



การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำ  
และการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

วิทยานิพนธ์

ของ

ชำนาญ บัญวงศ์

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ตุลาคม 2557

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์



**THE DEVELOPMENT OF EFFECTIVE ACADEMIC ADMINISTRATION  
MODEL THROUGH LEADERSHIP AND TEAMWORK APPROACHES  
IN SCHOOLS UNDER SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA  
OFFICES IN THE NORTHEASTERN REGION**

**Chamnan Boonwong**

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Educational Administration**

**October 2014**

**Copyright of Buriram Rajabhat University**

ชื่อเรื่อง	การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ		
ผู้วิจัย	ชำนาญ บุญวงศ์		
ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	ดร.กระพัน ศรีงาน	ที่ปรึกษาหลัก	
	รองศาสตราจารย์มาลีนี จุโฑปะมา	ที่ปรึกษาร่วม	
ปริญญา	ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต	สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา
สถานศึกษา	มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์	ปีที่พิมพ์	2557

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบรูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา 2) สร้างและพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา และ 3) ศึกษาผลการใช้รูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมไปใช้ในสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยแบ่งเป็น 2 ระยะ ระยะที่ 1 การสร้างและพัฒนาแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 360 คน เป็นผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้อัตราส่วน 20 : 1 ของจำนวนประชากร ต่อตัวแปรสังเกตได้ ซึ่งมาจากการสุ่มแบบหลายขั้นตอน ระยะที่ 2 กลุ่มตัวอย่างเพื่อทดลองใช้รูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา เป็นผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูโรงเรียนลำปลายมาศ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาเขต 32 จำนวน 52 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย แบบสอบถามรูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา จำนวน 81 ข้อ เป็นลักษณะมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.94 คู่มือการบริหารจัดการตามรูปแบบการบริหารงานวิชาการ ที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา และแบบสอบถามการใช้รูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมไปใช้ในสถานศึกษา จำนวน 14 ข้อ เป็นลักษณะมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.89

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล 1) สถิติการทดสอบรูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา คือ การวิเคราะห์ความเหมาะสมของรูปแบบ (Model Fit) โดยใช้โปรแกรม AMOS 2) สถิติผลการทดลองใช้รูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา คือ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ t-test ผลการวิจัยพบว่า

1. ผลการศึกษาองค์ประกอบรูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา มี 4 ด้าน คือ ด้านกระบวนการบริหารงานวิชาการ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาและด้านการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ

2. ผลการสร้างและพัฒนา รูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยกระบวนการบริหารงานวิชาการ ภาวะผู้นำ มีอิทธิพลตรงและส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ ในด้านการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษามีอิทธิพลทางอ้อมผ่านกระบวนการบริหารงานวิชาการ และส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งภาวะผู้นำมีอิทธิพลตรงและส่งผลต่อการทำงานเป็นทีม

3. ผลการใช้รูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา โดยก่อนใช้รูปแบบอยู่ในระดับไม่แน่ใจ หลังใช้รูปแบบอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง และระดับความคิดเห็นหลังใช้รูปแบบสูงกว่าก่อนใช้รูปแบบอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .01

**TITLE** The Development of Effective Academic Administration Model through Leadership and Teamwork Approaches in Schools under Secondary Educational Service Area Offices in the Northeastern Region

**AUTHOR** Chamnan Boonwong

**THESIS ADVISORS** Dr.Krapun Sri-ngan Major Advisor  
Associate Professor Malinee Chutopama Co-advisor

**DEGREE** Doctor of Philosophy **MAJOR** Educational Administration

**SCHOOL** Buriram Rajabhat University **YEAR** 2014

#### **ABSTRACT**

This research aimed 1) to study the components of effective academic administration model through leadership and teamwork approaches in schools, 2) to formulate and develop effective academic administration model through leadership and teamwork approaches in schools, 3) to study the effects of effective academic administration model through leadership and teamwork approaches in schools. The samples used in this research were divided into 2 phases : phase 1 : the formulation and development the model , and phase 2 : the implementation of the model. The 360 school administrators under the Secondary Educational Service Area Offices located in the Northeastern region, selected by multi-stage random sampling were used as the samples in phase 1 ; whereas, 52 school administrators and teachers at Lamplaimat school , selected by purposive sampling were employed as the samples in phase 2. The instruments employed in this research were the 81 items of 5-rating scale questionnaire that measured relevance and appropriateness of the model with its reliability of 0.94 , the manual in management of that model , and the 14 items of 5-rating scale questionnaire for implementation of the model with its reliability of 0.89. Two different statistics were used : 1) AMOS was used to determine the appropriateness of the model , and 2) Mean, standard deviation and t-test. employed to analyze the collected data.

The findings were as follows :

1. The components of effective academic administration model through leadership and teamwork approaches in schools included 4 aspects : academic administration process, leadership, teamwork in schools, and effective academic administration.

2. The formulation and development of effective academic administration model through leadership and teamwork approaches in schools were consistent with empirical data, namely academic administration process and leadership which were appeared to have a direct dominant and effect on effective academic administration. However, in terms of teamwork, academic administration process and leadership appeared to have an indirect dominant and effect on effective academic administration. Ultimately, leadership appeared to have a direct dominant and effect on effective teamwork.

3. The implementation of effective academic administration model through leadership and teamwork approaches in schools before using the model was at the uncertain level while it was at the strongly agree level after using the model. The level of agreement after using the model was higher than before using the model with the statistically significant difference at .01 level.

## ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จได้โดยได้รับความอนุเคราะห์จากบุคคลหลายฝ่าย ผู้วิจัย ขอขอบพระคุณ คร.กระพัน ศรีงาน อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก รองศาสตราจารย์มาลีณี จุโฑปะมา อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม รองศาสตราจารย์ ดร.บุญชม ศรีสะอาด ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริณี จุโฑปะมา กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาช่วยเหลือ ให้คำปรึกษาแนะนำ ตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่อง ในการทำวิทยานิพนธ์ ขอขอบคุณ ดร.ชัยศ ชาวระนอง ที่อนุเคราะห์โปรแกรมสำเร็จรูปและข้อเสนอแนะการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยและขอขอบคุณบัณฑิตวิทยาลัย ที่ได้อำนวยความสะดวกในการประสานงานจัดทำวิทยานิพนธ์

ขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบและแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ขอขอบคุณสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่อนุเคราะห์แจ้งผู้บริหาร โรงเรียนในการตอบแบบสอบถามการวิจัย ขอขอบคุณผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่กรุณาตอบแบบสอบถามในการทดลองใช้และแบบสอบถามการวิจัยและขอขอบคุณผู้บริหาร คณะครู โรงเรียนลำปลายมาศซึ่งเป็นสถานที่ในการนำรูปแบบไปทดลองใช้

ขอขอบพระคุณ คุณพ่อทองใบ บุญวงศ์ คุณแม่กิม บุญวงศ์ อาจารย์วิลาวรรณ บุญวงศ์ นายวิชานนท์ บุญวงศ์ นางสาววิชญาพร บุญวงศ์ อาจารย์มะลิวัลย์ เฟิงประโคนและญาติพี่น้องที่ช่วยเหลือ สนับสนุนเป็นกำลังใจกับผู้วิจัยมาโดยตลอด

ประโยชน์และคุณค่าที่เกิดขึ้นจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบบูชาพระคุณบิดา มารดา บูรพาจารย์ คณาจารย์ ที่อบรมสั่งสอนสิ่งที่ติดกับผู้วิจัยมาโดยตลอด

ชานาญ บุญวงศ์

## สารบัญ

	หน้า
หน้าอวมติ	ก
บทคัดย่อภาษาไทย	ข
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ง
ประกาศคณูปการ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ค
สารบัญภาพประกอบ	ด
<b>บทที่</b>	
<b>1 บทนำ</b> .....	<b>1</b>
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	4
ความสำคัญของการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
<b>2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b> .....	<b>9</b>
กระบวนการบริหารงานวิชาการ.....	10
ความหมายของการบริหาร.....	11
ความหมายของกระบวนการบริหารงานวิชาการ.....	12
ความสำคัญของการบริหารงานวิชาการ.....	13



## สารบัญ(ต่อ)

บทที่	หน้า
ขอบข่ายของการบริหารงานวิชาการ.....	14
ทฤษฎีกระบวนการบริหารงานวิชาการ.....	21
นิยามเชิงปฏิบัติ ตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบและการวัดกระบวนการบริหาร งานวิชาการ .....	25
ภาวะผู้นำ.....	33
ความหมายของผู้นำ.....	33
คุณลักษณะของผู้นำที่ดี.....	35
ทฤษฎีการเป็นผู้นำ.....	35
ลักษณะทางบุคลิกภาพ แรงจูงใจ ทักษะของผู้นำ.....	38
ความหมายของภาวะผู้นำ.....	40
ลักษณะของผู้มีภาวะผู้นำ.....	42
ทฤษฎีภาวะผู้นำ.....	42
ประเภทของภาวะผู้นำ.....	45
นิยามเชิงปฏิบัติ ตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบและการวัดภาวะผู้นำ.....	50
การทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา.....	55
ความหมายของการทำงานเป็นทีม.....	55
ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม.....	57
แนวคิดในการทำงานเป็นทีม.....	59
ประเภทของการทำงานเป็นทีม.....	60
ขั้นตอนการทำงานเป็นทีม.....	64
ประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีม.....	70
ปัจจัยและองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการทำงานเป็นทีม.....	78
การพัฒนาคุณภาพและการทำงานเป็นทีม.....	82

## สารบัญ(ต่อ)

บทที่	หน้า
นิยามเชิงปฏิบัติ ตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบและการวัดการทำงานเป็นทีม ในสถานศึกษา.....	84
การบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ.....	89
ความหมายของประสิทธิภาพ.....	89
การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ.....	90
นิยามเชิงปฏิบัติ ตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบและการวัดการบริหารงานวิชาการ ที่มีประสิทธิภาพ.....	94
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	101
งานวิจัยภายในประเทศ.....	101
งานวิจัยต่างประเทศ.....	105
รูปแบบสมมติฐานการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำ และการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา.....	106
รูปแบบสมการ โครงสร้าง.....	106
รูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักภาวะผู้นำ และการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา.....	107
<b>3 วิธีดำเนินการวิจัย.....</b>	<b>110</b>
วิธีดำเนินการระยะที่ 1.....	
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	110
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	113
การสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือ.....	113
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	116

## สารบัญ(ต่อ)

บทที่	หน้า
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	116
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	118
วิธีดำเนินการระยะที่ 2.....	121
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	121
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	122
การสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือ.....	122
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	125
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	126
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	126
<b>4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....</b>	<b>128</b>
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	128
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	129
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	129
<b>5 สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....</b>	<b>166</b>
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	166
วิธีดำเนินงานวิจัย.....	166
สรุปผลการวิจัย.....	169
อภิปรายผล.....	174
ข้อเสนอแนะ.....	182

## สารบัญ(ต่อ)

บทที่	หน้า
บรรณานุกรม.....	184
ภาคผนวก.....	193
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	194
ภาคผนวก ข คู่มือการบริหารจัดการตามรูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา.....	197
ภาคผนวก ค แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	248
ภาคผนวก ง ผลการหาคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย.....	265
ภาคผนวก จ ผลการตรวจสอบรูปแบบการบริหารงานวิชาการ โดยยึดหลักภาวะผู้นำ และการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา.....	274
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	313

## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
2.1 องค์ประกอบ นิยามเชิงปฏิบัติและตัวบ่งชี้กระบวนการบริหารงานวิชาการ.....	31
2.2 องค์ประกอบ นิยามเชิงปฏิบัติและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำ.....	53
2.3 องค์ประกอบ นิยามเชิงปฏิบัติและตัวบ่งชี้การทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา.....	87
2.4 องค์ประกอบ นิยามเชิงปฏิบัติและตัวบ่งชี้การบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ.....	98
3.1 จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ได้มา โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น.....	112
3.2 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์และระดับค่าสหสัมพันธ์.....	118
3.3 สรุปค่าสถิติและเกณฑ์การพิจารณาในการวิเคราะห์ความเหมาะสมของรูปแบบ.....	120
4.1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย ความเบ้และความโด่งของตัวแปรสังเกตได้.....	130
4.2 น้ำหนักองค์ประกอบรูปแบบการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านกระบวนการบริหารงานวิชาการ.....	133
4.3 น้ำหนักองค์ประกอบรูปแบบการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านภาวะผู้นำ.....	134
4.4 น้ำหนักองค์ประกอบรูปแบบการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา.....	135
4.5 น้ำหนักองค์ประกอบรูปแบบการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการ.....	137
4.6 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้.....	138
4.7 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลของรูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยชี้คภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษากับข้อมูลเชิงประจักษ์.....	141
4.8 ค่าสถิติในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของรูปแบบตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์.....	142

## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
4.9 คำสัมประสิทธิ์อิทธิพลของรูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ โดยยึดภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาที่ปรับเป็น โมเดลประหยัด.....	144
4.10 คำสถิติในการตรวจสอบความกลมกลืนของรูปแบบตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของรูปแบบประหยัด.....	145
4.11 ผลเปรียบเทียบค่าไค – สแควร์ระหว่างรูปแบบสมมติฐานกับรูปแบบสมมติฐานที่ปรับเป็นรูปแบบประหยัด.....	146
4.12 ผลการเปรียบเทียบค่าสถิติในการทดสอบความสอดคล้องของรูปแบบระหว่างรูปแบบสมมติฐานกับรูปแบบที่ปรับเป็นรูปแบบประหยัด.....	146
4.13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและผลต่างของความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู โรงเรียนลำปลายมาศก่อนและหลังการใช้รูปแบบ.....	148
4.14 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่าง ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้บริหารสถานศึกษา และครู โรงเรียนลำปลายมาศก่อนและหลังการใช้รูปแบบ.....	151
4.15 ผลการใช้รูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ โดยยึดภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม โรงเรียนลำปลายมาศ.....	155

## สารบัญภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
2.1 รูปแบบกระบวนการบริหารงานวิชาการ.....	33
2.2 รูปแบบภาวะผู้นำ.....	55
2.3 รูปแบบการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา.....	89
2.4 รูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ.....	101
2.5 รูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักภาวะผู้นำ และการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา.....	109
4.1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงตัวแปรด้านกระบวนการบริหารงานวิชาการ.....	133
4.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงตัวแปรด้านภาวะผู้นำ.....	134
4.3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงตัวแปรด้านการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา.....	136
4.4 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงตัวแปรด้านการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ....	137
4.5 รูปแบบตามสมมติฐานการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักภาวะผู้นำ และการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา.....	140
4.6 รูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักภาวะผู้นำ และการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาที่ปรับเป็น โมเดลประหัต.....	143

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การศึกษาเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยพัฒนาความรู้ ความคิด ความประพฤติและคุณธรรมของบุคคล และเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญต่อการพัฒนา ประเทศ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่รัฐจะต้องจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพทุกระดับการศึกษา เพื่อสร้าง ประชากรของประเทศให้เป็น คนเก่ง คนดีและมีความสุข สร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าและ แก้ปัญหาต่างๆ ในสังคมได้ การจัดการศึกษาจึงเป็นภารกิจที่สำคัญของสถานศึกษา ซึ่งเป็นสถาบัน ทางสังคมที่เป็นหน่วยปฏิบัติการ ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีคุณภาพแก่ผู้เรียน สร้างภูมิคุ้มกัน ให้แก่ผู้เรียนและสร้างเสริมบุคคลให้มีคุณภาพกับสังคม ก่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าให้แก่บุคคล สังคมและประเทศชาติต่อไป

กระทรวงศึกษาธิการมีนโยบายและแนวทางปฏิรูปการศึกษา ตามพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ฉบับแก้ไข พ.ศ. 2545 ซึ่งมีเจตนารมณ์ต้องการจัดการศึกษาให้ เป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกายและจิตใจ มีสติปัญญา สามารถ ดำรงชีวิตอยู่ร่วมกับผู้อื่น ได้อย่างมีความสุข เป็นการศึกษาตลอดชีวิต เปิดโอกาสให้สังคมมีส่วนร่วม ในการจัดการศึกษาและพัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้ให้เป็น ไปอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ บุคคลมี สิทธิเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมี คุณภาพ โดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย การจัดการศึกษายึดหลักว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด ผู้เรียนทุกคน สามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ ดังนั้นกระบวนการจัดการศึกษาจึงต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนา ตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ โดยจัดการศึกษาในสามรูปแบบ คือ การศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย นอกจากนี้ยังเน้นการพัฒนาและยกระดับมาตรฐาน การศึกษาให้สูงขึ้น ด้วยการปฏิรูปหลักสูตร กระบวนการเรียนการสอน การพัฒนาครู การพัฒนา บุคลากรทางการศึกษา และการบริหารจัดการงานวิชาการ ทั้งยังมีการกำหนดมาตรฐานการศึกษา และให้มีระบบประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับ ประกอบด้วย ระบบการประกันคุณภาพภายใน และระบบประกันคุณภาพภายนอก (กระทรวงศึกษาธิการ. 2546 : 33-38) ดังนั้น สถานศึกษาจึงต้อง จัดการศึกษาให้มีมาตรฐานตามที่กำหนด โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านงานวิชาการ ประกอบด้วย การพัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ แหล่งเรียนรู้ ตลอดจนปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนา



การเรียนรู้ของนักเรียน เพื่อตอบสนองความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและท้องถิ่น ซึ่งต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

การบริหารงานวิชาการในโรงเรียน เป็นการบริหารงานอย่างมีกระบวนการมีขั้นตอน มีแนวทางการดำเนินกิจกรรมทั้งกิจกรรมพัฒนาหลักสูตร กิจกรรมพัฒนากระบวนการเรียนรู้รวมทั้ง ปัจจัยเกื้อหนุนในการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดีและมี ประสิทธิภาพเกิดประโยชน์สูงสุดแก่นักเรียน ในการบริหารงานวิชาการมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ การวางแผนงานวิชาการ (Plan) การนำแผนไปปฏิบัติ (Do) การตรวจสอบประเมินผลงานวิชาการ (Check) และการปรับปรุงงานวิชาการ (Action) (เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ. 2545 : 89) มุ่งเน้นให้ การบริหารงานวิชาการมีอิสระ คล่องตัว รวดเร็วและสอดคล้องความต้องการของนักเรียนผู้ปกครอง ชุมชนและท้องถิ่น ได้มาตรฐานและมีคุณภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องให้ความสำคัญต่อ การบริหารงานวิชาการ โดยกำหนดขอบข่ายและภารกิจงานด้านวิชาการไว้อย่างชัดเจน ซึ่งภารกิจ ในงานวิชาการนั้นต้องปฏิบัติให้ได้ผลอย่างเป็นรูปธรรมด้วยการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารและ การทำงานเป็นทีม ส่งผลให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้นและมีพฤติกรรมอันพึงประสงค์ ครูสามารถ จัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โรงเรียนได้รับความเชื่อมั่นในคุณภาพ มีชื่อเสียงจนเป็นที่ยอมรับจากผู้ปกครองและชุมชนตลอดจนผ่านการประเมินคุณภาพจากองค์กร ภายนอก

ปัจจัยที่ส่งผลให้การบริหารงานวิชาการมีประสิทธิภาพ ต้องเกิดจากความตั้งใจ เอาใจใส่ และความมุ่งมั่นของผู้บริหาร ภาวะผู้นำของผู้บริหาร จึงเป็นสิ่งสำคัญซึ่งต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ ได้แก่ ความสามารถในการนำองค์กร มีความมุ่งมั่นทำงานให้เกิดความสำเร็จ มีความรับผิดชอบ ตัดสินใจโดยการมีส่วนร่วมและมีสถานภาพที่ดีในสังคม ตลอดจนผู้บริหารต้องสร้างวิสัยทัศน์ ที่แสดงออกถึงการสร้างแรงบันดาลใจ โดยให้ความสำคัญและให้กำลังใจแก่ทีมงาน เพื่อสร้างขวัญ และกำลังใจในการทำงาน อีกทั้งผู้บริหารยังต้องมีความกระตือรือร้น และมองโลกในแง่ดี นอกจากนี้ผู้บริหารยังต้องมีความสามารถในการพูด สื่อสารที่ชัดเจนอีกด้วย (Stogdill. 1974 : 11) จะทำให้การบริหารงานประสบความสำเร็จและเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน การที่ผู้บริหารมี ความรับผิดชอบต่อคุณภาพการศึกษา โดยมุ่งเน้นที่คุณภาพการเรียนการสอนและกระบวนการ บริหารจัดการงานวิชาการ ตลอดจนการวัดผลและประเมินผล ย่อมส่งผลถึงประสิทธิภาพของงาน วิชาการ อีกประการหนึ่ง คือ การทำงานเป็นทีม การร่วมมือกันทำงานจะทำให้งานสำเร็จได้ด้วยดี ทั้งนี้ลักษณะที่สำคัญของการทำงานเป็นทีมในองค์กรต่างๆ เกิดจากกลุ่มบุคคลที่เข้ามารวมกันและมีกิจกรรมร่วมกัน เพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่ได้รับมอบหมาย ทั้งนี้กระบวนการสร้างทีม

ให้ประสบผลสำเร็จมี 5 ขั้นตอน ได้แก่ การรับรู้ปัญหา การเก็บรวบรวมข้อมูล การวินิจฉัยข้อมูล การวางแผนเพื่อแก้ปัญหา การนำแผนสู่การปฏิบัติ และการประเมินผล (Guzzo & Dickson, 1996 : 83) นอกจากนี้ ทีมงานยังเป็นที่รวมของความคิด ประสบการณ์ ทักษะและความสามารถที่หลากหลายของบุคคล ซึ่งหากนำมาประมวลเข้าด้วยกันอย่างมีระบบ ทำให้เกิดเป็นทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ย่อมเป็นการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานที่แท้จริง การทำงานเป็นทีมยังช่วยสร้างความเข้าใจกัน สร้างความสามัคคีรักใคร่ปรองดอง มีไมตรีจิตต่อกันในหน่วยงาน ซึ่งช่วยให้เกิดความสุขจากการทำงานและงานก้าวหน้า ก่อให้เกิดผลสำเร็จของงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ทั้งสองปัจจัยเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนการบริหารงานวิชาการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ปัจจุบันปัญหาด้านวิชาการในการจัดการศึกษาในประเทศไทย ยังต้องเผชิญปัญหาหลายด้าน โดยเฉพาะด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน อยู่ในระดับไม่น่าพึงพอใจ เมื่อดูจาก 1) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ยังอยู่ในเกณฑ์ต่ำ นักเรียนคิด 0, ร, มส, มผ, จำนวนมาก 2) ผลการสอบระดับชาติ (Ordinary National Education Test : O-NET) โดยเฉพาะวิชาหลักมีผลสัมฤทธิ์ต่ำกว่าร้อยละ 50 ทุกรายวิชา และที่สำคัญที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับระดับนานาชาติ พบว่าอยู่ในระดับไม่น่าพึงพอใจ ประเทศไทยอยู่ในอันดับที่ 47 จาก 58 ประเทศ 3) ผลการสอบจากโครงการประเมินผล นักเรียนนานาชาติ (Program for International Student Assessment : PISA) การอ่าน วิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์ ประเทศไทยอยู่ในอันดับ 52 จาก 65 ประเทศทั่วโลก (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). 2556 : 50 ) ด้านโอกาสทางการศึกษา พบว่า 1) อัตราการเข้าเรียนของนักเรียนในการจัดการศึกษาภาคบังคับ ยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ประกอบด้วยการศึกษาปฐมวัย ร้อยละ 59 การศึกษาภาคบังคับร้อยละ 90.30 การศึกษาขั้นพื้นฐาน ร้อยละ 82.60 2) อัตราการออกกลางคันของนักเรียนในระหว่างเรียนการศึกษาภาคบังคับและการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีตัวเลขที่สูง ด้านการบริหารจัดการ ดูได้จาก 1) อัตราการขาดแคลนครูผู้สอนในระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 66,094 คน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2555 : 1) ซึ่งขาดแคลนครูจำนวนมาก 2) งบประมาณที่กระทรวงศึกษาธิการ ได้รับจำนวน 482,788.5859 ล้านบาท แต่เป็นค่าใช้จ่ายหมวดเงินเดือนข้าราชการถึงร้อยละ 82 ของงบประมาณที่ได้รับงบประมาณในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาจึงมีน้อย 3) อาคารเรียน อาคารประกอบที่ยังขาดแคลน ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการไม่เพียงพอ โดยเฉพาะ โรงเรียนระดับมัธยมศึกษาที่ต้องใช้ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการต่างๆ ต้องสอดคล้องกับรายวิชาที่สอน 4) ครูภัณฑ์สำหรับใช้เพื่อการเรียนการสอน ไม่เพียงพอโดยเฉพาะอุปกรณ์ด้านอาชีพ เทคโนโลยีที่ทันสมัย และด้านการจัดการเรียนการสอนดูได้จาก 1) การอ่านหนังสือไม่ออก อ่านไม่คล่องเขียนไม่คล่อง ยังมีนักเรียนจำนวนมากมีปัญหาอ่านไม่ออกและเขียนไม่ได้

2) นักเรียนขาดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ไม่สนใจเรียน ไม่เข้าห้องเรียน และหนีเรียน ทำให้ไม่สามารถจบการศึกษาช่วงชั้นต่างๆ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2555 : 1-3)

จากปัญหาต่างๆข้างต้นทำให้การจัดการศึกษาด้านวิชาการไม่มีประสิทธิภาพตามที่ต้องการ การที่จะทำให้การบริหารงานวิชาการประสบความสำเร็จ ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ (Stogdill. 1974 : 11) และมีการทำงานเป็นทีม (Guzzo & Dickson. 1996: 83) ทั้งสองปัจจัยจะส่งผลต่อการขับเคลื่อนการบริหารงานวิชาการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาการพัฒนา รูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา เพื่อพัฒนาผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำ ส่งเสริมให้บุคลากรทำงานเป็นทีม พัฒนาระบบการบริหารงานวิชาการให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากขึ้น บรรลุเป้าหมายในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาต่อไป

### ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายดังนี้

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบรูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม ในสถานศึกษา
2. เพื่อสร้างและพัฒนา รูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม ในสถานศึกษา
3. เพื่อศึกษาผลการใช้รูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม ไปใช้ในสถานศึกษา

### ความสำคัญของการวิจัย

1. ได้รูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา ที่มีความเหมาะสมมากขึ้น
2. ได้วิธีปฏิบัติงานตามกระบวนการวิชาการ ในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
3. ได้คู่มือพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้นำและการทำงานเป็นทีม เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถานศึกษา

## ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้จำกัดขอบเขตในการพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังนี้

เนื้อหา การวิจัยครั้งนี้ มีเนื้อหาและองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. กระบวนการบริหารงานวิชาการ ประกอบด้วย (เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ, 2545 : 89)
  - 1.1 การวางแผนงานวิชาการ
  - 1.2 การนำแผนไปปฏิบัติ
  - 1.3 การตรวจสอบและประเมินผลงานวิชาการ
  - 1.4 การปรับปรุงงานวิชาการ
2. ภาวะผู้นำ ประกอบด้วย (Stogdill, 1974 : 11 )
  - 2.1 ความสามารถ
  - 2.2 ความสำเร็จ
  - 2.3 ความรับผิดชอบ
  - 2.4 การมีส่วนร่วม
  - 2.5 สถานภาพ
3. การทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา ประกอบด้วย (Guzzo & Dickson, 1996 : 83)
  - 3.1 การรับรู้และค้นหาปัญหา
  - 3.2 การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล
  - 3.3 การวางแผนปฏิบัติการ
  - 3.4 การนำแผนไปปฏิบัติ
  - 3.5 การประเมินผลลัพท์
4. การบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย (Sammonds, Hillman & Mortimore, 1995 : 8)
  - 4.1 การพัฒนาผู้บริหาร
  - 4.2 การพัฒนาครู
  - 4.3 การพัฒนานักเรียน
  - 4.4 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งเป็น 2 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 (สร้างและพัฒนารูปแบบ)

ประชากร ประชากรที่ใช้วิจัยในครั้งนี้ เป็นผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 15 เขต (เขต 19-33) จำนวน 935 คน

กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยขนาดกลุ่มตัวอย่างใช้อัตราส่วน 20 : 1 ซึ่งเป็นจำนวนกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรสังเกตได้ โดยตัวแปรสังเกตได้มี 18 ตัวแปร จึงได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 360 คน (นงลักษณ์ วิรัชชัย. 2542 : 50) ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling)

ระยะที่ 2 (ศึกษาผลการใช้รูปแบบ)

ประชากร ประชากรที่ใช้วิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูโรงเรียนลำปลายมาศ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 จำนวน 105 คน

กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้วิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูโรงเรียนลำปลายมาศ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 จำนวน 52 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) (บุญชม ศรีสะอาด. 2554 : 42)

### ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์รูปแบบสมการ โครงสร้าง (Structural Equation Modeling : SEM) ตัวแปรที่เป็นเหตุ เรียกว่าตัวแปรภายนอก (Exogenous Variable) ตัวแปรที่เป็นผลเรียกว่าตัวแปรภายใน (Endogenous Variable) ดังนี้

1. ตัวแปรภายนอก ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย กระบวนการบริหารงานวิชาการ ภาวะผู้นำและ การทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา
2. ตัวแปรภายใน ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการ
3. ตัวแปรสังเกตได้ ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ตัวแปรพฤติกรรมที่สังเกตและวัดได้ของตัวแปรภายนอกและตัวแปรภายใน ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ มีตัวแปรสังเกต ดังนี้
  - 3.1 ตัวแปรสังเกตได้ของกระบวนการบริหารงานวิชาการ ประกอบด้วย การวางแผนงานวิชาการ การนำแผนไปปฏิบัติ การตรวจสอบและประเมินผลงานวิชาการ และการปรับปรุงงานวิชาการ

3.2 ตัวแปรสังเกตได้ของภาวะผู้นำ ประกอบด้วย ความสามารถ ความสำเร็จ ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วมและ สถานภาพ

3.3 ตัวแปรสังเกตได้ของการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา ประกอบด้วย การรับรู้และค้นหาปัญหา การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล การวางแผนปฏิบัติการ การนำแผนไปปฏิบัติและการประเมินผลลัพธ์

3.4 ตัวแปรสังเกตได้ของประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการ ประกอบด้วย การพัฒนาผู้บริหาร การพัฒนาครู การพัฒนานักเรียนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

### นิยามศัพท์เฉพาะ

1. รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่สร้างขึ้นหรือพัฒนาจากแนวคิด ทฤษฎีที่ได้ศึกษามาของผู้สร้างเองเพื่อถ่ายทอดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ โดยใช้สื่อที่เข้าใจง่าย กระชับถูกต้องและสามารถตรวจสอบเปรียบเทียบกับเหตุการณ์จริงได้เพื่อช่วยให้ตนเองและคนอื่นสามารถเข้าใจได้ชัดเจนขึ้น
2. ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการดำเนินงานด้านต่างๆ ให้สำเร็จตามจุดหมายที่วางไว้โดยใช้ทรัพยากรและเวลาน้อยที่สุดแต่เกิดประโยชน์มากที่สุด
3. การพัฒนารูปแบบ หมายถึง กระบวนการสร้างและประเมินรูปแบบในการวิจัยครั้งนี้พัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม
4. การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การพัฒนางานวิชาการและกิจกรรมของสถานศึกษาโดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาผู้เรียนซึ่งเป็นผลผลิตที่สำคัญของสถานศึกษา
5. รูปแบบการบริหารงานวิชาการ หมายถึง รูปแบบการวิจัยหรือแบบจำลองที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามทฤษฎีการบริหารงานวิชาการ มีโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแฝงกับปัจจัยแฝงและปัจจัยแฝงกับตัวแปรสังเกตได้
6. กระบวนการบริหารงานวิชาการ หมายถึง ขั้นตอน วิธีการพัฒนากิจกรรมและภารกิจทุกอย่างของสถานศึกษาโดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน
7. ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการใช้ลักษณะและอำนาจที่มีอยู่ในตนเองมีความรับผิดชอบ เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือและความสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้

8. การทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา หมายถึง ความพยายามทำให้กลุ่มสามารถเรียนรู้ การวินิจฉัยปัญหา เพื่อปรับปรุงความสัมพันธ์ต่างๆ ในการทำงานวิชาการให้ดีขึ้นทั้งเชิงปริมาณ และคุณภาพ

9. การบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ หมายถึง หลักการบริหาร ที่มีการวางแผน การดำเนินการตามแผน ตรวจสอบติดตาม ประเมินผลและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

10. ตัวแปร หมายถึง ตัวแปรที่ไม่สามารถวัดค่าของตัวแปรได้โดยตรง แต่มีโครงสร้าง ตามทฤษฎีที่แสดงผลออกมาในรูปแบบของพฤติกรรมที่สามารถสังเกตได้

11. บัณฑิต หมายถึง องค์กรประกอบที่ต้องการศึกษาประกอบด้วย กระบวนการ บริหารงานวิชาการ ภาวะผู้นำ การทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา การบริหารงานวิชาการที่มี ประสิทธิภาพ

12. สถานศึกษา หมายถึง สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

13. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง หัวหน้าสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

14. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หมายถึง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 15 – 33 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

15. โปรแกรม AMOS (Analysis of Moment Structures) หมายถึง โปรแกรมทางสถิติ ที่ใช้วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่สังเกตได้กับปัจจัยแฝงและวิเคราะห์ความสัมพันธ์ ระหว่างปัจจัยแฝง เพื่อพิสูจน์โมเดลสมมติฐาน ลักษณะของโปรแกรม AMOS เป็นโปรแกรมที่ ช่วยกำหนดโมเดล ประเมิน โมเดล และนำเสนอ โมเดลในรูปแบบของแผนภาพเส้นทางเพื่อแสดง ความสัมพันธ์สมมติฐานระหว่างตัวแปรและปัจจัยแฝง ที่กำหนดมาจากทฤษฎีและใช้ค่าสถิติที่ได้ จากการวิเคราะห์ของโปรแกรมเพื่อยืนยันความเหมาะสมของโมเดลที่กำหนด

16. รูปแบบสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling : SEM) หมายถึง การทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์ที่กำหนดไว้และการวิเคราะห์เชิงยืนยัน การทดสอบ ความสัมพันธ์สมมติฐานระหว่างปัจจัยแฝงกับปัจจัยแฝง ทดสอบความสัมพันธ์สมมติฐาน ระหว่างปัจจัยแฝงกับตัวแปรสังเกตได้ และการวิเคราะห์เชิงยืนยัน เพื่อหารูปแบบที่มีความสมบูรณ์ ของรูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม ในสถานศึกษา

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา โดยได้แบ่งสาระสำคัญเป็น 6 หัวข้อ ดังนี้

1. กระบวนการบริหารงานวิชาการ
  - 1.1 ความหมายของการบริหาร
  - 1.2 ความหมายของกระบวนการบริหารงานวิชาการ
  - 1.3 ความสำคัญของการบริหารงานวิชาการ
  - 1.4 ขอบข่ายของการบริหารงานวิชาการ
  - 1.5 ทฤษฎีกระบวนการบริหารงานวิชาการ
  - 1.6 นิยามเชิงปฏิบัติ ตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบและการวัดกระบวนการบริหารงานวิชาการ
2. ภาวะผู้นำ
  - 2.1 ความหมายของผู้นำ
  - 2.2 คุณลักษณะของผู้นำที่ดี
  - 2.3 ทฤษฎีการเป็นผู้นำ
  - 2.4 ลักษณะทางบุคลิกภาพ แรงจูงใจ ทักษะของผู้นำ
  - 2.5 ความหมายของภาวะผู้นำ
  - 2.6 ลักษณะของผู้มีภาวะผู้นำ
  - 2.7 ทฤษฎีภาวะผู้นำ
  - 2.8 ประเภทของภาวะผู้นำ
  - 2.9 นิยามเชิงปฏิบัติ ตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบและการวัดภาวะผู้นำ
3. การทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา
  - 3.1 ความหมายของการทำงานเป็นทีม
  - 3.2 ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม
  - 3.3 แนวคิดในการทำงานเป็นทีม
  - 3.3 ประเภทของการทำงานเป็นทีม



- 3.4 ขั้นตอนการทำงานเป็นทีม
  - 3.5 ประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีม
  - 3.6 ปัจจัยและองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีม
  - 3.7 การพัฒนาคุณภาพและการทำงานเป็นทีม
  - 3.8 นิยามเชิงปฏิบัติ ตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบและการวัดการทำงานเป็นทีม  
ในสถานศึกษา
  4. การบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ
    - 4.1 ความหมายของประสิทธิภาพ
    - 4.2 การบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ
    - 4.3 นิยามเชิงปฏิบัติ ตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบและการวัดการบริหารงาน  
วิชาการที่มีประสิทธิภาพ
  5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
    - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
    - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ
  6. รูปแบบสมมติฐานการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำ  
และการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา
    - 6.1 รูปแบบสมการ โครงสร้าง
    - 6.2 รูปแบบการบริหารงานวิชาการ
- ผู้วิจัย ได้ศึกษา รวบรวมแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการวิจัย

ครั้งนี้ ดังนี้

### กระบวนการบริหารงานวิชาการ

งานวิชาการเป็นงานหลักของการบริหารสถานศึกษา สถานศึกษาทุกระดับทุกประเภทมีภารกิจที่สำคัญอยู่ที่การพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามที่คาดหวังไว้ การดำเนินการให้ได้ผลดังกล่าวต้องอาศัยการดำเนินงานที่เป็นระบบ อาศัยความตระหนักว่าต้องมีการพัฒนาอยู่เสมอและอาศัยความตั้งใจจริง

การบริหารงานวิชาการ ถือว่าเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารงานในสถานศึกษาผู้บริหารต้องให้ความสำคัญเป็นภารกิจหลักในการบริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาความหมายของการบริหารและกระบวนการบริหารงานวิชาการ ซึ่งได้มีผู้ให้คำนิยามและความหมายไว้ ดังนี้

### ความหมายของการบริหาร

เมื่อก้าวถึงการบริหาร นักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารในหลายทัศนะ ดังนี้

สมศักดิ์ คงเที่ยง (2542 : 11) ได้ให้ความหมายไว้ว่าการบริหาร หมายถึง กระบวนการทางสังคม ซึ่งบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ประกอบกิจกรรมต่างๆ ที่นำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย และกิจกรรมนั้นเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

นิพนธ์ กินาวงศ์ (2544 : 16) ได้ให้ความหมายไว้ว่าการบริหาร หมายถึง การร่วมมือการทำงานของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปโดยมีวัตถุประสงค์ของการทำงานร่วมกัน ในการร่วมมือการทำงานนั้นต้องมีบุคคลที่เป็นหัวหน้าที่เราเรียกว่า ผู้บริหาร และการร่วมมือนั้นจะจัดในรูปองค์การประเภทต่างๆ แล้วแต่วัตถุประสงค์ที่มีในองค์การนั้นๆ

สุรัสวดี ราชกุลชัย (2547 : 4) ได้ให้ความหมายไว้ว่าการบริหาร หมายถึง กลุ่มของกิจกรรม ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การสั่งการหรือการชี้นำ (Directing/ Leading) และการควบคุม (Controlling) ซึ่งจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับทรัพยากรขององค์การ เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์และด้วยจุดมุ่งหมายสำคัญในการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ครบถ้วน

ธงชัย สันติวงษ์ (2548 : 118) ได้ให้ความหมายไว้ว่าการบริหาร หมายถึง การทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยปัจจัยทั้งหลายในการบริหาร คือ คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ และวิธีการต่างๆ

พรพรรณ อินทร์ประเสริฐ (2550 : 13) ได้ให้ความหมายไว้ว่าการบริหาร หมายถึง ศิลปะในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย โดยอาศัยความร่วมมือจากผู้อื่น

นงลักษณ์ เรือนทอง (2550 : 11) ได้ให้ความหมายไว้ว่าการบริหาร หมายถึง กระบวนการทางสังคม ซึ่งบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ประกอบกิจกรรมต่างๆ ที่นำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย และกิจกรรมนั้นเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

วันเพ็ญ นุรีสูงเนิน (2552 : 16) ได้ให้ความหมายไว้ว่าการบริหาร หมายถึง การร่วมมือการทำงานของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปโดยมีวัตถุประสงค์ของการทำงานร่วมกัน ในการร่วมมือการทำงานนั้นต้องมีบุคคลที่เป็นหัวหน้าที่เราเรียกว่า ผู้บริหาร และการร่วมมือนั้นจะจัดในรูปองค์การประเภทต่างๆ แล้วแต่วัตถุประสงค์ที่มีในองค์การนั้นๆ

สรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง การทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย โดยความร่วมมือของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกัน

#### ความหมายของกระบวนการบริหารงานวิชาการ

กระบวนการบริหารงานวิชาการ นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมาย ดังนี้

อุทัย ธรรมเดโช (2531 : 6) ได้ให้ความหมายไว้ว่ากระบวนการบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารกิจกรรมทุกชนิดที่เกี่ยวกับการพัฒนาและการปรับปรุงการเรียนการสอนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพที่สุด หรือการบริหารที่ให้พลเมืองมีความรู้ มีคุณธรรม สามารถประกอบสัมมาอาชีพ ดำรงตนเป็นพลเมืองดีช่วยกันพัฒนาชาติให้เจริญก้าวหน้าต่อไป

กมล ภู่งประเสริฐ (2544 : 7) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กระบวนการบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารงานเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอันเป็นเป้าหมายสูงสุดของภารกิจของสถานศึกษา

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544 : 102) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กระบวนการบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารสถานศึกษา โดยมีการจัดกิจกรรมทุกสิ่งทุกอย่างที่เกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดี และมีประสิทธิภาพให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน

ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2545 : 9) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กระบวนการบริหารงานวิชาการ หมายถึง กระบวนการจัดกิจกรรมในงานวิชาการ ซึ่งเป็นภารกิจหลักให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาและเป็นประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียนหรือผู้รับบริการ

ธีระพร อาวุฒัน (2552 : 51) ได้ให้ความหมายไว้ว่ากระบวนการบริหารงานวิชาการ หมายถึง การปฏิบัติงานที่เป็นระบบ มีเทคนิควิธีการและการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

ประยูร เจริญสุข (2553 : 6) กระบวนการบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารกิจกรรมทุกชนิดที่โรงเรียนจัดขึ้นและมีส่วนเกี่ยวข้องกับจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาและหลักสูตรการเรียนการสอนที่ร่วมกันจัดขึ้นในการพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี มีความรู้และอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

วิภา ทองหง่า (2554 : 15) ได้ให้ความหมาย การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารกิจกรรมทุกประเภทในโรงเรียน เป็นงานที่สำคัญของผู้บริหารและทุกฝ่ายต้องให้ความสำคัญ เป็นงานที่เกี่ยวกับการปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอนให้ได้ผลดี มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน

สรุปได้ว่ากระบวนการบริหารงานวิชาการ หมายถึง การพัฒนาที่เป็นระบบ มีเทคนิควิธีการบริหารจัดการและการปรับปรุงการเรียนการสอนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพ

### ความสำคัญของการบริหารงานวิชาการ

งานวิชาการเป็นงานที่มีความสำคัญมากในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน เพื่อให้ นักเรียนมีความรู้ความสามารถตรงตามวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษาขั้น พื้นฐาน 2551 ฉะนั้นจึงมีนักการศึกษาได้ให้ความสำคัญของการบริหารงานวิชาการไว้ ดังนี้

วรภัทร์ ภูเจริญ (2541: 26-28) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความสำคัญของการบริหารงาน วิชาการ หมายถึง ที่กล่าวว่ากระบวนการบริหารงานวิชาการตามแนวปฏิรูปการศึกษาการ บริหารงานวิชาการในสถานศึกษา ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ส่วน การวางแผนพัฒนาหรือ การ วางแผนเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการวางแผนที่มีพื้นฐานมาจากสภาพที่เป็นปัญหา ความต้องการที่จะ พัฒนางานการนำแผนไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุจุดหมายที่ตั้งไว้ ในขั้นตอนนี้ และการประเมินผล การปฏิบัติงานตามแผน เพื่อตรวจสอบว่าการดำเนินงานสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541 : 28) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความสำคัญของการบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารงานวิชาการที่ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำ ทางวิชาการทั้งทางด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน และผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายต้องรู้และเข้าใจ กรอบแนวคิดของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานและกระบวนการจัดทำหลักสูตร สถานศึกษาเป็นอย่างดี จนสามารถนำไปดำเนินการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้เป็นไปตามกรอบ หลักสูตรแกนกลาง และในขณะเดียวกันก็ตอบสนองความต้องการ ความสนใจ และศักยภาพของ ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและท้องถิ่น รวมทั้งสามารถนำหลักสูตรไปสู่ปฏิบัติอย่างมีคุณภาพ ด้วย การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีการเรียนรู้ที่เหมาะสม และ การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้เพียงพอเหมาะสม

นิพนธ์ กิनावงศ์ (2544 : 65) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความสำคัญของการบริหารงาน วิชาการ หมายถึง งานวิชาการเป็นหัวใจของสถานศึกษาหน้าที่ของโรงเรียน คือ งานด้านหลักสูตร และการจัดการเรียนการสอน งานด้านปรับปรุงการเรียนการสอน งานด้านการวัดผลและการ ประเมินผล ซึ่งภารกิจในงานวิชาการนั้น สถานศึกษาต้องสามารถที่จะปฏิบัติให้ได้ผลอย่างเป็น รูปธรรม เพื่อให้ส่งผลต่อนักเรียน ซึ่งเป็นผลผลิตของสถานศึกษาโดยตรง ด้วยเหตุที่มีภารกิจหลัก ของการบริหารงานวิชาการดังกล่าวข้างต้น สถานศึกษาจึงต้องพยายามดำเนินงานให้ผู้เรียนมี คุณภาพที่คาดหวังไว้ โดยการดำเนินงานให้ได้ผลนั้นต้องอาศัยกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ ยึด รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมทำให้บุคลากรในสถานศึกษามีบทบาทในการบริหารงานวิชาการ ในสถานศึกษาร่วมกันโดยกระบวนการที่สำคัญประกอบด้วย กระบวนการบริหาร 4 ส่วน คือ การวางแผนพัฒนา การนำแผนไปปฏิบัติ การประเมินผลการปฏิบัติงานและการปรับปรุง พัฒนางาน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544 : 1) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความสำคัญของการบริหารงานวิชาการ หมายถึง งานวิชาการที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร การจัดการโปรแกรมการศึกษา และจัดการเรียนการสอน ซึ่งเป็นหัวใจของสถานศึกษาและเกี่ยวข้องกับผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทุกระดับของสถานศึกษา ซึ่งอาจจะเกี่ยวข้องกับทางตรงหรือทางอ้อมก็อยู่ในลักษณะของงานนั้น

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 33) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความสำคัญของการบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารงานวิชาการตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 โดยการกระจายอำนาจของกระทรวงศึกษาธิการ การมุ่งเน้นให้สถานศึกษามีการบริหารงานวิชาการอย่างมีอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว และสอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน สถานศึกษา ชุมชนและท้องถิ่น ได้มาตรฐานมีคุณภาพสอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพการศึกษาและการประเมินคุณภาพภายใน เพื่อพัฒนาตนเองและการประเมินหน่วยงาน ดังนั้น สถานศึกษาจึงต้องมีการศึกษาพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาการเรียนรู้อย่างสนองความต้องการของผู้เรียน ชุมชน ท้องถิ่น โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ ทั้งนี้ในสถานศึกษา ต้องประสานความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา และสถานศึกษาของบุคคล ครอบครัวยุ วัง องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นๆอย่างกว้างขวาง

ธีระพร อายุวัฒน์ (2552 : 57) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารงานวิชาการเป็นงานหลักที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนทั้งเชิงคุณภาพและปริมาณ

วิภา ทองหง่า (2554 : 13) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารงานวิชาการเป็นการดำเนินงานต่างๆเพื่อปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดีมีประสิทธิภาพให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับนักเรียน

สรุปความสำคัญของการบริหารงานวิชาการ หมายถึง งานที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร การจัดการ โปรแกรมการศึกษา และการจัดการเรียนการสอน ประกอบด้วยกระบวนการบริหาร 4 ส่วน คือ การวางแผนพัฒนา การนำแผนไปปฏิบัติ การประเมินผลการปฏิบัติงานและการปรับปรุงพัฒนางาน โดยมีผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องเป็นผู้นำทางวิชาการ เพื่อตอบสนองความต้องการ ของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและท้องถิ่น รวมทั้งสามารถนำหลักสูตรไปสู่ปฏิบัติอย่างมีคุณภาพ

#### **ขอบข่ายของการบริหารงานวิชาการ**

ขอบข่ายของการบริหารงานวิชาการ เป็นการกำหนดการทำงานวิชาการ ฉะนั้นจึงมีนักการศึกษาได้ให้ความสำคัญของการบริหารงานวิชาการไว้ ดังนี้

กมล ภูประเสริฐ (2544 : 9-14) กำหนดขอบข่ายงานวิชาการไว้ 9 ประการ ดังนี้

1. งานหลักสูตร ได้แก่ การวิเคราะห์หลักสูตรแกนกลางระดับประเทศ การกำหนดมาตรฐานการเรียนรู้ การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา การจัดทำหน่วยการเรียนรู้
2. งานการจัดการเรียนการสอน ได้แก่ การรวบรวม วิเคราะห์ และกำหนดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับหน่วยการเรียนรู้ที่กำหนดไว้ โดยคำนึงถึงกิจกรรมที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การกำหนด การเตรียมการ และการจัดหาสื่อการเรียนการสอน อุปกรณ์ เครื่องใช้ที่สอดคล้องกับกิจกรรมการเรียนการสอน การกำหนดวิธีการประเมินผลการเรียนในแต่ละหน่วยการเรียนรู้หรือรายวิชา การจัดทำแผนการสอนหรือแผนการจัดการเรียนรู้ของผู้สอนแต่ละคน การควบคุมดูแล และส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ตามแผนการสอนหรือแผนการจัดการเรียนรู้ การร่วมกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการเรียนการสอน
3. งานการประเมินผลการเรียน ได้แก่ การวิเคราะห์มาตรฐานการเรียนรู้ของหน่วยการเรียนรู้รายวิชาและกิจกรรมการเรียนการสอน การกำหนดวิธีการและเครื่องมือที่จะต้องใช้ในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ การควบคุมดูแล และส่งเสริมให้มีการประเมินผลการเรียนตามวิธีการ และเครื่องมือที่ได้กำหนดไว้ การจัดทำหลักฐานการศึกษาตามที่หน่วยงานต้นสังกัด กำหนดไว้ การนำผลการประเมิน ไปใช้ในการแก้ไขข้อบกพร่องของผู้เรียนแต่ละคนอย่างสม่ำเสมอ การกำหนดรูปแบบระยะเวลาการรายงานผลการเรียนรู้ การรายงานผู้ปกครองระหว่างปี และ การรายงานผลของสถานศึกษาต่อสาธารณะและหน่วยงานต้นสังกัด
4. งานการบริหารการนิเทศภายในสถานศึกษา ได้แก่ การทำความเข้าใจเกี่ยวกับการนิเทศภายในที่มีหลักการให้บุคลากรทุกคนร่วมกันรับผิดชอบเพื่อการนำสถานศึกษาไปสู่มาตรฐานการศึกษา ร่วมกัน การกำหนดวิธีการและระยะเวลาการนิเทศภายใน การควบคุมดูแล และส่งเสริมให้มีการดำเนินงาน การนิเทศภายในอย่างสม่ำเสมอ การร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ฯลฯ
5. งานการพัฒนาบุคลากรทางวิชาการ ได้แก่ การวิเคราะห์ปัญหาร่วมกันเกี่ยวกับความรู้ความสามารถของบุคลากรในสถานศึกษา การกำหนดช่วงเวลาของการพัฒนาบุคลากรเป็นระยะๆ การควบคุมดูแลให้การดำเนินงานพัฒนาบุคลากรเป็นไปตามที่กำหนดไว้
6. งานการวิจัยและพัฒนา ได้แก่ การทำความเข้าใจและส่งเสริมให้มีการวิจัยในชั้นเรียน เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน การร่วมกันกำหนดประเด็นปัญหาที่เป็นข้อขัดข้องหรือข้อควรพัฒนา ร่วมกัน ในสถานศึกษา การควบคุมดูแลและส่งเสริมการดำเนินการวิจัยที่ได้กำหนดไว้
7. งานการบริหารโครงการทางวิชาการอื่นๆ ได้แก่ การกำหนดหัวข้อเรื่องทางวิชาการที่เป็นการสนับสนุนงานหลักทางวิชาการ การกำหนดวิธีดำเนินการและระยะเวลาที่จะดำเนินการ ควบคุมดูแลและส่งเสริมให้มีการดำเนินงานตามที่กำหนดไว้

8. งานการบริหารระบบข้อมูลและสารสนเทศทางวิชาการ ได้แก่ การกำหนดข้อมูลและสารสนเทศทางวิชาการของงานบริหารทั้งหมด การกำหนดเวลาในการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศ การควบคุมดูแลและส่งเสริมการจัดเก็บข้อมูลและสารสนเทศ การนำ ข้อมูลและสารสนเทศไปใช้ประกอบการดำเนินงานอื่นๆ

9. งานการบริหารการประเมินผลงานทางวิชาการของสถานศึกษา ได้แก่ การกำหนดหัวข้อประเมินผลงาน การกำหนดวิธีการและเครื่องมือในการประเมิน การควบคุมดูแลและส่งเสริมให้มีการดำเนินการประเมิน การสรุปผลและการเขียนรายงานประจำปี

รุจิร ภู่อาระและจันทธานี สงวนนาม (2545 : 58-76) ได้กำหนดขอบข่ายการบริหารงานวิชาการ ดังนี้

1. หลักสูตรและการบริหารหลักสูตร ซึ่งประกอบด้วย
  - 1.1 หลักสูตร สาระการเรียนรู้ของหลักสูตรและการจัดระบบ
  - 1.2 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
  - 1.3 สื่อการเรียนรู้
  - 1.4 การจัดและประเมินผลการเรียนรู้
2. การวิจัยในชั้นเรียน
3. การสอนซ่อมเสริม
4. การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร
5. กรณีพิเศษภายในสถานศึกษา
6. การประกันคุณภาพการศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 32-40) ได้กำหนดขอบข่ายเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการไว้ 12 ด้าน ดังนี้

1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
3. การวัดผลประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน
4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
5. การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี
6. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้
7. กรณีพิเศษการศึกษา
8. การแนะแนวการศึกษา
9. การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

10. การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน
11. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น
12. การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวย องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

จากขอบข่ายการบริหารงานวิชาการทั้ง 12 ด้านซึ่งจะกล่าวโดยละเอียดได้ดังนี้

#### 1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา แนวทางปฏิบัติคือ

##### 1.1 ศึกษาวิเคราะห์เอกสารหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544

สาระแกนกลางของกระทรวงศึกษาธิการ ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับสภาพปัญหา และความต้องการของสังคม ชุมชน และท้องถิ่น

1.2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อม และประเมินสถานภาพสถานศึกษา เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย คุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายรวมทั้งคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.3 จัดทำโครงสร้างหลักสูตรและสาระต่างๆที่กำหนดให้มีในหลักสูตรสถานศึกษาที่ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยพยายามบูรณาการเนื้อหาสาระทั้งในกลุ่มสาระการเรียนรู้เดียวกันและระหว่างกลุ่มสาระการเรียนรู้ตามความเหมาะสม

1.4 นำหลักสูตรไปใช้ในการเรียนการสอน และบริหารจัดการ การใช้หลักสูตรให้เหมาะสม

##### 1.5 นิเทศการใช้หลักสูตร

##### 1.6 ติดตามประเมินผลการใช้หลักสูตร

##### 1.7 ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรตามความเหมาะสม

#### 2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ แนวทางปฏิบัติคือ

2.1 ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ ตามสาระและหน่วยการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

2.2 ส่งเสริมให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้โดยจัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจให้สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัดทางผู้เรียน ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ การประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา การเรียนรู้จากประสบการณ์และการปฏิบัติจริง

2.3 จัดให้มีการนิเทศการเรียนการสอนแก่ครูในกลุ่มสาระต่างๆ โดยเน้นการนิเทศที่ร่วมมือช่วยเหลือกันแบบกัลยาณมิตร

##### 2.4 ส่งเสริมการพัฒนาครูเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ตามความเหมาะสม



3. การวัดผลประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน แนวทางปฏิบัติคือ
  - 3.1 กำหนดระเบียบ แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการวัดและประเมินผลของสถานศึกษา
  - 3.2 ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการวัดผล และประเมินผลแต่ละรายวิชา ให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา สาระการเรียนรู้ หน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้และการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน
  - 3.3 ส่งเสริมให้ครูดำเนินการวัดผล และประเมินผลการเรียนการสอน โดยเน้นการประเมินผลตามสภาพจริง จากกระบวนการ การปฏิบัติ และผลงาน
  - 3.4 จัดให้มีการเทียบโอนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์และผลการเรียนจากสถานศึกษาอื่นสถานประกอบการ และอื่น ๆ ตามแนวทางที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด
4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา แนวทางปฏิบัติคือ
  - 4.1 ศึกษาวิเคราะห์ วิจัย การบริหารการจัดการ และพัฒนาคุณภาพงานวิชาการในภาพรวมของสถานศึกษา
  - 4.2 ส่งเสริมให้ครูศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ให้แก่กลุ่มสาระการเรียนรู้
  - 4.3 ประสานความร่วมมือในการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ตลอดจนการเผยแพร่ผลงานการวิจัยหรือพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน และงานวิชาการกับสถานศึกษา บุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์หน่วยงานและสถาบันอื่น
5. การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา แนวทางปฏิบัติคือ
  - 5.1 ศึกษาวิเคราะห์ ความจำเป็นในการใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนการสอนและการบริหารงานและสถาบัน
  - 5.2 ส่งเสริมให้ครูผลิต พัฒนาสื่อ และนวัตกรรมการเรียนการสอน
  - 5.3 จัดหาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอน และการพัฒนาทางด้านวิชาการ
  - 5.4 ประสานความร่วมมือในการผลิตสื่อ จัดหา พัฒนาและการใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนการสอน และการพัฒนางานวิชาการกับสถานศึกษา บุคลากร ครอบครัวยุทธศาสตร์ หน่วยงานและสถาบันอื่น
6. การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ แนวทางปฏิบัติคือ
  - 6.1 สำรวจแหล่งเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาทั้งในสถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น ในเขตพื้นที่การศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษาใกล้เคียง

6.2 จัดทำเอกสารเผยแพร่แหล่งการเรียนรู้แก่ครู สถานศึกษาอื่น บุคคล ครอบครัวยุติการหน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษาใกล้เคียง

6.3 จัดตั้งและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ รวมทั้งพัฒนาให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ และประสานความร่วมมือสถานศึกษาอื่น

6.4 ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษาในการจัดกระบวนการเรียนรู้โดยครอบคลุมภูมิปัญญาท้องถิ่น

#### 7. การนิเทศการศึกษา แนวทางปฏิบัติคือ

7.1 จัดระบบการนิเทศงานวิชาการ และการเรียนการสอนในสถานศึกษา

7.2 ดำเนินการนิเทศงานวิชาการ และการเรียนการสอนในรูปแบบที่หลากหลายและเหมาะสมกับสถานศึกษา

7.3 ประเมินผลการจัดระบบ และกระบวนการนิเทศการศึกษาในสถานศึกษา

7.4 ติดตาม ประสานกับเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อพัฒนาระบบและกระบวนการนิเทศงานวิชาการ และการเรียนการสอนของสถานศึกษา

7.5 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และประสบการณ์จัดระบบนิเทศการศึกษาในสถานศึกษากับสถานศึกษาอื่น

#### 8. การแนะแนวการศึกษา แนวทางปฏิบัติคือ

8.1 จัดระบบการแนะแนวทางวิชาการและวิชาชีพในสถานศึกษา โดยเชื่อมโยงกับระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน และกระบวนการเรียนการสอน

8.2 ดำเนินการแนะแนวการศึกษา โดยความร่วมมือของครูทุกคนในสถานศึกษา

8.3 ติดตามประเมินผลการจัดการระบบและกระบวนการแนะแนวการศึกษาในสถานศึกษา

8.4 ประสานความร่วมมือ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์ด้านการแนะแนวการศึกษา กับสถานศึกษา หรือเครือข่ายการแนะแนวภายในเขตพื้นที่การศึกษา

#### 9. การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษา แนวทางปฏิบัติคือ

9.1 จัดระบบ โครงสร้างองค์กร ให้รองรับการจัดระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

9.2 กำหนดเกณฑ์การประเมิน เป้าหมายความสำเร็จของสถานศึกษาดตามมาตรฐานการศึกษาและตัวชี้วัดของกระทรวง เป้าหมายความสำเร็จของเขตพื้นที่การศึกษา

9.3 วางแผนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

9.4 ดำเนินการพัฒนาตามแผนคุณภาพการศึกษา โดยติดตาม ตรวจสอบ และ ประเมิน คุณภาพภายในเพื่อปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

9.5 ประสานความร่วมมือกับสถานศึกษาและหน่วยงานอื่น

9.6 ประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อประเมินคุณภาพการศึกษาของ สถานศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา

9.7 ประสานงานกับสำนักงานรับรองมาตรฐานการศึกษาและประเมินคุณภาพ การศึกษาในการประเมินสถานศึกษาเพื่อเป็นฐานในการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

10. การส่งเสริมความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชน แนวทางปฏิบัติคือ

. การศึกษา สำรวจความต้องการ สนับสนุนงานวิชาการแก่ชุมชน

10.2 จัดให้ความรู้เสริมสร้างความคิด และเทคนิค ทักษะทางวิชาการ เพื่อการ พัฒนาทักษะวิชาการ และคุณภาพชีวิตของประชาชนในชุมชนท้องถิ่น

10.3 การส่งเสริมให้ประชาชนในชุมชน ท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมทาง วิชาการของสถานศึกษา

10.4 ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ระหว่างบุคคล ครอบครั้ว ชุมชน และท้องถิ่น

11. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น แนวทางปฏิบัติคือ

11.1 ประสานความร่วมมือ ช่วยเหลือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาของรัฐ เอกชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและระดับอุดมศึกษาทั้งบริเวณ ใกล้เคียงภายในเขตพื้นที่การศึกษา ต่างเขตพื้นที่การศึกษา

11.2 สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับองค์กรต่าง ๆ ทั้ง ภายในประเทศและต่างประเทศ

12. การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครั้ว องค์กรหน่วยงาน และ สถาบันอื่นที่จัดการศึกษา แนวทางปฏิบัติคือ

12.1 ดำรงและศึกษาข้อมูลการจัดการศึกษา รวมทั้งความต้องการในการได้รับ การสนับสนุนด้านวิชาการของบุคคล ครอบครั้ว องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัด การศึกษา

12.2 ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาวิชาการ และการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ใน การจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครั้ว องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

12.3 จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัวย องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

สรุปขอบข่ายการบริหารงานวิชาการ หมายถึง งานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผลประเมินผลและเทียบโอนผล การเรียน การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ การนิเทศการศึกษา การแนะแนวการศึกษา การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวย องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

#### ทฤษฎีกระบวนการบริหารงานวิชาการ

การบริหารงานวิชาการจำเป็นต้องนำศาสตร์และศิลป์มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับธรรมชาติขององค์กร ผู้บริหารต้องสร้างทักษะในการบริหาร เพื่อพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ทฤษฎีกระบวนการบริหารงานวิชาการที่นำมากล่าวถึงมี ดังนี้

1. ทฤษฎีการบริหารของเดมมิ่ง ( Deming Cycle) การบริหารงานอย่างมีคุณภาพหรือวงจรคุณภาพ (PDCA) จัดเป็นกิจกรรมปรับปรุงและพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย การวางแผนงาน การนำแผนไปปฏิบัติ การตรวจสอบและการประเมินผล การปรับปรุงงาน วิชาการ ซึ่งองค์ประกอบกระบวนการบริหารงานวิชาการทั้ง 4 องค์ประกอบนั้นสามารถอธิบายในรายละเอียดได้ ดังนี้ (เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2545 : 89-91)

1.1 การวางแผนงานวิชาการ (Plan) การคิดเตรียมการไว้เพื่อจะทำงานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ในการวางแผนจะต้องมีการกำหนดเป้าหมาย การจัดอันดับความสำคัญของเป้าหมาย กำหนดแนวทางการดำเนินงานหรือวิธีปฏิบัติงาน การกำหนดเวลา การกำหนดงบประมาณ การกำหนดผู้รับผิดชอบ

1.2 การนำแผนไปปฏิบัติ (Do) หมายถึง การสร้างขวัญกำลังใจ การสนับสนุนทรัพยากร การกำกับติดตาม การนิเทศในระหว่างปฏิบัติงาน

1.3 การตรวจสอบและการประเมินงานวิชาการ (Check) เพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนา ทำให้ได้ข้อมูลย้อนกลับ ที่จะสะท้อนให้เห็นถึงการดำเนินงานที่ผ่านมาว่าบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้เพียงใดต้องปรับปรุงแก้ไขในเรื่องใดบ้าง โดยมีการวางแผนการประเมิน การจัดหาจัดทำเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การแปลความหมาย การตรวจสอบ

1.4 การปรับปรุงงานวิชาการ (Action) เมื่อนุคลากรแต่ละคน แต่ละฝ่ายมีการประเมินผลเสร็จเรียบร้อยแล้วก็ส่งผลให้คณะกรรมการที่รับผิดชอบซึ่งต้องรวบรวมผลการประเมิน

มาวิเคราะห์ สังเคราะห์ แปลผลในภาพรวมทั้งหมด แล้วนำเสนอผลการประเมินต่อผู้เกี่ยวข้อง เพื่อนำผลไปใช้ในการพัฒนางาน ส่วนการเผยแพร่การประเมิน อาจใช้วิธีการประชุมครูภายใน สถานศึกษา จัดบอร์ด หรือจัดทำรายงานผลการประเมินฉบับย่อแจกบุคลากร สำหรับผลการ ประเมินสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของผู้บริหารและบุคลากร และ ใช้ในการวางแผนต่อไป รวมทั้งจัดเป็นศูนย์ข้อมูลสารสนเทศเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจใน

2. ทฤษฎีการบริหารเชิงการจัดการของฟาโยล (Administrative Management) เน้นให้ ความสำคัญกับหน้าที่ทางการบริหารจัดการ ซึ่งมีหลักสำคัญ 5 ประการดังต่อไปนี้ (สุนทร โคตรบรรเทา. 2554 : 54)

2.1 หน้าที่พื้นฐานของการจัดการ (Basic Management Functions) ฟาโยล เห็นว่ามี หน้าที่สำคัญอยู่ในองค์การ 5 ประการ คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบังคับบัญชา (Commanding) การประสานงาน (Coordinating) และ การควบคุม (Controlling)

2.2 หลักการของการจัดองค์การ (Management of Organization) ฟาโยลได้กำหนด หลักการไว้ 14 ประการ ดังนี้

2.2.1 การแบ่งงานกันทำ (Division of Work) เป็นการกำหนดภารกิจและความ รับผิดชอบให้บุคลากร

2.2.2 อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and Responsibility) อำนาจ หน้าที่ในการออกคำสั่ง อำนาจในการทำให้ผู้อื่นเชื่อฟัง และความรับผิดชอบ ให้ผู้ปฏิบัติ ได้ทำตามบทบาทหน้าที่ และรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้น

2.2.3 วินัย (Discipline) การเคารพกฎและระเบียบ หรือข้อตกลงร่วมกันระหว่าง ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติได้เข้าใจตรงกัน และจำเป็นต้องอาศัยการแนะนำ การนิเทศที่ดี

2.2.4 เอกภาพของการบังคับบัญชา (Unity of Command) งานควรได้รับ คำแนะนำ หรือคำสั่งจากผู้บริหารหรือหัวหน้างานเท่านั้น

2.2.5 เอกภาพของทิศทาง (Unity of Direction) ผู้บริหารต้องกำหนดทิศทาง เป้าหมาย แต่ละงานให้ตรงตามวัตถุประสงค์ ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยการประสานงาน การสร้าง เอกภาพ และการเน้นการปฏิบัติ

2.2.6 การรวมความสนใจของแต่ละคนให้เป็นหนึ่งเดียว (Subordination of Individual Interests to General Interest) ความทะเยอทะยาน ความเห็นแก่ตัว ความขี้เกียจ ความ อ่อนแอ ความเบื่อกว่า และสิ่งไม่พึงประสงค์ ของบุคคลเป็นสาเหตุมีผลต่อพฤติกรรมองค์การ โดย ส่วนรวม ผู้บริหารจำเป็นต้องละทิ้งสิ่งเหล่านั้นให้หมดไป และสร้างตัวอย่างที่ดีและการนิเทศที่ เหมาะสมและยุติธรรม

2.2.7 การให้รางวัลหรือค่าตอบแทนแก่บุคลากร (Remuneration of Personnel) ผู้บริหารจัดรางวัลหรือค่าตอบแทนที่เหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานดีขึ้น

2.2.8 การรวมศูนย์ (Centralization) องค์การจำเป็นต้องมีการประสานงาน การตั้งการ โดยอาศัยส่วนกลาง อย่างไรก็ตามอาจมีความจำเป็นต้องกระจายอำนาจหรือความรับผิดชอบ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และลักษณะงาน การรวมศูนย์จะทำให้สามารถกำหนดศักยภาพของบุคลากรไปในทิศทางเดียวกัน

2.2.9 สายงานของการบริหาร (Scalar Chain) เป็นการกำหนดสายบังคับบัญชา จากเบื้องบนสู่ระดับล่าง ซึ่งจะช่วยกำหนดทิศทางให้มีเอกภาพมากขึ้น อย่างไรก็ตามการที่มีสายงานบริหารยาวเกินไป การสื่อสารก็ย่อมมีอุปสรรค และการตัดสินใจที่ไม่ดี ส่งผลต่อการบริหารจัดการ ด้วยเช่นเดียวกัน

2.2.10 การลำดับชั้นการบังคับบัญชา (Line Order) เป็นการวางคนให้เหมาะกับสายงานเดียวกันได้เพื่อสะดวกต่อการประสาน กำกับ ติดตามผล

2.2.11 ความเท่าเทียมกัน (Equity) ผู้บริหารต้องให้ความเท่าเทียมและยุติธรรม แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งผลต่อความซื่อสัตย์และการปฏิบัติงานที่ดี

2.2.12 ความมีเสถียรภาพของบุคลากร (Stability Tenure of Personnel) ผู้บริหาร ต้องคำนึงถึงเสถียรภาพหรือความมั่นคงในการปฏิบัติงานของบุคลากร การเปลี่ยนแปลงหน้าที่ รับผิดชอบบ่อย ๆ ย่อมส่งผลต่อการทำลายขวัญและประสิทธิภาพ

2.2.13 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative) ผู้บริหารจำเป็นต้องให้ผู้ปฏิบัติงาน แต่ละคนได้ริเริ่มสร้างสรรค์ให้สามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมายมากที่สุด โดยการร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ และร่วมประเมินผล เป็นต้น

2.2.14 การพัฒนาทีมงาน (Esprit de Corps) ผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง เพื่อนำไปสู่ความร่วมมือและการประสานงานที่ดี

3. ทฤษฎีการบริหารของกิวลิค เป็นนักทฤษฎีแบบเก่า ซึ่งได้หลอมรวมหน้าที่การจัดการพื้นฐานทั้ง 5 ประการของ ฟาโยล เขียนเป็นคำย่อได้ว่า POSDCORB ดังรายละเอียด ดังต่อไปนี้ (สุนทร โคตรบรรเทา. 2554 : 56)

3.1 การวางแผน (Planning หรือ P) การวางแผนพยายามทำนายทิศทางขององค์กร ในอนาคต

3.2 การจัดองค์การ (Organizing หรือ O) กำหนดโครงสร้างของอำนาจหน้าที่ เพื่อนำแผนไปปฏิบัติ

3.2 การจัดองค์การ (Organizing หรือ O) กำหนดโครงสร้างของอำนาจหน้าที่ เพื่อนำแผนไปปฏิบัติ

3.3 การจัดอัตรากำลัง (Staffing หรือ S) เกี่ยวกับหน้าที่การคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร

3.4 การชี้นำ (Directing หรือ D) การตัดสินใจ การสื่อสารและการนำการตัดสินใจไปปฏิบัติ

3.5 การประสานงาน (Coordinating หรือ C) เพื่อให้กิจกรรมบรรลุตามเป้าหมาย

3.6 การรายงาน (Reporting หรือ R) ซึ่งแจ้งความก้าวหน้าโดยการบันทึก การวิจัย และการตรวจสอบ ให้ผู้บริหารทราบ

3.7 การงบประมาณ (Budgeting หรือ B) เกี่ยวกับการวางแผนการเงิน การจัดทำบัญชี และการควบคุมการใช้จ่ายเงิน

4. ทฤษฎีระบบราชการของเวเบอร์ นักสังคมวิทยา ชาวเยอรมัน ซึ่งเป็นผู้บุกเบิกระบบราชการ มีแนวความคิดว่า ระบบราชการที่ดีเป็นรูปแบบขององค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงสุด คือ ข้าราชการ โดยมีหลักการจัดการ 6 ประการ ดังต่อไปนี้ (สุนทร โคตรบรรเทา. 2554 : 57-58)

4.1 การแบ่งงาน (Division of Labour) โดยอาศัยความเชี่ยวชาญตามหน้าที่ (Functional Specialization)

4.2 อำนาจหน้าที่ชัดเจน (Well-defined Hierarchy of Authority) เป็นการแบ่งอำนาจหน้าที่ตามสายงานให้ชัดเจนจากระดับบนถึงระดับล่าง

4.3 ระบบเกี่ยวกับระเบียบ (System of Rules) ซึ่งครอบคลุมสิทธิและหน้าที่ของผู้ทำงานทุกคน

4.4 ระบบวิธีดำเนินงาน (System of Procedures) มีวิธีดำเนินงานในการจัดการกับสถานการณ์ทำงานอย่างเป็นระบบ

4.5 การไม่ถือเป็นเรื่องส่วนตัว (Impersonality) เป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรต้องไม่ถือเป็นเรื่องส่วนตัวแต่เป็นเรื่องขององค์กรเท่านั้น

4.6 การคัดเลือกและการเลื่อนตำแหน่งตามความสามารถทางวิชาการ (Selection and Promotion Based on Technical Competence) เลือกบรรจุบุคลากรตามความรู้ความสามารถและเลื่อนตำแหน่งตามความรู้ความสามารถเช่นเดียวกัน

สำหรับงานวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดและหลักการบริหารวงจรคุณภาพของเดมมิ่ง (Deming Cycle) มาใช้ศึกษากระบวนการบริหารงานวิชาการ

## นิยามเชิงปฏิบัติ ตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบและการวัดกระบวนการบริหารงานวิชาการ

1. นิยามเชิงปฏิบัติ ตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบกระบวนการบริหารงานวิชาการ สำหรับงานวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดและหลักการบริหารวงจรกิจกรรมของเดมมิง (Deming Cycle) มาใช้ศึกษากระบวนการบริหารงานวิชาการ หมายถึง การวางแผนงาน การนำแผนไปปฏิบัติ การตรวจสอบและการประเมินผล การปรับปรุงงานวิชาการ ซึ่งองค์ประกอบกระบวนการบริหารงานวิชาการทั้ง 4 องค์ประกอบสามารถอธิบายในรายละเอียดได้ ดังนี้ (เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ. 2545 : 89-91)

1.1 องค์ประกอบการวางแผนงานวิชาการ หมายถึง การวางแผนงานวิชาการ (Plan) การคิดเตรียมการไว้ล่วงหน้า เพื่อจะทำให้งานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ในการวางแผนจะต้องมีการกำหนดเป้าหมาย แนวทางการดำเนินงาน ผู้รับผิดชอบ ระยะเวลา และทรัพยากรที่จะต้องใช้ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ เพื่อให้การดำเนินการมีประสิทธิภาพ สถานศึกษาควรมีการจัดทำแผนต่าง ๆ ได้แก่ แผนพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี แผนการประเมินคุณภาพการศึกษา การวางแผน จะมีขั้นตอนการวางแผนที่สำคัญ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมาย การจัดอันดับความสำคัญของเป้าหมาย การกำหนดแนวทางการดำเนินการ การกำหนดระยะเวลาการดำเนินการ การกำหนดผู้รับผิดชอบหรือผู้ดำเนินการ และกำหนดงบประมาณที่ใช้ โดยมีรายละเอียดดังนี้ (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2544 : 42)

1.1.1 การกำหนดเป้าหมาย ที่แสดงถึงคุณลักษณะหรือคุณภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา ซึ่งควรระบุให้ชัดเจนในธรรมนูญสถานศึกษา เพื่อใช้เป็นทิศทางในการดำเนินงานของสถานศึกษา หลังจากนั้นก็จัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษาและแผนปฏิบัติการ ให้เป็นไปตามเป้าหมายหรือมาตรฐานการศึกษา ซึ่งควรครอบคลุมคุณลักษณะหรือคุณสมบัติของผู้เรียนที่พึงประสงค์ การบริหารจัดการ หลักสูตรและการเรียนการสอน ทรัพยากร สภาพแวดล้อม การประเมินผล การกำกับตรวจสอบ และการรายงาน

1.1.2 การจัดอันดับความสำคัญของเป้าหมาย จะช่วยให้การวางแผนมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะสถานศึกษาจะได้ทราบว่าเป้าหมายต่างๆ ที่ต้องการนั้นเป้าหมายใดสำคัญมากกว่ากันเพียงใด เพื่อกำหนดกิจกรรม บุคลากร ทรัพยากร และช่วงเวลาที่จะดำเนินการในการพัฒนาเป้าหมายนั้นๆ ให้เหมาะสม สถานศึกษาบางแห่งที่ไม่ได้ตั้งเป้าหมายเพิ่มเติม นอกเหนือจากเป้าหมายหรือมาตรฐานของต้นสังกัด และมาตรฐานการประเมินผลภายนอก ซึ่งเป็นเป้าหมายหลักที่ต้องทำอยู่แล้ว อาจไม่เห็นความจำเป็นของการจัดอันดับความสำคัญ ก็อาจจะข้ามขั้นตอนนี้ไป แต่สำหรับสถานศึกษาที่มีความต้องการเฉพาะของชุมชน



ท้องถิ่น หรือที่มีบุคลากรและทรัพยากรจำกัด อาจใช้อันดับความสำคัญเป็นเทคนิคที่ช่วยตัดสินใจให้การทำงานมีประสิทธิภาพ การจัดอันดับความสำคัญอาจทำได้โดยตั้งประเด็นพิจารณา เช่น พิจารณาจากความต้องการของประเทศ ความจำเป็นเร่งด่วน ความต้องการของท้องถิ่นและสถานศึกษาซึ่งศักยภาพของสถานศึกษา ซึ่งมีการพัฒนาสู่เป้าหมาย แล้วให้ค่าน้ำหนักหรือความสำคัญเป็นคะแนน อาจปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม เพื่อให้สามารถจัดอันดับความสำคัญได้ชัดเจนและตรงตามความเป็นจริงมากที่สุด

1.1.3 กำหนดแนวทางการดำเนินงานหรือวิธีปฏิบัติงาน ได้แก่ การนำเป้าหมายที่มีลักษณะเป็นความคิดเชิงนามธรรม มาทำให้เป็นรูปธรรม โดยคิดโครงการหรือกิจกรรมที่จะทำ ให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ รวมทั้งกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จหรือตัวบ่งชี้ที่มีความชัดเจนด้วยการคิดโครงการหรือกิจกรรมนั้น ไม่จำเป็นต้องคิดโครงการให้ได้จำนวนมาก หรือไม่จำเป็นจะต้องมีโครงการเฉพาะทุกเป้าหมาย ในทางปฏิบัติจริงหากสามารถคิดโครงการที่ทำให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้สำเร็จ และเป้าหมายนั้นเอื้อต่อการพัฒนาเป้าหมายอื่นต่อไปได้ ก็อาจขยายโครงการนั้นโดยจัดกิจกรรมในโครงการนั้นเพิ่ม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอื่นๆ ต่อไปด้วย เป็นการทำงานแบบบูรณาการซึ่งจะเป็นการคิดโครงการที่ดีมีประโยชน์เชื่อมโยงกัน ทั้งยังไม่เป็นการสร้างงานให้บุคลากรมากเกินไป โดยเฉพาะบุคลากรในสถานศึกษาขนาดเล็ก และยังสามารถระดมคนและทรัพยากร เพื่อมุ่งดำเนินการในเรื่องที่สำคัญและเป็นประโยชน์อย่างเต็มที่ ดีกว่ากระจายคนและทรัพยากรไปทำโครงการเล็กๆ อย่างมากมาย

1.1.4 การกำหนดเวลา ในการวางแผนควรกำหนดระยะเวลาที่เหมาะสม สำหรับการดำเนินงานของโครงการหรือกิจกรรมต่างๆ ในแผนด้วยการกำหนดระยะเวลาจะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพ เพราะผู้ปฏิบัติจะได้ทราบว่าจะต้องดำเนินการให้เสร็จเมื่อใดต้องเร่งดำเนินการ หรืออาจรอได้ และยังเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหาร หรือผู้ทำหน้าที่ดูแล จะติดตามงานว่า มีความก้าวหน้าตามแผนเพียงใด

1.1.5 การกำหนดงบประมาณ ควรคิดงบประมาณที่จะต้องใช้ในการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์รวม ทั้งค่าตอบแทนและค่าใช้จ่ายอื่นๆ ที่จำเป็นในการดำเนินโครงการหรือกิจกรรมต่างๆ ตามแผนอย่างรอบคอบและเกิดประโยชน์ต่อผู้เรียนมากที่สุด โดยคำนึงถึงความพอเพียงและความเหมาะสมระหว่างรายรับ-รายจ่าย ให้สามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมาย และใช้งบประมาณได้อย่างคุ้มค่า

1.1.6 การกำหนดผู้รับผิดชอบ การกำหนดผู้รับผิดชอบที่เหมาะสมในการดำเนินการแต่ละขั้นตอน หรือกิจกรรมในโครงการต่างๆ เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้แผนดังกล่าว

สามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ จึงควรกำหนดไว้ในแผนให้ชัดเจนว่า เรื่องใดจะเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของใครบ้าง

ดังนั้นสามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติและตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบการวางแผนงานวิชาการ หมายถึง การกำหนดเป้าหมาย การจัดอันดับความสำคัญของเป้าหมาย กำหนดแนวทางการดำเนินงานหรือวิธีปฏิบัติงาน การกำหนดเวลา การกำหนดงบประมาณและ การกำหนดผู้รับผิดชอบ

1.2 องค์ประกอบการนำแผนไปปฏิบัติ หมายถึง การนำแผนไปปฏิบัติ (Do) เมื่อสถานศึกษาได้วางแผนปฏิบัติงานเสร็จเรียบร้อยแล้ว บุคลากรร่วมกันดำเนินการกิจตามแผนที่จัดเตรียมไว้ระหว่างการทำงานต้องมีการเรียนรู้เพิ่มเติมตลอดเวลา และมุ่งเน้นประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับผู้เรียนเป็นสำคัญ นอกจากนี้ผู้บริหารควรจะมีการสร้างขวัญกำลังใจโดยการส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรทุกคนทำงานอย่างมีความสุข จัดสิ่งอำนวยความสะดวก สนับสนุนทรัพยากรเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ กำกับติดตาม เพื่อกระตุ้นและส่งเสริมให้มีการดำเนินงานตามแผน ให้การนิเทศในระหว่างการทำงาน ผู้บริหารต้องกำกับ และติดตามว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือแผนที่กำหนดไว้ มีปัญหาหรือไม่ หากไม่เป็นไปตามแผน จะปรับปรุงแก้ไขอย่างไร การกำกับ ติดตามการปฏิบัติงานมีหลายวิธี เช่น การสอบถามเป็นรายบุคคล จัดประชุมกลุ่มย่อย หรือให้แต่ละฝ่ายรายงานความก้าวหน้าของการทำงานเป็นรายสัปดาห์หรือรายเดือน โดยรายงานปากเปล่าหรือจัดทำรายงานเพื่อให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการปฏิบัติงานทั้งรายบุคคล และกลุ่ม ตามภารกิจงานวิชาการ ในการปฏิบัติตามแผนดังกล่าวให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ (พรนพ พุกกะพันธุ์. 2544 : 31)

ดังนั้น สามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติและตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบการนำแผนไปปฏิบัติ หมายถึง การสร้างขวัญกำลังใจ การสนับสนุนทรัพยากร การกำกับติดตาม การนิเทศในระหว่างปฏิบัติงาน

1.3 องค์ประกอบการตรวจสอบและการประเมินงานวิชาการ หมายถึง การตรวจสอบ และการประเมินงานวิชาการ (Check) การประเมินผล ที่จะกระตุ้นให้เกิดการพัฒนา ทำให้ได้ข้อมูลย้อนกลับ ที่จะสะท้อนให้เห็นถึงการดำเนินงานที่ผ่านมาว่าบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้เพียงใดต้องปรับปรุงแก้ไขในเรื่องใดบ้าง ผู้บริหารและครู เข้าใจระบบการประกันคุณภาพ จะต้องตระหนักถึงความสำคัญของการประเมินผล โดยเฉพาะการประเมินตนเอง ซึ่งเป็นการประเมินที่มุ่งพัฒนาไม่ใช่การตัดสินใจ เป็นการประเมินในงานที่ทำอยู่เป็นประจำ เครื่องมือที่ใช้อาจมีอยู่แล้วโดยไม่ต้องสร้างขึ้นใหม่ ใช้สถิติที่เป็นเครื่องมือพื้นฐานทั่วไปของฝ่ายบริหาร ผลงาน หรือ การบ้าน ตลอดจนการทดสอบย่อยของผู้เรียนในชั้นเรียนซึ่งเป็นข้อมูลที่ครูมีอยู่แล้วเพียงจัดเก็บให้เป็นระบบ

มากขึ้นเท่านั้น จากการศึกษาวิเคราะห์กิจกรรมตรวจสอบประเมินผลตามแนวคิดของการประเมินที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานว่ากิจกรรมที่ต้องดำเนินการประกอบด้วย การวางกรอบการประเมิน การจัดหา จัดทำเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การแปลความหมาย และการตรวจสอบ ปรับปรุงคุณภาพ โดยมีรายละเอียด ดังนี้ (พรนพ พุกกะพันธ์, 2544 : 34)

1.3.1 การวางกรอบการประเมิน คณะกรรมการประเมินควรประชุมร่วมกันกับผู้เกี่ยวข้องในการวางกรอบการประเมินว่าประเมินอะไร ใครเป็นผู้ประเมิน และมีรูปแบบในการประเมินอย่างไร กรอบการประเมินควรจะเชื่อมโยงกับเป้าหมายคุณภาพ หรือมาตรฐานการศึกษา ที่ระบุในแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติงาน เพื่อกำหนดว่าจะประเมินอะไร เรื่องใด มีอะไรเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการดำเนินงานตามเป้าหมาย ต่อจากนั้นจึงพิจารณาต่อไปว่า ตัวบ่งชี้เหล่านั้นจะต้องใช้ข้อมูลอะไร จะใช้เครื่องมือชนิดใด จะเก็บข้อมูลจากใคร จะวิเคราะห์ข้อมูลอย่างไร รวมทั้งกำหนดเกณฑ์การประเมิน ช่วงเวลาและผู้รับผิดชอบในการประเมิน เพื่อสะดวกในการกำกับ ติดตามงานของคณะกรรมการและผู้บริหาร

1.3.2 การจัดหา/จัดทำเครื่องมือ คณะกรรมการควรประชุมร่วมกับผู้เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดเครื่องมือที่จะใช้ในการรวบรวมข้อมูล หลังจากนั้นก็จัดหา จัดทำเครื่องมือ การประเมินผลภายใน อาจใช้เครื่องมือได้หลากหลาย การกำหนดเครื่องมือจะต้องให้เหมาะสมกับลักษณะตัวบ่งชี้ที่จะวัด เช่น ถ้าวัดเรื่องความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับเนื้อหาวิชาก็อาจใช้แบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเป็นเครื่องมือหลัก และใช้เครื่องมืออื่นๆ ประกอบ เครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูลไม่จำเป็นต้องจัดทำใหม่ทั้งหมด ให้สำรวจเครื่องมือดังกล่าว ถ้ามีอยู่แล้วและเป็นเครื่องมือที่ได้มาตรฐาน ก็สามารถนำไปใช้ได้เลย ถ้ายังไม่ได้มาตรฐานก็ต้องพัฒนาให้มีคุณภาพ โดยการนำไปทดลองและปรับปรุงก่อนนำไปใช้จริง ในกรณีที่เครื่องมือมีหลายชุด ก็ร่วมกันนำเครื่องมือเหล่านั้นมาปรับปรุงให้เป็นเครื่องมือชุดเดียวกัน แล้วนำไปใช้ร่วมกัน

1.3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล ในการเก็บข้อมูลนั้น หากข้อมูลใดมีอยู่แล้ว สถานศึกษาไม่ควรจัดเก็บใหม่ให้นำข้อมูลที่มีอยู่แล้วมาประมวลผล วิเคราะห์ แล้วนำไปใช้ได้ สถานศึกษาควรจัดวางแผนการจัดเก็บข้อมูลให้สอดคล้องกับการทำงานปกติของสถานศึกษาให้มากที่สุด สิ่งที่ไม่ควรทำคือ ระดมเก็บข้อมูลทุกอย่างในช่วงเวลาเดียวกันจำนวนมาก จนเป็นภาระของผู้เก็บข้อมูลและผู้ให้ข้อมูล การเก็บข้อมูลควรเก็บจากหลายๆ แหล่ง เพื่อเป็นการตรวจสอบความน่าเชื่อถือและทำให้ได้สารสนเทศในมุมมองต่างๆ การจัดเก็บข้อมูลจะครอบคลุมกลุ่มผู้ให้ข้อมูลเพียงใดขึ้นอยู่กับจุดประสงค์ของการประเมิน สถานศึกษาควรวางระบบการเก็บข้อมูล ทั้งข้อมูลที่มีอยู่แล้ว และข้อมูลที่เก็บใหม่ เพื่อให้ง่ายต่อการนำมาใช้

1.3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล ในการวิเคราะห์ข้อมูลของสถานศึกษานั้น ผู้รับผิดชอบควรร่วมกันพิจารณากรอบการวิเคราะห์ ข้อมูล แต่ละประเด็นจะวิเคราะห์ในระดับใด ระดับบุคคล ระดับห้องเรียน หรือระดับภาพรวมของสถานศึกษา ใครเป็นผู้วิเคราะห์ในช่วงเวลาใด สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ อาจใช้การวิเคราะห์เนื้อหา เช่น การบรรยายลักษณะของพฤติกรรมการประเมิน ก็อาจจะเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่ผ่านมากับปัจจุบัน เพื่อความก้าวหน้าและความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

1.3.5 การแปลความหมาย ข้อมูลที่จะนำมาใช้ประโยชน์ได้ก็ต่อเมื่อสถานศึกษาได้แปลความหมายของข้อมูล โดยมีการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนด ก่อนที่คณะกรรมการจะแปลความหมายของผลการประเมิน จะต้องกำหนดเกณฑ์ในการตัดสิน โดยคณะกรรมการจะต้องร่วมกันกำหนดให้เหมาะสมกับสภาพบริบทของสถานศึกษา การกำหนดเกณฑ์การประเมินตนเองของสถานศึกษา กำหนดเป็นระดับ ได้แก่ เกณฑ์ระดับบุคคล ระดับห้องเรียน ระดับสาระการเรียนรู้ และระดับสถานศึกษา เมื่อสถานศึกษาได้กำหนดเกณฑ์การตัดสินแล้ว ก็สามารถแปลความหมายของข้อมูลได้

1.3.6 การตรวจสอบ ปรับปรุงคุณภาพการประเมิน เมื่อสถานศึกษาได้ประเมินตามแผนที่กำหนดแล้ว ต้องมีการตรวจสอบกระบวนการ และผลการประเมิน ว่ามีความถูกต้องน่าเชื่อถือเพียงใด ซึ่งผู้เกี่ยวข้องควรมีการประชุมร่วมกันเป็นระยะๆ โดยผู้บริหารควรมีการติดตามตรวจสอบในระหว่างการนิเทศ และประชุมร่วมกับคณะกรรมการ เพื่อให้คำปรึกษาแนะนำในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการประเมินคุณภาพให้มีประสิทธิภาพ

ดังนั้นสามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติและตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบการตรวจสอบและการประเมินงานวิชาการ หมายถึง การวางกรอบการประเมิน การจัดหา จัดทำเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การแปลความหมาย การตรวจสอบ

1.4 องค์ประกอบการปรับปรุงงานวิชาการ หมายถึง การปรับปรุงงานวิชาการ (Action) เมื่อนุคลากรแต่ละคน แต่ละฝ่ายมีการประเมินผลเสร็จเรียบร้อยแล้วก็ส่งผลให้คณะกรรมการที่รับผิดชอบซึ่งต้องรวบรวมผลการประเมินมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ แปลผลในภาพรวมทั้งหมด แล้วนำเสนอผลการประเมินต่อผู้เกี่ยวข้อง เพื่อนำผลไปใช้ในการพัฒนางาน ส่วนการเผยแพร่การประเมิน อาจใช้วิธีการประชุมครูภายในสถานศึกษา จัดบอร์ด หรือจัดทำรายงานผลการประเมินฉบับย่อแจกบุคลากร สำหรับผลการประเมินสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของผู้บริหารและบุคลากร และใช้ในการวางแผนต่อไป รวมทั้งจัดเป็นศูนย์ข้อมูลสารสนเทศเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ดังนี้ (ประยูร เจริญสุข. 2553 : 22)

1.4.1 การปรับปรุงการปฏิบัติงานของผู้บริหารและบุคลากร ในระหว่างการทำงานและมีการตรวจสอบประเมินผลทั้งในระดับรายบุคคล ระดับชั้น สาระการเรียนรู้ ผู้บริหารและบุคลากรสามารถนำผลการประเมินไปใช้ปรับปรุงการทำงานของตนเองและปรับปรุงแผนการดำเนินงานได้

1.4.2 การวางแผนในระยะต่อไป การนำผลการประเมินไปใช้จัดทำแผนในภาคเรียนหรือปีการศึกษาต่อไป ควรมีการวิเคราะห์จุดเด่นและจุดด้อยที่ต้องปรับปรุงของสถานศึกษา หาสาเหตุของปัญหาและแนวทางแก้ไข โดยให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วม เพื่อนำไปพัฒนาปรับปรุงการจัดการศึกษาของสถานศึกษาต่อไป วิธีการวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อยที่ต้องปรับปรุง สามารถทำได้ง่าย โดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเป้าหมายที่กำหนด ผลต่างที่เกิดขึ้นจะสะท้อนสิ่งที่จะต้องได้รับการพัฒนา ปรับปรุง เมื่อทราบสิ่งที่ต้องการปรับปรุงของสถานศึกษาแล้ว จะต้องนำมาร่วมกันวิเคราะห์หาสาเหตุเพื่อป้องกันและแก้ไขปรับปรุง หลังจากนั้นจึงระดมความคิดจากบุคลากรที่เกี่ยวข้องมาช่วยกันหาวิธีแก้ไข ผลการประเมินอาจชี้จุดที่สถานศึกษา ต้องการปรับปรุงหลายประการ ซึ่งสถานศึกษาไม่สามารถแก้ไขปัญหานั้นได้พร้อมกัน ต้องกำหนดลำดับความสำคัญว่าปัญหาอะไรจำเป็นต้องพัฒนาก่อน-หลัง เพื่อนำมาวางแผนแก้ไขปรับปรุงแผนการปฏิบัติงานและจัดทำโครงการหรือกิจกรรมในภาคเรียนหรือปีการศึกษาต่อไป

1.4.3 การจัดทำข้อมูลสารสนเทศ หากสถานศึกษานำผลที่ได้จากการประเมินมาพัฒนาเป็นข้อมูลสารสนเทศที่สามารถใช้ได้สะดวก รวดเร็ว และเป็นปัจจุบัน ก็จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานและประกอบการตัดสินใจ รวมทั้งเมื่อหน่วยงานภายนอกเข้ามาประเมิน สถานศึกษาก็พร้อมที่จะนำเสนอข้อมูลและสารสนเทศที่ผู้ประเมินต้องการ ได้ง่ายขึ้นในทุกๆ ด้าน การดำเนินงานประเมินผลของสถานศึกษาต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้นสามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติและตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบการปรับปรุงงานวิชาการ หมายถึง การปรับปรุงการปฏิบัติงานของผู้บริหารและบุคลากร การวางแผนในระยะต่อไป และการจัดทำข้อมูลสารสนเทศ

จากผลการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติและตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบกระบวนการบริหารงานวิชาการ ได้ว่า หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษา ที่สามารถวัดได้จากองค์ประกอบที่เป็นตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร ได้แก่ การวางแผนงานวิชาการ การนำแผนไปปฏิบัติ การตรวจสอบและการประเมินงานวิชาการ และการปรับปรุงงานวิชาการ ผู้วิจัยได้สรุปเป็นนิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบ ดังตาราง 2.1

ตาราง 2.1 องค์ประกอบ นิยามเชิงปฏิบัติและตัวบ่งชี้กระบวนการบริหารงานวิชาการ

องค์ประกอบ	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัด
การวางแผนงาน วิชาการ	การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาถึง การวางแผนงานวิชาการ โดยการกำหนด เป้าหมาย การจัดอันดับความสำคัญของ เป้าหมาย การกำหนดแนวทาง การดำเนินงานหรือวิธีปฏิบัติงาน การกำหนดเวลา การกำหนดงบประมาณ การกำหนดผู้รับผิดชอบงาน การกำหนด แนวทางการดำเนินงานหรือวิธีปฏิบัติงาน การกำหนดเวลา การกำหนดงบประมาณ การกำหนดผู้รับผิดชอบงาน	1. การกำหนดเป้าหมาย 2. การจัดอันดับความสำคัญ ของเป้าหมาย 3. การกำหนดแนวทางการ ดำเนินงานหรือวิธีปฏิบัติงาน 4. การกำหนดเวลา 5. การกำหนดงบประมาณ 6. การกำหนดผู้รับผิดชอบงาน
การนำแผนไป ปฏิบัติ	การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาถึง การนำแผนไปปฏิบัติ โดยการสร้างขวัญ กำลังใจ การสนับสนุนทรัพยากร การกำกับ ติดตาม การนิเทศในระหว่างปฏิบัติงาน	1. การสร้างขวัญกำลังใจ 2. การสนับสนุนทรัพยากร 3. การกำกับติดตาม 4. การนิเทศในระหว่างปฏิบัติงาน
การตรวจสอบ และประเมินผล งานวิชาการ	การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาถึง การตรวจสอบและการประเมินงานวิชาการ โดยการวางกรอบการประเมิน การจัดหา/ จัดทำเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การแปลความหมาย การตรวจสอบ	1. การวางกรอบการประเมิน 2. การจัดหา/จัดทำเครื่องมือ 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล 4. การวิเคราะห์ข้อมูล 5. การแปลความหมาย 6. การตรวจสอบปรับปรุงคุณภาพ การประเมิน
การปรับปรุงงาน วิชาการ	การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาถึง การปรับปรุงงานวิชาการ โดยการปรับปรุง การปฏิบัติงานของผู้บริหารและบุคลากร การวางแผนในระยะต่อไป การจัดทำข้อมูล สารสนเทศ	1. การปรับปรุงการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารและบุคลากร 2. การวางแผนในระยะต่อไป 3. การจัดทำข้อมูลสารสนเทศ

จากตาราง 2.1 พบว่ากระบวนการบริหารงานวิชาการ วัดได้จากองค์ประกอบที่เป็นตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร โดยมีตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัด 19 ตัวแปร ดังนี้ ตัวแปรสังเกตได้ด้านการวางแผนงานวิชาการ มีตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัด 6 ตัวแปร คือ การกำหนดเป้าหมาย การจัดอันดับความสำคัญของเป้าหมาย การกำหนดแนวทางการดำเนินงานหรือวิธีปฏิบัติงาน การกำหนดเวลา การกำหนดงบประมาณ การกำหนดผู้รับผิดชอบงาน ตัวแปรสังเกตได้ ด้านการนำแผนไปปฏิบัติ มีตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัด 4 ตัวแปร คือ การสร้างขวัญกำลังใจ การสนับสนุนทรัพยากร การกำกับติดตาม การนิเทศในระหว่างปฏิบัติงาน ตัวแปรสังเกตได้ด้านการตรวจสอบและการประเมินงานวิชาการ มีตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัด 6 ตัวแปร คือ การวางกรอบการประเมิน การจัดหา/จัดทำเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การแปลความหมาย การตรวจสอบปรับปรุงคุณภาพการประเมิน ตัวแปรสังเกตได้ด้านการปรับปรุงงานวิชาการ มีตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัด 3 ตัวแปร คือ การปรับปรุง การปฏิบัติงานของผู้บริหารและบุคลากร การวางแผนในระยะต่อไป การจัดทำข้อมูลสารสนเทศ

## 2. การวัดกระบวนการบริหารงานวิชาการ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำรูปแบบ การบริหารวงจรคุณภาพของเดมมิง

(Deming Cycle) มาพัฒนาและปรับปรุงให้เหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ วัดจาก 4 องค์ประกอบ จำนวนข้อคำถามทั้งหมดมี 19 ข้อ

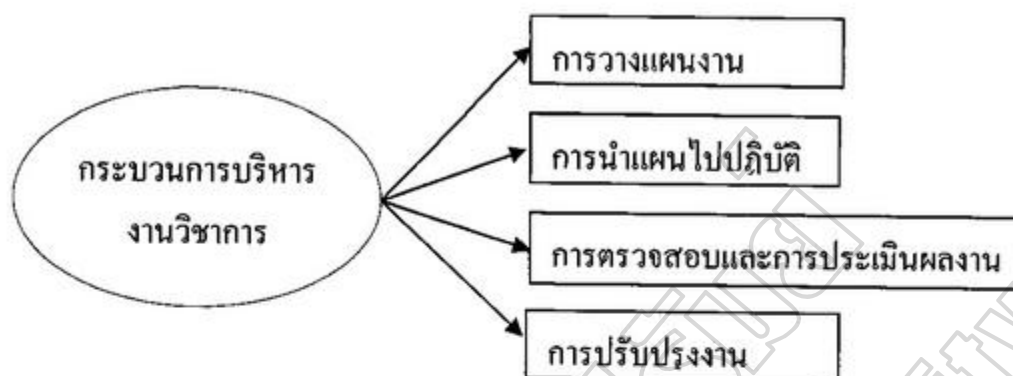
องค์ประกอบที่ 1 การวางแผนงานวิชาการ มีข้อคำถาม 6 ข้อ ซึ่งอธิบายถึงการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาถึงการวางแผนงานวิชาการ

องค์ประกอบที่ 2 การนำแผนไปปฏิบัติ มีข้อคำถาม 4 ข้อ ซึ่งอธิบายถึงการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาถึงการนำแผนไปปฏิบัติ

องค์ประกอบที่ 3 การตรวจสอบและการประเมินงานวิชาการมีข้อคำถาม 6 ข้อ ซึ่งอธิบายถึงการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาถึงการตรวจสอบและการประเมินงานวิชาการ

องค์ประกอบที่ 4 การปรับปรุงงานวิชาการ มีข้อคำถาม 3 ข้อ ซึ่งอธิบายถึงการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาถึงการปรับปรุงงานวิชาการ

จากรายละเอียดที่กล่าวมาสามารถเขียนเป็นรูปแบบกระบวนการบริหารงานวิชาการ ได้ดังภาพประกอบ 2.1



ภาพประกอบ 2.1 รูปแบบกระบวนการบริหารงานวิชาการ

### ภาวะผู้นำ

ปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหารองค์กร คือ ผู้นำ องค์กรใดมีผู้นำที่มีความรู้ ความสามารถ องค์กรนั้นย่อมประสบผลสำเร็จไปกว่าครึ่งหนึ่ง การบริหารสถานศึกษาก็เช่นเดียวกัน ถ้าสถานศึกษาใดมีผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถและมีภาวะผู้นำ ย่อมทำให้งานบริหารบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

#### ความหมายของผู้นำ

เมื่อกล่าวถึงผู้นำ นักวิชาการ ได้ให้ความหมายของผู้นำในหลายทัศนะ ดังนี้  
คูบรินส์ (2010 : 495) ให้ความหมายผู้นำว่า หมายถึง ผู้ที่สามารถใช้อิทธิพลเหนือผู้อื่น และมีอำนาจในการบริหารจัดการ

เสนาะ ดิยาวี (2543 : 5) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำเป็นเรื่องเกี่ยวกับการใช้อำนาจ หรือ อิทธิพลกำหนดพฤติกรรมและความรู้สึกของคนอื่นไม่ว่าจะเป็นอิทธิพลที่มีต่อบุคคลแต่ละคน หรือ ต่อกลุ่มความพยายามที่จะมีอิทธิพลต่อคนอื่นนั้นมักจะเป็นอิทธิพลที่มีผลต่ออารมณ์ของคนเหล่านั้น เช่น ทำให้คนมีความรู้สึก กระตือรือร้น ที่จะทำงานหนึ่ง ซึ่งแต่ก่อน ไม่ยอมที่จะทำงานนั้น หรือเห็นว่างานนั้นน่าเบื่อหน่าย

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544 : 1) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลาย รวมกัน โดยที่ว่าจะเป็นการอยู่รวมกันก็ตามหรือทำการร่วมกันก็ตาม ให้พากันไปด้วยดีสู่จุดหมายที่ตั้งใจ



อุดม ทุมโฆสิต (2544 : 230) ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบริหารจัดการและเป็นบุคคลที่มีอำนาจเหนือผู้อื่นสามารถใช้อิทธิพลกำหนดพฤติกรรมและความรู้สึกของคนอื่น เพื่อให้บุคคลอื่น ๆ ทำตามเป้าประสงค์ขององค์การ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548 : 2) ได้กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการมอบหมาย ซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่มสามารถที่จะจูงใจชักนำหรือชักนำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติการกิจต่าง ๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

กวี วงศ์พูน (2550 : 16) หมายถึง บุคคลซึ่งถูกแต่งตั้งขึ้นมา หรือได้รับการยกย่องขึ้นมาให้เป็นหัวหน้ามีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาและอาจชักพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนในทางที่ดี หรือชั่วก็ได้ เราเรียกผู้นำตามคุณลักษณะนี้ว่า “ผู้นำพลวัต” (Dynamic Leader) ซึ่งอาจเป็นผู้นำเชิงบวก (Positive Leader) หรือผู้นำนิเสธ (Negative Leader) ก็ได้ ถ้าหากเป็นผู้ชักชวนไปในทางที่ไม่ถูกต้องและปฏิบัติการอันเป็นปรปักษ์ต่อระเบียบของสังคม

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2550 : 2) ผู้นำหมายถึง ผู้ที่สามารถนำทิศทางผู้อื่นให้ก้าวไปข้างหน้าสู่จุดหมายตามที่ตั้งไว้ได้ โดยใช้ศักยภาพของความเป็นผู้นำที่มีอยู่ เพื่อส่งผลให้สามารถกำหนดทิศทางของผู้ตามให้ไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

พิชาย รัตนคติถ ภูเกิด (2552 : 172) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ หมายถึง ผู้ที่มีความเฉลียวฉลาด การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีทักษะด้านสังคม มีความเชื่อมั่นในตัวเอง มีพลังแห่งความรับผิดชอบและความซื่อสัตย์ต่อหลักการ

พิเชษฐ วงศ์เกียรติขจร (2553 : 14) ผู้นำ หมายถึง ต้องรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรให้ชัดเจน ยอมรับความสามารถที่แตกต่างระหว่างบุคคล รับฟังข้อคิดเห็น เสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชา

ไพฑูรย์ ตินลารัตน์ (2553 : 4) ผู้นำ หมายถึง เป็นบุคคลที่มีความทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกพร้อมผลักดันให้ผู้อื่นเห็นพร้อมและสามารถทำไปพร้อมๆกันได้อย่างซื่อสัตย์และมีความรับผิดชอบ

ธีระ รุณเจริญ (2554 : 12) ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่สามารถทำให้คนอื่นยอมรับและสามารถจูงใจ ชักนำ ชื่นนำ มีบทบาทเหนือคนอื่น สามารถขจัดปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นทำให้การปฏิบัติงานของกลุ่มบรรลุเป้าหมายอย่างดี

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับหรือถูกแต่งตั้งให้เป็นผู้นำ เป็นผู้ที่มีอิทธิพลเหนือกว่าบุคคลอื่น สามารถใช้อิทธิพลโน้มน้าวให้บุคคลอื่นยอมรับปฏิบัติตามใช้ศิลปะจูงใจให้บุคคลเหล่านั้นเต็มใจที่จะทำงานให้สำเร็จผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

### คุณลักษณะของผู้นำที่ดี

คุณลักษณะของผู้นำที่ดี นักวิชาการ ได้กล่าวถึงคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักจะมีคุณลักษณะ ดังนี้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 35-40) ได้กล่าวถึงผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักจะมีคุณลักษณะที่แตกต่างไปจากบุคคลธรรมดา ซึ่งประกอบด้วย

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป เป็นคุณลักษณะที่สามารถสังเกตได้ทั้งภายในและภายนอก ซึ่งจะสัมพันธ์กับความสำเร็จและความพอใจทั้งชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ได้แก่ ความเชื่อมั่นในตนเอง การสร้างความไว้วางใจได้ ลักษณะเด่นเป็นคนกล้าแสดงออก มีการแสดงออกที่เหมาะสม มีความมั่นคงทางอารมณ์ มีความกระตือรือร้น มีอารมณ์ขัน อบอุ่นหรือมีความเอื้ออาทร มีความอดทนสูงต่อความตึงเครียด รู้จักตนเองและมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน

2. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน เป็นคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่แน่นอนของผู้นำที่มีประสิทธิผล และก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน ได้แก่ มีความคิดริเริ่ม มีความเข้าใจอารมณ์และความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ความสามารถในการยืดหยุ่นได้ ความสามารถในการปรับตัว มีสภาพการควบคุมภายในตนเอง มีความกล้าหาญและความสามารถกลับคืนสู่สภาพเดิม

กฤษณ์ อุทัยรัตน์ (2545 : 20) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้บริหารและผู้นำนั้นจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถรอบตัว โดยเฉพาะด้านภาษาและสังคมศาสตร์ มีคุณธรรมจริยธรรม มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถนำหลักวิชาการและสภาพแวดล้อมมาใช้เป็นกลยุทธ์ในการบริหารงานอย่างสอดคล้องกลมกลืนกัน เพื่อให้งานที่บริหาร ไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพดี สุขภาพแข็งแรง จิตใจมั่นคง เชื่อมั่นในตนเอง ไม่อ่อนไหวต่อปัญหาและอุปสรรค มีอัธยาศัยดี มีความเมตตาปราณีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และสามารถเป็นที่พึ่งของเพื่อนร่วมงานได้

จากการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำที่ดีสรุปได้ว่า ผู้นำที่ดีควรเป็นผู้มีความรู้ มีความเฉลียวฉลาด มีบุคลิกภาพดี เป็นที่น่านับถือ น่าไว้วางใจ มีความคิดดี มีความริเริ่มสร้างสรรค์ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความรับผิดชอบ มีอารมณ์ขันและทำงานอย่างมีระบบ คุณลักษณะดังกล่าวเป็นคุณลักษณะของผู้นำโดยทั่วไป ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะที่เป็นผู้นำทางการศึกษา จึงจำเป็นต้องมีคุณลักษณะดังกล่าวด้วย

### ทฤษฎีการเป็นผู้นำ

ทฤษฎีการเป็นผู้นำ ได้มีนักวิชาการกล่าวไว้ ดังนี้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2545 : 437-452) ได้กล่าวถึงทฤษฎีของการเป็นผู้นำ ไว้ 3 ทฤษฎี

ดังนี้

1. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theories of Leadership) เป็นทฤษฎีซึ่งเกี่ยวกับลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ ในระหว่างครึ่งแรกของศตวรรษที่ 12 ผู้วิจัยได้ศึกษาวิธีการต่าง ๆ ได้คาดคะเนประสิทธิผลของผู้นำโดยถือเกณฑ์ลักษณะส่วนตัว เช่น บุคลิกภาพ ทักษะและลักษณะทางกายภาพ (ความสูงและรูปร่างลักษณะ) จากการสำรวจลักษณะของผู้นำที่มีชื่อเสียง พบว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงสุดโดยทั่วไป มีความฉลาด กระตือรือร้น ตื่นตัวกับความต้องการของบุคคลอื่น เข้าใจงาน มีทักษะในการติดต่อสื่อสารที่ดี มีความคิดริเริ่ม ชอบแก้ปัญหา มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความรับผิดชอบ มีตำแหน่งสำคัญ และมีลักษณะเด่น

2. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Theories of Leadership) ทฤษฎีทางพฤติกรรมศาสตร์มีแนวความคิดในการศึกษาที่เกี่ยวกับผู้นำ โดยอาศัยการศึกษาพื้นฐานจากบุคลิกภาพหรือลักษณะนิสัยของผู้นำพฤติกรรมศาสตร์ และการเป็นผู้นำตามสถานการณ์ รวมถึงพฤติกรรมของผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำแบบประชาธิปไตย และผู้นำแบบเสรีนิยม นอกจากนี้ยังมีผลงานการวิจัยดังต่อไปนี้

2.1 การศึกษาของมหาวิทยาลัย มิชิแกน (The Michigan Studies) นักวิชาการของมหาวิทยาลัย มิชิแกน ได้ศึกษาเรื่องความเป็นผู้นำโดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชากับประสิทธิผลในการทำงานกลุ่ม มิชิแกน ได้ข้อสรุป 2 ประการ คือ การมุ่งที่คนหรือพนักงาน และ การมุ่งที่ผลผลิตหรืองาน

2.2 การศึกษาของมหาวิทยาลัย โอไฮโอ (The Ohio State Studies) ประมาณปลายปี 1940 ได้มีผู้รวบรวมผลงานการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำสองประเภท คือ 1) ผู้นำที่เริ่มต้นจากตนเองเป็นหลัก 2) ผู้นำอีกประเภทหนึ่ง คือ ผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก

2.3 ตารางการจัดการของ เบลค และ มูตัน (Blake & Mouton's Managerial Grid) ตารางการจัดการ เป็นวิธีการซึ่งพัฒนาโดย เบลค และ มูตัน เพื่อวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำโดยใช้ตารางซึ่งมีสองแกน คือ ความเอาใจใส่คนและความเอาใจใส่งาน

ความเอาใจใส่ในคน หมายถึง การเอาใจใส่ทุกข์สุขช่วยเหลือสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว เปิดโอกาสแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และความเอาใจใส่ในงานหรือการผลิต หมายถึง ความสนใจและให้ความสำคัญต่องานมากกว่าคน ไม่ชอบมอบหมายงานหรือกระจายอำนาจ

3. ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ (Contingency Theories of Leadership) ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ ความล้มเหลวของทฤษฎีคุณลักษณะและพฤติกรรมศาสตร์ทำให้เกิดการคาดหวังกว่าประสิทธิผลของผู้นำ ซึ่งมีมากกว่าคุณสมบัติด้านเฉพาะตัวหรือพฤติกรรม ผู้วิจัยได้ศึกษาถึงการนำรูปแบบลักษณะผู้นำต่าง ๆ ไปใช้บริหารในสถานการณ์จริง มีปัจจัยหลายประการที่ทำให้การบริหาร

รูปแบบลักษณะผู้นำต่าง ๆ ไปใช้บริหารในสถานการณ์จริง มีปัจจัยหลายประการที่ทำให้การบริหารบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ แต่ละสถานการณ์เหมาะกับรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งหรือผสมผสานกันหลายรูปแบบ จึงจะทำให้ประสบผลสำเร็จในการบริหารงาน ฉะนั้นจะไม่สามารถสรุปได้ว่า ผู้นำแบบใดดีที่สุด สถานการณ์ที่กล่าวถึงนี้เป็นลักษณะงานที่มีความสลับซับซ้อนของ โครงสร้างเทคโนโลยีที่ใช้ในการทำงาน นอกจากนี้ยังพบว่า แนวปฏิบัติของกลุ่มแบบผู้นำปัจจัยภายนอกองค์การ ความเครียด สภาพบรรยากาศเหล่านี้มีอิทธิพลทั้งสิ้น การศึกษาปัจจัยมีผลต่อภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ มีความสำคัญเพื่อสร้างให้เกิดประสิทธิภาพในงานหากทราบว่า บุคลิกภาพเป็นปัจจัยที่จะทำให้เกิดการเป็นผู้นำที่สามารถบริหารงานต่าง ๆ ให้ดี ก็สามารสนับสนุนให้เกิดพัฒนาบุคลิกภาพ เพราะมีความเชื่อว่า บุคลิกภาพที่ดีจะทำให้เกิดการตัดสินใจที่ดีขึ้น การศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ของการใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสม จึงยังไม่มีที่สิ้นสุด และจำเป็นต้องทำการวิจัยเพิ่มเติมเพื่อสร้างเป็นความรู้ อันจะเป็นประโยชน์ในการนำไปใช้ต่อไป ซึ่งมีทฤษฎีที่กล่าวถึง ดังนี้ คือ

3.1 ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของ ฟีดเลอร์ (Fiedler) เป็นการสร้างความพึงพอใจในสถานการณ์ โมเดล ฟีดเลอร์ ก็เหมือนกับทฤษฎีเชิงสถานการณ์อื่นๆ ซึ่งสมมติว่า ผู้นำที่เหมาะสมจะแตกต่างกันตามสถานการณ์ ธรรมชาติของ ฟีดเลอร์ มองว่าบุคคลไม่สามารถเปลี่ยนแปลงรูปแบบการเป็นผู้นำ ดังนั้น โมเดลจึงช่วยทำให้เป็นผู้นำได้เหมาะสมกับสถานการณ์ ตัวแปร 3 ประการ ซึ่งกำหนดความสามารถสร้างความพึงพอใจของสถานการณ์ของผู้นำคือความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก โครงสร้างงาน และอำนาจของตำแหน่ง

ตัวแปร 3 ประการ เมื่อใช้ร่วมกันจะกำหนดสถานการณ์ไม่ว่าจะเป็นความพึงพอใจหรือความไม่พึงพอใจในการเป็นผู้นำ ในการประยุกต์ใช้รูปแบบ ฟีดเลอร์ ผู้นำจะเริ่มสำรวจผลกระทบของตัวแปรนี้ สำรวจความพึงพอใจของสถานการณ์ แล้วพิจารณารูปแบบความเป็นผู้นำที่เหมาะสมที่สุดสำหรับสถานการณ์ การประสมประสานสถานการณ์และรูปแบบการเป็นผู้นำ

3.2 ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (Path-Goal Theory) เป็นทฤษฎีเชิงสถานการณ์ ซึ่งยึดถือว่าประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับความสามารถที่จะจูงใจและสร้างความพึงพอใจของพนักงานให้ทำงาน ทั้งหมดมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน อีวาน และเฮาส์ (Evans & House) ได้ขยายความและทำให้ส่วนของทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายชัดเจนขึ้น โดยมีทฤษฎีความคาดหวังของการจูงใจ พนักงานได้รับการกระตุ้นให้ทำงานถ้าเขาเชื่อว่า ความพยายาม จะนำไปสู่ความสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมาย และถ้าเขาเชื่อว่าความสำเร็จในงานจะนำไปสู่รางวัลที่เขาพึงพอใจ การสร้างแนวความคิดนี้ ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายเสนอแนะว่าหน้าที่การจูงใจเบื้องต้นของผู้นำจะต้องจูงใจด้านรางวัล เพื่อแนะนำพนักงานให้ผ่านเส้นทางให้เดินทางสู่การแสวงหารางวัล ซึ่งเป็นเป้าหมาย และกำจัดอุปสรรคที่ทำให้ไม่บรรลุเป้าหมายพฤติกรรมผู้นำ การขึ้นกับสถานการณ์ ผู้นำจะยอมรับพฤติกรรม

ผู้นำ 4 ประการ คือ ผู้นำแบบขงการ ผู้นำให้ การสนับสนุน ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม และ ผู้นำโดย มุ่งที่ความสำเร็จ

3.3 ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ของ วูมและเยตตัน (Vroom & Yetton) เป็นทฤษฎี ซึ่งสำรวจถึงโมเดลการตัดสินใจที่เป็นแบบอย่างวิธีการที่ปัจจัยเชิงสถานการณ์มีผลกระทบต่อระดับ การมีส่วนร่วมของพนักงานในการตัดสินใจ ทฤษฎีนี้อาจเรียกว่า โมเดลการตัดสินใจที่เป็นแบบอย่าง หรือโมเดลความเป็นผู้นำที่เป็นแบบอย่าง (Normative Leadership) เพื่อให้เกิดการพิจารณาแบบที่มี ประสิทธิภาพสูงสุด ผู้บริหารจะใช้ทางเลือกการตัดสินใจ ซึ่งแนะนำโดยใช้คำถามเกี่ยวกับการ ตัดสินใจและพัฒนาทางเลือกการตัดสินใจเพื่อช่วยให้ผู้บริหารพิจารณาปัญหาต่าง ๆ ได้กว้างขวางขึ้น คำถามในทางเลือกการตัดสินใจได้สำรวจปัจจัยสถานการณ์ 4 แบบซึ่งมีผลกระทบต่อตัดสินใจ ได้แก่ คุณภาพการตัดสินใจ การยอมรับการตัดสินใจ ความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาพนักงาน และ ความ เกี่ยวข้องกับเวลา

#### ลักษณะทางบุคลิกภาพ แรงจูงใจ ทักษะของผู้นำ

ลักษณะทางบุคลิกภาพ แรงจูงใจ ทักษะของผู้นำ มีความสำคัญต่อการเป็นผู้นำ ดังนี้

1. ลักษณะทางบุคลิกภาพ เป็นลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกเฉพาะทางที่ไม่ค่อย เปลี่ยนแปลง ลักษณะทางบุคลิกภาพที่เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล มีอยู่จำนวนมาก ที่สำคัญมี 4 ประการ คือ (ทองใบ สุคชารี. 2549 : 47)

1.1 ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) หมายถึง ผู้นำที่มีความเชื่อมั่นใน ตนเอง มักจะตั้งเป้าหมายให้ตนเองและผู้ตามไว้สูงที่จะปฏิบัติภาระหน้าที่ที่ยุ่งยากให้ลุล่วงไปได้ และยื่นกรานที่จะเผชิญกับปัญหาและความพ่ายแพ้

1.2 ความอดทนต่อความกดดัน (Stress-Tolerance) หมายถึง ผู้นำที่มีความอดทนต่อ ความกดดันมักจะทำการตัดสินใจดี นิ่ง และมอบหมายทิศทางการตัดสินใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ที่ยุ่งยากจากการศึกษาวิจัยพบว่า การก้าวไปข้างหน้า การใช้เวลาที่ยาวนาน ปัญหาความแตกแยก และความต้องการให้ตัดสินใจ เหล่านี้ล้วนทำให้ผู้นำเกิดความรู้สึกกดดัน เป็นความกดดันที่เกิดขึ้นเฉพาะบุคคลผู้เป็นผู้นำ

1.3 ความมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional) หมายถึง ผู้นำมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มักจะตระหนักได้อย่างแม่นยำถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของคน จึงมุ่งที่จะพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ผู้นำ เช่นนี้จะ ไม่ปฏิเสธข้อบกพร่องของตนหรือจะไม่เพื่อฝันเกี่ยวกับความสำเร็จ ดังนั้น ผู้นำมีวุฒิภาวะ ทางอารมณ์จึงสามารถคงสัมพันธภาพที่เป็นความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อน

1.4 ความซื่อสัตย์ (Integrity) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ตรงกับคำนิยามของ

พวกเขาและตรงกับพฤติกรรมที่แสดงออกว่าเป็นคนซื่อสัตย์ มีจริยธรรม มีความรับผิดชอบและมีความน่าเชื่อถือ ความซื่อสัตย์เป็นส่วนสำคัญที่จะสร้างความจงรักภักดีและได้รับความจงรักภักดีได้รับความร่วมมือ และการสนับสนุนจากคนอื่น

2. ลักษณะแรงจูงใจของผู้นำ แรงจูงใจเป็นพลังอำนาจที่เกิดขึ้นจากภายในและที่เหนือกว่าจากภายในของแต่ละบุคคลที่ทำให้เกิดพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานและทำให้กำหนดรูปแบบ ทิศทาง ความเข้มข้น และระยะเวลาโดยหลักการพื้นฐานแล้ว แรงจูงใจเป็นองค์ประกอบสำคัญในการอธิบายทั้งการเลือกวิธีปฏิบัติและระดับความสำเร็จ กล่าวโดยทั่วไปแล้วผู้นำที่มีแรงจูงใจสูงมักจะมีประสิทธิผลมากกว่าบุคคลที่มีความคาดหวังต่ำ ที่มีเป้าหมายปานกลางและมีประสิทธิภาพจำกัด แรงจูงใจที่สำคัญสำหรับผู้นำมี 4 ลักษณะดังนี้ (ทองใบ สุตขารี, 2549 : 48 )

2.1 ภาระหน้าที่และความต้องการระหว่างบุคคล (Task and Interpersonal Needs) สองสิ่งนี้เป็นพื้นฐานของความพร้อมที่กระตุ้นผู้นำที่มีประสิทธิผล ผู้นำที่มีประสิทธิผลมีบุคลิกลักษณะเป็นไปตามแรงขับเพื่องานในหน้าที่และความห่วงใยต่อผู้คน

2.2 ความต้องการอำนาจ (Power Needs) เป็นแรงขับของบุคคลที่จะหาตำแหน่งที่มีอำนาจและเพื่อที่จะใช้อิทธิพลเหนือคนอื่น

2.3 การมุ่งความสำเร็จ (Achievement Orientation ) เป็นความต้องการที่จะทำงานให้บรรลุผลต้องการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ เป็นแรงขับที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จ เป็นความเต็มใจที่จะรับผิดชอบ และมีความเป็นห่วงจุดประสงค์ของภาระหน้าที่

2.4 ความคาดหวังที่สูง (High Expectations) เพื่อความสำเร็จของผู้บริหาร โรงเรียนหมายถึงความเชื่อของผู้บริหาร โรงเรียนที่เชื่อว่าสามารถปฏิบัติงานและจะได้รับผลลัพธ์ที่มีคุณค่าอันเกิดจากความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่นั้น

3. ลักษณะทางทักษะของผู้นำ ส่วนประกอบที่สำคัญที่มักจะถูกกลืน นั่นคือทักษะและประสบการณ์ (Skills and Experiences) ความมีศักยภาพหรือมีความรู้ที่เกี่ยวข้องสูงและมีทักษะที่สามารถจะทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นเป็นเรื่องที่ผู้นำจะต้องมี ทักษะที่เกี่ยวข้องกับความมีประสิทธิภาพของผู้นำ มี 4 ประเภท ดังนี้ (พรนพ พุกกะพันธุ์, 2544 : 31 )

3.1 ทักษะวิธีการ (Technical Skills) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความรู้เฉพาะขั้นตอนและวิธีการที่จะทำให้ภาระงานเกิดผลสำเร็จ ระดับทักษะวิธีการสูงเป็นเรื่องสำคัญสำหรับผู้บริหารที่อยู่ในองค์การระดับต่ำ เช่น ผู้บริหาร โรงเรียนและคนอื่นๆ ที่จะต้องให้คำปรึกษาแก่ผู้ตามที่มีระดับทักษะสูงอย่างเช่นครู

3.2 ทักษะมนุษย (Interpersonal Skills) มุ่งเน้นที่ความสามารถที่จะเข้าใจความรู้สึกและทัศนคติของผู้อื่น และสามารถสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดความร่วมมือในการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิผล ทักษะนี้จะต้องเกิดขึ้น โดยธรรมชาติ โดยไม่รู้สึกรู้ตัวและเกิดขึ้นอย่างคงที่สม่ำเสมอในพฤติกรรมของผู้นำ

3.3 ทักษะความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) เป็นความสามารถในการมองเห็นภาพรวมเกี่ยวข้องกับงานหรือสิ่งที่ต้องการจะพัฒนา โดยการใช้แนวความคิด (Ideas) และความคิดรวบยอด (Concepts) ในการวางแผน ในการจัดการและในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน ในองค์การระดับสูงกว่าที่มีสายงานในลักษณะเดียวกันนี้ มีขอบข่ายกิจกรรมและความซับซ้อนของความสัมพันธ์ของงานที่มากกว่าและที่กว้างกว่า ทักษะความคิดรวบยอดก็ยังเป็นเรื่องที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.4 ทักษะการบริหาร (Administrative Skills) มีความหมายรวมถึงความรู้เฉพาะของ กิจกรรมการจัดการ เช่น การวางแผน (Planning) การเป็นที่ปรึกษา (Mentoring) การมอบหมายงาน (Delegating) การให้คำปรึกษา (Supervising) และการดำเนินการประชุม (Handling Meetings) ทักษะการบริหารจะรวมเอาทักษะวิธีการ ทักษะมนุษย และทักษะความคิดรวบยอดเข้าด้วยกัน เพื่อช่วยให้การจัดการมีผลงานปฏิบัติ

ทั้ง 4 ทักษะนี้จะต้องได้รับการพัฒนาในบริบทที่ปฏิบัติจริง ประสบการณ์ทำให้เกิดโอกาสที่จะเรียนรู้งานและได้ใช้ทักษะ ประสบการณ์เป็นศูนย์กลางในการกำหนดผลการปฏิบัติงานของลูกจ้างระดับมืออาชีพและลูกจ้างระดับบริหาร (Schmidt & Hunter. 1992 : 124)

#### ความหมายของภาวะผู้นำ

หน่วยงานหรือองค์กรใดจะดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นสำคัญ ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายของคำว่าภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

การ์ดเนอร์ (Gardner. 1961 : 23) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการชักจูงใจ หรือตัวอย่างที่บุคคล (หรือทีมผู้นำ) ชักนำให้กลุ่มดำเนินรอยตามวัตถุประสงค์ที่ผู้นำยึดถืออยู่ หรือมีอยู่ร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม

ดาฟท์ (Daft. 1999 : 5) ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งมีความตั้งใจที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น โดยสะท้อนให้เห็นถึงจุดมุ่งหมายร่วมกัน

ดูบริน (Dubrin. 2010 : 4) ภาวะผู้นำ หมายถึง ภาวะของความสัมพันธ์ที่สำคัญประกอบด้วย มีความเพียรพยายาม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความมั่นใจในตัวเองและมีพลังอันแข็งแกร่ง

นอร์ทเฮาส์(Northouse.2012 : 4) ภาวะผู้นำ หมายถึง เป็นกระบวนการของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มบุคคลเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กิติ ดัชคานนท์ (2543 : 20) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการ อำนาจการใช้กระบวนการสื่อความหมาย หรือการติดตามกันและกัน ให้ร่วมใจกับคนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดให้ การดำเนินการจะเป็นไปในทางดี หรือชั่วก็ได้ ฉะนั้น ไม่ว่าจะคนคนนั้นจะเป็นอธิบดี ประธานกรรมการ ผู้อำนวยการ หรือผู้จัดการบริษัท แม้แต่หัวหน้าใจแต่ทุกคนจะต้องมีภาวะผู้นำทั้งนั้น แต่เป็นลักษณะของผู้นำที่มีรูปแบบไม่เหมือนกัน

สมคิด จาตุศรีพิทักษ์ (2544 : 77) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ ครอบคลุมในมิติที่กว้างและหลากหลายกว่าเรื่องความกล้าและการตัดสินใจ การเป็นผู้นำต้องมีความสามารถในการนำ ผลักดัน และสั่งการให้กิจกรรมทุกอย่างดำเนินไปตามเป้าหมายและครรลองที่ต้องการ ซึ่งประกอบด้วย ความกล้าหาญ ความสามารถในการโน้มน้าว จูงใจและจูงใจในการตัดสินใจ

อุดม ทุมโฆสิต (2544 : 230) ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อำนาจและอิทธิพลที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งขององค์การ

ทองใบ สุคชารี (2549 : 2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีจุดร่วมที่สำคัญ คือ ภาวะผู้นำเป็นเรื่องของกระบวนการมากกว่าความเป็นตัวของผู้นำ ภาวะผู้นำ จึงหมายถึง กระบวนการที่บุคคลใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มยอมปฏิบัติตามความต้องการของตนเอง ทั้งนี้ เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ปิลัญ ภูมิพิพาคม (2550 : 21) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การสร้างสรรค์หรือปลูกฝังศรัทธา ความกลมเกลียว ความร่วมมือร่วมใจให้เกิดขึ้นในระหว่างผู้ร่วมงาน ผู้ตาม ทั้งนี้ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องการ อันเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ

ทวี วงศ์พูน (2550 : 18) ได้วิเคราะห์ภาวะผู้นำ โดยแสดงออกเป็นความหมายสำคัญ 2 ประการ คือ

1. ความสามารถของหัวหน้าที่จะต้องเป็นผู้นำ
2. ความสามารถของหัวหน้าที่จะเอาชนะจิตใจลูกน้อง

วิโรจน์ สารรัตนะ (2555 : 4) ภาวะผู้นำเป็น กระบวนการที่ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนอื่น



จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่าภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการใช้ทักษะ และอำนาจที่มีอยู่ในตนเองมีความรับผิดชอบ เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือและความสามารถ ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้

### ลักษณะของผู้มีภาวะผู้นำ

ลักษณะของผู้มีภาวะผู้นำ ได้มีผู้สรุปไว้ ดังนี้

สตอกคิล (Stogdill, 1974 : 11) ได้สรุปลักษณะของผู้มีภาวะผู้นำ จากงานวิจัยระหว่าง ปี 1904 ถึงปี 1947 และจัดแบ่งได้เป็น 5 ลักษณะ ดังนี้

1. ความสามารถ (Capacity) ได้แก่ มีสติปัญญาดี มีความตื่นตัวมีความสามารถในการใช้ภาษาพูด มีความสามารถในการเริ่มต้น มีความสามารถในการตัดสินใจ
2. ความสำเร็จ (Achievement) ได้แก่ เป็นผู้มีการศึกษาดี มีความรู้ มีความสำเร็จ
3. ความรับผิดชอบ (Responsibility) ได้แก่ ผู้นำเป็นผู้ที่คนอื่นสามารถพึ่งพาอาศัยได้ มีความคิดริเริ่ม มีความคงเส้นคงวา มีความมุ่งมั่นในตนเอง มีความต้องการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ
4. การมีส่วนร่วม (Participation) ได้แก่ ผู้นำเป็นผู้มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรม มีส่วนร่วมทางสังคม ให้ความร่วมมือ มีความสามารถในการปรับตัว มีอารมณ์ขัน
5. สถานภาพ (Status) ได้แก่ เป็นผู้อยู่ในฐานะทางสังคมและเศรษฐกิจดี เป็นที่นิยมชมชอบของคนทั่วไป

ยูลค์ (Yulk, 1998 : 24) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับลักษณะของผู้มีภาวะผู้นำในยุคใหม่ โดยจัดแบ่งเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่ บุคลิกภาพ (Personality) แรงจูงใจ (Motivation) และทักษะ (Skills)

สรุปได้ว่า ลักษณะผู้นำของผู้มีภาวะผู้นำ ได้แก่ ลักษณะภายนอก ได้แก่ บุคลิกภาพที่ดี ลักษณะภายใน ได้แก่ ความสามารถ ความสำเร็จ ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วมและสถานภาพ

### ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ความสนใจเรื่องภาวะผู้นำมีเพิ่มขึ้นในระหว่างช่วงต้นของศตวรรษที่ 20 ในยุคแรก ทฤษฎีภาวะผู้นำจะเน้นที่คุณภาพ ระดับความชำนาญ โดดเด่นของผู้นำและผู้ตาม ภายหลังทฤษฎีได้มีการเปลี่ยนแปลงไป เช่น องค์ประกอบทางสถานการณ์และระดับความชำนาญ ในขณะที่เดียวกัน ได้มีทฤษฎีภาวะผู้นำที่เป็นที่รู้จักมากมายแตกต่างกันไป และได้รับการจำแนกให้เป็น 8 ทฤษฎีหลัก ดังนี้ (Kendra, 2014 : 1 - 5)

1. ทฤษฎีมหาบุรุษ (Great Man Theory) เชื่อว่าความสามารถของผู้นำมีอยู่แต่กำเนิด ไม่ได้สร้างขึ้น ทฤษฎีเหล่านี้มักถูกนำไปใช้วาดภาพผู้นำเป็นวีรบุรุษ เป็นตำนาน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อยกย่องระดับภาวะผู้นำเมื่อมีความจำเป็น การตั้งชื่อมหาบุรุษ ถูกนำมาใช้เพราะว่าในช่วงเวลานั้น

ภาวะผู้นำถูกคิดว่าเป็นคุณสมบัติเบื้องต้นของเพศชาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของภาวะผู้นำของกองทัพ

2. ทฤษฎีคุณลักษณะเด่น (Trait Theory) ทฤษฎีนี้เชื่อว่าผู้นำเกิดมาจากการรับสืบทอดและนำมาพัฒนาคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำได้ ซึ่งทฤษฎีนี้มักแสดงเอกลักษณ์การมีบุคลิกภาพของตัวบุคคลหรือการแสดงพฤติกรรมผู้นำ เช่นเมื่ออดีตนายกรัฐมนตรีของอังกฤษ นางมาร์กาเรต แททเชอร์ อยู่ในตำแหน่ง นางได้รับกล่าวขานไปทั่วโลกว่าเป็นหญิงเหล็ก หัวใจสิงห์ มีความเชื่อมั่นตนเองสูง มุ่งมั่นและตัดสินใจที่เฉียบขาด คำอธิบายเช่นนี้ก็คือ คุณลักษณะ (Traits) ที่คนทั่วไปมีต่ออดีตนายกรัฐมนตรีผู้นั้นและเป็นคำยืนยันถึงความสำคัญของทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำนั่นเอง มีการกล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำคนอื่น เช่น อดีตนายกรัฐมนตรีเคนเนดี สันแมนเดลา ของแอฟริกาใต้ว่าเป็นผู้นำโดยขบวนการหรือผู้นำโดยเสน่ห์ (Charismatic Leaders) เป็นต้น ได้มีการศึกษาค้นคว้าในตะวันตก ตั้งแต่ ทศวรรษ 1930 เรื่อยมาเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ด้านสังคมและด้านสติปัญญาเพื่อหาคำตอบว่าคนที่เป็ผู้นำมีอะไรแตกต่างกับคนที่ไม่เป็นผู้นำ โดยพบว่าคุณลักษณะสำคัญของคนเป็นผู้นำมีอยู่ 6 ประการ ได้แก่

1. ความมีพลังและความทะเยอทะยาน (Energy and Ambition)
2. ความปรารถนาที่จะนำผู้อื่น (The Desire to Lead)
3. ความซื่อสัตย์มีจริยธรรมยึดมั่นหลักการ (Honesty and Integrity)
4. ความเชื่อมั่นตนเอง (Self-confidence)
5. ความเฉลียวฉลาด (Intelligence)
6. ความรอบรู้ในงาน (Job-relevant Knowledge)

3. ทฤษฎีพฤติกรรมนิยม (Behaviorist Theory) ในช่วงปลายทศวรรษ 1940 นักวิจัยส่วนใหญ่หันเห ศึกษาภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นด้าน คุณลักษณะ ไปสู่การศึกษาภาวะผู้นำ ในเชิงกระบวนการและกิจกรรมของผู้นำซึ่งสามารถมองเห็นได้ ชัดเจน ซึ่งเรียกว่า การศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม โดยพิจารณาว่า มีพฤติกรรมใดบ้างที่ผู้นำที่ประสบความสำเร็จแตกต่างจากผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะไม่ใช้เวลาและความพยายามในการทำงานเหมือนกับผู้ได้บังคับบัญชา แต่จะมุ่งไปที่ภาระหน้าที่ของผู้นำ ซึ่งได้แก่ การวางแผน การจัดการการทำงาน ช่วยประสานกิจกรรมต่างๆ ของผู้บังคับบัญชาจัดหาวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ รวมทั้งเทคนิควิธีการทำงาน ยิ่งกว่านั้น ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จะแนะนำให้ลูกน้อง ตั้งเป้าหมายของงานที่ท้าทาย และเป็นไปได้

4. ทฤษฎีความสัมพันธ์ (Relationship Theory) หรือเรียกอีกชื่อหนึ่งว่าเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transactional Leadership Theory) โดยเน้นบทบาทที่การควบคุม การจัดการ

อย่างเป็นระบบ การทำงานเป็นกลุ่ม เน้นระบบการให้รางวัลและการลงโทษ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะเป็นผู้นำที่ห่วงใย สนับสนุน และช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งยังศรัทธาเชื่อมั่น และมีความเป็นเพื่อน พยายามเข้าใจปัญหาของลูกน้อง ช่วยให้ลูกน้อง มีการพัฒนา ในอาชีพและสนับสนุนให้ประสบความสำเร็จ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะไม่ควบคุมลูกน้องใกล้ชิด ดูเลอยู่ห่างๆ อย่างให้เกียรติ ผู้นำจะตั้งเป้าหมายและให้คำแนะนำ แต่ก็ให้อิสระในการทำงาน

5. ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Theory) ลิเกอ์ท (Likert) ได้เสนอว่าการนิเทศ หรือติดตามดูแลการปฏิบัติงาน ของผู้ใต้บังคับบัญชา ควรกระทำโดยใช้กลุ่มนิเทศงานจะดีกว่าจะนิเทศคนเดียว เพราะการนิเทศงาน โดยกลุ่มจะเปิด โอกาส ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาและตัดสินใจ นอกจากนี้ ยังช่วยเพิ่มการสื่อสาร เพิ่มความร่วมมือ และลดความ ขัดแย้ง หน้าที่ของผู้นำในกลุ่มนิเทศงาน ควรจะเป็นผู้นำในการอภิปรายผล ให้การสนับสนุนให้มีการอภิปราย กำหนดขอบเขตและทิศทางในการแก้ปัญหาต่าง ๆ อย่างไม่รัดกุม การใช้กลุ่มในการนิเทศงาน ความรับผิดชอบทั้งหมด ก็ยังคงเป็นของผู้นำ โดยตรง ที่จะต้องทำการตัดสินใจ และรับผิดชอบ ผลลัพธ์ทั้งหมด ทำให้ลูกน้องมีความพึงพอใจและใช้ความพยายามในการทำงานมากขึ้น

6. ทฤษฎีเหตุและปัจจัย (Contingency Theory) ทฤษฎีนี้เน้นเฉพาะเจาะจงตัวแปร คือสิ่งแวดล้อมซึ่งอาจกำหนดคุณลักษณะรูปแบบเฉพาะของภาวะผู้นำที่ดี เหมาะสมกับสถานการณ์ ตามข้อตกลงของทฤษฎีนี้ ไม่มีรูปแบบผู้นำที่ดีที่สุดในทุกสถานการณ์ ความสำเร็จขึ้นอยู่กับจำนวนตัวแปร รวมทั้งรูปแบบของภาวะผู้นำ คุณลักษณะของผู้ตามและเหตุปัจจัยในทุกสถานการณ์

7. ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ (Situation Theory) ทฤษฎีนี้เสนอว่าผู้นำเลือกวิธีการที่ดีที่สุดในการดำเนินการ โดยขึ้นอยู่กับตัวแปรของสถานการณ์ มองว่ารูปแบบที่แตกต่างกันของภาวะผู้นำ อาจเหมาะสมกว่าประเภทการตัดสินใจแล้วลงมือทำ ตัวอย่าง เช่น ในสถานการณ์ที่ผู้นำเป็นผู้มีความรู้และมีประสบการณ์มากที่สุดของกลุ่มหัวหน้าแบบยึดอำนาจจึงเหมาะสมที่สุดและบางกรณีอื่นๆที่สมาชิกมีความเชี่ยวชาญ อาจใช้รูปแบบประชาธิปไตยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8. ภาวะผู้นำตามแนวทฤษฎีทางสู่เป้าหมาย (Path-Goal Theory of Leadership) ทฤษฎีทางสู่เป้าหมาย ได้ถูกพัฒนาขึ้นมาโดยเฮาส์ (House, 1996 : 324) โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะศึกษาผลของพฤติกรรมผู้นำ หรือแบบ ภาวะผู้นำ ต่อความพึงพอใจและการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ทฤษฎีนี้มีแนวความคิดใกล้เคียงกับทฤษฎีความคาดหวัง (The Expectancy Theory) ดังที่ เฮาส์ ได้กล่าวไว้ว่า "ผู้นำควรสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการเพิ่มค่าตอบแทน ที่มีคุณค่าเป็นรางวัลที่เขาสามารถทำงานได้สำเร็จ ตามเป้าหมาย และ ควรช่วยให้หนทางสู่ความสำเร็จนี้ง่ายขึ้นที่จะพยายามเดินไป โดยช่วยลดอุปสรรคและแก้ปัญหาของงาน นอกจากนี้ควรเพิ่มโอกาส

ให้ลูกน้องแต่ละคนได้มีโอกาสที่จะมีความพึงพอใจที่จะประสบความสำเร็จเช่นนี้ รวมทั้งผู้นำควรสร้างความพึงพอใจให้กับลูกน้อง โดยเฉพาะความพึงพอใจในตัวผู้นำ (Yulk, 1998 : 99) จากแนวคิดของทฤษฎีทางสู่เป้าหมาย (Path-Goal Theory) นี้ พบว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องช่วยเหลือให้ผู้ได้บังคับบัญชาบรรลุเป้าหมายของงาน และเป้าหมายส่วนตัวของพวกเขา ด้วยการทำให้ทางสู่เป้าหมายให้ชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป้าหมายในการได้รับผลตอบแทนจากการปฏิบัติงานเช่น เงิน งานที่น่าสนใจ การเลื่อนขั้น โอกาสเพื่อความเจริญก้าวหน้าและการพัฒนาตนเอง ซึ่งในการที่จะได้ผลดังกล่าวนี้ ผู้นำจะต้องจำแนกบทบาทของตำแหน่งและงานอย่างชัดเจน ช่วยขจัดสิ่งขัดขวางการทำงานออกไป ให้การสนับสนุนให้ลูกน้องได้ร่วมกำหนดเป้าหมาย สนับสนุนความพยายามและการร่วมมือของกลุ่มเพิ่มโอกาส เพื่อความพึงพอใจของลูกน้อง แต่ละคน ในการทำงาน โดยไม่ควบคุมและกดดันภายใน องค์การการจะให้ผลตอบแทนต้องชัดเจนและไม่ปิดบังหรือกีดกันสิ่งที่ลูกน้องหรือบุคคลอื่นมุ่งหวัง

จากทฤษฎีดังกล่าวสรุปได้ว่าทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีความเหมาะสมที่จะนำมาใช้ในการพัฒนารูปแบบการบริหารวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา โดยมีข้อดีดังต่อไปนี้

1. ช่วยปรับปรุงคุณภาพของการตัดสินใจ (Improved Decision Quality)
2. เพิ่มการยอมรับผลการตัดสินใจ (Greater Acceptance of Decisions)
3. เพิ่มความเข้าใจในเหตุผลของการตัดสินใจ (Better Understanding of Decisions)
4. พัฒนาทักษะการตัดสินใจของผู้ได้บังคับบัญชา (Development of Decision-making Skills)
5. ช่วยให้งานของผู้ได้บังคับบัญชามีความหมายมากขึ้น (Enrichment of Subordinate Jobs)
6. ลดความขัดแย้งและสร้างทีมงาน (Facilitation of Conflict Resolution and Team Building)

#### ประเภทของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำมีหลายประเภท จะขอกกล่าวส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาและการเรียนการสอน ดังนี้ (ทวี วงศ์พุด. 2550 : 52)

1. ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นภาวะที่ผู้นำที่ใช้อำนาจเป็นฐานในการให้รางวัลและลงโทษ และใช้ความพยายามอย่างสูงเพื่อให้ได้มาซึ่งความร่วมมือของผู้ตามบนพื้นฐานของการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ การแลกเปลี่ยนเช่นนี้ไม่ได้มาจากความมุ่งมั่น ความทุ่มเทต่องานของบุคคล เพราะทุกอย่างขึ้นอยู่กับความเข้าใจต่อหน้าที่การงานเท่านั้น และต้อง

ให้มั่นใจได้ว่า งานเหล่านั้นต้องประสบผลสำเร็จตามที่ได้รับการชี้นำ ภาวะผู้นำแบบนี้จึงเน้นที่ภาระหน้าที่ขององค์กร เป็นการระดมคนเข้าทำงานและปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในมุมมองนี้ ผู้บริหาร โรงเรียนให้ความสนใจอย่างมากอยู่ที่ วัตถุประสงค์ หลักสูตรวิธีการสอน และการประเมินผล ส่วนครูถูกมองว่าเป็น “กรรมกร” ซึ่งอุปมาแล้วเหมือนว่าเป็นเครื่องจักร (Ubben. et al. 2001 : 84)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำแบบนี้ ผู้นำจะกระตุ้นให้ผู้อื่นมีความร่วมมือและพึ่งพาอาศัยกันและกัน ในเวลาทำงานเพื่อไปสู่เป้าหมายที่มุ่งมั่นจะไปให้ถึง เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่อาศัยอิทธิพลและประสบผลสำเร็จได้เมื่อผู้นำมอบหมายงานและอำนาจให้เพื่อที่จะให้เกิดผลสำเร็จและบรรลุถึงเป้าหมาย ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน จึงเป็นวิธีเพิ่มคุณค่า (Value – Added Approach) เพราะมีจุดมุ่งหมายที่จะหาเหตุผลว่าทำไม มากกว่าที่จะหาว่าเป็นอะไร และเป็นอย่างไร ในมุมมองนี้ ครูจึงเป็นเหมือนเป็น “ช่างแกะ” เป็นมืออาชีพหรือเป็น “ศิลปิน” มากกว่าที่จะมองว่าเป็น “กรรมกร” หรือที่เปรียบว่าเป็นมันสมองขององค์กร (Ubben. et al. 2001 : 85)

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน เบอร์นส์ (Burns. 1987 : 264) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในหนังสือที่ชื่อ Leadership ซึ่งเขียนจากงานวิจัยเชิงบรรยายเกี่ยวกับผู้นำทางการเมือง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำและผู้ตามต่างก็ส่งเสริมให้อีกฝ่ายหนึ่งมีคุณธรรมและมีแรงจูงใจสูงขึ้น เมื่อเปรียบเทียบกับผู้นำแลกเปลี่ยน (Transactional Leaders) ผู้นำการแลกเปลี่ยนทางการเมืองจะเสนอบริการแลกเปลี่ยนหรือเสนอให้รางวัลกับการกระทำบางอย่าง เบอร์นส์ได้แสดงความเห็นว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องที่ต่อเนื่องกัน เบส (Bass. 1997 : 86) ได้ขยายทฤษฎีของเบอร์นส์ โดยกล่าวว่าความต่อเนื่องที่วุ่นวาย แท้จริงเห็นได้ชัดเจนว่าต่างกัน ต้องแยกออกเป็นภาวะผู้นำสองประเภท ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leader) คือ บุคคลที่กระตุ้นผู้ตามให้ทำงานมากขึ้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถที่จะบรรลุผลได้ด้วยวิธีการหนึ่งในสามวิธีที่สัมพันธ์กัน ดังนี้

3.1 โดยการยกระดับความตระหนัก ยกระดับความสำนึกต่อความสำคัญและคุณค่าของผลลัพธ์เป้าหมายและตระหนักถึงความสำคัญของวิธีการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายเหล่านั้น

3.2 โดยการให้ผู้ตามมีความสนใจมากขึ้นต่อหมู่คณะ (Team) ต่อองค์กร หรือต่อระบบการอยู่ร่วมกันที่ใหญ่ขึ้น

3.3 โดยการเปลี่ยนระดับความต้องการตามลำดับของมาสโลว์ (Maslow) หรือขยายความจำเป็นและความต้องการของผู้ตาม

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่เหนือระดับความจำเป็นพื้นฐานขององค์การและสมาชิกขององค์การ ทั้งนี้เพื่อส่งเสริมให้เกิดมีความต้องการมากขึ้น และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและควมมีศักยภาพ ผู้นำจะเพิ่มภาระงานประจำวันให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ร่วมและเป็นวิสัยทัศน์ระยะยาวขององค์การ (Burns, 1987 : 266) สนับสนุนอย่างแข็งขันว่า “ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสำรวจแรงขับที่มีศักยภาพในตัวผู้ตาม หาวิธีที่จะทำให้พอใจกับความจำเป็นที่มากขึ้น และทำให้ผู้ตามรู้สึกผูกพันทั้งกายใจ” จุดประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การเปลี่ยนแปลงความสนใจของรายบุคคลไปสู่สาเหตุที่กว้างใหญ่กว่า ดังนั้นจึงต้องเปลี่ยนแปลงความสนใจส่วนตัว ให้หันไปใส่ใจกับสิ่งที่ผู้คนที่หลากหลายมีความสนใจและห่วงใย (Keeley, 1998 : 76) ลักษณะเบื้องต้นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ สิ่งที่เห็นชัดเจนว่าเป็นเป้าหมายร่วมกันหรือเป็นวิสัยทัศน์ร่วม ผู้นำและผู้ตามต่างก็มีจุดประสงค์ซึ่งอาจแตกต่างกัน แต่มีลักษณะที่เกี่ยวข้องกัน ต่อมากลายเป็นจุดประสงค์ร่วมกัน เช่น เดียวกันกับกรณีที่เกิดขึ้นในภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน ในคำนิยามของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยมิติ 4 มิติ ได้แก่ (Burns, 1987 : 269 )

1. อิทธิพลอุดมคติหรือบารมี (Idealized Influence or Charisma)
  2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)
  3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)
  4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individual Consideration) หรือที่เรียกว่า the 4I's (Bass & Avolio, 1990 : 143) เมื่อพิจารณาทั้ง 4 มิติแล้ว มีผู้แสดงทัศนะ ดังนี้
- เบส และ อวลิโอ (Bass & Avolio, 1990 : 144) กล่าวถึง อิทธิพลอุดมคติหรือบารมีว่าเป็นวิธีที่ผู้นำประพฤติปฏิบัติตนยังมีผลทำให้ผู้นำกลายเป็นแบบอย่างให้แก่สมาชิกในองค์การนั้นๆ ผู้บริหาร โรงเรียนที่กำลังนำพาการปฏิรูปโรงเรียนจำเป็นต้องปฏิบัติตนให้มีผลต่อสิ่งแวดล้อมทุกส่วนของโรงเรียน

คองเกอร์และกานาโก (Conger & Kanungo, 1998 : 132) ได้ระบุว่า มี 3 ขั้นตอนในการสร้างอิทธิพลอุดมคติ ดังนี้

1. ประการแรกผู้นำต้องระบุความขาดแคลนในสถานภาพที่เป็นอยู่
2. ประการที่สอง ผู้นำต้องรวบรวมและแสดงวิสัยทัศน์ของเป้าหมายที่ให้ความสำคัญสอดคล้องกับความขาดแคลนนั้นๆ และ

3. ประการสุดท้าย ผู้นำใช้เครื่องมือนวัตกรรมเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ ในการแสดงออกถึงการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ผู้นำคอยกระตุ้นและให้แรงบันดาลใจแก่คนรอบข้าง โดยการให้ความสำคัญและความท้าทายแก่งานของผู้ตาม ผู้นำกลายเป็นผู้ให้กำลังใจแก่หมู่คณะ เพื่อขวัญและกำลังใจของหมู่คณะ ผู้นำแสดงออกถึงความชื่นชมที่เป็นบวก แสดงออกว่ามีความกระตือรือร้น และแสดงออกว่ามองโลกในแง่ดีต่อผู้ตามทั้งหมด ผู้นำทำงานแบบบูรณาการเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วมระยะยาว ผู้นำต้องสื่อสารให้ชัดเจนเกี่ยวกับความคาดหวังที่ผู้ตามต้องการให้บรรลุผล และยังคงแสดงให้เห็นว่ามีความมุ่งมั่นสูงต่อเป้าหมาย (Bass & Avolio, 1990 : 145 - 146) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แสดงออกว่ามีการกระตุ้นทางปัญญา ช่วยส่งเสริมให้สมาชิกคิดนอกกรอบ (Think out of the Box) โดยไม่ต้องกลัวการวิพากษ์วิจารณ์ ผู้นำใคร่ครองพฤติกรรมไร้ทิศทางเมื่อต้องแก้ปัญหาและตัดสินใจ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกระตุ้นผู้ตามให้ทำงานอย่างสร้างสรรค์ และมีนวัตกรรม โดยการถามสมมติฐาน โดยการจัดกรอบปัญหา และโดยการเข้าถึงสถานการณ์เก่าด้วยวิธีการใหม่ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะรับความขัดแย้งและใช้ความขัดแย้งนั้นเป็นเครื่องมือที่เป็นประโยชน์ เป็นนวัตกรรมต่อการแก้ปัญหาและตัดสินใจ ผู้นำเป็นตัวแทนของพฤติกรรมนี้และแสดงออกให้สมาชิกคนอื่นๆ ขององค์กร ได้เห็นถึงการ ใช้ความขัดแย้งเป็นเครื่องมือเพื่อขยายความเป็นไปได้และเพื่อให้ได้โอกาสเติบโต ผู้นำถือว่าสมาชิกขององค์กรมีคุณค่าสูง ผู้นำเคารพในความเป็นมืออาชีพของสมาชิก และให้ความสำคัญต่อแนวความคิดและความคิดเห็นซึ่งอาจจะขัดแย้งกับตน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงใส่ใจเป็นพิเศษต่อความเอื้ออาทรเป็นรายบุคคล โดยเฉพาะเมื่อสมาชิกเหล่านั้น ได้เป็นที่เกลียดและคอยสอนงานให้แก่สมาชิกในองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในมิตินี้เป็นการหลอมรวมเอาการปฏิบัติหลากหลายเข้าด้วยกัน การปฏิบัติต่างๆ ซึ่งไม่ได้จำกัดว่าจะต้องเป็นเช่นนั้นเสมอไป ก็คือ ผู้นำทำการส่งเสริมให้สมาชิกเป็นรายบุคคล ได้มีโอกาสการเรียนรู้ ผู้นำรับรู้ถึงความแตกต่างของรายบุคคลในแง่ของความจำเป็นและความต้องการผู้นำแยกส่วนพฤติกรรมของตนเพื่อแสดงให้เห็นการยอมรับสมาชิกแต่ละรายบุคคลและผู้นำมอบหมายภาระหน้าที่เพื่อพัฒนาผู้ตาม ผู้นำนำเอาการปฏิบัติเหล่านี้มาใช้เพื่อมีปฏิสัมพันธ์กับสมาชิกในองค์กร ตัวอย่าง เช่น การให้สมาชิกมีความเป็นอิสระมากขึ้น การให้การส่งเสริมและสนับสนุน และการหยิบยื่นมาตรฐานและโครงสร้างการทำงานที่มั่นคงมากขึ้นสำหรับผู้ที่ต้องการ

ในทางตรงกันข้าม แบส (Bass, 1997 : 87) ได้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงครอบคลุมไปถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้ที่เป็นที่ปรึกษากับลูกน้อง คำนิยามกล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ดังนี้

1. รับรู้ว่าอะไรคือสิ่งที่เราต้องการจะได้จากงาน และพยายามทำให้เห็นว่า เราได้สิ่งที่เราต้องการก็ต่อเมื่อผลการปฏิบัติงานเป็นที่รับรองได้

2. ให้รางวัลแก่กันและกัน และสัญญาว่าจะให้รางวัล ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความพยายามตอบสนองต่อความต้องการของกันและกันทันทีเมื่อทำงานเสร็จ

เบส (Bass. 1997 : 88) ให้แนวคิดว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มี 4 มิติ ได้แก่

1. การให้รางวัลตามโอกาส (Contingent Reward)
2. การบริหารจัดการที่เข้มแข็งเกินไป (Active Management by Exception)
3. การบริหารจัดการที่อ่อนเกินไป (Passive Management by Exception)
4. ภาวะผู้นำแบบตามใจผู้ปฏิบัติ (Laissez-Faire Leadership)

พฤติกรรมกรให้รางวัลตามโอกาสจะรวมถึงการที่ผู้นำระบุเป็นการเฉพาะว่าต้องทำอะไร ได้สำเร็จ ผู้ตามจึงจะได้รางวัล การบริหารจัดการที่เข้มแข็งเกินไปประกอบด้วย การกำกับติดตามผู้ตามอย่างใกล้ชิด และการแก้ไขการปฏิบัติเพื่อให้งานบางอย่างสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารจัดการที่อ่อนเกินไป จะวนเวียนอยู่กับการลงโทษทันทีเพื่อแก้ไขความเบี่ยงเบน จากมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ยอมรับได้ มิติสุดท้าย คือ ภาวะผู้นำตามใจปฏิบัติ เป็นพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นพฤติกรรมทางอ้อมและความละเลยต่อการกระทำหรือภาระงานของผู้ตาม ผู้นำแลกเปลี่ยน (Transactional Leader) ไม่เน้นการเปลี่ยนแปลงหรือการปฏิรูป ผู้นำที่ใช้ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนอย่างมาจะใช้สถานภาพเป็นหลัก แทนที่จะมุ่งเน้นการใช้วิถีทัศน์ร่วมระยะยาว ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนได้กลายเป็นลักษณะเฉพาะของภาวะผู้นำโรงเรียนตลอดมา ภาวะผู้นำอย่างนี้อยู่บนพื้นฐานของความเห็นชอบร่วมกันที่จะให้การปฏิบัติงานสนองตอบต่อจุดประสงค์ทันทีของทั้งผู้นำและผู้ตาม (Keeley. 1998 : 94)

4. ภาวะผู้นำทางการศึกษา (Educational Leadership) ก็เป็นไปตามรูปแบบของทฤษฎีภาวะผู้นำทั่วไป การสร้างพฤติกรรมภาวะผู้นำในโรงเรียนได้แก่ การที่ผู้บริหารโรงเรียนมีความรับผิดชอบต่อคุณภาพการปฏิบัติงานของครู โดยมุ่งเน้นที่การสอนและผู้บริหารปรับพฤติกรรมของครูตามที่จำเป็น โดยอาศัยพฤติกรรมที่ประเมินได้ และอาศัยการให้รางวัลและการลงโทษเพื่อให้เกิดผลตามต้องการ (Walker & Lambert. 1995 : 9) ด้วยวิธีการเช่นนี้ผู้บริหารโรงเรียนก็จะเป็นที่ยอมรับว่าเป็นผู้นำทางวิชาการ การเปลี่ยนจุดเน้นจากรูปแบบตัวป้อนเข้าและผลผลิตของทฤษฎีพฤติกรรมนิยม (Behaviorism Theory) มาเป็นรูปแบบตัวป้อนเข้าและผลผลิตของทฤษฎีการสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง (Constructivist Theory) ได้รายละเอียดมาจากการศึกษาฐานรากในวงการศึกษา ในครึ่งหลังของศตวรรษที่ 20 การเปลี่ยนทัศนระดับโลกนี้ทำให้ได้พื้นฐานกลยุทธ์การเรียนการสอนที่คาดหวังใหม่หลายแบบ เช่น ภาวะผู้นำร่วม (Shared Leadership) โครงสร้างองค์การของโรงเรียน (School Organizational Structures) บทบาทของครู (The Role of Teachers)



และบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในฐานะที่เป็นผู้นำทางวิชาการ (The Role of Principals as the Instructional Leaders)

สำหรับงานวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกใช้แนวคิดของ สตอกคิล (Stogdill, 1948 : 11) มาใช้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำ ด้วยเหตุผลที่ว่า ผู้นำในยุคปัจจุบันควรมีพฤติกรรม คือ มีความสามารถในการนำองค์กร มีความมุ่งมั่นทำงานให้เกิดความสำเร็จ มีความรับผิดชอบ คัดสินใจโดยการมีส่วนร่วม และมีสถานภาพที่ดีในสังคม

**นิยามเชิงปฏิบัติ ตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบและการวัดภาวะผู้นำ**

นิยามเชิงปฏิบัติ ตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบและการวัดภาวะผู้นำ สำหรับงานวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกใช้แนวคิดของ สตอกคิล (Stogdill, 1948 : 11 - 14 )

1. นิยามเชิงปฏิบัติและตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบภาวะผู้นำ สำหรับงานวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดและหลักการของ สตอกคิล (Stogdill, 1948 : 11 - 14 ) มาใช้ศึกษาภาวะผู้นำ หมายถึง ด้านความสามารถ ด้านความสำเร็จ ด้านความรับผิดชอบ ด้านการมีส่วนร่วม ด้านสถานภาพ ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 5 องค์ประกอบ สามารถอธิบายในรายละเอียดได้ดังนี้

1.1 นิยามเชิงปฏิบัติและตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบด้านความสามารถ หมายถึงบุคคลซึ่งถูกแต่งตั้งขึ้นมาหรือได้รับการยกย่องขึ้นมาให้เป็นหัวหน้ามีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา มีสติปัญญาดี มีความตื่นตัว มีความสามารถในการใช้ภาษาพูด มีความสามารถในการเริ่มต้น มีความสามารถในการตัดสินใจ โดยมีรายละเอียดในการดำเนินงานดังนี้

1.1.1 การมีสติปัญญาดี หมายถึง ผู้ที่มีความเฉลียวฉลาด ผู้นำที่ดีจะต้องมีความสามารถทางด้านสติปัญญาและคุณภาพทางสมอง ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำ คนที่มีความเฉลียวฉลาดย่อมโน้มน้าวให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้ง่าย

1.1.2 การมีความตื่นตัว หมายถึง กระตือรือร้น ตื่นตัว มีความคิดริเริ่ม ความคิดสร้างสรรค์ เป็นส่วนประกอบสำคัญของการเป็นผู้นำ

1.1.3 การมีความสามารถในการใช้ภาษาพูด หมายถึง เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถรอบตัว โดยเฉพาะด้านภาษา สามารถนำหลักวิชาการมาใช้เป็นกลยุทธ์ในการบริหารงานอย่างสอดคล้องกลมกลืนกัน

1.1.4 การมีความสามารถในการเริ่มต้น หมายถึง กระบวนการหรือวิธีการที่ทำให้ บังคับหรือองค์ประกอบต่างๆ ภายในองค์กรแตกต่างไปจากเดิมอย่างเป็นระบบ เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพภายในสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาตาม ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1.1.5 การมีความสามารถในการตัดสินใจ หมายถึง กำลังใจเข้มแข็งเมื่อตัดสินใจ จะทำกิจการใด ๆ ก็จะต้องมีความเชื่อมั่นว่างานนั้นจะต้องสำเร็จ โดยไม่หวั่นไหวต่อเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น ซึ่งจะเป็นอุปสรรคในการดำเนินงานนั้น

ดังนั้นสามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติและตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบความสามารถ หมายถึง มีสติปัญญาดี มีความตื่นตัว มีความสามารถในการใช้ภาษาพูด มีความสามารถในการเริ่มต้น มีความสามารถในการตัดสินใจ

1.2 นิยามเชิงปฏิบัติและตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบด้านความสำเร็จ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถรอบตัว สามารถนำหลักวิชาการและสภาพแวดล้อมมาใช้เป็นกลยุทธ์ในการบริหารงานอย่างสอดคล้องกลมกลืนกัน สุขภาพแข็งแรง โดยมีรายละเอียดในการดำเนินงาน ดังนี้

1.2.1 การศึกษาดี หมายถึง เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถรอบตัว การศึกษาก่อนให้เกิดความคิดริเริ่ม ความคิดสร้างสรรค์ เป็นส่วนประกอบสำคัญของการเป็นผู้นำ ความรู้ย่อมทำให้คนนับหน้าถือตา จะพูดอะไรคนอื่นเขาก็เชื่อฟังและให้การเคารพนับถือด้วย

1.2.2 สุขภาพร่างกายแข็งแรง หมายถึง การมีร่างกายที่แข็งแรงซึ่งร่างกายมีความสัมพันธ์กับอารมณ์ เพราะมีความรู้สึกได้ง่ายและยอมถูกอารมณ์บังคับ เพราะฉะนั้นร่างกายจึงต้องดีพร้อมและมีสุขภาพสมบูรณ์ จึงจะนับเป็นผู้นำที่ดีได้ ยิ่งกว่านั้นภาวะของร่างกายที่ดีย่อมแสดงออกซึ่งบุคลิกลักษณะของผู้นำได้เด่นชัด

ดังนั้นสามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติและตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบความสำเร็จ หมายถึง การศึกษาดี สุขภาพร่างกายแข็งแรง

1.3 นิยามเชิงปฏิบัติและตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบด้านความรับผิดชอบ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้ที่คนอื่นสามารถพึ่งพาอาศัยได้ มีความคิดริเริ่ม มีความมุ่งมั่นในตนเอง มีความต้องการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยมีรายละเอียดในการดำเนินงาน ดังนี้

1.3.1 เป็นผู้ที่คนอื่นสามารถพึ่งพาอาศัยได้ หมายถึง การเอาใจใส่ทุกข์สุขช่วยเหลือสนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชาทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว

1.3.2 มีความคิดริเริ่ม หมายถึง คุณลักษณะที่มีกระบวนการคิดและสามารถแตกความคิดจากเดิมไปสู่ความคิดที่แปลกใหม่ที่ไมซ้ำของเดิม

1.3.3 มีความมุ่งมั่นในตนเอง หมายถึง มีความมุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จสุดตัวไปได้ด้วยดี

1.3.4 มีความต้องการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ หมายถึง ความต้องการการพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพให้สูงขึ้นกว่าเดิม

ดังนั้นสามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติและตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบความ  
รับผิดชอบ หมายถึง เป็นผู้ที่คนอื่นสามารถพึ่งพาอาศัยได้ มีความคิดริเริ่ม มีความมุ่งมั่นในตนเอง  
และ มีความต้องการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

1.4 นิยามเชิงปฏิบัติและตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วม หมายถึง  
ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรม ผู้มีส่วนร่วมทางสังคม ให้ความร่วมมือ  
มีความสามารถในการปรับตัวและมีอารมณ์ขัน โดยมีรายละเอียดในการดำเนินงาน ดังนี้

1.4.1 ผู้มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรม หมายถึง ผู้ร่วมจัดกิจกรรมให้ผู้อื่นกระทำ  
สิ่งต่างๆ

1.4.2 ผู้มีส่วนร่วมทางสังคม หมายถึง การเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ  
ช่วยเหลือกัน ในระดับต่างๆ

1.4.3 การให้ความร่วมมือ หมายถึง ความเต็มใจของแต่ละคนในการช่วยเหลือ  
ซึ่งกันและกัน

1.4.4 ความสามารถในการปรับตัว หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใช้ความ  
พยายามในการปรับตัวให้เข้ากับสภาวะแวดล้อม

1.4.5 มีอารมณ์ขัน หมายถึง มีอารมณ์ดี สามารถมองโลกให้สนุกสนาน  
ดังนั้นสามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติและตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบ การมี  
ส่วนร่วม หมายถึง ผู้มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรม ผู้มีส่วนร่วมทางสังคม การให้ความร่วมมือ  
ความสามารถในการปรับตัวและมีอารมณ์ขัน

1.5 นิยามเชิงปฏิบัติและตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบด้านสถานภาพ หมายถึง  
ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้มีฐานะทางสังคมและฐานะทางเศรษฐกิจ โดยมีรายละเอียดในการ  
ดำเนินงาน ดังนี้

1.5.1 มีฐานะทางสังคม หมายถึง การกำหนดกลุ่มบุคคลที่มีความคล้ายคลึงกัน  
โดยใช้ความแตกต่างทางการเงิน อำนาจ เกียรติยศศักดิ์ศรี เป็นตัวกำหนด

1.5.2 มีฐานะทางเศรษฐกิจ หมายถึง การจัดกลุ่มบุคคลโดยใช้รายได้เป็น  
ตัวกำหนด

ดังนั้นสามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติและตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบ ด้าน  
สถานภาพ หมายถึง มีฐานะทางสังคมและมีฐานะทางเศรษฐกิจ

จากผลการศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติและ

ตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบของภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษา ที่สามารถวัดได้จากองค์ประกอบที่เป็นตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร ได้แก่ ความสามารถ ความสำเร็จ ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วมและสถานภาพ ผู้วิจัยได้สรุปเป็นนิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบ ดังตาราง 2.2

ตาราง 2.2 องค์ประกอบนิยามเชิงปฏิบัติและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำ

องค์ประกอบ	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัด
ความสามารถ	บุคคลซึ่งถูกแต่งตั้งขึ้นมา หรือได้รับการยกย่องขึ้นมาให้เป็นหัวหน้ามีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา มีสติปัญญาดี มีความตื่นตัว มีความสามารถในการใช้ภาษาพูด มีความสามารถในการเริ่มต้น มีความสามารถในการตัดสินใจ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีสติปัญญาดี</li> <li>2. มีความตื่นตัว</li> <li>3. มีความสามารถในการใช้ภาษาพูด</li> <li>4. มีความสามารถในการเริ่มต้น</li> <li>5. มีความสามารถในการตัดสินใจ</li> </ol>
ความสำเร็จ	ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้ที่มีการศึกษาดี และมีสุขภาพแข็งแรง	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีการศึกษาดี</li> <li>2. สุขภาพแข็งแรง</li> </ol>
ความรับผิดชอบ	ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้ที่คนอื่นสามารถพึ่งพาอาศัยได้ มีความคิดริเริ่ม มีความมุ่งมั่นในตนเองมีความต้องการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เป็นผู้ที่คนอื่นสามารถพึ่งพาอาศัยได้</li> <li>2. มีความคิดริเริ่ม</li> <li>3. มีความมุ่งมั่นในตนเอง</li> <li>4. มีความต้องการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ</li> </ol>
การมีส่วนร่วม	ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรม ผู้มีส่วนร่วมทางสังคม ให้ความร่วมมือ มีความสามารถในการปรับตัวและมีอารมณ์ขัน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรม</li> <li>2. ผู้มีส่วนร่วมทางสังคม</li> <li>3. ให้ความร่วมมือ</li> <li>4. มีความสามารถในการปรับตัว</li> <li>5. มีอารมณ์ขัน</li> </ol>
สถานภาพ	ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้มีฐานะทางสังคมและฐานะทางเศรษฐกิจ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้มีฐานะทางสังคม</li> <li>2. มีฐานะทางเศรษฐกิจ</li> </ol>

จากตาราง 2.2 พบว่าภาวะผู้นำ วัดได้จากองค์ประกอบที่เป็นตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร โดยมีตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัด 18 ตัวแปร ดังนี้ ความสามารถ มีตัวบ่งชี้ 5 ตัวแปร คือ มีสติปัญญาดี มีความตื่นตัว มีความสามารถในการใช้ภาษาพูด มีความสามารถในการเริ่มต้น และมีความสามารถในการตัดสินใจ ความสำเร็จ มีตัวบ่งชี้ 2 ตัวแปร คือ มีการศึกษาดีและสุขภาพแข็งแรง ความรับผิดชอบมีตัวบ่งชี้ 4 ตัวแปร คือ เป็นผู้ที่คนอื่นสามารถพึ่งพาอาศัยได้ มีความคิดริเริ่ม มีความมุ่งมั่นในตนเองและมีความต้องการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ การมีส่วนร่วมมีตัวบ่งชี้ 5 ตัวแปร คือ ผู้มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรม ผู้มีส่วนร่วมทางสังคม ให้ความร่วมมือ มีความสามารถในการปรับตัวและมีอารมณ์ขัน สถานภาพ มีตัวบ่งชี้ 2 ตัวแปร คือ ผู้มีฐานะทางสังคมและมีฐานะทางเศรษฐกิจ

## 2. การวัดภาวะผู้นำ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำรูปแบบแนวคิดของ สตอกคิล (Stogdill, 1948 : 11) มาพัฒนาและปรับปรุงให้เหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ วัดจาก 5 องค์ประกอบ จำนวนข้อคำถามทั้งหมดมี 18 ข้อ

องค์ประกอบที่ 1 ความสามารถ มีข้อคำถาม 5 ข้อ ซึ่งอธิบายถึง บุคคลซึ่งถูกแต่งตั้งขึ้นมา หรือได้รับการยกย่องขึ้นมาให้เป็นหัวหน้ามีความ สามารถในการปกครองบังคับบัญชา

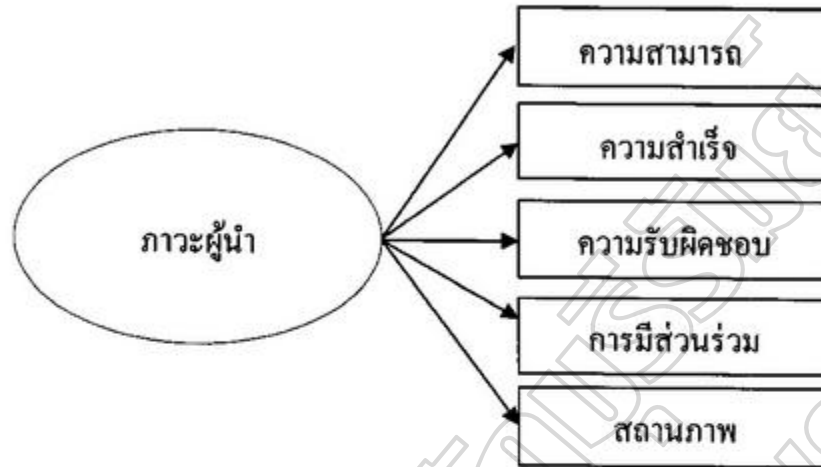
องค์ประกอบที่ 2 ความสำเร็จ มีข้อคำถาม 2 ข้อ ซึ่งอธิบายถึงผู้บริหารสถานศึกษา ต้องเป็นผู้ที่มีการศึกษาดีและมีสุขภาพแข็งแรง

องค์ประกอบที่ 3 ความรับผิดชอบ มีข้อคำถาม 4 ข้อ ซึ่งอธิบายถึงผู้บริหารสถานศึกษา ต้องเป็นผู้ที่คนอื่นสามารถพึ่งพาอาศัยได้ มีความคิดริเริ่ม มุ่งมั่นในตนเอง ต้องการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

องค์ประกอบที่ 4 การมีส่วนร่วม มีข้อคำถาม 5 ข้อ ซึ่งอธิบายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรม ผู้มีส่วนร่วมทางสังคม ให้ความร่วมมือ มีความสามารถในการปรับตัวและมีอารมณ์ขัน

องค์ประกอบที่ 5 สถานภาพ มีข้อคำถาม 2 ข้อ ซึ่งอธิบายถึงผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้มีฐานะทางสังคมและฐานะทางเศรษฐกิจ

จากรายละเอียดที่กล่าวมาสามารถเขียนเป็นรูปแบบภาวะผู้นำ ได้ดังภาพประกอบ 2.2



ภาพประกอบ 2.2 รูปแบบภาวะผู้นำ

### การทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา

การทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา มีความจำเป็นต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับรายละเอียดต่างๆของกระบวนการทำงานเป็นทีมให้กระจ่างชัด ซึ่งความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับการบริหารทีมงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งได้มีผู้ให้คำนิยามและความหมายไว้ ดังนี้

#### ความหมายของการทำงานเป็นทีม

คำว่า การทำงานเป็นทีม มีนักวิชาการได้ให้ความหมายหลายลักษณะแต่ละความหมายจะเน้นความสำคัญอยู่ที่กลุ่มของบุคคลที่จะร่วมในกิจกรรมมีการเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน มีการวางแผนร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ดังนี้

ฟรานซิสและยัง (Francis & Young. 1979 : 8) ได้ให้ความหมายว่า กลุ่มบุคคลและผู้มีพลัง มีความผูกพันรับผิดชอบที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน สมาชิกในทีมเป็นผู้นำที่ทำงานร่วมกันได้ดี และรู้สึกเพลิดเพลินที่จะทำงานนั้น สามารถผลิตผลงานที่มีคุณภาพสูง

ปาร์คเกอร์ (Parker. 1990 : 16) ได้ให้ความหมายว่า กลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์และต้องพึ่งพากันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายหรือปฏิบัติงานให้เสร็จสมบูรณ์ คนกลุ่มนี้มีเป้าหมายร่วมกันและยอมรับว่าวิธีเดียวที่จะทำงานให้สำเร็จ คือ การทำงานร่วมกัน

จอห์นสันและจอห์นสัน (Johnson & Johnson. 1991 : 435) ได้ให้ความหมายว่า กลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กันมารวมตัวกันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

วูดและฟรานซิส (Wood & Francis. 1994 : 16) ได้ให้ความหมายว่า กลุ่มบุคคลที่ต้องสัมพันธ์กันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ในธรรมชาติของวูด และฟรานซิส เห็นว่า บุคคลจำนวน 50 คนไม่ใช่ทีม ถ้าเขาเหล่านั้นไม่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันและไม่มีเป้าหมายร่วมกัน จะเป็นทีมต่อเมื่อสมาชิกมีกิจกรรมผูกพันกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน

เชอเมอร์ฮอร์น ฮันท์และออสบอน (Schermerhorn, Hunt & Osborn. 1994 : 328) ได้นิยามการทำงานเป็นทีมว่า หมายถึง กิจกรรมที่ได้วางแผนไว้ล่วงหน้าเพื่อรวบรวมและวิเคราะห์ ข้อมูลการทำงานของกลุ่มบุคคล โดยริเริ่มให้มีการเปลี่ยนแปลง อันจะนำไปสู่การพัฒนาทีม และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่ม จุดเน้นของการสร้างทีมอยู่ที่การให้กลุ่มบุคคลทำงานร่วมกันเพื่อให้วิธีการแก้ปัญหาและปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน

กรีนเบิร์ก และบารอน (Greenberg & Baron. 1995 : 297-298) กล่าวว่าลักษณะเฉพาะการทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มคนที่ต้องมาทำงานร่วมกันโดยมีวัตถุประสงค์เดียวกัน และเป็น การรวมตัวที่ต้องอาศัยความเข้าใจ ความผูกพัน และความร่วมมือซึ่งกันและกันของสมาชิกในกลุ่ม เพื่อให้สมาชิกแต่ละคนจะสามารถทำงานร่วมกัน จนประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายสูงสุดของทีมได้ ในทางปฏิบัติทีมอาจมีขนาดใหญ่หรือขนาดเล็กก็ได้ แต่ส่วนมากแล้วจะต้องประกอบ ด้วยกันหัวหน้าทีม และสมาชิกของทีม ที่อาจจะมาจากหลายหน่วยงานต่าง ๆ กัน แต่ทุกคนจะต้อง พยายามปฏิบัติงานให้สอดคล้อง และประสานกันอย่างเป็นเอกภาพ โดยมีเป้าหมายสูงสุดของทีม เป็นเครื่องกำหนด

เคซซ์บอม (Kezsbom. 1995 : 51) ได้ให้ความหมายว่าการทำงานเป็นทีม หมายถึง การมอบหมายพิเศษให้แก่บุคคล ซึ่งมีเป้าหมายร่วมกันและตระหนักถึงบทบาทที่ต้องพึ่งพากันใน การปฏิบัติงานและทราบว่า จะใช้ความสามารถที่มีอยู่ของแต่ละบุคคลให้สัมพันธ์กันอย่างไร เพื่อ รวมพลังกันในอันจะนำความสำเร็จมาสู่งานที่ได้รับมอบหมาย

ฉันทนา จันท์บรรจง (2544 : 189) กล่าวว่าการทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่ม ซึ่งประกอบด้วยสมาชิกที่มีทักษะต่าง ๆ กันและทักษะเหล่านั้นเอื้ออำนวยต่อการทำงานของสมาชิกอื่น ๆ ในกลุ่ม โดยสมาชิกเหล่านั้นมุ่งที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกันของกลุ่ม เช่น ทีมฟุตบอล ทีม บาสเกตบอล เป็นต้น

ฉัฐพันธ์ เจริญนันทน์ (2545 : 10) มีความเห็นว่าการทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่ม คนที่ต้องมาทำงานร่วมกัน โดยมีวัตถุประสงค์เดียวกัน และเป็นการรวมตัวที่จะต้องอาศัย

ความเข้าใจ ความผูกพัน และความร่วมมือซึ่งกันและกันของสมาชิกในกลุ่ม เพื่อที่สมาชิกแต่ละคนจะสามารถทำงานร่วมกัน จนประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายสูงสุดของทีมได้

จินตนา บุญบงการ (2549 : 1) ให้ความหมายการทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มคนที่มีเป้าหมาย ถึงแม้จะมีความแตกต่างกัน แต่มีเป้าหมายเดียวกัน แต่มีความสามารถ มีพรสวรรค์ ประสบการณ์ที่แตกต่างกัน

สุริพร พึ่งพุทธคุณ (2549 : 4) ให้ความหมายการทำงานเป็นทีม หมายถึง การมีจุดมุ่งหมาย เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและร่วมมือกัน

สุเมธ งามกนก (2550 : 32) ให้ความหมายการทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานของเอกัตบุคคลร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกในทีมงาน เป็นการรวมตัวที่ต้องอาศัยความเข้าใจ ผูกพัน และความร่วมมือประสานความช่วยเหลือให้คำแนะนำซึ่งกันและกันเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

ธีระ รุณเจริญ (2554 : 136) ให้ความหมายการทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลหลายคนมาทำงานด้วยกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกัน ทุกคนมีใจตรงกัน ทำงานร่วมกันให้เต็มที่ สุดฝีมือ ประสานงานกันอย่างดี เพื่อแก้ปัญหาต่างๆ ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

จากความหมายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าการทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกันมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และมีผู้ร่วมทีมต่างมีความพอใจในการทำงานนั้น

#### ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม มีนักวิชาการได้ให้ความหมายหลายลักษณะ แต่ความหมายจะเน้นความสำคัญอยู่ที่การทำงานเป็นทีม ดังนี้

สุนันทา เลาหนันท์ (2544 : 65) กล่าวถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีม ได้แก่ การที่สมาชิกมีประสบการณ์และทักษะ ความรู้ที่แตกต่างกันเมื่อมารวมกลุ่มกัน ทำให้เราสามารถนำประสบการณ์และทักษะ ความรู้ที่มีอยู่มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ก่อให้เกิดความรู้สึกร่วมกันเป็นส่วนหนึ่งของทีม มีความรับผิดชอบร่วมกันและความผูกพันทางใจ นำประโยชน์มาสู่องค์กร คือสมาชิกแต่ละคนจะปฏิบัติงานอย่างภาคภูมิใจ ส่งเสริมให้การทำงานประสบผลตามจุดมุ่งหมาย

ยงยุทธ เกษสาคร (2545 : 217) กล่าวถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีมไว้ ดังนี้

1. งานดีมีคุณภาพ การทำงานเป็นทีมทำให้เราเห็นเป้าหมายของงานแต่ละงานอย่างชัดเจน และรวมไปถึงเป้าหมายขององค์กรนั้นอีกด้วย เมื่อเราเข้าใจเป้าหมายของงานแต่ละงานก็จะทำให้เราสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ



2. เพิ่มผลผลิตของงาน การทำงานเป็นทีมจะช่วยเพิ่มผลผลิตของงานที่ดี และประสบความสำเร็จตรงตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

3. ลดความขัดแย้งในองค์กร การทำงานเป็นทีมทำให้เราไม่เกิดความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงานที่อยู่ในทีมเดียวกัน

4. รู้บทบาทหน้าที่ของตนเอง การทำงานเป็นทีมทำให้เราทราบบทบาทหน้าที่ของตนเอง และพร้อมที่จะช่วยเหลือผู้อื่นในทีมงานได้

5. ปลุกฝังความรับผิดชอบ การทำงานเป็นทีมทำให้เราเกิดความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่

6. สร้างมิตรสัมพันธ์การทำงานกับคนที่รู้ใจ จะทำให้เราได้เพื่อนร่วมงาน สามารถทำงานด้วยกันอย่างมีความสุข

7. พัฒนาการคิดสร้างสรรค์ การทำงานที่มีความสุขจะเป็นพลังสร้างความสนใจให้เกิดความรักงานในหน้าที่

ฉัตรพันธ์ุ เสงี่ยมพันธ์ุ (2545 : 43 - 45) กล่าวถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีม ได้แก่ การสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานให้แก่สมาชิก เพราะการทำงานเป็นทีมจะช่วยสร้างความไว้วางใจช่วยเหลือกัน และบรรยากาศการทำงานที่ดีทำให้สมาชิกรู้สึกสบายใจเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน บรรลุเป้าหมายที่ต้องการร่วมกันและเพิ่มพูนการยอมรับนับถือระหว่างกัน โดยสมาชิกทีมจะรับรู้ยอมรับ และมีความเข้าใจกัน

ทองทิพา วิริยะพันธ์ุ (2550 : 11) กล่าวถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีม ดังนี้ เนื่องจากความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับการบริหารทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารทีมงานจึงมีความจำเป็นต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับรายละเอียดต่างๆของกระบวนการทำงานเป็นทีม ให้กระจ่างชัด ตลอดจนกระตุ้นจูงใจให้เกิดการทำงานอย่างต่อเนื่องส่งผลดีต่อองค์กรเป็นอย่างมาก ทั้งในด้านการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กร และในด้านการสร้างความแข็งแกร่งขององค์กร ทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง

สรุปความสำคัญของการทำงานเป็นทีม เป็นการนำจุดดีหรือประสบการณ์ของแต่ละคน มาช่วยกันนำพาให้เกิดผลสูงสุดต่อองค์กรและการสร้างแรงจูงใจ สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเนื่องด้วยมีแรงกระตุ้นภายใน คือ ความต้องการด้านปัจจัย 4 จึงทำให้สมาชิกทุกคนเกิดแรงจูงใจ ในการร่วมมือ ร่วมใจกัน ร่วมกันแก้ปัญหาอย่างหลากหลาย และส่งผลต่อความพึงพอใจในกระบวนการทำงานร่วมกัน ช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

### แนวคิดในการทำงานเป็นทีม

แนวความคิดของทฤษฎีและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม ได้พัฒนาจากทฤษฎีและการวิจัยทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ วิธีการที่ใช้จึงเป็นวิธีที่ครอบคลุมและตอบสนองต่อแนวคิดที่ว่า การทำงานเป็นทีมเป็นกลยุทธ์พัฒนาสำหรับทศวรรษ 2000 และต่อไปในอนาคต

ฉันทนา จันทรบรรจง (2544 : 190) กล่าวว่า การปฏิบัติงานในองค์การจะบรรลุเป้าหมายได้นั้น ต้องมีทีมงานที่มีประสิทธิผล ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะบรรยากาศในทีมเป็นกันเอง ไม่มีพิธีรีตอง ไม่ดึงเครียด และไม่ต้องระมัดระวังจนเกินไป ในขณะที่ทำงาน ทุกคนมีความเอาใจใส่ในงาน และร่วมกันทำงาน อย่างจริงจังเป็นธรรมชาติ ไม่ฝืนหรือแกล้งทำต่อหน้า ไม่มีร่องรอยของความเบื่อบนหน้าของสมาชิกทุกคน มีการอภิปรายถกเถียงกันอย่างหนัก ก่อนที่จะลงมือกันทำงาน แต่ไม่มีการพูดนอกเรื่องและไม่ใช้อารมณ์ จะอภิปรายถกเถียงกันมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน โดยสมาชิกทุกคนเข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้ร่วมกัน กำหนดขึ้นมานั้นอย่างชัดเจน และมีความรับผิดชอบร่วมกันสมาชิกทุกคนฟังเสียงของกันและกัน รับฟังความคิดเห็น และวิเคราะห์วิจารณ์กันอย่างละเอียดถี่ถ้วน ตั้งใจฟังความคิดเห็นเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขปัญหาร่วมกัน และทุกคนกล้าเสนอความคิดเห็น โดยไม่กลัวที่จะถูกกล่าวหาว่าเป็นข้อเสนอที่ไม่ดีและไม่มีการเห็นพ้องต้องกันทันทีตลอดเวลา มีความสบายใจกับสถานการณ์ที่มีความขัดแย้งกันบ้างในทีม เพราะทุกคนกล้าเผชิญกับความจริง เพื่อหาข้อยุติที่ดีที่สุด โดยสมาชิกของทั้งทีมจะช่วยเหลือตรวจสอบผู้ที่ไม่เห็นด้วยอย่างรอบคอบ แล้วช่วยกันหาวิธีแก้ไขข้อขัดแย้งเหล่านั้น สมาชิกจะไม่ใช้อิทธิพลครอบงำผู้ไม่เห็นด้วยอย่างเด็ดขาด ไม่แสดงความเป็นศัตรูหรือแสดงความรังเกียจฝ่ายที่มีความเห็นขัดแย้ง แต่กลับเห็นว่า เป็นการช่วยกันทำงานให้ถูกต้องอย่างจริงจัง การตัดสินใจของทีม จะเป็นการตัดสินใจโดยความเห็นพ้องต้องกันอย่างเป็นเอกฉันท์ หลังจากอภิปรายกันแล้ว ทุกคนก็จะเต็มใจนำข้อตกลงไปปฏิบัติ ทีมจะไม่ยอมรับการตัดสินใจแบบง่าย ๆ โดยใช้เสียงส่วนมากหรือชนิดที่เรียกว่าพวกมากลากไป การวิพากษ์วิจารณ์การปฏิบัติงานหรือผลงานของทีมอยู่เสมอ อย่างเปิดเผยตรงไปตรงมาและทุกคนสามารถวิพากษ์วิจารณ์ได้ด้วย ความสบายใจไม่โจมตีเรื่องส่วนตัวบุคคลแต่เรื่องงาน เพื่อช่วยกันแก้ไขสิ่งที่คิดให้ถูกต้องและถูกใจ ไม่มองไปที่ตัวบุคคลว่าเป็นตัวก่อปัญหาจนกว่าจะได้ตรวจสอบอย่างครบถ้วนแล้วเท่านั้นสมาชิกในทีมรู้สึกว่าคุณเองมีอิสระอย่างเต็มที่ สามารถแสดงความรู้สึกของตนเองออกได้ทันทีว่ามีปัญหา ไม่เก็บกดความรู้สึกเอาไว้เหมือนสมาชิกในกลุ่มประเภทอื่นๆ สมาชิกในทีมทำงานด้วยความตรงต่อเวลา พอใจ และเต็มใจ ที่จะทำงานที่รับผิดชอบให้ได้ผลดีที่สุดและสำเร็จโดยเร็วที่สุดและผู้บริหารไม่ต้องใช้อำนาจหรืออิทธิพลเข้าไปครอบงำการทำงานของทีม และในทางกลับกันทีมจะไม่ยอมทำตามฝ่ายบริหารอย่างงมงาย ทุกคนในทีมพร้อมที่จะเป็นผู้นำทีมได้ แต่จะไม่มีการแสวงหาอำนาจ

หรือต่อสู้เพื่อหักล้างกัน ปัญหาไม่ได้อยู่ที่ใครควบคุมใคร แต่อยู่ที่ว่างานจะสำเร็จได้อย่างไร มากกว่า มีความตื่นตัวและรู้จักตัวเองอยู่ตลอดเวลาว่าเป็นอย่างไรอยู่และกำลังทำอะไรอยู่ บางคราว อาจจะหยุดการทำงานเพื่อหันมาสำรวจตนเองว่าทำงานได้ดีหรือไม่เพียงใด มีอะไรเป็นอุปสรรคต่อการทำงานบ้าง

ริงสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 176) กล่าวว่าแนวคิดในการทำงานเป็นทีม หมายถึง ความต้องการของมนุษย์เป็นต้นเหตุให้เกิดพฤติกรรมและความเข้มข้นของแรงจูงใจ ขึ้นอยู่กับระดับความปรารถนาพฤติกรรม ทฤษฎีเชื่อว่า แรงจูงใจของพนักงานจะมีมากขึ้นเมื่อเขาเห็นผลลัพธ์ที่สูงขึ้น และแนวคิดของความคาดหวัง หมายถึงการที่บุคคลได้รับการกระตุ้นจากภายใน ให้แสดงพฤติกรรม พยายามในการทำงาน โดยเป็นสิ่งเร้าให้บุคคลเกิดการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ควบคุมพฤติกรรมและการกระทำของตนเอง

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545 : 9) กล่าวว่าแนวคิดในการทำงานเป็นทีม หมายถึง มนุษย์เป็นสิ่งมีชีวิตที่จะต้องอยู่ร่วมกัน เป็นสังคมซึ่งต้องพึ่งพาช่วยเหลือกัน เพื่อให้สามารถ ดำรงชีวิตและทำงานต่างๆ ได้ประสบผลสำเร็จ ธรรมชาติของมนุษย์ก่อให้เกิดการทำงานร่วมกัน และการทำงานให้เกิดประสิทธิผล ต้องได้รับการร่วมมือร่วมใจของผู้ร่วมงานเป็นสำคัญด้วย จึงได้แนวทางการสร้างทีมงานขึ้นมา เพื่อให้บุคคลทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี ตามแนวคิด ด้านความพึงพอใจที่เป็นแรงเสริมให้มนุษย์ร่วมกันทำงาน

วราภรณ์ ตระกูลสวัสดิ์ (2549 : 3) กล่าวว่า แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม คนเรามีความรู้ความสามารถต่างกัน เราควรนำจุดเด่น จุดดีของแต่ละบุคคลในทีมมาช่วยให้งานบรรลุ เป้าหมาย การทำงานเป็นส่วนๆ ย่อมได้ผลดีไม่เท่ากับการทำงานที่ร่วมมือกันและความสำเร็จ ของการทำงานเป็นทีม ขึ้นอยู่กับสมาชิกในทีมเป็นสำคัญ

จากความหมายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า แนวคิดในการทำงานเป็นทีมสรุปได้ว่าการสร้างแรงจูงใจของผู้บังคับบัญชาในการสร้างการไว้วางใจกัน หรือความพึงพอใจให้แก่ผู้ร่วมงาน ทำให้สามารถทำงานบรรลุความสำเร็จได้ โดยอาศัยหลักธรรมชาติของมนุษย์ มีบรรยากาศที่ดีในการทำงาน มีการกระจายอำนาจของการทำงาน มีความเอื้อเฟื้อ แลกเปลี่ยน เรียนรู้ ส่งเสริมทีมงานให้มีประสิทธิผล ทำให้การทำงานประสบผลสำเร็จ

#### ประเภทของการทำงานเป็นทีม

ในการจัดแบ่งงานออกเป็นประเภทต่างๆ นั้น มีวิธีในการจัดแบ่งหลายวิธีด้วยกัน วิธีใด จะแบ่งออกเป็นประเภทอย่างไร ขึ้นอยู่กับแนวความคิดเฉพาะแบบของแนวคิดนั้นๆ เช่น กลุ่ม ตามแนวคิดของกลุ่มในองค์การ กลุ่มตามแนวคิดด้านสังคมวิทยา หรือ แนวจิตวิทยาสังคม เป็นต้น

อธิบายว่าการทำงานเป็นทีม จำแนกได้ 3 วิธี คือ จำแนกตามมิติด้านภารกิจของทีม ได้แก่ ทีมปฏิบัติงาน และทีมปรับปรุงงาน จำแนกตามมิติเวลาได้แก่ ทีมชั่วคราวและทีมถาวรและจำแนกตามมิติโครงสร้างอำนาจ ได้แก่ ทีมร่วมจากหลายหน่วยงาน และทีมภายในหน่วยงาน

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2540 : 12) ได้แบ่งการทำงานเป็นทีมในองค์กรไว้ 5 ประเภท ดังนี้

1. ทีมชั้นสูง หมายถึง ทีมงานที่รับผิดชอบในการกำหนดและพัฒนากลยุทธ์วิเคราะห้สภาพแวดล้อมและกำหนดทิศทางขององค์กร ประเมินการแข่งขันและระบุโอกาสของธุรกิจ ตลอดจนทำงานตัดสินใจเรื่องสำคัญ ๆ ทีมงานอาจมีสมาชิกชั่วคราวเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาร่วมด้วยในบางโอกาส ความสามารถของสมาชิกชั้นสูง มีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าขององค์กร

2. ทีมบริหาร หมายถึง ทีมงานที่กำหนดจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงาน ประสานงาน และควบคุมงานของสมาชิกในองค์กร จัดหาทรัพยากรและวางแผนการปฏิบัติงาน สร้างกลยุทธ์ การพัฒนาและจัดการภารกิจต่าง ๆ ขององค์กร

3. ทีมปฏิบัติงาน หมายถึง ทีมงานที่ทำหน้าที่ปฏิบัติงานให้สำเร็จ รับผิดชอบในการแปรรูป ปัจจัยป้อนเข้าให้เป็นผลผลิต ซึ่งอาจอยู่ในรูปของสินค้าหรือการบริการ

4. ทีมเทคนิค หมายถึง ทีมงานรับผิดชอบด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นหลักประกันว่าสินค้าหรือบริการขององค์กรมีวิธีดำเนินงานที่เป็นรูปแบบเดียวกันอย่างได้มาตรฐาน อาจเป็นมาตรฐานทางเทคนิค มาตรฐานการผลิตหรือมาตรฐานการบริการ

5. ทีมสนับสนุน หมายถึง ทีมงานที่เกิดขึ้นภายนอกกระบวนการทำงานตามปกติ แต่ทีมนี้จะให้สนับสนุนทางอ้อม ซึ่งจำเป็นต่อความสำเร็จและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน

อุทัย บุญประเสริฐ (2543 : 64) สำหรับการทำงานของกลุ่มคนในองค์กร ซึ่งเป็นการใช้ทีมเพื่อดำเนินการภารกิจ ใดๆ ใดอย่างหนึ่ง ในหน่วยงานนั้น การจัดรูปแบบของทีมงานอาจทำได้ทั้งแบบที่เป็นทางการ และแบบที่ไม่เป็นทางการ ทีมงานที่เป็นทางการนั้น มักจะจัดไว้ตามระบบการจ้ดองค์กร คือ จัดเป็นฝ่าย เป็นแผนก เป็นหน่วย เป็นสำนัก เป็นคณะกรรมการ หรือ อนุกรรมการประจำชุดต่างๆ ตามที่องค์กรกำหนด ทีมงานในรูปแบบอื่นๆ ที่องค์กรอาจจัดเพิ่มได้ ตามความเหมาะสมและวัตถุประสงค์เฉพาะในแต่ละเรื่อง อาจจัดได้ในลักษณะต่างๆกันดังต่อไปนี้

1. คณะกรรมการ หมายถึง บุคคลที่รับผิดชอบ ทำงานบางสิ่ง หรือกิจกรรมใด กิจกรรมหนึ่งร่วมกัน เป็นงานซึ่งมิใช่งานประจำ

2. คณะทำงาน ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายความหมาย ดังนี้

2.1 คณะกรรมการที่จัดตั้งขึ้นชั่วคราวซึ่งสมาชิกถูกเลือกจากหลายๆแผนกในองค์กร เพื่อทำงานเฉพาะกิจซึ่งเกี่ยวกับวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง

2.2 กลุ่มทำงานชั่วคราวซึ่งให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหาบางอย่าง

3. อนุกรรมการเฉพาะกิจ หมายถึง คณะกรรมการที่แต่งตั้งเป็นครั้งเป็นคราวเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ของงานอย่างใดอย่างหนึ่ง เมื่อปฏิบัติงานเสร็จแล้วก็ถือว่าภาระสิ้นสุดลง

4. อนุกรรมการโครงการ หมายถึง ทีมงานที่ประกอบด้วยกลุ่มบุคคลที่รับผิดชอบการปฏิบัติงานของโครงการ โดยมีระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดโครงการที่กำหนดไว้ชัดเจน

5. กลุ่มหรือชมรมเฉพาะด้าน หมายถึง กลุ่มที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มีความสนใจเฉพาะเรื่องหนึ่งมารวมกันจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่อยู่ในความสนใจ

นอกจากการแบ่งประเภทการทำงานเป็นทีมตามแนวความคิดข้างต้นแล้ว ยังมีการแบ่งตามความคิดการพัฒนาองค์กร ที่มุ่งเน้นพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม โดยแบ่งตามลักษณะกลุ่มเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง (สุรนันทา เลานันทน์, 2544 : 78) ได้แก่

1. ทีมหน่วยงาน หมายถึง ทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกจากหน่วยงานเดียวกัน ซึ่งประกอบด้วยผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

2. ทีมเครือข่าย หมายถึง ทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกจากองค์กรเดียวกัน แต่อยู่คนละหน่วยงานกัน และไม่ได้มีความสัมพันธ์กันในสายบริหาร

3. ทีมงานย่อย หมายถึง ทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกจากหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กร ในแต่ละทีมจะมีกลุ่มย่อย 2-3 กลุ่ม แต่ละกลุ่มย่อยจะมีสมาชิกที่มีความเกี่ยวข้องทางด้านงาน แต่ไม่มีความสัมพันธ์ทางการบังคับบัญชา เช่น มาจากบัญชี ฝ่ายพัสดุ ฝ่ายการเงิน ฝ่ายละ 3 คน เป็นต้น

4. ทีมคนแปลกหน้า หมายถึง ทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกจากต่างองค์กรและไม่เคยรู้จักกันมาก่อน

วูดและฟรานซิส (Wood & Francis, 1994 : 27 ) ได้จำแนกการทำงานเป็นทีมตามภารกิจหน้าที่ที่รับผิดชอบ เป็น 6 ประเภท ได้แก่

1. ทีมกลยุทธ์ หมายถึง ทีมที่รับผิดชอบด้านการกำหนดกลยุทธ์ นโยบาย โครงสร้าง และการจัดทรัพยากรต่าง ๆ ของหน่วยงานเป็นการมองไปข้างหน้า ทำหน้าที่วางแผนและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น

2. ทีมบริหาร หมายถึง กลุ่มผู้บริหารรับผิดชอบ

3. ทีมโครงการ หมายถึง คณะทำงานที่แต่งตั้งขึ้นปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ภายในระยะเวลาที่กำหนด มีลักษณะเป็นทีมเฉพาะกิจหรือทีมชั่วคราว

4. ทีมประสานงาน หมายถึง ทีมงานทำหน้าที่จัดกิจกรรมการประสานงานของ ฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจที่มีความยุ่งยากและสลับซับซ้อน

5. ทีมนักคิด หมายถึง บุคคลที่เสนอแนวคิดต่าง ๆ และเป็นผู้สนับสนุนการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ

6. ทีมปฏิบัติการ หมายถึง ทีมที่รับผิดชอบการปฏิบัติงานโดยตรงมีบทบาทในการปฏิบัติงานที่เป็นภารกิจหลัก

จากการศึกษารูปแบบการทำงานเป็นทีมที่ได้รับความนิยมเพิ่มขึ้นในทางปฏิบัติของประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่ามี 3 ประเภท ได้แก่ (ริงสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544 : 71)

1. ทีมแก้ปัญหา หมายถึง ทีมที่ประกอบด้วยกลุ่มพนักงานและผู้จัดการ ซึ่งสมัครใจมาประชุมกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อปรึกษาหารือและแสวงหาวิธีการแก้ปัญหาเกี่ยวกับสินค้า กระบวนการผลิต คุณภาพของสินค้าและสภาพแวดล้อมการทำงาน ทีมแก้ปัญหาคือศึกษาปัญหาให้ข้อเสนอแนะเพื่อแก้ปัญหา แต่ไม่มีอำนาจในการตัดสินใจ การแก้ปัญหาคือใช้วิธีใดแก้ปัญหานั้นจะต้องได้รับอนุมัติจากทางผู้บริหาร ทีมแก้ปัญหาคือประกอบด้วยอาสาสมัครประมาณ 5 - 12 คน ผู้จัดการและพนักงานซึ่งมาจากฝ่ายต่าง ๆ ทีมจะประชุมกัน 1 - 2 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ เพื่ออภิปรายวิธีการที่จะช่วยพัฒนาคุณภาพของสินค้า เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และปรับปรุงสภาพการทำงาน ทีมจะไม่มีอำนาจในการตัดสินใจ ผลการศึกษาพบว่าทีมแก้ปัญหามีความสามารถช่วยลดต้นทุนการผลิตและปรับปรุงคุณภาพของสินค้าให้ดีขึ้น แต่ไม่ประสบผลสำเร็จทางด้านเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน เพราะไม่สามารถปลูกฝังแนวคิดใหม่ ในการทำงานแบบมีส่วนร่วม ทีมนี้จะเป็นที่นิยมกันมากในช่วงทศวรรษ 1970 (Bovee and others. 1933 : 254)

2. ทีมเฉพาะด้าน หมายถึง ทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกซึ่งมีความรู้และประสบการณ์หลายด้าน หลายระดับมาร่วมกันปฏิบัติภารกิจพิเศษร่วมกัน

3. ทีมที่บริหารงานด้วยตัวเอง หรือ ทีมอิสระ หมายถึง ทีมที่ประกอบด้วยพนักงานประมาณ 5 - 15 คน ร่วมกันรับผิดชอบงานอย่างครบวงจร โดยปราศจากการบังคับบัญชา แต่มีอำนาจในการตัดสินใจขอบเขตของงาน สมาชิกจะร่วมกันวางแผนประสานงานและควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มเอง สามารถกำหนดเวลาการทำงาน มีการตัดสินใจเรื่องสำคัญ ๆ โดยสมาชิกกลุ่มจะหมุนเวียนกันทำงาน ทีมงานจะรับผิดชอบการบริหารทุกอย่างรวมถึงการกำหนดวันหยุดพักผ่อนได้โดยกลุ่มเอง จากการศึกษา พบว่า ผลการปฏิบัติงานของทีมที่บริหารงานด้วย

รูปแบบการทำงานอนุญาตให้พนักงานบริหารงานอย่างอิสระ รูปแบบการทำงานจะมีชั้นบังคับบัญชาราบลง เพราะลดขั้นตอนของผู้ควบคุมงาน วิธีการแบบนี้ได้รับความนิยมแพร่หลายอย่างรวดเร็วในทศวรรษ 1980 และดูเหมือนว่าจะเป็นคลื่นลูกใหม่ของอนาคต

นอกจากนี้ โนแลนและคณะ (Nolan et al. 1993 : 38) ยังพบว่า การทำงานเป็นทีมโดยปกครองตนเอง มุ่งให้เกิดความผสมผสานกันระหว่างสามัคคีและการทำงานเป็นทีมที่ดีกับการมีสิทธิส่วนบุคคลและความรู้สึกรักอยากจะทำางานด้วยความผูกพันในงานนั้น ซึ่งเป็นการให้ความสำคัญต่อสิทธิส่วนบุคคล และอยากจะทำางานร่วมกับบุคคลอื่น ๆ ด้วย ทั้งนี้วัตถุประสงค์ของแต่ละคนจะสามารถบรรลุได้นั้น ต้องอาศัยความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ การทำงานเป็นทีมโดยการปกครองตนเองจะสัมฤทธิ์ผลได้นั้น เราจะต้องกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและบทบาทของสมาชิกแต่ละคนให้ชัดเจน หากแต่ละบุคคลเข้ามาทำงานเพื่อตนเอง เราควรจะรู้ว่างานที่เขาทำนั้นคืออะไร และผลรวมของงานแต่ละคนจะกลายเป็นงานทั้งหมดของทีมลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีการปกครองตนเองควรมีลักษณะ คือ แต่ละบุคคลจะแสวงหาความช่วยเหลือในการแก้ปัญหา มีการใช้กระบวนการแก้ปัญหาเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้ง มีการอภิปรายในประเด็นเรื่องวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และค่านิยมของทีมมีพฤติกรรมสนับสนุนทางอารมณ์อย่างใกล้ชิด

การทำงานของทีมที่บริหารงานด้วยตนเองจะทำงานได้เองโดยไม่ต้องมีการแทรกแซงจากฝ่ายบริหาร หลังมอบภารกิจ หรือจะกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ ทีมมักจะทำงานแบบจัดการกันเอง ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดเป้าหมาย การกำหนดเวลา หรือกำหนดวิธีการทำงานจนกระทั่งประสบความสำเร็จ กรีนเบิร์กและบาร์อน (Greenberg & Baron. 1995 : 214 – 215)

โดยสรุปไม่ว่าจะมีการแบ่งประเภทการทำงานเป็นทีมแบบใดก็ตาม ทุกทีมล้วนมีเป้าหมายร่วมกัน นั่นคือ ปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายตามขอบเขตความรับผิดชอบให้ลุล่วงไปด้วยพลังของทีมงาน ในการบริหารงานวิชาการด้วยทีมงานในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำหรับการวิจัยครั้งนี้ จะศึกษาในรูปแบบของทีมงานที่บริหารตัวเองให้ทำงานร่วมกัน หรือทีมที่ร่วมมือกันเป็นหลัก เนื่องจากการบริหารในยุคปัจจุบันอยู่ในรูปแบบการบริหารโดยองค์คณะ ซึ่งมีบุคคลหลายคนร่วมรับผิดชอบ กำหนดนโยบาย ดัดสันใจ วินิจฉัย ซึ่งมีความสอดคล้องกับวิธีการบริหารในรูปทีมงาน มีความเหมาะสมกับการกิจการบริหารงานวิชาการให้เกิดประสิทธิภาพได้

#### ขั้นตอนการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีม ไม่ใช่เพียงแต่เป็นการรวมตัวของคนจากที่ต่าง ๆ เข้าเป็นกลุ่มเพื่อทำงานใดงานหนึ่งเท่านั้น ที่สำคัญการรวมตัวของทีมงานที่มีประสิทธิภาพลงในองค์กรต่าง ๆ นั้น ไม่สามารถเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ แต่ต้องมีการก่อตั้ง ส่งเสริม และพัฒนาเสมอ เพื่อให้สมาชิก

และทีมงานมีศักยภาพและมีความพร้อมในการทำงาน โดยที่ผู้บริหารจะต้องมีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบสำคัญ ในการสร้างสรรค์และสนับสนุนให้เกิดทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูงเป็นทีมงานที่แข็งแกร่ง และมีกลไกการทำงานที่สอดคล้องกับหลักการและเป้าหมายองค์กร ซึ่งจะต้องผ่านขั้นตอนการสร้างและพัฒนาทีมงาน อย่างเป็นระบบตามกระบวนการพื้นฐานที่ถูกต้อง ผู้วิจัยได้ศึกษาจากผลงานของนักวิชาการ ดังนี้

เชอร์เมอร์ฮอร์น ฮันท์และออสเบิร์น (Schermerhorn, Hunt & Osborn. 1994 : 297 - 298)

วิธีการพัฒนาทีมงานที่เป็นระบบมี 4 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ระบุว่าเกิดปัญหาขึ้นภายในกลุ่ม หรือรู้ว่ากำลังจะเกิดปัญหาที่ทำให้ความเป็นทีมไม่เข้มแข็งเท่าที่ควร

ขั้นตอนที่ 2 ให้สมาชิกของกลุ่มร่วมกันรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ และวิเคราะห์ข้อมูลเหล่านั้นเพื่อให้ได้ข้อสรุปว่าอะไรคือ ปัญหาที่แท้จริงของกลุ่ม

ขั้นตอนที่ 3 ให้กลุ่มร่วมมือกันวางแผนปฏิบัติการ และร่วมมือกันปฏิบัติตามแผนที่วางไว้

ขั้นตอนที่ 4 ให้ร่วมมือกันประเมินผลการปฏิบัติงาน และร่วมมือกันปรับปรุงแก้ไขอุปสรรค หรือข้อขัดแย้งต่าง ๆ

การสร้างทีมงานเป็นกิจกรรมที่มีการวางแผนไว้อย่างเป็นระบบเพื่อรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับหน้าที่ของกลุ่ม ในอันที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับปรุงทีมงาน และเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของกลุ่ม ถึงแม้ว่าวิธีการพัฒนาทีมงานมีหลากหลายรูปแบบ แต่ละกิจกรรมต่าง ๆ ล้วนมีส่วนคล้ายคลึงกัน ได้แก่

1. มีบุคคลซึ่งอาจเป็นคนในกลุ่มหรือนอกกลุ่ม ได้ตระหนักและรับรู้ว่ากลุ่มประสบปัญหาจำเป็นต้องแก้ไขหรือปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น

2. สมาชิกของกลุ่มร่วมมือกันเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กับปัญหา

3. สมาชิกของกลุ่มช่วยกันวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาและวางแผนเพื่อแก้ปัญหา

4. สมาชิกของกลุ่มร่วมมือกันปฏิบัติตามแผนที่กลุ่มได้กำหนดไว้

5. สมาชิกของกลุ่มคอยควบคุมการปฏิบัติงานตามแผน ประเมินผลที่เกิดขึ้นและดำเนินการต่าง ๆ ตามความเหมาะสม

6. สมาชิกของกลุ่มพร้อมปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ซ้ำ เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นในกรณีที่เป็น

จากกิจกรรมทั้ง 6 ขั้นตอน ซึ่งเป็นการปฏิบัติการอย่างต่อเนื่องจะมีจุดเน้นสำคัญที่



การปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน กิจกรรมต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการวางแผน การวิเคราะห์ข้อมูลหรือการตัดสินใจต้องทำกันเป็นทีม สมาชิกทุกคนในกลุ่มมีส่วนร่วมและเห็นชอบร่วมกัน กิจกรรมต่างๆ

กัชโซและดิกสัน (Guzzo & Dickson, 1996 : 83) กล่าวว่า ขั้นตอนการทำงานเป็นทีม ในองค์กรต่าง ๆ จะเป็นกลุ่มบุคคลที่เข้ามารวมกันและมีกิจกรรมร่วมกัน เพื่อที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายเฉพาะตามที่ได้รับมอบหมาย เช่น ทีมเพื่อปรับปรุงคุณภาพ หรือทีมที่จะดำเนินงานบางอย่างเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น เช่น ทีมผู้บริหาร ซึ่งอาจจะเป็นลักษณะที่เป็นทั้งทางการ หรือเป็นทีมเฉพาะกิจที่สมาชิกจะแยกย้ายกันไปทำงานของตน เมื่อเสร็จภารกิจแล้วก็ตามไม่ว่าทีมจะเกิดขึ้นได้อย่างไรและมีรูปแบบใด หัวใจสำคัญก็คือ เราจะทำอย่างไรให้ทีมสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามต้องการ ซึ่งเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้ทีมพัฒนาและผ่านปัญหาไปได้ คือ การสร้างทีม หรือพัฒนาทีม ซึ่ง หมายถึง กระบวนการทำกิจกรรมร่วมกัน เริ่มจากการรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลภายในกลุ่ม เพื่อนำไปปรับเปลี่ยนและปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานอย่างเต็มที่ ซึ่งเราจะสามารถอธิบายขั้นตอนในกระบวนการสร้างทีม ที่สำคัญรวม 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การรับรู้ปัญหา เป็นขั้นตอนแรกในกระบวนการสร้างทีม ซึ่งจะใช้กับทีมงานทั้งที่เพิ่งตั้งขึ้นใหม่ และทีมงานที่ดำเนินการมาแล้ว โดยหัวหน้าทีมหรือสมาชิกจะตระหนักถึงปัญหา และต้องการจะแก้ไขปัญหานั้นให้หมดไป โดยพยายามหาทางออกอย่างสร้างสรรค์ จึงรวบรวมสมาชิกในทีมมาร่วมกันศึกษา และกำหนดปัญหาาร่วมกันอย่างเป็นระบบ ในบางครั้งทีมงานที่ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ก็อาจจะกำหนดปัญหาจากสถานการณ์จำลอง เพื่อร่วมกันแก้ไข และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อเป็นการพัฒนาทีมงาน

ขั้นตอนที่ 2 การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล สมาชิกในทีมจะร่วมกันกำหนดแนวทางในการรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อที่จะได้ข้อเท็จจริงมาทำการวิเคราะห์และประมวลผล เพื่อกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหา และเลือกแนวทางปฏิบัติ ซึ่งอาจจะใช้ การส่งแบบสอบถาม การสัมภาษณ์ หรือการสังเกต เพื่อให้ได้ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างหรือเหตุการณ์จริงแล้วจึงนำมาศึกษารายละเอียด แล้ววิเคราะห์โดยระดมความคิด ร่วมกัน ซึ่งจะช่วยให้กลุ่มเกิดความเข้าใจปัญหาและสมาชิกมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

ขั้นตอนที่ 3 การวางแผนปฏิบัติการ สมาชิกในทีมระดมความคิด โดยนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ปัญหาและแผนปฏิบัติการที่เป็นรูปธรรม โดยอาจจะต้องขอความร่วมมือและแสดงความคิดเห็นจากภายนอกกลุ่ม หรือที่ปรึกษา ตลอดจนอาจจะรวบรวมข้อมูลเพื่อทำการศึกษาเพิ่มเติมก่อนที่จะกำหนดแผนที่สมบูรณ์ได้

ความคิดเห็นจากภายนอกกลุ่ม หรือที่ปรึกษา ตลอดจนอาจจะรวบรวมข้อมูลเพื่อทำการศึกษาเพิ่มเติมก่อนที่จะกำหนดแผนที่สมบูรณ์ได้

ขั้นตอนที่ 4 การนำแผนไปปฏิบัติ การดำเนินงานสมาชิกร่วมกันในการนำแผนงานไปปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม โดยต้องคอยดูแลให้แผนปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างราบรื่น และมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการ ขณะเดียวกันก็ต้องคอยระวังไม่ให้เกิดปัญหา เพื่อคอยแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่อาจเกิดขึ้น เพื่อไม่ให้ลุกลามเป็นปัญหาใหญ่ การนำแผนไปปฏิบัติจะช่วยให้สมาชิก มีประสบการณ์ในการแก้ปัญหาอย่างเป็นรูปธรรม และยังเป็นการศึกษาฝึกฝนการทำงานร่วมกันเป็นทีมในสถานการณ์จริงอีกด้วย

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลลัพท์จากการดำเนินการ สมาชิกในทีมร่วมกันติดตามตรวจสอบ ประเมิน และเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหา หรือพัฒนาการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยร่วมมือ ร่วมใจ และระดมความคิดในการประเมินการทำงานและประสิทธิภาพของทีมงานว่าการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ จะต้องพัฒนาตนเองอย่างไร เพื่อให้ทีมงานมีประสิทธิภาพตามต้องการ

คายเออร์ (Dyer. 1996 : 46 – 49) ได้อธิบายขั้นตอนการทำงานเป็นทีม ไว้ 6 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การค้นหาปัญหาที่เกิดขึ้น โครงการพัฒนาทีมงานเกิดขึ้นเพราะว่าสมาชิกในหน่วยงาน เช่น ผู้บริหาร หรือที่ปรึกษา ได้ตระหนักว่ามีสภาพการณ์บางอย่างเกิดขึ้น ซึ่งมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานของหน่วยงาน เช่น พนักงานละทิ้งหน้าที่ งานไม่เสร็จตามกำหนด ผลผลิตตกต่ำลงมาก เป็นต้น สภาพการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นควรได้รับการแก้ไขจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ในขั้นนี้อาจใช้ฟอรัมในการค้นหาปัญหาในการพัฒนาทีมงานได้

ขั้นตอนที่ 2 การเก็บรวบรวมข้อมูล เนื่องจากการพัฒนาทีมงานเป็นโครงการที่มุ่งฝึกให้สมาชิกแก้ปัญหาต่างๆ ด้วยตนเอง สิ่งสำคัญที่ช่วยในการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิผล คือ ข้อมูลที่มีความเที่ยงตรง ซึ่งให้เห็นปัญหาและสาเหตุของปัญหาอย่างแท้จริง ดังนั้น ภารกิจหลักของผู้บริหารและที่ปรึกษา คือ การฝึกอบรมให้สมาชิกมีทักษะในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำคัญ รวมถึงสามารถวิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีทักษะในการรวบรวมปัญหาของงานที่ตนเองรับผิดชอบได้

วิธีการที่ใช้ในขั้นนี้ ที่ปรึกษาอาจรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์สมาชิกของหน่วยงาน เพื่อศึกษาให้แน่ชัดว่าควรจะมีการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงตรงจุดใดบ้างมิติที่ต้องรวบรวมข้อมูล ได้แก่ ทำไมจึงมีปัญหา เกิดอะไรเป็นอุปสรรคขวางกั้นมิให้สมาชิกกลุ่มได้ทำงาน

อย่างมีประสิทธิภาพ อะไรบ้างที่ดีที่สมาชิกเห็นว่าควรทำต่อไป การเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างที่จะช่วยให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิมและทำอย่างไรจึงจะทำให้ทีมงานปฏิบัติกรอย่างมีประสิทธิภาพ หลังจากการสัมภาษณ์ ที่ปรึกษาจะต้องวิเคราะห์เนื้อหา ระบุประเด็นหลัก ๆ หรือข้อเสนอแนะที่อาจมีและเตรียมสรุปเพื่อนำเสนอ ในระหว่างการประชุมเพื่อสร้างทีมงานนั้นที่ ปรึกษาจะนำเสนอข้อมูล โดยมีผู้บริหรเป็นผู้กำกับและมีการร่วมกันวิเคราะห์ข้อมูลและวางแผนที่จะแก้ปัญหาสำคัญ ๆ ที่ปรึกษาบางคนอาจไม่เลือกที่จะสัมภาษณ์ก่อนมีการประชุมสร้างทีมงานและไม่ต้องนำเสนอผลสรุป เพราะคิดว่าข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ส่วนตัวไม่ควรนำมาเปิดเผยและอภิปรายร่วมกับสมาชิกทีมอื่น ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ถ้ามีใครคนใดคนหนึ่งเป็นเป้าหมายหลักของข้อมูลนั้นเพราะอาจมีข้อโต้แย้งและปฏิเสธข้อมูลที่รวบรวมมาได้

ขั้นตอนที่ 3 การวินิจฉัยข้อมูล เมื่อได้ข้อมูลแล้ว ฝ่ายบริหารและที่ปรึกษาจะร่วมกับสมาชิกทุกคนช่วยกันสรุปข้อมูลทั้งหมด โดยการจัดลำดับความสำคัญ ซึ่งอาจแบ่งเป็นประเภทข้อมูลได้แก่ ประเด็นปัญหาที่สามารถแก้ไขได้ในที่ประชุมครั้งนี้ ประเด็นปัญหาที่หน่วยงานอื่นจะต้องแก้ไขและประเด็นปัญหาที่ไม่เปิดโอกาสให้แก้ไขได้ เป็นสิ่งที่ทุกคนต้องรับและอยู่กับปัญหานั้นต่อไป

ประเด็นปัญหาแรก จะต้องนำมาเป็นวาระสำคัญในการประชุมสร้างทีมงานครั้งต่อไป ส่วนประเด็นที่สอง จะต้องแสวงหากลยุทธ์เพื่อนำผู้เกี่ยวข้องมาร่วมแก้ปัญหา ประเด็นที่สาม กลุ่มต้องหาวิธีการที่จะเผชิญกับปัญหาคด้วยความมั่นใจ ในขั้นนี้หาหัวหน้าทีมหรือผู้บริหารไม่สามารถทำได้ด้วยตนเอง ที่ปรึกษาจะต้องเข้าไปมีบทบาทแสดงให้เห็นเป็นตัวอย่างว่าจะแก้ปัญหาเหล่านี้ได้อย่างไร ประเด็นสุดท้าย ต้องทบทวนข้อมูลทั้งหลายที่ได้มาเพื่อค้นหาองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เป็นสาเหตุก่อให้เกิดปัญหาต่างๆ นั้นขึ้นมา และอาจเชื่อมโยงไปสู่ปัญหาอื่นๆ การวิเคราะห์อย่างถี่ถ้วนอาจชี้ให้เห็นว่าวิธีการปฏิบัติ กฎ ระเบียบหรือการมอบหมายงานเป็นสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นได้เช่นกัน

ขั้นตอนที่ 4 การวางแผนเพื่อแก้ปัญหา หลังจากได้มีการกำหนดวาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับปัญหาได้แล้ว บทบาทของผู้บริหารและที่ปรึกษาในขั้นนี้จะแตกต่างกัน กล่าวคือ ผู้บริหารจะทำหน้าที่เป็นหัวหน้าทีมงาน รับผิดชอบในการวางแผนการแก้ปัญหาตามที่ได้นิยามมาแล้ว โดยการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการแก้ปัญหา รวมทั้งแสวงหาความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกทุกคนในทีมงาน ให้เข้ามามีบทบาทในการวางแผนร่วมกัน ในขณะที่หัวหน้าเป็นผู้เน้นการประชุมอยู่นั้น ที่ปรึกษาจะทำหน้าที่เป็นผู้สังเกตการณ์และผู้อำนวยการอำนวยความสะดวกให้ความช่วยเหลือเมื่อทีมมีปัญหา ซึ่ง ไชน์ (Schein, 1985 : 9) ได้เรียกกิจกรรมนี้ว่าการแก้ไขปัญหาและกระบวนการ โดยช่วยเหลือให้กลุ่มเห็นวิธีการแก้ปัญหาและกระบวนการในการทำงาน ถ้าพบว่าทีมงานขึ้นใจขาด

หายไปหรือทำได้ไม่ดี ก็จะทำให้ข้อเสนอแนะ นอกจากนี้ หากทีมงานไม่สามารถแก้ปัญหาในเรื่องหนึ่งเรื่องใดได้ในระหว่างการประชุม ที่ปรึกษาจะช่วยชี้ให้เห็นว่าทำไมจึงเกิดปัญหาและจะหลีกเลี่ยงปัญหานั้น ๆ ได้อย่างไรในอนาคต ในบทบาทนี้ที่ปรึกษาจะให้การอบรมสมาชิกทีมงานให้ได้มีการพัฒนาทักษะในการแก้ปัญหาและทักษะในการทำงานร่วมกันได้ดี

ขั้นตอนที่ 5 การนำแผนไปปฏิบัติ ขั้นตอนนี้เป็นภารกิจสำคัญที่ฝ่ายบริหารจะต้องนำแผนการที่ได้วางไว้ร่วมกันไปปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม ดังนั้น หัวหน้าทีมจะต้องมีความมุ่งมั่นและผูกพันกับแผนงานที่จัดทำไว้แล้ว หากหัวหน้าทีมไม่เอาใจใส่ต่อการนำแผนไปปฏิบัติก็เป็นการยากที่จะจูงใจให้สมาชิกของทีมผู้รับมอบหมายงานรับผิดชอบในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นส่วนบทบาทของที่ปรึกษาในขั้นตอนนี้คือ ทำหน้าที่ดูแล้วว่าแผนที่ได้วางไว้แล้วได้นำไปปฏิบัติได้ผลดีมากน้อยเพียงใด

ขั้นตอนที่ 6 การประเมินผลในขั้นนี้เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูล,ใหม่อีกรอบเพื่อการประเมินผล ซึ่งเป็นการพิจารณาร่วมกันระหว่างหัวหน้าทีมงานและสมาชิกว่า การวางแผนเพื่อการแก้ปัญหาต่าง ๆ เมื่อได้มีการนำไปปฏิบัติแล้วสามารถแก้ปัญหาได้หรือไม่ เพียงใด มีปัญหาอุปสรรค ณ จุดใด ใครเป็นผู้รับผิดชอบ และควรมีการปรับปรุงแก้ไขต่อไปอย่างไรบ้างในขั้นนี้ที่ปรึกษาจะต้องช่วยเหลืออบรมให้สมาชิกทีมงานรวมถึงหัวหน้าทีมมีความรู้และทักษะในการประเมินผลโครงการด้วย

วิทยา จันทรศิลา (2543 : 256) การประชุมเพื่อสร้างทีมงานของกลุ่มครอบครัว มี 4 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดวัตถุประสงค์ของการประชุมเพื่อปรับปรุงประสิทธิผลของกลุ่มและมุ่งให้กลุ่มได้ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองด้วย

ขั้นตอนที่ 2 การรวบรวมข้อมูลสำหรับการประชุม ใช้แบบสอบถามต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการหยั่งรู้ความรู้สึก หรือสัมภาษณ์ที่ปรึกษาซึ่งเป็นผู้ดำเนินการรวบรวมข้อมูล หรืออาจใช้การประชุมเพื่อตรวจวินิจฉัย ปัญหาการปฏิบัติงานของกลุ่มเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล

ขั้นตอนที่ 3 ดำเนินการประชุม โดยปฏิบัติดังนี้

3.1 กลุ่มกำหนดหัวข้อการประชุม โดยจัดหัวข้อเรื่องตามลำดับความสำคัญ ก่อน - หลัง

3.2 กลุ่มพยายามค้นหาปัญหา/อุปสรรคของบุคคลหรือระหว่างบุคคล และขจัดออกไป เพื่อมิให้มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์

3.3 กลุ่มทำรายการหัวข้อเรื่องที่จะดำเนินการหลังการประชุม โดยพิจารณาว่าใครจะเป็นผู้รับผิดชอบเรื่อง โดยการทำเป็นกำหนดการ

ขั้นตอนที่ 4 ติดตามผลหลังการประชุม เพื่อให้เกิดความแน่ใจว่าสิ่งที่สมาชิกยอมรับแล้วมีการนำไปปฏิบัติจริง

การประชุมเพื่อสร้างทีมงานสำหรับกลุ่มครอบครัวเป็นประโยชน์ต่อองค์กร หากสมาชิกมีการติดต่อสัมพันธ์กันอย่างเปิดเผย เพราะความสำเร็จขึ้นอยู่กับผู้บริหารและสมาชิกที่จะใช้ความรู้ความสามารถในการกำหนดปัญหาและการแก้ไขปัญหาพร้อมกัน ผู้บริหารจะต้องแสดงความจริงใจและสนับสนุนความคิดเห็นของสมาชิก รวมทั้งมีความรับผิดชอบในฐานะเป็นผู้นำการประชุม

ยงยุทธ เกษสาคร (2545 : 203 -204) กล่าวถึงขั้นตอนการทำงานเป็นทีม มีขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดภารกิจหรืองานที่จะทำตามวัตถุประสงค์ ความรับผิดชอบของสมาชิกแต่ละคน
2. สร้างความเข้าใจของสมาชิกของทีม เปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการทำงาน
3. ระดมความคิดเห็นในทีมงานทุกคนเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานต่างๆ ทักษะที่ใช้ในการทำงาน ข้อมูลข่าวสาร ทรัพยากรในการทำงาน
4. คัดเลือกความคิดต่างๆ ระดมความคิดของสมาชิกในทีมทุกคน คัดเลือกเพื่อนำความคิดเห็นนั้นไปกำหนดให้เป็นแผนปฏิบัติงาน
5. กำหนดแผนปฏิบัติงาน วางแผนการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้
6. ปฏิบัติตามแผน เป็นการนำแผนไปปฏิบัติงานไปสู่การปฏิบัติจริง ผู้บริหารจะต้องมีการกำกับและตรวจสอบ ผู้บริหารต้องคอยส่งเสริม สนับสนุน สั่งการให้คำแนะนำกระตุ้นให้กำลังใจ
7. ประเมินผล เป็นการสรุปผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นความก้าวหน้าของการทำงาน คุณภาพผลงานและอุปสรรคที่เกิดขึ้น

สำหรับงานวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดและหลักการของกัช โซและดิกสัน

(Guzzo & Dickson, 1996 : 83) มาใช้ศึกษาการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา

**ประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีม**

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำขั้นตอนการพัฒนาทีมงานที่วิเคราะห์จากแนวคิดและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสร้างทีมงานมาเป็นกรอบในการศึกษาเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมงานในสถานศึกษา โดยนำเสนอรายละเอียดแต่ละขั้นตอน ดังนี้

1. การรับรู้และค้นหาปัญหา โดยทั่วไปการพัฒนาทีมงาน จะเริ่มต้นเมื่อผู้บริหารได้ตระหนักว่าปัญหาหรืออาการบางอย่างที่ทำให้เชื่อว่ามีปัญหาหรืออาการบางอย่างที่ทำให้เชื่อว่ามีประสิทธิผลของการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานไม่อยู่ในระดับที่พอใจ ได้แก่ ผลการปฏิบัติงานตกต่ำ เกิดความสับสนเกี่ยวกับภารกิจที่มอบหมาย มีความเข้าใจผิดในการตัดสินใจหรือปฏิบัติตามที่ตัดสินใจต้องการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน โดยทั่วไปผู้บริหารจะเป็นผู้ระบุปัญหาดังกล่าวข้างต้น แต่บางครั้งอาจเกิดจากการสังเกตและการวินิจฉัยร่วมกันของสมาชิกทีมงาน ซึ่งสามารถใช้แบบสอบถามได้ แล้วสรุปข้อมูลที่ได้นำไปเสนอแก่ผู้บริหารเพื่อทบทวนจุดเด่น จุดด้อยของทีมงานและสิ่งที่จะปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น รวมทั้งจัดลำดับก่อนหลังของสิ่งที่จะต้องปรับปรุงนั้นโดยมีกระบวนการทำงานในขั้นตอน ดังนี้ (ศศิگانต์ เจริญดี. 2544 : 48)

- 1.1 ผู้บริหารชี้แจงให้สมาชิกในทีมงานทราบถึงเหตุผลในการเก็บข้อมูล
- 1.2 สมาชิกของทีมงานทุกคนรวมทั้งผู้บริหารให้ข้อมูล
- 1.3 ส่งข้อมูลไปยังหน่วยงานกลาง เพื่อการวิเคราะห์และสรุปผลการวิเคราะห์
- 1.4 ผู้บริหารทบทวนผลสรุปของข้อมูล เพื่อที่จะวางแผนการนำเสนอผลสรุปของการวิเคราะห์ข้อมูลให้แก่ที่ประชุมของทีมงานเป็นการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ให้แก่สมาชิกของทีมงาน

- 1.5 นำเสนอผลสรุปของการวิเคราะห์เฉพาะส่วนให้แก่ที่ประชุม เพื่อที่จะได้ระดมความคิดร่วมกันว่า อะไร คือ ปัญหาของทีมงาน ซึ่งเป็นสาเหตุให้ทีมงานไม่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามตามศักยภาพที่ทีมงานมีอยู่จริง รวมทั้งค้นหาว่าสามารถจัดลำดับปัญหาดังกล่าว ตามความสำคัญก่อนหลังได้อย่างไร

- 1.6 ผู้บริหารนำการประชุมที่เกี่ยวกับการให้ข้อมูลป้อนกลับนี้ เพื่อให้สมาชิกเข้าใจประเด็นปัญหา จนสามารถจัดลำดับปัญหาจากความสำคัญก่อนหลัง ได้อย่างไร

- 1.7 ผู้บริหารนำการประชุมที่เกี่ยวกับการให้ข้อมูลป้อนกลับนี้ เพื่อให้สมาชิกเข้าใจประเด็นปัญหา จนสามารถจัดลำดับประเด็นปัญหาได้ และร่วมกันกำหนดมาตรการในการแก้ไข

2. การรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูล ภายหลังจากการตกลงใจแน่นอนแล้วว่าจะต้องมีการพัฒนาทีมงาน สิ่งที่จะต้องทำคือ ต้องมีการเก็บข้อมูลความคิดเห็นของสมาชิกต่อการทำงานของทีม เพื่อดูว่าเรามีความคิดเห็นและความรู้สึกอย่างไรต่อประสิทธิภาพของทีม ซึ่งจะทำให้ได้สภาพที่แท้จริงเกี่ยวกับจุดอ่อน จุดแข็งของทีมงาน และจากการที่ได้มีส่วนร่วมตั้งแต่เริ่มต้นให้ข้อมูลไปจนถึงการมีส่วนร่วมในการระบุประเด็นปัญหาของทีมงาน รวมไปถึงการวางแผนปรับปรุงทีมงาน จะทำให้สมาชิกของทีมงานรู้สึกว่าคุณพ่อกำลังฟัง และต้องรับผิดชอบในการทำงานนี้สำเร็จไปได้ด้วยดี โดยเฉพาะทีมงานที่จะต้องทำงานร่วมกันนาน ๆ จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมี

การเก็บรวบรวมข้อมูลความคิดเห็น วิธีเก็บข้อมูลที่ใช้กันโดยทั่วไป ได้แก่ การตอบแบบสอบถาม การสัมภาษณ์ และการสังเกตพฤติกรรม โดยผู้เชี่ยวชาญ

การตอบแบบสอบถามนับว่าเป็นวิธีการที่ใช้ได้ดี และเป็นที่ยอมรับใช้กันมาก ทั้งนี้ เพราะว่าวิธีนี้สร้างบรรยากาศให้ผู้ตอบรู้สึกปลอดภัยในด้านความคิดเห็น เนื่องจากผู้ตอบไม่ต้องกังวลต่อการที่ผู้บริหารจะรู้ว่าใครเป็นคนตอบ ผู้ตอบจึงสามารถให้เท็จจริงได้อย่างเต็มที่ นอกจากนี้ข้อมูลบางส่วนอาจจะทำความลำบากใจที่จะตอบในที่ประชุมต่อหน้าผู้เกี่ยวข้องหรือรับผิดชอบ การเขียนตอบในแบบสอบถามช่วยแก้ปัญหานี้ได้เป็นอย่างดี อนึ่งการให้ข้อมูลด้วยการเขียนทำให้ผู้ให้ข้อมูลจำได้ดีกว่าการให้ข้อมูลด้วยการพูดอีกด้วย เช่น เมื่อถึงตอนการนำเสนอผลสรุปจากการวิเคราะห์และมีการตีความหมายของข้อมูล ผู้ตอบย่อมระลึกได้ดีว่าเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลที่ตนเองเขียน

เมื่อผู้บริหารใช้ที่ปรึกษา ซึ่งเป็นผู้ชำนาญการทางพฤติกรรมศาสตร์ร่วมในการพัฒนาทีม ที่ปรึกษาอาจใช้วิธีการสัมภาษณ์ในการเก็บข้อมูล เพราะสมาชิกในทีมงานย่อมพูดคุยกับเขาได้อย่างเต็มที่ถึงงานของตนเองและผู้อื่นในทีม โดยไม่ต้องระวังว่าผู้ที่เขาพูดถึงจะทราบ ประโยชน์อีกอย่างหนึ่งของการสัมภาษณ์โดยที่ปรึกษาคือ สมาชิกในทีมงานและที่ปรึกษาจะคุ้นเคยกันมากขึ้นที่ปรึกษาอาจจะเลือกใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสังเกตร่วมไปกับวิธีอื่น ๆ ด้วย เพื่อให้ได้ข้อเท็จจริงมากที่สุด เพราะบางครั้งในการตอบแบบสอบถามและการสัมภาษณ์อาจจะไม่ได้ข้อมูลที่ ไม่ได้ได้อยู่ในแบบสอบถามหรือแบบสัมภาษณ์

ในกรณีที่ใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้บริหารควรจะแจกแจงในการประชุมของทีมงานและอธิบายให้ชัดเจนว่า จะใช้ข้อมูลไปทำอะไร ทุกคนรวมทั้งผู้บริหารด้วย ควรจะต้องตอบ ควรจะให้เวลาแก่ผู้ตอบประมาณสามถึงสี่วันในการตอบแบบสอบถาม ถ้าให้เวลามากเกินไปอาจจะทำให้ละเลยเพิกเฉยไม่ตอบ และถ้ามีเวลาตอบน้อยเกินไปก็อาจไม่ได้ข้อมูลที่ดี ส่วนการส่งแบบสอบถามคืนเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูล ควรกำหนดให้หน่วยงานกลางหรือสถานศึกษา อาจเป็นฝ่ายบุคคลากร ซึ่งผู้ตอบไว้วางใจทำหน้าที่เก็บแบบสอบถามไปวิเคราะห์ ควรจะวิเคราะห์และสรุปผลโดยไม่บอกว่าผู้ให้ข้อมูลตอบว่าอย่างไร และผลควรออกมาในสำนวนของหน่วยงานผู้บริหารควรจะบอกผู้ร่วมงานและรักษาชื่อผู้ตอบแบบสอบถามไว้เป็นความลับ เพราะหลังจากวิเคราะห์ข้อมูลเสร็จแล้วจะต้องมีการประชุมเพื่อเสนอ ผลสรุปการวิเคราะห์ต่อทีมงานทุกคนอย่างชัดเจนว่า ผู้ตอบจะได้รับการประกันว่าจะไม่มีการนำเอาข้อมูลของผู้ใดมาเปิดเผย ซึ่งในตอนนั้นจะต้องมีการอภิปรายอย่างกว้างขวาง

ในกรณีที่ผู้บริหารทำการวิเคราะห์และสรุปการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยตนเองนั้นจะต้องแจ้งให้สมาชิกในทีมงานทราบด้วย เขาจะได้ตัดสินใจว่าเขาควรจะให้ข้อมูลด้วยการตอบ

แบบสอบถามดังกล่าวอย่างไร การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามหรือแบบสัมภาษณ์ควรจะอยู่ในรูปของการแจกแจงความถี่ มีการเน้นย้ำตรงจุดสำคัญอย่างชัดเจน สรุปการวิเคราะห์ข้อมูลนี้ควรแจกแก่สมาชิกก่อนจะมีการประชุมพัฒนาทีมงาน ในการประชุมเพื่อพัฒนาทีมงานครั้งแรก ผู้บริหารควรจัดเวลาอย่างน้อยประมาณสัปดาห์สามถึงสี่ชั่วโมง ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจว่าจะมีเวลายาวนานเพียงพอที่จะนำการประชุมไปสู่ความสำเร็จของการได้มาซึ่งความเห็นพ้องต้องกัน

3. การวางแผนปฏิบัติงาน การวางแผนเพื่อที่จะทำกิจกรรมการพัฒนาทีมงาน เป็นงานที่ผู้บริหารทีมงานต้องทำก่อนที่จะทำการพัฒนาทีมจริง ๆ ในกรณีที่ผู้บริหารมีที่ปรึกษาเป็นนักพฤติกรรมศาสตร์ก็ควรวางแผนร่วมกัน เราอาจกล่าวได้ว่า การทำงานขั้นวางแผนนี้เป็นขั้นตอนที่สำคัญมากที่สุด ในการพัฒนาทีมงาน เพราะว่าการวางแผนเป็นการกำหนดว่า กิจกรรมที่สมควรกระทำในการพัฒนาทีมงานได้ถูกจัดเอาไว้ในช่วงเวลาที่เหมาะสมหรือไม่ สำหรับกิจกรรมการพัฒนาทีมงานนั้นขึ้นอยู่กับทักษะเฉพาะของผู้นำ แนวทางในการวางแผน มี 3 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้ ชอนก์ (Shonk. 1982 : 305 – 307)

ขั้นตอนที่ 1 เป็นการทบทวนกิจกรรมต่าง ๆ ที่ได้กระทำผ่านไปแล้วและทบทวนสถานการณ์ในปัจจุบันของสมาชิกทีมงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความเข้าใจในสภาพของตนเองและการมีพันธะสัญญาอย่างใดต่อทีมงาน สิ่งที่ต้องตอบได้แก่ สมาชิกในทีมงานทุกคนเข้าใจเหตุผลในการร่วมกิจกรรมพัฒนาทีมงานแล้วหรือยัง รู้กันทั่วไปหรือว่ามีอะไรเกิดขึ้นจากการพัฒนาทีมงานมาจนถึงปัจจุบัน และจะทำอะไรต่อไปอีก ผู้บริหารที่ปรึกษาในการพัฒนาทีมงานรับรู้บทบาทของกันและกันชัดเจนเพียงพอแล้วหรือยัง ผู้บริหารคิดว่ามีข้อมูลเพียงพอที่จะเริ่มทำกิจกรรมพัฒนาทีมงานกับสมาชิกในทีมได้แล้วหรือยัง ถ้าไม่พอต้องจัดหาเพิ่มเติมเสียก่อนที่จะวางแผนต่อไป ทีมงานมีอำนาจที่จะแก้ปัญหาที่ระบุเอาไว้หรือไม่ ความต้องการในการเปลี่ยนแปลงชัดเจนหรือไม่ ผู้ร่วมงานทุกคนเข้าใจผลลัพธ์และความเสี่ยงของการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ และร่วมทีมสามารถเผชิญกับปัญหาที่แท้จริงและกล้าที่จะพูดกันในปัญหานี้หรือไม่ ถ้าไม่กล้าควรจะต้องมีการทำความเข้าใจก่อนที่พูดกันในปัญหาดังกล่าว

ขั้นตอนที่ 2 ผู้บริหารควรจะต้องตรวจสอบทีมงานของตนในการวางแผน คือ วางแผนจัดกิจกรรมที่สมาชิกทุกคนรู้สึกสะดวกใจในการร่วมกิจกรรม นั่นคือ กิจกรรมที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมทั่วไป และวัฒนธรรมในองค์กรด้วย วางแผนจัดกิจกรรมที่จัดให้ผู้บริหารและสมาชิกของทีมอยู่ในสภาพเหมือนจริงในองค์กร ถ้าหากกิจกรรมไม่ยึดหลักการนี้จะทำให้ผู้ร่วมกิจกรรมมองไปว่ากิจกรรมนี้เป็นเกมหรือแบบฝึกหัดอย่างหนึ่ง ซึ่งมีได้มีความหมายต่อการทำงานในชีวิตจริง วางแผนกิจกรรมที่สามารถเห็นผลงานได้ในเวลาไม่นานนัก อย่าวางแผนกิจกรรมที่เสร็จอีกหลายเดือน ต้องแน่ใจว่าสมาชิกทุกคนเข้าใจในวัตถุประสงค์ของกิจกรรมที่ทำอย่างแน่ชัด



ควรใช้คำถามนี้บ่อย ๆ เช่น ทำไมเราต้องทำอย่างนี้ พวกเราควรจะต้องทำอะไรบ้าง เรากำลังจะทำสิ่งเหล่านี้เพื่อวัตถุประสงค์อะไร และ วางแผนการจัดกิจกรรม ระหว่างกิจกรรมประเภทเพื่อแก้ปัญหา และเพื่ออบรม ยิ่งสมาชิกในทีมงานสามารถแก้ปัญหาในกิจกรรมได้มากเท่าไร เขายังจะถ่ายโอนประสบการณ์ไปสู่สถานการณ์จริงได้มากยิ่งขึ้น เมื่อเขาร่วมกิจกรรมเพื่อแก้ปัญหาที่จัดให้ เขาอาจหมกมุ่นกับผลงานมากเกินไป เป็นหน้าที่ของผู้บริหาร และที่ปรึกษาที่จะใช้ให้เขาได้เห็นวิธีการทำงาน ของทีมงานของเขาว่าเป็นอย่างไร เพื่อเป็นการชี้ทางให้นำไปปฏิบัติจริงในการทำงานในชีวิตจริง

ขั้นตอนที่ 3 เพื่อเพิ่มความแน่ใจว่าทีมงานมีความพร้อมเพียงพอที่จะทำกิจกรรมการพัฒนาทีมงานได้ และเพื่อช่วยวางแผนกิจกรรมบางประเภท ผู้บริหารควรจะต้องวางแผนในการใช้สถานที่และความยาวของช่วงเวลาในการจัดกิจกรรม ในประเด็นนี้สิ่งที่จะต้องพิจารณา การจัดกิจกรรมร่วมกันหรือการประชุมในครั้งแรก ควรจะกระทำ ณ สถานที่ซึ่งเป็นกลางสำหรับทุกคนไม่ควรจัดกิจกรรมหรือประชุมที่ทำงานของผู้บริหาร หรือที่ทำงานของลูกทีม เพราะว่าในการจัดการประชุมหรือกิจกรรมร่วมกันอย่างนี้ จะมีการเปิดเผยบางสิ่งบางอย่างในการพูดคุยปัญหา การจัดการในที่ทำงานของฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด อาจจะทำให้อีกฝ่ายหนึ่งมีอำนาจเหนืออีกฝ่ายหนึ่ง ควรจัดกิจกรรมร่วมกันหรือการประชุมครั้งแรก ๆ โดยใช้สถานที่ซึ่งไกลจากที่ทำงานไกลจากโทรศัพท์ และไกลจากการรบกวนทั้งปวง อนึ่ง ข้อควรคิดก็คือ สถานที่นี้อาจจะทำให้ผู้เข้าร่วมประชุมเกิดความประทับใจว่า การพัฒนาทีมงานคือ กิจกรรมที่ทำงานนอกที่ทำงาน ไม่ใช่กิจกรรมที่จะต้องทำในกิจวัตรประจำวัน ห้องที่ใช้ในการจัดกิจกรรมควรมีอุณหภูมิที่เหมาะสม และมีแสงสว่างพอใช้ เก้าอี้ที่นั่งแล้วสบาย ไม่ควรใช้โต๊ะกีดขวางการร่วมกิจกรรมหรือการประชุมของทีม ทุกคนควรนั่งโดยไม่มีโต๊ะมาบัง ทั้งนี้เพราะการนั่งในตำแหน่งต่าง ๆ ของโต๊ะให้อำนาจแก่ผู้นั่งไม่เท่ากัน และการมีโต๊ะมากำบังร่างกายในระหว่างกิจกรรมร่วมกัน หรือการประชุมร่วมกันเป็นการส่งเสริมให้ไม่กล้าเปิดเผยความรู้สึกและความคิด ควรจัดให้มีวัสดุอุปกรณ์ ที่ให้ความสะดวกแก่การประชุมหรือกิจกรรมของทีมงาน เช่น กระดาษแผ่นใหญ่ ปากกาเคมี กระดาษขาว ฯลฯ ข้อมูลที่ผู้ร่วมทีมเขียนสรุปด้วยวัสดุเหล่านี้ผู้บริหารควรมีการบันทึกเอาไว้ การจัดช่วงเวลาในการประชุมควรจะได้คำนึงถึงความต้องการในแต่ละทีม บางทีมอาจจะต้องพบกันครั้งละ 4 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ บางทีมอาจจะต้องทำรวดเร็วสามวันภายหลังจากที่ได้ทบทวนข้อแนะนำต่าง ๆ ทั้งสามขั้นตอนแล้ว ผู้บริหารก็ควรพร้อมที่จะเริ่มทำกิจกรรมในการพัฒนาทีมงาน ซึ่งคาดว่าจะเพิ่มประสิทธิภาพของทีมงานได้

แนวทางในการนำเอากิจกรรมที่เหมาะสมมาพัฒนาทีมงาน กิจกรรมที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นหลายอย่าง ผู้บริหารอาจจะเลือกกิจกรรมเหล่านั้น

โดยยึดหลักว่า กิจกรรมนั้นตอบสนองความต้องการของทีมงานจริงหรือไม่ และในการเลือกกิจกรรมดังกล่าว ผู้บริหารควรสอบถามความเห็นจากสมาชิกในทีมงานด้วย โดยทั่วไปกิจกรรมการพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นเริ่มต้นด้วย กิจกรรมปรับปรุงเป้าหมายในการทำงาน การปรับปรุงการรับรู้เรื่องบทบาท วิธีการทำงาน และความสัมพันธ์ของสมาชิกในทีมงานนั้นคือ เราจะแตกประเด็นที่อยู่ในทีมก่อน เมื่อภายในเรียบร้อยแล้วจึงเริ่มหันไปจัดการกับประเด็นจากสิ่งแวดล้อมของงาน ซึ่งสิ่งสำคัญในการจัดกิจกรรมคือ ควรจะใช้กิจกรรมที่ทำให้เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ไปสู่สถานการณ์จริงในการทำงานได้อย่างสะดวก แนวทางในกิจกรรมมี ดังนี้

3.1 การจัดกิจกรรมเพื่อให้สมาชิกเข้าใจเป้าหมายของทีมงาน ทีมงานประกอบด้วยสมาชิกของทีมงานหลายคนมักจะมีปัญหาเกี่ยวกับการที่สมาชิกของทีมงานยึดเอาเป้าหมายของตนเป็นใหญ่ โดยไม่คำนึงถึงเป้าหมายของการทำงานของทีมงานฝ่ายอื่น ๆ ว่ามีผลกระทบกระเทือนต่อเป้าหมายรวมของทีมงานอย่างไร ดังนั้น ในการพัฒนาทีมงานจึงควรจัดกิจกรรมที่จะเป็นแนวทางนำไปสู่ความเข้าใจร่วมกันของสมาชิกในทีม ถึงเรื่องเป้าหมายของทีมงาน ได้แก่ กิจกรรมระดมภารกิจของทีมงาน กิจกรรมนี้จะช่วยให้สมาชิกเข้าใจวัตถุประสงค์ของทีมงานได้ชัดเจนยิ่งขึ้น กิจกรรมระบุเป้าหมายของทีมงาน ช่วยให้สมาชิกเข้าใจชัดเจนมากขึ้นว่าเป้าหมายใดต้องการความร่วมมือจากฝ่ายใดบ้าง ควรมีการพูดคุยถึงการให้รางวัลแก่สมาชิกในทีมที่ทำงานบรรลุเป้าหมาย และกิจกรรมการร่วมแลกเปลี่ยนเป้าหมายขัดกันอันเนื่องมาจากการแย่งทรัพยากรกัน กิจกรรมเหล่านี้ควรจัดทำด้วยการให้ทุกคนรวมทั้งผู้บริหารทีมงานเขียนระบุว่าตนเองเห็นว่าภารกิจเป้าหมายของทีมงานเป็นอย่างไร คนเองมีเป้าหมายสอดคล้องกันหรือขัดแย้งกับเป้าหมายอย่างไร ช่วงเวลาที่สำคัญมาก คือ ตอนที่สมาชิกทุกคนนำเอาสิ่งที่ตนเขียนในหัวข้อทั้งสามมาอภิปรายร่วมกัน เพื่อที่จะตกลงกันรับเอาไว้เป็นของทีมงาน

3.2 การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความชัดเจนในบทบาทของสมาชิก โดยปกติบทบาทที่เราแสดงเป็นพฤติกรรมที่ถูกกำหนดจากตำแหน่งหน้าที่ และความรับผิดชอบของเราในองค์กร ตลอดจนไปจนกระทั่งความคาดหวังของคนอื่น ๆ ที่มีต่อตัวเราด้วย ได้แก่ กิจกรรมการนิยามงานและความรับผิดชอบของคนในทีม รวมไปถึงจนถึงการเพิ่มความเข้าใจในบทบาทต่าง ๆ ในทีมงาน กิจกรรมการทำแผนที่บทบาท ทำเพื่อที่จะชี้ให้เห็นการพึ่งพาอาศัยกัน การขึ้นต่อกันและกันของสมาชิกในทีมงาน การคาดหวังของบุคคลอื่นต่อบุคคลในทีมงานอิทธิพลการสื่อสารและบทบาท

3.3 การจัดกิจกรรมเพื่อปรับปรุงวิธีการทำงานของทีมงาน การพัฒนาทีมงานควรเน้นการแก้ไขปัญหของทีมงาน ในขณะที่ทีมงานกำลังทำงานอยู่ หมายความว่า การจัดกิจกรรมการพัฒนาทีมงานควรมีลักษณะทำไปในขณะที่ทีมงานกำลังทำหน้าที่อยู่ ไม่แยกออกไปเป็น

กิจกรรมที่ทำต่างหาก เพราะการกระทำเช่นนี้จะทำให้สมาชิกรับรู้ว่าเป็นกิจกรรมพิเศษที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานประจำของตน เมื่อกลับมาทำงานในสถานการณ์เก่าจึงไม่ยอมนำเอาการเรียนรู้จากการพัฒนากิจกรรมการพัฒนาทีมงานมาใช้ในงานประจำ กิจกรรมที่ช่วยปรับปรุงวิธีการทำงานของกลุ่มอาจจะจัดตามแนวทาง คือ กิจกรรมการตัดสินใจของทีมงาน สำหรับช่วยให้ทีมงานได้เห็นเกณฑ์ในการตัดสินใจของทีมได้อย่างชัดเจนว่า เป็นแบบจากกลางล่าง หรือร่วมกันรับผิดชอบให้ข้อมูลและร่วมตัดสินใจ การประชุมทีมงาน ช่วยระบุนหวัเรื่องสำคัญในการประชุมและจะจัดการกับเรื่องเหล่านั้นในที่ประชุมอย่างไร การประชุมที่มีประสิทธิภาพจัดกันอย่างไร กิจกรรมการสื่อสาร ช่วยให้ระบุได้ว่า อะไรจะช่วยปรับปรุงการสื่อสารในทีมงานให้ดีขึ้น ช่วยได้อย่างไรและโดยใครและ กิจกรรมด้านกระบวนการกลุ่มจะช่วยให้ทีมงานตรวจสอบว่า สมาชิกในทีมทำงานร่วมกันได้ดีเพียงใด และอย่างไร ช่วยให้ทีมงานรู้จักสำรวจวิธีการทำงานของตนเองและลดการพึ่งพาผู้บริหารในการสำรวจ

### 3.4 การจัดกิจกรรมเพื่อปรับปรุงความสัมพันธ์ของสมาชิกในทีมงาน

ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีมงาน นับว่าเป็นปัจจัยสำคัญต่อการทำงานเป็นทีมมาก โดยเฉพาะวัฒนธรรมไทยของเรา อาจจะกล่าวได้ว่าสำคัญที่สุดเพราะวัฒนธรรมไทยให้ความสำคัญกับเรื่องสัมพันธ์ภาพระหว่างกันมากกว่างานส่วนรวม กิจกรรมสำหรับการปรับปรุงและส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกในทีมงาน ได้แก่ กิจกรรมการแก้ปัญหาคความแตกต่าง ช่วยให้สมาชิกหลายคนของทีมแก้ปัญหาคความแตกต่างที่มีระหว่างกัน ไม่ว่าจะเป็ความแตกต่างในแง่ใดก็ตามควรได้รับการแก้ไขให้น้อยลงจนไม่มีเลย เป็นต้นว่า ความแตกต่างกันในด้านารรับรู้ข้อมูลข่าวสาร ด้านอำนาจของแต่ละฝ่าย ด้านสิทธิไม่เท่าเทียมกัน ฯลฯ กิจกรรมการแก้ปัญหาคความสัมพันธ์ คือ การจัดกิจกรรมให้แก่ทีมงาน ซึ่งกำลังตกอยู่ในความสัมพันธ์ที่เย็นชายังไม่ถึงขนาดขัดแย้ง โดยที่ปัญหาเกิดมาจากการทำงานร่วมกัน เช่น ใช้กิจกรรมการแก้ปัญหาคความขัดแย้งโดยเทคนิคที่เรียกว่า การวิเคราะห์บทบาท สร้างความเข้าใจระหว่างกันและกันของสมาชิกแต่ละฝ่าย เป็นต้น และ กิจกรรมการเรียนรู้มนุษย์สัมพันธ์ คือ การจัดการฝึกอบรมให้รู้และเข้าใจตนเองและเข้าใจคนอื่น การวิเคราะห์ตนเอง และผู้อื่นรวมตลอดไปจนถึงการฝึกฝนจากการทดลองกระทำในสถานการณ์การเรียนรู้ ซึ่งจะต้องเอื้ออำนวยต่อการถ่ายโอนไปสู่สถานการณ์จริงได้ เช่น การยอมรับคนอื่น การฟังที่ดี ฯลฯ

4. การนำแผนไปปฏิบัติ ขั้นนี้เป็นภารกิจสำคัญที่ฝ่ายบริหารจะต้องนำแผนปฏิบัติการที่ได้วางไว้ร่วมกันลงสู่การปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม ดังนั้น หัวหน้าทีมจะต้องมีความมุ่งมั่นและผูกพันกับแผนที่จัดไว้ หากหัวหน้าทีมไม่เอาใจใส่ต่อการนำแผนไปปฏิบัติก็เป็นการยากที่จะจูงใจ

ให้สมาชิกของทีมผู้รับมอบหมายได้รับผิดชอบในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ส่วนบทบาทที่ปรึกษาในขั้นตอนนี้คือ ทำหน้าที่ดูแลแผนที่วางไว้แล้วได้นำไปปฏิบัติได้ผลดีมากน้อยเพียงใด ฝ่ายสมาชิกก็ต้องมีการร่วมมือกันและนำแผนปฏิบัติ และคอยดูแลให้แผนปฏิบัติดำเนินงานไปอย่างราบรื่นและมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการ ขณะเดียวกันก็ต้องคอยระวังไม่ให้เกิดปัญหา และคอยแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ที่อาจเกิดขึ้น เพื่อไม่ให้ลุกลามเป็นปัญหาใหญ่ การนำแผนไปปฏิบัติจะช่วยให้สมาชิกมีประสบการณ์ในการแก้ปัญหาอย่างเป็นรูปธรรม และยังเป็นการฝึกฝนการทำงานร่วมกันเป็นทีมในสถานการณ์จริงอีกด้วย

5. การประเมินผลลัพธ์ ในขั้นตอนนี้เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลใหม่อีกรอบเพื่อการประเมินผล ซึ่งเป็นการพิจารณาร่วมกันระหว่างหัวหน้าทีมและสมาชิกว่า การวางแผนเพื่อการแก้ปัญหาต่าง ๆ ของทีมเมื่อได้มีการนำไปปฏิบัติแล้วสามารถแก้ปัญหาได้หรือไม่เพียงใด มีปัญหาอุปสรรค ณ จุดใด ใครเป็นผู้รับผิดชอบ และควรมีการปรับปรุงแก้ไขต่อไปอย่างไรบ้าง ในขั้นนี้ที่ปรึกษาจะต้องช่วยอบรมให้สมาชิกทีมงานรวมถึงหัวหน้าที่มีความรู้ และทักษะในการดำเนินการประเมินด้วย ซึ่งการประเมินผลลัพธ์มีการประเมิน การปฏิบัติตามภารกิจที่ใช้เกณฑ์การวัดผลการปฏิบัติงานอาจมีการตั้งให้สูงหรือต่ำเกินไปก็ได้ ทีมที่มีฝีมือต่ำอาจยอมให้ตั้งวัตถุประสงค์ในระดับที่ทีมทำได้สบาย ๆ คือ ต่ำกว่าความสามารถของทีม ในทำนองเดียวกันทีมที่ทำงานคืออาจถูกกำหนดให้วัตถุประสงค์ยากต่อการบรรลุผลสำเร็จ สำหรับการวัดในเชิงผลการทำงาน สิ่งสำคัญคือตรวจสอบวัตถุประสงค์ และวิธีการกำหนดให้ชัดเจนก่อน ก่อนที่จะนำข้อมูลผลการปฏิบัติงานมาใช้ ในการตัดสินใจว่าทีมงานดีหรือไม่ ปัจจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมควรจะนำมาพิจารณาด้วยเช่นกันซึ่งอาจมีวิธีการ ดังนี้

5.1 สอบถามจากทีม หัวหน้าทีมมีงานอย่างหนึ่ง ได้แก่ การประเมินขวัญ กำลังใจ และแรงจูงใจของทีมอยู่เสมอ รวมถึงสมาชิกทีมแต่ละคนด้วย โดยการพูดคุยกับสมาชิกทีมแบบตัวต่อตัวและเป็นกลุ่ม การประชุมทบทวนผลงานอย่างเป็นทางการเป็นวิธีหนึ่งในการรวบรวมข้อมูล เช่น การประชุมเพื่อประเมินผลและให้ข้อมูลย้อนกลับ การสำรวจทัศนคติโดยใช้แบบสอบถาม ก็เป็นวิธีการรวบรวมข้อมูลโดยไม่รู้ตัวได้อย่างหนึ่ง เป็นการวัดความเปลี่ยนแปลงภายในทีมซ้ำอีกครั้งหนึ่ง

5.2 สอบถามจากบุคคลภายนอก ได้แก่ ผู้ที่ติดต่อกับทีมอยู่เป็นประจำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งลูกค้าของทีม ฝ่ายบริหารงานบุคคล และที่ปรึกษาภายนอกซึ่งพอใจที่จะพูดคุยกับสมาชิกแต่ละคน และรายงานสิ่งที่เขาได้ค้นพบ ที่ปรึกษาอาจใช้วิธีการประชุมกลุ่ม โดยมีหรือไม่มีหัวหน้าทีมอยู่ร่วมด้วยก็ได้ เมื่อรวบรวมข้อมูลทั้งหมดได้แล้วที่ปรึกษาต้องทำการแปลความหมายข้อมูลเหล่านี้ต่อไป จากแนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับการประเมินผลลัพธ์จากการดำเนินการอาจ

ประเมินโดยยึดภารกิจของทีมงานเป็นหลัก จากการสอบถามจากทีม และบุคคลภายนอกซึ่งจะเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ สำหรับการวิจัยครั้งนี้ จะทำการประเมินผลลัพธ์จากการดำเนินการ โดยยึดภารกิจของงานวิชาการในสถานศึกษาเป็นหลัก โดยทำการประเมินจากบุคคลหลาย ๆ ฝ่ายในสถานศึกษา

### ปัจจัยและองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประกอบด้วยปัจจัยเกื้อหนุนต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

ศศิกานต์ เจริญดี (2544 : 44-47) กล่าวว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความเหนียวแน่นของทีมงานตามความคิดเห็น ได้แก่

1. ขนาดของกลุ่ม ถ้าเป็นกลุ่มเล็กมักมีความหนาแน่นมากกว่าขนาดใหญ่ เพราะกลุ่มขนาดเล็กสามารถติดต่อสื่อสารกันได้โดยทั่วถึง ในขณะที่กลุ่มใหญ่มีอุปสรรคมากขึ้นในการติดต่อสื่อสาร ทั้งนี้อาจจะมีกลุ่มเล็กเกิดขึ้นในกลุ่มใหญ่ได้ด้วย และโดยธรรมชาติมักจะมีการแข่งขันกันระหว่างกลุ่มเล็กเพื่อแย่งผลประโยชน์กันอีกด้วย
2. สมาชิกที่มีลักษณะคล้ายกัน เช่น ค่านิยม เจตคติ อาชีพ ศาสนา วัฒนธรรม ซึ่งมีผลทำให้กลุ่มมีความเหนียวแน่นมากขึ้น เพราะการติดต่อสื่อสารเพื่อทำความเข้าใจและเพื่อประสานงานกันเป็นไปด้วยความสะดวก
3. ความถาวรของการเป็นสมาชิก เนื่องจากกลุ่มที่มีสมาชิกอยู่ร่วมกันมาเป็นเวลายาวนาน จะมีความเหนียวแน่นมากกว่ากลุ่มที่สมาชิกผลัดเปลี่ยนกันเข้ามาอยู่เสมอ เพราะสมาชิกใหม่ที่เข้ากลุ่ม ในระยะแรกจะคั่นร่นแสวงหาสถานภาพบางอย่างในกลุ่ม ทำให้เกิดการกระทบกระทั่งกับสมาชิกคนอื่นได้ง่าย ต่างกับสมาชิกที่อยู่ร่วมกันมานาน จะรู้จักและเข้าใจกันดี และมีสัมพันธภาพที่มั่นคงกว่า จึงปฏิบัติต่อกันอย่างรักใคร่กลมเกลียวกันมากกว่า
4. การเข้าเป็นสมาชิกกลุ่ม โดยการคัดเลือกอย่างพิถีพิถัน มีแนวโน้มที่จะมีความเหนียวแน่นมากกว่ากลุ่มที่สมาชิกเข้าร่วมกันง่าย ๆ ทั้งนี้เพราะกลุ่มที่มีการคัดเลือกสมาชิกอย่างดี จะถูกใช้เป็นกลุ่มอ้างอิงของสมาชิกต่อไป
5. สมาชิกมีเป้าหมายที่จะต้องพึ่งพาผู้อื่นในกลุ่มเพราะการที่สมาชิกต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายของตน ทำให้แต่ละคนมีความหมายต่อกัน และทำให้กลุ่มมีความสำคัญ เนื่องจากทุกคนมีความรู้สึก ว่า ถ้าเพื่อนสมาชิกกลุ่มประสบความสำเร็จ ตนเองก็ประสบความสำเร็จตามไปด้วย
6. สถานการณ์เอื้ออำนวย เช่นการคุกคามจากภายนอกที่ทำให้กลุ่มรู้สึกถูกรัดคั้น ขวางไม่ให้บรรลุเป้าหมายของตนและของกลุ่มจะกระตุ้นให้สมาชิกมีการรวมตัวกันมากขึ้น เพื่อเพิ่มพลังในการต่อกรหรือต่อสู้กับกลุ่มอื่น สถานการณ์เช่นนี้จะให้กลุ่มมีความเหนียวแน่นมากขึ้น

7. การดำเนินกิจกรรมอย่างสม่ำเสมอของกลุ่ม เพราะการดำเนินการกลุ่มนั้น เน้นความสำเร็จของกลุ่มซึ่งหมายความว่าความสำเร็จของสมาชิกด้วย ถ้ากลุ่มมีกิจกรรมสม่ำเสมอมี ขยายผลงานออกไป และได้รับผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ก็จะทำให้สมาชิกมีความพอใจกับผล ที่จะได้รับและจะก่อให้เกิดการรวมตัวกันอย่างเหนียวแน่นยิ่งขึ้น

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544 : 75) ได้กล่าวถึงปัจจัยและองค์ประกอบที่มีอิทธิพล ต่อประสิทธิภาพของทีม ดังนี้

1. จุดมุ่งหมาย และความมุ่งมั่นที่จะบรรลุผลสำเร็จร่วมกัน ทุกคนในทีมต้องเข้าใจ วัตถุประสงค์ นโยบาย และเป้าหมายของทีมเป็นอย่างดี และเป้าหมายนั้นต้องมีความแน่นอน ในระยะเวลาหนึ่ง การกำหนดจุดมุ่งหมายของทีมควรมีสมาชิกมีส่วนร่วม หรือถ้าไม่มีโอกาสได้มี ส่วนร่วมโดยตรงเนื่องจากมีสมาชิกมากเกินไป ก็ควรจะต้องให้มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ก็ตาม ก็ควรจะให้สมาชิกทุกคนได้รับรู้ได้เร็ว นอกจากนี้จะต้อง พยายามทำให้จุดมุ่งหมายส่วนตัวของสมาชิกแต่ละคน สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายเพื่อภาระหน้าที่ ของทีม เพราะมีจุดมุ่งหมายส่วนตัวไม่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของกลุ่ม ก็จะเกิดความขัดแย้งกัน และก่อให้เกิดภาวะช่อ่นเร้น เช่น การมุ่งเอาชนะกันเองภายในทีม และทำให้การดำเนินงานของ ทีมเป็นไปด้วยความยุ่งยาก

2. ผู้นำที่มีคุณลักษณะเหมาะสมของหัวหน้าทีม หรือผู้นำทีม ได้แก่

- 2.1 เป็นที่ยอมรับนับถือของสมาชิกในกลุ่มด้วยความจริงใจ
- 2.2 เป็นคนที่เปิดเผย จริงใจ ซื่อสัตย์ เป็นกันเอง
- 2.3 ไม่ใช่อิทธิพลครอบงำกลุ่ม ไม่เป็นเผด็จการทุกรูปแบบ
- 2.4 มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในงานสูง
- 2.5 สามารถนำการประชุมได้เป็นอย่างดี
- 2.6 ไม่ผูกขาดการเป็นหัวหน้าและผู้นำ
- 2.7 พร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือกลุ่มเสมอ
- 2.8 สามารถเสนอผลงานให้กลุ่มและสาธารณชนเข้าใจได้

3. สมาชิกที่มีคุณลักษณะเหมาะสม ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้การทำงานเป็น ทีมมีประสิทธิภาพ คือ สมาชิกที่มีคุณลักษณะเหมาะสม ได้แก่

- 3.1 เป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบในหน้าที่ทั้งของคนและของกลุ่ม
- 3.2 เป็นผู้ยอมรับฟังและเคารพความคิดเห็นของเพื่อนสมาชิกและของกลุ่ม
- 3.3 เป็นผู้ที่รู้จักแสดงความคิดเห็น กล่าวพูด กล่าวเสนอแนะสิ่งที่เป็นประโยชน์

ต่อกลุ่ม

3.4 เคารพในมติของกลุ่ม และไม่เบี่ยงเบนมติของกลุ่มออกไปกับความคิดเห็น  
ของตน

3.5 มีความเสียสละ และอุทิศตนเพื่อช่วยงานของกลุ่มในทุกรูปแบบ

4. ผู้ประสานงานหรือเลขานุการกลุ่ม การทำงานเป็นทีม อาจจะต้องมีผู้ประสานงาน  
หรือเลขานุการกลุ่มที่มีคุณภาพเพื่อทำหน้าที่สื่อสาร สรุปผลการตกลง และนำเสนอรายงานของ  
กลุ่มให้แก่สมาชิกทราบได้อย่างถูกต้องอีกด้วย คุณลักษณะบางประการของเลขานุการทีม ได้แก่

4.1 มีความสามารถในการใช้ภาษาได้ดี

4.2 สามารถจับประเด็นการพูด และการปรึกษาหารือของกลุ่มได้ดี

4.3 สามารถสรุปผล และทำรายงานให้สมาชิกกลุ่มทราบได้อย่างถูกต้องชัดเจน  
และทันต่อเหตุการณ์

4.4 มีความรู้และประสบการณ์ในการเสนอรายงานอย่างมีแบบแผน

4.5 สามารถเขียนแผนงาน กราฟ และแผนภูมิเพื่อนำเสนอรายที่เป็นรูปธรรมและ  
เข้าใจได้โดยง่าย

4.6 ปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิก ความเหนียวแน่นของกลุ่ม หรือความสัมพันธ์ที่  
แน่นแฟ้น กลมเกลียวในหมู่สมาชิกเป็นปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการทำงานเป็นทีมที่มี  
ประสิทธิภาพ

รูปแบบหนึ่งของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ เช่น กลุ่มควบคุมคุณภาพ ซึ่ง  
เปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับได้ มีส่วนร่วมในการบริหารภายในขอบเขตแห่งอำนาจหน้าที่ของ  
ตน เปิดโอกาสให้พนักงานร่วมกลุ่มกัน ใช้ความรู้ ความสามารถ สติปัญญา และประสบการณ์ของ  
แต่ละคน ร่วมกันปรับปรุงงานให้หน่วยงาน โดยอาศัยกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ในการแก้ปัญหา  
วิธีทำงานของกลุ่มควบคุมคุณภาพนั้น ขั้นตอนตามวงจรเดมมิง (Deming Circle) ของ เดมมิง  
(Deming) ดังนี้ (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. 2545 : 49)

P (Plan) หมายถึง การวางแผน เพื่อเลือกปัญหา และตั้งเป้าร่วมกัน

D (Do) หมายถึง การแก้ปัญหาพร้อมกัน หรือการนำวิธีการแก้ปัญหาไปปฏิบัติ

C (Check) หมายถึง การเปรียบเทียบผลการทำงาน กับเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยนำข้อมูล  
ก่อนดำเนินการและหลังดำเนินการมาเปรียบเทียบกัน

A (Action) หมายถึง การนำวิธีแก้ปัญหานั้นที่ได้ผลมากกำหนดเป็นมาตรฐาน  
เพื่อถือปฏิบัติต่อไป แต่ถ้าไม่ได้ผลก็นำไปพิจารณาวางแผนเพื่อที่จำเป็นปรับปรุงให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

5. วิธีทำงานที่ให้ความสำคัญกับข้อมูล ความร่วมมือ และการมีส่วนร่วม การทำงาน  
เป็นทีมที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยการติดต่อสื่อสารที่ดี มีความร่วมมือกันและสมาชิกทุกคน

มีส่วนร่วมอย่างแท้จริงในทุกขั้นตอนของการทำงาน ได้แก่

5.1 การวางแผนที่ดี มีวัตถุประสงค์ที่แน่นอนชัดเจน เข้าใจง่าย มีความสอดคล้องกับแผนของระดับบริหาร การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิธีดำเนินการ ต้องเปิดโอกาส ให้สมาชิกในกลุ่มเข้ามามีส่วนร่วมด้วยให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของสมาชิกแต่ละคนอย่างชัดเจน มีการใช้ระบบข้อมูลพื้นฐานในการตัดสินใจทุกขั้นตอน มีระบบการควบคุมการดำเนินงานตามแผน มีความยืดหยุ่นพอที่จะปรับใช้ให้เหมาะสม ถ้าสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และมีการนำทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

5.2 การติดต่อสื่อสารที่ดี โดยเฉพาะการสื่อสารด้วยการประชุม ซึ่งจำเป็นมากสำหรับการทำงานเป็นทีม เพราะการประชุมเป็นการให้ข้อมูลข่าวสารที่ทำให้มีความเข้าใจข้อเท็จจริงต่างๆดีขึ้น เป็นการกระจายข่าวสารไปได้ทุกทิศทาง และเปิดโอกาสให้ร่วมกันแก้ปัญหาโดยผนึกความคิด ปัญหา และประสบการณ์ของคนหลายคน ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ในขณะที่เดียวกันอาจจะใช้การประชุมเป็นเครื่องมือหาปัญหาที่ยังไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ เปิดช่องทางให้มีการระบายความอัดอั้นตันใจของบางคน และการประชุมยังช่วยให้มีโอกาสรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น อันจะทำให้เกิดทัศนคติที่กว้างขวางขึ้น ช่วยให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีขึ้น เข้าอกเข้าใจกันมากขึ้น

5.3 การประเมินผลที่ดี เพื่อที่จะให้สมาชิกมีโอกาสทบทวนผลการปฏิบัติงานกับเป้าหมายขององค์กร ได้ทราบจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน ตลอดจนความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเองและงานให้ดียิ่งขึ้น การประเมินผลงานโดยทีมจะต้องพยายามไม่ให้เกิดความขัดแย้งระหว่างผู้ถูกประเมินและผู้ประเมิน ข้อควรระวัง ได้แก่ แบบประเมินผลงานจะต้องได้รับความเห็นชอบจากสมาชิกของกลุ่ม เมื่อทุกฝ่ายเห็นชอบแล้ว ต้องยึดถือเป็นนโยบายและปฏิบัติโดยเคร่งครัด และก่อนที่จะใช้แบบ หรือเครื่องมือประเมินผลจะต้องมีการประชุมชี้แจงและทำความเข้าใจกับสมาชิกอย่างถ่องแท้ด้วย

5.4 การปรับปรุงงาน โดยความร่วมมือของกลุ่ม เป็นขั้นตอนสำคัญของการทำงานกลุ่มหลังจากได้มีการประเมินผล โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ หากพบว่ามีความจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องก็ควรที่จะร่วมกันพิจารณาหาทางแก้ไขข้อบกพร่องนั้นให้สำเร็จลุล่วงต่อไป

6. บรรยากาศของกลุ่มที่เป็นกันเอง เปิดเผย จริงใจ และยอมรับซึ่งกันและกันในทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ทุกคนในทีมต้องมีความเป็นกันเอง ไม่มีพิธีรีตอง ไม่ดึงเครียด มีความเอาใจใส่ในงาน ร่วมกันทำงานอย่างจริงจัง และเป็นธรรมชาติ ไม่ฝืนทำ หรือแกล้งทำ เฉพาะต่อหน้าผู้อื่น ไม่แสดงความเบื่อบ่น รับฟังความคิดเห็นของกัน และไม่มีการใช้อารมณ์หรือพูดนอกเรื่อง ไม่แสดงความเป็นศัตรู หรือแสดงความจงรักภักดีฝ่ายที่มีความขัดแย้ง การวิพากษ์วิจารณ์ทำกัน



อย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา และทุกคนสามารถทำได้ด้วยความสบายใจ และสมาชิกรู้สึกว่าคุณมีอิสระที่จะแสดงความรู้สึกออกมาได้ทันทีเมื่อมีปัญหา ไม่ต้องเก็บความรู้สึก และเมื่อเสนอปัญหาแล้วทุกคนยินดีรับฟังและร่วมกันแก้ปัญหา

จากการศึกษาของนักวิชาการเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา สรุปได้ว่า สิ่งที่ต้องการควรให้ความสำคัญในการทำงานเป็นทีม นั้น ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ ในด้านการกำหนดจุดหมายและความมุ่งมั่นที่จะบรรลุผลสำเร็จร่วมกัน ผู้นำที่มีคุณลักษณะเหมาะสมสมาชิกที่มีคุณลักษณะเหมาะสม ปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิก วิธีการที่ให้ความสำคัญกับข้อมูล การมีส่วนร่วม และบรรยากาศของกลุ่มที่เป็นกันเอง

#### การพัฒนาคุณภาพและการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งจำเป็น เพราะทำงานได้ง่ายกว่าทำคนเดียว ด้วยทีมงานเป็นที่รวมของความคิด ประสบการณ์ ทักษะ และความสามารถหลายอย่าง ซึ่งหากนำมาประมวลเข้าด้วยกันอย่างมีระบบเกิดเป็นทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ย่อมเป็นการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานไปในตัว การทำงานเป็นทีม นอกจากจะทำงานง่ายเสร็จเร็วแล้ว การทำงานเป็นทีมที่ดียังช่วยสร้างความเข้าใจกัน ความสามัคคีรักใคร่มีไมตรีจิตต่อกันในหน่วยงาน ซึ่งช่วยให้มีความสุขจากการทำงานและงานก้าวหน้า หัวหน้าหรือผู้นำทีมที่ฉลาดจึงต้องรู้จักเทคนิคให้คนในทีมงานทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้ความมีมนุษยสัมพันธ์โน้มน้าวใจให้ลูกน้องทุ่มเทกำลังกายและกำลังใจ เพื่อผลสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ หัวใจของการทำงานเป็นทีมอยู่ที่ความเข้าใจธรรมชาติของคนและลักษณะงาน โดยยึดแนวทางในการทำงาน ดังต่อไปนี้

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544 : 53) ได้กล่าวถึงการพัฒนาคุณภาพและการทำงานเป็นทีม ดังนี้

1. ให้สมาชิกในทีมงานได้มีส่วนร่วม เพื่อให้ความเข้าใจในงานที่ต้องปฏิบัติ อย่างถูกต้องตรงกันมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และรู้สึกภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งของทีม
2. มีแผนงานล่วงหน้า ก่อนลงมือปฏิบัติงานควรให้สมาชิกของทีมได้มีส่วนวางแผนร่วมกัน เพื่อความชัดเจนในเรื่องวัตถุประสงค์ กำหนดการ ระยะเวลา วิธีการ และขั้นตอน ตลอดจนแนวโน้มของปัญหาและวิธีแก้ไขล่วงหน้า
3. เข้าใจเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของหน่วยงานว่าเป็นอย่างไร เพื่อสมาชิกจะรู้ว่าต้องช่วยกันอย่างไร เพื่อให้เป้าหมายขององค์กรสัมฤทธิ์ผล
4. มีการติดต่อสื่อสารที่ดีระหว่างสมาชิก เพื่อให้การติดต่อกับภายนอกเป็นไป อย่างมีประสิทธิภาพ
5. แบ่งงานให้แต่ละคนรับผิดชอบ เพื่องานจะได้ไม่ซ้ำซ้อน

6. ให้สมาชิกร่วมตัดสินใจ เพื่อสร้างความผูกพันและความรับผิดชอบร่วมกัน
7. ให้กลุ่มมีความสัมพันธ์ที่เหนียว มีความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน
8. แบ่งหน้าที่กันอย่างชัดเจน เพื่อไม่ให้เกิดความยุ่งยากสับสนในการลงมือปฏิบัติตาม

ภารกิจ

9. และเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อช่วยกันหาทางแก้ไขปัญหาใหม่ๆ วิธีการทำงานใหม่ๆ การปฏิบัติงานจะดีขึ้น
10. ให้คนมีคุณสมบัติคล้ายกัน ความสนใจตรงกัน อารมณ์เหมือน ๆ กัน อยู่ด้วยกัน กลุ่มจะมีพลัง
11. เลือกสมาชิกที่มีคุณภาพและมีคุณสมบัติเกื้อกูลกัน ในการทำงานมาช่วยกันทำงาน จะทำให้การทำงานมีความสุข มีประสิทธิภาพ คุณภาพของสมาชิกในทีมงานเป็นตัวชี้วัดความอยู่รอดของทีมงาน
12. สร้างแรงจูงใจ สำหรับสมาชิกในทีมงานแต่ละคนได้ถูกต้อง ไม่ว่าจะเป็นการทำงานเพื่อพอใจหรือความจำเป็น
13. เข้าใจบทบาทของตนว่าต้องทำอะไรบ้าง โดยไม่ก้าวท้าวหรือขัดแย้งกับบทบาทของคนอื่น
14. พัฒนาความขัดแย้งเชิงบวก ขึ้นในกลุ่มสมาชิก เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีกว่าในการปฏิบัติงาน โดยไม่เกิดการทำลายกัน
15. ส่งเสริมให้กลุ่มสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ สร้างความสามัคคีกับคนที่อยู่นอกกลุ่มเพื่อให้เกิดการประสานการทำงานที่ดีกับกลุ่มปฏิบัติงานอื่น ๆ
16. สนับสนุนการสร้างธรรมเนียมปฏิบัติเรื่องการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ไม่ดูถูกกันมีความเอื้ออาทรต่อกัน

สุรนันทา เลานันทน์ (2544 : 96) กล่าวถึงวิธีการปรับปรุงและพัฒนาทีมงานอย่าง ต่อเนื่องว่าเป็นการดำเนินการโดยผู้บริหาร และสมาชิกทีมงานร่วมกันรับผิดชอบในการดำเนิน กิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องวิธีนี้ เน้นการประชุมเป็นระยะๆ รวมถึงความผูกพันและความร่วมมือ ที่จะปรับปรุงการทำงาน โดยยึดประสิทธิผลของการทำงานเป็นสำคัญ ลักษณะคล้ายการบริหาร คุณภาพที่ยึดการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของทีมงาน

ทองทิพา วิริยะพันธุ์ (2550 :89) ได้ให้ทัศนะของการพัฒนาคุณภาพและการทำงาน เป็นทีม ไว้ว่า ผู้บริหารหรือหัวหน้าทีมงานสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาตนเอง คือ ตนเอง ทีมงาน และองค์กร โดยการให้ความสำคัญแก่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บุคคลให้มี ศักยภาพสูงสุด เพื่อให้องค์กรเติบโตได้อย่างยั่งยืนขึ้น

จากแนวทางการทำงานเป็นทีมสรุปได้ว่า เทคนิคการบริหารแบบทีมงานนั้นเป็นรูปแบบหนึ่งของการบริหารในรูปองค์คณะบุคคลที่อำนวยความสะดวกทั้งด้านงาน คือ ทำให้ได้งานที่มีคุณภาพ ด้านคน คือ พัฒนาคนให้มีคุณสมบัติที่ดี สำหรับการปฏิบัติงานเป็นทีม เช่น ภาวะผู้นำ การประสานงาน การตัดสินใจโดยกลุ่มและมีมนุษยสัมพันธ์ เทคนิคการบริหารงานแบบทีมจึงเป็นวิธีการอย่างหนึ่งของการสร้างประสิทธิผลและประสิทธิภาพของงาน

**นิยามเชิงปฏิบัติ** ตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบและการวัดการทำงานเป็นทีม  
**ในสถานศึกษา** (Guzzo & Dickson. 1996 : 83)

1. นิยามเชิงปฏิบัติและตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบการทำงานเป็นทีม สำหรับงานวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดและหลักการการทำงานเป็นทีมของ กัช โซและดิกสัน (Guzzo & Dickson) มาใช้ศึกษาการทำงานเป็นทีม หมายถึง การรับรู้และค้นหาปัญหา การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล การวางแผนปฏิบัติการ การนำแผนไปปฏิบัติ การประเมินผลลัพธ์ ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 5 องค์ประกอบ สามารถอธิบายในรายละเอียดได้ดังนี้

1.1 องค์ประกอบด้านการรับรู้และค้นหาปัญหา หมายถึง เป็นขั้นตอนแรกในกระบวนการสร้างทีม ซึ่งจะใช้กับทีมงานทั้งที่เพิ่งตั้งขึ้นใหม่ และทีมงานที่ดำเนินการมาแล้ว โดยการมีส่วนร่วมกำหนดปัญหาและเงื่อนไขของปัญหา มีส่วนร่วมระบุปัญหาและทำความเข้าใจปัญหา มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา รายละเอียดในการดำเนินงานดังนี้

1.1.1 การมีส่วนร่วมกำหนดปัญหาและเงื่อนไขของปัญหา หมายถึง ผู้บริหารและคณะกรรมการบริหารงานวิชาการ มาร่วมกันศึกษาและกำหนดปัญหาร่วมกันอย่างเป็นระบบ

1.1.2 การมีส่วนร่วมระบุปัญหาและทำความเข้าใจปัญหา หมายถึง การมีส่วนร่วมระบุปัญหา ทำความเข้าใจกับปัญหา กำหนดที่มาที่ไปของปัญหาและเงื่อนไขของปัญหา

1.1.3 การมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา หมายถึง การร่วมแก้ปัญหา เพื่อร่วมกันแก้ไข และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อเป็นการพัฒนาทีมงาน

ดังนั้นสามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติและตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบการรับรู้และค้นหาปัญหา หมายถึง การมีส่วนร่วมกำหนดปัญหาและเงื่อนไขของปัญหา มีส่วนร่วมระบุปัญหาและทำความเข้าใจปัญหา มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา

1.2 องค์ประกอบด้านการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล หมายถึง การมีส่วนร่วมจำแนกประเด็นของปัญหา ร่วมเลือกแนวทางแก้ปัญหา ร่วมกำหนดวิธีรวบรวมข้อมูล ร่วมการวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีรายละเอียดในการดำเนินงาน ดังนี้

1.2.1 การมีส่วนร่วมจำแนกประเด็นของปัญหา หมายถึง การร่วมกำหนดแนวทางการจำแนกประเด็นของปัญหา

1.2.2 การมีส่วนร่วมเลือกแนวทางแก้ปัญหา หมายถึง การกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหา และเลือกแนวทางปฏิบัติ

1.2.3 การมีส่วนร่วมกำหนดวิธีรวบรวมข้อมูล หมายถึง การนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จากกลุ่มตัวอย่างหรือจากประชากร มาจำแนกเพื่อตอบประเด็นปัญหาการวิจัยหรือทดสอบสมมติฐานการวิจัย โดยการส่งแบบสอบถาม การสัมภาษณ์ หรือการสังเกต เพื่อให้ได้ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างหรือเหตุการณ์จริง

1.2.4 การมีส่วนร่วมการวิเคราะห์ข้อมูล หมายถึง การวิเคราะห์โดยระดมความคิด ร่วมกัน ซึ่งจะช่วยให้กลุ่มเกิดความเข้าใจปัญหาและสมาชิกมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

ดังนั้นสามารถสรุปองค์ประกอบการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล หมายถึง การมีส่วนร่วมจำแนกประเด็นของปัญหา ร่วมเลือกแนวทางแก้ปัญหา ร่วมกำหนดวิธีรวบรวมข้อมูล ร่วมการวิเคราะห์ข้อมูล

1.3 องค์ประกอบด้านการวางแผนปฏิบัติการ หมายถึง การระดมความคิดโดยการกำหนดจุดมุ่งหมายการทำงาน เลือกวิธีการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย วางแผนการทำงานร่วมกับบุคลากรภายในและบุคลากรภายนอก โดยมีรายละเอียดในการดำเนินงาน ดังนี้

1.3.1 การมีส่วนร่วมกำหนดจุดมุ่งหมายการทำงาน หมายถึง หน้าที่ของผู้บริหารและคณะกรรมการบริหารงานวิชาการร่วมกำหนดจุดหมายการทำงาน

1.3.2 การเลือกวิธีการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย หมายถึง มีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีในการทำงานแต่ละปีให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

1.3.3 วางแผนการทำงานร่วมกับบุคลากรภายในและบุคลากรภายนอก หมายถึง การทำงานร่วมกับบุคลากรภายในและภายนอกโดยขอความร่วมมือและแสดงความคิดเห็นจากภายนอกกลุ่ม หรือที่ปรึกษา ตลอดจนอาจจะรวบรวมข้อมูลเพื่อทำการศึกษาเพิ่มเติมก่อนที่จะกำหนดแผนที่สมบูรณ์ได้

ดังนั้นสามารถสรุปองค์ประกอบด้านการวางแผนปฏิบัติการ หมายถึง การมีส่วนร่วมในการระดมความคิดโดยการกำหนดจุดมุ่งหมายการทำงาน เลือกวิธีการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย วางแผนการทำงานร่วมกับบุคลากรภายในและบุคลากรภายนอก

1.4 องค์ประกอบด้านการนำไปปฏิบัติ หมายถึง การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้ ปฏิบัติตามแผนเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการ การกำกับ ดูแล แก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน โดยมีรายละเอียดในการดำเนินงาน ดังนี้

1.4.1 การปฏิบัติตามแผนที่กำหนด หมายถึง การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้หรือบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

1.4.2 ปฏิบัติตามแผนเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการ หมายถึง การมีส่วนร่วมในการกระทำที่ต้องการความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

1.4.3 การกำกับ ดูแล แก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน หมายถึง การมีส่วนร่วมในการการกำกับ ดูแล แก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน

ดังนั้นสามารถสรุปองค์ประกอบการนำแผนไปปฏิบัติ หมายถึง การปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนด ปฏิบัติตามแผนเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการ และการกำกับ ดูแล แก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน

1.5 องค์ประกอบด้านการประเมินผลสัมฤทธิ์ หมายถึง การมีส่วนร่วมในการติดตาม ตรวจสอบ การปฏิบัติงาน ประเมินผลการปฏิบัติงาน การสรุป เสนอแนะ ระดมความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน โดยมีรายละเอียดในการดำเนินงาน ดังนี้

1.5.1 การติดตาม ตรวจสอบ การปฏิบัติงาน หมายถึง การมีส่วนร่วมในกระบวนการวัดหรือการตรวจสอบที่ทำเป็นประจำเป็นช่วงๆ

1.5.2 ประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1.5.3 การสรุป เสนอแนะ ระดมความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน หมายถึง การมีส่วนร่วมการสรุป เสนอแนะ ระดมความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน

ดังนั้นสามารถสรุปองค์ประกอบการประเมินผลสัมฤทธิ์ หมายถึง การมีส่วนร่วมในการติดตาม ตรวจสอบ การปฏิบัติงาน ประเมินผลการปฏิบัติงาน การสรุป เสนอแนะ ระดมความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน

จากผลการศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติและตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษา คณะกรรมการบริหารงานวิชาการ ที่สามารถวัดได้จากองค์ประกอบที่เป็นตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร ได้แก่ การรับรู้และค้นกาปัญหา การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล การวางแผนปฏิบัติการ การนำแผนไปปฏิบัติและการประเมินผลสัมฤทธิ์ ผู้วิจัยได้สรุปเป็นนิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบ ดังตาราง 2.3

ตาราง 2.3 องค์ประกอบ นิยามเชิงปฏิบัติและตัวบ่งชี้การทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา

องค์ประกอบ	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัด
การรับรู้และค้นหาปัญหา	การตระหนักรู้ถึงปัญหาและต้องการแก้ปัญหาให้หมดไป โดยรวบรวมสมาชิกในทีม มาร่วมศึกษาและกำหนดปัญหาร่วมกันอย่างเป็นระบบ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การมีส่วนร่วมกำหนดปัญหาและเงื่อนไขของปัญหา</li> <li>2. การมีส่วนร่วมระบุปัญหาและทำความเข้าใจปัญหา</li> <li>3. การมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา</li> </ol>
การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล	การกำหนดแนวทางในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้ได้ข้อเท็จจริง ทางเลือก ในการแก้ปัญหาและเลือกแนวทางปฏิบัติในการแก้ปัญหา	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การมีส่วนร่วมจำแนกประเด็นของปัญหา</li> <li>2. การมีส่วนร่วมร่วมเลือกแนวทางแก้ปัญหา</li> <li>3. การมีส่วนร่วมร่วมกำหนดวิธีการรวบรวมข้อมูล</li> <li>4. การมีส่วนร่วมการวิเคราะห์ข้อมูล</li> </ol>
การวางแผนปฏิบัติการ	การระดมความคิด โดยการนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ปัญหา มากำหนดเป็นแผนปฏิบัติการที่เป็นรูปธรรม	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การมีส่วนร่วมกำหนดจุดมุ่งหมายการทำงาน</li> <li>2. การมีส่วนร่วมเลือกวิธีการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย</li> <li>3. การมีส่วนร่วมวางแผนการทำงานร่วมกับบุคลากรภายในและบุคลากรภายนอก</li> </ol>
การนำแผนไปปฏิบัติ	การดำเนินการนำแผนงานไปปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม ราบรื่น และมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การมีส่วนร่วมการปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้</li> <li>2. การมีส่วนร่วมปฏิบัติตามแผนเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการ</li> <li>3. การมีส่วนร่วมการกำกับ ดูแล แก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน</li> </ol>
การประเมินผลลัพธ์	การติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหา การทำงาน และประสิทธิภาพของทีมงาน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การมีส่วนร่วมในการติดตาม ตรวจสอบการปฏิบัติงาน</li> <li>2. การมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน</li> <li>3. การมีส่วนร่วมในการสรุป เสนอแนะ ระดมความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน</li> </ol>

จากตาราง 2.3 พบว่าการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา วัดได้จากองค์ประกอบที่เป็นตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร โดยมีตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัด 16 ตัวแปร ดังนี้ การรับรู้และค้นหาปัญหา มีตัวบ่งชี้ 3 ตัวแปร คือ การมีส่วนร่วมกำหนดปัญหาและเงื่อนไขของปัญหา การมีส่วนร่วมระบุปัญหาและทำความเข้าใจปัญหา การมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล มีตัวบ่งชี้ 4 ตัวแปร คือ การมีส่วนร่วมจำแนกประเด็นของปัญหา การมีส่วนร่วมเลือกแนวทางแก้ปัญหา การมีส่วนร่วมกำหนดวิธีการรวบรวมข้อมูล การมีส่วนร่วมวิเคราะห์ข้อมูล มีตัวบ่งชี้ 3 ตัวแปร คือ การมีส่วนร่วมจำแนกประเด็นของปัญหา การมีส่วนร่วมเลือกแนวทางแก้ปัญหา การมีส่วนร่วมกำหนดวิธีการรวบรวมข้อมูล การมีส่วนร่วมวิเคราะห์ข้อมูล การนำแผนไปปฏิบัติมีตัวบ่งชี้ 3 ตัวแปร คือ การมีส่วนร่วมการปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้ การมีส่วนร่วมปฏิบัติตามแผนเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการ การมีส่วนร่วมการกำกับ ดูแล แก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน การประเมินผลลัพธ์มีตัวบ่งชี้ 3 ตัวแปร คือ การมีส่วนร่วมในการติดตาม ตรวจสอบการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมในการสรุป เสนอแนะ ระดมความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน

## 2. การวัดทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดและหลักการของกัช โซและดิกสัน (Guzzo and Dickson, 1996 : 83) มาพัฒนาและปรับปรุงให้เหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ วัดจาก 5 องค์ประกอบ จำนวนข้อคำถามทั้งหมดมี 16 ข้อ

องค์ประกอบที่ 1 การรับรู้ปัญหา มีข้อคำถาม 3 ข้อ ซึ่งอธิบายถึงการตระหนักรู้ถึงปัญหาและต้องการแก้ปัญหาให้หมดไป โดยรวบรวมสมาชิกในทีมมาร่วมศึกษาและกำหนดปัญหาร่วมกันอย่างเป็นระบบ

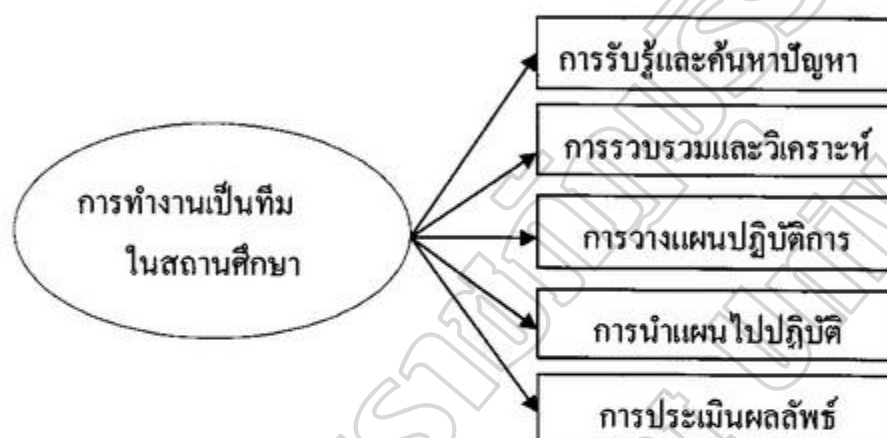
องค์ประกอบที่ 2 การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล มีข้อคำถาม 4 ข้อ ซึ่งอธิบายถึงการกำหนดแนวทางในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้ได้ข้อเท็จจริง ทางเลือกในการแก้ปัญหาและเลือกแนวทางปฏิบัติในการแก้ปัญหา

องค์ประกอบที่ 3 การวางแผนปฏิบัติการ มีข้อคำถาม 3 ข้อ ซึ่งอธิบายถึงการระดมความคิด โดยการนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ปัญหา มากำหนดเป็นแผนปฏิบัติการที่เป็นรูปธรรม

องค์ประกอบที่ 4 การนำแผนไปปฏิบัติ มีข้อคำถาม 3 ข้อ ซึ่งอธิบายถึงการดำเนินการนำแผนงานไปปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม ราบรื่น และมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการ

องค์ประกอบที่ 5 การประเมินผลลัพท์ มีข้อคำถาม 3 ข้อ ซึ่งอธิบายถึงการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหา การทำงานและประสิทธิภาพ ของทีมงาน

จากรายละเอียดที่กล่าวมา สามารถเขียนเป็นรูปแบบการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา ได้ดังภาพประกอบ 2.3



ภาพประกอบ 2.3 รูปแบบการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา

### การบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ

การบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ เป็นการบริหารงานซึ่งผู้บริหารสถานศึกษา ควรมีการพัฒนาตนเองของผู้บริหาร และส่งเสริมการพัฒนาครู การพัฒนานักเรียน ส่งผลให้ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงขึ้น ซึ่งนักวิชาการได้ให้ความหมาย ดังนี้

#### ความหมายของประสิทธิภาพ

นักวิชาการและนักบริหาร ได้แสดงความเห็น ทรรศนะเกี่ยวกับความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพไว้ ดังนี้

สวัสดิ์ กาญจนสุวรรณ (2542 : 4) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง การใช้ทรัพยากร และเวลาน้อยแต่งานบรรลุเป้าหมายและมีคุณภาพมาก

กฤษณ์ อุทัยรัตน์ (2545 : 350) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ผลสัมฤทธิ์ที่บรรลุแล้ว โดยเทียบกับทรัพยากรที่ใช้ไป



ราชบัณฑิตยสถาน (2546 : 667) ได้ให้ความหมายคำว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถที่ทำให้เกิดผลในการทำงาน

สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการดำเนินงานด้านต่างๆ ให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้โดยใช้ทรัพยากรและเวลาน้อยที่สุดแต่เกิดประโยชน์มากที่สุด

#### การบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ

นักวิชาการและนักบริหารได้แสดงความเห็น ทักษะเกี่ยวกับการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพไว้ ดังนี้

เอ็ดมอนด์ (Edmonds. 1982 : 37) ได้เสนอแนวคิดที่นำไปสู่ความเป็นโรงเรียนมีประสิทธิภาพ ด้วยปัจจัย 5 ประการ

1. ภาวะผู้นำที่แข็งแกร่งของผู้บริหาร
2. ความเป็นผู้เชี่ยวชาญในด้านทักษะพื้นฐาน
3. สภาพแวดล้อมของโรงเรียนที่สะอาดและปลอดภัย
4. ความคาดหวังของครูที่มีต่อนักเรียนอยู่ในระดับสูง
5. การเฝ้าติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง

เซอร์จิโอวานี (Sergiovani. 1984 : 258-263) ได้สรุปลักษณะของสถานศึกษาที่งานวิชาการมีประสิทธิภาพว่ามีองค์ประกอบ ดังนี้

1. เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง
2. มีแผนงานทางวิชาการที่ดี
3. จัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน
4. มีบรรยากาศสถานศึกษาเชิงบวก
5. ส่งเสริมความมีปฏิสัมพันธ์กันแบบเชิงกลุ่ม
6. มีการพัฒนาบุคลากรอย่างกว้างขวาง
7. ใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม
8. ส่งเสริมการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์
9. ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วม

สเต็ดแมน (Stedman. 1987 : 215-244) ได้ศึกษาวิจัยถึงความสำเร็จของโรงเรียนมีปัจจัย ได้แก่

1. การเน้นชาติพันธุ์ เชื้อชาติ
2. การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง
3. การร่วมกันวางแผนดูแลนักเรียนระหว่างครูและผู้ปกครอง

4. หลักสูตรที่เน้นวิชาการ
5. การใช้และพัฒนาครูอย่างมีประสิทธิภาพ
6. การดูแลนักเรียนอย่างใกล้ชิด
7. ความรับผิดชอบของนักเรียนต่อโรงเรียน
8. สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย
9. การสอนที่ปราศจากปัญหาวิชาการ

แซมมอนด์, ฮิลแมนและมอร์ติเมอร์ (Sammonds, Hillman & Mortimore. 1995 : 8) ได้

ศึกษาวิจัยและพัฒนาองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จของงานวิชาการ โรงเรียน ได้แก่

1. ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ (การพัฒนาผู้บริหาร)
2. การมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน
3. โรงเรียนมีสภาพแวดล้อมเอื้อต่อการเรียนรู้
4. ครูมีการจัดการเรียนการสอนที่เข้มแข็ง
5. ครูมีแผนการเรียนการสอนที่มีวัตถุประสงค์ชัดเจน
6. มีความคาดหวังต่อนักเรียนสูง (การพัฒนานักเรียน)
7. มีการเสริมแรงครู (การพัฒนาครู)
8. มีการติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน (ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน)
9. นักเรียนมีความรับผิดชอบ
10. มีความร่วมมือระหว่างโรงเรียนและผู้ปกครอง
11. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2542 : 114-115) ได้กล่าวถึงการสร้างระบบบริหารที่มี

ประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร ต้องมีองค์ประกอบอย่างน้อย 7 ประการ คือ

1. การจัดองค์กรที่มีความยืดหยุ่นสูง ไม่ผูกมัดเป็นกรอบที่ตายตัว
2. โครงสร้างตำแหน่งงานพร้อมขยายรับการเจริญเติบโต
3. โครงสร้างเงินเดือนสอดคล้องโครงสร้างตำแหน่ง
4. มีระบบประเมินผลงานโดยยึดเป้าหมายเป็นเกณฑ์วัดความสำเร็จของการทำงาน
5. มีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
6. สร้างบรรยากาศการทำงานบนความหลากหลายทางวัฒนธรรม
7. ผู้บริหารมีเหตุผลและคุณธรรม การประเมินผลงานต้องมีความเป็นธรรมไม่มีอคติ

สุรัฐ ศิลปะอนันต์ (2545 : 154-159) ได้อธิบายถึงการดำเนินงานปฏิรูปสถานศึกษา

ตามกระบวนการปรับปรุงที่มีประสิทธิภาพในระดับสถานศึกษาให้สำเร็จตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. การปฐมนิเทศครูอาจารย์
2. ตั้งทีมปรับปรุงสถานศึกษา
3. กำหนดภารกิจของสถานศึกษา
4. ทำการประเมินความต้องการ
5. ตั้งความมุ่งหมายและจัดทำแผนกลยุทธ์ปรับปรุงสถานศึกษา
6. พิจารณารับรองแผนปรับปรุงสถานศึกษา
7. เผยแพร่แผนการปรับปรุงสถานศึกษา
8. ปฏิบัติตามแผนปรับปรุงสถานศึกษา

ซาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน (2546 : 87-91) ได้กล่าวถึงหลักการบริหารให้มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นที่ยอมรับและรู้จักทั่วโลก ได้แก่ หลักการของการบริหารแบบเดมมิง (Principle of Deming Management) ดังนี้

1. การปรับปรุงคุณภาพเป็นพลังขับเคลื่อนเศรษฐศาสตร์ทั้งหมด
2. ลูกค้าต้องมาก่อนเสมอ
3. อย่าตำหนิบุคคลแต่ต้องแก้ไขระบบ
4. วางแผน ลงมือปฏิบัติ ตรวจสอบ ปรับปรุงแก้ไข
5. ฝ่ายบริหารระดับสูงต้องปรับแนวคิดสู่ปรัชญาใหม่
6. ฝ่ายบริหารระดับกลางต้องฝึกอบรมปรัชญาใหม่
7. ฝ่ายบริหารระดับล่างหรือไม่ใช่ฝ่ายบริหาร ต้องจัดสร้างทีมที่มีวินัย

นงลักษณ์ เรือนทอง (2550 : 139) ได้ศึกษาวิจัยรูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มี ประสิทธิภาพ มีองค์ประกอบ 8 องค์ประกอบ ดังนี้

1. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. ผู้บริหารและครูมืออาชีพ
3. การประกันคุณภาพ การตรวจสอบได้และความน่าเชื่อถือ
4. สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้
5. มีวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ร่วมกัน
6. เน้นการเรียนการสอน
7. การสอนที่มีวัตถุประสงค์
8. มีความคาดหวังต่อนักเรียนสูง

พรพรรณ อินทร์ประเสริฐ (2550 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยองค์ประกอบการบริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในทศวรรษหน้า พบว่ามีองค์ประกอบ 5 ด้าน ดังนี้

1. ด้านโครงสร้างและกระบวนการบริหารงานวิชาการ
2. ด้านโครงสร้างและกระบวนการบริหารงานบุคคล
3. ด้านโครงสร้างและกระบวนการบริหารงบประมาณ
4. ด้านโครงสร้างและกระบวนการบริหารงานกำกับติดตาม
5. ด้านโครงสร้างและกระบวนการบริหารการจัดองค์กร

ภิญโญ มนุสศิลป์ (2551 : 38) ได้กล่าวถึง การทำงานให้มีประสิทธิภาพนั้นไม่สามารถเกิดจากการทำงานของบุคคลเดียวแต่ต้องร่วมมือกันระหว่างบุคคล โดยมีปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ดังต่อไปนี้

1. ลักษณะและภาวะผู้นำที่เหมาะสม
2. คำรณสถานะของการเป็นสมาชิกกลุ่ม
3. ข้อผูกพันที่มีต่อทีม
4. มีบรรยากาศที่สร้างสรรค์
5. มีความมุ่งมั่นที่จะให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ
6. มีวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

วันเพ็ญ บุรีสูงเนิน (2552 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลประกอบด้วย 9 ด้าน ดังนี้

1. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร
2. วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร
3. บรรยากาศสถานศึกษา
4. คุณภาพการสอนของครู
5. ความพึงพอใจในการทำงานของครู
6. การได้รับการสนับสนุนทางสังคมของครู
7. พฤติกรรมการมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษา
8. เจตคติที่ดีต่อสถานศึกษา
9. การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

สำหรับงานวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดและหลักการของ แซมมอนด์, ฮิลแมนและมอร์ติเมอร์ (Sammonds, Hillman & Mortimore. 1995 : 8) มาใช้ศึกษาการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ

## นิยามเชิงปฏิบัติ ตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบและการวัดการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ

1. นิยามเชิงปฏิบัติและตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ สำหรับงานวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดและหลักการของแซมมอนด์,ฮิลแมน และมอร์ติมอร์ (Sammonds,Hillman & Mortimore) มาใช้ศึกษาการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ หมายถึง การพัฒนาผู้บริหาร การพัฒนาครู การพัฒนานักเรียน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ซึ่งองค์ประกอบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ ทั้ง 4 องค์ประกอบ สามารถอธิบายในรายละเอียดได้ ดังนี้ ( Sammonds,Hillman & Mortimore. 1995 : 8)

1.1 ด้านการพัฒนาผู้บริหาร หมายถึง การทำให้ผู้บริหารมีการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น พัฒนาตนเอง พัฒนางาน มี 6 องค์ประกอบ คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ดี มีความสามารถในการจูงใจ การเป็นตัวอย่างที่ดี การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน มีความฉลาดและมีไหวพริบ และมีหลักการปกครองโรงเรียน โดยมีรายละเอียดในการดำเนินงาน ดังนี้

1.1.1 การมีวิสัยทัศน์ที่ดี หมายถึง ผู้บริหารต้องสร้างภาพอนาคตหรือการมองอนาคตโดยใช้กระบวนการบริหารเพื่อพัฒนาสู่เป้าหมายที่วางไว้

1.1.2 มีความสามารถในการจูงใจ หมายถึง ผู้บริหารต้องใช้พลังผลักดันให้บุคลากรในโรงเรียนมีพฤติกรรมการทำงานสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

1.1.3 เป็นตัวอย่างที่ดี หมายถึง ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร ประพฤติตาม

1.1.4 สร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน หมายถึง ผู้บริหารต้องสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน

1.1.5 มีความฉลาดและมีไหวพริบ หมายถึง ผู้บริหารต้องมีความรู้ดี ปัญญาดี หลักแหลม คิดรอบคอบ คิดแล้วทำให้สำเร็จได้

1.1.6 มีหลักการปกครองโรงเรียน หมายถึง ผู้บริหารมีการบริหารจัดการที่ชอบด้วยกฎหมาย ถูกต้องตามระเบียบ และบริหารประสบความสำเร็จ

ดังนั้นสามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติและตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบการพัฒนาผู้บริหาร หมายถึง การมีวิสัยทัศน์ที่ดี มีความสามารถในการจูงใจ การเป็นตัวอย่างที่ดี การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน มีความฉลาดและมีไหวพริบ และมีหลักการปกครองโรงเรียน

1.2 องค์ประกอบด้านการพัฒนาครู หมายถึง การส่งเสริมให้ครูมีความเจริญ

ทางส่วนตัว สังคม หน้าที่การงาน มีองค์ประกอบปัจจัย ดังนี้ ความมีระเบียบวินัย ความซื่อสัตย์ สุจริตและยุติธรรม ความขยัน ประหยัด และขี้อม่นในสัมมาอาชีพ ความสำนึกในหน้าที่และ รับผิดชอบต่อสังคมและประเทศชาติ ความเป็นผู้มีความคิดริเริ่ม วิจัยและตัดสินใจอย่างมีเหตุผล เลื่อมใสการปกครองในระบอบประชาธิปไตย มีความรักและเทิดทูน ชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ ความเป็นผู้มีพลานามัยที่สมบูรณ์ทั้งทางร่างกายและจิตใจ ความสามารถในการพึ่งพาตนเองและมี อุดมคติเป็นที่พึ่ง ความภาคภูมิใจและการรู้จักทำนุบำรุงศิลปะ วัฒนธรรม และทรัพยากรของชาติ ความเสียสละ และเมตตาอารี กตัญญูกตเวที กล้าหาญ และความสามัคคีกัน โดยมีรายละเอียดในการ ดำเนินงานดังนี้

1.2.1 ความมีระเบียบวินัย หมายถึง ความประพฤติ ทั้งทางกายและวาจาและใจ ที่แสดงถึงความเคารพในกฎหมาย ระเบียบประเพณีของสังคม และความประพฤติที่สอดคล้อง กับอุดมคติหรือความหวังของตนเอง โดยให้ยึดส่วนรวมสำคัญกว่าส่วนตัว

1.2.2 ความซื่อสัตย์สุจริตและความยุติธรรม หมายถึง การประพฤติที่ไม่ทำให้ ผู้อื่นเดือดร้อน ไม่เอาเปรียบ หรือคดโกงผู้อื่นหรือส่วนรวม ให้ยึดถือหลักเหตุผล ระเบียบแบบแผน และกฎหมายของสังคมเป็นเกณฑ์

1.2.3 ความขยัน ประหยัด และขี้อม่นในสัมมาอาชีพ หมายถึง ความประพฤติที่ ไม่ทำให้เสียเวลาชีวิตและปฏิบัติกิจอันควรกระทำให้เกิด ประโยชน์แก่ตนและสังคม

1.2.4 ความสำนึกในหน้าที่และการงานต่าง ๆ รวมไปถึงความรับผิดชอบต่อ สังคมและประเทศชาติ หมายถึง ความประพฤติที่ไม่เอาเปรียบสังคมและไม่ก่อความเสียหาย ให้เกิดขึ้นแก่ สังคม

1.2.5 ความเป็นผู้มีความคิดริเริ่ม วิจัยและตัดสินใจอย่างมีเหตุผล หมายถึง ความ ประพฤติในลักษณะสร้างสรรค์และปรับปรุงมีเหตุมีผลในการทำหน้าที่การงาน

1.2.6 ความกระตือรือร้นในการปกครองในระบอบประชาธิปไตย มีความรักและ เทิดทูน ชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ หมายถึง ความประพฤติที่สนับสนุนและให้ความร่วมมือ ในการอยู่ร่วมกันโดยยึดผลประโยชน์ของสังคมให้มากที่สุด

1.2.7 ความเป็นผู้มีพลานามัยที่สมบูรณ์ทั้งทางร่างกายและจิตใจ หมายถึง ความมั่นคงและจิตใจ รู้จักบำรุงรักษากายและจิตใจให้สมบูรณ์ มีอารมณ์แจ่มใสมีธรรมะอยู่ในจิตใจ อย่างมั่นคง

1.2.8 ความสามารถในการพึ่งพาตนเองและมีอุดมคติเป็นที่พึ่ง ไม่ไหว้วานหรือ ขอความช่วยเหลือจากผู้อื่นโดยไม่จำเป็น

1.2.9 ความภาคภูมิใจและการรู้จักทำนุบำรุงศิลปะ วัฒนธรรม และทรัพยากร

ของชาติ หมายถึง ความประพฤติที่แสดงออกซึ่งศิลปะและวัฒนธรรมแบบไทย ๆ มีความรักและหวงแหนวัฒนธรรมของตนเองและทรัพยากรของชาติ

1.2.10 ความเสียสละ และเมตตาอาวี กตัญญูกตเวที กล้าหาญ และความสามัคคีกัน หมายถึง ความประพฤติที่แสดงออกถึงความแบ่งปัน เกื้อกูลผู้อื่น ในเรื่องของเวลากำลังกายและกำลังทรัพย์

ดังนั้นสามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติและตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบการพัฒนาครู หมายถึง ความมีระเบียบวินัย ความซื่อสัตย์สุจริตและยุติธรรม ความขยัน ประหยัด และขี้อ้อนในสัมมาอาชีพ ความสำนึกในหน้าที่และรับผิดชอบต่อสังคมและประเทศชาติ ความเป็นผู้มีความคิดริเริ่ม วิจัยและตัดสินใจอย่างมีเหตุผล เลื่อมใสการปกครองในระบอบประชาธิปไตย มีความรักและเทิดทูน ชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ ความเป็นผู้มีพละทานภัยที่สมบูรณ์ทั้งทางร่างกายและจิตใจ ความสามารถในการพึ่งพาตนเองและมีอุดมคติเป็นที่พึ่ง ความภาคภูมิใจและการรู้จักทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และทรัพยากรของชาติ ความเสียสละ และเมตตาอาวี กตัญญูกตเวที กล้าหาญ และความสามัคคีกัน

1.3 องค์ประกอบด้านการพัฒนานักเรียน หมายถึง การพัฒนานักเรียนให้เป็นคนเก่ง คนดี มีพฤติกรรมที่เหมาะสม มีองค์ประกอบการเป็นนักเรียนที่ดี ดังนี้ รับผิดชอบ หน้าที่ และความรับผิดชอบต่อ รู้จักตนเอง รู้จักการให้ความร่วมมือกับคนอื่น รู้จักแบ่งเวลาที่มีน้ำใจ รู้จักกาลเทศะ รู้จักเตรียมความพร้อม โดยมีรายละเอียดในการดำเนินงาน ดังนี้

1.3.1 รับผิดชอบ หน้าที่ และความรับผิดชอบต่อ หมายถึง นักเรียนต้องรู้จักบทบาทของตนเองว่ามีบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบต่อ เช่น เป็นลูกต้องดูแลพ่อแม่ เป็นพี่ต้องดูแลน้อง เป็นนักเรียนต้องขยันเรียนหนังสือ

1.3.2 รู้จักตนเอง หมายถึง รู้จักความสามารถของตนเอง ใช้ความสามารถของตนเองให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เช่น เล่นกีฬาที่ฝึกฝนตนเองให้เก่งได้ สร้างชื่อเสียงให้ตนเอง โรงเรียน วงศ์ตระกูลได้

1.3.3 รู้จักการให้ความร่วมมือกับคนอื่น หมายถึง สารททำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข เข้าร่วมกิจกรรมที่โรงเรียนจัดให้ ทำงานร่วมกับเพื่อน สามารถแสดงออกถึงภาวะผู้นำและผู้ตามที่ดีตามบทบาทและหน้าที่

1.3.4 รู้จักแบ่งเวลา หมายถึง การแบ่งเวลาได้เหมาะสม บริหารจัดการเวลาได้ดี เช่น เวลาเรียน ทำการบ้าน ทำกิจกรรม ทำงานที่รับมอบหมาย พักผ่อน อ่านหนังสือ เป็นต้น

1.3.5 มีน้ำใจ หมายถึง นักเรียนมีน้ำใจทั้งกับเพื่อนด้วยกัน และกับครูอาจารย์ การมีน้ำใจต่อเพื่อน เช่น ช่วยเหลือให้กำลังใจ ให้คำปรึกษา ให้คำแนะนำ เอื้อเฟื้อ เผื่อแผ่ เป็นต้น การมีน้ำใจกับครู อาจารย์ เช่น ช่วยเหลืองาน มีจิตอาสา

1.3.6 รู้จักกาลเทศะและมีมารยาท หมายถึง การวางตัว ปฏิบัติตนให้มีมารยาทสมกับการเป็นนักเรียนที่ดี รู้จักใช้คำพูดที่เหมาะสม ไพเราะ อ่อนหวาน รู้จักการแต่งกายที่เหมาะสม รู้จักการวางตัว รักษากริยามารยาท อ่อนน้อม เรียบร้อย

1.3.7 รู้จักเตรียมความพร้อม หมายถึง การวางแผน เตรียมตัวล่วงหน้าให้พร้อม ได้แก่ เตรียมตัว เตรียมใจ เตรียมอุปกรณ์ และตรงต่อเวลา เช่น การมาเรียนหนังสือ ควรเตรียมพร้อม ได้แก่ เครื่องแต่งกาย หนังสือ สมุด อุปกรณ์การเรียน กระเป๋า เตรียมใจให้มีความสุขกับการเรียน และไปโรงเรียนให้ตรงเวลา กลับบ้านตรงเวลา

ดังนั้นสามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติและตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบการพัฒนานักเรียน หมายถึง รู้บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบ รู้จักตนเอง รู้จักการให้ความร่วมมือกับคนอื่น รู้จักแบ่งเวลามีน้ำใจ รู้จักกาลเทศะ รู้จักเตรียมความพร้อม

1.4 องค์ประกอบด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน หมายถึง การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนให้สูงขึ้น ซึ่งมีวิธีการ ปัจจัยหลัก ดังนี้

1.4.1 ผู้บริหารและกระบวนการบริหาร หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการบริหารจัดการ จนประสบผลสำเร็จมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้นตามเป้าหมาย

1.4.2 ครูผู้สอนและกระบวนการสอน หมายถึง ครูผู้สอนใช้วิธีสอนที่หลากหลาย จนมีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้นตามเป้าหมาย

1.4.3 นักเรียนและกระบวนการเรียนรู้ หมายถึง ผู้เรียนสามารถเรียนรู้โดยผ่านกระบวนการสอนของครูจนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้นตามเป้าหมาย

1.4.4 สื่อการเรียนการสอนและสภาพแวดล้อม หมายถึง สิ่งอำนวยความสะดวก สื่อ อุปกรณ์ สภาพแวดล้อม บรรยากาศ ที่ส่งเสริมให้นักเรียนเรียนรู้ได้และมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น

ดังนั้นสามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติและตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนการ หมายถึง ผู้บริหารและกระบวนการบริหาร ครูผู้สอนและกระบวนการสอน นักเรียนและกระบวนการเรียนรู้ สื่อการเรียนการสอนและสภาพแวดล้อม

จากผลการศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติและตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ ที่สามารถวัดได้จากองค์ประกอบที่เป็นตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร ได้แก่ การพัฒนาผู้บริหาร การพัฒนาครู



การพัฒนานักเรียน และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน สรุปลงเป็นนิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบ ดังตาราง 2.4

ตาราง 2.4 องค์ประกอบ นิยามเชิงปฏิบัติและตัวบ่งชี้วัดการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบ	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัด
การพัฒนาผู้บริหาร	การทำให้ผู้บริหารเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นสามารถพัฒนาตนเองพัฒนางานได้	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การมีวิสัยทัศน์ที่ดี</li> <li>2. มีความสามารถในการจูงใจ</li> <li>3. การเป็นตัวอย่างที่ดี</li> <li>4. การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน</li> <li>5. มีความฉลาดและมีไหวพริบ</li> <li>6. มีหลักการปกครองโรงเรียน</li> </ol>
การพัฒนาครู	การส่งเสริมให้ครูมีความเจริญทางด้านส่วนตัว สังคม หน้าที่การงาน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีระเบียบวินัย</li> <li>2. ซื่อสัตย์สุจริตและยุติธรรม</li> <li>3. ขยัน ประหยัด และขี้อ้อนในสัมมาอาชีพ</li> <li>4. ผู้นำในหน้าที่และรับผิดชอบต่อสังคมและประเทศชาติ</li> <li>5. เป็นผู้มีความคิดริเริ่ม วิจัยและตัดสินใจอย่างมีเหตุผล</li> <li>6. เลื่อมใสการปกครองในระบอบประชาธิปไตย มีความรักและเทิดทูน ชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์</li> <li>7. เป็นผู้มีความมัธยัสถ์ทั้งทางร่างกายและจิตใจ</li> <li>8. สามารถในการพึ่งพาตนเองและมีอุดมคติเป็นที่พึ่ง</li> </ol>

ตาราง 2.4 (ต่อ)

องค์ประกอบ	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัด
		9. ภาคภูมิและการรู้จักทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และทรัพยากรของชาติ 10. เสียสละ และเมตตาอารี กตัญญูกตเวที กล้าหาญ และความสามัคคีกัน
การพัฒนา นักเรียน	การพัฒนานักเรียนให้เป็น คนเก่ง คนดี มีพฤติกรรม ที่เหมาะสม	1. รับผิดชอบต่อหน้าที่ และความรับผิดชอบ 2. รู้จักตนเอง รู้จักการให้ความร่วมมือกับ คนอื่น 3. รู้จักแบ่งเวลามีน้ำใจ 4. รู้จักกาลเทศะ 5. รู้จักเตรียมความพร้อม
ผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียน	การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการ เรียนของนักเรียนให้สูงขึ้น	1. ผู้บริหารและกระบวนการบริหาร 2. ครูผู้สอนและกระบวนการสอน 3. นักเรียนและกระบวนการเรียนรู้ 4. สื่อการเรียนการสอนและสภาพแวดล้อม

จากตาราง 2.4 พบว่าการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ วัดได้จากองค์ประกอบที่เป็นตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร โดยมีตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัด 25 ตัวแปร ดังนี้ การพัฒนาผู้บริหาร โดยมีตัวบ่งชี้ 6 ตัวแปรคือ การมีวิสัยทัศน์ที่ดี มีความสามารถในการจูงใจ การเป็นตัวอย่างที่ดี การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน มีความฉลาดและมีไหวพริบ และมีหลักการปกครองโรงเรียน การพัฒนาครู โดยมีตัวบ่งชี้ 10 ตัวแปรคือ มีระเบียบวินัย ซื่อสัตย์สุจริตและยุติธรรม ขยัน ประหยัด และขี้อ้อนในสัมมาอาชีพ สำนึกในหน้าที่ รับผิดชอบ ต่อสังคมและประเทศชาติ เป็นผู้มีความคิดริเริ่ม วิจัยและตัดสินใจอย่างมีเหตุผล เลื่อมใสการปกครองในระบอบประชาธิปไตย มีความรักและเทิดทูน ชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ เป็นผู้มีความซื่อสัตย์สุจริตทั้งทางร่างกายและจิตใจสามารถในการพึ่งพาตนเองและมีอุดมคติที่ภาคภูมิใจ และการรู้จักทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และทรัพยากรของชาติ เสียสละ และเมตตาอารี กตัญญูกตเวที กล้าหาญ และความสามัคคีกัน การพัฒนานักเรียน โดยมีตัวบ่งชี้ 5 ตัวแปรคือ

รู้บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบ รู้จักตนเอง รู้จักการให้ความร่วมมือกับคนอื่น รู้จักแบ่งเวลา มีน้ำใจรู้จักกาลเทศะ รู้จักเตรียมความพร้อม ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยมีตัวบ่งชี้ 4 ตัวแปร คือ ผู้บริหาร และกระบวนการบริหาร ครูผู้สอนและกระบวนการสอน นักเรียนและกระบวนการเรียนรู้ สื่อการเรียนการสอนและสภาพแวดล้อม

## 2. การวัดประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำรูปแบบประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของ แซมมอนด์, ฮิลแมนและมอร์ติเมอร์ (Sammonds, Hillman & Mortimore. 1995 : 8) มาพัฒนาและปรับปรุงให้เหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัชฌิมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ วัดจาก 4 องค์ประกอบจำนวนข้อคำถามทั้งหมด มี 25 ข้อ

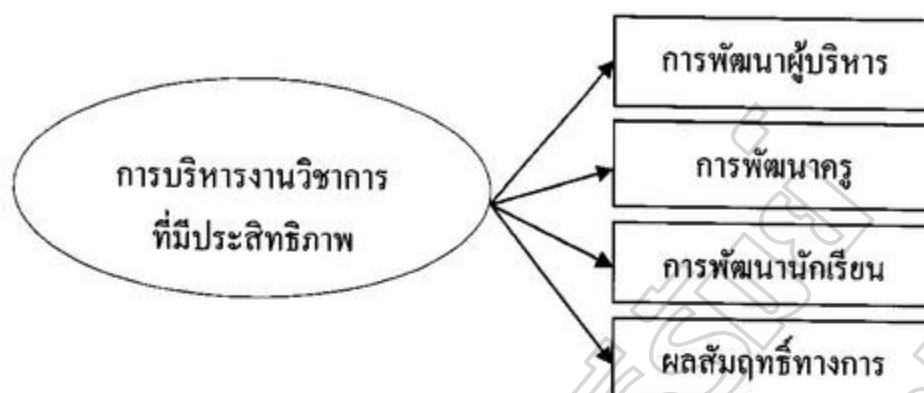
องค์ประกอบที่ 1 การพัฒนาผู้บริหาร มีข้อคำถาม 6 ข้อ ซึ่งอธิบายถึง การทำให้ ผู้บริหารเปลี่ยนแปลงที่คิดดีขึ้นสามารถ พัฒนาตนเอง พัฒนางานได้

องค์ประกอบที่ 2 การพัฒนาครู มีข้อคำถาม 10 ข้อ ซึ่งอธิบายถึง การส่งเสริมให้ครูมี ความเจริญทางส่วนตัว สังคม หน้าที่การงาน

องค์ประกอบที่ 3 การพัฒนานักเรียน มีข้อคำถาม 5 ข้อ ซึ่งอธิบายถึงการพัฒนา นักเรียนให้เป็นคนเก่ง คนดี มีพฤติกรรมที่เหมาะสม

องค์ประกอบที่ 4 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน มีข้อคำถาม 4 ข้อ เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนของนักเรียนให้สูงขึ้น

จากรายละเอียดที่กล่าวมาสามารถเขียนเป็นรูปแบบประสิทธิภาพการบริหารงาน วิชาการ ได้ดังภาพประกอบ 2.4



ภาพประกอบ 2.4 รูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิชาการ ภาวะผู้นำ และการทำงานเป็นทีม พบว่ามีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสรุปได้ดังนี้

#### งานวิจัยภายในประเทศ

กัญญา โพธิ์วัฒน์ (2548 : 207 - 208) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประถมศึกษา : การศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก พบว่า พฤติกรรมของทีม คือ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การร่วมคิดร่วมทำ การปฏิบัติงานได้เกินระดับปกติ การพึ่งพาและช่วยเหลือกัน การแก้ปัญหาและจัดการขัดแย้ง การตัดสินใจร่วม ความไวต่อการเปลี่ยนแปลง และกระบวนการการเกิดกลายเป็นทีมเป็นผลจากการนำของผู้บริหารในด้านการจูงใจผู้ร่วมงาน ซึ่งผลที่ติดตามมาจากการเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อสมาชิกและโรงเรียน พฤติกรรม การเรียนรู้ของนักเรียน การเป็นต้นแบบของนวัตกรรม ความพึงพอใจในงาน การยอมรับจากภายนอกและการมีชื่อเสียง

วาโร เฟิงส์วส์ดี (2549 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรงของประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ในภาพรวมพบว่า ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรงของประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาค่าอิทธิพลรวมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน พบว่า ด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องมีค่า

อิทธิพลรวมสูงสุด มีค่าเท่ากับ 0.77 โดยมีอิทธิพลตรงเท่ากับ 0.50 และมีอิทธิพลทางอ้อมกับ 0.20 โรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูงพบว่าความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์และ โรงเรียนที่มีประสิทธิผลต่ำพบว่าความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

นงลักษณ์ เรือนทอง (2550 : 175-177) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล พบว่า องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ คือ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารและครูเป็นมืออาชีพ การประกันคุณภาพการตรวจสอบได้และความน่าเชื่อถือ สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การมีวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ร่วมกัน เน้นการเรียนการสอน การสอนที่มีวัตถุประสงค์ มีความคาดหวังต่อนักเรียนสูง และรูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล เป็นรูปแบบที่ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 8 องค์ประกอบ ที่มีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ ซึ่งสอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีการวิจัย

ปิลัญ ภูมิพินาคม (2550 : 229-231) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำและประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า องค์ประกอบของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน 6 องค์ประกอบ คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ดี ความสามารถในการจูงใจ การเป็นตัวอย่างที่ดี การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ด้านความฉลาดและมีไหวพริบ และด้านหลักในการปกครองโรงเรียน ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

เพชริน สงค์ประเสริฐ (2550 : 191-197) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการโดยยึดหลักการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า รูปแบบการบริหารงานวิชาการโดยยึดหลักการทำงานเป็นทีม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และการทดลองใช้รูปแบบสามารถปฏิบัติกิจกรรมตามขั้นตอนได้อย่างเป็นรูปธรรม มีความเป็นไปได้และเหมาะสม อยู่ในระดับมาก

ชวนพิศ สิทธิธาดา (2552 : 198 – 199) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิผล พบว่า องค์ประกอบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบคือ สมรรถนะด้านวิชาชีพ สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ สมรรถนะด้านหน้าที่ สมรรถนะด้านบุคคล และสมรรถนะด้านการบังคับ

บัญชา และองค์ประกอบสำคัญ 5 องค์ประกอบ มีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ ซึ่งสอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีของการวิจัย

ศิริกุล นามศิริ (2552 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนางานวิชาการด้วยหลักการบูรณาการในโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า โรงเรียนบ้านบึงฉิมมีการดำเนินงานในการจัดการเรียนการสอนเป็นหลัก รองลงมาเป็นการพัฒนาสื่อการเรียนการสอน การพัฒนาหลักสูตร การวัดผล ประเมินผลและการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและภายนอก นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้วิจัย ผู้ปกครอง ผู้นำท้องถิ่น ครู ผู้บริหาร โรงเรียนศึกษานิเทศก์และนักวิเคราะห์นโยบายและแผน เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงหลายประการทั้งด้านความรู้และประสบการณ์และเกิดองค์ความรู้จากการปฏิบัติทำให้เกิดนวัตกรรมที่เรียกว่า กรอบการปฏิบัติ 3 พลังเสริมการบูรณาการเพื่อพัฒนางานวิชาการด้วยหลักการบูรณาการในโรงเรียนบ้านบึงฉิม : องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

ประยูร เจริญสุข (2553 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาตัวบ่งชี้งานวิชาการสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า การพัฒนาตัวบ่งชี้ปรากฏว่าได้องค์ประกอบงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 4 องค์ประกอบหลัก 15 องค์ประกอบย่อยตัวบ่งชี้จำนวน 88 ตัวบ่งชี้ เป็นไปตามหลักการแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและพบว่า ตัวบ่งชี้งานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานภาพรวมมีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมในการเป็นตัวบ่งชี้งานวิชาการอยู่ในระดับมากทุกตัวบ่งชี้ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การพัฒนากระบวนการเรียนรู้กรณีศึกษาภายใน การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา พบว่า มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมในการเป็นตัวบ่งชี้งานวิชาการอยู่ในระดับมากทุกตัว ผลการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขั้นของตัวบ่งชี้งานวิชาการสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ปรากฏว่ามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

จินตนา ศรีสารคาม (2554 : 136 - 139) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ผลการประเมินก่อนและหลังการทดลองโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการกับผู้ร่วมโปรแกรมทุกประเภทเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 การเปลี่ยนแปลงทางวิชาการของสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด ปฏิกริยาของกลุ่มตัวอย่างต่อโครงการอยู่ในระดับมาก คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียนตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 โดยรวมอยู่ในระดับดีมาก

นิกัญชลา สันเหลือ (2554 : 250 -260) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับโมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ระดับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โมเดลสมการโครงสร้าง

ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

วิภา ทองหง่า (2554 : 292 - 2944) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า องค์ประกอบการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย การประกันคุณภาพ การพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ของนักเรียน การนิเทศการศึกษา การแนะแนวการศึกษา การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา สื่อการเรียนการสอน และผลการยืนยันรูปแบบมีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และใช้ประโยชน์ได้จริง

สมใจ อุคมนตรี (2554 : 159 - 160) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาตัวบ่งชี้การกระจายอำนาจการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สุธาสนี แม้นญาติ (2554 : 256 - 259) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ตัวแปรสังเกตด้านความรับผิดชอบและความซื่อสัตย์มีพฤติกรรมอยู่ในระดับมากที่สุด ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และผลการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์ (2555 : 144 - 150) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับโมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา พบว่า โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ตามเกณฑ์

ศุภกานต์ ประเสริฐรัตน์ (2555 : 148 - 152) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับโมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีระดับการแสดงออกภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจในระดับมาก ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจอยู่ในระดับมากทั้งสามปัจจัย คือ ความร่วมมือ ความคิดสร้างสรรค์ และความไว้วางใจ โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

### งานวิจัยต่างประเทศ

ดิคาโร (Dicaro. 1979 : 66) ได้ศึกษาและให้ความเห็นไว้ว่าในการบริหารการติดต่อสื่อสารแบบเปิดกว้าง กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารความไว้นื้อเชื่อใจกัน การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันและการมีส่วนร่วมของสมาชิก สำหรับความสำเร็จของการทำงานเป็นทีม

เซอร์จิโอวานี (Sergiovani. 1984 : 251) ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่สามารถส่งเสริมความร่วมมือในการสร้างวิสัยทัศน์ ที่ทำให้เกิดความเชื่อ และทำกิจกรรมร่วมกัน ซึ่งวิสัยทัศน์ดังกล่าวจะต้องเกิดจากค่านิยม ความเชื่อ และความเข้าใจในการพัฒนาผู้มีส่วนร่วมในองค์กรจนกลายเป็นวัฒนธรรมในการทำงานและส่งเสริมความสำเร็จของนักเรียน เป็นการสร้างสิ่งแวดล้อม การสื่อสาร การสร้างทีมงานและการจัดการเรียนการสอน ที่สำคัญต้องพัฒนาให้ผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

รีด (Reed. 1990 : 83) ศึกษาพบว่าการพัฒนาการทำงานเป็นทีม ควรมีการสร้างโมเดลการพัฒนาทีมงาน เพื่อศึกษาบรรยากาศของทีมงานจากกลุ่มทำงาน เพราะบรรยากาศการทำงานของกลุ่มมีผลต่อประสิทธิภาพในองค์การในการบริหารงานและการปฏิบัติการกิจ ผู้บริหารควรจะขอความเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชา และให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับลักษณะของงาน และจำนวนพนักงาน

ฮาร์ดวูด (Hardwood. 1992 : 66) ได้ศึกษาเรื่องกระบวนการเปลี่ยนแปลงโดยใช้วิธีการสร้างทีมงาน และพบว่า การสื่อสารกับการสร้างทีมงานเป็นสิ่งสำคัญต่อการทำงานร่วมกัน ระดับการศึกษาและอารมณ์จะเป็นอุปสรรคต่อการทำงานเป็นทีมเพราะการทำงานเป็นทีมจะต้องทำงานร่วมกันมีการถ้อยทีถ้อยอาศัยและพึ่งพากันและกัน

ฮิลล์และคณะ (Hill et al. 1995 : 151) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำทีม พบว่า ผู้นำทีมจะเน้นการสร้างทีมงาน และคอยประเมินผลการดำเนินงานของพวกเขาเองว่า เขาสามารถพาทีมไปไหนแล้ว โดยต่างยอมรับว่าสภาพโดยรวมนี้ไม่ใช่เพียงแต่การนำส่วนต่างๆ มารวมกันแต่มีความสำคัญมากกว่านั้น กล่าวคือ ความต้องการการเชื่อมโยงในหมู่ลูกทีมด้วยกัน เพื่อช่วยกันเพิ่มผลผลิต นอกจากนี้ Hill ยังได้กล่าวว่า พลังอำนาจที่ถือร่วมกันในหมู่ผู้ร่วมทีมจะเป็นตัวทวีอำนาจของพวกเขาตัวเอง ยิ่งลูกทีมมีความแข็งแกร่งมากขึ้นเท่าใด ผู้นำก็จะยิ่งแข็งแกร่งมากขึ้นเท่านั้น นั่นหมายถึงผู้นำทีมจะไม่ถูกคุกคามจากอำนาจที่ถือร่วมกัน พวกเขาจะเต็มใจช่วยเหลือซึ่งกันและกันให้ทีมเกิดประสิทธิผล

ยูลค์ (Yulk. 1998 : 126) ได้ศึกษาเกี่ยวกับวิธีการทำงานร่วมกันโดยอาศัยรูปแบบการทำงานเป็นทีม พบว่า การทำงานร่วมกันจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถของแต่ละ



คนที่จะใช้ในการตัดสินใจแก้ปัญหาและจะต้องมีการเรียนรู้ในหลักการทำงานร่วมกัน เพื่อศึกษาถึงวัฒนธรรมขององค์กร และยอมรับในสภาพของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

อับเบนและคณะ (Ubben et al. 2001 : 164-166) กล่าวถึงบทบาทหน้าที่และพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมี 5 ประการ ได้แก่ 1) การพัฒนาหลักสูตร 2) การพัฒนาการเรียนการสอน 3) การจัดบริการนักเรียน 4) การสร้างความสัมพันธ์ของชุมชน และ 5) การบริหารงบประมาณและสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ

สรุปจากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารงานวิชาการ ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม แสดงให้เห็นว่าการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพเป็นปัญหาที่ได้รับ การสนใจจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย การพัฒนางานวิชาการให้มีประสิทธิภาพ ควรเริ่มจากการแก้ไขพฤติกรรมของผู้บริหารที่จะใช้ภาวะผู้นำมาแก้ไขปัญหา ร่วมกับการทำงานเป็นทีมกับครูผ่านกระบวนการบริหารงานที่ดี จะส่งผลให้การบริหารงานวิชาการมีประสิทธิภาพ

### รูปแบบสมมติฐานการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ เกิดจากการปฏิบัติภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

จากการศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่าการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ เกิดจากการปฏิบัติภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา กระบวนการบริหารงานวิชาการ โดยอาศัยการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา โดยมีตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร ได้แก่ การพัฒนาผู้บริหาร การพัฒนาครู การพัฒนานักเรียน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

#### รูปแบบสมการโครงสร้าง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้รูปแบบสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling : SEM) รูปแบบสมการ โครงสร้างนั้นเป็นวิธีผสมระหว่างการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis : PA) และการวิเคราะห์เชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) โดยลักษณะทั่วไปของรูปแบบสมการ โครงสร้าง เป็นการวิเคราะห์รวมใน 2 ลักษณะ คือ (กริช แรงสูงเนิน. 2554 : 13)

1. ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับปัจจัยแฝง
2. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแฝงกับปัจจัยแฝง

ในการเขียนภาพรูปแบบการวิจัย ผู้วิจัยใช้สัญลักษณ์รูปวงรีแทนปัจจัยแฝงและใช้รูปสี่เหลี่ยมผืนผ้าแทนตัวแปรสังเกตได้ สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแฝงกับตัวแปรสังเกตได้ และความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแฝงกับปัจจัยแฝง ผู้วิจัยใช้สัญลักษณ์รูปลูกศร (→) แทนความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรต้นกับตัวแปรตาม และหัวลูกศรแสดงทิศทางของอิทธิพล

## รูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา

รูปแบบการวิจัยหรือแบบจำลองสมมติฐานที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามทฤษฎีการสร้างรูปแบบการวิจัย เป็นการประยุกต์ทฤษฎีกับสภาพปรากฏการณ์ที่เป็นจริงในธรรมชาติตามระเบียบวิธีนัยให้ได้ข้อมูลที่เป็นสมมติฐานงานวิจัย จากนั้นผู้วิจัยจึงนำรูปแบบการวิจัยไปตรวจสอบว่ารูปแบบการวิจัยมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากน้อยเพียงใดและควรมีการปรับปรุงรูปแบบอย่างไร เพื่อให้รูปแบบสอดคล้องกับสภาพปรากฏการณ์จริง อันอาจจะนำไปสู่การพัฒนาทฤษฎีและสร้างองค์ความรู้ใหม่ต่อไป การวิจัยครั้งนี้มีส่วนที่สำคัญ ดังนี้

ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยแฝงที่มีความสัมพันธ์ทั้ง 4 ปัจจัยนั้น เพื่อกำหนดตัวแปรสังเกตได้ของแต่ละปัจจัยแฝง ดังนี้

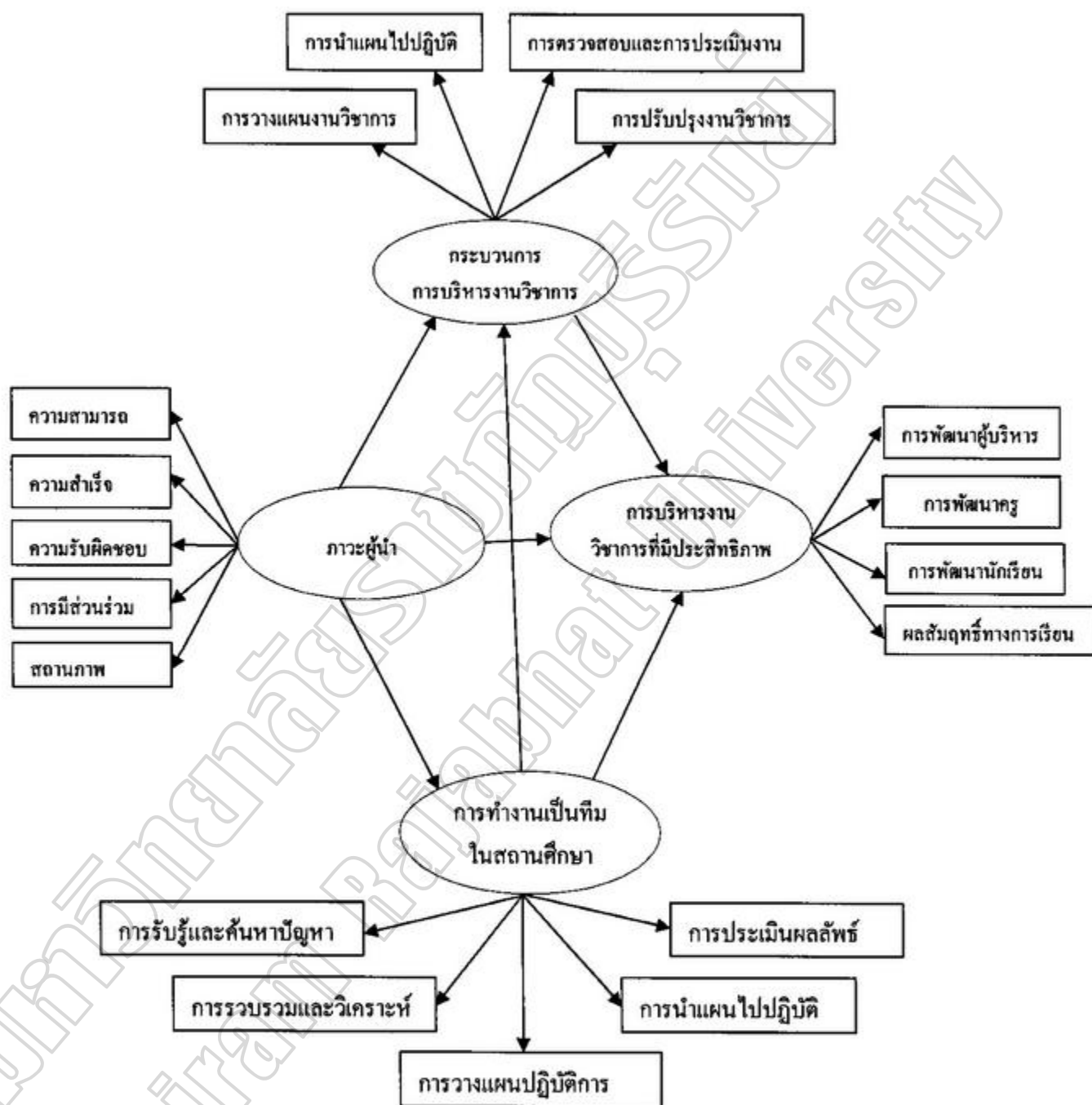
1. กระบวนการการบริหารงานวิชาการ หมายถึง กระบวนการจัดกิจกรรมในงานวิชาการ ซึ่งเป็นภารกิจหลักให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาและเป็นประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียนหรือผู้รับบริการ โดยนำรูปแบบวิธีการบริหารแบบ PDCA ของเดมมิ่ง (Deming Cycle) มาใช้ในสถานศึกษา มีตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร ดังนี้ การวางแผนงานวิชาการ การนำแผนไปปฏิบัติการตรวจสอบและประเมินงานวิชาการ การปรับปรุงงานวิชาการ
2. ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการใช้กระบวนการในการบริหารงานใช้อำนาจที่มีอยู่ในตนเอง เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รับผิดชอบ ในหน้าที่ ช่วยเหลือ ส่งเสริมผู้ร่วมงาน มีความอดทน กล้าตัดสินใจ และสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้ จากทฤษฎี หลักการ แนวความคิดและความรู้จากเอกสารและงานวิจัย ผู้วิจัยเลือกแนวคิดผู้นำแบบมีส่วนร่วมตามทฤษฎีของสตอกคิล (Stogdill, 1948 : 11) ด้วยเหตุผลที่ว่า ผู้นำในยุคปัจจุบันควรมีพฤติกรรม คือ มีความสามารถในการนำองค์กร มีความมุ่งมั่นทำงานให้เกิดความสำเร็จ มีความรับผิดชอบ ตัดสินใจโดยการมีส่วนร่วมและมีสถานภาพที่ดีในสังคม โดยภาวะผู้นำที่ผู้วิจัย กล่าวถึง มีตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร ดังนี้ ความสามารถ ความสำเร็จ ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วมและสถานภาพ
3. การทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา หมายถึง ความพยายามทำให้กลุ่มสามารถเรียนรู้การวินิจฉัยปัญหา เพื่อปรับปรุงความสัมพันธ์ต่างๆ ในการทำงานวิชาการให้ดีขึ้นทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ ซึ่งความสัมพันธ์เหล่านี้จะส่งผลต่อการทำงานวิชาการให้สำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้นผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จ จำเป็นจะต้องหล่อหลอมทีมงานวิชาการให้เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน รู้จักหาวิธีจูงใจให้เขาเหล่านั้นทำงานด้วยความสมัครใจและเต็มใจ การพัฒนาทีมงานวิชาการในสถานศึกษา ใช้ทฤษฎีของ กัชโซและดิกสัน (Guzzo & Dickson, 1996 : 83) มีตัวแปรสังเกตได้

5 ตัวแปร ดังนี้ การรับรู้และค้นหาปัญหา การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล การวางแผน ปฏิบัติการ การนำแผนไปปฏิบัติ และการประเมินผลลัพท์

4. การบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ หมายถึง หลักการบริหาร ที่มีการวางแผน การดำเนินการตามแผน ตรวจสอบติดตาม ประเมินผลและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ยังต้องสร้าง ทีมงานและผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำที่เหมาะสม พร้อมทั้งจะพัฒนาองค์กรที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยใช้หลักการบริหารของ แซมมอนส์, ฮิลแมนและมอร์ติเมอร์ (Sammonds, Hillman & Mortimore. 1995 : 8) มีตัวแปรที่สังเกตได้ 4 ตัวแปร ดังนี้ การพัฒนาผู้บริหาร การพัฒนาครู การพัฒนานักเรียน และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

จากปัจจัยแฝงที่มีอิทธิพลต่อการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพทั้ง 3 ปัจจัยนั้น ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในลักษณะเหตุและผล ซึ่งช่วยให้เห็นความสัมพันธ์ ระหว่างกลุ่มของปัจจัยแฝงที่มีอิทธิพลต่อการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ เพื่อนำไปสู่การ กำหนดเส้นทางอิทธิพล พบว่า กระบวนการบริหารงานวิชาการ ภาวะผู้นำ การทำงานเป็นทีมใน สถานศึกษา มีอิทธิพลโดยตรงต่อการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ และยังพบว่า ภาวะผู้นำ การทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา มีอิทธิพลโดยตรงต่อกระบวนการบริหารงานวิชาการ ส่วนภาวะ ผู้นำ มีอิทธิพลโดยตรงต่อการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา

จากการวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า กระบวนการ บริหารงานวิชาการ ภาวะผู้นำ (Stogdill.1974 :11),( Bass. & Avolio.1990 : 144),(Yulk.1998 : 24), (Burns.1987 : 269 ) และการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา (Guzzo & Dickson. 1996 : 83), (Schermerhorn., Hunt & Osborn. 1994 : 297-298),(Dyer. 1996 : 46- 49) ส่งผลให้เกิดการบริหาร งานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ (Sammonds, Hillman & Mortimore.1995 : 8),(Stedman. 1987 : 215) ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้กำหนดรูปแบบสมมติฐานในการวิจัยครั้งนี้ ดังภาพประกอบ 2.5



ภาพประกอบ 2.5 รูปแบบตามสมมติฐานการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยและพัฒนา (Research and Development : R&D) วิธีดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ ตามหัวข้อดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### วิธีดำเนินการระยะที่ 1

##### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ในการดำเนินการวิจัยระยะที่ 1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1. ประชากร ประชากรที่ใช้วิจัยในระยะนี้ เป็นผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 15 เขต (เขต 19-33) จำนวน 935 คน แบ่งออกตามขนาดของโรงเรียนดังนี้ โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 169 คน โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 328 คน และโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 438 คน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2555 : 107-108)
2. กลุ่มตัวอย่าง เป็นผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้เกณฑ์อัตราส่วน 20 : 1 จากจำนวนกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรสังเกตได้ (ตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 18 ตัวแปร) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 360 คน แบ่งออกตามขนาดของโรงเรียนดังนี้ โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 74 คน โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 126 คน และโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 160 คน โดยมีขั้นตอนการกำหนดขนาดและการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

- 2.1 พิจารณาจากข้อมูลการวิจัย ซึ่งต้องใช้สถิติวิเคราะห์ขั้นสูง คือ การวิเคราะห์

องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) และการวิเคราะห์ โมเดลสมการ โครงสร้าง (Structural Equation Modeling : SEM) จึงจำเป็นต้องกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างให้ สอดคล้องกับการใช้สถิติแต่ละประเภทตามเหตุผลดังต่อไปนี้ (นงลักษณ์ วัชรชัย, 2542 : 50)

2.1.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) ซึ่งใช้วิธีการประมาณค่าพารามิเตอร์ไลค์ลิตูดสูงสุด (Maximum Likelihood : ML) ต้องใช้ กลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดใหญ่ เพราะถ้าใช้กลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดต่ำกว่า 100 หน่วย จะพบว่าโอกาส ปฏิเสธสมมติฐานในการทดสอบไค-สแควร์ (Chi-square) มาก เพราะค่าไค-สแควร์ มีแนวโน้มที่ จะมีค่าสูง อย่างไรก็ตามได้มีข้อเสนอแนะเรื่องของคุณลักษณะกลุ่มตัวอย่างว่าควรพิจารณาควบคู่ไปกับ จำนวนพารามิเตอร์อิสระ ที่ต้องการประมาณค่า ถ้าพารามิเตอร์มีจำนวนมาก ควรจะต้องมีขนาด ของกลุ่มตัวอย่างเพิ่มมากขึ้นด้วย โดยใช้กฎที่ว่าอัตราส่วนระหว่างหน่วยตัวอย่างและจำนวน พารามิเตอร์หรือตัวแปรควรจะเป็น 20 ต่อ 1

2.1.2 การวิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้าง (SEM) ต้องใช้กลุ่มตัวอย่างขนาด ใหญ่เช่นเดียวกับการวิเคราะห์การถดถอย เกณฑ์สำหรับการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างระบุขนาด กลุ่มตัวอย่างเป็นฟังก์ชันของจำนวนพารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณค่า คือ ต้องมีขนาดกลุ่มตัวอย่าง ประมาณ 20 คน ต่อ 1 พารามิเตอร์

2.1.3 การวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์ โครงสร้างเชิงเส้น โดยใช้สถิติ ไค-สแควร์ (Chi-Square statistics :  $\chi^2$ ) ที่ระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index : GFI) ระหว่างโมเดลสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ขนาดของกลุ่มตัวอย่างต้องมีขนาดใหญ่ เพราะ ฟังก์ชันความกลมกลืน จะมีการแจกแจงแบบไค-สแควร์ ต่อเมื่อกลุ่มตัวอย่างมีขนาดใหญ่เท่านั้น ให้พิจารณาขนาดของกลุ่มตัวอย่างควบคู่ไปกับจำนวนพารามิเตอร์อิสระที่ต้องการประมาณค่า ถ้าพารามิเตอร์มีจำนวนมากควรจะต้องมีขนาดของกลุ่มตัวอย่างเพิ่มมากขึ้นด้วย โดยใช้อัตราส่วน ระหว่างหน่วยตัวอย่างและจำนวนพารามิเตอร์หรือตัวแปรเป็น 20 ต่อ 1

การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วยเหตุผลดังกล่าว สรุปได้ว่า การกำหนดขนาดกลุ่ม ตัวอย่างสำหรับการวิจัยที่วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติขั้นสูงและมีรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยใช้กลุ่มตัวอย่างที่มีสัดส่วน 20 : 1 โดยกำหนดระหว่างหน่วยตัวอย่าง 20 คน ต่อตัวแปร สังเกตได้ 1 ตัวแปร สำหรับการวิจัยครั้งนี้ มีจำนวนตัวแปรสังเกตได้ทั้งสิ้น 18 ตัวแปร ได้ขนาด กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 360 คน

2.2 การเลือกกลุ่มตัวอย่าง ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ซึ่งมีการสุ่ม ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2554 : 47)

2.2.1 สุ่มครั้งที่ 1 สุ่มจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 19-33

ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 15 เขต กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง 40% ใช้วิธีการสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยวิธีการจับฉลาก

2.2.2 สุ่มครั้งที่ 2 ใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยแบ่งชั้นตามสัดส่วนขนาดสถานศึกษา ดังแสดงในตาราง 3.1

ตาราง 3.1 จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling)

ประชากร สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาที่	การสุ่มครั้งที่ 1 สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาที่	การสุ่มครั้งที่ 2					
		ประชากร (จำนวนสถานศึกษา)			กลุ่มตัวอย่าง (จำนวนสถานศึกษา)		
		เล็ก	กลาง	ใหญ่	เล็ก	กลาง	ใหญ่
19	-	-	-	-	-	-	-
20	20	32	19	12	30	18	11
21	-	-	-	-	-	-	-
22	-	-	-	-	-	-	-
23	-	-	-	-	-	-	-
24	-	-	-	-	-	-	-
25	25	40	30	14	38	28	13
26	26	16	10	9	15	9	9
27	-	-	-	-	-	-	-
28	-	-	-	-	-	-	-
29	-	-	-	-	-	-	-
30	-	-	-	-	-	-	-
31	31	10	21	19	9	20	18
32	32	25	28	13	24	26	12
33	33	47	26	12	44	25	11
จำนวนเขต 15 เขต	จำนวนเขต 6 เขต	170	134	79	160	126	74
		383			360		

กลุ่มตัวอย่างได้ผู้บริหารสถานศึกษาจากสำนักงานเขตพื้นที่ จำนวน 6 เขต ดังนี้ เขต 20 เขต 25 เขต 26 เขต 31 เขต 32 และเขต 33 จำนวน 360 คน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก 160 คน ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดกลาง 126 คน ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่ 74 คน

### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการดำเนินการวิจัยระยะที่ 1 ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามรูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา ดังนี้

1. แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง ใช้สอบถามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ขนาดสถานศึกษา ประสบการณ์ในการรับราชการ ประสบการณ์การเป็นผู้บริหารสถานศึกษา

2. แบบสอบถามการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออก เป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ เพื่อใช้วัดระดับพฤติกรรม การแสดงออก จำนวน 81 ข้อ ดังนี้

2.1 แบบสอบถามกระบวนการบริหารงานวิชาการ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ เพื่อใช้วัดระดับพฤติกรรมเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการบริหารงานวิชาการ ประกอบด้วย การวางแผนงานวิชาการ การนำไปปฏิบัติ การตรวจสอบและการประเมินงานวิชาการ การปรับปรุงงานวิชาการ จำนวน 19 ข้อ

2.2 แบบสอบถามภาวะผู้นำ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ เพื่อใช้วัดระดับพฤติกรรมเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำ ประกอบด้วย ความสามารถ ความสำเร็จ ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วม สถานภาพ จำนวน 20 ข้อ

2.3 แบบสอบถามการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ เพื่อใช้วัดระดับพฤติกรรมเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทีมงานวิชาการในสถานศึกษา ประกอบด้วย การรับรู้และค้นหาปัญหา การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล การวางแผนปฏิบัติการ การนำไปปฏิบัติ การประเมินผลลัพธ์ จำนวน 16 ข้อ

2.4 แบบสอบถามการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ เพื่อใช้วัดระดับพฤติกรรมเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา ประกอบด้วย การพัฒนาผู้บริหาร การพัฒนาครู การพัฒนานักเรียนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน จำนวน 26 ข้อ

### การสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือ

ในการดำเนินการวิจัยระยะที่ 1 ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ



ตามขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและหลักการเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานวิชาการ ได้แก่ กระบวนการบริหารงานวิชาการ ภาวะผู้นำ การทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา การบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ

2. กำหนดรูปแบบของคำถาม ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถาม ศึกษาแบบสอบถาม กำหนดรูปแบบของแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยให้ผู้เลือกตอบตามระดับความคิดเห็นของตนเอง โดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับ (บุญชม ศรีสะอาด, 2554 : 81)

5 หมายถึง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
4 หมายถึง	เห็นด้วย
3 หมายถึง	ไม่แน่ใจ
2 หมายถึง	ไม่เห็นด้วย
1 หมายถึง	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

กำหนดเกณฑ์การแปลผลคะแนนเฉลี่ย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2554 : 121)

4.51 - 5.00	หมายถึง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
3.51 - 4.50	หมายถึง	เห็นด้วย
2.51 - 3.50	หมายถึง	ไม่แน่ใจ
1.51 - 2.50	หมายถึง	ไม่เห็นด้วย
1.00 - 1.50	หมายถึง	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

3. กำหนดข้อคำถาม ดังนี้ กำหนดข้อคำถามของรูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา ของปัจจัยแฝงและตัวแปรที่สังเกตได้ ในปัจจัยแฝงแต่ละตัว โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติ ตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบที่สรุปไว้ในบทที่ 1-2 และสร้างแบบสอบถามที่จะนำไปทดลองใช้เกินจากที่ต้องการจริง 25% จำนวน 102 ข้อ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2554 : 77)

- 3.1 แบบสอบถามกระบวนการบริหารงานวิชาการ จำนวน 24 ข้อ
- 3.2 แบบสอบถามภาวะผู้นำ จำนวน 25 ข้อ
- 3.3 แบบสอบถามการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา จำนวน 20 ข้อ
- 3.4 แบบสอบถามการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ

จำนวน 33 ข้อ

1.4 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น เสนออาจารย์ที่ปรึกษาคุณฉันทิพันธ์ เพื่อตรวจและให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไข แล้วนำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง

ตามที่คณะกรรมการควบคุมคุชฎินิพนธ์เสนอแนะ

1.5 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงประจักษ์ (Face Validity) เรื่องของการใช้ภาษาและความครอบคลุมของเนื้อหา โดยหาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและนิยามปฏิบัติการ (Index of Congruence : IOC) (บุญชม ศรีสะอาด. 2554 : 77) จำนวน 5 คน ดังนี้

1.5.1 นายกิตติ บุญเชิด วุฒิการศึกษา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขา การบริหารการศึกษา ตำแหน่งผู้อำนวยการ วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ

1.5.2 ดร.โกวิท วัชรินทรานุกร วุฒิการศึกษา ศึกษาศาสตรคุชฎินิพนธ์ สาขา การบริหารการศึกษา ตำแหน่งอาจารย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ ผู้เชี่ยวชาญด้าน การบริหารการศึกษา

1.5.3 ดร.อดุลย์ สุชีรัมย์ วุฒิการศึกษา ปรัชญาคุชฎินิพนธ์ สาขา การบริหาร การศึกษา ตำแหน่งศึกษานิเทศก์ วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ ผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหาและการ บริหารการศึกษา

1.5.4 ดร.พินิจ อุไรรักษ์ วุฒิการศึกษา การศึกษาคุชฎินิพนธ์ สาขา วิจัยการศึกษา ตำแหน่งครู วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ โรงเรียนลำปลายมาศ ผู้เชี่ยวชาญ ด้านการวัดผลประเมินผล

1.5.5 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประคอง กาญจนการณ วุฒิการศึกษา ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการประถมศึกษาตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ บุรีรัมย์ ผู้เชี่ยวชาญด้านหลักสูตรและการบริหารงานวิชาการ

ผลปรากฏว่า แบบสอบถามผ่านเกณฑ์ทั้ง 4 ด้าน โดยมีค่าดัชนีความสอดคล้อง ระหว่าง 0.70 – 1.00 (รายละเอียดอยู่ในภาคผนวก ง)

1.6 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปทดลองใช้กับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 50 คน โดยดำเนินการ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2554 : 113-116)

1.6.1 หากค่าอำนาจจำแนกรายข้อ โดยการวิเคราะห์แบบสอบถามเป็นรายข้อ หากค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแต่ละข้อ ทั้งกลุ่มสูงและกลุ่มต่ำ ทดสอบความแตกต่าง ระหว่างกลุ่มสูงกับกลุ่มต่ำ โดยใช้  $t$ -test ค่า  $t$  มีค่า 1.75 ขึ้นไป จึงจะถือได้ว่ามีคุณภาพ ด้านอำนาจจำแนก ผลปรากฏว่า ค่าอำนาจจำแนกแบบสอบถามรายข้อ อยู่ระหว่าง 1.78 – 9.95 ผู้วิจัยคัดเลือกแบบสอบถาม จำนวน 81 ข้อ (รายละเอียดอยู่ในภาคผนวก ง)

1.6.2 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ ตามวิธีของ ครอนบาค (Cronbach) เรียกว่า สัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ผลปรากฏว่าได้ค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ 0.94 แสดงว่าน่าเชื่อถือมาก มีความสอดคล้องภายในและสามารถนำไปใช้ได้ ผู้วิจัยจึงนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการดำเนินการวิจัยระยะที่ 1 ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. ขอนหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัยถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแจ้งผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

2. การเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามรูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา ดำเนินการ ดังนี้

2.1 ทำหนังสือขอความร่วมมือและขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม และส่งแบบสอบถาม ทางไปรษณีย์และขอความอนุเคราะห์ให้ตอบแบบสอบถามกลับภายใน 15 วัน

2.2 นำแบบสอบถามที่ได้รับ มาตรวจสอบและคัดแยกแบบสอบถามที่สมบูรณ์ ซึ่งได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์ 100 % มาทำการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

2.4 นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์ มาตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนด เพื่อทำการวิเคราะห์ทางสถิติต่อไป

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการดำเนินการวิจัยระยะที่ 1 ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบความมุ่งหมายของการวิจัยข้อ 1 โดยวิเคราะห์องค์ประกอบรูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา 4 ด้าน คือ ด้านกระบวนการบริหารงานวิชาการ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาและด้านการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ โดยวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยแฝง (Latent Variable) กับตัวแปรสังเกตได้ (Observed Variable) ดังนี้

1.1 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแฝง (Latent Variable) จำนวน 1 ปัจจัย คือ กระบวนการบริการงานวิชาการ กับตัวแปรสังเกตได้ (Observed Variable) จำนวน 4 ตัวแปร คือ การวางแผนงานวิชาการ การนำแผนไปปฏิบัติ การตรวจสอบและประเมินงานวิชาการ และ การปรับปรุงงานวิชาการ

1.2 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแฝง (Latent Variable) จำนวน 1 ปัจจัย คือ ภาวะผู้นำ กับตัวแปรสังเกตได้ (Observed Variable) จำนวน 5 ตัวแปร คือ ความสามารถ ความสำเร็จ ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วม และสถานภาพ

1.3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแฝง (Latent Variable) จำนวน 1 ปัจจัย คือ การทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา กับตัวแปรสังเกตได้ (Observed Variable) จำนวน 5 ตัวแปร คือ การรับรู้และค้นหาปัญหา การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล การวางแผนปฏิบัติการ การนำแผนไปปฏิบัติและการประเมินผลลัพธ์

1.4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแฝง (Latent Variable) จำนวน 1 ปัจจัย คือ การบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ กับตัวแปรสังเกตได้ (Observed Variable) จำนวน 4 ตัวแปร คือ การพัฒนาผู้บริหาร การพัฒนาครู การพัฒนานักเรียนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบความมุ่งหมายของการวิจัยข้อ 2 โดยวิเคราะห์ผลการสร้างและพัฒนาแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา ผู้วิจัย ใช้การวิเคราะห์รูปแบบสมการ โครงสร้าง (Structural Equation Modeling : SEM) โดยใช้โปรแกรม AMOS (Analysis Moment Structures) ในการวิเคราะห์ โดย การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) เป็นการวิเคราะห์ระหว่างปัจจัยแฝง (Latent Variable) กับปัจจัยแฝง (Latent Variable) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแฝงของตัวแปรภายนอกและตัวแปรภายใน โดยหัวข้อक्रमุ่งไปในทิศทางเดียวกันจากเหตุไปหาผล ปัจจัยแฝงของตัวแปรภายนอก (Exogenous Variable) ซึ่งเป็นเหตุ คือ กระบวนการบริหารงานวิชาการ ภาวะผู้นำ การทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา มีอิทธิพลโดยตรงต่อปัจจัยแฝงของตัวแปรภายใน (Endogenous Variable) ซึ่งเป็นผล คือ การบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ (กรีซ แรงสูงเนิน. 2554 : 26) ดังนี้

2.1 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแฝงด้านภาวะผู้นำและด้านการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา มีอิทธิพลโดยตรงต่อปัจจัยแฝงด้านกระบวนการบริหารงานวิชาการ

2.2 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแฝงด้านภาวะผู้นำ มีอิทธิพลโดยตรงต่อปัจจัยแฝงด้านการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสมการ โครงสร้างของรูปแบบไว้ล่วงหน้าก่อนที่จะทำการทดสอบ รูปแบบสมการ โครงสร้าง (SEM) เป็นวิธีการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis : PA) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์สมมติฐานระหว่างปัจจัยแฝงกับปัจจัยแฝง รวมทั้งเป็นการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแฝงกับตัวแปรที่สังเกตได้ โดยก่อนที่จะทำการทดสอบ ผู้วิจัยได้แยกทดสอบรูปแบบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) แต่ละรูปแบบก่อนที่จะนำไปทดสอบรวม ทั้งนี้เพื่อให้ได้รูปแบบที่ถูกต้องและเหมาะสมเพื่อลดความคลาดเคลื่อนของรูปแบบ

ลงได้ นอกจากนั้นผลการทดสอบสมมติฐานระหว่างปัจจัยแฝง สามารถสรุปผลได้สามลักษณะ คือ การวัดผลกระทบทางตรง และผลกระทบทางอ้อม

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการดำเนินการวิจัยระยะที่ 1 ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลรูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา โดยใช้วิธีการประมาณการแบบ Maximum Likelihood (ML) ค่าสถิติที่ใช้มี ดังนี้ (กรีซ แรงสูงเนิน. 2554 : 70)

1.1 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation) เป็นค่าแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตั้งแต่สองตัวแปรขึ้นไป โดยใช้สัญลักษณ์  $r$  แทนค่าความสัมพันธ์ที่มีค่าอยู่ระหว่าง +1 และ -1 โดยเครื่องหมายบวกและลบของค่า  $r$  มีความหมายแตกต่างกัน ค่าสหสัมพันธ์สามารถจำแนกได้ 3 กลุ่ม คือ

1.1.1 ค่า  $r$  มีค่าเข้าใกล้ +1 หมายถึง คู่ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูงมากในทิศทางเดียวกัน

1.1.2 ค่า  $r$  มีค่าเข้าใกล้ -1 หมายถึง คู่ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูงมากในทิศทางตรงกันข้าม

1.1.3 ค่า  $r$  มีค่าเข้าใกล้ 0 หมายถึง คู่ตัวแปรไม่มีความสัมพันธ์กันเลย

ผังตาราง 3.2

ตาราง 3.2 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์และระดับความสัมพันธ์

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	ระดับความสัมพันธ์
$\pm 0.90 - \pm 1.00$	มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน/ตรงกันข้าม ในระดับสูงมาก
$\pm 0.70 - \pm 0.90$	มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน/ตรงกันข้าม ในระดับสูง
$\pm 0.50 - \pm 0.70$	มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน/ตรงกันข้าม ในระดับปานกลาง
$\pm 0.30 - \pm 0.50$	มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน/ตรงกันข้าม ในระดับต่ำ
$\pm 0.01 - \pm 0.30$	มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน/ตรงกันข้าม ในระดับต่ำมาก
$\pm 0.00$	ไม่มีความสัมพันธ์

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ค่าที่ได้ไม่ควรเกิน + 0.8 เนื่องจากหากมีค่าที่สูงเกินไปอาจหมายถึงคู่ตัวแปรนั้น เป็นตัวแปรที่มีความหมายเดียวกัน หรือวัดในสิ่งเดียวกัน ดังนั้น ก็ไม่จำเป็นต้องใช้ทั้งสองตัวแปรในรูปแบบ ควรตัดตัวแปรตัวใดตัวหนึ่งออกไป

1.2 ค่าสถิติทดสอบความเหมาะสมของโมเดล (Model Fit) ผลลัพธ์ของโปรแกรม AMOS (หรือ AMOS Output) จะให้ค่าทางสถิติเพื่อทดสอบ โมเดลสมมติฐาน ในการยอมรับหรือปฏิเสธ โมเดล โดยพิจารณาจากค่าชี้วัดความเหมาะสม (Goodness-of-Fit Indices) ในกลุ่มตัวชี้วัด (กริช แรงสูงเนิน, 2554 : 70) ได้แก่

1.2.1 การทดสอบความเหมาะสมรวม (Overall Model Fit Testing) การทดสอบความเหมาะสมของ โมเดล (Model Fit) เป็นการทดสอบเพื่อพิสูจน์ว่าข้อมูลตัวแปรที่เก็บได้มีความเหมาะสมกับ โมเดลที่กำหนดหรือไม่ และเพื่อชี้ว่า โมเดลนั้นๆ มีความน่าเชื่อถือเพียงใด การทดสอบความเหมาะสมรวม มีการทดสอบ ดังนี้

1.2.1.1 Chi-square ( $\chi^2$ ) ค่าไคสแควร์ หรือ  $\chi^2$  ที่นิยม ได้แก่ ค่าทดสอบค่า Degree of Freedom (df) และค่า Probability (p) ซึ่งเป็นค่าที่ใช้ตัดสินระดับความเหมาะสมของ โมเดลสมมติฐาน โดยจะเป็นการทดสอบสมมติฐานแบบ Alternative Hypothesis นั่นคือถ้าค่า  $\chi^2$  ที่ทดสอบ ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (ค่า p-value มีค่ามากกว่า 0.05) แล้วจะสามารถสรุปได้ว่าข้อมูลที่เก็บได้ไม่มีความแตกต่างกัน (ปฏิเสธสมมติฐานแบบ Alternative Hypothesis และยอมรับว่าไม่มีความแตกต่าง) หรืออาจกล่าวได้ว่าไม่มีความแตกต่าง (หรือมีความแตกต่างน้อยมาก) ระหว่างค่าในตาราง Implied Variances และ Covariance และค่าในตาราง Empirical Sample Variances และ Covariance ดังนั้น ข้อมูลที่เก็บมาเพื่อทดสอบในงานวิจัย เป็นข้อมูลที่เหมาะสมกับ โมเดล สมมติฐานที่กำหนด

1.2.1.2 Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) ค่า RMSEA เป็นค่าที่แสดงความไม่เหมาะสมของ โมเดล (Badness-of-Fit Index) ค่าที่เป็นศูนย์แสดงถึงความเหมาะสมของ โมเดลที่ดีที่สุดและถ้าค่า RMSEA ที่สูงจะแสดงให้เห็นว่าเป็น โมเดลที่ไม่เหมาะสม ค่า RMSEA ควรอยู่ระหว่าง 0.05-0.08

1.2.1.3 Standard Root Mean Square Residual (SRMR) ค่า SRMR เป็นค่าที่ควรอยู่ระหว่าง 0.05 - 0.08 ซึ่งเป็นช่วงที่ยอมรับได้และค่าที่เป็นศูนย์ ถือว่าเป็นค่าที่ดีที่สุด

1.2.1.4 Goodness of Fit Index (GFI) ค่า GFI มีลักษณะคล้ายกับค่า Squared Multiple Correlation ซึ่งเป็นค่าที่แสดงสัดส่วนของค่า Observed Covariance ที่สามารถอธิบายได้ โดยค่า Covariance ของ โมเดล ค่า GFI ควรมีค่าอยู่ระหว่าง 0-1 โดยค่า 1 หมายถึง ค่าชี้วัดที่แสดงว่า โมเดลนั้นๆ เป็นเหมาะสมที่สุด

1.2.1.5 Comparative Fit Index (CFI) ค่า CFI เป็นค่าเปรียบเทียบสัดส่วนที่ปรับให้ดีขึ้น ค่าความเหมาะสมรวมของโมเดลที่ศึกษา (Overall Fit) กับ โมเดล Null Model

1.2.1.6 Miscellaneous Measures ประกอบด้วย Chi-square Statistic Comparing the Tested Model and the Independent Model with the Saturated Model (CMN/DF) คำว่า CMN/DF เป็นค่า  $\chi^2$  หารด้วยคำว่า Degrees of Freedom โดยทั่วไปแล้วค่าที่ได้น้อยกว่า 3 จะเป็นค่าที่ดีและเป็นค่าที่เข้าใกล้หรือเท่ากับ 1 จะเป็นค่าที่ดีที่สุด

1.2.2 การทดสอบความเหมาะสมเชิงประกอบ (Component Fit Testing) ค่าทดสอบความเหมาะสมของโมเดลเชิงประกอบค่าอื่นๆที่สำคัญ ได้แก่

1.2.2.1 ค่า Factor Loading คือ ค่านำหนักของตัวแปร ควรมีความระหว่าง 0.3-1.0

1.2.2.2 ค่า Standard Error คือ ค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรที่วัดปัจจัย

1.2.2.3 ค่า Squared Multiple Correlations : R คือ ค่าที่บอกว่า โมเดลที่ศึกษาสามารถอธิบายผลได้ร้อยละเท่าใด

1.2.2.4 ค่า Modification Indices คือ ค่าที่แสดงว่า ค่า ( $\chi^2$ ) จะถูกปรับค่าให้ดีขึ้นร้อยละเท่าใดเมื่อมีการเพิ่มเส้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกับปัจจัยแฝง

1.2.2.5 ค่า Standardized Residual Covariance เป็นค่าที่ตรวจสอบค่าความคลาดเคลื่อนระหว่างคู่ตัวแปรจะต้องมีค่าไม่เกิน +2 และ -2

ค่าสถิติและเกณฑ์การพิจารณาในการวิเคราะห์ความเหมาะสมของรูปแบบ

ดังตาราง 3.3

ตาราง 3.3 สรุปค่าสถิติและเกณฑ์การพิจารณาในการวิเคราะห์ความเหมาะสมของรูปแบบ

ที่	ค่าสถิติ	เกณฑ์การพิจารณา
1	ค่า Chi-square ( $\chi^2$ )	p-value ต้องสูงกว่า 0.05 จะแสดงว่าโมเดลมีความเหมาะสม (Goodness - of - Fit) และสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์
2	ค่า Factor Loading	ค่านำหนักของตัวแปรควรมีค่าระหว่าง 0.3 – 1.0
3	ค่า Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	ค่านี้อยู่ระหว่าง 0.05 – 0.08 โดยค่าที่เข้าใกล้ 0 เป็นค่าที่ดีที่สุด

ตาราง 3.3 (ต่อ)

ที่	ค่าสถิติ	เกณฑ์การพิจารณา
4	ค่า Goodness of Fit Index (GFI)	ระหว่าง 0.95 ถึง 1 โดยค่า 1 หมายถึง ค่าชี้วัดที่แสดงว่าโมเดลนั้นๆเป็นโมเดลที่เหมาะสมที่สุด
5	ค่า Comparative Fit Index (CFI)	ผลการเปรียบเทียบจะให้ค่าระหว่าง 0 และ 1 ค่าดัชนีที่ระดับ 0.95 เป็นโมเดลที่ถูกยอมรับ
6	ค่า Chi-square Statistic Comparing the Tested Model and the Independent Model with the Saturated Model (CMN/DF)	ค่าที่ได้น้อยกว่า 3 จะเป็นค่าที่ดีและค่าที่เข้าใกล้หรือเท่ากับ 1 จะเป็นค่าที่ดีที่สุด
7	ค่าสหสัมพันธ์ (Correlation)	จะต้องมีค่าไม่สูงมาก ค่าที่ได้ควรไม่เกิน +0.8
8	ค่า Standardized Residual Covariance	ค่าที่ตรวจสอบความคลาดเคลื่อนระหว่างคู่ตัวแปร จะต้องมีค่าไม่เกิน +2 และ -2

1.3 การปรับ โมเดล (Model Adjustment) ถ้าผลการเปรียบเทียบแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่ารูปแบบสมมติฐานการวิจัยไม่สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีข้อผิดพลาดเกี่ยวกับทฤษฎี ต้องมีการปรับแก้แบบสมมติฐานตามคำแนะนำของโปรแกรม และนำมาดำเนินการวิเคราะห์ใหม่ตั้งแต่ต้นจนกว่าผลการเปรียบเทียบไม่มีความแตกต่างกัน (ชัยยศ ชวาระนอง. 2552 : 18)

## วิธีดำเนินการระยะที่ 2

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ในการดำเนินการวิจัยระยะที่ 2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1. ประชากร ที่ใช้วิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูโรงเรียนลำปลายมาศ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 จำนวน 105 คน
2. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูโรงเรียนลำปลายมาศ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง 50%



จำนวน 52 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) (บุญชม ศรีสะอาด. 2554 : 42)

### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการดำเนินการวิจัยระยะที่ 2 ผู้วิจัยสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. คู่มือการบริหารจัดการตามรูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา เป็นเครื่องมือที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อใช้ในการทดลองปฏิบัติจริง

2. แบบสอบถามการใช้รูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา จำนวน 14 ข้อ

### การสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือ

ในการดำเนินการวิจัยระยะที่ 2 ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

1. คู่มือการบริหารจัดการตามรูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา มีขั้นตอนการสร้างและหาคุณภาพ ดังนี้

1.1 ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและหลักการเกี่ยวกับการสร้างคู่มือการดำเนินการรูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา

1.2 กำหนดองค์ประกอบของคู่มือและศึกษาวิธีการสร้างคู่มือตามแนวคิดของ เรืองชัย จรุงศิริวัฒน์ (2551 : 37) โดยกำหนดสาระสำคัญของคู่มือ ประกอบด้วย

1.2.1 บทนำ

1.2.2 บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ

1.2.3 หลักเกณฑ์วิธีการบริหารจัดการ

1.2.4 เทคนิคการบริหารจัดการและการนำรูปแบบไปใช้

1.2.5 ปัญหา อุปสรรคและแนวทางแก้ไข

1.3 นำคู่มือการบริหารจัดการที่สร้างขึ้น เสนออาจารย์ที่ปรึกษาคุณวุฒิพนธ์ เพื่อตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไข แล้วนำคู่มือมาปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาคุณวุฒิพนธ์เสนอแนะ

1.4 นำคู่มือที่ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อประเมินคุณภาพคู่มือการบริหารจัดการ โดยพิจารณาวัตถุประสงค์ บทบาทหน้าที่ วิธีบริหารจัดการ เทคนิคการปฏิบัติงาน ปัญหา อุปสรรคและแนวทางแก้ไข โดยใช้เกณฑ์พิจารณา 3.51 ขึ้นไป ถือว่าคู่มือการบริหารจัดการ มีความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และการใช้ประโยชน์ ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 7 คน และกำหนดคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้บริหาร 5 คน ครูวิชาการ 2 คน ดังนี้

1.4.1 นายกิตติ บุญเชิด วุฒิการศึกษา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ

1.4.2 นายสมเกียรติ สวงรัมย์ วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา ตำแหน่งผู้อำนวยการ วิทยฐานะเชี่ยวชาญโรงเรียนไทยเจริญวิทยา ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ

1.4.3 นายสุรศักดิ์ ศรีสว่างรัตน์ วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา ตำแหน่งผู้อำนวยการ วิทยาลัยชุมชนบุรีรัมย์ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ

1.4.4 นายดำรง กรเกษมกล วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการวัดผลและประเมินผลการศึกษา ข้าราชการบำนาญ อดีตผู้อำนวยการ โรงเรียนนางรอง ผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดผลและประเมินผลการศึกษา

1.4.5 นายวัชรินทร์ ทวีฤทธิ์ วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา ข้าราชการบำนาญ อดีตผู้อำนวยการ โรงเรียนทะเลเมนซ์พิทยาคม ผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษาและหลักสูตร

1.4.6 นางลลิตา อินไชย วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาหลักสูตรและการสอน ตำแหน่งครู วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบุรีรัมย์พิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ผู้เชี่ยวชาญด้านหลักสูตรและการบริหารงานวิชาการ

1.4.7 นายพรพรด เจนสุวรรณ วุฒิการศึกษา ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาหลักสูตรและการสอน ตำแหน่งครู วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ โรงเรียนลำปลายมาศ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ผู้เชี่ยวชาญด้านหลักสูตรและการบริหารงานวิชาการ

ให้คณะกรรมการพิจารณาความเหมาะสมของคู่มือการบริหารจัดการ ตามเกณฑ์ต่อไปนี้

- |           |                         |
|-----------|-------------------------|
| 5 หมายถึง | มีความเหมาะสมมากที่สุด  |
| 4 หมายถึง | มีความเหมาะสมมาก        |
| 3 หมายถึง | มีความเหมาะสมปานกลาง    |
| 2 หมายถึง | มีความเหมาะสมน้อย       |
| 1 หมายถึง | มีความเหมาะสมน้อยที่สุด |

กำหนดเกณฑ์การแปลผลคะแนนเฉลี่ย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2553 : 121)

- |             |         |                  |
|-------------|---------|------------------|
| 4.51 - 5.00 | หมายถึง | เหมาะสมมากที่สุด |
| 3.51 - 4.50 | หมายถึง | เหมาะสมมาก       |

2.51 - 3.50 หมายถึง เหมาะสมปานกลาง

1.51 - 2.50 หมายถึง เหมาะสมน้อย

1.00 - 1.50 หมายถึง เหมาะสมน้อยที่สุด

ผลปรากฏว่า คู่มือการบริหารจัดการตามรูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา มีความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และการใช้ประโยชน์ โดยรวมเท่ากับ 4.80 (รายละเอียดอยู่ในภาคผนวก ง) ผู้วิจัย จึงนำไปทดลองใช้ต่อไป

2. แบบสอบถามการใช้รูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม จำนวน 14 ข้อ มีขั้นตอนการสร้างและหาคุณภาพ ดังนี้

2.1 ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและหลักการเกี่ยวกับการสร้างแบบสอบถามการใช้รูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา

2.2 กำหนดรูปแบบของคำถาม และการสร้างแบบสอบถาม กำหนดรูปแบบของแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยให้ผู้เลือกตอบตามระดับความคิดเห็นของตนเอง โดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับ (ตามเกณฑ์เดิม)

2.3 กำหนดข้อคำถามของแบบสอบถามด้านความเป็นไปได้ ความเหมาะสมและการใช้ประโยชน์จากการใช้รูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา โดยสร้างแบบสอบถามที่จะนำไปทดลองใช้เกินจากที่ ต้องการจริง 25 % จำนวน 17 ข้อ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2554 : 78)

2.3.1 ด้านความเป็นไปได้ จำนวน 4 ข้อ

2.3.2 ด้านความเหมาะสม จำนวน 8 ข้อ

2.3.3 ด้านการใช้ประโยชน์ จำนวน 5 ข้อ

2.4 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น เสนออาจารย์ที่ปรึกษาคุรุณิพนธ์ เพื่อตรวจและให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไข แล้วนำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาคุรุณิพนธ์เสนอแนะ

2.5 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงประจักษ์ (Face Validity) เรื่องของการใช้ภาษาและความครอบคลุมของเนื้อหา โดยหาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและนิยามปฏิบัติการ (Index of Congruence : IOC) (บุญชม ศรีสะอาด. 2554 : 70) จำนวน 7 คน (ชุดเดิม)

ผลปรากฏว่า แบบสอบถามผ่านเกณฑ์ 17 ข้อ โดยมีค่าดัชนีความสอดคล้อง อยู่ระหว่าง 0.70 – 1.00 (รายละเอียดอยู่ในภาคผนวก ง)

2.6 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปทดลองใช้กับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 50 คน แล้วนำมาหาค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) และค่าความเชื่อมั่น (Reliability) (บุญชม ศรีสะอาด. 2554 : 113-116) โดยดำเนินการ ดังนี้

2.6.1 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ โดยการวิเคราะห์แบบสอบถามเป็นรายข้อ หาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแต่ละข้อ ทั้งกลุ่มสูงและกลุ่มต่ำ ทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่มสูงกับกลุ่มต่ำ โดยใช้  $t$ -test ค่า  $t$  มีค่า 1.75 ขึ้นไป จึงจะถือได้ว่ามีคุณภาพ ด้านอำนาจจำแนก

ผลปรากฏว่า ค่าอำนาจจำแนกแบบสอบถามรายข้อ อยู่ระหว่าง 2.40 – 5.50 ผู้วิจัยคัดเลือกแบบสอบถาม จำนวน 14 ข้อ (รายละเอียดอยู่ในภาคผนวก ง)

2.6.2 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของ ครอนบาค (Cronbach) ผลปรากฏว่าได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ 0.89 ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นสูงที่จะนำไปใช้ได้ ผู้วิจัยจึงนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการดำเนินการวิจัยระยะที่ 2 ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. นำรูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา ไปทดลองใช้ที่โรงเรียนลำปลายมาศ
2. ผู้วิจัยชี้แจงผู้บริหาร(รองผู้อำนวยการ)และคณะครู โรงเรียนลำปลายมาศ เกี่ยวกับปฏิทินการปฏิบัติงาน วิธีการบริหารจัดการและวิธีประเมินผลก่อนและหลังเสร็จสิ้นการทดลอง
3. ผู้บริหารและคณะครู โรงเรียนลำปลายมาศ ดำเนินการศึกษาตามคู่มือการบริหารจัดการและดำเนินการ ปีการศึกษา 2556 (ตั้งแต่เดือนกันยายน 2556 ถึงเดือนมีนาคม 2557)
4. วิเคราะห์ผลการดำเนินการตามรูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา โดยสอบถามความคิดเห็น เกี่ยวกับความเป็นไปได้ ความเหมาะสมและความเป็นประโยชน์ของรูปแบบ ก่อนและหลังใช้คู่มือการบริหารจัดการ

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการดำเนินการวิจัยระยะที่ 2 ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลการใช้รูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา เพื่อสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้ ความเหมาะสม ความเป็นประโยชน์ของรูปแบบ และผลที่เกิดจากการนำรูปแบบไปใช้ โดยวิเคราะห์ข้อมูลก่อนและหลังใช้รูปแบบ

#### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการดำเนินการวิจัยระยะที่ 2 ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้  
(บุญชม ศรีสะอาด. 2554 : 124)

1. ค่าเฉลี่ย (Mean) มีสูตร ดังนี้

$$\text{สูตร } \bar{X} = \frac{\sum X}{N}$$

$\bar{X}$  แทน ค่าเฉลี่ย

$\sum X$  แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดในกลุ่ม

$N$  แทน จำนวนคะแนนในกลุ่ม

2. ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) มีสูตร ดังนี้

$$\text{สูตร } S = \sqrt{\frac{N\sum X^2 - (\sum X)^2}{N(N-1)}}$$

$S$  แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

$X$  แทน คะแนนแต่ละตัว

$\bar{X}$  แทน ค่าเฉลี่ย

$N$  แทน จำนวนคะแนนในกลุ่ม

$\Sigma$  แทน ผลรวม

3. การเปรียบเทียบความแตกต่างก่อนและหลังใช้รูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา โดยใช้ Dependent Samples t-test

$$\text{สูตร } t = \frac{\sum D}{\sqrt{\frac{n \sum D^2 - (\sum D)^2}{n-1}}} \quad ; df = n-1$$

t แทน ค่าสถิติที่จะใช้เปรียบเทียบกับค่าวิกฤต เพื่อทราบความมีนัยสำคัญ

D แทน ค่าผลต่างระหว่างคู่คะแนน

n แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่างหรือจำนวนคู่คะแนน

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับข้อมูลต่อไปนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. การวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ผู้วิจัยใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลมี ดังนี้

ACAD	แทน	กระบวนการบริหารวิชาการ
LEAD	แทน	ภาวะผู้นำ
EFFE	แทน	การบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ
TEAM	แทน	การทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา
PLA	แทน	การวางแผนวิชาการ
PRA	แทน	การนำแผนไปปฏิบัติ
EVA	แทน	การตรวจสอบและประเมินผลงานวิชาการ
TMP	แทน	การปรับปรุงงานวิชาการ
ABI	แทน	ความสามารถ
RES	แทน	ความรับผิดชอบ
PAR	แทน	การมีส่วนร่วม
REC	แทน	การรับรู้และค้นหาปัญหา
ANA	แทน	การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล
ACT	แทน	การวางแผนปฏิบัติการ
ACP	แทน	การนำแผนไปปฏิบัติ
ANP	แทน	การประเมินผลลัพธ์

TEA	แทน	การพัฒนาครู
STU	แทน	พัฒนานักเรียน
ACH	แทน	ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
S	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
CV	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย
SK	แทน	ค่าความเบ้
KU	แทน	ค่าความโค้ง
$\chi^2$	แทน	ค่าไค-สแควร์
GFI	แทน	ดัชนีวัดความกลมกลืน
CFI	แทน	ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ
RMSEA	แทน	ค่ารากกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ
df	แทน	องศาอิสระ
p	แทน	ค่าความน่าจะเป็น
$R^2$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์องค์ประกอบรูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา

ตอนที่ 2 วิเคราะห์การสร้างและพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา

ตอนที่ 3 วิเคราะห์การใช้รูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมไปใช้ในสถานศึกษา

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบรูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา



ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบรูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา มีดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน เพื่อบรรยายลักษณะของตัวแปรสังเกตได้ใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านกระบวนการบริหารงานวิชาการ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาและด้านการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ โดยแสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย ค่าความเบ้ ค่าความโด่งของตัวแปรสังเกตได้ แสดงดังตาราง 4.1 - 4.6

ตาราง 4.1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย ความเบ้ และค่าความโด่งของตัวแปรสังเกตได้ การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตัวแปร	$\bar{X}$	S	CV	SK	KU	ความหมาย
<b>ตัวแปรแฝงด้านกระบวนการบริหาร วิชาการ (ACAD) มีตัวแปรสังเกตได้ดังนี้</b>						
1. การวางแผนวิชาการ (PLA)	3.61	.68	18.84	-.03	-.30	เห็นด้วย
2. การนำแผนไปปฏิบัติ (PRA)	3.06	1.12	40.58	.02	-.81	ไม่แน่ใจ
3. การตรวจสอบและประเมินผล งานวิชาการ (EVA)	3.73	.74	19.84	-.40	.05	เห็นด้วย
4. การปรับปรุงงานวิชาการ (TMP)	3.63	.81	22.31	-.27	-.19	เห็นด้วย
<b>ตัวแปรแฝงด้านภาวะผู้นำ (LEAD) มีตัวแปรสังเกตได้ดังนี้</b>						
5. ความสามารถ (ABI)	3.54	.77	21.75	-.46	.41	เห็นด้วย
6. ความรับผิดชอบ (RES)	3.54	.89	25.14	-.53	.06	เห็นด้วย
7. การมีส่วนร่วม (PAR)	3.62	.79	21.82	-.36	-.10	เห็นด้วย
<b>ตัวแปรแฝงด้านการทำงานเป็นทีม ในสถานศึกษา (TEAM) มีตัวแปร สังเกตได้ดังนี้</b>						

ตาราง 4.1 (ต่อ)

ตัวแปร	$\bar{X}$	S	CV	SK	KU	ความหมาย
8. การรับรู้และค้นหาปัญหา (REC)	3.30	.86	26.06	-.34	-.22	ไม่แน่ใจ
9. การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล (ANA)	3.52	.67	19.03	-.26	-.18	เห็นด้วย
10. การวางแผนปฏิบัติการ (ACT)	3.69	.75	20.33	-.33	-.07	เห็นด้วย
11. การนำแผนไปปฏิบัติ (ACP)	3.60	.76	21.11	-.22	.05	เห็นด้วย
12. การประเมินผลลัพธ์ (ANP)	3.52	.76	21.59	-.25	.04	เห็นด้วย
<b>ตัวแปรแฝงด้านการบริหารวิชาการที่มีประสิทธิภาพ (EFFE) มีตัวแปรสังเกตได้ดังนี้</b>						
13. การพัฒนาครู (TEA)	3.88	.63	16.24	-.33	-.30	เห็นด้วย
14. การพัฒนานักเรียน (STU)	4.15	.62	14.94	-.43	-.45	เห็นด้วย
15. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (ACH)	4.09	.68	16.63	-.46	-.31	เห็นด้วย

จากตาราง 4.1 ค่าสถิติของตัวแปรสังเกตได้ การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 15 ตัวแปร 4 ด้าน พบว่า

ด้านที่ 1 ปัจจัยแฝงด้านกระบวนการบริหารวิชาการ (ACAD) มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.06 ถึง 3.73 ในแต่ละตัวแปรสังเกตได้มีค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานใกล้เคียงกัน ตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การตรวจสอบและประเมินผลงานวิชาการ (EVA) เท่ากับ 3.73 รองลงมาได้แก่การปรับปรุงงานวิชาการ (TMP) เท่ากับ 3.63 และตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าเฉลี่ยน้อย คือ การนำแผนไปปฏิบัติ (PRA) เท่ากับ 3.06 และเมื่อพิจารณาจากค่าความเบ้ของตัวแปรสังเกตได้ปรากฏว่าส่วนมากตัวแปรสังเกตได้มีการแจกแจงในลักษณะเบ้ซ้าย (ความเบ้มีค่าเป็นลบ) ซึ่งค่าความเบ้มีค่าน้อยกว่า 2.00 และค่าความโด่งมีค่าน้อยกว่า 7.00 แสดงว่าข้อมูลของตัวแปรสังเกตได้ มีการแจกแจงเป็น โคนิ่งปกติ

ด้านที่ 2 บังคับแผงด้านภาวะผู้นำ (LEAD) ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.54 ถึง 3.62 ในแต่ละตัวแปรสังเกตได้มีค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานใกล้เคียงกัน ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การมีส่วนร่วม (PAR) เท่ากับ 3.62 รองลงมา ได้แก่ ความสามารถ (ABI) และความรับผิดชอบ (RES) เท่ากับ 3.54 เมื่อพิจารณาจากค่าความเบี่ยงของตัวแปรสังเกตได้ ปรากฏว่าส่วนมากตัวแปรสังเกตได้มีการแจกแจงในลักษณะเบ้ซ้าย (ความเบ้มีค่าเป็นลบ) ซึ่งค่าความเบ้มีค่าน้อยกว่า 2.00 และค่าความโด่งมีค่าน้อยกว่า 7.00 แสดงว่าข้อมูลของตัวแปรสังเกตได้มีการแจกแจงเป็นโค้งปกติ

ด้านที่ 3 บังคับแผงด้านการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา (TEAM) ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.30 ถึง 3.69 ในแต่ละตัวแปรสังเกตได้มีค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานใกล้เคียงกัน ตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การวางแผนปฏิบัติการ (ACT) เท่ากับ 3.69 รองลงมา ได้แก่ การนำแผนไปปฏิบัติ (ACP) เท่ากับ 3.60 และตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าเฉลี่ยน้อย คือ การรับรู้และค้นหาปัญหา (REC) เท่ากับ 3.30 และเมื่อพิจารณาจากค่าความเบี่ยงของตัวแปรสังเกตได้ ปรากฏว่าส่วนมากตัวแปรสังเกตได้มีการแจกแจงในลักษณะเบ้ซ้าย (ความเบ้มีค่าเป็นลบ) ซึ่งค่าความเบ้มีค่าน้อยกว่า 2.00 และค่าความโด่งมีค่าน้อยกว่า 7.00 แสดงว่าข้อมูลของตัวแปรสังเกตได้มีการแจกแจงเป็นโค้งปกติ

ด้านที่ 4 บังคับแผงด้านการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ (EFFE) ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.88 ถึง 4.15 ในแต่ละตัวแปรสังเกตได้มีค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานใกล้เคียงกัน ตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การพัฒนานักเรียน (STU) เท่ากับ 4.15 รองลงมา ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (ACH) เท่ากับ 4.09 และตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าน้อยที่สุด ได้แก่ การพัฒนาครู (TEA) มีค่าเท่ากับ 3.88 เมื่อพิจารณาจากค่าความเบี่ยงของตัวแปรสังเกตได้ ปรากฏว่าส่วนมากตัวแปรสังเกตได้มีการแจกแจงในลักษณะเบ้ซ้าย (ความเบ้มีค่าเป็นลบ) ซึ่งค่าความเบ้มีค่าน้อยกว่า 2.00 และค่าความโด่งมีค่าน้อยกว่า 7.00 แสดงว่าข้อมูลของตัวแปรสังเกตได้มีการแจกแจงเป็นโค้งปกติ

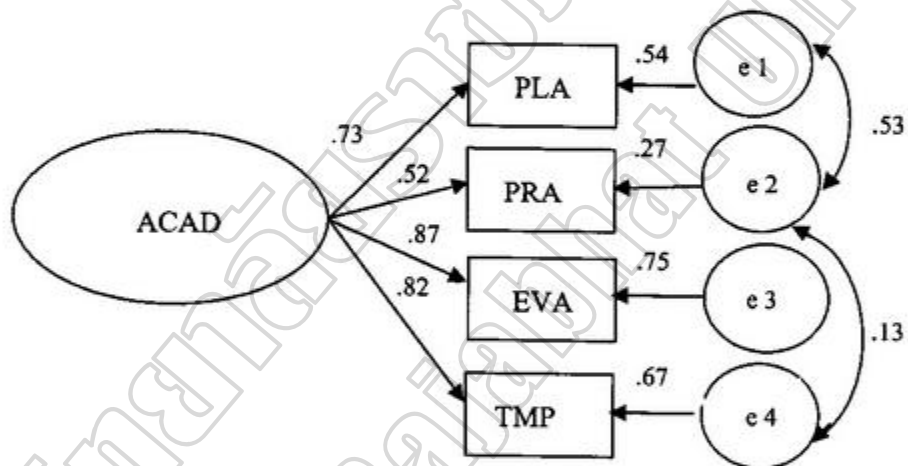
2. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของบังคับแผงกับตัวแปรสังเกตได้ การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตรวจสอบองค์ประกอบเชิงยืนยันของรูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านกระบวนการบริหารงานวิชาการ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาและด้านการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

2.1 ด้านกระบวนการบริหารงานวิชาการ (ACAD) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัว ได้แก่ การวางแผนวิชาการ (PLA) การนำแผนไปปฏิบัติ (PRA) การตรวจสอบและประเมินผลวิชาการ (EVA) และการปรับปรุงงานวิชาการ (TMP) แสดงดังตาราง 4.2

ตาราง 4.2 นำหนักองค์ประกอบรูปแบบการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันชั้นด้านกระบวนการบริหารงานวิชาการ (ACAD)

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ	t	R <sup>2</sup>
1. การวางแผนงานวิชาการ	.73	-	.54
2. การนำแผนไปปฏิบัติ	.52	14.34**	.27
3. การตรวจสอบและประเมินผลงาน	.87	17.27**	.75
4. การปรับปรุงงานวิชาการ	.82	17.16**	.70

\*\*p < .01



$\chi^2 = 2.38$ ,  $df = 1$ ,  $p = 0.12$ ,  $GFI = 0.99$ ,  $CFI = .99$ ,  $RMSEA = 0.56$

ภาพประกอบ 4.1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันชั้นตัวแปรด้านกระบวนการบริหารงานวิชาการ

จากภาพประกอบ 4.1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบกระบวนการบริหารงานวิชาการ(ACAD) พบว่ารูปแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี ซึ่งพิจารณาจากค่าไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ 2.38 ค่าความน่าจะเป็นเท่ากับ 0.12 ที่องศาอิสระเท่ากับ 1

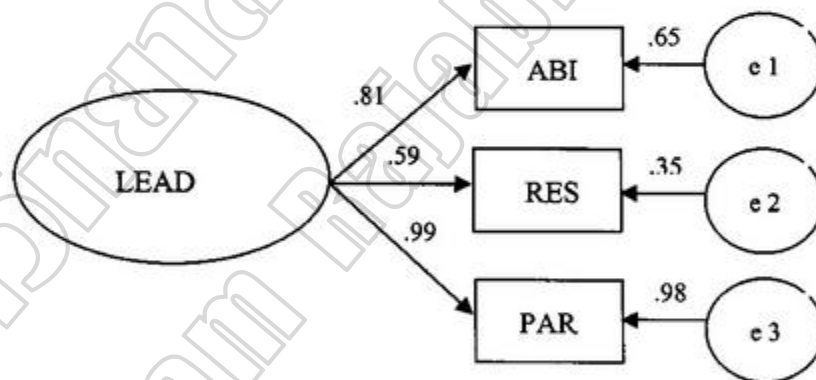
น้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรมีค่าเป็นบวกมีค่าตั้งแต่ 0.52 ถึง 0.87 แสดงว่าตัวแปรสังเกตได้ ทั้ง 4 เป็นองค์ประกอบของตัวแปรแฝงกระบวนการบริหารงานวิชาการ (ACAD)

2.2 ด้านภาวะผู้นำ (LEAD) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ ความสามารถ (ABI) ความรับผิดชอบ (RES) และการมีส่วนร่วม (PAR) ดังแสดงไว้ในตาราง 4.3

ตาราง 4.3 น้ำหนักองค์ประกอบรูปแบบการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านภาวะผู้นำ (LEAD)

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ	t	R <sup>2</sup>
1. ความสามารถ	.81	-	.65
2. ความรับผิดชอบ	.59	14.76**	.35
3. การมีส่วนร่วม	.99	18.38**	.98

\*\*p < .01



$\chi^2 = 1.85$ ,  $df = 2$ ,  $p = 1.00$ ,  $GF I = 1.00$ ,  $CFI = 1.00$ ,  $RMSEA = .06$

ภาพประกอบ 4.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตัวแปรด้านภาวะผู้นำ

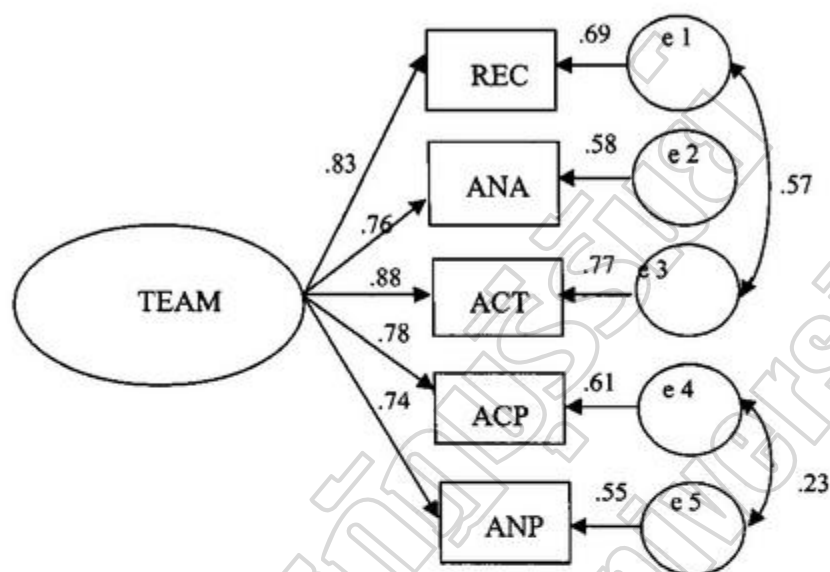
จากภาพประกอบ 4.2 ผลการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันตัวแปรด้านภาวะผู้นำ (LEAD) พบว่า รูปแบบสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ยังไม่สอดคล้อง ผู้วิจัยจึงปรับรูปแบบ โดยการลดจำนวนตัวแปรสังเกตให้น้อยลง โดยปรับลดตัวแปรสังเกตได้ด้านความสำเร็จและด้านสถานภาพ ดังนั้นรูปแบบจึงมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี ซึ่งพิจารณาจากค่าไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ 1.85 ค่าความน่าจะเป็นเท่ากับ 1.00 ที่องศาอิสระเท่ากับ 2 น้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรมีค่าเป็นบวกตั้งแต่ 0.59 ถึง 0.99 แสดงว่า ตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 3 เป็นองค์ประกอบของตัวแปรแฝงด้านภาวะผู้นำ (LEAD)

2.3 ด้านการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา (TEAM) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร ได้แก่ การรับรู้และค้นหาปัญหา (REC) การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล (ANA) การวางแผนปฏิบัติการ (ACT) การนำแผนไปปฏิบัติ (ACP) และการประเมินผลลัพธ์ (ANP) ดังแสดงไว้ในตาราง 4.4

ตาราง 4.4 ค่าน้ำหนักประกอบรูปแบบการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันด้านการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา (TEAM)

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ	t	R <sup>2</sup>
1. การรับรู้และค้นหาปัญหา	.83	-	.69
2. การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล	.76	17.97**	.58
3. การวางแผนปฏิบัติการ	.88	18.93**	.77
4. การนำแผนไปปฏิบัติ	.78	18.33**	.61
5. การประเมินผลลัพธ์	.74	17.26**	.55

\*\*p < .01



$$\chi^2 = 1.62, df = 3, p = .65, GFI = 1.00, CFI = 1.00, RMSEA = 0.00$$

ภาพประกอบ 4.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันรูปแบบด้านการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา

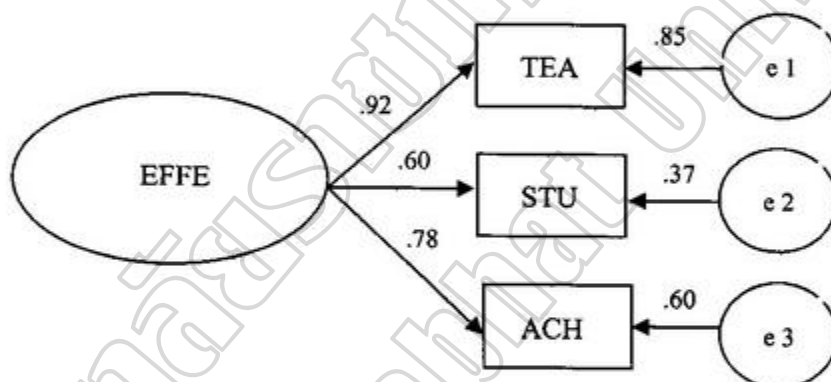
จากภาพประกอบ 4.3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลด้านการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา (TEAM) พบว่า รูปแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ อยู่ในเกณฑ์ดี ซึ่งพิจารณาจากค่าไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ 1.62 ค่าความน่าจะเป็นเท่ากับ .65 ที่องศาอิสระ เท่ากับ 3 น้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรมีค่าเป็นบวกตั้งแต่ 0.74 ถึง 0.88 แสดงว่าตัวแปรสังเกตได้เป็นองค์ประกอบของตัวแปรแฝงด้านการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา (TEAM)

2.4 ด้านประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการ (EFFE) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ การพัฒนาครู (TEA) การพัฒนานักเรียน (STU) และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (ACH) ดังแสดงไว้ในตาราง 4.5

ตาราง 4.5 ผู้นำนักประกอบรูปแบบการวิเคราะห์หึ่งค์ประกอบเชิงยืนยันด้านประสิทธิภาพ  
การบริหารงานวิชาการ (EFFE)

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ	t	R <sup>2</sup>
1. การพัฒนาครู	.92	-	.85
2. การพัฒนานักเรียน	.60	12.90**	.37
3. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน	.78	15.22**	.60

\*\*p < .01



$\chi^2 = 2.27$ ,  $df = 3$ ,  $p = 1.00$ ,  $GFI = 1.00$ ,  $CFI = 1.00$ ,  $RMSEA = .60$

ภาพประกอบ 4.4 ผลการวิเคราะห์หึ่งค์ประกอบเชิงยืนยันตัวแปร  
ด้านการบริหารงานวิชาการประสิทธิภาพ

จากภาพประกอบ 4.4 ผลการวิเคราะห์หึ่งค์ประกอบเชิงยืนยันด้านการบริหารงานวิชาการประสิทธิภาพ (EFFE) พบว่า รูปแบบสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ยังไม่สอดคล้อง ผู้วิจัยจึงปรับรูปแบบ โดยการปรับลดจำนวนตัวแปรสังเกตได้ด้านการพัฒนาผู้บริหาคังนั้น รูปแบบจึงมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี ซึ่งพิจารณาจากค่าไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ 2.27 ค่าความน่าจะเป็นเท่ากับ 1.00 ที่องศาอิสระเท่ากับ 3



น้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรมีค่าเป็นบวกตั้งแต่ 0.60 ถึง .92 แสดงว่าตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 3 เป็นองค์ประกอบของตัวแปรแฝงด้านประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการ

### 3. ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้นำเสนอเมทริกซ์ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้จำนวน 15 ตัว ดังตาราง 4.6

ตาราง 4.6 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้

	PLA	PRA	EVA	TMP	ABI	RES	PAR	REC	ANA	ACT	ACP	ANP	STU	ACH	TEA
PLA	1														
PRA	.46**	1													
EVA	.36**	.55**	1												
TMP	.41**	.45**	.59**	1											
ABI	.50**	.53**	.43**	.42**	1										
RES	.39**	.45**	.31**	.34**	.66**	1									
PAR	.44**	.36**	.26**	.28**	.61**	.67**	1								
REC	.39**	.45**	.31**	.34**	.66**	.46**	.67**	1							
ANA	.48**	.42**	.38**	.50**	.50**	.50**	.50**	.50**	1						
ACT	.50**	.44**	.35**	.44**	.53**	.49**	.52**	.49**	.63**	1					
ACP	.40**	.48**	.44**	.48**	.46**	.47**	.44**	.47**	.59**	.61**	1				
ANP	.38**	.36**	.36**	.45**	.42**	.50**	.47**	.50**	.61**	.53**	.65**	1			
STU	.32**	.28**	.27**	.28**	.34**	.44**	.47**	.44**	.42**	.50**	.43**	.47**	1		
ACH	.43**	.47**	.35**	.41**	.56**	.65**	.59**	.65**	.61**	.61**	.60**	.56**	.49**	1	
TEA	.40**	.39**	.26**	.30**	.44**	.48**	.48**	.48**	.50**	.60**	.44**	.45**	.61**	.64**	1

\*\*p < .01

จากตาราง 4.6 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 15 ตัวแปร พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ส่วนใหญ่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1 โดยมีตัวแปร

สังเกตได้การมีส่วนร่วม (PAR) เป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรสังเกตได้การรับรู้และค้นหาปัญหา (REC) มากที่สุดเท่ากับ .67 ส่วนตัวแปรสังเกตได้การมีส่วนร่วม (PAR) กับตัวแปรที่สังเกตได้การตรวจสอบและประเมินผลงานวิชาการ (EVA) เป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรสังเกตได้น้อยที่สุดเท่ากับ .26

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่อยู่ภายใต้ตัวแปรแฝงเดียวกัน จะมีความสำคัญกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1 ในส่วนของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในกลุ่มตัวแปรแฝงด้านกระบวนการบริหารงานวิชาการ (ACAD) ที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุดคือการปรับปรุงงานวิชาการ (IMP) กับการตรวจสอบและนำผลไปปฏิบัติ (EVA) มีค่าเท่ากับ .59 ในกลุ่มตัวแปรแฝงด้านกระบวนการบริหารงานวิชาการ (ACAD) ที่มีค่าต่ำสุดคือ การวางแผนวิชาการ (PLA) กับการตรวจสอบและประเมินผลงานวิชาการ (EVA) มีค่าเท่ากับ .36

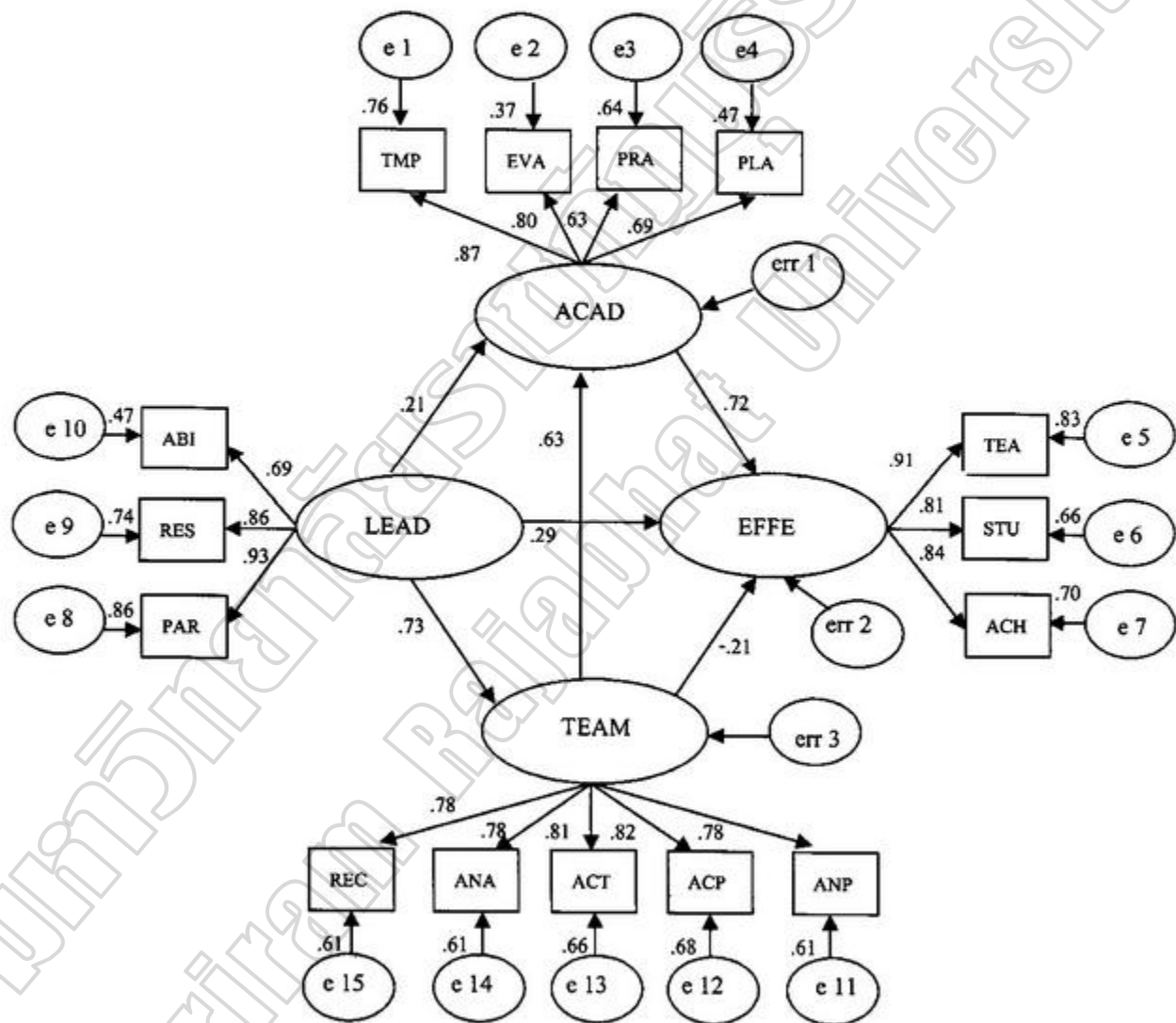
เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่อยู่ภายใต้ตัวแปรแฝงเดียวกัน จะมีความสำคัญกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1 ในส่วนของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในกลุ่มตัวแปรแฝงด้านภาวะผู้นำ (LEAD) ที่มีค่าสูงสุดคือ การมีส่วนร่วม (PAR) กับ ความรับผิดชอบ (RES) มีค่าเท่ากับ .67 ในกลุ่มตัวแปรแฝงด้านภาวะผู้นำ (LEAD) ที่มีค่าความสัมพันธ์ต่ำสุดคือ ความสามารถ (ABI) กับการมีส่วนร่วม (PAR) มีค่าเท่ากับ.61

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่อยู่ภายใต้ตัวแปรแฝงเดียวกัน จะมีความสำคัญกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1 ในส่วนของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในกลุ่มตัวแปรแฝงด้านการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา (TEAM) ที่มีค่าสูงสุดคือ การประเมินผลสัมฤทธิ์ (ANP) กับการนำแผนไปปฏิบัติ (ACP) มีค่าเท่ากับ .65 ในกลุ่มตัวแปรแฝงด้านการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา (TEAM) ที่มีค่าความสัมพันธ์ต่ำสุด คือ การนำแผนไปปฏิบัติ (ACP) กับการรับรู้และและค้นหาปัญหา (REC) มีค่าเท่ากับ .47

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่อยู่ภายใต้ตัวแปรแฝงเดียวกัน จะมีความสำคัญกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1 ในส่วนของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในกลุ่มตัวแปรแฝงด้านการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ (EFFE) ที่มีค่าสูงสุดคือ การพัฒนาครู (TEA) กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (ACH) มีค่าความสัมพันธ์ เท่ากับ .64 ในกลุ่มตัวแปรแฝงด้านประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการ (EFFE) ที่มีค่าความสัมพันธ์ต่ำสุด ได้แก่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (ACH) กับการพัฒนานักเรียน (STU) มีค่าเท่ากับ .49

ตอนที่ 2 ผลการสร้างและพัฒนาารูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพของ  
ผู้บริหารโดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนนี้เป็นการวิเคราะห์รูปแบบสมมติฐานที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น  
ตามทฤษฎีการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหาร โดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงาน  
เป็นทีมในสถานศึกษา ดังภาพประกอบ 4.5



$$\chi^2 = 5.59, df = 84, p = .000, GFI = .89, CFI = .92, RMSEA = .09$$

ภาพประกอบ 4.5 รูปแบบตามสมมติฐานการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะ  
ผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา

ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลของสมมติฐานรูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหาร โดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษากับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตาราง 4.7 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลของรูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษากับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตัวแปรผล ตัวแปรสาเหตุ	ACAD			TEAM			EFFE		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE
ACAD	-	-	-	-	-	-	.72*	-	.72*
LEAD	.21*	.46*	.67*	.73*	-	.73*	.29*	.32*	.61*
TEAM	.63*	-	.63*	-	-	-	-.21	.45*	.24*

\*p < .05

จากตาราง 4.7 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลของรูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษากับข้อมูลเชิงประจักษ์พบว่า การบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพได้รับอิทธิพลตรงมาจากกระบวนการบริหารวิชาการมีค่าเท่ากับ .72 มีนัยสำคัญที่ระดับ .05 แสดงว่า กระบวนการบริหารวิชาการเป็นสาเหตุของการการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหาร

การบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารได้รับอิทธิพลตรงมาจากภาวะผู้นำมีค่าเท่ากับ .29 มีนัยสำคัญที่ระดับ .05 แสดงว่าภาวะผู้นำเป็นสาเหตุของการการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ

การบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารได้รับอิทธิพลตรงมาจากการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาเท่ากับ -.21 อย่างไม่มีนัยสำคัญที่ระดับ .05 แสดงว่าการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาไม่ได้เป็นสาเหตุของการการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ

การทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาได้รับอิทธิพลตรงมาจากภาวะผู้นำเท่ากับ .73 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่าภาวะผู้นำเป็นสาเหตุของการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา

กระบวนการบริหารวิชาการได้รับอิทธิพลตรงมาจากภาวะผู้นำเท่ากับ .21 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาเท่ากับ .63 อย่างมีนัยสำคัญ

ทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่าภาวะผู้นำกับการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาเป็นสาเหตุของกระบวนการบริหารวิชาการ

เมื่อพิจารณาเส้นทางอิทธิพลที่ส่งผลอื่นๆ พบว่าการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารได้รับอิทธิพลรวมเท่ากับ .61 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยรับอิทธิพลตรงจากตัวแปรภาวะผู้นำเท่ากับ .29 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และได้รับอิทธิพลอ้อมผ่านตัวแปรกระบวนการบริหารวิชาการ เท่ากับ .32 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่าภาวะผู้นำเป็นสาเหตุของการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ โดยมีอิทธิพล ผ่านกระบวนการบริหารวิชาการและการทำงานเป็นทีม

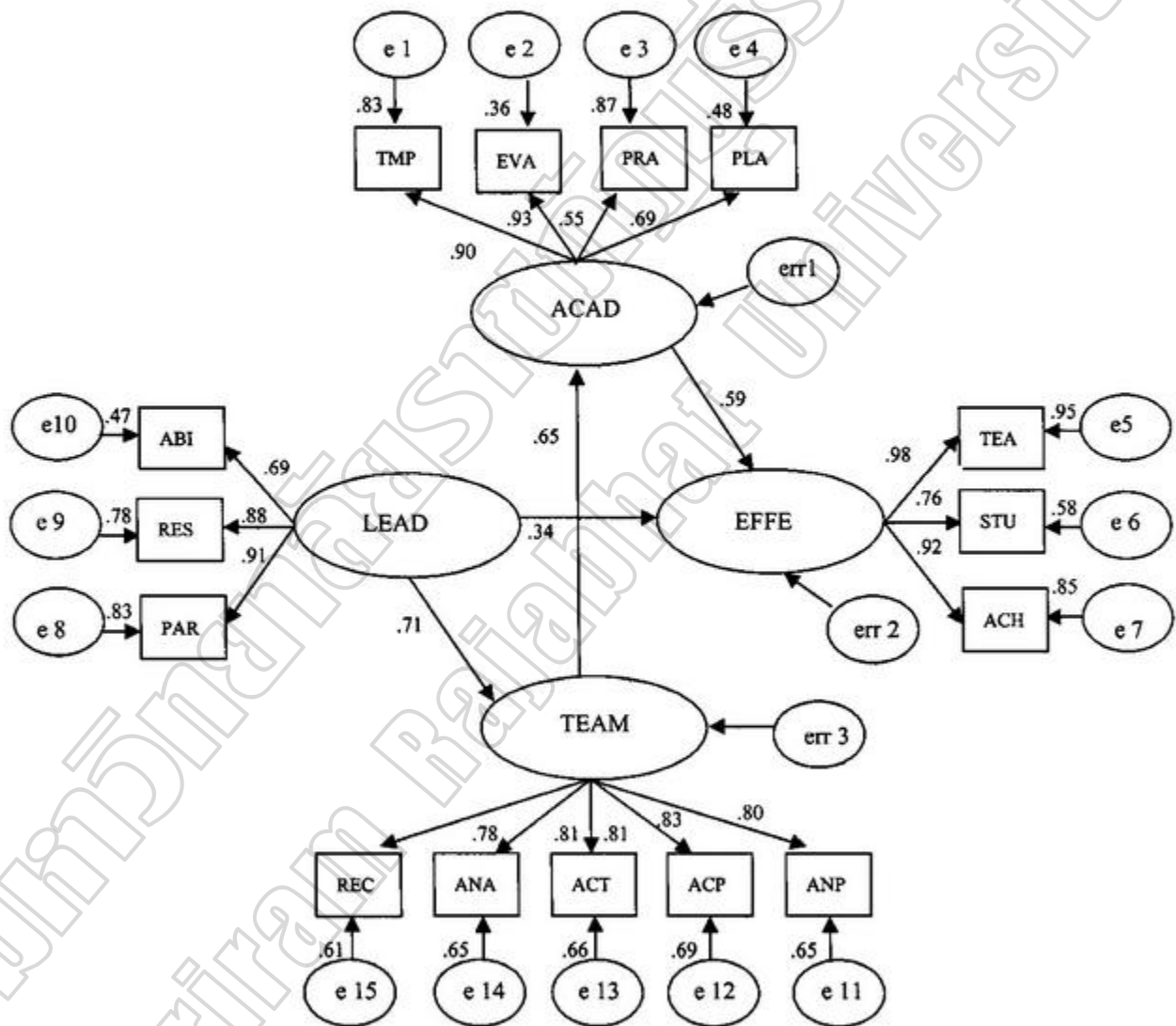
ตาราง 4.8 ค่าสถิติในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของรูปแบบตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ค่าสถิติในการทดสอบ	ค่าสถิติในโมเดล	เกณฑ์ในการพิจารณา	ผลการพิจารณา
ค่าไค-สแควร์ (Chi-square) ที่ $df = 84$	5.59	$< 3$	ไม่ผ่านเกณฑ์
ระดับความน่าจะเป็น (Probability Level)	.00	$p > .05$	ไม่ผ่านเกณฑ์
ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI)	.89	$GFI > .95$	ไม่ผ่านเกณฑ์
ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบ (CFI)	.92	$CFI > .95$	ไม่ผ่านเกณฑ์
ค่าดัชนีความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA)	.09	$RMSEA < .05$	ไม่ผ่านเกณฑ์

จากตาราง 4.8 ค่าสถิติในการตรวจสอบความกลมกลืนของรูปแบบตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า รูปแบบยังไม่มี ความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามเกณฑ์ในการพิจารณาผลการทดสอบค่าไค-สแควร์ (Chi-square) ที่  $df = 84$  เท่ากับ 5.59 โดยมีค่าความน่าจะเป็นเท่ากับ .00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ .89 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ .92 และค่าดัชนีความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ RMSEA เท่ากับ .09 จะเห็นได้ว่ารูปแบบสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ยังไม่สอดคล้อง

ผู้วิจัยจึงนำแนวทางในการปรับรูปแบบ โดยเริ่มปรับจาก Factor loadings ที่มีน้ำหนักน้อยที่สุดไป  
 มากที่สุด พบว่าเส้นทางการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา (TEAM) กับการบริหารงานวิชาการที่มี  
 ประสิทธิภาพ มีค่าน้อยที่สุด และภาวะผู้นำ (LEAD) รองลงมา (ACAD) ดังนั้นเส้นทางทั้งสองนี้  
 จึงถูกลบออกจากรูปแบบ

ดังนั้นผู้วิจัยได้ปรับรูปแบบสมมติฐานเป็นรูปแบบประหยัด ดังภาพประกอบ 4.6



$$\chi^2 = 1.54, df = 43, p = .08, GFI = .98, CFI = 1.00, RMSEA = .03$$

ภาพประกอบ 4.6 รูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำ  
 และการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาที่ปรับเป็นรูปแบบประหยัด

ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลของรูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาที่ปรับเป็นรูปแบบประหยัด ดังตาราง 4.9

ตาราง 4.9 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลของรูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาที่ปรับเป็นรูปแบบประหยัด

ตัวแปรผล	ACAD			TEAM			EFFE		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE
ACAD	-	-	-	-	-	-	.59*	-	.59*
LEAD	-	.40*	.40*	.71*	-	.71*	.34*	.20*	.54*
TEAM	.65*	-	.65*	-	-	-	-	.39*	.39*

\*  $p < 0.5$

จากตาราง 4.9 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลของรูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษากับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่าการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพได้รับอิทธิพลตรงมาจากกระบวนการบริหารวิชาการมากที่สุดมีค่าเท่ากับ .59 มีนัยสำคัญที่ระดับ .05 แสดงว่ากระบวนการบริหารวิชาการเป็นสาเหตุของการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดรองลงมาได้แก่ตัวแปรภาวะผู้นำ มีค่าเท่ากับ .34 มีนัยสำคัญที่ระดับ .05 แสดงว่าภาวะผู้นำเป็นสาเหตุของการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพที่รองลงมา

เมื่อพิจารณากระบวนการบริหารวิชาการได้รับอิทธิพลตรงมาจากการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษามากที่สุดเท่ากับ .65 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่าการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษามีอิทธิพลต่อกระบวนการบริหารวิชาการ

สำหรับการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาได้รับอิทธิพลตรงมาจากภาวะผู้นำเท่ากับ .71 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 แสดงว่าภาวะผู้นำเป็นสาเหตุของการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา

เมื่อพิจารณาเส้นทางอิทธิพลทางอ้อมที่ส่งผลกระทบต่อปัจจัยแฝงการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ พบว่าการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษามีอิทธิพลทางอ้อมต่อปัจจัยแฝง การบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ โดยมีอิทธิพลอ้อมผ่านปัจจัยแฝงกระบวนการบริหารวิชาการมีค่า

เท่ากับ .65 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 แสดงว่าการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาเป็นสาเหตุของการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ

ตาราง 4.10 ค่าสถิติในการตรวจสอบความกลมกลืนของรูปแบบประหยัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ค่าสถิติในการทดสอบ	ค่าสถิติในโมเดล	เกณฑ์ในการพิจารณา	ผลการพิจารณา
ค่าไค-สแควร์ (Chi-square) ที่ df = 43	1.54	<3	ผ่านเกณฑ์
ระดับความน่าจะเป็น (Probability Level)	.08	p>.05	ผ่านเกณฑ์
ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI)	.98	GFI>.95	ผ่านเกณฑ์
ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบ (CFI)	1.00	CFI>.95	ผ่านเกณฑ์
ค่าดัชนีความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA)	.03	RMSEA<.05	ผ่านเกณฑ์

จากตาราง 4.10 การตรวจสอบความกลมกลืนของรูปแบบประหยัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าสถิติและเกณฑ์การพิจารณาในทุกด้าน โดยมีรายละเอียดดังนี้ การทดสอบค่าไค-สแควร์ (Chi-square) ที่ df = 43 เท่ากับ 1.54 โดยมีค่าความน่าจะเป็นเท่ากับ .08 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ .98 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ 1.00 และค่าดัชนีความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ RMSEA เท่ากับ .03



ตาราง 4.11 ผลการเปรียบเทียบค่าไค-สแควร์ระหว่างรูปแบบสมมติฐานกับรูปแบบประหัยค

โมเดล	ค่าสถิติไค-สแควร์	df
โมเดลสมมติฐาน	5.59	84
โมเดลประหัยค	1.54	43
ผลต่างค่าสถิติไค-สแควร์	4.05*	41

\* $p < .05$ 

จากตาราง 4.11 เปรียบเทียบค่าไค-สแควร์ ระหว่างรูปแบบสมมติฐานกับรูปแบบประหัยค พบว่ารูปแบบสมมติฐาน มีค่าไค-สแควร์ (Chi-square) ที่เท่ากับ 5.59 ค่า df เท่ากับ 84 ส่วนรูปแบบประหัยค มีค่า ไค-สแควร์ (Chi-square) ที่เท่ากับ 1.54 ค่า df เท่ากับ 43 ซึ่งผลต่างของค่าไค-สแควร์เท่ากับ 4.05 ที่ df เท่ากับ 41 แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 แสดงว่ารูปแบบสมมติฐาน กับรูปแบบประหัยค มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

ตาราง 4.12 ผลการเปรียบเทียบค่าสถิติในการทดสอบความสอดคล้องของรูปแบบระหว่างรูปแบบสมมติฐานกับรูปแบบประหัยค

ค่าสถิติในการทดสอบ	รูปแบบสมมติฐาน	รูปแบบประหัยค
ค่าไค-สแควร์ (Chi-square) ที่ df = 43	5.59	1.54
ระดับความน่าจะเป็น (Probability Level)	.00	.08
ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI)	.89	.98
ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบ (CFI)	.92	1.00
ค่าดัชนีความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA)	.09	.03

จากตาราง 4.12 ผลการเปรียบเทียบค่าสถิติในการทดสอบความสอดคล้องระหว่างรูปแบบสมมติฐานกับรูปแบบประหยัด พบว่ารูปแบบสมมติฐาน ผลการทดสอบค่าไค-สแควร์ (Chi-square) ที่  $df = 43$  เท่ากับ 5.59 โดยมีค่าความน่าจะเป็นเท่ากับ .00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ .89 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ .92 และค่าดัชนีความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ RMSEA เท่ากับ .09 และรูปแบบประหยัดค่าไค-สแควร์ (Chi-square) ที่  $df = 43$  เท่ากับ 1.54 โดยมีค่าระดับความน่าจะเป็นเท่ากับ .08 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ .98 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ 1.00 และค่าดัชนีความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ .03 เมื่อพิจารณาผลการเปรียบเทียบค่าสถิติปรากฏว่ารูปแบบประหยัด มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี

### ตอนที่ 3 ผลการใช้รูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมไปใช้ในสถานศึกษา

จากการนำรูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา ไปทดลองใช้จริงที่โรงเรียนลำปลายมาศ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ระยะเวลาตั้งแต่เดือนกันยายน 2556 ถึงเดือน มีนาคม 2557 ปีการศึกษา 2556 โดยนำเสนอผลการวิเคราะห์ ดังนี้

1. ผลการประเมินรูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา โดยทำการประเมินรูปแบบด้านความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และการใช้ประโยชน์ ก่อนและหลังการใช้รูปแบบ ดังตาราง 4.13

ตาราง 4.13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและผลต่างของความคิดเห็นผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนลำปลายมาศ ที่ใช้รูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา ก่อนและหลังใช้รูปแบบ

รายการ	ก่อนใช้รูปแบบ			หลังใช้รูปแบบ			ผลต่าง
	$\bar{X}$	S	ระดับความคิดเห็น	$\bar{X}$	S	ระดับความคิดเห็น	
<b>ด้านความเป็นไปได้</b>							
1. รูปแบบสามารถนำไปใช้ในสถานการณ์จริง	3.52	0.98	เห็นด้วย	4.63	0.69	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1.11
2. รูปแบบนี้เป็นที่ยอมรับได้	3.46	0.87	ไม่แน่ใจ	4.71	0.64	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1.25
3. มีความเป็นไปได้ที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะนำรูปแบบไปใช้	3.23	0.92	ไม่แน่ใจ	4.63	0.66	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1.40
รวม	3.40	0.92	ไม่แน่ใจ	4.66	0.66	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1.26
<b>ด้านความเหมาะสม</b>							
4. รูปแบบนี้มีความเหมาะสมในการนำไปใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพงานวิชาการ	3.52	0.87	เห็นด้วย	4.67	0.69	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1.15
5. รูปแบบมีความสอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษา	3.10	0.87	ไม่แน่ใจ	4.56	0.73	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1.46
6. รูปแบบองค์ประกอบชัดเจนเหมาะสม	3.29	0.70	ไม่แน่ใจ	4.56	0.70	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1.27

ตาราง 4.13 (ต่อ)

รายการ	ก่อนใช้รูปแบบ			หลังใช้รูปแบบ			ผลต่าง
	$\bar{X}$	S	ระดับ ความคิดเห็น	$\bar{X}$	S	ระดับ ความคิดเห็น	
7. กระบวนการบริหาร งานวิชาการมีขั้นตอน การปฏิบัติเหมาะสม	3.50	0.83	ไม่แน่ใจ	4.61	0.72	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	1.11
8. พฤติกรรมผู้บริหาร ด้านภาวะผู้นำมีความ เหมาะสม	3.54	0.83	เห็นด้วย	4.54	0.75	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	1.00
9. ขั้นตอนการทำงาน เป็นทีมมีความ เหมาะสมเป็นไปได้	3.04	0.77	ไม่แน่ใจ	4.60	0.69	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	1.56
10. การบริหารงาน วิชาการที่มี ประสิทธิภาพมีความ เหมาะสมเป็นไปได้ ในทางปฏิบัติ	3.23	0.90	ไม่แน่ใจ	4.60	0.69	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	1.37
รวม	3.32	0.82	ไม่แน่ใจ	4.59	0.71	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	1.27
<b>ด้านการใช้ประโยชน์</b>							
11. การดำเนินงานตาม รูปแบบมีประโยชน์ ต่อฝ่ายบริหาร งานวิชาการ	3.25	0.71	ไม่แน่ใจ	4.56	0.70	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	1.31

ตาราง 4.13 (ต่อ)

รายการ	ก่อนใช้รูปแบบ			หลังใช้รูปแบบ			ผลต่าง
	$\bar{X}$	S	ระดับ ความคิดเห็น	$\bar{X}$	S	ระดับ ความคิดเห็น	
12. การนำรูปแบบไปใช้ จะทำให้สถานศึกษา มีความมั่นใจใน การพัฒนาคุณภาพ การศึกษา	3.04	0.68	ไม่แน่ใจ	4.46	0.80	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	1.42
13. การดำเนินการตาม รูปแบบมีความชัดเจน และผลที่ได้จากการ ดำเนินการตาม รูปแบบแต่ละขั้นตอน มีประโยชน์สำหรับ สถานศึกษา	3.54	0.80	เห็นด้วย	4.60	.66	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	1.06
14. ข้อมูลที่ได้จากการ ปฏิบัติตามรูปแบบ จะเป็นแนวทางใน การพัฒนาคุณภาพ การศึกษาของ โรงเรียน	3.56	0.75	เห็นด้วย	4.56	.70	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	1.00
รวม	3.35	0.74	ไม่แน่ใจ	4.55	0.72	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	1.20
รวมทั้งสิ้น	3.36	0.83	ไม่แน่ใจ	4.60	0.70	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	1.24

จากตาราง 4.13 พบว่าความคิดเห็นก่อนและหลังการใช้รูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม ก่อนใช้รูปแบบอยู่ในระดับไม่แน่ใจ ( $\bar{X} = 3.36$ ) หลังใช้รูปแบบอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง ( $\bar{X} = 4.60$ ) ผลต่าง ( $\bar{X} = 1.24$ ) แบ่งเป็นด้าน ได้แก่ ด้านความเป็นไปได้ความคิดเห็นก่อนใช้รูปแบบอยู่ในระดับไม่แน่ใจ ( $\bar{X} = 3.40$ ) หลังใช้รูปแบบอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง ( $\bar{X} = 4.66$ ) ผลต่าง ( $\bar{X} = 1.26$ ) ด้านความเหมาะสมความคิดเห็นก่อนใช้รูปแบบอยู่ในระดับไม่แน่ใจ ( $\bar{X} = 3.32$ ) หลังใช้รูปแบบอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง ( $\bar{X} = 4.59$ ) ผลต่าง ( $\bar{X} = 1.27$ ) ด้านการใช้ประโยชน์ความคิดเห็นก่อนใช้รูปแบบอยู่ในระดับไม่แน่ใจ ( $\bar{X} = 3.35$ ) หลังใช้รูปแบบอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง ( $\bar{X} = 4.55$ ) ผลต่าง ( $\bar{X} = 1.20$ )

ตาราง 4.14 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ย ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนลำปลายมาศ ก่อนและหลังใช้รูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม

การทดสอบ	n	รวม	$\bar{X}$	S	df	t
ก่อนใช้รูปแบบ	52	2434	3.36	0.83	51	28.26**
หลังใช้รูปแบบ	52	3343	4.60	0.70		

\*\* ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01

จากตาราง 4.14 พบว่า ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ย ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู โรงเรียนลำปลายมาศ ก่อนและหลังใช้รูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม โดยก่อนใช้รูปแบบอยู่ในระดับไม่แน่ใจ ( $\bar{X} = 3.36$ ) หลังใช้รูปแบบอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง ( $\bar{X} = 4.60$ ) ระดับความคิดเห็นหลังใช้รูปแบบสูงกว่าก่อนใช้รูปแบบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่า t เท่ากับ 28.26

3.2 วิเคราะห์ผลจากการดำเนินงานบริหารตามคู่มือรูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา ปรากฏผล ดังนี้

3.2.1 ผลการปฏิบัติในการดำเนินการตามกระบวนการบริหารงานวิชาการ ผู้วิจัย ได้ให้ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานวิชาการ แก่คณะกรรมการบริหารงานวิชาการ โดย ดำเนินการตาม 4 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผนงานวิชาการ การนำแผนไปปฏิบัติ การตรวจสอบ และประเมินผลงานวิชาการ การปรับปรุงงานวิชาการ ดังรายละเอียดในแต่ละกระบวนการดังนี้

3.2.1.1 ผลการปฏิบัติในการวางแผนงานวิชาการ ในขั้นตอนนี้ผู้บริหาร และคณะกรรมการบริหารงานวิชาการ โรงเรียนลำปลายมาศ ได้ร่วมวางแผนโดยการกำหนด เป้าหมาย การจัดอันดับความสำคัญของเป้าหมาย การกำหนดแนวทางการดำเนินงานหรือวิธี ปฏิบัติงาน การกำหนดเวลา การกำหนดงบประมาณ การกำหนดผู้รับผิดชอบงาน และนำไป กำหนดเป็น โครงสร้างงานวิชาการ ในสถานศึกษาและปรากฏอยู่ในแผนปฏิบัติการประจำปี

3.2.1.2 ผลการปฏิบัติในการนำแผนไปปฏิบัติ เมื่อวางแผนปฏิบัติงานแล้ว บุคลากรร่วมกันดำเนินการตามกิจกรรมที่กำหนด ส่งเสริมให้บุคลากรทำงานได้ราบรื่น สร้างขวัญ กำลังใจให้แก่บุคลากร มีสิ่งอำนวยความสะดวกครบครัน มีการส่งเสริม สนับสนุนทรัพยากรให้การ ปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ กำกับติดตามงานตามเป้าหมายที่กำหนด นิเทศในระหว่างปฏิบัติงาน หากมีปัญหาต้องรีบดำเนินการแก้ไข จัดให้มีการรายงานผลด้วยวาจาหรือเอกสารและนำผลที่ เกิดขึ้นนั้นพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

3.2.1.3 ผลการปฏิบัติในการตรวจสอบและประเมินผลงานวิชาการ คณะกรรมการประชุมวงรอบการประเมิน เช่น จะประเมินอะไร เรื่องอะไร เมื่อใด ใครเป็นผู้ ประเมิน ประเมินใครบ้าง รูปแบบการประเมินเป็นอย่างไร เครื่องมือที่ใช้ เกณฑ์การประเมินเป็น อย่่างไร โดยรอบการประเมินเชื่อมโยงกับเป้าหมายคุณภาพหรือมาตรฐานการศึกษา การเก็บ รวบรวมข้อมูลได้วางแผนการจัดเก็บข้อมูลให้สอดคล้องกับการทำงาน และเก็บข้อมูลจาก แหล่งข้อมูลหลายๆแหล่งเช่น ครู นักเรียน ที่เข้าร่วมโครงการ เพื่อข้อมูลจะได้นำเชื่อถือ ครอบคลุมกับวัตถุประสงค์และง่ายต่อการนำไปใช้ การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้รับผิดชอบได้วิเคราะห์ว่าข้อมูล ระดับบุคคล ระดับห้องเรียนและโดยรวมทั้งโรงเรียน เพื่อเปรียบเทียบข้อมูลกับความก้าวหน้าและ ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ให้ทราบว่าผลการประเมินเป็นอย่างไร ใช้สำหรับการปรับปรุงงาน ครั้งต่อไป

3.2.1.4 ผลการปฏิบัติในการปรับปรุงงานวิชาการ บุคลากรที่รับผิดชอบ การประเมิน วิเคราะห์ สังเคราะห์ แผลผลในภาพรวม นำเสนอผู้บริหารและคณะกรรมการ บริหาร เพื่อนำผลไปพัฒนางานและจัดทำเป็นข้อมูลสารสนเทศ เพื่อนำผลการประเมินแจ้ง ฝ่ายที่รับผิดชอบ เพื่อหาสาเหตุและแก้ไขปรับปรุงงานที่รับผิดชอบ ในระยะต่อไป และใช้ผล การประเมินมาปรับปรุงจุดด้อย โดยเทียบกับเป้าหมายที่วางไว้แล้วกำหนดเป็นแผนพัฒนาต่อไป

3.2.2 ผลการปฏิบัติในการดำเนินการตามด้านภาวะผู้นำ ผู้วิจัยในฐานะผู้บริหารสถานศึกษาและคณะกรรมการบริหารงานวิชาการ ได้ดำเนินงานในด้านภาวะผู้นำสามารถปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม ด้านความสามารถ ความรับผิดชอบ และการมีส่วนร่วม โดยแยกเป็นรายละเอียดในแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

3.2.2.1 ผลการปฏิบัติในด้านความสามารถ ผู้วิจัยในฐานะผู้บริหารสถานศึกษาได้รับการแต่งตั้งมาเป็นผู้บริหาร มีการพัฒนาตนเองโดยศึกษาต่อในระดับปริญญาเอก และมีความสามารถในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา มีสติปัญญาดี มีความตื่นตัว มีความสามารถในการใช้ภาษาพูด มีความสามารถในการคิดเริ่มต้น มีความสามารถในการตัดสินใจได้รับการยกย่องให้ได้รับรางวัลผู้บริหารดีเด่นของสมาคมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมแห่งประเทศไทย

3.2.2.2 ผลการปฏิบัติในด้านความรับผิดชอบ ผู้วิจัยในฐานะผู้บริหารสถานศึกษา เอาใจใส่ทุกข์สุขช่วยเหลือสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว และมีความริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนาการทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้สูงขึ้นกว่าเดิม มุ่งสู่ความเป็นเลิศ

3.2.2.3 ผลการปฏิบัติในด้านการมีส่วนร่วม ผู้วิจัยในฐานะผู้บริหารสถานศึกษามีปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กร สภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน มีอารมณ์แจ่มใสมองโลกในแง่ดี โดยสนับสนุนให้บุคลากรในโรงเรียนร่วมมือการทำงานและช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน นอกจากการจัดกิจกรรมในโรงเรียน ผู้วิจัยยังมีส่วนร่วมในการเสนอแนะการจัดกิจกรรมต่างๆ ในการจัดการศึกษาในหน่วยงานอื่น โดยได้รับการแต่งตั้งให้เป็นประธานกรรมการสถานศึกษาศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย (กศน.ลำปางลายมาศ) นอกจากนี้ยังให้ความร่วมมือกับหน่วยงานและสถานศึกษาอื่นๆ ได้รับเลือกตั้งให้เป็นศูนย์พัฒนากิจกรรมแนะแนวสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

3.2.3 ผลการปฏิบัติในการดำเนินการตามด้านการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา ผู้วิจัยในฐานะผู้บริหารสถานศึกษาได้ประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับคณะกรรมการบริหารงานวิชาการศึกษาขั้นตอนการทำงานเป็นทีม 5 ขั้นตอน ได้แก่ การรับรู้ปัญหาและการค้นหาปัญหา การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล การวางแผนปฏิบัติการ การนำแผนไปปฏิบัติ การประเมินผลลัพธ์ ซึ่งในแต่ละขั้นตอนผู้วิจัยได้ให้ความรู้ตลอดจนให้ผู้ร่วมทดลองได้ฝึกปฏิบัติส่งผลให้ผู้เข้าร่วมทดลองเกิดทักษะในการเข้าร่วมกิจกรรม แยกเป็นรายละเอียดในแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้



3.2.3.1 การรับรู้ปัญหาและการค้นหาปัญหา ผู้บริหารและคณะกรรมการบริหารงานวิชาการ ร่วมอภิปรายถึงปัญหาต่างๆที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานวิชาการวิเคราะห์ และกำหนดปัญหาโดย SWOT analysis เพื่อหาข้อมูลและจัดลำดับความสำคัญของปัญหาไว้เป็นสารสนเทศ

3.2.3.2 การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล ผู้บริหารและคณะกรรมการบริหารงานวิชาการ ร่วมจำแนกประเด็นของปัญหาการปฏิบัติงานของแต่ละสาระการเรียนรู้ เลือกแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น กำหนดวิธีการรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนนี้ใช้แบบสอบถามแบบสัมภาษณ์ ข้อเสนอแนะ มาวิเคราะห์ อภิปรายร่วมกัน

3.2.3.3 การวางแผนปฏิบัติการ ผู้บริหารและคณะกรรมการบริหารงานวิชาการ ระดมความคิดโดยกำหนดจุดมุ่งหมายการทำงาน เลือกวิธีการทำงานร่วมกับบุคลากรในและภายนอก ในขั้นตอนนี้ได้ การวางแผนปฏิบัติการ

3.2.3.4 การนำแผนไปปฏิบัติ ผู้บริหารและคณะกรรมการบริหารงานวิชาการ ดำเนินงานในการนำแผนไปปฏิบัติ โดยปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้ เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการ โดยมีการกำกับ ดูแล แก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน ในขั้นตอนนี้ได้นำแผนปฏิบัติการ ดังนี้

3.2.3.5 การประเมินผลลัพธ์ ผู้บริหารและคณะกรรมการบริหารงานวิชาการ ดำเนินงานในการประเมินผลลัพธ์ โดยติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล สรุป ข้อเสนอแนะ ระดมความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน

3.2.4 ผลการปฏิบัติในการดำเนินการตามด้านการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพผู้วิจัยในฐานะผู้บริหารสถานศึกษา ได้ดำเนินการโดยการพัฒนาครู พัฒนานักเรียน และผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ดังนี้

3.2.4.1 การพัฒนาครู ส่งเสริมให้ครูมีความเจริญทางด้านส่วนตัว สังคม และหน้าที่ ผู้บริหารและคณะกรรมการบริหารงานวิชาการ จัดโครงการอบรมสัมมนาทางด้านความรู้ และธรรมะ ศึกษาคุณงาม เพื่อส่งเสริมให้ครู มีระเบียบวินัย ซื่อสัตย์ สุจริต ยุติธรรม ขยัน ประหยัดและอดทนในสัมมาชีพ มีสำนึกในหน้าที่ รับผิดชอบต่อสังคมและ ประเทศชาติ มีความคิดสร้างสรรค์ วิจัยและตัดสินใจอย่างมีเหตุผล รักและเทิดทูน ชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ มีพลานามัยที่สมบูรณ์ แข็งแรง ทั้งร่างกายและจิตใจ สามารถพึ่งตนเอง มีอุดมคติในการทำงาน ภาคภูมิใจ รู้จักทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมไทย มีความเสียสละและความสามัคคี มีความสามารถในการปฏิบัติงาน

3.2.4.2 การพัฒนานักเรียน ผู้บริหารและคณะกรรมการบริหารงานวิชาการ ได้พัฒนานักเรียนให้เป็นคนเก่ง คนดี อยู่ร่วมกับคนอื่นอย่างมีความสุขและมีพฤติกรรมที่เหมาะสม

โดยส่งเสริมให้นักเรียนรู้จักบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบ รู้จักตนเอง ให้ความร่วมมือกับผู้อื่น รู้จักแบ่งเวลา มีน้ำใจ รู้จักกาลเทศะ รู้จักเตรียมความพร้อมในการเรียน โดยจัดกิจกรรม ส่งเสริมความสามารถ นิทรรศการ ทัศนศึกษา อบรมสัมมนา เข้าค่ายวิชาการ ค่ายธรรมะ

3.2.4.3 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ผู้บริหารและคณะกรรมการบริหารงานวิชาการ ได้พัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้น โดยส่งเสริมและพัฒนาให้ ครู นักเรียน ด้าน กระบวนการบริหารงานวิชาการ พัฒนาคูและกระบวนการสอน พัฒนานักเรียนและ กระบวนการเรียนรู้ พัฒนาสื่อการสอนและสภาพแวดล้อม โดยให้ครูใช้วิธีการสอนที่หลากหลาย ให้ความรู้ด้านเทคนิคการสอน พัฒนาสื่อการเรียนการสอน สิ่งอำนวยความสะดวก สื่อเทคโนโลยี สภาพแวดล้อม บรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้

ผลการใช้รูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา ปรากฏผลในตาราง 4.15 ดังนี้

ตาราง 4.15 ผลการใช้รูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา

กิจกรรม / กระบวนการ	วิธีดำเนินการ / วิธีพัฒนา	ผลที่ได้รับ
1. กระบวนการ บริหารงาน วิชาการ	ศึกษาเอกสาร / ขั้นตอนของ กระบวนการบริหาร 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1. การวางแผนงานวิชาการ ในขั้นตอนนี้ผู้บริหารและ คณะกรรมการบริหารงานวิชาการ โรงเรียนลำปลายมาศ ได้ร่วมวางแผน โดยการกำหนดเป้าหมาย การจัดอันดับ ความสำคัญของเป้าหมาย การกำหนด แนวทางการดำเนินงานวิธีปฏิบัติงาน การกำหนดเวลา งบประมาณ การ กำหนด ผู้รับผิดชอบงาน และนำไป กำหนดเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี	ผลที่ได้รับจากการวางแผนงาน วิชาการ ดังนี้ 1. กำหนดเป้าหมายในการพัฒนา งานวิชาการ โดยการยกระดับ ผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนให้สูงขึ้น 2. จัดอันดับความสำคัญของ เป้าหมาย 2.1 พัฒนาศักยภาพของนักเรียน " เก่ง ดี มีสุข" 2.2 พัฒนาศักยภาพของครู

ตาราง 4.15 (ต่อ)

กิจกรรม/ กระบวนการ	วิธีดำเนินการ/ วิธีพัฒนา	ผลที่ได้รับ
	<p>2. การนำแผนไปปฏิบัติ เมื่อวางแผนปฏิบัติงานแล้ว บุคลากร ร่วมกันดำเนินการตามกิจกรรมที่ กำหนด ส่งเสริมให้บุคลากรทำงานได้ ราบรื่น สร้างขวัญกำลังใจให้แก่ บุคลากร มีสิ่งอำนวยความสะดวกครบ ครัน มีการส่งเสริม สนับสนุน ทรัพยากรให้การปฏิบัติงาน มีประสิทธิภาพ ถ้าเกิดติดตามงานตาม เป้าหมายที่กำหนด นิเทศในระหว่าง ปฏิบัติงานหากมีปัญหาต้องรีบ ดำเนินการแก้ไข จัดให้มีการรายงาน ผลช่วยวาจาหรือเอกสารและนำผลที่ เกิดขึ้นนั้นพัฒนาอย่างต่อเนื่อง</p>	<p>3. กำหนดแนวทางการดำเนินงาน หรือวิธีปฏิบัติงานโดยจัดทำ โครงการพัฒนาศักยภาพของ นักเรียนและพัฒนาศักยภาพของครู</p> <p>4. กำหนดเวลา งบประมาณ</p> <p>5. การกำหนดผู้รับผิดชอบ</p> <p>ผลที่ได้รับจากการนำแผนไป ปฏิบัติ ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการ เรียนสูงขึ้น มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ลดปริมาณการติด 0 , ร , มส , มผ</li> <li>2. นักเรียนมีทักษะกระบวนการ เรียนรู้ที่หลากหลายและสูงขึ้น</li> <li>3. นักเรียนมีประสบการณ์ตรงจาก การจัดกิจกรรมของครู</li> <li>4. นักเรียนมีพฤติกรรมที่พึง ประสงค์ จากโครงการพัฒนา คุณธรรม จริยธรรม</li> <li>5. ครูมีทักษะกระบวนการจัด การเรียนการสอนที่ดี อบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน ได้รับรางวัล</li> </ol>

ตาราง 4.15 (ต่อ)

กิจกรรม / กระบวนการ	วิธีดำเนินการ / วิธีพัฒนา	ผลที่ได้รับ
	<p>3. การตรวจสอบและประเมินผล งานวิชาการ คณะกรรมการประชุม วางกรอบการประเมิน เช่น จะ ประเมินอะไร เรื่องอะไร เมื่อใด ใครเป็นผู้ประเมิน รูปแบบการ ประเมินเป็นอย่างไร เครื่องมือที่ใช้ เกณฑ์การประเมินเป็นอย่างไร โดย กรอบการประเมินเชื่อมโยงกับ เป้าหมายคุณภาพหรือมาตรฐาน การศึกษา การเก็บรวบรวมข้อมูลได้ วางแผนการจัดเก็บข้อมูลให้ สอดคล้องกับการทำงาน และเก็บ ข้อมูลจากแหล่งข้อมูลหลายๆแหล่ง เช่น ครู นักเรียน ที่เข้าร่วม โครงการ เพื่อข้อมูลจะได้นำเชื่อถือ คลอบคลุมกับวัตถุประสงค์และง่าย ต่อการนำไปใช้ การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้รับผิดชอบได้วิเคราะห์ว่าข้อมูล ระดับบุคคล ระดับห้องเรียนและ โดยรวมทั้งโรงเรียน เพื่อ เปรียบเทียบข้อมูลกับความก้าวหน้า และความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ให้ ทราบว่าการประเมินเป็นอย่างไร ใช้สำหรับการปรับปรุงงานครั้ง ต่อไป</p>	<p>ผลที่ได้รับจากการตรวจสอบและ ประเมินผลงานวิชาการ ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ได้กรอบการประเมินนักเรียนและ ครูเพื่อรับรางวัลและเชิดชูเกียรติ</li> <li>2. มีเครื่องมือประเมินที่มีคุณภาพ</li> <li>3. เก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล แปลความหมาย ตรวจสอบเพื่อ ปรับปรุงคุณภาพการประเมิน</li> </ol>

ตาราง 4.15 (ต่อ)

กิจกรรม / กระบวนการ	วิธีดำเนินการ / วิธีพัฒนา	ผลที่ได้รับ
	<p>4. การปรับปรุงงานวิชาการ บุคลากรที่รับผิดชอบการประเมิน วิเคราะห์ สังเคราะห์ แปลผลใน ภาพรวม นำเสนอผู้บริหารและ คณะกรรมการบริหาร เพื่อนำผล ไปพัฒนางานและจัดทำเป็นข้อมูล สารสนเทศ เพื่อนำผลการประเมิน แข็งฝ้ายที่รับผิดชอบ เพื่อหาสาเหตุ และแก้ไขปรับปรุงงานที่รับผิดชอบ ในระยะต่อไป และใช้ผล การประเมินมาปรับปรุงจุดค้อย โดยเทียบกับเป้าหมายที่วางไว้แล้ว กำหนดเป็นแผนพัฒนาต่อไป</p>	<p>ผลที่ได้รับจากการปรับปรุง งานวิชาการ ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ได้แนวทางการปรับปรุงการ ปฏิบัติงานของผู้บริหารและ บุคลากร</li> <li>2. ได้แผนงานระยะยาว</li> <li>3. ได้ข้อมูลสารสนเทศ เพื่อการพัฒนา งานวิชาการ</li> </ol>
2. ภาวะผู้นำ	<p>ผู้วิจัยในฐานะผู้บริหารสถานศึกษา ได้ดำเนินงานในด้านภาวะผู้นำ สามารถปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ด้านความสามารถ</li> </ol> <p>ผู้วิจัยในฐานะผู้บริหารสถานศึกษา ได้รับการแต่งตั้งมาเป็นผู้บริหาร มีการพัฒนาตนเองโดยศึกษาต่อใน ระดับปริญญาเอก มีความสามารถ</p>	<p>ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมที่ สอดคล้องกับภาวะผู้นำ</p> <p>ได้รับการยกย่องให้ได้รับรางวัล ผู้บริหารดีเด่นของสมาคมผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมแห่งประเทศไทย และข้าราชการพลเรือนดีเด่น</p> <p>ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมที่ สอดคล้องกับความสามารถ ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์</li> </ol> <p>มีความรู้ความสามารถรอบตัว ทันทต่อเหตุการณ์</p>

ตาราง 4.15 (ต่อ)

กิจกรรม / กระบวนการ	วิธีดำเนินการ / วิธีพัฒนา	ผลที่ได้รับ
	<p>ในการปกครองผู้ได้บังคับบัญชา มีสติปัญญาดี มีความตื่นตัว มีความสามารถในการใช้ภาษาพูด มีความสามารถในการคิดเริ่มต้น มีความสามารถในการตัดสินใจ</p> <p>2. ด้านความรับผิดชอบ ผู้วิจัยในฐานะผู้บริหารสถานศึกษา เอาใจใส่ทุกข์สุขช่วยเหลือสนับสนุน ผู้ได้บังคับบัญชาทั้งเรื่องงานและ เรื่องส่วนตัว และมีความริเริ่ม สร้างสรรค์ เพื่อพัฒนาการทำงาน ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เพิ่ม ประสิทธิภาพการทำงานให้สูงขึ้น กว่าเดิม มุ่งสู่ความเป็นเลิศ</p> <p>3. ด้านการมีส่วนร่วม ผู้วิจัยในฐานะผู้บริหารสถานศึกษามี ปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กร สถานะแวดล้อมทั้งภายในและ ภายนอกโรงเรียน มีอารมณ์แจ่มใส</p>	<p>2. มีความสามารถในด้านภาษาและ สามารถบูรณาการความรู้สู่การปฏิบัติ</p> <p>3. จุดประกายความคิดให้บุคลากร บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมี ประสิทธิภาพภายในสภาวะแวดล้อมที่ เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา</p> <p>4. มีกำลังใจเข้มแข็ง มีความเชื่อมั่นว่า งานนั้นจะต้องสำเร็จ โดยไม่หวั่นไหว ต่อเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นซึ่งจะเป็น อุปสรรคในการดำเนินงาน</p> <p>ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมที่ สอดคล้องกับความรับผิดชอบ ดังนี้</p> <p>1. เป็นที่ช่วยเหลือสนับสนุน ผู้ได้บังคับบัญชาทั้งเรื่องงานและ เรื่องส่วนตัว</p> <p>2. มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์</p> <p>3. มีความมุ่งมั่นในการทำงาน ให้ประสบความสำเร็จ</p> <p>4. มีความต้องการพัฒนาเพิ่ม ประสิทธิภาพงานวิชาการให้สูงขึ้น</p> <p>ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมที่ สอดคล้องกับการมีส่วนร่วม โดยได้รับ การแต่งตั้งให้เป็นประธานกรรมการ สถานศึกษาศูนย์การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย ถ้าปลายมาศ</p>

ตาราง 4.15 (ต่อ)

กิจกรรม / กระบวนการ	วิธีดำเนินการ / วิธีพัฒนา	ผลที่ได้รับ
	<p>มองโลกในแง่ดี โดยสนับสนุนให้บุคลากรในโรงเรียนร่วมมือการทำงานและช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน นอกจากการจัดกิจกรรมในโรงเรียน ผู้วิจัยยังมีส่วนร่วมในการเสนอแนะการจัดกิจกรรมต่างๆ ในการจัดการศึกษาในหน่วยงานอื่น</p>	<p>ประธานศูนย์พัฒนากิจกรรมแนะแนวสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆของโรงเรียนด้วยความเต็มใจ</li> <li>2. มีส่วนร่วมในการตัดสินใจกิจกรรมของโรงเรียน</li> <li>3. สามารถปรับตัวเข้ากับสภาวะแวดล้อมมองโลกในแง่ดี</li> </ol>
<p>3. การทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา</p>	<p>ผู้วิจัยในฐานะผู้บริหารสถานศึกษาได้ประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับคณะกรรมการบริหารงานวิชาการศึกษา ขั้นตอนการทำงานเป็นทีม 5 ขั้นตอน ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การรับรู้ปัญหาและการค้นหาปัญหา โดยผู้บริหารและคณะกรรมการบริหารงานวิชาการร่วมอภิปรายถึงปัญหาต่างๆที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานวิชาการ วิเคราะห์ และกำหนดปัญหาโดย SWOT analysis เพื่อหาข้อมูลและจัดลำดับความสำคัญของปัญหาไว้เป็นสารสนเทศ</li> </ol>	<p>ผลที่ได้รับจากการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา ได้รับรางวัลสถานศึกษาพอเพียง เครื่องข่ายเด็กไทยพินดีระดับประเทศ สถานศึกษาส่งเสริมรักการอ่านดีเด่น ผลที่ได้รับดังนี้</p> <p>ผลที่ได้รับจากการรับรู้และค้นหาปัญหาคณะกรรมการมีส่วนร่วมในการรับรู้ปัญหาและค้นหาปัญหา ในการทำงานทุกคน และผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าใจประเด็นและลำดับความสำคัญของปัญหาได้ซึ่งทำให้เกิดการพัฒนาให้นักเรียนได้ตรงจุดที่ต้องการ</p>

ตาราง 4.15 (ต่อ)

กิจกรรม / กระบวนการ	วิธีดำเนินการ / วิธีพัฒนา	ผลที่ได้รับ
	<p>2. การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล ผู้บริหารและคณะกรรมการ ร่วมจำแนกประเด็นของปัญหา การปฏิบัติงานของแต่ละสาระการ เรียนรู้ เลือกแนวทางการแก้ไข กำหนดวิธีการรวบรวมข้อมูลใน ขั้นตอนนี้ใช้แบบสอบถามแบบ สัมภาษณ์ ข้อเสนอแนะ มาวิเคราะห์ อภิปรายร่วมกัน</p> <p>3. การวางแผนปฏิบัติการ ผู้บริหารและคณะกรรมการ บริหารงานวิชาการระดมความคิด โดยกำหนดจุดมุ่งหมายการทำงาน เลือกวิธีการทำงานร่วมกับ บุคลากรในและภายนอก ใน ขั้นตอนนี้ได้ การวางแผน ปฏิบัติการ</p> <p>4. การนำแผนไปปฏิบัติ ผู้บริหาร และคณะกรรมการบริหาร งานวิชาการ ดำเนินงานในการนำ แผนไปปฏิบัติ โดยปฏิบัติตาม แผนที่กำหนดไว้ เพื่อมุ่งสู่ เป้าหมายที่ต้องการ โดยมีการ กำกับ ดูแล แก้ไขปัญหาในการ ปฏิบัติงาน</p>	<p>ผลที่ได้รับจากการรวบรวมและ วิเคราะห์ข้อมูล ได้ข้อมูลที่มีความเป็น จริง ซึ่งให้เห็นปัญหาและสาเหตุของ ปัญหาได้อย่างแท้จริง</p> <p>ผลที่ได้รับจากการวางแผนปฏิบัติการ ได้แนวทางดำเนินกิจกรรมที่สอดคล้อง กับเป้าหมาย บทบาทวิธีการทำงาน</p> <p>ผลที่ได้รับจากการนำแผนไปปฏิบัติ ทำให้สมาชิกมีประสบการณ์ ในการ แก้ปัญหาอย่างเป็นรูปธรรมและฝึกฝน ในการทำงานร่วมกัน</p>



ตาราง 4.15 (ต่อ)

กิจกรรม / กระบวนการ	วิธีดำเนินการ / วิธีพัฒนา	ผลที่ได้รับ
	5. การประเมินผลสัมฤทธิ์ ผู้บริหารและคณะกรรมการ บริหารงานวิชาการ ดำเนินงานใน การประเมินผลสัมฤทธิ์ โดยติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล สรุป เสนอแนะ ระดมความคิดเห็นใน การปฏิบัติงาน	ผลที่ได้รับจากการประเมินผลสัมฤทธิ์ ได้ข้อมูลสารสนเทศงานวิชาการโดย ทำงานเป็นทีมซึ่งสามารถนำไป วางแผนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ในโรงเรียนต่อไป
4. การบริหาร งานวิชาการที่มี ประสิทธิภาพ	ผู้บริหารและคณะกรรมการ บริหารงานวิชาการ ดำเนินงาน 1. พัฒนาครู การส่งเสริมให้ครูมีความเจริญ ทางส่วนตัว สังคม หน้าที่การงาน มียศประกอบบังจ้าย ดังนี้ ความ มีระเบียบวินัย ความซื่อสัตย์สุจริต และยุติธรรม ความขยัน ประหยัด และยึดมั่นในสัมมาอาชีพ ความ สำนึกในหน้าที่และรับผิดชอบต่อ สังคมและประเทศชาติ ความเป็น ผู้มีความคิดริเริ่ม วิจัยและ ตัดสินอย่างมีเหตุผล เลื่อมใสการ ปกครองในระบอบประชาธิปไตย มีความรักและเทิดทูน ชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ มีความเสียสละ และเมตตาอารี กตัญญูกตเวที กล้าหาญ และมีความสามัคคี	ผลจากการบริหารงานวิชาการที่มี ประสิทธิภาพ ดังนี้ 1. ได้ขวัญกำลังใจแก่ครู เสริม แรงจูงใจในการทำงานส่งผลให้ได้รับ รางวัล ดังนี้รางวัลระดับประเทศ รางวัลครูสุคติ 1 คน ครูผู้สอนดีเด่น 1 คน วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ 4 คน รางวัลระดับสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน รางวัลหนึ่งแสนครูดี 19 คน รางวัลระดับสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 32 รางวัลครูดีเด่น 8 คน รางวัลระดับสหวิทยาเขต รางวัลครูดีเด่น 2 คน รางวัลระดับโรงเรียน รางวัลครูดีเด่น 9 คน

ตาราง 4.15 (ต่อ)

กิจกรรม / กระบวนการ	วิธีดำเนินการ / วิธีพัฒนา	ผลที่ได้รับ
	<p>2. พัฒนานักเรียน ให้เป็นคนเก่ง คนดี มีพฤติกรรมที่เหมาะสม ดังนี้ รับผิดชอบต่อหน้าที่ และความรับผิดชอบ รู้จักตนเอง รู้จักการให้ความร่วมมือกับคนอื่น รู้จักแบ่งเวลามีน้ำใจ รู้จักกาลเทศะ รู้จักเตรียมความพร้อม</p> <p>3. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ของนักเรียนให้สูงขึ้น ซึ่งมีวิธีการ ปัจจัยหลัก ได้แก่ ผู้บริหาร ครูผู้สอน นักเรียน สื่อการเรียนการสอนและ สภาพแวดล้อม ที่ส่งเสริมให้นักเรียนเรียนรู้และมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น</p>	<p>2. ส่งเสริมให้นักเรียนมีจิตอาสา ทั้งในและนอกสถานศึกษาและมีพฤติกรรมดีขึ้น ตามคุณลักษณะอันพึงประสงค์</p> <p>สรุปผลการประเมินนักเรียนตามคุณลักษณะอันพึงประสงค์ดังนี้</p> <p>ดีเยี่ยม 74.59 ดี 9.95</p> <p>ผ่าน 1.34 ไม่ผ่าน 14.09</p> <p>1. ผลการสอบ O-NET ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3</p> <p>สูงกว่าคะแนนเฉลี่ยระดับประเทศ จำนวน 5 สาระ ดังนี้</p> <p>ภาษาไทย วิทยาศาสตร์ ศิลปะ สุขศึกษาและพลศึกษา การงานและเทคโนโลยี</p> <p>สูงกว่าคะแนนเฉลี่ยระดับจังหวัด ทั้ง 8 สาระ</p> <p>ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6</p> <p>สูงกว่าคะแนนเฉลี่ยระดับประเทศ จำนวน 2 สาระ ดังนี้ สุขศึกษาและพลศึกษา การงานและเทคโนโลยี</p> <p>สูงกว่าคะแนนเฉลี่ยระดับจังหวัด ทั้ง 8 สาระ</p>

ตาราง 4.15 (ต่อ)

กิจกรรม / กระบวนการ	วิธีดำเนินการ / วิธีพัฒนา	ผลที่ได้รับ
		2. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ทุกสาระการเรียนรู้ ดังนี้
		ระดับ 0 ได้ 4.32
		ระดับ 1 ได้ 10.36
		ระดับ 1.5 ได้ 10.01
		ระดับ 2 ได้ 14.42
		ระดับ 2.5 ได้ 13.58
		ระดับ 3 ได้ 13.85
		ระดับ 3.5 ได้ 13.45
		ระดับ 4 ได้ 20.02

จากตาราง 4.15 ผลการใช้รูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา โรงเรียนลำปลายมาศ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ในปีการศึกษา 2556 ระยะเวลาตั้งแต่เดือนกันยายน 2556 ถึงเดือนมีนาคม 2557 โดยได้ดำเนินการเริ่มตั้งแต่ กระบวนการบริหารงานวิชาการ พัฒนาพฤติกรรมผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำ การปฏิบัติกิจกรรมการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา และการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ สรุปผลจากรายงานการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยภาพรวม ดังต่อไปนี้

1. นักเรียนมีการพัฒนาผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น วัดจากระดับผลการเรียนนักเรียนได้ระดับผลการเรียน 4 สูงที่สุดคือ 20.02 รองลงมาระดับ 3 ได้ 13.85 ต่ำสุดคือระดับ 0 ได้ 4.32
2. ผลการสอบ O-NET ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 สูงกว่าระดับประเทศ จำนวน 5 สาระ สูงกว่าคะแนนเฉลี่ยระดับจังหวัดทั้ง 8 สาระ และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 สูงกว่าระดับประเทศ 2 สาระ สูงกว่าคะแนนเฉลี่ยระดับจังหวัดทั้ง 8 สาระ
3. นักเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์และมีจิตอาสาทั้งในและนอกสถานศึกษาและพฤติกรรมดีขึ้น ผลการประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์อยู่ในระดับดีเยี่ยม 74.59
4. ครูได้รับการพัฒนาผลการสอนจนได้รับรางวัลทั้งระดับชาติ ระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับสำนักงานการศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

5. ได้ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับการดำเนินงานวิชาการ โดยทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา ซึ่งสามารถนำไปวางแผนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนต่อไป

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
Briham Rajabhat University

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

ในการวิจัยครั้งนี้เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้สรุปผล อภิปรายผลและมีข้อเสนอแนะ ตามลำดับ ดังนี้

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. วิธีดำเนินการวิจัย
3. สรุปผลการวิจัย
4. อภิปรายผล
5. ข้อเสนอแนะ
  - 5.1 ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้
  - 5.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

#### ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายดังนี้

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบรูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา
2. เพื่อสร้างและพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา
3. เพื่อศึกษาผลการใช้รูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยรูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้วิจัยในครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เพื่อสร้างและพัฒนารูปแบบการบริหารงาน วิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 935 คน กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้อัตราส่วน 20 : 1 จากจำนวนตัวแปรสังเกตได้ทั้งสิ้น 18 ตัวแปร ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 360 คน

ระยะที่ 2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เพื่อศึกษาผลการใช้รูปแบบการบริหารงาน วิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูโรงเรียนลำปลายมาศ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 จำนวน 105 คน กลุ่มตัวอย่างได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง 50% ได้จำนวน 52 คน

## 2. ตัวแปร ที่ใช้วิจัยในครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 2 ตัวแปร ดังนี้

ตัวแปรที่ใช้สำหรับตัวแปรที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์รูปแบบสมการ โครงสร้าง (Structural Equation Modeling : SEM) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตกับปัจจัยแฝง และวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแฝง (Latent Variable) ตัวแปรที่เป็นเหตุ เรียกว่าตัวแปร ภายนอก (Exogenous Variable) ตัวแปรที่เป็นผล เรียกว่าตัวแปรภายใน (Endogenous Variable) ดังนี้

1. ตัวแปรภายนอก (Exogenous Variable) ตัวแปรภายนอกที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ปัจจัยแฝง 3 ปัจจัย ดังนี้ กระบวนการบริหารงานวิชาการ ภาวะผู้นำ การทำงาน เป็นทีมในสถานศึกษา

2. ตัวแปรภายใน (Endogenous Variable) ตัวแปรภายในที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการ

3. ตัวแปรสังเกตได้ ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ตัวแปรพฤติกรรมที่ สังเกตและวัดได้ของตัวแปรภายนอกและตัวแปรภายใน ในการวิจัยครั้งนี้มีตัวแปรสังเกตได้ ดังนี้

3.1 ตัวแปรสังเกตได้ของกระบวนการบริหารงานวิชาการ ประกอบด้วย การวางแผนงานวิชาการ การนำแผนไปปฏิบัติ การตรวจสอบและประเมินผลงานวิชาการ การปรับปรุงงานวิชาการ

3.2 ตัวแปรสังเกตได้ของภาวะผู้นำ ประกอบด้วย ความสามารถ ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วม

3.3 ตัวแปรสังเกตได้ของการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา ประกอบด้วย

การรับรู้และค้นหาปัญหา การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล การวางแผนปฏิบัติการ การนำแผนไปปฏิบัติ การประเมินผลลัพธ์

3.4 ตัวแปรสังเกตได้ของการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย การพัฒนาครู การพัฒนานักเรียน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

3. เครื่องมือที่ใช้วิจัยในครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 3 ชุด ดังนี้

3.1 แบบสอบถามรูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา ดังนี้

3.1.1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง ใช้สอบถามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ขนาดสถานศึกษา ประสบการณ์ในการรับราชการ ประสบการณ์การเป็นผู้บริหารสถานศึกษา

3.1.2 แบบสอบถามการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา เป็นแบบมาตรวัดประเมินค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ เพื่อใช้วัดระดับพฤติกรรมการแสดงออก ด้านกระบวนการบริหารงานวิชาการ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา และด้านประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการ จำนวน 81 ข้อ

3.2 คู่มือการบริหารจัดการตามรูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา เป็นเครื่องมือที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อใช้ในปฏิบัติจริง

3.3 แบบสอบถามใช้รูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา จำนวน 14 ข้อ

4. การวิเคราะห์ข้อมูล ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

4.1 ผู้วิจัยได้ใช้โปรแกรม AMOS ในการวิเคราะห์รูปแบบสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling : SEM) โดยวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแฝง (Latent Variable) โดยใช้รูปแบบเส้นทาง (Path Model) เพื่อบอกความเกี่ยวข้องเชิงเหตุและผลระหว่างปัจจัยแฝง ซึ่งจะแสดงด้วยเส้นตรงเพื่อระบุทิศทางของความสัมพันธ์ การวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้ทำการทดสอบรูปแบบสมการโครงสร้าง (SEM) เป็นวิธีการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis : PA) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์สมมติฐานระหว่างปัจจัยแฝงกับปัจจัยแฝง รวมทั้งเป็นการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแฝงกับตัวแปรที่สังเกตได้ โดยก่อนที่จะทำการทดสอบ ผู้วิจัยได้แยกทดสอบรูปแบบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) แต่ละรูปแบบ ก่อนที่จะนำไปทดสอบ

รวม ทั้งนี้เพื่อให้ได้รูปแบบเชิงยืนยัน (CFA) ที่ถูกต้องและเหมาะสมเพื่อลดการคลาดเคลื่อนของรูปแบบลงได้

4.2 วิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารและคณะครู โรงเรียนลำปลายมาศ ก่อนและหลังใช้รูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ โดยชี้คหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา

### สรุปผลการวิจัย

การสรุปผลการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล รายละเอียดในแต่ละส่วนตามความมุ่งหมายของการวิจัย ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบรูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยชี้คหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา ดังนี้

1.1 ระดับการแสดงออกในปัจจุบันที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยชี้คหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา มี 4 ด้าน ได้แก่ ด้านกระบวนการบริหารงานวิชาการ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาและด้านการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ พบว่า

ด้านที่ 1 ด้านกระบวนการบริหารงานวิชาการ (ACAD) มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.06 ถึง 3.73 โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 3.51 อยู่ในระดับเห็นด้วย ในแต่ละตัวแปรสังเกตได้มีค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานใกล้เคียงกัน ตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การตรวจสอบและประเมินผลงานวิชาการ (EVA) เท่ากับ 3.73 รองลงมาได้แก่การปรับปรุงงานวิชาการ (TMP) เท่ากับ 3.63 และตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าเฉลี่ยน้อย คือ การนำแผนไปปฏิบัติ (PRA) เท่ากับ 3.06 และเมื่อพิจารณาจากค่าความเบ้ของตัวแปรสังเกตได้ ปรากฏว่าส่วนมากตัวแปรสังเกตได้มีการแจกแจงในลักษณะเบ้ซ้าย (ความเบ้มีค่าเป็นลบ) ซึ่งค่าความเบ้มีค่าน้อยกว่า 2.00 และค่าความโด่งมีค่าน้อยกว่า 7.00 แสดงว่าข้อมูลของตัวแปรสังเกตได้ มีการแจกแจงเป็นโค้งปกติ

ด้านที่ 2 ด้านภาวะผู้นำ (LEAD) ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.54 ถึง 3.62 โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 3.56 อยู่ในระดับเห็นด้วย ในแต่ละตัวแปรสังเกตได้มีค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานใกล้เคียงกัน ตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การมีส่วนร่วม (PAR) เท่ากับ 3.62 รองลงมา ได้แก่ ความสามารถ (ABI) และความรับผิดชอบ (RES) เท่ากับ 3.54



เมื่อพิจารณาจากค่าความเบ้ของตัวแปรสังเกตได้ ปรากฏว่าส่วนมากตัวแปรสังเกตได้มีการแจกแจงในลักษณะเบ้ซ้าย (ความเบ้มีค่าเป็นลบ) ซึ่งค่าความเบ้มีค่าน้อยกว่า 2.00 และค่าความโด่งมีค่าน้อยกว่า 7.00 แสดงว่าข้อมูลของตัวแปรสังเกตได้มีการแจกแจงเป็นโค้งปกติ

ด้านที่ 3 ด้านการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา (TEAM) ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.30 ถึง 3.69 โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 3.53 อยู่ในระดับเห็นด้วย ในแต่ละตัวแปรสังเกตได้มีการแจกแจงและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานใกล้เคียงกัน ตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือการวางแผนปฏิบัติการ (ACT) เท่ากับ 3.69 รองลงมาได้แก่ การนำแผนไปปฏิบัติ (ACP) เท่ากับ 3.60 และตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าเฉลี่ยน้อย คือการรับรู้และค้นหาปัญหา (REC) เท่ากับ 3.30 และเมื่อพิจารณาจากค่าความเบ้ของตัวแปรสังเกตได้ ปรากฏว่าส่วนมากตัวแปรสังเกตได้มีการแจกแจงในลักษณะเบ้ซ้าย (ความเบ้มีค่าเป็นลบ) ซึ่งค่าความเบ้มีค่าน้อยกว่า 2.00 และค่าความโด่งมีค่าน้อยกว่า 7.00 แสดงว่าข้อมูลของตัวแปรสังเกตได้มีการแจกแจงเป็นโค้งปกติ

ด้านที่ 4 ด้านการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ (EFFE) ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.88 ถึง 4.15 โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 4.04 อยู่ในระดับเห็นด้วย ในแต่ละตัวแปรสังเกตได้มีการแจกแจงและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานใกล้เคียงกัน ตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือการพัฒนานักเรียน (STU) เท่ากับ 4.15 รองลงมาได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (ACH) เท่ากับ 4.09 และตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าน้อยที่สุด คือ การพัฒนาครู (TEA) มีค่าเท่ากับ 3.88 เมื่อพิจารณาจากค่าความเบ้ของตัวแปรสังเกตได้ ปรากฏว่าส่วนมากตัวแปรสังเกตได้มีการแจกแจงในลักษณะเบ้ซ้าย (ความเบ้มีค่าเป็นลบ) ซึ่งค่าความเบ้มีค่าน้อยกว่า 2.00 และค่าความโด่งมีค่าน้อยกว่า 7.00 แสดงว่าข้อมูลของตัวแปรสังเกตได้มีการแจกแจงเป็นโค้งปกติ

1.2. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษามี 4 ด้าน ได้แก่ ด้านกระบวนการบริหารงานวิชาการ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาและด้านการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

ด้านที่ 1 กระบวนการบริหารงานวิชาการ (ACAD) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร ได้แก่ การวางแผนวิชาการ (PLA) การนำแผนไปปฏิบัติ (PRA) การตรวจสอบและประเมินผลวิชาการ (EVA) และการปรับปรุงงานวิชาการ (TMP) พบว่ารูปแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี ซึ่งพิจารณาจากค่าไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ 2.38 ค่าความน่าจะเป็นเท่ากับ 0.12 ที่องศาอิสระเท่ากับ 1 องค์ประกอบของตัวแปรมีค่าเป็นบวกมีค่าตั้งแต่ 0.52 ถึง 0.87 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัว แสดงว่าตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 4 เป็นองค์ประกอบของตัวแปรแฝงกระบวนการบริหารงานวิชาการ (ACAD)

ด้านที่ 2 ภาวะผู้นำ (LEAD) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ ความสามารถ (ABI) ความรับผิดชอบ (RES) และการมีส่วนร่วม (PAR) พบว่า รูปแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี ซึ่งพิจารณาจากค่าไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ 1.85 ค่าความน่าจะเป็นเท่ากับ 1.00 ที่องศาอิสระเท่ากับ 2 องค์กรประกอบของตัวแปรมีค่าเป็นบวกมีค่าตั้งแต่ 0.59 ถึง 0.99 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัว แสดงว่า ตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 3 เป็นองค์ประกอบของตัวแปรแฝงด้านภาวะผู้นำ (LEAD)

ด้านที่ 3 การทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา (TEAM) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร ได้แก่ การรับรู้และค้นหาปัญหา (REC) การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล (ANA) การวางแผนปฏิบัติการ (ACT) การนำแผนไปปฏิบัติ (ACP) และการประเมินผลลัพธ์ (ANP) พบว่า รูปแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี ซึ่งพิจารณาจากค่าไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ 1.62 ค่าความน่าจะเป็นเท่ากับ .65 ที่องศาอิสระ เท่ากับ 3 องค์กรประกอบของตัวแปร มีค่าเป็นบวกมีค่าตั้งแต่ 0.74 ถึง 0.88 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัว แสดงว่าตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 5 เป็นองค์ประกอบของตัวแปรแฝงด้านการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา (TEAM)

ด้านที่ 4 ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการ (EFFE) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ การพัฒนาครู (TEA) การพัฒนานักเรียน (STU) และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (ACH) พบว่า รูปแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี ซึ่งพิจารณาจากค่าไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ 2.27 ค่าความน่าจะเป็นเท่ากับ 1.00 ที่องศาอิสระเท่ากับ 3 องค์กรประกอบของตัวแปรมีค่าเป็นบวกมีค่าตั้งแต่ 0.60 ถึง .92 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัวแสดงว่าตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 3 เป็นองค์ประกอบของตัวแปรแฝงด้านประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการ (EFFE)

ผู้วิจัยได้พัฒนารูปแบบขึ้น เพื่อให้มีความสอดคล้องเหมาะสมกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกคู่ และค่าสหสัมพันธ์ทุกคู่มีค่าเป็นบวกอยู่ระหว่าง 0.25 ถึง 0.67 ขนาดความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ( $0.67 < r < 0.67$ ) ถึงระดับมากที่สุด ( $0.70 < r < 1.00$ ) แสดงให้เห็นว่าลักษณะความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ศึกษาเป็นความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุดเป็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ โดยตัวแปรสังเกตได้ที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด คือ ตัวแปรสังเกตได้การมีส่วนร่วม (PAR) กับตัวแปรสังเกตได้ความรับผิดชอบ (RES) และตัวแปรสังเกตได้ที่มีความสัมพันธ์กันต่ำสุดคือ ตัวแปรสังเกตได้การพัฒนานักเรียน (STU) กับตัวแปรสังเกตได้การตรวจสอบและประเมินผลงานวิชาการ (EVA)

## 2.1 การตรวจสอบรูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา

การตรวจสอบรูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา พบว่ารูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา เจริญสมมุติฐานที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น รูปแบบยังไม่มีผลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ตามเกณฑ์ในการพิจารณาผลการทดสอบค่าไค-สแควร์ (Chi-square) ที่  $df = 84$  เท่ากับ 5.59 โดยมีค่าความน่าจะเป็นเท่ากับ .00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ .89 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ .92 และค่าดัชนีความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ RMSEA เท่ากับ .09 ซึ่งทุกค่าไม่ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด ผู้วิจัยจึงได้ปรับรูปแบบสมการ โครงสร้างโดยใช้ดัชนีปรับรูปแบบ (MI) และเมื่อตรวจสอบรูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา หลังการปรับเป็นรูปแบบประหยัด พบว่าการทดสอบค่าไค-สแควร์ (Chi-square) ที่  $df = 43$  เท่ากับ 1.54 โดยมีค่าความน่าจะเป็นเท่ากับ .08 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ .99 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ 1.00 และค่าดัชนีความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ RMSEA เท่ากับ .03 และพบว่ารูปแบบสมมุติฐาน มีค่าไค-สแควร์ (Chi-square) ที่เท่ากับ 5.59 ค่า  $df$  เท่ากับ 84 ส่วนรูปแบบประหยัด ที่ปรับแก้แล้ว มีค่าไค-สแควร์ (Chi-square) ที่เท่ากับ 1.54 ค่า  $df$  เท่ากับ 43 ซึ่งผลต่างของค่าไค-สแควร์เท่ากับ 4.05 ที่  $df$  เท่ากับ 41 แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 แสดงว่ารูปแบบสมมุติฐานกับรูปแบบประหยัด มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

สรุปว่ารูปแบบประหยัด ทุกค่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนดทั้งหมด ซึ่งเมื่อพิจารณาจากค่าสถิติที่ปรากฏแล้วนั้น แสดงให้เห็นว่ารูปแบบประหยัดมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์และเป็นไปตามความมุ่งหมายของการวิจัย

## 2.2 ผลการตรวจสอบอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลของรูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา มีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม ดังนี้

### 2.2.1 อิทธิพลทางตรง ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงของรูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา ดังนี้

ปัจจัยแฝงการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ ได้รับอิทธิพลตรงมาจากปัจจัยแฝง

ดังนั้น ปัจจัยแฝงการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพได้รับอิทธิพลตรงมาจากปัจจัยแฝงกระบวนการบริหารวิชาการมากที่สุดมีค่าเท่ากับ .59 มีนัยสำคัญที่ระดับ .05 แสดงว่าปัจจัยแฝงกระบวนการบริหารวิชาการเป็นสาเหตุของการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด รองลงมาได้แก่ปัจจัยแฝงภาวะผู้นำ มีค่าเท่ากับ .34 มีนัยสำคัญที่ระดับ .05 แสดงว่าปัจจัยแฝงภาวะผู้นำเป็นสาเหตุของการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพที่รองลงมา และปัจจัยแฝงการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา ได้รับอิทธิพลตรงมาจากปัจจัยแฝงภาวะผู้นำ มีค่าเท่ากับ .71 มีนัยสำคัญที่ระดับ .05 แสดงว่า ปัจจัยแฝงภาวะผู้นำเป็นสาเหตุของการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา

2.1.2 อิทธิพลทางอ้อม ปัจจัยแฝงการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษามีอิทธิพลทางอ้อมต่อปัจจัยแฝงการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ โดยส่งผ่านปัจจัยแฝงกระบวนการบริหารวิชาการ มีค่าเท่ากับ .65 มีนัยสำคัญที่ระดับ .05 แสดงว่าการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาเป็นสาเหตุของการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ

3. ผลการใช้รูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา ดังนี้

3.1 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นผู้ทดลองใช้รูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา ก่อนและหลังการใช้รูปแบบ พบว่า ความคิดเห็นก่อนและหลังการใช้รูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม โดยก่อนใช้รูปแบบอยู่ในระดับไม่แน่ใจ ( $\bar{X} = 3.36$ ) หลังใช้รูปแบบอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง ( $\bar{X} = 4.60$ ) ผลต่าง ( $\bar{X} = 1.24$ ) แบ่งเป็นด้าน ได้แก่ ด้านความเป็นไปได้ความคิดเห็นก่อนใช้รูปแบบอยู่ในระดับไม่แน่ใจ ( $\bar{X} = 3.40$ ) หลังใช้รูปแบบอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง ( $\bar{X} = 4.66$ ) ผลต่าง ( $\bar{X} = 1.26$ ) ด้านความเหมาะสมความคิดเห็นก่อนใช้รูปแบบอยู่ในระดับไม่แน่ใจ ( $\bar{X} = 3.32$ ) หลังใช้รูปแบบอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง ( $\bar{X} = 4.59$ ) ผลต่าง ( $\bar{X} = 1.27$ ) ด้านการใช้ประโยชน์ความคิดเห็นก่อนใช้รูปแบบอยู่ในระดับไม่แน่ใจ ( $\bar{X} = 3.35$ ) หลังใช้รูปแบบอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง ( $\bar{X} = 4.55$ ) ผลต่าง ( $\bar{X} = 1.20$ )

3.2 ผลการใช้รูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา โดยก่อนใช้รูปแบบอยู่ในระดับไม่แน่ใจ ( $\bar{X} = 3.36$ ) หลังใช้รูปแบบอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง ( $\bar{X} = 4.60$ ) ระดับความคิดเห็นหลังการใช้รูปแบบสูงกว่าก่อนการใช้รูปแบบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่า  $t$  เท่ากับ 28.26

3.3.1 นักเรียนมีการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น วัดจากระดับผลการเรียนนักเรียนได้ระดับผลการเรียนระดับ 4 สูงที่สุดคือ 20.02 รองลงมาระดับ 3 ได้ 13.85 ต่ำสุดคือระดับ 0 ได้ 4.32

3.3.2 ผลการสอบ O-NET ในปี พ.ศ. 2557 ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 สูงกว่า ระดับประเทศจำนวน 5 สาระ สูงกว่าคะแนนเฉลี่ยระดับจังหวัดทั้ง 8 สาระ และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 สูงกว่าระดับประเทศ 2 สาระ สูงกว่าคะแนนเฉลี่ยระดับจังหวัดทั้ง 8 สาระ

3.3.3 นักเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์และมีจิตอาสาทั้งในและนอกสถานศึกษาและมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ดีขึ้น ผลการประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์อยู่ในระดับดีเยี่ยม 74.59

3.3.4 ครูได้รับการพัฒนาตนเองและพัฒนาการจัดการเรียนการสอนจนได้รับรางวัลทั้งระดับชาติ ระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

3.3.5 ได้ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับการดำเนินงานวิชาการโดยทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา ซึ่งสามารถนำไปวางแผนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนต่อไป

## อภิปรายผล

การอภิปรายผลการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งเนื้อหาในการอภิปรายออกเป็น 3 ส่วน ซึ่งในแต่ละส่วนมีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผลการวิจัย ดังนี้

1. ผลการศึกษาองค์ประกอบรูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา ดังนี้

ด้านกระบวนการบริหารงานวิชาการ จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา มีการแสดงออกต่อกระบวนการบริหารงานวิชาการ 4 ด้าน ได้แก่ การวางแผนงาน การนำแผนไปปฏิบัติ การตรวจสอบและการประเมินผล การปรับปรุงงานวิชาการ ระดับการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าการตรวจสอบและการประเมินผล อยู่ในระดับเห็นด้วยเป็นอันดับแรก และรูปแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี ทั้งนี้เป็นเพราะการพัฒนาที่เป็นระบบมีเทคนิควิธีการบริหารจัดการและการปรับปรุงการเรียนการสอนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพ ซึ่งการบริหารงานวิชาการตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 โดยการกระจายอำนาจของกระทรวงศึกษาธิการ การมุ่งเน้นให้สถานศึกษามีการบริหารงานวิชาการอย่างมีอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว และสอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน สถานศึกษา ชุมชน

กระจายอำนาจของกระทรวงศึกษาธิการ การมุ่งเน้นให้สถานศึกษามีการบริหารงานวิชาการอย่างมีอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว และสอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน สถานศึกษา ชุมชนและท้องถิ่น ได้มาตรฐานมีคุณภาพสอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพการศึกษาและการประเมินคุณภาพภายใน เพื่อพัฒนาตนเองและการประเมินหน่วยงาน ดังนั้น สถานศึกษาจึงต้องมีการศึกษาพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาการเรียนรู้ที่สนองความต้องการของผู้เรียน ชุมชน ท้องถิ่น โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ ทั้งนี้ในสถานศึกษา ต้องประสานความร่วมมือ ในการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา และสถานศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นๆอย่างกว้างขวาง (กระทรวงศึกษาธิการ 2546 : 33-38) ซึ่งงานวิชาการเป็นหัวใจของสถานศึกษาหน้าที่ของโรงเรียนคือ งานด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน งานด้านปรับปรุงการเรียนการสอน งานด้านการวัดผลและการประเมินผล ซึ่งภารกิจในงานวิชาการนั้น สถานศึกษาปฏิบัติได้ผลอย่างเป็นรูปธรรม ส่งผลต่อนักเรียน ซึ่งเป็นผลผลิตของสถานศึกษาโดยตรง ด้วยเหตุที่มีภารกิจหลักของการบริหารงานวิชาการ สถานศึกษาจึงต้องพยายามดำเนินงานให้ผู้เรียนมีคุณภาพที่คาดหวังไว้ โดยการดำเนินงานให้ได้ผลนั้นต้องอาศัยกระบวนการที่มีประสิทธิผล สอดคล้องกับ วรภัทร์ ภูเจริญ (2541: 26-28) กล่าวไว้ว่า กระบวนการบริหารงานวิชาการตามแนวปฏิรูปการศึกษาการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ส่วน การวางแผนพัฒนาหรือ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการวางแผนที่มีพื้นฐานมาจากสภาพที่เป็นปัญหา ความต้องการที่จะพัฒนางาน การนำแผนไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุจุดหมายที่ตั้งไว้ ในขั้นตอนนี้ และการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผน เพื่อตรวจสอบว่าการดำเนินงานสามารถบรรลุจุดหมายที่ตั้งไว้ นอกจากนี้ นิพนธ์ กินาวงศ์ (2544 : 65) กล่าวว่างานวิชาการเป็นหัวใจของสถานศึกษาหน้าที่ของโรงเรียนคือ งานด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน งานด้านปรับปรุงการเรียนการสอน งานด้านการวัดผลและการประเมินผล ซึ่งภารกิจในงานวิชาการนั้น สถานศึกษาต้องสามารถที่จะปฏิบัติให้ได้ผลอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้ส่งผลต่อนักเรียน ซึ่งเป็นผลผลิตของสถานศึกษาโดยตรง ด้วยเหตุที่มีภารกิจหลักของการบริหารงานวิชาการดังกล่าวข้างต้น สถานศึกษาจึงต้องพยายามดำเนินงานให้ผู้เรียนมีคุณภาพที่คาดหวังไว้ โดยการดำเนินงานให้ได้ผลนั้นต้องอาศัยกระบวนการที่มีประสิทธิผล ยึดรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมทำให้บุคลากรในสถานศึกษามีบทบาทในการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาร่วมกันโดยกระบวนการที่สำคัญประกอบด้วย กระบวนการบริหาร 4 ส่วน คือ การวางแผนพัฒนา การนำแผนไปปฏิบัติ การประเมินผลการปฏิบัติงานและการปรับปรุงพัฒนางาน และวิภา ทองหง่า (2554 : 13) กล่าวว่าความสำคัญของการบริหารงานวิชาการเป็นการดำเนินงานต่างๆเพื่อปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดีมีประสิทธิภาพให้

เกิดประโยชน์สูงสุดกับนักเรียน อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของเพชริน สงค์ประเสริฐ. (2550 : 191 -197) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการ โดยยึดหลักการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า รูปแบบการบริหารงานวิชาการโดยยึดหลักการทำงานเป็นทีม มีองค์ประกอบกระบวนการบริหารงานวิชาการผลการประเมินพบว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

ด้านภาวะผู้นำ จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา มีการแสดงออกต่อด้านภาวะผู้นำ 3 ด้าน ได้แก่ ความสามารถ ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วม ระดับการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การมีส่วนร่วม อยู่ในระดับเห็นด้วยอันดับแรก รูปแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นผู้นำขององค์กรเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับหรือถูกแต่งตั้งให้เป็นผู้นำ มีความรับผิดชอบ เป็นผู้มีอิทธิพลเหนือกว่าบุคคลอื่น สามารถใช้อิทธิพลโน้มน้าวให้บุคคลอื่นยอมปฏิบัติตาม ใช้ศิลปะจูงใจเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือ ให้บุคคลเหล่านั้นเต็มใจที่จะทำงานให้สำเร็จผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับ ภิญโญ มนุสสิลปี (2551 : 20) กล่าวว่าผู้บริหารเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำซึ่งความรู้ความสามารถรอบตัว โดยเฉพาะด้านภาษาและสังคมศาสตร์ มีคุณธรรมจริยธรรม มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถนำหลักวิชาการและสภาพแวดล้อมมาใช้เป็นกลยุทธ์ในการบริหารงานอย่างสอดคล้องกลมกลืนกัน เพื่อให้งานที่บริหารไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพดี สุขภาพแข็งแรง จิตใจมั่นคง เชื่อมมั่นในตนเอง ไม่อ่อนไหวต่อปัญหาและอุปสรรค มีอิทธยาศัยดี มีความเมตตาปรานีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และสามารถเป็นที่พึ่งของเพื่อนร่วมงานได้ นอกจากนี้ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 35-40) กล่าวว่าผู้บริหารมีคุณลักษณะที่สามารถสังเกตได้ทั้งภายในและภายนอก ซึ่งจะสัมพันธ์กับความสำเร็จและความพอใจทั้งชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ได้แก่ ความเชื่อมั่นในตนเอง การสร้างความไว้วางใจได้ ลักษณะเด่นเป็นคนกล้าแสดงออก มีการแสดงออกที่เหมาะสม มีความมั่นคงทางอารมณ์ มีความกระตือรือร้น มีอารมณ์ขัน อบอุ่นหรือมีความเอื้ออาทร มีความอดทนสูงต่อความตึงเครียด รู้จักตนเองและมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน และคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน เป็นคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่แน่นอนของผู้นำที่มีประสิทธิผล และก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน ได้แก่ มีความคิดริเริ่ม มีความเข้าใจอารมณ์และความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ความสามารถในการยืดหยุ่นได้ ความสามารถในการปรับตัว มีสภาพการควบคุมภายในตนเอง มีความกล้าหาญและความสามารถกลับคืนสู่สภาพเดิม และศศิگانต์ เจริญดี (2544 : 21) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นผู้ที่มีการสร้างสรรค์หรือปลูกฝังศรัทธา ความกลมเกลียว ความร่วมมือร่วมใจให้เกิดขึ้นในระหว่างผู้ร่วมงาน ผู้ตาม ทั้งนี้ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องการ อันเป็นไปตามวัตถุประสงค์และ

เป้าหมายขององค์การ อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของปีลัญ ปฏิพิมพาคม (2550 : 229-231) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำและประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า องค์ประกอบของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน 6 องค์ประกอบ คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ดี ความสามารถในการจูงใจ การเป็นตัวอย่างที่ดี การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ด้านความฉลาดและมีไหวพริบ และด้านหลักในการปกครองโรงเรียน ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และสุชาติณี แม้นญาติ (2554 : 256-259) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับโมเดลความสัมพันธ์ โครงสร้างปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ตัวแปรสังเกตด้านความรับผิดชอบและความซื่อสัตย์มีพฤติกรรมอยู่ในระดับมากที่สุด ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และผลการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลความสัมพันธ์ โครงสร้างปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ด้านการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา มีการแสดงออกต่อด้านการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา 5 ด้าน ได้แก่ การรับรู้ปัญหา การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล การวางแผนปฏิบัติการ การนำแผนไปปฏิบัติ การประเมินผลลัพธ์จากการดำเนินการ ผลการวิจัยพบว่า ระดับการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การวางแผนปฏิบัติการ อยู่ในระดับเห็นด้วยเป็นอันดับแรก รูปแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี ทั้งนี้เป็นเพราะ การทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษามีแนวคิดในการทำงานเป็นทีมโดยการสร้างแรงจูงใจ สร้างการไว้วางใจกัน หรือความพึงพอใจให้แก่ผู้ร่วมงาน ทำให้สามารถทำงานบรรลุความสำเร็จได้ โดยอาศัยหลักธรรมชาติของมนุษย์ มีบรรยากาศที่ดีในการทำงาน มีการกระจายอำนาจของการทำงาน มีความเอื้อเฟื้อ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ส่งเสริมทีมงานให้มีประสิทธิผล ทำให้การทำงานประสบผลสำเร็จ สอดคล้องกับแนวคิดของสอดคล้องกับ กรีนเบิร์ก และบารอน (Greenberg & Baron, 1995 : 297-298) กล่าวว่าลักษณะเฉพาะการทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มคนที่ต้องมาทำงานร่วมกัน โดยมีวัตถุประสงค์เดียวกัน และเป็นการรวมตัวที่ต้องอาศัยความเข้าใจ ความผูกพัน และความร่วมมือซึ่งกันและกันของสมาชิกในกลุ่ม เพื่อให้สมาชิกแต่ละคนจะสามารถทำงานร่วมกันจนประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายสูงสุดของทีมได้ ในทางปฏิบัติทีมอาจมีขนาดใหญ่หรือขนาดเล็กก็ได้ แต่ส่วนมากแล้วจะต้องประกอบด้วยกันหัวหน้าทีม และสมาชิกของทีม ที่อาจจะมา



จากหลายหน่วยงานต่างๆกัน แต่ทุกคนจะต้องพยายามปฏิบัติงานให้สอดคล้อง และประสานกัน  
 อย่างเป็นเอกภาพ โดยมีเป้าหมายสูงสุดของทีมเป็นเครื่องกำหนด นอกจากนี้ ฌ็อง-ฌัก กูแซ  
 เฆรนันท์ (2545 : 43 - 45) กล่าวถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีม ได้แก่ การสร้างขวัญ  
 กำลังใจในการทำงานให้แก่สมาชิก เพราะการทำงานเป็นทีมจะช่วยสร้างความไว้วางใจช่วยเหลือ  
 กัน และบรรยากาศการทำงานที่ดีทำให้สมาชิกรู้สึกสบายใจเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน  
 บรรลุเป้าหมายที่ต้องการร่วมกันและเพิ่มพูนการยอมรับนับถือระหว่างกัน โดยสมาชิกทีมจะรับรู้  
 ยอมรับ และมีความเข้าใจกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ทงทิตา วีระพันธ์ (2550 : 11)  
 กล่าวถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีม ดังนี้ เนื่องจากความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับ  
 บริหารทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารทีมงานจึงมีความจำเป็นต้องทำความเข้าใจ  
 เกี่ยวกับรายละเอียดต่างๆของกระบวนการทำงานเป็นทีมให้กระจ่างชัด ตลอดจนกระตุ้นใจให้  
 เกิดการทำงานอย่างต่อเนื่องส่งผลดีต่อองค์กรเป็นอย่างมาก ทั้งในด้านการเพิ่มขีดความสามารถใน  
 การแข่งขันให้แก่องค์กร และในด้านการสร้างความแข็งแกร่งขององค์กรทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้า  
 อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับงานวิจัยของ กัญญา โพธิวัฒน์ (2548 : 207 - 208) ได้ทำการศึกษา  
 เกี่ยวกับทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประถมศึกษา : การศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก  
 พบว่า พฤติกรรมของทีม คือ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การร่วมคิดร่วมทำ การปฏิบัติงานได้เกิน  
 ระดับปกติ การพึ่งพาและช่วยเหลือกัน การแก้ปัญหาและจัดการขัดแย้ง การตัดสินใจร่วมและ  
 ความไวต่อการเปลี่ยนแปลง

ด้านการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหาร  
 สถานศึกษา มีการแสดงออกต่อด้านการบริการงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ 3 ด้าน ได้แก่  
 การพัฒนาครู การพัฒนานักเรียน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ผลการวิจัยพบว่า ระดับการแสดงออก  
 ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การพัฒนา  
 นักเรียน อยู่ในระดับเห็นด้วยเป็นอันดับแรก รูปแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ใน  
 เกณฑ์ดี ทั้งนี้เป็นเพราะการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ เป็นการบริหารงานซึ่งผู้บริหาร  
 สถานศึกษา มีการพัฒนาครู การพัฒนานักเรียน ส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน  
 สูงขึ้น ส่งผลให้งานวิชาการมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ เซอร์จิโอวานี (Sergiovani,  
 1984 : 258-263) ได้กล่าวว่าลักษณะของสถานศึกษาที่งานวิชาการมีประสิทธิภาพว่ามีองค์ประกอบ  
 ดังนี้ เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง มีแผนงานทางวิชาการที่ดี จัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมการ  
 เรียนรู้ของนักเรียน มีบรรยากาศสถานศึกษาเชิงบวก ส่งเสริมความมีปฏิสัมพันธ์กันแบบเชิงกลุ่ม  
 มีการพัฒนาบุคลากรอย่างกว้างขวาง ใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ส่งเสริมการแก้ปัญหาอย่าง  
 สร้างสรรค์ ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วม นอกจากนี้ สเต็ดแมน (Stedman, 1987 : 215-244)

ได้กล่าวถึงความสำเร็จของโรงเรียนมี ปัจจัย ได้แก่ การเน้นชาติพันธุ์ เชื้อชาติ การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง การร่วมกันวางแผนดูแลนักเรียนระหว่างครูและผู้ปกครอง หลักสูตรที่เน้นวิชาการ การใช้และพัฒนาครูอย่างมีประสิทธิภาพ การดูแลนักเรียนอย่างใกล้ชิด ความรับผิดชอบของนักเรียนต่อโรงเรียน สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยการสอนที่ปราศจากปัญหาวิชาการ สอดคล้องกับงานวิจัยของ นงลักษณ์ เรือนทอง (2550 : 175-177) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล พบว่า องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย ผู้บริหารและครูเป็นมืออาชีพ และรูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ที่มีความถูกต้องเหมาะสม เป็นไปได้และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้

2. ผลการสร้างและพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนี้

ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา พบว่า รูปแบบมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพได้รับอิทธิพลตรงมาจากกระบวนการบริหารวิชาการและภาวะผู้นำ ในด้านการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา ได้รับอิทธิพลตรงมาจากภาวะผู้นำ ส่วนการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษามีอิทธิพลทางอ้อมต่อการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยส่งผ่านกระบวนการบริหารวิชาการ แสดงว่ากระบวนการบริหารวิชาการและภาวะผู้นำ ส่งผลให้การบริหารงานวิชาการมีประสิทธิภาพ และภาวะผู้นำส่งผลให้การทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาประสบผลสำเร็จ ส่วนในด้านการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา ต้องผ่านกระบวนการบริหารงานวิชาการ จึงจะส่งผลให้การบริหารงานวิชาการมีประสิทธิภาพ เหตุผลที่ผลการตรวจสอบรูปแบบสมการ โครงสร้างรูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจาก รูปแบบสมการ โครงสร้างที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น เป็นรูปแบบที่ได้จากการพัฒนาจากทฤษฎีและงานวิจัยที่มีความตรงเชิงเนื้อหาและความตรงเชิงโครงสร้าง และกระบวนการวิจัย ได้มีการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และมีการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์รูปแบบการวัดของแต่ละปัจจัยแฝง ก่อนการปรับรูปแบบ นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ที่ได้จากผลการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยในบทที่ 2 เป็นรูปแบบการวัดที่มีค่าสถิติผ่านเกณฑ์ที่กำหนดทุกรูปแบบ สังเกตได้จากมีค่าความเชื่อถือได้ของปัจจัยแฝง (Construct Reliability) ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ (Average Variance Extracted) ด้วยองค์ประกอบ และค่าสัมประสิทธิ์ของสมการ โครงสร้างทุก

รูปแบบการวัดมีค่ามากกว่าเกณฑ์ที่กำหนด เหตุผลประการที่สองเป็นเหตุผลที่เกี่ยวข้องกับปรากฏการณ์จริงหรือเกี่ยวกับแหล่งที่ก่อให้เกิดข้อมูลเชิงประจักษ์ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างในการเก็บรวบรวมข้อมูลนั้น มีปรากฏการณ์ที่มีความสอดคล้องกับทฤษฎี เช่น การพัฒนาการบริหารการศึกษาในไทยปัจจุบัน ได้เน้นการกระจายอำนาจมากขึ้น ทั้งจากส่วนกลางไปยังเขตพื้นที่การศึกษา และลงสู่สถานศึกษาและในสถานศึกษาก็มีการกระจายอำนาจบทบาทให้กับบุคลากรด้วยเช่นเดียวกัน สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 หมวด 2 การจัดระเบียบบริหารราชการเขตพื้นที่การศึกษา มาตรา 34 ให้จัดระเบียบราชการของเขตพื้นที่การศึกษา มาตรา 36 และมาตรา 37 โดยกระจายอำนาจจากส่วนกลางมายังเขตพื้นที่การศึกษาในการบริหารจัดการในรูปแบบของคณะกรรมการ และในมาตรา 35 สถานศึกษาที่จัดการศึกษาชั้นพื้นฐานตามมาตรา 34 (2) เฉพาะที่เป็นโรงเรียน มีฐานะเป็นนิติบุคคล และมาตรา 39 โดยมอบอำนาจให้ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารกิจการของสถานศึกษาหรือส่วนราชการให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับของทางราชการและของสถานศึกษาหรือส่วนราชการ รวมทั้งนโยบายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาหรือส่วนราชการด้วย นอกจากนี้ในการพัฒนาผู้บริหารในปัจจุบัน ได้เน้นการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการจัดการจากแบบรวมศูนย์เป็นแบบกระจายอำนาจ โดยมีการพัฒนาผู้บริหารทั้งระบบ (Whole System) ของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา จึงอาจเป็นเหตุผลที่ทำให้รูปแบบที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจากทฤษฎีและงานวิจัยมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือรูปแบบที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจากทฤษฎีและงานวิจัยมีความสอดคล้องกับปรากฏการณ์จริงในการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษา นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ เพชริน สงค์ประเสริฐ (2550 : 191-197) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการ โดยยึดหลักการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน พบว่า รูปแบบการบริหารงานวิชาการ โดยยึดหลักการทำงานเป็นทีม มี 4 องค์ประกอบดังต่อไปนี้ ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน การพัฒนาทีมงานวิชาการในสถานศึกษา ภารกิจและขอบข่ายงานวิชาการในสถานศึกษา กระบวนการบริหารงานวิชาการ ผลการประเมินพบว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกับ วิภา ทองหง่า (2554 : 292 - 2944) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ผลการยืนยันรูปแบบการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้องและใช้ประโยชน์ได้จริง สอดคล้องกับทฤษฎีและกรอบแนวคิดการวิจัย สมใจ อุดมศรี (2554 : 159 - 160) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาตัวบ่งชี้การกระจายอำนาจการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน พบว่า ผลการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์

เชิงโครงสร้าง ตัวบ่งชี้การกระจายอำนาจการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ปรากฏว่ามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ตามเกณฑ์ ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานที่วางไว้

กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์ (2555 : 144 – 150) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับโมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา พบว่า โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ตามเกณฑ์ สุกกานต์ ประเสริฐรัตนะ (2555 : 148 – 152) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับโมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีระดับการแสดงออกปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจอยู่ในระดับมากทั้งสามปัจจัย คือ ความร่วมมือ ความคิดสร้างสรรค์ และความไว้วางใจและโมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3. ผลการใช้รูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา ดังนี้

การนำรูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา ไปทดลองใช้จริงที่โรงเรียนลำปลายมาศ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 โดยการใช้แบบสอบถามความคิดเห็นการใช้รูปแบบกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 52 คน พบว่า ผลการประเมินในภาพรวมก่อนการใช้รูปแบบอยู่ในระดับไม่แน่ใจ และหลังการใช้รูปแบบอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเรียงลำดับ จากด้านที่มีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ผลดังนี้ ด้านความเป็นไปได้ ด้านความเหมาะสม และด้านการใช้ประโยชน์ สอดคล้องกับงานวิจัยของจินตนา ศรีสารคาม (2554 : 136 - 139) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ผลการประเมินก่อนและหลังการทดลองโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการกับผู้ร่วมโปรแกรมทุกประเภทเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 การเปลี่ยนแปลงทางวิชาการของสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุดปฏิกิริยาของกลุ่มตัวอย่างต่อโครงการอยู่ในระดับมาก คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียนตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 โดยรวมอยู่ในระดับดีมากแสดงให้เห็นว่า โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่วิจัยและพัฒนาขึ้นมีคุณภาพตามสมมุติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้ เพชริน สงค์ประเสริฐ (2550 : 191-197) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการ โดยยึดหลักการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า การทดลองใช้รูปแบบการบริหารงานวิชาการ โดยยึดหลักการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ส่งผลให้ผู้บริหารมีพฤติกรรมและแนวปฏิบัติที่สอดคล้องกับบทบาทผู้นำทางวิชาการและบริหารของสถานศึกษา บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการและขั้นตอนการทำงานเป็นทีม สามารถปฏิบัติกิจกรรมตามขั้นตอนได้อย่างเป็นรูปธรรม และการประเมินรูปแบบการบริการงานวิชาการโดยยึดหลักการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานหลังจากการทดลองยืนยันรูปแบบการบริการงานวิชาการโดยยึดหลักการทำงานเป็นทีม 4 องค์ประกอบ ที่พัฒนาขึ้นว่ามีความเป็นไปได้และเหมาะสม อยู่ในระดับมาก

การนำรูปแบบการบริการงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา ไปทดลองใช้ สรุปผลได้ ดังนี้

ด้านความเป็นไปได้ พบว่า มีค่าเฉลี่ยมากกว่าด้านอื่นๆ แสดงให้เห็นว่า รูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาสามารถนำไปใช้ในสถานการณ์จริง ยอมรับได้ ทั้งนี้เป็นเพราะขั้นตอนกระบวนการบริหารงานวิชาการ มีขั้นตอนที่ชัดเจน สมบูรณ์ และคณะกรรมการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนได้ร่วมปฏิบัติทุกขั้นตอนด้วยความตั้งใจและเต็มใจ รับรู้ผลการปฏิบัติงานร่วมกันซึ่งจะส่งผลต่อการยอมรับผลงานที่เกิดขึ้นร่วมกัน

ด้านความเหมาะสม พบว่า องค์ประกอบของรูปแบบการบริการงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา มีความเหมาะสมทุกขั้นตอน และด้วยความตั้งใจ หุ่นเท เสียดสีของคณะกรรมการบริหารงานวิชาการ ในการปฏิบัติกิจกรรมทุกขั้นตอน ดังนั้นส่งผลให้รูปแบบมีความเหมาะสม

ด้านการใช้ประโยชน์ พบว่า มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าด้านอื่นๆ แต่อยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง เช่นเดียวกับด้านอื่นๆ ดังนั้นรูปแบบการบริการงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา จึงเป็นรูปแบบที่มีความชัดเจน ทำให้สถานศึกษามีความมั่นใจแล้วเป็นแนวทางที่ใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

### ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยที่ปรากฏ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลต่างๆ มาพิจารณาเห็นว่า มีข้อเสนอแนะแก่ผู้เกี่ยวข้องกับรูปแบบการบริการงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา และผู้ที่สนใจศึกษาค้นคว้า ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้ จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

ดังนี้

1.1 ควรมีนโยบายส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนากระบวนการบริหารงานวิชาการให้มีความเข้มแข็ง เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพได้รับอิทธิพลตรงจากกระบวนการบริหารงานวิชาการ มากที่สุด แสดงว่ากระบวนการบริหารงานวิชาการเป็นสาเหตุของการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิ

1.2 ควรมีนโยบายสนับสนุนและพัฒนาให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีภาวะผู้นำ เพราะจากผลการวิจัยพบว่าการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพได้รับอิทธิพลตรงมาจากภาวะผู้นำ แสดงว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเป็นสาเหตุให้เกิดประสิทธิภาพของการบริหารงานวิชาการ

1.3 ควรมีนโยบายสนับสนุนให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสร้างทีมงานในการขับเคลื่อนกระบวนการบริหารงานวิชาการ เนื่องจากผลจากการวิจัยพบว่ากระบวนการบริหารงานวิชาการได้รับอิทธิพลตรงจากการทำงานเป็นทีม แสดงว่า การทำงานเป็นทีมเป็นสาเหตุของกระบวนการบริหารงานวิชาการและจะส่งผลให้เกิดการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ

## 2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาในระดับการศึกษาอื่น เช่น ระดับประถมศึกษา อาชีวศึกษา อุดมศึกษา เป็นต้น

2.2 ควรศึกษาในพื้นที่อื่น เช่น ภาคกลาง ภาคเหนือ ภาคใต้ เป็นต้น

2.3 ควรศึกษาในงานฝ่ายอื่นของสถานศึกษา เช่น ฝ่ายบริหารทั่วไป ฝ่ายบริหารงบประมาณ หรือฝ่ายบุคคล เป็นต้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
Briaram Rajabhat University

บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กมล ภูประเสริฐ. (2544). การบริหารวิชาการในสถานศึกษา. กรุงเทพฯ : ทิพย์พับบลิเคชั่น.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล. ม.ป.ท. : ม.ป.ท.
- กัญญา โทธิวัฒน์. (2548). ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประถมศึกษา : การศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก. วิทยานิพนธ์ปร.ค. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- กฤษณ์ อุทัยรัตน์. (2545). คัมภีร์หัวหน้าบริหาร” ยอดคน ยอดบริหาร” กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี(ไทย-ญี่ปุ่น).
- กรีข แร่งสูงเนิน. (2554). การวิเคราะห์ปัจจัยด้วย SPSS และ AMOS เพื่อการวิจัย. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- กวี วงศ์พุด. (2550). ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาวิสัยทัศน์นักบริหาร.
- กิติ ตย์คานนท์. (2543). ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ : เปลวอักษร.
- กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์. (2555). โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ ปร.ค. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2550). สุดยอดภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ : ชักเชสมิเดีย.
- จินตนา บุญบงการ. (2549). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- จินตนา ศรีสารคาม. (2554). การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ ปร.ค. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ฉันทนา จันทร์บรรจง. (2544). จิตวิทยาการบริหาร. พิษณุโลก : โรงพิมพ์ตระกูลไทย.
- ชัยยศ ชาวระนอง. (2552). การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างทางการศึกษาโดยใช้โปรแกรม AMOS 17. ปราจีนบุรี : กิจเกษมการพิมพ์.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2540). เทคนิคการพัฒนาทีมงาน. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์. (2545). การบริหารงานวิชาการ. ปัตตานี : ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.



- ชวนพิศ สิทธิธาดา. (2552). รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิผล. วิทยานิพนธ์ ปร.ค. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2545). การสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ทองใบ สุดซารี. (2549). ภาวะผู้นำ : กลไกขับเคลื่อนองค์กรแห่งการเรียนรู้. พิมพ์ครั้งที่ 2 อุบลราชธานี : คณะบริหารธุรกิจและการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- ทองทิพา วิริยะพันธ์. (2550). ทักษะผู้บริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : จี.พี.ไซเบอร์ปริ้น.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2548). หลักการจัดการ. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ธีระ รุณเจริญ. (2554). ผู้ความเป็นผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ. กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.
- ธีระพร อายุวัฒน์. (2552). แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขนาดเล็ก. วิทยานิพนธ์ ปร.ค. (การบริหารการศึกษา). นครปฐม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- นงลักษณ์ เรือนทอง. (2550). รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ วิทยานิพนธ์ ปร.ค. (การบริหารการศึกษา). นครปฐม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2542). โมเดลอิสระ : สถิติวิเคราะห์เพื่อการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์.
- นิกัญชลา สันเหลือ. (2554). โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ ปร.ค. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- นิพนธ์ กินาวงศ์. (2544). หลักการบริหาร. พิษณุโลก : โรงพิมพ์ตระกูลไทย.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2554). การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 8 กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- ประจักษ์ เจริญสุข. (2553). การพัฒนาตัวบ่งชี้งานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ ปร.ค. (การบริหารการศึกษา). นครปฐม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2542). การบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- ปิติชัย ปฏิพิพาคม. (2550). รูปแบบภาวะผู้นำและประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ ปร.ค. (การบริหารการศึกษา). นครปฐม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2544). การบริหารงานวิชาการ. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- พรนพ พุกกะพันธุ์. (2544). ภาวะผู้นำและการจูงใจ. กรุงเทพฯ : จามจุรีโปรดักส์.

- พรพรรณ อินทร์ประเสริฐ. (2550). องค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานใน  
ทศวรรษหน้า. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. (การบริหารการศึกษา). นครปฐม :  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต. (2552). องค์กรและการบริหารจัดการ. นนทบุรี : ริงค์บียอนบุคส์.
- พิเชษฐ์ วงศ์เกียรติขจร. (2553). ผู้นำการบริหารยุคใหม่. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.
- เพชริน สงค์ประเสริฐ. (2550). การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการโดยยึดหลักการทำงานเป็น  
ทีมในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. (การบริหารการศึกษา). พิษณุโลก :  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2553). ผู้นำเชิงสร้างสรรค์ : กระบวนทัศน์ใหม่และผู้นำใหม่ทางการศึกษา.  
กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภิญโญ มนุศิศิลป์. (2551). การพัฒนาตัวแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่ส่งผลต่อ  
ความมีประสิทธิภาพของทีมในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.  
วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ขงยุทธ เกษสาคร. (2545). ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม. พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพฯ :  
เอสเอนด์กราฟฟิค.
- เรืองชัย จรุงศิริวัฒน์. (2551). เทคนิคการเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน. ขอนแก่น : สำนักงานอธิการบดี  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. (2545). การจัดการคุณภาพ. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดเคชั่น.
- รังสรรค์ ประเสริฐศิริ. (2544). การสร้างทีมงาน. กรุงเทพฯ : เอ็กเปอร์เน็ท.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน. กรุงเทพฯ : นานมีบุคส์  
พับลิเคชั่นส์.
- รุจิร ภู่อาระ และจันทราณี สงวนนาม. (2545). การบริหารหลักสูตรในสถานศึกษา. กรุงเทพฯ :  
นีกพอยท์.
- วรภัทร์ ภู่อริณ. (2541). แนวทางการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา. กรุงเทพฯ : ส.ส.ท.
- วรภรณ์ ตระกูลสวัสดิ์. (2549). จิตวิทยาการปรับตัว. พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริม  
วิชาการ.
- วันเพ็ญ บุรีสูงเนิน. (2552). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
เขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. (การบริหารการศึกษา). นครปฐม :  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

- วาโร เพ็งสวัสดิ์. (2549). การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรงของประสิทธิผล  
ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน. วิทยานิพนธ์ ปร.ค.  
(การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- วิภา ทองหง่า. (2554). รูปแบบการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร.  
วิทยานิพนธ์ ปร.ค. (การบริหารการศึกษา). นครปฐม : บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วิชา จันทร์ศิลา. (2543). การพัฒนาองค์การ. พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2555). ผู้บริหารโรงเรียน : สามมิติการพัฒนาวิชาชีพสู่ความเป็นผู้บริหารที่มี  
ประสิทธิผล. ขอนแก่น : กลังนานาวิทยา.
- ศศิگانต์ เจริญดี. (2544). การศึกษาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา.  
วิทยานิพนธ์ ปร.ค. (การบริหารการศึกษา). พิษณุโลก : บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ศิริกุล นามศิริ. (2552). การพัฒนางานวิชาการด้วยหลักการบูรณาการในโรงเรียนขนาดเล็ก :  
การวิจัยแบบมีส่วนร่วม. วิทยานิพนธ์ ปร.ค. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น :  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2545). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : ไคมอนอินบิสซิเนสเวิร์ล.
- ศุภกานต์ ประเสริฐรัตนะ. (2555). โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำแบบการกระจายอำนาจของ  
โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำแบบการกระจายอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาชั้น  
พื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ ปร.ค. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สวัสดิ์ กาญจนสุวรรณ. (2542). หลักการบริหารการศึกษา. สงขลา : สถาบันราชภัฏสงขลา.
- สมคิด จาคูศรีพิทักษ์. (2544). วิสัยทัศน์ขุนคลัง. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : ผู้จัดการ.
- สมศักดิ์ คงเที่ยง. (2542). หลักการบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย  
รามคำแหง.
- สมใจ อุดมศรี. (2554). การพัฒนาตัวบ่งชี้การกระจายอำนาจการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ ปร.ค. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน. (2546). การบริหารกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : เพียร์สันเอ็ดดูเคชั่นอินโดไชน่า.
- สิทธิโชค วรานุสันติกุล. (2539). จิตวิทยาการจัดการองค์การ. กรุงเทพฯ : นึกแบงก์.

- สุนทร โคตรบรรเทา. (2554). **หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.
- สุรัสวดี ราชกุลชัย. (2547). **การวางแผนและการควบคุมทางการบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จามจุรี.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2548). **ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและการปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์**. กรุงเทพฯ : วิวัฒน์เอ็ดดูเคชั่น.
- สุธาสิณี แม้นญาติ. (2554). **โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น**. วิทยานิพนธ์ ปริญญาโท (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุนันทา เลานันทน์. (2544). **การสร้างทีมงาน**. กรุงเทพฯ : คีดี บุคส์โตร์.
- สุเมธ งามกนก. (2550). "การสร้างทีมงาน", *วารสารศึกษาศาสตร์*. 19 (1) : 32
- สุรัฐ ศิลปะอนันต์. (2545). **กระบวนการปฏิรูปโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ**. กรุงเทพฯ : ค่านสุทธาการพิมพ์.
- สุรพร พึ่งพุทธคุณ. (2549). **การบริหารจัดการทีมงาน**. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : อรรถกมลการพิมพ์.
- เสนาะ ดิยาว. (2543). **หลักการบริหาร**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2541). **การประกันคุณภาพการศึกษา เล่มที่ 1 แนวทางการประกันคุณภาพการศึกษา**. กรุงเทพฯ : อรุณลาดพร้าว.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. ( 2554). **นโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ จุดเน้น สพฐ. ปี 2554**. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- ( 2555). **มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา**. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). (2556). **รายงานประจำปี 2556**. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี.
- อลิศรา ชูชาติ และคณะ. (2538). **เทคนิคการพัฒนาการมีส่วนร่วม**. กรุงเทพฯ : อัมรินทร์พรินต์ติ้ง แอนด์พับลิชชิ่ง.
- อุดม ทุมโฆสิต. (2544). **องค์การสมัยใหม่**. กรุงเทพฯ : พิมพ์ลักษณ์.
- อุทัย ธรรมเดโช. (2531). **หลักการบริหารการศึกษา : ชุดวิชาสอบเลื่อนระดับข้าราชการ เล่มที่ 3**. กรุงเทพฯ : เจ้าพระยาการพิมพ์.

- อุทัย บุญประเสริฐ. (2543). รายงานการวิจัยการศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษา  
ของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990). "Developing Transformational Leadership : 1992 and  
Beyond." **Journal of European Industrial Training**. 45 : 21-27.
- Bass, B. M. (1997). "Personal Selling and Transactional Transformational Leadership."  
**Journal of Personal Selling & Sales Management**. 41 : 3 - 11.
- Bovee, C. L., John, V. T., Marian, B. W. & Georg, P. D. (1933). **Management**. New York :  
McGraw-Hill.
- Burns, J. M. (1987). **Leadership**. New York : Harper and Rows.
- Conger, J. A. & Kanuago. R. N. (1998). "Training Charismatic Leadership : A Risky and  
Critical Task." **Charismatic Leadership**. 54 : 309 - 323.
- Daft, R. L. (1999). **Leadership : Theory and Practice**. Forth Worth, TX : Dryden Press.
- Dicaro, G. (1979). "Group Management : The Administrative Team and Supporting Theory."  
**Dissertation Abstracts International**. 7 : 1321 - A.
- Dubrin, A. J. (2010). **Principles of Leadership**. New Hampshire, U.S.A : Cengage  
Learning.
- Dyer, J. H. (1996). "Specialized Supplier Networks as a Source of Competitive Advantage :  
Evidence from the Auto Industry." **Strategic Management Journal**. 17(4) : 271-291.
- Edmonds, R. (1982). "Programs of School Improvement : An Overview." **Educational  
Leadership**. 40(3) : 4-11.
- Francis, D. & Young, D. (1979). **Improving Work Groups : A Practical Manual for Team  
Building La Jolla**. California : University Associates.
- Gardner, J. W. (1961). "Cognitive Controls of Attention Deployment as Determinants of Visual  
Illusions." **Journal of Abnormal and Social Psychology**. 62 : 120-129.
- Greenberg, J. & Baron, R. A. (1995). **Behavior in Organizations Understanding and  
Managing the Human Side of Work**. 5<sup>th</sup> ed. Ohio, U.S.A. : Prentice - International.
- Guzzo, R. A., & Dickson, M. W. (1996). "Teams in Organizations. : Recent Research on  
Performance and Effectiveness." **Annual Review of Psychology**. 47 : 307 - 338.

- Hardwood, J. (1992). **Teambuilding and the Process of Change (Change Process)**.  
Retrieved 5 August 2013, from : [www.pv.unsw.edu.au/9217641](http://www.pv.unsw.edu.au/9217641)
- Hill, J. A., Phillips, L. F. & Van, C. J. (1995). Situational Behavioral Approach to Study of Educational Leadership. In L. C. C. Cunningham. & W. J. Gephart (Eds.), **Leadership : The Science and Art Today**,(p.p.139-164). Itaska, IL : F .E Peacock Publishers.
- House, R. J. (1996). "Path – Goal Theory of Leader Effectiveness." **Administrative Science Quarterly**. 16 : 321-339.
- Johnson, D. W. & Johnson, R. (1991). **E.P. Joining Together**. Englewood Cliffs, N. J. : Prentice Hall.
- Kendra, C. (2014). **Everything Psychology**. Retrieved 5 June 2014, from : [www.phychology.about.com/bio/Kendra-17268.htm](http://www.phychology.about.com/bio/Kendra-17268.htm).
- Keeley, R. J. (1998). Self-regulation of Action and Affect. In R. F. Baumeister. & D.V. Kathleen. (Eds), **Handbook of Self-regulation**. New York : The Guilford Press.
- Kezsbom, D. (1995). **Are You Really to Build a Project Team : Industrial Engineering?**  
n.p : n.p.
- Nolan, B., Potter, A. P. & JenKin, L. S. (2012). **Model Driven Systems Development with Rational Products**. Retrieved 10 July 2013, from : [www.ed.psu.edu/faculty-cvs/n78.pdf](http://www.ed.psu.edu/faculty-cvs/n78.pdf)
- Northouse, G. P. (2012). **Introduction to Leadership : Concepts and Practice**. : Thousand Oaks, USA. : Sage, Publication.
- Parker, G. M. (1990). **Team Players and Teamwork : The New Competitive Business Strategy**. San Francisco : Jossey-Bass.
- Reed, D. J. (1990). "The Evaluation of Team Development Model : A Field Study."  
**Dissertation Abstracts International**. 50 : 3190 - A.
- Sammond, P., Hillman, J. & Mortimore, P. (1995). **Key Characteristics of Effective Schools : A Review of School Effectiveness Research**. London : Institute of Education.
- Schermerhorn, J. R. , Hunt, J. G. & Osborn, R. N. (1994). **Managing Organization Behavior**. 5<sup>th</sup> ed. New York : John Wiley & Sons.
- Schmidt, F. L. & Hunter, J. E. (1992). The Validity and Utility of Selection in Personnel Psychology. **Psychological Bulletin**. 42(2) : 11-14.

- Schein, E. H. (1985). **Organizational Culture and Leadership : A Dynamic View .**  
San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Sergiovanni, T. J. (1984). "Leadership and Excellence in Schooling." **Education Leadership.** 41(5) : 4-13.
- Shonk, J. K. (1982). **Working in Teams : A Practical Manual for Improving Work Groups.** American : AMACON American Management Association.
- Stedman, L. C. (1987). "It's Time We Change the Effective Schools Formula." **Kappan.** 69 (3) : 215-244.
- Stogdill, R. M. (1974). **Handbook of Leadership.** New York : The Free Press.
- Ubben, G. C., Hughes, L. W. & Norris, C. T. (2001). **Principal : Leadership For Effective Schools.** Florida, United States : n.p.
- Walker, J. P. & Lambert, H. (1995). **Self-directed Learning : A Guide for Learners and Teachers.** Chicago : Association Press and Follett Publishing.
- Wood, M. & Francis, D. (1994). **Team building Strategy.** Hampshire : Gower.
- Yulk, G. (1998). **Leadership in Organizations.** 3<sup>rd</sup> ed. New Jersey : Prentice Hall.

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
Briaram Rajabhat University

ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

**รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ**  
**แบบสอบถามรูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ**  
**โดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา**

1. นายกิตติ บุญเชิด ตำแหน่งผู้อำนวยการ วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ภูมิภาคศึกษา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ
2. ดร.โกวิท วัชรินทรางกูร ตำแหน่งอาจารย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ ภูมิภาคการศึกษา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริการการศึกษา ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา
3. ดร.อดุลย์ สุจริรัมย์ ตำแหน่งศึกษานิเทศก์ วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ ภูมิภาคศึกษา ปรัชญาคุณวุฒิปบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา ผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหาและการบริหารการศึกษา
4. ดร.พินิจ อุไรรักษ์ ตำแหน่งครู วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ โรงเรียนลำปลายมาศ ภูมิภาคการศึกษา การศึกษาคุณวุฒิปบัณฑิต สาขาการวิจัยการศึกษา ผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดผลประเมินผล
5. ผศ.ประคอง กาญจนการุณ ตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ ภูมิภาคการศึกษา ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการประถมศึกษา ผู้เชี่ยวชาญด้านหลักสูตรและการบริหารงานวิชาการ

**รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ**  
**คู่มือการบริหารจัดการตามรูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ**  
**โดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา**

1. นายกิตติ บุญเชิด ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 วุฒิการศึกษา ศีษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ
2. นายสมเกียรติ สรวงรัมย์ ตำแหน่งผู้อำนวยการ วิทยฐานะเชี่ยวชาญ โรงเรียนไทยเจริญวิทยา วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ
3. นายสุรศักดิ์ ศรีสว่างรัตน์ ตำแหน่งผู้อำนวยการ วิทยาลัยชุมชนบุรีรัมย์ วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ
4. นายดำรง กรเศกมล ข้าราชการบำนาญ อดีตผู้อำนวยการ โรงเรียนนางรอง วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการวัดผลและประเมินผลการศึกษา ผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดผลประเมินผลการศึกษา
5. นายวัชรินทร์ ทวีฤทธิ์ ข้าราชการบำนาญ อดีตผู้อำนวยการ โรงเรียนทะเลเมนซ์พิทยาคม วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา ผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษาและหลักสูตร
6. นางลลิตา อินไชย ตำแหน่งครู วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบุรีรัมย์พิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาหลักสูตรและการสอน ผู้เชี่ยวชาญด้านหลักสูตรและการบริหารงานวิชาการ
7. นายพรพรด เจนสุวรรณ ตำแหน่งครู วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ โรงเรียนลำปลายมาศ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 วุฒิการศึกษา ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาหลักสูตรและการสอน ผู้เชี่ยวชาญด้านหลักสูตรและการบริหารงานวิชาการ

ภาคผนวก ข

คู่มือการบริหารจัดการตามรูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ  
โดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา

คู่มือการบริหารจัดการ  
ตามรูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ  
โดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา

นายชำนาญ บุญวงศ์

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

## คำชี้แจง

### การใช้คู่มือการบริหารจัดการตามรูปแบบการบริหารงานวิชาการ ที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา

การบริหารงานวิชาการเป็นงานหลักที่สำคัญในการจัดการศึกษาของโรงเรียน ในฐานะที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา ได้จัดทำคู่มือการบริหารจัดการตามรูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ฝ่ายวิชาการ ครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยกำหนดองค์ประกอบของคู่มือและศึกษาวิธีการสร้างคู่มือตามแนวคิดของ เรื่องชัย จรุงศิริวัฒน์ (2551 : 37) ดังนี้

1. บทนำ
2. บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ
3. หลักเกณฑ์วิธีบริหารจัดการ
  - 3.1 กระบวนการบริหารงานวิชาการ
  - 3.2 ภาวะผู้นำ
  - 3.3 การทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา
  - 3.4 การบริหารวิชาการที่มีประสิทธิภาพ
4. เทคนิคการบริหารจัดการและการนำรูปแบบไปใช้
5. ปัญหา อุปสรรคและแนวทางแก้ไข

การใช้คู่มือการบริหารจัดการตามรูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. สถานศึกษาจัด โครงสร้างการบริหารงานวิชาการ โดยแต่งตั้ง คณะกรรมการบริหารงานวิชาการ โดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในโครงการ เพื่อให้การดำเนินงานตามภารกิจงานวิชาการเป็นการทำงานเป็นทีม
2. คณะกรรมการบริหารงานวิชาการเสนอแต่งตั้งครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามหน้าที่ ตามขอบข่ายภารกิจงานวิชาการ
3. คณะกรรมการงานวิชาการศึกษาคู่มือให้เข้าใจ และดำเนินการตามรายละเอียดในคู่มือการบริหารจัดการ
4. ประเมินผลการดำเนินงาน สรุปและรายงานผลการดำเนินงานเมื่อสิ้นภาคเรียน

## สารบัญ

ตอนที่	หน้า
1 บทนำ.....	203
หลักการและเหตุผล.....	203
วัตถุประสงค์.....	204
ขอบเขตการบริหารจัดการ.....	204
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	205
2 บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ.....	207
โครงสร้างการบริหารจัดการ.....	207
หน้าที่ความรับผิดชอบของการปฏิบัติงาน.....	207
หน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง.....	210
3 หลักเกณฑ์วิธีบริหารจัดการ.....	221
กระบวนการบริหารงานวิชาการ.....	221
ภาวะผู้นำ.....	226
การทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา.....	228
การบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ.....	230
4 เทคนิคการบริหารจัดการและนำรูปแบบไปใช้.....	234
ขั้นการเตรียมความพร้อม.....	234
ขั้นการนำรูปแบบไปใช้.....	235
5 ปัญหา อุปสรรคและแนวทางแก้ไข.....	242
ปัญหาและอุปสรรค.....	242
ข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหา.....	242

## สารบัญ(ต่อ)

ตอนที่	หน้า
บรรณานุกรม.....	244
ภาคผนวก.....	245
แบบสอบถามการใช้รูปแบบ.....	246

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
Briham Rajabhat University



## สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
4.1	วิธีการนำรูปแบบการบริหารงานวิชาการ โดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงาน เป็นทีมในสถานศึกษาไปใช้.....	236

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
Briham Rajabhat University

# ตอนที่ 1

## บทนำ

### หลักการและเหตุผล

งานวิชาการเป็นงานหลักของการบริหารสถานศึกษา สถานศึกษาทุกระดับทุกประเภทมีภารกิจที่สำคัญอยู่ที่การพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามที่คาดหวังไว้ การดำเนินการให้ได้ผลดังกล่าวต้องอาศัยการดำเนินงานที่เป็นระบบ อาศัยความตระหนักว่าต้องมีการพัฒนาอยู่เสมอและอาศัยความตั้งใจจริง การบริหารงานวิชาการ ถือว่าเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารงานในสถานศึกษา ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญเป็นภารกิจหลักในการบริหารสถานศึกษา

การบริหารวิชาการ จึงเป็นการพัฒนากิจกรรมและภารกิจทุกอย่างของสถานศึกษาโดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาผู้เรียนซึ่งเป็นผลผลิตที่สำคัญของสถานศึกษา โดยทั่วไปงานวิชาการจะประกอบด้วย การศึกษาปัญหาในชุมชนและสังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่น การพัฒนาและการนำหลักสูตรไปใช้ การจัดเตรียมการเรียนการสอน การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ประกอบการเรียนการสอน และสื่อการเรียนการสอน การส่งเสริมการสอนการวัดและประเมินผลการดำเนินงานเกี่ยวกับห้องสมุด แหล่งการเรียนรู้ การนิเทศติดตามผล การวางแผนและการกำหนดวิธีดำเนินงานทางด้านวิชาการ รวมถึงการประชุมทางวิชาการ ความสำเร็จของสถานศึกษาอยู่ที่การบริหารงานวิชาการเป็นผลสำเร็จ เป็นเรื่องที่สถานศึกษา ต้องปรับตัวอย่างมาก โดยเฉพาะในเรื่องของการบริหารหลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนรู้ ซึ่งเป็นปัจจัยหลายอย่างที่ตั้งผลต่อความสำเร็จของการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาตามแนวคิดของนักวิชาการพอสรุปได้ดังนี้

โรงเรียนลำปลายมาศ มุ่งหวังให้ ครูและบุคลากรทุกคนต้องเป็นผู้นำทางวิชาการทั้งทางด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน ต้องรู้และเข้าใจกรอบแนวคิดของหลักสูตรแกนกลาง การศึกษาขั้นพื้นฐานและกระบวนการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาเป็นอย่างดี จนสามารถนำไปดำเนินการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้เป็นไปตามกรอบหลักสูตรแกนกลาง และในขณะเดียวกันก็ตอบสนองความต้องการ ความสนใจ และศักยภาพของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและท้องถิ่น รวมทั้งสามารถนำหลักสูตรไปสู่ปฏิบัติอย่างมีคุณภาพ ด้วยการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีการเรียนรู้อย่างเหมาะสม และการพัฒนาแหล่งการเรียนรู้เพียงพอเหมาะสม สถานศึกษามีการบริหารงานวิชาการอย่างมีอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว ได้มาตรฐานมีคุณภาพสอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพการศึกษาและการประเมินคุณภาพภายใน

## วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาผลการใช้รูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมไปใช้ในสถานศึกษา
2. เพื่อเปรียบเทียบผลการใช้รูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมไปใช้ในสถานศึกษาก่อนและหลังการใช้รูปแบบ

## ขอบเขตการบริหารจัดการ

การบริหารจัดการคู่มือตามรูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา ดังนี้

เนื้อหา มีเนื้อหาและองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. กระบวนการบริหารงานวิชาการ (เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ. 2545 : 89-91)
  - ประกอบด้วย
    - 1.1 การวางแผนงานวิชาการ
    - 1.2 การนำแผนไปปฏิบัติ
    - 1.3 การตรวจสอบและประเมินผลงานวิชาการ
    - 1.4 การปรับปรุงงานวิชาการ
2. ภาวะผู้นำ (Stogdill. 1948 : 11 ) ประกอบด้วย
  - 2.1 ความสามารถ
  - 2.2 ความรับผิดชอบ
  - 2.3 การมีส่วนร่วม
3. การทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา (Guzzo and Dickson. 1996 : 83) ประกอบด้วย
  - 3.1 การรับรู้และค้นหาปัญหา
  - 3.2 การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล
  - 3.3 การวางแผนปฏิบัติการ
  - 3.4 การนำแผนไปปฏิบัติ
  - 3.5 การประเมินผลลัพธ์

4. ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการ (Sammonds, Hillman & Mortimore. 1995 : 8)  
ประกอบด้วย

4.1 การพัฒนาครู

4.2 การพัฒนานักเรียน

4.3 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้รูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา ดังนี้

1. ประชากร ที่ใช้วิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูโรงเรียนลำปลายมาศ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 จำนวน 105 คน
2. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูโรงเรียนลำปลายมาศ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 จำนวน 52 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) (บุญชม ศรีสะอาด. 2554 : 42-46)

#### นิยามศัพท์เฉพาะ

1. รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่สร้างขึ้นหรือพัฒนาจากแนวคิด ทฤษฎีที่ได้ศึกษามาของผู้สร้างเองเพื่อถ่ายทอดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ โดยใช้สื่อที่เข้าใจง่าย กระชับถูกต้องและสามารถตรวจสอบเปรียบเทียบกับเหตุการณ์จริงได้เพื่อช่วยให้ตนเองและคนอื่นสามารถเข้าใจได้ชัดเจนขึ้น
2. ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการดำเนินงานด้านต่างๆ ให้สำเร็จตามจุดหมายที่วางไว้โดยใช้ทรัพยากรและเวลาน้อยที่สุดแต่เกิดประโยชน์มากที่สุด
3. การพัฒนารูปแบบ หมายถึง กระบวนการสร้างและประเมินรูปแบบในการวิจัยครั้งนี้พัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม
4. การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การพัฒนางานวิชาการและกิจกรรมของสถานศึกษาโดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาผู้เรียนซึ่งเป็นผลผลิตที่สำคัญของสถานศึกษา
5. รูปแบบการบริหารงานวิชาการ หมายถึง รูปแบบการวิจัยหรือแบบจำลองที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามทฤษฎีการบริหารงานวิชาการ มีโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแฝงกับปัจจัยแฝงและปัจจัยแฝงกับตัวแปรสังเกตได้

6. กระบวนการบริหารงานวิชาการ หมายถึง ขั้นตอน วิธีการพัฒนากิจกรรมและภารกิจทุกอย่างของสถานศึกษา โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน

7. ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการใช้ลักษณะและอำนาจที่มีอยู่ในตนเองมีความรับผิดชอบ เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือและความสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้

8. การทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา หมายถึง ความพยายามทำให้กลุ่มสามารถเรียนรู้การวินิจฉัยปัญหา เพื่อปรับปรุงความสัมพันธ์ต่างๆ ในการทำงานวิชาการให้ดีขึ้นทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ

9. การบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ หมายถึง หลักการบริหาร ที่มีการวางแผน การดำเนินการตามแผน ตรวจสอบติดตาม ประเมินผลและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การพัฒนากิจกรรมทุกอย่างของสถานศึกษา โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาผู้เรียนซึ่งเป็นผลผลิตที่สำคัญของสถานศึกษา ประกอบด้วย กระบวนการบริหารงานวิชาการ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา การทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา

10. สถานศึกษา หมายถึง โรงเรียนลำปลายมาศ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32

11. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียนลำปลายมาศ

12. คณะกรรมการบริหารงานวิชาการ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูโรงเรียนลำปลายมาศ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32

## ตอนที่ 2

### บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ

#### โครงสร้างการบริหารจัดการ

โครงสร้างการบริหารจัดการตามรูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมไปใช้ในสถานศึกษา ประกอบด้วยคณะกรรมการบริหารงานวิชาการ โรงเรียนลำปลายมาศ จำนวน 52 คน ดังนี้

- |   |                            |
|---|----------------------------|
| 1. ผู้บริหารสถานศึกษา                   | ประธานกรรมการ              |
| 2. รองผู้บริหารสถานศึกษา                | รองประธานกรรมการ           |
| 3. ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา            | กรรมการ                    |
| 4. คณะกรรมการกลุ่มสาระการเรียนรู้       | กรรมการ                    |
| 5. หัวหน้างานแนะแนว                     | กรรมการ                    |
| 6. คณะกรรมการวัดผลและประเมินผล          | กรรมการ                    |
| 7. รองผู้บริหารสถานศึกษาฝ่ายวิชาการ     | กรรมการและเลขานุการ        |
| 8. ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาฝ่ายวิชาการ | กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |

#### หน้าที่ความรับผิดชอบของการปฏิบัติงาน

หน้าที่ความรับผิดชอบของการบริหารงานวิชาการ มีดังนี้

##### หน้าที่ความรับผิดชอบของการปฏิบัติงาน

หน้าที่ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริหารงานวิชาการ โรงเรียนลำปลายมาศ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. ทีมงานบริหารหลักสูตรและงานวิชาการ มีหน้าที่ดังต่อไปนี้

1.1 วางแผน การดำเนินงานวิชาการ กำหนดสาระรายละเอียดของหลักสูตรสถานศึกษา และแนวการจัดสัดส่วนการเรียนรู้และกิจกรรมหลักสูตรผู้เรียนของสถานศึกษา ให้สอดคล้องกับหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน การเศรษฐกิจ สังคม ศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น

1.2 จัดทำคู่มือการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการของสถานศึกษา นิเทศ กำกับ ติดตาม ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับหลักสูตร การจัดกระบวนการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล และการแนะแนวให้สอดคล้องกับมาตรฐาน

1.3 ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรเพื่อพัฒนาหลักสูตร การจัดกระบวนการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล การแนะแนวให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายและแนวทางการดำเนินการของหลักสูตร

1.4 ประสานความร่วมมือจากบุคคล หน่วยงาน องค์กรต่างๆ และชุมชน เพื่อให้การใช้หลักสูตรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพ

1.5 ประชาสัมพันธ์หลักสูตรและการใช้หลักสูตรแก่นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้ที่เกี่ยวข้อง นำข้อมูลป้อนกลับจากฝ่ายต่างๆ มาพิจารณาเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษาต่อไป

1.6 ส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร และกระบวนการเรียนรู้

1.7 ติดตามผลการเรียนของนักเรียนเป็นรายบุคคล ทุกระดับชั้น ระดับช่วงชั้นและระดับกลุ่มวิชาในแต่ละปีการศึกษา เพื่อปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาการดำเนินงานต่างๆ ของสถานศึกษา

1.8 ตรวจสอบ ทบทวน ประเมินผลมาตรฐานการปฏิบัติงานของครู และการบริหารหลักสูตรระดับสถานศึกษาในรอบปีที่ผ่านมา แล้วใช้ผลการประเมินเพื่อวางแผนพัฒนาการปฏิบัติงานของครูและการบริหารหลักสูตรในปีการศึกษาต่อไป

1.9 รายงานผลการปฏิบัติงานและผลการบริหารหลักสูตรของสถานศึกษา โดยเน้นผลการพัฒนาคุณภาพนักเรียนต่อคณะกรรมการบริหารหลักสูตรระดับเหนือสถานศึกษาและสาธารณชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

2. ทีมผู้ปฏิบัติการ ซึ่งอาจแบ่งเป็นทีมตามภารกิจย่อยของงานวิชาการ ได้แก่ ทีมพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ทีมวัดผลการศึกษา ทีมประกันคุณภาพ ทีมผู้สอน และทีมอื่นๆ ทีมเหล่านี้อาจจะกระทำในรูปแบบที่มีการสั่งการ โดยผู้บริหารสถานศึกษา หรือรองผู้บริหารสถานศึกษาวิชาการ

หัวหน้างานวิชาการหรือผู้นำทีม จึงต้องใช้เทคนิคการบริหารให้คนในทีมงานทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้ความมีมนุษยสัมพันธ์ ไน้มน้ำใจมุ่งใจลูกน้องให้ทุ่มเทกำลังใจเพื่อผลสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ หัวใจของการทำงานเป็นทีมวิชาการอยู่ที่ความเข้าใจ

เกี่ยวกับธรรมชาติของคน และลักษณะของงานวิชาการที่ได้รับมอบหมายของสมาชิก ซึ่งมี  
 คำเนิการในลักษณะ ดังต่อไปนี้

- 2.1 ให้สมาชิกในทีมงานได้มีส่วนร่วม เพื่อให้เข้าใจในงานที่ต้องปฏิบัติอย่าง  
 ถูกต้องตรงกัน มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และรู้สึกภาคภูมิใจในความเป็นส่วนหนึ่งของทีม
- 2.2 มีแผนงานล่วงหน้า ก่อนลงมือปฏิบัติงานควรให้สมาชิกของทีมได้มีส่วน  
 วางแผนงานร่วมกัน เพื่อความชัดเจนในเรื่องวัตถุประสงค์ กำหนดการ ระยะเวลา วิธีการ และ  
 ขั้นตอนการปฏิบัติ ตลอดจนแนวโน้มของปัญหาและวิธีแก้ไขล่วงหน้า
- 2.3 เข้าใจเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานว่าเป็นอย่างไร เพื่อสมาชิกจะได้  
 รู้ว่าต้องช่วยกันอย่างไร เพื่อให้เป้าหมายขององค์กรสัมฤทธิ์ผล
- 2.4 มีการติดต่อสื่อสารที่ดีระหว่างสมาชิก เพื่อให้การติดต่อประสานงาน กับ  
 ภายนอกเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- 2.5 แบ่งงานให้แต่ละคนรับผิดชอบ เพื่อให้งานไม่ซ้ำซ้อน
- 2.6 แบ่งงานให้สมาชิกมีส่วนร่วมตัดสินใจ เพื่อสร้างความผูกพันและความ  
 รับผิดชอบร่วมกัน
- 2.7 ให้กลุ่มมีความสัมพันธ์ยึดเหนี่ยว มีความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน
- 2.8 แบ่งหน้าที่กันอย่างชัดเจน เพื่อไม่ให้เกิดความยุ่งยากสับสนในการลงมือปฏิบัติ  
 ตามภารกิจ
- 2.9 มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อช่วยกันคิดหาแนวทางการแก้ไขปัญหา หา  
 วิธีการใหม่ๆ ที่ช่วยให้ การปฏิบัติงานดีขึ้น
- 2.10 ส่งเสริมให้คนที่มีความสามารถคล้ายกัน มีความสนใจตรงกัน มีอารมณ์เหมือนๆ  
 กันอยู่ด้วยกัน กลุ่มจะได้มีพลังเพิ่มขึ้น
- 2.11 เลือกสมาชิกที่มีคุณภาพและคุณสมบัติที่เกื้อกูลกันในการทำงานมาช่วยกัน  
 ทำงาน จะทำให้ทำงานอย่างมีความสุข มีประสิทธิภาพ คุณภาพของสมาชิกในทีมเป็นตัวชี้ความ  
 อยู่รอดของทีมงาน
- 2.12 สร้างแรงจูงใจสำหรับสมาชิกในทีมงาน
- 2.13 เข้าใจบทบาทของคนว่าต้องทำอะไรบ้าง โดยไม่ก้าวท้าวหรือขัดแย้งกับ  
 บทบาทของคนอื่น
- 2.14 ลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในกลุ่มสมาชิก เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีกว่า  
 ในการปฏิบัติงาน โดยไม่ทำลายกัน
- 2.15 ส่งเสริมให้กลุ่มสามารถทำงานร่วมกับกลุ่มอื่นได้ สร้างความสามัคคีกับคน



ที่อยู่นอกกลุ่ม เพื่อให้เกิดการประสานงานที่ดีกับกลุ่มปฏิบัติงานอื่นๆ

2.16 สร้างธรรมเนียมปฏิบัติเรื่องการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน มีความเชื่ออาทรต่อกัน

### หน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง

คณะกรรมการบริหารงานวิชาการ โรงเรียนลำปลายมาศได้สร้างทีมงาน กลุ่มคนที่มีความสัมพันธ์กันยาวนานพอสมควร หรือทำงานวิชาการร่วมกันเป็นกลุ่ม เรียนรู้ร่วมกัน ฟังพาทอาสยและยอมรับกัน โดยการแต่งตั้งตามความสมัครใจและความเหมาะสม มีหน้าที่จัดทำสาระของหลักสูตรแกนกลาง โครงการพัฒนางานวิชาการ ในส่วนที่เกี่ยวกับสภาพปัญหาในชุมชน สังคม และภูมิปัญญาท้องถิ่นคุณลักษณะที่พึงประสงค์เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ มาเป็นคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ

คณะกรรมการบริหารงานวิชาการ โรงเรียนลำปลายมาศ ตามรูปแบบของการบริหาร โดยองค์คณะบุคคล โดยแบ่งทีมงานวิชาการตามขอบข่ายของงานวิชาการ ดังนี้

ตำแหน่ง : ผู้อำนวยการสถานศึกษา มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

1. บริหารงานตามโครงสร้างการบริหารงาน โรงเรียนให้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย
2. เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการบริหารภายในโรงเรียน และคณะกรรมการประกันคุณภาพภายในเพื่อวางแผนด้านวิชาการ พัฒนาระบบการเรียนรู้อ พัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา
3. ร่วมกับคณะกรรมการบริหารงานวิชาการจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน แผนปฏิบัติงานฝ่าย ปฏิทินปฏิบัติงานประจำปี และรายงานประจำปี
4. ร่วมกับฝ่ายมาตรฐานคุณภาพในการจัดทำรายงานประเมินตนเอง
5. ร่วมจัดทำแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม และงบประมาณการในแต่ละปีการศึกษา
6. จัดปฐมนิเทศผู้ปกครอง และให้ความรู้ด้านหลักสูตร การเรียนการสอน การเตรียมความพร้อมของบุตรตามความเหมาะสมในแต่ละปีการศึกษา
7. นิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผลการบริหารจัดการตามรูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา

ตำแหน่ง : รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

1. บริหารงานตามโครงสร้างการบริหารงาน โรงเรียนให้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย

2. เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการบริหารภายในโรงเรียน และคณะกรรมการประกันคุณภาพภายใน
3. ร่วมกับฝ่ายบริหารจัดการในการจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน แผนปฏิบัติงานฝ่าย ปฏิทินปฏิบัติงานประจำปี และรายงานประจำปี
4. ร่วมกับฝ่ายมาตรฐานคุณภาพในการจัดทำรายงานประเมินตนเอง
5. จัดทำแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม และงบประมาณการของฝ่ายในแต่ละปีการศึกษา
6. ร่างคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานรับผิดชอบงาน/โครงการ/กิจกรรมของฝ่าย เพื่อเสนอผู้อำนวยการพิจารณาให้ความเห็นชอบ
7. กำกับ ติดตาม สรุปผลและรายงานการดำเนินงานในฝ่าย
8. รวบรวมข้อมูลเพื่อจัดทำสารสนเทศ และเพิ่มงานฝ่าย
9. จัดประชุมฝ่ายเพื่อให้การดำเนินงานในฝ่ายเป็น ไปอย่างมีประสิทธิภาพ
10. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา และการพัฒนาหลักสูตรสาระท้องถิ่น ศึกษาวิเคราะห์สารสนเทศสถานศึกษา และความต้องการของผู้ปกครอง นักเรียน ชุมชน เพื่อเป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาหลักสูตร โรงเรียนร่วมกับหัวหน้ากลุ่มสาระฯ ในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา และเอกสารทางวิชาการร่วมกับคณะกรรมการบริหารหลักสูตร และงานวิชาการในการนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผลการใช้หลักสูตรสถานศึกษา จัดทำรายงานวิจัยการพัฒนาหลักสูตร ด้านบริบท ด้านปัจจัย ด้านกระบวนการ(ความพึงพอใจของผู้ปกครอง ครู นักเรียน ชุมชน ตามเป้าหมายของแผนพัฒนา) และผลการใช้หลักสูตรจากการวิเคราะห์ผลการทดสอบระดับชาติ และรายงานให้คณะกรรมการบริหาร โรงเรียน และผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบ
11. การวางแผนด้านวิชาการ จัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี ปฏิทินปฏิบัติงานฝ่าย วิชาการร่วมกับหัวหน้ากลุ่มสาระฯ ตรวจสอบความถูกต้องของแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมของฝ่าย วิชาการ ให้มีความสอดคล้องกับแผนพัฒนาโรงเรียน ติดตาม และสรุปผลการดำเนินงาน โครงการ กิจกรรม พร้อมทั้งจัดทำเพิ่มงานให้เป็นปัจจุบัน
12. การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา ร่วมกับฝ่ายบุคลากรในการพัฒนาครูเพื่อการจัดการกระบวนการเรียนการสอน โดยส่งครูเข้ารับการอบรมให้สอดคล้องกับผลการประเมินคุณภาพการจัดการเรียนการสอนของครูร่วมกับฝ่ายบุคลากรในการสรรหาและจัดอัตรากำลังคน เสนอผู้อำนวยการพิจารณาอนุมัติ ติดตามงานวิเคราะห์สภาพนักเรียนเป็นรายบุคคล ก่อนการวางแผนการจัดการเรียนรู้ร่วมกับหัวหน้าระดับชั้นในการจัดตารางสอนให้สอดคล้องกับพัฒนาการทางสมองของนักเรียน ประเมินแผนการจัดการเรียนรู้ของครูทุกคนร่วมกับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาคการศึกษาละ 1 ครั้ง ประเมินการจัดการเรียนการสอนโดยการนิเทศการสอนแบบร่วมมือ และ

แบบระบบวงจร PDCA ในการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน ภาคเรียนละ 1 ครั้ง ร่วมกับงานวัดและประเมินผลในการดำเนินการวิเคราะห์ข้อสอบตามจุดประสงค์การเรียนรู้ ร่วมประเมินการออกข้อสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระหว่างภาคเรียน และปลายภาคเรียนนักเรียนกับคณะกรรมการออกข้อสอบ เพื่อวิเคราะห์ความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่น ภาคเรียนละ 1 ครั้ง ประเมินแบบวัดแบบทดสอบของครูทุกคน ภาคเรียนละ 1 ครั้ง ร่วมกับคณะกรรมการวิเคราะห์ข้อสอบ ในการประเมินผลคุณภาพข้อสอบ โดยใช้โปรแกรมวิเคราะห์ข้อสอบร่วมกับคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการตรวจสอบบันทึกหลังการสอนสรุปผลการจัดการเรียนการสอน

13. การ ติดตามงาน/โครงการ/กิจกรรม ฝ่ายวิชาการที่นักเรียนได้ร่วมกิจกรรมสรุปงาน/โครงการ/กิจกรรม ร่วมกับหัวหน้ากลุ่มสาระฯ

14. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศงานวิชาการ เพื่อจัดทำรายงานการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาต่อคณะกรรมการบริหารโรงเรียน รวบรวม ตรวจสอบงานวิจัยในชั้นเรียนร่วมกับคณะกรรมการตรวจสอบงานวิจัยในชั้นเรียน ก่อนนำส่งอาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัยของ โรงเรียน บันทึก สรุปผลการจัดทำงานวิจัยในชั้นเรียน รายงานให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบ ตลอดจนพิจารณาการเผยแพร่งานวิจัยในชั้นเรียน

15. การนิเทศการศึกษา นิเทศ กำกับ ติดตาม การใช้หลักสูตรสถานศึกษา หลักสูตรกลุ่มสาระ ร่วมกับคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการ นิเทศเพื่อส่งเสริมงานวิจัย ทั้งงานวิจัยระดับในชั้นเรียน และระดับ โรงเรียนของงานวิชาการ นิเทศเครือข่ายร่วมพัฒนา (นักศึกษาชั้นปีที่ 5 มหาวิทยาลัยต่าง ๆ ที่เข้ามาศึกษาวิชาชีพครู)ร่วมกับครูพี่เลี้ยง และหัวหน้ากลุ่มสาระ

16. การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ ฝ่ายวิชาการให้บริการด้านวิชาการแก่ องค์กร มหาวิทยาลัย โรงเรียนและหน่วยงานต่าง ๆ ตามความเหมาะสมในแต่ละปีการศึกษา

17. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษา และองค์กรอื่น และครอบครัว

18. ฝ่ายวิชาการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ รวมทั้งภูมิปัญญาท้องถิ่น ในการพัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนการสอน

19. จัดกิจกรรมวันวิชาการ โดยให้ชุมชนมีส่วนร่วมเพื่อสร้างสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษาและชุมชน

20. จัดปฐมนิเทศผู้ปกครอง และให้ความรู้ด้านหลักสูตร การเรียนการสอน การเตรียมความพร้อมของบุตรตามความเหมาะสมในแต่ละปีการศึกษา

21. การจัดทำระเบียบเกี่ยวกับแนวปฏิบัติงานด้านวิชาการต่าง ๆ เช่น คู่มือนักเรียน คู่มือระเบียบวิธีการวัดและประเมินผล คู่มือและระเบียบการปฏิบัติงานวิชาการ

22. การคัดเลือกหนังสือ ฝ่ายวิชาการร่วมกับหัวหน้ากลุ่มสาระฯ และครูผู้สอนพิจารณา คัดเลือกหนังสือที่มีคุณภาพสอดคล้องกับหลักสูตรสถานศึกษา

23. ฝ่ายวิชาการพิจารณาคุณภาพการจัดทำเอกสารประกอบการเรียน แบบฝึกหัด ใบงาน ใบความรู้ ที่ใช้ประกอบการเรียนการสอนร่วมกับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

ตำแหน่ง : ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษา มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

1. บริหารงานตาม โครงสร้างการบริหารงาน โรงเรียนให้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย
2. เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการบริหารภายใน โรงเรียน และคณะกรรมการประกัน

คุณภาพภายใน

3. ร่วมกับฝ่ายบริหารจัดการในการจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน แผนปฏิบัติงานฝ่าย ปฏิทินปฏิบัติงานประจำปี และรายงานประจำปี

4. ร่วมกับฝ่ายมาตรฐานคุณภาพในการจัดทำรายงานประเมินตนเอง

5. จัดทำแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม และงบประมาณการของฝ่ายในแต่ละปีการศึกษา

6. ร่างคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานรับผิดชอบงาน/โครงการ/กิจกรรมของฝ่าย

เพื่อเสนอรองผู้อำนวยการพิจารณาให้ความเห็นชอบ

7. กำกับ ติดตาม สรุปผลและรายงานการดำเนินงานในฝ่าย

8. รวบรวมข้อมูลเพื่อจัดทำสารสนเทศ และเพิ่มงานฝ่าย

9. จัดประชุมฝ่ายเพื่อให้การดำเนินงานในฝ่ายเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

10. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา และการพัฒนาหลักสูตรสาระท้องถิ่น ศึกษา

วิเคราะห์สารสนเทศสถานศึกษา และความต้องการของผู้ปกครอง นักเรียน ชุมชน เพื่อเป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาหลักสูตร โรงเรียนร่วมกับหัวหน้ากลุ่มสาระฯ ในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา และเอกสารทางวิชาการร่วมกับคณะกรรมการบริหารหลักสูตร และงานวิชาการในการนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผลการใช้หลักสูตรสถานศึกษา จัดทำรายงานวิจัยการพัฒนาหลักสูตร ด้านบริบท ด้านปัจจัย ด้านกระบวนการ(ความพึงพอใจของผู้ปกครอง ครู นักเรียน ชุมชน ตามเป้าหมายของแผนพัฒนา) และผลการใช้หลักสูตรจากการวิเคราะห์ผลการทดสอบระดับชาติ และรายงานให้คณะกรรมการบริหาร โรงเรียน และผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบ

11. การวางแผนด้านวิชาการ จัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี ปฏิทินปฏิบัติงานฝ่าย วิชาการร่วมกับหัวหน้ากลุ่มสาระฯ ตรวจสอบความถูกต้องของแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมของฝ่าย วิชาการ ให้มีความสอดคล้องกับแผนพัฒนาโรงเรียน ติดตาม และสรุปผลการดำเนินงาน โครงการ กิจกรรม พร้อมทั้งจัดทำเพิ่มงานให้เป็นปัจจุบัน

12. การติดตามงาน/โครงการ/กิจกรรม ฝ่ายวิชาการที่นักเรียนได้ร่วมกิจกรรมสรุปงาน/โครงการ/กิจกรรม ร่วมกับหัวหน้ากลุ่มสาระฯ

13. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศงานวิชาการ เพื่อจัดทำรายงานการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาต่อคณะกรรมการบริหารโรงเรียน รวบรวม ตรวจสอบงานวิจัยในชั้นเรียนร่วมกับคณะกรรมการตรวจสอบงานวิจัยในชั้นเรียน ก่อนนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัยของโรงเรียน บันทึก สรุปผลการจัดทำงานวิจัยในชั้นเรียน รายงานให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบ ตลอดจนพิจารณาการเผยแพร่งานวิจัยในชั้นเรียน

14. การนิเทศการศึกษา นิเทศ กำกับ ติดตาม การใช้หลักสูตรสถานศึกษา หลักสูตรกลุ่มสาระฯ ร่วมกับคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการ นิเทศเพื่อส่งเสริมงานวิจัย ทั้งงานวิจัยระดับในชั้นเรียน และระดับ โรงเรียนของงานวิชาการ นิเทศเครือข่ายร่วมพัฒนา (นักศึกษาชั้นปีที่ 5 มหาวิทยาลัยต่าง ๆ ที่เข้ามาฝึกวิชาชีพครู)ร่วมกับครูพี่เลี้ยง และหัวหน้ากลุ่มสาระ

15. การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ ฝ่ายวิชาการให้บริการด้านวิชาการแก่ องค์กร มหาวิทยาลัย โรงเรียนและหน่วยงานต่าง ๆ ตามความเหมาะสมในแต่ละปีการศึกษา

16. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษา และองค์กรอื่น และครอบครัว

17. ฝ่ายวิชาการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ รวมทั้งภูมิปัญญาท้องถิ่น ในการพัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนการสอน

18. จัดกิจกรรมวันวิชาการ โดยให้ชุมชนมีส่วนร่วมเพื่อสร้างสัมพันธระหว่างสถานศึกษาและชุมชน

19. การจัดทำระเบียบเกี่ยวกับแนวปฏิบัติงานด้านวิชาการต่าง ๆ เช่น คู่มือนักเรียน คู่มือระเบียบวิธีการวัดและประเมินผล คู่มือและระเบียบการปฏิบัติงานวิชาการ

20. การคัดเลือกหนังสือ ฝ่ายวิชาการร่วมกับหัวหน้ากลุ่มสาระฯ และครูผู้สอนพิจารณาคัดเลือกหนังสือที่มีคุณภาพสอดคล้องกับหลักสูตรสถานศึกษา

21. ฝ่ายวิชาการพิจารณาคุณภาพการจัดทำเอกสารประกอบการเรียน แบบฝึกหัด ใบงาน ใบความรู้ ที่ใช้ประกอบการเรียนการสอนร่วมกับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

ตำแหน่ง : หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

#### 1. งานบุคลากร

1.1. แต่งตั้งบุคลากรผู้รับผิดชอบหน้าที่ในกลุ่มสาระฯ กิจกรรมของกลุ่มสาระฯ และบุคลากรเข้าสอนในวิชา/ชั้นต่างๆ รวมทั้งบุคลากรที่รับผิดชอบแหล่งการเรียนรู้ สื่อการเรียนรู้ สารสนเทศ และแฟ้มงาน

- 1.2. ร่วมกับฝ่ายบุคลากรสรรหาบุคลากรกลุ่มสาระการเรียนรู้
- 1.3. นิเทศครูใหม่เพื่อเข้าทำการสอน
- 1.4. ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้
2. งานพัฒนาหลักสูตร
  - 2.1 เป็นคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการ ทำหน้าที่นิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผลการใช้หลักสูตร
  - 2.2 วิเคราะห์สารสนเทศ ความต้องการของผู้ปกครองในการพัฒนาหลักสูตรสาระการเรียนรู้ เพื่อจัดทำรายวิชาเพิ่มเติมตามจุดเน้นของสถานศึกษา
3. การวางแผนด้านงานวิชาการ
  - 3.1 ร่วมจัดทำแผนพัฒนางานวิชาการ
  - 3.2 จัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี งาน/โครงการ/กิจกรรมกลุ่มสาระฯ ให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาโรงเรียน และงบประมาณ โรงเรียน
  - 3.3 จัดทำแบบการติดตามงาน และการสรุปการดำเนินงาน/โครงการ/กิจกรรมตามตัวชี้วัด ตามแผนพัฒนาโรงเรียน
4. งานการจัดการเรียนการสอน
  - 4.1 พิจารณาและคัดเลือกหนังสือที่มีคุณภาพให้สอดคล้องกับสาระการเรียนรู้
  - 4.2 ร่วมกับฝ่ายบุคลากรส่งครูเข้ารับการอบรมตามผลการประเมินการนิเทศการสอน
  - 4.3 ติดตามการวิเคราะห์สภาพผู้เรียนเป็นรายบุคคลของครูในกลุ่มสาระฯ
  - 4.4 ร่วมกับฝ่ายวิชาการ ประเมินแผนการจัดการเรียนรู้ของครูทุกคนภาคเรียนละ 1 ครั้ง
  - 4.5 ร่วมเป็นที่เล็งนิเทศนักศึกษาชั้นปีที่ 5 ของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ที่เข้ามาฝึกวิชาชีพครู
  - 4.6 นิเทศการสอนแบบร่วมมือและแบบระบบวงจรคุณภาพ PDCA ภาคเรียนละ 1 ครั้ง
  - 4.7 ออกข้อสอบกลางภาคและปลายภาค
  - 4.8 ตรวจสอบความถูกต้องของ Course Outline ก่อนที่จะเผยแพร่
  - 4.9 ร่วมกับคณะกรรมการออกข้อสอบ วิเคราะห์ความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นของข้อสอบ ภาคเรียนละ 1 ครั้ง

4.10 ร่วมกับคณะกรรมการวิเคราะห์ข้อสอบ ประเมินผลคุณภาพของข้อสอบ ภาคเรียนละ 1 ครั้ง

4.11 ตรวจสอบความถูกต้องของคะแนน

4.12 ตรวจสอบบันทึกหลังสอน ด้านความสอดคล้องกับงานวิจัยในชั้นเรียนและ ตรวจสอบความถูกต้องของงานวิจัย ก่อนนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา

4.13 จัดทำสรุปนิเทศการสอน และงานวิจัยในชั้นเรียนนำเสนอผู้บริหาร

5. ประสานความร่วมมือในการพัฒนางานวิชาการกับสถานศึกษา องค์กรอื่นๆ และ ครอบครัว

5.1 ส่งบุคลากรเข้ารับการอบรม/ สัมมนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้กับหน่วยงานต่างๆ

5.2 ร่วมกับฝ่ายวิชาการในการจัดทำหลักสูตรสาระท้องถิ่น

5.3 ร่วมจัดกิจกรรมงานวิชาการ โดยใช้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มสาระฯ

5.4 จัดครูรับผิดชอบควบคุมนักเรียน ไปแข่งขันนอกสถานที่

5.5 ร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก ในการให้บริการสถานที่ จัดกิจกรรมการแข่งขัน นักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ

5.6 เข้าร่วมประชุมกลุ่มสาระฯ ตามวัน เวลา ที่กำหนด

5.7 รวบรวมข้อมูล และจัดทำสารสนเทศกลุ่มสาระฯ

5.8 ร่วมกับฝ่ายมาตรฐานคุณภาพภายใน ในการติดตามการประกันคุณภาพภายใน โรงเรียนตามมาตรฐานที่โรงเรียนกำหนด

5.9 ร่วมกับฝ่ายมาตรฐานคุณภาพฯ และฝ่ายบริหารจัดการ ในการจัดทำรายงานการ ประเมินตนเองและรายงานประจำปีตามมาตรฐานที่ได้รับมอบหมาย

5.10 ปฏิบัติหน้าที่อื่นๆตามที่โรงเรียนกำหนด

ตำแหน่ง : หัวหน้างานวัดผลและประเมินผล มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

1. เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการบริหารภายในโรงเรียน
2. ร่วมกับฝ่ายบริหารจัดการในการจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน ปฏิทินปฏิบัติงานประจำปี และ รายงานประจำปี
3. ร่วมกับฝ่ายมาตรฐานคุณภาพในการจัดทำรายงานประเมินตนเอง
4. จัดทำแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม และงบประมาณการของงานในแต่ละปีการศึกษา
5. กำกับ ติดตาม สรุปผลและรายงานการดำเนินงาน
6. ออกแบบและจัดทำสมุดบันทึกผลการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนรายวิชา
7. ออกแบบและพัฒนาสมุดรายงานผลการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

8. จัดทำระเบียบและคู่มือการวัดผลและประเมินผลการเรียน
  9. พัฒนารูปแบบการประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์
  10. พัฒนารูปแบบการประเมินการอ่าน คิดวิเคราะห์ และเขียน
  11. สรุปรูปการวัดผล Pre – Test , Post – Test
  12. ประกาศรายชื่อนักเรียนที่สอบ ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินผลการเรียน รับลงทะเบียนสอบแก้ตัว พร้อมจัดตารางสอนและสอบซ่อมเสริม
  13. สรุปรูปการประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ และการอ่าน คิดวิเคราะห์ และเขียน
  14. สรุปรูปผลการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับเขตพื้นที่การศึกษา (NT/LAS) และระดับชาติ (O – NET)
  15. บันทึก ประมวลผล และจัดทำสถิติการเรียนของนักเรียน
  16. ดำเนินการจัดการทดสอบระดับเขตพื้นที่การศึกษา และระดับชาติ
  17. จัดทำสารสนเทศด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน
- ตำแหน่ง : เจ้าหน้าที่วัดผลและประเมินผล มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้
1. บันทึกและประมวลผลการเรียนระดับชั้นประถมศึกษาและมัธยมศึกษา
  2. บันทึก ประมวลผล และจัดทำสถิติการประเมินการอ่าน คิดวิเคราะห์ และเขียน
  3. บันทึก ประมวลผล และจัดทำสถิติการประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์
  4. จัดทำสมุดบันทึกคะแนนผลการ
  5. ดำเนินการจัดการทดสอบระดับเขตพื้นที่การศึกษา และระดับชาติ
  6. ให้บริการด้านการวัดผลและประเมินผลแก่ครู
- ตำแหน่ง : หัวหน้างานทะเบียน มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้
1. ปฏิบัติหน้าที่เป็นนายทะเบียนของโรงเรียน
  2. ประสานงานกับผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการเพื่อดำเนินงานทะเบียนนักเรียน
  3. จัดห้องเรียนทำรายชื่อและประวัตินักเรียนทั้งระบบ
  4. จัดซื้อ จัดทำ จัดเก็บ เอกสารหลักฐานการศึกษาและใบมอบตัวนักเรียน
  5. ออกใบรับรองนักเรียนและระเบียบแสดงผลการเรียน (Transcript)
  6. ออกใบประกาศนียบัตรและรายงานผู้สำเร็จการศึกษา
  7. จัดทำข้อมูลผลการเรียนเฉลี่ย (GPA) ของนักเรียนชั้น ม.6
  8. กำกับติดตามเรื่องเอกสารการลาออก
  9. กำกับติดตามเรื่องการเทียบ โอนผลการเรียน
  10. กำกับติดตามการจัดทำทะเบียนนักเรียน



11. ดำเนินการรับคำร้องขอแก้ไขเอกสาร หลักฐานในทะเบียนนักเรียน
12. ตรวจสอบวุฒิการศึกษาของนักเรียนที่จบการศึกษา
13. ปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

ตำแหน่ง : ผู้ช่วยงานทะเบียน หน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

1. จัดห้องเรียนทำรายชื่อและประวัตินักเรียนทั้งระบบ
  2. จัดซื้อ จัดทำ จัดเก็บ เอกสารหลักฐานการศึกษาและใบมอบตัวนักเรียน
  3. ออกใบรับรองนักเรียนและทะเบียนแสดงผลการเรียน (Transcript)
  4. ออกใบประกาศนียบัตรและรายงานผู้สำเร็จการศึกษา
  5. จัดทำข้อมูลผลการเรียนเฉลี่ย (GPA) ของนักเรียนชั้น ม.6
  6. ดำเนินการเรื่องเอกสารการลาออก
  7. ดำเนินการเรื่องการเทียบโอนผลการเรียน
  8. จัดทำทะเบียนนักเรียน
  9. ดำเนินการรับคำร้องขอแก้ไขเอกสาร หลักฐานในทะเบียนนักเรียน
  10. ตรวจสอบวุฒิการศึกษาของนักเรียนที่จบการศึกษา
  11. ประสานงานกับครูประจำชั้นตรวจสอบรายชื่อนักเรียน
  12. ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย
- ตำแหน่ง : อาจารย์ที่ปรึกษา หน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้
1. ดูแลนักเรียนในการเข้าแถวเคารพธงชาติและร่วมกิจกรรมในช่วงเช้า
  2. สอนจริยศาสตร์แก่นักเรียนตามตารางที่กำหนด
  3. แจงผลการเรียนให้ผู้ปกครองรับทราบ
  4. ดูแลรักษาสาธารณสมบัติของห้องเรียน หากมีการชำรุดให้แจ้งฝ่ายทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอนเพื่อดำเนินการซ่อมแซมทันที
  5. วางระเบียบของห้องเรียนให้สอดคล้องกับระเบียบวินัยและข้อบังคับของโรงเรียน
  6. แจงประกาศ คำสั่ง ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ให้นักเรียนรับทราบและดูแลให้นักเรียนปฏิบัติตาม
  7. แจงผลการเรียน จดหมาย ข่าวประชาสัมพันธ์ และข่าวสารอื่น ๆ ที่จำเป็นให้ผู้ปกครองรับทราบ
  8. อบรมสั่งสอนนักเรียนให้มีความประพฤติเรียบร้อย มีมารยาทที่ดีงาม มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามวิสัยทัศน์ อัตลักษณ์และเอกลักษณ์ของโรงเรียน

9. ปลุกฝังให้นักเรียนรักและเทิดทูนสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และรักสถาบัน การศึกษาของตนเอง
  10. ปลุกฝังคุณธรรม จริยธรรม วัฒนธรรมไทย ค่านิยมที่ถูกต้องดีงาม ด้วยการสอน จริยธรรม ผูกอบรมด้านจรรยาบรรณให้เกิดผลกับนักเรียนอย่างยั่งยืน ด้วยความอดทนพากเพียร ด้วยความรัก ความเมตตา
  11. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับนักเรียนในเรื่องของควมมีคุณธรรมจริยธรรม ความมีจรรยาบรรณ ปฏิบัติตนอยู่ในระเบียบวินัยของ โรงเรียนและสังคมส่วนรวมอย่างเคร่งครัด
  12. กวดขัน ดูแล กำกับติดตาม ในเรื่องการเรียนและพฤติกรรมของนักเรียนให้ปฏิบัติตนอยู่ในระเบียบวินัยของ โรงเรียน และข้อตกลงของสังคมส่วนรวม
  13. ให้ความร่วมมือกับฝ่ายปกครองในการดูแลและแก้ไขปัญหาด้านระเบียบวินัย/พฤติกรรมของนักเรียน
  14. ทำหน้าที่เป็นครูแนะแนวในการให้คำปรึกษา แนะนำนักเรียนทั้งในด้านการศึกษาเล่าเรียน ด้านทักษะการดำเนินชีวิต และปรับตัวให้อยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข
  15. จัดทำรายงานประจำตัวนักเรียน บัญชีเรียกชื่อ และเอกสารทุกอย่างในชั้นให้เป็นปัจจุบัน
  16. บันทึกข้อมูลการมาเรียนประจำวันของนักเรียนลงในสมุดบันทึกประจำห้องเรียน ให้มีความ เป็นปัจจุบันและพร้อมต่อการใช้งาน
  17. ส่งแฟ้มบันทึกพฤติกรรมของนักเรียนเป็นรายบุคคลที่ห้องปกครองประจำทุกเดือนตามกำหนดเพื่อทำการบันทึกข้อมูลความประพฤติของนักเรียนสำหรับรายงานความประพฤติให้ผู้ปกครองรับทราบประจำแต่ละภาคเรียน
  18. ครูประจำชั้นมีหน้าที่ในการติดต่อสื่อสารกับผู้ปกครองของนักเรียน
  19. ปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย
- ตำแหน่ง : หัวหน้างานแนะแนว มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้
1. จัดองค์กรบริหารงานแนะแนวให้มีผู้รับผิดชอบปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ที่กำหนดในขอบข่ายของการบริการแนะแนว
  2. ดำเนินการในการคัดเลือกนักเรียนเพื่อรับทุนการศึกษา รางวัลการศึกษาต่าง ๆ และดำเนินการเกี่ยวกับกองทุนอื่นๆ เพื่อการศึกษา
  3. ประสานงานให้กับวิทยากรและสถาบันการศึกษาภายนอกเข้ามาให้การแนะแนว การศึกษาและอาชีพ รวมทั้งนักเรียนกลุ่มที่สนใจไปศึกษาจากสถานศึกษา สถานประกอบการหรือสถานประกอบอาชีพอิสระภายนอก

4. จัดแผนงาน โครงการแนะแนว และการจัดปฏิทินปฏิบัติงานประจำปี
5. ประสานงานการจัดสอนวัดความรู้ความสามารถทางวิชาการกับสถาบันการทดสอบต่างๆ รวมทั้งดำเนินการเกี่ยวกับการสอบเข้าศึกษาต่อของนักเรียนชั้น ม.3 และ ม.6
6. จัดเก็บและรวบรวมสถิติข้อมูลด้านต่าง ๆ ตลอดจนปีการศึกษา และนำเสนอเป็นเอกสารเผยแพร่เมื่อสิ้นภาคเรียน/ปี
7. การจัดกิจกรรมแนะแนว

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
Briham Rajabhat University

### ตอนที่ 3

## หลักเกณฑ์วิธีบริหารจัดการ

หลักเกณฑ์วิธีบริหารจัดการตามรูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา เป็นรูปแบบที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจากทฤษฎีและงานวิจัย ประกอบด้วย กระบวนการบริหารงานวิชาการ ภาวะผู้นำ การทำงานเป็นในสถานศึกษาด้านการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยได้นำรูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา ไปใช้ในโรงเรียนลำปลายมาศ เดือนกันยายน 2556 ถึงเดือนมีนาคม 2557 โดยดำเนินการตามวิธีบริหารจัดการดังต่อไปนี้

### กระบวนการบริหารงานวิชาการ

กระบวนการบริหารงานวิชาการ เป็นขั้นตอน วิธีการพัฒนากิจกรรมและภารกิจทุกอย่างของสถานศึกษาโดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน ผู้วิจัยใช้หลักการบริหารวงจรคุณภาพของเดมมิ่ง ( Deming Cycle ) ในการบริหารงานวิชาการ ประกอบด้วย การวางแผนงานวิชาการ การนำแผนไปปฏิบัติ การตรวจสอบและประเมินผลงานวิชาการ และการปรับปรุงงานวิชาการ

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องดำเนินการ ดังนี้

1. จัดประชุมเชิงปฏิบัติการแก่คณะครูทุกคน ก่อนเปิดภาคเรียนเพื่อให้ทราบกระบวนการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน โดยศึกษาคู่มือ เอกสารตามองค์ประกอบ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน วิธีการ หน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละงาน
2. จัดประชุมให้ความรู้ด้านทักษะกระบวนการบริหารงานวิชาการแก่คณะกรรมการบริหารงานวิชาการ โดยการบรรยาย ศึกษาคู่มือการปฏิบัติงานและอภิปรายซักถาม ซึ่งประกอบด้วย
  - 2.1 การวางแผนงานวิชาการ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องคิดเตรียมการไว้ล่วงหน้าเพื่อจะทำงานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ในการวางแผนจะต้องมีการกำหนดเป้าหมาย แนวทางการดำเนินงาน รับผิดชอบ ระยะเวลา และทรัพยากรที่จะต้องใช้ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ เพื่อให้การดำเนินการมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องจัดทำแผนต่าง ๆ

ได้แก่ แผนพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี แผนการประเมินคุณภาพ การศึกษา เป็นต้น การวางแผนงานวิชาการมีขั้นตอนที่สำคัญ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

2.1.1 การกำหนดเป้าหมาย ผู้บริหารสถานศึกษาต้องกำหนดคุณลักษณะหรือคุณภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา ซึ่งต้องระบุให้ชัดเจนในธรรมนูญสถานศึกษา เพื่อใช้เป็นทิศทางในการดำเนินงานของสถานศึกษา หลังจากนั้นต้องจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษาและแผนปฏิบัติการ ให้เป็นไปตามเป้าหมายหรือมาตรฐานการศึกษา ซึ่งควรครอบคลุมคุณลักษณะหรือคุณสมบัติของผู้เรียนที่พึงประสงค์ การบริหารจัดการ หลักสูตรและการเรียนการสอน ทรัพยากร สภาพแวดล้อม การประเมินผล การกำกับตรวจสอบ และการรายงาน

2.1.2 การจัดอันดับความสำคัญของเป้าหมาย ผู้บริหารสถานศึกษาต้องจัดอันดับความสำคัญของเป้าหมาย ให้การวางแผนมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะจะได้ทราบว่าเป้าหมายต่างๆ ที่ต้องการนั้น เป้าหมายใดสำคัญมากน้อยกว่ากันเพียงใด เพื่อกำหนดกิจกรรม บุคลากร ทรัพยากร และช่วงเวลาที่ จะดำเนินการในการพัฒนาเป้าหมายนั้นๆ ให้เหมาะสม สถานศึกษาบางแห่งที่ไม่ได้ตั้งเป้าหมายเพิ่มเติม นอกเหนือจากเป้าหมายหรือมาตรฐานของต้นสังกัด และมาตรฐานการประเมินผลภายนอก ซึ่งเป็นเป้าหมายหลักที่ต้องทำอยู่แล้ว สำหรับสถานศึกษาที่มีความต้องการเฉพาะของชุมชน ท้องถิ่น หรือที่มีบุคลากรและทรัพยากรจำกัด ให้ใช้อันดับความสำคัญเป็นเทคนิคที่ช่วยตัดสินใจให้การทำงานมีประสิทธิภาพ การจัดอันดับความสำคัญทำได้โดยตั้งประเด็นพิจารณา เช่น พิจารณาจากความต้องการของหน่วยงานต้นสังกัด ความจำเป็นเร่งด่วน ความต้องการของท้องถิ่นและสถานศึกษาซึ่งมีการพัฒนาสู่เป้าหมาย แล้วให้ค่าน้ำหนักหรือความสำคัญเป็นคะแนน อาจปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม เพื่อให้สามารถจัดอันดับความสำคัญได้ชัดเจน และตรงตามความเป็นจริงมากที่สุด

2.1.3 กำหนดแนวทางการดำเนินงานหรือวิธีปฏิบัติงาน ผู้บริหารสถานศึกษาต้องนำเป้าหมายที่มีลักษณะเป็นความคิดเชิงนามธรรม มาทำให้เป็นรูปธรรม โดยคิดโครงการหรือกิจกรรมที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ รวมทั้งกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จหรือตัวบ่งชี้ให้มีความชัดเจน การคิด โครงการหรือกิจกรรมนั้นไม่จำเป็นต้องคิดโครงการให้ได้จำนวนมาก หรือไม่จำเป็นต้องมีโครงการ เฉพาะทุกเป้าหมาย ในทางปฏิบัติจริงหากสามารถคิดโครงการที่ทำให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้สำเร็จ และเป้าหมายนั้นเอื้อต่อการพัฒนาเป้าหมายอื่นต่อไปได้ ก็อาจขยายโครงการนั้น โดยจัดกิจกรรมในโครงการนั้นเพิ่ม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอื่นๆ ต่อไปด้วย เป็นการทำงานแบบบูรณาการซึ่งจะเป็นการคิดโครงการที่มีประโยชน์เชื่อมโยงกัน ทั้งยังไม่เป็นการสร้างงานให้บุคลากรมากเกินไป โดยเฉพาะบุคลากรในสถานศึกษาขนาดเล็ก และยังสามารถระดม

คนและทรัพยากร เพื่อมุ่งดำเนินการในเรื่องที่สำคัญและเป็นประโยชน์อย่างเต็มที่ ดีกว่ากระจายคนและทรัพยากรไปทำโครงการเล็กๆ อย่างมากมาย

2.1.4 การกำหนดเวลา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องกำหนดระยะเวลาที่เหมาะสมสำหรับการดำเนินงานของโครงการหรือกิจกรรมต่างๆ ในแผนด้วยการกำหนดระยะเวลาที่ช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพ เพราะผู้ปฏิบัติจะได้ทราบว่าจะต้องดำเนินการให้เสร็จเมื่อใด ต้องเร่งดำเนินการ หรืออาจรอได้ และยังเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารหรือผู้ทำหน้าที่ดูแล จะติดตามงานว่ามีความก้าวหน้าตามแผนเพียงใด

2.1.5 การกำหนดงบประมาณ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องจัดสรรงบประมาณที่จะต้องใช้ในการจัดซื้อวัสดุ อุปกรณ์รวมทั้งค่าตอบแทนและค่าใช้จ่ายอื่นๆ ที่จำเป็นในการดำเนินโครงการ หรือกิจกรรมต่างๆ ตามแผนอย่างรอบคอบและเกิดประโยชน์ต่อผู้เรียนมากที่สุด โดยคำนึงถึงความพอเพียงและความเหมาะสมระหว่างรายรับ-รายจ่าย ให้สามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมาย และใช้งบประมาณได้อย่างคุ้มค่า

2.1.6 การกำหนดผู้รับผิดชอบ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องกำหนดผู้รับผิดชอบที่เหมาะสมในการดำเนินการแต่ละขั้นตอน หรือกิจกรรมในโครงการต่างๆ เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้แผนดังกล่าวสามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ จึงต้องกำหนดไว้ในแผนให้ชัดเจนว่าเรื่องใดจะเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของใครบ้าง

2.2 การนำแผนไปปฏิบัติ ผู้บริหารสถานศึกษานำแผนไปปฏิบัติ เมื่อสถานศึกษาได้วางแผนปฏิบัติงานเสร็จเรียบร้อยแล้ว บุคลากรร่วมกันดำเนินการกิจกรรมตามแผนที่จัดเตรียมไว้ระหว่างการทำงานต้องมีการเรียนรู้เพิ่มเติมตลอดเวลา และมุ่งเน้นประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับผู้เรียนเป็นสำคัญ นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสร้างขวัญกำลังใจโดยการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนทำงานอย่างมีความสุข จัดสิ่งอำนวยความสะดวก สนับสนุนทรัพยากรเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ กำกับติดตาม เพื่อกระตุ้นและส่งเสริมให้มีการดำเนินงานตามแผน ให้การนิเทศในระหว่างการทำงาน ผู้บริหารสถานศึกษาต้องกำกับ และติดตามว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือแผนที่กำหนดไว้ มีปัญหาหรือไม่ หากไม่เป็นไปตามแผนจะปรับปรุงแก้ไขอย่างไร การกำกับ ติดตามการปฏิบัติงานมีหลายวิธี เช่น การสอบถามเป็นรายบุคคล จัดประชุมกลุ่มย่อย หรือให้แต่ละฝ่ายรายงานความก้าวหน้าของการทำงานเป็นรายสัปดาห์หรือรายเดือน โดยรายงานปากเปล่าหรือจัดทำรายงานเพื่อให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการปฏิบัติงานทั้งรายบุคคล และกลุ่ม ตามภารกิจงานวิชาการ ในการปฏิบัติตามแผน ดังกล่าวให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

2.3 การตรวจสอบและการประเมินงานวิชาการ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องตรวจสอบและการประเมินงานวิชาการ การประเมินผลจะกระตุ้นให้เกิดการพัฒนา ทำให้ได้ข้อมูลย้อนกลับ

ที่จะสะท้อนให้เห็นถึงการดำเนินงานที่ผ่านมาว่าบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้เพียงใดต้องปรับปรุงแก้ไขในเรื่องใดบ้าง ผู้บริหารสถานศึกษาและครู เข้าใจและต้องตระหนักถึงความสำคัญของการประเมินผล โดยเฉพาะการประเมินตนเอง ซึ่งเป็นการประเมินที่มุ่งพัฒนาไม่ใช่การตัดสินใจ เป็นการประเมินในงานที่ทำอยู่เป็นประจำ เครื่องมือที่ใช้อาจมีอยู่แล้วโดยไม่ต้องสร้างขึ้นใหม่ ใช้สถิติที่เป็นเครื่องมือพื้นฐานทั่วไปของฝ่ายบริหาร โดยมีรายละเอียด ดังนี้

2.3.1 การวางกรอบการประเมิน ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะกรรมการประเมินต้องประชุมร่วมกันกับผู้เกี่ยวข้องในการวางกรอบการประเมินว่าประเมินอะไร ใครเป็นผู้ประเมิน และมีรูปแบบในการประเมินอย่างไร กรอบการประเมินควรจะเชื่อมโยงกับเป้าหมายคุณภาพ หรือมาตรฐานการศึกษา ที่ระบุในแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติงาน เพื่อกำหนดว่าจะประเมินอะไร เรื่องใด มีอะไรเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการดำเนินงานตามเป้าหมาย ต่อจากนั้นจึงพิจารณาต่อไปว่าตัวบ่งชี้เหล่านั้นจะต้องใช้ข้อมูลอะไร จะใช้เครื่องมือชนิดใด จะเก็บข้อมูลจากใคร จะวิเคราะห์ข้อมูลอย่างไร รวมทั้งกำหนดเกณฑ์การประเมิน ช่วงเวลาและผู้รับผิดชอบในการประเมิน เพื่อสะดวกในการกำกับ ติดตามงานของคณะกรรมการและผู้บริหาร

2.3.2 การจัดหา/จัดทำเครื่องมือ ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะกรรมการต้องประชุมร่วมกับผู้เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดเครื่องมือที่จะใช้ในการรวบรวมข้อมูล หลังจากนั้นก็จัดทำจัดทำเครื่องมือ การประเมินผลภายใน อาจใช้เครื่องมือได้หลากหลาย การกำหนดเครื่องมือจะต้องให้เหมาะสมกับลักษณะตัวบ่งชี้ที่จะวัด เช่น ถ้าวัดเรื่องความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับเนื้อหาวิชา ก็อาจใช้แบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเป็นเครื่องมือหลัก และใช้เครื่องมืออื่นๆ ประกอบ เครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูลไม่จำเป็นต้องจัดทำใหม่ทั้งหมด ให้สำรวจเครื่องมือดังกล่าว ถ้ามีอยู่แล้วและเป็นเครื่องมือที่ได้มาตรฐาน ก็สามารถนำไปใช้ได้เลย ถ้ายังไม่ได้มาตรฐานก็ต้องพัฒนาให้มีคุณภาพ โดยการนำไปทดลองและปรับปรุงก่อนนำไปใช้จริง ในกรณีที่เครื่องมือมีหลายชุด ก็ร่วมกันนำเครื่องมือเหล่านั้นมาปรับปรุงให้เป็นเครื่องมือชุดเดียวกัน แล้วนำไปใช้ร่วมกัน

2.3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้บริหารสถานศึกษาต้องพิจารณาในการเก็บข้อมูลนั้น หากข้อมูลใดมีอยู่แล้ว สถานศึกษาไม่ควรจัดเก็บใหม่ให้นำข้อมูลที่มีอยู่แล้วมาประมวลผลวิเคราะห์ แล้วนำไปใช้ได้ สถานศึกษาต้องจัดวางแผนการจัดเก็บข้อมูลให้สอดคล้องกับการทำงานปกติของสถานศึกษาให้มากที่สุด การเก็บข้อมูลควรเก็บจากหลายๆ แหล่ง เพื่อเป็นการตรวจสอบความน่าเชื่อถือและทำให้ได้สารสนเทศในมุมมองต่างๆ การจัดเก็บข้อมูลจะครอบคลุมกลุ่มผู้ให้ข้อมูลเพียงใดขึ้นอยู่กับจุดประสงค์ของการประเมิน สถานศึกษาต้องวางระบบการเก็บข้อมูล ทั้งข้อมูลที่มีอยู่แล้ว และข้อมูลที่เก็บใหม่ เพื่อให้ง่ายต่อการนำมาใช้

2.3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้บริหารสถานศึกษาต้องวิเคราะห์ข้อมูลของสถานศึกษาร่วมกับ ผู้รับผิดชอบ ร่วมกันพิจารณากรอบการวิเคราะห์ ข้อมูล แต่ละประเด็นจะวิเคราะห์ในระดับใด ระดับบุคคล ระดับห้องเรียน หรือระดับภาพรวมของสถานศึกษา ใครเป็นผู้วิเคราะห์ในช่วงเวลาใด สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา เช่น การบรรยายลักษณะของพฤติกรรมการประเมิน เปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่ผ่านมากับปัจจุบัน เพื่อความก้าวหน้าและความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

2.3.5 การแปลความหมาย ข้อมูลที่จะนำมาใช้ประโยชน์ได้ก็ต่อเมื่อสถานศึกษาได้แปลความหมายของข้อมูล โดยมีการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนด ก่อนที่คณะกรรมการจะแปลความหมายของผลการประเมิน จะต้องกำหนดเกณฑ์ในการตัดสิน โดยคณะกรรมการจะต้องร่วมกันกำหนดให้เหมาะสมกับสภาพบริบทของสถานศึกษา การกำหนดเกณฑ์การประเมินตนเองของสถานศึกษา กำหนดเป็นระดับ ได้แก่ เกณฑ์ระดับบุคคล ระดับห้องเรียน ระดับหมวดวิชา และระดับสถานศึกษา เมื่อสถานศึกษาได้กำหนดเกณฑ์การตัดสินแล้ว ก็สามารถแปลความหมายของข้อมูลได้

2.3.6 การตรวจสอบ ปรับปรุงคุณภาพการประเมิน เมื่อผู้บริหารสถานศึกษาได้ประเมินตามแผนที่กำหนดแล้ว ต้องมีการตรวจสอบกระบวนการ และผลการประเมินว่ามีความถูกต้องน่าเชื่อถือเพียงใด ซึ่งผู้เกี่ยวข้องควรมีการประชุมร่วมกันเป็นระยะๆ โดยผู้บริหารควรมีการติดตามตรวจสอบในระหว่างการนิเทศ และประชุมร่วมกับคณะกรรมการ เพื่อให้คำปรึกษาแนะนำในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการประเมินคุณภาพให้มีประสิทธิภาพ

2.4 การปรับปรุงงานวิชาการ เมื่อผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรแต่ละคน แต่ละฝ่ายมีการประเมินผลเสร็จเรียบร้อยแล้วก็ส่งผลให้คณะกรรมการที่รับผิดชอบซึ่งต้องรวบรวมผลการประเมินมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ แปลผลในภาพรวมทั้งหมด แล้วนำเสนอผลการประเมินต่อผู้เกี่ยวข้อง เพื่อนำผลไปใช้ในการพัฒนางาน ส่วนการเผยแพร่การประเมิน อาจใช้วิธีจัดการประชุมครูภายในสถานศึกษา จัดบอร์ด หรือจัดทำรายงานผลการประเมินฉบับย่อแจกบุคลากร สำหรับผลการประเมินสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของผู้บริหารและบุคลากร และใช้ในการวางแผนต่อไป รวมทั้งจัดเป็นศูนย์ข้อมูลสารสนเทศเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ดังนี้

2.4.1 การปรับปรุงการปฏิบัติงานของผู้บริหารและบุคลากร ในระหว่างการทำงานและมีการตรวจสอบประเมินผลทั้งในระดับรายบุคคล ระดับชั้น สาระการเรียนรู้ ผู้บริหารและบุคลากรสามารถนำผลการประเมิน ไปใช้ปรับปรุงการทำงานของตนเองและปรับปรุงแผนการดำเนินงานได้



2.4.2 การวางแผนในระยะต่อไป การนำผลการประเมินไปใช้จัดทำแผนในภาคเรียนหรือปีการศึกษาต่อไป ควรมีการวิเคราะห์จุดเด่นและจุดด้อยที่ต้องปรับปรุงของสถานศึกษา หาสาเหตุของปัญหาและแนวทางแก้ไข โดยให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วม เพื่อนำไปพัฒนาปรับปรุงการจัดการศึกษาของสถานศึกษาต่อไป วิธีการวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อยที่ต้องปรับปรุงสามารถทำได้ง่าย โดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเป้าหมายที่กำหนด ผลต่างที่เกิดขึ้นจะสะท้อนสิ่งที่จะต้องได้รับการพัฒนา ปรับปรุง เมื่อทราบสิ่งที่ต้องการปรับปรุงของสถานศึกษาแล้ว จะต้องนำมาร่วมกันวิเคราะห์หาสาเหตุเพื่อป้องกันและแก้ไขปรับปรุง หลังจากนั้นจึงระดมความคิดจากบุคลากรที่เกี่ยวข้องมาช่วยกันหาวิธีแก้ไข ผลการประเมินอาจชี้จุดที่สถานศึกษาต้องการปรับปรุงหลายประการ ซึ่งสถานศึกษาไม่สามารถแก้ไขปัญหานั้น ได้พร้อมกัน ต้องกำหนดลำดับความสำคัญว่าปัญหาอะไรจำเป็นต้องพัฒนาก่อน-หลัง เพื่อนำมาวางแผนแก้ไขปรับปรุงแผนการปฏิบัติงานและจัดทำโครงการหรือกิจกรรมในภาคเรียนหรือปีการศึกษาต่อไป

2.4.3 การจัดทำข้อมูลสารสนเทศ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องจัดทำระบบสารสนเทศและนำผลที่ได้จากการประเมินมาพัฒนาเป็นข้อมูลสารสนเทศที่สามารถใช้ได้สะดวก รวดเร็ว และเป็นปัจจุบัน ก็จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานและประกอบการตัดสินใจ รวมทั้งเมื่อหน่วยงานภายนอกเข้ามาประเมินสถานศึกษาก็พร้อมที่จะนำเสนอข้อมูลและสารสนเทศที่ผู้ประเมินต้องการ ได้ง่ายขึ้นในทุกๆ ด้านการดำเนินงานประเมินผลของสถานศึกษาต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง

### ภาวะผู้นำ

ปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหารองค์กร คือ ผู้นำ องค์กรใดมีผู้นำที่มีความรู้ ความสามารถ องค์กรนั้นย่อมประสบผลสำเร็จ ไปกว่าครึ่งหนึ่ง การบริหารสถานศึกษาก็เช่นเดียวกัน ถ้าสถานศึกษาใดมีผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถและมีภาวะผู้นำ ย่อมทำให้งานบริหารบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในการบริหารงานตามรูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำผู้วิจัยนำแนวคิดของ สโตกคิล (Stogdill, 1948 : 11) มาใช้ด้วยเหตุผลที่ว่า ผู้นำในยุคปัจจุบันควรมีพฤติกรรม คือ มีความสามารถในการนำองค์กร มีความมุ่งมั่นทำงานให้เกิดความสำเร็จ มีความรับผิดชอบตัดสินใจโดยการมีส่วนร่วม และมีสถานภาพที่ดีในสังคม ดังนั้นลักษณะของผู้มีภาวะผู้นำ มีวิธีการพัฒนา ดังนี้

1. ความสามารถ ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งถูกแต่งตั้งขึ้นมาเป็นหัวหน้าต้องมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา ต้องมีความสามารถ มีองค์ประกอบ ดังนี้

1.1 การมีสติปัญญาดี ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้ที่มีความเฉลียวฉลาด มีความรู้ดี ต้องเรียนรู้ตลอดเวลา มีความรอบรู้ ทันเหตุการณ์ ผู้นำที่ดีจะต้องมีความสามารถทางด้านสติปัญญาและคุณภาพทางสมอง ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำ คนที่มีความเฉลียวฉลาดย่อม โน้มน้าวให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้ง่าย

1.2 การมีความตื่นตัว ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้มีกระตือรือร้น คิดงานใหม่ที่เป็นประโยชน์สู่โรงเรียน มีความคิดริเริ่ม ความคิดสร้างสรรค์ เป็นส่วนประกอบสำคัญของการเป็นผู้นำ

1.3 การมีความสามารถในการใช้ภาษาพูด ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถรอบตัว โดยเฉพาะด้านภาษา พูดได้ชัดเจน ถูกต้อง พูดเข้าใจง่าย พูดมีเหตุผล พูดสร้างสรรค์ สามารถนำหลักวิชาการมาใช้เป็นกลยุทธ์ในการบริหารงานอย่างสอดคล้องกลมกลืนกัน

1.4 การมีความสามารถในการเริ่มต้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเริ่มต้นให้เกิดกระบวนการหรือวิธีการที่ทำให้ปัจจัยหรือองค์ประกอบต่างๆ ภายในองค์กรแตกต่างไปจากเดิมอย่างเป็นระบบ เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพภายในสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

1.5 การมีความสามารถในการตัดสินใจ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องกล้าตัดสินใจ มีกำลังใจเข้มแข็งเมื่อตัดสินใจจะทำกิจการใด ๆ ก็จะต้องมีความเชื่อมั่นว่างานนั้นจะต้องสำเร็จ โดยไม่หวั่นไหวต่อเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น ซึ่งจะเป็นอุปสรรคในการดำเนินงานนั้น

2. ความรับผิดชอบ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องรับผิดชอบและรับชอบในผลการดำเนินงาน มีองค์ประกอบ ดังนี้

2.1 เป็นผู้ที่คนอื่นสามารถพึ่งพาอาศัยได้ ผู้บริหารสถานศึกษาต้อง เป็นผู้ที่เอาใจใส่ทุกข์สุขช่วยเหลือสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว

2.2 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีกระบวนการคิดและสามารถแตกความคิดจากเดิม ไปสู่ความคิดที่แปลกใหม่ที่ไมซ้ำของเดิม

2.3 มีความมุ่งมั่น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเชื่อมั่นในตนเองมีความตั้งมั่นในการทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

2.4 มีความต้องการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพให้สูงขึ้นกว่าเดิมและมุ่งสู่ความเป็นเลิศ สร้างชื่อเสียงให้แก่โรงเรียน

3. การมีส่วนร่วม ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรม ผู้มีส่วนร่วมทางสังคม ให้ความร่วมมือ มีความสามารถในการปรับตัวและมีอารมณ์ขัน โดยมีองค์ประกอบ ดังนี้

3.1 ผู้มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรม ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีส่วนร่วมจัดกิจกรรมให้ผู้อื่นกระทำสิ่งต่างๆ

3.2 ผู้มีส่วนร่วมทางสังคม ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการเข้าไปมีส่วนร่วมในการสนับสนุนสังคม คัดสินใจ ช่วยเหลือกัน ในสังคมระดับต่างๆ

3.3 การให้ความร่วมมือ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความเต็มใจในการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ให้ความร่วมมือและเสียสละเพื่อส่วนรวม

3.4 ความสามารถในการปรับตัว ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีกระบวนการที่บุคคลใช้ความพยายามในการปรับตัวให้เข้ากับสภาวะแวดล้อม

3.5 มีอารมณ์ขัน ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีอารมณ์มั่นคง ไม่โกรธง่าย ไม่เคร่งเครียด ร่าเริงแจ่มใส มองโลกให้ดี และมีเจตคติเชิงบวก

### การทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา

การทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา เน้นความสำคัญอยู่ที่กลุ่มของบุคคลที่จะร่วมในกิจกรรมมีการเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน มีการวางแผนร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษา จักต้องเลือกสรรบุคคลมาเป็นทีมงาน โดยดูจากความสามารถในการทำงานมีความรับผิดชอบงานและเต็มใจเข้ามาเป็นทีมงาน

2. ผู้บริหารสถานศึกษา ออกคำสั่ง โรงเรียนแต่งตั้งทีมงานเป็นคณะกรรมการบริหารวิชาการของโรงเรียน

ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดและหลักการการทำงานเป็นทีมของ กัชโซและดิกสัน (Guzzo and Dickson) มาใช้ศึกษาการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา โดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. การรับรู้และค้นหาปัญหา ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะกรรมการบริหารงานวิชาการ ประชุมเพื่อรับรู้และค้นหาปัญหาซึ่งเป็นขั้นตอนแรกในกระบวนการสร้างทีม โดยมีองค์ประกอบ ดังนี้

1.1 การมีส่วนร่วมกำหนดปัญหาและเงื่อนไขของปัญหา ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะกรรมการบริหารงานวิชาการ มาร่วมกันศึกษาและกำหนดปัญหาร่วมกันและเงื่อนไขของปัญหา อย่างเป็นระบบ

1.2 การมีส่วนร่วมระบุปัญหาและทำความเข้าใจปัญหา ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะกรรมการบริหารงานวิชาการ ร่วมกันระบุปัญหา ทำความเข้าใจกับปัญหา กำหนดที่มาที่ไปของปัญหาและเงื่อนไขของปัญหา

1.3 การมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะกรรมการบริหารงานวิชาการ ร่วมแก้ปัญหา ร่วมมือกันเสนอแนวทางแก้ไข และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อเป็นการพัฒนาทีมงาน

2. การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะกรรมการบริหารงานวิชาการ ร่วมกันจำแนกประเด็นของปัญหา ร่วมเลือกแนวทางแก้ปัญหา ร่วมกำหนดวิธีรวบรวมข้อมูล ร่วมการวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีองค์ประกอบ ดังนี้

2.1 การมีส่วนร่วมจำแนกประเด็นของปัญหา ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะกรรมการบริหารงานวิชาการ ร่วมกำหนดแนวทางการจำแนกประเด็นของปัญหา

2.2 การมีส่วนร่วมเลือกแนวทางแก้ปัญหา ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะกรรมการบริหารงานวิชาการ กำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหา และเลือกแนวทางปฏิบัติ

2.3 การมีส่วนร่วมกำหนดวิธีรวบรวมข้อมูล ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะกรรมการบริหารงานวิชาการ นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จากกลุ่มตัวอย่าง มาจำแนกเพื่อตอบประเด็นปัญหา

2.4 การมีส่วนร่วมการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะกรรมการบริหารงานวิชาการ วิเคราะห์โดยระดมความคิด ร่วมกัน ซึ่งจะช่วยให้กลุ่มเกิดความเข้าใจปัญหา และสมาชิกมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

3. การวางแผนปฏิบัติการ ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะกรรมการบริหารงานวิชาการ ระดมความคิด โดยการกำหนดจุดมุ่งหมายการทำงาน เลือกวิธีการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย วางแผนการทำงานร่วมกับบุคลากรภายในและบุคลากรภายนอก โดยมีองค์ประกอบ ดังนี้

3.1 การมีส่วนร่วมกำหนดจุดมุ่งหมายการทำงาน ผู้บริหารและคณะกรรมการบริหารงานวิชาการร่วมกำหนดจุดมุ่งหมายการทำงาน กำหนดบทบาทหน้าที่ในการทำงาน

3.2 การเลือกวิธีการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะกรรมการบริหารงานวิชาการ มีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีในการทำงานแต่ละปีให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

3.3 วางแผนการทำงานร่วมกับบุคลากรภายในและบุคลากรภายนอก ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะกรรมการบริหารงานวิชาการ ทำงานร่วมกับบุคลากรภายในและภายนอกโดยขอความร่วมมือและแสดงความคิดเห็นจากภายนอกกลุ่ม หรือที่ปรึกษา ตลอดจนอาจจะรวบรวมข้อมูลเพื่อทำการศึกษาเพิ่มเติมก่อนที่จะกำหนดแผนที่สมบูรณ์ได้

4. การนำแผนไปปฏิบัติ ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะกรรมการบริหารงานวิชาการ มีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้ ปฏิบัติตามแผนเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการกำกับ

ดูแล แก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน โดยมีองค์ประกอบ ดังนี้

4.1 การปฏิบัติตามแผนที่กำหนด ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะกรรมการบริหารงานวิชาการ มีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้หรือบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

4.2 ปฏิบัติตามแผนเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการ ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะกรรมการบริหารงานวิชาการ มีส่วนร่วมในการกระทำที่ตรงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

4.3 การกำกับ ดูแล แก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะกรรมการบริหารงานวิชาการมีส่วนร่วมในการกำกับ ดูแล แก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน

5. การประเมินผลสัมฤทธิ์ ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะกรรมการบริหารงานวิชาการ มีส่วนร่วมในการติดตาม ตรวจสอบ การปฏิบัติงาน ประเมินผลการปฏิบัติงาน การสรุป เสนอแนะ ระดมความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน โดยมีองค์ประกอบ ดังนี้

5.1 การติดตาม ตรวจสอบ การปฏิบัติงาน ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะกรรมการบริหารงานวิชาการ มีส่วนร่วมในกระบวนการวัดหรือการตรวจสอบที่ทำเป็นประจำเป็นช่วงๆ

5.2 ประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะกรรมการบริหารงานวิชาการ มีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

5.3 การสรุป เสนอแนะ ระดมความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะกรรมการบริหารงานวิชาการ มีส่วนร่วมการสรุป เสนอแนะ ระดมความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน

### การบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ

การบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ หมายถึง การพัฒนาผู้บริหาร การพัฒนาครู การพัฒนานักเรียน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ซึ่งองค์ประกอบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ ทั้ง 3 องค์ประกอบ สามารถอธิบายในรายละเอียดได้ดังนี้

1. การพัฒนาครู มีการส่งเสริมให้ครูมีความเจริญทางส่วนตัว สังคม หน้าที่การงาน มีองค์ประกอบปัจจัย ดังนี้ ความมีระเบียบวินัย ความซื่อสัตย์สุจริตและยุติธรรม ความขยัน ประหยัด และยึดมั่นในสัมมาอาชีวะ ความสำนึกในหน้าที่และรับผิดชอบต่อสังคมและประเทศชาติ ความเป็นผู้มีความคิดริเริ่ม วิจารณ์และตัดสินใจอย่างมีเหตุผล เต็มใจในการปกครองในระบอบประชาธิปไตย มีความรักและเทิดทูน ชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ ความเป็นผู้มีพละทานมัยที่สมบูรณ์ทั้งทางร่างกายและจิตใจ ความสามารถในการพึ่งพาตนเองและมีอุดมคติเป็นที่พึง ความ

ภาคภูมิและการรู้จักทำนุบำรุงศิลปะ วัฒนธรรม และทรัพยากรของชาติ ความเสียสละ และเมตตาอารี กตัญญูกตเวที กล้าหาญ และความสามัคคีกัน โดยมีรายละเอียดในการดำเนินงานดังนี้

1.1 ความมีระเบียบวินัย ความประพฤติ ทั้งทางกายและวาจาและใจที่แสดงถึงความเคารพในกฎหมาย ระเบียบประเพณีของสังคม และความประพฤติที่สอดคล้องกับอุดมคติหรือความหวังของตนเอง โดยให้ยึดส่วนรวมสำคัญกว่าส่วนตัว

1.2 ความซื่อสัตย์สุจริตและความยุติธรรม หมายถึง การประพฤติที่ไม่ทำให้ผู้อื่นเดือดร้อน ไม่เอาเปรียบ หรือคดโกงผู้อื่นหรือส่วนรวม ให้ยึดถือหลักเหตุผล ระเบียบแบบแผนและกฎหมายของสังคมเป็นเกณฑ์

1.3 ความขยัน ประหยัด และขี้อ้อนในสัมมาอาชีพ หมายถึง ความประพฤติที่ไม่ทำให้เสียเวลาชีวิตและปฏิบัติกิจอันควรกระทำให้เกิด ประโยชน์แก่ตนและสังคม

1.4 ความสำนึกในหน้าที่และการงานต่าง ๆ รวมไปถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและประเทศชาติ หมายถึง ความประพฤติที่ไม่เอาใจเอียงเปรียบสังคมและไม่ก่อความเสียหายให้เกิดขึ้นแก่ สังคม

1.5 ความเป็นผู้มีความคิดริเริ่ม วิจัยและตัดสินใจอย่างมีเหตุผล หมายถึง ความประพฤติในลักษณะสร้างสรรค์และปรับปรุงมีเหตุมีผลในการทำหน้าที่การงาน

1.6 ความกระตือรือร้นในการปกครองในระบอบประชาธิปไตย มีความรักและเทิดทูน ชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ หมายถึง ความประพฤติที่สนับสนุนและให้ความร่วมมือในการอยู่ร่วมกัน โดยยึดผลประโยชน์ของสังคมให้มากที่สุด

1.7 ความเป็นผู้มีพลานามัยที่สมบูรณ์ทั้งทางร่างกายและจิตใจ ความมั่นคงและจิตใจ รู้จักบำรุงรักษากายและจิตใจให้สมบูรณ์ มีอารมณ์แจ่มใสมีธรรมะอยู่ในจิตใจอย่างมั่นคง

1.8 ความสามารถในการพึ่งพาตนเองและมีอุดมคติเป็นที่พึง ไม่ไหว้วานหรือขอความช่วยเหลือจากผู้อื่น โดยไม่จำเป็น

1.9 ความภาคภูมิและการรู้จักทำนุบำรุงศิลปะ วัฒนธรรม และทรัพยากรของชาติ หมายถึง ความประพฤติที่แสดงออกซึ่งศิลปะและวัฒนธรรมแบบไทย ๆ มีความรักและหวงแหนวัฒนธรรมของตนเองและทรัพยากรของชาติ

1.10 ความเสียสละ และเมตตาอารี กตัญญูกตเวที กล้าหาญ และความสามัคคีกัน หมายถึง ความประพฤติที่แสดงออกถึงความแบ่งปัน เกื้อกูลผู้อื่น ในเรื่องของเวลา กำลังกายและกำลังทรัพย์

2. การพัฒนานักเรียน การพัฒนานักเรียนให้เป็นคนเก่ง คนดี มีพฤติกรรมที่เหมาะสม มีองค์ประกอบการเป็นนักเรียนที่ดี ดังนี้ รับผิดชอบต่อหน้าที่ และความรับผิดชอบ รู้จักตนเอง รู้จักการให้ความร่วมมือกับคนอื่น รู้จักแบ่งเวลามีน้ำใจ รู้จักกาลเทศะ รู้จักเตรียมความพร้อม โดยมีรายละเอียดในการดำเนินงาน ดังนี้

2.1 รับผิดชอบต่อหน้าที่ และความรับผิดชอบ นักเรียนต้องรู้จักบทบาทของตนเองว่ามีบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบ เช่น เป็นลูกต้องดูแลพ่อแม่ เป็นพี่ต้องดูแลน้อง เป็นนักเรียนต้องขยันเรียนหนังสือ

2.2 รู้จักตนเอง รู้จักความสามารถของตนเอง ใช้ความสามารถของตนเองให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เช่น เล่นกีฬาที่ฝึกฝนตนเองให้เก่งได้ สร้างชื่อเสียงให้ตนเอง โรงเรียน วงศ์ตระกูลได้

2.3 รู้จักการให้ความร่วมมือกับคนอื่น สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข เข้าร่วมกิจกรรมที่โรงเรียนจัดให้ ทำงานร่วมกับเพื่อน สามารถแสดงออกถึงภาวะผู้นำและผู้ตามที่ดี ตามบทบาทและหน้าที่

2.4 รู้จักแบ่งเวลา การแบ่งเวลาได้เหมาะสม บริหารจัดการเวลาได้ดี เช่น เวลาเรียน ทำการบ้าน ทำกิจกรรม ทำงานที่รับมอบหมาย พักผ่อน อ่านหนังสือ เป็นต้น

2.5 มีน้ำใจ นักเรียนมีน้ำใจทั้งกับเพื่อนด้วยกัน และกับครูอาจารย์ การมีน้ำใจต่อเพื่อน เช่น ช่วยเหลือให้กำลังใจ ให้คำปรึกษา ให้คำแนะนำ เอื้อเฟื้อ เผื่อแผ่ เป็นต้น การมีน้ำใจกับครู อาจารย์ เช่น ช่วยเหลืองาน มีจิตอาสา

2.6 รู้จักกาลเทศะและมีมารยาท การวางตัว ปฏิบัติตนให้มีมารยาทสมกับการเป็นนักเรียนที่ดี รู้จักใช้คำพูดที่เหมาะสม ไพเราะ อ่อนหวาน รู้จักการแต่งกายที่เหมาะสม รู้จักการวางตัว รักษากริยามารยาท อ่อนน้อม เรียบร้อย

2.7 รู้จักเตรียมความพร้อม การวางแผน เตรียมตัวล่วงหน้าให้พร้อม ได้แก่ เตรียมตัวเตรียมใจ เตรียมอุปกรณ์ และตรงต่อเวลา เช่น การมาเรียนหนังสือ ควรเตรียมพร้อมได้แก่ เครื่องแต่งกาย หนังสือ สมุด อุปกรณ์การเรียน กระเป๋า เตรียมใจให้มีความสุขกับการเรียน และไปโรงเรียนให้ตรงเวลา กลับบ้านตรงเวลา

3. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนให้สูงขึ้น ซึ่งมีวิธีการ ปัจจัยหลัก ดังนี้

3.1 ผู้บริหารและกระบวนการบริหาร ผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการบริหารจัดการจนประสบผลสำเร็จมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้นตามเป้าหมาย

3.2 ครูผู้สอนและกระบวนการสอน ครูผู้สอนใช้วิธีสอนที่หลากหลาย จนมีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้นตามเป้าหมาย

3.3 นักเรียนและกระบวนการเรียนรู้ ผู้เรียนสามารถเรียนรู้โดยผ่านกระบวนการสอนของครูจนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้นตามเป้าหมาย

3.4 สื่อการเรียนการสอนและสภาพแวดล้อม มีสิ่งอำนวยความสะดวก สื่อ อุปกรณ์ สภาพแวดล้อม บรรยากาศ ที่ส่งเสริมให้นักเรียนเรียนรู้ได้และมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น



## ตอนที่ 4

### วิธีการบริหารจัดการและการนำรูปแบบไปใช้

วิธีการบริหารจัดการและการนำรูปแบบการบริหารงานวิชาการ โดยยึดหลักการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาไปใช้ เป็นวิธีการพัฒนาที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจากทฤษฎีและงานวิจัย มีความสอดคล้องกับปรากฏการณ์จริง ประกอบด้วย กระบวนการบริหารงานวิชาการ ภาวะผู้นำ การทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา การบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ โดยมีเทคนิคการบริหารจัดการ ดังนี้

#### ขั้นการเตรียมความพร้อม

เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องเตรียมความพร้อมก่อนการดำเนินงานตามรูปแบบการบริหารงานวิชาการ โดยยึดหลักการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาดังนี้

1. ผู้บริหารจัดประชุมรองผู้อำนวยการ หัวหน้างานและหัวหน้าสาระ เพื่อเตรียมความพร้อมมีรายละเอียด ดังนี้

- 1.1 แจงวัตถุประสงค์การนำรูปแบบมาดำเนินการในโรงเรียน
- 1.2 ศึกษาคู่มือ แนวปฏิบัติ ให้ความรู้กรอบการดำเนินงาน
- 1.3 ขั้นตอนการดำเนินงานตามคู่มือ
- 1.4 กำหนดผู้รับผิดชอบงาน
- 1.5 กำหนดปฏิทินการดำเนินงาน
- 1.6 กำหนดวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ
- 1.7 กำหนดโครงการและงบประมาณ

2. จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ 1 วันให้แก่คณะครู เพื่อให้ความรู้ตามรูปแบบการบริหารงานวิชาการ โดยยึดหลักการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา โดยดำเนินการ ดังนี้

- 2.1 ประเมินความรู้เบื้องต้นก่อนปฏิบัติงาน
- 2.2 ประชุมชี้แจงวัตถุประสงค์การดำเนินงาน
- 2.3 ศึกษาวิธีปฏิบัติงานตามคู่มือ ชักถามข้อสงสัยในการปฏิบัติงาน
- 2.4 ให้นำความรู้สู่การปฏิบัติงาน

## 2.5 วิธี นิเทศ กำกับ ติดตาม แก้ปัญหาและประเมินผล

### ขั้นการนำรูปแบบไปใช้

เพื่อให้การดำเนินงานตามรูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา ผู้บริหารต้องดำเนินการ ดังนี้

1. แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการ
2. กำหนดบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ
3. กำหนดกิจกรรมและกำหนดปฏิทินปฏิบัติงาน
4. ดำเนินการตามปฏิทินปฏิบัติงาน
5. ผู้บริหารนิเทศ กำกับ ติดตาม ประสานงานและแก้ไขเมื่อเกิดปัญหา
6. รายงานผล

การนำรูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาไปใช้ ผู้วิจัยได้กำหนดกิจกรรม / กระบวนการ มีวิธีพัฒนา / วิธีดำเนินการ ดังตาราง 4.1

ตาราง 4.1 วิธีการนำรูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาไปใช้

กิจกรรม / กระบวนการ	วิธีพัฒนา / วิธีดำเนินการ
1. การพัฒนาผู้บริหารและครู โดยการให้ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานวิชาการ	ผู้บริหารจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ ให้กับคณะครู โดยศึกษาเอกสารและขั้นตอนการปฏิบัติงานของกระบวนการบริหาร 4 ขั้นตอน คือ การวางแผนงานวิชาการ การนำแผนไปปฏิบัติ การตรวจสอบและการประเมินงาน การปรับปรุงงานวิชาการ โดยดำเนินการ ดังนี้ <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การศึกษาคู่มือการปฏิบัติการ</li> <li>2. จากกรอบรวมเชิงปฏิบัติการ</li> <li>3. การอภิปรายซักถาม</li> </ol> ผู้บริหารและครูร่วมวางแผนวิชาการ ดังนี้

ตาราง 4.1 (ต่อ)

กิจกรรม / กระบวนการ	วิธีพัฒนา / วิธีดำเนินการ
1.1 การวางแผนงานวิชาการ	<p>ผู้บริหารและครูร่วมวางแผนวิชาการ โดยดำเนินการ ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ทบทวนการทำงานที่ผ่านมา</li> <li>2. กำหนดกิจกรรมการพัฒนา</li> <li>3. สร้างเป้าหมาย</li> <li>4. จัดอันดับความสำคัญเป้าหมาย</li> <li>5. กำหนดแนวทางการดำเนินงานหรือวิธีปฏิบัติงาน</li> <li>6. กำหนดเวลา</li> <li>7. กำหนดงบประมาณ</li> <li>8. หาผู้รับผิดชอบงาน</li> <li>9. นำไปกำหนดเป็นโครงสร้างงานวิชาการในสถานศึกษา และปรากฏอยู่ในแผนปฏิบัติการประจำปี</li> </ol>
1.2 การนำแผนไปปฏิบัติ	<p>การนำแผนไปปฏิบัติ ดำเนินการ ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหารมอบหมายงานให้บุคลากรร่วมกันดำเนินการตามกิจกรรมที่กำหนด</li> <li>2. ส่งเสริมให้บุคลากรทำงานได้ราบรื่น</li> <li>3. สร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากร</li> <li>4. มีสิ่งอำนวยความสะดวกครบครัน</li> <li>5. มีการส่งเสริม สนับสนุนทรัพยากรให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ</li> <li>6. กำกับติดตามงานตามเป้าหมายที่กำหนด</li> <li>7. นิเทศในระหว่างปฏิบัติงานหากมีปัญหาต้องรีบดำเนินการแก้ไข</li> <li>8. จัดให้มีการรายงานผลด้วยวาจาหรือเอกสารและนำผลที่เกิดขึ้นนั้นพัฒนาอย่างต่อเนื่อง</li> </ol>

ตาราง 4.1 (ต่อ)

กิจกรรม/กระบวนการ	วิธีพัฒนา/วิธีดำเนินการ
1.3 การตรวจสอบและการประเมินงาน	<p>การตรวจสอบและการประเมินงาน ดำเนินการ ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ประชุมวงกรอการประเมิน เช่น จะประเมินอะไร เรื่องอะไร เมื่อใด ใครเป็นผู้ประเมิน รูปแบบการประเมินเป็นอย่างไร เครื่องมือที่ใช้ เกณฑ์การประเมินเป็นอย่างไร</li> <li>2. การเก็บรวบรวมข้อมูล วางแผนการจัดเก็บข้อมูลให้สอดคล้องกับการทำงาน</li> <li>3. เก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลหลายๆแหล่งเช่น ครู นักเรียน ที่เข้าร่วมโครงการ</li> <li>4. การวิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์ว่าข้อมูล ระดับบุคคล ระดับห้องเรียนและโดยรวมทั้งโรงเรียน เพื่อเปรียบเทียบข้อมูลกับความก้าวหน้าและความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ให้ทราบว่าผลการประเมินเป็นอย่างไร</li> </ol>
1.4 การปรับปรุงงานวิชาการ	<p>การปรับปรุงงานวิชาการ ดำเนินการ ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. บุคลากรที่รับผิดชอบการประเมิน วิเคราะห์ สังเคราะห์ แปลผลในภาพรวม</li> <li>2. นำเสนอผู้บริหารและคณะกรรมการบริหารวิชาการ เพื่อนำผลไปพัฒนางาน</li> <li>3. จัดทำเป็นข้อมูลสารสนเทศ เพื่อนำผลการประเมินแจ้งฝ่ายที่รับผิดชอบ เพื่อหาสาเหตุและแก้ไขปรับปรุงงานที่รับผิดชอบในระยะต่อไป</li> <li>4. ใช้ผลการประเมินมาปรับปรุงจุดด้อย โดยเทียบกับเป้าหมายที่วางไว้แล้วกำหนดเป็นแผนพัฒนาต่อไป</li> </ol> <p>ผู้บริหารศึกษาเอกสาร งานวิจัย ตำราและแนวปฏิบัติที่ผู้วิจัยเตรียมไว้ ตามองค์ประกอบเกี่ยวกับภาวะผู้นำและปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม พัฒนาตนเอง มีความสามารถในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา โดย</p>
2. การพัฒนาผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำ โดยให้ความรู้เกี่ยวกับขั้นตอนการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้	

ตาราง 4.1 (ต่อ)

กิจกรรม/กระบวนการ	วิธีพัฒนา/วิธีดำเนินการ
2.1 วิธีการพัฒนา ด้านความสามารถ	1. ศึกษาจากคู่มือ 2. จากการปฏิบัติงาน 3. การซักถาม วิธีการพัฒนาด้านความสามารถ ดำเนินการ ดังนี้ 1. ผู้บริหารต้องอ่านหนังสือ ใฝ่เรียนรู้ ศึกษาเพิ่มเติมอยู่เสมอ 2. ผู้บริหารต้องมีความตื่นตัว กระฉับกระเฉง มีความคล่องแคล่ว 3. ผู้บริหารต้องใช้ภาษาไทย ทั้งพูด อ่าน เขียน ได้ถูกต้อง และสื่อสารได้ ชัดเจน 4. ผู้บริหารต้องคิดเริ่มต้น เป็นผู้นำในการกระทำ เป็นแบบอย่างที่ดีได้ 5. ผู้บริหารต้องกล้าตัดสินใจ
2.2 วิธีการพัฒนา ด้านความรับผิดชอบ	วิธีการพัฒนาด้านความรับผิดชอบ ดำเนินการ ดังนี้ 1. ผู้บริหารต้องเอาใจใส่ทุกข์สุขช่วยเหลือครูและบุคลากร 2. ผู้บริหารต้องสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว 3. ผู้บริหารต้องมีความริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนาการทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี 4. ผู้บริหารต้องเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้สูงขึ้นกว่าเดิม 5. ผู้บริหารต้องทำงานเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้
2.3 วิธีการพัฒนาด้านการมีส่วนร่วม	วิธีการพัฒนาด้านการมีส่วนร่วม ดำเนินการ ดังนี้ 1. ผู้บริหารต้องปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กร สภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน 2. ผู้บริหารต้องมีอารมณ์แจ่มใสมองโลกในแง่ดี ไม่เคร่งเครียด 3. ผู้บริหารต้องสนับสนุนให้บุคลากรในโรงเรียนร่วมมือการทำงานและช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน

ตาราง 4.1 (ต่อ)

กิจกรรม/กระบวนการ	วิธีพัฒนา/วิธีดำเนินการ
3. การพัฒนาผู้บริหารและครู โดยให้ความรู้เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา ดังนี้	<p>ผู้บริหารจัดประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับคณะกรรมการบริหารงานวิชาการ ร่วมอภิปรายถึงปัญหาต่างๆที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานวิชาการ วิเคราะห์ และกำหนดปัญหาโดย SWOT analysis เพื่อหาข้อมูลและจัดลำดับความสำคัญของปัญหาไว้เป็นข้อมูลสารสนเทศ โดย</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ศึกษาจากคู่มือการปฏิบัติงาน</li> <li>2. ค้นคว้าจากตำรา งานวิจัย เอกสาร</li> <li>3. การซักถาม</li> </ol>
3.1 วิธีพัฒนาการรับรู้ปัญหา และการค้นหาปัญหา	<p>วิธีการพัฒนาการรับรู้ปัญหาและการค้นหาปัญหา ดำเนินการ ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหารและคณะกรรมการร่วมจำแนกประเด็นของปัญหาการปฏิบัติงานวิชาการ</li> <li>2. เลือกแนวทางการแก้ไขปัญหา</li> <li>3. กำหนดวิธีการรวบรวมข้อมูลอาจใช้แบบสอบถามแบบสัมภาษณ์ นำข้อเสนอแนะมาวิเคราะห์</li> </ol>
3.2 วิธีพัฒนา การรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูล	<p>วิธีพัฒนาการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล ดำเนินการ ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหารและคณะกรรมการเก็บรวบรวมข้อมูล</li> <li>2. คณะกรรมการนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาจัดกระทำข้อมูลอาจใช้โปรแกรมสำเร็จรูป</li> <li>3. ผู้บริหารและคณะกรรมการวิเคราะห์ข้อมูล</li> </ol>
3.3 วิธีพัฒนาการวางแผนปฏิบัติการ	<p>วิธีพัฒนาการวางแผนปฏิบัติการ ดำเนินการ ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. คณะกรรมการกำหนดจุดมุ่งหมายการทำงาน</li> <li>2. คณะกรรมการเลือกวิธีการทำงานร่วมกับบุคลากรภายในและภายนอกโรงเรียน</li> <li>3. คณะกรรมการวางแผนปฏิบัติการ</li> </ol>

ตาราง 4.1 (ต่อ)

กิจกรรม/กระบวนการ	วิธีพัฒนา/วิธีดำเนินการ
3.4 วิธีพัฒนาการนำแผนไปปฏิบัติ	<p>วิธีพัฒนาการนำแผนไปปฏิบัติ ดำเนินการ ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหารและคณะกรรมการดำเนินการนำแผนไปปฏิบัติ โดยปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้ เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการ</li> <li>2. มีการกำกับ ดูแล แก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน</li> </ol>
3.5 วิธีพัฒนาการประเมินผลลัพท์	<p>วิธีพัฒนาการประเมินผลลัพท์ ดำเนินการ ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหารและคณะกรรมการดำเนินการประเมินผลลัพท์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน</li> <li>2. ผู้บริหารติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล สรุป เสนอแนะ</li> <li>3. ผู้บริหารและคณะกรรมการสรุปความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน</li> </ol>
4. การพัฒนาผู้บริหารและครู โดยการให้ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ	<p>ผู้บริหารประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาครู นักเรียนและ ส่งเสริมการพัฒนางานวิชาการ และผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีความเจริญทางส่วนตัว สังคม หน้าที่การงาน โดย</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. จากเอกสาร ตำราและงานวิจัย</li> <li>2. การประชุมเชิงปฏิบัติการ</li> <li>3. การซักถาม</li> </ol>
4.1 วิธีพัฒนาครู	<p>ผู้บริหารพัฒนาครู โดยการฝึกอบรม ประชุม สัมมนา ศึกษา ดูงาน ให้ครูมี ความมีระเบียบวินัย ความซื่อสัตย์สุจริตและ ยุติธรรม ความขยัน ประหยัด ยึดมั่นในสัมมาอาชีพ ความสำนึกในหน้าที่ รับผิดชอบต่อสังคมและประเทศชาติ ความเป็นผู้มีความคิดริเริ่ม วิจัยและตัดสินใจอย่างมีเหตุผล เลื่อมใสการปกครองในระบอบประชาธิปไตย มีความรักและเทิดทูน ชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ มีความเสียสละ และเมตตาอารี กตัญญูกตเวที กล้าหาญ และมีความสามัคคี</p>

ตาราง 4.1 (ต่อ)

กิจกรรม/กระบวนการ	วิธีพัฒนา/วิธีดำเนินการ
4.2 วิธีพัฒนานักเรียน	<p>ผู้บริหารพัฒนานักเรียนให้เป็นคนดี คนเก่ง มีพฤติกรรมที่เหมาะสม โดยจัดโครงการ กิจกรรมเพื่อพัฒนานักเรียนดังนี้</p> <p>ประชุม อบรม ทักษะศึกษา สั่งสอนในห้องเรียนเพื่อให้เป็นนักเรียนที่ดี รับผิดชอบต่อหน้าที่ และความรับผิดชอบ รู้จักตนเอง รู้จักการให้ความร่วมมือกับคนอื่น รู้จักแบ่งเวลา มีน้ำใจ รู้จักกาลเทศะ รู้จักเตรียมความพร้อม</p>
4.3 วิธีพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน	<p>วิธีพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ดำเนินการ ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหารต้องส่งเสริมสนับสนุนนักเรียน ในด้านการเรียนรู้ สื่อการเรียนรู้ ที่ทันสมัย</li> <li>2. ครูต้องตั้งใจสอนศิษย์ เอาใจใส่ดูแลช่วยเหลือนักเรียน</li> <li>3. นักเรียนต้องตั้งใจเรียน มีพฤติกรรมที่เหมาะสม</li> <li>4. ผู้ปกครองต้องเอาใจใส่ดูแลนักเรียน</li> <li>5. สังคมต้องสนับสนุนการศึกษา</li> </ol>



## ตอนที่ 5

### ปัญหาและอุปสรรคและแนวทางแก้ไขปัญหา

จากผลการบริหารจัดการตามรูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาที่ปรากฏ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลต่างๆมาพิจารณาเห็นว่า มีปัญหาและอุปสรรค ข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหา แก่ผู้เกี่ยวข้องและผู้ที่เกี่ยวข้องศึกษาค้นคว้า ดังนี้

#### ปัญหาและอุปสรรค

1. ครูบางคนไม่ยอมรับการใช้รูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา เพราะคิดว่าเป็นการเพิ่มภาระงานแก่ครู
2. ครูที่เป็นคณะกรรมการบางคนมีคาบสอนมาก ไม่สามารถมาปฏิบัติกิจกรรมกลุ่มได้ทุกครั้ง

#### ข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหา

ข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหา ประกอบด้วยแนวทาง 2 ด้าน ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้
  - 1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรศึกษารูปแบบและคู่มือการดำเนินงาน ให้มีความรู้ความเข้าใจ เพราะเป็นความจำเป็นที่ต้องเตรียมความพร้อมก่อนการดำเนินการ
  - 1.2 ควรแจ้งให้คณะกรรมการบริหารงานวิชาการ ได้ทราบถึงภารกิจที่ต้องปฏิบัติ ให้เข้าใจตรงกันและเต็มใจที่จะเข้าร่วมกิจกรรม ซึ่งจะทำให้การดำเนินการในแต่ละขั้นตอนเป็นไปด้วยดี
  - 1.3 คณะกรรมการบริหารงานวิชาการทุกคนต้องมีความพร้อมและเต็มใจในการปฏิบัติงาน มิฉะนั้นจะเกิดความคลาดเคลื่อน ปฏิบัติงานไม่ยึดตามขั้นตอน ทำให้การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามรูปแบบ ก่อนการปฏิบัติงานจึงต้องศึกษาคู่มือการปฏิบัติงาน กระบวนการ อย่างชัดเจน เพื่อให้ทราบแนวปฏิบัติที่ถูกต้องและแก้ไขข้อผิดพลาดได้
  - 1.4 ควรชี้แจงทำความเข้าใจกับครูทุกคนในโรงเรียนเพื่อรับทราบร่วมกันก่อนดำเนินการและปฏิบัติตามคู่มือการดำเนินการเหมือนกันทั้งโรงเรียน

1.5 ครูผู้สอนทุกคนต้องปฏิบัติตามขั้นตอนด้วย เพื่อให้กระบวนการเป็นไปในแนวทางเดียวกันทั้งโรงเรียน

1.7 การสร้างทีมงานในโรงเรียน ครูและบุคลากรต้องมีความเต็มใจที่จะเข้าร่วมเป็นทีมงาน ไม่ควรบังคับเพราะจะไม่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

1.8 ควรมีการนิเทศ กำกับ ติดตามผลการปฏิบัติงานบ่อยๆ เพื่อให้การดำเนินการไม่มีปัญหา หากมีปัญหาก็แก้ไขได้รวดเร็วขึ้น

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาในระดับการศึกษาอื่น เช่น ระดับประถมศึกษา อาชีวศึกษา อุดมศึกษา เป็นต้น

2.2 ควรศึกษาในพื้นที่อื่น เช่น ภาคกลาง ภาคเหนือ ภาคใต้ เป็นต้น

2.3 ควรศึกษาในงานฝ่ายอื่นของสถานศึกษา เช่น ฝ่ายบริหารทั่วไป ฝ่ายบริหารงบประมาณ หรือฝ่ายบุคคล เป็นต้น

## บรรณานุกรม

- บุญชม ศรีสะอาด. (2554). การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- เรืองชัย จรุงศิริวัฒน์. (2551). เทคนิคการเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน. ขอนแก่น : สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. (2545). การจัดการคุณภาพ. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- Guzzo , R.A.,& Dickson, M.W.(1996). **Teams in Organizations : Recent Research on Performance and Effectiveness. Annual Review of Psychology, 47: 307-338**
- Sammond,P. Hillman,J.& Mortimore.P.(1995).**"Key Characteristics of Effective Schools a Review of School Effectiveness Research."** A Report by Institute of Educational for the Office for Standards in Education.
- Stogdill. R.M. (1948). **"Personal Factors Associated with Leadership : A Survey of the Literature"**. **Journal of Psychology.** 25 : 35-71.

ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
Briham Rajabhat University



## แบบสอบถามการใช้รูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ใช้สอบถามการใช้รูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม โรงเรียนลำปลายมาศ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 32 โดยถามความเป็นไปได้ ความเหมาะสมและการใช้ประโยชน์ จำนวน 14 ข้อ ดังนี้
  - 1.1 ด้านความเป็นไปได้ จำนวน 3 ข้อ
  - 1.2 ด้านความเหมาะสม จำนวน 7 ข้อ
  - 1.3 ด้านการใช้ประโยชน์ จำนวน 4 ข้อ
2. การตอบแบบสอบถามตามที่ท่านพิจารณา โดยใส่เครื่องหมาย  $\surd$  ลงในช่องว่างทางขวามือของข้อความให้ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยประมาณค่าเป็น 5 ระดับ ดังนี้
 

5	หมายถึง	มีความเหมาะสมมากที่สุด
4	หมายถึง	มีความเหมาะสมมาก
3	หมายถึง	มีความเหมาะสมปานกลาง
2	หมายถึง	มีความเหมาะสมน้อย
1	หมายถึง	มีความเหมาะสมน้อยที่สุด

รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>ด้านความเป็นไปได้</b>					
1. รูปแบบสามารถนำไปใช้ในสถานการณ์จริง	...	...	...	...	...
2. รูปแบบนี้เป็นที่ยอมรับได้	...	...	...	...	...
3. มีความเป็นไปได้ที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะนำรูปแบบไปใช้	...	...	...	...	...
<b>ด้านความเหมาะสม</b>					
4. รูปแบบนี้มีความเหมาะสมในการนำไปใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพงานวิชาการ	...	...	...	...	...
5. รูปแบบมีความสอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษา	...	...	...	...	...
6. รูปแบบมีองค์ประกอบชัดเจน	...	...	...	...	...
7. กระบวนการบริหารงานวิชาการมีขั้นตอนการปฏิบัติชัดเจนเหมาะสม	...	...	...	...	...
8. พฤติกรรมผู้บริหารด้านภาวะผู้นำมีความเหมาะสม	...	...	...	...	...
9. ขั้นตอนการทำงานเป็นทีมมีความเหมาะสมเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ	...	...	...	...	...
10. การบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพมีความเหมาะสมเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ	...	...	...	...	...
<b>ด้านการใช้ประโยชน์</b>					
11. การดำเนินงานตามรูปแบบมีประโยชน์ต่อฝ่ายบริหารงานวิชาการ	...	...	...	...	...
12. การนำรูปแบบไปใช้จะทำให้สถานศึกษามีความมั่นใจในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา	...	...	...	...	...
13. การดำเนินการตามรูปแบบมีความชัดเจนและผลที่ได้จากการดำเนินการตามรูปแบบแต่ละขั้นตอนมีประโยชน์สำหรับสถานศึกษา	...	...	...	...	...
14. ข้อมูลที่ได้จากการปฏิบัติตามรูปแบบจะเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน	...	...	...	...	...

ภาคผนวก ก

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์  
Briham Rajabhat University



## แบบสอบถามการวิจัย

### เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา

#### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ใช้สอบถามเพื่อรวบรวมข้อมูลการวิจัย เรื่องการพัฒนา  
รูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม  
ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ใน 4 ด้าน  
ได้แก่ ด้านกระบวนการบริหารงานวิชาการ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการทำงานเป็นทีมสถานศึกษา  
และด้านประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการ

2. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็น  
แบบสำรวจรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของผู้บริหารต่อรูปแบบการ  
บริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีลักษณะเป็นมาตราส่วน  
ประมาณค่า 5 ระดับ แบบสอบถามมีจำนวน 18 องค์กรประกอบ 81 ตัวแปร

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามจากท่าน  
เป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ชำนาญ นุญวงศ์

นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์



### คำชี้แจง

โปรดพิจารณาว่าตัวแปรแต่ละตัว มีความเหมาะสมอยู่ในระดับใด ซึ่งจะนำมาบ่งชี้รูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัชฌมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามที่ท่านพิจารณา โดยใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างทางขวามือของข้อความ ให้ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยประมาณค่าเป็น 5 ระดับ ดังนี้

5	หมายถึง	มีความเหมาะสมมากที่สุด
4	หมายถึง	มีความเหมาะสมมาก
3	หมายถึง	มีความเหมาะสมปานกลาง
2	หมายถึง	มีความเหมาะสมน้อย
1	หมายถึง	มีความเหมาะสมน้อยที่สุด

### ตัวอย่างการตอบแบบสอบถาม

ด้าน	องค์ประกอบ / ตัวแปร	ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
กระบวนการ บริหารงาน วิชาการ	องค์ประกอบที่ 0. การวางแผนงานวิชาการ (มี 6 ตัวแปร) ตัวแปร 0.1 ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายการบริหาร งานวิชาการ	✓				
	ตัวแปร 0.2 ผู้บริหารมีการจัดอันดับความสำคัญของ เป้าหมายการบริหารงานวิชาการ		✓			

### คำอธิบาย

0.1 ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายการบริหารงานวิชาการ อยู่ในระดับความเหมาะสมมากที่สุด

0.2 ผู้บริหารมีการจัดอันดับความสำคัญของเป้าหมายการบริหารงานวิชาการ อยู่ในระดับความเหมาะสมมาก

## ตอนที่ 1

### ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

#### คำชี้แจง

โปรดกาเครื่องหมาย  $\surd$  ในช่อง ( ) ที่ตรงกับข้อมูลของผู้บริหารสถานศึกษา

- |                       |   |                   |
|-----------------------|---|-------------------|
| เพศ                   | ( ) ชาย                                     | ( ) หญิง          |
| อายุ                  | ( ) ต่ำกว่า 30 ปี                           | ( ) 31-40 ปี      |
|                       | ( ) 41-50 ปี                                | ( ) มากกว่า 50 ปี |
| วุฒิการศึกษา          | ( ) ปริญญาตรี                               | ( ) ปริญญาโท      |
|                       | ( ) ปริญญาเอก                               |                   |
| ระยะเวลารับราชการ     | ( ) ต่ำกว่า 10 ปี                           | ( ) 10-20 ปี      |
|                       | ( ) 20-30 ปี                                | ( ) มากกว่า 30 ปี |
| ระยะเวลาเป็นผู้บริหาร | ( ) ต่ำกว่า 10 ปี                           | ( ) 10-20 ปี      |
|                       | ( ) 20-30 ปี                                | ( ) มากกว่า 30 ปี |
| ขนาดของโรงเรียน       | ( ) ขนาดเล็ก (จำนวนนักเรียนน้อยกว่า 500 คน) |                   |
|                       | ( ) ขนาดกลาง (จำนวนนักเรียน 501-1500 คน)    |                   |
|                       | ( ) ขนาดใหญ่ (จำนวนนักเรียนมากกว่า 1500 คน) |                   |

## ตอนที่ 2

การสร้างและพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

องค์ประกอบต่อไปนี้ สร้างขึ้นตามนิยามเชิงปฏิบัติการสำหรับรูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ด้าน	องค์ประกอบ	จำนวนตัวแปร
กระบวนการ บริหารงานวิชาการ	1. การวางแผนงานวิชาการ	6 ตัวแปร
	2. การนำแผนไปปฏิบัติ	4 ตัวแปร
	3. การตรวจสอบและประเมินผลงานวิชาการ	6 ตัวแปร
	4. การปรับปรุงงานวิชาการ	3 ตัวแปร
ภาวะผู้นำ	1. ความสามารถ	7 ตัวแปร
	2. ความสำเร็จ	3 ตัวแปร
	3. ความรับผิดชอบ	3 ตัวแปร
	4. การมีส่วนร่วม	4 ตัวแปร
	5. สถานภาพ	3 ตัวแปร
การทำงานเป็นทีม ในสถานศึกษา	1. การรับรู้และค้นหาปัญหา	3 ตัวแปร
	2. การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล	4 ตัวแปร
	3. การวางแผนปฏิบัติการ	3 ตัวแปร
	4. การนำแผนไปปฏิบัติ	3 ตัวแปร
	5. การประเมินผลลัพธ์	3 ตัวแปร
ประสิทธิภาพการ บริหารงานวิชาการ	1. การพัฒนาผู้บริหาร	6 ตัวแปร
	2. การพัฒนาครู	11 ตัวแปร
	3. การพัฒนานักเรียน	5 ตัวแปร
	4. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน	4 ตัวแปร

ด้าน	องค์ประกอบ / ตัวแปร	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
กระบวนการ การบริหาร งานวิชาการ	องค์ประกอบที่ 1. การวางแผนงานวิชาการ					
	1.1 ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายการบริหารงานวิชาการ	...	...	...	...	...
	1.2 ผู้บริหารจัดอันดับความสำคัญของเป้าหมาย การบริหารงานวิชาการ	...	...	...	...	...
	1.3 ผู้บริหารกำหนดแนวทางการดำเนินงาน หรือ วิธีปฏิบัติงานในการบริหารงานวิชาการ	...	...	...	...	...
	1.4 ผู้บริหารกำหนดเวลาในการบริหารงานวิชาการ	...	...	...	...	...
	1.5 ผู้บริหารกำหนดงบประมาณในการบริหาร งานวิชาการ	...	...	...	...	...
	1.6 ผู้บริหารกำหนดผู้รับผิดชอบงานบริหารงานวิชาการ	...	...	...	...	...
	องค์ประกอบที่ 2. การนำแผนไปปฏิบัติ					
	2.1 ผู้บริหารสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากรในการบริหาร งานวิชาการ	...	...	...	...	...
	2.2 ผู้บริหารสนับสนุนทรัพยากรในการบริหาร งานวิชาการ	...	...	...	...	...
	2.3 ผู้บริหารกำกับติดตามการนำแผนไปปฏิบัติ	...	...	...	...	...
	2.4 ผู้บริหารนิเทศในระหว่างปฏิบัติงาน	...	...	...	...	...
	องค์ประกอบที่ 3. การตรวจสอบและประเมินผล งานวิชาการ					
	3.1 ผู้บริหารวางกรอบการประเมินผลงานวิชาการ	...	...	...	...	...
	3.2 ผู้บริหารจัดหา/จัดทำเครื่องมือการตรวจสอบและ ประเมินผลงานวิชาการ	...	...	...	...	...
	3.3 ผู้บริหารแต่งตั้งคณะกรรมการเก็บรวบรวมข้อมูล การตรวจสอบและประเมินผลงานวิชาการ	...	...	...	...	...
	3.4 ผู้บริหารแต่งตั้งคณะกรรมการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อ ตรวจสอบและประเมินผลงานวิชาการ	...	...	...	...	...
	3.5 ผู้บริหารแต่งตั้งคณะกรรมการแปลความหมายจาก การประเมินผลงานวิชาการ	...	...	...	...	...

## แบบสอบถาม (ต่อ)

ด้าน	องค์ประกอบ / ตัวแปร	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	3.6 ผู้บริหารตรวจสอบปรับปรุงคุณภาพการประเมินผล งานวิชาการ	...	...	...	...	...
	องค์ประกอบที่ 4. การปรับปรุงงาน					
	4.1 ผู้บริหารปรับปรุงการปฏิบัติงานของผู้บริหาร และ บุคลากรในการบริหารงานวิชาการ	...	...	...	...	...
	4.2 ผู้บริหารวางแผนในระยะต่อไป ในการบริหาร งานวิชาการ	...	...	...	...	...
	4.3 ผู้บริหารจัดทำข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหาร งานวิชาการ	...	...	...	...	...
ภาวะผู้นำ	องค์ประกอบที่ 5. ความสามารถ					
	5.1 ผู้บริหารมีความรู้และสติปัญญาดี	...	...	...	...	...
	5.2 ผู้บริหารมีความตื่นตัวในการทำงาน	...	...	...	...	...
	5.3 ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสาร	...	...	...	...	...
	5.4 ผู้บริหารมีความสามารถเริ่มต้นในการทำงาน	...	...	...	...	...
	5.5 ผู้บริหารมีความสามารถในการตัดสินใจ	...	...	...	...	...
	5.6 ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	...	...	...	...	...
	5.7 ผู้บริหารมีอารมณ์ขัน	...	...	...	...	...
	องค์ประกอบที่ 6. ความสำเร็จ					
	6.1 ผู้บริหารมีการศึกษาคดี	...	...	...	...	...
	6.2 ผู้บริหารมีสุขภาพแข็งแรง	...	...	...	...	...
	6.3 ผู้บริหารมีบุคลิกภาพดี	...	...	...	...	...
	องค์ประกอบที่ 7. ความรับผิดชอบ					
	7.1 ผู้บริหารเป็นผู้ที่คนอื่นสามารถพึ่งพาอาศัยได้	...	...	...	...	...
	7.2 ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการทำงานสู่ความสำเร็จ	...	...	...	...	...
	7.3 ผู้บริหารมีความต้องการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	...	...	...	...	...

## แบบสอบถาม (ต่อ)

ด้าน	องค์ประกอบ / ตัวแปร	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	องค์ประกอบที่ 8 การมีส่วนร่วม					
	8.1 ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรม	...	...	...	...	...
	8.2 ผู้บริหารมีส่วนร่วมทางสังคม	...	...	...	...	...
	8.3 ผู้บริหารให้ความร่วมมือในการจัดกิจกรรม	...	...	...	...	...
	8.4 ผู้บริหารมีความสามารถในการปรับตัว	...	...	...	...	...
	องค์ประกอบที่ 9 สถานภาพ					
	9.1 ผู้บริหารมีฐานะทางสังคมดีเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป	...	...	...	...	...
	9.2 ผู้บริหารมีฐานะทางเศรษฐกิจดี	...	...	...	...	...
	9.3 ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี	...	...	...	...	...
การทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา	องค์ประกอบที่ 10 การรับรู้ปัญหาและการค้นหาปัญหา					
	10.1 ผู้บริหารมีส่วนร่วมกำหนดปัญหาและเงื่อนไขของปัญหา	...	...	...	...	...
	10.2 ผู้บริหารมีส่วนร่วมระบุปัญหาและทำความเข้าใจปัญหา	...	...	...	...	...
	10.3 ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา	...	...	...	...	...
	องค์ประกอบที่ 11 การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล					
	11.1 ผู้บริหารมีส่วนร่วมจำแนกประเด็นของปัญหา	...	...	...	...	...
	11.2 ผู้บริหารมีส่วนร่วมเลือกแนวทางการแก้ปัญหา	...	...	...	...	...
	11.3 ผู้บริหารมีส่วนร่วมกำหนดวิธีรวบรวมข้อมูล	...	...	...	...	...
	11.4 ผู้บริหารมีส่วนร่วมการวิเคราะห์ข้อมูล	...	...	...	...	...
	องค์ประกอบที่ 12 การวางแผนปฏิบัติการ					
	12.1 ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการกำหนดจุดมุ่งหมายการทำงาน	...	...	...	...	...

## แบบสอบถาม (ต่อ)

ด้าน	องค์ประกอบ / ตัวแปร	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	12.2 ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการเลือกวิธีการทำงาน เพื่อบรรลุเป้าหมาย	...	...	...	...	...
	12.3 ผู้บริหารวางแผนการทำงานร่วมกับบุคลากรภายใน และบุคลากรภายนอก	...	...	...	...	...
	องค์ประกอบที่ 13 การนำแผนไปปฏิบัติ					
	13.1 ผู้บริหารปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้	...	...	...	...	...
	13.2 ผู้บริหารปฏิบัติตามแผนเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการ	...	...	...	...	...
	13.3 ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการกำกับ ดูแล แก้ไขปัญหา ในปฏิบัติงาน	...	...	...	...	...
	องค์ประกอบที่ 14 การประเมินผลลัพท์					
	14.1 ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการติดตาม ตรวจสอบ การปฏิบัติงาน	...	...	...	...	...
	14.2 ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน	...	...	...	...	...
	14.3 ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการสรุป เสนอแนะ ระดม ความคิดในปฏิบัติงาน	...	...	...	...	...
การบริหาร งานวิชาการ ที่มี ประสิทธิภาพ	องค์ประกอบที่ 15 การพัฒนาผู้บริหาร					
	15.1 ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่ดี	...	...	...	...	...
	15.2 ผู้บริหารมีความสามารถในการจูงใจ	...	...	...	...	...
	15.3 ผู้บริหารเป็นตัวอย่างที่ดีแก่บุคลากร	...	...	...	...	...
	15.4 ผู้บริหารสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างโรงเรียน กับชุมชน	...	...	...	...	...
	15.5 ผู้บริหารมีความฉลาด มีไหวพริบ	...	...	...	...	...
	15.6 ผู้บริหารมีหลักในการปกครองบุคลากรในโรงเรียน	...	...	...	...	...

## แบบสอบถาม (ต่อ)

ด้าน	องค์ประกอบ / ตัวแปร	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	องค์ประกอบที่ 16 การพัฒนาครู					
	16.1 ผู้บริหารส่งเสริมครูให้มีระเบียบวินัย	...	...	...	...	...
	16.2 ผู้บริหารส่งเสริมครูให้มีความซื่อสัตย์ สุจริต ยุติธรรม	...	...	...	...	...
	16.3 ผู้บริหารส่งเสริมครูให้มีความขยัน ประหยัดและ ขี้อั่นในสัมมาชีพ	...	...	...	...	...
	16.4 ผู้บริหารส่งเสริมครูให้มีสำนึกในหน้าที่ รับผิดชอบ ต่อสังคมและประเทศชาติ	...	...	...	...	...
	16.5 ผู้บริหารส่งเสริมครูให้มีความคิดสร้างสรรค์ วิจารณ์ และตัดสินใจอย่างมีเหตุผล	...	...	...	...	...
	16.6 ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูรักและเทิดทูน ชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์	...	...	...	...	...
	16.7 ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีพละทานามัยที่สมบูรณ์ แข็งแรง ทั้งร่างกายและจิตใจ	...	...	...	...	...
	16.8 ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูสามารถพึ่งตนเอง มีอุดมคติ ในการทำงาน	...	...	...	...	...
	16.9 ผู้บริหารส่งเสริมครูให้ภาคภูมิใจ รู้จักทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรมไทย	...	...	...	...	...
	16.10 ผู้บริหารส่งเสริมครูให้มีความเสียสละและ ความสามัคคี	...	...	...	...	...
	16.11 ผู้บริหารส่งเสริมครูให้มีความสามารถในการ ปฏิบัติงาน	...	...	...	...	...



## แบบสอบถาม (ต่อ)

ด้าน	องค์ประกอบ / ตัวแปร	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	องค์ประกอบที่ 17 การพัฒนานักเรียน					
	17.1 ผู้บริหารพัฒนานักเรียนให้รู้จักบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบ	...	...	...	...	...
	17.2 ผู้บริหารพัฒนานักเรียนให้รู้จักตนเอง ให้ความร่วมมือกับผู้อื่น	...	...	...	...	...
	17.3 ผู้บริหารพัฒนานักเรียนให้รู้จักแบ่งเวลา มีน้ำใจ	...	...	...	...	...
	17.4 ผู้บริหารพัฒนานักเรียนให้รู้จักกาลเทศะ	...	...	...	...	...
	17.5 ผู้บริหารพัฒนานักเรียนให้รู้จักเตรียมความพร้อมในการเรียน	...	...	...	...	...
	องค์ประกอบที่ 18 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน					
	18.1 ผู้บริหารพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้น ด้วยกระบวนการบริหาร โดยยึดภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม	...	...	...	...	...
	18.2 ผู้บริหารพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้น โดยพัฒนาครูและกระบวนการสอน	...	...	...	...	...
	18.3 ผู้บริหารพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้น โดยพัฒนานักเรียนและกระบวนการเรียนรู้	...	...	...	...	...
	18.4 ผู้บริหารพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้น โดยพัฒนาสื่อการเรียนการสอนและสภาพแวดล้อม	...	...	...	...	...



## แบบสอบถามการใช้รูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ใช้สอบถามการใช้รูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม โรงเรียนลำปลายมาศ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 โดยถามความเป็นไปได้ ความเหมาะสมและการใช้ประโยชน์ จำนวน 14 ข้อ ดังนี้

- |                        |             |
|------------------------|-------------|
| 1.1 ด้านความเป็นไปได้  | จำนวน 3 ข้อ |
| 1.2 ด้านความเหมาะสม    | จำนวน 7 ข้อ |
| 1.3 ด้านการใช้ประโยชน์ | จำนวน 4 ข้อ |

2. การตอบแบบสอบถามตามที่ท่านพิจารณา โดยใส่เครื่องหมาย  $\surd$  ลงในช่องว่างทางขวามือของข้อความให้ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยประมาณค่าเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- |   |         |                         |
|---|---------|-------------------------|
| 5 | หมายถึง | มีความเหมาะสมมากที่สุด  |
| 4 | หมายถึง | มีความเหมาะสมมาก        |
| 3 | หมายถึง | มีความเหมาะสมปานกลาง    |
| 2 | หมายถึง | มีความเหมาะสมน้อย       |
| 1 | หมายถึง | มีความเหมาะสมน้อยที่สุด |

รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>ด้านความเป็นไปได้</b>					
1. รูปแบบสามารถนำไปใช้ในสถานการณ์จริง	...	...	...	...	...
2. รูปแบบนี้เป็นที่ยอมรับได้	...	...	...	...	...
3. มีความเป็นไปได้ที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะนำรูปแบบไปใช้	...	...	...	...	...
<b>ด้านความเหมาะสม</b>					
4. รูปแบบนี้มีความเหมาะสมในการนำไปใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพงานวิชาการ	...	...	...	...	...
5. รูปแบบมีความสอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษา	...	...	...	...	...
6. รูปแบบมีองค์ประกอบชัดเจน	...	...	...	...	...
7. กระบวนการบริหารงานวิชาการมีขั้นตอนการปฏิบัติชัดเจนเหมาะสม	...	...	...	...	...
8. พฤติกรรมผู้บริหารด้านภาวะผู้นำมีความเหมาะสม	...	...	...	...	...
9. ขั้นตอนการทำงานเป็นทีมมีความเหมาะสมเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ	...	...	...	...	...
10. การบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพมีความเหมาะสมเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ	...	...	...	...	...
<b>ด้านการใช้ประโยชน์</b>					
11. การดำเนินงานตามรูปแบบมีประโยชน์ต่อฝ่ายบริหารงานวิชาการ	...	...	...	...	...
12. การนำรูปแบบไปใช้จะทำให้สถานศึกษามีความมั่นใจในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา	...	...	...	...	...
13. การดำเนินการตามรูปแบบมีความชัดเจนและผลที่ได้จากการดำเนินการตามรูปแบบแต่ละขั้นตอนมีประโยชน์สำหรับสถานศึกษา	...	...	...	...	...
14. ข้อมูลที่ได้จากการปฏิบัติตามรูปแบบจะเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน	...	...	...	...	...



**แบบประเมินคุณภาพคู่มือการบริหารจัดการ  
รูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ  
โดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา**

**คำชี้แจง**

1. แบบประเมินคุณภาพคู่มือการบริหารจัดการตามรูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม โรงเรียนลำปลายมาศ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 จำนวน 14 ข้อ
2. การตอบแบบประเมินตามที่ท่านพิจารณา โดยใส่เครื่องหมาย  $\surd$  ลงในช่องว่างทางขวามือของข้อความให้ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยประมาณค่าเป็น 5 ระดับ ดังนี้

5	หมายถึง	มีความเหมาะสมมากที่สุด
4	หมายถึง	มีความเหมาะสมมาก
3	หมายถึง	มีความเหมาะสมปานกลาง
2	หมายถึง	มีความเหมาะสมน้อย
1	หมายถึง	มีความเหมาะสมน้อยที่สุด

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน ในการตรวจสอบเครื่องมือการวิจัยในครั้งนี้ จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ชำนาญ บุญวงศ์

นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

รายการ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1. ความชัดเจนของหลักการและเหตุผล	.....	.....	.....	.....	.....
2. ความชัดเจนของเนื้อหาที่นำเสนอในคู่มือการบริหารจัดการ	.....	.....	.....	.....	.....
3. ความชัดเจนของวัตถุประสงค์	.....	.....	.....	.....	.....
4. เนื้อหาบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบมีความชัดเจน	.....	.....	.....	.....	.....
5. หลักเกณฑ์วิธีการจัดการด้านกระบวนการบริหารงานวิชาการ มีขั้นตอนการปฏิบัติชัดเจนเหมาะสม	.....	.....	.....	.....	.....
6. หลักเกณฑ์วิธีการจัดการด้านภาวะผู้นำมีความเหมาะสม	.....	.....	.....	.....	.....
7. หลักเกณฑ์วิธีการจัดการด้านการทำงานเป็นทีม ในสถานศึกษา มีความเหมาะสมเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ	.....	.....	.....	.....	.....
8. หลักเกณฑ์วิธีการจัดการ ด้านการบริหารงานวิชาการ ที่มีประสิทธิภาพ มีความเหมาะสมเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ	.....	.....	.....	.....	.....
9. เทคนิคการบริหารจัดการมีความชัดเจน สามารถปฏิบัติได้	.....	.....	.....	.....	.....
10. ความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ การเรียงลำดับเนื้อหา	.....	.....	.....	.....	.....
11. รูปแบบการพิมพ์มีความเหมาะสม	.....	.....	.....	.....	.....
12. คู่มืออ่านแล้วเข้าใจง่ายสามารถนำไปปฏิบัติได้	.....	.....	.....	.....	.....
13. รูปเล่มของคู่มือมีความเหมาะสม	.....	.....	.....	.....	.....
14. คู่มือการบริหารจัดการเป็นประโยชน์ สามารถนำไปใช้ในการบริหารงานวิชาการได้	.....	.....	.....	.....	.....



**แบบประเมินความสอดคล้องแบบสอบถามการใช้รูปแบบ  
การบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลัก  
ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา**

**คำชี้แจง**

1. แบบประเมินความสอดคล้องแบบสอบถามการใช้รูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม โรงเรียนลำปลายมาศ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 จำนวน 14 ข้อ

2. โปรดพิจารณาความสอดคล้องแบบสอบถามการใช้รูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม โรงเรียนลำปลายมาศ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 กับ โครงสร้างและเนื้อหา

โดยเขียนเครื่องหมาย  $\surd$  ลงในช่อง +1 , 0 , -1 ให้ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ให้คะแนน +1 คะแนน เมื่อแน่ใจว่ามีความสอดคล้อง

ให้คะแนน 0 คะแนน เมื่อไม่แน่ใจว่ามีความสอดคล้อง

ให้คะแนน -1 คะแนน เมื่อแน่ใจว่าไม่มีความสอดคล้อง

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน ในการตรวจสอบเครื่องมือการวิจัยในครั้งนี้ จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ชำนาญ บุญวงศ์

นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

รายการ	ระดับความคิดเห็น		
	1	0	-1
<b>ด้านความเป็นไปได้</b>			
1. รูปแบบสามารถนำไปใช้ในสถานการณ์จริง	.....	.....	.....
2. รูปแบบนี้เป็นที่ยอมรับได้	.....	.....	.....
3. มีความเป็นไปได้ที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะนำรูปแบบไปใช้	.....	.....	.....
<b>ด้านความเหมาะสม</b>			
4. รูปแบบนี้มีความเหมาะสมในการนำไปใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพงานวิชาการ	.....	.....	.....
5. รูปแบบมีความสอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษา	.....	.....	.....
6. รูปแบบมีองค์ประกอบชัดเจน	.....	.....	.....
7. กระบวนการบริหารงานวิชาการมีขั้นตอนการปฏิบัติชัดเจนเหมาะสม	.....	.....	.....
8. พฤติกรรมผู้บริหารด้านภาวะผู้นำมีความเหมาะสม	.....	.....	.....
9. ขั้นตอนการทำงานเป็นทีมมีความเหมาะสมเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ	.....	.....	.....
10. การบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพมีความเหมาะสมเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ	.....	.....	.....
<b>ด้านการใช้ประโยชน์</b>			
11. การดำเนินงานตามรูปแบบมีประโยชน์ต่อฝ่ายบริหารงานวิชาการ	.....	.....	.....
12. การนำรูปแบบไปใช้จะทำให้สถานศึกษามีความมั่นใจในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา	.....	.....	.....
13. การดำเนินการตามรูปแบบมีความชัดเจนและผลที่ได้จากการดำเนินการตามรูปแบบแต่ละขั้นตอนมีประโยชน์สำหรับสถานศึกษา	.....	.....	.....
14. ข้อมูลที่ได้จากการปฏิบัติตามรูปแบบจะเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน	.....	.....	.....

ภาคผนวก ง

ผลการหาคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย



ความเที่ยงตรงของแบบสอบถามรูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ  
โดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา

ข้อ	ค่า IOC	สรุปผล	ข้อ	ค่า IOC	สรุปผล
1	1.00	ใช้ได้	24	1.00	ใช้ได้
2	1.00	ใช้ได้	25	0.80	ใช้ได้
3	0.80	ใช้ได้	26	1.00	ใช้ได้
4	0.80	ใช้ได้	27	1.00	ใช้ได้
5	1.00	ใช้ได้	28	1.00	ใช้ได้
6	1.00	ใช้ได้	29	1.00	ใช้ได้
7	0.8.0	ใช้ได้	30	0.80	ใช้ได้
8	0.8.0	ใช้ได้	31	0.80	ใช้ได้
9	1.00	ใช้ได้	32	0.80	ใช้ได้
10	1.00	ใช้ได้	33	1.00	ใช้ได้
11	1.00	ใช้ได้	34	1.00	ใช้ได้
12	1.00	ใช้ได้	35	1.00	ใช้ได้
13	0.70	ใช้ได้	36	0.80	ใช้ได้
14	0.80	ใช้ได้	37	0.80	ใช้ได้
15	0.70	ใช้ได้	38	0.80	ใช้ได้
16	1.00	ใช้ได้	39	0.80	ใช้ได้
17	1.00	ใช้ได้	40	1.00	ใช้ได้
18	1.00	ใช้ได้	41	1.00	ใช้ได้
19	1.00	ใช้ได้	42	1.00	ใช้ได้
20	0.70	ใช้ได้	43	1.00	ใช้ได้
21	1.00	ใช้ได้	44	1.00	ใช้ได้
22	1.00	ใช้ได้	45	0.80	ใช้ได้
23	0.70	ใช้ได้	46	1.00	ใช้ได้

ความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม (ต่อ)

ข้อ	ค่า IOC	สรุปผล	ข้อ	ค่า IOC	สรุปผล
47	1.00	ใช้ได้	65	1.00	ใช้ได้
48	1.00	ใช้ได้	66	0.80	ใช้ได้
49	1.00	ใช้ได้	67	1.00	ใช้ได้
50	1.00	ใช้ได้	68	0.80	ใช้ได้
51	0.80	ใช้ได้	69	1.00	ใช้ได้
52	1.00	ใช้ได้	70	0.60	ใช้ได้
53	1.00	ใช้ได้	71	0.80	ใช้ได้
54	1.00	ใช้ได้	72	0.80	ใช้ได้
55	1.00	ใช้ได้	73	1.00	ใช้ได้
56	1.00	ใช้ได้	74	1.00	ใช้ได้
57	1.00	ใช้ได้	75	1.00	ใช้ได้
58	1.00	ใช้ได้	76	0.80	ใช้ได้
59	0.80	ใช้ได้	77	0.80	ใช้ได้
60	1.00	ใช้ได้	78	0.80	ใช้ได้
61	0.80	ใช้ได้	79	1.00	ใช้ได้
62	1.00	ใช้ได้	80	1.00	ใช้ได้
63	1.00	ใช้ได้	81	1.00	ใช้ได้
64	1.00	ใช้ได้			

ค่าอำนาจจำแนกและความเชื่อมั่นของแบบสอบถามรูปแบบการบริหารงานวิชาการ  
ที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก (t)	ความหมาย	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก (t)	ความหมาย
1	2.34	สมควรนำไปใช้	24	3.53	สมควรนำไปใช้
2	3.21	สมควรนำไปใช้	25	3.85	สมควรนำไปใช้
3	3.21	สมควรนำไปใช้	26	3.85	สมควรนำไปใช้
4	3.15	สมควรนำไปใช้	27	3.85	สมควรนำไปใช้
5	2.24	สมควรนำไปใช้	28	2.20	สมควรนำไปใช้
6	1.78	สมควรนำไปใช้	29	2.96	สมควรนำไปใช้
7	2.45	สมควรนำไปใช้	30	4.20	สมควรนำไปใช้
8	1.92	สมควรนำไปใช้	31	5.52	สมควรนำไปใช้
9	2.24	สมควรนำไปใช้	32	3.03	สมควรนำไปใช้
10	4.53	สมควรนำไปใช้	33	5.94	สมควรนำไปใช้
11	4.17	สมควรนำไปใช้	34	3.25	สมควรนำไปใช้
12	3.46	สมควรนำไปใช้	35	4.20	สมควรนำไปใช้
13	4.55	สมควรนำไปใช้	36	3.85	สมควรนำไปใช้
14	4.90	สมควรนำไปใช้	37	1.78	สมควรนำไปใช้
15	5.00	สมควรนำไปใช้	38	1.92	สมควรนำไปใช้
16	6.54	สมควรนำไปใช้	39	3.85	สมควรนำไปใช้
17	5.94	สมควรนำไปใช้	40	5.24	สมควรนำไปใช้
18	5.59	สมควรนำไปใช้	41	5.24	สมควรนำไปใช้
19	4.90	สมควรนำไปใช้	42	6.54	สมควรนำไปใช้
20	2.47	สมควรนำไปใช้	43	4.48	สมควรนำไปใช้
21	3.55	สมควรนำไปใช้	44	6.92	สมควรนำไปใช้
22	3.85	สมควรนำไปใช้	45	4.55	สมควรนำไปใช้
23	4.55	สมควรนำไปใช้	46	4.90	สมควรนำไปใช้

ค่าอำนาจจำแนกและความเชื่อมั่น (ต่อ)

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก (t)	ความหมาย	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก (t)	ความหมาย
47	8.60	สมควรนำไปใช้	65	3.85	สมควรนำไปใช้
48	6.54	สมควรนำไปใช้	66	2.40	สมควรนำไปใช้
49	6.92	สมควรนำไปใช้	67	2.37	สมควรนำไปใช้
50	5.59	สมควรนำไปใช้	68	6.09	สมควรนำไปใช้
51	6.54	สมควรนำไปใช้	69	5.33	สมควรนำไปใช้
52	6.92	สมควรนำไปใช้	70	2.36	สมควรนำไปใช้
53	5.13	สมควรนำไปใช้	71	3.08	สมควรนำไปใช้
54	6.54	สมควรนำไปใช้	72	9.95	สมควรนำไปใช้
55	5.24	สมควรนำไปใช้	73	6.15	สมควรนำไปใช้
56	2.05	สมควรนำไปใช้	74	6.09	สมควรนำไปใช้
57	3.21	สมควรนำไปใช้	75	4.10	สมควรนำไปใช้
58	3.21	สมควรนำไปใช้	76	6.09	สมควรนำไปใช้
59	3.85	สมควรนำไปใช้	77	4.10	สมควรนำไปใช้
60	4.23	สมควรนำไปใช้	78	6.29	สมควรนำไปใช้
61	1.78	สมควรนำไปใช้	79	2.88	สมควรนำไปใช้
62	2.37	สมควรนำไปใช้	80	5.24	สมควรนำไปใช้
63	2.31	สมควรนำไปใช้	81	1.98	สมควรนำไปใช้
64	3.85	สมควรนำไปใช้			

ค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถามรูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดย  
ยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา 0.94

ผลการประเมินความเหมาะสมของกลุ่มการบริหารจัดการตามรูปแบบการบริหาร  
งานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม โดยผู้เชี่ยวชาญ 7 ท่าน

รายการ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ / ค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็น									
	1	2	3	4	5	6	7	ค่าเฉลี่ย	ระดับ	
1. ความชัดเจนของหลักการและเหตุผล	5	5	5	4	5	5	5	4.86	เหมาะสมมากที่สุด	
2. ความชัดเจนของเนื้อหาที่นำเสนอ ในกลุ่ม	5	5	5	5	5	5	5	5.00	เหมาะสมมากที่สุด	
3. ความชัดเจนของวัตถุประสงค์	4	5	4	5	5	5	4	4.57	เหมาะสมมากที่สุด	
4. เนื้อหาบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ มีความชัดเจน	5	5	5	5	5	5	5	5.00	เหมาะสมมากที่สุด	
5. หลักเกณฑ์วิธีการจัดการ ด้านกระบวนการบริหาร งานวิชาการ มีขั้นตอนการปฏิบัติ ชัดเจนเหมาะสม	5	5	5	5	4	5	5	4.86	เหมาะสมมากที่สุด	
6. หลักเกณฑ์วิธีการจัดการด้าน ภาวะผู้นำมีความเหมาะสม มีขั้นตอนการปฏิบัติชัดเจนเหมาะสม	5	4	5	4	5	5	5	4.71	เหมาะสมมากที่สุด	
7. หลักเกณฑ์วิธีการจัดการด้าน การทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา มีความเหมาะสมเป็นไปได้ใน ทางปฏิบัติ	4	5	5	5	5	5	5	4.71	เหมาะสมมากที่สุด	
8. หลักเกณฑ์วิธีการจัดการ ด้าน การบริหารงานวิชาการที่มี ประสิทธิภาพมีความเหมาะสม เป็นไปได้ในทางปฏิบัติ	5	5	5	5	5	5	4	4.86	เหมาะสมมากที่สุด	
9. เทคนิคการบริหารจัดการมี ความชัดเจนสามารถปฏิบัติได้	5	4	5	5	5	5	5	4.86	เหมาะสมมากที่สุด	

## ผลการประเมิน (ต่อ)

รายการ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ / ค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็น									
	1	2	3	4	5	6	7	ค่าเฉลี่ย	ระดับ	
10. ความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ การเรียงลำดับเนื้อหา	4	5	5	4	5	4	5	4.57	เหมาะสมมากที่สุด	
11. รูปแบบการพิมพ์มีความเหมาะสม	5	4	5	5	5	4	4	4.57	เหมาะสมมากที่สุด	
12. คู่มืออ่านแล้วเข้าใจง่ายสามารถ นำไปปฏิบัติได้	5	5	4	5	5	5	5	4.86	เหมาะสมมากที่สุด	
13. รูปเล่มของคู่มือมีความเหมาะสม	5	5	5	4	5	5	5	4.86	เหมาะสมมากที่สุด	
14. คู่มือการบริหารจัดการเป็น ประโยชน์ สามารถนำไปใช้ ในการบริหารงานวิชาการได้	4	5	5	5	5	4	5	4.71	เหมาะสมมากที่สุด	
	สรุป							4.80	เหมาะสมมากที่สุด	

ผลการหาคุณภาพแบบสอบถามการใช้รูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ  
โดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา

ข้อ	ค่า IOC	สรุปผล	ค่า อำนาจจำแนก (t)	ความหมาย
<b>ด้านความเป็นไปได้</b>				
1. รูปแบบสามารถนำไปใช้ใน สถานการณ์จริง	1.00	ใช้ได้	3.85	สมควรนำไปใช้
2. รูปแบบนี้เป็นที่ยอมรับได้	0.86	ใช้ได้	2.40	สมควรนำไปใช้
3. มีความเป็นไปได้ที่หน่วยงานที่ เกี่ยวข้องจะนำรูปแบบไปใช้	0.86	ใช้ได้	3.09	สมควรนำไปใช้
<b>ด้านความเหมาะสม</b>				
4. รูปแบบนี้มีความเหมาะสมในการ นำไปใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพ งานวิชาการ	0.86	ใช้ได้	4.32	สมควรนำไปใช้
5. รูปแบบมีความสอดคล้องกับ แนวทางการปฏิรูปการศึกษา	0.71	ใช้ได้	3.39	สมควรนำไปใช้
6. รูปแบบมีองค์ประกอบชัดเจน	0.70	ใช้ได้	3.02	สมควรนำไปใช้
7. กระบวนการบริหารงานวิชาการ มีขั้นตอนการปฏิบัติชัดเจน เหมาะสม	0.86	ใช้ได้	3.42	สมควรนำไปใช้
8. พฤติกรรมผู้บริหารด้านภาวะผู้นำ มีความเหมาะสม	0.86	ใช้ได้	4.20	สมควรนำไปใช้
9. ขั้นตอนการทำงานเป็นทีมมีความ เหมาะสมเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ	0.86	ใช้ได้	2.46	สมควรนำไปใช้
10. การบริหารงานวิชาการที่มี ประสิทธิภาพมีความเหมาะสม เป็นไปได้ในทางปฏิบัติ	0.86	ใช้ได้	3.40	สมควรนำไปใช้

## ผลการหาคุณภาพ (ต่อ)

ข้อ	ค่า IOC	สรุปผล	ค่า อำนาจจำแนก (t)	ความหมาย
<b>ด้านการใช้ประโยชน์</b>				
11. การดำเนินงานตามรูปแบบมี ประโยชน์ต่อฝ่ายบริหาร งานวิชาการ	0.86	ใช้ได้	4.08	4.08
12. การนำรูปแบบไปใช้จะทำให้ สถานศึกษามีความมั่นใจใน การพัฒนาคุณภาพการศึกษา	0.86	ใช้ได้	4.20	4.20
13. การดำเนินการตามรูปแบบมี ความชัดเจนและผลที่ได้ จากการดำเนินการตามรูปแบบ แต่ละขั้นตอนมีประโยชน์ สำหรับสถานศึกษา	1.00	ใช้ได้	5.50	5.50
14. ข้อมูลที่ได้จากการปฏิบัติ ตามรูปแบบจะเป็นแนวทาง ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ของโรงเรียน	1.00	ใช้ได้	4.20	4.20

ค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถามการใช้รูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ  
โดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา 0.89



**ภาคผนวก จ**

**ผลการตรวจสอบรูปแบบการบริหารงานวิชาการ  
ที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา**

Group number 1 (Group number 1)

Notes for Group (Group number 1)

The model is recursive.

Sample size = 360

Variable Summary (Group number 1)

Your model contains the following variables (Group number 1)

Observed, endogenous variables

TMP

EVA

PRA

PLA

TEA

STU

ACH

PAR

RES

ABI

ANP

ACP

ACT

ANA

REC

Unobserved, endogenous variables

ACAD

EFFE

TEAM

Unobserved, exogenous variables

e1

e2

e3

e4

e5

e6

e7

LEAD

e8

e9

e10

e11

e12

e13

e14

err2

err1

err3

e15

Variable counts (Group number 1)

Number of variables in your model: 37

Number of observed variables: 15

Number of unobserved variables: 22

Number of exogenous variables: 19

Number of endogenous variables: 18

## Parameter summary (Group number 1)

	Weights	Covariances	Variances	Means	Intercepts	Total
Fixed	22	0	0	0	0	22
Labeled	0	0	0	0	0	0
Unlabeled	17	49	19	0	0	85
Total	39	49	19	0	0	107

## Models

Default model (Default model)

Notes for Model (Default model)

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments : 120

Number of distinct parameters to be estimated : 77

Degrees of freedom (120 - 77) : 43

## Result (Default model)

Minimum was achieved

Chi-square = 54.225

Degrees of freedom = 43

Probability level = 0.08

Group number 1 (Group number 1 - Default model)

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P Label
TEAM <--- LEAD	.604	.039	15.596	***
ACAD <--- LEAD	.099	.052	1.910	.056
ACAD <--- TEAM	.657	.069	9.535	***
EFFE <--- ACAD	.583	.088	6.597	***
EFFE <--- TEAM	-.144	.090	-1.603	.109
EFFE <--- LEAD	.292	.063	4.595	***
PRA <--- ACAD	1.126	.061	18.409	***
TEA <--- EFFE	1.000			
STU <--- EFFE	.777	.042	18.328	***
ACH <--- EFFE	1.020	.041	25.045	***
PAR <--- LEAD	1.000			
RES <--- LEAD	1.091	.046	23.810	***
ABI <--- LEAD	.732	.043	17.000	***
ANA <--- TEAM	.884	.050	17.734	***
REC <--- TEAM	1.093	.057	19.304	***
ACT <--- TEAM	1.006	.050	19.938	***
ACP <--- TEAM	1.034	.049	21.263	***
ANP <--- TEAM	1.000			
TMP <--- ACAD	1.000			
EVA <--- ACAD	1.092	.082	13.303	***
PLA <--- ACAD	.924	.065	14.309	***

## Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

Estimate

TEAM <--- LEAD	.711
ACAD <--- LEAD	.116
ACAD <--- TEAM	.654
EFFE <--- ACAD	.587
EFFE <--- TEAM	-.144
EFFE <--- LEAD	.344
PRA <--- ACAD	.933
TEA <--- EFFE	.976
STU <--- EFFE	.762
ACH <--- EFFE	.923
PAR <--- LEAD	.909
RES <--- LEAD	.883
ABI <--- LEAD	.689
ANA <--- TEAM	.809
REC <--- TEAM	.781
ACT <--- TEAM	.814
ACP <--- TEAM	.832
ANP <--- TEAM	.804
TMP <--- ACAD	.912
EVA <--- ACAD	.601
PLA <--- ACAD	.694

## Covariances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e7 <--> e9	-.026	.017	-1.521	.128	
e5 <--> e9	-.012	.017	-.696	.487	
e5 <--> e7	-.066	.015	-4.468 ***		
e1 <--> e2	.023	.029	.782	.434	
e6 <--> e9	-.052	.013	-4.113 ***		
e1 <--> e9	.044	.014	3.116	.002	
e1 <--> e3	-.091	.023	-3.992 ***		
e13 <--> e15	-.037	.013	-2.822	.005	
e9 <--> e10	-.031	.016	-1.907	.057	
e4 <--> e5	-.011	.011	-1.000	.318	
e1 <--> e4	-.025	.017	-1.473	.141	
e7 <--> e15	.005	.011	.393	.694	
e7 <--> e8	-.001	.012	-.120	.905	
e2 <--> e9	.039	.023	1.726	.084	
e3 <--> e11	-.072	.016	-4.461 ***		
e5 <--> e8	.033	.013	2.610	.009	
e13 <--> e	14 .012	.014	.863	.388	
e1 <--> e	12 .020	.011	1.742	.082	
e12 <--> e14	-.038	.012	-3.147	.002	
e5 <--> e10	.014	.011	1.284	.199	
e9 <--> e14	-.010	.010	-1.015	.310	
e4 <--> e13	-.009	.014	-.603	.547	
e10 <--> e15	.056	.014	3.905 ***		
e5 <--> e14	.029	.007	4.067 ***		
e4 <--> e9	-.030	.014	-2.099	.036	
e3 <--> e5	-.021	.009	-2.338	.019	
e4 <--> e7	-.006	.012	-.491	.623	
e11 <--> e14	-.043	.012	-3.497 ***		

e3 <--> e12	-.022	.016	-1.344	.179
e3 <--> e15	-.085	.018	-4.606 ***	
e3 <--> e14	-.004	.015	-.256	.798
e2 <--> e15	.094	.025	3.814 ***	
e1 <--> e15	.018	.014	1.268	.205
e3 <--> e13	-.038	.016	-2.372	.018
e4 <--> e10	.093	.016	5.898 ***	
e2 <--> e6	-.022	.018	-1.229	.219
e2 <--> e5	.020	.016	1.237	.216
e2 <--> e3	-.111	.029	-3.873 ***	
e1 <--> e7	-.018	.008	-2.189	.029
e1 <--> e11	-.031	.011	-2.734	.006
e1 <--> e14	.027	.010	2.781	.005
e2 <--> e13	-.050	.020	-2.547	.011
e5 <--> e11	-.011	.008	-1.479	.139
e6 <--> e15	-.029	.010	-2.815	.005
e7 <--> e14	.029	.009	3.252	.001
e10 <--> e11	.044	.013	3.379 ***	
e10 <--> e13	.039	.012	3.128	.002
e9 <--> e15	.032	.014	2.312	.021
e1 <--> e8	.037	.011	3.492 ***	



## Correlations: (Group number 1 - Default model)

## Estimate

e7 <--> e9	-.234
e5 <--> e9	-.212
e5 <--> e7	-1.868
e1 <--> e2	.090
e6 <--> e9	-.308
e1 <--> e9	.382
e1 <--> e3	-1.231
e13 <--> e15	-.158
e9 <--> e10	-.133
e4 <--> e5	-.136
e1 <--> e4	-.152
e7 <--> e15	.032
e7 <--> e8	-.016
e2 <--> e9	.104
e3 <--> e11	-.593
e5 <--> e8	.736
e13 <--> e14	.067
e1 <--> e12	.167
e12 <--> e14	-.226
e5 <--> e10	.187
e9 <--> e14	-.063
e4 <--> e13	-.033
e10 <--> e15	.188
e5 <--> e14	.539
e4 <--> e9	-.120
e3 <--> e5	-.572
e4 <--> e7	-.039
e11 <--> e14	-.239

e3 <--> e12	-.195
e3 <--> e15	-.594
e3 <--> e14	-.036
e2 <--> e15	.195
e1 <--> e15	.118
e3 <--> e13	-.322
e4 <--> e10	.282
e2 <--> e6	-.061
e2 <--> e5	.166
e2 <--> e3	-.463
e1 <--> e7	-.254
e1 <--> e11	-.243
e1 <--> e14	.250
e2 <--> e13	-.126
e5 <--> e11	-.182
e6 <--> e15	-.136
e7 <--> e14	.282
e10 <--> e11	.176
e10 <--> e13	.159
e9 <--> e15	.145
e1 <--> e8	.406

Variances: (Group number 1 - Default model)

Estimate S.E. C.R. P Label

LEAD	.521	.041	12.667 ***	
err3	.186	.019	9.952 ***	
err1	.172	.026	6.660 ***	
err2	.179	.019	9.170 ***	
e1	.077	.028	2.762 .006	
e2	.801	.062	12.922 ***	
e3	.071	.026	2.725 .006	
e4	.350	.026	13.391 ***	
e5	.018	.016	1.161 .246	
e6	.163	.013	12.737 ***	
e7	.068	.018	3.765 ***	
e8	.110	.017	6.567 ***	
e9	.175	.022	7.797 ***	
e10	.309	.023	13.670 ***	
e11	.206	.016	12.861 ***	
e12	.179	.015	12.155 ***	
e13	.194	.017	11.604 ***	
e14	.155	.017	9.341 ***	
e15	.287	.022	13.181 ***	

## Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

## Estimate

TEAM	.505
ACAD	.549
EFFE	.523
REC	.610
ANA	.655
ACT	.662
ACP	.692
ANP	.647
ABI	.475
RES	.780
PAR	.826
ACH	.851
STU	.581
TEA	.953
PLA	.482
PRA	.871
EVA	.362
TMP	.831

Matrices (Group number 1 - Default model)

Total Effects (Group number 1 - Default model)

LEAD TEAM ACAD EFFE

TEAM	.604	.000	.000	.000
ACAD	.496	.657	.000	.000
EFFE	.494	.239	.583	.000
REC	.660	1.093	.000	.000
ANA	.534	.884	.000	.000
ACT	.608	1.006	.000	.000
ACP	.625	1.034	.000	.000
ANP	.604	1.000	.000	.000
ABI	.732	.000	.000	.000
RES	1.09	1.000	.000	.000
PAR	1.000	.000	.000	.000
ACH	.504	.244	.594	1.020
STU	.384	.186	.453	.777
TEA	.494	.239	.583	1.000
PLA	.459	.608	.924	.000
PRA	.559	.740	1.126	.000
EVA	.542	.718	1.092	.000
TMP	.496	.657	1.000	.000

## Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

## LEAD TEAM ACAD EFFE

TEAM	.711	.000	.000	.000
ACAD	.581	.654	.000	.000
EFFE	.582	.239	.587	.000
REC	.555	.781	.000	.000
ANA	.575	.809	.000	.000
ACT	.578	.814	.000	.000
ACP	.591	.832	.000	.000
ANP	.572	.804	.000	.000
ABI	.689	.000	.000	.000
RES	.883	.000	.000	.000
PAR	.909	.000	.000	.000
ACH	.537	.221	.542	.923
STU	.444	.183	.448	.762
TEA	.569	.234	.573	.976
PLA	.403	.454	.694	.000
PRA	.542	.610	.933	.000
EVA	.349	.393	.601	.000
TMP	.530	.596	.912	.000

## Direct Effects (Group number 1 - Default model)

## LEAD TEAM ACAD EFFE

TEAM	.604	.000	.000	.000
ACAD	.099	.657	.000	.000
EFFE	.292	-.144	.583	.000
REC	.000	1.093	.000	.000
ANA	.000	.884	.000	.000
ACT	.000	1.006	.000	.000
ACP	.000	1.034	.000	.000
ANP	.000	1.000	.000	.000
ABI	.732	.000	.000	.000
RES	1.091	.000	.000	.000
PAR	1.000	.000	.000	.000
ACH	.000	.000	.000	1.020
STU	.000	.000	.000	.777
TEA	.000	.000	.000	1.000
PLA	.000	.000	.924	.000
PRA	.000	.000	1.126	.000
EVA	.000	.000	1.092	.000
TMP	.000	.000	1.000	.000

## Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

## LEAD TEAM ACAD EFFE

TEAM	.711	.000	.000	.000
ACAD	.116	.654	.000	.000
EFFE	.344	-.144	.587	.000
REC	.000	.781	.000	.000
ANA	.000	.809	.000	.000
ACT	.000	.814	.000	.000
ACP	.000	.832	.000	.000
ANP	.000	.804	.000	.000
ABI	.689	.000	.000	.000
RES	.883	.000	.000	.000
PAR	.909	.000	.000	.000
ACH	.000	.000	.000	.923
STU	.000	.000	.000	.762
TEA	.000	.000	.000	.976
PLA	.000	.000	.694	.000
PRA	.000	.000	.933	.000
EVA	.000	.000	.601	.000
TMP	.000	.000	.912	.000



## Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

## LEAD TEAM ACAD EFFE

TEAM	.000	.000	.000	.000
ACAD	.397	.000	.000	.000
EFFE	.202	.383	.000	.000
REC	.660	.000	.000	.000
ANA	.534	.000	.000	.000
ACT	.608	.000	.000	.000
ACP	.625	.000	.000	.000
ANP	.604	.000	.000	.000
ABI	.000	.000	.000	.000
RES	.000	.000	.000	.000
PAR	.000	.000	.000	.000
ACH	.504	.244	.594	.000
STU	.384	.186	.453	.000
TEA	.494	.239	.583	.000
PLA	.459	.608	.000	.000
PRA	.559	.740	.000	.000
EVA	.542	.718	.000	.000
TMP	.496	.657	.000	.000

## Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

## LEAD TEAM ACAD EFFE

TEAM	.000	.000	.000	.000
ACAD	.465	.000	.000	.000
EFFE	.238	.384	.000	.000
REC	.555	.000	.000	.000
ANA	.575	.000	.000	.000
ACT	.578	.000	.000	.000
ACP	.591	.000	.000	.000
ANP	.572	.000	.000	.000
ABI	.000	.000	.000	.000
RES	.000	.000	.000	.000
PAR	.000	.000	.000	.000
ACH	.537	.221	.542	.000
STU	.444	.183	.448	.000
TEA	.569	.234	.573	.000
PLA	.403	.454	.000	.000
PRA	.542	.610	.000	.000
EVA	.349	.393	.000	.000
TMP	.530	.596	.000	.000

Notes for Model (Group number 1 - Default model)

The following covariance matrix is not positive definite (Group number 1 - Default model)

	e15	e14	e13	e12	e11	e10	e9	e8	e7	e6	e5	e4	e3	e2	e1
e15	.287														
e14	.000	.155													
e13	-.037	.012	.194												
e12	.000	-.038	.000	.179											
e11	.000	-.043	.000	.000	.206										
e10	.056	.000	.039	.000	.044	.309									
e9	.032	-.010	.000	.000	.000	-.031	.175								
e8	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.110							
e7	.005	.029	.000	.000	.000	.000	-.026	-.001	.068						
e6	-.029	.000	.000	.000	.000	.000	-.052	.000	.000	.163					
e5	.000	.029	.000	.000	-.011	.014	-.012	.033	-.066	.000	.018				
e4	.000	.000	-.009	.000	.000	.093	-.030	.000	-.006	.000	-.011	.350			
e3	-.085	-.004	-.038	-.022	-.072	.000	.000	.000	.000	.000	-.021	.000	.071		
e2	.094	.000	-.050	.000	.000	.000	.039	.000	.000	-.022	.020	.000	-.111	.801	
e1	.018	.027	.000	.020	-.031	.000	.044	.037	-.018	.000	.000	-.025	-.091	.023	.077

Notes for Group/Model (Group number 1 - Default model)

This solution is not admissible.

Modification Indices (Group number 1 - Default model)

Covariances: (Group number 1 - Default model)

M.I. Par Change

Variances: (Group number 1 - Default model)

M.I. Par Change

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

M.I. Par Change

### Model Fit Summary

Model	NPAR	CMIN			CMIN/DF
		CMIN	DF	P	
Default model	77	54.225	43	.080	1.549
Saturated model	120	.000	0		
Independence model	15	5504.651	105	.000	52.425

Model	RMR	RMR, GFI		
		GFI	AGFI	PGFI
Default model	.013	.987	.954	.288
Saturated mode	1.000	1.000		
Independence model	.272	.229	.118	.200

Model	Baseline Comparisons				
	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	.990	.970	.996	.989	.996
Saturated model	1.000	1.000	1.000		
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Model	Parsimony-Adjusted Measures		
	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.333	.330	.332
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP			
Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	19.225	3.153	43.228
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	5399.651	5159.914	5645.706

FMIN				
Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	.103	.036	.006	.082
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	10.445	10.246	9.791	10.713

RMSEA				
Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.032	.013	.048	.966
Independence model	.312	.305	.319	.000

AIC				
Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	224.225	229.548	587.098	672.098
Saturated model	240.000	247.515	752.292	872.292
Independence model	5534.651	5535.591	5598.688	5613.688

ECVI				
Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	.425	.395	.471	.436
Saturated model	.455	.455	.455	.470
Independence model	10.502	10.047	10.969	10.504

Model	HOELTER	
	HOELTER	HOELTER
	.05	.01
Default model	485	558
Independence model	13	14

#### Execution time summary

Minimization : .031

Miscellaneous : .297

Bootstrap : .000

Total : .328

#### Variable Summary (Group number 1)

#### Your model contains the following variables (Group number 1)

Observed, endogenous variables

TMP

EVA

PRA

PLA

TEA

STU

ACH

PAR

RES

ABI

ANP

ACP

ACT

ANA

REC

Unobserved, endogenous variables

ACAD

EFFE

TEAM

Unobserved, exogenous variables

e1

e2

e3

e4

e5

e6

e7

LEAD

e8

e9

e10

e11

e12

e13

e14

err2

err1

err3

e15

**Variable counts (Group number 1)**

Number of variables in your model : 37

Number of observed variables : 15

Number of unobserved variables : 22

Number of exogenous variables : 19

Number of endogenous variables : 18

	Weights	Covariances	Variances	Means	Intercepts	Total
Fixed	22	0	0	0	0	22
Labeled	0	0	0	0	0	0
Unlabeled	17	49	19	0	0	85
Total	39	49	19	0	0	107

Number of distinct sample moments : 120

Number of distinct parameters to be estimated : 85

Degrees of freedom (120 - 85) : 35

	Estimate	S.E.	C.R.	P Label
TEAM <--- LEAD	.604	.039	15.596	***
ACAD <--- LEAD	.099	.052	1.910	.056
ACAD <--- TEAM	.657	.069	9.535	***
EFFE <--- ACAD	.583	.088	6.597	***
EFFE <--- TEAM	-.144	.090	-1.603	.109
EFFE <--- LEAD	.292	.063	4.595	***
PRA <--- ACAD	1.126	.061	18.409	***
TEA <--- EFFE	1.000			
STU <--- EFFE	.777	.042	18.328	***
ACH <--- EFFE	1.020	.041	25.045	***
PAR <--- LEAD	1.000			
RES <--- LEAD	1.091	.046	23.810	***
ABI <--- LEAD	.732	.043	17.000	***
ANA <--- TEAM	.884	.050	17.734	***
REC <--- TEAM	1.093	.057	19.304	***



		Estimate	S.E.	C.R.	P Label
ACT	<--- TEAM	1.006	.050	19.938	***
ACP	<--- TEAM	1.034	.049	21.263	***
ANP	<--- TEAM	1.000			
TMP	<--- ACAD	1.000			
EVA	<--- ACAD	1.092	.082	13.303	***
PLA	<--- ACAD	.924	.065	14.309	***

		Estimate
TEAM	<--- LEAD	.711
ACAD	<--- LEAD	.116
ACAD	<--- TEAM	.654
EFFE	<--- ACAD	.587
EFFE	<--- TEAM	-.144
EFFE	<--- LEAD	.344
PRA	<--- ACAD	.933
TEA	<--- EFFE	.976
STU	<--- EFFE	.762
ACH	<--- EFFE	.923
PAR	<--- LEAD	.909
RES	<--- LEAD	.883
ABI	<--- LEAD	.689
ANA	<--- TEAM	.809
REC	<--- TEAM	.781
ACT	<--- TEAM	.814
ACP	<--- TEAM	.832
ANP	<--- TEAM	.804

	Estimate
TMP <--- ACAD	.912
EVA <--- ACAD	.601
PLA <--- ACAD	.694

	Estimate	S.E.	C.R.	P Label
e7 <--> e9	-.026	.017	-1.521	.128
e5 <--> e9	-.012	.017	-.696	.487
e5 <--> e7	-.066	.015	-4.468	***
e1 <--> e2	.023	.029	.782	.434
e6 <--> e9	-.052	.013	-4.113	***
e1 <--> e9	.044	.014	3.116	.002
e1 <--> e3	-.091	.023	-3.992	***
e13 <--> e15	-.037	.013	-2.822	.005
e9 <--> e10	-.031	.016	-1.907	.057
e4 <--> e5	-.011	.011	-1.000	.318
e1 <--> e4	-.025	.017	-1.473	.141
e7 <--> e15	.005	.011	.393	.694
e7 <--> e8	-.001	.012	-.120	.905
e2 <--> e9	.039	.023	1.726	.084
e3 <--> e11	-.072	.016	-4.461	***
e5 <--> e8	.033	.013	2.610	.009
e13 <--> e14	.012	.014	.863	.388
e1 <--> e12	.020	.011	1.742	.082
e12 <--> e14	-.038	.012	-3.147	.002
e5 <--> e10	.014	.011	1.284	.199
e9 <--> e14	-.010	.010	-1.015	.310

	Estimate	S.E.	C.R.	P Label
e4 <--> e13	-.009	.014	-.603	.547
e10 <--> e15	.056	.014	3.905	***
e5 <--> e14	.029	.007	4.067	***
e4 <--> e9	-.030	.014	-2.099	.036
e3 <--> e5	-.021	.009	-2.338	.019
e4 <--> e7	-.006	.012	-.491	.623
e11 <--> e14	-.043	.012	-3.497	***
e3 <--> e12	-.022	.016	-1.344	.179
e3 <--> e15	-.085	.018	-4.606	***
e3 <--> e14	-.004	.015	-.256	.798
e2 <--> e15	.094	.025	3.814	***
e1 <--> e15	.018	.014	1.268	.205
e3 <--> e13	-.038	.016	-2.372	.018
e4 <--> e10	.093	.016	5.898	***
e2 <--> e6	-.022	.018	-1.229	.219
e2 <--> e5	.020	.016	1.237	.216
e2 <--> e3	-.111	.029	-3.873	***
e1 <--> e7	-.018	.008	-2.189	.029
e1 <--> e11	-.031	.011	-2.734	.006
e1 <--> e14	.027	.010	2.781	.005
e2 <--> e13	-.050	.020	-2.547	.011
e5 <--> e11	-.011	.008	-1.479	.139
e6 <--> e15	-.029	.010	-2.815	.005
e7 <--> e14	.029	.009	3.252	.001
e10 <--> e11	.044	.013	3.379	***

	Estimate	S.E.	C.R.	P Label
e10 <--> e13	.039	.012	3.128	.002
e9 <--> e15	.032	.014	2.312	.021
e1 <--> e8	.037	.011	3.492	***

	Estimate
e7 <--> e9	-.234
e5 <--> e9	-.212
e5 <--> e7	-1.868
e1 <--> e2	.090
e6 <--> e9	-.308
e1 <--> e9	.382
e1 <--> e3	-1.231
e13 <--> e15	-.158
e9 <--> e10	-.133
e4 <--> e5	-.136
e1 <--> e4	-.152
e7 <--> e15	.032
e7 <--> e8	-.016
e2 <--> e9	.104
e3 <--> e11	-.593
e5 <--> e8	.736
e13 <--> e14	.067
e1 <--> e12	.167
e12 <--> e14	-.226
e5 <--> e10	.187
e9 <--> e14	-.063

	Estimate
e4 <--> e13	-.033
e10 <--> e15	.188
e5 <--> e14	.539
e4 <--> e9	-.120
e3 <--> e5	-.572
e4 <--> e7	-.039
e11 <--> e14	-.239
e3 <--> e12	-.195
e3 <--> e15	-.594
e3 <--> e14	-.036
e2 <--> e15	.195
e1 <--> e15	.118
e3 <--> e13	-.322
e4 <--> e10	.282
e2 <--> e6	-.061
e2 <--> e5	.166
e2 <--> e3	-.463
e1 <--> e7	-.254
e1 <--> e11	-.243
e1 <--> e14	.250
e2 <--> e13	-.126
e5 <--> e11	-.182
e6 <--> e15	-.136
e7 <--> e14	.282
e10 <--> e11	.176

	Estimate
e10 <--> e13	.159
e9 <--> e15	.145
e1 <--> e8	.406

	Estimate	S.E.	C.R.	P Label
LEAD	.521	.041	12.667	***
err3	.186	.019	9.952	***
err1	.172	.026	6.660	***
err2	.179	.019	9.170	***
e1	.077	.028	2.762	.006
e2	.801	.062	12.922	***
e3	.071	.026	2.725	.006
e4	.350	.026	13.391	***
e5	.018	.016	1.161	.246
e6	.163	.013	12.737	***
e7	.068	.018	3.765	***
e8	.110	.017	6.567	***
e9	.175	.022	7.797	***
e10	.309	.023	13.670	***
e11	.206	.016	12.861	***
e12	.179	.015	12.155	***
e13	.194	.017	11.604	***
e14	.155	.017	9.341	***
e15	.287	.022	13.181	***

Estimate

	Estimate
TEAM	.505
ACAD	.549
EFFE	.523
REC	.610
ANA	.655
ACT	.662
ACP	.692
ANP	.647
ABI	.475
RES	.780
PAR	.826
ACH	.851
STU	.581
TEA	.953
PLA	.482
PRA	.871
EVA	.362
TMP	.831

LEAD TEAM ACAD EFFE

TEAM	.604	.000	.000	.000
ACAD	.496	.657	.000	.000
EFFE	.494	.239	.583	.000
REC	.660	1.093	.000	.000
ANA	.534	.884	.000	.000
ACT	.608	1.006	.000	.000

## LEAD TEAM ACAD EFFE

ACP	.625	1.034	.000	.000
ANP	.604	1.000	.000	.000
ABI	.732	.000	.000	.000
RES	1.091	.000	.000	.000
PAR	1.000	.000	.000	.000
ACH	.504	.244	.594	1.020
STU	.384	.186	.453	.777
TEA	.494	.239	.583	1.000
PLA	.459	.608	.924	.000
PRA	.559	.740	1.126	.000
EVA	.542	.718	1.092	.000
TMP	.496	.657	1.000	.000

## LEAD TEAM ACAD EFFE

TEAM	.711	.000	.000	.000
ACAD	.581	.654	.000	.000
EFFE	.582	.239	.587	.000
REC	.555	.781	.000	.000
ANA	.575	.809	.000	.000
ACT	.578	.814	.000	.000
ACP	.591	.832	.000	.000
ANP	.572	.804	.000	.000
ABI	.689	.000	.000	.000
RES	.883	.000	.000	.000
PAR	.909	.000	.000	.000



## LEAD TEAM ACAD EFFE

ACH	.537	.221	.542	.923
STU	.444	.183	.448	.762
TEA	.569	.234	.573	.976
PLA	.403	.454	.694	.000
PRA	.542	.610	.933	.000
EVA	.349	.393	.601	.000
TMP	.530	.596	.912	.000

## LEAD TEAM ACAD EFFE

TEAM	.604	.000	.000	.000
ACAD	.099	.657	.000	.000
EFFE	.292	-.144	.583	.000
REC	.000	1.093	.000	.000
ANA	.000	.884	.000	.000
ACT	.000	1.006	.000	.000
ACP	.000	1.034	.000	.000
ANP	.000	1.000	.000	.000
ABI	.732	.000	.000	.000
RES	1.091	.000	.000	.000
PAR	1.000	.000	.000	.000
ACH	.000	.000	.000	1.020
STU	.000	.000	.000	.777
TEA	.000	.000	.000	1.000
PLA	.000	.000	.924	.000
PRA	.000	.000	1.126	.000
EVA	.000	.000	1.092	.000

## LEAD TEAM ACAD EFFE

TMP	.000	.000	1.000	.000
-----	------	------	-------	------

## LEAD TEAM ACAD EFFE

TEAM	.711	.000	.000	.000
ACAD	.116	.654	.000	.000
EFFE	.344	-.144	.587	.000
REC	.000	.781	.000	.000
ANA	.000	.809	.000	.000
ACT	.000	.814	.000	.000
ACP	.000	.832	.000	.000
ANP	.000	.804	.000	.000
ABI	.689	.000	.000	.000
RES	.883	.000	.000	.000
PAR	.909	.000	.000	.000
ACH	.000	.000	.000	.923
STU	.000	.000	.000	.762
TEA	.000	.000	.000	.976
PLA	.000	.000	.694	.000
PRA	.000	.000	.933	.000
EVA	.000	.000	.601	.000
TMP	.000	.000	.912	.000

## LEAD TEAM ACAD EFFE

TEAM	.000	.000	.000	.000
ACAD	.397	.000	.000	.000
EFFE	.202	.383	.000	.000

## LEAD TEAM ACAD EFFE

REC	.660	.000	.000	.000
ANA	.534	.000	.000	.000
ACT	.608	.000	.000	.000
ACP	.625	.000	.000	.000
ANP	.604	.000	.000	.000
ABI	.000	.000	.000	.000
RES	.000	.000	.000	.000
PAR	.000	.000	.000	.000
ACH	.504	.244	.594	.000
STU	.384	.186	.453	.000
TEA	.494	.239	.583	.000
PLA	.459	.608	.000	.000
PRA	.559	.740	.000	.000
EVA	.542	.718	.000	.000
TMP	.496	.657	.000	.000

## LEAD TEAM ACAD EFFE

TEAM	.000	.000	.000	.000
ACAD	.465	.000	.000	.000
EFFE	.238	.384	.000	.000
REC	.555	.000	.000	.000
ANA	.575	.000	.000	.000
ACT	.578	.000	.000	.000
ACP	.591	.000	.000	.000
ANP	.572	.000	.000	.000
ABI	.000	.000	.000	.000

## LEAD TEAM ACAD EFFE

RES	.000	.000	.000	.000
PAR	.000	.000	.000	.000
ACH	.537	.221	.542	.000
STU	.444	.183	.448	.000
TEA	.569	.234	.573	.000
PLA	.403	.454	.000	.000
PRA	.542	.610	.000	.000
EVA	.349	.393	.000	.000
TMP	.530	.596	.000	.000

	e15	e14	e13	e12	e11	e10	e9	e8	e7	e6	e5	e4	e3	e2	e1
e 15	.287														
e 14	.000	.155													
e 13	-.037	.012	.194												
e 12	.000	-.038	.000	.179											
e 11	.000	-.043	.000	.000	.206										
e 10	.056	.000	.039	.000	.044	.309									
e 9	.032	-.010	.000	.000	.000	-.031	.175								
e 8	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.110							
e 7	.005	.029	.000	.000	.000	.000	-.026	-.001	.068						
e 6	-.029	.000	.000	.000	.000	.000	-.052	.000	.000	.163					
e 5	.000	.029	.000	.000	-.011	.014	-.012	.033	-.066	.000	.018				
e 4	.000	.000	-.009	.000	.000	.093	-.030	.000	-.006	.000	-.011	.350			
e 3	-.085	-.004	-.038	-.022	-.072	.000	.000	.000	.000	.000	-.021	.000	.071		
e 2	.094	.000	-.050	.000	.000	.000	.039	.000	.000	-.022	.020	.000	-.111	.801	

	e15	e14	e13	e12	e11	e10	e9	e8	e7	e6	e5	e4	e3	e2	e1
e1	.018	.027	.000	.020	-.031	.000	.044	.037	-.018	.000	.000	-.025	-.091	.023	.077

M.I. Par Change

M.I. Par Change

M.I. Par Change

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	77	54.225	43	.080	1.549
Saturated model	120	.000	0		
Independence model	15	5504.651	105	.000	52.425

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.013	.987	.954	.288
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.272	.229	.118	.200

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	.990	.970	.996	.989	.996
Saturated model	1.000	1.000		1.000	
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.333	.330	.332
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	19.225	3.153	43.228
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	5399.651	5159.914	5645.706

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	.103	.036	.006	.082
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	10.445	10.246	9.791	10.713

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.032	.013	.048	.966
Independence model	.312	.305	.319	.000

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	224.225	229.548	587.098	672.098
Saturated model	240.000	247.515	752.292	872.292
Independence model	5534.651	5535.591	5598.688	5613.688

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	.425	.395	.471	.436
Saturated model	.455	.455	.455	.470
Independence model	10.502	10.047	10.969	10.504

	HOELTER	HOELTER
Model	.05	.01
Default model	485	558
Independence model	13	14

Minimization : .031

Miscellaneous : .297

Bootstrap : .000

Total : .328

## ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ	นายชำนาญ บุญวงศ์
วันเดือนปีเกิด	13 มิถุนายน 2503
สถานที่เกิด	อำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	6/25 หมู่บ้านมานิตย์เมืองใหม่ หมู่ 19 ตำบลชุมเห็ด อำเภอเมือง จังหวัดบุรีรัมย์
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	ผู้อำนวยการ โรงเรียนลำปลายมาศ สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2517 ชั้นประถมศึกษาตอนปลาย โรงเรียน ชุมชนบึงบา อำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี พ.ศ. 2520 ชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียน หนองเสือวิทยาคม อำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี พ.ศ. 2522 ชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนธัญบุรี อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี พ.ศ. 2524 ประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาชั้นสูง (ปกศ.สูง) วิชาเอกวิทยาศาสตร์ทั่วไป วิทยาลัยครู เพชรบุรีวิทยาลงกรณ์ จังหวัดปทุมธานี พ.ศ. 2527 ครุศาสตร์บัณฑิต(ค.บ.) วิชาเอก วิทยาศาสตร์ทั่วไป วิทยาลัยครูบุรีรัมย์ (ปัจจุบันมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์) พ.ศ. 2547 การศึกษามหาบัณฑิต(กศ.ม.) วิทยาศาสตร์ศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พ.ศ. 2557 ปรัชญาคุณวุฒิบัณฑิต(ปร.ค.) สาขา การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์