



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยการดำเนินงานของศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่นสำนักงาน
การประถมศึกษาจังหวัดเพชรบูรณ์ครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการดำเนินงาน
และปัญหาการดำเนินงานของศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่น สำนักงานการ
ประถมศึกษาจังหวัดเพชรบูรณ์

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนสังกัด
สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบูรณ์ที่ได้คะแนนจากการประเมินมากกว่า 80%
โดยใช้แบบประเมินประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่มโรงเรียน ของสำนักงานคณะ
กรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ
2533 มีจำนวน 8 ศูนย์ และการวิจัยครั้งนี้ใช้ประชากรทั้งหมดจำนวน 8 ศูนย์

แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ผู้ให้ข้อมูลและเอกสาร
ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ประธานกลุ่ม หัวหน้าสำนักงาน และครูวิชาการสำนักงานของ
ศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่นทั้ง 8 ศูนย์ ตำแหน่งละ 8 คน รวม 24 คนและ
ครูวิชาการกลุ่ม ศูนย์ละ 6 คนรวม 48 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด 72 คน ส่วน
เอกสารที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ เอกสารที่เกี่ยวกับการดำเนินงานของศูนย์วิชา
การกลุ่มโรงเรียน ได้แก่ แผนปฏิบัติการประจำปี ปฏิทินปฏิบัติงาน ทะเบียนสื่อ
บันทึกสถิติการให้บริการ เอกสารประชาสัมพันธ์ คำสั่งของกลุ่มโรงเรียน บันทึก
การประชุมคณะกรรมการกลุ่ม บันทึกประจำวัน บันทึกการปฏิบัติงานของคณะ
ทำงานศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียน และรายงานผลการปฏิบัติงาน

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ประธานกลุ่ม
หัวหน้าสำนักงาน และครูวิชาการสำนักงานซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลทุกคน รวมทั้งส่งและ
รับแบบสอบถามจากครูวิชาการกลุ่ม และวิเคราะห์เอกสารด้วยตนเอง

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ แบบสอบถาม และวิเคราะห์
เอกสารใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหาจัดหมวดหมู่ตามภารกิจ หาค่าความถี่และค่าร้อยละ
โดยแบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 4 ตอน คือ สถานภาพทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล
ข้อมูลพื้นฐานของศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่น การดำเนินงานของศูนย์วิชา
การกลุ่มโรงเรียนดีเด่น และปัญหาการดำเนินงานของศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียน
ดีเด่นตามลำดับ

สรุปผลการวิจัย

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 31-40 ปี อายุราชการ 6-15 ปี ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่ง 3-4 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรี เคยได้รับประกาศเกียรติคุณเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ และมีประสบการณ์การอบรมประชุมสัมมนา/ดูงานเกี่ยวกับศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียน

ด้านสถานภาพทั่วไป ของคณะทำงานศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่น ส่วนใหญ่มีความสามารถหลายด้านได้แก่ ผลิตสื่อการสอน พิมพ์ตัด วัสดุและประเมินผลการเรียนการสอน อัดสำเนา งานธุรการและการกีฬา และมีความพอใจในลักษณะงานของศูนย์วิชาการกลุ่มที่ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

การทำหน้าที่สอน และการปฏิบัติหน้าที่อื่นๆในโรงเรียนของครูวิชาการกลุ่มส่วนใหญ่ เป็นครูประจำชั้นและสอนทุกกลุ่มประสบการณ์ จำนวนชั่วโมงที่สอน 21-25 ชั่วโมง/สัปดาห์และในจำนวนนี้ได้ปฏิบัติหน้าที่เจ้าหน้าที่พัสดุโรงเรียนด้วย รองลงมาเป็นครูพิเศษสอนประจำกลุ่มประสบการณ์ จำนวนชั่วโมงที่สอน 16-20 ชั่วโมง/สัปดาห์ และในจำนวนนี้ได้ปฏิบัติหน้าที่เจ้าหน้าที่การเงินโรงเรียน ครูแนะแนวและครูวิชาการโรงเรียนด้วย

ตอนที่ 2 ข้อมูลพื้นฐานของศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่น ส่วนใหญ่ มีจำนวนโรงเรียนภายในกลุ่ม 7-8 โรงเรียน ประเภท และสภาพของเส้นทางจากศูนย์วิชาการกลุ่มไปยังโรงเรียนภายในกลุ่ม ส่วนใหญ่เป็นถนนลาดยางตลอดและเป็นถนนลาดยางต่อด้วยถนนลูกรังใช้ได้ดีทุกฤดูกาล รองลงมาเป็นถนนลาดยางต่อด้วยถนนร.พ.ช. ถนนลูกรังตลอด และถนนลูกรังต่อด้วยถนนลาดยางใช้ได้ดีทุกฤดูกาล มีเพียง 2 ศูนย์เป็นถนนลาดยางต่อด้วยถนนลูกรังและถนนลูกรังต่อด้วยทางเกวียน ฤดูฝนใช้การได้ไม่ดี ระยะทางเฉลี่ยระหว่างศูนย์วิชาการกลุ่มกับโรงเรียนภายในกลุ่มส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 5-7 กิโลเมตร สภาพการมีไฟฟ้าใช้ของโรงเรียนภายในกลุ่มของแต่ละศูนย์ส่วนใหญ่มีไฟฟ้าใช้เกือบครบทุกโรงเรียน มี 3 ศูนย์ที่มีไฟฟ้าใช้ครบทุกโรงเรียน

วิธีการคัดเลือกหัวหน้าสำนักงาน และครูวิชาการสำนักงาน ทุกศูนย์ใช้วิธีให้คณะกรรมการกลุ่มเสนอชื่อโดยพิจารณาตามเกณฑ์ของ สปช. และส่วนใหญ่พิจารณาจากผลงาน มีบางศูนย์ได้พิจารณาจากโรงเรียนที่มีครูเพียงพอ/สูงกว่าเกณฑ์ และความสามารถด้านการประชาสัมพันธ์

วิธีการคัดเลือกครูวิชาการกลุ่ม ส่วนใหญ่ได้คัดเลือกจากครูดีเด่น และ

พิจารณาจากครูที่เป็นแบบอย่างที่ดีด้านการสอน บางศูนย์ได้พิจารณาตามวิชาเอก โดยใช้วิธีให้คณะกรรมการกลุ่มเสนอชื่อ หรือผู้บริหารแต่ละโรงเรียน (ยกเว้นโรงเรียนขนาดเล็ก) เสนอชื่อเพื่อให้คณะกรรมการกลุ่มพิจารณา บางศูนย์ใช้วิธีให้คณะกรรมการเสนอชื่อในที่ประชุมคณะครูภายในกลุ่ม ส่วนการแต่งตั้งบุคลากรอื่นๆ เป็นคณะกรรมการศูนย์วิชาการกลุ่ม ไม่มีศูนย์ใดแต่งตั้งเป็นทางการ แต่ใช้วิธีขอความร่วมมือให้มาปฏิบัติงานเป็นครั้งคราว

หลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบกรณีพิเศษ (2 ชั้น) ของบุคลากรประจำสำนักงานกลุ่มโรงเรียนทุกศูนย์พิจารณาจากหลายหลักเกณฑ์ประกอบกันโดยคณะกรรมการกลุ่มพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ รวมทั้งพิจารณาตามเกณฑ์ของ สปอ./สปจ. ที่กำหนดให้ในแต่ละปีซึ่งส่วนใหญ่แต่ละศูนย์ได้กำหนดหลักเกณฑ์ที่เป็นมติของคณะกรรมการกลุ่มเป็นข้อตกลงร่วมกันโดยคณะกรรมการกลุ่มพิจารณาให้ในโควตาของกลุ่มโรงเรียนร่วมกับคณะครูภายในกลุ่มกล่าวคือในระยะ 4 ปีหากหัวหน้าสำนักงานและครูวิชาการสำนักงานปฏิบัติหน้าที่ได้ผลดีจะได้รับพิจารณาคนละ 1 ครั้ง ส่วนใหญ่มีกระบวนการพิจารณาคือประธานกลุ่มเสนอต่อคณะกรรมการกลุ่มเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ/จัดลำดับร่วมกับครูผู้สอนแล้วเสนอต่อสปอ. สภาพของห้องศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนส่วนใหญ่เป็นห้องโถง 2 ห้องอยู่ร่วมกับห้องสำนักงานกลุ่ม หรือห้องสำนักงานกลุ่มและห้องสมุดกลุ่ม โดยจัดแยกเป็นสัดส่วน

งบประมาณส่วนหนึ่งของการจัดซื้อสื่อการเรียนการสอน ตามหลักสูตรประถมศึกษา พุทธศักราช 2521 ที่โรงเรียนภายในกลุ่มจัดสรรให้ ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2532-2534 พบว่า มีแนวโน้มลดลง จากปีงบประมาณ 2532 ได้รับจัดสรรเฉลี่ยร้อยละ 35.00 ปีงบประมาณ 2533 เฉลี่ยร้อยละ 21.25 และปีงบประมาณ 2534 เฉลี่ยร้อยละ 18.63

ตอนที่ 3 การดำเนินงานของศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่น

1. การจัดทำสถิติข้อมูลที่จำเป็นเพื่อพัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

สอน

1.1 การกำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมายการดำเนินงาน

ศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่นทุกศูนย์ กำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมายการดำเนินงานไว้ ซึ่งส่วนใหญ่กำหนดไว้ เพื่อจัดเก็บข้อมูลที่จำเป็นต่อการพัฒนางานวิชาการของกลุ่มโรงเรียนไว้อย่างเป็นระบบ ตลอดจนเพื่อสะดวกในการค้นหาและดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บางศูนย์กำหนดเป้าหมายไว้เพื่อให้มีแบบสำรวจข้อมูลพื้นฐานอย่างเพียงพอ และส่วนใหญ่มีหลักในการกำหนด

วัตถุประสงค์/เป้าหมาย คือ ความสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของ
กลุ่มโรงเรียน ความถูกต้องเป็นปัจจุบันและความสะดวกในการใช้ นอกจากนี้
บางศูนย์ยังได้คำนึงถึงความเป็นระบบ ความจำเป็น ความเหมาะสม และเกิด
ประโยชน์ ผู้ที่กำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมายส่วนใหญ่ คือ หัวหน้าสำนักงาน ครู
วิชาการสำนักงานและคณะกรรมการกลุ่ม มีบางศูนย์ที่ประธานกลุ่มและคณะทำงาน
ศูนย์วิชาการกลุ่มมีส่วนร่วม

1.2 วิธีการดำเนินงานจัดทำสถิติข้อมูล

วิธีการดำเนินงานวางแผนจัดทำสถิติข้อมูล พบว่าศูนย์วิชาการ
กลุ่มโรงเรียนดีเด่นทุกศูนย์ มีการวางแผนด้วยวิธีการต่างๆกัน ส่วนใหญ่วางแผน
โดยหัวหน้าสำนักงานร่วมประชุมกับคณะกรรมการกลุ่มปรึกษากับครูวิชาการสำนัก
งาน ประชุมคณะทำงานศูนย์วิชาการกลุ่มและขอคำแนะนำปรึกษาจากประธานกลุ่ม
มีบางศูนย์จัดทำโครงการเกี่ยวกับการจัดทำสถิติข้อมูล และศึกษาจากเอกสารคู่มือ
การดำเนินงานของศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียน ซึ่งส่วนใหญ่ได้วางแผนตั้งแต่ปลาย
ปีการศึกษาที่ผ่านมา มีบางศูนย์ที่วางแผนตอนต้นปีการศึกษา และบางศูนย์วางแผน
ตั้งแต่ปลายปีการศึกษาที่ผ่านมาและตอนต้นปีการศึกษานี้ด้วย

ประเภทของข้อมูลด้านวิชาการของโรงเรียนภายในกลุ่ม ที่จัด
เก็บนั้นทุกศูนย์จัดเก็บข้อมูลเกี่ยวกับคุณภาพด้านวิชาการของนักเรียน ได้แก่ ข้อมูล
ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและข้อมูลการผ่านจุดประสงค์ของปีการศึกษาที่ผ่านมา
จำนวนและอัตราการเข้าชั้น/ออกกลางคันของนักเรียน ส่วนข้อมูลด้านอื่นๆ ได้แก่
ข้อมูลเกี่ยวกับสื่อการสอนจำแนกเป็นรายชั้นและรายกลุ่มประสบการณ์ สถิติจำนวน
ครูและนักเรียน ภาวะโภชนาการของนักเรียน และโครงการต่างๆที่ส่งเสริมทาง
วิชาการ มีบางศูนย์เก็บข้อมูลเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการสอนซ่อมเสริม การ
เลือกสอนกลุ่มประสบการณ์พิเศษและทะเบียนครู โดยมีวัตถุประสงค์ของการรวบรวม
รวมข้อมูลแต่ละประเภทไว้ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการตั้งเป้าหมายสำหรับเร่งรัดผล
สัมฤทธิ์ทางการเรียนแต่ละกลุ่มประสบการณ์ตามระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของ
แต่ละกลุ่มโรงเรียนในแต่ละปี และใช้เป็นข้อมูลในการวางแผน/โครงการแก้ไข
ปัญหาในด้านต่างๆในปีต่อไป ได้แก่ การผลิตสื่อ การสอนซ่อมเสริม เป็นต้น

ผู้มีส่วนร่วมในการเก็บรวบรวมข้อมูลของทุกศูนย์ คือ หัวหน้า
สำนักงาน ครูวิชาการสำนักงาน ครูวิชาการกลุ่ม และผู้บริหารโรงเรียน/ครูผู้รับ
ผิดชอบแต่ละโรงเรียน

วิธีการที่ทำให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องเป็นปัจจุบัน ส่วนใหญ่จัดทำแบบ
สำรวจข้อมูลที่ชัดเจนให้โรงเรียนกรอกข้อมูล และใช้วิธีการอื่นๆเข้าช่วย ได้แก่
การติดตามสอบถามด้วยวาจา ให้คำแนะนำชี้แจงเกี่ยวกับการกรอกข้อมูลถ้าข้อมูล

ผลิตผลก็ส่งไปให้โรงเรียนแก้ไข หรือตรวจสอบกับข้อมูลที่มีอยู่ ส่วนวิธีการจัดเก็บข้อมูลให้ทันตามกำหนดเวลานั้นส่วนใหญ่ใช้วิธีแจ้งกำหนดวันส่งในที่ประชุมคณะกรรมการกลุ่ม จัดทำปฏิทินตารางกำหนดส่งงานแจ้งไปยังโรงเรียน หัวหน้าสำนักงานหรือครูวิชาการสำนักงานติดตามข้อมูลด้วยตนเองกรณีเร่งด่วนและติดตามทางถามด้วยวาจา นอกจากนี้บางศูนย์ใช้วิธีการให้ครูวิชาการกลุ่มที่ประจำอยู่แต่ละโรงเรียนเก็บรวบรวม ทวงด้วยหนังสือแบบไม่เป็นทางการ ส่งหนังสือราชการแจ้งไปยังโรงเรียน และติดตามให้ครูในพื้นที่ที่ไปสอนโรงเรียนนั้นๆ นำมาให้ ในกรณีเป็นโรงเรียนที่อยู่ไกล

วิธีการนำเสนอข้อมูล ทุกศูนย์ใช้วิธีแจ้งในที่ประชุมคณะกรรมการกลุ่ม และจัดทำแฟ้มข้อมูลไว้อย่างเป็นระบบ รองลงมาใช้วิธีจัดทำเอกสาร/แผ่นพับแจ้งในที่ประชุมคณะกรรมการภายในกลุ่ม และบางศูนย์จัดทำเอกสารเป็นรูปเล่มแจกโรงเรียนภายในกลุ่มด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ทุกศูนย์ใช้แบบสำรวจข้อมูลโรงเรียนของ สปจ. ประกอบกับแบบพิมพ์ที่จัดทำขึ้น และส่วนใหญ่ใช้สถิติ/เอกสารของโรงเรียนที่มีอยู่แล้วไม่ต้องนำแบบพิมพ์ไปเก็บใหม่ถ้าเป็นข้อมูลที่ยังไม่เปลี่ยนแปลงโดยทุกศูนย์เก็บรวบรวมข้อมูลช่วงปลายเดือน ปลายภาคเรียนหรือปลายปีการศึกษา ตามกำหนดการส่งข้อมูลประเภทนั้นๆ และเมื่อมีข้อมูลที่ต้องการจำเป็นขึ้นอยู่กับประเภทของข้อมูล โดยมีวิธีการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาคือ ส่วนใหญ่หัวหน้าสำนักงานและครูวิชาการสำนักงานตรวจทานหรือตรวจสอบกับทะเบียน สถิติและข้อมูลที่มีอยู่ด้วยตนเอง รองลงมาให้คณะทำงานศูนย์วิชาการกลุ่มตรวจทานข้อมูลขึ้นต้นจากโรงเรียนของตน และข้อมูลของทุกโรงเรียน และบางศูนย์ยังใช้วิธีให้ผู้บริหารแต่ละโรงเรียนตรวจสอบความถูกต้องและลงนามรับรองมา

วิธีการจัดหางบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ ทุกศูนย์ใช้งบประมาณส่วนหนึ่งที่โรงเรียนจัดสรรให้และใช้วัสดุสำนักงานกลุ่มที่มีอยู่ และส่วนใหญ่หัวหน้าสำนักงาน และครูวิชาการสำนักงานซื้อวัสดุบางอย่างเอง มีบางศูนย์ได้เสนอขอเพิ่มเก็บข้อมูลจากผู้บริหารโรงเรียนในที่ประชุมคณะกรรมการกลุ่ม

1.3 การกำกับติดตามและประเมินผล

วิธีการกำกับให้มีการจัดทำสถิติข้อมูลที่จำเป็น ทุกศูนย์ใช้วิธีที่ประธานกลุ่มติดตามผลการปฏิบัติงานของคณะทำงานศูนย์วิชาการกลุ่ม รองลงมาคือมอบหมายให้หัวหน้าสำนักงานและให้คำปรึกษาแนะนำ และขอความร่วมมือจากผู้บริหารในที่ประชุมคณะกรรมการกลุ่ม บางศูนย์ใช้วิธีการส่งหนังสือราชการแจ้งผู้บริหารโรงเรียนและติดตามตอนออกนิตยสาร ผู้มีหน้าที่ในการกำกับติดตามผลของทุกศูนย์คือ ประธานกลุ่มและหัวหน้าสำนักงาน ส่วนใหญ่ครูวิชาการสำนักงานและคณะกรรมการกลุ่มมีส่วนร่วมด้วย

2. การวางแผนการดำเนินงานของศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนเพื่อสนับสนุนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และงานวิชาการของกลุ่มโรงเรียน

2.1 การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์/เป้าหมายการดำเนินงาน พบว่า ศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่นส่วนใหญ่กำหนดนโยบายไว้คือ เร่งรัดพัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ และมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น ทุกกลุ่มประสบการณ์ และนโยบายที่คล้ายคลึงกันเกี่ยวกับการผลิตสื่อต้นแบบ และสนับสนุนให้ครูผลิต/ใช้สื่อประกอบการเรียนการสอน ซึ่งมีบางศูนย์เน้นการผลิตสื่อจากวัสดุที่มีอยู่ในท้องถิ่น และบางศูนย์กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการส่งเสริมการค้าดำเนินงานของศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนอื่นๆที่ขอความร่วมมือ และมีการกำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมายเพื่อสนองนโยบายไว้ทุกศูนย์ซึ่งแตกต่างกันไปตามนโยบายที่กำหนดไว้ แต่ส่วนใหญ่เป็นการผลิต/จัดหาสื่อ ส่งเสริมให้ครูใช้สื่อ และนิเทศติดตามผลการเรียนการสอน มีบางศูนย์กำหนดวัตถุประสงค์ไว้เพื่อเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ผลงานของศูนย์วิชาการกลุ่ม และให้ความช่วยเหลือศูนย์วิชาการกลุ่มอื่นๆที่ขอความร่วมมือ

หลักในการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์/เป้าหมาย ของศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่นทุกศูนย์คือ สอดคล้องกับสภาพปัญหาความต้องการของโรงเรียนภายในกลุ่ม และส่วนใหญ่คำนึงถึงสภาพปัญหาและความต้องการของกลุ่มโรงเรียน แผนพัฒนาของสปอ. นโยบายของสพจ. และนโยบายเร่งคุณภาพของสพช. ผู้กำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์/เป้าหมายของทุกศูนย์คือคณะกรรมการจัดทำแผนร่างเสนอคณะกรรมการกลุ่มพิจารณาให้ความเห็นชอบ มีเพียงหนึ่งศูนย์เท่านั้นที่คณะกรรมการศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนมีส่วนร่วม

2.2 วิธีการดำเนินงานวางแผน

ขั้นเตรียมการวางแผน พบว่าศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่นทุกศูนย์ได้ปฏิบัติโดย ประชุมคณะกรรมการศูนย์วิชาการกลุ่ม หัวหน้าสำนักงานและครูวิชาการสำนักงานประชุมร่วมกับคณะกรรมการกลุ่ม พร้อมทั้งพิจารณาแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผน ทั้งนี้ส่วนใหญ่หัวหน้าสำนักงานได้ปรึกษากับครูวิชาการสำนักงานก่อน มีบางศูนย์ออกคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนด้วย ส่วนการประสานงานเตรียมการวางแผนส่วนใหญ่เตรียมการตั้งแต่ปลายปีการศึกษาที่ผ่านมา มีเพียงหนึ่งศูนย์เท่านั้นที่เตรียมการวางแผนเมื่อต้นปีการศึกษา

ขั้นวางแผน พบว่า ศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่นทุกศูนย์มีขั้นตอนการปฏิบัติดังนี้คือ ประชุมคณะกรรมการจัดทำแผนสำรวจสภาพปัญหาและความต้องการของกลุ่มโรงเรียน ศึกษานโยบายของ สปอ. สพจ. และ สพช. ศึกษาแผนงานและโครงการของกลุ่มโรงเรียนของปีที่ผ่านมา แล้วจึงจัดทำแผนงานและโครงการ ส่วนใหญ่ได้ศึกษาแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนภายในกลุ่มด้วย

การจัดทำโครงการสนับสนุนงานวิชาการ เพื่อสนองนโยบาย
 จำแนกตามภารกิจ พบว่า มีศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่นจัดทำโครงการมากที่สุด
 ในภารกิจที่ 2 คือ การวางแผนการดำเนินงานของศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียน
 เพื่อสนับสนุนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและงานวิชาการของกลุ่มโรงเรียน
 ซึ่งมีโครงการเกี่ยวกับการเร่งคุณภาพการศึกษามากที่สุด รองลงมาคือโครงการ
 ด้านนิเทศการศึกษา และโครงการปรับปรุงห้องเรียน ส่วนภารกิจที่ไม่มีศูนย์วิชา
 การกลุ่มโรงเรียนดีเด่นจัดทำโครงการเลยคือ ภารกิจที่ 9 การประเมิน และ
 รายงานผลการปฏิบัติงานของศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียน

ด้านการปฏิบัติของครูวิชาการกลุ่มเกี่ยวกับ การมอบหมายงาน
 สอนเมื่อมาร่วมปฏิบัติงานวางแผนที่กลุ่มโรงเรียน พบว่า ครูวิชาการกลุ่มส่วนใหญ่
 ให้ครูท่านอื่นสอนแทนตามบันทึกการสอน รองลงมาคือมอบหมายงานไว้ให้นักเรียน
 ทำ และสับเปลี่ยนเวลาในตารางสอนกับครูท่านอื่นแล้วกลับมาสอนเองในภายหลัง
 นอกจากนี้มีวิธีการที่ทำให้ใช้เวลาไปร่วมวางแผนน้อยลงและไม่กระทบกระเทือน
 ต่องานสอนประจำคือ ครูวิชาการกลุ่มส่วนใหญ่ได้นำงานกลับมาทำที่โรงเรียนและ
 ในวันหยุดแล้วกลับไปพบคณะทำงานตามนัดหมาย และนำงานกลับมาทำที่บ้านใน
 ตอนกลางคืน

คณะทำงานจัดทำแผนเป็นรูปเล่ม เอกสารของทุกศูนย์คือหัวหน้า
 สำนักงาน ซึ่งส่วนใหญ่มีครูวิชาการสำนักงานร่วมจัดทำโดยมีประธานกลุ่มร่วมด้วย
 บางศูนย์มีคณะทำงานอื่น ๆ ร่วมด้วย คือ ครูวิชาการกลุ่ม/คณะกรรมการกลุ่มบางคน
 และครูฝ่ายแผนของแต่ละโรงเรียน ซึ่งทุกศูนย์จัดทำแผนงาน/โครงการรวมอยู่ใน
 แผนปฏิบัติการประจำปีของกลุ่มโรงเรียนและมีเพียงหนึ่งศูนย์ที่จัดทำโครงการเป็น
 รูปเล่มเฉพาะของศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนด้วย

งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ในการจัดทำแผน พบว่า ศูนย์วิชาการ
 กลุ่มโรงเรียนดีเด่นทุกศูนย์ ใช้วัสดุสำนักงานกลุ่มโรงเรียน และบางศูนย์ขอวัสดุ
 ประเภทกระดาษและหมึกโรเนียวจากโรงเรียนภายในกลุ่ม บางศูนย์หัวหน้าสำนัก
 งานบริจาควัสดุในการจัดทำปกเอกสาร

ขั้นปฏิบัติตามแผน พบว่า ศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่นทุก
 ศูนย์ได้ปฏิบัติ คือ รายงานและเสนอแผนต่อสปอ. แจกแผนปฏิบัติการให้โรงเรียน
 ภายในกลุ่ม และปฏิบัติงานตามแผนหรือปฏิทินปฏิบัติงาน ซึ่งส่วนใหญ่มีการเสนอ
 แผนต่อคณะกรรมการกลุ่มพิจารณาให้ความเห็นชอบ จัดทำปฏิทินปฏิบัติงานแจ้งให้ผู้
 บริหารโรงเรียนและคณะครูภายในกลุ่มทราบ นอกจากนี้ได้แจ้งนโยบายแผนงาน
 โครงการให้คณะครูทราบ ในจุลสาร/วารสารประชาสัมพันธ์ และรายงานความ
 ก้าวหน้าของโครงการให้คณะกรรมการกลุ่มทราบเป็นระยะ

การจัดทำปฏิทินปฏิบัติงาน พบว่า ศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่นทุกศูนย์จัดทำสาระสำคัญของปฏิทินปฏิบัติงาน คือ กำหนดกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติไว้ครอบคลุมแผนงาน/โครงการ กำหนดระยะเวลาเริ่มต้นการดำเนินงานและสิ้นสุด และกำหนดผู้รับผิดชอบหรือการปฏิบัติไว้อย่างชัดเจน บางศูนย์กำหนดกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติของกลุ่มโรงเรียน หรือที่โรงเรียนภายในกลุ่มต้องปฏิบัติร่วมกันไว้ด้วย ส่วนลักษณะของปฏิทินปฏิบัติงานทุกศูนย์จำแนกเป็นรายเดือนและกำหนดระยะเวลาตลอดปีการศึกษา มีบางศูนย์ได้จำแนกเป็นภาคเรียนอีกต่างหาก ในด้านรูปแบบการนำเสนอ ส่วนใหญ่จัดทำเป็นแผนภูมิติดฝาผนังและกำหนดไว้ในแผนงาน/โครงการ มีบางศูนย์จัดทำเป็นรูปเล่มเอกสารหรือแผ่นปลิวแจ้งโรงเรียนและจัดทำเป็นสมุดบันทึกปฏิทินปฏิบัติงาน

ขั้นประเมินผลแผนงานและโครงการ พบว่า ระยะเวลาการประเมินผลแผนงานและโครงการของศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่นทุกศูนย์ คือ ประเมินระหว่างดำเนินการและเมื่อสิ้นสุดการดำเนินงาน มีบางศูนย์ได้ประเมินก่อนดำเนินการด้วย ผู้ที่ทำหน้าที่สรุปการประเมินผลแผนและโครงการ ส่วนใหญ่คือ หัวหน้าสำนักงานและครูวิชาการสำนักงาน รองลงมาคือ คณะกรรมการกลุ่มและคณะกรรมการที่รับผิดชอบแต่ละโครงการ

2.3 การกำกับติดตามและประเมินผล พบว่า ศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่นทุกศูนย์มีวิธีการกำกับให้มีการปฏิบัติเป็นไปตามปฏิทินปฏิบัติงาน คือ แบ่งหน้าที่รับผิดชอบของคณะกรรมการกลุ่มตามงานหลัก 6 งาน และมีติดกลางกันรับผิดชอบแต่ละโครงการ จัดทำปฏิทินหรือแผนกำกับกับการปฏิบัติงาน และติดตามผลการปฏิบัติตามโครงการตอนออกนิเทศโรงเรียนภายในกลุ่ม ผู้มีหน้าที่กำกับติดตามและประเมินผลของทุกศูนย์ คือ ประธานกลุ่มและคณะทำงานศูนย์วิชาการกลุ่ม ซึ่งส่วนใหญ่มีคณะกรรมการกลุ่มติดตามกำกับด้วย

3. การจัดหา ผลิตและพัฒนาสื่อการเรียนการสอน

3.1 การกำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมายการดำเนินงาน พบว่าศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่นทุกศูนย์กำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมายการดำเนินงานไว้ และมีลักษณะคล้ายคลึงกัน ซึ่งส่วนใหญ่กำหนดวัตถุประสงค์ไว้เพื่อให้มีสื่อการเรียนการสอนครบตามเนื้อหาของแต่ละกลุ่มประสบการณ์ตามแผนการสอนและสอดคล้องกับหลักสูตร รองลงมาเพื่อส่งเสริมให้ครูในกลุ่มผลิตสื่อ และใช้อย่างคุ้มค่า ด้านเป้าหมายที่กำหนดไว้จะแตกต่างกันไป ซึ่งส่วนใหญ่กำหนดเป้าหมายเกี่ยวกับประเภทของสื่อที่ผลิต และจำนวนสื่อที่ผลิตในกลุ่มประสบการณ์ต่างๆ ในระยะเวลา 1 ปีการศึกษา สิ่งที่น่าสนใจในการกำหนดเป้าหมายส่วนใหญ่ คือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในกลุ่มประสบการณ์ต่างๆ โดยเฉพาะกลุ่มประสบการณ์ที่มีผลสัมฤทธิ์

ทางการเรียนต่ำ และความต้องการสื่อของโรงเรียนต่างๆ ผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของทุกศูนย์คือ คณะทำงานศูนย์วิชาการกลุ่ม บางศูนย์มีคณะกรรมการกลุ่ม หรือประธานกลุ่มร่วมกำหนดเป้าหมาย

3.2 วิธีการดำเนินงานจัดหา ผลิตและพัฒนาสื่อการเรียนการสอน

วิธีการจัดหาสื่อการเรียนการสอน พบว่าศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่นทุกศูนย์จัดซื้อด้วยเงินงบประมาณ และผลิตขึ้นเองโดยคณะทำงานศูนย์วิชาการกลุ่ม มีเพียงหนึ่งศูนย์จัดหาสื่อการเรียนการสอนด้วยการขอรับบริการจากหน่วยราชการ และหน่วยงานราชการที่ไปขอรับบริการสื่อ คือ สถานีอนามัยตำบลและวิทยาลัยครู

วิธีการในแต่ละขั้นตอนของการผลิตสื่อ พบว่าศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่นทุกศูนย์สำรวจสภาพความต้องการของโรงเรียนภายในกลุ่มโดยใช้แบบสำรวจความต้องการสื่อการเรียนการสอนของครูผู้สอนภายในกลุ่ม และมีหนึ่งศูนย์ที่คณะกรรมการกลุ่มเสนอและพิจารณาให้ความเห็นชอบร่วมกัน การสำรวจสื่อการสอนที่มีอยู่แล้วของโรงเรียนภายในกลุ่มทุกศูนย์ได้ใช้แบบสำรวจสื่อการเรียนการสอนที่กำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมาย ทุกศูนย์ใช้วิธีประชุมคณะทำงานศูนย์วิชาการกลุ่ม และจัดทำโครงการ การวางแผนการผลิต ส่วนใหญ่ได้พิจารณาจากข้อมูลสื่อการสอนที่สำรวจมาจากโรงเรียน และกลุ่มประสบการณ์ที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำด้วยการประชุมคณะทำงานศูนย์วิชาการกลุ่มเพื่อวางแผนพิจารณารายการสื่อที่จะผลิต และจัดทำรายละเอียดตามโครงการ การผลิตสื่อต้นแบบทุกศูนย์ใช้วิธีให้คณะทำงานศูนย์วิชาการกลุ่มผลิตสื่อต้นแบบตามเป้าหมายที่วางแผนไว้ การทดลองใช้ทุกศูนย์ใช้วิธีให้ครูผู้สอนในกลุ่มนำไปใช้สอน บางศูนย์ทดลองใช้สอนก่อนกับนักเรียนโรงเรียนที่ตั้งศูนย์วิชาการกลุ่มและตอนออกนิเทศโรงเรียนภายในกลุ่ม นอกจากนั้น ยังได้ใช้วิธีให้ครูวิชาการกลุ่มนำไปใช้สอนในชั้นและโรงเรียนของตนเอง การประเมินคุณภาพของสื่อต้นแบบ ทุกศูนย์ใช้วิธีประเมินโดยคณะทำงานเมื่อผลิตเสร็จเรียบร้อย ประเมินจากความสนใจและเข้าใจในบทเรียนของนักเรียนหลังจากทดลองใช้สอนจริง และสอบถามจากครูผู้ให้บริการ มีบางศูนย์ให้ครูผู้สอนและนักเรียนเป็นผู้ประเมินโดยใช้แบบประเมินที่ศูนย์วิชาการกลุ่มจัดทำขึ้น ส่วนการปรับปรุงแก้ไขของทุกศูนย์ คือ หัวหน้าสำนักงาน และครูวิชาการสำนักงานร่วมกันแก้ไขข้อบกพร่อง และส่วนใหญ่ครูวิชาการกลุ่มมีส่วนร่วมด้วย

ขั้นตอนในการพัฒนาสื่อ พบว่า ขั้นตอนที่ศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่นส่วนใหญ่ปฏิบัติ คือ นำสื่อไปทดลองสอนจริง และนำมาปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง

วิธีการ/เทคนิคในการผลิตสื่อที่น่าสนใจ พบว่า ศูนย์วิชาการ กลุ่มโรงเรียนดีเด่นส่วนใหญ่ใช้วิธีการศึกษาจากเอกสารคู่มือการผลิตสื่อ ตัวอย่าง สื่อต้นแบบ และสื่อตามร้านค้า แล้วนำมาพัฒนาตัดแปลงรูปแบบ โดยผลิตให้ตรงกับความต้องการครูและสภาพปัญหาการจัดการเรียนการสอนตลอดจนเป็นสื่อที่ท้าทายความสามารถของนักเรียนและนักเรียนสามารถทดลองใช้หรือเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง

กำหนดระยะเวลาผลิตสื่อของคณะกรรมการติดตามการศึกษาคณะ พบว่า ศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่นส่วนใหญ่กำหนดระยะเวลาผลิตสื่อของคณะกรรมการศูนย์วิชาการกลุ่มไว้ประจำทุกสัปดาห์ หรือสัปดาห์วันสัปดาห์ ได้แก่ ทุกวันศุกร์ ทุกวันพุธ ทุกวันเสาร์ ทุกวันพุธวันพุธ มีบางศูนย์ได้จัดในภาคเรียนสุดท้าย และมาร่วมกันผลิตในกรณีพิเศษที่ต้องทำให้แล้วเสร็จ มีเพียงหนึ่งศูนย์เท่านั้นที่ไม่ได้กำหนดเวลาผลิตสื่อไว้ประจำโดยมาร่วมกันผลิตตามปฏิทินปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ในโครงการผลิตสื่อ

ผู้มีส่วนร่วมในการผลิตสื่อของทุกศูนย์ คือ คณะทำงานศูนย์วิชาการกลุ่ม บางศูนย์มีครูผู้มีความสามารถทางศิลปะและการผลิตสื่อ ครูบรรณาธิการ และครูมืออาชีพของโรงเรียนภายในกลุ่ม มาร่วมจัดทำเป็นครั้งคราว วิธีการที่ครูวิชาการกลุ่มได้รับทราบว่าจะต้องไปผลิตสื่อที่ศูนย์วิชาการกลุ่มนั้นส่วนใหญ่ได้รับทราบจากคำสั่งของกลุ่มโรงเรียนและตามข้อตกลงที่กำหนดไว้ ส่วนวิธีการสื่อสารจากศูนย์วิชาการกลุ่มไปยังผู้มีส่วนร่วมในการผลิตสื่อทุกศูนย์ ได้ใช้วิธีแจ้งให้ผู้บริหารโรงเรียนทราบในที่ประชุมคณะกรรมการกลุ่ม

วิธีการจัดหางบประมาณ วัสดุ/อุปกรณ์ ในการผลิตสื่อ พบว่า ศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่นทุกศูนย์จัดหามาได้โดยของงบประมาณส่วนหนึ่งของการจัดซื้อสื่อการเรียนการสอนจากโรงเรียนภายในกลุ่ม ได้รับเงินงบประมาณผลิตสื่อตามโครงการ คพศ. และใช้วัสดุสำนักงานกลุ่ม ซึ่งส่วนใหญ่ได้งบประมาณเพิ่มเติมจากคณะทำงานศูนย์วิชาการกลุ่ม และคณะกรรมการกลุ่มได้บริจาคเงินค่าเบี้ยเลี้ยงออกนิเทศโรงเรียน

การจัดกิจกรรมส่งเสริมและพัฒนาคณะทำงานศูนย์วิชาการกลุ่ม เกี่ยวกับการผลิตสื่อ พบว่า ศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่นทุกศูนย์ได้จัดกิจกรรมต่างๆ ได้แก่ ให้เข้าอบรมสัมมนาเกี่ยวกับการผลิตสื่อ จัดหาหนังสือ ตำราเอกสารต่างๆให้ศึกษา จัดหรือเข้าร่วมไปทัศนศึกษาดูงานศูนย์วิชาการกลุ่มอื่นที่ดำเนินการได้ดีและส่งเสริมให้คณะทำงานส่งสื่อเข้าประกวดระดับสพอ./สพจ. บางศูนย์เชิญวิทยากรจากศูนย์วิชาการจังหวัดมาอบรมการทำซิลค์สกรีน

วิธีการที่ครูวิชาการกลุ่มใช้ในการผลิตสื่อให้มีคุณภาพ นอกจากการไปร่วมผลิตสื่อที่ศูนย์วิชาการกลุ่ม พบว่า ครูวิชาการกลุ่มส่วนใหญ่ใช้วิธีทดลอง

ผลิตสื่อตามสื่อต้นแบบ ปรึกษาขอคำแนะนำจากผู้มีความรู้เกี่ยวกับการผลิตสื่อ
และศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมจากตำราคู่มือการผลิตสื่อ

การนำวัสดุในท้องถิ่น/วัสดุเหลือใช้ไปใช้ในการผลิตสื่อของครู
วิชาการกลุ่ม พบว่า ครูวิชาการกลุ่มส่วนใหญ่ได้นำวัสดุในท้องถิ่น/วัสดุเหลือใช้มา
ผลิตสื่อ ประเภทของวัสดุ/เศษวัสดุในท้องถิ่นที่น่าสนใจ ได้แก่ เศษไม้ เมล็ดพืช
ไม้ไผ่ กะลามะพร้าว และก้านมะพร้าว ประเภทวัสดุเหลือใช้ส่วนใหญ่ ได้แก่
กล่องกระดาษขนาดต่างๆ กระจบงนม กระจบงแป้ง ขวดเครื่องดื่มชนิดต่างๆ
ขวดพลาสติก หนังสือพิมพ์ รูปภาพจากหนังสือ/นิตยสาร บัตรเชิญ บัตรอวยพร
โครงโทรทัศน์ ฟาถึงน้ำมัน หลอดด้าย และหลอดไฟ เป็นต้น

3.3 การกำกับติดตาม และประเมินผล

วิธีการส่งเสริมสนับสนุนให้คณะทำงานศูนย์วิชาการกลุ่มมาร่วม
กันผลิตสื่อตามปฏิทินหรือข้อตกลงที่กำหนดไว้ พบว่า ศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดี
เด่นส่วนใหญ่ ใช้วิธีการเสนอกำหนดเวลาผลิตสื่อให้คณะกรรมการกลุ่มพิจารณาให้
ความเห็นชอบเป็นข้อตกลงร่วมกัน รองลงมาคือ ประธานกลุ่มร่วมพบปะสนทนาติด
ตามกำกับขณะคณะทำงานศูนย์วิชาการกลุ่มมาผลิตสื่อร่วมกัน แจ้งในที่ประชุมคณะ
กรรมการกลุ่มชี้แจงวัตถุประสงค์และขอความร่วมมือจากผู้บริหารโรงเรียนอนุญาต
ให้คณะทำงานมาผลิตสื่อตามข้อตกลงที่กำหนดไว้ และสอบถามผู้บริหารโรงเรียน
ถึงสาเหตุ หรือให้คณะทำงานแจ้งสาเหตุที่ไม่สามารถมาร่วมผลิตสื่อได้ นอกจากนี้
นั้นบางศูนย์ใช้วิธีให้ประธานกลุ่มร่วมประชุมวางแผนจัดทำโครงการกับคณะทำงาน
พร้อมกับอำนวยความสะดวกและให้การสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ จัดทำสมุดลงเวลา
มาปฏิบัติงาน ออกคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานตามโครงการผลิตสื่อการ
เรียนการสอน ออกหนังสือราชการรายงานการปฏิบัติงานของคณะทำงานศูนย์วิชา
การกลุ่มต่อผู้บริหารโรงเรียนภายในกลุ่มทุกครั้ง และจัดทำปฏิทินกำหนดการผลิต
สื่อส่งไปให้โรงเรียนภายในกลุ่ม

การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการผลิตสื่อของคณะทำงาน
ศูนย์วิชาการกลุ่ม พบว่า ศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่นทุกศูนย์ใช้วิธีการเตรียม
วัสดุ อุปกรณ์ให้พร้อม และจัดเก็บเครื่องมือผลิตสื่อให้เป็นระบบ สะดวกต่อการนำ
มาใช้ นอกจากนี้ส่วนใหญ่ยังใช้วิธีเตรียมสถานที่ โต๊ะทำงานให้เพียงพอสะดวก
ต่อการปฏิบัติงาน และหัวหน้าสำนักงาน ครูวิชาการสำนักงานให้ความเป็นกันเอง
กับคณะทำงานอย่างสม่ำเสมอ มีบางศูนย์ได้จัดห้องปฏิบัติการซิลค์สกรีน

4. การจัดระบบการเก็บการใช้ และการบำรุงรักษาเครื่องมือ สื่อการ
เรียนการสอน หนังสือ และสิ่งพิมพ์

4.1 การกำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมายการดำเนินงาน พบว่าศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่นทุกศูนย์กำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมายการดำเนินงานไว้เพื่อ จัดเก็บสื่อให้เป็นระบบเป็นหมวดหมู่ทุกกลุ่มประสบการณ์ บางศูนย์กำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมายไว้เพื่อให้ผู้รับบริการบริการตนเองได้ โดยทุกศูนย์มีหลักเกณฑ์ในการกำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมาย คือ ความเป็นระบบและความสะดวกในการใช้และการให้บริการ บางศูนย์ได้คำนึงถึงอายุการใช้งานและการประหยัดพื้นที่จัดเก็บ ผู้กำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมายของทุกศูนย์ คือ หัวหน้าสำนักงานและครูวิชาการสำนักงาน

4.2 วิธีการดำเนินงานจัดระบบการเก็บและการใช้ พบว่า ศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่นส่วนใหญ่มีขั้นตอนในการจัดเก็บคือ ตรวจสอบสภาพก่อนจัดเก็บ จัดหมวดหมู่ ลงทะเบียนวัสดุ-ครุภัณฑ์สื่อ ลงทะเบียนสื่อและหนังสือ กำหนดเลขเรียกสื่อ จัดทำบัตรรายการหนังสือ และจัดเก็บเป็นหมวดหมู่ มีบางศูนย์ไม่ได้จัดทำในขั้นตอนลงทะเบียนสื่อ กำหนดเลขเรียกสื่อ และจัดทำบัตรรายการหนังสือ ผู้มีส่วนร่วมในการจัดเก็บของทุกศูนย์ คือ หัวหน้าสำนักงาน และครูวิชาการสำนักงาน รองลงมาครูวิชาการกลุ่มมีส่วนร่วมในการจัดเก็บด้วย

การลงทะเบียนสื่อประเภทต่างๆ พบว่า ศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่นทุกศูนย์ลงทะเบียนสื่อประเภทหนังสือโดยใช้ระบบอักษรย่อ สื่อประเภทวัสดุส่วนใหญ่ ลงทะเบียนแยกประเภทตามกลุ่มประสบการณ์/เนื้อหาวิชา และชนิดของสื่อ สื่อประเภทอุปกรณ์ทุกศูนย์ลงทะเบียนแยกประเภทตามหมวดอุปกรณ์โสตทัศนศึกษา และสภาพการใช้งาน ส่วนเครื่องมือส่วนใหญ่ไม่แยกประเภทรวมเป็นหมวดเครื่องมือทุกชนิดโดยใช้สัญลักษณ์"ค" และบางศูนย์แยกประเภทตามสภาพการใช้งาน และชนิดของอุปกรณ์ สำหรับแบบลงทะเบียนสื่อ ส่วนใหญ่ยึดรูปแบบที่ สปช. เสนอไว้ในเอกสาร/คู่มือการปฏิบัติงานของศูนย์วิชาการกลุ่ม

วิธีการจัดเก็บและบำรุงรักษาสื่อแต่ละประเภท พบว่า ศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่นส่วนใหญ่มีวิธีการจัดเก็บหนังสือและสิ่งพิมพ์ด้วยการจัดเก็บเป็นหมวดหมู่แยกตามประเภทหนังสือ ในขั้นตู้เก็บหนังสือ วิธีการจัดเก็บสื่อประเภทวัสดุส่วนใหญ่ใช้วิธีจัดเก็บในตู้เก็บอุปกรณ์อย่างเป็นหมวดหมู่ แยกตามประเภทการใช้งาน วิธีการจัดเก็บสื่อประเภทอุปกรณ์ทุกศูนย์เก็บไว้ในตู้เหล็กที่มีดัดปิดล็อก และดูแลรักษาตรวจสอบสภาพก่อนและหลังการใช้งาน ส่วนวิธีการจัดเก็บสื่อประเภทเครื่องมือทุกศูนย์จัดเก็บในตู้เก็บอุปกรณ์แบบแขวนติดฝาผนังและจัดเก็บเรียงตามลำดับหมายเลข เพื่อความสะดวกต่อการนำมาใช้และการตรวจสอบ ซึ่งส่วนใหญ่ช้โลมน้ำมันหลังการใช้งานด้วย

วิธีการและระยะเวลาในการบำรุงรักษาซ่อมแซม พบว่า ศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่นทุกศูนย์ ใช้วิธีการดูแลรักษาตรวจสอบสภาพก่อน และหลังการใช้งานและสำรวจสื่อโสตทัศนูปกรณ์ที่ชำรุดเพื่อจัดจ้างเมื่อมีงบประมาณซ่อมแซมครุภัณฑ์ของกลุ่มโรงเรียน และส่วนใหญ่ซ่อมแซมทันทีเมื่อชำรุดเสียหาย ผู้มีส่วนร่วมในการบำรุงรักษาซ่อมแซมสื่อของทุกศูนย์ คือ หัวหน้าสำนักงานและครูวิชาการสำนักงาน และส่วนใหญ่ครูวิชาการกลุ่มมีส่วนร่วมด้วย

งบประมาณในการบำรุงรักษาซ่อมแซมสื่อ พบว่า ศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่นทุกศูนย์ ใช้เงินงบประมาณซ่อมแซมครุภัณฑ์ของกลุ่มโรงเรียน และส่วนใหญ่ใช้เงินสวัสดิการกลุ่มเป็นเงินรองจ่ายกรณีมีความจำเป็นเร่งด่วน

วิธีการจัดหาครุภัณฑ์ที่ใช้ในการจัดเก็บสื่อ พบว่า ศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่นทุกศูนย์ได้รับจัดสรรจากสพอ. แต่มีจำนวนน้อยไม่เพียงพอ ซึ่งส่วนใหญ่ได้จัดหาเพิ่มเติมโดยให้พนักงานภารโรงโรงเรียนภายในกลุ่มร่วมจัดทำกับหัวหน้าสำนักงาน ครูวิชาการสำนักงาน และครูวิชาการกลุ่ม บางศูนย์ซื้อมครุภัณฑ์จากโรงเรียนที่ตั้งศูนย์วิชาการกลุ่ม หรือโรงเรียนภายในกลุ่ม และบางศูนย์จ้างช่างจัดทำ ส่วนงบประมาณ และวัสดุที่ใช้ในการจัดทำครุภัณฑ์สำหรับจัดเก็บสื่อ นั้นส่วนใหญ่ได้จากคณะทำงาน และคณะกรรมการกลุ่มบริจาคเงินเบี้ยเลี้ยงออกนิเทศ บางศูนย์ใช้เงินสวัสดิการกลุ่ม เงินจากการจัดงานจัดหาทุนและผู้บริหารโรงเรียนภายในกลุ่มบริจาควัสดุและไม้

4.3 วิธีการกำกับติดตามประเมินผลการเก็บการใช้สื่อ พบว่า ศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่นทุกศูนย์ใช้วิธีกำหนดระเบียบการใช้บริการสื่อ จัดทำใบยืมสื่อ และติดตามเมื่อไม่ส่งตามกำหนด

5. การให้บริการเครื่องมือ สื่อการเรียนการสอน หนังสือและสิ่งพิมพ์

5.1 การกำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมายการดำเนินงาน พบว่าศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่นทุกศูนย์กำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมายการดำเนินงานไว้ส่วนใหญ่กำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมายการดำเนินงานไว้เกี่ยวกับประเภทของสื่อที่ให้บริการ การนำสื่อไปบริการ การบริการผลิตสื่อ และการส่งเสริมให้ครูใช้สื่อ ด้านเป้าหมายที่กำหนดไว้ ได้แก่ ให้บริการหนังสือและสื่อทุกประเภท นำสื่อไปบริการทุกโรงเรียนภายในกลุ่มอย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง ส่งเสริมให้ครูมาใช้สื่อ สถิติการใช้สื่อสูงขึ้นมากกว่าปีที่ผ่านมา และช่วยเหลือโรงเรียนด้านการผลิตสื่อการสอนอย่างน้อยโรงเรียนละ 1 ครั้งในปีการศึกษา 2533 เป็นต้น สิ่งที่น่ามาพิจารณาในการกำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมายการดำเนินงาน ส่วนใหญ่คือสถิติการให้บริการ ความต้องการของผู้มาใช้บริการและปัญหาในการมาใช้บริการ ผู้กำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมายส่วนใหญ่คือ คณะทำงานศูนย์วิชาการกลุ่ม

5.2 วิธีการดำเนินงานให้บริการ

การให้บริการประจำที่ศูนย์วิชาการกลุ่ม พบว่า ศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่นทุกศูนย์บริการให้ยืมสื่อต่างๆที่มีอยู่ภายในศูนย์วิชาการกลุ่มและส่วนใหญ่ผลิตสื่อตามความต้องการของโรงเรียน และให้คำแนะนำในการค้นหาหนังสือ สื่อต่างๆ นอกจากนั้นยังให้ความช่วยเหลือประสานงานในการยืม หรือ แลกเปลี่ยนสื่อระหว่างศูนย์วิชาการกลุ่มหรือโรงเรียนภายในกลุ่มและให้คำแนะนำและคำปรึกษาปัญหาเกี่ยวกับการใช้สื่อแก่ผู้มาใช้บริการ โดยให้บริการในเวลาราชการวันเปิดทำการ

การให้บริการนอกสถานที่ พบว่า ศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่นทุกศูนย์นำสื่อที่จัดซื้อ/ผลิตขึ้นใหม่ไปเผยแพร่กับโรงเรียนในกลุ่มตอนนอกนิเทศประจำภาคเรียน มีบางศูนย์นำสื่อที่ได้มาใหม่ เช่น เทปวีดีโอ फिल्मสไลด์ไปสาธิตที่โรงเรียนภายในกลุ่มในช่วงที่ได้รับมาหรือหัวหน้าสำนักงานและครูวิชาการสำนักงานนำสื่อโสตทัศนูปกรณ์ไปบริการเมื่อโรงเรียนมาขอรับบริการ นอกจากนั้นบางศูนย์ได้ช่วยเหลือครูในโรงเรียนผลิตสื่อตอนนอกนิเทศหรือคณะกรรมการศูนย์วิชาการกลุ่มไปช่วยผลิตสื่อ โดยทางโรงเรียนจัดทำโครงการเสนอมายังศูนย์วิชาการกลุ่มแล้วเตรียมอุปกรณ์ไว้

การกำหนดแนวปฏิบัติในการให้บริการสื่อ พบว่า ศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่นทุกศูนย์กำหนดแนวปฏิบัติในการให้บริการสื่อไว้ และสิ่งที่น่าสนใจพิจารณาในการกำหนดแนวปฏิบัติในการให้บริการสื่อของทุกศูนย์คือประเภท ชนิดของสื่อ และจำนวนสื่อที่มีอยู่ มีบางศูนย์ได้นำเอาความสะดวกของการคมนาคม และระยะทางระหว่างโรงเรียนกับศูนย์วิชาการกลุ่มมาพิจารณาด้วย วิธีการกำหนดแนวปฏิบัติในการให้บริการสื่อ พบว่า ส่วนใหญ่ใช้วิธีการที่หัวหน้าสำนักงานและครูวิชาการสำนักงานร่างแนวปฏิบัติเสนอคณะกรรมการกลุ่มพิจารณาให้ความเห็นชอบ

แนวปฏิบัติในการให้บริการหรือระเบียบการยืมที่กำหนดไว้ พบว่า ศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่นได้กำหนดแนวปฏิบัติต่างๆ ดังนี้คือ

- เวลาทำการ อยู่ในช่วงเวลา 8.00-16.30 น.
- ผู้มีสิทธิ์ใช้บริการของทุกศูนย์ คือ คณะครูภายในกลุ่ม บางศูนย์ให้สิทธิ์การยืมภายในกลุ่ม และบุคคลภายนอกหรือศูนย์วิชาการกลุ่มอื่นที่มาขอใช้บริการ

- ประเภทของสื่อที่ยืมออกนอกสถานที่ของทุกศูนย์ คือ สื่อทุกประเภท

- จำนวนสื่อที่ให้ยืมแต่ละครั้ง ส่วนใหญ่ไม่จำกัดจำนวน บางศูนย์ไม่เกิน 3 ชิ้น/คน

- ระยะเวลาในการให้ยืมส่วนใหญ่ตั้งแต่ 3-7 วัน บางศูนย์ไม่ได้กำหนดเวลาแน่นอนโดยเพิ่มระยะเวลาให้โรงเรียนที่อยู่ห่างไกล เพื่อความสะดวกแก่ครูผู้สอน

- การทวงคืนกรณีที่เกิดขึ้นเกินกำหนด ส่วนใหญ่ทวงคืนด้วยวาจา มีบางศูนย์ใช้ใบทวงสื่อ และปรับวันละ 1 บาท

- ความรับผิดชอบกรณีสื่อชำรุดหรือสูญหาย ส่วนใหญ่ใช้งบประมาณซ่อมแซมครุภัณฑ์ หรือเงินสวัสดิการกลุ่มกรณีชำรุดเสียหายตามอายุการใช้งาน แต่ถ้ากรณีชำรุดหรือสูญหายเพราะความประมาทหรือใช้ไม่ถูกวิธี ผู้ยืม/ผู้ใช้บริการเป็นผู้รับผิดชอบซ่อมแซมหรือหามาชดใช้ทดแทน

การลงทะเบียนจัดทำหลักฐานเพื่อการบริหาร พบว่า ศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่นทุกศูนย์จัดทำใบยืมสื่อ บัตรรายการหนังสือ บัตรยืมหนังสือ และบัตรกำหนดส่งหนังสือ รองลงมาจัดทำใบทวงสื่อ และมีเพียงหนึ่งศูนย์ที่จัดทำบัตรคู่มือเป็นบางกลุ่มประสบการณ์และบางชั้น

วิธีการจัดทำบันทึกสถิติการให้บริการ พบว่า ศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่นจำนวน 4 ศูนย์ สรุบบันทึกเป็นรายเดือน แล้วสรุปเมื่อสิ้นปีการศึกษา รองลงมาคือ จัดทำสมุดบันทึกการยืมสื่อที่ผู้ใช้บริการบันทึกไว้เป็นหลักฐานแบบบันทึกสถิติการให้บริการประกอบด้วยรายละเอียดต่างๆ ซึ่งส่วนใหญ่ประกอบด้วย ชื่อ/รายการสื่อ ลำดับที่ ชื่อผู้ยืม/โรงเรียนที่ใช้บริการ รวมจำนวนครั้งและหมายเหตุ มีบางศูนย์ประกอบด้วย เลขรหัสสื่อ ชื่อผู้ให้ยืม และชื่อผู้รับคืน ส่วนผู้จัดทำบันทึกสถิติการให้บริการส่วนใหญ่คือ ครูวิชาการสำนักงาน

วิธีการส่งเสริมให้ผู้ใช้บริการมากขึ้น พบว่า ศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่นใช้วิธีการจัดทำรายชื่อสื่อที่ได้รับจัดสรร/จัดซื้อและสื่อต้นแบบที่ผลิตขึ้นแจ้งให้โรงเรียนในกลุ่มทราบเป็นหนังสือราชการ และในเอกสารประชาสัมพันธ์ แจ้งรายชื่อสื่อใหม่ให้ครูวิชาการกลุ่มและผู้บริหารโรงเรียนทราบเพื่อให้ประชาสัมพันธ์ต่อ รองลงมาคือ จัดทำสถิติผู้มาใช้บริการและนำเสนอเป็นแผนภูมิแสดงในศูนย์วิชาการกลุ่ม มีบางศูนย์สรุปสถิติผู้ใช้บริการของแต่ละโรงเรียนเมื่อสิ้นปีการศึกษานำเสนอที่ประชุมคณะกรรมการกลุ่ม นอกจากนั้นแต่ละศูนย์ใช้วิธีการต่างๆ ได้แก่ แจ้งระเบียบการให้บริการสื่อ ลงค่าขวัญเชิญชวนให้ครูมาใช้บริการในเอกสารประชาสัมพันธ์ ให้เกียรติบัตรหรือรางวัลแก่ครูที่มาใช้บริการสื่อมากเมื่อสิ้นปีการศึกษา และยึดหยุ่นระยะเวลายืมและส่งสื่อ

วิธีการที่ครูวิชาการกลุ่มใช้ ในการเป็นผู้นำการให้บริการของศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่น พบว่าครูวิชาการกลุ่มส่วนใหญ่ใช้วิธีการประสานงานและบริการให้ความสะดวกแก่ครูในโรงเรียนเกี่ยวกับ การยืมสื่อจากศูนย์วิชา

การกลุ่ม รองลงมาสาธิตแนะนำการใช้สื่อแก่ครู และยืมสื่อจากศูนย์วิชาการกลุ่ม เป็นประจำ

การจัดหาพาหนะที่ใช้ในการนำสื่อไปให้บริการโรงเรียน พบว่า ศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่นส่วนใหญ่ใช้รถยนต์ของประธานกลุ่ม และของ คณะทำงานศูนย์วิชาการกลุ่ม บางครั้งใช้รถมอเตอร์ไซด์ของคณะทำงาน บางศูนย์ ขอความช่วยเหลือขอยืมรถยนต์ของครูภายในกลุ่ม ให้โรงเรียนนำพาหนะมาเอง เมื่อมาขอรับบริการ และจ้างเหมารถยนต์รับจ้าง/วันกรณีรถยนต์ของประธานกลุ่ม หรือคณะทำงานไม่ว่าง

งบประมาณที่ใช้ในการนำพาหนะไปให้บริการสื่อ พบว่า ศูนย์ วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่นทุกศูนย์ ได้งบประมาณจาก เจ้าของรถบริการ หรือ บริจาคน้ำมัน ใช้เงินงบประมาณค่าใช้สอยของกลุ่ม และค่าพาหนะนำสื่อไปบริการ

5.3 วิธีการกำกับให้มีการปฏิบัติ ตามแนวการให้บริการที่กำหนดไว้ พบว่า ศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่นทุกศูนย์ใช้วิธีติดตามกำกับด้วยวาจา และ กำหนดแนวปฏิบัติไว้อย่างชัดเจน ด้วยการแจ้งให้คณะครูทราบด้วยวิธีการต่างๆ ได้แก่ แจ้งในที่ประชุมคณะครูภายในกลุ่ม ใช้แผ่นพับประชาสัมพันธ์ แจ้งที่ประชุม คณะกรรมการกลุ่ม และแจ้งแนวปฏิบัติไปยังโรงเรียนภายในกลุ่ม นอกจากนี้บาง ศูนย์ ใช้วิธีออกคำสั่งแต่งตั้งเจ้าหน้าที่นำสื่อการเรียนการสอนไปบริการโรงเรียน ต่างๆในกลุ่ม กำหนดมาตรการเป็นข้อตกลงของคณะกรรมการกลุ่มปรับผู้บริหาร โรงเรียนถ้าใน 1 ภาคเรียนไม่มีครูในโรงเรียนมาใช้บริการเลย ตรวจสอบจาก สมุดบันทึกสถิติการให้บริการ มีตัวแทนของแต่ละโรงเรียนเป็นผู้ประสานงาน และ แจ้งการยืมสื่อของครูให้ผู้บริหารโรงเรียนรับทราบ

6. การให้ความรู้ แนะนำ ส่งเสริมเกี่ยวกับเทคนิคการผลิตและการใช้ สื่อการเรียนการสอน ตลอดจนเทคนิคการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

6.1 การกำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมายการดำเนินงาน พบว่าศูนย์ วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่นทุกศูนย์กำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมายการดำเนินงาน ไว้เพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับการใช้/เทคนิคการผลิตสื่อและจัดกิจกรรมการเรียน การสอนแก่ครูผู้สอนในกลุ่ม อย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง รองลงมาคือ นำสื่อ หรือสื่อต้นแบบออกแนะนำร่วมสาธิตผลิตสื่อ และแจ้งข่าวสาร ความรู้ในที่ประชุม คณะครูภายในกลุ่มรวมทั้งการจัดอบรมตามแผนงาน/โครงการ ส่วนใหญ่มีหลักใน การกำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมายคือ คำนึงถึงกลุ่มประสบการณ์ที่มีผลสัมฤทธิ์ทาง การเรียนต่ำและรองลงมาคำนึงถึงความต้องการของครู ผู้กำหนดวัตถุประสงค์/ เป้าหมายส่วนใหญ่คือ หัวหน้าสำนักงาน ครูวิชาการสำนักงาน คณะกรรมการกลุ่ม และประธานกลุ่มร่วมกันพิจารณา

6.2 วิธีการดำเนินงานให้ความรู้

วิธีการวางแผนให้ความรู้ด้านต่างๆแก่ครู พบว่า ศูนย์วิชาการ กลุ่มโรงเรียนดีเด่นส่วนใหญ่ใช้วิธีให้หัวหน้าสำนักงานประชุมร่วมกับคณะกรรมการ กลุ่มเสนอโครงการให้ความรู้และประชุมคณะทำงานศูนย์วิชาการกลุ่มเพื่อวางแผน เตรียมการแบ่งงานรับผิดชอบก่อนออกนิเทศ บางศูนย์หัวหน้าสำนักงานปรึกษากับ ประธานกลุ่มและติดต่อประสานงานกับสปอ./สพจ.ด้วยตนเอง ระยะเวลาดำเนินการวางแผน ทุกศูนย์วางแผนก่อนออกนิเทศโรงเรียนภายในกลุ่มประจำภาคเรียน ประมาณ 1-2 สัปดาห์ ซึ่งส่วนใหญ่ดำเนินการวางแผนตั้งแต่ต้นปีการศึกษา

กิจกรรมในการให้ความรู้เกี่ยวกับ เทคนิคการผลิตสื่อประเภท วัสดุ พบว่า ศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่นทุกศูนย์ใช้กิจกรรมการสาธิต แนะนำ และร่วมผลิตสื่อตอนออกนิเทศโรงเรียนภายในกลุ่ม ส่วนใหญ่ใช้กิจกรรมแนะนำ ในที่ประชุมคณะครูภายในกลุ่มเป็นหลัก มีบางศูนย์ได้แนะนำในจุลสาร/วารสาร ประชาสัมพันธ์ของกลุ่ม การให้ความรู้เกี่ยวกับการใช้สื่อ/โสตทัศนูปกรณ์ส่วนใหญ่ ใช้กิจกรรมสาธิตแนะนำการใช้สื่อในที่ประชุมคณะครูภายในกลุ่ม และนำไปสาธิต แนะนำตอนออกนิเทศ มีบางศูนย์นำไปสาธิตในโรงเรียนที่ขอรับบริการ ส่วนการ ให้ความรู้เกี่ยวกับ เทคนิคการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และความรู้ด้านอื่นๆ ได้แก่ จัดอบรมเชิงปฏิบัติการครูผู้สอนลูกเสือ-ยุวกาชาด จัดอบรมครูบรรณารักษ์ โรงเรียน บางศูนย์จัดทำเอกสารเผยแพร่ได้แก่ การจัดห้องเรียนมาตรฐาน คู่มือ การจัดกิจกรรมคณิตคิดคล่อง การจัดกิจกรรม Q.C. และภาพกายบริหารแม่ไม้มวยไทย เป็นต้น

วิธีการประสานงานขอความร่วมมือจากบุคลากรในกลุ่มทุกศูนย์ ใช้วิธีให้คณะกรรมการกลุ่มมอบหมายหน้าที่แล้วประธานกลุ่มออกคำสั่งแต่งตั้ง ขอเชิญประชุมปรึกษาหารือ หัวหน้าสำนักงานติดต่อขอความร่วมมือด้วยตนเอง และส่งหนังสือขอความร่วมมือจากผู้บริหารโรงเรียน ส่วนวิธีการประสานงานขอความร่วมมือจากหน่วยงานอื่น ทุกศูนย์ใช้วิธีติดต่อด้วยตนเองก่อนแล้วส่งหนังสือราชการ ตามไปทีหลัง มีบางศูนย์ใช้วิทยุสื่อสารติดต่อภายใน สปอ.

บุคลากร และหน่วยงานที่ให้ความร่วมมือช่วยเหลือภายในกลุ่ม ของทุกศูนย์ คือ คณะกรรมการกลุ่ม และคณะทำงานศูนย์วิชาการกลุ่มทุกคน ส่วน บุคลากร/หน่วยงานอื่นที่ให้ความร่วมมือของทุกศูนย์คือ ศึกษาพิเศษ สปอ./สพจ. และส่วนใหญ่ได้รับความร่วมมือช่วยเหลือจากเจ้าหน้าที่สาธารณสุขตำบล มีบาง ศูนย์ได้รับความร่วมมือช่วยเหลือจากเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริการทางการศึกษาของสพจ.

วิธีการจัดหางบประมาณ วัสดุ/อุปกรณ์นั้นทุกศูนย์ใช้งบประมาณ ค่าใช้สอยของกลุ่มโรงเรียน ตอนออกนิเทศโรงเรียนภายในกลุ่ม รองลงมาคือ คณะกรรมการกลุ่มอนุมัติเงินสวัสดิการกลุ่ม

6.3 การกำกับติดตามและประเมินผล

วิธีการกำกับติดตามและประเมินผลการให้ความรู้ต่างๆ พบว่า ศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่นทุกศูนย์ใช้วิธีเสนอแต่งตั้งคณะกรรมการฝ่ายต่างๆ ให้คณะกรรมการกลุ่มพิจารณา ขอความร่วมมือจากผู้บริหารโรงเรียนและผู้เกี่ยวข้อง นอกจากนั้น ส่วนใหญ่ยังใช้วิธีประชุมคณะกรรมการศูนย์วิชาการกลุ่มเพื่อวางแผนร่วมกันและมอบหมายหน้าที่ให้แต่ละฝ่ายรับผิดชอบ และวิธีการจัดทำตารางกำหนดการระบุกิจกรรม และผู้รับผิดชอบให้ชัดเจน ส่วนผู้มีหน้าที่ติดตามประเมินผลการให้ความรู้ของทุกศูนย์คือ ประธานกลุ่ม รองลงมาคือ หัวหน้าสำนักงาน

7. การประชาสัมพันธ์การดำเนินงานของศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียน

7.1 การกำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมายการดำเนินงาน พบว่าศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่นทุกศูนย์กำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมายการดำเนินงานไว้ส่วนใหญ่กำหนดวัตถุประสงค์ไว้ เพื่อประชาสัมพันธ์เผยแพร่ข่าวสารและผลงานของศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียน ในด้านเป้าหมายที่กำหนดไว้คือ จัดทำแผ่นพับเผยแพร่ในโอกาสอันควร และกิจกรรมวันสำคัญเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งมีบางศูนย์ได้กำหนดเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน คือ จัดทำจุลสาร/วารสารเผยแพร่ข่าวสารเดือนละ 1 ครั้ง หรือภาคเรียนละ 1 ครั้ง ส่วนใหญ่มีหลักการกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายคือ เป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับครู และผู้เกี่ยวข้องรวมทั้งการเผยแพร่ข่าวสารอย่างต่อเนื่อง บางศูนย์ได้คำนึงถึงความสะดวก และทันเวลาด้วย ส่วนผู้กำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของทุกศูนย์ คือ หัวหน้าสำนักงานเป็นผู้เสนอ โดยส่วนใหญ่มีครูวิชาการสำนักงาน ประธานกลุ่มร่วมด้วย และคณะกรรมการกลุ่มพิจารณาให้ความเห็นชอบ มีเพียงหนึ่งศูนย์เท่านั้นที่คณะกรรมการศูนย์วิชาการกลุ่มมีส่วนร่วมด้วย

7.2 วิธีการดำเนินงานประชาสัมพันธ์

วิธีการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ พบว่า ศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่นทุกศูนย์มีหลักในการประชาสัมพันธ์คือ สร้างผลงานเพื่อเผยแพร่ รองลงมาคือใช้วิธีการประชาสัมพันธ์หลายวิธีอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

ประเภทของเครื่องมือ/กิจกรรมประชาสัมพันธ์ภายในกลุ่มโรงเรียน ใช้เครื่องมือและกิจกรรมประชาสัมพันธ์หลายประเภท ทั้งการสื่อสารด้วยวาจาซึ่งทุกศูนย์ ใช้การชี้แจงหรือแจ้งข่าวสารในที่ประชุมคณะกรรมการกลุ่ม และคณะครูภายในกลุ่ม นอกจากนั้นส่วนใหญ่ยังใช้กิจกรรมการสนทนาอย่างไม่เป็นทางการและครูวิชาการกลุ่มแจ้งข่าวในที่ประชุมคณะครูภายในโรงเรียนด้วย ส่วนการใช้สื่อมวลชนทุกศูนย์ประชาสัมพันธ์ด้วยการ ลงข่าวการประถมศึกษาระดับ สปอ./สปจ. และบางศูนย์ใช้หอกระจายข่าวในโรงเรียนที่ตั้งศูนย์วิชาการกลุ่ม ด้านการ

จัดทำสิ่งพิมพ์ และเอกสารเผยแพร่ส่วนใหญ่ จัดทำเป็นแผ่นพับ รองลงมาจัดทำ จุลสาร/วารสารและจัดทำรายชื้อสื่อการสอน หนังสืออุปกรณ์ต่างๆในศูนย์เผยแพร่ บางศูนย์ได้มีหนังสือราชการแจ้งรายชื้อสื่อการสอนที่คณะกรรมการประกวดของศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนให้โรงเรียนภายในกลุ่มทราบ นอกจากนั้นทุกศูนย์ได้จัดกิจกรรม พิเศษของศูนย์วิชาการกลุ่ม ได้แก่ จัดกิจกรรมการประกวดสื่อระดับกลุ่มโรงเรียน ส่วนใหญ่ได้จัดศูนย์วิชาการกลุ่มเคลื่อนที่ และนิทรรศการสื่อการสอนในวันประณม ศึกษาแห่งชาติ มีบางศูนย์จัดนิทรรศการห้องสมุด โครงการครูวิชาการสู่โรงเรียน และโครงการนำสื่อสู่โรงเรียน

การประชาสัมพันธ์กับบุคลากรหรือหน่วยงานอื่นที่เป็นเป้าหมาย ในการประชาสัมพันธ์ของทุกศูนย์ คือ ศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนอื่น หรือคณะผู้มา ดูงานหรือเยี่ยมชมศูนย์วิชาการกลุ่ม รองลงมาคือ ศึกษานิเทศก์ สปอ./สปจ. และ ประธานกลุ่มโรงเรียนภายใน สปอ. เดียวกัน โดยใช้กิจกรรมประชาสัมพันธ์ต่างๆ ทั้งการสื่อสารด้วยวาจา จัดทำสิ่งพิมพ์เอกสาร และใช้สื่อมวลชน กล่าวคือ การ สื่อสารด้วยวาจาทุกศูนย์ใช้การสนทนาแบบไม่เป็นทางการในวาระเข้าร่วมประชุม ต่างๆ และการพบปะสังสรรค์ สนทนากับผู้มาเยี่ยมชมศูนย์วิชาการกลุ่มและครูวิชา การกลุ่ม/คณะครูกลุ่มโรงเรียนอื่น บางศูนย์ใช้การบรรยายสรุปกับคณะผู้มาเยี่ยม ชมศูนย์วิชาการกลุ่ม ด้านการจัดทำสิ่งพิมพ์และเอกสาร ส่วนใหญ่ใช้แผ่นพับและ จุลสาร/วารสารชุดเดียวกับที่ใช้ประชาสัมพันธ์ภายในกลุ่มโรงเรียน และบางศูนย์ จัดทำขึ้นเป็นพิเศษ ส่วนการใช้สื่อมวลชนเป็นในลักษณะการประกาศ หรือแจ้งผล การประกวดกิจกรรมต่างๆของศูนย์วิชาการลงข่าวการประณมศึกษาระดับ สปอ./ สปจ. ผู้ที่ทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นของทุกศูนย์คือ ประธานกลุ่ม และ คณะทำงานศูนย์วิชาการกลุ่ม มีระยะเวลาดำเนินการประชาสัมพันธ์กับหน่วยงาน อื่นในโอกาสที่มีคณะผู้มาเยี่ยมชมศูนย์วิชาการกลุ่ม มีบางศูนย์ตามระยะเวลาที่จัด ทำจุลสาร/วารสาร

ผู้จัดทำสื่อ/เครื่องมือการประชาสัมพันธ์ของทุกศูนย์คือ หัวหน้า สำนักงาน และส่วนใหญ่มีครูวิชาการสำนักงานร่วมจัดทำ มีบางศูนย์ที่ครูวิชาการ กลุ่ม ประธานกลุ่ม ครูผู้มีความสามารถทางศิลปะ และคณะกรรมการกลุ่มบางคน ที่ รับผิดชอบร่วมจัดทำแต่เป็นส่วนน้อย โดยมีระยะเวลาในการจัดทำสื่อ/เครื่องมือ การประชาสัมพันธ์ตามกำหนดคือ เดือนละ 1 ครั้ง หรือภาคเรียนละ 1 ครั้งและ เมื่อมีข่าวสารที่ต้องการแจ้งให้โรงเรียนทราบ ตามเป้าหมายของแต่ละศูนย์ ซึ่งมี จำนวนศูนย์ที่ปฏิบัติใกล้เคียงกัน และมีบางศูนย์ได้จัดทำเมื่อมีรายการสื่อที่ได้รับจัด สรรมาใหม่หรือผลิตชิ้นใหม่ที่ต้องการแจ้งให้โรงเรียนทราบ

7.3 การกำกับติดตามและประเมินผล

วิธีการกำกับการประชาสัมพันธ์ พบว่า ศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่นส่วนใหญ่ ศึกษากลุ่มใช้วิธีมอบหมายให้หัวหน้าสำนักงานรับผิดชอบ มีบางศูนย์ที่ ศึกษากลุ่มมอบหมายหน้าที่ให้คณะทำงานผู้รับผิดชอบติดตามการจัดทำเอกสารประชาสัมพันธ์ และออกคำสั่งแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ ระดับกลุ่มโรงเรียน และบางศูนย์ ศึกษากลุ่มดูแลอย่างใกล้ชิดด้วยการตรวจสอบเอกสารประชาสัมพันธ์ก่อนนำไปเผยแพร่ ผู้มีหน้าที่กำกับประเมินผลการประชาสัมพันธ์ของทุกศูนย์คือ หัวหน้าสำนักงาน รองลงมาคือ ศึกษากลุ่มและครูวิชาการสำนักงาน บางศูนย์คือ คณะทำงานจัดทำเอกสารประชาสัมพันธ์ มีเพียงหนึ่งศูนย์ที่คณะกรรมการกลุ่มมีส่วนร่วม

8. ให้ความร่วมมือ และสนับสนุนการดำเนินงานของกลุ่มโรงเรียนในด้านการผลิตเอกสาร การให้บริการเครื่องมือ และวัสดุอุปกรณ์

8.1 การกำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมายการดำเนินงานพบว่า ศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่นทุกศูนย์กำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมายการดำเนินงานไว้ ซึ่งส่วนใหญ่กำหนดไว้ เพื่อให้ศูนย์วิชาการกลุ่มเป็นศูนย์กลางประสานงานระหว่างกลุ่มและโรงเรียนภายในกลุ่ม และให้ความร่วมมือช่วยเหลือกิจกรรมทุกประเภทของกลุ่มโรงเรียนและโรงเรียนทุกโรงภายในกลุ่ม โดยทุกศูนย์มีหลักในการกำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมาย คือ เป็นศูนย์กลางประสานงาน และส่งเสริมงานวิชาการ สำหรับผู้กำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมายส่วนใหญ่คือหัวหน้าสำนักงาน และคณะกรรมการกลุ่ม พร้อมด้วยประธานกลุ่ม และครูวิชาการสำนักงาน

8.2 วิธีการดำเนินงานให้ความร่วมมือ

ประเภทและวิธีการให้บริการพบว่าศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่นทุกศูนย์ให้บริการทั้งในด้านผลิตเอกสาร ให้บริการเครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ และบริการด้านอื่นๆ ในด้านการผลิตเอกสารนั้นส่วนใหญ่ให้บริการแบบพิมพ์ต่างๆ เกี่ยวกับการบันทึกผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน แบบรายงานประจำเดือนหรือภาคเรียนของโรงเรียน แบบจัดทำแผนพัฒนาของบประมาณประจำปี นอกจากนี้บางศูนย์ยังให้บริการแบบพิมพ์ที่ต้องใช้ในงานของโรงเรียน ได้แก่ บัตรประจำตัวสมาชิกห้องสมุดโรงเรียนและแบบขออนุญาตผู้ปกครองไปอยู่ค่ายพักแรม เป็นต้น ส่วนเอกสารอื่น ๆ ทุกศูนย์เน้นเกี่ยวกับการเร่งรัดพัฒนาผลสัมฤทธิ์ และการวัดผลประเมินผล ได้แก่ ให้บริการแบบทดสอบประจำภาคเรียนและเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนกลุ่มประสบการณ์ต่างๆของกลุ่มโรงเรียน และส่วนใหญ่ได้ให้บริการแบบทดสอบจุดประสงค์การเรียนรู้ ตารางแบ่งจุดประสงค์การเรียนรู้ของแต่ละภาคเรียนของแต่ละชั้นและให้บริการแผนการสอน คู่มือครูด้วย วิธีการให้บริการ

เอกสารของทุกศูนย์คือ แจกไปตามโรงเรียนต่างๆและส่วนใหญ่ยังให้โรงเรียนมารับบริการได้ตามความต้องการ

ด้านการให้บริการเครื่องมือโสตทัศนูปกรณ์นั้น สิ่งที่ใช้บริการมากคือ เครื่องมืองานช่าง/ผลิตสื่อ เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ เครื่องฉายสไลด์ เทปบันทึกเสียง และเครื่องขยายเสียง วิธีการให้บริการของทุกศูนย์คือ ให้โรงเรียน/ครูมารับบริการเอง คณะทำงานศูนย์วิชาการกลุ่มนำไปบริการตอนออกนิเทศ และให้บริการในงานของกลุ่มโรงเรียน บางศูนย์หัวหน้าสำนักงานและครูวิชาการสำนักงานได้นำไปบริการเมื่อโรงเรียนมาขอรับบริการ

การบริการด้านอื่นๆของทุกศูนย์ ได้แก่ จัดทำเอกสารในงานและการประชุมอบรมของกลุ่มโรงเรียน จัดสถานที่ประชุมอบรมและการประกวดกิจกรรมทางวิชาการ เป็นศูนย์กลางติดต่อประสานงาน ในการจัดงานระดับกลุ่มและติดต่อประสานงานกับ สปอ. คณะทำงานศูนย์วิชาการกลุ่มร่วมเป็นคณะทำงานจัดงาน และคณะกรรมการการประกวดกิจกรรมด้านวิชาการระดับกลุ่มทุกประเภท และให้ความร่วมมือช่วยเหลือร่วมงานของโรงเรียนต่างๆในกลุ่ม และส่วนใหญ่ให้ความร่วมมือช่วยเหลืองานของชุมชนด้วย วิธีการให้บริการด้านอื่นๆของทุกศูนย์คือจัดทำเอกสารแจกก่อนและในวันจัดงาน เมื่อได้รับมอบหมายงานจากคณะกรรมการกลุ่มและเมื่อโรงเรียนในกลุ่มขอความร่วมมือ ผู้จัดทำและให้บริการด้านอื่นๆคือ คณะทำงานศูนย์วิชาการกลุ่มและนักการภารโรงโรงเรียนภายในกลุ่ม

วิธีการจัดหางบประมาณวัสดุ/อุปกรณ์ในการให้บริการประเภทต่างๆ พบว่า ด้านผลิตเอกสารทุกศูนย์ให้โรงเรียนนำวัสดุจากโรงเรียน มาจัดทำแบบทดสอบตามร้อยละของจำนวนนักเรียน และใช้วัสดุสำนักงานกลุ่ม ด้านการให้บริการเครื่องมือ โสตทัศนูปกรณ์ และการบริการด้านอื่นๆ ส่วนใหญ่ใช้วิธีให้คณะกรรมการกลุ่มอนุมัติเงินสวัสดิการกลุ่ม ร่องลงมาใช้วิธีให้คณะครูในกลุ่มบิจาคในการจัดงานของกลุ่มบางงาน บางศูนย์ยังได้เงินจากการจัดงานจัดหาทุนของกลุ่มและเงินบริจาคจาก ส.ส. เพื่อสนับสนุนงานกีฬาของกลุ่ม

8.3 การกำกับติดตามและประเมินผล

วิธีการกำกับติดตามประเมินผล พบว่า ศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่นทุกศูนย์ ใช้วิธีการแจ้งให้ทราบ หลังจากที่คณะกรรมการกลุ่มได้ประชุมวางแผนมอบหมายหน้าที่ให้คณะทำงานแต่ละฝ่ายและออกหนังสือคำสั่งแต่งตั้ง และส่วนใหญ่ประธานกลุ่มได้สั่งการมอบหมายงานให้หัวหน้าสำนักงาน และครูวิชาการสำนักงาน นอกจากนั้น ประธานกลุ่มได้แจ้งให้ผู้บริหารระดับต้น/กำกับผู้รับผิดชอบแต่ละฝ่ายอีกทางหนึ่ง ผู้มีหน้าที่ติดตามประเมินผลการให้ความร่วมมือของทุกศูนย์คือ คณะกรรมการกลุ่ม ผู้บริหารโรงเรียน ประธานกลุ่ม และหัวหน้าสำนักงานมีส่วนร่วมเกือบทุกศูนย์

9. การประเมิน และรายงานผลการปฏิบัติงานของศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียน

9.1 การกำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมายการดำเนินงานพบว่า ศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่นทุกศูนย์กำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมายการดำเนินงานไว้เพื่อรายงานผลเมื่อสิ้นปีการศึกษาและสิ้นปีงบประมาณ มีบางศูนย์เพื่อรายงานผลเดือนละ 1 ครั้งด้วย และทุกศูนย์มีหลักในการกำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมายการดำเนินงานคือเพื่อสรุปผลการดำเนินงาน รองลงมาคือ ประเมินเพื่อปรับปรุงการดำเนินงาน ผู้กำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมายการดำเนินงานของทุกศูนย์ คือ สปอ. และสพจ. รองลงมาประธานกลุ่มเป็นผู้กำหนดด้วย

9.2 วิธีการดำเนินงานประเมินและรายงานผล

วิธีการประเมินผล พบว่า ศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่นทุกศูนย์มีวิธีประเมินผลคือ ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการเมื่อสิ้นปีการศึกษาและส่วนใหญ่หัวหน้าสำนักงานเป็นผู้ประเมินจากผลการปฏิบัติงาน มีบางศูนย์ที่ครูวิชาการสำนักงานมีส่วนร่วมในการประเมินผล และสอบถามครูหรือผู้ใช้บริการ ส่วนเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผล ทุกศูนย์ใช้แบบ ศวก.08 และแบบประเมินแผนงาน/โครงการที่จัดทำขึ้นเอง ส่วนน้อยใช้เครื่องมือติดตามการปฏิบัติงานของกลุ่มโรงเรียนของ สปช.

วิธีสรุปผลการประเมิน พบว่าศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่นทุกศูนย์สรุปผลตามแบบรายงานศวก.08 และตามแผนงาน/โครงการของศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนหรือกลุ่มโรงเรียน

รูปแบบ และแนวทางการรายงานผล พบว่า ศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่นทุกศูนย์ใช้แบบรายงานผลการดำเนินงานศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียน (แบบศวก.08) และดัดแปลงรูปแบบขึ้นใช้เองตามการรายงานแผนงาน/โครงการ มีบางศูนย์ใช้แบบรายงานของ สปอ. และบางศูนย์รายงานตามเครื่องมือติดตามการปฏิบัติงานของกลุ่มโรงเรียน ผู้สรุปผลการประเมินและรายงานผลของทุกศูนย์หัวหน้าสำนักงานเป็นผู้สรุปผลการประเมิน และรายงานผลโดยเสนอผ่านประธานกลุ่มเพื่อจัดส่งรายงานไปยัง สปอ. มีบางศูนย์ที่ครูวิชาการสำนักงานร่วมสรุปผลการประเมินด้วย ผู้รับรายงาน และวิธีการรายงานผล ทุกศูนย์รายงานผลต่อหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ โดยใช้หนังสือราชการนำส่งแบบรายงานผล และส่วนใหญ่รายงานผลต่อคณะกรรมการกลุ่มโดยใช้วิธีชี้แจงในที่ประชุมคณะกรรมการกลุ่ม บางศูนย์สรุปเป็นเอกสารรายงานเสนอในที่ประชุมคณะกรรมการกลุ่มและคณะครูภายในกลุ่ม ระยะเวลาประเมินและรายงานผลทุกศูนย์ดำเนินการเมื่อตอนปลายปีการศึกษา และสิ้นปีงบประมาณ มีเพียงหนึ่งศูนย์ที่รายงานทุกสิ้นเดือนด้วย

การนำผลการประเมินมาแก้ไขปรับปรุงการดำเนินงาน พบว่า ศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่นทุกศูนย์ได้นำไปใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนงาน/โครงการเพื่อแก้ปัญหาในปีต่อไป รองลงมาได้นำผลเข้าที่ประชุมคณะทำงานศูนย์วิชาการกลุ่มเพื่อแก้ไขข้อบกพร่อง

9.3 วิธีการกำกับผลการประเมินและรายงานผลให้ทันตามกำหนดเวลา พบว่า ศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่นส่วนใหญ่ประธานกลุ่มติดตามกำกับ สั่งการ หัวหน้าสำนักงานด้วยวาจา รองลงมาคือจัดทำปฏิทินปฏิบัติงาน และประธานกลุ่มมอบหมายให้หัวหน้าสำนักงานรับผิดชอบ ผู้กำกับติดตามผลการประเมินของทุกศูนย์คือ ประธานกลุ่ม

ตอนที่ 4 ปัญหาการดำเนินงานของศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่น

ปัญหาการดำเนินงานของศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่น ที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานแต่ละภารกิจ เรียงลำดับจากภารกิจที่พบปัญหามากไปหาน้อย และปัญหาสำคัญที่พบ สรุปได้ดังนี้

- ปัญหาการจัดการ ผลิตและพัฒนาสื่อการเรียนการสอนและปัญหาการให้บริการเครื่องมือ สื่อการเรียนการสอน หนังสือ และสิ่งพิมพ์ ทั้ง 2 ปัญหาเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นมากที่สุดในการดำเนินงานตามภารกิจของศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่น ซึ่งพบว่าปัญหาที่เกิดขึ้นมากในการจัดหา ผลิตและพัฒนาสื่อการเรียนการสอนคือ คณะทำงานมีงานสอนประจำมีเวลาในการผลิตสื่อร่วมกันน้อย ซึ่งศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่นส่วนใหญ่ได้ดำเนินการแก้ไขปัญหาไปแล้ว ส่วนหนึ่งที่ยังแก้ไขไม่สำเร็จเนื่องจากคณะทำงานมีงานประจำที่ต้องสอนอยู่ โดยเฉพาะครูวิชาการกลุ่มที่เป็นครูประจำชั้นสลับเปลี่ยนเวลาสอนยาก ปัญหาที่สำคัญรองลงมาคือขาดสื่อต้นแบบที่ดีในการผลิต สำหรับปัญหาการให้บริการเครื่องมือ สื่อการเรียนการสอน หนังสือและสิ่งพิมพ์ พบว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นมากที่สุดคือครูไม่คอยให้ความสนใจและมาใช้บริการน้อย ซึ่งศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่นส่วนใหญ่ได้ดำเนินการแก้ไขไปแล้ว อีกส่วนหนึ่งที่ยังแก้ไขไม่สำเร็จเนื่องจากครูไม่มีพาหนะ ระยะทางไกล การคมนาคมไม่สะดวกทำให้ขนย้ายลำบากและเสียเวลามาก และสื่อวัสดุที่ศูนย์ปรณมีโอกาสรูดเสียหายง่ายมีราคาแพง ครูจึงกลัวการทำชำรุดเสียหายแล้วต้องชดใช้ ปัญหาที่สำคัญรองลงมาคือ ขาดงบประมาณและพาหนะในการนำสื่ออุปกรณ์ไปให้บริการ ซึ่งส่วนใหญ่ได้ดำเนินการแก้ไขไปแล้ว ส่วนหนึ่งที่ยังแก้ไขไม่สำเร็จเนื่องจากไม่มีพาหนะของศูนย์วิชาการกลุ่มโดยตรง หัวหน้าสำนักงานและครูวิชาการสำนักงานก็ไม่มีจึงไม่สามารถไปให้บริการได้ตามความต้องการ

- ปัญหาการจัดระบบการเก็บ การใช้ และการบำรุงรักษาเครื่องมือ สื่อการเรียนการสอน หนังสือและสิ่งพิมพ์ และปัญหาการให้ความรู้แนะนำส่งเสริมเกี่ยวกับเทคนิคการผลิต และการใช้สื่อการเรียนการสอน ตลอดจนเทคนิควิธีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ซึ่งพบว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นมากที่สุดในการจัดระบบการเก็บการใช้ และการบำรุงรักษาเครื่องมือ สื่อการเรียนการสอน หนังสือและสิ่งพิมพ์ คือ ขั้ววาง และตู้เก็บอุปกรณ์มีไม่เพียงพอ ซึ่งศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่นส่วนใหญ่ได้ดำเนินการแก้ไขไปแล้ว แต่ยังเป็นปัญหาอยู่เนื่องจากได้จัดทำขั้ววางและตู้เก็บอุปกรณ์ขึ้นแล้วแต่ยังไม่เพียงพอ และไม่มีตู้เก็บอุปกรณ์/สื่อที่มีกระจกปิดเพราะสถานที่มีฝุ่นละอองมากเสียเวลาทำความสะอาดมากทำให้สื่อสกปรกง่ายและไม่คงทน สำหรับปัญหาการให้ความรู้แนะนำส่งเสริมเกี่ยวกับเทคนิคการผลิตและการใช้สื่อการเรียนการสอน ตลอดจนเทคนิควิธีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน พบว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นมากที่สุดคือ งบประมาณในการจัดประชุมอบรม/สัมมนา มีน้อยซึ่งศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่นส่วนใหญ่ได้ดำเนินการแก้ไขไปแล้ว ส่วนหนึ่งที่ยังแก้ไขไม่สำเร็จเนื่องจาก ไม่มีงบประมาณสนับสนุนจากทางราชการ

- ปัญหาการประชาสัมพันธ์การดำเนินงาน ของศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียน พบว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นมากที่สุด คือ ขาดงบประมาณในการจัดทำเอกสารประชาสัมพันธ์ ซึ่งศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่นส่วนใหญ่ได้ดำเนินการแก้ไขไปแล้ว ส่วนหนึ่งที่ยังแก้ไขไม่สำเร็จเนื่องจากวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการจัดทำเอกสารประชาสัมพันธ์ให้มีคุณภาพต้องลงทุนสูง

- ปัญหาการจัดทำสถิติข้อมูลที่จำเป็น เพื่อพัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน พบว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นมากที่สุด คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลจากโรงเรียนล่าช้า ซึ่งส่วนใหญ่ศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่นได้ดำเนินการแก้ไขไปแล้ว ส่วนหนึ่งที่ยังแก้ไขไม่สำเร็จเนื่องจากบางโรงเรียนไม่ปฏิบัติตามข้อตกลงที่กำหนดไว้

- ปัญหาการวางแผนการดำเนินงาน ของศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียน เพื่อสนับสนุนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและงานวิชาการของกลุ่มโรงเรียน พบว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นมากที่สุดคือ วัสดุอุปกรณ์ในการจัดทำแผนมีไม่เพียงพอ ซึ่งศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่นส่วนใหญ่ได้ดำเนินการแก้ไขไปแล้ว ส่วนหนึ่งที่ยังแก้ไขไม่สำเร็จเนื่องจากงบประมาณมีจำกัด

- ปัญหาการให้ความร่วมมือและสนับสนุนการดำเนินงานของกลุ่มโรงเรียนในด้านการผลิตเอกสาร การให้บริการเครื่องมือ และวัสดุอุปกรณ์ พบว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นมากที่สุดคือ วัสดุอุปกรณ์ในการจัดทำเอกสารให้บริการมีไม่เพียงพอ ซึ่งศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่นทุกศูนย์ได้ดำเนินการแก้ไขไปแล้ว

- ปัญหาการประเมิน และรายงานผลการปฏิบัติงานของศูนย์วิชาการ กลุ่มโรงเรียน พบว่าเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นมากเป็นอันดับสุดท้าย และปัญหาที่เกิดขึ้นมากที่สุดคือ ขาดเครื่องมือประเมินผล ซึ่งศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่นทุกศูนย์ ได้ดำเนินการแก้ไขไปแล้ว

อภิปรายผลการวิจัย

จากสรุปผลการวิจัยที่ได้นำเสนอไปแล้ว ผู้วิจัยเห็นว่า มีข้อค้นพบที่เป็นประเด็นที่น่าสนใจควรนำมาอภิปรายผล 4 ประการคือ

1. การดำเนินงานของศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่นตามภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. การปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ของบุคลากรกลุ่มโรงเรียนเกี่ยวกับศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่น
3. ปัญหาการดำเนินงานของศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่น
4. ปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จ

1. การดำเนินงานของศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่นตามภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากการผลการวิจัยพบว่า ศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่นทุกศูนย์มีการกำหนดวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายการดำเนินงานแต่ละภารกิจไว้ทั้ง 9 ภารกิจ แตกต่างกันไปตามลักษณะของการปฏิบัติงานในแต่ละภารกิจ และสภาพปัญหาความต้องการของกลุ่มโรงเรียนและโรงเรียนภายในกลุ่ม ดังนั้นการที่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายการดำเนินงานแต่ละภารกิจไว้จึงเป็นเครื่องชี้แนวทางการดำเนินงาน โดยวัตถุประสงค์จะแสดงถึงความต้องการที่จะกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ปรากฏขึ้น ส่วนเป้าหมายจะเป็นสิ่งที่แสดงทิศทางในการดำเนินงานที่ชัดเจนทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ ทำให้การดำเนินงานตามภารกิจต่างๆเป็นไปอย่างมีจุดหมายปลายทางบนพื้นฐานของความเป็นจริง และสามารถดำเนินการได้ ดังที่ ประชุม รอดประเสริฐ (2528) กล่าวไว้ว่า วัตถุประสงค์และเป้าหมายเป็นเครื่องชี้ทิศทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน สามารถวัดและควบคุมประสิทธิผลในการดำเนินงานได้และเป็นเกณฑ์มาตรฐานสำหรับตัดสินใจในการกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดในอนาคตขององค์การ

ด้านวิธีการดำเนินงานในแต่ละภารกิจ ผลการวิจัยพบว่า ศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่นทุกศูนย์มีการวางแผนการดำเนินงานได้แก่ การวางแผนจัดทำสถิติข้อมูล ซึ่งส่วนใหญ่วางแผนโดยหัวหน้าสำนักงานร่วมประชุมกับคณะกรรมการ

กลุ่มปรึกษากับครูวิชาการสำนักงาน ประชุมคณะทำงานศูนย์วิชาการกลุ่ม และ
 ปรึกษาขอคำแนะนำจากประธานกลุ่ม การวางแผนการดำเนินงานของศูนย์วิชา
 การทั้งชั้นเตรียมการวางแผน ชั้นวางแผนจัดทำโครงการสนับสนุน ชั้นปฏิบัติงาน
 ตามแผน และประเมินผลแผน การวางแผนผลิตสื่อ โดยการประชุมคณะทำงาน
 ศูนย์วิชาการกลุ่มพิจารณารายการสื่อที่จะผลิตและจัดทำรายละเอียดตามโครงการ
 ซึ่งส่วนใหญ่พิจารณาจากข้อมูลสื่อการสอนที่สำรวจมาจากโรงเรียน และกลุ่มประ
 สบการณ์ที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำกว่าวางแผนการให้ความรู้ แนะนำส่งเสริม
 เกี่ยวกับเทคนิคการผลิต การใช้สื่อการเรียนการสอน ตลอดจนเทคนิคในการจัด
 การเรียนการสอน ส่วนใหญ่ใช้วิธีที่หัวหน้าสำนักงานประชุมร่วมกับคณะกรรมการ
 กลุ่มเสนอโครงการให้ความรู้ และประชุมคณะทำงานศูนย์วิชาการกลุ่มวางแผน
 เตรียมการ แบ่งงานรับผิดชอบก่อนออกนิเทศ ซึ่งการวางแผนการดำเนินงานดัง
 กล่าวทั้งที่เป็นการวางแผน โดยการจัดทำโครงการ หรือการวางแผนโดยการ
 ประชุมพิจารณา แบ่งหน้าที่รับผิดชอบร่วมกันเพื่อเตรียมการหรือแก้ปัญหาที่มีอยู่ ทำ
 ให้มีแนวทางในการดำเนินงานชัดเจน โดยความร่วมมือของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง
 ตามภาระความรับผิดชอบของศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนที่มีต่อกลุ่มโรงเรียน และ
 โรงเรียนภายในกลุ่ม สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ(2527 ค)
 ได้เน้นถึงความสำคัญของการวางแผนงานไว้ว่า เป็นเครื่องมือที่สำคัญยิ่งของการ
 บริหารที่มีประสิทธิภาพและการบริหารงานที่เป็นระบบ งานสำคัญในการวางแผน
 เป็นการคิดการไปข้างหน้า คิดกำหนดกิจกรรมหรือกำหนดสิ่งที่จำเป็นอย่างแท้จริง
 ในการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ศูนย์วิชาการ
 กลุ่มโรงเรียนดีเด่นทุกศูนย์ ยังได้ประเมินผลการปฏิบัติงานของศูนย์วิชาการกลุ่ม
 โรงเรียน และนำผลการประเมินดังกล่าวมาปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานโดยใช้
 เป็นข้อมูลในการวางแผนงาน/โครงการเพื่อแก้ปัญหาในปีต่อไป ซึ่งส่วนใหญ่ได้นำ
 ผลเข้าที่ประชุมคณะทำงานศูนย์วิชาการกลุ่ม เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องด้วย

ด้านการดำเนินงานต่างๆ ในแต่ละภารกิจ ผลการวิจัยพบว่า ศูนย์
 วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่นทุกศูนย์ สามารถดำเนินงานตามภารกิจได้ถูกต้องตาม
 กระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานต่างๆ ที่สำนักงานคณะกรรมการการประถม
 ศึกษาแห่งชาติได้เสนอแนวทางไว้ในเอกสารการอบรมโครงการพัฒนาคุณภาพการ
 ประถมศึกษา(คพศ.) ซึ่งเป็นเอกสารเกี่ยวกับความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับศูนย์วิชาการ
 กลุ่ม และการดำเนินงานศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียน ได้เป็นส่วนใหญ่ จะมีเพียง
 บางภารกิจเท่านั้นที่ยังไม่สามารถปฏิบัติได้อย่างครบถ้วนอันเนื่องมาจากปัญหาต่างๆ
 ที่เกิดขึ้น ซึ่งรายละเอียดของการดำเนินงานแต่ละภารกิจจากผลการวิจัยมีดังนี้

ประเภทของข้อมูลด้านวิชาการของโรงเรียนภายในกลุ่มที่จัดเก็บ ส่วน

ใหญ่ ได้แก่ ข้อมูลด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และการผ่านจุดประสงค์ของปีการศึกษาที่ผ่านมา จำนวนและอัตราการเข้าชั้นของนักเรียน และข้อมูลอื่นๆ ที่สำคัญต่อการพัฒนางานวิชาการของกลุ่มโรงเรียนเป็นหลัก โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับสภาพปัญหา และความต้องการของกลุ่มโรงเรียน ความถูกต้องเป็นปัจจุบัน และความสะดวกในการใช้ นอกจากนี้ยังคำนึงถึงความเป็นระบบ ความจำเป็น ความเหมาะสมและเกิดประโยชน์ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2527 ข) ได้เสนอแนวทางไว้ว่าควรมีข้อมูลต่างๆ ที่จำเป็นเหมาะสมกับปัญหาและความต้องการของโรงเรียนภายในกลุ่ม และเป็นศูนย์กลางประสานงานและบริหารที่มีประสิทธิภาพประการสำคัญต้องทำให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ

วิธีการดำเนินงาน วางแผนการดำเนินงานของศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่าศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่นทุกศูนย์ มีการปฏิบัติในขั้นเตรียมการวางแผน ขั้นวางแผนและขั้นปฏิบัติตามแผน ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2527 ก) ได้เสนอกิจกรรมสำคัญในการวางแผนตั้งแต่ กำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายในการดำเนินงาน และการจัดทำแผนปฏิบัติการโดยกำหนดแผนงานโครงการ เขียนโครงการ จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีเสนอต่อคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียน เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ เสนอแผนปฏิบัติการประจำปีให้ส.ปอ.ทราบ แล้วแจ้งให้โรงเรียนภายในกลุ่มทราบ หลังจากนั้นถึงขั้นตอนสำคัญคือ นำโครงการไปปฏิบัติจริง สำหรับขั้นประเมินผลแผนงานและโครงการนั้น ศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่นได้ประเมินระหว่างดำเนินการ และเมื่อสิ้นสุดการดำเนินงาน มีบางศูนย์เท่านั้นที่ได้ประเมินก่อนดำเนินการ ซึ่งตามหลักการประเมินผลแผนและโครงการแล้วควรประเมินทั้ง 3 ระยะ คือ ประเมินก่อนดำเนินการ ประเมินระหว่างดำเนินการ และประเมินเมื่อสิ้นสุดการดำเนินงาน (ส.ปช. 2530 ข) ดังนั้นการที่ศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่นส่วนใหญ่ไม่ได้ประเมินก่อนดำเนินการ ซึ่งเป็นการวิเคราะห์โครงการในด้าน ความเหมาะสมของโครงการ ผลตอบแทนที่จะได้รับคุ้มกับการลงทุนหรือไม่ และผลกระทบของโครงการต่อหน่วยงาน อาจเป็นเพราะว่าคณะทำงานจัดทำแผนได้วิเคราะห์ สรรวจสภาพปัญหา และความต้องการของกลุ่มโรงเรียนศึกษานโยบายของส.ปอ. ส.ปจ. และส.ปช. ศึกษาแผนปฏิบัติการของโรงเรียนภายในกลุ่ม และศึกษาแผนงานโครงการของกลุ่มโรงเรียนปีที่ผ่านมาทั้งในด้านผลของการปฏิบัติและปัญหาที่เกิดขึ้นตั้งแต่ขั้นเตรียมการประสานโครงการและขั้นวางแผน แล้วจึงจัดทำแผนงานโครงการขึ้นมา เมื่อจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีเสร็จจึงไม่ได้นำมาประเมินอีกครั้งหนึ่งก่อนนำไปปฏิบัติ

กระบวนการผลิตสื่อของศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่นทุกศูนย์ผลการ

วิจัยพบว่า ประกอบด้วยขั้นตอนต่อไปนี้คือ สํารวจสภาพและความต้องการของโรงเรียนภายในกลุ่ม สํารวจสื่อการสอนที่มีอยู่แล้วของโรงเรียนภายในกลุ่ม กำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมาย วางแผนการผลิต ผลิตสื่อต้นแบบ ทดลองใช้ ประเมินคุณภาพของสื่อต้นแบบและปรับปรุงแก้ไข ซึ่งขาดขั้นตอนสำคัญไปคือ การผลิตเพื่อนำไปใช้จริง เพราะว่าเมื่อนำไปทดลองใช้ ประเมินคุณภาพของสื่อต้นแบบและปรับปรุงแก้ไขแล้วก็ให้บริการแก่ครูนำไปใช้สอนจริงได้เลย เป็นที่น่าสังเกตว่าการทดลองใช้สื่อของทุกศูนย์วิธีการหนึ่งที่ใช้คือ ครูผู้สอนในกลุ่มนำไปใช้สอน และการประเมินคุณภาพของสื่อต้นแบบวิธีหนึ่งที่ทุกศูนย์ใช้คือ ประเมินโดยคณะทำงานศูนย์วิชาการกลุ่มเมื่อผลิตเสร็จเรียบร้อย มีบางศูนย์เท่านั้นที่ใช้แบบประเมินที่ศูนย์วิชาการกลุ่มจัดทำขึ้น และให้ครูหรือนักเรียนเป็นผู้ประเมิน ซึ่งการใช้วิธีการดังกล่าวอาจเนื่องมาจากปัญหาขาดผู้เชี่ยวชาญในการประเมินสื่อ และคณะทำงานที่ผลิตสื่อส่วนใหญ่ไม่ได้ศึกษามาโดยตรงและไม่มีความเชี่ยวชาญด้านประเมินสื่อ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วรจิตร์ มังคละแสน(2532) ซึ่งพบว่าศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนส่วนใหญ่ พบปัญหาข้อจำกัดเรื่องผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบสื่อต้นแบบ ดังนั้นจึงเลือกใช้วิธีการที่สามารถปฏิบัติได้ และในด้านการจัดหาสื่อ พบว่ามีเพียง 1 ศูนย์เท่านั้นที่ไปขอรับบริการจากหน่วยราชการ คือ วิทยาลัยครู และสถานีอนามัยตำบล ในเรื่องการประเมินสื่อและการขอรับบริการสื่อ จึงควรมีการประสานงานระหว่าง สปจ. กับวิทยาลัยครู ซึ่งแหล่งวิชาการในท้องถิ่นที่มีความพร้อมทั้งด้านบุคลากร และอุปกรณ์สื่อต้นแบบใหม่ๆที่น่าสนใจ เพื่อขอความร่วมมือและให้ความช่วยเหลือเพื่อให้ดำเนินงานได้อย่างเป็นระบบและเต็มรูปแบบต่อไป

การลงทะเบียนสื่อ และแบบการลงทะเบียนสื่อประเภทต่างๆนั้น ศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่นทุกศูนย์ได้ลงทะเบียนสื่อ ประเภทหนังสือโดยใช้ระบบอักษรย่อ สื่อประเภทวัสดุส่วนใหญ่ ลงทะเบียนแยกตามกลุ่มประสบการณ์/เนื้อหาวิชา และชนิดของสื่อ สื่อประเภทอุปกรณ์ทุกศูนย์ แยกประเภทตามหมวดอุปกรณ์โสตทัศนศึกษา และสภาพการใช้งาน ส่วนเครื่องมือส่วนใหญ่ไม่แยกประเภทรวมเป็นหมวดเครื่องมือทุกชนิดโดยใช้สัญลักษณ์"ค"และบางศูนย์แยกประเภทตามสภาพการใช้งาน และชนิดอุปกรณ์ ซึ่งเป็นรูปแบบที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติเสนอแนวทางไว้ใน เอกสารการพัฒนาระบบการจัดเก็บ และบริการสื่อการเรียนการสอนของศูนย์วิชาการ(2531 ค) ส่วนการจัดเก็บและการบำรุงรักษานั้นแต่ละศูนย์ได้ดำเนินการตามความเหมาะสมของสื่อแต่ละประเภท โดยทุกศูนย์ยึดหลัก ความเป็นระบบ และความสะดวกในการใช้และการให้บริการ บางศูนย์คำนึงถึงอายุการใช้งาน และการประหยัดพื้นที่จัดเก็บ ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ(2531 ค)ได้เสนอแนวทางไว้ให้พิจารณาข้อหนึ่งว่า

จัดระบบการใช้สถานที่ให้เหมาะสมโดยยึดคติ"ประโยชน์สูง ประหยัดสุด" กล่าวคือ ใช้พื้นที่ทุกตารางนิ้วอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด ทั้งนี้โดยประหยัดงบประมาณได้มากที่สุด นับได้ว่าค่าเนิ่นการได้สอดคล้องกัน

การให้บริการสื่อการเรียนการสอน จากผลการวิจัยพบว่า มีปัญหามากที่สุดในการดำเนินงานตามภารกิจของศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนและปัญหาที่สำคัญคือ ครูไม่ค่อยให้ความสนใจ และมาใช้บริการน้อย ซึ่งเป็นปัญหาที่พบในงานวิจัยของอรรถัย พงษ์วัฒนานนท์(2529) คือ ครูผู้ใช้บริการยังไม่สนใจใช้บริการของศูนย์วิชาการ ส่วนครูที่ใช้บริการก็ไม่ปฏิบัติตามระเบียบการให้บริการ และผลการวิจัยของ เทพา สำเร็จ(2531)พบว่า การให้บริการของศูนย์วิชาการยังไม่ทั่วถึง ดังนั้นศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดิเค้นจึงได้พยายามหาทางแก้ไขด้วยวิธีการต่างๆ ได้แก่ ทุกศูนย์นำสื่อที่จัดซื้อหรือผลิตขึ้นใหม่ไปเผยแพร่กับโรงเรียนภายในกลุ่มตอนออกนิตเทศประจำภาคเรียน บางศูนย์นำสื่อที่ได้มาใหม่ เช่น เทปวิดีโอ ฟิล์มสไลด์ ไปสาธิตที่โรงเรียนภายในกลุ่มในช่วงที่ได้รับมา หัวหน้าสำนักงานและครูวิชาการสำนักงานนำสื่อโสตทัศนูปกรณ์ไปบริการเมื่อโรงเรียนมาขอรับบริการ นอกจากนั้นยังไปช่วยผลิตสื่อตอนออกนิตเทศ หรือเมื่อโรงเรียนจัดทำโครงการเสนอมายังศูนย์วิชาการกลุ่มแล้วเตรียมอุปกรณ์สำหรับผลิตสื่อไว้ั้น เป็นการแก้ปัญหาโดยการใช้อยุทธศาสตร์เชิงรุกของการให้บริการนำไปบริการให้ถึงที่โรงเรียนและครูวิชาการกลุ่มประสานงาน บริการให้ความสะดวกแก่ครูในโรงเรียนเกี่ยวกับการยืมสื่อจากศูนย์ และยังได้ใช้วิธีการส่งเสริมให้มีผู้มาใช้บริการมากขึ้น โดยทุกศูนย์จัดทำรายชื่อสื่อที่ได้รับจัดสรรหรือจัดซื้อและสื่อต้นแบบที่ผลิตขึ้นแจ้งให้โรงเรียนในกลุ่มทราบเป็นหนังสือราชการ/ในเอกสารประชาสัมพันธ์ และแจ้งรายชื่อสื่อใหม่ให้ครูวิชาการกลุ่มและผู้บริหารโรงเรียนทราบเพื่อให้ประชาสัมพันธ์ต่อ รองลงมาคือ จัดทำสถิติผู้มาใช้บริการและนำเสนอเป็นแผนภูมิแสดงในศูนย์วิชาการกลุ่ม หรือบางศูนย์ได้เสนอต่อคณะกรรมการกลุ่มเมื่อสิ้นปีการศึกษา และใช้วิธีการอื่นๆ ได้แก่ แจ้งระเบียบการยืมสื่อ ค่าชวญเชิญชวนให้ครูมาใช้สื่อ หรือมาใช้บริการ ในเอกสารประชาสัมพันธ์ ให้เกียรติบัตรหรือรางวัลแก่ครูที่มาใช้บริการสื่อมากเมื่อสิ้นปีการศึกษา หรือแม้กระทั่งวิธียึดหยุ่นระยะเวลายืมและส่งสื่อ ซึ่งจากผลการวิจัยของ อภรณ์ คงสง(2532)พบว่า ยุทธศาสตร์เชิงรุกในการดำเนินงานกลุ่มโรงเรียนด้านช่องทางบริการ และด้านการสนับสนุนส่งเสริม ส่งผลเชิงนิมิตต่อการรับบริการของครูที่เป็นกลุ่มรับบริการสูง แสดงว่า การที่ครูได้รับบริการสูงนั้น เนื่องจากได้ใช้ยุทธศาสตร์เชิงรุกด้านช่องทางบริการและยุทธศาสตร์เชิงรุกด้านการส่งเสริมสนับสนุนสูงนั่นเอง แต่อย่างไรก็ตามเรื่องการนำสื่อไปให้บริการนี้ยังเป็นปัญหาอยู่เนื่องจาก ไม่มีพาหนะของศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนโดยตรงที่จะนำ

ไปให้บริการ ซึ่งผลการวิจัยของ อรรถัย พฤษวัฒน์นทร์(2529) พบว่า การให้บริการด้านสื่อการสอนของศูนย์วิชาการส่วนมากยังประสบปัญหาการขาดพาหนะในการเดินทาง ขจิตร์ ชัยนิคม(2532)พบว่า ปัญหาในการปฏิบัติระดับมากคือ ขาดยานพาหนะขนส่ง เครื่องมือ อุปกรณ์ที่มีขนาดใหญ่ โชคชัย งามสิทธิโชค(2533)พบว่าปัญหาส่วนใหญ่คือ ขาดแคลนพาหนะในการนำสื่อไปบริการ เป็นต้น ถึงแม้ว่าทางสพจ. ได้จัดสรรเงินงบประมาณค่าพาหนะในการนำสื่อไปบริการให้แก่ศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนละ 500 บาท/ปี ก็ตาม เนื่องจากศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนมีโรงเรียนในกลุ่มที่ต้องรับผิดชอบ จำนวน 7-8 โรงเรียน และระยะทางที่ห่างไกลกัน เงินค่าพาหนะในการนำสื่อไปบริการที่ได้รับจึงยังคงไม่พอเพียง จึงควรได้พิจารณาหาทางแก้ไขปัญหาร่วมกันในการลดค่าใช้จ่ายในการนำสื่อไปให้บริการ และสื่อไปถึงมือครูที่ต้องการใช้บริการได้ตามความต้องการ

การจัดกิจกรรมการให้ความรู้ต่างๆแก่ครู ผลการวิจัยพบว่า ศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่นส่วนใหญ่จัดกิจกรรมหลายประเภท ส่วนใหญ่จัดสวดแทรกในการประชุมคณะครูภายในกลุ่มเป็นหลัก เนื่องจากประสบปัญหาทางงบประมาณในการจัดอบรมสัมมนา มีน้อย ไม่มีงบประมาณจากทางราชการสนับสนุนโดยตรง และการประชุมคณะครูภายในกลุ่ม ทำให้ครูได้พบปะกันอย่างพร้อมเพียงที่สุด ดังนั้นจึงเป็นโอกาสอันดีที่จัดกิจกรรมในวาระนี้ได้อย่างสะดวกที่สุด

หลักการประชาสัมพันธ์ของศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่น ผลการวิจัยพบว่า ทุกศูนย์มีหลักในการประชาสัมพันธ์คือ สร้างผลงานเพื่อเผยแพร่ รองลงมาคือใช้วิธีการประชาสัมพันธ์หลายวิธีอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ซึ่งสอดคล้องกับหลักการประชาสัมพันธ์ที่ วิจิตร อวาทกุล(2526) ได้กล่าวถึง หลักการประชาสัมพันธ์ไว้ตอนหนึ่งว่า มีวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย หน่วยงานสร้างผลงานเพื่อเผยแพร่และดำเนินการประชาสัมพันธ์อย่างสม่ำเสมอต่อเนื่องกันไป ซึ่งศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่นส่วนใหญ่ ได้รับรางวัลจากการประกวดกิจกรรมต่างๆอยู่เสมอ ได้แก่ การประกวดสื่อ ประกวดศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียน เป็นต้น ส่วนประเภทของเครื่องมือ/กิจกรรมประชาสัมพันธ์ที่ใช้ทั้งการสื่อสารด้วยวาจา จัดทำเอกสารประชาสัมพันธ์เป็นแผ่นพับ จุลสาร/วารสาร โดยกำหนดระยะเวลาการจัดทำไว้แน่นอน และในโอกาสที่ควรเผยแพร่ รวมทั้งใช้สื่อมวลชนโดยลงข่าวการประถมศึกษาในระดับ สปอ./สพจ. เมื่อมีความเคลื่อนไหวและการประกวดกิจกรรมต่างๆ นอกจากนั้นยังจัดกิจกรรมพิเศษต่างๆ ได้แก่ นิทรรศการสื่อการสอน ศูนย์วิชาการเคลื่อนที่ นิทรรศการห้องสมุด เป็นต้น

การให้ความร่วมมือและสนับสนุนการดำเนินงานกลุ่มโรงเรียนของศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่น ผลการวิจัยพบว่า ได้ให้ร่วมมือบริการทุกประเภททั้ง

การผลิตเอกสารเพื่อสนับสนุนงานวิชาการของกลุ่มโรงเรียนและโรงเรียนภายในกลุ่ม การให้บริการเครื่องมือ วัสดุทัศนูปกรณ์แก่โรงเรียน และในงานของกลุ่มโรงเรียน และบริการด้านอื่นๆอีกมากมายได้แก่ คณะทำงานศูนย์วิชาการร่วมเป็นคณะทำงานในการจัดงานของกลุ่มโรงเรียนทุกครั้ง และเป็นคณะกรรมการในการประกวดกิจกรรมด้านวิชาการระดับกลุ่มโรงเรียนทุกประเภท รวมทั้งทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางประสานงานในการจัดงานระดับกลุ่ม และติดต่อกับสปอ. นอกจากนี้ยังพบว่า ได้จัดทำโครงการขึ้นมาเป็นอันดับ 2 รองจากโครงการสนับสนุนด้านวิชาการ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นโครงการที่โรงเรียนภายในกลุ่มมาปฏิบัติร่วมกัน ได้แก่ การจัดทำแบบทดสอบประจำภาคเรียน แข่งขันกีฬากลุ่ม กิจกรรมอยู่ค่ายพักแรมลูกเสือ ยุวกาชาด การประกวดต่างๆ กิจกรรมวันสำคัญ เป็นต้น นอกจากนี้ส่วนใหญ่ยังได้ให้ความร่วมมือช่วยเหลือกิจกรรมของชุมชนด้วย จึงนับได้ว่าศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนเป็นศูนย์ประสานงานและให้ความร่วมมือเพื่อให้กิจกรรมต่างๆระดับกลุ่มโรงเรียนดำเนินไปด้วยความสะดวกและเรียบร้อย ด้วยความร่วมมือของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องอย่างแท้จริง

การประเมินผลการดำเนินงาน ของศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่น ผลการวิจัยพบว่า มีปัญหาขาดเครื่องมือประเมินผล ส่วนใหญ่จึงใช้แบบ ศวก.08 ซึ่งเป็นรายงานผลการดำเนินงานของศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียน เป็นแนวทางในการประเมินผลการดำเนินงานตามภารกิจ ส่วนการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนงาน/โครงการนั้นได้จัดทำแบบประเมินขึ้นเอง ซึ่งในเรื่องนี้หน่วยงานที่รับผิดชอบระดับ สปอ. และสพจ. ควรแต่งตั้งคณะทำงานขึ้นมาเพื่อจัดทำแบบประเมินขึ้นเพื่อให้ศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนในสังกัด ได้นำไปใช้ในการประเมินผลตนเอง เพื่อพัฒนาปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพต่อไป นอกเหนือจากการประเมินเพื่อตัดสินตามเกณฑ์หรือการประกวดต่างๆที่ได้จัดทำอยู่แล้ว และควรมีการติดตามและกำหนดระยะเวลาการประเมินให้เป็นไปในแนวเดียวกันทั้งจังหวัดโดยติดตามกันอย่างจริงจัง และให้ข้อมูลป้อนกลับ เพื่อให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานมีกำลังใจและความกระตือรือร้นในการปรับปรุงการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้นไป ซึ่งจะทำให้ปัญหาการรายงานผลไม่ได้จัดทำอย่างต่อเนื่องหมดไปด้วย

2. การปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ของบุคลากรกลุ่มโรงเรียนเกี่ยวกับศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่น

บุคลากรที่รับผิดชอบงานศูนย์วิชาการกลุ่มโดยตรง ในรูปคณะกรรมการมีอยู่ 2 คณะคือ คณะกรรมการบริหารศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียน ประกอบด้วย ประธานกลุ่ม (ประธาน) คณะกรรมการกลุ่มโรงเรียน (กรรมการ) หัวหน้าสำนักงาน (เลขานุการ) และครูวิชาการสำนักงาน (ผู้ช่วยเลขานุการ) ซึ่งมีหน้าที่

1. กำหนดนโยบายของศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนให้สอดคล้องกับสภาพปัญหา และนโยบายของกลุ่มโรงเรียน ตลอดจนนโยบายของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด

2. จัดหาบุคลากรในการปฏิบัติงานของศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียน

3. วางแผนปฏิบัติในการดำเนินงานศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียน

4. ควบคุม ดูแล และให้การสนับสนุนการดำเนินงานของศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียน

5. ประเมินผลการดำเนินงานศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียน

6. พิจารณารายงานผลการปฏิบัติงานของศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียน ที่คณะทำงานศูนย์วิชาการกลุ่มได้จัดขึ้น เพื่อนำเสนอต่อไปยังสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอทราบ

คณะกรรมการอีกคณะหนึ่ง คือ คณะทำงานศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียน ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียนที่ตั้งสำนักงานกลุ่ม (ที่ปรึกษา) หัวหน้าสำนักงาน (หัวหน้า) ครูวิชาการกลุ่ม และบุคลากรอื่นที่เหมาะสม (คณะทำงาน) และครูวิชาการสำนักงาน (เลขานุการ) มีหน้าที่ปฏิบัติงานตามโครงการประจำปี และปฏิบัติงานประจำของศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนตามภารกิจ (สปช., 2531 ง)

จากผลการวิจัยเกี่ยวกับการดำเนินงานของศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่นตามภารกิจต่างๆของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง พบว่า บุคลากรแต่ละฝ่ายได้ปฏิบัติได้สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของตน กล่าวคือ

- ผู้กำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์/เป้าหมายการดำเนินงาน ในแต่ละภารกิจส่วนใหญ่คือ หัวหน้าสำนักงาน ครูวิชาการสำนักงาน ประธานกลุ่มและคณะกรรมการกลุ่มพิจารณาให้ความเห็นชอบ บางภารกิจคณะทำงานศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนมีส่วนร่วมกำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมายด้วย เนื่องจากเป็นงานที่คณะทำงานต้องปฏิบัติโดยตรง ได้แก่ การผลิตสื่อการเรียนการสอนและการให้บริการสื่อการเรียนการสอน ส่วนการรายงานผลนั้น ผู้กำหนดเป้าหมายคือ สปอ. และ สปจ. ซึ่งมีหน้าที่ติดตามผลการดำเนินงานของศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนในสังกัด

- ผู้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามภารกิจส่วนใหญ่ คือ คณะทำงานศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียน ได้แก่ เก็บรวบรวมข้อมูล ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลที่เก็บรวบรวมมา เตรียมการวางแผน จัดทำแผนงาน/โครงการเป็นรูปเล่ม เอกสาร ผลิตสื่อการเรียนการสอน จัดเก็บและบำรุงรักษาซ่อมแซมสื่อ หนังสือ และสิ่งพิมพ์ ให้บริการนอกสถานที่ ส่งเสริมให้ครูมาใช้บริการมากขึ้น และครูวิชาการกลุ่มเป็นผู้นำการให้บริการ ของศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียน ประชุมวางแผน และจัดกิจกรรมให้ความรู้ด้านต่าง ๆ ประชาสัมพันธ์การดำเนินงาน และจัดทำ

เอกสารประชาสัมพันธ์ ให้ความร่วมมือสนับสนุนการดำเนินงานของกลุ่มโรงเรียน เป็นคณะกรรมการและคณะกรรมการประกวดกิจกรรมทางวิชาการทุกประเภท โดยมีหัวหน้าสำนักงาน และครูวิชาการสำนักงาน เป็นหลักในการปฏิบัติงานต่างๆ เนื่องจากเป็นบุคลากรที่อยู่ประจำศูนย์วิชาการกลุ่ม บางงานจึงร่วมกันปฏิบัติเอง ได้แก่ การกำหนดแนวปฏิบัติในการให้บริการสื่อ การจัดทำบันทึกสถิติการให้บริการ และการประเมินและรายงานผลการดำเนินงานของศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียน

- การกำกับติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานตามภารกิจต่างๆ ของศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนได้ค้นพบว่า ส่วนใหญ่คือ คณะกรรมการบริหารศูนย์วิชาการกลุ่ม ซึ่งประกอบด้วย ประธานกลุ่ม คณะกรรมการกลุ่ม หัวหน้าสำนักงาน และครูวิชาการสำนักงานได้แก่ การกำกับให้มีการจัดทำสถิติข้อมูลที่เป็น ประจำให้มีการปฏิบัติเป็นไปตามปฏิทินปฏิบัติงาน หาวิธีการส่งเสริมและสนับสนุนให้คณะทำงานศูนย์วิชาการกลุ่มมาร่วมกันผลิตสื่อ จัดสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการผลิตสื่อของคณะทำงานศูนย์วิชาการกลุ่ม กำหนดระเบียบการใช้/การให้บริการสื่อ กำกับให้มีการปฏิบัติตามแนวการให้บริการที่กำหนดไว้ มอบหมายหน้าที่แต่งตั้งคณะกรรมการคณะทำงานฝ่ายต่างๆ ในงานของกลุ่มโรงเรียน กำกับและติดตามผลการประชาสัมพันธ์ และกำกับการประเมินและรายงานผลให้ทันตามกำหนดเวลา โดยมีหัวหน้าสำนักงานทำหน้าที่เลขานุการ และครูวิชาการสำนักงาน ทำหน้าที่ผู้ช่วยเลขานุการเป็นหลักในการปฏิบัติงาน โดยประธานกลุ่มมอบอำนาจหน้าที่ให้และได้ปรึกษาขอคำแนะนำจากประธานกลุ่มแล้วจึงนำเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการกลุ่มพิจารณาให้ความเห็นชอบ ซึ่งตามระเบียบคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ว่าด้วยกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา พ.ศ. 2529 กำหนดอำนาจหน้าที่ของประธานกลุ่มไว้ข้อหนึ่งว่า ควบคุม กำกับดูแลและนิเทศการปฏิบัติงานของโรงเรียนภายในกลุ่มและสำนักงานกลุ่ม และแนวปฏิบัติตามข้อหาหรือของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดต่างๆ (สพช. 2530 ฉ) ประธานกลุ่มเป็นผู้บังคับบัญชาของหัวหน้าสำนักงาน ครูวิชาการสำนักงาน ดังนั้นการมอบอำนาจหน้าที่ของประธานกลุ่มให้หัวหน้าสำนักงาน และครูวิชาการสำนักงานจึงสอดคล้องกับความหมาย และหลักการของการมอบอำนาจหน้าที่ดังที่ สมพงษ์ เกษมสิน (2517) กล่าวไว้ว่า การมอบอำนาจหน้าที่หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบบางประการให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งหลักสำคัญคือ เป็นการมอบอำนาจหน้าที่เป็นการมอบให้แก่ตำแหน่ง มิใช่แก่บุคคล การมอบหมายอำนาจหน้าที่เป็นมรรควิธีที่ผู้บริหารจะใช้ในการแบ่งเบาภารกิจของตนให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นการฝึกฝน สอนแนะผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความรู้ความสามารถเป็นการเสริมสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา และเป็นการติดตามการปฏิบัติงานด้วย

3. ปัญหาการดำเนินงานของศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่น

ปัญหาการดำเนินงานของศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่น ที่เป็นปัญหา มากที่สุดและปัญหาที่สำคัญในการดำเนินงานแต่ละภารกิจเรียงตามลำดับจากปัญหา ที่เกิดมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

- คณะทำงานมีงานสอนประจำมีเวลาผลิตสื่อร่วมกันน้อย
- ครูไม่ค่อยให้ความสนใจ และมาใช้บริการน้อย
- การเก็บข้อมูลจากโรงเรียนล่าช้า
- ขั้ววางและตู้เก็บอุปกรณ์มีไม่เพียงพอ
- ขาดสื่อต้นแบบที่ดีในการผลิต
- งบประมาณในการจัดประชุมอบรมสัมมนา มีน้อย
- ขาดงบประมาณและพาหนะในการนำสื่อไปให้บริการ
- ขาดงบประมาณในการจัดทำเอกสารประชาสัมพันธ์
- วัสดุอุปกรณ์ในการจัดทำเอกสารให้บริการมีไม่เพียงพอ
- ขาดเครื่องมือประเมินผล
- วัสดุอุปกรณ์ในการจัดทำแผนมีไม่เพียงพอ

หากพิจารณาตามทรัพยากรหรือปัจจัยพื้นฐานทางการบริหารอันสำคัญ 4 ประการ คือ คน(men) เงิน(money) วัสดุสิ่งของ(materials)และวิธีการจัดการ(management) พบว่า ศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่นประสบปัญหาเรื่อง การขาดแคลนงบประมาณมากที่สุด ได้แก่ ขั้ววาง และตู้เก็บอุปกรณ์มีไม่เพียงพอ งบประมาณในการจัดประชุมอบรมสัมมนา มีน้อย ขาดงบประมาณและพาหนะในการ นำสื่อไปให้บริการ ขาดงบประมาณในการจัดทำเอกสารประชาสัมพันธ์ และวัสดุ อุปกรณ์ในการจัดทำเอกสารให้บริการและการจัดทำแผนมีไม่เพียงพอซึ่งเป็นปัญหา ที่เกี่ยวเนื่องมาจาก การขาดงบประมาณทั้งสิ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ เทพา สำเรียง(2531) พบว่า งบประมาณที่ศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนได้รับไม่ เพียงพอต่อการดำเนินงาน ปรีชาพล เจริญสุข(2531)พบว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นใน ระดับมากคือ การขาดแคลนงบประมาณ และสุวิทย์ มุลค่า(2528) พบว่า ปัญหา งบประมาณในการดำเนินงานไม่เพียงพอ เนื่องจากได้รับการจัดสรรงบประมาณ จากต้นสังกัดน้อย ถึงแม้ว่าศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่นทุกศูนย์ได้พยายามช่วย เหลือตนเองโดยหาเงินที่นอกเหนือจากที่ได้รับจากงบประมาณประจำปี เพื่อนำมา ใช้ในกิจการของศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนซึ่งส่วนใหญ่ได้รับการสนับสนุนส่งเสริม จากคณะกรรมการกลุ่มได้อนุมัติเงินสวัสดิการกลุ่ม เป็นงบประมาณเพื่อดำเนินการ ส่วนหนึ่งได้จากการบริจาคเงิน และวัสดุ อุปกรณ์ของคณะกรรมการกลุ่ม และคณะ ทำงานศูนย์วิชาการกลุ่ม โดยเฉพาะหัวหน้าสำนักงานและครูวิชาการสำนักที่ปฏิบัติ

งานอยู่ประจำได้แก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ ร่วมกับประธานกลุ่มเพื่อให้
งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี บางศูนย์จัดงานเพื่อจัดหาทุนไว้ใช้ในงานของกลุ่ม และ
ได้รับความร่วมมือจากผู้บริหารโรงเรียนภายในกลุ่ม ที่ได้บริจาคเงินบางส่วนจาก
การจัดซื้อสื่อฯ ค่าพาหนะขนส่งวัสดุ ฯลฯ ไว้ให้ศูนย์วิชาการกลุ่มเพื่อนำไปพัฒนา
การดำเนินงาน และประการสำคัญศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่นส่วนใหญ่ได้รับ
เงินบริจาคที่เป็นค่าเบี้ยเลี้ยงออกนิเทศโรงเรียนภายในกลุ่มจากคณะกรรมการกลุ่ม
และคณะกรรมการศูนย์วิชาการกลุ่ม เพื่อนำมาใช้ในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ
นับได้ว่าเป็นความร่วมมือร่วมใจในการช่วยกันแก้ปัญหาทุกวิถีทางแต่อย่างใด
ก็ตาม ปัญหาเรื่องขาดงบประมาณ ก็ยังเป็นปัญหาที่สำคัญที่หน่วยงานระดับสูงที่รับ
ผิดชอบควรพิจารณาหาทางช่วยเหลือด้านงบประมาณในการดำเนินงานต่างๆต่อไป

4. ปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จ

ปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงานของศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่นดำเนินงาน
งานได้ประสบผลสำเร็จ ที่พบจากผลการวิจัยที่สำคัญนำมาสรุปได้ 3 ประการดังนี้

1. ปัจจัยด้านบุคลากร บุคลากรของกลุ่มโรงเรียนทั้งประธานกลุ่ม
และคณะกรรมการศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียน เป็นบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับ
ตำแหน่งและมีความพร้อมในการทำงาน จากองค์ประกอบต่อไปนี้

1.1 การคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่ง วิธีการคัดเลือกหัวหน้า
สำนักงาน และครูวิชาการสำนักงานนั้น ทุกศูนย์ได้ใช้วิธีการให้คณะกรรมการกลุ่ม
เสนอชื่อ โดยพิจารณาตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาแห่งชาติ
ซึ่งต้องเป็นบุคคลที่เป็นครูผู้สอนซึ่งดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่าระดับ 4 มีวุฒิกการศึกษา
ไม่ต่ำกว่าปริญญาตรี หรืออนุปริญญาในกรณีที่มีความจำเป็นและเหมาะสมอย่างยิ่ง
และได้รับความเห็นชอบเป็นเอกฉันท์จากคณะกรรมการกลุ่ม จากผลการวิจัยพบว่า
หัวหน้าสำนักงาน และครูวิชาการสำนักงานทั้งหมด จบการศึกษาระดับปริญญาตรี
และคุณสมบัติอีกประการหนึ่งที่สเปซ กำหนดไว้คือ มีความรู้ความสามารถปฏิบัติงาน
ธุรการ และงานด้านวิชาการ ผลการวิจัยพบว่า หัวหน้าสำนักงาน และครูวิชา
การสำนักงานส่วนใหญ่ มีความสามารถด้านงานธุรการ พิมพ์ดีด อัดสำเนา ใช้
โสตทัศนูปกรณ์ ผลิตสื่อการสอน วัดและประเมินผลการเรียนการสอน นอกจากนั้น
ยังมีความสามารถเกี่ยวกับการถ่ายภาพ ดนตรี นาฏศิลป์ บรรณาธิกรณ ชिल्คส์กรีน
ศิลปะออกแบบ พลศึกษา งานช่างไม้ และงานไฟฟ้า เป็นต้น ซึ่งความสามารถ
ด้านต่างๆเหล่านี้ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้เกิดผลดียิ่งขึ้น นอกจากพิจารณาตาม
เกณฑ์ของสเปซ.แล้วยังได้พิจารณาจากผลงานคือ เป็นผู้ที่เคยมีผลงานเป็นที่ยอมรับ
ของครูในกลุ่ม ได้แก่ ชนระการประกวดครูสอนภาษาไทยดีเด่นระดับจังหวัด ครู
จริยธรรมดีเด่น ครูสอนคณิตศาสตร์ดีเด่น ครูตัวอย่างของคุรุสภา และครูดีเด่น

ระดับอำเภอ เป็นต้น บางศูนย์ยังได้พิจารณาจากโรงเรียนที่มีครูเพียงพอ/สูงกว่าเกณฑ์เพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนบุคลากรในโรงเรียน และบางศูนย์พิจารณาความสามารถด้านการประชาสัมพันธ์ด้วย ซึ่งจากผลการวิจัยของ ผ่องศรี ปานเจริญ (2531) พบว่า ตัวประกอบที่สำคัญมากที่สุดของสมรรถภาพของหัวหน้าสำนักงานคือ ตัวประกอบด้านงานวิชาการ รองลงมาคือ ตัวประกอบด้านการประชาสัมพันธ์ การประสานงาน และงานธุรการ ดังนั้นผู้ที่ได้รับการคัดเลือกเข้าดำรงตำแหน่งหัวหน้าสำนักงานและครูวิชาการสำนักงาน จึงเป็นบุคคลที่มีคุณภาพ มีความรู้และความสามารถซึ่งแตกต่างจากปัญหาอุปสรรคที่ระบุไว้ในรายงานผลการดำเนินงานการอบรมทางไกล คพศ. 33 (สพช., กองวิชาการ, 2533) ด้านบุคลากร ที่กล่าวถึง ผู้ปฏิบัติงานในศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนมีไม่ครบ บางแห่งไม่มีผู้ปฏิบัติงานในศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนเลย ซึ่งมาจากหลายสาเหตุ และสาเหตุหนึ่งก็คือ ผู้บริหารไม่ยอมให้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ มาอยู่ที่ศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียน เพราะจะทำให้โรงเรียนขาดบุคลากรที่ดีและมักจะให้บุคลากรที่ไม่มีคุณภาพมาแทน

สำหรับวิธีการคัดเลือกจากครูวิชาการกลุ่มนั้น ระเบียบกำหนดไว้ว่า ประธานกลุ่มเสนอชื่อครูดีเด่นต่อหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอเพื่อแต่งตั้งเป็นครูวิชาการกลุ่มในกรณีไม่มีครูดีเด่นในกลุ่มประสงค์ใดให้โรงเรียนภายในกลุ่มเสนอชื่อครูผู้สอนที่มีความรู้ความสามารถทางการสอนและถือเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครูในโรงเรียนได้ และเคยทำการสอนมาแล้ว ไม่น้อยกว่าหนึ่งปีการศึกษาต่อคณะกรรมการกลุ่มเพื่อพิจารณาคัดเลือก จากผลการวิจัยพบว่า ศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่นส่วนใหญ่คัดเลือกครูวิชาการกลุ่ม โดยวิธีการคัดเลือกจากครูดีเด่น และพิจารณาจากครูที่เป็นแบบอย่างที่ดีด้านการสอนโดยคณะกรรมการกลุ่มเสนอชื่อหรือผู้บริหารโรงเรียนเสนอชื่อให้กรรมการกลุ่มพิจารณา ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่าครูวิชาการกลุ่มส่วนใหญ่ เคยได้รับประกาศเกียรติคุณเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้แก่ ครูผู้สอนดีเด่นกลุ่มประสงค์ต่างๆ ชะนะการประกวดผลิตสื่อต้นแบบทั้งประเภทบุคคลและศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียน ครูดีศรีเพชรบูรณ์ เป็นต้น นอกจากนั้นครูวิชาการกลุ่มส่วนใหญ่ ยังมีความสามารถด้านต่างๆ ได้แก่ พิมพ์ดีด ผลิตสื่อการสอน และวัดและประเมินผลการเรียนการสอน เป็นต้น และครูวิชาการกลุ่มโรงเรียนส่วนใหญ่ จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จึงเป็นบุคคลที่เหมาะสมกับการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งครูวิชาการกลุ่มเช่นกัน ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าวิธีการคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งดังกล่าวทำให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และมีคุณภาพเหมาะสมกับตำแหน่ง

1.2 บุคลากรมีความรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานของศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียน จากผลการวิจัยพบว่า ประธานกลุ่ม หัวหน้าสำนักงาน ครูวิชาการ

สำนักงาน และครูวิชาการกลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 97.22 เคยมีประสบการณ์การอบรมสัมมนา/ดูงานเกี่ยวกับศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียน ตั้งแต่เริ่มจัดตั้งศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนขึ้นมา มีดังนี้

- ประธานกลุ่ม เคยรับการอบรมตามโครงการอบรมประธานกลุ่ม และโครงการพัฒนาคุณภาพบุคลากรกลุ่มโรงเรียน ตามโครงการของสพจ. เข้าร่วมอบรมสัมมนาเพื่อแก้ไขปัญหาศูนย์วิชาการกลุ่มของ สปอ. และศึกษาดูงานศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่นอื่นๆทั้งในสพอ.และสพจ. เดียวกัน และสพจ. อื่นๆ ตามโครงการของ สปอ. และ สพจ.

- หัวหน้าสำนักงาน ครูวิชาการสำนักงาน และครูวิชาการกลุ่ม หรือคณะทำงานศูนย์วิชาการกลุ่ม เคยได้รับการอบรมตามโครงการพัฒนาคุณภาพบุคลากรกลุ่มโรงเรียน โครงการอบรมปฏิบัติการเชิงเทคนิคคณะทำงานศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียน ส่วนครูวิชาการกลุ่มได้รับการอบรมตามโครงการอบรมครูวิชาการกลุ่มด้วย ซึ่งเป็นโครงการของ สพจ. (สพจ. เพชรบูรณ์, 2531, 2532) นอกจากนั้น ยังได้เข้าร่วมอบรมสัมมนาเกี่ยวกับศูนย์วิชาการกลุ่มที่เป็นโครงการของ สปอ. และศึกษาดูงานศูนย์วิชาการกลุ่มที่ดำเนินการได้ดี ทั้งในสพอ. เดียวกัน และต่างสพอ. ในสพจ. เดียวกัน ส่วนหัวหน้าสำนักงานและครูวิชาการสำนักงานได้ไปดูงานศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่นสพจ. อื่นๆด้วย แล้วนำมาพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนของตน

1.3 บุคลากรมีขวัญและกำลังใจ ผลการวิจัยพบว่า คณะทำงานศูนย์วิชาการกลุ่มส่วนใหญ่ มีความพอใจในลักษณะงานของศูนย์วิชาการกลุ่มที่ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก สมพงษ์ เกษมสิน (2517) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดกำลังใจที่ดีไว้ที่สำคัญประการหนึ่งก็คือ ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ เพราะในการปฏิบัตินั้นได้ทำงานที่ตนพึงพอใจ ย่อมได้ผลมากกว่าที่ต้องปฏิบัติงานที่ไม่พอใจ

สาเหตุประการหนึ่ง ที่ทำให้หัวหน้าสำนักงาน และครูวิชาการสำนักงานพอใจปฏิบัติงานที่พบจากผลการวิจัยคือการกำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบกรณีพิเศษ (2 ชั้น) ของบุคลากรประจำสำนักงานกลุ่มโรงเรียนที่คณะกรรมการกลุ่มกำหนดขึ้นจากการพิจารณาให้ความเห็นชอบร่วมกัน ซึ่งส่วนใหญ่พิจารณาจากผลการปฏิบัติงานทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ โดยพิจารณาให้ในโควตาของกลุ่มโรงเรียนร่วมกับคณะครูภายในกลุ่ม กล่าวคือในระยะ 4 ปี คือ 1 วาระ ถ้าปฏิบัติหน้าที่ได้ผลดี จะได้รับการพิจารณา 1 ครั้ง ซึ่งหลักเกณฑ์ดังกล่าวเอื้ออำนวยให้มีการพัฒนาตนเองในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ และมีความรู้สึกมั่นคง มีหลักประกันในการปฏิบัติงาน ดังที่ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2529) ได้

กล่าวถึงองค์ประกอบที่ทำให้ขวัญของคนในองค์การดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับ ค่าตอบแทนที่ได้รับมีความเหมาะสมเพียงใดทั้งด้านเศรษฐกิจ และรางวัลอย่างอื่น และยังได้กล่าวไว้อีกว่า ขวัญคือ ความกระตือรือร้นของคนในการร่วมกิจกรรม ขวัญ หรือ กำลังใจยังมีมากเท่าไรความกระตือรือร้นของคนที่จะมาปฏิบัติภารกิจและกิจกรรมย่อมมีมากเป็นเงาตามตัว และ สมพงษ์ เกษมสิน(2517) ได้กล่าวไว้ว่า การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ปฏิบัติงานดีเยี่ยมเป็นเรื่องจูงใจให้บรรดาผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงาน มีความกระตือรือร้นต่อการปฏิบัติหน้าที่ การงานด้วยความขยันขันแข็ง มั่นใจ และมีกำลังขวัญดี ซึ่งส่วนใหญ่บุคลากรที่อยู่ประจำสำนักงานกลุ่มมักจะประสบปัญหาเกี่ยวกับเรื่องนี้ ดังเช่น ผลการวิจัยของ ประชา ทองคำขาว(2533) พบว่า บุคลากรประจำสำนักงานกลุ่มขาดขวัญและ กำลังใจและปัญหาการพิจารณาความดีความชอบไม่เป็นธรรม ดังนั้นการมีขวัญและ กำลังใจดีของบุคลากรประจำศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่น จึงสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชจร วงศ์ศรีเผือก(2533) ได้พบว่า ขวัญกำลังใจของหัวหน้าสำนักงาน มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนในระดับค่อนข้างสูง

นอกจากนั้น ผลการวิจัยยังพบว่า หัวหน้าสำนักงาน และครูวิชาการสำนักงานของศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่น เคยได้รับประกาศเกียรติคุณเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่เกี่ยวกับกลุ่มโรงเรียนอยู่เป็นประจำ โดยไม่รวมที่ ได้รับการประเมินดีเด่นในการศึกษาครั้งนี้ได้แก่ ศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่นระดับอำเภอ/จังหวัด กลุ่มโรงเรียนดีเด่นระดับอำเภอ/จังหวัด ห้องสมุดกลุ่มโรงเรียนดีเด่นระดับอำเภอ/จังหวัด ชะนการประกวดสื่อต้นแบบประเภทศูนย์วิชาการกลุ่มระดับอำเภอ/จังหวัด เป็นต้น ได้แสดงถึงขวัญกำลังใจที่ดีในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ดังที่ สมพงษ์ เกษมสิน(2517) ได้กล่าวถึงมาตรการสำหรับวัดขวัญในการปฏิบัติงานไว้ว่า มาตรการที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือวัดและตรวจสอบขวัญในการทำงานของบุคคลในองค์การนั้นจะพิจารณาได้จากระดับความสม่ำเสมอของผลงาน

สำหรับครูวิชาการกลุ่มโรงเรียน จากผลการวิจัยพบว่า ครูวิชาการกลุ่มโรงเรียนส่วนใหญ่ ทำหน้าที่ครูประจำชั้น และสอนทุกกลุ่มประสบการณ์ทั้งระดับ ป.1-4 และ ป.5-6 ซึ่งมีจำนวนชั่วโมงสอน ตั้งแต่ 25-30 ชั่วโมงและรองลงมาคือ ทำหน้าที่ครูพิเศษสอนประจำกลุ่มประสบการณ์ ส่วนใหญ่มีชั่วโมงสอน 16-20 ชั่วโมง และทั้ง 2 กลุ่มปฏิบัติหน้าที่อื่นๆในโรงเรียนด้วยซึ่งนับว่าการสอนของครูวิชาการกลุ่มที่เป็นคณะทำงานศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่นต้องรับภาระหน้าที่มาก แต่ถึงกระนั้นก็ยังพบว่า ความพอใจของครูวิชาการกลุ่มส่วนใหญ่ ต่อ

ลักษณะงานของศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนที่ตนปฏิบัติอยู่ในฐานะคณะทำงาน อยู่ในระดับมาก แสดงถึงความมีขวัญกำลังใจอันดี นับได้ว่าศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่นมีปัจจัยด้านบุคลากรอย่างพร้อมเพียง พันธ์ หันนาคินทร์(2524) กล่าวถึงทรัพยากรในการบริหารเกี่ยวกับบุคลากรไว้ว่า อาจกล่าวได้ว่าทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการบริหารก็คือ คน หรือบุคลากรที่จะเป็นผู้ร่วมงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงไปได้

2. การสนับสนุนส่งเสริมของประธานกลุ่ม และคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียน ประธานกลุ่มและคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนได้สนับสนุน และส่งเสริม เพื่อให้ศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียน สามารถดำเนินงานตามภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยได้ให้การสนับสนุนทั้งด้านงบประมาณ วัสดุ/อุปกรณ์ต่างๆ จากโรงเรียน นอกจากนี้ยังร่วมรับผิดชอบการดำเนินงานต่างๆ ด้วยการแบ่งงานกันรับผิดชอบ ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูในโรงเรียน ได้ร่วมปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งการร่วมกันพิจารณาแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นดังได้พบจากผลการวิจัยได้แก่ ศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่นส่วนใหญ่ คณะกรรมการกลุ่มอนุมัติเงินสวัสดิการกลุ่มเพื่อนำไปจัดทำครุภัณฑ์จัดเก็บสื่อ ใช้ในการจัดอบรมให้ความรู้ต่างๆแก่ครูและงานของกลุ่มโรงเรียน นำไปซ่อมแซมสื่อประเภทโสตทัศนูปกรณ์ที่ชำรุด และใช้จัดทำเอกสารประชาสัมพันธ์ ให้การสนับสนุนด้านวัสดุประเภทกระดาษ หมึกโรเนียว ในการจัดทำแผน จัดทำแบบทดสอบ และเอกสารอื่น ๆ ตามความจำเป็นและเป็นประโยชน์ต่อโรงเรียนภายในกลุ่ม นอกจากนี้ยังร่วมพิจารณาหาทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ได้แก่ ร่วมกันกำหนดมาตรการของกลุ่ม เพื่อช่วยส่งเสริมให้ครูมาใช้บริการสื่อมากขึ้น ส่งเสริมให้คณะทำงานมาผลิตสื่อร่วมกันตามข้อตกลงที่กำหนดไว้ รวมทั้งการติดตามกำกับให้คณะทำงาน/ครูในโรงเรียน ได้ปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และร่วมพิจารณาเรื่องราวต่างๆที่ประธานกลุ่มและหัวหน้าสำนักงานเสนอ เพื่อขอความคิดเห็น พิจารณาตัดสินใจ หรือการให้ความร่วมมือด้านต่างๆอันเกี่ยวกับการดำเนินงานของศูนย์วิชาการกลุ่ม ทางด้านการให้ขวัญและกำลังใจบุคลากรประจำสำนักงานกลุ่ม โดยการกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบที่เอื้ออำนวยและส่งเสริมให้บุคลากรประจำสำนักงานกลุ่มปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้นไป และประการสำคัญ ผู้บริหารได้อนุญาตให้บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ได้เป็นอย่างดี และเป็นกำลังสำคัญในโรงเรียนของตนมาปฏิบัติหน้าที่ในสำนักงานกลุ่ม นับได้ว่าให้ความสำคัญต่อการดำเนินงานระดับกลุ่มเป็นอย่างมาก ซึ่งโดยทั่วไป ศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนส่วนใหญ่ มีปัญหาเกี่ยวกับการสรรหาบุคลากรเข้าทำงานในศูนย์วิชาการกลุ่ม ดังได้พบจากผลการวิจัยของ เทพา สำเร็จ(2531) ที่พบว่า ผู้บริหารพยายามดึงตัวครูผู้สอนที่มีความรู้ความสามารถไว้ที่โรงเรียนและครูผู้สอนไม่อยาก

ทำงานในศูนย์วิชาการ ทำให้เกิดการเปลี่ยนตัวบุคลากรบ่อยๆ

สำหรับประธานกลุ่ม ได้ปฏิบัติหน้าที่ควบคุมกำกับติดตามดูแลเอาใจใส่การปฏิบัติงานทุกภารกิจเป็นอย่างดีโดยการประสานงานกับบุคคลที่เกี่ยวข้องและเป็นหลักในการดำเนินงานต่างๆทั้งการปฏิบัติหน้าที่เอง และมอบหมายงานให้ผู้ที่มีความสามารถและเหมาะสมกับงานทำให้การดำเนินงานของศูนย์วิชาการกลุ่มดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2530 ช) ได้กล่าวถึงการดำเนินงานของศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียน ไว้ว่างานศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดำเนินการโดยบุคลากรในกลุ่มด้วยการอาศัยความร่วมมือเป็นสำคัญ จะเห็นได้ว่าประธานกลุ่ม และคณะกรรมการกลุ่มได้ปฏิบัติหน้าที่ของตนในบทบาทคณะกรรมการบริหารศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียน ที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติกำหนดไว้

3. การให้ความร่วมมือร่วมใจ และความเสียสละของบุคลากรกลุ่มโรงเรียน บุคลากรกลุ่มโรงเรียนอันประกอบด้วยประธานกลุ่ม คณะกรรมการกลุ่ม หัวหน้าสำนักงาน ครูวิชาการสำนักงาน และครูวิชาการกลุ่มได้ร่วมมือร่วมใจและเสียสละทั้งในด้านกำลังทรัพย์ และเวลา ให้กับการดำเนินงานของศูนย์วิชาการกลุ่ม จากผลการวิจัยพบว่า ประธานกลุ่ม คณะกรรมการกลุ่ม และคณะทำงานศูนย์วิชาการกลุ่มของศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่นส่วนใหญ่ ได้บริจาคเงินค่าเบี้ยเลี้ยงออกนิเทศโรงเรียนภายในกลุ่มซึ่งเป็นสิทธิที่ตนควรจะได้ให้ศูนย์วิชาการกลุ่มไว้เพื่อนำไปพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงาน นอกจากนั้นยังได้รับบริจาคเงินในการจัดงานกลุ่มโรงเรียนบางงาน และวัสดุอุปกรณ์ต่างๆของตนตามที่พอจะช่วยเหลือได้โดยเฉพาะอย่างยิ่งคณะทำงานศูนย์วิชาการกลุ่ม พบว่า ได้มีการนำเอางานที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับการวางแผน และการผลิตสื่อกลับไปทำที่บ้าน และในวันหยุด หรือมาร่วมปฏิบัติการผลิตสื่อกันในวันหยุด ทุกฝ่ายได้ร่วมกันทำงานโดยใช้กระบวนการกลุ่ม สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2530 ช) ได้กล่าวถึงประสิทธิผลของกลุ่มโรงเรียนไว้ว่า การที่กลุ่มโรงเรียนจะดำเนินงานให้บรรลุจุดประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นจะปล่อยให้สมาชิกคนใด หรือกลุ่มใดไปโดยลำพังไม่ได้ เพราะกลุ่มโรงเรียนเป็นองค์กรที่ประกอบด้วยผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และหลากหลายอยู่มาก เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรในกลุ่มได้แสดงศักยภาพในทางที่ตนถนัด โดยใช้กระบวนการกลุ่มเป็นเครื่องมือ

การใช้กระบวนการกลุ่มของศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่น ที่พบผลการวิจัย คือ มีการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์/เป้าหมายในการดำเนินงาน ร่วมกันการประชุมวางแผนทั้งคณะกรรมการกลุ่มและคณะทำงานศูนย์วิชาการกลุ่มโดยการแบ่งงานและประสานงานกันปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ และได้นำผลการ

ประเมินมาปรับปรุงการดำเนินงานทั้งจากการประเมินผลแผนงาน/โครงการและการประเมินผลการดำเนินงาน ของศูนย์วิชาการกลุ่มโดยตรง ซึ่งสอดคล้องกับที่ ทัศนาศาสตร์ (ม.ป.ป) ได้กล่าวถึงกระบวนการที่จำเป็นในการทำงานเป็นกลุ่ม หรือทีม นั้น ควรจะประกอบไปด้วยขั้นตอนที่สำคัญๆ คือ การกำหนดจุดมุ่งหมายในการทำงาน การวางแผนงาน การปฏิบัติงานตามแผน และการประเมินผลและปรับปรุงงาน นอกจากนี้ จากการสัมภาษณ์หัวหน้าสำนักงาน ซึ่งเป็นหัวหน้าคณะทำงานศูนย์วิชาการกลุ่ม ได้พบว่า การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการผลิตสื่อของคณะทำงานวิธีหนึ่งก็คือ การให้ความเป็นกันเองกับคณะทำงานศูนย์วิชาการกลุ่มอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งเป็นคุณสมบัติของผู้นำกลุ่มด้านการประสานงานกับผู้เกี่ยวข้อง และมีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี (สปช., 2530 ค) นอกจากนี้ ผลการวิจัยของ พิทักษ์ ไชยพิเดช (2531) พบว่า ตัวประกอบที่สำคัญของสมรรถภาพของครูวิชาการกลุ่ม ตามการรับรู้ของครูวิชาการกลุ่มตัวหนึ่งคือ การทำงานเป็นกลุ่มและการประสานงาน โดยที่ครูวิชาการกลุ่มนั้น เป็นคณะทำงานศูนย์วิชาการกลุ่มโดยตำแหน่ง ดังนั้นการประสานงานและการทำงานเป็นกลุ่มจึงนับได้ว่ามีความสำคัญอย่างยิ่ง

ดังนั้นการที่ศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่นสามารถดำเนินงานจนประสบผลสำเร็จเกิดจากปัจจัยด้านบุคลากร การสนับสนุนส่งเสริมของประชาชนกลุ่มและคณะกรรมการกลุ่ม และความร่วมมือร่วมใจ ความเสียสละของบุคลากรกลุ่มโรงเรียน ซึ่งเป็นการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของตน ที่มีต่อศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียน ที่ดำเนินการโดยบุคลากรของกลุ่มซึ่งต้องอาศัยทั้งความร่วมมือ ในด้านความคิด ความเสียสละ และร่วมกันปฏิบัติงานเป็นสำคัญ

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยครั้งนี้

จากผลการวิจัยเรื่องนี้ มีข้อเสนอแนะต่อหน่วยงานระดับนโยบาย และหน่วยงานระดับปฏิบัติดังนี้

1. หน่วยงานระดับนโยบาย

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ควรดำเนินการ ดังนี้

1. เนื่องจากศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่นทุกศูนย์ ประสบปัญหาด้านงบประมาณ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานอย่างมาก สปช. ควรจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงานตามภารกิจของศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียน เพื่อใช้ในการผลิตสื่อต้นแบบ ซ่อมแซมบำรุงรักษาสื่อ บริการสื่อ จัดอบรมและประชาสัมพันธ์

เป็นต้น รวมทั้งจัดสรรครุภัณฑ์ในการจัดเก็บสื่อน้อยอย่างเพียงพอ

2. เนื่องจากภารกิจของศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียน มีความซ้ำซ้อน และคาบเกี่ยวกันอยู่ ได้แก่ การวางแผนการดำเนินงาน (ซึ่งครอบคลุมทุกภารกิจ) การใช้ การให้บริการ หรือการให้บริการเครื่องมือ โสตทัศนูปกรณ์ เป็นต้น เพื่อให้มีความเหมาะสมโดยเน้นวัตถุประสงค์หลัก คือ เพื่อพัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยนักเรียนได้ เรียนและฝึกปฏิบัติจากสื่อการเรียนการสอนอย่างทั่วถึงเสมอภาคกัน ดังนั้น สปช. ควรพิจารณาแก้ไขปรับปรุงเรื่องดังกล่าวให้สามารถดำเนินการได้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3. เนื่องจากศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่นประสบปัญหาการขาดสื่อต้นแบบที่ดีในการผลิต สปช. ควรจัดทำหนังสือคู่มือการผลิตสื่อต้นแบบ ที่นำเอาเทคโนโลยีพื้นฐานเข้ามาใช้เพื่อดึงดูดความสนใจ และสามารถประยุกต์ใช้กับวัสดุท้องถิ่นที่มีอยู่ได้ หรือจัดทำเอกสารเกี่ยวกับการผลิตสื่อที่ชนะการประกวดประเภทต่างๆ เผยแพร่ เพื่อส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ความคิดผลิตสื่อแก่คณะทำงานศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนต่างๆ

2. หน่วยงานระดับปฏิบัติ

2.1 สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบูรณ์ ควรดำเนินการ ดังนี้

- เนื่องจากศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่นแต่ละศูนย์ประสบความสำเร็จต่างๆกัน ดังนั้น สปจ. ควรจัดนิทรรศการแสดงผลงาน หรือโครงการที่ดำเนินการแล้วได้ผลดีของศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนต่างๆ เมื่อสิ้นปีการศึกษา เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์

- ควรประสานงานกับวิทยาลัยครู ซึ่งเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีอยู่ในท้องถิ่น เพื่อขอความร่วมมือช่วยเหลือในการจัดอบรมให้ความรู้แก่คณะทำงานศูนย์วิชาการกลุ่มเกี่ยวกับ การผลิตสื่อโดยใช้เทคนิคต่างๆ การประเมินสื่อ ตลอดจนการมาขอรับบริการสื่อต้นแบบของศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียน

- ศูนย์วิชาการจังหวัด ควรจัดทำสื่อต้นแบบเผยแพร่ไปยังศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนต่างๆ เพื่อช่วยแก้ปัญหาการขาดสื่อต้นแบบที่ดีในการผลิต

2.2 สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ควรดำเนินการดังนี้

- เป็นศูนย์กลางประสานงานระหว่าง ศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนและศูนย์วิชาการจังหวัด เพื่อลดค่าใช้จ่ายและประหยัดเวลา

- ยกระดับการปฏิบัติงานของศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนทุกศูนย์ภายในสปอ. ให้สามารถดำเนินงานได้ในระดับที่ใกล้เคียงกัน โดยประสานงานกับศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่นให้ความช่วยเหลือและให้คำปรึกษาแนะนำ

- ประสานงานกับศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนภายใน สปอ. ในการจัดทำ ทำเนียบสื่อที่น่าสนใจของแต่ละศูนย์เผยแพร่ เพื่อให้มีการประสานงาน ในการยืมหรือแลกเปลี่ยนสื่อระหว่างศูนย์วิชาการให้ใช้ประโยชน์ได้อย่างคุ้มค่า

- นิเทศติดตามผลการปฏิบัติงาน และการรายงานผลของศูนย์ วิชาการกลุ่มโรงเรียน เพื่อสรุปผลการดำเนินงานและนำมาปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ

2.3 ศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียน

- ควรผลิตสื่อต้นแบบที่มีลักษณะแปลกใหม่มากกว่าสื่อ ที่โดยทั่วไปครูได้จัดทำ หรือมีอยู่แล้ว โดยเน้นการผลิตและแจกให้ครบทุกโรงเรียนในกลุ่ม และให้โรงเรียนจัดทำทะเบียนสื่อที่รับไปนำไปจัดเก็บ และให้บริการแก่ครู ในโรงเรียนได้อย่างคุ้มค่า และแก้ปัญหาการมาใช้บริการของครู/การขาดพาหนะ ไปให้บริการของศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนได้วิธีหนึ่ง

- เนื่องจากศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่นทุกศูนย์ ประสบ ปัญหาขณะทำงานมีเวลาผลิตสื่อร่วมกันน้อย จึงควรขอความร่วมมือจากคณะทำงาน ศูนย์วิชาการกลุ่มและบุคลากรอื่นที่มีความสามารถ เพื่อร่วมกันผลิตสื่อในช่วงปิดภาค เรียน 3-4 วัน โดยร่วมกันวางแผน กำหนดเป้าหมายและรายการสื่อที่ต้องการ ผลิตไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจนทำให้สามารถใช้เวลาที่มียุติผลิตสื่อได้อย่างมีประสิทธิภาพ และไม่กระทบกระเทือนต่องานสอนประจำ และควรมีหนังสือขอบคุณ หรือ ประชสาสัมพันธ์ให้คณะครูในกลุ่มทราบ เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจในการให้ความ ร่วมมือร่วมใจกันของบุคลากรทุกฝ่ายในกลุ่มโรงเรียน ต่อการดำเนินงานของศูนย์ วิชาการกลุ่มโรงเรียน

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ ผลการดำเนินงานของศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดีเด่นที่มีต่อการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของครูและคุณภาพของนักเรียน ภายในกลุ่ม เพื่อนำไปเป็นข้อมูลในการปรับปรุงแก้ไขดำเนินงานให้ศูนย์วิชาการ กลุ่มโรงเรียนเป็นหน่วยสนับสนุน และช่วยพัฒนาคุณภาพการประถมศึกษาได้อย่าง แท้จริงต่อไป