ม ครูวิชาการสำนักงาน คณะกรรมการกลุ่มโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียน ทุกโรงเรียน หัวหน้าสำนักงาน และครูวิชาการกลุ่ม ได้กำหนดแนวในการปฏิบัติงานไว้ในระเบียบคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ในภาคผนวก และการบริหารงานกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาข้างต้นแล้ว

นอกจากนี้แล้ว บุคลากรกลุ่มโรงเรียน ควรจะมีบทบาทในการช่วยพัฒนาโรงเรียนทุกโรงเรียนในกลุ่มให้ได้มาตรฐานเดียวกัน โดยอาจจะใช้แบบโรงเรียนใหญ่ช่วยโรงเรียนเล็ก โรงเรียนที่ช่วยโรงเรียนน้อง เพื่อให้ได้มาตรฐานเดียวกัน และจะต้องช่วยยั่วยุให้สมาชิกในกลุ่มเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในอันที่จะช่วยกันปรับปรุงคุณภาพของโรงเรียนทุกโรงเรียนในกลุ่ม โรงเรียนใดที่พัฒนาแล้วก็พัฒนาต่อไป และเป็นโรงเรียนที่จะช่วยให้โรงเรียนอื่น ๆ ได้แนวทางในการพัฒนาและเป็นแหล่งให้ความช่วยเหลือแก่โรงเรียนอื่นไม่ว่าจะเป็นด้านใดก็ตาม บุคลากรกลุ่มโรงเรียนก็เป็นเสมือนแกนกลางในการประสานสัมพันธ์ ช่วยคิดช่วยวางแผนในการพัฒนาโรงเรียนร่วมกัน

2. งบประมาณ

ความหมาย

พนัส หันนาคินทร์ (2524 : 151) ให้ความหมายว่า งบประมาณ หมายถึงการกำหนดการรับ-จ่ายที่คาดว่าจะได้มา และจ่ายไปตามประเภทของการจ่ายเงิน เช่น เป็นค่าวัสดุ ครุภัณฑ์ ค่าใช้สอย ให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ ที่อยู่ในวงงานนั้น ๆ

สมยศ นาวิการ (2522 : 519) อธิบายว่า งบประมาณเป็นแผนงานอย่างหนึ่งที่แสดงตัวเลขเป็นจำนวนเงิน เป้าหมายที่สำคัญของการจัดทำงบประมาณคือ

ต้องการใช้งบประมาณเป็นมาตรฐานทางด้านการเงินอย่างหนึ่ง (สำหรับรายได้และค่าใช้จ่าย) สำหรับกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ เมื่อผลปฏิบัติงานแตกต่างไปจากงบประมาณที่กำหนดไว้ จะต้องมีการแก้ไขเกิดขึ้น

กุลิก (Gulick อ้างถึงใน วิทยุ สาธร 2526 : 72-73)

ได้ให้ความหมายของการจัดทำงบประมาณว่า หมายถึงการดำเนินการคำนวณงบประมาณ มีการวางแผนการใช้จ่ายเงิน จัดทำบัญชี และควบคุมการใช้จ่ายเงินอย่างรอบคอบ และรัดกุม

โรงเรียนและกลุ่มโรงเรียนมีงบประมาณในการใช้จ่ายดังนี้

งบประมาณของกลุ่มโรงเรียน

การเงินของกลุ่มโรงเรียนแบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. เงินงบประมาณคือ เงินที่รัฐบาลจัดสรรให้เพื่อใช้ในกิจการดำเนินงานของโรงเรียนโดยเฉพาะ เช่น เงินเดือน ค่าจ้างประจำ ค่าวัสดุ ครุภัณฑ์ ค่าใช้สอย ค่าตอบแทน เป็นต้น เงินงบประมาณมักจะไม่ค่อยมีปัญหา เพราะมีขั้นตอนในการปฏิบัติไม่สลับซับซ้อน และนอกจากนั้นระเบียบการใช้จ่ายก็รัดกุมดี ง่ายต่อการควบคุม

2. เงินนอกงบประมาณ ได้แก่ เงินประเภทต่าง ๆ ที่นอกเหนือจากเงินงบประมาณ เช่น เงินที่ได้จากการบริจาค เงินรายได้พิเศษ เป็นต้น

เพื่อให้การปฏิบัติเกี่ยวกับงบประมาณและการเงินของกลุ่มโรงเรียนเป็นแนวเดียวกัน และเกิดประสิทธิภาพในการใช้จ่ายเงิน สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติได้บริหารงานเกี่ยวกับงบประมาณของกลุ่มโรงเรียนไว้ดังนี้

1. ให้กลุ่มโรงเรียนเสนอแผนและโครงการบริหารงานของกลุ่มโรงเรียนที่วางไว้ตลอดปี ตลอดจนเงินบำรุงการศึกษาที่จะกันไว้ใช้จ่าย ไปให้สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พิจารณาให้ความเห็นชอบให้เสร็จสิ้นก่อนต้นปีการศึกษาของทุกปี

2. สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด จะได้จัดสรรเงินงบประมาณเพื่อการประชุมสัมมนา เรื่องกลุ่มโรงเรียนของศึกษานิเทศก์ผู้ทำหน้าที่ประสานงานกลุ่มโรงเรียนและประธานกลุ่มโรงเรียน

3. สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด จะจัดสรรงบประมาณส่วนหนึ่งให้
เพื่อการบริหารงานกลุ่มโรงเรียน

3. การมอบหมายงาน

นักการบริหารหลายคนได้ให้ความหมายของการมอบหมายงานไว้ดังนี้คือ

กมล ชูทรัพย์ (2516 : 233) ได้กล่าวถึง การมอบอำนาจคือการที่เรา
โอนอำนาจส่วนหนึ่ง ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของเราให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา แต่
เรายังจะต้องรับผิดชอบอยู่ว่า สิ่งที่ได้มอบหมายให้ทำนั้น ๆ ได้มีการกระทำให้ได้ผล
สมความมุ่งหมาย

สมยศ นาวิการ (2522 : 237) ให้ความหมายของการมอบหมายงาน
ว่า เป็นการกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้กับผู้อื่น เพื่อให้ปฏิบัติกิจกรรม
อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะการมอบหมายอำนาจหน้าที่โดยผู้บังคับบัญชานั้น
ย่อมจะเป็นกลไกที่จำเป็นต่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพขององค์การ

จุมพล สวัสดิยากร (2520 : 84 - 87) ได้ให้หลักการมอบอำนาจ
หน้าที่และวิธีการมอบอำนาจหน้าที่ไว้ดังนี้

หลักการมอบอำนาจหน้าที่

ก. หลักการเกี่ยวกับตัวบุคคลผู้รับมอบ

1. ต้องมอบงานที่เขาถนัดหรือมีความรู้ความสามารถถือการใช้คนให้
ถูกกับงานหรือนิสัยของเขา

2. มอบให้พอดีกับสติกำลังของผู้รับมอบ ไม่เกินกำลังความสามารถ
หรือน้อยกว่าที่ควร

3. อย่าใช้คน ๆ เดียว ต้องพยายามใช้หรือมอบให้ทั่วถึงเท่ากัน

4. ก่อนมอบต้องชี้แจง แนะนำ ถ้าไม่แน่ใจ ชักซ้อมฝึกอบรมกันให้
แน่ใจว่าจะมอบให้ทำอะไรตามแผนงาน พร้อมทั้งอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ

5. ผู้รับมอบต้องยินดีเต็มใจที่จะทำหรือ มองเห็นผลของงาน
ไม่ใช่จำใจหรือถูกบังคับให้ทำ

6. มอบแล้วต้องควบคุมติดตามผล

3. สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด จะจัดสรรงบประมาณส่วนหนึ่งให้
เพื่อการบริหารงานกลุ่มโรงเรียน

3. การมอบหมายงาน

นักการบริหารหลายคนได้ให้ความหมายของการมอบหมายงานไว้ดังนี้คือ

กมล ชูทรัพย์ (2516 : 233) ได้กล่าวถึง การมอบอำนาจคือการที่เรา
โอนอำนาจส่วนหนึ่ง ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของเราให้แก่ผู้ผู้ใต้บังคับบัญชา แต่
เรายังจะต้องรับผิดชอบอยู่ว่า สิ่งที่ได้มอบหมายให้ทำนั้น ๆ ได้มีการกระทำให้ได้ผล
สมความมุ่งหมาย

สมยศ นาวิการ (2522 : 237) ให้ความหมายของการมอบหมายงาน
ว่า เป็นการกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้กับผู้อื่น เพื่อให้ปฏิบัติกิจกรรม
อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะการมอบหมายอำนาจหน้าที่โดยผู้บังคับบัญชานั้น
ย่อมจะเป็นกลไกที่จำเป็นต่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพขององค์กร

จุมพล สวัสดิยากร (2520 : 84 - 87) ได้ให้หลักการมอบอำนาจ
หน้าที่และวิธีการมอบอำนาจหน้าที่ไว้ดังนี้

หลักการมอบอำนาจหน้าที่

ก. หลักการเกี่ยวกับตัวบุคคลผู้รับมอบ

1. ต้องมอบงานที่เขาถนัดหรือมีความรู้ความสามารถถือการใช้คนให้
ถูกกับงานหรือนิสัยของเขา

2. มอบให้พอดีกับสติกำลังของผู้รับมอบ ไม่เกินกำลังความสามารถ
หรือน้อยกว่าที่ควร

3. อย่าใช้คน ๆ เดียว ต้องพยายามใช้หรือมอบให้ทั่วถึงเท่ากัน

4. ก่อนมอบต้องชี้แจง แนะนำ ถ้าไม่แน่ใจ ชักซ้อมฝึกรวมกันให้
แน่ใจว่าจะมอบให้ทำอะไรตามแผนงาน พร้อมทั้งอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ

5. ผู้รับมอบต้องยินดีเต็มใจที่จะทำหรือ มองเห็นผลของงาน
ไม่ใช่จำใจหรือถูกบังคับให้ทำ

6. มอบแล้วต้องควบคุมติดตามผล

ข. หลักการเกี่ยวกับงานที่ควรมอบและไม่ควรมอบ

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

วิธีมอบอำนาจหน้าที่

ก. การสั่งหรือมอบงานด้วยวาจา ใช้ในงานเล็ก ๆ น้อย ๆ ไม่เป็นปัญหาหรือไม่ใช่งานใหญ่ แต่ต้องทำความเข้าใจในให้ชัดเจน

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

ค. การมอบอำนาจหน้าที่ปกติมอบจากส่วนสูงลงมาหาส่วนล่าง ลดหลั่นตามลำดับสายการบังคับบัญชา

การมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นการกระจายอำนาจ กระจายงานที่กลุ่มโรงเรียนควรปฏิบัติ เพราะเป็นผลดีทั้งต่อคณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียนในการลดภาระหน้าที่ เพื่อจะได้มีเวลาปฏิบัติงานใหญ่ และส่วนดีสำหรับผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายต่าง ๆ และบุคลากรในโรงเรียนในกลุ่มคือ จะให้เกิดความผูกพันกับงาน และสร้างความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย

4. การประเมินผลงาน

การประเมินผลเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการบริหารก่อนที่วงจรของกระบวนการจะเริ่มขึ้นใหม่เป็นขั้นของการวัดผลผลิตโดยการวัดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการผลจากการประเมินผลและโครงการจะทำให้ทราบจุดเด่น

จุดค้อยของโครงการ เพื่อจะได้ดำเนินการส่งเสริมจุดเด่นและแก้ไขปัญหาในจุดค้อยของโครงการได้ทันทั่วทั้งและมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะกล่าวในรายละเอียดในการติดตามและประเมินผลงานต่อไป

การประสานงาน

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

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

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

ฉะนั้น การประสานงานมิได้ เป็นหน้าที่เฉพาะของผู้บริหารในระดับย่อยเท่านั้น แต่เป็นหน้าที่ของทุกคนที่เป็นสมาชิกในองค์การ จะต้องทำหน้าที่ประสานงานซึ่งกันและกัน เหมือนกับเครื่องจักร ซึ่งต้องประกอบด้วยเฟืองขนาดต่าง ๆ ที่ต้องหมุนต่อเนื่องกันไป จักรตัวหนึ่งตัวโคจรหุ้มนึงเพียงตัวเดียว ย่อมไม่อาจทำให้เครื่องจักรเดินต่อไปได้เช่นเดียวกัน การบริหารงานในองค์การย่อมต้องอาศัยการประสานงานที่ดี เพื่อนำไปสู่การบริหารงานที่บรรลุจุดมุ่งหมายที่องค์การได้กำหนดไว้

ความมุ่งหมายของการประสานงาน

- เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย
- เพื่อประหยัดเงินและเวลา
- ลดการขัดแย้งระหว่างเจ้าหน้าที่

วิธีต่าง ๆ ที่ใช้ในการประสานงาน

วิธีต่าง ๆ ที่ใช้ในการประสานงานนั้น อาจแบ่งเป็นการประสานงานภายในองค์การ ซึ่งรวมถึงการประสานคนที่ทำงานอยู่หน่วยเดียวกันด้วย และประสานงานระหว่างองค์การซึ่งมีวิธีการต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. วิธีประสานงานภายในองค์การ

- ก. ต้องมีแผนผังขององค์การทุกระดับ จะได้เห็นงาน เห็นจำนวนหน่วย สายการบังคับบัญชา จากนั้นจะได้รู้ดีว่า ใครทำอะไร หน่วยใดควรขยาย การปรับปรุง ความรวมกัน
- ข. ระเบียบงานต้องมีไว้ให้ชัดเจน ไม่ให้มึนงงซ้ำซ้อนกัน และกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ให้เป็นไปโดยรวดเร็ว
- ค. การตรวจสอบ ต้องมีการตรวจสอบ กลั่นกรอง เพื่อสร้างสรรค์มิใช่ทำลาย โดยใช้วิธีการหรือหลักมนุษยสัมพันธ์
- ง. การติดต่อเพื่อประสานงาน ระหว่างเบื้องต้น เบื้องล่าง และด้านระดับ (Horizon) ต้องหมั่นทำความเข้าใจกัน
- จ. ที่ปรึกษาองค์การยิ่งใหญ่ ยิ่งต้องการที่ปรึกษามาก เท่ากับเป็นผู้ช่วยหัวหน้าหน่วยในการประสานงาน ต้องปรึกษาประชุมหารือ
- ฉ. การฝึกอบรม จะช่วยในการประสานงานมาก เพราะคนรู้จักกัน เป็นกันเองกันมากขึ้น
- ช. การมอบอำนาจ หนักให้ผู้น้อยรู้จักการประสานงาน และให้อำนาจจัดการแทนไปได้ในเรื่องที่ต้องทำและรู้อยู่แล้ว
- ซ. ติดต่อโดยหนังสือ รายงาน พบปะ ฯลฯ

2. วิธีการประสานงานระหว่างองค์การ

- ก. ต้องกำหนดหน้าที่ให้แน่ชัดในระหว่างองค์การที่มีหน้าที่คล้ายคลึงกันว่าจะทำอะไรไม่ให้ซ้ำกัน เช่น ปลูกข้าว ฯลฯ
- ข. การใช้กรรมกรผสม ผู้แทนร่วม เพื่อไม่ให้ขัดแย้งกัน
- ค. การจัดแบ่งงบประมาณ จะเป็นเหตุให้งานขององค์การต่าง ๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อเนื่องกัน ติดต่อกันได้สำเร็จไปพร้อมกัน

การประสานงานที่มีประสิทธิภาพ

บุญวัฒน์ วิสกุล (2520 : 23) กล่าวถึง การประสานงานที่มีประสิทธิภาพว่า ในวิสาหกิจที่มีการร่วมมือประสานงานดี ข้อเท็จจริงเหล่านี้จะปรากฏคือ

1. หน่วยงานแต่ละหน่วย ทำงานประสานกับหน่วยที่เหลือ ฝ่ายผลิต... ทรายว่าจะทำอะไรและเมื่อใด ฝ่ายผลิตทรายเป้าหมาย ฝ่ายบำรุงรักษา เก็บรักษา เครื่องมือเครื่องใช้เป็นระเบียบ ฝ่ายการเงิน เก็บรักษาเงินที่จำเป็น ฝ่ายรักษา ความมั่นคง ดูแลป้องกันสินค้าและบุคคล และกิจกรรมเหล่านี้ดำเนินไปอย่างมั่นใจใน ลักษณะที่เป็นระเบียบ

2. แต่ละกองหรือแผนกได้รับการบอกกล่าวอย่างแน่ชัดตามส่วนที่จะต้องได้ เมื่อทำงานร่วมกัน และได้รับการช่วยเหลือเมื่อพอที่จะช่วยกันได้

3. กำหนดเวลาทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ และหน่วยงานย่อยให้เข้ากับ สถานการณ์

และ บุญวัฒน์ วิสกุล (2520 : 24) กล่าวไว้ว่า สำหรับหน่วยงานที่มีการบริหารงานที่แสดงถึงการขาดการประสานงาน มีเครื่องบ่งชี้ ดังนี้คือ

1. แต่ละหน่วยงานไม่ทราบและไม่ต้องการทราบหน่วยงานอื่น ต่างทำงาน คล้ายกับว่ามีความคิดและเป้าหมายของตนเอง โดยไม่ยุ่งกับหน่วยงานข้างเคียงหรือธุรกิจ ส่วนรวม

2. แต่ละกองและสำนักงานในหน่วยงาน หรือหน่วยงานอื่นต่างมีลักษณะ เหมือนส่วนที่ป้องกันน้ำรั่ว แต่ละส่วนจะพยายามป้องกันความรับผิดชอบส่วนบุคคลโดย อาศัยพิเศษกระดาษ คำสั่ง หรือจดหมายเวียน

3. ไม่มีใครแม้แต่คนเดียวคิดถึงผลประโยชน์ทั่วไป มีคิดริเริ่มและ
ไม่มีความจงรักภักดี

จุมพล สวัสดิ์ศิยากร (2520 : 94 - 98) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับเหตุผล
และอุปสรรคที่งานไม่ค่อยประสานกันไว้ดังนี้

- ชอบทำงานเฉพาะหน้า และทำตามคำสั่ง
- งานไม่มีแผนโครงการไวล่วงหน้า
- นึกอะไรได้ทำอย่างนั้น
- ต่างฝ่ายต่างมีนายใหญ่ และบางทีนายใหญ่ก็ไม่กินเส้นกัน
- งานบางอย่างแย่งกันทำ งานบางอย่างต่างคนต่างถือว่าธุระไม่ใช่
- ได้เงินมาไม่พร้อมกัน
- ได้เงินมาไม่เหมาะแก่ฤดูกาล
- ชัดแย้งกันเป็นการส่วนตัว
- ประสิทธิภาพระหว่างหน่วยงานผิดกันมาก
- บางหน่วยงานแก้วิชา บางหน่วยแก้ภาคปฏิบัติ
- ชัดผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน
- ชาคมุณษย์สัมพันธ์ ลูกน้องบางคนขุนาย นายบางคนขุลูกน้อง เพื่อน
บางคนชอบถือหาง เอาเรื่องส่วนตัว ถือผลประโยชน์เป็นส่วนใหญ่
กว่าส่วนรวม
- บางหน่วยเลขาขาดความเด็ดขาด

สรุปได้ว่า การประสานงานมีความสำคัญในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะทำให้
โรงเรียนในกลุ่มทำงานประสานกันอย่างกลมกลืน ได้รับรู้ในสิ่งที่เกิดขึ้นอยู่ต้องและ
ทันเวลา มีความเข้าใจในการปฏิบัติงานธุรการ ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ งานไม่
ซ้ำซ้อนกัน และสำเร็จภายในเวลาที่กำหนด อนึ่งทัศนคติอันเป็นส่วนหนึ่งของบุคลากร
ในกลุ่มโรงเรียนมีความสำคัญยิ่ง บางครั้งบุคลากรไม่ได้มีเจตนาในทางที่จะทำให้อ
เกิดความเสียหาย แต่เกิดจากการขาดการประสานงาน หรือการประสานงานไม่ดีพอ
ในไม่ช้าบุคลากรที่ดีจะบกร่อง ถ้าไม่มีการเตือนให้ทราบถึงหน้าที่ต่อกลุ่ม และต่อสมาชิก
ทุกคน วิธีที่ดีที่สุดวิธีหนึ่งที่จะให้บุคลากรมีความเรียบร้อยและปฏิบัติหน้าที่ง่ายขึ้นคือ
การประชุมหัวหน้าสถานศึกษา

การติดตามผลและประเมินผลงาน

ในการบริหารงาน กระบวนการประเมินผลงานมีความจำเป็นที่จะช่วยในการตรวจสอบงานที่กำลังทำอยู่ และประเมินความสำเร็จออกมาเป็นระยะ ๆ เพื่อควบคุมมิให้การดำเนินงานพลาดเป้าหมายไป และให้สำเร็จผลตามระยะเวลาที่คาดการณ์เอาไว้ การประเมินผลยังเป็นแรงกระตุ้นอีกอันหนึ่งที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบว่าผู้บริหารยังมีความเอาใจใส่ในงานอยู่ตลอดเวลา สมาคมผู้บริหารการศึกษาแห่งสหรัฐอเมริกา (The American Association of School Administrators) ให้ความหมายของการประเมินผลงานว่าหมายถึง การตรวจสอบการปฏิบัติงานทุกระยะ ให้ทราบผลการปฏิบัติและปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อหาทางแก้ปัญหาทุกระยะและการประเมินผลขั้นสุดท้าย เพื่อเปรียบเทียบผลงานที่ได้กับเป้าหมายที่ตั้งไว้ตั้งแต่ต้น เพื่อวางแผนใหม่สำหรับการปฏิบัติงานในอนาคต :

สมพงษ์ เกษมสิน ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานคือวิธีการที่ใช้ประเมินค่าว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความสามารถปฏิบัติงานได้เพียงใด โดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงานที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกไว้ หรือจากการสังเกตและวินิจฉัยตามระยะเวลาที่กำหนด เพื่อเป็นเครื่องประกอบการพิจารณาในผลประโยชน์ตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงานนั้น ๆ

ส่วน ภิญญู สาธร ได้ให้ความหมายของการประเมินผลงานว่าคือ การตรวจสอบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

หลักและขั้นตอนของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ปฏิบัติกันอยู่โดยทั่ว ๆ ไป มีขั้นตอนที่สำคัญอยู่ 5 ประการคือ

1. กำหนดวัตถุประสงค์ประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
2. กำหนดแบบและลักษณะของงานที่จะประเมิน
3. กำหนดตัวผู้ประเมินผลและมีกรอบรมผู้ทำการประเมินผล
4. กำหนดวิธีการประเมินผล
5. การวิเคราะห์ผลและการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์

ข้อควรพิจารณาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น มักจะมีข้อโต้แย้งเกิดขึ้นเสมอระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน ดังนั้นผู้ประเมินจึงควรระมัดระวังและพินิจถึงข้อต่อไปนี้คือ

1. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น จะต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้มีหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานทุกคน เพราะหากผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่เห็นด้วย แบบประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นก็ไม่มีอะไร นอกจากนั้นแม้จะมีเพียงผู้บังคับบัญชาบางคนไม่เห็นด้วย ก็อาจเกิดการวิพากษ์วิจารณ์ และก่อให้เกิดทัศนคติไม่คงงามต่อการประเมินผลและการปฏิบัติงานได้ในที่สุด

2. เมื่อทุกฝ่ายให้ความเห็นชอบในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว จำต้องยึดถือเป็นนโยบายและปฏิบัติโดยเคร่งครัดและทั่วถึง มิฉะนั้นแบบประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นจะไม่สัมฤทธิ์ผล

3. ก่อนที่จะนำวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามที่ได้รับความเห็นชอบมาใช้ควรจักได้ชี้แจงให้ผู้มีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานได้เข้าใจถึงแบบและวิธีการ โดยด่องแท้เพื่อให้การปฏิบัติดำเนินไปในแนวเดียวกัน ทั้งนี้เพื่อป้องกันการเปรียบเทียบและวิจารณ์แนวปฏิบัติระหว่างคนงานและหน่วยงานด้วยกัน

4. เจ้าหน้าที่ผู้ทำหน้าที่เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่น การรวบรวมผลการปฏิบัติงาน การจำแนกและอื่น ๆ ต้องได้รับการฝึกอบรมให้มีความรู้ความเข้าใจโดยถูกต้อง เพื่อสามารถปฏิบัติงานโดยไม่มีข้อผิดพลาด

5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน นอกจากเพื่อเป็นเครื่องมือในการพิจารณาความดีความชอบแก่พนักงานเจ้าหน้าที่แล้ว ควรมีลักษณะเป็นไปในทางสอนแนะนำแก่ผู้ปฏิบัติงานด้วย เช่น ในการดำเนินงานมีข้อบกพร่องผิดพลาดประการใด อันเป็นอุปสรรคต่อการพิจารณาความดีความชอบแล้ว ควรแจ้งให้เจ้าตัวทราบเพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไขในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นในโอกาสต่อไป (คณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ 2530 : 18)

การติดตามโครงการและการประเมินผลงาน

เมื่อกลุ่มโรงเรียนได้จัดทำโครงการหรือกิจกรรมใดขึ้น ก็จะต้องกำหนดตัวบุคคลและขั้นตอนการปฏิบัติ เพื่อที่จะให้งานนั้นบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดได้ทุกครั้ง ในการนี้

คณะกรรมการบริหารงานกลุ่มโรงเรียนจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบ คอยควบคุมโครงการ หรือกิจกรรมให้ดำเนินไปตามวิถีทางการบริหาร เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปโดยมีประสิทธิภาพ โดยทั่วไปผู้บริหารกลุ่มโรงเรียนจะต้องเป็นผู้วินิจฉัยสั่งการมอบหมายหน้าที่ แบ่งงาน ลดหลั่นไปตามสายงาน ตลอดจนการติดตามควบคุมการปฏิบัติงานเพื่อให้สำเร็จ ได้ตามวัตถุประสงค์ การควบคุมงานจึงเป็นการดำเนินการโดยวิธีต่าง ๆ เพื่อให้งาน สำเร็จตามวัตถุประสงค์และได้มาตรฐาน เป็นการควบคุมการปฏิบัติงาน ส่วนการ ประเมินผลงานจะเป็นการตรวจสอบผลงานที่ได้จากการปฏิบัติว่าได้คุณภาพหรือปริมาณว่า ได้มากกว่าหรือน้อยกว่าที่คาดหมายไว้เพียงใด (คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2530 : 20)

ความจำเป็นของการติดตามและประเมินผลงาน

การติดตามควบคุมงานและการประเมินผลงานเป็นเรื่องที่จะต้องทำกับบุคคล บางครั้งผู้ควบคุม ผู้ประเมินผล กับผู้ถูกควบคุม ผู้ถูกประเมิน อาจมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อกัน ขึ้นได้ง่าย จึงจำเป็นต้องใช้หลักจิตวิทยาและมนุษยสัมพันธ์ควบคู่กันไป อย่างไรก็ตามแม้ว่าจะมีความยากลำบากดังกล่าว การควบคุมและการประเมินผลงานยังคงจำเป็นต้องมี อยู่ดังที่คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2530 : 19) ได้ให้เหตุผลไว้ว่า

1. เพื่อผู้บริหารงานกลุ่มจะได้ทราบว่า งานที่มอบหมายไว้ดำเนินไปตามแผนหรือไม่
2. เพื่อต้องการทราบว่า การดำเนินงานเป็นไปตามหลักการที่ดีเพียงไร
3. เพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าของงาน
4. เพื่อทราบอุปสรรคต่าง ๆ
5. เพื่อประเมินผลงานว่าได้มาตรฐานตามที่กำหนดไว้หรือไม่
6. เพื่อนำผลหรือข้อมูลไปปรับปรุงงานให้ดีขึ้น
7. เพื่อส่งผลสะท้อนย้อนกลับให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ
8. เพื่อช่วยแรงจูงใจแนะนำ
9. เพื่อเป็นการบำรุงขวัญผู้ปฏิบัติงานว่ามีได้ถูกทอดทิ้ง
10. เพื่อประเมินผล จากข้อมูลและเก็บเป็นสถิติไว้เปรียบเทียบกับงาน

คราวต่อไป

วิธีการควบคุมและประเมินผลงานโดยทั่วไปอาจจะใช้วิธีดังต่อไปนี้

1. ตรวจสอบสถานที่ปฏิบัติงานโดยตนเองหรือผู้แทน
2. ให้รายงานการปฏิบัติและผลที่ได้เป็นระยะ ๆ
3. ใช้ตารางกำหนดของแผนงานเพื่อเปรียบเทียบว่างานช้าหรือเร็ว
เพื่อหาทางแก้ไขต่อไป
4. มีผู้รับผิดชอบ เป็นผู้ควบคุมประเมินผลงานโดยตรง
5. ควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามระเบียบ และคุมการใช้เงินให้
เป็นไปตามกฎหมาย
6. กำหนดแบบฟอร์มให้รายงานตามความเหมาะสม

ในการประเมินผลแผนและโครงการอาจแบ่งการประเมินออกเป็น 3 ระยะ
คือ 1) การประเมินก่อนดำเนินการ 2) การประเมินระหว่างดำเนินการ และ
3) การประเมินเมื่อสิ้นสุดโครงการ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. การประเมินก่อนดำเนินการ หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า การวิเคราะห์
โครงการ เป็นการประเมินเพื่อตัดสินว่าโครงการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นนั้น โครงการใด
เหมาะสมควรที่จะดำเนินการหรือไม่ หรือควรตัดทอนเพิ่มอะไรในโครงการที่ดำเนินการ
บ้างจึงจะเหมาะสมที่สุด การประเมินในขั้นตอนนี้ควรพิจารณาใน 3 เรื่องใหญ่ ๆ คือ

1.1 ความเหมาะสมของโครงการ เป็นการพิจารณาโครงการว่า
โครงการนั้น 1) มีปัญหาหรือความจำเป็นหรือไม่ 2) เมื่อเปรียบเทียบกับปัญหา
หรือความจำเป็นอื่น ๆ แล้ว อยู่ในระดับสูงหรือไม่ 3) ความเป็นไปได้ของทรัพยากร
หรือกำลังความสามารถที่จะดำเนินการ 4) เทคนิคที่ใช้ดำเนินการเป็นทางเลือกที่ดี
ที่สุด หรือและเป็นไปได้หรือไม่ 5) กิจกรรมหรือวิธีการทุกขั้นตอนเป็นหนทางนำสู่
วัตถุประสงค์และเป้าหมายหรือไม่และ 6) การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย
ชัดเจนหรือไม่ ชาติใดหรือไม่

1.2 ผลตอบแทนที่จะได้รับจากการลงทุนและการดำเนินงานคุ้มกันหรือ
ไม่ เป็นการพิจารณาถึงผลตอบแทนตามวัตถุประสงค์และผลพลอยได้

1.3 ผลกระทบของโครงการต่อหน่วยงาน บุคลากรในหน่วยงานต่อชุมชน
ท้องถิ่น และประเทศชาติทั้งในแง่บวก และแง่ลบ มากน้อยเพียงใด

2. การประเมินระหว่างดำเนินการ หรือการติดตามผล เป็นการประเมิน เพื่อตัดสินว่าโครงการที่กำลังดำเนินการอยู่นั้นได้ดำเนินไปตามที่กำหนดไว้หรือไม่ และมีประสิทธิภาพเพียงใด เพื่อจะได้แก้ไขปรับปรุงการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในการประเมินผลระหว่างดำเนินการ ถ้าพบว่าการดำเนินงาน ไม่เป็นไปตามที่กำหนดไว้ ผู้บริหารอาจจะต้องตัดสินใจ 3 ทางเลือก คือ 1) ดำเนินงาน ตามโครงการต่อไป โดยปรับปรุงแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน 2) ดำเนินงานต่อไป โดยเปลี่ยนแปลงวิธีการหรือกิจกรรมใหม่เพื่อจะนำไปสู่วัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ และ 3) ล้มเลิกโครงการเมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่าหาก ดำเนินงานต่อไปมีผลได้เสียไม่คุ้มกัน

3. การประเมินเมื่อสิ้นสุดการดำเนินการ เป็นการประเมินเพื่อตัดสินว่า เมื่อโครงการหรือแผนได้ดำเนินงานเสร็จสิ้นแล้ว จะได้ผลตามวัตถุประสงค์ และ เป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ การประเมินผลลักษณะนี้จึงถือเอาวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ของแผนหรือโครงการแล้วแต่กรณีเป็นหลักในการตัดสิน อย่างไรก็ตาม เนื่องจากการ ประเมินผลเมื่อสิ้นสุดโครงการเป็นการประเมินผลรวม ดังนั้นสิ่งที่ควรสรุปให้ได้จากการ ประเมินในขั้นตอนนี้ คือ

- 3.1 ระดับผลสัมฤทธิ์ของผลผลิตตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย
- 3.2 ทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงานทั้งหมด
- 3.3 ผลพลอยได้
- 3.4 ปัญหาอุปสรรคและข้อบกพร่องที่จะต้องระวังแก้ไข
- 3.5 ผลงานดีเด่นหรือจุดดีเด่นของโครงการและปัจจัยที่ทำให้เกิด

ผลงานดีเด่นนั้น ๆ

ผลสรุปจากการประเมินผลเมื่อสิ้นสุดโครงการ จะมีประโยชน์ต่อการวางแผน พัฒนางค์การหรือหน่วยงานในอนาคตเป็นอย่างยิ่ง ผู้บริหารจึงไม่ควรกลัวว่า ถ้าผล การประเมินมีค่าออกมาต่ำ จะทำให้ตนเองถูกมองว่าเป็นผู้บริหารที่ไร้ฝีมือ เพราะ ข้อเท็จจริงแล้ว ความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กร เกิดขึ้นจากปัจจัยหลาย ๆ อย่างประกอบกัน ผู้บริหารที่กล้ารับทั้งผิดและชอบ และจริงใจที่จะแก้ไขพัฒนางานต่างหาก

ที่ควรจะได้รับการยกย่องอย่างไรก็ตาม เพื่อหลีกเลี่ยงการพิจารณาเข้าข้างตนเอง ผู้บริหารควรจะต้องตั้งให้คณะบุคคลที่เป็นกลาง เป็นผู้ทำหน้าที่ประเมินผลในขั้นตอนนี้

สรุปการประเมินผลและโครงการ กลุ่มโรงเรียนจะต้องดำเนินการให้ครบทั้ง 3 ลักษณะ คือ

1. ประเมินก่อนดำเนินการ
2. ประเมินระหว่างดำเนินการ
3. ประเมินเมื่อสิ้นสุดการดำเนินการ

การติดตามและประเมินผลงานเป็นกระบวนการบริหารงานที่ควบคุมให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนงาน โครงการที่กำหนด และบอกให้ทราบถึงผลงานที่ปรากฏว่าตรงกับเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด ในกรณีที่ผลงานมิได้เป็นไปตามเป้าหมาย ผู้บริหารก็มีโอกาสที่จะใช้ปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานใหม่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้นการติดตามและประเมินผลจึงเป็นกระบวนการที่จำเป็นอีกประการหนึ่งในการบริหารงาน

โรงเรียนประถมศึกษาและกลุ่มโรงเรียน มีโครงการที่ปฏิบัติในแต่ละปีเป็นจำนวนมาก จึงเป็นหน้าที่ที่สำคัญที่กลุ่มโรงเรียนต้องช่วยเหลือและจัดกิจกรรม เพื่อให้บุคลากรมีความรู้เกี่ยวกับการประเมินผลโครงการ เพื่อเป็นการรักษาคุณภาพและมาตรฐานของการศึกษาต่อไป

จากหลักการและแนวคิดดังกล่าวมาทั้งหมดข้างต้น พอจะสรุปได้ว่า กิจกรรมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และวิธีการจัดกิจกรรมของกลุ่มโรงเรียนมีหลายประเภท หลายลักษณะคือ หลายวิธีการซึ่งกลุ่มโรงเรียนสามารถเลือกจัดให้เหมาะสมกับขอบเขตของงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาของกลุ่มโรงเรียน โรงเรียนประถมศึกษาที่ยังระบุไว้ข้างต้นแล้ว

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรมของกลุ่มโรงเรียนในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษานั้น ยังไม่มีการวิจัยโดยตรงมาก่อน และงานวิจัยต่างประเทศเกี่ยวกับกลุ่มโรงเรียนยังไม่มี จึงขอกล่าวถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มโรงเรียนในประเทศดังต่อไปนี้

ชูชาติ ทรัพย์มาก (2521 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานค้ำวิชาการของกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอ่างทอง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของประธานกลุ่มครูใหญ่ และครูเกี่ยวกับบทบาทที่เป็นจริงและบทบาทที่คาดหวังในการบริหารงานค้ำวิชาการของกลุ่มโรงเรียน ผลการศึกษาพบว่า เกี่ยวกับบทบาทที่เป็นจริงในการบริหารงานค้ำวิชาการกลุ่มโรงเรียนไม่แตกต่างกันคือ เห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ส่วนความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทที่คาดหวังในการบริหารงานค้ำวิชาการของกลุ่มโรงเรียนไม่แตกต่างกัน ส่วนใหญ่เห็นว่าควรปฏิบัติงานค้ำวิชาการมากขึ้น และต้องการให้กลุ่มปฏิบัติกิจการระดับมาก เรียงไปหาน้อยคือ ค้ำหลักสูตรและวัสดุประกอบการเรียนการสอน การวัดผลและประเมินผลการศึกษา และกิจกรรมทางวิชาการ

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

จากแนวความคิดเห็นของกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ และหัวหน้าหมวดวิชา เกี่ยวกับกระบวนการในการบริหารงานกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา เห็นว่ากลุ่มโรงเรียนมีการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์มากในเรื่อง การมอบหมายงานและความร่วมมือและปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์น้อยในเรื่อง การวางแผนงาน การประสานงาน การรายงาน การติดตามและประเมินผลงาน และการงบประมาณ

จากความคิดเห็นของกลุ่มประชากรเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค สรุปได้ว่า ในด้านการวางแผนของกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา ในส่วนกลาง มักไม่มีการกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบายไว้อย่างชัดเจน และมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ บุคลากรที่ทำงานของโรงเรียนต่างมีหน้าที่รับผิดชอบในการปฏิบัติอยู่เต็มมือ ทำให้เกิดปัญหาการปฏิบัติงานที่ไ้รับมอบหมายไม่ไ้เต็มที และเนื่องจากโรงเรียนซึ่งสังกัดอยู่ในกลุ่มเดียวกันอยู่กระจัดกระจายและห่างไกล ทำให้การติดต่อประสานงานไม่สะดวก ครูชาคนุชย์สัมพันธ์จึงไม่ให้ความร่วมมือเท่าที่ควร ขาดอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ และบุคลากรที่มีความสามารถ จึงทำให้การรายงาน การติดตามประเมินผลงาน เป็นไปโดยล่าช้าและขาดหลักเกณฑ์งบประมาณที่ไ้รับไม่เพียงพอ

สุดสวาท พลานันท์กุลธร (2524 : บทคัดย่อ) ศึกษารายงานการศึกษานิติศาสตร์
ภายในกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เพื่อศึกษาความคิดเห็นของ
คณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียนและครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร
ผลการศึกษารายงานว่า ความคิดเห็นของคณะกรรมการและครูส่วนใหญ่เห็นสอดคล้องกัน
และเห็นด้วยกับงานนิเทศการศึกษภายในกลุ่ม ในด้านการปฏิบัติงาน กิจกรรมหลักใน
การนิเทศ และกิจกรรมประกอบ และมีความคิดเห็นต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ 6 ข้อคือ
การจัดศูนย์บริการค้ำคูณของโรงเรียน การจัดศูนย์วิชาการของโรงเรียน
การจัดหาเอกสารหลักสูตรให้ครูศึกษาอย่างทั่วถึง การจัดหาวัสดุแก่ครูในการทำสื่อการ
สอนชิ้นใช้เอง การคัดเลือกครูเข้ารับการอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และการจัดกิจกรรม
การประจำปี เห็นด้วยกับการจัดกิจกรรมหลักในการนิเทศการศึกษาที่จัดขึ้นในโรงเรียน

อตุลย์ศักดิ์ วงศ์โกมลเชษฐ์ (2525 : บทคัดย่อ) ศึกษารายงานเรื่องความ
คิดเห็นและความคาดหวังของคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา และครูเกี่ยวกับ
บทบาทของคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตการศึกษา 8 พบว่าบุคคล
ทั้งสองกลุ่มนี้มีความคาดหวังว่า คณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนควรปฏิบัติหน้าที่ในระดับมาก
ทุกหน้าที่ และในการปฏิบัติจริงนั้นส่วนใหญ่เห็นว่าคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนมีการ
ปฏิบัติ จริงน้อยเกือบทุกบทบาท ยกเว้นในการเสนอแนะการพิจารณาความดีความชอบ
ประจำปีของข้าราชการครูในระดับกลุ่มโรงเรียน

นัยนา ทองดี (2526 : บทคัดย่อ) ศึกษารายงานเรื่องกระบวนการบริหาร
งานกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในส่วนภูมิภาค สรุปได้ดังนี้

จากความคิดเห็นของกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารวิชาการ
และหัวหน้าหมวดวิชา เห็นว่า กลุ่มโรงเรียนได้ปฏิบัติงานในกระบวนการบริหารในด้าน
การวางแผน การมอบหมายงาน การประสานงาน ความร่วมมือ การรายงาน การ
ติดตามประเมินผลงาน การงบประมาณ อยู่ในเกณฑ์น้อยทุกเรื่อง

จากความคิดเห็นของกลุ่มประชากรทั้ง 3 กลุ่ม เกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรค
สรุปได้ดังนี้

1. ด้านการวางแผนงาน โรงเรียนอยู่ห่างไกลกันทำให้การประชุมลำบาก
แผนงานไม่สอดคล้องกับระบบเวลาปฏิบัติงานตามแผนงานของโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหาร

และหัวหน้ามหาวิทยาลัยไม่มีส่วนร่วมและรับรู้ แผนงานไม่สนองความต้องการของโรงเรียนขนาดเล็ก

2. คำนการมอบหมายงาน ไม่มีการกระจายงาน มักจะมอบหมายงานให้โรงเรียนขนาดใหญ่และมักทำกันในหมู่ผู้บริหาร ทำกันแบบไม่มีขั้นตอน ไม่มีการมอบหมายงานเป็นลายลักษณ์อักษร

3. คำนการประสานงานมีอุปสรรคเนื่องจากโรงเรียนอยู่ไกลกัน การคมนาคมไม่สะดวก เกิดความล่าช้า

4. คำนความร่วมมือ ความร่วมมือมีน้อย โรงเรียนขนาดใหญ่ไม่ให้ความช่วยเหลือโรงเรียนขนาดเล็ก

5. คำนการรายงานผลงาน มีน้อย ทำให้การรายงานน้อยและไม่สม่ำเสมอ ไม่มีการพิมพ์รายงานผลการตกลงในที่ประชุมให้ครูอาจารย์ทราบการวางแผนงาน ไม่ตรงต่อความเป็นจริง

6. คำนการติดตามและประเมินผล ไม่ค่อยมีการติดตามประเมินผล ขาดบุคลากรที่ทำงานในค้ำนี้ ไม่มีผลที่ประเมินได้มาปรับปรุงแก้ไขการทำงาน

7. คำนการงบประมาณได้รับงบประมาณน้อยเกินไป การเบิกจ่ายมีขั้นตอนยุ่งยาก

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

การปฏิบัติตามความเป็นจริง และตามความคาดหวังของผู้บริหารโรงเรียน เกี่ยวกับการดำเนินงานของกลุ่มโรงเรียนทั้ง 3 ค้ำน ปรากฏผลดังนี้

1. ค้ำนบริหาร การปฏิบัติตามความเป็นจริง ของกลุ่มโรงเรียนในค้ำนี้ ถือได้ว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับที่พอใจ ซึ่งในความคาดหวังของผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่า กลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาควรต้องดำเนินการค้ำนบริหารอยู่ในระดับที่พอใจมากกว่าที่เป็นอยู่อย่างนี้ก็ตาม ในการดำเนินงานของกลุ่มโรงเรียนทั้ง 3 ค้ำน ค้ำนบริหารนี้ ถือว่ากลุ่มโรงเรียนได้ดำเนินการอยู่ในระดับที่น่าพอใจ มากกว่าค้ำนวิชาการและกิจกรรม

2. คำนวิชากร ผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่า การดำเนินงานคำนวิชากรของกลุ่มโรงเรียนมีการปฏิบัติอยู่ในระดับพอใจน้อย ซึ่งตามความคาดหวังของผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่ากลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาควรต้องดำเนินงานคำนวิชากรอยู่ในระดับพอใจมาก อนึ่งการดำเนินงานคำนวิชากรกลุ่มโรงเรียนถือได้ว่า ปฏิบัติอยู่ในระดับพอใจน้อยกว่างานคำนวิชากรและกิจกรรม เมื่อพิจารณาจากค่าคะแนนเฉลี่ย

3. คำนกิจกรรม การดำเนินงานคำนกิจกรรมของกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย เช่นเดียวกับคำนวิชากร ซึ่งในความคาดหวังของผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่า กลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา ควรต้องดำเนินการคำนกิจกรรมอยู่ในระดับมาก

ปัญหาและอุปสรรคที่ทำให้การดำเนินงานของกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาไม่บรรลุผล หรือเป็นไปตามความคาดหวัง มีสาเหตุคือ ขาดการประสานงานและความร่วมมือของบุคลากร เนื่องจากโรงเรียนอยู่กระจ่ายห่างกัน การติดต่อสื่อสารและคมนาคมไม่สะดวก ทำให้การประสานงานประสบปัญหา อีกประการหนึ่งคือ ขาดกำลังงบประมาณที่จะสนับสนุนการดำเนินงานและประการสำคัญที่สุดคือ กลุ่มโรงเรียนมัศึกษามีแต่หน้าที่ปฏิบัติแต่ไม่มีอำนาจตามกฎหมายที่จะกำหนดยุทธศาสตร์ให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพได้

สมชาย ปิ่นสุช (2526 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานวิชากรของกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ในเขตการศึกษา 1 พบว่า

1. คณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนและครูผู้สอนมีความคิดเห็นว่าการปฏิบัติงานคำนวิชากรของโรงเรียนในระดับน้อยในด้าน งานพัฒนา งานส่งเสริมคุณลักษณะนักเรียนและงานนิเทศและตรวจเยี่ยม ระดับน้อยที่สุดในด้านงานการเรียนการสอน และงานสนับสนุนวิชากร เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ พบว่า กลุ่มโรงเรียนได้ปฏิบัติงานในด้านงานส่งเสริมคุณลักษณะนักเรียนมากกว่างานด้านอื่น ๆ รองลงมาคือ งานนิเทศและตรวจเยี่ยม งานพัฒนา งานสนับสนุนวิชากร และงานการเรียนการสอน ตามลำดับ

2. คณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนและครูผู้สอนมีความคิดเห็นว่า ความต้องการงานด้านวิชาการของกลุ่มโรงเรียนอยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความตึกเห็นเกี่ยวกับความต้องการงานด้านต่าง ๆ พบว่า คณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนมีความต้องการงานส่งเสริมคุณลักษณะนักเรียนมากกว่างานด้านอื่น ๆ รองลงมา คืองานพิเศษและตรวจเยี่ยม งานพัฒนา งานการเรียนการสอน และงานสนับสนุนวิชาการ ตามลำดับ ครูผู้สอนมีความต้องการงานการเรียนการสอนมากกว่างานด้านอื่น ๆ รองลงมาคือ งานส่งเสริมคุณลักษณะนักเรียน งานพัฒนา งานสนับสนุนวิชาการ และงานนิเทศและตรวจเยี่ยม ตามลำดับ

3. คณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนและครูผู้สอนมีความคิดเห็นว่า ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานด้านวิชาการของกลุ่มโรงเรียนอยู่ในระดับน้อย แต่มีสองเรื่องที่เป็นปัญหาและอุปสรรคที่อยู่ในระดับมากคือ ขาดงบประมาณในการดำเนินการทางวิชาการของกลุ่ม และขาดแคลนเอกสารหลักสูตรและวัสดุอุปกรณ์ในการดำเนินการทางวิชาการของกลุ่ม

4. การวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างความคิดเห็นของคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนและครูผู้สอนเกี่ยวกับการปฏิบัติจริง ความต้องการในงานด้านวิชาการแต่ละด้านและปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานด้านวิชาการของกลุ่มโรงเรียน ปรากฏว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในด้าน งานนิเทศและตรวจเยี่ยม ทั้งในส่วนของการปฏิบัติจริง และความต้องการ ส่วนงานวิชาการด้านอื่น ๆ และปัญหาและอุปสรรคไม่แตกต่างกัน

สมพร สุขเกษม (2526 : 130 - 131) ได้ทำการวิจัยเรื่องความคิดเห็นเกี่ยวกับกา จัดการนิเทศการศึกษาภายในกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ในเขตการศึกษา 5 พบว่า กรรมการกลุ่มโรงเรียนและครูมีความเห็นสอดคล้องกันว่า มีการปฏิบัติจริงน้อย ไม่ว่าจะเป็นเรื่องกระบวนการ หรือกิจกรรมการนิเทศ ส่วนในความคาดหวังนั้น ทั้งสองกลุ่มต้องการให้มีการปฏิบัติปานกลางสำหรับปัญหาและอุปสรรคในการจัดการนิเทศการศึกษภายในกลุ่มโรงเรียนนั้น ปัญหาที่พบมากที่สุดคือ ขาดงบประมาณ รองลงไปได้แก่ ขาดความรู้และทักษะในการนิเทศ กรรมการกลุ่มมีภาระหน้าที่อื่นที่ต้องปฏิบัติมาก ระบบกลุ่มไม่มีประสิทธิภาพ ขาดอุปกรณ์

และสื่อในการนิเทศ ชาดการติดตามผลงานและประเมินผล ชาดการประสานงาน
ระหว่างหน่วยงานการศึกษาอื่นที่เกี่ยวข้อง

ปราณี ไวยบูรณ์ (2527 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความคิดเห็นของ
ผู้บริหารโรงเรียนและครูภาษาไทยเกี่ยวกับบทบาทของกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา ใน
การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนวิชาภาษาไทย ในระดับมัธยมศึกษา ผลการศึกษา
พบว่า

1. ผู้บริหารและครูภาษาไทยเห็นสอดคล้องกันว่า กลุ่มโรงเรียนควรมี
บทบาทในการให้ความช่วยเหลือและพัฒนาการเรียนการสอนวิชาภาษาไทยภายในกลุ่ม
โรงเรียนอยู่ในระดับน้อย ในเรื่อง การนิเทศและพัฒนาบุคลากร การนำหลักสูตรไปใช้
ให้สัมฤทธิ์ผลการผลิตและการใช้สื่อการสอน การจัดกิจกรรมและการบริหารทางวิชาการ
การจัดประเมินผลการศึกษา การจัดทำแผนปฏิบัติงานของตน

2. ผู้บริหารและครูภาษาไทยเห็นว่า กลุ่มโรงเรียนควรมีบทบาทในการ
พัฒนาการเรียนการสอนไทยให้มากขึ้นโดยจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ อบรมและสัมมนา
ใช้หลักสูตร คู่มือครู วิธีสอน การจัดกิจกรรม การผลิตสื่อ การวัดและประเมินผล

3. กลุ่มโรงเรียนควรร่วมกันจัดทำแผนปฏิบัติงาน โครงการและจัดทำ
เอกสาร วารสาร และวิจัยเกี่ยวกับภาษาไทย ทำแผนการสอน จัดนิทรรศการ
ทำคลังข้อสอบ จัดตั้งศูนย์สื่อการสอนให้โรงเรียนภายในกลุ่ม

4. การศึกษาพบว่า กลุ่มโรงเรียนยังขาดงบประมาณสนับสนุน ชาดการ
ประชาสัมพันธ์และกลุ่มมีขนาดใหญ่ไม่สะดวกในการติดต่อสื่อสาร

สุเมธ กัปโก (2527 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัญหาการบริหารงานกลุ่ม
โรงเรียนในทัศนะของคณะกรรมการบริหารงานกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา
เขตการศึกษา 9 พบปัญหาระดับน้อยในด้านการวางแผน การติดต่อประสานงาน ประสบ
ปัญหาปานกลางในด้านการช่วยเหลือโรงเรียนแก้ปัญหาด้านการส่งเสริมควบคุมมาตรฐาน
การศึกษา และการติดตามประเมินผลงาน คณะกรรมการบริหารกลุ่มที่มีวุฒิทางด้าน
มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ มีทัศนะต่อปัญหาการบริหารกลุ่มโรงเรียน
มัธยมศึกษาไม่แตกต่างกันในด้านการวางแผนงาน การติดต่อประสานงาน การช่วยเหลือ

โรงเรียนแก้ปัญหา การส่งเสริมและควบคุมมาตรฐานการศึกษา และกำนดติดตามผล และประเมินผลงาน และคณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาที่คำรงตำแหน่งผู้บริหาร และมีอายุแตกต่างกัน มีทัศนะไม่แตกต่างกันต่อปัญหาที่ประสบในการบริหาร กลุ่มไม่แตกต่างกันในงาน 4 ด้าน คือ การวางแผนงาน การติดต่อและการประสานงาน การช่วยเหลือโรงเรียนแก้ปัญหา การส่งเสริมและการควบคุมมาตรฐานการศึกษา และกำนดการติดตามผลและประเมินผลงาน

วิวัฒน์ พวงมะลิ (2528 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องบทบาทของคณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น ในเขตการศึกษา 1 ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนและผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน พบว่า บทบาทของคณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียนปฏิบัติหน้าที่จริงอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง และบทบาทที่เป็นจริงของผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกับบทบาทที่คาดหวังอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งสองกลุ่มมีความคาดหวังที่จะให้คณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้นปฏิบัติหน้าที่ หรือดำเนินการให้มากกว่าที่ได้ดำเนินการอยู่ทั้งสองกลุ่ม ต้องการให้คณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้นปฏิบัติกิจกรรมการเรียนการสอนเป็นอันดับ 1 รองลงมาได้แก่การวัดผล ประเมินผลการศึกษาอันต่อไปเรียงตามลำดับได้แก่ องค์ประกอบหลักสูตร กิจกรรมการเงิน บุคลากรและการนิเทศการศึกษา

วัลยา เทรษฐเลาะห์ (2528 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องความคาดหวังของคณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียนและครูประถมศึกษา เกี่ยวกับวิธีการจัดการนิเทศการศึกษาภายในกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า กิจกรรมนิเทศการศึกษาที่ได้ปฏิบัติจริงแล้วทุกขั้นตอนของกระบวนการคือ การประชุม การประชุมปฏิบัติการ การทดลองปฏิบัติการ การทดสอบ การบรรยาย การจัดนิทรรศการ การสังเกต การจัดทัศนศึกษา การพบปะสังสรรค์เพื่อสร้างความคุ้นเคย รวม 11 กิจกรรมด้วยกัน และกิจกรรมนิเทศการศึกษาที่ไม่ได้ปฏิบัติจริงเลย ทั้งกระบวนการของกิจกรรมได้แก่ กิจกรรมการสัมภาษณ์ และการเขียนบทความทางวิชาการ รวม 2 กิจกรรมด้วยกัน

สุวิทย์ มูลคำ (2528 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องการบริหารงานของกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 8 ผลการวิจัย พบว่า

1. กรรมการกลุ่มโรงเรียน และครูผู้สอน มีความคิดเห็นว่างานที่กลุ่มโรงเรียนปฏิบัติจริง อยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานอาคารสถานที่ งานธุรการและการเงิน และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน

2. ปัญหาในการปฏิบัติงานของกลุ่มโรงเรียนมีความดีสูงสุด คือบุคลากรภายในกลุ่มให้ความร่วมมือกันน้อย ซึ่งมีสาเหตุมาจากบุคลากรมีภารกิจอื่นมาก เช่น มีงานสอนประจำ และต้องอบรมครูประจำการ อีกทั้งครูสตรีมีภารกิจทางครอบครัว

ชินขรธา เห็นดี (2529 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการดำเนินงานของกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยกลุ่มโรงเรียน พ.ศ. 2525 ในเขตการศึกษา 10 ปรากฏผลดังนี้

1. จากการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการและหัวหน้าหมวดวิชา เกี่ยวกับแนวปฏิบัติในการดำเนินงานของกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ. 2525 ในเขตการศึกษา 10 ทั้ง 11 คำนั้น พบว่า ทั้งผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการและหัวหน้าหมวดวิชา มีความเห็นว่า กลุ่มโรงเรียนมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เพียง 2 ด้านคือ ด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการของกลุ่มโรงเรียน และการกำหนดอัตราส่วนคะแนนระหว่างภาคเรียนกับปลายภาคเรียน ตามระเบียบว่าด้วยการประเมินผล ส่วนด้านอื่น ๆ นอกนั้นเห็นว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยและเหมาะสมน้อยทั้งสิ้น

2. จากการสัมภาษณ์คณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียน พบว่า การกำหนดอำนาจหน้าที่ของกลุ่มโรงเรียนกล่าวไว้เป็นเป็นเพียงหลักการกว้าง ๆ ไม่มีอำนาจในการควบคุมบังคับบัญชา ทำให้การบริหารงานกลุ่มโรงเรียนขาดเอกภาพและไม่มีประสิทธิภาพ บุคลากรภายในกลุ่มให้ความร่วมมือกันน้อย

3. สาเหตุของปัญหา ระเบียบและแนวปฏิบัติในการดำเนินงานของกลุ่มโรงเรียนวางไว้เพียงหลักการกว้าง ๆ ไม่ระบุชัดเจน ทำให้ยากแก่การปฏิบัติและเกิดปัญหาในเรื่องการติดตามและประเมินผล ด้านบุคลากรพบว่า บุคลากรมีภาระกิจมาก เช่น งานในหน้าที่ งานสอนและงานที่ได้รับมอบหมายอื่น ๆ ด้านงบประมาณ พบว่า

ได้รับการจัดสรรงบประมาณจากต้นสังกัดน้อย และแต่ละโรงเรียนมีข้อจำกัดเฉพาะใน
 ด้านทรัพยากรทางการศึกษา จึงทำให้การให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่าง
 โรงเรียนอยู่ในระดับน้อย

4. ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา ควรมีการประชุมชี้แจงให้บุคลากรในกลุ่ม
 เข้าใจและเห็นความสำคัญของกลุ่มโรงเรียน ควรเน้นนโยบายของกลุ่มในด้านการ
 บริหารงานวิชาการให้มีการปฏิบัติจริง และให้เกิดผลอย่างเต็มที่ ด้านงบประมาณควรมี
 การพิจารณาจัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องสัมพันธ์กับแผนงานและโครงการต่าง ๆ
 เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ควรมีการประสานงานเพื่อให้เกิดความร่วมมือกันอย่าง
 จริงจัง ระหว่างหน่วยงานของกลุ่มโรงเรียน กลุ่มโรงเรียนควรมีสำนักงานและบุคลากร
 เฉพาะ ซึ่งจะต้องมีอำนาจหน้าที่ในการดำเนินงานโดยมีระเบียบ กฎหมายรองรับ

ลัดดาวัลย์ สงกา (2531 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการจัดกิจกรรม
 ของกลุ่มโรงเรียนกรมสามัญศึกษาในการส่งเสริมงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา
 สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9

ผลการวิจัยพบว่า กิจกรรมที่กลุ่มโรงเรียนจัดในการส่งเสริมคุณภาพและ
 การรักษามาตรฐานการศึกษา คือ ด้านการพัฒนาหลักสูตร มีการประชุมแนะนำชี้แจง
 การสัมมนา การประเมินผลงานวิชาการ โดยคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียน ด้านการ
 ส่งเสริมการเรียนการสอน มีการประชุมผู้บริหารเพื่อชี้แจงการจัดบุคลากรไปช่วยเหลือ
 โรงเรียนที่ขาดอัตรากำลังให้บริการด้านอาคารสถานที่ในการจัดกิจกรรม การบริหาร
 ให้อิทธิพลต่อการเรียน การให้ครูสนับสนุนการสอนได้ศึกษาดูงาน ด้านการนิเทศการศึกษา
 และการพัฒนาบุคลากร มีการให้ความรู้เกี่ยวกับระเบียบ วินัย กฎข้อบังคับต่าง ๆ
 การประสานงานกับศึกษานิเทศก์เพื่อปรับปรุงการสอน การจัดนิทรรศการทางวิชาการ
 การสัมมนาผู้ช่วยผู้บริหาร เพื่อแก้ปัญหาการให้ความรู้แก่ครูสนับสนุนการสอนเกี่ยวกับ
 ระเบียบ ด้านการพัฒนาความรู้ความสามารถของนักเรียน มีการแข่งขันตอบปัญหา
 การจัดชุมนุมเกษตรกรรมในภาคแห่งประเทศไทย ด้านการวัดและประเมินผลการเรียน
 มีการประชุมชี้แจงหลักเกณฑ์ในการวัดและประเมินผลรายวิชาต่าง ๆ การจัดคณะกรรมการ
 ดำเนินการด้านการวัดผลและประเมินผล ด้านการวัดและประเมินผลวิชาการ มีการ
 ติดตามผลการปฏิบัติงานโครงการ การประชุมชี้แจง ส่วนกิจกรรมที่กลุ่มจัดเกี่ยวกับการ

ให้คำปรึกษา แนะนำและประสานงานในการจัดการศึกษา คือ การเชิญวิทยากรมาช่วยเหลือ การประชุมชี้แจงครูและบริการ การประชุมปรึกษา การจัดทำวารสาร การจัดบริการด้านวิชาการ และด้านสื่อ การแนะนำชี้แจง

วิธีการจัดกิจกรรมส่งเสริมงานวิชาการพบว่า กลุ่มโรงเรียนกำหนดนโยบายของกลุ่มโดยยึดนโยบายของกรมสามัญศึกษาเป็นหลัก มีการตั้งสำนักงานเป็นสัดส่วน มีบุคลากรประจำสำนักงาน งบประมาณที่นำมาจัดกิจกรรมได้มาโดยการจัดสรรจากกรมสามัญศึกษา โรงเรียนในกลุ่มให้ความช่วยเหลือด้านวัสดุอุปกรณ์ กลุ่มโรงเรียนตั้งคณะกรรมการปฏิบัติกิจกรรมตามวาระโดยมีการมอบหมายงานเป็นลทยลักษณ์อักษร มีการประสานงานโดยการติดต่อสื่อสารโดยใช้เอกสาร เช่น จดหมาย บันทึกลง หรือรายงาน และมีการประเมินผลงาน โดยตั้งคณะกรรมการประเมินผล

ปัญหาและอุปสรรคในการจัดกิจกรรมมีสาเหตุมาจากการวางแผนมิได้กำหนดขึ้นจากการสำรวจข้อมูล ความต้องการและปัญหาของบุคลากร ขาดแคลนอุปกรณ์ที่จำเป็น ขาดอัตรากำลัง งบประมาณไม่เพียงพอ โรงเรียนมีภาระหนัก คณะกรรมการบริหารมีงานประจำมาก ประสานงานลำบาก ขาดเครื่องมือประเมินผล

ศูนย์วิทยพัชวิทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย