

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

สรุป

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการบริหารการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง เป็นผู้บริหารโรงเรียนและผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย ปีการศึกษา 2541 มีผลสรุปดังต่อไปนี้

สรุปโดยภาพรวมแล้ว การบริหารงานที่มีระดับการปฏิบัติมากที่สุดคือ การบริหารการจัดตารางการเรียนการสอน และการบริหารการจัดครูเข้าสอน รองลงไปมีระดับการปฏิบัติมาก ได้แก่ การบริหารการจัดแผนการเรียน การบริหารสื่อการเรียนการสอน การบริหารการจัดกระบวนการเรียนการสอน การบริหารการจัดทำแผนการสอน และการบริหารการนำหลักสูตรไปใช้ สิ่งที่พบชี้ชัดว่า ภารกิจการบริหารด้านการวางแผน มีระดับการปฏิบัติสูงกว่าการนำองค์การและการควบคุมดูแล สำหรับปัญหาจากการบริหารการจัดการเรียนการสอนที่พบมากที่สุดคือ การขาดแคลนครูในบางสาขาวิชา และข้อเสนอแนะที่พบมากที่สุดเช่นเดียวกันคือ ควรพัฒนาครูให้สอนได้คนละหลายวิชา นอกจากนี้ถ้าแยกสรุปการบริหารงานการเรียนการสอนแต่ละงานจะได้ดังนี้

1. การบริหารการนำหลักสูตรไปใช้ พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะด้านการวางแผน มีการปฏิบัติมากกว่าด้านอื่นๆ ซึ่งได้แก่การเตรียมเอกสารหลักสูตร คู่มือหลักสูตรไว้ให้ครูศึกษาค้นคว้า และการประชุมครูเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้หลักสูตร ส่วนด้านที่มีการปฏิบัติน้อยคือด้านการจัดองค์การ ได้แก่ การสร้างหลักสูตรรายวิชาเลือกเสรีเพื่อใช้ในท้องถิ่นของครูผู้สอน

พบปัญหาและข้อเสนอแนะที่สำคัญ ได้แก่ ครูขาดความรู้ความเข้าใจในการปรับปรุงหลักสูตรให้สอดคล้องกับท้องถิ่น หลักสูตรไม่สอดคล้องกับท้องถิ่น การสร้างหลักสูตรท้องถิ่นยังไม่เป็นรูปธรรม การประชาสัมพันธ์การใช้หลักสูตรไปยังผู้ปกครองยังไม่ทั่วถึง ไม่

สามารถประสานงานการเปิดสอนวิชาเลือกเสรีในท้องถิ่นได้ การนำหลักสูตรไปใช้จึงขาดประสิทธิภาพ ดังนั้นควร จัดอบรม สัมมนา สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการทำหลักสูตรท้องถิ่น มีการเก็บข้อมูลความต้องการของท้องถิ่น นิเทศการใช้หลักสูตร ประเมินการใช้หลักสูตร และเผยแพร่หลักสูตรท้องถิ่นที่ประสบผลสำเร็จแล้ว

2. การบริหารการจัดแผนการเรียนรู้ พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะด้านการจัดองค์การมีระดับการปฏิบัติมากที่สุดคือ มีการจัดแผนการเรียนรู้ร่วมกับหัวหน้าหมวดวิชา และด้านการวางแผนคือ ศึกษาหลักสูตรก่อนจัดแผนการเรียนรู้ นอกจากนี้ยังมีด้านการนำองค์การคือ มีการประสานงานกับหัวหน้าหมวดวิชา เพื่อเปิดวิชาเลือกเสรีหรือการจัดกลุ่มการเรียนรู้ แต่ด้านที่มีระดับการปฏิบัติต่ำกว่าด้านอื่น ๆ ยังคงเป็นด้านการนำองค์การคือ การจัดแผนการเรียนรู้ให้สอดคล้องแหล่งวิทยาการในท้องถิ่น

พบปัญหาและข้อเสนอแนะที่สำคัญได้แก่ ไม่สามารถจัดวิชาเลือกเสรีได้หลากหลาย และสนองความต้องการได้ ขาดการสำรวจความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน ขาดครูบางสาขาวิชา ครูมีคาบสอนมาก นักเรียนไม่ได้เลือกแผนการเรียนรู้ตามความถนัดของตนเอง และกลุ่มโรงเรียนไม่สามารถจัดแผนการเรียนรู้ได้สอดคล้องกัน ดังนั้น กรมเจ้าสังกัดควรจัดอัตรากำลังเพิ่มขึ้น ควรสำรวจสภาพแวดล้อมในชุมชนก่อนจัดแผนการเรียนรู้ ควรแนะแนวการเลือกแผนการเรียนรู้แก่นักเรียน รวมทั้งมีการวางแผนการเปิดแผนการเรียนรู้ร่วมกับโรงเรียนในสหวิทยาเขต

3. การบริหารการจัดครูเข้าสอน พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเฉพาะด้านการจัดองค์การ ซึ่งมีการปฏิบัติมากที่สุดและมากกว่าด้านอื่น ๆ ได้แก่ การจัดครูเข้าสอน โดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ ความถนัด และความเหมาะสมโดยคณะทำงาน กับด้านการนำองค์การ ซึ่งได้แก่การพิจารณาจัดครูเข้าสอนทุกหมวดวิชาก่อนมีการจัดตารางการเรียนการสอน ส่วนด้านที่มีระดับการปฏิบัติต่ำกว่าด้านอื่น ๆ คือ การควบคุมดูแล ซึ่งได้แก่การจัดให้มีการรายงานการเข้าสอนอย่างสม่ำเสมอ

พบปัญหาและข้อเสนอแนะที่สำคัญได้แก่ ขาดแคลนครูในบางสาขาวิชา แต่ละคนจะรับผิดชอบหลายระดับชั้น หลายวิชาและมีคาบสอนมาก มีกิจกรรมพิเศษมาก โดยไม่สามารถเฉลี่ยคาบสอนให้ใกล้เคียงกันได้ ดังนั้นควรส่งเสริมพัฒนาครูที่มีอยู่ให้สอนได้คนละหลายวิชา ให้เทคโนโลยีช่วยเป็นการลดปัญหาการขาดแคลนครู กรมเจ้าสังกัดควรจัดอัตรากำลังแต่ละสาขาวิชาให้เหมาะสมและเพิ่มอัตราจ้าง ตลอดจนการรับย้ายครูใหม่ ควรให้ตรงตามวิชาเอกที่

โรงเรียนต้องการ

4. การบริหารจัดการตารางการเรียนการสอน พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านการนำองค์การนั้น มีการปฏิบัติมากกว่าการบริหารด้านอื่นๆ ซึ่งได้แก่ มีการจัดการสอนส่วนบุคคล ตารางเรียนรวมของนักเรียน และตารางสอนรวมของหมวดวิชา ส่วนในด้านการควบคุมดูแลซึ่งมีระดับปฏิบัติต่ำกว่าด้านอื่นๆ แต่ก็ยังอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การประเมินความพึงพอใจของครูและนักเรียนในตารางการเรียนการสอนที่จัดให้

พบปัญหาและข้อเสนอแนะที่สำคัญ ได้แก่ ห้องเรียนและครูมีไม่เพียงพอ การจัดช่วงเวลาเรียนไม่เหมาะสมกับลักษณะวิชา ครูที่มีงานพิเศษมาก ๆ มีเงื่อนไขของการจัดการเรียนการสอน ทำให้การจัดไม่สะดวก ลงตัวยาก ไม่เป็นที่พอใจของครูในโรงเรียน ควรใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยจัด จัดแบบเดินเรียน ให้ครูในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการจัด สำหรับเงื่อนไขในการจัดการเรียนการสอนควรพิจารณาตามลักษณะงานและให้ความสำคัญเท่าที่จำเป็น

5. การบริหารจัดการทำแผนการสอน พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะด้านการวางแผน ซึ่งมีการปฏิบัติมากที่สุดและมากกว่าด้านอื่นๆ ซึ่งได้แก่มีการประชุมครูเพื่อทำความเข้าใจและให้ครูเห็นความสำคัญของการทำและใช้แผนการสอน นอกจากนี้ด้านการนำองค์การ ซึ่งมีการปฏิบัติในระดับมาก คือการแนะนำให้ครูใช้แผนการสอนเป็นหลักในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการการเขียนแผนการสอนของครูที่เน้นกระบวนการ ส่วนด้านที่มีระดับการปฏิบัติต่ำกว่าด้านอื่นๆ แต่ยังอยู่ในระดับมากคือ ด้านการควบคุมดูแล ซึ่งได้แก่ การตรวจสอบการเขียนแผนการสอนของครูอย่างทั่วถึง

พบปัญหาและข้อเสนอแนะที่สำคัญได้แก่ ครูไม่เห็นความสำคัญของแผนการสอน มีทั้งไม่ทำ ทำไม่ครบทุกรายวิชา ทำล่าช้า ทำเพื่อส่งแต่ไม่ได้นำไปใช้เพราะสอนคนละหลายวิชา ขาดความชำนาญ ขาดความมั่นใจ แผนการสอนขาดคุณภาพ ไม่ครอบคลุมกิจกรรมทั้งหมด ขาดการนิเทศติดตามทำแผนการสอน ดังนั้น ผู้บริหารควรนิเทศ ติดตาม กระตุ้น ให้กำลังใจ การจัดทำแผนการสอนล่วงหน้าและนำไปใช้อย่างสม่ำเสมอ และใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินการปฏิบัติงานประจำปีด้วย แผนการสอนควรมีความยืดหยุ่นได้มาก นอกจากนี้กลุ่มโรงเรียนควรจัดสัมมนาการทำแผนการสอนอย่างต่อเนื่อง

6. การบริหารจัดการกระบวนการเรียนการสอน พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยด้านการวางแผน นั้นมีการปฏิบัติมากที่สุด ได้แก่ การกำหนดให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้

โดยเน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง และด้านการควบคุมดูแล มีการปฏิบัติในระดับมาก ได้แก่ การประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและนำไปปรับปรุงการเรียนการสอน รวมทั้งด้านการนำองค์การ ซึ่งได้แก่ การกระตุ้นให้ครูแต่ละหมวดวิชาวิเคราะห์ปัญหาการเรียนการสอนร่วมกัน ซึ่งมีระดับการปฏิบัติมากเท่ากันกับด้านการจัดองค์การ ได้แก่ การประชุม การสัมมนา เพื่อปรับปรุงหรือพัฒนาวิธีสอนอย่างสม่ำเสมอ ส่วนด้านการนำองค์การซึ่งมีระดับการปฏิบัติต่ำกว่าด้านอื่น ๆ ได้แก่ การเชิญผู้ทรงคุณวุฒิและภูมิปัญญาท้องถิ่นมาให้ความรู้แก่นักเรียน

พบปัญหาและข้อเสนอแนะที่สำคัญได้แก่ ครูไม่ใช้กระบวนการเรียนการสอนที่เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง ขาดความตระหนักในบทบาทหน้าที่ ขาดความกระตือรือร้น ขาดวิทยากรท้องถิ่นที่ถ่ายทอดได้ดีมาช่วยสอนบางรายวิชา การบริการห้องสมุดยังไม่สามารถสนับสนุนการเรียนการสอนได้ดีพอ และระบบการบริหารโรงเรียนไม่สามารถแก้ปัญหาการจัดกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลางได้ ดังนั้นจึงควรจัดกิจกรรมพัฒนากระบวนการเรียนการสอนด้วยกระบวนการที่หลากหลาย โดยการนิเทศภายใน ซึ่งให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนการจัดการเรียนการสอนและโดยกลุ่มโรงเรียนจัดครูแม่แบบออกนิเทศเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง นอกจากนี้ควรฝึกฝนให้นักเรียนรู้วิธีศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง โดยจัดหาหนังสือในห้องสมุดให้เพียงพอ

7. การบริหารสื่อการเรียนการสอน พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะด้านการวางแผน มีการปฏิบัติมากที่สุดได้แก่ การวางแผนให้ครูใช้สื่อการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ รองลงไปได้แก่ การวางแผนให้ครูมีการจัดหา ผลิต และใช้สื่อการเรียนการสอนตลอดปี ด้านการนำองค์การ มีการปฏิบัติมาก ซึ่งได้แก่ การกระตุ้นให้ครูใช้สื่อการเรียนการสอนที่ทันสมัยและเหมาะสมกับกิจกรรมการเรียนการสอน ด้านการควบคุมดูแล มีการปฏิบัติมากเช่นเดียวกัน ซึ่งได้แก่ การขอความร่วมมือจากครูในการจัดหา ผลิตสื่อการเรียนการสอนอย่างประหยัดงบประมาณ ส่วนด้านการนำองค์การมีการปฏิบัติอยู่ในระดับต่ำกว่าด้านอื่น ๆ ได้แก่ การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับเทคนิคการผลิตและใช้สื่อการเรียนการสอน เทคโนโลยีใหม่ ๆ ในโรงเรียน

พบปัญหาและข้อเสนอแนะที่สำคัญได้แก่ ครูใช้สื่อการเรียนการสอนน้อย ครูขาดความรู้เทคนิคการผลิตสื่อ รวมทั้งไม่สนใจการผลิตสื่อ หรือผลิตสื่อเพื่อส่งเข้าประกวดแต่ไม่นำไปใช้ สื่อการเรียนการสอนไม่ทันสมัย ไม่น่าสนใจ ไม่มีคุณภาพ ไม่เพียงพอ ไม่หลากหลาย ใช้งบประมาณการผลิตไม่คุ้มค่า ไม่มีสถานที่เก็บและขาดบุคลากรดูแล ดังนั้นจึงควร

รณรงค์ ส่งเสริม กระตุ้นให้ครูผลิตสื่อการเรียนการสอนให้หลากหลาย ให้เพียงพอ โดยจัดงบประมาณการผลิตสื่อเป็นหมวดวิชา ให้ครูมีโอกาสเห็นตัวอย่างสื่อของหน่วยงานอื่น ให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนการจัดหาสื่อ ส่งเสริมการใช้วัสดุท้องถิ่นในการผลิตสื่อ มีการแสดงสื่อนวัตกรรมที่ครูผลิตขึ้น จัดเป็นศูนย์สื่อการเรียนการสอนภายในโรงเรียน โดยมีการติดตาม ประเมินผลการใช้สื่อการเรียนการสอน นอกจากนี้ควรจัดศูนย์บริการสื่อการเรียนการสอนของกลุ่มโรงเรียน

อภิปรายผล

จากผลการศึกษาครั้งนี้ พบประเด็นสำคัญๆ ของสภาพการบริหาร การจัดการเรียน การสอน ทั้ง 7 งาน ผู้ศึกษาเห็นว่าควรนำมาอภิปรายผลดังนี้

การบริหารจัดการเรียนการสอนในภาพรวมแล้วมีการปฏิบัติในระดับมาก โดยเฉพาะการบริหารจัดการตารางการเรียนการสอนและการบริหารการจัดครูเข้าสอนมีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด แสดงว่า การบริหารงานการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด กรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย มีผลเป็นที่น่าพอใจ จากภารกิจการบริหารทั้ง 4 ด้านใน ภาพรวมด้านการวางแผนมีระดับการปฏิบัติค่อนข้างเด่นเกือบทุกงาน แต่ด้านการนำองค์การและ การควบคุมดูแลมีระดับการปฏิบัติที่ต่ำกว่า ทั้งนี้อาจเป็นเพราะมีการวางแผนในการบริหาร การจัดการเรียนการสอน แต่ยังขาดการทำความเข้าใจ ชี้นะ ร่วมมือ ให้กำลังใจ นิเทศ กำกับ ติดตามดูแลบุคลากรในโรงเรียนอย่างใกล้ชิด แสดงว่าการบริหารจัดการเรียนการสอนไม่ได้ จัดตามหลักวิชาเท่าที่ควร จึงยังไม่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติจริงได้ ดังนั้น โรงเรียนที่มีการ วางแผนไว้เป็นอย่างดี แต่ครูผู้สอนไม่ปฏิบัติหลาย ๆ ด้านตามแผนที่วางไว้ โรงเรียนอาจต้องม การปรับเปลี่ยนกระบวนการขั้นตอนในการบริหารจัดการเรียนการสอน น่าจะทำให้โรงเรียนมัธยม ศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย บริหารงานการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

สำหรับการบริหารจัดการเรียนการสอนแต่ละงาน อภิปรายผลได้ดังนี้

1. การบริหารการนำหลักสูตรไปใช้ พบว่าในภาพรวมแล้วมีระดับการปฏิบัติต่ำกว่า การบริหารจัดการเรียนการสอนด้านอื่น ทั้ง ๆ ที่หลักสูตรถือได้ว่าเป็นแม่บทและเป็นหัวใจ ของการศึกษา และการนำหลักสูตรไปใช้เป็นการเริ่มต้นของการบริหารการเรียนการสอน หาก การบริหารการนำหลักสูตรไปใช้มีปัญหาแล้ว ย่อมมีผลกระทบต่อการบริหารจัดการเรียนการ

สอนด้านอื่นด้วย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะหลักสูตรที่ใช้ปัจจุบันนี้ปรับปรุงและประกาศใช้มาตั้งแต่ปี พุทธศักราช 2534 ผู้บริหารมองข้ามในการนำหลักสูตรไปใช้ไม่ได้ศึกษาในรายละเอียดเท่าที่ควร ให้ความสำคัญน้อย ซึ่งไม่สอดคล้องกับคุณฐิ พงศ์ศาสตร์ (2533) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารในฐานะ ผู้นำทางการใช้หลักสูตร ต้องสนใจทำความเข้าใจหลักสูตรโดยละเอียด ชักนำ วางมาตรการ ให้ครูผู้สอนสนใจหลักสูตรให้เข้าใจแจ่มแจ้ง ครูอาจารย์ในโรงเรียนเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการ นำเอาหลักสูตรไปใช้ นอกจากนี้ผลการศึกษายังพบว่าด้านการวางแผน มีการปฏิบัติเกี่ยวกับการ เตรียมเอกสารหลักสูตร คู่มือหลักสูตรไว้ให้ครูศึกษาค้นคว้า ประชุมทำความเข้าใจเกี่ยวกับการ ใช้หลักสูตร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของประสงค์ ปัญธิยา (2533) ศิริธร สุขโขใจ (2531) และฉวีวรรณ เต็มพิทักษ์ (2528) ที่มีผลสรุปออกมาทำนองเดียวกันว่า การบริหาร หลักสูตรและเอกสารการใช้หลักสูตรอยู่ในระดับมาก แต่ด้านการจัดองค์การเกี่ยวกับการสร้าง หลักสูตรรายวิชาเลือกเสรีเพื่อใช้ในท้องถิ่นของครูผู้สอนมีการปฏิบัติน้อย ซึ่งต่ำกว่าทุก ๆ ด้าน ในการศึกษาครั้งนี้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารมีการวางแผนไว้ แผนไม่ชัดเจน ขาดการสร้าง ความเข้าใจให้แก่ครูผู้สอนให้เห็นความสำคัญ ความจำเป็นและมีส่วนร่วมที่จะต้องปรับหลักสูตร ให้สอดคล้องกับท้องถิ่น รวมทั้งขาดการประสานงานระหว่างผู้บริหารและครูผู้สอน หรืออาจ เป็นดังที่เสริมศรี ไชยสร (2528) กล่าวไว้ว่า ครูผู้สอนยึดมั่นในหลักสูตรที่กระทรวง ศึกษาธิการกำหนดขึ้น จนไม่คิดสร้างสรรค์เพิ่มเติมตามความเหมาะสมของทรัพยากรท้องถิ่น นั้น ๆ หรือกล่าวได้ว่าครูยึดหนังสือเรียนมากเกินไป จึงทำให้มีการวางแผนไว้สูงกว่าการปฏิบัติ จริง แต่ไม่สามารถทำตามแผนได้ ซึ่งถือว่าเป็นความล้มเหลวของการบริหารการนำหลักสูตรไป ใช้

2. การบริหารการจัดแผนการเรียน พบว่าด้านการนำองค์การมีการจัดแผนการเรียน ให้สอดคล้องกับแหล่งวิทยาการในท้องถิ่น มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าด้านอื่น ๆ แต่ก็ยังอยู่ในระดับปฏิบัติ มาก ที่เป็นดังนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนไม่ได้เห็นความสำคัญในการสอนวิชาชีพและ แต่ละโรงเรียนได้จัดแผนการเรียนให้ครอบคลุมกลุ่มวิชาต่าง ๆ มากที่สุดเท่าที่มีความพร้อมใน โรงเรียนแล้ว แต่ไม่ได้คำนึงถึงหลักการจัดแผนการเรียน ถึงอย่างไรก็ตามผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ ต่อการเลือกเรียนตามความสนใจของนักเรียน ดังที่กนก จันทร์ขจร (2532) กล่าวไว้ว่า นักเรียนและโรงเรียนต้องร่วมกันกำหนดรายวิชาเรียนตามความรู้ ความสามารถ ความสนใจ และความต้องการของนักเรียนว่าจะมุ่งสู่สถาบันชั้นสูงหรือการประกอบอาชีพ และปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535) กล่าวไว้ว่าการจัดแผนการเรียนควรมีการสำรวจสภาพท้องถิ่น ความ

ต้องการของนักเรียนและความต้องการของสถานประกอบการ แต่จากการศึกษาของสุภาพ หงษ์ทอง (2540) พบว่าการจัดแผนการเรียนไม่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน ดังนั้น โรงเรียนที่ต้องการปรับปรุงการจัดแผนการเรียนให้สอดคล้องกับแหล่งวิทยาการในท้องถิ่น ต้องให้ความสำคัญกับการสำรวจข้อมูลของท้องถิ่นเพื่อนำมาประกอบการบริหารจัดการจัดแผนการเรียนให้เหมาะสมต่อไป

3. การบริหารจัดการครูเข้าสอน พบว่าในภาพรวมแล้วมีระดับการปฏิบัติมากที่สุด ในด้านการจัดองค์การเกี่ยวกับกิจกรรมการจัดครูเข้าสอนโดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ ความถนัด และความเหมาะสมโดยคณะทำงาน มีการปฏิบัติในระดับมากที่สุดด้วย อาจเป็นเพราะการเรียนการสอนในระดับมัธยมศึกษามีเนื้อหาวิชาที่มีรายละเอียดแยกเป็นวิชาๆ ครูที่จะทำการสอนได้ต้องมีความมั่นใจในตนเองพอสมควร ซึ่งผลการศึกษาสอดคล้องกับผลการวิจัยของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (2537) ที่มีการจัดครูเข้าสอนได้ตรงตามความสามารถและความถนัดในระดับมาก และเป็นไปตามแนวทางการจัดครูเข้าสอนของกรมสามัญศึกษา (2533) และมหาวิทยาลัยโยธยธรราช (2526) ซึ่งกล่าวทำนองเดียวกันว่า หลักการจัดครูเข้าสอนระดับมัธยมศึกษา คือจัดตามวิชาเอกหรือวิชาโท หรือตามความถนัด ความพอใจ หรือวิชาที่มีประสบการณ์ จากผลที่เกิดขึ้นเช่นนี้ ผู้ศึกษามีความเห็นว่าโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการครูเข้าสอนได้อย่างเหมาะสมนั้น ย่อมทำให้เกิดบรรยากาศในการเรียนการสอนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนดีขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้การเรียนการสอนบรรลุจุดหมายของหลักสูตร แต่ด้านการควบคุมดูแล ยังควรปรับปรุงในกิจกรรมการจัดให้มีการรายงานการเข้าสอนอย่างสม่ำเสมอซึ่งมีระดับการปฏิบัติต่ำกว่าด้านอื่น ๆ ถ้าผู้บริหารให้ความสำคัญในการควบคุมดูแล มีการติดตามผลการเข้าสอนของครูอย่างสม่ำเสมอ จะทำให้ทราบข้อมูล สามารถปรับปรุงพัฒนาการบริหารจัดการเรียนการสอนได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังมีปัญหาที่สำคัญคือ ขาดแคลนครูในบางสาขาวิชา แต่ละคนรับผิดชอบหลายระดับชั้นหลายวิชา โดยมีข้อเสนอแนะที่ดีคือ ควรส่งเสริมพัฒนาครูที่มีอยู่ให้สอนได้คนละหลายวิชา ใช้เทคโนโลยีช่วยในการเรียนการสอน ซึ่งเหมาะกับภาวะเศรษฐกิจของประเทศในปัจจุบันที่พยายามจะลดจำนวนบุคลากรลง แต่เพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากรที่มีอยู่ให้สูงขึ้น และพัฒนาตนเองให้ก้าวทันกับเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อคุณภาพในการบริหารจัดการเรียนการสอน

4. การบริหารจัดการตารางการเรียนการสอน แม้ว่าในภาพรวมและด้านการนำองค์การมีระดับการปฏิบัติมากที่สุด แต่ยังคงปรับปรุงในด้านการควบคุมดูแลเกี่ยวกับกิจกรรม

ประเมินความพึงพอใจของครูและนักเรียนในตารางการเรียนการสอนที่จัดให้ ที่มีระดับปฏิบัติต่ำกว่าด้านอื่นๆ ที่เป็นเช่นนี้อาจมีความเข้าใจว่า กระบวนการจัดตารางการเรียนการสอนเมื่อดำเนินการเสร็จ ประกาศใช้แล้วไม่พบปัญหาอะไรก็ถือว่าถูกต้องเรียบร้อย โดยไม่คำนึงถึงความเหมาะสม จึงไม่เห็นความจำเป็นของการประเมินความพึงพอใจจากครูและนักเรียน จึงทำให้ขาดการควบคุมดูแล ซึ่งถือว่ามีความสำคัญมาก สำหรับผู้เป็นหัวหน้างานจะต้องคอยควบคุมการปฏิบัติงานของคณะทำงานให้มีการประเมินผลการจัดตารางการเรียนการสอน ดังที่ สมพงศ์ เกษมสิน (2521) กล่าวว่า การควบคุมเป็นกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้ดำเนินไปในขอบเขตหรือกรอบที่กำหนดไว้ จากการศึกษาครั้งนี้พบปัญหาว่า ตารางการเรียนการสอนที่จัดให้ไม่เป็นที่พึงพอใจของครูในโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของสุรัตน์ เจียตระกูล (2521) และสุภาพ หงษ์ทอง (2540) ที่พบว่าการจัดตารางการเรียนการสอนไม่เหมาะสมกับสภาพความต้องการของบุคลากร และมีความพึงพอใจน้อย ดังนั้นในการบริหารการจัดตารางการเรียนการสอนทุกครั้งจะต้องมีการกำกับติดตาม ประเมินความเหมาะสมของตารางการเรียนการสอนที่ประกาศใช้เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับปรับปรุงแก้ไขการจัดครั้งต่อไป

5. การบริหารการวางแผนการสอน พบว่าด้านการวางแผน มีการประชุมครูเพื่อทำความเข้าใจ และให้เห็นความสำคัญของการทำและใช้แผนการสอน มีระดับการปฏิบัติมากเป็นลำดับแรก แต่ปัญหาที่พบส่วนใหญ่แล้วครูไม่เห็นความสำคัญของแผนการสอน ซึ่งผลที่เกิดขึ้นขัดแย้งกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการวางแผนให้มีการประชุมครูเพื่อสร้างความเข้าใจและให้ครูเห็นความสำคัญของแผนการสอนในโรงเรียนนั้น เป็นการวางแผนที่ไม่ได้เกิดขึ้นจากครูทั้งโรงเรียนร่วมกันคิด แต่เป็นการวางแผนของฝ่ายบริหารเท่านั้น เพราะกรมสามัญศึกษา (2540) ได้กำหนดให้เรื่องการทำแผนการสอนเป็นเกณฑ์หนึ่งในการประเมินมาตรฐานโรงเรียน จึงเป็นเหตุให้โรงเรียนกำหนดเป็นนโยบายให้ครูผู้สอนจัดทำแผนการสอน นอกจากนี้ผลการศึกษายังใกล้เคียงกับผลการศึกษาของประสิทธิ์ คันชองทองและจุฑามาศ เกิดแก้วฟ้า (2534) ที่พบว่าผู้บริหารให้ความสำคัญสูงสุดและส่งเสริมการจัดทำแผนการสอน ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะการวางแผนในโรงเรียนไม่ได้ปฏิบัติตามขั้นตอนการวางแผน ดังที่สุรพล บัวพิมพ์ (2538) กล่าวว่า วัฏจักรเตรียมการวางแผนให้เกิดความตระหนัก มีข้อมูล วิเคราะห์สภาพปัจจุบันปัญหาผลการประเมินการปฏิบัติงานที่ผ่านมา กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย กำหนดแผนงาน ลงมือปฏิบัติ และติดตามประเมินผล จึงทำให้ครูไม่เห็นความสำคัญของการทำแผนการสอน อันมีผลกระทบต่อการบริหารการจัดกระบวนการเรียนการสอนเป็นอย่างมาก เพราะครูไม่มีแนวทางสอนที่

ชัดเจน ไม่เห็นภาพรวมของการเรียนการสอนวิชานั้น ๆ ดังนั้นแนวทางที่น่าจะดำเนินการต่อไป ควรจะสร้างความตระหนักให้ครูเห็นความสำคัญของแผนการสอนเป็นลำดับแรก และมีการนิเทศ ติดตาม ให้กำลังใจ ชี้แนะ และประเมินผล การทำให้แผนการสอนอย่างใกล้ชิด ตลอดจน ยกย่อง ชมเชย ผู้ที่มีการปฏิบัติจริง

6. การบริหารจัดการกระบวนการเรียนการสอน พบว่าด้านการวางแผนมีการกำหนด ให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้โดยเน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด แต่ขณะ เดียวกันพบปัญหาครูไม่ใช้กระบวนการเรียนการสอนที่เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง ครูขาดความ ตระหนักในบทบาทหน้าที่ จึงทำให้การจัดกระบวนการเรียนการสอนยังไม่เหมาะสมและเป็นไป ตามหลักการ ที่กษมา วรวรรณ ณ อยุธยา (2539) ได้เสนอแนวทางพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ไว้ว่า จัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับความสนใจ และสภาพชีวิตจริงของผู้เรียน เน้น กระบวนการเรียนรู้ กระบวนการคิดอย่างมีเหตุผลและสร้างสรรค์ ใช้กระบวนการกลุ่มปฏิบัติ จริง มีการบูรณาการทั้งภายในและภายนอกกลุ่มประสบการณ์ ผลการศึกษาใกล้เคียงกับ ผลการศึกษาของสุภาพ หงษ์ทอง (2540) กนกรัตน์ ชาญกว้าง (2533) ศิริเพ็ญ ศิริมงคล (2530) และพงษ์พิศ ทะคง (2529) ที่พบว่าโรงเรียนไม่ส่งเสริมการเรียนการสอนที่ให้นักเรียน เป็นศูนย์กลางอย่างแท้จริง ครูยังใช้กิจกรรมการเรียนการสอนแบบเดิม จากผลการศึกษาแม้ว่ามีการวางแผนการบริหารจัดการกระบวนการเรียนการสอนมากที่สุด แต่ยังไม่สามารถปฏิบัติตาม แผนที่วางไว้ได้ แสดงว่าการดำเนินการตามแผนไม่ได้ผล อาจเป็นเพราะฝ่ายวางแผนและฝ่าย ปฏิบัติไม่ได้ประสานร่วมมือกัน หรือการสอบถามความคิดเห็นการศึกษาค้นคว้าได้ข้อมูลจากฝ่าย บริหารเพียงฝ่ายเดียว จึงพบว่าได้มีการวางแผนมากที่สุด และผลการบริหารกระบวนการเรียน การสอนยังไม่เป็นที่พึงพอใจของฝ่ายบริหาร ยังมีปัญหา ดังนั้นการบริหารจัดการกระบวนการ เรียนการสอนที่จะเกิดผลในทางปฏิบัติได้จริงนั้น โรงเรียนต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการในการ บริหารจึงควรร่วมกันทั้งฝ่ายบริหารและครูผู้สอนในการวางแผนกระตุ้นให้ครูแต่ละหมวดวิชา วิเคราะห์ปัญหาด้านการเรียนการสอน มีการประสานงานกันจัดกิจกรรมประชุม สัมมนา พัฒนา วิธีสอนอย่างสม่ำเสมอ มีการนิเทศ ติดตามการเรียนการสอนเพื่อมาปรับปรุงแก้ไข

7. การบริหารสื่อการเรียนการสอน พบว่าด้านการวางแผนให้ครูใช้สื่อการเรียน การสอนอย่างมีประสิทธิภาพ มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด แต่ปัญหาที่พบคือครูใช้สื่อการเรียน การสอนน้อย จะเห็นว่าผลการศึกษาขัดแย้งกัน แสดงว่าในด้านการวางแผนครูได้ดำเนินการในระดับ ที่ดีมาก ครูเห็นความสำคัญของการวางแผน แต่จากข้อขัดแย้งทำให้กล่าวได้ว่า แผนที่วางไว้ไม่

ได้ผล ไม่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ ซึ่งจะต้องมีการควบคุมดูแล มีการกำกับ ติดตาม รายงานผล และประเมินผล ให้ครบขั้นตอนของการบริหารและทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ดังที่ ถวิล เกื้อกูลวงศ์ (2529) ได้กล่าวว่า การควบคุมดูแลเป็นการตรวจสอบ ติดตาม การ รายงาน และประเมินผล ซึ่งจะนำเข้าสู่วงจรของการวางแผนอีกครั้งหนึ่ง และจากผลการศึกษา ไกล่เคียงกับสุดใจ ไสสุก (2522) ซึ่งพบว่าผู้บริหารและครูมีความเห็นขัดแย้งกันที่มีวัสดุ อุปกรณ์การเรียนการสอน ผู้บริหารเห็นว่าการปฏิบัติมาก ส่วนครูผู้สอนเห็นว่าการปฏิบัติ น้อย และผลการศึกษาของประสิทธิ์ คันชอนทอง (2537) ที่พบว่าผู้บริหารให้ความสำคัญการ ปรับปรุง รักษา และใช้สื่อการสอนระดับปานกลาง ดังนั้นในการบริหารสื่อการเรียนการสอน ผู้บริหารมีหน้าที่โดยตรงในการวางแผนและควบคุมดูแล ติดตามการใช้สื่อการเรียนการสอนของ ครูผู้สอน โดยใช้เทคนิคการบริหารที่หลากหลายวิธีที่เหมาะสมกับแต่ละโรงเรียน เพื่อให้บรรลุ ถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากการศึกษาครั้งนี้

การบริหารงานการเรียนการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดเชียงราย ควรให้ ความสำคัญและสนใจในการควบคุม ดูแล กำกับ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการ ปฏิบัติงานของครูผู้สอนให้มากยิ่งขึ้น ในการจัดทำและนำแผนการสอนไปใช้ การปรับเปลี่ยน กระบวนการเรียนการสอนของครู และการใช้สื่อประกอบการเรียนการสอน

ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาค้างต่อไป

1. การศึกษาเกี่ยวกับการบริหารการจัดการเรียนการสอน ควรสอบถามจากประชากร ทั้งฝ่ายบริหารและครูผู้สอน เพื่อให้ได้ข้อมูลจากทั้ง 2 ฝ่ายมาเปรียบเทียบกัน
2. ควรศึกษาเฉพาะเรื่องลงไปเนื่องจากงานเหล่านี้ยังไม่นำไปสู่การปฏิบัติจริง ได้แก่
 - 2.1 การบริหารการนำหลักสูตรไปใช้
 - 2.2 การบริหารการจัดทำแผนการสอน
 - 2.3 การบริหารการจัดกระบวนการเรียนการสอน
 - 2.4 การบริหารสื่อการเรียนการสอน