

รูปแบบการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้  
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา



วิทยานิพนธ์เสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
หลักสูตรปริญญาการศึกษาดุष्ฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
กรกฎาคม 2561  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยนเรศวร

## ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความช่วยเหลือความกรุณาในการให้คำแนะนำเป็นที่ปรึกษาอย่างยิ่ง จาก รองศาสตราจารย์ ดร.จิตติมา วรณศิริ ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.วิทยา จันทร์ศิลา รองศาสตราจารย์ ดร.สำราญ มีแจ้ง รองศาสตราจารย์ ดร.ฉลอง ชาตธู ประชีวิน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพ่วง ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและเอาใจใส่เป็นอย่างดี ตลอดระยะเวลาในการทำวิทยานิพนธ์อย่างต่อเนื่อง ทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์และมีคุณค่าอันจะเป็นประโยชน์ในการนำไปประยุกต์ใช้ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.วารีรัตน์ แก้วอุไร ดร.สุภาภรณ์ กิตติธัญญานนท์ ดร.ลือชัย ชูนาคา ดร.เกรียงศักดิ์ สุวรรณวัจน์ ดร.มานพ เกตุเมฆ ดร.จิตรภรณ์ ไยศิลป์ นายประมุข ธนวัฒน์ และนางวิมลรัตน์ หาญณรงค์ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลเพื่อการดำเนินการวิจัยสำเร็จตามวัตถุประสงค์

ขอขอบคุณ คณะศึกษาศาสตร์และบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ที่ให้ความอนุเคราะห์เงินอุดหนุนการวิจัยและสนับสนุนให้การวิจัยสำเร็จด้วยดี ขอขอบคุณโรงเรียน ดำรงราษฎร์สงเคราะห์ จังหวัดเชียงราย โรงเรียนสวนบุญญโญปถัมภ์ จังหวัดลำพูน และโรงเรียน เตรียมอุดมศึกษา ภาคเหนือ จังหวัดพิษณุโลก ที่ให้ความอนุเคราะห์บุคลากรและสถานที่เก็บข้อมูล การวิจัย

เหนือสิ่งอื่นใดขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ครูอาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาท วิชาความรู้ เพื่อนิสิตปริญญาเอกรุ่น 14 ที่ให้กำลังใจและเป็นกำลังใจตลอดระยะเวลา ในการศึกษา

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารที่มงานของ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของประเทศ ต่อไป

วราภรณ์ สิงห์ทวง

<b>ชื่อเรื่อง</b>	รูปแบบการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา
<b>ผู้วิจัย</b>	วราภรณ์ สิงห์ทวง
<b>ประธานที่ปรึกษา</b>	รองศาสตราจารย์ ดร.จิตติมา วรณศรี
<b>ประเภทสารนิพนธ์</b>	วิทยานิพนธ์ กศ.ด. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2560
<b>คำสำคัญ</b>	รูปแบบการบริหารทีมงาน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา วิธีดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การศึกษาสภาพและแนวทางการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยใช้แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ 2) การสร้างและตรวจสอบรูปแบบการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) 3) การประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยใช้แบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า (1) สภาพการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (2) รูปแบบการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ 1) ปัจจัยการบริหารทีมงาน 2) กระบวนการบริหารทีมงาน และ 3) ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการ ผลการประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด

**Title** THE TEAMWORK MANAGEMENT MODEL HEAD OF DEPARTMENT IN SECONDARY SCHOOL

**Author** Waraporn Singkwang

**Advisor** Associate Professsor Jitima Wannasri, Ph.D.

**Academic Paper** Thesis Ed.D. in Education, Naresuan University, 2017

**Keywords** Teamwork Management Model, Head of Department

### ABSTRACT

The objective of this research was to develop model of teamwork management of heads of department in secondary school. The research conducted through 3 stages:

- 1) Studying states and guidelines of teamwork management by using the questionnaire and interview.
- 2) Construction a model and validated by using focus group discussion.
- 3) Evaluation feasibility of the model by using the questionnaire. Research results showed that: (1)The states of teamwork management in overall was at high level. (2) A Model of teamwork management consisted of 3 factors: 1) Factor of teamwork management 2) Processes of teamwork management and 3) Effectiveness of academic administration. The feasibility of the model was at highest level.

## สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
คำถามวิจัย	3
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
ขอบเขตการวิจัย	4
นิยามศัพท์เฉพาะ	8
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	13
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร	14
แนวคิดเกี่ยวกับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	39
แนวคิดเกี่ยวกับครู	55
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารที่มงาน	64
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ	104
แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ	106
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	109
กรอบแนวคิดการวิจัย	118
หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา	118
3 วิธีดำเนินการวิจัย	119
ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพและแนวทางการบริหารที่มงานของ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา	120
ขั้นตอนที่ 2 การสร้างและตรวจสอบรูปแบบการบริหารที่มงานของ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา	127
ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารที่มงาน ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา	130

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิจัย.....	134
ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพและแนวทางการบริหารที่มงานของ หัวหน้ากลุ่มสาระ การเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา .....	134
ตอนที่ 2 ผลการสร้างและตรวจสอบรูปแบบการบริหารที่มงานของ หัวหน้ากลุ่มสาระ การเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา .....	194
ตอนที่ 3 ผลการประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารที่มงานของ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาไปใช้ .....	212
5 บทสรุป.....	233
ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพและแนวทางการบริหารที่มงานของ หัวหน้ากลุ่มสาระ การเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา .....	233
ขั้นตอนที่ 2 การสร้างและตรวจสอบรูปแบบการบริหารที่มงานของ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา .....	234
ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารที่มงาน ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา .....	235
สรุปผลการวิจัย .....	235
อภิปรายผล.....	242
ข้อเสนอแนะ .....	247
 บรรณานุกรม.....	 249
 ภาคผนวก.....	 259
 ประวัติผู้วิจัย.....	 369

## สารบัญตาราง

ตาราง

หน้า

1	แสดงการวิเคราะห์กระบวนการบริหาร .....	23
2	แสดงการวิเคราะห์การบริหารเชิงระบบ .....	30
3	แสดงการวิเคราะห์บทบาทของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ .....	48
4	แสดงการวิเคราะห์คุณสมบัติของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ .....	54
5	แสดงการวิเคราะห์บทบาทหน้าที่ของครู .....	60
6	แสดงการวิเคราะห์ปัจจัยการบริหารทีมงาน .....	62
7	แสดงการวิเคราะห์การบริหารทีมงาน .....	80
8	แสดงการวิเคราะห์การบริหารทีมงานเอกชน .....	87
9	แสดงการวิเคราะห์ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ .....	99
10	แสดงการวิเคราะห์กระบวนการบริหารทีมงาน .....	101
11	แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาสภาพการบริหารทีมงาน ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ .....	121
12	แสดงผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง องค์ประกอบที่ 1 ปัจจัยการบริหารทีมงาน .....	135
13	แสดงผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการบริหารทีมงาน .....	140
14	แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามตำแหน่ง วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน .....	145
15	แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็น เกี่ยวกับสภาพการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในโรงเรียน มัธยมศึกษาในภาพรวม .....	146
16	แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็น เกี่ยวกับสภาพการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ องค์ประกอบที่ 1 ปัจจัยการบริหารทีมงาน ด้านผู้นำทีม .....	147

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง

หน้า

17 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา องค์ประกอบที่ 1 ปัจจัยการบริหารที่มงานด้านครู .....	150
18 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา องค์ประกอบที่ 1 ปัจจัยการบริหารที่มงาน ด้านงบประมาณ สื่อ วัสดุอุปกรณ์ .....	151
19 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา องค์ประกอบที่ 1 ปัจจัยการบริหารที่มงาน ด้านสภาพแวดล้อม .....	153
20 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการบริหารที่มงาน ด้านการวางแผน .....	154
21 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการบริหารที่มงาน ด้านการวิเคราะห์ข้อมูล .....	155
22 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการบริหารที่มงาน ด้านการกำหนดเป้าหมาย .....	156



## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง

หน้า

23	แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการบริหารที่มงานด้านการกำหนดบทบาทหน้าที่.....	157
24	แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการบริหารที่มงานด้านการสื่อสาร .....	159
25	แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน มัธยมศึกษา องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการบริหารที่มงานด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน .....	160
26	แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการบริหารที่มงานด้านการนิเทศติดตาม .....	161
27	แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการบริหารที่มงานด้านการประเมินและปรับปรุง.....	162
28	สรุปผลการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ การบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา องค์ประกอบที่ 1 ปัจจัยการบริหารที่มงาน .....	166
29	แสดงสรุปผลการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ การบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการบริหารที่มงาน .....	180

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง

หน้า

30	แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามตำแหน่ง วุฒิมการศีกษา และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ในการประเมินความเป็นไปได้ ในการนำรูปแบบการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาไปใช้ .....	213
31	แสดงผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการบริหารที่มงานของ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาไปใช้ในภาพรวม.....	214
32	แสดงผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการบริหารที่มงานของ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาไปใช้ องค์ประกอบที่ 1 ปัจจัยการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ด้านหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้.....	216
33	แสดงผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการบริหารที่มงานของ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาไปใช้ องค์ประกอบที่ 1 ปัจจัยการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ด้านครู.....	218
34	แสดงผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการบริหารที่มงานของ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาไปใช้ องค์ประกอบที่ 1 ปัจจัยการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ด้านงบประมาณ เครื่องมือ สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ .....	220
35	แสดงผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการบริหารที่มงานของ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาไปใช้ องค์ประกอบที่ 1 ปัจจัยการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ด้านสภาพแวดล้อม .....	221
36	แสดงผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการบริหารที่มงานของ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาไปใช้ องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ด้านการวางแผนด้วยเครือข่ายความร่วมมือ .....	223

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง

หน้า

37	แสดงผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการบริหารที่มงานของ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาไปใช้ องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ด้านการปฏิบัติการแบบร่วมรับผิดชอบ .....	225
38	แสดงผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการบริหารที่มงานของ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาไปใช้ องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ด้านกรณีพิเศษแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ .....	227
39	แสดงผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการบริหารที่มงานของ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาไปใช้ องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ด้านการประเมินและปรับปรุง .....	229
40	แสดงผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการบริหารที่มงานของ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาไปใช้ องค์ประกอบที่ 3 ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ ด้านประสิทธิผลของที่มงาน .....	230
41	แสดงผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการบริหารที่มงานของ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาไปใช้ องค์ประกอบที่ 3 ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ ด้านประสิทธิผลของผู้เรียน .....	231
42	แสดงผลการสัมภาษณ์หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จากโรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดี ในการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้องค์ประกอบที่ 1 ปัจจัยการบริหารที่มงาน .....	329
43	แสดงผลการสัมภาษณ์หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จากโรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดี ในการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการบริหารที่มงาน .....	343

## สารบัญภาพ

ภาพ

หน้า

1 แสดงกระบวนการบริหารตามวงจร Deming .....	19
2 แสดงรูปแบบระบบพื้นฐานการบริหาร.....	25
3 แสดงแนวความคิดเชิงระบบขององค์กร .....	26
4 แสดงองค์ประกอบเชิงระบบการบริหารงานวิชาการ .....	27
5 แสดงประสิทธิผลของทีม.....	75
6 แสดงวัฏจักรเดมมิง .....	77
7 แสดงขั้นตอนของการบริหารที่มงาน.....	79
8 แสดงคุณลักษณะของทีมงานที่ประสบความสำเร็จ .....	84
9 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัยรูปแบบการบริหารที่มงานของ .....	118
10 แสดงขั้นตอนการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา.....	119
11 แสดงร่างรูปแบบการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา.....	165
12 แสดงร่างรูปแบบการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา.....	195
13 แสดงรูปแบบการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา.....	205
14 สรุปรูปแบบการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา.....	237

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กรอบแนวทางการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552 – 2561) เน้นการจัดการศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การปรับปรุงแก้ไขอย่างเป็นระบบมิใช่เพียงจุดใดจุดหนึ่งที่แยกจากกัน เน้นการพัฒนาคุณภาพคนและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการสู่ระดับสากล กระทรวงศึกษาธิการจึงมุ่งเน้นปฏิรูปการศึกษา และการเรียนรู้อย่างเป็นระบบใน 4 ประเด็นหลัก คือ พัฒนาคนไทยยุคใหม่ โดยปรับกระบวนการเรียนรู้เพื่อให้นักเรียนสามารถพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ พัฒนาคุณภาพครูยุคใหม่ พัฒนาสถานศึกษาแหล่งเรียนรู้ใหม่ และพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการใหม่ โดยปรับระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพให้เกิดความคล่องตัวเพื่อเพิ่มโอกาสทางการศึกษา และส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552, น.1-10)

ผลการศึกษาของสำนักเลขาธิการสภาการศึกษาแห่งชาติ (2552, น.10) พบว่ามีปัญหาด้านคุณภาพการศึกษาและด้านการบริหารจัดการซึ่งพบว่ายังขาดการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการส่งผลให้ผลผลิตทางการศึกษามีคุณภาพต่ำ ผู้เรียนขาดคุณลักษณะอันพึงประสงค์ซึ่งในปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2559, น.2) มีนโยบายยกระดับความเข้มแข็งของมาตรฐานวิชาชีพครูและผู้บริหารสถานศึกษา เร่งรัดปรับปรุงโรงเรียนให้เป็นองค์กรที่มีความเข้มแข็ง มีแรงบันดาลใจ และมีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ชัดเจนเป็นสถานศึกษาคุณภาพและมีประสิทธิภาพที่สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพและมีมาตรฐานระดับสากล

สำนักงานเลขาธิการคณะรัฐมนตรี (2551, น.11) มีนโยบายส่งเสริมครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้ได้ครูดี ครูเก่ง มีคุณธรรม มีคุณภาพและมีวิสัยทัศน์สูง และเข้าใจในทักษะความก้าวหน้าทันวิทยาการใหม่ๆ ครูผู้สอนและหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ต้องใฝ่รู้ และเป็นผู้นำทางวิชาการเพื่อเป็นแบบอย่างในสถานศึกษาและชุมชน การพัฒนาครูจึงเป็นกลยุทธ์สำคัญที่จะส่งเสริมให้ครูมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีคุณภาพ

โรงเรียนเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่จัดการศึกษาให้แก่ผู้เรียน การพัฒนาผู้เรียนในห้องเรียน หากครูมีความตั้งใจ สนใจ เอาใจใส่ผู้เรียนอย่างเต็มความสามารถแล้วจะทำให้ผู้เรียน ประสบความสำเร็จในชีวิตทั้งในด้านการศึกษาหรือต่อการประกอบวิชาชีพซึ่งในโรงเรียนไม่ได้ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการเท่านั้นยังมีผู้เปรียบเสมือนผู้บริหาร คือ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ซึ่งทำหน้าที่ประสานงานระหว่างผู้บริหารในระดับต่างๆ และครู ในกลุ่มสาระการเรียนรู้โดยมีงานการบริหารและงานวิชาการควบคู่กันไปหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เป็นตำแหน่งที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบทั้งการปฏิบัติการสอนรายวิชาในกลุ่มสาระการเรียนรู้ จัดกระบวนการเรียนการสอน จัดอัตรากำลัง การวัดผลประเมินผลของบุคลากรใน กลุ่มสาระการเรียนรู้ นอกจากนี้ยังมีหน้าที่จัดทำแผนงบประมาณรายจ่าย กำหนดโครงการของกลุ่มสาระการเรียนรู้ การนิเทศกำกับติดตามงานวิชาการในโรงเรียนรวมทั้งสนับสนุนให้ครูใน กลุ่มสาระการเรียนรู้ได้พัฒนาความรู้และประสบการณ์ตลอดจนการทำผลงานด้านวิชาการ ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 กำหนดกลุ่มสาระการเรียนรู้ไว้ 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ คือ ภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม สุขศึกษา และพลศึกษา ศิลปะ การงานอาชีพและเทคโนโลยี และภาษาต่างประเทศ ซึ่งโรงเรียนมัธยมศึกษา ทุกแห่งจำเป็นต้องมีหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้ง 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อทำหน้าที่ประสานงานกับครูผู้สอน ผู้บริหารโรงเรียน และบุคลากรในโรงเรียนแทนครูทุกคนในกลุ่มสาระการเรียนรู้

หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา จากงานวิจัยของ วีระวัฒน์ ดวงใจ (2556, น.7) ที่ได้ศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ส่วนใหญ่ทำหน้าที่ด้านการเรียนการสอนเพียงอย่างเดียวโดยไม่มีการจัดระบบการบริหารงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สังเวียน อ่อนแก้ว (2557, น.2) ได้ศึกษาอิทธิพลและคุณลักษณะงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้บรรยากาศโรงเรียนที่มีต่อประสิทธิภาพการสอนของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีหน้าที่ในฐานะผู้สอนอย่างเดียว ยังไม่มีบทบาทการเป็นผู้นำในการทำงานร่วมกับเพื่อนครูได้อย่างมีประสิทธิภาพ บทบาทของหัวหน้ากลุ่ม สาระการเรียนรู้มักจะเป็นหัวหน้างานต่างๆ ทางด้านธุรการซึ่งมุ่งเน้นความมีประสิทธิภาพมากกว่าการได้ใช้บทบาทภาวะผู้นำทางวิชาการ นอกจากนี้แนวคิดของ ธร สุนทรายุทธ (2556, น.244-248 ) พบว่า สภาพและปัญหาการบริหารการศึกษาของไทยเกิดจากปัญหาการกระจายอำนาจสายการบังคับบัญชาที่มีความล่าช้า การไม่มีส่วนร่วมและการไม่ยอม

เปลี่ยนแปลงตัวเองซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุนทร โสภาคะยัง (2556, น.4) ที่ได้ศึกษารูปแบบ การพัฒนาภาวะผู้นำด้านวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาด ใหญ่ พบว่า หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ไม่มีภาวะผู้นำทางวิชาการ ไม่มีศักยภาพเพียงพอ ในการจัดการ กำกับดูแลครูเพื่อจัดการเรียนการสอน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภัทร แสงเพ็ง (2555, น.3) ที่ได้ศึกษา รูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทาง วิชาการของครูหัวหน้า กลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ไม่มีความรู้เรื่องการเป็นผู้นำทางวิชาการ ขาดประสบการณ์ในการบริหารงาน การกระจายอำนาจสายการบังคับบัญชา มีความล่าช้าการไม่มี ส่วนร่วม และการไม่ยอมเปลี่ยนแปลงตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

ดังนั้นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จำเป็นต้องมีความสามารถที่สำคัญ 2 ด้าน คือ ด้านวิชาการและด้านการบริหารโดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการบริหารจัดการทีมงานเพื่อให้หัวหน้า กลุ่มสาระมีศักยภาพด้านวิชาการสามารถเป็นผู้นำด้านวิชาการ การสอน การให้คำปรึกษา แนะนำ เพื่อนครูที่อยู่ในกลุ่มสาระการเรียนรู้เดียวกันเพื่อให้ครูมีความรู้ความสามารถในการจัดกิจกรรม การเรียนรู้ที่มีคุณภาพ รวมทั้งมีทักษะด้านการบริหาร ความเป็นผู้นำ สามารถบริหารคนที่อยู่ใน ความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลนำไปสู่การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทาง การเรียนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่รับผิดชอบ ด้วยเหตุผลดังกล่าวผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะทำวิจัย เรื่องรูปแบบการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อได้ แนวทางการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่สามารถนำไป พัฒนาการปฏิบัติงานซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิผลของผู้เรียนได้ต่อไป

### คำถามวิจัย

1. สภาพและแนวทางการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน มัธยมศึกษาเป็นอย่างไร
2. รูปแบบการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ควรมีลักษณะอย่างไร
3. การประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระ การเรียนรู้ในโรงเรียนมัศึกษามีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้เพียงใด

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

### วัตถุประสงค์หลัก

เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

### วัตถุประสงค์เฉพาะ

1. เพื่อศึกษาสภาพและแนวทางการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา
2. เพื่อสร้างและตรวจสอบรูปแบบการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา
3. เพื่อประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การวิจัยครั้งนี้ทำให้ได้รูปแบบการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผล โดยมีความสำคัญ คือ

1. ได้รูปแบบการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาเพื่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำรูปแบบการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาไปขยายผลในการฝึกอบรมบุคลากรต่างโรงเรียนทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชน
2. ผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำรูปแบบการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาไปประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน
3. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีแนวทางในการพัฒนาศักยภาพให้เป็นผู้ดำเนินการบริหารที่มงานในโรงเรียนมัธยมศึกษาให้มีประสิทธิผล

### ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

#### ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพและแนวทางการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

การศึกษาสภาพและแนวทางการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้



### ขั้นที่ 1.1 การศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการบริหารทีมงาน ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

1. แหล่งข้อมูล คือ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดเบื้องต้นในการวิจัย โดยการศึกษาหลักการ แนวคิดและสาระสำคัญเกี่ยวกับการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

2. ประเด็นที่ศึกษา ได้แก่ การบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

### ขั้นที่ 1.2 การศึกษาสภาพการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ใน โรงเรียนมัธยมศึกษา

#### 1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

##### 1.1 ประชากร

ประชากร ได้แก่ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตภาคเหนือ จำนวน 9 เขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 456 โรงเรียน โรงเรียนละ 8 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 3,648 คน

##### 1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตภาคเหนือ จำนวน 9 เขตพื้นที่การศึกษา ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วยตารางของเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie & Morgan) เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นตัวแทนของโรงเรียนมัธยมศึกษาของแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา รวมจำนวน 44 โรงเรียนๆ ละ 8 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 352 คน

#### 2. ประเด็นที่ศึกษา

ประเด็นที่ศึกษา ได้แก่ สภาพการบริหารทีมงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

### ขั้นที่ 1.3 การศึกษาแนวทางการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

#### 1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) จำนวน 3 โรงเรียน โรงเรียนละ 8 คน รวมทั้งสิ้น 24 คน ตามเกณฑ์ที่กำหนดคือเป็นโรงเรียนที่ผ่านการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสามระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือได้รับรางวัลทรงคุณค่า ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBEC AWARDS) ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) ได้แก่

1.1 โรงเรียนดำรงราษฎร์สงเคราะห์ จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36

1.2 โรงเรียนสวนบุญโญปถัมภ์ลำพูน จังหวัดลำพูน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35

1.3 โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคเหนือ จังหวัดพิษณุโลก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39

## 2. ประเด็นที่ศึกษา

ประเด็นที่ศึกษา ได้แก่ แนวทางการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

**ขั้นตอนที่ 2 การสร้างและตรวจสอบรูปแบบการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา**

การสร้างและตรวจสอบรูปแบบการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นที่ 2.1 การยกร่างรูปแบบการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ดังนี้**

1. ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและผลการศึกษาสภาพปัญหาในการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา และข้อมูลผลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้ศึกษาในขั้นตอนที่ 1 มายกร่างรูปแบบการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

2. ผู้วิจัยนำร่างรูปแบบการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน

3. มัธยมศึกษาที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาความเหมาะสมและความถูกต้อง

4. ผู้วิจัยนำข้อเสนอแนะจากอาจารย์ที่ปรึกษาไปดำเนินการปรับปรุงแก้ไขจัดทำเป็น

5. ร่างรูปแบบการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

**ขั้นที่ 2.2 การตรวจสอบรูปแบบการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา**

การตรวจสอบรูปแบบการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

## 1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) จำนวน 10 คน มีเกณฑ์ที่กำหนด ดังนี้

1.1 กลุ่มนักวิชาการระดับอุดมศึกษา จำนวน 2 คน มีคุณสมบัติ คือ เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการสอนระดับอุดมศึกษา มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกสาขาการบริหารการศึกษา หรือมีประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาอย่างน้อย 5 ปี

1.2 กลุ่มผู้บริหารการศึกษาที่มีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาและเป็นผู้ที่มีความรู้มีประสบการณ์อย่างน้อย 5 ปี จำนวน 4 คน

1.3 กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษาหรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ มีประสบการณ์ในการบริหารทีมงานอย่างน้อย 5 ปี จำนวน 4 คน

## 2. ประเด็นที่ศึกษา

ประเด็นที่ศึกษา ได้แก่ ความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

**ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา**

การประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นการประเมินการนำรูปแบบการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาไปใช้ดำเนินการดังนี้

### 1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

#### 1.1 ประชากร

ประชากร ได้แก่ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขตภาคเหนือ จำนวน 9 เขตพื้นที่การศึกษา

#### 1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขตภาคเหนือ 5 เขตพื้นที่การศึกษา เขตพื้นที่การศึกษาละ 2 โรงเรียน รวม 10 โรงเรียน ตามเกณฑ์ที่กำหนดคือเป็นโรงเรียนที่ผ่านการประเมินคุณภาพภายนอก รอบสามระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานหรือได้รับรางวัลทรงคุณค่า ของสำนักงานคณะกรรมการ

การศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBEC AWARDS) ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นตัวแทนของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 80 คน

## 2. ประเด็นที่ศึกษา

ประเด็นที่ศึกษา ได้แก่ ความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ไปใช้

### นิยามศัพท์เฉพาะ

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะที่สำคัญไว้ ดังนี้

1. **รูปแบบการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้** หมายถึง องค์ประกอบของการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนของครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ให้บรรลุเป้าหมายหลักสูตร ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ 1) ปัจจัยการบริหารที่มงาน 2) กระบวนการบริหารที่มงาน และ 3) ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการ

1.1 **ปัจจัยการบริหารที่มงาน** หมายถึง องค์ประกอบที่ส่งเสริมการดำเนินงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ให้สำเร็จตามเป้าหมายประกอบด้วย 4 ด้าน คือ 1) หัวหน้า กลุ่มสาระการเรียนรู้ 2) ครู 3) งบประมาณ เครื่องมือ สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ และ 4) สภาพแวดล้อม

1.1.1 **หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้** หมายถึง ครูที่ได้รับการแต่งตั้งให้ปฏิบัติหน้าที่เป็นหัวหน้าในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ซึ่งมีคุณลักษณะพฤติกรรม การปฏิบัติตนส่งผลให้การบริหารที่มงานประสบผลสำเร็จ โดยมีภาวะผู้นำทางวิชาการ กระจายอำนาจสู่ที่มงานและมอบหมายภาระหน้าที่อย่างชัดเจนและมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของที่มงาน มีทักษะในการปรับปรุงพัฒนาตนเอง มีความมุ่งมั่น และรับผิดชอบ เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ที่มงาน สร้างแรงบันดาลใจให้ที่มงานเกิดความร่วมมือในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันของที่มงานด้วยวัฒนธรรมแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Professional Learning Community: PLC) โดยทำงานร่วมกันเป็นทีมที่เน้นประสิทธิผลของผู้เรียนเป็นสำคัญ เสริมแรง สร้างขวัญกำลังใจ และเอาใจใส่ต่อที่มงาน มีความสามารถในการนิเทศและมีส่วนร่วมในการนิเทศติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของที่มงานเพื่อปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพผู้เรียน อย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมการนำเสนอและสรุปรายงานผลการปฏิบัติงานของที่มงานเพื่อจัดทำสารสนเทศของกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ

1.1.2 **ครู** หมายถึง บุคลากรของโรงเรียนที่มีคุณลักษณะ พฤติกรรมแสดงออก ในด้านความรู้และทักษะเกี่ยวกับหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ การวัดประเมินผล เทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร ประสานความร่วมมือกับสถานศึกษา หน่วยงานอื่น และชุมชน ในการ ร่วมกันปฏิบัติงาน การจัดการเรียนรู้ มีส่วนร่วมในการนิเทศการปฏิบัติงานแบบเพื่อนนิเทศเพื่อน อย่างเป็นกัลยาณมิตรและระบบที่เลี้ยงในการช่วยสอนงาน เป็นแบบอย่างที่ดี สามารถสร้าง เครือข่ายการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและผู้เรียน เป็นผู้มีความคุณธรรมจริยธรรม มีความรับผิดชอบ ความรักความสามัคคี เสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวมและความไว้วางใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน มีจิตเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และกระตือรือร้นที่จะช่วยเหลือกันด้วยความจริงใจ มีส่วนร่วมส่งเสริมสร้าง ขวัญและกำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน และรายงานผลการปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบที่ได้รับ มอบหมาย

1.1.3 **งบประมาณ สื่อ วัสดุ อุปกรณ์** หมายถึง ทรัพยากรที่จำเป็นนำไปใช้ ในการบริหารที่งานและการจัดการเรียนรู้ โดยที่ทีมงานร่วมกันวิเคราะห์สภาพความต้องการใช้ จัดให้มีความรู้และฝึกทักษะเกี่ยวกับการใช้เครื่องมือสื่อ วัสดุ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานและ การจัดการเรียนรู้อย่างเพียงพอและเหมาะสม เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ คุ่มค่าและประหยัดบรรลุ ตามวัตถุประสงค์แผนงาน โครงการ/กิจกรรมของกลุ่มสาระการเรียนรู้ มอบหมายผู้รับผิดชอบจัดทำ ทะเบียนสื่อการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ สะดวกต่อการนำสื่อการเรียนรู้ไปใช้ และจัดทำหลักฐาน การเบิกจ่ายให้ถูกต้องตามระเบียบราชการ รายงานการใช้เครื่องมือ สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ตาม งบประมาณและระยะเวลาที่กำหนด เน้นความโปร่งใสตรวจสอบได้และเป็นไปตามระเบียบ ที่กำหนด

1.1.4 **สภาพแวดล้อม** หมายถึง บรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของทีมงาน และการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยการจัดป้บายนิเทศ มุมประชาสัมพันธุ์ให้ความรู้ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ของทีมงานและประดับตกแต่งห้องเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนมีความเป็นกัลยาณมิตร เปิดโอกาสให้ทีมงานร่วมตัดสินใจ แสดงความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทำให้สำเร็จตาม เป้าหมายการปฏิบัติงานของทีมงานมีบรรยากาศความสัมพันธุ์ที่ดี มีความสามัคคี มีน้ำใจ ช่วยเหลือกัน ระหว่างหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และทีมงานในการทำงานเป็นทีมที่ เท่าเทียมกัน เสมอภาคเป็นประชาธิปไตย ให้เกียรติและยกย่องที่เหมาะสม

1.2 **กระบวนการบริหารทีมงาน** หมายถึง ขั้นตอนการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่ม สาระการเรียนรู้ อย่างเป็นลำดับขั้น ประกอบด้วย 4 ขั้น คือ 1) การวางแผนด้วยเครือข่ายความร่วมมือ 2) การปฏิบัติการแบบร่วมรับผิดชอบ 3) การนิเทศแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ 4) การประเมินและปรับปรุง

**1.2.1 การวางแผนด้วยเครือข่ายความร่วมมือ** หมายถึง การที่โรงเรียน แต่งตั้งคณะกรรมการเครือข่ายความร่วมมือวางแผนการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระ การเรียนรู้ที่เน้นการมีส่วนร่วม กำหนดบทบาทหน้าที่ชัดเจน เครือข่ายความร่วมมือร่วมกันวิเคราะห์ สภาพปัจจุบันและปัญหาการปฏิบัติงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ เครือข่ายความร่วมมือร่วมกัน กำหนดเป้าหมายและวางแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ เป้าประสงค์ของสถานศึกษา กำหนดโครงสร้างการบริหาร ภาระหน้าที่ในการปฏิบัติงาน บทบาท หน้าที่การปฏิบัติงานตามกรอบงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ เครือข่ายความร่วมมือร่วมกันจัดทำ ปฏิทินการปฏิบัติงาน และตรวจสอบความชัดเจนของแผนการปฏิบัติงานให้สามารถนำไปปฏิบัติ ได้จริง นำผลการตรวจสอบมาปรับปรุงแก้ไขและจัดทำสารสนเทศอย่างเป็นระบบ รายงานผล การวางแผนให้ครูและผู้เกี่ยวข้องเพื่อให้รับทราบและเข้าใจตรงกัน

**1.2.2 การปฏิบัติการแบบร่วมรับผิดชอบ** หมายถึง การที่หัวหน้ากลุ่มสาระ การเรียนรู้และทีมงานร่วมกันวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาจากการปฏิบัติงานของกลุ่มสาระ การเรียนรู้ที่ผ่านมาและกระจายอำนาจการปฏิบัติงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้ด้วยการแต่งตั้ง ทีมงานภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยมอบหมายภาระงานตามบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน โดยที่ทีมงานมีส่วนร่วมสร้างชั้นทามติ สร้างข้อตกลงและข้อผูกพันร่วมกันช่วยให้เกิดความชอบธรรม ในการปฏิบัติงานและร่วมกันรับผิดชอบอย่างชัดเจน และจัดอบรมให้ทีมงานมีความรู้ความเข้าใจ และมีทักษะด้านหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ การวัดประเมินผล เทคโนโลยีสารสนเทศ และ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานแบบร่วมรับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่การปฏิบัติงานที่ได้รับ มอบหมาย ทีมงานมีการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศหลายช่องทาง นำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับ ยุค Thailand 4.0 ทีมงานร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อให้งานประสบความสำเร็จตาม กรอบงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ ทีมงานร่วมกันนิเทศ กำกับ ติดตาม อย่างต่อเนื่อง ทีมงาน ร่วมกันสรุปประเมินผลการปฏิบัติงานในการจัดการเรียนรู้ โครงการ และกิจกรรมต่างๆ และนำผล มาพัฒนา ปรับปรุงในการปฏิบัติงานครั้งต่อไป รายงานผลการปฏิบัติงานของทีมงานและจัดเก็บ เป็นข้อมูลสารสนเทศเพื่อปรับปรุงและพัฒนาในโอกาสต่อไป

**1.2.3 การนิเทศแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์** หมายถึง การบริหารงานของกลุ่มสาระ การเรียนรู้ ร่วมกันวิเคราะห์สภาพข้อมูลพื้นฐานและแนวทางการนิเทศแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของ กลุ่มสาระการเรียนรู้ คณะกรรมการนิเทศร่วมกันกำหนดประเด็นการนิเทศแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์และ จัดทำเครื่องมือในการนิเทศวิธีการหลักเกณฑ์ตัวชี้วัดที่เกี่ยวกับหลักสูตรสถานศึกษา การจัด

การเรียนรู้ การวัดและประเมินผล การประกันคุณภาพการศึกษา การวิจัยในชั้นเรียน การมีส่วนร่วมของชุมชน คณะกรรมการนิเทศร่วมกันจัดทำปฏิทินการนิเทศแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์และแจ้งที่มงานให้รับทราบและสร้างความเข้าใจที่ตรงระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ คณะกรรมการนิเทศนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้เป็นเครื่องมือในการนิเทศ คณะกรรมการนิเทศ ติดตามภาระงานตามโครงสร้างและการปฏิบัติงานของที่มงานเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายและให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อให้ครูรับทราบผลสำเร็จของงานและเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่มงานขยายผลการปฏิบัติงานโดยนำวัฒนธรรมแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาวิชาชีพ (PLC) มาใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ครูดำเนินการปรับปรุงแก้ไข ที่มงานร่วมกันสรุปรายงานผลการดำเนินงานเสนอต่อผู้บริหารและจัดทำสารสนเทศของกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ

#### 1.2.4 การประเมินและปรับปรุง หมายถึง การแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผล

การปฏิบัติงานของที่มงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้ประกอบด้วย ผู้บริหารหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย หัวหน้าฝ่ายวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และประชุมชี้แจงให้มีความเข้าใจและรับทราบเป้าหมายการดำเนินงานร่วมกัน คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งร่วมกันสร้างเครื่องมือการประเมินผลกำหนดองค์ประกอบหรือประเด็นและตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน (KPI) อย่างชัดเจน คณะกรรมการประชุมชี้แจงให้ที่มงานและผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบให้เข้าใจตรงกันดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน (KPI) ด้วยรูปแบบการประเมินตนเอง เพื่อนประเมินเพื่อน ประเมินข้ามกลุ่มสาระการเรียนรู้ และประเมินโดยคณะกรรมการประเมินสะท้อนผลการประเมินในการปฏิบัติงานของที่มงานให้รับทราบด้วยวัฒนธรรมแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาวิชาชีพ (PLC) เพื่อนำผลการประเมินมาใช้ปรับปรุงและพัฒนาต่อไป ที่มงานของทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ร่วมกันสรุปหาวิธีปฏิบัติที่ดีในการปฏิบัติงาน ที่มงานนำผลการประเมิน มาใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศของกลุ่มสาระการเรียนรู้และร่วมกันจัดทำแผนพัฒนาเพื่อพัฒนาปรับปรุงต่อไป

**1.3 ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการ** หมายถึง ผลที่เกิดจากการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วย 2 ด้าน คือ 1) ประสิทธิภาพของที่มงาน และ 2) ประสิทธิภาพของผู้เรียน

**1.3.1 ประสิทธิภาพของที่มงาน** หมายถึง การที่ที่มงานมีภาวะผู้นำทางวิชาการ มีความรู้ความเข้าใจและทักษะเกี่ยวกับหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้สอดคล้องกับหลักสูตรที่บูรณาการส่งเสริมทักษะชีวิตและเพื่อการมีงานทำในการสร้างรายได้ของผู้เรียน มีทักษะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้ที่มงานมีส่วนร่วม รับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายและมีความรัก ความสามัคคี

ในการปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความจริงใจ ทีมงานมีความเป็นกัลยาณมิตร จิตสาธารณะช่วยเหลือซึ่งกันและกันและอุทิศเวลาเพื่อส่วนรวม ทีมงานร่วมเป็นเครือข่ายการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและผู้เรียน เพื่อสร้างสังคมให้มีความเสมอภาคเท่าเทียมกัน

**1.3.2 ประสิทธิภาพของผู้เรียน** หมายถึง การที่ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด มีทักษะการคิด ทักษะการแก้ปัญหาใช้กระบวนการกลุ่ม ทำงานเป็นทีม สามารถสร้างความรู้ได้ด้วยตนเองและนำความรู้มาคิดสร้างสรรค์ชิ้นงานได้ ผู้เรียนมีทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสามารถใช้ในการเรียนรู้และในชีวิตประจำวันผู้เรียนสามารถนำความรู้จากการเรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ในการสร้างอาชีพและรายได้ในการดำรงชีวิตได้ ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ 8 ประการ และค่านิยม 12 ประการ รวมทั้งการปฏิบัติตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ผู้เรียนมีความเอื้อเฟื้อต่อกัน ยอมรับเหตุผลความคิดเห็นของผู้อื่นและมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานกลุ่มหรือการทำงานร่วมกัน ผู้เรียนมีพฤติกรรมสะท้อนให้เห็นถึงคุณธรรมจริยธรรม เห็นคุณค่าของตนเอง มีวินัยและปฏิบัติตามหลักธรรมของศาสนาที่ตน นับถือ ผู้เรียนมีพฤติกรรมสะท้อนให้เห็นถึงการมีจิตอาสา จิตสำนึกในการอนุรักษ์วัฒนธรรมและภูมิปัญญาไทย

**2. เงื่อนไขความสำเร็จของการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้** หมายถึง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารและครู เครือข่ายความร่วมมือของทีมงานทั้งภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้และต่างกลุ่มสาระการเรียนรู้ และความรับผิดชอบของทีมงานที่แสดงออกถึงความเอาใจใส่ มีความตั้งใจมุ่งมั่นต่อหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามความมุ่งหมายในเวลาที่กำหนดยอมรับผลการกระทำทั้งผลดีและผลเสียที่เกิดขึ้นรวมทั้งปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

**3. โรงเรียนมัธยมศึกษา** หมายถึง โรงเรียนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตั้งแต่ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-6 หรือมัธยมศึกษาปีที่ 4-6 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขตภาคเหนือ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และเป็นโรงเรียนของรัฐบาล ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ

**4. ความเป็นไปได้** หมายถึง ความคิดเห็นของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่มีต่อรูปแบบการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในการนำไปปฏิบัติจริง มีความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงเหมาะสมกับบริบท ที่ยอมรับได้และนำไปปฏิบัติได้



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวิจัยและพัฒนา “รูปแบบการบริหารที่มิงงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ใน โรงเรียนมัธยมศึกษา” ประกอบด้วย

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา
  - 1.1 ความหมายการบริหาร
  - 1.2 กระบวนการบริหาร
  - 1.3 การบริหารเชิงระบบ
  - 1.4 กระบวนการบริหารวิชาการ
  - 1.5 การบริหารแบบมีส่วนร่วม
  - 1.6 เครื่องข่ายความร่วมมือ
2. แนวคิดเกี่ยวกับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
  - 2.1 บทบาทของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
  - 2.2 คุณสมบัติของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
3. แนวคิดเกี่ยวกับครู
  - 3.1 ความหมายของครู
  - 3.2 บทบาทหน้าที่ของครู
  - 3.3 กระบวนการพัฒนาครู
4. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารที่มิงงาน
  - 4.1 ความหมายของที่มิงงาน
  - 4.2 การสร้างที่มิงงาน
  - 4.3 การบริหารที่มิงงาน
  - 4.4 การบริหารที่มิงงานขององค์กรเอกชน
    - 4.4.1 การสร้างที่มิงงานของธนาคารแห่งประเทศไทย
    - 4.4.2 การสร้างที่มิงงานและเครือข่ายในระบบการบริหารบริการพยาบาล

4.4.3 การบริหารทีมงานขายตรงของธุรกิจเครือข่ายบริษัทกีฟฟารีน สกายไลน์  
ยูนิตี้ จำกัด

4.4.4 การบริหารทีมงานของผู้จัดการบริษัทไทยประกันชีวิตจำกัด ในเขต  
กรุงเทพมหานคร

4.4.5 การบริหารทีมงานโรงเรียนมาแตร์เดอีวิทยาลัย

4.5 ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

4.6 กระบวนการบริหารทีมงาน

5. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ

5.1 ความหมายของรูปแบบ

5.2 การพัฒนารูปแบบ

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

7. กรอบแนวคิดการวิจัย

## แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร

### 1. ความหมายของการบริหาร

นักวิชาการทั้งหลายได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความหมายของการบริหาร ดังนี้  
สุนทร โครตบรรเทา (2560, น.17) ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า การบริหารเป็น  
กระบวนการในการปฏิบัติงานกับคนและโดยคน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์การ

จรุณี แก้วเอี่ยม (2557, น.1-3) ได้กล่าวว่า การบริหารเป็นกระบวนการทำงานกับคน  
และโดยคนที่มีการจัดระเบียบเป็นระบบเน้นการพัฒนาคนให้เกิดการเรียนรู้ มีจุดหมายชัดเจน  
เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุด ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์

รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2557, น.4) ได้สรุปว่า การบริหาร หมายถึง การใช้ศาสตร์และ  
ศิลป์ของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมมือกันดำเนินกิจกรรมหรืองานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ วางไว้  
ร่วมกันโดยอาศัยกระบวนการและทรัพยากรทางการบริหารเป็นปัจจัยอย่างประหยัดและ  
เกิดประโยชน์สูงสุด

สุรินทร์ แก้วมณี (2558, น.68) ได้สรุปว่า การบริหารเป็นศาสตร์และศิลป์ของ  
กระบวนการทำงานโดยอาศัยกลุ่มบุคคลในการปฏิบัติงานให้สำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

ธีระชัย ช่างบุญศรี (2558, น.50) ได้สรุปว่า การบริหาร คือ กระบวนการเป็นกลุ่มหรือ  
คณะทำงานโดยมีผู้บริหารหรือคณะกรรมการบริหารรับผิดชอบหน้าที่บริหารจัดการให้งานหรือ  
กิจกรรมต่างๆ ไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยอาศัยความร่วมมือระหว่างกันทุกภาคส่วน

สมคิด บางโม (2554, น.61) มีความเห็นว่า การบริหารคือ ศิลปะในการใช้คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ขององค์กรและนอกองค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า

ณิรดา มนตรีวัฒนา (2553, น.45) ได้กล่าวว่า การบริหาร คือกระบวนการทำงานโดยอาศัยผู้ขึ้นทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร

วีรสุดา จันทรสว่าง (2551, น.15) ได้กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการประสานในองค์กรเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่ายมาทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ

วิเชียร วิทย์อุดม (2550, น.1-2) ได้กล่าวว่า การบริหารเป็นศาสตร์เพราะมีหลักการบริหารซึ่งเป็นการนำความรู้มาประกอบรวมกันเป็นระบบ มีหลักการมีกฎเกณฑ์เพราะทฤษฎีที่ได้รับมาจากการศึกษาค้นคว้า ส่วนการบริหารเป็นศิลป์เพราะการบริหารมีการใช้ทักษะความคิดสร้างสรรค์และการตัดสินใจโดยพยายามผสมผสานความสามารถต่างๆ รวมทั้งหลักการ ทฤษฎีที่ได้ศึกษามาสู่การปฏิบัติเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

เพชริน สงค์ประเสริฐ (2550, น.10) สรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง การทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย โดยความร่วมมือของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกัน

สรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการทำงานกับคนและโดยคนที่ร่วมมือกันทำงานอย่างมีหลักการและเป็นระบบที่ใช้ทักษะความคิดสร้างสรรค์และการตัดสินใจของบุคคลให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยอาศัยปัจจัยการบริหารคือ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์และวิธีการต่างๆ

## 2. กระบวนการบริหาร

นักบริหารและนักวิชาการได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร ดังนี้

สุรินทร์ แก้วมณี (2558, น.70) ได้สรุปว่า กระบวนการบริหารที่สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่การบริหารสรุปได้ 4 ขั้น คือ 1) ขั้นการวางแผน 2) ขั้นการปฏิบัติ 3) ขั้นตรวจสอบ และ 4) ขั้นปรับปรุงและพัฒนา

จิตติมา วรรรณศิริ (2557, น.6-8) กล่าวถึงกระบวนการบริหารงานวิชาการว่ามีความสำคัญต่อคุณภาพของการจัดการศึกษา สถานศึกษาจึงต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องด้วยกระบวนการบริหาร PDCA ดังนี้

1. การวางแผน (Plan: P) เป็นการดำเนินงานเพื่อจัดเตรียม วางแผน ทรัพยากรต่างๆ เพื่อจัดประสบการณ์หรือกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ได้แก่ การวางแผนงานวิชาการ การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนาสื่อและแหล่งเรียนรู้

2. การปฏิบัติตามแผน (Do: D) เป็นการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรม การเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ได้แก่ การพัฒนาสื่อ แหล่งเรียนรู้ และการจัดการเรียนรู้

3. การตรวจสอบ (Check: C) เป็นการดำเนินการที่เกี่ยวกับการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับ ผู้เรียน ผลการเรียนรู้ รวมทั้งการจัดการเรียนการสอนของคุณเพื่อสรุปประเมินผลว่าสามารถบรรลุตาม จุดมุ่งหมายของหลักสูตร ได้แก่ การนิเทศภายใน การวัดและประเมินผล

4. การปรับปรุง (Act: A) เป็นการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณากำหนดแนวทาง ปรับปรุงพัฒนาผลผลิตจากการดำเนินงานวิชาการ ได้แก่ การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้

จรูญี เก้าเอี้ยน (2557, น.33-39) ได้เสนอแนวความคิดว่า กระบวนการบริหาร ประกอบด้วยขั้นตอนในการบริหารที่ผู้บริหารจำเป็นต้องศึกษาเรียนรู้และฝึกปฏิบัติให้มีศักยภาพ ในการใช้กระบวนการบริหารในแต่ละขั้นตอนกระบวนการบริหารตามทัศนะของนักบริหารได้เสนอ แนวคิดอย่างหลากหลายดังนี้

1. กระบวนการบริหารตามแนวคิดของ Henri Fayol เป็นนักวิชาการด้านการบริหาร ในปี ค.ศ. 1916 ได้วิเคราะห์หน้าที่การบริหารงานของผู้บริหารว่าเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่มีความสำคัญต่อการบริหารงานพื้นฐาน กระบวนการบริหารมี 5 ขั้นตอน สรุปได้ดังนี้

1.1 การวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดรูปแบบการทำงานและทิศทางให้คน ในองค์กร

1.2 การจัดองค์กร (Organizing) เป็นการจัดโครงสร้างและสายการบังคับบัญชา ตามบทบาทหน้าที่

1.3 การบังคับบัญชา (Commanding) การสั่งการจากผู้บังคับบัญชา

1.4 การประสานงาน (Coordinating) การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลทั้งในและ นอกองค์กร

1.5 การควบคุมงาน (Controlling) การกำหนดระบบและรูปแบบการทำงานเพื่อให้ เป็นไปตามวัตถุประสงค์

2. กระบวนการบริหารตามแนวคิดของ Luther H. Gulick and Lyndall Urwick ซึ่งเป็นนักวิชาการด้านการบริหาร ปี ค.ศ. 1937 หลังสมัยของ Fayol เป็นเวลา 21 ปี มีแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร 7 ขั้นตอน เรียกว่า POSDCoRB ประกอบด้วย

2.1 การวางแผน (planning) เป็นการกำหนดแนวทางการทำงานและทิศทางการทำงานในอนาคต

2.2 การจัดองค์กร (organizing) เป็นการกำหนดโครงสร้างหน้าที่ในการบริหารจัดการเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ

2.3 การจัดคนเข้าทำงาน (staffing) มีหน้าที่ในการคัดเลือกบุคคลอบรมและพัฒนาบุคคลให้เกิดการเอื้ออำนวยต่อการทำงาน

2.4 การสั่งการ (directing) เป็นการตัดสินใจ การสื่อสารในการทำงาน และการสั่งการให้บุคลากรทำงานตามตำแหน่งหน้าที่

2.5 การประสานงาน (co-coordinating) การประสานงานในการทำงานขององค์การให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2.6 การรายงาน (reporting) เป็นผลจากการดำเนินการ ที่มีการวัดประเมินผล มีการวิจัยเพื่อยืนยันผลงานและแจ้งให้ผู้บริหารในระดับสูงทราบ

2.7 การจัดทำงบประมาณ (budgeting) เป็นการทำกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเงิน เช่น การวางแผน การจัดซื้อ

3. กระบวนการบริหารตามแนวคิดของ Harold D. Koontz and Cyrill O'Donnell เป็นนักวิชาการบริหารยุคใหม่ ในปี ค.ศ. 1976 ได้ประยุกต์แนวคิดทางการบริหารของนักบริหารที่ผ่านมามีได้กำหนดกระบวนการบริหารเป็น 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย

3.1 การวางแผน (planning)

3.2 การจัดองค์กร (organizing)

3.3 การจัดคนเข้าทำงาน (staffing)

3.4 การอำนวยการ (directing)

3.5 การควบคุมงาน (controlling)

4. กระบวนการบริหารตามแนวคิดของ Peter F. Drucker มีวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ โดยกำหนดกระบวนการในการบริหารสมัยใหม่ 5 วิธีการ ดังนี้

4.1 การวางแผน (planning) เป็นการกำหนดหน้าที่งานที่ต้องปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยกำหนดว่าจะดำเนินการอย่างไรและดำเนินการเมื่อไร เพื่อให้สำเร็จตามแผนที่วางไว้ การวางแผนต้องครอบคลุม

4.2 การจัดองค์กร (organizing) เป็นการมอบงานให้บุคลากรในฝ่ายได้ปฏิบัติ ให้บรรลุเป้าหมายตามแผนที่วางไว้ ซึ่งทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

4.3 การนำ (Leading) เป็นการจูงใจ การชักนำ การกระตุ้นและชี้ทิศทางให้ดำเนินไปสู่การบรรลุเป้าหมาย

4.4 การควบคุม (Controlling) เป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องรวบรวมข้อมูลเพื่อประเมินผลดำเนินงาน เปรียบเทียบผลงานปัจจุบันกับเกณฑ์มาตรฐานที่ตั้งไว้

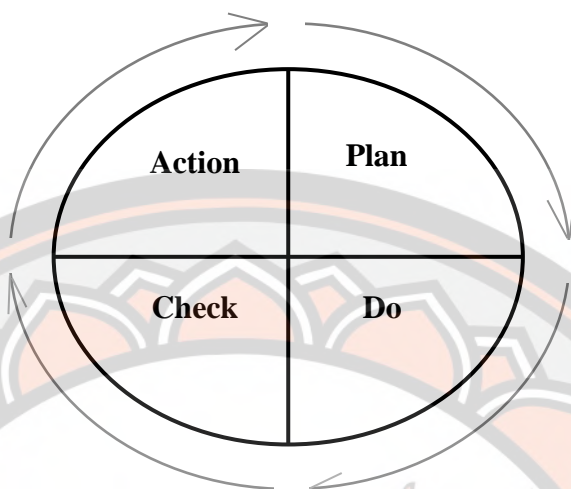
5. กระบวนการบริหารตามแนวคิดของ Edward Deming (PDCA) ซึ่งเป็นนักบริหารที่มีแนวคิดมุ่งเน้นคุณภาพ สำหรับแนวคิดของเขาได้รับความนิยมในประเทศสหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่นได้นำแนวคิดของ Edward Deming ไปใช้ในงานอุตสาหกรรมและการบริการทำให้เจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ในปี ค.ศ. 1915 ได้จัดมีรางวัล Deming Prize การบริหารงานตามแนวคิดของ Edward Deming เรียกว่า วงจร PDCA ซึ่งสามารถหมุนได้หลายรอบและ ถ้าวางจร PDCA หมุนได้หลายรอบการบริหารจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น กระบวนการบริหารตามแนวคิดของ Deming กำหนดออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

5.1 Plan (P) หมายถึง การวางแผนในการบริหารจัดการสถานศึกษา ผู้บริหารต้องมีการวางแผนงานวิชาการของสถานศึกษา

5.2 Do (D) หมายถึง การนำแผนที่วางไว้ไปปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม

5.3 Check (C) หมายถึง การตรวจสอบเมื่อปฏิบัติไประยะหนึ่งหากพบว่า มีปัญหาหรืออุปสรรคก็ทำการแก้ไข

5.4 Action (A) หมายถึง การนำแผนซึ่งแก้ไขแล้วไปปฏิบัติใหม่แล้วตรวจสอบไปเรื่อยๆ



ภาพ 1 แสดงกระบวนการบริหารตามวงจร Deming

ที่มา: จรุณี เก้าเอียน, 2557, น.39

สำนักบริหารงานการศึกษาภาคบังคับ กระทรวงศึกษาธิการ (2558, น.24-26) สรุปลงจรคุณภาพ (PDCA) ไว้ว่า วงจรคุณภาพเป็นกระบวนการพัฒนาการปฏิบัติงานประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

1. การวางแผน (Plan) ครอบคลุมถึงการกำหนดกรอบที่ต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ใช้ข้อมูลใดบ้าง ระบุวิธีการเก็บข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมได้ กำหนดทางเลือกในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง
2. การดำเนินการตามแผน (Do) การปฏิบัติเป็นการลงมือปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตามทางเลือกที่ได้กำหนดไว้ ต้องตรวจสอบระหว่างการปฏิบัติ
3. การตรวจสอบ (Check) เป็นการประเมินผลที่ได้รับจากการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง
4. การปรับปรุงแก้ไข (Action) พิจารณาผลที่ได้จากการตรวจสอบว่าการดำเนินงานเหมาะสมเป็นไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่บรรลุวัตถุประสงค์เพื่อพิจารณาว่าควรจะดำเนินการอย่างไร

สุนทร โคตรบรรเทา (2557, น.6-9) ได้สรุปว่า การบริหารเป็นกระบวนการ ที่สำคัญในการบริหารองค์การทั่วไปคือ

1. การวางแผน (Planning) เกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมายและจุดมุ่งหมายและพัฒนาแผนแม่บทและยุทธศาสตร์ในการนำไปปฏิบัติ

2. การจัดองค์การ (Organizing) เกี่ยวข้องกับการจัดคน เงิน และทรัพยากรทางกายภาพมารวมกันในวิธีที่ดีที่สุด เพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

3. การควบคุม (Controlling) เกี่ยวกับหน้าที่การประเมินผลของผู้บริหารการทบทวนการออกกฎระเบียบ การควบคุมพนักงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับ และดูแลมาตรฐานของการบรรลุเป้าหมาย และการรับผิดชอบในการทะนุบำรุงภายใน รวมทั้งการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม

4. การนำ (Leading) เกี่ยวข้องกับการนำทาง (Guiding) การนิเทศติดตาม ญัฐพิมล ธรรมสร้างกูร (2559, น.40-41) กล่าวว่า กระบวนการบริหาร สามารถจำแนกได้ดังนี้

1. การวางแผน เป็นการดำเนินงานเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายและวางแผนจัดเตรียมทรัพยากรต่างๆ ที่ต้องใช้ในการดำเนินงานโครงการและกิจกรรมให้ครอบคลุมตามขอบข่ายการบริหาร

2. การปฏิบัติตามแผน เป็นการดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดทำและดำเนินงานตามแผนงาน โครงการและกิจกรรมที่วางไว้เกี่ยวกับการจัดกิจกรรม

3. การนิเทศ ติดตาม เป็นกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างผู้นิเทศกับผู้รับการนิเทศโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนางานในหน้าที่ความรับผิดชอบหรือเพื่อช่วยเหลือให้คำแนะนำ ในเรื่องของการบริหารโครงการสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. การตรวจสอบ เป็นการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนางาน ผลสำเร็จในการปฏิบัติงานซึ่งเป็นการประเมินตนเองหรือเป็นการประเมินตนเองหรือประเมินจากผู้บริหารหรือคณะทำงานที่ได้รับมอบหมาย

5. การปรับปรุง เป็นการดำเนินการเกี่ยวกับการพิจารณากำหนดแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาผลผลิตที่ได้จากการดำเนินงาน

สมคิด บางโม (2556, น.72) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารของนักวิชาการไว้หลายท่านดังนี้

อองรี ฟาโยล (1964) กล่าวว่า หน้าที่การบริหารจัดการมีดังนี้

1. การวางแผน (Planning) คือ การศึกษาข้อมูลในปัจจุบันและคาดการณ์ในอนาคต แล้ววางเป้าหมายและแนวทางปฏิบัติไว้

2. การจัดหน่วยงาน (Organizing) คือ การจัดโครงสร้างของหน่วยงานหรือองค์กร ออกเป็นหน่วยงานย่อยๆ กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน การจัดสรรคนเข้าทำงานในด้านต่างๆ



3. การสั่งการบังคับบัญชา (Commanding) คือ การสั่งให้คนทำงานตามหน้าที่มอบหมายงานให้ทำ บังคับบัญชาพนักงานให้การทำงานตามภารกิจของหน่วยงาน

4. การประสานงาน (Coordinating) คือ การจัดระเบียบการทำงานไม่ได้ก้าวก่ายกันติดต่อประสานงานให้หน่วยงานย่อยต่างๆ ขององค์การและประสานคนให้ทำงานโดยราบรื่นไม่ให้เกิดขัดแย้งกัน

5. การควบคุม (Controlling) คือ การควบคุมให้พนักงานปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ตรวจสอบให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ หรือควบคุมให้ทำงานตามระเบียบข้อบังคับที่วางไว้

ลูเทอร์ กุลิกและลินดอลล์ เออร์วิก (Luther Gulick & Lyndall Urwick, 1956, pp.39-47) ได้อธิบายหน้าที่การบริหาร 7 ประการดังนี้

1. Planning (P) หมายถึง การจัดวางโครงการและแผนปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าว่าจะต้องทำอะไรบ้างและทำอย่างไร เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

2. Organizing (O) หมายถึง การจัดหน่วยงาน กำหนดโครงสร้างของหน่วยงาน การแบ่งส่วนงาน การจัดสายงานตำแหน่งต่างๆ กำหนดอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจน

3. Staffing (S) หมายถึง การจัดตัวบุคคล เป็นการบริหารงานด้านบุคลากร อันได้แก่ การจัดอัตรากำลัง การสรรหา การพัฒนาบุคลากร การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี การประเมินผลการทำงานและการให้พินิจจากงาน

4. Directing (D) หมายถึง การอำนวยความสะดวก นับตั้งแต่การตัดสินใจ การวินิจฉัย สั่งการ การควบคุมการบังคับบัญชา และการควบคุมการปฏิบัติงาน

5. Coordinating (Co) หมายถึง การประสานงาน ประสานกิจการด้านต่างๆ ของหน่วยงาน ให้เกิดความร่วมมือเพื่อดำเนินไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

6. Reporting (R) หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้แก่ผู้บริหารและสมาชิกของหน่วยงานให้ทราบความเคลื่อนไหวของการดำเนินงานว่าก้าวหน้าไปเพียงใด

7. Budgeting (B) หมายถึง การงบประมาณ การจัดทำงบประมาณ บัญชีการใช้จ่ายเงิน การควบคุมและการตรวจสอบด้านการเงิน

พรจิตา ฤทธิรอด (2555 , น.20) สรุปว่า กระบวนการบริหารเป็นการดำเนินงานของกลุ่มบุคคลร่วมมือกัน ดำเนินการเพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพทั้งความรู้ ความคิด ความสามารถ และความเป็นคนดี หรืออาจกล่าวได้ว่ากระบวนการบริหารเป็นการดำเนินงานของกลุ่มบุคคล

เพื่อพัฒนาคนตามหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาที่กำหนดไว้ในกฎหมายและกฎกระทรวง ขั้นตอนการบริหารงานโดยสรุปมี 4 ขั้นตอน คือ 1) การวางแผน (Planning) 2) การดำเนินการ (Do) 3) การตรวจสอบและการประเมิน (Check) และ 4) การนำผลประเมินมาปรับปรุงงาน (Action)

วีระยุทธ์ ชาตะกาญจน์ (2552, น.75) กล่าวว่า หลักการสำคัญของแนวคิดนี้ อยู่บนพื้นฐานของการทำงานส่งผลให้งานมีคุณภาพโดยใช้วงจร PDCA มีดังต่อไปนี้

1. การวางแผน (Plan – P) หมายถึงขั้นตอนการศึกษาปัญหา การกำหนดเป้าหมาย การแก้ปัญหา และการวางแผนการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน การวางแผนจะช่วยพัฒนาความคิดต่างๆ เพื่อนำไปสู่รูปแบบที่เป็นจริงขึ้นมา ทำให้เกิดรายละเอียดที่พร้อมจะนำไปสู่การปฏิบัติ
2. การปฏิบัติตามแผน (Do – D) หมายถึง ขั้นตอนการดำเนินการแก้ปัญหาหรือการนำวิธีการแก้ปัญหาไปปฏิบัติ
3. การตรวจสอบ (Check – C) หมายถึง ขั้นตอนการเปรียบเทียบผล การแก้ปัญหาที่เกิดจากการตรวจสอบแล้วว่าได้ผลการกำหนดเป็นมาตรฐานการทำงานเพื่อยึดถือเป็นแนวปฏิบัติต่อไป หากพบว่าเกิดข้อบกพร่องขึ้นให้ปฏิบัติตามการแก้ไขตามลักษณะของปัญหาที่ค้นพบ
4. การพัฒนาและแก้ไขปรับปรุง (Action – A) หมายถึง ขั้นตอนการแก้ไข ปรับปรุง หรือพัฒนาระบบการปฏิบัติงานที่เป็นข้อบกพร่องให้เป็นไปตามมาตรฐาน ซึ่งอาจมี การวางแผน ดำเนินงานใหม่ก็ได้

จากแนวคิดของนักการศึกษาหลายๆ ท่าน ได้สรุปกระบวนการบริหารสามารถสังเคราะห์และสรุปประเด็น ดังตาราง 1 ดังนี้

## ตาราง 1 แสดงการวิเคราะห์กระบวนการบริหาร

รายการ	สุรินทร์ แก้วมณี	จิตติมา วรณศิริ	Henri Fayol	Luther H. Gulick and Lyndall Urwick	Harold D. Koontz and Cyril O'Donnell	Peter F. Drucker	Edward Deming	สำนักงานการศึกษานานาชาติ	สุนทร โคตรบรรเทา	ณัฐพิมล ธรรมสร้างกร	พริตติดา ฤทธิรอรดร	วิระยุทธ ชาติภาณุเงิน	สรุป
1. การวางแผน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	1. การวางแผน
2. การจัดองค์การ			✓	✓	✓	✓			✓				
3. จัดคนเข้าทำงาน				✓	✓								
4. การสั่งการ			✓	✓	✓								
5. การประสานงาน			✓	✓									2. การปฏิบัติ
6. การปฏิบัติตามแผน	✓	✓					✓	✓		✓	✓	✓	
7. การนำ						✓			✓				
8. การจัดทำงบประมาณ				✓									
9. การควบคุม			✓		✓	✓			✓	✓			
10. การนิเทศติดตาม										✓			3. การตรวจสอบ
11. การตรวจสอบ	✓	✓					✓	✓		✓	✓	✓	
12. การปรับปรุง	✓	✓					✓	✓		✓	✓	✓	4. การปรับปรุง
13. การรายงาน				✓							✓		

จากตาราง 1 ผู้วิจัยได้สรุปกระบวนการบริหารได้ว่า เป็นขั้นตอนการดำเนินงานให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

1. การวางแผน (Plan) หมายถึง การกำหนดแนวทางการปฏิบัติตามตัวชี้วัดความสำเร็จของเป้าหมายและแนวทางในการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพโดยเน้นการทำงานเป็นทีมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

2. การปฏิบัติ (Do) หมายถึง การจัดองค์การ จัดอัตรากำลัง การสรรหา จัดคนเข้าทำงาน สั่งการ ประสานงาน ให้ปฏิบัติตามงบประมาณ และเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ผลลัพธ์ของตัวชี้วัดความสำเร็จซึ่งเป็นการดำเนินงานร่วมกันของทีมงาน

3. การตรวจสอบ (Check) หมายถึง การควบคุม การนิเทศติดตาม และการตรวจสอบ ให้เป็นไปตามเป้าหมาย โดยกำหนดผู้รับผิดชอบมีส่วนร่วมในการควบคุม การนิเทศติดตาม และการตรวจสอบการปฏิบัติงานในแต่ละภาระงานและขั้นตอนของการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

4. การปรับปรุง (Act) หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงานและนำผลการรายงาน มาพิจารณาโดยการมีส่วนร่วมของทีมงาน หากผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้จะต้อง ทำการปรับปรุงแก้ไขและหากดำเนินการแล้วจนบรรลุผลสำเร็จให้จัดทำเป็นมาตรฐาน (Action) ในการปฏิบัติงานต่อไป

### 3. การบริหารเชิงระบบ

แนวคิดเชิงระบบมีผู้กล่าวถึงไว้อย่างมาก ดังนี้

สุนทร โคตรบรรเทา (2560, น.181) ได้เสนอแนวคิดที่ว่า โรงเรียนเป็นระบบเปิด ซึ่งทฤษฎีระบบพื้นฐาน (Basic Systems Theory) มี 5 ส่วน คือ

1. ปัจจัยป้อน (Inputs) คือ ทรัพยากรที่เป็นบุคคล วัสดุอุปกรณ์ งบประมาณ หรือ ข้อมูลที่ใช้ในการผลิตและบริการ

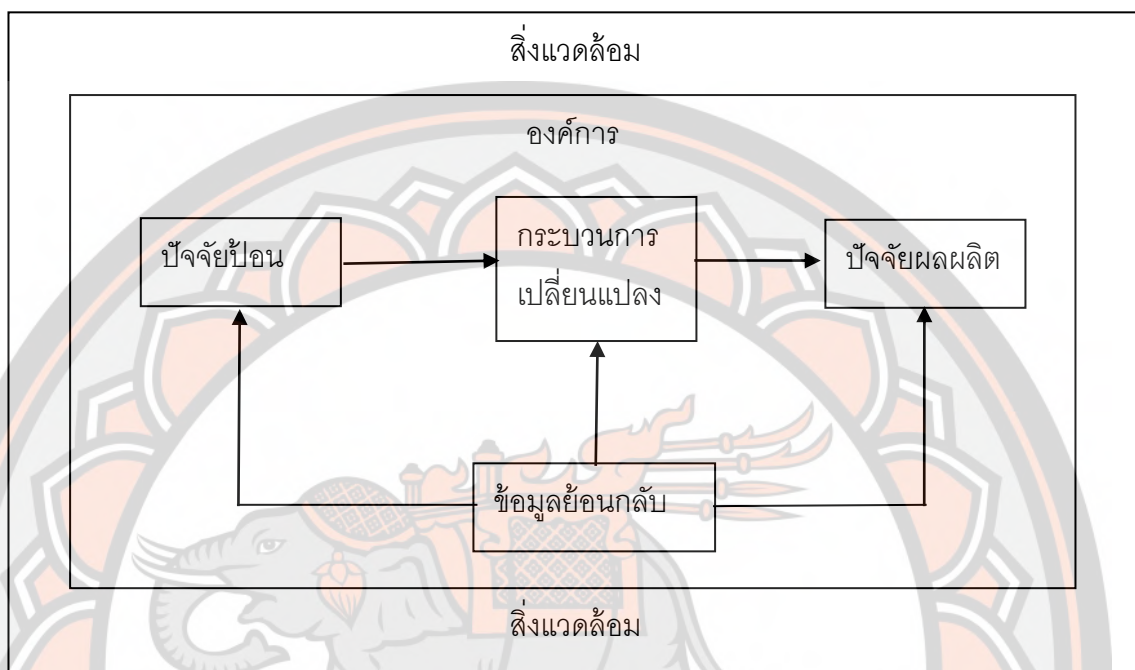
2. กระบวนการเปลี่ยนแปลง (Transformation Process) จากการใช้เทคโนโลยีและ หน้าที่การบริหาร/การจัดการ ปัจจัยป้อนนำไปสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลงหรือแปรรูปในสถานศึกษา ปฏิสัมพันธ์ระหว่างนักเรียนกับครูเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเปลี่ยนแปลงหรือกระบวนการเรียนรู้ ซึ่งทำให้นักเรียนกลายเป็นพลเมืองที่มีการศึกษาและสามารถทำประโยชน์ แก่สังคมต่อไป

3. ปัจจัยผลผลิต (Outputs) ได้แก่ ผลิตภัณฑ์และบริการขององค์การที่ องค์การสถานศึกษาผลิตและถ่ายทอดความรู้ รวมทั้งผู้สำเร็จการศึกษาและอื่นๆ

4. ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เป็นสารสนเทศเกี่ยวกับปัจจัยผลผลิตหรือ กระบวนการเปลี่ยนแปลงขององค์การ ซึ่งมีอิทธิพลต่อการคัดเลือกตัวป้อนระหว่างวงจรต่อไป ข้อมูลเช่นนี้อาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทั้งกระบวนการเปลี่ยนแปลงและผลผลิตในอนาคต

5. สภาพแวดล้อม (Environment) สภาพแวดล้อมที่อยู่รอบองค์การ ได้แก่ แรงกดดัน ทางสังคม การเมือง และเศรษฐกิจ ที่มากระทบต่อองค์การ

แนวคิดทฤษฎีสามารถนำมาเขียนเป็นแผนภาพได้ดังนี้



ภาพ 2 รูปแบบระบบพื้นฐานการบริหาร

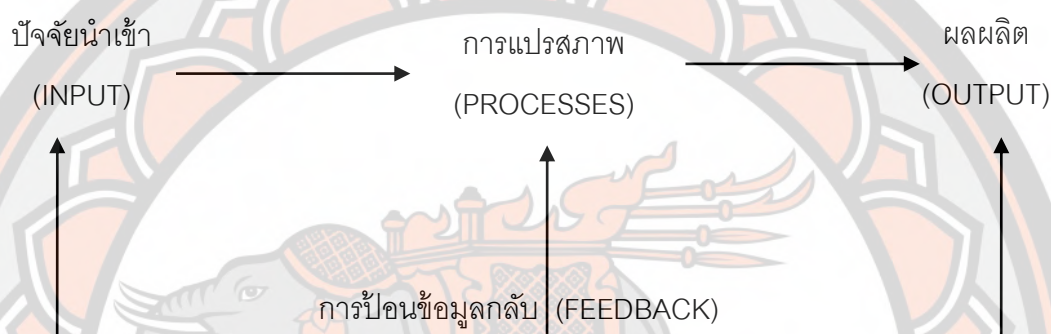
วันชัย มีชาติ (2559, น.58-60) ได้กล่าวเกี่ยวกับแนวความคิดในเชิงระบบหรือทฤษฎีระบบว่า การศึกษาการบริหารมีการนำทฤษฎีระบบมาอธิบายองค์การและการทำงานขององค์การ ประกอบด้วยระบบย่อยๆ ที่ทำงานร่วมกัน โดยระบบย่อยมีลักษณะสำคัญ คือ 1) มีความอิสระของตัวเองหรือสามารถสร้างระบบการทำงานของตนเองได้ (independent unit) 2) ทำงานร่วมกับระบบอื่นในลักษณะที่เป็นหนึ่งเดียวกันในองค์การ (a part of the whole) การทำงานของระบบย่อยจะต้องประสานสอดคล้องกันจึงจะเกิดผลงานขององค์การได้ และ การทำงานขององค์การจะต้องมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอก องค์การจะต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไป ดังนี้

1. ระบบจะรับปัจจัยนำเข้า (Inputs) จากสภาพแวดล้อม องค์การจะต้องแสวงหาปัจจัยนำเข้าต่างๆ เช่น ทรัพยากรทางการบริหาร เพื่อนำมาใช้ในการบริหารงานขององค์การ
2. ระบบจะทำหน้าที่ในการแปรสภาพ (Conversion process) ปัจจัยนำเข้าเป็นปัจจัยนำออกขององค์การ (Outputs) ซึ่งปัจจัยนำออกที่องค์การสร้างขึ้นได้แก่ ผลผลิตขององค์การ อาจเป็นสินค้าหรือบริการต่างๆ

3. องค์การจะสร้างผลผลิต (Outputs) ขององค์การและส่งมอบผลผลิตเหล่านี้สู่สภาพแวดล้อม

4. องค์การจะรับข้อมูลป้อนกลับจากสภาพแวดล้อม (Feedback) เพื่อนำไปสู่การปรับตัวขององค์การให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม

ลักษณะของแนวความคิดระบบสามารถแสดงได้ดังแผนภาพ



ภาพ 3 แสดงแนวความคิดเชิงระบบขององค์การ

จิตติ รัตมีธรรมโชติ (2558, น.77) ได้สรุปเกี่ยวกับทฤษฎีระบบที่มีผลที่จำเป็นต่อประสิทธิผลและความสำเร็จขององค์การดังนี้

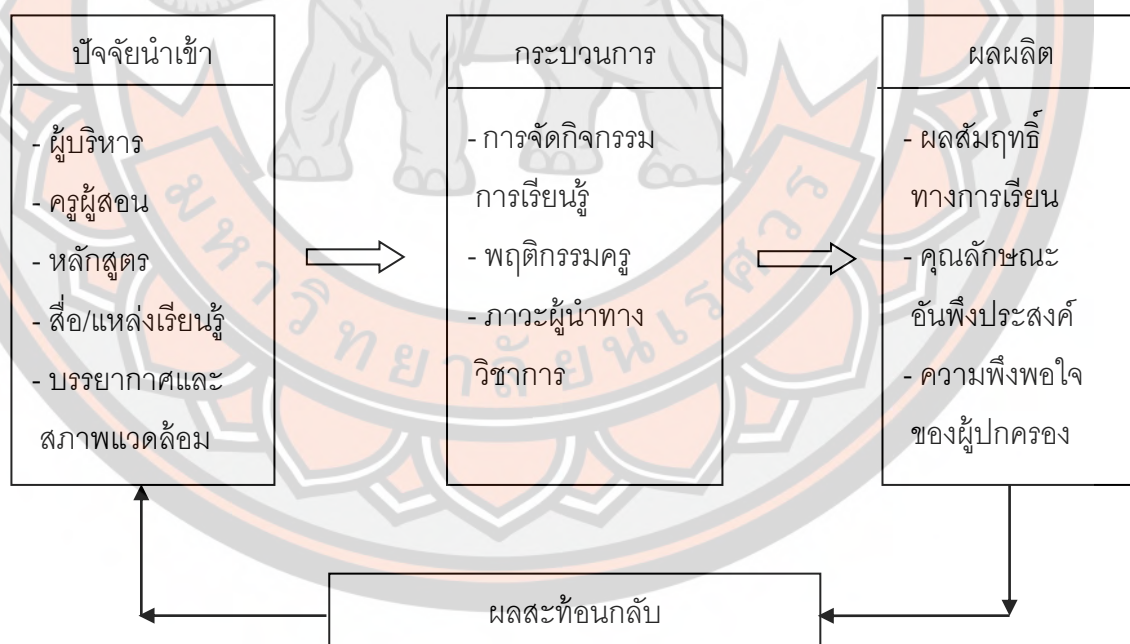
1. องค์การเป็นระบบที่มีขอบเขต องค์ประกอบที่อยู่ในขอบเขตได้แก่
  - 1.1 Inputs หมายถึง วัตถุประสงค์ เงินทุน ความสามารถของพนักงาน นโยบายของรัฐบาลและกฎระเบียบต่างๆ ฯลฯ
  - 1.2 Process (TransformationหรือThroughputs) หมายถึง กระบวนการทำงานหรือกระบวนการเปลี่ยนแปลง Inputs เป็น Outputs
  - 1.3 Outputs หมายถึง สินค้า บริการ ข้อมูล ฯลฯ
2. องค์การและระบบย่อยทั้งหมดขององค์การทำหน้าที่ในลักษณะประสานกัน เพื่อให้เป้าหมายขององค์การบรรลุผล ทุกส่วนของระบบมีความเกี่ยวข้องกัน เมื่อส่วนใดส่วนหนึ่งถูกเปลี่ยนแปลง ส่วนอื่นๆก็จะได้รับผลกระทบและในทางตรงกันข้ามส่วนที่กำลังเปลี่ยนแปลงก็ได้รับผลกระทบจากส่วนอื่นๆเช่นกัน
3. กระบวนการภายในองค์การที่จำเป็นต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งความสำเร็จขององค์การ

4. องค์การและระบบย่อยทั้งหมดในฐานะของหน่วยหนึ่งๆล้วนอยู่ภายใต้อิทธิพลของสิ่งแวดล้อมที่สามารถส่งผลกระทบต่อด้านบวกและลบต่อหน่วยนั้นๆ

5. องค์การได้รับข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับ Outputs ของตนจากสิ่งแวดล้อม ซึ่งช่วยให้องค์การสามารถดำเนินการเปลี่ยนแปลงต่างๆเพื่อให้การตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมดีขึ้น

จิตติมา วรณศิริ (2557, น.12) ได้เสนอการใช้แนวคิดทฤษฎีเชิงระบบเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารงานวิชาการซึ่งประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่

1. ปัจจัยนำเข้า เป็นทรัพยากรในการบริหาร ได้แก่ ผู้บริหาร ครูผู้สอน หลักสูตร สื่อ และแหล่งเรียนรู้ และบรรยากาศสภาพแวดล้อมการเรียนรู้
2. กระบวนการ เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ พฤติกรรมครู ภาวะผู้นำทางวิชาการและการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง
3. ผลผลิต คือประสิทธิผลของการบริหารวิชาการ ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน คุณลักษณะอันพึงประสงค์ และความพึงพอใจของผู้ปกครอง



ภาพ 4 แสดงองค์ประกอบเชิงระบบการบริหารงานวิชาการ

มนต์นภัส มโนการณ (2555, น.51-52) ได้กล่าวถึงรูปแบบระบบสังคมของโรงเรียน (Social – System Model for school) ว่าระบบสังคมโรงเรียน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบดังนี้

1. ปัจจัยนำเข้า (Inputs) ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมที่โรงเรียนสามารถ ควบคุมได้ ทรัพยากรบุคคล พันธกิจ และนโยบายของรัฐ วัสดุอุปกรณ์และการบริหารจัดการ
2. กระบวนการเปลี่ยนสภาพ (Transformation Process) ประกอบไปด้วยโครงสร้าง ระบบการเมือง ระบบบุคคลและระบบวัฒนธรรม ซึ่งองค์ประกอบทุกส่วนจะมีความสัมพันธ์กัน
3. ผลผลิต (Outputs) ประกอบด้วยความสำเร็จของงาน อัตราการออกกลางคัน อัตราการตกหล่นและคุณภาพโดยรวม
4. ข้อมูลย้อนกลับ (Feed Back) เป็นความแตกต่างของสภาพที่เป็นจริงกับสิ่งที่คาดหวัง
5. สภาพแวดล้อม (Environment) เป็นสภาพแวดล้อมที่สถานศึกษาไม่สามารถ ควบคุมได้

มนีรัตน์ สุวรรณวารี (2554) กล่าวถึงระบบประกอบไปด้วยองค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยนำเข้า (Inputs) ได้แก่ ทรัพยากรต่างๆ ที่ต้องใช้ในกระบวนการบริหาร นั่นคือทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรทางกายภาพ ทรัพยากรทางการเงิน และข้อมูลที่ต้องใช้ในการ ผลิตสินค้าและบริการ
2. กระบวนการแปรสภาพ (Transformation Process) ประกอบด้วย เทคนิคในการ จัดการต่างๆ รูปแบบกิจกรรมการผลิต เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการผลิต
3. ปัจจัยนำออก (Outputs) ได้แก่ สินค้า บริการ กำไร ขาดทุน และผลที่คาดหวังอื่นๆ เช่น ศักยภาพของพนักงานที่พัฒนาขึ้น เป็นต้น
4. ข้อมูลย้อนกลับ (Feed Back) คือ ข้อมูลเกี่ยวกับผลที่เกิดจากกิจกรรมของ องค์การ ซึ่งสามารถนำไปพิจารณาเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในขั้นตอนต่างๆ ได้

อนันต์ นามทองตัน (2554, น.43-48) ได้สรุปลักษณะสำคัญของระบบ และไว้ว่า ส่วนต่างๆ ของระบบจะมีการเคลื่อนไหวและมีปฏิริยาโต้ตอบต่อกัน ซึ่งในระบบหนึ่งๆจะประกอบ ไปด้วยระบบย่อยๆมากมาย การเปลี่ยนแปลงส่วนใดส่วนหนึ่งของระบบจะมีผลทำให้เกิด การกระทบกระเทือนถึงระบบใหญ่



องค์ประกอบของระบบ

1. สิ่งที่ใช้ในการผลิต (Input) ได้แก่ คน เงิน วัสดุ สิ่งของ ข่าวสาร ข้อมูล และอื่นๆ
2. การดำเนินงาน (Process) กระบวนการเปลี่ยนแปลงสิ่งนำเข้า (Input) ให้เป็นผลผลิต (Output) ได้แก่ สินค้า และบริการ

3. ผลผลิต (Output) คือ สิ่งวัดความสำเร็จของระบบ

4. สิ่งแวดล้อม (Environment) ลักษณะปัจจัยต่างๆที่มีผลต่อระบบ

5. ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นภาพของระบบในส่วนต่างๆ

Kast, & Rosenzweig (1995, p.112) กล่าวว่า ระบบประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ประการ ดังนี้

1. ปัจจัยนำเข้า (Inputs) หมายถึงทรัพยากรที่จำเป็นที่จะต้องนำเข้าสู่ระบบเพื่อให้เกิดการทำงาน ทั้งนี้ทรัพยากรแต่ละระบบจะมีรูปแบบที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับประเภทของระบบ สำหรับระบบของสถานศึกษา ปัจจัยนำเข้า เช่น นักเรียน หลักสูตร วัสดุอุปกรณ์ บุคลากร เป็นต้น

2. กระบวนการ (Process) หมายถึง การแปรสภาพปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรให้เปลี่ยนเป็นผลผลิตทั้งนี้กระบวนการจะมีลักษณะใดขึ้นอยู่กับประเภทของระบบ สำหรับกระบวนการของระบบในสถานศึกษา เช่น การบริหารจัดการศึกษา การจัดการเรียนการสอน การวัดผลประเมินผล เป็นต้น

3. ผลผลิต (Outputs) หมายถึงสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นตามวัตถุประสงค์ของระบบ สำหรับผลผลิตของระบบในสถานศึกษา เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน ความพึงพอใจของผู้เรียน ครู ผู้ปกครองและชุมชน เป็นต้น

4. ผลย้อนกลับ (Feed Back) หมายถึง ส่วนที่ส่งผลกระทบต่อระบบโดยสามารถใช้เป็นกลไกการควบคุมการทำงานของระบบให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ซึ่งจะชี้ให้เห็นข้อบกพร่องของปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต และการนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพได้

5. สภาพแวดล้อม (Environment) หมายถึง สภาพที่อยู่แวดล้อมระบบ สำหรับสภาพแวดล้อมของระบบในสถานศึกษา เช่น ที่ตั้ง ชุมชน และผู้ปกครอง เป็นต้น

ตาราง 2 แสดงการวิเคราะห์การบริหารเชิงระบบ

รายการ	หน่วยงาน/นักวิชาการ							สรุป
	อนันต์ นามทองตัน (2554)	มณีนรีรัตน์ สวรรณนารี (2555)	มนต์ศักดิ์ มโนการณ (2555)	สุนทร โคตรบรรเทา(2560)	จิตติมา วรณศรี (2557)	จิตติ รัตติภรณ์โรตติ(2558)	วินัย รัชชาติ (2559) Kast and Rosenzweig	
1. ปัจจัยนำเข้า								
1.1 ทรัพยากรบุคคล	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	1. ปัจจัยนำเข้า
1.2 สื่อ วัสดุอุปกรณ์	✓	✓	✓	✓		✓		
1.3 งบประมาณ	✓	✓		✓		✓		
1.4 ข้อมูลที่ใช้ในการผลิต	✓			✓				
1.5 ทรัพยากรทางการบริหาร			✓				✓	
1.6 นโยบาย			✓			✓		
1.7 สภาพแวดล้อม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
1.8 ปัจจัยปีก่อน				✓				
1.9 ทรัพยากรที่ใช้ในการผลิต	✓							
2. กระบวนการ								
2.1 กระบวนการเปลี่ยนแปลง	✓		✓	✓		✓		2. กระบวนการ
2.2 กระบวนการแปรรูป				✓				
2.3 การแปรสภาพ						✓	✓	
2.4 เทคนิคการจัดการ		✓					✓	
2.4 กระบวนการทำงาน						✓		
2.5 การจัดกิจกรรม					✓			
2.6 การแสดงพฤติกรรมครู					✓			
2.7 การดำเนินงาน	✓							
3. ผลผลิต								
3.1 ประสิทธิภาพของการบริหารวิชาการ					✓			3. ผลผลิต
3.2 ความสำเร็จของงาน	✓		✓					
3.3 ศักยภาพของพนักงาน		✓						
3.4 สินค้า	✓	✓				✓		
3.5 บริการ	✓	✓				✓		
3.6 ข้อมูล						✓		
3.7 ปัจจัยนำออก		✓	✓				✓	

จากตาราง 2 การบริหารเชิงระบบมีองค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต

1. ปัจจัยนำเข้า (Inputs) เป็นทรัพยากรจากภายในหรือจากสภาพแวดล้อมที่ใช้ในการผลิต เพื่อนำมาใช้ในปัจจัยการบริหาร สำหรับสถานศึกษา ได้แก่ ทรัพยากรบุคคล วัสดุ อุปกรณ์ งบประมาณ สภาพแวดล้อม ข้อมูลที่ใช้ในการผลิต ทรัพยากรทางการบริหาร นโยบาย สภาพแวดล้อม ปัจจัยป้อน และทรัพยากรที่ใช้ในการผลิต เพื่อนำมาใช้ในการบริหารที่มงาน ได้กำหนดปัจจัยนำเข้าไว้ 4 ประการ คือ

1.1 ผู้นำทีม หมายถึง ผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ที่มีความเป็นผู้นำทางวิชาการ มีความรู้ความสามารถในการพัฒนางานด้านวิชาการ ให้บรรลุตามเป้าหมาย

1.2 ครู หมายถึง ผู้ทำหน้าที่จัดกระบวนการเรียนการสอนตามหลักสูตรและมีทักษะในการทำงานร่วมกันตามบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบตามเป้าหมาย

1.3 งบประมาณ สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ หมายถึง ปัจจัยสนับสนุนที่เอื้อต่อการบริหารตามแผนงาน โครงการ อย่างเป็นระบบ

1.4 สภาพแวดล้อม หมายถึง บรรยากาศในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อการสร้างขวัญกำลังใจที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน รวมทั้งการให้เกียรติยกย่องเพื่อนร่วมงานด้วยความจริงใจ

2. กระบวนการ (ProcessหรือTransformation) หมายถึง ปัจจัยป้อน หรือกระบวนการดำเนินงาน สำหรับสถานศึกษา ได้แก่ กระบวนการบริหาร กระบวนการเปลี่ยนแปลง กระบวนการแปรรูป การแปรสภาพ เทคนิคการจัดการ กระบวนการทำงาน การทำงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้

3. ผลผลิต (Outputs) เป็นปัจจัยป้อนออกหรือผลผลิตที่ได้จากปัจจัยนำเข้าที่ผ่านกระบวนการ สำหรับสถานศึกษา ได้แก่ ประสิทธิภาพของการบริหารวิชาการ ความสำเร็จของงาน

#### 4. กระบวนการบริหารวิชาการ

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารวิชาการมีผู้กล่าวถึงไว้อย่างมาก ดังนี้

จิตติมา วรณศรี (2557, น.6-8, 140) ได้กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการสำคัญต่อคุณภาพการจัดการศึกษา ซึ่งผู้บริหารและครูเป็นผู้นำของโรงเรียนจะต้องเข้าใจผู้เรียน และเข้าใจหลักสูตรการเรียนการสอนโดยพัฒนาตนเองให้มีความรู้เกี่ยวกับการสอนและการเรียนรู้ การฝึกทักษะภาวะผู้นำของตนด้วยวิธีการที่หลากหลายอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เป็นผู้มีภาวะผู้นำทางวิชาการ สามารถบริหารงานวิชาการได้อย่างเป็นระบบและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องด้วยกระบวนการบริหารของวงจร PDCA ดังนี้

1. การวางแผน (Plan: P) เป็นการดำเนินงานเพื่อจัดเตรียม วางแผนงาน ทรัพยากรเพื่อจัดประสบการณ์หรือกิจกรรมในการพัฒนาผู้เรียน เช่น การวางแผนงานวิชาการ การวางแผนการพัฒนาหลักสูตร
2. การปฏิบัติตามแผน (Do: D) เป็นการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดประสบการณ์หรือกิจกรรมในการพัฒนาผู้เรียนให้เป็นที่ไปตามเป้าหมาย เช่น การพัฒนาสื่อและแหล่งเรียนรู้ การจัดการเรียนรู้
3. การตรวจสอบ (Check: C) เป็นการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการรวบรวมข้อมูลผู้เรียน ผลการเรียนรู้ รวมทั้งการจัดการเรียนการสอนของครู เช่น การนิเทศภายในการวัดและประเมินผล
4. การปรับปรุง (Act: A) เป็นการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการแก้ไขปัญหาและพัฒนาผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้เพิ่มขึ้นหรือมีคุณลักษณะตามจุดมุ่งหมายการเรียนรู้ เช่น การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้

วิเชียร ไชยบัง (2558, น.32-34) ได้กล่าวว่า ความสำเร็จของการศึกษาเกิดจากครู เพราะเป็นผู้มีบทบาทกระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ และความเป็นผู้นำจะก่อให้เกิดบรรยากาศในการพัฒนาด้วยการสร้างเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) ซึ่ง PLC จะช่วยยกระดับความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาสาระที่จะนำไปจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ยกกระดับในด้านทักษะต่างๆ เช่น ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและ การสื่อสาร กิจกรรม PLC เป็นกระบวนการที่คุยกันในระดับรอบที่เน้นการฟังจากผู้อื่นโดยทุกคน มีโอกาสได้เรียนรู้จากการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ รับฟังในเนื้อหาเพื่อการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยสุดท้ายเป็นการร่วมกันอภิปรายสรุปในแต่ละแง่มุมหลังจากเสร็จสิ้นกิจกรรมเป็นการทบทวน ต่อเรื่องนั้นๆ ทำให้เกิดการเรียนรู้ และสามารถนำผลการทบทวนไปปรับปรุงแก้ไขและพัฒนา

วิโรจน์ สารรัตนะ (2556, น.111-112) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการทัศน์ใหม่ทางการศึกษา กรณีทัศน์ต่อการศึกษาศตวรรษที่ 21 โดยแสดงความคิดเห็นว่า การให้การศึกษาตามทฤษฎีการเรียนรู้ของบลูม (Bloom's Taxonomy of Learning) จะเปลี่ยนไปเน้นทักษะการเรียนรู้ขั้นที่สูงขึ้น การประเมินค่าจะเป็นทักษะการนำเอาความรู้ใหม่ไปใช้อย่างสร้างสรรค์ ซึ่งการเรียนรู้ในปัจจุบันเป็นการให้นักเรียนได้เตรียมตัวเพื่อใช้ชีวิตในโลกที่เป็นจริง เน้นการศึกษาตลอดชีวิต และลักษณะของหลักสูตรในศตวรรษที่ 21 จะเป็นหลักสูตรที่เน้นเทคโนโลยีและมัลติมีเดีย ยึดโครงงานเป็นฐานขับเคลื่อนด้วยการวิจัยและการบูรณาการเชื่อมโยงกับชุมชนท้องถิ่น โดยทักษะที่คาดหวังสำหรับศตวรรษที่ 21 คือ 1) ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม (learning and

innovation skills) 2) ทักษะชีวิตและอาชีพ (life and career skills) 3) ทักษะสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี (information media and technology) ให้เกิดขึ้นจากหลัก ความร่วมมือ ทำงานเป็นทีม คิดเชิงวิพากษ์ (critical thinking) นำเสนอด้วยวาจาและการเขียน การใช้เทคโนโลยี การฝึกปฏิบัติ อาชีพ การวิจัยและเป็นพลเมืองดี

สำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2560, น.1, 42) กล่าวว่า ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) เป็นกระบวนการสร้าง การเปลี่ยนแปลงโดยเรียนรู้จากการปฏิบัติงานของกลุ่มบุคคลที่มาร่วมตัวกันเพื่อทำงานร่วมกันและ สนับสนุนซึ่งกันและกัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน ร่วมกันวางเป้าหมาย

การเรียนรู้ของผู้เรียนและตรวจสอบ สะท้อนผลการปฏิบัติงานทั้งในส่วนบุคคลและ ผลที่เกิดขึ้นโดยรวมผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การวิพากษ์วิจารณ์ การทำงานร่วมกัน การร่วมมือ รวมพลัง คุณลักษณะสำคัญที่ทำให้เกิดชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โรงเรียนใดมี PLC สมาชิกชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพต้องประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการ คือ 1) การมีบรรทัดฐานและค่านิยมร่วมกัน (Shared Values and vision) 2) การร่วมกันรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน (Collective responsibility for students learning) 3) การสืบสอบเพื่อสะท้อน ผล เชิงวิชาชีพ (Reflective professional inquiry) 4) การร่วมมือรวมพลัง (Collaboration) และ 5) การสนับสนุนการจัดลำดับโครงสร้างและความสัมพันธ์ของบุคลากร (Supportive conditions structural arrangements and collegial relationships) ในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นโรงเรียน แห่งการเรียนรู้ได้นั้น ปัจจัยที่สำคัญที่สุดคือจะต้องมี “ชุมชนแห่งวิชาชีพ หรือ Professional community” เกิดขึ้นในโรงเรียนนั้นเพื่อให้มีการปฏิสัมพันธ์ของผู้ประกอบวิชาชีพครูของโรงเรียน เกี่ยวกับการปรับปรุงผลการเรียนของผู้เรียน ตลอดงานทางวิชาการของโรงเรียนและเนื่องจาก ครูส่วนใหญ่ในแทบทุกประเทศมักเกิดความรู้สึกโดดเดี่ยวในการปฏิบัติงานสอนของตน ครูมีโอกาส พุดคุยกับบุคคลผู้มีส่วนได้เสียกับงานของครู เช่น ผู้ปกครอง สมาชิกอื่นๆ ของชุมชน ซึ่งต้องมี การเปลี่ยนด้านโครงสร้างของโรงเรียน เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมของโรงเรียน โดยกิจกรรมของชุมชน แห่งวิชาชีพในโรงเรียนควรประกอบด้วย 1) การมีโอกาสเสวนาใคร่ครวญ (Reflective dialogue) ระหว่างกัน 2) การเปิดกว้างให้มีการปฏิสัมพันธ์ในหมู่ครูผู้สอนมากขึ้น เพื่อลดความรู้สึกโดดเดี่ยว (Deprivatization) ในงานสอนของครู 3) การรวมกลุ่มเพื่อนำเสนอเรื่องการเรียนรู้ของผู้เรียน 4) การร่วมมือ ร่วมใจกัน 5) การแลกเปลี่ยนในประเด็นที่เป็นค่านิยมและปะทศถานร่วม (Shared values and norms)

สรุปได้ว่า กระบวนการบริหารงานวิชาการ เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนและเป็นกระบวนการสร้างการเปลี่ยนแปลงโดยเรียนรู้จาก การปฏิบัติงานของกลุ่มบุคคลที่มาร่วมตัวกันเพื่อทำงานร่วมกันและสนับสนุนซึ่งกันและกันเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างของโรงเรียน เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมของโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารและ ครูเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการดำเนินการจัดการศึกษาของโรงเรียนเพื่อให้ผู้เรียนบรรลุตามจุดมุ่งหมาย ดังนั้นโรงเรียนควรนำกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community) มาใช้ในงานทางวิชาการของโรงเรียน เพื่อพัฒนา การเรียนรู้ของผู้เรียน ร่วมกันวางแผนเป้าหมายการเรียนรู้ของผู้เรียนและตรวจสอบ สะท้อนผล การปฏิบัติงานทั้งใน ส่วนบุคคลและผลที่เกิดขึ้นโดยรวมผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ทั้งนี้ผู้บริหารและครูต้องเป็นผู้มีภาวะผู้นำทางวิชาการ มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุค ศตวรรษที่ 21 ซึ่งผู้เรียนต้องมีทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม ทักษะชีวิตและอาชีพ ทักษะสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี โดยใช้กระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และพัฒนาคุณภาพด้วยระบบของวงจร PDCA มาใช้ในการบริหารงานวิชาการเพื่อให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

## 5. การบริหารแบบมีส่วนร่วม

นักบริหารและนักวิชาการหลายคนได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมอย่างหลากหลาย ดังนี้

กุลโตวา (Gustova, 1992, p.4) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการที่บุคคลได้เข้าไปมีส่วนร่วมรับผิดชอบในกิจกรรม หรือกระบวนการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมซึ่งการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานเป็นส่วนที่ต้องร่วมรับผิดชอบในการดำเนินงาน การประสานงาน การบริหารงาน และการพัฒนางาน

สันติ บุญภิรมย์ (2552, น.59) สรุปได้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง ผู้บริหารได้เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีบทบาทในการช่วยเหลือการบริหารงานของผู้บริหาร ในลักษณะต่างๆ เพื่อร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบและร่วมชื่นชมยินดีในความสำเร็จขององค์กร หรือสมาชิกในองค์กรที่สังกัด

จันทรานี สงวนนาม (2551, น.167) การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การที่บุคคลมีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานทั้งในด้านแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจ การปฏิบัติงานและการประเมินผล

ชูทรัพย์ ภาวงศ์ (2551, น.37) การมีส่วนร่วม หมายถึง การที่ประชาชนในชุมชน เข้ามา มีส่วนร่วมในการดำเนินงานในชุมชนเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือหลายเรื่อง มีโอกาสในการตัดสินใจของชุมชน หาวิธีแก้ปัญหาาร่วมกัน ลงมือปฏิบัติและทำการประเมินผลเพื่อให้เกิด การเปลี่ยนแปลง ตามที่ได้กำหนดโดยประชาชน ซึ่งถ้าเป็นด้านการศึกษาการมีส่วนร่วมเป็นคณะกรรมการโรงเรียน ร่วมกันจัดกิจกรรมทางการศึกษา คิดหารูปแบบการสร้างสรรคสิ่งใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาของชุมชน กำหนดปัญหาความต้องการร่วมกัน ตัดสินใจลงมือปฏิบัติและประเมินผล ร่วมกันการบริหารแบบมีส่วนร่วม

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย คณะครุศาสตร์ และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2553, น.32-33) ได้เสนอแนวทางการมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษา โดยใช้ การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมในรูปแบบของการทำงาน ที่เกิดจากการประสานงานกันระหว่าง ผู้เกี่ยวข้องในลักษณะของกัลยาณมิตร ที่มีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน โดยการร่วมกัน ด้านความคิด กำลังคน ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ ตลอดจนทรัพยากรของแต่ละสถานศึกษา ร่วมกันแก้ปัญหา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550, น.109) ระบุว่า หลักการมีส่วนร่วม มีการเปิดโอกาสให้ประชาชนและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมเสนอความคิดเห็นในการ ตัดสินใจปัญหาสำคัญการบริหารและการจัดการศึกษา

วิวัฒน์ อ้นน่วม (2557, น.76) ได้ให้ความหมาย การบริหารแบบมีส่วนร่วม คือ การสร้างความตระหนัก การระดมความคิดเห็นเพื่อวิเคราะห์สภาพปัญหา สืบหาความต้องการและ หาแนวทางร่วมกัน การร่วมกำหนดเป้าหมาย การร่วมวางแผนดำเนินงาน การร่วมลงมือปฏิบัติ การร่วมปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน และประเมินผลการดำเนินกิจกรรมร่วมกันเพื่อให้ บรรลุผลต่อตนเอง องค์กรและส่วนรวม

จรูณี แก้วเอี่ยม (2557, น.229-231) ได้เสนอว่า การบริหารในปัจจุบันหรือจะเรียกว่า การบริหารสมัยใหม่มีการนำแนวคิดเชิงมนุษยสัมพันธ์ด้วยการบริหารและการตัดสินใจ โดยการให้ ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการบริหารซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกเกี่ยวข้องผูกพันกับงาน หรือองค์กร สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลและประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน ตลอดจน การเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ผู้ร่วมงานมีโอกาสได้ใช้ความสามารถและทักษะในการทำงาน ร่วมกัน ทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น การตัดสินใจมีคุณภาพมากขึ้น ตลอดจนผู้ร่วมงานมีความ พึงพอใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น ซึ่งการบริหารแบบมีส่วนร่วมมีลักษณะดังนี้

1. เป็นกระบวนการให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับในกระบวนการตัดสินใจ
2. เป็นการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงของบุคคล
3. ใช้ความคิดสร้างสรรค์ และความเชี่ยวชาญในการแก้ปัญหาของการบริหาร
4. ผู้บริหารแบ่งอำนาจหน้าที่ให้กับผู้ได้บังคับบัญชา
5. ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับในกระบวนการตัดสินใจที่สำคัญในองค์กร

นอกจากนี้การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีความจำเป็นต่อการบริหารงานเพราะ

1. ความเป็นประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งนี้ ความเป็นประสิทธิผลเกี่ยวข้องกับ ความเหมาะสมและความสำเร็จของเป้าหมาย ส่วนความเป็นประสิทธิภาพเกี่ยวข้องกับค่าใช้จ่ายของ ความสำเร็จของเป้าหมาย

2. ทำให้พฤติกรรมของบุคคลสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร การให้โอกาสแก่ บุคคลในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สามารถควบคุมการทำงานของพวกเขาเองในการใช้ ความสามารถและสร้างความสำเร็จให้เกิดขึ้นได้

3. ช่วยสร้างแรงจูงใจ การบริหารแบบมีส่วนร่วมสนองความต้องการทางจิตใจตาม ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ (Need Hierarchy Theory)

นฏกร ปิ่นสกุล (2557, น.42) ได้สรุปกระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย

- 1) การร่วมในการวางแผนโดยการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแนวทาง ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการขององค์กรหรือหน่วยงาน
- 2) การร่วมในการตัดสินใจ
- 3) การร่วมในการดำเนินงาน ซึ่งจะต้องประกอบด้วยบุคคลหลายฝ่ายที่เข้ามามีส่วน เกี่ยวข้อง เช่น ผู้ปกครอง ชุมชน หน่วยงานราชการ
- 4) การร่วมในการประเมินผล ตามเกณฑ์ที่ กำหนดตัวชี้วัด เครื่องมือ และวิธีการในการประเมินผล

สรุปว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการบริหารสมัยใหม่ที่น่าแนวคิด เติงมนุษยสัมพันธ์ด้วยการบริหารและการตัดสินใจ โดยการให้ผู้ปฏิบัติงานใช้ความคิดสร้างสรรค์ และความเชี่ยวชาญมีส่วนร่วมในรูปแบบของการทำงานที่เกิดจากการประสานงานกันระหว่าง ผู้เกี่ยวข้องในลักษณะของกัลยาณมิตรที่มีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน โดยการร่วมกัน ด้านความคิด กำลังคน ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ ตลอดจนทรัพยากรของแต่ละสถานศึกษา ร่วมกันแก้ปัญหา ซึ่งกระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วมประกอบด้วย การร่วมในการวางแผน การร่วมในการตัดสินใจ การร่วมในการดำเนินงาน และการร่วมในการประเมินผล



## 6. เครือข่ายความร่วมมือ

นักวิชาการและหน่วยงานต่างๆ ได้กล่าวถึงเครือข่าย (Network) ไว้หลากหลายความหมายดังนี้

ศรีผ่อง จิตกรรมศิลป์ (2552, น.224) ได้ให้ความหมายของเครือข่าย (Network) ว่าเป็นรูปแบบทางสังคมที่เปิดโอกาสให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์การเพื่อการแลกเปลี่ยน การสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและร่วมกันทำงานโดยมีฐานะเท่าเทียมกัน

กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ (2552, น.25) ได้ให้ความหมายของเครือข่าย (Network) คือ การเชื่อมโยงของกลุ่มคนหรือกลุ่มองค์กรที่สมัครใจที่จะแลกเปลี่ยนข่าวสารร่วมกันโดยมีการจัดระเบียบโครงสร้างของคนในเครือข่ายด้วยความเป็นอิสระเท่าเทียมกัน ภายใต้พื้นฐานการเคารพสิทธิเชื่อถือเอื้ออาทรซึ่งกันและกันความสัมพันธ์ของสมาชิกในเครือข่ายเป็นไปโดยสมัครใจกิจกรรมที่ทำในเครือข่ายต้องมีลักษณะเท่าเทียมหรือแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน การเป็นสมาชิกในเครือข่ายต้องไม่มีผลกระทบต่อความเป็นอิสระหรือความเป็นตัวของตัวเองของคนหรือองค์กรนั้นๆ

บุญเพิ่ม สอนภักดี (2558, น.64) สรุปได้ว่า เครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการ หมายถึง กระบวนการบริหารกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงการเรียนการสอนเพื่อให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของการศึกษาและให้ประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน

ธีระชัย ช่างบุญศรี (2558, น.22) สรุปได้ว่า เครือข่าย หมายถึง การเชื่อมโยงความร่วมมือระหว่างสมาชิกของเครือข่าย ซึ่งอาจจะเป็นบุคคลต่อบุคคล บุคคลต่อองค์กร หรือองค์กรต่อองค์กร โดยมีเป้าหมายในการทำกิจกรรมร่วมกันให้บรรลุผลสำเร็จ

วิวัฒน์ อ้นน่วม (2557, น.76) ได้ให้ความหมาย การสร้างเครือข่าย คือ การสร้างแผนผังเครือข่ายการจัดบทบาทหน้าที่ของสมาชิกในเครือข่าย การจัดระบบการติดต่อสื่อสาร การจัดระบบการเรียนรู้อันร่วมกันและการจัดระบบสารสนเทศเพื่อให้การดำเนินงานร่วมกันบรรลุวัตถุประสงค์

สำนักพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2552, น.187-190) ได้เสนอคำจำกัดความของเครือข่ายจากนักวิชาการของหน่วยงานภาครัฐและเอกชนของประเทศไทยว่า เครือข่าย คือ การเชื่อมโยงของกลุ่มของคนหรือกลุ่มองค์กรที่สมัครใจที่จะแลกเปลี่ยนข่าวสารร่วมกันหรือทำกิจกรรมร่วมกัน โดยมีทรัพยากร มีเป้าหมาย มีกลุ่มสมาชิกของตนเอง ที่มีความคิด มีปัญหา มีความต้องการในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเหมือนกันหรือคล้ายกัน มาติดต่อประสานงานหรือร่วมทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เพื่อแก้ไขปัญหาหรือสนองความต้องการในเรื่องนั้นๆ โดยยึดหลักการทำงานร่วมกันบนพื้นฐานของความเท่าเทียมกัน เคารพซึ่งกันและกัน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย คณะครุศาสตร์ และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2553, น.32) ได้กล่าวว่าการบริหารงานในสถานศึกษาด้วยระบบเครือข่ายโดยการร่วมกันสร้างเป้าหมาย เน้นการร่วมคิดร่วมทำ ร่วมทำงานจากฝ่ายต่างๆ เปิดโอกาสให้เกิด การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข่าวสารประสบการณ์กันทั้งภายในสถานศึกษา และระหว่างสถานศึกษาเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีประเด็นสำคัญที่ใช้เป็นหลักการในการพิจารณา ดังนี้

1. การจัดเครือข่ายสถานศึกษาควรจัดตามลักษณะสภาพภูมิศาสตร์ใกล้เคียงกัน
2. การมีผู้ประสานงานที่ดีทำหน้าที่เป็นแกนประสานในการรวมกลุ่มเป็นเครือข่าย
3. สมาชิกในเครือข่ายมีความต้องการร่วมกัน แลกเปลี่ยนประสบการณ์ จัดกิจกรรมให้สมาชิกร่วมกันแสดงความสามารถ ร่วมคิดร่วมกันวางแผน และร่วมกันทำงาน
4. สมาชิกในเครือข่ายมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน สมาชิกในเครือข่ายสถานศึกษามีจิตสำนึกร่วมกัน เกิดความรัก ความสมานฉันท์ ความเอื้ออาทรต่อกัน มีความสามัคคีกลมเกลียว ช่วยกันคิด ช่วยกันทำงานสำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์

เจือจันทร์ จงสถิตอยู่, และอรุณศรี จิตต์แจ้ง (2556, น.23-25) ได้สรุปแนวคิดจากนักวิชาการเกี่ยวกับความหมายของเครือข่ายว่า เครือข่ายเป็นการเชื่อมความสัมพันธ์ของบุคคล กลุ่ม องค์กรและสถาบัน เพื่อร่วมทำกิจกรรมตามเป้าหมายหลักร่วมกัน โดยที่เป้าหมายย่อยของบุคคลหรือองค์กรอาจแตกต่างกันออกไป การดำเนินงาน/กิจกรรมในรูปแบบเครือข่ายเป็นการรวมพลัง (Synergy) ที่นำไปสู่ผลลัพธ์ที่มีคุณค่าหรือเข้มแข็งมากกว่าการทำงานโดยลำพัง ซึ่งเครือข่ายประกอบด้วยสมาชิกที่มีจุดมุ่งหมายหรือวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีการทำหน้าที่อย่างมีจิตสำนึกต่อส่วนรวม มีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในการรับรู้ ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจและร่วมลงมือทำงานเกิดผลประโยชน์ร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน มีการปฏิสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง ทำให้สมาชิกในเครือข่ายเกิดการเรียนรู้ ยอมรับในกระบวนการทำงานและช่วยดูแลรักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิก

สรุปว่า เครือข่าย หมายถึง การเชื่อมโยงของกลุ่มของคนหรือกลุ่มองค์กรที่สมัครใจร่วมกันทำกิจกรรมร่วมกัน เน้นการร่วมคิด ร่วมกันวางแผน และร่วมกันทำงานโดยมีทรัพยากร มีเป้าหมาย มีกลุ่มสมาชิกของตนเอง ที่มีความคิด มีปัญหา มีความต้องการในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเหมือนกันหรือคล้ายกัน มาติดต่อประสานงานหรือร่วมทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เพื่อแก้ไขปัญหาหรือสนองความต้องการในเรื่องนั้นๆ โดยยึดหลักการทำงานร่วมกัน

บนพื้นฐานของความเท่าเทียมกัน เคารพซึ่งกันและกัน มีความสามัคคีกลมเกลียว ช่วยกันทำ  
 ความสำเร็จจุล่งตามวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

## แนวคิดเกี่ยวกับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

### 1. บทบาทของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

ทวีศักดิ์ ยศธา (2558, น.72) กล่าวว่า หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีความสำคัญต่อ  
 องค์การตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งได้กำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้า  
 กลุ่มสาระการเรียนรู้ให้มีหน้าที่รับผิดชอบ ปริมาณและผลงานสูง โดยมีลักษณะงานที่ปฏิบัติ ได้แก่

1. พัฒนางานวิชาการในกลุ่มสาระการเรียนรู้ให้มีความก้าวหน้า เหมาะสมและ  
 สอดคล้องกับหลักสูตร

2. ส่งเสริมการพัฒนาทักษะกระบวนการทางวิชาการ (การประกวดแข่งขันต่างๆ)

3. ร่วมวางแผน จัดทำแผนและดำเนินงานตามแผนให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย

4. นิเทศครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้

5. นำเสนอผลการปฏิบัติงานของครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่อผู้บริหาร

วีระวัฒน์ ดวงใจ (2556, น.60) กล่าวว่า บทบาทหน้าที่ของหัวหน้ากลุ่มสาระ  
 การเรียนรู้ มีดังนี้

1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

1.1 ศึกษาวิเคราะห์เอกสารหลักสูตรแกนกลาง พุทธศักราช 2551 สาระแกนกลาง  
 ของกระทรวงศึกษาธิการ ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับสภาพปัญหาและความต้องการของสังคม  
 ชุมชนและท้องถิ่น

1.2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมและประเมินสถานภาพสถานศึกษาเพื่อกำหนด  
 วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย คุณลักษณะที่พึงประสงค์โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย

1.3 จัดทำโครงสร้างหลักสูตรและสาระต่างๆ ที่กำหนดให้ มีหลักสูตรสถานศึกษา  
 ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย คุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยพยายามบูรณาการเนื้อหา  
 สาระในกลุ่มสาระการเรียนรู้เดียวกันและระหว่างกลุ่มสาระการเรียนรู้ตาม ความเหมาะสมนำ  
 หลักสูตรไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนและบริหารจัดการการใช้หลักสูตร ให้เหมาะสม นิเทศการ  
 ใช้หลักสูตรติดตามและประเมินผลการใช้หลักสูตร ปรับปรุง และพัฒนาหลักสูตรตามความ  
 เหมาะสม

## 2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

2.1 ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ตามสาระและหน่วยการเรียนรู้ โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญส่งเสริมให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้โดยจัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมสอดคล้องกับความสนใจ ความถนัดของผู้เรียน ฝึกทักษะ กระบวนการคิดการจัดการ การเผชิญสถานการณ์การประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงและปฏิบัติจริง การส่งเสริมให้รักการอ่านและใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง การผสมผสานความรู้ต่างๆ ให้สมดุลกัน ปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงามและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่สอดคล้องกับเนื้อหาสาระ กิจกรรม ทั้งนี้โดยจัดบรรยากาศสิ่งแวดล้อม แหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อกระบวนการจัดการเรียนรู้ และนำภูมิปัญญาท้องถิ่นหรือเครือข่ายผู้ปกครอง ชุมชน ท้องถิ่นมามีส่วนร่วมในการเรียนการสอนตามความเหมาะสม

2.2 จัดให้มีการนิเทศการเรียนการสอนแก่ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ โดยเน้นการนิเทศที่มีส่วนร่วมช่วยเหลือกันแบบกัลยาณมิตร เช่น นิเทศแบบเพื่อช่วยเพื่อน เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนร่วมกัน หรือแบบอื่นๆ ตามความเหมาะสม

## 3. การวัดผล ประเมินผล

3.1 ร่วมกำหนดระเบียบ แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการวัดผลและประเมินผลของสถานศึกษา สาระการเรียนรู้ หน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ และการจัดกิจกรรมการเรียนรู้

3.2 ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการวัดผลและประเมินผลแต่ละรายวิชา ให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา สาระการเรียนรู้ หน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ และกิจกรรมการจัดการเรียนรู้ ส่งเสริมให้ครูดำเนินการวัดผลและประเมินผลการเรียนการสอน โดยเน้นการประเมินตามสภาพจริง จากกระบวนการ การปฏิบัติและผลงานจัดให้มีการเทียบโอนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์และผลการเรียนจากสถานศึกษาอื่น สถานประกอบการ และอื่นๆ ตามแนวทางที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดพัฒนาเครื่องมือวัดผลและประเมินผลให้ได้มาตรฐาน

## 4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพ

4.1 ศึกษา วิเคราะห์ การบริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพงานวิชาการในภาพรวมของสถานศึกษา

4.2 ส่งเสริมให้ครู ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ให้แก่กลุ่มสาระการเรียนรู้

5. การพัฒนาสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา ศึกษา วิเคราะห์ความจำเป็นในการใช้สื่อและเทคโนโลยี เพื่อการจัดการเรียนการสอนและการบริหารงานวิชาการ ส่งเสริมให้ครู

ผลิต พัฒนาสื่อ และนวัตกรรมการเรียนการสอนจัดหาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อให้ในการจัดการเรียน การสอนและพัฒนางานด้านวิชาการ ประสานความร่วมมือในการผลิต จัดหา พัฒนา และการใช้ สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนการสอนและพัฒนางานวิชาการกับสถานศึกษา

## 6. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้

6.1 สํารวจแหล่งเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาทั้งใน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น ในเขตพื้นที่การศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษาใกล้เคียงจัดทำเอกสาร เผยแพร่แหล่งเรียนรู้แก่ครู สถานศึกษาอื่น บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่น ที่จัดการศึกษาในบริเวณใกล้เคียงจัดตั้งและพัฒนาแหล่งเรียนรู้รวมทั้งพัฒนาให้เกิดองค์ความรู้และ ประสานร่วมมือสถานศึกษาอื่น บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่น ที่จัดการศึกษาในการจัดตั้ง ส่งเสริมและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ร่วมกันส่งเสริมสนับสนุนให้ครูใช้ แหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนในการจัดกระบวนการจัดการเรียนรู้ โดยครอบคลุม ภูมิปัญญาท้องถิ่น

## 7. การนิเทศการศึกษา

7.1 จัดกระบวนการนิเทศงานวิชาการและการเรียนการสอนในสถานศึกษา

7.2 ดำเนินการนิเทศงานวิชาการ และการเรียนการสอนภายในรูปแบบ หลากหลายและเหมาะสมกับสถานศึกษาประเมินผลการจัดระบบ และกระบวนการนิเทศ การศึกษาในสถานศึกษา ติดตาม ประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อพัฒนาระบบและ กระบวนการนิเทศงานวิชาการ และการเรียนการสอนของสถานศึกษา

อรปวิณี สุตพาหะ (2554, น.15) สรุปได้ว่า บทบาทของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ มีดังนี้

1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา โดยการวิเคราะห์หลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หาข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัญหาและความต้องการของสถานศึกษา วิเคราะห์สภาพแวดล้อมและ ประเมินสภาพสถานศึกษาเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย คุณลักษณะอันพึงประสงค์ โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย จัดทำโครงสร้างหลักสูตรสาระต่างๆ โดยพยายามบูรณาการเนื้อหา สาระทั้งในกลุ่มสาระการเรียนรู้เดียวกันและระหว่างกลุ่มสาระการเรียนรู้ตามความเหมาะสมและ นำหลักสูตรไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน บริหารจัดการ การใช้หลักสูตร นิเทศการใช้หลักสูตร ติดตาม ประเมินผลการใช้หลักสูตรรวมทั้งปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร

## 2. พัฒนาระบบการเรียนรู้อ

2.1 ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้อ ตามสาระและหน่วยการเรียนรู้อ โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

2.2 ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้อ โดยจัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจของผู้เรียน ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ การประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาการเรียนรู้อจากประสบการณ์จริงและการปฏิบัติจริง การส่งเสริมรักการอ่านและใฝ่เรียนรู้ออย่างต่อเนื่อง ปลูกฝังคุณธรรมค่านิยมที่ดีงาม คุณลักษณะอันพึงประสงค์ที่สอดคล้องกับเนื้อหาสาระกิจกรรม ทั้งนี้โดยจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อกระบวนการจัดการเรียนรู้อ รวมทั้งการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมามีส่วนร่วมใน การจัดการเรียน การสอนตามความเหมาะสม

2.3 จัดให้มีการนิเทศการเรียนการสอนแก่ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้อโดยเน้น การนิเทศร่วมมือช่วยเหลือกันตามแบบกัลยาณมิตรนิเทศ เช่น นิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อน เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนร่วมกันหรือแบบอื่นๆ ตามความเหมาะสม

2.4 ส่งเสริมให้มีการพัฒนาครูเพื่อพัฒนาระบบการเรียนการสอนตาม ความเหมาะสม

## 3. การวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน

3.1 ร่วมกำหนดระเบียบแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการวัดผลและประเมินผลของ สถานศึกษา มาตรฐานการศึกษา สาระการเรียนรู้อ หน่วยการเรียนรู้อ แผนการจัดการเรียนรู้อ และ กิจกรรมการเรียนรู้อ

3.2 ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการวัดผลและประเมินผลแต่ละรายวิชาให้สอดคล้อง กับมาตรฐานการศึกษา สาระการเรียนรู้อ หน่วยการเรียนรู้อ แผนการจัดการเรียนรู้อ และกิจกรรม การเรียนรู้อ

3.3 ส่งเสริมให้ครูดำเนินการวัดผล และประเมินผลการเรียนการสอนโดยเน้น การประเมินตามสภาพจริงจากกระบวนการ การปฏิบัติและผลงาน

3.4 จัดให้มีการเทียบโอนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และผลการเรียนจาก สถานศึกษาอื่น สถานประกอบการ และอื่นๆ ตามแนวทางที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด

## 4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

4.1 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย การบริหารการจัดการและพัฒนาคุณภาพงานวิชาการ ในภาพรวมของสถานศึกษา

4.2 ส่งเสริมให้ครู ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้อิงกลุ่มสาระการเรียนรู้

4.3 ประสานความร่วมมือในการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ตลอดจนเผยแพร่ผลงานการวิจัยหรือพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนและงานวิชาการกับสถานศึกษา หน่วยงานและสถาบันอื่น

5. การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

5.1 ศึกษา วิเคราะห์ ความจำเป็นในการใช้สื่อเพื่อจัดการเรียนการสอนและบริหารงานวิชาการ

5.2 ส่งเสริมให้ครูผลิตพัฒนาสื่อ และนวัตกรรมการเรียนการสอน

5.3 จัดหาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการเรียนการสอนและพัฒนาทางด้านวิชาการ

5.4 ประสานความร่วมมือในการผลิต จัดหา พัฒนา และการใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อจัดการเรียนการสอนและพัฒนาทางด้านวิชาการกับสถานศึกษาหน่วยงานและสถาบันอื่น

5.5 ประเมินผลการพัฒนาการใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

6. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้

6.1 สำรวจแหล่งการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

6.2 จัดทำเอกสารเผยแพร่แหล่งการเรียนรู้แก่ครู และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษาในบริเวณใกล้เคียงกัน

6.3 จัดตั้งและพัฒนาแหล่งเรียนรู้รวมทั้งพัฒนาให้เกิดองค์ความรู้รวมทั้งพัฒนาให้เกิดองค์ความรู้ และประสานงานความร่วมมือจากต่างกลุ่มสาระการเรียนรู้ ส่งเสริมพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่ใช้ร่วมกัน

6.4 ส่งเสริม สนับสนุนให้ครู ใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียนในการจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยครอบคลุมภูมิปัญญาท้องถิ่น

7. การนิเทศการศึกษา

7.1 จัดระบบนิเทศงานวิชาการและการเรียนการสอนในสถานศึกษา

7.2 ดำเนินการนิเทศงานวิชาการและการเรียนการสอนในรูปแบบหลากหลายและเหมาะสมกับสถานศึกษา

7.3 ประเมินผลการจัดระบบและกระบวนการนิเทศการศึกษาในสถานศึกษา

7.4 ติดตามประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อพัฒนาระบบและกระบวนการ  
นิเทศงานวิชาการและการเรียนการสอนของสถานศึกษา

7.5 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์จากระบบนิเทศการศึกษาในสถานศึกษา  
หรือเครือข่ายการนิเทศการศึกษาระหว่างกลุ่มสาระการเรียนรู้

#### 8. การแนะแนวการศึกษา

8.1 จัดกระบวนการแนะแนวทางวิชาการ และวิชาชีพในสถานศึกษา โดยเชื่อมโยง  
กับระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนและกระบวนการเรียนการสอน

8.2 ดำเนินกระบวนการแนะแนวการศึกษาโดยให้ความร่วมมือกับครูทุกคน  
ในสถานศึกษา

8.3 ติดตาม ประเมินผลการจัดระบบ และกระบวนการแนะแนวในสถานศึกษา

8.4 ประสานความร่วมมือ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ด้านแนะแนว  
การศึกษากับสถานศึกษา

#### 9. พัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

9.1 จัดระบบโครงสร้างองค์กร ให้รองรับการจัดระบบการประกันคุณภาพภายใน  
สถานศึกษา

9.2 กำหนดเกณฑ์การประเมิน เป้าหมายความสำเร็จของสถานศึกษาตาม  
มาตรฐานการศึกษาการศึกษาและตัวชี้วัด เป้าหมายความสำเร็จ หลักเกณฑ์และวิธีการประเมิน  
คุณภาพการศึกษา

9.3 วางแผนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพ  
การศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมายความสำเร็จของสถานศึกษา

9.4 ดำเนินการพัฒนางานตามแผนและติดตาม ตรวจสอบ และประเมินคุณภาพ  
ภายในเพื่อปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

9.5 ประสานความร่วมมือกับสถานศึกษาเพื่อปรับปรุงพัฒนา

#### 10. การส่งเสริมความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชน

10.1 การศึกษาสำรวจความต้องการ

10.2 จัดให้ความรู้ เสริมสร้างความคิด และเทคนิคทักษะทางวิชาการเพื่อ  
พัฒนาทักษะวิชาชีพ

10.3 การส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์

10.4 การประสานความร่วมมือในการพัฒนางานด้านวิชาการ



11. การประสานความร่วมมือในการพัฒนางานด้านวิชาการ
12. เสริมสร้างและสนับสนุนงานวิชาการ

ณรงค์วิทย์ แสตนทอง (2554, น.133) กล่าวว่า องค์กรต่างๆ ควรเพิ่มความสำคัญให้กับ การบริหารคนให้ดึงเอาศักยภาพที่มีอยู่ออกมาใช้ให้คุ้มค่ากับเวลาที่ทำงานอยู่กับองค์กรให้มากยิ่งขึ้นหน้าที่ตามขอบข่ายงานหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ดังนี้

1. พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา โครงสร้างเวลาเรียน ร่วมกับฝ่ายวิชาการ และนำไปใช้ให้ถูกต้อง
2. จัดการเรียนการสอนและวัดผลประเมินผลนักเรียนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่รับผิดชอบ
3. นิเทศการสอนครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่รับผิดชอบอย่างน้อยภาคเรียนละ 2 ครั้ง ปรับปรุง/พัฒนาการสอนของครู พร้อมทั้งให้คำแนะนำและบันทึกผล
4. เป็นผู้นำในการพัฒนาผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินั้นพื้นฐานของนักเรียนให้สูงขึ้น
5. จัดทำโครงการ/กิจกรรมที่ได้รับมอบหมายเสนอต่อผู้บริหาร และประเมิน/สรุปผลการดำเนินงาน
6. จัดทำกิจกรรมตามแผนปฏิบัติการประจำปีของกลุ่มสาระให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย
7. รับนโยบายจากผู้บริหารมาปฏิบัติและแจ้งให้ครูในกลุ่มสาระทราบอย่างสม่ำเสมอ
8. จัดการแข่งขันวิชาการภายในกลุ่มสาระเพื่อเตรียมการแข่งขันกับหน่วยงานอื่นทั้งภายในและภายนอก
9. ประชุมเกี่ยวกับการเรียนของนักเรียนพร้อมทั้งติดตามผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในกลุ่มสาระการเรียนรู้
10. ดูแลติดตามงานสอนซ่อมเสริม เรียนพิเศษช่วงเย็นและวันเสาร์ของนักเรียนในกลุ่มสาระการเรียนรู้
11. ดูแลรับผิดชอบแหล่งเรียนรู้ หรือห้องพิเศษต่างๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย
12. ประชุมครูในกลุ่มสาระอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง ส่งวารสารการประชุมและบันทึกการประชุมทุกเดือน
13. วิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ของกลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

14. ตรวจสอบแผนการจัดการเรียนรู้ พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะและส่งฝ่ายวิชาการตรวจสอบทุกสัปดาห์
15. มอบหมายและติดตามให้ครูจัดทำวิจัยในชั้นเรียนทุกกลุ่มสาระอย่างน้อย 1 ครั้งต่อภาคเรียน
16. ร่วมกับฝ่ายวิชาการเพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียนด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ
17. พัฒนาแหล่งเรียนรู้ ห้องเรียนพิเศษ ตารางการใช้ห้อง สรุปสถิติการใช้ห้องเรียน และแหล่งเรียนรู้
18. งานอื่นๆ ตามคำสั่งของโรงเรียนและที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย
- อ้างศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2554, น.9) กล่าวว่า บทบาทหน้าที่ของหัวหน้า มีดังนี้
1. เป็นผู้นำทีม มีหลักการสร้างแรงจูงใจในการทำงานร่วมกันโดยใช้หลัก 3H ดังนี้
    - 1.1 H - Heart การสร้างความผูกพันทางใจระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง คือการทำงานที่เปิดใจ เอาใจใส่ชีวิตความเป็นอยู่ของลูกน้อง
    - 1.2 H - Head คือ การทำให้ทีมงานมีความคิดเป็นทีมเดียวกัน ยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ให้โอกาสลูกน้องมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเมื่อมีการประชุมทีมงาน
    - 1.3 H - Hand คือ การประสานความร่วมมือซึ่งกันและกันในทีมงาน สมาชิกมีความเข้าใจเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน และเกิดความร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อให้งานของทีมงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้
  2. เป็น “ครู” หรือเป็น “ผู้ฝึกสอนงาน (Coach)” ให้กับลูกน้อง ผู้เป็นหัวหน้าต้องมีความรู้ ประสบการณ์ ความสามารถ ความเข้าใจในงานทั้งหมด และสามารถสอนงาน แนะนำงาน แนะนำงานหรือสามารถถ่ายทอดความรู้ความสามารถในงานให้กับลูกน้อง หัวหน้างานจำเป็นต้องใส่หมวกของ “ครู” ควบคู่ไปกับหมวกของ “หัวหน้า” คุณสมบัติสำคัญสำหรับคนที่จะเป็นครูสอนงานลูกน้อง มีดังนี้
    - 2.1 มีความรู้ความสามารถและมีความเข้าใจในงานที่จะสอน
    - 2.2 มีจิตวิญญาณของความเป็นครู
      - 2.2.1 หัวหน้า “จะต้อง” รู้จักลูกน้องของตนเอง เช่น พฤติกรรมการทำงาน บุคลิกภาพส่วนตัว การพูดคุย ลักษณะนิสัยประเมินผลการทำงานของลูกน้องสามารถรู้สิ่งที่ลูกน้องจำเป็นต้องพัฒนา ให้ลูกน้องเรียนรู้จากการทำงานจริง มีการชี้แนะจากหัวหน้าเสมอ

2.2.2 หัวหน้า “จะต้อง” สร้างทางเลือกสำหรับการพัฒนาลูกน้องหลายๆรูปแบบไม่ใช่วิธีการฝึกอบรมเพียงวิธีเดียวในการพัฒนาลูกน้อง ต้องรู้จักใช้เครื่องมืออื่น ในการพัฒนา เช่น การมอบหมายงาน การสอนงาน การติดตามงาน เป็นต้น

2.2.3 หัวหน้า “จะต้อง” วางแผนพัฒนาลูกน้องระบุได้ว่าลูกน้องคนไหนควรจะพัฒนาอะไร จัดกระบวนการเรียนรู้สำหรับลูกน้องให้เหมาะสมกับความสามารถในการรับรู้ของลูกน้องที่แตกต่างกัน ส่งผลให้ลูกน้องนำสิ่งที่เรียนรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไป

2.3 มีความรักในการถ่ายทอดความรู้ เอาใจใส่ลูกน้องในการเรียนรู้งาน

2.4 มีทัศนคติที่ดีในการสอน/มุ่งมั่น/กระตือรือร้น

2.5 มีความสามารถในการสอน/ถ่ายทอด

2.6 ช่างสังเกต

2.7 รู้จักกาลเทศะ สามารถปรับเปลี่ยนการสอนได้ตามสถานการณ์และโอกาส

2.8 ตรงต่อเวลา

2.9 มีทักษะในการสื่อสารที่ดี

2.10 มีความอดทนต่อพฤติกรรมที่ผิดปกติของลูกน้องซึ่งก็คือการเรียนรู้งานจากหัวหน้า

3. เป็น “ที่ปรึกษา” ให้กับลูกน้อง ชี้แนะให้ข้อคิดเห็นเตือนใจ เตือนสติลูกน้อง หรือหาทางช่วยเหลือคลี่คลายปัญหาไปได้และยังเก็บรักษาคนดีมีฝีมือให้อยู่กับหน่วยงานและองค์กร

สวัสดี แก้วชนะ (2557, น.154) กล่าวว่า หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่มีภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อองค์กรตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งได้กำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ให้มีหน้าที่รับผิดชอบ ปริมาณและผลงานสูง โดยมีลักษณะงานได้แก่

1. วางแผนและพัฒนาการเรียนการสอนในกลุ่มสาระที่รับผิดชอบ

2. ควบคุมดูแลการเรียนการสอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่รับผิดชอบให้เป็นไปตามหลักสูตรและแผนการจัดการเรียนรู้

3. จัดระบบงานกลุ่มสาระการเรียนรู้ ดูแลให้มีการบริหารงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยการกระจายงาน เช่น การวัดผลประเมินผล งานพัสดุกลุ่มสาระการเรียนรู้

4. การดำเนินการจัดและพัฒนาโครงสร้างหลักสูตร จุดประสงค์การเรียนรู้และจัดทำคำอธิบายรายวิชาที่ใช้ในการสอนของกลุ่มสาระการเรียนรู้

5. ดูแลติดตามการปฏิบัติงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างมีระบบ โดยจัดให้มีการประชุม การจัดทำรายงานการประชุม การติดตามการสอนของครู การปฏิบัติงานตามปฏิทินปฏิบัติงาน

6. จัดระบบการนิเทศภายใน เพื่อแก้ไขปัญหา ปรับปรุงการเรียนการสอนให้ครูได้ค้นพบวิธีการจัดการเรียนการสอนที่ดี เพิ่มประสิทธิภาพการเรียนการสอนได้

7. ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จากการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการศึกษาแนวคิดทฤษฎีการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อกำหนดกรอบการวิจัยและสังเคราะห์บทบาทของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ตามตาราง 3 ดังนี้

ตาราง 3 แสดงการวิเคราะห์บทบาทของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

รายการ	พิทักษ์ดิยตถ (2558)	วิวัฒน์ ดวงใจ (2556)	อรวิณี สุตพาหะ (2554)	ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2554)	สวัสดิ์ แก้วชนะ (2557)	สรุป
1.ร่วมวางแผน	✓				✓	1. การวางแผน
2.ประชุมครู				✓	✓	2. การปฏิบัติ
3.พัฒนางานวิชาการ	✓		✓		✓	
4.พัฒนาทักษะกระบวนการทางวิชาการ	✓				✓	
5.การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา			✓			
6.จัดระบบงานกลุ่มสาระการเรียนรู้					✓	
7.จัดแข่งขันวิชาการ				✓		
8.การพัฒนาหลักสูตร		✓	✓	✓	✓	
9.การพัฒนากระบวนการเรียนรู้		✓	✓		✓	
10.การจัดการเรียนการสอน		✓		✓	✓	
11.พัฒนาแหล่งเรียนรู้		✓	✓	✓		
12.ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการวัดผลและประเมินผล		✓	✓	✓	✓	
13.การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพ		✓	✓	✓		
14.การพัฒนาสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยี		✓	✓			

ตาราง 3 (ต่อ)

รายการ	สรุป				
	ทวิศัลยศาสตร์ (2558)	วิวัฒนาการ (2556)	อภิวินิจฉัย (2554)	ณรงควิทย์ แสนทอง (2554)	สวัสดิ์ แก้วชนะ (2557)
15. จัดกิจกรรมตามแผนปฏิบัติการ				✓	✓
16. ดำเนินงานตามแผน	✓				✓
17. ดูแลติดตามการปฏิบัติงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้					✓
18. นิเทศครูผู้สอน	✓	✓	✓	✓	✓
19. ตรวจสอบแผนการจัดการเรียนรู้				✓	✓
20. ติดตามงานสอนซ่อมเสริม				✓	
21. ติดตามผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน			✓	✓	
22. ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร		✓			✓
23. สรุปผลการดำเนินงาน				✓	
24. นำเสนอผลการปฏิบัติงานของครู	✓		✓		✓

จากตาราง 3 บทบาทของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวางแผน เป็นการดำเนินการเกี่ยวกับนโยบายและวางแผนการบริหารที่มงานด้านวิชาการ การจัดเตรียมทรัพยากรต่างๆ ที่ต้องใช้ในการดำเนินงานโครงการและกิจกรรมให้ครอบคลุมตามขอบข่ายการบริหารวิชาการทั้งหมด ได้แก่ การบริหารหลักสูตร การบริหารด้านการจัดการเรียนการสอน การบริหารนิเทศภายในสถานศึกษา การบริหาร การประเมินผลการเรียน การบริหารข้อมูลและสารสนเทศทางวิชาการ การบริหารพัฒนาบุคลากรการบริหารการวิจัยและพัฒนาการบริการโครงการวิชาการอื่นๆ

2. การปฏิบัติ เป็นการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำและดำเนินงานตามแผนงานโครงการและกิจกรรมที่วางไว้เกี่ยวกับบทบาทของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ได้แก่ การพัฒนางานวิชาการ การพัฒนาหลักสูตร พัฒนาแหล่งเรียนรู้ การวัดผลและประเมินผล การพัฒนาสื่อ

นวัตกรรมและเทคโนโลยี ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้บรรลุ จุดมุ่งหมายของหลักสูตร

3. การนิเทศ เป็นกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ ดูแล ติดตามการปฏิบัติงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้างานวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูในสถานศึกษาเดียวกัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อยกระดับ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน งานในหน้าที่ความรับผิดชอบในลักษณะการชี้แนะ สอนงาน การให้ คำปรึกษา ติดตามงานสอนซ่อมเสริม เรียน การสังเกตการณ์สอน การเยี่ยมชั้นเรียน ในลักษณะ ของเพื่อช่วยเพื่อน เป็นการนำความสามารถพิเศษของครูคนหนึ่งมาช่วยเหลือเพื่อประโยชน์ของครู อีกคนหนึ่ง ที่มีความสามารถน้อยกว่าหรือเพื่อการช่วยเหลือให้คำแนะนำในเรื่องของการบริหาร ทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สู่เป้าหมายที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้เทคนิค ในการนิเทศอย่างหลากหลาย

4. การประเมินผล เป็นการสรุปผลการดำเนินงาน ดูแลติดตามการปฏิบัติงานของ บุคลากรภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้ เกี่ยวกับการพัฒนางาน ผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน การพัฒนา คุณภาพผู้เรียนในด้านต่างๆ และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน รวมทั้งการจัดการเรียน การสอนของครู การนำเสนอผลการปฏิบัติงานของครู เป็นการประเมินตนเองหรือการประเมินผลจากผู้บริหาร สถานศึกษา หัวหน้างานวิชาการ และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

## 2. คุณสมบัติของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

อ้างศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2557, น.24) กล่าวว่า การเป็นหัวหน้า ต้องมีคุณสมบัติหลักๆ 3 เรื่อง ดังนี้

1. เป็นผู้นำทีมงาน เป็นตัวอย่างให้ลูกน้องเลื่อมใส ศรัทธา ยอมรับในตัวเรา
2. เป็นโค้ช (Coach) หรือเป็นครูผู้สอนลูกน้อง คอยให้คำแนะนำปรึกษาอย่างสม่ำเสมอ
3. เป็นที่ปรึกษา หัวหน้าต้องมีความพร้อมให้คำปรึกษากับลูกน้อง

เนตลัดดา ทองคำ (2557, น.12) กล่าวว่า พฤติกรรมของผู้นำแบ่งเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. การมีบารมี หรืออิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Charisma or idealized influence) เป็น พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกด้วยบทบาทหน้าที่เข้มแข็งให้ผู้ตามเห็น เมื่อผู้ตามรับรู้จะลอกเลียน จนเกิดการยอมรับว่าเป็นความถูกต้องจึงได้รับการนับถือจากผู้ตาม พร้อมทั้งได้รับความ ไว้วางใจอย่างสูงผู้นำจึงสามารถจะทำวิสัยทัศน์และสร้างความสำเร็จต่อเป้าหมายของพันธกิจผู้ตาม

2. การสร้างแรงดลใจ (Inspirational motivation) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกด้วย การสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังที่สูงของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม โดยสร้างแรงดลใจซึ่งจะจูงใจ ให้ยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์กรเพื่อไปสู่เป้าหมาย

3. กระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation) ผู้นำจะแสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดการคิดริเริ่ม การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ โดยใช้วิธีการฝึกคิดทวนกระแสความเชื่อและค่านิยมเดิมของตนและให้การสนับสนุนเพื่อสร้างความผูกพันกับงานให้เกิดขึ้นกับผู้ตามด้วยการทำให้ลูกน้องตระหนักในปัญหาต่างๆ และป้องกันปัญหาแนวทางใหม่ๆ ที่มีคุณภาพ

4. มุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (Individualized consideration) ผู้นำจะมุ่งเน้นความสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานที่ดีด้วยการใส่ใจรับรู้และพยายามตอบสนองความต้องการเป็นรายบุคคลของผู้ตามซึ่งผู้นำจะแสดงบทบาทการเป็นครู พี่เลี้ยง และที่ปรึกษาให้คำแนะนำ ช่วยเหลือผู้ตามได้พัฒนาระดับความต้องการของตนสู่ระดับสูงขึ้น

อรปวิณี สุตพาหะ (2556, น.14) กล่าวว่า คุณสมบัติของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีดังนี้

1. มีความรู้ความสามารถเหมาะสมที่จะเป็นผู้นำทางวิชาการของสถานศึกษาได้และสามารถนิเทศงานวิชาการในกลุ่มสาระการเรียนรู้ได้เป็นอย่างดี
2. มีลักษณะของผู้นำที่ดี
3. เป็นที่เคารพนับถือของข้าราชการในสถานศึกษานั้น
4. เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี

พลตรี สังข์ศรี (2556, น.28) สรุปว่า คุณสมบัติของหัวหน้า ควรมีความรู้ ความเข้าใจในด้านทักษะต่างๆ ได้แก่ ด้านเทคนิค ด้านความคิด ด้านการสื่อสาร และด้านมนุษยสัมพันธ์

วิเชียร วิทยอุดม (2556, น.1-9) กล่าวว่า คุณสมบัตินักเป็นหัวหน้างาน ต้องมีทักษะการทำงานเพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จดังนี้

1. ทักษะด้านเทคนิค (Technical skill) มีความรู้และความสำคัญเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานต่างๆ
2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human relations skill) ความสามารถในการร่วมงานกับคนอื่นได้ รวมทั้งการสร้างแรงบันดาลใจให้แก่พนักงาน การลดความขัดแย้ง มีสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานและนำไปสู่ความสำเร็จในด้านต่างๆ
3. ทักษะด้านความคิด (Conceptual skills) เกี่ยวข้องกับความสามารถในการมองเห็นความสัมพันธ์ของระบบงานหลายๆ ฝ่าย และสังเกตได้ว่างานของแต่ละคนนั้นจะมีผลต่อการดำเนินงานในภาพรวมขององค์กร
4. ทักษะการตัดสินใจแก้ปัญหา (Decision – making Skills) สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ได้ทางออกของปัญหาเป็นผู้ที่มีระบบความคิดอย่างมีเป้าหมายและสร้างสรรค์

วีรวัฒน์ ดวงใจ (2556, น.134) กล่าวว่า คุณสมบัติผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา มี 4 องค์ประกอบ คือ

1. การมีวิสัยทัศน์และความชัดเจนในวิสัยทัศน์ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความสามารถในการมองภาพลักษณ์ของสถานศึกษาในอนาคตของหน่วยงาน เพื่อร่วมกับครูผู้ร่วมงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้ วางแผนปฏิบัติภายใต้สภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เป็นไปได้ เพื่อให้การบริหารงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้และปฏิบัติงานของโรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งเป้าหมายไว้

2. การบริหารงานวิชาการ วิสัยทัศน์ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานวิชาการ และการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกับครูผู้ร่วมงานให้ เป็นไปตามแผนการจัดการเรียนรู้และเป็นไปตามเจตนารมณ์ของหลักสูตรแกนกลางการศึกษา ขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 มุ่งเน้นการพัฒนาผู้เรียนให้เป็นบุคคลแห่ง การเรียนรู้ เป็นนักวิจัยและ สามารถพัฒนาตนเองได้เต็มตามศักยภาพ

3. กระตุ้นการใช้ปัญญา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในกลุ่มสาระการเรียนรู้และในโรงเรียน ทำให้ผู้ร่วมงานมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในโรงเรียนเพื่อหาข้อสรุปใหม่ ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ทำให้ครูผู้ร่วมงานรู้สึกว่าเป็นสิ่ง ทำ ทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาพร้อมกันและสร้างความเชื่อมั่นให้ครูผู้ร่วมงานว่าปัญหา ทุก อย่างต้องมีวิธีการแก้ไข

4. คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความสัมพันธ์ เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำ ให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและ ทำให้ครูผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จะเป็นโค้ช และเป็น ที่ปรึกษาของครูผู้ร่วมงานแต่ละคน การเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล และมีการพัฒนาศักยภาพของครูผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น

อรปวีร์ สุตะพาหะ (2554, น.144) กล่าวว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย

1. การให้ความช่วยเหลือ
2. การสำนึกในหน้าที่
3. ความอดทนอดกลั้น
4. การคำนึงถึงผู้อื่น
5. การให้ความร่วมมือ



วทมา จันทรศร (2552, น.26) กล่าวว่า บทบาทและการวางตนของผู้บริหาร มีดังนี้

1. ความเป็นผู้มีความรู้ในงาน
2. ความเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
3. ความเป็นผู้มีระเบียบและระมัดระวังรอบคอบ
4. ความเป็นผู้เชื่อมั่นในตนเอง
5. ความเป็นผู้รอบรู้ทันเหตุการณ์
6. ความที่มีความสามารถด้านการสื่อสารที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา
7. ความเป็นผู้ที่รัก ศรัทธา ผูกพันกับงาน และสนใจงาน
8. ความเป็นผู้ที่มีความสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
9. ความเป็นผู้ใจกว้าง มีน้ำใจ
10. ความเป็นผู้ที่ยุติธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

จากการสรุปแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน เกี่ยวกับคุณสมบัติของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ มีลักษณะดังนี้

1. ผู้นำทีมงาน สามารถให้คำแนะนำปรึกษา (Coach) กับบุคลากรในกลุ่มสาระการเรียนรู้ตามบทบาทหน้าที่ให้ความดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างให้บุคลากรเลื่อมใส ศรัทธาและยอมรับ
2. มีวิสัยทัศน์ ทำงานร่วมกับครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ในการวางแผนปฏิบัติงาน ภายใต้สภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เป็นไปได้ เพื่อให้การบริหารงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้และปฏิบัติงานของโรงเรียนบรรลุตามวัตถุประสงค์
3. มีทักษะในการปฏิบัติงานเพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ได้แก่ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านการคิด ทักษะการตัดสินใจแก้ปัญหา รวมทั้ง สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ได้ทางออกของปัญหาเป็นผู้ที่มีระบบความคิดอย่างมีเป้าหมายและสร้างสรรค์
4. ด้านการสื่อสาร หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เปิดโอกาสให้บุคลากรแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกันบนพื้นฐานของเหตุผลกำหนดเป้าหมายร่วมกันและรับทราบเป้าหมายเดียวกันในการปฏิบัติงาน
5. สร้างบรรยากาศในการทำงาน ทำให้มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ให้ความช่วยเหลือดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล มีความยุติธรรมและทำให้ครูผู้ร่วมงานรู้สึก มีคุณค่าและมีความสำคัญรวมทั้งมีการพัฒนาศักยภาพของครูผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น

ตาราง 4 แสดงการวิเคราะห์คุณสมบัติของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

รายการ	คณาจารย์								สรุป
	ดำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2557)	เนตรลัดดา ทองคำ (2557)	อรปวีณี สุตพาหะ (2556)	พลตรี สีสงษ์ (2556)	วิเชียร วิทยอุดม (2556)	สิริวัฒน์ ดวงใจ (2556)	อรปวีร์ สุตะพาหะ (2554)	วพมา จันทร์ศร (2552)	
1. ผู้นำทีม	✓	✓	✓						1. ผู้นำทีม
2. มีวิสัยทัศน์		✓							
3. ครูผู้สอนลูกน้อง (Coach)	✓					✓			
4. ความคิดสร้างสรรค์		✓						✓	
5. เป็นที่ปรึกษา แนะนำช่วยเหลือ		✓				✓	✓	✓	
6. มีความรู้ความสามารถ			✓	✓	✓			✓	
7. ผู้นำทางวิชาการ			✓						
8. เป็นนักวิจัยและพัฒนาตนเอง						✓			
9. สำนึกในหน้าที่							✓		
10.อดทนอดกลั้น							✓		
11.ความเลื่อมใส ศรัทธา	✓							✓	2. สภาพแวดล้อมการทำงาน
12.ความไว้วางใจ		✓							
13.การยอมรับนับถือ		✓							
14.สร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน		✓			✓			✓	
15.ส่งเสริมบรรยากาศในการทำงาน		✓							
16.มีความเคารพนับถือ			✓						
17.มีมนุษยสัมพันธ์ดี			✓	✓	✓			✓	
18.เอาใจใส่ดูแลผู้ตาม						✓			
19.ความมีน้ำใจ								✓	
20.มีความยุติธรรม								✓	

จากตาราง 4 สรุปได้ว่า คุณสมบัติของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ประกอบด้วย ผู้นำทีมและสภาพแวดล้อมการทำงาน

## แนวคิดเกี่ยวกับครู

### 1. ความหมายของครู

วิลโลว์ ตั้งจิตสมคิด (2554, น.133) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ครู หมายถึง ผู้อบรมสั่งสอน ถ่ายทอดวิชาความรู้ให้แก่ศิษย์เป็นผู้ที่มีความหนักแน่นควรแก่การเคารพบูชาของศิษย์

สำนักเลขาธิการสภาการศึกษา (2557, น.3) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ครู หมายถึง บุคลากรวิชาชีพซึ่งทำหน้าที่หลักทางด้านการเรียนการสอนและส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน ด้วยวิธีการต่างๆ ในสถานศึกษาทั้งของรัฐและเอกชน

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2553, น.2) ได้ให้ความหมาย ครูหมายถึง บุคคลซึ่งประกอบอาชีพหลักทางด้านการเรียนการสอนและส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่างๆ ในสถานศึกษา ทั้งภาครัฐและเอกชน

เกรียงไกร เรือนน้อย (2553, น.38) กล่าวว่า ครูหมายถึง ผู้ให้การศึกษาและมอบความรู้ให้กับลูกศิษย์ ครูต้องเต็มไปด้วยความรู้ รู้จักখনขวายหาองค์ความรู้ใหม่ๆ สะสมความดี มีบารมีมาก และครูที่ดีต้องไม่ปิดบังความรู้ ควรมีจิตและวิญญาณของความเป็นครู

ยนต์ ชุ่มจิต (2550, น.6) กล่าวว่า ครู หมายถึง ผู้ประกอบวิชาชีพอย่างหนึ่งที่ทำหน้าที่สอนคน เป็นผู้สั่งสอนศิษย์หรือถ่ายทอดความรู้ให้ศิษย์และจะใช้ในสถานศึกษาทั้งของรัฐและเอกชนระดับต่ำกว่าปริญญา

กู๊ด (Good, 1973: 586) ได้สรุปความหมายของครูไว้ดังนี้

ครู คือ บุคคลที่ทางราชการจ้างไว้เพื่อทำหน้าที่ให้คำแนะนำหรืออำนวยความสะดวกในการจัดประสบการณ์การเรียนรู้สำหรับนักเรียนนักศึกษาในสถาบันการศึกษาไม่ว่าจะเป็นของรัฐหรือเอกชน

ครู คือ บุคคลที่มีประสบการณ์หรือการศึกษามากหรือดีเป็นพิเศษ หรือมีทั้งประสบการณ์ การศึกษาดีเป็นพิเศษในสาขาวิชาใดวิชาหนึ่งที่สามารถช่วยให้บุคคลคนอื่นๆ เกิดความเจริญงอกงามพัฒนาก้าวหน้าได้

ครู คือ บุคคลที่สำเร็จหลักสูตรวิชาชีพจากสถาบันฝึกหัดครูและการฝึกอบรมนั้น ได้รับการรับรองอย่างเป็นทางการโดยการมอบประกาศนียบัตรทางการสอนให้แก่บุคคลนั้น

สรุปได้ว่า ครู หมายถึง บุคลากรที่ทำหน้าที่อบรมสั่งสอนถ่ายทอดความรู้ประสบการณ์ต่างๆ ให้กับศิษย์เพื่อพัฒนาให้ศิษย์มีความเจริญงอกงามทั้งทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม สติปัญญา และเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพในสังคม ซึ่งทำหน้าที่หลักด้านการเรียนการสอนและส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่างๆ ในสถานศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชนในระดับต่ำกว่าปริญญา

## 2. บทบาทหน้าที่ของครู

ธรรมา จิตรขญาวณิช (2560, น.119) กล่าวว่า บทบาทหน้าที่ที่ครูต้องทำ และรับผิดชอบในปัจจุบันมีหลายอย่างด้วยกัน ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. หน้าที่ในการสอน (Teaching) หมายถึง ครูมีหน้าที่ในการอบรมสั่งสอนวิชาความรู้ และประสบการณ์ต่างๆ ให้กับศิษย์ เพื่อให้ศิษย์มีความรู้ความสามารถในศาสตร์ต่างๆ และมีความเจริญอกงาม การสอนเป็นภาระหน้าที่สำคัญในการอบรมสั่งสอนศิษย์อย่างจริงจัง

2. หน้าที่อบรมคุณธรรมจริยธรรม (Ethics) หมายถึง ครูต้องมีหน้าที่อบรม ปกป้องคุณธรรมจริยธรรมให้กับศิษย์เพื่อบ่มเพาะขัดเกลาจิตใจของศิษย์ให้มีคุณธรรมจริยธรรม ที่ดีงาม ซึ่งคุณธรรมจริยธรรมเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องปลูกฝังให้กับศิษย์เป็นอย่างดีเพราะเป็นรากฐานสำคัญที่จะสร้างสรรคคนให้เป็นคนดี รวมทั้งยังเป็นหลักการดำรงชีวิตและการอยู่ร่วมกัน ในสังคมอย่างมีความสุข

3. หน้าที่ในการพัฒนาด้านวิชาการ (Academic) หมายถึง การหมั่นศึกษาหาความรู้ใหม่ๆ เพื่อนำมาพัฒนาตนเองอยู่เสมอ และนำความรู้หรือสิ่งใหม่ที่ได้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาผู้เรียนให้มีความเจริญอกงาม

4. หน้าที่ในการสืบทอดวัฒนธรรม (Cultural Heritage) คือ การสืบทอดวัฒนธรรมจากคนรุ่นหนึ่งไปสู่คนอีกรุ่นหนึ่ง ครูจะต้องทำหน้าที่ในการอนุรักษ์วัฒนธรรมต่างๆ ที่ดีงามในสังคมให้คงไว้ และประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ศิษย์ เพื่อให้ลูกศิษย์ได้ซึมซับ ในสิ่งที่ดีงามที่ครูได้ปฏิบัติหรือแสดงออกให้เห็นเป็นตัวอย่าง

5. หน้าที่ในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ (Human Relationship) ในการประสานสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่นครูจำเป็นต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่นเพราะการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและส่วนรวม เป็นการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างครูกับนักเรียน รวมทั้งเป็นการส่งเสริมศักยภาพผู้เรียนในการพัฒนาตนเองในด้านต่างๆ ไปในทางที่สร้างสรรค์เพราะได้รับความรักความเอาใจใส่อย่างใกล้ชิดและได้รับกำลังใจเป็นอย่างดีจากครู

6. หน้าที่ในการประเมินผลการเรียน (Evaluation) เมื่อครูดำเนินการจัดการเรียนรู้เสร็จแล้วต้องทำการประเมินผลการเรียนของผู้เรียนเพื่อตรวจสอบความเจริญก้าวหน้าของผู้เรียน มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ และยังสามารถนำผลของการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ในครั้งต่อไปให้ดีขึ้น

7. หน้าที่ในการวิจัย (Research) เป็นกระบวนการหาความรู้ความจริงใหม่ที่มีระบบแบบแผนอาศัยหลักเหตุผลที่รอบคอบรัดกุม ละเอียดยึดถือได้เพื่อสร้างสรรคองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในการนำมาใช้พัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้มีคุณภาพและน่าสนใจ รวมทั้งสามารถใช้กระบวนการวิจัยในการแก้ปัญหาการจัดการเรียนรู้

8. หน้าที่การให้บริการ (Services) ครูต้องมีหน้าที่ให้บริการหรือให้ความช่วยเหลือแก่บุคคลอื่น ๆ การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้เรียนแก่ผู้ปกครอง การให้บริการวิชาการแก่ชุมชนหรือหน่วยงานต่างๆ ที่ติดต่อขอความช่วยเหลือ

ยนต์ ชุ่มจิต (2550, น.11) กล่าวว่า บทบาทหน้าที่สอนของครูที่มีประสิทธิภาพนั้นประกอบไปด้วย

1. เตรียมการสอนเป็นอย่างดี ครอบคลุมองค์ประกอบของการสอนอันได้แก่ จุดประสงค์ของการสอน การจัดเนื้อหาสาระ การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การใช้สื่อการสอน การวัดและประเมินผล

2. จัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้สอดคล้องกับจุดประสงค์ เนื้อหา และผู้เรียน โดยใช้กิจกรรมในรูปแบบต่างๆ ที่เหมาะสม

3. ผู้เรียนได้ลงมือทำกิจกรรมด้วยตนเอง หรือมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนการสอน ทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้ดีและเกิดความกระตือรือร้นในการเรียน

4. กิจกรรมการสอนสอดคล้องกับหลักสูตร มุ่งพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ ที่สมบูรณ์เป็นคนดี มีปัญญา มีความสุข และมีความเป็นไทย

5. ประโยชน์ของผู้เรียนในชีวิตประจำวันโดยให้ผู้เรียนได้วิเคราะห์วิจารณ์ ได้รู้จักวิธีแสวงหาความรู้ได้ฝึกคิดแก้ปัญหา ย่อมดีกว่าวิธีสอนโดยบอกความรู้ให้ การให้ผู้เรียน ได้นำประสบการณ์ทั้งความรู้ ความคิด ไปใช้ในชีวิตประจำวันปัจจุบันและอนาคตได้

6. ได้รับความสนใจนักเรียนทำให้ผู้เรียนสนใจการเรียนตลอดเวลาจนจบกระบวนการสอนใช้สื่อการสอนที่น่าสนใจ ใช้คำถามกระตุ้นให้คิด ใช้วิธีการสอนหลายรูปแบบที่เหมาะสมให้ผู้เรียนได้ลงมือทำได้ทดลอง ได้คิด ค้นคว้า ย่อมทำให้ผู้เรียนเรียนด้วยความสนใจ

7. การสอนที่มีบรรยากาศส่งเสริมการเรียนรู้ ทั้งบรรยากาศด้านวัตถุและ ด้านจิตใจ หมายถึง การมีสภาพห้องเรียน อุปกรณ์การเรียน และสิ่งแวดล้อมที่ดี เอื้ออำนวยให้ เกิดความสบายใจในการเรียน การที่ผู้สอนมีปฏิสัมพันธ์กับผู้เรียนด้วยดี ให้ความเป็นกันเอง ให้ความเมตตา ความรัก ความอบอุ่นแก่ผู้เรียนทำให้ผู้เรียนเรียนด้วยความสุข มีชีวิตชีวาและ ไม่ตึงเครียด

8. ผู้สอนรู้จักใช้หลักจิตวิทยาการเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสม เช่น การให้รางวัล การให้คำชม การจูงใจ ใ้ใจให้ผู้เรียนเกิดแรงกระตุ้นภายใน การให้ผู้เรียนรับทราบผลงานของตนโดยทันที การให้ผู้เรียนเกิดความภูมิใจในความสำเร็จของตน

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 งานครูโดยทั่วไปที่จะต้องทำและรับผิดชอบ ด้านการบริหารวิชาการ มีดังนี้

1. การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาหลักสูตร
2. การวางแผนงานด้านวิชาการ
3. การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา
4. การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา
5. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
6. การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน
7. วิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา
8. พัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้
9. การนิเทศการศึกษา
10. การแนะแนว
11. การพัฒนาระบบระบบการประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา
12. การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ
13. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น
14. การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา
15. การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา
16. การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา
17. การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยี

วิไล ตั้งจิตสมคิด (2554, น.133) สรุปบทบาทหน้าที่ของความเป็นครูมีดังนี้

1. หน้าที่สั่งสอนและฝึกฝนอบรม (Teaching and Training) ภารกิจประการแรกสุดและสำคัญที่สุดของผู้ประกอบวิชาชีพครูคือ การสั่งสอนวิชาความรู้และฝึกฝนวิทยาการให้กับศิษย์ ไม่ว่าจะหลักสูตรหรือปรัชญาการศึกษาจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรผู้เป็นครูก็จะต้องมีหน้าที่และรับผิดชอบในการจัดการศึกษาเล่าเรียน คุณภาพที่เด่นของครูคือการสอน ครูที่สอนดี รู้วิธีฝึกฝนให้ศิษย์มีความรู้ความเข้าใจวิชาที่เรียนย่อเป็นครูผู้ได้รับการนับถือ

2. หน้าที่อบรมคุณธรรมและจริยธรรม ให้แก่นักเรียนจริยธรรมเป็นสิ่งที่ทำให้มนุษย์มีพฤติกรรมต่างจากสัตว์ ครูเป็นผู้อบรมกติกาสังคม กฎเกณฑ์ของสังคม กิริยามารยาท ที่สังคมพึงประสงค์ให้ศิษย์ โดยทิ้งไปการอบรมจริยธรรมนั้นมีหลักการสำคัญคือ ครูต้องสั่งสอน สิ่งที่ต้องกระทำ สิ่งที่ต้องปฏิบัติให้ก่อน ครูต้องปฏิบัติให้ดูให้เข้าใจการกระทำสิ่งต่างๆ ที่ถูกที่ควรแล้ว ให้ศิษย์ได้ปฏิบัติได้ฝึกฝนได้รับรู้ผลจากการปฏิบัติดีตามนั้น

3. หน้าที่วิจัยศึกษาค้นคว้า (Action Research) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ในการพัฒนาตัวศิษย์ ครูจึงมีหน้าที่ต้องแสวงหาคำตอบในสภาพทางการศึกษาต่างๆ ด้านของนักเรียนครู จึงต้องศึกษาค้นคว้าวิจัยงานทุกด้านเกี่ยวกับห้องนักเรียน โรงเรียนและตัวนักเรียน ตลอดจนความเข้าใจของครูครูในสิ่งที่ตนประพฤติปฏิบัติ ครูต้องแสวงหาความรู้อย่างเป็นระบบและพัฒนาตนเอง อยู่เสมอโดยการลงมือกระทำ (Action)

4. หน้าที่ในด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์ (Human Relationship) งานในหน้าที่ครู ต้องเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับบุคคลในสังคมมากมายตั้งแต่นักเรียน ผู้ปกครอง เพื่อนครู ผู้บังคับบัญชา บุคลากรในหน่วยงาน ครูต้องสร้างความสัมพันธ์อันดีกับกลุ่มบุคคลดังกล่าวแต่ละกลุ่ม เพื่อประโยชน์ของนักเรียนและสถานศึกษา

### 3. กระบวนการพัฒนาครู

กระทรวงศึกษาธิการ (2552) ได้นำเสนอกระบวนการพัฒนาครู สามารถแบ่งการดำเนินการ ดังนี้

1. การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคคล หรือปัญหาที่ต้องแก้โดยวิธีการพัฒนาบุคคล การสำรวจความต้องการบุคลากรนั้นที่น่าสนใจคือบุคลากรได้ร่วมในการพัฒนา ซึ่งแนวโน้มเกิดความพึงพอใจสูงและมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

2. การวางแผนในการพัฒนาบุคคล มีกิจกรรมที่ต้องกำหนดในการวางแผนพัฒนาบุคลากรรวมทั้งการจัดทรัพยากรเพื่อการบริหาร การกำหนดตัวบุคลากรที่รับผิดชอบดำเนินการ ดังนี้

2.1 กำหนดขอบข่ายของการพัฒนากำลังคน เช่น การฝึกอบรม การพัฒนาด้วยตนเอง การพัฒนาที่มงานหรือพัฒนาองค์กร

2.2 การวางแผนดำเนินการพัฒนาบุคคลในแต่ละวิธีในแต่ละเรื่อง กำหนดจุดประสงค์ เป้าหมาย ขั้นตอนในการดำเนินงาน

2.3 กำหนดผู้รับผิดชอบ

2.4 กำหนดงบประมาณค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคลากร

2.5 กำหนดวิธีการติดตามและประเมินผลในการพัฒนาบุคลากร

ตาราง 5 แสดงการวิเคราะห์บทบาทหน้าที่ของครู

รายการ	สรุปล			
	บรรณารักษ์ (2560)	บัณฑิต (2550)	พรบ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542	วิไล (2554)
1. พัฒนาด้านวิชาการ	✓		✓	1. ผู้นำทางวิชาการ
2. มีความรู้ความสามารถ	✓	✓		
3. พัฒนาตนเอง	✓	✓		
4. ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ศิษย์	✓			
5. ส่งเสริมศักยภาพนักเรียน	✓			
6. มีความคิดสร้างสรรค์	✓			
7. การนิเทศการศึกษา			✓	
8. พัฒนาหลักสูตร	✓	✓	✓	2. จัดกระบวนการเรียนรู้
9. พัฒนาระบบการจัดการเรียนรู้			✓	
10. ปฏิบัติหน้าที่ในการสอนตามหลักสูตร	✓	✓	✓	
11. จัดกิจกรรมการเรียนการสอน		✓	✓	
12. อบรมคุณธรรมจริยธรรม	✓			
13. ประเมินผลการเรียน	✓	✓	✓	
14. ให้คำปรึกษาพฤติกรรมนักเรียน	✓			
15. มีวิธีการสอนหลากหลาย			✓	
16. วิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา			✓	✓
17. ผลิตและใช้สื่อการสอน		✓		3. พัฒนาสื่อ นวัตกรรม
18. อุปกรณ์การเรียนเพียงพอ		✓		
19. พัฒนาสื่อและใช้เทคโนโลยี			✓	



## ตาราง 5 (ต่อ)

รายการ	ภราดร จิตธรรมวัฒน์ (2560)	ยนต์ ชุมจิต (2550)	พรบ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542	วิไล ตั้งจิตสมคิด (2554)	สรุป
20. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี	✓			✓	
21. ให้ความช่วยเหลือ	✓		✓		
22. มีปฏิสัมพันธ์กับผู้เรียน		✓			
23. บรรยายภาคีต่อการจัดการเรียนรู้		✓			4. สภาพแวดล้อม
24. สิ่งแวดล้อมดี		✓			
25. การให้รางวัล คำชม		✓			
26. สร้างแรงจูงใจ		✓			

จากตาราง 5 สรุปได้ว่า บทบาทหน้าที่ของครู ประกอบด้วย 1) ผู้นำทางวิชาการ  
2) การจัดการกระบวนการเรียนรู้ 3) การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และ 4) สภาพแวดล้อม

ตาราง 6 แสดงการวิเคราะห์ปัจจัยการบริหารทีมงาน

รายการ	บทบาทหน้าที่ของครู	คุณสมบัติของหัวหน้า กลุ่มสาระการเรียนรู้	ทีมที่มีประสิทธิภาพ	สรุป
1. พัฒนาด้านวิชาการ	✓	✓		1. ผู้นำทีม
2. มีภาวะผู้นำ	✓	✓	✓	
3. กำหนดเป้าหมายชัดเจน		✓	✓	
4. มีวิสัยทัศน์		✓		
5. มีความรู้ความสามารถ	✓	✓	✓	
6. พัฒนาตนเอง	✓		✓	
7. ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี	✓	✓		
8. ส่งเสริมศักยภาพนักเรียน	✓			
9. มีความรับผิดชอบ	✓	✓	✓	
10. มีความคิดสร้างสรรค์	✓			
11. การนิเทศการศึกษา	✓	✓	✓	
12. พัฒนาหลักสูตร	✓	✓		2. ครู
13. พัฒนาระบบการจัดการเรียนรู้		✓		
14. ปฏิบัติหน้าที่ในการสอนตามหลักสูตร	✓	✓		
15. สมาชิกมีส่วนร่วมปฏิบัติงาน	✓	✓	✓	
16. จัดกิจกรรมการเรียนการสอน				
17. อบรมคุณธรรมจริยธรรม	✓			
18. ประเมินผลการเรียน	✓			
19. ให้คำปรึกษา	✓	✓	✓	
20. มีวิธีการสอนหลากหลาย	✓			
21. วิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา	✓	✓		

## ตาราง 6 (ต่อ)

รายการ	บทบาทหน้าที่ของครู	คุณสมบัติของหัวหน้า กลุ่มสาระการเรียนรู้	ทีมที่มีประสิทธิภาพ	สรุป
22. ผลิตและใช้สื่อการสอน				3. สื่อ วัสดุอุปกรณ์
23. อุปกรณ์การเรียนเพียงพอ				
24. พัฒนาสื่อและใช้เทคโนโลยี		✓	✓	
25. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี	✓		✓	4. สภาพแวดล้อม
26. การมีส่วนร่วมให้ความช่วยเหลือ	✓		✓	
27. มีการสื่อสารที่ดี	✓	✓	✓	
28. มีปฏิสัมพันธ์กับผู้เรียน	✓	✓		
29. บรรยากาศเอื้อต่อการจัดการเรียนรู้	✓	✓		
30. สิ่งแวดล้อมดี	✓	✓		
31. การให้รางวัล คำชม	✓	✓	✓	
32. สร้างแรงจูงใจ		✓	✓	
33. มีความเปิดเผย จริงใจ		✓	✓	
34. ความเลื่อมใส ศรัทธา		✓	✓	
35. มีความยุติธรรม		✓	✓	
36. มีความไว้วางใจ			✓	

จากตาราง 6 สรุปได้ว่า ปัจจัยการบริหารทีมงานประกอบด้วย 1) ผู้นำทีม 2) ครู 3) สื่อ วัสดุอุปกรณ์ และ 4) สภาพแวดล้อม

## แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทีมงาน

### 1. ความหมายการบริหารทีมงาน

เมตต์ เมตต์การุณจิต (2559, น.2) กล่าวว่า ทีมงาน หมายถึง บุคคลที่จัดตั้งขึ้นตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป โดยมีปฏิสัมพันธ์กัน (Interacting) ด้วยการสื่อสารและประสานงานกัน เพื่อปฏิบัติการกิจที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุวัตถุประสงค์

ปารรณนา อินทรปัญญา (2558, น.106) ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมว่า การมีวัตถุประสงค์หรือความต้องการร่วมกัน

1. มีวัตถุประสงค์ หรือความต้องการร่วมกัน
2. การมีความรับผิดชอบร่วมกัน
3. การมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
4. เพื่อตอบสนองปัญหาของลูกค้าหรือขององค์กร

วิกานดา เกษตรเอี่ยม (2558, น.43) ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีม คือ การรวมตัวของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปเข้ามาทำงานเพื่อให้งานสำเร็จตามจุดหมายที่ตั้งไว้ โดยร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ และพึ่งพาอาศัยกันและให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางหรือแนวทางเดียวกัน

สันติ บุญภิรมย์ (2557, น.170) สรุปได้ว่า ทีมงาน คือ การรวมตัวของบุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป หรือมากกว่า ที่มีความสามารถแตกต่างกันในเรื่องของทักษะ ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และอื่นๆ ซึ่งมีความจำเป็นต่อการดำเนินงานของทีมให้บรรลุเป้าหมาย ในทีมต้องมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันที่จะส่งผลต่อความพึงพอใจ จะช่วยให้ความสำเร็จเกิดขึ้นกับองค์การ

ศักดิ์ดา คำใส (2557, น.22) กล่าวว่า ทีมงาน หมายถึง บุคคลที่มีความสัมพันธ์กันมา ร่วมกันมีการมอบหมายงานพิเศษให้กับกลุ่ม ซึ่งมีเป้าหมายร่วมกันและตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ที่ต้องพึ่งพาอาศัยกันในการปฏิบัติงาน สมาชิกทุกคนมีภารกิจที่จะต้องทำงานประสานกันตามบทบาทหน้าที่ของตน สามารถผลิตผลงานที่มีคุณภาพสูง มีความผูกพันรับผิดชอบที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

ธีระเดช ธีรมงคล (2557, น.4) กล่าวว่า ทีมงาน (Team Work) หมายถึง การที่มีบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมารวมกลุ่มเพื่อทำงานร่วมกันอย่างมีสัมพันธภาพที่ดี มีความมุ่งมั่นที่จะดำเนินงานตามภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบและประสานงานร่วมกันเพื่อให้ผลงานที่ออกมาสำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

ธนาชัย สุขวณิช และพรชัย อรรถยกานนท์ (2557, น.201) สรุปได้ว่า ทีมงาน (Teamwork) คือ กลุ่มของสมาชิกที่มาทำงานร่วมกัน สมาชิกมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

ประโยชน์ คล้ายลักษณะ (2556, น.65) สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันทำงานโดยมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เดียวกัน มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของสมาชิกชัดเจน มีการวางแผน มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างการทำงานสมาชิกในทีมมีความพอใจในผลสำเร็จของงานร่วมกันทำให้งานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

เนตร์พัฒนา ยาวิราช (2556, น.75) กล่าวว่า ทีมงาน หมายถึง การทำงานโดยสมาชิกขององค์การในการทำงานร่วมกันทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยสมาชิก มีความไว้วางใจกัน มีความร่วมมือกัน มีข้อตกลงร่วมกันในการทำงานให้สำเร็จ มีการสื่อสารที่ดีระหว่างกัน มีการสื่อสารหลายช่องทาง เปิดเผยมุมมองเพื่อให้การทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย

ธร สุนทรายุทธ (2556, น.178) สรุปได้ว่า ทีม หมายถึงกลุ่มบุคคลที่ทำงานร่วมกันมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน อย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ร่วมทีมต่างมีความพึงพอใจในการทำงานนั้น

วิเชียร วิทยอุดม (2556, น.8-20) กล่าวว่า ทีม หมายถึง กลุ่มสมาชิกเล็กๆ ที่แบ่งปันเป้าหมาย ความผูกพัน และการตรวจสอบผลร่วมกัน

เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ (2556, น.4) กล่าวว่า ทีม เป็นกลุ่มการทำงานมีการกำหนดหน้าที่ให้ปฏิบัติและมีบทบาทของสมาชิกในทีมมีเป้าหมายร่วมกัน ทุกคนในทีมมีความรับผิดชอบร่วมกันสามารถติดต่อสื่อสารกันได้โดยตรง ซึ่งต้องมีปฏิสัมพันธ์และร่วมมือกันเพื่อให้งานที่กำหนดไว้ประสบความสำเร็จ

สมคิด บางโม (2554, น.245) ได้ให้ความหมายของทีมงาน หมายถึง กลุ่มคนที่ทำงานร่วมกัน มุ่งมั่นในความสำเร็จของงานร่วมกัน

ดอน เฮลล์เรียเกิล และคณะ (Don Hellriegel et al., 1998, p.234) ได้ให้ความหมายของทีมงาน คือ คนที่ทำงานที่มีจำนวนไม่มากที่มีความพร้อมอย่างสมบูรณ์ในเรื่องของทักษะและความรู้ ความสามารถร่วมกันปฏิบัติงานที่มีเป้าหมายและประสานสัมพันธ์กัน อย่างใกล้ชิดในความร่วมมือซึ่งกันและกันอย่างดีบนพื้นฐานของความรับผิดชอบ

ริชาร์ด แอล ด้าฟ (Richard I. Daft, 2008, p.694) ได้ให้ความหมายของทีมงาน คือ การรวมตัวกันของคนทำงานตั้งแต่ 2 คน หรือมากกว่า โดยพนักงานมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันและประสานงานกันให้ประสบความสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

พชรวิทย์ จันทรศิริศิริ (2554, น.56) สรุปได้ว่าการทำงานเป็นทีม หมายถึง การรวมตัวกันของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เข้ามาทำงานเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้โดยร่วมคิดร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติและพึ่งพาอาศัยกันเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทาง หรือแนวทางเดียวกัน ททการทำงานเป็นทีม เป็นการตระหนักถึงคุณค่าของสมาชิกในทีม พยายามเพิ่มระดับของความคิดสร้างสรรค์ และการตัดสินใจให้พวกเขาเข้ามามีส่วนร่วมในทีมให้มากขึ้น ไม่ใช่แต่เพียงพิจารณาว่าพวกเขาทำงานของพวกเขาเท่านั้นแต่ต้องให้พวกเขาเข้ามามีส่วนร่วม ในการวางแผน และกำหนดเป้าหมายของทีมด้วย

สุรีพร พึ่งพุกทคุณ (2553, น.18) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การมีจุดมุ่งหมายอันหนึ่งอันเดียวกัน การร่วมมือกัน รวมทั้งความเท่าเทียมกันของสมาชิกภายในทีม การที่คนกลุ่มหนึ่งทำงานอยู่ด้วยกันในสถานที่แห่งเดียวกันเป็นการทำงานในรูปแบบของทีม โดยสมาชิกของทีมมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกด้วยกันเองและมีปฏิสัมพันธ์กับผู้นำทีมด้วย

วิทยา จันทรศิริ (2551) ได้สรุปความหมายของการทำงานเป็นทีม (Teamwork) หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงถึงความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งในทีมงานหรือหน่วยงาน การแสดงบทบาทสมาชิกของทีมทั้งความเป็นผู้นำและผู้ตามได้อย่างเหมาะสม และความสามารถในการสร้างและการธำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับสมาชิกในทีม

วีรสุดา จันทรสว่าง (2551, น.10) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม คือการรวมตัวของกลุ่มบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และเชี่ยวชาญเฉพาะอย่างหลากหลาย ร่วมกันทำงานโดยมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน ในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้เกิดผลสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ไพโรจน์ บาลัน (2551, น.18) อธิบายได้ว่า ทีม คือ กลุ่มคนที่ถูกตั้งขึ้นเพื่อทำงานร่วมกัน หรือกลุ่มคนที่ทำงานคล้ายกัน หรือกลุ่มคนที่ขึ้นตรงกับผู้บังคับบัญชาคนเดียวกัน

เพชริน สงค์ประเสริฐ (2550, น.39) กล่าวว่า ทีม หมายถึง กลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกันมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม ช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ร่วมทีมต่างมีความพอใจในการทำงานนั้น

วรารภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์ (2549, น.2) กล่าวว่า ทีม (Team) หมายถึง บุคคลที่ทำงานร่วมกันอย่างประสานงานกันภายในกลุ่ม เป็นการรวมตัวของกลุ่มคนที่ต้องพึ่งพาอาศัยกันและกันในการทำงานเพื่อให้เกิดผลสำเร็จ ทีมงาน หมายถึง กลุ่มคนจำนวนไม่มากที่มีทักษะที่เสริมกันมาทำงานร่วมกันโดยมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีเป้าหมายของผลงานและรับผิดชอบร่วมกัน

สรุป ทีมงาน หมายถึง การรวมตัวกันของกลุ่มคนที่มีเป้าหมายร่วมกันในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งโดยที่สมาชิกรู้สึกว่าเป็นสมาชิกของทีม และมีความสัมพันธ์กันมีการแบ่งหน้าที่กันอย่างเข้าใจในบทบาทหน้าที่ให้เกิดผลสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

## 2. การสร้างทีมงาน

สุกัญญา แซ่ม้อย (2560, น.115 อ้างถึงใน วชิร อ่อนอ้าย และคณะ, 2558) กล่าวว่า การสร้างทีมงาน เป็นการทำงานของกลุ่มที่มีการกำหนดจุดมุ่งหมายร่วมกัน มีการกำหนดโครงสร้างที่ชัดเจน มีอิสระในการปฏิบัติงานในการพัฒนาองค์กรร่วมกันเพื่อพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม

วิกานดา เกษตรเอี่ยม (2558, น.55) กล่าวว่า การสร้างทีมงานที่ดีได้นั้นมาจากสมาชิกในทีมที่มีความร่วมมือร่วมใจประสานแรงกายแรงใจในการทำงาน นอกจากนี้ยังมีคุณสมบัติต่างๆ ที่เข้ามาช่วยให้ทีมประสบความสำเร็จ ได้แก่ การมีข้อมูลเพียงพอ มีประสบการณ์การทำงานร่วมกับนักสร้างทีมงาน มีความยืดหยุ่นและเปิดเผย มีทักษะในการให้ข้อมูลย้อนกลับ มีความเข้าใจที่เพียงพอเกี่ยวกับทฤษฎีการสร้างทีมงาน มีเป้าหมายที่ชัดเจน มีสถานภาพที่เป็นที่ยอมรับแก่สมาชิก มีการใช้แหล่งทรัพยากรอื่นๆ และมีทักษะในการฝึกทีมงาน การปฏิบัติงานในทีมก็มีความจำเป็นอย่างยิ่งเพื่อแสดงถึงลักษณะและกระบวนการของการทำงานที่ประสบความสำเร็จ และความเป็นมาตรฐานของทีมหรือหลักในการปฏิบัติงานของทีม โดยมีหลักดังนี้

1. ทีมต้องมีอุดมการณ์ที่แน่นอนและสมาชิกทุกคนยอมรับ
2. ถือความถูกต้อง ซึ่งไม่จำเป็นต้องถูกใจ
3. ประนีประนอมกัน โดยมีน้ำใจของความร่วมมือเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน
4. อภัยซึ่งกันและกัน
5. ออย่าพยายามเอาเปรียบกัน
6. ถือว่าทุกคนมีความสำคัญเท่ากัน
7. เคารพสิทธิและเสรีภาพส่วนตัวของผู้อื่น
8. รู้จักแบ่งงานและประสานงานกัน
9. ปฏิบัติตามกฎระเบียบของทีมอย่างเคร่งครัด

วิกานดา เกษตรเอี่ยม (2558, น.52) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมของสมาชิกที่มีความร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติหน้าที่โดยการพยายามลดจุดอ่อนและประสานจุดแข็งของสมาชิกแต่ละคนเข้าด้วยกันเพื่อให้การทำงานผ่านไปได้อย่างดีและมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยมี การวางระบบการทำงานหรือการบริหารจัดการทีมให้สอดคล้องกับความถนัดและความสามารถ โดยสมาชิกทุกคนจะได้รับงานที่มีปริมาณที่เท่ากันและเหมาะสมกับตนเอง การสร้างทีมงานต้องอาศัยปัจจัย 5 ประการ ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดส่วนประกอบของทีม (Define Team Composition) ประกอบด้วยรูปแบบของการประสานงาน วิธีการปฏิบัติงานร่วมกัน การติดต่อสื่อสาร การกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของสมาชิก โดยให้พิจารณาจากวัตถุประสงค์

2. การกำหนดบทบาทและแต่งตั้งผู้นำ (Define and Fill Leadership Roles) การแต่งตั้งผู้นำควรแต่งตั้งให้เร็วที่สุดหลังจากกำหนดส่วนประกอบของทีม ผู้นำทีมเป็นผู้ที่สามารถทำให้ทีมประสบความสำเร็จ ทีมต้องกำหนดตัวผู้นำ โดยพิจารณาจากรูปแบบโครงสร้างของทีมว่าต้องการผู้นำอย่างไรหรือจะกำหนดผู้นำทีมโดยผลัดกันแสดงบทบาทผู้นำในแต่ละสถานการณ์ หรือเป็นในลักษณะการหมุนเวียนกันทำหน้าที่ผู้นำ โดยพิจารณาจากความสามารถ ประสบการณ์ และบุคลิกภาพ พร้อมทั้งกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบสำหรับผู้นำทีมให้ชัดเจนเพื่อให้ ผู้นำแสดงบทบาทได้เต็มที่และนำทีมไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

3. การติดต่อกันภายนอก (Developing External Connections) สิ่งแวดล้อมภายนอกเป็นสิ่งจำเป็นต่อการบริหารจัดการทีม การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างทีม การติดต่อกับบุคคลภายนอกทีมหรือระหว่างทีมซึ่งทั้งสองทีมมีความเกี่ยวข้องกันและต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ยิ่งต้องอาศัยความเข้าใจอันดี และความร่วมมือร่วมใจเป็นอย่างมาก จึงจะก่อให้เกิดประสิทธิผลในการทำงาน การนำเทคโนโลยีใหม่เข้ามาช่วยในการจัดการทีม เพื่อให้เกิดการยอมรับจากบุคคลอื่น การทำงานที่ราบรื่นของทีมงานและบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

4. การกำหนดขนาดของทีม (Size of Team) ทีมควรมีขนาดที่เหมาะสมไม่ใหญ่และไม่เล็กจนเกินไป เพราะถ้าทีมมีขนาดใหญ่อาจทำให้เกิดกลุ่มย่อยๆ ซึ่งจะเกิดความขัดแย้ง ทั้งส่วนตัวและผลประโยชน์ของกลุ่มย่อย ทำให้ขาดความสามัคคีและความเป็นเอกภาพของทีม ลดน้อยลง ส่งผลเสียต่อการวางแผน การปฏิบัติงาน และความสำเร็จของงาน ถ้าหากทีมเล็กเกินไป ทำให้ทีมไม่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นสมาชิกที่เหมาะสมอยู่ในเกณฑ์ 7-10 คน เพื่อที่จะทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

5. การเลือกสมาชิก (Choosing Team Members) สมาชิกทีมเป็นส่วนประกอบสำคัญของทีมซึ่งสมาชิกควรประกอบไปด้วยสมาชิกที่มีทักษะแตกต่างกัน ได้แก่

5.1 สมาชิกที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านเทคนิคในการปฏิบัติงานและมีความตั้งใจที่จะทำงานให้สำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม

5.2 สมาชิกที่มีทักษะในการวิเคราะห์และตัดสินใจแก้ปัญหา เพื่อเป็นผู้กำหนดปัญหาสร้างทางเลือกในการแก้ปัญหาและเลือกทางเลือกที่เหมาะสมสำหรับการแก้ปัญหาในทางปฏิบัติ



5.3 สมาชิกที่มีทักษะในการติดต่อสื่อสาร เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น หรือทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ใช้สำหรับประสานงานระหว่างสมาชิกในทีมและ ระหว่างทีม เพื่อให้ การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่นและสำเร็จตามเป้าหมาย

สรุปได้ว่า การรวบรวมสมาชิกที่มีทักษะแตกต่างกันจะสามารถช่วยให้ทีม มีความสามารถในการปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น แต่หากทีมใดที่มีทักษะด้านใดด้านหนึ่ง ที่ มากเกินไปอาจจะทำให้ขาดทักษะด้านอื่นๆ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ลดลง ดังนั้นการคัดเลือกสมาชิกเข้าทีมไม่จำเป็นต้องจำกัดว่าต้องมีทักษะตามกำหนดเพราะทักษะ ความสามารถนั้นสามารถเรียนรู้และพัฒนาทักษะขึ้นมาใช้ในงานแต่ละงานเพื่อเสริมให้กับตนเอง และทีมงาน

วิวัฒน์ อ้นน่วม (2557, น.116) กล่าวว่า การสร้างทีมงาน (Team Building) เป็น กระบวนการทำงานร่วมกันของบุคคลในองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายเดียวกัน อย่างมีประสิทธิภาพ เริ่มจากการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลภายในกลุ่ม ความพยายามทำให้กลุ่ม สามารถเรียนรู้จากการวินิจฉัยปัญหาเพื่อปรับปรุงความสัมพันธ์ต่างๆ ในการทำงานให้ดีขึ้น ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ส่งผลให้สมาชิกในกลุ่มเกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกันและ เห็นแบบอย่างในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและส่งผลให้องค์กรมีคุณภาพ

ธนาชัย สุขวณิช และพรชัย อรรถนายนนท์ (2557, น.192) สรุปได้ว่า การสร้างทีมงาน (Team Building) หมายถึงการรวบรวมสมาชิกในการทำภารกิจร่วมกัน การสร้างทีมงานให้มีผล การทำงานสูง (high-performance teams) ประกอบด้วยปัจจัยต่อไปนี้

1. มีการกำหนดเป้าหมายในการทำงานชัดเจน
2. มีโครงสร้างการทำงาน (task-driven) และมีการคำนึงถึงผลงาน (result-oriented)
3. มีสมาชิกที่มีความสามารถและมีข้อผูกพันสัญญาในทีม (commitment) ในการทำงาน
4. มีความร่วมมือร่วมใจระหว่างสมาชิกในทีม
5. มีมาตรฐานการทำงานที่ดีเลิศ
6. มีการสนับสนุนปัจจัยภายนอกต่างๆ ในการทำงาน
7. มีผู้นำทีมที่เข้มแข็ง มีภาวะผู้นำ

ดร.สุนทรายุทธ (2556, น.178, 183) กล่าวว่า จุดเน้นของการสร้างทีมงาน คือการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกัน ดังนี้

1. สร้างความไว้วางใจในหมู่สมาชิกของทีมงาน
2. แสวงหาวิธีการแก้ปัญหาาร่วมกัน สมาชิกของทีมนจะทำงานได้ดีขึ้นเมื่อมีการเปิดเผยและจริงใจต่อกันเมื่อมีปัญหาจะได้ช่วยกันแก้ไข
3. เสริมสร้างทักษะ ความเชี่ยวชาญให้มากขึ้นช่วยให้การทำงานที่มีประสิทธิภาพและผลิตผลเป็นการใช้ศักยภาพของทีมงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด
4. ให้ข้อมูลย้อนกลับในทางสร้างสรรค์แก่องค์กร
5. สนับสนุนการเรียนรู้ที่จะรับฟังความคิดเห็น และข่าวสารจากผู้อื่นอย่างตั้งใจ และให้เกียรติซึ่งกันและกัน
6. พัฒนาทักษะในการแก้ปัญหาาร่วมกัน
7. ช่วยลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล เนื่องจากสมาชิกได้เรียนรู้ทักษะสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเพิ่มมากขึ้นจากการทำงานร่วมกัน มีความพร้อมที่จะทำงานร่วมกันมากขึ้น
8. ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้สมาชิกของทีม
9. เสริมสร้างขวัญและกำลังใจ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
10. ปรับปรุงการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดในภาพรวม

เรื่องวิทย์ เกษตรเอี่ยม (2556, น.76) กล่าวว่า ความพร้อมของการสร้างทีมประกอบด้วยเงื่อนไขดังนี้

1. เวลา การสร้างทีมใช้เวลา (teambuilding takes time) การสร้างทีมต้องการให้คนเรียนรู้ทักษะใหม่ ทำงานโดยอาศัยความสัมพันธ์ทางด้านสังคมและประเมินประสิทธิภาพ การตัดสินใจกำหนดเวลาในการสร้างทีมเป็นการทดสอบความมุ่งมั่น ถ้าการสร้างทีมมีคุณค่าเพียงพอ กลุ่มจะต้องใช้เวลาเพื่อให้แน่ใจว่าเกิดความก้าวหน้าในการสร้างทีม
2. เงินงบประมาณ คือความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะจ่ายเงินในการสร้างทีมแม้ว่าส่วนมากการสร้างทีมประสบความสำเร็จด้วยการใช้เงินงบประมาณไม่มากแต่การตั้งงบประมาณเป็นการทดสอบความสนใจสร้างทีมงาน
3. ความต้องการของผู้บริหารทีม สมาชิกทีมมองหาคนที่จะมาทำหน้าที่เป็นผู้นำได้แก่คนที่สามารถปรับตัวให้เกิดความเหมาะสมและเป็นที่ยอมรับในทีม ผู้บริหารทีมที่ให้ข้อมูลยอมรับและมีจุดยืนสนับสนุนทีมจึงเป็นปัจจัยที่ช่วยให้การสร้างทีมประสบความสำเร็จ
4. ความสมัครใจของสมาชิกทีม จำเป็นต้องให้สมาชิกเตรียมตัวก่อนเข้าร่วมสร้างทีม ไม่จำเป็นต้องทุ่มเททุกอย่างแต่ต้องเต็มใจที่สร้างทีมและเปิดกว้าง

5. การฝึกอบรมทักษะระหว่างบุคคล (training in inter-personal skills) การฝึกอบรมทักษะระหว่างบุคคลเป็นพื้นฐานของการสร้างทีมงานและช่วยคนที่มีความสัมพันธ์ทางสังคมหรือการสื่อสารปรับตัวได้

6. จุดยืนของผู้บริหารทีม (standing of the team manager) ต้องมีการประเมินผลบทบาทของการบริหาร

7. งานที่ทีมทำมีความสำคัญ (substantial task) การสร้างทีมช่วยให้สมาชิกทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

8. ประสบการณ์ในการสร้างทีม (teambuilding experience) จะช่วยให้กระบวนการสร้างทีมพัฒนาเร็วขึ้น

9. ความช่วยเหลือจากผู้ที่มีความสามารถภายในทีม (competent internal help) ทีมมักต้องการความช่วยเหลือในขณะสร้างทีม การสร้างทีมต้องมีการเรียนรู้ เอาใจใส่ มีประสบการณ์และนำไปประยุกต์ใช้

10. ความช่วยเหลือจากผู้ที่มีความสามารถภายนอก (competent external help) ที่ปรึกษาภายนอกบางคนมีความเชี่ยวชาญในการสร้างทีม ทีมจึงได้ประโยชน์ต่อจากประสบการณ์ซึ่งผู้เชี่ยวชาญอาจช่วยสนับสนุนและพัฒนาผู้เชี่ยวชาญภายในได้

11. การประชุมเป็นประจำ (regular meetings) การสร้างทีมเป็นกระบวนการพัฒนา กลุ่มทำงานที่มืองานต้องร่วมมือกัน ประโยชน์สำคัญของสร้างทีมคือ การสร้างความสำคัญให้กับกลุ่มซึ่งสามารถพัฒนาและรักษาสมาชิกเอาไว้ เป็นงานที่ต้องจัดให้มีการประชุมหรือจัดงานสร้างบรรยากาศเชิงบวกและพัฒนาจากกิจกรรมร่วมกันกลายเป็น ความผูกพันต่อความสำเร็จของทีม

12. ความสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง (top management support) องค์การที่ใช้ทีมเป็นแนวทางการทำงานหากได้รับความสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงจะมีบรรยากาศ เอื้อต่อการสร้างทีมงานเพราะทำให้รู้สึกว่าการกำลังทำสิ่งที่ชอบธรรมและได้รับความสนับสนุน

วิเชียร วิทย์อุดม (2556 ,น.8-20) กล่าวว่า การสร้างทีม เป็นแนวทางที่ทำให้สมาชิกในองค์กรมีความผูกพันกัน ประโยชน์ คล้ายลักษณะ (2556, น.63) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม ผลงานที่ได้จากทีมจะมากกว่าผลงานของแต่ละคนที่ทำงานคนเดียวมารวมกัน ดังนั้นการทำงานเป็นทีมจึงเป็นวิธีการที่ได้ผลมากที่สุดในการปรับปรุงประสิทธิผลของการทำงาน การสร้างพื้นฐานความรู้ความเข้าใจในการทำงานเป็นทีม และสามารถนำไปสู่การพัฒนาทีมได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อองค์กรที่เข้มแข็งต่อไป

สมคิด บางโม (2554, น.247) กล่าวว่า วิธีการสร้างทีมงานโดยทั่วไปทำได้ 3 วิธี ดังนี้

1. ตั้งขึ้นโดยคำสั่งเป็นทางการ โดยผู้บังคับบัญชาพิจารณาเห็นความเหมาะสมว่า ควรจะตั้งใครบ้างเป็นทีมงานโดยไม่ต้องถามเจ้าตัวก่อน ทั้งนี้พิจารณาจากผลงานและความรู้ความสามารถที่ผ่านมา วิธีนี้อาจได้คอบุคคลอยู่ในทีมงานด้วยที่ไม่พอใจ
2. ตั้งขึ้นโดยสอบถามความสมัครใจ เปิดให้บุคลากรสมัครเข้าทีมงานแล้ว ผู้บังคับบัญชาพิจารณาความเหมาะสมและออกคำสั่งแต่งตั้ง วิธีนี้จะได้ทั้งคนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมและสมัครใจเข้าทำงานในทีม
3. ตั้งหัวหน้าทีมขึ้นก่อนแล้วให้หัวหน้าทีมไปสรรหาลูกทีมเอง วิธีนี้จะได้ทีมที่แข็งแกร่ง เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การนำทีมสะดวก แต่ผู้บังคับบัญชาอาจควบคุมทีมได้ยาก

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2553, น.81) กล่าวถึง การสร้างทีมงานว่าเป็นการหาทางช่วยเหลือสมาชิกของทีมงานแต่ละคนได้มีส่วนร่วมในการใช้ประโยชน์จากสมาชิกทีมงานอื่นๆ และในระหว่างวันหากทีมงานประสบปัญหาและอุปสรรค ทีมงานจะช่วยเหลือ เกื้อหนุนพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน แก้ไขและรักษาผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพเอาไว้ ส่งผลให้ทุกฝ่ายประสบความสำเร็จไปด้วยกัน

รุ่งฤดี อับมาตย์ (2551, น.41) สรุปได้ว่า การสร้างทีมงาน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่ทำให้เกิดการปฏิบัติขึ้นในโรงเรียนทำให้ทุกส่วนหรือทุกคนทำงานประสานสัมพันธ์กันได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยการพยายามให้กลุ่มสามารถเรียนรู้วิธีการและวินิจฉัยปัญหาเพื่อปรับปรุงความสัมพันธ์ต่างๆ ในการทำงานให้ดีขึ้น ซึ่งความสัมพันธ์เหล่านี้จะมีผลโดยตรงต่อการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

นรินทร์ แจ่มจำรัส (2550, น.109) กล่าวว่า การสร้างทีมงาน หมายถึง กระบวนการพัฒนาบุคลากรที่มารวมตัวกันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยได้วางแผนไว้ล่วงหน้าเพื่อรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลการทำงานของกลุ่มบุคคลยกระดับการทำงานของกลุ่มให้มีประสิทธิภาพ โดยเน้นหลักการให้กลุ่มทำงานร่วมกันเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานใช้วิธีการแก้ปัญหาและปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ให้ความสนใจต่อขบวนการ ในการทำงานและความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม โดยเฉพาะอย่างยิ่งบทบาทของผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับสมาชิกของกลุ่มต่างๆ ด้วย โดยเป็นการเปลี่ยนแปลงซึ่งนำไปสู่ การพัฒนาทีมงานและเพิ่มประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่ม รวมทั้งเป็นการพัฒนาและเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่มต่างๆ ภายในองค์กร เน้นความสัมพันธ์และ การพึ่งพาของสมาชิกในทีมเพื่อการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรโดยมีความขัดแย้งของสมาชิกน้อยที่สุด

ธ สุนทรายุทธ (2556, น.183) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผล มีดังนี้

1. การคัดเลือก (Selection) จะเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญคือ ต้องมีการคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสม มีความรู้ ความสามารถ มีบุคลิกภาพและทัศนคติต่างๆ ที่เหมาะสม ที่จะทำงานเป็นทีม และมีทักษะในงานนั้นๆ เข้ามา

2. การฝึกอบรม (Training) จัดการฝึกอบรม เพื่อให้แนวคิดของการทำงานเป็นทีม และประโยชน์ที่ได้รับจากทีมงานและจัดอบรมพัฒนาทักษะของการทำงานร่วมกัน เช่น การติดต่อสื่อสาร การแก้ไขปัญหา การเจรจาต่อรอง การประสานงาน การสอนงาน การแก้ไขความขัดแย้งตลอดจนเข้าถึงบทบาทของการทำงานร่วมกัน

3. การให้รางวัล (Reward) รางวัลต้องออกแบบมาเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน จะต้องพิจารณาจากผลงานของทีม

3.1 ค่าตอบแทน จะต้องเน้นการให้รางวัลเป็นทีม

3.2 รูปแบบการยกย่องชมเชยต่างๆ ต้องเน้นกิจกรรมของทีม กิจกรรมต่างๆ เหล่านี้ควรส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม

4. ผู้นำ (Leader) ผู้นำต้องมีความเป็นผู้นำ เข้าใจแนวคิดและความสำคัญของทีมงาน มีความสามารถในการสร้างทีมงาน สร้างขวัญและกำลังใจ และแรงจูงใจทีมงาน

Stephem P. Robbins, & Mary Coulter (2002, pp.416–419) มีแนวคิดว่าการพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิผลจะต้องสร้างทีมงานให้มีคุณลักษณะดังนี้

1. ทีมมีเป้าหมายชัดเจน (Clear Goals) ทีมจะต้องกำหนดเป้าหมายร่วมกัน ไว้อย่างชัดเจนและทำความเข้าใจกับสมาชิก ซึ่งวิธีนี้จะนำไปสู่การรับรู้และเกิดความเข้าใจร่วมกัน

2. สมาชิกมีทักษะที่โดดเด่น (Relevant Skills) สมาชิกแต่ละคนต้องมีความรู้ ความสามารถและทักษะเฉพาะตัวเป็นที่ยอมรับภายในทีม ไม่ว่าจะ เป็นเทคนิคด้านการปฏิบัติงาน (Technical Skills) การมีมนุษยสัมพันธ์ (Interpersonal Skills)

3. ความเชื่อมั่นในทีมงาน (Mutual Trust) ในเบื้องต้นก่อนที่จะลงมือใดๆ จะต้องสร้างให้สมาชิกเกิดความมั่นใจ ความไว้วางใจกับสิ่งที่จะทำ เช่น ขอบเขตความรับผิดชอบ รางวัลผลตอบแทน ฯลฯ ซึ่งความเชื่อมั่นจะเป็นแรงบันดาลใจงานมีประสิทธิภาพ

4. ความเป็นหนึ่งเดียวกันหรือเอกภาพ (Unified Commitment) เป็นธรรมชาติที่ทุกคนในองค์กรจะมีความหลากหลายในความคิด ดังนั้นจะต้องหล่อหลอมความเป็นน้ำหนึ่ง ใจเดียวกัน ทำให้เกิดฉันทก่าลังนับว่าเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการทำงานเป็นทีมซึ่งแต่ละองค์กร จะมี

การกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบแตกต่างกันออกไป แต่ทุกคนต้องระลึกอยู่เสมอว่า อยู่ภายใต้องค์กรและมีเป้าหมายเดียวกัน

5. ประสิทธิภาพการติดต่อสื่อสาร (Good Communication) เป็นการพูดจา การแสดงท่าที สัญลักษณ์ รวมถึงการใช้เครื่องมือและวัสดุอุปกรณ์ในการสื่อสาร ซึ่งสมาชิกต้องมึ ทักษะในการติดต่อสื่อสารเพื่อไม่ให้เกิดการผิดพลาดในการแปลความหมายตลอดจนทักษะ ใน การใช้เทคโนโลยีการสื่อสาร

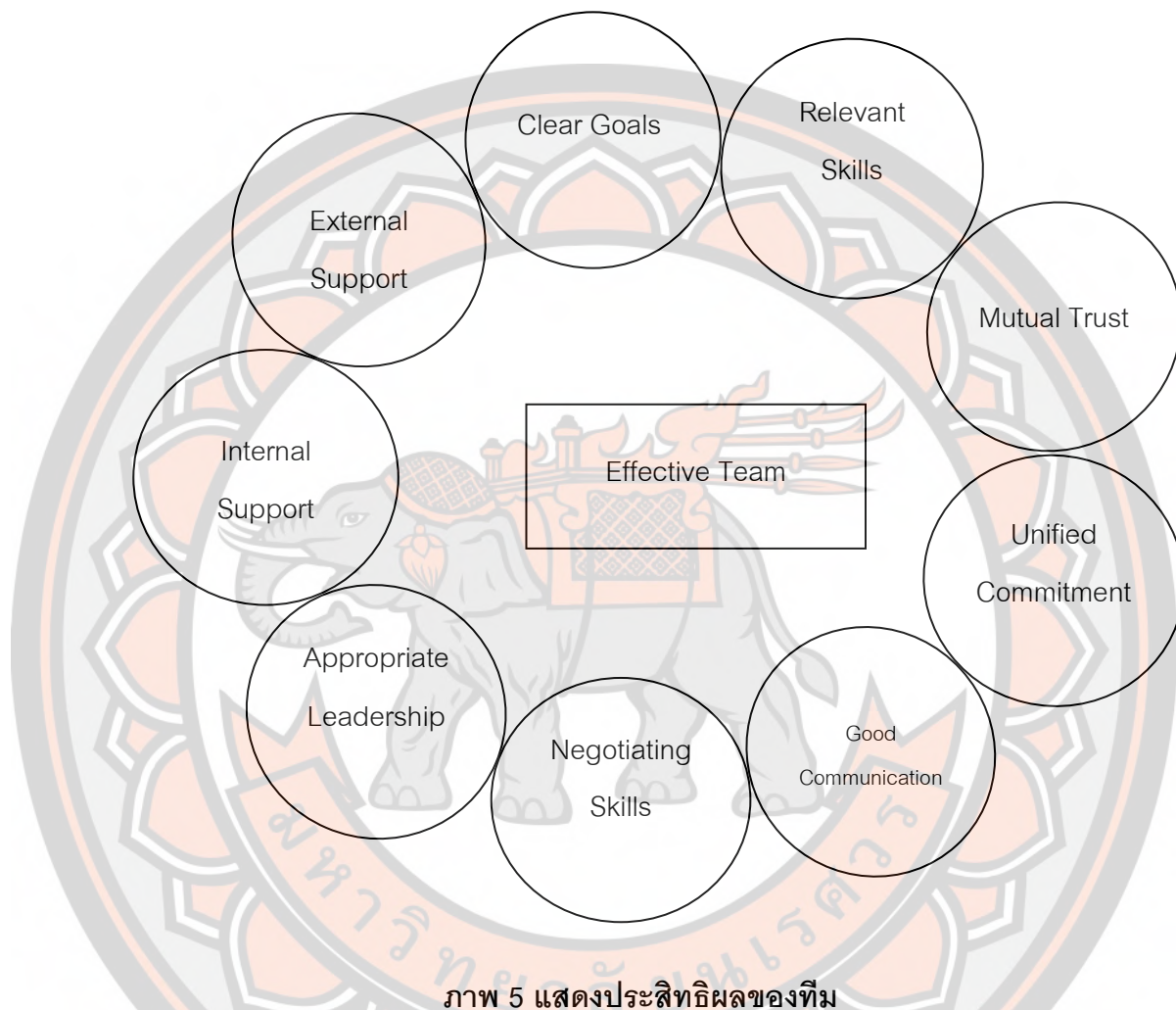
6. ทักษะในการเจรจาต่อรอง (Negotiating Skills) ในการเผชิญกับสถานการณ์ ทั้งภายในหรือภายนอก ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้ง การมีข้อเรียกร้อง การตกลงในการทำสัญญา เป็นต้น ซึ่งในช่วงเวลานี้ผู้บริหารจำเป็นต้องเป็นนักเจรจาต่อรองที่มากด้วยความสามารถและ ประสบการณ์ กล่าวคือความเฉลียวฉลาด ปฏิภาณไหวพริบ การควบคุมอารมณ์

7. ความสามารถของผู้นำในการจูงใจ (Appropriate Leadership) ผู้นำหรือผู้บริหาร ที่ประสบความสำเร็จมักจะมีวุฒิภาวะในการโน้มน้าวใจสูง ที่จะให้ผู้อื่นคล้อยตาม อย่างเต็มใจ แต่การที่ผู้นำที่มีบุคลิกเช่นนี้ได้ก็ขึ้นอยู่กับความเป็นอัตลักษณ์ของแต่ละบุคคล เช่น ภาวะผู้นำ การจูงใจ มนุษยสัมพันธ์ เทคนิคการสร้างกระบวนการกลุ่มที่เป็นพลวัต (Group Dynamic) หากบุคคลมีความเข้าใจและเห็นความสำคัญก็ย่อมจะปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ทศนคติ ความเชื่อ ได้เสมอ

8. ปัจจัยภายในสนับสนุน (Internal Support) ปัจจัยภายในองค์กรไม่ว่าจะเป็น นโยบาย บรรยากาศการทำงาน การติดต่อสื่อสาร ความพร้อมของเครื่องมือและวัสดุอุปกรณ์ ขวัญกำลังใจ ฯลฯ สิ่งเหล่านี้จะเป็นส่วนหนึ่งที่จะส่งผลให้ภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์ได้

9. ปัจจัยภายนอกสนับสนุน (External Support) ปัจจัยภายนอกที่เอื้ออำนวยต่อ การทำงานขององค์กร เช่น โอกาส การตลาด นโยบายของรัฐบาล คู่แข่ง ความศรัทธาของลูกค้า สิ่งเหล่านี้จะเป็นส่วนหนึ่งที่ส่งผลให้ภารกิจบรรลุผลได้

การพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิผลดังกล่าวแสดงดังภาพ



ภาพ 5 แสดงประสิทธิผลของทีม

ที่มา: Stephen P. Robbins, & Mary Coulter, 2002, p.419

สรุปได้ว่า การสร้างทีมงานโดยผ่านกระบวนการพัฒนาเพื่อให้ทีมงานมีคุณภาพประกอบด้วย

1. สร้างทีมขึ้นมา (Forming) เลือกหัวหน้าทีมและคณะทำงานเพื่อทำงานใดงานหนึ่งที่จะต้องทำร่วมกันระหว่างสมาชิกโดยมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน
2. ระดมความคิด (storming) ผู้นำทีมส่งเสริมให้ทีมงานระดมความคิดแสดงบทบาทของตนเอง ร่วมคิดร่วมตัดสินใจและให้เกียรติซึ่งกันและกัน

3. สร้างบรรทัดฐาน (Norming) บรรทัดฐานการทำงานที่สมาชิกกำหนดขึ้นในด้านบทบาทการทำงาน ด้านการปฏิบัติ เพื่อเป็นแนวปฏิบัติที่จะอยู่ร่วมกัน

4. การทำงาน (Performing) เน้นการทำงานร่วมกันและแก้ปัญหาพร้อมกัน มีปฏิสัมพันธ์กันในการทำงานมีการเสริมแรงและจูงใจการทำงาน มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ประสานงานและทำงานร่วมกันให้สำเร็จตามเป้าหมาย

5. ปรับปรุงการทำงานและสะท้อนการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์การ

### 3. การบริหารทีมงาน

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2556, น.95) กล่าวว่า การบริหารทีมงานจะประสบผลสำเร็จได้ ถ้าระบบการทำงานร่วมกันที่ดี ประกอบด้วย

1. มีการกำหนดนโยบาย จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานที่ชัดเจนว่า มีความต้องการให้เกิดผลอย่างไร มีทิศทางการทำงานอย่างไร กำหนดเป้าหมายไว้อย่างไร

2. สมาชิกทุกคนของทีมรับทราบนโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ในการทำงานอย่างทั่วถึงเกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน

3. สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา กรณีที่เกิดปัญหาจากการทำงาน โดยให้ทุกคนได้รับทราบปัญหาและแสวงหาแนวทางในการแก้ปัญหาร่วมกัน มิใช่เป็นปัญหาของคนใดคนหนึ่งแต่เป็นปัญหาร่วมกัน

4. การกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคคลในทีมงานมีการกำหนดไว้อย่างชัดเจนและไม่เกิดความซ้ำซ้อนกัน

5. การสื่อสารระหว่างสมาชิกในทีมเป็นการสื่อสารแบบสองทาง (Two-Way Communication) มีการสื่อสารแบบเปิดเผยตรงไปตรงมา ทุกคนรับทราบข้อมูลข่าวสาร อย่างทั่วถึงกัน

6. มีความคิดริเริ่มในการทำงานอยู่เสมอ ไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่กับการทำงานแบบเดิม ผู้จัดการปรับปรุงการทำงานโดยอาศัยความคิดเห็นของทุกคนในทีม

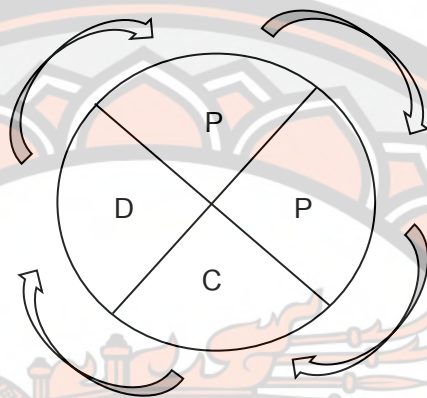
7. การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในกรณีที่เป็นปัญหาสำคัญมีความสลับซับซ้อนยากที่จะหาข้อยุติได้ควรทำการแก้ไขปัญหาโดยอาศัยหลักการและเหตุผลให้เป็นที่ยอมรับและพึงพอใจของคนทุกฝ่าย

8. สมาชิกในทีมมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันมีความซื่อสัตย์จริงใจในการทำงาน พึ่งพาอาศัย และช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน

สมคิด บางโม (2554, น.248) กล่าวว่า วิธีการบริหารทีมงาน ควรใช้หลักวัฏจักร เดมมิ่ง (Deming Cycle) มี 4 ขั้นตอน คือ พีดีซีเอ (PDCA) สรุปได้ดังนี้



1. วางแผน (Plan) วิธีการบริหารทีมงานจะต้องเริ่มด้วยการวางแผนการทำงานของทีมงานก่อนเสมอ โดยให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนด้วย การวางแผนควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้



ภาพ 6 วัฏจักรเดมมิง

- 1.1 กำหนดวัตถุประสงค์ (objective) ของทีมให้ชัดเจน เป็นสิ่งต้องการให้เกิดขึ้น
- 1.2 กำหนดเป้าหมาย (goal) ของทีมให้ชัดเจน สามารถวัดได้เป็นสิ่งที่ต้องทำให้สำเร็จ
- 1.3 กำหนดภารกิจ (mission) ของทีมว่ามีอะไรบ้าง
- 1.4 กำหนดขั้นตอนวิธีการทำงาน (method) ว่าทำอย่างไร
- 1.5 แจ้งให้สมาชิกทุกคนในทีมทราบ
2. ปฏิบัติ (Do) เมื่อวางแผนแล้วให้ทีมงานนำแผนมาปฏิบัติ ดังนี้
  - 2.1 ศึกษาเป้าหมาย วิธีตามแผนที่กำหนดไว้ ถ้าไม่สามารถทำได้ต้องสอนหรือฝึกอบรมให้ก่อน
  - 2.2 การมอบหมายงานให้ยึดหลักความสามารถและใช้คนให้ตรงกับงาน แต่ถ้าช่วยกันทำงานทั้งทีมก็จะดีกว่า
  - 2.3 ลงมือทำตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ในแผน
  - 2.4 เก็บข้อมูลต่างๆ ในการทำงาน โดยเฉพาะข้อมูลเชิงคุณภาพ
3. ตรวจสอบ (Check) การตรวจสอบการทำงานและผลของการทำงาน ควรตรวจสอบเป็นระยะแล้วแต่ลักษณะของงาน อาจตรวจสอบทุกสัปดาห์ หรือทุกเดือน หรือ ทุกๆ 3 เดือน หรือหาข้อบกพร่องและปัญหาต่างๆ การตรวจสอบควรทำดังนี้

3.1 ตรวจสอบผลงานว่าได้ปริมาณ (ชิ้นงาน) ตามที่กำหนดไว้ในแผนหรือไม่

3.2 วัดและดูค่าที่วัดว่าตรงตามมาตรฐานหรือไม่

3.3 ตรวจสอบลักษณะจำเพาะเชิงคุณภาพ

3.4 ตรวจสอบวิธีปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามที่กำหนดหรือไม่

4. แก้ไขและปฏิบัติ (Act) เมื่อตรวจสอบความบกพร่องให้แก้ไขแล้วนำไปปฏิบัติตามที่ได้แก้ไขแล้วในขั้นตอนการแก้ไขควรปฏิบัติดังนี้

4.1 ถ้าผลงานเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายต้องแก้ที่ต้นเหตุ

4.2 ถ้าพบความผิดปกติใดๆ ให้สอบสวนค้นหาสาเหตุแล้วทำการป้องกันเพื่อมิให้ความผิดพลาดนั้นเกิดขึ้นซ้ำอีก

4.3 พัฒนาหรือปรับปรุงระบบการทำงานให้ดีขึ้น เมื่อวัฏจักรเดมมิงหมุนไปหลายๆ รอบแล้ว การทำงานจะมีประสิทธิภาพที่แน่นอน สามารถกำหนดเป็นมาตรฐานเพื่อยึดถือเป็นหลักปฏิบัติของทีมงานได้

ไพโรจน์ บาลัน (2551, น.27) กล่าวว่า การบริหารทีมงานและทักษะการทำงานเป็นทีมมีลักษณะทั่วไปที่เหมือนๆ กันคือ

1. ตั้งเป้าหมายชัดเจนและทำตามเป้าหมายที่วางไว้ให้ได้
2. มีความเห็นพ้องต้องกันในแนวทางการดำเนินโครงการ
3. พัฒนาระบบการทำงานให้สำเร็จลุล่วง
4. ถ่ายทอดและฝึกทักษะซึ่งกันและกัน
5. ดำเนินการตามกระบวนการที่วางไว้
6. ประเมินแก้ไขกระบวนการให้ถูกต้องโดยพิจารณาจากผลการชี้วัดและการวิเคราะห์

รุ่งฤดี อัปมาตย์ (2551, น.59) กล่าวว่า การบริหารทีมงาน เพื่อบรรลุเป้าประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีขั้นตอนการสร้างทีมงานดังนี้

1. สร้างความเข้าใจกับสมาชิกเป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการเสนอแนะข้อคิดเห็นและการตัดสินใจเรื่องต่างๆ

2. ระดมความคิด เป็นการระดมความคิดของสมาชิกทุกคนในทีม

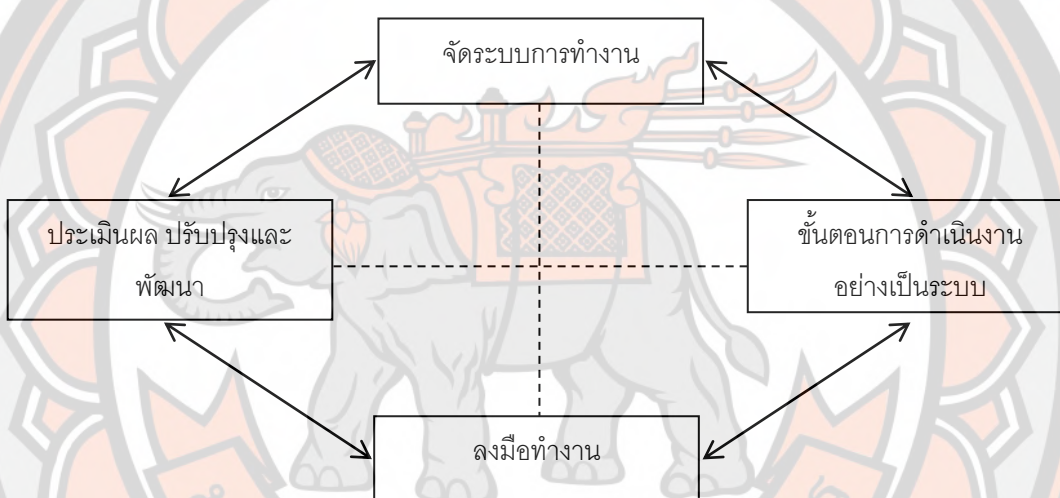
3. คัดเลือกความคิด เป็นการพิจารณาความคิดต่างๆ ที่ได้จากการระดมสมอง โดยเฉพาะวิธีการปฏิบัติงานขั้นตอนต่างๆ เพื่อนำไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติงาน

4. กำหนดแผนปฏิบัติงาน หมายถึงการวางแผนการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการและเพื่อให้สมาชิกของทีมทุกคนรับทราบแผนงานตรงกัน

5. ปฏิบัติการตามแผน เป็นการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีการกำกับและตรวจสอบผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ผู้บริหารอาจไม่ต้องลงมือปฏิบัติแต่ต้องคอยส่งเสริมสนับสนุน สั่งการ ให้คำแนะนำและกระตุ้นให้กำลังใจแก่ลูกทีม

6. การประเมินผล เป็นการสรุปผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ เช่น ความก้าวหน้าของงาน คุณภาพ

จรรยาภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์ (2549, น.15) กล่าวว่า ขั้นตอนของการบริหารทีมงานประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้



ภาพ 7 ขั้นตอนของการบริหารทีมงาน

1. การจัดระบบในการทำงาน ได้แก่ การจัดทำสิ่งต่อไปนี้
  - 1.1 การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย
  - 1.2 การกำหนดหลักเกณฑ์หรือข้อตกลงในการทำงาน
  - 1.3 เตรียมทรัพยากรที่เกี่ยวข้อง
2. ขั้นตอนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ มีระเบียบ ได้แก่การปฏิบัติดังนี้
  - 2.1 ทำความเข้าใจกับจุดมุ่งหมาย ภาระงาน หรือปัญหาาร่วมกัน
  - 2.2 รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์งาน
  - 2.3 อธิบายและแสวงหาหาวิธีการจัดการหรือแก้ไข
  - 2.4 ตัดสินใจร่วมกันในการเลือกวิธีการที่ดีที่สุด
  - 2.5 วางแผนและกำหนดบทบาทหน้าที่ผู้รับผิดชอบ
  - 2.6 กำหนดวิธีการติดตามและประเมินผล

## 3. การลงมือทำงาน ได้แก่การดำเนินการดังต่อไปนี้

## 3.1 ปฏิบัติตามหน้าที่ บทบาท ที่ตกลงกันได้

## 3.2 ติดตาม สอนงาน และประเมินผลทุกระยะ

การประเมินผล ปรับปรุงและพัฒนา เป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นผลการดำเนินงาน เพื่อปรับปรุงเมื่อพบข้อบกพร่องและพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพให้มากขึ้น

จากการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการศึกษาแนวคิดทฤษฎีการบริหารทีมงาน เพื่อกำหนดกรอบการวิจัยและสังเคราะห์การบริหารทีมงานภาครัฐ ตามตาราง 7 ดังนี้

ตาราง 7 แสดงการวิเคราะห์การบริหารทีมงาน

รายการ	เนตรพัฒนา ยกวิธาช	สมคิด บางโม	ไพโรจน์ บาลัน	รุ่งฤดี อัปมาตย์	วรารภรณ์ ตระกูลสถิตย์ดี	สรุป
1. การรวบรวมข้อมูล				✓	✓	1. การวิเคราะห์ข้อมูล
2. การวิเคราะห์ข้อมูล	✓	✓	✓	✓	✓	
3. การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย	✓	✓	✓	✓	✓	2. การกำหนดเป้าหมาย
4. กำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ	✓	✓			✓	3. กำหนดบทบาทหน้าที่
5. การสื่อสาร	✓	✓	✓	✓	✓	
6. การไว้ใจกัน	✓			✓		
7. การแสดงความคิดเห็น	✓		✓	✓		
8. การถ่ายทอดและฝึกทักษะซึ่งกันและกัน			✓			4. การสื่อสาร
9. -อธิบายและแสวงหาวิธีการจัดการ					✓	
10.การระดมความคิดเห็นของสมาชิก	✓	✓	✓	✓		
10. การมีส่วนร่วม	✓	✓	✓	✓	✓	5. การมีส่วนร่วม
11. ปฏิสัมพันธ์กันภายในกลุ่ม	✓	✓		✓		
12. วางแผนปฏิบัติงาน	✓	✓		✓		6. วางแผนปฏิบัติงาน
13. จัดระบบการทำงาน		✓		✓		
14. การดำเนินงานอย่างเป็นระบบ		✓		✓	✓	7. การนำแผนไปปฏิบัติ

## ตาราง 7 (ต่อ)

รายการ	เนตรพัฒนา ยวิวิธา					สรุป
	เนตรพัฒนา ยวิวิธา	สมคิด บางโม	ไพโรจน์ บาดัน	รุ่งฤดี อัปมาตย์	วารสารณ์ ตระกูลสฤษดิ์	
15. นำแผนไปปฏิบัติ		✓	✓	✓	✓	
16. การตรวจสอบ		✓			✓	8. การตรวจสอบ
17. ประเมินผล	✓	✓	✓	✓	✓	9. การประเมินผล
18. ประเมินผล ปรับปรุงและพัฒนา	✓	✓	✓	✓	✓	

จากตาราง 7 วิเคราะห์การบริหารที่ทีมงาน เมื่อนำมาสังเคราะห์เพื่อจัดเป็นกลุ่มจำแนกได้ 9 ขั้นตอนดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูล สมาชิกในที่ร่วมกันวิเคราะห์ข้อมูลแลกเปลี่ยนเรียนรู้และรับฟังข้อเสนอแนะ ข้อคิดเห็นต่างๆ ของเพื่อนสมาชิกโดยการคัดเลือกความคิด เป็นการพิจารณาความคิดต่างๆ ที่ได้จากการระดมสมอง รวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์งาน โดยเฉพาะวิธีการปฏิบัติงานขั้นตอนต่างๆ เพื่อนำไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติงานตลอดจนสภาพแวดล้อมเพื่อเป็นการกำหนดทิศทางในการพัฒนาองค์การ

2. การกำหนดเป้าหมาย (Clear Goal) สมาชิกทุกคนจะต้องรู้และเข้าใจ ในเป้าหมายของทีม รวมทั้งจะต้องทุ่มเทความพยายามเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ ตามเป้าหมายนั้น

3. การกำหนดบทบาทหน้าที่ เป็นความรับผิดชอบของบุคคลในทีมงานตามโครงสร้างการบริหารทีมงาน ซึ่งสมาชิกในทีมงานรับทราบการกำหนดภารกิจ (mission) ของทีมไว้อย่างชัดเจนและไม่เกิดความซ้ำซ้อนกัน

4. การสื่อสาร เป็นความสามารถในการติดต่อประสานงานระหว่างสมาชิกในทีมงาน เป็นการสื่อสารแบบสองทาง (Two – Way Communication) มีการสื่อสารแบบเปิดเผยตรงไปตรงมา มีความเห็นพ้องต้องกันในแนวทางการดำเนินโครงการ ทุกคนรับทราบข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึงกัน

5. การมีส่วนร่วม เป็นการลงมือทำตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ในแผนสมาชิกทุกคน มีการปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่มในการแก้ปัญหา กรณีที่เกิดปัญหาจากการทำงานโดยให้ทุกคน

ได้รับทราบปัญหาและแสวงหาแนวทางในการแก้ปัญหาาร่วมกัน มิใช่เป็นปัญหาของคนใดคนหนึ่ง แต่เป็นปัญหาร่วมกัน

6. การวางแผนปฏิบัติงาน ผู้นำทีมและสมาชิกจะต้องมีความเข้าใจวัตถุประสงค์ เป้าหมาย อย่างชัดเจนในการกำหนดขั้นตอนวิธีการทำงานและกำหนดหน้าที่ผู้รับผิดชอบให้ ยึดหลักความสามารถและใช้คนให้ตรงกับงาน

7. การนำแผนไปปฏิบัติ เป็นการจ้ดระบบการทำงานในการดำเนินงาน ตามแผนงาน โครงการและกิจกรรมที่วางไว้

8. การตรวจสอบ เป็นการติดตาม ตรวจสอบวิธีการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมาย ที่วางไว้

9. การประเมินผล เป็นการประเมินผลเพื่อปรับปรุงพัฒนา แก้ไขกระบวนการ ให้ถูกต้อง ตามเป้าหมาย โดยพิจารณาจากผลการชี้วัดและการวิเคราะห์ การทำงานจะมีประสิทธิภาพที่แน่นอน สามารถกำหนดเป็นมาตรฐานเพื่อยึดถือเป็นหลักปฏิบัติของทีมงานได้

#### 4. การบริหารทีมงานขององค์กรเอกชน

##### 4.1 การทำงานเป็นทีมของธนาคารแห่งประเทศไทย

วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์ (2549, น.34) กล่าวว่า แนวคิดในการทำงานร่วมกันของ ธนาคารแห่งประเทศไทย คือ การผสมผสานความแตกต่างของบุคคล ทั้งแนวความคิด ทักษะ ความรู้ และความสามารถช่วยเหลือและเป็นกำลังใจให้แก่กันและกันเพื่อฝ่าฟันอุปสรรค สู่ความสำเร็จร่วมกัน ดังต่อไปนี้

1. ให้ความไว้วางใจ เชื่อใจกัน เคารพ และให้เกียรติเพื่อนร่วมงานอย่างจริงจัง เราติดต่อประสานงานกับทุกคนในทีมด้วยความสัมพันธ์ที่ดี เคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกัน

1.1 เชื่อมมั่นและไว้วางใจในความสามารถของทุกคนที่ทำงานอยู่ในทีม

1.2 มีมารยาท มีน้ำใจ และมีเจตนาที่ดีต่อกันและกัน

1.3 เปิดใจ ยอมรับ และชื่นชมเพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ

1.4 ไม่ยึดเอาผลงานของทีมมาเป็นผลงานของตนเองแต่เพียงผู้เดียว

1.5 ในการทำงานร่วมกันคำนึงถึงความสำเร็จของธนาคารเป็นที่ตั้ง

2. เปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นอย่างเสรี

2.1 ทำงานโดยปรึกษาหารือและตัดสินใจร่วมกับผู้ร่วมงาน

2.2 รับฟังเหตุผลและความคิดของทุกคน แม้คุณวุฒิ วิทยุฒิ และตำแหน่ง

หน้าที่แตกต่างกัน

2.3 ไม่ด่วนสรุปหรือตัดสินความคิดของบุคคลอื่นจนกว่าจะได้รับทราบข้อเท็จจริงทั้งหมด

2.4 อุดหนุนต่อการขัดคอและให้อภัยต่อข้อผิดพลาดหรือการประพฤติปฏิบัติที่ไม่เหมาะสมของเพื่อนร่วมงาน

2.5 พร้อมที่จะปรับความคิดเห็นเพื่อแก้ไขปัญหาร่วมกับผู้อื่น

3. เมื่อเกิดข้อขัดแย้งหรือวิกฤติในทีม จะช่วยกันแก้ปัญหาและไม่ทอดทิ้งกัน

3.1 ยอมรับความขัดแย้งก่อให้เกิดความคิดเห็นหรือทางเลือกที่หลากหลายอันเป็นประโยชน์ต่อการทำงาน

3.2 แก้ปัญหาด้วยวิธีการเจรจาอย่างเปิดเผย จริงจัง และแสวงหาทางออกที่ดีที่สุด

3.3 ตระหนักเสมอว่าความสำเร็จของทีมงานคือความสำเร็จของเรา

3.4 ยินดีให้เพื่อนร่วมงานมีโอกาสปรับปรุงงานเมื่อมีข้อผิดพลาดมากกว่าลงโทษ

3.5 ยอมรับที่จะปฏิบัติตามผลการตัดสินใจแม้จะมีความคิดเห็นที่แตกต่าง

4. สร้างบรรยากาศและสภาพการทำงานให้มีความสุขร่วมกัน

4.1 ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานแม้มิใช่น้ำที่โดยตรง

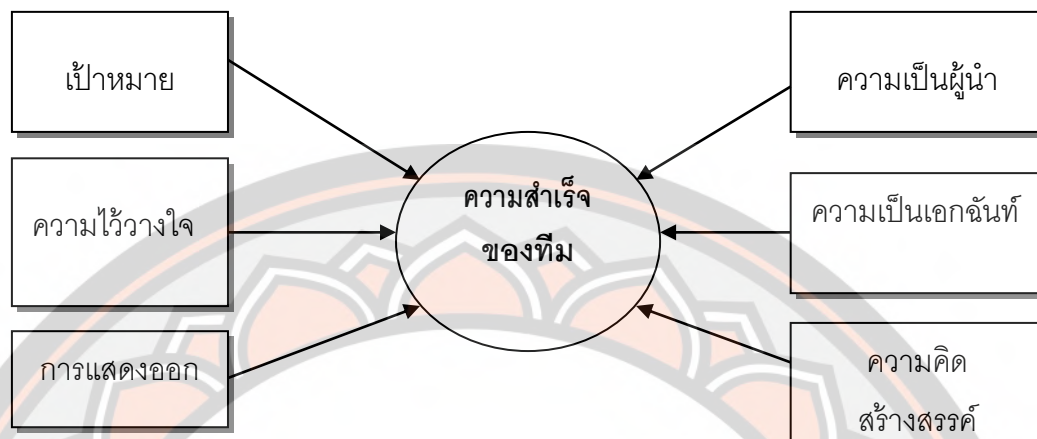
4.2 ใส่ใจสารทุกข์สุกดิบของเพื่อนร่วมงาน

4.3 สนุกกับการทำงานเป็นทีมด้วยการมองโลกในแง่ดีและมีอารมณ์ขัน

4.4 ให้ความสำคัญกับการหาเวลาว่างและเข้าร่วมกิจกรรมสังสรรค์ของทีม

#### 4.2 การสร้างทีมงานและเครือข่ายในระบบบริการพยาบาล

อาภาพร เฝ้าวัฒนา (2550, น.21) กล่าวว่า คุณลักษณะของทีมงานที่ประสบความสำเร็จในระบบบริการพยาบาลมีความสำคัญดังนี้



ภาพ 8 คุณลักษณะของทีมงานที่ประสบความสำเร็จ

ในที่นี่จะกล่าวถึงรายละเอียดขององค์ประกอบต่างๆ ดังนี้

1. เป้าหมาย (Goal) เป้าหมายเป็นสิ่งจำเป็นที่ขาดไม่ได้ในทุกทีม เพราะการที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายของทีมจะทำให้เกิดพัฒนาการของทีมงาน และมีการทุ่มเทความพยายามในการทำงาน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ทีมต้องการ
2. การแสดงออก (Expression) สมาชิกทุกคนในทีมงาน มีสิทธิที่จะแสดงความคิดเห็นของตนได้อย่างเสรี แต่ต้องไม่ละเมิดสิทธิผู้อื่น ขณะเดียวกันสมาชิกแต่ละคนในทีมต่างก็มีหน้าที่ที่จะต้องรับฟังและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนสมาชิกคนอื่นๆ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการสื่อสารในทีมเกิดขึ้นอย่างสมบูรณ์ และสมาชิกทุกคนเข้าใจเรื่องราวต่างๆ ได้เป็นอย่างดี ซึ่งทำให้ทุกคนต่างมีส่วนร่วมในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ
3. ความเป็นผู้นำ (Leadership) ถึงแม้ว่าทีมงานบางทีมอาจจะมีหัวหน้าทีม (team leader) ที่เป็นทางการ แต่สมาชิกอาจจะมีสลับเปลี่ยนตำแหน่งและบทบาทระหว่างกันได้ตลอดเวลาขึ้นกับความถนัดในงานนั้นๆ ซึ่งจะช่วยให้ทีมงานใช้ทักษะและความสามารถของสมาชิกทุกคนได้อย่างเต็มที่
4. แสดงความคิดเห็นที่สอดคล้องและเป็นเอกฉันท์ (Consensus) โดยหัวหน้าทีมจะพยายามให้สมาชิกทุกคนต่างแสดงความคิดเห็นโต้ตอบและลงมติร่วมกัน เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่ดีที่สุดสำหรับแก้ปัญหาและการปฏิบัติงาน โดยไม่สร้างความกดดัน หรือบังคับให้สมาชิกคนใดคนหนึ่งจำใจต้องยอมรับในเสียงส่วนใหญ่อย่างไม่เต็มใจ เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายโดยสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วม ตลอดจนช่วยให้สมาชิกมีความเข้าใจที่ดีต่อกัน และไม่มีอคติต่อกลุ่ม



5. ความไว้วางใจ (Trust) เป็นพื้นฐานสำคัญของความรัก และความสามัคคีระหว่างสมาชิกในทีม เพื่อจะได้ทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างเต็มที่ เพราะสมาชิกทุกคนต่างแน่ใจและมั่นใจว่าเขาจะมีเพื่อนร่วมทีมคอยให้การสนับสนุนในการตัดสินใจ และร่วมมือในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ซึ่งจะช่วยให้ทีมงานมีผลงานความคิดสร้างสรรค์

6. ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ที่ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องดำเนินงานอย่างสร้างสรรค์ โดยอาศัยพลังความคิดและความสามารถของสมาชิกแต่ละคน ในการสร้างการเปลี่ยนแปลง และความก้าวหน้าแก่ทีมงาน ซึ่งจะช่วยให้ทีมงานมีโอกาสประสบผลสำเร็จสูง

#### 4.3 การบริหารทีมงานขายตรงของธุรกิจเครือข่ายบริษัท กิฟฟารีน สกายไลน์ ยูนิตี้ จำกัด

เนตรลัดดา ทองคำ (2557, น.52) กล่าวว่า การสร้างทีมงานที่ประสบความสำเร็จ การบริหารทีมงานขายตรงของธุรกิจเครือข่ายบริษัท กิฟฟารีน สกายไลน์ ยูนิตี้ จำกัด มีดังนี้

1. เป้าหมาย (Goal) มีการตั้งเป้าหมายในการทำงานอย่างเด่นชัดเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน ซึ่งสะท้อนให้เห็นมุมมองของการตั้งเป้าหมายส่วนผลกดันต่อการบริหารทีมงานให้ประสบความสำเร็จ

2. การแสดงออก (Expression) ผู้นำ หรือ Up line ให้สิทธิแก่สมาชิกในทีมงาน (Down line) สามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเสรี และสมาชิกในทีมแต่ละคนต่างมีหน้าที่รับฟัง และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นรวมถึงลักษณะทำงานที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้

3. ความเป็นผู้นำ (Leadership) ความเป็นผู้นำ Up line ส่วนใหญ่มี ความเป็นผู้นำ ซึ่งสามารถใช้ทักษะความรู้ ความเชี่ยวชาญ นำพาสมาชิกในทีมงานไปสู่ความสำเร็จ มีความอดทนต่ออุปสรรคการทำงาน มีน้ำใจต่อ Down line เหมือนคนในครอบครัว ทำงานให้สนุก สบายใจและมีความสุข พร้อมกับพยายามเข้าใจทีมงานไม่กดดันทีมงาน

4. ความคิดเห็นที่สอดคล้องและเป็นเอกฉันท์ (Consensus) แต่ละสายงานของผู้นำเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมงานแสดงความคิดเห็น พร้อมกับการมีส่วนร่วมในการวางแผนและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ทศนคติในการทำงานเพื่อต้องการให้สมาชิกในทีมงานประสบความสำเร็จ เช่นเดียวกับ Up line

5. ความไว้วางใจ (Trust) ทุกสายงานของผู้นำให้ความไว้วางใจสมาชิกในทีมงาน หลังจากการฝึกอบรมในการทำงานเพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้ Down line ได้แสดงความสามารถด้วยตนเอง

#### 4.4 การบริหารทีมงานของผู้จัดการบริษัทไทยประกันชีวิต จำกัด ในเขตกรุงเทพมหานคร

วีรสุตดา จันทรส์ว่าง (2551, น.62, 88) กล่าวว่า การวิเคราะห์พฤติกรรมกรรมการบริหารทีมงานของผู้จัดการบริษัทไทยประกันชีวิต จำกัด ในเขตกรุงเทพมหานครแบ่งเป็น 4 แบบ ดังนี้

1. แบบสั่งการ พฤติกรรมสามารถยืดหยุ่นหรือเปลี่ยนรูปแบบ
2. แบบให้มีการสนับสนุน ผู้จัดการให้ความสำคัญกับทีมงาน ให้กำลังใจทีมงาน เอาใจใส่ต่อความต้องการและความเป็นอยู่ของทีมงาน
3. แบบให้มีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้ทีมงานได้เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจ การวางแผนการทำงานของทีมและรับฟังข้อคิดเห็นเสนอแนะแนวทางการแก้ปัญหาจากทีมงาน ทั้งให้ความสำคัญในการประชุมทีมงานและให้คำแนะนำในการตัดสินใจกับทีมทีม
4. แบบมุ่งเน้นความสำเร็จ สมาชิกในทีมต้องการความเป็นกันเองกับทีมงาน ความสามัคคี การสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมในการทำงานอบอุ่นเป็นมิตรพร้อมกันทั้งใจและเป็นกำลังใจกับทีมงานอยู่เสมอ ใส่ใจกับปัญหาในทีมงาน ใส่ใจกับปัญหาในทีมงาน ใส่ใจต่อความต้องการส่วนบุคคลและความเป็นอยู่ของทีมงาน ที่สำคัญต้องปฏิบัติตนให้เหมาะสมแต่ละตำแหน่ง

#### 4.5 การบริหารทีมงานโรงเรียนมาแตร์เดอีวิทยาลัย

วีรัชฎา วัฒนปรีชากุล (2555, น.54) กล่าวว่า สภาพด้านการบริหารทีมงาน (Team Building) โรงเรียนมาแตร์เดอีวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน มีดังนี้

1. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายของทีมงาน
2. ผู้บริหารกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนเพื่อช่วยกำหนดทิศทางการทำงานในสถานศึกษา
3. มีการกำหนดกระบวนการทำงานของทีมอย่างชัดเจน
4. ผู้บริหารประชุมชี้แจงให้บุคลากรทราบถึงขั้นตอน วิธีการทำงานเพื่อความชัดเจนในการทำงาน
5. ผู้บริหารมอบหมายงานที่สอดคล้องกับความสามารถของสมาชิกในทีมงาน
6. มีการอภิปรายปัญหาในการทำงานร่วมกันและสมาชิกแต่ละคนต่างก็มีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่และมีข้อสรุปร่วมกัน

7. มีการเสริมสร้างความรักความสามัคคีเพื่อให้ทีมงานเกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน

8. สถานศึกษานับสนุนด้านวัสดุ อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน

จากการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการศึกษาแนวคิดทฤษฎีการบริหารทีมงานเอกชน เพื่อกำหนดกรอบการวิจัยและสังเคราะห์การบริหารทีมงานเอกชนตามตาราง 8 ดังนี้

ตาราง 8 แสดงการวิเคราะห์การบริหารทีมงานเอกชน

รายการ	วราภรณ์ ตระกูลสถิตย์	อภาพร เฝ้าวัฒนา	เนตรลลิตา ทองคำ	ศิริสุดา จันทร์สว่าง	วิรัชญา วัฒนปรีชากุล	สรุป
1. วางแผนปฏิบัติงาน	✓			✓		1. การวางแผน
2. ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นอย่างเสรี	✓	✓	✓	✓	✓	
3. การตัดสินใจร่วมกัน	✓			✓		
4. การรวบรวมข้อมูล	✓			✓		2. การวิเคราะห์ข้อมูล
5. การแก้ไขปัญหาร่วมกัน	✓					
6. การแก้ไขปัญหาอย่างจริงจังเปิดเผย	✓				✓	
7. การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย	✓	✓	✓		✓	3. การกำหนดเป้าหมาย
8. กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ		✓		✓	✓	4. การกำหนดบทบาทหน้าที่
9. การมีส่วนร่วม	✓	✓		✓	✓	5. การมีส่วนร่วม
10. การสื่อสาร	✓	✓	✓		✓	
11. การเจรจากันอย่างเปิดเผย	✓					6. การสื่อสาร
12. รับฟังเหตุผลและความคิดเห็นของทุกคน	✓			✓		
13. การดำเนินงานอย่างเป็นระบบ				✓	✓	
14. กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ		✓		✓	✓	7. การปฏิบัติ
15. สนับสนุนการตัดสินใจ		✓		✓	✓	

## ตาราง 8 (ต่อ)

รายการ	วาระการดำเนินงาน					สรุป
	วาระการดำเนินงาน	วาระการดำเนินงาน	วาระการดำเนินงาน	วาระการดำเนินงาน	วาระการดำเนินงาน	
16. เชื่อมมั่นและและการไว้วางใจกัน	✓	✓	✓	✓	✓	
17. มีมารยาท มีน้ำใจ และมีเจตนาที่ดีต่อกันและกัน	✓					
18. เปิดใจยอมรับและชื่นชมเพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ	✓					
19. ให้อภัยต่อข้อผิดพลาดหรือการประพฤติปฏิบัติที่ไม่เหมาะสมของเพื่อนร่วมงาน	✓					7. การปฏิบัติ
20. ปฏิสัมพันธ์กันภายในกลุ่ม	✓	✓		✓		
21. สร้างบรรยากาศและสภาพการทำงานให้มีความสุขร่วมกัน	✓			✓		

จากตาราง 8 วิเคราะห์การบริหารที่ทีมงานเอกชน เมื่อนำมาสังเคราะห์เพื่อจัดเป็นกลุ่มจำแนกได้ 7 ขั้นตอนดังนี้

1. การวางแผน เป็นการตัดสินใจร่วมกัน ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นอย่างเสรี
2. การวิเคราะห์ข้อมูล หมายถึง การดำเนินการรวบรวมข้อมูลเพื่อแก้ไขปัญหา ร่วมกันเกี่ยวกับการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนา โดยวิเคราะห์จากสภาพปัจจุบัน เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนพัฒนาในการดำเนินการได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ตรงกับความต้องการและสภาพปัญหาที่มีผลต่อการบริหารที่ทีมงาน

3. การกำหนดเป้าหมาย เป็นแนวทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน ซึ่งสะท้อนให้เห็นมุมมองของการตั้งเป้าหมายส่วนผลักดันต่อการบริหารที่ทีมงานให้ประสบความสำเร็จและทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย

4. การกำหนดบทบาทหน้าที่ เป็นการจัดบุคลากรปฏิบัติหน้าที่ตามโครงสร้างการบริหารที่ทีมงานโดยมีเป้าหมายเดียวกัน

5. การมีส่วนร่วม เป็นการเปิดโอกาสให้ทีมงานได้เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจ การวางแผนการทำงานของทีมและรับฟังข้อคิดเห็นเสนอแนะแนวทางการแก้ปัญหาจากทีมงาน ทั้งให้ความสำคัญในการประชุมทีมงานและให้คำแนะนำในการตัดสินใจกับทีม

6. การสื่อสาร เป็นการส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นได้อย่างเสรี เจรจากันอย่างเปิดเผย

7. การปฏิบัติ เป็นการปฏิสัมพันธ์กันภายในกลุ่มเพื่อกำหนดกระบวนการทำงานของทีมงานอย่างเป็นระบบในหน้าที่ความรับผิดชอบชัดเจน

### 5. ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2542, น.99 อ้างถึงใน วิเชียร อารังโสติสสกุล, 2559, น.266) ได้อธิบายลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพไว้ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่สอดคล้องกัน วัตถุประสงค์ของกลุ่มเป้าหมายที่เข้าใจชัดเจน โดยที่เป้าหมายของแต่ละบุคคลต้องสอดคล้องกับเป้าหมายของกลุ่ม ทำให้สมาชิกทุกคนไปในทิศทางเดียวกัน สมาชิกมีส่วนร่วมและเห็นพ้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกลุ่ม

2. สมาชิกมีความเปิดเผย จริงใจ และเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา มีการสื่อความหมายสองทาง ให้ข้อมูลความคิดเห็น ให้ข้อเสนอแนะ และความรู้สึกตรงไปตรงมา มีความมานะอดทนในการแก้ปัญหา และมีความคิดริเริ่มสูง สมาชิกในทีมมีความสัมพันธ์กันอย่างเปิดเผย สื่อสัจตรงไปตรงมา กล้าเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหากการทำงานร่วมกัน

3. สมาชิกมีการสนับสนุนและไว้วางใจกัน สนับสนุนและไว้วางใจกันจะเจริญงอกงามได้ดีในกลุ่ม ถ้าทุกคนยอมรับกันและรับฟังกัน รวมทั้งใช้ความรู้ความสามารถและจุดเด่นของกันและกันอย่างเต็มที่ที่จะทำให้มีบรรยากาศใกล้ชิดและเป็นกันเอง มีความรู้ กล้าที่จะให้เพื่อนร่วมงานรู้ทั้งสิ่งที่ดีและไม่ดี

4. สมาชิกมีความร่วมมือและใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ สมาชิกร่วมกันทำงานอยู่บนพื้นฐานการช่วยเหลือเกื้อกูลและแบ่งปันกัน รวมทั้งใช้ความแตกต่างทางความคิดในการหาทางเลือกมากขึ้น ในความร่วมมือที่แท้จริงจะต้องมีความขัดแย้งปนอยู่ด้วย ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นต่อชีวิตในองค์กรที่มีประสิทธิภาพจะต้องฝ่าฟันอุปสรรคข้อขัดแย้งและใช้ผลความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

5. กระบวนการตัดสินใจและวิธีการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ต้องคำนึงถึงผลที่ต้องการผลที่ต้องการ กระบวนการตัดสินใจต้องมีความยืดหยุ่น สอดคล้องกับความต้องการของสถานการณ์ รวมทั้งสร้างความรู้สึกรู้สึกเป็นเจ้าของและความผูกพันในงานที่จะให้สมาชิกปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายด้วยความเต็มใจ

6. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำต้องกระจาย อย่างทั่วถึงในหมู่สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วม มีบทบาทหน้าที่ มีการรับฟังอย่างทั่วถึงใช้ทรัพยากรกลุ่ม อย่างไม่แน่ใจ คุ่มค่า ผลัดกันเป็นผู้นำผู้ตาม หมุนเวียนสลับเปลี่ยนตามความเหมาะสมของสถานการณ์

7. การพัฒนาตนเองของสมาชิก ทีมงานที่ประสบความสำเร็จ คือ การรวบรวม ทักษะ ความรู้ ความสามารถของแต่ละคนในทีมเข้าด้วยกัน ซึ่งผลงานการทำงานเป็นทีมจะต้อง ดีกว่าการทำงานคนเดียว การทำงานให้ได้ผลดีผู้นำหรือผู้บริหารควรมีทักษะด้านความรู้ ความคิด และการปฏิบัติงาน และทักษะเกี่ยวกับสมาชิกผู้ร่วมงาน ผู้นำจะต้องฝึกทักษะของสมาชิก ทีมงานให้มีทักษะในการปฏิบัติงาน สมาชิกในทีมจะได้รับการพัฒนาอย่างมีแบบแผนตาม ความชำนาญของแต่ละบุคคล

8. ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มที่เหมาะสม ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มเป็นสิ่งสำคัญ ในหน่วยงานที่ต้องการความร่วมมือในการทำงานตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ทีมงานอาจจะมี หลายกลุ่มที่ต้องมีความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน จะยอมรับ และสนับสนุนกันและกันในการทำ กิจกรรม

นุกูล ชูทอง (2559, น.10) กล่าวว่า ทีมที่ประสบความสำเร็จหรือที่เรียกว่า “ลักษณะของทีมผลงานสูง” มีดังนี้

1. มีเป้าหมายที่ชัดเจน การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนนั้นก็เพื่อให้สมาชิกและ หัวหน้าทีมเข้าใจวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ของการทำงานเป็นทีมตรงกันและเดินทางไป ทิศเดียวกัน นอกจากนี้ในทีมที่มีผลงานสูงสมาชิกจะต้องรู้สึกเป็นเจ้าของในเป้าหมายของทีม ที่กำหนดไว้ชัดเจนดังนั้น ทีมจะสมบรูณ์ได้สมาชิกทุกคนเห็นพ้องต้องกันเป้าหมายจะทำให้ สมาชิกทุ่มเททำงานหนักและดึงเอาความคิดสร้างสรรค์ของตนออกมาใช้ประโยชน์มากกว่าสมาชิก ที่แค่ทำงานเป็นทีมแต่ไม่ผูกพันกับเป้าหมาย

2. สมาชิกมีบทบาทและได้รับมอบหมายงานที่ชัดเจน ทีมที่มีผลงานสูงนั้น ประกอบด้วยสมาชิกมีความรู้ คือรู้และเข้าใจงานที่รับผิดชอบตลอดจนรู้หน้าที่บทบาทตัวเอง ที่จะต้องทำตามอย่างชัดเจนซึ่งรวมถึงทักษะความสามารถ ประสบการณ์ และพฤติกรรม

การทำงานอันซับซ้อนให้ทีมงานเดินหน้าสู่เป้าหมาย บทบาทที่กำหนดชัดเจนจะช่วยลดความสับสนของการใช้อำนาจหน้าที่ตามงานซึ่งจะช่วยลดความขัดแย้งเวลาที่คุยกันไม่ค่อยรู้เรื่อง

3. มีการสื่อสารอย่างเปิดกว้าง การสื่อสารเปิดกว้างส่งเสริมการทำงานเป็นทีมให้ทุกคนเข้าใจตรงกัน สร้างความไว้วางใจกัน และความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน ช่วยกระตุ้นให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นของตนเองออกมา และสะท้อนข้อมูลทุกอย่างที่ทำให้ทีมทำงานได้ผลงานสูงสุด และยังช่วยให้ทุกฝ่ายสื่อสารกันเข้าใจ

4. ตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ การตัดสินใจของทีมจะได้ผลดีก็ต่อเมื่อสมาชิกในทีมช่วยกันหาวิธีการทางเลือกช่วยให้การตัดสินใจในทางเลือกที่สอดคล้องกับสถานการณ์สิ่งแวดล้อมทั้งภายในภายนอกทีมงานให้ดีที่สุด

5. การมีส่วนร่วมที่สมดุล การที่คนหลายคนมาทำงานร่วมกันโดยมีส่วนร่วมความคิดร่วม ซึ่งสมาชิกแต่ละคนย่อมมีส่วนมากน้อยกับทีมแตกต่างกันไปตามบทบาทและความชำนาญแต่ก็ล้วนต้องพึ่งพาอาศัยและรับผิดชอบร่วมกัน

6. ยอมรับความหลากหลาย หมายความว่า สมาชิกมีพื้นฐานการศึกษาต่างกัน วิธีคิดมุมมองต่างกันเมื่อเขามาทำงานด้วยกัน หัวหน้าทีมต้องพยายามเอาความแตกต่างของแต่ละคนมาผสานพลัง (Synergy) ให้เกิดผลลัพธ์ของทีมที่ดีออกมาให้ได้

7. มีการบริหารความขัดแย้งในทีม มองความขัดแย้งของทีมให้เห็นประโยชน์และนำมาใช้เกิดผลดีกับการทำงานร่วมกัน ความขัดแย้งกระตุ้นให้สมาชิกช่วยกันพิจารณาเรื่องใดเรื่องหนึ่งทุกแง่มุมจากนั้นก็เลือกทางออก (Solution) ที่ดีที่สุด ทีมที่มีประสิทธิภาพสูงต้องมองความขัดแย้งในทีมด้านบวกแล้วจัดการความขัดแย้งอย่างตรงไปตรงมาและมีประสิทธิภาพ ไม่ปกปิดหรือซุกซ่อนปัญหาซึ่งมีแต่จะทำให้เกิดปัญหามานานตามมาในภายภาคหน้า

8. มีบรรยากาศที่ดี แสดงออกจากการที่สมาชิกทีมทั้งหลายมีความผูกพันกัน รู้สึกสบายใจเมื่อทำงานกับทีม แม้จะมีความขัดแย้งกันบ้างเป็นไปอย่างสร้างสรรค์ กล่าวเสียงและลงมือทำแม้จะมีความผิดพลาดตามมาก็ตาม ที่สำคัญนั้นบรรยากาศที่ทำงานนั้นเป็นไปด้วยการมีความไว้วางใจกันในทีม

9. มีความสัมพันธ์ระหว่างกันเป็นการทำงานแบบร่วมมือกัน (Participative Relationship) ของสมาชิกในทีม เช่น ตระหนักถึงคุณค่า จุดแข็งจุดอ่อนของสมาชิกแต่ละคน ให้ความสนใจกับจุดแข็งที่นำมาใช้กับงานของทีมได้ รวมทั้งการเปิดโอกาสให้สมาชิกได้สะท้อนข้อมูล (Feedback) ระหว่างกันอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา

10. หัวหน้าทีมที่เป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) หัวหน้าทีมที่แบ่งความรับผิดชอบ กำหนดบทบาทหน้าที่ของสมาชิกของทีม มีความยุติธรรม จริงใจ สร้างบรรยากาศของการทำงานอย่างมีสัมพันธภาพที่ดีและไว้วางใจกัน รวมทั้งเป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำที่ดีกับสมาชิกของทีมได้เสมอ

ธีระเดช วิวัฒน์กุล (2557, น.34) กล่าวว่า ลักษณะของทีมที่มีประสิทธิภาพ มีดังนี้

1. เป้าหมายชัดเจน (Clear Goal/Purpose) ทีมที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีเป้าหมายชัดเจน สมาชิกทุกคนจะต้องมีความเข้าใจในเป้าหมายที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จและมีความเชื่อว่าเป้าหมายนั้นมีความสำคัญและได้รับผลอย่างคุ้มค่า

2. ทักษะสัมพันธ์กัน (Relevant Skills) ทีมที่มีประสิทธิภาพ จะต้องประกอบด้วยสมาชิกที่มีความรู้ มีความสามารถ มีสมรรถนะ มีทักษะด้านเทคนิค โดยมีคุณลักษณะส่วนบุคคล ที่จำเป็นต่อความสำเร็จในการทำงานร่วมกับคนอื่นได้เป็นอย่างดี และมีสไตล์ที่หลากหลาย (Style Diversity) ซึ่งจะทำให้งานบรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ

3. ไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Mutual Trust) ทีมที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก นั่นคือสมาชิกจะต้องมีความเชื่อในความซื่อสัตย์และความสามารถของกันและกัน

4. ความมุ่งมั่นในสิ่งเดียวกัน (Unified Communication) สมาชิกของทีมที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีความมุ่งมั่น อุทิศตนต่อทีม และตั้งใจทำในสิ่งที่จะทำให้ทีมประสบผลสำเร็จ

5. การสื่อสารที่ดี (Good Communication) ทีมที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีการติดต่อสื่อสารที่ดี สมาชิกสามารถสื่อข้อมูล ข่าวสาร ระหว่างกันด้วยความเข้าใจอย่างชัดเจนและสมบูรณ์

6. ทักษะการเจรจา (Negotiating Skills) ทีมที่มีประสิทธิภาพ จะต้องมีความยืดหยุ่น และปรับตัวให้เหมาะสมอยู่ตลอดเวลาจึงจำเป็นที่สมาชิกจะต้องมีทักษะในการเจรจาสมาชิกจะต้องมีการปรองดองกันและสามารถเผชิญกับความคิดเห็นที่ต่างต่างนั้นได้

7. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate Leadership) ทีมที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีหัวหน้าทีม/ผู้นำทีมที่มีภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับลักษณะของงานที่ได้รับมอบหมาย มีความรู้ มีความสามารถ มีประสบการณ์ สามารถที่จะนำพาสมาชิกไปสู่ความสำเร็จที่ต้องการได้

8. การมีส่วนร่วม (Participation) ทีมที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกทุกคนต้องมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของทีมสามารถแสดงความคิดเห็น แสดงออกได้ มีส่วนร่วมในการทำงาน และการตัดสินใจของทีม



9. การรับฟัง (Listening) ทีมที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกทุกคนจะต้องรับฟังข้อเสนอแนะ ข้อคิดเห็นต่างๆ ของเพื่อนสมาชิกกล้ารับฟังข้อบกพร่องและข้อวิจารณ์รวมทั้งข้อเสนอแนะต่างๆ จากสมาชิกผู้อื่น

10. การโต้แย้งอย่างสุภาพ (Civilized Disagreement) ทีมที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกของทีมอาจมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันตามการรับรู้ การเรียนรู้ หรือประสบการณ์ ของแต่ละคน เมื่อมีการแสดงความคิดเห็นของสมาชิก ถ้าสมาชิกคนใดไม่เห็นด้วยก็ควรแสดงพฤติกรรมในการโต้แย้งข้อเสนอแนะนั้นอย่างสุภาพทั้งวาจาและท่าทาง

11. การตัดสินใจเป็นเอกฉันท์ (Consensus Decision Making) ทีมที่มีประสิทธิภาพ เมื่อจำเป็นต้องมีการตัดสินใจเกิดขึ้น และจะต้องใช้การตัดสินใจร่วมกันถ้าเป็นไปได้ ควรเป็นการตัดสินใจที่เป็นเอกฉันท์ กล่าวคือ สมาชิกทุกคนจะต้องเห็นด้วยกับการตัดสินใจในครั้งนั้น โดยไม่มีสมาชิกท่านใดเลยที่ไม่เห็นด้วย จึงถือว่าการตัดสินใจนั้นเป็นเอกฉันท์

12. บทบาทและมอบหมายงานชัดเจน (Clear Roles and Work Assignments) ทีมที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกทุกคนจะต้องเข้าใจในบทบาทของตนเองในทีมเป็นอย่างไร และจะต้องเข้าใจในลักษณะของภาระหน้าที่ ขอบเขตความรับผิดชอบ และลักษณะของงานอย่างชัดเจนและถูกต้อง

13. การประเมินตนเอง (Self Assessment) ทีมที่มีประสิทธิภาพ จะต้องมีการประเมินผลในการทำงานด้วย ซึ่งการประเมินผลนี้อาจมีทั้งการประเมินตนเอง สมาชิกท่านอื่นๆ ทีมงาน เพื่อจะได้รับทราบถึงผลการทำงานของตนเอง ผู้อื่นและทีมงานเพื่อนำผลจากการประเมินมาปรับปรุงแก้ไขต่อไป

14. การสนับสนุนจากภายในและภายนอก (Internal and External Support) ทีมที่มีประสิทธิภาพ จะต้องมีการบรรยากาศที่ได้รับสนับสนุนจากทั้งภายในและภายนอก การสนับสนุนจากภายในก็คือทีมควรได้รับการจัดตั้งด้วยโครงสร้างพื้นฐานที่ดี ได้แก่ การฝึกอบรมที่เหมาะสม มีระบบการประเมินซึ่งเป็นที่เข้าใจกันสามารถวัดการปฏิบัติงานของทีมได้ มีการให้สิ่งจูงใจที่ให้การยอมรับ และการให้รางวัลแก่กิจกรรมของทีม มีการสนับสนุนด้านทรัพยากร สำหรับการสนับสนุนจากภายนอกก็คือ การได้รับสนับสนุนทรัพยากรอื่นๆ ที่จำเป็นเพื่อให้สามารถทำงานได้ รวมทั้งการได้รับการยอมรับและเชื่อมั่นจากหน่วยงานหรือองค์กรอื่น ส่งเสริมและสนับสนุนพฤติกรรมในการทำงานของสมาชิกในทีมและทำให้ทีมกลายเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพในที่สุด

เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ (2556, น.29) กล่าวว่า ลักษณะของทีมที่มีประสิทธิภาพ มีดังนี้

1. มีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน (clear goals) การกำหนดจุดมุ่งหมายให้ชัดเจน สมาชิกในทีมเข้าใจวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ของทีม จุดมุ่งหมายที่ชัดเจนส่งเสริมความเป็นเอกภาพ และมีการติดตามการดำเนินการเป็นระยะๆ

2. มีบทบาทที่ชัดเจน (defined roles) สมาชิกทุกคนรู้หน้าที่ของตนเอง สมาชิกมีความเข้าใจและตกลงกำหนดความรับผิดชอบเพื่อให้เข้าใจชัดเจนว่าทำอะไรจึงจะบรรลุเป้าหมายของทีม บทบาทที่สำคัญมี 2 ประเภท

2.1 บทบาทในงาน (task roles) บทบาทในงาน เป็นการทำงานของทีมให้สำเร็จ ตามบทบาทนี้คนจะให้ข้อมูล ความคิด พลังงานแก่ทีม บทบาทในงานเป็นบทบาทการจัดองค์การ การทำงานให้สำเร็จรวมไปถึงบทบาทผู้เสนอ ผู้ประสานงานและผู้ออกกฎเกณฑ์

2.2 บทบาทในการบำรุงรักษา (maintenance roles) เป็นบทบาทที่ทำให้กลุ่มมีความสามัคคีและมีประสิทธิผล บทบาทนี้คนจะสร้างและรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและบรรยากาศที่ให้ความสำคัญกับกลุ่ม บทบาทการบำรุงรักษาเน้นที่คนและบรรยากาศรวมทั้งบทบาทเฉพาะด้าน เช่น เป็นผู้ปรองดอง ภูมิใจ และสร้างความผ่อนคลายทุกทีมต้องมีบทบาททั้งในงานและการบำรุงรักษา บทบาทนี้ยืดหยุ่น สมาชิกเลือกเติมส่วนที่ขาดได้ สมาชิกในทีมมีจุดแข็งแตกต่างกัน ควรกระตุ้นให้สมาชิกแสดงจุดแข็ง ของตนเองออกมา ขณะเดียวกันควรส่งเสริมให้สมาชิกในทีมแสดงบทบาทใหม่ๆ ในฐานะที่เป็น ส่วนหนึ่งของการพัฒนาตนเองด้วย

3. มีการสื่อสารแบบเปิดกว้างชัดเจน (open and clear communication) การสื่อสารแบบเปิดกว้างและชัดเจนมีความสำคัญมาก ต้องฟังให้เข้าใจ การสื่อสารมีประโยชน์ ต่อทีมหลายประการ ดังนี้

3.1 การสื่อสารแบบเปิดกว้างกระตุ้นให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นของตนและให้ข้อมูลทุกอย่างที่จะทำให้ทีมมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3.2 การสื่อสารที่ชัดเจนช่วยให้มั่นใจว่าผู้พูดและผู้ฟังเข้าใจทีมงาน

3.3 การสื่อสารสองทางช่วยเพิ่มความน่าจะเป็นที่สมาชิกทีมจะเข้าใจเนื้อหาเดียวกัน

3.4 ทักษะการฟังที่ดีช่วยให้มั่นใจว่าเนื้อหาและคำพูดของผู้พูดจะมีคนตั้งใจฟัง

3.5 การสังเกตการณ์สื่อสารทางกายช่วยให้ความรู้สึกและเนื้อหาที่อาจซ่อนอยู่ในการทำงานเป็นทีมการปรับปรุงการสื่อสารช่วยเพิ่มความไว้วางใจ ลดปัญหาและไม่ต้อง

เสียเวลาทำงานซ้ำและสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล การลงทุนปรับปรุงสื่อสาร จึงมีผลตอบแทนที่ดีกลับมา

4. มีการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ (effective decision making) เมื่อทีมตระหนักและใช้วิธีการหลายอย่างในการตัดสินใจ วิธีที่ถือว่าเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการตัดสินใจ คือ การสร้างความเห็นพ้อง แต่ทีมควรใช้หลักการต่างๆ ด้วย เช่น หลีกเลี่ยงข้างมาก การตัดสินใจโดยผู้เชี่ยวชาญ

5. การมีส่วนร่วมที่สมดุล (balanced participation) หมายถึง การที่ทุกคนในทีมมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ แต่ละคนมีส่วนร่วมอย่างเหมาะสม สมาชิกมีความรับผิดชอบ มีความผูกพัน และให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของสมาชิกทุกคนในทีม ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมในทีมมี 2 ปัจจัย

5.1 พฤติกรรมของผู้นำ (Leader's behavior) เกิดจากทัศนคติและปัจจัยอื่นรวมกัน ผู้นำสนับสนุนการมีส่วนร่วม รวมทั้งการสร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วมต้องทำให้เกิดผลจริงมากกว่าการพูด ผู้นำต้องให้รางวัลกับการกล้าเสี่ยง ความคิดที่คนคิดอาจทำให้ทีมแก้ไขปัญหา เกิดความคิดหรือโอกาสใหม่ๆ

5.2 ความคาดหวังของผู้มีส่วนร่วม (participants expectations) ผู้มีส่วนร่วมประสงค์ที่จะให้ข้อมูลด้วยความเต็มใจมากกว่าถูกบังคับ อาจกระตุ้นให้คนหนึ่งมีส่วนร่วมโดย ตั้งคำถามกับอีกคนหนึ่งโดยเฉพาะคนที่ไม่ค่อยพูด ผู้มีส่วนร่วมอาจเกิดการมีส่วนร่วมได้ จากการกำหนดความสัมพันธ์กับสมาชิกคนอื่น

6. มีความหลากหลายที่มีคุณค่า (valued diversity) ความหลากหลายเป็นหัวใจของทีมงาน สมาชิกในทีมมีคุณค่า เพราะแต่ละคนมีลักษณะพิเศษไม่เหมือนกัน ความหลากหลายด้านการคิด วิธีการ ประสบการณ์และความคิดเห็นช่วยสร้างทีมที่มีผลงานสูง ทีมที่มีประสิทธิภาพจะมองความแตกต่างว่าเป็นสิ่งจำเป็นและได้รับการเคารพในทีม โดยมีความยืดหยุ่นและการเข้าใจความรู้สึกของกันและกันเป็นหัวใจสำคัญ

7. มีการจัดการความขัดแย้ง (managed conflict) นำความคิดและการแก้ไขปัญหาใหม่ๆ มาใช้ สำหรับประโยชน์ของความขัดแย้งที่ดี ได้แก่

7.1 ความขัดแย้งบังคับให้ทีมหาทางในการสื่อสารความแตกต่าง แสวงหาจุดหมายและความเห็นพ้อง

7.2 ความขัดแย้งดูทุกแง่มุม จากนั้นเลือกความคิดที่ดีที่สุด

7.3 ความขัดแย้งเพิ่มการสร้างสรรค์ โดยบังคับให้ทีมออกนอกกรอบ

7.4 ความขัดแย้งเพิ่มคุณภาพการตัดสินใจของทีม

7.5 ความขัดแย้งยอมให้สมาชิกในทีมแสดงอารมณ์ เพื่อป้องกันปัญหาเพื่อป้องกันปัญหาไม่ให้สมาชิกมีความรู้สึกไม่ดีต่อปัญหาที่แก้ไขไม่ได้

7.6 การจัดการความขัดแย้งกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมเมื่อสมาชิกในทีมรู้สึกว่าเขาสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเปิดกว้างและสร้างสรรค์

8. บรรยากาศเชิงบวก (positive atmosphere) ทีมต้องมีบรรยากาศการไว้วางใจกันเชื่อถือได้และเปิดกว้าง ซึ่งเป็นบรรยากาศเชิงบวก วัดได้จากสมาชิกในทีมมีความผูกพันและมีส่วนร่วมกับทีม สมาชิกในทีมรู้สึกสบายใจต่อการอยู่ร่วมกันกับคนอื่นเพื่อสร้างสรรค์ รวมทั้งคนผูกพันกับจุดมุ่งหมายของทีม มีบรรยากาศกระตุ้นให้คนสร้างสรรค์และกล้าเสี่ยง คนไม่ตกอยู่ในอันตรายถ้าหากกระทำผิดพลาด และสมาชิกในทีมมีความสุขสำหรับการอยู่ในทีม บรรยากาศเชิงบวกเป็นลักษณะหนึ่งของทีมที่เติบโตเต็มที่แล้ว

9. มีความสัมพันธ์แบบร่วมมือกัน (cooperative relationships) สมาชิกโดยตัวคนเดียวในทีมรู้ว่าเขาต้องการทักษะ ความรู้และประสบการณ์จากคนอื่นมาผลิตบางสิ่งที่เขาไม่สามารถทำได้โดยตัวคนเดียวการสร้างความสัมพันธ์แบบร่วมมือกันสามารถทำได้ดังนี้

9.1 ตระหนักและให้เห็นคุณค่าแก่จุดแข็งของแต่ละคน ให้ความสนใจบุคคลแต่ละคนและเหตุผลที่เขาเข้าสู่ทีม ทีมควรประโยชน์จากจุดแข็งของแต่ละคน

9.2 สมาชิกในทีมมีเวทีเพื่อที่จะให้และรับข้อมูลย้อนกลับเชิงสร้างสรรค์

9.3 มีการประเมินตนเองเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน บุคคลหรือทีมสามารถประเมินตนเองได้

9.4 สร้างสภาพแวดล้อมของความไว้วางใจและความร่วมมือ

9.5 ยกย่องความสำเร็จของทีม ทีมส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับทีมงานจนลืมนึกยกย่องความสำเร็จของทีม

10. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (participative leadership) เป็นผู้นำที่มีการแบ่งความรับผิดชอบ เกียรติยศ การสนับสนุน ความยุติธรรม สร้างบรรยากาศของความไว้วางใจและเปิดกว้าง ทีมที่ประสบความสำเร็จสามารถบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้มากกว่าแยกให้แต่ละคนไปทำตามลำพัง

ประโยชน์ คล้ายลักษณะ (2556, น.81) สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพที่มีความสอดคล้องและใกล้เคียงกันประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 5 ด้าน ดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน (Common Objectives) การกำหนดเป้าหมายร่วมกันมีความสำคัญต่อการทำงานเป็นทีมที่สมาชิกทุกคนต้องมีเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนและมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายร่วมกันมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกภายในทีม

2. การสื่อสารแบบสร้างสรรค์ (Creative Communication) หมายถึงการให้สมาชิกภายในทีมมีโอกาสสื่อสารได้อย่างอิสระ และสามารถถามข้อข้องใจในการดำเนินงานของทีมได้ สมาชิกในทีมต้องสังเกตปฏิกิริยาของผู้ฟังด้วย

3. การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน (Participation) หมายถึง การเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมได้มีส่วนร่วมตัดสินใจในกิจกรรมของทีมตั้งแต่เริ่มต้นการทำงานจนถึงขั้นตอนสุดท้ายรวมทั้งร่วมแก้ปัญหาและประเมินผลการทำงานของตนและทีม

4. การไว้วางใจ (Trust) หมายถึงการที่สมาชิกแสดงออกถึงความเชื่อมั่น ความนิยมชมชอบในสมาชิกกลุ่มด้วยความเต็มใจ สามารถปรับทุกข์และรับฟังปัญหาจากเพื่อนร่วมทีมได้ เห็นความสำคัญของเพื่อนร่วมทีมทุกคน สมาชิกในทีมสามารถปรึกษาหารือกันได้ในทุกๆ เรื่องแสดงน้ำใจโดยไม่ต้องร้องขอ

5. การยอมรับนับถือ (Respect) หมายถึง สมาชิกในทีมรับฟังซึ่งกันและกัน ยอมรับในความรู้ความสามารถ บทบาท หน้าที่ ของกันและกัน ยอมรับความรู้ความสามารถของเพื่อนร่วมทีมด้วยความจริงใจ ยอมรับในความแตกต่างของแต่ละบุคคล ชื่นชมเพื่อนร่วมทีมอย่างจริงใจ

ดร. สุนทรายุทธ (2556, น.180) กล่าวว่า ลักษณะการทำงานของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ จะต้องมีความรู้ความเข้าใจในการทำงานที่ดี ดังนี้

1. มีการกำหนดจุดมุ่งหมาย และนโยบายของทีมให้ชัดเจน ซึ่งสมาชิกทุกคนร่วมรับรู้อย่างทั่วถึงและเข้าใจตรงกันยอมรับกัน

2. มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของทีมงานและสมาชิกให้ชัดเจน

3. ส่งเสริมให้มีการติดต่อสื่อสารถึงกันอย่างกว้างขวางและทั่วถึง

4. ส่งเสริมให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ คิดพัฒนาหาแนวทางใหม่ๆ ในการทำงาน

5. ส่งเสริมให้มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาหรือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างสร้างสรรค์

6. สมาชิกแต่ละคนจะต้องมีความเข้าใจกันหวังดีและจริงใจต่อกันและต่อหัวหน้าและต่อองค์กร

7. ถ้ามีความสัมพันธ์ จะมีการแก้ไขอย่างสร้างสรรค์ โดยคำนึงถึงทุกฝ่าย และคำนึงถึงประโยชน์รวมขององค์กรเป็นสำคัญ

พรวิทย์ จันทรศิริสิริ (2554, น.77) สรุปได้ว่า ลักษณะการทำงานเป็นทีม ที่มีประสิทธิภาพควรประกอบด้วย การมีผู้นำทีมที่ดี ทีมมีการกำหนดเป้าหมายชัดเจน สมาชิกมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีการชี้แนะแนวทางปฏิบัติอย่างชัดเจน มีการสื่อสารแบบเปิด มีการเสียสละของสมาชิกที่มงาน มีการให้ผลตอบแทนเป็นกลุ่ม มีการประสานงานที่ดี และสมาชิกรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีม

วรภรณ์ ตระกูลสุชาติ (2549, น.31,36) กล่าวว่า ลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ มีดังนี้

1. เป้าหมาย ทุกคนในทีมแต่ละคนจะต้องรู้และเข้าใจในเป้าหมายของทีมรวมทั้งจะต้องทุ่มเทความพยายามเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ เป้าหมายที่ทุกคนมีส่วนร่วมนั้นมักจะทำให้พัฒนาการการขึ้นในทีมงานที่ “มีน้ำหนึ่งใจเดียวกัน”

2. การแสดงออก สมาชิกในทีมแต่ละคนมีสิทธิ์ที่จะแสดงออกได้อย่างเสรีอีกทั้งแต่ละคนยังมีสิทธิ์ที่จะได้รับฟังและตอบสนองอย่างเข้าใจตรงกันและสมาชิกในทีมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าทุกคนเข้าใจเรื่องราวต่างๆ ได้อย่างทะลุปรุโปร่งซึ่งทำให้ทีมงานประสบผลสำเร็จที่ดี

3. ความเป็นผู้นำ ผู้นำที่ดีจะเป็นศูนย์รวมความสนใจของสมาชิก ซึ่งผู้ต้องมีความรู้ ความเข้าใจในงานเป็นอย่างดีรวมทั้งความรู้ในการบริหารงาน การจูงใจคน สามารถประสานความร่วมมือจากสมาชิกในทีม ทำให้ทุกคนเกิดความรักงาน มีความสามัคคี ร่วมมือกันทำงานเป็นทีมได้ดี

4. ความคิดเห็นสอดคล้องกัน ทีมที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถหาแนวทางทำให้สมาชิกในทีมงานมีความเห็นสอดคล้องกันเป็นเอกฉันท์จะต้องพยายามลงมติให้ได้ข้อสรุปสำหรับการปฏิบัติงานโดยไม่สร้างความกดดันให้สมาชิกคนใดคนหนึ่งจำเป็นต้องเห็นพ้องด้วย

5. ความไว้วางใจ สมาชิกในทีมงานจะต้องไว้วางใจซึ่งกันและกันสามารถเล่าเรื่องราวต่างๆ ได้อย่างสบายใจเพื่อให้เพื่อนร่วมทีมได้ทราบถึงรายละเอียดที่ไม่ควรเปิดเผยให้คนนอกทีมได้รับฟัง นอกจากนี้แล้วแต่ละคนยังมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นตรงข้ามโดยไม่ต้องห่วงกลัวว่าจะได้รับผลร้ายที่ต่อเนื่องมาภายหลัง

6. ความยืดหยุ่น หรือ การผ่อนปรน ที่ทีมงานจะต้องดำเนินการคิดวิธีปฏิบัติงานแบบใหม่ที่ดีกว่าเดิมอยู่เสมอ สมาชิกแต่ละคนตระหนักดีว่าเวลาและสถานการณ์ต่างๆ มีการเปลี่ยนแปลงไปตามเหตุการณ์และปัจจัย ดังนั้นควรต้องยืดหยุ่นและเปลี่ยนแปลงไปทั้งในภาพรวมของทีมงานหรือในส่วนตนที่เป็นรายบุคคล

7. มีการกำหนดบทบาท มอบหมายอำนาจหน้าที่ ตลอดถึงความรับผิดชอบของสมาชิกไว้ให้ชัดเจน

8. บรรยากาศในการทำงานที่ดี มีความเป็นกันเอง อ่อนน้อมและเป็นมิตร

9. สมาชิกมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ ทีมงานส่งเสริมให้สมาชิกมีความคิดสร้างสรรค์และเป็นประชาธิปไตย รวมทั้งสมาชิกให้ความร่วมมือร่วมใจ มีความไว้วางใจ และบริสุทธิ์ใจต่อกัน

10. สมาชิกทุกคนมีการยอมรับนับถือกัน ให้เกียรติซึ่งกันและกัน มีความพอใจในการทำงานร่วมกัน การตัดสินใจของทีมงานถือว่าสมาชิกทุกคนต้องร่วมกันรับผิดชอบ

จากการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการศึกษาแนวคิดทฤษฎีทีมงานที่มีประสิทธิภาพเพื่อกำหนดกรอบการวิจัยและสังเคราะห์ตารางวิเคราะห์วิเคราะห์ทีมงานที่มีประสิทธิภาพตามตาราง 9 ดังนี้

ตาราง 9 แสดงการวิเคราะห์ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

รายการ	สนง. คณะกรรมการ ประถมศึกษา	นัก ช.ทอง	ธีระเดช รุ่งมงคล	เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ	ประโยชน์ คล้ายลักษณ์	ธร สุนทรายุทธ	เนตรพัฒนา ยาวิราษ	พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ	วารสารณ์ ตระกูลสุฤกษ์ดี	สรุป
1. ผู้นำทีมที่มีภาวะผู้นำที่เหมาะสม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
2. มีความรู้ มีความสามารถ มีทักษะ	✓		✓							1. ผู้นำทีมที่มี ภาวะผู้นำที่ เหมาะสม
3. มีความเปิดเผย จริงใจ	✓							✓		
4. มีการตัดสินใจอย่างมี ประสิทธิผล	✓	✓	✓	✓						
5. มีการพัฒนาตนเอง	✓									
6. มีการประเมินตนเอง			✓							

## ตาราง 9 (ต่อ)

รายการ	ดัชนีคุณธรรมการการ										สรุป
	สังคมศึกษา	นฤมล ชูทอง	ธีระเดช ธีรวงศ์	เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ	ประโยชน์ คล้ายลักษณ์	ดร.สุนทรายุทธ	เนตรพัฒนา ยาวีราศ	พรวิทย์ จันทศิริศิริ	วารกรณ์ ตระกูลสกุล	ศรุต	
7. มีการกำหนดเป้าหมายชัดเจน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	2. กำหนด
8. คำนึงถึงผลที่ต้องการของ ส่วนรวม	✓					✓					เป้าหมาย ชัดเจน
9. มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ	✓	✓	✓	✓	✓					✓	3. กำหนด บทบาทหน้าที่
10. มีความมุ่งมั่นในสิ่งเดียวกัน			✓				✓			✓	ความรับผิดชอบ
11. มีส่วนร่วม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	
12. ทำงานอยู่บนพื้นฐานการ ช่วยเหลือเกื้อกูลและแบ่งปันกัน	✓	✓								✓	
13. มีการสนับสนุนและ ไว้วางใจกัน	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	4. การมี ส่วนร่วม
14. ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม ที่เหมาะสม	✓	✓	✓				✓				
15. มีบรรยากาศที่ดี แสดง ออกมาสมาชิกทีมทั้งหลาย มีความผูกพันกัน		✓		✓						✓	
16. มีการสื่อสารที่ดี รับฟัง ข้อเสนอแนะ ข้อคิดเห็นต่างๆ ยอมรับความหลากหลาย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	5. การสื่อสาร ที่ดี
17. มีการบริหารความขัดแย้ง ในทีม	✓	✓		✓							

จากตาราง 9 แสดงการวิเคราะห์ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ เมื่อนำมาสังเคราะห์  
ประกอบด้วยปัจจัยหลักที่สำคัญ แบ่งเป็น 6 ประเภทดังนี้



1. ผู้นำทีมที่มีภาวะผู้นำที่เหมาะสม เป็นผู้นำที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารทีมงาน มีการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

2. กำหนดเป้าหมายชัดเจน บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย และรับทราบเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

3. กำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ เป็นการกำหนดโครงสร้างการบริหารทีมงาน โดยจัดคณะกรรมการเข้าไปดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบให้สำเร็จตามเป้าหมาย

4. การมีส่วนร่วม เป็นการปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานตามแผนงานโครงการโดยทำงานอยู่บนพื้นฐานการช่วยเหลือเกื้อกูลและแบ่งปัน ซึ่งกันและกัน เป็นการสร้างความสัมพันธ์ภายในในกลุ่มสาระการเรียนรู้และระหว่างกลุ่มสาระการเรียนรู้ ปฏิบัติงานด้วยความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เป็นการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการบริหารทีมงาน

5. การสื่อสารที่ดี เป็นการรับฟังข้อเสนอแนะ ข้อคิดเห็นต่างๆ ของทีมงานยอมรับความหลากหลาย รวมทั้งการบริหารความขัดแย้งในทีมงาน

จากการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการศึกษาแนวคิดทฤษฎีกระบวนการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อกำหนดกรอบการวิจัยและสังเคราะห์ตารางวิเคราะห์กระบวนการบริหารทีมงาน ตามตาราง 10 ดังนี้

#### ตาราง 10 แสดงการวิเคราะห์กระบวนการบริหารทีมงาน

รายการ	กระบวนการบริหาร ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ	การบริหารทีมงานภาครัฐ	การบริหารทีมงานเอกชน	สรุป
1. การวางแผน	✓	✓	✓	1. การวางแผน
2. การวิเคราะห์ข้อมูล		✓	✓	2. การวิเคราะห์ข้อมูล
3. การกำหนดเป้าหมาย		✓	✓	3. การกำหนดเป้าหมาย
4. การกำหนดบทบาทหน้าที่		✓	✓	4. การกำหนดบทบาท
5. ผู้นำทีมที่มีภาวะผู้นำที่เหมาะสม		✓		หน้าที่
6. การสื่อสาร		✓	✓	5. การสื่อสาร

## ตาราง 10 (ต่อ)

รายการ	กระบวนการบริหาร ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ	การบริหารทีมงานภาครัฐ	การบริหารทีมงานเอกชน	สรุป
7. การปฏิบัติ	✓			
8. การมีส่วนร่วม		✓	✓	6. การมีส่วนร่วมในการ ปฏิบัติงาน
9. การนำแผนไปปฏิบัติ		✓	✓	
10. การปฏิบัติตนของทีมงาน			✓	
11. การนิเทศ				7. การนิเทศติดตาม
12. การตรวจสอบ	✓	✓		
13. การประเมินผล		✓		8. การประเมินและ ปรับปรุง
14. การปรับปรุง	✓			

จากตาราง 10 กระบวนการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้  
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวางแผน 2) การวิเคราะห์ข้อมูล  
3) การกำหนดบทบาทหน้าที่ 4) การกำหนดเป้าหมาย 5) การสื่อสาร 6) การมีส่วนร่วม 7) การนิเทศ  
ติดตาม และ 8) การประเมินและปรับปรุง มีรายละเอียดดังนี้

1. การวางแผน หมายถึง การกำหนดแนวทางในการพัฒนาการดำเนินการอย่างมี  
ส่วนร่วมของทีมงานในการดำเนินการไปสู่เป้าหมายที่ชัดเจน จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน ของสมาชิก  
ร่วมกันอย่างเป็นระบบตามลำดับขั้นตอนและแจ้งให้ทีมงานรับทราบมีการจัดสรรทรัพยากรอย่าง  
เหมาะสมพอเพียงในการปฏิบัติงานรวมทั้งการกำกับติดตามการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์  
ตามเป้าหมาย

2. การวิเคราะห์ข้อมูล หมายถึง การนำแนวทางการปฏิบัติงานที่ผ่านมาดำเนินการ  
วิเคราะห์สภาพแวดล้อมพื้นฐาน ความต้องการ ปัญหา อุปสรรคการทำงานเพื่อเป็นข้อมูลในการ  
ปรับปรุงพัฒนากระบวนการบริหารการทำงานเป็นทีม โดยมีการประชุมวางแผนเกี่ยวกับการ  
ปฏิบัติงานของครูตามโครงสร้างของสถานศึกษา บทบาทหน้าที่ การมอบหมายงานและกระบวนการ  
ทำงานร่วมกันของทีมงาน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงาน  
ตลอดจนการประสานงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกกลุ่มสาระการเรียนรู้

3. การกำหนดเป้าหมาย หมายถึง การนำข้อมูลของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ที่เกี่ยวกับความรู้ ทักษะและคุณลักษณะของครูที่ส่งผลให้การปฏิบัติงานของครูไม่ประสบผลตามที่ ต้องการเพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดเป้าหมายและความต้องการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยการดำเนินการอย่างมีส่วนร่วมของทีมงานในการกำหนดเป้าหมายร่วมกันจัดประชุมอภิปรายและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานเพื่อกำหนดความต้องการในการบริหารจัดการทีมงานที่ครอบคลุมทั้งด้านความรู้ ความเข้าใจ ทักษะการปฏิบัติงานร่วมกันด้วยเป้าหมายที่ชัดเจน

4. การกำหนดบทบาทหน้าที่ หมายถึง การจัดบุคลากรปฏิบัติหน้าที่ตามโครงสร้างการบริหารทีมงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถหรือจัดประชุมเชิญวิทยากรมาให้ความรู้ในกระบวนการทำงานเป็นทีมให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายโดยสมาชิกมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน และสรุปรายงานผลการปฏิบัติงาน

5. การสื่อสาร หมายถึง การประสานกันระหว่างผู้นำทีมและครูอย่างเปิดเผยมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ยอมรับฟังข้อคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีการจัดประชุมเพื่อรับทราบภารกิจ นโยบายผ่านสื่อที่หลากหลาย ทุกคนเข้าใจตรงกัน สร้างความไว้วางใจกันมีความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน ช่วยให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นและสะท้อนข้อมูลให้ทีมงานได้ผลงานสูงสุด เช่น การจัดทำพัฒนาเว็บไซต์ เชื่อมโยงข้อมูลสำหรับประชาสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก นิเทศติดตามผ่านระบบ ICT มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการสื่อสารระหว่างทีมงาน มีการสื่อสารระหว่างสมาชิกในทีมงานเป็นแบบสองทาง (Two-Way) ด้วยความจริงใจ ทุกคนรับทราบข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึงโดยอาศัยหลักการและเหตุผลเป็นที่ยอมรับและพึงพอใจของคนทุกฝ่าย

6. การมีส่วนร่วม หมายถึง การดำเนินการของทีมงานโดยให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมการดำเนินการตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย สร้างความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานร่วมกันของสมาชิกด้วยความไว้วางใจและยอมรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน มี การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีหลักเกณฑ์พร้อมทั้งนำผลการประเมินไปแก้ไขข้อบกพร่องและปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น

7. การนิเทศติดตาม หมายถึง การที่ผู้บริหาร หัวหน้างานวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และผู้ที่เกี่ยวข้องสนับสนุนช่วยเหลือดูแลให้คำแนะนำและเอื้ออำนวย ความสะดวกแก่ครูและผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดกระบวนการเรียนการสอน การตรวจสอบ ติดตาม การปฏิบัติตามขั้นตอนเพื่อติดตามผลการดำเนินการให้เป็นไปตามขั้นตอนและสรุปรายงานผลการพัฒนาตามกระบวนการแต่ละขั้น การดำเนินการของทีมงานอย่างมีส่วนร่วมของคณะกรรมการที่ได้รับแต่งตั้ง

ให้กำกับดูแล ให้คำปรึกษา แนะนำแก่ครูอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งการให้ข้อมูลย้อนกลับให้ทีมงาน รับประทานเพื่อเป็นข้อมูลสารสนเทศในการพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้บรรลุความสำเร็จตาม เป้าหมาย

8. การประเมินและปรับปรุง หมายถึง การเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อ ตรวจสอบผลการดำเนินการกับเป้าหมาย นำผลไปปรับปรุงวิธีการพัฒนาและขั้นตอนใน กระบวนการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งการดำเนินการของทีมงานจะสะท้อนผลการปฏิบัติงาน และผลการประเมินปฏิบัติงานแจ้งให้ทีมงานรับประทานเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขการบริหารทีมงาน รวมทั้งมีการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศอย่างเป็นระบบเพื่อนำไปใช้วางแผนในการดำเนินงานและ เสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน

### แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ

#### ประสิทธิผลของทีมงาน

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2553, น.183) กล่าวว่า การทำงานที่มีประสิทธิผลผู้บริหารหรือ หัวหน้าทีมควรคำนึงถึงองค์ประกอบที่สำคัญสรุปได้ดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting) ทีมงานจะต้องเข้าใจเป้าหมายในการทำงาน ให้สมาชิกทุกคนเข้าใจอย่างชัดเจน
2. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) ผู้บริหารหรือหัวหน้าทีมงานจะต้อง วางแผนกลยุทธ์ว่าทีมงานจะต้องทำอะไรจึงจะไปถึงจุดนั้นได้
3. ความคาดหวัง (Expectations) ทีมงานคาดหวังว่า จะได้รับอะไรจากสมาชิกของ ทีมงานคนอื่น ต้องการให้เพื่อนร่วมทีมช่วยเหลืออะไรบ้าง หรือผู้บริหารคาดหวังอะไรจากสมาชิก ทีมงานบ้าง
4. การตัดสินใจ (Decision Making) การตัดสินใจที่สำคัญจะเกี่ยวข้องกับเรื่องอะไรบ้าง และบุคคลที่จะได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจนั้นเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างเหมาะสม หรือไม่
5. องค์กรและการกำหนดหน้าที่ (Organization and Assignment) ทีมงานรู้สึก ว่า องค์กรมีระบบการจัดการที่เหมาะสมหรือไม่ เราทุกคนเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองและบทบาท หน้าที่ที่ต้องเชื่อมโยงกับการทำงานกับผู้อื่นหรือไม่ และบุคคลเหล่านั้นทำงานตามหน้าที่อย่างมี ประสิทธิภาพหรือไม่

6. ขวัญกำลังใจ (Morale) ระดับของขวัญกำลังใจในองค์การของเราเป็นอย่างไรและจะทำกรปรับปรุงให้ดีขึ้นได้อย่างไร ที่สำคัญคือ ทุกคนในองค์การรู้สึกว่ องค์การมีความไว้วางใจและการสนับสนุนซึ่งกันและกัน

7. ความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น (Relations with other units) ทีมงานสามารถทำงานร่วมกับร่วมกับหน่วยงานอื่นได้ดีเพียงใด

8. การสื่อสาร (Communications) ผู้บริหารหรือหัวหน้าทีมงานสามารถสื่อสารข้อมูลที่จะช่วยให้ทีมงานและสมาชิกของทีมงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

Goetsch (2004, p.16) ได้กล่าวถึงรูปแบบของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงทีมงานได้ดังนี้

1. กำหนดทิศทางและเป้าหมายของทีมงาน
2. กำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนและกฎเกณฑ์พื้นฐานเบื้องต้นของทีมงาน
3. กำหนดความโปร่งใสของผลการปฏิบัติงานของทีมงาน
4. พัฒนาทักษะภาวะผู้นำของทีมงาน
5. พัฒนาทักษะการสื่อสารสำหรับหัวหน้าทีมและสมาชิกของทีมงาน
6. พัฒนาทักษะการแก้ปัญหาคความขัดแย้งของหัวหน้าทีมงานและสมาชิกทีมงาน
7. กำหนดกระบวนการตัดสินใจที่สามารถอธิบายได้และเสริมสร้างอำนาจให้สมาชิกของทีมงานได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ
8. กำหนดพฤติกรรมของทีมงานโดยส่งเสริมให้สมาชิกของทีมงานมีจรรยาบรรณและสามารถไว้วางใจซึ่งกันและกันได้

9. ยอมรับและให้รางวัลแก่ทีมงานที่มีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

10. มีการประเมินผล ตลอดจนมีการปรับปรุงทีมงานและสร้างทีมงานอย่างต่อเนื่อง

Dyer (1994, pp.15-16) กล่าวถึงคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ สรุปได้ดังนี้

1. เป้าหมายและค่านิยมต้องชัดเจน สมาชิกของทีมงานทุกคนจะต้องเข้าใจและยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมนั้น เนื่องจากสมาชิกของทีมงานจะเกี่ยวข้องกัเป้าหมายและผลลัพธ์โดยตรง

2. สมาชิกในทีมงานจะต้องเข้าใจหน้าที่และบทบาทที่ต้องกระทำต่องานของส่วนรวม

3. บรรยากาศการทำงานจะต้องเต็มไปด้วยความไว้วางใจและสมาชิกของทีมงานจะต้องให้การสนับสนุนซึ่งกันและกัน

4. การสื่อสารต้องเป็นไปอย่างเปิดเผยโดยสมาชิกของทีมงานยินดีแบ่งปันข้อมูลเกี่ยวกับเป้าหมายของทีมและองค์การให้แกกัน
5. สมาชิกของทีมงานต้องได้รับโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีอิสระในการแจ้งผลการตัดสินใจและไม่จำเป็นต้องตัดสินใจตามที่มีอำนาจต้องการ
6. สมาชิกของทีมงานจะต้องดำเนินงานตามที่ได้มีการตัดสินใจร่วมกัน ถือเป็นพันธสัญญาาร่วมกัน
7. หัวหน้าทีมงานจะต้องให้การสนับสนุนสมาชิกของทีมงานและวางมาตรฐานผลการปฏิบัติงานในส่วนบุคคลสูง
8. สมาชิกของทีมงานจะต้องยอมรับความแตกต่างของสมาชิกในทีมงานคนอื่นโดยไม่ละเลย
9. โครงสร้างของทีมงานและวิธีการปฏิบัติงานจะเกี่ยวข้องกับงาน เป้าหมาย และบุคลากรในองค์การ  
 ภิญญ มนุศิปลี กล่าววว่า ประสิทธิผลของทีม หมายถึง ผลลัพธ์ที่แสดงถึงการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายของทีมที่กำหนดไว้ การบรรลุความต้องการในเชิงการสร้างสรรค์ความพึงพอใจให้แก่สมาชิกและสามารถธำรงความเป็นทีมให้คงอยู่ได้

### แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ

#### 1. ความหมายของรูปแบบ

สุรินทร์ แก้วมณี (2558, น.71) สรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง แบบอย่างหรือชุดโครงสร้างเชิงความสัมพันธ์หรือเหตุผลเพื่อให้เข้าใจข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์

สุพรทิพย์ ธนภัทรโชติวดี (2557, น.20) สรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง กรอบความคิดที่ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ กระบวนการ และ การประเมินผลโดยสามารถยึดถือเป็นแนวทางการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ที่ตั้งไว้ได้

วิวัฒน์ อ้นนวม (2557, น.36) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง แบบจำลอง แบบแผนหรือโครงสร้างที่สร้างขึ้นเพื่อแทนสภาพความเป็นจริงอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งอธิบายความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวเนื่องกันอย่างเป็นระบบ

สุรพงษ์ แสงสีมูข (2556, น.69) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง แบบจำลองอย่างง่ายที่ย่อส่วนจากของจริง เพื่อใช้แสดงหรืออธิบายถึงปรากฏการณ์ให้เกิดความเข้าใจได้ง่ายขึ้นตลอดจนเป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งได้ต่อไป

สุทัศน์ ธิยานันท์ (2556, น.15) กล่าวว่า รูปแบบ (Model) หมายถึง แบบจำลองที่แสดงองค์ประกอบของสิ่งนั้นๆ เพื่อบรรยายคุณลักษณะที่สำคัญๆ ขององค์ประกอบนั้น เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ

พลตรี สังข์ศรี (2556, น.96) กล่าวโดยสรุป รูปแบบ หมายถึง หลักการหรือแนวคิดที่แสดงความเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่างๆ ที่เป็นระบบย่อยและระบบใหญ่เข้าด้วยกันแสดงให้เห็นเป็นภาพหรือข้อความอย่างง่ายเกี่ยวกับลำดับขั้นตอนการปฏิบัติเชิงแผนผังเพื่อใช้อธิบายแนวทางการปฏิบัติในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

อรชวัญ คุ้มประดิษฐ์ (2556, น.64) ได้ให้ความหมายของรูปแบบ หมายถึง องค์ประกอบที่บ่งบอกถึงความสัมพันธ์กันของชุดปัจจัยกับตัวแปรหรือเป็นการเชื่อมโยงทฤษฎี ผู้รูปธรรมและการปฏิบัติได้

ภัทร แสงเพ็ง (2555, น.15) กล่าวว่า รูปแบบคือ แบบจำลองที่ย่อขนาดของจริงแสดงถึงโครงสร้างความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ เพื่อใช้ในการศึกษาวิเคราะห์ปัญหาและเข้าถึงสิ่งต่างๆ ได้ดีขึ้น โดยรูปแบบจะเปลี่ยนไปตามตัวแปรที่ต้องการศึกษา ลักษณะของรูปแบบควรนำไปสู่ผลการทำนาย อธิบายและช่วยขยายแนวคิดใหม่และตรวจสอบได้

ประโยชน์ คล้ายลักษณะ (2556, น.21) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง แบบแผนที่อธิบายถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้งหมดทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม ซึ่งอธิบายหรือบรรยายคุณลักษณะขององค์ประกอบนั้นๆ เพื่อง่ายต่อการทำความเข้าใจและนำไปปฏิบัติ

## 2. การพัฒนารูปแบบ

วิวัฒน์ อ้นน่วม (2557, น.40) กล่าวว่า ขั้นตอนการพัฒนารูปแบบมีขั้นตอนที่สำคัญดังนี้

1. กำหนดจุดมุ่งหมายของการพัฒนารูปแบบให้ชัดเจน
2. ศึกษาข้อมูลพื้นฐานด้านหลักการ ทฤษฎี แนวคิดที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนด

องค์ประกอบและเห็นแนวทางในการจัดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบให้รอบคอบขึ้น ได้แก่ การกำหนดหลักการ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และองค์ประกอบต่างๆ ของรูปแบบสอดคล้องกับข้อมูลพื้นฐานที่ได้จากการศึกษาเบื้องต้น การกำหนดเป้าหมายจะช่วยให้ผู้พัฒนารูปแบบสามารถพัฒนารูปแบบได้ตรงกับจุดมุ่งหมายที่ต้องการได้

3. การกำหนดแนวทางในการนำรูปแบบที่สังเคราะห์ไปใช้ในการดำเนินการประกอบด้วย หลักการ วิธีการ เงื่อนไขต่างๆ เช่นผู้เข้าร่วมกิจกรรมคือใคร มีลักษณะเช่นไร ค่านิยม ความคิด ความเชื่อเป็นอย่างไร มีหลักแห่งการดำเนินชีวิตภายในสังคมของตนอย่างไร จะช่วยให้ผู้พัฒนารูปแบบสามารถพัฒนารูปแบบได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

4. การประเมินรูปแบบเป็นการทดสอบความมีประสิทธิภาพของรูปแบบที่สร้างขึ้น โดยทั่วไปใช้วิธีการดังนี้

4.1 ประเมินความเป็นไปได้เชิงทฤษฎี โดยคณะผู้เชี่ยวชาญซึ่งจะทำ การประเมิน ความสอดคล้องภายในระหว่างองค์ประกอบต่างๆ

4.2 ประเมินความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ โดยการนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นไป ทดลองใช้สถานการณ์จริงในลักษณะของการวิจัยทดลองหรือกึ่งทดลอง

5. การปรับปรุงรูปแบบ มี 2 ระยะ คือ

5.1 ก่อนนำรูปแบบไปทดลองใช้ การปรับปรุงรูปแบบที่พัฒนาขึ้นในระยะนี้ ใช้ผล ของความเป็นไปได้จากการประเมินเชิงทฤษฎีเป็นข้อมูลในการปรับปรุง

5.2 หลังจากใช้รูปแบบโดยอาศัยข้อมูลจากการทดลองเป็นตัวชี้้นำในการปรับปรุง และอาจมีการนำรูปแบบไปทดลองใช้ใหม่และปรับปรุงอีกครั้งอย่างต่อเนื่อง อยู่ตลอดเวลา

Keeves (1988, อ้างอิงใน สุรินทร์ แก้วมณี, 2558, น.71) กล่าวว่า การพัฒนารูปแบบ เป็นการกำหนดมโนทัศน์ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบเพื่อชี้ให้เห็นชัดเจนว่า รูปแบบเสนอ อะไร เสนออย่างไร เพื่อให้ได้อะไร และนำไปสู่ข้อค้นพบใหม่อะไร แนวทางกว้างๆ เพื่อการสร้าง รูปแบบ 4 ประการ ดังนี้

1. รูปแบบควรประกอบไปด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างของตัวแปรมากกว่า ความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงแบบธรรมดา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการศึกษาวิจัยในช่วงต้นของการพัฒนา รูปแบบ

2. รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่เกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบได้ สามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกต และหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้

3. รูปแบบควรต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้น นอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ ควรใช้อธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย

4. รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่ซึ่งเป็นการขยายองค์ความรู้ ในเรื่องที่กำลังศึกษาได้ด้วย

พลตรี สังข์ศรี (2556, น.99-100) นำแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบไปสู่ การพัฒนาโดยการศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ สัมภาษณ์ สร้างรูปแบบ ตรวจสอบรูปแบบและ การประเมินรูปแบบ เพื่อให้รูปแบบที่พัฒนาขึ้นมานั้นมีความถูกต้อง สมบูรณ์และน่าเชื่อถือ ตรวจสอบรูปแบบให้มีความถูกต้อง สมบูรณ์ และน่าเชื่อถือ



สุรพงษ์ แสงสีมูข (2556, น.73) กล่าวว่า การสร้างรูปแบบไม่มีข้อกำหนดแน่นอนว่าจะต้องทำอะไรบ้างแต่โดยทั่วไปจะเริ่มต้นจากการศึกษาองค์ความรู้เกี่ยวกับเรื่องที่จะทำ การสร้างรูปแบบให้ชัดเจนแล้วค้นหาสมมติฐานและหลักการของรูปแบบ สร้างรูปแบบ ตามหลักการ นำรูปแบบไปตรวจคุณภาพ การพัฒนารูปแบบมีการดำเนินการที่สำคัญ คือ การสร้างและหาคุณภาพของรูปแบบ

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องภายในประเทศ

เพชริน สงค์ประเสริฐ (2550, น.144) ได้ศึกษาการพัฒนาแบบการบริหารวิชาการ โดย ยึดหลักการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการโดยยึดหลักการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดำเนินการวิจัยโดยการวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีและสัมพัทธ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารวิชาการโดยยึดหลักการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบหลักของรูปแบบมี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน 2) องค์ประกอบด้านการพัฒนาทีมงานวิชาการในสถานศึกษา 3) องค์ประกอบด้านภารกิจและขอบข่ายงานวิชาการในสถานศึกษา และ 4) องค์ประกอบด้านกระบวนการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา

ประโยชน์ คล้ายลักษณ์ (2556, น.173) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ ด้านการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจสมรรถนะที่ต้องการด้านการทำงานเป็นทีมและวิธีการพัฒนาสมรรถนะสำหรับบุคลากรทางการศึกษา ดำเนินการวิจัยโดยใช้แบบสอบถามสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะที่ต้องการด้านการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษามีความต้องการมิติเกี่ยวกับ การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ การมีส่วนร่วมในการดำเนินการ การไว้เนื้อเชื่อใจ และการยอมรับนับถือ

พรปวีณ์ คงนันทิพัฒน์ (2558, น.164) ได้ศึกษากลยุทธ์การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างกลยุทธ์การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาดำเนินการวิจัยโดยศึกษาสภาพปัญหา ความต้องการและแนวทางการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า

กลยุทธ์ที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการจะมีความเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับ “การตัดสินใจ” นั่นคือ การมีส่วนร่วมได้นำไปสู่การตัดสินใจ อย่างมีคุณค่า ก่อให้เกิดการระดมความคิด มีการอภิปรายร่วมกันระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องทำให้เกิดความคิดเห็นที่หลากหลาย มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรทางการศึกษา พบว่า ผู้บริหารต้องส่งเสริมและเพิ่มความสามารถให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดสร้างสรรค์โดยส่งเสริมการทำงานเป็นกลุ่ม (work-group features) ช่วยส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ร่วมคิด ร่วมสร้างผลิตผลของความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

วีระวัฒน์ ดวงใจ (2556, น.134) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 22 และ 23 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 22 และ 23 ดำเนินการวิจัยโดยการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 22 และ 23 ประกอบด้วย

1. การมีวิสัยทัศน์และความชัดเจนการมีวิสัยทัศน์ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความสามารถในการมองภาพลักษณะในอนาคตของหน่วยงาน เพื่อร่วมกับครูผู้ร่วมงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้วางแผนปฏิบัติภายใต้สภาวะแวดล้อมต่างๆ ที่เป็นไปได้ เพื่อให้บริหารงานกลุ่มสาระการเรียนรู้และการปฏิบัติงานของโรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งเป้าหมายไว้

2. การบริหารงานวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานวิชาการ และการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกับครูผู้ร่วมงานให้เป็นไปตามแผนการจัดการเรียนรู้และเป็นไปตามเจตนารมณ์ของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 มุ่งเน้นพัฒนาผู้เรียนให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้เป็นนักวิจัยและสามารถพัฒนาตนเองได้เต็มตามศักยภาพ

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในกลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน ทำให้ผู้ร่วมงานมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในโรงเรียน เพื่อหาข้อสรุปที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ทำให้ครู ผู้ร่วมงานมีความรู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้น เป็นสิ่ง

ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกันและสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ร่วมงานว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำ ให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ครูผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จะเป็นโค้ช และเป็นพี่ปรึกษาของครูผู้ร่วมงานแต่ละคน การเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล และมีการพัฒนาศักยภาพของครูผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น

ภัทร แสงเพ็ญ (2555, น.247) ได้ศึกษารูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะความเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะความเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดำเนินการวิจัยโดยการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า

1. สมรรถนะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย

- 1.1 ด้านการจัดทำหลักสูตรและแผนการจัดการเรียนรู้
- 1.2 การจัดกิจกรรมการเรียนรู้
- 1.3 การวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้
- 1.4 การพัฒนาและใช้สื่อการเรียนรู้
- 1.5 การพัฒนาและส่งเสริมวิชาการ
- 1.6 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 1.7 การนิเทศภายในโรงเรียน

2. องค์ประกอบที่เสริมสร้างสมรรถนะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการของครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ประกอบด้วย

- 2.1 การบริหารแบบมีส่วนร่วม
- 2.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 2.3 การกำกับติดตามงาน
- 2.4 การเสริมสร้างพลังอำนาจ

## 2.5 อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

## 2.6 การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

สุนทร โสภาคะยัง (2556, น.238) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำด้านวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำด้านวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดำเนินการวิจัยโดยการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Document Analysis) พบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำด้านวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ มี 6 องค์ประกอบ คือ

1. การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา
2. การศึกษาการพัฒนาหลักสูตร
3. การจัดการเรียนรู้
4. การจัดบรรยากาศในห้องเรียน
5. การพัฒนาบุคลากรหัวหน้ากลุ่มสาระเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ
6. การประเมินคุณภาพการศึกษา

สวัสดิ์ แก้วชนะ (2557, น.156) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมาตรฐานสากล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมาตรฐานสากล ดำเนินการวิจัยโดยสัมภาษณ์หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมาตรฐานสากล พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ มีดังนี้

1. การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ มีองค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) การสร้างบารมี 2) การสร้างวิสัยทัศน์ 3) การสร้างความสัจยี่ห้อเชื่อมั่น 4) การสร้างความเสน่ห์ให้การกระตุ้นการใช้ปัญญา มีองค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) การระดมความผูกพัน 2) การให้รางวัลตามสถานการณ์ 3) การจุดประกายความสนใจ 4) การสร้างความสามารถพิเศษ
2. การสร้างแรงบันดาลใจ มีองค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) การเปลี่ยนแปลงเชิงสถาบัน 2) การสร้างความเชี่ยวชาญ 3) การสร้างความยืดหยุ่น 4) การสร้างภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน

3. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล องค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) การสร้างความรู้ให้เกิดในตน 2) การสร้างความรู้สึกต่อคุณค่าและคุณธรรม 3) การแสดงนัยของความเป็นเลิศ 4) การเชื้ออำนาจ

บุญเพิ่ม สอนภักดี (2558, น.205) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดเทศบาล มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและแนวทางการบริหารเครือข่ายความร่วมมือเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลพบว่า กระบวนการบริหารของเครือข่ายความร่วมมือมี 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย ขั้นตอนที่ 1 การวางแผน (Planning) ขั้นตอนที่ 2 การจัดองค์กร (Organizing) ขั้นตอนที่ 3 การดำเนินงาน (Doing) และขั้นตอนที่ 4 การประเมินผล (Action)

ธีระชัย ช่างบุญศรี (2558, น.128) ได้ศึกษาการพัฒนาารูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการของโรงเรียนวิทยาศาสตร์ภูมิภาค มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการของโรงเรียนวิทยาศาสตร์ภูมิภาค ดำเนินการวิจัยโดยการศึกษาลักษณะและแนวทางการบริหารเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการของโรงเรียนวิทยาศาสตร์ภูมิภาค พบว่า เงื่อนไขความสำเร็จการบริการเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) ของผู้บริหารโรงเรียน และ 2) ภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership) ของผู้บริหารโรงเรียน

ฐิติพงษ์ ตรีศร (2559, น.158) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างรูปแบบ การพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา ดำเนินการวิจัยโดยการสังเคราะห์องค์ประกอบ ขั้นตอน และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า การสร้างทีมที่เข้มแข็ง (Build a strong team) ซึ่งประกอบไปด้วยองค์ประกอบแนวคิดทฤษฎีหลักและแนวคิดทฤษฎีรอง ดังนี้

#### 1. การรู้จักบุคคลอื่นๆ

1.1 การรับฟัง ยอมรับ และเคารพความแตกต่าง (จุดแข็ง/จุดอ่อน) ของกรรมการสถานศึกษา

1.2 การทบทวน และทำความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของกรรมการสถานศึกษาที่สัมพันธ์กับการพัฒนาโรงเรียน

1.3 การสร้างข้อตกลงร่วมในการปฏิบัติงานร่วมกัน

1.4 การสร้างบรรยากาศการปฏิบัติงานเชิงบวก และแนวราบร่วมกัน

## 2. การสร้างจุดมุ่งหมายร่วมกัน

2.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันในการพัฒนาโรงเรียน/ครู/นักเรียน

2.2 การกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานที่เหมาะสมสอดคล้องกับความสามารถของ  
กรรมการสถานศึกษา

## 3. การปฏิบัติงานร่วมกัน

3.1 การร่วมกันปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่น และเต็มใจ

3.2 การแก้ปัญหาร่วมกัน

3.3 การประสานงานการทำงานเป็นเครือข่ายแนวราบ

3.4 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการทบทวนการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ  
สถานศึกษา

## 4. การรวมตัวหุ้นส่วนที่เกิดขึ้นใหม่

4.1 การสะท้อนผล การทำงานของกรรมการสถานศึกษา

4.2 การปรับปรุง และพัฒนาแนวทางการปฏิบัติงานร่วมกัน

4.3 การเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์การปฏิบัติงานของกรรมการสถานศึกษา

4.4 การประสานงานกับเครือข่าย ชุมชน และสังคมเพื่อร่วมกันพัฒนาโรงเรียน

กรกนก บุญชูจรัส และภัทรพล มหาจันทร์ (2553, น.71) ที่ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน พบว่า การรวมทีม โครงสร้างของทีม การจัดการความรู้และสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีม

มาเรียม นิลพันธุ์ และคณะ (2558, น.26) ได้ศึกษาการประเมินผลการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ในโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรพบว่า การพัฒนาความเข้มแข็งทางวิชาการและบุคลากรทางการศึกษาต้องมีการสื่อสารประชาสัมพันธ์ สร้างเครือข่าย พัฒนาสื่อ ให้ความช่วยเหลือเป็นพี่เลี้ยงและนิเทศ ติดตาม ประเมินผล มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

พรศักดิ์ สุจริตรักษ์ (2560, น.26) ที่นำวงจรคุณภาพ (PDCA) ไปใช้ในการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาโดยใช้รูปแบบ JiPP เพื่อส่งเสริมทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 กรณีศึกษาโรงเรียนวัดโคกทอง จังหวัดราชบุรี ผลการวิจัยพบว่าครูพึงพอใจต่อกระบวนการบริหารในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และพบว่าระดับคุณภาพของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 มีค่าเฉลี่ยระดับคุณภาพหลังใช้สูงกว่าก่อนใช้กระบวนการบริหารสถานศึกษาโดยใช้รูปแบบ JiPP อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

วิจิตา สุขทั่วญาติ (2557, น.154) ได้ศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในทศวรรษหน้าของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการในทศวรรษหน้าของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ดำเนินการวิจัยโดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการและกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในทศวรรษหน้าของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้านการจัดการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1) ความสามารถด้านระบบการจัดการเรียนรู้ 2) ความสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ 3) ความสามารถให้ครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ตาม กลุ่มสาระการเรียนรู้ และหน่วยการเรียนรู้ 4) ความสามารถให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย 5) ความสามารถร่วมมือกับผู้มีส่วนได้เสียในการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ 6) ความสามารถติดตามการจัดการเรียนรู้ของครูโดยการตรวจแผนการจัดการเรียนรู้ 7) ความสามารถในการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษาไปใช้เพื่อพัฒนาระบบการจัดการเรียนรู้ และ 8) ความสามารถนำผลการจัดการเรียนรู้ไปปรับปรุงและแก้ไข

มนต์นภัส มโนการณ (2555, น.139) ได้ศึกษาการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษา ขึ้นพื้นฐานบนพื้นที่สูงและทุรกันดาร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและแนวทางในการบริหารสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานบนพื้นที่สูงและทุรกันดาร ดำเนินการวิจัยโดยการศึกษาสภาพและแนวทางในการบริหารสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานบนพื้นที่สูงและทุรกันดารที่มีวิธีการปฏิบัติที่ดี (Best Practice) พบว่าด้านคุณภาพของผู้เรียนเพิ่มเติมจากหลักสูตรที่กำหนดเพื่อสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา ดังนี้ 1) นักเรียนมีคุณภาพชีวิตที่ดีและมีความพร้อมด้านร่างกาย จิตใจ และสติปัญญา 2) นักเรียนมีคุณธรรมจริยธรรมและวุฒิภาวะทางอารมณ์สามารถเผชิญปัญหาและเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงของโลกได้ 3) นักเรียนมีความรู้และทักษะในการประกอบสัมมาชีพเพื่อการดำรงชีวิตอย่างมีศักดิ์ศรีในสังคม 4) สามารถพึ่งพาตนเองและมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนและประเทศ

ดลนภา ท่วมยัง (2555, น.223) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนากลยุทธ์การนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้ในการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนากลยุทธ์การนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้ในการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก โดยการศึกษาแนวทางการกำหนดกลยุทธ์และวิธีบูรณาการนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มีการจัดการเรียนการสอนและนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาบูรณาการในการเรียน การสอนอย่างต่อเนื่อง ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์การนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้ในการบริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์หลัก ดังนี้ 1) การยกระดับศักยภาพความเป็นผู้นำของ

การบริหารสถานศึกษาด้านการนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง 2) การบริหารจัดการแบบบูรณาการเพื่อการนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้ในสถานศึกษา 3) การพัฒนาศักยภาพภาคีเครือข่ายและสร้างความร่วมมือเพื่อการนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้ในสถานศึกษา 4) การจัดการความรู้เพื่อการนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้ในสถานศึกษา 5) การใช้เทคโนโลยีเพื่อการนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้ในสถานศึกษา

ธนกฤต สิทธิราช (2557, น.303) ได้ศึกษาอนาคตภาพการจัดการมัธยมศึกษาของประเทศไทยในสองทศวรรษหน้า มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอนาคตภาพการจัดการมัธยมศึกษาของประเทศไทยในสองทศวรรษหน้า โดยสังเคราะห์การศึกษาและวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและจาก การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องที่มีความเห็นสอดคล้องกัน พบว่า ครูกรมมัธยมศึกษาของประเทศไทยในสองทศวรรษหน้ามีดังนี้ 1) ครูต้องมีคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสาธารณะ (Personal Spirit) และมีจิตวิญญาณของความเป็นครู 2) ครูควรมีความรักและเมตตาต่อศิษย์ 3) ครูควรมีทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 4) ครูควรมีทักษะด้านภาษาที่ใช้ในการสื่อสารและการเข้าสู่อเมริกา 5) ทักษะในการจัดทำนวัตกรรมต่างๆ 6) ครูควรมีทักษะในการวัดผลประเมินผล 7) ครูควรมีทักษะด้านการจัดการเรียนรู้ 8) ครูควรมีทักษะให้คำแนะนำชี้แนะ

อำนาจ ศรีไพร (2558, น.137) ได้ศึกษาการพัฒนาหลักสูตรเสริมสร้างความสามารถจัดการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมผู้เรียนด้านการอ่านออกเขียนได้ภาษาไทย สำหรับครูที่สำเร็จการศึกษาไม่ตรงสาขาวิชาที่สอน วัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาหลักสูตรเสริมสร้างความสามารถจัดการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมผู้เรียนด้านการอ่านออกเขียนได้ภาษาไทย ดำเนินการวิจัยโดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ พบว่า จุดมุ่งหมายสำคัญในการพัฒนาการศึกษาของชาติเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้สามารถคิดวิเคราะห์ เรียนรู้ได้ด้วยตนเอง มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักค่านิยม 12 ประการและมีทักษะที่จำเป็นสำหรับศตวรรษที่ 21 ซึ่งจะส่งผลทำให้ผู้เรียนมีความใฝ่รู้และเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องและเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างยั่งยืนต่อไป

#### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างประเทศ

Pitsoe (2014, pp.144-145) ได้ศึกษาการบริหารจัดการโรงเรียนที่ทำวิธีการทำงานเป็นทีมของครูและผู้อำนวยการโรงเรียน: กรณีศึกษาโรงเรียนรัฐบาลในเขตคัมเวนจ์ ประเทศยูกันดา วัตถุประสงค์ของงานวิจัยนี้คือ การตรวจสอบความสามารถของสมาชิกเกี่ยวกับความรู้และการทำงานเป็นทีมของครูประถมจำนวน 40 คนจาก 10 โรงเรียนรัฐบาล โดยใช้แบบสำรวจเพื่อสอบถามและการสัมภาษณ์ ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าทุกคนยอมรับแนวคิดของการทำงานเป็นทีม รับรู้การทำงานเป็นทีมในเชิงบวกโดยจะสร้างสภาพแวดล้อมที่มีความรับผิดชอบร่วมกัน โอกาสสำหรับการแบ่งปันความรู้อย่างต่อเนื่องและเป็นมืออาชีพ ส่วนการพัฒนาของบุคลากรที่เป็น



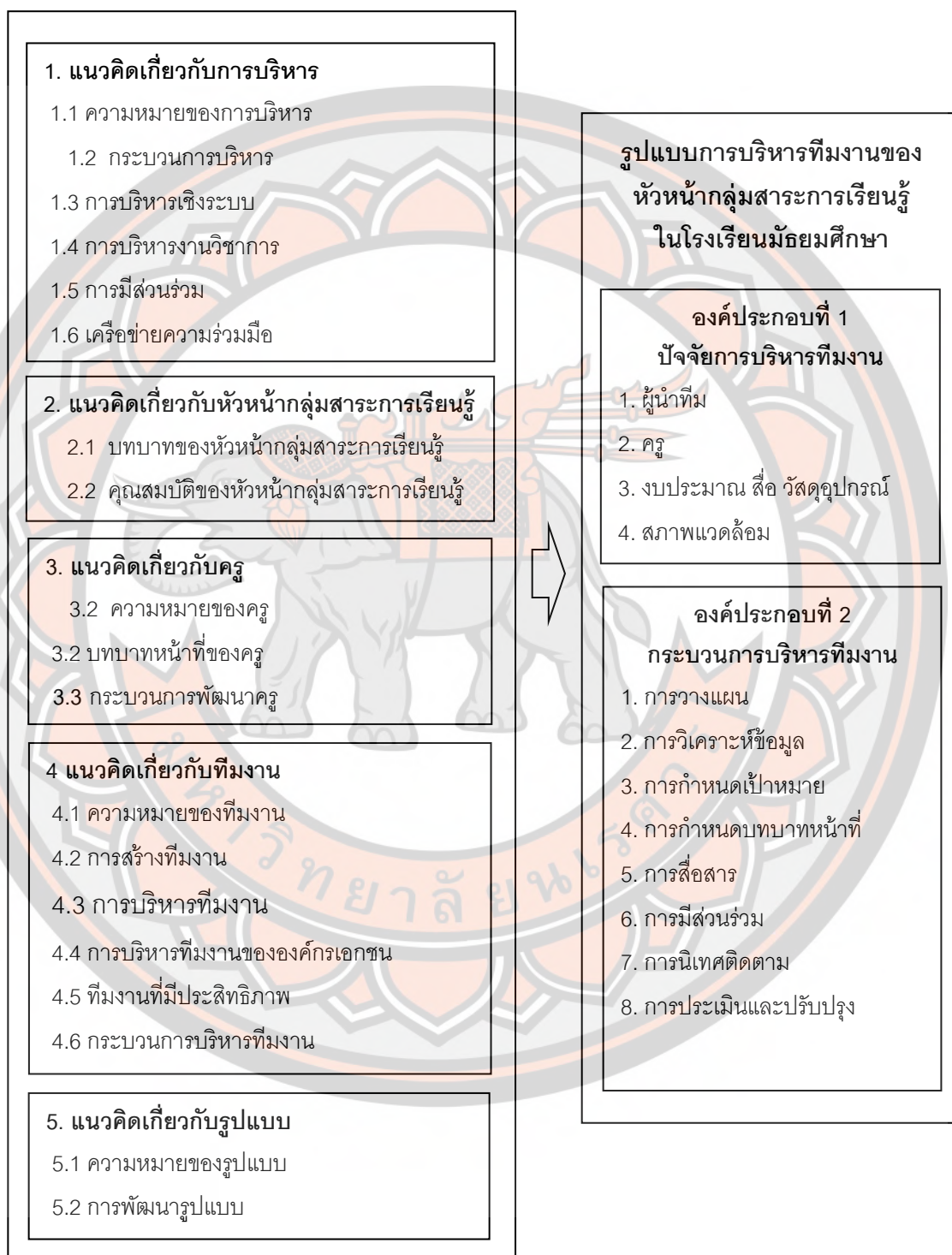
สมาชิกบางส่วนยังขาดความรู้และทักษะที่จำเป็นซึ่งเป็นอุปสรรคใหญ่ การศึกษาพบว่า การทำงานเป็นทีมในหมู่สมาชิกส่งผลในเชิงบวกกับคุณภาพของการสอนเมื่อครูทำงานร่วมกันพัฒนาความไว้วางใจระหว่างกันและมีการสนับสนุนซึ่งกันและกัน

Zimbalist (2001) ได้ศึกษากลไกของการเปลี่ยนแปลงองค์กร: ศึกษาโรงเรียนที่มีชื่อเสียงที่มีวิธีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ที่ดี ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จมีความเกี่ยวข้องกับสมาชิกในองค์กรและผู้นำโดยมีกระบวนการเปลี่ยนแปลงดังนี้ 1) กำหนดเงื่อนไขที่ถูกต้อง 2) สร้างจิตสำนึกในการเปลี่ยนแปลง 3) สร้างทีมงานที่มีความรู้ 4) ร่วมสร้างวิสัยทัศน์ 5) วางแผนในการเปลี่ยนแปลง 6) สื่อสารวิสัยทัศน์ 7) สร้างผู้รับผิดชอบในงานนั้นๆ 8) กำหนดระยะเวลาการเปลี่ยนแปลง 9) ประเมินความสำเร็จเบื้องต้น 10) ประเมินกระบวนการเปลี่ยนแปลง และ 11) สนับสนุนและรักษาความสามารถนั้น

Bedard (2007, pp.251-252) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความรู้และทักษะของครูใหญ่ที่ส่งผลต่อความสามารถในฐานะผู้นำทางวิชาการ ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผลต้องมีความรู้เรื่องหลักสูตรและความรู้เทคนิควิธีสอนที่มีประสิทธิผล

ผู้วิจัยจึงได้กำหนดกรอบแนวคิดเบื้องต้นในรูปแบบการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ดังนี้

## กรอบแนวคิดการวิจัย

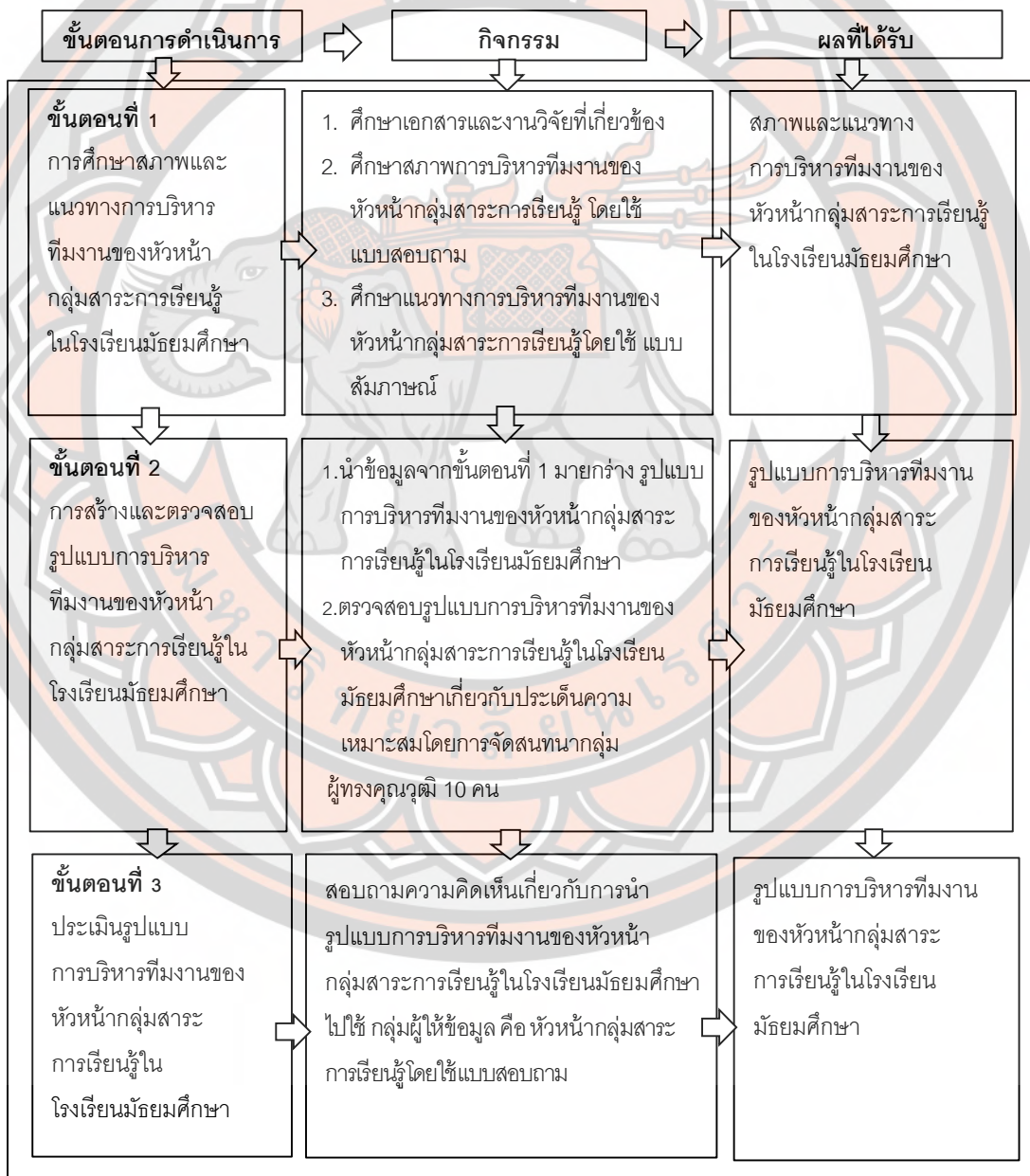


ภาพ 9 กรอบแนวคิดการวิจัยรูปแบบการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

รูปแบบการบริหารที่ทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา  
การดำเนินการวิจัย รวม 3 ขั้นตอน ดังนี้



ภาพ 10 แสดงขั้นตอนการบริหารที่ทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้  
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

## ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพและแนวทางการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

การศึกษาสภาพและแนวทางการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา แบ่งออกเป็น 3 ชั้น ดังนี้

### ชั้นที่ 1.1 การศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารทีมงานของ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

1.1.1 แหล่งข้อมูล คือ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดเบื้องต้นในการวิจัย โดยการศึกษาหลักการ แนวคิดและสาระสำคัญเกี่ยวกับการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

1.1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ ตารางการวิเคราะห์เนื้อหา

1.1.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งเผยแพร่เป็นตำรา เอกสาร หรือเผยแพร่ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์

1.1.4 การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

### ชั้นที่ 1.2 การศึกษาสภาพการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ใน โรงเรียนมัธยมศึกษา

#### 1.2.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

##### 1) ประชากร

ประชากร ได้แก่ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตภาคเหนือ จำนวน 9 เขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 456 โรงเรียน โรงเรียนละ 8 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 3,648 คน แสดงได้ดังตารางต่อไปนี้

##### 2) กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตภาคเหนือ จำนวน 9 เขตพื้นที่การศึกษา ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วยตารางของเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie & Morgan) เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นตัวแทนของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จากโรงเรียนมัธยมศึกษาของแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 44 โรงเรียน โรงเรียนละ 8 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 352 คน ตามรายละเอียดดังนี้

ตาราง 11 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาสภาพการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

ที่	เขตพื้นที่	ประชากร						กลุ่มตัวอย่าง					
		ขนาดโรงเรียน (โรง)				รวมจำนวน	รวม	ขนาดโรงเรียน (โรง)				รวมจำนวน	รวม
		เล็ก	กลาง	ใหญ่	ใหญ่พิเศษ	โรงเรียน		เล็ก	กลาง	ใหญ่	ใหญ่พิเศษ	โรงเรียน	
1	สพม. 34	8	26	6	2	42	336	1	2	1	0	4	32
2	สพม. 35	29	13	0	4	46	368	2	1	0	1	4	32
3	สพม. 36	23	28	3	5	59	472	3	3	0	0	6	48
4	สพม. 37	27	14	2	3	46	368	2	1	0	1	4	32
5	สพม. 38	26	12	5	4	47	376	3	1	1	0	5	40
6	สพม. 39	31	19	3	4	57	456	3	2	0	0	5	40
7	สพม. 40	22	11	2	4	39	312	2	1	0	1	4	32
8	สพม. 41	30	23	7	2	62	496	3	3	0	0	6	48
9	สพม. 42	34	14	7	3	58	464	4	1	1	0	6	48
	รวม	230	160	35	31	456	3,648	23	15	3	3	44	352

## 1.2.2 เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล

### 1) ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาศาภาพการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามสภาพการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยเก็บข้อมูลกับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เกี่ยวกับสภาพการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list)

ตอนที่ 2 สภาพการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีลักษณะเป็นมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะสภาพการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นแบบปลายเปิด (Open Forum)

### 2) การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

- 2.1) ศึกษาเอกสารเกี่ยวกับการศึกษาสภาพปัญหา
- 2.2) ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
- 2.3) กำหนดประเด็นในการสร้างแบบสอบถามจากกรอบแนวคิดการวิจัย
- 2.4) ร่างข้อคำถามตามประเด็นที่กำหนดไว้แล้วเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นมาตราประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scales) โดยกำหนด ค่าน้ำหนักระดับความคิดเห็น ดังนี้

5 หมายถึง ระดับความคิดเห็น อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ระดับความคิดเห็น อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง ระดับความคิดเห็น อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง ระดับความคิดเห็น อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง ระดับความคิดเห็น อยู่ในระดับน้อยที่สุด

2.5) ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา

2.6) ตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม ดังนี้

2.6.1) ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และหาดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม (Index of Item Objective Congruence: IOC) และความเหมาะสมของภาษาของแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยที่เกณฑ์ในการพิจารณาค่าความสอดคล้อง มีดังนี้

- +1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตามเนื้อหา/จุดประสงค์  
 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตามเนื้อหา/จุดประสงค์  
 -1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามวัดไม่ตรงตามเนื้อหา/จุดประสงค์  
 ซึ่งผู้เชี่ยวชาญที่ทำหน้าที่ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา

จำนวน 5 ท่าน ได้แก่

- 1) รองศาสตราจารย์ ดร.วิทยา จันทร์ศิลา อาจารย์ภาควิชา  
การบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร
- 2) รองศาสตราจารย์ ดร.ฉลอง ชาติรูปประวีณ อาจารย์ภาควิชาการ  
บริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร
- 3) รองศาสตราจารย์ ดร.เทียมจันทร์ พาณิชย์ผลินไชย อาจารย์  
ภาควิชาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์
- 4) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอี่ยมพร หลินเจริญ อาจารย์  
ภาควิชาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์
- 5) ดร.เกรียงศักดิ์ สุวรรณวัจน์ ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศติดตาม  
และประเมินผลการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1

2.6.2) นำผลที่ได้จากการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของผู้เชี่ยวชาญ  
 ไปหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา (Item Objective Congruence: IOC)  
 โดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือกข้อคำถามที่เหมาะสมจากการพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้องของ  
 ข้อคำถามดังที่ บุญชม ศรีสะอาด (2554, น.70-71) ใช้สูตร ดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC คือ ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับ  
 เนื้อหา

$\sum R$  คือ ผลรวมของคะแนนผลการตัดสินข้อคำถามของ  
 ผู้เชี่ยวชาญ

N คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

เกณฑ์การตัดสินความสอดคล้องของข้อคำถามกับเนื้อหา ดังนี้

ถ้า  $IOC > 0.50$  ถือว่า ข้อคำถามนั้นวัดได้สอดคล้องกับเนื้อหา

ถ้า  $IOC \leq 0.50$  ถือว่า ข้อคำถามนั้นวัดได้ไม่สอดคล้องกับเนื้อหา

2.6.3) ปรับปรุงแบบสอบถามให้มีความเหมาะสมตามค่า IOC พบว่ามีค่าอยู่ระหว่าง 0.60 – 1.00 ให้คงไว้หรือปรับปรุงประเด็นคำถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญและจัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ (ภาคผนวก ข)

2.6.4) นำแบบสอบถามไปปรับปรุงแก้ไขประเด็นคำถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญและจัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปเก็บข้อมูลต่อไป (ภาคผนวก ค)

### 1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูล ดังนี้

- 1) ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ในการทำหนังสือเพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 2) ส่งแบบสอบถามพร้อมกับหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล ไปยังโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง 44 โรงเรียน กำหนดระยะเวลาในการตอบกลับภายใน 1 เดือน ถ้าไม่ได้รับข้อมูลจะดำเนินการติดต่อประสานงานทางโทรศัพท์เพื่อขอรับข้อมูลจำนวน 352 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100
- 3) รวบรวมแบบสอบถามเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

### 1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

- 1) วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ความถี่ และร้อยละ
- 2) วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
- 3) แปลความหมายของสภาพการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ซึ่งในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ยตามเกณฑ์ ดังที่ บุญชม ศรีสะอาด (2554, น.121) ระบุดังนี้  
 ค่าเฉลี่ย 4.51–5.00 หมายถึง มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด  
 ค่าเฉลี่ย 3.51–4.50 หมายถึง มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก  
 ค่าเฉลี่ย 2.51–3.50 หมายถึง มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง  
 ค่าเฉลี่ย 1.51–2.50 หมายถึง มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย  
 ค่าเฉลี่ย 1.00–1.50 หมายถึง มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด  
 สำหรับข้อเสนอแนะอื่นๆ ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เกณฑ์การคัดเลือกสภาพการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อนำไปยกวางรูปแบบการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



### ขั้นที่ 1.3 การศึกษาแนวทางการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

การศึกษาแนวทางการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ผู้วิจัยกำหนดแนวทางการศึกษาเพื่อให้ได้ข้อมูลวิเคราะห์แนวทางการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ดังนี้

#### 1.3.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ซึ่งเป็นโรงเรียนที่ผ่านการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสามระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือได้รับรางวัลทรงคุณค่าของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBEC AWARDS) โดยคัดเลือกสถานศึกษาที่มีคุณลักษณะตามเกณฑ์ ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) จำนวน 3 โรงเรียน โรงเรียนละ 8 คน รวมทั้งสิ้น 24 คน ได้แก่

- 1) โรงเรียนดำรงราษฎร์สงเคราะห์ จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36
- 2) โรงเรียนสวนบุญโญปถัมภ์ลำพูน จังหวัดลำพูน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35
- 3) โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคเหนือ จังหวัดพิษณุโลก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39

#### 1.3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

##### 1) ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาแนวทางการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์แนวทางการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi – Structure Interview) ที่สัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบแสดงความคิดเห็นข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 แบบแสดงความคิดเห็นประเด็นการสัมภาษณ์ เกี่ยวกับแนวทางการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ตอนที่ 3 แบบแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด (ภาคผนวก ง)

## 2) การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1) นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษา สังเคราะห์เอกสาร ข้อมูลจากการศึกษาแนวทางเกี่ยวกับการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ มากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการเขียนประเด็นคำถามในแบบสัมภาษณ์

2.2) เขียนประเด็นคำถามเกี่ยวกับการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ แล้วเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา

2.3) ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา

2.4) นำแบบสัมภาษณ์ไปปรับปรุงแก้ไขและจัดพิมพ์แบบสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์ (ภาคผนวก จ)

### 1.3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

1) ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ในการทำหนังสือเพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากโรงเรียนที่ผ่านการประเมินคุณภาพภายนอก รอบสามระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือได้รับรางวัลทรงคุณค่าของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBEC AWARDS) จำนวน 3 โรงเรียน และทำการนัดหมายเพื่อเข้าสัมภาษณ์ด้วยตนเองโดยมีการนัดหมายทางโทรศัพท์เพื่อชี้แจงและนำเบื้องต้นเพื่อกำหนดนัดหมาย วัน เวลา และสถานที่ก่อนที่ผู้วิจัยจะไปสัมภาษณ์พร้อมทั้งจัดส่งเอกสารโครงร่างและแบบสัมภาษณ์ล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 7 วัน จากนั้นผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากการสังเกตการณ์ และการสัมภาษณ์โดยการจดบันทึกและบันทึกเทป โดยผู้วิจัยจะต้องขออนุญาตผู้ให้ข้อมูลในการบันทึกเทปและชี้แจงว่าจะทำลายไฟล์เสียงหรือเทปนั้นทันทีที่การวิเคราะห์ข้อมูลเสร็จสิ้นแล้ว

2) ผู้วิจัยประสานโรงเรียนที่ให้สัมภาษณ์ เพื่อกำหนดนัดหมาย วัน เวลา และสถานที่ในการเข้าสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง

3) ผู้วิจัยเข้าสัมภาษณ์หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ตามประเด็นที่กำหนดในแบบสัมภาษณ์ วันที่ 22-24 มกราคม พ.ศ. 2561

4) ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์

### 1.3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ มาจัดกระทำกับข้อมูลและสรุปข้อมูล ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

## ขั้นตอนที่ 2 การสร้างและตรวจสอบรูปแบบการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

การสร้างและตรวจสอบรูปแบบการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

### ขั้นที่ 2.1 การยกกร่างรูปแบบการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ดังนี้

2.1.1 ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและผลการศึกษาสภาพในการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา และข้อมูลผลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้ศึกษาในขั้นตอนที่ 1 มายกกร่างรูปแบบการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 1 ปัจจัยการบริหารที่มงาน องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการบริหารที่มงาน

2.1.2 ผู้วิจัยนำร่างรูปแบบการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาความเหมาะสม

2.1.3 ผู้วิจัยนำข้อเสนอแนะจากอาจารย์ที่ปรึกษาไปดำเนินการปรับปรุงแก้ไขและจัดพิมพ์รูปแบบการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน มัธยมศึกษา

### ขั้นที่ 2.2 การตรวจสอบรูปแบบการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

การตรวจสอบรูปแบบการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

#### 2.2.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group) จำนวน 10 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ดังนี้

1) กลุ่มนักวิชาการระดับอุดมศึกษา จำนวน 2 คน มีคุณสมบัติ คือ เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการสอนระดับอุดมศึกษา มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกสาขาบริหารการศึกษา หรือมีประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาอย่างน้อย 5 ปี ประกอบด้วย

1.1) รองศาสตราจารย์ ดร. วิทยา จันทร์ศิลาอาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ สาขาการบริหารการศึกษา รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยนเรศวร

1.2) รองศาสตราจารย์ ดร.วารินทร์ แก้วอุไร อาจารย์ภาควิชาการศึกษา สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน มหาวิทยาลัยนเรศวร

2) กลุ่มผู้บริหารการศึกษาที่มีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาและเป็นผู้ที่มีความรู้มีประสบการณ์อย่างน้อย 5 ปี จำนวน 4 คน ประกอบด้วย

2.1) ดร. สุภาภรณ์ กิตติรัชดานนท์ ที่ปรึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้แทนเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.2) ดร. ลือชัย ชูนาคา รองศึกษาธิการจังหวัดพิษณุโลก

2.3) ดร. อภิชัย นุชเนื่อง ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 1

2.4) ดร. เกรียงศักดิ์ สุวรรณวัจน์ ศึกษาพิเศษชำนาญการพิเศษ ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผล สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพิษณุโลก

3) กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาเอกสาขาบริหาร การศึกษาหรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่มีประสบการณ์ในการบริหารที่งานอย่างน้อย 5 ปี จำนวน 4 คน ประกอบด้วย

3.1) ดร. จิตราภรณ์ ใยศิลป์ อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนเฉลิมขวัญสตรี อำเภอ เมือง จังหวัดพิษณุโลก

3.2) ดร. มานพ เกตุเมฆ อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนพิษณุโลกพิทยาคม อำเภอ เมือง จังหวัดพิษณุโลก

3.3) นายประมุข ธนวัฒน์ อดีตผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า อุดรดิตถ์ อำเภอเมือง จังหวัดอุดรดิตถ์

3.4) นางวิมลรัตน์ หาญณรงค์ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนเฉลิมขวัญ สตรี อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก (ภาคผนวก ก)

## 2.2.2 ประเด็นที่ศึกษา

ประเด็นที่ศึกษา ได้แก่ ความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารที่มงานของหัวหน้า กลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

## 2.2.3 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

### 1) ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่ม สาระการเรียนรู้ ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบด้วย 1) โครงร่างวิทยานิพนธ์ 2) ร่างรูปแบบการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

3) ประเด็นพิจารณาความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารที่ทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้  
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

## 2) การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1) จัดทำกรอบแนวคิดในการวิจัย และเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร  
ทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

2.2) รวบรวมข้อมูลที่ได้จากการศึกษาสภาพและแนวทางในการบริหารทีมงาน  
ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ การวิเคราะห์ สังเคราะห์ สภาพและแนวทางการบริหารทีมงานของ  
หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อสรุปเป็นประเด็นในการสนทนากลุ่ม

2.3) สรุปข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับแนวทาง  
การบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อสรุปเป็นประเด็นในการสนทนากลุ่ม

2.4) จัดทำประเด็นในการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

ประเด็นที่ 1 ความเหมาะสมขององค์ประกอบที่ 1 ปัจจัยการบริหาร  
ทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

ประเด็นที่ 2 ความเหมาะสมขององค์ประกอบที่ 2 กระบวนการบริหาร  
ทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

ประเด็นที่ 3 ความเหมาะสมขององค์ประกอบที่ 3 ปัจจัยความสำเร็จการ  
บริหารงานวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

2.5) นำประเด็นการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อ  
พิจารณาความเหมาะสมของการใช้ภาษาและความครอบคลุมประเด็นที่ศึกษา

2.6) นำข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษามาปรับปรุงแก้ไขและจัดพิมพ์  
ประเด็นพิจารณาความเหมาะสมให้สมบูรณ์ เพื่อนำไปเก็บข้อมูลต่อไป (ภาคผนวก ฉ)

## 3) การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1) ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร  
ในการทำหนังสือถึงผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อเชิญเข้าร่วมสนทนากลุ่ม

3.2) ผู้วิจัยส่งหนังสือเชิญเข้าร่วมสนทนากลุ่มถึงผู้ทรงคุณวุฒิทางไปรษณีย์  
โดยแนบ โครงร่างวิทยานิพนธ์ ร่างรูปแบบการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้  
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา และประเด็นในการสนทนากลุ่ม

3.3) ผู้วิจัยประสานผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อแจ้งและยืนยันการเข้าร่วมสนทนากลุ่ม  
อีกครั้งทางโทรศัพท์

3.4) ดำเนินการตรวจสอบรูปแบบการบริหารที่ทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ด้วยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ในวันที่ 10 เมษายน 2561 เวลา 13.00 น. ถึง เวลา 16.00 น. ณ ห้องประชุมเกียรติคุณ ศาสตราจารย์ ดร.พนัส หันนาคินทร์ ในการนี้มีผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมการสนทนากลุ่ม จำนวน 10 คน ทั้งนี้ในก่อนการดำเนินการสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยจะได้นำเสนอวัตถุประสงค์ของการสนทนากลุ่ม ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมการสนทนากลุ่มได้อภิปรายซักถาม และให้ข้อเสนอแนะ ตลอดจนความคิดเห็นเพิ่มเติมในการวิจัยด้วย และระหว่างการสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยได้ทำการบันทึกเทปการสนทนากลุ่ม เพื่อเป็นข้อมูลนำเสนอผลการวิจัย และประกอบการอภิปรายผลการวิจัย โดยผู้วิจัยจะต้องขออนุญาตผู้ให้ข้อมูลในการบันทึกเทปและชี้แจงว่าจะทำลายไฟล์เสียงหรือเทปนั้นทันทีที่การวิเคราะห์ข้อมูลเสร็จสิ้นแล้ว

#### 4) การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำผลที่ได้จากการสนทนากลุ่ม มาจัดกระทำกับข้อมูลและสรุปข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) อีกทั้งนำข้อเสนอแนะต่างๆ ของผู้ทรงคุณวุฒิมาพิจารณาหาฉันทามติ (Consensus) ถ้ากรณีการสนทนากลุ่มสามารถสรุปมติได้ ก็ถือว่าเป็นมติของผู้ทรงคุณวุฒิ แต่ถ้าไม่สามารถหาข้อยุติได้ ผู้วิจัยจะทำการรวบรวมข้อมูลและส่งกลับไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมอีกครั้งหนึ่ง แล้วจึงนำมาปรับปรุงแก้ไขร่างรูปแบบการบริหารที่ทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ต่อไป

### ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารที่ทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

การประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารที่ทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ดำเนินการดังนี้

#### 3.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลได้แก่ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขตภาคเหนือ 9 เขตพื้นที่การศึกษา ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) ตามเกณฑ์ที่กำหนดคือ เป็นสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขตภาคเหนือ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 10 โรงเรียน โรงเรียนละ 8 คน รวมจำนวน 80 คน

## 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

### 3.2.1 ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยนำรายละเอียดของการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ปรับปรุงจากการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิ มาจัดทำเป็นแบบสอบถามความเป็นไปได้ ในการนำรูปแบบการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ไปใช้ โดยเก็บข้อมูลกับ กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 80 คน แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการนำรูปแบบการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ไปใช้ มีลักษณะเป็นมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยสอบถามในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ปัจจัยการบริหารที่มงาน

องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการบริหารที่มงาน

องค์ประกอบที่ 3 ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการ

เงื่อนไขความสำเร็จของการบริหารที่มงาน

ตอนที่ 3 แบบสอบถามแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ

ลักษณะของเครื่องมือที่สร้างขึ้นเป็นแบบประเมินความเป็นไปได้ที่มีลักษณะเป็นมาตราประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scales) โดยกำหนดค่าน้ำหนักเป็นระดับความเป็นไปได้ ดังนี้

5 หมายถึง ระดับความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ระดับความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง ระดับความเป็นไปได้ อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง ระดับความเป็นไปได้ อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง ระดับความเป็นไปได้ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

### 3.2.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1) นำรายละเอียดของการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ปรับปรุงจากการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิ มาจัดทำเป็นข้อคำถามเป็นแบบประเมินความเป็นไปได้ดังนี้

1.1) องค์ประกอบที่ 1 ปัจจัยการบริหารที่มงาน ประกอบด้วย 4 ด้าน

1.1.1) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

- 1.1.2) ครู
- 1.1.3) งบประมาณ เครื่องมือ สื่อ วัสดุอุปกรณ์
- 1.1.4) สภาพแวดล้อม
- 1.2) องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการบริหารทีมงาน ประกอบด้วย 4 ด้าน
- 1.2.1) การวางแผนด้วยเครือข่ายความร่วมมือ
- 1.2.2) การปฏิบัติการแบบร่วมรับผิดชอบ
- 1.2.3) การนิเทศแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
- 1.2.4) การประเมินและปรับปรุง
- 1.3) องค์ประกอบที่ 3 ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการ ประกอบด้วย 2 ด้าน
- 1.3.1) ประสิทธิภาพของทีมงาน
- 1.3.2) ประสิทธิภาพของผู้เรียน
- 1.4) เงื่อนไขความสำเร็จของการบริหารทีมงาน
- 1.4.1) ภาวะผู้นำทางวิชาการ
- 1.4.2) เครือข่ายความร่วมมือ
- 1.4.3) ความรับผิดชอบ
- 2) นำแบบประเมินความเป็นไปได้เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อพิจารณาความเหมาะสมของข้อคำถาม การใช้ภาษา และความครอบคลุมของประเด็นที่ศึกษามาปรับปรุงแก้ไข
- 3) จัดพิมพ์แบบประเมินความเป็นไปได้ ฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปเก็บข้อมูลต่อไป (ภาคผนวก ข)

### 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูล ดังนี้

- 3.3.1) ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.3.2) ส่งแบบสอบถามพร้อมกับหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลไปยัง ผู้อำนวยการโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างคือ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 10 โรงเรียน ในการตอบแบบสอบถามเพื่อประเมินความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาไปใช้



3.3.3) รวบรวมแบบสอบถามเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลประเมินความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการบริหารที่ทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาไปใช้ที่ได้รับกลับคืนมาจำนวน 80 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

#### 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ยตามเกณฑ์ ดังที่ บุญชม ศรีสะอาด (2554, น.121) ระบุดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51–5.00 หมายถึง มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51–4.50 หมายถึง มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51–3.50 หมายถึง มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51–2.50 หมายถึง มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00–1.50 หมายถึง มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อยที่สุด

เกณฑ์การตัดสินความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการบริหารที่ทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ไปใช้ พิจารณาจากค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไปและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าไม่เกิน 1.00 ถือว่าผ่านเกณฑ์การประเมิน

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การนำเสนอผลการวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้  
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา แบ่งเป็น 3 ตอนมีรายละเอียด ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพและแนวทางการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระ  
การเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ตอนที่ 2 ผลการสร้างและตรวจสอบรูปแบบการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระ  
การเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ตอนที่ 3 ผลการประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารที่มงานของหัวหน้า  
กลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

รายละเอียดของผลการวิจัยในแต่ละตอน ดังนี้

#### **ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพและแนวทางการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระ การเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา**

ผลการศึกษาสภาพและแนวทางการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้  
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้วิจัยนำเสนอเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1.1 ผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารที่มงานของ  
หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ส่วนที่ 1.2 ผลการศึกษาสภาพทางการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้  
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ส่วนที่ 1.3 ผลการศึกษาแนวทางการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ใน  
โรงเรียนมัธยมศึกษา

#### **ส่วนที่ 1.1 ผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวกับรูปแบบการบริหาร ที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา**

จากการสังเคราะห์เอกสารแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารที่มงานของ  
หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สามารถสรุปได้ดังนี้

ตาราง 12 แสดงผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง องค์ประกอบที่ 1  
ปัจจัยการบริหารทีมงาน

ประเด็นที่ศึกษา	สรุปผลการศึกษา
องค์ประกอบที่ 1 ปัจจัยการบริหารทีมงาน	ผู้นำทีม มีคุณลักษณะดังนี้
1. ผู้นำทีม (ทวีศักดิ์ ยศดา, 2558) (วิระวัฒน์ ดวงใจ, 2556) (อรปวิณี สุตพาหะ, 2554) (ณรงควิทย์ แสงทอง, 2554) (อัมรศักดิ์ คงคาสวัสดิ์, 2554) (สวัสดิ์ แก้วชนะ, 2557)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เป็นผู้นำทางวิชาการในการกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์และจัดทำแผนปฏิบัติงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้</li> <li>2. มีการวิเคราะห์เอกสารหลักสูตรตามความต้องการของผู้เรียน</li> <li>3. มีการจัดทำโครงสร้างหลักสูตรของกลุ่มสาระการเรียนรู้</li> <li>4. มีการนิเทศติดตามการใช้หลักสูตรอย่างต่อเนื่อง</li> <li>5. ประเมินผลการใช้หลักสูตร ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรตามความเหมาะสม</li> <li>6. ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ</li> <li>7. ส่งเสริมการบูรณาการเนื้อหาสาระภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้ตามความเหมาะสม</li> <li>8. เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงานโดยการสอนงานเป็นโค้ช (Coach) แก่บุคลากรในกลุ่มสาระการเรียนรู้</li> <li>9. มีการควบคุมดูแลกระบวนการเรียนการสอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่รับผิดชอบให้เป็นไปตามหลักสูตร</li> <li>10. แต่งตั้งทีมงานให้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้</li> <li>11. จัดประชุมครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อช่วยร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ปัญหา</li> </ol>

## ตาราง 12 (ต่อ)

ประเด็นที่ศึกษา	สรุปผลการศึกษา
	12. มีการส่งเสริมให้ครูผลิต พัฒนาสื่อ นวัตกรรม การเรียนการสอน
	13. ส่งเสริมให้ครูใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน
	14. ส่งเสริมให้ครูใช้แหล่งเรียนรู้ในการจัด กระบวนการเรียนการสอน
	15. ส่งเสริมและสนับสนุนการนำภูมิปัญญาท้องถิ่น มาใช้ในกระบวนการจัดการเรียนรู้
	16. มีการกำหนดแนวทางการวัดผลประเมินผลของ กลุ่มสาระการเรียนรู้
	17. ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการวัดผลและ ประเมินผลแต่ละรายวิชาให้สอดคล้องกับ มาตรฐานการศึกษา
	18. ส่งเสริมให้ครูดำเนินการวัดผลประเมินผล การเรียนการสอนตามสภาพจริง
	19. มีการดำเนินการทดสอบ การออกข้อสอบและ ตรวจสอบความถูกต้องของข้อสอบตามตัวชี้วัด เพื่อพัฒนาการวัดผลประเมินผลการจัด การเรียนรู้
	20. สนับสนุนการนำเสนอผลการปฏิบัติงานของครู ในกลุ่มสาระการเรียนรู้
	21. มีการสนับสนุนครูให้เข้ารับการอบรมเพื่อ พัฒนาความรู้ความสามารถในการจัดการเรียน การสอนของครูอย่างต่อเนื่อง
	22. มีการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ครู ในกลุ่มสาระการเรียนรู้
	23. ส่งเสริมการยกย่องเชิดชูเกียรติให้กับครูที่มี ผลงานดีเด่นในการดำเนินงาน

## ตาราง 12 (ต่อ)

ประเด็นที่ศึกษา	สรุปผลการศึกษา
	<p>24. มีมนุษยสัมพันธ์กับครูเพื่อประสานงานภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้</p> <p>25. มีการติดตามภาระงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง</p> <p>26. ติดตามงานสอนซ่อมเสริม ติดตามผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง</p> <p>27. แต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศการจัดการเรียนการสอนแบบกัลยาณมิตรนิเทศ</p> <p>28. นำผลการนิเทศ มาปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ</p>
<p>2. ครู (ธราญา จิตรขญาวณิช, 2560) (อาภรณ์ ใจเที่ยงธรรม, 2553) (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545) (วิไล ตั้งจิตสมคิด, 2554)</p>	<p>ครู มีบทบาทหน้าที่ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. วางแผนการจัดกระบวนการเรียนการสอนตามหลักสูตรได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน</li> <li>2. มีความรู้ ทักษะในการวิเคราะห์ผู้เรียน</li> <li>3. จัดกระบวนการเรียนการสอนตามหลักสูตรได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน</li> <li>4. ครูผลิตและพัฒนาสื่อ เพื่อใช้ในการจัดกระบวนการเรียนรู้</li> <li>5. ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและช่วยปลูกฝังลักษณะนิสัยใฝ่เรียนใฝ่แก่ศิษย์</li> <li>6. มีทักษะในการทำงานเป็นทีมและร่วมมือทำงานให้สำเร็จ</li> <li>7. มีจิตใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ กระตือรือร้นที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน</li> </ol>

## ตาราง 12 (ต่อ)

ประเด็นที่ศึกษา	สรุปผลการศึกษา
	8. มีความไว้วางใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน 9. มีความรักความสามัคคีเพื่อให้ทีมงานเกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน
3. ด้านงบประมาณ สื่อ วัสดุอุปกรณ์ (ธราญา จิตรชญาวณิช, 2560) (อภรณ์ ใจเที่ยงธรรม, 2553) (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545) (วิไล ตั้งจิตสมคิด, 2554)	ด้านงบประมาณ สื่อ วัสดุอุปกรณ์ มีดังนี้ 1. มีการประชุมวางแผนร่วมกับทีมงานเพื่อเตรียมการจัดหาวัสดุ ครุภัณฑ์ให้ทันตามกำหนด 2. มีการจัดทำและเสนอโครงการของกลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อรับจัดสรรงบประมาณอย่างเหมาะสม 3. มีการจัดหาสื่อ เทคโนโลยี และนวัตกรรม แหล่งเรียนรู้ของกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน บริการแก่นักเรียน 4. มีการมอบหมายให้ทีมงานรับผิดชอบวัสดุ ครุภัณฑ์ อุปกรณ์ การเรียนการสอนตามรายวิชาที่สอน 5. มีความรู้ ทักษะ การใช้ครุภัณฑ์และอุปกรณ์ การเรียนการสอนอิเล็กทรอนิกส์ 6. ส่งเสริมครูผู้สอนใช้วัสดุอุปกรณ์อย่างประหยัด และบรรลุตามจุดมุ่งหมายของการจัดการเรียนการสอน 7. มีการดำเนินการเบิก-จ่ายวัสดุอุปกรณ์ให้เป็นไปตามโครงการที่ได้รับอนุมัติ 8. มีการจัดทำหลักฐานควบคุมการใช้วัสดุ ครุภัณฑ์ให้ถูกต้องตามระเบียบทางราชการ 9. การจัดทำทะเบียนสื่อการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ สะดวกต่อการใช้งาน

## ตาราง 12 (ต่อ)

ประเด็นที่ศึกษา	สรุปผลการศึกษา
	10. ส่งเสริมการนำสื่อไปใช้ในกระบวนการจัดการเรียนการสอน
4. ด้านสภาพแวดล้อม (ธราญา จิตรชญาวณิช, 2560) (อาภรณ์ ใจเที่ยงธรรม, 2553) (วิไล ตั้งจิตสมคิด, 2554)	ด้านสภาพแวดล้อม มีดังนี้ 1. มีการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน 2. เปิดโอกาสให้ทีมงานแสดงความคิดเห็นซักถามข้อสงสัยในคำสั่งหรือปัญหาในการทำงานและให้คำปรึกษา เสนอแนะ ให้ข้อมูลทุกประเด็นให้เข้าใจได้ 3. มีการจัดมุมประชาสัมพันธ์ที่ให้ความรู้ ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน 4. การสร้างบรรยากาศในห้องทำงานระหว่างผู้นำทีมและครูให้มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน 5. ให้กำลังใจในการทำงานแก่เพื่อนร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ 6. ให้เกียรติ ยกย่องเพื่อนร่วมงาน 7. ให้ความไว้วางใจทุกคนในทีมงานสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จได้

ตาราง 12 แสดงผลการศึกษาค้นคว้าและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง องค์ประกอบที่ 2  
กระบวนการบริหารทีมงาน

ประเด็นที่ศึกษา	สรุปผลการศึกษา
<p>องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการบริหารทีมงาน</p> <p>1. การวางแผน (วารสาร ตรีศกษิต, 2549) (เนตรลัดดา ทองคำ, 2557) (วิรสูดา จันทร์สว่าง, 2551) (วิรัชญา วัฒนปรีชากุล, 2555) (นุกุล ชูทอง, 2559)</p>	<p>การวางแผน มีกระบวนการดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีการแต่งตั้งทีมงานวางแผนการปฏิบัติงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ</li> <li>2. มีการกำหนดจุดมุ่งหมายการทำงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ชัดเจน</li> <li>3. มีการประชุมชี้แจงให้ทีมงานมีความเข้าใจและทราบถึงเป้าหมายที่ดำเนินงานร่วมกัน</li> <li>4. จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ชัดเจน</li> <li>5. ส่งเสริมการทำงานร่วมกันของกลุ่มสาระการเรียนรู้ให้บรรลุตามเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง</li> <li>6. มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมพอเพียงในการปฏิบัติงาน</li> <li>7. มีการกำกับติดตามภาระงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง</li> </ol>
<p>2. การวิเคราะห์ข้อมูล (เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2556) (ธีระเดช รั้วมงคล, 2557) (นุกุล ชูทอง, 2559)</p>	<p>การวิเคราะห์ข้อมูล มีกระบวนการดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ร่วมวิเคราะห์ประชุมวางแผนโครงสร้างการบริหารงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง</li> <li>2. มีการนำแนวทางปฏิบัติงาน ข้อมูลพื้นฐาน ความต้องการ ปัญหา อุปสรรคการทำงานที่ผ่านมา วิเคราะห์เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนากระบวนการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้</li> <li>3. ส่งเสริมการวิเคราะห์การทำงานเป็นทีมของกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง</li> <li>4. การแนะนำให้ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการทำงานเป็นทีม</li> </ol>



## ตาราง 12 (ต่อ)

ประเด็นที่ศึกษา	สรุปผลการศึกษา
	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. ร่วมวิเคราะห์การมอบหมายงานความรับผิดชอบตามโครงสร้างที่ชัดเจน</li> <li>6. ส่งเสริมกระบวนการทำงานร่วมกันของกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ</li> <li>7. ทีมงานร่วมกันวิเคราะห์เป้าหมายมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการปฏิบัติงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้</li> <li>8. มีการดูแลติดตามการปฏิบัติงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง</li> <li>9. นำผลการปรับปรุงแก้ไข มาจัดทำสารสนเทศของกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>3. การกำหนดเป้าหมาย (พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ, 2554) (วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์, 2549) (ทองทิพภา วิริยะพันธุ์, 2553) (ธร สุนทรายุทธ, 2556) (ประโยชน์ คล้ายลักษณะ, 2556) (เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ, 2556) (ธีระเดช รุ่งมงคล, 2557)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การกำหนดเป้าหมาย มีกระบวนการดังนี้ นำผลวิเคราะห์การปฏิบัติงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้เกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค ความต้องการเพื่อกำหนดจุดมุ่งหมายของทีมงาน</li> <li>2. กำหนดจุดมุ่งหมายโดยการมีส่วนร่วมตอบสนองความต้องการของโรงเรียนและชุมชน</li> <li>3. กำหนดจุดมุ่งหมายการบริหารทีมงานครอบคลุมทั้งด้านความรู้ความเข้าใจ ทักษะการปฏิบัติ และการแก้ปัญหาได้ถูกต้อง</li> <li>4. ประชุมอภิปรายกระบวนการทำงานเป็นทีมตามเป้าหมาย</li> <li>5. ส่งเสริมการกระบวนการทำงานตามเป้าหมาย</li> <li>6. มีการตรวจสอบความชัดเจนของจุดมุ่งหมายที่กำหนด และสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน</li> <li>7. นำผลการตรวจสอบมาปรับปรุงแก้ไข อย่างเป็นระบบ</li> </ol>

## ตาราง 12 (ต่อ)

ประเด็นที่ศึกษา	สรุปผลการศึกษา
<p>4. การกำหนดบทบาทหน้าที่ (วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์, 2549) (ทองทิพภา วิริยะพันธุ์, 2553) (ธร สุนทรายุทธ, 2556) (เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2556) (Goetsch, 2004)</p>	<p>การกำหนดบทบาทหน้าที่ มีกระบวนการดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีการวางแผนจัดบุคลากรปฏิบัติหน้าที่ตรงกับความรู้ความสามารถ</li> <li>2. มีการกำหนดจุดมุ่งหมายภาระงาน คู่มือการปฏิบัติงานเพื่อสนองนโยบายของโรงเรียน</li> <li>3. มีการกำหนดโครงสร้าง ภาระหน้าที่การปฏิบัติงาน ขอบเขต อำนาจหน้าที่การปฏิบัติงานตามกรอบงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้</li> <li>4. ส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมตามบทบาทหน้าที่ตามโครงสร้างของกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ</li> <li>5. มีการนิเทศ กำกับ ติดตาม การปฏิบัติงานของทีมงาน และสรุปรายงาน</li> <li>6. ติดตามการปฏิบัติงานของครูตามที่ได้รับมอบหมาย</li> </ol>
<p>5. การสื่อสาร (พชรวิทย์ จันทร์ศิริศิริ, 2554) (วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์, 2549) (ทองทิพภา วิริยะพันธุ์, 2553) (ธร สุนทรายุทธ, 2556) (ประโยชน์ คล้ายลักษณ์, 2556) (เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2556) (ธีระเดช รุ่งมงคล, 2557) (Goetsch, 2004)</p>	<p>การสื่อสาร มีกระบวนการดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีการจัดประชุมวางแผนทิศทางการปฏิบัติงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้ให้สมาชิกมีความเข้าใจ รับทราบทิศทางการปฏิบัติหน้าที่ในการทำงานร่วมกัน</li> <li>2. มีการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร นโยบายต่าง ๆ แบบลายลักษณ์อักษรแก่ทีมงานอย่างทั่วถึง</li> <li>3. มีการสื่อสารระหว่างสมาชิกในทีมงานเป็นการสื่อสารแบบสองทาง(Two – Way)</li> <li>4. มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการสื่อสารระหว่างทีมงาน</li> <li>5. จัดทำ พัฒนาเว็บไซต์ เชื่อมโยงข้อมูล สำหรับประชาสัมพันธ์</li> </ol>

## ตาราง 12 (ต่อ)

ประเด็นที่ศึกษา	สรุปผลการศึกษา
	<p>6. การบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และการนิเทศติดตามผล ผ่านระบบ ICT</p> <p>7. มีการกระตุ้นให้สมาชิกติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยน ข่าวสารการทำงานกัน อย่างเปิดเผย</p> <p>8. ใช้คำพูดที่สุภาพ เหมาะสมใน การติดต่อสื่อสาร ระหว่างที่มงาน</p> <p>9. มีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งโดยอาศัยหลักการ และเหตุผลให้เป็นที่ยอมรับและพึงพอใจของคน ทุกฝ่าย</p>
<p>6. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน (วารภรณ์ ตระกูลสถิตย์, 2549) (ทองทิพภา วิริยะพันธุ์, 2553) (ประโยชน์ คล้ายลักษณ์, 2556) (เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2556) (Goetsch, 2004)</p>	<p>การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน มีกระบวนการดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ครูมีส่วนร่วมเสนอแนะปัญหาและแนวทาง ในการแก้ปัญหาในการทำงานให้หัวหน้างานหรือ ผู้บริหาร</li> <li>2. ครูมีส่วนร่วมในการประชุมวางแผนการพัฒนา การปฏิบัติงาน</li> <li>3. ครูมีความไว้วางใจกันในการทำงานให้บรรลุ วัตถุประสงค์</li> <li>4. ครูมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ปัญหาและการปฏิบัติงาน ของที่มงาน</li> <li>5. ครูมีส่วนร่วมในการติดตามผลการปฏิบัติงานและ สรุปผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง</li> </ol>
<p>7. การนิเทศติดตาม (ธร สุนทรายุทธ, 2556) (ประโยชน์ คล้ายลักษณ์, 2556) (ธีระเดช รุ่งมงคล, 2557)</p>	<p>การนิเทศติดตาม มีกระบวนการดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีการวางแผนการนิเทศการปฏิบัติงานร่วมกับที่มงาน</li> <li>2. การแต่งตั้งที่มงานนิเทศภายในในการปฏิบัติงาน</li> <li>3. มีการจัดทำปฏิทินการนิเทศที่กำหนดระยะเวลาไว้ อย่างเป็นระบบ</li> </ol>

## ตาราง 12 (ต่อ)

ประเด็นที่ศึกษา	สรุปผลการศึกษา
	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. มีการจัดทำเครื่องมือโดยกำหนดองค์ประกอบ ตัวชี้วัด ในการนิเทศที่เหมาะสมชัดเจนแก่ทีมงาน</li> <li>5. การแจ้งวิธีการ หลักเกณฑ์ ตัวชี้วัดที่จะใช้ในการ นิเทศให้ทีมงานรับทราบเพื่อสร้างความเข้าใจที่ดี ระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ</li> <li>6. ส่งเสริมการสร้างทีมงาน เครือข่าย และระบบ การนิเทศภายใน</li> <li>7. ดำเนินการนิเทศอย่างเป็นกัลยาณมิตร ให้คำปรึกษา แลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้กำลังใจครูอย่างต่อเนื่องตาม ปฏิทินที่กำหนด</li> <li>8. จัดทำรายงานผลการนิเทศ ติดตาม เสนอผู้บริหาร และให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ทีมงานเพื่อเป็นข้อมูล ในการพัฒนาปรับปรุง</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>8. การประเมินและปรับปรุง (ทร สุทธราชยุทธ, 2556) (เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2556) (ประโยชน์ คล้ายลักษณะ, 2556) (ธีระเดช รุ่งมงคล, 2557) (Goetsch, 2004)</li> </ol>	<p>การประเมินและปรับปรุง มีกระบวนการดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกัน ของทีมงาน</li> <li>2. มีการกำหนดหลักเกณฑ์และตัวบ่งชี้การประเมิน ร่วมกับทีมงาน</li> <li>3. มีการจัดประชุมร่วมกันสะท้อนผลการปฏิบัติงาน</li> <li>4. สร้างเครื่องมือการประเมินผลตามตัวชี้วัด</li> <li>5. มีการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศอย่างเป็นระบบ</li> <li>6. มีการประเมินการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง โดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย</li> <li>7. มีการประเมินมาจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานของ ทีมงานอย่างเป็นระบบ</li> <li>8. นำผลการประเมินแจ้งให้ทีมงานรับทราบเพื่อนำมาใช้ปรับปรุงและพัฒนาต่อไป</li> </ol>

## ส่วนที่ 1.2 ผลการศึกษาสภาพทางการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

1. ผลการศึกษาสภาพทางการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งได้รับแบบสอบถามกลับคืน 44 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ดังนี้

### 1.1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตาราง 14 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามตำแหน่งวุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
<b>1. ตำแหน่ง</b>		
หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์	44	12.5
หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์	44	12.5
หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ	44	12.5
หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย	44	12.5
หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ ดนตรีและนาฏศิลป์	44	12.5
หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา	44	12.5
หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี	44	12.5
หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม	44	12.5
<b>รวม</b>	<b>352</b>	<b>100</b>
<b>2. วุฒิการศึกษาสูงสุด</b>		
ปริญญาตรี	170	48.3
ปริญญาโท	180	51.1
สูงกว่าปริญญาโท	2	0.6
<b>รวม</b>	<b>352</b>	<b>100</b>
<b>3. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน</b>		
1 – 5 ปี	60	17
6 – 10 ปี	71	20.2
11 – 15 ปี	41	11.6
15 ปีขึ้นไป	180	51.1
<b>รวม</b>	<b>352</b>	<b>100</b>

จากตาราง 14 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามด้านตำแหน่ง เป็นผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 12.5 เป็นผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 12.5 เป็นผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 12.5 ผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 12.5 เป็นผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ ดนตรีและนาฏศิลป์ จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 12.5 เป็นผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สุขศึกษาและพลศึกษา จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 12.5 เป็นผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 12.5 เป็นผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 12.5 วุฒิกการศึกษาสูงสุดส่วนใหญ่มีวุฒิกการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 51.1 และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 15 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 51.1

## 1.2 สภาพการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาพรวม

รายการ	(n = 352)		ระดับ
	$\bar{X}$	S.D.	
<b>องค์ประกอบที่ 1 ปัจจัยการบริหารทีมงาน</b>	4.29	0.47	มาก
1. ผู้นำทีม	4.21	0.46	มาก
2. ครู	4.35	0.47	มาก
3. งบประมาณ สื่อ วัสดุอุปกรณ์	4.22	0.52	มาก
4. สภาพแวดล้อม	4.37	0.50	มาก
<b>องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการบริหารทีมงาน</b>	4.15	0.50	มาก
1. การวางแผน	4.21	0.60	มาก
2. การวิเคราะห์ข้อมูล	4.13	0.61	มาก
3. การกำหนดเป้าหมาย	4.08	0.62	มาก

ตาราง 15 (ต่อ)

รายการ	(n = 352)		ระดับ
	$\bar{X}$	S.D.	
4. การกำหนดบทบาทหน้าที่	4.23	0.63	มาก
5. การสื่อสาร	4.10	0.61	มาก
6. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน	4.25	0.67	มาก
7. การนิเทศติดตาม	4.10	0.68	มาก
8. การประเมินและปรับปรุง	4.06	0.67	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.22</b>	<b>0.50</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 15 พบว่า สภาพการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.22$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่าระดับความคิดเห็นสภาพการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ องค์ประกอบที่ 1 ปัจจัยด้านการบริหารที่มงานอยู่ในระดับมากทุกด้านโดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) อยู่ระหว่าง 4.21 – 4.37 องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการบริหารที่มงานอยู่ในระดับมากทุกด้านโดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) อยู่ระหว่าง 4.06 – 4.25 องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ปัจจัยการบริหารที่มงาน ( $\bar{X} = 4.29$ ) และองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ กระบวนการบริหารที่มงาน ( $\bar{X} = 4.15$ )

ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ องค์ประกอบที่ 1 ปัจจัยการบริหารที่มงาน ด้านผู้นำทีม

ข้อ	รายการ	(n = 352)		ระดับ
		$\bar{X}$	S.D.	
1.	ผู้นำทีม			
1.1	เป็นผู้นำทางวิชาการในการกำหนดเป้าหมาย มีวิสัยทัศน์ และจัดทำแผนปฏิบัติงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้	4.20	0.69	มาก
1.2	มีการวิเคราะห์เอกสารหลักสูตรตามความต้องการของผู้เรียน	4.20	0.71	มาก
1.3	มีการจัดทำโครงสร้างหลักสูตรตามความต้องการของผู้เรียน	4.40	0.69	มาก

ตาราง 16 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	(n = 352)		ระดับ
		$\bar{X}$	S.D.	
1.4	มีการนิเทศติดตามการใช้หลักสูตรอย่างต่อเนื่อง	3.97	0.73	มาก
1.5	ประเมินผลการใช้หลักสูตร ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรตามความเหมาะสม	3.95	0.72	มาก
1.6	ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	4.44	0.66	มาก
1.7	ส่งเสริมการบูรณาการเนื้อหาสาระภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้ตามความเหมาะสม	4.24	0.66	มาก
1.8	เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงานโดยการสอนงานเป็นโค้ช (Coach) แก่บุคลากรในกลุ่มสาระการเรียนรู้	3.93	0.68	มาก
1.9	มีการควบคุมดูแลกระบวนการเรียนการสอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่รับผิดชอบให้เป็นไปตามหลักสูตร	4.14	0.66	มาก
1.10	มีการแต่งตั้งทีมงานให้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้	3.96	0.72	มาก
1.11	มีการจัดประชุมครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อช่วยร่วมคิดร่วมทำ ร่วมแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ	4.21	0.72	มาก
1.12	มีการส่งเสริมให้ครูผลิต พัฒนาสื่อ นวัตกรรมการเรียนการสอน	4.17	0.73	มาก
1.13	ส่งเสริมให้ครูใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน	4.38	0.66	มาก
1.14	ส่งเสริมให้ครูใช้แหล่งเรียนรู้ในการจัดกระบวนการเรียนการสอน	4.33	0.67	มาก
1.15	ส่งเสริมและสนับสนุนการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในกระบวนการจัดการเรียนรู้	3.99	0.77	มาก
1.16	มีการกำหนดแนวทางการวัดผลประเมินผลของกลุ่มสาระการเรียนรู้	4.30	0.61	มาก
1.17	ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการวัดผลและประเมินผลแต่ละรายวิชาให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา	4.39	0.64	มาก



ตาราง 16 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	(n = 352)		ระดับ
		$\bar{X}$	S.D.	
1.18	ส่งเสริมให้ครูดำเนินการวัดผลและประเมินผลตามสภาพจริง	4.40	0.62	มาก
1.19	มีการดำเนินการทดสอบ การออกข้อสอบและตรวจสอบความถูกต้องของข้อสอบตามตัวชี้วัดเพื่อพัฒนา การวัดผล ประเมินผลการจัดการเรียนรู้	4.32	0.64	มาก
1.20	สนับสนุนการนำเสนอผลการปฏิบัติงานของครู ในกลุ่มสาระการเรียนรู้	4.07	0.68	มาก
1.21	มีการสนับสนุนให้ครูเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถในการจัดการเรียนการสอนของครู อย่างต่อเนื่อง	4.44	0.64	มาก
1.22	สร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้	4.25	0.71	มาก
1.23	ส่งเสริมยกย่อง เชิดชูเกียรติให้กับครูที่มีผลงานดีเด่น ในการดำเนินงาน	4.38	0.69	มาก
1.24	มีมนุษยสัมพันธ์กับครูเพื่อประสานงานภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้	4.49	0.62	มาก
1.25	ติดตามภาระงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง	4.19	0.64	มาก
1.26	ติดตามงานสอนซ่อมเสริม ติดตามผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง	4.12	0.70	มาก
1.27	แต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศการจัดการเรียนการสอน แบบกัลยาณมิตรนิเทศ	4.14	0.76	มาก
1.28	นำผลการนิเทศ มาปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ	4.05	0.74	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>		<b>4.25</b>	<b>0.47</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 16 พบว่า สภาพการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระ การเรียนรู้ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา องค์ประกอบที่ 1 ปัจจัยการบริหารที่มงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.25$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สภาพการบริหารที่มงาน ของหัวหน้ากลุ่มสาระ การเรียนรู้ ด้านผู้นำที่มอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) อยู่ระหว่าง 3.93 – 4.49 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีมนุษยสัมพันธ์กับครูเพื่อประสานงานภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.49$ ) รองลงมา คือ ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และมีการสนับสนุนให้ครูเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถในการจัดการเรียน การสอนของครูอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.44$ ) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงานโดยการสอนงานเป็นโค้ช (Coach) แก่บุคลากรในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 3.93$ )

ตาราง 17 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา องค์ประกอบที่ 1 ปัจจัยการบริหารที่มงาน ด้านครู

ข้อ	รายการ	(n = 352)		ระดับ
		$\bar{X}$	S.D.	
<b>2. ครู</b>				
2.1	มีการวางแผนการจัดกระบวนการเรียนการสอนตามหลักสูตรได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน	4.26	0.60	มาก
2.2	มีความรู้มีทักษะในการวิเคราะห์ผู้เรียน	4.27	0.62	มาก
2.3	จัดกระบวนการเรียนการสอนตามหลักสูตรได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน	4.28	0.62	มาก
2.4	ครูผลิตและพัฒนาสื่อ เพื่อใช้ในกระบวนการจัดการเรียนรู้	4.09	0.65	มาก
2.5	ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและช่วยปลูกฝังลักษณะนิสัยใฝ่เรียนรู้ให้แก่ศิษย์	4.45	0.64	มาก
2.6	มีทักษะในการทำงานเป็นทีมและร่วมมือทำงานให้สำเร็จ	4.37	0.65	มาก
2.7	มีจิตใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ กระตือรือร้นที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	4.49	0.63	มาก
2.8	มีความไว้วางใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน	4.47	0.63	มาก
2.9	มีความรักความสามัคคีเพื่อให้ทีมงานเกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน	4.48	0.63	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>		<b>4.40</b>	<b>0.49</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 17 พบว่าสภาพการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้  
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา องค์ประกอบที่ 1 ปัจจัยการบริหารที่มงาน ด้านครูในภาพรวมอยู่  
ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.40$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สภาพการบริหารที่มงานของหัวหน้า  
กลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านครู อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )  
อยู่ระหว่าง 4.09 – 4.49 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีจิตใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ กระจื่อหรือวันที่จะช่วยเหลือ  
ซึ่งกันและกัน ( $\bar{X} = 4.49$ ) รองลงมาคือ มีความรักความสามัคคีเพื่อให้ที่มงานเกิดความร่วมมือ  
ในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.48$ ) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ครูผลิตและพัฒนาสื่อ เพื่อใช้ใน  
กระบวนการจัดการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.09$ )

**ตาราง 18 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็น  
เกี่ยวกับสภาพการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้  
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา องค์ประกอบที่ 1 ปัจจัยการบริหารที่มงาน  
ด้านงบประมาณ สื่อ วัสดุอุปกรณ์**

ข้อ	รายการ	(n = 352)		ระดับ
		$\bar{X}$	S.D.	
<b>3. งบประมาณ สื่อ วัสดุอุปกรณ์</b>				
3.1	มีการประชุมวางแผนร่วมกับที่มงานเพื่อเตรียมการจัดหาวัสดุ ครุภัณฑ์ให้ทันตามกำหนด	4.18	0.69	มาก
3.2	มีการจัดทำและเสนอโครงการของกลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อรับ จัดสรรงบประมาณอย่างเหมาะสม	4.33	0.65	มาก
3.3	มีการจัดหาสื่อ เทคโนโลยี และนวัตกรรม ที่เอื้อต่อการจัดการ เรียนการสอน บริการแก่นักเรียน	4.14	0.69	มาก
3.4	มีการมอบหมายให้ที่มงานรับผิดชอบวัสดุ ครุภัณฑ์ อุปกรณ์ การเรียนการสอนตามรายวิชาที่สอน	4.18	0.66	มาก
3.5	มีความรู้ ทักษะ การใช้ครุภัณฑ์และอุปกรณ์การเรียนการสอน อิเล็กทรอนิกส์	4.17	0.66	มาก
3.6	ส่งเสริมครูผู้สอนและนักเรียนใช้วัสดุอย่างประหยัดและบรรลุ ตามจุดมุ่งหมายของการจัดการเรียนการสอน	4.31	0.64	มาก
3.7	มีการเบิกจ่ายวัสดุอุปกรณ์ให้เป็นไปตามโครงการที่ได้รับอนุมัติ	4.33	0.67	มาก

ตาราง 18 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	(n = 352)		ระดับ
		$\bar{X}$	S.D.	
3.8	มีการจัดทำหลักฐานควบคุมการใช้วัสดุครุภัณฑ์ให้ถูกต้องตามระเบียบทางราชการ	4.23	0.67	มาก
3.9	มีการจัดทำทะเบียนสื่อการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ สะดวกต่อการนำสื่อการเรียนรู้อื่นไปใช้	3.99	0.74	มาก
3.10	ส่งเสริมการนำสื่อไปใช้ในการจัดกระบวนการเรียนการสอน	4.32	0.65	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>		<b>4.20</b>	<b>0.53</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 18 พบว่าสภาพการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา องค์ประกอบที่ 1 ปัจจัยการบริหารที่มงาน ด้านงบประมาณ สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.20$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สภาพการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านงบประมาณ สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) อยู่ระหว่าง 3.99 – 4.33 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ มีการจัดทำและเสนอโครงการของกลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อรับจัดสรรงบประมาณอย่างเหมาะสมและมีการเบิกจ่ายวัสดุอุปกรณ์ให้เป็นไปตามโครงการที่ได้รับอนุมัติ ( $\bar{X} = 4.33$ ) รองลงมาคือส่งเสริมการนำสื่อไปใช้ในการจัดกระบวนการเรียนการสอน ( $\bar{X} = 4.32$ ) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ มีการจัดทำทะเบียนสื่อการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ สะดวกต่อการนำสื่อการเรียนรู้อื่นไปใช้ ( $\bar{X} = 3.99$ )

ตาราง 19 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา องค์ประกอบที่ 1 ปัจจัยการบริหารทีมงาน ด้านสภาพแวดล้อม

ข้อ	รายการ	(n = 352)		ระดับ
		$\bar{X}$	S.D.	
<b>4. สภาพแวดล้อม</b>				
4.1	มีการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน	4.34	0.57	มาก
4.2	เปิดโอกาสให้ทีมงานแสดงความคิดเห็นซักถามข้อสงสัย ในคำสั่งหรือปัญหาในการทำงานและให้คำปรึกษา เสนอแนะ ให้ข้อมูลทุกประเด็นให้เข้าใจได้	4.40	0.61	มาก
4.3	อบรมครูเกี่ยวกับเทคนิคการใช้สื่อ/แหล่งเรียนรู้ที่เหมาะสม	4.11	0.72	มาก
4.4	มีการจัดมุมประชาสัมพันธ์ให้ความรู้ ความเข้าใจ ในการปฏิบัติงาน	4.29	0.66	มาก
4.5	ให้กำลังใจการทำงานแก่เพื่อนร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ	4.41	0.65	มาก
4.6	ให้เกียรติ ยกย่องเพื่อนร่วมงานและเชื่อว่าทุกคนในทีมงาน สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จได้	4.53	0.62	มากที่สุด
4.7	ให้ความไว้วางใจทุกคนในทีมงานสามารถทำงานที่ได้รับ มอบหมายให้สำเร็จได้	4.49	0.63	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>		<b>4.31</b>	<b>0.55</b>	<b>มาก</b>

ตาราง 19 พบว่าสภาพการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา องค์ประกอบที่ 1 ปัจจัยการบริหารทีมงาน ด้านสภาพแวดล้อม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.31$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า สภาพการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านสภาพแวดล้อม อยู่ในระดับมากที่สุดและมาก โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) อยู่ระหว่าง 4.11 – 4.53 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ให้เกียรติ ยกย่องเพื่อนร่วมงานและเชื่อว่าทุกคนในทีมงานสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จได้ ( $\bar{X} = 4.53$ ) รองลงมาคือให้ความไว้วางใจทุกคนในทีมงานสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จได้ ( $\bar{X} = 4.49$ ) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคืออบรมครูเกี่ยวกับเทคนิคการใช้สื่อ/แหล่งเรียนรู้ที่เหมาะสม ( $\bar{X} = 4.11$ )

ตาราง 20 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการบริหารทีมงาน ด้านการวางแผน

ข้อ	รายการ	(n = 352)		ระดับ
		$\bar{X}$	S.D.	
<b>1. การวางแผน</b>				
1.1	มีการแต่งตั้งทีมงานในการวางแผนการปฏิบัติงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ	4.24	0.70	มาก
1.2	มีการกำหนดจุดมุ่งหมายการทำงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ชัดเจน	4.26	0.70	มาก
1.3	มีการประชุมชี้แจงให้ทีมงานมีความเข้าใจและทราบถึงเป้าหมายที่ดำเนินงานร่วมกัน	4.29	0.69	มาก
1.4	จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ชัดเจน	4.11	0.76	มาก
1.5	ส่งเสริมการทำงานร่วมกันของกลุ่มสาระการเรียนรู้ให้บรรลุตามเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง	4.28	0.70	มาก
1.6	มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมพอเพียงในการปฏิบัติงาน	4.12	0.74	มาก
1.7	มีการกำกับติดตามภาระงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	4.16	0.69	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>		<b>4.21</b>	<b>0.60</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 20 พบว่า สภาพการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการบริหารทีมงาน ด้านการวางแผน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.21$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สภาพการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการวางแผนอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) อยู่ระหว่าง 4.11 – 4.29 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือมีการประชุมชี้แจงให้ทีมงานมีความเข้าใจและทราบถึงเป้าหมายที่ดำเนินงานร่วมกัน ( $\bar{X} = 4.29$ ) รองลงมาคือส่งเสริมการทำงานร่วมกันของกลุ่มสาระการเรียนรู้ให้บรรลุตามเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.28$ ) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ชัดเจน ( $\bar{X} = 4.11$ )

ตาราง 21 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการบริหารทีมงาน ด้านการวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อ	รายการ	(n = 352)		ระดับ
		$\bar{X}$	S.D.	
<b>2. การวิเคราะห์ข้อมูล</b>				
2.1	ร่วมวิเคราะห์ประชุมวางแผนโครงสร้างการบริหารงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	4.14	0.74	มาก
2.2	มีการนำแนวทางปฏิบัติงาน ข้อมูลพื้นฐาน ความต้องการ ปัญหา อุปสรรคการทำงานที่ผ่านมาวิเคราะห์เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนากระบวนการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	4.16	0.72	มาก
2.3	ส่งเสริมการวิเคราะห์การทำงานเป็นทีมของกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	4.16	0.71	มาก
2.4	มีการแนะนำให้ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการทำงานเป็นทีม	4.13	0.75	มาก
2.5	ร่วมวิเคราะห์การมอบหมายงานความรับผิดชอบตามโครงสร้างที่ชัดเจน	4.08	0.69	มาก
2.6	ส่งเสริมกระบวนการทำงานร่วมกันของกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ	4.17	0.69	มาก
2.7	ทีมงานร่วมกันวิเคราะห์เป้าหมายมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการปฏิบัติงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้	4.16	0.70	มาก
2.8	มีการดูแลติดตามการปฏิบัติงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	4.14	0.69	มาก
2.9	นำผลการปรับปรุงแก้ไข มาจัดทำสารสนเทศของกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ	4.05	0.76	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>		<b>4.13</b>	<b>0.61</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 21 พบว่าสภาพการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระ การเรียนรู้ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.13$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สภาพ การบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาชั้นการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) อยู่ระหว่าง 4.05 – 4.17 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ส่งเสริมกระบวนการทำงานร่วมกันของกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ ( $\bar{X} = 4.17$ ) รองลงมาคือ มีการนำแนวทางปฏิบัติงาน ข้อมูลพื้นฐาน ความต้องการ ปัญหา อุปสรรค การทำงานที่ผ่านมาวิเคราะห์เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนากระบวนการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ส่งเสริมการวิเคราะห์การทำงานเป็นทีมของกลุ่มสาระการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง และ ทีมงานร่วมกันวิเคราะห์เป้าหมายมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการปฏิบัติงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.16$ ) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ นำผลการปรับปรุงแก้ไข มาจัดทำสารสนเทศของกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ ( $\bar{X} = 4.05$ )

ตาราง 22 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการบริหารที่มงาน ด้านการกำหนดเป้าหมาย

ข้อ	รายการ	(n = 352)		ระดับ
		$\bar{X}$	S.D.	
<b>3. การกำหนดเป้าหมาย</b>				
3.1	นำผลวิเคราะห์การปฏิบัติงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้เกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค ความต้องการเพื่อกำหนดจุดมุ่งหมายของทีมงาน	4.05	0.70	มาก
3.2	กำหนดจุดมุ่งหมายโดยการมีส่วนร่วมตอบสนองของความต้องการของโรงเรียนและชุมชน	4.10	0.70	มาก
3.3	กำหนดจุดมุ่งหมายการบริหารที่มงานครอบคลุมทั้งด้านความรู้ ความเข้าใจ ทักษะการปฏิบัติ และการแก้ปัญหาได้ถูกต้อง	4.14	0.68	มาก
3.4	ประชุมอภิปรายกระบวนการทำงานเป็นทีมตามเป้าหมาย	4.06	0.72	มาก
3.5	ส่งเสริมการกระบวนการทำงานตามเป้าหมาย	4.16	0.68	มาก



ตาราง 22 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	(n = 352)		ระดับ
		$\bar{X}$	S.D.	
3.6	มีการตรวจสอบความชัดเจนของจุดมุ่งหมายที่กำหนดและสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน	4.08	0.71	มาก
3.7	นำผลการตรวจสอบมาปรับปรุงแก้ไข อย่างเป็นระบบ	3.97	0.71	มาก
รวมเฉลี่ย		4.08	0.62	มาก

จากตาราง 22 พบว่าสภาพการบริหารจัดการที่ทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการบริหารที่ทีมงาน ขึ้นการกำหนดเป้าหมายในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.08$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การบริหารที่ทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ขึ้นการกำหนดเป้าหมายอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) อยู่ระหว่าง 3.97 – 4.16 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ส่งเสริมกระบวนการทำงานตามเป้าหมาย ( $\bar{X} = 4.16$ ) รองลงมาคือ กำหนดจุดมุ่งหมาย การบริหารที่ทีมงานครอบคลุมทั้งด้านความรู้ความเข้าใจ ทักษะการปฏิบัติ และการแก้ปัญหาได้ถูกต้อง ( $\bar{X} = 4.14$ ) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือนำผลการตรวจสอบมาปรับปรุงแก้ไข อย่างเป็นระบบ ( $\bar{X} = 3.97$ )

ตาราง 23 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารที่ทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการบริหารที่ทีมงาน ด้านการกำหนดบทบาทหน้าที่

ข้อ	รายการ	(n = 352)		ระดับ
		$\bar{X}$	S.D.	
4. การกำหนดบทบาทหน้าที่				
4.1	มีการวางแผนจัดบุคลากรปฏิบัติหน้าที่ตรงกับความรู้ความสามารถ	4.33	0.68	มาก
4.2	มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ภาระงาน คู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อสนองนโยบายของโรงเรียน	4.19	0.71	มาก

ตาราง 23 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	(n = 352)		ระดับ
		$\bar{X}$	S.D.	
4.3	มีการกำหนดโครงสร้างภาระหน้าที่การปฏิบัติงาน ขอบเขตอำนาจ หน้าที่การปฏิบัติงานตามกรอบงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้	4.24	0.72	มาก
4.4	ส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมตามบทบาทหน้าที่ ตามโครงสร้างของกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ	4.28	0.71	มาก
4.5	มีการนิเทศ กำกับ ติดตาม การปฏิบัติงานของทีมงานและ สรุปรายงาน	4.13	0.72	มาก
4.6	ติดตามการปฏิบัติงานของครูตามที่ได้รับมอบหมาย	4.19	0.74	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>		<b>4.23</b>	<b>0.63</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 23 พบว่าสภาพการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระ การเรียนรู้  
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการบริหารที่มงานขึ้นการกำหนดบทบาทหน้าที่  
ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.23$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า สภาพการบริหารที่มงาน  
ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ขึ้นการกำหนดบทบาทหน้าที่อยู่ในระดับ  
มากทุกข้อ โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) อยู่ระหว่าง 4.13 – 4.33 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือมีการวางแผน  
จัดบุคลากรปฏิบัติหน้าที่ตรงกับความรู้ความสามารถ ( $\bar{X} = 4.33$ ) รองลงมาคือ ส่งเสริมให้สมาชิก  
ทุกคนมีส่วนร่วมตามบทบาทหน้าที่ตามโครงสร้างของกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ  
( $\bar{X} = 4.28$ ) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ มีการนิเทศ กำกับ ติดตาม การปฏิบัติงานของทีมงานและ  
สรุปรายงาน ( $\bar{X} = 4.13$ )

ตาราง 24 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการบริหารทีมงาน ด้านการสื่อสาร

ข้อ	รายการ	(n = 352)		ระดับ
		$\bar{X}$	S.D.	
<b>5. การสื่อสาร</b>				
5.1	มีการจัดประชุมวางแผนทิศทางการปฏิบัติงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้ให้สมาชิกมีความเข้าใจ รับทราบทิศทางการปฏิบัติหน้าที่ในการทำงานร่วมกัน	4.23	0.73	มาก
5.2	มีการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร นโยบายต่าง ๆ แบบลายลักษณ์อักษรแก่ทีมงานอย่างทั่วถึง	4.16	0.77	มาก
5.3	มีการสื่อสารระหว่างสมาชิกในทีมงานเป็นการสื่อสารแบบสองทาง(Two – Way)	4.20	0.73	มาก
5.4	มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการสื่อสารระหว่างทีมงาน	4.24	0.73	มาก
5.5	จัดทำ พัฒนาเว็บไซต์ เชื่อมโยงข้อมูล สำหรับประชาสัมพันธ์	3.66	0.95	มาก
5.6	การบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และการนิเทศติดตามผล ผ่านระบบ ICT	3.72	0.92	มาก
5.7	มีการกระตุ้นให้สมาชิกติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนข่าวสารการทำงานกันอย่างเปิดเผย	4.07	0.79	มาก
5.8	ใช้คำพูดที่สุภาพ เหมาะสมในการติดต่อสื่อสารระหว่างทีมงาน	4.36	0.69	มาก
5.9	มีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งโดยอาศัยหลักการและเหตุผล ให้เป็นที่ยอมรับและพึงพอใจของคนทุกฝ่าย	4.26	0.73	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>		<b>4.10</b>	<b>0.61</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 24 พบว่าสภาพการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาองค์ประกอบที่ 2 กระบวนการบริหารทีมงาน ชั้นการสื่อสารไปใช้ในภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ( $\bar{X} = 4.10$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า สภาพการบริหารทีมงาน

ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาไปใช้อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) อยู่ระหว่าง 3.66 – 4.36 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ใช้คำพูดที่สุภาพ เหมาะสมในการติดต่อสื่อสารระหว่างทีมงาน ( $\bar{X} = 4.36$ ) รองลงมาคือ มีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง โดยอาศัยหลักการและเหตุผลให้เป็นที่ยอมรับและพึงพอใจของคนทุกฝ่าย ( $\bar{X} = 4.26$ ) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ จัดทำ พัฒนาเว็บไซต์ เชื่อมโยงข้อมูล สำหรับประชาสัมพันธ์ ( $\bar{X} = 3.66$ )

ตาราง 25 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการบริหารทีมงาน ด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน

ข้อ	รายการ	(n = 352)		ระดับ
		$\bar{X}$	S.D.	
<b>6. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน</b>				
6.1	ครูมีส่วนร่วมเสนอแนะปัญหาและแนวทางในการแก้ปัญหาในการทำงานให้หัวหน้างานหรือผู้บริหาร	4.22	0.73	มาก
6.2	ครูมีส่วนร่วมในการประชุมวางแผนการพัฒนาการปฏิบัติงาน	4.28	0.73	มาก
6.3	ครูมีความไว้วางใจกันในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์	4.27	0.71	มาก
6.4	ครูมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ปัญหาและการปฏิบัติงานของทีมงาน	4.25	0.70	มาก
6.5	ครูมีส่วนร่วมในการติดตามผลการปฏิบัติงานและสรุปผลการทำงานอย่างต่อเนื่อง	4.24	0.71	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>		<b>4.25</b>	<b>0.66</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 25 พบว่าสภาพการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการบริหารทีมงาน ด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.25$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า สภาพการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) อยู่ระหว่าง 4.22 – 4.28 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ครูมีส่วนร่วมในการประชุมวางแผนการพัฒนาการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.28$ ) รองลงมาคือ ครูมีความไว้วางใจกันในการทำงานให้

บรรล่วัตถุประสงค์ ( $\bar{X} = 4.27$ ) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ครูมีส่วนร่วมเสนอแนะปัญหาและแนวทางในการแก้ปัญหา ( $\bar{X} = 4.22$ )

ตาราง 26 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการบริหารทีมงานด้านการนิเทศติดตาม

ข้อ	รายการ	(n = 352)		ระดับ
		$\bar{X}$	S.D.	
<b>7. การนิเทศติดตาม</b>				
7.1	มีการวางแผนการนิเทศการปฏิบัติงานร่วมกับทีมงาน	4.12	0.75	มาก
7.2	มีการแต่งตั้งทีมงานนิเทศภายในในการปฏิบัติงาน	4.15	0.77	มาก
7.3	มีการจัดทำปฏิทินการนิเทศที่กำหนดระยะเวลาไว้ อย่างเป็นระบบ	4.11	0.76	มาก
7.4	มีการจัดทำเครื่องมือโดยกำหนดองค์ประกอบ ตัวชี้วัด ในการนิเทศที่เหมาะสมชัดเจนแก่ทีมงาน	4.05	0.77	มาก
7.5	การแจ้งวิธีการ หลักเกณฑ์ ตัวชี้วัดที่จะใช้ในการนิเทศ ให้ทีมงานรับทราบเพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงระหว่าง ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ	4.06	0.73	มาก
7.6	ส่งเสริมการสร้างสร้างทีมงาน เครื่องมือ และระบบ การนิเทศภายใน	4.06	0.76	มาก
7.7	ดำเนินการนิเทศอย่างเป็นกัลยาณมิตร ให้คำปรึกษา แลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้กำลังใจครูอย่างต่อเนื่อง ตามปฏิทินที่กำหนด	4.18	0.77	มาก
7.8	จัดทำรายงานผลการนิเทศ ติดตาม เสนอผู้บริหาร และให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ทีมงานเพื่อเป็นข้อมูล ในการพัฒนาปรับปรุง	4.07	0.78	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>		<b>4.10</b>	<b>0.68</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 26 พบว่าสภาพการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาองค์ประกอบที่ 2 กระบวนการบริหารที่มงาน ชั้นการนิเทศติดตาม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.10$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า สภาพการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ชั้นการนิเทศติดตามอยู่ใน ระดับมากทุกข้อ โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) อยู่ระหว่าง 4.05 – 4.18 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ดำเนิน การนิเทศอย่างเป็นทางการตามกัลยาณมิตร ให้คำปรึกษา แลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้กำลังใจครูอย่างต่อเนื่องตามปฏิทินที่กำหนด ( $\bar{X} = 4.18$ ) รองลงมาคือ มีการแต่งตั้งที่มงานนิเทศภายใน ในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.15$ ) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ มีการจัดทำเครื่องมือโดยกำหนดองค์ประกอบ ตัวชี้วัดในการนิเทศที่เหมาะสมชัดเจนแก่ที่มงาน ( $\bar{X} = 4.05$ )

ตาราง 27 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการบริหารที่มงานด้านการประเมินและปรับปรุง

ข้อ	รายการ	(n = 352)		ระดับ
		$\bar{X}$	S.D.	
<b>8. ด้านการประเมินและปรับปรุง</b>				
8.1	มีการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกันของที่มงาน	4.15	0.72	มาก
8.2	มีการกำหนดหลักเกณฑ์และตัวบ่งชี้การประเมินร่วมกับที่มงาน	4.11	0.75	มาก
8.3	มีการจัดประชุมร่วมกันสะท้อนผลการปฏิบัติงาน	4.12	0.77	มาก
8.4	สร้างเครื่องมือการประเมินผลตามตัวชี้วัด	3.98	0.76	มาก
8.5	มีการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศอย่างเป็นระบบ	4.00	0.76	มาก
8.6	มีการประเมินการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องโดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย	4.05	0.73	มาก
8.7	มีการประเมินมาจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานของที่มงาน	4.01	0.75	มาก
8.8	นำผลการประเมินแจ้งให้ที่มงานรับทราบเพื่อนำมาใช้ปรับปรุงและพัฒนาต่อไป	4.04	0.75	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>		<b>4.06</b>	<b>0.66</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 27 พบว่าสภาพบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระ การเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.06$ ) เมื่อพิจารณาเป็น รายชื่อ พบว่า สภาพการบริหารที่มงานของของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ขึ้นตอ การประเมินและปรับปรุง อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) อยู่ระหว่าง 3.98 – 4.15 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือมีการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกันของที่มงาน ( $\bar{X} = 4.15$ ) รองลงมาคือ มีการจัดประชุมร่วมกันสะท้อนผลการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.12$ ) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ สร้างเครื่องมือการประเมินผลตามตัวชี้วัด ( $\bar{X} = 3.98$ )

### ส่วนที่ 1.3 ผลการศึกษาแนวทางการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

ผลการสัมภาษณ์หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ซึ่งเป็นโรงเรียนที่ผ่านการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสามระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือได้รับรางวัลทรงคุณค่าของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBEC AWARDS) โดยคัดเลือกสถานศึกษาที่มีคุณลักษณะตามเกณฑ์ ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) จำนวน 3 โรงเรียน โรงเรียนละ 8 คน รวมทั้งสิ้น 24 คน สามารถสรุปได้ดังนี้ (ภาคผนวก ข)

**องค์ประกอบที่ 1 ปัจจัยการบริหารที่มงาน** ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ

1. ผู้นำทีม
2. ครู
3. งบประมาณ สื่อ วัสดุอุปกรณ์
4. สภาพแวดล้อม

**องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการบริหารที่มงาน** ประกอบด้วย 8 ขั้นตอน คือ

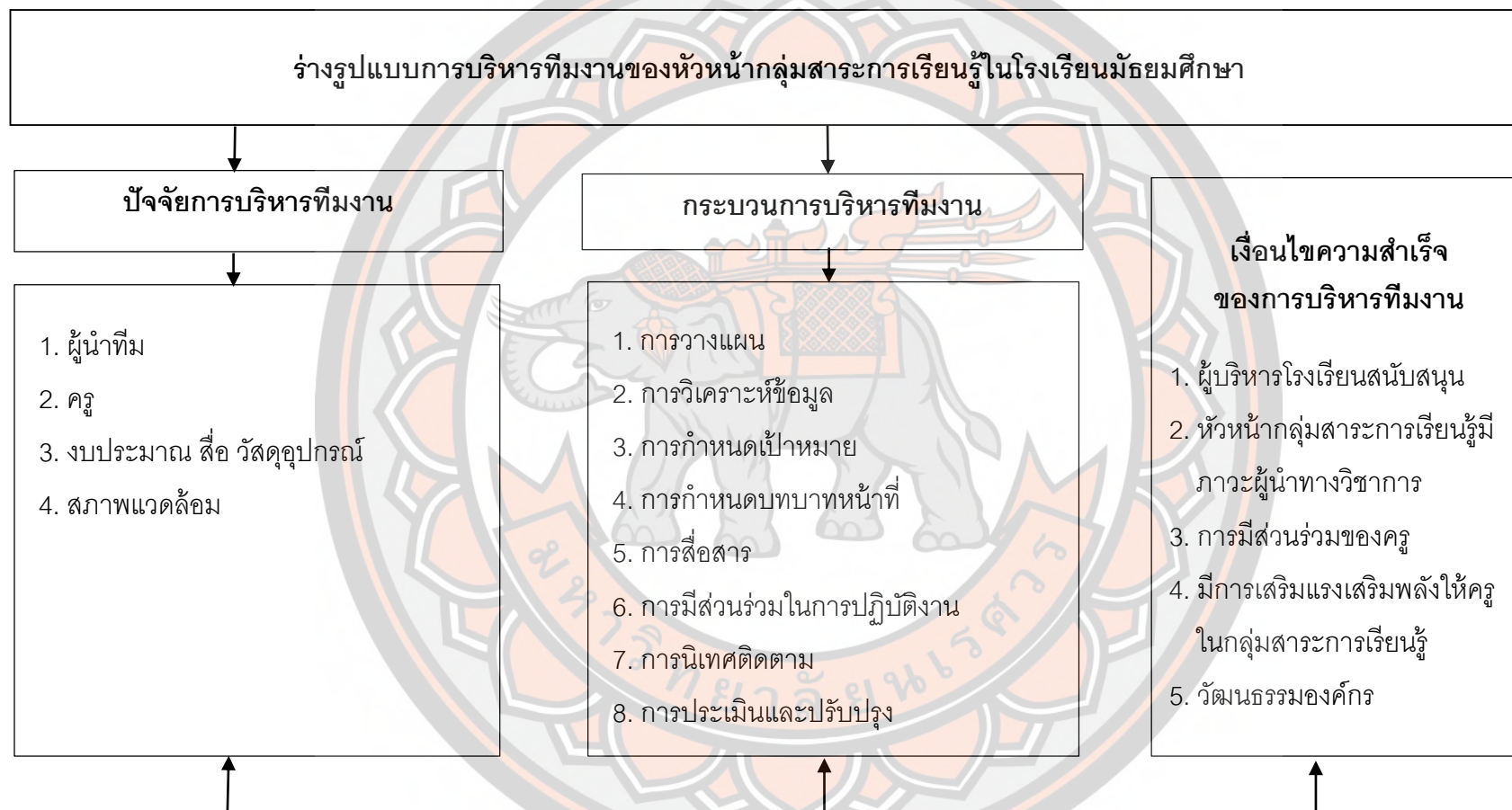
1. การวางแผน
2. การวิเคราะห์ข้อมูล
3. การกำหนดเป้าหมาย
4. การกำหนดบทบาทหน้าที่
5. การสื่อสาร
6. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน
7. การนิเทศติดตาม
8. การประเมินและปรับปรุง

### เงื่อนไขความสำเร็จของการบริหารทีมงาน

1. ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุน
2. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีภาวะผู้นำทางวิชาการ
3. การมีส่วนร่วมของครู
4. มีการเสริมแรงเสริมพลังให้ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้
5. วัฒนธรรมองค์กร







ภาพ 11 แสดงร่างรูปแบบการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ตาราง 28 สรุปผลการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ การบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา  
องค์ประกอบที่ 1 ปัจจัยการบริหารทีมงาน

ผลการศึกษาเอกสาร	ผลการศึกษาสภาพ	ผลการสัมภาษณ์	สรุป
1 ด้านผู้นำทีม	1. ด้านผู้นำทีม	1. ด้านผู้นำทีม	1 ด้านผู้นำทีม
1.1 จัดประชุมครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อช่วยร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ	ด้านผู้นำทีมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ดังนี้ 1.1 จัดประชุมครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อช่วยร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ	1.1 วางแผนแต่งตั้งคำสั่งให้ทีมงานมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้และมอบหมายภาระหน้าที่ของทีมงานชัดเจน	1.1 วางแผนแต่งตั้งคำสั่งให้ทีมงานมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้และมอบหมายภาระหน้าที่ของทีมงานชัดเจน
1.2 เป็นผู้นำทางวิชาการในการกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และจัดทำแผนปฏิบัติงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้	1.2 เป็นผู้นำทางวิชาการในการกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และจัดทำแผนปฏิบัติงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้	1.2 เป็นผู้นำทางวิชาการ มีความคิดสร้างสรรค์สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ทีมงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้	1.2 ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของทีมงานในการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามเป้าหมายของหลักสูตร
1.3 วิเคราะห์เอกสารหลักสูตรตามความต้องการของผู้เรียน	1.3 วิเคราะห์เอกสารหลักสูตรตามความต้องการของผู้เรียน	1.3 ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของทีมงานในการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามเป้าหมายของหลักสูตร	1.3 เป็นผู้นำทางวิชาการในการส่งเสริมให้ครูนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน โดยคำนึงถึงหลักจริยธรรมในการใช้สื่อและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสมและเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ทีมงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้
1.4 จัดทำโครงสร้างหลักสูตรของกลุ่มสาระการเรียนรู้	1.4 จัดทำโครงสร้างหลักสูตรของกลุ่มสาระการเรียนรู้		
1.5 นิเทศติดตามการใช้หลักสูตรอย่างต่อเนื่อง	1.5 นิเทศติดตามการใช้หลักสูตรอย่างต่อเนื่อง		
	1.6 ประเมินผลการใช้หลักสูตร ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรตามความเหมาะสม		

ตาราง 28 (ต่อ)

ผลการศึกษาเอกสาร	ผลการศึกษาสภาพ	ผลการสัมภาษณ์	สรุป
1.6 ประเมินผลการใช้หลักสูตรปรับปรุง และพัฒนาหลักสูตรตามความเหมาะสม	1.7 ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ โดยเน้น ผู้เรียนเป็นสำคัญ	1.4 ส่งเสริมให้ครูและผู้เรียนมีความ มั่นใจในการใช้เทคโนโลยี และ ใช้เทคโนโลยีอย่างมีความรอบรู้ และรู้เท่าทันสื่อและเทคโนโลยี โดยคำนึงถึงหลักจริยธรรมใน การใช้สื่อและเทคโนโลยีอย่าง เหมาะสม	
1.7 ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการจัดการ เรียนรู้ โดยเน้น ผู้เรียนเป็นสำคัญ	1.8 ส่งเสริมการบูรณาการเนื้อหาสาระ ภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้ตาม ความเหมาะสม		
1.8 ส่งเสริมการบูรณาการเนื้อหาสาระ ภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้ตาม ความเหมาะสม	1.9 เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงานโดย การสอนงานเป็นโค้ช (Coach) แก่ บุคลากรในกลุ่มสาระการเรียนรู้		
1.9 เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงานโดย การสอนงานเป็นโค้ช (Coach) แก่ บุคลากรในกลุ่มสาระการเรียนรู้	1.10 มีการส่งเสริมให้ครูผลิต พัฒนาสื่อ นวัตกรรมการเรียนการสอน		
1.10 มีการส่งเสริมให้ครูผลิต พัฒนา สื่อ นวัตกรรมการเรียนการสอน	1.11 ส่งเสริมให้ครูใช้เทคโนโลยีเพื่อการ เรียนการสอน		
1.11 ส่งเสริมให้ครูใช้เทคโนโลยีเพื่อ การเรียนการสอน	1.12 ส่งเสริมให้ครูใช้แหล่งเรียนรู้ในการ จัดกระบวนการเรียนการสอน		
1.12 ส่งเสริมให้ครูใช้แหล่งเรียนรู้ใน การจัดกระบวนการเรียนการสอน	1.13 ส่งเสริมและสนับสนุนการนำภูมิ ปัญญาท้องถิ่นมาใช้ใน กระบวนการจัดการเรียนรู้		

ตาราง 28 (ต่อ)

ผลการศึกษาเอกสาร	ผลการศึกษาสภาพ	ผลการสัมภาษณ์	สรุป
1.13 ส่งเสริมและสนับสนุนการนำ ภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ใน กระบวนการจัดการเรียนรู้	1.14 มีการกำหนดแนวทางการวัดผล ประเมินผลของกลุ่มสาระการเรียนรู้	1.15 ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการวัดผลและ ประเมินผลแต่ละรายวิชาให้สอดคล้อง กับมาตรฐานการศึกษา	
1.14 มีการกำหนดแนวทางการวัดผล ประเมินผลของกลุ่มสาระการเรียนรู้	1.15 ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการวัดผลและ ประเมินผลแต่ละรายวิชาให้สอดคล้อง กับมาตรฐานการศึกษา	1.16 ส่งเสริมให้ครูดำเนินการวัดผล ประเมินผลการเรียนการสอน ตามสภาพจริง	
1.15 ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการวัดผลและ ประเมินผลแต่ละรายวิชาให้สอดคล้อง กับมาตรฐานการศึกษา	1.16 ส่งเสริมให้ครูดำเนินการวัดผล ประเมินผลการเรียนการสอน ตามสภาพจริง	1.17 มีการดำเนินการทดสอบ การออก ข้อสอบและตรวจสอบความถูกต้อง ของข้อสอบตามตัวชี้วัดเพื่อพัฒนา การวัดผลประเมินผลการจัดการเรียนรู้	
1.16 ส่งเสริมให้ครูดำเนินการวัดผล ประเมินผลการเรียนการสอนตาม สภาพจริง	1.17 มีการดำเนินการทดสอบ การออก ข้อสอบและตรวจสอบความถูกต้อง ของข้อสอบตามตัวชี้วัดเพื่อพัฒนา การวัดผลประเมินผลการจัดการเรียนรู้	1.18 ติดตามงานสอนซ่อมเสริม ติดตาม ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเพื่อพัฒนา คุณภาพผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง	
1.17 มีการดำเนินการทดสอบ การออก ข้อสอบและตรวจสอบความถูกต้อง ของข้อสอบตามตัวชี้วัดเพื่อพัฒนา การวัดผลประเมินผลการจัดการเรียนรู้	1.18 ติดตามงานสอนซ่อมเสริม ติดตาม ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเพื่อพัฒนา คุณภาพผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง	1.19 แต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศการจัดการ เรียนการสอนแบบกัลยาณมิตรนิเทศ	
1.18 ติดตามงานสอนซ่อมเสริม ติดตาม ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเพื่อพัฒนา คุณภาพผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง	1.19 แต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศการจัดการ เรียนการสอนแบบกัลยาณมิตรนิเทศ		

ตาราง 28 (ต่อ)

ผลการศึกษาเอกสาร	ผลการศึกษาสภาพ	ผลการสัมภาษณ์	สรุป
1.19 แต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศการจั้ดการ เรียนการสอนแบบกัลยาณมิตรนิเทศ			
1.20 แต่งตั้งทีมงานให้มีส่วนร่วมในการ ดำเนินงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้	1.20 แต่งตั้งทีมงานให้มีส่วนร่วมในการ ดำเนินงานของกลุ่มสาระการ เรียนรู้	1.5 มีการกระจายอำนาจไปสู่ทีมงานและ ปฏิบัติงานร่วมกันให้ประสบความสำเร็จ ตามเป้าหมาย 1.6 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีความ มุ่งมั่น รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ร่วมกันให้ประสบความสำเร็จ	1.4 ผู้นำที่มีความมุ่งมั่น รับผิดชอบ และ กระจายอำนาจไปสู่ทีมงานปฏิบัติงาน ร่วมกันให้ประสบความสำเร็จตาม เป้าหมาย
1.21 มีการสนับสนุนครูให้เข้ารับการอบรม เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถใน การจัดการเรียนการสอนของครูอย่าง ต่อเนื่อง	1.21 มีการสนับสนุนครูให้เข้ารับ การอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถในการจัดการเรียน การสอนของครูอย่างต่อเนื่อง	1.7 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สามารถสร้าง แรงบันดาลใจในการพัฒนาความคิดรวบ ยอดเกี่ยวกับการบูรณาการเทคโนโลยี เพื่อส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของ ทีมงานในการจัดกระบวนการเรียนรู้ตาม หลักสูตร	1.5 ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของทีมงาน เกี่ยวกับการบูรณาการเทคโนโลยีมาใช้ใน การจัดกระบวนการเรียนรู้ตามหลักสูตร
1.22 มีการควบคุมดูแลกระบวนการเรียน การสอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ รับผิดชอบให้เป็นไปตามหลักสูตร	1.22 มีการควบคุมดูแลกระบวนการ เรียนการสอนในกลุ่มสาระการ เรียนรู้ที่รับผิดชอบให้เป็นไปตาม หลักสูตร	1.8 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เสริมแรง เสริมพลังให้ครูในจัดการเรียนเรียน ให้กับผู้เรียนโดยใช้เทคโนโลยีและแหล่ง เรียนรู้ดิจิทัลต่าง ๆ	1.6 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เสริมแรง เสริมพลังให้ครูจัดกระบวนการเรียน เรียนรู้ เป็นไปตามหลักสูตรโดยใช้ เทคโนโลยีและแหล่งเรียนรู้ดิจิทัลต่าง ๆ

ตาราง 28 (ต่อ)

ผลการศึกษาเอกสาร	ผลการศึกษาสภาพ	ผลการสัมภาษณ์	สรุป
1.23 มีมนุษยสัมพันธ์กับครูเพื่อประสานงานภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้	1.23 มีมนุษยสัมพันธ์กับครูเพื่อประสานงานภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้	1.9 มีมนุษยสัมพันธ์ และทักษะการสื่อสารที่ดี 1.10 ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันในการพัฒนาครูและนักเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (PLC) ด้วยกิจกรรมที่หลากหลายบนพื้นฐานวัฒนธรรมความสัมพันธ์แบบกัลยาณมิตรโดยทำงานร่วมกันเป็นทีมที่เน้นประสิทธิผลของผู้เรียนเป็นสำคัญและความสุขของการทำงานร่วมกันของสมาชิกในชุมชนการเรียนรู้ 1.11 มีจิตสาธารณะช่วยเหลือซึ่งกันและกันและอุทิศเวลาเพื่อส่วนรวม 1.12 ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารทีมงานภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้	1.7 มีมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนครู และทักษะการสื่อสารที่เข้าใจตรงกัน 1.8 ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันในการพัฒนาครูและนักเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (PLC) บนพื้นฐานวัฒนธรรมความสัมพันธ์แบบกัลยาณมิตรโดยทำงานร่วมกันเป็นทีมที่เน้นประสิทธิผลของผู้เรียนเป็นสำคัญ
1.24 การสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน แก่ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้	1.24 การสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน แก่ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้	1.13 เป็นผู้กระตุ้น จูงใจ และเสริมแรง การปฏิบัติงานแก่สมาชิกในทีมงานอย่างต่อเนื่อง	1.9 มีจิตสาธารณะช่วยเหลือซึ่งกันและกันและอุทิศเวลาเพื่อ ส่วนรวม 1.10 ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารทีมงานภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้ 1.11 เสริมแรง สร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน เอาใจใส่ต่อความรู้สึกของสมาชิก ในทีมงานอย่างมีเหตุผลต่อเนื่อง

ตาราง 28 (ต่อ)

ผลการศึกษาเอกสาร	ผลการศึกษาสภาพ	ผลการสัมภาษณ์	สรุป
1.25 ส่งเสริมการยกย่องเชิดชูเกียรติให้กับครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้	1.25 ส่งเสริมการยกย่องเชิดชูเกียรติให้กับครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้	1.14 ให้ความสำคัญและเอาใจใส่ต่อความรู้สึกของสมาชิกทุกคนอย่างมีเหตุผล	1.12 มีมนุษย์สัมพันธ์กับเพื่อนครู และทักษะการสื่อสารที่เข้าใจตรงกัน
1.26 ติดตามภาระงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง	1.26 ติดตามภาระงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง	1.15 ติดตามการปฏิบัติงานตามภาระงานที่ได้รับ มอบหมายของครูอย่างต่อเนื่อง	1.13 ติดตามการปฏิบัติงานตามภาระงานที่ได้รับมอบหมายของครู เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง
1.27 สนับสนุนการนำเสนอผลการปฏิบัติงานของครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้	1.27 สนับสนุนการนำเสนอผลการปฏิบัติงานของครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้	1.16 ส่งเสริมให้ครูสรุปรายงานผลการปฏิบัติงานและจัดทำสารสนเทศของกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ	1.14 ส่งเสริมให้ครูนำเสนอและสรุปรายงานผลการปฏิบัติงานเพื่อจัดทำสารสนเทศของกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ
1.28 นำผลการนิเทศ มาปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ	1.28 นำผลการนิเทศ มาปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ	1.17 ประเมินผลการปฏิบัติงานของครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อปรับปรุงและพัฒนาในโอกาสต่อไป	1.15 นิเทศติดตามและ ประเมินผลการปฏิบัติงานของครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อปรับปรุงและพัฒนาในโอกาสต่อไป

ตาราง 28 (ต่อ)

ผลการศึกษาเอกสาร	ผลการศึกษาสภาพ	ผลการสัมภาษณ์	สรุป
<b>2. ด้านครู</b>	<b>1. ด้านครู</b>	<b>1. ด้านครู</b>	<b>2. ด้านครู</b>
2.1 วางแผนการจัดกระบวนการเรียนการสอนตามหลักสูตรได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน	ด้านครูมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ดังนี้ 2.1 วางแผนการจัดกระบวนการเรียนการสอน ตามหลักสูตรได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน	2.1 วางแผนการจัดกระบวนการเรียนการสอน ตามหลักสูตรได้อย่างเหมาะสมสอดคล้อง กับความต้องการของผู้เรียน	2.1 วางแผนการจัดกระบวนการเรียนการสอน ตามหลักสูตรได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน
2.2 ครูผลิตและพัฒนาสื่อ เพื่อใช้ในการจัดกระบวนการเรียนรู้	2.2 ครูผลิตและพัฒนาสื่อ เพื่อใช้ในการจัดกระบวนการเรียนรู้	2.2 ครูร่วมกันปฏิบัติงานจัดทำและพัฒนานวัตกรรมสื่อการเรียนรู้ เป็นผู้ชี้แนะแนวทาง สนับสนุนผู้เรียนช่วยเหลือเมื่อผู้เรียนต้องการ	2.2 ครูเป็นผู้ฝึกสอนและผู้นำในการร่วมกัน ปฏิบัติงานจัดทำและพัฒนาสื่อการเรียนรู้ นวัตกรรม ให้ผู้เรียนเกิดกระบวนการเรียนรู้
2.3 มีความรู้ ทักษะในการวิเคราะห์ผู้เรียน	2.3 ความรู้ ทักษะในการวิเคราะห์ผู้เรียน	2.3 ครูมีความรู้ความเข้าใจและทักษะการ ออกแบบการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับเป้าหมายของผู้เรียนและวิถีการเรียนรู้ของผู้เรียนยุคดิจิทัล	2.3 ครูเป็นนักรออกแบบการเรียนรู้ แสวงหาความรู้และพัฒนาวิธีสอน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน สอดคล้องกับเป้าหมายของผู้เรียน
		2.4 ครูจัดทำ ID Plan แสวงหาความรู้และพัฒนาวิธีสอน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน	



ตาราง 28 (ต่อ)

ผลการศึกษาเอกสาร	ผลการศึกษาสภาพ	ผลการสัมภาษณ์	สรุป
2.4 จัดกระบวนการเรียนการสอนตามหลักสูตรได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน	2.4 จัดกระบวนการเรียนการสอนตามหลักสูตรได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน	2.5 ครูมีทักษะการใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับความต้องการของ ผู้เรียนได้	2.4 ครูเป็นนักเทคโนโลยี มีทักษะการใช้เทคโนโลยีทางการศึกษาในการบูรณาการ จัดการเรียนรู้ ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน
		2.6 ส่งเสริมการจัดกิจกรรมชุมชนแห่งการเรียนรู้ (PLC) ด้วยกิจกรรมที่หลากหลาย เน้นประสิทธิผลของผู้เรียน	2.5 ส่งเสริมการจัดกิจกรรมชุมชนแห่งการเรียนรู้ (PLC) ด้วยกิจกรรมที่หลากหลาย เน้นประสิทธิผลของผู้เรียน
2.5 มีทักษะในการทำงานเป็นทีมและร่วมมือทำงานให้สำเร็จ	2.5 มีทักษะในการทำงานเป็นทีมและร่วมมือทำงานให้สำเร็จ	2.7 ครูมีส่วนร่วมในการจัดทำ MOU เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนเพื่อให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ มีสมรรถนะที่สำคัญและค่านิยม 12 ประการบนพื้นฐานหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	2.6 ครูมีส่วนร่วมในการจัดทำ MOU เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนเพื่อให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ มีสมรรถนะที่สำคัญและค่านิยม 12 ประการบนพื้นฐานหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
		2.8 ครูมีการสร้างและพัฒนาทีมงานด้วยระบบเลี้ยง ที่แนะแนวทางในการช่วยสอนงาน ให้กับสมาชิกเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ใน การปฏิบัติงาน	2.7 ครูมีการสร้างและพัฒนาทีมงานด้วยระบบเลี้ยง ในการช่วยสอนงานให้กับสมาชิก เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ตาราง 28 (ต่อ)

ผลการศึกษาเอกสาร	ผลการศึกษาสภาพ	ผลการสัมภาษณ์	สรุป
2.6 ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และช่วยปลูกฝังลักษณะนิสัย ใฝ่รู้ใฝ่เรียนให้แก่ศิษย์	2.6 ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและช่วยปลูกฝังลักษณะนิสัย ใฝ่รู้ใฝ่เรียนให้แก่ศิษย์	2.9 ครูเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้โดยจะต้องมีทักษะการทำงานเป็นทีมร่วมเรียนรู้กับผู้อื่นไม่ว่าจะเป็นเพื่อนครูหรือชุมชน สามารถสร้างเครือข่ายการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและนักเรียนได้เป็นอย่างดี 2.10 ครูเป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรม มีความรับผิดชอบ และเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวมเพื่อสร้างสังคมให้มีความเสมอภาคเท่าเทียมกัน	2.8 ครูเป็นแบบอย่างที่ดี สามารถสร้างเครือข่ายการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและนักเรียน รวมทั้งเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม มีความรับผิดชอบ และเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวมเพื่อสร้างสังคมให้มีความเสมอภาคเท่าเทียมกัน
2.7 มีจิตใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ กระตือรือร้นที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	2.7 มีจิตใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ กระตือรือร้นที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	2.11 ครูมีความไว้วางใจในการปฏิบัติงาน ร่วมกันจิตใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีความกระตือรือร้นที่จะช่วยเหลือกันด้วยความเต็มใจ	2.9 ครูมีความไว้วางใจในการปฏิบัติงาน ร่วมกันจิตใจ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่มีความกระตือรือร้นที่จะช่วยเหลือกันด้วยความเต็มใจ
2.8 มีความไว้วางใจในการปฏิบัติงาน ร่วมกัน	2.8 มีความไว้วางใจในการปฏิบัติงาน ร่วมกัน	2.12 ครูมีความสามัคคีในการปฏิบัติงาน ร่วมกันด้วยความจริงจัง	2.10 ครูมีความรักความสามัคคีในการปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความจริงจัง
2.9 มีความรักความสามัคคีเพื่อให้ทีมงานเกิด ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน	2.9 มีความรักความสามัคคีเพื่อให้ทีมงานเกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน	2.13 ส่งเสริมการสร้างขวัญและกำลังใจแก่เพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ	2.11 ส่งเสริมการสร้างขวัญและกำลังใจแก่เพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ

ตาราง 28 (ต่อ)

ผลการศึกษาเอกสาร	ผลการศึกษาสภาพ	ผลการสัมภาษณ์	สรุป
		2.14 รายงานการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายแลกเปลี่ยนเรียนรู้การทำงานซึ่งกันและกัน	2.12 รายงานการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายแลกเปลี่ยนเรียนรู้การทำงานซึ่งกันและกัน
		2.15 นิเทศการปฏิบัติงานแบบเพื่อนนิเทศเพื่อนอย่างเป็นกัลยาณมิตรและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อนำข้อมูลไปพัฒนาและปรับปรุงในโอกาสต่อไป	2.13 นิเทศการปฏิบัติงานแบบเพื่อนนิเทศเพื่อนอย่างเป็นกัลยาณมิตรและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อนำข้อมูลไปพัฒนาและปรับปรุงในโอกาสต่อไป
<b>3. ด้านงบประมาณ สื่อ วัสดุอุปกรณ์</b>	<b>3 ด้านงบประมาณ สื่อ วัสดุอุปกรณ์</b>	<b>3. ด้านงบประมาณ สื่อ วัสดุอุปกรณ์</b>	<b>3. ด้านงบประมาณ สื่อ วัสดุอุปกรณ์</b>
3.1 มีการประชุมวางแผนร่วมกับทีมงานเพื่อเตรียมการจัดหา วัสดุ ครุภัณฑ์ให้ทันตามกำหนด	3.1 มีการประชุมวางแผนร่วมกับทีมงานเพื่อเตรียมการจัดหา วัสดุ ครุภัณฑ์ให้ทันตามกำหนด	3.1 ประชุมวางแผนร่วมกับทีมงานเพื่อเตรียมการจัดหาวัสดุ ครุภัณฑ์ให้พอเพียงในการปฏิบัติงาน	3.1 ประชุมวางแผนร่วมกับทีมงานเพื่อเตรียมการจัดหาสื่อ วัสดุ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสม
3.2 มีการจัดทำและเสนอโครงการของกลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อรับจัดสรรงบประมาณอย่างเหมาะสม	3.2 มีการจัดทำและเสนอโครงการของกลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อรับจัดสรรงบประมาณอย่างเหมาะสม	3.2 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จัดทำและเสนอแผนงานโครงการ/กิจกรรมของกลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อรับจัดสรรงบประมาณอย่างเหมาะสม	3.2 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จัดทำและเสนอแผนงาน โครงการ/กิจกรรมของกลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อรับจัดสรร งบประมาณให้พอเพียงในการปฏิบัติงาน

ตาราง 28 (ต่อ)

ผลการศึกษาเอกสาร	ผลการศึกษาสภาพ	ผลการสัมภาษณ์	สรุป
3.3 มีการจัดหาสื่อ เทคโนโลยี และ นวัตกรรม แหล่งเรียนรู้ ของกลุ่มสาระ การเรียนรู้ที่เอื้อต่อการจัดการเรียน การสอน บริการแก่ นักเรียน	3.3 มีการจัดหาสื่อ เทคโนโลยี และ นวัตกรรม แหล่งเรียนรู้ ของกลุ่มสาระ การเรียนรู้ที่เอื้อต่อการจัดการเรียน การสอน บริการแก่นักเรียน	3.3 จัดหาสื่อ เทคโนโลยี และนวัตกรรม ที่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอนอย่าง เหมาะสม	3.3 มีความรู้ ทักษะ การใช้ครุภัณฑ์และ อุปกรณ์การเรียนการสอนอิเล็กทรอนิกส์
3.4 มีความรู้ ทักษะ การใช้ครุภัณฑ์และ อุปกรณ์การเรียนการสอนอิเล็กทรอนิกส์	3.4 มีความรู้ ทักษะ การใช้ครุภัณฑ์และ อุปกรณ์การเรียนการสอน อิเล็กทรอนิกส์	3.4 มีความรู้ ทักษะ การใช้ครุภัณฑ์และ อุปกรณ์การเรียนการสอน อิเล็กทรอนิกส์	3.4 มีความรู้ ทักษะ การใช้ครุภัณฑ์ อุปกรณ์ การเรียนการสอนอิเล็กทรอนิกส์อย่าง ประหยัดและบรรลุตามจุดมุ่งหมายของ การจัดการเรียนการสอน
3.5 ส่งเสริมให้ครูใช้วัสดุอุปกรณ์อย่าง ประหยัดและบรรลุตามจุดมุ่งหมายของ การจัดการ เรียนการสอน	3.5 ส่งเสริมให้ครูใช้วัสดุอุปกรณ์อย่าง ประหยัด และบรรลุตามจุดมุ่งหมาย ของการจัดการเรียนการสอน		
3.6 นำสื่อไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน	3.6 นำสื่อไปใช้ในการจัดการเรียน การสอน		
3.7 มอบหมายให้ทีมงานรับผิดชอบวัสดุ ครุภัณฑ์ อุปกรณ์การเรียนการสอน ตามรายวิชาที่สอน	3.7 มอบหมายให้ทีมงานรับผิดชอบวัสดุ ครุภัณฑ์ อุปกรณ์การเรียนการสอน ตามรายวิชาที่สอน	3.5 มีการดำเนินการตามแผนเบิก-จ่ายวัสดุ อุปกรณ์ให้เป็นไปตามโครงการที่ได้รับ อนุมัติและเป็นไปตามระเบียบ	3.5 มีการดำเนินการตามแผนเบิก-จ่ายวัสดุ อุปกรณ์ให้ผู้รับผิดชอบเป็นไปตาม โครงการที่ได้รับอนุมัติและจัดทำ ทะเบียน สื่อการเรียนรู้ หลักฐานควบคุม การใช้วัสดุ ครุภัณฑ์เป็นไปตามระเบียบ
3.8 มีการดำเนินการเบิก-จ่ายวัสดุอุปกรณ์ ให้เป็นไปตามโครงการที่ได้รับอนุมัติ	3.8 มีการดำเนินการเบิก-จ่ายวัสดุอุปกรณ์ ให้เป็นไปตามโครงการที่ได้รับอนุมัติ		

ตาราง 28 (ต่อ)

ผลการศึกษาเอกสาร	ผลการศึกษาสภาพ	ผลการสัมภาษณ์	สรุป
3.9 มีการจัดทำหลักฐานควบคุมการใช้วัสดุครุภัณฑ์ให้ถูกต้องตามระเบียบทางราชการ	3.5 มีการจัดทำหลักฐานควบคุมการใช้วัสดุครุภัณฑ์ให้ถูกต้องตามระเบียบทางราชการ		
3.10 มีการจัดทำทะเบียนสื่อการเรียนรู้ อย่าง เป็นระบบ	3.6 มีการจัดทำทะเบียนสื่อการเรียนรู้ อย่าง เป็นระบบ	3.6 ติดตาม ตรวจสอบ การใช้งบประมาณตามแผนแผนงาน โครงการ/กิจกรรมของกลุ่มสาระการเรียนรู้	3.6 ติดตาม ตรวจสอบ การใช้งบประมาณตามแผนงาน โครงการ/กิจกรรมของกลุ่มสาระการเรียนรู้
		3.7 รายงานการใช้งบประมาณตามระยะเวลาที่กำหนดเน้นความโปร่งใสตรวจสอบได้ และเป็นไปตามระเบียบที่กำหนด	3.7 รายงานการใช้งบประมาณตามระยะเวลาที่กำหนดเน้นความโปร่งใสตรวจสอบได้ และเป็นไปตามระเบียบที่กำหนด

ตาราง 28 (ต่อ)

ผลการศึกษาเอกสาร	ผลการศึกษาสภาพ	ผลการสัมภาษณ์	สรุป
<b>4 ด้านสภาพแวดล้อม</b>	<b>4 ด้านสภาพแวดล้อม</b>	<b>4 ด้านสภาพแวดล้อม</b>	<b>4. ด้านสภาพแวดล้อม</b>
4.1 มีการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน	ด้านสภาพแวดล้อมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ดังนี้ 4.1 มีการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน	4.1 วางแผนการจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ของผู้เรียน	4.1 วางแผนการจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ของผู้เรียน
4.2 มีการจัดมุมประชาสัมพันธ์ที่ให้ความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน	4.2 มีการจัดมุมประชาสัมพันธ์ที่ให้ความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน	4.2 ประดับตกแต่งห้องเรียน การจัดป้ายนิเทศ ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน	4.2 จัดป้ายนิเทศ มุมประชาสัมพันธ์ ให้ความรู้ ประดับตกแต่งห้องเรียนและเอื้อต่อการปฏิบัติงาน
4.3 การสร้างบรรยากาศในห้องทำงานระหว่างผู้นำทีมและครูให้มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน	4.3 การสร้างบรรยากาศในห้องทำงานระหว่างผู้นำทีมและครูให้มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน	4.3 มีความเป็นกัลยาณมิตรในการสร้างบรรยากาศห้องทำงานระหว่างผู้นำทีมและครูให้มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน	4.3 มีความเป็นกัลยาณมิตรในการสร้างบรรยากาศห้องทำงานระหว่างผู้นำทีมและครูให้มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
		4.4 มีบรรยากาศของการทำงานเป็นทีมที่เท่าเทียมกันเสมอภาคเป็นประชาธิปไตย	4.4 มีบรรยากาศของการทำงานเป็นทีมที่เท่าเทียมกันเสมอภาคเป็นประชาธิปไตย

ตาราง 28 (ต่อ)

ผลการศึกษาเอกสาร	ผลการศึกษาสภาพ	ผลการสัมภาษณ์	สรุป
4.4 เปิดโอกาสให้ทีมงานแสดง ความคิดเห็นซักถามข้อ สงสัยในคำสั่งหรือปัญหา ในการทำงานและให้ คำปรึกษา เสนอแนะให้ ข้อมูลทุกประเด็นให้เข้าใจ ได้	4.4 เปิดโอกาสให้ทีมงาน แสดงความคิดเห็น ซักถามข้อสงสัยในคำสั่ง หรือปัญหาในการทำงาน และให้คำปรึกษา เสนอแนะให้ข้อมูลทุก ประเด็นให้เข้าใจได้	4.5 มีส่วนร่วมตัดสินใจในการปฏิบัติงานอย่าง อิสระทำให้เกิดความเชื่อมั่นและพยายาม ทำงานร่วมกันให้สำเร็จตามเป้าหมาย	4.5 เปิดโอกาสให้ทีมงานร่วมตัดสินใจ แสดง ความคิดเห็นทำให้เกิดความเชื่อมั่นและ พยายามทำงานร่วมกันให้สำเร็จตาม เป้าหมาย
4.5 ให้กำลังใจในการทำงาน แก่เพื่อนร่วมงานอย่าง สม่ำเสมอ	4.5 ให้กำลังใจในการทำงาน แก่เพื่อนร่วมงาน อย่าง สม่ำเสมอ	4.6 มีน้ำใจ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ให้กำลังใจ เพื่อนร่วมงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้	4.6 ให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน มีน้ำใจ ช่วยเหลือ ซึ่งกันและกันในกลุ่มสาระการเรียนรู้
4.7 ให้เกียรติ ยกย่องเพื่อน ร่วมงาน	4.6 ให้เกียรติ ยกย่องเพื่อน ร่วมงาน	4.7 ให้เกียรติและยกย่องเพื่อนครูเนื่องในโอกาส ต่าง ๆ ที่เหมาะสม	4.7 ให้เกียรติและยกย่องเพื่อนครูเนื่องใน โอกาสต่าง ๆ ที่เหมาะสม
4.8 ให้ความไว้วางใจทุกคน ในทีมงานสามารถทำงาน ที่ได้รับมอบหมายให้ สำเร็จได้	4.7 ให้ความไว้วางใจทุกคนใน ทีมงานสามารถทำงาน ที่ได้รับมอบหมายให้ สำเร็จได้	4.8 มีความไว้วางใจกันในการทำงานร่วมกันเปิด ใจในการรับฟังความคิดเห็นแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งกันและกัน	4.8 มีความไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน เปิดใจในการรับฟังความคิดเห็น แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันสามารถ ทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จได้
		4.9 มีความสามัคคี ผูกพันกันด้วยความรู้สึกในการ มีส่วนร่วมปฏิบัติงาน	4.9 มีความสามัคคี ผูกพันกันด้วยความรู้สึก ในการมีส่วนร่วมปฏิบัติงาน

ตาราง 29 แสดงสรุปผลการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ การบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา  
องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการบริหารทีมงาน

ผลการศึกษาเอกสาร	ผลการศึกษาสภาพ	ผลการสัมภาษณ์	สรุป
<b>1. ขั้นตอนการวางแผน</b>	<b>1. ขั้นตอนการวางแผน</b>	<b>1. ขั้นตอนการวางแผน</b>	<b>1. ขั้นตอนการวางแผน</b>
1.1 มีการแต่งตั้งทีมงานวางแผน การปฏิบัติงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้ อย่างเป็นระบบ	1.1 มีการแต่งตั้งทีมงานวางแผนการปฏิบัติงาน ในกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ	1.1 วางแผนแต่งตั้งทีมงานกำหนด จุดมุ่งหมายปลายทางที่ชัดเจน	1.1 วางแผนแต่งตั้งทีมงานปฏิบัติหน้าที่ ชัดเจน
1.2 มีการกำหนดจุดมุ่งหมายการทำงาน ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ชัดเจน	1.2 มีการกำหนดจุดมุ่งหมายการทำงานในกลุ่ม สาระการเรียนรู้ที่ชัดเจน	1.2 ประชุมชี้แจงให้ทีมงานมีความ เข้าใจและทราบถึงเป้าหมาย	1.2 ประชุมชี้แจงให้ทีมงานมีความเข้าใจ และรับทราบ เป้าหมายการดำเนินงาน
1.3 มีการประชุมชี้แจงให้ทีมงานให้ มีความเข้าใจและทราบถึงเป้าหมายที่ ดำเนินงานร่วมกัน	1.3 มีการประชุมชี้แจงให้ทีมงานให้มีความเข้าใจ และทราบถึงเป้าหมายที่ดำเนินงานร่วมกัน	ภาระงาน	ร่วมกัน
1.4 จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานในกลุ่ม สาระการเรียนรู้ที่ชัดเจน	1.4 จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานในกลุ่มสาระการ เรียนรู้ที่ชัดเจน	1.3 จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานตาม แผนที่กำหนดและแจ้งให้ทีมงาน รับทราบ	1.3 จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานตามแผนที่ กำหนดและแจ้งให้ทีมงานรับทราบ
1.5 ส่งเสริมการทำงานร่วมกันของกลุ่ม สาระการเรียนรู้ให้บรรลุตามเป้าหมาย อย่างต่อเนื่อง	1.5 ส่งเสริมการทำงานร่วมกันของกลุ่มสาระการ เรียนรู้ให้บรรลุตามเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง	1.4 ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน ดำเนินงานตามข้อตกลงร่วมกัน	1.4 ส่งเสริมการทำงานร่วมกันและจัดสรร ทรัพยากรการดำเนินงานตามข้อตกลง
1.6 มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม พอเพียงในการปฏิบัติงาน	1.6 มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม พอเพียงในการปฏิบัติงาน	(MOU) ให้บรรลุตาม จุดมุ่งหมายที่กำหนด	(MOU) ให้บรรลุตามเป้าหมายอย่าง ต่อเนื่อง



ตาราง 29 (ต่อ)

ผลการศึกษาเอกสาร	ผลการศึกษาสภาพ	ผลการสัมภาษณ์	สรุป
1.7 มีการกำกับติดตามภาระงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	1.7 มีการกำกับติดตามภาระงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	1.5 นิเทศติดตามภาระงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงและพัฒนาในโอกาสต่อไป	1.5 นิเทศ กำกับ ติดตามภาระงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงและพัฒนาในโอกาสต่อไป
<b>2. การวิเคราะห์ข้อมูล</b>	<b>2. การวิเคราะห์ข้อมูล</b>	<b>2. ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล</b>	<b>2. ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล</b>
2.1 ร่วมวิเคราะห์ประชุมวางแผน โครงสร้าง การบริหารงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	ด้านการวิเคราะห์ข้อมูลมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ดังนี้ 2.1 ร่วมวิเคราะห์ประชุมวางแผน โครงสร้าง การบริหารงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	2.1 วางแผนวิเคราะห์สภาพปัญหา คุณภาพผู้เรียนและการทำงาน ร่วมกันของครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้และนำผลวิเคราะห์มา ประชุมหาสาเหตุแนวทางในการดำเนินงาน	2.1 ประชุมวางแผนวิเคราะห์การปฏิบัติงานของครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อหา ข้อมูลพื้นฐาน ความต้องการ
2.2 ร่วมวิเคราะห์การมอบหมายงาน ความรับผิดชอบตามโครงสร้างที่ชัดเจน	2.2 ร่วมวิเคราะห์การมอบหมายงานความ รับผิดชอบตามโครงสร้างที่ชัดเจน		
2.3 มีการนำแนวทางปฏิบัติงาน ข้อมูลพื้นฐาน ความต้องการ ปัญหา อุปสรรคการทำงานที่ผ่านมาวิเคราะห์เพื่อเป็นข้อมูลในการ พัฒนาระบบงานการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	2.3 มีการนำแนวทางปฏิบัติงาน ข้อมูล พื้นฐาน ความต้องการ ปัญหา อุปสรรคการทำงานที่ผ่านมา วิเคราะห์เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนา ระบบงานการบริหารที่มงานของ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	2.2 สสำรวจตัวเองในการปฏิบัติงานที่ รับผิดชอบมีความต้องการ อย่างไรโดยจัดประชุมร่วมกัน 2.3 จัดประชุมเพื่อเตรียมการและ รับทราบถึงปัญหาจากการ ดำเนินการในครั้งก่อน	2.2 สสำรวจตัวเองในการปฏิบัติงานที่ รับผิดชอบโดยประชุมร่วมกันเพื่อ เป็นข้อมูลในการพัฒนา 2.3 จัดประชุมเพื่อเตรียมการและ รับทราบถึงปัญหาจากการ ดำเนินการในครั้งก่อน

ตาราง 30 (ต่อ)

ผลการศึกษาเอกสาร	ผลการศึกษาสภาพ	ผลการสัมภาษณ์	สรุป
2.4 ส่งเสริมกระบวนการทำงานร่วมกันของ กลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ	2.4 ส่งเสริมกระบวนการทำงานร่วมกันของกลุ่ม สาระการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ	2.4 สรุปประเด็นโครงการ/กิจกรรมร่วมกันเพื่อ แก้ปัญหาตามหาสาเหตุที่ค้นพบ	2.4 ส่งเสริมกระบวนการทำงานร่วมกัน อย่างเป็นระบบเพื่อแก้ปัญหาการ วิเคราะห์หาสาเหตุที่ค้นพบ
2.5 ส่งเสริมการวิเคราะห์การทำงานเป็น ทีมของกลุ่มสาระการเรียนรู้ อย่าง ต่อเนื่อง	2.5 ส่งเสริมการวิเคราะห์การทำงานเป็น ทีมของกลุ่มสาระการเรียนรู้ อย่าง ต่อเนื่อง		
2.6 มีการแนะนำให้ความรู้เกี่ยวกับ กระบวนการทำงานเป็นทีม	2.6 มีการแนะนำให้ความรู้เกี่ยวกับ กระบวนการทำงานเป็นทีม		
2.7 ทีมงานร่วมกันวิเคราะห์เป้าหมาย มีการแลกเปลี่ยนความคิดในการ ปฏิบัติงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้	2.7 ทีมงานร่วมกันวิเคราะห์เป้าหมาย มีการแลกเปลี่ยนความคิดในการ ปฏิบัติงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้	2.5 เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้เครื่องมือ และสอบถามเพื่อแสดงความสนใจ และใส่ใจของหัวหน้ากลุ่มสาระการ เรียนรู้ทำให้เกิดความเต็มใจ ที่จะ ทำงานอย่างเต็มที่	2.5 ทีมงานร่วมกันวิเคราะห์เป้าหมาย การแลกเปลี่ยน ความคิดในการ ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ
2.8 ดูแลติดตามการปฏิบัติงานของกลุ่ม สาระการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	2.8 ดูแลติดตามการปฏิบัติงานของกลุ่ม สาระการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	2.6 สรุปผลการวิเคราะห์การดำเนินงาน ให้คณะครูรับทราบ โดยการประชุม หรือจัดทำเป็นหนังสือเวียนให้ รับทราบ	2.6 ติดตามการปฏิบัติงานนำผลการ ดำเนินการมาปรับปรุงแก้ไขแจ้งให้ ครูรับทราบ จัดทำสารสนเทศอย่าง เป็นระบบ
2.9 ผลการปรับปรุงแก้ไข มาจัดทำ สารสนเทศของกลุ่มสาระการเรียนรู้ อย่างเป็นระบบ	2.9 ผลการปรับปรุงแก้ไข มาจัดทำ สารสนเทศของกลุ่มสาระการเรียนรู้ อย่างเป็นระบบ		

ตาราง 29 (ต่อ)

ผลการศึกษาเอกสาร	ผลการศึกษาสภาพ	ผลการสัมภาษณ์	สรุป
<b>3. ขั้นตอนการกำหนดเป้าหมาย</b>	<b>3. ขั้นตอนการกำหนดเป้าหมาย</b>	<b>3. ขั้นตอนการกำหนดเป้าหมาย</b>	<b>3. ขั้นตอนการกำหนดเป้าหมาย</b>
3.1 นำผลวิเคราะห์การปฏิบัติงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้เกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค ความต้องการเพื่อกำหนดจุดมุ่งหมายของทีมงาน	ด้านการกำหนดเป้าหมายมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ดังนี้ 3.1 นำผลวิเคราะห์การปฏิบัติงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้เกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค ความต้องการเพื่อกำหนดจุดมุ่งหมายของทีมงาน	3.1 ประชุมวางแผนการทำงานและกำหนดเป้าหมายชัดเจน ตอบสนองความต้องการของโรงเรียนและชุมชน	3.1 ประชุมวางแผนการทำงานและกำหนด เป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน
3.2 กำหนดจุดมุ่งหมายการบริหารทีมงานครอบคลุมทั้งด้าน ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะการปฏิบัติ และการแก้ปัญหาได้ถูกต้อง	3.2 กำหนดจุดมุ่งหมายการบริหารทีมงานครอบคลุมทั้งด้าน ความรู้ความเข้าใจ ทักษะการปฏิบัติ และการแก้ปัญหาได้ถูกต้อง	3.2 ประชุมอภิปรายกระบวนการทำงานเป็นทีมตามเป้าหมายร่วมกัน	3.2 ประชุมอภิปรายกระบวนการทำงานเป็นทีมตามเป้าหมายร่วมกัน
3.3 ประชุม อภิปรายกระบวนการทำงานเป็นทีมตามเป้าหมาย	3.3 ประชุม อภิปรายกระบวนการทำงานเป็นทีมตามเป้าหมาย	3.3 สมาชิกในทีมงานทุกคนรับทราบและ เข้าใจเป้าหมายตรงกัน	3.3 สมาชิกในทีมงานทุกคนมีส่วนร่วมในการรับทราบและเข้าใจเป้าหมายตรงกันเพื่อตอบสนองความต้องการของโรงเรียนและชุมชน
3.4 กำหนดจุดมุ่งหมายโดยการมีส่วนร่วมตอบสนองความต้องการของโรงเรียนและชุมชน	3.4 กำหนดจุดมุ่งหมายโดยการมีส่วนร่วมตอบสนองความต้องการของโรงเรียนและชุมชน	3.4 สมาชิกปฏิบัติงานร่วมกันตามเป้าหมายให้ประสบความสำเร็จ	3.4 สมาชิกปฏิบัติงานร่วมกันตามเป้าหมายให้ประสบความสำเร็จ
3.5 ส่งเสริมกระบวนการทำงานตามเป้าหมาย	3.5 ส่งเสริมกระบวนการทำงานตามเป้าหมาย		

ตาราง 29 (ต่อ)

ผลการศึกษาเอกสาร	ผลการศึกษาสภาพ	ผลการสัมภาษณ์	สรุป
3.6 ตรวจสอบความชัดเจนของ จุดมุ่งหมายที่กำหนดและสามารถ นำไปปฏิบัติได้อย่าง ถูกต้อง ชัดเจน	3.6 ตรวจสอบความชัดเจนของ จุดมุ่งหมายที่กำหนดและสามารถ นำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน	3.5 ติดตามผลการดำเนินงานอย่าง เป็นระบบ	3.5 ตรวจสอบความชัดเจนของ จุดมุ่งหมายที่กำหนดและสามารถ นำไปปฏิบัติได้อย่าง เป็นระบบ ถูกต้องชัดเจน
3.7 นำผลการตรวจสอบมาปรับปรุง แก้ไข อย่างเป็นระบบ	3.7 นำผลการตรวจสอบมาปรับปรุงแก้ไข อย่างเป็นระบบ	3.6 นิเทศติดตาม การปฏิบัติงานตาม เป้าหมายเพื่อปรับปรุงและพัฒนา ในโอกาสต่อไป	3.6 นิเทศติดตาม การปฏิบัติงานตาม เป้าหมาย เพื่อปรับปรุงและพัฒนา ใน โอกาสต่อไป
<b>4. การกำหนดบทบาทหน้าที่</b>	<b>4. การกำหนดบทบาทหน้าที่</b>	<b>4. การกำหนดบทบาทหน้าที่</b>	<b>4. การกำหนดบทบาทหน้าที่</b>
4.1 วางแผนจัดบุคลากรปฏิบัติหน้าที่ ตรงกับความรู้ความสามารถ	4.1 ด้านการกำหนดบทบาทหน้าที่ที่มีค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับมาก ดังนี้	4.1 วางแผนการกำหนดโครงสร้าง ภาระหน้าที่การปฏิบัติงาน ขอบเขต อำนาจหน้าที่การปฏิบัติงานตาม กรอบงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้	4.1 วางแผนการกำหนดโครงสร้าง ภาระหน้าที่การปฏิบัติงาน ขอบข่ายอำนาจหน้าที่ การปฏิบัติงานตามกรอบงานของ กลุ่มสาระการเรียนรู้
4.2 การกำหนดจุดมุ่งหมายภาระงาน คู่มือการปฏิบัติงานเพื่อสนอง นโยบายของโรงเรียน	4.1 วางแผนจัดบุคลากรปฏิบัติหน้าที่ตรง กับความรู้ความสามารถ	4.2 การกำหนดจุดมุ่งหมายภาระงาน คู่มือการปฏิบัติงานเพื่อสนอง นโยบายของโรงเรียน	4.2 กำหนดโครงสร้าง ภาระหน้าที่การ ปฏิบัติงาน ขอบเขต อำนาจหน้าที่ การปฏิบัติงานตามกรอบงาน
4.3 กำหนดโครงสร้าง ภาระหน้าที่การ ปฏิบัติงาน ขอบเขต อำนาจหน้าที่ การปฏิบัติงานตามกรอบงาน	4.3 กำหนดโครงสร้าง ภาระหน้าที่การ ปฏิบัติงาน ขอบเขต อำนาจหน้าที่ การปฏิบัติงานตามกรอบงาน	4.2 จัดบุคลากรปฏิบัติหน้าที่ตาม โครงสร้างตามความสามารถและ ความถนัด	4.2 กำหนดโครงสร้าง ภาระหน้าที่การ ปฏิบัติงานขอบเขต อำนาจหน้าที่ การปฏิบัติงานชัดเจน

ตาราง 29 (ต่อ)

ผลการศึกษาเอกสาร	ผลการศึกษาสภาพ	ผลการสัมภาษณ์	สรุป
4.4 ส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมตามบทบาทหน้าที่ตามโครงสร้างของกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ	4.4 ส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมตามบทบาทหน้าที่ตามโครงสร้างของกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ	4.3 สมาชิกมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ	4.3 สมาชิกมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ
4.5 ติดตามการปฏิบัติงานของครูตามที่ได้รับมอบหมาย	4.5 ติดตามการปฏิบัติงานของครูตามที่ได้รับมอบหมาย	4.4 ติดตามภาระงาน ตามโครงสร้างเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย 4.5 นิเทศ กำกับ ติดตาม การปฏิบัติงานตามแผนงาน โครงการ/กิจกรรม จัดเก็บเป็นข้อมูลสารสนเทศ	4.4 ติดตามภาระงาน ตามโครงสร้างเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย 4.5 นิเทศ กำกับ ติดตาม สรุปรายงานการปฏิบัติงานของทีมงานจัดเก็บเป็นข้อมูลสารสนเทศเพื่อปรับปรุงและพัฒนาในโอกาสต่อไป
		4.6 สรุปรายงาน ผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันเพื่อปรับปรุงและพัฒนาในโอกาสต่อไป	

ตาราง 29 (ต่อ)

ผลการศึกษาเอกสาร	ผลการศึกษาสภาพ	ผลการสัมภาษณ์	สรุป
<b>5. การสื่อสาร</b>	<b>5. การสื่อสาร</b>	<b>5. การสื่อสาร</b>	<b>5. การสื่อสาร</b>
5.1 ประชุมวางแผนทิศทางการปฏิบัติงานใน กลุ่มสาระการเรียนรู้ให้สมาชิกมีความเข้าใจ รับทราบ ทิศทางการปฏิบัติหน้าที่ในการทำงานร่วมกัน	ด้านการสื่อสารมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ดังนี้ 5.1 ประชุมวางแผนทิศทางการปฏิบัติงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้ให้สมาชิกมีความเข้าใจ รับทราบทิศทางการปฏิบัติหน้าที่ในการทำงานร่วมกัน	5.1 ประชุมวางแผนการปฏิบัติงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้ให้สมาชิกมีความเข้าใจรับทราบแนวทางการปฏิบัติงานร่วมกันตามเป้าหมาย	5.1 ประชุมวางแผนการปฏิบัติงานให้สมาชิก มีความเข้าใจรับทราบแนวทางการปฏิบัติงานร่วมกันตามเป้าหมาย
5.2 มีการสื่อสารระหว่างสมาชิกในทีมงานเป็นการสื่อสารแบบสองทาง (Two – Way)	5.2 มีการสื่อสารระหว่างสมาชิกในทีมงานเป็นการสื่อสารแบบสองทาง (Two – Way)	5.3 กระบวนการทำงานมีการสื่อสารโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศหลายช่องทาง ที่สะดวกรวดเร็ว เข้าใจตรงกัน	5.2 มีการสื่อสารผ่านสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ หลายช่องทางเพื่อให้ทีมงานรับทราบ ข้อมูลอย่างทั่วถึง สะดวกรวดเร็วและเข้าใจตรงกัน
5.4 มีการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารนโยบายต่าง ๆ แบบลายลักษณ์อักษรแก่ทีมงานอย่างทั่วถึง	5.3 มีการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารนโยบายต่าง ๆ แบบลายลักษณ์อักษรแก่ทีมงานอย่างทั่วถึง	5.3 ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศแก่สมาชิกด้วยความสะดวก รวดเร็ว รับทราบข้อมูลและเข้าใจตรงกัน	5.3 ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศแก่สมาชิกด้วยความสะดวก รวดเร็ว รับทราบข้อมูลและเข้าใจตรงกัน
5.5 จัดทำ พัฒนาเว็บไซต์ เชื่อมโยงข้อมูล สำหรับประชาสัมพันธ์	5.4 จัดทำ พัฒนาเว็บไซต์ เชื่อมโยงข้อมูล สำหรับประชาสัมพันธ์	5.4 ส่งเสริมกระบวนการจัดการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้สอดคล้องกับยุค Thailand 4.0	5.4 ส่งเสริมใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับยุค Thailand 4.0
5.5 นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการสื่อสารระหว่างทีมงาน	5.5 นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการสื่อสารระหว่างทีมงาน		

ตาราง 29 (ต่อ)

ผลการศึกษาเอกสาร	ผลการศึกษาสภาพ	ผลการสัมภาษณ์	สรุป
5.6 กระตุ้นให้สมาชิกติดต่อสื่อสาร แลกเปลี่ยนข่าวสารการทำงานกัน อย่างเปิดเผย	5.6 กระตุ้นให้สมาชิกติดต่อสื่อสาร แลกเปลี่ยน ข่าวสารการทำงานกัน อย่างเปิดเผย	5.5 สมาชิกมีการติดต่อสื่อสารที่สร้าง แรงบันดาลใจให้ทีมงานเกิดความ ร่วมมือใน การทำงานให้ประสบ ความสำเร็จ	5.5 ติดต่อสื่อสารด้วยถ้อยคำสุภาพ เปิดเผยสร้างแรงบันดาลใจให้ ทีมงานเกิดความร่วมมือในการ ทำงานให้ประสบความสำเร็จ
5.7 ใช้คำพูดที่สุภาพเหมาะสมในการ สื่อสารระหว่างทีมงาน	5.7 ใช้คำพูดที่สุภาพเหมาะสมในการ สื่อสารระหว่างทีมงาน		
5.8 มีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งโดย อาศัยหลักการและเหตุผลให้เป็นที่ ยอมรับและพึงพอใจของคนทุกฝ่าย	5.8 มีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งโดย อาศัย หลักการและเหตุผลให้เป็นที่ ยอมรับและพึงพอใจของคนทุกฝ่าย	5.6 หัวหน้าทีมส่งเสริมให้มีการสื่อสารที่ ชัดเจน เปิดกว้างและมีประสิทธิภาพ	5.6 หัวหน้าทีมส่งเสริมให้มีการสื่อสารที่ ชัดเจน แก้ไขปัญหาความขัดแย้ง โดยอาศัยหลักการและเหตุผลให้ เป็นที่ยอมรับพึงพอใจของคนทุก ฝ่ายอย่างเปิดกว้างและมี ประสิทธิภาพ
5.9 การบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่ม สาระการเรียนรู้ และการนิเทศ ติดตามผล ผ่านระบบ ICT	5.9 การบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่ม สาระการเรียนรู้ และการนิเทศติดตาม ผล ผ่าน ระบบ ICT	5.7 กำกับติดตามการปฏิบัติงานของครู โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง	5.7 กำกับติดตามการปฏิบัติงานของครู โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเป็น ระบบและต่อเนื่อง
		5.8 นิเทศติดตามเพื่อพัฒนาและ ปรับปรุงการปฏิบัติงานผ่าน เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเป็น ระบบและต่อเนื่อง	5.8 นิเทศติดตามเพื่อพัฒนาและ ปรับปรุงการปฏิบัติงานผ่าน เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเป็น ระบบและต่อเนื่อง

ตาราง 29 (ต่อ)

ผลการศึกษาเอกสาร	ผลการศึกษาสภาพ	ผลการสัมภาษณ์	สรุป
6. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน	6. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน	6. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน	6. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน
6.1 ครูมีส่วนร่วมในการประชุมวางแผนการพัฒนาการปฏิบัติงาน	ด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ดังนี้ 6.1 ครูมีส่วนร่วมในการประชุมวางแผนการพัฒนาการปฏิบัติงาน	6.1 ประชุมวางแผนงานโครงการ/กิจกรรมและร่วมกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน	6.1 ประชุมวางแผนงานโครงการ/กิจกรรมและร่วมกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน
6.2 ครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้ปัญหาและการปฏิบัติงานของทีมงาน	6.2 ครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้ปัญหาและการปฏิบัติงานของทีมงาน	6.2 สมาชิกในทีมงานร่วมกันปฏิบัติงานด้วยความสัมพันธ์อันดีต่อกันให้สำเร็จตามที่ได้รับมอบหมาย 6.3 เปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการทำงานเพื่อนำมาสู่การพิจารณาทางเลือกใหม่ๆ ให้สำเร็จตามเป้าหมาย 6.4 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรมและการทำงานเป็นทีมเพื่อสร้างบรรยากาศที่ก่อให้เกิดความผูกพันด้านจิตใจ อารมณ์ สังคม	6.2 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรม การทำงานเป็นทีม ร่วมตัดสินใจและแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อสร้างบรรยากาศที่ก่อให้เกิดความผูกพันด้านจิตใจ อารมณ์ สังคม



ตาราง 29 (ต่อ)

ผลการศึกษาเอกสาร	ผลการศึกษาสภาพ	ผลการสัมภาษณ์	สรุป
6.3 คุรุมีความไว้วางใจกันในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์	6.3 คุรุมีความไว้วางใจกันในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์	6.5 ส่งเสริมบรรยากาศการทำงานแบบประชาธิปไตยรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ร่วมแรงร่วมใจในการแก้ปัญหาและสนับสนุนการทำงานเป็นทีม	6.3 มีบรรยากาศการทำงานแบบประชาธิปไตย สมาชิกมีความสามัคคี ไว้วางใจกันรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ
6.4 คุรุมีส่วนร่วมเสนอแนะปัญหาและแนวทางในการแก้ปัญหาในการทำงานให้หัวหน้างานหรือผู้บริหาร	6.4 คุรุมีส่วนร่วมเสนอแนะปัญหาและแนวทางในการแก้ปัญหาในการทำงานให้หัวหน้างานหรือผู้บริหาร	6.6 สมาชิกมีความสามัคคี ร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จด้วยความเต็มใจ 6.7 มีส่วนร่วมตัดสินใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้กิจกรรมบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด 6.8 มีระบบการบริหารจัดการตามโครงสร้าง แบบการกระจายอำนาจชัดเจนสมาชิก ทุกคนรับรู้ร่วมกัน และรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน	6.4 บริหารจัดการตามโครงสร้างแบบการกระจายอำนาจสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการดำเนินงาน

ตาราง 29 (ต่อ)

ผลการศึกษาเอกสาร	ผลการศึกษาสภาพ	ผลการสัมภาษณ์	สรุป
6.5 ครูมีส่วนร่วมในการติดตามผลการปฏิบัติงานและสรุปผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	6.5 ครูมีส่วนร่วมในการติดตามผลการปฏิบัติงานและสรุปผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	6.9 ครูมีส่วนร่วมในการสร้างชั้นทามติในการสร้างข้อตกลงและข้อผูกพันร่วมกัน ช่วยให้เกิดความชอบธรรมในการปฏิบัติงานร่วมกัน 6.10 ทุกคนมีส่วนร่วมในการประเมินการดำเนินงานตามโครงการ/กิจกรรมเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย	6.5 ครูมีส่วนร่วมในการสร้างชั้นทามติในการสร้างข้อตกลงและข้อผูกพันร่วมกัน ช่วยให้เกิดความชอบธรรมในการปฏิบัติงานร่วมกัน 6.6 สมาชิกมีส่วนร่วมในการติดตามผลการปฏิบัติงานและสรุปผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง
<b>7.การนิเทศติดตาม</b>	<b>7.การนิเทศติดตาม</b>	<b>7. การนิเทศติดตาม</b>	<b>7. การนิเทศติดตาม</b>
7.1 มีการวางแผนการนิเทศการปฏิบัติงานร่วมกับทีมงาน	ด้านการนิเทศติดตามมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ดังนี้	7.1 วางแผนแต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างชัดเจน	7.1 วางแผนแต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างชัดเจน
7.2 มีการแต่งตั้งทีมงานนิเทศภายในในการปฏิบัติงาน	7.1 มีการวางแผนการนิเทศการปฏิบัติงานร่วมกับทีมงาน	7.2 คณะผู้นิเทศวางแผนจัดทำปฏิทินนิเทศ	7.2 คณะผู้นิเทศวางแผนจัดทำปฏิทินนิเทศ
7.3 มีการจัดทำปฏิทินการนิเทศที่กำหนดระยะเวลาไว้อย่างเป็นระบบ	7.2 มีการจัดทำปฏิทินการนิเทศที่กำหนดระยะเวลาไว้อย่างเป็นระบบ		

ตาราง 29 (ต่อ)

ผลการศึกษาเอกสาร	ผลการศึกษาสภาพ	ผลการสัมภาษณ์	สรุป
7.4 จัดทำเครื่องมือโดยกำหนดองค์ประกอบ ตัวชี้วัดในการนิเทศที่เหมาะสมชัดเจนแก่ ทีมงาน	7.3 จัดทำเครื่องมือโดยกำหนดองค์ประกอบ ตัวชี้วัดในการนิเทศที่เหมาะสมชัดเจนแก่ทีมงาน	7.3 คณะผู้นิเทศจัดทำเครื่องมือในการนิเทศวิธีการหลักเกณฑ์ ตัวชี้วัด ที่จะทำการนิเทศติดตามเพื่อให้ครูรับทราบ และสร้างความเข้าใจที่ดีระหว่างผู้นิเทศและครูที่รับการนิเทศ	7.3 คณะผู้นิเทศจัดทำเครื่องมือในการนิเทศ วิธีการหลักเกณฑ์ตัวชี้วัด การนิเทศ ติดตามเพื่อให้ครูรับทราบและสร้างความเข้าใจที่ดีระหว่างผู้นิเทศและครูที่รับการ นิเทศ
7.5 การแจ้งวิธีการ หลักเกณฑ์ ตัวชี้วัดที่จะใช้ในการนิเทศให้ทีมงานรับทราบ เพื่อสร้างความเข้าใจที่ดี ระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ	7.4 การแจ้งวิธีการ หลักเกณฑ์ ตัวชี้วัดที่จะใช้ในการนิเทศให้ทีมงานรับทราบเพื่อสร้างความเข้าใจที่ดีระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ	7.4 คณะผู้นิเทศดำเนินการนิเทศอย่างเป็นกัลยาณมิตร ร่วมปรึกษาหารือ เยี่ยมเยียนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ให้กำลังใจกัน	7.4 คณะผู้นิเทศดำเนินการนิเทศเป็นแบบกัลยาณมิตรและให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อให้ครูรับทราบ ผลสำเร็จของงาน และเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
7.6 ดำเนินการนิเทศอย่างเป็นกัลยาณมิตร ให้คำปรึกษา แลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้กำลังใจครูอย่างต่อเนื่องตามปฏิทินที่กำหนด	7.5 ดำเนินการนิเทศอย่างเป็นกัลยาณมิตร ให้คำปรึกษา แลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้กำลังใจครูอย่างต่อเนื่องตามปฏิทินที่กำหนด	7.5 คณะผู้นิเทศให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อให้ครูรับทราบ ผลสำเร็จของงาน และเป็น การสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	7.4 คณะผู้นิเทศดำเนินการนิเทศเป็นแบบกัลยาณมิตรและให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อให้ครูรับทราบ ผลสำเร็จของงาน และเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
7.7 ส่งเสริมการสร้างทีมงาน เครื่องช่วย และระบบการนิเทศภายใน	7.6 ส่งเสริมการสร้างทีมงาน เครื่องช่วย และระบบการนิเทศภายใน	7.6 จัดทำรายงานผลการนิเทศ ติดตาม	7.5 นิเทศ ติดตาม สรุปรายงานผลการดำเนินงานเสนอต่อผู้บริหารและจัดทำ สारสนเทศอย่างเป็นระบบ
7.6 จัดทำรายงานผลการนิเทศ ติดตาม เสนอผู้บริหารและให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ทีมงานเพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนา และปรับปรุง	7.7 จัดทำรายงานผลการนิเทศ ติดตาม เสนอผู้บริหารและให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ทีมงานเพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาและปรับปรุง	7.5 คณะผู้นิเทศให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อให้ครูรับทราบ ผลสำเร็จของงาน และเป็น การสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	7.5 นิเทศ ติดตาม สรุปรายงานผลการดำเนินงานเสนอต่อผู้บริหารและจัดทำ สारสนเทศอย่างเป็นระบบ

ตาราง 29 (ต่อ)

ผลการศึกษาเอกสาร	ผลการศึกษาสภาพ	ผลการสัมภาษณ์	สรุป
<b>8. การประเมินและปรับปรุง</b>	<b>8. การประเมินและปรับปรุง</b>	<b>8. การประเมินและปรับปรุง</b>	<b>8. การประเมินและปรับปรุง</b>
8.1 มีการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกันของทีมงาน	ด้านการประเมินและปรับปรุงมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ดังนี้ 8.1 มีการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกันของทีมงาน	8.1 วางแผนแต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดองค์ประกอบหรือตัวชี้วัดตามตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน (KPI) ให้ชัดเจน	8.1 วางแผนแต่งตั้งคณะกรรมการกำหนด องค์ประกอบหรือตัวชี้วัดตามตัวชี้วัด ผลสำเร็จของงาน (KPI) ให้ชัดเจน
8.2 กำหนดหลักเกณฑ์และตัวบ่งชี้การ ประเมินร่วมกับทีมงาน	8.2 กำหนดหลักเกณฑ์และตัวบ่งชี้การประเมินร่วมกับทีมงาน	8.2 คณะกรรมการประเมินผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน (KPI) เพื่อสะท้อนประสิทธิภาพประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน	8.2 คณะกรรมการประเมินผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน (KPI) เพื่อสะท้อนประสิทธิภาพประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน
8.2 สร้างเครื่องมือการประเมินผลตามตัวชี้วัด	8.3 สร้างเครื่องมือการประเมินผลตามตัวชี้วัด	8.3 ประชุมร่วมกันเพื่อแจ้งผลการประเมินให้ครูรับทราบ	8.3 สะท้อนผลการปฏิบัติงานที่งานรับทราบ เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงและพัฒนาต่อไป
8.4 จัดประชุมร่วมกันสะท้อนผลการ ปฏิบัติงาน	8.3 จัดประชุมร่วมกันสะท้อนผลการปฏิบัติงาน		
8.5 มีการประเมินการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องโดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย	8.5 มีการประเมินการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องโดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย	8.4 จัดให้มีการบันทึกความรู้และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในการหาวิธีปฏิบัติที่ดีในการทำงาน	8.4 ประเมินผลการปฏิบัติงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในการหาวิธีปฏิบัติที่ดีในการทำงาน
8.6 ประเมินผลการปฏิบัติงาน จัดทำรายงานของทีมงานอย่างเป็นระบบ	8.6 ประเมินผลการปฏิบัติงาน จัดทำรายงานของทีมงานอย่างเป็นระบบ		

ตาราง 29 (ต่อ)

ผลการศึกษาเอกสาร	ผลการศึกษาสภาพ	ผลการสัมภาษณ์	สรุป
8.7 นำผลการประเมินแจ้งให้ทีมงาน รับทราบเพื่อนำมาใช้ปรับปรุงและ พัฒนาต่อไป	8.7 นำผลการประเมินแจ้งให้ทีมงาน รับทราบเพื่อนำมาใช้ปรับปรุงและ พัฒนาต่อไป	8.5 มีการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศอย่าง เป็นระบบเพื่อนำไปใช้ในการวางแผน ในการดำเนินงานครั้งต่อไป	8.5 นำผลการประเมินจัดเก็บข้อมูล สารสนเทศ อย่างเป็นระบบเพื่อ นำไปใช้ในการวางแผน ในการ ดำเนินงานครั้งต่อไป
8.8 มีการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศอย่าง เป็นระบบ	8.8 มีการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศอย่าง เป็นระบบ		

## ตอนที่ 2 ผลการสร้างและตรวจสอบรูปแบบการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ผลการสร้างและตรวจสอบรูปแบบการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นการยกร่างและตรวจสอบความเหมาะสมของร่างรูปแบบการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยแบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้

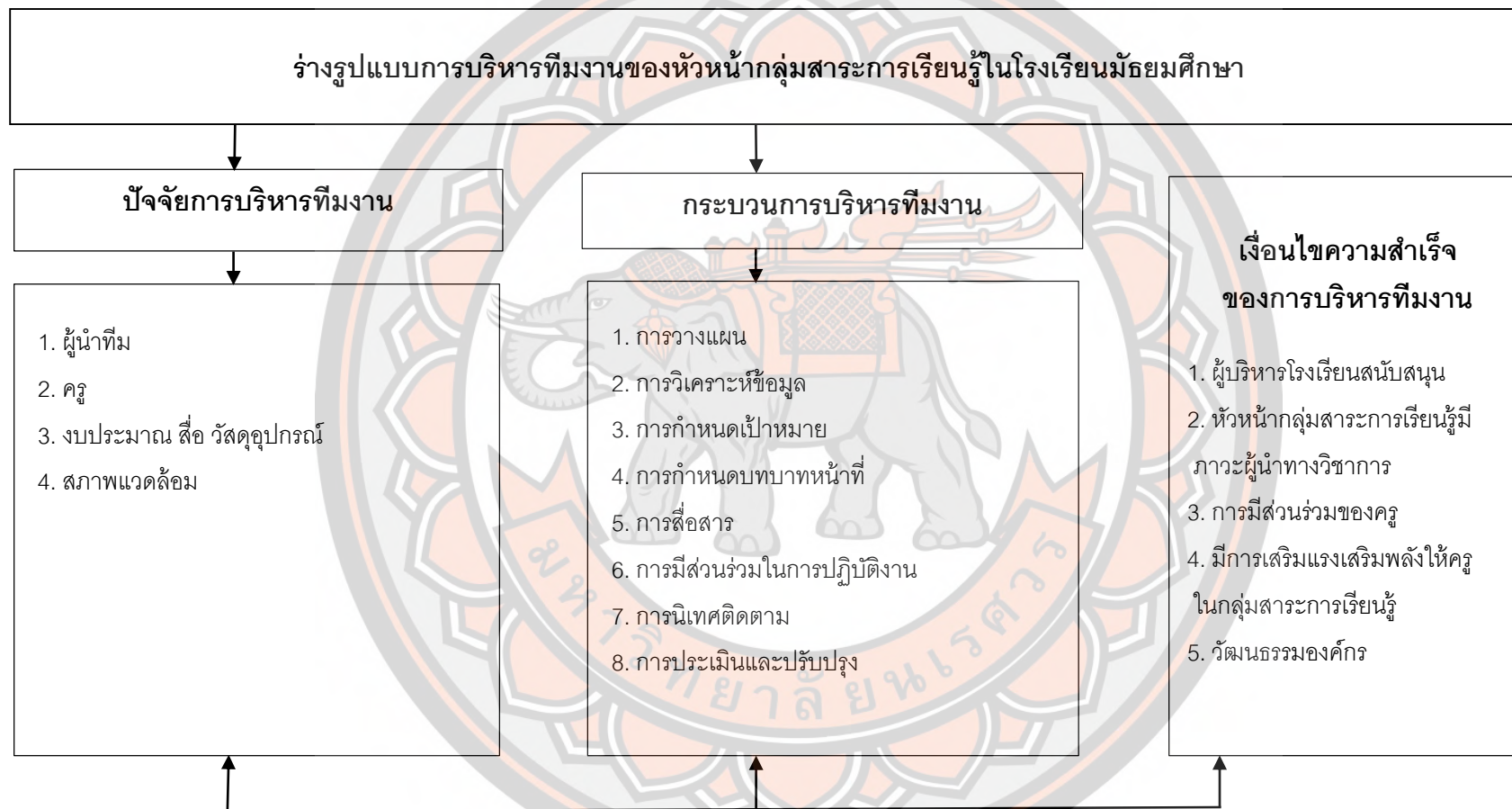
**ส่วนที่ 2.1** ผลการยกร่างรูปแบบการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการยกร่างรูปแบบการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ ได้แก่

**องค์ประกอบที่ 1** ปัจจัยการบริหารที่มงาน ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ

1. ผู้นำทีม
2. ครู
3. งบประมาณ สื่อ วัสดุอุปกรณ์
4. สภาพแวดล้อม

**องค์ประกอบที่ 2** กระบวนการบริหารที่มงาน ประกอบด้วย 8 ขั้นตอน คือ

1. การวางแผน
2. การวิเคราะห์ข้อมูล
3. การกำหนดเป้าหมาย
4. การกำหนดบทบาทหน้าที่
5. การสื่อสาร
6. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน
7. การนิเทศติดตาม
8. การประเมินและปรับปรุง



ภาพ 12 แสดงร่างรูปแบบการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

จากภาพ 12 แสดงร่างรูปแบบการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ คือ 1) ปัจจัยการบริหารทีมงาน 2) กระบวนการบริหารทีมงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

### องค์ประกอบที่ 1 ปัจจัยการบริหารทีมงาน

#### 1. ด้านผู้นำทีม

1.1 วางแผนแต่งตั้งคำสั่งให้ทีมงานมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้และมอบหมายภาระหน้าที่ของทีมงานชัดเจน

1.2 ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของทีมงานในการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามเป้าหมายของหลักสูตร

1.3 เป็นผู้นำทางวิชาการในการส่งเสริมให้ครูนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน โดยคำนึงถึงหลักจริยธรรมในการใช้สื่อและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสมและเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ทีมงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้มีการกระจายอำนาจไปสู่ทีมงานและปฏิบัติงานร่วมกันให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

1.4 ผู้นำที่มีความมุ่งมั่น รับผิดชอบ และกระจายอำนาจไปสู่ทีมงานปฏิบัติงานร่วมกันให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีความมุ่งมั่น รับผิดชอบ และมีทักษะในการปรับปรุงพัฒนาตนเอง

1.5 ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของทีมงานเกี่ยวกับการบูรณาการเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ตามหลักสูตร

1.6 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เสริมแรงเสริมพลังให้ครูจัดกระบวนการเรียนเรียนรู้เป็นไปตามหลักสูตรโดยใช้เทคโนโลยีและแหล่งเรียนรู้ดิจิทัลต่าง ๆ สร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน เอาใจใส่ต่อความรู้สึกของสมาชิก และให้แรงเสริมในทีมงานอย่างมีเหตุผลต่อเนื่อง

1.7 มีมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนครู และทักษะการสื่อสารที่เข้าใจตรงกัน

1.8 ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันในการพัฒนาครูและนักเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (PLC) บนพื้นฐานวัฒนธรรมความสัมพันธ์แบบกัลยาณมิตรโดยทำงานร่วมกันเป็นทีมที่เน้นประสิทธิผลของผู้เรียนเป็นสำคัญ

1.9 มีจิตสาธารณะช่วยเหลือซึ่งกันและกันและอุทิศเวลาเพื่อ ส่วนรวม

1.10 ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารทีมงานภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้

1.11 เสริมแรง สร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน เอาใจใส่ต่อความรู้สึกของสมาชิกในทีมงานอย่างมีเหตุผลต่อเนื่อง



1.12 ติดตามการปฏิบัติงานตามภาระงานที่ได้รับมอบหมายของครู เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง

1.13 ส่งเสริมให้ครูนำเสนอและสรุปรายงานผลการปฏิบัติงานเพื่อจัดทำสารสนเทศของกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ

1.14 นิเทศติดตามและ ประเมินผลการปฏิบัติงานของครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อปรับปรุงและพัฒนาใน โอกาสต่อไป

## 2. ด้านครู

2.1 ครูวางแผนการจัดกระบวนการเรียนการสอนตามหลักสูตร ได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน

2.2 ครูเป็นผู้ฝึกสอนและผู้นำในการร่วมกันปฏิบัติงานจัดทำและพัฒนาสื่อการเรียนรู้ นวัตกรรมให้ผู้เรียนเกิดกระบวนการเรียนรู้

2.3 ครูเป็นนักออกแบบการเรียนรู้ แสวงหาความรู้และพัฒนาวิธีสอน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันสอดคล้องกับเป้าหมายของผู้เรียนและวิธีการเรียนรู้ของผู้เรียนยุคดิจิทัล

2.4 ครูเป็นนักเทคโนโลยี มีทักษะการใช้เทคโนโลยีทางการศึกษาในการบูรณาการ จัดการเรียนรู้ ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน

2.5 ส่งเสริมการจัดกิจกรรมชุมชนแห่งการเรียนรู้ (PLC) ด้วยกิจกรรมที่หลากหลาย เน้นประสิทธิผลของผู้เรียน

2.6 ครูมีส่วนร่วมในการจัดทำ MOU เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนเพื่อให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ มีสมรรถนะที่สำคัญและค่านิยม 12 ประการบนพื้นฐานหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

2.7 ครูมีการสร้างและพัฒนาทีมงานด้วยระบบเลี้ยง ในการช่วยสอนงานให้กับสมาชิกเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

2.8 ครูเป็นแบบอย่างที่ดี สามารถสร้างเครือข่ายการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและผู้เรียน รวมทั้งเป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรม มีความรับผิดชอบ และเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวมเพื่อสร้างสังคมให้มีความเสมอภาคเท่าเทียมกัน

2.9 ครูมีความไว้วางใจในการปฏิบัติงานร่วมกันจิตใจ เชื้อเพื่อแผ้วแผ้วมีความกระตือรือร้นที่จะช่วยเหลือกันด้วยความเต็มใจ

2.10 ครูมีความรักความสามัคคีในการปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความจริงใจ

2.11 ส่งเสริมการสร้างขวัญและกำลังใจแก่เพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ

2.12 รายงานการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายแลกเปลี่ยนเรียนรู้การทำงานซึ่งกันและกัน

2.13 นิเทศการปฏิบัติงานแบบเพื่อนนิเทศเพื่อนอย่างเป็นกัลยาณมิตรและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อนำข้อมูลไปพัฒนาและปรับปรุงในโอกาสต่อไป

### 3. ด้านงบประมาณ สื่อ วัสดุอุปกรณ์

3.1 ประชุมวางแผนร่วมกับทีมงานเพื่อเตรียมการจัดหาสื่อ วัสดุ อุปกรณ์ ที่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอนอย่างเหมาะสม

3.2 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จัดทำและเสนอแผนงาน โครงการ/กิจกรรมของกลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อรับจัดสรร งบประมาณให้พอเพียงในการปฏิบัติงาน

3.3 มีความรู้ ทักษะ การใช้ครุภัณฑ์และอุปกรณ์การเรียนการสอนอิเล็กทรอนิกส์

3.4 มีความรู้ ทักษะ การใช้ครุภัณฑ์ อุปกรณ์การเรียน การสอนอิเล็กทรอนิกส์

อย่างประหยัดและบรรลุตามจุดมุ่งหมายของการจัดการเรียนการสอน

3.5 มีการดำเนินการตามแผนเบิก-จ่ายวัสดุอุปกรณ์ให้ผู้รับผิดชอบเป็นไปตามโครงการที่ได้รับอนุมัติและจัดทำทะเบียนสื่อการเรียนรู้ หลักฐานควบคุมการใช้วัสดุครุภัณฑ์เป็นไปตามระเบียบ

3.6 ติดตาม ตรวจสอบ การใช้งบประมาณตามแผนแผนงาน โครงการ/กิจกรรมของกลุ่มสาระการเรียนรู้

3.7 รายงานการใช้งบประมาณตามระยะเวลาที่กำหนดเน้นความโปร่งใส ตรวจสอบได้และเป็นไปตามระเบียบที่กำหนด

### 4. ด้านสภาพแวดล้อม

4.1 วางแผนการจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ของผู้เรียน

4.2 จัดป้ายนิเทศ มุมประชาสัมพันธุ์ให้ความรู้ ประดับตกแต่งห้องเรียนและเอื้อต่อการปฏิบัติงาน

4.3 มีความเป็นกัลยาณมิตรในการสร้างบรรยากาศห้องทำงานระหว่างผู้นำทีมและครูให้มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

4.4 มีบรรยากาศของการทำงานเป็นทีมที่เท่าเทียมกันเสมอภาคเป็นประชาธิปไตย

4.5 เปิดโอกาสให้ทีมงานร่วมตัดสินใจ แสดงความคิดเห็นทำให้เกิดความเชื่อมั่นและพยายามทำงานร่วมกันให้สำเร็จตามเป้าหมาย

4.6 ให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน มีน้ำใจ ช่วยเหลือซึ่งกันและกันในกลุ่มสาระการเรียนรู้

4.7 ให้เกียรติและยกย่องเพื่อนครูเนื่องใน โอกาส ต่าง ๆ ที่เหมาะสม

4.8 มีความไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน เปิดใจในการรับฟังความคิดเห็นแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จได้

4.9 มีความสามัคคี ผูกพันกันด้วยความรู้สึกในการมีส่วนร่วมปฏิบัติงาน

## องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการบริหารทีมงาน

### 1. การวางแผน

1.1 วางแผนแต่งตั้งทีมงานปฏิบัติหน้าที่ชัดเจน

1.2 ประชุมชี้แจงให้ทีมงานมีความเข้าใจและรับทราบเป้าหมายการดำเนินงานร่วมกัน

1.3 จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนดและแจ้งให้ทีมงานรับทราบ

1.4 ส่งเสริมการทำงานร่วมกันและจัดสรรทรัพยากรการดำเนินงานตามข้อตกลง (MOU) ให้บรรลุตามเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง

1.5 นิเทศ กำกับ ติดตามภาระงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงและพัฒนาในโอกาสต่อไป

### 2. การวิเคราะห์ข้อมูล

2.1 ประชุมวางแผนวิเคราะห์การปฏิบัติงานของครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อหาข้อมูลพื้นฐาน ความต้องการ

2.2 สำรวจตัวเองในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบโดยประชุมร่วมกันเพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนา

2.3 จัดประชุมเพื่อเตรียมการและรับทราบถึงปัญหาจากการดำเนินการในครั้งก่อน

2.4 ส่งเสริมกระบวนการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบเพื่อแก้ปัญหากการวิเคราะห์หาสาเหตุที่ค้นพบ

2.5 ทีมงานร่วมกันวิเคราะห์เป้าหมายการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ

2.6 ติดตามการปฏิบัติงานนำผลการดำเนินการมาปรับปรุงแก้ไขแจ้งให้ครูรับทราบจัดทำสารสนเทศอย่างเป็นระบบ

### 3. การกำหนดเป้าหมาย

3.1 ประชุมวางแผนการทำงานและกำหนดเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน

3.2 ประชุมอภิปรายกระบวนการทำงานเป็นทีมตามเป้าหมายร่วมกัน

3.3 สมาชิกในทีมงานทุกคนมีส่วนร่วมในการรับทราบและเข้าใจเป้าหมายตรงกัน เพื่อตอบสนองความต้องการของโรงเรียนและชุมชน

3.4 สมาชิกปฏิบัติงานร่วมกันตามเป้าหมายให้ประสบความสำเร็จ

3.5 ตรวจสอบความชัดเจนของจุดมุ่งหมายที่กำหนดและสามารถนำไปปฏิบัติได้ อย่างเป็นระบบถูกต้องชัดเจน

3.6 นิเทศติดตาม การปฏิบัติงานตามเป้าหมาย เพื่อปรับปรุงและพัฒนาในโอกาสต่อไป

#### 4. การกำหนดบทบาทหน้าที่

4.1 วางแผนการกำหนดโครงสร้างภาระหน้าที่การปฏิบัติงาน ขอบข่ายอำนาจหน้าที่การปฏิบัติงานตามกรอบงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้

4.2 กำหนดโครงสร้าง ภาระหน้าที่การปฏิบัติงาน ขอบเขต อำนาจหน้าที่การปฏิบัติงานชัดเจน

4.3 สมาชิกมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ

4.4 ติดตามภาระงาน ตามโครงสร้าง เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย

4.5 นิเทศ กำกับ ติดตาม สรุปรายงานการปฏิบัติงานของทีมงานจัดเก็บเป็นข้อมูลสารสนเทศเพื่อปรับปรุงและพัฒนาในโอกาสต่อไป

#### 5. การสื่อสาร

5.1 ประชุมวางแผนการปฏิบัติงานให้สมาชิกมีความเข้าใจ รับทราบแนวทางการปฏิบัติงานร่วมกันตามเป้าหมาย

5.2 มีการสื่อสารผ่านสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศหลายช่องทางเพื่อให้ทีมงานรับทราบข้อมูลอย่างทั่วถึงสะดวกรวดเร็วและเข้าใจตรงกัน

5.3 ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศแก่สมาชิกด้วยความสะดวก รวดเร็ว รับทราบข้อมูลและเข้าใจตรงกัน

5.4 ส่งเสริมใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับยุค Thailand 4.0

5.5 ติดต่อสื่อสารด้วยถ้อยคำสุภาพ เปิดเผย สร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานเกิดความร่วมมือในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ

5.6 หัวหน้าทีมส่งเสริมให้มีการสื่อสารที่ชัดเจน แก้ไขปัญหาความขัดแย้งโดยอาศัยหลักการและเหตุผลให้เป็นที่ยอมรับฟังพอใจของคนทุกฝ่ายอย่างเปิดกว้างและมีประสิทธิภาพ

5.7 กำกับติดตามการปฏิบัติงานของครูโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

5.8 นิเทศติดตามเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

## 6. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน

6.1 ประชุมวางแผนงานโครงการ/กิจกรรมและร่วมกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน

6.2 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรม การทำงานเป็นทีม ร่วมตัดสินใจและแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อสร้างบรรยากาศที่ก่อให้เกิดความผูกพันด้านจิตใจ อารมณ์ สังคม

6.3 มีบรรยากาศการทำงานแบบประชาธิปไตยสมาชิกมีความสามัคคี ไว้วางใจกัน รับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ

6.4 มีบริหารจัดการตามโครงสร้างแบบกระจายอำนาจสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วม แสดงความคิดเห็นในการดำเนินงาน

6.5 มีส่วนร่วมในการสร้างฉันทามติ ในการสร้างข้อตกลงและข้อผูกพันร่วมกันช่วยให้เกิดความชอบธรรมในการปฏิบัติงานร่วมกัน

6.6 สมาชิกมีส่วนร่วมในการติดตามผลการปฏิบัติงานและสรุปผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

## 7. การนิเทศติดตาม

7.1 วางแผนแต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างชัดเจน

7.2 คณะผู้นิเทศวางแผนจัดทำปฏิทินนิเทศ

7.3 คณะผู้นิเทศจัดทำเครื่องมือในการนิเทศวิธีการหลักเกณฑ์ตัวชี้วัด การนิเทศติดตามเพื่อให้ครูรับทราบและสร้างความเข้าใจที่ดีระหว่างผู้นิเทศและครูที่รับการนิเทศ

7.4 คณะผู้นิเทศดำเนินการนิเทศเป็นแบบกัลยาณมิตรและให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อให้ครูรับทราบ ผลสำเร็จของงานและเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

7.5 นิเทศ ติดตาม สรุปรายงานผลการดำเนินงานเสนอต่อผู้บริหารและจัดทำสารสนเทศของกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ

## 8. การประเมินและปรับปรุง

8.1 วางแผนแต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดองค์ประกอบหรือตัวชี้วัดตามตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน (KPI) ให้ชัดเจน

8.2 คณะกรรมการประเมินผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน (KPI) เพื่อสะท้อนประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

8.3 สะท้อนผลการปฏิบัติงานที่ทีมงานรับทราบเพื่อ นำมาใช้ปรับปรุงและพัฒนาต่อไป

8.4 ประเมินผลการปฏิบัติงานแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในการหาวิธีปฏิบัติที่ดีในการทำงาน

8.5 นำผลการประเมินจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศอย่างเป็นระบบเพื่อนำไปใช้ในการวางแผน ในการดำเนินงานครั้งต่อไป

### เงื่อนไขความสำเร็จของการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

รูปแบบการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐานที่สร้างและพัฒนาขึ้นให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขในการนำรูปแบบไปใช้ ดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ด้านงบประมาณและการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
2. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีภาวะผู้นำทางวิชาการ
3. การมีส่วนร่วมของครูร่วมรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในการปฏิบัติงานร่วมกันให้ประสบความสำเร็จ
4. มีการเสริมแรงเสริมพลังให้ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้
5. วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) การประสานงานกันอย่างพี่น้อง คอยสนับสนุนให้กำลังใจกัน กล่าวคิด กล่าวทำ ให้เคารพผู้อาวุโส ให้เกียรติซึ่งกันและกัน.ปฏิบัติงานร่วมกันให้ประสบความสำเร็จ

### ส่วนที่ 2.2 ผลการตรวจสอบร่างรูปแบบการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ผลการตรวจสอบร่างรูปแบบการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จากการสนทนากลุ่มโดยผู้ทรงคุณวุฒิ (Focus Group) จำนวน 10 คน ที่ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง เมื่อวันที่ 10 เมษายน 2561 เวลา 13.00 น. ถึง เวลา 16.00 น. ณ ห้องประชุม ED 1201 (ห้องศาสตราจารย์เกียรติคุณ ดร.พนัส หันนาคิน) มหาวิทยาลัยนครสวรรค์

ผู้วิจัยนำข้อเสนอของผู้ทรงคุณวุฒิมาพิจารณาประมวลข้อคิดเห็นและปรับปรุงแก้ไขรูปแบบการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยให้ปรับแก้ไขรูปแบบการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จาก 2 องค์ประกอบจัดกลุ่มใหม่เพิ่มเป็น 3 องค์ประกอบ เสนอแนะให้ปรับยุบรวมข้อความที่มีความหมายคล้ายกัน ดังปรากฏในรายละเอียดของผลการพิจารณาความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ภาคผนวก ฉ)

องค์ประกอบที่ 1 ปัจจัยการบริหารทีมงาน ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ

1. ผู้นำทีม
2. ครู
3. งบประมาณ สื่อ วัสดุอุปกรณ์
4. สภาพแวดล้อม

องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการบริหารทีมงาน ประกอบด้วย 8 ขั้นตอน คือ

1. การวางแผน
2. การวิเคราะห์ข้อมูล
3. การกำหนดเป้าหมาย
4. การกำหนดบทบาทหน้าที่
5. การสื่อสาร
6. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน
7. การนิเทศติดตาม
8. การประเมินและปรับปรุง

ผู้วิจัยนำข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิมาพิจารณาประมวลข้อคิดเห็นและปรับปรุงแก้ไขรูปแบบการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งได้ปรับแก้ไขให้เป็น 3 องค์ประกอบ คือ

องค์ประกอบที่ 1 ปัจจัยการบริหารทีมงาน ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ

1. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
2. ครู
3. งบประมาณ เครื่องมือ สื่อ วัสดุอุปกรณ์
4. สภาพแวดล้อม

องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการบริหารทีมงาน ประกอบด้วย 4 ชั้น คือ

1. การวางแผนด้วยเครือข่ายความร่วมมือ
2. การปฏิบัติการแบบร่วมรับผิดชอบ
3. การนิเทศแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
4. การประเมิน และปรับปรุง

องค์ประกอบที่ 3 ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการ ประกอบด้วย 2 ด้าน คือ

1. ประสิทธิภาพของทีมงาน
2. ประสิทธิภาพของผู้เรียน





สรุปรูปแบบการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา



ภาพ 13 แสดงรูปแบบการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

จากภาพ 13 แสดงรูปแบบการบริหารที่ทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 1 ปัจจัยการบริหารที่ทีมงานประกอบด้วย 4 ด้าน คือ 1) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 2) ครู 3) งบประมาณ เครื่องมือ สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ และ 4) สภาพแวดล้อม องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการบริหารที่ทีมงาน ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) การวางแผนด้วยเครือข่ายความร่วมมือ 2) การปฏิบัติการแบบร่วมรับผิดชอบ 3) การนิเทศแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และ 4) การประเมินและปรับปรุง องค์ประกอบที่ 3 ประสิทธิภาพ การบริหารงานวิชาการ ประกอบด้วย 2 ด้าน คือ 1) ประสิทธิภาพของทีมงาน 2) ประสิทธิภาพของผู้เรียน โดยมีรายละเอียดดังนี้

### องค์ประกอบที่ 1 ปัจจัยการบริหารที่ทีมงาน

#### 1. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

1.1 มีภาวะผู้นำทางวิชาการ มีความรู้ความสามารถในการบริหารหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับหลักสูตร เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สามารถให้คำแนะนำแก่ทีมงานได้

1.2 กระจายอำนาจสู่ทีมงานและประชุมมอบหมายภาระหน้าที่ของทีมงานให้เข้าใจตรงกันอย่างชัดเจนและมีส่วนร่วมการปฏิบัติงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้

1.3 ส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของทีมงานเกี่ยวกับการบูรณาการเทคโนโลยีและแหล่งเรียนรู้ดิจิทัลมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตร โดยคำนึงถึงหลักจริยธรรมในการใช้สื่อและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม

1.4 มีทักษะในการปรับปรุงพัฒนาตนเอง มีความมุ่งมั่น และรับผิดชอบเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ทีมงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้

1.5 มีการประสานงานอย่างหลากหลายและติดต่อสื่อสารด้วยถ้อยคำสุภาพ เปิดเผยสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานเกิดความร่วมมือในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ

1.6 ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันของทีมงานด้วยวัฒนธรรมแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Professional Learning Community: PLC) บนพื้นฐานวัฒนธรรมความสัมพันธ์แบบกัลยาณมิตร โดยทำงานร่วมกันเป็นทีมที่เน้นประสิทธิผลของผู้เรียนเป็นสำคัญ

1.7 เสริมแรง สร้างขวัญกำลังใจ และเอาใจใส่ต่อความรู้สึกรักของทีมงานอย่างต่อเนื่อง

1.8 มีความสามารถในการนิเทศและมีส่วนร่วมในการนิเทศติดตามและ ประเมินผล การปฏิบัติงานของทีมงานเพื่อปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง

1.9 ส่งเสริมการนำเสนอและสรุปรายงานผลการปฏิบัติงานของทีมงานเพื่อจัดทำสารสนเทศของกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ

## 2. ด้านครู

2.1 ครูมีความรู้และทักษะเกี่ยวกับหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

2.2 ครูจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรสอดคล้องกับศักยภาพของผู้เรียนและนำเทคโนโลยีมาเป็นเครื่องมือในการจัดการเรียนรู้

2.3 ครูประสานความร่วมมือกับสถานศึกษา หน่วยงานอื่น และชุมชน ในการร่วมกันปฏิบัติงาน การจัดการเรียนรู้

2.4 ครูมีทักษะในการจัดหา ผลิต และพัฒนาสื่อการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับเนื้อหาสาระในการจัดการเรียนรู้

2.5 ครูมีส่วนร่วมการนิเทศการปฏิบัติงานแบบเพื่อนนิเทศเพื่อนอย่างเป็นกัลยาณมิตร และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในทีมงานด้วยระบบที่เลี้ยงในการช่วยสอนงาน

2.6 ครูเป็นแบบอย่างที่ดี สามารถสร้างเครือข่ายการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและผู้เรียน เป็นผู้มีความคุณธรรมจริยธรรม มีความรับผิดชอบ ความรักความสามัคคี เสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวมและความไว้วางใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน มีจิตเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และกระตือรือร้นที่จะช่วยเหลือกันด้วยความจริงใจ

2.7 ครูมีส่วนร่วมส่งเสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่เพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ

2.8 ครูรายงานผลการปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย

## 3. งบประมาณ เครื่องมือ สื่อ วัสดุ อุปกรณ์

3.1 ทีมงานร่วมกันประชุมวิเคราะห์สภาพความต้องการในการใช้งบประมาณเครื่องมือ สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ นวัตกรรมและแหล่งเรียนรู้

3.2 จัดประชุมแก่ทีมงานให้มีความรู้และฝึกทักษะเกี่ยวกับการใช้เครื่องมือสื่อ วัสดุ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้อย่างเพียงพอและเหมาะสม

3.3 จัดหาเครื่องมือ สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ นวัตกรรมและแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้ที่มีความทันสมัยและเพียงพอ

3.4 การใช้เครื่องมือ สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ของทีมงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ คุ่มค่าและประหยัดบรรลุตามวัตถุประสงค์แผนงาน โครงการ/กิจกรรมของกลุ่มสาระการเรียนรู้

3.5 มีการมอบหมายผู้รับผิดชอบจัดทำทะเบียนสื่อการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ สะดวกต่อการนำสื่อการเรียนรู้ไปใช้ และจัดทำหลักฐานการเบิกจ่ายให้ถูกต้องตามระเบียบราชการ

3.6 ทีมงานรายงานการใช้เครื่องมือ สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ตามงบประมาณและระยะเวลาที่กำหนด เน้นความโปร่งใสตรวจสอบได้และเป็นไปตามระเบียบที่กำหนด

#### 4. สภาพแวดล้อม

4.1 โรงเรียนจัดสภาพแวดล้อมเอื้อต่อการปฏิบัติงานของทีมงานและการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยการจัดป้ายนิเทศ มุมประชาสัมพันธุ์ให้ความรู้ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของทีมงานและระดับตกแต่งห้องเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน

4.2 สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของทีมงานมีความเป็นกัลยาณมิตร เปิดโอกาสให้ทีมงานร่วมตัดสินใจ แสดงความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในการทำงานร่วมกันให้สำเร็จตามเป้าหมาย

4.3 สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของทีมงานมีบรรยากาศความสัมพันธ์ที่ดี มีความสามัคคี มีน้ำใจช่วยเหลือกัน ระหว่างหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และทีมงานในการทำงาน เป็นทีมที่เท่าเทียมกันเสมอภาคเป็นประชาธิปไตย

4.4 สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของทีมงานแสดงการให้เกียรติและยกย่องเพื่อนครูเนื่องใน โอกาส ต่าง ๆ ที่เหมาะสม

#### องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการบริหารทีมงาน

กระบวนการบริหารทีมงานที่ส่งผลให้การบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาประสบผลสำเร็จประกอบด้วย 4 ขั้นตอน โดยใช้ทฤษฎีการมีส่วนร่วมและวงจรคุณภาพ (PDCA) เป็นกระบวนการบริหารทีมงาน ดังนี้

##### 1. การวางแผนด้วยเครือข่ายความร่วมมือ

1.1 โรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการเครือข่ายความร่วมมือวางแผนการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่เน้นการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย ตัวแทนคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้บริหาร รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ หัวหน้าฝ่ายวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 กลุ่ม หัวหน้างานประกันคุณภาพการศึกษา โดยกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนและประชุมชี้แจงให้มีความเข้าใจและรับทราบเป้าหมายการดำเนินงานร่วมกัน

1.2 เครือข่ายความร่วมมือร่วมกันวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาการปฏิบัติงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ทุกกลุ่มที่ผ่านมาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทีมงานเพื่อหาข้อมูลพื้นฐาน

1.3 เครือข่ายความร่วมมือร่วมกันกำหนดเป้าหมายและวางแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษา

1.4 เครือข่ายความร่วมมือร่วมกันวางแผนกำหนดโครงสร้างการบริหาร ภาระหน้าที่ในการปฏิบัติงาน บทบาทหน้าที่การปฏิบัติงานตามกรอบงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้

1.5 เครือข่ายความร่วมมือร่วมกันจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน

1.6 เครือข่ายความร่วมมือร่วมกันตรวจสอบความชัดเจนของแผนการปฏิบัติงานให้สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

1.7 นำผลการตรวจสอบมาปรับปรุงแก้ไขและจัดทำสารสนเทศอย่างเป็นระบบ

1.8 รายงานผลการวางแผนให้ครูและผู้เกี่ยวข้องเพื่อได้รับทราบและเข้าใจตรงกัน

## 2. การปฏิบัติการแบบร่วมรับผิดชอบ

2.1 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และทีมงานร่วมกันวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาจากการปฏิบัติงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ผ่านมาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทีมงานเพื่อหาข้อมูลพื้นฐาน และวิเคราะห์ความรู้ความสามารถ ศักยภาพของบุคลากรในกลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อมอบหมายหน้าที่อย่างเหมาะสม

2.2 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และทีมงานร่วมกันกำหนดเป้าหมายโดยให้สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษา

2.3 กระจายอำนาจการปฏิบัติงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้ด้วยการแต่งตั้งทีมงานภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยมอบหมายภาระงานตามบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน ทีมงานมีส่วนร่วมสร้างฉันทามติ สร้างข้อตกลงและข้อผูกพันร่วมกันช่วยให้เกิดความชอบธรรมในการปฏิบัติงานและร่วมกันรับผิดชอบ

2.4 ประชุมทีมงานให้รับทราบแนวทางการปฏิบัติงานในการจัดการเรียนรู้ โครงการกิจกรรมร่วมกันตามเป้าหมายเพื่อให้ทีมงานทุกคนมีความเข้าใจที่ตรงกันอย่างชัดเจน

2.5 จัดประชุมอบรมเชิงปฏิบัติการแก่ทีมงานให้มีความรู้ความเข้าใจและมีทักษะด้านหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ การวัดประเมินผล เทคโนโลยีสารสนเทศ และที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานแบบร่วมรับผิดชอบ

2.6 ทีมงานมีส่วนร่วมในลักษณะเครือข่ายความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย

2.7 ทีมงานมีการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศหลายช่องทาง เพื่อให้ทีมงานรับทราบข้อมูลอย่างทั่วถึงสะดวกรวดเร็วและเข้าใจตรงกัน

2.8 นำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับยุค Thailand 4.0

2.9 ทีมงานร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อให้งานประสบความสำเร็จตามกรอบงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้

2.10 ทีมงานร่วมกันนิเทศ กำกับ ติดตาม อย่างต่อเนื่อง

2.11 ทีมงานร่วมกันสรุปประเมินผลการปฏิบัติงานในการจัดการเรียนรู้ โครงการ และกิจกรรมต่างๆ และนำผลมาพัฒนา ปรับปรุงในการปฏิบัติงานครั้งต่อไป

2.12 รายงานผลการปฏิบัติงานของทีมงานและจัดเก็บเป็นข้อมูลสารสนเทศเพื่อปรับปรุงและพัฒนาในโอกาสต่อไป

### 3. การนิเทศแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

3.1 แต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์การบริหารงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย หัวหน้าฝ่ายวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้

3.2 คณะกรรมการนิเทศร่วมกันวิเคราะห์สภาพข้อมูลพื้นฐานและแนวทางการนิเทศแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกลุ่มสาระการเรียนรู้

3.3 คณะกรรมการนิเทศร่วมกันกำหนดประเด็นการนิเทศแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์และจัดทำเครื่องมือในการนิเทศวิธีการหลักเกณฑ์ตัวชี้วัดที่เกี่ยวกับหลักสูตรสถานศึกษา การจัดการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล การประกันคุณภาพการศึกษา การวิจัยในชั้นเรียน การมีส่วนร่วมของชุมชน

3.4 คณะกรรมการนิเทศร่วมกันจัดทำปฏิทินการนิเทศแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์และแจ้งทีมงานให้รับทราบเพื่อให้มีความเข้าใจที่ตรงกันและสร้างความเข้าใจที่ดีระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ

3.5 คณะกรรมการนิเทศนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้เป็นเครื่องมือในการนิเทศ

3.6 คณะกรรมการนิเทศ ติดตามภาระงานตามโครงสร้างและการปฏิบัติงานของทีมงานเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายและให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อให้ครูรับทราบผลสำเร็จของงานและเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

3.7 ทีมงานขยายผลการปฏิบัติงานโดยนำวัฒนธรรมแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาวิชาชีพ (PLC) มาใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ครูดำเนินการปรับปรุงแก้ไข

3.8 ทีมงานร่วมกันสรุปรายงานผลการดำเนินงานเสนอต่อผู้บริหารและจัดทำสารสนเทศของกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ

### 4. การประเมินและปรับปรุง

4.1 แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของทีมงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้ประกอบด้วย ผู้บริหารหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย หัวหน้าฝ่ายวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และประชุมชี้แจงให้มีความเข้าใจและรับทราบเป้าหมายการดำเนินงานร่วมกัน

4.2 คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งร่วมกันสร้างเครื่องมือการประเมินผลกำหนดองค์ประกอบหรือประเด็นและตัวชี้วัดตามตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน (KPI) อย่างชัดเจน

4.3 คณะกรรมการประชุมชี้แจงให้ทีมงานและผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบให้เข้าใจตรงกัน

4.4 ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน (KPI) ด้วยรูปแบบการประเมินตนเอง เพื่อนประเมินเพื่อน ประเมินข้ามกลุ่มสาระการเรียนรู้ และประเมินโดยคณะกรรมการประเมิน

4.5 สะท้อนผลการประเมินในการปฏิบัติงานของทีมงานให้รับทราบด้วยวัฒนธรรมแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาวิชาชีพ (PLC) เพื่อนำผลการประเมินมาใช้ปรับปรุงและพัฒนาต่อไป

4.6 ทีมงานของทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ร่วมกันสรุปหาวิธีปฏิบัติที่ดีในการปฏิบัติงาน

4.7 ทีมงานนำผลการประเมินมาใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศของกลุ่มสาระการเรียนรู้และร่วมกันจัดทำแผนพัฒนาเพื่อพัฒนาปรับปรุงต่อไป

### องค์ประกอบที่ 3 ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการ

การบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ประสบผลสำเร็จมี 2 ด้าน ดังนี้

#### 1. ประสิทธิภาพของทีมงาน

1.1 ทีมงานมีภาวะผู้นำทางวิชาการ มีความรู้ความเข้าใจและทักษะเกี่ยวกับหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับหลักสูตรที่บูรณาการส่งเสริมทักษะชีวิตและเพื่อการมีงานทำในการสร้างรายได้ของผู้เรียน

1.2 ทีมงานมีทักษะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน และการจัดการเรียนรู้

1.3 ทีมงานมีส่วนร่วม รับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายและมีความรักความสามัคคีในการปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความจริงใจ

1.4 ทีมงานมีความเป็นกัลยาณมิตร จิตสาธารณะช่วยเหลือซึ่งกันและกันและอุทิศเวลาเพื่อส่วนรวม

1.5 ทีมงานร่วมเป็นเครือข่ายการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและผู้เรียน เพื่อสร้างสังคมให้มีความเสมอภาคเท่าเทียมกัน

#### 2. ประสิทธิภาพของผู้เรียน

การบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้เรียนควรมีความรู้ ทักษะและสมรรถนะดังนี้

- 2.1 ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด
- 2.2 ผู้เรียนมีทักษะการคิด ทักษะการแก้ปัญหาใช้กระบวนการกลุ่ม ทำงานเป็นทีม สามารถสร้างความรู้ได้ด้วยตนเองและนำความรู้มาคิดสร้างสรรค์ชิ้นงานได้
- 2.3 ผู้เรียนมีทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสามารถใช้ในการเรียนรู้และในชีวิตประจำวัน
- 2.4 ผู้เรียนสามารถนำความรู้จากการเรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ในการสร้างอาชีพและรายได้ในการดำรงชีวิตได้
- 2.5 ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ 8 ประการ และค่านิยม 12 ประการ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
- 2.6 ผู้เรียนมีความเอื้อเฟื้อต่อกัน ยอมรับเหตุผลความคิดเห็นของผู้อื่นและมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานกลุ่มหรือการทำงานร่วมกัน
- 2.7 ผู้เรียนมีพฤติกรรมสะท้อนให้เห็นถึงคุณธรรมจริยธรรม เห็นคุณค่าของตนเอง มีวินัยและปฏิบัติตามหลักธรรมของศาสนาที่ตนนับถือ
- 2.8 ผู้เรียนมีพฤติกรรมสะท้อนให้เห็นถึงการมีจิตอาสา จิตสำนึกในการอนุรักษ์วัฒนธรรม และภูมิปัญญาไทย

### **เงื่อนไขความสำเร็จของการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้**

รูปแบบการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐานประสบความสำเร็จ ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขดังนี้

1. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารและครู
2. เครือข่ายความร่วมมือของทีมงานทั้งภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้และต่างกลุ่มสาระการเรียนรู้
3. ความรับผิดชอบของทีมงานที่แสดงถึงความเอาใจใส่มีความตั้งใจมุ่งมั่นต่อหน้าที่อย่างเต็มความสามารถเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามความมุ่งหมายในเวลาที่กำหนด ยอมรับผล การกระทำทั้งผลดีและผลเสียที่เกิดขึ้น รวมทั้งปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

### **ตอนที่ 3 ผลการประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาไปใช้**

ในการประเมินรูปแบบเป็นการสอบถามความคิดเห็นของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีต่อความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา และข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารทีมงานของ



หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระ การเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งได้รับแบบประเมินความเป็นไปได้กลับคืน 80 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ดังนี้

ตาราง 30 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามตำแหน่ง วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ในการประเมินความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาไปใช้

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
<b>1. ตำแหน่ง</b>		
หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์	10	12.50
หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์	10	12.50
หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ	10	12.50
หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย	10	12.50
หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ ดนตรีและนาฏศิลป์	10	12.50
หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา	10	12.50
หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี	10	12.50
หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม	10	12.50
<b>รวม</b>	<b>80</b>	<b>100</b>
<b>2. วุฒิการศึกษาสูงสุด</b>		
ปริญญาตรี	31	38.75
ปริญญาโท	47	58.75
สูงกว่าปริญญาโท	2	2.50
<b>รวม</b>	<b>80</b>	<b>100</b>
<b>3. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน</b>		
1 – 5 ปี	14	17.50
6 – 10 ปี	21	26.25
11 – 15 ปี	14	17.50
15 ปีขึ้นไป	31	38.75
<b>รวม</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

จากตาราง 30 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามด้านตำแหน่ง เป็นผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 12.50 เป็นผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 12.50 เป็นผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 12.50 ผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 12.50 เป็นผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ ดนตรีและนาฏศิลป์ จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 12.50 เป็นผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สุขศึกษาและพลศึกษา จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 12.50 เป็นผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 12.50 เป็นผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มสาระ การเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 12.50 วุฒิกการศึกษาสูงสุดส่วนใหญ่มีวุฒิกการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 58.75 และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 15 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 38.75

**ตาราง 31 แสดงผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาไปใช้ในภาพรวม**

รายการ	(n = 80)		ระดับ
	ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	
<b>องค์ประกอบที่ 1 ปัจจัยการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้</b>	4.53	0.12	<b>มากที่สุด</b>
1. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	4.54	0.20	มากที่สุด
2. ครู	4.47	0.20	มาก
3. งบประมาณ เครื่องมือ สื่อ วัสดุ อุปกรณ์	4.47	0.27	มาก
4. สภาพแวดล้อม	4.44	0.34	มาก
<b>องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้</b>	4.51	0.11	<b>มากที่สุด</b>
1. การวางแผนด้วยเครือข่ายความร่วมมือ	4.53	0.21	มากที่สุด
2. การปฏิบัติการแบบร่วมรับผิดชอบ	4.48	0.18	มาก
3. การนิเทศแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.49	0.23	มาก
4. การประเมินและปรับปรุง	4.52	0.21	มากที่สุด

ตาราง 31 (ต่อ)

รายการ	(n = 80)		ระดับ
	ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	
องค์ประกอบที่ 3 ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการ	4.52	0.13	มากที่สุด
1. ประสิทธิภาพของทีมงาน	4.55	0.24	มากที่สุด
2. ประสิทธิภาพของผู้เรียน	4.49	0.15	มาก
รวมเฉลี่ย	4.52	0.63	มากที่สุด

จากตาราง 31 พบว่า รูปแบบการบริหารที่ทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในภาพรวมมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.52$ , S.D. = 0.63) ซึ่งผ่านเกณฑ์การประเมินความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้ และเมื่อพิจารณาเป็น รายองค์ประกอบ มีผลการประเมินดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ปัจจัยการบริหารที่ทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ พบว่า มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้านโดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) อยู่ระหว่าง 4.44–4.54 ผ่านเกณฑ์การประเมินความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้ทุกด้าน

องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการบริหารที่ทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ พบว่า มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้านโดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) อยู่ระหว่าง 4.48 – 4.53 ผ่านเกณฑ์การประเมินความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้ทุกด้าน

องค์ประกอบที่ 3 ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการ พบว่า มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้านโดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) อยู่ระหว่าง 4.49 – 4.55 ผ่านเกณฑ์การประเมินความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้ทุกด้าน

องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ปัจจัยการบริหารที่ทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.53$ , S.D. = 0.12) และองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ กระบวนการบริหารที่ทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.51$ , S.D. = 0.11)

ตาราง 32 แสดงผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการบริหารที่ทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาไปใช้ องค์ประกอบที่ 1 ปัจจัยการบริหารที่ทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ด้านหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

ข้อ	รายการ	(n = 80)		ระดับ
		ความเป็นไปได้		
		$\bar{X}$	S.D.	
1	<b>หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้</b>			
1.1	มีภาวะผู้นำทางวิชาการ มีความรู้ความสามารถในการบริหารหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับหลักสูตรเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สามารถให้คำแนะนำแก่ทีมงานได้	4.81	0.39	มากที่สุด
1.2	กระจายอำนาจสู่ทีมงานและประชุมมอบหมายภาระหน้าที่ของทีมงานให้เข้าใจตรงกันอย่างชัดเจนและมีส่วนร่วม การปฏิบัติงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้	4.49	0.66	มาก
1.3	ส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของทีมงานเกี่ยวกับการบูรณาการเทคโนโลยีและแหล่งเรียนรู้ดิจิทัลมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตร โดยคำนึงถึงหลักจริยธรรมในการใช้สื่อและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม	4.44	0.76	มาก
1.4	มีทักษะในการปรับปรุงพัฒนาตนเอง มีความมุ่งมั่น และรับผิดชอบเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ทีมงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้	4.38	0.56	มาก
1.5	มีการประสานงานอย่างหลากหลายและติดต่อสื่อสารด้วยถ้อยคำสุภาพ เปิดเผย สร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานเกิดความร่วมมือในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ	4.73	0.62	มากที่สุด
1.6	ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันของทีมงานด้วยวัฒนธรรม แบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Professional Learning Community: PLC)บนพื้นฐานวัฒนธรรมความสัมพันธ์แบบกัลยาณมิตรโดยทำงานร่วมกันเป็นทีมที่เน้นประสิทธิผลของผู้เรียนเป็นสำคัญ	4.48	0.64	มาก

ตาราง 32 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	(n = 80)		ระดับ
		ความเป็นไปได้		
		$\bar{X}$	S.D.	
1.7	เสริมแรง สร้างขวัญกำลังใจ และเอาใจใส่ต่อความรู้สึกของ ที่มงานอย่างต่อเนื่อง	4.60	0.56	มากที่สุด
1.8	มีความสามารถในการนิเทศและมีส่วนร่วมในการนิเทศ ติดตามและ ประเมินผลการปฏิบัติงานของที่มงานเพื่อ ปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง	4.54	0.55	มากที่สุด
1.9	ส่งเสริมการนำเสนอและสรุปรายงานผลการปฏิบัติงานของ ที่มงานเพื่อจัดทำสารสนเทศของกลุ่มสาระการเรียนรู้ อย่างเป็นระบบ	4.62	0.66	มากที่สุด
<b>รวมเฉลี่ย</b>		<b>4.54</b>	<b>0.20</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 32 พบว่า รูปแบบการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้  
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา องค์ประกอบที่ 1 ปัจจัยการบริหารที่มงานของหัวหน้า กลุ่มสาระการเรียนรู้  
ด้านหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในภาพรวมมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในระดับมากที่สุด  
( $\bar{X} = 4.54$ , S.D. = 0.20) ซึ่งผ่านเกณฑ์การประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ เมื่อพิจารณา  
เป็นรายข้อ พบว่า ความเป็นไปได้ในการนำไปใช้มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.38-4.81 ซึ่งผ่านเกณฑ์  
การประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือข้อที่ 1.1 มีภาวะผู้นำทาง  
วิชาการ มีความรู้ความสามารถในการบริหารหลักสูตร การจัด การเรียนรู้ที่สอดคล้องกับหลักสูตร  
เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สามารถให้คำแนะนำแก่ที่มงานได้ ( $\bar{X} = 4.81$ ) ข้อที่มี  
ค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือข้อที่ 1.4 มีทักษะในการปรับปรุงพัฒนาตนเอง มีความมุ่งมั่น และรับผิดชอบ  
เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ที่มงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.38$ )

ตาราง 33 แสดงผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการบริหารที่ทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาไปใช้ องค์ประกอบที่ 1 ปัจจัยการบริหารที่ทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ด้านครู

ข้อ	รายการ	(n = 80)		ระดับ
		ความเป็นไปได้		
		$\bar{X}$	S.D.	
2	ครู			
2.1	ครูมีความรู้และทักษะเกี่ยวกับหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	4.69	0.59	มากที่สุด
2.2	ครูจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรสอดคล้องกับศักยภาพของผู้เรียน และนำเทคโนโลยีมาเป็นเครื่องมือในการจัดการเรียนรู้	4.52	0.69	มากที่สุด
2.3	ครูมีความรู้และทักษะเกี่ยวกับหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	4.38	0.72	มาก
2.4	ครูมีความรู้และทักษะเกี่ยวกับหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	4.50	0.66	มาก
2.5	ครูมีความรู้และทักษะเกี่ยวกับหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	4.50	0.68	มาก
2.6	ครูมีความรู้และทักษะเกี่ยวกับหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	4.58	0.63	มากที่สุด
2.7	ครูเป็นแบบอย่างที่ดี สามารถสร้างเครือข่ายการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและผู้เรียน เป็นผู้มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความรับผิดชอบ ความรัก ความสามัคคี เสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวมและความไว้วางใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน มีจิตเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และกระตือรือร้นที่จะช่วยเหลือกันด้วยความจริงใจ	4.60	0.54	มากที่สุด

ตาราง 33 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	(n = 80)		ระดับ
		ความเป็นไปได้		
		$\bar{X}$	S.D.	
2.8	ครูมีส่วนร่วมส่งเสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่เพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ	4.48	0.67	มาก
2.9	ครูรายงานผลการปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย	4.54	0.65	มากที่สุด
<b>รวมเฉลี่ย</b>		<b>4.47</b>	<b>0.20</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 33 พบว่า รูปแบบการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระ การเรียนรู้ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา องค์ประกอบที่ 1 ปัจจัยการบริหารที่มงานของหัวหน้า กลุ่มสาระการเรียนรู้ ด้านครู ในภาพรวมมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.47$ , S.D. = 0.20) ซึ่งผ่านเกณฑ์การประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าความเป็นไปได้ในการนำไปใช้มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.38-4.69 ซึ่งผ่านเกณฑ์ การประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อที่ 2.1 ครูมีความรู้และทักษะเกี่ยวกับหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ( $\bar{X} = 4.60$ ) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือข้อที่ 2.3 ครูมีความรู้และทักษะเกี่ยวกับหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ( $\bar{X} = 4.38$ )

ตาราง 34 แสดงผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการบริหารที่ทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาไปใช้ องค์ประกอบที่ 1 ปัจจัยการบริหารที่ทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ด้านงบประมาณ เครื่องมือ สื่อ วัสดุ อุปกรณ์

ข้อ	รายการ	(n = 80)		ระดับ
		ความเป็นไปได้		
		$\bar{X}$	S.D.	
3	งบประมาณ เครื่องมือ สื่อ วัสดุ อุปกรณ์			
3.1	ทีมงานร่วมกันประชุมวิเคราะห์สภาพความต้องการในการใช้ งบประมาณ เครื่องมือ สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ นวัตกรรมและแหล่ง เรียนรู้	4.48	0.64	มาก
3.2	จัดประชุมแก่ทีมงานให้มีความรู้และฝึกทักษะเกี่ยวกับการใช้ เครื่องมือ สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ที่เชื่อมต่อปฏิบัติงานและการจัดการ เรียนรู้อย่างเพียงพอและเหมาะสม	4.71	0.60	มากที่สุด
3.3	จัดหาเครื่องมือ สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ นวัตกรรมและแหล่งเรียนรู้ที่ เชื่อมต่อปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้ที่มีความทันสมัยและ เพียงพอ	4.51	0.64	มากที่สุด
3.4	การใช้เครื่องมือ สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ของทีมงานเป็นไปอย่างมี ประโยชน์ คุ่มค่าและประหยัดตามบรรลุนวัตกรรมประสงค์แผนงาน โครงการ/กิจกรรมของกลุ่มสาระการเรียนรู้	4.65	0.55	มากที่สุด
3.5	มีการมอบหมายผู้รับผิดชอบจัดทำทะเบียนสื่อการเรียนรู้อย่าง เป็นระบบ สะดวกต่อการนำสื่อการเรียนรู้ไปใช้ และจัดทำ หลักฐานการเบิกจ่ายให้ถูกต้องตามระเบียบราชการ	4.35	0.66	มาก
3.6	ทีมงานรายงานการใช้เครื่องมือ สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ตาม งบประมาณและระยะเวลาที่กำหนด เน้นความโปร่งใส ตรวจสอบได้และเป็นไปตามระเบียบที่กำหนด	4.43	0.71	มาก
	<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.47</b>	<b>0.27</b>	<b>มาก</b>



จากตาราง 34 พบว่า รูปแบบการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา องค์ประกอบที่ 1 ปัจจัยการบริหารที่มงานของหัวหน้า กลุ่มสาระการเรียนรู้ ด้านงบประมาณ เครื่องมือ สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ ในภาพรวมมีความเป็นไปได้ใน การนำไปใช้อยู่ใน ระดับมาก ( $\bar{X} = 4.47$ , S.D = 0.27) ซึ่งผ่านเกณฑ์การประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ความเป็นไปได้ในการนำไปใช้มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.35-4.71 ซึ่งผ่านเกณฑ์การประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อที่ 3.2 จัดประชุมแก่ที่มงานให้มีความรู้และฝึกทักษะเกี่ยวกับการใช้เครื่องมือ สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อ ปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้อย่างเพียงพอและเหมาะสม ( $\bar{X} = 4.71$ ) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ข้อที่ 3.5 มีการมอบหมายผู้รับผิดชอบจัดทำทะเบียนสื่อการเรียนรู้อย่าง เป็นระบบ สะดวกต่อการ นำสื่อการเรียนรู้ไปใช้ และจัดทำหลักฐานการเบิกจ่ายให้ถูกต้องตามระเบียบราชการ ( $\bar{X} = 4.35$ )

**ตาราง 35 แสดงผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการบริหารที่มงานของ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาไปใช้ องค์ประกอบที่ 1 ปัจจัยการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ด้านสภาพแวดล้อม**

ข้อ	รายการ	(n = 80)		ระดับ
		ความเป็นไปได้		
		$\bar{X}$	S.D.	
<b>4</b>	<b>สภาพแวดล้อม</b>			
4.1	โรงเรียนจัดสภาพแวดล้อมเอื้อต่อการปฏิบัติงานของที่มงาน และการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยการจัดป้ายนิเทศ มุม ประชาสัมพันธ์ให้ความรู้ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของที่มงาน และประดับตกแต่งห้องเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน	4.66	0.53	มากที่สุด
4.2	สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของที่มงานมีความเป็น กัลยาณมิตร เปิดโอกาสให้ที่มงานร่วมตัดสินใจ แสดงความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในการทำงานร่วมกันให้สำเร็จตามเป้าหมาย	4.39	0.61	มาก

ตาราง 35 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	(n = 80)		ระดับ
		ความเป็นไปได้		
		$\bar{X}$	S.D.	
4.3	สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของทีมงานมีบรรยากาศ ความสัมพันธ์ที่ดี มีความสามัคคี มีน้ำใจช่วยเหลือกัน ระหว่างหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และทีมงานในการ ทำงานเป็นทีมที่เท่าเทียมกันเสมอภาคเป็นประชาธิปไตย	4.55	0.61	มากที่สุด
4.4	สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของทีมงานแสดงการให้ เกียรติและยกย่องเพื่อนครูเนื่องใน โอกาส ต่าง ๆ ที่ เหมาะสม	4.48	0.57	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>		4.44	0.33	มาก

จากตาราง 35 พบว่า รูปแบบการบริหารที่ทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระ การเรียนรู้  
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา องค์ประกอบที่ 1 ปัจจัยการบริหารที่ทีมงานของหัวหน้า กลุ่มสาระการเรียนรู้  
ด้านสภาพแวดล้อม ในภาพรวมมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.44$ ,  
S.D. = 0.33) ซึ่งผ่านเกณฑ์การประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ  
พบว่า ความเป็นไปได้ในการนำไปใช้มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.39-4.66 ซึ่งผ่านเกณฑ์การประเมิน  
ความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อที่ 4.1 โรงเรียนจัดสภาพแวดล้อม  
เอื้อต่อการปฏิบัติงานของทีมงานและการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยการจัดป้ายนิเทศ มุมประชาสัมพันธ์  
ให้ความรู้ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของทีมงานและประดับตกแต่งห้องเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของ  
ผู้เรียน ( $\bar{X} = 4.66$ ) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือข้อที่ 4.2 สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของทีมงานมี  
ความเป็นกัลยาณมิตร เปิดโอกาสให้ทีมงานร่วมตัดสินใจ แสดงความคิดเห็น และแลกเปลี่ยน  
เรียนรู้ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในการทำงานร่วมกันให้สำเร็จตามเป้าหมาย ( $\bar{X} = 4.39$ )

ตาราง 36 แสดงผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการบริหารที่ทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาไปใช้ องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการบริหารที่ทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ด้านการวางแผน ด้วยเครือข่ายความร่วมมือ

ข้อ	รายการ	(n = 80)		ระดับ
		ความเป็นไปได้		
		$\bar{X}$	S.D.	
1.	การวางแผนด้วยเครือข่ายความร่วมมือ			
1.1	โรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการเครือข่ายความร่วมมือวางแผนการบริหารที่ทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่เน้นการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย ตัวแทนคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้บริหาร รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ หัวหน้าฝ่ายวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 กลุ่ม หัวหน้างานประกันคุณภาพการศึกษา โดยกำหนดบทบาทหน้าที่ชัดเจน และประชุมชี้แจงให้มีความเข้าใจและรับทราบเป้าหมายการดำเนินงานร่วมกัน	4.48	0.69	มาก
1.2	เครือข่ายความร่วมมือร่วมกันวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาการปฏิบัติงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ทุกกลุ่มที่ผ่านมาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารที่ทีมงานเพื่อหาข้อมูลพื้นฐาน	4.39	0.52	มาก
1.3	เครือข่ายความร่วมมือร่วมกันกำหนดเป้าหมายและวางแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษา	4.54	0.53	มากที่สุด
1.4	เครือข่ายความร่วมมือร่วมกันกำหนดเป้าหมายและวางแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษา	4.70	0.54	มากที่สุด
1.5	เครือข่ายความร่วมมือร่วมกันจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน	4.58	0.63	มากที่สุด
1.6	เครือข่ายความร่วมมือร่วมกันตรวจสอบความชัดเจนของแผนการปฏิบัติงานให้สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง	4.54	0.64	มากที่สุด

ตาราง 36 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	(n = 80)		ระดับ
		ความเป็นไปได้		
		$\bar{X}$	S.D.	
1.7	นำผลการตรวจสอบมาปรับปรุงแก้ไขและจัดทำสารสนเทศ อย่างเป็นระบบ	4.54	0.65	มากที่สุด
1.8	รายงานผลการวางแผนให้ครูและผู้เกี่ยวข้องให้รับทราบและ เข้าใจตรงกัน	4.51	0.64	มากที่สุด
<b>รวมเฉลี่ย</b>		<b>4.53</b>	<b>0.21</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 36 พบว่า รูปแบบการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระ การเรียนรู้ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระ การเรียนรู้ ด้านการวางแผนด้วยเครือข่ายความร่วมมือ ในภาพรวมมีความเป็นไปได้ใน การนำไปใช้ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.53$ , S.D. = 0.21) ซึ่งผ่านเกณฑ์การประเมินความเป็นไปได้ในการ นำไปใช้เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ความเป็นไปได้ในการนำไปใช้มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.39- 4.70 ซึ่งผ่านเกณฑ์การประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือข้อที่ 1.4 เครือข่ายความร่วมมือร่วมกันกำหนดเป้าหมายและวางแผน การปฏิบัติงานที่ชัดเจนสอดคล้อง กับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.70$ ) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือข้อที่ 1.2 เครือข่ายความร่วมมือร่วมกันวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาการปฏิบัติงานของกลุ่มสาระ การเรียนรู้ทุกกลุ่มที่ผ่านมาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารที่มงานเพื่อหาข้อมูลพื้นฐาน ( $\bar{X} = 4.39$ )

ตาราง 37 แสดงผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการบริหารที่ทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาไปใช้ องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการบริหารที่ทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ด้านการปฏิบัติการแบบร่วมรับผิดชอบ

ข้อ	รายการ	(n = 80)		ระดับ
		ความเป็นไปได้		
		$\bar{X}$	S.D.	
<b>2. การปฏิบัติการแบบร่วมรับผิดชอบ</b>				
2.1	แต่งตั้งคณะกรรมการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน ประกอบด้วยผู้บริหารหัวหน้าบริหารงานทุกฝ่าย หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และตัวแทนผู้ปกครอง	4.51	0.53	มากที่สุด
2.2	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และทีมงานร่วมกันกำหนดเป้าหมายโดยให้สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษา	4.42	0.57	มาก
2.3	กระจายอำนาจการปฏิบัติงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้ด้วยการแต่งตั้งทีมงานภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยมอบหมายภาระงานตามบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน ทีมงานมีส่วนร่วมสร้างฉันทามติ สร้างข้อตกลงและข้อผูกพันร่วมกัน ช่วยให้เกิดความชอบธรรมในการปฏิบัติงานและ ร่วมกันรับผิดชอบ	4.53	0.55	มากที่สุด
2.4	ประชุมทีมงานให้รับทราบแนวทางการปฏิบัติงานในการจัดการเรียนรู้ โครงการ กิจกรรมร่วมกันตามเป้าหมายเพื่อให้ทีมงานทุกคนมีความเข้าใจที่ตรงกันอย่างชัดเจน	4.49	0.55	มาก
2.5	จัดประชุมอบรมเชิงปฏิบัติการแก่ทีมงานให้มีความรู้ ความเข้าใจและมีทักษะด้านหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ การวัดประเมินผล เทคโนโลยีสารสนเทศ และที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานแบบร่วมรับผิดชอบ	4.40	0.56	มาก

ตาราง 37 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	(n = 80)		ระดับ
		ความเป็นไปได้		
		$\bar{X}$	S.D.	
2.6	ทีมงานมีส่วนร่วมในลักษณะเครือข่ายความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย	4.59	0.59	มากที่สุด
2.7	ทีมงานมีการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศหลายช่องทางเพื่อให้ทีมงานรับทราบข้อมูล อย่างทั่วถึงสะดวกรวดเร็วและเข้าใจตรงกัน	4.56	0.61	มากที่สุด
2.8	นำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับยุค Thailand 4.0	4.58	0.67	มากที่สุด
2.9	ทีมงานร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อให้งานประสบความสำเร็จตามกรอบงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้	4.49	0.62	มาก
2.10	ทีมงานร่วมกันนิเทศ กำกับ ติดตาม อย่างต่อเนื่อง	4.40	0.56	มาก
2.11	ทีมงานร่วมกันสรุปประเมินผลการปฏิบัติงานในการจัดการเรียนรู้ โครงการ และกิจกรรมต่างๆ และนำผล มาพัฒนาปรับปรุงในการปฏิบัติงานครั้งต่อไป	4.50	0.57	มาก
2.12	รายงานผลการปฏิบัติงานของทีมงานและจัดเก็บเป็นข้อมูลสารสนเทศเพื่อปรับปรุงและพัฒนาในโอกาสต่อไป	4.56	0.59	มากที่สุด
<b>รวมเฉลี่ย</b>		<b>4.48</b>	<b>0.18</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 37 พบว่า รูปแบบการบริหารที่ทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการบริหารที่ทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ด้านการปฏิบัติการแบบร่วมรับผิดชอบ ในภาพรวมมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.48$ , S.D. = 0.18) ซึ่งผ่านเกณฑ์การประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ความเป็นไปได้ในการนำไปใช้มีค่าเฉลี่ย อยู่ระหว่าง 4.40–4.59 ซึ่งผ่านเกณฑ์การประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือข้อที่ 2.6 ทีมงานมีส่วนร่วมในลักษณะเครือข่ายความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ( $\bar{X} = 4.59$ ) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือข้อที่ 2.5 จัดประชุมอบรมเชิงปฏิบัติการแก่ทีมงาน

ให้มีความรู้ความเข้าใจและมีทักษะด้านหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ การวัดประเมินผล เทคโนโลยีสารสนเทศและที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน แบบร่วมรับผิดชอบ และข้อที่ 2.10 ที่ทีมงานร่วมกันนิเทศ กำกับ ติดตาม อย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.40$ )

ตาราง 38 แสดงผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาไปใช้ องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ด้านการนิเทศแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ข้อ	รายการ	(n = 80)		ระดับ
		ความเป็นไปได้		
		$\bar{X}$	S.D.	
<b>3. การนิเทศแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์</b>				
3.1	แต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์การบริหารงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา หรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย หัวหน้าฝ่ายวิชาการ หัวหน้า กลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้	4.43	0.61	มาก
3.2	คณะกรรมการนิเทศร่วมกันวิเคราะห์สภาพข้อมูลพื้นฐานและแนวทางการนิเทศแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกลุ่มสาระการเรียนรู้	4.42	0.63	มาก
3.3	คณะกรรมการนิเทศร่วมกันกำหนดประเด็นการนิเทศแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์และจัดทำเครื่องมือในการนิเทศวิธีการหลักเกณฑ์ตัวชี้วัดที่เกี่ยวกับหลักสูตรสถานศึกษา การจัดการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล การประกันคุณภาพการศึกษา การวิจัยในชั้นเรียน การมีส่วนร่วมของชุมชน	4.53	0.69	มากที่สุด
3.4	คณะกรรมการนิเทศร่วมกันจัดทำปฏิทินการนิเทศแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์และแจ้งทีมงานให้รับทราบเพื่อให้มีความเข้าใจที่ตรงกันและสร้างความเข้าใจที่ดีระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ	4.58	0.63	มากที่สุด
3.5	คณะกรรมการนิเทศนำเทคโนโลยีสารสนเทศและ การสื่อสารมาใช้เป็นเครื่องมือในการนิเทศ	4.58	0.61	มากที่สุด

ตาราง 38 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	(n = 80)		ระดับ
		ความเป็นไปได้		
		$\bar{X}$	S.D.	
3.6	คณะกรรมการนิเทศ ติดตามภาระงานตามโครงสร้างและ การปฏิบัติงานของทีมงานเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย และให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อให้ครูรับทราบผลสำเร็จของงาน และ เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	4.60	0.56	มากที่สุด
3.7	ทีมงานขยายผลการปฏิบัติงานโดยนำวัฒนธรรม แบบ องค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาวิชาชีพ (PLC) มาใช้ ใน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ครูดำเนินการปรับปรุงแก้ไข	4.42	0.61	มาก
3.8	ทีมงานร่วมกันสรุปรายงานผลการดำเนินงานเสนอต่อ ผู้บริหารและจัดทำสารสนเทศของกลุ่มสาระการเรียนรู้ อย่างเป็นระบบ	4.35	0.62	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>		<b>4.49</b>	<b>0.23</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 38 พบว่า รูปแบบการบริหารที่ทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้  
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา องค์กรประกอบที่ 2 กระบวนการบริหารที่ทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระ  
การเรียนรู้ ด้านการนิเทศแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในภาพรวมมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในระดับ  
มาก ( $\bar{X} = 4.49$ , S.D. = 0.23) ซึ่งผ่านเกณฑ์การประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปใช้  
เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ความเป็นไปได้ในการนำไปใช้มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.35-4.60  
ซึ่งผ่านเกณฑ์การประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อที่ 3.6  
คณะกรรมการนิเทศ ติดตามภาระงานตามโครงสร้างและการปฏิบัติงานของทีมงานเพื่อให้งาน  
สำเร็จตามเป้าหมายและให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อให้ครูรับทราบผลสำเร็จของงานและเป็นการสร้าง  
ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.60$ ) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือข้อที่ 3.8 ทีมงานร่วมกัน  
สรุปรายงานผลการดำเนินงานเสนอต่อผู้บริหารและจัดทำสารสนเทศของกลุ่มสาระการเรียนรู้  
อย่างเป็นระบบ ( $\bar{X} = 4.53$ )



ตาราง 39 แสดงผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการบริหารที่ทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาไปใช้ องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการบริหารที่ทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ด้านการประเมินและปรับปรุง

ข้อ	รายการ	(n = 80)		ระดับ
		ความเป็นไปได้		
		$\bar{X}$	S.D.	
<b>4. การประเมินและปรับปรุง</b>				
4.1	แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของทีมงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้ประกอบด้วย ผู้บริหารหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย หัวหน้าฝ่ายวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และประชุมชี้แจงให้มีความเข้าใจและรับทราบเป้าหมายการดำเนินงานร่วมกัน	4.54	0.62	มากที่สุด
4.2	คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งร่วมกันสร้างเครื่องมือการประเมินผลกำหนดองค์ประกอบหรือประเด็นและตัวชี้วัดตามตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน (KPI) อย่างชัดเจน	4.43	0.69	มาก
4.3	คณะกรรมการประชุมชี้แจงให้ทีมงานและผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบเพื่อให้เข้าใจตรงกัน	4.55	0.61	มากที่สุด
4.4	ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน (KPI) ด้วยรูปแบบการประเมินตนเอง เพื่อนประเมินเพื่อน ประเมินข้ามกลุ่มสาระการเรียนรู้ และประเมินโดยคณะกรรมการประเมิน	4.60	0.65	มากที่สุด
4.5	สะท้อนผลการประเมินในการปฏิบัติงานของทีมงานให้รับทราบด้วยวัฒนธรรมแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาวิชาชีพ (PLC) เพื่อนำผลการประเมินมาใช้ปรับปรุงและพัฒนาต่อไป	4.59	0.57	มากที่สุด
4.6	ทีมงานของทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ร่วมกันสรุปหาวิธีปฏิบัติที่ดีในการปฏิบัติงาน	4.31	0.59	มาก
4.7	ทีมงานนำผลการประเมินมาใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศของกลุ่มสาระการเรียนรู้และร่วมกันจัดทำแผนพัฒนาเพื่อพัฒนาปรับปรุงต่อไป	4.64	0.51	มากที่สุด
<b>รวมเฉลี่ย</b>		<b>4.52</b>	<b>0.21</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 39 พบว่า รูปแบบการบริหารที่ทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการบริหารที่ทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ด้านการประเมินและปรับปรุงในภาพรวมมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.52$ , S.D. = 0.21) ซึ่งผ่านเกณฑ์การประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ความเป็นไปได้ในการนำไปใช้มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.31-4.64 ซึ่งผ่านเกณฑ์การประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อที่ 4.7 ที่ทีมงานนำผลการประเมินมาใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศของกลุ่มสาระการเรียนรู้และร่วมกันจัดทำแผนพัฒนาเพื่อพัฒนาปรับปรุงต่อไป ( $\bar{X} = 4.64$ ) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือข้อที่ 4.6 ที่ทีมงานของทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ร่วมกันสรุปหาวิธีปฏิบัติที่ดีในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.31$ )

ตาราง 40 แสดงผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการบริหารที่ทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาไปใช้ องค์ประกอบที่ 3 ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการ ด้านประสิทธิผลของทีมงาน

ข้อ	รายการ	(n = 80)		ระดับ
		ความเป็นไปได้		
		$\bar{X}$	S.D.	
<b>1. ประสิทธิภาพของทีมงาน</b>				
1.1	ทีมงานมีภาวะผู้นำทางวิชาการ มีความรู้ความเข้าใจและทักษะเกี่ยวกับหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับหลักสูตรที่บูรณาการส่งเสริมทักษะชีวิตและเพื่อ การมีงานทำในการสร้างรายได้ของผู้เรียน	4.34	0.65	มาก
1.2	ทีมงานมีทักษะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน และการจัดการเรียนรู้	4.46	0.53	มาก
1.3	ทีมงานมีส่วนร่วม รับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับ มอบหมายและมีความรักความสามัคคีในการปฏิบัติงานร่วมกัน ด้วยความจริงใจ	4.65	0.58	มากที่สุด
1.4	ทีมงานมีความเป็นกัลยาณมิตร จิตสาธารณะช่วยเหลือ ซึ่งกัน และกันและอุทิศเวลาเพื่อส่วนรวม	4.69	0.47	มากที่สุด
1.5	ทีมงานร่วมเป็นเครือข่ายการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและผู้เรียน เพื่อสร้างสังคมให้มีความเสมอภาคเท่าเทียมกัน	4.60	0.56	มากที่สุด
<b>รวมเฉลี่ย</b>		<b>4.55</b>	<b>0.24</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 40 พบว่า รูปแบบการบริหารที่ทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา องค์ประกอบที่ 3 ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการ ด้านประสิทธิผลของทีมงานในภาพรวมมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.55$ , S.D. = 0.24) ซึ่งผ่านเกณฑ์การประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ความเป็นไปได้ในการนำไปใช้มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.34-4.69 ซึ่งผ่านเกณฑ์ การประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อที่ 1.4 ทีมงานมีความเป็นกัลยาณมิตรจิตสาธารณะช่วยเหลือซึ่งกันและกันและอุทิศเวลาเพื่อส่วนรวม ( $\bar{X} = 4.69$ ) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือข้อที่ 1.1 ทีมงานมีภาวะผู้นำทางวิชาการ มีความรู้ความเข้าใจและทักษะเกี่ยวกับหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับหลักสูตรที่บูรณาการส่งเสริมทักษะชีวิตและเพื่อการมีงานทำในการสร้างรายได้ของผู้เรียน ( $\bar{X} = 4.34$ )

**ตาราง 41 แสดงผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการบริหารที่ทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาไปใช้ องค์ประกอบที่ 3 ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการ ด้านประสิทธิผลของผู้เรียน**

ข้อ	รายการ	(n = 80)		ระดับ
		ความเป็นไปได้ $\bar{X}$	S.D.	
<b>2. ประสิทธิภาพของผู้เรียน</b>				
2.1	ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด	4.51	0.60	มากที่สุด
2.2	ผู้เรียนมีทักษะการคิด ทักษะการแก้ปัญหาใช้กระบวนการกลุ่มทำงานเป็นทีม สามารถสร้างความรู้ได้ด้วยตนเองและนำความรู้มาคิดสร้างสรรค์ชิ้นงานได้	4.41	0.50	มาก
2.3	ผู้เรียนมีทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สามารถใช้ในการเรียนรู้และในชีวิตประจำวัน	4.34	0.57	มาก
2.4	ผู้เรียนสามารถนำความรู้จากการเรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ในการสร้างอาชีพและรายได้ในการดำรงชีวิตได้	4.26	0.55	มาก
2.5	ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ 8 ประการ และค่านิยม 12 ประการ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	4.69	0.47	มากที่สุด

ตาราง 41 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	(n = 80)		ระดับ
		ความเป็นไปได้		
		$\bar{X}$	S.D.	
2.6	ผู้เรียนมีความเชื่อเพื่อต่อกัน ยอมรับเหตุผลความคิดเห็น ของผู้อื่นและมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานกลุ่มหรือ การทำงานร่วมกัน	4.59	0.59	มากที่สุด
2.7	ผู้เรียนมีพฤติกรรมสะท้อนให้เห็นถึงคุณธรรมจริยธรรม เห็นคุณค่าของตนเอง มีวินัยและปฏิบัติตามหลักธรรม ของศาสนาที่ตนนับถือ	4.56	0.57	มากที่สุด
2.8	ผู้เรียนมีพฤติกรรมสะท้อนให้เห็นถึงการมีจิตอาสา จิตสำนึก ในการอนุรักษ์วัฒนธรรม และภูมิปัญญาไทย	4.58	0.50	มากที่สุด
<b>รวมเฉลี่ย</b>		<b>4.49</b>	<b>0.15</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 41 พบว่า รูปแบบการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา องค์ประกอบที่ 3 ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการ ด้านประสิทธิภาพของผู้เรียน ในภาพรวมมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.49$ , S.D. = 0.15) ซึ่งผ่านเกณฑ์การประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ความเป็นไปได้ในการนำไปใช้มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.26-4.69 ซึ่งผ่านเกณฑ์ การประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อที่ 2.5 ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ 8 ประการ และค่านิยม 12 ประการ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ( $\bar{X} = 4.69$ ) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือข้อที่ 2.4 ผู้เรียนสามารถนำความรู้จากการเรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ในการสร้างอาชีพ และรายได้ในการดำรงชีวิตได้ ( $\bar{X} = 4.26$ )

## บทที่ 5

### บทสรุป

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารที่ทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีวัตถุประสงค์หลักพัฒนารูปแบบการบริหารที่ทีมงานของหัวหน้า กลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีวัตถุประสงค์เฉพาะดังนี้

1. เพื่อศึกษาสภาพและแนวทางการบริหารที่ทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา
2. เพื่อสร้างและตรวจสอบรูปแบบการบริหารที่ทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา
3. เพื่อประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารที่ทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

#### **ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพและแนวทางการบริหารที่ทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา**

การศึกษาสภาพและแนวทางการบริหารที่ทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา แบ่งเป็น 3 ชั้น ดังนี้

ชั้นที่ 1.1 การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารที่ทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารที่ทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา แหล่งข้อมูล ได้แก่ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นตารางการวิเคราะห์เนื้อหา วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา

ชั้นที่ 1.2 การศึกษาสภาพการบริหารที่ทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาการศึกษาสภาพการบริหารที่ทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยศึกษาสภาพการบริหารที่ทีมงานจากหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนละ 8 คน จาก 44 โรงเรียน รวมจำนวน 352 คน ที่ได้มาโดยการการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วยตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการบริหารที่ทีมงานที่ผ่านการตรวจสอบ

ความเหมาะสมจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ขั้นที่ 1.3 การศึกษาแนวทางการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ การศึกษาแนวทางการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยการสัมภาษณ์หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในสถานศึกษาดำรงราชภัฏศรีนครินทร์ จังหวัดเชียงราย สำนักงาน เขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 จำนวน 8 คน โรงเรียนสวนบุญโญปถัมภ์ลำพูน จังหวัดลำพูน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35 จำนวน 8 คน และโรงเรียน เดเรียนอุดมศึกษา ภาคเหนือ จังหวัดพิษณุโลก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 จำนวน 8 คน รวมจำนวน 24 คน ที่ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจงตามเกณฑ์ที่กำหนดคือ เป็นโรงเรียนที่ผ่านการประเมินคุณภาพภายนอกครอบคลุมระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือได้รับรางวัลทรงคุณค่าของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน OBEC AWARDS เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา

## **ขั้นตอนที่ 2 การสร้างและตรวจสอบรูปแบบการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระ การเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา**

การสร้างและตรวจสอบรูปแบบการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา แบ่งเป็น 2 ขั้น ดังนี้

ขั้นที่ 2.1 การยกกร่างรูปแบบการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ใน โรงเรียนมัธยมศึกษา โดยการนำข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 มายกกร่างรูปแบบการบริหารที่มงานของ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จากนั้นนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณา ความเหมาะสมของข้อคำถาม การใช้ภาษา แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

ขั้นที่ 2.2 การตรวจสอบร่างรูปแบบการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระ การเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยการนำร่างรูปแบบการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระ การเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่จัดทำไว้ในขั้นที่ 2.1 นำมาตรวจสอบความเหมาะสม โดยใช้ วิธีการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) จำนวน 10 คน ได้มาโดยการเลือก แบบเจาะจง ตามเกณฑ์ที่กำหนด คือ กลุ่มนักวิชาการระดับอุดมศึกษา จำนวน 2 คน กลุ่มผู้บริหาร การศึกษา จำนวน 4 คน กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาหรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 4 คน ซึ่งเป็นผู้มีความรู้และมีประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารที่มงาน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวม ข้อมูลประกอบด้วย โครงร่างวิทยานิพนธ์ ร่างรูปแบบการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการ

เรียนรู้อันโรงเรียนมัธยมศึกษา และประเด็นพิจารณาความเหมาะสม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา และปรับปรุงแก้ไขตามข้อสังเกต และข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

### ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

การประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้วิจัยได้สอบถามความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาไปใช้ กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา โรงเรียนละ 8 คน จาก 10 โรงเรียน รวมจำนวน 80 คน ที่ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง ได้รับแบบประเมินความเป็นไปได้กลับคืนมาคิดเป็นร้อยละ 100 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ รูปแบบการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา และแบบสอบถามเพื่อประเมินความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาไปใช้ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

#### สรุปผลการวิจัย

##### 1. ผลการศึกษาสภาพและแนวทางการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

1.1 ผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สรุปได้ 2 องค์ประกอบดังนี้

##### องค์ประกอบที่ 1 ปัจจัยการบริหารทีมงาน ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่

1. ผู้นำทีม
2. ครู
3. งบประมาณ สื่อ วัสดุอุปกรณ์
4. สภาพแวดล้อม

##### องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการบริหารทีมงาน ประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ได้แก่

1. การวางแผน
2. การวิเคราะห์ข้อมูล
3. การกำหนดเป้าหมาย

4. การกำหนดบทบาทหน้าที่
5. การสื่อสาร
6. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน
7. การนิเทศติดตาม
8. การประเมินและปรับปรุง

1.2 ผลการศึกษาสภาพการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ พบว่า สภาพการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ปัจจัยการบริหารที่มงาน องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุดคือ กระบวนการบริหารที่มงาน

1.3 ผลการศึกษาแนวทางการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ปัจจัยการบริหารที่มงาน 2) กระบวนการบริหารที่มงาน

### **เงื่อนไขความสำเร็จของการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้**

รูปแบบการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐานที่สร้างและพัฒนาขึ้นให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขในการนำรูปแบบไปใช้ ดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ด้านงบประมาณและการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
2. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีภาวะผู้นำทางวิชาการ
3. การมีส่วนร่วมของครูร่วมรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในการปฏิบัติงานร่วมกันให้ประสบความสำเร็จ
4. มีการเสริมแรงเสริมพลังให้ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้
5. วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) การประสานงานกันอย่างพี่น้อง คอยสนับสนุนให้กำลังใจกัน กล้าคิด กล้าทำ ให้เคารพผู้อาวุโส ให้เกียรติซึ่งกันและกันปฏิบัติงานร่วมกันให้ประสบความสำเร็จ

### **2. ผลการสร้างรูปแบบการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา**

รูปแบบการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ 1) ปัจจัยการบริหารที่มงาน 2) กระบวนการบริหารที่มงาน และ 3) ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการ มีรายละเอียดดังนี้





ภาพ 14 สรุปรูปแบบการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

## องค์ประกอบที่ 1 ปัจจัยการบริหารทีมงาน

ปัจจัยการบริหารทีมงาน มี 4 ด้าน ดังนี้

1. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ พบว่า มีภาวะผู้นำทางวิชาการ มีความรู้ความสามารถ การบริหารหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มีส่วนร่วม การปฏิบัติงานและกระจายอำนาจมอบหมายภาระหน้าที่ของทีมงานอย่างชัดเจน ส่งเสริมพัฒนา ศักยภาพของทีมงานในการบูรณาการเทคโนโลยีและแหล่งเรียนรู้ดิจิทัลติดต่อกันใช้ในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักสูตร โดยให้คำนึงถึงหลักจริยธรรมในการใช้สื่อและเทคโนโลยี มีทักษะในการปรับปรุง พัฒนาตนเอง มุ่งมั่น รับผิดชอบเป็นแบบอย่างที่ดีและประสานงานติดต่อสื่อสารด้วยถ้อยคำสุภาพ เปิดเผย สร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานเกิดความร่วมมือในการทำงาน ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันของ ทีมงานด้วยวัฒนธรรมแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Professional Learning Community: PLC) บน พื้นฐานวัฒนธรรมความสัมพันธ์แบบกัลยาณมิตรที่เน้นประสิทธิผลของผู้เรียนเป็นสำคัญ เสริมแรง สร้างขวัญกำลังใจ และเอาใจใส่ต่อความรู้สึกของทีมงานอย่างต่อเนื่อง มีความสามารถและมีส่วนร่วม ในการนิเทศติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานของทีมงานเพื่อปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพ ผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมการนำเสนอและสรุปรายงานผลการปฏิบัติงานของทีมงานเพื่อจัดทำ สารสนเทศของกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ

2. ครู พบว่า มีความรู้และทักษะเกี่ยวกับหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ การวัดและ ประเมินผล เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สามารถจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรสอดคล้องกับ ศักยภาพของผู้เรียนและนำเทคโนโลยีมาเป็นเครื่องมือในการจัดการเรียนรู้ ประสานความร่วมมือ กับสถานศึกษา หน่วยงานอื่น และชุมชน ในการร่วมกันปฏิบัติงานและที่เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ มีทักษะในการจัดหา ผลิต และพัฒนาสื่อการเรียนรู้สอดคล้องกับเนื้อหาสาระในการจัดการเรียนรู้ มีส่วนร่วมการนิเทศแบบเพื่อนนิเทศเพื่อนอย่างเป็นกัลยาณมิตร แลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในทีมงาน ด้วยระบบพี่เลี้ยงในการช่วยสอนงาน เป็นแบบอย่างที่ดีสามารถสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ เพื่อ พัฒนาตนเองและผู้เรียน เป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรม รับผิดชอบ รักความสามัคคี เสียสละ เพื่อ ประโยชน์ส่วนรวมและให้ความไว้วางใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน มีจิตเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และ กระตือรือร้นที่จะช่วยเหลือกันด้วยความจริงใจ ส่งเสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่เพื่อนร่วมงานด้วย ความเต็มใจ และรายงานผลการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย

3. งบประมาณ เครื่องมือ สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ พบว่า ทีมงานร่วมกันประชุมวิเคราะห์สภาพ ความต้องการในการใช้งบประมาณเครื่องมือสื่อ วัสดุ อุปกรณ์ นวัตกรรมและแหล่งเรียนรู้ มีการจัด ประชุมแก่ทีมงานให้มีความรู้และฝึกทักษะเกี่ยวกับการใช้เครื่องมือสื่อ วัสดุ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อ ปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้อย่างเพียงพอและเหมาะสม จัดหาเครื่องมือ สื่อ วัสดุ อุปกรณ์

นวัตกรรมและแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้ที่มีความทันสมัยและเพียงพอ การใช้เครื่องมือ สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ของทีมงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ คำนึงค่าและประหยัดบรรลุตามวัตถุประสงค์ของแผนงาน โครงการ/กิจกรรมของกลุ่มสาระการเรียนรู้ มีการมอบหมายผู้รับผิดชอบจัดทำทะเบียนสื่อการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ สะดวกต่อการนำสื่อการเรียนรู้ไปใช้ และจัดทำหลักฐานการเบิกจ่ายให้ถูกต้องตามระเบียบราชการ ทีมงานรายงานการใช้เครื่องมือ สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ตามงบประมาณและระยะเวลาที่กำหนด เน้นความโปร่งใสตรวจสอบได้และเป็นไปตามระเบียบที่กำหนด

4. สภาพแวดล้อม พบว่า โรงเรียนจัดสภาพแวดล้อมเอื้อต่อการปฏิบัติงานของทีมงานและการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยจัดป้ายนิเทศ มุมประชาสัมพันธุ์ให้ความรู้ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของทีมงานและประดับตกแต่งห้องเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ จัดสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของทีมงานให้มีความเป็นกัลยาณมิตร เปิดโอกาสให้ทีมงานร่วมตัดสินใจ แสดงความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างความเชื่อมั่นในการทำงานร่วมกันให้สำเร็จตามเป้าหมาย มีบรรยากาศความสัมพันธ์ที่ดี มีความสามัคคี มีน้ำใจช่วยเหลือกันระหว่างหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และทีมงานเท่าเทียมกันเสมอภาคเป็นประชาธิปไตย แสดงการให้เกียรติและยกย่องต่อกัน

#### องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการบริหารทีมงาน

กระบวนการบริหารทีมงาน มี 4 ชั้น ดังนี้

1. การวางแผนด้วยเครือข่ายความร่วมมือ พบว่าโรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการเครือข่ายความร่วมมือวางแผนการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่เน้นการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย ตัวแทนคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้บริหาร รองผู้อำนวยการ ฝ่ายวิชาการ หัวหน้าฝ่ายวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 กลุ่ม หัวหน้างานประกันคุณภาพการศึกษา ประชุมชี้แจงให้มีความเข้าใจและรับทราบเป้าหมายที่ชัดเจน และร่วมกันวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาการปฏิบัติงานที่ผ่านมาเพื่อหาข้อมูลพื้นฐาน ซึ่งเครือข่ายความร่วมมือร่วมกันกำหนดเป้าหมายและวางแผนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษา ร่วมกันกำหนดโครงสร้างการบริหาร กำหนดบทบาทหน้าที่ตามกรอบของงาน กลุ่มสาระการเรียนรู้ จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน จากนั้นเครือข่ายความร่วมมือร่วมกันตรวจสอบ ความชัดเจนของแผนการปฏิบัติงานให้สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง จัดทำสารสนเทศอย่าง เป็นระบบ และรายงานผลการวางแผนให้ครูและผู้เกี่ยวข้องเพื่อให้รับทราบและเข้าใจตรงกัน

2. การปฏิบัติการแบบร่วมรับผิดชอบ พบว่า หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และทีมงาน ร่วมกันวิเคราะห์สภาพการปฏิบัติงานและศักยภาพของบุคลากรในกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ผ่านมา เพื่อกำหนดเป้าหมายโดยให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษา

กระจายอำนาจการปฏิบัติงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้ด้วยการแต่งตั้งทีมงานภายในกลุ่มสาระ การเรียนรู้ โดยมอบหมายภาระงานตามบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน ทีมงานมีส่วนร่วมสร้างข้อตกลงและ ข้อผูกพันร่วมกันช่วยให้เกิดความชอบธรรมในการร่วมกันรับผิดชอบปฏิบัติงานและประชุมทีมงาน ทุกคนให้ความเข้าใจที่ตรงกันอย่างชัดเจน จัดประชุมอบรมเชิงปฏิบัติการแก่ทีมงานให้มีความรู้ ความเข้าใจและมีทักษะด้านหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ การวัดประเมินผล เทคโนโลยีสารสนเทศ และที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานแบบร่วมรับผิดชอบ ทีมงานมีส่วนร่วมในลักษณะเครือข่ายความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ทีมงานมีการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศหลายช่องทางเพื่อให้ทีมงานรับทราบข้อมูลอย่างทั่วถึง สะดวกรวดเร็วและเข้าใจตรงกัน นำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้เป็นเครื่องมือในการ ปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับยุค Thailand 4.0 ร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อให้งาน ประสบความสำเร็จตามกรอบงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ ร่วมกันนิเทศ กำกับ ติดตาม และสรุป ประเมินผลการปฏิบัติงานในการจัดการเรียนรู้ โครงการ และกิจกรรมต่างๆ และ นำผลมาพัฒนา ปรับปรุงและรายงานผลการปฏิบัติงานของทีมงานและจัดเก็บเป็นข้อมูลสารสนเทศเพื่อปรับปรุง และพัฒนาในโอกาสต่อไป

3. การนิเทศแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ พบว่า มีการแต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศแบบมุ่ง ผลสัมฤทธิ์การบริหารงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้ที่ได้รับ มอบหมาย หัวหน้าฝ่ายวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ คณะกรรมการนิเทศร่วมกันวิเคราะห์สภาพข้อมูลพื้นฐานและแนวทางการนิเทศแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของกลุ่มสาระการเรียนรู้ ร่วมกันกำหนดประเด็นการนิเทศแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์และจัดทำเครื่องมือใน การนิเทศ วิธีการหลักเกณฑ์ ตัวชี้วัดที่เกี่ยวกับหลักสูตรสถานศึกษา การจัดการเรียนรู้ การวัดและ ประเมินผล การประกันคุณภาพการศึกษา การวิจัยในชั้นเรียน คณะกรรมการนิเทศร่วมกันจัดทำ ปฏิทินการนิเทศแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์และแจ้งทีมงานให้รับทราบเพื่อให้มีความเข้าใจที่ตรงกันและ สร้างความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ คณะกรรมการนิเทศนำเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสารมาใช้เป็นเครื่องมือในการนิเทศ คณะกรรมการนิเทศ ติดตามภาระงาน ตามโครงสร้างและการปฏิบัติงานของทีมงานเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายและให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อให้ครูรับทราบผลสำเร็จของงานและเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ทีมงาน ขยายผลการปฏิบัติงานโดยนำวัฒนธรรมแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาวิชาชีพ (PLC) มาใช้ ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ครูดำเนินการปรับปรุงแก้ไข ทีมงานร่วมกันสรุปรายงานผล การ ดำเนินงานเสนอต่อผู้บริหารและจัดทำสารสนเทศของกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ

4. การประเมินและปรับปรุง พบว่า คณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของทีมงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย หัวหน้าฝ่ายวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ประชุมชี้แจงให้มีความเข้าใจและรับทราบเป้าหมาย การดำเนินงานร่วมกัน และร่วมกันสร้างเครื่องมือการประเมินผลกำหนดองค์ประกอบหรือประเด็นและตัวชี้วัดตามตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน (KPI) อย่างชัดเจน และร่วมกันประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน (KPI) ด้วยรูปแบบการประเมินตนเอง เพื่อนประเมินเพื่อน ประเมินข้ามกลุ่มสาระการเรียนรู้ และประเมินโดยคณะกรรมการประเมิน สะท้อนผลการปฏิบัติงานของทีมงานด้วยวัฒนธรรมแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาวิชาชีพ (PLC) และร่วมกันสรุปหาวิธีปฏิบัติที่ดีในการปฏิบัติงาน นำผลการประเมินมาปรับปรุงและพัฒนาและใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศของกลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อจัดทำแผนพัฒนาต่อไป

### องค์ประกอบที่ 3 ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการ

ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการ มี 2 ด้าน ดังนี้

1. ประสิทธิภาพของทีมงาน พบว่า ทีมงานมีภาวะผู้นำทางวิชาการ มีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะเกี่ยวกับหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับหลักสูตรที่บูรณาการส่งเสริมทักษะชีวิตและเพื่อการมีงานทำในการสร้างรายได้ของผู้เรียน มีทักษะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้ มีส่วนร่วมรับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่ มีความรักความสามัคคีในการปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความจริงใจ มีความเป็นกัลยาณมิตร จิตสาธารณะช่วยเหลือซึ่งกันและกันและอุทิศเวลาเพื่อส่วนรวม และ ร่วมเป็นเครือข่ายการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและผู้เรียน เพื่อสร้างสังคมให้มีความเสมอภาค เท่าเทียมกัน
2. ประสิทธิภาพของผู้เรียน พบว่า ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด มีทักษะการคิด ทักษะการแก้ปัญหาใช้กระบวนการกลุ่ม ทำงานเป็นทีม สามารถสร้างความรู้ได้ด้วยตนเองและนำความรู้มาคิดสร้างสรรค์ชิ้นงานได้ มีทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร นำความรู้จากการเรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ในการสร้างอาชีพและรายได้ใน การดำรงชีวิตได้ มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ 8 ประการ และค่านิยม 12 ประการ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มีความเอื้อเฟื้อ ยอมรับเหตุผลความคิดเห็นของผู้อื่น มีทัศนคติที่ดีต่อ การทำงานกลุ่มหรือการทำงานร่วมกัน มีพฤติกรรมสะท้อนให้เห็นถึงคุณธรรมจริยธรรม เห็นคุณค่าของตนเองมีวินัย และปฏิบัติตนตามหลักธรรมของศาสนาที่ตนนับถือ มีพฤติกรรมสะท้อนให้เห็นถึงการมีจิตอาสา จิตสำนึกในการอนุรักษ์วัฒนธรรม และภูมิปัญญาไทย

## เงื่อนไขความสำเร็จของการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

เงื่อนไขความสำเร็จของการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาประกอบด้วย การมีภาวะผู้นำทางวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และทีมงาน การประสานเครือข่ายความร่วมมือ และความรับผิดชอบของหัวหน้ากลุ่มสาระ การเรียนรู้และทีมงาน

### ตอนที่ 3 ผลการประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ผลการประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งได้รับแบบประเมินความเป็นไปได้กลับคืนมาจำนวน 80 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 พบว่า ในภาพรวมมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ คือ ปัจจัยการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.53$ , S.D. = 0.12) และองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ กระบวนการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.51$ , S.D. = 0.11)

#### อภิปรายผล

จากผลการวิจัยมีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพและแนวทางการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

1.1 ผลการศึกษาสภาพการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุดคือ กระบวนการบริหารทีมงาน ( $\bar{X} = 4.15$ ) สะท้อนให้เห็นว่าสภาพปัจจุบันของการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตภาคเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่ประสบผลสำเร็จในการบริหารงานที่ทีมงานอาจเป็นเพราะหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ถูกแต่งตั้งมาจากครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ซึ่งมีภาระหน้าที่หลักในการสอนจึงทำหน้าที่ด้านการเรียนการสอนเพียงอย่างเดียวโดยไม่มีการจัดระบบการบริหารงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ดังที่พบในผลการวิจัยของ วีระวัฒน์ ดวงใจ (2556, น.2) ที่ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ พบว่า หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ส่วนใหญ่ทำหน้าที่ด้านการเรียนการสอนเพียงอย่างเดียวโดยไม่มีการจัดระบบการบริหารงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้

1.2 ผลการศึกษาแนวทางการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาประกอบด้วย 1) ปัจจัยการบริหารที่มงาน 2) กระบวนการบริหารที่มงาน 3) ประสิทธิภาพของการบริหารงานวิชาการ จากผลการวิจัยที่พบสะท้อนให้เห็นว่าหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาได้นำทฤษฎีระบบมาใช้ในการบริหารที่มงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า กลุ่มสาระการเรียนรู้เป็นระบบหนึ่งในสถานศึกษาซึ่งในการปฏิบัติงานของที่มงานต้องมีความสัมพันธ์กับนักเรียน ครู ผู้บริหาร บุคลากรอื่นๆ ในสถานศึกษา และผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานอื่นๆที่เกี่ยวข้อง ดังที่พบในข้อสรุปของ จิตติ รัศมีธรรมโชติ (2558, น.77) ที่สรุปว่า ทฤษฎีระบบมีผลที่จำเป็นต่อ ประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์การ เพราะองค์การเป็นระบบที่ประกอบด้วยระบบย่อยที่ทำหน้าที่ลักษณะประสานกัน ซึ่งทุกส่วนของระบบมีความเกี่ยวข้องกันเพื่อให้เป้าหมายขององค์การบรรลุผล ซึ่งระบบขององค์การประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า กระบวนการและผลผลิตที่เกิดขึ้น

2. ผลการสร้างและตรวจสอบรูปแบบการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า รูปแบบการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ และมีเงื่อนไขความสำเร็จของการบริหารที่มงาน โดยมีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายได้ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ปัจจัยการบริหารที่มงาน ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ 1) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 2) ครู 3) งบประมาณ เครื่องมือ สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ และ 4) สภาพแวดล้อม ทั้งนี้เป็นเพราะว่างานวิชาการเป็นงานที่มีความสำคัญในสถานศึกษา เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้เรียน ดังที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ระบุในมาตรา 4 ให้สถานศึกษามีอำนาจหน้าที่ในการจัดการศึกษา โดยให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะ คุณภาพที่พึงประสงค์และมาตรฐาน ที่ต้องการ ซึ่งการที่จะบริหารงานวิชาการให้ประสบความสำเร็จ บุคคลที่ต้องปฏิบัติหน้าที่โดยตรงคือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ซึ่งจะเป็นผู้นำทีมและครูจะเป็นที่มงานในการปฏิบัติการในกลุ่มสาระการเรียนรู้โดยตรงต่อการจัดการเรียนรู้และกิจกรรม โครงการเพื่อพัฒนาผู้เรียน สอดคล้องกับข้อความของ ทวีศักดิ์ ยศดา (2558, น.72) ที่กล่าวว่า หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ มีความสำคัญต่อองค์กรมีหน้าที่รับผิดชอบ ปริมาณและผลงานสูง โดยมีลักษณะงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ พัฒนางานวิชาการในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ส่งเสริมการพัฒนาทักษะกระบวนการทางวิชาการ ร่วมวางแผน จัดทำแผนและดำเนินงานตามแผนให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย ร่วมนิเทศครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ สอดรับกับ Bedard (2007, pp.251-252) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความรู้และทักษะของครูใหญ่ที่ส่งผลต่อความสามารถในฐานะผู้นำทางวิชาการ

ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผลต้องมีความรู้เรื่องหลักสูตรและความรู้เทคนิควิธีสอนที่มีประสิทธิผล นอกจากนี้สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2553, น.2) ได้กล่าวว่า ครูเป็นผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านการเรียนการสอนและส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่างๆ ในสถานศึกษา จึงสอดคล้องกับผลการวิจัยที่พบว่า หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีภาวะผู้นำทางวิชาการ มีความรู้ความสามารถในการบริหารหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ กระจายภาระงานหน้าที่ และมีส่วนร่วมการปฏิบัติงานร่วมกับครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ นอกจากนี้ผู้วิจัยมีแนวคิดว่าในการพัฒนาผู้เรียนให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด จำเป็นต้องใช้งบประมาณ เครื่องมือ สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ ที่มีความทันสมัยเพียงพอ เพราะความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 นอกจากนี้จะทำให้สภาพแวดล้อมมีความเอื้อต่อการปฏิบัติงานของทีมงานและการจัดการเรียนรู้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ กรกนก บุญชูจรัส และภัทรพล มหาจันทร์ (2553, น.71) ที่ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน พบว่า การรวมทีม โครงสร้างของทีม การจัดการความรู้และสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีม สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Pitsoe (2014, pp.144-145) ที่ได้ศึกษาการทำงานเป็นทีมของทีมนักบริหารโรงเรียน: กรณีศึกษาโรงเรียนรัฐบาลในเขตคัมเวนจ ประเทศยูกันดา ผลการศึกษาพบว่าทุกคนยอมรับแนวคิดของการทำงานเป็นทีม รับรู้การทำงานเป็นทีมในเชิงบวกโดยจะสร้างสภาพแวดล้อมที่มีความรับผิดชอบร่วมกันโอกาสสำหรับการแบ่งปันความรู้อย่างต่อเนื่องและเป็นมืออาชีพการทำงานเป็นทีมส่งผลในเชิงบวกกับคุณภาพของการสอน เมื่อครูทำงานร่วมกันพัฒนาความไว้วางใจระหว่างกันและมีการสนับสนุนซึ่งกันและกัน

องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการบริหารทีมงาน ประกอบด้วย 4 ชั้น คือ 1) การวางแผนด้วยเครือข่ายความร่วมมือ 2) การปฏิบัติการแบบร่วมรับผิดชอบ 3) การนิเทศแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ 4) การประเมินและปรับปรุง ทั้งนี้เป็นเพราะในการดำเนินงานเป็นทีมในกลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีส่วนส่งเสริม สนับสนุนและร่วมคิดร่วมทำเป็นทีมโดยบุคคลทุกคนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ มีการกำกับดูแลอย่างเป็นขั้นตอนโดยใช้วงจรคุณภาพของเดมมิ่ง (PDCA) คือ การวางแผน (Plan) การปฏิบัติ (Do) การตรวจสอบ (Check) และการปรับปรุง (Action) ดังที่พบจากผลการวิจัยคือ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการเครือข่ายความร่วมมือวางแผนการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่เน้นการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย ตัวแทนคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้บริหาร รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ หัวหน้าฝ่ายวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 กลุ่ม หัวหน้างานประกันคุณภาพการศึกษา ร่วมกันวางแผนกำหนด



โครงสร้างการบริหาร ภาระหน้าที่ในการปฏิบัติงาน บทบาทหน้าที่การปฏิบัติงานตามกรอบงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษา ทีมงานทำข้อตกลงและข้อผูกพันร่วมกันในการกระจายอำนาจด้วยการปฏิบัติการแบบร่วมรับผิดชอบโดยนำเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานของทีมงาน และการสื่อสารเพื่อให้เข้าใจตรงกัน โดยทีมงานจะได้รับการนิเทศแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จากคณะกรรมการนิเทศด้วยเครื่องมือ การนิเทศวิธีการ หลักเกณฑ์ ตัวชี้วัดที่กำหนดไว้และชี้แจงให้ทีมงานรับทราบอย่างชัดเจน และประเมินผล การปฏิบัติงานของทีมงานด้วยเครื่องมือการประเมินผลตามประเด็นและตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันด้วยวัฒนธรรมแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาวิชาชีพ (PLC) และปรับปรุงพัฒนาและจัดเก็บอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับ เนตรพัฒนา ยาวีราช (2556, น.95) ที่กล่าวว่า การบริหารทีมงานจะประสบผลสำเร็จ จะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงานที่ชัดเจน กำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคคลในทีมงานอย่างชัดเจนและไม่เกิดความซ้ำซ้อนกันที่รับทราบอย่างทั่วถึงเกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน ทุกคนมีส่วนร่วม มีการสื่อสารระหว่างสมาชิกในทีมแบบเปิดเผย มีความไว้วางใจ และช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ มาเรียม นิลพันธุ์ และคณะ (2558, น.26) ที่วิจัยเรื่องการประเมินผลการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ในโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตร ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาความเข้มแข็งทางวิชาการและบุคลากรทางการศึกษาต้องมีการสื่อสารประชาสัมพันธ์ สร้างเครือข่าย พัฒนาสื่อ ให้ความช่วยเหลือเป็นพี่เลี้ยงและนิเทศติดตาม ประเมินผล มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Zimbalist (2001) ที่ได้ศึกษากลไกของการเปลี่ยนแปลงองค์กร: ศึกษาโรงเรียนที่มีชื่อเสียงที่มีวิธีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ที่ดี ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จมีความเกี่ยวข้องกับสมาชิกในองค์กรและผู้นำคือ การกำหนดเงื่อนไขที่ถูกต้อง การสร้างจิตสำนึก การสร้างทีมงานที่มีความรู้ การสร้างผู้รับผิดชอบในงานและการประเมินความสำเร็จ

### องค์ประกอบที่ 3 ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการ

1. ประสิทธิภาพของทีมงาน ทีมงานมีภาวะผู้นำทางวิชาการ มีความรู้ความเข้าใจและทักษะเกี่ยวกับหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับหลักสูตรที่บูรณาการส่งเสริมทักษะชีวิตและเพื่อการมีงานทำในการสร้างรายได้ของผู้เรียน มีทักษะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้ มีส่วนร่วมรับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่ ร่วมเป็นเครือข่ายการเรียนรู้ มีความมุ่งมั่นตั้งใจและจิตสาธารณะจาก

ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่า หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา นำรูปแบบการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาไปใช้ จะส่งผลให้ทีมงานมีความรู้ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะดังผลที่พบจากการวิจัย ซึ่งหมายถึงครูทุกคนในกลุ่มสาระการเรียนรู้มีภาวะผู้นำทางวิชาการ มีทักษะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้ มีส่วนร่วมรับผิดชอบปฏิบัติงานร่วมเป็นเครือข่ายการเรียนรู้ สอดคล้องกับ วิเชียร อ่างใสติสกุล (2559, น.266) ได้กล่าวว่า ทีมงานที่ ประสบความสำเร็จ ควรมีทักษะด้านความรู้ ความคิด และการปฏิบัติงาน และทักษะเกี่ยวกับสมาชิกผู้ร่วมงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จิตติพงษ์ ศรีศร (2559, น.64) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า การสร้างทีมที่เข้มแข็ง ทีมงานต้องทำความเข้าใจบทบาทหน้าที่ สร้างข้อตกลงร่วมกัน ปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่นและเต็มใจและประสานงานการทำงานเป็นเครือข่ายแนวราบสอดคล้องกับงานวิจัยของธนกฤต สิทธิราช (2557, น.303) ได้ศึกษาอนาคตภาพการจัดการมัธยมศึกษาของประเทศไทยในสองทศวรรษหน้า พบว่า ครูโรงเรียนมัธยมศึกษาของประเทศไทยในสองทศวรรษหน้าควรมีทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีทักษะด้านการจัดการเรียนรู้ มีคุณธรรม จริยธรรม

2. ประสิทธิภาพของผู้เรียน ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนบรรลุตามเป้าหมายมีทักษะการคิด ทักษะการแก้ปัญหาใช้ระบวนการกลุ่ม ทำงานเป็นทีม สามารถสร้างความรู้ได้ด้วยตนเอง และนำความรู้มาคิดสร้างสรรค์ชิ้นงานได้ มีทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร นำความรู้จากการเรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ในการสร้างอาชีพและรายได้ในการดำรงชีวิตได้ ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ 8 ประการ และค่านิยม 12 ประการ ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง จากผลการวิจัยส่งผลสะท้อนถึงคุณภาพของผู้เรียนดังที่พบว่าผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนบรรลุตามเป้าหมาย มีสมรรถนะที่สำคัญ มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และค่านิยม แสดงว่า การบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีประสิทธิภาพในการบริหารงานวิชาการ สอดคล้องกับ จิตติมา วรรณศรี (2557, น.56) ที่กล่าวว่า การจัดการเรียนรู้ที่ดี และมีประสิทธิผลย่อมมาจากการใช้วิธีการหรือกิจกรรมที่หลากหลายของครูที่จะส่งเสริมให้ได้ ผลผลิตที่เป็นผลที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนตามเป้าหมายของหลักสูตรสถานศึกษาได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ทักษะ/สมรรถนะของผู้เรียนและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และสอดคล้องกับ สำนักทดสอบทางการศึกษา (2559, น.2) ที่ระบุมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานว่า คุณภาพของผู้เรียน หมายถึง ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียน ที่มีความสามารถในการอ่าน เขียน การสื่อสาร และ

การคิดคำนวณคิดวิเคราะห์ คิดวิจารณ์ญาณ อภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแก้ปัญหา การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและพัฒนาการจากผล การสอบวัดระดับชาติ การศึกษาต่อ การฝึกงาน หรือการทำงานและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ของ ผู้เรียนที่มีคุณลักษณะและค่านิยมที่ดีตามที่สถานศึกษากำหนด ความภูมิใจในท้องถิ่น และความ เป็นไทย ยอมรับที่จะอยู่ร่วมกันบนความแตกต่างและความหลากหลาย มีสุขภาพะ ทางร่างกาย และลักษณะจิตสังคม

### ข้อเสนอแนะ

#### 1. ข้อเสนอแนะสำหรับนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัยที่พบจากการศึกษาการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ ดังนี้

##### 1.1 ด้านปัจจัยการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

1.1.1 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ควรมีทักษะในการปรับปรุงพัฒนาตนเอง มีความมุ่งมั่น และรับผิดชอบ เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ทีมงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้

1.1.2 ครูควรมีความรู้และทักษะเกี่ยวกับหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ การวัด และประเมินผล และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

1.1.3 โรงเรียนควรมีการมอบหมายผู้รับผิดชอบจัดทำทะเบียนสื่อการเรียนรู้ อย่างเป็นระบบ สะดวกต่อการนำสื่อการเรียนรู้ไปใช้ และจัดทำหลักฐาน การเบิกจ่ายให้ถูกต้อง ตามระเบียบราชการ

1.1.4 โรงเรียนควรจัดสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของทีมงาน ให้มีความ เป็นกัลยาณมิตร เปิดโอกาสให้ทีมงานร่วมตัดสินใจ แสดงความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในการทำงานร่วมกันให้สำเร็จตามเป้าหมาย

##### 1.2 ด้านกระบวนการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

1.2.1 เครือข่ายความร่วมมือควรร่วมกันวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาการ ปฏิบัติงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ทุกกลุ่มที่ผ่านมาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทีมงานเพื่อหาข้อมูล พื้นฐาน

1.2.2 โรงเรียนควรจัดประชุมอบรมเชิงปฏิบัติการแก่ทีมงานให้มีความรู้ความ เข้าใจและมีทักษะด้านหลักสูตรการจัดการเรียนรู้ การวัดประเมินผล เทคโนโลยีสารสนเทศและที่ เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานแบบร่วมรับผิดชอบ ทีมงานร่วมกันนิเทศ กำกับ ติดตาม อย่างต่อเนื่อง

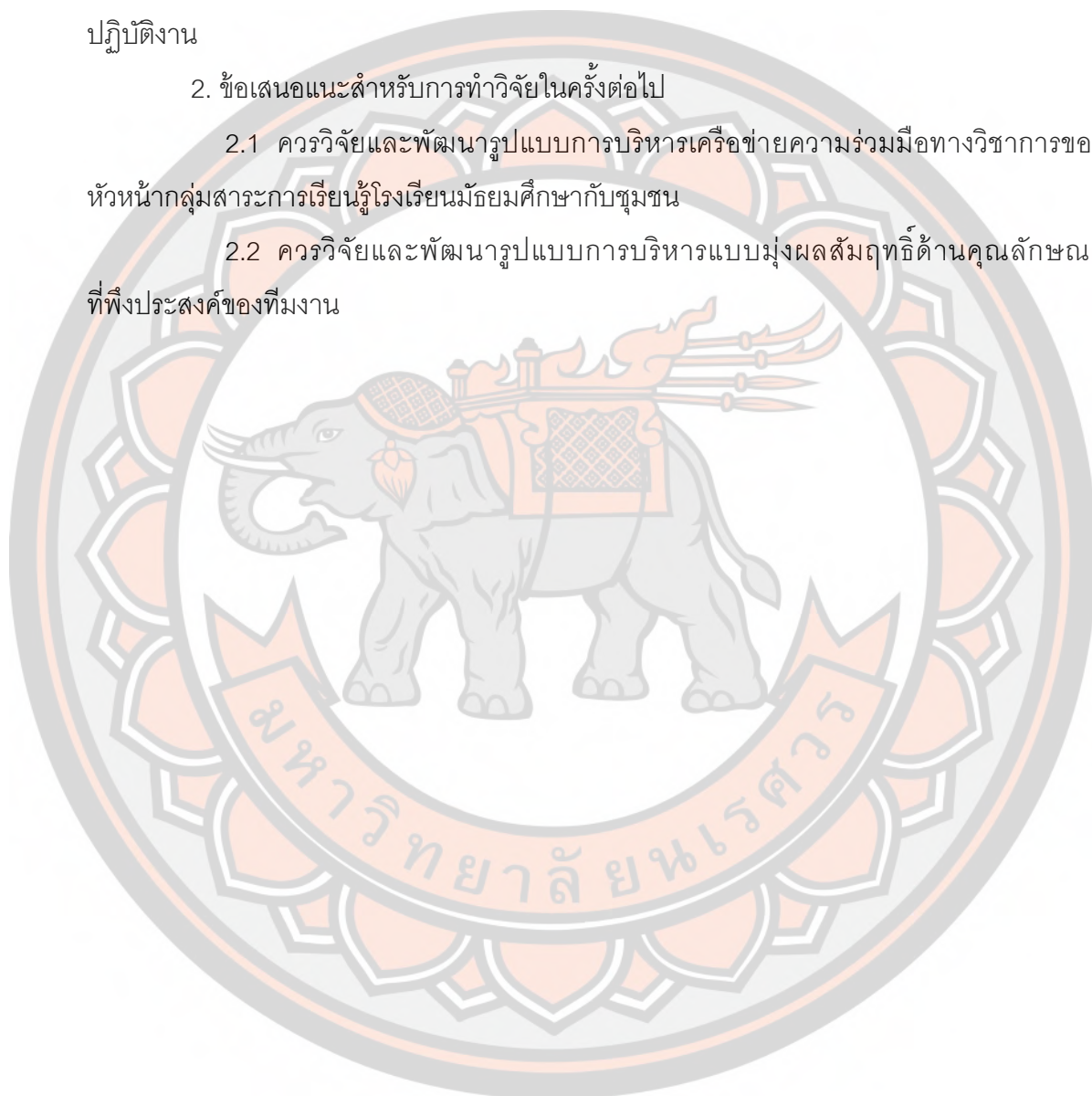
1.2.3 คณะกรรมการนิเทศและทีมงานร่วมกันสรุปรายงานผลการดำเนินงาน  
เสนอต่อผู้บริหารและจัดทำสารสนเทศของกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ

1.2.4 ทีมงานของทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ร่วมกันสรุปหาวิธีปฏิบัติที่ดีในการ  
ปฏิบัติงาน

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยในครั้งต่อไป

2.1 ควรวิจัยและพัฒนา รูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการของ  
หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมัธยมศึกษา กับชุมชน

2.2 ควรวิจัยและพัฒนา รูปแบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ด้านคุณลักษณะ  
ที่พึงประสงค์ของทีมงาน





บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กรรณก นุญชูจรัส, และภัทรพล มหาพันธ์. (2553). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี. *วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย*, 2,(1), 71.
- กรมวิชาการ. (2546). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545*. กรุงเทพฯ: อักษรไทย.
- กัมปนาท วัชรธนาคม. (2553). *การพัฒนารูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต)*. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เกรียงไกร เรือนน้อย. (2553). *ครูชุมชนยุคพลวัตของแผ่นดิน*. สืบค้น 25 กุมภาพันธ์ 2561, จาก <https://www.gotoknow.org/posts/328335>
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2557). *สุดยอดหัวหน้างาน (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพฯ: ซีคเซส มีเดีย.
- จรุณี แก้วเอี่ยม. (2557). *เทคนิคการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา: กลยุทธ์และแนวทางการปฏิบัติสำหรับผู้บริหารมืออาชีพ (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. สงขลา: ชานเมืองการพิมพ์.
- จันทร์ธานี สงวนนาม. (2551). *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: บุ๊คพอยท์.
- จิตติ รัศมีธรรมโชติ. (2558). *การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กร: Organization Development and change*. กรุงเทพฯ: ธันวา 4 อาร์ต.
- จิตติมา วรณศรี. (2557). *การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา*. พิษณุโลก: รัตนสุวรรณการพิมพ์.
- จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย คณะครุศาสตร์. (2553). *การวิเคราะห์บริบท: ความท้าทายของการบริหารการศึกษาในอนาคต*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เจ็จจันทร์ จงสถิตอยู่, และอรุณศรี จิตต์แจ้ง. (2556). *พลังเครือข่ายในพื้นที่*. กรุงเทพฯ: วีกิ.
- ชูทรัพย์ ภาวงศ์. (2551). *การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานในชุมชน*. สกลนคร: โรงเรียนบ้านบ่อแก.
- ฐิติพงษ์ ตรีศร. (2559). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต)*. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ณรงวิทย์ แสนทอง. (2554). *การบริหารคนไม่ยากอย่างที่คิด*. กรุงเทพฯ: เลซ อาร์ เซ็นเตอร์.

- ณัฐพิมล ธรรมสรางกูร. (2559). รูปแบบการบริหารเพื่อเสริมสร้างการจัดการเรียนรู้ที่เน้นทักษะการคิดวิเคราะห์ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุษฎีบัณฑิต). พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ณิรดา มนต์วีธนา. (2553). การพัฒนารูปแบบการบริหารศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงาน สังกัดกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุษฎีบัณฑิต). พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ดลนภา ท่วมย้ง. (2555). การพัฒนากลยุทธ์การนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้ในการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุษฎีบัณฑิต). พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ทวีศักดิ์ ยศธา. (2558). การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11. วารสารราชภัฏสุราษฎร์ธานี, 2(1), 72.
- ทองทิพภา วิริยะพันธ์. (2553). การบริการที่งานและการแก้ปัญหา (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: สหธรรมิก.
- ธนกฤต สิทธิราช. (2557). อนาคตภาพการจัดการมัธยมศึกษาของประเทศไทยในสองทศวรรษหน้า (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุษฎีบัณฑิต). พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ธนาชัย สุขวณิช, และพรชัย อรัณยگانนท์. (2557). การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ลเอ็ดดูเคชั่น.
- ธร สุนทรายุทธ. (2556). ทฤษฎีองค์การและพฤติกรรม หลักการ ทฤษฎีการวิจัย และการปฏิบัติทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- ธราญา จิตรชญาวณิช. (2560). การศึกษาและความเป็นครูไทย. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธีระชัย ช่างบุญศรี. (2558). การพัฒนารูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการของโรงเรียนวิทยาศาสตร์ภูมิภาค (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุษฎีบัณฑิต). พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ธีระเดช รั้วมงคล. (2557). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งมหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ธำรงค์ดี คงคาสวัสดิ์. (2554). หัวหน้างานกับการบริหารงานบุคคล (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

- นฏกร ปิ่นสกุล. (2557). *รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อส่งเสริมอาชีพของผู้เรียนในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต)*. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- นรินทร์ แจ่มจำรัส. (2550). *การพัฒนาองค์การ*. กรุงเทพฯ: ศูนย์พัฒนาทุนมนุษย์.
- นิทัศน์ ศิริโชติรัตน์. (2559). *หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในศตวรรษที่ 21 (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นุกูล ชูทอง และ ชัชวาล อรวงศ์ศุภพัทธ์. (2559). *การนำทีมสู่ผลลัพธ์อันเป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ: ไอดี ออล ดิจิตอล פרินทร์.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2560). *การจัดการสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ: ทริปเพ็ด กรุ๊ป.
- เนตรลัดดา ทองคำ. (2557). *การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลให้การบริหารที่มงานขายตรงของธุรกิจเครือข่ายประสบความสำเร็จ (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต)*. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2554). *การวิจัยเบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 9)*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุญเพิ่ม สอนนภักดี. (2558). *รูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดเทศบาล (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต)*. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ประโยชน์ คล้ายลักษณ์. (2556). *รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต)*. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ปรารธนา อินทรปัญญา. (2558). *เป็นหัวหน้าอย่างมือโปร*. นนทบุรี: ริงค์ ปียอน บুক.
- พรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ. (2554). *การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร*. มหาสารคาม: สำนักพิมพ์แห่งมหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- พยัต ภูมิจรงค์. (2559). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้า*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรจิตตา ฤทธิรอด. (2555). *รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแบบเสริมพลังอำนาจ (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต)*. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- พรวิวัฒน์ คงนันทิพัฒน์. (2558). *กลยุทธ์การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต)*. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.



- พรรคดี สุจริตรักษ์. (2560). การบริหารสถานศึกษาโดยใช้รูปแบบ JIPP เพื่อส่งเสริมทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 กรณีศึกษาโรงเรียนวัดโคกทอง จังหวัดราชบุรี. *วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย*, 9(1), 40.
- พลตรี สังข์ศรี. (2556). รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหัวหน้าแผนกช่างอุตสาหกรรมของวิทยาลัยเทคนิค สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุษฎีบัณฑิต). พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- พันแสง วีระประเสริฐ. (2551). *สร้างทีมเวิร์กสร้างฝัน* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ดีเอ็มจี พิมพ์.
- พิมพ์นธ์ เดชะคุปต์. (2551). *สมรรถนะครูและแนวทางการพัฒนาครูในสังคมที่เปลี่ยนแปลง: รายงานการวิจัย*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- เพชริน สงค์ประเสริฐ. (2550). *การพัฒนาแบบการบริหารวิชาการโดยยึดหลักการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน* (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุษฎีบัณฑิต). พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ไพโรจน์ บาลัน. (2551). *ทักษะบริหารทีม*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ภัทร แสงเพ็ง. (2555). *รูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการของครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน* (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุษฎีบัณฑิต). ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยอัสเทิร์นเอเชีย.
- ภิญโญ มนุศิลาปี. (2558). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีม. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม*, 9(2), 1-28.
- มณีรัตน์ สุวรรณจารี. (2554). *ทฤษฎีและแนวความคิดทางการบริหาร*. สืบค้น 23 กันยายน 2561, จาก <https://www.gotoknow.org/posts/458803>.
- มนต์นภัส มโนการณ. (2555). การพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานบนพื้นที่สูงและทุรกันดาร. *วารสารศึกษาศาสตร์*, 14 (ฉบับพิเศษ), 73 – 88.
- มนต์นภัส มโนการณ. (2555). *การพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานบนพื้นที่สูงและทุรกันดาร* (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุษฎีบัณฑิต). พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- มาเรียม นิลพันธุ์ ไชยยศ ไพวิทยศิริธรรม ศิริวรรณ วณิชวัฒนวรชัย และอุบลวรรณ ส่งเสริม. (2558). การประเมินผลการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ในโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตร. *วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย มหาวิทยาลัยศิลปากร*, 7 (1), 26.

- มีชัย พลทองมาก. (2557). *รูปแบบการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- เมตต์ เมตต์การุณจิต. (2559). *ทีมงาน: พลังที่สร้างความสำเร็จ*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- ยนต์ ชุ่มจิต. (2550). *ความเป็นครู* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ. (2557). *การบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน* (พิมพ์ครั้งที่ 5). สงขลา: นำศิลป์โฆษณา.
- รุ่งฤดี อับมาตย์. (2551). *ความสำคัญระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนตามความคิดเห็นของครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). อุตรธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรธานี.
- เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. (2556). *การสร้างทีมงาน*. กรุงเทพฯ: บพิธการพิมพ์.
- วชิณ อ่อนอ้าย, ฉันทนา จันทร์บรรจง, วิทยา จันทร์ศิลา, และสำราญ มีแจ้ง. (2558). *รูปแบบการพัฒนาโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นองค์กรนวัตกรรม*. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร*, 17(2).
- วราภรณ์ ตระกูลสุชาติ. (2549). *การทำงานเป็นทีม* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- วันชัย มีชาติ. (2559). *การบริหารองค์การ* (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วรรณิ แกมเกตุ. (2555). *วิธีวิทยาการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิกานดา เกษตรเยี่ยม. (2558). *การสร้างทีมงาน*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- วิเชียร ไชยบัง. (2558). *จิตศึกษา พัฒนาปัญญาภายใน* (พิมพ์ครั้งที่ 2). บุรีรัมย์: โรงเรียนนอกกะลา.
- วิเชียร อารังโสตติสกุล. (2559). *ความเป็นครู*. ใน *เอกสารประกอบการสอน รายวิชา 369191 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร*. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2550). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: ธนัชการพิมพ์.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2556). *เทคนิคการเป็นหัวหน้างาน*. กรุงเทพฯ: ธนัชการพิมพ์.
- วิทยา จันทร์ศิริสิริ. (2551). *การพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐ* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

- วิจิตา สุขทัญญาติ. (2557). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในทศวรรษหน้าของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- วิรัชฎา วัฒนปรีชากุล. (2555). สภาพการบริหารที่มงานโรงเรียนมาแตร์เดอีวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2556). แนวคิด ทฤษฎีและประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- วีไล ตั้งจิตสมคิด. (2554). ความเป็นครู (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- วิวัฒน์ อ้นน่วม. (2557). รูปแบบการส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษา (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- วีรสุดา จันทรสว่าง. (2551). ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารที่มงานของผู้จัดการภาคบริษัทไทยประกันชีวิต จำกัด ในเขตกรุงเทพมหานคร (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วีระยุทธ ชาตะกาญจน์. (2552). เทคนิคการบริหารสำหรับนักบริหารการศึกษามืออาชีพ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วีระวัฒน์ ดวงใจ. (2556). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ศักดิ์ดา คำใส. (2557). การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจอำนาจที่มงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ศรีผ่อง จิตกรณศิลป์. (2552). การสร้างเครือข่ายการทำงาน. สืบค้น 11 เมษายน 2561, จาก <http://www.Labschools.net/cur5/sriping.html>
- สงบ วงศ์กลม. (2557). การพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บริหารโรงเรียนที่มีโรงเรียนขนาดเล็กมาควบรวมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษา (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- สมคิด บางโม. (2554). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ: วิทย์พัฒน์.

- สวัสดิ์ แก้วชนะ. (2557). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมาตรฐานสากล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุฎิบัณฑิต). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สังเวียน อ่อนแก้ว. (2557). อิทธิพลของบทบาทและคุณลักษณะงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้บรรยากาศโรงเรียนที่มีต่อประสิทธิภาพการสอนของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุฎิบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สันติ บุญภิรมย์. (2557). การบริหารจัดการในห้องเรียน. กรุงเทพฯ: ทริปปีน เอ็ดดูเคชั่น.
- สันติ บุญภิรมย์. (2552). การบริหารงานวิชาการ. กรุงเทพฯ: บัคคอมยท์.
- สุทัศน์ ธิยานันท์. (2556). การพัฒนารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษ. วารสารศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร, 5(2013), 234 – 247.
- สุพรทิพย์ ธนภัทรโชติวัต. (2557). การพัฒนารูปแบบการจัดประสบการณ์วิชาชีพครูเพื่อส่งเสริมคุณลักษณะของครูในศตวรรษที่ 21 (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุฎิบัณฑิต). พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- สุริพร พึ่งพุกคุณ. (2553). การบริหารจัดการที่มงาน (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์เน็ท.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการมีงานทำ ตามแนวทางการจัดทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ: ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สำนักงานเลขาธิการคุุฎสภา. (2553). รวมกฎหมาย กฎกระทรวง ระเบียบบังคับ ประกาศ สำหรับผู้ประกอบการวิชาชีพทางการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: ยงพลเทร็ดดิ้ง.
- สำนักพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2552). หลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาทั่วประเทศ. กรุงเทพฯ: ทองกมล.
- สำนักพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2560). คู่มือการประชุมการขับเคลื่อนกระบวนการ PLC (Professional Learning Communication) “ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพสู่สถานศึกษา”. กรุงเทพฯ: ทองกมล.
- สำนักเลขาธิการสภาการศึกษา. (2557). กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: วิ.ที.ซี.คอมมิวนิเคชั่น.

- สุกัญญา แซ่มซ้อย. (2560). *การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล*. พิษณุโลก: สำนักพิมพ์แห่งมหาวิทยาลัยนเรศวร.
- สุนทร โครตบรรเทา. (2560). *การบริหารการศึกษาหลักการและทฤษฎี*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- สุนทร ไสภาคะยัง. (2556). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำด้านวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต)*. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- สุรพงษ์ แสงสีมข. (2556). *รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต)*. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- สุรินทร์ แก้วมณี. (2558). *รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมขององค์คณะบุคคลเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (วิทยานิพนธ์ปริญญา ดุษฎีบัณฑิต)*. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- อนันต์ นามทองตัน. (2553). *การพัฒนาตัวบ่งชี้สมรรถนะการบริหารการจัดการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต)*. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- อรวัญ คุ่มประดิษฐ์. (2556). *รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้าหน่วยจัดการศึกษา สังกัดวิทยาลัยชุมชนในประเทศไทย (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต)*. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- อรปวีร์ สุตะพาหะ. (2554). *แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (วิทยานิพนธ์ปริญญา ดุษฎีบัณฑิต)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- อภาพร ใจเที่ยง. (2553). *หลักการสอน (พิมพ์ครั้งที่ 5)*. กรุงเทพฯ: โอ. เอส. พริ้นติ้ง เฮ้า.
- อภาพร เผ่าวัฒนา. (2550). *การสร้างทีมงานและเครือข่ายในระบบบริการพยาบาล คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยมหิดล.
- เอกวิทย์ มั่งอะนะ. (2558). *สมรรถนะและแนวทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต)*. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- อำนาจ ศรีไพร. (2558). *การพัฒนาหลักสูตรเสริมสร้างความสามารถจัดการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมผู้เรียนด้านการอ่านออกเขียนได้ภาษาไทย สำหรับครูที่สำเร็จการศึกษาไม่ตรงสาขาวิชา ที่สอน (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต)*. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.

- Bedard, Marie-Josée. (2007). *Instructional leadership: The principal's knowledge and skills*. Canada: Royal Roads University.
- Bovee, Courtland et al. (1993). *Management*. New York: McGraw-Hill.
- Daft, R. L. (2008). *New Era Management* (2nd ed). USA.: Thomson South-Western Colleg.
- Dyer, W. G. (1977). *Team building: Issues and alternatives*. Mass: Addison-Wesley.
- Fayol, Henri. (1964). *General and Industrial Management*. London: Pittman and Sons.
- Goetsch, D. L. (2004). *Effective teamwork: Ten steps for technical professions*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Gustova, Wilhelms-Chaux. (1992). *Community participation: Proceedings*. New York: McGraw – Hill.
- Good, Carter V. (1973). *Dictionary of education*. New York: McGraw-Hill Book.
- Hellriegel, D. (1998). *Organizational behavior*. USA.: South-Western College.
- Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1985). *Organization and management: A system and contingency approach* (4th ed.). New York: McGraw- Hill.
- Keeves, P. J. (1988). *Educational research, methodology and measurement: An international handbook*. Oxford: Pergamon.
- Pitsoe, J. Victor. (2014). How do school Management Teams Experience Teamwork: A Case Study in the Schools in the Kamwenge District, Uganda. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(3),138-145.
- Stephen L.Carter. (2002). *Organizing integrity*. New York: Basic Book.
- Urwick. Lyndall F. (1956). "The Manager's Span of Control" *Harvard business review*: N.P.: N.p.
- Zimbalist. (2001). *The dynamics of organization change: a study of how California distinguished school use change to implement positive new outcomes* (Thesis Ph.D.). Santa Barbara: University of California



ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยพระนคร

ภาคผนวก ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)  
เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของร่างรูปแบบการบริหารทีมงาน  
ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

1. รองศาสตราจารย์ ดร.วิทยา จันทร์ศิลา อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์  
สาขาการบริหารการศึกษา  
รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยนเรศวร
2. รองศาสตราจารย์ ดร.วารินทร์ แก้วอุไร อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์  
สาขาหลักสูตรและการสอน  
มหาวิทยาลัยนเรศวร
3. ดร.สุภาภรณ์ กิตติธิษฐานนท์ ที่ปรึกษาด้านการศึกษาพิเศษและผู้ดูแลโอกาส  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. ดร.ลีอชัย ชูนาคา รองศึกษาธิการจังหวัด (ศธจ.) พิษณุโลก
5. ดร. อภิชัย นุชเนื่อง ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผล  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ตาก เขต 1
6. ดร. เกียรติศักดิ์ สุวรรณวัจน์ ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผล  
สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพิษณุโลก
7. ดร. มานพ เกตุเมฆ อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนพิษณุโลกพิทยาคม
8. ดร. จิตราภรณ์ ไยศิลป์ อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนเฉลิมขวัญสตรี
9. นายประมุข ธนวัฒน์ อดีตผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ  
โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า อุดรดิตถ์
10. นางวิมลรัตน์ หาญณรงค์ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้  
โรงเรียนเฉลิมขวัญสตรี



ภาคผนวก ข ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยสำหรับผู้เชี่ยวชาญ  
งานวิจัยเรื่อง : รูปแบบการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ตอนที่ 1 แบบแสดงความคิดเห็นข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

เกณฑ์ในการพิจารณาความตรงเชิงเนื้อหา (IOC) ดังนี้

- +1 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อคำถาม
- 0 หมายถึง ไม่แน่ใจในข้อคำถาม
- 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยกับข้อคำถาม

ข้อ	รายการ	ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					รวม	IOC	ผลการพิจารณา
		1	2	3	4	5			
1	ปัจจุบันท่านปฏิบัติหน้าที่หัวหน้า กลุ่มสาระการเรียนรู้สาขาใด <input type="checkbox"/> วิทยาศาสตร์ <input type="checkbox"/> คณิตศาสตร์ <input type="checkbox"/> ภาษาต่างประเทศ <input type="checkbox"/> สังคมศึกษา ศาสนา และ วัฒนธรรม <input type="checkbox"/> ภาษาไทย <input type="checkbox"/> การงานอาชีพและเทคโนโลยี <input type="checkbox"/> ศิลปะ <input type="checkbox"/> สุขศึกษาและพลศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	วุฒิการศึกษาสูงสุด <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาโท <input type="checkbox"/> สูงกว่าปริญญาโท	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ข้อ	รายการ	ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					รวม	IOC	ผลการพิจารณา
		1	2	3	4	5			
3	ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน <input type="checkbox"/> 1-5 ปี <input type="checkbox"/> 6-10 ปี <input type="checkbox"/> 11-15 ปี <input type="checkbox"/> 15 ปีขึ้นไป	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

**ตอนที่ 2      แบบแสดงความคิดเห็นสภาพการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระ  
การเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา**

เกณฑ์ในการพิจารณาความตรงเชิงเนื้อหา (IOC) ดังนี้

+1 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความและความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ

0 หมายถึง ไม่แน่ใจในข้อความและความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ

-1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยกับข้อความและความสอดคล้องกับนิยามศัพท์

**2.1 สอบถามเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารทีมงาน**

ข้อ	รายการ	ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					รวม	IOC	ผลการพิจารณา
		1	2	3	4	5			
<b>1. ด้านผู้นำทีม</b>									
1	เป็นผู้นำทางวิชาการในการกำหนดเป้าหมาย มีวิสัยทัศน์และจัดทำแผนปฏิบัติงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	ส่งเสริมให้มีมาตรฐานการทำงานอย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนการดำเนินงานในกลุ่มสาระที่ชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3	มีการแต่งตั้งทีมงานเพื่อเปิดโอกาสในการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4	มีการจัดประชุมครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อช่วยร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ข้อ	รายการ	ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					รวม	IOC	ผลการพิจารณา
		1	2	3	4	5			
5	เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงานโดยการสอนงานเป็นโค้ช (Coach) แก่บุคคลากรในกลุ่มสาระการเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6	มีการควบคุมดูแลกระบวนการเรียนการสอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่รับผิดชอบให้เป็นไปตามหลักสูตร	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	ใช้ได้
7	มีการส่งเสริมให้ครูผลิต พัฒนาสื่อ นวัตกรรมการเรียนการสอนจัดหาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการเรียนการสอนและพัฒนางานด้านวิชาการ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
8	มีการส่งเสริมสนับสนุนให้ครูใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
9	มีการส่งเสริมการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการกระบวนการจัดการเรียนรู้	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	ใช้ได้
10	มีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมในการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
11	ส่งเสริมให้ครูได้ทำงานร่วมกันแลกเปลี่ยนประสบการณ์การเรียนรู้แบบกัลยาณมิตรนิเทศ	+1	+1	+1	0	0	3	0.60	ใช้ได้
12	ส่งเสริมการใช้ข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นต่อการดำเนินงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้	+1	+1	+1	0	0	3	0.60	ใช้ได้
13	มีการดำเนินการทดสอบ กำหนดแนวการออกข้อสอบและตรวจสอบความถูกต้องของข้อสอบตามตัวชี้วัดเพื่อพัฒนาการวัดผลประเมินผลการจัดการเรียนรู้	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	ใช้ได้

ข้อ	รายการ	ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					รวม	IOC	ผลการพิจารณา
		1	2	3	4	5			
14	มีการส่งเสริมการติดตามงานสอน ซ่อมเสริม ติดตามผลสัมฤทธิ์ทางการ เรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่าง ต่อเนื่อง	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	ใช้ได้
15	มีการติดตามภาระงานของกลุ่มสาระ การเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน อย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	0	0	3	0.60	ใช้ได้
16	มีการประชุมครูในกลุ่มสาระการ เรียนรู้เพื่อช่วยแก้ปัญหาและรายงาน ผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	ใช้ได้
17	มีมนุษยสัมพันธ์กับบุคลากรในการ ประสานและปฏิบัติงานทั้งภายในและ ภายนอกสถานศึกษา	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	ใช้ได้
18	มีการสร้างขวัญกำลังใจและยกย่อง เชิดชูเกียรติให้กับครูเพื่อสร้างขวัญ กำลังใจในการดำเนินงาน	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
19	มีการสนับสนุนครูให้เข้ารับการอบรม เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถใน การจัดการเรียนการสอนของครูอย่าง ต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
<b>2. ด้านครู</b>									
1	มีความเป็นผู้นำทางวิชาการและ เข้าใจบทบาทของผู้ร่วมทีม	+1	+1	0	0	+1	3	0.60	ใช้ได้
2	มีความรู้ มีทักษะในการวิเคราะห์ ข้อมูล วางแผนและ จัดกระบวนการเรียนการสอน หลักสูตรได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับสภาพปัจจุบันและ ความต้องการของผู้เรียน	0	+1	+1	0	+1	3	0.60	ใช้ได้

ข้อ	รายการ	ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					รวม	IOC	ผลการพิจารณา
		1	2	3	4	5			
3	มีการจัดทำและพัฒนาสื่อการเรียนรู้ นวัตกรรมให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	ใช้ได้
4	มีการแสวงหาความรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ พัฒนาริธีสอนเพื่อให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	ใช้ได้
5	มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน รวมทั้งการชื่นชมเพื่อนร่วมทีมงานด้วยความเต็มใจ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6	ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และช่วยปลูกฝังลักษณะนิสัยใฝ่รู้ใฝ่เรียนให้แก่ศิษย์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
7	มีทักษะในการทำงานเป็นทีมด้วยการมองโลกในแง่ดี	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	ใช้ได้
8	มีจิตใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ กระจี้อหรือวันที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
9	ส่งเสริมความไว้วางใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
10	ส่งเสริมความรักความสามัคคีเพื่อให้ทีมงานเกิดความร่วมมือ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
11	มีการส่งเสริมการสร้างขวัญและกำลังใจแก่เพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
<b>3. ด้านงบประมาณ สื่อ วัสดุอุปกรณ์</b>									
1	มีการประชุมวางแผนร่วมกับทีมงาน เพื่อเตรียมการจัดหาวัสดุ ครุภัณฑ์ให้ทันตามกำหนด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ข้อ	รายการ	ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					รวม	IOC	ผลการพิจารณา
		1	2	3	4	5			
2	มีการจัดทำและเสนอโครงการของกลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อรับจัดสรรงบประมาณอย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3	มีการมอบหมายให้ทีมงานรับผิดชอบวัสดุ ครุภัณฑ์ อุปกรณ์การเรียนการสอนตามรายวิชาที่สอน	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80	ใช้ได้
4	มีการจัดหาสื่อ เทคโนโลยี และนวัตกรรม พัฒนาดูแลห้อง/ศูนย์สื่อ แหล่งเรียนรู้ของกลุ่มสาระการเรียนรู้ ที่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน บริการแก่นักเรียนทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80	ใช้ได้
5	มีความรู้ ทักษะ การใช้ครุภัณฑ์และอุปกรณ์การเรียนการสอน อิเล็กทรอนิกส์	0	+1	+1	+1	0	3	0.60	ใช้ได้
6	มีการดำเนินการเบิก-จ่ายวัสดุ อุปกรณ์ให้เป็นไปตามโครงการที่ได้รับอนุมัติและเป็นไปตามระเบียบ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
7	ส่งเสริมครูผู้สอนและนักเรียนใช้วัสดุอย่างประหยัดและบรรลุตามจุดมุ่งหมายของการจัดการเรียนการสอน	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
8	มีการจัดทำหลักฐานควบคุมการใช้วัสดุครุภัณฑ์ให้ถูกต้องตามระเบียบทางราชการและเป็นปัจจุบัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
9	มีการจัดทำทะเบียนสื่อการเรียนรู้ อย่างเป็นระบบ สะดวกต่อการนำไปใช้ และให้ความสำคัญกับการซ่อมแซม บำรุงรักษาวัสดุ ครุภัณฑ์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ข้อ	รายการ	ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					รวม	IOC	ผลการพิจารณา
		1	2	3	4	5			
10	มีการประเมินผลการใช้งบประมาณตามแผนงานโครงการ กิจกรรมและนำผลมาวิเคราะห์เพื่อพัฒนาต่อไปอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
<b>4. ด้านสภาพแวดล้อม</b>									
1	มีการแต่งตั้งทีมงานในการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80	ใช้ได้
2	ประชุมทำความเข้าใจเป้าหมายของทีมงานร่วมกันก่อนการปฏิบัติงานและพร้อมที่จะพัฒนาตนเองตลอดเวลา	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80	ใช้ได้
3	มีการซักถามข้อสงสัยในคำสั่งหรือปัญหาในการทำงานและให้คำปรึกษาเสนอแนะ ให้ข้อมูลทุกประเด็นให้เข้าใจได้และเปิดเผย	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80	ใช้ได้
4	มีการจัดมุมประชาสัมพันธ์ที่ให้ความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80	ใช้ได้
5	มีการสร้างบรรยากาศในห้องทำงานระหว่างผู้นำทีมและครูให้มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
6	มีการจัดแสดงผลงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อเผยแพร่และสร้างแรงจูงใจแก่เพื่อนร่วมงาน	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80	ใช้ได้
7	กระตุ้นและให้กำลังใจในการทำงานแก่เพื่อนร่วมงาน	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80	ใช้ได้
8	ให้เกียรติ ยกย่องเพื่อนร่วมงานและเชื่อว่าทุกคนในทีมงานสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จได้	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80	ใช้ได้

ข้อ	รายการ	ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					รวม	IOC	ผลการพิจารณา
		1	2	3	4	5			
<b>องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการบริหารทีมงาน</b>									
<b>1. ขั้นตอนการวางแผน</b>									
1	มีการแต่งตั้งทีมงานในการวางแผน กำหนดจุดมุ่งหมายปลายทางที่ชัดเจน	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
2	ประชุมชี้แจงให้ทีมงานมีความเข้าใจ และทราบถึงเป้าหมายที่ต้องการ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3	จัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม พอเพียงที่จะให้การปฏิบัติงานบรรลุถึงเป้าหมาย	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
4	จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานตามแผน ที่กำหนดและแจ้งให้ทีมงานรับทราบ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5	ทีมงานร่วมกันดำเนินการให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายที่กำหนด	0	+1	0	+1	+1	3	0.60	ใช้ได้
6	สนับสนุนแผนการดำเนินงานโดยใช้หลักการบริหารทีมงานในการควบคุมมาตรฐานการทำงาน	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80	ใช้ได้
<b>2. ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล</b>									
1	มีการแต่งตั้งทีมงานในการบริหารงาน กลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกกลุ่มสาระการเรียนรู้	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
2	ทีมงานร่วมประชุมวางแผนโครงสร้างการบริหารงานและการดำเนินงานทั้งภายในและภายนอกกลุ่มสาระการเรียนรู้	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
3	มีการแนะนำให้ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการทำงานเป็นทีม บทบาทหน้าที่แก่สมาชิก	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้



ข้อ	รายการ	ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					รวม	IOC	ผลการพิจารณา
		1	2	3	4	5			
4	ทีมงานร่วมกันกำหนดเป้าหมาย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
5	มีการนำแนวทางปฏิบัติงาน ข้อมูลพื้นฐาน ความต้องการ ปัญหา อุปสรรคการทำงานที่ผ่านมาวิเคราะห์ เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงพัฒนาระบบการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
<b>3. ขั้นตอนการกำหนดเป้าหมาย</b>									
1	วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มสาระการเรียนรู้เกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค ความต้องการเพื่อกำหนดจุดมุ่งหมายของทีมงาน	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
2	กำหนดจุดมุ่งหมายและแนวทางการทำงานเป็นทีม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3	กำหนดจุดมุ่งหมายโดยให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผนการดำเนินงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4	ประชุมอภิปราย พิจารณาความเหมาะสมของกระบวนการทำงานเป็นทีม	0	+1	0	+1	+1	3	0.60	ใช้ได้
5	มีการตรวจสอบความชัดเจนของจุดมุ่งหมายที่กำหนดและสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6	การกำหนดจุดมุ่งหมายการบริหารทีมงานครอบคลุมทั้งด้านความรู้ความเข้าใจ ทักษะการปฏิบัติ และการแก้ปัญหาได้ถูกต้อง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ข้อ	รายการ	ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					รวม	IOC	ผลการพิจารณา
		1	2	3	4	5			
<b>4. ขั้นตอนการกำหนดบทบาทหน้าที่</b>									
1	มีการศึกษาเอกสาร จัดประชุม หรือเชิญวิทยากรมาให้ความรู้เรื่องการบริหารที่มงานและการทำงานเป็นทีม	0	+1	0	+1	+1	3	0.60	ใช้ได้
2	มีการแต่งตั้งทีมงาน ปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายอย่างชัดเจนและมีส่วนร่วมทั้งภายในและภายนอก	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80	ใช้ได้
3	มีการกำหนดโครงสร้าง ภาระหน้าที่ การปฏิบัติงาน ขอบเขต อำนาจหน้าที่ การปฏิบัติงานตามกรอบงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4	มีการกำหนดจุดมุ่งหมาย แผนงาน ภาระงาน คู่มือการปฏิบัติงานเพื่อสนองนโยบายของโรงเรียน	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
5	มอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถให้ทีมงานปฏิบัติ	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
6	ส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมตามบทบาทหน้าที่ และรับฟังข้อคิดเห็นในการใช้ทรัพยากร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
<b>4. ขั้นตอนการกำหนดบทบาทหน้าที่ (ต่อ)</b>									
7	มีการนิเทศ กำกับ ติดตาม การปฏิบัติงานของทีมงานและสรุปรายงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
<b>5. ขั้นตอนการสื่อสาร</b>									
1	มีการจัดประชุมเพื่อรับทราบภารกิจและข่าวสารต่าง ๆ	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80	ใช้ได้
2	มีการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารนโยบายต่าง ๆ แบบลายลักษณ์อักษรแก่ทีมงานอย่างทั่วถึง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ข้อ	รายการ	ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					รวม	IOC	ผลการพิจารณา
		1	2	3	4	5			
3	มีการสื่อสารระหว่างสมาชิกในที่ทำงาน เป็นการสื่อสารแบบสองทาง (Two – Way)	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4	มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการสื่อสารระหว่างที่ทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5	จัดทำ พัฒนาเว็บไซต์ เชื่อมโยงข้อมูล สำหรับประชาสัมพันธ์การบริหาร ที่ทำงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการ เรียนรู้ และการนิเทศติดตามผล ผ่าน ระบบ ICT	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6	มีการกระตุ้นให้สมาชิกติดต่อสื่อสาร แลกเปลี่ยนข่าวสารการทำงานกัน อย่างเปิดเผย	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
7	ใช้คำพูดที่สุภาพ เหมาะสมในการ ติดต่อสื่อสารระหว่างที่ทำงาน	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80	ใช้ได้
8	มีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งโดย อาศัยหลักการและเหตุผลให้เป็นที่ ยอมรับและพึงพอใจของคนทุกฝ่าย	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80	ใช้ได้
<b>6. ขั้นตอนการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน</b>									
1	มีส่วนร่วมเสนอแนะปัญหาและ แนวทางในการแก้ปัญหาในการ ทำงานให้หัวหน้างานหรือผู้บริหาร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	มีส่วนร่วมในการประชุมวางแผนการ พัฒนาการปฏิบัติงานในกลุ่มสาระ การเรียนรู้	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
3	มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการ ทำงานที่ได้รับมอบหมาย	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
4	เข้าร่วมเป็นคณะกรรมการเกี่ยวกับ กิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดขึ้น	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้

ข้อ	รายการ	ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					รวม	IOC	ผลการพิจารณา
		1	2	3	4	5			
5	เข้ารับการอบรม ศึกษาเกี่ยว ติดตาม ข้อมูลข่าวสารและความรู้เกี่ยวกับงาน ที่ปฏิบัติ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6	ประชาสัมพันธ์ข่าวสารเกี่ยวกับการ ปฏิบัติงานขององค์กรหรือกลุ่มสาระ การเรียนรู้ให้ทีมงานหรือผู้เกี่ยวข้อง ทราบ	-1	+1	+1	+1	+1	3	0.60	ใช้ได้
7	มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ปัญหาและ การปฏิบัติงานของทีมงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
8	ติดตามผลการปฏิบัติงานในภาพรวม และสรุปผลการปฏิบัติงาน อย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
<b>7. ขั้นตอนการนิเทศติดตาม</b>									
1	มีการวางแผนการนิเทศการปฏิบัติงาน ร่วมกับทีมงาน	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80	ใช้ได้
2	มีการแต่งตั้งทีมงานนิเทศภายใน การปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80	ใช้ได้
3	มีการจัดทำปฏิทินการนิเทศที่กำหนด ระยะเวลาไว้อย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4	มีการจัดทำเครื่องมือโดยกำหนด องค์ประกอบ ตัวชี้วัดในการนิเทศที่ เหมาะสมชัดเจนแก่ทีมงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5	มีการแจ้งวิธีการ หลักเกณฑ์ ตัวชี้วัดที่ จะใช้ในการนิเทศให้ทีมงานรับทราบ เพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงระหว่าง ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6	สร้างทีมงาน เครือข่าย และระบบการ นิเทศภายใน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ข้อ	รายการ	ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					รวม	IOC	ผลการพิจารณา
		1	2	3	4	5			
7	ดำเนินการนิเทศอย่างเป็นกัลยาณมิตร ให้คำปรึกษา แลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้กำลังใจครูอย่างต่อเนื่องตามปฏิทินที่กำหนด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
8	มีการจัดเก็บข้อมูล จัดทำรายงานผลการนิเทศและประเมินผล เสนอผู้บริหาร และให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ทีมงานเพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาปรับปรุง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
<b>8. ขั้นตอนการประเมินและปรับปรุง</b>									
1	มีการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกันทีมงาน	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80	ใช้ได้
2	มีการกำหนดหลักเกณฑ์และตัวบ่งชี้การประเมินร่วมกับทีมงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3	ร่วมกันสร้างเครื่องมือและการดำเนินการประเมินผลตามตัวชี้วัด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4	มีการประเมินการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องโดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5	มีการจัดประชุมร่วมกันสะท้อนผลการปฏิบัติงานและผลการประเมินปฏิบัติงานที่ต้องปรับปรุงแก้ไขค้นหาสาเหตุของปัญหาเพื่อไม่ให้เกิดปัญหานั้นอีก	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6	มีการนำผลการประเมิน จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานของทีมงานและแจ้งให้ทีมงานรับทราบเพื่อนำมาใช้ปรับปรุงและพัฒนา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
7	มีการเสริมสร้างกำลังใจในการทำงาน	+1	+1	0	+1	0	3	0.60	ใช้ได้

ข้อ	รายการ	ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					รวม	IOC	ผลการพิจารณา
		1	2	3	4	5			
8	มีการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศอย่างเป็นระบบเพื่อนำไปใช้วางแผนในการดำเนินงานครั้งต่อไป	+1	+1	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะสภาพการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้  
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ข้อ	รายการ	ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					รวม	IOC	ผลการพิจารณา
		1	2	3	4	5			
	ข้อเสนอแนะสภาพการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

1. ให้แยก Keyword ในนิยามศัพท์เฉพาะ มาเขียนข้อคำถามโดยให้กลับไปดูข้อมูลเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในบทที่ 2 ที่แต่ละคนเขียนไว้
2. ข้อคำถามควรเรียงลำดับตามประเด็นนิยามศัพท์เฉพาะ
3. ข้อคำถามบางข้อมีเจตนาความหมายเป็น 2 ประเด็น ให้แยกเขียนเป็นข้อย่อยเพิ่มเติม
4. เรียบเรียงสำนวนข้อความในข้อคำถามให้เหมาะสม

ขอขอบคุณท่านที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

ภาคผนวก ค แบบสอบถามสภาพการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้  
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา



ชั้นตอนที่ 1 ชั้นที่ 1.1

แบบสอบถาม  
สภาพการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

งานวิจัยเรื่อง : รูปแบบการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน  
มัธยมศึกษา

THE MODEL OF TEAMWORK MANAGEMENT OF HEADS OF  
DEPARTMENT IN SECONDARY SCHOOL

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัย เรื่อง “รูปแบบการบริหารทีมงานของ  
หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการบริหาร  
ทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยข้อมูลที่ได้ นำใช้สำหรับการวิจัย  
เท่านั้น จะไม่มีผลกระทบต่อการทำงานและสถานภาพทางราชการของท่านแต่อย่างใดและ  
ข้อมูลที่ได้ผู้วิจัยจะถือเป็นความลับ ดังนั้นจึงใคร่ขอความกรุณาให้ท่านตอบตามความเป็นจริง  
คำตอบของท่านถือเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนา รูปแบบการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่ม  
สาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้  
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

องค์ประกอบที่ 1 ปัจจัยการบริหารทีมน งานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะสภาพการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ใน  
โรงเรียนมัธยมศึกษา

ขอความกรุณาตอบและส่งแบบสอบถามคืนภายในวันที่ 22 มกราคม 2561 ขอขอบคุณ  
มา ณ โอกาสนี้ หากท่านมีข้อสงสัยหรือต้องการสอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาสอบถามที่

นางวราภรณ์ สิงห์กว้าง หมายเลขโทรศัพท์ 081 – 962 – 4979

E – mail: [warapon\\_singkwang@hotmail.com](mailto:warapon_singkwang@hotmail.com)

วราภรณ์ สิงห์กว้าง

นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์





### ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  แต่ละข้อตามสถานภาพที่เป็นจริง

#### 1. ปัจจุบันท่านปฏิบัติหน้าที่

- หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์  หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์
- หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ  หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย
- หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ ดนตรีและนาฏศิลป์
- หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา
- หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี
- หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม

#### 2. วุฒิการศึกษาสูงสุด

- ปริญญาตรี  ปริญญาโท  สูงกว่าปริญญาโท

#### 3. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งของท่าน

- 1 – 5 ปี  6 – 10 ปี
- 11 – 15 ปี  15 ปีขึ้นไป

### ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ทุกข้อคำถามแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาว่าท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาอย่างน้อยเพียงใด โดยข้อคำถามมีเกณฑ์ประกอบการพิจารณาคือ

- 5 หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มากที่สุด
- 4 หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก
- 3 หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับ ปานกลาง
- 2 หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับ น้อย
- 1 หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

2.1 สอบถามเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารทีมงาน  
องค์ประกอบที่ 1 ปัจจัยการบริหารทีมงาน

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>1. ด้านผู้นำทีม</b>						
1	เป็นผู้นำทางวิชาการในการกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์และจัดทำแผนปฏิบัติงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้					
2	มีการวิเคราะห์เอกสารหลักสูตรตามความต้องการของผู้เรียน					
3	มีการจัดทำโครงสร้างหลักสูตรของกลุ่มสาระการเรียนรู้					
4	มีการนิเทศติดตามการใช้หลักสูตรอย่างต่อเนื่อง					
5	ประเมินผลการใช้หลักสูตร ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรตามความเหมาะสม					
6	ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ					
7	ส่งเสริมการบูรณาการเนื้อหาสาระภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้ตามความเหมาะสม					
8	เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงานโดยการสอนงานเป็นโค้ช (Coach) แก่บุคคลากรในกลุ่มสาระการเรียนรู้					
9	มีการควบคุมดูแลกระบวนการเรียนการสอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่รับผิดชอบให้เป็นไปตามหลักสูตร					
10	แต่งตั้งทีมงานให้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้					
11	จัดประชุมครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อช่วยร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ					
12	มีการส่งเสริมให้ครูผลิต พัฒนาสื่อ นวัตกรรมการเรียนการสอน					
13	ส่งเสริมให้ครูใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน					
14	ส่งเสริมให้ครูใช้แหล่งเรียนรู้ในการจัดกระบวนการเรียนการสอน					
15	ส่งเสริมและสนับสนุนการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในกระบวนการจัดการเรียนรู้					

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
16	มีการกำหนดแนวทางการวัดผลประเมินผลของกลุ่มสาระการเรียนรู้					
17	ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการวัดผลและประเมินผลแต่ละรายวิชาให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา					
18	ส่งเสริมให้ครูดำเนินการวัดผลประเมินผลการเรียนการสอนตามสภาพจริง					
19	มีการดำเนินการทดสอบ การออกข้อสอบและตรวจสอบความถูกต้องของข้อสอบตามตัวชี้วัดเพื่อพัฒนาการวัดผลประเมินผลการจัดการเรียนรู้					
20	สนับสนุนการนำเสนอผลการปฏิบัติงานของครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้					
21	มีการสนับสนุนครูให้เข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนการสอนของครูอย่างต่อเนื่อง					
22	มีการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้					
23	ส่งเสริมการยกย่องเชิดชูเกียรติให้กับครูที่มีผลงานดีเด่นในการดำเนินงาน					
24	มีมนุษยสัมพันธ์กับครูเพื่อประสานงานภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้					
25	มีการติดตามภาระงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง					
26	ติดตามงานสอนซ่อมเสริม ติดตามผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง					
27	แต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศการจัดการเรียนการสอนแบบกัลยาณมิตรนิเทศ					
28	นำผลการนิเทศ มาปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ					

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>2. ด้านครู</b>						
1	วางแผนการจัดกระบวนการเรียนการสอนตามหลักสูตรได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน					
2	มีความรู้ ทักษะในการวิเคราะห์ผู้เรียน					
3	จัดกระบวนการเรียนการสอนตามหลักสูตรได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน					
4	ครุผลิตและพัฒนาสื่อ เพื่อใช้ในการจัดกระบวนการเรียนรู้					
5	ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและช่วยปลูกฝังลักษณะนิสัยใฝ่รู้ใฝ่เรียนให้แก่ศิษย์					
6	มีทักษะในการทำงานเป็นทีมและร่วมมือทำงานให้สำเร็จ					
7	มีจิตใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ กระตือรือร้นที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน					
8	มีความไว้วางใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน					
9	มีความรักความสามัคคีเพื่อให้ทีมงานเกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน					
<b>3. ด้านงบประมาณ สื่อ วัสดุอุปกรณ์</b>						
1	มีการประชุมวางแผนร่วมกับทีมงานเพื่อเตรียมการจัดหาวัสดุ ครุภัณฑ์ให้ทันตามกำหนด					
2	มีการจัดทำและเสนอโครงการของกลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อรับจัดสรรงบประมาณอย่างเหมาะสม					
3	มีการจัดหาสื่อ เทคโนโลยี และนวัตกรรม แหล่งเรียนรู้ของกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน บริการแก่นักเรียน					
4	มีการมอบหมายให้ทีมงานรับผิดชอบวัสดุ ครุภัณฑ์ อุปกรณ์การเรียนการสอนตามรายวิชาที่สอน					
5	มีความรู้ ทักษะ การใช้ครุภัณฑ์และอุปกรณ์การเรียนการสอน อิเล็กทรอนิกส์					

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
6	ส่งเสริมครูผู้สอนใช้วัสดุอุปกรณ์อย่างประหยัดและบรรลุตามจุดมุ่งหมายของการจัดการเรียนการสอน					
7	มีการดำเนินการเบิก-จ่ายวัสดุอุปกรณ์ให้เป็นไปตามโครงการที่ได้รับอนุมัติ					
8	มีการจัดทำหลักฐานควบคุมการใช้วัสดุครุภัณฑ์ให้ถูกต้องตามระเบียบทางราชการ					
9	การจัดทำทะเบียนสื่อการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ สะดวกต่อการใช้งาน					
10	ส่งเสริมการนำสื่อไปใช้ในกระบวนการจัดการเรียนการสอน					
<b>4. ด้านสภาพแวดล้อม</b>						
1	มีการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน					
2	เปิดโอกาสให้ทีมงานแสดงความคิดเห็นซักถามข้อสงสัยในคำสั่งหรือปัญหาในการทำงานและให้คำปรึกษา เสนอแนะให้ข้อมูลทุกประเด็นให้เข้าใจได้					
3	มีการจัดมุมประชาสัมพันธ์ที่ให้ความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน					
4	การสร้างบรรยากาศในห้องทำงานระหว่างผู้นำทีมและครูให้มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน					
5	ให้กำลังใจในการทำงานแก่เพื่อนร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ					
6	ให้เกียรติ ยกย่องเพื่อนร่วมงาน					
7	ให้ความไว้วางใจทุกคนในทีมงานสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จได้					

2.2 สอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้  
องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการบริหารทีมงาน

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>1. การวางแผน</b>						
1	มีการแต่งตั้งทีมงานวางแผนการปฏิบัติงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้ อย่างเป็นระบบ					
2	มีการกำหนดจุดมุ่งหมายการทำงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ ชัดเจน					
3	มีการประชุมชี้แจงให้ทีมงานให้มีความเข้าใจและทราบถึง เป้าหมายที่ดำเนินงานร่วมกัน					
4	จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ชัดเจน					
5	ส่งเสริมการทำงานร่วมกันของกลุ่มสาระการเรียนรู้ให้บรรลุตาม เป้าหมายอย่างต่อเนื่อง					
6	มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมพอเพียงในการปฏิบัติงาน					
7	มีการกำกับติดตามภาระงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง					
<b>2. การวิเคราะห์ข้อมูล</b>						
1	ร่วมวิเคราะห์ประชุมวางแผนโครงสร้างการบริหารงานของกลุ่ม สาระการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง					
2	มีการนำแนวทางปฏิบัติงาน ข้อมูลพื้นฐาน ความต้องการ ปัญหา อุปสรรคการทำงานที่ผ่านมาวิเคราะห์เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนา กระบวนการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้					
3	ส่งเสริมการวิเคราะห์การทำงานเป็นทีมของกลุ่มสาระการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง					
4	มีการแนะนำให้ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการทำงานเป็นทีม					
5	ร่วมวิเคราะห์การมอบหมายงานความรับผิดชอบตามโครงสร้าง ที่ชัดเจน					
6	ส่งเสริมกระบวนการทำงานร่วมกันของกลุ่มสาระการเรียนรู้ อย่างเป็นระบบ					

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
7	ทีมงานร่วมกันวิเคราะห์เป้าหมายมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการปฏิบัติงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้					
8	มีการดูแลติดตามการปฏิบัติงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง					
9	นำผลการปรับปรุงแก้ไข มาจัดทำสารสนเทศของกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ					
<b>3. การกำหนดเป้าหมาย</b>						
1	นำผลวิเคราะห์การปฏิบัติงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้เกี่ยวกับ ปัญหา อุปสรรค ความต้องการเพื่อกำหนดจุดมุ่งหมายของทีมงาน					
2	กำหนดจุดมุ่งหมายโดยการมีส่วนร่วมตอบสนองความต้องการของโรงเรียนและชุมชน					
3	กำหนดจุดมุ่งหมายการบริหารทีมงานครอบคลุมทั้งด้านความรู้ ความเข้าใจ ทักษะการปฏิบัติ และการแก้ปัญหาได้ถูกต้อง					
4	ประชุมอภิปรายกระบวนการทำงานเป็นทีมตามเป้าหมาย					
5	ส่งเสริมการกระบวนการทำงานตามเป้าหมาย					
6	มีการตรวจสอบความชัดเจนของจุดมุ่งหมายที่กำหนดและสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน					
7	นำผลการตรวจสอบมาปรับปรุงแก้ไข อย่างเป็นระบบ					
<b>4. การกำหนดบทบาทหน้าที่</b>						
1	มีการวางแผนจัดบุคลากรปฏิบัติหน้าที่ตรงกับความรู้ ความสามารถ					
2	มีการกำหนดจุดมุ่งหมายภาระงาน คู่มือการปฏิบัติงานเพื่อสนองนโยบายของโรงเรียน					
3	มีการกำหนดโครงสร้าง ภาระหน้าที่การปฏิบัติงาน ขอบเขต อำนาจหน้าที่การปฏิบัติงานตามกรอบงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้					
4	ส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมตามบทบาทหน้าที่ตามโครงสร้างของกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ					

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
5	มีการนิเทศ กำกับ ติดตาม การปฏิบัติงานของทีมงานและ สรุปรายงาน					
6	ติดตามการปฏิบัติงานของครูตามที่ได้รับมอบหมาย					
<b>5. การสื่อสาร</b>						
1	มีการจัดประชุมวางแผนทิศทางการปฏิบัติงานในกลุ่มสาระการ เรียนรู้ให้สมาชิกมีความเข้าใจ รับทราบทิศทางการปฏิบัติหน้าที่ ในการทำงานร่วมกัน					
2	มีการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร นโยบายต่าง ๆ แบบลายลักษณ์อักษรแก่ทีมงานอย่างทั่วถึง					
3	มีการสื่อสารระหว่างสมาชิกในทีมงานเป็นการสื่อสารแบบสองทาง (Two – Way)					
4	มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการสื่อสารระหว่างทีมงาน					
5	จัดทำ พัฒนาเว็บไซต์ เชื่อมโยงข้อมูล สำหรับประชาสัมพันธ์					
6	การบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และการนิเทศ ติดตามผล ผ่านระบบ ICT					
7	มีการกระตุ้นให้สมาชิกติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนข่าวสารการ ทำงานกันอย่างเปิดเผย					
8	ใช้คำพูดที่สุภาพ เหมาะสมในการติดต่อสื่อสารระหว่างทีมงาน					
9	มีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งโดยอาศัยหลักการและเหตุผลให้ เป็นที่ยอมรับและพึงพอใจของคนทุกฝ่าย					
<b>6. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน</b>						
1	ครูมีส่วนร่วมเสนอแนะปัญหาและแนวทางในการแก้ปัญหาใน การทำงานให้หัวหน้างานหรือผู้บริหาร					
2	ครูมีส่วนร่วมในการประชุมวางแผนการพัฒนาการปฏิบัติงาน					
3	ครูมีความไว้วางใจกันในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์					
4	ครูมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ปัญหาและการปฏิบัติงานของทีมงาน					



ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
5	ครูมีส่วนร่วมในการติดตามผลการปฏิบัติงานและสรุปผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง					
<b>7. การนิเทศติดตาม</b>						
1	มีการวางแผนการนิเทศการปฏิบัติงานร่วมกับทีมงาน					
2	มีการแต่งตั้งทีมงานนิเทศภายในในการปฏิบัติงาน					
3	มีการจัดทำปฏิทินการนิเทศที่กำหนดระยะเวลาไว้อย่างเป็นระบบ					
4	มีการจัดทำเครื่องมือโดยกำหนดองค์ประกอบ ตัวชี้วัดในการนิเทศที่เหมาะสมชัดเจนแก่ทีมงาน					
5	การแจ้งวิธีการ หลักเกณฑ์ ตัวชี้วัดที่จะใช้ในการนิเทศให้ทีมงานรับทราบเพื่อสร้างความเข้าใจที่ดีระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ					
6	ส่งเสริมการสร้างสร้างทีมงาน เครือข่าย และระบบการนิเทศภายใน					
7	ดำเนินการนิเทศอย่างเป็นกัลยาณมิตร ให้คำปรึกษา แลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้กำลังใจครูอย่างต่อเนื่องตามปฏิทินที่กำหนด					
8	จัดทำรายงานผลการนิเทศ ติดตาม เสนอผู้บริหาร และให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ทีมงานเพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาปรับปรุง					
<b>8. การประเมินและปรับปรุง</b>						
1	มีการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกันของทีมงาน					
2	มีการกำหนดหลักเกณฑ์และตัวบ่งชี้การประเมินร่วมกับทีมงาน					
3	มีการจัดประชุมร่วมกันสะท้อนผลการปฏิบัติงาน					
4	สร้างเครื่องมือการประเมินผลตามตัวชี้วัด					
5	มีการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศอย่างเป็นระบบ					
6	มีการประเมินการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องโดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย					
7	มีการประเมินมาจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานของทีมงานอย่างเป็นระบบ					
8	นำผลการประเมินแจ้งให้ทีมงานรับทราบเพื่อนำมาใช้ปรับปรุงและพัฒนาต่อไป					

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะสภาพการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ใน  
โรงเรียนมัธยมศึกษา



ขอขอบคุณท่านที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

ภาคผนวก ง แบบสัมภาษณ์แนวทางการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้  
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ขั้นตอนที่ 1 ขั้นที่ 1.2



แบบสัมภาษณ์  
แนวทางการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

งานวิจัยเรื่อง: รูปแบบการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน  
มัธยมศึกษา

THE MODEL OF TEAMWORK MANAGEMENT OF HEADS OF  
DEPARTMENT IN SECONDARY SCHOOL

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัย เรื่อง “รูปแบบการบริหารทีมงานของ  
หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา” มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหาร  
ทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยข้อมูลที่ได้นำไปใช้สำหรับการ  
วิจัยเท่านั้น ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์สามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระจะไม่มีผลกระทบต่อ  
ปฏิบัติงานและสถานภาพทางราชการของท่านแต่อย่างใดและข้อมูลที่ได้ผู้วิจัยจะถือเป็นความลับ  
ดังนั้นจึงใคร่ขอความกรุณาให้ท่านตอบตามความเป็นจริง คำตอบของท่านถือเป็นประโยชน์อย่าง  
ยิ่งต่อการพัฒนารูปแบบการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ประเด็นสัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการบริหารทีมงานของหัวหน้า  
กลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

องค์ประกอบที่ 1 ปัจจัยการบริหารงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

ตอนที่ 3 แบบแสดงความคิดเห็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

1. รหัสผู้ให้สัมภาษณ์ .....
2. ตำแหน่ง .....
3. สถานที่ทำงาน .....
- .....
- .....
- .....
- หมายเลขโทรศัพท์ .....
4. วันเวลาที่ทำการสัมภาษณ์ วันที่ ..... เดือน ..... พ.ศ. ....
5. สถานที่ทำการสัมภาษณ์ .....
- .....
6. เริ่มสัมภาษณ์เวลา ..... น. สิ้นสุดการสัมภาษณ์เวลา ..... น.

### ตอนที่ 2 ประเด็นการสัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

#### องค์ประกอบที่ 1 ปัจจัยการบริหารทีมงาน

##### 1. ด้านผู้นำทีม

1.1 การบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จะประสบความสำเร็จ ผู้นำทีมควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง (Coach) แก่บุคลากรในกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

1.2 การแต่งตั้งให้ทีมงานมีส่วนร่วมปฏิบัติงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้มีวิธีดำเนินงานอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

1.3 ผู้นำทีมมีกระบวนการนิเทศติดตามการจัดการเรียนรู้และประเมินผลการใช้หลักสูตร  
และอย่างไร

.....

.....

.....

1.4 ท่านมีวิธีส่งเสริมและพัฒนาครูภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

1.5 ท่านมีกระบวนการในการนิเทศครูผู้สอนภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้และนำผลการ  
นิเทศมาปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

## 2 ด้านครู

4.1 ท่านมีการผลิตและพัฒนาสื่อเพื่อใช้ในกระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

2.2 ท่านมีกระบวนการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรและสอดคล้องกับความต้องการ  
ของผู้เรียนอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.3 ท่านมีทักษะในการวิเคราะห์ผู้เรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนรายบุคคลได้  
อย่างไร

.....

.....

.....

.....

### 3. ด้านงบประมาณ สื่อ วัสดุอุปกรณ์

3.1 การบริหารจัดการ/จัดหาด้านงบประมาณ สื่อ วัสดุอุปกรณ์ที่สะดวกต่อการนำไปใช้  
ในการจัดการเรียนท่านมีวิธีดำเนินการอย่างไร

.....

.....

.....

.....

3.2 ท่านมีวิธีการติดตาม/กำกับดูแลการใช้สื่อ วัสดุอุปกรณ์ ในการจัดกระบวนการเรียน  
การสอนอย่างไร

.....

.....

.....

.....

3.3 ท่านมีวิธีการพัฒนาดูแลห้องศูนย์สื่อ/แหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอนมี  
วิธีดำเนินการอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

#### 4. ด้านสภาพแวดล้อม

4.1 ท่านพัฒนาตนเองเกี่ยวกับเทคนิคการใช้สื่อและแหล่งเรียนรู้เพื่อจัดกิจกรรมการเรียนรู้  
อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

4.2 ท่านมีวิธีการประชาสัมพันธ์ให้ความรู้ ความเข้าใจ ในการปฏิบัติงานร่วมกันของ  
ทีมงานอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

4.3 ท่านจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีมและเอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน  
อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

#### องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการบริหารทีมงาน

##### 1. ขั้นตอนการวางแผน

1.1 การทำงานร่วมกันในกลุ่มสาระการเรียนรู้ท่านมีขั้นตอนวางแผนและจัดทำปฏิทินการ  
ปฏิบัติงานอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

1.2 การปฏิบัติงานร่วมกันของกลุ่มสาระการเรียนรู้ท่านมีวิธีการจัดสรรทรัพยากรในการปฏิบัติงานอย่างไร

.....

.....

.....

1.3 ท่านมีการกำกับติดตามภาระงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

## 2. ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล

2.1 การดำเนินงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้มีการนำผลการปฏิบัติงานมาวิเคราะห์ความต้องการ ปัญหา อุปสรรคการทำงานเพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงพัฒนาอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

2.2 ท่านมีวิธีการมอบหมายความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานร่วมกันของทีมงานอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

2.3 ท่านสามารถแนะนำและให้ความรู้เกี่ยวกับการทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....



### 3. ขั้นตอนการกำหนดเป้าหมาย

3.1 ท่านมีวิธีการนำผลการปฏิบัติงานมาตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

3.2 ท่านนำผลวิเคราะห์การปฏิบัติงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้เกี่ยวกับปัญหาอุปสรรค ความต้องการเพื่อกำหนดจุดมุ่งหมายของทีมงานอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

3.3 ท่านมีวิธีการกำหนดเป้าหมายของกระบวนการทำงานเป็นทีมอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

### 4. ขั้นตอนการกำหนดบทบาทหน้าที่

4.1 ท่านมีวิธีการนิเทศ กำกับ ติดตาม การปฏิบัติงานของทีมงานและสรุปรายงานอย่างไร

.....

.....

.....

4.2 ท่านมีวิธีการกำหนดบทบาทหน้าที่ภาระงานให้ทีมงานรับทราบและถือปฏิบัติเพื่อสนองนโยบายของโรงเรียนอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

4.3 ท่านมีวิธีติดตามการปฏิบัติงานของครูอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

## 5. ขั้นตอนการสื่อสาร

5.1 ท่านมีวิธีการเผยแพร่ผลการดำเนินงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้สู่สาธารณชนอย่างไรบ้างในการเชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศ

.....

.....

.....

5.2 ท่านมีวิธีการนิเทศติดตามผลการปฏิบัติงาน ผ่านระบบ ICT อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

5.3 ท่านมีวิธีการสื่อสารอย่างไรให้สมาชิกติดต่อสื่อสาร แลกเปลี่ยนข่าวสารการทำงานกันอย่างเปิดเผยและมีความพึงพอใจในการรับข้อมูลข่าวสารในการปฏิบัติงาน

.....

.....

.....

## 6. ขั้นตอนการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน

6.1 ครูมีส่วนร่วมเสนอแนะปัญหาและแนวทางในการแก้ปัญหาในการทำงานให้หัวหน้างานหรือผู้บริหาร อย่างไร

.....

.....

.....

6.2 ครูมีส่วนร่วมในการติดตามผลการปฏิบัติงานและสรุปผลการปฏิบัติงานอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

6.3 ครูมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ปัญหาและการปฏิบัติงานของทีมงานอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

## 7. ขั้นตอนการนิเทศติดตาม

6.1 ท่านมีวิธีการสร้างเครื่องมือในการนิเทศติดตามผลการปฏิบัติงานของครูอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

6.2 ท่านมีวิธีการแจ้ง หลักเกณฑ์ ตัวชี้วัดที่จะใช้ในการนิเทศให้ทีมงานรับทราบเพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศอย่างไร

.....

.....

.....

6.3 ท่านมีวิธีการส่งเสริมการสร้างสร้างทีมงาน เครือข่าย และระบบการนิเทศ .ในการทำงานร่วมกันของกลุ่มสาระการเรียนรู้ได้อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

## 8. ขั้นตอนการประเมินและปรับปรุง

6.4 ท่านมีวิธีการสร้างเครื่องมือการประเมินผลตามตัวชี้วัดอย่างไร

.....

.....

.....

6.5 ท่านมีวิธีการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศของกลุ่มสาระการเรียนรู้ให้เป็นระบบอย่างไร

.....

.....

.....

6.6 การประเมินและปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของทีมงานมีใครเข้ามามีบทบาทและมีบทบาทอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



ขอขอบคุณทุกท่านที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการให้สัมภาษณ์

นางวราภรณ์ สิงห์กวาง  
นิสิตปริญญาเอก สาขาบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยนเรศวร จังหวัดพิษณุโลก

ภาคผนวก จ แบบประเมินความตรงของเครื่องมือวิจัยในการสัมภาษณ์แนวทางการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ชั้นตอนที่ 1 ชั้นที่ 1.2



แบบประเมินความตรงของเครื่องมือวิจัยในการสัมภาษณ์  
แนวทางการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

งานวิจัยเรื่อง : รูปแบบการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

THE MODEL OF TEAMWORK MANAGEMENT OF HEADS OF DEPARTMENT IN SECONDARY SCHOOL

คำชี้แจง

แบบประเมินความตรงของเครื่องมือฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัย เรื่อง “รูปแบบการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยข้อมูลที่ได้นำไปใช้สำหรับการวิจัยเท่านั้น จะไม่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานและสถานภาพทางราชการของท่านแต่อย่างใดและข้อมูลที่ได้ผู้วิจัยจะถือเป็นความลับ ดังนั้นจึงใคร่ขอความกรุณาให้ท่านตอบตามความเป็นจริง คำตอบของท่านถือเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนารูปแบบการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบแสดงความคิดเห็นข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 แบบแสดงความคิดเห็นประเด็นการสัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

องค์ประกอบที่ 1 ปัจจัยการบริหารทีมงาน

องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการบริหารทีมงาน

ตอนที่ 3 แบบแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

### ตอนที่ 1 แบบแสดงความคิดเห็นข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อความเพื่อเป็นข้อมูล

ในการศึกษาแนวทางการบริหารที่มงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

โดยมีเกณฑ์ประกอบการพิจารณาคือ

- +1 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความ
- 0 หมายถึง ไม่แน่ใจในข้อความ
- 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยกับข้อความ

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		+1	0	-1
1.	รหัสผู้ให้สัมภาษณ์			
2.	ตำแหน่ง			
3.	สถานที่ทำงาน			
4.	หมายเลขโทรศัพท์			
5.	วันเวลาที่ทำการสัมภาษณ์ วันที่ .....เดือน .....พ.ศ....			
6.	สถานที่ทำการสัมภาษณ์			
7.	เริ่มสัมภาษณ์เวลา ..... น. สิ้นสุดการสัมภาษณ์ เวลา ..... น.			

**ตอนที่ 2 แบบแสดงความคิดเห็นประเด็นการสัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา**

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อคำถามเพื่อเป็นข้อมูลในการศึกษาแนวทางการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยมีเกณฑ์ประกอบการพิจารณาคือ

- +1 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อคำถาม
- 0 หมายถึง ไม่แน่ใจในข้อคำถาม
- 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยกับข้อคำถาม

**องค์ประกอบที่ 1 ปัจจัยการบริหารทีมงาน**

ข้อ	องค์ประกอบที่ 1 ปัจจัยการบริหารทีมงาน	ระดับความคิดเห็น		
		+1	0	-1
<b>1. ด้านผู้นำทีม</b>				
1.	การบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จะประสบความสำเร็จ ผู้นำทีมควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง (Coach) แก่บุคลากรในกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างไรบ้าง			
2.	การแต่งตั้งให้ทีมงานมีส่วนร่วมปฏิบัติงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้ มีวิธีดำเนินงานอย่างไรบ้าง			
3.	ผู้นำทีมมีกระบวนการนิเทศติดตามการจัดการเรียนรู้และประเมินผลการใช้หลักสูตรและอย่างไร			
4.	ท่านมีวิธีส่งเสริมและพัฒนาครูภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้ อย่างไรบ้าง			
5.	ท่านมีกระบวนการในการนิเทศครูผู้สอนภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้และนำผลการนิเทศมาปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างไรบ้าง			
<b>2. ด้านครู</b>				
6.	ท่านมีการผลิตและพัฒนาสื่อเพื่อใช้ในกระบวนการจัดการเรียนรู้ อย่างไรบ้าง			

ข้อ	องค์ประกอบที่ 1 ปัจจัยการบริหารทีมงาน	ระดับความคิดเห็น		
		+1	0	-1
7.	ท่านมีกระบวนการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรและสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนอย่างไรบ้าง			
8.	ท่านมีทักษะในการวิเคราะห์ให้ผู้เรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนรายบุคคลได้อย่างไร			
<b>3. ด้านงบประมาณ สื่อ วัสดุอุปกรณ์</b>				
9	การบริหารจัดการ/จัดหาด้านงบประมาณ สื่อ วัสดุอุปกรณ์ที่สะดวกต่อการนำไปใช้ในการจัดการเรียนท่านมีวิธีดำเนินการอย่างไร			
10	ท่านมีวิธีการติดตาม/กำกับดูแลการใช้สื่อ วัสดุอุปกรณ์ ในการจัดกระบวนการเรียนการสอนอย่างไร			
11	ท่านมีวิธีการพัฒนาดูแลห้องศูนย์สื่อ/แหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอนมีวิธีดำเนินการอย่างไรบ้าง			
<b>4. ด้านสภาพแวดล้อม</b>				
12	ท่านพัฒนาด้านตนเองเกี่ยวกับเทคนิคการใช้สื่อและแหล่งเรียนรู้เพื่อจัดกิจกรรมการเรียนรู้อย่างไรบ้าง			
13	ท่านมีวิธีการประชาสัมพันธ์ให้ความรู้ ความเข้าใจ ในการปฏิบัติงานร่วมกันของทีมงานอย่างไรบ้าง			
14	ท่านจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีมและเอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างไรบ้าง			



## องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการบริหารทีมงาน

ข้อที่	องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการบริหารทีมงาน	ระดับความคิดเห็น		
		+1	0	-1
<b>1. ขั้นตอนการวางแผน</b>				
1.	การทำงานร่วมกันในกลุ่มสาระการเรียนรู้ท่านมีขั้นตอนวางแผนและจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานอย่างไรบ้าง			
2	การปฏิบัติงานร่วมกันของกลุ่มสาระการเรียนรู้ท่านมีวิธีการจัดสรรทรัพยากรในการปฏิบัติงานอย่างไร			
3	ท่านมีการกำกับติดตามภาระงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างไรบ้าง			
<b>2. ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล</b>				
4	การดำเนินงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้มีการนำผลการปฏิบัติงานมาวิเคราะห์ความต้องการ ปัญหา อุปสรรคการทำงานเพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงพัฒนาอย่างไรบ้าง			
5	ท่านมีวิธีการมอบหมายความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานร่วมกันของทีมงานอย่างไรบ้าง			
6	ท่านสามารถแนะนำและให้ความรู้เกี่ยวกับการทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างไรบ้าง			
<b>3. ขั้นตอนการกำหนดเป้าหมาย</b>				
7	ท่านมีวิธีการนำผลการปฏิบัติงานมาตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขอย่างไรบ้าง			
8	ท่านนำผลวิเคราะห์การปฏิบัติงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้เกี่ยวกับปัญหาอุปสรรค ความต้องการเพื่อกำหนดจุดมุ่งหมายของทีมงานอย่างไรบ้าง			
9	ท่านมีวิธีการกำหนดเป้าหมายของกระบวนการทำงานเป็นทีมอย่างไรบ้าง			

ข้อที่	องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการบริหารทีมงาน	ระดับความคิดเห็น		
		+1	0	-1
<b>4. ขั้นตอนการกำหนดบทบาทหน้าที่</b>				
10	ท่านมีวิธีการนิเทศ กำกับ ติดตาม การปฏิบัติงานของทีมงานและ สรุปรายงานอย่างไร			
11	ท่านมีวิธีการกำหนดบทบาทหน้าที่ภาระงานให้ทีมงานรับทราบและ ถือปฏิบัติเพื่อสนองนโยบายของโรงเรียนอย่างไรบ้าง			
12	ท่านมีวิธีติดตามการปฏิบัติงานของครูอย่างไรบ้าง			
<b>5. ขั้นตอนการสื่อสาร</b>				
13	ท่านมีวิธีการเผยแพร่ผลการดำเนินงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้ สู่สาธารณชนอย่างไรบ้างในการเชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศ			
14	ท่านมีวิธีการนิเทศติดตามผลการปฏิบัติงาน ผ่านระบบ ICT อย่างไรบ้าง			
15	ท่านมีวิธีการสื่อสารอย่างไรให้สมาชิกติดต่อสื่อสาร แลกเปลี่ยน ข่าวสารการทำงานกันอย่างเปิดเผยและมีความพึงพอใจในการรับ ข้อมูลข่าวสารในการปฏิบัติงาน			
<b>6. ขั้นตอนการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน</b>				
16	ครูมีส่วนร่วมเสนอแนะปัญหาและแนวทางในการแก้ปัญหาในการ ทำงานให้หัวหน้างานหรือผู้บริหาร อย่างไร			
17	ครูมีส่วนร่วมในการติดตามผลการปฏิบัติงานและสรุปผลการ ปฏิบัติงานอย่างไรบ้าง			
18	ครูมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ปัญหาและการปฏิบัติงานของทีมงาน อย่างไรบ้าง			
<b>7. ขั้นตอนการนิเทศติดตาม</b>				
19	ท่านมีวิธีการสร้างเครื่องมือในการนิเทศติดตามผลการปฏิบัติงาน ของครูอย่างไรบ้าง			
20	ท่านมีวิธีการแจ้ง หลักเกณฑ์ ตัวชี้วัดที่จะใช้ในการนิเทศให้ทีมงาน รับทราบเพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ อย่างไร			

ข้อที่	องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการบริหารทีมงาน	ระดับความคิดเห็น		
		+1	0	-1
21	ท่านมีวิธีการส่งเสริมการสร้างทีมงาน เครือข่าย และระบบการนิเทศ .ในการทำงานร่วมกันของกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างไรบ้าง			
<b>8. ขั้นตอนการประเมินและปรับปรุง</b>				
22	ท่านมีวิธีการสร้างเครื่องมือการประเมินผลตามตัวชี้วัดอย่างไร			
23	ท่านมีวิธีการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศของกลุ่มสาระการเรียนรู้ให้เป็นระบบอย่างไร			
24	การประเมินและปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของทีมงานมีใครเข้ามามีบทบาทและมีบทบาทอย่างไรบ้าง			

**ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม**

ข้อที่	องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการบริหารทีมงาน	ระดับความคิดเห็น		
		+1	0	-1
1.	ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม			

ขอขอบคุณท่านเป็นอย่างสูงที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการแสดงความคิดเห็น

ภาคผนวก ฉ ประเด็นการพิจารณาความเหมาะสมของร่างรูปแบบการบริหารทีมงานของ  
หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา



ขั้นตอนที่ 2 ขั้นที่ 2.2

ประเด็นการพิจารณาความเหมาะสมของร่างรูปแบบการบริหารทีมงาน  
ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

งานวิจัยเรื่อง : รูปแบบการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน  
มัธยมศึกษา

THE MODEL OF TEAMWORK MANAGEMENT OF HEADS OF  
DEPARTMENT IN SECONDARY SCHOOL

คำชี้แจง

ประเด็นการพิจารณาความเหมาะสมฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยสำหรับการศึกษา  
เรื่อง “รูปแบบการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา”  
เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของร่างรูปแบบการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระ  
การเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระ  
การเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยข้อมูลที่ได้ใช้สำหรับการวิจัยเท่านั้นจะไม่มีผลกระทบต่อการ  
ปฏิบัติงานและสถานภาพทางราชการของท่านแต่อย่างใดและข้อมูลที่ได้ผู้วิจัยจะถือเป็นความลับ  
ดังนั้นจึงใคร่ขอความกรุณาให้ท่านตอบตามความเป็นจริง คำตอบของท่านถือเป็นประโยชน์อย่าง  
ยิ่งต่อการพัฒนารูปแบบการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ประเด็นการพิจารณาความเหมาะสมฉบับนี้แบ่งออกเป็น 2 ประเด็น ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 2 ประเด็นการพิจารณาเกี่ยวกับแนวทางการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระ  
การเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

องค์ประกอบที่ 1 ปัจจัยการบริหารทีมงาน

องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการบริหารทีมงาน

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ

1. ชื่อ – สกุล ผู้ทรงคุณวุฒิ.....
2. ตำแหน่ง.....
3. สถานที่ทำงาน.....
4. หมายเลขโทรศัพท์.....
5. วัน เวลา ที่ทำการตรวจสอบ วันที่..... เดือน..... พ.ศ.....
6. สถานที่ทำการตรวจสอบ.....
7. เริ่มการตรวจสอบเวลา..... น. สิ้นสุดการตรวจสอบเวลา..... น.

### ตอนที่ 2 ประเด็นการพิจารณาเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ประเด็นที่ 1 ความเหมาะสมขององค์ประกอบที่ 1 ปัจจัยการบริหารทีมงาน

1. ผู้นำทีม
2. ครู
3. งบประมาณ สื่อ วัสดุอุปกรณ์
4. สภาพแวดล้อม

ประเด็นที่ 2 ความเหมาะสมขององค์ประกอบที่ 2 กระบวนการบริหารทีมงาน

1. การวางแผน
2. การวิเคราะห์ข้อมูล
3. การกำหนดเป้าหมาย
4. การกำหนดบทบาทหน้าที่
5. การสื่อสาร
6. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน
7. การนิเทศติดตาม
8. การประเมินและปรับปรุง

ประเด็นที่ 1 ความเหมาะสมขององค์ประกอบที่ 1 ปัจจัยการบริหารทีมงาน

รายการ	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ		
	เหมาะสม	ปรับปรุง	ข้อเสนอแนะ
1. ผู้นำทีม			
1.1 วางแผนแต่งตั้งคำสั่งให้ทีมงานมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้และมอบหมายภาระหน้าที่ของทีมงานชัดเจน			
1.2 ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของทีมงานในการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามเป้าหมายของหลักสูตร			
1.3 เป็นผู้นำทางวิชาการในการส่งเสริมให้ครูนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน โดยคำนึงถึงหลักจริยธรรมในการใช้สื่อและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสมและเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ทีมงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้			
1.4 ผู้นำที่มีความมุ่งมั่น รับผิดชอบ และกระจายอำนาจไปสู่ทีมงานปฏิบัติงานร่วมกันให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย			
1.5 ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของทีมงานเกี่ยวกับการบูรณาการเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ตามหลักสูตร			
1.6 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เสริมแรงเสริมพลังให้ครูจัดกระบวนการเรียนเรียนรู้ เป็นไปตามหลักสูตรโดยใช้เทคโนโลยีและแหล่งเรียนรู้ดิจิทัลต่าง ๆ			
1.7 มีมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนครู และทักษะการสื่อสารที่เข้าใจตรงกัน			

รายการ	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ		
	เหมาะสม	ปรับปรุง	ข้อเสนอแนะ
1.8 ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันในการพัฒนาครูและนักเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (PLC) บนพื้นฐานวัฒนธรรมความสัมพันธ์แบบกัลยาณมิตรโดยทำงานร่วมกันเป็นทีมที่เน้นประสิทธิผลของผู้เรียนเป็นสำคัญ			
1.9 มีจิตสธารณะช่วยเหลือซึ่งกันและกันและอุทิศเวลาเพื่อ ส่วนรวม			
1.10 ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารทีมงานภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้			
1.11 เสริมแรง สร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน เอาใจใส่ต่อความรู้สึกของสมาชิกในทีมงานอย่างมีเหตุผลต่อเนื่อง			
1.12 ติดตามการปฏิบัติงานตามภาระงานที่ได้รับมอบหมายของครู เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง			
1.13 ส่งเสริมให้ครูนำเสนอและสรุปรายงานผลการปฏิบัติงานเพื่อจัดทำสารสนเทศของกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ			
1.14 นิเทศติดตามและ ประเมินผลการปฏิบัติงานของครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อปรับปรุงและพัฒนาใน โอกาสต่อไป			
<b>2. ครู</b>			
2.1 ครูวางแผนการจัดกระบวนการเรียนการสอนตามหลักสูตร ได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน			

รายการ	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ		
	เหมาะสม	ปรับปรุง	ข้อเสนอแนะ
2.2 ครูเป็นผู้ฝึกสอนและผู้นำในการร่วมกันปฏิบัติงานจัดทำและพัฒนาสื่อการเรียนรู้ นวัตกรรมให้ผู้เรียนเกิดกระบวนการเรียนรู้			
2.3 ครูเป็นนักออกแบบการเรียนรู้ แสวงหาความรู้และพัฒนาวิธีสอน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันสอดคล้องกับเป้าหมายของผู้เรียน และวิธีการเรียนรู้ของผู้เรียนยุคดิจิทัล			
2.4 ครูเป็นนักเทคโนโลยี มีทักษะการใช้เทคโนโลยีทางการศึกษาในการบูรณาการจัดการเรียนรู้ ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน			
2.5 ส่งเสริมการจัดกิจกรรมชุมชนแห่งการเรียนรู้ (PLC) ด้วยกิจกรรมที่หลากหลายเน้นประสิทธิผลของผู้เรียน			
2.6 เป็นผู้ควบคุมคุณภาพ ร่วมมือกันทำ MOU กับสถานศึกษาโดยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน			
2.7 ครูมีการสร้างและพัฒนาทีมงานด้วยระบบเลี้ยง ในการช่วยสอนงานให้กับสมาชิกเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน			
2.8 ครูเป็นแบบอย่างที่ดี สามารถสร้างเครือข่ายการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและผู้เรียน รวมทั้งเป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรม มีความรับผิดชอบ และเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม เพื่อสร้างสังคมให้มีความเสมอภาคเท่าเทียมกัน			
2.9 ครูมีความไว้วางใจในการปฏิบัติงาน ร่วมกันจิตใจ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่มีความกระตือรือร้นที่จะช่วยเหลือกันด้วยความเต็มใจ			



รายการ	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ		
	เหมาะสม	ปรับปรุง	ข้อเสนอแนะ
2.10 ครูมีความรักความสามัคคีในการปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความจริงใจ			
2.11 ส่งเสริมการสร้างขวัญและกำลังใจแก่เพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ			
2.12 รายงานการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายแลกเปลี่ยนเรียนรู้การทำงานซึ่งกันและกัน			
2.13 นิเทศการปฏิบัติงานแบบเพื่อนนิเทศเพื่อน อย่างเป็นกัลยาณมิตรและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อนำข้อมูลไปพัฒนาและปรับปรุงในโอกาสต่อไป			
<b>3. งบประมาณ สื่อ วัสดุอุปกรณ์</b>			
3.1 ประชุมวางแผนร่วมกับทีมงานเพื่อเตรียมการจัดหาสื่อ วัสดุ อุปกรณ์ ที่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอนอย่างเหมาะสม			
3.2 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จัดทำและเสนอแผนงาน โครงการ/กิจกรรมของกลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อรับจัดสรรงบประมาณให้พอเพียงในการปฏิบัติงาน			
3.3 มีความรู้ ทักษะ การใช้ครุภัณฑ์และอุปกรณ์การเรียนการสอนอิเล็กทรอนิกส์			
3.4 มีความรู้ ทักษะ การใช้ครุภัณฑ์ อุปกรณ์การเรียนการสอนอิเล็กทรอนิกส์อย่างประหยัดและบรรลุตามจุดมุ่งหมายของการจัดการเรียนการสอน			
3.5 มีการดำเนินการตามแผนเบิก-จ่ายวัสดุ อุปกรณ์ให้ผู้รับผิดชอบเป็นไปตามโครงการที่ได้รับอนุมัติและจัดทำทะเบียนสื่อการเรียนรู้อิงหลักฐานควบคุมการใช้วัสดุครุภัณฑ์เป็นไปตามระเบียบ			

รายการ	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ		
	เหมาะสม	ปรับปรุง	ข้อเสนอแนะ
3.6 ติดตาม ตรวจสอบ การใช้งบประมาณตามแผนงาน โครงการ/กิจกรรมของกลุ่มสาระการเรียนรู้			
3.7 รายงานการใช้งบประมาณตามระยะเวลาที่กำหนดเน้นความโปร่งใส ตรวจสอบได้และเป็นไปตามระเบียบที่กำหนด			
<b>4. สภาพแวดล้อม</b>			
4.1 วางแผนการจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ของผู้เรียน			
4.2 จัดป้ายนิเทศ มุมประชาสัมพันธ์ให้ความรู้ประดับตกแต่งห้องเรียนและเอื้อต่อการปฏิบัติงาน			
4.3 มีความเป็นกัลยาณมิตรในการสร้างบรรยากาศห้องทำงานระหว่างผู้นำทีมและครูให้มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน			
4.4 มีบรรยากาศของการทำงานเป็นทีมที่เท่าเทียมกันเสมอภาคเป็นประชาธิปไตย			
4.5 เปิดโอกาสให้ทีมงานร่วมตัดสินใจแสดงความคิดเห็นทำให้เกิดความเชื่อมั่นและพยายามทำงานร่วมกันให้สำเร็จตามเป้าหมาย			
4.6 ให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน มีน้ำใจช่วยเหลือซึ่งกันและกันในกลุ่มสาระการเรียนรู้			
4.7 ให้เกียรติและยกย่องเพื่อนครูเนื่องในโอกาส ต่าง ๆ ที่เหมาะสม			

รายการ	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ		
	เหมาะสม	ปรับปรุง	ข้อเสนอแนะ
4.8 มีความไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน เปิดใจในการรับฟังความคิดเห็นแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จได้			
4.9 มีความสามัคคี ผูกพันกันด้วยความรู้สึกในการมีส่วนร่วมปฏิบัติงาน			

**ประเด็นที่ 2 ความเหมาะสมขององค์ประกอบที่ 2 กระบวนการบริหารทีมงาน**

รายการ	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ		
	เหมาะสม	ปรับปรุง	ข้อเสนอแนะ
<b>1. การวางแผน</b>			
1.1 วางแผนแต่งตั้งทีมงานปฏิบัติหน้าที่ชัดเจน			
1.2 ประชุมชี้แจงให้ทีมงานมีความเข้าใจและรับทราบเป้าหมายการดำเนินงานร่วมกัน			
1.3 จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนดและแจ้งให้ทีมงานรับทราบ			
1.4 ส่งเสริมการทำงานร่วมกันและจัดสรรทรัพยากรการดำเนินงานตามข้อตกลง (MOU) ให้บรรลุตามเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง			
1.5 นิเทศ กำกับ ติดตามภาระงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงและพัฒนาในโอกาสต่อไป			
<b>2. การวิเคราะห์ข้อมูล</b>			
2.1 ประชุมวางแผนวิเคราะห์การปฏิบัติงานของครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อหาข้อมูลพื้นฐานความต้องการ			

รายการ	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ		
	เหมาะสม	ปรับปรุง	ข้อเสนอแนะ
2.2 ตรวจสอบตัวเองในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ โดยประชุมร่วมกันเพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนา			
2.3 จัดประชุมเพื่อเตรียมการและรับทราบถึง ปัญหาจากการดำเนินการในครั้งก่อน			
2.4 ส่งเสริมกระบวนการทำงานร่วมกันอย่างเป็น ระบบเพื่อแก้ปัญหา การวิเคราะห์หาสาเหตุที่ค้นพบ			
2.5 ทีมงานร่วมกันวิเคราะห์เป้าหมายการ แลกเปลี่ยนความคิดในการปฏิบัติงานด้วยความ เต็มใจ			
2.6 ติดตามการปฏิบัติงานนำผลการดำเนินการ มาปรับปรุงแก้ไขแจ้งให้ครูรับทราบ จัดทำสารสนเทศ อย่างเป็นระบบ			
<b>3 การกำหนดเป้าหมาย</b>			
3.1 ประชุมวางแผนการทำงานและกำหนด เป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน			
3.2 ประชุมอภิปรายกระบวนการทำงานเป็นทีม ตามเป้าหมายร่วมกัน			
3.3 สมาชิกในทีมงานทุกคนมีส่วนร่วมในการ รับทราบและเข้าใจเป้าหมายตรงกันเพื่อตอบสนอง ความต้องการของโรงเรียนและชุมชน			
3.4 ตรวจสอบความชัดเจนของจุดมุ่งหมายที่ กำหนดและสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นระบบ ถูกต้องชัดเจน			
3.5 สมาชิกปฏิบัติงานร่วมกันตามเป้าหมายให้ ประสบความสำเร็จ			
3.6 นิเทศติดตาม การปฏิบัติงานตามเป้าหมาย เพื่อปรับปรุงและพัฒนาในโอกาสต่อไป			

รายการ	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ		
	เหมาะสม	ปรับปรุง	ข้อเสนอแนะ
<b>4. การกำหนดบทบาทหน้าที่</b>			
4.1 วางแผนการกำหนดโครงสร้างภาระหน้าที่การปฏิบัติงาน ขอบข่ายอำนาจหน้าที่การปฏิบัติงานตามกรอบงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้			
4.2 กำหนดโครงสร้าง ภาระหน้าที่การปฏิบัติงานขอบเขต อำนาจหน้าที่การปฏิบัติงานชัดเจน			
4.3 สมาชิกมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ			
4.4 ติดตามภาระงานตามโครงสร้าง เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย			
4.5 นิเทศ กำกับ ติดตาม สรุปรายงานการปฏิบัติงานของทีมงานจัดเก็บเป็นข้อมูลสารสนเทศเพื่อปรับปรุงและพัฒนาในโอกาสต่อไป			
<b>5. การสื่อสาร</b>			
5.1 ประชุมวางแผนการปฏิบัติงานให้สมาชิกมีความเข้าใจ รับทราบแนวทางการปฏิบัติงานร่วมกันตามเป้าหมาย			
5.2 มีการสื่อสารผ่านสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศหลายช่องทางเพื่อให้ทีมงานรับทราบข้อมูลอย่างทั่วถึงสะดวกรวดเร็วและเข้าใจตรงกัน			
5.3 ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศแก่สมาชิก ด้วยความสะดวกรวดเร็ว รับทราบข้อมูลและเข้าใจตรงกัน			
5.4 ส่งเสริมใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับยุค Thailand 4.0			

รายการ	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ		
	เหมาะสม	ปรับปรุง	ข้อเสนอแนะ
5.5 ติดต่อสื่อสารด้วยถ้อยคำสุภาพ เปิดเผยสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานเกิดความร่วมมือในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ			
5.6 หัวหน้าทีมส่งเสริมให้มีการสื่อสารที่ชัดเจน แก้ไขปัญหาความขัดแย้งโดยอาศัยหลักการและเหตุผลให้เป็นที่ยอมรับฟังพอใจของคนทุกฝ่ายอย่างเปิดกว้างและมีประสิทธิภาพ			
5.7 กำกับติดตามการปฏิบัติงานของครูโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง			
5.8 นิเทศติดตามเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง			
<b>6. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน</b>			
6.1 ประชุมวางแผนงานโครงการ/กิจกรรมและร่วมกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน			
6.2 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรมการทำงานเป็นทีม ร่วมตัดสินใจและแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อสร้างบรรยากาศที่ก่อให้เกิดความผูกพันด้านจิตใจ อารมณ์ สังคม			
6.3 มีบรรยากาศการทำงานแบบประชาธิปไตย สมาชิกมีความสามัคคี ใ้วางใจกันรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ			
6.4 บริหารจัดการตามโครงสร้างแบบการกระจายอำนาจ สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการดำเนินงาน			

รายการ	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ		
	เหมาะสม	ปรับปรุง	ข้อเสนอแนะ
6.5 ครูมีส่วนร่วมในการสร้างชั้นทามติ ในการสร้างข้อตกลงและข้อผูกพันร่วมกัน ช่วยให้เกิดความชอบธรรมในการปฏิบัติงาน ร่วมกัน			
6.6 สมาชิกมีส่วนร่วมในการติดตามผลการปฏิบัติงานและสรุปผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง			
<b>7. การนิเทศติดตาม</b>			
7.1 วางแผนแต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างชัดเจน			
7.2 คณะผู้นิเทศวางแผนจัดทำปฏิทินนิเทศ			
7.3 คณะผู้นิเทศจัดทำเครื่องมือในการนิเทศ วิธีการหลักเกณฑ์ตัวชี้วัด การนิเทศติดตามเพื่อให้ครูรับทราบและสร้างความเข้าใจที่ดีระหว่างผู้นิเทศและครูที่รับการนิเทศ			
7.4 คณะผู้นิเทศดำเนินการนิเทศเป็นแบบกัลยาณมิตรและให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อให้ครูรับทราบผลสำเร็จของงานและเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน			
7.5 นิเทศ ติดตาม สรุปรายงานผลการดำเนินงานเสนอต่อผู้บริหารและจัดทำสารสนเทศของกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ			
<b>8. การประเมินและปรับปรุง</b>			
8.1 วางแผนแต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดองค์ประกอบหรือตัวชี้วัดตามตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน (KPI) ให้ชัดเจน			
8.2 คณะกรรมการประเมินผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน (KPI) เพื่อสะท้อนประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน			

รายการ	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ		
	เหมาะสม	ปรับปรุง	ข้อเสนอแนะ
8.3 สะท้อนผลการปฏิบัติงานที่มงานรับทราบ เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงและพัฒนาต่อไป			
8.4 ประเมินผลการปฏิบัติงานแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมกันในการหาวิธีปฏิบัติที่ดีในการทำงาน			
8.5 นำผลการประเมินจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศ อย่างเป็นระบบเพื่อนำไปใช้ในการวางแผน ในการดำเนินงานครั้งต่อไป			

### ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณท่านเป็นอย่างสูงที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบ



ภาคผนวก ข แบบสอบถามประเมินความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการบริหารทีมงาน  
ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาไปใช้



ขั้นตอนที่ 3

แบบสอบถามประเมินความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการบริหารทีมงาน  
ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาไปใช้

คำชี้แจง

แบบสอบถามความเป็นไปได้ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยสำหรับการศึกษา เรื่อง “รูปแบบการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา” มีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดย ข้อมูลที่ได้ใช้สำหรับการวิจัยเท่านั้น จะไม่มีผลกระทบต่อการทำงานและสถานภาพทางราชการ ของท่านแต่อย่างใดและข้อมูลที่ได้ผู้วิจัยจะถือเป็นความลับ ดังนั้นจึงใคร่ขอความกรุณาให้ท่าน แสดงความคิดเห็น คำตอบของท่านถือเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนารูปแบบการบริหาร ทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาแบบสอบถามความเป็นไปได้ฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการนำรูปแบบการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระ การเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาไปใช้

1. ปัจจัยการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
2. กระบวนการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
3. ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการ

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

วราภรณ์ สิงห์กวาง

นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์

### ตอนที่ 1 สภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  แต่ละข้อตามสภาพที่เป็นจริง

1. ปัจจุบันท่านปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งใด
  - หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์
  - หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์
  - หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ
  - หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม
  - หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย
  - หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี
  - หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ ดนตรีและนาฏศิลป์
  - หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา
2. วุฒิการศึกษาสูงสุด
  - ปริญญาตรี
  - ปริญญาโท
  - สูงกว่าปริญญาโท
3. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน
  - 1 – 5 ปี
  - 6 – 10 ปี
  - 11 – 15 ปี
  - 15 ปีขึ้นไป

### ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการนำรูปแบบรูปแบบการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาไปใช้

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  ระดับความคิดเห็น โดยพิจารณาในประเด็นดังนี้

ความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบรูปแบบการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาไปใช้ หมายถึง ความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นไปได้ ในการนำรูปแบบการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาใช้ได้มากน้อยเพียงใด

- 5 หมายถึง ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ อยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ อยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ อยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ อยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	รายการ	ความเป็นไปได้ในการนำไปใช้				
		5	4	3	2	1
องค์ประกอบที่ 1 ปัจจัยการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้						
1 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้						
1.1	มีภาวะผู้นำทางวิชาการ มีความรู้ความสามารถในการบริหารหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับหลักสูตร เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สามารถให้คำแนะนำแก่ทีมงานได้					
1.2	กระจายอำนาจสู่ทีมงานและประชุมมอบหมายภาระหน้าที่ของทีมงานให้เข้าใจตรงกันอย่างชัดเจนและมีส่วนร่วมการปฏิบัติงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้					
1.3	ส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของทีมงานเกี่ยวกับการบูรณาการเทคโนโลยีและแหล่งเรียนรู้ดิจิทัลเข้ามาใช้ในการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตร โดยคำนึงถึงหลักจริยธรรมในการใช้สื่อและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม					
1.4	มีทักษะในการปรับปรุงพัฒนาตนเอง มีความมุ่งมั่น และรับผิดชอบเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ทีมงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้					
1.5	มีการประสานงานอย่างหลากหลายและติดต่อสื่อสารด้วยถ้อยคำสุภาพ เปิดเผย สร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานเกิดความร่วมมือในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ					
1.6	ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันของทีมงานด้วยวัฒนธรรมแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Professional Learning Community: PLC) บนพื้นฐานวัฒนธรรมความสัมพันธ์แบบกัลยาณมิตรโดยทำงานร่วมกันเป็นทีมที่เน้นประสิทธิผลของผู้เรียนเป็นสำคัญ					
1.7	เสริมแรง สร้างขวัญกำลังใจ และเอาใจใส่ต่อความรู้สึกของทีมงานอย่างต่อเนื่อง					
1.8	มีความสามารถในการนิเทศและมีส่วนร่วมในการนิเทศติดตาม และ ประเมินผลการปฏิบัติงานของทีมงานเพื่อปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง					

ข้อ	รายการ	ความเป็นไปได้ในการนำไปใช้				
		5	4	3	2	1
1.9	ส่งเสริมการนำเสนอและสรุปรายงานผลการปฏิบัติงานของทีมงานเพื่อจัดทำสารสนเทศของกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ					
<b>2. ครู</b>						
2.1	ครูมีความรู้และทักษะเกี่ยวกับหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้อัตโนมัติและประเมินผล และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร					
2.2	ครูจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรสอดคล้องกับศักยภาพของผู้เรียนและนำเทคโนโลยีมาเป็นเครื่องมือในการจัดการเรียนรู้					
2.3	ครูประสานความร่วมมือกับสถานศึกษา หน่วยงานอื่น และชุมชนในการร่วมกันปฏิบัติงาน การจัดการเรียนรู้					
2.4	ครูมีทักษะในการจัดหา ผลิต และพัฒนาสื่อการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับเนื้อหาสาระในการจัดการเรียนรู้					
2.5	ครูมีทักษะในการจัดหา ผลิต และพัฒนาสื่อการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับเนื้อหาสาระในการจัดการเรียนรู้					
2.6	ครูมีส่วนร่วมการนิเทศการปฏิบัติงานแบบเพื่อนนิเทศเพื่อนอย่างเป็นกัลยาณมิตรและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในทีมงานด้วยระบบที่เลี้ยงในการช่วยสอนงาน					
2.7	ครูเป็นแบบอย่างที่ดี สามารถสร้างเครือข่ายการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและผู้เรียน เป็นผู้มีความจรรยาบรรณ มีความรับผิดชอบ รักความสามัคคี เสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวมและความไว้วางใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน มีจิตเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และกระตือรือร้นที่จะช่วยเหลือกันด้วยความจริงใจ					
1.8	มีความสามารถในการนิเทศและมีส่วนร่วมในการนิเทศติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของทีมงานเพื่อปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง					
2.9	ครูรายงานผลการปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย					

ข้อ	รายการ	ความเป็นไปได้ในการนำไปใช้				
		5	4	3	2	1
<b>3. งบประมาณ เครื่องมือ สื่อ วัสดุ อุปกรณ์</b>						
3.1	ทีมงานร่วมกันประชุมวิเคราะห์สภาพความต้องการในการใช้ งบประมาณ เครื่องมือ สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ นวัตกรรมและแหล่งเรียนรู้					
3.2	จัดประชุมแก่ทีมงานให้มีความรู้และฝึกทักษะเกี่ยวกับการใช้ เครื่องมือ สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อปฏิบัติงานและการจัดการ เรียนรู้อย่างเพียงพอและเหมาะสม					
3.3	จัดหาเครื่องมือ สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ นวัตกรรมและแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อ ต่อปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้ที่มีความทันสมัยและเพียงพอ					
3.4	การใช้เครื่องมือ สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ของทีมงานเป็นไปอย่างมี ประโยชน์ คุ่มค่าและประหยัดตามบรรลุมัตถุประสงค์แผนงาน โครงการ/กิจกรรมของกลุ่มสาระการเรียนรู้					
3.5	มีการมอบหมายผู้รับผิดชอบจัดทำทะเบียนสื่อการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ สะดวกต่อการนำสื่อการเรียนรู้ไปใช้ และจัดทำ หลักฐานการเบิกจ่ายให้ถูกต้องตามระเบียบราชการ					
3.6	ทีมงานรายงานการใช้เครื่องมือ สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ตาม งบประมาณและระยะเวลาที่กำหนด เน้นความโปร่งใสตรวจสอบ ได้และเป็นไปตามระเบียบที่กำหนด					
<b>4. สภาพแวดล้อม</b>						
4.1	โรงเรียนจัดสภาพแวดล้อมเอื้อต่อการปฏิบัติงานของทีมงานและ การเรียนรู้ของผู้เรียน โดยการจัดป้ายนิเทศ มุมประชาสัมพันธ์ให้ ความรู้ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของทีมงานและระดับตกแต่ง ห้องเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน					
4.2	สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของทีมงานมีความเป็น กัลยาณมิตร เปิดโอกาสให้ทีมงานร่วมตัดสินใจ แสดงความ คิดเห็น และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในการ ทำงานร่วมกันให้สำเร็จตามเป้าหมาย					

ข้อ	รายการ	ความเป็นไปได้ในการนำไปใช้				
		5	4	3	2	1
4.3	สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของทีมงานมีบรรยากาศความสัมพันธที่ดี มีความสามัคคี มีน้ำใจช่วยเหลือกัน ระหว่างหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และทีมงานในการทำงานเป็นทีมที่เท่าเทียมกันเสมอภาคเป็นประชาธิปไตย					
4.4	สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของทีมงานแสดงการให้เกียรติและยกย่องเพื่อนครูเนื่องใน โอกาส ต่าง ๆ ที่เหมาะสม					
<b>องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้</b>						
<b>1. การวางแผนด้วยเครือข่ายความร่วมมือ</b>						
1.1	โรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการเครือข่ายความร่วมมือวางแผนการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่เน้นการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย ตัวแทนคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้บริหาร รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ หัวหน้าฝ่ายวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 กลุ่ม หัวหน้างานประกันคุณภาพการศึกษา โดยกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนและประชุมชี้แจงให้มีความเข้าใจและรับทราบเป้าหมายการดำเนินงานร่วมกัน					
1.2	เครือข่ายความร่วมมือร่วมกันวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาการปฏิบัติงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ทุกกลุ่มที่ผ่านมาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทีมงานเพื่อหาข้อมูลพื้นฐาน					
1.3	เครือข่ายความร่วมมือร่วมกันกำหนดเป้าหมายและวางแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษา					
1.4	เครือข่ายความร่วมมือร่วมกันวางแผนกำหนดโครงสร้างการบริหาร ภาระหน้าที่ในการปฏิบัติงาน บทบาทหน้าที่การปฏิบัติงานตามกรอบงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้					

ข้อ	รายการ	ความเป็นไปได้ในการนำไปใช้				
		5	4	3	2	1
1.5	เครือข่ายความร่วมมือร่วมกันจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน					
1.6	เครือข่ายความร่วมมือร่วมกันตรวจสอบความชัดเจนของแผนการปฏิบัติงานให้สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง					
1.7	นำผลการตรวจสอบมาปรับปรุงแก้ไขและจัดทำสารสนเทศอย่างเป็นระบบ					
1.8	รายงานผลการวางแผนให้ครูและผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบและเข้าใจตรงกัน					
<b>2. การปฏิบัติการแบบร่วมรับผิดชอบ</b>						
2.1	แต่งตั้งคณะกรรมการการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานประกอบด้วยผู้บริหารหัวหน้าบริหารงานทุกฝ่าย หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และตัวแทนผู้ปกครอง					
2.2	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และทีมงานร่วมกันกำหนดเป้าหมาย โดยให้สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการ สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษา					
2.3	กระจายอำนาจการปฏิบัติงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้ด้วยการแต่งตั้งทีมงานภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยมอบหมายภาระงานตามบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน ทีมงานมีส่วนร่วมสร้างฉันทามติ สร้างข้อตกลงและข้อผูกพันร่วมกันช่วยให้เกิดความชอบธรรมในการปฏิบัติงานและ ร่วมกันรับผิดชอบ					
2.4	ประชุมทีมงานให้รับทราบแนวทางการปฏิบัติงานในการจัดการเรียนรู้ โครงการ กิจกรรมร่วมกันตามเป้าหมายเพื่อให้ทีมงานทุกคนมีความเข้าใจที่ตรงกันอย่างชัดเจน					
2.5	จัดประชุมอบรมเชิงปฏิบัติการแก่ทีมงานให้มีความรู้ความเข้าใจ และมีทักษะด้านหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ การวัดประเมินผล เทคโนโลยีสารสนเทศ และที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานแบบร่วมรับผิดชอบ					

ข้อ	รายการ	ความเป็นไปได้ในการนำไปใช้				
		5	4	3	2	1
2.6	ทีมงานมีส่วนร่วมในลักษณะเครือข่ายความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย					
2.7	ทีมงานมีการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศหลายช่องทางเพื่อให้ทีมงานรับทราบข้อมูลอย่างทั่วถึงสะดวก รวดเร็วและเข้าใจตรงกัน					
2.8	นำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับยุค Thailand 4.0					
2.9	ทีมงานร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อให้งานประสบความสำเร็จตามกรอบงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้					
2.10	ทีมงานร่วมกันนิเทศ กำกับ ติดตาม อย่างต่อเนื่อง					
2.11	ทีมงานร่วมกันสรุปประเมินผลการปฏิบัติงานในการจัดการเรียนรู้ โครงการ และกิจกรรมต่างๆ และนำผลมาพัฒนา ปรับปรุงในการปฏิบัติงานครั้งต่อไป					
2.12	รายงานผลการปฏิบัติงานของทีมงานและจัดเก็บเป็นข้อมูลสารสนเทศเพื่อปรับปรุงและพัฒนาในโอกาสต่อไป					
<b>3. การนิเทศแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์</b>						
3.1	แต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์การบริหารงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย หัวหน้าฝ่ายวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้					
3.2	คณะกรรมการนิเทศร่วมกันวิเคราะห์สภาพข้อมูลพื้นฐานและแนวทางการนิเทศแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกลุ่มสาระการเรียนรู้					



ข้อ	รายการ	ความเป็นไปได้ในการนำไปใช้				
		5	4	3	2	1
3.3	คณะกรรมการนิเทศร่วมกันกำหนดประเด็นการนิเทศแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์และจัดทำเครื่องมือในการนิเทศวิธีการหลักเกณฑ์ตัวชี้วัดที่เกี่ยวกับหลักสูตรสถานศึกษา การจัดการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล การประกันคุณภาพการศึกษา การวิจัยในชั้นเรียน การมีส่วนร่วมของชุมชน					
3.4	คณะกรรมการนิเทศร่วมกันจัดทำปฏิทินการนิเทศแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์และแจ้งทีมงานให้รับทราบเพื่อให้มีความเข้าใจที่ตรงกันและสร้างความเข้าใจที่ดีระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ					
3.5	คณะกรรมการนิเทศนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้เป็นเครื่องมือในการนิเทศ					
3.6	คณะกรรมการนิเทศ ติดตามภาระงานตามโครงสร้างและการปฏิบัติงานของทีมงานเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายและให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อให้ครูรับทราบผลสำเร็จของงานและเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน					
3.8	ทีมงานร่วมกันสรุปรายงานผลการดำเนินงานเสนอต่อผู้บริหารและจัดทำสารสนเทศของกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ					
<b>4. การประเมินและปรับปรุง</b>						
4.1	แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของทีมงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้ประกอบด้วย ผู้บริหารหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย หัวหน้าฝ่ายวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และประชุมชี้แจงให้มีความเข้าใจและรับทราบเป้าหมายการดำเนินงานร่วมกัน					
4.2	คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งร่วมกันสร้างเครื่องมือการประเมินผลกำหนดองค์ประกอบหรือประเด็นและตัวชี้วัดตามตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน (KPI) อย่างชัดเจน					

ข้อ	รายการ	ความเป็นไปได้ในการนำไปใช้				
		5	4	3	2	1
4.3	คณะกรรมการประชุมชี้แจงให้ทีมงานและผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบเพื่อให้เข้าใจตรงกัน					
4.4	ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน (KPI) ด้วยรูปแบบการประเมินตนเอง เพื่อนประเมินเพื่อน ประเมินข้ามกลุ่มสาระการเรียนรู้ และประเมินโดยคณะกรรมการประเมิน					
4.5	สะท้อนผลการประเมินในการปฏิบัติงานของทีมงานให้รับทราบด้วยวัฒนธรรมแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาวิชาชีพ (PLC) เพื่อนำผลการประเมินมาใช้ปรับปรุงและพัฒนาต่อไป					
4.6	ทีมงานของทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ร่วมกันสรุปหาวิธีปฏิบัติที่ดีในการปฏิบัติงาน					
4.7	ทีมงานนำผลการประเมินมาใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศของกลุ่มสาระการเรียนรู้และร่วมกันจัดทำแผนพัฒนาเพื่อพัฒนาปรับปรุงต่อไป					
<b>องค์ประกอบที่ 3 ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการ</b>						
<b>1. ประสิทธิภาพของทีมงาน</b>						
1.1	ทีมงานมีภาวะผู้นำทางวิชาการ มีความรู้ความเข้าใจและทักษะเกี่ยวกับหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับหลักสูตรที่บูรณาการส่งเสริมทักษะชีวิตและเพื่อการมีงานทำในการสร้างรายได้ของผู้เรียน					
1.2	ทีมงานมีทักษะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน และการจัดการเรียนรู้					
1.3	ทีมงานมีส่วนร่วม รับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และมีความรักความสามัคคีในการปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความจริงใจ					
1.4	ทีมงานมีความเป็นกัลยาณมิตร จิตสาธารณะช่วยเหลือซึ่งกันและกันและอุทิศเวลาเพื่อส่วนรวม					

ข้อ	รายการ	ความเป็นไปได้ในการนำไปใช้				
		5	4	3	2	1
1.5	ทีมงานร่วมเป็นเครือข่ายการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและผู้เรียนเพื่อสร้างสังคมให้มีความเสมอภาคเท่าเทียมกัน					
<b>2. ประสิทธิภาพของผู้เรียน</b>						
2.1	ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด					
2.2	ผู้เรียนมีทักษะการคิด ทักษะการแก้ปัญหาใช้กระบวนการกลุ่มทำงานเป็นทีม สามารถสร้างความรู้ได้ด้วยตนเองและนำความรู้มาคิดสร้างสรรค์ชิ้นงานได้					
2.3	ผู้เรียนมีทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สามารถใช้ในการเรียนรู้และในชีวิตประจำวัน					
2.4	ผู้เรียนสามารถนำความรู้จากการเรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ในการสร้างอาชีพและรายได้ในการดำรงชีวิตได้					
2.5	ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ 8 ประการ และค่านิยม 12 ประการ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง					
2.6	ผู้เรียนมีความเอื้อเฟื้อต่อกัน ยอมรับเหตุผลความคิดเห็นของผู้อื่น และมีทัศนคติ ที่ดีต่อการทำงานกลุ่มหรือการทำงานร่วมกัน					
2.7	ผู้เรียนมีพฤติกรรมสะท้อนให้เห็นถึงคุณธรรมจริยธรรม เห็นคุณค่าของตนเอง มีวินัยและปฏิบัติตามหลักธรรมของศาสนาที่ตนนับถือ					
2.8	ผู้เรียนมีพฤติกรรมสะท้อนให้เห็นถึงการมีจิตอาสา จิตสำนึกในการอนุรักษ์วัฒนธรรม และภูมิปัญญาไทย					

## ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพื่อเพิ่มเติม



ขอขอบคุณเป็นอย่างสูงที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

ภาคผนวก ข ผลการสัมภาษณ์หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จากโรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

ตาราง 42 ผลการสัมภาษณ์หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จากโรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้  
องค์ประกอบที่ 1 ปัจจัยการบริหารทีมงาน

โรงเรียนดำรงราษฎร์สงเคราะห์	โรงเรียนสวนบุญญูปถัมภ์ลำพูน	โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคเหนือ	สรุป
<b>1. ด้านผู้นำทีม</b>			
1.1 จัดทำคำสั่งให้ทีมงานมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้และมอบหมายภาระหน้าที่ของทีมงานชัดเจน	1.1 วางแผนแต่งตั้งคำสั่งให้ทีมงานมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้และมอบหมายภาระหน้าที่ของทีมงานชัดเจน	1.1 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้แต่งตั้งคำสั่งเพื่อให้ครูทุกคนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ทำงานร่วมกันอย่างชัดเจน	1.1 วางแผนแต่งตั้งคำสั่งให้ทีมงานมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้และมอบหมายภาระหน้าที่ของทีมงานชัดเจน (*,**,***)
1.2 ฝ่ายบริหารคัดเลือกหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่มีความเป็นผู้นำ มีความรู้ ทัศนคติในการบริหารงาน	1.1 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เป็นผู้นำทางวิชาการ เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน 1.2 มีภาวะผู้นำทางวิชาการ มีทัศนคติ	1.2 เป็นผู้นำทางวิชาการ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ทีมงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้	1.2 เป็นผู้นำทางวิชาการ มีวิสัยทัศน์มีความสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ทีมงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้ (*,**,***)
1.3 เป็นผู้นำทางวิชาการ มีความรู้ความสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ทีมงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้	กว้างไกล สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ทีมงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้		

ตาราง 42 (ต่อ)

โรงเรียนตำรวจราชภัฏสงคราะห์	โรงเรียนสวนบุญญูปถัมภ์ลำพูน	โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคเหนือ	สรุป
1.4 มีการกระจายอำนาจไปสู่ทีมงานและปฏิบัติงานร่วมกันให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย	1.3 มีการกระจายอำนาจไปสู่ทีมงานและปฏิบัติงานร่วมกันให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย	1.3 มีการกระจายอำนาจไปสู่ทีมงานและปฏิบัติงานร่วมกันให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย	1.3 มีการกระจายอำนาจไปสู่ทีมงานและปฏิบัติงานร่วมกันให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย (*, **, ***)
1.5 ส่งเสริมกระบวนการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย	1.4 พัฒนาศักยภาพของทีมงานในการจัดกระบวนการเรียนรู้ตามหลักสูตร	1.4 ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของทีมงานในการจัดกระบวนการเรียนรู้ตามหลักสูตร	1.4 ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของทีมงานในการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามเป้าหมายของหลักสูตร (*, **, ***)
1.6 พัฒนาบุคลากรและนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน	1.5 คำนึงถึงศักยภาพของทีมงานแต่ละคนและนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน	1.5 คำนึงถึงศักยภาพของทีมงานแต่ละคนและนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติ	
1.7 มีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย	1.6 มีทักษะการทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้	1.6 มีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย	1.5 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีความมุ่งมั่น รับผิดชอบ มีทักษะในการปรับปรุงพัฒนาตนเอง
1.8 มีมนุษยสัมพันธ์ และสื่อสารด้วยถ้อยคำสุภาพเรียบร้อย	1.7 มีมนุษยสัมพันธ์และการสื่อสารเป็นแบบกัลยาณมิตรแบบพี่น้อง	1.7 มีมนุษยสัมพันธ์ในการประสานงานด้วยความเข้าใจตรงกัน	1.6 มีมนุษยสัมพันธ์ และทักษะการสื่อสารที่ดี (*, **, ***)
1.9..ให้เกียรติไว้วางใจและยอมรับความสามารถของสมาชิกในทีมงาน	1.8.ให้เกียรติไว้วางใจและยอมรับความสามารถของสมาชิกในทีมงาน	1.8 ให้เกียรติไว้วางใจและยอมรับความสามารถ ของครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้	1.7 ให้เกียรติไว้วางใจและยอมรับความสามารถของสมาชิกในทีมงาน (*, **, ***)

ตาราง 42 (ต่อ)

โรงเรียนตำรวจราชภัฏรณรงค์	โรงเรียนสวนบุญญูปถัมภ์ลำพูน	โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคเหนือ	สรุป
1.10 มีจิตสาธารณะ ใจกว้าง และอุทิศเวลาเพื่อส่วนรวม	1.9 มีน้ำใจต่อเพื่อนร่วมงาน และอุทิศเวลาเพื่อส่วนรวม	1.9 มีจิตสาธารณะ มีน้ำใจช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และอุทิศเวลาเพื่อส่วนรวม	1.8 มีจิตสาธารณะช่วยเหลือซึ่งกันและกันและอุทิศเวลาเพื่อส่วนรวม (*, **, ***)
1.11 ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารทีมงานภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้	1.10 ใช้หลักคุณธรรมจริยธรรม ความโปร่งใส และทำงานร่วมกันอย่างเข้า	1.10 ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารทีมงานภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้	1.9 ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารทีมงานภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้ (*, **, ***)
1.12 เป็นผู้กระตุ้น จูงใจ และให้แรงเสริมแก่สมาชิกในทีมงาน อย่างต่อเนื่อง	1.11 เป็นผู้กระตุ้น จูงใจ ความสำคัญและเอาใจใส่ต่อความรู้สึกและให้แรงเสริมแก่สมาชิกในทีมงาน อย่างต่อเนื่อง	1.11 เป็นผู้กระตุ้น ให้กำลังใจ แก่สมาชิกในทีมงาน อย่างต่อเนื่อง	1.10 เป็นผู้กระตุ้น จูงใจ และให้แรงเสริมแก่สมาชิกในทีมงาน อย่างต่อเนื่อง (*, **, ***)
1.13 ให้ความสำคัญและเอาใจใส่ต่อความรู้สึกของสมาชิกทุกคนอย่างมีเหตุผล	1.12 ให้เกียรติไว้วางใจและยอมรับความสามารถของครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้	1.12 ให้ความสำคัญและเอาใจใส่ต่อความรู้สึก ของสมาชิกทุกคนอย่างมีเหตุผล	1.11 ให้ความสำคัญและเอาใจใส่ต่อความรู้สึกของสมาชิกทุกคนอย่างมีเหตุผล (*, **, ***)
1.14 ควบคุมดูแลการจัดกระบวนการเรียนการสอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่รับผิดชอบให้เป็นไปตามหลักสูตร	1.13 คณะกรรมการติดตามการปฏิบัติงานตามภาระงานที่ได้รับมอบหมาย	1.13 ควบคุมดูแลการจัดกระบวนการเรียนการสอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่รับผิดชอบให้เป็นไปตามหลักสูตร	1.12 ติดตามการปฏิบัติงานตามภาระงาน ที่ได้รับมอบหมายของครูอย่างต่อเนื่อง (*, **, ***)
1.15 ติดตามการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย อย่างต่อเนื่อง			

ตาราง 42 (ต่อ)

โรงเรียนดำรงราษฎร์สงเคราะห์	โรงเรียนสวนบุญญูปถัมภ์ลำพูน	โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคเหนือ	สรุป
<p>1.16 ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันในการพัฒนา ครู และนักเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (PLC) ด้วยกิจกรรมที่หลากหลายบนพื้นฐาน วัฒนธรรมความสัมพันธ์แบบกัลยาณมิตร โดยทำงานร่วมกันเป็นทีมที่เน้นประสิทธิผล ของผู้เรียนเป็นสำคัญ</p>	<p>1.14 ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันในการพัฒนา ครู และนักเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (PLC) ด้วยกิจกรรมที่หลากหลาย</p>	<p>1.14 ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันในการพัฒนา ครู และนักเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (PLC)และความสุขของการทำงานร่วมกัน ของสมาชิกในชุมชนการเรียนรู้</p>	<p>1.13 ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันในการพัฒนาครูและนักเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (PLC) ด้วยกิจกรรมที่หลากหลายบนพื้นฐาน วัฒนธรรมความสัมพันธ์แบบกัลยาณมิตรโดยทำงานร่วมกันเป็นทีมที่เน้นประสิทธิผลของผู้เรียนเป็นสำคัญและความสุขของการทำงานร่วมกันของสมาชิกในชุมชนการเรียนรู้ (*, **, ***)</p>
<p>1.17 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เสริมแรงเสริมพลังให้ครูจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนโดยใช้เทคโนโลยีและแหล่งเรียนรู้ดิจิทัลต่าง ๆ</p>	<p>1.15 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เสริมแรงเสริมพลังให้ครูจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนโดยใช้เทคโนโลยีและแหล่งเรียนรู้ดิจิทัลต่าง ๆ</p>	<p>1.15 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เสริมแรงเสริมพลังให้ครูจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนโดยใช้เทคโนโลยีและแหล่งเรียนรู้ดิจิทัลต่าง ๆ</p>	<p>1.14 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เสริมแรงเสริมพลังให้ครูจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนโดยใช้เทคโนโลยีและแหล่งเรียนรู้ดิจิทัลต่าง ๆ (*, **, ***)</p>



ตาราง 42 (ต่อ)

โรงเรียนตำรวจราชภัฏสงคราะห์	โรงเรียนสวนบุญญูปถัมภ์ลำพูน	โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคเหนือ	สรุป
1.18 ส่งเสริมการสร้างแรงบันดาลใจในการพัฒนาความคิดรวบยอดเกี่ยวกับการบูรณาการ เทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพ ของทีมงานในการจัดกระบวนการเรียนรู้ตามหลักสูตร	1.15 ส่งเสริมการสร้างแรงบันดาลใจในการพัฒนาความคิดรวบยอดเกี่ยวกับการบูรณาการ เทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพ ของทีมงานในการจัดกระบวนการเรียนรู้ตามหลักสูตร	1.16 ส่งเสริมการสร้างแรงบันดาลใจในการพัฒนาความคิดรวบยอดเกี่ยวกับการบูรณาการ เทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของทีมงานในการจัดกระบวนการเรียนรู้ตามหลักสูตร	1.15 ส่งเสริมการสร้างแรงบันดาลใจในการพัฒนาความคิดรวบยอดเกี่ยวกับการบูรณาการเทคโนโลยี เพื่อส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของทีมงานในการจัดกระบวนการเรียนรู้ตามหลักสูตร (*, **, ***)
1.19 ส่งเสริมให้ครูสรุปรายงานผลการปฏิบัติงาน และจัดทำสารสนเทศของกลุ่มสาระการ เรียนรู้อย่างเป็นระบบ	1.16 ส่งเสริมให้ครูสรุปรายงานผลการปฏิบัติงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้กันและกัน	1.17 ส่งเสริมให้ครูสรุปรายงานผลการปฏิบัติงาน จัดทำสารสนเทศของกลุ่ม สาระการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ	1.16 ส่งเสริมให้ครูสรุปรายงานผลการปฏิบัติงานและจัดทำสารสนเทศของกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ (*, **, ***)
1.20 ประเมินผลการปฏิบัติงานของครูในกลุ่ม สาระการเรียนรู้เพื่อปรับปรุงและพัฒนา ในโอกาสต่อไป	1.17 มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู ในกลุ่มสาระการเรียนรู้	1.18 ประเมินผลการปฏิบัติงานของครูใน กลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อปรับปรุงและพัฒนา ในโอกาสต่อไป	1.17 ประเมินผลการปฏิบัติงานของครู ในกลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อ ปรับปรุงและพัฒนาในโอกาสต่อไป (*, **, ***)

ตาราง 42 (ต่อ)

โรงเรียนตำรวจราชภัฏสงคราะห์	โรงเรียนสวนบุญญูปถัมภ์ลำพูน	โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคเหนือ	สรุป
<b>2. ด้านครู</b>			
1.6 ครูวางแผนการจัดกระบวนการเรียนการสอน ตามหลักสูตรได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน	2.1 ครูวางแผนการจัดกระบวนการเรียนการสอนตามหลักสูตรได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน	2.1 ครูวางแผนการจัดกระบวนการเรียนการสอนตามหลักสูตรได้อย่างเหมาะสม สอดคล้อง กับความต้องการของผู้เรียน	2.1 ครูวางแผนการจัดกระบวนการเรียนการสอนตามหลักสูตรได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน (*, **, ***)
2.2 ครูร่วมกันปฏิบัติงานจัดทำและพัฒนาสื่อการเรียนรู้ นวัตกรรมให้ผู้เรียนเกิดกระบวนการเรียนรู้	1.7 ครูร่วมกันปฏิบัติงานจัดทำและพัฒนาสื่อการเรียนรู้ นวัตกรรมให้ผู้เรียนเกิดกระบวนการเรียนรู้	1.8 ครูร่วมกันจัดทำและพัฒนาสื่อการเรียนรู้ นวัตกรรมให้ผู้เรียนเกิดกระบวนการเรียนรู้	2.2 ครูร่วมกันปฏิบัติงานจัดทำและพัฒนาสื่อการเรียนรู้ นวัตกรรมให้ผู้เรียนเกิดกระบวนการเรียนรู้ (*, **, ***)
2.3 ครูจัดทำ ID Plan เพื่อพัฒนาตนเอง ด้านการจัดการเรียนรู้ พัฒนาวิธีสอน เพื่อให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21	2.3 ครูเข้ารับการอบรมพัฒนาในด้านการจัดการเรียนรู้และนำมาขยายผลการอบรมให้กับทีมงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้	2.3 ครูแสวงหาความรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอพัฒนาวิธีสอนเพื่อให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21	2.3 ครูจัดทำ ID Plan แสวงหาความรู้และพัฒนาวิธีสอนแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันเพื่อให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 (*, **, ***)
2.4 ครูเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยีสามารถใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนได้	2.4 ครูเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยีสามารถใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนได้	2.4 ครูเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยีสามารถใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนได้	2.4 ครูเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยีสามารถใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนได้ (*, **, ***)

ตาราง 42 (ต่อ)

โรงเรียนตำรวจราชภัฏรณรงค์	โรงเรียนสวนบุญญูปถัมภ์ลำพูน	โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคเหนือ	สรุป
2.5 ครูมีส่วนร่วมในการจัดทำ MOU กับ ฝ่ายวิชาการและโรงเรียนด้านการเรียนการสอนเพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน เพิ่มขึ้น จากเดิมโดยคิดเป็นร้อยละ	2.5 ครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้ผู้เรียนมี คุณลักษณะอันพึงประสงค์และ ค่านิยม 12 ประการบนพื้นฐาน หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	2.5 ครูมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ของ ผู้เรียนและมี สมรรถนะที่สำคัญ	2.4 ครูมีส่วนร่วมในการจัดทำ MOU เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์มีสมรรถนะที่สำคัญและ ค่านิยม 12 ประการบนพื้นฐานหลัก ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (*, **, ***)
2.6 ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีความเคารพผู้อาวุโส ในการปฏิบัติงาน	2.6 ครูมีการสร้างและพัฒนาทีมงานด้วยระบบพี่เลี้ยง โดยครูที่มีอายุราชการ เหลือ 5 ปี ต้องคอยให้ความช่วยเหลือ แนะนำแก่ครูที่ใหม่/มารับหน้าที่ ใหม่	2.6 ให้ความเคารพผู้อาวุโส ปฏิบัติหน้าที่ แบบสอนงานให้กับครูที่มารับหน้าที่ ใหม่	2.6 ครูมีการสร้างและพัฒนาทีมงานด้วยระบบพี่เลี้ยง ในการช่วยสอนงานให้กับสมาชิกเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน (*, **, ***)
2.7 ครูเป็นผู้นำในการปฏิบัติงานร่วมกัน	2.7 ครูปฏิบัติงานให้สำเร็จตามที่ได้รับ มอบหมาย	2.7 ครูปฏิบัติงานร่วมกันให้ประสบความสำเร็จ ตามที่ได้รับมอบหมาย	2.7 ครูเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดีในการ ปฏิบัติงานร่วมกันให้ประสบความสำเร็จ ตาม เป้าหมาย (*, **, ***)

ตาราง 42 (ต่อ)

โรงเรียนตำรวจราชภัฏรณรงค์	โรงเรียนสวนบุญญูปถัมภ์ลำพูน	โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคเหนือ	สรุป
2.8 ครูมีความไว้วางใจในการปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความเต็มใจ	2.8 ครูมีความไว้วางใจในการปฏิบัติงานร่วมกันจิตใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	2.8 ครูมีความไว้วางใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน กระจือร้อร้นที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	2.8 ครูมีความไว้วางใจในการปฏิบัติงานจิตใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีความช่วยเหลือกันด้วยความเต็มใจ (*, **, ***)
2.9 ส่งเสริมความรักความสามัคคีเพื่อให้ทีมงานเกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน	2.9 ทำงานร่วมกันด้วยความสามัคคี มีความปรองดองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันด้วยความจริงใจ	2.9 มีความสามัคคีในการทำงานเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย	2.9 ครูมีความสามัคคีในการปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความจริงใจ (*, **, ***)
2.10 มีการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่เพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ	2.10 มีการส่งเสริมการสร้างขวัญและกำลังใจแก่เพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ	2.10 การส่งเสริมการสร้างขวัญและกำลังใจแก่เพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ	2.10 การส่งเสริมการสร้างขวัญและกำลังใจแก่เพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ (*, **, ***)
2.11 ครูมีทักษะการทำงานเป็นทีมสามารถสร้างเครือข่ายการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและผู้อื่นได้เป็นอย่างดี	2.11 ครูเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้โดยจะต้องมีทักษะการทำงานเป็นทีมสามารถสร้างเครือข่ายการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและผู้อื่นได้เป็นอย่างดี	2.11 ครูเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้มีทักษะการทำงานเป็นทีมร่วมเรียนรู้กับผู้อื่นไม่ว่าจะเป็นเพื่อนครูหรือชุมชน	2.11 ครูเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้โดยมีทักษะการทำงานเป็นทีมสามารถสร้าง เครือข่ายการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและผู้อื่นได้เป็นอย่างดี (*, **, ***)

ตาราง 42 (ต่อ)

โรงเรียนตำรวจราชภัฏสงคราะห์	โรงเรียนสวนบุญญูปถัมภ์ลำพูน	โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคเหนือ	สรุป
2.12 ครูเป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรม มีความรับผิดชอบ และเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวมเพื่อสร้างสังคมให้มีความเสมอภาคเท่าเทียมกัน	2.12 ครูเป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรม มีความรับผิดชอบ และเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวมเพื่อสร้างสังคมให้มีความเสมอภาคเท่าเทียมกัน	2.12 ครูเป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรม มีความรับผิดชอบ และเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม	2.12 ครูเป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรม มีความรับผิดชอบต่อประโยชน์ส่วนรวมเพื่อสร้างสังคมให้มีความเสมอภาคเท่าเทียมกัน (*, **, ***)
2.13 ครูมีความรู้ความเข้าใจและทักษะการออกแบบการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับเป้าหมายของผู้เรียนและวิธีการเรียนรู้ของผู้เรียนยุคดิจิทัล	2.13 ครูมีความรู้ความเข้าใจและทักษะการออกแบบการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับเป้าหมายของผู้เรียนและวิธีการเรียนรู้ของผู้เรียนยุคดิจิทัล	2.13 ครูมีความรู้ความเข้าใจและทักษะการออกแบบการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับเป้าหมายของผู้เรียนและวิธีการเรียนรู้ของผู้เรียนยุคดิจิทัล	2.13 ครูมีความรู้ความเข้าใจและทักษะการออกแบบการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับเป้าหมายของผู้เรียนและวิธีการเรียนรู้ของผู้เรียนยุคดิจิทัล (*, **, ***)
2.14 สรุป รายงานการปฏิบัติงานในที่ประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน	2.14 รายงานผลการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายในที่ประชุม	2.14 รายงานการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายของตนเองแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน	2.14 รายงานการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายแลกเปลี่ยนเรียนรู้การทำงานซึ่งกันและกัน (*, **, ***)
2.15 มีการนิเทศติดตามโดยคณะกรรมการในกลุ่มสาระการเรียนรู้	2.15 นิเทศการปฏิบัติงานแบบเพื่อนนิเทศเพื่อนอย่างเป็นกัลยาณมิตรและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน รวมทั้งการนำข้อมูลไปพัฒนาและปรับปรุงในโอกาสต่อไป	2.15 นิเทศการปฏิบัติงานแบบเพื่อนนิเทศเพื่อนอย่างเป็นกัลยาณมิตร	2.15 นิเทศการปฏิบัติงานแบบเพื่อนนิเทศเพื่อนอย่างเป็นกัลยาณมิตรและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อนำข้อมูลไปพัฒนาและปรับปรุงในโอกาสต่อไป (*, **, ***)

ตาราง 42 (ต่อ)

โรงเรียนตำรวจราชภัฏรณรงค์สงเคราะห์	โรงเรียนสวนบุญญูปถัมภ์ลำพูน	โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคเหนือ	สรุป
<b>3. ด้านงบประมาณ สื่อ วัสดุอุปกรณ์</b>			
3.1 ประชุมวางแผนร่วมกับทีมงานเพื่อเตรียมการจัดหาวัสดุ ครุภัณฑ์ให้พอเพียงในการปฏิบัติงาน	3.1 ประชุมวางแผนร่วมกับทีมงานเพื่อเตรียมการจัดหาวัสดุ ครุภัณฑ์ให้พอเพียงในการปฏิบัติงาน	3.1 ประชุมวางแผนร่วมกับทีมงานเพื่อเตรียมการจัดหาวัสดุ ครุภัณฑ์ให้พอเพียงในการปฏิบัติงาน	3.1 ประชุมวางแผนร่วมกับทีมงานเพื่อเตรียมการจัดหาวัสดุ ครุภัณฑ์ในการปฏิบัติงาน (*, **, ***)
3.2 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้การจัดทำและเสนอแผนงานโครงการ/กิจกรรมของกลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อรับจัดสรรงบประมาณที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมอย่างเพียงพอ	3.2 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้การจัดทำและเสนอแผนงานโครงการ/กิจกรรมของกลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อรับจัดสรรงบประมาณที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมอย่างเพียงพอ	3.2 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้การจัดทำและเสนอแผนงานโครงการ/กิจกรรมของกลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อรับจัดสรรงบประมาณที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมอย่างเพียงพอ	3.2 จัดทำและเสนอแผนงานโครงการ/กิจกรรมของกลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อรับจัดสรรงบประมาณที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมอย่างเพียงพอ (*, **, ***)
3.3 จัดหาสื่อ เทคโนโลยี และนวัตกรรมที่เอื้อต่อการการทำงานเป็นทีม	3.3 จัดหาสื่อ เทคโนโลยี และนวัตกรรมที่เอื้อต่อการการทำงานเป็นทีม	3.3 จัดหาสื่อ เทคโนโลยี และนวัตกรรมที่เอื้อต่อการการทำงานเป็นทีม	3.3 มีการจัดหาสื่อ เทคโนโลยี และนวัตกรรมที่เอื้อต่อการการทำงานเป็นทีม (*, **, ***)
3.4 มีความรู้ ทักษะ การใช้ครุภัณฑ์และอุปกรณ์การเรียนการสอนอิเล็กทรอนิกส์	3.4 มีความรู้ ทักษะ การใช้ครุภัณฑ์และอุปกรณ์การเรียนการสอนอิเล็กทรอนิกส์	3.4 มีความรู้ ทักษะ การใช้ครุภัณฑ์และอุปกรณ์การเรียนการสอนอิเล็กทรอนิกส์	3.4 มีความรู้ ทักษะ การใช้ครุภัณฑ์และอุปกรณ์การเรียนการสอนอิเล็กทรอนิกส์ (*, **, ***)

ตาราง 42 (ต่อ)

โรงเรียนตำรวจราชภัฏรณรงค์	โรงเรียนสวนบุญญูปถัมภ์ลำพูน	โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคเหนือ	สรุป
3.5 มีการดำเนินการตามแผนเบิก-จ่าย วัสดุอุปกรณ์ให้เป็นไปตามโครงการ ที่ได้รับอนุมัติ และเป็นไปตามระเบียบ	3.5 มีการดำเนินการตามแผนเบิก-จ่าย วัสดุอุปกรณ์ให้เป็นไปตามโครงการ ที่ได้รับอนุมัติ และเป็นไปตามระเบียบ	3.5 มีการดำเนินการตามแผนเบิก-จ่าย วัสดุอุปกรณ์ให้เป็นไปตามโครงการ ที่ได้รับอนุมัติ และเป็นไปตามระเบียบ	3.5 มีการดำเนินการตามแผนเบิก-จ่าย วัสดุอุปกรณ์ให้เป็นไปตามโครงการ ที่ได้รับอนุมัติ และเป็นไปตาม ระเบียบ (*, **, ***)
3.6 ติดตาม ตรวจสอบ การใช้งบประมาณ ตามแผนงานโครงการ/กิจกรรมของ กลุ่มสาระการเรียนรู้	3.6 ติดตาม ตรวจสอบ การใช้งบประมาณ ตามแผนงานโครงการ/กิจกรรมของ กลุ่มสาระการเรียนรู้	3.6 ติดตาม ตรวจสอบ การใช้งบประมาณ ตามแผนงานโครงการ/กิจกรรมของ กลุ่มสาระการเรียนรู้	3.6 ติดตาม ตรวจสอบ การใช้ งบประมาณตามแผนแผนงาน โครงการ/กิจกรรมของกลุ่มสาระ การเรียนรู้ (*, **, ***)
3.7 รายงานการใช้งบประมาณตาม ระยะเวลาที่กำหนดเน้นความโปร่งใส ตรวจสอบได้และเป็นไปตามระเบียบที่ กำหนด	3.7 รายงานการใช้งบประมาณตาม ระยะเวลาที่กำหนดเน้นความโปร่งใส ตรวจสอบได้และเป็นไปตามระเบียบที่ กำหนด	3.7 รายงานการใช้งบประมาณตาม ระยะเวลาที่กำหนดเน้นความโปร่งใส ตรวจสอบได้และเป็นไปตามระเบียบที่ กำหนด	3.7 รายงานการใช้งบประมาณตาม ระยะเวลาที่กำหนดเน้นความ โปร่งใส ตรวจสอบได้และเป็นไป ตามระเบียบที่กำหนด (*, **, ***)
<b>4. ด้านสภาพแวดล้อม</b>			
4.1 โรงเรียนจัดบรรยากาศและ สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน เป็นทีมและการเรียนรู้ของผู้เรียน	4.1 โรงเรียนจัดบรรยากาศและ สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน เป็นทีมและการเรียนรู้ของผู้เรียน	4.1 โรงเรียนจัดบรรยากาศและ สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน เป็นทีมและการเรียนรู้ของผู้เรียน	4.1 วางแผนการจัดบรรยากาศและ สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน เป็นทีม และการเรียนรู้ของผู้เรียน (*, **, ***)

ตาราง 42 (ต่อ)

โรงเรียนตำรวจราชภัฏรณรงค์	โรงเรียนสวนบุญญูปถัมภ์ลำพูน	โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคเหนือ	สรุป
4.2 ระดับตักแตงห้องเรียน การจัดป้าย นิเทศ ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน	4.2 ระดับตักแตงห้องเรียน การจัดป้าย นิเทศ ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน	4.2 มีการระดับตักแตงห้องเรียน การจัด ป้ายนิเทศ ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน	4.2 ระดับตักแตงห้องเรียน การจัดป้าย นิเทศ ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน (* , ** , ***)
4.3 มีความเป็นกัลยาณมิตรในการสร้าง บรรยากาศห้องทำงานระหว่างผู้นำทีม และครูให้มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน	4.3 มีความเป็นกัลยาณมิตรในการสร้าง บรรยากาศห้องทำงานระหว่างผู้นำทีม และครูให้มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน	4.3 มีความเป็นกัลยาณมิตรในการสร้าง บรรยากาศห้องทำงานระหว่างผู้นำทีม และครูให้มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน	4.3 มีความเป็นกัลยาณมิตรในการสร้าง บรรยากาศห้องทำงานระหว่างผู้นำ ทีมและครูให้มีความสัมพันธ์ที่ดี ต่อกัน (* , ** , ***)
4.4 มีบรรยากาศของการทำงานเป็นทีม ที่เท่าเทียมกัน เสมอภาคเป็น ประชาธิปไตย	4.4 มีบรรยากาศของการทำงานเป็นทีม ที่เท่าเทียมกันเสมอภาคเป็น ประชาธิปไตย	4.4 มีบรรยากาศของการทำงานเป็นทีม ที่เท่าเทียมกันเสมอภาคเป็น ประชาธิปไตย	4.4 มีบรรยากาศของการทำงานเป็นทีม ที่เท่าเทียมกันเสมอภาคเป็น ประชาธิปไตย (* , ** , ***)
4.5 มีส่วนร่วมตัดสินใจในการปฏิบัติงาน อย่างอิสระทำให้เกิดความเชื่อมั่นและ พยายามทำงานร่วมกันให้สำเร็จตาม เป้าหมาย	4.5 มีส่วนร่วมตัดสินใจในการปฏิบัติงาน อย่างอิสระทำให้เกิดความเชื่อมั่นและ พยายามทำงานร่วมกันให้สำเร็จตาม เป้าหมาย	4.5 มีส่วนร่วมตัดสินใจในการปฏิบัติงาน อย่างอิสระทำให้เกิดความเชื่อมั่นและ พยายามทำงานร่วมกันให้สำเร็จตาม เป้าหมาย	4.5 มีส่วนร่วมตัดสินใจในการปฏิบัติงาน อย่างอิสระทำให้เกิดความเชื่อมั่น และพยายามทำงานร่วมกันให้สำเร็จ ตามเป้าหมาย (* , ** , ***)
4.6 มีน้ำใจ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ให้ กำลังใจเพื่อนร่วมงานในกลุ่มสาระ การเรียนรู้	4.6 มีน้ำใจ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ให้ กำลังใจเพื่อนร่วมงานในกลุ่มสาระ การเรียนรู้	4.6 มีน้ำใจ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ให้ กำลังใจเพื่อนร่วมงานในกลุ่มสาระ การเรียนรู้	4.6 มีน้ำใจ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ให้ กำลังใจเพื่อนร่วมงานในกลุ่มสาระ การเรียนรู้ (* , ** , ***)



ตาราง 42 (ต่อ)

โรงเรียนตำรวจราชภัฏสงคราะห์	โรงเรียนสวนบุญญูปถัมภ์ลำพูน	โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคเหนือ	สรุป
4.7 ให้เกียรติและยกย่องเพื่อนครูเนื่องในโอกาสต่าง ๆ ที่เหมาะสม	4.7 ให้เกียรติและยกย่องเพื่อนครูเนื่องในโอกาสต่าง ๆ ที่เหมาะสม	4.7 ให้เกียรติและยกย่องเพื่อนครูเนื่องในโอกาสต่าง ๆ ที่เหมาะสม	4.7 ให้เกียรติและยกย่องเพื่อนครูเนื่องในโอกาสต่าง ๆ ที่เหมาะสม (*, **, ***)
4.8 มีความไว้วางใจกันในการทำงานร่วมกัน เปิดใจในการรับฟังความคิดเห็นแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน	4.8 มีความไว้วางใจกันในการทำงานร่วมกัน เปิดใจในการรับฟังความคิดเห็นแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน	4.8 มีความไว้วางใจกันในการทำงานร่วมกัน เปิดใจในการรับฟังความคิดเห็นแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน	4.8 มีความไว้วางใจกันในการทำงานร่วมกัน เปิดใจในการรับฟังความคิดเห็นแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน (*, **, ***)
4.9 มีความสามัคคี ผูกพันกันด้วยความรู้สึกในการมีส่วนร่วมปฏิบัติงาน	4.9 มีความสามัคคี ผูกพันกันด้วยความรู้สึกในการมีส่วนร่วมปฏิบัติงาน	4.9 มีความสามัคคี ผูกพันกันด้วยความรู้สึกในการมีส่วนร่วมปฏิบัติงาน	4.9 มีความสามัคคี ผูกพันกันด้วยความรู้สึกในการมีส่วนร่วมปฏิบัติงาน (*, **, ***)

ตาราง 43 ผลการสัมภาษณ์หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จากโรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้  
องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการบริหารทีมงาน

โรงเรียนดำรงราษฎร์สงเคราะห์	โรงเรียนสวนบุญญูปถัมภ์ลำพูน	โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคเหนือ	สรุป
<b>1. ขั้นตอนการวางแผน</b>			
1.1 แต่งตั้งคณะกรรมการในการกำหนด แผนงานโครงการ	1.1 ประชุมวางแผนการดำเนินงาน กำหนดทิศทางการปฏิบัติงานของ ทีมงาน	1.1 วางแผนการดำเนินงานร่วมกันโดยมี การกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการ/ กิจกรรมชัดเจน	1.1 ประชุมวางแผนแต่งตั้งทีมงาน กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน (*, **, ***)
1.2 ประชุมชี้แจงให้ทีมงานมีความเข้าใจ และทราบถึงเป้าหมายที่ต้องการ	1.2 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้แจ้งให้ คณะครูทุกคนรับทราบถึงแผนงาน โครงการและเป้าหมายที่ต้องการ	1.2 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้แจ้งให้ คณะครูทุกคนรับทราบถึงแผนงาน โครงการและเป้าหมายที่ต้องการ	1.2 ชี้แจงให้ทีมงานมีความเข้าใจและ รับทราบเป้าหมายการทำงาน ร่วมกัน (*, **, ***)
1.3 คณะทำงานจัดทำปฏิทินการ ปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนดและแจ้ง ให้ทีมงานรับทราบ	1.3 แต่งตั้งคณะกรรมการโดยกำหนด เป้าหมายชี้วัดความสำเร็จ การใช้ ทรัพยากรต่างๆ รวมทั้งผู้รับผิดชอบ โครงการ	1.3 แต่งตั้งคณะกรรมการในการกำหนด แผนงาน 1.4 จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานและนำ แผนออกไปปฏิบัติ	1.3 จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานตามแผน ที่กำหนดและแจ้งให้ทีมงานรับทราบ (* , **, ***)
1.4 จัดทำบันทึกข้อตกลงร่วมกัน (MOU) ระหว่างผู้บริหารและครูในการทำงาน เป็นทีมที่ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพ นักเรียน	1.4 ดำเนินการตามแผนงานโครงการ/ กิจกรรม	1.5 ลงมือปฏิบัติตามแผนที่วางไว้	1.4 ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน ดำเนินงานตามข้อตกลงร่วมกัน (MOU) ให้บรรลุตามจุดมุ่งหมาย ที่กำหนด (* )

ตาราง 43 (ต่อ)

โรงเรียนตำรวจราชภัฏสงคราะห์	โรงเรียนสวนบุญญูปถัมภ์ลำพูน	โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคเหนือ	สรุป
1.5 คณะนิเทศติดตามความก้าวหน้าและผลการทำงานของทีมงานเพื่อจัดทำข้อมูลสารสนเทศต่อไป	1.5 กำกับติดตามภาระงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (*, **, ***)	1.6 กำกับติดตามภาระงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	1.5 นิเทศติดตามภาระงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงและพัฒนาในโอกาสต่อไป (*, **, ***)
<b>2. ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล</b>			
2.1 ก่อนดำเนินงาน/โครงการให้ผู้รับผิดชอบแต่ละงานวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาทั้งด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและผลการดำเนินงานที่ได้รับมอบหมาย	2.1 คณะทำงานมีการสำรวจสภาพปัญหาที่เกิดจากการดำเนินงาน และข้อเสนอแนะจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้	2.1 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ให้ครูสำรวจปัญหา/วิเคราะห์ข้อมูลการดำเนินงานโดยได้จากการประชุม “กิจกรรมเหลี่ยมหลังแลหน้า” ภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้	2.1 วางแผนวิเคราะห์สภาพปัญหาคุณภาพผู้เรียนและการทำงานร่วมกันของครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้และนำผลวิเคราะห์มาประชุมหาสาเหตุแนวทางในการดำเนินงาน (*, **, ***)
2.2 มอบหมายให้ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้สำรวจตัวเองในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบว่ามีปัญหาหรือความต้องการอย่างไรโดยได้ประชุมร่วมกัน	2.2 มอบหมายให้ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้สำรวจตัวเองในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบว่ามีปัญหาหรือความต้องการอย่างไรโดยได้ประชุมร่วมกัน	2.2 มอบหมายให้ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้สำรวจตัวเองในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบว่ามีปัญหาหรือความต้องการอย่างไรโดยได้ประชุมร่วมกัน	2.2 สำรวจตัวเองในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบมีความต้องการอย่างไรโดยจัดประชุมร่วมกัน (*, **, ***)
2.3 รายงานผลการวิเคราะห์งานแต่ละด้านเสนอในที่ประชุมของกลุ่มสาระการเรียนรู้	2.3 จัดประชุมเพื่อเตรียมการและรับทราบถึงปัญหาจากการดำเนินการในครั้งก่อน	2.3 จัดประชุมเพื่อเตรียมการและรับทราบถึงปัญหาจากการดำเนินการในครั้งก่อน	2.3 จัดประชุมเพื่อเตรียมการและรับทราบถึงปัญหาจากการดำเนินการในครั้งก่อน (*, **, ***)

ตาราง 43 (ต่อ)

โรงเรียนตำรวจราชภัฏสงคราะห์	โรงเรียนสวนบุญโญปถัมภ์ลำพูน	โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคเหนือ	สรุป
2.4 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครู ร่วมกันสรุปประเด็นโครงการ/กิจกรรมที่จะดำเนินการเพื่อแก้ปัญหาตามหาสาเหตุที่ค้นพบ	2.4 คณะทำงานร่วมกันสรุปประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นได้ในขณะปฏิบัติงาน เพื่อจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นและวางแผนหาวิธีการที่ดีในการป้องกันไม่ให้เกิดปัญหานี้ๆ	2.4 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครู ร่วมกัน สรุปประเด็นโครงการ/กิจกรรมที่จะดำเนินการเพื่อแก้ปัญหาและหาสาเหตุที่เกิดขึ้น	2.4 สรุปประเด็นโครงการ/กิจกรรม ร่วมกันเพื่อแก้ปัญหาตามหาสาเหตุที่ค้นพบ (*,**,***)
2.5 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ทำ เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลประเด็นปัญหาในทุกๆ ด้าน และเป็นประโยชน์ในการดำเนินงาน เช่น แบบสอบถาม ครู นักเรียน หรืออาจซักถาม ตรวจสอบซ้ำจากครูโดยตรง	-	-	2.5 เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้เครื่องมือและสอบถามเพื่อแสดงความสนใจและใส่ใจของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ทำให้เกิดความเต็มใจที่จะทำงานอย่างเต็มที่ (* )
2.6 สรุปผลการวิเคราะห์การดำเนินงานให้ คณะครูรับทราบโดยการประชุมหรือจัดทำเป็นหนังสือเวียนให้รับทราบ	2.5 สรุปผลการวิเคราะห์การดำเนินงานให้ คณะครูรับทราบโดยการประชุมหรือจัดทำเป็นหนังสือเวียนให้รับทราบ	2.5 สรุปผลการวิเคราะห์การดำเนินงานให้ คณะครูรับทราบโดยการประชุมหรือจัดทำเป็นหนังสือเวียนให้รับทราบ	2.6 สรุปผลการวิเคราะห์การดำเนินงานให้คณะครูรับทราบโดยการประชุมหรือจัดทำเป็นหนังสือเวียนให้รับทราบ (*,**,***)

ตาราง 43 (ต่อ)

โรงเรียนดำรงราษฎร์สงเคราะห์	โรงเรียนสวนบุญญูปถัมภ์ลำพูน	โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคเหนือ	สรุป
<b>3. ขั้นตอนการกำหนดเป้าหมาย</b>			
3.1 ประชุมวางแผนการทำงานและกำหนดเป้าหมายชัดเจน ตอบสนองความต้องการของโรงเรียนและชุมชน	3.1 ประชุมวางแผนการทำงานและกำหนดเป้าหมายชัดเจน ตอบสนองความต้องการของโรงเรียนและชุมชน	3.1 ประชุมวางแผนการทำงานและกำหนดเป้าหมายชัดเจน ตอบสนองความต้องการของโรงเรียนและชุมชน	3.1 ประชุมวางแผนการทำงานและกำหนดเป้าหมายชัดเจน ตอบสนองความต้องการของโรงเรียนและชุมชน (*, **, ***)
3.2 ประชุมอภิปรายกระบวนการทำงานเป็นทีมตามเป้าหมายร่วมกัน	3.2 ประชุมอภิปรายกระบวนการทำงานเป็นทีมตามเป้าหมายร่วมกัน	3.2 ประชุมอภิปรายกระบวนการทำงานเป็นทีมตามเป้าหมายร่วมกัน	3.2 ประชุมอภิปรายกระบวนการทำงานเป็นทีมตามเป้าหมายร่วมกัน (*, **, ***)
3.3 สมาชิกในทีมงานทุกคนรับทราบและเข้าใจเป้าหมายตรงกัน	3.3 สมาชิกในทีมงานทุกคนรับทราบและเข้าใจเป้าหมายตรงกัน	3.3 สมาชิกในทีมงานทุกคนรับทราบและเข้าใจเป้าหมายตรงกัน	3.3 สมาชิกในทีมงานทุกคนรับทราบและเข้าใจเป้าหมายตรงกัน (*, **, ***)
3.4 มีการตรวจสอบความชัดเจนของจุดมุ่งหมายที่กำหนดและสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน	3.4 มีการตรวจสอบความชัดเจนของจุดมุ่งหมายที่กำหนดและสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน	3.4 มีการตรวจสอบความชัดเจนของจุดมุ่งหมายที่กำหนดและสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน	3.4 สมาชิกปฏิบัติงานร่วมกันตามเป้าหมายให้ประสบความสำเร็จ (*, **, ***)
3.5 นำผลการดำเนินงานมาตรวจสอบมาปรับปรุงแก้ไข อย่างเป็นระบบ	3.5 นำผลการดำเนินงานมาตรวจสอบมาปรับปรุงแก้ไข อย่างเป็นระบบ	3.5 นำผลการดำเนินงานมาตรวจสอบมาปรับปรุงแก้ไข อย่างเป็นระบบ	3.5 ติดตามผลการดำเนินงาน อย่างเป็นระบบ (*, **, ***)
3.6 นิเทศติดตาม การปฏิบัติงานตามเป้าหมาย เพื่อปรับปรุงและพัฒนา อย่างเป็นระบบ	3.6 นิเทศติดตาม การปฏิบัติงานตามเป้าหมาย	3.6 นิเทศติดตาม การปฏิบัติงานตามเป้าหมาย	3.6 นิเทศติดตาม การปฏิบัติงานตามเป้าหมาย เพื่อปรับปรุงและพัฒนา ในโอกาสต่อไป (*, **, ***)

ตาราง 43 (ต่อ)

โรงเรียนตำรวจราชภัฏสงคราะห์	โรงเรียนสวนบุญญูปถัมภ์ลำพูน	โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคเหนือ	สรุป
<b>4. ขั้นตอนการกำหนดบทบาทหน้าที่</b>			
4.1 วิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างบุคคลตามความสามารถภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้	4.1 มีการประชุมวางแผนกำหนดโครงสร้างภาระหน้าที่การปฏิบัติงาน ขอบเขต อำนาจหน้าที่การปฏิบัติงานตามกรอบงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้	4.1 ประชุมวางแผนกำหนดโครงสร้างภาระหน้าที่การปฏิบัติงาน ขอบเขต อำนาจหน้าที่การปฏิบัติงานตามกรอบงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้	4.1 วางแผนการกำหนดโครงสร้างภาระหน้าที่การปฏิบัติงาน ขอบเขต อำนาจหน้าที่การปฏิบัติงานตามกรอบงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ (*, **, ***)
4.2 ประชุมวางแผนการจัดบุคลากรปฏิบัติหน้าที่ตามความสามารถ	4.2 จัดบุคลากรมอบหมายงานปฏิบัติหน้าที่ที่ตรงกับความรู้ความสามารถ	4.2 จัดบุคลากรมอบหมายงานปฏิบัติหน้าที่ที่ตรงกับความรู้ความสามารถ	4.2 จัดบุคลากรปฏิบัติหน้าที่ตามโครงสร้างตามความสามารถและความถนัด (*, **, ***)
4.3 แต่งตั้งคำสั่งปฏิบัติหน้าที่ในกลุ่มสาระการเรียนรู้โดยอ้างอิงจากคำสั่งของโรงเรียนเป็นหลัก เช่น คำสั่งโรงเรียนปฏิบัติหน้าที่งานสารบรรณ ครูท่านนี้ ก็ปฏิบัติหน้าที่งานสารบรรณของกลุ่มสาระการเรียนรู้	4.3 สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมตามบทบาทหน้าที่และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เป็นที่ปรึกษา คอยแนะนำ ในการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	4.3 สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมตามบทบาทหน้าที่และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ในระบบที่เลี้ยงเป็นที่ปรึกษา คอยแนะนำ ในการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	4.3 สมาชิกมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ (*, **, ***)

ตาราง 43 (ต่อ)

โรงเรียนตำรวจราชภัฏวชิรสุพรรณบุรี	โรงเรียนสวนบุญญูปถัมภ์ลำพูน	โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคเหนือ	สรุป
4.5 ติดตามภาระงาน เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย	4.4 กำกับ ติดตาม การปฏิบัติงานของทีมงานและสรุปรายงาน	4.4 กำกับ ติดตาม การปฏิบัติงานของทีมงาน และสรุปรายงาน	4.4 ติดตามภาระงาน ตามโครงสร้างเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย (*, **, ***)
4.6 รายงานผลการดำเนินงานในที่ประชุมกลุ่มสาระการเรียนรู้	4.5 รายงานผลการดำเนินงานในที่ประชุมกลุ่มสาระการเรียนรู้	4.5 สรุป รายงานผลการปฏิบัติงาน และแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันเพื่อพัฒนาในโอกาสต่อไป	4.5 สรุปรายงาน ผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายและแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันเพื่อพัฒนาในโอกาสต่อไป (*, **, ***)
4.7 ประเมินการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายของกลุ่มสาระการเรียนรู้	4.6 นำผลการนิเทศ มาปรับปรุงและพัฒนา จัดทำสารสนเทศของกลุ่มสาระการเรียนรู้ อย่างเป็นระบบ	4.6 นำผลการนิเทศ มาปรับปรุงและพัฒนา จัดทำสารสนเทศของกลุ่มสาระการเรียนรู้	4.6 นิเทศ กำกับ ติดตาม การปฏิบัติงานตามแผนงานโครงการ/กิจกรรม จัดเก็บข้อมูลเป็นสารสนเทศ เพื่อพัฒนาและปรับปรุงในโอกาสต่อไป (*, **, ***)

ตาราง 43 (ต่อ)

โรงเรียนดำรงราษฎร์สงเคราะห์	โรงเรียนสวนบุญญูปถัมภ์ลำพูน	โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคเหนือ	สรุป
<b>5. ขั้นตอนการสื่อสาร</b>			
5.1 ประชุมวางแผนให้สมาชิกมีความเข้าใจรับทราบแนวทางการปฏิบัติงานร่วมกันตามเป้าหมาย	5.1 ประชุมวางแผนการปฏิบัติงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้ให้สมาชิกมีความเข้าใจรับทราบแนวทางการปฏิบัติงานร่วมกันตามเป้าหมาย	5.1 ประชุมวางแผนการปฏิบัติงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้ให้สมาชิกมีความเข้าใจรับทราบแนวทางการปฏิบัติงานร่วมกันตามเป้าหมาย	5.1 ประชุมวางแผนการปฏิบัติงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้ให้สมาชิกมีความเข้าใจรับทราบแนวทางการปฏิบัติงานร่วมกันตามเป้าหมาย (*, **, ***)
5.2 การส่งข่าวสาร/เรื่องแจ้งให้ทราบ หรือ หนังสือราชการจะถูกส่งเข้าทาง E-mail ของทีมงานทุกคน และ แชร์เอกสารผ่าน Google Drive	5.2 การส่งข่าวสาร/เรื่องแจ้งให้ทราบ หรือ หนังสือราชการจะถูกส่งเข้าทาง E-mail ของทีมงานทุกคน และ แชร์เอกสารผ่าน Google Drive	5.2 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ มี กระบวนการทำงานแจ้งข้อมูลผ่าน Google Documents ไม่ว่าจะอยู่ ที่ไหนสามารถรับรู้ข้อมูลข่าวสารได้ ตลอดเวลา	5.2 กระบวนการทำงานมีการสื่อสาร โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศหลายช่องทาง ที่สะดวกรวดเร็ว เข้าใจ ตรงกัน (*, **, ***)
5.3 จัดทำและพัฒนาเว็บไซต์ การเชื่อมโยงข้อมูลสำหรับการประชาสัมพันธ์ให้ทีมงานรับทราบ	5.3 จัดทำและพัฒนาเว็บไซต์ การเชื่อมโยงข้อมูลสำหรับการประชาสัมพันธ์ให้ทีมงานรับทราบ	5.3 จัดทำและพัฒนาเว็บไซต์ การเชื่อมโยงข้อมูลสำหรับการประชาสัมพันธ์ให้ทีมงานรับทราบ	5.3 ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศแก่สมาชิก ด้วยความสะดวก รวดเร็ว รับทราบข้อมูลและเข้าใจ ตรงกัน (*, **, ***)
5.4 การส่งข่าวสาร/เรื่องแจ้งให้ทราบ หรือ หนังสือราชการจะถูกส่งเข้าทาง E-mail ของทีมงานทุกคน และ แชร์เอกสารผ่าน Google Drive			



ตาราง 43 (ต่อ)

โรงเรียนดำรงราษฎร์สงเคราะห์	โรงเรียนสวนบุญญูปถัมภ์ลำพูน	โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคเหนือ	สรุป
5.5 ส่งเสริมให้ครูจัดระบบการเรียนการสอนผ่าน Google Documents สามารถได้ตอบสนองตามเนื้อหาสาระได้อย่างเข้าใจ สะดวก รวดเร็ว สอดคล้องกับยุค Thailand 4.0	5.4 ส่งเสริมให้ครูจัดระบบการเรียนการสอนผ่าน Google Documents นักเรียนสามารถซักถามเนื้อหาสาระที่ยังไม่เข้าใจได้ตลอดเวลา	5.4 ส่งเสริมให้ครูจัดระบบการเรียนการสอนผ่าน Google Documents นักเรียนสามารถรับ-ส่งการบ้าน เรียนรู้นอกเวลาเรียนได้อย่างสะดวก	5.4 ส่งเสริมกระบวนการจัดการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้สอดคล้องกับยุค Thailand 4.0 (*, **, ***)
5.6 สมาชิกมีการติดต่อสื่อสารกันด้วยถ้อยคำที่สุภาพมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ทำงานช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	5.5 สมาชิกมีการติดต่อสื่อสารกันด้วยถ้อยคำที่สุภาพ เหมาะสม มีความรู้สึกที่ดีต่อกัน ประสานการทำงานร่วมกันให้สำเร็จ	5.5 สมาชิกมีการติดต่อสื่อสารกันด้วยถ้อยคำที่สุภาพมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานร่วมกัน	5.5 สมาชิกมีการติดต่อสื่อสารที่สร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานเกิดความร่วมมือในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ (*, **, ***)
5.7. ส่งเสริมให้มีการสื่อสารที่ชัดเจนโดยอาศัยหลักการและเหตุผลให้เป็นที่ยอมรับพึงพอใจของคนทุกฝ่ายอย่างเปิดกว้างและมีประสิทธิภาพ	5.6 หัวหน้าทีมส่งเสริมให้มีการสื่อสารที่ชัดเจน แก้ไขปัญหาความขัดแย้งโดยอาศัยหลักการและเหตุผลให้เป็นที่ยอมรับพึงพอใจของคนทุกฝ่ายอย่างเปิดกว้างและมีประสิทธิภาพ	5.6 หัวหน้าทีมส่งเสริมให้มีการสื่อสารที่ชัดเจน แก้ไขปัญหาความขัดแย้งโดยอาศัยหลักการและเหตุผลให้เป็นที่ยอมรับพึงพอใจของคนทุกฝ่ายอย่างเปิดกว้าง และมีประสิทธิภาพ	5.6 หัวหน้าทีมส่งเสริมให้มีการสื่อสารที่ชัดเจน แก้ไขปัญหาความขัดแย้งโดยอาศัยหลักการและเหตุผลให้เป็นที่ยอมรับพึงพอใจของคนทุกฝ่ายอย่างเปิดกว้างและมีประสิทธิภาพ
5.8 กำกับ ติดตาม การปฏิบัติงานของครูทาง Facebook, Line ,E-mail ได้อย่าง สะดวกรวดเร็ว เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ	5.7 กำกับ ติดตามการปฏิบัติงานของครูทาง Facebook, Line ,E-mail ได้อย่าง สะดวกรวดเร็ว เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ	5.7 กำกับ ติดตามการปฏิบัติงานของครูทาง Facebook, Line ,E-mail ได้อย่าง สะดวกรวดเร็ว เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ	5.7 กำกับติดตามการปฏิบัติงานของครูโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง (*, **, ***)

ตาราง 43 (ต่อ)

โรงเรียนตำรวจราชมารชฎีสงคราะห์	โรงเรียนสวนบุญญูปถัมภ์ลำพูน	โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคเหนือ	สรุป
5.9 การนิเทศติดตามและปรับปรุง แก้ปัญหการปฏิบัติงานผ่านระบบ ICT อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง	5.8 นิเทศติดตามและปรับปรุงแก้ปัญห การปฏิบัติงานผ่านระบบ ICT อย่าง เป็นระบบและต่อเนื่อง	5.8 ติดตามและปรับปรุงแก้ปัญหการ ปฏิบัติงานผ่านระบบ ICT	5.8 นิเทศติดตามเพื่อพัฒนาและ ปรับปรุงการปฏิบัติงานผ่าน เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเป็น ระบบและต่อเนื่อง (*, **, ***)
<b>6. ขั้นตอนการมีส่วนร่วม</b>			
6.1 ประชุมวางแผนงานโครงการ/กิจกรรม และร่วมประชุมกำหนดเป้าหมายใน การปฏิบัติงาน	6.1 วางแผนงานโครงการ/กิจกรรมและ ร่วมประชุมกำหนดเป้าหมายในการ ปฏิบัติงาน	6.1 ประชุมวางแผนงานโครงการ/กิจกรรม และร่วมกำหนดเป้าหมายในการ ปฏิบัติงาน	6.1 ประชุมวางแผนงานโครงการ/ กิจกรรมและร่วมกำหนดเป้าหมาย ในการปฏิบัติงาน (*, **, ***)
6.2 ทีมงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้มี ความสำคัญที่ต้องร่วมปฏิบัติงาน ตามแผนงานโครงการ/กิจกรรม ที่วางแผนไว้	6.2 สมาชิกมีส่วนร่วมปฏิบัติงานตาม แผนงานโครงการ/กรรมที่วางแผนไว้ ให้สำเร็จตามเป้าหมาย	6.2 ทีมงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้มี ความสำคัญที่ต้องร่วมปฏิบัติงาน ตามแผนงานโครงการ/กิจกรรมที่ วางแผนไว้	6.2 สมาชิกในทีมงานร่วมกันในการ ปฏิบัติงานให้สำเร็จตามที่ได้รับ มอบหมาย (*, **, ***)

ตาราง 43 (ต่อ)

โรงเรียนตำรวจราชภัฏสงคราะห์	โรงเรียนสวนบุญโญฤกษ์ลำพูน	โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคเหนือ	สรุป
6.3 สมาชิกมีส่วนร่วมตัดสินใจในการ ดำเนินงานเพื่อเกิดประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงาน	6.4 สมาชิกมีส่วนร่วมตัดสินใจในการ ดำเนินงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย	6.3 สมาชิกมีส่วนร่วมตัดสินใจในเรื่องการพัฒนา และกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ	6.3 มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการทำงานเพื่อ นำมาสู่การพิจารณาทางเลือกใหม่ ๆ ให้สำเร็จตามเป้าหมาย (*, **, ***)
6.4 สมาชิกมีส่วนร่วมในการสร้าง นวัตกรรม และการทำงานเป็นทีมเพื่อ สร้างบรรยากาศที่ก่อให้เกิดความ ผูกพันด้านจิตใจ อารมณ์สังคม ที่มีต่อ กิจกรรมนั้น ๆ			6.4 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการสร้าง นวัตกรรมและการทำงานเป็นทีม เพื่อสร้างบรรยากาศที่ก่อให้เกิด ความผูกพันด้านจิตใจ อารมณ์ สังคม (*)
6.5 มีความสามัคคี ร่วมมือร่วมใจในการ ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ	6.5 มีความสามัคคี ร่วมมือร่วมใจในการ ปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์	6.4 มีความสามัคคี ร่วมมือร่วมใจในการ ปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์	6.5 ส่งเสริมบรรยากาศการทำงานแบบ ประชาธิปไตยรับฟังความคิดเห็น ซึ่งกันและกัน ร่วมแรงร่วมใจในการ แก้ปัญหาและสนับสนุนการทำงาน เป็นทีม(**)
	6.6 ส่งเสริมบรรยากาศการทำงานแบบ ประชาธิปไตยรับฟังความคิดเห็นซึ่ง กันและกัน ร่วมแรงร่วมใจในการ แก้ปัญหาและสนับสนุนการทำงาน เป็นทีม		6.6 สมาชิกมีความสามัคคี ร่วมมือร่วม ใจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จด้วย ความเต็มใจ (*, **, ***)

ตาราง 43 (ต่อ)

โรงเรียนตำรวจราชภัฏสุราษฎร์ธานี	โรงเรียนสวนบุญญูปถัมภ์ลำพูน	โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคเหนือ	สรุป
6.6 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ขยายผล สิ่งที่รับจากผู้บริหารให้ทีมงานในกลุ่ม สาระการเรียนรู้ทุกคนรับรู้ร่วมกันและ รับฟังความคิดเห็นต่าง ๆ ของสมาชิก	6.6 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ขยายผล สิ่งที่รับจากผู้บริหารให้ทีมงานในกลุ่ม สาระการเรียนรู้ทุกคนรับรู้ร่วมกันและ รับฟังความคิดเห็นต่าง ๆ ของสมาชิก	6.5 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ขยายผล สิ่งที่รับจากผู้บริหารให้ทีมงานในกลุ่ม สาระการเรียนรู้ทุกคนรับรู้ร่วมกันและ รับฟังความคิดเห็นต่าง ๆ ของสมาชิก 6.6 มีส่วนร่วมตัดสินใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้กิจกรรมบรรลุเป้าหมายตามที่ กำหนด	6.7 มีส่วนร่วมตัดสินใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้กิจกรรมบรรลุเป้าหมาย ตามที่กำหนด 6.8 มีระบบการบริหารจัดการตาม โครงสร้างแบบการกระจายอำนาจ ชัดเจนสมาชิกทุกคนรับรู้ร่วมกันและ รับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน (* , ** , ***)
6.7 สมาชิกมีส่วนร่วมในการสร้างชั้นทา มตี ในการสร้างข้อตกลงและข้อผูกพัน ร่วมกัน ช่วยให้เกิดความชอบธรรม ในการปฏิบัติงานร่วมกัน	6.7 สมาชิกมีส่วนร่วมในการสร้างข้อตกลง เพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างสมาชิก ให้มีความผูกพันกันอย่างมั่นคง	6.7 สมาชิกมีส่วนร่วมในการสร้างข้อตกลง เพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างสมาชิก ให้มีความผูกพันกันอย่างมั่นคง	6.9 มีส่วนร่วมในการสร้างชั้นทามตี ในการสร้างข้อตกลงและข้อผูกพัน ร่วมกัน ช่วยให้เกิดความชอบธรรม. ในการปฏิบัติงานร่วมกัน (* , ** , ***)
6.8 ทุกคนมีส่วนร่วมในการประเมินการ ดำเนินงานตามโครงการ/กิจกรรม เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย	6.8 ทุกคนมีส่วนร่วมในการประเมินการ ดำเนินงานตามโครงการ/กิจกรรม เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย	6.8 ทุกคนมีส่วนร่วมในการประเมินการ ดำเนินงานตามโครงการ/กิจกรรม เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย	6.10 ทุกคนมีส่วนร่วมในการประเมินการ ดำเนินงานตามโครงการ/กิจกรรม เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย (* , ** , ***)

ตาราง 43 (ต่อ)

โรงเรียนดำรงราษฎร์สงเคราะห์	โรงเรียนสวนบุญญูปถัมภ์ลำพูน	โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคเหนือ	สรุป
<b>7. ขั้นตอนการนิเทศติดตาม</b>			
7.1 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้แต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างชัดเจน	7.1 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้แต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างชัดเจน	7.1 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้แต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างชัดเจน	7.1 วางแผนแต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างชัดเจน (*, **, ***)
7.2 คณะผู้นิเทศร่วมกันวางแผนจัดทำปฏิทินนิเทศ	7.2 คณะผู้นิเทศร่วมกันวางแผนจัดทำปฏิทินนิเทศ	7.2 คณะผู้นิเทศร่วมกันวางแผนจัดทำปฏิทินนิเทศ	7.2 คณะผู้นิเทศร่วมกันวางแผนจัดทำปฏิทินนิเทศ (*, **, ***)
7.3 คณะผู้นิเทศจัดทำเครื่องมือในการนิเทศที่เหมาะสมกับเรื่องที่นิเทศ แจ้งวิธีการ หลักเกณฑ์ / ตัวชี้วัด ที่จะทำการนิเทศติดตามเพื่อให้ครูรับทราบและสร้างความเข้าใจที่ดีระหว่างผู้นิเทศและครูที่รับการนิเทศ	7.3 คณะผู้นิเทศจัดทำเครื่องมือในการนิเทศที่เหมาะสมกับเรื่องที่นิเทศ แจ้งวิธีการ หลักเกณฑ์ / ตัวชี้วัด ที่จะทำการนิเทศติดตามเพื่อให้ครูรับทราบและสร้างความเข้าใจที่ดีระหว่างผู้นิเทศและครูที่รับการนิเทศ	7.3 คณะผู้นิเทศจัดทำเครื่องมือในการนิเทศที่เหมาะสมกับเรื่องที่นิเทศ แจ้งวิธีการ หลักเกณฑ์ / ตัวชี้วัด ที่จะทำการนิเทศติดตามเพื่อให้ครูรับทราบและสร้างความเข้าใจที่ดีระหว่างผู้นิเทศและครูที่รับการนิเทศ	7.3 คณะผู้นิเทศจัดทำเครื่องมือในการนิเทศวิธีการ หลักเกณฑ์ / ตัวชี้วัด ที่จะทำการนิเทศติดตามเพื่อให้ครูรับทราบและสร้างความเข้าใจที่ดีระหว่างผู้นิเทศและครูที่รับการนิเทศ (*, **, ***)
7.4 คณะผู้นิเทศดำเนินการนิเทศอย่างเป็นกัลยาณมิตร ร่วมปรึกษาหารือ เยี่ยมเยียนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ให้กำลังใจกัน	7.4 คณะผู้นิเทศดำเนินการนิเทศอย่างเป็นกัลยาณมิตร ช่วยแก้ปัญหาให้กำลังใจและกัน	7.4 คณะผู้นิเทศดำเนินการนิเทศอย่างเป็นกัลยาณมิตร	7.4 คณะผู้นิเทศดำเนินการนิเทศอย่างเป็นกัลยาณมิตร ร่วมปรึกษาหารือ เยี่ยมเยียนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ให้กำลังใจกัน (*, **, ***)

ตาราง 43 (ต่อ)

โรงเรียนตำรวจราชภัฏสงคราะห์	โรงเรียนสวนบุญญูปถัมภ์ลำพูน	โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคเหนือ	สรุป
7.5 คณะผู้นิเทศให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อให้ครูรับทราบ ผลสำเร็จของงาน และเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	7.5 คณะผู้นิเทศให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อให้ครูรับทราบ ผลสำเร็จของงาน และเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	7.5 คณะผู้นิเทศให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อให้ครูรับทราบ ผลสำเร็จของงาน และเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	7.5 คณะผู้นิเทศให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อให้ครูรับทราบ ผลสำเร็จของงาน และเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน (*, **, ***)
7.6 จัดทำรายงานผลการนิเทศ ติดตาม เสนอต่อผู้บริหาร และจัดทำสารสนเทศของกลุ่มสาระการเรียนรู้ อย่างเป็นระบบ	7.6 จัดทำรายงานผลการนิเทศ ติดตาม เสนอต่อผู้บริหาร และจัดทำสารสนเทศของกลุ่มสาระการเรียนรู้ อย่างเป็นระบบ	7.6 จัดทำรายงานผลการนิเทศ ติดตาม เสนอต่อผู้บริหาร และจัดทำสารสนเทศของกลุ่มสาระการเรียนรู้ อย่างเป็นระบบ	7.6 จัดทำรายงานผลการนิเทศ ติดตาม เสนอต่อผู้บริหารและจัดทำสารสนเทศของกลุ่มสาระการเรียนรู้ อย่างเป็นระบบ (*, **, ***)
<b>8. ขั้นตอนการประเมินและปรับปรุง</b>			
8.1 คณะทำงานกำหนดเกณฑ์ในการประเมินผลการทำงาน	8.1 วางแผนแต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดองค์ประกอบหรือตัวชี้วัดตามตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน (KPI) ให้ชัดเจน	8.1 วางแผนแต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดองค์ประกอบหรือตัวชี้วัดตามตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน (KPI) ให้ชัดเจน	8.1 วางแผนแต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดองค์ประกอบหรือตัวชี้วัดตามตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน (KPI) ให้ชัดเจน (**, ***)

ตาราง 43 (ต่อ)

โรงเรียนตำรวจราชภัฏสงคราะห์	โรงเรียนสวนบุญญูปถัมภ์ลำพูน	โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคเหนือ	สรุป
8.2 คณะกรรมการประเมินผลการทำงาน ในทุกขั้นตอนตามแผนการดำเนินงาน และให้ครูประเมินตนเอง	8.2 คณะกรรมการประเมินผลการ ดำเนินงานตามตัวชี้วัดผลสำเร็จของ งาน (KPI) เพื่อสะท้อนประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน	8.2 คณะกรรมการประเมินผลการ ดำเนินงานในทุกขั้นตอนตามแผนการ ดำเนินงานเป็นระยะๆ เช่น เดือนละ ครั้ง สองเดือนครั้ง หรืออาจจะสาม เดือนครั้ง แต่ไม่ควรจะนานกว่านี้ เพราะจะทำให้ข้อมูลบางส่วนขาด หายไประหว่างการปฏิบัติงาน	8.2 คณะกรรมการประเมินผลการ ดำเนินงานตามตัวชี้วัดผลสำเร็จของ งาน (KPI) เพื่อสะท้อนประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน (* , ** ,***)
8.3 ประชุมร่วมกันเพื่อรับทราบผลการ ประเมินให้ครูรับทราบ	8.3 ประชุมร่วมกันเพื่อรับทราบผลการ ประเมินให้ครูรับทราบ	8.3 ประชุมร่วมกันเพื่อรับทราบผลการ ประเมินให้ครูรับทราบ	8.3 ประชุมร่วมกันเพื่อรับทราบผลการ ประเมินให้ครูรับทราบ (* , ** ,***)
8.4 จัดให้มีการบันทึกความรู้และมีการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในการหาวิธี ปฏิบัติที่ดีในการทำงานครั้งต่อไป	8.4 จัดให้มีการบันทึกความรู้และมีการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในการหาวิธี ปฏิบัติที่ดีในการทำงานครั้งต่อไป	8.4 จัดให้มีการบันทึกความรู้และมีการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในการหาวิธี ปฏิบัติที่ดีในการทำงานครั้งต่อไป	8.4 จัดให้มีการบันทึกความรู้และมีการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในการหา วิธีปฏิบัติที่ดีในการทำงานครั้งต่อไป (* , ** ,***)

ตาราง 43 (ต่อ)

โรงเรียนดำรงราษฎร์สงเคราะห์	โรงเรียนสวนบุญญูปถัมภ์ลำพูน	โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคเหนือ	สรุป
8.5 มีการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศอย่างเป็นระบบเพื่อนำไปใช้ในการวางแผนการดำเนินงานครั้งต่อไป	8.5 มีการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศอย่างเป็นระบบเพื่อนำไปใช้ในการวางแผนการดำเนินงานครั้งต่อไป	8.5 มีการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศอย่างเป็นระบบเพื่อนำไปใช้ดำเนินงานครั้งต่อไป	8.5 มีการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศอย่างเป็นระบบเพื่อนำไปใช้ในการวางแผน ในการดำเนินงานครั้งต่อไป (*, **, ***)

หมายเหตุ: \* หมายถึง โรงเรียนดำรงราษฎร์สงเคราะห์  
 \*\* หมายถึง โรงเรียนสวนบุญญูปถัมภ์ลำพูน  
 \*\*\* หมายถึง โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคเหนือ



ภาคผนวก ฅ ผลการพิจารณาความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารทีมงานของหัวหน้า  
กลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ผลการพิจารณาความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารทีมงานของหัวหน้า  
กลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ผลการพิจารณาความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระ  
การเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ปัจจัยการบริหารทีมงาน

รายการ	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	เหมาะสม	ข้อเสนอแนะ
1. ผู้นำทีม		ให้ปรับแก้ไข
1.1 วางแผนแต่งตั้งคำสั่งให้ทีมงานมีส่วนร่วม ในการดำเนินงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ และมอบหมายภาระหน้าที่ของทีมงานชัดเจน		1. ผู้นำทีม ปรับแก้ไขเป็น หัวหน้า กลุ่มสาระการเรียนรู้และให้ระบุ ว่าควรมีความรู้ ทักษะ
1.2 ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของทีมงาน ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เรียนมี ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามเป้าหมายของ หลักสูตร		คุณลักษณะ พฤติกรรมการ ปฏิบัติงาน
1.3 เป็นผู้นำทางวิชาการในการส่งเสริมให้ครูนำ เทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน โดยคำนึงถึงหลักจริยธรรมในการใช้สื่อและ เทคโนโลยีอย่างเหมาะสมและเป็นแบบอย่างที่ดี แก่ทีมงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้		2. ให้รับยุบรวมข้อที่มีความหมาย คล้ายกันให้เป็นข้อเดียวกัน
1.4 ผู้นำที่มีความมุ่งมั่น รับผิดชอบ และกระจาย อำนาจไปสู่ทีมงานปฏิบัติงานร่วมกันให้ ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย		3. ให้ย้ายข้อ 1.1 ไปอยู่ใน องค์ประกอบที่ 2 ขึ้นการวางแผน โดยปรับข้อความให้ชัดเจนว่า แต่งตั้งใครในคำสั่ง
1.5 ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของทีมงาน เกี่ยวกับการบูรณาการเทคโนโลยีมาใช้ ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ตามหลักสูตร		4. ส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยี มาใช้ในการปฏิบัติงานและ พัฒนาการเรียนรู้
		5. ให้ยุบรวมปรับข้อ 1.2,1.4 และ 1.5 เป็นข้อเดียวกัน
		6. ให้ปรับแก้ไขประโยคข้อความของ ภาษาให้ชัดเจน

รายการ	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	เหมาะสม	ข้อเสนอแนะ
1.6 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เสริมแรงเสริมพลังให้ครูจัดกระบวนการเรียนเรียนรู้ เป็นไปตามหลักสูตรโดยใช้เทคโนโลยีและแหล่งเรียนรู้ดิจิทัลต่าง ๆ		7. ในข้อ 1.7 ให้ปรับแก้ไขเป็น ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันของทีมงานด้วยวัฒนธรรมแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้
1.7 มีมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนครู และทักษะการสื่อสารที่เข้าใจตรงกัน		(Professional Learning Community: PLC) บนพื้นฐาน
1.8 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เสริมแรงเสริมพลังให้ครูจัดกระบวนการเรียนเรียนรู้ เป็นไปตามหลักสูตรโดยใช้เทคโนโลยีและแหล่งเรียนรู้ดิจิทัลต่าง ๆ		วัฒนธรรมความสัมพันธ์แบบกัลยาณมิตรโดยทำงานร่วมกันเป็นทีมที่เน้นประสิทธิผลของผู้เรียนเป็นสำคัญ
1.9 มีมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนครู และทักษะการสื่อสารที่เข้าใจตรงกัน		
1.10 ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารทีมงานภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้		
1.11 เสริมแรง สร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน เอาใจใส่ต่อความทุกข์ของสมาชิก ในทีมงานอย่างมีเหตุผลต่อเนื่อง		
1.12 ติดตามการปฏิบัติงานตามภาระงานที่ได้รับมอบหมายของครู เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง		
1.13 ส่งเสริมให้ครูนำเสนอและสรุปรายงานผลการปฏิบัติงานเพื่อจัดทำสารสนเทศของกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ		
1.14 นิเทศติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาในโอกาสต่อไป		

รายการ	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	เหมาะสม	ข้อเสนอแนะ
2. ครู		ให้ปรับแก้ไข
2.1 ครูวางแผนการจัดกระบวนการเรียนการสอนตามหลักสูตร ได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน		1. ให้ปรับข้อ 2.5 เป็น ส่งเสริมการจัดเรียนรู้ ด้วยวัฒนธรรมแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ (PLC) บนพื้นฐานวัฒนธรรม
2.2 ครูเป็นผู้ฝึกสอนและผู้นำในการร่วมกันปฏิบัติงานจัดทำและพัฒนาสื่อการเรียนรู้ นวัตกรรมให้ผู้เรียนเกิดกระบวนการเรียนรู้		ความสัมพันธแบบกัลยาณมิตร เน้นประสิทธิผลของผู้เรียน
2.3 ครูเป็นนักออกแบบการเรียนรู้ แสวงหาความรู้และพัฒนาวิธีสอน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน สอดคล้องกับเป้าหมายของผู้เรียนและวิธีการเรียนรู้ของผู้เรียนยุคดิจิทัล		2. ให้ปรับบูรรวมข้อที่มีความหมายคล้ายกันให้เป็นข้อเดียวกัน
2.4 ครูเป็นนักเทคโนโลยี มีทักษะการใช้เทคโนโลยีทางการศึกษาในการบูรณาการจัดการเรียนรู้ ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน		3. ให้ปรับแก้ไขประโยคข้อความของภาษาให้ชัดเจน
2.5 ส่งเสริมการจัดกิจกรรมชุมชนแห่งการเรียนรู้ (PLC) ด้วยกิจกรรมที่หลากหลาย เน้นประสิทธิผลของผู้เรียน		4. ให้ปรับแก้ไขข้อ 2.1 เป็นครูจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตร สอดคล้องกับศักยภาพของผู้เรียน และนำเทคโนโลยีมาเป็นเครื่องมือในการจัดการเรียนรู้
2.6 ครูเป็นผู้ควบคุมคุณภาพ ร่วมมือกันทำ MOU กับสถานศึกษาโดยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ซึ่งกันและกัน เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน		
2.7 ครูมีการสร้างและพัฒนาทีมงานด้วยระบบเลี้ยง ในการช่วยสอนงานให้กับสมาชิกเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน		

รายการ	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	เหมาะสม	ข้อเสนอแนะ
2.8 ครูเป็นแบบอย่างที่ดี สามารถสร้าง เครือข่ายการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและ ผู้เรียน รวมทั้งเป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรม มีความรับผิดชอบ และเสียสละเพื่อ ประโยชน์ส่วนรวมเพื่อสร้างสังคมให้มีความ เสมอภาคเท่าเทียมกัน		
2.9 ครูมีความไว้วางใจในการปฏิบัติงาน ร่วมกันจิตใจ เชื้อเพื่อเผื่อแผ่มีความ กระตือรือร้นที่จะช่วยเหลือกันด้วยความ เต็มใจ		
2.10 ครูมีความรักความสามัคคีในการ ปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความจริงใจ		
2.11 ส่งเสริมการสร้างขวัญและกำลังใจแก่เพื่อน ร่วมงานด้วยความเต็มใจ		
2.12 รายงานการปฏิบัติงานตามที่ได้รับ มอบหมายแลกเปลี่ยนเรียนรู้การทำงาน ซึ่งกันและกัน		
2.13 นิเทศการปฏิบัติงานแบบเพื่อนนิเทศเพื่อน อย่างเป็นกัลยาณมิตรและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งกันและกันเพื่อนำข้อมูลไปพัฒนาและ ปรับปรุงในโอกาสต่อไป		
<b>3. งบประมาณ สื่อ วัสดุอุปกรณ์</b>		<b>ให้ปรับแก้ไข</b>
3.1 ประชุมวางแผนร่วมกับทีมงานเพื่อ เตรียมการจัดหาสื่อ วัสดุ อุปกรณ์ ที่เชื้อ ต่อการจัดการเรียนการสอนอย่างเหมาะสม		1. ให้ปรับแก้ไขจาก งบประมาณ สื่อ วัสดุอุปกรณ์ แก้ไขเป็น งบประมาณเครื่องมือ สื่อ วัสดุ อุปกรณ์
3.2 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จัดทำและเสนอ แผนงาน โครงการ/กิจกรรมของกลุ่มสาระ การเรียนรู้เพื่อรับจัดสรรงบประมาณให้ พอเพียงในการปฏิบัติงาน		2. ตัวชี้วัดควรปรับให้เกี่ยวข้องกับ ความพอเพียง การจัดหา การ นำไปใช้และการพัฒนา

รายการ	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	เหมาะสม	ข้อเสนอแนะ
3.3 มีความรู้ ทักษะ การใช้ครุภัณฑ์และอุปกรณ์การเรียนการสอนอิเล็กทรอนิกส์		3. ให้ปรับแก้ไขข้อ 3.3 เป็น จัดหาเครื่องมือ สื่อ วัสดุ อุปกรณ์
3.4 มีความรู้ ทักษะ การใช้ครุภัณฑ์ อุปกรณ์การเรียนการสอนอิเล็กทรอนิกส์อย่างประหยัดและบรรลุตามจุดมุ่งหมายของการจัดการเรียนการสอน		นวัตกรรมแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้ที่มีความทันสมัยและเพียงพอ
3.5 มีการดำเนินการตามแผนเบิก-จ่ายวัสดุอุปกรณ์ให้ผู้รับผิดชอบเป็นไปตามโครงการที่ได้รับอนุมัติและจัดทำทะเบียนสื่อการเรียนรู้อุปกรณ์หลักฐานควบคุมการใช้วัสดุครุภัณฑ์เป็นไปตามระเบียบ		
3.6 ติดตาม ตรวจสอบ การใช้งบประมาณตามแผนงาน โครงการ/กิจกรรมของกลุ่มสาระการเรียนรู้		
3.7 รายงานการใช้งบประมาณตามระยะเวลาที่กำหนดเน้นความโปร่งใส ตรวจสอบได้และเป็นไปตามระเบียบที่กำหนด		
<b>4. สภาพแวดล้อม</b>		<b>ให้ปรับแก้ไข</b>
4.1 วางแผนการจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ของผู้เรียน		1. ควรพิจารณาสภาพแวดล้อมเป็นด้านกายภาพและด้านบุคคล
4.2 จัดปัยนิเทศ มุมประชาสัมพันธ์ให้ความรู้ประดับตกแต่งห้องเรียนและเอื้อต่อการปฏิบัติงาน		2. ให้ปรับยุบรวมข้อที่มีความหมายคล้ายกันให้เป็นข้อเดียวกัน เช่น 4.1, 4.2 ,4.8, รวมเป็นข้อเดียวกัน 4.4,4.6, 4.9 รวมเป็นข้อเดียวกัน
4.3 ความเป็นกัลยาณมิตรในการสร้างบรรยากาศห้องทำงานระหว่างผู้นำทีมและครูให้มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน		

รายการ	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	เหมาะสม	ข้อเสนอแนะ
4.4 มีบรรยากาศของการทำงานเป็นทีมที่เท่าเทียมกันเสมอภาคเป็นประชาธิปไตย		
4.5 เปิดโอกาสให้ทีมงานร่วมตัดสินใจแสดงความคิดเห็นทำให้เกิดความเชื่อมั่นและพยายามทำงานร่วมกันให้สำเร็จตามเป้าหมาย		
4.6 ให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน มีน้ำใจช่วยเหลือซึ่งกันและกันในกลุ่มสาระการเรียนรู้		
4.7 ให้เกียรติและยกย่องเพื่อนครูเนื่องในโอกาสต่าง ๆ ที่เหมาะสม		
4.8 มีความไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน เปิดใจในการรับฟังความคิดเห็นแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จได้		
4.9 มีความสามัคคี ผูกพันกันด้วยความรู้สึกในการมีส่วนร่วมปฏิบัติงาน		

### องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการบริหารทีมงาน

รายการ	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	เหมาะสม	ข้อเสนอแนะ
1. การวางแผน		ให้ปรับแก้ไข
1.1 วางแผนแต่งตั้งทีมงานปฏิบัติหน้าที่ชัดเจน		1. ควรปรับแก้ไขประโยคข้อความของภาษาให้ชัดเจนและยุบรวมข้อที่มีความหมายคล้ายกันให้เป็นข้อเดียวกัน
1.2 ประชุมชี้แจงให้ทีมงานมีความเข้าใจและรับทราบเป้าหมายการดำเนินงานร่วมกัน		
1.3 จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนดและแจ้งให้ทีมงานรับทราบ		

รายการ	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	เหมาะสม	ข้อเสนอแนะ
1.4 ส่งเสริมการทำงานร่วมกันและจัดสรรทรัพยากรการดำเนินงานตามข้อตกลง (MOU) ให้บรรลุตามเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง		2. ให้ปรับข้อความที่ใช้ให้กระชับชัดเจน โดยดึงจุดเด่นจากการปฏิบัติที่มีอยู่ และให้ดำเนินการเป็นลำดับตาม
1.5 นิเทศ กำกับ ติดตามภาระงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงและพัฒนาในโอกาสต่อไป		3. ให้ระบุในข้อ 1.1 ให้ชัดเจนว่าแต่งตั้งใครในคำสั่ง
<b>2. การวิเคราะห์ข้อมูล</b>		<b>ให้ปรับแก้ไข</b>
2.1 ประชุมวางแผนวิเคราะห์การปฏิบัติงานของครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อหาข้อมูลพื้นฐาน ความต้องการ		1.ให้นำขึ้นการวิเคราะห์ข้อมูลไปรวมอยู่ในขั้นการวางแผนโดยปรับแก้ไขประโยคข้อความของภาษาให้
2.2 สำรวจตัวเองในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ โดยประชุมร่วมกันเพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนา		ชัดเจนและยุบรวมข้อที่มีความหมายคล้ายกันให้เป็นข้อเดียวกัน และให้ดำเนินการเป็นลำดับตาม
2.3 จัดประชุมเพื่อเตรียมการและรับทราบถึงปัญหาจากการดำเนินการในครั้งก่อน		กระบวนการ PDCA
2.4 ส่งเสริมกระบวนการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบเพื่อแก้ปัญหา การวิเคราะห์หาสาเหตุที่ค้นพบ		
2.5 ทีมงานร่วมกันวิเคราะห์เป้าหมายการแลกเปลี่ยนความคิดในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ		
2.6 ติดตามการปฏิบัติงานนำผลการดำเนินการมาปรับปรุงแก้ไขแจ้งให้ครูรับทราบ จัดทำสารสนเทศอย่างเป็นระบบ		
<b>3. การกำหนดเป้าหมาย</b>		<b>ให้ปรับแก้ไข</b>
3.1 ประชุมวางแผนการทำงานและกำหนดเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน		1.ให้นำขึ้นการกำหนดเป้าหมายไปรวมอยู่ในขั้นการวางแผน
3.2 ประชุมอภิปรายกระบวนการทำงานเป็นทีมตามเป้าหมายร่วมกัน		2. ปรับแก้ไขให้ดำเนินการเป็นลำดับตามกระบวนการ PDCA

รายการ	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	เหมาะสม	ข้อเสนอแนะ
3.3 สมาชิกในที่มงานทุกคนมีส่วนร่วมในการ รับทราบและเข้าใจเป้าหมายตรงกันเพื่อ ตอบสนองความต้องการของโรงเรียนและ ชุมชน		3. ปรับแก้ไขประโยคข้อความของ ภาษาให้ชัดเจนและยุบรวมข้อที่มี ความหมายคล้ายกันให้เป็นข้อเดียวกัน
3.4 สมาชิกปฏิบัติงานร่วมกันตามเป้าหมายให้ ประสบความสำเร็จ		
3.5 ตรวจสอบความชัดเจนของจุดมุ่งหมายที่ กำหนดและสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็น ระบบถูกต้องชัดเจน		
3.6 นิเทศติดตาม การปฏิบัติงานตามเป้าหมาย เพื่อปรับปรุงและพัฒนาในโอกาสต่อไป		
<b>4. การกำหนดบทบาทหน้าที่</b>		<b>ให้ปรับแก้ไข</b>
4.1 วางแผนการกำหนดโครงสร้างภาระหน้าที่ การปฏิบัติงาน ขอบข่ายอำนาจหน้าที่ การปฏิบัติงานตามกรอบงานของกลุ่มสาระ การเรียนรู้		1. ให้นำขึ้นการกำหนดบทบาทหน้าที่ไป รวมอยู่ในขั้นการมีส่วนร่วมในการ ปฏิบัติงาน
4.2 กำหนดโครงสร้าง ภาระหน้าที่การปฏิบัติงาน ขอบเขต อำนาจหน้าที่การปฏิบัติงานชัดเจน		2. ปรับแก้ไขให้ดำเนินการเป็นลำดับ ตามกระบวนการ PDCA
4.3 สมาชิกมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานตาม บทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายและ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อให้งาน ประสบความสำเร็จ		3. ปรับแก้ไขประโยคข้อความของภาษา ให้ชัดเจนและยุบรวมข้อที่มี ความหมายคล้ายกันให้เป็นข้อ เดียวกัน
4.4 ติดตามภาระงานตามโครงสร้าง เพื่อให้งาน สำเร็จตามเป้าหมาย		
4.5 นิเทศ กำกับ ติดตาม สรุปรายงาน การปฏิบัติงานของทีมงานจัดเก็บเป็นข้อมูล สารสนเทศเพื่อปรับปรุงและพัฒนาในโอกาส ต่อไป		



รายการ	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	เหมาะสม	ข้อเสนอแนะ
<b>5. การสื่อสาร</b>		<b>ให้ปรับแก้ไข</b>
5.1 ประชุมวางแผนการปฏิบัติงานให้สมาชิกมีความเข้าใจ รับทราบแนวทางการปฏิบัติงานร่วมกันตามเป้าหมาย		1. ให้นำชั้นการสื่อสารไปรวมอยู่ในชั้นการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน
5.2 มีการสื่อสารผ่านสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศหลายช่องทางเพื่อให้ทีมงานรับทราบข้อมูลอย่างทั่วถึงสะดวกรวดเร็วและเข้าใจตรงกัน		2. ปรับแก้ไขให้ดำเนินการเป็นลำดับตามกระบวนการ PDCA
5.3 ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศแก่สมาชิก ด้วยความสะดวกรวดเร็ว รับทราบข้อมูลและเข้าใจตรงกัน		3. ปรับแก้ไขประโยคข้อความของภาษาให้ชัดเจนและยุบรวมข้อที่มีความหมายคล้ายกันให้เป็นข้อเดียวกัน
5.4 ส่งเสริมใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับยุค Thailand 4.0		
5.5 ติดต่อสื่อสารด้วยถ้อยคำสุภาพ เปิดเผยสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานเกิดความร่วมมือในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ		
5.6 หัวหน้าทีมส่งเสริมให้มีการสื่อสารที่ชัดเจน แก้ไขปัญหาความขัดแย้งโดยอาศัยหลักการและเหตุผลให้เป็นที่ยอมรับพึงพอใจของคนทุกฝ่ายอย่างเปิดกว้างและมีประสิทธิภาพ		
5.7 กำกับติดตามการปฏิบัติงานของครูโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง		
5.8 นิเทศติดตามเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง		

รายการ	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	เหมาะสม	ข้อเสนอแนะ
<b>6. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน</b>		<b>ให้ปรับแก้ไข</b>
6.1 ประชุมวางแผนงานโครงการ/กิจกรรมและร่วมกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน		1. ให้ปรับแก้ไขขั้นการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ให้เป็นการปฏิบัติการแบบร่วมรับผิดชอบ
6.2 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรมการทำงานเป็นทีม ร่วมตัดสินใจและแลกเปลี่ยน เรียนรู้เพื่อสร้างบรรยากาศที่ก่อให้เกิดความผูกพันด้านจิตใจ อารมณ์ สังคม		2. ให้ปรับข้อความที่ใช้ให้กระชับชัดเจน โดยดึงจุดเด่นจากการปฏิบัติที่มีอยู่ และให้ดำเนินการเป็นลำดับตามกระบวนการ PDCA
6.3 มีบรรยากาศการทำงานแบบประชาธิปไตย สมาชิกมีความสามัคคี ใ้วางใจกันรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ		3. ให้เพิ่มการทำงานร่วมกันในลักษณะของเครือข่าย
6.4 บริหารจัดการตามโครงสร้างแบบการกระจายอำนาจ สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการดำเนินงาน		4. การมีส่วนร่วมควรร่วมการกำหนดเป้าหมายให้สอดคล้องกับหลักสูตรนโยบาย ร่วมกำหนดโครงการ กิจกรรม ร่วมกิจกรรมและร่วมการประเมินผล
6.5 ครูมีส่วนร่วมในการสร้างชั้นทามติ ในการสร้างข้อตกลงและข้อผูกพันร่วมกัน ช่วยให้เกิดความชอบธรรมในการปฏิบัติงานร่วมกัน		
6.6 สมาชิกมีส่วนร่วมในการติดตามผลการปฏิบัติงานและสรุปผลอย่างต่อเนื่อง		
<b>7. การนิเทศติดตาม</b>		<b>ให้ปรับแก้ไข</b>
7.1 วางแผนแต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศภายใน กลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างชัดเจน		1. ในการดำเนินการนิเทศควรมีการเลือกและแต่งตั้งคณะผู้นิเทศติดตาม
7.2 คณะผู้นิเทศวางแผนจัดทำปฏิทินนิเทศ		กำหนดภาระงานและตัวชี้วัดผลสำเร็จ
7.3 คณะผู้นิเทศจัดทำเครื่องมือในการนิเทศวิธีการหลักเกณฑ์ตัวชี้วัด การนิเทศติดตาม เพื่อให้ครูรับทราบและสร้างความเข้าใจที่ดีระหว่างผู้นิเทศและครูที่รับการนิเทศ		ของงาน และจัดทำเครื่องมือประกอบการนิเทศติดตามแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

รายการ	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	เหมาะสม	ข้อเสนอแนะ
7.4 คณะผู้นิเทศดำเนินการนิเทศเป็นแบบ กัลยาณมิตรและให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อให้ ครูรับทราบ ผลสำเร็จของงานและเป็นการ สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน		2. ให้ปรับข้อความที่ใช้ให้กระชับ ชัดเจนโดยดึงจุดเด่นจากการปฏิบัติที่มี อยู่ และให้ดำเนินการเป็นลำดับตาม กระบวนการ PDCA
7.5 นิเทศ ติดตาม สรุปรายงานผลการดำเนินงาน เสนอต่อผู้บริหารและจัดทำสารสนเทศของ กลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ		3. ในการดำเนินการนิเทศควรมี การเลือกและแต่งตั้งคณะผู้นิเทศ ติดตาม กำหนดภาระงานและตัวชี้วัด ผลสำเร็จของงาน และจัดทำเครื่องมือ ประกอบ การนิเทศติดตามแบบมุ่ง ผลสัมฤทธิ์
<b>8. การประเมินและปรับปรุง</b>		<b>ให้ปรับแก้ไข</b>
8.1 วางแผนแต่งตั้งคณะกรรมการกำหนด องค์ประกอบหรือตัวชี้วัดตามตัวชี้วัดผลสำเร็จ ของงาน (KPI) ให้ชัดเจน		1. ให้ปรับข้อความที่ใช้ให้กระชับชัดเจน โดยดึงจุดเด่นจากการปฏิบัติที่มีอยู่ และให้ดำเนินการเป็นลำดับตาม กระบวนการ PDCA
8.2 คณะกรรมการประเมินผลการดำเนินงานตาม ตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน (KPI) เพื่อสะท้อน ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน		2. ดำเนินการประเมินผลการ ปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดผลสำเร็จของ งาน (KPI) ด้วยรูปแบบการประเมิน ตนเอง เพื่อนประเมินเพื่อน ประเมินข้าม
8.3 สะท้อนผลการปฏิบัติงานที่ทีมงานรับทราบ เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงและพัฒนาต่อไป		กลุ่มสาระการเรียนรู้ และประเมินโดย คณะกรรมการประเมิน
8.4 ประเมินผลการปฏิบัติงานแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมกันในการหาวิธีปฏิบัติที่ดีในการทำงาน		3. นำผลการประเมินมาใช้เป็นข้อมูล สารสนเทศของกลุ่มสาระการเรียนรู้และ จัดทำแผนเพื่อพัฒนาปรับปรุง
8.5 นำผลการประเมินจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศ อย่างเป็นระบบเพื่อนำไปใช้ในการวางแผน ในการดำเนินงานครั้งต่อไป		

**ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม**

1. ให้ปรับจาก 2 องค์ประกอบ เพิ่มเป็น 3 องค์ประกอบ คือ  
องค์ประกอบที่ 1 ปัจจัยการบริหารทีมงาน  
องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการบริหารทีมงาน  
องค์ประกอบที่ 3. ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการ
2. ทีมงานควร มีข้อความเกี่ยวกับ การมีส่วนร่วม การประสานงาน ความรับผิดชอบ ความชัดเจน การสร้างความเข้าใจร่วมกัน
3. ให้ผู้วิจัยปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะชั้นทามติของผู้เชี่ยวชาญ และนำไปแก้ไขในนิยามศัพท์เฉพาะ

ขอขอบคุณท่านเป็นอย่างสูง





ประวัติผู้วิจัย

มหาวิทยาลัยพระนคร

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ- ชื่อสกุล	วราภรณ์ สิงห์ทวง
วัน เดือน ปีเกิด	2 กุมภาพันธ์ 2515
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	88 หมู่ 1 ตำบลปลักแรด อำเภอบางระกำ จังหวัดพิษณุโลก 65140
ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน	ครูชำนาญการพิเศษ
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคเหนือ 289 หมู่ 5 ตำบลหัวรอ อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก 65000
ประสบการณ์การทำงาน	พ.ศ. 2548 ครูชำนาญการ โรงเรียนชุมแสงสงคราม “อุดรคณาภิรักษ์อุปถัมภ์” ตำบลชุมแสงสงคราม อำเภอบางระกำ จังหวัดพิษณุโลก
	พ.ศ. 2539 อาจารย์ 1 ระดับ 3 โรงเรียนวังโพรงพิทยาคม ตำบลวังโพรง อำเภอเนินมะปราง จังหวัดพิษณุโลก
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2545 กศ.ม. (วิทยาศาสตร์ - ฟิสิกส์) มหาวิทยาลัยนเรศวร จังหวัดพิษณุโลก
	พ.ศ. 2537 กศ.บ. (วิทยาศาสตร์ - ฟิสิกส์) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ภาควิชาฟิสิกส์ จังหวัดสงขลา