

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับความเข้มแข็งของ  
ทีมงานวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 3

สิริภัสร์ลดา เพชรมงคลเวรน์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

พ.ศ.2563

**The Correlation Between the Instructional Leadership of Educational  
Administrators and the Strength of Academic Staff in Secondary Schools  
Under the Secondary Education Service Area Office 3**

**Siriphatrlada Petmongkolwet**

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Education  
Department of Education Management  
College of Education Sciences, Dhurakij Pundit University**

**2020**



## ใบรับรองวิทยานิพนธ์

วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

ปริญญา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

หัวข้อวิทยานิพนธ์ ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับความเข้มแข็งของ  
ทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
เขต 3

เสนอโดย นางสาวศิริภัทร์ลดา เพชรมงคลเวชณ์

สาขาวิชา การจัดการการศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.กล้า ทองขาว

ได้พิจารณาเห็นชอบโดยคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์แล้ว

ลงชื่อ ..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.อุทัย บุญประเสริฐ)

ลงชื่อ ..... กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์  
(รองศาสตราจารย์ ดร.กล้า ทองขาว)

ลงชื่อ ..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยงค์ เนาวบุตร)

ลงชื่อ ..... กรรมการ  
(อาจารย์ ดร.พงษ์ภิญโญ แม้นโกศล)

วิทยาลัยครุศาสตร์รับรองแล้ว

..... คณบดีวิทยาลัยครุศาสตร์  
(อาจารย์ ดร.พงษ์ภิญโญ แม้นโกศล)

วันที่ 26 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2563

หัวข้อวิทยานิพนธ์	ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3
ชื่อผู้เขียน	สิริภรณ์ธิดา เพชรมงคลเวธน์
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร.กล้า ทองขาว
สาขาวิชา	การจัดการการศึกษา
ปีการศึกษา	2562

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร 2) เพื่อศึกษาความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ และ 4) เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารและครู จำนวน 362 คน จาก 47 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการวิจัย พบว่า

1. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในภาพรวมและรายด้านจากการรับรู้ของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ด้านการกำหนดภารกิจของโรงเรียน ด้านการบริหารหลักสูตร ด้านการจัดบรรยากาศในโรงเรียน ด้านความสัมพันธ์ที่ีระหว่างครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยของคะแนนสูงสุด คือ ด้านความสัมพันธ์ที่ีระหว่างครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยของคะแนนต่ำที่สุด คือ ด้านการจัดบรรยากาศในโรงเรียน

2. ความเข้มแข็งของทีมวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในภาพรวมและรายด้านจากการรับรู้ของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ความชัดเจนของเป้าหมาย การมีส่วนร่วมและปฏิบัติงานที่ชัดเจน การสื่อสารที่ดีและเปิดเผย การประเมินและพัฒนาตนเอง และความสัมพันธ์กับภายนอก มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยของคะแนนสูงสุด คือ ความสัมพันธ์กับภายนอก ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยของคะแนนต่ำที่สุด คือ การสื่อสารที่ดีและเปิดเผย

3. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวก อยู่ในระดับสูง ( $r = 0.790$ ) กับความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน

4. ข้อเสนอแนะ แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน คือ เสริมสร้างการมีวิสัยทัศน์ที่มองกว้าง คิดไกล ใฝ่ดี มีความคิดทันสมัย มีการกำหนดภารกิจของโรงเรียนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคโลกาภิวัตน์ เน้นให้ผู้บริหารเห็นความสำคัญของการพัฒนางานวิชาการ โดยมีการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย มีการประชุมชี้แจงงานวิชาการที่ชัดเจน และข้อเสนอแนะ แนวทางในการพัฒนาความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียน คือ ทีมงานมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันทั้งภายในทีมงานตนเองและทีมงานอื่น ด้วยการติดต่อสื่อสาร ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และทีมงาน ด้วยความจริงใจ มีการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองให้เต็มกำลังความสามารถ เสริมสร้างให้องค์กรมีความสามัคคี ทีมงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการทำงานอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา และร่วมกันแก้ปัญหา

Thesis Title	The Correlation Between the Instructional Leadership of Educational Administrators and the Strength of Academic Staff in Secondary Schools Under the Secondary Education Service Area Office 3
Author	Siriphatlada Petmongkolwet
Thesis Advisor	Assoc. Prof. Dr.Kla Tongkow
Department	Education Management
Academic Year	2019

### ABSTRACT

The purposes of this research were to study 1) the instructional leadership of educational administrators 2) the strengths of academic staff 3) the correlation between the instructional leadership of educational administrators and the strength of academic staff and 4) propositions and guidelines to enhance the instructional leadership of educational administrators and the strengths of academic staff in secondary schools under the secondary education service area office 3. The samples of this research were 362 school administrators and teachers from 47 schools. Research instruments were research questionnaires and research interview forms. Statistics used for data analysis were percentage, average, standard deviation, and Pearson's correlation. The study found that

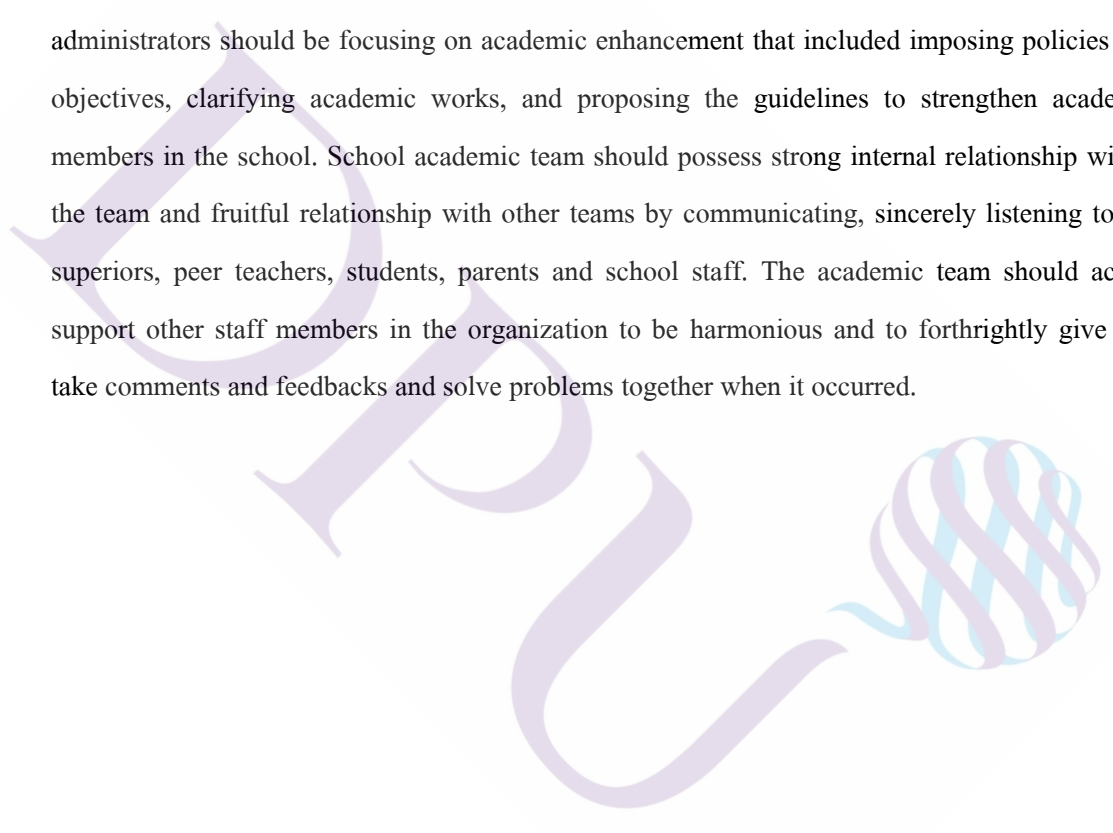
1. in the instructional leadership variables of secondary school educational administrators, the overall and each aspect of participants' perspectives included the establishment of school's mission, curriculum management, school's environment management, strong relationships among teachers, students, parents and communities were being conducted in high level. The highest average score was the strong relationships among teachers, students, parents and communities and the lowest average score was the school's environment management.

2. In strengths of academic staff variables in secondary schools, the overall and each aspect of participants' perspectives included the clarity of objectives, strong participation and clear operation, valid and disclosed communication, self-evaluation and self-development, and relationships with external parties were being conducted in high level. The highest average score

was the relationships with external parties and the lowest average score was the valid and disclosed communication.

3. The instructional leadership of educational administrators and the strengths of academic staff acquired the positive correlation at the high level ( $r = 0.790$ ) with significant statistics rate at .01 which were aligned with research assumption.

4. Propositions and guidelines to develop the instructional leadership of educational administrators were to promote the school's vision to be broaden, deepen, more rational and advanced, the school mission has to be up-to-date with the globalization trends. The school administrators should be focusing on academic enhancement that included imposing policies and objectives, clarifying academic works, and proposing the guidelines to strengthen academic members in the school. School academic team should possess strong internal relationship within the team and fruitful relationship with other teams by communicating, sincerely listening to the superiors, peer teachers, students, parents and school staff. The academic team should act to support other staff members in the organization to be harmonious and to forthrightly give and take comments and feedbacks and solve problems together when it occurred.



## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี โดยได้รับความกรุณาเป็นอย่างสูงจากรองศาสตราจารย์ ดร.กล้า ทองขาว อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ที่กรุณาให้คำปรึกษา ข้อชี้แนะ และความช่วยเหลือจนกระทั่งลุล่วงไปได้ด้วยดี ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.อุทัย บุญประเสริฐ ประธานสอบวิทยานิพนธ์ ขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยงค์ เนาวบุตร และ อาจารย์ ดร.พงศ์กัญญา โฉม โกศล คณบดี วิทยาลัยครุศาสตร์ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.พิณสุดา สิริธรังศรี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัญชลี ทองแถม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมพร โกมารทัต ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นักรบ หมีแสน และ อาจารย์ ดร.เฉลิมชัย มนุเสวต กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้ให้ความช่วยเหลือ ให้คำแนะนำและตรวจแก้ไขเครื่องมือการทำวิทยานิพนธ์ ผู้วิจัยมีความซาบซึ้งและถือเป็นพระคุณอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณคณาจารย์และเจ้าหน้าที่ในวิทยาลัยครุศาสตร์ รวมทั้งเพื่อนร่วมรุ่นทุกท่าน ที่ได้กรุณาให้ความรู้และให้คำแนะนำด้วยดีเสมอมา ขอขอบพระคุณผู้บริหาร คณะครู และบุคลากร โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย นนทบุรี รวมทั้งผู้บริหารและคณะครู ที่ช่วยเหลือและประสานงานในการเก็บรวบรวมข้อมูล

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณครอบครัวที่เป็นกำลังใจในการดำเนินการจัดทำวิทยานิพนธ์ คุณค่า ประโยชน์ใด ๆ ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณบิดา มารดา ครู อาจารย์ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้แก่ผู้วิจัย และผู้มีพระคุณทุกท่านที่มีส่วนในการวางรากฐาน การศึกษาให้แก่ผู้วิจัย

สิริภัทร์ลดา เพชรมงคลเวรณี



สารบัญ

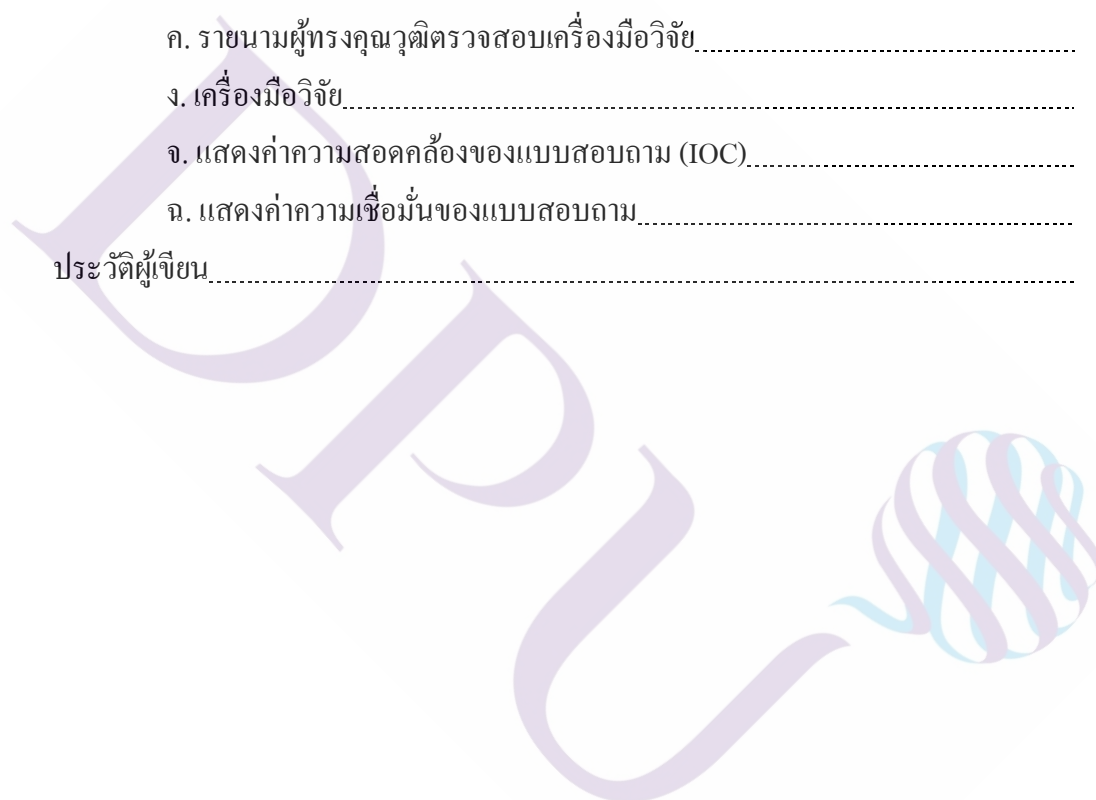
	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	๗
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	๖
กิตติกรรมประกาศ.....	๗
สารบัญตาราง.....	๘
สารบัญภาพ.....	๗
บทที่	
1. บทนำ.....	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหาการวิจัย.....	1
1.2 คำถามการวิจัย.....	4
1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
1.4 สมมติฐานการวิจัย.....	4
1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	5
1.6 ขอบเขตของการวิจัย.....	6
1.7 นิยามศัพท์.....	7
1.8 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	9
2. แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
2.1 หลักการแนวคิดทฤษฎีหลักการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา.....	11
2.2 แนวคิดทฤษฎี ผู้นำ ภาวะผู้นำและภาวะผู้นำทางวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา.....	27
2.3 แนวคิด หลักการ ทฤษฎี เกี่ยวกับความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ.....	47
2.4 บริบทของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 3.....	56
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	64

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3. วิธีดำเนินการวิจัย.....	74
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	74
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	76
3.3 การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ.....	78
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	78
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	79
4. ผลการวิจัย.....	81
4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	82
4.2 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน.....	84
4.3 การวิเคราะห์ความเข้มแข็งของทีมวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3.....	89
4.4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษากับความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา.....	95
4.5 ผลการสังเคราะห์ ข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนา ภาวะผู้นำทางวิชาการของ ผู้บริหารกับความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3.....	101
4.6 การสังเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร โรงเรียนเกี่ยวกับแนวคิด หลักการและแนวทางในการสร้างความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการในโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3.....	105
5. สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	120
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	121
5.2 อภิปรายผล.....	126
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	135
บรรณานุกรม.....	136

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ภาคผนวก.....	146
ก. ตารางแสดงผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินิยมขั้นพื้นฐาน(O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ปีการศึกษา 2562 (ปีการศึกษา 2560-2562).....	147
ข. ตารางแสดงผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินิยมขั้นพื้นฐาน(O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2562 (ปีการศึกษา 2560-2562).....	152
ค. รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย.....	156
ง. เครื่องมือวิจัย.....	157
จ. แสดงค่าความสอดคล้องของแบบสอบถาม (IOC).....	167
ฉ. แสดงค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	175
ประวัติผู้เขียน.....	181



สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 แสดงข้อมูลจำนวนนักเรียน ห้องเรียน ขนาดโรงเรียน และจำนวนครู เรียงลำดับตามขนาดโรงเรียน (ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2561).....	58
2.2 โรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 แบ่งตามขนาดโรงเรียน ได้ 4 ขนาด คือ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ .....	60
3.1 แสดงจำนวนประชากรในการวิจัย คือ จำนวนโรงเรียน 47 โรงเรียน .....	75
3.2 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างแบ่งตามสัดส่วนของขนาดโรงเรียน.....	76
4.1 ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม ตำแหน่ง และขนาด โรงเรียน .....	83
4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร จำแนกตามรายด้าน (n =360).....	84
4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร ด้านการกำหนดภารกิจของโรงเรียน จำแนกตามรายข้อ (n =360).....	85
4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร ด้านการบริหารหลักสูตร จำแนกตามรายข้อ (n =360).....	86
4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร ด้านการจัดบรรยากาศในโรงเรียน จำแนกตามรายข้อ (n =360).....	87
4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร ด้านความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน จำแนกตามรายข้อ (n =360).....	88
4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับความเข้มแข็งของทีมวิชาการ โรงเรียน,มัธยมศึกษา จำแนกตามรายด้าน (n =360).....	89
4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเข้มแข็งของทีมวิชาการ โรงเรียน มัธยมศึกษา ด้านความชัดเจนของเป้าหมาย จำแนกตามรายข้อ (n =360).....	90
4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเข้มแข็งของทีมวิชาการ โรงเรียน มัธยมศึกษา ด้านการมีส่วนร่วมและปฏิบัติงานที่ชัดเจน จำแนกตามรายข้อ (n =360).....	91

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเข้มแข็งของทีมิวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการสื่อสารที่ดีและเปิดเผย จำแนกตามรายชื่อ (n=360).....	92
4.11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเข้มแข็งของทีมิวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการประเมินและพัฒนาตนเอง จำแนกตามรายชื่อ (n=360)	93
4.12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเข้มแข็งของทีมิวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านความสัมพันธ์กับภายนอก จำแนกตามรายชื่อ (n=360).....	94
4.13 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับความเข้มแข็งของทีมิงานวิชาการ (n=360).....	95
4.14 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับความเข้มแข็งของทีมิงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตการศึกษา มัธยมศึกษา เขต 3 ความเข้มแข็งของทีมิงานวิชาการ ด้านความชัดเจนของเป้าหมาย (n=360).....	96
4.15 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับความเข้มแข็งของทีมิงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตการศึกษา มัธยมศึกษา เขต 3 ความเข้มแข็งของทีมิงานวิชาการ ด้านการมีส่วนร่วมและปฏิบัติงานที่ชัดเจน (n=360).....	97
4.16 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับความเข้มแข็งของทีมิงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตการศึกษา มัธยมศึกษา เขต 3 ความเข้มแข็งของทีมิงานวิชาการ ด้านการสื่อสารที่ดีและเปิดเผย (n=360).....	98
4.17 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับความเข้มแข็งของทีมิงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตการศึกษา มัธยมศึกษา เขต 3 ความเข้มแข็งของทีมิงานวิชาการ ด้านการประเมินพัฒนาตนเอง (n=360).....	99

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.18 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตการศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ ด้านความสัมพันธ์กับภายนอก (n=360).....	100
4.19 จำนวนผู้เสนอแนะ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3	101
4.20 จำนวนผู้เสนอแนะแนวทางการพัฒนาความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3	103
4.21 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร โรงเรียนเกี่ยวกับแนวคิดในการสร้างความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ.....	105
4.22 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร โรงเรียนเกี่ยวกับหลักการและกระบวนการสร้างความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3.....	108

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	5
2.1 แผนที่จังหวัดนนทบุรีและจังหวัดพระนครศรีอยุธยา.....	56
2.2 โครงสร้างการบริหารงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3.....	57



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหาการวิจัย

โลกในปัจจุบันเป็นยุคโลกาภิวัตน์ที่ความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จึงจำเป็นที่แต่ละประเทศจะต้องเรียนรู้เพื่อปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลาและเตรียมพร้อมที่จะเผชิญกับความท้าทายจากกระแสโลกโดยปัจจัยสำคัญที่จะสามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายดังกล่าวก็คือคุณภาพของคน แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 และ 10 จึงกำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศไทยให้คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนาโดยมุ่งพัฒนาให้ “มองกว้างคิดไกลใฝ่ดี” และกำหนดสังคมไทยที่พึงประสงค์ไว้ว่าสังคมไทยควรเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ การศึกษาจึงเป็นกระบวนการสำคัญในการพัฒนาคนให้มีคุณภาพ คนที่มีคุณภาพย่อมส่งผลให้สังคมและประเทศชาติมีความก้าวหน้า การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพจึงเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 จึงให้การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาคนโดยสร้างความเสมอภาคและให้โอกาสทุกคนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง กำหนดให้บุคคลมีสิทธิเสมอกันในการได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐจะต้องจัดให้ทั่วถึงและมีคุณภาพส่งผลให้มีพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งเป็นกฎหมายที่กำหนดทิศทางการจัดการศึกษาที่ชัดเจนขึ้นในปัจจุบันและที่สำคัญได้กำหนดให้สถานศึกษามีความสำคัญสูงสุดโดยมีการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษามากขึ้นในลักษณะการบริหารงานที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management) (รุ่ง แก้วแดง, 2545, น.3)

สถานศึกษาจึงมีบทบาทและความสำคัญสูงสุดต่อการพัฒนาคุณภาพของคนเนื่องจากการดำเนินงานในสถานศึกษามีผลกระทบต่อการพัฒนาศักยภาพของนักเรียนโดยตรง พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2)พ.ศ.2545 จึงกำหนดภารกิจของสถานศึกษาให้มีความหลากหลายยิ่งขึ้น โดยกำหนดไว้ในมาตรา 15 ให้มีการจัดการศึกษาหลากหลายรูปแบบทั้งในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย มาตรา 24-30 ว่าด้วยการจัดการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ มาตรา 38 ให้มีคณะกรรมการสถานศึกษา มาตรา 47-51 ว่าด้วยระบบประกันคุณภาพการศึกษาตลอดจนมีการกระจายอำนาจ การบริหารจัดการจากส่วนกลางไปยัง



สถานศึกษาเพื่อให้สถานศึกษามีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ มีอิสระและคล่องตัวในการตัดสินใจ ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 5 มาตรา 39 และ 40 โดยกระจายอำนาจ บริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารงาน ทั่วไป ไปยังคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา โดยตรง สถานศึกษาหรือโรงเรียนจึงเป็นหน่วยงานสุดท้ายเป็นองค์กรที่สำคัญที่สุดในการบริหารจัดการเพื่อให้ นักเรียนมีคุณภาพ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2553, น.13)

สถานศึกษาจึงมีภารกิจที่จะต้องจัดการศึกษาให้ได้มาตรฐานให้นักเรียนมีคุณภาพ ทัดเทียมกับนานาประเทศ การที่จะทำให้โรงเรียนมีคุณภาพต้องอาศัยการบริหารงานด้านต่างๆ ในโรงเรียน โดยเฉพาะการบริหารงานวิชาการถือเป็นงานหลักของโรงเรียน มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อ การจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ จะเห็นว่าคุณภาพการศึกษาจะปรากฏเด่นชัด เมื่อการบริหารงานวิชาการประสบผลสำเร็จและการที่จะทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการ บริหารและจัดการศึกษาได้ตามมาตรฐานและมีคุณภาพ พิจารณาได้จากผลงานด้านวิชาการ เนื่องจากการบริหารงานวิชาการเกี่ยวข้องกับหลักสูตร การจัดการเรียนการสอนซึ่งเป็นหัวใจของ สถานศึกษาและเกี่ยวข้องกับผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทุกระดับของสถานศึกษา (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2553, น.1) การบริหารงานวิชาการจึงนับว่ามีบทบาทสูงสุดต่อความสำเร็จหรือ ความล้มเหลวของการบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลสำคัญที่จะต้องดำเนินงาน ตามภารกิจให้บรรลุเป้าหมายซึ่งจะต้องอาศัย ความรู้ ความสามารถและจะต้องเป็นผู้ที่พัฒนาตนเอง ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทั้งนี้อาจต้องมียุทธศาสตร์ในการดำเนินงานที่จะนำไปสู่ ความสำเร็จและยุทธศาสตร์ที่สำคัญประการหนึ่งคือความเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการ กล่าวคือ เป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในทฤษฎีหลักบริหารการศึกษา ปรัชญาของการใช้หลักสูตรต่างๆ ที่ใช้ ในโรงเรียน มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีสอนแบบต่างๆ สนับสนุนให้ครูใช้นวัตกรรมการสอน เป็นแบบอย่างที่ดีในเชิงวิชาการ สนับสนุนและส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการ ส่งเสริมการ จัดการเรียนการสอนที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ รวมทั้งการนิเทศกำกับติดตามให้การเรียนการสอน เป็นไปตามแผนการจัดการเรียนรู้ที่กำหนดไว้

จากงานวิจัยของหลายประเทศได้ข้อสรุปตรงกันว่าภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญลำดับต้นที่จะช่วยการปฏิรูปการศึกษาให้ประสบความสำเร็จ ประเทศ ต่างๆจึงดำเนินยุทธศาสตร์ที่จะให้ผู้บริหารมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ เช่น ประเทศออสเตรเลียและ นิวซีแลนด์ได้กำหนดบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาไว้อย่างชัดเจนว่าจะต้องมีความสามารถ เพียงพอโดยเฉพาะเรื่องการจัดโปรแกรมการเรียนให้กับนักเรียนและการบูรณาการทรัพยากรที่มีอยู่ ไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่นเดียวกับประเทศสิงคโปร์ที่ให้ความสำคัญในการพัฒนาผู้บริหารใน

เรื่องความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการนำนวัตกรรมมาใช้ เพื่อความเป็นเลิศให้แก่นักเรียน (พัฒนา  
 อ่ำท้าว, 2548, น.99) ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคลากรหลักที่สำคัญต่อการบริหารและการจัด  
 การศึกษา ผลงานของสถานศึกษาเป็นอย่างไรขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นส่วนใหญ่ สถานศึกษาที่  
 นักเรียนมีคุณภาพดีมักจะเป็นสถานศึกษาที่ผู้บริหารสนใจงานวิชาการ (ธีระ รุญเจริญ, 2546, น.17)  
 ปัจจัยประการหนึ่งในการส่งเสริมการเรียนรู้ที่จะทำให้คุณภาพการเรียนรู้ของเด็กไทยได้มาตรฐาน  
 สูงระดับโลกคือ ภาวะผู้นำทางวิชาการและการมีทีมงานวิชาการของโรงเรียนที่เข้มแข็งโดยผู้บริหาร  
 สถานศึกษายุคใหม่จะต้องมีความเป็นผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership) ที่เข้มแข็งเป็น  
 ผู้จัดการที่เฉียบแหลม เป็นผู้ประสานชุมชนที่ดี เป็นผู้อำนวยความสะดวกที่เชี่ยวชาญและเป็น  
 ผู้มีวิสัยทัศน์ กว้างไกล (รุ่งแก้วแดง, 2545, น.9)

การบริหารและพัฒนาสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
 จึงเป็นบุคคลสำคัญที่จะนำแนวทางการจัดการศึกษาของชาติและแนวนโยบายของ  
 กระทรวงศึกษาธิการ ลงสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อการ  
 พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ ซึ่งตรงกับแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของสำนักทดสอบทาง  
 การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ (2554, น.5-6)  
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 เป็นหน่วยงานทางการศึกษา ที่อยู่ภายใต้การกำกับ  
 ดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งมีโรงเรียน  
 มัธยมศึกษาในความดูแลทั้งหมด 47 โรงเรียน ครอบคลุม 2 จังหวัด คือ นนทบุรี และ  
 พระนครศรีอยุธยา ในทุกปีจะมีการทดสอบวัดผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับนักเรียน  
 ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3\* และนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6\*\* ที่เรียกว่าการทดสอบ  
 ระดับชาติ O-NET (Ordinary National Educational Test) โดยจัดสอบ 5 กลุ่มสาระการเรียนรู้ ได้แก่  
 ภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม และภาษาต่างประเทศ  
 (ภาษาอังกฤษ) ซึ่งถือเป็นการวัดศักยภาพด้านวิชาการของทุกโรงเรียน และจากรายงานผล  
 การทดสอบระดับชาติ O-NET ปีการศึกษา 2560-2562 ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในสังกัดสำนักงาน  
 เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 พบว่า มีความแตกต่างกันมาก บางโรงเรียนมีผลการทดสอบ  
 ระดับชาติ O-NET เฉลี่ยสูงกว่าระดับประเทศ บางโรงเรียนมีผลการทดสอบระดับชาติ O-NET  
 เฉลี่ยต่ำกว่าระดับประเทศ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของ  
 ผู้บริหารกับความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
 การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ว่ามีความสัมพันธ์กันหรือไม่ อย่างไร เพื่อนำผลการวิจัยที่ได้มาใช้เป็น  
 สารสนเทศในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ  
 โรงเรียนมัธยมศึกษาและเป็นแนวทางให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาที่เป็นองค์กรที่ออกนโยบายแก่สถานศึกษาเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ อันจะเป็นประโยชน์ในการบริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาต่อไป

## 1.2 คำถามการวิจัย

1. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 เป็นอย่างไร
2. ความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 เป็นอย่างไร
3. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 มีความสัมพันธ์กันหรือไม่ อย่างไร

## 1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3
2. เพื่อศึกษาความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3
4. เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

## 1.4 สมมติฐานการวิจัย

ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

### 1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาโดยเน้นความสัมพันธ์ของตัวแปร 2 กลุ่ม ตัวแปรกลุ่มแรก ภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยแบ่งเป็น 4 ด้าน ตามกรอบทฤษฎีภาวะผู้นำทางวิชาการของ Hallinger and Murphy (1985, pp.221-224) และ ทฤษฎีของ McEwan (2003, pp.135-148) และได้สังเคราะห์งานวิจัยของนักวิชาการอีกหลายท่านที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทางวิชาการ สรุปขอบเขตด้านเนื้อหาที่ศึกษา ดังนี้ 1) ด้านการกำหนดภารกิจของโรงเรียน 2) ด้านการบริหารหลักสูตร 3) ด้านการจัดบรรยากาศในโรงเรียน 4) ด้านความสัมพันธ์ที่ีระหว่างครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน ส่วนตัวแปรกลุ่มสอง ความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ ได้สังเคราะห์งานวิจัยตามกรอบทฤษฎีการสร้างความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการของ ปาร์คเกอร์ (Parker, 1990, p.16) และ วัตคอคและฟรานซิส (Woodcock & Francis, 1994, p.1) รวมถึงงานวิจัยของนักวิชาการอีกหลายท่านที่เกี่ยวข้องกับความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์และกำหนดไว้ 5 ด้าน ดังนี้ 1) ความชัดเจนของเป้าหมาย 2) การมีส่วนร่วมและปฏิบัติงานที่ชัดเจน 3) มีการสื่อสารที่ดีและเปิดเผย 4) การประเมินและพัฒนาตนเอง 5) ความสัมพันธ์กับภายนอก ผู้วิจัยได้สังเคราะห์สรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย แสดงดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## 1.6 ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตเนื้อหา มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ภายใต้ขอบเขตเนื้อหา ดังนี้

### 1.1 ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร

1.1.1 ด้านการกำหนดภารกิจของโรงเรียน

1.1.2 ด้านการบริหารหลักสูตร

1.1.3 ด้านการจัดบรรยากาศในโรงเรียน

1.1.4 ด้านความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน

### 1.2 ความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ

1.2.1 ความชัดเจนของเป้าหมาย

1.2.2 การมีส่วนร่วมและปฏิบัติงานที่ชัดเจน

1.2.3 การสื่อสารที่ดีและเปิดเผย

1.2.4 การประเมินและพัฒนาตนเอง

1.2.5 ความสัมพันธ์กับภายนอก

## 2. ขอบเขตด้านประชากร

### 2.1 ประชากร

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ 1) ผู้บริหารหรือรองผู้บริหารฝ่ายวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 47 คน 2) ครูผู้สอนและครูผู้ทำหน้าที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้ง 8 กลุ่มสาระ จำนวน 3,323 คน รวมจำนวนทั้งสิ้น 3,476 คน ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ในปีการศึกษา 2562 (ข้อมูล ณ วันที่ 31 มกราคม พ.ศ. 2563)

### 2.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ 1) ผู้บริหารหรือรองผู้บริหารฝ่ายวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 47 คน ใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) 2) ครูผู้สอนและครูผู้ทำหน้าที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้ง 8 กลุ่มสาระ จำนวน 315 คน ใช้สูตร ทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95%

### 3. ตัวแปรที่ศึกษา

#### 3.1 ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร (Hallinger & Murphy & McEwan)

3.1.1 ด้านการกำหนดภารกิจของโรงเรียน

3.1.2 ด้านการบริหารหลักสูตร

3.1.3 ด้านการจัดบรรยากาศในโรงเรียน

3.1.4 ด้านความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน

#### 3.2 ความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ (Woodcock&Parker)

3.2.1 ความชัดเจนของเป้าหมาย

3.2.2 การมีส่วนร่วมและปฏิบัติงานที่ชัดเจน

3.2.3 การสื่อสารที่ดีและเปิดเผย

3.2.4 การประเมินและพัฒนาตนเอง

3.2.5 ความสัมพันธ์กับภายนอก

### 1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ

**ภาวะผู้นำทางวิชาการ** หมายถึง ความสามารถหรือกระบวนการของผู้บริหาร โรงเรียน ในการนำและการบริหารงาน วิชาการของโรงเรียนให้กระทำหรือจัดกิจกรรมด้านวิชาการให้ บรรลุผลสำเร็จ ทำให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล สามารถแสดงบทบาทให้เห็นชัดเจนใน ด้านคุณลักษณะและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่สำคัญ คือ ด้านการกำหนดภารกิจของโรงเรียน ด้านการบริหารหลักสูตร ด้านการจัดบรรยากาศใน โรงเรียน ด้านความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน

**ด้านการกำหนดภารกิจของโรงเรียน** หมายถึง ผู้บริหารจัดให้มีการประชุมชี้แจงให้ ทราบนโยบาย วัตถุประสงค์ ในการกำหนดเป้าหมายด้านวิชาการ ให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนด เป้าหมาย มีการพัฒนาครูให้เป็นทีมงานโดยจัดประชุมศึกษาคูงาน มีการพัฒนาและส่งเสริมให้ครู เป็นแกนนำทางวิชาการของโรงเรียน

**ด้านการบริหารหลักสูตร** หมายถึง ผู้บริหารสนับสนุนการวางแผนจัดกิจกรรมการเรียน การสอนตามหลักสูตร ส่งเสริมให้ครูใช้สื่อ อุปกรณ์ในการจัดการเรียนการสอน มีการติดตามและ ประเมินผลการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนตามหลักสูตร สนับสนุนให้มีการใช้ข้อมูลสารสนเทศ เป็นฐานในการวางแผนด้านงานวิชาการ

**ด้านการจัดบรรยากาศในโรงเรียน** หมายถึง ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนการจัดหา ทรัพยากรและแหล่งเรียนรู้ให้เกิดบรรยากาศการเรียนรู้ทางวิชาการ สนับสนุนการจัดหาอุปกรณ์ สิ่ง



อำนวยความสะดวกต่างๆเพื่อให้เกิดบรรยากาศในการเรียนรู้ทางวิชาการ สนับสนุนให้มีผู้ดูแลสภาพสิ่งแวดล้อมเพื่อส่งเสริมบรรยากาศในโรงเรียน มีการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ด้านวิชาการใหม่ๆ

ด้านความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน หมายถึง ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้มีการจัดกิจกรรมศึกษาคุณงามเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้แก่คณะครู มีการจัดกิจกรรมโฮมรูมโดยมอบหมายครูที่ปรึกษาสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้แก่นักเรียน ส่งเสริมด้านประชาสัมพันธ์ข่าวสารกิจกรรมของโรงเรียนให้แก่ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วม และส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชนเพื่อให้ทุกฝ่ายมีความเข้าใจที่ตรงกัน

ความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ หมายถึง การทำงานวิชาการร่วมกันของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นการทำงานวิชาการให้บรรลุผลตามเป้าหมายของโรงเรียน โดยยึดความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ 5 ประการ คือ 1) ความชัดเจนของเป้าหมาย 2) การมีส่วนร่วมและปฏิบัติงานที่ชัดเจน 3) การสื่อสารที่ดีและเปิดเผย 4) การประเมินและพัฒนาตนเอง 5) ความสัมพันธ์กับภายนอก

ความชัดเจนของเป้าหมาย หมายถึง ทีมงานได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผนพัฒนาโรงเรียน กำหนดปรัชญาและเป้าหมายของโรงเรียนเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานที่ตรงกัน มีการวางแผนและกำหนดปฏิทินปฏิบัติงานอย่างชัดเจน มีส่วนร่วมการกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน

การมีส่วนร่วมและปฏิบัติงานที่ชัดเจน หมายถึง ทีมงานมีส่วนร่วมพิจารณาคัดเลือกและแต่งตั้งบุคคลทำหน้าที่ตำแหน่งต่างๆด้านวิชาการ ได้ใช้ความรู้ความสามารถตามที่ตนถนัดเพื่อพัฒนางานวิชาการ มีการใช้ทรัพยากรร่วมกันในการปฏิบัติงานวิชาการได้เหมาะสมกับสถานการณ์ มีการทำงานร่วมกันด้วยความสามัคคี สามารถแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานวิชาการได้อย่างเต็มที่ ตรงไปตรงมา ได้รับการสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านวิชาการจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและได้รับโอกาสให้ระดมความคิดและหาแนวทางการบริหารงานวิชาการร่วมกัน อย่างอิสระ

การสื่อสารที่ดีและเปิดเผย หมายถึง ทีมงานมีการถ่ายทอดความคิด ความรู้สึก ข้อมูลอย่างตรงไปตรงมาและเปิดเผย มีการเปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็นได้เมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน ทีมงานกล้าเผชิญกับปัญหาหรือข้อขัดแย้งทุกกรณี มีการเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นและอภิปรายปัญหาต่างๆในการทำงานร่วมกันและเปิดใจรับฟังความคิดเห็นทั้งด้านบวกและลบ

การประเมินและพัฒนาตนเอง หมายถึง ทีมงานมีส่วนร่วมประเมินผลการปฏิบัติงานด้านวิชาการของโรงเรียน ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีลักษณะ เป็นระยะๆสม่ำเสมอ แล้วนำผลการประเมินไปแก้ไขข้อบกพร่องและปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น สร้างบรรยากาศการ

ประเมินให้เป็นอย่างดีอย่างอิสระ และทีมงานพัฒนาตนเองโดยเข้ารับการอบรมหรือประชุมทางวิชาการอย่างสม่ำเสมอ

ความสัมพันธ์กับภายนอก หมายถึง ทีมงานจัดทำวารสารของโรงเรียนเพื่อประชาสัมพันธ์ให้ผู้ปกครองทราบ มีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการติดต่อสื่อสารกับบุคคลภายนอก อย่างเหมาะสมและหลากหลายรูปแบบ รับฟังความคิดเห็นพร้อมตอบคำถามของผู้ปกครองและบุคคลภายนอก

งานวิชาการ หมายถึง งานด้านวิชาการที่มีการพัฒนาและวางแผน การวัดผลประเมินผลการนิเทศและติดตาม การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ในโรงเรียนให้เพื่อสนองต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ ตามเป้าหมายของโรงเรียนที่กำหนดไว้

ทีมงานวิชาการโรงเรียน หมายถึง ครูที่ทำหน้าที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูผู้สอนทั้ง 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ แต่ละโรงเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

ครู หมายถึง ครูผู้สอนและครูที่ทำหน้าที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้ง 8 กลุ่ม ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารและรองผู้บริหารฝ่ายวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

โรงเรียน หมายถึง โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 มีจำนวน 47 โรงเรียน ครอบคลุม 2 จังหวัด คือ นนทบุรีและพระนครศรีอยุธยา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 หมายถึง เขตพื้นที่การศึกษาการปกครองที่จัดแบ่งโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อจัดระบบและกระจายอำนาจการจัดการศึกษาในประเทศไทย เป็นเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาที่รวม 2 จังหวัด คือ จังหวัดนนทบุรีและจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

## 1.8 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้สารสนเทศเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

2. โรงเรียนมัศึกษานำข้อมูลสารสนเทศที่ได้ไปพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ ด้านการกำหนดภารกิจของโรงเรียน ด้านการบริหารหลักสูตร ด้านการจัดบรรยากาศในโรงเรียน ด้านความสัมพันธ์ที่ระหว่างครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน



3. นำข้อมูลที่ได้เป็นแนวทางให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาที่เป็นองค์กรที่ออกนโยบายสู่สถานศึกษาเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ อันจะเป็นประโยชน์ในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาต่อไป



## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 นี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า แนวคิดและทฤษฎี จากหนังสือ เอกสาร วารสาร บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปสาระสำคัญดังนี้

- 2.1 แนวคิดและหลักการ ทฤษฎี บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา
- 2.2 แนวคิด ทฤษฎี ภาวะผู้นำและภาวะผู้นำทางวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา
- 2.3 แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา
- 2.4 บริบทของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 แนวคิดและหลักการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

##### 2.1.1 แนวคิด หลักการ ทฤษฎี บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (2542) กำหนดให้สถานศึกษา มีการจัดกระบวนการเรียนรู้ในลักษณะ ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียนรู้ และอำนวยความสะดวกให้เกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้ รวมทั้งใช้วิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ผู้สอนและผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกันจากสื่อการเรียนการสอน และแหล่งวิทยาการประเภทต่างๆ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติเป็นกฎหมายแม่บททางการศึกษาของประเทศที่จะนำไปสู่ การปฏิรูปการศึกษา เพื่อพัฒนาคนไทยและประเทศไทย ที่ผู้บริหารต้องทราบและนำไปสู่การปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา มีแนวคิด หลักการ ทฤษฎี ในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่เกี่ยวข้องดังนี้

- 1) การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามหลักการบริหารจัดการบ้านเมือง และสังคมที่ดี การบริหารจัดการตามอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานนอกจากจะดำเนินการตามหลักการและแนวปฏิรูปการศึกษาแล้วยังต้องยึดหลักการดำเนินการตามหลักบริหาร

กิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ซึ่งประกอบด้วยหลักการสำคัญ 6 ประการได้แก่ (พาทีพยั ชมคา ,2552,น.11-13)

1. หลักนิติธรรม หมายถึง การตรากฎหมายถูกต้อง เป็นธรรม การกำหนดกฏกติกา และการปฏิบัติตามกฏ กติกาที่ตกลงกัน ไว้อย่างเคร่งครัดโดยคำนึงถึง สิทธิเสรีภาพ ความยุติธรรม ของสมาชิก

2. หลักคุณธรรม หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม การส่งเสริม สนับสนุนให้ ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทนมีระเบียบ วินัย ประกอบอาชีพสุจริตเป็นนิสัยประจำชาติ

3. หลักความโปร่งใส หมายถึง การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กร ทุกวงการให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร ที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร ได้สะดวก และมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจน

4. หลักการมีส่วนร่วม หมายถึง เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความคิดเห็น ในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศไม่ว่าด้วยการแสดงความคิดเห็น การไต่สวน สาธารณะ การประชาพิจารณ์ และการแสดงประชามติหรือ อื่นๆ

5. หลักความรับผิดชอบ หมายถึง การตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความ รับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมืองและกระตือรือร้นในการแก้ไขปัญหา ตลอดจนเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง และความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน

6. หลักความคุ้มค่า หมายถึง การบริหารจัดการ และใช้ทรัพยากรที่มีจำนวนจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยการรณรงค์ให้คนไทยมีความประหยัดใช้ของอย่าง คุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก และรักษาพัฒนา ทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

2) หลักการบริหารแบบการใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management)

หลักการสำคัญในการบริหารแบบการใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management) (อุทัย บุญประเสริฐ,2544)โดยทั่วไป ได้แก่

1. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) ซึ่งเป็นการกระจายอำนาจการจัดการ การศึกษาจากกระทรวงและส่วนกลางไปยังสถานศึกษาให้มากที่สุด โดยมีความเชื่อว่าโรงเรียนเป็น หน่วยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการศึกษาเด็ก

2. หลักการมีส่วนร่วม (Participation or Collaboration or Involvement) เปิดโอกาสให้ ผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีส่วนร่วมในการบริหาร ตัดสินใจ และร่วมจัดการศึกษา ทั้ง

ครู ผู้ปกครองตัวแทนศิษย์เก่า และตัวแทนนักเรียน การที่บุคคลมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา จะเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและจะรับผิดชอบในการจัดการศึกษามากขึ้น

3. หลักการคืนอำนาจจัดการศึกษาให้ประชาชน (Return Power to People) ในอดีตการจัดการศึกษาจะทำหลากหลายทั้งวัดและองค์กรในท้องถิ่นเป็นผู้ดำเนินการ ต่อมา มีการร่วมการจัดการศึกษาไปให้กระทรวงศึกษาธิการ เพื่อให้เกิดเอกภาพและมาตรฐานทางการศึกษา แต่เมื่อประชากรเพิ่มขึ้น ความเจริญต่าง ๆ ก้าวไปอย่างรวดเร็ว การจัดการศึกษาโดยส่วนกลางเริ่มมีข้อจำกัด เกิดความล่าช้าและไม่สนองความต้องการของผู้เรียนและชุมชนอย่างแท้จริง จึงต้องมีการคืนอำนาจให้ท้องถิ่นและประชาชนได้จัดการศึกษาเองอีกครั้ง

4. หลักการบริหารตนเอง (Self-managing) ในระบบการศึกษาทั่วไป มักจะกำหนดให้โรงเรียนเป็นหน่วยปฏิบัติตามนโยบายของส่วนกลาง โรงเรียนไม่มีอำนาจอย่างแท้จริง สำหรับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น ไม่ได้ปฏิเสธเรื่องการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย และนโยบายของส่วนรวม แต่มีความเชื่อว่าวิธีการทำงานให้บรรลุเป้าหมายนั้นทำได้หลายวิธี การที่ส่วนกลางทำหน้าที่เพียงกำหนดนโยบายและเป้าหมายแล้วปล่อยให้โรงเรียนมีระบบการบริหารด้วยตนเอง โดยให้โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการดำเนินงาน ซึ่งอาจดำเนินการได้หลากหลายด้วยวิธีการที่แตกต่างกัน แล้วแต่ความพร้อมและสถานการณ์ของโรงเรียน ผลที่ได้น่าจะมีประสิทธิภาพสูงกว่าเดิม ที่ทุกอย่างกำหนดมาจากส่วนกลาง ไม่ว่าจะโดยทางตรงหรือทางอ้อม

5. หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล (Check and Balance) ส่วนกลางมีหน้าที่กำหนดนโยบายและควบคุมมาตรฐาน มีองค์กรอิสระทำหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพการบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อให้มีคุณภาพและมาตรฐานเป็นไปตามกำหนดและมาตรฐานเป็นไปตามนโยบายของชาติจากหลักการดังกล่าวทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จะเป็นการบริหารงานที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากกว่ารูปแบบการจัดการศึกษาที่ผ่านมา

3) รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม (อุทัย บุญประเสริฐ 2544) จากการศึกษาพบว่า มีรูปแบบที่สำคัญอย่างน้อย 4 รูปแบบ ได้แก่

1. รูปแบบที่มีผู้บริหารโรงเรียนเป็นหลัก (Administration Control SBM) ผู้บริหารเป็นประธานคณะกรรมการ ส่วนกรรมการอื่น ๆ ได้จากการเลือกตั้งหรือคัดเลือกจากกลุ่มผู้ปกครอง ครู และชุมชน คณะกรรมการมีบทบาทให้คำปรึกษาแต่อำนาจการตัดสินใจยังคงอยู่ที่ผู้บริหารโรงเรียน

2. รูปแบบที่มีครูเป็นหลัก (Professional Control SBM) เกิดจากแนวคิดที่ว่า ครูเป็นผู้ใกล้ชิดนักเรียนมากที่สุด ย่อมรู้ปัญหาได้ดีกว่าและสามารถแก้ปัญหาได้ตรงจุด ตัวแทนคณะครูจะมีสัดส่วนมากที่สุด ในคณะกรรมการ โรงเรียน ผู้บริหารยังเป็นประธานคณะกรรมการ โรงเรียน บทบาทของคณะกรรมการโรงเรียนเป็นคณะกรรมการบริหาร

3. รูปแบบที่ชุมชนมีบทบาทหลัก (Community Control SBM) แนวคิดสำคัญ คือ การจัดการศึกษาควรตอบสนองความต้องการและค่านิยมของผู้ปกครองและชุมชนมากที่สุด ตัวแทนของผู้ปกครอง และชุมชนจึงมีสัดส่วนในคณะกรรมการ โรงเรียนมากที่สุด ตัวแทนผู้ปกครองและชุมชนเป็นประธานคณะกรรมการ โดยมีผู้บริหาร โรงเรียนเป็นกรรมการและเลขานุการ บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการ โรงเรียนเป็นคณะกรรมการบริหาร

4. รูปแบบที่ครูและชุมชนมีบทบาทหลัก (Professional Community Control SBM) แนวคิดเรื่องนี้เชื่อว่า ทั้งครูและผู้ปกครองต่างมีความสำคัญในการจัดการศึกษาให้แก่เด็ก เนื่องจากทั้ง 2 กลุ่มต่างอยู่ใกล้ชิดนักเรียนมากที่สุด รับรู้ปัญหาและความต้องการได้ดีที่สุดสัดส่วนของครู และผู้ปกครอง (ชุมชน) ในคณะกรรมการ โรงเรียนจะมีเท่า ๆ กันแต่มากกว่าตัวแทนกลุ่มอื่น ๆ ผู้บริหาร โรงเรียนเป็นประธาน บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการ โรงเรียนเป็นคณะกรรมการบริหาร

#### 4) การบริหารแบบมีส่วนร่วม

แนวความคิดพื้นฐานของการบริหารแบบมีส่วนร่วม นักทฤษฎีองค์การมีแนวคิดเรื่องทฤษฎีการจูงใจที่คล้ายคลึงกัน ดังนี้ ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ (Maslow 's Motivation Theory,1954) มีความเชื่อว่า

1. มนุษย์ทุกคนมีความต้องการเหมือนกัน ตราบใดที่ยังไม่สามารถตอบสนอง ความต้องการได้ ก็จะเกิดปัญหาความต้องการอยู่ร่ำไป แต่ถ้าความต้องการได้รับการตอบสนอง ก็จะเลิกสนใจไป

2. มนุษย์ตอบสนองความต้องการแตกต่างกัน ทางด้านปริมาณความต้องการระดับต่ำค่อนข้างมีขอบเขตจำกัด แต่ความต้องการระดับสูงมักจะมีขอบเขตไม่จำกัด

#### รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม

การบริหารแบบมีส่วนร่วม สามารถสร้างความรู้สึที่ดีในการปฏิบัติงาน และการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานทุกระดับ ได้ใช้ความรู้ ความสามารถของตนเองให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานและต่อองค์การได้อย่างเต็มที่ มีผู้คิดระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม อาทิ

แบบแผนของการมีส่วนร่วมแบบเหลื่อมล้ำ (Inequity participatory pattern) มี 3 แบบ (ศิริกาญจน์ โกสุมภ์,2542,น.228)

1. แบบชายขอบ (Marginal participatory pattern) ได้แก่ ร่วมงาน ร่วมมือ สนับสนุน ร่วมแสดงความคิดเห็น แต่ไม่มีอำนาจตัดสินใจ

2. แบบบางส่วน (Partial participatory pattern) ได้แก่ ริเริ่มงาน ร่วมงาน สนับสนุน ดำเนินงาน แสดงความคิดเห็น และมีอำนาจตัดสินใจบ้าง

3. แบบเต็มที (Full participatory pattern) ได้แก่ ริเริ่มงาน ดำเนินการ สนับสนุน แสดงความคิดเห็น ร่วมงานและกิจกรรมและมีอำนาจตัดสินใจเต็มที่ขั้นตอนการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ขั้นที่ 1 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ขั้นที่ 2 การมีส่วนร่วมในการดำเนินการ

ขั้นที่ 3 การมีส่วนร่วมรับผลประโยชน์

ขั้นที่ 4 การมีส่วนร่วมในการประเมินผล สิ่งสำคัญที่จะต้องสังเกต คือ ความเห็น (Views) ความชอบ (Preferences) และความคาดหวัง (Expectations) ซึ่งจะมีอิทธิพล สามารถแปรเปลี่ยน พฤติกรรมของบุคคลในกลุ่มต่างๆ ได้

การบริหารแบบมีส่วนร่วมในยุคปฏิรูปการศึกษา (ลำเพย เย็นมนัส, 2553) การบริหารในยุคปัจจุบัน เป็นการมุ่งเน้น การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ซึ่งเกิดขึ้น โดยการใช้ผู้บริหาร ผู้ได้บังคับบัญชา ชุมชน สังคม องค์กรเอกชน องค์กรภาครัฐ และผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย เข้ามามีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ ร่วมภาคภูมิใจ ยิ่งผู้บริหารสนับสนุนให้มี การร่วมมือกันเท่าไร ยิ่งเพิ่มพูนอำนาจและความศรัทธาแก่ผู้ได้บังคับบัญชามากขึ้นเท่านั้น มากกว่า การที่ผู้บริหารใช้อำนาจหน้าที่ตามลำพัง เพราะผู้บริหารและผู้ได้บังคับบัญชาต้องทำงาน กันเป็นทีม

5) การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) การวิเคราะห์ SWOT หรือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพเป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์สำหรับการประกอบธุรกิจ ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารรู้ถึงจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน มองเห็น โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบต่อการประกอบธุรกิจทุกประเภท

#### ความหมาย SWOT

จุดแข็ง (Strengths) : จุดเด่นหรือจุดแข็ง (ข้อได้เปรียบ) เป็นผลมาจากปัจจัยภายใน เป็นข้อดีที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในบริษัท เช่น จุดแข็งด้านการเงิน และข้อได้เปรียบด้านการผลิต และด้านทรัพยากรบุคคล โดยบริษัทจะต้องใช้ประโยชน์จากจุดแข็งในการกำหนดกลยุทธ์การตลาด

จุดอ่อน (Weaknesses) : จุดด้อยหรือจุดอ่อน ข้อเสียเปรียบเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน เป็นปัญหาหรือข้อบกพร่องที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในต่าง ๆ ของบริษัท เช่น การขาดเงินทุน นโยบายและทิศทาง การบริการที่ไม่แน่นอน หรือบุคลากรที่ไม่มีคุณภาพ ซึ่งบริษัทจะต้องหาวิธีการปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือขจัดให้หมดไปอันจะเป็นประโยชน์ต่อบริษัท

โอกาส (Opportunities) : เกิดจากปัจจัยภายนอก เป็นผลจากการที่สภาพแวดล้อมภายนอกของบริษัทเอื้อประโยชน์ หรือส่งเสริมการดำเนินงานของบริษัท โอกาสแตกต่างจากจุดแข็งตรงที่โอกาสเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก แต่จุดแข็งเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายใน



ผู้ประกอบการที่ดีจะต้องแสวงหาโอกาสอยู่เสมอ โดยการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ตลอดเวลา เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยีและการแข่งขันในตลาด และใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้น

อุปสรรค (Threats) : เกิดจากปัจจัยภายนอก เป็นข้อจำกัดที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลเสียต่อธุรกิจ เช่น ราคาน้ำมันที่สูงขึ้น อัตราดอกเบี้ยที่สูงขึ้น สภาพเศรษฐกิจที่ชะลอตัว ผู้ประกอบการจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์ทางการตลาดให้สอดคล้อง และพยายามขจัดอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นให้ได้

การประเมินสภาพแวดล้อมภายใน

การวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากรและความสามารถภายในบริษัททุก ๆ ด้านเพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนของธุรกิจ แหล่งที่มาเบื้องต้นของข้อมูลเพื่อการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน คือระบบข้อมูลเพื่อการบริหารที่ครอบคลุมทุกด้าน ทั้งในด้านโครงสร้างระบบ ระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน บรรยากาศในการทำงานและทรัพยากรในการบริหาร (คน เงิน วัสดุ การจัดการ) รวมถึงการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของบริษัทเพื่อที่จะเข้าใจสถานการณ์และผลกลยุทธ์ก่อนหน้าด้วย

การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก

ภายใต้การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกของบริษัท ทำให้สามารถค้นหาโอกาสและอุปสรรค การดำเนินงานของบริษัทที่ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจทั้งในประเทศและระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานของบริษัท เช่น อัตราการขยายตัวของเศรษฐกิจ นโยบาย การเงิน การงบประมาณ สภาพแวดล้อมทางสังคม เช่น ระดับการศึกษา การตั้งถิ่นฐานและการอพยพของประชาชน ลักษณะชุมชน ขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยม ความเชื่อ และวัฒนธรรม สภาพแวดล้อมทางการเมือง เช่น บทบัญญัติกฎหมายต่าง ๆ มติคณะรัฐมนตรี และสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี หมายถึงกรรมวิธีใหม่ ๆ และพัฒนาการทางด้านเครื่องมืออุปกรณ์ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและการบริการ

6) หลักการบริหารตามทฤษฎี PDCA ของเดมมิ่ง

เรื่องวิทย์เกษสุวรรณ (2545, น. 89-91) กล่าวถึง ประวัติของเดมมิ่งว่าเป็นที่รู้จักกันแพร่หลายใน หลักการบริหารที่เรียกว่า วงจรคุณภาพ (PDCA) หรือ วงจรเดมมิ่ง ซึ่งเป็นชื่อที่ใช้แทนกันกับการจัดการ คุณภาพ เพราะเขาเป็นคนผลักดันให้ผู้บริหารญี่ปุ่นยอมรับแนวคิดในการจัดการคุณภาพ และเป็นคนแรกที่มีมอง ว่าการจัดการคุณภาพเป็นกิจกรรมขององค์กรทั้งหมด ไม่ใช่แค่งานตรวจคุณภาพตามที่กำหนดหรือเป็นงานของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการประกันคุณภาพ และเป็นคนแรกที่ระบุว่าคุณภาพเป็นความรับผิดชอบทางการบริหาร ของผู้บริหาร

PDCA คือ วงจรการบริหารงานคุณภาพของเดมมิ่ง ย่อมาจาก 4 คำ ได้แก่ Plan (วางแผน), Do (ปฏิบัติ), Check (ตรวจสอบ) และ Act (การดำเนินการให้เหมาะสม) ซึ่งวงจร PDCA ซึ่งรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนมีดังนี้

#### 1. ขั้นตอนการวางแผน (P = Plan)

ขั้นตอนการวางแผนครอบคลุมถึงการกำหนดกรอบหัวข้อที่ต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ซึ่งรวมถึงการพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ฯลฯ พร้อมกับพิจารณาว่ามีความจำเป็นต้องใช้ข้อมูลใดบ้างเพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงนั้น โดยกระบวนการเก็บข้อมูลและกำหนดทางเลือกในการปรับปรุงให้ชัดเจน ซึ่งการวางแผนจะช่วยให้กิจการสามารถคาดการณ์สิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต และช่วยลดความเสี่ยงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ ทั้งในด้านแรงงาน วัสดุคิข ชั่วโมงการทำงาน เงิน และเวลา

#### 2. ขั้นตอนการปฏิบัติ (D = Do)

ขั้นตอนการปฏิบัติ คือ การลงมือปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตามทางเลือกที่ได้กำหนดไว้ในขั้นตอนการวางแผน ซึ่งในขั้นตอนนี้ต้องมีการตรวจสอบระหว่างการปฏิบัติด้วยว่าได้ดำเนินไปในทิศทางที่ตั้งใจหรือไม่ เพื่อทำการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เป็นไปตามแผนการที่ได้วางไว้

#### 3. ขั้นตอนการตรวจสอบ (C = Check )

ขั้นตอนการตรวจสอบ คือ การประเมินผลที่ได้รับจากการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ทราบว่า ในขั้นตอนการปฏิบัติงานสามารถบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ แต่สิ่งสำคัญก็คือ ต้องรู้ว่าจะตรวจสอบอะไรบ้างและบ่อยครั้งแค่ไหน เพื่อให้ข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบเป็นประโยชน์สำหรับขั้นตอนถัดไป

#### 4. ขั้นตอนการดำเนินงานให้เหมาะสม (A = Action)

ขั้นตอนการดำเนินงานให้เหมาะสมจะพิจารณาผลที่ได้จากการตรวจสอบ ซึ่งมีอยู่ 2 กรณี คือ ผลที่เกิดขึ้นเป็นไปตามแผนที่วางไว้ หรือไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ หากเป็นกรณีแรก ก็ให้นำแนวทางหรือกระบวนการปฏิบัตินั้นมาจัดทำให้เป็นมาตรฐาน พร้อมทั้งหาวิธีการที่จะปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นไปอีก ซึ่งอาจหมายถึงสามารถบรรลุเป้าหมายได้เร็วกว่าเดิม หรือเสียค่าใช้จ่ายน้อยกว่าเดิม หรือทำให้คุณภาพดียิ่งขึ้นก็ได้ แต่ถ้าหากเป็นกรณีที่สอง คือ ผลที่ได้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนที่วางไว้ ควรนำข้อมูลที่รวบรวมไว้มาวิเคราะห์และพิจารณาว่าควรจะดำเนินการอย่างไร เช่น มองหาทางเลือกใหม่ที่น่าจะเป็นไปได้ ใช้ความพยายามให้มากขึ้นกว่าเดิม ขอความช่วยเหลือจากผู้รู้ หรือเปลี่ยนเป้าหมายใหม่ เป็นต้น



## ประโยชน์ของ PDCA

1. การวางแผนงานก่อนการปฏิบัติงาน จะทำให้เกิดความพร้อมเมื่อได้ปฏิบัติงานจริง การวางแผนงานควรวางให้ครบ 4 ขั้นตอนดังนี้

1.1 ขั้นการศึกษา คือ การวางแผนศึกษาข้อมูล วิธีการ ความต้องการของตลาด ข้อมูลด้านวัตถุดิบ ด้านทรัพยากรที่มีอยู่หรือเงินทุน

1.2 ขั้นเตรียมงาน คือ การวางแผนการเตรียมงานด้านสถานที่ การออกแบบผลิตภัณฑ์ ความพร้อมของพนักงาน อุปกรณ์ เครื่องจักร วัตถุดิบ

1.3 ขั้นดำเนินงาน คือ การวางแผนทางการปฏิบัติงานของแต่ละส่วนแต่ละฝ่าย เช่น ฝ่ายผลิต ฝ่ายขาย

1.4 ขั้นการประเมินผล คือ การวางแผนหรือเตรียมการประเมินผลงานอย่างเป็นระบบ เช่น ประเมินจากยอดขายที่กำหนด ประเมินจากการติชมของลูกค้า เพื่อให้ผลที่ได้จากการประเมินเกิดการเที่ยงตรง

2. การปฏิบัติตามแผนงาน ทำให้ทราบขั้นตอน วิธีการ และสามารถเตรียมงานล่วงหน้า หรือทราบอุปสรรคล่วงหน้าด้วย ดังนั้น การปฏิบัติงานก็จะเกิดความราบรื่น และเรียนร้อย นำไปสู่เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

3. การตรวจสอบ ให้ได้ผลที่เที่ยงตรงเชื่อถือได้ ประกอบด้วย

3.1 ตรวจสอบจากเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

3.2 มีเครื่องมือที่เชื่อถือได้

3.3 มีเกณฑ์การตรวจสอบที่ชัดเจน

3.4 มีกำหนดเวลาการตรวจที่แน่นอน

3.5 บุคลากรที่ทำการตรวจสอบต้องได้รับการยอมรับจากทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เมื่อการตรวจสอบได้รับการยอมรับ การปฏิบัติงานขั้นต่อไปก็ดำเนินงานต่อไปได้

4. การปรับปรุงแก้ไข ข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นขั้นตอนใดก็ตาม เมื่อมีการปรับปรุงแก้ไขคุณภาพก็จะเกิดขึ้น ดังนั้น วงจร PDAC จึงเรียกว่า วงจรบริหารงานคุณภาพ

7) การบริหารเป็นกระบวนการที่มีขั้นตอนต่อเนื่องกันการบริหารที่ดีจึงต้องอาศัยกระบวนการบริหารเป็นหลัก กระบวนการบริหารที่นิยมกันมากที่สุดและสามารถนำมาใช้เป็นหลักในการบริหารงานต่างๆ ไป คือกระบวนการบริหารของลูธูร์ กุลลิก (Luther Gulick) มีองค์ประกอบและขั้นตอน 7 ขั้นตอน รวมเรียกว่า "POSDCoRB" ซึ่งเป็นอักษรนำขององค์ประกอบกระบวนการ ดังนี้

1. การวางแผนงาน (Planning) หมายถึง การจัดวางโครงการ แผนปฏิบัติงาน และวิธีการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า ผู้จัดการองค์กรต้องวางแผนงานทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงาน เพราะ

แผนงานจะเป็นแนวทางปฏิบัติทั้งองค์กร ซึ่งประกอบด้วย แผนงานหลัก และแผนงานย่อย แผนงานต้องมีลักษณะยืดหยุ่น

2. การจัดหน่วยงาน (Organizing) หมายถึง การกำหนดโครงสร้างอำนาจหน้าที่ การแบ่งส่วนงาน และการจัดสายงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์

3. การจัดตัวบุคคล (Staffing) หมายถึง การบริหารงานด้านบุคลากร ได้แก่ การจัดอัตรากำลัง การสรรหาและพัฒนาบุคลากร การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การส่งเสริมขวัญและกำลังใจ สวัสดิการ และการเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน "คน" เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด ที่ส่งผลให้ งานสำเร็จหรือล้มเหลว

4. การอำนวยการ (Directing) หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมบังคับบัญชา และการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ในฐานะหัวหน้าหน่วยงาน หัวหน้าต้องมอบหมายหน้าที่ให้ลูกน้องแต่ละคนตามลำดับ โดยให้สัมพันธ์และสอดคล้องกับความรับผิดชอบแต่ละตำแหน่ง ประกาศใช้ระเบียบให้ปฏิบัติตาม มีการตัดสินใจสั่งการ อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

5. การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การประสานกิจกรรมต่างๆของหน่วยงาน เพื่อให้เกิดมีการร่วมมือที่ดีและนำไปสู่จุดหมายปลายทางเดียวกัน

6. การรายงาน (Reporting) หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงานของบุคลากรระดับต่างๆ ในหน่วยงาน เพื่อให้ผู้บริหารและสมาชิกหน่วยงานได้รับทราบความเคลื่อนไหวและความคืบหน้าของกิจการอย่างสม่ำเสมอ

7. การบริหารงบประมาณ (Budgeting) หมายถึง การจัดทำงบประมาณ การจัดทำบัญชี การใช้จ่ายเงิน และการควบคุมตรวจสอบทางการเงินและทรัพย์สิน

#### 2.1.2 บทบาทหน้าที่ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาหรือโรงเรียนมัธยมศึกษาในฐานะผู้นำองค์กรจึงมีความสำคัญอย่างมากต่อการบริหารสถานศึกษาในทุกด้าน นักวิชาการจึงได้มีการกล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยสรุปไว้ดังนี้

จิตติมา วรรณศรี ( 2550,น.17 อ้างอิงจาก ชีระ รุญเจริญ, ปราชญา กล้าผจญ และสัมมา รช นิธย์,2547, น.36-39) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้

1. การเป็นผู้นำทางวิชาการ ให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง มีการวางแผน นโยบาย และยุทธศาสตร์ ให้คำปรึกษา แนะนำ และสร้างพลังความร่วมมือของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้

2. การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารสามารถบริหารอย่างอิสระให้เกิดความคล่องตัวในการบริหาร และเน้นการมีส่วนร่วมทั้งครู และบุคลากรภายใน โรงเรียน บุคคลและหน่วยงานภายนอกโรงเรียน

3. การเป็นผู้อำนวยความสะดวกทั้งทางด้านวิชาการ รวมทั้งการให้บริการและจัดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศขององค์กร

4. การประสานสัมพันธ์ ผู้บริหารต้องประสานงานและสร้างความสัมพันธ์อันดีกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กรในการสร้างเครือข่าย

5. การส่งเสริมการพัฒนาครู และบุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ ทักษะต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำมาประยุกต์และปรับปรุงเพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้า

6. การสร้างแรงจูงใจ เข้าใจความต้องการทุกฝ่าย ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม และสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยวิธีต่างๆ

7. การประเมินผล ผู้บริหารต้องจัดให้มีการประเมินผลตามมาตรฐาน นำผลการประเมินมากำหนดนโยบาย เพื่อให้เกิดกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบที่ครบวงจร

8. การส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของบุคลากรในทุกฝ่าย

9. การเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อสร้างความเข้าใจและสร้างการมีส่วนร่วมมากขึ้น

10. การส่งเสริมเทคโนโลยี เพื่อให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้าทั้งในและต่างประเทศ เพื่อให้สอดคล้องกับยุคของสังคมแห่งการเรียนรู้

จรัล เลิศจามิกร (2544) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา คือบุคคลที่มีหน้าที่กำหนดทิศทางในการทำงาน วางแผน กำกับ ติดตามและประเมินความสำเร็จของงานในสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายกำหนดไว้

นอกจากนี้ จุฑา เทียนไทย (2547, น.139-141) เสนอทักษะของผู้นำยุคโลกาภิวัตน์ตามแนวคิดของ มาร์ควอทและเอนเกิ้ล (Marquart and Engel) ซึ่งประกอบด้วยคุณสมบัติดังต่อไปนี้

1. การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์เป็นทักษะที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องมีความรู้ลึกไวต่อสิ่งรอบด้านและเข้าใจถึงความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง สามารถรับรู้และปรับตนเองรวมถึงสมาชิกให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่อยู่รอบตัว

2. การติดต่อสื่อสาร ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะสามารถติดต่อสื่อสารได้เป็นอย่างดีในทุกด้าน เพื่อให้การบริหารงานมีความชัดเจนและบรรลุผลสำเร็จ

3. การพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารต้องมีทักษะในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถพัฒนาสภาพที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ การฝึกอบรม การแลกเปลี่ยนข่าวสาร และการให้คำปรึกษา เพื่อตอบสนองต่อสิ่งใหม่ๆ และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

4. ความคิดสร้างสรรค์ ผู้นำต้องมีทักษะในการสร้างสรรค์ มีความคิดริเริ่มในการแก้ไขปัญหา การตัดสินใจ มีความสามารถในการถ่ายทอดให้สมาชิกเห็นแบบอย่างที่ดี ความคิดสร้างสรรค์ และการสร้างบรรยากาศที่ดีจะเป็นส่วนช่วยสนับสนุนสมาชิกในองค์กร

5. การเรียนรู้อยู่เสมอสม่ำเสมอ ผู้นำต้องมีการเรียนรู้แสวงหาความรู้หรือทักษะใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโลกอยู่ตลอดเวลา

### 2.1.3 ความหมายของการบริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา

ความหมายของการบริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้

ศิลาปชัย อ่วงตระกูล (2552, น.8) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินงานร่วมกับกลุ่ม บุคคลมืออาชีพและชุมชนในท้องถิ่น เพื่อให้บริการทางการศึกษาแก่สมาชิกในสังคมตามวัตถุประสงค์อย่างมีคุณภาพ

ฉัตรภูภา พวงธรรม (2553, น.14) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการบริหาร การพัฒนา และปรับปรุงวิธีการบริหารงานด้านต่าง ๆ เพื่อนำพาสถานศึกษาสู่ความก้าวหน้า ส่งเสริมความเจริญด้านความคิด ความรู้ ควบคู่กับการสอดแทรกคุณธรรมแก่นักเรียนเพื่อให้ได้นักเรียนที่มีคุณภาพ

สรุปได้ว่าการบริหารการศึกษาสถานศึกษา หมายถึง การบริหาร โรงเรียนเป็นการร่วมมือกันทำงานของบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาเพื่อให้โรงเรียนมีคุณภาพโดยใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์กับการศึกษามากที่สุด ผู้เรียนเกิดการพัฒนาด้านความรู้ความสามารถ ทักษะ ทศนคติ ค่านิยมคุณธรรมจริยธรรม โดยผ่านวิธีการของการจัดองค์การ การสั่งการ การอำนวยความสะดวกและการปรับปรุงการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการศึกษา

### 2.1.4 ความหมายงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา

1) ความหมายของงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา

งานวิชาการเป็นงานที่สำคัญต่อการจัดการศึกษาในสถานศึกษาทุกระดับและทุกสถานศึกษา การที่สถานศึกษาจะเป็นที่ยอมรับจากชุมชนและผู้ปกครองนักเรียนก็ขึ้นอยู่กับคุณภาพทางด้านวิชาการเป็นสำคัญ ดังนั้นผู้บริหารและบุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายต้องมีการพัฒนาคุณภาพงานวิชาการอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อให้งานวิชาการของสถานศึกษามีคุณภาพนักเรียนซึ่งเป็นผลผลิตของสถานศึกษามีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง บรรลุตามจุดหมายของ

หลักสูตร อันจะส่งผลให้ได้รับการยอมรับจากชุมชนและผู้ปกครองนักเรียนอยู่ตลอดเวลา เนื่องจากงานวิชาการเกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน และสถานศึกษาจำเป็นต้องจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน จึงต้องให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีบทบาทในการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของงานวิชาการไว้ ดังนี้

อุทัย บุญประเสริฐ (2540, น.25-26) กล่าวถึงงานวิชาการว่า ไม่ได้หมายถึงแต่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนหรือผลการสอบแข่งขันและผลการเข้าศึกษาต่อเท่านั้นแต่ยัง หมายถึงบรรยากาศของการเรียนรู้ โอกาสในการเรียนรู้ และพัฒนาของเด็ก การส่งเสริมสนับสนุน ชักนำให้เด็กได้มีประสบการณ์ ให้เกิดการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองเพื่อพัฒนาคนให้สมบูรณ์

รุ่ง ลอยเลิศ (2542, น.10) ได้ให้ความหมายงานวิชาการ หมายถึง งานหลักของ โรงเรียนที่ผู้บริหารจัดกิจกรรมและประสบการณ์ ต่าง ๆ ให้แก่นักเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งกิจกรรมเกี่ยวกับการเรียนการสอน เพื่อให้ผู้เรียนเป็นคนดี มีความรู้ ความสามารถ บรรลุเป้าหมายตามหลักสูตร ซึ่งจะส่งผลต่อมาตรฐานและคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535, น.16) ได้กล่าวถึงงานวิชาการหมายถึง กิจกรรม ทุกสิ่งทุกอย่างที่เกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดี มีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน

ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2551, น.2) กล่าวว่า งานวิชาการเป็นงานที่รวมภารกิจหลักของหน่วยงานหรือสถานศึกษาที่บ่งบอกถึงปรัชญา จุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้รับบริการซึ่งได้แก่นักเรียนหรือบุคคลในชุมชนได้รับการพัฒนาตนเองด้านความรู้ เจตคติและทักษะในศาสตร์ต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการศึกษา

วิโรจน์ สารรัตนะ (2546, น.1) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานวิชาการเป็นกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร โดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญ คือ การวางแผน การจัดองค์การและการควบคุม

ทัศนีย์ วงศ์ยืน (2547, น.4-7) กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การดำเนินงานกิจกรรมทุกชนิดในโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการเรียนการสอนให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน การบริหารงานวิชาการมีความสำคัญ ดังนี้

1. การทำให้ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของงานวิชาการเพราะเป็นงานหลักของสถานศึกษาเพราะภาพความสำเร็จของสถานศึกษาส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน

2. การที่ผู้บริหารและครูวางแผนการพัฒนางานวิชาการอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างผู้เรียนให้มีความรู้ ความสามารถ มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์

3. สถานศึกษาปรับปรุง และพัฒนางานที่เกี่ยวกับคุณภาพการจัดการเรียนการสอน ให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อผู้เรียน

4. ความร่วมมือระหว่างสถานศึกษา ผู้ปกครอง ชุมชน ในการพัฒนาการเรียนการสอน ตามความต้องการของผู้เรียนและชุมชน

สามารถสรุปความหมายงานวิชาการได้ว่างานวิชาการเป็นงานการจัดหลักสูตร งานการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การใช้เทคนิควิธีการสอน และการใช้สื่อการเรียนการสอน งานการวัดผลการเรียนการสอน และการนิเทศการสอน

2) ขอบข่ายงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535, น.59) ถ้ามองในด้านของงานสถานศึกษา การบริหารงานวิชาการ ได้แก่ งานควบคุมดูแลหลักสูตร การสอน อุปกรณ์การสอน การจัดการเรียน กลุ่มมือครู การจัดชั้นเรียน การจัดครูเข้าสอน การปรับปรุงการเรียนการสอน การฝึกอบรมครู การนิเทศการศึกษา การเผยแพร่งานวิชาการ การวัดผลการศึกษา การศึกษาวิจัย การประเมินมาตรฐานสถานศึกษาเพื่อปรับปรุงคุณภาพ และประสิทธิภาพสถานศึกษา

ก่อ สวัสดิพาณิชย์ (2535, น.83)งานวิชาการมีขอบข่ายครอบคลุมเกี่ยวกับงานด้านหลักสูตร และการเรียนการสอน ตั้งแต่การวางแผนเกี่ยวกับงานวิชาการ การจัดดำเนินงาน เกี่ยวกับการเรียนการสอน การจัดบริการการสอน ตลอดจนการวัด และประเมินผล รวมทั้งติดตามผล และสื่อการสอน ทั้งการพัฒนา ครูผู้สอนตลอดจนการดำเนินกิจการของโรงเรียนจะต้องเป็นไปตามหลักสูตร และกระบวนการจัดการเรียนการสอน จำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงและปรับหลักสูตรให้สอดคล้องกับความคาดหวังและต้องการของสังคมด้วยการจัดเนื้อหาวิชาให้ทันสมัย บางครั้งก็มีการเพิ่มวิชาใหม่ ๆ เข้าไปด้วยผลที่เกิดขึ้นกับนักเรียนอย่างแท้จริงนั้น เกิดจากการเรียนการสอน ดังนั้น เมื่อหลักสูตรเปลี่ยนก็จำเป็นต้องอบรมพัฒนาครูตามไปด้วย เพราะการใช้หลักสูตรในโรงเรียนจะมีส่วนเกี่ยวข้องไปถึงการจัดตารางสอน การจัดชั้นเรียน วิธีสอน การใช้อุปกรณ์การสอนและการประเมินผล

อุทัย บุญประเสริฐ (2537, น.12) กล่าวว่า ขอบข่ายงานวิชาการของโรงเรียนจากพื้นฐานหลักสูตร งานวิชาการของโรงเรียนโดยทั่วไป ครอบคลุม เรื่องต่อไปนี้

1. ความรู้ความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับหลักสูตร และการบริหารจัดการในการนำหลักสูตรไปใช้ในโรงเรียน

2. การสอน การจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับหลักการและจุดมุ่งหมายของหลักสูตร และการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน



3. กิจกรรมนักเรียน และการบริหารกิจกรรมพัฒนานักเรียนให้ตอบสนองหลักสูตร และเสริมสร้างหลักสูตรให้เป็นผลสมบูรณ์

4. สื่อการเรียนการสอนและกิจกรรมห้องสมุด เพื่อการส่งเสริมการเรียนการสอนตามหลักสูตร โดยตรง เพื่อเสริมพัฒนาการของนักเรียนตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร และเพื่อเสริมความทันสมัยทางวิชาการแก่ครูโดยตรง

5. การวัดผลและการประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนตามจุดประสงค์ของการเรียนรู้ตามจุดมุ่งหมาย และหลักการของหลักสูตร การประเมินมาตรฐาน คุณภาพทางวิชาการของโรงเรียนโดยรวม

6. การนิเทศการศึกษา และการพัฒนาวิชาชีพ สำหรับบุคลากรครูและบุคลากรวิชาการอื่นๆ ของโรงเรียน

สรุปหลักการสำคัญที่สถานศึกษาต้องคำนึงถึงในการบริหารงานวิชาการ จากการศึกษาวิเคราะห์ สังเคราะห์ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 แผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง (พ.ศ.2552-2559) แผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) และขอบข่ายการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาตามกฎหมายและสถานะของสถานศึกษา ดังนี้

1. การพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์พร้อมทั้งด้าน ร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม

2. การจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยมุ่งปลูกฝังจิตสำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเมือง การปกครอง การส่งเสริมศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม การกีฬา ภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และความรู้สากล ตลอดจนอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีความสามารถประกอบอาชีพ รู้จักพึ่งตนเอง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ใฝ่รู้และเรียนรู้ด้วยตนเอง

การบริหารงานในสถานศึกษาตามแนวทางที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ที่กำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ในด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป โดยได้กำหนดขอบข่ายของการบริหารงานวิชาการดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น

2. การวางแผนงานด้านวิชาการ การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา

3. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

4. การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน
5. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา
6. การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้
7. การนิเทศการศึกษา
8. การแนะแนว
9. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา
10. การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ
11. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น
12. การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์ หน่วยงานสถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา
13. การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา
14. การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา และการพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

ทัศนีย์ วงศ์ยืน (2547, น.25-29) สรุปจากการวิเคราะห์เนื้อหาตามขอบข่ายงานวิชาการในสถานศึกษา ครู และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการบริหารงานวิชาการอีกหลายกลุ่ม ได้แก่ นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชนในสังคมที่โรงเรียนตั้งอยู่ ดังนั้นการบริหารสถานศึกษาจึงต้องอยู่ในความดูแล ส่งเสริม สนับสนุนของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และมีประเด็นสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องคำนึงถึงความสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่2) พ.ศ. 2545 ดังนี้

1. หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม ความสำคัญของการบริหารงานวิชาการที่เปรียบเหมือนหัวใจของการบริหารสถานศึกษา เป็นงานที่ต้องมีส่วนร่วมสัมพันธ์กับงานของสถานศึกษาทั้งระบบ โดยมีหลักสูตรสถานศึกษาเป็นแกนกลาง ซึ่งนำการทำงานทุกฝ่ายของสถานศึกษา ได้แก่ ฝ่ายบริหารทั่วไป ฝ่ายกิจการนักเรียน ฝ่ายส่งเสริมผู้เรียน และฝ่ายพัฒนาคุณภาพมาตรฐานสถานศึกษา การมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผน กระบวนการปฏิบัติงานทุกขั้นตอนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จึงเป็นเรื่องสำคัญที่ส่งผลไปสู่ความสำเร็จของการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ เป็นผลผลิตที่มีคุณภาพเป็นคนดีมีความเป็นคนสมบูรณ์พร้อม

2. การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ การบริหารสถานศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษาที่มีความเจริญก้าวหน้า การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เชิงบริหารนี้ เป็นที่ประจักษ์ชัดว่าเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง จึงต้องร่วมกันทำงานเป็นทีม การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ



เหมาะสมและสอดคล้องกับความสามารถ ความถนัด และมีความรักในงานที่ได้รับผิดชอบ ส่งผลให้ งานประสบผลสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ด้วยความภาคภูมิใจ

3. การเปลี่ยนภาพลักษณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา จากผู้นำที่คอยสั่งการเพียงอย่างเดียว มาเป็นผู้นำที่ทำหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุนและเชิญชวนให้ผู้ร่วมงานทุกคนปฏิบัติงานเต็ม ความสามารถด้วยความศรัทธาในงานที่ทำ

สรุปขอบข่ายงานวิชาการ ประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญ คือ การวางแผนการบริหารงานวิชาการ การนำแผนการบริหารงานวิชาการสู่การปฏิบัติ การนิเทศ ติดตาม และ ประเมินผลการบริหารงาน งานวิชาการถือว่าเป็นหัวใจของการบริหารการศึกษา เพราะจุดมุ่งหมาย ของสถานศึกษาก็คือ การจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ ซึ่งขึ้นอยู่กับงานวิชาการทั้งสิ้น งานวิชาการเป็น กิจกรรมการจัดการเกี่ยวกับงานด้านหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้ แบบเรียน งานการเรียนการสอน งานสื่อการเรียนการสอน งานวัดผลและประเมินผล งานห้องสมุด งานนิเทศการศึกษา งาน วางแผนการศึกษา และงานประชุมอบรมทางวิชาการ เพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนบรรลุจุดหมายของ การศึกษาที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพสูง

### 3) หลักการบริหารงานวิชาการ ใน โรงเรียนมัธยมศึกษา

การบริหารงานวิชาการจะต้องมีหลักการและวิธีการดำเนินงาน เพื่อให้ เกิด ความคล่องตัวในการบริหาร ดังนั้นหลักการเบื้องต้นของการบริหารงานวิชาการ มีดังนี้

1. การยึดหลักให้สถานศึกษาจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้เป็นไปตามกรอบหลักสูตร แกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานและสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชนและ สังคมอย่างแท้จริง โดยมีครู ผู้บริหาร ผู้ปกครอง และชุมชนมีส่วนร่วม

2. มุ่งส่งเสริมสถานศึกษาให้จัดกระบวนการเรียนรู้ โดยถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด

3. มุ่งส่งเสริมให้ชุมชนและสังคมมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักสูตรกระบวนการ เรียนรู้ รวมทั้งเป็นเครือข่ายและแหล่งการเรียนรู้

4. มุ่งจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐาน โดยจัดให้มีดัชนีชี้วัดคุณภาพการจัด หลักสูตร และกระบวนการเรียนรู้ และสามารถตรวจสอบคุณภาพการจัดการศึกษาได้ทุกช่วงชั้นทั้ง ระดับเขต พื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

5. มุ่งส่งเสริมให้มีการร่วมมือเป็นเครือข่ายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพในการจัด และพัฒนาคุณภาพการศึกษา

### 4) ความสำคัญของการบริหารงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา

งานวิชาการเป็นงานที่มีความสำคัญในการจัดระบบงานให้รัดกุม และมีการดำเนินงาน อย่างมีประสิทธิภาพ ฉะนั้น จึงมีนักการศึกษาได้ให้ความสำคัญของงานวิชาการไว้ดังนี้

พนัส หันนาคินทร์ (2524, น.235) งานวิชาการเป็นหัวใจของโรงเรียน เป็นชีวิตจิตใจของสถาบัน ส่วนงานด้านอื่น ๆ เป็นองค์ประกอบที่จะทำให้สถาบันดำเนินไปด้วยความราบรื่นเท่านั้น

ภิญโญ สาธร (2526, น.232) ผู้บริหารการศึกษา ทุกคนควรจะรับผิดชอบเป็นผู้นำของครูด้านวิชาการเป็นอันดับแรก เพราะหน้าที่ของโรงเรียนหรือสถาบันการศึกษาทุกแห่ง คือ การให้ความรู้แก่นักเรียนในด้านวิชาการ โดยการทำงานร่วมกับครู กระตุ้นเตือนครูให้คำแนะนำครู และประสานงานให้ครูทุกคนทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพในการสอนงานวิชาการเป็นงานหลักของการบริหารสถานศึกษา ไม่ว่าจะสถานศึกษาจะเป็นประเภทใด

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535, น.15) มาตรฐานและคุณภาพของสถานศึกษาจะพิจารณาได้จากผลงานด้านวิชาการ เนื่องจากงานวิชาการเกี่ยวข้องกับหลักสูตร การจัดโปรแกรมการศึกษา และการจัดการเรียนการสอน ซึ่งเป็นหัวใจของสถานศึกษาซึ่งอาจจะเกี่ยวข้องทางตรงหรือทางอ้อม ก็อยู่ที่ลักษณะของงานนั้น

กล่าวโดยสรุป การบริหารงานวิชาการของโรงเรียน เป็นกระบวนการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้เรียนให้เกิดความรู้ ความสามารถ และทักษะจนเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนความสำเร็จ หากผู้บริหารให้ความสำคัญ ตระหนักรู้ จะสามารถนำพาครู ผู้ปกครอง ชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

## 2.2 แนวคิด ทฤษฎี ภาวะผู้นำและภาวะผู้นำทางวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษา

### 2.2.1 แนวคิด ทฤษฎี ภาวะผู้นำ (Leadership Theory)

การที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาร่วมกันทำงานเพื่อความสำเร็จในจุดหมายอันใดอันหนึ่ง ก็ย่อมมีผู้นำในการทำงานซึ่งเป็นบุคคลที่มีลักษณะที่สามารถชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกันและพากันไปสู่จุดมุ่งหมาย ที่ตั้งงาม คุณลักษณะหรือคุณสมบัติของบุคคลที่สามารถนำผู้อื่นให้มาทำงานร่วมกัน สู่จุดมุ่งหมายนี้ เรียกว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) บุคคลที่มีลักษณะดังกล่าวเรียกว่า ผู้นำ (Leader)

การอธิบายลักษณะของผู้นำ และการเกิดมีบุคคลที่เป็นผู้นำนี้มาตั้งแต่สมัยพุทธกาลแล้ว พระพุทธเจ้าเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ และได้บรรยายลักษณะของพระพุทธเจ้าไว้ในอินเดียน จีน กรีก โรมัน ก็กล่าวถึงลักษณะของผู้นำ และการเกิดผู้นำมาแล้ว ดังเช่น อริสโตเติล (Aristotle) นักปรัชญากรีก อธิบายว่า ผู้นำนั้นมีติดตัวมาแต่กำเนิด ไม่ได้ถูกสร้างขึ้น (Leaders are born ,not made) (Holy and

Miskel,2008) สังคมไทยในอดีตตั้งแต่สมัยสุโขทัย อยุธยา ธนบุรี รัตนโกสินทร์ ล้วนแล้วแต่มีผู้นำที่มีลักษณะเก่งกล้า ดี และมีคุณธรรม นำพาประเทศชาติให้เจริญก้าวหน้า

การอธิบายลักษณะผู้นำ (สำเร็จ บุญเรืองรัตน์,2549) ในไตรภูมิพระร่วงพระมหาชรรณราชาที่ 1 ลิไทย ได้สอนและอบรม พระราชาให้เป็นผู้มีทศพิธราชธรรม 10 ประการ ได้แก่ 1) การให้ทาน 2) ความประพฤติ 3) ความเสียสละ 4) ความซื่อสัตย์ 5) ความอ่อนโยน 6) ความไม่หมกมุ่น 7) ความไม่โกรธ 8) ความไม่ข่มเหงเบียดเบียนผู้อื่น 9) มีความอดทน 10) ความไม่คลาดธรรม

### ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ

สำหรับสังคมยุโรปและอเมริกา (Holy and Miskel,2008) ช่วงระหว่างปี ค.ศ.1904-1948 ถือเป็นยุคแรกของการศึกษาภาวะผู้นำ เป็นการศึกษาลักษณะของผู้นำตามความคิดของอริสโตเติล นักปรัชญากรีกที่ว่า ลักษณะผู้นำนั้นติดตัวมาแต่กำเนิด สร้างขึ้นมาและปรับปรุงพัฒนาไม่ได้ มีการเสนอทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Theory) ที่ยิ่งใหญ่ (The Great Man Theory) ที่เชื่อว่าบุคคลที่จะเป็นผู้นำนั้นจะต้องเป็นผู้มีลักษณะเฉพาะตัวบุคคลนั้น เป็นคุณลักษณะของความเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ที่มีอยู่ในตัวมีสติปัญญาดี มีร่างกายสูงใหญ่แข็งแรง ปกป้องผู้ตามได้ เป็นลักษณะที่ไม่ได้เกิดจากการฝึกฝนอบรมเพื่อเป็นผู้นำ แต่มีติดตัวมาแต่กำเนิด ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะในระยะต้นๆ เชื่อว่าลักษณะ (Trait) ด้านความสามารถอย่างเดียวเท่านั้นที่บ่งชี้ภาวะผู้นำ จนกระทั่งปี ค.ศ. 1948 ราล์ฟ เอม สตอกดิลล์ (Ralph M.Stogdill, 1948) ได้สังเคราะห์งานวิจัยที่ศึกษาลักษณะผู้นำระหว่าง ค.ศ.1904-1947 ได้สรุปองค์ประกอบด้านบุคลิกภาพของบุคคลที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำว่ามีองค์ประกอบ ดังนี้

1. ความสามารถ ได้แก่ สติปัญญา ความคิดริเริ่ม ความสามารถทางด้านภาษา ความสามารถวินิจฉัย ความว่องไว
2. ความสำเร็จ ได้แก่ การได้รับความสำเร็จทางการศึกษา การได้รับความสำเร็จทางการศึกษา การได้รับความสำเร็จด้านกีฬา การได้รับการยกย่องเป็นนักปราชญ์
3. ความรับผิดชอบ ได้แก่ ความไว้วางใจได้ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความมุ่งมั่นที่จะเป็นเลิศ การทำงานอย่างแข็งขัน ความแน่วแน่
4. การมีส่วนร่วม ได้แก่ การเข้าร่วมกระทำกิจกรรม ความสามารถในการเข้าสังคม ความร่วมมือ การปรับตัว อารมณ์ขัน
5. สถานภาพ ได้แก่ สถานะทางเศรษฐกิจ ตำแหน่ง ความเป็นที่รู้จัก

### ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมเป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงความสัมพันธ์ ระหว่างลักษณะของผู้นำกับประสิทธิภาพของการทำงานของผู้นำ ทฤษฎีนี้มีกำเนิดมาจากงานวิจัยที่ไอโฮโอ สหรัฐอเมริกาในช่วง ค.ศ. 1940-1950 ในปี ค.ศ.1950 แฮมฟีลล์และคูนส์ (Hamghill and Coons, 1950) ได้สร้างแบบสอบถามวัดพฤติกรรมพื้นฐานของผู้บริหาร 2 ประการ คือ 1) การเริ่มวางแผนจัดการ เช่น การปฏิบัติตนของผู้นำต่อผู้ตาม การจัดการองค์การ การสื่อสาร และวิธีการบริหาร 2) การคิดคำนึงถึงผู้อื่น เช่น ความเป็นมิตร ความไวเนื้อเชื่อใจ ความอบอุ่น ความสนใจ เคารพ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม

### ทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำ

ปี ค.ศ.1964 เบลคและมูตัน (Blake and Mouton, 1964) เสนอทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำที่เน้นให้ความสำคัญกับคน กับงาน ได้สรุปภาวะผู้นำที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญทั้งคนและงานต่ำ
2. ภาวะผู้นำแบบเน้นสมาคม หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญผลงานต่ำ แต่สนใจคนที่ทำงานมาก ด้วยการสร้างความพึงพอใจให้กับสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ร่วมงาน สร้างบรรยากาศแห่งความเป็นเพื่อนกับผู้ร่วมงาน
3. ภาวะผู้นำแบบเน้นอำนาจและการเชื่อฟัง หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญในผลงานสูง แต่สนใจผู้ปฏิบัติงานน้อย มุ่งให้ผู้ตามเชื่อฟังและปฏิบัติตามผู้นำ
4. ภาวะผู้นำแบบเดินสายกลาง หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญในผลงานปานกลาง พยายามสร้างความสมดุลในการปฏิบัติงานของคนในองค์การ
5. ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยหรือทีมงาน หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญและเอาใจใส่ทั้งผลงานและผู้ปฏิบัติอย่างสูงทั้งสองอย่าง

### ทฤษฎีภาวะผู้นำตามแนวพุทธ

พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตโต, 2545) ได้อธิบายว่าผู้นำต้องมีความสามารถหลายอย่างในการที่จะไปเกี่ยวข้องหรือปฏิบัติต่อสิ่งต่างๆ เหล่านั้นให้ถูกต้องและได้ผลดี มีองค์ประกอบ 6 ประการ ที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ ดังนี้

1. ตัวผู้นำ ต้องมีคุณสมบัติภายในตนเองเป็นจุดเริ่มต้นและเป็นแกนกลางไว้
2. ผู้ตาม โยงด้วยคุณสมบัติของผู้ตาม หรือเราอาจจะไม่เรียกว่า ผู้ตาม ในพุทธศาสนา ก็ไม่ได้นิยมใช้คำว่าผู้ตาม เราอาจจะใช้คำว่า “ผู้ร่วมไปด้วย”
3. จุดหมาย โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับจุดหมาย จะต้องมีความชัดเจน เข้าใจถ่องแท้ และแน่วแน่ในจุดหมาย เป็นต้น

4. หลักการและวิธีการ โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับหลักการและวิธีการที่จะทำให้สำเร็จผลบรรลุจุดหมาย

5. สิ่งที่จะทำ โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับสิ่งที่จะทำ

6. สถานการณ์ โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กันกับสภาพแวดล้อมหรือสิ่งที่ประสบซึ่งอยู่ภายนอก ว่าทำอะไร จะผ่านไปด้วยดี ในท่ามกลางสังคม สิ่งแวดล้อม หรือสิ่งที่ประสบ เช่น ปัญหา เป็นต้น

### 2.2.2 ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ เพราะมีผลกระทบต่อบุคคลและทรัพยากร ภายใต้สถานการณ์ต่างๆ ผู้นำที่มีการแสดง ออกซึ่งภาวะผู้นำจะส่งผลให้เกิดผลสำเร็จของงานที่มีประสิทธิผล มีนักการศึกษาได้ให้ความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้หลายท่าน ดังนี้

ธีระ รุญเจริญ (2546, น.19-21) กล่าวว่า การส่งเสริมพัฒนาครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ด้วยการให้ครูเข้าอบรม ร่วมประชุมสัมมนา และทัศนศึกษาหาความรู้ เพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก จะสามารถนำมาใช้ในการปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ให้ดีขึ้นได้ รวมทั้งการสร้างแรงจูงใจ และทัศนคติเชิงบวกให้กับผู้ร่วมงาน สร้างความเชื่อมั่น สร้างทีมงาน รวมทั้งสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เช่น การแสดงการขอบคุณ การเผยแพร่ผลงานของทีมงาน และการให้รางวัล ก็เป็นบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาด้วยเช่นกัน

วิษณุ จุลวรรณ (2547, น. 94-95) กล่าวว่า การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ เป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำทางวิชาการ เพื่อสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

ชฎากาญจน์ เจริญชนม์ (2553) ระบุว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สอดคล้องกับ กอบศักดิ์ มุลมัย (2554) ได้ศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อประสิทธิภาพการสอนของครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ชลธิชา จรภิกพค์ (2554) พบว่า การนำองค์กร ต้องมีการกำหนดทิศทางในการทำงานไว้ชัดเจน ตามปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ มีการพัฒนาโครงสร้างระบบงานต่างๆ ของมหาลัย ให้เกิดความคล่องตัว มีการกำหนดขอบข่ายหน้าที่ของหน่วยงานไว้อย่างชัดเจน มีการกระจายอำนาจในการบริหารและการจัดการศึกษา มีการบริหารเป็นระบบขั้นตอนมีการทำงาน

ชัยพัชร์ เลิศรัศม์ทวีกุล (2557) กล่าวว่าบทบาทของผู้นำเชิงกลยุทธ์ ต้องมีการกำหนดทิศทางขององค์กรให้ชัดเจนมองภาพอนาคตองค์กรว่าอีกห้าปีข้างหน้าจะเป็นอะไร เดินไปทางไหน ผู้นำควรเปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงาน พนักงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นถึง

เป้าหมาย อนาคตและทิศทางขององค์กรด้วยเพราะจะทำให้ทุกคนมีความผูกพันกับเป้าหมายร่วมกันด้วย

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2544, น.10) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตามเพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มที่ได้กำหนดไว้ หรือสรุปได้ว่าภาวะผู้นำคือรูปแบบของอิทธิพลระหว่างบุคคล (Interpersonal Influence)

ภาวีกา ชาราศรีสุทธิ (2547, น.5) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำนั้นเป็นศิลปะในการใช้อิทธิพลของผู้นำ เพื่อจูงใจผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วยความร่วมมือร่วมใจอย่างเต็มที่

ยงยุทธ เกษสาคร (2545, น.45) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง คือศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะกระตุ้นจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการ โดยใช้กระบวนการสื่อความหมาย การติดต่อซึ่งกันและกัน ให้เกิดมีใจร่วมกับตนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

เนตร์พัฒนา ขาววิราช(2547,น.1) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่น โดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น ไว้วางใจและให้ความร่วมมือเป็นผู้ที่มีหน้าที่ในการอำนาจการหรือสั่งการ บังคับบัญชา ประสานงานโดยอาศัยอำนาจหน้าที่เพื่อให้กิจการงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ

Etzioni (1964, p.116) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า เป็นพลังอำนาจที่มีอยู่ในตัว มีอิทธิพลต่อกลไกการบริหารควบคู่ไปกับการนำบุคลากรในองค์กร

Katz and Kahn (1978, p.528) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า เป็นอิทธิพลที่มีต่อกลไกการบริหารควบคู่ไปกับการนำบุคลากรในองค์กร

House and Baetz (1979, p.345) อธิบายว่า ภาวะผู้นำเกิดขึ้นในกลุ่มคนที่มากกว่าสองคนขึ้นไป ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของกลุ่มคนให้สอดคล้องกับความมุ่งหมายขององค์กร

Kellerman (1999 cited by Lambert, 2003) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นความพยายามของผู้นำที่จะต้องอยู่ในตำแหน่งที่มีอำนาจสั่งการหรือไม่กี่ได้เพื่อที่จะกระตุ้นให้ผู้ที่ตามที่จะเข้ามาร่วมมือกันเพื่อให้ไปสู่เป้าหมาย เป้าหมายนี้จะต้องมีนัยสำคัญไม่ใช่แค่การทำให้มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นเท่านั้น

Daft (1999, p.5) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่มีความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน



Ivancevich and Matteson (2002, p. 425) นิยามความหมายว่า ภาวะผู้นำ เป็น กระบวนการของการใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร

Yukl (2002) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะชัก นำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถหรือกระบวนการ ของผู้นำหรือผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่มเพื่อให้การดำเนินงานของ องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน

### 2.2.3 ประเภทของภาวะผู้นำ

วีรลพัชร วงศ์วัฒน์เกษม (2555) ได้ประมวลทฤษฎีภาวะผู้นำแล้ววิเคราะห์ แบ่งเป็น 27 ประเภท ดังนี้

1. ภาวะผู้นำตามลักษณะทางกายภาพ หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่มีลักษณะรูปร่าง สูงใหญ่ แข็งแรง ปกป้องผู้ตามได้ วัตถุประสงค์เกี่ยวกับน้ำหนัก ส่วนสูง
2. ภาวะผู้นำตามลักษณะเกี่ยวกับสติปัญญา หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่มีสติปัญญา สูง มีการตัดสินใจดี มีทักษะในการสื่อความหมายและการพูด มีความสามารถการคิดแก้ปัญหาและ มีความคิดรวบยอด
3. ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่มีความรู้ ความสามารถ ทางด้านวิชาการ มีความรู้ ทางด้านเทคนิควิชาการและมีความรู้ทางเทคโนโลยี วัตถุประสงค์เกี่ยวกับ ระดับการศึกษา จำนวนครั้งของการอบรมประสบการณ์ในการบริหาร
4. ภาวะผู้นำที่มีความมั่นใจในตนเอง หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่มักจะตั้งเป้าหมาย ไว้สูงสำหรับพวกเขาและลูกน้อง เพื่อใช้ความพยายามในการทำงานที่ยาก และเพื่อยืนหยัดในการ เผชิญปัญหาและอุปสรรค
5. ภาวะผู้นำที่มีความอดทนต่อความเครียด หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่มักจะมีการ ตัดสินใจที่ดี สุขุม และให้การชี้แนะแนวทางกับลูกน้องในสภาวะการณ์ที่ไม่ดี
6. ภาวะผู้นำที่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่มีอารมณ์เยือกเย็น สุขุม รอบคอบ
7. ภาวะผู้นำที่มีคุณธรรม หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่ยึดหลักธรรมมาภิบาล ซื่อสัตย์ และมีความรับผิดชอบ
8. ภาวะผู้นำที่ชอบแสดงออก หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่ชอบเข้าสังคม เปิดเผย ตัวเองในกลุ่มคนแสดงตนเองอย่างเปิดเผย



9. ภาวะผู้นำแบบเผด็จการหรือแบบอัตตาธิปไตย หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่ยึดตนเองเป็นหลักรวบอำนาจการตัดสินใจไว้ที่ตนเอง
10. ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่ให้เสรีภาพแก่กลุ่มได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นของส่วนรวม เอาใจใส่ทั้งผลผลิตและการปฏิบัติงานของบุคคลอย่างสูงพอกัน
11. ภาวะผู้นำแบบตามสบาย หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่ปล่อยให้ผู้ตามทำงานได้อย่างสบาย ไม่มีหลักเกณฑ์และระเบียบในการทำงานและไม่มีเป้าหมายที่แน่นอน เป็นเพียงผู้ดูแลอยู่ห่างๆ เป็นผู้นำที่สนใจทั้งคนและผลผลิตต่ำ มุ่งสร้างความพึงพอใจด้วยการสร้างสิ่งอำนวยความสะดวก
12. ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานในองค์การ
13. ภาวะผู้นำแบบมุ่งคน หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนในองค์การ
14. ภาวะผู้นำแบบเน้นสมาคม หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่ให้ความสนใจผลผลิตน้อยแต่สนใจผู้ผลิตมาก มุ่งสร้างความพึงพอใจด้วยการสร้างสิ่งอำนวยความสะดวก สร้างบรรยากาศแห่งความเป็นเพื่อนในการทำงาน
15. ภาวะผู้นำแบบเน้นอำนาจและการเชื่อฟัง หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่ให้ความสนใจผลผลิตสูง สนใจผู้ปฏิบัติงานน้อย มุ่งให้ผู้ตามเชื่อฟังและปฏิบัติตามความต้องการของผู้นำ
16. ภาวะผู้นำแบบเดินสายกลาง หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่ให้ความสนใจในผลผลิตปานกลาง และพยายามสร้างความสมดุลในการปฏิบัติงานของคนในองค์การ
17. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่ชี้แนะหรือจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนดโดยระบุความชัดเจนด้วยบทบาท โครงสร้างของงานและสิ่งที่ต้องการจากงานและสิ่งที่แลกเปลี่ยนกันด้วยสิ่งตอบแทนหรือให้รางวัล
18. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่มีความพยายามที่ปรับปรุงสภาพองค์การให้ดีขึ้น
19. ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่สามารถแปลงวิสัยทัศน์ให้เป็นความจริงและนำไปสู่การปฏิบัติได้
20. ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เน้นการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมต่างๆ

21. ภาวะผู้นำแบบอำนาจทางวิชาการ หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่มาจากความรู้ความสามารถ มีทักษะเฉพาะด้าน มีความชำนาญตามสาขา มีประสบการณ์ จนกระทั่งคนอื่นยอมรับและปฏิบัติตามคำสั่งโดยไม่มีข้อโต้แย้ง

22. ภาวะผู้นำแบบอำนาจบารมี หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่มาจากบุคลิกน่าเกรงขาม น่าเชื่อถือ น่าไว้วางใจ มีอุดมการณ์ มีเกียรติยศ มีชื่อเสียงทางสังคม ได้รับการยอมรับเป็นที่เคารพและนับถือจากบุคคลอื่นที่แวดล้อมซึ่งพร้อมที่จะปฏิบัติตาม แม้ไม่มีรางวัลตอบแทน

23. ภาวะผู้นำแบบอำนาจการบังคับ หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่มาจากความสามารถดำเนินการตัดสินใจเหนือบุคคลอื่นที่แวดล้อม ถ้าไม่ยอมทำตามจะถูกลงโทษ ตามนโยบาย ระเบียบ กฎ วิธีการ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ปฏิบัติตามที่ไม่พึงประสงค์

24. ภาวะผู้นำแบบอำนาจทางเศรษฐกิจ หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่มาจากฐานะทางครอบครัวที่ดีมีกำลังทรัพย์ พร้อมที่จะดำเนินงานที่ต้องใช้งบประมาณได้ทันที โดยไม่ต้องรองบประมาณจากทางราชการและต้องยืนยันว่าจะไม่มีการทุจริตคอร์รัปชัน

25. ภาวะผู้นำแบบอำนาจทางกฎหมาย หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่มาจากกฎหมายมอบให้หรือกำหนดไว้ สามารถดำเนินการตัดสินใจให้คุณ ให้โทษได้จากหน้าที่ที่ปฏิบัติ

26. ภาวะผู้นำแบบอำนาจอ้างอิง หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่มีอำนาจมาจากคุณลักษณะพิเศษของผู้นำที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอยากทำตาม คือ การมีวุฒิภาวะทางอารมณ์และ ความรับผิดชอบสูง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีบุคลิกภาพดี มีอุปนิสัย มีอิทธิพลและมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่ถูกต้องแม่นยำ มีคนสนิทที่มีอิทธิพลหรือใกล้ชิดกับผู้ที่มีอำนาจสูงกว่าหรือเฉพาะสาขา เฉพาะสถานการณ์

27. ภาวะผู้นำตามแนวพุทธ หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่มีความรู้ ความสามารถ สติปัญญา ความดีงามตามหลักพรหมวิหาร 4 กัลยาณมิตร 7 และสัจปุริสธรรม 7 ประการ ที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกันรวมกันทำงานและพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงาม

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำ 27 ประการนี้ วิริลพัชร วงศ์วัฒน์เกษม (2555) พบว่ามีภาวะผู้นำ 7 ประเภท ดังนี้

1. ภาวะผู้นำทางวิชาการที่ซื่อสัตย์ และมีระดับสติปัญญาสูง
2. ภาวะผู้นำที่มีบุคลิกภาพด้านวุฒิภาวะทางอารมณ์ที่มีการตัดสินใจที่ดีและมีความรับผิดชอบ
3. ภาวะผู้นำแบบเผด็จการที่ใช้อำนาจทางเศรษฐกิจและใช้อำนาจทางกฎหมาย
4. ภาวะผู้นำที่มีร่างกายแข็งแรง มีระดับสติปัญญาสูงและมีความมั่นใจ

5. ภาวะผู้นำที่มีประสบการณ์
6. ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยที่มีความรู้ทางวิชาการและเทคโนโลยี
7. ภาวะผู้นำที่มีวุฒิการศึกษาสูง

#### 2.2.4 ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership)

ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน (Instructional Leadership) มีบทบาทสำคัญที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการเรียนรู้และการสอนในสถานศึกษาโดยตรง และพบว่าองค์ประกอบความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนมีความสัมพันธ์และเป็นตัวทำนายความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน (Buzzi, 1991) มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการ ไว้ดังนี้

สมใจ ลักษณะ (2542, น.251) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการว่าหมายถึง เป็นการใช้ศิลปะและความสามารถของบุคคลหนึ่งที่สูงใจและมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นผู้รายงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานหรือกิจกรรมโดยใช้กระบวนการสื่อสารหรือการติดต่อกันและกันกับผู้ร่วมงานจนสามารถดำเนินการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด

รุ่ง แก้วแดง (2543, น.278) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำทางวิชาการว่าหมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณภาพต้องมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับคุณภาพของภาวะผู้นำเป็นสำคัญ ปัจจุบันตามพระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ.2542 ในการพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพต้องมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการ

ถาวร เสี่ยงเอียด (2550, น.150) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหาร โรงเรียนในการนำความรู้ แนวคิด วิธีการ ตลอดจนเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในการบริหารจัดการ ให้เกิดประโยชน์กับคณะครูและนักเรียน

สิร์รณี วสุภัทร (2551, น.29) ได้นิยามความหมายของ ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง การแสดงบทบาทหน้าที่อย่างสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถโน้มน้าว จูงใจ หรือชี้แนะให้บุคลากรในสถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้องเข้าใจและตระหนักในจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา รวมถึง และประสานสัมพันธ์กันเพื่อให้งานวิชาการซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับคุณภาพของการจัดการเรียนการสอนและคุณภาพของผู้เรียน อันเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

Glickman 1985 cited in Blasé and Blasé (2000,p.131) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ คือการบูรณาการของงานเพื่อให้การช่วยเหลือโดยตรงที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานักเรียน การพัฒนาบุคลากร และการพัฒนาหลักสูตร

McEwan (1998, pp.125-130) ได้ให้แนวคิดสู่การมีภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพ 7 ด้าน ดังนี้ 1) การสร้างเป้าหมายทางวิชาการและวิธีการนำไปปฏิบัติและการทำให้บรรลุมาตรฐานทางวิชาการ 2) เป็นที่ปรึกษาและแหล่งความรู้ทางวิชาการแก่บุคลากร 3) สร้างสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศการเรียนรู้ 4) สื่อสารวิสัยทัศน์และพันธกิจให้บุคลากรและนักเรียนได้ทราบ 5) ตั้งเป้าหมายสูง แต่สามารถบรรลุได้สำหรับบุคลากรและนักเรียน 6) พัฒนาครูแกนนำ 7) พัฒนาและรักษาความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างนักเรียน บุคลากรและผู้ปกครอง

Girvin (2001, p.1) ได้กล่าวถึงผู้บริหารในฐานะผู้นำทางวิชาการว่าผู้บริหารถือเป็นแกนกลางของความพยายามในฐานะผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ผู้จัดระเบียบขององค์กร ผู้นำและผู้ประเมิน เพื่อเป็นการรับประกันความก้าวหน้าทางวิชาการของโรงเรียน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะทำให้นักเรียนประสบความสำเร็จในการเรียนรู้สูงขึ้น

Alig-Mielcarek และ Hoy (2005, pp.34-39) ได้เสนอว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ คือ การพัฒนาวิชาชีพครูทั้งโรงเรียน การกำหนดเป้าหมายร่วมกันและสร้างความเข้าใจในเป้าหมายและกำกับติดตามและจัดให้มีการสะท้อนผลการจัดการเรียนการสอน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการว่า หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณภาพต้องมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำความสำเร็จขององค์กรและทุกองค์กรขึ้นอยู่กับคุณภาพของผู้บริหารเป็นสำคัญตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เป็นกฎหมายแม่บทที่จะพัฒนาคุณภาพโรงเรียน ผู้บริหารเป็นบุคลากรที่สำคัญในการปฏิรูปการศึกษาผู้บริหารที่มีความจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการ

สรุปได้ว่าภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง ความสามารถหรือกระบวนการของผู้บริหารโรงเรียนในการนำและการบริหารบุคคลในการปฏิบัติงานของโรงเรียนให้กระทำหรือจัดกิจกรรมด้านวิชาการให้บรรลุผลสำเร็จ ทำให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล สามารถแสดงบทบาทให้เห็นชัดเจนในด้านคุณลักษณะและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่สำคัญ คือ ด้านการกำหนดภารกิจของโรงเรียน ด้านการบริหารหลักสูตร ด้านการจัดบรรยากาศในของโรงเรียน ด้านความสัมพันธ์ที่ีระหว่างครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน

#### 2.2.5 ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทที่สำคัญในฐานะผู้นำทางวิชาการ มีภาวะผู้นำในการปฏิบัติงานซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาและบทบาทของผู้บริหารที่จะบริหารงานวิชาการของโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้นั้นผู้บริหารโรงเรียนต้องมีองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ดังนี้

Hallinger and Murphy (1985, pp.221–224) ได้เสนอองค์ประกอบความเป็นผู้นำทางวิชาการไว้ 11 ด้าน ได้แก่

1. การกำหนดเป้าหมายโรงเรียน
2. การสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน
3. การนิเทศและประเมินผลด้านการสอน
4. การประสานงานการนำหลักหลักสูตรไปใช้
5. การตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน
6. การควบคุมการใช้เวลาในการจัดการเรียนการสอน
7. การเอาใจใส่ต่อความคิดเห็นของครูและนักเรียน
8. การจัดให้มีสิ่งจูงใจสำหรับครู
9. การส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิชาชีพครู
10. การพัฒนาสร้างมาตรฐานด้านวิชาการของโรงเรียน
11. การจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ของนักเรียน

Davis and Thomas (1989, p.40) ได้กำหนดองค์ประกอบของพฤติกรรมของพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการไว้ 8 ประการ ดังนี้

1. กระตุ้นให้ครูเกิดความตระหนักและเห็นด้วยในการพัฒนาโรงเรียนและมีความคาดหวังในผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น
2. มีบทบาทสำคัญในการใช้กลยุทธ์เพื่อปรับปรุงงานโรงเรียน
3. สร้างสิ่งจูงใจให้ครูและใช้ระบบการให้รางวัลในการสนับสนุนงานด้านวิชาการ
4. กำกับติดตามดูแลความก้าวหน้าทางด้านวิชาการ
5. ใช้ทรัพยากรบุคคลและวัสดุอย่างสร้างสรรค์
6. สร้างสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้ปลอดภัยและเป็นระเบียบเรียบร้อย
7. ติดตามการปฏิบัติการสอนของครู
8. สังเกตการณ์สอนของครูและให้ข้อมูลย้อนกลับ

Heck and others (1990, p.95) ได้เสนอพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการไว้ 7 ประการ ดังนี้

1. กำหนดเป้าประสงค์ของโรงเรียน
2. สื่อสารให้ทุกส่วนที่เกี่ยวข้องทราบถึงความคาดหวังในผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง
3. จัดห้องเรียนให้เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอนของครู

4. อำนาจแหล่งทรัพยากรที่จำเป็นให้ครูในการจัดการเรียนรู้
5. นิเทศผลการปฏิบัติงานของครู
6. ตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน
7. จัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้และมีความเป็นระเบียบเรียบร้อย

Winter and Sweeney (1996, p.322-323) ได้เสนอพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลโดยมีจุดเน้นทางด้านวิชาการ ดังนี้

1. มีความคาดหวังสูงในผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน
2. มีความชัดเจนในเรื่องของหลักสูตร
3. มีความชัดเจนในเรื่องโปรแกรมการเรียนการสอน
4. มีความชัดเจนในเรื่องเป้าหมาย จุดประสงค์และมาตรฐาน
5. การใช้เวลาในการจัดการเรียนการสอนให้มาก
6. เน้นทักษะในการอ่านและวิชาคณิตศาสตร์
7. มีโปรแกรมการพัฒนานุเคราะห์
8. ให้ความสำคัญกับห้องเรียนและโปรแกรมการสอน
9. มีการติดตามความก้าวหน้าของผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอ
10. มีรางวัลให้แก่ครูและนักเรียน
11. สร้างความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้ปกครองนักเรียน
12. ส่งเสริมให้โรงเรียนมีบรรยากาศในทางบวก

Chell (2001, p.9) ได้สรุปคุณลักษณะหรือพฤติกรรมของการเป็นผู้นำทางวิชาการ จากมูลฐานการวิจัยในโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ดังนี้

1. มีการนิเทศและประเมินผลการสอน
2. มีกิจกรรมการพัฒนานุเคราะห์
3. มีการจัดหลักสูตรที่พัฒนาความรู้และกิจกรรมนักเรียน
4. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม
5. ส่งเสริมให้มีการทำงานวิจัย
6. พัฒนาระบบบรรยากาศในโรงเรียน
7. สร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน



Glickman (1990; Chell, 2001, p.11) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่มีประสิทธิผล มีองค์ประกอบหลัก 3 ด้าน ดังนี้

1. ด้านความรู้ (Knowledge) เป็นความรู้ที่จำเป็นสำหรับภาวะผู้นำทางวิชาการ เพื่อใช้ในการปฏิบัติภาระหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา มีองค์ประกอบย่อย คือ

- 1.1 ความรู้เกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผล
- 1.2 ความรู้เกี่ยวกับการสอนที่มีประสิทธิผล
- 1.3 ความรู้และความเชื่อเกี่ยวกับปรัชญาในการจัดการศึกษา
- 1.4 ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาทางการบริหาร
- 1.5 ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง
- 1.6 ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร

2. ด้านภาระหน้าที่ (Tasks) เป็นภาระหน้าที่ที่สัมพันธ์กับด้านความรู้ มีองค์ประกอบย่อย คือ

- 2.1 การนิเทศและประเมินผลการสอน
- 2.2 การพัฒนาบุคลากรและทีมงาน
- 2.3 การพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้
- 2.4 การพัฒนากระบวนการกลุ่ม
- 2.5 การทำวิจัยเชิงปฏิบัติการและการวิจัยในชั้นเรียน
- 2.6 การสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้
- 2.7 การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

3. ด้านทักษะ (Skills) เป็นการนำความรู้ไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีทักษะภาวะผู้นำที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน จำแนกเป็น 8 ด้าน ดังนี้

- 3.1 ทักษะความเป็นผู้นำ (Leadership Skills)
  - 3.1.1 ทักษะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
  - 3.1.2 ทักษะการติดต่อสื่อสาร
  - 3.1.3 ทักษะการนิเทศ
  - 3.1.4 ทักษะการแนะแนวทางการตัดสินใจร่วมกันของกลุ่ม
- 3.2 ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills)
  - 3.2.1 ทักษะการกำหนดเป้าหมายหรือการกำหนดวิสัยทัศน์
  - 3.2.2 ทักษะการประเมินผลและการวางแผน
  - 3.2.3 ทักษะการสังเกต



### 3.2.4 ทักษะการวิจัยและประเมินผล

เฟลมมิ่ง และเฟลมมิ่ง (Flemming and Flemming, 2001,p.6) กล่าวว่า ผู้บริหาร โรงเรียน ต้องได้รับการฝึกทักษะการเป็นผู้นำทางวิชาการ ให้มีพฤติกรรมดังนี้

1. สนับสนุนวิธีการสอนและการบริหารการเปลี่ยนแปลง
2. ให้การสนับสนุนทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับการสอนแก่ครู
3. ให้ความสนใจเยี่ยมห้องเรียนเพื่อความมุ่งหมายต่อการพัฒนาการสอน
4. สร้างแรงจูงใจและบรรยากาศการมีส่วนร่วม การกำหนดเงื่อนไขและให้ผลสะท้อนกลับ
5. ใช้ข้อมูลในการพัฒนาหลักสูตรและการสอนเพื่อความสำเร็จของนักเรียน
6. ใช้ข้อมูลของบุคลากรเพื่อกำหนดกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพครู

Weber (1989; Lashway, 2002, p.2) ได้จำแนกภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารเป็น 5

ด้าน คือ

1. กำหนดพันธกิจของโรงเรียน
2. ส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ในทางบวก
3. สังเกตและการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครู
4. จัดการเกี่ยวกับหลักสูตรและการสอน
5. ประเมินผลโปรแกรมการสอน

McEwan (2003, pp.133-134, pp.146-149) ได้นิยามความหมายของ ภาวะผู้นำทาง วิชาการ คือภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องโดยตรงต่อกระบวนการเรียนการสอน ประกอบด้วยครูผู้สอน นักเรียนและหลักสูตร มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน

McEwan (2003, p.13) ยังได้กล่าวถึงองค์ประกอบบันได 7 ขั้น ในการที่จะก้าวไปสู่การ เป็นผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผล คือ

1. กำหนดมาตรฐานการศึกษาสู่การปฏิบัติให้บรรลุผล
2. เป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน
3. สร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศของโรงเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้
4. สื่อสารวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน
5. ตั้งความคาดหวังสูงต่อบุคลากรและตนเอง
6. พัฒนาบุคลากรครูให้เป็นผู้นำ
7. พัฒนาและคงไว้ซึ่งเจตคติในทางบวกกับนักเรียน บุคลากรครูและผู้ปกครอง

Girvin (2001, p.1) กล่าวว่า ผู้บริหาร ในฐานะผู้นำทางวิชาการว่าผู้บริหารถือเป็น แกนกลางของความพยายามในฐานะผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ผู้จัดระเบียบองค์การ ผู้นำและผู้ประเมิน

เพื่อเป็นการรับประกันความก้าวหน้าทางวิชาการของโรงเรียน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะทำให้นักเรียนประสบผลสำเร็จในการเรียนรู้สูงขึ้น

Van Deventer and Kruger (2003, p.247) ได้สรุปองค์ประกอบพื้นฐาน 5 ประการที่เกี่ยวข้องกับภาระงานของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร ดังนี้

1. กำหนดพันธกิจของโรงเรียน
2. การจัดการหลักสูตรและการสอน
3. การนิเทศการสอน
4. การติดตามความก้าวหน้าของผู้เรียน
5. การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ

Resnick (2002; Sergiovanni, 2004, pp.83-84) ได้ให้ข้อเสนอแนะถึงบทบาทของผู้บริหารในฐานะผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วย

1. แนะนำครูในการวิเคราะห์ข้อมูลของนักเรียนในแต่ละชั้นเรียน
2. แนะนำครูในการวิเคราะห์ผลงานของนักเรียนในชั้นเรียนและให้มีการเทียบเคียงกับมาตรฐานของโรงเรียนที่กำหนดไว้
3. ให้การแนะนำครูในการนำตำราหรือสื่อการเรียนการสอนมาใช้ให้เกิดมาตรฐาน
4. มีการเยี่ยมชั้นเรียนเพื่อสังเกตการณ์สอนของครู ประเมินผล และให้ข้อมูลย้อนกลับ
5. วางแผนพัฒนาบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ
6. ให้การแนะนำครูโดยการให้คำปรึกษาและเป็นพี่เลี้ยง

คณะกรรมการการศึกษา รัฐแมริแลนด์ (Maryland State Board of Education, 2005) ได้กำหนดกรอบงานภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาทั้งในด้านเนื้อหาและทักษะที่สำคัญ โดยแบ่งเป็น 8 องค์ประกอบ ได้แก่ (สิร์รธานี วสุภัทร, 2551, น.54-55)

1. การอำนวยความสะดวกในการพัฒนาวิสัยทัศน์ โดยผู้บริหารนำวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่ประกอบด้วยค่านิยม ความท้าทาย และโอกาสต่างๆ เพื่อการพัฒนาของนักเรียน มีกระบวนการเพื่อให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ดำเนินการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ มีการทบทวนตรวจสอบโดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและจัดหาทรัพยากรเพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้วิสัยทัศน์เกิดผลสำเร็จ

2. การร่วมกิจกรรมอย่างกลมเกลียวกัน เป็นการให้ความเคารพ สร้างทีมงาน และไว้วางใจอย่างแท้จริงในการประสานสัมพันธ์กับนักเรียน บุคลากร และผู้ปกครองนักเรียน ผู้บริหารมีความคาดหวังสูงต่อผู้เรียนและครูในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สร้างทีมภาวะผู้นำของโรงเรียนที่มี

ประสิทธิผล สร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ในการเรียนรู้ของนักเรียน และให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

3. การติดตาม ดูแลความร่วมมือในการนำหลักสูตรไปใช้ ผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์กับครูอย่างต่อเนื่องในการสร้างหลักสูตรที่เป็นมาตรฐานทั้งส่วนกลางและหลักสูตรท้องถิ่น และนำกลยุทธ์การสอนบนพื้นฐานงานวิจัยไปประยุกต์ งานมอบหมายของครูมีเป้าหมาย ทำทนายในระดับที่เหมาะสมและเป็นการเรียนรู้สิ่งใหม่ และมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อวัดความก้าวหน้าของนักเรียน

4. การสร้างความมั่นใจในกฎเกณฑ์การประเมินผล ผู้บริหารสร้างความมั่นใจในการประเมินผลผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลายเพื่อพัฒนาความร่วมมือ สร้างความมั่นใจในการใช้การประเมินผลระหว่างเรียนเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน การประเมินผลสรุปเพื่อเป็นพื้นฐานในการวัดผลสัมฤทธิ์ และการศึกษาผู้เรียนเป็นรายบุคคลเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนในชั้นเรียน

5. การใช้เทคโนโลยีและข้อมูลที่หลากหลายในการพัฒนา ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้มีการใช้เทคโนโลยีและข้อมูลที่หลากหลายในการพัฒนาการเรียนการสอน ด้วยการสร้างความมั่นใจและกระตุ้นให้มีการใช้เทคโนโลยีการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ ใช้เว็บไซต์เพื่อการศึกษา ค้นคว้า ทบทวนสรุปข้อมูลเป็นกลุ่มย่อย เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจพัฒนาการเรียนการสอน และคณะครูร่วมมือกันวิเคราะห์ผลงานของผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอ

6. การสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพ โดยใช้การวิจัยเป็นฐาน ผู้บริหารให้การสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากร โดยใช้การวิจัยเป็นฐาน มีความสอดคล้องกับความต้องการของหลักสูตร การสอนและการประเมินผล และสัมพันธ์กับเป้าหมายการพัฒนาผู้เรียน เปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมในการวางแผนและรับผลสะท้อนกลับ มีการพัฒนาวิชาชีพที่ตรงกับความต้องการของบุคลากร และมาตรฐานการพัฒนาวิชาชีพของหน่วยงานต้นสังกัด

7. การสร้างและพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำให้บุคลากร ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างและพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำให้แก่บุคลากรด้วยการสร้างโอกาสการเป็นผู้นำด้านการเรียนการสอน กระจายอำนาจการตัดสินใจให้แก่ครู สร้างความผูกพันต่อสถานศึกษาให้แก่ครู และมีส่วนร่วมในการพัฒนาศักยภาพและความสำเร็จของทีมผู้นำของสถานศึกษา

8. การเสริมสร้างความร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้อง ผู้บริหารเสริมสร้างความร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้องด้วยการให้การต้อนรับผู้ปกครองนักเรียน ผู้มีอุปการคุณ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามาในโรงเรียน กระตุ้นให้เป็นสมาชิกร่วมปฏิบัติการปฏิรูปโรงเรียน ให้มีส่วนร่วมในวิถีชีวิตของโรงเรียน มีการกระจายการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

Huber (2007, pp.30-34) ได้รวบรวมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะเฉพาะของแนวการปฏิบัติความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามี 12 ประเด็นหลัก ดังนี้

1. จัดหาทรัพยากรต่างๆ เพื่อช่วยให้ครูประสบผลสำเร็จในการจัดการเรียนการสอน
2. มุ่งให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นเป้าหมายหลัก
3. ให้ความสำคัญต่อความสำเร็จของนักเรียนและบุคลากรทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ
4. พัฒนาและกระตุ้นให้เกิดความสัมพันธ์กับบุคคลซึ่งเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียน
5. พัฒนาวัฒนธรรมโรงเรียนเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการและมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
6. ติดตามตรวจสอบการปฏิบัติด้านหลักสูตร การสอนและการประเมินผลของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง
7. มีความรู้เกี่ยวข้องกับหลักสูตรและการสอน และให้ความสำคัญกับงานวิจัยเกี่ยวกับการปฏิบัติทางการศึกษาที่มีประสิทธิผล
8. เป็นผู้ที่สามารถพบเห็นและเข้าพบได้ง่าย
9. ใช้ทีมภาวะผู้นำเพื่อการพัฒนาหลักสูตร นโยบายของโรงเรียน และส่งเสริมให้บุคลากรได้ดำเนินงานอย่างอิสระ
10. ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาวิชาชีพ
11. ออกแบบพฤติกรรมที่คาดหวังจากบุคคลอื่นและปฏิบัติตนที่สอดคล้องกับความเชื่อด้วยความตั้งใจที่จะให้เกิดผลในทางบวก
12. มีความตระหนักในสถานการณ์ มีการปรับตัวในการปฏิบัติทางภาวะผู้นำต่อสถานการณ์ที่หลากหลาย

ในงานวิจัยของ สิริรानी วสุภัทร (2551, น.194) ได้วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจและเชิงยืนยันภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาของคณะกรรมการการศึกษาของรัฐแมริแลนด์ (Maryland State Board of Education, 2005) โดยได้มีการปรับลดองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ เป็น 4 องค์ประกอบ และมีการเปลี่ยนชื่อ ดังนี้

1. การอำนวยความสะดวกในการพัฒนาวิชาชีพ
2. การสร้างความมั่นใจในการจัดการเรียนการสอน และการประเมินผล
3. การสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพตามมาตรฐานวิชาชีพ และ
4. การเสริมสร้างความเป็นผู้นำ และการมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน

สิร์รานี วสุภัทร (2551, น.29) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง การแสดงบทบาทหน้าที่อย่างสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถโน้มน้าว จูงใจ หรือชี้แนะ ให้บุคลากรในสถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้องเข้าใจและตระหนักในจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษารวมพลัง และประสานสัมพันธ์กันเพื่อให้งานวิชาการซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับคุณภาพของการจัดการเรียนการสอนและคุณภาพของผู้เรียน อันเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

ศรุตพงษ์ ภูวรัชรานนท์ (2555, น.28) มีนักวิจัยและนักการศึกษาสนใจเรื่องภาวะผู้นำทางวิชาการอย่างจริงจังตั้งแต่ ปี ค.ศ.2002 เป็นต้นมา และได้รับความสนใจมากเป็นพิเศษจนทำให้สภาองเกรสของสหรัฐอเมริกาออกกฎหมาย Instructional leaderships act of 2007 เป็นการให้ความสำคัญภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยกำหนดไว้ว่า หน่วยงานที่ออกใบวิชาชีพผู้บริหารโรงเรียนต้องตรวจสอบว่าผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีภาวะผู้นำทางวิชาการหรือไม่ หน่วยงานฝึกอบรมเตรียมบุคคลที่ประสงค์จะต้องบรรจุเนื้อหาภาวะผู้นำทางวิชาการไว้ในหลักสูตรฝึกอบรมไม่น้อยกว่า 80% จึงเห็นได้ว่าภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นเรื่องสำคัญต่อการจัดการการศึกษาเป็นอย่างยิ่ง

ประสิทธิ์ เขียวศรี และคณะ (2548) กล่าวว่าภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อนำครูและผู้เกี่ยวข้องทางการศึกษาทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกระบวนการจัดการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ตามวัตถุประสงค์ และโครงสร้างสาระการเรียนรู้ที่กำหนดไว้ในหลักสูตร

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีจุดมุ่งหมายให้ครูและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกระบวนการเรียนการสอน โดยมีลักษณะและบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงถึงความเป็นผู้นำทางวิชาการ การกำหนดวิสัยทัศน์เป้าหมาย และภารกิจของสถานศึกษา การบริหารหลักสูตรสถานศึกษา การนิเทศผลการปฏิบัติงานของครู การส่งเสริมบรรยากาศด้านวิชาการ และการส่งเสริมพัฒนาศักยภาพครู

#### 7) พฤติกรรมของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

สมศักดิ์ ชาญสูงเนิน (2552) ได้สัมภาษณ์ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาศึกษานิเทศก์ ผู้ทรงคุณวุฒิ อาจารย์ผู้สอน 10 คน เกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาแล้ววิเคราะห์ สรุปพฤติกรรมผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

1. มีความสามารถในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะการพัฒนางานวิชาการ โดยมีการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการพัฒนาวิชาการ และรายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ผู้เกี่ยวข้องและสาธารณชนได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

2. มีแนวคิดใหม่ทางการพัฒนาการเรียนการสอนและนำแนวคิดใหม่หรือทักษะใหม่มาใช้ดำเนินการในโรงเรียนให้เกิดการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม เช่น การจัดการเรียนการสอนแนวใหม่ หรือการวัดผลประเมินผลการศึกษาแนวใหม่

3. ความรู้ ความสามารถในการบริหารงานวิชาการ มีสติปัญญาในการตัดสินใจ มีความกระตือรือร้นและมุ่งมั่นที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ

4. มีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

5. มีความสามารถในการส่งเสริมสนับสนุนให้ครูในโรงเรียนได้พัฒนาเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางวิชาการและนำไปปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม สร้างความเชื่อมั่นแก่ครูว่ากิจกรรมที่โรงเรียนกำหนดขึ้นมานั้นสอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโรงเรียน วางแผนร่วมกับคณะครูเกี่ยวกับโครงการต่างๆ ทางวิชาการ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน ปฏิบัติงานร่วมกับคณะครูในการประเมินผลโครงการทางวิชาการ รายงานผลให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบ รวมทั้งสนับสนุนให้ครูได้รับการพัฒนาทางวิชาชีพอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง

6. บุคลิกภาพความเป็นผู้นำ ได้แก่ การแต่งกายสุภาพ มีความสามารถในการใช้ภาษาทั้งการพูดและการเขียน มีมนุษยสัมพันธ์ มีนิสัยรักการอ่าน อุทิศเวลาให้ราชการอย่างสม่ำเสมอ

7. สร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ และหาเทคนิควิธีการที่จะเสริมสร้างให้ครูมีคุณภาพและประสบผลสำเร็จในวิชาชีพครู

8. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เชื่อมมั่นในตนเองและกล้าแสดงออก

9. มีความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรมจริยธรรม และมีจรรยาบรรณทางวิชาชีพ

10. การให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนา โดยส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน

11. มุ่งเน้นการพัฒนาการเรียนการสอนเป็นหลัก และให้ความสำคัญกับครูในการจัดบรรยากาศการเรียนการสอนหรือจัดการห้องเรียนให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับเป้าหมายของการศึกษาของชาติ

12. เน้นการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนชั้นเลิศทางการเรียนรู้ของนักเรียนและทางการสอนของครู

13. จัดบริการอำนวยความสะดวกด้านสื่อสารการเรียนการสอน แหล่งเรียนรู้ต่างๆ ในโรงเรียน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการเรียนการสอน

14. นิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผลงานวิชาการ ตลอดจนการสอนของครูอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง



สมพงษ์ สิงหะพล (2547) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา  
โรงเรียน

1. ผู้อำนวยการโรงเรียนในฐานะผู้นำทางวิชาการต้องแสดงความเป็นผู้นำ 3 ประการ  
ดังนี้

1.1 ความเป็นผู้นำทางด้านพฤติกรรม ต้องแสดงความเป็นผู้นำ ใน 2 ลักษณะ คือ  
พฤติกรรมที่มุ่งงานให้ภารกิจของโรงเรียนสัมฤทธิ์ผลและพฤติกรรมที่มุ่งคนให้ความสนใจกับความ  
มั่นคงปลอดภัย การยอมรับนับถือ ศักดิ์ศรี และคุณค่าความเป็นคนของบุคลากรในโรงเรียน

1.2 ความเป็นผู้นำทางการพัฒนาคน มุ่งมั่น พยายามพัฒนาศักยภาพของ  
บุคลากรให้มีขีดความสามารถและจิตใจที่พุ่งขึ้นสู่ระดับที่พึงปรารถนามากที่สุดซึ่งจะส่งผลให้  
โรงเรียนสามารถปฏิบัติภารกิจได้อย่างมีคุณภาพ

1.3 ความเป็นผู้นำทางด้านผู้นำกลุ่มต้องแสดงความเป็นผู้นำ 2 ลักษณะ คือ

1) นำในการปฏิบัติภารกิจของกลุ่มหรือองค์การให้สำเร็จผลตามภารกิจที่ได้รับ  
มอบหมายตามบทบาทหน้าที่

2) นำในการสร้างหรือพัฒนากลุ่มองค์การให้คงอยู่ต่อไปได้อย่างมีคุณภาพและ  
มีความเจริญก้าวหน้า

2. บทบาทความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้อำนวยการโรงเรียน มี ดังนี้

2.1 บทบาทด้านนำเทคนิคใหม่เกี่ยวกับการศึกษามาใช้

2.2 บทบาทการพัฒนาการเรียนการสอน

2.3 บทบาทด้านการส่งเสริมพัฒนาครูด้านวิชาชีพ

2.4 บทบาทด้านการพัฒนาหลักสูตร

กิติมา ปริดิถ (2545, น.155) ได้สรุปผลการวิจัยจากการศึกษาครูใหญ่ในรัฐอิลลินอยส์  
พบว่าผู้บริหารที่จะประสบผลสำเร็จในการบริหาร โรงเรียนควรทำหน้าที่และแสดงบทบาทในฐานะ  
ผู้นำทางวิชาการ ดังนี้

1. ประเมินผลการทำงานของครู

2. ตั้งความคาดหวังที่สูงเกี่ยวกับนักเรียนและครู

3. เป็นรูปแบบของความมีมาตรฐานวิชาชีพที่สูง

4. จัดให้มีและดำเนินการเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของโรงเรียน

5. คงความสัมพันธ์ภายในเชิงบวกกับบุคลากรทั้งในและนอกโรงเรียน

6. จัดสร้างสภาพแวดล้อมให้มีความปลอดภัยและคงความมีระเบียบ

7. พัฒนาแผนการพัฒนาโรงเรียน



8. จัดให้มีระบบการสื่อสารภายในที่ดี

9. เข้มงวดต่อการคัดเลือกผู้จะมาดำรงตำแหน่งครู

Lasen and Marcoulides (p.1990) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการมีพฤติกรรม ดังนี้

1. กำหนดเป้าหมายของโรงเรียน

2. สื่อสารให้ทุกคนทราบว่าโรงเรียนมีความคาดหวังให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง

3. จัดห้องเรียนให้เอื้อต่อการสอนของครู

4. จัดทรัพยากรที่จำเป็น

5. นิเทศผลการปฏิบัติงานของครู

6. ตรวจสอบความก้าวหน้าของโรงเรียน

7. จัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้และมีความเป็นระเบียบ

สรุปได้ว่าภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา จะประกอบด้วยความสามารถในด้านการกำหนดภารกิจของโรงเรียน ด้านการบริหารหลักสูตร ด้านการจัดบรรยากาศในของโรงเรียน และด้านการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน

## 2.3 แนวคิด หลักการ ทฤษฎี เกี่ยวกับความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ

ในองค์กรสมัยใหม่ ต้องพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมต่างๆขององค์กรซึ่งมีบทบาทต่อการบริหารและดำเนินการในองค์กรเข้าสู่ในรูปแบบของทีม ได้มีข้อเสนอแนะทางวิชาการว่าการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสิ่งแวดล้อมอื่นขององค์กรทำให้มีความจำเป็นที่จะต้องบริหารและดำเนินการองค์กรในรูปแบบของความเกี่ยวพันและการร่วมมือขึ้น ภายใต้เงื่อนไขดังกล่าวดูเหมือนว่าจำเป็นต้องบริหารองค์กรในรูปแบบของทีมในยุคปัจจุบัน (บุตรี จารุโรจน์, 2548, น.101)

### 2.3.1 แนวคิดเกี่ยวกับความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา

**เดิม มี 3 ทฤษฎีใหญ่ คือ**

ทฤษฎีระบบราชการของ MAX WEBER ประกอบด้วย สายการบังคับบัญชา มีกำหนดอำนาจหน้าที่เป็นลายลักษณ์อักษร มีการกำหนดกรอบ ของระเบียบแบบแผนในระเบียบเดียวกันหมด ต้องวางตัวเป็นกลาง เป็นอาชีพที่มั่นคง องค์กรต้องมีอยู่อย่างมั่นคงและมีความสลับซับซ้อน ปกปิดความรู้แก่บุคคลภายนอก

ทฤษฎีแบบวิทยาศาสตร์ ของเฟรดริก เทย์เลอร์ ประกอบด้วย สร้างหลักการทำงานตามขั้นตอนต่างๆ เน้นวิธีการทำงานที่ดีที่สุดวิธีเดียว อาศัยการร่วมมือทำงานและทำงานอย่างเต็มความสามารถ

ทฤษฎีหลักการบริหารของเฮนรี ฟาโยล มีลึบสี่ขั้นตอนเน้นแบ่งงานกันทำ อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ ความมีระเบียบวินัย เอกภาพของสายการบังคับบัญชา

### แบบใหม่มีทฤษฎี คือ

ทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ Human Relation การจัดการแบบวิทยาศาสตร์ส่งผลให้คนเกิดการต่อต้านการแข่งขันขึ้น

ทฤษฎีไฮยีน Motivator-Hygiene Theory ของเฮลส์เบอร์ก โดย Motivator เป็นปัจจัยจูงใจ (ให้คนขยันการทำงาน มีความสำเร็จในการทำงานได้รับการยอมรับจากคนอื่น) ส่วน Hygiene เป็นปัจจัยเชิงลบ (เพราะสภาพแวดล้อมไม่ดี สวัสดิภาพไม่ดี เงินเดือนไม่พอ)

การบริหารการพัฒนา เป็นระบบการบริหารที่มีเป้าหมายที่แน่นอน เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนา อันได้แก่ ความเจริญก้าวหน้าทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง โดยมีการปรับปรุงระบบการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเพื่อสนองพื้นฐานการพัฒนาสังคมและประเทศ โดยส่วนรวม

Woodcock (1989, pp75-166) มีแนวคิดเรื่องการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพหรือทีมงานที่เข้มแข็ง ควรประกอบด้วยลักษณะการปฏิบัติงานใน 11 ด้าน ดังนี้

1. บทบาทที่สมดุล
2. ความชัดเจนของเป้าหมาย
3. การเปิดเผยและการเผชิญหน้า
4. การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน
5. ความร่วมมือและความขัดแย้ง
6. การปฏิบัติงานที่ชัดเจน
7. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม
8. การทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ
9. การพัฒนาตนเอง
10. สัมพันธภาพระหว่างกลุ่ม
11. การสื่อสารที่ดี

สำหรับแนวทางในการบริหารจัดการให้ทีมงานสามารถทำงานได้ดีนั้น สุนันทา เลานันทน์ ได้นำข้อคิดบางประการของ ปาร์คเกอร์ (Parker อ้างถึงใน สุนันทา เลานันทน์, 2540) มากล่าว พอสรุปได้ ดังนี้

1. ความชัดเจนในวัตถุประสงค์ (Clear sense of purpose) ในการทำงานนั้นจะต้อง เริ่มต้นด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ โดยให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ นั้น (Share vision) เพื่อจะได้เห็นภาพในอนาคตขององค์กรไปพร้อม ๆ กับผู้บริหารโดยผู้บริหาร องค์กรเป็นผู้จุดประกาย เพื่อให้สามารถกำหนดแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมและให้ประโยชน์สูงสุด ให้องค์กร

2. พฤติกรรมการมีส่วนร่วม (Participation) ของสมาชิกในทีมงานเพื่อให้ได้รับรู้ จุดมุ่งหมายของงานที่ได้รับมอบหมายจากองค์กร การมีส่วนร่วมได้แก่ การได้เข้ารับฟัง การแสดง ความคิดเห็นหรืออภิปราย

3. การสร้างบรรยากาศของการทำงานเป็นทีม (Team climate) เพื่อให้การทำงานเป็นไป อย่างเรียบง่าย อบอุ่น สบายใจในการทำงาน โดยสมาชิกช่วยเสริมสร้างบรรยากาศที่ดี เช่น การ แนะนำ ให้คำปรึกษาและช่วยเหลือกัน การสนับสนุนกันด้วยการช่วยจัดหาอุปกรณ์สิ่งของที่จำเป็น เพื่อสะดวกใช้ในการทำงาน

4. การรับฟังซึ่งกันและกัน (Listening) สมาชิกตั้งใจฟังการแสดงความคิดเห็นของ สมาชิกคนอื่นอย่างตั้งใจ คิดพิจารณาไตร่ตรองสิ่งที่ได้รับฟัง สนใจในเรื่องที่สมาชิกต้องการให้รับรู้ แสดงความเอาใจใส่ต่อคำขอร้อง

5. แสดงความไม่เห็นด้วยอย่างสุภาพ (Civilized disagreement) การไม่เห็นด้วยเป็น ปรากฏการณ์ปกติที่มักเกิดขึ้นในทีมงาน เป็นภาพสะท้อนให้เห็นบรรยากาศการทำงานที่เป็นอิสระ ทางความคิด ความคิดเห็นที่แตกต่างมักมีประโยชน์เสมอ ถ้าการแสดงความคิดเห็นนั้น ไม่ได้บั่น ทอนความรู้สึกรักของสมาชิกผู้อื่นให้ดูเหมือนกับถูกตำหนิ การแสดงความคิดเห็นที่ดีย่อมนำไปสู่ ความเป็นปึกแผ่นของทีมงานได้ในที่สุด

6. การสื่อสารที่เปิดเผย (Open communication) เป็นการติดต่อสื่อสารกันระหว่าง สมาชิกในทีมงานด้วยการเปิดเผย มีความจริงใจต่อกัน มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจซึ่งกันและกัน ทั้งผู้นำทีมและสมาชิกในทีมงานควรมีการกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารกัน

7. การรับรู้บทบาทและหน้าที่ในงานอย่างชัดเจน (Clear roles and work assignments) มีการระบุภาระงาน และข้อกำหนดในการทำงาน พร้อมกับมีการกำหนดบทบาทและความคาดหวัง ต่องานที่มอบหมาย

8. ภาวะผู้นำร่วม (Shared leadership) ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในการทำงานเป็นทีม คือ ภาวะผู้นำร่วมในทีมงาน เนื่องจากการทำงานเป็นทีมนั้น ได้เป็นการนำความสามารถที่หลากหลายของบุคคลที่เป็นสมาชิกในทีมเข้ามาทำงานร่วมกัน ดังนั้นภาวะผู้นำจึงไม่จำกัดอยู่เฉพาะผู้นำทีมเท่านั้น แต่สมาชิกทุกคนต้องมีความเป็นภาวะผู้นำร่วมด้วย เพื่อช่วยส่งเสริมการทำงานและดำรงรักษาความเป็นทีมงานเอาไว้ เช่น การริเริ่ม ให้ข้อมูล แสวงหาข้อมูล ให้ความกระจ่าง การสรุป การทดสอบวิเคราะห์ความคิดความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ การผสมผสานความคิดเพื่อแสวงหาจุดร่วม สอบถามตรวจสอบในการตัดสินใจ การสนับสนุน และการประนีประนอม เป็นต้น

9. เครื่องข่ายความสัมพันธ์กับภายนอก (External relations) สมาชิกทุกคนมีช่วยกัน แสวงหาความร่วมมือจากภายนอก เช่น ลูกค้า ผู้ใช้บริการ และผู้อุปถัมภ์รายการ กลุ่มบุคคลภายนอกจะเป็นผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับในเชิงประเมินการปฏิบัติงานของทีมงาน ความสัมพันธ์ภายนอกเป็นแหล่งทรัพยากรที่จำเป็นและมีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานของทีม ความสัมพันธ์ที่สร้างความเชื่อมโยงระหว่างกันของสมาชิกที่อยู่ในหน่วยงานต่างกันอาจทำให้ได้รับความช่วยเหลือด้านต่าง ๆ ที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของทีม

ทฤษฎีการจูงใจของเฮร์เบิร์ต (Herberg 's Motivation Theory, 1959) มีความเชื่อว่าปัจจัยที่จูงใจให้คนทำงาน ประกอบด้วย

1. ความสำเร็จในงานที่ทำ
2. การได้รับการยอมรับ ยกย่องนับถือ
3. ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่นำไปสู่ความสำเร็จ
4. ลักษณะของงานที่ทำ
5. ความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย
6. ความเจริญเติบโตส่วนบุคคล

ยงยุทธ เกษสาคร (2545, น.190-191) ผู้นำที่ฉลาดจึงต้องรู้จักหาทางให้บุคคลในทีมเหล่านี้ทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักมนุษยสัมพันธ์เพื่อโน้มน้าวจิตใจให้ลูกน้องทุ่มเทกำลังกายและใจให้กับหน่วยงานตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ เป็นการสร้างพลังให้เกิดการรวมกลุ่มกันทำงาน เพื่อทำงานเป็นทีมได้ ซึ่งคุณลักษณะเด่นของทีมงานที่เข้มแข็งมีดังนี้

1. สมาชิกของทีมต้องมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยที่ทุกคนรู้สึกว่าจะต่างมีภาระผูกพันที่จะต้องปฏิบัติหรือดำเนินการ ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างจริงจัง วัตถุประสงค์ดังกล่าวจะต้องชัดเจนและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกทุกคนในทีม เพื่อให้สมาชิกมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงาน ลดความขัดแย้ง เพื่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ลดการควบคุมและการทำโทษ นอกจากนี้ต้องช่วยให้สมาชิกใช้เวลาและพลังงานความสามารถให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2. สามารถวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งของตนและสมาชิก โดยที่สมาชิกของทีมจะต้องมีความสามารถในการเข้าใจพฤติกรรมของตนเองและเพื่อนร่วมทีม โดยต้องเข้าใจว่ามนุษย์มีความแตกต่างกันทั้งด้านร่างกายและด้านจิตใจ ทักษะความรู้ ความสามารถและประสบการณ์และมีเป้าหมายในชีวิตไม่เหมือนกัน

3. สมาชิกในทีมต้องแสดงบทบาท หน้าที่ของตนอย่างเหมาะสม โดยมีทั้งบทบาทที่มุ่งสนองความต้องการเฉพาะตนและบทบาทตามตำแหน่ง

4. ต้องมีระเบียบ กฎเกณฑ์ หรือมาตรฐานต่างๆ ที่เป็นเครื่องช่วยในการควบคุมให้สมาชิกของทีมประพฤติปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานนั้นๆ เหมือนกัน

5. มีระบบการติดต่อ สื่อสารที่ดีระหว่างสมาชิกของทีม

6. มีวิธีการขจัดข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการอ้อม ซ่อม ประนีประนอม ด้วยเหตุผลหรือการลงมติจากที่ประชุมด้วยกระบวนการกลุ่ม

7. สร้างความร่วมมือระหว่างสมาชิกในการทำงาน โดยการแสดงออกซึ่งสีหน้า กิริยา ท่าทาง ความกระตือรือร้น ในการพูดคุย เปิดเผยใจซึ่งกันและกัน และขอความเห็นตลอดจนคำปรึกษาพร้อมที่จะแสดงน้ำใจ และให้ความช่วยเหลือสมาชิกในกลุ่มเท่าที่โอกาสจะอำนวย

8. ทีมสามารถให้สภาพการทำงานที่น่าพอใจที่กระตุ้นให้เกิดความสนุกสนานและเกิดความสนใจรักในการทำงาน ทำให้สมาชิกในกลุ่มรู้สึกเป็นกลุ่มเดียวกัน หรือพวกเดียวกัน

9. มีวิธีการทำงานที่ดีในกลุ่ม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในการตัดสินใจ โดยทุกคนในกลุ่มต้องเข้าใจเหตุผลที่ต้องทำการตัดสินใจวิเคราะห์ปัญหา กำหนดแนวทางแก้ปัญหา เลือกแนวทางแก้ปัญหาที่เหมาะสมที่สุด และดำเนินการตามแนวทางที่ได้ตัดสินใจ โดยมีการประเมินผลอย่างเป็นระบบ

10. สร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี ทั้งสภาพแวดล้อมในที่ทำงานและสัมพันธภาพระหว่างบุคคล

### 2.3.2 หลักการทำงานเป็นทีม

1) หลักการทำงานเป็นทีมที่สำคัญของ McIntyre and Sales (1995) ได้กล่าวไว้ดังนี้

1. สมาชิกในทีมจะต้องมีการยอมรับและยอมรับผลสะท้อนหรือการตอบรับจากสมาชิกอื่นๆ

2. การทำงานเป็นทีมต้องมีความเต็มใจ มีการเตรียมตัว เตรียมใจ

3. การทำงานเป็นทีมต้องมีการรวบรวมความคิดเห็นของสมาชิกในทีม

4. การทำงานจะต้องสนับสนุนเกื้อกูลซึ่งกันและกัน

5. ผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้เห็นว่าทีมจะดำเนินไปลักษณะใด ผู้นำจะต้องเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับสมาชิก

2) แบบจำลอง (Mode) ของ Peter และคณะ (1975) ซึ่งอุทัย บุญประเสริฐ (2531) ได้นำมาอธิบายสรุปไว้ดังนี้

1. การสร้างความไว้วางใจกัน
2. การสื่อสารระหว่างกันแบบเปิดเผย
3. ปรึกษาหารือกัน
4. การสร้างความร่วมมือกันอย่างแข็งขัน
5. การติดตามและส่งเสริมการพัฒนาทีมงานอย่างต่อเนื่อง

### 2.3.3 ความหมายของทีมและการสร้างทีมงาน

โดยพื้นฐานแล้วบุคคลจะมองว่าตนเองเป็นสมาชิกที่ปรากฏตัวอยู่ในกลุ่มในสถานที่แห่งหนึ่งและมีความเชื่อมโยงรู้จักกัน ความสัมพันธ์อาจทำให้เกิดการพึ่งพาหรือไม่ได้ การพึ่งพาของบุคคลอยู่ในระบบสังคม เช่น ในชุมชน หรือในองค์การจึงเกิดการสร้างกลุ่มขึ้น และเมื่อมีการพึ่งพากันจุดมุ่งหมายก็คือต้องการให้งานของตนประสบความสำเร็จตามความต้องการของตน การปฏิบัติต่อกันมีผลกระทบซึ่งกันและกันโดยตรงในสถานภาพของแต่ละบุคคลในกลุ่ม เช่น เป็นลูกค้า เป็นผู้ให้บริการ หรือเป็นเพื่อนร่วมองค์การ เป็นต้น ส่วนการรวมตัวกันที่เรียกว่า ทีม มีความลึกซึ้งกว่าการรวมตัวกันเป็นกลุ่ม ถ้าบุคคลในองค์การรวมตัวกันแต่ทำงานในบริบทของกลุ่ม ย่อมก่อให้เกิดผลกระทบที่ทำให้การนำนโยบายสู่การปฏิบัติและการยึดเกาะกันเพื่อให้งานสำเร็จเป็นไปในทิศทางเดียวกันมีความยากลำบาก (ดร.สุภัททา ปิณฑะแพทย์)

หัวใจของทีม คือ การมีข้อผูกมัดร่วมกันทำให้กลายเป็นพลังในการทำงานแบบร่วมมือกัน ไม่ใช่การทำงานแบบต่างคนต่างทำเพื่อประโยชน์ของตนเท่านั้น แต่เป็นการร่วมแรงร่วมใจกันทำงานที่คนเดียวทำไม่ได้หรือบรรลุความสำเร็จได้ยาก ผลงานของทีมจึงให้คุณค่ามากกว่าผลรวมของงานที่ทุกคนแล้วนำมาบวกรวมกัน (Worth more than sum of its parts) เพราะความร่วมมือร่วมใจกันจึงทำงานด้วยความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (A team is a group of people who function as a unit.) ในเรื่องของการทำงาน ทีมงานในบางองค์การอาจใช้คำว่า “คณะทำงาน” แทนตัวอย่างของการทำงานเป็นทีมที่ชัดเจนได้แก่ การเล่นเกมกีฬา เช่น ทีมฟุตบอล ทีมบาสเกตบอล ทีมเชียร์ริคเตอร์ เป็นต้น (พรพิมล เขาสมบุรณ์, 2543, น. 137) ดังนั้นสิ่งที่ทำให้ทีมแตกต่างจากกลุ่ม คือ ความสามารถที่จะนำงานไปสู่ความสำเร็จได้มากกว่าโดยการนำความรู้และทักษะมาบูรณาการเข้าด้วยกัน



Francis and Young (1979, p.8) ได้กล่าวถึงทีมว่า หมายถึง กลุ่มบุคคลและผู้มีพลัง มีความผูกพันรับผิดชอบที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน สมาชิกในทีมเป็นผู้ที่ทำงานร่วมกันได้ดี และรู้สึกเพลิดเพลินที่จะทำงานนั้น สามารถผลิตผลงานที่มีคุณภาพสูง

Katzenbach & Smith (1986; Clark,2005) อธิบายว่า ทีมเป็นการรวมตัวของบุคคลที่มีทักษะประกอบกัน ได้อย่างสมบูรณ์ (Complementary skills) โดยมีการตกลงร่วมกัน ในจุดมุ่งหมาย (Common purposes) มีเป้าหมายปฏิบัติการ (Performance goals) ตามแนวทางที่ก้าวร่วมกันไป (Common approaches) ด้วยความเชื่อมั่นต่อกันและกัน (Mutually accountable) จากนั้นได้อธิบายเพิ่มเติมว่า จำนวนบุคคลที่พอเหมาะของทีมควรเป็นกลุ่มเล็ก ๆ (Small number) ประมาณ 5-9 คน แต่อาจมีถึงจำนวนได้ถึง 25 คน ถ้าจำนวนนั้นพอเหมาะกับงานและสามารถนำทักษะของสมาชิกทีมที่หลากหลายมาประสานพลังร่วมกัน (Complementary skills) ในการปฏิบัติงานได้อย่างสร้างสรรค์ การวางจุดมุ่งหมายร่วมกันของทีมงาน (Common purposes) จะเป็นทิศทางที่ทำให้ทีมสามารถกำหนดเป้าหมายปฏิบัติการ (Performance goals) อย่างมีแนวทางร่วมกัน (Common approaches) เช่น ตั้งกฎเกณฑ์ในการทำงาน และวางแผน กำหนดพฤติกรรมที่คาดหวัง และบทบาทของสมาชิก เช่น ผู้กำกับเวลา ผู้กระตุ้น ผู้รวบรวมข้อมูล ผู้ประเมิน เป็นต้นอันจะนำไปสู่ความเชื่อมั่นต่อกันและกันในผลลัพธ์หรือประโยชน์ที่พึงได้ร่วมกัน (Mutually accountable) ทั้งที่เป็นความสำเร็จและความล้มเหลว

Parker (1990,p.16) ได้อธิบายว่า ทีมเป็นกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์และต้องพึ่งพากัน เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายหรือปฏิบัติงานให้เสร็จสมบูรณ์ คนกลุ่มนี้มีเป้าหมายร่วมกันและยอมรับว่าวิธีเดียวที่จะทำงานให้สำเร็จ คือ การทำงานร่วมกัน

Kezsbom (1990, p.51) ได้ให้ความเห็นว่า ทีม หมายถึง การมอบหมายพิเศษให้กับกลุ่มบุคคล ซึ่งมีเป้าหมายร่วมและตระหนักถึงบทบาทที่ต้องพึ่งพากันในการปฏิบัติงานและทราบว่า จะใช้ความสามารถที่มีอยู่ของแต่ละคนให้สัมพันธ์กันอย่างไร เพื่อรวมพลังกันในอันจะนำความสำเร็จมาสู่งานที่ได้รับมอบหมาย

Johnson and Johnson (1991, p.435) ได้อธิบายว่า ทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กันมารวมตัวกันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

Woodcock and Francis (1994, p.1) ได้นิยามว่า ทีมเป็นกลุ่มบุคคลที่ต้องสัมพันธ์กัน เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

สำหรับความหมายของการสร้างทีมงาน ตามความคิดของวาร์นีย์ (Vamey, 1977, p.152) นั้น หมายถึง กระบวนการของการพัฒนากลุ่มบุคคลที่ทำงานด้วยกัน เพื่อที่จะให้บุคคลเหล่านั้น ได้เรียนรู้ว่า



จะอย่างไรจึงจะสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายของทั้งตนเอง ของกลุ่ม หรือองค์กรในขณะเดียวกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

Shermerborn, Hunt and Osborn (1994,p.328) ได้นิยามการสร้างทีมงานว่า หมายถึงกิจกรรมที่ได้วางแผนไว้ล่วงหน้าเพื่อรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลการทำงานของกลุ่มบุคคล โดยริเริ่มให้มีการเปลี่ยนแปลงอันจะนำไปสู่การพัฒนาทีมงานและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่ม จุดเน้นของการสร้างทีมงานอยู่ที่การให้กลุ่มบุคคลทำงานร่วมกันเพื่อใช้วิธีการแก้ปัญหาและปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่ม จุดเน้นของการสร้างทีมงานอยู่ที่การให้กลุ่มบุคคลทำงานร่วมกันเพื่อใช้วิธีการแก้ปัญหาและปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน

สิทธิโชค วรรณสันติกุล (ม.ป.ป, น.5-7) ได้กล่าวว่า คำสำคัญคำหนึ่งที่ใช้ร่วมกับทีมคือกลุ่ม ซึ่งในความหมายทางจิตวิทยา หมายถึง การรวมตัวของคนหลายคนซึ่งมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันอย่างสม่ำเสมอในช่วงเวลาหนึ่ง คนเหล่านั้นจะมีการรับรู้ในตนเองว่า พวกเขาขึ้นต่อกันและกันในอันที่จะปฏิบัติการเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน มีการตั้งข้อสังเกตว่าทีมงานก็คือกลุ่ม เพียงแต่ต้องการจะเน้นให้เห็นชัดว่าเป็นกลุ่มทำงาน ซึ่งสมาชิกทุกคนมีภารกิจที่จะต้องทำงานประสานกันตามบทบาทของตน เพื่อที่จะให้ภารกิจนั้นบรรลุเป้าหมายร่วมกันของกลุ่ม

เจิมจันทร์ ทองวิวัฒน์ และปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา (2531,น.2) ได้อธิบายว่าทีมประกอบไปด้วยบุคคลซึ่งมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องซึ่งกันและกันโดยตรง เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จอย่างมีคุณภาพ ทีมนักกีฬาเป็นตัวอย่างที่เห็นได้ชัด เพราะสมาชิกในทีมมีเป้าหมายร่วมกัน คือต้องโยนลูกบาสเกตบอลให้ลงห่วงของฝ่ายตรงกันข้ามเพื่อเอาชนะคู่ต่อสู้ สมาชิกแต่ละคนมีหน้าที่ตามตำแหน่งที่ได้รับมอบหมายและจะต้องประสานเข้ากับเพื่อนร่วมทีมทำคะแนนให้เป็นที่น่าพอใจ ผู้เล่นมีความห่วงใยกับการทำคะแนนของทีมมากกว่าของตนเอง ทุกคนรับรู้ว่าการสนับสนุนซึ่งกันและกันในการเล่น จะช่วยให้ทีมปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีขวัญและกำลังใจสูง

วิชัย โอสวรรณจินดา (2535,น.142) ได้แสดงทรรศนะว่า ทีมงานนั้นกินความหมายมากกว่ากลุ่มคนที่มารวมกันเฉย ๆ เพราะทีมงานจะรวมไปถึงความเป็นผู้นำกลุ่ม กระบวนการตัดสินใจในกลุ่ม การใช้ทรัพยากรของกลุ่มให้เกิดประโยชน์สูงสุด และการผสมผสานสมาชิกของกลุ่ม ซึ่งจะมีผลอย่างมากต่อการทำงานร่วมกัน เป้าหมายของการสร้างทีมงานจึงเป็นการสร้างทีมงานที่มีการทำงานอย่างมีชีวิตชีวา แทนที่จะเป็นเหมือนเครื่องจักร และการประสานการทำงาน ofสมาชิกทุกคนให้มุ่งสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน

อรุณ รักรธรรม (2524, น.30) ได้กล่าวสรุปเป้าหมายการสร้างทีมก็คือการสร้าง “ทีมงาน” ซึ่งสามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างประสานสัมพันธ์กัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานทั้งทางด้านปริมาณและด้านคุณภาพ

ยงยุทธ เกษสาคร (2545, น.188) ได้ให้ความหมาย การสร้างทีมงาน (Team-building) หมายถึง การจัดการด้านพลังกลุ่มคนที่มีจุดหมายร่วมกัน ส่วนการทำงานเป็น ทีม (Team Work) หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ปฏิบัติงานต่างก็เกิดความพอใจในการทำงานนั้น การทำงานเป็นทีมช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรเนื่องจากทำให้วัตถุประสงค์ร่วมขององค์กรประสบความสำเร็จสูงสุด โดยสมาชิกในทีมมีความพอใจในงานที่กระทำ และมีความพึงพอใจเพื่อนร่วมงาน

กล่าวโดยสรุปการสร้างทีมงาน หมายถึง ความพยายามทำให้กลุ่มสามารถเรียนรู้การวินิจฉัยปัญหา เพื่อปรับปรุงความสัมพันธ์ต่าง ๆ ในการทำงานให้ดีขึ้น ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ซึ่งความสัมพันธ์เหล่านี้จะมีผลต่อการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

#### 2.2.4 ความสำคัญของการสร้างทีมงาน

บุตรี จารุโรจน์ (2548, น.190) กล่าวโดยสรุปไว้ว่าการทำงานเป็นทีมมีความสำคัญในการดำเนินการขององค์กรเป็นอย่างมากเพราะไม่เพียงแต่ทีมงานจะช่วยทำให้วัตถุประสงค์ของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายเท่านั้น แต่ทีมงานยังเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศการทำงานของหน่วยงานนั้นอีกด้วย หน่วยงานมีความจำเป็นที่จะต้องสร้างทีมงานด้วยเหตุผลดังต่อไปนี้คือ

1. งานบางอย่างไม่สามารถทำสำเร็จเพียงคนเดียว
2. หน่วยงานมีงานเร่งด่วนที่ต้องการระดมบุคลากร เพื่อปฏิบัติงานให้เสร็จทันเวลาที่กำหนด
3. งานบางอย่างต้องอาศัยความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญจากหลายฝ่าย
4. งานบางอย่างเป็นงานที่มีหลายหน่วยงานรับผิดชอบ ต้องการความร่วมมืออย่างจริงจังจากทุกฝ่ายที่รับผิดชอบ
5. เป็นงานที่ต้องการความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อแสวงหาแนวทาง วิธีการ และเป้าหมายใหม่ๆ

6. หน่วยงานต้องการสร้างบรรยากาศของความสามัคคีให้เกิดขึ้น

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา หมายถึง การปรับปรุงความสัมพันธ์ต่างๆ ในการทำงานให้ดีขึ้น ซึ่งความสัมพันธ์เหล่านี้จะมีผลโดยตรงต่อการทำงานเป็นทีมให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย โดยยึดความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ 5 ด้าน คือ 1) ความชัดเจนของเป้าหมาย 2) การมีส่วนร่วมและปฏิบัติงานที่ชัดเจน 3) มีการสื่อสารที่ดีและเปิดเผย 4) การประเมินและพัฒนาตนเอง 5) ความสัมพันธ์กับภายนอก

## 2.4 บริบทของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

2.4.1 สภาพทั่วไป สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ตั้งอยู่เลขที่ 85 หมู่ 5 ถนนรัตนวิเชียร์ ตำบลไทรมา อำเภอมืองนนทบุรี จังหวัดนนทบุรี 11000 มีพื้นที่ครอบคลุม 2 จังหวัด ดังนี้

1. จังหวัดนนทบุรี ประกอบด้วย 6 อำเภอ ได้แก่ อำเภอมืองนนทบุรี อำเภอปากเกร็ด อำเภอ บางกรวย อำเภอบางใหญ่ อำเภอไทรน้อย และอำเภอบางบัวทอง มีหน้าที่รับผิดชอบดูแล โรงเรียนมัธยมศึกษา ในสังกัดจำนวนทั้งสิ้น 18 โรงเรียน

2. จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ประกอบด้วย 16 อำเภอ ได้แก่ อำเภอพระนครศรีอยุธยา อำเภอภาชี อำเภอบางบาล อำเภอวังน้อย อำเภอมหาราช อำเภอบางปะอิน อำเภอบางไทร อำเภอท่าเรือ อำเภอลาดบัวหลวง อำเภอบางซ้าย อำเภอผักไห่ อำเภอบางบาล อำเภอนครหลวง อำเภอเสนา อำเภอบางปะหัน และอำเภอบ้านแพรก มีหน้าที่รับผิดชอบดูแล โรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัด จำนวนทั้งสิ้น 29 โรงเรียน



ภาพที่ 2.1 แผนที่จังหวัดนนทบุรีและจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

โครงสร้างการบริหารงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3



ภาพที่ 2.2 โครงสร้างการบริหารงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

## ข้อมูลพื้นฐานสถานศึกษาในสังกัด

ตารางที่ 2.1 แสดงข้อมูลจำนวนนักเรียน ห้องเรียน ขนาด โรงเรียน และจำนวนครู เรียงลำดับตามขนาด  
โรงเรียน (ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2561)

จังหวัด	โรงเรียน	จำนวนนักเรียน				ห้องเรียน	ขนาดโรงเรียน	ครู
		ม.ต้น	ม.ปลาย	ปวช.	รวม			
นนทบุรี	สวนกุหลาบวิทยาลัย นนทบุรี	1,856	2,073	-	3,929	92	ใหญ่พิเศษ	196
	เตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ	1,915	1,318	-	3,233	74	ใหญ่พิเศษ	157
	ปากเกร็ด	1,853	1,355	-	3,208	75	ใหญ่พิเศษ	156
	เทพศิรินทร์ นนทบุรี	1,906	1,251	-	3,157	74	ใหญ่พิเศษ	149
	วัดเขมาภิรตาราม	1,748	1,297	-	3,045	90	ใหญ่พิเศษ	137
	นวมินทราชินูทิศ หอวัง นนทบุรี	1,539	1,384	-	2,923	70	ใหญ่พิเศษ	138
	สตรีนนทบุรี	1,411	1,210	-	2,621	73	ใหญ่พิเศษ	126
	เบญจมาชานุกรณ์	1,393	1,122	-	2,515	66	ใหญ่พิเศษ	114
	ศรีบุญยานนท์	1,207	840	-	2,047	59	ใหญ่	100
	บางบัวทอง	1,274	738	-	2,012	55	ใหญ่	96
	ไทรน้อย	1,119	586	-	1,705	44	ใหญ่	70
	รัตนาธิเบศร์	1,023	576	-	1,599	51	ใหญ่	78
	ราชวินิต นนทบุรี	846	381	-	1,227	33	กลาง	54
	เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า	701	402	-	1,103	31	กลาง	54
	โพธิ์นิมิตวิทยาคม	671	403	-	1,074	32	กลาง	50
	บดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี)	521	398	-	919	30	กลาง	38
	นนทบุรีพิทยาคม	355	261	-	616	24	กลาง	35
ราษฎร์นิยม	263	162	-	425	13	เล็ก	24	
	รวม จ.นนทบุรี	21,601	15,757	-	37,358	986		1,772
พระนครศรีอยุธยา	อยุธยาวิทยาลัย	2,070	2,160	-	4,230	95	ใหญ่พิเศษ	207
	จอมสุรางค์อุปถัมภ์	1,614	1,369	-	2,983	72	ใหญ่พิเศษ	144
	เสนา "เสนาประสิทธิ์"	1,193	1,091	-	2,284	56	ใหญ่	110
	อยุธยาอนุสรณ์	1,306	878	-	2,184	55	ใหญ่	101
	บางปะอิน "ราชานุเคราะห์ ๑"	1,221	799	-	2,020	51	ใหญ่	94
	ท่าเรือ "นิตยานุกูล"	1,021	563	-	1,584	48	ใหญ่	71

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

จังหวัด	โรงเรียน	จำนวนนักเรียน				ห้องเรียน	ขนาดโรงเรียน	ครู
		ม.ต้น	ม.ปลาย	ปวช.	รวม			
พระนครศรีอยุธยา	ภาชี "สุนทรวิธานุกูล"	934	584	-	1,518	41	ใหญ่	75
	บางปะหัน	652	313	-	965	27	กลาง	43
	อุทัย	522	316	-	838	22	กลาง	42
	ลาดบัวหลวงไพโรจน์วิทยา	396	252	24	672	23	กลาง	35
	นครหลวง "อุดมรัชต์วิทยา"	396	224	-	620	18	กลาง	29
	วิเชียรกลิ่นสุคนธ์อุปถัมภ์	333	253	-	586	19	กลาง	33
	ผักไห่ "สุทธาประมุข"	341	235	-	576	18	กลาง	21
	วังน้อย "พนมยงค์วิทยา"	333	240	-	573	18	กลาง	30
	บางไทรวิทยา	337	219	-	556	16	กลาง	21
	บางปะอิน	300	229	-	529	15	กลาง	27
	บางซ้ายวิทยา	314	209	-	523	18	กลาง	29
	ท่าช้างวิทยาคม	274	148	-	422	14	เล็ก	20
	บางบาล	178	119	-	297	13	เล็ก	13
	บ้านแพรกประชาสรรค์	156	115	-	271	12	เล็ก	18
	อุดมศิลป์วิทยา	155	68	-	223	9	เล็ก	14
	วัดโพธิ์ผักไห่ (เวชพันธุ์อนุสรณ์)	112	94	-	206	10	เล็ก	15
	ท่าหลวงวิธานุกูล	140	62	-	202	9	เล็ก	14
	สาครีวิทยา	95	99	-	194	9	เล็ก	13
	ลาดชะโดสามัคคี	112	64	-	176	7	เล็ก	13
	ปากกรานพิทยา	110	64	-	174	6	เล็ก	11
มหาราช "ประชานิมิต"	71	61	-	132	7	เล็ก	13	
หนองน้ำส้มวิทยาคม	81	51	-	132	9	เล็ก	11	
ลาดงาประชาบำรุง	45	32	-	77	6	เล็ก	11	
	รวม จ.พระนครศรีอยุธยา	14,812	10,911	24	25,747	723		1,278
	<b>รวม สพม. 3</b>	<b>36,413</b>	<b>26,668</b>	<b>24</b>	<b>63,105</b>	<b>1,709</b>		<b>3,050</b>



ตารางที่ 2.2 โรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3  
แบ่งตามขนาดโรงเรียน ได้ 4 ขนาด คือ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ

ขนาดโรงเรียน	ชื่อโรงเรียน
1. เล็ก	1) โรงเรียนราษฎร์นิยม 2) โรงเรียนลาดงาประชาบำรุง 3) ท่าช้างวิทยาคม 4) โรงเรียนบางบาล 5) โรงเรียนอุดมศิลป์วิทยา 6) โรงเรียนบ้านแพรงประชาสรรค์ 7) โรงเรียนสาคลีวิทยา 8) โรงเรียนวัดโพธิ์ผักไห่ (เวชพันธ์อนุสรณ์) 9) โรงเรียนท่าหลวงวิทยานุกูล 10) โรงเรียนลาดชะโดสามัคคี 11) โรงเรียนนหาราช “ประชานิมิต” 12) โรงเรียนปากกระดานพิทยา 13) โรงเรียนหนองน้ำส้ม วิทยาคม
2. กลาง	1) โรงเรียนราชวินิต นนทบุรี 2) โรงเรียนโพธิ์นิมิตวิทยาคม 3) โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า นนทบุรี 4) โรงเรียนนนทบุรีพิทยาคม 5) โรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี)นนทบุรี 6) โรงเรียนบางปะหัน 7) โรงเรียนอุทัย 8) โรงเรียนนครหลวง “อุดมรัชต์วิทยา” 9) โรงเรียนลาดบัวหลวงไพโรจน์วิทยา 10) โรงเรียนวิเชียรกลิ่นสุคนธ์อุปถัมภ์ 11) โรงเรียนวังน้อย “พนมยงค์วิทยา” 12) โรงเรียนบางไทรวิทยา 13) โรงเรียนบางปะอิน 14) โรงเรียนบางซ้ายวิทยา 15) โรงเรียนภาชี “สุนทรวิทยานุกูล” 16) โรงเรียนผักไห่ “สุทธาประมุข”
3. ใหญ่	1) โรงเรียนบางบัวทอง 2) โรงเรียนศรีบุญยานนท์ 3) โรงเรียนรัตนานิเบศร์ 4) โรงเรียนไทรน้อย 5) โรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” 6) โรงเรียนอยุธยาอนุสรณ์ 7) โรงเรียนบางปะอิน “ราชานุเคราะห์ 1” 8) โรงเรียนท่าเรือ “นิตยานุกูล” 9) โรงเรียนเบญจมราชานุสรณ์
4. ใหญ่พิเศษ	1) โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย นนทบุรี 2) โรงเรียนปากเกร็ด 3) โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ นนทบุรี 4) โรงเรียนเทพศิรินทร์ นนทบุรี 5) โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ หอวัง นนทบุรี 6) โรงเรียนวัดเขมาภิรตาราม 7) โรงเรียนสตรีนนทบุรี 8) โรงเรียนจอมสุรางค์อุปถัมภ์ 9) โรงเรียนอยุธยาวิทยาลัย
รวม	47 โรงเรียน

#### 2.4.2 นโยบายการบริหารงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ดำเนินงานตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 เพื่อให้การทำงานมีความสอดคล้องกับส่วนกลาง ลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติ และง่ายต่อการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติ โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ได้กำหนดทิศทางและแนวทางการดำเนินงานตามนโยบาย ดังนี้

##### วิสัยทัศน์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 มีการบริหารจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ และได้มาตรฐานระดับสากลบนพื้นฐานของความเป็นไทย

##### พันธกิจ

1. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชากรวัยเรียนระดับมัธยมศึกษา ได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพระดับสากล
2. ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม คุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตร และค่านิยมหลักของคนไทย 12 ประการ
3. พัฒนาระบบบริหารจัดการที่เน้นการมีส่วนร่วม การบูรณาการการจัดการศึกษา และเสริมสร้างความรับผิดชอบต่อคุณภาพการศึกษา

##### เป้าประสงค์

1. นักเรียนระดับมัธยมศึกษาทุกคน มีพัฒนาการเหมาะสมตามวัย มีคุณภาพและทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21
2. ประชากรวัยเรียนระดับมัธยมศึกษาทุกคน ได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึงมีคุณภาพ และเสมอภาค
3. ครูและบุคลากรทางการศึกษามีสมรรถนะตรงตามสายงานและมีวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์
4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา มีประสิทธิภาพ และเป็นกลไกขับเคลื่อนการศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ผู้คุณภาพระดับมาตรฐานสากล
5. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เน้นการทำงานแบบบูรณาการ มีเครือข่ายการบริหารจัดการ บริหารแบบมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา และกระจายอำนาจ และความรับผิดชอบต่อสถานศึกษา
6. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาพัฒนาสื่อ เทคโนโลยี และระบบข้อมูลสารสนเทศ เพื่อการบริหารจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

### กลยุทธ์

1. จัดการศึกษาเพื่อความมั่นคง
2. พัฒนาคุณภาพผู้เรียน
3. พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา
4. สร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการการศึกษาที่มีคุณภาพ มีมาตรฐาน และลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา

5. เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ

### ค่านิยมองค์กร

#### “SESAO 3”

S = Service mind	จิตบริการ
E = Equality	มีความเสมอภาพ
S = Smart	เป็นแบบอย่างที่ดี
A = Accountability	มีความรับผิดชอบ
O = Organic	เป็นองค์กรที่มีชีวิต

3 = การมีส่วนร่วมระหว่าง 3 องค์กร ประกอบด้วย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โรงเรียนและชุมชน (ทั้งภาครัฐและเอกชน)

วัฒนธรรมองค์กร คนสำราญ งานสำเร็จ ยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

#### 2.4.3 การบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

การบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 มีการพิจารณาการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ให้สอดคล้อง กับหน่วยงานหลักๆ 3 หน่วยงาน ดังนี้

1. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยพิจารณาตัวชี้วัดจากนโยบาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ซึ่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ได้เลือกเฉพาะตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา จำนวน 41 ตัวชี้วัด โดยมีรายละเอียดตัวชี้วัด จำแนกตามนโยบายทั้ง 5 ด้าน ดังต่อไปนี้

นโยบายที่ 1 จัดการศึกษาเพื่อความมั่นคง

นโยบายที่ 2 พัฒนาคุณภาพผู้เรียน

นโยบายที่ 3 พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา

นโยบายที่ 4 สร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการการศึกษาที่มีคุณภาพ มีมาตรฐาน และลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา

นโยบายที่ 5 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ

2. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนนทบุรี โดยพิจารณาตัวชี้วัดจากแผนพัฒนาการศึกษา จังหวัดนนทบุรี ประจำปี พ.ศ. 2562 จำนวน 43 ตัวชี้วัด โดยมีรายละเอียดตัวชี้วัด จำแนกตาม ยุทธศาสตร์การพัฒนาศึกษาทั้ง 5 ยุทธศาสตร์ ดังต่อไปนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 เร่งรัดการพัฒนาศักยภาพของประชาชนในจังหวัดนนทบุรีให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาสถานศึกษา ให้จัดการเรียนรู้คู่คุณธรรม อย่างมีคุณภาพ และมีสมรรถนะสูง

ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาสถานศึกษา/หน่วยงานทางการศึกษาให้มีระบบบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมและบูรณาการ อย่างมีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล

ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างขวัญกำลังใจ แก่ผู้บริหาร ครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา พัฒนาให้มีศักยภาพและสมรรถนะในการบริหารและจัดการเรียนรู้ อย่างมืออาชีพ

ยุทธศาสตร์ที่ 5 สร้างองค์ความรู้ เทคโนโลยี นวัตกรรม งานวิจัย เพื่อพัฒนาผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

3. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยพิจารณาตัวชี้วัดจากแผนพัฒนาการศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ประจำปี พ.ศ. 2562 จำนวน 16 ตัวชี้วัด โดยมีรายละเอียดตัวชี้วัด จำแนกตามยุทธศาสตร์การพัฒนาศึกษาทั้ง 5 ยุทธศาสตร์ ดังต่อไปนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษาของจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ส่งเสริมโอกาสการเข้าถึงบริการการศึกษาของผู้เรียนอย่างเป็นระบบ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาคูณภาพและกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียนสู่ทักษะในศตวรรษที่ 21

ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาคูณภาพและประสิทธิภาพการบริหารจัดการสถานศึกษา

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมการผลิตและพัฒนากำลังคนที่สุดคล้องกับการพัฒนาอาชีพและความต้องการแรงงานในอนาคต

## 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้รวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทางวิชาการกับของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษากับความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการที่มีลักษณะใกล้เคียงกันเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษา ดังนี้

จารุมล พันภัยพาล (2541) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การสร้างทีมงานของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 12 มีความมุ่งหมาย เพื่อศึกษาการสร้างทีมงานของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ศึกษาแนวทางการสร้างทีมงานของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา และศึกษาเปรียบเทียบการสร้างทีมงานของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา จำแนกตามสภาพในการดำรงตำแหน่ง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้แก่ ผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียน และครูหัวหน้ากลุ่มวิชา โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัด เขตการศึกษา 12 จำนวน 434 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และแบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญสถิติใช้ได้แก่ คณะเนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐานและการทดสอบค่าที ผลการวิจัย พบว่า

1. การสร้างทีมงานของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 12 อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนต่อกัน ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม ด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้า ด้านความร่วมมือและความขัดแย้ง ด้านความชัดเจนของเป้าหมาย ด้านการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ด้านสัมพันธภาพระหว่างกลุ่ม ด้านการสื่อสารที่ดี ด้านการทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ และด้านการพัฒนาตนเอง

2. การสร้างทีมงานของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 12 จำแนกตามสถานภาพในการดำรงตำแหน่ง พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .10$ ) โดยผู้ช่วยผู้บริหารมีความคิดเห็นในด้านการสร้างทีมงานของผู้บริหารมากกว่าครูหัวหน้ากลุ่มวิชา

ลัดนา กระต่ายทอง (2544) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร พบว่าควรระบุขั้นตอนการทำงานให้เป็นแนวทางเดียวกัน ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้พบว่า ขั้นตอนของการทำงานเป็นทีม ได้แก่ การรับรู้และค้นหาปัญหา การรวบรวมและ วิเคราะห์ข้อมูล การวางแผนปฏิบัติงาน การนำไปปฏิบัติ การประเมินผลลัพท์ ซึ่งได้ส่งเสริมให้บุคลากรมี การทำแบบมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน

แคทลียา ศรีใส (2548) ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างทีมงานของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสำนักผู้ตรวจราชการประจำเขตตรวจราชการที่ 3 ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน สำนักผู้ตรวจราชการประจำเขตตรวจราชการที่ 3 มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมและทุกรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความมีบารมี การคล้อย การมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคล และการกระตุ้นการใช้ปัญญา

2. ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน สำนักผู้ตรวจราชการประจำเขตตรวจราชการที่ 3 มีการสร้างทีมงานโดยรวมและทุกด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย สามอันดับ ได้แก่ ความชัดเจนของเป้าหมาย การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน และบทบาทที่สมดุล

3. เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและการสร้างทีมงานของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสำนักผู้ตรวจราชการประจำเขตตรวจราชการที่ 3 จำแนกสถานภาพในการดำรงตำแหน่งแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการสร้างทีมงานของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสำนักผู้ตรวจราชการประจำเขตตรวจราชการที่ 3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ )

5. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านความมีบารมี( $x_1$ ) และการมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคล( $X_4$ ) เป็นตัวพยากรณ์การสร้างทีมงานของผู้บริหาร โรงเรียน( $y$ ) โดยมีค่าอำนาจพยากรณ์เท่ากับร้อยละ 67.0 ดังสมการพยากรณ์คือ  $Y = .387 + .516(x_1) + .409(X_4)$

นพภัศสร โกสินทรจิตต์ (2548) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลบุรี เขต 1 การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อการศึกษาประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลบุรี เขต 1 กลุ่มประชากรที่ศึกษา ได้แก่ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลบุรี เขต 1 จำนวน 112 เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 69 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกระหว่าง .39 ถึง .87 มีความเชื่อมั่นทั้งฉบับ .98 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ เฉลี่ย และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า

1. ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลบุรี เขต 1 โดยรวมและรายด้าน ทุกด้าน คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดกลยุทธ์ ภาวะผู้นำ การตัดสินใจหรือการวินิจฉัยสั่งการ การสร้างความ



ไว้วางใจ การติดต่อสื่อสารที่สมบูรณ์แบบ ทักษะในการทำงานเป็นทีม การแก้ไขความขัดแย้ง  
อำนาจอิสระของทีมงาน การพัฒนาสมาชิกทีมงาน และการประเมินตนเอง อยู่ในระดับมาก

2. ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 ตามกลุ่ม โดยรวม ทุกกลุ่มงาน คือ กลุ่มอำนวยการ กลุ่ม  
บริหาร งานบุคคล กลุ่มนโยบายและแผน กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษาเอกชน และหน่วย  
ตรวจสอบภายใน พบว่าประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมาก

3. ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 ตามกลุ่มงานแตกต่างกัน

ประสิทธิ์ เขียวศรี และคณะ (2548) ศึกษาวิจัยรูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำ  
ทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อภิปรายว่า การแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำทาง  
วิชาการนั้น นอกจากผู้บริหาร โรงเรียน จะเน้นเรื่องการบริหารจัดการหลักสูตรแล้ว จะต้องมีการ  
บริหารจัดการภายใน โรงเรียน โรงเรียน การบริหารตนเอง ทีมงาน และชุมชนด้วย ถือเป็นหน้าที่  
หลักของการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการ ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรม  
ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เชี่ยวชาญเห็นว่าเหมาะสมมาก คือ  
1) การประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการโดยหน่วยงานกลาง 2) การปฏิบัติงาน ณ  
สถานศึกษาที่ใช้เป็นฐานในการประเมิน อาศัยหลักการพัฒนา ณ สถานศึกษาที่ปฏิบัติ (Site-based  
development) 3) การเข้ารับการพัฒนาในหลักสูตรที่ผลประเมินบ่งชี้ 4) การให้รางวัลกรณีผ่าน  
การประเมิน (Performance –based reward)

ชุตินันท์ พัวนะคุณมี (2549) ได้ทำวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำทาง  
วิชาการกับผลการปฏิบัติงานบริหารวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาระดับ  
ความเป็นผู้นำทางวิชาการและผลการปฏิบัติงานบริหารวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะ  
ของครู โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 ของผู้บริหาร  
สถานศึกษา รวมทั้งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำทางวิชาการกับผลการปฏิบัติงาน  
บริหารวิชาการ กลุ่มตัวอย่างเป็นครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
สระแก้ว เขต 1 จำนวน 246 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5  
ระดับ มีความเชื่อมั่น .98 วิเคราะห์ข้อมูล ด้วยค่าร้อยละ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์  
สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า 1) ความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร  
สถานศึกษา โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 โดยรวมอยู่ใน  
ระดับมาก 2) ผลการปฏิบัติงานบริหารวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนประถมศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก 3) ความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนประถมศึกษา โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานบริหารวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ )

วรรณวิษา ไชชลาแสง (2551) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อทีมงานที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 1-7 การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง โดยจำแนกตามสภาพของผู้ตอบแบบสอบถามและขนาดของโรงเรียน เพื่อศึกษาทีมงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อเปรียบเทียบทีมงานที่มีประสิทธิภาพ โดยจำแนกตามสภาพของผู้ตอบแบบสอบถามและขนาดของโรงเรียน เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อทีมงานที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 1-7 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหาร โรงเรียนในปีการศึกษา 2551 จำนวน 315 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง และแบบสอบถามเกี่ยวกับทีมงานที่มีประสิทธิภาพ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีการของ Scheffe และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ผลวิจัยพบว่า

1. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีประสบการณ์ในการบริหารตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป และอยู่ในโรงเรียนขนาดกลาง
2. ระดับการใช้ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวมและรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ ด้านระดมความร่วมมือผูกพัน ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ สร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลง
3. ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง
  - 3.1 จำแนกตามเพศ โดยภาพรวมและรายด้าน พบว่า ไม่แตกต่างกัน
  - 3.2 จำแนกตามประสบการณ์ โดยภาพรวม พบว่า ไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญ ในด้านด้านการสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ และด้านระดมความร่วมมือผูกพัน
  - 3.3 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยภาพรวม พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทุกด้านและเมื่อ

เปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ตามวิธีการของ Scheffe ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ พบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่มีความแตกต่างกับโรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดกลาง ด้านการระดมความร่วมมือผูกพัน และด้านการสร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลง พบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่มีความแตกต่างกับโรงเรียนขนาดกลาง

4. ระดับทีมงานที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมและรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับ มาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดได้แก่ ภาวะผู้นำร่วม ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ความไม่เห็นด้วยทางบวก

5. ผลการเปรียบเทียบระดับทีมงานที่มีประสิทธิภาพ จำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามและขนาดของโรงเรียน

5.1 จำแนกตามเพศ โดยภาพรวม พบว่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความชัดเจนของวัตถุประสงค์ และด้านบทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5.2 จำแนกตามประสบการณ์ โดยภาพรวม พบว่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความชัดเจนของวัตถุประสงค์ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

5.3 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยภาพรวมพบว่า ไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความชัดเจนของวัตถุประสงค์ ด้านการสื่อสารเปิดเผย ด้านความสัมพันธ์กับภายนอก ด้านรูปแบบการทำงานที่หลากหลาย และด้านการประเมินผลงานตนเอง มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ตามวิธีการของ Scheffe ด้านความชัดเจนของวัตถุประสงค์ ด้านความสัมพันธ์กับภายนอก และด้านรูปแบบการทำงานที่หลากหลาย พบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่มีความแตกต่างกับโรงเรียนขนาดกลาง

6. ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อทีมงานที่มีประสิทธิภาพ พบว่า ตัวแปรการสร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลง ระดมความร่วมมือผูกพัน และสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ส่งผลต่อการสร้างทีมงานที่มี ประสิทธิภาพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 โดยมีความสามารถในการทำนายได้ร้อยละ 66.10

ปีชนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร ( 2552 ) กล่าวไว้เกี่ยวกับภาวะผู้นำระดับสูง ต้องมีการนำเสนอข้อมูลข่าวสาร ปัญหา ผลการปฏิบัติงาน รายงาน และข้อเสนอแนะ ส่งต่อข้อมูลจากผู้บริหารระดับสูงสู่บริหารระดับล่างเป็นทอดๆ โดยผู้บริหารกลางจะแปลงความมุ่งหมาย (Goal) และนโยบายที่ได้รับจากผู้บริหารระดับสูงให้เป็นวัตถุประสงค์และกลยุทธ์

ส่วนผู้บริหารระดับล่างก็จะแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับกลางให้เป็นเป้าหมาย และการปฏิบัติได้อย่างชัดเจน สอดคล้องกับงานวิจัยของ

ภัทรกร วงศ์สกุล (2554) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับ ประสิทธิภาพของการบริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ในเขตลาดกระบัง การวิจัยครั้งนี้มี วัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร เขตลาดกระบัง 2) เพื่อการศึกษาประสิทธิผลของการบริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร เขตลาดกระบัง 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของการบริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร เขตลาดกระบัง 4) เพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนและประสิทธิผลของการบริหารโรงเรียน และประชากร คือ ผู้บริหารโรงเรียน 48 คน ครู 608 คน กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหาร 48 คน ครู 234 คน สังกัด กรุงเทพมหานคร ในเขตลาดกระบัง เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาได้แก่ แบบสอบถามมาตราส่วน ประมาณค่าประกอบด้วยคำถาม 55 ข้อ วิเคราะห์ความแตกต่างของระดับความคิดเห็นกลุ่มตัวอย่าง ผลการวิจัย พบดังนี้

1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด กรุงเทพมหานคร ในเขตลาดกระบัง ในภาพอยู่ระดับมากเรียงลำดับดังนี้ ด้านการเป็นผู้สร้างแรงจูงใจ ด้านการเป็นผู้บารมี ด้านความเป็นมืออาชีพอของภาวะผู้นำ ด้านการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล ด้านการเป็นผู้กระตุ้นใช้สติปัญญา 2) ประสิทธิภาพของการบริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ในเขตลาดกระบัง ในระดับบุคคลและระดับองค์กรมีการปฏิบัติอยู่ในระดับ มาก โดยครูจะให้ความสำคัญในระดับระดับองค์กรมากกว่าบุคคล 3) ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ในเขตลาดกระบัง มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 4) ปัญหาคือผู้บริหารบางคนใช้พฤติกรรมที่ไม่ เหมาะสมกับผู้ใต้บังคับบัญชา ข้อเสนอแนะคือ ผู้บริหารควรคำนึงหลักการเป็นผู้มีบารมี อาศัยหลัก และทฤษฎีผสมผสานกับการให้ขวัญกำลังใจ ด้วยความเต็มใจอย่างเป็นกัลยาณมิตร

เพ็ญพักตร์ ภูศิลป์. (2557) ได้ศึกษา เรื่อง องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการของ ผู้บริหารโรงเรียนสาธิต ระดับประถมศึกษา ในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า ภาวะผู้นำทาง วิชาการของผู้บริหาร มีองค์ประกอบ 6 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย 27 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ของทุกองค์ประกอบของแต่ละโมเดลมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ทั้งการพัฒนาบรรยากาศและ วัฒนธรรมการเรียนรู้ของโรงเรียน การรักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครู นักเรียน ผู้ปกครองและ ชุมชน การกำหนดเป้าหมายและสร้างความเข้าใจในเป้าหมายร่วมกัน การพัฒนาวิชาชีพครู การสร้างนวัตกรรมทางวิชาการ และการกำกับติดตามสะท้อนผลการจัดการเรียนรู้

อนุ ช้างกลาง. (2557) ได้ศึกษา เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนดี ศรีตำบล สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า 1) องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร มี 10 องค์ประกอบ คือ การสร้างสัมพันธภาพเพื่อการพัฒนา การส่งเสริมการวิจัยเพื่อการเรียนรู้ การสร้างผู้นำทางวิชาการ การพัฒนาครูมืออาชีพ การพัฒนาคุณภาพผู้มาตรฐาน การวางแผนมุ่งสู่ความเป็นเลิศ การกำหนดกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ การพัฒนากระบวนการคิด วิเคราะห์ และสังเคราะห์ของผู้เรียน การใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อพัฒนาผู้เรียน การพัฒนาวิชาชีพ 2) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ แนวคิด วัตถุประสงค์และความสำคัญของการพัฒนา องค์ประกอบการพัฒนา และเงื่อนไขความสำเร็จ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับบทบาทในการให้ความร่วมมือ การสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัด และบทบาทของผู้รับการพัฒนา แนวทางการพัฒนาทั้ง 3 ส่วนนี้ ส่งผลให้ “โรงเรียนน่าอยู่ ครูดี นักเรียนมีคุณภาพ ชุมชนร่วมใจ และใช้ประโยชน์ร่วมกัน”

ปิยนุช สุวรรณนิษฐ์ (2560) วิจัยเรื่องการพัฒนาแบบการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคใต้ตอนบน ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาทีมงานวิชาการ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของรูปแบบการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคใต้ตอนบน เนื่องจากการ บริหารงานในปัจจุบัน ภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์การดำเนินการต่างๆ มีความซับซ้อนมากขึ้น เพื่อให้ทันกับเวลาและความต้องการ รวมทั้งต้องอาศัยการประสานงานกันเป็นอย่างดี อีกทั้งยังสอดคล้องผลการวิจัยของ

ว่าที่ร้อยตรีหญิงสุพิศ โสภิตา และทีมงาน (2560) วิจัยเรื่องการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดกลาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 จังหวัดขอนแก่น ผลการศึกษาพบว่า ปรากฏการณ์การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของ โรงเรียนแนวใหญ่วิทยาคม สรุปได้ดังนี้ 1.1) การนำองค์กร โรงเรียนมีการกำหนดคน โยบายและส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐาน การศึกษาอย่างต่อเนื่องและเกิดความยั่งยืน 1.2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์มีระบบการวางแผนที่เป็นรูปธรรมโดยการวิเคราะห์ SWOT Analysis ผู้การ ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

ขุนทอง สุขทวี (2562) วิจัยเรื่องมนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดศรีสะเกษ ผลการวิจัยพบว่า มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงาน โรงเรียนมัธยมศึกษาภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านคุณลักษณะส่วนตัวของผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่นของผู้บริหาร และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านความเข้าใจผู้อื่นของ



ผู้บริหาร และ แนวทางการพัฒนามนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหาร 1) ผู้บริหารต้องมีบุคลิกและคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ มีความรู้ความสามารถในการบริหาร โดยเฉพาะผู้บริหารรุ่นใหม่ ๆ ยังขาดความน่าเคารพ และขาดวิสัยทัศน์ในด้านการบริหาร 2) ผู้บริหารควรให้ผู้ร่วมงานในองค์กรแสดงศักยภาพของตนเอง ควรรับฟังข้อเสนอแนะจากผู้ร่วมงานและนำมาวิเคราะห์ ก่อนตัดสินใจ และท่านผู้บริหารควรยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เป็นผู้ที่ให้คำปรึกษาที่ดี ได้ดูแลทุกข์สุขของผู้ร่วมงาน 3) ผู้บริหารควรมีกัลยาณมิตร มีการเสริมแรงให้รางวัลชมเชยต่อบุคลากรที่ทำดีตามโอกาสอันควร และผู้บริหารที่ดี ต้องเป็นผู้ที่มีความเสียสละ มีน้ำใจ รักองค์กร มีความเมตตาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เหมือนคนในครอบครัวเดียวกัน ปกครอง เหมือนพ่อแม่ปกครองลูก

Bernard (1984, pp. 994-A) ได้ศึกษาบทบาทของครูใหญ่ใน โรงเรียนมัธยมศึกษาในฐานะผู้นำทางวิชาการ โดยเปรียบเทียบด้านการรับรู้ และความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูง และครูที่มีบทบาททางวิชาการของครูใหญ่ ผลการวิจัยพบว่า 1) ความคาดหวังของครูใหญ่ ผู้บริหารระดับสูง และครูเกี่ยวกับบทบาทของครูใหญ่ในฐานะผู้นำทางวิชาการ ไม่แตกต่างกัน 2) การรับรู้ของครูใหญ่ ผู้บริหารระดับสูง และครูเกี่ยวกับบทบาทของครูใหญ่ในฐานะผู้นำทางวิชาการ มีความแตกต่างกัน 3) การรับรู้และความคาดหวังของครูใหญ่ ผู้บริหารระดับสูง และครูเกี่ยวกับบทบาทของครูใหญ่ในฐานะผู้นำทางวิชาการมีความแตกต่างกัน

Lin (1985, p. 861) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำทางวิชาการของครูใหญ่ใน โรงเรียนระดับมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผล โดยใช้แบบสอบถามวัดพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการ (Instructional leadership behavior questionnaire ISBQ) เก็บรวบรวมจากครูใหญ่ในสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำทางวิชาการของครูใหญ่มีความสัมพันธ์สูงกับประสิทธิผลของโรงเรียน

Sicina (1997, Abstract) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้เกี่ยวกับบทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับการมีส่วนร่วมของครูในการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม (Shared Decision Making) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเป็นครูผู้สอนซึ่งปฏิบัติงานในเขตมิดฮัสตัน มลรัฐนิวยอร์ก จำนวน 125 คน พบว่า การรับรู้ของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวก

Caazos (1999) ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษาที่ประสบความสำเร็จใน โรงเรียน Hispanic majority high school พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการที่ทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ คือ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำที่เข้มแข็งในการสนับสนุนการพัฒนาเป้าหมาย การปฏิบัติงานทางวิชาการของนักวิชาการ การกำหนดวัฒนธรรมของโรงเรียน และ



การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพกับผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการมอบอำนาจให้ครูร่วมกันเป็นผู้นำของโรงเรียน

Yates (2000) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนกับผลของโครงการเริ่มสอนอ่าน โดยใช้แบบสอบถามการบริหารจัดการทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนของ Hallinger และ แบบสอบถามโครงการเริ่มสอนอ่านของ Yates พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการที่ใช้ในการดำเนินการตามโครงการมีค่าสหสัมพันธ์สูงมากกับผลของโครงการเริ่มสอนอ่าน

Chell (2001) ได้ศึกษารูปแบบบทบาทของผู้นำในอนาคต พบว่า ผู้บริหารที่แสดงออกให้ครูรับรู้ถึงภาวะผู้นำทางวิชาการที่เข้มแข็ง โรงเรียนจะมีผลสัมฤทธิ์ทางการอ่าน และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนคณิตศาสตร์ที่ได้เปรียบเทียบกับมากกว่าโรงเรียนซึ่งปฏิบัติงานโดยผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการที่อ่อนแอกว่า

Judith (2001, pp. 36-47) ได้ศึกษาการสร้างควมไว้วางใจและความร่วมมือในทีมงาน ผลการวิจัยพบว่าองค์การจะเพิ่มความไว้วางใจในความสัมพันธ์เสมือนจริงกับการดำเนินงานร่วมกับองค์การอื่นๆ ทีมเสมือนจริงต้องการทั้งความไว้วางใจและความร่วมมือที่แข็งแกร่ง ถ้าสมาชิกของทีมปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ และมียุทธศาสตร์การสร้างทีมที่เหมาะสมไม่เพียงแต่ทำให้องค์การมีประสิทธิภาพเท่านั้น แต่ยังส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของสมาชิกเสมือนจริงอีกด้วย

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งในประเทศและต่างประเทศ อาจกล่าวได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้บริหาร โรงเรียน มีความจำเป็นต้องใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการในการบริหารโรงเรียนให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการนั้น ได้มีผู้ทำการวิจัย ไว้ เช่น การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำทางวิชาการกับผลการปฏิบัติงานบริหารวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 การศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต ระดับประถมศึกษา การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนดี ศรีตำบล สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้เกี่ยวกับบทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับการมีส่วนร่วมของครูในการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม การศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษาที่ประสบความสำเร็จในโรงเรียน Hispanic majority high school การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนกับผลของโครงการเริ่มสอนอ่าน เป็นต้น

จะเห็นได้ว่างานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการของโรงเรียน ยังไม่พบผู้วิจัยเรื่องนี้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 เพื่อนำผลการวิจัยที่ได้มาใช้เป็นสารสนเทศในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษาและเป็นแนวทางให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาที่เป็นองค์กรที่ออกนโยบายแก่สถานศึกษาเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ อันจะเป็นประโยชน์ในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาต่อไป



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ( Survey Research ) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ ว่ามีความสัมพันธ์กันหรือไม่ เพื่อนำผลการวิจัยที่ได้มาใช้เป็นสารสนเทศในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษาและเป็นแนวทางให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาที่เป็นองค์กรที่ออกนโยบายแก่สถานศึกษาเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ อันจะเป็นประโยชน์ในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาต่อไป ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขั้นตอนในการศึกษาข้อมูล ดังนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ
- 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ 1) ผู้บริหารหรือรองผู้บริหารฝ่ายวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 47 คน 2) ครูผู้สอนและครูผู้ทำหน้าที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้ง 8 กลุ่มสาระ จำนวน 3,323 คน รวมจำนวนทั้งสิ้น 3,476 คน ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ในปีการศึกษา 2562 (ข้อมูล ณ วันที่ 31 มกราคม พ.ศ. 2563) ได้แก่

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนประชากรในการวิจัย คือ จำนวนโรงเรียน 47 โรงเรียน

ขนาดโรงเรียน	ชื่อโรงเรียน
1. เล็ก	1) โรงเรียนราษฎร์นิยม 2) โรงเรียนลาดงาประชาบำรุง 3)ท่าช้างวิทยาคม 4)โรงเรียนบางบาล 5)โรงเรียนอุดมศิลป์วิทยา 6)โรงเรียนบ้านแพรงประชาสรรค์ 7)โรงเรียนสาธิตวิทยา 8)โรงเรียนวัดโพธิ์ผักไห่ (เวชพันธุสรณ์) 9)โรงเรียนท่าหลวงวิทยานุกูล 10)โรงเรียนลาดชะโดสามัคคี 11)โรงเรียนมหาราช “ประชานิมิต” 12)โรงเรียนปากกรานพิทยา 13)โรงเรียนหนองน้ำส้ม วิทยาคม
2. กลาง	1)โรงเรียนราชวินิต นนทบุรี 2)โรงเรียนโพธิ์นิมิตวิทยาคม 3)โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า นนทบุรี 4)โรงเรียนนนทบุรีพิทยาคม 5)โรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) นนทบุรี 6)โรงเรียนบางปะหัน 7)โรงเรียนอุทัย 8)โรงเรียนนครหลวง “อุดมรัชต์วิทยา” 9)โรงเรียนลาดบัวหลวงไพโรจน์วิทยา 10)โรงเรียนวิเชียรกลิ่นสุคนธ์อุปถัมภ์ 11)โรงเรียนวังน้อย “พนมยงค์วิทยา” 12)โรงเรียนบางไทรวิทยา 13)โรงเรียนบางปะอิน 14)โรงเรียนบางซ้ายวิทยา 15)โรงเรียนภาชี “สุนทรวิทยานุกูล” 16)โรงเรียนผักไห่ “สุทธาประมุข”
3. ใหญ่	1)โรงเรียนบางบัวทอง 2)โรงเรียนศรีบุญยานนท์ 3)โรงเรียนรัตนาธิเบศร์ 4)โรงเรียนไทรน้อย 5)โรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” 6)โรงเรียนอยุธยาสรณ์ 7)โรงเรียนบางปะอิน “ราชานุเคราะห์ 1” 8)โรงเรียนท่าเรือ “นิตยานุกูล” 9)โรงเรียนเบญจมราชานุสรณ์
4. ใหญ่พิเศษ	1)โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย นนทบุรี 2)โรงเรียนปากเกร็ด 3)โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ นนทบุรี 4)โรงเรียนเทพศิรินทร์ นนทบุรี 5)โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ หอวัง นนทบุรี 6)โรงเรียนวัดเขมาภิรตาราม 7)โรงเรียนสตรีนนทบุรี 8)โรงเรียนจอมสุรางค์อุปถัมภ์ 9)โรงเรียนอยุธยาวิทยาลัย
รวม	47 โรงเรียน

### 3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

- 1) ผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ ผู้บริหารหรือรองผู้บริหารฝ่ายวิชาการโรงเรียน โรงเรียนละ 1 คน จำนวน 47 คน โดยใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)
- 2) ครูผู้สอนและครูที่ทำหน้าที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้ง 8 กลุ่ม จำนวน 315 คน โดยใช้สูตร ทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95%
- 3) การสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากขนาดของโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ โรงเรียนละ 1 คน จำนวน 4 คน เป็นแบบสัมภาษณ์หลักการและแนวคิดในการสร้างความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

ตารางที่ 3.2 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างแบ่งตามสัดส่วนของขนาดโรงเรียน

ขนาดโรงเรียน	จำนวนโรงเรียน	กลุ่มตัวอย่าง (n)	
		ผอ.หรือรอง	ครู
เล็ก	13	13	13
กลาง	16	16	60
ใหญ่	9	9	91
ใหญ่พิเศษ	9	9	150
รวม	47	47	315
รวมทั้งสิ้น	47	362	

### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) และแบบสัมภาษณ์ (Interview) ดังนี้

- 1) แบบสอบถาม มี 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) เพื่อตรวจสอบสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ การดำรงตำแหน่ง และขนาดโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จำนวน 2 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ได้อาศัยกรอบแนวคิดของผู้บริหารสถานศึกษาที่สังเคราะห์มาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาเป็นกรอบแนวคิดภาวะผู้นำทางวิชาการ 4 ด้าน คือ 1) ด้านการกำหนดภารกิจของโรงเรียน 2) ด้านการบริหารหลักสูตร 3) ด้านการจัดบรรยากาศในโรงเรียน 4) การรักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) โดยอาศัยแนวคิดของ Likert,n.d. (อ้างถึงใน Best and Kahn,1993,p.247) แบ่งเป็น 5 ระดับ โดยเรียงจาก มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด จำนวน 16 ข้อ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ที่ได้สังเคราะห์จากงานเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเช่นกัน ได้มาเป็นองค์ประกอบ 5 ด้าน คือ 1) ความชัดเจนของเป้าหมาย 2) การมีส่วนร่วมและปฏิบัติงานที่ชัดเจน 3) การสื่อสารที่ดีและเปิดเผย 4) การประเมินและพัฒนาตนเอง 5) ความสัมพันธ์กับภายนอก จำนวน 27 ข้อ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยอาศัยแนวคิดของ Likert,n.d. (อ้างถึงใน Best and Kahn,1993,p.247) ดังนี้

- |   |         |                                   |
|---|---------|-----------------------------------|
| 5 | หมายถึง | มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด  |
| 4 | หมายถึง | มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก        |
| 3 | หมายถึง | มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง    |
| 2 | หมายถึง | มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย       |
| 1 | หมายถึง | มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด |

ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open – ended question) ถามแนวทางการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จำนวน 2 ข้อ

#### 2) แบบสัมภาษณ์ (Interview)

เลือกผู้ให้ข้อมูลโดยวิธีการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling ) จากขนาดของโรงเรียน ซึ่งแบ่งเป็นตัวแทน ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ โรงเรียนละ 1 คน จำนวน 4 คน เป็นแบบสัมภาษณ์หลักการและแนวคิดในการสร้างความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการใน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3



### 3.3 การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ ดำเนินการดังนี้

การตรวจสอบความตรงด้านเนื้อหา (Content Validity) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามให้ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบและแก้ไข แล้วปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ จากนั้นนำแบบสอบถามให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ตรวจสอบความตรงด้านเนื้อหา แล้วนำผลการตรวจสอบมาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Consistency : IOC) ได้ค่าดัชนี ระหว่าง 0.80 - 1.00

จากนั้นผู้วิจัยได้แก้ไขปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ และนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ แล้วจึงนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้บริหารและครูในโรงเรียนที่ไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา จำนวน 30 คน หลังจากนั้นนำมาหาความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา ( $\alpha$ -Coefficient) ของครอนบัค (Cronbach) 1) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาเท่ากับ 0.921 และ 2) ได้ค่าได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษาเท่ากับ 0.977 และภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.975

### 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามลำดับขั้นตอน ดังต่อไปนี้

3.4.1 ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามไปยังผู้บริหารและครูที่เป็นตัวอย่างในการวิจัย

3.4.2 หลังจากส่งแบบสอบถามไปแล้ว ผู้วิจัยติดต่อขอรับแบบสอบถามคืนทางไปรษณีย์ และด้วยตนเอง ได้แบบสอบถามคืนจำนวน 360 ชุด จากจำนวนที่ส่งไป 362 ชุด คิดเป็นร้อยละ 99.45

3.4.3 นำแบบสอบถามที่ได้รับคืน ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามแล้วดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล

3.4.4 การเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร โรงเรียน 4 โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยจะดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง โดยมีหนังสือขอความร่วมมือในการสัมภาษณ์ไปยังผู้บริหารล่วงหน้า

### 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การประมวลผลและการวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ ดังนี้

#### 3.5.1 สถิติสำหรับการวิเคราะห์เครื่องมือ

1) การตรวจสอบความตรงด้านเนื้อหา (Content Validity) โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of consistency: IOC) จากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน

2) หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา ( $\alpha$  – Coefficient) ของครอนบัค (Cronbach) ของ 1) ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของแบบสอบถามทั้งฉบับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา และ 2) ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของแบบสอบถามทั้งฉบับความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

#### 3.5.2 การประมวลผลและการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ ได้แก่

1) สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

การวิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ย (Mean:  $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D) โดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายจากระดับค่าเฉลี่ยช่วงระดับคะแนน 5 ระดับ (บุญชม ศรีสะอาด, 2535, น.100) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
4.51 – 5.00	แปลความว่า ปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด
3.51 – 4.50	แปลความว่า ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
2.51 – 3.50	แปลความว่า ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง
1.51 – 2.50	แปลความว่า ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย
1.00 – 1.50	แปลความว่า ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

2) สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient)

3.5.3 การประมวลผลและการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

### 3.5.4 การแปลความหมายของข้อมูล

1) ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนดังนี้

4.25-5.00 หมายถึง ปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

3.50-4.24 หมายถึง ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

2.76-3.49 หมายถึง ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

2.00-2.75 หมายถึง ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

1.00-1.99 หมายถึง ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

2) ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียน ดังนี้

4.25-5.00 หมายถึง ปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

3.50-4.24 หมายถึง ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

2.76-3.49 หมายถึง ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

2.00-2.75 หมายถึง ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

1.00-1.99 หมายถึง ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3) การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 โดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) โดยพิจารณาค่าสหสัมพันธ์ที่คำนวณได้ กล่าวคือ ถ้าเป็นค่าบวก แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในลักษณะคล้อยตามกัน การพิจารณาระดับความสัมพันธ์นั้นพิจารณาจากค่าสหสัมพันธ์ที่คำนวณได้ตามเกณฑ์ของ ฮินเคิล (Hinkle D.E.,1998,p.118) ดังนี้

ค่าสหสัมพันธ์ มีค่าระหว่าง 0.91-1.00 แสดงว่า มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก

ค่าสหสัมพันธ์ มีค่าระหว่าง 0.71-0.90 แสดงว่า มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง

ค่าสหสัมพันธ์ มีค่าระหว่าง 0.51-0.70 แสดงว่า มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

ค่าสหสัมพันธ์ มีค่าระหว่าง 0.31-0.50 แสดงว่า มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ

ค่าสหสัมพันธ์ มีค่าระหว่าง 0.00-0.30 แสดงว่า มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมาก

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็น ผู้บริหาร โรงเรียนหรือรองผู้บริหาร โรงเรียนฝ่ายวิชาการ ครูผู้ทำหน้าที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 กลุ่มสาระ ครูผู้สอน จำนวน 360 ฉบับ จากจำนวน 362 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 99.45 โดยใช้เครื่องมือในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับและแบบสัมภาษณ์ และนำข้อมูลมาวิเคราะห์ และผู้วิจัยกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ยเลขคณิต
S.D.	แทน	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
n	แทน	จำนวนตัวอย่าง
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน
X	แทน	ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา
$x_1$	แทน	ด้านการกำหนดภารกิจของโรงเรียน
$x_2$	แทน	ด้านการบริหารหลักสูตร
$x_3$	แทน	ด้านการจัดบรรยากาศในโรงเรียน
$x_4$	แทน	ด้านความสัมพันธ์ที่ระหว่างครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน
Y	แทน	ความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา
$y_1$	แทน	ความชัดเจนของเป้าหมาย
$y_2$	แทน	การมีส่วนร่วมและปฏิบัติงานที่ชัดเจน
$y_3$	แทน	การสื่อสารที่ดีและเปิดเผย
$y_4$	แทน	การประเมินและพัฒนาตนเอง
$y_5$	แทน	ความสัมพันธ์กับภายนอก

- \*\* แทน ระดับนัยสำคัญที่ระดับ .01
- \* แทน ระดับนัยสำคัญที่ระดับ .05

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 6 ตอน เรียงลำดับ ดังนี้

- 4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
- 4.2 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา
- 4.3 การวิเคราะห์ความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา
- 4.4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3
- 4.5 การสังเคราะห์ข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3
- 4.6 การสังเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร โรงเรียนเกี่ยวกับแนวคิด หลักการ และแนวทางในการสร้างความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

#### 4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์สถานภาพข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามขนาดโรงเรียน  
ตำแหน่ง

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม ตำแหน่ง และขนาดโรงเรียน

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
<b>ตำแหน่ง</b>		
ผู้บริหาร โรงเรียน	26	7.22
รองผู้บริหาร โรงเรียนฝ่ายวิชาการ	21	5.83
หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	29	8.06
ครู 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้	284	78.89
<b>ขนาดโรงเรียน</b>		
เล็ก	26	7.22
กลาง	76	21.11
ใหญ่	100	27.78
ใหญ่พิเศษ	158	43.89
<b>รวม</b>	<b>360</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามตำแหน่ง และขนาดโรงเรียน ดังนี้

ตำแหน่ง พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งครูผู้สอน (ร้อยละ 78.89) รองลงมาเป็นกลุ่มผู้บริหารในตำแหน่ง ผู้บริหาร โรงเรียน รองผู้บริหาร โรงเรียนฝ่ายวิชาการ (ร้อยละ 13.06 )

ขนาดโรงเรียน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนขนาด ใหญ่พิเศษ (ร้อยละ 43.89) รองลงมาเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ (ร้อยละ 27.78) และโรงเรียนขนาด กลาง (ร้อยละ 21.11 ) ตามลำดับ ส่วนโรงเรียนขนาดเล็กมีจำนวนน้อยที่สุด (ร้อยละ 7.22)



## 4.2 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารจำแนกตามรายด้าน (n=360)

ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
1.ด้านการกำหนดภารกิจของโรงเรียน	4.08	0.74	มาก	3
2.ด้านการบริหารหลักสูตร	4.18	0.71	มาก	2
3.ด้านการจัดบรรยากาศในโรงเรียน	4.05	0.78	มาก	4
4.ด้านความสัมพันธ์ที่ศิระหว่างครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน	4.23	0.71	มาก	1
รวม	4.13	0.66	มาก	-

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ในภาพรวมจากการรับรู้ของกลุ่มตัวอย่างมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.13$ , S.D.= 0.66) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยของคะแนนสูงที่สุด ค่าเฉลี่ยของคะแนนรองลงมา ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์ที่ศิระหว่างครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน ( $\bar{X} = 4.23$ , S.D.= 0.71) ด้านการบริหารหลักสูตร ( $\bar{X} = 4.18$ , S.D.= 0.71) และด้านการกำหนดภารกิจของโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.08$ , S.D.= 0.74) ตามลำดับ ส่วนการรับรู้ของกลุ่มตัวอย่างที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่าเฉลี่ยของคะแนนต่ำที่สุด ได้แก่ ด้านการจัดบรรยากาศในโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.05$ , S.D.= 0.78)

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารด้านการกำหนดภารกิจของโรงเรียน จำแนกตามรายชื่อ (n=360)

ด้านการกำหนดภารกิจของโรงเรียน	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
1.ผู้บริหารจัดประชุมชี้แจงให้ทราบนโยบายวัตถุประสงค์ ในการกำหนดเป้าหมายด้านวิชาการ	4.15	0.84	มาก	1
2.ผู้บริหารให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย	4.08	0.87	มาก	3
3.ผู้บริหารมีการพัฒนาครูที่เป็นทีมงาน โดยจัดประชุมศึกษาคูงาน	4.11	0.89	มาก	2
4.ผู้บริหารมีการพัฒนาและส่งเสริมให้ครูเป็นแกนนำทางวิชาการของโรงเรียน	3.99	0.90	มาก	4
	4.08	0.74	มาก	-

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 จากการรับรู้ของกลุ่มตัวอย่างด้านการกำหนดภารกิจของโรงเรียน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.08$ , S.D.= 0.74) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยของคะแนนสูงที่สุด ค่าเฉลี่ยของคะแนนรองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารจัดประชุมชี้แจงให้ทราบนโยบาย วัตถุประสงค์ ในการกำหนดเป้าหมายด้านวิชาการ ( $\bar{X} = 4.15$  , S.D.= 0.84) ผู้บริหารมีการพัฒนาครูที่เป็นทีมงาน โดยจัดประชุม ศึกษาคูงาน ( $\bar{X} = 4.11$  , S.D.= 0.89) และผู้บริหารให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ( $\bar{X} = 4.08$  , S.D.= 0.87) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยของคะแนนต่ำที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารมีการพัฒนาและส่งเสริมให้ครูเป็นแกนนำทางวิชาการของโรงเรียน ( $\bar{X} = 3.99$  , S.D.= 0.90)

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารด้านการบริหารหลักสูตร จำแนกตามรายชื่อ (n=360)

ด้านการบริหารหลักสูตร	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
5.ผู้บริหารสนับสนุนการวางแผนจัดกิจกรรมการเรียนการสอนตามหลักสูตร	4.24	0.82	มาก	2
6.ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูใช้สื่อ อุปกรณ์ในการจัดการเรียนการสอน	4.28	0.79	มาก	1
7.ผู้บริหารมีการติดตามและประเมินผลการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนตามหลักสูตร	4.09	0.85	มาก	3
8.ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการใช้ข้อมูล สารสนเทศเป็นฐานในการวางแผนด้านวิชาการ	4.09	0.89	มาก	4
รวม	4.18	0.71	มาก	-

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จากการรับรู้ของกลุ่มตัวอย่างด้านการบริหารหลักสูตร มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.18$ , S.D.= 0.71) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยของคะแนนสูงที่สุด ค่าเฉลี่ยของคะแนนรองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูใช้สื่อ อุปกรณ์ในการจัดการเรียนการสอน ( $\bar{X} = 4.28$ , S.D.= 0.79) ผู้บริหารสนับสนุนการวางแผนจัดกิจกรรมการเรียนการสอนตามหลักสูตร ( $\bar{X} = 4.24$ , S.D.= 0.82) และ ผู้บริหารมีการติดตามและประเมินผลการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนตามหลักสูตร ( $\bar{X} = 4.09$ , S.D.= 0.85) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยของคะแนนต่ำที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการใช้ข้อมูลสารสนเทศเป็นฐานในการวางแผนด้านวิชาการ ( $\bar{X} = 4.09$ , S.D.= 0.89)

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารด้านการจัดบรรยากาศในโรงเรียน จำแนกตามรายชื่อ (n=360)

ด้านการจัดบรรยากาศในโรงเรียน	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
9.ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนการจัดหาทรัพยากรและแหล่งเรียนรู้ให้เกิดบรรยากาศในการเรียนรู้ทางวิชาการ	4.07	0.86	มาก	2
10.ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนการจัดหาอุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆเพื่อให้เกิดบรรยากาศในการเรียนรู้	4.01	0.94	มาก	3
11.ผู้บริหารสนับสนุนให้มีผู้ดูแลรักษาสภาพแวดล้อมเพื่อส่งเสริมบรรยากาศในโรงเรียน	4.16	0.83	มาก	1
12.ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ด้านวิชาการใหม่ๆ	3.94	0.92	มาก	4
รวม	4.05	0.78	มาก	-

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จากการรับรู้ของกลุ่มตัวอย่างด้านการจัดบรรยากาศในโรงเรียน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.06$ , S.D.= 0.78) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยของคะแนนสูงที่สุด ค่าเฉลี่ยของคะแนนรองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารสนับสนุนให้มีผู้ดูแลรักษาสภาพแวดล้อมเพื่อส่งเสริมบรรยากาศในโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.16$ , S.D. = 0.83) ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนการจัดหาทรัพยากรและแหล่งเรียนรู้ให้เกิดบรรยากาศในการเรียนรู้ทางวิชาการ ( $\bar{X} = 4.07$ , S.D.= 0.86) และผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนการจัดหาอุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆเพื่อให้เกิดบรรยากาศในการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.01$ , S.D.= 0.94) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยของคะแนนต่ำที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ด้านวิชาการใหม่ๆ ( $\bar{X} = 3.94$ , S.D. = 0.92)

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร ด้านความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน จำแนกตามรายชื่อ (n=360)

ด้านความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
13.ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมศึกษาดูงานเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้แก่คณะครู	4.06	0.86	มาก	3
14.ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมโฮมรูมโดยมอบหมายครูที่ปรึกษาสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้แก่ นักเรียน	4.32	0.82	มาก	1
15.ผู้บริหารส่งเสริมด้านประชาสัมพันธ์ข่าวสารกิจกรรมของโรงเรียนให้แก่ผู้ปกครองและชุมชนทราบและมีส่วนร่วม	4.32	0.79	มาก	1
16.ผู้บริหารส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชนเพื่อให้ทุกฝ่ายมีความเข้าใจภารกิจของโรงเรียนตรงกัน	4.21	0.82	มาก	2
รวม	4.23	0.71	มาก	-

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จากการรับรู้ของกลุ่มตัวอย่างด้านความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.23$ , S.D.= 0.71) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยของคะแนนสูงสุด ค่าเฉลี่ยของคะแนนรองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริมด้านประชาสัมพันธ์ข่าวสารกิจกรรมของโรงเรียนให้แก่ผู้ปกครองและชุมชนทราบและมีส่วนร่วม ( $\bar{X} = 4.32$ , S.D.= 0.79) และผู้บริหารส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมโฮมรูมโดยมอบหมายครูที่ปรึกษาสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้แก่ นักเรียน ( $\bar{X} = 4.32$ , S.D.= 0.82) ผู้บริหารส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน เพื่อให้ทุกฝ่ายมีความเข้าใจภารกิจของโรงเรียนตรงกัน ( $\bar{X} = 4.21$ , S.D.= 0.82) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยของคะแนนต่ำที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมศึกษาดูงานเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้แก่คณะครู ( $\bar{X} = 4.06$ , S.D.= 0.86)

#### 4.3 การวิเคราะห์ความเข้มแข็งของทีมวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับความเข้มแข็งของทีมวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามรายด้าน (n =360)

ความเข้มแข็งของทีมวิชาการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
1.ความชัดเจนของเป้าหมาย	4.04	0.77	มาก	2
2.การมีส่วนร่วมและปฏิบัติงานที่ชัดเจน	3.95	0.78	มาก	3
3.การสื่อสารที่ดีและเปิดเผย	3.87	0.86	มาก	5
4.การประเมินและพัฒนาตนเอง	3.93	0.78	มาก	4
5.ความสัมพันธ์กับภายนอก	4.17	0.75	มาก	1
รวม	3.99	0.71	มาก	-

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ความเข้มแข็งของทีมวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ในภาพรวมจากการรับรู้ของกลุ่มตัวอย่างมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.99$ , S.D.= 0.71) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยของคะแนนสูงที่สุด ค่าเฉลี่ยของคะแนนรองลงมา ได้แก่ ความสัมพันธ์กับภายนอก ( $\bar{X} = 4.17$ , S.D.= 0.75) ด้านความชัดเจนของเป้าหมาย ( $\bar{X} = 4.04$ , S.D.= 0.77) ด้านการมีส่วนร่วมและปฏิบัติงานที่ชัดเจน ( $\bar{X} = 3.95$ , S.D.= 0.78) และด้านการประเมินและพัฒนาตนเอง ( $\bar{X} = 3.93$ , S.D.= 0.78) ตามลำดับ ส่วนการรับรู้ของกลุ่มตัวอย่างที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่าเฉลี่ยของคะแนนต่ำที่สุด ได้แก่ ด้านการสื่อสารที่ดีและเปิดเผย ( $\bar{X} = 3.87$ , S.D.= 0.86)



ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเข้มแข็งของทีมวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านความชัดเจนของเป้าหมาย จำแนกตามรายชื่อ (n=360)

ความชัดเจนของเป้าหมาย	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
1. ทีมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผนพัฒนาโรงเรียน	3.98	0.90	มาก	3
2. ทีมงานมีการกำหนดปรัชญาและเป้าหมายของโรงเรียน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานที่ตรงกัน	4.04	0.87	มาก	2
3. ทีมงานมีการวางแผนและกำหนดปฏิทินปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	4.17	0.84	มาก	1
4. ทีมงานมีส่วนร่วมการกำหนดขอบเขต อำนาจ หน้าที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน	3.97	0.90	มาก	4
รวม	4.04	0.77	มาก	-

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ความเข้มแข็งของทีมวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จากการรับรู้ของกลุ่มตัวอย่าง ด้านความชัดเจนของเป้าหมาย มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.04$ , S.D.= 0.77) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยของคะแนนสูงที่สุด ค่าเฉลี่ยของคะแนนรองลงมา ได้แก่ ทีมงานมีการวางแผนและกำหนดปฏิทินปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 4.17$ , S.D.= 0.84) ทีมงานมีการกำหนดปรัชญาและเป้าหมายของโรงเรียน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานที่ตรงกัน ( $\bar{X} = 4.04$ , S.D.= 0.87) และ ทีมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผนพัฒนาโรงเรียน ( $\bar{X} = 3.98$ , S.D.= 0.90) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยของคะแนนต่ำที่สุด ได้แก่ ทีมงานมีส่วนร่วมการกำหนดขอบเขต อำนาจ หน้าที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.97$ , S.D.= 0.90)

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเข้มแข็งของทีมวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการมีส่วนร่วมและปฏิบัติงานที่ชัดเจน จำแนกตามรายชื่อ (n=360)

การมีส่วนร่วมและปฏิบัติงานที่ชัดเจน	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
5.ทีมงานมีส่วนร่วมพิจารณาคัดเลือกและแต่งตั้งบุคคลที่จะมาทำหน้าที่ตำแหน่งต่างๆด้านวิชาการ	3.74	1.01	มาก	6
6.ทีมงานใช้ความรู้ความสามารถตามที่ตนถนัดเพื่อพัฒนางานวิชาการ	3.97	0.89	มาก	4
7.ทีมงานมีการใช้ทรัพยากรร่วมกันในการปฏิบัติงานวิชาการเหมาะสมกับสถานการณ์	3.98	0.85	มาก	3
8.ทีมงานทำงานร่วมกันด้วยความสามัคคี	4.04	0.88	มาก	1
9.ทีมงานแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานวิชาการได้อย่างเต็มที่และตรงไปตรงมา	3.95	0.89	มาก	5
10.ทีมงานได้รับการสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านวิชาการจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง	4.01	0.85	มาก	2
11.ทีมงานได้รับโอกาสให้มีการระดมความคิดและหาแนวทางการบริหารงานวิชาการร่วมกัน อย่างอิสระ	3.97	0.86	มาก	4
รวม	3.95	0.78	มาก	

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ความเข้มแข็งของทีมวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จากการรับรู้ของกลุ่มตัวอย่าง ด้านการมีส่วนร่วมและปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.95$ , S.D.= 0.78) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยของคะแนนสูงสุด ค่าเฉลี่ยของคะแนนรองลงมา ได้แก่ ทีมงานทำงานร่วมกันด้วยความสามัคคี ( $\bar{X} = 4.04$ , S.D.= 0.88) ทีมงานได้รับการสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านวิชาการจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ( $\bar{X} = 4.01$ , S.D.= 0.85) ทีมงานมีการใช้ทรัพยากรร่วมกันในการปฏิบัติงานวิชาการเหมาะสมกับสถานการณ์ ( $\bar{X} = 3.98$ , S.D.= 0.85) ทีมงานใช้ความรู้ความสามารถตามที่ตนถนัดเพื่อพัฒนางานวิชาการ ( $\bar{X} = 3.97$ , S.D.= 0.89) และทีมงานได้รับโอกาสให้มีการระดมความคิดและหาแนวทางการบริหารงานวิชาการร่วมกันอย่างอิสระ ( $\bar{X} = 3.97$ , S.D.= 0.88) และทีมงานแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานวิชาการได้อย่างเต็มที่และตรงไปตรงมา ( $\bar{X} = 3.95$ , S.D.= 0.89) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยของ

คะแนนต่ำที่สุด ได้แก่ ทีมงานมีส่วนร่วมพิจารณาคัดเลือกและแต่งตั้งบุคคลที่จะมาทำหน้าที่ ตำแหน่งต่างๆด้านวิชาการ( $\bar{X} = 3.74$ , S.D.= 1.01)

**ตารางที่ 4.10** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเข้มแข็งของทีมวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการสื่อสารที่ดีและเปิดเผย จำแนกตามรายชื่อ (n=360)

ด้านการสื่อสารที่ดีและเปิดเผย	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
12.ทีมงานมีการถ่ายทอดความคิด ความรู้สึก และข้อมูล อย่างตรงไปตรงมาและเปิดเผย	3.91	0.91	มาก	2
13.ทีมงานเปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็นได้เมื่อ มีปัญหาในการปฏิบัติงาน	3.92	0.89	มาก	1
14.ทีมงานกล้าเผชิญกับปัญหาหรือข้อขัดแย้งทุกกรณี	3.79	0.99	มาก	5
15.ทีมงานเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นและอภิปราย ปัญหาต่างๆในการทำงานร่วมกัน	3.89	0.89	มาก	3
16.ทีมงานเปิดใจรับฟังความคิดเห็นทั้งด้านบวกและลบ	3.84	0.99	มาก	4
<b>รวม</b>	3.87	0.86	มาก	

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ความเข้มแข็งของทีมวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จากการรับรู้ของกลุ่มตัวอย่าง ด้านการสื่อสารที่ดีและเปิดเผย มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.87$ , S.D.= 0.86) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยของคะแนนสูงที่สุด ค่าเฉลี่ยของคะแนนรองลงมา ได้แก่ ทีมงานเปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็นได้เมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.92$ , S.D.= 0.89) ทีมงานมีการถ่ายทอดความคิด ความรู้สึก และข้อมูลอย่างตรงไปตรงมาและเปิดเผย ( $\bar{X} = 3.91$ , S.D.= 0.91) ทีมงานเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นและอภิปรายปัญหาต่างๆในการทำงานร่วมกัน ( $\bar{X} = 3.89$ , S.D.= 0.89) และทีมงานเปิดใจรับฟังความคิดเห็นทั้งด้านบวกและลบ ( $\bar{X} = 3.84$ , S.D.= 0.99) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยของคะแนนต่ำที่สุด ได้แก่ ทีมงานกล้าเผชิญกับปัญหาหรือข้อขัดแย้งทุกกรณี ( $\bar{X} = 3.79$ , S.D.= 0.99)

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเข้มแข็งของทีมวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการประเมินและพัฒนาตนเอง จำแนกตามรายชื่อ (n=360)

ด้านการประเมินและพัฒนาตนเอง	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
17.ทีมงานมีส่วนร่วมประเมินผลการปฏิบัติงานด้านวิชาการของโรงเรียน	3.94	0.90	มาก	3
18.ทีมงานประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีหลักเกณฑ์	4.00	0.85	มาก	2
19.ทีมงานทำการประเมินผลการทำงานเป็นระยะๆสม่ำเสมอ	3.89	0.94	มาก	4
20.ทีมงานนำผลการประเมินไปแก้ไขข้อบกพร่องและปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น	3.88	0.89	มาก	5
21.ทีมงานสร้างบรรยากาศการประเมินให้เป็นไปอย่างอิสระ	3.89	0.91	มาก	4
22.ทีมงานมีการพัฒนาตนเองโดยเข้ารับการอบรมหรือประชุมทางวิชาการอย่างสม่ำเสมอ	4.01	0.85	มาก	1
รวม	3.93	0.78	มาก	

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ความเข้มแข็งของทีมวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จากการรับรู้ของกลุ่มตัวอย่าง ด้านการประเมินและพัฒนาตนเอง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.93$ , S.D.= 0.78) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยของคะแนนสูงที่สุด ค่าเฉลี่ยของคะแนนรองลงมา ได้แก่ ทีมงานมีการพัฒนาตนเองโดยเข้ารับการอบรมหรือประชุมทางวิชาการอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 4.01$ , S.D.= 0.85) ทีมงานประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีหลักเกณฑ์ ( $\bar{X} = 4.00$ , S.D.= 0.85) ทีมงานมีส่วนร่วมประเมินผลการปฏิบัติงานด้านวิชาการของโรงเรียน ( $\bar{X} = 3.94$ , S.D.= 0.90) ทีมงานทำการประเมินผลการทำงานเป็นระยะๆสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 3.89$ , S.D.= 0.94) และทีมงานสร้างบรรยากาศการประเมินให้เป็นไปอย่างอิสระ ( $\bar{X} = 3.89$ , S.D.= 0.91) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยของคะแนนต่ำที่สุด ได้แก่ ทีมงานนำผลการประเมินไปแก้ไขข้อบกพร่องและปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น ( $\bar{X} = 3.88$ , S.D.= 0.89)

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเข้มแข็งของทีมวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านความสัมพันธ์กับภายนอก จำแนกตามรายชื่อ (n=360)

ด้านความสัมพันธ์กับภายนอก	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
23.ทีมงานจัดทำวารสารของโรงเรียนเพื่อประชาสัมพันธ์ให้ผู้ปกครองทราบ	4.04	0.98	มาก	5
24.ทีมงานนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการติดต่อสื่อสารกับบุคคลภายนอก	4.21	0.86	มาก	2
25.ทีมงานใช้วิธีการติดต่อสื่อสารที่เหมาะสมและหลากหลายรูปแบบ	4.22	0.83	มาก	1
26.ทีมงานมีการรับฟังความคิดเห็นของผู้ปกครองและบุคคลภายนอก	4.16	0.81	มาก	4
27.ทีมงานพร้อมในการตอบคำถามต่างๆของผู้ปกครองและบุคคลภายนอก	4.19	0.81	มาก	3
รวม	4.17	0.75	มาก	

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ความเข้มแข็งของทีมวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จากการรับรู้ของกลุ่มตัวอย่าง ด้านความสัมพันธ์กับภายนอก มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.17$ , S.D.= 0.75) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยของคะแนนสูงที่สุด ค่าเฉลี่ยของคะแนนรองลงมา ได้แก่ ทีมงานใช้วิธีการติดต่อสื่อสารที่เหมาะสมและหลากหลายรูปแบบ ( $\bar{X} = 4.22$ , S.D.= 0.83) ทีมงานนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการติดต่อสื่อสารกับบุคคลภายนอก ( $\bar{X} = 4.21$ , S.D.= 0.86) ทีมงานพร้อมในการตอบคำถามต่างๆของผู้ปกครองและบุคคลภายนอก ( $\bar{X} = 4.19$ , S.D.= 0.81) และทีมงานมีการรับฟังความคิดเห็นของผู้ปกครองและบุคคลภายนอก ( $\bar{X} = 4.16$ , S.D.= 0.81) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยของคะแนนต่ำที่สุด ได้แก่ ทีมงานจัดทำวารสารของโรงเรียนเพื่อประชาสัมพันธ์ให้ผู้ปกครองทราบ ( $\bar{X} = 4.04$ , S.D.= 0.98)

#### 4.4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร กับความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา

ตารางที่ 4.13 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ (n=360)

ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร	ความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ					
	ความชัดเจน ของเป้าหมาย	การมีส่วนร่วม และ ปฏิบัติงานที่ ชัดเจน	การสื่อสารที่ดี และเปิดเผย	การประเมิน และพัฒนา ตนเอง	ความสัมพันธ์ กับภายนอก	ความ เข้มแข็งของ ทีมงาน วิชาการ
	( $y_1$ )	( $y_2$ )	( $y_3$ )	( $y_4$ )	( $y_5$ )	(Y)
ด้านการกำหนดภารกิจของโรงเรียน( $x_1$ )	0.682**	0.662**	0.632**	0.676**	0.580**	0.719**
ด้านการบริหารหลักสูตร( $x_2$ )	0.674**	0.618**	0.596**	0.692**	0.624**	0.709**
ด้านการจัดบรรยากาศในโรงเรียน( $x_3$ )	0.700**	0.688**	0.633**	0.696**	0.586**	0.736**
ด้านความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน( $x_4$ )	0.615**	0.605**	0.561**	0.592**	0.688**	0.677**
ภาวะผู้นำทางวิชาการ (X)	0.743**	0.716**	0.674**	0.739**	0.687**	0.790**

\*\*ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขต การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ในภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ทางบวก และอยู่ใน ระดับสูง ( $r=0.790$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ทางบวก ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้



ตารางที่ 4.14 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตการศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ ด้านความชัดเจนของเป้าหมาย (n=360)

ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร	ความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ		
	ความชัดเจนของเป้าหมาย		
		(y <sub>1</sub> )	
	Pearson Correlation	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทางความสัมพันธ์
1.ด้านการกำหนดภารกิจของโรงเรียน (x <sub>1</sub> )	0.682**	ปานกลาง	ทางบวก
2.ด้านการบริหารหลักสูตร(x <sub>2</sub> )	0.674**	ปานกลาง	ทางบวก
3.ด้านการจัดบรรยากาศในโรงเรียน(x <sub>3</sub> )	0.700**	สูง	ทางบวก
4.ด้านความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน(x <sub>4</sub> )	0.615**	ปานกลาง	ทางบวก
ภาวะผู้นำทางวิชาการ (X)	0.743**	สูง	ทางบวก

\*\* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตการศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ด้านความชัดเจนของเป้าหมาย มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กันทางบวกและอยู่ในระดับสูง (r = 0.743)

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตการศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ด้านการจัดบรรยากาศในโรงเรียนมีความสัมพันธ์ในทางบวกและอยู่ในระดับสูง (r = 0.700) ส่วนด้านอื่นๆอีก 3 ด้านมีความสัมพันธ์กับความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตการศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ด้านความชัดเจนของเป้าหมายในทางบวกและอยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.15 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตการศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ ด้านการมีส่วนร่วมและปฏิบัติงานที่ชัดเจน (n=360)

ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร	ความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ การมีส่วนร่วมและปฏิบัติงานที่ชัดเจน ( $y_2$ )		
	Pearson Correlation	ระดับ ความสัมพันธ์	ทิศทาง ความสัมพันธ์
1.ด้านการกำหนดภารกิจของโรงเรียน ( $x_1$ )	0.662**	ปานกลาง	ทางบวก
2.ด้านการบริหารหลักสูตร( $x_2$ )	0.618**	ปานกลาง	ทางบวก
3.ด้านการจัดบรรยากาศในโรงเรียน( $x_3$ )	0.688**	ปานกลาง	ทางบวก
4.ด้านความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน( $x_4$ )	0.605**	ปานกลาง	ทางบวก
ภาวะผู้นำทางวิชาการ (X)	0.716**	สูง	ทางบวก

\*\* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตการศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ด้านการมีส่วนร่วมและปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กันทางบวกและอยู่ในระดับสูง ( $r = 0.716$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตการศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ทั้ง 4 ด้าน มีความสัมพันธ์กับความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตการศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ด้านการมีส่วนร่วมและปฏิบัติงานที่ชัดเจนในทางบวกและอยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.16 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตการศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ ด้านการสื่อสารที่ดีและเปิดเผย ( $n=360$ )

ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร	ความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ การสื่อสารที่ดีและเปิดเผย		
	Pearson Correlation	ระดับ	ทิศทาง
		ความสัมพันธ์	ความสัมพันธ์
1. ด้านการกำหนดภารกิจของโรงเรียน ( $x_1$ )	0.632**	ปานกลาง	ทางบวก
2. ด้านการบริหารหลักสูตร ( $x_2$ )	0.596**	ปานกลาง	ทางบวก
3. ด้านการจัดบรรยากาศในโรงเรียน ( $x_3$ )	0.633**	ปานกลาง	ทางบวก
4. ด้านความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน ( $x_4$ )	0.561**	ปานกลาง	ทางบวก
ภาวะผู้นำทางวิชาการ ( $X$ )	0.674**	ปานกลาง	ทางบวก

\*\* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตการศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ด้านการสื่อสารที่ดีและเปิดเผย มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กันในทางบวกและอยู่ในระดับปานกลาง ( $r = 0.674$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตการศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ทั้ง 4 ด้าน มีความสัมพันธ์กับความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตการศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ด้านการสื่อสารที่ดีและเปิดเผยในทางบวกและอยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.17 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตการศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ ด้านการประเมินและพัฒนาตนเอง (n =360)

ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร	ความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ การประเมินและพัฒนาตนเอง ( $y_4$ )		
	Pearson	ระดับ	ทิศทาง
	Correlation	ความสัมพันธ์	ความสัมพันธ์
1.ด้านการกำหนดภารกิจของโรงเรียน ( $x_1$ )	0.676**	ปานกลาง	ทางบวก
2.ด้านการบริหารหลักสูตร( $x_2$ )	0.692**	ปานกลาง	ทางบวก
3.ด้านการจัดบรรยากาศในโรงเรียน( $x_3$ )	0.696**	ปานกลาง	ทางบวก
4.ด้านความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน( $x_4$ )	0.592**	ปานกลาง	ทางบวก
ภาวะผู้นำทางวิชาการ (X)	0.739**	สูง	ทางบวก

\*\* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

จากตารางที่ 4.17 พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตการศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ด้านการประเมินและพัฒนาตนเอง มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กันทางบวกและอยู่ในระดับสูง ( $r = 0.739$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตการศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ทั้ง 4 ด้าน มีความสัมพันธ์กับความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตการศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 การประเมินและพัฒนาตนเองในทางบวกและอยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.18 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตการศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ ด้านความสัมพันธ์กับภายนอก ( $n=360$ )

ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร	ความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ ความสัมพันธ์กับภายนอก		
	Pearson Correlation	ระดับ ความสัมพันธ์	ทิศทาง ความสัมพันธ์
1.ด้านการกำหนดภารกิจของโรงเรียน ( $x_1$ )	0.580**	ปานกลาง	ทางบวก
2.ด้านการบริหารหลักสูตร ( $x_2$ )	0.624**	ปานกลาง	ทางบวก
3.ด้านการจัดบรรยากาศในโรงเรียน ( $x_3$ )	0.586**	ปานกลาง	ทางบวก
4.ด้านความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน ( $x_4$ )	0.688**	ปานกลาง	ทางบวก
ภาวะผู้นำทางวิชาการ (X)	0.687**	ปานกลาง	ทางบวก

\*\* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

จากตารางที่ 4.18 พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตการศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ด้านความสัมพันธ์กับภายนอก มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กันทางบวก และอยู่ในระดับปานกลาง ( $r = 0.687$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตการศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ทั้ง 4 ด้าน มีความสัมพันธ์กับความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตการศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 การประเมินและพัฒนาตนเองในทางบวกและอยู่ในระดับปานกลาง

#### 4.5 ผลการสังเคราะห์ ข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนา ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับ ความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 3 จากผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิด ได้ดังนี้

4.5.1 ข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จากการตอบแบบสอบถาม ปลายเปิด ได้ดังนี้

ตารางที่ 4.19 จำนวนผู้เสนอแนะ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

ข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร	จำนวน (คน)
1.ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ ต้องเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนางานวิชาการ และกำหนดนโยบาย เพื่อพัฒนาวิชาการ	28
2.ผู้บริหารต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน รอบรู้และทันยุคทันสมัย	16
3.ผู้บริหารต้องมีความรู้เรื่องวิชาการอย่างถ่องแท้ และเป็นທີ່ปรึกษาให้กับทีม วิชาการและมีการจัดอบรมสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้แก่ทีมงาน	15
4.ผู้บริหารกล้าคิด กล้าตัดสินใจ มีความชัดเจนในการทำงาน	13
5.ผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนในการพัฒนาทางวิชาการอย่างสม่ำเสมอ	10
6.ผู้บริหารควรพัฒนา อบรมและเสริมสร้างภาวะผู้นำให้กับตนเองอยู่เสมอ	8
7.ผู้บริหารมีคุณธรรมจริยธรรม มีความอดทน และมีการยอมรับความคิดเห็น ของผู้อื่นและทีมงาน	8
8.ผู้บริหารมีการกำกับติดตามด้านการเรียนการสอนของครูให้มากกว่านี้	7
9.ผู้บริหารควรติดตามงานจากทีมวิชาการอย่างจริงจัง สม่ำเสมอ	7
10.ผู้บริหารเห็นความสำคัญของอุปกรณ์ที่เอื้อต่อการเรียนการสอน	4
11.ผู้บริหารยอมรับความจริงเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นและแก้ไขปัญหาให้ตรงจุด	4
12.ผู้บริหารควรหาจุดเด่น จุดด้อยขององค์กรแล้วทำการปรับปรุง	3
13.ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการจัดการเรียนการสอนของครูต้องมีความสอดคล้อง กับเป้าหมายของโรงเรียน	2
14.ผู้บริหารควรมีทีมงานที่เข้าถึงในทุกปัญหาอย่างจริงจัง และร่วมกันแก้ปัญหา อย่างตรงไปตรงมา	2
<b>รวม</b>	<b>127</b>

จากตารางที่ 4.19 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิด มีผู้ให้ข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 3 ไว้จำนวน 127 คน เรียงความถี่จากมากไปน้อย ดังนี้

ผู้ให้ข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 3 ส่วนใหญ่ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ ต้องเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนางานวิชาการและกำหนดนโยบาย เพื่อพัฒนาวิชาการ ร่องลงมาเป็นผู้บริหารต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน รอบรู้และทันยุคทันเหตุการณ์ ผู้บริหารต้องมีความรู้เรื่องวิชาการอย่างถ่องแท้และเป็นที่ปรึกษาให้กับทีมวิชาการและมีการจัดอบรมสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้แก่ทีมงาน ผู้บริหารกล้าคิด กล้าตัดสินใจ มีความชัดเจนในการทำงาน ผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนในการพัฒนาทางวิชาการอย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารควรพัฒนา อบรมและเสริมสร้างภาวะผู้นำให้กับตนเองอยู่เสมอ ผู้บริหารมีคุณธรรมจริยธรรม มีความอดทน และมีการยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นและทีมงาน ผู้บริหารมีการกำกับติดตามด้านการเรียนการสอนของครูให้มากกว่านี้ ผู้บริหารควรติดตามงานจากทีมวิชาการอย่างจริงจังสม่ำเสมอ ผู้บริหารเห็นความสำคัญของอุปกรณ์ที่เอื้อต่อการเรียนการสอน ผู้บริหารยอมรับความจริงเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นและแก้ไขปัญหาให้ตรงจุด ผู้บริหารควรหาจุดเด่น จุดด้อยขององค์กรแล้วทำการปรับปรุง และผู้บริหารส่งเสริมให้มีการจัดการเรียนการสอนของครูต้องมีความสอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน ตามลำดับ ส่วนผู้ให้ข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 3 จำนวนน้อยที่สุดได้แก่ ผู้บริหารควรมีทีมงานที่เข้าถึงในทุกปัญหาอย่างจริงจังและร่วมกันแก้ปัญหาอย่างตรงไปตรงมา



4.5.2 ข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จากการตอบแบบสอบถามปลายเปิด ได้ดังนี้

**ตารางที่ 4.20** จำนวนผู้เสนอแนะแนวทางการพัฒนาความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

ข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร	จำนวน (คน)
1. ทีมงานมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันทั้งภายในทีมงานตนเองและทีมงานอื่น	38
2. ทีมงานมีการประชุมบ่อยๆ เพื่อให้ครูมีส่วนร่วมแก้ปัญหาและพัฒนาการของผู้เรียนตามความสัจจริงได้และกำหนดนโยบาย เพื่อพัฒนาวิชาการ	8
3. ทีมงานปฏิบัติหน้าที่ให้เต็มกำลังความสามารถเพื่อเสริมให้องค์กรมีความสามัคคีมีการทำงานที่รัดกุม ชัดเจนสอดคล้องกับเป้าหมายในแต่ละฝ่าย	5
4. ทีมงานวิชาการต้องปฏิบัติตามนโยบายและเป้าหมาย	4
5. ทีมงานสร้างความเข้าใจและความตระหนักในการพัฒนาผู้เรียนร่วมกัน	3
6. ทีมงานมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของทีมงานวิชาการ	2
7. ทีมงานสร้างความเข้าใจและวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งจะช่วยส่งเสริมคุณภาพในการบริหารและการดำเนินงานได้	2
8. ทีมงานควรกระบวนการทำงานที่ชัดเจน มีการประชุมอย่างสม่ำเสมอ	2
9. ทีมงานมีความชัดเจนในการทำงาน แนวปฏิบัติที่ถูกต้อง	2
10. ทีมงานตระหนักและคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของงานวิชาการและมุ่งพัฒนางานให้ประสบความสำเร็จสูงสุด	2
11. ทีมงานควรมีการประสานกันในแต่ละส่วนงานวิชาการให้เข้าใจและรับทราบถึงงานซึ่งกันและกัน และติดตามงานอย่างสม่ำเสมอ	2
12. ทีมงานได้รับการแต่งตั้งให้ทำงานด้านวิชาการ เพื่อพัฒนาเกณฑ์มาตรฐานการเรียนของนักเรียน และจัดบอร์ดประกาศให้ผู้ปกครองและนักเรียนมีส่วนร่วม	2
<b>รวม</b>	<b>72</b>

จากตารางที่ 4.20 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิด มีผู้ได้ให้ข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 3 ใ้จำนวน 72 คน เรียงความถี่จากมากไปน้อย ดังนี้

ผู้ให้ข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 3 ส่วนใหญ่ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับทีมงานมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันทั้งภายในทีมงานตนเองและทีมงานอื่น รองลงมาเป็นทีมงานมีการประชุมบ่อยๆเพื่อให้ครูมีส่วนร่วมแก้ปัญหาและพัฒนาการของผู้เรียนตามความสัจจริงได้ และกำหนดนโยบาย เพื่อพัฒนาวิชาการ ทีมงานปฏิบัติหน้าที่ให้เต็มกำลังความสามารถ เพื่อเสริมให้องค์กรมีความสามัคคี มีการทำงานที่รัดกุม ชัดเจน สอดคล้องกับเป้าหมายในแต่ละฝ่าย ทีมงานวิชาการต้องปฏิบัติตามนโยบายและเป้าหมาย ทีมงานสร้างความเข้าใจและความตระหนักในการพัฒนาผู้เรียนร่วมกัน ทีมงานมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของทีมงานวิชาการ ทีมงานสร้างความเข้าใจและวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งจะช่วยส่งเสริมคุณภาพในการบริหารและการดำเนินงานได้ ทีมงานควรกระบวนการทำงานที่ชัดเจน ควรประชุมอย่างสม่ำเสมอ ทีมงานมีความชัดเจนในการทำงาน แนวปฏิบัติที่ถูกต้อง ทีมงานตระหนักและคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของงานวิชาการและมุ่งพัฒนางานให้ประสบความสำเร็จสูงสุด และทีมงานควรมีการประสานกันในแต่ละส่วนงานวิชาการ ให้เข้าใจและรับทราบถึงงานซึ่งกันและกัน และติดตามงานอย่างสม่ำเสมอ ตามลำดับ ส่วนผู้ให้ข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 3 จำนวนน้อยที่สุดได้แก่ ทีมงานได้รับการแต่งตั้งให้ทำงานด้านวิชาการเพื่อพัฒนาเกณฑ์มาตรฐานการเรียนของนักเรียนและจัดบอร์ดประกาศให้ผู้ปกครองและนักเรียนมีส่วนร่วม

4.6 ผลการสังเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนที่มีคุณลักษณะโดดเด่นด้านภาวะผู้นำทางวิชาการและการสร้างทีมงานวิชาการ เกี่ยวกับแนวคิด หลักการและแนวทางในการสร้างความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ได้ดังนี้

ตารางที่ 4.21 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร โรงเรียนเกี่ยวกับแนวคิดในการสร้างความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ

ลำดับ	โรงเรียน	แนวคิดในการสร้างความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ
1	ขนาดเล็ก จ.นนทบุรี	<ul style="list-style-type: none"> <li>-ผู้บริหารต้องมีหลักในการบริหาร โรงเรียน โดยเฉพาะภายใต้ภาวะขาดแคลนบุคลากร เช่นครูสอนไม่ครบชั้นเรียน ขาดแคลนด้านงบประมาณ</li> <li>-ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำด้านวิชาการ โดยคุบริบทของโรงเรียน</li> <li>-ผู้บริหารต้องทำเป็นตัวอย่างในทุกเรื่อง</li> <li>-ผู้บริหารต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา</li> <li>-ผู้บริหารและทีมงานมีการวิเคราะห์หาจุดเด่น จุดด้อยของโรงเรียน</li> <li>-ทีมงานยอมรับฟังความคิดเห็นของกันและกัน</li> <li>-ทีมงานมีส่วนร่วมในทุกฝ่ายงาน</li> <li>-ทีมวิชาการวางแผนจัดการเรียนการสอนให้ได้คุณภาพ เนื่องจากมีครูไม่ครบ 8 กลุ่มสาระ</li> <li>-มีการนิเทศ กำกับ ติดตาม สม่่าเสมอ</li> </ul>
2	ขนาดกลาง จ.พระนครศรีอยุธยา	<ul style="list-style-type: none"> <li>-ผู้บริหารต้องพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา</li> <li>-ผู้บริหารต้องกำหนดวิสัยทัศน์ในการพัฒนาโรงเรียนให้ชัดเจน</li> <li>-ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน</li> <li>-มีการประชุมการบริหารงานอย่างสม่ำเสมอเพื่อเป็นแนวทางให้ทีมงานเข้าใจและความตระหนักในการพัฒนาผู้เรียนร่วมกัน</li> <li>-ผู้บริหารต้องมีความรู้เรื่องวิชาการอย่างถ่องแท้ และเป็นທີ່ปรึกษาให้กับทีมวิชาการได้</li> <li>-ผู้บริหารและทีมงานมีการทำ SWOT Analysis</li> </ul>

ลำดับ	โรงเรียน	แนวคิดในการสร้างความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ
		<ul style="list-style-type: none"> <li>-ทีมงานนั้นพัฒนาตนเองด้วยการเข้ารับการอบรมพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ</li> <li>-เลือกคนให้เหมาะสมกับงาน put the right man on the right job</li> <li>-ทีมงานควรกระบวนการทำงานที่ชัดเจน</li> <li>-ทีมงานมีส่วนร่วมในการวางแผนเป้าหมายและการลงมือทำ</li> <li>-มีการนิเทศ กำกับ ติดตาม สม่ำเสมอ</li> <li>-ทีมงานทำงานด้วยใจ โดยให้ความอยากจะทำงานระเบิดออกมาจากข้างใน</li> </ul>
3	ขนาดใหญ่ จ.พระนครศรีอยุธยา	<ul style="list-style-type: none"> <li>-ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ ในการบริหาร โรงเรียน</li> <li>-ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในหลักการบริหาร โรงเรียน</li> <li>-ผู้บริหารควรให้ความสำคัญงานวิชาการมากกว่างานอื่น</li> <li>-ผู้บริหารมีการกำหนดนโยบายและเป้าหมายด้านผลผลิตให้ชัดเจน</li> <li>-ผู้บริหารต้องบริหารให้กลุ่มสาระการเรียนรู้มีความเข้มแข็ง</li> <li>-ผู้บริหารและทีมงานมีการทำ SWOT Analysis เพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อทำการแก้ไข ปรับปรุง พัฒนา องค์กร</li> <li>-ทีมงานวิชาการต้องปฏิบัติตามนโยบายและเป้าหมายที่ตั้งไว้</li> <li>-ทีมงานมีส่วนร่วมในทุกภาคส่วนในการบริหารงาน โรงเรียน</li> <li>-ทีมงานมีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ</li> <li>-มีการนิเทศ กำกับ ติดตาม สม่ำเสมอ</li> </ul>
4	ขนาดใหญ่พิเศษ จ.นนทบุรี	<ul style="list-style-type: none"> <li>-ผู้บริหารมีความรู้และประสบการณ์ มีวิสัยทัศน์ ก้าวทัน ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น</li> <li>-ผู้บริหารมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายเพื่อการพัฒนา</li> <li>-ผู้บริหารมีการวางแผนการบริหารและปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ</li> <li>-ผู้บริหารมีการตัดสินใจที่ดีและถูกต้อง</li> <li>-ผู้บริหารและทีมงานมีการหาจุดเด่น จุดด้อยขององค์กรเพื่อการพัฒนาโรงเรียน</li> <li>-ทีมงานปฏิบัติหน้าที่ให้เต็มกำลังความสามารถ เพื่อเสริมให้องค์กรมีความสามัคคี มีการทำงานที่รัดกุม สอดคล้องชัดเจนกับ</li> </ul>

ลำดับ	โรงเรียน	แนวคิดในการสร้างความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ
		<p>เป้าหมายในแต่ละฝ่าย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-จะต้องให้ความรู้ความเข้าใจ แนวทางการบริหารงานและปฏิบัติงาน</li> <li>-กำหนด ระเบียบ แนวปฏิบัติที่เป็นระบบชัดเจน</li> <li>-กำหนดบทบาทและหน้าที่ให้ครอบคลุมทุกงาน</li> <li>-จัดวางตัวบุคคลให้เหมาะสมกับบทบาทและหน้าที่ของงานทุกงาน</li> <li>-มีการนิเทศ กำกับ ติดตาม สม่่าเสมอ หลากหลายรูปแบบ</li> <li>-มีการสรุป ประเมินผลและนำผลไปใช้ในการพัฒนาต่อไป</li> </ul>

ตารางที่ 4.21 จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จำนวน 4 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนขนาดเล็ก จ.นนทบุรี โรงเรียนขนาดกลาง จ.พระนครศรีอยุธยา โรงเรียนขนาดใหญ่ จ.พระนครศรีอยุธยา และโรงเรียนขนาดใหญ่ (พิเศษ)จ.นนทบุรี ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์ พบว่า แนวคิดในการสร้างความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา สิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนควรมีก่อนการสร้างทีมงานวิชาการ คือ มีความรู้ มีประสบการณ์ มีวิสัยทัศน์ สามารถก้าวทันความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ผู้บริหารต้องมีส่วนร่วมกับทุกฝ่ายในการพัฒนาโรงเรียน ทำเป็นตัวอย่างแก่ทีมงาน มีการวางแผนการบริหารและการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ มีการตัดสินใจที่ดีและถูกต้อง เมื่อผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้ความสามารถก็จะสามารถสร้างทีมงานวิชาการที่เข้มแข็งของโรงเรียนได้ ส่วนในการสร้างความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการนั้นเริ่มจากการจัดให้มีขบวนการคัดเลือกคนที่ดีที่สุด ในการทำงานแต่ละอย่างที่ได้แบ่งตามหลักการแบ่งงานหรือที่เรียกว่า การจัดคนให้เหมาะสมกับงาน (put the right man on the right job) การสร้างทีมงานวิชาการจะต้องมีการให้ความรู้ ความเข้าใจ แนวทางการบริหารงานและปฏิบัติงานวิชาการ มีการกำหนดระเบียบ แนวปฏิบัติที่เป็นระบบชัดเจน มีการกำหนดบทบาทและหน้าที่ให้ครอบคลุมทุกงาน มีการนิเทศ กำกับ ติดตาม สม่่าเสมอ หลากหลายรูปแบบ และมีการสรุป ประเมินผลและนำผลไปใช้ในการทำงานวิชาการ

ตารางที่ 4.22 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร โรงเรียนเกี่ยวกับหลักการและกระบวนการสร้างความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

ลำดับ	โรงเรียน	หลักการและกระบวนการสร้างความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ
1	ขนาดเล็ก จ.นนทบุรี	-หลักธรรมาภิบาล (good governance) -วงจร PDCAของเดมมิ่ง -ใช้เทคนิค SWOT Analysis -หลักบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยใช้ชุมชนเป็นฐาน -หลักบริหาร 4M
2	ขนาดกลาง จ.พระนครศรีอยุธยา	-หลักธรรมาภิบาล (good governance) -วงจร PDCAของเดมมิ่ง -ใช้เทคนิค SWOT Analysis -หลักบริหารแบบมีส่วนร่วม -หลักบริหาร 4M
3	ขนาดใหญ่ จ.พระนครศรีอยุธยา	-หลักธรรมาภิบาล (good governance) -ทฤษฎี POSDCoRB -ใช้เทคนิค SWOT Analysis -หลักบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
4	ขนาดใหญ่พิเศษ จ.นนทบุรี	-ทฤษฎี POSDCoRB -หลักธรรมาภิบาล (good governance) -ใช้เทคนิค SWOT Analysis หาจุดอ่อน จุดแข็งของโรงเรียน -ใช้หลักบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ตารางที่ 4.22 จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จำนวน 4 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนขนาดเล็ก จ.นนทบุรี โรงเรียนขนาดกลาง จ.พระนครศรีอยุธยา โรงเรียนขนาดใหญ่ จ.พระนครศรีอยุธยา และ โรงเรียนขนาดใหญ่ (พิเศษ) จ.นนทบุรี ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์ พบว่า ผู้บริหารแต่ละท่านใช้หลักการและกระบวนการในการบริหาร โรงเรียนที่หลากหลายขึ้นอยู่กับบริบทของแต่ละโรงเรียน ผู้วิจัยจึงนำหลักการและกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ในการบริหาร โรงเรียนที่คล้ายคลึงกัน ที่ได้จากการสัมภาษณ์มา

ตั้งเคราะห์ได้เป็นหลักการและกระบวนการสร้างความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ดังนี้

1. ผู้บริหารต้องมีธรรมาภิบาล (good governance) คือ มีหลักนิติธรรม คุณธรรม ความโปร่งใส ความมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบและความคุ้มค่า 6 ประการ ได้แก่

1.1 หลักนิติธรรม หมายถึง การตรากฎหมายถูกต้อง เป็นธรรม การกำหนดกฎ กติกา และการปฏิบัติตามกฎ กติกาที่ตกลงกันไว้อย่างเคร่งครัดโดยคำนึงถึง สิทธิเสรีภาพ ความยุติธรรมของสมาชิก

1.2 หลักคุณธรรม หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม การส่งเสริม สนับสนุน ให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทนมีระเบียบ วินัย ประกอบอาชีพสุจริตเป็นนิสัยประจำชาติ

1.3 หลักความโปร่งใส หมายถึง การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กร ทุกวงการให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูล ข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้ สะดวกและมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจน

1.4 หลักการมีส่วนร่วม หมายถึง เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความคิดเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศไม่ว่าด้วยการแสดงความคิดเห็น การได้สวน สาธารณะ การประชาพิจารณ์ และการแสดงประชามติหรือ อื่นๆ

1.5 หลักความรับผิดชอบต่อสังคม หมายถึง การตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมืองและกระตือรือร้นในการแก้ไขปัญหา ตลอดจนเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง และความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน

1.6 หลักความคุ้มค่า หมายถึง การบริหารจัดการ และใช้ทรัพยากรที่มีจำนวนจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยการณรงค์ให้คนไทยมีความประหยัดใช้ของอย่าง คุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก และรักษาพัฒนา ทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

2. ผู้บริหารต้องมี ทฤษฎีกระบวนการ POSDCoRB ในการบริหารจัดการองค์กรที่ ผู้มีอำนาจบริหารมีหน้าที่และบทบาทการบริหารอยู่ 7 ประการ คือ

P-Planning หมายถึง การวางแผน ได้แก่ การจัดวางโครงการและแผนงานต่าง ๆ ขึ้นมาไว้ล่วงหน้า

O-Organizing หมายถึง การจัดองค์การ ได้แก่ การแบ่งงาน การกำหนดส่วนงาน โครงสร้างขององค์การ การกำหนดตำแหน่งงานต่างๆ พร้อมกับอำนาจหน้าที่



S-Staffing หมายถึง การจัดการเกี่ยวกับตัวบุคคลในองค์กร นับตั้งแต่ การจัดอัตรากำลัง การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้งบุคคล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เงินเดือน การโยกย้าย การพัฒนาบุคคลในองค์กรเรื่อยไปจนกระทั่งการให้บุคคลพ้นจากตำแหน่ง

D-Directing หมายถึง การอำนวยการ ได้แก่การทำหน้าที่ในการตัดสินใจ วินิจฉัยสั่งการ การออกคำสั่ง มอบหมายภารกิจงาน ไปให้ผู้ใต้บังคับบัญชา หลังจากนั้นต้องใช้ภาวะของการเป็นผู้นำในการกระตุ้นจูงใจคนให้ยอมรับในผู้บริหาร

Co-Coordinating หมายถึง การประสานงาน ได้แก่ การทำหน้าที่ในการประสานกิจกรรมต่างๆ ที่ได้มีการแบ่งแยกออกไปเป็นงานงานย่อยๆ เพื่อให้ทุกภาคส่วนสามารถทำงานประสานสอดคล้องกันและมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

R-Reporting หมายถึง การรายงาน ได้แก่การทำหน้าที่ในการรับฟังรายงานผลการปฏิบัติงานของบุคคลและหน่วยงานที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาได้รายงานมา การรายงานถือเป็นมาตรการในการตรวจสอบและควบคุมงานด้วย

B-Budgeting หมายถึง การงบประมาณ ได้แก่ หน้าที่ที่เกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณ การจัดทำบัญชีการใช้เงินและการตรวจสอบควบคุมด้านการเงิน การบัญชีของหน่วยงานนั่นเอง

3. ผู้บริหารต้องมีหลักการบริหารตามทฤษฎี PDCA ของเดมมิ่ง ใช้หลักการบริหารงานตามวงจรคุณภาพ PDCA หมายถึง การส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนทำงานแบบมีส่วนร่วม

1. Plan คือ การวางแผน
2. Do คือ การดำเนินงานตามแผน
3. Check คือ การตรวจสอบประเมินผล
4. Action คือ การปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง

4. ผู้บริหารต้องมีหลักการบริหารงาน 4 อย่าง หรือ ที่เรียกว่า 4 M ประกอบด้วย

4.1 คน (Men) อาจรวมหมายถึงการได้รับความร่วมมือที่ดีจากผู้ปกครองและชุมชนในรูปแบบต่าง ๆ เช่น จากคณะกรรมการสถานศึกษา

4.2 งบประมาณหรือเงิน (Money) การระดมทุนจากผู้ปกครอง ชุมชน ชมรมผู้ปกครอง ก็จะเป็นไปตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

4.3 วัสดุอุปกรณ์ (Material) บางครั้งอาจมีผู้หยิบยื่น วัสดุ อุปกรณ์ ในรูปแบบต่างๆ เพื่อที่จะมาช่วยในการพัฒนาองค์กรหรือสถานศึกษาให้มีความก้าวหน้าในทุกด้านๆ

4.4 การดำเนินการหรือการจัดการบริหาร (Management) จะเห็นว่าปัจจัยบริหารเป็นตัวแปรที่สำคัญที่ช่วยให้สถานศึกษาพัฒนาไปในทิศทางที่ต้องการทั้งนี้ โดยที่ผู้ปกครองและ

ชุมชนมีบทบาทสำคัญเป็นอย่างมากต่อการดำเนินงานหรือ การจัดการบริหาร กระบวนการจัดการ บริหารควบคุมเพื่อให้งานทั้งหมดเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลอย่างเต็มที่

#### 5. ผู้บริหารต้องมีหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม

เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีส่วนร่วมในการบริหารตัดสินใจ และร่วมจัดการศึกษา ทั้งครู ผู้ปกครองตัวแทนศิษย์เก่า และตัวแทนนักเรียน การที่บุคคลมีส่วนร่วม ในการจัดการศึกษาจะเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและจะรับผิดชอบในการจัดการศึกษามากขึ้น ขึ้นตอนการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ขั้นที่ 1 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ขั้นที่ 2 การมีส่วนร่วมในการดำเนินการ

ขั้นที่ 3 การมีส่วนร่วมรับผลประโยชน์

ขั้นที่ 4 การมีส่วนร่วมในการประเมินผล

#### 6. ผู้บริหารต้องมีหลักหลักการบริหารแบบการใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management )

6.1 หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) ซึ่งเป็นการกระจายอำนาจการจัดการ การศึกษาจากกระทรวงและส่วนกลางไปยังสถานศึกษาให้มากที่สุด โดยมีความเชื่อว่าโรงเรียนเป็น หน่วยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการศึกษาเด็ก

6.2 หลักการมีส่วนร่วม (Participation or Collaboration or Involvement) เปิด โอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีส่วนร่วมในการบริหาร ตัดสินใจ และร่วมจัด การศึกษา ทั้งครู ผู้ปกครองตัวแทนศิษย์เก่า และตัวแทนนักเรียน การที่บุคคลมีส่วนร่วมในการจัด การศึกษา จะเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและจะรับผิดชอบในการจัดการศึกษามากขึ้น

6.3 หลักการคืนอำนาจจัดการศึกษาให้ประชาชน (Return Power to People) ใน อดีตการจัดการศึกษาจะทำหลากหลายทั้งวัดและองค์กรในท้องถิ่นเป็นผู้ดำเนินการ ต่อมามีการร่วม การจัดการศึกษาไปให้กระทรวงศึกษาธิการ เพื่อให้เกิดเอกภาพและมาตรฐานทางการศึกษา แต่เมื่อ ประชากรเพิ่มขึ้น ความเจริญต่างๆ ก้าวไปอย่างรวดเร็ว การจัดการศึกษาโดยส่วนกลางเริ่มมี ข้อจำกัด เกิดความล่าช้าและไม่สนองความต้องการของผู้เรียนและชุมชนอย่างแท้จริง จึงต้องมีการ คืนอำนาจให้ท้องถิ่นและประชาชนได้จัดการศึกษาเองอีกครั้ง

6.4 หลักการบริหารตนเอง (Self-managing) ในระบบการศึกษาทั่วไป มักจะ กำหนดให้โรงเรียนเป็นหน่วยปฏิบัติตามนโยบายของส่วนกลาง โรงเรียนไม่มีอำนาจอย่างแท้จริง สำหรับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น ไม่ได้ปฏิเสธเรื่องการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย และ นโยบายของส่วนรวม แต่มีความเชื่อว่าวิธีการทำงานให้บรรลุเป้าหมายนั้นทำได้หลายวิธี การที่

ส่วนกลางทำหน้าที่เพียงกำหนดนโยบายและเป้าหมายแล้วปล่อยให้โรงเรียนมีระบบการบริหารด้วยตนเอง โดยให้โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการดำเนินงาน ซึ่งอาจดำเนินการได้หลากหลายด้วยวิธีการที่แตกต่างกัน แล้วแต่ความพร้อมและสถานการณ์ของโรงเรียน ผลที่ได้น่าจะ มีประสิทธิภาพสูงกว่าเดิม ที่ทุกอย่างกำหนดมาจากส่วนกลาง ไม่ว่าจะโดยทางตรงหรือทางอ้อม

6.5 หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล (Check and Balance) ส่วนกลางมีหน้าที่ กำหนดนโยบายและควบคุมมาตรฐาน มีองค์กรอิสระทำหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพการบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อให้มีคุณภาพและมาตรฐานเป็นไปตามกำหนดและมาตรฐานเป็นไปตามนโยบายของชาติ จากหลักการดังกล่าวทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจะเป็นการบริหารงานที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

#### 7. ผู้บริหารต้องมีหลักการบริหาร โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis

การบริหารจัดการด้านต่างๆของโรงเรียนโดยใช้เทคนิค SWOT Analysis จากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ทำให้ทราบถึงบริบทของโรงเรียน เพื่อจัดลำดับความสำคัญเพื่อการพัฒนาโรงเรียน

จุดแข็ง (Strengths) : จุดเด่นหรือจุดแข็ง (ข้อได้เปรียบ) เป็นผลมาจากปัจจัยภายใน เป็นข้อดีที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน เช่น จุดแข็งผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางวิชาการที่เข้มแข็ง ด้านวิชาการมีทีมงานวิชาการที่เข้มแข็ง และข้อได้เปรียบด้านงบประมาณ และด้านทรัพยากรบุคคล โดยโรงเรียนจะต้องใช้ประโยชน์จากจุดแข็งในการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน

จุดอ่อน (Weaknesses) : จุดด้อยหรือจุดอ่อน ข้อเสียเปรียบเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน เป็นปัญหาหรือข้อบกพร่องที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในต่างๆ ของโรงเรียน เช่น การขาดงบประมาณ นโยบายและทิศทาง การบริการที่ไม่แน่นอน หรือทีมงาน บุคลากรที่ไม่มีคุณภาพ ซึ่งโรงเรียนจะต้องหาวิธีในการปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือจัดให้หมดไปอันจะเป็นประโยชน์ต่อโรงเรียน

โอกาส (Opportunities) : เกิดจากปัจจัยภายนอก เป็นผลจากการที่สภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียนเอื้อประโยชน์ หรือส่งเสริมการดำเนินงานของโรงเรียน โอกาสแตกต่างจากจุดแข็งตรงที่โอกาสเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก แต่จุดแข็งเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายใน ผู้บริหารที่ดีจะต้องแสวงหาโอกาสอยู่เสมอ โดยการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ตลอดเวลา

อุปสรรค (Threats) : เกิดจากปัจจัยภายนอก เป็นข้อจำกัดที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลเสียต่อโรงเรียน

#### 4.6.3 แนวทางในการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการในการสร้างความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ผู้วิจัยได้นำการสัมภาษณ์มาสังเคราะห์ พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนทั้งขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่และขนาดใหญ่(พิเศษ) ให้แนวทางในการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการกับความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ในข้อที่ว่าผู้บริหารต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหาร โรงเรียนและการสร้างความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ ศาสตร์ คือ ความรู้ในเรื่องระเบียบ หลักการ ทฤษฎีต่างๆในการบริหาร ทฤษฎีจะเป็นเครื่องมือและเครื่องช่วยนำทางสำหรับผู้บริหาร ส่วนศิลป์นั้นจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถนำระเบียบ หลักการ ทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติ ได้แก่ หลักธรรมาภิบาล ทฤษฎี POSDCoRB วงจร PDCA ของเดมมิง หลักบริหาร 4M หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management ) และการบริหาร โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis

1. การใช้ศาสตร์ข้อที่ 1 ของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารในการสร้างความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 คือ หลักธรรมาภิบาล ได้แก่ หลักนิติธรรม คุณธรรม ความโปร่งใส ความมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบและความคุ้มค่า 6 ประการ

การใช้ศิลป์ข้อที่ 1 ของภาวะผู้นำทางวิชาการในการสร้างความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ได้แก่

1.1 หลักนิติธรรม ผู้บริหารจะต้องยึดหลักความถูกต้อง คือ มีการพิจารณาวินิจฉัยปัญหา การทำการตัดสินใจ (Decision Making) และสั่งการ (Command) ด้วยความถูกต้องตามกฎหมายบ้านเมือง และกฎระเบียบข้อบังคับ ระเบียบ วินัยข้าราชการ และจรรยาบรรณครู ซึ่งเป็นข้อบังคับภายใต้ข้อตกลงร่วมกันของทีมงาน ให้ถูกต้องตามหลักศีลธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีที่ดีของสังคม ถูกต้อง ตามนโยบายของผู้บังคับบัญชาหน่วยเหนือ และถูกต้องตรงประเด็นตามหลักวิชา และได้รับความพึงพอใจ ทีมงานและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายในระบบงานของสถานศึกษาทั้ง 4 งาน อันได้แก่ งานบริหารวิชาการ งานบริหารงบประมาณ งานบริหารบุคคล และงานบริหารทั่วไป

1.2 หลักคุณธรรม ผู้บริหารจะต้องยึดหลักความเหมาะสม คือ รู้จักคิด พุด ทำ กิจการงาน และปฏิบัติงานได้เหมาะสม ถูกกาลเทศะ บุคคล สังคม และสถานการณ์ ตามหลักสัปปุริสธรรม 7 และหลักความยุติธรรม คือ มีการวินิจฉัย สั่งการ และปฏิบัติต่อทีมงานวิชาการ และบุคคลที่เกี่ยวข้อง ด้วยความชอบธรรม บนพื้นฐานแห่งหลักธรรม หลักการ เหตุผล และข้อมูลที่ต้องการ เชื่อถือได้ และตรงประเด็น และด้วยความเที่ยงธรรม คือ ไม่อคติ หรือลำเอียงด้วยความหลง

รัก หลงซึ่ง ด้วยความกลัวเกรง และด้วยความหลง ไม่รู้จริง คือขาดข้อมูลที่ถูกต้องเชื่อถือได้ และสมบูรณ์ เป็นเครื่องประกอบการวินิจฉัยตัดสินใจให้ความเที่ยงธรรม

1.3 หลักความโปร่งใส ผู้บริหารจะต้องยึดหลักความบริสุทธิ์ ตรวจสอบได้ คือ มีการวินิจฉัย สั่งการ กระทำกิจการงาน ด้วยความบริสุทธิ์ใจ คือ ด้วยเจตนา ความคิดอ่าน ที่บริสุทธิ์ โปร่งใส ใช้ระบบสารสนเทศสามารถตรวจสอบได้ตลอดเวลา โดยใช้หลักการ PDCA ในระบบงาน ของสถานศึกษาทั้ง 4 งาน

1.4 หลักการมีส่วนร่วม ผู้บริหารจะต้องให้ทีมงานและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับการจัดการศึกษา ทั้งครู นักเรียน ผู้ปกครอง ตลอดทั้งชุมชนมีส่วนร่วมดำเนินการจัดการศึกษาใน โครงการและกิจกรรมของสถานศึกษาที่จัดขึ้นตลอดปีการศึกษา ในรูปแบบของคณะกรรมการ

1.5 หลักความรับผิดชอบ ผู้บริหารจะต้องให้ทีมงานและผู้ที่มีส่วนร่วมในการ ดำเนินการจัดการศึกษาได้ตระหนักถึงความรับผิดชอบร่วมกันในผลของการจัดการศึกษาที่มี ผลผลิตคือตัวผู้เรียนที่มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ที่แตกต่างกัน

1.6 หลักความคุ้มค่า ผู้บริหารจะต้องใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการ ดำเนินการกับทรัพยากรทางการศึกษาอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด โดยใช้หลักการ PDCA เข้ามาตรวจสอบคุณภาพของระบบงานทั้ง 4 งานอย่างครบถ้วน

หากผู้บริหาร โรงเรียนได้ใช้หลัก “ธรรมาภิบาล” นี้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา และกระจายเป็นข้อปฏิบัติดี ปฏิบัติชอบ พึงใช้ประกอบในการปฏิบัติงานของทีมงานให้บรรลุ ความสำเร็จตามเป้าหมายของการจัดการศึกษาแล้วนั้น จะก่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ส่วนรวมได้เป็น อย่างดีและยั่งยืนตลอดไป

2. การใช้ศาสตร์ข้อที่ 2 ของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารในการสร้างความ เข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ได้แก่ หลักการ ทฤษฎี POSDCoRB 7 ประการ

การใช้ศิลป์ข้อที่ 2 ของภาวะผู้นำทางวิชาการในการสร้างความเข้มแข็งของทีมงาน วิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 คือ หลักการ ทฤษฎี POSDCoRB ได้แก่

P-Planning การวางแผน ผู้บริหารมีการวางแผนงาน กำหนดภารกิจ นโยบาย เป้าหมาย เป็นการเตรียมการก่อนลงมือปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินการสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ



O-Organizing การจัดการองค์กร ผู้บริหารกำหนดโครงสร้างขององค์กร โดยพิจารณาให้เหมาะสมกับงาน เช่น การแบ่งงานเป็น 4 ฝ่ายงาน เช่น ทีมงานวิชาการ การกำหนดส่วนงาน การกำหนดตำแหน่งงานต่างๆ พร้อมกับอำนาจหน้าที่

S-Staffing การจัดการเกี่ยวกับตัวบุคคลในองค์กร ผู้บริหารสร้างทีมงานวิชาการจากการจัดให้มีขบวนการคัดเลือกคนที่ดีที่สุด ในการทำงานแต่ละอย่างที่ได้แบ่งตามหลักการแบ่งงานหรือที่เรียกว่า การจัดคนให้เหมาะสมกับงาน (put the right man to the right job) การจัดอัตรากำลัง การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้งบุคคล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เงินเดือน การโยกย้าย การพัฒนาบุคคลในองค์กรเรื่อยไปจนกระทั่งการให้บุคคลพ้นจาก ทั้งนี้เพื่อให้ได้ทีมงานที่เข้มแข็งมาปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับการจัด แบ่งหน่วยงานที่กำหนดไว้

D-Directing การอำนวยการ ผู้บริหารทำหน้าที่ในการตัดสินใจ วินิจฉัยสั่งการ การออกคำสั่ง มอบหมายภารกิจการทำงาน ไปให้ทีมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา หลังจากนั้นต้องใช้ภาวะของการเป็นผู้นำในการกระตุ้นจูงใจให้ทีมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับในผู้บริหาร

Co-Coordinating การประสานงาน ผู้บริหาร การทำหน้าที่ในการประสานกิจกรรมต่างๆ ที่ได้มีการแบ่งแยกออกไปเป็นส่วนงานย่อยๆ เพื่อให้ทีมงานและทุกภาคส่วนสามารถทำงานประสานสอดคล้องกันและมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

R-Reporting การรายงาน ผู้บริหารรับฟังรายงานผลการปฏิบัติงานของทีมงานและหน่วยงานที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาได้รายงานมา การรายงานถือเป็นมาตรการในการตรวจสอบและควบคุมงานด้วย

B-Budgeting การงบประมาณ ผู้บริหารสามารถจัดทำงบประมาณให้แก่แต่ละฝ่ายแต่ละทีมงานและมีการจัดทำบัญชีการใช้จ่ายเงินและการตรวจสอบควบคุมด้านการเงิน การบัญชีของหน่วยงาน

กรณีศึกษา : ผู้บริหารนำหลักการ ทฤษฎี POSDCoRB ไปใช้ในการบริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ในส่วนของการบริหารงานส่วนใหญ่มักจะเป็นหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารของโรงเรียน หลักในการบริหารงานวิชาการส่วนหนึ่งคือการบริหารจัดการในชั้นเรียนของครู ลำดับแรกครูต้องมีการวางแผน (Planning) เช่นในรายวิชานั้น ครูจะสอนเนื้อหาเกี่ยวกับเรื่องใดบ้าง มีการจัดให้ในห้องเรียนนั้น (Organizing) หาหัวหน้าห้องหรือตัวแทนของนักเรียนในแต่ละคาบ (Staffing) เพื่อเป็นผู้ช่วยครู (Directing) ให้คอยควบคุมดูแลนักเรียนคนอื่นๆ ช่วยเช็คชื่อ ประสานงาน (Coordinating) ระหว่างครูกับนักเรียน ติดตามเรื่องงานและเรื่องกิจกรรมอื่นๆ ที่ครูอาจจะมีการสั่งไปให้ (Reporting) การที่ครูสามารถใช้นักเรียนเป็น

ผู้ช่วยจะทำให้ผู้คุมทิศทางกับเพื่อนมากกว่า ทำให้นักเรียนที่ทำงานอย่างตั้งใจประกอบการทำงานเต็มความสามารถและทำด้วยความกระตือรือร้น

3. การใช้ศาสตร์ข้อที่ 3 ของภาวะผู้นำทางวิชาการในการสร้างความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ได้แก่ การใช้หลักการบริหารงานตามวงจรคุณภาพ PDCA ของเดมมิ่ง

การใช้ศิลป์ข้อที่ 3 ของภาวะผู้นำทางวิชาการในการสร้างความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ได้แก่ การใช้วงจรเดมมิ่งแบบ PDCA การบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Base Management) เน้นการมีส่วนร่วม โดยให้ทุกคนได้ร่วมคิด ร่วมทำและร่วมปฏิบัติ โดยมีบุคลากรในโรงเรียน กรรมการสถานศึกษาและผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน คือ

3.1 การวางแผน (Plan) ผู้บริหารมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ จัดทำแผนพัฒนาโรงเรียนจัดทำแผนการนิเทศภายใน

3.2 การดำเนินงานตามแผน (Do) ผู้บริหารจะคอยให้การสนับสนุน จัดสิ่งอำนวยความสะดวกให้ และคอยกำกับติดตาม นิเทศ เพื่อให้ทีมงานหรือครูผู้รับผิดชอบผู้ดำเนินการ การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3.3 การตรวจสอบประเมินผล (Check) ผู้บริหารมีการตรวจสอบประเมินผล 2 ระยะ คือ สิ้นภาคเรียนที่ 1 เพื่อดูความก้าวหน้า และปรับปรุงแก้ไข เมื่อมีปัญหาอุปสรรค และสิ้นปีการศึกษา โดยให้ทีมงานหรือบุคลากรในโรงเรียนได้สรุปผลการดำเนินงาน โครงการ / กิจกรรม และจัดการประเมินผลภายในเพื่อการประกันคุณภาพ การจัดการศึกษาและนำผลมา วิเคราะห์ เพื่อหาปัญหา สาเหตุ เพื่อทำการปรับปรุงการดำเนินงานในระยะต่อไป

3.4 การปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง (Action) ผู้บริหารและทีมงาน นำผลการประเมิน โครงการ/กิจกรรม และการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน หรือจุดเด่น จุดด้อย ของโรงเรียน เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไข และพัฒนางานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ต่อไป

4. การใช้ศาสตร์ข้อที่ 4 ของภาวะผู้นำทางวิชาการในการสร้างความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ได้แก่ หลักบริหาร 4 อย่าง หรือ ที่เรียกว่า 4 M

การใช้ศิลป์ข้อที่ 4 ของภาวะผู้นำทางวิชาการในการสร้างความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ได้แก่



4.1 คน (Men) ผู้บริหารต้องมีการประสานงานกับบุคคลต่างๆ เช่น ทีมงาน ครู บุคลากรทางการศึกษา อาจรวมหมายถึงการได้รับความร่วมมือที่ดีจากผู้ปกครองและชุมชนในรูปแบบต่างๆ คณะกรรมการสถานศึกษา

4.2 งบประมาณหรือเงิน (Money) ผู้บริหารมีการระดมทุนจากผู้ปกครอง ชุมชน ชมรมผู้ปกครอง เพื่อจะเป็นไปตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

4.3 วัสดุครุภัณฑ์ (Material) ผู้บริหารมีการสนับสนุน วัสดุ อุปกรณ์ ในรูปแบบต่างๆ เพื่อที่จะมาช่วยในการพัฒนาองค์กรหรือสถานศึกษาให้มีความก้าวหน้าในทุกด้านๆ

4.4 การดำเนินการหรือการจัดการบริหาร (Management) ผู้บริหารต้องสามารถควบคุมกระบวนการจัดการบริหารเพื่อให้งานทั้งหมดเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลอย่างเต็มที่ จะเห็นว่าปัจจัยบริหารเป็นตัวแปรที่สำคัญที่ช่วยให้สถานศึกษาพัฒนาไปในทิศทางที่ต้องการทั้งนี้โดยที่ผู้ปกครองและชุมชนมีบทบาทสำคัญเป็นอย่างมากต่อการดำเนินงานหรือการจัดการบริหารโรงเรียน

5. การใช้ศาสตร์ข้อที่ 5 ของภาวะผู้นำทางวิชาการในการสร้างความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ได้แก่ หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม

การใช้ศิลป์ข้อที่ 5 ของภาวะผู้นำทางวิชาการในการสร้างความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ได้แก่

5.1 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้บริหารให้ทีมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

5.2 การมีส่วนร่วมในการดำเนินการ ผู้บริหารให้ทีมงานมีส่วนร่วมในการดำเนินการ จัดทำแผนยุทธศาสตร์ จัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน จัดทำแผนการนิเทศภายใน

5.3 การมีส่วนร่วมรับผลประโยชน์ ผู้บริหารให้ทีมงานมีส่วนร่วมรับผลประโยชน์ ของโรงเรียนร่วมกัน

5.4 การมีส่วนร่วมในการประเมินผล ผู้บริหารให้ทีมงานมีการตรวจสอบประเมินผล 2 ระยะ คือ สิ้นภาคเรียนที่ 1 เพื่อดูความก้าวหน้า และปรับปรุงแก้ไข เมื่อมีปัญหาอุปสรรค และสิ้นปีการศึกษา โดยให้ทีมงานหรือบุคลากรในโรงเรียนได้สรุปผลการดำเนินงาน โครงการ / กิจกรรม และจัดการประเมินผลภายในเพื่อการประกันคุณภาพ การจัดการศึกษาและนำผลมา วิเคราะห์ เพื่อหาปัญหา สาเหตุ เพื่อทำการปรับปรุงการดำเนินงานในระยะ ต่อไป

ในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ทั้งทีมงาน คณะกรรมการสถานศึกษา ครู ผู้ปกครองและนักเรียน ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลต่อสถานศึกษา

6. การใช้ศาสตร์ข้อที่ 6 ของภาวะผู้นำทางวิชาการในการสร้างความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ได้แก่ หลักหลักการบริหารแบบการใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management)

การใช้ศิลป์ข้อที่ 6 ของภาวะผู้นำทางวิชาการในการสร้างความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ได้แก่

6.1 หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจลงสู่รองผู้อำนวยการโรงเรียนทั้ง 4 ฝ่าย แต่ละฝ่ายแบ่งทีมงานในการบริหาร โดยมีความเชื่อว่าทีมงานแต่ละฝ่ายเป็นหน่วยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการโรงเรียน

6.2 หลักการมีส่วนร่วม (Participation or Collaboration or Involvement) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีส่วนร่วมในการบริหาร ตัดสินใจ และร่วมจัดการศึกษา ทั้งทีมงานฝ่ายบริหารต่างๆ ครู ผู้ปกครองตัวแทนศิษย์เก่า และตัวแทนนักเรียน การที่บุคคลมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา จะเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและจะรับผิดชอบในการจัดการศึกษามากขึ้น

6.3 หลักการคืนอำนาจจัดการศึกษาให้ประชาชน (Return Power to People) ผู้บริหารมีการบริหาร โดยการมอบรองผู้อำนวยการโรงเรียนทั้ง 4 ฝ่ายและ 4 ฝ่ายมีการมอบหมายงานลงไปยังทีมงานของตน เพื่อให้เกิดเอกภาพและการทำงานของโรงเรียนที่มีมาตรฐาน

6.4 หลักการบริหารตนเอง (Self-managing) ผู้บริหารโรงเรียนมีการประชุมชี้แจงงานและมอบหมายงานให้ทั้ง 4 ฝ่ายซึ่งในแต่ละฝ่ายมีทีมงานของตนเอง โดยให้แต่ละฝ่ายและทีมงานมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการดำเนินงาน ด้วยตนเอง ซึ่งอาจดำเนินการได้หลากหลายวิธีการที่แตกต่างกัน ซึ่งทุกทีมทำงานให้บรรลุตามเป้าหมาย และนโยบายของส่วนรวม

6.5 หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล (Check and Balance) ผู้บริหารและทีมงานมีการกำหนดนโยบายและควบคุมมาตรฐาน โดยมีการตรวจสอบคุณภาพการบริหารและการจัดการศึกษาเป็นระยะ เพื่อให้มีคุณภาพและมาตรฐานเป็นไปตามที่โรงเรียนกำหนด จากหลักการดังกล่าวทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่าการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จะเป็นการบริหารงานที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

7. การใช้ศาสตร์ข้อที่ 7 ของภาวะผู้นำทางวิชาการในการสร้างความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ได้แก่ หลักการบริหาร โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis

การใช้ศิลป์ข้อที่ 7 ของภาวะผู้นำทางวิชาการในการสร้างความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ได้แก่

**จุดแข็ง (Strengths) :** จุดเด่นหรือจุดแข็ง (ข้อได้เปรียบ) การที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางวิชาการถือว่าเป็นจุดแข็งของโรงเรียนแล้ว และหากผู้บริหารมีทีมงานวิชาการที่เข้มแข็งด้วยแล้ว ปัจจัยภายในเป็นข้อดีที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายใน โรงเรียนจะเป็นจุดแข็งที่ได้เปรียบของโรงเรียน

**จุดอ่อน (Weaknesses) :** จุดด้อยหรือจุดอ่อน ข้อเสียเปรียบเป็นหากผู้บริหารไม่มีภาวะผู้นำทางวิชาการแล้วการที่จะหาทีมงานวิชาการที่เข้มแข็งคงเป็นไปได้ยากเช่นกัน ซึ่งจุดอ่อนนี้ก็เป็นผลมาจากปัจจัยภายในนั่นเองจึงทำให้เป็นจุดอ่อนของโรงเรียน

**โอกาส (Opportunities) :** เกิดจากปัจจัยภายนอก เป็นผลจากการที่สภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียนเอื้อประโยชน์ หรือส่งเสริมการดำเนินงานของโรงเรียน แต่จุดแข็งเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายใน หากผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางวิชาการที่เข้มแข็งแล้วก็จะทำให้สามารถสร้างทีมงานวิชาการที่เข้มแข็งได้เช่นกัน และอาจจะส่งผลทำให้มีโอกาสดีจากสภาพแวดล้อมภายนอกเพิ่มขึ้นได้ เช่น การที่โรงเรียนมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการที่เข้มแข็งแล้วสามารถสร้างทีมงานวิชาการที่เข้มแข็งได้ ทำให้โรงเรียนมีชื่อเสียง ปัจจัยภายนอก เช่น ชุมชน เกิดความสนใจในโรงเรียนทำให้นักเรียนมาสมัครเรียนเพิ่มมากขึ้น

**อุปสรรค (Threats) :** เกิดจากปัจจัยภายนอก ที่เราไม่สามารถควบคุมได้ ดังนั้นเราควรทำปัจจัยภายในให้เป็นจุดแข็ง เพราะไม่ว่าจะเกิดอุปสรรค ปัญหาอะไร ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการและมีทีมงานวิชาการที่เข้มแข็ง เชื่อว่าจะสามารถยอมรับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และสามารถฝ่าฟันอุปสรรคไปได้ พร้อมแก้ไขและพัฒนาให้โรงเรียนดีขึ้นได้

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 2) เพื่อศึกษาความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา และ 4) เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

กลุ่มตัวอย่างในครั้งนี้ประกอบด้วย ผู้บริหาร โรงเรียน รองผู้บริหาร โรงเรียนฝ่ายวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอน 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ จากครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ปีการศึกษา 2562 จำนวนผู้บริหารและครูจากประชากร จำนวน 3,476 คน ซึ่งมาจาก 47 โรงเรียน กำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้สูตรทาโรยามาเน่ (Taro Yamane) กำหนดได้จำนวนตัวอย่างผู้บริหารและครูที่เป็นตัวอย่างได้ จำนวน 362 คน โดยเก็บรวบรวมแบบสอบถามจากการส่งไปรษณีย์และเก็บรวบรวมด้วยตนเอง ได้แบบสอบถามคืนกลับมา 360 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 99.45

เครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) และแบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการศึกษาและสังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบบสอบถาม แบ่งเป็น 4 ตอน ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ตอนที่ 2-3 แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) และตอนที่ 4 มีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open-ended question) ถามแนวทางการพัฒนาความสัมพันธ์

ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 และแบบสัมภาษณ์ (Interview) ผู้บริหาร โรงเรียน โดยวิธีการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ โรงเรียนละ 1 คน จำนวน 4 คน เป็นแบบสัมภาษณ์ แนวคิดและหลักการในการสร้างความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบและแก้ไข แล้วปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ จากนั้นนำแบบสอบถามให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ตรวจสอบความตรงด้านเนื้อหา (Content Validity) แล้วนำผลการตรวจสอบมาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Consistency: IOC) ได้ค่าดัชนีความสอดคล้อง 0.80 - 1.00 จากนั้นผู้วิจัยได้แก้ไขปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ และนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ แล้วจึงนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้บริหารและครูในโรงเรียนที่ไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา จำนวน 30 คน หลังจากนั้นนำมาหาความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา ( $\alpha$ -Coefficient) ของครอนบัค (Cronbach) 1) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา (X) เท่ากับ 0.921 และ 2) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา (Y) เท่ากับ 0.977 และภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ 0.975 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation) ส่วนสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

## 5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 พบว่าในภาพรวมจากการรับรู้ของกลุ่มตัวอย่างมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยของคะแนนสูงที่สุด ค่าเฉลี่ยของคะแนนรองลงมา ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน ด้านการบริหารหลักสูตร และด้านการกำหนดภารกิจของโรงเรียน ตามลำดับ

ส่วนการรับรู้ของกลุ่มตัวอย่างที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่าเฉลี่ยของคะแนนต่ำที่สุด ได้แก่ ด้านการจัดบรรยากาศในโรงเรียน

5.1.2 ผลการวิเคราะห์ความเข้มแข็งของทีมวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

ความเข้มแข็งของทีมวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 พบว่า ในภาพรวมจากการรับรู้ของกลุ่มตัวอย่างที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยของคะแนนสูงที่สุด ค่าเฉลี่ยของคะแนนรองลงมา ได้แก่ ความสัมพันธ์กับภายนอก ด้านความชัดเจนของเป้าหมาย ด้านการมีส่วนร่วมและปฏิบัติงานที่ชัดเจน และด้านการประเมินและพัฒนาตนเอง ตามลำดับ ส่วนการรับรู้ของกลุ่มตัวอย่างที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่าเฉลี่ยของคะแนนต่ำที่สุด ได้แก่ ด้านการสื่อสารที่ดีและเปิดเผย

5.1.3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตการศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตการศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 พบว่า ในภาพรวมทุกด้านมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ทางบวก และอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงที่สุด ได้แก่ ด้านความชัดเจนของเป้าหมายซึ่งมีความสัมพันธ์กันทางบวกและอยู่ในระดับสูง รองลงมา ได้แก่ การประเมินและพัฒนาตนเอง ซึ่งมีความสัมพันธ์กันทางบวกและอยู่ในระดับสูง การมีส่วนร่วมและปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีความสัมพันธ์กันทางบวก และอยู่ในระดับสูง และความสัมพันธ์กับภายนอก มีความสัมพันธ์กันทางบวกและอยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์น้อยที่สุด ได้แก่ การสื่อสารที่ดีและเปิดเผย มีความสัมพันธ์กันทางบวกและอยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน

5.1.4 ผลการวิเคราะห์แบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ได้ดังนี้

1) ข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต พบว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3



เน้นการเสริมสร้างการมีวิสัยทัศน์ที่มองกว้าง คิดไกล ใฝ่ดี มีความคิดทันสมัย มีการกำหนดภารกิจของโรงเรียนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคโลกาภิวัตน์ เน้นให้ผู้บริหารเห็นความสำคัญของการพัฒนางานวิชาการ โดยมีการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย มีการประชุมชี้แจงงานวิชาการที่ชัดเจน ผู้บริหารได้รับการส่งเสริม พัฒนา อบรมสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเสริมสร้างภาวะผู้นำให้มีความรู้เรื่องวิชาการอย่างถ่องแท้ มีเป้าหมายที่ชัดเจนรอบรู้และทันยุคทันสมัย เหตุการณ์กล้าคิด กล้าตัดสินใจ มีความชัดเจนในการทำงาน เป็นตัวอย่างและเป็นທີ່ปรึกษาให้กับทีมวิชาการได้ ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการนำหลักสูตรมาปรับใช้ในการจัดการเรียนการสอน การใช้สื่ออุปกรณ์ของครูให้มีความสอดคล้องกับหลักสูตรของโรงเรียน ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการทรัพยากร แหล่งเรียนรู้ อุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เพื่อให้เกิดบรรยากาศการเรียนรู้ทางวิชาการพร้อมทั้งดูแลรักษาสภาพแวดล้อมและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ด้านวิชาการใหม่ๆ อยู่เสมอ สนับสนุนในการพัฒนาทางวิชาการอย่างสม่ำเสมอ มีการนิเทศ ติดตามงาน เช่น ด้านการเรียนการสอนของครูและนิเทศ ติดตามงานจากทีมวิชาการอย่างจริงจัง สม่ำเสมอ ส่วนด้านคุณธรรม จริยธรรมผู้บริหารต้องมีคุณธรรมที่พึงประสงค์ มีการยอมรับความคิดเห็นของทีมงาน ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครูและบุคลากรทางการศึกษา นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน เพื่อประสานงานด้านต่างๆ ของโรงเรียน ผู้บริหารควรเข้าถึงในทุกปัญหาของทีมงานอย่างจริงจัง ยอมรับความจริงเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นและแก้ไขปัญหาให้ตรงจุดโดยการทำ SWOT หาจุดเด่น จุดด้อย ขององค์กร ร่วมกันแก้ปัญหาไปด้วยกันกับทีมงานอย่างจริงจังและตรงไปตรงมา

2) ข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 พบว่า แนวทางการพัฒนาความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 เน้นทีมงานที่มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันทั้งภายในทีมงานตนเองและทีมงานอื่น ด้วยการติดต่อสื่อสาร ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และทีมงาน ด้วยความจริงใจ มีการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองให้เต็มกำลังความสามารถ เสริมสร้างให้องค์กรมีความสามัคคี ทีมงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการทำงานอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา และร่วมกันแก้ปัญหา สร้างความเข้าใจในการพัฒนาผู้เรียนร่วมกันให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานตามหลักสูตรของโรงเรียน มีการทำงานที่รัดกุม ชัดเจนสอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายของโรงเรียน ทีมงานวิชาการมีการวางแผนและสร้างความเข้าใจสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง คำนึงถึงวัตถุประสงค์ของงานวิชาการและมุ่งพัฒนางานให้ประสบผลสำเร็จ ทีมงานได้รับการแต่งตั้งจากผู้บริหารให้ทำงานด้านวิชาการ มีการสร้างความเข้าใจที่ความชัดเจนในทีมงานวิชาการ มีส่วนร่วมทั้งในกระบวนการทำงาน การปฏิบัติงานที่ถูกต้อง มีการนิเทศ ติดตาม ประเมินผลการ



ปฏิบัติงานและมีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ควรมีการประสานงานกันในแต่ละกลุ่มงาน เพื่อให้เข้าใจตรงกัน มีการสื่อสาร มีวารสาร บอร์ด เว็บไซต์เพื่อประชาสัมพันธ์ให้ครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชนรับทราบถึงผลงานวิชาการของโรงเรียนเพื่อการติดต่อสื่อสารที่เข้าใจได้ ตรงกันและมีส่วนร่วมกับทางโรงเรียน นำมาซึ่งการเป็นทีมงานวิชาการที่เข้มแข็งของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

5.1.5 ผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับ แนวคิด หลักการ และแนวทางของผู้บริหารกับความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ที่มีคุณลักษณะโดดเด่นด้านภาวะผู้นำทางวิชาการและการสร้างทีมงานวิชาการ ดังนี้

1) แนวคิดในการสร้างความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 พบว่า ต้องเริ่มที่ผู้บริหารก่อน โดยผู้บริหารต้องทำตนเองให้มีคุณภาพ มีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา มีความรู้ มีหลักในการบริหารโรงเรียนในด้านต่างๆ หรือที่เรียกว่าศาสตร์เมื่อผู้บริหารมีศาสตร์ในการบริหารแล้วจึงจะสามารถสร้างทีมงานและนำพาทีมงาน องค์กรให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ จึงจะสามารถเรียกได้ว่าเป็นการสร้างทีมงานวิชาการที่มีความเข้มแข็ง

2) หลักการและกระบวนการสร้างความเข้มแข็งของทีมงาน วิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ผู้บริหารโรงเรียนจะมีศาสตร์ในการบริหารที่คล้ายคลึงกัน คือ มีหลักการ ทฤษฎี และกระบวนการที่ผู้บริหารนำมาบริหารทีมงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา สามารถสรุปได้ดังนี้ 2.1) ผู้บริหารต้องมีธรรมาภิบาล (good governance) คือ มีหลักนิติธรรม คุณธรรม ความโปร่งใส ความมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบและความคุ้มค่า 6 ประการ 2.2) ผู้บริหารต้องมี ทฤษฎีกระบวนการ POSDCoRB ในการบริหารจัดการ องค์กรที่ผู้มีอำนาจบริหารมีหน้าที่และบทบาทการบริหารอยู่ 7 ประการ คือ P-Planning หมายถึง การวางแผน O-Organizing หมายถึง การจัดองค์การ S-Staffing หมายถึง การจัดการเกี่ยวกับตัวบุคคลในองค์การ D-Directing หมายถึง การอำนวยการ Co- Coordinating หมายถึง การประสานงาน R-Reporting หมายถึง การรายงาน B-Budgeting หมายถึง การงบประมาณ 2.3) ผู้บริหารต้องมีหลักการบริหารตามทฤษฎี PDCA ของเดมมิ่ง ใช้หลักการบริหารงานตามวงจรคุณภาพ PDCA หมายถึง การส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนทำงานแบบมีส่วนร่วม ได้แก่ Plan - การวางแผน Do-การดำเนินงานตามแผน Check-การตรวจสอบประเมินผล Action-การปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง 2.4) ผู้บริหารต้องมีหลักการบริหารงาน 4 อย่าง หรือ ที่เรียกว่า 4

M ประกอบด้วย คน(Men) งบประมาณหรือเงิน(Money) วัสดุครุภัณฑ์(Material) การดำเนินการ หรือการจัดการบริหาร (Management) 2.5) ผู้บริหารต้องมีหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ขั้นที่ 1 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ขั้นที่ 2 การมีส่วนร่วมในการดำเนินการ  
ขั้นที่ 3 การมีส่วนร่วมรับผลประโยชน์ ขั้นที่ 4 การมีส่วนร่วมในการประเมินผล 6) ผู้บริหารต้อง  
มีหลักหลักการบริหารแบบการใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management) 1. หลักการ  
กระจายอำนาจ (Decentralization) 2. หลักการมีส่วนร่วม (Participation or Collaboration or  
Involvement) 3. หลักการคืนอำนาจจัดการศึกษาให้ประชาชน (Return Power to People)  
4. หลักการบริหารตนเอง (Self-managing) 5. หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล (Check and Balance)  
7) ผู้บริหารต้องมีหลักการบริหาร โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis ทราบถึง จุดแข็ง (Strengths) :  
จุดเด่นหรือจุดแข็ง (ข้อได้เปรียบ) จุดอ่อน (Weaknesses) : จุดด้อยหรือจุดอ่อน ข้อเสียเปรียบเป็น  
ผลมาจากปัจจัยภายใน โอกาส (Opportunities) : เกิดจากปัจจัยภายนอก เป็นผลจากการที่  
สภาพแวดล้อมภายนอก อุปสรรค (Threats) : เกิดจากปัจจัยภายนอก เป็นข้อจำกัดที่เกิดจาก  
สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อโรงเรียน หลักการดังกล่าวเป็นหลักการในการสร้างความ  
เข้มแข็งของทีมงานวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 3 ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับบริบทของแต่ละโรงเรียนว่าผู้บริหารจะนำศาสตร์ใดมาใช้ก่อนหลัง  
ตามความเหมาะสม

3) แนวทางการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการในการสร้างความเข้มแข็งของทีมงาน  
วิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

ศาสตร์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 3 ผู้บริหารใช้ศาสตร์ในการบริหารที่คล้ายคลึงกัน ได้แก่ หลักธรรมาภิบาล  
ทฤษฎี POSDCoRB วงจร PDCA ของเดมมิ่ง หลักบริหาร 4M หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมโดย  
ใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management) และการบริหาร โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis  
จากหลักการ ทฤษฎีของผู้บริหารที่สังเคราะห์ได้มาจากการสัมภาษณ์นั้น ทำให้ผู้วิจัยพบว่าผู้บริหาร  
โรงเรียนมีศาสตร์ต่างๆในการบริหารโรงเรียน บริหารทีมงานวิชาการ ให้ประสบผลสำเร็จ บรรลุ  
ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน นำมาซึ่งการมีภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนอย่าง  
แท้จริง และหากจะกล่าวว่าการที่ผู้บริหารมีศาสตร์ใช้ในการบริหาร โรงเรียนก็คือการที่ผู้บริหาร  
โรงเรียนมีภาวะผู้นำทางวิชาการนั่นเอง

ส่วนศิลป์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ผู้บริหารต้องมีศิลปะในการบริหารโรงเรียน โดยนำศาสตร์ของผู้บริหารที่คล้ายคลึงกัน ได้แก่ หลักธรรมาภิบาล ทฤษฎี POSDCoRB วงจร PDCA ของ เดมมิ่ง หลักบริหาร 4M หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management) และการบริหารโดยใช้เทคนิค SWOT Analysis นำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์เหมาะสมกับบริบทโรงเรียนมัธยมศึกษาของแต่ละโรงเรียน ทำให้ผู้วิจัยพบว่าภาวะผู้นำทางวิชาการในการสร้างความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนมีศาสตร์ต่างๆ ในการบริหารโรงเรียนแล้วนั้น ต้องมีศิลปะที่จะนำศาสตร์ไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม สามารถสร้างทีมงานวิชาการที่มีความเข้มแข็ง ที่สามารถแก้ปัญหาและพัฒนาโรงเรียนเกิดการปฏิบัติงานหรือทำกิจกรรมร่วมกันจนสามารถดำเนินการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

## 5.2 อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยที่ตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้มีประเด็นที่นำไปสู่การอภิปรายแบ่งออกเป็น 4 ประเด็นหลักคือ 1) การอภิปรายผลการศึกษาระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 2) การอภิปรายผลการศึกษาคำว่าความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 3) การอภิปรายผลการศึกษาคำว่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 4) การอภิปรายผลการศึกษานวัตกรรม หลักการ และแนวทางของผู้บริหารกับความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ที่ได้จากผู้ตอบแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ซึ่งมีข้อค้นพบที่ควรนำมาอภิปรายผลต่อดังนี้

5.2.1 การอภิปรายผลการศึกษาระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

จากผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ในภาพรวมจากการรับรู้ของกลุ่มตัวอย่างมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.13$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมากเช่นกัน

1) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยของคะแนนสูงที่สุด ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์ที่ระหว่างครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน ( $\bar{X} = 4.23$ ) ข้อค้นพบนี้แสดงให้เห็นว่าอาจเป็นเพราะผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 เป็นผู้ที่มีความสัมพันธ์ที่ดีทั้งภายในและภายนอกสร้างความเชื่อมั่นให้ครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน สอดคล้องกับ ผลการวิเคราะห์ความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 มีค่าเฉลี่ยของคะแนนสูงที่สุดเช่นกัน ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์กับภายนอกที่กล่าวว่า ทีมงานมีการจัดทำวารสารของโรงเรียนเพื่อประชาสัมพันธ์ให้ผู้ปกครองทราบ มีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการติดต่อสื่อสารกับบุคคลภายนอก อย่างเหมาะสมและหลากหลายรูปแบบ รับฟังความคิดเห็นพร้อมตอบคำถามของผู้ปกครองและบุคคลภายนอก และยังคงสอดคล้องกับวินเทอร์และสวินนีย์ (1994,1996) พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนที่มีประสิทธิผล โดยมีจุดเน้นทางด้านวิชาการในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้ปกครองนักเรียน สอดคล้องกับ กลิกแมน(1990)และเซล (2001) คุณลักษณะหรือพฤติกรรมของการเป็นผู้นำทางวิชาการ จากมูลฐานการวิจัยในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลผู้นำสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน หนึ่งใน การที่จะก้าวไปสู่การเป็นผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผลของแมคอีแวน (2003) คือการพัฒนาและคงไว้ซึ่งเจตคติในทางบวกกับนักเรียน บุคลากรครูและผู้ปกครองเช่นกัน และยังคงมีความสอดคล้องกับสิร์รานี วสุภัทร (2551) การเสริมสร้างความร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้อง ผู้บริหารเสริมสร้างความร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้องด้วยการให้การต้อนรับผู้ปกครองนักเรียน ผู้มีอุปการคุณ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามาในโรงเรียน กระตุ้นให้เป็นสมาชิกร่วมปฏิบัติการปฏิรูปโรงเรียน ให้มีส่วนร่วมในวิถีชีวิตของโรงเรียน มีการกระจายการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

2) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ด้านการจัดบรรยากาศในโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.05$ ) แม้ด้านการจัดบรรยากาศในโรงเรียน จะมีค่าเฉลี่ยของคะแนนต่ำที่สุดแต่จากการรับรู้ของกลุ่มตัวอย่างมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก จากข้อค้นพบนี้แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 ผู้บริหารควรมีการส่งเสริมสนับสนุนการจัดหาทรัพยากร อุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ รวมทั้งควรส่งเสริมการจัดบรรยากาศแหล่งเรียนรู้ทางด้านวิชาการด้านต่างๆให้มากขึ้นเนื่องจาก วิษณุ จุลวรรณ (2547, น.94-95) กล่าวว่า การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ เป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำทางวิชาการ เพื่อสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

### 5.2.2 การอภิปรายผลการศึกษาคำถามเชิงเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

จากผลการวิจัย พบว่า ความเข้มแข็งของทีมวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ในภาพรวมจากการรับรู้ของกลุ่มตัวอย่างมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.99$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมากเช่นกัน

1) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยของคะแนนสูงที่สุด ได้แก่ ความสัมพันธ์กับภายนอก ( $\bar{X} = 4.17$ ) ข้อค้นพบนี้แสดงให้เห็นว่า อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนสร้างทีมงานวิชาการที่มีการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสม หลากหลาย มาใช้ติดต่อสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ และตอบคำถามต่างๆแก่ผู้ปกครองและบุคคลภายนอก ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ด้านที่มีค่าเฉลี่ยของคะแนนสูงที่สุด ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์ที่ีระหว่างครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน กล่าวว่ ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้มีการจัดกิจกรรมศึกษาดูงานเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้แก่คณะครู มีการจัดกิจกรรมโฮมรูมโดยมอบหมายครูที่ปรึกษาสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้แก่นักเรียน ส่งเสริมด้านประชาสัมพันธ์ข่าวสารกิจกรรมของโรงเรียนให้แก่ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วม และส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชนเพื่อให้ทุกฝ่ายมีความเข้าใจที่ตรงกัน อีกทั้งยังสอดคล้องกับสุนันทา เลานันท์(2540)เครือข่ายความสัมพันธ์กับภายนอก (External relations) สมาชิกทุกคนมีช่วยกันแสวงหาความร่วมมือจากภายนอก เช่น ลูกค้า ผู้ใช้บริการ และผู้อุปถัมภ์รายการ กลุ่มบุคคลภายนอกจะเป็นผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับในเชิงประเมินการปฏิบัติงานของทีมงาน ความสัมพันธ์ภายนอกเป็นแหล่งทรัพยากรที่จำเป็นและมีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานของทีมงาน ความสัมพันธ์ที่สร้างความเชื่อมโยงระหว่างกันของสมาชิกที่อยู่ในหน่วยงานต่างกันอาจทำให้ได้รับความช่วยเหลือด้านต่างๆที่เอื้ออำนวยการปฏิบัติงานของทีม

2) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยของคะแนนต่ำที่สุด ได้แก่ ด้านการสื่อสารที่ดีและเปิดเผย ( $\bar{X} = 3.87$ ) แม้ด้านการสื่อสารที่ดีและเปิดเผยจะมีค่าเฉลี่ยของคะแนนต่ำที่สุดแต่จากการรับรู้ของกลุ่มตัวอย่างมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ข้อค้นพบนี้แสดงให้เห็นว่าความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ ด้านการสื่อสารที่ดีและเปิดเผยควรมีการถ่ายทอดความคิด ความรู้สึก และข้อมูลอย่างตรงไปตรงมาและเปิดเผย ควรมีการเปิดโอกาสให้ทีมงานแสดงความคิดเห็น กล่าวเผชิญกับปัญหาหรือข้อขัดแย้งทุกกรณี มีการเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของทีมงานทั้งด้านบวกและลบ ซึ่งมีความสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับความเข้มแข็งของทีมวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ที่มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุดเช่นกัน ได้แก่ การสื่อสารที่ดีและเปิดเผย ( $r = 0.674$ ) มีความสัมพันธ์กันทางบวกและอยู่



ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญที่สถิติที่ระดับ .01 ดังนั้นความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการควรได้รับการส่งเสริมด้านการสื่อสารที่ดีและเปิดเผย เนื่องจาก วูดค็อก (1989,p75-166) กล่าวว่า การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพหรือทีมงานที่เข้มแข็ง ควรประกอบด้วยลักษณะการปฏิบัติงานใน 11 ด้าน ดังนี้ 1) บทบาทที่สมดุล 2) ความชัดเจนของเป้าหมาย 3) การเปิดเผยและการเผชิญหน้า 4) การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน 5) ความร่วมมือและความขัดแย้ง 6) การปฏิบัติงานที่ชัดเจน 7) ภาวะผู้นำที่เหมาะสม 8) การทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ 9) การพัฒนาตนเอง 10) สัมพันธภาพระหว่างกลุ่ม 11) การสื่อสารที่ดี

5.2.3 การอภิปรายผลการศึกษาคือความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษากับความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จากผลการวิจัย พบว่า

1) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนมัศึกษามีความสัมพันธ์กับความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านความชัดเจนของเป้าหมาย ด้านการประเมินและ พัฒนาตนเอง ด้านการมีส่วนร่วมและปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กันทางบวก อยู่ในระดับสูง ( $r = 0.790$ ) ข้อค้นพบนี้แสดงให้เห็นว่าอาจเป็นเพราะผู้บริหารให้ทีมงานมีส่วนร่วมในการประชุม กำหนดนโยบายเป้าหมายมีการวางแผน ปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ สอดคล้องกับ งานวิจัยของ ปิยนุช สุวรรณนิตย์ (2560,น.130) ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาทีมงานวิชาการ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของรูปแบบการบริหารงานวิชาการของ ผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคใต้ตอนบน เนื่องจากการ บริหารงานในปัจจุบัน ภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ การดำเนินการต่างๆ มีความซับซ้อนมากขึ้น เพื่อให้ทันกับเวลาและความต้องการ รวมทั้งต้องอาศัยการประสานงานกัน เป็นอย่างดี อีกทั้งยังสอดคล้องผลการวิจัยของ ลักณา กระจ่างทอง (2542, น.78) ที่พบว่าควรระบุ ขั้นตอนการทำงานให้เป็นแนวทางเดียวกัน ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้พบว่า ขั้นตอนของการทำงานเป็น ทีม ได้แก่ การรับรู้และค้นหาปัญหา การรวบรวมและ วิเคราะห์ข้อมูล การวางแผนปฏิบัติงาน การ นำแผนไปปฏิบัติ การประเมินผลลัพธ์ ซึ่งได้ส่งเสริมให้บุคลากรมี การทำแบบมีส่วนร่วมในทุก ขั้นตอน

2) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนมัศึกษามีความสัมพันธ์กับความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ด้านความชัดเจนของเป้าหมาย อยู่ในระดับสูง ( $r = 0.743$ ) ข้อค้นพบนี้แสดงให้เห็นว่า ถ้าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่ดีย่อมส่งผลให้เกิดความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ ในเรื่องการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน โดยเริ่มตั้งแต่การวางแผนพัฒนาโรงเรียน การกำหนด ปรัชญาและเป้าหมายของโรงเรียน เพื่อใช้



เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานที่ตรงกัน การจัดทำปฏิทินปฏิบัติงาน และการมีการกำหนดขอบเขตอำนาจ หน้าที่การทำงานที่ชัดเจน โดยจรัล เลิศงามิกกร (2544) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา คือบุคคลที่มีหน้าที่กำหนดทิศทางการทำงาน วางแผน กำกับ ติดตามและประเมินความสำเร็จของงานในสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายกำหนดไว้ ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร (2552) กล่าวไว้เกี่ยวกับภาวะผู้นำระดับสูงต้องมีการนำเสนอข้อมูลข่าวสาร ปัญหา ผลการปฏิบัติงาน รายงาน และข้อเสนอแนะ ส่งต่อข้อมูลจากผู้บริหารระดับสูงสู่ผู้บริหารระดับล่างเป็นทอดๆ โดยผู้บริหารกลางจะแปลงความมุ่งหมาย (Goal) และนโยบายที่ได้รับจากผู้บริหารระดับสูงให้เป็นวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ ส่วนผู้บริหารระดับล่างก็จะแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับกลางให้เป็นเป้าหมายและการปฏิบัติได้อย่างชัดเจน

3) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีความสัมพันธ์กับความเข้มแข็งของทีมวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการประเมินและพัฒนาตนเอง อยู่ในระดับสูง( $r = 0.739$ ) ข้อค้นพบนี้แสดงให้เห็นว่า อาจเป็นเพราะผู้บริหารส่งเสริมให้ทีมงานมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานวิชาการ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะๆอย่างมีหลักเกณฑ์ นำผลการประเมินไปปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น ส่งทีมงานพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ สอดคล้องกับธีระ รุญเจริญ (2546:19-21) กล่าวว่า การส่งเสริมพัฒนาครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ด้วยการให้ครูเข้าอบรม ร่วมประชุมสัมมนา และทัศนศึกษาหาความรู้ เพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก จะสามารถนำมาใช้ในการปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ให้ดีขึ้นได้ รวมทั้งการสร้างแรงจูงใจและทัศนคติเชิงบวกให้กับผู้ร่วมงาน สร้างความเชื่อมั่น สร้างทีมงาน รวมทั้งสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เช่น การแสดงการขอบคุณ การเผยแพร่ผลงานของทีมงาน และการให้รางวัล ก็เป็นบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาด้วยเช่นกัน

4) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีความสัมพันธ์กับความเข้มแข็งของทีมวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา มีความสัมพันธ์น้อยที่สุด ได้แก่ การสื่อสารที่ดีและเปิดเผย ( $r = 0.674$ ) แม้มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุดแต่มีความสัมพันธ์กันทางบวก อยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ข้อค้นพบนี้แสดงให้เห็นว่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ ด้านการสื่อสารที่ดีและเปิดเผย ควรมีการถ่ายทอดความคิด ความรู้สึก และข้อมูลอย่างตรงไปตรงมาและเปิดเผย ควรมีการเปิดโอกาสให้ทีมงานแสดงความคิดเห็น กล่าวเผชิญกับปัญหาหรือข้อขัดแย้งทุกกรณี มีการเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของทีมงานทั้งด้านบวกและลบ เนื่องจาก ปาร์คเกอร์ (Parker อ้างถึงใน สุนันทา เลาहनันท์, 2540) มีแนวทางในการบริหารจัดการให้ทีมงานสามารถทำงานได้ดี กล่าวคือการรับฟังซึ่งกันและกัน (Listening) สมาชิกตั้งใจฟังการแสดงความคิดเห็นของสมาชิกคนอื่นอย่างตั้งใจ คิด

พิจารณาไต่ตรองสิ่งที่ได้รับฟัง สนใจในเรื่องที่สมาชิกต้องการให้รับรู้ แสดงความเอาใจใส่ต่อคำขอร้องและการสื่อสารที่เปิดเผย (Open communication) เป็นการติดต่อสื่อสารกันระหว่างสมาชิกในทีมงานด้วยการเปิดเผย มีความจริงใจต่อกัน มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจซึ่งกันและกัน ทั้งผู้นำทีมและสมาชิกในทีมงานควรมีการกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารกัน

5.2.4 อภิปรายแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ได้ดังนี้

1) แนวคิดในการสร้างความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา มีความรู้ เกี่ยวกับหลักบริหาร โรงเรียนในด้านต่างๆ สอดคล้องกับการสังเคราะห์ที่ได้จากผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิดที่ต้องเริ่มจากผู้บริหารก่อน โดยผู้บริหารต้องทำตนเองให้มีคุณภาพ มีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา มีความรู้ มีหลักในการบริหาร โรงเรียนในด้านต่างๆ หรือที่เรียกว่าศาสตร์เมื่อผู้บริหารมีศาสตร์ในการบริหารแล้วจึงจะสามารถสร้างทีมงานและนำพาทีมงานองค์กร ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ จึงจะสามารถเรียกได้ว่าเป็นการสร้างทีมงานวิชาการที่มีความเข้มแข็งและเป็นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการ สอดคล้องกับกิลิคแมน (Gickman,1990 cited in Chell,2001,p.11) กล่าวว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่มีประสิทธิผล มีองค์ประกอบหลัก 3 ด้าน ดังนี้ 1)ด้านความรู้ (Knowledge) เป็นความรู้ที่จำเป็นสำหรับภาวะผู้นำทางวิชาการเพื่อใช้ในการปฏิบัติภาระหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา 2)ด้านภาระหน้าที่ (Tasks) เป็นภาระหน้าที่ที่สัมพันธ์กับด้านความรู้ 3) ด้านทักษะ (Skills) เป็นการนำความรู้ไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีทักษะภาวะผู้นำที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ รุ่ง แก้วแดง (2543,น.278) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณภาพต้องมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับคุณภาพของภาวะผู้นำเป็นสำคัญ ปัจจุบันตามพระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ.2542 ในการพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพต้องมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการ

2) หลักการและกระบวนการสร้างความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 พบว่า

ผู้บริหาร โรงเรียนจะมีศาสตร์ในการบริหารที่คล้ายคลึงกัน คือ มีหลักการ ทฤษฎี และกระบวนการที่ผู้บริหารนำมาบริหารทีมงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนใหญ่เป็นหลักธรรมาภิบาล (good governance) ทฤษฎี POSDCoRB วงจร PDCAของเดมมิ่ง หลักบริหาร 4M การบริหาร โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis และหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

(School-Based Management) ในการสร้างความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับบริบทของแต่ละโรงเรียนว่า ผู้บริหารจะนำศาสตร์ใดมาใช้ก่อนหลังตามความเหมาะสมในการสร้างความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ สอดคล้องกับ เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ (2545) กล่าวถึง ประวัติของเดมมิ่งว่าเป็นที่รู้จักกันแพร่หลายใน หลักการบริหารที่เรียกว่า วงจรคุณภาพ (PDCA) หรือ วงจรเดมมิ่ง ซึ่งเป็นชื่อที่ใช้แทนกันกับการจัดการ คุณภาพ เพราะเขาเป็นคนผลักดันให้ผู้บริหารผู้ป้อนยอมรับแนวคิดในการจัดการคุณภาพ และเป็นคนแรกที่ยอมรับว่า การจัดการคุณภาพเป็นกิจกรรมขององค์กรทั้งหมด ไม่ใช่แค่งานตรวจคุณภาพตามที่กำหนดหรือเป็นงานของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการประกันคุณภาพ และเป็นคนแรกที่ระบุว่าคุณภาพเป็นความรับผิดชอบทางการบริหารของผู้บริหาร

3) แนวทางในการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการในการสร้างความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 พบว่า

ศาสตร์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 3 ผู้บริหารใช้ศาสตร์ในการบริหารที่คล้ายคลึงกัน ได้แก่ หลักธรรมาภิบาล ทฤษฎี POSDCoRB วงจร PDCA ของเดมมิ่ง หลักบริหาร 4M หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management) และการบริหารโดยใช้เทคนิค SWOT Analysis จากหลักการ ทฤษฎีของผู้บริหารที่สังเคราะห์ได้มาจากการสัมภาษณ์นั้น ทำให้ผู้วิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีศาสตร์ต่างๆในการบริหาร โรงเรียน บริหารทีมงานวิชาการ ให้ประสบผลสำเร็จ บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน นำมาซึ่งการมีภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนอย่างแท้จริง และหากจะกล่าวว่าการที่ผู้บริหารมีศาสตร์ใช้ในการบริหาร โรงเรียนก็คือการที่ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำทางวิชาการนั่นเอง ซึ่งสอดคล้องกับผลการสังเคราะห์ที่ได้จากแบบสอบถามปลายเปิดที่ว่าทีมงานวิชาการต้องมีการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีความสัมพันธ์และต้องพึ่งพากันเพื่อปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผลทั้งของตนเอง ของกลุ่ม และขององค์กรจึงจะเป็นทีมงานวิชาการที่เข้มแข็งของโรงเรียน สอดคล้องกับงานวิจัยของ อนุ ช้างกลาง (2557) ได้ศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนดี ศรีตำบล สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า 1) องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร มี 10 องค์ประกอบ คือ การสร้างสัมพันธภาพเพื่อการพัฒนา การส่งเสริมการวิจัยเพื่อการเรียนรู้ การสร้างผู้นำทางวิชาการ การพัฒนาครูมืออาชีพ การพัฒนาคุณภาพสู่มาตรฐาน การวางแผนมุ่งสู่ความเป็นเลิศ การกำหนดกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ การพัฒนากระบวนการคิด วิเคราะห์ และสังเคราะห์ของผู้เรียน การใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อพัฒนาผู้เรียน การพัฒนาวิชาชีพ 2) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร

ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ แนวคิด วัตถุประสงค์และความสำคัญของการพัฒนา องค์ประกอบการพัฒนา และเงื่อนไขความสำเร็จ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับบทบาทในการให้ความร่วมมือ การสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัด และบทบาทของผู้รับการพัฒนา แนวทางการพัฒนาทั้ง 3 ส่วนนี้ ส่งผลให้ “โรงเรียนน่าอยู่ ครูดี นักเรียนมีคุณภาพ ชุมชนร่วมใจ และใช้ประโยชน์ร่วมกัน”

ส่วนศิลป์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 3 พบว่า ผู้บริหารต้องมีศิลปะในการบริหารโรงเรียน โดยการนำศาสตร์ของผู้บริหารที่คล้ายคลึงกัน ได้แก่ หลักธรรมาภิบาล ทฤษฎี POSDCoRB วงจร PDCA ของเดมมิ่ง หลักบริหาร 4M หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management) และการบริหาร โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis นำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์เหมาะสมกับบริบทโรงเรียนมัธยมศึกษาของแต่ละโรงเรียน ทำให้ผู้วิจัยได้พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมีศาสตร์ต่างๆในการบริหารโรงเรียนแล้วนั้น ต้องมีศิลป์ที่จะนำศาสตร์ไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม สามารถสร้างทีมงานวิชาการที่มีความเข้มแข็ง ที่สามารถแก้ปัญหาและพัฒนาโรงเรียน เกิดการปฏิบัติงานหรือทำกิจกรรมร่วมกันจนสามารถดำเนินการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ สอดคล้องกับ ภาวิดา ชาราศรีสุทธิ (2547) กล่าวว่าภาวะผู้นำนั้นเป็นศิลป์ในการใช้อิทธิพลของผู้นำ เพื่อจูงใจผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วยความร่วมมือร่วมใจอย่างเต็มใจ สอดคล้องกับ ขงยุทธ เกษสาคร (2545) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง คือ ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะกระตุ้นจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการ โดยใช้กระบวนการสื่อความหมาย การติดต่อซึ่งกันและกัน ให้เกิดมีใจร่วมกับตนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ และยังสอดคล้องกับ ชัยพัทธ์ เลิศรัศม์ทวิกุล (2557) กล่าวว่า บทบาทของผู้นำเชิงกลยุทธ์ ต้องมีการกำหนดทิศทางขององค์กรให้ใช้ชัดเจนมองภาพอนาคต องค์กรว่าอีกห้าปีข้างหน้าจะเป็นอะไร เดิน ไปทางไหน ผู้นำควรเปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงาน พนักงาน ได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นถึงเป้าหมาย อนาคตและทิศทางขององค์กรด้วย เพราะจะทำให้ทุกคนมีความผูกพันกับเป้าหมายร่วมกันด้วย และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของว่าที่ ร้อยตรีหญิงสุพิศ โสภากและทีมงาน (2560) ผลการศึกษาพบว่า ปรากฏการณ์การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของ โรงเรียนเวียงใหญ่วิทยาคม สรุปได้ดังนี้ 1.1) การนำองค์กร โรงเรียนมีการกำหนดนโยบายและส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐาน การศึกษาอย่างต่อเนื่อง และเกิดความยั่งยืน 1.2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์มีระบบการวางแผนที่เป็นรูปธรรมโดยการวิเคราะห์ SWOT Analysis สู่การปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับความเข้มแข็งของทีมวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ทั้งจากข้อมูลเชิงปริมาณ ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย แบ่งออกเป็น 3 หัวข้อ คือ 1) ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่มีต่อกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน(สพฐ.) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 2) ข้อเสนอแนะระดับปฏิบัติในโรงเรียนมัธยมศึกษา และ 3) ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป ตามลำดับ ดังนี้

5.3.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่มีต่อกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

1) กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ควรกำหนดภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนเป็นยุทธศาสตร์และนโยบายที่สำคัญในการพัฒนาการศึกษาของชาติเนื่องจากผู้บริหาร โรงเรียนเป็นบุคคลสำคัญที่จะนำแนวทางการจัดการศึกษาของชาติและแนวนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ลงสู่การปฏิบัติใน โรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2) กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ควรใช้ผลการวิจัยมาใช้เป็นสารสนเทศเพื่อกำหนดนโยบาย วางแผนและส่งเสริมสนับสนุนภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้การปฏิบัติ อันจะเป็นประโยชน์ในการบริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา

3) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ควรใช้ผลการวิจัยเป็นสารสนเทศในการปรับปรุงและถือเป็นนโยบายสำคัญระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาทุกแห่ง ที่ให้ผู้บริหาร โรงเรียนตระหนักและเห็นความสำคัญต่อการกำหนดภารกิจของโรงเรียน การบริหารหลักสูตร การส่งเสริมการจัดบรรยากาศในโรงเรียน การส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ีระหว่างครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน และเชื่อมโยงไปสู่การปฏิบัติ

4) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 และ โรงเรียนมัธยมศึกษาควรมีนโยบายในการเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอ อาจโดยการอบรมให้ความรู้ เพื่อปรับตัวให้ทันกับความท้าทายจากกระแสโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคโลกาภิวัตน์



5) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 3 และ โรงเรียน ควรมีนโยบายส่งเสริมการสร้างทีมงานวิชาการด้านความสัมพันธ์ที่ดีทั้งภายในและภายนอกองค์กรแบบมีส่วนร่วมกันทุกฝ่ายและด้านความชัดเจนของเป้าหมาย

6) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ใช้สารสนเทศเป็นแนวทางในการสร้างนโยบาย การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการกับความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา

5.3.3 ข้อเสนอแนะระดับปฏิบัติใน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 3 ดังนี้

1) ผู้บริหาร โรงเรียนควรศึกษาแนวทางการพัฒนาทีมงานวิชาการให้มีความเข้มแข็งและหาแนวทางการสนับสนุนส่งเสริมทีมงานวิชาการให้มีความเข้มแข็งในทุกด้าน

2) ผู้บริหาร โรงเรียนควรดำเนินการวางแผนและกลยุทธ์อย่างจริงจังและมีความชัดเจนเพื่อเสริมสร้างทีมงานวิชาการให้มีความเข้มแข็ง ปฏิบัติได้ตามเป้าหมายร่วมคิดร่วมพัฒนาเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

3) ผู้บริหาร โรงเรียนควรส่งเสริมด้านความสัมพันธ์ที่ดีทั้งภายในและภายนอกองค์กรระหว่างครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน เพื่อการมีส่วนร่วมในทุกภาคส่วน

4) ผู้บริหาร โรงเรียนควรปรับปรุงและพัฒนาด้านการจัดบรรยากาศในโรงเรียนเพื่อสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ของทีมงานวิชาการ ให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม แสดงความคิดเห็นและดำเนินการ ตั้งแต่ระดับกลุ่มสาระการเรียนรู้ ระดับชั้น ระดับโรงเรียน

5) ผู้บริหาร โรงเรียนควรปรับปรุงและพัฒนาด้านการสื่อสารที่ดีและเปิดเผยทั้งภายในและภายนอกองค์กรหรือในทุกภาคส่วน เนื่องจากการสื่อสารที่ดีนำมาซึ่งการประสานงาน การประสานงานนำมาซึ่งความถูกต้อง ความถูกต้องนำมาซึ่งร่วมมือ ความร่วมมือนำมาซึ่งความสำเร็จ

6) ผู้บริหาร โรงเรียนควรมีการพัฒนาทีมงานวิชาการให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ ดังนี้

1. ทีมงานมีส่วนร่วมการกำหนดขอบเขต อำนาจ หน้าที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน  
2. ทีมงานมีส่วนร่วมพิจารณาคัดเลือกและแต่งตั้งบุคคลที่จะมาทำหน้าที่ตำแหน่งต่างๆด้านวิชาการ

3. ทีมงานกล้าเผชิญกับปัญหาหรือข้อขัดแย้งทุกกรณี

4. ทีมงานนำผลการประเมินไปแก้ไขข้อบกพร่องและปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น

5. ทีมงานจัดทำวารสารของ โรงเรียนเพื่อประชาสัมพันธ์ให้ผู้ปกครองทราบ



#### 5.3.4 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

- 1) ควรทำวิจัยเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคของการสร้างทีมงานวิชาการ
- 2) ควรทำวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งเสริมให้ทีมงานวิชาการมีความเข้มแข็ง
- 3) ควรทำวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ
- 4) ควรทำวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาการสื่อสารที่ดีและเปิดเผยในองค์กรเพื่อเสริมสร้าง

ความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ





บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2543). *แนวการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานการปฏิรูปการศึกษา สถาบันแห่งชาติเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้.
- กอบศักดิ์ มุลมัย. (2554). *ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิภาพการสอนของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 1* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
- กุลรัศมี สิริกรวุฒิพงศ์. (2553). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในเครือสาธิต* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2542). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี.
- คณะกรรมการการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, สำนักงาน. (2554). *ทิศทางการพัฒนาประเทศในช่วงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12*. ใน *การประชุมประจำปี: ทิศทางแผนพัฒนาฯ* (น. 1-31). นนทบุรี: สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
- แคลเลีย สรีโส. (2548). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างทีมงานของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน สำนักผู้ตรวจราชการประจำเขตตรวจราชการที่ 3* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จรัส เลิศจามีกร. (2554). *กิจกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ในการปฏิบัติของผู้บริหาร ครูและคณะกรรมการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาลพบุรี* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). ลพบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- จารุมล พันภัยพาล. (2542). *การสร้างทีมงานของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษา จังหวัด เขตการศึกษา 12* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). ชลบุรี: มหาวิทยาลัย บูรพา.
- จักรพันธ์ วงษ์บูรณาวาทย์. (2538). *การพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง. ข่าวสารกองบริการ การศึกษา, 6(54), 5-10.*

- ชฎากาญจน์ เจริญชนม์. (2553). *ภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาดุษฎีบัณฑิต).  
ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ชุมศักดิ์ อินทรักษ์. (2545). *การบริหารงานวิชาการ*. ปัตตานี: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.
- ชัยพัชร์ เลิศรัศม์ทวิกุล. (2557). *ภาวะของผู้นำเชิงกลยุทธ์*. สืบค้นเมื่อ 25 มีนาคม 2563, จาก <http://deonetraining.com>.
- จวนิตา ไชยกาล. (ม.ป.ป). *รูปแบบการเขียนบรรณานุกรม*. สืบค้นเมื่อ 20 มีนาคม 2563, จาก <https://www.gotoknow.org/posts/189336>.
- ณัฐรฎา พวงจันทร์. (2553). *การมีส่วนร่วมของครูในการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตดุสิต กรุงเทพมหานคร* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏ ธนบุรี
- ทัศนวรรณ รามณรงค์. (ม.ป.ป). *การวิจารณ์งานวิจัย*. สืบค้นเมื่อ วันที่ 20 มีนาคม 2563, จาก <http://thasanawan.blogspot.com/>.
- ทศนา แจมณี. (2537). *กลุ่มสัมพันธ์เพื่อการทำงานเป็นทีมและการจัดการเรียนการสอน*. (ม.ป.ท).
- บาทหลวงวิโรจน์ เสียงไพเราะ. (2546). *วิสัยของผู้บริหารที่ส่งผลต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสังฆมณฑล ราชบุรี* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ทวิวรรณ จันทนาทิน. (2557). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับพฤติกรรมการสอนที่มีประสิทธิผลของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาดุษฎีบัณฑิต).  
สุราษฎร์ธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี
- ทัศนีย์ วงศ์เย็น. (2547). *กระบวนการบริหารงานวิชาการในการจัดสถานศึกษา หน่วยที่ 1-7*.  
นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ธีรวุฒิ บุญยโสภณ, และสุภัททา ปิณฑะแพทย์. (2550). *จิตวิทยาคุณภาพอุตสาหกรรม*.  
กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- ธีระ รุญเจริญ. (2546). *การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง
- บุตรี จารุโรจน์. (2548). *ภาวะผู้นำและการพัฒนาทีมงาน*. กรุงเทพฯ: มหาลัยธุรกิจบัณฑิตย์
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). *การวิจัยเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

- ปฐุม ปรีปนังกูร. (2554). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2* (สารนิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต). สงขลา: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ประสิทธิ์ เขียวศรี และคณะ. (2548). *รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- ประภาพร ช่อสุทธิกุล. (2545). ทีมงานแห่งความสำเร็จ. *บริหารการศึกษา*, 1(3),38-40.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2535). *การบริหารงานวิชาการ*. กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมกรุงเทพ.
- ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร. (2552). *ภาวะผู้นำ 14 Misconceptions About Leadership*. สืบค้นเมื่อ 10 มีนาคม 2563. จาก <https://drpiyanan.com/2020/03/02/14-misconceptions-about-leadership/>.
- ปิยนุช สุวรรณนิศย์. (2560). การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคใต้ตอนบน. *วารสาร สารสนเทศ*, 16(2).
- พจนารถ เจียมจิตร. (2554). *พฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงาน วิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1* (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต). เพชรบุรี: มหาวิทยาลัย ราชภัฏเพชรบุรี.
- พนัส หันนาคินทร์. (2524). *หลักการบริหาร โรงเรียน*. กรุงเทพฯ: วัฒนาการพิมพ์.
- พัฒนา อ่ำท้าว. (2548). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอหนองเรือ สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่นเขต 5 (การศึกษาถันคว่ำอิสระปริญญา มหาบัณฑิต)*. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตโต). (2545). *ผู้นำ: ความสำคัญต่อการพัฒนาคน พัฒนาประเทศ*. กรุงเทพฯ: ธรรมสภาและสถาบันบันลือธรรม.
- เพ็ญพักตร์ ภูศิลป์. (2557). *องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนสาธิต ระดับประถมศึกษา ในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ (ปริญญาานิพนธ์ปริญญาคุษฎีบัณฑิต)*. นครปฐม: มหาวิทยาลัยคริสเตียน.
- ภัทรา ชูเสน. (2558). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4* (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต). นครศรีธรรมราช: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช.
- ภาวิดา ธาราศิริสุทธิ. (2550). *ทฤษฎีการบริหารการศึกษาและการบริหารการศึกษา*. สืบค้นเมื่อ 25 มีนาคม 2563, จาก <http://www.vcharkarn.com/javafeed/article/16268>.

- ภัทรกร วงศ์สกุล. (2555). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของการบริหาร โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในเขตลาดกระบัง* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ภิญโญ สาธร. (2526). *หลักการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: อรุณสภา.
- ขงยุทธ เกษสาคร. (2545). *ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม*. สำนักพิมพ์ เอส.แอนด์.จี.กราฟฟิค
- รุ่ง แก้วแดง. (2543). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารยุคปฏิรูปการศึกษา: ผู้บริหาร (การศึกษา มืออาชีพ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ วิ.ที.ซี.คอมมิวนิเคชั่น.
- เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. (2545). *การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน*. กรุงเทพฯ: บพิศการพิมพ์.
- ลัคนา กระจ่างทอง. (2542). *การศึกษาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัด กำแพงเพชร* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์). กำแพงเพชร: สถาบันราชภัฏ กำแพงเพชร.
- ลำเพย เย็นมนัส. (2553). *ผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหาร แบบมีส่วนร่วม ในยุคปฏิรูปการศึกษา*. สืบค้น จาก [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Vmd5xXQ6a5wJ:phrakhaoschool.com/news-detail\\_\\_57832+&cd=1&hl=th&ct=clnk&gl=th&client=firefox-b-d](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Vmd5xXQ6a5wJ:phrakhaoschool.com/news-detail__57832+&cd=1&hl=th&ct=clnk&gl=th&client=firefox-b-d)
- วรพนิต ศรีทอง. (2550). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับกระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วรรณวิษา ไชยลาแสง. (2551). *การศึกษาภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ของผู้บริหาร โรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมาเขต 1-7* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์). นครราชสีมา: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- วิกานดา เกษตรเอี่ยม. (2558). *การสร้างทีมงาน*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- วิษณุ จุลวรรณ. (2547). *การวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระบุรี* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์). พระนครศรีอยุธยา: สถาบันราชภัฏ พระนครศรีอยุธยา.
- ว่าที่ร้อยตรีหญิงสุพิศ โสภกา. (2560). *การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดกลางสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 จังหวัดขอนแก่น : กรณีศึกษา โรงเรียนเวียงใหญ่วิทยาคม. วรสารวิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย*.



- วีรพงษ์ ไชยหงส์. (2558). ทฤษฎีภาวะผู้นำทางวิชาการ. สืบค้นเมื่อ 25 มีนาคม 2563, จาก <https://www.gotoknow.org/posts/538526>.
- ศรุติพงศ์ ภูวัชรวีรานนท์. (2555). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ผ่านการเรียนรู้แบบผสมผสาน สำหรับผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาดุษฎีบัณฑิต). สงขลา: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ศราวุธ อยู่เกษม. (ม.ป.ป). ตัวอย่างการวิเคราะห์บทความวิจัย. สืบค้นเมื่อ 20 มีนาคม 2563, จาก <https://www.gotoknow.org/posts/15626>.
- ศิลป์ชัย อ่องตระกูล. (2552). การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่จัดการศึกษาพิเศษแบบเรียนร่วม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 4 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาดุษฎีบัณฑิต). เชียงราย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- ศิริกาญจน์ โกสุมภ์. (2542). แบบแผนของการมีส่วนร่วมแบบหลือมล้ำ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร
- ศิณีย์ สังข์ศรี. (2543). การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ. *เพิ่มผลผลิต*, 39(5), 60-64.
- สมพงษ์ สิงหะพล. (2547). ความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา. *วารสารราชพฤกษ์*, 3(1), 47-58
- สุพชาติ ชุ่มชื่น. (2554). ความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนนวมินทราชูทิศ สวนกุหลาบ ปทุมธานี (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- สุภาวดี แก้วสำราญ. (2553). การพัฒนาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรกองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารศึกษาดุษฎีบัณฑิต). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์. (2556). ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา*, 7(2).
- สิร์รานี วสุภัทร. (2551). ภาวะผู้นำทางวิชาการและสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (ปริญญาโทบริหารศึกษาดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุพัตรา สุภาพ. (2538). การบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ (ยุคโลกาภิวัตน์). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ธรรมนิติ จำกัด.

- สุภัททาณูจน์ ฤทธิละคร. (2548). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีนครราชสีมา เขต 3 (การศึกษาศรีนครราชสีมาเขต 3)*. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุนันทา เลานันทน์. (2540). *การสร้างทีมงาน*. กรุงเทพฯ: ดี.ดี.บุ๊คส์ไตร์.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3. (2563). *ข้อมูลสารสนเทศ*. สืบค้นเมื่อ 20 มีนาคม 2563, จาก <http://www.secondary3.go.th/main/news/7752.html>.
- สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา. (2552). *แนวทางการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย
- สำนักทดสอบทางการศึกษา. (2559). *คู่มือการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- อนงค์ อัจจงทอง, และปริญญา มีสุข. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีนครราชสีมา เขต 2. *วารสารวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์*, 10(2), 153-163.
- อรุณวดี รื่นรมย์. (2553). *การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนระยองวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท)*. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อานู ช้างกลาง. (2557). *แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ศรีตำบลด* สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท) กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2537). *การบริหารหลักสูตร: หัวใจในการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน*. กรุงเทพฯ: ม.ป.พ.
- อุษณีย์ โพธิ์สุข. (2543). *ร่วมคิดร่วมเขียน ปฏิรูปการเรียนรู้ผู้เรียนสำคัญที่สุด*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- อำนวยการ ภูมิพัทธ์เผ่าพงศ์. (2533). *ผู้นำอย่างไรได้ในทีมงาน*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ดอกหญ้า
- อำนวยการ มีสมทรัพย์. (2553). *การศึกษาค้นคว้าความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีมกับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีนครราชสีมา เขต 1 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท)*. พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.

### ภาษาต่างประเทศ

- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York : Harper & Row.
- Chell, Jan. (2001). *Introducing principal to the role of instructional leadership : A summary of master's project*. Retrieves from <http://www.ssta.sk.ca/research/leadership/95-14.html>
- Cronbach, L. T. (1990). *Essentials of psychological testing*. New York: Harper & Ollins.
- Fayol, Henri. (1923). *Industrial and general administration*. New Jersey :Clifton.
- Glickman, C. D. (2007). *Supervision and instructional leadership: A developmental approach*. (7<sup>th</sup> ed). Boston : Pearson
- Gulick, Luther & Lyndall, Urwick. (1937). *Papers on the science of administration*. New York: Columbia University.
- Hamghill, J. K. & Coons, A. E. (1950). *Leader behavior description questionnaire*. Columbus: Ohio State University.
- Heck, R. H., Lasen T.J., & Marcoulides, G.A. (1990). Instructional leadership and school achievement : Validation of a causal model. *Educational Administration Quarterly*, 26(2), 94-125.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. New York: Jonh Wiley & Sons.
- Hollinger, P. & Murphy, J. (2005). Instructional leadership and the school principal : A passing fancy that refused to fade away. *Leadership and Policy in schools*, 4(3), 221-239 .
- Kangiwa, H. S. (1991). Effective leadership behavior of senior secondary school perceived by principals and teachers in sokoto state of nigeria. *Dissertations Abstract International*.
- McEwan, A. (2003). *7 Steps to effective instructional leadership*. Boston: Allyn and Bacon.
- O'Donnel, R. J., & White, G. P. (2005). *Within the accountability era: Principals Instructional leadership behaviors and student achievement*. n.p.: NASSP Bulletin.
- Parker, G. M. (1990). *Team players and team work: The new competitive business strategy*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Selim, P. D. (2001). *Sources of instructional leadership*. n.p.
- Sergiovanni, Thomas. (2004). The virtues of leadership. *The Educational Forum* , 69.
- Seyfarth, J. T. (1999). *The principal: New leadership for new challenges*. NJ: Prentice-Hall.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership*. New York: Free Press.

- Supovitz, J.A., & Poglinco, S.M. (2001). *Instructional leadership in a standard-based reform. The Consortium for Policy Research in Education*. Retrieved June 5, 2009, from <http://eric.uoregon.edu/ReproductionRelease.html>.
- Yates, P. (2000). *Instructional leadership behavior of principals and the effects of a balanced beginning reading program in exemplary school in Northeast North Carolina*. Retrieved July 28, 2010, from <http://www.regent.edu/acad/global/publications/dissertations/years2000.shtml>.





ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

ตารางผลแสดงผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน  
(O-Net) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ปีการศึกษา 2562  
(ปีการศึกษา 2560-2562)





ตารางที่ 2.3 ตารางแสดงผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน(O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ปีการศึกษา 2562 (ปีการศึกษา

ที่	ระดับ / โรงเรียน	ภาคเรียนที่ 1 (๒๕๖๒)			ภาคเรียนที่ 2 (๒๕๖๒)			ภาคเรียนที่ 3 (๒๕๖๒)			ภาคเรียนที่ 4 (๒๕๖๒)			ภาคเรียนที่ 4 วิชา		
		ปี 2562	ปี 2561	ปี 2560	ปี 2562	ปี 2561	ปี 2560	ปี 2562	ปี 2561	ปี 2560	ปี 2562	ปี 2561	ปี 2560	ปี 2562	ปี 2561	ปี 2560
	ระดับประเทศ	55.14	54.42	48.29	33.25	29.45	30.45	26.73	30.04	26.30	30.07	36.10	32.28	36.30	37.50	34.33
	ระดับสังกัด	55.91	55.04	48.77	32.98	29.10	30.14	26.98	30.28	26.55	30.22	36.43	32.47	36.52	37.71	34.48
	ระดับเขตพื้นที่ (สพม.3)	56.89	57.60	50.70	36.10	31.81	32.44	29.35	33.02	29.26	30.59	37.08	33.50	38.24	39.88	36.48
	ระดับจังหวัด : นนทบุรี	58.17	58.98	52.08	37.61	33.11	33.72	30.10	33.93	30.32	31.11	37.83	34.15	39.25	40.96	37.57
	ระดับจังหวัด : พระนครศรีอยุธยา	52.74	52.69	46.41	31.06	27.92	28.78	25.04	28.61	24.42	29.00	34.41	31.02	34.47	35.91	32.66
1	เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า นนทบุรี	54.07	52.42	46.91	32.96	28.14	27.79	25.80	26.38	22.90	29.40	34.66	31.30	35.56	35.41	32.23
2	เตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ นนทบุรี	64.22	66.16	56.25	45.28	37.04	37.86	34.89	38.16	35.01	32.72	40.85	36.16	44.28	45.55	41.31
3	เทพศิรินทร์ นนทบุรี	63.50	64.83	55.63	41.75	37.53	36.06	35.07	38.50	31.82	32.93	40.93	35.31	43.31	45.45	39.71
4	ไทรน้อย	54.68	52.38	47.85	31.60	26.88	28.01	24.06	27.86	23.57	28.68	34.06	30.32	34.76	35.29	32.46
5	นนทบุรีพิทยาคม	49.74	53.79	47.57	29.88	28.89	28.71	23.54	27.56	25.94	30.02	34.65	31.91	33.30	36.22	33.53
6	นวมินทราชินูทิศ หอวัง นนทบุรี	67.57	67.39	59.03	48.06	38.79	40.87	39.40	40.37	40.54	34.89	42.93	39.70	47.48	47.37	45.04
7	บดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) นนทบุรี	54.15	56.64	47.35	30.77	26.70	27.09	24.41	25.21	20.88	29.84	33.81	29.94	34.79	35.59	31.32
8	บางบัวทอง	52.91	53.96	48.45	31.47	29.04	28.35	25.31	29.67	24.65	29.00	34.87	31.57	34.67	36.89	33.26
9	เบญจมาภานุสรณ์	55.34	53.85	47.85	33.70	30.78	31.30	25.42	28.26	25.16	30.06	35.58	31.94	36.14	37.11	34.07
10	ปากเกร็ด	54.26	56.58	49.77	32.98	29.07	29.85	25.42	29.45	26.56	29.05	35.81	32.93	35.43	37.73	34.78
11	โพธิ์นิมิตพิทยาคม	48.32	47.27	42.06	30.11	26.82	26.69	22.11	25.00	19.72	27.95	31.02	27.84	32.15	32.53	29.08
12	รัตนธิเบศร์	53.48	51.28	48.24	30.56	28.29	28.22	24.52	27.53	22.90	29.66	32.90	30.58	34.56	35.00	32.49
13	ราชวินิต นนทบุรี	53.84	50.56	46.30	30.91	27.72	29.09	23.84	29.39	23.82	28.53	33.43	30.64	34.28	35.28	32.46
14	ราชภัฏรწყนิยม	56.00	56.10	47.08	29.78	28.31	28.77	23.67	28.96	21.30	28.27	35.13	30.13	34.40	37.13	31.86
15	วัดเขมาภิรตาราม	53.99	54.51	50.61	34.46	30.39	32.32	27.72	30.49	28.62	29.53	34.75	32.35	36.43	37.54	35.97
16	ศรีบุญยานนท์	55.10	55.71	49.95	33.26	28.81	30.00	26.44	29.94	26.24	30.48	36.41	33.30	36.32	37.72	34.87
17	สตรีนนทบุรี	65.47	69.49	61.27	44.80	38.99	42.08	35.49	40.59	38.49	32.03	42.19	38.61	44.45	47.82	45.11
18	สวนกุหลาบวิทยาลัย นนทบุรี	67.46	71.48	61.85	54.76	48.49	47.69	49.26	56.44	51.77	37.80	48.96	43.61	52.32	56.35	51.23

ตารางที่ 2.3 ตารางแสดงผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน(O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ปีการศึกษา 2562 (ปีการศึกษา 2560-2562) (ต่อ)

ที่	ระดับ / โรงเรียน	ปี2562	ปี2561	ปี2560	ปี2562	ปี2561	ปี2560	ปี2562	ปี2561	ปี2560	ปี2562	ปี2561	ปี2560	ปี2562	ปี2561	ปี2560
	ระดับประเทศ	55.14	54.42	48.29	33.25	29.45	30.45	26.73	30.04	26.30	30.07	36.10	32.28	36.30	37.50	34.33
	ระดับสังกัด	55.91	55.04	48.77	32.98	29.10	30.14	26.98	30.28	26.55	30.22	36.43	32.47	36.52	37.71	34.48
	ระดับเขตพื้นที่ (สพม.3)	56.89	57.60	50.70	36.10	31.81	32.44	29.35	33.02	29.26	30.59	37.08	33.50	38.24	39.88	36.48
	ระดับจังหวัด : นนทบุรี	58.17	58.98	52.08	37.61	33.11	33.72	30.10	33.93	30.32	31.11	37.83	34.15	39.25	40.96	37.57
	ระดับจังหวัด : พระนครศรีอยุธยา	52.74	52.69	46.41	31.06	27.92	28.78	25.04	28.61	24.42	29.00	34.41	31.02	34.47	35.91	32.66
19	จอมสุรางค์อุปถัมภ์	67.41	69.43	60.93	45.29	37.61	37.41	41.05	44.37	41.14	33.37	43.95	38.69	46.79	48.84	44.54
20	ท่าช้างวิทยาคม	51.79	47.20	42.37	27.96	25.58	28.86	22.31	24.45	21.82	27.69	31.21	30.46	32.44	32.11	30.88
21	ท่าเรือ "นิตยานุกูล"	50.60	52.52	46.98	30.15	27.69	27.98	22.15	27.11	24.53	28.02	35.01	31.31	32.73	35.58	32.70
22	ท่าหลวงวิทยานุกูล	42.57	50.18	41.29	27.22	27.79	26.36	19.83	26.56	18.57	27.76	30.21	26.00	29.35	33.69	28.06
23	นครหลวง "อุดมรัชติวิทยา"	50.36	47.27	45.44	28.75	26.89	27.18	22.19	24.28	20.33	28.06	32.28	29.03	32.34	32.68	30.50
24	บางซ้ายวิทยา	49.77	46.87	42.37	27.03	27.10	27.06	19.91	21.90	22.32	27.76	31.88	30.99	31.12	31.81	30.69
25	บางไทรวิทยา	46.53	44.87	41.09	29.84	25.54	26.14	20.99	24.05	18.80	27.51	30.97	28.28	31.22	31.36	28.58
26	บางบาล	49.95	53.94	44.57	28.37	26.31	26.75	24.42	26.90	23.06	27.26	33.92	30.16	32.53	35.27	31.14
27	บางปะหัน	51.73	50.00	42.39	27.76	25.44	26.87	21.12	24.57	21.68	29.22	32.01	29.81	32.46	33.01	30.19
28	บางปะอิน	46.83	46.79	42.75	28.04	26.09	26.18	20.81	23.57	19.80	27.85	28.96	27.71	30.88	31.35	29.11
29	บางปะอิน "ราชานุเคราะห์ ๓"	50.83	50.07	45.27	30.82	27.54	28.90	24.63	26.82	22.97	28.72	33.83	29.13	33.75	34.60	31.58
30	บ้านแพรกประชาสรรค์	44.09	46.73	44.41	25.82	25.60	27.28	18.58	23.91	21.85	27.39	29.87	29.95	28.97	31.53	30.87
31	ปากกรานพิทยา	53.60	47.00	45.70	28.80	25.35	27.63	21.60	26.59	21.67	26.07	31.00	27.12	32.52	32.49	30.53
32	ผักไห่ "สุทธาประมุข"	52.20	55.17	48.37	28.70	29.41	26.95	22.55	25.33	20.29	28.37	34.46	31.90	32.96	36.09	31.88
33	ภาชี "สุนทรวิทยานุกูล"	49.88	53.62	42.86	28.86	26.95	27.93	22.22	26.98	22.52	28.04	34.04	30.39	32.26	35.41	30.93
34	มหาราช "ประชานิมิตร"	58.19	53.00	39.77	26.75	28.62	27.60	21.75	26.62	20.00	30.31	32.00	27.43	34.25	35.06	28.70
35	ลาดกาบประชานำรุง	52.33	50.88	42.42	26.44	27.65	26.83	16.89	26.82	17.33	26.78	31.06	28.50	30.61	34.10	28.77

ตารางที่ 2.3 ตารางแสดงผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน(O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ปีการศึกษา 2562 (ปีการศึกษา 2560-2562) (ต่อ)

ที่	ระดับ / โรงเรียน	ภาษาไทย (91)			ภาษาอังกฤษ (93)			คณิตศาสตร์ (94)			วิทยาศาสตร์ (95)			ค่าเฉลี่ย 4 วิชา		
		ปี2562	ปี2561	ปี2560	ปี2562	ปี2561	ปี2560	ปี2562	ปี2561	ปี2560	ปี2562	ปี2561	ปี2560	ปี2562	ปี2561	ปี2560
	ระดับประเทศ	55.14	54.42	48.29	33.25	29.45	30.45	26.73	30.04	26.30	30.07	36.10	32.28	36.30	37.50	34.33
	ระดับสังกัด	55.91	55.04	48.77	32.98	29.10	30.14	26.98	30.28	26.55	30.22	36.43	32.47	36.52	37.71	34.48
	ระดับเขตพื้นที่ (สพม.3)	56.89	57.60	50.70	36.10	31.81	32.44	29.35	33.02	29.26	30.59	37.08	33.50	38.24	39.88	36.48
	ระดับจังหวัด : นนทบุรี	58.17	58.98	52.08	37.61	33.11	33.72	30.10	33.93	30.32	31.11	37.83	34.15	39.25	40.96	37.57
	ระดับจังหวัด : พระนครศรีอยุธยา	52.74	52.69	46.41	31.06	27.92	28.78	25.04	28.61	24.42	29.00	34.41	31.02	34.47	35.91	32.66
36	ลาดชะโดสามัคคี	41.66	43.52	40.25	25.88	24.36	24.20	17.13	22.42	18.70	25.69	32.91	27.45	27.59	30.80	27.65
37	ลาดบัวหลวงโพธิ์โรจนวิทยา	52.56	52.31	46.19	27.00	25.97	26.37	23.08	27.07	23.47	28.98	33.92	31.78	32.91	34.82	31.95
38	วังน้อย (พนมยงค์วิทยา)	48.34	44.67	39.74	26.66	24.07	26.57	20.09	25.35	19.96	27.16	29.91	29.11	30.57	31.00	28.85
39	วัดโพธิ์ผักไหม (เวชพันธุ์อนุสรณ์)	53.23	53.39	43.61	29.82	25.43	26.52	21.09	27.57	21.55	28.70	35.64	31.71	33.21	35.51	30.85
40	วิเชียรกลิ่นสุคนธ์อุปถัมภ์	48.77	54.45	45.39	27.70	25.71	26.92	20.22	26.27	21.11	27.40	34.51	30.64	31.02	35.24	31.02
41	ลาดบัวหลวง	44.17	50.95	38.81	27.91	26.49	27.15	17.74	25.27	21.08	23.96	30.59	29.31	28.45	33.33	29.09
42	เสนา "เสนาประสิทธิ์"	49.12	50.88	43.98	29.02	26.62	27.23	24.21	27.25	23.65	28.33	33.53	29.92	32.67	34.57	31.20
43	หนองน้ำส้มวิทยาคม	51.18	47.84	45.78	28.82	26.00	26.11	21.03	27.36	25.33	27.17	31.28	26.56	32.05	33.12	30.95
44	อยุธยาอนุสรณ์	51.88	50.73	43.56	29.14	26.17	27.32	22.49	25.55	21.07	28.12	32.77	29.65	32.92	33.80	30.40
45	อยุธยาวิทยาลัย	61.39	61.03	54.11	39.84	32.84	34.06	37.44	39.83	34.58	32.30	38.64	35.97	42.77	43.09	39.68
46	อุทุมพรวิทยาคม	49.48	44.02	40.02	28.75	26.33	25.17	19.92	23.92	19.17	28.32	29.80	27.21	31.62	31.02	27.89
47	อุทัย	53.56	49.89	46.07	27.85	26.76	26.68	21.41	24.16	22.25	28.55	33.91	29.79	32.84	33.70	31.20

กลุ่มงานวัดและประเมินผลการศึกษา, กลุ่มนิเทศติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา // ผู้วิเคราะห์ข้อมูล: นายถู่บุญ ศุภนาค ตำแหน่ง ศึกษาานิเทศก์ชำนาญ (2563)

ตารางที่ 2.3 การทดสอบ O-NET นักเรียน ม.3 ได้แก่ ภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และภาษาอังกฤษ ย้อนหลัง 3 ปี (ปีการศึกษา 2560-2562) พบว่า ผลการทดสอบของแต่ละโรงเรียนมีความแตกต่างกัน บางโรงเรียนมีผลการทดสอบเฉลี่ยสูงกว่าระดับสังกัด ระดับประเทศ บางโรงเรียนมีผลการทดสอบเฉลี่ยต่ำกว่าระดับสังกัด ระดับประเทศ

ภาคผนวก ข

ตารางผลแสดงผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน  
(O-Net)ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2562  
(ปีการศึกษา 2560-2562)





ตารางที่ 2.4 ตารางแสดงผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน(O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2562 (ปีการศึกษา 2560-2562)

ที่	ระดับ/โรงเรียน	ภาษาไทย (01)			สังคมศึกษา (02)			ภาษาอังกฤษ (03)			คณิตศาสตร์ (04)			วิทยาศาสตร์ (05)			ค่าเฉลี่ย 5 วิชา		
		2560	2561	2562	2560	2561	2562	2560	2561	2562	2560	2561	2562	2560	2561	2562	2560	2561	2562
	ระดับประเทศ	49.25	47.31	42.21	34.70	35.16	35.70	28.31	31.41	29.20	24.53	30.72	25.41	29.37	30.51	29.20	33.23	35.02	32.34
	ระดับสังกัด	50.07	48.16	43.02	34.96	35.48	36.10	27.91	31.15	28.97	24.64	31.04	25.62	29.48	30.75	29.40	33.41	35.31	32.62
	ระดับเขตพื้นที่ (สพม.3)	51.73	50.64	44.26	35.85	36.30	36.57	31.06	34.40	31.66	25.88	33.27	27.17	29.97	31.15	29.80	34.89	37.15	33.89
	ระดับจังหวัด : นนทบุรี	53.85	53.33	46.76	37.01	37.30	37.68	33.78	37.57	34.64	27.54	35.73	29.34	31.07	32.16	31.21	36.64	39.22	35.92
	ระดับจังหวัด : พระนครศรีอยุธยา	48.11	46.18	40.44	33.84	34.58	34.86	26.54	29.23	27.19	22.94	29.08	23.78	28.06	29.45	27.64	31.90	33.71	30.78
1	เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า นนทบุรี	48.57	47.92	42.27	34.62	34.98	35.76	26.21	30.82	28.24	19.54	28.00	22.02	28.69	28.63	27.51	31.50	34.07	31.14
2	เตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ นนทบุรี	60.87	59.76	52.98	41.69	39.55	41.70	39.37	43.82	40.13	32.74	40.97	33.39	35.10	34.70	33.87	41.95	43.76	40.41
3	เทพศิรินทร์ นนทบุรี	55.93	58.31	51.01	38.67	39.20	39.49	35.37	40.07	39.73	29.09	39.68	34.51	31.57	32.37	33.05	38.12	41.92	39.55
4	ไทรน้อย	42.68	40.61	36.64	31.74	33.47	34.41	23.85	26.27	25.68	19.00	26.58	19.87	26.59	27.82	26.15	28.75	30.94	28.55
5	นนทบุรีวิทยาคม	40.88	41.03	41.98	30.09	31.17	32.32	22.63	26.64	25.77	17.04	21.66	18.20	25.81	25.72	26.63	27.27	29.24	28.98
6	นวมินทราชินูทิศ หอวัง นนทบุรี	57.68	59.97	52.18	38.71	39.53	40.29	36.05	42.00	39.32	29.51	40.85	32.37	32.52	35.01	33.46	38.88	43.47	39.52
7	บดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) นนทบุรี	49.01	47.12	40.24	32.83	34.18	33.68	24.60	28.61	24.22	19.13	24.17	19.42	26.21	28.01	26.17	30.33	32.43	28.73
8	บางบัวทอง	48.47	46.61	39.31	34.24	34.70	33.59	26.54	30.51	26.16	20.76	27.00	22.49	28.16	28.70	27.14	31.60	33.50	29.74
9	เบญจมาภรณ์	51.27	50.06	43.80	34.41	35.93	34.90	30.01	34.34	29.68	23.05	31.17	25.39	28.32	30.33	29.22	33.42	36.37	32.59
10	ปากเกร็ด	50.31	47.05	40.40	35.67	36.19	35.31	28.57	30.79	27.44	23.30	29.11	22.13	28.61	30.18	27.61	33.29	34.66	30.56
11	โพธิ์นิมิตวิทยาคม	40.52	37.99	34.74	29.73	30.70	30.95	23.35	26.32	24.84	18.39	20.38	17.15	25.27	25.82	24.46	27.43	28.24	26.44
12	รัตนวิเชียร	47.91	47.05	44.46	33.97	35.49	36.48	26.65	29.45	27.34	22.40	29.43	25.40	28.27	30.15	29.14	31.84	34.31	32.57
13	ราชวินิต นนทบุรี	43.23	42.39	37.23	31.04	32.51	31.94	22.50	26.64	25.87	19.22	24.17	20.04	26.78	27.04	27.07	28.55	30.54	28.43
14	ราษฎร์นิยม	45.29	46.75	37.55	31.95	34.88	34.74	22.83	26.63	24.73	19.46	23.13	19.85	25.54	27.30	27.43	29.07	31.74	28.86
15	วัดจันทาราม	49.02	50.33	42.41	34.71	35.53	35.39	29.65	34.07	31.63	24.29	32.64	25.67	27.95	30.32	28.59	33.12	36.57	32.74
16	ศรีบุญยานนท์	53.63	50.43	43.93	35.24	34.72	35.13	32.26	33.39	30.54	23.56	30.39	26.16	29.08	29.97	30.88	34.74	35.77	33.32
17	สตรีนนทบุรี	59.99	60.56	51.97	39.54	39.73	39.96	38.98	42.49	38.28	32.49	43.31	35.28	31.85	32.98	32.00	40.58	43.81	39.50
18	สวนกุหลาบวิทยาลัย นนทบุรี	62.90	61.62	56.53	42.54	41.39	43.22	47.99	51.31	49.06	40.79	49.65	43.62	38.93	39.08	39.34	46.63	48.61	46.35

ตารางที่ 2.4 ตารางแสดงผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน(O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2562 (ปีการศึกษา 2560-2562) (ต่อ)

ที่	ระดับ/โรงเรียน	ภาษาไทย (01)			สังคมศึกษา (02)			ภาษาอังกฤษ (03)			คณิตศาสตร์ (04)			วิทยาศาสตร์ (05)			ค่าเฉลี่ย 5 วิชา		
		2560	2561	2562	2560	2561	2562	2560	2561	2562	2560	2561	2562	2560	2561	2562	2560	2561	2562
	ระดับประเทศ	49.25	47.31	42.21	34.70	35.16	35.70	28.31	31.41	29.20	24.53	30.72	25.41	29.37	30.51	29.20	33.23	35.02	32.34
	ระดับสังกัด	50.07	48.16	43.02	34.96	35.48	36.10	27.91	31.15	28.97	24.64	31.04	25.62	29.48	30.75	29.40	33.41	35.31	32.62
	ระดับเขตพื้นที่ (สพม.3)	51.73	50.64	44.26	35.85	36.30	36.57	31.06	34.40	31.66	25.88	33.27	27.17	29.97	31.15	29.80	34.89	37.15	33.89
	ระดับจังหวัด : นนทบุรี	53.85	53.33	46.76	37.01	37.30	37.68	33.78	37.57	34.64	27.54	35.73	29.34	31.07	32.16	31.21	36.64	39.22	35.92
	ระดับจังหวัด : พระนครศรีอยุธยา	48.11	46.18	40.44	33.84	34.58	34.86	26.54	29.23	27.19	22.94	29.08	23.78	28.06	29.45	27.64	31.90	33.71	30.78
19	จอมสุรางค์อุปถัมภ์	62.37	60.80	54.77	41.41	41.14	41.65	37.75	41.27	36.78	33.11	43.51	32.00	34.35	34.67	31.62	41.80	44.27	39.36
20	ท่าช้างวิทยาคม	41.84	36.07	33.39	31.25	31.57	32.88	20.55	23.06	22.97	15.94	19.08	18.97	24.71	25.60	25.86	26.86	27.08	26.81
21	ท่าเรือ "นิตยานุกูล"	46.16	44.59	37.83	31.99	32.93	34.10	23.49	25.48	24.79	20.20	22.97	19.43	27.06	28.20	27.28	29.77	30.87	28.69
22	ท่าหลวงวิทยานุกูล	34.37	37.90	31.92	29.84	31.60	28.85	21.32	22.83	21.06	13.95	19.33	13.27	20.86	23.07	23.38	24.07	26.95	23.70
23	นครหลวง "อุดมรัชต์วิทยา"	43.52	39.76	32.69	32.33	30.86	32.27	22.03	22.82	22.35	19.47	19.85	16.57	24.32	26.18	25.53	28.33	27.89	25.88
24	บางซ้ายวิทยา	39.43	39.15	32.74	31.25	31.65	30.50	21.47	22.91	22.39	16.83	21.63	18.21	25.10	27.62	25.32	26.82	28.59	25.83
25	บางไทรวิทยา	45.85	42.67	34.76	31.49	32.71	31.74	22.14	24.42	21.73	16.59	19.57	16.84	26.81	26.81	25.06	28.58	29.24	26.03
26	บางบาล	43.77	37.61	34.79	32.00	31.14	35.34	22.21	22.16	23.06	18.17	20.74	18.10	27.40	26.59	27.22	28.71	27.65	27.70
27	บางปะหัน	42.08	41.03	37.29	32.94	32.79	32.52	22.54	24.34	22.93	20.63	22.68	18.69	27.14	26.88	25.17	29.07	29.54	27.32
28	บางปะอิน	39.27	35.42	35.64	27.00	29.31	30.00	19.67	21.03	21.54	15.53	19.61	16.82	22.84	26.50	26.04	24.86	26.37	26.01
29	บางปะอิน "ราชานุเคราะห์ ๓"	47.18	43.27	38.16	32.99	33.04	33.08	26.10	27.47	27.01	22.85	25.59	22.01	27.51	27.94	26.35	31.32	31.47	29.32
30	บ้านแพรกประชาสรรค์	42.38	38.86	30.10	29.74	30.56	28.68	21.40	22.57	21.98	16.63	20.21	15.00	26.39	24.72	22.26	27.37	27.38	23.60
31	ปากกรานพิทยา	35.53	29.92	38.82	28.31	30.23	32.82	21.17	20.58	22.61	16.72	19.04	14.55	24.49	22.62	26.59	25.24	24.48	27.08
32	ผักไห่ "สุทธาประมุข"	45.96	44.95	39.46	32.25	34.20	33.14	22.31	24.74	23.46	16.96	21.90	17.75	25.24	26.48	24.70	28.54	30.45	27.70
33	ภาชี "สุนทรวิทยานุกูล"	43.45	41.77	35.33	31.07	32.76	31.74	22.79	25.45	22.33	19.13	23.28	19.18	25.55	27.53	26.55	28.40	30.16	27.02
34	มหาสาร "ประชานิมิต"	34.30	41.65	33.23	25.73	34.55	27.73	20.67	21.13	20.68	16.17	18.38	13.41	24.11	27.28	25.95	24.20	28.60	24.20
35	ลาดงาประชาบำรุง	31.38	30.91	32.95	24.50	31.00	32.20	17.50	21.48	21.38	5.63	18.64	15.50	17.26	26.44	24.65	19.25	25.69	25.34



ตารางที่ 2.4 ตารางแสดงผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน(O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2562 (ปีการศึกษา 2560-2562) (ต่อ)

ที่	ระดับ/โรงเรียน	ภาษาไทย (01)			สังคมศึกษา (02)			ภาษาอังกฤษ (03)			คณิตศาสตร์ (04)			วิทยาศาสตร์ (05)			ค่าเฉลี่ย 5 วิชา		
		2560	2561	2562	2560	2561	2562	2560	2561	2562	2560	2561	2562	2560	2561	2562	2560	2561	2562
	ระดับประเทศ	49.25	47.31	42.21	34.70	35.16	35.70	28.31	31.41	29.20	24.53	30.72	25.41	29.37	30.51	29.20	33.23	35.02	32.34
	ระดับสังกัด	50.07	48.16	43.02	34.96	35.48	36.10	27.91	31.15	28.97	24.64	31.04	25.62	29.48	30.75	29.40	33.41	35.31	32.62
	ระดับเขตพื้นที่ (สพม.3)	51.73	50.64	44.26	35.85	36.30	36.57	31.06	34.40	31.66	25.88	33.27	27.17	29.97	31.15	29.80	34.89	37.15	33.89
	ระดับจังหวัด : นนทบุรี	53.85	53.33	46.76	37.01	37.30	37.68	33.78	37.57	34.64	27.54	35.73	29.34	31.07	32.16	31.21	36.64	39.22	35.92
	ระดับจังหวัด : พระนครศรีอยุธยา	48.11	46.18	40.44	33.84	34.58	34.86	26.54	29.23	27.19	22.94	29.08	23.78	28.06	29.45	27.64	31.90	33.71	30.78
36	ลาดชะโดสามัคคี	32.57	30.50	27.75	28.20	29.73	25.57	19.67	23.41	21.16	14.00	14.77	13.39	20.99	25.96	22.11	23.09	24.87	22.00
37	ลาดบัวหลวงโพธิ์โรจนวิทยา	42.92	38.49	34.63	32.32	32.53	32.57	22.22	23.68	22.15	18.45	22.32	17.21	24.89	27.50	25.95	28.16	28.90	26.50
38	วังน้อย (พนมยงค์วิทยา)	38.12	38.16	29.72	29.43	31.94	28.24	20.29	23.14	21.36	15.88	17.92	15.66	23.68	24.14	23.84	25.48	27.04	23.76
39	วัดโพธิ์ผักไห่ (เวชพันธุ์อุบลธรรม)	35.59	40.24	33.70	26.69	33.59	31.40	20.86	24.34	25.33	16.25	21.47	14.67	22.42	27.98	26.77	24.36	29.52	26.37
40	วิเชียรกลิ่นสุคนธ์อุปถัมภ์	42.68	40.23	31.62	31.48	32.49	31.51	21.55	23.95	22.96	16.59	18.63	15.57	25.86	25.80	24.77	27.63	28.24	25.27
41	ลาดสีวิทยา	36.10	32.99	31.93	28.30	31.13	28.14	20.25	21.55	20.89	17.25	18.16	16.79	22.69	23.47	24.41	24.92	25.46	24.43
42	เสนา เสนาประสิทธิ์	46.29	43.77	37.98	32.65	32.86	34.55	22.95	25.89	24.60	19.74	25.78	20.77	27.23	29.17	26.77	29.77	31.49	28.93
43	หนองน้ำส้มวิทยาคม	43.58	37.12	30.76	34.83	32.23	29.85	21.35	23.17	21.44	17.50	20.96	15.37	26.10	25.38	23.24	28.67	27.77	24.13
44	อยุธยาบุษกรณ์	42.17	42.92	36.52	32.13	33.92	33.30	23.03	26.68	25.16	17.99	23.84	20.79	25.29	27.83	25.84	28.07	31.04	28.31
45	อยุธยาวิทยาลัย	53.57	51.91	47.13	36.11	36.75	38.79	31.22	35.29	32.88	29.37	40.21	34.84	30.91	33.12	31.37	36.24	39.46	37.00
46	อุดมศีลวิทยา	35.67	38.67	41.00	26.42	32.97	31.42	20.73	21.47	21.15	15.63	21.03	17.92	23.73	24.66	24.50	24.44	27.76	27.20
47	อุทัย	41.54	42.21	35.45	29.07	30.94	31.04	21.84	24.65	22.91	16.77	23.01	17.25	24.52	26.28	23.70	26.75	29.39	26.07

ตารางที่ 2.4 การทดสอบ O-NET นักเรียน ม.6 ได้แก่ ภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม และภาษาอังกฤษ ย้อนหลัง 3 ปี ปีการศึกษา 2560-2562 พบว่า ผลการทดสอบของแต่ละโรงเรียนมีความแตกต่างกัน บางโรงเรียนมีผลการทดสอบเฉลี่ยสูงกว่าระดับสังกัด ระดับประเทศ บางโรงเรียนมีผลการทดสอบเฉลี่ยต่ำกว่าระดับสังกัด ระดับประเทศ

ภาคผนวก ก

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย



### รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจพิจารณาเครื่องมือ

1. รองศาสตราจารย์ ดร.พิณสุดา สิริธรังศรี  
 วุฒิการศึกษา ปริญญาเอก สาขาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
 ตำแหน่ง อาจารย์ประจำหลักสูตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการการศึกษา
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัญชลี ทองเอม  
 วุฒิการศึกษา ปริญญาเอก สาขาหลักสูตรและการสอน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์  
 ตำแหน่ง ผู้อำนวยการหลักสูตรมหาบัณฑิต สาขาหลักสูตรและการสอน
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมพร โกมารทัต  
 วุฒิการศึกษา ปริญญาเอก สาขาการจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์  
 ตำแหน่ง อาจารย์ประจำหลักสูตรการจัดการการศึกษา วิทยาลัยครุศาสตร์
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นักรบ หมี่แสน  
 วุฒิการศึกษา ปริญญาเอก สาขาจิตวิทยาการแนะแนวมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
 ประสานมิตร  
 ตำแหน่ง อาจารย์ประจำวิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์
5. อาจารย์ ดร.เฉลิมชัย มนุเสวต  
 วุฒิการศึกษา ปริญญาเอก สาขาอุดมศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
 ตำแหน่ง อาจารย์ประจำวิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

ภาคผนวก ง

เครื่องมือวิจัย

แบบสอบถามประกอบการวิจัย

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับ

ความเข้มแข็งทีมงานวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

## แบบสอบถามประกอบการวิจัย

--	--	--

เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับความเข้มแข็งของทีมงาน  
 วิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

.....

**คำชี้แจง**

1.แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ผลการวิจัยที่จะนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาทีมงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น และเป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาต่อไป ดังนั้นผู้วิจัยใคร่ขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงให้มากที่สุด

2. แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 4 ตอน โปรดตอบให้ครบทุกตอนดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 2 ข้อ โดยเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จำนวน 16 ข้อ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จำนวน 27 ข้อ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open – ended question) ถามแนวทางการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จำนวน 2 ข้อ

3. ข้อมูลคำถามที่ท่านกรุณาให้ผลมา ผู้วิจัยจะนำไปประมวลเป็นคำตอบในภาพรวม ผลการตอบข้อมูลของท่านจะไม่กระทบกับงานและตัวท่านเองที่ให้ข้อมูลเป็นรายบุคคล และผู้วิจัยขอขอบพระคุณที่ท่านกรุณาให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

นางสาวสิริภัทร์ลดา เพชรมงคลเวรณี

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการจัดการการศึกษา

วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม

**คำชี้แจง** แบบสอบถามฉบับนี้มีทั้งหมด 4 ตอน

**ตอนที่ 1** แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยเป็นแบบตรวจสอบรายการ

**คำชี้แจง** : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  หน้าคำตอบที่ท่านเลือก

- 1) ตำแหน่ง  ผู้บริหารโรงเรียน  
 รองผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายวิชาการ  
 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ระบุ .....
- 2) ขนาดโรงเรียน  ขนาดเล็ก (นักเรียน 1-300 คน)  
 ขนาดกลาง (นักเรียน 301-1,000 คน)  
 ขนาดใหญ่ (นักเรียน 1,001-3,000 คน)  
 ขนาดใหญ่พิเศษ (นักเรียน 3,001 คนขึ้นไป)

**ตอนที่ 2** ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

มัธยมศึกษา เขต 3

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน

มัธยมศึกษาในโรงเรียนของท่าน ให้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด โปรดทำใจครบทุกข้อโดยค่าตัวเลขปฏิบัติ ดังนี้

- 5 หมายถึง ปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด  
 4 หมายถึง ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก  
 3 หมายถึง ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง  
 2 หมายถึง ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย  
 1 หมายถึง ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด



ข้อ	ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	ระดับปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านการกำหนดภารกิจของโรงเรียน</b>						
1	ผู้บริหารจัดประชุมชี้แจงให้ทราบนโยบาย วัตถุประสงค์ ในการกำหนดเป้าหมายด้านวิชาการ					
2	ผู้บริหารให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย					
3	ผู้บริหารมีการพัฒนาครูที่เป็นทีมงาน โดยจัดประชุม/ศึกษาดูงาน					
4	ผู้บริหารมีการพัฒนาและส่งเสริมให้ครูเป็นแกนนำทางวิชาการของโรงเรียน					
<b>ด้านการบริหารหลักสูตร</b>						
5	ผู้บริหารสนับสนุนการวางแผนจัดกิจกรรมการเรียนการสอนตามหลักสูตร					
6	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูใช้สื่อ อุปกรณ์ในการจัดการเรียนการสอน					
7	ผู้บริหารมีการติดตามและประเมินผลการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนตามหลักสูตร					
8	ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการใช้ข้อมูล สารสนเทศเป็นฐานในการวางแผนด้านวิชาการ					
<b>ด้านการจัดบรรยากาศในโรงเรียน</b>						
9	ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนการจัดหาทรัพยากรและแหล่งเรียนรู้ให้เกิดบรรยากาศในการเรียนรู้ทางวิชาการ					
10	ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนการจัดหาอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เพื่อให้เกิดบรรยากาศในการเรียนรู้					
11	ผู้บริหารสนับสนุนให้มีผู้ดูแลรักษาสภาพแวดล้อมเพื่อส่งเสริมบรรยากาศในโรงเรียน					
12	ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ด้านวิชาการใหม่ๆ					
<b>ด้านความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน</b>						
13	ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมศึกษาดูงานเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้แก่คณะครู					
14	ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมโฮมรูมโดยมอบหมายครูที่ปรึกษาสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้แก่นักเรียน					
15	ผู้บริหารส่งเสริมด้านประชาสัมพันธ์ข่าวสารกิจกรรมของโรงเรียนให้แก่ผู้ปกครองและชุมชนทราบและมีส่วนร่วม					
16	ผู้บริหารส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชนเพื่อให้ทุกฝ่ายมีความเข้าใจภารกิจของโรงเรียนตรงกัน					

### ตอนที่ 3 ความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

#### มัธยมศึกษา เขต 3

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง เกี่ยวกับความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ในโรงเรียนของท่าน ให้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด โปรดทำให้ครบทุกข้อโดยค่าตัวเลขปฏิบัติ ดังนี้

5 หมายถึง ปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	ความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ	ระดับปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
<b>ความชัดเจนของเป้าหมาย</b>						
1	ทีมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผนพัฒนาโรงเรียน					
2	ทีมงานมีการกำหนดปรัชญาและเป้าหมายของโรงเรียน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานที่ตรงกัน					
3	ทีมงานมีการวางแผนและกำหนดปฏิทินปฏิบัติงานอย่างชัดเจน					
4	ทีมงานมีส่วนร่วมการกำหนดขอบเขต อำนาจหน้าที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน					
<b>การมีส่วนร่วมและปฏิบัติงานที่ชัดเจน</b>						
5	ทีมงานมีส่วนร่วมพิจารณาคัดเลือกและแต่งตั้งบุคคลที่จะมาทำหน้าที่ตำแหน่งต่างๆด้านวิชาการ					
6	ทีมงานใช้ความรู้ความสามารถตามที่ตนถนัดเพื่อพัฒนางานวิชาการ					
7	ทีมงานมีการใช้ทรัพยากรร่วมกันในการปฏิบัติงานวิชาการเหมาะสมกับสถานการณ์					
8	ทีมงานทำงานร่วมกันด้วยความสามัคคี					

ข้อ	ความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ	ระดับปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
9	ทีมงานแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานวิชาการได้อย่างเต็มที่และตรงไปตรงมา					
10	ทีมงานได้รับการสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านวิชาการจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง					
ข้อ	ความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ (ต่อ)	ระดับปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
11	ทีมงานได้รับโอกาสให้มีการระดมความคิดและหาแนวทางการบริหารงานวิชาการร่วมกัน อย่างอิสระ					
<b>การสื่อสารที่ดีและเปิดเผย</b>						
12	ทีมงานมีการถ่ายทอดความคิด ความรู้สึก และข้อมูลอย่างตรงไปตรงมาและเปิดเผย					
13	ทีมงานเปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็นได้เมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน					
14	ทีมงานกล้าเผชิญกับปัญหาหรือข้อขัดแย้งทุกกรณี					
15	ทีมงานเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นและอภิปรายปัญหาต่างๆในการทำงานร่วมกัน					
16	ทีมงานเปิดใจรับฟังความคิดเห็นทั้งด้านบวกและลบ					
<b>การประเมินและพัฒนาตนเอง</b>						
17	ทีมงานมีส่วนร่วมประเมินผลการปฏิบัติงานด้านวิชาการของโรงเรียน					
18	ทีมงานประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีหลักเกณฑ์					
19	ทีมงานทำการประเมินผลการทำงานเป็นระยะๆสม่ำเสมอ					
20	ทีมงานนำผลการประเมินไปแก้ไขข้อบกพร่องและปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น					
21	ทีมงานสร้างบรรยากาศการประเมินให้เป็นอย่างดี					
22	ทีมงานมีการพัฒนาตนเองโดยเข้ารับการอบรมหรือประชุมทางวิชาการอย่างสม่ำเสมอ					
<b>ความสัมพันธ์กับภายนอก</b>						
23	ทีมงานจัดทำวารสารของโรงเรียนเพื่อประชาสัมพันธ์ให้ผู้ปกครองทราบ					

ข้อ	ความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ	ระดับปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
24	ทีมงานนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการติดต่อสื่อสารกับบุคคลภายนอก					
25	ทีมงานใช้วิธีการติดต่อสื่อสารที่เหมาะสมและหลากหลายรูปแบบ					
26	ทีมงานมีการรับฟังความคิดเห็นของผู้ปกครองและบุคคลภายนอก					
27	ทีมงานพร้อมในการตอบคำถามต่างๆของผู้ปกครองและบุคคลภายนอก					



**ตอนที่ 4** แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

1. ข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณสำหรับความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยอย่างครบถ้วน

นางสาวสิริภัสร์ลดา เพชรมงคลเวชน์

### แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

แนวทางการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับความเข้มแข็งของ  
ทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

.....

ตำแหน่ง

.....

สถานที่

.....

วัน เดือน ปี ที่

สัมภาษณ์.....

เริ่มการสัมภาษณ์เวลา..... จบการสัมภาษณ์

เวลา.....

#### ข้อมูลความคิดเห็นเพิ่มเติมจากการให้สัมภาษณ์

แนวคิดและหลักการในการสร้างความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการในโรงเรียนของท่านมีลักษณะอย่างไร

1.1 แนวคิดในการสร้างความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ

.....  
.....  
.....  
.....

1.2 หลักการและกระบวนการสร้างความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ

.....  
.....  
.....  
.....



1.3 ท่านเห็นว่า ผู้บริหาร โรงเรียน มีแนวทางในการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการในการสร้างความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณสำหรับความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยอย่างครบถ้วน

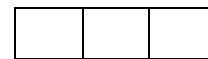
นางสาวสิริภัทร์ลดา เพชรมงคลเวรณี



ภาคผนวก จ

แสดงค่าความสอดคล้องของแบบสอบถาม(IOC)





## แบบสอบถามประกอบการวิจัย

### เรื่อง

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ  
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

.....

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ผลการวิจัยที่จะนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาทีมงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น และเป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญในการบริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาต่อไป ดังนั้นผู้วิจัยใคร่ขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงให้มากที่สุด

2. แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 4 ตอน โปรดตอบให้ครบทุกตอนดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 2 ข้อ โดยเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จำนวน 16 ข้อ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จำนวน 27 ข้อ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open – ended question) ถามแนวทางการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จำนวน 2 ข้อ

3. ข้อมูลคำถามที่ท่านกรุณาให้ผลมา ผู้วิจัยจะนำไปประมวลเป็นคำตอบในภาพรวม ผลการตอบข้อมูลของท่านจะไม่กระทบกับงานและตัวท่านเองที่ให้ข้อมูลเป็นรายบุคคล และผู้วิจัยขอขอบพระคุณที่ท่านกรุณาให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

นางสาวสิริภัทร์ลดา เพชรมงคลเวรณ

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการจัดการการศึกษา

วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม

## คำชี้แจง แบบสอบถามฉบับนี้มีทั้งหมด 4 ตอน

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยเป็นแบบตรวจสอบรายการ

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  หน้าคำตอบที่ท่านเลือก

- 1) ตำแหน่ง  ผู้บริหารโรงเรียน  
 รองผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายวิชาการ  
 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ระบุ .....
- ครูผู้สอนกลุ่มสาระการเรียนรู้ ระบุ .....
- 2) ขนาดโรงเรียน  ขนาดเล็ก (นักเรียน 1-300 คน)  
 ขนาดกลาง (นักเรียน 301-1,000 คน)  
 ขนาดใหญ่ (นักเรียน 1,001-3,000 คน)  
 ขนาดใหญ่พิเศษ (นักเรียน 3,001 คนขึ้นไป)

**ตอนที่ 2** ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

**มัธยมศึกษา เขต 3**

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน

มัธยมศึกษาในโรงเรียนของท่าน ให้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด โปรดทำให้ครบทุกข้อโดยค่าตัวเลขปฏิบัติ ดังนี้

- 5 หมายถึง ปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด  
 4 หมายถึง ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก  
 3 หมายถึง ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง  
 2 หมายถึง ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย  
 1 หมายถึง ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	สรุป
		5	4	3	2	1		
<b>ด้านการกำหนดภารกิจของโรงเรียน</b>								
1	ผู้บริหารจัดประชุมชี้แจงให้ทราบนโยบาย วัตถุประสงค์ ในการกำหนดเป้าหมายด้านวิชาการ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2	ผู้บริหารให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3	ผู้บริหารมีการพัฒนาครูที่เป็นทีมงาน โดยจัดประชุม/ศึกษาดูงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
4	ผู้บริหารมีการพัฒนาและส่งเสริมให้ครูเป็นแกนนำทางวิชาการของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
<b>ด้านการบริหารหลักสูตร</b>								
5	ผู้บริหารสนับสนุนการวางแผนจัดกิจกรรมการเรียนการสอนตามหลักสูตร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
6	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูใช้สื่อ อุปกรณ์ในการจัดการเรียนการสอน	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
7	ผู้บริหารมีการติดตามและประเมินผลการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนตามหลักสูตร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
8	ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการใช้ข้อมูล สารสนเทศเป็นฐานในการวางแผนด้านวิชาการ	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้

ข้อ	ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	สรุป
		5	4	3	2	1		
<b>ด้านการจัดบรรยากาศในโรงเรียน</b>								
9	ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนการจัดหาทรัพยากรและแหล่งเรียนรู้ให้เกิดบรรยากาศในการเรียนรู้ทางวิชาการ	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
10	ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนการจัดหาอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆเพื่อให้เกิดบรรยากาศในการเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
11	ผู้บริหารสนับสนุนให้มีผู้ดูแลรักษาสภาพแวดล้อมเพื่อส่งเสริมบรรยากาศในโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
12	ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ด้านวิชาการใหม่ๆ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
<b>ด้านความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน</b>								
13	ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมศึกษาดูงานเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้แก่คณะครู	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
14	ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมโฮมรูมโดยมอบหมายครูที่ปรึกษาสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้นักเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
15	ผู้บริหารส่งเสริมด้านประชาสัมพันธ์ข่าวสารกิจกรรมของโรงเรียนให้แก่ผู้ปกครองและชุมชนทราบและมีส่วนร่วม	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
16	ผู้บริหารส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชนเพื่อให้ทุกฝ่ายมีความเข้าใจภารกิจของโรงเรียนตรงกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้



### ตอนที่ 3 ความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

#### มัธยมศึกษา เขต 3

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง เกี่ยวกับความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ในโรงเรียนของท่าน ให้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด โปรดทำให้ครบทุกข้อโดยค่าตัวเลขปฏิบัติ ดังนี้

5 หมายถึง ปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	ความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	สรุป
		1	2	3	4	5		
<b>ความชัดเจนของเป้าหมาย</b>								
1	ทีมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผนพัฒนาโรงเรียน	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
2	ทีมงานมีการกำหนดปรัชญาและเป้าหมายของโรงเรียนเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานที่ตรงกัน	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
3	ทีมงานมีการวางแผนและกำหนดปฏิทินปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
4	ทีมงานมีส่วนร่วมการกำหนดขอบเขต อำนาจ หน้าที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
<b>การมีส่วนร่วมและปฏิบัติงานที่ชัดเจน</b>								
5	ทีมงานมีส่วนร่วมพิจารณาคัดเลือกและแต่งตั้งบุคคลที่จะมาทำหน้าที่ตำแหน่งต่างๆด้านวิชาการ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
6	ทีมงานใช้ความรู้ความสามารถตามที่ตนถนัดเพื่อพัฒนางานวิชาการ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
7	ทีมงานมีการใช้ทรัพยากรร่วมกันในการปฏิบัติงานวิชาการเหมาะสมกับสถานการณ์	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
8	ทีมงานทำงานร่วมกันด้วยความสามัคคี	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้

ข้อ	ความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	สรุป
		1	2	3	4	5		
9	ทีมงานแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานวิชาการได้อย่างเต็มที่และตรงไปตรงมา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
10	ทีมงานได้รับการสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านวิชาการจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
11	ทีมงานได้รับโอกาสให้มีการระดมความคิดและหาแนวทางการบริหารงานวิชาการร่วมกัน อย่างอิสระ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
<b>การสื่อสารที่ดีและเปิดเผย</b>								
12	ทีมงานมีการถ่ายทอดความคิด ความรู้สึก และข้อมูลอย่างตรงไปตรงมาและเปิดเผย	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
13	ทีมงานเปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็นได้เมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
14	ทีมงานกล้าเผชิญกับปัญหาหรือข้อขัดแย้งทุกกรณี	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
15	ทีมงานเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นและอภิปรายปัญหาต่างๆในการทำงานร่วมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
16	ทีมงานเปิดใจรับฟังความคิดเห็นทั้งด้านบวกและลบ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
<b>การประเมินและพัฒนาตนเอง</b>								
17	ทีมงานมีส่วนร่วมประเมินผลการปฏิบัติงานด้านวิชาการของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
18	ทีมงานประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีหลักเกณฑ์	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
19	ทีมงานทำการประเมินผลการทำงานเป็นระยะๆสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
20	ทีมงานนำผลการประเมินไปแก้ไขข้อบกพร่องและปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
21	ทีมงานสร้างบรรยากาศการประเมินให้เป็นไปอย่างอิสระ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
22	ทีมงานมีการพัฒนาตนเองโดยเข้ารับการอบรมหรือประชุมทางวิชาการอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
<b>ความสัมพันธ์กับภายนอก</b>								
23	ทีมงานจัดทำวารสารของโรงเรียนเพื่อประชาสัมพันธ์ให้ผู้ปกครองทราบ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อ	ความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการ	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	สรุป
		1	2	3	4	5		
24	ทีมงานนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการติดต่อสื่อสารกับบุคคลภายนอก	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
25	ทีมงานใช้วิธีการติดต่อสื่อสารที่เหมาะสมและหลากหลายรูปแบบ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
26	ทีมงานมีการรับฟังความคิดเห็นของผู้ปกครองและบุคคลภายนอก	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
27	ทีมงานพร้อมในการตอบคำถามต่างๆของผู้ปกครองและบุคคลภายนอก	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ภาคผนวก ฉ  
แสดงค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถาม



แสดงค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน

Reliability  
Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		Reliability Statistics	
		Cronbach's Alpha	N of Items
		.921	16

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
leader1	63.1667	48.833	.569	.917
leader2	63.2667	48.823	.540	.918
leader3	63.3667	48.102	.441	.922
leader4	63.5000	47.983	.509	.919
leader5	63.2000	46.717	.782	.912
leader6	63.2667	48.754	.449	.921
leader7	63.0667	49.030	.602	.917
leader8	63.1000	48.093	.654	.915
leader9	63.3000	47.183	.635	.915
leader10	63.3000	45.390	.844	.909
leader11	63.3000	46.976	.722	.913
leader12	63.4333	46.254	.611	.916
leader13	63.4667	45.499	.704	.913

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
leader14	63.4000	46.248	.740	.912
leader15	63.4667	46.602	.592	.917
leader16	63.4000	46.800	.676	.914

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ตอนที่ 3 ความเข้มแข็งของทีมงานวิชาการโรงเรียน

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.977	27

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Strength1	101.5000	294.741	.798	.976
Strength2	101.3667	301.620	.762	.976
Strength3	101.4333	298.530	.835	.976
Strength4	101.5333	290.878	.876	.976
Strength5	101.6667	290.506	.788	.976
Strength6	101.4333	298.944	.765	.976
Strength7	101.4667	296.120	.853	.976
Strength8	101.4667	293.775	.848	.976
Strength9	101.5000	293.431	.843	.976
Strength10	101.3667	296.240	.822	.976
Strength11	101.3000	297.183	.841	.976
Strength12	101.6333	293.413	.831	.976

Strength13	101.5333	300.120	.708	.977
Strength14	101.7667	294.806	.791	.976
Strength15	101.5667	291.357	.848	.976
Strength16	101.7000	292.286	.851	.976
Strength17	101.5000	290.397	.837	.976
Strength18	101.4000	302.524	.606	.977
Strength19	101.5333	303.982	.529	.978
Strength20	101.4667	300.120	.745	.976
Strength21	101.6333	294.792	.822	.976
Strength22	101.3000	303.114	.608	.977
Strength23	101.5667	296.875	.672	.977
Strength24	101.4000	299.559	.764	.976
Strength25	101.4333	299.771	.733	.976
Strength26	101.5000	300.672	.753	.976
Strength27	101.4333	297.289	.830	.976

### ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.975	43



## ค่าความเชื่อมั่นรายข้อ

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
leader1	168.5667	541.357	.381	.975
leader2	168.6667	542.920	.304	.976
leader3	168.7667	529.633	.583	.975
leader4	168.9000	535.197	.475	.975
leader5	168.6000	533.490	.630	.975
leader6	168.6667	544.437	.204	.976
leader7	168.4667	538.947	.522	.975
leader8	168.5000	537.845	.506	.975
leader9	168.7000	537.045	.445	.975
leader10	168.7000	532.010	.608	.975
leader11	168.7000	536.700	.497	.975
leader12	168.8333	526.075	.673	.975
leader13	168.8667	523.499	.763	.974
leader14	168.8000	526.441	.787	.974
leader15	168.8667	528.947	.608	.975
leader16	168.8000	531.683	.616	.975
Strength1	169.0333	520.792	.741	.974
Strength2	168.9000	529.128	.713	.974
Strength3	168.9667	524.309	.811	.974
Strength4	169.0667	514.340	.854	.974
Strength5	169.2000	514.786	.749	.974
Strength6	168.9667	524.102	.766	.974
Strength7	169.0000	520.483	.849	.974
Strength8	169.0000	520.138	.773	.974
Strength9	169.0333	519.689	.770	.974
Strength10	168.9000	522.300	.773	.974
Strength11	168.8333	524.075	.773	.974
Strength12	169.1667	518.764	.781	.974
Strength13	169.0667	526.754	.678	.975

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Strength14	169.3000	520.286	.750	.974
Strength15	169.1000	514.783	.831	.974
Strength16	169.2333	516.668	.817	.974
Strength17	169.0333	515.206	.782	.974
Strength18	168.9333	527.789	.638	.975
Strength19	169.0667	529.306	.571	.975
Strength20	169.0000	524.690	.775	.974
Strength21	169.1667	518.626	.822	.974
Strength22	168.8333	527.937	.660	.975
Strength23	169.1000	520.714	.690	.975
Strength24	168.9333	524.685	.772	.974
Strength25	168.9667	524.378	.758	.974
Strength26	169.0333	525.689	.775	.974
Strength27	168.9667	521.620	.839	.974

**ประวัติผู้เขียน**

ชื่อ-สกุล

นางสาวสิริภัทร์ลดา เพชรมงคลเวชน์

ประวัติการศึกษา

ปี พ.ศ. 2544

การศึกษาศาสตรบัณฑิต (กศ.บ.) เคมี

มหาวิทยาลัยนเรศวร

ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน

ครูผู้สอนวิชาวิทยาศาสตร์

โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย นนทบุรี

51/4 หมู่ 4 ถนนติวานนท์ ตำบลปากเกร็ด

อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี 11100

โทร 02-5838311 ,098-791-6415

