

## บทที่ 5

### บทสรุป

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงประเมินเพื่อมุ่งประเมินกิจกรรมของกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดขอนแก่น โดยได้ทำการประเมินกิจกรรมปกติที่ได้ดำเนินการเป็นประจำทุกปีการศึกษา และกิจกรรมพิเศษที่ได้ดำเนินการในปีการศึกษา 2524-2525 ได้ใช้แบบจำลองเกณฑ์ที่แน่นของสเต็กเป็นรูปแบบในการประเมิน ทั้งนี้โดยพิจารณาเห็นว่า เป็นแบบจำลองที่มีความยืดหยุ่น สามารถประยุกต์ใช้ได้เหมาะสมกับกิจกรรมการดำเนินงานในลักษณะของงานกลุ่มโรงเรียน อีกทั้งเป็นแบบจำลองที่ยืดแนวทางการพิจารณาตัดสินคุณค่าโดยอาศัยเกณฑ์ภายนอก ใช้การพิจารณาความสมเหตุสมผลและมุ่งบรรยายสภาพการณ์ก่อนการพิจารณาตัดสินคุณค่า

ในชั้นของการประเมิน ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้รูปแบบการประเมินโดยได้จำแนกขั้นตอนการวิเคราะห์และการประเมินผลออกเป็น 5 ขั้นตอน คือ

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์หลักการและเหตุผลในการจัดตั้งกลุ่มโรงเรียนของกรมสามัญศึกษา และกรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ เปรียบเทียบกับแนวทางการดำเนินงานของกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดขอนแก่น ประจำปีการศึกษา 2524-2525

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์กิจกรรมของกลุ่มโรงเรียนในชั้นต้นเพื่อพิจารณาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแผนงานของแต่ละกลุ่มโรงเรียน การวิเคราะห์ในขั้นนี้เรียกว่า การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงตรรกะระหว่างปัจจัยพื้นฐานกับการดำเนินงาน และผลการดำเนินงานของกลุ่มโรงเรียน

ตอนที่ 3 เป็นการวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างแผนงานของกลุ่มโรงเรียน ซึ่งได้ผ่านการวิเคราะห์ความสมเหตุสมผลและความเป็นไปได้มาขั้นหนึ่งแล้ว กับสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในการดำเนินงานของกลุ่มโรงเรียน เพื่อตรวจสอบดูว่า ในสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นจริง กลุ่มโรงเรียนได้ดำเนินการตามแผนงานที่วางไว้มากน้อยเพียงใด มีกิจกรรมใดบ้างที่ได้ดำเนินการตามแผน และกิจกรรมใดบ้างที่ไม่สามารถดำเนินการตามแผนที่วางไว้

ตอนที่ 4 เป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงประจักษ์ระหว่างปัจจัยพื้นฐานกับการดำเนินงาน และผลการดำเนินงานของกลุ่มโรงเรียนในสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นจริง ซึ่งจะทำให้มองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยพื้นฐานกับการดำเนินงาน และผลการดำเนินงานของกลุ่มโรงเรียน ทำให้มองเห็นจุดเด่นและจุดด้อยในแต่ละขั้นตอนของการดำเนินงาน ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้ใช้ข้อมูลจากความถี่เห็นของประธานกลุ่มและเลขานุการของกลุ่มโรงเรียนเป็นหลัก

ตอนที่ 5 เป็นการประเมินผลเพื่อตัดสินคุณค่ากิจกรรมของกลุ่มโรงเรียน เป็นการประเมินผลรวมสรุปร่วมเพื่อตรวจสอบความพร้อมของปัจจัยพื้นฐานและคุณภาพของปัจจัยของแต่ละกลุ่มโรงเรียน ตรวจสอบแนวทางการดำเนินงานของแต่ละกลุ่มโรงเรียน ทั้งในระดับแนวทางการดำเนินงานโดยทั่วไปและแนวทางการดำเนินงานในระดับรายกิจกรรม ตรวจสอบผลการดำเนินงานของแต่ละกลุ่มโรงเรียน โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานการดำเนินงานที่ควรจะเป็น อีกทั้งทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงประจักษ์ระหว่างปัจจัยพื้นฐานกับการดำเนินงานและผลการดำเนินงานของกลุ่มโรงเรียนอีกขั้นหนึ่ง โดยอาศัยข้อมูลเชิงประจักษ์จากแบบถาม และจดจำมติดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิจากการสัมภาษณ์

ในการวิเคราะห์ตามแนวทางข้างต้น ขั้นตอนที่ 1-4 เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลในเมตริกภาคบรรยาย ( Description Matrix ) เพื่อทราบข้อมูลในทุกด้านที่เกี่ยวข้องกับระบบการดำเนินงานของกลุ่มโรงเรียนเพื่อประโยชน์ในการประเมินผลเพื่อตัดสินคุณค่ากิจกรรมของกลุ่มโรงเรียน ในขั้นตอนนี้ เหมือนการประเมินกิจกรรมของกลุ่มโรงเรียนในขั้นต้นโดยยึดแผนงานของกลุ่มโรงเรียนเป็นมาตรฐาน ส่วนการประเมินเพื่อตัดสินคุณค่าในขั้นตอนที่ 5 เป็นการตรวจสอบระบบการดำเนินงานของกลุ่มโรงเรียนในระดับที่ 2 โดยยึดแนวทางมาตรฐานการดำเนินงานที่ควรจะเป็น เป็นหลัก

ตัวอย่างประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดขอนแก่น จำนวน 49 คน ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ จำนวน 48 คน ซึ่งทั้ง 2 กลุ่มนี้จะเป็นผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมเชิงบริหารและกิจกรรมเชิงวิชาการของกลุ่มโรงเรียน ตามลำดับ ขณะเดียวกันก็ให้ครู-อาจารย์ผู้ที่เคยเข้าร่วมในกิจกรรมพิเศษของกลุ่มโรงเรียนเป็นผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมพิเศษที่เคยเข้าร่วม ซึ่งปรากฏว่ามีเพียง 2 รายการกิจกรรม คือ โครงการอบรมเจ้าหน้าที่วัดผลและนายทะเบียน ของกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มที่ 1 ซึ่งมีผู้เข้าร่วมอบรม จำนวน 40 คน และโครงการอบรม

เจ้าหน้าที่การเงินและพัสดุของโรงเรียน ของกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มที่ 2 ซึ่งมีผู้เข้าร่วมอบรม จำนวน 20 คน

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ใช้แบบถามความคิดเห็นชนิดมาตราส่วนประมาณค่าแบบสองขั้ว(Bipolar Form ) (29 : 291) ซึ่งสร้างขึ้นเอง และใช้การสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการ เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยได้สัมภาษณ์ประธานกลุ่ม จำนวน 4 คน และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน

การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้วิธีวิเคราะห์ค่ามัธยฐาน สำหรับข้อมูลจากแบบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า วิเคราะห์ฐานนิยม สำหรับข้อมูลที่เป็นความถี่ และวิเคราะห์เนื้อหา สำหรับข้อมูลจากข้อคำถามปลายเปิดในแบบถาม และข้อมูลจากการสัมภาษณ์

#### ผลการวิจัยโดยสรุป มีดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์หลักการและเหตุผลในการจัดตั้งกลุ่มโรงเรียนของกรมสามัญศึกษา และกรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ

กลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นนวัตกรรมทางการจัดการศึกษา เกิดขึ้นตามความต้องการของกรมสามัญศึกษา และกรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ โดยมุ่งหวังที่จะกระจายอำนาจทางการบริหารการศึกษา ต้องการให้โรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตกลุ่มเดียวกันได้ให้ความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทั้งทางด้านงานบริหาร งานวิชาการ และกิจกรรมอื่นๆที่เหมาะสม แนวทางการดำเนินงานของกลุ่มโรงเรียนนั้น กรมสามัญศึกษา และกรมวิชาการ เป็นผู้รับผิดชอบในการจัดสรรงบประมาณให้เป็นรายปี แล้วให้กลุ่มโรงเรียนแต่ละกลุ่มจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีให้สอดคล้องกับวงเงินงบประมาณที่ได้รับจัดสรร หลังจากที่ได้นำเสนอแผนปฏิบัติการประจำปีเพื่อกรมสามัญศึกษา และกรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการอนุมัติ แล้ว ก็สามารถดำเนินการตามแผนได้ และเมื่อสิ้นปีการศึกษาก็ให้รายงานผลการดำเนินงานให้กรมสามัญศึกษา และกรมวิชาการทราบ

กลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดขอนแก่นได้เกิดขึ้นเพื่อสนองนโยบายของกรมสามัญศึกษา และกรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ ดังกล่าวข้างต้น ปฏิบัติตามระเบียบของกรมสามัญศึกษา และกรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยกลุ่มโรงเรียน โดยได้จัดแบ่งโรงเรียนต่างๆในเขตจังหวัดออกเป็น 3 กลุ่มโรงเรียน

2. สรุปผลการวิเคราะห์และผลการประเมิน เพื่อคัดสรรคุณค่ากิจกรรมของแต่ละ  
กลุ่มโรงเรียน

2.1 สรุปผลการวิเคราะห์และผลการประเมิน เพื่อคัดสรรคุณค่ากิจกรรม  
ของกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มที่ 1

ก. ด้านความสัมพันธ์เชิงตรรกะระหว่างปัจจัยพื้นฐาน กับการดำเนินงาน  
และผลการดำเนินงานของกลุ่มโรงเรียน

ในระดับแผนรวม ปรากฏว่า กลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มที่ 1 มีความพร้อมในแง่ของปัจจัยพื้นฐาน มีการกำหนดแผนปฏิบัติการประจำปี ที่เด่นชัดพอสมควร เป้าหมายผลงานที่คาดหวังก็เป็นเป้าหมายที่เหมาะสมสอดคล้องกับลักษณะกิจกรรมที่คาดหวังว่าจะดำเนินการ จึงสรุปได้ว่าแผนงานของกลุ่มที่ 1 ในระดับแผนรวม มีความเป็นไปได้ในระดับสูง สำหรับในระดับรายกิจกรรม พบว่า กิจกรรมปกติที่คาดหวังว่าจะทำ คือ การประชุมประจำเดือนกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียน การควบคุมคุณภาพ การวัดผลด้วยวิธีการกำหนดอัตราส่วนคะแนนระหว่างภาค : ปลายภาค และการออกเยี่ยมนิเทศงานของโรงเรียนต่างๆในเขตของกลุ่มโรงเรียน เนื่องจากกิจกรรมเหล่านี้ขาดความเด่นชัด ไม่ได้ระบุไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี ขาดการจัดสรรงบประมาณ และกำหนดการปฏิบัติงานที่แน่นอน ดังนั้น มีโอกาสที่จะเกิดความขัดแย้ง หรือเกิดความคลุกคลีในขณะดำเนินการได้ นอกจากนี้ กิจกรรมพิเศษรายการหนึ่งที่ขาดความเหมาะสมในแง่ของหลักการและเหตุผล คือ โครงการส่งเสริมการสอนวิชาการงานอาชีพ ซึ่งโครงการนี้เกิดขึ้นเพื่อการใช้งานบางส่วนที่เหลือให้หมดไปเท่านั้น ไม่ได้เกิดขึ้นเนื่องจากความต้องการของโรงเรียนที่มุ่งช่วยเหลืออย่างแท้จริง สำหรับกิจกรรมพิเศษรายการอื่นๆที่ได้ระบุไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี เป็นกิจกรรมที่มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในทุกรายการกิจกรรม

ข. สรุปผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างแผนงานของกลุ่ม  
โรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มที่ 1 กับ สภาพการณ์ที่เกิดขึ้นจริง

จากการวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างแผนงาน กับ สิ่งที่เกิดขึ้นจริง ในการดำเนินงานของกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มที่ 1 จากตารางที่ 7-9 สรุปได้ว่า กลุ่มที่ 1 ได้จัดให้มีปัจจัยพื้นฐานเป็นไปตามแผนงานร้อยละ 73 ปัจจัยที่ไม่สามารถดำเนินการ

ตามแผนได้ คือ เจ้าหน้าที่ธุรการของกลุ่มโรงเรียน โดยเฉพาะ ระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับ การดำเนินงานของกลุ่มโรงเรียน และศูนย์กลางอำนาจการของกลุ่มโรงเรียนที่ถาวร ซึ่งจะเห็นว่าปัจจัยเหล่านี้หากสามารถจัดให้มีขึ้นได้ตามแผน จะเป็นการเสริมประสิทธิภาพ ในการดำเนินงานของกลุ่มโรงเรียนได้เป็นอย่างดี ในด้านความสอดคล้องระหว่าง กิจกรรมที่คาดหวังว่าจะดำเนินการ กับกิจกรรมที่ได้ดำเนินการจริง ปรากฏว่า กลุ่ม ที่ 1 ได้ดำเนินการตามแผนร้อยละ 100 กล่าวคือได้ดำเนินการตามแผนครบถ้วนทุก รายการกิจกรรม ส่วนในด้านความสอดคล้องระหว่างผลงานที่คาดหวัง กับ ผลงานที่เกิดขึ้นจริง พบว่า กิจกรรมส่วนใหญ่ให้ผลบรรลุตามเป้าหมาย ยกเว้นกิจกรรมการออก เชื่อมและนิเทศงานของโรงเรียนต่างๆ ซึ่งทำได้ไม่ทั่วถึงและประสบปัญหาในด้านงบประมาณ และโครงการส่งเสริมการสอนวิชาการงานอาชีพ ซึ่งให้ผลไม่เป็นที่น่าพอใจ

ค. สรุปผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงประจักษ์ระหว่างปัจจัยพื้นฐาน  
กับการดำเนินงานและผลการดำเนินงาน ของกลุ่มโรงเรียน

พบว่า ในสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นจริง กลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มที่ 1 มี แผนปฏิบัติการประจำปีที่เคยจัดทำขึ้นแล้ว ปัจจัยพื้นฐานที่จำเป็นมีพร้อม ในการดำเนินงาน ของกลุ่มก็ได้ใช้ปัจจัยที่มีอยู่ใน เขตของกลุ่มอย่างเต็มที่ ส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไป ตามเป้าหมาย และได้รับผลเป็นที่น่าพอใจ เป็นส่วนใหญ่ ข้อค้นพบที่สังเกตได้ คือ กิจกรรมที่ขาดความเด่นชัด ขาดการระบุไว้ในแผนปฏิบัติการที่แน่นอน เช่น การออกเชื่อม และนิเทศงานของโรงเรียนต่างๆในเขตของกลุ่มโรงเรียน ประสบปัญหาในการดำเนินงาน และประสบปัญหาในแง่ของงบประมาณ และกิจกรรมพิเศษ คือ โครงการส่งเสริมการสอน วิชาการงานอาชีพ ซึ่งเกิดจากแรงผลักดันเพื่อการใช้งานให้หมดไป ไม่ได้เกิดขึ้น เนื่องจากสภาพปัญหาที่แท้จริงของโรงเรียนที่ได้รับการช่วยเหลือ ดังนั้น ส่งผลให้การ ดำเนินงานได้รับผลไม่เป็นที่น่าพอใจเท่าที่ควร

ง. สรุปผลการประเมินเพื่อตัดสินคุณค่ากิจกรรมของกลุ่มโรงเรียน

จากการวิเคราะห์การดำเนินงานของกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มที่ 1 โดย เปรียบเทียบกับมาตรฐานการดำเนินงานที่ควรจะเป็น พบว่า ในด้านปัจจัยพื้นฐานใน การดำเนินงาน กลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มที่ 1 ได้จัดให้มีปัจจัยพื้นฐานเป็นไปตาม มาตรฐานที่ควรจะเป็น เป็นส่วนใหญ่ ปัจจัยพื้นฐานที่กลุ่มโรงเรียนยังขาดอยู่ คือ ปฏิทิน

การปฏิบัติงานที่เด่นชัด งบประมาณในการดำเนินงานยังต่ำกว่าเป้าหมายที่ควรจะเป็น และขาดศูนย์อำนวยการของกลุ่มที่ถาวร ในแง่ของคุณภาพของปัจจัยพื้นฐาน พบว่า คณะกรรมการบริหารกลุ่มได้รับผลการประเมินคุณภาพในระดับดีและดีมากในเกือบทุกคุณลักษณะที่มุ่งประเมิน คณะกรรมการบริหารกลุ่มมีความเชื่อว่าระบบกลุ่มโรงเรียนสามารถพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้ในระดับปานกลาง ยกเว้นในแง่ของงานวิชาการ ซึ่งเชื่อว่ามีความเป็นไปได้ในระดับมาก ในด้านแผนปฏิบัติการของกลุ่มได้รับผลการประเมินคุณภาพในระดับดีและดีมากในเกือบทุกลักษณะ กลุ่มที่ 1 ประสบปัญหาขาดแคลนวัสดุ-ครุภัณฑ์ และงบประมาณในการดำเนินงาน ส่วนในด้านการดำเนินงานของศูนย์อำนวยการของกลุ่ม พบว่าไม่ประสบปัญหาแต่อย่างใด

ในด้านแนวทางการดำเนินงานโดยทั่วไป พบว่า กลุ่มที่ 1 ได้ดำเนินการตามแนวทางการดำเนินงานที่ควรจะเป็นอยู่แล้ว ทั้งในด้านการประชุมกรรมการบริหารกลุ่ม การทำแผนปฏิบัติการประจำปี การติดตามผลการปฏิบัติงาน การรายงานผล และการประเมินผลงานเมื่อสิ้นปีการศึกษา จากการประเมินแนวทางการดำเนินงานโดยทั่วไปของกลุ่มโรงเรียนในทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ พบว่า ผลการประเมินของกลุ่มที่ 1 ต่ำกว่า กลุ่มที่ 2 และ 3 และจากข้อคำถามปลายเปิดพบว่า กลุ่มเน้นบทบาทด้านวิชาการน้อยมาก(ว11) ขาดระบบการติดตามผลงาน(ว6) ขาดการประชาสัมพันธ์ข่าวสารความเคลื่อนไหวของกลุ่ม(ว4) มีเฉพาะโรงเรียนใหญ่เท่านั้นที่มีส่วนร่วมในการวางแผนงาน(ว3) และได้เสนอแนะให้กลุ่มวางแผนในแง่ของการสร้างบุคลากรของกลุ่มในแต่ละสายวิชาเพื่อประโยชน์ในการนิเทศงาน(ว4)

ในด้านผลการดำเนินงาน สรุปได้ว่า กิจกรรมทุกรายการที่กลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มที่ 1 ได้ดำเนินการ สอดคล้องกับลักษณะกิจกรรมที่ควรดำเนินการ ผลการดำเนินงานโดยทั่วไปในทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ(ตารางที่ 37) สรุปได้ว่า กลุ่มโรงเรียนยังมีบทบาทน้อยเกือบทุกด้าน ยกเว้นด้านความเป็นศูนย์กลางในการเผยแพร่ความรู้ด้านวิชาการและการควบคุมคุณภาพการวัดผล ซึ่งให้ผลการประเมินในระดับมาก ผลการประเมินของกลุ่มที่ 1 อยู่ในระดับน้อยกว่า เมื่อเทียบกับกลุ่มที่ 2 และ 3 และจากข้อคำถามปลายเปิด ได้รับความคิดเห็นว่า กลุ่มโรงเรียนมีผลงานด้านวิชาการน้อยมาก(ว11)

สำหรับผลการประเมินแนวทางการดำเนินงาน และผลการดำเนินงานในระดับรายกิจกรรม สรุปผลได้ดังตารางที่ 44

กิจกรรม	แนวทางการดำเนินงาน	ผลการดำเนินงาน
1. การประชุมประจำ เดือนของกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียน	การดำเนินงานอยู่ในระดับดีและดีมาก	ผลการดำเนินงานอยู่ในระดับน่าพอใจมาก ยกเว้นในแง่ของการนำผลการประชุมไปใช้เพื่อการวางแผนงาน ซึ่งปรากฏผลการประเมินในระดับก่อนไปทางมาก เท่านั้น
2. การควบคุมคุณภาพการวัดผลด้วยวิธีกำหนดอัตราส่วนคะแนนระหว่างภาคต่อ ปลายภาคเรียน	แนวทางการดำเนินงานอยู่ในระดับดีและดีมาก แต่มีข้อบกพร่องในแง่ของการติดตามผลการนำมติที่ประชุมไปปฏิบัติ	ผลการดำเนินงานอยู่ในระดับน่าพอใจมาก แต่หากเปรียบเทียบกับกลุ่มที่ 2 และ 3 ปรากฏผลการประเมินในระดับที่ต่ำกว่า
3. การออกเยี่ยมและนิเทศงานของโรงเรียนต่างๆในเขตของกลุ่มโรงเรียน	การดำเนินงานเป็นไปโดยดี ในแง่ของความสม่ำเสมอได้รับผลการประเมินในระดับก่อนไปทางมากเท่านั้น	ผลการดำเนินงานอยู่ในระดับน่าพอใจมาก แต่ปรากฏผลการประเมินในระดับที่ต่ำกว่า เมื่อเทียบกับกลุ่มที่ 2 และ 3
4. โครงการอบรมครูผู้สอนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย	-	บรรลุผลตามเป้าหมาย สามารถแก้ปัญหาการเรียนการสอนได้เป็นอย่างดี
5. โครงการอบรมเจ้าหน้าที่วัดผลและนายทะเบียน	-	ผลการประเมินอยู่ในระดับน่าพอใจมาก แต่ผู้ปฏิบัติงานค้ำหน้าเป็นวัดผล ยังประสบปัญหาในการปฏิบัติงานอีกหลายลักษณะ (ตารางที่ 32)
6. โครงการส่งเสริมการสอนวิชาการงานอาชีพ	ขาดการยอมรับในหมู่ผู้บริหาร ขาดการวางแผนงานร่วมกัน ขั้นตอนการดำเนินงานได้รับผลการประเมินในระดับก่อนไปทางดี	ผลสัมฤทธิ์ของโครงการอยู่ในระดับก่อนข้างน้อย (ตารางที่ 33)

จากสรุปผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับปัจจัยพื้นฐาน การดำเนินงาน และผลการดำเนินงาน ของกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มที่ 1 ทำให้มองเห็นความสัมพันธ์เชิงประจักษ์ระหว่างปัจจัยพื้นฐาน กับการดำเนินงานและผลการดำเนินงานในลักษณะต่อเนื่องกัน กล่าวคือ กลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มที่ 1 มีความพร้อมในด้านปัจจัยพื้นฐานมากพอสมควร ขั้นตอนการดำเนินงานส่วนใหญ่เป็นไปได้อย่างดี ส่งผลให้การดำเนินงานในเกือบทุกรายการกิจกรรมได้รับผลเป็นที่น่าพอใจ กิจกรรมที่ประสบปัญหา คือ โครงการส่งเสริมการสอนวิชาการงานอาชีพ ซึ่งบ่งชี้ร่องรอยของการวางแผน ขาดการยอมรับในกลุ่มผู้บริหาร ส่งผลให้การดำเนินงานในค่านี้อาจได้รับผลในลักษณะที่ไม่น่าพอใจ และสิ่งที่น่าสังเกตประการหนึ่ง คือ ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการของโรงเรียนในสังกัดกลุ่มที่ 1 ประเมินแนวทางการดำเนินงานโดยทั่วไปในแง่ของการแจ้งข่าวสารความเคลื่อนไหวของกลุ่ม ในระดับน้อย เมื่อเทียบกับกลุ่มที่ 2 และ 3 และปรากฏว่า ในการประเมินผลงานของกลุ่มโรงเรียนโดยทั่วไป ก็ปรากฏผลการประเมินในระดับน้อยเกือบทุกด้าน (ตารางที่ 37) และส่งผลให้เห็นต่อเนื่อง คือ ผลการประเมินในหลายด้านอยู่ในระดับที่ต่ำกว่าเมื่อเทียบกับ กลุ่มที่ 2 และ 3 ซึ่งความคิดเห็นของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการในลักษณะนี้ ชัดแย้งกับความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่ว่า ผลงานของกลุ่มที่ 2 อยู่ในเกณฑ์ดีและน่าพอใจมาก (ผ3) ซึ่งในลักษณะนี้น่าจะสรุปได้ว่า การเผยแพร่ข่าวสารความเคลื่อนไหวของกลุ่มที่ 1 อยู่ในระดับที่ไม่น่าพอใจ และผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการมีส่วนร่วมหรือมีบทบาทในกิจกรรมของกลุ่มโรงเรียนในระดับน้อย ส่งผลให้ประเมินผลงานของกลุ่มโรงเรียนในระดับน้อยตามไปด้วย

## 2.2 สรุปผลการวิเคราะห์และผลการประเมิน เพื่อตัดสินคุณค่ากิจกรรมของกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มที่ 2

### ก. ด้านความสัมพันธ์เชิงตรรกะระหว่างปัจจัยพื้นฐาน กับการดำเนินงาน และผลการดำเนินงานของกลุ่มโรงเรียน

พบว่า แผนงานของกลุ่มที่ 2 มีความเด่นชัด เหมาะสม และมีความเป็นไปได้สูง แต่หากพิจารณาปริมาณงานที่กลุ่มคาดหวังว่าจะทำ โดยเทียบกับขนาดของกลุ่มโรงเรียน จะเห็นว่าอยู่ในระดับสัดส่วนที่สูงเมื่อเทียบกับกลุ่มที่ 1 และ 3 ซึ่งหากกลุ่มโรงเรียนขาดความพร้อมในแง่ของปัจจัยพื้นฐาน ก็อาจส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในขณะดำเนินงานได้



สำหรับในระดับรายกิจกรรม พบว่า โครงการจำหน่ายผลผลิตของนักเรียน และโครงการส่งเสริมการกีฬาของกลุ่ม ทั้ง 2 โครงการนี้เป็นโครงการระยะยาวที่ต้องใช้เวลาในการดำเนินงานเป็นเวลานาน แต่ในรายละเอียดของโครงการขาดการระบุขั้นตอนในการติดตามผลการดำเนินงานเป็นระยะๆ ซึ่งจะส่งผลต่อการควบคุมโครงการได้

ข. สรุปผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างแผนงานของกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มที่ 2 กับ สภาพการณ์ที่เกิดขึ้นจริง

กลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มที่ 2 ได้ดำเนินการจัดให้มีปัจจัยพื้นฐานเป็นไปตามแผนงานที่คาดหวังร้อยละ 100 และเป็นกลุ่มโรงเรียนในเขตจังหวัดขอนแก่นเพียงกลุ่มเดียวที่มีระเบียบการบริหารงานเป็นของกลุ่มเอง ในด้านกิจกรรมที่กลุ่มคาดหวังว่าจะทำ พบว่าได้ดำเนินการตามแผนร้อยละ 87 กล่าวคือ ได้กำหนดกิจกรรมที่จะดำเนินการไว้ 8 รายการ ได้ดำเนินการจริงเพียง 7 รายการ กิจกรรมที่ไม่สามารถดำเนินการได้ คือ โครงการจำหน่ายผลผลิตของนักเรียน สำหรับผลการดำเนินงานที่คาดหวังได้รับคำชี้แจงจากประธานกลุ่มว่าผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและให้ผลเป็นที่น่าพอใจในทุกรายการกิจกรรม ยกเว้นโครงการจำหน่ายผลผลิตของนักเรียนซึ่งไม่สามารถดำเนินการได้

ค. สรุปผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงประจักษ์ระหว่างปัจจัยพื้นฐานกับการดำเนินงาน และผลการดำเนินงานของกลุ่มโรงเรียน

พบว่า ในสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นจริง กลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มที่ 2 มีความพร้อมในด้านปัจจัยพื้นฐานในระดับสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งความพร้อมเพียงในแง่ของบุคลากรผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน ส่งผลให้กลุ่มที่ 2 มีผลงานมากเมื่อเทียบกับ กลุ่มที่ 1 และ 3 และผลงานก็เป็นที่น่าพอใจในทุกรายการกิจกรรม สำหรับกิจกรรมที่ไม่สามารถดำเนินการตามแผนได้ พบว่า เป็นกิจกรรมที่ขาดความเด่นชัดในแง่ของการวางแผน คือ โครงการจำหน่ายผลผลิตของนักเรียน ซึ่งเป็นโครงการระยะยาว แต่ขาดการวางแผนเพื่อควบคุมและติดตามผลการดำเนินงานเป็นระยะๆ และขาดการวางแผนในต้นงบประมาณเพื่อใช้ในการดำเนินการ ส่งผลให้ไม่สามารถดำเนินการตามแผนได้และไม่บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

### ง. สรุปผลการประเมินเพื่อตัดสินคุณค่ากิจกรรมของกลุ่มโรงเรียน

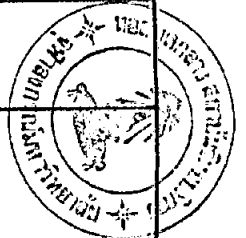
กลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มที่ 2 ได้จัดทำมีปัจจัยพื้นฐานสอดคล้องกับมาตรฐานปัจจัยที่ควรจะมีครบถ้วนเกือบทุกรายการ (ตารางที่ 10) ปัจจัยที่กลุ่มโรงเรียน กลุ่มที่ 2 ยังขาดอยู่ คือ ปฏิทินการปฏิบัติงาน ศูนย์กลางอำนวยการของกลุ่มโรงเรียนที่ถาวร และได้รับงบประมาณต่ำกว่าเป้าหมายที่ควรจะเป็น ในแง่ของคุณภาพของปัจจัยพื้นฐานพบว่า กรรมการบริหารกลุ่มได้รับผลการประเมินในระดับดีและดีมากในทุกลักษณะที่มุ่งประเมิน กรรมการบริหารกลุ่มมีความเชื่อว่าระบบกลุ่มโรงเรียนสามารถพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้เป็นอย่างดี ยกเว้นในแง่ของการบริหาร ซึ่งเชื่อว่าเป็นไปได้ในระดับปานกลางเท่านั้น แผนปฏิบัติการประจำปีของกลุ่ม เป็นแผนที่ดี มีความเด่นชัด กลุ่มประสบปัญหาขาดแคลนในด้านวัสดุ-ครุภัณฑ์และงบประมาณ สำหรับศูนย์กลางอำนวยการของกลุ่มนั้น แม้ว่าจะเป็นศูนย์กลางชั่วคราว แต่ก็ยังเป็นศูนย์กลางที่สะดวกแก่การติดต่อและมีความเป็นระเบียบมาก และที่น่าสังเกตคือ กลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มที่ 2 มีระเบียบข้อบังคับในการบริหารงานที่เป็นของกลุ่มโดยเฉพาะ โดยได้รับผลการประเมินคุณภาพในระดับดีมาก เช่นกัน

ในด้านแนวทางการดำเนินงานโดยทั่วไป พบว่า กลุ่มที่ 2 ได้ดำเนินการตามแนวทางมาตรฐานการดำเนินงานที่ควรจะเป็นอยู่แล้วในทุกด้าน ผลการประเมินแนวทางการดำเนินงานของกลุ่มโรงเรียนโดยทั่วไปในทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ สรุปได้ว่าแนวทางการดำเนินงานของกลุ่มมีคุณภาพสูงในทุกลักษณะที่ประเมิน (ตารางที่ 17) และจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ได้รับความเห็นว่า กลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มที่ 2 เป็นกลุ่มที่ปฏิบัติงานและประสานแผนได้ดีมาก (ผ 2) ในส่วนที่เกี่ยวกับการดำเนินงานโดยทั่วไปนี้ ได้รับข้อเสนอแนะจากผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการว่า กลุ่มควรเน้นบทบาททางวิชาการมากขึ้น (ว 4) ควรปรับปรุงงานประชาสัมพันธ์และข่าวสารความเคลื่อนไหวต่างๆ (ว 3) และควรเน้นบทบาทของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการและหัวหน้าหมวดวิชาเพิ่มมากขึ้น (ว 2)

ด้านผลการดำเนินงานโดยทั่วไป ได้รับผลการประเมินจากผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการในระดับดีและดีมากในทุกลักษณะที่มุ่งประเมิน (ตารางที่ 37)

สำหรับแนวทางการดำเนินงานและผลการดำเนินงานในระดับรายกิจกรรมนั้น สรุปผลได้ดังตารางที่ 45

กิจกรรม	แนวทางการดำเนินงาน	ผลการดำเนินงาน
1. การประชุมประจำเดือนของ กรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียน	การดำเนินงานเป็นไปไค้ด้วยดี	ผลงานด้านนี้ เป็นที่น่าพอใจมาก
2. การควบคุมคุณภาพการวัดผลด้วย วิธีกำหนดค้ศราส่วนคะแนน ระหว่างภาค ต่อ ปลายภาคเรียน	ค้เนิงานไค้อย่างดี (ตารางที่ 19)	บรรลุผลตามเป้าหมายในระดับมากและมากที่สุด ในทุกสัคขณะที่ประเมิน(ตารางที่ 28)
3. การออกเยี่ยมและนิเทศงานของ โรงเรียนในเขตของกลุ่ม	การดำเนินงานเป็นไปไค้ด้วยดี	ผลการดำเนินงานอยู่ในระดับที่น่าพอใจมาก
4. โครงการอบรมเจ้าหน้าที่การเงิน และพัสดุของโรงเรียน	-	บรรลุผลตามเป้าหมายในระดับมาก แต่ผู้ปฏิบัติงานยัง ประสบปัญหาในการดำเนินงานอีกหลายคาน
5. โครงการจัดทำข้อสอบปลายภาค ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-2-3	การดำเนินงานเป็นไปไค้ด้วยดี	บรรลุผลตามเป้าหมายในระดับมาก
6. โครงการส่งเสริมการกัศษาของ กลุ่มโรงเรียน	การดำเนินงานเป็นไปไค้ในระดับก่อนข้างดี และมีผู้แสดงความเห็นว้ชาคการวางแผนที่ดี	บรรลุผลตามเป้าหมายในระดับมาก
7. โครงการส่งเสริมความเป็นเลิศ ทางปัญญาและจริยธรรม	การดำเนินงานเป็นไปไค้ด้วยดี และมีผู้แสดง ความเห็นว้ชาคการคิคตามผลงาน(บ3)	บรรลุผลตามเป้าหมายในระดับมาก
8. โครงการจำหน่ายผลผลิตของ นักเรียน	ไม่สามารถค้เนิการตามแผนได้	ไม่บรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้



จากผลการประเมินในด้านปัจจัยพื้นฐาน การดำเนินงาน และผลการดำเนินงาน ทั้งในระดับทั่วไปและในระดับรายกิจกรรมของกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มที่ 2 ทำให้มองเห็นความสัมพันธ์เชิงประจักษ์ระหว่างปัจจัยพื้นฐาน กับการดำเนินงานและผลการดำเนินงานในลักษณะที่ต่อเนื่อง กล่าวคือ กลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มที่ 2 มีความพร้อมในด้านปัจจัยพื้นฐาน มีแผนการปฏิบัติการประจำปีที่มีคุณภาพ ศูนย์กลางอำนวยความสะดวกที่สะดวกแก่การติดต่อ ซึ่งสภาพความพร้อมนี้ส่งผลให้การดำเนินงานโดยทั่วไปเป็นไปได้ด้วยดีและมีคุณภาพ(ตารางที่ 17) และผลการดำเนินงานส่วนใหญ่ให้ผลเป็นที่น่าพอใจหรือบรรลุผลตามเป้าหมาย ในระดับรายกิจกรรมก็ปรากฏว่าผลการประเมินแนวทางการดำเนินงานอยู่ในระดับดีและดีมากในทุกกิจกรรม มีเฉพาะบางโครงการเท่านั้นที่มีความคิดเห็นเชิงขัดแย้ง เช่น โครงการส่งเสริมการกีฬาของกลุ่ม ซึ่งมีผู้แสดงความคิดเห็นว่าขาดการวางแผนที่ดี(บ3) และโครงการส่งเสริมความเป็นเลิศทางปัญญาและจริยธรรม ซึ่งมีผู้แสดงความคิดเห็นว่าขาดการติดตามผลงาน(บ3) ซึ่งโครงการทั้งสองนี้เป็นโครงการระยะยาวที่ได้ทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงตรรกของแผนงานไว้ชั้นหนึ่งแล้วว่า อาจเกิดปัญหาในขั้นตอนของการปฏิบัติ ทั้งนี้เพราะขาดการวางแผนเพื่อควบคุมโครงการเป็นระยะๆ ซึ่งสภาพการณ์เช่นนี้ได้เกิดขึ้น เช่นเดียวกับโครงการจำหน่ายผลผลิตของนักเรียนซึ่งไม่สามารถดำเนินการได้ในที่สุด จะอย่างไรก็ตาม แม้ว่าโครงการส่งเสริมการกีฬาของกลุ่มและโครงการส่งเสริมความเป็นเลิศทางปัญญาและจริยธรรม ได้เกิดความคิดเห็นเชิงขัดแย้งบ้างในขั้นตอนของการดำเนินงาน แต่ในแง่ของผลการดำเนินงาน ก็ปรากฏว่าบรรลุผลตามเป้าหมายในระดับมากทั้ง 2 โครงการ

### 2.3 สรุปผลการวิเคราะห์และผลการประเมินเพื่อตัดสินคุณค่ากิจกรรมของกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มที่ 3

#### ก. ด้านความสัมพันธ์เชิงตรรกะระหว่างปัจจัยพื้นฐาน กับการดำเนินงาน และผลการดำเนินงานของกลุ่มโรงเรียน

กลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มที่ 3 ขาดแผนการปฏิบัติงานที่เป็นลายลักษณ์อักษร ขาดแผนที่เด่นชัด และขาดระบบการจัดข้อมูลที่ดี และในแง่ของกิจกรรมที่จะดำเนินการ พบว่า กลุ่มคาดหวังที่จะดำเนินกิจกรรมเพียงน้อยรายการ โดยมีกิจกรรมพิเศษที่จะดำเนินการเพียงรายการเดียว คือ โครงการอบรมครูผู้สอนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย

ในลักษณะนี้ จะเห็นว่า ในขณะที่กลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มที่ 3 เป็นกลุ่มโรงเรียนขนาดใหญ่ มีจำนวน 19 โรงเรียนและมีโรงเรียนขนาดใหญ่อยู่ในสังกัดจำนวนมาก สภาพความพร้อมในด้านปัจจัยพื้นฐานน่าจะมีมาก เมื่อเทียบกับกลุ่มที่ 1 และ 2 แต่ปรากฏว่าได้วางแผนที่จะดำเนินกิจกรรมเพียงน้อยรายการ ซึ่งเป็นสัดส่วนที่ไม่เหมาะสมสำหรับความเป็นไปได้ของกิจกรรมที่คาดหวังว่าจะทำนั้น มีความเป็นไปได้สูง

ข. สรุปผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างแผนงานของกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มที่ 3 กับสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นจริง

จากตารางที่ 7-9 สรุปได้ว่า กลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มที่ 3 ได้จัดให้มีปัจจัยพื้นฐานเป็นไปตามแผนร้อยละ 80 ปัจจัยพื้นฐานที่ไม่สามารถดำเนินการได้ คือ ระเบียบข้อบังคับของกลุ่ม และศูนย์กลางอำนวยความสะดวกของกลุ่มได้ดำเนินการกิจกรรมเป็นไปตามแผนร้อยละ 100 กล่าวคือ สามารถดำเนินการได้ครบถ้วนในทุกรายการที่คาดหวัง ผลงานที่คาดหวังก็เป็นไปตามแผน จะประสบปัญหาบ้างในแง่ของความสมบูรณ์ของผลงาน เช่น การประชุมประจำเดือนของกรรมการบริหารกลุ่มยังขาดความพร้อมเพียง การออกเยี่ยมโรงเรียนต่างๆก็ทำได้ไม่ทั่วถึง ทั้งนี้ประสบปัญหาในเรื่องเวลาและงบประมาณในการดำเนินงาน

ค. สรุปผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงประจักษ์ระหว่างปัจจัยพื้นฐานกับการดำเนินงาน และผลการดำเนินงานของกลุ่มโรงเรียน

กลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มที่ 3 มีปัจจัยพื้นฐานในระดับที่ใกล้เคียงกับกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มที่ 1 แต่กลุ่มนี้ขาดความพร้อมเพียงในแง่ของบุคลากรอื่นเนื่องมาจากขาดการยอมรับซึ่งกันและกัน หรือเกิดจากระบบอาวุโส(ผ3) ส่งผลให้แผนปฏิบัติการประจำปีของกลุ่มขาดความสมบูรณ์ ขาดแผนงานที่เด่นชัด ในขั้นตอนของการดำเนินงานจึงได้เกิดปัญหาในบางลักษณะ เช่น ขาดความพร้อมเพียงในการประชุมประจำเดือนของกรรมการบริหารกลุ่ม เป็นต้น และส่งผลให้ผลงานของกลุ่มที่ 3 อยู่ในระดับน้อยเมื่อเทียบกับกลุ่มที่ 1 และ 2

ง. สรุปผลการประเมินเพื่อตัดสินคุณค่ากิจกรรมของกลุ่มโรงเรียน

กลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มที่ 3 ได้จัดให้มีปัจจัยพื้นฐานสอดคล้องกับมาตรฐานการดำเนินงานที่ควรจะเป็นครบถ้วนเกือบทุกรายการ(ตารางที่ 10) ปัจจัยพื้นฐาน

ที่กลุ่มโรงเรียนยังขาดอยู่ คือ ปฏิทินการปฏิบัติงาน ศูนย์อำนวยการของกลุ่มที่ถาวร และ ขาดแผนปฏิบัติการประจำปีที่เป็นลายลักษณ์อักษร ในส่วนที่เกี่ยวกับคุณภาพของปัจจัยพื้นฐาน ปรากฏว่า กรรมการบริหารกลุ่มได้รับผลการประเมินในระดับก่อนไปทางดีและดีมาก กรรมการบริหารกลุ่มมีความเชื่อว่า ระบบกลุ่มโรงเรียนสามารถช่วยเหลือในการพัฒนา คุณภาพการศึกษาได้ในระดับปานกลาง ในทุกด้าน คุณภาพของแผนปฏิบัติการของกลุ่ม ได้รับผลการประเมินในระดับดีและดีมากในเกือบทุกลักษณะ กลุ่มที่ 3 ประสบปัญหาขาด แคลนวัสดุ-ครุภัณฑ์และงบประมาณ เช่นเดียวกับกลุ่มที่ 1 และ 2 เกี่ยวกับศูนย์กลางอำนวยการของกลุ่ม ปรากฏว่าขาดความเป็นศูนย์กลาง การติดต่อประสานงานกับศูนย์กลาง ทำได้ยาก และขาดความเป็นระเบียบในศูนย์กลางอำนวยการ

ในด้านแนวทางการดำเนินงานโดยทั่วไป พบว่า กลุ่มที่ 3 ได้ดำเนินการ ตามแนวทางการดำเนินงานที่ควรจะเป็นเป็นส่วนใหญ่ มีบกพร่องบางลักษณะ เช่น ในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ได้รับคำชี้แจงจากศึกษานิเทศก์ ฝ่ายนิเทศงานบริหาร สำนักงานศึกษาธิการเขตการศึกษา 9 ว่า กลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มที่ 3 ไม่ค่อย ส่งแผนปฏิบัติการตามกำหนด สำหรับผลการประเมินแนวทางการดำเนินงานโดยทั่วไป ในทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ ปรากฏว่า แนวทางการดำเนินงานของกลุ่ม อยู่ในระดับก่อนไปทางด้านดีเท่านั้น ในทุกด้าน และจากข้อคำถามปลายเปิด พบว่า กลุ่มยังขาดการประสานงานและขาดการยอมรับซึ่งกันและกัน (ว8) กลุ่มเน้นบทบาทด้าน วิชาการน้อยมาก ควรจะให้มีการประชุมผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ เดือนละครั้ง (ว5) เท่าที่ผ่านมากลุ่มยังขาดการวางแผนและผู้บริหารยังเฉื่อยชา (ว5) และได้เสนอให้มีการจับคู่ระหว่างโรงเรียนขนาดใหญ่กับโรงเรียนขนาดเล็ก เพื่อให้ความช่วยเหลือซึ่งกัน และกัน (ว3)

ด้านผลการดำเนินงานโดยทั่วไป (ตารางที่ 37) พบว่า กลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มที่ 3 ได้รับการประเมินผลการดำเนินงานในระดับก่อนไปทางมากเกือบ ทุกด้าน ยกเว้นการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร ซึ่งได้รับผลการประเมินในระดับก่อนไป ทางน้อย

สำหรับแนวทางการดำเนินงานและสรุปผลการดำเนินงานในระดับรายกิจกรรม สรุปได้ดังตารางที่ 46

ตารางที่ 46 สรุปผลการประเมินแนวทางการดำเนินงาน และ ผลการดำเนินงานของกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มที่ 3

กิจกรรม	แนวทางการดำเนินงาน	ผลการดำเนินงาน
1. การประชุมประจำ เดือนของกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียน	การดำเนินงานเป็นไปได้อย่างดี (ตารางที่ 18)	ผลการดำเนินงานในคํานี้ได้รับผล เป็นที่น่าพอใจมาก (ตารางที่ 27)
2. การควบคุมคุณภาพการวัดผลด้วยวิธีกำหนดคําศาสตร์ส่วนคะแนนระหว่างภาคต่อ ปลายภาคเรียน	การดำเนินงานในคํานี้ยังบกพร่องในแง่ของการติดตามผลการนำมติที่ประชุมไปปฏิบัติ(ตารางที่ 19)	ผลงานคํานี้อยู่ในระดับที่น่าพอใจมาก (ตารางที่ 28)
3. การออกเยี่ยมและนิเทศงานของโรงเรียนต่างๆในเขตของกลุ่มโรงเรียน	กลุ่มยังบกพร่องในแง่ของความสม่ำเสมอของการออกเยี่ยม และผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ระบุว่ากรรมการบริหารกลุ่มไม่เคยออกเยี่ยมเลย(บ4)	ผลการประเมินโดยสรุปอยู่ในระดับมาก (ตารางที่ 29)
4. โครงการอบรมครูผู้สอนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย	-	บรรลุผลตามเป้าหมายในระดับก่อนไปทางมากและมาก ในทุกลักษณะที่มุ่งประเมิน(ตารางที่30)

จากผลสรุปเกี่ยวกับปัจจัยพื้นฐาน การดำเนินงาน และผลการดำเนินงานของกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มที่ 3 จะเห็นว่ากลุ่มโรงเรียน กลุ่มที่ 3 ยังบกพร่องในแง่ของแผนปฏิบัติการประจำปี ประสบปัญหาในเรื่องศูนย์กลางอำนาจของกลุ่มซึ่งไม่สะดวกแก่การติดต่อและขาดความสมบูรณ์ในศูนย์กลาง แนวทางการดำเนินงานโดยทั่วไปได้รับผลการประเมินในระดับต่ำกว่า เมื่อเทียบกับกลุ่มที่ 1 และ 2 (ตารางที่ 17) กลุ่มประสบปัญหาในเรื่องการประสานงานและการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ซึ่งสภาพปัญหาในด้านปัจจัยพื้นฐานและแนวทางการดำเนินงานในลักษณะนี้ ได้ส่งผลให้การดำเนินการในระดับรายกิจกรรมเกิดปัญหาขัดแย้ง เช่น ในกิจกรรมการควบคุมคุณภาพการวัดผล ปรากฏว่ากลุ่มยังบกพร่องในแง่ของการติดตามผลการนำมติที่ประชุมไปปฏิบัติ และการที่กลุ่มขาดแผนปฏิบัติการประจำปีที่เด่นชัด ได้ส่งผลให้การดำเนินงานในกิจกรรมการออกเยี่ยมและนิเทศงานโรงเรียนต่างๆ ไม่สามารถดำเนินการได้อย่างสม่ำเสมอและเกิดความคิดเห็นเชิงขัดแย้ง กล่าวคือ ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนได้แสดงความคิดเห็นว่า กรรมการบริหารกลุ่มไม่เคยออกเยี่ยมเลย(บ4)

### อภิปรายผล

#### ก. ผลการวิจัยในลักษณะของข้อค้นพบที่น่าสนใจ

นอกเหนือจากสรุปผลการวิเคราะห์และผลการประเมิน เพื่อคัดสรรคุณค่ากิจกรรมของกลุ่มโรงเรียนซึ่งได้ทำการสรุปเป็นรายกลุ่มโรงเรียนไปแล้วนั้น ข้อค้นพบในบางลักษณะ เช่น กลุ่มโรงเรียนยังดำเนินการในด้านวิชาการอยู่ในระดับน้อย ขาดระบบการติดตามผลการปฏิบัติงาน ฯลฯ ผลการวิจัยในลักษณะนี้สอดคล้องกับผลงานของนักวิจัยบางท่าน เช่น งานวิจัยของชูชาติ ทรัพย์มาก เรื่อง ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการของกลุ่มโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอ่างทอง ( 22 : 98-108) หรือ การวิจัยของ อุไร ชูติเนตร เรื่อง กระบวนการบริหารกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา ในส่วนกลาง (23 : 119-125) เป็นต้น การวิจัยครั้งนี้ยังได้พบสิ่งที่น่าสนใจบางประการ คือ

1. จากผลการวิจัยเกี่ยวกับกิจกรรมของกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มที่ 1 จะเห็นว่า กลุ่มโรงเรียน กลุ่มที่ 1 ได้รับคำชมจากผู้ทรงคุณวุฒิว่าเป็นกลุ่มที่มีผลงานอยู่ในระดับสูง แต่จากผลการประเมินในทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ ซึ่งเป็นนัก



ประเมินผลภายใน กลับปรากฏว่า แนวทางการดำเนินงานของกลุ่มโรงเรียนอยู่ในระดับที่ไม่น่าพอใจ(ตารางที่ 37) และผลการประเมินในแง่ของผลการดำเนินงานในหลายๆ ด้านอยู่ในระดับที่ต่ำกว่าเมื่อเทียบกับกลุ่มที่ 2 และ 3 ซึ่งในลักษณะนี้อาจเนื่องมาจาก ระบบการสื่อสารข่าวคราวความเคลื่อนไหวของกลุ่มยังไม่มีทีพอนและผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของกลุ่มน้อย ทำให้ตัดสินใจผลการดำเนินงานของกลุ่มอยู่ในระดับน้อยด้วย

2. จากผลการวิจัยเกี่ยวกับกิจกรรมของกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มที่ 2 จะเห็นว่า กลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มที่ 2 มีความพร้อมในด้านปัจจัยพื้นฐาน ทั้งปัจจัยบุคลากรและปัจจัยอำนวยความสะดวกต่อการบริหาร สภาพปัญหาส่วนหนึ่งที่เกิดขึ้นกับกลุ่มนี้ คือ ในส่วนของกิจกรรมพิเศษซึ่งเป็นกิจกรรมระยะยาวที่ต้องใช้เวลาในการดำเนินกิจกรรมเป็นระยะเวลายาวนาน คือ โครงการส่งเสริมการกีฬาของกลุ่ม โครงการส่งเสริมความเป็นเลิศทางปัญญาและจริยธรรม และโครงการจำหน่ายผลผลิตของนักเรียน ปรากฏว่าเกิดความคิดเห็นเชิงขัดแย้ง กล่าวคือ โครงการส่งเสริมการกีฬาของกลุ่ม มีผู้แสดงความคิดเห็นว่าขาดการวางแผนงานที่ดี(บ3) โครงการส่งเสริมความเป็นเลิศทางปัญญาและจริยธรรม มีผู้แสดงความคิดเห็นว่าขาดการติดตามผลงาน(บ3) และโครงการจำหน่ายผลผลิตของนักเรียน ซึ่งประสบปัญหาขาดผู้ประสานงานต่อเนื่องและขาดงบประมาณในการดำเนินการ( สุวิทย์ พ่วงลาภ,สัมภาษณ์, 9 เมษายน 2525 ) จนในที่สุดไม่สามารถดำเนินการตามแผนได้ ซึ่งจากลักษณะปัญหาที่เกิดขึ้นกับโครงการทั้งสามนี้ สาเหตุร่วมประการหนึ่งน่าจะเนื่องมาจากการขาดความเด่นชัดในขั้นตอนของการวางแผน กล่าวคือ ขาดความเด่นชัดในแง่ของการกำหนดวันเวลาที่ใช้ในการติดตามผลและควบคุมการปฏิบัติงานเป็นระยะๆและขาดการวางแผนในแง่ของงบประมาณในการดำเนินการ

3. จากผลการวิจัยเกี่ยวกับกิจกรรมของกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มที่ 3 จะเห็นว่า กลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มที่ 3 เป็นกลุ่มโรงเรียนขนาดใหญ่และเป็นกลุ่มโรงเรียนที่น่าจะมีความพร้อมในด้านปัจจัยพื้นฐานในระดับมาก แต่สภาพปัญหาส่วนหนึ่งที่เกิดขึ้นกับกลุ่มนี้คือ ขาดความพร้อมเพียงในแง่ของบุคลากรอื่นเนื่องมาจากขาดการยอมรับซึ่งกันและกัน หรือเกิดจากระบบอาวุโส ส่งผลให้การดำเนินงานของกลุ่มนี้ประสบปัญหาในอีกหลายด้านตามมา และส่งผลให้กลุ่มที่ 3 มีผลงานน้อย เมื่อเทียบกับกลุ่มที่ 1 และ 2

#### 4. จากการพิจารณาลักษณะร่วมเชิงเปรียบเทียบกิจกรรมของกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา ทั้ง 3 กลุ่ม

จากผลการวิจัยเกี่ยวกับกิจกรรมของกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา ทั้ง 3 กลุ่ม จะเห็นลักษณะร่วมที่เหมือนกันในแต่ละด้าน คือ ในด้านปัจจัยพื้นฐาน ปรากฏว่าทั้ง 3 กลุ่มยังขาดปฏิทินการปฏิบัติงานที่เด่นชัด และขาดศูนย์กลางอำนาจของกลุ่มที่ถาวร ซึ่งในเรื่องศูนย์กลางอำนาจของกลุ่มนี้ ปรากฏว่า กลุ่มที่ 3 ประสบปัญหาในแง่ของการขาดความเป็นศูนย์กลางด้วย ส่งผลให้เกิดความไม่สะดวกในการติดต่อประสานงาน และปัญหาในด้านวัสดุ-ครุภัณฑ์และงบประมาณก็เป็นสภาพปัญหาที่ประสบการขาดแคลนเหมือนกันทั้ง 3 กลุ่ม ในด้านปัญหาในการดำเนินงานนั้น ปรากฏว่าปัญหาส่วนหนึ่งเกิดขึ้นกับกิจกรรมปกติหรืองานประจำ (30 : 13) คือ การประชุมประจำเดือนของกรรมการบริหารกลุ่ม การควบคุมคุณภาพการวัดผล และการออกเยี่ยมและนิเทศงานของโรงเรียนต่างๆ ในเขตของกลุ่มโรงเรียน ลักษณะปัญหาที่เกิดขึ้น เช่น ขาดความพร้อมเพียงในการประชุมกรรมการบริหารกลุ่ม การออกเยี่ยมโรงเรียนต่างๆ ทำได้ไม่ทั่วถึงทั้งนี้เพราะมีข้อจำกัดในเรื่องเวลาและงบประมาณในการดำเนินการ เป็นต้น ซึ่งสาเหตุของปัญหาเหล่านี้ส่วนหนึ่งน่าจะมาจากการที่กลุ่มขาดแผนปฏิบัติการประจำปีที่เด่นชัดในส่วนที่เกี่ยวกับกิจกรรมปกติเหล่านี้ กล่าวคือ ขาดปฏิทินการปฏิบัติงานและขาดการระบุงบประมาณที่ใช้ในการดำเนินการอย่างเด่นชัด

อนึ่งหากเปรียบเทียบผลการประเมินระหว่างกลุ่มโรงเรียน จะเห็นว่า กลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มที่ 2 เป็นกลุ่มที่ได้รับผลการประเมินในเกือบทุกด้านและเกือบทุกลักษณะอยู่ในระดับที่สูงกว่า เมื่อเทียบกับกลุ่มที่ 1 และ 3 และเป็นที่น่าสังเกตว่า ในการสอบถามความคิดเห็น หรือความเชื่อถือของกรรมการบริหารกลุ่มต่อการใช้ระบบกลุ่มโรงเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ปรากฏว่าผลการวิเคราะห์ข้อมูลของกลุ่มที่ 2 มีค่าสูงสุด เมื่อเทียบกับกลุ่มที่ 1 และ 3 กล่าวคือ มีความเชื่อว่าระบบกลุ่มโรงเรียนสามารถพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้ในระดับมากเกือบทุกด้าน ในขณะที่คะแนนผลการประเมินของกลุ่มที่ 3 มีค่าต่ำสุด หรือ มีความเชื่อว่า ระบบกลุ่มโรงเรียนสามารถช่วยพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้ในระดับปานกลางเท่านั้น ในเกือบทุกด้าน (ตารางที่ 11) ซึ่งสภาพการณ์ส่งผลให้เป็นที่น่าสังเกตว่า ผลงานของกลุ่มที่ 3 ก็อยู่ในระดับที่น้อยกว่า เมื่อเทียบกับกลุ่มที่ 1 และ 2

## ข. ผลอันเนื่องมาจากการใช้แบบจำลองการประเมิน

จากการใช้แบบจำลองเกณฑ์ที่เน้นข้อสังเกตเป็นรูปแบบในการประเมินครั้งนี้ จะส่งผลต่อการนำแบบจำลองนี้ไปใช้ในโอกาสต่อไป โดยเฉพาะกับกิจกรรมการดำเนินงาน ในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน เช่น กิจกรรมของสมาคม กิจกรรมขององค์กรต่างๆ เป็นต้น ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้จึงเสมือนกับการพัฒนารูปแบบการประเมินให้มีความเข้มข้นมากยิ่งขึ้น และนำไปสู่แนวทางการปฏิบัติ ซึ่งการวิจัยในลักษณะนี้ก็มิมีนักวิจัยบางท่านได้เคยดำเนินการมาแล้ว เช่น สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และวรรณพร วิเชียรวงษ์ ได้ใช้แบบจำลองชิป ประเมินโปรแกรมการประชุมปฏิบัติการ เรื่อง การประเมินผลการเรียนของนิสิต ซึ่ง นอกจากหวังผลในเชิงประเมินแล้ว ก็มุ่งที่จะแสดงแนวทางการใช้รูปแบบอย่างเหมาะสม ไปในตัวด้วย (12 : 99-146) หรือในกรณีของสเปนเซอร์ (SPENCER, BARBARA BRANDI) ซึ่งได้ทำการพัฒนารูปแบบการประเมินโดยยึดแนวทางการประเมินความไม่สอดคล้องเป็นพื้นฐาน ด้วยวิธีการนำรูปแบบการประเมินไปประยุกต์ใช้กับโปรแกรมเฉพาะ 1 โปรแกรม แล้วทำการศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้น ก่อนที่จะสรุปออกมาเป็นรูปแบบที่เหมาะสม สำหรับการประเมินการจัดการศึกษาผู้ใหญ่ เพื่อชุมชน (22 : 4850-A)

อนึ่ง จากการใช้รูปแบบการประเมินครั้งนี้ ในขั้นต้นได้ทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงตรรกของแผนงานของกลุ่มโรงเรียน วิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างแผนงาน กับสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นจริง และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงประจักษ์ของสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นจริงโดยอาศัยข้อมูลความคิดเห็นของประธานกลุ่มเป็นหลัก สภาพการณ์บรรยายในขั้นตอนเหล่านี้ เสมือนการประเมินผลงานของกลุ่มโรงเรียนโดยยึดถือแผนงานของกลุ่มโรงเรียนเป็นเกณฑ์มาตรฐาน เป็นการประเมินโดยยึดเกณฑ์ที่กลุ่มโรงเรียนเองเป็นผู้กำหนด ส่วนการประเมินผลเพื่อตัดสินคุณค่า ในระดับที่ 2 เป็นการประเมินที่ยึดแนวทางมาตรฐานการดำเนินงานที่ควรจะเป็น เป็นหลัก ซึ่งการประเมินในสองระดับเช่นนี้ จะทำให้มองเห็นผลการดำเนินงานอย่างเด่นชัด และส่งผลต่อการนำผลการประเมินไปใช้ในโอกาสต่อไป อีกทั้งลักษณะเด่นที่เห็นได้อย่างเด่นชัดอีกประการหนึ่งในการใช้รูปแบบการประเมินครั้งนี้ คือ ขั้นตอนของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงประจักษ์ระหว่างปัจจัยพื้นฐาน กับการดำเนินงาน และผลการดำเนินงานของกลุ่มโรงเรียนโดยใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์จากแบบถามนั้น เสมือนกับการสรุปผลการประเมินไปในตัวนั่นเอง

ในส่วนที่เป็นปัญหาจากการใช้รูปแบบการประเมิน หรือแบบจำลองการประเมิน  
ในครั้งนี้ สรุปได้ดังนี้

เนื่องจากแบบจำลองที่ใช้เป็นแบบจำลองที่มีความยืดหยุ่นสูง ดังนั้นในขั้นตอนของ  
การกำหนดเป้าหมายที่จะศึกษา หรือเป้าหมายข้อมูลที่จะบรรจุในแต่ละเซลล์ของรูปแบบจึงขึ้น  
อยู่กับนักวิจัย กล่าวคือ ผู้วิจัยต่างบุคคลกันอาจกำหนดเป้าหมายที่จะศึกษาในแต่ละเซลล์  
แตกต่างกันได้ ซึ่งทางแก้ไขในเรื่องนี้อาจใช้ทีมงานวิจัยเป็นผู้ร่วมพิจารณากำหนดเป้าหมาย  
ที่จะศึกษาในแต่ละเซลล์เสียก่อน ปัญหาอีกประการหนึ่งที่พบคือ เป้าหมายที่จะศึกษาในแต่ละ  
เซลล์มีความคาบเกี่ยวกัน เช่น ในขั้นของการวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างแผนงานของ  
กลุ่มโรงเรียน กับสิ่งที่เกิดขึ้นจริง นั้น ผู้วิจัยได้กำหนดให้รายการกิจกรรมที่คาดหวังว่าจะทำ  
เป็นส่วนของการดำเนินงาน ( Transactions ) และจุดประสงค์ของแต่ละรายการกิจกรรม  
ได้ถูกกำหนดให้เป็นผลงานที่คาดหวัง ( Outcomes ) ต่อมาในขั้นตอนของการประเมินผลเพื่อ  
ตัดสินคุณค่ากิจกรรมของกลุ่มโรงเรียน ได้กำหนดให้แนวทางการดำเนินงานทั้งระดับต่างๆไป  
และในระดับรายการเป็นส่วนของการดำเนินงาน ( Transactions ) และได้กำหนดให้  
รายการกิจกรรมที่ได้ดำเนินการไปแล้วเป็นผลงานที่เกิดขึ้นจริง ( Outcomes ) ซึ่งสภาพ  
เช่นนี้อาจก่อให้เกิดปัญหาในแง่ของการสื่อความหมายได้ อีกทั้งการใช้กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเป็น  
ผู้ให้ความคิดเห็นในฐานะนักประเมินผลภายนอกนั้น ในกรณีที่ความคิดเห็นของกลุ่มผู้ทรงคุณ-  
วุฒิ เกิดขัดแย้งกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้จากแบบตาม ทำให้ยากแก่การพิจารณาตัดสินคุณค่า  
จะอย่างไรก็ตามปัญหาในลักษณะนี้ก็ เป็นข้อดีไปในตัวด้วย กล่าวคือ ทำให้ผู้วิจัยหันไปพิจารณา  
แนวทางการดำเนินงานว่ามีจุดเด่น จุดด้อยที่ใดหรือไม่ เช่นในกรณีที่ความคิดเห็นของผู้ช่วย  
ผู้บริหารฝ่ายวิชาการของกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มที่ 1 ที่พิจารณาว่าผลงานของกลุ่ม  
ที่ 1 อยู่ในระบับน้อย ในขณะที่ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่า กลุ่มที่ 1 เป็นกลุ่มโรงเรียนที่มีผล  
งานอยู่ในระบับมาก ซึ่งความคิดเห็นขัดแย้งนี้ทำให้สามารถวิเคราะห์พบว่า ส่วนหนึ่งน่าจะ  
เนื่องมาจากจุดอ่อนในแง่ของการประชาสัมพันธ์ข่าวสารความเคลื่อนไหวของกลุ่มและการให้  
ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการได้เข้ามีส่วนร่วมในกิจกรรมของกลุ่มในระบับน้อย ทำให้ประเมิน  
ผลงานของกลุ่มในระบับน้อยตามไปด้วย และปัญหาสุดท้ายที่ควรตระหนักในการใช้แบบจำลอง  
คือ ขั้นตอนของการพิจารณาความสัมพันธ์เชิงตรรกของแผนงานของกลุ่มโรงเรียนนั้น ใน  
กรณีที่ผู้วิจัยได้ทราบผลการดำเนินงานแล้ว กล่าวคือได้ทราบว่ากิจกรรมใดที่ได้ดำเนินการ  
และกิจกรรมใดที่ไม่สามารถดำเนินการได้พร้อมทั้งได้ทราบสาเหตุหรือจุดอ่อนแล้วด้วย ดังนั้น

การพิจารณาความสัมพันธ์เชิงตรรกของแผนงานหรือความเป็นไปได้และความเหมาะสมของแผน จึงมีโอกาที่จะเกิดอคติในข้อคิดเห็น หรือข้อวิจารณ์ได้

### ข้อเสนอแนะ

#### ก. เพื่อการปรับปรุงระบบงานของกลุ่มโรงเรียน

1. ในกรณีของกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มที่ 1 กิจกรรมที่กลุ่มได้ดำเนินการและให้ผลเป็นที่น่าพอใจ เช่น การประชุมประจำเดือนของกรรมการบริหารกลุ่ม การออกเยี่ยมและนิเทศงานของโรงเรียนต่างๆ และการควบคุมคุณภาพการวัดผล เป็นกิจกรรมที่ควรคงไว้ หรือควรดำเนินการต่อไป อีกทั้งความคาดหวังของกลุ่มในอันที่จะจัดให้มีศูนย์กลางอำนวยการของกลุ่มโรงเรียนที่ถาวรนั้น ก็เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของกลุ่มได้

สิ่งที่ควรได้รับการพิจารณาปรับปรุงในกรณีของกลุ่มนี้ คือ ระบบการประชาสัมพันธ์ข่าวสารความเคลื่อนไหวต่างๆของกลุ่ม ตลอดจนการติดตามผลการดำเนินงาน ควรให้ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการได้เข้าร่วมในกิจกรรมของกลุ่มให้มากยิ่งขึ้น ในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีควรให้โรงเรียนทุกโรงได้มีส่วนร่วมในการทำแผน และในการกำหนดรายการกิจกรรมที่จะดำเนินการนั้น ในกรณีที่กิจกรรมนั้นมุ่งจัดขึ้นเพื่อแก้ปัญหาการดำเนินงานในเขตของกลุ่มโรงเรียนก็ควรมีการสำรวจสภาพปัญหาอย่าง ค่นชัดก่อนการวางแผนงาน ทั้งนี้ เพื่อจะได้ทราบสภาพปัญหาอันแท้จริง จะส่งผลให้กิจกรรมตามแผนมีคุณค่ามากยิ่งขึ้น

2. ในกรณีของกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มที่ 2 ซึ่งเป็นกลุ่มที่ได้รับคำชมจากผู้ทรงคุณวุฒิว่า เป็นกลุ่มที่มีการประสานแผนอย่างดียิ่ง กรรมการบริหารกลุ่มมีความพร้อมเพรียงดีมาก กิจกรรมปกติที่กลุ่มนี้ได้ดำเนินการอยู่แล้วคือ การประชุมประจำเดือนของกรรมการบริหารกลุ่ม การออกเยี่ยมและนิเทศงานของโรงเรียนต่างๆและการควบคุมคุณภาพการวัดผลนั้น เป็นกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ในลักษณะเดียวกับกลุ่มที่ 1 เป็นกิจกรรมที่ควรดำเนินการต่อไป สำหรับโครงการพิเศษที่ได้ดำเนินการอยู่แล้ว เช่น โครงการจัดทำข้อสอบชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-2-3 เป็นโครงการที่ได้รับผลการประเมินคุณภาพในระดับสูง เป็นโครงการที่มีประโยชน์มาก ควรคงไว้และขยายโครงการ กล่าวคืออาจสร้างข้อสอบในทุกระดับชั้นและทุกรายวิชา รายวิชาละหลายๆฉบับ อีกทั้งข้อเสนอแนะของ

ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการที่เสนอให้มีการวิเคราะห์ข้อสอบที่สร้างขึ้นก็เป็นข้อเสนอแนะที่ควรพิจารณา ร่วมในการที่จะขยายกิจกรรมตามโครงการนี้ด้วย

สิ่งที่ควรพิจารณาปรับปรุง หรือหาทางแก้ไขในกรณีของกลุ่มนี้ คือ การวางแผนในโครงการระยะยาว ควรมีการจัดสรรงบประมาณที่เด่นชัดและมีการวางแผนเพื่อควบคุมการดำเนินงานเป็นระยะๆ เทคนิคที่สามารถนำมาใช้เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการควบคุมการปฏิบัติงาน เช่น Gantt Bar Chart, PERT หรือ Program Evaluation and Review Techniques เป็นต้น ซึ่งในเรื่องของการวางแผนงานในโครงการระยะยาวนี้ก็ควรเป็นกรณีตัวอย่างที่ดีสำหรับการวางแผนงานของกลุ่มโรงเรียนกลุ่มอื่นๆ ได้ด้วย

3. ในกรณีของกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มที่ 3 กิจกรรมปกติที่ได้ดำเนินการอยู่แล้วและให้ผลดี เช่น การประชุมประจำเดือนกรรมการบริหารกลุ่ม หรือการควบคุมคุณภาพการวัดผล เป็นกิจกรรมที่ควรดำเนินการต่อไป เช่นเดียวกับกลุ่มที่ 1 และ 2 ปัญหาที่ประสบในคานาศูนย์กลางอำนวยการของกลุ่มซึ่งไม่สะดวกต่อการติดต่อประสานงานนั้น แนวทางที่จะแก้ไขปัญหานี้ได้อาจใช้วิธีการแบ่งกลุ่มใหม่ กล่าวคืออาจแยกออกเป็น 2 กลุ่ม โรงเรียนโดยอาจยึดสภาพทางภูมิศาสตร์ หรืออาศัยความสมัครใจก็ได้ ในกรณีหลังจะเป็นการแก้ปัญหากการไม่ยอมรับซึ่งกันและกัน ซึ่งผู้บริหารได้อีกด้วย ปัญหาอีกบางประการที่พบ เช่น ความคิดเห็นเชิงขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนที่แสดงความคิดเห็นว่า กรรมการบริหารกลุ่มไม่เคยออกเยี่ยมโรงเรียนเลย ก็เป็นปัญหาที่ควรตระหนักและหาทางแก้ไข ทั้งนี้อาจใช้วิธีเชิญผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนให้เข้ามามีส่วนร่วมและมีบทบาทมากยิ่งขึ้น หรือร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดมากยิ่งขึ้น

4. แนวทางการปรับปรุงระบบงานของกลุ่มโรงเรียนโดยทั่วไป

ในส่วนที่เกี่ยวกับการปรับปรุงระบบงานของกลุ่มโรงเรียนโดยทั่วไปนั้น กลุ่มโรงเรียนควรจัดตั้งศูนย์กลางอำนวยการของกลุ่มที่ถาวร เพื่อประโยชน์ในการติดต่อประสานงาน ในการทำแผนปฏิบัติการประจำปีควรใช้เทคนิคการระดมพลังสมอง กล่าวคืออาจใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ หรือผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายต่างๆ ได้เข้ามีส่วนร่วมในการวางแผนด้วย ในการวางแผนงานของกลุ่มควรมีทั้งแผนปฏิบัติการประจำปี (Operation Plan) และปฏิทินการปฏิบัติงาน (Working Calendar) (30 : 13) หรือถ้ามีแผน

ระยะยาวด้วยก็จะเป็นการเสริมประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้เป็นอย่างดี ในกรณีของแผนปฏิบัติการประจำปีนั้น ควรระบุทั้งกิจกรรมปกติที่จะทำและกิจกรรมพิเศษไว้อย่างชัดเจน ซึ่งจะช่วยให้ลดปัญหาความขัดแย้งในขณะที่ยังดำเนินงานได้ ในแง่ของการติดตามผลการดำเนินงาน กลุ่มโรงเรียนควรแต่งตั้งกรรมการเพื่อติดตามผลการดำเนินงานของกลุ่มโดยเฉพาะ ในขณะที่เดียวกันระบบข้อมูลของกลุ่มโรงเรียนก็เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง ควรได้รับการแก้ไขปรับปรุง ซึ่งในเรื่องนี้ จากความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่ว่ากลุ่มโรงเรียนยังปฏิบัติการในด้านติดตามผลการดำเนินงานในระดับน้อยนั้น สาเหตุประการหนึ่งน่าจะเนื่องมาจากการขาดความเป็นระบบในด้านข้อมูลของแต่ละโรงเรียน และของกลุ่มโรงเรียน

## ข. เพื่อการศึกษาวิจัยในโอกาสต่อไป

1. ควรใช้แบบจำลองเกณฑ์นิยามของส.ต.ก.ประเมินกิจกรรมของกลุ่มโรงเรียน หรือกิจกรรมขององค์การใดๆ ทั้งนี้โดยเริ่มใช้แบบจำลองคู่ควบไปกับการวางแผนงาน กล่าวคือ หน้าที่ที่มีการวางแผนงาน ก็มีคณะผู้ประเมินทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงตรรกของแผนงานคู่ควบไปด้วย ซึ่งในลักษณะนี้ นอกจากจะส่งผลต่อการปรับปรุงแผนงานได้ทันทีแล้ว ยังสามารถวิเคราะห์ความสอดคล้องและความไม่สอดคล้องระหว่างแผนงาน กับสิ่งที่เกิดขึ้นจริงได้อย่างละเอียด และส่งผลต่อการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงประจักษ์ได้อย่างเด่นชัดอีกด้วย จะอย่างไรก็ตามในการนำแบบจำลองไปใช้ ก็ควรคำนึงถึงจุดเด่นและจุดด้อยในบางลักษณะของแบบจำลองด้วย<sup>1</sup>

2. ควรมีการศึกษาเพื่อพัฒนารูปแบบการประเมินเพื่อนำไปใช้ในการประเมินกิจกรรมในลักษณะของงานของกลุ่มโรงเรียนโดยเฉพาะ ทั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการติดตามผลและการควบคุมการดำเนินงานของกลุ่มโรงเรียนในโอกาสต่อไป

3. ควรมีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความเชื่อถือ หรือความศรัทธาต่อระบบนวัตกรรมใดๆ กับพฤติกรรมของกลุ่มบุคคล หรือผลงานของกลุ่ม เช่น "ความเชื่อถือต่อการใช้ระบบกลุ่มโรงเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา กับพฤติกรรมความร่วมมือและผลงานของกลุ่ม " เป็นต้น

1 ดูการอภิปรายผลอันเนื่องมาจากการใช้แบบจำลอง หน้า 147-148