



การบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษา  
สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1

โดย

นางสาวชาฤณี เหมือนโพธิ์ทอง

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2554

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

PARTICIPATIVE MANAGEMENT AND TEACHERS' TEAMWORK  
IN MUNICIPAL SCHOOLS, REGION 1

By

Charunee      Muenphothong

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree

Master of Education

Department of Educational Administration

Graduate School, Silpakorn University

Academic Year 2011

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง “การบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1” เสนอโดย นางสาวชาฎิณี เหมือนโพธิ์ทอง เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศน์วงศ์)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
วันที่..... เดือน..... พ.ศ. ....

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร
2. อาจารย์ ดร.วรกาญจน์ สุขสดเขียว

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ  
(อาจารย์ ดร.สำเริง อ่อนสัมพันธุ์)  
...../...../.....

..... กรรมการ  
(ดร.สมใจ เดชบำรุง)  
...../...../.....

..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร)  
...../...../.....

..... กรรมการ  
(อาจารย์ ดร.วรกาญจน์ สุขสดเขียว)  
...../...../.....

51252203 : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คำสำคัญ : การบริหารแบบมีส่วนร่วม / การทำงานเป็นทีม

ชาอุณี เหมือนโพธิ์ทอง : การบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผศ. ว่าที่ พ.ต. ดร.นพดล เจนอักษร และอ. ดร.วรกาญจน์ สุขสดเขียว 152 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 2) การทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 3) ความสัมพันธ์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยใช้สถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 จำนวน 38 โรงเรียนเป็นกลุ่มตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้พนักงานครู จำนวน 228 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ตามแนวคิดของ สวอนส์เบิร์ก (Swansburg) และการทำงานเป็นทีมของพนักงานครู ตามแนวคิดของวูดค็อก (Woodcock) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า

1. การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก
2. การทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก
3. การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา กับการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01

---

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ปีการศึกษา 2554

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ 1. .... 2. ....

51252203 : MAJOR : EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEYWORD : PARTICIPATIVE MANAGEMENT / TEAMWORK

CHARUNEE MUENPHOTHONG : PARTICIPATIVE MANAGEMENT AND  
TEACHERS' TEAMWORK IN MUNICIPAL SCHOOLS REGION 1 THESIS ADVISORS :  
ASST. PROF. MAJ.NOPADOL CHENAKSARA, RTAR., Ph.D. AND VORAKARN  
SUKSODKIEW, Ph.D. 152 pp.

The purposes of this research were to find 1) the participative management of administrators in municipal schools, region 1 2) the teachers' teamwork in municipal schools, region 1 3) the relationship of participative management of administrators and teachers' teamwork in municipal schools, region 1. The sample used in this research were 38 municipal schools in region 1. The respondents consisted of school administrators, head of learning strands and teachers, with the total of 228. The research instrument used was a questionnaire about the participative management of administrators on the concept of Swansburg, and teachers' teamwork in the concept of Woodcock. The statistical analysis was performed by frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation, and Pearson's product – moment correlation coefficient.

The purposes of research were to find

1. The participative management of administrators in municipal schools, region 1, as a whole and as an individual, were found at a high level.

2. The teachers' teamwork in municipal schools, region 1, as a whole and as an individual, were found at a high level.

3. The participative management of administrators and teachers' teamwork in municipal schools, region 1. in related at the level of .01

---

Department of Educational Administration

Graduate School, Silpakorn University

Student' s signature.....

Academic Year 2011

Thesis Advisors' s signature 1. .... 2. ....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความสามารถของอาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร อาจารย์ ดร.วรกาญจน์ สุขสดเขียว ประธานและผู้ควบคุม วิทยานิพนธ์ อาจารย์ ดร.สำเร็จ อ่อนสัมพันธุ์ ประธานสอบวิทยานิพนธ์ ดร.สมใจ เดชบำรุง ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ได้ให้คำปรึกษา คำแนะนำ สนับสนุนและช่วยเหลือตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ จนสำเร็จลุล่วงด้วยดี ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ นายชลิต คุ่มทองคำ ผู้อำนวยการสถานศึกษาเชี่ยวชาญโรงเรียน ทวารวดี จังหวัดนครปฐม นายสมชาย เปียถนอม ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญโรงเรียนเทศบาล 4 เขาวน ปรีชาอุทิศ จังหวัดนครปฐม นายประมวล ลากเจริญวงศ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลพิทยาทาน จังหวัดนครปฐม ดร. รสพร ทองธรรมจินดา รองผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนเทศบาล 5 วัดพระปฐมเจดีย์ และดร.สมถวิล ชูทรัพย์ นักวิชาการศึกษาระดับ 6 กองการศึกษาเทศบาลนคร สมุทรปราการ ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ขอขอบพระคุณนายโสภณ นาคศิริ ผู้อำนวยการสำนักการศึกษาเชี่ยวชาญ สำนักการศึกษาเทศบาล นครนครปฐม ที่อำนวยความสะดวกข้อมูลต่างๆ และ ขอขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด เทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ทุกท่านที่อำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูล ตลอดจน พนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามอย่างดียิ่ง

ขอกราบขอบพระคุณ คุณแม่คุณพ่อและทุกคนในครอบครัว เพื่อนร่วมงานทุกคน ตลอดจนเพื่อนนักศึกษาภาควิชาการบริหารการศึกษา รุ่นที่ 28/2 ทุกคน ที่เป็นกำลังใจสำคัญในการศึกษาระดับมหาบัณฑิตอย่างดีเสมอมา จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์

## สารบัญ

|                                                  | หน้า |
|--------------------------------------------------|------|
| หน้าบทคัดย่อภาษาไทย.....                         | ง    |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....                          | จ    |
| กิตติกรรมประกาศ.....                             | ฉ    |
| สารบัญตาราง.....                                 | ญ    |
| <b>บทที่</b>                                     |      |
| 1. บทนำ.....                                     | 1    |
| ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....              | 3    |
| ปัญหาของการวิจัย.....                            | 5    |
| วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....                     | 9    |
| ข้อคำถามของการวิจัย.....                         | 9    |
| สมมติฐานของการวิจัย.....                         | 10   |
| ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย.....                 | 10   |
| ขอบเขตของการวิจัย.....                           | 15   |
| นิยามศัพท์เฉพาะ.....                             | 17   |
| 2. วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....                    | 18   |
| การบริหารแบบมีส่วนร่วม.....                      | 18   |
| ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วม.....           | 18   |
| ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม..... | 22   |
| การศึกษาเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม.....     | 24   |
| องค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วม.....         | 27   |
| ประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วม.....           | 28   |
| การทำงานเป็นทีม.....                             | 30   |
| ความหมายของการทำงานเป็นทีม.....                  | 30   |
| ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม.....                 | 33   |
| หลักในการทำงานเป็นทีม.....                       | 34   |
| องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม.....                | 36   |
| องค์ประกอบด้านผู้นำทีม.....                      | 38   |

| บทที่                                         | หน้า |
|-----------------------------------------------|------|
| องค์ประกอบเกี่ยวกับสมาชิกของทีม.....          | 44   |
| องค์ประกอบเกี่ยวกับกระบวนการทีม.....          | 46   |
| ขั้นตอนการทำงานเป็นทีม.....                   | 56   |
| ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ.....                   | 57   |
| ปัจจัยของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ..... | 59   |
| อุปสรรคในการทำงานเป็นทีม.....                 | 60   |
| กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1.....               | 61   |
| การจัดการศึกษาท้องถิ่น.....                   | 62   |
| วิสัยทัศน์การจัดการศึกษาท้องถิ่น.....         | 63   |
| ภารกิจการจัดการศึกษาท้องถิ่น.....             | 63   |
| วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา.....               | 64   |
| นโยบายการจัดการศึกษาท้องถิ่น.....             | 64   |
| วิธีการจัดการศึกษาท้องถิ่น.....               | 66   |
| การบริหารการศึกษาของเทศบาล.....               | 67   |
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....                    | 68   |
| งานวิจัยในประเทศ.....                         | 68   |
| งานวิจัยต่างประเทศ.....                       | 73   |
| สรุป.....                                     | 79   |
| 3. การดำเนินการวิจัย.....                     | 80   |
| ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....                 | 80   |
| ระเบียบวิธีวิจัย.....                         | 81   |
| แผนแบบการวิจัย.....                           | 81   |
| ประชากร.....                                  | 82   |
| กลุ่มตัวอย่าง.....                            | 82   |
| ผู้ให้ข้อมูล.....                             | 82   |
| ตัวแปรที่ศึกษา.....                           | 84   |
| เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....               | 86   |
| การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ.....               | 88   |



| บทที่                                                                  | หน้า |
|------------------------------------------------------------------------|------|
| การเก็บรวบรวมข้อมูล.....                                               | 88   |
| การวิเคราะห์ข้อมูล.....                                                | 89   |
| สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....                                             | 89   |
| สรุป.....                                                              | 90   |
| 4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....                                           | 91   |
| ตอนที่ 1 สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....                 | 91   |
| ตอนที่ 2 การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา                   |      |
| กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 .....                                       | 93   |
| ตอนที่ 3 การทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล           |      |
| กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 .....                                       | 98   |
| ตอนที่ 4 ความสัมพันธ์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษากับ |      |
| การทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล                    |      |
| กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 .....                                       | 110  |
| 5. สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....                          | 112  |
| สรุปผลการวิจัย.....                                                    | 112  |
| การอภิปรายผล.....                                                      | 113  |
| ข้อเสนอแนะ.....                                                        | 118  |
| บรรณานุกรม.....                                                        | 120  |
| ภาคผนวก.....                                                           | 129  |
| ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือ                        |      |
| รายนามผู้เชี่ยวชาญ.....                                                | 133  |
| ภาคผนวก ข หนังสือขอทดลองเครื่องมือ รายชื่อโรงเรียนทดลองเครื่องมือ      |      |
| รายชื่อโรงเรียนทดลองเครื่องมือ.....                                    | 136  |
| ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล                 |      |
| รายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง .....                                     | 139  |
| ค่าความเที่ยงของเครื่องมือ.....                                        | 141  |
| เครื่องมือวิจัย.....                                                   | 144  |
| ประวัติผู้วิจัย.....                                                   | 152  |

## สารบัญตาราง

| ตารางที่ |                                                                                                                                                                                              | หน้า |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 1        | จำนวนประชากร ตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล.....                                                                                                                                                    | 83   |
| 2        | สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....                                                                                                                                                | 92   |
| 3        | คำขวัญนิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารแบบมีส่วนร่วม<br>ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1<br>โดยภาพรวม.....                                       | 93   |
| 4        | คำขวัญนิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารแบบมีส่วนร่วม<br>ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1<br>ด้านการไว้วางใจกัน.....                              | 94   |
| 5        | คำขวัญนิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารแบบมีส่วนร่วม<br>ของผู้บริหารสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1<br>ด้านความยึดมั่นผูกพัน.....                                    | 95   |
| 6        | คำขวัญนิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารแบบมีส่วนร่วม<br>ของผู้บริหารสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1<br>ด้านการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของ.....                   | 96   |
| 7        | คำขวัญนิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารแบบมีส่วนร่วม<br>ของผู้บริหารสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1<br>ด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงาน.....                           | 97   |
| 8        | คำขวัญนิมเลขคณิตส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการทำงานเป็นทีมของ<br>พนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1<br>โดยภาพรวม.....                                             | 98   |
| 9        | คำขวัญนิมเลขคณิตส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการทำงานเป็นทีมของ<br>พนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1<br>ด้านบทบาทที่สมดุล.....                                    | 99   |
| 10       | คำขวัญนิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการทำงานเป็นทีม<br>ของพนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1<br>ด้านวัตถุประสงค์ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน..... | 100  |

| ตารางที่ | หน้า                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 11       | คำขวัญเฉลิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการทำงานเป็นทีมของ<br>พนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1<br>ด้านการเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา ..... 101                                     |
| 12       | คำขวัญเฉลิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการทำงานเป็นทีมของ<br>พนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1<br>ด้านการสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน..... 102                                                  |
| 13       | คำขวัญเฉลิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการทำงานเป็นทีมของ<br>พนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1<br>ด้านความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์..... 103                                    |
| 14       | คำขวัญเฉลิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการทำงานเป็นทีมของ<br>พนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1<br>ด้านมุ่งมั่นในการทำงานด้านการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและการตัดสินใจ<br>ใจที่ถูกต้องเหมาะสม..... 104 |
| 15       | คำขวัญเฉลิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการทำงานเป็นทีมของ<br>พนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1<br>ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม..... 105                                                               |
| 16       | คำขวัญเฉลิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการทำงานเป็นทีมของ<br>พนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1<br>ด้านการทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ..... 106                                                |
| 17       | คำขวัญเฉลิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการทำงานเป็นทีมของ<br>พนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1<br>ด้านการพัฒนาตนเอง..... 107                                                                     |
| 18       | คำขวัญเฉลิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการทำงานเป็นทีมของ<br>พนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1<br>ด้านด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม ..... 108                                                     |
| 19       | คำขวัญเฉลิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการทำงานเป็นทีมของ<br>พนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1<br>ด้านการสื่อสารที่ดี..... 109                                                                   |

| ตารางที่ |                                                                                                                                                                          | หน้า |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 20       | ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร<br>สถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษาสังกัด<br>เทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1..... | 110  |

## บทที่ 1

### บทนำ

ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงทั่วโลกโครงสร้างทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และการปกครองที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว จำเป็นต้องพัฒนาคนและประเทศชาติให้พร้อมที่จะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 และในการพัฒนาประเทศนั้น จำเป็นต้องมีปัจจัยและองค์ประกอบต่าง ๆ ทั้งด้านข่าวสารและเทคโนโลยี ด้านบุคลากร ที่มีความรู้ความสามารถและวิทยาการต่าง ๆ ที่ทันสมัยเพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน การศึกษาจึงเป็นกระบวนการสร้างเสริมให้มนุษย์สามารถดำเนินชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขดำรงไว้ซึ่งสิ่งที่เหมาะสมดีงาม แม้ประเทศไทยเราจะพัฒนาการศึกษามาอย่างต่อเนื่องยาวนานแต่การพัฒนาที่ผ่านมาก็เป็นไปค่อนข้างช้าไม่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก เป็นผลให้คนไทยในสภาวะปัจจุบันและอนาคตถูกกระแสโลกาภิวัตน์ ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปด้วย ทำให้คนไทยและสังคมไทยเริ่มต้นตัวเตรียมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อให้สามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว จึงมีความจำเป็น อย่างยิ่งที่จะต้องปรับปรุงระบบการเตรียมคนเข้าสู่สังคมยุคใหม่เพื่อสร้างเสริมศักยภาพของคนของประเทศให้สามารถคิดเป็น ทำเป็น มีทักษะการจัดการ มีคุณธรรม มีค่านิยมที่ดีงาม และรักการแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง มีการพัฒนาสมรรถนะและสมคุณทั้งด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญาและอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข การศึกษาจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญยิ่งสำหรับการพัฒนาประเทศ เพราะการศึกษา เป็นรากฐานของการพัฒนาคน ดังนั้นแนวทางการพัฒนาการศึกษา คือ การพัฒนากำลังคนให้มีประสิทธิภาพ เพราะถือว่าการให้การศึกษาเป็นการพัฒนามนุษย์ให้เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าเพื่อเป็นพลังขับเคลื่อน ในการพัฒนาประเทศไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากปราศจากแนวทางการพัฒนาการศึกษาและการพัฒนากำลังคนที่มีประสิทธิภาพแล้วการพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ ย่อมจะประสบความสำเร็จได้ยาก เพื่อให้คนไทยอยู่ในสังคมโลกที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเท่าเทียมนานาชาติอารยประเทศ ซึ่งในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตามกระแสโลกาภิวัตน์ที่ทำให้โลกไร้พรมแดนเช่นนี้ ทำให้กระแสผลักดันในการจัดทำแผนการศึกษาแห่งชาติ ให้นำไปสู่การวางแผนพัฒนาการศึกษาทั้งเชิงรุกและเชิงรับ ที่สำคัญที่สุดคือการมองวิสัยทัศน์ของคนไทยและสังคมไทยจากรากฐานของการศึกษา วิเคราะห์กระแสโลกาภิวัตน์และสิ่งแวดล้อมต่างๆ ที่จะมีปฏิสัมพันธ์กับการศึกษา ทั้งในแง่ของเหตุและผลกระทบที่

ที่ได้รับควบคู่ไปกับการพิจารณาแก้ไขปัญหาลักษณะข้อขัดข้องต่างๆ เพื่อคาดหวังให้มีการจัดทำโครงการเข้ากับแผนงานหลักและนโยบายของแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ตลอดจนการนำโครงการไปดำเนินการให้เกิดผลและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารคือผู้บริหารการศึกษาในทุกระดับ จะต้องเป็นผู้มีความคิดกว้างไกลมีสถานะความเป็นผู้นำ กล้าคิด กล้าเปลี่ยนแปลง กล้าทำ และกล้าตัดสินใจ ตระหนักในความสำคัญของการมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง มีความสามารถในการจัดประสานประโยชน์กับทุกฝ่าย เพื่อผลประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้บริหารที่มีลักษณะดังกล่าวจึงสามารถทำให้การศึกษาเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่พึงประสงค์ได้<sup>1</sup> สำหรับการบริหารจัดการสถานศึกษา ในปัจจุบันมีองค์ประกอบหลายอย่างที่จะช่วยให้องค์กรหรือสถานศึกษาอยู่ได้อย่างมั่นคง มีความเจริญก้าวหน้าและพัฒนาขึ้นองค์ประกอบที่สำคัญ ที่ขาดเสียไม่ได้เลยคือผู้บริหารและบุคลากรในองค์กร<sup>2</sup> ดังนั้นการบริหารองค์การถือเป็นกิจกรรมที่บุคคลทุกคน ต้องร่วมมือร่วมใจกันในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ มีการบริหารองค์การแบบมีส่วนร่วม มีระบบการทำงานเป็นทีมเพื่อช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากกว่าการบริหารจัดการแบบปัจเจกชนเนื่องจากการทำงานเป็นทีม เป็นการทำงานที่นำความรู้ ความสามารถ ทักษะประสบการณ์ที่แตกต่างกันมาผสมผสาน มีการร่วมกันแก้ปัญหาอย่างกว้างขวางรอบคอบ เหมาะกับการทำงานที่ซับซ้อน การทำงานเป็นทีมมีการวางแผนงาน การแบ่งงานกันทำ การร่วมมือประสานงาน การตัดสินใจแก้ปัญหา สมาชิกเอื้ออำนวยประโยชน์ต่อกัน ยอมรับความคิดเห็นของส่วนรวม ให้เกียรติซึ่งกันและกันนำความคิดเห็นที่ขัดแย้งมาใช้ประโยชน์ในทางสร้างสรรค์<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> บัญชา อึ้งสกุล, “ประสิทธิผลของผู้บริหารการศึกษา ในยุคปฏิรูปการศึกษา,” วารสารวิชาการ 5, 3, (มีนาคม 2545) : 22.

<sup>2</sup> เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, “ภาวะผู้นำ” ในเอกสารการสอนชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช หน่วยที่ 5-8 (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2540), 8.

<sup>3</sup> สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ, ราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา (กรุงเทพ : โรงพิมพ์คุรุสภา ลาดพร้าว, 2542), 3.

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันการศึกษามีบทบาทและมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาความสำเร็จของประเทศ สภาพสังคมไทยมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว วิทยาการต่างๆเจริญก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้งจึงมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาการศึกษาของชาติให้เหมาะสมทันกับเปลี่ยนแปลงของสังคมและความเจริญ ก้าวหน้าทางเศรษฐกิจการศึกษานั้นไม่เป็นเพียงสถาบันทางสังคมที่มีความสำคัญ หากแต่เป็นสิ่งที่ทำหน้าที่แกนกลางของสังคม ซึ่งองค์การทุกๆส่วนของสังคมจะพัฒนาและได้รับประโยชน์จากการจัดการศึกษาเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับจัดการศึกษา<sup>4</sup> นับตั้งแต่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ได้ให้ความสำคัญต่อการศึกษามาก จึงเป็นที่มาของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ปัจจุบันมีการแก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 3 พ.ศ. 2553 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ถือว่าเป็นกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาฉบับแรกของไทย ที่มุ่งหวังจะยกระดับการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานเป็นที่ยอมรับ<sup>5</sup> และกำหนดหลักการสำคัญไว้อย่างชัดเจนว่าจะยึดหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นสำคัญ รวมทั้งยังให้ความสำคัญ เรื่องคุณภาพการศึกษาเป็นอย่างมากดังจะเห็นได้จากหมวดที่ 6 กล่าวถึงมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา<sup>6</sup>

ดังนั้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมจึงเป็นรูปแบบการบริหารโรงเรียน ที่ได้รับความสนใจในวงการบริหารโรงเรียนเป็นอย่างมากในปัจจุบัน เพราะเป็นรูปแบบที่สอดคล้องกับแนวทางการบริหารตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ปัจจุบันมีการแก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 3 พ.ศ. 2553 เมื่อนำไปใช้ในสถานศึกษาจึงมีประโยชน์ ดังนี้ 1) เป็นการระดมผู้เชี่ยวชาญและผู้มีประสบการณ์เพื่อร่วมกันจัดการศึกษาเพื่อเปิดโอกาสให้ครูเจ้าหน้าที่และชุมชนมีส่วนร่วม

---

<sup>4</sup>วินี ภูสุนทรเทศ, การประเมินหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิตสาขาบริหารการศึกษา (ชลบุรี: สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2548), 1.

<sup>5</sup>อุดมศักดิ์ พลอยบุตร, “ครูยุคใหม่....ครูยุคปฏิรูป,”วารสารวิชาการ 5, 1(มกราคม 2545) : 22.

<sup>6</sup>สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 (กรุงเทพฯ : บริษัท พรักหวานกราฟฟิคจำกัด, 2545), 28-29.

ในการตัดสินใจเรื่องสำคัญของโรงเรียน 2) เป็นการระดมทรัพยากรด้านการเงินและด้านวิชาการ เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน 3) สร้างและสนับสนุนให้เกิดผู้นำใหม่ๆ ในทุกระดับ 4) เพิ่มปริมาณและคุณภาพการติดต่อสื่อสาร 5) สร้างความยืดหยุ่นในการทำงานทำให้เกิดการริเริ่มจัดทำโครงการใหม่ๆ เพื่อให้ตรงกับความต้องการของผู้เรียนมากขึ้น 6) การที่ครู และผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการบริหารงบประมาณจึงเกิดแนวทางที่จะต้องใช้งบประมาณโดยประหยัด และเกิดประโยชน์สูงสุด 7) เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในโรงเรียนได้เสนอความคิดเห็นในการปรับปรุงการศึกษา 8) ชุมชนมีส่วนร่วมและมีสิทธิในการบริหารการจัดการศึกษา 9) การบริหาร และการตัดสินใจด้วยความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ 10) ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนและทำโครงการใหม่ๆ <sup>7</sup> นอกจากนี้ ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของครู- อาจารย์ในการศึกษาวิจัยพบว่า โอกาสในการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจของครู- อาจารย์ และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านการสอนของครู- อาจารย์ ซึ่งครู- อาจารย์ นิยมชมชอบผู้บริหารที่เปิดโอกาสให้เขามีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากกว่าผู้บริหารที่ไม่ค่อย เปิดโอกาสให้พวกเขาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ<sup>8</sup> ส่วน สวอนส์เบิร์ก (Swansburg) ได้ศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วย 1) การไว้วางใจกัน (trust) 2) ความยึดมั่นผูกพัน (Commitment) 3) การตั้งเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของงาน (goals and objectives) 4) ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน (autonomy) ซึ่งการบริหารแบบมีส่วนร่วมช่วยให้เกิดการตัดสินใจที่ดีกว่า การตัดสินใจที่ดีจะทำให้ประสิทธิภาพการทำงานสูงขึ้นเนื่องจากผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจ พวกเขาจะมีความผูกพันต่อผลของการตัดสินใจที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมาย ความผูกพันจึงนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงขึ้นในส่วนของการตั้งใจและความพอใจในงานที่ทำ เป็นสิ่งที่เกิดจากการที่พวกเขารู้สึกว่าพวกเขเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ฉะนั้นความรู้สึกเห็นต่าง คับอกคับใจ และความไม่พอใจที่จะนำไปสู่ความเฉื่อยชาการลาออกจางาน และการขาดงาน น้อยมาก การลดความไม่พอใจด้วยการใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมสามารถแก้ปัญหานี้ได้<sup>9</sup> ดังที่ทราบกันดี

---

<sup>7</sup>อุทัย บุญประเสริฐ, การบริหารจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545), 49.

<sup>8</sup>Wayne K. Hoy and Cecil G Miskel, Educational Administration : Theory Research and Practice (New York : Random House, 1978), 228.

<sup>9</sup>Russell C. Swansburg, Management and Leadership for Nurse Managers, 2<sup>nd</sup> ed. (Boston : Jones and Bartlett Publishers, 1996), 391-393.



ว่ามนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์กร ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรจึงเกี่ยวข้องกับบุคลากรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ทั้งนี้ต้องอาศัยบุคคลหรือกลุ่มคนช่วยกันปฏิบัติการกิจต่างๆ ซึ่งมีอยู่มากมายหลายด้านให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ การจัดตั้งองค์กรเป็นการแสวงหาบุคคลมาช่วยทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหรือหลายอย่าง เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล โดยการแบ่งงานหน้าที่ในความรับผิดชอบให้พนักงานตามความรู้ความสามารถรวมทั้งความถนัดของแต่ละบุคคล ผู้นำจะต้องตระหนักว่าพนักงานมีความรู้ความสามารถแตกต่างกัน การประสานความร่วมมือร่วมใจ การทุ่มเทกำลังความคิดและสติปัญญาเข้ามาซึ่งความสำเร็จของงาน การทำงานเป็นทีมจึงเกิดขึ้นทุกคนต้องตระหนักว่า พวกตนปฏิบัติงานร่วมกัน ต้องพึ่งพาอาศัยประสบการณ์ ความสามารถ ความยินยอมพร้อมใจกันของทุกคน จึงจะทำให้การทำงานประสบความสำเร็จ<sup>10</sup> ดังนั้น การพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเปลี่ยนแปลง บทบาทของตนเองโดยการใช้หลักการบริหารที่ให้ทุกคนมีส่วนร่วมคิดร่วมตัดสินใจ ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษา จะต้องมีความรู้ ความสามารถในการบริหาร จัดการ มีวิสัยทัศน์ในการบริหารการศึกษาให้ทันสมัยกับการเปลี่ยนแปลง มีภาวะผู้นำ มีมนุษยสัมพันธ์เป็นที่ยอมรับ ของผู้เกี่ยวข้อง และมีความเป็นประชาธิปไตย เพื่อนำไปสู่การปฏิรูปการเรียนรู้ให้ผู้เรียนทุกคนมีความรู้ ความสามารถ บุคลิกลักษณะ และคุณสมบัติตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างแท้จริง

### ปัญหาของการวิจัย

กระทรวงมหาดไทย โดยกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น มีหน้าที่ในการสนับสนุน ส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถปฏิบัติการตามอำนาจหน้าที่ในความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งภารกิจในความรับผิดชอบของท้องถิ่นมีอยู่หลายภารกิจ และภารกิจในการจัดการศึกษาให้แก่ประชาชน ก็เป็นภารกิจที่สำคัญอีกภารกิจหนึ่งของท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นได้เล็งเห็นถึงความสำคัญในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่จะต้องดำเนินการจัดการศึกษาให้ได้คุณภาพและมีมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ ประกอบกับพิจารณาเห็นว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นองค์กรที่มีศักยภาพและมีโอกาสในด้านความพร้อม

---

<sup>10</sup> สงวน ช่างฉัตร, “พฤติกรรมองค์กร” ภาควิชาการบริหารธุรกิจและสหกรณ์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยพิษณุโลก, 2542, 249.

ที่เอื้อต่อการส่งเสริมพัฒนาระดับคุณภาพการศึกษาท้องถิ่น ให้มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับของประชาชนทั่วไป จึงได้กำหนดให้โรงเรียนต้องจัดการศึกษาให้เต็มคุณภาพและมีมาตรฐาน<sup>11</sup>

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นได้มีการดำเนินงานและพัฒนาการดำเนินงานมาอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาอันยาวนานถึง 70 ปี ในส่วนของการจัดการศึกษาซึ่งมีสำนักประสานและพัฒนาการจัดการศึกษาท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทยเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการกำกับดูแล และให้การสนับสนุนการจัดการศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาล ให้ดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล แต่การจัดการศึกษาของโรงเรียนสังกัดเทศบาลก็ยังพบปัญหาดังที่ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นกระทรวงมหาดไทยสรุปได้ดังนี้

1. ปัญหาด้านปัจจัย ได้แก่ ผู้บริหารบางส่วนยังขาดภาวะผู้นำ ไม่ได้นำความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการไปใช้ให้เกิดความสำเร็จต่อการจัดการศึกษา ครูปฏิบัติการสอนยังไม่ได้ใช้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มศักยภาพ

2. ปัญหาด้านกระบวนการ ได้แก่ การจัดกิจกรรมและเทคนิควิธีการ ความรู้ความเข้าใจ และสื่อมากระตุ้นให้ผู้เรียนคิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์คิดแก้ปัญหาและตัดสินใจ ไม่ได้นำภูมิปัญญาท้องถิ่น เทคโนโลยี และสื่อที่เหมาะสม มาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอน ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาน้อย

3. ปัญหาด้านผลผลิต ได้แก่ ผู้เรียนยังไม่สามารถจำแนกข้อมูล เปรียบเทียบ และมีความคิดรวบยอด นอกจากนี้ผู้เรียนยังไม่มีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง<sup>12</sup>

นอกจากนี้สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ได้รายงานการติดตามการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพบว่ามีปัญหาอุปสรรคในการจัดการศึกษาดังนี้คือ

1. ด้านการบริหารทั่วไปนโยบายและแผนพัฒนาการศึกษา ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ยังขาดความชัดเจนและขาดความต่อเนื่อง มักมีการเปลี่ยนแปลงเมื่อมีการเปลี่ยนผู้บริหารท้องถิ่น และผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรวมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้องส่วนใหญ่ยังไม่เห็นความสำคัญและไม่เข้าใจในบทบาทหน้าที่ด้านการศึกษาเท่าที่ควร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นบางแห่งยังไม่ได้จัดโครงสร้างรองรับงานด้านการศึกษา ยังขาดระบบสารสนเทศเพื่อการศึกษาที่ทันสมัยและเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนและการบริหารจัดการศึกษา ขาดความร่วมมือและ

<sup>11</sup>กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, คู่มือแนวทางการพัฒนา (โรงเรียนมาตรฐานคุณภาพตัวอย่าง) (ม.ป.ท., ม.ป.ป.), 1.

<sup>12</sup>กระทรวงมหาดไทย, กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, การสัมมนาเสริมสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับทิศทางการกระจายอำนาจของรัฐบาลประจำปี 2546 (กรุงเทพ : โรงพิมพ์อาสาการศึกษา ดินแดน, 2545), 116-117.

ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และขาดผู้รับผิดชอบโดยตรงรวมทั้งกฎระเบียบไม่เอื้อ และเป็นอุปสรรคต่อการจัดและส่งเสริมการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2. ด้านการบริหารงานบุคคล สำนัก/กองการศึกษายังขาดแคลนครูและบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ด้านการศึกษา และมีความก้าวหน้าทางวิชาชีพ น้อยกว่าบุคลากรในสถานศึกษา การสรรหาบุคลากรขาดความยุติธรรม มีการใช้ระบบอุปถัมภ์และการแทรกแซงทางการเมือง รวมทั้งไม่ได้รับการส่งเสริมจากต้นสังกัดรายงานการติดตามการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปี 2551 เท่าที่ควร รวมทั้งการพัฒนาครูและบุคลากรยังไม่เพียงกับความต้องการและไม่ต่อเนื่อง

3. ด้านการบริหารวิชาการ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังมีความแตกต่างกันในศักยภาพและความสามารถในการบริหารจัดการ รวมทั้งความสามารถในการหารายได้ ทำให้การพัฒนาคุณภาพการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทำได้ไม่เท่าเทียมกัน การจัดหลักสูตรการเรียนการสอนยังไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ชุมชนท้องถิ่น ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ขาดความรู้และทักษะในการเป็นผู้นำการใช้หลักสูตร ครูขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดทำหลักสูตร และขาดทักษะการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ การใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ขาดแคลนสื่ออุปกรณ์การเรียน การสอน และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาที่เหมาะสม นอกจากนี้ยังขาดการนิเทศอย่างเป็นระบบ ทัวถึง และต่อเนื่อง

4. ด้านการบริหารงบประมาณ การจัดสรรงบประมาณเพื่อการศึกษาไม่เพียงพอ ค่าเช่ามีขั้นตอนมาก และขาดความคล่องตัว เนื่องจากมีข้อจำกัดในกฎระเบียบการเบิกจ่าย และการเงินการคลัง นอกจากนี้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังมีทรัพยากรไม่ทัดเทียมกันซึ่งส่วนใหญ่ยังมีทรัพยากรจำกัดและขาดการระดมทรัพยากรจากชุมชนมาใช้ในการบริหารจัดการศึกษา การจัดการศึกษาของโรงเรียนเทศบาล<sup>13</sup>

จากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการสำนักการศึกษา เทศบาลนครนครปฐม อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐมพบปัญหาด้านผู้บริหารส่วนใหญ่ยังขาดแรงจูงใจ ในการแสวงหาโอกาสที่สร้างความท้าทาย ทำงานขาดความกล้าเสี่ยง คิดในกรอบทำงานตามกรอบไม่เร่งรีบที่จะพัฒนางานให้เกิดผลโดยจริงจัง ขาดความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาการทำงานในองค์กรมักจะบริหารงานแบบเดิมๆ ผลก็จะออกมาแบบเดิมๆ นอกจากนี้ยังพบปัญหาในการปฏิบัติงานในภาพรวมของบุคลากรในองค์กรยังไม่มีการทุ่มเทอย่างจริงจัง เนื่องจากการปฏิบัติงานของผู้บริหารเองไม่ได้เข้ามา

<sup>13</sup> สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, รายงานการติดตามการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นปี 2551[Online],accessed 22 ตุลาคม 2553. Available from :[http://www.onec.go.th/cms/admin\\_book/content/uploaded/url/1050-file.pdf](http://www.onec.go.th/cms/admin_book/content/uploaded/url/1050-file.pdf)

คลุกคลีในการทำงานร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชาได้แต่เป็นการสั่งการให้ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นผู้ปฏิบัติ และการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาก็เป็นไปตามหน้าที่และความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย เท่านั้น ขาดการตัดสินใจในการพัฒนางานด้วยตนเอง การบริหารงานขาดการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงจากภาคส่วนต่างๆที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ทั้งผู้ปกครอง ชุมชน และคณะกรรมการสถานศึกษา<sup>14</sup> ซึ่งสอดคล้องกับปัญหาการบริหารงานของเทศบาลเมืองปทุมธานีและเทศบาลนครสมุทรสาครมี การบริหารโดยการกระจายอำนาจที่มีรูปแบบเป็นทางการซึ่งมีการกระจายหน้าที่และความ รับผิดชอบให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาตามลำดับชั้นจากบนลงล่าง ตามตำแหน่ง หน้าที่ แต่ใน การกระจายอำนาจยังมีข้อกเว้นเรื่องงบประมาณที่ต้องขึ้นอยู่กับผู้บริหารสูงสุด ทำให้การพัฒนา งานบางอย่างดำเนินการไม่ต่อเนื่องส่งผลให้ปัญหาไม่ได้รับการแก้ไข ในการบริหารไม่ส่งเสริมให้ ครู ผู้ปกครอง และคณะกรรมการสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการในด้านต่างๆ<sup>15</sup> นอกจากนี้ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ยังมีการกำหนดเป้าหมายและวิธีการ ดำเนินงานที่ไม่ชัดเจน เป้าหมายส่วนใหญ่จะมาจากตัวผู้บริหารเองหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ ดำเนินการเป็นผู้กำหนดเป้าหมาย แล้วนำเสนอคณะครู ผู้ปกครอง ให้ความเห็นชอบ ส่วนใหญ่ไม่มี การแสดงความคิดเห็นในสภาพปัญหาของสถานศึกษา และกำหนดเป้าหมาย วิธีการ เพื่อแก้ไข ปัญหาาร่วมกัน<sup>16</sup>

จากปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาถึงความสัมพันธ์ของการบริหาร แบบมีส่วนร่วมกับการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ต่อการปฏิบัติ หน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษา และเพื่อนำ ผลการศึกษามาเป็นแนวทางในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของพนักงานครู ตลอดจนเพื่อเป็น แนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป

---

<sup>14</sup>สัมภาษณ์ นายโสภณ นาคศิริ, ผู้อำนวยการสำนักการศึกษาเทศบาลนครนครปฐม, 9 พฤษภาคม 2553 .

<sup>15</sup>สามารถ สวัสดิ์พิพัฒน์, อ้างถึงใน พิรพัฒน์ รุ่งเรือง, “ทักษะการนิเทศการศึกษาของ ผู้บริหารกับคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตมหาวิทยาลัยศิลปากร, 2553), 7.

<sup>16</sup>เรื่องเดียวกัน, 7.

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ดังนี้

1. เพื่อทราบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาล  
กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1
2. เพื่อทราบการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล  
กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1
3. เพื่อทราบความสัมพันธ์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา  
กับการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1

### ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้ได้ผลการวิจัยที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดข้อคำถามสำหรับการวิจัย เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาและวิเคราะห์ดังนี้

1. การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษา  
ท้องถิ่นที่ 1 อยู่ในระดับใด
2. การทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลกลุ่มการศึกษา  
ท้องถิ่นที่ 1 อยู่ในระดับใด
3. การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของ  
พนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 มีความสัมพันธ์กันหรือไม่

### สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัย ผู้วิจัยจึงได้ตั้งสมมติฐานของการวิจัยไว้ดังนี้

1. การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษา  
ท้องถิ่นที่ 1 อยู่ในระดับปานกลาง
2. การทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษา  
ท้องถิ่นที่ 1 อยู่ในระดับปานกลาง
3. การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับการทำงาน  
เป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1

### ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีเชิงระบบ (system approach) ตามแนวคิดของ แคทซ์และคานซ์ (Katz and Kahn) มาเป็นกรอบของการวิจัย ซึ่งแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยนำเข้า (input) มีกระบวนการ (process) และผลผลิต (output) ซึ่งมีความสัมพันธ์กับสภาวะแวดล้อม (environment) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร<sup>17</sup> ซึ่งไม่ใช่องค์ประกอบทางการศึกษา แต่สามารถส่งผลกระทบต่อคุณภาพทางการศึกษา สถานศึกษาเป็นสถานที่ ที่ให้การศึกษาอบรมแก่เยาวชน เพื่อให้เจริญเติบโตเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ มีคุณภาพ และดำรงชีวิตร่วมกันในสังคมอย่างมีความสุข รวมทั้งรู้จักการทำคุณประโยชน์ให้แก่สังคมและประเทศชาติที่ตนอาศัยอยู่ ดังนั้น การจัดการเรียนการสอนจึงต้องสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายทางการศึกษา คือ มีผลผลิตที่มีคุณภาพ ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา จำเป็นต้องอาศัยกระบวนการต่างๆ ได้แก่ การบริหาร การจัดการเรียนควบคู่กับการนิเทศ<sup>18</sup> ในรูปของระบบของการบริหารจัดการศึกษา ที่ประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า (input) ได้แก่ นักเรียน บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยี นโยบาย<sup>19</sup> โดยนำปัจจัยเหล่านี้ ผ่านกระบวนการ (process) ซึ่งเป็นตัวเปลี่ยนปัจจัยนำเข้าให้เป็นผลผลิตอันประกอบด้วย การบริหาร การจัดการเรียนการสอน และการนิเทศ จนเกิดผลผลิต (output) ซึ่งเป็นผลลัพธ์อันเกิดจากกระบวนการผลิต ได้แก่ คุณภาพ ของนักเรียน ความพึงพอใจของครู ผู้ปกครองและชุมชน หากโรงเรียนมีปัจจัยนำเข้าที่เพียงพอและมีคุณภาพ และกระบวนการจัดการเรียนการสอนได้มาตรฐานก็จะให้ผลผลิตคือ นักเรียนที่มีคุณภาพ ซึ่งการที่สถานศึกษาจะบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าที่ตั้งไว้ นอกจากการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาแล้ว ผู้บริหารจะต้องใช้ความสามารถในการบริหารให้ประจักษ์ โดยแสดงออกทางด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำ โดยการชักนำให้สมาชิกในองค์กรปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ การบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นความพยายามที่จะจูงใจให้ผู้ที่ร่วมปฏิบัติงานในองค์กร ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมรับผิดชอบและร่วมมือกันพัฒนางานด้วยความเต็มใจ ซึ่ง ยูคัล (Yukl) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม ว่าการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมเป็นลักษณะการ

---

<sup>17</sup> Daniel Katz and Robert L. Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, 2<sup>nd</sup> ed. (New York : John Wiley & Son, 1978), 20.

<sup>18</sup> สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, การประกันคุณภาพการศึกษา เล่ม 5 การตรวจสอบคุณภาพและปรับปรุงโรงเรียน (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2541), 2-3.

<sup>19</sup> มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, เอกสารการสอนชุดวิชาหลักและระบบบริหาร การศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 14 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2543), 74.

บริหารที่ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีอิสระในการทำงาน ตลอดจนมีสิทธิในการเสนอความคิดเห็นเพื่อร่วมแก้ไขปัญหาซึ่งลักษณะดังกล่าวย่อมเป็นแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจและมีผลปฏิบัติงานสูงขึ้น<sup>20</sup> เฮาส์ (House) ได้บรรยายลักษณะของผู้นำที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารไว้ว่า เป็นคุณลักษณะของผู้นำที่มีพฤติกรรมการบริหารที่เน้นไปที่การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร การแบ่งปันอำนาจ และการแบ่งปันอิทธิพลภายในองค์กร ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาพฤติกรรมผู้นำในลักษณะนี้จะปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะที่มีศักดิ์ศรีอย่างเท่าเทียมกันและยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมต่อการกระทำและการตัดสินใจของตน<sup>21</sup> วรูมและเดซี (Vroom and Deci) พิจารณาปริมาณการมีส่วนร่วมในเชิงจิตวิทยาว่า เป็นปริมาณของอิทธิพลที่ปัจเจกบุคคลรู้สึกว่าได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ นอกจากนี้ยังเพิ่มเติมด้วยว่าบุคคลจะได้รับความพึงพอใจ จากการทำงานที่มีประสิทธิภาพโดยตัวเอง บุคคลจะพัฒนาความผูกพันที่มีต่องานและจะสามารถทำงานได้ดี ตลอดจนเมื่อเห็นได้ชัดเจนว่าตนเองสามารถขยายเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ นั่นคือปรัชญาแนวคิดในการควบคุมตนเอง มิใช่การควบคุมองค์กร (organization control)<sup>22</sup> สวอนส์เบิร์ก (Swansburg) ได้แบ่งองค์ประกอบของการบริการแบบมีส่วนร่วมไว้ 4 ประการดังนี้ 1) การไว้วางใจกัน(trust) 2) ความยึดมั่นผูกพัน (commitment) 3) การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน (goals and objectives) 4) ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน (autonomy)<sup>23</sup> ส่วนการทำงานเป็นทีมการทำงานที่มีประสิทธิผลจะต้องมีองค์ประกอบและกระบวนการของทีมที่มีประสิทธิผล เคียท(Keith) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมมีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ 1) องค์ประกอบด้านสมาชิก ประกอบด้วยมีเจตคติที่ดี มีความตั้งใจทำงานและมีมนุษยสัมพันธ์ 2) องค์ประกอบด้านผู้นำกลุ่ม ประกอบด้วยผู้นำที่มีคุณสมบัติที่ดี มีความสามารถ จัดจัดความขัดแย้งของทีม มีเทคนิคในการจูงสมาชิก เอาใจใส่ทีม เพิ่มพูนความรู้ให้สมาชิกมีความเชื่อมั่นในงานที่ทำหรือปฏิบัติ มีความเข้าใจพฤติกรรมของสมาชิก มีความรอบรู้ในเรื่องการวางแผน มีการปฏิบัติงานและการติดตามผล 3) องค์ประกอบด้านการจัดการทีม

<sup>20</sup>Gray A. Yukl, Leadership in Organization (New York : Prentice – Hall, 1981), 208-209.

<sup>21</sup>Robert J. House, Managerial Process and Organization Behavior (New York : Scott , Foreman and Company, 1971), 215.

<sup>22</sup>Victor H. Vroom. and Edward L. Deci, Management and Motivation (New York : Penguin Book Ltd.,1970),16.

<sup>23</sup>Russell C. Swansburg, Management and Leadership for Nurse Managers, 2<sup>nd</sup>ed. (Boston : Jones and Bartlett Publishers, 1996), 391-394.

ประกอบด้วยภารกิจของทีมที่ชัดเจน มีขอบเขตที่แน่นอน มีกลไกย้อนกลับเพื่อปรับปรุงผลงานมีวิธีการทำงานของกลุ่มอย่างเป็นระบบที่สมาชิกเข้าใจดี มีรูปแบบการประสานงานอย่างดี เกิดการยึดเหนี่ยวกันในทีม มีการแสวงหาวิธีการที่เหมาะสมอยู่เสมอและการจัดการเงื่อนไขในการเสริมพลังในทีม<sup>24</sup> กิลลิเมท (Guillemette) ศึกษาพบว่า องค์การที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น การทำงานของบุคลากรจะเน้นที่การทำงานเป็นทีม ความสัมพันธ์ของผู้ร่วมงานและผู้บริหารมีความร่วมมือสูง<sup>25</sup> ทิศนา แคมมณี ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญของการทำงานเป็นทีมไว้ดังนี้ 1) องค์ประกอบด้านผู้นำทีม ผู้นำนับเป็นบุคคลที่สำคัญมากในการทำงาน ถ้ากลุ่มใดขาดผู้นำก็ยากที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จได้เพราะขาดแกนกลาง ในการทำงานหากทีมใดได้ผู้นำที่มีคุณสมบัติที่ดี มีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ มีทักษะในการปฏิบัติหน้าที่ จะมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จสูง ยิ่งถ้าผู้นำมีลักษณะเป็นผู้นำที่ดี สามารถใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์กลุ่มนั้นก็จะบรรลุเป้าหมาย 2) องค์ประกอบด้านบทบาทสมาชิกทีมงาน ถ้ากลุ่มมีผู้นำที่ดีเพียงใดแต่สมาชิกกลุ่มขาดความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตน ไม่ปฏิบัติตามบทบาทก็จะเกิดปัญหา เพราะการทำงานเป็นทีมนี้ต้องการความร่วมมือร่วมใจจากผู้ร่วมงานทุกคน และพยายามปฏิบัติหน้าที่ของตนเต็มกำลังความรู้ความสามารถ 3) องค์ประกอบด้านกระบวนการทำงานของทีม ถ้ามีผู้นำและสมาชิกเข้าใจบทบาทหน้าที่แล้ว ก็ยังต้องอาศัยกระบวนการดำเนินงานให้เหมาะสม โดยมีการวางแผนงาน ขั้นตอนการดำเนินงาน ก็จะปฏิบัติงานไปตามทิศทางเดียวกันทำให้ไม่เกิดช่องว่างระหว่างสมาชิก<sup>26</sup> ส่วนวูดค็อก(Woodcock) ได้เสนอแนวคิดของกระบวนการทีมที่ดี 11 ประการ คือ 1) บทบาทที่สมดุล 2) วัตถุประสงค์ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน 3) การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา 4) การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน 5) ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ 6) การปฏิบัติงานที่ชัดเจนและการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม 7) ภาวะผู้นำที่เหมาะสม 8) การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ 9) การพัฒนาตนเอง 10) ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม 11) การสื่อสารที่ดี<sup>27</sup> และจอร์จคีย์ ชาญณรงค์ กล่าว

<sup>24</sup>Davis Keith, Human, Behavioral at Work : Organization Behavioral (New York : 1979), 446-447.

<sup>25</sup>E.J.Guillemette, Organizational Culture, Commitment and Effectiveness : An Empirical Investigation in a Hospital Setting (New York : Nova University, 1992), 18-23.

<sup>26</sup>ทิศนา แคมมณี, กลุ่มสัมพันธ์เพื่อการทำงานเป็นทีมและการจัดการเรียนการสอน (กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545), 12-13.

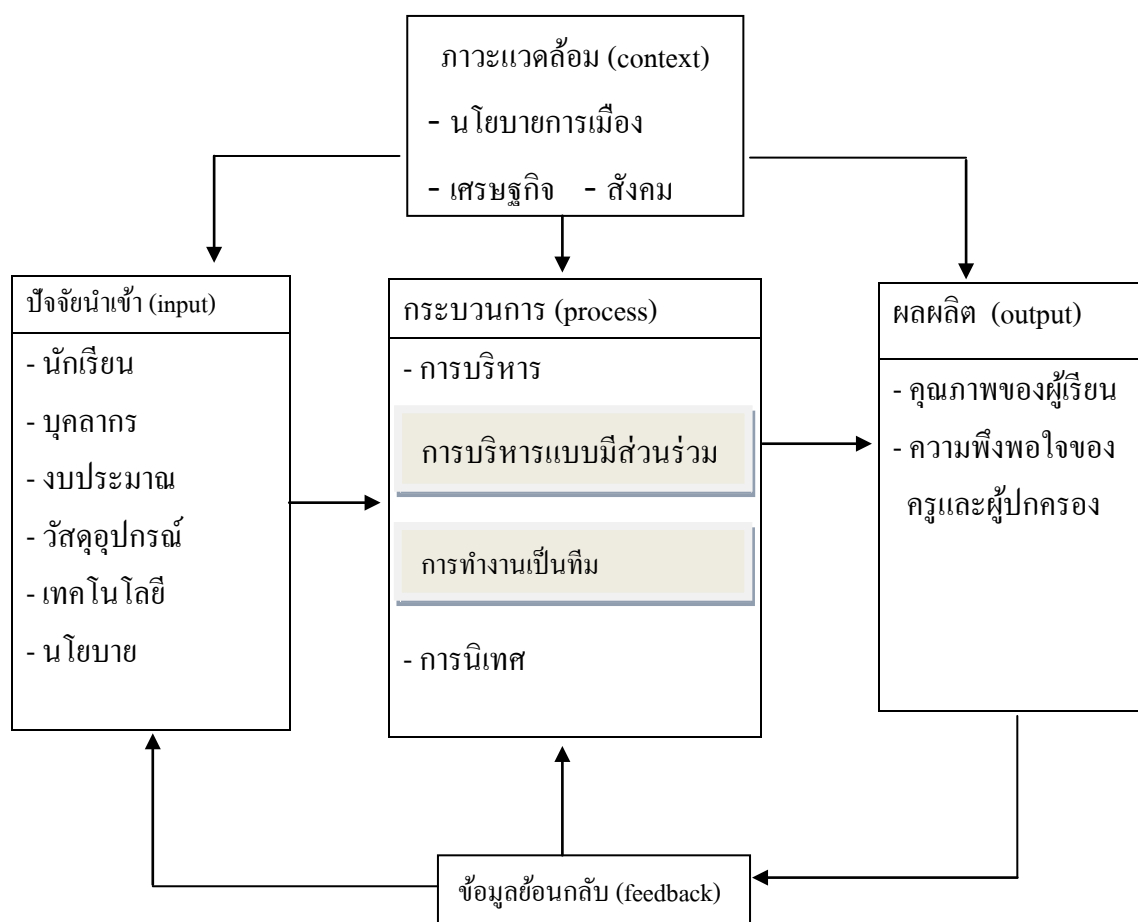
<sup>27</sup>Mick Woodcock, Team Development Manual, 2<sup>nd</sup> ed. (Great Britain : Gower Publishing Co.,1989), 75-116.



ว่า กระบวนการของทีมที่ดี คือ 1) การมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของกลุ่มที่ชัดเจน 2) มีการยอมรับความแตกต่างกันระหว่างบุคคลในกลุ่ม 3) บุคลากรในกลุ่มร่วมมือร่วมใจกันทำงานโดยไม่แข่งขันกัน 4) มีบรรยากาศของทีมดี 5) มีการสื่อสารข้อความภายในกลุ่มได้โดยสะดวกและถูกต้อง 6) ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมของกลุ่ม 7) มีมาตรฐานในการปฏิบัติงาน 8) มีความยืดหยุ่นในการรวมกลุ่มสูง 9) มีการกำหนดบทบาทของคนในกลุ่มชัดเจน 10) มีการทบทวนประเมินผลและแก้ไขผลงานของกลุ่มอยู่เสมอ ซึ่งลักษณะของการบริหารแบบมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม เพื่อการพัฒนางานองค์กรให้มีประสิทธิภาพสามารถนำเสนอได้<sup>28</sup> ดังแผนภูมิที่ 1

---

<sup>28</sup> ขจรศักดิ์ หาญณรงค์, เอกสารสำนักฝึกอบรมสถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์ (ม.ป.ท. , ม.ป.ป.), 9. (อัคราณา)



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายของการวิจัย

ที่มา : Daniel Katz and Robert L. Kahn, The Social Psychology of Organizations, 2<sup>nd</sup> ed. (New York : John Wiley & Son, 1978), 20.

: Russell C. Swansburg, Management and Leadership for Nurse Managers, 2<sup>nd</sup> ed. (Boston : Jones and Bartlett Publishers, 1996), 391-394.

: Mick Woodcock, Team Development Manual, 2<sup>nd</sup> ed. (Great Britain : Gower Publishing Co., 1989), 75-116.

### ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารตามแนวคิดของ สวอนส์เบิร์ก (Swansburg) มี 4 ประการคือ 1) การไว้วางใจกัน (trust) 2) ความยึดมั่นผูกพัน (commitment) 3) การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน (goals and objectives) 4) ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน (autonomy)<sup>29</sup> เป็นตัวแปรต้นของการวิจัย และแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของวูดค็อก (Woodcock) มี 11 ประการ คือ 1) บทบาทที่สมดุล (balanced roles) 2) วัตถุประสงค์ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน (clear objective and agree goals) 3) การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา (openness and confrontation) 4) การสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน (support and trust) 5) ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ (cooperation and conflict) 6) การปฏิบัติงานที่ชัดเจนและการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม (sound procedures) 7) ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (appropriate leadership) 8) การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ (regular review) 9) การพัฒนาตนเอง (individual development) 10) ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม (sound inter-group relation) 11) การสื่อสารที่ดี (good communications)<sup>30</sup> เป็นตัวแปรตามของการวิจัยในครั้งนี้ดังแผนภูมิที่ 2

---

<sup>29</sup> Russell C. Swansburg, Management and Leadership for Nurse Managers, 2<sup>nd</sup> ed. 391-393.

<sup>30</sup> Mick Woodcock, Team Development Manual, 2<sup>nd</sup> ed. (Great Britain : Gower Publishing Co., 1989), 75-116.

| การบริหารแบบมีส่วนร่วม ( $X_{tot}$ )                                                                                                                                | การทำงานเป็นทีม ( $Y_{tot}$ )                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. การไว้วางใจกัน( $X_1$ )<br>2. ความยึดมั่นผูกพัน( $X_2$ )<br>3. การตั้งเป้าหมายและ<br>วัตถุประสงค์ของงาน ( $X_3$ )<br>4. ความมีอิสระในการ<br>ปฏิบัติงาน ( $X_4$ ) | 1. บทบาทที่สมดุล ( $Y_1$ )<br>2. วัตถุประสงค์ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็น<br>พ้องต้องกัน ( $Y_2$ )<br>3. การเปิดเผยต่อกันและเผชิญหน้า เพื่อ<br>แก้ปัญหา ( $Y_3$ )<br>4. การสนับสนุนและไว้วางใจต่อกัน ( $Y_4$ )<br>5. ความร่วมมือและการใช้ความ<br>จัดแย้งในทางสร้างสรรค์ ( $Y_5$ )<br>6. การปฏิบัติงานที่ชัดเจนและการตัดสินใจ<br>ที่ถูกต้องเหมาะสม ( $Y_6$ )<br>7. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม ( $Y_7$ )<br>8. การทบทวนการปฏิบัติงานอย่าง<br>สม่ำเสมอ ( $Y_8$ )<br>9. การพัฒนาตนเอง ( $Y_9$ )<br>10. ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม ( $Y_{10}$ )<br>11. การสื่อสารที่ดี ( $Y_{11}$ ) |

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : Russell C. Swansburg, Management and Leadership for Nurse Managers, 2<sup>nd</sup> ed.

(Boston : Jones and Publishers, 1996), 391-393.

: Mick Woodcock, Team Development Manual, 2<sup>nd</sup> ed. (Great Britain : Gower Publishing Co., 1989), 75-116.

### นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงกำหนดนิยาม ขอบเขตของศัพท์เฉพาะที่นำมาใช้ศึกษาดังนี้

**ผู้บริหาร** หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้ปฏิบัติราชการแทน

**การบริหารแบบมีส่วนร่วม** หมายถึง พฤติกรรมการบริหารที่เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชา มีส่วนเกี่ยวข้อง ในกระบวนการตัดสินใจ ใช้ความคิดเชิงสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญ ร่วมแก้ไขปัญหาของการบริหารที่สำคัญ มีส่วนร่วมกำหนดนโยบายและกิจกรรม การบริหารภายในสถานศึกษาตามแนวคิดของ สวอนส์เบิร์ก (Swansburg) ซึ่งมี 4 ประการคือ 1) การไว้วางใจกัน 2) ความยึดมั่นผูกพัน 3) การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน 4) ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน

**การทำงานเป็นทีม** หมายถึง การที่กลุ่มคนร่วมมือกันทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การตามแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของวูดค็อก (Woodcock) ซึ่งมี 11 ประการ คือ 1) บทบาทที่สมดุล 2) วัตถุประสงค์ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน 3) การเปิดเผยต่อกัน และการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา 4) การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน 5) ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ 6) การปฏิบัติงานที่ชัดเจนและการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม 7) ภาวะผู้นำที่เหมาะสม 8) การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ 9) การพัฒนาตนเอง 10) ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม 11) การสื่อสารที่ดี

**สถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1** หมายถึง โรงเรียนเทศบาลที่อยู่พื้นที่ภายใต้การกำกับดูแลของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย ที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ประกอบด้วย 5 จังหวัด ได้แก่ นครปฐม นนทบุรี ปทุมธานี สมุทรปราการ และสมุทรสาคร

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องซึ่งเป็นหลักการ ทฤษฎี แนวคิด ต่างๆ โดยนำเสนอเป็น 4 ส่วนมีรายละเอียดดังนี้ ส่วนที่1 การบริหารแบบมีส่วนร่วม ส่วนที่2 การทำงานเป็นทีม ส่วนที่3 กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่1 ส่วนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งประกอบด้วย สารสำคัญดังต่อไปนี้

#### การบริหารแบบมีส่วนร่วม

ผู้บริหารที่ดีจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความในการปฏิบัติงาน และพยายามทำตนให้เป็นที่ เลื่อมใสศรัทธาของผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างแท้จริง ประสิทธิภาพและความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหารนั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญหลายประการเช่น ทักษะ ความรู้ ความเข้าใจในหลักการบริหารงาน รวมทั้งประสบการณ์ของผู้บริหาร

#### ความหมายและแนวคิดของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีผู้ทำการศึกษาไว้เป็นจำนวนมากทั้งให้คำนิยาม ความหมายและแนวคิดที่แตกต่างกัน ดังนี้

สมยศ นาวิการให้ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่าเป็นกระบวนการของการให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจ เน้นการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องอย่าง แข่งขันของบุคคล ใช้ความคิดสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญของพวกเขาในการแก้ปัญหาของการ บริหารที่สำคัญ ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของแนวคิดของการแบ่งอำนาจหน้าที่ที่ถือว่าผู้บริหารแบ่งอำนาจ หน้าที่การบริหารของพวกเขาให้เข้ากับผู้ใต้บังคับบัญชาพวกเขาและต้องการให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

มีส่วนร่วมเกี่ยวข้องอย่างแท้จริงในกระบวนการตัดสินใจที่สำคัญขององค์กรไม่ใช่เพียง แต่สัมผัสปัญหาหรือแสดงความห่วงใย<sup>1</sup>

ธงชัย สันติวงษ์ ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม คือการที่ผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการใช้วิธีการแบบเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน ด้านต่างๆ เช่นการให้มีส่วนร่วมในการวางแผน ช่วยเสนอแนะข้อคิดเห็น เพื่อประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร ตลอดจนการให้โอกาสและอิสระกับกลุ่มที่จะตัดสินใจ ทำงานเองภายใต้เป้าหมายและนโยบายที่มอบหมายไว้ให้กว้าง<sup>2</sup>

สมเดช สีแสง ได้สรุปความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นการบริหารที่เปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับได้มีส่วนร่วมในการบริหารกิจการภายในขอบเขตหน้าที่ของตน ถือว่าเป็นการบริหารที่ดีและเหมาะสมที่สุดกับคุณสมบัติของมนุษย์ในปัจจุบัน การบริหารแบบมีส่วนร่วมนี้เป็นหลักการสำคัญของการบริหารแบบใหม่ที่เรียกว่า การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management)<sup>3</sup>

ไบรย์แมน(Bryman) ได้เสนอแนวทางการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมที่จะมีผลต่อทัศนคติการปฏิบัติงานและการกระตุ้นใจผู้ได้บังคับบัญชาไว้ 4 ประการคือ 1) บรรยากาศของการมีส่วนร่วม ควรจะต้องทำให้แนวทางที่จะนำไปสู่เป้าหมายมีความชัดเจนยิ่งขึ้น และบรรยากาศจะมีลักษณะของความไม่เป็นทางการมากกว่า 2) จะทำให้ผู้บังคับบัญชาสามารถเลือกเป้าหมายที่เขาเห็นคุณค่า ดังนั้นผู้บังคับบัญชาควรเพิ่มเป้าหมายส่วนบุคคล (individual goal) กับเป้าหมายองค์กร (organization goal) ให้เท่าเทียมกัน 3) ผู้มีส่วนร่วมจะเพิ่มการควบคุมงานมากขึ้นถ้ามี

---

<sup>1</sup>สมยศ นาวิ, การบริหารแบบมีส่วนร่วม (กรุงเทพฯ : บริษัท สำนักพิมพ์ บรรณกิจ 1991 จำกัด , 2545), 1.

<sup>2</sup>ธงชัย สันติวงษ์, หลักการจัดการ, พิมพ์ครั้งที่ 9 (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิชจำกัด, 2543), 138.

<sup>3</sup>สมเดช สีแสง, คู่มือการบริหารโรงเรียนสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตาม พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ (ชัยนาท : ชมรมพัฒนาความรู้ด้านระเบียบกฎหมาย และพัฒนามาตรฐานวิชาชีพครู, 2547), 229.

แรงจูงใจและความเป็นอิสระเพิ่มขึ้น ซึ่งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเพียรพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้น 4) เมื่อบุคคลเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจเขาจะมี ego-involved<sup>4</sup>

ยูก์ (Yukl) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม ว่าการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมเป็นลักษณะการบริหารที่ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีอิสระในการทำงาน ตลอดจนมีสิทธิ์ในการเสนอความคิดเห็นเพื่อร่วมแก้ไขปัญหาลักษณะดังกล่าวย่อมเป็นแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจและมีผลปฏิบัติงานสูงขึ้น<sup>5</sup>

เฮาส์ (House) ได้บรรยายลักษณะของผู้นำที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารไว้ว่าเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่มีพฤติกรรมการบริหาร ที่เน้นไปที่การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร การแบ่งปันอำนาจ และการแบ่งปันอิทธิพล ภายในองค์การต่อผู้ใต้บังคับบัญชา พฤติกรรมผู้นำในลักษณะนี้จะปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะที่มีศักดิ์ศรีอย่างเท่าเทียมกันและยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีอิทธิพลต่อการกระทำและการตัดสินใจของตน<sup>6</sup>

วูมและเดซี (Vroom and Deci) พิจารณาปริมาณการมีส่วนร่วมในเชิงจิตวิทยาว่า เป็นปริมาณของอิทธิพลที่ปัจเจกบุคคลรู้สึกว่าได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ นอกจากนี้ยังเพิ่มเติมด้วยว่าบุคคลจะได้รับความพึงพอใจ จากการทำงานที่มีประสิทธิภาพโดยตัวเอง บุคคลจะพัฒนาความผูกพันที่มีต่องานและจะสามารถทำงานได้ดี ตลอดจนเมื่อเห็นได้ชัดเจนว่า ตนเองสามารถขยายเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ นั่นคือปรัชญาแนวคิดในการควบคุมตนเอง (self – control or self regulation) มิใช่การควบคุมองค์การ (organization control)<sup>7</sup>

ลิเคิร์ต (Likert) ได้กล่าวถึงการบริหารแบบมีส่วนร่วม ว่าเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายและการตัดสินใจ กระทำโดยกลุ่มผู้บริหารมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ การติดต่อสื่อสารไม่เพียงแต่จากบนลงล่าง (downward communication) และจากข้างล่างขึ้นข้างบน (upward communication ) แต่ยังมี การติดต่อสื่อสารตามแนวนอน

---

<sup>4</sup>A. Bryman, Leadership and Organization (London : Rout edge & Keg an Paul, 1986), 139.

<sup>5</sup>Gray A. Yukl, Leadership in Organization (New York : Prentice – Hall, 1981), 208-209.

<sup>6</sup> Robert J. House, Managerial Process and Organization Behavior (New York : Scott , Foreman and Company, 1971), 215.

<sup>7</sup>Victor H. Vroom. and Edward L. Deci, Management and Motivation (New York : Penguin Book Ltd., 1970), 16.



( horizontal communication ) ระหว่างเพื่อนร่วมงานที่อยู่ในระดับเดียวกัน ในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารไม่เพียงแต่ให้ผลตอบแทนทางเศรษฐกิจเท่านั้นแต่จะพยายามให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกว่าพวกเขามีความสำคัญ ความเกี่ยวพันระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นอย่างตรงไปตรงมา ภายในบรรยากาศของความเป็นมิตรภาพ องค์การที่เป็นทางการและองค์การที่ไม่เป็นทางการ จะเข้ากันได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ ลิเคิร์ต (Likert) ยังกล่าวถึงสาระสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ดังนี้ คือ ผู้บังคับบัญชารับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาถกเถียงปัญหาของตนได้ ยอมรับนับถือ และไว้วางใจกัน ผู้บังคับบัญชากระตุ้น จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยให้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่เกี่ยวกับการบริหารกิจการขององค์การ กระตุ้นให้เกิดทัศนคติในทางเกื้อกูลกับองค์การ นำองค์การสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ระบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์การมีความคล่องตัว เป็นไปในแนวดิ่งและแนวราบ ข่าวด้านภายในองค์การมีความถูกต้องเพียงพอและเชื่อถือได้ ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีปฏิริยาตอบโต้กันอย่างเปิดเผย และโดยกว้างขวางเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์การ การปฏิบัติงานและกิจกรรมต่างๆภายในองค์การ การตัดสินใจต่างๆ กระทำโดยกลุ่มในทุกระดับขององค์การ เปิดโอกาสให้กลุ่มเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายมากขึ้นและถูกต้องตามความประสงค์อย่างแท้จริง การควบคุมงานจึงมีลักษณะกระจายไปในหมู่ผู้ร่วมงานให้มีการควบคุมกันเอง และเน้นในเรื่องการแก้ปัญหาเป็นหลัก หลีกเลี่ยงการควบคุมด้วยวิธีตำหนิหรือดูว่ากล่าว ผู้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญของการพัฒนาพนักงาน โดยวิธีการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดการทำงานที่มีผลงานสูงสุดและสำเร็จตามเป้าหมาย<sup>8</sup>

สวอนส์เบิร์ก (Swansburg) ได้แบ่งองค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ 4 ประการดังนี้คือ

1. การไว้วางใจกัน (trust) การไว้วางใจกันเป็นปรัชญาพื้นฐานของการมีส่วนร่วม ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสมบูรณ์ เรียบร้อยหากได้รับการยอมรับ ไว้วางใจจากผู้บริหาร
2. ความยึดมั่นผูกพัน (commitment) ผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานต้องการความยึดมั่นผูกพัน ผู้บริหารควรที่จะให้การสนับสนุนช่วยเหลือและฝึกอบรมแก่ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานต้องมีโอกาสได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับผู้บริหาร ประสบการณ์ในการเข้ามามีส่วนร่วมของ

---

<sup>8</sup>Rensis Likert, New Patterns of Management (New York : Mcgraw – Hill Book Company Inc., 1961), 223.

ผู้ปฏิบัติงานจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความขยันหมั่นเพียร อุตสาหะ ผลผลิตในการทำงานมีมากขึ้น จะเห็นได้ว่าภายใต้การบริหารแบบมีส่วนร่วม จะทำให้เกิดความยึดมั่นผูกพันโดยไม่ทำให้เกิดโทษ

3. การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน(goals and objectives) การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงการร่วมกันปรับปรุงพัฒนาเป้าหมายขององค์กร ย่อมช่วยลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นถ้าทุกคนมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงานร่วมกัน มีการทำงานที่มีทิศทางเดียวกัน มีความรับผิดชอบร่วมกัน

4. ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน (autonomy) เป็นภาวะที่มีความเป็นอิสระต่อความรับผิดชอบในการทำงาน มีอำนาจหน้าที่และความสามารถในการทำงานสำหรับงานของแต่ละบุคคล ผู้ปฏิบัติงานต้องการความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน ในการตัดสินใจในงานของตนเอง ซึ่งจะทำให้มีความทุ่มเทและเต็มใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เต็มความรับผิดชอบที่ตนได้รับ

การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีความเกี่ยวข้องกับความพอใจในงานอย่างยิ่ง ทั้งนี้เพราะการบริหารดังกล่าวมีลักษณะที่เปิดโอกาสให้สมาชิกได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การยอมรับฟังข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชา การร่วมกันแก้ปัญหา ตลอดจนความรู้สึกถึงความเป็นอิสระในการทำงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสตอบสนองความต้องการของตนเอง ภายหลังจากที่ความต้องการได้รับการตอบสนองแล้วผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะเกิดความพึงพอใจ<sup>9</sup>

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นสิ่งสำคัญในการบริหารงานในองค์กรเป็นอย่างมาก เพราะผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร มีอิสระในการทำงาน ตลอดจนมีสิทธิในการเสนอแนะความคิดเห็นเพื่อร่วมกันแก้ปัญหา ซึ่งลักษณะดังกล่าวย่อมเป็นแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึผูกพันและร่วมรับผิดชอบต่อสิ่งที่ได้ร่วมกันตัดสินใจจะนำพาให้สมาชิกทุกคนร่วมมือกันดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จต่อไป

### ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ลิเคิร์ต (Likert) ได้เสนอทฤษฎีการบริหารซึ่งมีลักษณะแตกต่างกัน 4 รูปแบบ ประกอบด้วย

ระบบที่ 1 : เผด็จการ (system 1 : exploitative authoritative)

<sup>9</sup>Russell C. Swansburg, Management and Leadership for Nurse Managers, 2<sup>nd</sup> ed.

(Boston : Jones and Bartlett Publishers, 1996), 391-394.

ระบบการบริหารแบบนี้ ผู้บริหารจะเชื่อมั่นในความคิดเห็นของตนเองสูง โดยให้ความไว้วางใจต่อผู้ร่วมงานด้วย การตัดสินใจให้ทำงาน จะบีบบังคับ หรือสร้างระเบียบกฎเกณฑ์ ขึ้นให้เกิดความเกรงกลัว ความสัมพันธ์โดยส่วนตัวจะมีน้อย และลักษณะการทำงานมักจะทำตามความสามารถส่วนบุคคลเป็นรายคนเป้าหมายงานต่างๆ จะออกมาในลักษณะคำสั่งจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเท่านั้น

ระบบที่ 2 : เผด็จการแบบมีศิลป์ (system 2 : benevolent authoritative)

ระบบการบริหารแบบนี้ ผู้บริหารจะแสดงออกถึงท่าทีที่ไว้วางใจต่อผู้ร่วมงาน มีวิธีการจูงใจผู้ร่วมงานโดยรางวัล แต่บางครั้งก็มีการบังคับ ยอมให้มีการสื่อสารจากผู้ร่วมงานไปสู่ผู้บริหารบ้าง บรรยากาศอาจจะดูเหมือนผู้บริหารขอความคิดเห็น และยอมรับความคิดเห็นจากผู้ร่วมงาน แต่จริงๆ แล้ว นโยบายและกฎเกณฑ์ต่างๆ ขององค์กรจะถูกกำหนดโดยผู้บริหารเท่านั้นซึ่งผู้บริหารอาจให้ผู้ร่วมงานตัดสินใจได้ในระดับหนึ่ง แต่ทั้งนี้ต้องสอดคล้องกับนโยบายที่ผู้บริหารได้วางไว้

ระบบที่ 3 : การปรึกษาหารือ (system 3 : consultative)

ระบบการบริหารแบบนี้ ผู้บริหารจะยอมรับความสามารถของผู้ร่วมงานมาก มีความไว้วางใจและยอมให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยการขอคำปรึกษาหรือข้อเสนอแนะเพื่อประกอบเป็นแนวทาง มีการจูงใจในลักษณะของการให้รางวัลเป็นส่วนใหญ่ การติดต่อสื่อสารเป็นแบบ 2 ทางโดยสมบูรณ์ ผู้บริหารจะเป็นฝ่ายวางนโยบายขององค์กรอย่างกว้างๆ เพื่อเป็นแนวในการทำงาน ความสัมพันธ์ส่วนตัวจะใกล้ชิดสนิทสนมกันได้ทั้งผู้บริหารและผู้ร่วมงาน แต่การตัดสินใจเรื่องสำคัญยังคงเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารอยู่

ระบบที่ 4 : กลุ่มที่มีส่วนร่วม (system 4 : participative )

ระบบการบริหารแบบนี้ ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจในตัวผู้ร่วมงานมาก มีการกระจายการตัดสินใจสั่งการไปทั้งองค์กร การติดต่อสื่อสาร นอกจากจะเป็น 2 ทางแล้วยังมีการติดต่อสื่อสารระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วย การจูงใจมักอยู่ที่เป้าหมายและการพัฒนาองค์การ ความสัมพันธ์โดยส่วนตัวเป็นไปอย่างฉันทมิตร ระหว่างผู้ร่วมงาน โดยทุกฝ่ายต่างมุ่งที่จะสนับสนุนความพยายามที่จะทำให้เป้าหมายขององค์กรสัมฤทธิ์ผลตามที่วางไว้<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup>Rensis Likert, The Human Organization (New York : McGraw-Hill Book Co., 1976), 16-24.

### การศึกษาเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม

การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นวิธีการบริหารอย่างหนึ่งที่ได้รับ ความสนใจจากนักวิจัยค่อนข้างมาก นักวิจัยหลายท่านได้ศึกษาถึงควมมีประสิทธิภาพของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ซึ่งมีรายละเอียดที่สำคัญและน่าสนใจดังนี้

สมยศ นาวิการ ได้สรุปผลการศึกษาของ ซีฮอร์ และ โบเวอร์ (Seashore and Bowers) ที่พบว่า การมีส่วนร่วมทำให้ประสิทธิภาพการทำงานและความพอใจของพนักงานเพิ่มขึ้น ลดความสูญเสียและการขาดงานน้อยลง ยิ่งกว่านั้นการศึกษาดิตตามผลเจ็ดปีต่อมาในบริษัทเดียวกันพบว่า ผลที่เกิดขึ้นเหล่านี้ยังคงอยู่เหมือนเดิม และผลการศึกษาของ ลอเลอร์ และ ฮิคแมน (Lawler and Hickman) พบว่าการมีส่วนร่วมทำให้การขาดงานมีน้อยกว่าวิธีการบริหารแบบเผด็จการมาก ซึ่งนักวิจัยอธิบายว่าสิ่งเหล่านี้เกิดขึ้น เพราะว่ากลุ่มพนักงานที่มีส่วนร่วมมีความรู้สึกผูกพันต่อแผนงานมากกว่าและมีความไว้วางใจใน ความตั้งใจของฝ่ายบริหารที่มีต่อแผนงานมาก นอกจากนี้จากการศึกษาคนงานของบริษัทผลิตเครื่องอิเล็กทรอนิกส์ แห่งหนึ่งแสดงให้เห็นว่า การมีส่วนร่วมสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตเป็นอย่างมาก ในการใช้โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตโดยการมีส่วนร่วมเวลาที่ใช้ในการประกอบเครื่องมือชิ้นหนึ่งลดลงจาก 138 ชั่วโมง เป็น 41 ชั่วโมง เท่านั้น<sup>11</sup>

โรเบิร์ตและเฟรด (Robert and Fred) ได้ศึกษาว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนร่วมลักษณะการเข้าไปมีส่วนร่วมของสมาชิกหรือผู้ได้บังคับบัญชา อาจจะเป็นไปโดยตรง และมีลักษณะเป็นทางการซึ่งจะมีผลประโยชน์เป็นแรงผลักดันให้เกิดการมีส่วนร่วมและเกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ได้บังคับบัญชา อย่างไรก็ตามในกรณีที่มีการมีส่วนร่วมของสมาชิกเป็นไปโดยทางอ้อมและไม่เป็นทางการ การมีส่วนร่วมอาจจะไม่เกิดจากผลประโยชน์ก็ได้ โรเบิร์ตและเฟรด (Robert and Fred) ยังได้เสนอต่อไปอีกว่าในการเข้าไปมีส่วนร่วมนั้นก็คือการเข้าไปแบ่งปันหรือแบ่งส่วนในบางสิ่งบางอย่างที่กำลังดำเนินอยู่ ซึ่งการแบ่งปันต่างๆ มีความเกี่ยวพันกัน และการมีส่วนร่วมก็จะเกิดขึ้นในบริบททางสังคมนั้นๆ นอกจากนี้ในประเด็นเรื่องการปฏิบัติงานนั้น กระบวนการมีส่วนร่วมเป็นผลผลิตที่ก่อให้เกิดสินค้าและบริการ ซึ่งจะให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับเงินเดือน หรือค่าจ้างเป็นการตอบแทนเท่านั้นเองต่อมา แนวคิดเรื่อง

---

<sup>11</sup>สมยศ นาวิการ, การบริหารแบบมีส่วนร่วม (กรุงเทพฯ : บริษัท สำนักพิมพ์ บรรณกิจ 1991 จำกัด , 2545), 21.

การมีส่วนร่วมของ โรเบิร์ตและเฟรด (Robert and Fred) มีการเปลี่ยนแปลงไปโดยหันมามุ่งเน้นเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจเกิดขึ้นโดยตัวผู้บริหารเวลาที่ต้องการประสานสิ่งต่างๆ ตลอดจนเป็นการควบคุมให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามหน้าที่และเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ ผู้บริหารจะเป็นผู้ซึ่งผลักดันผลสำเร็จให้แก่องค์กรโดยผ่านผู้ได้บังคับบัญชา มีความปรารถนาอย่างยิ่งที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดต่างๆ ภายในองค์กร และพิจารณาต่อไปว่า กระบวนการตัดสินใจมีความเกี่ยวข้องกับความรู้สึกของการเลือกพฤติกรรมหนึ่งๆ ท่ามกลางทางเลือกมากมายที่ปรากฏอยู่ซึ่งกระบวนการตัดสินใจประกอบด้วย 3 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนที่แรก บุคคลจะต้องมีความรู้พอสมควรต่อทางเลือกของพฤติกรรมเหล่านั้น ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับประเด็นที่กำลังพิจารณาเพื่อทำการตัดสินใจอยู่ ขั้นตอนที่สองคือบุคคลผู้เข้าไปมีส่วนร่วมจะต้องให้ความหมายของทางเลือกแต่ละอย่าง ซึ่งคำนิยามดังกล่าวจะมีความเกี่ยวข้องกับข้อกำหนดที่เป็นไปได้มากที่สุด ตลอดจนมีความเป็นเหตุเป็นผลกัน สำหรับขั้นตอนสุดท้ายบุคคลจะต้องเลือกพฤติกรรมอันใดอันหนึ่งในท่ามกลางทางเลือกต่างๆ เหล่านั้นแล้วทำการตัดสินใจ พวกเขาเสนอว่าในองค์กรหนึ่งๆ นั้นผู้ได้บังคับบัญชา มาสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมได้ ทั้งนี้เพราะโดยข้อเท็จจริงแล้วทางเลือกต่างๆ ถูกเสนอและได้รับการยอมรับมาแล้วจากตัวผู้บริหาร ซึ่งมีหน้าที่โดยตรงต่อการตัดสินใจ อย่างไรก็ตามผู้ได้บังคับบัญชาสามารถเข้าร่วมถกเถียงข่าวสารกับผู้บริหารโดยคำนึงถึงประเด็นความเป็นเหตุเป็นผลต่างๆ ของบรรดาทางเลือกที่ถูกเสนอขึ้นมา<sup>12</sup>

วรูมและเยตตัน (Vroom and Yetton) ได้ร่วมกันศึกษาประเด็นเกี่ยวกับ ผู้นำในเรื่องของขอบเขตการใช้อำนาจในการตัดสินใจที่นิยมให้ ผู้ได้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมพฤติกรรมของผู้นำแบบมีส่วนร่วมตามแนวทางของ วรูม และเยตตัน (Vroom and Yetton) นั้น ผู้นำจะมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหากับผู้ได้บังคับบัญชาในฐานะเป็นกลุ่มโดยการร่วมกับกลุ่มนั้นจะก่อให้เกิดการประเมินทางเลือกต่างๆ และพยายามประนีประนอมกันในการแก้ปัญหา นอกจากนี้ผู้นำหรือผู้บริหารจะไม่พยายามครอบงำกลุ่มเพื่อให้ยอมรับ วิธีการแก้ปัญหา<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup>Irving T. Robert and M. Fred, "Participation by subordinates in the managerial decision-making process, " The Canadian Journal of Economics and Political science n. p., (1950) : 408 - 419.

<sup>13</sup>H.B. Vroom, and P.W. Yetton, Leadership and Decision – Making (Pittsburgh : University of Pittsburgh Press, 1973 ), 13.

นอกจากนี้ เฮาส์และคณะ (House and Others) ได้ร่วมกันทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างแบบแผนพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในงาน ได้ข้อสรุปร่วมกัน พบว่าความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงานจะมีความสัมพันธ์เชิงบวกในกรณีที่ผู้นำมีลักษณะการบริหารงานแบบดูแลเอาใจใส่ ซึ่งได้แก่ผู้นำแบบสนับสนุนและผู้นำแบบมีส่วนร่วม<sup>14</sup>

สำหรับ ฮอยและมิสเกล (Hoy and Mikel) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของครู- อาจารย์ ในการศึกษาผลการวิจัยพบว่า 1) โอกาสในการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจของครู- อาจารย์ 2) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจในการ ปฏิบัติงานด้านการสอนของครู- อาจารย์ 3) ครู- อาจารย์ นิยมชมชอบผู้บริหารที่เปิดโอกาสให้พวกเขาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากกว่าผู้บริหารที่ไม่ค่อยเปิดโอกาสให้พวกเขาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 4) ครู- อาจารย์ ไม่ต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทุกปัญหา ในความเป็นจริงแล้วการให้ครู – อาจารย์มีส่วนร่วมมากเกินไปอาจให้ผลเสียในทางลบได้ 5) บทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร และครู- อาจารย์ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจควรแตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของปัญหา 6) ปัจจัยทั้งภายในและภายนอกตัวครูอาจารย์ มีผลต่อระดับความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 7) เพื่อให้การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจบังเกิดผลเต็มที่ ผู้บริหารควรหาคำตอบจากคำถามต่อไปนี้ คือ 1) ภายใต้งบเงินหรือสถานการณ์อย่างไรที่ควรให้ครู- อาจารย์เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 2) ครู- อาจารย์ควรเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากน้อยเพียงไร และเข้าร่วมอย่างไร 3) การตัดสินใจโดยกลุ่มควรใช้เมื่อใด และ 4) ผู้บริหารควรมีบทบาทอย่างไรจึงจะถือว่ามีประสิทธิภาพ<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup>Robert J. House Alan C. Filley, and Steven Kerr, “Relation of Leader Consideration and Initiating Structure of R and D Subordinate Satisfaction,” Administrative Science Quarterly 16 (1971) : 19 - 30.

<sup>15</sup>Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, Educational Administration : Theory Research and Practice (New York : Random House, 1978), 228.

### องค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ตามแนวคิดของ สวอนส์เบิร์ก (Swansburg) ซึ่งมี 4 ประการดังนี้

1. การไว้วางใจกัน (trust) การไว้วางใจกันเป็นปรัชญาพื้นฐานของการมีส่วนร่วม ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสมบูรณ์ เรียบร้อยหากได้รับการยอมรับ ไว้วางใจจากผู้บริหาร

2. ความยึดมั่นผูกพัน (commitment) ผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานต้องการความยึดมั่นผูกพัน ผู้บริหารควรที่จะให้การสนับสนุนช่วยเหลือและฝึกอบรมแก่ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานต้องมีโอกาสได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับผู้บริหาร ประสบการณ์ในการเข้ามามีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความขยันหมั่นเพียร อุตสาหะ ผลผลิตในการทำงานมีมากขึ้น จะเห็นได้ว่าภายใต้การบริหารแบบมีส่วนร่วม จะทำให้เกิดความยึดมั่นผูกพันโดยไม่ทำให้เกิดโทษ

3. การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน (goals and objectives) การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงการร่วมกันปรับปรุงพัฒนาเป้าหมายขององค์กร ย่อมขจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นถ้าทุกคนมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงานร่วมกัน มีการทำงานที่มีทิศทางเดียวกัน มีความรับผิดชอบร่วมกัน

4. ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน (autonomy) เป็นภาวะที่มีความเป็นอิสระต่อความรับผิดชอบในการทำงานมีอำนาจหน้าที่และความสามารถในการทำงานสำหรับงานของแต่ละบุคคล ผู้ปฏิบัติงานต้องการความเป็นอิสระต่อความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ในการตัดสินใจในงานของตนเอง ซึ่งจะทำให้มีความทุ่มเทและเต็มใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เต็มความรับผิดชอบที่ตนได้รับ<sup>16</sup>

ไบรย์แมน (Bryman) ได้เสนอแนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่จะมีผลต่อทัศนคติ การปฏิบัติงานและการกระตุ้นใจผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ 4 ประการคือ

1. บรรยากาศของการมีส่วนร่วม ควรจะต้องทำให้แนวทางที่จะไปสู่เป้าหมายมีความชัดเจนยิ่งขึ้น และบรรยากาศจะมีลักษณะความไม่เป็นทางการมากกว่า

2. จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเลือกเป้าหมายที่เขาเห็นค่า ดังนั้นผู้บังคับบัญชาควรเพิ่มเป้าหมายส่วนบุคคล (individual goal) กับเป้าหมายขององค์กร

<sup>16</sup>Swansburg, *Management and Leadership for Nurse Managers*, 391- 394.

3. ผู้มีส่วนร่วมจะเพิ่มการควบคุมงานมากขึ้นถ้ามีแรงจูงใจ และความเป็นอิสระเพิ่มขึ้น ซึ่งจะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความเพียรพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้น

4. เมื่อบุคคลเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจเขาจะมี ego - involved<sup>17</sup>

### ประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

นักวิชาการหลายท่านพิจารณาถึงความคุ้มค่าและประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมซึ่งคำนึงถึงเรื่องของ ต้นทุนด้านเวลา และต้นทุนทางจิตใจ เวลาเป็นต้นทุนที่สำคัญอย่างหนึ่งของการบริหารแบบมีส่วนร่วม นั้นหมายถึง การตัดสินใจแบบเผด็จการจะใช้เวลาของผู้บริหารเพียงอย่างเดียวและสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว ดังนั้นค่าแรงงานทางตรงย่อมจะต่ำกว่าการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมผู้บริหารแบบเผด็จการอาจจะใช้เวลาค่อนข้างมากในการคิดและตัดสินใจ เพื่อดำเนินการตรงข้ามกับผู้บริหารซึ่งบริหารแบบมีส่วนร่วม ให้ทุกคนร่วมกันตัดสินใจและทุกคนเห็นชอบในการตัดสินใจนั้น นอกจากนี้วิธีการควบคุมและระเบียบวิธีปฏิบัติงานต่างๆ ที่ถูกสร้างขึ้นมา โดยผู้บริหารแบบเผด็จการทำให้เกิดการทำงานเป็นจำนวนมาก ความล่าช้าและข้อเสียอื่นๆ ของการรวมอำนาจในการตัดสินใจ การยึดถือระเบียบปฏิบัติงานเหล่านี้ และการทำงานเป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลา ดังนั้นต้นทุนเวลาทั้งหมดของการใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมจะน้อยกว่าต้นทุนเวลาของวิธีการแบบเผด็จการสำหรับต้นทุนทางจิตใจ ผู้ได้บังคับบัญชาอาจจะรู้สึกที่ถูกคุกคามโดยผู้บังคับบัญชาที่มีความรู้ในการตัดสินใจ การบริหารแบบมีส่วนร่วม อาจจะขัดแย้งกับการรับรู้ทางทบทวนเกี่ยวกับตัวเองและงานของผู้บริหาร พวกเขาอาจจะมองว่าเป็นสัญญาณของความอ่อนแอของผู้บังคับบัญชา การไม่ใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมทำให้เกิดการกระตุ้นทางจิตใจ ด้วยต้นทุนเหล่านี้ได้แก่ ความห่างเหิน ความคับอกคับใจ กำลังใจต่ำ และขาดการติดต่อสื่อสาร ต้นทุน ของโอกาสที่เสียไปจึงเป็นสิ่งที่ต้องนำมาพิจารณา<sup>18</sup> นอกจากนี้แล้วประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมยังช่วยให้เกิดการตัดสินใจที่ดีกว่า ช่วยปรับปรุงคุณภาพการตัดสินใจในองค์การให้ดีขึ้น การแก้ปัญหาด้วยกลุ่มทำให้การวิเคราะห์ปัญหาและการสร้างทางเลือกแก้ปัญหา ความคิดสร้างสรรค์ในกระบวนการตัดสินใจและความผูกพันต่อการปฏิบัติตามการตัดสินใจมีมากกว่า เพราะพวกเขามีโอกาสแสดงความคิดเห็นในการตัดสินใจ ซึ่งส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานดีขึ้น การตัดสินใจทำให้ประสิทธิภาพการทำงานสูงขึ้นเนื่องจากผู้อยู่ได้บังคับบัญชามีส่วนเกี่ยวข้องใน

<sup>17</sup> A.Bryman, Leadership and Organization, 139.

<sup>18</sup> สมยศ นาวิการ, การบริหารแบบมีส่วนร่วม, 100 - 101.



กระบวนการตัดสินใจ พวกเขาย่อมมีความผูกพันต่อผลของการตัดสินใจที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมาย ความผูกพันจึงนำไปสู่ประสิทธิภาพการทำงานที่สูงขึ้น ในส่วนของกำลังใจและความพอใจในงานที่ทําเป็นสิ่งที่เกิดจากการที่พวกเขามีความรู้สึกว่าพวกเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ สำหรับการลาออกจากงานการขาดงานและความเฉื่อยชาที่น้อยลง เนื่องจากผู้ได้บังคับบัญชาารู้สึกว่าได้รับการยอมรับความผูกพันต่องานและความพอใจงานที่ทํามีมากขึ้น ฉะนั้นความรู้สึกห่วงเหิน คับอกคับใจและความไม่พอใจด้วยการใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมสามารถแก้ปัญหานี้ได้และประการสุดท้ายกล่าวถึงเรื่องการติดต่อและการยุติความขัดแย้ง ซึ่งความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ดีต่อองค์การถ้าหากความขัดแย้งถูกจัดการอย่างถูกต้อง การบริหารแบบมีส่วนร่วมช่วยให้มีการติดต่อสื่อสารในการยุติความขัดแย้งได้อย่างเปิดเผย ในกรอบของการมีส่วนร่วม<sup>19</sup>

สวอนส์เบิร์ก (Swansburg) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ดังนี้

1. ได้รับความไว้วางใจกันสูง และให้การสนับสนุนซึ่งกันและกัน
2. เป็นการให้ความสำคัญของตำแหน่งงานทุกงาน และทุกคนมีความเสมอภาคกัน
3. ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติมีความรับผิดชอบมากขึ้น
4. ลดความสับสนในการปฏิบัติงานของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานโดยการปรับปรุงการติดต่อสื่อสารให้ดีขึ้น
5. นิเทศงานด้วยตนเอง กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานได้วินิจฉัยและแก้ปัญหา ให้ผู้ปฏิบัติงานมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และเป็นการพัฒนาอาชีพ
6. มีความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานมากขึ้น
7. ปฏิบัติได้ถูกต้องตามกฎระเบียบ
8. เพิ่มประสิทธิภาพในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น
9. การทำงานเป็นทีมทำให้ผู้ปฏิบัติงานร่วมมือกันเพิ่มแรงจูงใจและความคิดริเริ่มในการทำงาน
10. ปรับปรุงการติดต่อสื่อสารในองค์การ
11. ลดการขาดงาน
12. เพิ่มประสิทธิผลและผลผลิตในงาน รวมถึงปรับปรุงคุณภาพของงานเพิ่มการเรียนรู้ในงานให้มากขึ้น
13. เพิ่มขวัญและแรงจูงใจในการทำงาน เพิ่มความกระตือรือร้นในการเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานของผู้ปฏิบัติงาน

<sup>19</sup> เรื่องเดียวกัน, 101- 102.

14. ได้รับความคิดใหม่ๆ ในการตัดสินใจและแก้ปัญหา
15. แสดงให้เห็นถึงผู้นำที่มีความสามารถ
16. เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของผู้บริหารคือต้องการให้บุคลากรเป็นมืออาชีพ
17. ลดการหมุนเวียนเปลี่ยนงาน และสร้างความมั่นคงในงาน
18. เพิ่มความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร จากการที่มีทัศนคติต่อองค์กรในทางที่ดี
19. การทำงานนอกเวลาลดลง
20. ต้นทุนในการบริหารลดลง
21. เพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน เกิดความรู้สึกช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพราะว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมจะช่วยให้เพิ่มความสามารถของแต่ละบุคคล เพิ่มความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร การปรับตัวและการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ<sup>20</sup>

### การทำงานเป็นทีม

#### ความหมายของการทำงานเป็นทีม

การบริหารงานยุคใหม่นั้นมุ่งการทำงานระหว่างบุคคล มุ่งการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความร่วมมือกันและการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน โดยมุ่งการพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีมให้ดีขึ้น ซึ่งจะต้องมีการปรับปรุงที่ต่อเนื่องตลอดเวลาและมุ่งที่จะตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า<sup>21</sup> การสร้างพัฒนาทีมงานจึงเป็นเครื่องมือพัฒนาองค์กรอย่างหนึ่งที่มีความสอดคล้องกับความต้องการในสถานการณ์ปัจจุบันเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งวิธีการนี้เป็นการผสานความแตกต่างของสมาชิกไม่ว่าจะเป็นด้านทักษะ ความรู้ และประสบการณ์ให้สอดคล้องเป็นอันหนึ่งเดียวกันเพื่อแก้ปัญหา เช่น การผสมผสานทักษะความสามารถของนักฟุตบอลทั้งทีมไปสู่เป้าหมายเดียวกัน โดยนักการศึกษาและนักบริหารหลายๆท่านได้ให้ความหมายและแนวคิดของทีมและทีมงานไว้ เช่น เกียท (Keith) กล่าวว่าทีม หมายถึง การที่กลุ่มบุคคลหนึ่งที่ทำกิจกรรมหนึ่งโดยมีการร่วมมือกันเพื่อที่จะหาทางพัฒนากิจการนั้นๆให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป และเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้<sup>22</sup> ฮิวส์ (Hues) เห็นว่า หมายถึงกลุ่มที่ประกอบด้วยบุคคลที่มีเป้าหมายการทำงานร่วมกันหรือหมายถึงกลุ่มที่ประกอบด้วยบุคคลที่มีหน้าที่สัมพันธ์กัน และ

<sup>20</sup>Russell C. Swansburg, *Management and Leadership for Nurse Managers*, 399.

<sup>21</sup>รังสรรค์ ประเสริฐศรี, *ภาวะผู้นำ* (กรุงเทพมหานคร : ธนัชการพิมพ์, 2544), 151

<sup>22</sup>Davis Keith, *Human Behavioral at work : Organization behavior*, 466.

หมายถึงกลุ่มบุคคลที่ไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นทางการมาร่วมปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ และงานดังกล่าวไม่สามารถสำเร็จได้โดยบุคคลเพียงคนเดียว<sup>23</sup> วูดค็อก (Wood cock) กล่าวถึงความหมายของการทีมไว้ว่า ทีมคือกลุ่มบุคคลกลุ่มหนึ่งที่มีการแลกเปลี่ยนวัตถุประสงค์ทั่วไป และเป็นผู้ที่ต้องการจะทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ทีมไม่ใช่เป็นกระบวนการรวมกลุ่มกันทางสังคมเพื่อความบันเทิง และไม่ใช่เป็นการรวมกลุ่มผู้ฟังเพื่อต้องการที่จะรับฟังเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือเพื่อเรียนรู้ สภาสามัญ (house of common) และคณะกรรมการ (committee) ไม่จัดว่าเป็นทีม เนื่องจากประกอบด้วยบุคคลที่มีความสนใจแตกต่างกันเฉพาะกลุ่มบ่อยครั้งที่ดูเหมือนมีการแลกเปลี่ยนร่วมกัน แต่เมื่อพิจารณาแล้วปราศจากข้อตกลงที่ผูกมัดที่จะมีกิจกรรมร่วมกัน<sup>24</sup> ลูธานส์ (Luthans) กล่าวถึงความหมายของทีมว่าหมายถึงกลุ่มที่มีการทำงานร่วมกันและมีการจูงใจเกิดขึ้น การทำงานเป็นทีม มีความแตกต่างกับการทำงานเป็นกลุ่มผลการทำงานของกลุ่มเป็นไปตามหน้าที่ที่แต่ละคนได้รับมอบหมายให้ทำ แต่ผลของการทำงานเป็นทีมเกิดขึ้นทั้งผลงานที่ได้รับและผลงานที่ทำร่วมกัน (collective work-products) ซึ่งหมายถึงเป็นการทำงานร่วมกันที่ต้องมีสมาชิกตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป<sup>25</sup> ส่วนโรบบิ้น (Robbins) กล่าวว่าทีม คือ การรวมกันของคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ซึ่งมีปฏิสัมพันธ์และการขึ้นต่อกัน โดยผู้ที่เป็นสมาชิกของทีมจะมีเป้าหมายเฉพาะร่วมกัน<sup>26</sup> และในส่วนของนักการศึกษาไทยที่ให้ความหมายของทีม เช่น เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ กล่าวว่า ทีม คือ กลุ่มบุคคลที่มีการแบ่งสรรหน้าที่ความรับผิดชอบระหว่างกัน ทำงานประสานสอดคล้องกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน โดยต่างคนต่างมีพันธะความผูกพันต่อกัน<sup>27</sup> สอดคล้องกับชาญชัย อาจิณสมจาร กล่าวคือ ทีมคือกลุ่มคนที่มีจุดมุ่งหมายร่วมกัน และต้องการทำงานร่วมกันเพื่อให้จุดมุ่งหมายสัมฤทธิ์ผลทีมไม่ใช่การรวมตัวกันทางสังคม ที่คนพบปะกันเพื่อความสนุกสนาน ไม่ใช่กลุ่มคนที่มานั่งฟังรายงาน สมาชิกรัฐสภาไม่ใช่ทีม เพราะสมาชิกกลุ่มไม่ได้มี

---

<sup>23</sup>Edgar R. Hues, “Team Building” *Organization Development : Progress and Perspective* (New York : McMillan Publishing Co., 1982 ), 199.

<sup>24</sup>Mick Woodcock , *Organization Development Through Team building* (Great Britain : Gower Publishing Co., 1981), 3 - 4.

<sup>25</sup>F.luthans, *Organization Behavior*, 7<sup>th</sup> ed. (Singapore : McGraw-Hill International,1995), 216.

<sup>26</sup>Stephen P. Robbins, *Essentials of Organization Behavior*, 4<sup>th</sup> ed., 88.

<sup>27</sup>เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, *ข้อคิดเพื่อการทำงานเป็นทีม* (กรุงเทพฯ: ชักเชสมิเดีย, 2546), 24.

อุดมการณ์ร่วมกัน<sup>28</sup> ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ทีมคือกลุ่มคนหรือคณะบุคคลที่มารวมกลุ่มกันด้วยเหตุผลใดๆ เพื่อร่วมกันปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้บรรลุเป้าหมาย

ส่วนการทำงานเป็นทีมนั้น ดักลาส (Douglas) กล่าวว่าทีมงานเป็นกลุ่มของคนทีประสานงานกันเพื่อปฏิบัติงานใดงานหนึ่งหรือหลายๆงานที่ทำคนเดียวไม่ได้ แต่ทีมงานมิใช่การรวมกลุ่มกันโดยทั่วไป แต่เป็นกลุ่มเฉพาะ<sup>29</sup> แคทเทล (Cattle) กล่าวว่าการทำงานเป็นทีมเป็นการรวบรวมมวลอินทรีย์ซึ่งยังคงมีอยู่ เพื่อสร้างความพึงพอใจและสนองความพึงพอใจและสนองความต้องการของสมาชิกในทีมงาน<sup>30</sup> ทิสนา แชมมณี กล่าวว่า การทำงานร่วมกันเป็นทีม คือ การที่หลายคนมาทำงานด้วยกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างเดียวกัน ทุกคนในทีมมีใจตรงกัน ทำงานร่วมกันให้เต็มที่สุดฝีมือและประสานงานกันอย่างดี เพื่อแก้ปัญหาให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์<sup>31</sup> เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ มีความเห็นว่า การทำงานเป็นทีมเป็นการทำงานร่วมกัน โดยทุกคนมีส่วนร่วมผลักดันให้งานที่ทำนั้นไปถึงเป้าหมายเดียวกัน โดยไม่มีการเอาตัวเองเป็นจุดศูนย์กลาง แต่เป็นการยอมรับฟังความคิดเห็นของทีมงานเสมอ มีการเสริมจุดแข็งและลดจุดด้อยของกันและกัน การทำงานเป็นทีมจึงเป็นเหมือนการต่อภาพจิ๊กซอว์ที่ทุกชิ้นส่วนของภาพมีความสำคัญที่เมื่อนำมาต่อรวมกันก็จะได้ภาพที่สวยงาม<sup>32</sup>

ส่วนทิสนา แชมมณียังได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของการทำงานเป็นทีมนั้นต้องประกอบไปด้วยปัจจัย 6 ประการคือ 1) ต้องมีเป้าหมายร่วมกัน 2) ต้องมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน 3) มีการติดต่อสื่อสารกันภายในกลุ่ม 4) มีการร่วมมือประสานงานกันในกลุ่ม 5) มีการตัดสินใจร่วมกัน 6) มีผลประโยชน์ร่วมกัน และหากรวมกลุ่มแล้วขาดปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งแล้วการรวมกลุ่มนั้นคือการรวมกลุ่มกันธรรมดาไม่ใช่ลักษณะของการทำงานเป็นทีม<sup>33</sup>

<sup>28</sup>ชาญชัย อาจิณสมจาร, เทคนิคการพัฒนาทีมงาน (กรุงเทพฯ : บริษัทพิมพ์ดี จำกัด, 2548), 10.

<sup>29</sup>Tom Douglas, Group : Understanding People Gathered Together, 3<sup>rd</sup> ed. (New York : Rout ledge a Division of Rout ledge, Chapman and Hall, 1988 ), 123 - 137.

<sup>30</sup>Raymond Cattle, "New Concepts of Measuring Leadership in Terms of Group Syntality," Human Relation Vol. 4 (1991) : 161 - 184.

<sup>31</sup>ทิสนา แชมมณี, กลุ่มสัมพันธ์เพื่อการทำงานเป็นทีมและการจัดการเรียนการสอน, 11.

<sup>32</sup>เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, ข้อคิดเพื่อการทำงานเป็นทีม, 25-26.

<sup>33</sup>ทิสนา แชมมณี, กลุ่มสัมพันธ์เพื่อการทำงานเป็นทีมและการจัดการเรียนการสอน, 10.

สรุปแนวคิดเกี่ยวกับทีมงานได้ว่า การทำงานร่วมกันเป็นทีมนั้นควรมีการสร้างจุดหมาย และร่วมกันเป็นเจ้าของงาน และมีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติงาน มีการประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นระยะ ทั้งการประเมินผลตนเองและเพื่อนร่วมงาน ทั้งนี้เพื่อให้ทีมงาน ปฏิบัติงานได้ก้าวหน้า นอกจากนี้ ทีมงานจะมีข้อตกลงร่วมกันอย่างยุติธรรมให้สมาชิกทุกคนถือ ปฏิบัติ มีกิจกรรมปฏิสัมพันธ์ให้คนได้ร่วมมือใกล้ชิดและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

### ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

ปัจจุบันทั้งในองค์กรของรัฐและเอกชน ให้การยอมรับและนิยมการบริหารงานโดยยึด หลักการทำงานร่วมกัน โดยการทำงานเป็นกลุ่มเป็นทีมมาใช้กันอย่างแพร่หลาย มีการสร้างทีมงาน ให้แข็งแกร่ง เพื่อยืนยันให้บุคลากรทุกคนเห็นความสำคัญของการทำงานร่วมกันเป็นทีม ซึ่งจะส่งผล ให้การทำงานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลได้จะเห็น ได้ว่า ความสำคัญของการทำงานเป็นทีมตั้งแต่ระดับเล็กไปจนถึงระดับชาตินั้น มีความสำคัญมาก หากสังคมกลุ่มเล็กๆ ไม่สามารถที่จะร่วมงานกันได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้วประเทศชาติซึ่งเป็น ผลรวมของกลุ่มสังคมเล็กเหล่านี้ก็คงไม่สามารถเจริญก้าวหน้าได้นอกจากนี้ นักบริหารและ นักจิตวิทยาองค์กรหลายคนก็เห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีม ทั้งนี้เนื่องจากการทำงานเป็น ทีมจะต้องระดมความคิด และความสามารถที่แตกต่างกันในแต่ละบุคคลมาประสานสอดคล้องกัน เมื่อประสานกันอย่างเหมาะสมแล้วก็จะช่วยให้การทำงานที่ต้องใช้ความสามารถหลายๆด้านจึง สามารถดำเนินไปได้ด้วยดีความสำคัญของการทำงานเป็นทีมนี้เป็นเรื่องที่ได้เห็นได้ทั่วไป แต่ เพื่อให้เห็นถึงความจำเป็นอย่างเด่นชัด จึงขอประมวลเหตุผลมากกล่าวให้เห็นอย่างชัดเจน ดังนี้

1. มนุษย์ทุกคนมีความจำกัดในเรื่อง การทำงานแต่เพียงคนเดียวให้สำเร็จนั้นย่อมเป็น การยากโดยเฉพาะในงานใหญ่ๆ กำลังเพียงคนเดียวนั้นไม่จำเป็นต้องพึ่งพากำลัง พึ่งแรงผู้อื่น ดัง คำสุภาษิตโบราณกล่าวว่า “งานใดหากเหลือกำลังลาภ ให้ออกปากบอกเขาช่วยแบกหาม” ดังนั้น การทำงานเป็นทีมจึงเป็นเรื่องจำเป็น โดยเฉพาะการทำงานใหญ่ๆหรือที่สลับซับซ้อน

2. มนุษย์ทุกคนมีความจำกัด และความแตกต่างเรื่องสติปัญญา ความสามารถในการ คิดจะทำใดๆห่วยเดียวย่อมจะสู้หลายห่วยไม่ได้เพราะหลายห่วยสามารถช่วยกันคิด ช่วยกันดูให้กว้าง ขึ้นรอบคอบขึ้น

3. มนุษย์เป็นสัตว์สังคมอยู่อย่างโดดเดี่ยวลำพังไม่ได้ จำเป็นต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและ กัน การที่มนุษย์ได้ชื่อว่าเป็นสัตว์สังคมนี้ก็เพราะมนุษย์มีความต้องการที่จะมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม

กับผู้อื่น การที่มนุษย์มีโอกาที่จะอยู่และทำงานร่วมกับผู้อื่น จึงเป็นการสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของความเป็นมนุษย์

4. ลักษณะของสังคมปัจจุบัน เป็นสังคมที่ต้องทำงานร่วมกันในทุกระดับและทุกระดับองค์กร หากเราไม่มีความสามารถในการทำงานเป็นทีมแล้วก็จะเกิดปัญหาไปในทุกระดับและทุกระดับองค์กร เป็นอุปสรรคต่อความเป็นอยู่และความเจริญก้าวหน้าของสถาบันและของประเทศ

5. การทำงานเป็นทีม ให้ผลงานที่ดีกว่าการทำงานเดี่ยว เนื่องจากการมารวมตัวกันเป็นทีมที่มีความหมายมากกว่าการนำบุคคลมารวมกัน ตัวอย่างที่ได้ทดลองในประเทศญี่ปุ่น เมื่อให้คนงาน 1 คนประกอบรองเท้า 3 คู่ต่อวัน ดังนั้นคนงาน 10 คน จะประกอบรองเท้า 30 คู่ต่อวัน แต่ถ้าให้คนงาน 10 คน นี้ทำงานเป็นทีม ทีมงานนี้สามารถประกอบรองเท้าได้ 50 คู่ต่อวัน จากการทดลองนี้ชี้ให้เห็นชัดว่า การทำงานเป็นทีมให้ผลดีกว่าและมากกว่าการทำงานแบบต่างคนต่างทำ

6. การที่บุคคลได้มีโอกาสรวมกลุ่มกันทำงานเป็นทีมช่วยให้บุคคลได้เรียนรู้จากผู้อื่น เกิดเป็นความเจริญงอกงามแห่งตนขึ้น ในขณะที่เดียวกันความเจริญส่วนบุคคลก็จะส่งผลให้กลุ่มเจริญงอกงามตามไปด้วย แสดงให้เห็นถึงความจำเป็นและความสำคัญของการทำงานร่วมกันเป็นทีม หากมีการฝึกฝนปฏิบัติจนให้สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้วยังมีประโยชน์ต่อตนเองและสังคมร่วมกัน<sup>34</sup>

### หลักการในการทำงานเป็นทีม

ทีมงานประกอบไปด้วยกลุ่มบุคคลหลายประเภทซึ่งมีความแตกต่างกันในด้านความคิด ความเป็นอยู่ ความรู้ ความสามารถ ภูมิหลัง วิธีการเข้าถึงปัญหาและสิ่งต่างๆอีกมากมาย ดังนั้น หากกลุ่มบุคคลหรือทีมงานเหล่านี้ต้องทำงานร่วมกันหรือทำงานเป็นทีม ในกิจกรรมหนึ่งกิจกรรมใดองค์กรแล้วหากการปฏิบัติหน้าที่นั้นไม่คำนึงถึงหลักการในการทำงานเป็นทีมแล้ว การทำงานนั้นย่อมประสบความสำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์ได้ เพราะหลักการการทำงานเป็นทีมจะเป็นตัวชี้ให้เห็นถึงแนวทางในการปฏิบัติและหน้าที่รับผิดชอบของผู้ที่อยู่ในทีม ได้ช่วยให้การทำงานเป็นทีมดำเนินไปอย่างราบรื่นและเกิดประสิทธิผล ดังแนวคิดของวาร์นีย์ (Vamey) ได้เสนอหลักในการทำงานเป็นทีมไว้ดังนี้ 1) บทบาทของสมาชิกแต่ละคนในทีมมีความเข้าใจอันดีต่อกัน 2) เข้าใจทักษะของทีมงานและบทบาทหน้าที่ทั้งหมดขององค์กร 3) เพิ่มการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกทุกคนใน

<sup>34</sup> เรื่องเดียวกัน, 11-12.

ทีมเกี่ยวกับประเด็นต่างๆซึ่งทำให้กลุ่มมีประสิทธิภาพ 4) มีการสนับสนุนระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มด้วยกันเป็นอย่างมาก 5) เข้าใจในกระบวนการกลุ่มพฤติกรรมและการเปลี่ยนแปลงต่างๆภายในกลุ่ม เพื่อการทำงานด้วยกันอย่างใกล้ชิด 6) มีแนวทางการทำงานอย่ามีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ในการแก้ปัญหาต่างๆเป็นทีม ไม่ว่าจะเป็นเรื่องงานหรือความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน 7) ความสามารถในการใช้ความคิดที่แตกต่างกันให้เกิดประโยชน์มากกว่าการทำลาย 8) มีความร่วมมือประสานงานกันระหว่างสมาชิก ลดการแข่งขันเพื่อเอาชนะ 9) การเพิ่มสมรรถภาพของกลุ่มในการทำงานร่วมกับกลุ่มอื่นๆทั้งภายในและภายนอกองค์กร และ 10) มีความรู้สึกดีต่อกันและกันระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม<sup>35</sup> สอดคล้องกับแคทเซนบาซและดักลาส (Katzenbach and Douglas) ที่เสนอแนวทางในการสร้างทีมงาน ดังนี้ 1) กำหนดทิศทางอย่างเร่งด่วน สมาชิกทีมต้องการความแน่นอนในการตั้งวัตถุประสงค์ และความคาดหวังของทีมซึ่งจะต้องมีตัวบ่งชี้ที่ชัดเจนที่จะเป็นแนวทางในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จได้ 2) การเลือกสมาชิกทีม ควรจัดให้อยู่บนพื้นฐานของทักษะและศักยภาพที่มีอยู่ และทีมจำเป็นต้องมีทักษะที่จะทำให้เกิดความสมบูรณ์ขึ้นภายในทีม 3 ประการ คือ ทักษะทางเทคนิคในหน้าที่งานทักษะในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า และทักษะระหว่างบุคคล 3)การประชุมหรือพบปะกันครั้งแรก ต้องทำด้วยความพิถีพิถันด้วยความตั้งใจ เพื่อสร้างความประทับใจให้เกิดขึ้น มีกำหนดระยะเวลาให้ทุกคนรู้แน่นอน และมีการย้ำเตือนโดยผู้นำทีม หรือ ผู้บริหารอำนาจหน้าที่คอยดูแลภายในทีม ทั้งนี้ ผู้บริหาร จะต้องให้ความสำคัญต่อสิ่งที่ตนได้พูดแล้วด้วย 4) ตั้งกฎในการปฏิบัติให้ชัดเจน การพัฒนาทีมที่แท้จริงโดยนำกฎเกณฑ์มาช่วยให้เขาพบกับความสำเร็จในเรื่องวัตถุประสงค์ และจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงาน จุดเน้นที่ควรสนับสนุนคือ การเปิดเผยจริงใจต่อกัน การสร้างให้เกิดความไว้วางใจในกันและกัน การมีข้อตกลงร่วมกันอย่างมีความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน 5) จุดมุ่งหมายและความเหมาะสมในการปฏิบัติงานที่ตั้งขึ้น จะไม่ยึดติดกับผู้บริหาร แต่จะตั้งขึ้นโดยสมาชิกมีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามที่ได้ตั้งจุดมุ่งหมายไว้ 6) สร้างความท้าทายให้กับกลุ่มในการทำงานด้วย วิชัย โกสุวรรณจินดา ได้เสนอหลักปฏิบัติการทำงานเป็นทีมไว้ 1) ทีมต้องมีอุดมการณ์ที่แน่นอนซึ่งสมาชิกทุกคนยอมรับ 2) ถือความถูกต้องที่ไม่จำเป็นต้องถูกใจ 3) ประนีประนอมโดยมีน้ำใจของความช่วยเหลือ เพื่อบรรลุเป้าหมายรวมเดียวกัน 4) อภัยซึ่งกันและกัน 5) อย่าพยายามเอาเปรียบ

---

<sup>35</sup> Glenn H. Varney, Organization Development for Managers (Mass : Addisonwesly, 1977), 154 - 155.

กัน 6) ถือว่าทุกคนมีความสำคัญเท่ากัน 7) เคารพในสิทธิและเสรีภาพส่วนตัวของผู้อื่น 8) อย่าเด่นแต่คนเดียวต้องเด่นทั้งทีม 9) ถือว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นของธรรมดา 10) เมื่อมีปัญหาหรือไม่พอใจอย่าเก็บเอาไว้หรืออย่าไปพูดกลับหลัง แต่ให้นำปัญหามาพูดให้เข้าใจกัน 11) รู้จักแบ่งงานและประสานงานกัน 12) มีความคิดเป็นอิสระในการทำงานพอสมควร 13) ต้องปฏิบัติตามกฎหรือระเบียบของทีมอย่างเคร่งครัด 14) ขอมรับผิดเมื่อทำผิด 15) เมื่อมีการขัดแย้งกันในกลุ่ม ให้ถือว่าเป็นการมองปัญหากันคนละด้าน<sup>36</sup>

จากแนวความคิดข้างต้นนี้ พอจะประมวลหลักการทำงานเป็นทีมได้ดังนี้ คือ มีการกำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์ร่วมกันและเป็นไปอย่างชัดเจนสมาชิกทุกคนยอมรับและรับผิดชอบในเป้าหมายนั้น จำนวนสมาชิกมีพอสมควรที่จะทำให้เข้าใจและติดต่อสื่อสารได้สะดวกทั่วถึงกัน มีการติดต่อสื่อสารกันอย่างเปิดเผย มีความไว้วางใจ เชื่อใจ ร่วมมือร่วมใจและประสานกันระหว่างสมาชิก มีการยอมรับและสนับสนุนซึ่งกันและกันในด้านความคิดและการให้ความสามารถ มีความเข้าใจและร่วมมือกันในการแก้ปัญหา การตัดสินใจเกี่ยวกับงานและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเพื่อให้การทำงานเป็นทีมได้ดำเนินไปอย่างราบรื่นและบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กลุ่มต้องการ

### องค์ประกอบการทำงานเป็นทีม

ลักษณะของทีมงานที่ดีนั้น จำเป็นต้องมีสิ่งต่างๆทั้งที่เป็นทางการ (formal structure) และไม่เป็นทางการ (informal behavior) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ จากการศึกษาเมโย (Mayo) พบว่าประกอบด้วย 1) ผู้บังคับบัญชาย่อมมีผลประโยชน์และชื่อเสียงส่วนตัวอยู่แล้วในความสำเร็จของแต่ละคนที่เป็นสมาชิกในทีม 2) เขาย่อมจะมีความภาคภูมิใจที่เข้ามามีส่วนร่วมในผลงานของทีม 3) เขาเป็นผู้ช่วยเหลือให้ทำงานด้วยกัน เพื่อกำหนดเงื่อนไขต่างๆขึ้นด้วยตนเองของสมาชิกในกลุ่ม 4) เขาย่อมช่วยตรวจสอบข่าวสารย้อนกลับ (feedback) ในปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย 5) ทีมย่อมมีส่วนร่วมในความสำเร็จของเขาเอง และภูมิใจที่บุคคลภายนอกให้ความสนใจในผลงานที่พวกเขาในกลุ่มได้ร่วมกันทำขึ้นมา 6) ทีมไม่มีความรู้สึกว่าเขาถูกกดดันและบังคับให้มีการเปลี่ยนแปลง 7) ก่อนที่จะมีการเปลี่ยนแปลงแต่ละครั้งทีมจะได้รับการปรึกษาหารือ 8) การพัฒนาของทีมในแต่ละครั้งเขาย่อมมีความรู้สึกเชื่อมั่นและยกย่อง<sup>37</sup>

<sup>36</sup>วิชัย โสสุวรรณจินดา, “หัวหน้างานยุคใหม่” ,วารสารข้าราชการครู 50, 9 (กรกฎาคม 2543) : 41 - 46.

<sup>37</sup>Elton Mayo, The Human Problems of an Industrial Civilization (Boston : Harvard University, 1954), 84 - 85.



เคียท (Keith) กล่าวว่ามียองค์ประกอบใหญ่ 3 ประการ คือ 1) องค์ประกอบด้านสมาชิกประกอบด้วยมีเจตคติที่ดีและตั้งใจทำงาน มีมนุษยสัมพันธ์ 2) องค์ประกอบด้านผู้นำกลุ่มประกอบด้วยผู้นำที่มีคุณสมบัติที่ดี มีความสามารถ ขจัดความขัดแย้งของทีม มีเทคนิคในการจูงใจสมาชิกเอาใจใส่ทีมเพิ่มพูนความรู้ให้สมาชิกมีความเชื่อมั่นในงานที่ทำ มีความเข้าใจ พฤติกรรมของสมาชิก มีความรอบรู้ในเรื่องการวางแผน การปฏิบัติงานและการติดตามผล 3) องค์ประกอบด้านจัดการทีม ประกอบด้วยการมีเป้าหมายของทีมที่ชัดเจน มีขอบเขตแน่นอน มีกลไกย้อนกลับเพื่อปรับปรุงผลงานมีวิธีการทำงานของกลุ่มอย่างมีระบบที่สมาชิกเข้าใจดี มีรูปแบบและการประสานงานอย่างดีเกิดการยึดเหนี่ยวกันในทีม มีการแสวงหาวิธีการที่เหมาะสมอยู่เสมอและการจัดการเงื่อนไขในการเสริมพลังของทีมให้<sup>38</sup>

ทศพร ประเสริฐสุข กล่าวไว้คล้ายคลึงกับเดวิส คือ 1) องค์ประกอบด้านสมาชิกในทีมมีเจตนาที่ดีและตั้งใจทำงาน มีทักษะในการทำงาน มีความร่วมมือและประสานงานกันเป็นอย่างดี และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี 2) องค์ประกอบด้านผู้นำทีม มีผู้นำที่มีความสุข มีคุณสมบัติที่ดี รู้จักการใช้กระบวนการจูงใจ เอาใจใส่ต่อทีมโดยการเพิ่มพูนความรู้ให้สมาชิกในทีมเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในการทำงาน ใช้ข้อขัดแย้งเพื่อการเสริมสร้าง 3) องค์ประกอบด้านการจัดรูปแบบกลุ่ม มีเป้าหมายชัดเจน มีขอบเขตแน่นอน มีกลไกย้อนกลับเพื่อปรับปรุงผลงาน มีระบบระเบียบที่สมาชิกเข้าใจจัดรูปแบบให้ประสานงานให้เกิดความยึดเหนี่ยวในทีมแสวงหาวิธีการที่เหมาะสมอยู่เสมอและจัดเงื่อนไขในการเสริมแรงให้<sup>39</sup> ส่วนทิสนา แยมมณี กล่าวถึงองค์ประกอบไว้ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับของเดวิสและทศพร ประเสริฐสุข คือมี 3 องค์ประกอบ คือ 1) องค์ประกอบด้านผู้นำทีม ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญมากในการดำเนินงานของทีม ถ้าขาดผู้นำก็เหมือนขาดแกนกลางในการทำงาน 2) องค์ประกอบด้านสมาชิกกลุ่มถ้าผู้นำดี แต่สมาชิกไม่เต็มใจปฏิบัติหรือเข้าใจจุดมุ่งหมายต่างกัน ต่างคนต่างทำงานก็จะไม่บรรลุจุดมุ่งหมาย จึงจำเป็นต้องให้เข้าใจจุดประสงค์ร่วมกันร่วมมือกันทำงาน 3) องค์ประกอบด้านกระบวนการ ถึงแม้ 2 ส่วนหลักจะดี แต่ถ้าไม่มีการวางแผนการทำงานที่ดีหรือมีการติดต่อสื่อสารไม่ดีก็จะไม่เกิดผลสำเร็จ<sup>40</sup>

<sup>38</sup> Davis Keith, Human Behavioral at work : Organization behavior, 446-447.

<sup>39</sup> ทศพร ประเสริฐสุข, จิตวิทยาการทำงานร่วมกัน (ม.ป.ท., ม.ป.ป.), 4-5.

<sup>40</sup> ทิสนา แยมมณี, กลุ่มสัมพันธ์เพื่อการทำงานเป็นทีมและการจัดการเรียนการสอน, 12-13.

## 1. องค์ประกอบด้านผู้นำทีม

ผู้นำ คือบุคคลใดบุคคลหนึ่งในบุคคลหลายคนที่มีอำนาจ อิทธิพล หรือมีความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของเขาได้<sup>41</sup> โดยใช้กระบวนการติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้<sup>42</sup> ดังนั้นการเป็นผู้นำ คือ การเป็นศูนย์กลางของกระบวนการกลุ่มบุคลิกภาพและผลที่เกิดขึ้น ศิลปะของการทำให้เกิดการยินยอม การใช้อิทธิพล การกระทำหรือพฤติกรรมรูปแบบหนึ่งของการเกลี้ยกล่อมที่มีความสัมพันธ์กับพลังอำนาจซึ่งเป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งเพื่อบรรลุจุดประสงค์ของงาน หรือเป็นผลของการปฏิสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างของบทบาทและมีความคิดริเริ่มในการทำงาน<sup>43</sup> ผู้นำทีมหรือหัวหน้าทีมจึงเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือล้มเหลว เนื่องจากว่าการที่สมาชิกทุกคนเรียนรู้ที่จะทำงานร่วมกัน กลุ่มต้องการเป็นผู้นำที่มีทักษะผู้นำ เพราะผู้นำที่มีความสามารถเป็นปัจจัยเริ่มต้นของความสำเร็จ<sup>44</sup> องค์ประกอบด้านผู้นำทีม ประกอบด้วยคุณลักษณะ บทบาทหรือพฤติกรรม และภาวะผู้นำของผู้นำทีม ในส่วนของคุณลักษณะในการทำงานเป็นทีม ได้มีผู้กล่าวถึงไว้มากมาย เช่นบาร์นาร์ด (Barnard) ได้กำหนดคุณลักษณะที่ดีของผู้นำ คือ 1) มีความสดชื่นและอดทน 2) ความสามารถในการตัดสินใจ 3) ความสามารถในการจูงใจ 4) ความรับผิดชอบ 5)สติปัญญาฉลาด<sup>45</sup> สตีลคิล (Stogdill) ได้กำหนดคุณลักษณะที่ดีของผู้นำได้คือ 1) ร่างกายแข็งแรง 2) ภูมิหลังทางการศึกษาและสถานภาพทางสังคมดี 3) สติปัญญาฉลาด ตัดสินใจดี มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร 4) บุคลิกภาพเป็นผู้ที่มีความตื่นตัวและสามารถควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดสร้างสรรค์เชื่อมั่นในตนเอง 5) ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงานโดยมีความรับผิดชอบขั้นและอดทน 6) ลักษณะทางสังคม

<sup>41</sup>Robert Tannenbaum, Irving R. Weachler, and Fred Massarik, Leadership and Organization : A Behavior Science Approach (New York : McGraw-Hill, 1961), 24.

<sup>42</sup>George R. Terry, Principles of Management (Homewood, IL : Richard D. Irwin, 1977), 410.

<sup>43</sup>Ralph M. Stogdill, Hand Book of Leadership : A Survey of Theory and Research (New York : Free Press, 1974), 7 - 15.

<sup>44</sup>สมยศ นาวิการ, การบริหารและพฤติกรรมองค์การ (กรุงเทพฯ : บรรณกิจ 1991, 2543), 34.

<sup>45</sup>Chester I. Barnard, Organization and Management (Cambridge : Harvard University Press, 1969), 93 - 100.

ปรารถนาที่จะร่วมงานกับผู้อื่น และเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่นและเข้าสังคมได้เก่ง<sup>46</sup> สเตดท์ (Steddt) กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้นำ คือ 1) ยึดเกณฑ์มาตรฐานในการทำงาน 2) เป็นที่พึ่งพาและช่วยเหลือคนอื่นได้ 3) กล้าคิดกล้าทำ 4) มีความรับผิดชอบ 5) มีความสามารถในการแบ่งงานให้ผู้ร่วมงาน 6) มีวินัยในตนเอง 7) มีความคิดรวมยอด 8) มีมนุษยสัมพันธ์ 9) มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร 10) แข็งแรงและมีสุขภาพดี 11) มีสติปัญญาดี 12) มีความสามารถในการจัดระบบงาน 13) มีความสามารถในการตัดสินใจที่ดี<sup>47</sup> ควิเบิล (Quible) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่ดีของหัวหน้าหรือผู้นำต้องประกอบด้วย 1) มีศิลปะในการทำงาน 2) ฉลาดรอบรู้กล้าตัดสินใจ 3) ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมและใส่ใจในการปรับปรุงงาน 4) มีความซื่อสัตย์ ขยันและความริเริ่ม 5) มีความยุติธรรม 6) สุขภาพแข็งแรง 7) ทำงานกับผู้ร่วมงานได้<sup>48</sup>

จากแนวคิดในข้างต้น สรุปได้ว่า ผู้นำที่ดีต้องมีคุณสมบัติหรือลักษณะต่างๆหลายประการ ซึ่งพอจะจำแนกเป็นคุณลักษณะที่เอื้อต่อการนำทีมในด้านการทำงาน เช่น ด้านความรับผิดชอบ ความกระตือรือร้นในการทำงาน ความขยันหมั่นเพียร ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หรือมีคุณลักษณะผู้นำทีมที่เอื้อต่อการรวมกลุ่ม เช่น ความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี การเอาใจใส่ต่อกลุ่ม ความหนักแน่นความอดทน ความกล้าหาญเด็ดขาด ความสามารถในการแก้ปัญหาความขัดแย้งให้เป็นไปในทางสร้างสรรค์ ถึงอย่างไรก็เป็นการยากที่จะหาคุณลักษณะดังกล่าวครบอยู่ในบุคคลเพียงคนเดียวเท่านั้น ดังนั้นการฝึกฝนพัฒนาและการเรียนรู้จากประสบการณ์ต่างๆ ก็สามารถทำให้บุคคลที่เป็นผู้นำสามารถพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำที่ดีได้เช่นกัน

บทบาทหน้าที่หรือพฤติกรรมของผู้นำทีม มีผู้แสดงแนวคิดที่สำคัญหลายท่าน เช่น กริฟฟิธส์ (Griffiths) กล่าวถึงพฤติกรรมผู้นำที่ดี 7 ข้อ คือ 1) ผู้นำในฐานะผู้มีความคิดริเริ่ม ผู้นำต้องแสดงพฤติกรรมในด้านการริเริ่มงานใหม่ๆ ผู้นำจะต้องทำงานหนักอยู่เสมอเพื่อให้งานที่ตนคิดริเริ่มทำนั้นบรรลุผลสำเร็จ 2) ผู้นำในฐานะผู้รู้จักปรับปรุงแก้ไข ผู้นำต้องมีพฤติกรรมคอยแนะนำกระตุ้นและให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงานเพื่อปรับปรุงการทำงาน หาวิธีการทำงานใหม่ๆ ให้เพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ 3) ผู้นำในฐานะผู้ให้การยอมรับนับถือ ผู้นำต้องมีพฤติกรรมยอมรับผู้ที่เมื่อ

<sup>46</sup>Ralph M. Stogdill, Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research, 74 - 75.

<sup>47</sup>Ronald W. Steddt, Managing Carrier Education Programs (Englewood Cliffs, N.J. : Prentice – Hall, 1974), 49 - 53.

<sup>48</sup>Zane K. Quible, The Administrative office Management Function, 2<sup>nd</sup> ed.(N.J. : Winthrop Publishers, Inc., 1980), 15 - 17.

เขาทำงานประสบความสำเร็จ รู้จักให้กำลังใจ ขกย่องชมเชย ยอมรับผลสำเร็จของผู้ร่วมงาน ไม่ถือโอกาสหยิบฉวยเอาผลงานของผู้อื่นมาเป็นของตน รู้จักตัวเองศักยภาพที่แฝงอยู่ในตัวของผู้ร่วมงานมาใช้ให้เป็นประโยชน์ เป็นผู้ที่เข้าใจและมองเห็นปัญหาของผู้ร่วมงาน รู้จักยกย่องชมเชยทั้งต่อหน้าบุคคลอื่น เมื่อเขาทำงานสำเร็จ 4) ผู้นำในฐานะผู้ให้ความช่วยเหลือ หมายถึง ผู้นำต้องมีพฤติกรรมพร้อมเสมอที่จะให้ความช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชาในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น 5) ผู้นำในฐานะผู้นำใจ ผู้นำต้องมีพฤติกรรมสามารถพูดจาชักจูงใจให้หมู่คณะปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือร่วมใจ และประสานสัมพันธ์กัน เป็นผู้ที่มีความสามารถในการใช้ภาษาซึ่งจะเป็นการสร้างเสน่ห์ให้ผู้อื่นเชื่อถือ มีศรัทธาในตน มีความจริงใจในสิ่งที่ตนพูด เพื่อให้ทำงานมีผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้ 6) ผู้นำในฐานะประสานงาน ผู้นำต้องมีพฤติกรรมในการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานอื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนงาน และกระตุ้นสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผน ผู้นำจะต้องเป็นผู้ประสานให้คนทำงานร่วมกันอย่างเต็มที่ และมีความเข้าใจดีต่อกัน 7) ผู้นำในฐานะผู้เข้าถึงคนได้ เพราะการเข้าถึงคนเป็นภารกิจที่สำคัญของผู้นำ ผู้นำสามารถอยู่ร่วมกับคนทั้งในทีมและนอกทีม โดยยอมเสียสละเวลา และทุนทรัพย์ส่วนตัวในบางโอกาส เพื่อนำบุคคลต่างๆ เข้ามาสนับสนุนการทำงานในทีม<sup>49</sup> ลิเคิร์ต (Likert) กล่าวถึง ผู้นำของทีมต้องเป็นผู้สร้างบรรยากาศให้มีความรักความอบอุ่นการช่วยเหลือและการร่วมแรงร่วมใจในการทำงานร่วมกัน มากกว่าที่จะสร้างความแตกแยก แข่งขันหรือต่อสู้<sup>50</sup> อับรามสัน (Abramson) กล่าวว่า ผู้นำยุคใหม่ต้องมีบทบาท 3 ประการ คือ 1) ผู้นำต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ผู้นำต้องมีความคิดสร้างสรรค์ในการประกอบการ 3) ผู้นำต้องเป็นผู้นำคนให้เข้าใจภารกิจการเงิน<sup>51</sup> ส่วนดูบริน (Dubrin) กล่าวถึงพฤติกรรมของผู้นำทีมที่ช่วยให้เกิดทีมงานที่มีประสิทธิผลคือ 1) การกำหนดภารกิจของทีม 2) การกำหนดบรรทัดฐานของทีมงาน 3) การมุ่งเน้นความภาคภูมิใจในความเป็นเลิศ 4) การจัดตัวให้มีการชุมนุมกัน 5) การปฏิบัติต่อสมาชิกของทีมเสมือนเป็นตัวต้นแบบของทีม 6) การใช้วิธีการลงมติเอกฉันท์ 7) การออกแบบโครงสร้างทางกายภาพที่เอื้อต่อการสื่อสาร 8) การกำหนดความเร่งด่วน การเรียกร้องมาตรฐานการทำงานและการใช้การจูงใจ 9) การมุ่งเน้นให้เห็นคุณค่าของกลุ่มและการให้รางวัล 10) การกระตุ้นให้มีการพัฒนาทีม

<sup>49</sup>Daniel E. Griffiths, Human Relations in School Administration (New York : Macmillan, 1956), 243.

<sup>50</sup>Rensis Likert, New Pattern of Management, 169.

<sup>51</sup>Mark A. Abramson, "In Search of The New Leadership," Leadership Inc, 9 (September, 1996) : 1 - 4.

อย่างสม่ำเสมอ 11) สนับสนุนให้มีการแข่งขันกับกลุ่มอื่น 12) สนับสนุนให้มีการใช้ภาษาเฉพาะกลุ่ม 13) การริเริ่มให้มีการใช้พิธีเกี่ยวกับระเบียบแบบแผน 14) รวบรวมผลย้อนกลับด้านประสิทธิผลของทีมงาน 15) ลดการบริหารให้น้อยที่สุด<sup>52</sup> ส่วนประทีป แดงเลียนและพรณี กาญจนสวัสดิ์ เห็นว่าบทบาทของผู้นำในองค์กรที่เน้นการทำงานเป็นทีม นั้น ผู้นำต้องมีความรู้เกี่ยวกับกระบวนการของทีมและสามารถตอบสนองความต้องการของสมาชิกของทีมได้ เช่น การให้ผลป้อนกลับและการแก้ความขัดแย้ง ที่ถือว่าเป็นส่วนที่สำคัญของโครงสร้างของทีมบางครั้งทีมนำทีมคนหนึ่งจะต้องคอยดูแลทีมหลายๆทีม หากขาดผู้นำที่ดีแล้วการปฏิบัติงานของทีมอาจหลุดไปจากกรอบจากสิ่งที่ควรจะเป็น หรือเกิดความขัดแย้งได้<sup>53</sup> บีเทล (Bethel) กล่าวว่า บทบาทของผู้นำที่สำคัญในทีม คือ 1) การสร้างความเชื่อถือ และสร้างแรงจูงใจให้แก่ทีม 2) ชี้นำสมาชิกของทีมและสมาชิกของกลุ่มเพื่อให้เกิดผลการดำเนินงานในระดับที่สูง 3) สนับสนุนและช่วยเหลือในเรื่องการตัดสินใจอันเกิดการทำงานของทีม 4) เพิ่มศักยภาพและความสามารถของทีมให้มากขึ้น 5) สร้างเอกลักษณ์ที่โดดเด่นและมีคุณค่าให้กับทีม 6) คาดหวัง ชี้นำในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น 7) จูงใจ นำทีมสู่การดำเนินงานที่มีระดับที่สูงขึ้นเรื่อยๆ 8) มอบหมายและมอบอำนาจให้สมาชิกของทีมทำงานของตนให้สำเร็จ 9) สนับสนุนสมาชิกของทีมให้ทำงานที่ไม่สำคัญออกไป<sup>54</sup> ส่วนทิสนา แคมมณี แสดงความเห็น ว่า ในการทำงานเป็นทีมหรือเป็นกลุ่มนั้นสามารถจำแนกบทบาทหน้าที่ของผู้นำออกได้เป็น 2 ประเภท คือ บทบาทเกี่ยวกับการทำงาน (task function) ได้แก่ บทบาทของผู้นำในการที่จะนำกลุ่มให้สามารถทำงานออกมาให้เป็นผลสำเร็จตามเป้าหมาย และบทบาทเกี่ยวกับการรวมกลุ่ม (maintenance function) คือ บทบาทของผู้นำในการช่วยให้กลุ่มมีกำลังใจ มีความพึงพอใจที่จะทำงานร่วมกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวไม่แตกแยกไปเสียก่อนที่จะทำงานสำเร็จผลออกมา ดังนี้<sup>55</sup>

#### 1. บทบาทของผู้นำเกี่ยวกับการทำงาน (task function) ได้แก่

##### 1.1 ทำความเข้าใจในจุดมุ่งหมายของการทำงานและช่วยให้ผู้ร่วมงานเข้าใจตรงกัน

<sup>52</sup> Andrew J. Dubrin, Leadership Research Finding, Practice and Skills (Houghton : Mifflin Company, 1998), 225.

<sup>53</sup> ประทีป แดงเลียนและพรณี กาญจนสวัสดิ์, พัฒนาทีมงานในพฤติกรรมศาสตร์ (ม.ป.ท. : ม.ป.ป.), 40. (อค์สำเนา)

<sup>54</sup> Sheila Murry Bethel, “ A Leader is a Team Builder,” Food Management 35, 3 ( March, 2000 ), 26.

<sup>55</sup> ทิสนา แคมมณี, กลุ่มสัมพันธ์เพื่อการทำงานเป็นทีมและการจัดการเรียนการสอน, 16-17.

- 1.2 วางแผนงานและขั้นตอนการทำงานร่วมกับผู้ร่วมงาน
- 1.3 แบ่งงานและมอบหมายงานอย่างเหมาะสม
- 1.4 ริเริ่มความคิดใหม่ๆ ให้กับทีมงานหรือกระตุ้นทีมงานให้ริเริ่มความคิดใหม่ๆ
- 1.5 แสวงหาข้อมูลและให้ข้อมูล หรือ ความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน
- 1.6 ช่วยกลุ่มให้มีความเข้าใจตรงกัน ในข้อมูล ที่จำเป็นต่อความสำเร็จของงาน
- 1.7 ช่วยประสานความคิดและข้อมูลของผู้ร่วมงาน ให้เกิดประโยชน์ต่อเป้าหมาย
- 1.8 ช่วยจัดปัญหาต่างๆที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานให้บรรลุมเป้าหมาย
- 1.9 ติดตามงาน ประเมินและสรุปงานเป็นระยะๆตลอดจนแจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบ
- 1.10 ควบคุมมาตรฐานผลงานของกลุ่มหรือทีมงาน
- 1.11 ประเมินผลงานเมื่องานสำเร็จและปรับปรุงงาน

## 2. บทบาทของผู้นำเกี่ยวกับการรวมกลุ่ม (maintenance function) ได้แก่

2.1 จัดระเบียบและควบคุมระเบียบของทีม เพื่อช่วยให้ทุกคนได้มีโอกาสทัดเทียมกันในการแสดงความคิดเห็น ช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างเรียบร้อย ไม่วุ่นวายเพราะมีระเบียบควบคุมไว้ ทำให้ทีมสามารถนำเนินการไปได้อย่างราบรื่น ไม่แตกแยกเป็นกลุ่มเล็กกลุ่มน้อย

2.2 ดูแลเอาใจใส่สมาชิกกลุ่มให้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือแสดงความสามารถอย่างทั่วถึง เพื่อช่วยให้ทุกคนมีความรู้สึกว่าคุณค่า มีประโยชน์ต่อทีมทำให้เกิดความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มและต้องการทำงานให้กลุ่ม

2.3 รับฟังและพิจารณาความคิดเห็นของสมาชิกกลุ่มอย่างทั่วถึง การที่ผู้นำรับฟังและนำสิ่งที่ฟังมาพิจารณา ไม่ละทิ้งไปเฉยๆ จะทำให้สมาชิกผู้ร่วมงานมีความรู้สึกภูมิใจและพอใจ ต้องการที่จะช่วยทีมมากขึ้นไปอีก

2.4 ช่วยทำความกระจ่างให้แก่กลุ่ม ในเรื่องการสื่อความหมายในการทำงานทุกครั้งมักประสบปัญหาของการเข้าใจไม่ตรงกันในเรื่องการสื่อความ ความเข้าใจที่ไม่ตรงกันนี้อาจเป็นสาเหตุทำให้สมาชิกเกิดความขุ่นข้องหมองใจกันและแตกแยกกันได้ ผู้นำจึงจำเป็นต้องคอยสังเกต

2.5 สร้างบรรยากาศที่อบอุ่นและเป็นมิตรให้เกิดขึ้นในทีม สร้างบรรยากาศที่ปลอดภัยจากความกลัวและความรู้สึกว่าจะถูกตัดสินหรือถูกมองไปในทางที่ไม่ถูก บรรยากาศในลักษณะนี้จะช่วยให้สมาชิกกลุ่มไม่เกิดความรู้สึกแตกแยกตัวเองออกไปจากกลุ่ม

2.6 ขจัดหรือลดความขัดแย้งต่างๆในทีม เพราะความขัดแย้งเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ทีมแตกแยกหากผู้นำไม่สามารถที่จะช่วยเรื่องนี้ได้ พลังจากความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของทีมก็จะลดน้อยลง จนอาจเป็นผลทำให้ทีมไม่สามารถรวมตัวกัน ที่จะทำให้งานสำเร็จได้

บทบาทหน้าที่ของผู้นำมีความสำคัญต่อการดำรงอยู่ของทีมทำให้ทีมสามารถรวมตัวกันเพื่อทำงานให้บรรลุผลสำเร็จได้ หากผู้นำสามารถแสดงบทบาทหน้าที่ของตนตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้นได้อย่างเหมาะสมก็เป็นที่คาดหวังได้ว่าผู้นำนั้นจะสามารถนำกลุ่มหรือทีมงานของตนไปสู่เป้าหมายได้อย่างดี และในที่สุดท้าย คือ ภาวะผู้นำ ในการดำเนินงานขององค์การสามารถบรรลุเป้าหมายได้มากน้อยเพียงใด มีประสิทธิภาพเพียงใดขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารนั่นเอง คุณลักษณะของภาวะผู้นำมีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่าน เช่น เบนนิส (Bennis) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการซึ่งบุคคลหนึ่งสามารถชักนำให้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติตามแนวทางที่เขาประสงค์<sup>56</sup> เช่นเดียวกับเมอร์เฟตและคณะ (Morphet and others) ที่ว่า ภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพล พฤติกรรม ความเชื่อและเป้าหมายของผู้นำในองค์กรนั้น เพื่อจูงใจให้บุคคลอื่นร่วมมือในการปฏิบัติงาน<sup>57</sup> ส่วนพลิฟเนอร์ และเพรสทัส (Pliffner and Presthus) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นการชักนำให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามเป้าหมายโดยอาศัยความสัมพันธ์ที่ผู้นำมีต่อผู้ได้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างกัน<sup>58</sup> สอดคล้องกับเฮร์เซย์และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพลในการปฏิบัติงานของบุคคลหรือกลุ่มคนที่มุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดให้ ถ้าสถานการณ์เปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำในรูปของกระบวนการก็ต้องเปลี่ยนตามไปด้วย<sup>59</sup>

จะเห็นได้ว่า คำนิยามนี้ไม่ได้กล่าวถึงองค์การใดองค์การหนึ่ง เมื่อบุคคลหนึ่งพยายามใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของอีกบุคคลหนึ่งหรือกลุ่ม ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ภาวะผู้นำ

---

<sup>56</sup>Warren G. Bennis, “ Leadership Theory and administrative Behavior : The Problem of Authority,” Administrative Science Quarterly 1,3 (December, 1959) : 259.

<sup>57</sup>Edgar L. Morphed and others, Educational Organizational and Administration : Concepts, Practices and Issues, 2<sup>nd</sup> ed. (Englewood Cliffs : Prentice – Hall,1976), 122

<sup>58</sup>John M. Pliffner and Robert V. Presthus, Public Administration, 3<sup>rd</sup> ed. (New York : Free Press, 1974), 110-115.

<sup>59</sup>Paul Hersay and Kenneth H. Blanchard, Management of Organization Behavior (New Delhi : Prentice-Hall of India Private Limited, 1974), 68.



ก็เกิดขึ้นทันที และจากการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำระยะแรก มหาวิทยาลัยโอไฮโอ ได้แบ่งมิติของความเป็นผู้นำ 2 มิติ คือ 1) มิติมุ่งงาน (initiating structure) เป็นผู้นำที่เน้นงาน มักชอบสั่งการควบคุมงานสูง มุ่งแต่ผลงาน 2) มิติมุ่งคน (consideration) เป็นผู้นำที่สัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาแบบเพื่อนร่วมงาน มีความเห็นใจเข้าใจเพื่อนร่วมงาน เชื่อใจซึ่งกันและกัน ตรงกับการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้เกิดรูปแบบผู้นำ 2 แบบคือ แบบมุ่งงาน (job-centered leadership style) และแบบมุ่งคน (employee-centered leadership style)<sup>60</sup> ส่วนลิเคิร์ต (Likert) นักจิตวิทยาองค์กรที่สำคัญคนหนึ่งค้นพบว่ารูปแบบของภาวะผู้นำ มีผลกระทบโดยตรงต่อการทำงาน คือ ผู้นำที่เอาลูกน้องเป็นหลักของการทำงาน (employee-centered) จะสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้มากกว่าผู้นำที่มุ่งงานเป็นหลัก (job-centered)<sup>61</sup> ส่วนเบล็คและมูตัน (Blake and Mouton) ได้สร้างกรอบของการบริหารแบบตาข่าย (Grid) ซึ่งเสนอข้อโต้แย้งว่า การมุ่งเน้นด้านคนและการผลิตในระบบบริหาร เป็นสิ่งที่ต้องเกิดควบคู่ไปมากกว่าที่จะแยกออกจากกันโดยเด็ดขาด ผู้นำจะต้องประสานองค์ประกอบต่างๆ เพื่อให้เกิดผลผลิตสูงสุด<sup>62</sup>

ถึงแม้การศึกษาหลายกรณีชี้ให้เห็นว่า ยังไม่มีข้อตกลงที่ชัดเจนเกี่ยวกับประสิทธิผลของผู้นำแต่ละอย่าง เพียงแต่ชี้ให้เห็นว่า ผู้นำมีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงในการทำงาน ขวัญและกำลังใจของกลุ่ม เนื่องจากภาวะผู้นำเป็นกระบวนการพลวัตที่แปรเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ซึ่งเปลี่ยนไปตามตัวผู้นำ ตัวผู้ตามและสถานการณ์ปัจจุบัน การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำจึงเน้นไปทางด้านพฤติกรรมที่สังเกตได้ และสามารถปรับปรุงแบบภาวะผู้นำเข้ากับแต่ละสถานการณ์ได้ดี และและเชื่อกันว่าสามารถปรับปรุงบทบาทภาวะผู้นำให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นได้ด้วยการศึกษารวบรวมและการพัฒนาเพื่อให้การปฏิบัติงานของทีมมีประสิทธิภาพ

## 2. องค์ประกอบเกี่ยวกับสมาชิกของทีม

ในการทำงานเป็นทีม นอกจากผู้นำทีมจะมีความสำคัญต่อประสิทธิผลของทีมแล้ว สมาชิกของทีมก็มีความสำคัญเช่นเดียวกัน ซึ่งแม้ว่าทีมจะมีผู้นำที่ดีสักเพียงใด แต่ถ้าสมาชิกทีม

---

<sup>60</sup>มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช, องค์การและการจัดการ, หน่วยที่ 6-11 (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บริษัทสามารถมวลชนจำกัด, 2543), 230-232.

<sup>61</sup>Rensis Likert, The Human Organization (New York : McGraw-Hill, 1976), 4-10.

<sup>62</sup>Robert R. Blake and Jane S. Mouton, The New Managerial Grid (Houston : Guilt Publishing, 1987), 11.



ขาดความรู้ความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่สมาชิกที่ดีแล้ว การทำงานเป็นทีมก็ทีมก็มักจะไม่สามารถประสบความสำเร็จ เนื่องจากกลุ่มเป็นกำลังสำคัญของทีม

สมาชิกทีม หมายถึง ผู้ร่วมงานทุกคนในทีมที่มีเป้าหมายในทีมที่มีเป้าหมายในการดำเนินงานร่วมกันและมีภาระความรับผิดชอบร่วมกันอันจะทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย เพื่อประโยชน์ร่วมกันของกลุ่ม โดยทั่วไปสามารถแบ่งสมาชิกในทีมงานออกได้เป็น 2 แบบ ตามลักษณะของการทำงาน คือ 1) ประเภทขาดประสิทธิภาพ (poor performance) จะมีความกระด้าง กระด้างกระเดื่อง ปฏิเสธที่จะทำงาน ไร้ความสามารถ ขาดงาน ไม่ซื่อสัตย์และมีผลงานไม่สม่ำเสมอ 2) ประเภททำงานมีประสิทธิภาพ (effective performance) มีความขยันหมั่นเพียร รักการทำงาน มีความรับผิดชอบสูง มีเหตุผลและพร้อมที่จะให้ความร่วมมือสม่ำเสมอ นอกจากนั้นในทีมงานที่ดี สมาชิกทีมงานจำเป็นต้องมีสมบัติพิเศษที่จะส่งเสริมประสิทธิภาพและก่อให้เกิดภาวะที่ช่วยลดและประสานความขัดแย้งให้เกิดสัมพันธภาพเชิงร่วมมือขึ้น ทิศนา แฉมณี กล่าวถึงคุณสมบัติของสมาชิกกลุ่มที่ดี คือ 1) มีความเข้าใจและกระตือรือร้นที่จะทำงาน 2) มีความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของสมาชิกกลุ่มที่ดี 3) มีความรับผิดชอบในภาระหน้าที่ของตน เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย 4) มีลักษณะความเป็นประชาธิปไตย ใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น รู้จักใช้เหตุผลเคารพผู้อื่นและยอมรับมติของกลุ่ม เป็นต้น และ 5) ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนเกินไป<sup>63</sup>

สมาชิกที่ดีจำเป็นจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตน อันจะช่วยเอื้อให้การทำงานบรรลุผลสำเร็จ เบนส์และเชียทส์ (Benne and Sheats) กล่าวว่าโดยทั่วไป สมาชิกของทีมนั้นมีบทบาท 3 บทบาท คือ 1) บทบาทเกี่ยวกับงาน (task role) คือ บทบาทที่สมาชิกพึงกระทำเพื่อช่วยให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย ได้แก่ 1.1) ผู้ริเริ่ม (contributing) 1.2) ผู้แสวงหาข้อมูลหรือความคิดเห็น (information or opinion seeking) 1.3) ผู้ให้ข้อมูลหรือความคิดเห็น (information or opinion giving) 1.4) ผู้ชี้แจงแสดงเหตุผล (clarifying) 1.5) ผู้สรุป ผู้ประเมินผล (summarizing evaluating) 1.6) ผู้กำหนดมาตรฐาน (standard setting) 1.7) ผู้ปฏิบัติการ (acting as procedural technical) 2) บทบาทในการรวมกลุ่ม (maintenance role) คือ บทบาทที่สมาชิกพึงกระทำเพื่อให้กลุ่มรวมตัวอยู่ได้ ได้แก่ 2.1) ผู้สนับสนุน ผู้กระตุ้น (supporting, encouraging) 2.2) ผู้ควบคุมการสนทนา (gate-keeping) 2.3) ผู้ประนีประนอม (compromising) 2.4) ผู้สังเกตการณ์และให้คำติชม (observing and providing feedback) 2.5) ผู้ผ่อนคลายความตึงเครียด (tension reducing)<sup>64</sup>

<sup>63</sup> ทิศนา แฉมณี, กลุ่มสัมพันธ์เพื่อการทำงานเป็นทีมและการจัดการเรียนการสอน, 21-25.

<sup>64</sup> เรื่องเดียวกัน, 25-26.

และ 3) บทบาทของสมาชิกที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานเป็นทีม (self-oriented system) คือ บทบาทที่มุ่งสร้างความพึงพอใจแก่ตนเองเป็นหลัก ได้แก่ 3.1) ผู้คล้อยตาม (following) 3.2) ผู้ขัดขวาง (blocking) 3.3) ผู้ก้าวร้าว (aggressive) 3.4) ผู้ชอบคุ้ยเรื่องจุกจิกหยุมหยิม (nitpicking) 3.5) ผู้วางอำนาจ (dominating) 3.6) ผู้เรียกร้องการยกย่อง (recognition seeking) 3.7) ผู้ผูกขาด (Monopolizing) 3.8) ผู้เรียกร้องความเห็น (sympathy seeking) และ 3.9) ผู้ถอนตัวและหลีกเลี่ยงการมีส่วนร่วมในงานของทีม (Withdrawing and avoiding involvement)<sup>65</sup>

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า บทบาทของสมาชิกในการทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของทีม และนอกเหนือจากการมีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของสมาชิกที่ดีของทีมแล้วสมาชิกในทีมควรมีแนวคิดที่ถูกต้องเกี่ยวกับการทำหน้าที่สมาชิกที่ดี ดังที่ ทิศนา แจมมณี ได้กล่าวไว้ คือ 1) สมาชิกพึงตระหนักว่าบทบาทหน้าที่ของสมาชิกที่ดีของทีมนั้นมีหลายบทบาท ไม่ได้มีบทบาทเดียว แต่ยังมีบทบาทอื่นๆที่สมาชิกยังสามารถช่วยเหลือทีมได้อีก 2) สมาชิกที่ดีไม่ควรจำกัดบทบาทของตนเท่าที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น ควรมีการวิเคราะห์สถานการณ์และความต้องการของกลุ่ม และแสดงบทบาทช่วยเหลือกลุ่มตามความจำเป็นนั้น 3) สมาชิกที่ดีไม่ควรจำกัดบทบาทเท่าที่ตนมีความถนัด ควรพยายามใช้ประสบการณ์ ฝึกฝนและพัฒนาตนเองให้มีทักษะในการทำงานอื่นๆของทีม เพื่อความเจริญงอกงามส่วนตนและเพื่อประโยชน์แก่ทีม 4) ทีมจะมีพลังและมีการพัฒนามากขึ้น หากมีการหมุนเวียนเปลี่ยนบทบาทกัน<sup>66</sup>

### 3. องค์ประกอบเกี่ยวกับกระบวนการทีม

กระบวนการทำงาน หมายถึง ขั้นตอนและวิธีการทำงาน ซึ่งควรประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญๆ ดังนี้ 1) การกำหนดจุดมุ่งหมายการทำงานที่ชัดเจนและมีขอบเขตที่แน่นอน 2) การวางแผนงานอย่างเป็นระบบและสมาชิกของทีมเข้าใจทุกคน 3) การปฏิบัติงานตามแผนที่มิรูปรูปแบบ และมีการประสานงานกันอย่างดีภายในทีม 4) การประเมินผลและปรับปรุงงาน เพื่อให้ได้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback in formation) มาช่วยในการปรับปรุงงานหรือการแสวงหาวิธีการใหม่ที่ดีกว่า<sup>67</sup> มีการแสวงหาวิธีที่ดีและเหมาะสมอยู่เสมอ ทิศทางในการทำงานชัดเจน สามารถกำหนดวิธีการประสานงานการติดต่อสื่อสารที่เหมาะสมนอกจากนี้ การจัดรูปแบบของทีมงานยังมีสิ่งสำคัญที่พึง

<sup>65</sup>Kenneth D. Benne and Paul Sheats, อ้างถึงใน Judith Gordon and Associates, Management and Organization Behavior, 516.

<sup>66</sup>ทิศนา แจมมณี, กลุ่มสัมพันธ์เพื่อการทำงานเป็นทีมและการจัดการเรียนการสอน, 28-29.

<sup>67</sup>เรื่องเดียวกัน, 31.

พิจารณาอีกคือ 1) ลักษณะของกลุ่มหรือทีมงาน และขนาดของกลุ่มที่เหมาะสมกับลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติ 2) การจัดให้มีเป้าหมายของการทำงานร่วมกันที่ตรงกันชัดเจนและมีการกำหนดขั้นตอนการทำงานที่แน่นอน 3) การจัดให้มีการประสานงานกันในลักษณะที่เป็นการร่วมมือกันทำงานไปสู่เป้าหมายร่วมกันของสมาชิกทุกคนในทีมงาน ไม่ใช่แข่งขันกันทำงานมีการจัดให้มีการจัดให้มีการแสวงหาวิธีการปรับปรุงแก้ไขหรือแสวงหาวิธีการทำงานที่เหมาะสมว่าโดยการประชุมหรือการปรึกษาหารือกันในรูปแบบต่างๆ

วูดค็อก (Woodcock) ได้กล่าวถึงกระบวนการทีม ที่ทำให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพ (effective teamwork) มีองค์ประกอบที่สำคัญ 11 ประการคือ 1) บทบาทที่สมดุล (balanced roles) 2) วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน (clear objective and agree goals) 3) การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา (openness and confrontation) 4) การสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน (support and trust) 5) ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ (cooperation and conflict) 6) การปฏิบัติงานที่ชัดเจน (sound procedures) 7) ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (appropriate leadership) 8) การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ (regular review) 9) การพัฒนาตนเอง (individual development) 10) ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม (sound inter-group relation) 11) การสื่อสารที่ดี (good communications)<sup>68</sup>

1. บทบาทที่สมดุล (balanced roles) คือการผสมผสานความแตกต่างของความสามารถโดยใช้ความแตกต่างของบุคลิกภาพและวิธีการที่หลากหลายให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ต้องอาศัยความกลมกลืนและบทบาทสมดุลของสมาชิกในทีมงาน ซึ่งคล้ายพ่อกว่าที่จะเลือกชนิดของเครื่องปรุง ปรุงอาหารจะต้องมั่นใจในคุณภาพและปริมาณ ผู้บริหารที่จะสร้างทีมงานจะต้องหาจุดสมดุลสูงสุดของทักษะและความสามารถของสมาชิกในกลุ่ม โดยการวิเคราะห์จากบทบาทที่จำเป็นในการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพต่อไปนี้

2. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน (clear objective and agreed goals) ทีมงานจะมีความมั่นคงและปฏิบัติงานได้มีคุณภาพเพียงใด ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งคือการมีวิธีการไปสู่เป้าหมายร่วมกัน ทีมต้องรู้ว่ากำลังทำอะไร ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและเป้าหมาย<sup>69</sup> การที่คนเราจะทำงานให้เสร็จตามวัตถุประสงค์ได้นั้น สิ่งที่เราต้องการจะได้รับหรือวัตถุประสงค์นั้นนับเป็นสิ่งแรกที่เรานิ่งถึงคนเราจะถูกมัดอยู่กับวัตถุประสงค์ ถ้าหน่วยงานต่างๆ

---

<sup>68</sup>Mick Woodcock , Team Development Manual, 2<sup>nd</sup> (Great Britain : Gower Publishing Co., 1989), 75 - 116.

<sup>69</sup>โอบูฐ วาริรักษ์, “การทำงานเป็นทีม,” สายสัมพันธ์ 38, 2 (กุมภาพันธ์ 2535) : 17 - 19.

ได้เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีการอภิปรายในวัตถุประสงค์และเป้าหมาย รวมทั้งความเห็นด้วย อุปสรรคประการ สำคัญที่เป็นตัวขวางในเรื่องของการให้มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเห็นด้วยกับเป้าหมายมี 4 ประการคือ 1) แนวโน้มในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามความคิดเห็นของบุคลากรจะวัดการทำงานมากกว่าผลงาน 2) ทั้งหัวหน้าและลูกน้องขาดทักษะในการตั้งเป้าหมาย การดำเนินงาน 3) ไม่มีการปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ของกระบวนการชัดเจน สมาชิกส่วนใหญ่ยอมรับในการจัดการและแก้ปัญหา ซึ่งจะได้ผลตามเป้าหมายที่วางไว้ สอดคล้องกับที่สตีเยร์ (Steers) เสนอว่าปัจจัยที่ก่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่ดีในองค์กร ข้อหนึ่ง คือ ต้องมีความชัดเจนของบทบาท และยอมรับในงานที่ถูกมอบหมายซึ่งเป็นจำเป็น การรู้ขอบข่ายของงานที่ต้องปฏิบัติและการเข้าใจในงานของตน ยอมรับการทำงานด้วยความเต็มใจ ย่อมช่วยให้การทำงานดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยรวดเร็วและมีประสิทธิผล<sup>70</sup>

3. การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา (openness and confrontation) การมีทีมงานที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกภายในทีมจะแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกันความสนใจและปัญหาต่างๆ โดยปราศจากความกลัวการเยาะเย้ย หรือการแกล้งใดๆ ไม่เคยมีทีมไหนที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพโดยที่สมาชิกภายในทีมไม่มีความเข้าใจกัน ที่ใดที่สมาชิกไม่สามารถแสดงออกได้อย่างเปิดเผย ความพยายามและความคิดสร้างสรรค์ก็จะหดหายไปทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้นจะไม่หลีกเลี่ยงปัญหาที่เล็กน้อยหรือปัญหาที่ไม่พอใจ ทีมงานจะต้องเผชิญปัญหาเหล่านั้นอย่างจริงจังและเต็มใจ เราจะได้รู้ว่าการเปิดเผยและการเผชิญหน้ากันเพื่อจะได้มีการปรับปรุงเมื่อมีเหตุการณ์เหล่านี้เกิดขึ้น 1) ได้ปรับปรุงการติดต่อสื่อสารและให้ข้อคิดชม 2) เพิ่มการรู้จักตนเอง 3) การใช้ข้อขัดแย้งที่สร้างสรรค์ 4) เพิ่มพูนการฟังและมีความกระตือรือร้น

4. การสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน (support and trust) การสนับสนุนและไว้วางใจกันโดยธรรมชาติแล้วต้องไปด้วยกัน จะมีคุณค่าอย่างมากกับบุคลิกภาพของความสัมพันธ์ของมนุษย์ เพราะถ้าปราศจากอย่างใดอย่างหนึ่งแล้วไม่สามารถจะอยู่ได้ทั้งสองอย่าง จะได้ผลสำเร็จอย่างดีที่สุด ถ้าสมาชิกแต่ละคนในทีมไม่มีความรู้สึกว่าเขาจะต้องปกป้องงานที่เขารับผิดชอบ สมาชิกรู้สึกว่าเขาสามารถพูดได้อย่างตรงไปตรงมากับสมาชิกในทีมอื่นๆ ได้ทั้งดีและไม่ดี คนเราไม่ว่าจะคนในครอบครัวหรือในที่ทำงานก็ตามไม่เคยจะแสดงความรู้สึกอย่างตรงไปตรงมาและเปิดเผยเท่าๆกัน ปัญหาที่ทำให้การสนับสนุนไม่ประสบความสำเร็จ ประการหนึ่งก็คือ การที่คนเรามีความแตกต่างกันในหลายๆด้าน เช่น การศึกษา ครอบครัว ค่านิยม ความมุ่งหวัง ซึ่งทำให้การสื่อสารไป

---

<sup>70</sup>Richard M. Steers, Organization Effectiveness : A Behavior View (Boston : Hall Imitational, 1977), 126.

ไม่ถึงผู้รับ การสนับสนุนกัน ไม่เกิดประการที่สองที่เป็นอุปสรรคในการสนับสนุนกันก็คือการแข่งในฝ่ายที่ดันสังกัดอยู่ ประการที่สามคือการบังคับ ให้ยอมรับเป้าหมายและ มาตรฐานการปฏิบัติงานของคนอื่นที่ไม่มีส่วนร่วมด้วย

5. ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ (cooperation and conflict) ความร่วมมือคือ การที่แต่ละคนถูกมอบหมายงานและพร้อมที่จะเกี่ยวข้องกับการทำงานที่เขาทำและพร้อมที่จะแบ่งปันทักษะ รวมทั้งสารสนเทศกับคนอื่น ๆ ใช้ความคิดทุกคนในทีม โดยจะเปิดเผยจุดอ่อนจุดแข็งของตนเอง ถ้าหากการไว้ใจกันและการเปิดเผยไม่มีในทีมแล้วความร่วมมือก็จะไม่เกิดขึ้น สิ่งสำคัญก็คือบุคลากรสามารถพูดได้อย่างเปิดเผยโดยปราศจากความกลัวว่า ใจ ผู้นำกลุ่มหรือทีมจะต้องทำงานอย่างหนัก ในอันที่จะทำให้เกิดความร่วมมือ เพราะถ้าปราศจากความร่วมมือเสียแล้ว การทำงานที่แท้จริง จะไม่มีเมื่อบรรยากาศของการทำงานที่เต็มไปด้วยความร่วมมือของสมาชิกที่พร้อมจะเกี่ยวข้องกัน มีข้อผูกพันข่าวสารจะถูกแบ่งปันมากกว่าการปิดบัง แต่ละคนจะฟังความคิดเห็นของคนอื่นๆ ความร่วมมือนี้สนับสนุนให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจสูง แต่ละคนยอมรับจุดอ่อนจุดแข็งซึ่งกันและกัน ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ต่างๆ จะถูกนำมาใช้โดยทีม ส่วนความขัดแย้งที่เป็นสิ่งตรงกันข้ามกับความร่วมมือหรือความไม่เป็นทิศทางเดียวกันของแต่ละคนและกลุ่มคน ซึ่งมักจะก่อให้เกิดความตึงเครียด ความกดดัน และความคับข้องใจ<sup>71</sup> ซึ่งมักจะมีสาเหตุมาจาก 1) การขัดแย้งในเป้าหมาย 2) การแย่งชิงทรัพยากร 3) ค่านิยมและผลประโยชน์ต่างกัน 4) การขึ้นอยู่กับระหว่างกันของงาน 5) ความคลุมเครือไม่ชัดเจนในบทบาท 6) การติดต่อสื่อสารที่ไม่ดี 7) การมีสถานภาพที่หลากหลายและขัดกันเอง 8) คุณลักษณะหรือธรรมชาติของบุคคล 9) การรับรู้หรือทัศนคติเกี่ยวกับความขัดแย้ง 10) การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร<sup>72</sup> เป็นความจริงว่าถ้าทีมงานมีความขัดแย้งอยู่เป็นประจำก็เป็นการยากที่จะทำให้ประสบผลสำเร็จ สำหรับความขัดแย้งนั้นมี 2 ด้านคือด้านแรกเป็นความขัดแย้งที่ทำลายและไม่ดี อีกด้านหนึ่งเป็นความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์และเป็นสิ่งที่ดี ดังนั้นการบริหารจัดการกับความขัดแย้งจึงมีความสำคัญในการทำงานเป็นทีม ซึ่งวิธีการบริหารความขัดแย้งหลายๆอย่างอาจจะสามารถจัดการกับความขัดแย้งที่นำไปสู่ผลลัพธ์ที่สร้างสรรค์ได้ วิธีการบางอย่างมุ่งเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคลในความขัดแย้ง วิธีการบางอย่างมุ่งเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ในการทำงานที่ยู่ยาระหว่างบุคคล วิธีการบางอย่างมุ่งเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรและสถานการณ์ที่สร้างความขัดแย้ง ซึ่ง

<sup>71</sup>Stephen P. Robbins, Essentials of Organization Behavior, 168.

<sup>72</sup>วันชัย มีชาติ, พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์กรสาธารณะ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548), 163-166.

วันชัย มีชาติ ได้รวบรวมวิธีการบริหารจัดการความขัดแย้งไว้คือ 1) การบังคับ (force) เป็นวิธีการแก้ไขความขัดแย้งที่อีกฝ่ายหนึ่งมีอำนาจเหนือกว่าฝ่ายตรงข้าม 2) การถอนตัว (withdrawal) และการหลีกเลี่ยง (avoid) เป็นการหลีกเลี่ยงหรือถอนตัวจากบุคคลหรือสถานการณ์ที่มีความขัดแย้งอยู่ 3) การปรับให้เรียบ (smooth) เป็นวิธีการไกล่เกลี่ยความขัดแย้ง ยึดหลักการประสานงานและความสงบเรียบร้อยขององค์กร 4) การแข่งขัน (competition) เป็นการแก้ไขความขัดแย้งที่มุ่งการบรรลุเป้าหมายของตนเองขึ้นนำให้คนอื่นคล้อยตามด้วยความต้องการของตนเอง 5) การประนีประนอม (compromise) เป็นวิธีการลดความขัดแย้งของบุคคลให้ลดลงจนอยู่ในจุดที่สมดุล 6) ความร่วมมือ (collaborating) เป็นวิธีการที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเลือกทางที่ก่อให้เกิดผลดีกับทุกฝ่าย 7) การคล้อยตาม (accommodation) เป็นวิธีการที่ยอมทำตามฝ่ายตรงข้าม เนื่องจากว่าผลประโยชน์ของฝ่ายตรงข้ามมีสูงกว่าของตนเอง 8) การใช้ศูนย์ตุลาการ (mediation) เป็นวิธีการที่ใช้คนกลางช่วยไกล่เกลี่ยความขัดแย้งที่เกิดขึ้น 9) การใช้เป้าหมายระดับที่สูงกว่า (super-ordinate goals) เป็นการนำเป้าหมายขององค์กรสูงสุดมาใช้ในการแก้ไขความขัดแย้ง 10) การแก้ปัญหาาร่วมกัน (problem solving) เป็นวิธีการที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องร่วมกันแก้ไขความขัดแย้งร่วมกัน 11) การเพิ่มทรัพยากร (expanding resource) เป็นวิธีการเพิ่มหรือขยายทรัพยากรให้เพียงพอกับความต้องการของสมาชิก 12) ระบบการอุทธรณ์ (appeals system) เป็นวิธีการที่มีการเปิดให้มีการร้องเรียนอย่างเป็นทางการต่อผู้บังคับบัญชาที่สูงกว่า 13) การลดการขึ้นต่อกันของงานระหว่างหน่วยงาน (reduce interdependence between unit) 14) การเพิ่มความสัมพันธ์ (increasing interaction) โดยการโอน ย้าย ข้ามฝ่าย การจัดกิจกรรมสังสรรค์ 15) การรวมหน่วยงานที่ขัดแย้งเข้าด้วยกัน (merging conflicting unit)<sup>73</sup> นอกจากนี้วันชัย ไชยสิทธิ์ ได้กล่าวถึงแนวทางการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดย 1) การสร้างเป้าหมายร่วมกันสมาชิกทุกคนมีส่วนกำหนดเป้าหมายของทีม 2) รับฟังข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงาน เพราะการทำงานให้บรรลุเป้าหมายมีหลายวิธี ดังนั้นเมื่อมีหลายคนเสนอความคิดเห็นจึงอาจมีการแนะแนวทางที่ดีที่สุดรวมอยู่ด้วย 3) ต้องแก้ไขปัญหความขัดแย้งให้ตรงกับปัญหาที่เกิดขึ้น ถ้าขัดแย้งกันด้วยผลประโยชน์ ก็ต้องแก้ไขด้วยการชี้แจงให้เห็นประโยชน์ของการมีส่วนร่วม 4) ให้ประเมินผลงานด้วยการให้ทราบว่าเป็นความสามารถของสมาชิกทุกคนไม่ใช่ใครคนใดคนหนึ่ง<sup>74</sup>

6. การปฏิบัติงานที่ชัดเจนและการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม (sound procedures) พฤติกรรมการทำงานของแต่ละคนมีความแตกต่างกันไป ตามความรู้ ประสบการณ์เดิม ทักษะในการทำงานและทัศนคติส่วนบุคคล ดังนั้นจึงถือเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องสร้างและ

<sup>73</sup>เรื่องเดียวกัน, 171 - 179.

<sup>74</sup>วันชัย ไชยสิทธิ์, สุขภาพจิต (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา ลาดพร้าว, 2543), 45 - 50.

พัฒนาการทำงานเป็นทีมอยู่เสมอ เพื่อให้แต่ละคนเห็นความสำคัญของงานและผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าความสำคัญของบุคคล หรือผลประโยชน์ส่วนบุคคลบรรยากาศในการทำงานสภาพแวดล้อมและการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน สิ่งเหล่านี้มีส่วนเสริมการทำงานเป็นทีมทั้งสิ้น การตัดสินใจอาจกระทำได้โดยผู้บริหารคนเดียวได้ แต่ในการปฏิบัติงานนั้นไม่สามารถจะกระทำโดยผู้บริหารเพียงคนเดียว ทีมงานที่ดีจึงเปรียบเสมือนพลังในการปฏิบัติงานของผู้บริหารให้ประสบความสำเร็จนั่นเอง ส่วนวิธีการเป็นลำดับรองลงมา แต่ก็ยังคิดว่าวิธีการทำงานและการตัดสินใจที่ดี อันจะนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการได้ อย่างไรก็ตามก่อนที่จะตัดสินใจนั้น จุดมุ่งหมายควรจะมีความชัดเจนและสมาชิกทุกคนนั้นต้องสามารถเข้าใจได้อย่างดี จุดมุ่งหมายที่ชัดเจนเป็นหัวใจสำคัญ เพราะจะสามารถป้องกันการเข้าใจผิดและป้องกันการเถียงกัน การตัดสินใจเป็นหัวใจของการบริหาร การตัดสินใจเป็นกระบวนการในการบริหารที่ประกอบด้วยกิจกรรมทางเราว่าปัญหา กิจกรรมด้านการออกแบบ และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเลือก เพื่อให้ได้แนวทางที่เหมาะสมที่จะนำไปปฏิบัติ<sup>75</sup>

7. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (appropriate leadership) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลและสนับสนุนให้บุคคลอื่นให้ทำงานได้อย่างกระตือรือร้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ เป็นปัจจัยช่วยให้บุคคลหรือทีมแสดงเป้าหมายออกมาอย่างชัดเจน เป็นการจูงใจและยืนยันงานที่จะบรรลุเป้าหมาย<sup>76</sup> ในทีมงานโดยทั่วไปแล้ว ไม่มีทีมไหนต้องการผู้นำที่ถาวร ทีมงานที่พัฒนาแล้วจะถูกเปลี่ยนภาวะผู้นำให้เป็นไปตามสถานการณ์ นั่นคือ จะมีการผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันเป็นผู้นำภายในกลุ่ม การทำงานที่ดีนั้นต้องดึงเอาความสามารถของบุคลากรออกมา มิใช่ผู้นำทีมเป็นผู้ทำเอง ประเด็นสำคัญที่ทำให้ได้ผลงานมากที่สุดก็คือการมอบหมายงาน (delegation) ซึ่งก็คือการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบให้กับสมาชิกในทีม การมอบหมายงานไม่เพียงแต่จะทำให้ผู้บริหารมีเวลาสำหรับปัญหาอื่นๆ เท่านั้น แต่ยังเป็นการพัฒนาผู้บริหารที่แท้จริง หน่วยงานใดไม่มีการมอบหมายงานมักจะมีผลงานน้อย ดังนั้นการไม่มอบหมายงานจึงเป็นอุปสรรคอย่างหนึ่งสำหรับการเพิ่มงาน เราอาจพบว่าผลงานยังอยู่ในระดับต่ำ ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากการขาดความเชื่อมั่นในลูกน้อง การขาดเวลาในการพัฒนาบุคคล หรือเกิดจากความกลัวผลจากการมอบหมายงาน ดังนั้นการมอบหมายงานที่ดีจึงควรตั้งอยู่บนพื้นฐาน ดังนี้ 1) การวิเคราะห์ง่าย ๆ ในขอบข่ายการตรวจสอบ

---

<sup>75</sup>Herbert A. Simon, The New Science of Management Decision (New York : Harper & Row, 1960), 40-41.

<sup>76</sup>Kathym M. Bartol and David C. Martin, Management, 3<sup>rd</sup> ed. (Boston : Irwin McGraw-Hill, 1998), 414.



ได้ และผู้ที่มอบหมายงานสามารถให้ได้ 2) ขอบข่ายที่สมาชิกสามารถดำเนินงานได้และถือว่าการมอบหมายงานเป็นโอกาสในการพัฒนา 3) การคิดว่าการฝึกอบรมมีความจำเป็นต่อการมอบหมายงาน<sup>77</sup> สำหรับผู้นำทีมที่จะประสบความสำเร็จนั้นมีคุณลักษณะ 10 ประการดังนี้ 1) ต้องเป็นคนที่เชื่อถือได้ มีความซื่อสัตย์และความเชื่อของตนเอง 2) ใช้การมอบหมายงานในฐานะเครื่องช่วยให้ได้รับผลสัมฤทธิ์และการพัฒนา 3) มีความชัดเจนต่อมาตรฐานหรือวัตถุประสงค์ 4) เต็มใจที่จะให้หรือรับความไว้วางใจและจงรักภักดี 5) มีบุคลิกที่แข็งแกร่งเพื่อคงไว้ซึ่งการผสมผสานและฐานะของทีมงานในการรักษาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน 6) ยอมรับความหวัง ความต้องการและเกียรติศักดิ์ศรีของบุคลากร เคารพความจริงอย่างตรงไปตรงมาและจากน้ำใสใจจริง 8) ส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากรและพัฒนาทีมงาน 9) จัดตั้งและดำรงตำแหน่งไว้ซึ่งกระบวนการทำงานที่ดี 10) พยายามทำให้การทำงานสนุกสนานและคุ้มค่า

8. การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ (regular review) การทบทวนการบริหารงานในทีมอย่างสม่ำเสมอ จะสามารถแก้ไขข้อบกพร่องของทีมงาน ช่วยให้ทีมงานได้รับประสบการณ์เพิ่มขึ้น ฉะนั้นการทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ จึงนับว่าเป็นสิ่งสำคัญในหน่วยงาน หรือองค์กร สำหรับวิธีที่ใช้กันมากในการทบทวนงานมี 3 วิธีดังนี้ 1) ทีมงานทบทวนการปฏิบัติงานด้วยตนเอง อย่างเปิดเผยและจริงใจ 2) ใช้ผู้สังเกตภายนอก หรือการทบทวนกระบวนการ โดยให้บุคคลภายนอกเฝ้าสังเกตการทำงานของทีมงานแล้วนำผลการสังเกตมาอภิปรายร่วมกัน 3) ใช้โทรศัพท์สำรวจหรือวิธีทัศน โดยการบันทึกภาพการทำงานของทีมงานแล้วสมาชิกก็วิเคราะห์การทำงานของตนเองจากเทปวิดีโอทัศน ทีมงานที่มีการตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีการทำงานอย่างสม่ำเสมอ จะสามารถพัฒนาประสิทธิผลของทีมงานได้ดังนี้ 1) เชื่อมั่นได้ว่าความพยายามได้เป็นไปในทิศทางที่กำหนดไว้ 2) ปรับปรุงการตัดสินใจ 3) เพิ่มการสนับสนุน ความซื่อสัตย์ ความเปิดเผย 4) การสร้างความชัดเจนในจุดมุ่งหมาย 5) ระบุความต้องการและโอกาสในการพัฒนา 6) เพิ่มประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีม 7) ทำให้การประชุมมีประโยชน์มากขึ้น 8) ลดภาวะถูกฉ้อโกงและวิกฤติการณ์ 9) เพิ่มการมีส่วนร่วมและพันธะผูกพันของทีม<sup>78</sup>

9. การพัฒนาตนเอง (individual development) หมายถึง การพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะความชำนาญ และความสามารถในการปฏิบัติงานของตนเอง ทั้งการพัฒนา

<sup>77</sup>ชาญชัย อาจิณสมจาร, เทคนิคการพัฒนาทีมงาน, 87.

<sup>78</sup>เรื่องเดียวกัน, 89 - 90.



ทางด้านร่างกายและจิตใจให้มีสภาพที่สมบูรณ์มากที่สุด<sup>79</sup> การทำงานเป็นทีมจะมีประสิทธิภาพมากขึ้นถ้าหากทีมได้ให้ความสนใจต่อการพัฒนาตนเอง ใน 3 ด้าน ได้แก่ 1) วิชาชีพ คือการฝึกตนเองให้มีความรู้ความเข้าใจ ความสามารถ จนกระทั่งมีทักษะในการปฏิบัติงานตามหน้าที่นอกจากนั้นยังรวมถึงการพัฒนานุคลิกภาพให้เหมาะสมกับงานและการมีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ 2) ร่างกาย คือการปรับปรุงดูแลรักษาสุขภาพร่างกายให้สมบูรณ์แข็งแรง ปราศจากโรคภัย และ 3) สุขภาพจิต คือการฝึกฝนให้ตนเองมีจิตใจสงบมั่นคง เชื่อมมั่นในตนเอง ยึดมั่นในศีลธรรม<sup>80</sup>

ในการพัฒนาบุคลากร องค์กรมักจะมองในเรื่องทักษะและความรู้ที่แต่ละคนมีอยู่แล้ว ทำการฝึกอบรมปรับปรุงให้ดีขึ้น อย่างไรก็ตามในวงการธุรกิจมีจำนวนมากที่ผู้บริหารมีทักษะที่เหมาะสมและมีความรู้อื่นๆอีกมากมาย ในการบริหารภาคปฏิบัติจำเป็นต้องอาศัยตัวแปรหลายๆอย่าง ซึ่งไม่เพียงแต่คำนึงถึงเพียงความรู้เท่านั้น ได้มีผู้ให้ข้อสังเกตว่าประสิทธิภาพในการทำงานของคนเรานั้นมี 2 ลักษณะ คือ มีประสิทธิภาพในการทำงานสูงและมีประสิทธิภาพในการทำงานต่ำ ซึ่งโดยปกติแล้วไม่มีใครเลยสามารถที่จะเป็นข้างใดข้างหนึ่งของแต่ละลักษณะได้ทั้งหมด อย่างไรก็ตามทีมที่มีประสิทธิภาพต้องเรียนรู้ที่จะใช้ประโยชน์จากคุณลักษณะดังกล่าวและสนับสนุนให้สมาชิกของทีมมีประสิทธิภาพน้อยกว่าได้เคลื่อนที่ไปสู่ทีมที่มีประสิทธิภาพสูง

10. ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม (sound inter-group relation) ความสำเร็จของทีมย่อมไม่อาจเกิดขึ้นได้ ถ้าหากขาดความสัมพันธ์อันดีระหว่างกลุ่มหรือบุคคลความสำเร็จของการทำงานเป็นทีมก็จะมีอุปสรรคหรือยากลำบากขึ้น ดังนั้น สัมพันธภาพระหว่างกลุ่มที่มีประสิทธิภาพมีดังนี้ 1) แนใจว่าการปฏิบัติและการตัดสินใจของทีมได้รับการสื่อสารและมีความเข้าใจกัน 2) ยอมรับว่าแม้ทีมงานจะไม่เหมือนกัน ก็ไม่มีเหตุผลที่จะต้องแยกกัน 3) พยายามเข้าใจทัศนคติของทีมงานอื่น ยอมรับปัญหาและอุปสรรคของฝ่ายอื่นๆอย่างต่อเนื่อง 5) ไม่เป็นผู้ที่มีความแข็งกระด้างหรือถือมั่นในการปกป้องพวกเดียวกัน 6) มีการทบทวนอาณาเขตและความรับผิดชอบระหว่างทีมงานเป็นระยะๆ 7) พยายามใช้คนอื่นๆในฐานะเป็นแหล่งความคิดและการเปรียบเทียบ 8) มีความเข้าใจในความแตกต่างของคนแต่ละคนและพยายามใช้ความแตกต่างจากประโยชน์นั้นๆ<sup>81</sup>

นอกจากนั้น ยังมีองค์ประกอบที่สามารถบ่งชี้ให้เห็นถึงประสิทธิภาพของทีมงานได้อีก แต่ถ้ามองกล่าวขยความละเอียดแล้ว ก็จะไม่สามารถทำนายหรือแสดงประสิทธิภาพ

<sup>79</sup>สำนักงานคณะกรรมการประณการศึกษาแห่งชาติ, พฤติกรรมศาสตร์, ชุดฝึกอบรมผู้บริหารระดับสูง เล่มที่ 8 (กรุงเทพฯ : คัมปาย อิมเมจจิง, 2541), 52.

<sup>80</sup>เรื่องเดียวกัน, 54.

<sup>81</sup>ชาญชัย อาจิณสมจาร, เทคนิคการพัฒนาทีมงาน, 91 - 92.

ที่เกิดขึ้นได้รอบคลุม คือ ความรับผิดชอบของสมาชิก องค์ประกอบที่สำคัญของทีมงานคือ สมาชิกในทีม ดังนั้นถ้าหากต้องการให้การทำงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว คุณลักษณะที่สำคัญของสมาชิกในทีม คือ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้นในการทำงานเป็นทีมจำเป็นจะต้องกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิกในทีมให้ชัดเจน และเข้าใจตรงกัน เพื่อปกป้องความสับสนในการทำงานและการปิดความรับผิดชอบของสมาชิกในทีมงาน ดังนั้นความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของตนเองและของกลุ่มจึงเป็นคุณลักษณะที่สำคัญอย่างหนึ่งของสมาชิกในทีมงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดสัมพันธภาพในการร่วมมือและการทำงานเกิดประสิทธิผล อีกทั้งความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรต้องขึ้นอยู่กับทุกคนในทีมงาน มีโชยู่ที่ผู้บริหารเท่านั้น

11. การสื่อสารที่ดี (good communications) การติดต่อสื่อสารคือการส่งข้อความหรือเรื่องราวจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่งซึ่งอาจเป็นคนๆ เดียวหรือหลายคน เพื่อให้ผู้นั้นทราบข้อความดังกล่าว แต่การติดต่อสื่อสารที่ดีต้องไม่หยุดเพียงเท่านี้ การติดต่อสื่อสารที่ดีและจะได้ผลสมบูรณ์ก็ต่อเมื่อผู้รับสารรับข้อความนั้นได้ ถูกต้องและเข้าใจอย่างถ่องแท้ และมีปฏิกิริยาหรือพฤติกรรมต่อไปตามทีผู้ส่งข้อความนั้นจะให้ด้วย<sup>82</sup> โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) แจ้งข้อมูลข่าวสาร 2) แนะนำ สั่งการ 3) ชักจูงให้คล้อยตาม 4) สั่งสอนหรือให้ความรู้ 5) เพื่อสร้างความเข้าใจอันดี 6) เพื่อความสนุกสนานและสร้างบรรยากาศ<sup>83</sup> การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญต่อการบริหารงานขององค์กรมากเนื่องจาก 1) เป็นการหาข้อมูลในการดำเนินงาน ข้อมูลต่างๆช่วยในการตัดสินใจในการดำเนินงานเป็นสิ่งจำเป็นในการบริหาร ผู้บริหารจึงมีความจำเป็นต้องอาศัย การติดต่อสื่อสารเพื่อใช้ในการหาข้อมูล 2) เป็นการแก้ปัญหาทางงานของผู้บริหารอย่างหนึ่ง คือการแก้ปัญหาที่ดีจำต้องอาศัยข้อมูลประกอบการตัดสินใจ และข้อมูลที่จะได้มานั้นย่อมขึ้นอยู่กับ การติดต่อสื่อสาร 3) เป็นการกระตุ้นและจูงใจในการทำงานในการทำงานมักจะเกิดปัญหาความไม่เข้าใจซึ่งกันและกัน หรือขัดแย้งกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะไม่เข้าใจในแผนงาน หรือเกิดความลังเลใจ ไม่แน่ใจในสิ่งที่ตนกำลังปฏิบัติอยู่นั้นจะถูกต้องหรือไม่ ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาไม่กล้าปฏิบัติตามความรู้สึนึกคิดของตน การติดต่อสื่อสารจะช่วยให้เข้าใจตรงกัน การปฏิบัติงานก็จะดำเนินไปตามแผนที่วางไว้ 4) เป็นการเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นและทัศนคติ การที่บุคลากรในองค์กรมีความขัดแย้งกันมีความคิดเห็น

<sup>82</sup>ปรารมภ์ บุญถนอม, “การติดต่อสื่อสารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 12” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2540), 2.

<sup>83</sup>วันชัย มีชาติ, พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์กรสาธารณะ, 135.

และทัศนคติไม่ตรงกัน องค์การนั้นจะประสบความล้มเหลวในการทำงาน ผู้ที่ช่วยสามารถเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นและทัศนคติของบุคลากรได้คือผู้บริหารซึ่งย่อมขึ้นอยู่กับการมีวิธีการติดต่อสื่อสารที่ดี<sup>84</sup> การติดต่อสื่อสารที่สมบูรณ์มีองค์ประกอบต่างๆ ได้แก่ ผู้ส่งสาร (sender) สาร (message) สื่อ (communication channel) และผู้รับสาร (receive) บาร์นาร์ด (Barnard) กล่าวว่า รูปแบบการสื่อสารขึ้นอยู่กับโครงการ ประสิทธิภาพและขอบข่ายขององค์กร ส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับเทคนิคการสื่อสาร ความซับซ้อนและขนาดขององค์การอาจจะส่งผลต่อการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร<sup>85</sup> การสื่อสารที่ดีมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของทีมงาน ดังที่ พินคัส (Pincus) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการสื่อสารมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน โดยที่ตัวแปรการสื่อสารคือสภาพความเป็นจริงที่เกิดจากการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่มีการสูงใจ และกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นที่จะนำไปสู่ผลงานตามเป้าหมาย บรรยายการติดต่อสื่อสารยังส่งเสริมความเป็นมิตรให้บุคลากร ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ดังนั้นการสร้างบรรยากาศในการสื่อสารที่เอื้ออำนวย เช่น มีการเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สร้างความไว้วางใจ เชื่อใจ ความเชื่อถือ มีการสื่อสารตรงไปตรงมาและยังมีการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กร<sup>86</sup> ดังนั้น ทีมควรให้ความสำคัญกับระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี โดยการติดต่อสื่อสารที่ดีจะต้องเห็นความสำคัญของผู้ฟังหรือผู้รับสารด้วย วิธีที่จะชี้ให้เห็นความสำคัญของผู้ฟังนั้น ก็โดยเปิดโอกาสให้เขามีโอกาสโต้ตอบ ทั้งนี้เพื่อเป็นการปรับความเข้าใจหรือคลี่คลายข้อสงสัยให้ตรงกัน อันจะทำให้การสื่อสารนั้นมีประสิทธิภาพมากที่สุด กระบวนการสื่อสารหาได้จบสิ้นเพียงผู้ส่ง ส่งข้อความข่าวสารให้ผู้รับ ข่าวสารนั้นไปเท่านั้น แต่จำต้องคำนึงถึงการตอบสนองของผู้รับสารนั้นด้วย เพราะจะทำให้ผู้ส่งสารสามารถตรวจสอบได้ว่าข่าวสารที่ผู้ส่งส่งไปยังผู้รับนั้นผู้รับข่าวสารเข้าใจในข่าวสาร และ

---

<sup>84</sup>นิยม ตั้งปริชาพาณิษฐ์, “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารโดยใช้เทคโนโลยีการติดต่อสื่อสาร กับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลในวิทยาเขตส่วนกลาง” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, 2545), 27-28.

<sup>85</sup>Chester I. Barnard , The Functions of An Executive (Cambridge : Harvard University Press, 1971), 9.

<sup>86</sup>David. Pincus, “Communication Satisfaction, Job Satisfaction, and Job Performance,” Human Communication Research 12,3 (Spring 1986) : 395-419.

จุดประสงค์ถูกต้องตรงกันหรือไม่<sup>87</sup> ตลอดจนเลือกวิธี การติดต่อสื่อสารที่เหมาะสมกับขนาดหรือ ลักษณะความซับซ้อนของทีมนอกจากนี้ การติดต่อสื่อสารในทีมควรมีลักษณะเปิดเผย เปิดโอกาส ให้เกิดการมีส่วนร่วม มีบรรยากาศที่ดีเป็นมิตร มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อการตรวจสอบกัน จะช่วย เพิ่มประสิทธิภาพของทีมได้<sup>88</sup>

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า กระบวนการของทีมเป็นองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งที่ส่งผล ให้การทำงานของทีมประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด โดยกระบวนการของทีมที่ดีควร ประกอบด้วย 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกันมีความชัดเจน เป็นไปได้ 2) ส่งเสริมการเปิดเผยต่อกัน การยอมรับซึ่งกันและกัน และการเผชิญหน้า เพื่อแก้ปัญหา พัฒนาการทำงาน 3) การสนับสนุน ส่งเสริม และให้ความไว้วางใจต่อกัน 4) ความร่วมมือและการ ใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์เป็นประโยชน์ต่อทีม 5) การปฏิบัติงานและการตัดสินใจที่ถูกต้อง เหมาะสม กับสถานการณ์ 6) การตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีการทำงาน 8) การพัฒนาการ ทำงานของทีม 9) การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มในการทำงานเป็นทีม 10) การสร้างหรือการ พัฒนาระบบติดต่อสื่อสารของทีม

### ขั้นตอนการทำงานเป็นทีม

ในการทำงานเป็นทีม นั้น นอกจากหลักการและแนวคิดที่ควรทราบแล้ว ปกติหน่วยงาน ต่างๆก็มีการจัดตั้งคณะกรรมการ คณะทำงาน คณะอนุกรรมการหรือทีมงาน ที่เรียกชื่อเป็นอย่างอื่นใดก็ตาม แต่มีลักษณะธรรมชาติของการรวมกลุ่มบุคคลมาร่วมกันทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งที่ มอบหมายให้ และให้ทำงานร่วมกันในลักษณะทีม ในกรณีดังกล่าวนี้ ผลงานที่คาดหวัง จากกลุ่ม นั้นมีค่อนข้างชัดเจน กลุ่มหรือทีมงานจะต้องใช้กระบวนการกลุ่ม และพัฒนาทีมของตนไปพร้อมกับที่มุ่งให้ได้ผลตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งกลุ่มหรือทีมงานนั้นขึ้น ดังนั้นขั้นตอนในการ ดำเนินการที่มีส่วนช่วยให้กลุ่มทำงานไปได้ทันทีและมีการพัฒนากลุ่มไปด้วยในตัวจะประกอบด้วย

1. กำหนดภารกิจงานและกำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติให้ชัดเจน โดยการ ดำเนินการให้กลุ่มศึกษาปัญหา หรือวิเคราะห์งานที่ได้รับมอบหมายร่วมกันวิเคราะห์เกี่ยวกับภารกิจ

<sup>87</sup>สุรัชย์ ประเสริฐสรวย, อ้างถึงใน นิยม ตั้งปรีชาพานิชย์, “การศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร โดยใช้เทคโนโลยีการสื่อสาร กับผลการปฏิบัติงาน ของข้าราชการสังกัดสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลวิทยาเขตส่วนกลาง”, 59.

<sup>88</sup>นรินทร์ แจ่มจำรัส, การพัฒนาองค์การ (กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2544), 129-130.

และงานที่ต้องปฏิบัติในทีมทำให้ทุกคนเข้าใจตรงกันและกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน โดยกำหนดสิ่งที่มีทางเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

2. การวางแผนการทำงาน โดยการนำเป้าหมายการทำงานมาวางแผนล่วงหน้า โดยการวางแผนปฏิบัติ กำหนดขั้นตอนนี้ก่อนหลังและกิจกรรมเฉพาะในการทำงานแต่ละขั้นตอน กำหนดผู้รับผิดชอบ ผู้ดูแลและปฏิบัติ กำหนดปัจจัยที่จำเป็น กำหนดระยะเวลาปฏิบัติและระยะเวลาเสร็จของงานหรือกิจกรรม

3. กำหนดการแบ่งงาน และการกระจายงานให้แก่ สมาชิกในทีมงาน โดยคำนึงถึงความเหมาะสมของผู้รับผิดชอบดูแลการปฏิบัติและ ผู้ร่วมปฏิบัติโดยต้องกำหนดเรื่องคนรับผิดชอบและคนปฏิบัติในทีมงานให้แน่ชัดลงถึงรายบุคคล เพื่อช่วยอำนวยความสะดวกในการประสานงาน

4. การลงมือปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนดไว้หรือตามแผนที่ได้ปรับปรุงไว้

5. มีการติดตามและสนับสนุนการปฏิบัติ ในลักษณะการนิเทศติดตามผลและการควบคุมกันไปในตัว ส่วนหนึ่งจะมีการสอนงาน การช่วยเหลือ และปรับปรุงแก้ไขอยู่ด้วย เพื่อช่วยผู้ปฏิบัติให้สามารถปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้นและงานบรรลุเป้าหมาย

6. มีการประเมินขั้นสุดท้ายอยู่เสมอเพื่อกำกับติดตามการดำเนินงาน ติดตามความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติ เพื่อปรับปรุงการทำงานและเพื่อจะสรุปผลการปฏิบัติงานทั้งหมดเสนอรายงานต่อผู้มอบหมายในความสำเร็จของทีมงาน

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าการทำงานเป็นทีมควรมีขั้นตอนดังนี้ 1) กำหนดวัตถุประสงค์ของการทำงาน 2) รวบรวมข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องใช้การตรวจสอบปัญหาของงาน และรวบรวมรายงานที่ละเอียดที่ต้องใช้ก่อนการลงมือทำงาน 3) กำหนดงาน คือ รู้ว่าต้องทำอะไร กำหนดให้ชัดเจนเป็นข้อๆ มีการแบ่งงานกันตามความสามารถและความถนัดของแต่ละคน 4) วางแผนกำหนดทางเลือกที่จะปฏิบัติให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ไว้หลายๆทาง หาข้อดีและข้อเสียของแต่ละทางเลือกแล้วเปรียบเทียบกัน เลือกเอาทางเลือกที่ดีที่สุดมาวางแผนปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ 5) ทบทวนผลการดำเนินงานเมื่องานสำเร็จแล้วสรุปและพิจารณาใหม่ว่างานที่ทำไว้ได้ผลดีเพียงใด ตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อจะได้ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานครั้งต่อไปให้ดีขึ้น

### ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

ในการทำงานเป็นทีม นั้น สิ่งสำคัญที่จะทำให้ทีมงานหรือองค์กรนั้นๆบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการนั้นคือ องค์ประกอบต่างๆของทีมงาน เช่น สมาชิกของทีม ภาวะผู้นำ

กระบวนการทำงานหรือวิธีการทำงาน เป้าหมาย การติดต่อสื่อสาร เป็นต้นสิ่งเหล่านี้จะเป็นแนวทางในการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพ สามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด ดังนั้นจึงมีนักการศึกษาหลายคนที่ได้เสนอแนวคิดของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ดังเช่น วูดค็อก (Woodcock) ที่เสนอแนวคิดเกี่ยวกับ building blocks ประกอบด้วยลักษณะ 11 ประการคือ 1) บทบาทที่สมดุล 2) วัตถุประสงค์ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน 3) การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา 4) การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน 5) ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ 6) การปฏิบัติงานที่ชัดเจนและการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม 7) ภาวะผู้นำที่เหมาะสม 8) การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ 9) การพัฒนาตนเอง 10) ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม 11) การสื่อสารที่ดี<sup>89</sup> สตีเวน(Stevens)กล่าวถึงลักษณะของทีมที่มีประสิทธิภาพ คือ 1) มีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนสมาชิกในทีมทุกคนเข้าใจและยอมรับในการกิจหรือเป้าหมายของทีมอย่างชัดเจน 2) มีสภาพบรรยากาศที่เป็นกันเอง มีความสุข และมีความผ่อนคลาย 3) การเปิดโอกาสให้สมาชิกแต่ละคนจะมีส่วนช่วยให้ทีมบรรลุภารกิจหรือเป้าหมายของทีม 4) การรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกแต่ละคนในทีมโดยไม่มีการวิจารณ์ความเห็นเหล่านั้น 5) การแสดงความไม่เห็นด้วยในลักษณะของผู้ที่เจริญแล้ว ทีมที่มีประสิทธิภาพจะใช้ทักษะในการแก้ไขความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งใช้ทักษะนั้นในการเพิ่มความรักในหมู่คณะด้วยบรรยากาศที่สนับสนุน 6) การลงประชามติการลงประชามติต้องการเอกภาพแต่ไม่ถึงกับต้องเป็นเอกฉันท์ 7) มีการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย 8) มีบทบาทหน้าที่และการแจกแจงงานที่ชัดเจน 9) มีการกระจายความเป็นผู้นำสมาชิกแต่ละคนจะมีความสำนึกที่จะพยายามทำงานให้ได้ตามที่ทีมต้องการ 10) การสร้างความสัมพันธ์ภายนอกทีมที่มีคุณภาพ 11) การมีสมาชิกที่มีลักษณะหลากหลาย แตกต่างกัน<sup>90</sup> ส่วนเกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ เห็นว่าทีมที่มีประสิทธิภาพจะต้อง 1) มีวิสัยทัศน์เดียวกัน 2) มีผู้นำที่เหมาะสม 3) มีการจัดทีมให้มีความสามารถเสริมกัน 4) สร้างการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นเสมอ และ 5) มีการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีภายในทีม<sup>91</sup> ชาญชัย อาจินสมาจาร กล่าวถึงคุณลักษณะที่ทำให้ทีมงานมีประสิทธิภาพได้แก่ 1) การมีบทบาทที่สมดุล เหมาะสมกับสถานการณ์ 2) การมีจุดหมายที่ชัดเจน

<sup>89</sup>Mick Woodcock , Organization Development Through Team building , (Great Britain : Gower Publishing Co., 1989), 75 - 116.

<sup>90</sup>Michael J. Stevens, “Staffing Work Teams : Development and Validation of a Selection Test for Teamwork Setting,” Journal of Management 25,2 (March/April 1999) : 207-228.

<sup>91</sup>เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, ข้อคิดเพื่อการทำงานเป็นทีม, 47.

และเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน 3) การแสดงออกอย่างเปิดเผยและการเผชิญหน้ากับปัญหาอย่างสุจริต 4) การส่งเสริมสนับสนุนและการให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน 5) บรรยากาศของความร่วมมือและการแก้ไขความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ 6) การมีกระบวนการทำงานที่ดี 7) การมีภาวะผู้นำที่ดีเหมาะสมกับสถานการณ์ 8) การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นประจำสม่ำเสมอ 9) การพัฒนาทักษะปฏิบัติงานของบุคคล<sup>92</sup>

ดังนั้นสรุปได้ว่าทีมงานที่มีประสิทธิภาพควรมีลักษณะดังนี้ 1) ทีมงานที่ทำเพื่อเป้าหมายร่วมกัน 2) มีความขัดแย้งระหว่างสมาชิกน้อยมากและมีความร่วมมือกันจัดการความขัดแย้ง 3) สมาชิกแต่ละคนมีพฤติกรรมสนับสนุนกันอย่างจริงจัง 4) การติดต่อสื่อสารเป็นไปอย่างเปิดเผย 5) สมาชิกทำงานร่วมกันเกี่ยวกับเป้าหมายต่างๆขององค์กรอย่างชัดเจน 6) มีการส่งเสริมความสัมพันธ์ภายในทีมงานและระหว่างทีมงาน 7) มีการทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

### ปัจจัยของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพนั้น ต้องอาศัยปัจจัยหลายๆด้านที่เอื้ออำนวยให้ทุกคนได้มีการทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพเกิดความพึงพอใจต่องานได้ผลงานที่มีคุณภาพ กอร์ดอน (Gordon) เห็นว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของทีม คือ 1) บทบาทของสมาชิกแต่ละคนในกลุ่ม (Individual Roles) 2) บรรทัดฐานของทีม (Group Norms) 3) ภาวะผู้นำ (Leadership) 4) ความยึดเหนี่ยวของกลุ่ม (Group Cohesiveness) และ 5) ขนาดของกลุ่ม (Group Size)<sup>93</sup> ดังนั้นอาจกล่าวสรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพนั้น เป็นสิ่งจำเป็นและต้องอาศัยปัจจัยในหลายๆด้านที่หลากหลายตามสถานการณ์และเวลา รวมทั้งจุดประสงค์ เพื่อเอื้ออำนวยให้ทุกคนทำงานร่วมกันจนเกิดผลสำเร็จของงานตามเป้าหมาย สมาชิกทุกคนมีความพึงพอใจต่อผลงานที่เกิด ทำให้เกิดแรงกระตุ้นแรงจูงใจที่ดีต่อการบริหารงานและการจัดการตนเองขึ้นภายในทีมงาน มีการประเมินผลตลอดจนการแก้ไขพัฒนางานและบุคคลด้วยเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรด้วย

<sup>92</sup>ชาญชัย อาจิณสมจาร, เทคนิคการพัฒนาทีมงาน, 71 - 96.

<sup>93</sup>Judith Gordon and Associates, *Management and Organization Behavior*, 515- 521.



## อุปสรรคในการทำงานเป็นทีม

ในการทำงานเป็นทีมใดๆในองค์กรย่อมมีปัญหาอุปสรรคต่อการทำงานอย่างแน่นอน โดยเฉพาะการทำงานเป็นทีมซึ่งประกอบด้วยหลายๆคนมาทำงานร่วมกัน องค์กรประกอบต่างๆที่ หลากหลายในการทำงานเป็นทีม หรือความสลับซับซ้อนขององค์กร ซึ่งอาจเนื่องมาจากการ เปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมและความหลากหลายของสมาชิก อีกทั้งกระบวนการทำงานเป็นทีม ซึ่งจำเป็นต้องคำนึงถึงอุปสรรคอันนำมาซึ่งการขัดขวางต่อการทำงานไม่ให้บรรลุเป้าหมายตามที่ ต้องการที่ตั้งไว้ ดังนั้นเพื่อหามาตรการและแนวทางแก้ไขจึงได้ศึกษาและรวบรวมอุปสรรคต่างๆที่ เกิดขึ้นในทีมงาน ทศพร ประเสริฐสุข กล่าวว่า อุปสรรคที่เกิดจากผู้นำทีมมีดังนี้ 1) ขาดการ วางแผนและแนวทางปฏิบัติ หรือขาดการวางแผนร่วมกัน 2) ไม่มีการจัดสายงานให้ ชัดเจนและ เหมาะสม ทำให้เกิดความสับสนในการทำงาน 3) คำสั่งไม่ชัดเจนหรือเปลี่ยนแปลงบ่อยๆ 4) ขาด การติดตามงานที่ดีและการให้รางวัลไม่ถูกต้อง 5) ขาดการสอนงานและการแนะแนวทาง 6) ไม่ได้แบ่งงานตามถนัด 7) ไม่ได้คำนึงถึงคน งบประมาณ การจัดการ วัสดุอุปกรณ์ 8) ขั้นตอน ในการปฏิบัติงานไม่ชัดเจนว่าจะมุ่งไปที่จุดใด 9) ขาดการควบคุมคุณภาพในระหว่างผลิตหรือ ปฏิบัติการ 10) ขาดการประสานงานหรือขาดผู้รับผิดชอบในการประสานงานในกิจกรรมที่ทำ นอกจากนั้นอุปสรรคต่างๆยังเกิดจากสมาชิกของทีมงาน ดังนี้ 1) ไม่ตระหนักถึงการวางแผน ร่วมกันที่จะทำให้เกิดความร่วมมือ 2) การรับคำสั่งโดยไม่มีการทบทวนคำสั่งให้แน่ชัด 3) ไม่ ทบทวนหรือสอบถามเมื่อเกิดความสงสัย 4) ขาดการเรียงลำดับขั้นตอนในการปฏิบัติหรือ ความสำคัญก่อนหลัง 5) ทีมงานขาดความชำนาญหรือชำนาญในแต่ละจุดของงาน 6) ขาดการ สอนงานกันเองหรือไม่ยอมรับกันภายในกลุ่ม 7) ไม่กำหนดเวลาให้แน่ชัดว่างานจะสำเร็จหรือ บรรลุเมื่อไหร่ 8) ไม่เพิ่มพูนความรู้ภายในทีมอยู่เสมอๆ 9) ไม่ประหยัคนำไปสู่ความไม่คุ้มและ ก่อให้เกิดความเสียหาย 10) พนักงานหรือทีมยังไม่เห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีม ส่วน ชาญชัย อาจิณสมาจาร กล่าวถึงข้อจำกัดของการสร้างทีมงาน ได้แก่ 1) การเลือกสรรและการ คัดเลือกที่ไม่ดี อันเกิดจากการขาดทักษะที่ไม่ถูกต้อง ขาดความเข้าใจถึงความต้องการขององค์กร 2) โครงสร้างองค์กรที่สับสน กล่าวคือ มีการจัดโครงสร้างองค์กรที่ไม่เป็นระเบียบ มีการจัดแบ่ง องค์กรมากเกินไปจนมีอิทธิพลต่อองค์กรโดยรวม หรือมีโครงสร้างที่ไม่สนับสนุนความคิด สร้างสรรค์ 3) การขาดการควบคุม การสร้างทีมงานในบรรยากาศที่มีการควบคุมที่เข้มงวดจะไม่ ประสบความสำเร็จ ในทางตรงกันข้าม ความไร้ประสิทธิภาพของทีมที่เกิดขึ้นในบรรยากาศที่ไร้ ระเบียบวินัย 4) การฝึกอบรมไม่ดี ความเปลี่ยนแปลงในทุกวันนี้เป็นปัญหาสำหรับทีมงาน จึงต้อง มีการเรียนรู้ พัฒนาตนเอง ดังนั้นบรรยากาศการเรียนรู้ การพัฒนาต้องรองรับต่อการเปลี่ยนแปลง



การพัฒนาทีมงานต้องมีการกำหนดวิธีการและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับนโยบายการฝึกอบรม 5) การจูงใจต่ำ ซึ่งมีผลต่อการอุทิศตนในการทำงานเพื่อทีมงานหรือองค์กร ดังนั้นหากปราศจากการจูงใจที่เหมาะสม การสร้างทีมงานก็จะเสียเวลาและทรัพยากรเปล่าๆ 6) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ต่ำ 7) มีปรัชญาการบริหารงานที่ไม่เหมาะสม ทำให้เกิดการแบ่งแยกภายในทีมงาน 8) ความเฉื่อยชาส่วนบุคคล ทำให้เกิดการพัฒนายในส่วนหนึ่งส่วนใดของทีม ซึ่งอาจทำให้ส่วนอื่นๆ ของทีมขาดการพัฒนาไปด้วย<sup>94</sup>

### กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1

กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ประกอบด้วย 5 จังหวัด ได้แก่ นนทบุรี นครปฐม ปทุมธานี สมุทรสาคร และสมุทรปราการ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. เทศบาลนครนนทบุรี ได้แก่ โรงเรียนนครนนท์วิทยา 1 วัดท้ายเมือง โรงเรียนนครนนท์วิทยา 2 วัดทินกรนิมิต โรงเรียนนครนนท์วิทยา 3 วัดนครอินทร์ โรงเรียนนครนนท์วิทยา 4 วัดบางแพรกเหนือ และโรงเรียนนครนนท์วิทยา 5 ทานสัมฤทธิ์
2. เทศบาลนครปากเกร็ด ได้แก่ โรงเรียนวัดกุ้ (นันทาภิวัฒน์วิทยา) โรงเรียนวัดบ่อ (นันทวิทยา) และโรงเรียนพาสุมณฉัตร มิตรภาพที่ 116
3. เทศบาลเมืองบางบัวทอง ได้แก่ โรงเรียนเทศบาลวัดละหาร
4. เทศบาลตำบลปลายบาง ได้แก่ โรงเรียนวัดสิงห์ (แจ่มชื่นวิทยาคม) โรงเรียนวัดสุนทรธรรมิการาม โรงเรียนวัดโบสถ์ และโรงเรียนวัดอุบลวนาราม
5. เทศบาลนครนครปฐม ได้แก่ โรงเรียนเทศบาล 1 วัดพระงาม (สามัคคีพิทยา) โรงเรียนเทศบาล 2 วัดเสนาหา (สมัครพลพดุง) โรงเรียนเทศบาล 3 (สระกระเทียม) โรงเรียนเทศบาล 4 (เขาวนปริชาอุทิศ) และโรงเรียนเทศบาล 5 วัดพระปฐมเจดีย์
6. เทศบาลเมืองสามพราน ได้แก่ โรงเรียนเทศบาล 1 บ้านสามพราน
7. เทศบาลตำบลห้วยพลู ได้แก่ โรงเรียนวัดห้วยพลู
8. เทศบาลตำบลอ้อมใหญ่ ได้แก่ โรงเรียนวัดเทียนดัดและโรงเรียนวัดอ้อมใหญ่ (นครราษฎร์วิทยาคาร)
9. เทศบาลเมืองปทุมธานี ได้แก่ โรงเรียนเทศบาลเมืองปทุมธานี
10. เทศบาลเมืองท่าโขลง ได้แก่ โรงเรียนเทศบาลท่าโขลง 1

<sup>94</sup>ชาญชัย อาจิณสมภาร, เทคนิคการพัฒนาทีมงาน, 37 - 44.

11. เทศบาลเมืองลำสามแก้ว (อบต.คูคต) ได้แก่ โรงเรียนขจรเนติยุทธ
12. เทศบาลนครสมุทรสาคร ได้แก่ โรงเรียนเทศบาลบ้านมหาชัย (อนุภูธรราษฎร์)  
โรงเรียนเทศบาลวัดแหลมสุวรรณาราม (วัฒนรวมวิทยา) โรงเรียนเทศบาลวัดตึกมหาชยาราม  
(สมุทรคุณากร) โรงเรียนเทศบาลวัดโคกกราก (กรับวิทยาทาน) โรงเรียนเทศบาลวัดเจษฎาราม  
(เชยวิทยาทาน) และโรงเรียนเทศบาลวัดช่องลม (เปี่ยมวิทยาคม)
13. เทศบาลเมืองกระทุ่มแบน ได้แก่ โรงเรียนเทศบาลศรีบุญยานุสรณ์ และโรงเรียน  
เทศบาลวัดดอนไก่อี (สังวรจันทรรายราษฎร์วิทยา)
14. เทศบาลนครอ้อมน้อย ได้แก่ โรงเรียนเทศบาลวัดอ้อมน้อย
15. เทศบาลนครสมุทรปราการ ได้แก่ โรงเรียนเทศบาล 1 (เยี่ยมเกษสุวรรณ) โรงเรียน  
เทศบาล 2 (วัดใน) โรงเรียนเทศบาล 3 (คลองตาเค็ด) โรงเรียนเทศบาล 4 (สิทธิไชยอุปถัมภ์) และ  
โรงเรียนเทศบาล 5 (วัดกลางวรวิหาร)
16. เทศบาลเมืองพระประแดง ได้แก่ โรงเรียนเทศบาลวัดทรงธรรม โรงเรียนเทศบาล  
ป้อมแดงไฟฟ้า และโรงเรียนเทศบาลวัดแค (ธรรมวิชานราษฎร์บำรุง)
17. เทศบาลเมืองลัดหลวง ได้แก่ โรงเรียนบางครุ (อุปการราษฎร์)<sup>95</sup>

### การจัดการศึกษาท้องถิ่น

พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2478 กำหนดให้เทศบาลมีหน้าที่จัดการศึกษาเพื่อให้ราษฎรได้รับการศึกษาอบรมเข้าไว้ด้วย ดังนั้นหน้าที่ในการจัดการศึกษาของท้องถิ่นจึงได้ตกอยู่ในความรับผิดชอบขององค์การบริหารส่วนท้องถิ่นนั้นๆ และให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติประถมศึกษา พ.ศ. 2478 กำหนดให้มีการโอนโรงเรียนและทรัพย์สินของโรงเรียนมาเป็นของเทศบาลทั้งหมดหากท้องถิ่นใดมีปริมาณโรงเรียนไม่เพียงพอ ก็ให้เทศบาลจัดตั้งเพิ่มขึ้นและดำรงโรงเรียนประถมศึกษาเหล่านั้นด้วยเงินรายได้ของเทศบาลเอง จากผลของพระราชบัญญัติสองฉบับดังกล่าวรัฐบาลในสมัยนั้นจึงได้ตราพระราชกฤษฎีกา มอบอำนาจการจัดการศึกษา ประถมศึกษาในเขตเทศบาลให้เทศบาลรับไปดำเนินการเมื่อ พ.ศ. 2479 และเทศบาลได้รับโอนโรงเรียนเทศบาลมาดำเนินการครั้งแรกเมื่อ พ.ศ. 2480 การโอนโรงเรียนเทศบาลมาดำเนินการครั้งนี้เทศบาลได้รับโอนมาทั้งหมดคือ โรงเรียน กิจการของโรงเรียน ทรัพย์สิน และครู โดยให้ครูโอนมาเป็นพนักงาน

---

<sup>95</sup>กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย, สถิติข้อมูลการศึกษาท้องถิ่น โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปีการศึกษา 2552 (กรุงเทพฯ : ส่วนแผนงานและงบประมาณทางการศึกษา, 2552), 297-336.

เทศบาล การโอนการประถมศึกษาอยู่กับเทศบาลในระยะนั้นประสบปัญหาต่าง ๆ มาก งบประมาณของเทศบาลมีจำนวนน้อย ทำให้การศึกษาของเทศบาลไม่ก้าวหน้าเท่าที่ควร จึงได้มีการโอนการศึกษาของเทศบาลไปอยู่กับกระทรวงศึกษาอีกครั้งหนึ่ง พ.ศ. 2504 รัฐบาลจึงได้โอน การประถมศึกษาในเขตเทศบาลไปให้เทศบาลรับผิดชอบอีกครั้งหนึ่งโดยมีแนวทางปฏิบัติ คือ

1. ให้กระทรวงมหาดไทย ควบคุมดูแลการจัดการศึกษาในเขตเทศบาล
2. ส่งเสริมให้เทศบาลพยายามรับโอนโรงเรียนประชาบาลไปดำเนินการให้มากที่สุด เว้นแต่โรงเรียนที่กระทรวงศึกษาธิการขอสงวนไว้ปรับปรุงในทางวิชาการ และเป็นตัวอย่างเท่านั้น
3. กระทรวงศึกษาธิการ ควรจ่ายเงินอุดหนุนเป็นการช่วยเหลือการศึกษาในเขตเทศบาล ซึ่งอาจจะคำนวณเป็นรายหัวนักเรียน ซึ่งอาจจะได้พิจารณาต่อไป

ดังนั้นการจัดการศึกษา ประถมศึกษาในเขตเทศบาลจึงอยู่ในการกำกับดูแลควบคุมของ เทศบาลตลอดมาจนทุกวันนี้ และประกอบกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่ แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 มาตรา 41 ได้กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสิทธิ จัดการศึกษาในระดับใด ระดับหนึ่ง หรือทุกระดับตามความพร้อมความเหมาะสมและความต้องการ ของท้องถิ่น

### วิสัยทัศน์การจัดการศึกษา

“จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและศักยภาพคนในท้องถิ่นให้มีคุณลักษณะที่สามารถ บรรลุการวิถีชีวิต ให้สอดคล้อง กับสถานภาพและความต้องการของสังคมและประเทศชาติ ตาม หลักแห่งการปกครองตนเองตามเจตนารมณ์ของประชาชนในท้องถิ่น”

### ภารกิจการจัดการศึกษาท้องถิ่น

1. การจัดการศึกษาปฐมวัย
2. การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. จัดบริการให้ความรู้ด้านอาชีพ
4. จัดส่งเสริมกีฬานันทนาการกิจกรรมเยาวชน
5. การดำเนินงานด้านศาสนา ศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น

### วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา

1. เพื่อให้เด็กปฐมวัยได้รับการส่งเสริมพัฒนาการและเตรียมความพร้อมทางร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม สติปัญญา ให้มีความพร้อมที่จะเข้ารับการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อให้เด็กที่มีอายุอยู่ในเกณฑ์การศึกษาขั้นพื้นฐานทุกคนในเขตความรับผิดชอบ ได้รับการบริการทางการศึกษาขั้นพื้นฐานครบตามหลักสูตรอย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน
3. เพื่อพัฒนาการดำเนินการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ เป็นไปตามมาตรฐานที่รัฐกำหนด และตรงตามความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น โดยมุ่งพัฒนาให้เกิดให้เกิดความสมดุลทั้งทางด้านปัญญา จิตใจ ร่างกาย สังคม ระดับความคิด ค่านิยม และพฤติกรรมซึ่งเน้นวิธีการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีความหลากหลายและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
4. เพื่อให้การจัดการศึกษาดำเนินการตามความต้องการ และคำนึงถึงการมีส่วนร่วม การสนับสนุนของบุคคล ครอบครัว ชุมชน เอกชน องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และประชาชนในท้องถิ่น ในการจัดการศึกษาทุกระดับตาม ศักยภาพ
5. เพื่อส่งเสริมให้เด็กเยาวชน และประชาชนในท้องถิ่นได้ออกกำลังกายและฝึกฝน กีฬาร่วมกับกิจกรรมนันทนาการ และกิจกรรมพัฒนา เยาวชน เพื่อพัฒนาให้เป็นคนที่มีคุณภาพ ทั้ง ด้านร่างกาย สติปัญญา จิตใจ และสังคม โดยมีความตระหนัก ในคุณค่าของภารกิจนันทนาการ และปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เด็ก เยาวชน ไปในแนวทางที่ถูกต้อง ใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์
6. เพื่อให้ความรู้ความเข้าใจแก่ประชาชนในการสร้างและพัฒนาอาชีพเพื่อคุณภาพ ชีวิต โดยเฉพาะในกลุ่มผู้ขาดโอกาส ผู้ด้อยโอกาส ผู้พิการทุพพลภาพ ซึ่งเป็นเพื่อการส่งเสริม สนับสนุนการประกอบอาชีพให้มีงานทำไม่เป็นการแก่สังคม
7. เพื่อบำรุงการศาสนาและอนุรักษ์ บำรุงรักษาศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณี และ ภูมิปัญญาท้องถิ่น มีความภาคภูมิใจในเอกลักษณ์ความเป็นไทย

### นโยบายการจัดการศึกษาท้องถิ่น

1. นโยบายด้านความเสมอภาคของโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานเร่งรัดจัดการศึกษา ให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกันในการเข้ารับบริการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไม่น้อยกว่า 12 ปี ให้ทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย

2. นโยบายด้านการจัดการศึกษาปฐมวัย จัดการศึกษาให้เด็กปฐมวัยได้เข้ารับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพส่งเสริมสนับสนุนให้บุคคลครอบครัวชุมชนองค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นในท้องถิ่นมีสิทธิและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาปฐมวัย

3. นโยบายด้านคุณภาพมาตรฐานการศึกษาพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานและจัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับและประเภทการศึกษา

4. นโยบายด้านระบบบริหารและการจัดการศึกษา จัดระบบบริหารและการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับระบบการจัดการศึกษาของชาติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีเอกภาพในเชิงนโยบายมีความหลากหลายในการปฏิบัติ อีกทั้งมีความพร้อมในการดำเนินการจัดการศึกษา และส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาท้องถิ่น การกำหนดนโยบายและแผนการจัดการศึกษาให้คำนึงถึงผลกระทบต่อการศึกษาของเอกชนหรือรับฟังความคิดเห็นของเอกชนและประชาชนประกอบการพิจารณาด้วย

5. นโยบายด้านครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา วางแผนงานบุคคลเพื่อใช้ในการประสานข้อมูล และเป็นข้อมูลในการนำเสนอพิจารณาสรรหาบุคลากร พร้อมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติงานการพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา อย่างต่อเนื่องเพื่อให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง โดยมีสิทธิประโยชน์สวัสดิการค่าตอบแทนเพียงพอและเหมาะสมกับคุณภาพและมาตรฐานวิชาชีพชั้นสูง

6. นโยบายหลักสูตร ให้สถานศึกษาจัดทำรายละเอียด สาระหลักสูตรแกนกลางและสาระหลักสูตรท้องถิ่นที่เน้นความรู้ คุณธรรม กระบวนการเรียนรู้ และบูรณาการตามความเหมาะสมของแต่ละระดับการศึกษาทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย โดยให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ความเป็นไทย ความเป็นพลเมืองดีของสังคมและชาติโดยคำนึงถึงความเป็นมาทางประวัติศาสตร์

7. นโยบายด้านกระบวนการเรียนรู้ จัดกระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เรียนทุกคนมีจิตสำนึกในความเป็นไทยและสามารถเรียนรู้พัฒนาเองได้โดยถือว่าผู้เรียนสำคัญที่สุดการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติเต็มตามศักยภาพ ให้เป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต และส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละระดับการศึกษา

8. นโยบายด้านทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา ระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งด้านงบประมาณการเงิน ทรัพย์สินในประเทศจากรัฐ บุคคล องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ สถาบันสังคมอื่น และต่างประเทศมาใช้ในการศึกษา และจัดสรรงบประมาณให้กับการศึกษาในฐานะที่มีความสำคัญสูงสุดต่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

9. นโยบายด้านเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการผลิตและพัฒนาแบบเรียน เอกสารทางวิชาการ สื่อสิ่งพิมพ์อื่น วัสดุอุปกรณ์ และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาอื่น โดยเร่งรัดพัฒนาขีดความสามารถในการผลิต จัดให้มีเงินสนับสนุนการผลิตและมีแรงจูงใจในการผลิต รวมถึงการพัฒนาและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ตลอดจนการสื่อสารทุกรูปแบบ สื่อตัวนำและโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นต่อการส่งวิทยุกระจายเสียงวิทยุโทรทัศน์ วิทยุโทรคมนาคม และการสื่อสารในรูปแบบอื่น

10. นโยบายด้านการส่งเสริมกีฬา นันทนาการและกิจกรรมเด็กเยาวชน ส่งเสริมสนับสนุนด้านการดำเนินงานด้านการศึกษา นันทนาการกิจกรรมเด็กเยาวชน รวมทั้งแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิตทุกรูปแบบบริการแก่เด็ก เยาวชนประชาชนอย่างหลากหลาย พอเพียงและมีประสิทธิภาพ

11. นโยบายด้านการส่งเสริมอาชีพ สนับสนุน ส่งเสริม ช่วยเหลืออาชีพ ให้มีการประกอบอาชีพอิสระที่ถูกต้องตามกฎหมายจัดให้มีการรวมกลุ่มอาชีพภูมิปัญญาท้องถิ่น สนับสนุนระดมทุนและการจัดการนำวิทยาการต่างๆ มาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงการประกอบอาชีพการจัดการด้านการตลาดให้ได้มาตรฐานและความเหมาะสมตามสภาพท้องถิ่น

12. นโยบายด้านการศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม จารีตประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่น บำรุงรักษา ส่งเสริมและอนุรักษ์ สถาบันศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม จารีตประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อให้เกิดสังคมภูมิปัญญาแห่งการเรียนรู้และสังคมที่เอื้ออาทรต่อกัน สืบทอดวัฒนธรรมความภาคภูมิใจในเอกลักษณ์ความเป็นไทยและท้องถิ่น<sup>96</sup>

### วิธีการจัดการศึกษาท้องถิ่น

เพื่อให้การบริหารการศึกษาของท้องถิ่นเป็นไปโดยเหมาะสม ทางราชการจึงได้กำหนดแนวทางเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาท้องถิ่น โดยกำหนดให้ส่วนกลางมีหน้าที่ในการส่งเสริมสนับสนุน

---

<sup>96</sup>กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, กระทรวงมหาดไทย, รายงานการประเมินภายในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประจำปีการศึกษา 2549 (ม.ป.ท., ม.ป.ป.), 9 – 11.

การจัดการศึกษาของหน่วยท้องถิ่นและให้ท้องถิ่นเป็นผู้รับผิดชอบจัดการศึกษาโดยตรง หน่วยงานส่วนกลางที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา มีดังนี้

1. กระทรวงมหาดไทยมีหน้าที่และความรับผิดชอบควบคุมส่งเสริมในด้านธุรการเกี่ยวกับนโยบายและการจัดการศึกษาท้องถิ่นให้เป็นไปตามเป้าหมาย จัดสรรเงินอุดหนุนจากรัฐบาลกลางเป็นหน่วยงานประสานกับหน่วยราชการอื่นที่เกี่ยวข้อง ให้คำแนะนำส่งเสริมและช่วยเหลือหน่วยการปกครองท้องถิ่นในการแก้ไขปัญหาอุปสรรคและข้อขัดข้องต่าง ๆ ที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของกระทรวงมหาดไทย
2. กระทรวงศึกษาธิการ มีหน้าที่กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินความพร้อมในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและมีหน้าที่ในการประสานส่งเสริมองค์กรปกครองท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษา สอดคล้องกับนโยบายและได้มาตรฐานการศึกษา รวมทั้งการเสนอแนะการจัดสรรงบประมาณอุดหนุนการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
3. คณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาล (ก.ท.) มีหน้าที่ส่งเสริมการบริหารงานบุคคลโดยกำหนดมาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการคัดเลือก การบรรจุ แต่งตั้ง การย้าย การโอน การรับโอน การเลื่อนระดับการเลื่อนขั้นเงินเดือน มาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับวินัยและการรักษาวินัยและการดำเนินการทางวินัย การอุทธรณ์ การร้องทุกข์ และการให้ออกจากราชการ

### การบริหารการศึกษาของเทศบาล

เนื่องจากรัฐบาลและพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดให้หน่วยการปกครองท้องถิ่นเป็นผู้ดำเนินการดังกล่าว เทศบาลและเมืองพัทยาจึงต้องมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดการศึกษาในเขตของตนอย่างเต็มที่ โดยถือปฏิบัติให้เป็นไปตามหลักการและนโยบายที่กล่าวมาข้างต้นความรับผิดชอบของเทศบาลและเมืองพัทยาสรุปลดดังนี้

1. มีหน้าที่การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. จัดให้เด็กที่มีอายุถึงเกณฑ์ในเขตเทศบาลได้เข้าเรียนโดยทั่วถึง
3. เป็นผู้จัดตั้งและดำรงโรงเรียนเทศบาล
4. ควบคุมและบริหารโรงเรียนเทศบาลในเขตของตน

เกี่ยวกับเรื่องการจัดการศึกษาในเขตเทศบาลและเมืองพัทยานี้ เทศบาลและเมืองพัทยาคือเป็นผู้บริหารและดำเนินการโดยตรง โดยกระทรวงศึกษาธิการและกระทรวงมหาดไทยมิได้เข้ามาเกี่ยวข้องในรายละเอียดของการปฏิบัติงาน นอกจากการส่งเสริมสนับสนุนให้เทศบาลและเมืองพัทยาดำเนินการได้โดยเรียบร้อยและบรรลุผลดียิ่งขึ้นเทศบาลและเมืองพัทยาก็มีอำนาจที่จะใช้

คุณพินิจและตัดสินใจดำเนินการในเรื่องใดๆ ได้อย่างเต็มที่ตามขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้ในกฎหมาย<sup>97</sup>

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

ประทุมวดี หงส์ประชา ได้ศึกษาองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 พบว่าองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม และกระบวนการของทีมส่งผลต่อประสิทธิผลต่อประสิทธิผลโดยภาพรวม และส่งผลต่อความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน ส่วนองค์ประกอบด้านผู้นำทีมส่งผลต่อความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน<sup>98</sup>

ไพฑูรย์ ภูมิซอ ได้ศึกษาเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการบริหารแบบมีส่วนร่วมตามการรับรู้ของครูโรงเรียนประถม สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารแบบมีส่วนร่วมอยู่ในระดับการปฏิบัติมาก ทั้ง 5 ด้านโดยที่ ด้านการยึดมั่นผูกพันกับโรงเรียนอยู่ในอันดับสูงสุด รองลงมาคือด้านการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ร่วมกัน ด้านการกระจายอำนาจ และการมอบอำนาจในการตัดสินใจ และด้านความเป็นอิสระต่อความรับผิดชอบในงานและด้านการไว้วางใจตามลำดับ 2) ปัญหาการบริหารแบบมีส่วนร่วม การให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง การปฏิบัติงานเป็นปัญหามากที่สุด รองลงมาคือ ผู้บริหารมีสิทธิตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบโดยไม่ต้องปรึกษาผู้บริหาร การมีโอกาสได้เลือกปฏิบัติงานตามความถนัด ความต้องการและความสนใจ ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของร่วมงานทุกฝ่าย และเสริมสร้างบรรยากาศทำงานให้ครูมี

---

<sup>97</sup>กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น, ส่วนการบริหารงานบุคคลทางการศึกษาท้องถิ่น, การบริหารงานบุคคลสำหรับพนักงานครูเทศบาล (กรุงเทพ : ม.ป.ท., ม.ป.ป.), 2-3.

<sup>98</sup>ประทุมวดี หงส์ประชา, “องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2546), 127-128.



ความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ตามลำดับ 3) การบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 โดยที่โรงเรียนขนาดเล็กมีการบริหารแบบมีส่วนร่วมมากกว่าโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่<sup>99</sup>

สัมฤทธิ์ หงส์ชูตา ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียน กับประสิทธิผลองค์การโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3 ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ประสิทธิผลองค์การ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับสูง<sup>100</sup>

นิภา อินทวงษ์ ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูนเขต 1 ผลการวิจัยพบว่าโดยภาพรวมครูผู้ปฏิบัติการสอนมีส่วนร่วมอยู่ในระดับปานกลางทั้ง 4 ด้าน ในด้านการวางแผน การจัดองค์การ การนำองค์การและการควบคุม ซึ่งครูผู้ปฏิบัติการสอนมีความเห็นว่าด้านการวางแผนควรมีการประชุมชี้แจงให้ความรู้ความเข้าใจแก่ครูผู้ปฏิบัติการสอนเกี่ยวกับการจัดทำแผนประจำปีโดยให้ทุกคน มีส่วนรวม ด้านการจัดองค์การ ควรให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการอย่างสม่ำเสมอมีการประเมินผลการปฏิบัติงานและฟังข้อคิดเห็น ด้านการนำองค์การควรให้ครูผู้ปฏิบัติการสอนมีส่วนร่วมในการนำองค์การและร่วมแสดงความคิดเห็นในที่ประชุม ด้านการควบคุมควรให้ครูผู้ปฏิบัติการสอนมี

---

<sup>99</sup>ไพฑูรย์ ภูมิซ้อ, “การบริหารแบบมีส่วนร่วมตามการรับรู้ของครูโรงเรียนประถม สังกัดกรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2546), 81-83.

<sup>100</sup>สัมฤทธิ์ หงส์ชูตา, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียน กับประสิทธิผลองค์การโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3” (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 2548), 130-131.

ส่วนร่วมในการควบคุมอย่างทั่วถึง ควรจัดระบบการควบคุมปฏิบัติงานและมีการรายงานเป็นราย  
ลักษณะอักษร<sup>101</sup>

สมใจ ศรีเอี่ยม ได้ทำการศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้น  
พื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรีเขต 2 จากผลการวิจัยพบว่าการบริหารแบบมี  
ส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 โดย  
ภาพรวมอยู่ในระดับมากส่วนมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรีเขต 2 อยู่ในระดับมากและการบริหารแบบมีส่วนร่วมของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานส่งผลต่อมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรีเขต 2 โดยภาพรวมคือ การบริหารแบบมีส่วนร่วมของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1<sup>102</sup>

ทรงวุฒิ ทาระสา ได้ศึกษาการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการ  
ศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษขอนแก่น เขต 5 พบว่าข้าราชการครูและ  
บุคลากรทางการศึกษามีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการทำงานเป็นทีม โดยภาพรวมและรายด้าน  
มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การมีเป้าหมายเดียวกัน รองลงมา  
คือ การมีส่วนร่วมและการสื่อสารอย่างเปิด ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การมีปฏิสัมพันธ์  
ผลการเปรียบเทียบข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการ  
ศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียน โดยภาพรวมพบว่า ข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษาที่  
ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่างกัน โดยโรงเรียนขนาดเล็กมี  
ค่าเฉลี่ยมากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่<sup>103</sup>

---

<sup>101</sup> นิภา อินทวงษ์. “การบริหารแบบมีส่วนร่วมในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูนเขต1. ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง, 2548), 73-74.

<sup>102</sup> สมใจ ศรีเอี่ยม, “ทำการศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้น  
พื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรีเขต 2 ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2549), 110-111.

<sup>103</sup> ทรงวุฒิ ทาระสา, “การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาใน  
โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษขอนแก่น เขต 5” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร  
มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, 2549), 62-63.

วิวรรณ โตเหมือน ได้ศึกษาการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทสาคร ผลการวิจัยพบว่า การทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทสาคร อยู่ในระดับมาก ทั้งในภาพรวมและรายด้าน การประกันคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทสาครอยู่ในระดับมาก ทั้งในภาพรวมและในรายด้าน การทำงานเป็นทีมด้านการตรวจสอบผลงาน บทบาทและภาวะผู้นำที่เหมาะสมและการติดต่อสื่อสารส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทสาคร ในภาพรวม<sup>104</sup>

นริศ กรุงกาญจน์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมเขต 2 ผลการศึกษวิจัยพบว่า การบริหารความขัดแย้งโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นองค์ประกอบพบว่า ด้านสัมพันธภาพ การเผชิญหน้าอยู่ในระดับมาก ส่วนการถอนตัว การประนีประนอมและการใช้อำนาจอยู่ในระดับปานกลาง การทำงานเป็นทีมของครูโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก 7 ด้านโดยมีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ การสนับสนุนและความไว้วางใจ ความร่วมมือในการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ การพัฒนาตนเอง การเปิดเผยและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา การปฏิบัติงานและการตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร ความสัมพันธ์ระหว่างทีม ส่วนการตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารด้านการเผชิญหน้าและการประนีประนอมส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูโดยภาพรวม<sup>105</sup>

วิรุทธ แสงศิริวัฒน์ ได้ศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด ผลการวิจัยพบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม

---

<sup>104</sup>วิวรรณ โตเหมือน, การทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทสาคร (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2549), บทคัดย่อ.

<sup>105</sup>นริศ กรุงกาญจน์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง, “การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมเขต 2 ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2549), 90-91.

ของผู้บริหารศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก ประสิทธิภาพของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร โดยภาพรวมส่งผลต่อประสิทธิภาพของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด<sup>106</sup>

เปรมฤดี ศรีวิชัย ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วม วัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์กับความพึงพอใจในงานตามการรับรู้ของอาจารย์พยาบาลวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนครกาญจน์ ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมและความพึงพอใจในงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก วัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์โดยรวมอยู่ในระดับสูง การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมและวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานในระดับสูง<sup>107</sup>

ปัทมา สายสอาด ได้ศึกษาทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรีเขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารด้านความสม่ำเสมอต่อเนื่องกัน ความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม

---

<sup>106</sup> ธีรยุทธ แสงศิริวัฒน์ ได้ศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2550), 80.

<sup>107</sup> เปรมฤดี ศรีวิชัย, “ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม วัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์กับความพึงพอใจในงานตามการรับรู้ของอาจารย์พยาบาลวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนครกาญจน์” (วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาลคณะพยาบาลศาสตร มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2551), 84-85.

และความเข้มแข็งของข่าวสารส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน<sup>108</sup>

รัชชัย ไชยพุด ได้ศึกษารูปแบบการมีส่วนร่วมตัดสินใจของครูในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอบ่อทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 ผลการวิจัย 1) การมีส่วนร่วมตัดสินใจของครูในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่าการมีส่วนร่วมของครูด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารทั่วไป การบริหารงบประมาณ อยู่ในระดับมาก และด้านการบริหารบุคคลอยู่ในระดับปานกลาง 2) เปรียบเทียบการมีส่วนร่วมตัดสินใจของครูในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอบ่อทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 จำแนกตามเพศ พบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.5 3) เปรียบเทียบการมีส่วนร่วมตัดสินใจของครูในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์การทำงานพบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 4) เปรียบเทียบการมีส่วนร่วมตัดสินใจของครูในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.5<sup>109</sup>

### งานวิจัยต่างประเทศ

โจนส์(Jones) ศึกษาความสัมพันธ์ขององค์ประกอบการทำงานเป็นทีมที่มีต่อความเข้าใจในความสำเร็จของการเป็นตัวแทนของความร่วมมือพบว่า 1) ผู้บริหารที่มีความเข้าใจในองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม มีนัยสำคัญในการสนับสนุนที่มีผลต่อความสำเร็จในการเป็นตัวแทนความร่วมมือ 2) มีนัยสำคัญระหว่างความเข้าใจในการเป็นตัวแทนส่วนบุคคลต่อระดับ

---

<sup>108</sup> ปัทมา สายสอาด, “ ทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรีเขต 2” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2551), 169-171.

<sup>109</sup> รัชชัย ไชยพุด “ การมีส่วนร่วมตัดสินใจของครูในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอบ่อทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2554), 65-67.

ความสำเร็จของการเป็นตัวแทนความร่วมมือ และอัตราส่วนของความเข้าใจในตัวบุคคลที่มีผลต่อระดับการอยู่รอดขององค์ประกอบในการทำงานเป็นทีม 3) ระดับสูงต่ำที่เกิดขึ้นต่อตัวบุคคลในการเป็นตัวแทนที่จะมีผลต่อข้อตกลงของระดับความเข้าใจในความสำเร็จของการเป็นตัวแทนความร่วมมือ 4) ในการเป็นตัวแทนนั้น มีผลต่อระดับความเข้าใจในการร่วมมือที่จะส่งผลต่อองค์ประกอบการทำงานเป็นทีม ที่จะทำให้เกิดความสำเร็จในการเป็นตัวแทนความร่วมมือต่อไป ภายหน้า 5) ความสามารถในการแก้ปัญหาและการติดต่อสื่อสารเป็นเงื่อนไข 2 ประการ ที่ส่งผลต่อองค์ประกอบการทำงานเป็นทีม และยังเป็นคำทำนายต่อระดับความเข้าใจในความสำเร็จของการเป็นตัวแทนของความร่วมมือ 6) ความเชื่อในการเป็นตัวแทนของรัฐหรือท้องถิ่นไม่ได้เป็นเครื่องบ่งชี้ที่มีความสำคัญต่อองค์ประกอบการทำงานเป็นทีม 7) หน่วยงานที่มีตัวแทนบุคลากรไม่ได้เป็นเครื่องบ่งชี้ถึงภาวะผู้นำที่ส่งผลถึงความสำคัญต่อองค์ประกอบการทำงานเป็นทีม<sup>110</sup>

เพอร์สัน (Person) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการรับรู้ประสิทธิผลของสถาบันของวิทยาลัยชุมชนในนอร์ทแคโรไลนา โดยศึกษากับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร คณบดีและเจ้าหน้าที่ในวิทยาลัยพบว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญกับประสิทธิผลและ พบว่า ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารไม่มีผลต่อการรับรู้ประสิทธิผล และพบว่า ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารไม่มีผลต่อการรับรู้ประสิทธิผลของมหาวิทยาลัย<sup>111</sup>

เอลเลียต (Elliont) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมกับการกระจายอำนาจในโรงเรียนเพื่อกำหนดคุณภาพของโรงเรียน จุดประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปกครอง ครู และอาจารย์กับการรับรู้ของครูใหญ่เกี่ยวกับความร่วมมือกันและการตัดสินใจร่วมกันในการปฏิบัติงาน เพื่อคุณภาพของโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า การเพิ่มความร่วมมือและการตัดสินใจร่วมกันในการปฏิบัติงานเพื่อคุณภาพของโรงเรียนและได้เสนอแนะองค์ประกอบในการ

---

<sup>110</sup>Leslie W. Jones, “The Relationship of Teamwork Factors to Perceived Success of Interagency Collaboration. The Collage of William ” Dissertation Abstraction 48, 04 (March 1987) : 909.

<sup>111</sup>J.L. Person, “An examination of the relationship between participative management and perceived institutional effectiveness in North Carolina community colleges” Dissertation Abstracts international, 53,09 (1994) : 307-A

จัดโครงสร้างและการศึกษาที่มีประสิทธิภาพจะต้องประกอบด้วย การวางแผนล่วงหน้า การวัดผล การได้รับความสนับสนุนช่วยเหลือ การนำความร่วมมือและการกระจายอำนาจในโรงเรียนไปใช้<sup>112</sup>

ชโมคเคอร์ (Schmoker) ได้ศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่สำคัญที่นำไปสู่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องผลงานวิจัยสรุปว่า องค์ประกอบที่สำคัญในการขับเคลื่อนการปรับปรุงคุณภาพได้แก่ การเน้นการทำงานเป็นทีม การวางแผนอย่างชัดเจน ใช้ข้อมูลในการปฏิบัติงาน ซึ่งในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจะช่วยปรับปรุงคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียน<sup>113</sup>

บิงคลี (Binkly) ได้ศึกษาการนำหลักการจัดการคุณภาพโดยรวมไปปฏิบัติในโรงเรียนประถม โดยใช้นักวิจัยเชิงคุณภาพ ผลงานวิจัยสรุปว่าองค์ประกอบสำคัญในการนำหลักการจัดการคุณภาพโดยรวมไปใช้ได้แก่ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การแบ่งหน้าที่การทำงานตามโครงสร้างและการทำงานเป็นทีม ขณะเดียวกันมีการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจที่ดีในโรงเรียน รวมทั้งโรงเรียนต้องสร้างความเชื่อมั่นในการผลิตแก่ผู้ปกครอง รวมทั้งผู้บริหารต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง<sup>114</sup>

ฮอลล์ (Hall) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ เรื่องการใช้เวลาในการวางแผนร่วมกันเป็นทีม ในโรงเรียนดิลาแวร์ ซึ่งเป็นโรงเรียนปฏิรูปขนาดกลาง โดยมีการจัดทีมงานครูที่มีระเบียบวินัยต่างกันให้มาศึกษางานกับกลุ่มนักเรียนกลุ่มเดียวกัน พื้นที่เดียวกัน และตารางเวลาเดียวกัน ผลการศึกษาสรุปได้ 4 ประเด็นคือ โรงเรียนต้องประชุมหารืออย่างต่อเนื่องในเรื่องของการกำหนดมาตรฐานของโรงเรียนขนาดกลางและวางแผนอย่างต่อเนื่อง ในเรื่องปัจจุบันและสิ่งใหม่สำหรับโรงเรียนครูใหญ่ต้องนำเสนอการพัฒนาอย่างมืออาชีพ โดยผ่านการทำงานเป็นทีมและในการประชุมคณะครูต้องใช้กิจกรรมแบบทีมงาน เพื่อเพิ่มจิตสำนึกในการทำหน้าที่ของคณะครู<sup>115</sup>

---

<sup>112</sup>D. C. Elliont, Collaborative, decentralized management and perceptions of quality schooling outcome, Dissertation Abstracts international, 52 ,10 (ปี) : 3468-A.

<sup>113</sup>Michael James Schmoker, “Results : The Key to Continuous Improvement (Total Quality, School Improvement),” Dissertation Abstracts International (Ed.D. The University of Arizona, 1996), Available From DAI-A 57,4 : 1429.

<sup>114</sup>Debora Katherine Binkley, “Implementing Total Quality Management Philosophy in An Elementary School (Education Reform), ” Dissertation Abstracts International (Ph.D. The Ohio State University, November, 1997), Available from DAI-A 58, 05 : 1590.

<sup>115</sup>W.R. Hall, “The use of dual planning periods by middle school team,” Dissertation Abstracts International 59,9 (1999) : 3303-A.



ดอนเดอร์โร, เกรซ,มาเรีย (Dondero, Grace Marie) ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ระดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของครู ประสิทธิภาพของโรงเรียนและความพึงพอใจในการทำงาน วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาระดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เรื่องที่ตัดสินใจ ประสิทธิภาพของโรงเรียน ระดับความพึงพอใจในการทำงานของครูที่มีส่วนร่วม และไม่มีส่วนร่วมเป็นคณะกรรมการในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผลการวิจัยพบว่า ทั้งผู้ที่เป็นคณะกรรมการและไม่ใช่คณะกรรมการต่างมีความต้องการมีส่วนร่วมโดยตรงในการบริหาร จะมีระดับความพึงพอใจในการทำงานและประสิทธิภาพของโรงเรียนสูงกว่ากลุ่มครูที่ไม่ได้เป็นคณะกรรมการ<sup>116</sup>

สตีเฟน วอร์ด คิงส์ (Stephen Ward King) ได้วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสำหรับความสำเร็จที่มีคุณภาพและการเรียนรู้ขององค์การ ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการทำงานเป็นทีม การเน้นที่ลูกค้าเป็นสำคัญและพันธะสัญญาที่จะปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุกมีความเกี่ยวข้องเชิงบวกกับวิธีการควบคุมกระบวนการ การใช้วิธีการควบคุมกระบวนการ ได้สะท้อนกลับมาเพิ่มกระบวนการย้อนกลับต่อสมาชิกของทีม ซึ่งได้ส่งเสริมหรือให้กำลังใจแก่หลักการฝึกปฏิบัติการเรียนรู้ขององค์การแห่งการเรียนรู้ทั้ง 2 ด้าน คือ ด้านการเรียนรู้ของทีม (team learning) และด้านความรู้สึกส่วนบุคคลของความเชี่ยวชาญของบุคคล (individual's sense of personal mastery) หลักการฝึกปฏิบัติของการคิดเชิงระบบและหลักการฝึกปฏิบัติของการเรียนรู้ของทีมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับซึ่งผู้นำกลุ่มทำงาน<sup>117</sup>

ลอยด์ (Loyd) ได้ศึกษาเพื่อสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างทีมงานกับความพึงพอใจในการทำงานระหว่างผู้บริหารกิจการนักศึกษา วิธีการศึกษา ผู้ร่วมวิจัยตอบคำถามแบบสำรวจทางเว็บไซต์เกี่ยวกับส่วนประกอบ 3 ประการ ของความพึงพอใจในด้านมนุษย์สัมพันธ์ (ความพึงพอใจภายใน

---

<sup>116</sup>Dondero, Grace Marie, อ้างถึงใน ดิเรก วรรณเสียร, “การพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษาคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545), 25.

<sup>117</sup>Stephen Ward King, “Effective Leadership for Quality Achievement and Organizational learning” (Ph.D. Dissertation, Portland State University, 2002), Abstract [Online], accessed 4 February 2004, Available from <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3058143>.



ความพึงพอใจภายนอก และความพึงพอใจระหว่างบุคคล) และส่วนประกอบของทีมงาน 8 ประการ (เป้าหมายสูงที่ชัดเจน โครงสร้างที่ผลถูกขับเคลื่อน สมาชิกทีมงานที่มีสมรรถนะข้อผูกมัดที่รวมกัน บรรยากาศที่มีความร่วมมือกัน มาตรฐานความเป็นเลิศที่แบ่งปันกัน การสนับสนุนและการยกย่องจากภายนอก และภาวะผู้นำที่เป็นไปตามหลักการ) ผลการศึกษาสามารถระบุได้ 3 ส่วน คือ ผลที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน ผลที่สัมพันธ์กับทีมงาน และผลที่สัมพันธ์กับพลวัตระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับทีมงาน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลบ่งชี้ว่า ผู้บริหารกิจการนักศึกษาซึ่งมีเงินเดือนสูงกว่าและที่ใช้เวลาในวิชาชีพมากกว่าและในสถาบันของตน มักจะมีความพึงพอใจในงานของตนมากกว่าที่เพื่อนร่วมงานของตนพึงพอใจ นอกจากนี้มีความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในความพึงพอใจด้านมนุษยสัมพันธ์มากกว่า (ความสัมพันธ์กับคณาจารย์ ทีมงาน และนักศึกษา) กับผู้ที่มีระดับความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่า จากข้อค้นพบที่ผ่านมา พบว่าความพึงพอใจด้านมนุษยสัมพันธ์กับความพึงพอใจภายใน มีสหสัมพันธ์สูงสุดในปัจจัยทั้ง 3 ปัจจัย ผลการศึกษายังชี้ว่า ปัจจัยตัวแปรต่างๆ ของทีมงาน รวมกันเข้าเป็นส่วนประกอบเดียวเท่านั้น ไม่ใช่ 8 ประการ ดังที่ผู้วิจัยเสนอไว้ และพบว่าผู้ที่มีเงินเดือนสูงกว่า รับรู้ทีมงานที่มีเพื่อนร่วมงานทั้งในสำนักงานและในระดับแผนกได้มากกว่าผู้ที่มีเงินเดือนน้อยกว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ต่างกันระหว่างทีมงานในระดับสำนักงานและระดับแผนก มีสหสัมพันธ์ทางบวกระหว่างทีมงานที่รู้สึกและระดับความพึงพอใจในงานที่มีประสบการณ์สำหรับผู้บริหารกิจการนักศึกษาส่วนประกอบของความพึงพอใจทั้ง 3 ประการ และส่วนประกอบของทีมงานทั้ง 8 ประการ (ในระดับสำนักงานและระดับแผนก) มีสหสัมพันธ์ทางบวกต่อกัน<sup>118</sup>

มอนเซน (Monsen) ได้ศึกษาเพื่อพิสูจน์ในเชิงลึกถึง เมื่อกำหนดให้มีความขัดแย้งในความสัมพันธ์ระหว่างการเน้นเชิงกลยุทธ์ในการประกอบการกับการปฏิบัติงานของบริษัท โดยเปลี่ยนจากการวิเคราะห์ระดับบริษัทมาเป็นการวิเคราะห์ระดับแต่ละบุคคล เพื่อให้เข้าใจกระบวนการสื่อสารที่มีศักยภาพในระดับลูกจ้างเป็นรายบุคคล และเพื่อสอบสวนบทบาทที่ตรวจสอบไว้น้อย ซึ่งแต่ละบุคคลและทีมมีบทบาทในการประกอบการร่วมกัน โดยใช้คำถามวิจัย 2 ข้อ คือ 1) วัฒนธรรมองค์กรการประกอบการ มีผลกระทบอะไรต่อเจตคติและการปฏิบัติงานของลูกจ้าง และ 2) ความเป็นอิสระและทีมงานมีบทบาทอะไรในองค์กร การประกอบการ ผลการศึกษาพบว่า เป็นไปตาม

---

<sup>118</sup> Nicole Lynn. Loyd, "The Impact of a Teamwork Environment on Job Satisfaction : A Study of College and University Student Affairs Administrators," Dissertation Abstracts International. 66,1(July, 2005) : 110 - A .

เอกลักษณ์ของสังคม การเสริมสร้างพลังอำนาจและทฤษฎีการเรียนรู้ขององค์กร กล่าวคือ มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในลักษณะขององค์กรและสถานประกอบการเกี่ยวกับกลุ่มทำงานซึ่งเกิดขึ้นตามการรับรู้รายบุคคลเกี่ยวกับความเป็นอิสระ และทีมงานในกลุ่มอันที่จริงความเป็นอิสระและทีมงานเกิดขึ้นเป็นปัจจัยที่ไม่มีความแน่นอนที่จะเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างการเน้นสถานประกอบการกับการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล ผลเหล่านี้ชี้แนะว่ามีการกำหนด ที่แตกต่างกันเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานและคุณภาพชีวิตการทำงานซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยที่ไม่แน่นอนเหล่านี้ สำหรับผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการและที่ปรึกษานั้น การศึกษาครั้งนี้มีข้อชี้แนะการออกแบบที่เป็นประเพณีเกี่ยวกับโปรแกรมการประกอบการที่รวมกันที่ประสบความสำเร็จมากขึ้นซึ่งทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่บริษัทและลูกค้า<sup>119</sup>

ออสโตรฟ (Ostrove) ได้ศึกษาการปฏิบัติการฝึกอบรมเป็นทีมงานแบบสหวิทยาการของผู้อำนวยความสะดวก เพื่อพัฒนาความเข้าใจให้มากขึ้นเกี่ยวกับประโยชน์ของแนวคิดจำเพาะเกี่ยวกับทีมงานเนื่องจากมีผลกระทบต่อความสะดวกของทีมงานที่มีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมการดูแลสุขภาพ และเพื่อให้โอกาสแก่ผู้วิจัยได้พัฒนาเทคนิคการคิดเชิงสะท้อนในเชิงลึกที่จะปรับปรุงความสามารถของผู้วิจัยเองในฐานะผู้ให้ความสะดวกของทีม ในสภาพแวดล้อมการดูแลสุขภาพ การฝึกอบรมใน โรงฝึกงานใช้เวลา 2 วัน วิธีการฝึกงานได้แก่ การจัดส่ง โรงฝึกงานที่มี 8 หัวข้อเกี่ยวกับทีมงาน แต่ละหัวข้อนำเสนอโดยใช้วิธีการที่หลากหลาย ซึ่งได้แก่ การบรรยายสั้นๆ การสำรวจที่ดำเนินการด้วยตนเองและแบบสอบถาม รวมทั้งแบบฝึกหัดเชิงปฏิสัมพันธ์และการเรียนรู้แบบร่วมมือกัน เน้นแนวคิดที่ว่าแต่ละบุคคลสามารถเรียนรู้ที่จะมีส่วนร่วมในทีมงานได้ผลการฝึกอบรม คือการพัฒนาและการจัดส่งโรงฝึกงาน การฝึกอบรมเป็นทีม แบบสหวิทยาการจากการศึกษางานวิจัยต่างประเทศเกี่ยวกับการพัฒนาทีมงาน พบว่า ประสิทธิภาพของคณะกรรมการมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดที่สุดกับทีมงาน ในด้านผู้บริหารความแตกต่างในเรื่องเงินเดือน เวลาที่ใช้ในการฝึกวิชาชีพในสถาบันของตนส่งผลถึงความพึงพอใจในงาน จากการศึกษายังพบว่า มีหลายวิธีที่จะจัดการความขัดแย้งภายในทีม ตั้งแต่กลยุทธ์เข้าแทรกแซงไปจนถึงกลยุทธ์แบบร่วมมือกัน การใช้เทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสาร สามารถนำมาช่วยลดความขัดแย้งในทีมได้เช่นกัน แต่ก็อาจเพิ่มความขัดแย้งนั้นได้ด้วยโดยการอาจทำให้เกิดความเข้าใจผิดจากความไม่ชัดเจนของการติดต่อสื่อสารโดยไม่ใช้ภาษาพูดแต่มุ่งใช้เทคโนโลยีเป็นหลัก สำหรับการฝึกอบรมเป็นทีมงาน

---

<sup>119</sup>Erik Willard. Monsen, "Employees do Matter : Autonomy, Teamwork and Corporate Entrepreneurial Culture," Dissertation Abstracts International. 66, 6 (December, 2005), 2293 - A.

แบบสหวิทยาการสามารถบูรณาการการศึกษาที่มีมาก่อนและประสบการณ์ในการทำงานเข้าด้วยกัน เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถของสมาชิก<sup>120</sup>

## สรุป

จากแนวคิดทฤษฎีที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าความสัมพันธ์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการทำงานเป็นทีมเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งในการบริหารองค์การให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การบริหารแบบมีส่วนร่วมต้องประกอบด้วย 1) การไว้วางใจกัน (trust) 2) ความยึดมั่นผูกพัน (commitment) 3) การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน (goals and objectives) และ 4) ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน (autonomy) รวมทั้งต้องมีการทำงานเป็นทีมซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบที่สำคัญ 11 ประการคือ 1) บทบาทที่สมดุล (balanced roles) 2) วัตถุประสงค์ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน (clear objective and agree goals) 3) การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา (openness and confrontation) 4) การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน (support and trust) 5) ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ (cooperation and conflict) 6) การปฏิบัติงานที่ชัดเจนและการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม (sound procedures) 7) ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (appropriate leadership) 8) การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ (regular review) 9) การพัฒนาตนเอง (individual development) 10) ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม (sound inter-group relation) 11) การสื่อสารที่ดี (good communications)

---

<sup>120</sup> Faye E. Ostrove, "Facilitators' Interdisciplinary Teamwork Training Workshop," Masters Abstracts International, 44,3 (June 2006) : unpagel.

### บทที่ 3

#### การดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 2) การทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 3) ความสัมพันธ์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้สถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และพนักงานครู จำนวน 228 คน โดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

#### ขั้นตอนและวิธีดำเนินการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปอย่างมีระบบและบรรลุจุดมุ่งหมายของการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงกำหนดขั้นตอนของการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

#### ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย

เป็นการจัดเตรียมโครงการอย่างเป็นระบบโดยศึกษาปัญหาศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง จากเอกสาร วารสาร ตำรา บทความ ทฤษฎี รายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาจัดทำโครงร่างการวิจัยเสนอขอความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องและเสนอขออนุมัติ

#### ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินงานตามโครงการวิจัย

เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยสร้างเครื่องมือ พัฒนาเครื่องมือ ทดสอบความเชื่อมั่นเครื่องมือ และปรับปรุงแก้ไข นำเครื่องมือไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง นำข้อมูลที่ได้มาตรวจสอบความถูกต้อง และทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ และแปลผลวิเคราะห์ข้อมูล

### ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย

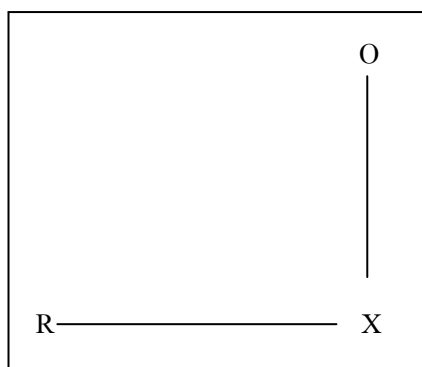
เป็นขั้นตอนของการจัดทำรายงานการวิจัยนำเสนอต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้อง ทำการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องตามที่คณะกรรมการผู้ควบคุมเสนอแนะ จัดพิมพ์รายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมและบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากรต่อไป

### ระเบียบวิธีการวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย จึงได้กำหนดระเบียบวิธีการวิจัย ซึ่งประกอบด้วย แผนแบบของการวิจัย ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูลตามรายละเอียดต่อไปนี้

#### แผนแบบของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ที่มีแผนแบบการวิจัยลักษณะเป็นแบบกลุ่มตัวอย่างเดียวศึกษาสภาวะการณ์ไม่มีการทดลอง (one shot, non-experimental case study design) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



เมื่อ R หมายถึง กลุ่มตัวอย่างที่สุ่มมาศึกษา

X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา

O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

## ประชากร

ประชากรในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ สถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ที่จัดการศึกษาภาคบังคับและการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตการศึกษา 1 ใน 5 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดนนทบุรี จังหวัดนครปฐม จังหวัดปทุมธานี จังหวัดสมุทรสาคร และจังหวัดสมุทรปราการ จำนวน 43 โรง

## กลุ่มตัวอย่าง

เพื่อให้ได้มาซึ่งตัวอย่างที่เป็นตัวแทนที่ดีและมีความเชื่อถือได้ ผู้วิจัยใช้วิธีสุ่มตัวอย่างโดยมีรายละเอียดดังนี้

จากสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 จำนวน 43 โรง ผู้วิจัยใช้วิธีการประมาณขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยเปิดตารางของเครซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan)<sup>1</sup> ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 38 โรง จากนั้นผู้วิจัยจึงใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งประเภท (stratified random sampling) โดยจำแนกตามจังหวัดซึ่งในการเลือกโรงเรียนมีรายละเอียด ตามตารางที่ 1

## ผู้ให้ข้อมูล

กำหนดให้ผู้ให้ข้อมูลของแต่ละโรงเรียนจำนวน 6 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา 2 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน รองผู้อำนวยการหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทนรองผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 2 คน และพนักงานครู 2 คน รวมผู้ให้ข้อมูล 228 คน ดังรายละเอียดในตารางที่ 1

---

<sup>1</sup>Robert V. Krejcie, and Daryle W. Morgan, "Determining Sample Size for Research Activities," Journal for Education and Psychological Measurement no.3 (November 1970) : 608.

ตารางที่ 1 จำนวนประชากร ตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล

| จังหวัด     | สถานศึกษาสังกัดเทศบาล<br>การศึกษาท้องถิ่นที่ 1 |                            | ผู้ให้ข้อมูล       |                       |                 |          |
|-------------|------------------------------------------------|----------------------------|--------------------|-----------------------|-----------------|----------|
|             | ประชากร<br>(โรง)                               | กลุ่ม<br>ตัวอย่าง<br>(โรง) | ผู้บริหารสถานศึกษา | หัวหน้ากลุ่มสาระ (คน) | พนักงานครู (คน) | รวม (คน) |
| นนทบุรี     | 13                                             | 11                         | 22                 | 22                    | 22              | 66       |
| นครปฐม      | 9                                              | 8                          | 16                 | 16                    | 16              | 48       |
| ปทุมธานี    | 3                                              | 3                          | 6                  | 6                     | 6               | 18       |
| สมุทรสาคร   | 9                                              | 8                          | 16                 | 16                    | 16              | 48       |
| สมุทรปราการ | 9                                              | 8                          | 16                 | 16                    | 16              | 48       |
| รวม         | 43                                             | 38                         | 76                 | 76                    | 76              | 228      |

## ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วยตัวแปรพื้นฐาน ตัวแปรต้นและตัวแปรตามซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐานเป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และ ประสบการณ์ในการทำงาน
2. ตัวแปรต้น ( $X_{tot}$ ) เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาโดยผู้วิจัยสร้างและพัฒนาขึ้นตามแนวคิดของ สวอนส์เบิร์ก<sup>2</sup> (Swansburg) ประกอบด้วย 4 ตัวแปรดังนี้

2.1 การไว้วางใจกัน ( $X_1$ ) หมายถึง ความไว้วางใจที่คณะครูได้รับจากผู้บริหารให้ปฏิบัติงานจนบรรลุผลสำเร็จและสามารถทำการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ มีความต้องการที่จะควบคุมการปฏิบัติงานด้วยตนเอง ตลอดจนกำหนดการเสร็จสิ้นงาน และการรายงานความก้าวหน้าของงานเป็นระยะๆจนกว่างานจะเสร็จสิ้น

2.2 ความยึดมั่นผูกพัน ( $X_2$ ) หมายถึง การที่คณะครูให้ความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และผู้บริหารทำงานเคียงบ่าเคียงไหล่กับคณะครู ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ส่งผลให้คณะครูขยัน ไม่เกียจงาน ทุ่มเทและมีผลงานที่โดดเด่น

2.3 การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน ( $X_3$ ) หมายถึง การที่ คณะครูได้ร่วมประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้บริหาร สามารถกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การและต้องการ การสนับสนุนจากผู้บริหาร สามารถพูดคุยและปรึกษาหารือกับผู้บริหารได้อย่างตรงไปตรงมา

2.4 ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน ( $X_4$ ) หมายถึง การที่คณะครูสามารถตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้อย่างอิสระในขอบเขตการตัดสินใจที่ได้รับหรือที่มีอยู่โดยไม่ต้องพึ่งพาคณะอื่นหรืออยู่ภายใต้อำนาจการควบคุมของบุคคลอื่น ได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในการทำงานของตน

3. ตัวแปรตาม ( $Y_{tot}$ ) เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับ การทำงานเป็นทีมของครูโดยผู้วิจัยสร้างและพัฒนาขึ้นตามแนวคิดของ วูดค็อก<sup>3</sup> (Woodcock) ประกอบด้วย 11 ตัวแปรดังนี้

<sup>2</sup> Rossell C. Swansburg, Management and Leadership for Nurse Managers, 391 - 394.

<sup>3</sup> Mick Woodcock, Team Development Manual, 2<sup>nd</sup> ed. (Great Britain : Gower Publishing Co., 1989), 75 - 116.



3.1 บทบาทที่สมดุล ( $Y_1$ ) หมายถึง ทุกคนในทีมมีความเข้าใจในบทบาทของตน มีการแบ่งงานโดยใช้ความแตกต่างของบุคลิกภาพ ความสามารถและวิธีการที่หลากหลายให้เหมาะสมกับสถานการณ์หรือในการทำกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน

3.2 วัตถุประสงค์ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน ( $Y_2$ ) หมายถึง การกำหนดแนวทางการดำเนินงานและผลสำเร็จของทีมที่มีความชัดเจนโดยทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานในโรงเรียน

3.3 การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา ( $Y_3$ ) หมายถึง การที่สมาชิกถ่ายทอดความคิด ความรู้สึกต่อกันอย่างตรงไปตรงมา กล้าเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาในการทำงาน ร่วมกันมีการปรึกษาหารือ เพื่อแสดงความคิดเห็นในการหาแนวทางในการแก้ปัญหา ให้มีความสำคัญและรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกทุกคน

3.4 การสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน ( $Y_4$ ) หมายถึง การที่สมาชิกช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างงานของตนเองกับงานของผู้อื่น ให้การยอมรับและไว้วางใจในความรู้ความสามารถของกันและกัน มีความรัก สามัคคีกัน ผูกพันกันในทีมงานช่วยเหลือกันด้วยความจริงใจ

3.5 ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ ( $Y_5$ ) หมายถึง การที่สมาชิกอุทิศตนที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จด้วยดี มีการประสานความคิดที่แตกต่างของแต่ละบุคคลเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับโรงเรียน เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งอาจจะมีความขัดแย้งเกิดขึ้นภายในทีมแต่เป็นไปในทางสร้างสรรค์

3.6 การปฏิบัติงานที่ชัดเจนและการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม ( $Y_6$ ) หมายถึง การทำงานที่ถูกต้องตามบทบาทเป็นไปตามแผนการดำเนินงานที่วางไว้ รวมถึงการตัดสินใจที่มีการใช้เหตุผลยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ที่สอดคล้องโดยสมาชิกทุกคนโดยสมาชิกทุกคนมีความเห็นพ้องต้องกันว่าเป็นวิธีการที่เหมาะสมที่สุด

3.7 ภาวะผู้นำที่เหมาะสม ( $Y_7$ ) หมายถึง สมาชิกทุกคนมีโอกาสนำตามสถานการณ์ที่เหมาะสม อย่างทั่วถึงทุกคนยอมรับในความสามารถของกันและกันผลัดเปลี่ยนกันเป็นผู้นำและผู้ตาม ตามสถานการณ์ที่เหมาะสม

3.8 การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ( $Y_8$ ) หมายถึง การที่สมาชิกมีการประเมินผลงานและวิธีการทำงาน อย่างสม่ำเสมอ เพื่อติดตามความก้าวหน้าในการทำงานหรือข้อบกพร่องต่างๆ จะได้แก้ไขได้ทันเวลาระหว่างการทำงาน

3.9 การพัฒนาตนเอง (  $Y_9$  ) หมายถึง การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานทั้งด้านความรู้ ทักษะ ความชำนาญ และประสบการณ์ ให้กับสมาชิกด้วยวิธีการที่หลากหลาย และเป็นไปอย่างต่อเนื่อง

3.10 ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม (  $Y_{10}$  ) หมายถึง การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างทีมงาน มีการประสานงาน หรือกิจกรรมต่างๆ ที่มีส่วนช่วยสนับสนุน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ให้มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนตลอดจนช่วยเหลือกันระหว่างกลุ่มปราศจากการแข่งขัน

3.11 การสื่อสารที่ดี (  $Y_{11}$  ) หมายถึง วิธีการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารที่เข้าใจถูกต้อง ตรงกันทั้งในการส่งข่าวระหว่างบุคคลทั้งภายในหน่วยงานและภายนอกเพื่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีในการประสานงานกันกับฝ่ายต่างๆ ให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaires) จำนวน 1 ฉบับ โดยแบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (checklist) ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และ ประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มท้องถิ่นที่ 1 ตามแนวคิดของสวอนส์เบิร์ก<sup>4</sup> (Swansburg) ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างและพัฒนาขึ้นจากเครื่องมือของ เปรมฤดี ศรีวิชัย ประกอบด้วย 4 ตัวแปรคือ 1) การไว้วางใจกัน (trust) 2) ความยึดมั่นผูกพัน (commitment) 3) การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงาน (goal and objective) 4) ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน (autonomy)

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษา สังกัดเทศบาล กลุ่มท้องถิ่นที่ 1 ตามแนวคิดของวูดค็อก (Woodcock) ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างและพัฒนาขึ้นจากเครื่องมือของ ปัทมา สายสอาด ประกอบด้วย 11 ตัวแปร คือ 1) บทบาทที่สมดุล (balanced roles) 2) วัตถุประสงค์ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน (clear objective and agree goals) 3) การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา (openness and confrontation) 4) การสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน (support and trust) 5) ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ (cooperation and conflict) 6) การปฏิบัติงานที่ชัดเจนและการตัดสินใจที่ถูกต้อง

<sup>4</sup> Russell C. Swansburg, Management and Leadership for Nurse Managers, 391 - 394.

เหมาะสม (sound procedures) 7) ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (appropriate leadership) 8) การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ (regular review) 9) การพัฒนาตนเอง (individual development) 10) ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม (sound inter-group relation) 11) การสื่อสารที่ดี (good communications) สำหรับแบบสอบถามในตอนที่ 2 และตอนที่ 3 มีลักษณะเป็นแบบสอบถามชนิดจัดอันดับคุณภาพ 5 ระดับ ตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert's five rating scale)<sup>5</sup> มีความหมายและค่าน้ำหนักดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา / การทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 อยู่ในระดับมากที่สุด ให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา / การทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 อยู่ในระดับมาก ให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา / การทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 อยู่ในระดับปานกลาง ให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา / การทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาเขตท้องถิ่นที่ 1 อยู่ในระดับน้อย ให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา / การทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 อยู่ในระดับน้อยที่สุด ให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

---

<sup>5</sup>Rensis Likert, New Pattern of Management (New York : McGraw - Hill Book Company, 1992), 74.

### การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถามขึ้นตามกรอบแนวคิดและวัตถุประสงค์การวิจัยที่กำหนด โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี หลักการวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง แล้วนำผลการศึกษามาสร้างและพัฒนาเครื่องมือ โดยขอคำแนะนำจากการอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์
2. ตรวจสอบความตรงของเนื้อหา (content validity) ของแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้าง ให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน พิจารณาความสอดคล้องของเนื้อหาเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ด้วยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องโดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item Objective Congruence) ซึ่งค่า IOC ของแบบสอบถามมีค่ามากกว่า 0.6 ทุกข้อ ผู้วิจัยจึงใช้คำถามทุกข้อคำถาม
3. นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (try out) กับประชากรของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 5 โรงเรียน รวมผู้ให้ข้อมูลจำนวน 30 คน
4. นำคะแนนที่ได้จากแบบสอบถามกลับมาหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach)<sup>6</sup> โดยพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา ( $\alpha$ - Coefficient) ได้ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .935

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยทำบันทึกถึงบัณฑิตวิทยาลัยผ่านภาควิชาการบริหารการศึกษา เพื่อหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากสถานศึกษาในสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
2. ทำการส่งแบบสอบถามและเก็บแบบสอบถามไปทางไปรษณีย์
3. ผู้วิจัยไปเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองในเขตโรงเรียนที่อยู่ใกล้เคียง

---

<sup>6</sup>Lee J. Cronbach, Essentials of Psychological Testing, 3<sup>rd</sup> ed.(New York : Harper and Row Publisher, 1974), 161.

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ใช้สถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) เมื่อได้รับแบบสอบถามคืนแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม
2. ตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์การให้คะแนนสำหรับแบบสอบถามแต่ละชุด
3. นำข้อมูลดังกล่าวไปคำนวณหาค่าทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อหาค่าทางสถิติ

### สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย จึงได้วิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับขั้นตอนโดยใช้ค่าสถิติ ดังนี้

1. วิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และ ประสบการณ์ในการทำงาน โดยใช้ค่าความถี่ (frequency) และหาค่าร้อยละ (percentage)

2. วิเคราะห์การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 หาค่ามัชฌิมเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) และหาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยพิจารณาค่าเฉลี่ยของคะแนนที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้ให้ข้อมูล แล้วเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวความคิดของเบสท์ (Best)<sup>7</sup> มีรายละเอียดดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 แสดงว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา / การทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 แสดงว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา / การทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 แสดงว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา / การทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 อยู่ในระดับปานกลาง

---

<sup>7</sup>John W. Best, Research in Education ( Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall Inc., 1970), 190.

ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 แสดงว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา / การทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 แสดงว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา / การทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา กับการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product-moment Correlation Coefficient )

## สรุป

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 2) การทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 และ 3) ความสัมพันธ์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้สถานศึกษาในสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ผู้ให้ข้อมูลคือผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และพนักงานครู เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม เกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวคิดของสวอนส์เบิร์ก<sup>8</sup> (Swansburg) และการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลตามแนวคิดของวูดค็อก (Woodcock) สถิติที่ใช้ในการวิจัยคือค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) และใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product-moment Correlation Coefficient )

---

<sup>8</sup>Swansburg, *Management and Leadership for Nurse Managers*, 391 - 394.

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย และการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัย เรื่อง “การบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1” ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังหน่วยวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ สถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 จำนวน 38 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 6 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา (ผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน รองผู้อำนวยการหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทนรองผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 2 คน และพนักงานครู 2 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 228 คน ได้รับการตอบกลับคืนมาครบทุกฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 เมื่อได้ข้อมูลจากแบบสอบถามนำมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใส่ตารางประกอบการบรรยาย จำแนกออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1

ตอนที่ 3 การทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1

ตอนที่ 4 ความสัมพันธ์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1

ตอนที่ 1 สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระ และพนักงานครู รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 228 คน จำแนก ตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์ในการทำงาน โดยหาค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage) ดังรายละเอียดใน ตารางที่ 2

ตารางที่ 2 สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

| สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม      | จำนวน      | ร้อยละ        |
|--------------------------------|------------|---------------|
| <b>1. เพศ</b>                  |            |               |
| ชาย                            | 66         | 28.95         |
| หญิง                           | 162        | 71.05         |
| <b>รวม</b>                     | <b>228</b> | <b>100.00</b> |
| <b>2. อายุ</b>                 |            |               |
| 20 - 30 ปี                     | 12         | 5.26          |
| 31 - 40 ปี                     | 73         | 32.02         |
| 41 - 50 ปี                     | 58         | 25.44         |
| 50 ปีขึ้นไป                    | 85         | 37.28         |
| <b>รวม</b>                     | <b>228</b> | <b>100.00</b> |
| <b>3. ระดับการศึกษาสูงสุด</b>  |            |               |
| ปริญญาตรี                      | 110        | 48.25         |
| ปริญญาโท                       | 118        | 51.75         |
| <b>รวม</b>                     | <b>228</b> | <b>100.00</b> |
| <b>4. ตำแหน่งหน้าที่</b>       |            |               |
| ผู้บริหารสถานศึกษา             | 76         | 33.33         |
| หัวหน้ากลุ่มสาระ               | 76         | 33.33         |
| พนักงานครู                     | 76         | 33.33         |
| <b>รวม</b>                     | <b>228</b> | <b>99.99</b>  |
| <b>5. ประสบการณ์ในการทำงาน</b> |            |               |
| น้อยกว่า 10 ปี                 | 59         | 25.88         |
| 10 – 20 ปี                     | 62         | 27.19         |
| 21 – 30 ปี                     | 38         | 16.67         |
| 30 ปีขึ้นไป                    | 69         | 30.26         |
| <b>รวม</b>                     | <b>228</b> | <b>100.00</b> |



จากตารางที่ 2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 162 คน คิดเป็นร้อยละ 71.05 รองลงมาเป็นเพศชาย จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 28.95 มีอายุ 50 ปีขึ้นไปมากที่สุด จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 37.28 รองลงมา อายุระหว่าง 31 - 40 ปี จำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 32.02 และอายุระหว่าง 20 - 30 ปี น้อยที่สุด จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 5.26 ระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 48.25 รองลงมา ปริญญาตรีโท จำนวน 118 คน คิดเป็นร้อยละ 51.75 ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 และพนักงานครู 76 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 ประสบการณ์ในการทำงาน 30 ปี ขึ้นไป มากที่สุด จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 30.26 รองลงมาคือ มีประสบการณ์ในการทำงาน 10 - 20 ปี จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 27.19 และมีประสบการณ์ในการทำงาน 21 - 30 ปี น้อยที่สุด จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 16.67

## ตอนที่ 2 การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1

ผลการวิเคราะห์ระดับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 มีรายละเอียดตามตารางที่ 3 - 7 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 3 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยภาพรวม

(n = 38)

| การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา        | ( $\bar{X}$ ) | (S.D) | ระดับ |
|----------------------------------------------------|---------------|-------|-------|
| 1. การไว้วางใจกัน ( $X_1$ )                        | 4.33          | 0.35  | มาก   |
| 2. ความยึดมั่นผูกพัน ( $X_2$ )                     | 4.29          | 0.33  | มาก   |
| 3. การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน ( $X_3$ ) | 4.19          | 0.32  | มาก   |
| 4. ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน ( $X_4$ )            | 3.98          | 0.45  | มาก   |
| รวม ( $X_{tot}$ )                                  | 4.20          | 0.28  | มาก   |

จากตารางที่ 3 พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.20$ , S.D. = 0.28) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ การไว้วางใจกัน ( $\bar{X} = 4.33$ , S.D. = 0.35) ความยึดมั่นผูกพัน ( $\bar{X} = 4.29$ , S.D. = 0.33) การกำหนด

เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน ( $\bar{X} = 4.19$ , S.D. = 0.32) และความมีอิสระในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.98$ , S.D. = 0.45) ตามลำดับ

ตารางที่ 4 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ด้านการไว้วางใจกัน

(n = 38)

| การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา<br>ด้านการไว้วางใจกัน                                  | ( $\bar{X}$ ) | (S.D) | ระดับ |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|
| 1. ครูได้รับการมอบหมายงานที่สำคัญๆ จากผู้บริหารเสมอ                                                | 4.30          | 0.33  | มาก   |
| 2. ครูมีอำนาจการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ                                                          | 4.29          | 0.45  | มาก   |
| 3. ครูกำหนดระยะเวลาการเสร็จสิ้นของงานที่ได้รับมอบหมาย<br>ด้วยตนเอง                                 | 4.28          | 0.33  | มาก   |
| 4. ครูวางแผนการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบด้วยตนเอง                                                  | 4.33          | 0.39  | มาก   |
| 5. ครูได้รับโอกาสจากผู้บริหารให้รายงานความก้าวหน้าของ<br>งานเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่องจนงานเสร็จสิ้น | 4.27          | 0.39  | มาก   |
| รวม                                                                                                | 4.33          | 0.35  | มาก   |

จากตารางที่ 4 พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ด้านการไว้วางใจกัน โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.33$ , S.D. = 0.35) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ โดยครูวางแผนการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบด้วยตนเอง ( $\bar{X} = 4.33$ , S.D. = 0.39) ครูได้รับการมอบหมายงานที่สำคัญๆ จากผู้บริหารเสมอ ( $\bar{X} = 4.30$ , S.D. = 0.33) ครูมีอำนาจการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ ( $\bar{X} = 4.29$ , S.D. = 0.45) ครูกำหนดระยะเวลาการเสร็จสิ้นของงานที่ได้รับมอบหมายด้วยตนเอง ( $\bar{X} = 4.28$ , S.D. = 0.33) และครูได้รับโอกาสจากผู้บริหารให้รายงานความก้าวหน้าของงานเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่องจนงานเสร็จสิ้น ( $\bar{X} = 4.27$ , S.D. = 0.39) ตามลำดับ

ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ด้านความยึดมั่นผูกพัน

(n = 38)

| การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา<br>ด้านความยึดมั่นผูกพัน                                  | ( $\bar{X}$ ) | (S.D) | ระดับ |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|
| 1. คณะครูช่วยเหลือกันในการทำงาน                                                                       | 4.28          | 0.43  | มาก   |
| 2. ผู้บริหารร่วมทำงานอย่างใกล้ชิดกับคณะครู                                                            | 4.31          | 0.38  | มาก   |
| 3. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานและกิจกรรมต่างๆของโรงเรียน                  | 4.32          | 0.42  | มาก   |
| 4. ครูใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้โรงเรียนประสบความสำเร็จและบรรลุตามเป้าประสงค์ | 4.27          | 0.34  | มาก   |
| รวม                                                                                                   | 4.29          | 0.33  | มาก   |

จากตารางที่ 5 พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ด้านความยึดมั่นผูกพัน โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.29$ , S.D. = 0.33) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิต จากมากไปน้อย ดังนี้ โดยผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานและกิจกรรมต่างๆของโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.32$ , S.D. = 0.42) ผู้บริหารร่วมทำงานอย่างใกล้ชิดกับคณะครู ( $\bar{X} = 4.31$ , S.D. = 0.38) คณะครูช่วยเหลือกันในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.28$ , S.D. = 0.43) และครูใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้โรงเรียนประสบความสำเร็จและบรรลุตามเป้าประสงค์ ( $\bar{X} = 4.27$ , S.D. = 0.34) ตามลำดับ

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ด้านการกำหนดเป้าหมาย  
และวัตถุประสงค์ของงาน

(n = 38)

| การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา<br>ด้านการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน                               | ( $\bar{X}$ ) | (S.D.)      | ระดับ      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------|------------|
| 1. ครูและผู้บริหารมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน<br>ก่อนกำหนดเป้าหมายของงาน                                   | 4.26          | 0.39        | มาก        |
| 2. ครูมีส่วนร่วมในการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ และ<br>เป้าหมายของสถานศึกษา                                              | 4.09          | 0.39        | มาก        |
| 3. เป้าหมายการทำงานของท่านสอดคล้องกับเป้าหมายของ<br>สถานศึกษา                                                          | 4.21          | 0.37        | มาก        |
| 4. คณะครูได้มีการนำข้อมูลที่ได้รับจากการประเมินภายในมา<br>พัฒนาและปรับปรุงการทำงานโดยได้รับการสนับสนุนจาก<br>ผู้บริหาร | 4.15          | 0.34        | มาก        |
| 5. ครูสามารถพูดคุยปรึกษาหารืองานกับผู้บริหารได้อย่างเป็น<br>กันเองและตรงไปตรงมา                                        | 4.24          | 0.39        | มาก        |
| <b>รวม</b>                                                                                                             | <b>4.19</b>   | <b>0.32</b> | <b>มาก</b> |

จากตารางที่ 6 พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาล  
กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ด้านการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน โดยภาพรวม อยู่ใน  
ระดับมาก ( $\bar{X} = 4.19$ , S.D.= 0.32) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับ  
ค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ครูและผู้บริหารมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน  
ก่อนกำหนดเป้าหมายของงาน ( $\bar{X} = 4.26$ , S.D. = 0.39) ครูสามารถพูดคุยปรึกษาหารืองานกับ  
ผู้บริหารได้อย่างเป็นกันเองและตรงไปตรงมา ( $\bar{X} = 4.24$ , S.D. = 0.39) และเป้าหมายการทำงานของ  
ท่านสอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.21$ , S.D.= 0.37) คณะครูได้มีการนำข้อมูล  
ที่ได้รับจากการประเมินภายในมาพัฒนาและปรับปรุงการทำงานโดยได้รับการสนับสนุนจาก

ผู้บริหาร ( $\bar{X} = 4.15$ , S.D. = 0.34) และ ครูมีส่วนร่วมในการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ และ เป้าหมายของสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.09$ , S.D. = 0.39) ตามลำดับ

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของ  
ผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ด้านความมีอิสระในการ  
ปฏิบัติงาน

(n = 38)

| การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารในสถานศึกษา<br>ด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงาน                          | ( $\bar{X}$ ) | (S.D.) | ระดับ |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------|-------|
| 1. ตัดสินใจในการทำงานได้อย่างอิสระ                                                                       | 4.24          | 0.38   | มาก   |
| 2. ตัดสินใจในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้ด้วยตนเอง                                                   | 4.15          | 0.54   | มาก   |
| 3. เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงงานและพัฒนางาน<br>ต่อผู้บริหารได้ตลอดเวลา                          | 3.81          | 0.69   | มาก   |
| 4. เมื่อมีปัญหาในการทำงาน สามารถที่จะชี้แจงเหตุผลต่อ<br>ผู้บริหารโดยตรงเพื่อขอความช่วยเหลือในการแก้ปัญหา | 3.74          | 0.70   | มาก   |
| รวม                                                                                                      | 3.98          | 0.45   | มาก   |

จากตารางที่ 7 พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาล  
กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.98$ , S.D. = 0.45) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิต  
จากมากไปน้อย ดังนี้ ตัดสินใจในการทำงานได้อย่างอิสระ ( $\bar{X} = 4.24$ , S.D. = 0.38) ตัดสินใจใน  
การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้ด้วยตนเอง ( $\bar{X} = 4.15$ , S.D. = 0.54) เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการ  
ปรับปรุงงานและพัฒนางานต่อผู้บริหารได้ตลอดเวลา ( $\bar{X} = 3.81$ , S.D. = 0.69) และเมื่อมีปัญหา  
ในการทำงาน สามารถที่จะชี้แจงเหตุผลต่อผู้บริหาร โดยตรงเพื่อขอความช่วยเหลือในการแก้ปัญหา  
( $\bar{X} = 3.74$ , S.D. = 0.7) ตามลำดับ

### ตอนที่ 3 การทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1

ผลการวิเคราะห์ระดับการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 มีรายละเอียดตามตารางที่ 8 – 19 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการทำงานเป็นทีมของพนักงานครู ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยภาพรวม

(n = 38)

| การทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษา                             | ( $\bar{X}$ ) | (S.D.) | ระดับ |
|---------------------------------------------------------------------|---------------|--------|-------|
| 1. บทบาทที่สมดุล ( $Y_1$ )                                          | 3.88          | 0.40   | มาก   |
| 2. วัตถุประสงค์ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน ( $Y_2$ )        | 3.81          | 0.51   | มาก   |
| 3. การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา ( $Y_3$ )           | 3.90          | 0.40   | มาก   |
| 4. การสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน ( $Y_4$ )                       | 4.10          | 0.31   | มาก   |
| 5. ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ ( $Y_5$ )         | 4.06          | 0.28   | มาก   |
| 6. การปฏิบัติงานที่ชัดเจน และการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม ( $Y_6$ ) | 3.93          | 0.41   | มาก   |
| 7. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม ( $Y_7$ )                                    | 4.12          | 0.35   | มาก   |
| 8. การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ( $Y_8$ )                     | 3.96          | 0.33   | มาก   |
| 9. การพัฒนาตนเอง ( $Y_9$ )                                          | 4.01          | 0.37   | มาก   |
| 10. ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม ( $Y_{10}$ )                           | 3.95          | 0.38   | มาก   |
| 11. การสื่อสารที่ดี ( $Y_{11}$ )                                    | 4.11          | 0.36   | มาก   |
| รวม ( $Y_{tot}$ )                                                   | 3.98          | 0.25   | มาก   |

จากตารางที่ 8 พบว่า การทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.98$ , S.D. = 0.25) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ภาวะผู้นำที่เหมาะสม ( $\bar{X} = 4.12$ , S.D. = 0.35) การสื่อสารที่ดี ( $\bar{X} = 4.11$ , S.D. = 0.36) การสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D. = 0.31) ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ ( $\bar{X} = 4.06$ , S.D. = 0.28) การพัฒนาตนเอง ( $\bar{X} = 4.01$ , S.D. = 0.37) การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 3.96$ , S.D. = 0.33) ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม ( $\bar{X} = 3.95$ , S.D. = 0.38) การปฏิบัติงานที่ชัดเจน และการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม ( $\bar{X} = 3.93$ , S.D. = 0.41) การ

เปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา ( $\bar{X} = 3.90$ , S.D. = 0.40) บทบาทที่สมดุล ( $\bar{X} = 3.88$ , S.D. = 0.40) วัตถุประสงค์ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน ( $\bar{X} = 3.81$ , S.D. = 0.51) ตามลำดับ

ตารางที่ 9 ค่ามัธยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการทำงานเป็นทีมของพนักงานครู  
ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ด้านบทบาทที่สมดุล

(n = 38)

| การทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษา<br>ด้านบทบาทที่สมดุล                           | ( $\bar{X}$ ) | (S.D.) | ระดับ |
|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------|-------|
| 1. ครูทุกคนในทีมมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตน                                        | 3.69          | 0.65   | มาก   |
| 2. ครูมีการแบ่งงานกันโดย คำนึงถึงความแตกต่างของบุคลิกภาพ<br>และความสามารถของแต่ละบุคคล | 3.75          | 0.55   | มาก   |
| 3. ผู้บริหารมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถและ<br>บุคลิกภาพของแต่ละคน             | 3.99          | 0.48   | มาก   |
| 4. ครูมีวิธีการปฏิบัติงานที่หลากหลายเหมาะสมกับสถานการณ์                                | 4.08          | 0.34   | มาก   |
| รวม                                                                                    | 3.88          | 0.40   | มาก   |

จากตารางที่ 9 พบว่า การทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ด้านบทบาทที่สมดุล โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.88$ , S.D. = 0.40) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ครูมีวิธีการปฏิบัติงานที่หลากหลายเหมาะสมกับสถานการณ์ ( $\bar{X} = 4.08$ , S.D. = 0.34) ผู้บริหารมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถและบุคลิกภาพของแต่ละคน ( $\bar{X} = 3.99$ , S.D. = 0.48) ครูมีการแบ่งงานกันโดย คำนึงถึงความแตกต่างของบุคลิกภาพและความสามารถของแต่ละบุคคล ( $\bar{X} = 3.75$ , S.D. = 0.55) ครูทุกคนในทีมมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตน ( $\bar{X} = 3.69$ , S.D. = 0.65) ตามลำดับ

ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ด้านวัตถุประสงค์ชัดเจน และเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน

(n = 38)

| การทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษา<br>ด้านวัตถุประสงค์ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน                                | ( $\bar{X}$ ) | (S.D.) | ระดับ |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------|-------|
| 1. ผู้บริหารกำหนดแนวทาง อำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบใน<br>การปฏิบัติงานของครูอย่างชัดเจน                                       | 3.80          | 0.51   | มาก   |
| 2. ผู้บริหารมีการประชุมปรึกษาหารือเพื่อกำหนดตารางการ<br>ปฏิบัติงานและวิธีการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน                             | 3.75          | 0.58   | มาก   |
| 3. ผู้บริหารและครูมีการกำหนดแนวทางและวัตถุประสงค์การ<br>ทำงานที่ชัดเจนร่วมกันเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน<br>ของโรงเรียน | 3.89          | 0.57   | มาก   |
| รวม                                                                                                                           | 3.81          | 0.51   | มาก   |

จากตารางที่ 10 พบว่า การทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษา สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ด้านวัตถุประสงค์ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.81$ , S.D. = 0.51) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารและครูมีการกำหนดแนวทางและวัตถุประสงค์การทำงานที่ชัดเจนร่วมกันเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.89$ , S.D. = 0.57) ผู้บริหารกำหนดแนวทาง อำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของครูอย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 3.81$ , S.D. = 0.51) และผู้บริหารมีการประชุมปรึกษาหารือเพื่อกำหนดตารางการปฏิบัติงานและวิธีการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 3.75$ , S.D. = 0.58) ตามลำดับ



ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ด้านการเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา

(n = 38)

| การทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษา<br>ด้านการเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา | ( $\bar{X}$ ) | (S.D.)      | ระดับ      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------|------------|
| 1. สมาชิกถ่ายทอดความคิด ความรู้สึกต่อกัน อย่างตรงไปตรงมา                                    | 3.68          | 0.60        | มาก        |
| 2. สมาชิกมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อหาแนวทางในการ<br>แก้ปัญหาอย่างตรงไปตรงมา            | 3.86          | 0.49        | มาก        |
| 3. สมาชิกในทีมให้ความสำคัญและรับฟังความคิดเห็นของทุกคน                                      | 4.17          | 0.35        | มาก        |
| <b>รวม</b>                                                                                  | <b>3.90</b>   | <b>0.40</b> | <b>มาก</b> |

จากตารางที่ 11 พบว่า การทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ด้านการเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.90$ , S.D. = 0.40) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ สมาชิกในทีมให้ความสำคัญและรับฟังความคิดเห็นของทุกคน ( $\bar{X} = 4.17$ , S.D. = 0.35) สมาชิกมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อหาแนวทางในการแก้ปัญหาอย่างตรงไปตรงมา ( $\bar{X} = 3.86$ , S.D. = 0.49) สมาชิกถ่ายทอดความคิด ความรู้สึกต่อกัน อย่างตรงไปตรงมา ( $\bar{X} = 3.68$ , S.D. = 0.60) ตามลำดับ

ตารางที่ 12 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ด้านการสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน

(n = 38)

| การทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษา<br>ด้านการสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน | ( $\bar{X}$ ) | (S.D.) | ระดับ |
|---------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------|-------|
| 1. สมาชิกในทีมช่วยเหลือกันทำงานด้วยความจริงใจ                                   | 4.11          | 0.37   | มาก   |
| 2. สมาชิกในทีมเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างงานของตนเองกับงานของผู้อื่น              | 4.00          | 0.33   | มาก   |
| 3. สมาชิกในทีมมีความรัก สามัคคี ผูกพันกันในการทำงานเป็นทีม                      | 4.17          | 0.35   | มาก   |
| รวม                                                                             | 4.10          | 0.31   | มาก   |

จากตารางที่ 12 พบว่า การทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ด้านการสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D. = 0.31) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ สมาชิกในทีมมีความรัก สามัคคี ผูกพันกันในการทำงานเป็นทีม ( $\bar{X} = 4.17$ , S.D. = 0.35) สมาชิกในทีมช่วยเหลือกันทำงานด้วยความจริงใจ ( $\bar{X} = 4.11$ , S.D. = 0.37) สมาชิกในทีมเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างงานของตนเองกับงานของผู้อื่น ( $\bar{X} = 4.00$ , S.D. = 0.33) ตามลำดับ

ตารางที่ 13 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษา สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ด้านความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์

(n = 38)

| การทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษา<br>สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1    | ( $\bar{X}$ ) | (S.D.)      | ระดับ      |
|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------|------------|
| <b>ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์</b>                                 |               |             |            |
| 1. สมาชิกในทีมพร้อมที่จะอุทิศตนที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จ<br>ด้วยดี                     | 4.15          | 0.35        | มาก        |
| 2. มีการประสานความคิดที่แตกต่างของแต่ละบุคคลเพื่อให้เกิด<br>ประโยชน์สูงสุดกับโรงเรียน | 4.06          | 0.30        | มาก        |
| 3. เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในทีมมีส่วนร่วมในการทำงาน<br>อย่างเต็มความสามารถ            | 4.25          | 0.30        | มาก        |
| 4. สมาชิกในทีมมีการแก้ปัญหความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในทีม<br>อย่างสร้างสรรค์           | 3.78          | 0.57        | มาก        |
| <b>รวม</b>                                                                            | <b>4.06</b>   | <b>0.28</b> | <b>มาก</b> |

จากตารางที่ 13 พบว่า การทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ด้านความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.06$ , S.D. = 0.28) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในทีมมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ ( $\bar{X} = 4.25$ , S.D. = 0.30) สมาชิกในทีมพร้อมที่จะอุทิศตนที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จด้วยดี ( $\bar{X} = 4.15$ , S.D. = 0.35) มีการประสานความคิดที่แตกต่างของแต่ละบุคคลเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.06$ , S.D. = 0.30) สมาชิกในทีมมีการแก้ปัญหความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในทีมอย่างสร้างสรรค์ ( $\bar{X} = 3.78$ , S.D. = 0.57) ตามลำดับ

ตารางที่ 14 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ด้านการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม

(n = 38)

| การทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษา<br>การปฏิบัติงานที่ชัดเจน และการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม | ( $\bar{X}$ ) | (S.D.)      | ระดับ      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------|------------|
| 1. สมาชิกในทีมมีการปฏิบัติงานตามบทบาทที่ได้รับมอบหมายตามที่กำหนดไว้                               | 3.90          | 0.54        | มาก        |
| 2. สมาชิกในทีมมีการตัดสินใจที่มีการใช้เหตุผลอย่างยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์                          | 3.80          | 0.52        | มาก        |
| 3. สมาชิกทุกคนมีความเห็นสอดคล้องเป็นแนวทางเดียวกันกับการตัดสินใจนั้น                              | 3.92          | 0.49        | มาก        |
| 4. สมาชิกทุกคนเลือกวิธีการทำงานที่เหมาะสม                                                         | 4.10          | 0.38        | มาก        |
| <b>รวม</b>                                                                                        | <b>3.93</b>   | <b>0.41</b> | <b>มาก</b> |

จากตารางที่ 14 พบว่า การทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษา สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ด้านการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.93$ , S.D. = 0.41) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ สมาชิกทุกคนเลือกวิธีการทำงานที่เหมาะสม ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D. = 0.38) สมาชิกทุกคนมีความเห็นสอดคล้องเป็นแนวทางเดียวกันกับการตัดสินใจนั้น ( $\bar{X} = 3.92$ , S.D. = 0.49) สมาชิกในทีมมีการปฏิบัติงานตามบทบาทที่ได้รับมอบหมายตามที่กำหนดไว้ ( $\bar{X} = 3.90$ , S.D. = 0.54) สมาชิกในทีมมีการตัดสินใจที่มีการใช้เหตุผลอย่างยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ ( $\bar{X} = 3.80$ , S.D. = 0.52) ตามลำดับ

ตารางที่ 15 ค่ามัธยฐานเลขคณิตส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการทำงานเป็นทีมของพนักงานครู  
ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม

(n = 38)

| การทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษา<br>ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม     | ( $\bar{X}$ ) | (S.D.) | ระดับ |
|------------------------------------------------------------------------|---------------|--------|-------|
| 1. สมาชิกทุกคนมีโอกาสผลัดเปลี่ยนกันเป็นผู้นำตาม<br>สถานการณ์ที่เหมาะสม | 4.09          | 0.46   | มาก   |
| 2. สมาชิกทุกคนยอมรับในความสามารถของกันและกัน                           | 4.07          | 0.38   | มาก   |
| 3. ในทีมเปิดโอกาสให้สมาชิกปฏิบัติงานตามความสามารถ                      | 4.18          | 0.35   | มาก   |
| รวม                                                                    | 4.12          | 0.35   | มาก   |

จากตารางที่ 15 พบว่า การทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล  
กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.12$ ,  
S.D. = 0.35) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจาก  
มากไปน้อย ดังนี้ ในทีมเปิดโอกาสให้สมาชิกปฏิบัติงานตามความสามารถ ( $\bar{X} = 4.18$ , S.D. = 0.35)  
สมาชิกทุกคนมีโอกาสผลัดเปลี่ยนกันเป็นผู้นำตามสถานการณ์ที่เหมาะสม ( $\bar{X} = 4.09$ , S.D. = 0.46)  
และสมาชิกทุกคนยอมรับในความสามารถของกันและกัน ( $\bar{X} = 4.07$ , S.D. = 0.38) ตามลำดับ

ตารางที่ 16 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ด้านการทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

(n = 38)

| การทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษา<br>ด้านการทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ     | ( $\bar{X}$ ) | (S.D) | ระดับ |
|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|
| 1. สมาชิกในทีมมีการประเมินผลงานและวิธีการทำงานที่เหมาะสม                              | 3.99          | 0.36  | มาก   |
| 2. เปิดโอกาสให้สมาชิกแนะนำกันเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ                                | 3.93          | 0.36  | มาก   |
| 3. สมาชิกในทีมติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน เพื่อจะได้แก้ไขได้ทันเวลาระหว่างทำงาน | 3.97          | 0.44  | มาก   |
| รวม                                                                                   | 3.96          | 0.33  | มาก   |

จากตารางที่ 16 พบว่า การทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ด้านการทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.96$ , S.D = 0.33) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ สมาชิกในทีมมีการประเมินผลงานและวิธีการทำงานที่เหมาะสม มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.99$ , S.D = 0.36) สมาชิกในทีมติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน เพื่อจะได้แก้ไขได้ทันเวลาระหว่างทำงาน ( $\bar{X} = 3.97$ , S.D = 0.44) และเปิดโอกาสให้สมาชิกแนะนำกันเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ( $\bar{X} = 3.93$ , S.D = 0.36) ตามลำดับ

ตารางที่ 17 ค่ามัธยฐานเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการทำงานเป็นทีมของพนักงาน  
ครูในสถานศึกษา สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ด้านการพัฒนาตนเอง

(n = 38)

| การทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษา<br>ด้านการพัฒนาตนเอง                                                                  | ( $\bar{X}$ ) | (S.D.) | ระดับ |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------|-------|
| 1. ผู้บริหารมีการนิเทศครูให้รับรู้ องค์ความรู้แนวคิดใหม่ๆ<br>เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการทำงาน                                   | 4.07          | 0.46   | มาก   |
| 2. ครูมีความปรารถนาที่จะปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น<br>อยู่ตลอดเวลา                                                        | 4.13          | 0.37   | มาก   |
| 3. ครูมีการจัดการความรู้และพัฒนาทักษะที่จำเป็นต้องใช้อย่าง<br>ต่อเนื่อง                                                       | 3.85          | 0.60   | มาก   |
| 4. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้ศึกษาดูงาน หน่วยงานอื่น หรือ<br>เชิญวิทยากรจากภายนอกมาให้ความรู้เพื่อนำความรู้มา<br>ปรับปรุงงาน | 4.00          | 0.61   | มาก   |
| รวม                                                                                                                           | 4.01          | 0.37   | มาก   |

จากตารางที่ 17 พบว่า การทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล  
กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ด้านการพัฒนาตนเอง โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.01$ , S.D. =  
0.37) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไป  
น้อย ดังนี้ ครูมีความปรารถนาที่จะปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา ( $\bar{X} = 4.13$ ,  
S.D. = 0.37) ผู้บริหารมีการนิเทศครูให้รับรู้ องค์ความรู้แนวคิดใหม่ๆ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ใน  
การทำงาน ( $\bar{X} = 4.07$ , S.D. = 0.46) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้ศึกษาดูงาน หน่วยงานอื่น หรือ  
เชิญวิทยากรจากภายนอกมาให้ความรู้เพื่อนำความรู้มาปรับปรุงงาน ( $\bar{X} = 4.00$ , S.D. = 0.61) ครูมี  
การจัดการความรู้และพัฒนาทักษะที่จำเป็นต้องใช้อย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 3.85$ , S.D. = 0.60) ตามลำดับ

ตารางที่ 18 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม

(n = 38)

| การทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษา<br>ด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม | ( $\bar{X}$ ) | (S.D.) | ระดับ |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------|--------|-------|
| 1. สมาชิกในทีมส่งเสริมให้มีกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ภายในทีม        | 3.90          | 0.62   | มาก   |
| 2. สมาชิกในทีมมีการประสานงานหรือกิจกรรมต่างๆ เพื่อสนับสนุนการทำงาน      | 3.94          | 0.54   | มาก   |
| 3. สมาชิกในทีมมีการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม         | 3.96          | 0.51   | มาก   |
| 4. สมาชิกในทีมมีการช่วยเหลือกันระหว่างกลุ่ม                             | 4.00          | 0.50   | มาก   |
| รวม                                                                     | 3.95          | 0.38   | มาก   |

จากตารางที่ 18 พบว่า การทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.95$ , S.D. = 0.38) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย สมาชิกในทีมมีการช่วยเหลือกันระหว่างกลุ่ม ( $\bar{X} = 4.00$ , S.D. = 0.50) สมาชิกในทีมมีการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม ( $\bar{X} = 3.96$ , S.D. = 0.51) สมาชิกในทีมมีการประสานงานหรือกิจกรรมต่างๆ เพื่อสนับสนุนการทำงาน ( $\bar{X} = 3.94$ , S.D. = 0.54) สมาชิกในทีมส่งเสริมให้มีกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ภายในทีม ( $\bar{X} = 3.90$ , S.D. = 0.62) ตามลำดับ



ตารางที่ 19 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ด้านการสื่อสารที่ดี

(n = 38)

| การทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษา<br>ด้านการสื่อสารที่ดี              | ( $\bar{X}$ ) | (S.D)       | ระดับ      |
|-----------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------|------------|
| 1. สมาชิกในทีมมีวิธีการสื่อสารอย่างหลากหลายกับบุคลากร<br>ในหน่วยงาน         | 4.02          | 0.40        | มาก        |
| 2. สมาชิกในทีมมีวิธีการสื่อสารอย่างหลากหลายกับบุคลากร<br>ภายนอกหน่วยงาน     | 4.15          | 0.43        | มาก        |
| 3. สมาชิกในทีมมีการสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีใน<br>การทำงาน         | 4.17          | 0.45        | มาก        |
| 4. สมาชิกในทีมมีการสื่อสารที่ดี ทำให้การปฏิบัติงานสำเร็จ<br>ตามวัตถุประสงค์ | 4.10          | 0.38        | มาก        |
| <b>รวม</b>                                                                  | <b>4.11</b>   | <b>0.36</b> | <b>มาก</b> |

จากตารางที่ 19 พบว่า การทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ด้านการสื่อสารที่ดีโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.11, S.D. = 0.36) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้โดยสมาชิกในทีมมีการสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีในการทำงาน ( $\bar{X}$  = 4.17, S.D. = 0.45) สมาชิกในทีมมีวิธีการสื่อสารอย่างหลากหลายกับบุคลากรภายนอกหน่วยงาน ( $\bar{X}$  = 4.15, S.D. = 0.43) สมาชิกในทีมมีการสื่อสารที่ดี ทำให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ( $\bar{X}$  = 4.10, S.D. = 0.38) สมาชิกในทีมมีวิธีการสื่อสารอย่างหลากหลายกับบุคลากรในหน่วยงาน ( $\bar{X}$  = 4.02, S.D. = 0.40) ตามลำดับ

**ตอนที่ 4 ความสัมพันธ์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็น  
ของพนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1**

ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ผู้วิจัย  
ใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product correlation coefficient)  
ดังรายละเอียดในตารางที่ 20

ตารางที่ 20 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยภาพรวมและรายด้าน

( n= 38)

| ตัวแปร           | X <sub>1</sub> | X <sub>2</sub> | X <sub>3</sub> | X <sub>4</sub> | X <sub>tot</sub> |
|------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|
| Y <sub>1</sub>   | .809**         | .867**         | .805**         | .826**         | .883**           |
| Y <sub>2</sub>   | .812**         | .861**         | .774**         | .806**         | .770**           |
| Y <sub>3</sub>   | .780**         | .859**         | .800**         | .774**         | .783**           |
| Y <sub>4</sub>   | .770**         | .857**         | .814**         | .758**         | .858**           |
| Y <sub>5</sub>   | .791**         | .825**         | .721**         | .804**         | .845**           |
| Y <sub>6</sub>   | .839**         | .830**         | .725**         | .829**         | .764**           |
| Y <sub>7</sub>   | .791**         | .798**         | .692**         | .757**         | .764**           |
| Y <sub>8</sub>   | .731**         | .793**         | .731**         | .710**         | .734**           |
| Y <sub>9</sub>   | .768**         | .818**         | .760**         | .775**         | .808**           |
| Y <sub>10</sub>  | .776**         | .831**         | .725**         | .781**         | .774**           |
| Y <sub>11</sub>  | .669**         | .742**         | .642**         | .669**         | .671**           |
| Y <sub>tot</sub> | .813**         | .788**         | .861**         | .749**         | .841**           |

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 20 พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 (X<sub>tot</sub>) กับการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 (Y<sub>tot</sub>) โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กัน ( $r_{xy} = 0.841^{**}$ ) ทุกด้าน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด

เทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่น 1 ( $X_{tot}$ ) มีความสัมพันธ์กับบทบาทที่สมดุล ( $Y_1$ ) ในระดับมากที่สุด ( $r_{xy} = 0.883^{**}$ ) และมีความสัมพันธ์กับด้านการสื่อสารที่ดี ( $Y_{11}$ ) น้อยที่สุด ( $r_{xy} = 0.671^{**}$ ) แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการไว้วางใจกัน ( $X_1$ ) ด้านการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน ( $X_3$ ) และด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงาน ( $X_4$ ) มีความสัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ด้านการสื่อสารที่ดี ( $Y_{11}$ ) อยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูเทศบาล ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ระดับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 2) ระดับการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 และ 3) ความสัมพันธ์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ใช้สถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 จำนวน 38 โรงเรียนเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และพนักงานครู โรงเรียนละ 6 คน รวมทั้งสิ้น 228 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารตามแนวคิดของ สวอนส์เบิร์ก (Swansburg) และการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูเทศบาลตามแนวคิดของ วูดค็อก (Woodcock) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean) ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product – moment correlation coefficient) วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

### สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง การบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 สามารถสรุปผลการวิจัยเพื่อนำไปสู่การอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก ทั้ง 4

ด้าน โดยเรียงค่ามัธยเลขคณิต จากมากไปน้อย ดังนี้ การไว้วางใจกัน ความยึดมั่นผูกพัน การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน และควมมีอิสระในการปฏิบัติงานตามลำดับ

2. การทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษา สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 11 ด้าน โดยเรียงจากค่ามัธยเลขคณิต มากไปน้อยดังนี้ ภาวะผู้นำที่เหมาะสม รองลงมาคือ การสื่อสารที่ดี การสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ การพัฒนาตนเอง การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม การปฏิบัติงานที่ชัดเจนและการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา บทบาทที่สมดุล วัตถุประสงค์ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกันตามลำดับ

3. การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 กับการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูเทศบาลในสถานศึกษา สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าความสัมพันธ์กันทางบวกหรือมีความสัมพันธ์กันลักษณะที่คล้อยตามกัน โดยเรียงค่าความสัมพันธ์จากมากไปน้อย ดังนี้ การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน การไว้วางใจกัน ความยึดมั่นผูกพัน ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน ตามลำดับ

### การอภิปรายผล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยได้นำไปสู่การอภิปรายผลดังนี้

1. จากผลการวิจัย พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เนื่องจากผู้บริหารได้เล็งเห็นความสำคัญในการบริหารแบบมีส่วนร่วมซึ่งการปรับเปลี่ยนกระบวนการในการบริหารโดยเน้นการมีส่วนร่วมเป็นหลักก่อให้เกิดการพัฒนาแนวคิดสร้างสรรค์ และวัฒนธรรมอันดีงาม อันจะนำไปสู่การบริหารที่มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับความต้องการของทุกฝ่าย ทั้งนี้แรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานส่วนหนึ่งอาจมาจากการให้ความสำคัญในการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ซึ่งทำให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของสมใจ ศรีเอี่ยม พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรีเขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การบริหารแบบมีส่วน

ร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มท้องถิ่นที่ 1 ด้านการไว้วางใจกันมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด อาจเนื่องมาจากการได้ตระหนักถึงความรู้สึกนึกคิดของผู้ร่วมงานและได้สร้างความสัมพันธ์ที่ดี ด้วยการสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานเพิ่มพูนความรู้ความสามารถอยู่เสมอสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นกันเอง ช่วยเหลือแนะนำวิธีการทำงานให้ผู้ปฏิบัติงานและเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงาน ได้ พุดคุยปรึกษาหารือ ร่วมตัดสินใจเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ สอดคล้องกับงานวิจัยของไพฑูรย์ ภูมิ ช่อ พบว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมอยู่ในระดับการปฏิบัติมากทั้ง 5 ด้านโดยที่ อาจเป็น เพราะผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานทุกขั้นตอน ทำให้พวกเขามีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรจึงจำเป็นต้องช่วยกันพัฒนาให้ดีขึ้นตลอดจน นโยบายทางการศึกษาต้องการผลักดันให้สถานศึกษาจัดการศึกษาให้ผู้เรียนได้เรียนตามอัธยาศัย สอดคล้องกับสภาพท้องถิ่น ให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ปัจจุบัน มีการแก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 3 พ.ศ. 2553 ซึ่งสถานศึกษาได้มีการประชุมร่วมกันมากยิ่งขึ้นและเปิด โอกาสให้ครูผู้สอนมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ของและเป้าหมายของสถานศึกษา ยอมรับฟังความคิดเห็นของครูผู้สอนเพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนางานและที่สำคัญต้องกำกับ ดูแล นิเทศ ติดตามงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง สอดคล้องกับผลการวิจัยของ นิภา อินทวงษ์ พบว่า โดยภาพรวมครูผู้ปฏิบัติการสอนมีส่วนร่วมอยู่ในระดับปานกลางทั้ง 4 ด้าน ในด้านการวางแผน การจัดองค์การ การนำองค์การและการควบคุม ซึ่งครูปฏิบัติการสอนมีความเห็นว่าด้านการวางแผน ควรมีการประชุมชี้แจงให้ความรู้ความเข้าใจแก่ครูผู้ปฏิบัติการสอนเกี่ยวกับการจัดทำแผนประจำปี โดยให้ทุกคน มีส่วนรวม ด้านการจัดองค์การ ควรให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการอย่างสม่ำเสมอ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานและฟังข้อคิดเห็น ด้านการนำองค์การควรให้ครูผู้ปฏิบัติการสอนมี ส่วนร่วมในการนำองค์การและร่วมแสดงความคิดเห็นในที่ประชุม ด้านการควบคุมควรให้ครูผู้ ปฏิบัติการสอนมีส่วนร่วมในการควบคุมอย่างทั่วถึง ควรจัดระบบการควบคุมปฏิบัติงานและมีการ รายงานเป็นรายลักษณ์อักษร สอดคล้องกับงานวิจัยของรัชชัย ไชยพุด ผลการวิจัยพบว่า การมี ส่วนร่วมตัดสินใจของครูในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การ ประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดย เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่าการมีส่วนร่วมของครูด้านการบริหารวิชาการ ด้านการ บริหารทั่วไป การบริหารงบประมาณ อยู่ในระดับมากสอดคล้องกับงานวิจัยของ สัมฤทธิ์ หงษ์สุตา ผลการวิจัยพบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาโดยรวมและราย ด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของวิรุทธ แสงศิริวัฒน์ ผลการวิจัยพบว่า การบริหาร แบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ใน ระดับมาก การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโดยภาพรวมส่งผลต่อประสิทธิผลของศูนย์

การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดและยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ เปรมฤดี ศรีวิชัย ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมและความพึงพอใจในงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก วัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์โดยรวมอยู่ในระดับสูง การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมและวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานในระดับสูงจากเหตุผลดังกล่าวจึงทำให้การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

2. จากผลการวิจัย พบว่า การทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษา สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่าอยู่ในระดับมาทั้งหมด เนื่องจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ปัจจุบันมีการแก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 3 พ.ศ. 2553 มาตรา 39 กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารไปยังโรงเรียนทำให้โรงเรียนมีอิสระในการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ดังนั้นเพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางปฏิบัติ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจึงจำเป็นต้องประสานความร่วมมือ ร่วมใจ ร่วมทำงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งในการปฏิบัติงานจะต้องมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน ทำให้ผู้รับผิดชอบแต่ละด้านมีโอกาสทำงานร่วมกันให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันและมีความสัมพันธ์อันดี ส่งผลให้มีสภาพการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนมากขึ้น โรงเรียนมีการกระจายอำนาจการบริหารมากขึ้นกว่าเดิม บุคคลและหน่วยงานภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามากขึ้น มีการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน มีแผนกลยุทธ์ในการพัฒนา มีการพัฒนาโรงเรียนอย่างต่อเนื่องโดยมีผู้บริหารและครูมีส่วนร่วมกันคิด ร่วมกันทำและร่วมแก้ปัญหา เน้นหลักการกระจายอำนาจ การสร้างความตระหนักให้ครูได้รู้เกี่ยวกับการปฏิรูปการเรียนรู้ ทำให้ครูได้เรียนรู้ในการพัฒนาตนเอง ครูมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันมากขึ้น ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามากขึ้นทั้งนี้การให้เกียรติในความรู้ความสามารถเคารพบทบาทหน้าที่ของแต่ละบุคคลซึ่งการทำงานเป็นทีมจะต้องอาศัยพลังจากการทำงานร่วมกันของสมาชิกในทีมงานซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของทรงวุฒิ ทาระสา พบว่าสภาพการทำงานเป็นทีมโดยภาพรวมและรายด้าน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การมีเป้าหมายเดียวกัน รองลงมาคือ การมีส่วนร่วมและการสื่อสารอย่างเปิด ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การมีปฏิสัมพันธ์ ทั้งนี้อาจเพราะผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการบริหาร โรงเรียนซึ่งจะเป็นผู้นำในการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย วางแผนดำเนินงานของโรงเรียนโดยอาศัยบุคลากร คือครูผู้สอนร่วมกันปฏิบัติงานด้านต่างๆของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของวิวรรณ โดเหมือน ได้ศึกษาการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ผลการวิจัยพบว่า การทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม อยู่ในระดับมาก ทั้งในภาพรวมและรายด้าน สอดคล้องกับงานวิจัยของ นริศร กรุงกาญจนา พบว่า การทำงานเป็นทีมของครูโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก 7 ด้านโดยมีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ การสนับสนุนและความไว้วางใจ ความร่วมมือในการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ การพัฒนาตนเอง การเปิดเผยและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา การปฏิบัติงานและการตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร สอดคล้องกับงานวิจัยของสตีเฟน วอร์ด คิงส์ (Stephen Ward King) พบว่า การควบคุมกระบวนการ การใช้วิธีการควบคุมกระบวนการ ได้สะท้อนกลับมาเพิ่มกระบวนการย้อนกลับต่อสมาชิกของทีม ซึ่งได้ส่งเสริมหรือให้กำลังใจแก่หลักการฝึกปฏิบัติการเรียนรู้ขององค์การแห่งการเรียนรู้ทั้ง 2 ด้าน คือ ด้านการเรียนรู้ของทีม (team learning) และด้านความรู้สึกล้วนบุคคลของความเชี่ยวชาญของบุคคล (individual's sense of personal mastery) หลักการฝึกปฏิบัติของการคิดเชิงระบบและหลักการฝึกปฏิบัติของการเรียนรู้ของทีมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับซึ่งผู้นำกลุ่มทำงาน อีกทั้งการติดต่อสื่อสารที่ดีมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน อาจเป็นเพราะผู้บริหารจัดการติดต่อสื่อสารภายในโรงเรียนให้เป็นระบบ มากขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ ประทุมวดี หงส์ประชา พบว่าการทำงานเป็นทีมนั้นต้องอาศัยการติดต่อสื่อสาร ในปัจจุบันมีเทคโนโลยีทันสมัยมากมาย ซึ่งสามารถติดตามข้อมูลข่าวสารต่างๆ ได้ทั่วโลกและเป็นข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องเพราะเราจะศึกษาจากแหล่งที่เชื่อถือได้ เพื่อใช้ในการตัดสินใจ ปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ สอดคล้องกับงานวิจัยของปีทมา สายสอาด ผลการวิจัยพบว่า ทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรีเขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของบิงคลี (Binkly) ผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบสำคัญในการนำหลักการจัดการคุณภาพโดยรวมไปใช้ได้แก่ การแบ่งหน้าที่การทำงานตามโครงสร้างและการทำงานเป็นทีม ขณะเดียวกันมีการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจที่ดีในโรงเรียน รวมทั้งโรงเรียนต้องสร้างความเชื่อมั่นในการผลิตแก่ผู้ปกครอง รวมทั้งผู้บริหารต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับงานวิจัยของโจนส์ (Jones) พบว่า ผู้บริหารที่มีความเข้าใจในองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม มีนัยสำคัญในการสนับสนุนที่มีผลต่อความสำเร็จในการเป็นตัวแทนความร่วมมือ และมีนัยสำคัญระหว่างความเข้าใจในการเป็นตัวแทนส่วนบุคคลต่อระดับความสำเร็จของการเป็นตัวแทนความร่วมมือ และอัตราส่วนของความเข้าใจในตัวบุคคลที่มีผลต่อระดับการอยู่รอดขององค์ประกอบในการทำงานเป็นทีม สอดคล้องกับงานวิจัยของฮอลล์ (Hall) ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนต้องประชุมหารืออย่างต่อเนื่องในเรื่องของการกำหนดมาตรฐานของโรงเรียนขนาดกลางและวางแผนอย่างต่อเนื่อง ในเรื่องปัจจุบันและสิ่งใหม่



สำหรับโรงเรียนครูใหญ่ต้องนำเสนอการพัฒนาอย่างมืออาชีพ โดยผ่านการทำงานเป็นทีมและในการประชุมคณะครูต้องใช้กิจกรรมแบบทีมงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของชโมคเคอร์ (Schmoker) ผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบที่สำคัญในการขับเคลื่อนการปรับปรุงคุณภาพได้แก่การเน้นการทำงานเป็นทีมการวางแผนเป้าหมายชัดเจนใช้ข้อมูลในการปฏิบัติงาน ซึ่งในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจะช่วยปรับปรุงคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ลอยด์ (Loyd) พบว่าผู้ที่มีเงินเดือนสูงกว่ารับรู้ทีมงานที่มีเพื่อนร่วมงานทั้งในสำนักงานและในระดับแผนกได้มากกว่าผู้ที่มีเงินเดือนน้อยกว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ต่างกันระหว่างทีมงานในระดับสำนักงานและระดับแผนก มีสหสัมพันธ์ทางบวกระหว่างทีมงานที่รู้สึกและระดับความพึงพอใจในงานที่มีประสบการณ์ สอดคล้องกับงานวิจัยของออสโตรฟ (Ostrove) พบว่าประสิทธิผลของคณะกรรมการ มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดที่สุดกับทีมงาน ในด้านผู้บริหารความแตกต่าง ในเรื่องเงินเดือน เวลาที่ใช้ในการฝึกวิชาชีพในสถาบันของตน ส่งผลถึงความพึงพอใจในงานและสอดคล้องกับงานวิจัยของมอนเซน (Monsen) พบว่าการออกแบบโปรแกรมการประกอบ การที่รวมกันที่ประสบความสำเร็จมากขึ้น ซึ่งทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด แก่บริษัทและลูกจ้าง จากเหตุผลดังกล่าว จึงทำให้การทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

3. จากการวิจัย พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 กับการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษา สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าความสัมพันธ์กันในทางบวกหรือมีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่คล้อยตามกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 มีความสัมพันธ์กันทุกด้านกับการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 อาจเกิดจากการบริหารงานของผู้บริหารซึ่งมีบทบาทหน้าที่สำคัญในการที่จะนำพาสถานศึกษาให้มุ่งสู่ความสำเร็จโดยผู้บริหารเน้นการผลักดันหรือกระจายอำนาจสู่ผู้ปฏิบัติเพื่อขับเคลื่อนให้เกิดประสิทธิผล ซึ่งผู้บริหารอาจมีการใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ ทำให้ผู้บริหารเน้นความสำคัญเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม จากผู้ร่วมงาน เช่น การระดมความคิด การวางแผน การตัดสินใจ เป็นต้น ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานใน ด้านการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงานคณะทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ เอลเลียท (Elliott) ผลการวิจัยพบว่า การเพิ่มความร่วมมือและการตัดสินใจร่วมกันในการปฏิบัติงานเพื่อคุณภาพของโรงเรียนและได้เสนอแนะองค์ประกอบในการจัดโครงสร้างและการศึกษาที่มีประสิทธิภาพจะต้องประกอบด้วย การวางแผนล่วงหน้า การวัดผล การได้รับความสนับสนุนช่วยเหลือ การนำความ

ร่วมมือและการกระจายอำนาจในโรงเรียนไปใช้ และการที่ผู้บริหารให้ความไว้วางใจมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความสามารถให้รับผิดชอบประกอบกับการให้อิสระในการปฏิบัติงาน การดำเนินการตัดสินใจ ย่อมทำให้งานต่างๆ สามารถเชื่อมโยงกันได้อย่างคล่องตัวไม่ว่าจะเป็นการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนในการพัฒนาการศึกษา ร่วมกัน การส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือในการพัฒนาชุมชนในการพัฒนาการศึกษา ประสานงานกับผู้ประกอบการและชุมชนในการสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ หลากหลาย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ดอนเดอร์โร, เกรซ, มาเรีย (Dondero, Grace Marie) ผลการวิจัยพบว่า ทั้งผู้ที่ เป็นคณะทำงานและไม่ใช่คณะทำงานต่างมีความต้องการมีส่วนร่วมโดยตรงในการบริหาร จะมีระดับความพึงพอใจในการทำงานและประสิทธิผลของโรงเรียนสูงกว่ากลุ่มครูที่ไม่ได้เป็นคณะทำงาน ซึ่งอาจเป็นไปได้ว่า การมีความยึดมั่นผูกพันนั้น เป็นแรงบันดาลใจให้ร่วมงานเกิดความอบอุ่น ปราศจากความขัดแย้งซึ่งง่ายต่อการบริหารและพัฒนาบุคลากรให้สามารถพัฒนาตนเอง การผลักดันนโยบายเกี่ยวกับการบริหารก็จะ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล สอดคล้องกับงานวิจัยของเพอร์สัน (Person) ที่ว่าการปรับตัว เป็นระบบจำเป็นต้องปรับให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น ภายนอก จะต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม

### ข้อเสนอแนะ

จากข้อค้นพบการวิจัย การอภิปรายผล ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะทั่วไปและข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

#### ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ด้านการไว้วางใจ ( $X_1$ ) ด้านการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน ( $X_3$ ) และด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงาน ( $X_4$ ) อยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเพื่อทำให้เกิดการไว้วางใจซึ่งกันและกัน รวมทั้งในการปฏิบัติงานควร มีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกันเพื่อให้เกิดความชัดเจนในการทำงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จและเปิดโอกาสให้อิสระในการปฏิบัติงาน การดำเนินการตัดสินใจ และรับความคิดเห็นของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา นำมาพิจารณา

ในการกำหนดนโยบายต่าง ๆ เนื่องจากเป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่ ย่อมมีความคุ้นเคยกับสภาพการทำงาน และปัญหาที่พบจริงในขณะปฏิบัติหน้าที่

2. การทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษา สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษา ห้องถิ่นที่ 1 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ด้านการสื่อสารที่ดี ( $Y_{11}$ ) อยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้น ผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับเรื่องการติดต่อสื่อสาร จัดให้มีการอบรมเพื่อพัฒนาครูเรื่องการติดต่อสื่อสารให้ครูมีความรู้ความเข้าใจที่ตรงกันมีความสัมพันธ์อันดี ส่งผลให้มีการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นในโรงเรียนในโรงเรียน

3. การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษา ห้องถิ่นที่ 1 กับการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษา ห้องถิ่นที่ 1 มีความสัมพันธ์กันโดยมีค่าความสัมพันธ์กันในทางบวกหรือมีความสัมพันธ์กันลักษณะที่คล้อยตามกัน ดังนั้นผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมในทุกๆ ด้าน

#### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา ทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดอื่นๆ

2. ควรมีการศึกษาว่าปัจจัยใดของผู้บริหารที่มีผลต่อการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล

3. ควรมีการวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล

## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น.การสัมมนาเสริมสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับทิศทางการกระจายอำนาจ  
ของรัฐบาลประจำปี 2546. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์อสาธิตศึกษาดินแดน, 2545.

.....สถิติข้อมูลการศึกษาท้องถิ่น โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปี การศึกษา  
2552 .กรุงเทพฯ : ส่วนแผนงานและงบประมาณทางการศึกษา, 2552.

.....คู่มือแนวทางการพัฒนา (โรงเรียนมาตรฐานคุณภาพตัวอย่าง) . ม.ป.ท., ม.ป.ป.

.....การจัดการศึกษาท้องถิ่นตามที่กฎหมายกำหนดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัด  
การศึกษาท้องถิ่น. ม.ป.ท., ม.ป.ป. (อัดสำเนา)

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. ข้อคิดเพื่อการทำงานเป็นทีม. กรุงเทพมหานคร: ชัคเชสมิเดีย, 2546.

ขจรศักดิ์ หาญณรงค์. เอกสารสำนักฝึกอบรมสถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์. ม.ป.ท., ม.ป.ป.  
(อัดสำเนา).

ชาญชัย อาจิณสมอาจร. เทคนิคการพัฒนาทีมงาน. กรุงเทพมหานคร : บริษัทพิมพ์ดี จำกัด, 2548.

ดิเรก วรรณเสียร. “การพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน  
สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขา  
บริหารการศึกษาคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.

ทรงวุฒิ ทาระสา. “การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนสังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5.” วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตร มหาบัณฑิต สาขา  
การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, 2549.

ทศพร ประเสริฐสุข. จิตวิทยาการทำงานร่วมกัน. ม.ป.ท.,ม.ป.ป.

ทิสนา แยมมณี. กลุ่มสัมพันธ์เพื่อการทำงานเป็นทีมและการจัดการเรียนการสอน. กรุงเทพมหานคร  
: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.

ธงชัย สันติวงษ์. หลักการจัดการ พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิชจำกัด, 2543.

ธวัชชัย ไชยพุด. “ การมีส่วนร่วมตัดสินใจของครูในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอ  
บ่อทองสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2”วิทยานิพนธ์  
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย  
นเรศวร, 2554.

นรินทร์ แจ่มจำรัส. การพัฒนาองค์กร. กรุงเทพมหานคร : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2544.

นริศร กรุงกาญจนา. “การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมเขต 2.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร , 2549.

นิกา อินทวงค์. “การบริหารแบบมีส่วนร่วมในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูน เขต 1. ” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง, 2548.

นิยม ตั้งปริชาพาณิชย์. “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารโดยใช้เทคโนโลยีการติดต่อสื่อสาร กับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลในวิทยาเขตส่วนกลาง.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, 2545.

บัญชา อึ้งสกุล. “ประสิทธิผลของผู้บริหารการศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษา.” วารสารวิชาการ 5,3 (มีนาคม 2545)

ประทีป แดงเลียนและพรณี กาญจนะวสิต. พัฒนาทีมงานในพฤติกรรมศาสตร์. ม.ป.ท. , ม.ป.ป. (อค์ดำเนินา).

ประทุมวดี หงส์ประชา. “องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1. ”วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2546.

ปัทมา สายสอาด. ทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2551.

เปรมฤดี ศิริชัย. “ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม วัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์กับความพึงพอใจในงานตามการรับรู้ของอาจารย์พยาบาลวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนี ภาคเหนือ.” วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตร มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาลคณะพยาบาลศาสตรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2551.

พิรพัฒน์ รุ่งเรือง. “ทักษะการนิเทศการศึกษาของผู้บริหารกับคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2553.

ไพฑูรย์ ภูมิซอ. “การบริหารแบบมีส่วนร่วมตามการรับรู้ของครูโรงเรียนประถม สังกัดกรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2546.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช. องค์การและการจัดการ. หน่วยที่ 6-11. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์บริษัทสามารถมวลชนจำกัด, 2543.

\_\_\_\_\_. เอกสารการสอนชุดวิชาหลักและระบบบริหารการศึกษา. พิมพ์ ครั้งที่ 14. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช, 2543.

วันชัย ไชยสิทธิ์. สุขภาพจิต. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2543.

วันชัย มีชาติ. พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548.

วิชัย โสวรรณจินดา. “หัวหน้างานยุคใหม่.” วารสารข้าราชการครู 50,9 (กรกฎาคม 2543) : 89.

วินี ภูสุนทรเศศ. การประเมินหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิตสาขาบริหารการศึกษา. ชลบุรี : สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยบูรพา, 2548.

วิวรรธน์ โตเหมือน. “การทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2549.

วีรยุทธ แสงศิริวัฒน์. “ได้ศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของศูนย์การเรียนนอกโรงเรียนจังหวัด.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตมหาวิทยาลัยศิลปากร, 2550.

สงวน ช่างฉัตร. พฤติกรรมองค์การ. ภาควิชาการบริหารธุรกิจและสหกรณ์ คณะวิทยาการการจัดการ มหาวิทยาลัยพิษณุโลกสงคราม, 2542.

สมเดช สีแสง. คู่มือการบริหารโรงเรียนสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตาม พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ. ชัยนาท : ชมรมพัฒนาความรู้ด้านระเบียบกฎหมาย และพัฒนามาตรฐานวิชาชีพครู, 547.

สมใจ ศรีเอี่ยม. “ทำการศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรีเขต 2.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2549  
สมยศ นาวิการ. การบริหารแบบมีส่วนร่วม. กรุงเทพมหานคร : บริษัท สำนักพิมพ์บรรณกิจ 1991 จำกัด, 2545.

ลัมฤทธิ หงส์ชุตตา. “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียน กับประสิทธิผลองค์กรโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากลนคร เขต 3.” วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษามหาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 2548.

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. การประกันคุณภาพการศึกษา เล่ม 5 การตรวจสอบคุณภาพและปรับปรุงโรงเรียน. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2541.

\_\_\_\_\_. พฤติกรรมศาสตร์. ชุดฝึกอบรมผู้บริหารระดับสูง เล่มที่ 8. กรุงเทพมหานคร : คัมปายอิมเมจจิง, 2541.

\_\_\_\_\_. ราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา ลาดพร้าว, 2542.

\_\_\_\_\_. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553. กรุงเทพมหานคร : บริษัท พรักหวานกราฟฟิคจำกัด, 2545.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. รายงานการติดตามการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นปี 2551 [Online]. Accessed 22 ตุลาคม 2553. Available from: [http://www.onec.go.th/cms/admin\\_book/content/uploaded/url/1050-file.pdf](http://www.onec.go.th/cms/admin_book/content/uploaded/url/1050-file.pdf)

สุนันทา เลहनันท์. การพัฒนาองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : ดี.ดี.บุ๊คส์โตร์, 2541.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. “ภาวะผู้นำ” ในเอกสารการสอนชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, หน่วยที่ 5-8. นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2540.

โสภณ นาคศิริ. ผู้อำนวยการสำนักการศึกษาเทศบาลนครนครปฐม. สัมภาษณ์, 9 พฤษภาคม 2553 .

อุดมศักดิ์ พลอยบุตร. “ครูยุคใหม่...ครูยุคปฏิรูป.” วารสารวิชาการ 5, 1 (มกราคม 2545)

อุทัย บุญประเสริฐ. การบริหารจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.

โอษฐ์ วาริรักษ์. “การทำงานเป็นทีม.” สายสัมพันธ์ 38, 2 (กุมภาพันธ์ 2535) : 105.

### ภาษาอังกฤษ

- Abramson, Mark A. "In Search of The New Leadership." Leadership Inc,9 (September 1996) : 95.
- Barnard, Chester I. The Functions of An Executive. Cambridge : Harvard University Press, 1971.
- Bartol, Kathym M. and Martin, David C. Management. 3<sup>rd</sup> ed. Boston : Irwin McGraw -Hill, 1998.
- Bennis, Warren G. " Leadership Theory and administrative Behavior : The Problem of Authority." Administrative Science Quarterly 1,3 (December 1959) : 120.
- Best, John W. Best, Research in Education . Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice - Hall Inc.,1970.
- Bethel, Sheila Murry. " A Leader is a Team Builder." Food Management 35, 3 (March 2000)
- Binkley, Debora Katherine. "Implementing Total Quality Management Philosophy in An Elementary School (Education Reform)." Dissertation Abstracts International . Ph.D.The Ohio State University, November, 1997. Available from DAI-A 58,05:1590.
- Blake, Robert R., and Jane S. Mouton. The New Managerial Grid . Houston : Guilt Publishing, 1987.
- Bryman, A. Leadership and Organization. London : Rout edge and Keg an Paul, 1986.
- Cattle, Raymond. "New Concepts of Measuring Leadership in Terms of Group Syntality." Human Relation 4 (1991) : 88.
- Cronbach, Lee J. Essentials of Psychological Testing. 3<sup>rd</sup> ed. New York : Harper and Row Publisher, 1974.
- Douglas, Tom. Group : Understanding People Gathered Together. 3<sup>rd</sup> ed. New York : Rout ledge a Division of Rout ledge, Chapman and Hall, 1988.
- Dubrin, Andrew J. Leadership Research Finding, Practice and Skills . Houghton : Mifflin Company, 1998.
- Elliott, D. C. Collaborative, decentralized management and perceptions of quality schooling outcome, Dissertation Abstracts international, 52 ,10 (1994) : 125.
- Gordon, Judith R. and Associates. Management and Organization Behavior. Massachusett : Allyn and Bacon, 1999.
- Griffiths, Daniel E. Human Relations in School Administration . New York : Macmillan, 1956.



- Guillemette, E.J. Organizational Culture, Commitment and Effectiveness: An Empirical Investigation in a Hospital Setting. New York : Nova University, 1992.
- Hall, W.R. "The use of dual planning periods by middle school team." Dissertation Abstracts International. 59,9 (1999) : 3303-A
- Hersay, Paul and Blanchard, Kenneth H. Management of Organization Behavior. New Delhi : Prentice-Hall of India Private Limited, 1974.
- Herzberg, Frederick, Barnard Mausner, and Barbara B. Snydermen. The Motivation to Work. New York : John Wiley and Sons, 1975.
- House, Robert J., Alan C. Filley, and Steven Kerr. "Relation of Leader Consideration and Initiating Structure of R and D Subordinate Satisfaction." Administrative Science Quarterly. 16 (1971) : 19-30.
- House, Robert J. Managerial Process and Organization Behavior . New York : Scott, Foreman and Company, 1971.
- Hoy, Wayne K. and G. Miskel Cecil. Educational Administration : Theory Research and Practice .New York : Random House, 1978.
- Hues, Edgar R. "Team Building" Organization Development t: Progress and Perspective . New York : McMillan Publishing Co., 1982.
- Jones, Leslie W. "The Relationship of Teamwork Factors to Perceived Success of Interagency Collaboration. The Collage of William ." Dissertation Abstract ional. 48,04 (March 1987) : 909.
- Katz, Daniel and Robert L. Kahn. The Social Psychology of Organizations. 2<sup>nd</sup> ed. New York : John Wiley and Son, 1978.
- Keith, Davis. Human Behavioral at work : Organization behavior. New Your : McGraw-Hill Publishing Co., 1981.
- King, Stephen Ward. "Effective Leadership for Quality Achievement and Organizational Learning." Ph.D. Dissertation, Portland State University, 2002, Abstract [Online], accessed 4 February 2004, Available from <http://wwwlib.umi.com/ dissertations/fullcit/3058143>

- Krejcie, Robert V. and Daryle W. Morgan. "Determining Sample Size for Research Activities." Journal for Education and Psychological Measurement. No.3, (November, 1970) : 608.
- Likert, Rensis. New Pattern of Management. New York : McGraw – Hill, 1992.
- \_\_\_\_\_. The Human Organization. New York : McGraw-Hill, 1976.
- Loyd, Nicole Lynn. "The Impact of a Teamwork Environment on Job Satisfaction : A Study of College and University Student Affairs Administrators," Dissertation Abstracts International. 66,1(July, 2005) : 110-A .
- Luthans, F. Organization Behavior. 7<sup>th</sup> ed. Singapore : McGraw-Hill International, 1995.
- Mayo, Elton. The Human Problems of an Industrial Civilization. Boston : Harvard University, 1954.
- McClelland, David C. The Achieving Society. New York : Van No strand, 1961.
- Monsen, Erik Willard. "Employees do Matter : Autonomy, Teamwork and Corporate Entrepreneurial Culture." Dissertation Abstracts International. 66, 6 (December, 2005) : 2293-A.
- Morphed, Edgar L. and others. Educational Organizational and Administration : Concepts, Practices and Issues. 2<sup>nd</sup> ed. Englewood Cliffs : Prentice – Hall, 1976.
- Ostrove, Faye E. "Facilitators' Interdisciplinary Teamwork Training Workshop," Masters Abstracts International. 44, 3 ( June 2006) : 130.
- Pliffner, John M. and Presthus, Robert V. Public Administration. 3<sup>rd</sup> ed. New York : Free Press, 1974.
- Person, J.L. "An examination of the relationship between participative management and perceived institutional effectiveness in North Carolina community colleges" Dissertation Abstracts international , 53 ,09 (1994) : 75.
- Pincus, David J. "Communication Satisfaction, Job Satisfaction, and Job Performance." Human Communication Research. 12,3(Spring 1986) : 395-419.
- Purcell, Larry O. "Factor Affecting the Quality of Staff Development." Resources in Education. 23,1 (June 1988) : 160.
- Quible, Zane K. The Administrative office Management Function. 2<sup>nd</sup> ed. NJ.:Winthrop Publishers, Inc., 1980.

- Robbins, Stephen P. Essentials of Organization Behavior. 4<sup>th</sup> ed Englewood Chiffs, New Jersey : Prentice-Hall, Inc.,1994.
- Robert, Irving T. and Fred, M. "Participation by subordinates in the managerial decision-making process." The Canadian Journal of Economics and Political science n. p., 1950.
- Schmoker, Michael James. "Results : The Key to Continuous Improvement (Total Quality, School Improvement)." Dissertation Abstracts International. Ed.D. The University of Arizona, 1996. Available From DAI-A 57
- Simon, Herbert A. The New Science of Management Decision. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall Inc., 1977.
- Stedt, Ronald W. Managing Carrier Education Programs. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice – Hall, 1974.
- Steers, Richard M. Organization Effectiveness : A Behavior View. Boston : Hall Intimation, 1977.
- Stevens, Michael J. "Staffing Work Teams : Development and Validation of a Selection Test for Teamwork Setting." Journal of Management. 25,2 (March/April 1999) : 79.
- Stogdill, Ralph M. Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research. New York : The Free Press, 1974.
- Swansburg, Russell C. Management and Leadership for Nurse Managers. Boston : Jones and Bartlett Publishers, 1996.
- Tannenbaum, Robert. , Weachler Irving R. and Massarik, Fred. Leadership and Organization : A Behavior Science Approach . New York : McGraw-Hill, 1961.
- Terry, George R. Principles of Management . Homewood,IL : Richard D. Irwin, 1977.
- Varney, Glenn H. Organization Development for Managers . Mass : Addison Wesley Publishing Co., 1977.
- Vroom, H.B. and Yetton, P.W. Leadership and Decision – Making. Pittsburgh : University of Pittsburgh Press, 1973.
- Vroom, H. Victor and Deli L. Edward. Management and Motivation. New York: Penguin Book Ltd., 1970.
- Woodcock , Mick. Team Development Manual.2<sup>nd</sup> ed. Great Britain : Gower Publishing Co.,1989.

\_\_\_\_\_. Organization Development Through Teambuilding : Planning A Cost Effective Strategy. Aldershot, England : Gower Publishing Co., 1981.

Yukl, Gary A. Leadership in Organization. New York : Prentice – Hall, 1981.

ภาคผนวก

## ภาคผนวก ก

- หนังสือขอความอนุเคราะห์
- รายนามผู้เชี่ยวชาญ

ที่ ศธ 0520.203.2 / 712



ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

19 พฤศจิกายน 2553

เรื่อง ขออนุญาตเคราะห้ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน คร.สมถวิล ชูทรัพย์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวชาณี เหมือนโพธิ์ทอง รหัสนักศึกษา 51252203 นักศึกษาระดับปริญญา  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการทำงาน  
เป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1” ในการนี้ภาควิชา  
การบริหารการศึกษา ใคร่ขออนุญาตเคราะห้จากท่าน ตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่  
แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์  
ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0-3421-9136

ที่ ศธ 0520.203.2/715



ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

19 พฤศจิกายน 2553

เรื่อง ขออนุญาตตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน นายชลิต คุ่มทองคำ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวชาอุณี เหมือนโพธิ์ทอง รหัสนักศึกษา 51252203 นักศึกษาระดับปริญญา  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการทำงาน  
เป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1” ในการนี้ภาควิชา  
การบริหารการศึกษา ใ้รขอความอนุเคราะห์จากท่าน ตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่  
แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์  
ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0-3421-9136



### รายนามผู้เชี่ยวชาญ

ผู้วิจัยได้เรียนเชิญผู้เชี่ยวชาญประเมินค่าความตรงด้านเนื้อหา (content validity) จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาจำนวน 5 คน ดังนี้

1. นายชลิต ตุ่มทองคำ ผู้อำนวยการสถานศึกษาเชี่ยวชาญ  
โรงเรียนมัธยมทวารวดี จังหวัดนครปฐม
2. นายสมชาย เป็ถนอม ผู้อำนวยการสถานศึกษาเชี่ยวชาญ  
โรงเรียนเทศบาล 4 เขานพริชอุทิศ จังหวัดนครปฐม
3. นายประมวล ลาภเจริญวงศ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลพิทยาทัย  
จังหวัดนครปฐม
4. ดร.รศพร ทองธรรมจินดา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา  
โรงเรียนเทศบาล 5 วัดพระปฐมเจดีย์ จังหวัดนครปฐม
5. ดร.สมถวิล ชูทรัพย์ นักวิชาการศึกษาระดับ 6 กองการศึกษาเทศบาล  
นครสมุทรปราการ จังหวัดสมุทรปราการ

ภาคผนวก ข

- หนังสือขอตกลงเครื่องมือ
- รายชื่อโรงเรียนทดลองเครื่องมือ



ที่ ศธ 0520.203.2 / 783

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

2 ธันวาคม 2553

เรื่อง ขอตกลงเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนเทศบาลเมืองอ้อมน้อย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวชาอุณี เหมือนโพธิ์ทอง รหัสนักศึกษา 51252203 นักศึกษาระดับปริญญา  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
ศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการทำงานเป็นทีมของ  
พนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้ นางสาวชาอุณี เหมือนโพธิ์ทอง ทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือใน  
หน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของ  
ท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0 3421 9136

### รายชื่อโรงเรียนทดลองเครื่องมือวิจัย

1. โรงเรียนนครนนท์วิทยา 4 วัดบางแพรกเหนือ เทศบาลนครนนทบุรี  
จังหวัดนนทบุรี
2. โรงเรียนวัดโบสถ์ เทศบาลตำบลปลายบาง จังหวัดนนทบุรี
3. โรงเรียนเทศบาล 2 วัดอ้อมใหญ่ (นครราชบุรีวิทยาการ) เทศบาลเมืองอ้อมใหญ่  
จังหวัดนครปฐม
4. โรงเรียนเทศบาลวัดอ้อมน้อย เทศบาลนครอ้อมน้อย จังหวัดสมุทรสาคร
5. โรงเรียนเทศบาล 2 (วัดใน) เทศบาลนครสมุทรปราการ จังหวัดสมุทรปราการ

ภาคผนวก ค

- หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
- รายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง
- ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ
- เครื่องมือในการวิจัย

ที่ ศธ 0520.107(นฐ) 112



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

6 มกราคม 2554

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนเทศบาลวัดเจษฎารามฯ

ด้วยนางสาวราณี เหมือนโพธิ์ทอง นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรของท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความ อนุเคราะห์จากท่านโปรดแจ้งบุคลากรทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้นักศึกษา ดังกล่าวด้วยตามความเหมาะสม

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ไชยศ ไพวิทยศิริธรรม)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาราชการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

นครปฐม โทร.0-3421-8788 , 0-3424-3435

ปณิธานของบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”

## รายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างจำนวน 38 โรงเรียน

| ที่ | รายชื่อโรงเรียน                                | สังกัด               | จังหวัด   |
|-----|------------------------------------------------|----------------------|-----------|
| 1.  | โรงเรียนนครนนท์วิทยา 1 วัดท้ายเมือง            | เทศบาลนครนนทบุรี     | นนทบุรี   |
| 2.  | โรงเรียนนครนนท์วิทยา 2 วัดทินกรนิมิต           | เทศบาลนครนนทบุรี     | นนทบุรี   |
| 3.  | โรงเรียนนครนนท์วิทยา 3 วัดนครอินทร์            | เทศบาลนครนนทบุรี     | นนทบุรี   |
| 4.  | โรงเรียนนครนนท์วิทยา 5 ทานสัมพันธ์             | เทศบาลนครนนทบุรี     | นนทบุรี   |
| 5.  | โรงเรียนวัดกุฎี (นันทาภิวัฒน์วิทยา)            | เทศบาลนครปากเกร็ด    | นนทบุรี   |
| 6.  | โรงเรียนวัดบ่อ (นันทวิทยา)                     | เทศบาลนครปากเกร็ด    | นนทบุรี   |
| 7.  | โรงเรียนผาสุภกมลฉัตร มิตรภาพที่ 116            | เทศบาลนครปากเกร็ด    | นนทบุรี   |
| 8.  | โรงเรียนเทศบาลวัดละหาร                         | เทศบาลเมืองบางบัวทอง | นนทบุรี   |
| 9.  | โรงเรียนวัดสิงห์ (แจ่มชื่นวิทยาคม)             | เทศบาลตำบลปรางบาง    | นนทบุรี   |
| 10. | โรงเรียนวัดสุนทรธรรมมิการาม                    | เทศบาลตำบลปรางบาง    | นนทบุรี   |
| 11. | โรงเรียนวัดอুবถนาราม                           | เทศบาลตำบลปรางบาง    | นนทบุรี   |
| 12. | โรงเรียนเทศบาล 1 วัดพระงาม (สามัคคีพิทยา)      | เทศบาลนครนครปฐม      | นครปฐม    |
| 13. | โรงเรียนเทศบาล 2 วัดเสนาหา (สมักรพลผดุง)       | เทศบาลนครนครปฐม      | นครปฐม    |
| 14. | โรงเรียนเทศบาล 3 (สระกระเทียม)                 | เทศบาลนครนครปฐม      | นครปฐม    |
| 15. | โรงเรียนเทศบาล 4 (เขาวนปรีชาอุทิศ)             | เทศบาลนครนครปฐม      | นครปฐม    |
| 16. | โรงเรียนเทศบาล 5 วัดพระปฐมเจดีย์               | เทศบาลนครนครปฐม      | นครปฐม    |
| 17. | โรงเรียนเทศบาล 1 บ้านสามพราน                   | เทศบาลเมืองสามพราน   | นครปฐม    |
| 18. | โรงเรียนวัดห้วยพลู                             | เทศบาลตำบลห้วยพลู    | นครปฐม    |
| 19. | โรงเรียนวัดเทียนดัด                            | เทศบาลตำบลอ้อมใหญ่   | นครปฐม    |
| 20. | โรงเรียนเทศบาลเมืองปทุมธานี                    | เทศบาลเมืองปทุม      | ปทุมธานี  |
| 21. | โรงเรียนเทศบาลท่าโขลง 1                        | เทศบาลเมืองท่าโขลง   | ปทุมธานี  |
| 22. | โรงเรียนจรเนติยธร                              | เทศบาลเมืองลำสามแก้ว | ปทุมธานี  |
| 23. | โรงเรียนเทศบาลบ้านมหาชัย (อนุกุลราษฎร์)        | เทศบาลนครสมุทรสาคร   | สมุทรสาคร |
| 24. | โรงเรียนเทศบาลวัดแหลมสุวรรณาราม (วัฒนรวมวิทยา) | เทศบาลนครสมุทรสาคร   | สมุทรสาคร |

รายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างจำนวน 38 โรงเรียน

| ที่ | รายชื่อโรงเรียน                                       | สังกัด                | จังหวัด     |
|-----|-------------------------------------------------------|-----------------------|-------------|
| 25. | โรงเรียนเทศบาลวัดดึกมหาราชาราม<br>(สมุทรคณาคร)        | เทศบาลนครสมุทรสาคร    | สมุทรสาคร   |
| 26. | โรงเรียนเทศบาลวัดโคกรกกราก (กรับ<br>วิทยาทาน)         | เทศบาลนครสมุทรสาคร    | สมุทรสาคร   |
| 27. | โรงเรียนเทศบาลวัดเจษฎาราม (เขยวิทยาทาน)               | เทศบาลนครสมุทรสาคร    | สมุทรสาคร   |
| 28. | โรงเรียนเทศบาลวัดช่องลม (เปี่ยมวิทยาทาน)              | เทศบาลนครสมุทรสาคร    | สมุทรสาคร   |
| 29. | โรงเรียนเทศบาลศรีบุญยานุสรณ์                          | เทศบาลเมืองกระทุ่มแบน | สมุทรสาคร   |
| 30. | โรงเรียนเทศบาลวัดดอนไก่อดี<br>(สังวรจันทรรามวิทยาทาน) | เทศบาลเมืองกระทุ่มแบน | สมุทรสาคร   |
| 31. | โรงเรียนเทศบาล 1 (เขียมเกษสุวรรณ)                     | เทศบาลนครสมุทรปราการ  | สมุทรปราการ |
| 32. | โรงเรียนเทศบาล 3 (คลองตาเค็ด)                         | เทศบาลนครสมุทรปราการ  | สมุทรปราการ |
| 33. | โรงเรียนเทศบาล 4 (สิทธิชัยไชยอุปถัมภ์)                | เทศบาลนครสมุทรปราการ  | สมุทรปราการ |
| 34. | โรงเรียนเทศบาล 5 (วัดกลางวรวิหาร)                     | เทศบาลนครสมุทรปราการ  | สมุทรปราการ |
| 35. | โรงเรียนเทศบาลวัดทรงธรรม                              | เทศบาลเมืองพระประแดง  | สมุทรปราการ |
| 36. | โรงเรียนเทศบาลป้อมพลองไฟฟ้า                           | เทศบาลเมืองพระประแดง  | สมุทรปราการ |
| 37. | โรงเรียนเทศบาลวัดแค (ธรรมวิธารามราษฎร์<br>บำรุง)      | เทศบาลเมืองพระประแดง  | สมุทรปราการ |
| 38. | โรงเรียนบางครุ (อุปการราษฎร์)                         | เทศบาลเมืองลาดหลุม    | สมุทรปราการ |



## Case Processing Summary

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

## Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .935             | 57         |

## Item-Total Statistics

|     | Scale Mean if<br>Item Deleted | Scale Variance if<br>Item Deleted | Corrected Item-<br>Total Correlation | Cronbach's Alpha if<br>Item Deleted |
|-----|-------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|
| B1  | 202.93                        | 426.271                           | .306                                 | .934                                |
| B2  | 202.13                        | 432.326                           | .161                                 | .935                                |
| B3  | 202.80                        | 431.545                           | .085                                 | .937                                |
| B4  | 202.80                        | 433.683                           | .095                                 | .936                                |
| B5  | 202.47                        | 419.016                           | .568                                 | .933                                |
| B6  | 202.57                        | 425.082                           | .371                                 | .934                                |
| B7  | 202.33                        | 415.885                           | .518                                 | .933                                |
| B8  | 202.40                        | 427.421                           | .223                                 | .935                                |
| B9  | 202.23                        | 416.668                           | .626                                 | .932                                |
| B10 | 202.63                        | 429.689                           | .235                                 | .935                                |

|     | Scale Mean if<br>Item Deleted | Scale Variance if<br>Item Deleted | Corrected Item-<br>Total Correlation | Cronbach's Alpha if<br>Item Deleted |
|-----|-------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|
| B11 | 202.77                        | 421.771                           | .431                                 | .934                                |
| B12 | 202.17                        | 423.523                           | .503                                 | .933                                |
| B13 | 202.07                        | 419.582                           | .661                                 | .933                                |
| B14 | 202.30                        | 418.424                           | .578                                 | .933                                |
| B15 | 202.27                        | 428.892                           | .178                                 | .936                                |
| B16 | 202.73                        | 415.099                           | .535                                 | .933                                |
| B17 | 202.90                        | 411.334                           | .620                                 | .932                                |
| B18 | 202.77                        | 411.771                           | .590                                 | .932                                |
| B19 | 202.97                        | 425.551                           | .440                                 | .934                                |
| B20 | 203.27                        | 439.099                           | -.081                                | .937                                |
| B21 | 203.03                        | 420.447                           | .474                                 | .933                                |
| B22 | 203.07                        | 425.030                           | .379                                 | .934                                |
| B23 | 202.97                        | 417.482                           | .574                                 | .933                                |
| B24 | 203.33                        | 425.126                           | .290                                 | .935                                |
| B25 | 203.00                        | 420.276                           | .457                                 | .933                                |
| B26 | 202.37                        | 415.551                           | .691                                 | .932                                |
| B27 | 202.97                        | 415.275                           | .579                                 | .933                                |
| B28 | 203.30                        | 425.666                           | .367                                 | .934                                |
| B29 | 203.13                        | 419.775                           | .555                                 | .933                                |
| B30 | 203.17                        | 421.730                           | .390                                 | .934                                |
| B31 | 203.13                        | 417.154                           | .570                                 | .933                                |
| B32 | 202.70                        | 418.562                           | .553                                 | .933                                |
| B33 | 202.90                        | 426.024                           | .365                                 | .934                                |

|     | Scale Mean if Item<br>Deleted | Scale Variance if<br>Item Deleted | Corrected Item-<br>Total Correlation | Cronbach's Alpha if<br>Item Deleted |
|-----|-------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|
| B34 | 202.50                        | 429.500                           | .199                                 | .935                                |
| B35 | 202.60                        | 422.869                           | .381                                 | .934                                |
| B36 | 203.10                        | 413.266                           | .553                                 | .933                                |
| B37 | 203.03                        | 412.585                           | .680                                 | .932                                |
| B38 | 203.20                        | 416.786                           | .484                                 | .933                                |
| B39 | 202.80                        | 418.855                           | .573                                 | .933                                |
| B40 | 202.63                        | 420.930                           | .544                                 | .933                                |
| B41 | 203.23                        | 421.013                           | .485                                 | .933                                |
| B42 | 203.00                        | 417.517                           | .512                                 | .933                                |
| B43 | 203.13                        | 422.257                           | .441                                 | .934                                |
| B44 | 203.03                        | 420.516                           | .426                                 | .934                                |
| B45 | 203.27                        | 434.823                           | .067                                 | .936                                |
| B46 | 203.00                        | 424.414                           | .438                                 | .934                                |
| B47 | 203.13                        | 423.430                           | .464                                 | .933                                |
| B48 | 203.00                        | 417.517                           | .512                                 | .933                                |
| B49 | 203.13                        | 422.257                           | .441                                 | .934                                |
| B50 | 203.03                        | 420.516                           | .426                                 | .934                                |
| B51 | 203.27                        | 434.823                           | .067                                 | .936                                |
| B52 | 203.00                        | 424.414                           | .438                                 | .934                                |
| B53 | 203.13                        | 423.430                           | .464                                 | .933                                |
| B54 | 203.00                        | 423.724                           | .429                                 | .934                                |
| B55 | 203.27                        | 434.823                           | .067                                 | .936                                |
| B56 | 203.00                        | 424.414                           | .438                                 | .934                                |
| B57 | 203.00                        | 423.724                           | .429                                 | .934                                |

### แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่องการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษา

สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1

.....

#### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1
2. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ
  - ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
  - ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา
  - ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของพนักงานครู
3. ผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ฝ่ายบริหารหรือผู้ปฏิบัติราชการแทน 2 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 2 คน และพนักงานครู 2 คน
4. คำตอบของท่านมีค่ายิ่ง เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ขอท่านได้โปรดตอบแบบสอบถามนี้ให้ครบทุกข้อตามสภาพความเป็นจริง ข้อมูลใดๆ ที่ท่านระบุไว้ในแบบสอบถามนี้ จะไม่มีผลกระทบใดๆ ทั้งสิ้นต่อการปฏิบัติงานของท่าน

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ทุกท่านได้กรุณาตอบแบบสอบถามฉบับนี้

นางสาวชาอุณี เหมือนโพธิ์ทอง

นักศึกษาปริญญาโท สาขาบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศิลปากร

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

## เรื่อง

การบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษา

สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1

.....

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

| ข้อความ                                                                                                                                                                                                                                                                    | สำหรับผู้วิจัย |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| 1. เพศ<br><div> <input type="checkbox"/> ชาย <div> <input type="checkbox"/> หญิง <div> <input type="checkbox"/> 1 </div> </div> </div>                                                                                                                                     |                |
| 2. อายุ<br><div> <div> <input type="checkbox"/> 20 - 30 ปี <input type="checkbox"/> 31 – 40 ปี </div> <div> <input type="checkbox"/> 41 – 50 ปี <input type="checkbox"/> 50 ปีขึ้นไป </div> <div> <input type="checkbox"/> 2 </div> </div>                                 |                |
| 3. ระดับการศึกษาสูงสุด<br><div> <div> <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาโท </div> <div> <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก <div> <input type="checkbox"/> 3 </div> </div> </div>                                                           |                |
| 4. ตำแหน่งหน้าที่<br><div> <div> <input type="checkbox"/> ผู้บริหารสถานศึกษา <input type="checkbox"/> หัวหน้ากลุ่มสาระ </div> <div> <input type="checkbox"/> พนักงานครู <div> <input type="checkbox"/> 4 </div> </div> </div>                                              |                |
| 5. ประสบการณ์ ในการทำงาน (ปัจจุบัน)<br><div> <div> <input type="checkbox"/> น้อยกว่า 10 ปี <input type="checkbox"/> 10 – 20 ปี </div> <div> <input type="checkbox"/> 21 – 30 ปี <input type="checkbox"/> 30 ปีขึ้นไป </div> <div> <input type="checkbox"/> 5 </div> </div> |                |

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นในแต่ละด้านของการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาตามความเป็นจริงเพียงช่องเดียว โดยมีเกณฑ์พิจารณาดังนี้

5 หมายถึง การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

| ข้อ                  | การบริหารแบบมีส่วนร่วม                                                                           | ระดับความคิดเห็น |   |   |   |   | สำหรับผู้วิจัย |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---|---|---|---|----------------|
|                      |                                                                                                  | 5                | 4 | 3 | 2 | 1 |                |
| 1. การไว้วางใจกัน    |                                                                                                  |                  |   |   |   |   |                |
| 1.                   | ครูได้รับการมอบหมายงานที่สำคัญๆ จากผู้บริหารเสมอ                                                 |                  |   |   |   |   | [   ] 6        |
| 2.                   | ครูมีอำนาจการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ                                                           |                  |   |   |   |   | [   ] 7        |
| 3.                   | ครูกำหนดระยะเวลาการเสร็จสิ้นของงานที่ได้รับมอบหมายด้วยตนเอง                                      |                  |   |   |   |   | [   ] 8        |
| 4.                   | ครูวางแผนการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบด้วยตนเอง                                                   |                  |   |   |   |   | [   ] 9        |
| 5.                   | ครูได้รับโอกาสจากผู้บริหารให้รายงานความก้าวหน้าของงานเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่องจนงานเสร็จสิ้น      |                  |   |   |   |   | [   ] 10       |
| 2. ความยึดมั่นผูกพัน |                                                                                                  |                  |   |   |   |   |                |
| 6.                   | คณะครูช่วยเหลือกันในการทำงาน                                                                     |                  |   |   |   |   | [   ] 11       |
| 7.                   | ผู้บริหารร่วมงานอย่างใกล้ชิดกับคณะครู                                                            |                  |   |   |   |   | [   ] 12       |
| 8.                   | ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานและกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน               |                  |   |   |   |   | [   ] 13       |
| 9.                   | ครูใช้ความรู้สามารถในการทำงานอย่างเต็มที่เพื่อทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จและบรรลุตามเป้าประสงค์ |                  |   |   |   |   | [   ] 14       |

| ข้อ                                             | การบริหารแบบมีส่วนร่วม                                                                                      | ระดับความคิดเห็น |   |   |   |   | สำหรับ<br>ผู้วิจัย |
|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---|---|---|---|--------------------|
|                                                 |                                                                                                             | 5                | 4 | 3 | 2 | 1 |                    |
| <b>3. การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน</b> |                                                                                                             |                  |   |   |   |   |                    |
| 10.                                             | ครูและผู้บริหารมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันก่อนกำหนดเป้าหมายของงาน                               |                  |   |   |   |   | [ ] 15             |
| 11.                                             | ครูมีส่วนร่วมในการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสถานศึกษา                                          |                  |   |   |   |   | [ ] 16             |
| 12.                                             | เป้าหมายการทำงานของท่านสอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา                                                      |                  |   |   |   |   | [ ] 17             |
| 13.                                             | คณะครูได้มีการนำข้อมูลที่ได้รับจากการประเมินภายในมาพัฒนาและปรับปรุงการทำงานโดยได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร |                  |   |   |   |   | [ ] 18             |
| 14.                                             | ครูสามารถพูดคุยปรึกษาหารืองานกับผู้บริหารได้อย่างเป็นกันเองและตรงไปตรงมา                                    |                  |   |   |   |   | [ ] 19             |
| <b>4. ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน</b>            |                                                                                                             |                  |   |   |   |   |                    |
| 15.                                             | ตัดสินใจในการทำงานได้อย่างอิสระ                                                                             |                  |   |   |   |   | [ ] 20             |
| 16.                                             | ตัดสินใจในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้ด้วยตนเอง                                                         |                  |   |   |   |   | [ ] 21             |
| 17.                                             | เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงงานและพัฒนางานต่อผู้บริหารได้ตลอดเวลา                                    |                  |   |   |   |   | [ ] 22             |
| 18.                                             | เมื่อมีปัญหาในการทำงาน สามารถที่จะชี้แจงเหตุผลต่อผู้บริหารโดยตรงเพื่อขอความช่วยเหลือในการแก้ปัญหา           |                  |   |   |   |   | [ ] 23             |

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูเทศบาล

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นในแต่ละด้านของการทำงานเป็นทีมของพนักงานครู ตามความเป็นจริงเพียงช่องเดียว โดยมีเกณฑ์พิจารณาดังนี้

5 หมายถึง การทำงานเป็นทีมของพนักงานครูอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง การทำงานเป็นทีมของพนักงานครูอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง การทำงานเป็นทีมของพนักงานครูอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง การทำงานเป็นทีมของพนักงานครูอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง การทำงานเป็นทีมของพนักงานครูอยู่ในระดับน้อยที่สุด

| ข้อ                                                | การทำงานเป็นทีม                                                                                                            | ระดับความคิดเห็น |   |   |   |   | สำหรับ<br>ผู้วิจัย |
|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---|---|---|---|--------------------|
|                                                    |                                                                                                                            | 5                | 4 | 3 | 2 | 1 |                    |
| 1. บทบาทที่สมดุล                                   |                                                                                                                            |                  |   |   |   |   |                    |
| 19.                                                | ครูทุกคนในทีมมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตน                                                                               |                  |   |   |   |   | [    ] 24          |
| 20.                                                | ครูมีการแบ่งงานกันโดย คำนึงถึงความแตกต่างของ<br>บุคลิกภาพและความสามารถของแต่ละบุคคล                                        |                  |   |   |   |   | [    ] 25          |
| 21.                                                | ผู้บริหารมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถและ<br>บุคลิกภาพของแต่ละคน                                                    |                  |   |   |   |   | [    ] 26          |
| 22.                                                | ครูมีวิธีการปฏิบัติงานที่หลากหลายเหมาะสมกับ<br>สถานการณ์                                                                   |                  |   |   |   |   | [    ] 27          |
| 2. วัตถุประสงค์ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน |                                                                                                                            |                  |   |   |   |   |                    |
| 23.                                                | ผู้บริหารกำหนดแนวทาง อำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ<br>ในการปฏิบัติงานของครูอย่างชัดเจน                                       |                  |   |   |   |   | [    ] 28          |
| 24.                                                | ผู้บริหารมีการประชุมปรึกษาหารือเพื่อกำหนดตารางการ<br>ปฏิบัติงานและวิธีการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน                             |                  |   |   |   |   | [    ] 29          |
| 25.                                                | ผู้บริหารและครูมีการกำหนดแนวทางและวัตถุประสงค์<br>การทำงานที่ชัดเจนร่วมกันเพื่อให้เป็นแนวทางในการ<br>ปฏิบัติงานของโรงเรียน |                  |   |   |   |   | [    ] 30          |



| ข้อ                                                              | การทำงานเป็นทีม                                                                | ระดับความคิดเห็น |   |   |   |   | สำหรับ<br>ผู้วิจัย |
|------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|------------------|---|---|---|---|--------------------|
|                                                                  |                                                                                | 5                | 4 | 3 | 2 | 1 |                    |
| 26.                                                              | สมาชิกถ่ายทอดความคิด ความรู้สึกต่อกัน อย่างตรงไปตรงมา                          |                  |   |   |   |   | [ ] 31             |
| 27.                                                              | สมาชิกมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อหาแนวทางในการแก้ปัญหาอย่างตรงไปตรงมา      |                  |   |   |   |   | [ ] 32             |
| 28.                                                              | สมาชิกในทีมให้ความสำคัญและรับฟังความคิดเห็นของทุกคน                            |                  |   |   |   |   | [ ] 33             |
| <b>4. การสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน</b>                       |                                                                                |                  |   |   |   |   |                    |
| 29.                                                              | สมาชิกในทีมช่วยเหลือกันทำงานด้วยความจริงใจ                                     |                  |   |   |   |   | [ ] 34             |
| 30.                                                              | สมาชิกในทีมเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างงานของตนเองกับงานของผู้อื่น                |                  |   |   |   |   | [ ] 35             |
| 31.                                                              | สมาชิกในทีมมีความรัก สามัคคี ผูกพันกันในการทำงานเป็นทีม                        |                  |   |   |   |   | [ ] 36             |
| <b>5. ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์</b>         |                                                                                |                  |   |   |   |   |                    |
| 32.                                                              | สมาชิกในทีมพร้อมที่จะอุทิศตนที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จด้วยดี                     |                  |   |   |   |   | [ ] 37             |
| 33.                                                              | มีการประสานความคิดที่แตกต่างของแต่ละบุคคลเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับโรงเรียน |                  |   |   |   |   | [ ] 38             |
| 34.                                                              | เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในทีมมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ            |                  |   |   |   |   | [ ] 39             |
| 35.                                                              | สมาชิกในทีมมีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในทีมอย่างสร้างสรรค์         |                  |   |   |   |   | [ ] 40             |
| <b>6. การปฏิบัติงานที่ชัดเจน และการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม</b> |                                                                                |                  |   |   |   |   |                    |
| 36.                                                              | สมาชิกในทีมมีการปฏิบัติงานตามบทบาทที่ได้รับมอบหมายตามที่กำหนดไว้               |                  |   |   |   |   | [ ] 41             |
| 37.                                                              | สมาชิกในทีมมีการตัดสินใจที่มีการใช้เหตุผลอย่างยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์          |                  |   |   |   |   | [ ] 42             |

| ข้อ                                                              | การทำงานเป็นทีม                                                                                                    | ระดับความคิดเห็น |   |   |   |   | สำหรับ<br>ผู้วิจัย |
|------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---|---|---|---|--------------------|
|                                                                  |                                                                                                                    | 5                | 4 | 3 | 2 | 1 |                    |
| <b>6. การปฏิบัติงานที่ชัดเจน และการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม</b> |                                                                                                                    |                  |   |   |   |   |                    |
| 38.                                                              | สมาชิกทุกคนมีความเห็นสอดคล้องเป็นแนวทางเดียวกันกับการตัดสินใจนั้น                                                  |                  |   |   |   |   | [ ] 43             |
| 39.                                                              | สมาชิกทุกคนเลือกวิธีการทำงานที่เหมาะสม                                                                             |                  |   |   |   |   | [ ] 44             |
| <b>7. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม</b>                                    |                                                                                                                    |                  |   |   |   |   |                    |
| 40.                                                              | สมาชิกทุกคนมีโอกาสพลัดเปลี่ยนกันเป็นผู้นำตามสถานการณ์ที่เหมาะสม                                                    |                  |   |   |   |   | [ ] 45             |
| 41.                                                              | สมาชิกทุกคนยอมรับในความสามารถของกันและกัน                                                                          |                  |   |   |   |   | [ ] 46             |
| 42.                                                              | ในทีมเปิดโอกาสให้สมาชิกปฏิบัติงานตามความสามารถ                                                                     |                  |   |   |   |   | [ ] 47             |
| <b>8. การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ</b>                     |                                                                                                                    |                  |   |   |   |   |                    |
| 43.                                                              | สมาชิกในทีมมีการประเมินผลงานและวิธีการทำงานที่เหมาะสม                                                              |                  |   |   |   |   | [ ] 48             |
| 44.                                                              | เปิดโอกาสให้สมาชิกแนะนำกันเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ                                                                |                  |   |   |   |   | [ ] 49             |
| 45.                                                              | สมาชิกในทีมติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน เพื่อจะได้แก้ไขได้ทันเวลาระหว่างทำงาน                                 |                  |   |   |   |   | [ ] 50             |
| <b>9. การพัฒนาตนเอง</b>                                          |                                                                                                                    |                  |   |   |   |   |                    |
| 46.                                                              | ผู้บริหารมีการนิเทศครูให้รับรู้ องค์ความรู้แนวคิดใหม่ๆ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการทำงาน                              |                  |   |   |   |   | [ ] 51             |
| 47.                                                              | ครูมีความปรารถนาที่จะปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา                                                    |                  |   |   |   |   | [ ] 52             |
| 48.                                                              | ครูมีการจัดการความรู้และพัฒนาทักษะที่จำเป็นต้องใช้อย่างต่อเนื่อง                                                   |                  |   |   |   |   | [ ] 53             |
| 49.                                                              | ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้ศึกษาดูงาน หน่วยงานอื่น หรือเชิญวิทยากรจากภายนอกมาให้ความรู้เพื่อนำความรู้มาปรับปรุงงาน |                  |   |   |   |   | [ ] 54             |

| ข้อ                          | การทำงานเป็นทีม                                                      | ระดับความคิดเห็น |  |  |  |  | สำหรับ<br>ผู้วิจัย |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------|------------------|--|--|--|--|--------------------|
|                              |                                                                      |                  |  |  |  |  |                    |
| 10. ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม |                                                                      |                  |  |  |  |  |                    |
| 50.                          | สมาชิกในทีมส่งเสริมให้มีกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ภายในทีม        |                  |  |  |  |  | [    ] 55          |
| 51.                          | สมาชิกในทีมมีการประสานงานหรือกิจกรรมต่างๆ เพื่อสนับสนุนการทำงาน      |                  |  |  |  |  | [    ] 56          |
| 52.                          | สมาชิกในทีมมีการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม         |                  |  |  |  |  | [    ] 57          |
| 53.                          | สมาชิกในทีมมีการช่วยเหลือกันระหว่างกลุ่ม                             |                  |  |  |  |  | [    ] 58          |
| 11. การสื่อสารที่ดี          |                                                                      |                  |  |  |  |  |                    |
| 54.                          | สมาชิกในทีมมีวิธีการสื่อสารอย่างหลากหลายกับบุคลากรในหน่วยงาน         |                  |  |  |  |  | [    ] 59          |
| 55.                          | สมาชิกในทีมมีวิธีการสื่อสารอย่างหลากหลายกับบุคลากรภายนอกหน่วยงาน     |                  |  |  |  |  | [    ] 60          |
| 56.                          | สมาชิกในทีมมีการสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีในการทำงาน         |                  |  |  |  |  | [    ] 61          |
| 57.                          | สมาชิกในทีมมีการสื่อสารที่ดี ทำให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ |                  |  |  |  |  | [    ] 62          |

### ประวัติผู้วิจัย

|                 |                                                                 |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------|
| ชื่อ – สกุล     | นางสาวชาฤณี เหมือนโพธิ์ทอง                                      |
| ที่อยู่ปัจจุบัน | 93 หมู่ 2 ตำบลบางแหม อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม 73000             |
| ที่ทำงาน        | โรงเรียนเทศบาล ๕ วัดพระปฐมเจดีย์ อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม 73000 |

### ประวัติการศึกษา

|           |                                                                                                                                                           |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| พ.ศ. 2542 | สำเร็จการศึกษา ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนสระกะเทียมวิทยา อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม                                                                    |
| พ.ศ. 2546 | สำเร็จการศึกษา ปริญญาครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) สาขาวิชาสังคมศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม                                            |
| พ.ศ. 2551 | ศึกษาต่อระดับปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ บริหาร การศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขต พระราชวังสนามจันทร์ จังหวัดนครปฐม |

### ประวัติการทำงาน

|                      |                                                                                                 |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| พ.ศ. 2546            | ครูผู้สอนโรงเรียนบูรณศึกษา เขตทุ่งครุ กรุงเทพฯ                                                  |
| พ.ศ. 2548            | รับราชการตำแหน่ง ครูผู้ช่วย โรงเรียนเทศบาล ๕ วัดพระปฐมเจดีย์ อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม           |
| พ.ศ. 2550 – ปัจจุบัน | รับราชการ ตำแหน่ง ครู อันดับ ค.ศ.1<br>โรงเรียนเทศบาล ๕ วัดพระปฐมเจดีย์ อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม |