

ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของ  
ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

ชูดาพร นพแก้ว

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา


คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

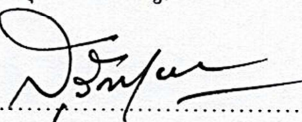
สิงหาคม 2560

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา


คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ได้พิจารณา  
งานนิพนธ์ของ ชูดาพร นพเก้า ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้


คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์


  
.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(ดร.สมุทร ชำนาญ)

  
.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(ดร.สุรัตน์ ไชยชมภู)


คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์

  
.....ประธาน  
(ดร.สมุทร ชำนาญ)

  
.....กรรมการ  
(ดร.สุรัตน์ ไชยชมภู)

  
.....กรรมการ  
(ดร.ชนวิน ทองแพง)

คณะศึกษาศาสตร์อนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม  
หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพา

  
.....คณบดีคณะศึกษาศาสตร์  
(รองศาสตราจารย์ ดร.วิจิต สุรัตน์เรืองชัย)

วันที่ 4 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2560

## กิตติกรรมประกาศ

งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ เนื่องจากได้รับความกรุณาให้คำปรึกษา และแนะนำแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ อย่างดียิ่งจาก ดร.สมุทรา ชำนาญ ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ ดร.สุรัตน์ ไชยชมภู เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม และ ดร.ธนวิน ทองแพง เป็นกรรมการสอบงานนิพนธ์ ซึ่งให้คำแนะนำปรึกษาแก่ผู้วิจัยให้งานวิจัยได้รับแนวทางที่ดีและถูกต้องในการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ และประสบการณ์ในการศึกษาอย่างมากมาย ในการทำงานนิพนธ์ฉบับนี้ จึงขอกราบขอบพระคุณอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านดังปรากฏชื่อในงานนิพนธ์ฉบับนี้ที่ได้ให้ความกรุณา และอนุเคราะห์ในการตรวจความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม และข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการทำวิจัย

ขอขอบพระคุณผู้บริหารและคณะครูทุกท่านของโรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ที่อำนวยความสะดวกในการทำแบบสอบถามไปทดลองใช้และเก็บข้อมูลที่เสียสละเวลาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี

สุดท้าย ขอขอบคุณทุก ๆ ท่านที่ได้ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนให้งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ชูดาพร นพเก้า

58920363: สาขาวิชา: การบริหารการศึกษา; กศ.ม. (การบริหารการศึกษา)

คำสำคัญ: การบริหารแบบมีส่วนร่วม/ การทำงานเป็นทีม/ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาสทวิทยาเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

ชุดาพร นพเก้า: ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสทวิทยาเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 (THE RELATIONSHIP BETWEEN PARTICIPATIVE MANAGEMENT OF ADMINISTRATORS AND TEACHERS' TEAMWORK IN THE SECONDARY SCHOOL CLUSTER 4 UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 3) คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์: สมุทรา ชำนาญ, กศ.ค., สุรัตน์ ไชยชมภู, กศ.ค. 136 หน้า, ปี 2560.

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสทวิทยาเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสทวิทยาเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ปีการศึกษา 2559 จำนวน 162 คน จากจำนวนประชากร 281 คน โดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ตามรายชื่อโรงเรียนและการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา มีค่าอำนาจจำแนกรายคู่อยู่ระหว่าง .53-.85 ค่าความเชื่อมั่น .94 แบบสอบถามเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของครูมีค่าอำนาจจำแนกรายคู่อยู่ระหว่าง .34-.92 ค่าความเชื่อมั่น .97 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)

ผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า

1. การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาสทวิทยาเขต 4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
2. การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสทวิทยาเขต 4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
3. การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูงกับการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสทวิทยาเขต 4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

58920363: MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION; M.Ed. (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

KEY WORDS: PARTICIPATIVE/ MANAGEMENT OF ADMINISTRATORS/ TEAMWORK  
CHADAPORN NOPPAGAO: THE RELATIONSHIP BETWEEN PARTICIPATIVE MANAGEMENT OF ADMINISTRATORS AND TEACHERS' TEAMWORK IN THE SECONDARY SCHOOL CLUSTER 4 UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 3. ADVISORY COMMITTEE: SAMUT CHAMNAN, Ed.D., SURATH CHAICHOMPU, Ed.D. 136 P. 2017.

This research aimed to study the level of participative management, the level of teacher teamwork and the relationship between the participative management and the teacher teamwork in the secondary school cluster 4 under the Secondary Educational Service Area Office 3, academic year 2016. The samples of this study were 162 staffs of secondary school cluster 4 under the Secondary Educational Service Area Office 3 drawn from Simple random sampling. The research instrument was a five rating scale questionnaires that had passed discrimination level about .53-.85 and the reliability level about .94 of participative management .And the teacher' teamwork had discrimination level about .34-.92 and the reliability level about .97. Statistical devices used for analyzing the data were mean ( $\bar{X}$ ), standard deviation ( $SD$ ), and Pearson's Product Moment Correlation Coefficient.

The findings revealed as follows:

1. Participative management of secondary school cluster 4 under the Secondary Educational Service Area Office 3 was at the high level in all aspects.
2. Teachers' teamwork of secondary school cluster 4 under the Secondary Educational Service Area Office 3 was at the high level in all aspects.
3. The relationship between the participative management and the teachers' teamwork in the secondary school cluster 4 under the Secondary Educational Service Area Office 3 revealed positively high relationship at .05 level of statistically significance.

## สารบัญ

|   | หน้า |
|---|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย.....  | ง    |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....   | จ    |
| สารบัญ.....   | ฉ    |
| สารบัญตาราง.....  | ช    |
| สารบัญภาพ.....  | ฉ    |
| บทที่   |      |
| 1 บทนำ.....   | 1    |
| ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....   | 1    |
| วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....  | 4    |
| คำถามการวิจัย.....  | 4    |
| สมมติฐานการวิจัย.....   | 5    |
| กรอบแนวคิดในการวิจัย.....   | 5    |
| ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย.....   | 6    |
| ขอบเขตของการวิจัย.....  | 6    |
| นิยามศัพท์เฉพาะ.....  | 8    |
| 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....   | 11   |
| สภาพทั่วไปของโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตพระนครศรีอยุธยา 4 สังกัด<br>เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3..... | 11   |
| หลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม.....   | 18   |
| การบริหารแบบมีส่วนร่วมตามแนวคิดของสวอนส์เบิร์ก.....   | 28   |
| การบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา.....   | 33   |
| หลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม.....  | 35   |
| การทำงานเป็นทีมตามแนวคิดของวู้ดค็อก.....  | 46   |
| ลักษณะการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษา.....  | 56   |
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....  | 58   |
| 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....   | 66   |
| ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....  | 66   |

## สารบัญ (ต่อ)

| บทที่  | หน้า |
|--|------|
| เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....         | 67   |
| การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล..... | 68   |
| การเก็บรวบรวมข้อมูล.....                           | 70   |
| การวิเคราะห์ข้อมูล.....                            | 71   |
| สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....               | 73   |
| 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....                        | 74   |
| สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....           | 74   |
| การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....                   | 75   |
| ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....                          | 75   |
| 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....                | 94   |
| สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....                      | 94   |
| อภิปรายผล.....                                     | 98   |
| ข้อเสนอแนะ.....                                    | 109  |
| บรรณานุกรม.....                                    | 111  |
| ภาคผนวก.....                                       | 120  |
| ภาคผนวก ก.....                                     | 121  |
| ภาคผนวก ข.....                                     | 125  |
| ภาคผนวก ค.....                                     | 133  |
| ประวัติย่อของผู้วิจัย.....                         | 136  |

## สารบัญตาราง

| ตารางที่ |   | หน้า |
|----------|---|------|
| 1        | ประชากรและกลุ่มตัวอย่างครูใน โรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สังกัดสำนักงาน<br>เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ปีการศึกษา 2559 จำแนกตาม โรงเรียน.....   | 67   |
| 2        | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ การบริหารแบบมีส่วนร่วมของ<br>ผู้บริหารสถานศึกษาใน โรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่<br>การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 โดยรวมและรายด้าน.....                         | 76   |
| 3        | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของ<br>ผู้บริหารสถานศึกษาใน โรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่<br>การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ด้านการไว้วางใจกัน.....                        | 76   |
| 4        | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของ<br>ผู้บริหารสถานศึกษาใน โรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่<br>การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ด้านความยึดมั่นผูกพัน.....                     | 77   |
| 5        | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของ<br>ผู้บริหารสถานศึกษาใน โรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่<br>การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ด้านการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน..... | 78   |
| 6        | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของ<br>ผู้บริหารสถานศึกษาใน โรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่<br>การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงาน.....            | 80   |
| 7        | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับการทำงานเป็นทีมของครูใน<br>โรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา<br>เขต 3 โดยรวม.....  | 81   |
| 8        | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับการทำงานเป็นทีมของครูใน<br>โรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา<br>เขต 3 ด้านบทบาทที่สมดุล.....   | 82   |
| 9        | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับการทำงานเป็นทีมของครูใน<br>โรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา<br>เขต 3 ด้านวัตถุประสงค์ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน.....               | 83   |



## สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตารางที่ |  | หน้า |
|----------|--|------|
| 10       | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับการทำงานเป็นทีมของครูใน<br>โรงเรียนมัธยมศึกษาสภวิทยาเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา<br>เขต 3 ด้านการเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อการแก้ไขปัญหา ..... | 84   |
| 11       | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับการทำงานเป็นทีมของครูใน<br>โรงเรียนมัธยมศึกษาสภวิทยาเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา<br>เขต 3 ด้านการสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน.....                   | 85   |
| 12       | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับการทำงานเป็นทีมของครูใน<br>โรงเรียนมัธยมศึกษาสภวิทยาเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา<br>เขต 3 ด้านความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์.....     | 86   |
| 13       | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับการทำงานเป็นทีมของครูใน<br>โรงเรียนมัธยมศึกษาสภวิทยาเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา<br>เขต 3 ด้านกระบวนการการปฏิบัติงานที่ชัดเจนที่สุด.....              | 87   |
| 14       | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับการทำงานเป็นทีมของครูใน<br>โรงเรียนมัธยมศึกษาสภวิทยาเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา<br>เขต 3 ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม.....                                | 88   |
| 15       | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับการทำงานเป็นทีมของครูใน<br>โรงเรียนมัธยมศึกษาสภวิทยาเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา<br>เขต 3 ด้านการทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ.....                 | 89   |
| 16       | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับการทำงานเป็นทีมของครูใน<br>โรงเรียนมัธยมศึกษาสภวิทยาเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา<br>เขต 3 ด้านการพัฒนาตนเอง.....                                      | 90   |
| 17       | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับการทำงานเป็นทีมของครูใน<br>โรงเรียนมัธยมศึกษาสภวิทยาเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา<br>เขต 3 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม.....                           | 91   |
| 18       | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับการทำงานเป็นทีมของครูใน<br>โรงเรียนมัธยมศึกษาสภวิทยาเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา<br>เขต 3 ด้านการสื่อสารที่ดี.....                                    | 92   |

## สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตารางที่  | หน้า |
|---|------|
| 19  | 93   |
| <p>ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการทำงานเป็นทีม<br/>ของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br/>มัธยมศึกษา เขต 3.....</p>            |      |
| 20  | 134  |
| <p>ค่าอำนาจจำแนกและความเชื่อมั่นของแบบสอบถามการบริหารแบบมีส่วนร่วมของ<br/>ผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่<br/>การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3.....</p> |      |
| 21  | 135  |
| <p>ค่าอำนาจจำแนกและความเชื่อมั่นของแบบสอบถามการทำงานเป็นทีมของครูใน<br/>โรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา<br/>เขต 3.....</p>                        |      |

## สารบัญภาพ

| ภาพที่                      | หน้า |
|-----------------------------|------|
| 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย..... | 6    |

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงทั่วโลก โครงสร้างทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และการปกครองที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว จำเป็นต้องพัฒนาคนและประเทศให้พร้อมที่จะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 และการพัฒนาประเทศนั้นจำเป็นต้องมีปัจจัยและองค์ประกอบต่าง ๆ ทางด้านข่าวสารและเทคโนโลยี ด้านบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ในวิทยาการต่าง ๆ ที่ทันสมัย เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน สำหรับทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงานในศตวรรษที่ 21 จะให้มีความหมายแน่นอนสำหรับทุกบริบทนั้นอาจเป็นไปได้ยาก เพราะบริบทของแต่ละสังคมมีความต้องการการพัฒนาทักษะที่จำเป็นแตกต่างกันออกไป อย่างไรก็ตามในโลกแห่งอนาคต การเกิดความเชื่อมโยงการสร้างเครือข่ายและความเป็นนานาชาติในการทำงานย่อมเกิดขึ้นอย่างปฏิเสธไม่ได้ ดังนั้น ในหลายประเทศจึงได้มีการระดมสมองสำรวจและวิจัยถึงทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงานในศตวรรษที่ 21 ในมุมมองของทักษะเพื่อวิถีแห่งการคิด วิถีแห่งการทำงาน และวิถีแห่งการใช้ชีวิต สำหรับวิถีแห่งการคิด ประกอบด้วย 1) การมีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม 2) การมีความช่างสงสัยและมีจินตนาการ 3) การมีการคิดวิจารณ์ญาณและการแก้ปัญหา และ 4) การคิดตัดสินใจ วิถีแห่งการทำงานที่สำคัญที่สุด คือ การสื่อสาร ประกอบด้วย 1) การสื่อสาร 2) การทำงานเป็นทีม 3) การร่วมมือ 4) การเป็นผู้นำ 5) การสื่อสารแนวคิดอย่างมีประสิทธิภาพ ต่อผู้ฟังที่หลากหลาย 6) การสื่อสารด้วยวาจาและการเขียนอย่างมีประสิทธิภาพ ในด้านการรับรู้และการตอบสนอง ประกอบด้วย 1) รับรู้ถึงมุมมองของผู้อื่นและของตนเอง 2) การริเริ่มและลงมือทำกิจกรรมหรือโครงการด้วยตนเอง 3) ความว่องไวและความสามารถในการปรับตัว 4) การลงมือปฏิบัติเพื่อปรับปรุงเงื่อนไขต่าง ๆ และ 5) การเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร วิถีแห่งการใช้ชีวิต ประกอบด้วย 1) ความเป็นพลเมืองความรับผิดชอบต่อตนเองและสังคม และ 2) ความสามารถและตระหนักรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรม (กมลวรรณ กัญญาประสิทธิ์, 2558)

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 มาตราที่ 80 (4) ให้รัฐส่งเสริมและสนับสนุนการกระจายอำนาจให้กับองค์กรปกครองท้องถิ่นชุมชน องค์กรศาสนา และเอกชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนามาตรฐานคุณภาพการศึกษาให้เท่าเทียมสอดคล้องกับนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐจึงเป็นที่มาของพระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 มุ่งหวังจะยกระดับการศึกษาให้มีคุณภาพและ

มาตรฐาน เป็นที่ยอมรับ และกำหนดหลักการสำคัญไว้อย่างชัดเจนว่า จะยึดหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นสำคัญ

การบริหารแบบมีส่วนร่วมจึงเป็นรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ได้รับความสนใจในวงการบริหารสถานศึกษาเป็นอย่างมากในปัจจุบัน เพราะมีรูปแบบที่สอดคล้องกับแนวทางในการบริหารตามพระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 เมื่อนำไปใช้ในสถานศึกษาจึงมีประโยชน์และเป็นการระดมผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีประสบการณ์ เพื่อร่วมกันจัดการศึกษา เปิดโอกาสให้ครูเจ้าหน้าที่และชุมชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องสำคัญของสถานศึกษา เป็นการระดมทรัพยากรด้านการเงินและด้านวิชาการ เพื่อพัฒนาจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา สร้างและสนับสนุนให้เกิดผู้นำใหม่ ๆ ในทุกระดับ เพื่อเพิ่มปริมาณและคุณภาพ เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในสถานศึกษาได้เสนอแนะความคิดเห็นในการปรับปรุงการศึกษา ชุมชนมีส่วนร่วมและมีสิทธิ์ในการบริหารการจัดการศึกษาการบริหาร และการตัดสินใจด้วยความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนและทำโครงการใหม่ ๆ (อุทัย บุญประเสริฐ, 2545, หน้า 49) ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีการจัดกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ มีการวางแผนงาน การจัดระเบียบ การประสานงานการสื่อความหมาย การมอบหมายงาน การวินิจฉัยสั่งการ การมีมนุษยสัมพันธ์ กระบวนการกลุ่ม การประเมินผล โดยใช้ทรัพยากรมนุษย์ เงินทุน วัสดุอุปกรณ์ และระยะเวลา ในการดำเนินงาน ในการร่วมมือร่วมใจกันนั้น จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ขงยุทธ เกษสาคร, 2554, หน้า 52-53) เพราะการทำงานเป็นทีมจะมีส่วนร่วมทำให้สมาชิกเกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เห็นแบบอย่างในการทำงานของเพื่อนร่วมงาน จากสถานการณ์ดังกล่าว ทำให้สถานศึกษามีบุคลากรที่มีคุณภาพเพิ่มขึ้นและช่วยพัฒนาสถานศึกษาให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น (สุเมธ งามกนก, 2551)

ซึ่งจากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นการสานรอยต่อหรือต่อรูปแบบการบริหารแบบราชการ องค์กร คนเน้นความสำคัญของขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากขึ้นให้ความสำคัญในการจูงใจให้ทำงานและสร้างองค์กรไปสู่เป้าหมายนั้น (สุนทร โคตรบรรเทา, 2551, หน้า 114) สำหรับประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วม สวอนส์เบิร์ก (Swansburg, 1996, p. 399) กล่าวว่า การได้รับความไว้วางใจกันสูง การให้การสนับสนุนซึ่งกันและกัน การให้ความสำคัญของแต่ละตำแหน่ง ทุกคนมีความเสมอภาคกัน มีอิสระในการปฏิบัติงานมากขึ้น เพิ่มขวัญและแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น ดังนั้นผู้บริหารจึงมีความจำเป็นต้องสร้างทีมงานให้มีความแข็งแกร่ง เพื่อเน้นให้บุคลากรทุกคนเห็นความสำคัญของการทำงานร่วมกันเป็นทีม ซึ่งส่งผลให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมี

ประสิทธิภาพผลและมีประสิทธิภาพ แสกแมน (Hackman, 2002) กล่าวว่า หลักการทำงานเป็นทีมที่แท้จริงมีคุณลักษณะ 4 ประการ คือ 1) ภารกิจของทีม 2) ขอบเขตการทำงานที่ชัดเจน 3) มีการมอบหมายอำนาจในการบริหารจัดการกระบวนการทำงานของทีมอย่างชัดเจน และ 4) การมีสมาชิกอยู่ในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ ที่เหมาะสม ในงานวิจัยของฮอลล์ (Hall, 1999, p. 35) เรื่องการใช้เวลาในการวางแผนร่วมกันเป็นทีมในโรงเรียนลีลาแวร์ โดยจัดทีมงานครูที่มีระเบียบวินัยต่างกัน มาศึกษาในกลุ่มนักเรียนเดียวกันในพื้นที่และตารางเวลาเดียวกัน ได้พบความต้องการทางการศึกษา ความต้องการพัฒนานักเรียน รวมถึงความพึงพอใจร่วมกันและการเป็นการสร้างกลุ่มที่ดีที่สุด โดยมีการประชุมหารือ อย่างต่อเนื่องและใช้กิจกรรมแบบทีมเพื่อสร้างจิตสำนึกและในการทำหน้าที่ของคณะครู สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชาลูนี เหมือน โพร็ทอง (2554, หน้า 113-117) เรื่องการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก การทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยภาพรวมและรายด้านในระดับมาก และการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูมีความสัมพันธ์กันในทางบวก

สภาพปัญหาเกี่ยวกับการบริหารการแบบมีส่วนร่วมสำหรับใน โรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตพระนครศรีอยุธยา 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 พบว่า สภาพการบริหารงานในสถานศึกษา ปัญหาการบริหารแบบมีส่วนร่วมยังไม่ประสบความสำเร็จ ส่วนใหญ่ผู้บริหารจะบริหารในลักษณะสั่งการ ทำให้การกระจายงานไม่ทั่วถึง บางครั้งมีการโยนงานจากหัวหน้ากลุ่มโดยไม่มีการสอนงานหรือบางครั้งผู้บริหารเหมือนจะมีการสอบถามความคิดเห็นกับผู้ร่วมงาน แต่ผู้บริหารก็มีคำตอบอยู่ในใจอยู่แล้วความคิดเห็นส่วนใหญ่จะเสนออีกรูปแบบหนึ่งรวมทั้งการรวมกลุ่มการทำงานย่อมเกิดปัญหาในการปฏิบัติได้ การรวมกลุ่มในการปฏิบัติงานในภาพรวมของโรงเรียนขาดการมีส่วนร่วม ขาดการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็น (ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3, สัมภาษณ์, 20 พฤษภาคม 2559)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 เห็นสมควรพัฒนาสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลด้านคุณภาพการเรียนการสอนและการสร้างค่านิยม ความเชื่อมั่น ศรัทธา ของประชาชน ที่มีต่อโรงเรียนอันจะส่งผลต่อการกระจายอำนาจ การบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยยึดหลักธรรมาภิบาล ตลอดจนส่งเสริมให้นักเรียนได้เรียนในโรงเรียนที่ใกล้บ้าน และโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ที่มีมาตรฐานและคุณภาพใกล้เคียงกัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ได้แบ่งโรงเรียนมัธยมทั้งหมดในเขตพื้นที่การศึกษาออกเป็น

สหวิทยาเขต ในการจัดตั้งสหวิทยาเขตเพื่อให้ทุกโรงเรียนของสหวิทยาเขต มีมาตรฐานและคุณภาพใกล้เคียงกัน และให้ประชาชนเกิดความเชื่อมั่นในระบบบริหารจัดการศึกษาในทุกโรงเรียนของสหวิทยาเขต สำหรับสหวิทยาเขตพระนครศรีอยุธยา 4 กลุ่มโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ประกอบด้วย โรงเรียน 6 แห่ง ได้แก่ โรงเรียนท่าเรือ”นิตยานุกูล” โรงเรียนท่าหลวงวิทยานุกูล โรงเรียนภาษี “สุนทรวิทยานุกูล” โรงเรียนนครหลวง “อุดมรัชต์วิทยา” โรงเรียนท่าช้างวิทยาคม และโรงเรียนบ้านแพรกประชาสรรค์

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อมูลเชิงประจักษ์และสารสนเทศเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียน เพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ทราบ และเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษา สามารถนำผลการศึกษามาเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารแบบมีส่วนร่วมตลอดจนเป็นแนวทางในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3
2. เพื่อศึกษาการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3
3. เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

### คำถามการวิจัย

1. การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 อยู่ในระดับใด
2. การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 อยู่ในระดับใด

3. การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสภวิทยาเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 มีความสัมพันธ์กันหรือไม่

### สมมติฐานการวิจัย

การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสภวิทยาเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 มีความสัมพันธ์กัน

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

การดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยต้องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสภวิทยาเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 โดยอาศัยกรอบแนวคิด ดังนี้

1. ศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วมในโรงเรียนมัธยมศึกษาสภวิทยาเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จากแนวคิดของสวอนส์เบิร์ก (Swansburg, 1996, pp. 931-393) ที่สรุปได้ว่าองค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วมต้องมีองค์ประกอบ ดังนี้

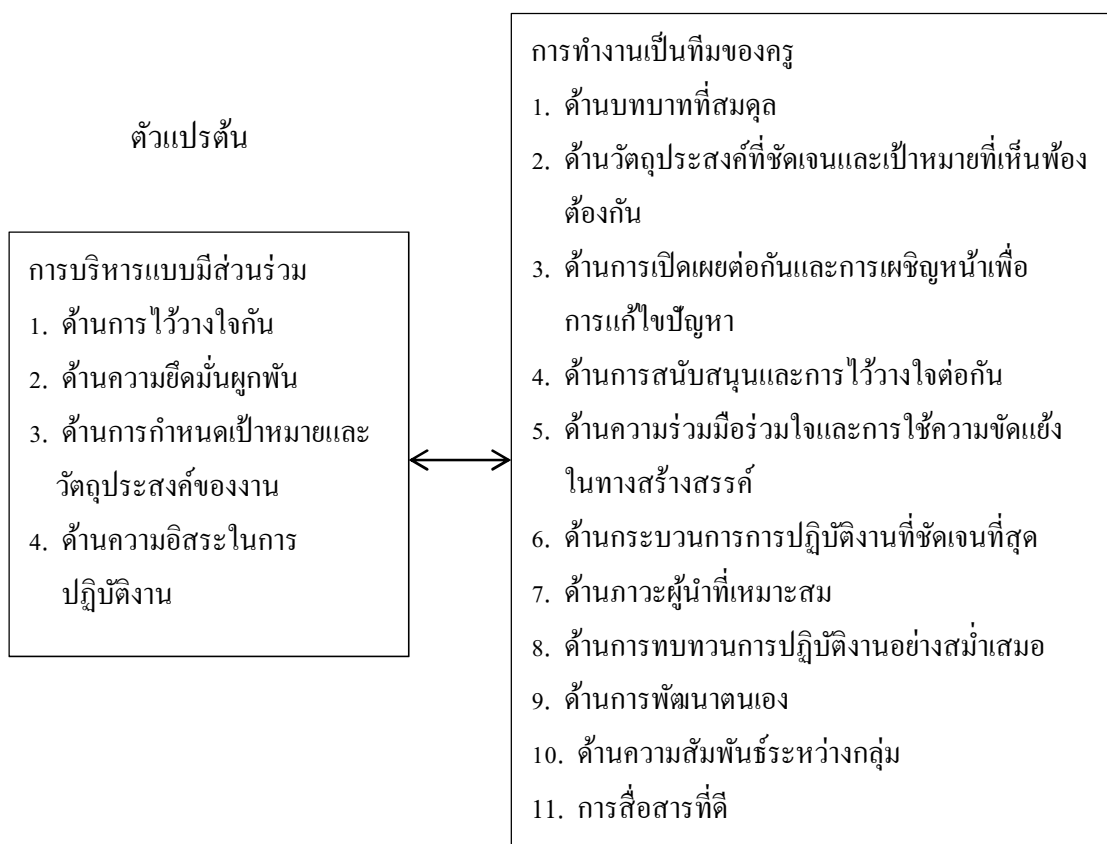
- 1) การไว้วางใจกัน
- 2) ความยึดมั่นผูกพัน
- 3) การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน และ
- 4) ความอิสระในการปฏิบัติงาน

2. ศึกษาการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสภวิทยาเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จากแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของวูดค็อก (Woodcock, 1989, pp. 75-116) มี 11 ประการ ดังนี้

- 1) บทบาทที่สมดุล
- 2) วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน
- 3) การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อการแก้ไขปัญหา
- 4) การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน
- 5) ความร่วมมือร่วมใจและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์
- 6) กระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนที่สุด
- 7) ภาวะผู้นำที่เหมาะสม
- 8) การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ
- 9) การพัฒนาตนเอง
- 10) ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม และ
- 11) การสื่อสารที่ดี



## ตัวแปรตาม



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

1. เพื่อนำผลการศึกษาเป็นแนวทางในการพัฒนาจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษาในลักษณะการบริหารแบบมีส่วนร่วม
2. เพื่อนำผลการศึกษาเป็นแนวทางในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูและนำข้อมูลเหล่านี้ไปปรับใช้พัฒนาบทบาทของครูในสังกัดอื่น ๆ ต่อไป
3. เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไป

## ขอบเขตของการวิจัย

งานวิจัยมุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ปีการศึกษา 2559 ได้กำหนดขอบเขตการวิจัย ดังนี้

## 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

1.1 การบริหารแบบมีส่วนร่วมในโรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ปีการศึกษา 2559 จากแนวคิดของสวอนส์เบิร์ก (Swansburg, 1996, pp. 931-393) เรื่ององค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วมจำเป็นต้องมีองค์ประกอบ ดังนี้ 1) การไว้วางใจกัน 2) ความยึดมั่นผูกพัน 3) การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน และ 4) ความอิสระในการปฏิบัติงาน

1.2 ศึกษาการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ปีการศึกษา 2559 จากแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของวูดค็อก (Woodcock, 1989, pp. 75-116) มี 11 ประการ คือ 1) บทบาทที่สมดุล 2) วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน 3) การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อการแก้ไขปัญหา 4) การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน 5) ความร่วมมือร่วมใจและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ 6) กระบวนการการปฏิบัติงานที่ชัดเจนที่สุด 7) ภาวะผู้นำที่เหมาะสม 8) การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ 9) การพัฒนาตนเอง 10) ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม และ 11) การสื่อสารที่ดี

## 2. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ ได้แก่ ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ปีการศึกษา 2559 จำนวนทั้งหมด 281 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ปีการศึกษา 2559 โดยใช้ตารางแสดงกลุ่มตัวอย่าง ตามตารางการกำหนดขนาดของเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) ได้กลุ่มตัวอย่าง 162 คน จากนั้นจึงทำการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ตามกลุ่มโรงเรียน

## 3. ตัวแปรที่ศึกษา ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ มีรายละเอียด ดังนี้

3.1 การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยสร้างและพัฒนาขึ้นตามแนวคิดของ สวอนส์เบิร์ก (Swansburg, 1996, pp. 931-393) จำแนกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

3.1.1 ด้านการไว้วางใจกัน

3.1.2 ด้านความยึดมั่นผูกพัน

3.1.3 ด้านการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน

3.1.4 ด้านความอิสระในการปฏิบัติงาน

3.2 การทำงานเป็นทีมของครูโดยสร้างและพัฒนาขึ้นตามแนวคิดของ วูดค็อก (Woodcock, 1989, pp. 75-116) จำแนกเป็น 11 ด้าน ดังนี้

- 3.2.1 ด้านบทบาทที่สมดุล
- 3.2.2 ด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน
- 3.2.3 ด้านการเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อการแก้ไขปัญหา
- 3.2.4 ด้านการสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน
- 3.2.5 ด้านความร่วมมือร่วมใจและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์
- 3.2.6 ด้านกระบวนการการปฏิบัติงานที่ชัดเจนที่สุด
- 3.2.7 ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม
- 3.2.8 ด้านการทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ
- 3.2.9 ด้านการพัฒนาตนเอง
- 3.2.10 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม
- 3.2.11 ด้านการสื่อสารที่ดี

### นิยามศัพท์เฉพาะ

1. การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง พฤติกรรมการบริหารที่เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนเกี่ยวข้องในการตัดสินใจใช้ความคิดเชิงสร้างสรรค์ และความเชี่ยวชาญร่วมแก้ปัญหาของการบริหารที่สำคัญมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และกิจกรรมการบริหารภายใต้สถานศึกษา ซึ่งมี 4 ด้าน คือ 1) ด้านการไว้วางใจกัน 2) ด้านความยึดมั่นผูกพัน 3) ด้านการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน และ 4) ด้านความอิสระในการปฏิบัติงาน

1.1 ด้านการไว้วางใจกัน หมายถึง ความไว้วางใจกันที่คณะครูได้รับจากผู้บริหารให้ปฏิบัติงานจนบรรลุผลสำเร็จและสามารถทำการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ คณะครูสามารถควบคุมการปฏิบัติงานด้วยตนเอง และมีการรายงานความก้าวหน้าของงานเป็นระยะ ๆ

1.2 ด้านความยึดมั่นผูกพัน หมายถึง การที่คณะครูให้ความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และผู้บริหารทำงานกับคณะครู ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจส่งผลให้คณะครูไม่เกียจงานทุ่มเทและมีผลงานที่โดดเด่น

1.3 ด้านการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน หมายถึง การที่คณะครูได้ร่วมประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้บริหาร สามารถกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร สามารถพูดคุยและปรึกษาหารือกับผู้บริหารได้ และได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร

1.4 ด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่คณะครูสามารถตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างอิสระ โดยที่ไม่ต้องอยู่ภายใต้อำนาจการควบคุมของบุคคลอื่น ได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในการทำงานของตน

2. การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ร่วมมือกันทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ทีมงานที่มีประสิทธิผลนั้นจะต้องมีองค์ประกอบสำคัญ 11 ด้าน คือ

2.1 ด้านบทบาทที่สมดุล หมายถึง การเข้าใจในบทบาทของตน มีการแบ่งงาน โดยใช้ความแตกต่างของบุคคล ความสามารถและวิธีการที่หลากหลายให้เหมาะสมกับงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน

2.2 ด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน หมายถึง มีการกำหนดแนวทาง การดำเนินงานที่ชัดเจน โดยทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และแนวทางในการปฏิบัติงานของโรงเรียน

2.3 ด้านการเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อการแก้ปัญหา หมายถึง มีการถ่ายทอดความคิดเห็นของสมาชิก ความรู้สึกต่อกันอย่างตรงไปตรงมา แก้ปัญหาในการทำงานร่วมกัน มีการปรึกษาหารือเพื่อหาแนวทางในการแก้ปัญหา

2.4 ด้านการสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน หมายถึง การที่สมาชิกมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างงานของตนเองกับงานของผู้อื่น ให้การยอมรับและไว้วางใจในความรู้ความสามารถของกันและกัน สามัคคีกัน ช่วยเหลือกันด้วยความจริงใจ

2.5 ด้านความร่วมมือร่วมใจและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ หมายถึง สมาชิกทุกคนมีการอุทิศตนที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จด้วยดี มีการประสานความคิดที่แตกต่างของแต่ละบุคคล เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับโรงเรียน เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างเต็มความสามารถซึ่งอาจจะมี ความขัดแย้งเกิดขึ้นภายในทีมแต่เป็นไปได้ในทางสร้างสรรค์

2.6 ด้านกระบวนการการปฏิบัติงานที่ชัดเจนที่สุด หมายถึง การทำงานที่ถูกต้องตามบทบาทเป็นไปตามแผนการการดำเนินงานที่วางไว้ รวมถึงการตัดสินใจที่มีการใช้เหตุผลยึดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ที่สอดคล้องที่ทุกคนเห็นพ้องต้องกันว่าเป็นวิธีการที่ดีที่สุด

2.7 ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม หมายถึง การเป็นผู้นำที่สมาชิกทุกคนมีโอกาสเป็นตามสถานการณ์ที่เหมาะสม มีการผลัดเปลี่ยนกันเป็นผู้นำ เพราะทุกคนยอมรับในความสามารถของกันและกัน

2.8 ด้านการทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ หมายถึง การติดตามความก้าวหน้าในการทำงานหรือข้อบกพร่องต่าง ๆ โดยมีการประเมินผลงานและวิธีการทำงานอยู่เสมอ หากมีปัญหาจะได้แก้ไขให้ทันเวลา

2.9 ด้านการพัฒนาตนเอง หมายถึง การเพิ่มประสิทธิผลในการทำงานทั้งด้านความรู้ ทักษะ ความชำนาญ และประสบการณ์ ให้กับสมาชิกด้วยวิธีการที่หลากหลาย และเป็นไปอย่างต่อเนื่อง เช่น การจัดการอบรมและพัฒนา

2.10 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม หมายถึง มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างทีมงาน มีการประสานงาน มีการเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนตลอดจนช่วยเหลือกันระหว่างกลุ่ม

2.11 ด้านการสื่อสารที่ดี หมายถึง วิธีการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารที่เข้าใจถูกต้อง ตรงกัน ระหว่างหน่วยงานและภายนอก เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีในการประสานงานกับ ฝ่ายต่าง ๆ ให้งานสำเร็จ

3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 หมายถึง โรงเรียนในระดับมัธยมศึกษา ที่อยู่พื้นที่ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ แบ่งออกเป็น 42 เขตพื้นที่การศึกษา และเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ได้แก่ เขตจังหวัด นนทบุรี และจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

4. ผู้บริหาร หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียน หรือผู้รักษาการแทนในตำแหน่งที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านการบริหารจัดการในโรงเรียนใน โรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

5. สถานศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 หมายถึง โรงเรียนในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ประกอบด้วย 6 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนท่าเรือ “นิตยานุกูล” โรงเรียนภาษี “สุนทรวิทยานุกูล” โรงเรียนนครหลวง “อุดมรัชต์วิทยา” โรงเรียนท่าช้างวิทยาคม โรงเรียนท่าหลวงวิทยานุกูล และโรงเรียนบ้านแพรกประชาสรรค์

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 เพื่อให้การดำเนินการศึกษาดำเนินการตามจุดมุ่งหมาย ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการวิจัย ประกอบด้วย ประเด็นสำคัญต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. สภาพทั่วไปของโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตพระนครศรีอยุธยา 4 สังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3
2. หลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม
3. การบริหารแบบมีส่วนร่วมตามแนวคิดของสวอนส์เบิร์ก (Swansburg)
4. การบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา
5. หลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม
6. การทำงานเป็นทีมตามแนวคิดของวู้ดค็อก (Woodcock)
7. ลักษณะการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษา
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สภาพทั่วไปของโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตพระนครศรีอยุธยา 4 สังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 (2559, หน้า 15-22) ตั้งอยู่เลขที่ 85 หมู่ 5 ถนนรัตนาริเบศร์ ตำบลไทรมา อำเภอมืองนนทบุรี จังหวัดนนทบุรี 11000 มีพื้นที่ครอบคลุม 2 จังหวัด ดังนี้

1. จังหวัดนนทบุรี ประกอบด้วย 6 อำเภอ ได้แก่ อำเภอมืองนนทบุรี อำเภอปากเกร็ด อำเภอบางกรวย อำเภอบางใหญ่ อำเภไทรน้อย และอำเภอบางบัวทอง มีหน้าที่รับผิดชอบดูแลโรงเรียนมัธยมศึกษา ในสังกัดจำนวนทั้งสิ้น 18 โรงเรียน

2. จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ประกอบด้วย 16 อำเภอ ได้แก่ อำเภอพระนครศรีอยุธยา อำเภอภาชี อำเภอบุษย์ อำเภอวังน้อย อำเภอมหาราช อำเภอบางปะอิน อำเภอบางไทร อำเภอท่าเรือ อำเภอลาดบัวหลวง อำเภอบางซ้าย อำเภอผักไห่ อำเภอบางบาล อำเภอนครหลวง อำเภอเสนา

อำเภอบางปะหัน และอำเภอบ้านแพรก มีหน้าที่รับผิดชอบดูแลโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัด  
จำนวนทั้งสิ้น 29 โรงเรียน

### วิสัยทัศน์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 เป็นองค์กรการบริหารจัดการการศึกษา  
ที่มีคุณภาพได้มาตรฐานสากล

### พันธกิจ

พัฒนาและส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาครูและบุคลากรทางการศึกษา มีการบริหาร  
จัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้ผู้เรียนเป็นบุคคลที่มีความรู้คู่คุณธรรม มีวินัย มีจิตสำนึก  
รักสิ่งแวดลอม อนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น มีทักษะอาชีพ และมีความสามารถตามมาตรฐาน  
สากล

### เป้าประสงค์

1. สถานศึกษามีการบริหารจัดการศึกษา อย่างมีคุณภาพ ตามมาตรฐานสากลและพร้อม  
เข้าสู่ประชาคมอาเซียน
2. ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทักษะอาชีพ และพัฒนาสู่สากล
3. ประชากรวัยเรียนได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐาน 15 ปี อย่างทั่วถึง และได้  
เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ
4. ครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารับงานได้ตามมาตรฐาน โดยเน้นการมีส่วนร่วมจาก  
ทุกภาคส่วน

### กลยุทธ์

1. พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับตามหลักสูตรและส่งเสริม  
ความสามารถทางเทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้
2. ปลูกฝังคุณธรรม ความสำนึกในความเป็นชาติไทยและวิถีชีวิตตามหลักปรัชญา  
ของเศรษฐกิจพอเพียง
3. ขยายโอกาสทางการศึกษาให้ทั่วถึงครอบคลุม ผู้เรียนได้รับโอกาสในการพัฒนา  
เต็มตามศักยภาพ
4. พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบให้สามารถจัดการเรียนการสอนและ  
ปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ
5. พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา ตามแนวทางการกระจายอำนาจทาง  
การศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล และเน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนและความร่วมมือกับ

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี  
งบประมาณ พ.ศ. 2556

#### **วัฒนธรรมองค์กร**

หน้าไม่ย่อ รอไม่นาน บริการดี วิถีพอเรา

#### **อัตลักษณ์องค์กร**

จิตสำนึกรักษ์สิ่งแวดล้อม

**สหวิทยาเขตพระนครศรีอยุธยา 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3**

**สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3** เห็นสมควรพัฒนา สถานศึกษาที่เป็น

นิติบุคคลด้านคุณภาพการเรียนการสอนและการสร้างค่านิยม ความเชื่อมั่น ศรัทธา ของประชาชน  
ที่มีต่อโรงเรียนอันจะส่งผลต่อการกระจายอำนาจ การบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยยึดหลักธรรมาภิบาล  
ตลอดจนส่งเสริมให้นักเรียนได้เรียนในโรงเรียนที่ใกล้บ้าน และ โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ที่มีมาตรฐานและคุณภาพใกล้เคียงกันสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ได้แบ่งโรงเรียนมัธยมทั้งหมดในเขตพื้นที่การศึกษาออกเป็น  
สหวิทยาเขต

สหวิทยาเขต หมายความว่า การจัดรวม โรงเรียนในพื้นที่ใกล้เคียงกันเข้าด้วยกันโดยมี  
การบริหารจัดการด้วยปัจจัยการบริหารร่วมกันเพื่อให้ทุกโรงเรียนมีมาตรฐานและคุณภาพ  
ใกล้เคียงกัน

ในการจัดรวมโรงเรียนในพื้นที่ใกล้เคียงกัน เป็นสหวิทยาเขตนั้นจากคำนิยามถึงปัจจัยหลัก  
3 ปัจจัย ได้แก่ พื้นที่บริการ การคมนาคม และการบริหาร การจัดตั้งสหวิทยาเขตนั้น ประกอบด้วย  
โรงเรียนไม่น้อยกว่าห้าแห่ง แต่ไม่เกินแปดแห่ง เป็นเครือข่ายความร่วมมือในการบริหาร และใช้  
ทรัพยากรร่วมกันระหว่างโรงเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานของ โรงเรียนให้ใกล้เคียงกัน  
โดยกระจายโรงเรียนที่มีความพร้อมสูงในการช่วยเหลือดูแลและพัฒนาโรงเรียนอื่นในสหวิทยาเขต

#### **จุดประสงค์ในการจัดตั้งสหวิทยาเขต**

เพื่อให้ทุกโรงเรียนของสหวิทยาเขตมีมาตรฐานและคุณภาพใกล้เคียงกัน และให้ประชาชน  
เกิดความเชื่อมั่นในระบบบริหารจัดการศึกษาในทุกโรงเรียนของสหวิทยาเขต

#### **สหวิทยาเขตพระนครศรีอยุธยา 4**

กลุ่มโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ประกอบด้วย  
โรงเรียน 6 แห่ง ได้แก่ โรงเรียนท่าเรือ “นิตยานุกูล” โรงเรียนท่าหลวงวิทยานุกูล โรงเรียนภาษี  
“สุนทรวิทยานุกูล” โรงเรียนนครหลวง “อุดมรัชต์วิทยา” โรงเรียนท่าช้างวิทยาคม และ  
โรงเรียนบ้านแพรกประชาสรรค์



### โรงเรียนท่าเรือ “นิตยานุกูล”

โรงเรียนท่าเรือ “นิตยานุกูล” เปิดทำการสอนครั้งแรก เมื่อวันที่ 29 มิถุนายน พ.ศ. 2479 โดยอาศัยศาลาการเปรียญ วัดหนองแก้ว เป็นที่เรียน เปิดสอนในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 จำนวน 1 ห้อง มีนักเรียนชาย 25 คน มีนายจรัญ ตาบโกไสย เป็นครูใหญ่ กระทรวงศึกษาธิการให้ชื่อว่า โรงเรียนประจำอำเภอท่าเรือ ใช้อักษรย่อโรงเรียน อ.ย. 6

ในปี พ.ศ. 2481 ได้รับงบประมาณสร้างอาคารเรียน 3,500 บาท สร้างอาคารในที่ดินของ วัดหนองแก้ว การรถไฟ และ นายเจริญ โอสถสงเคราะห์ ในพื้นที่ 3 ไร่ 1 งาน 7 ตารางวา เนื่องจากงบประมาณไม่เพียงพอ “หม่อมเจ้านิตยากร วรวรณ” ได้ทรงเป็นธุระในการปลูกสร้างอาคารเรียน จนเสร็จ และได้ทำการย้ายที่เรียนจากศาลาการเปรียญ วัดหนองแก้ว มายังอาคารใหม่ในปี พ.ศ. 2482 และเปลี่ยนชื่อเป็น โรงเรียนประจำอำเภอท่าเรือ “นิตยานุกูล” ตามพระนามของ หม่อมเจ้านิตยากร วรวรณ องค์อุปถัมภ์โรงเรียน จนถึง พ.ศ. 2494 จึงได้เปลี่ยนชื่อเป็นโรงเรียนท่าเรือ “นิตยานุกูล” ซึ่งเป็นชื่อโรงเรียนในปัจจุบัน

พ.ศ. 2505 นายสนั่น สุมิตร อธิบดีกรมวิสามัญ ได้มาตรวจเยี่ยมโรงเรียนได้แนะนำให้หาที่ดินสร้างอาคารเรียนใหม่ ดังนั้น ในปี พ.ศ. 2506 นายจรัญ ตาบโกไสย ครูใหญ่ คณะครู ร่วมกับ ผู้ปกครองข้าราชการ พ่อค้าและประชาชน จึงร่วมกันจัดหาที่ดินแปลงใหม่ จำนวน 24 ไร่ 16 ตารางวา มี นายเลิศฤทธิ์ ศรี นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลท่าเรือ และ อาจารย์ประเสริฐ บุญสม สมาชิกสภาผู้แทนราษฎรจังหวัดพระนครศรีอยุธยา เป็นประธานจัดหาที่ดิน พ.ศ. 2507 นายจรัญ ตาบโกไสย ไปดำรงตำแหน่งอาจารย์ใหญ่โรงเรียนวัดธาตุทอง

นายเจียร สมจิต ได้รับแต่งตั้ง ดำรงตำแหน่งแทน และได้ดำเนินการ จัดสร้างอาคารเรียน ในที่แห่งใหม่ โดยเริ่มก่อสร้าง เมื่อวันที่ 28 ตุลาคม พ.ศ. 2508 แล้วเสร็จ 31 พฤษภาคม พ.ศ. 2509 และทำการย้ายนักเรียนจากที่เดิม มาเรียนยังอาคารใหม่ เมื่อวันที่ 1 กันยายน พ.ศ. 2509 ซึ่งนับเป็นการเริ่มต้นของโรงเรียนในยุคปัจจุบัน พ.ศ. 2513 ได้เปลี่ยนอักษรย่อจาก อ.ย. 6 เป็น น.ก. พ.ศ. 2521 ผู้ปกครองนักเรียนได้จัดซื้อที่ดินให้โรงเรียน อีก 8 ไร่เศษ ทำให้ปัจจุบัน โรงเรียน มีพื้นที่ ทั้งสิ้น 32 ไร่ 16 ตารางวา มีอาคารเรียนถาวร 5 หลัง อาคารเอนกประสงค์ 1 หลัง และอาคารฝึกงานอีกจำนวนหนึ่ง และอาคารประกอบต่าง ๆ อีกจำนวนหนึ่ง

ข้อมูลทั่วไปของโรงเรียนท่าเรือ “นิตยานุกูล”

วิสัยทัศน์

โรงเรียนท่าเรือ “นิตยานุกูล” ก้าวสู่สากลและเป็นพลโลกที่ดี

พันธกิจ

1. ส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ก้าวทันเทคโนโลยี ส่งความเป็นเลิศทุกด้านตามมาตรฐานสากล

2. ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ เพื่อบริการทางการศึกษา โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ

3. ส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสาธารณะ รักความเป็นไทย ใส่ใจสุขภาพอยู่ในสังคมไทยและสังคมโลกได้อย่างมีความสุข

4. ส่งเสริมและอนุรักษ์พลังงาน พัฒนาคุณภาพสิ่งแวดล้อม น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้

5. ส่งเสริมการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุขและสนับสนุนให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

### อัตลักษณ์

“ดี เก่ง กล้า ทนสมัย”

### เอกลักษณ์

นิตยา น่าอยู่ น่าเรียน

### โรงเรียนท่าหลวงวิทยานุกูล

ประวัติโรงเรียนท่าหลวงวิทยานุกูล

เดิมเป็น โรงเรียนราษฎร์ประเภท โรงเรียน มัธยมศึกษาวิสามนัญศึกษา อยู่ในความอุปการะของวัดไถ่จั่นก่อตั้งเมื่อ พ.ศ. 2499 โดยเจ้าอธิการเถา เจ้าอาวาสวัดไถ่จั่น ร่วมกับราษฎรในตำบลท่าหลวง ตำบลจำปา ตำบลหนองขนาк ได้ร่วมกันดำเนินการสร้าง โรงเรียนบนที่ดินของวัดไถ่จั่น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตอบสนองความต้องการทางการศึกษาของประชาชนในตำบลท่าหลวงและตำบลใกล้เคียง ที่จะบรรเทาความเดือดร้อนในการที่บุตรหลานจะต้องมาเสียค่าเดินทางในระยะทางที่ไกลและลำบากมากเพื่อเรียนต่อในระดับมัธยมศึกษา เปิดทำการสอนตั้งแต่ประถมศึกษาปีที่ห้าถึงมัธยมศึกษาปีที่สาม ทั้งนี้วัดไถ่จั่นได้มอบหมายให้นายทองหล่อ เพ็ญอารมณ์ ผู้ใหญ่บ้าน และผู้รักษาการแทนกำนันตำบลไถ่จั่นเป็นเจ้าของโรงเรียนแทน

ต่อมาปี พ.ศ. 2518 กระทรวงศึกษาธิการมีนโยบายจะขยายการศึกษาให้เยาวชนได้ศึกษาต่อในระดับมัธยมศึกษา โดยพิจารณาจากโรงเรียนประถมในแต่ละพื้นที่ที่มีศักยภาพปรับเปลี่ยนเป็น โรงเรียนมัธยมศึกษา โรงเรียนหลวงวิทยานุกูลเป็นหนึ่งในโรงเรียนดังกล่าวที่ได้รับการพิจารณา ทั้งนี้เพราะโรงเรียนได้เคยจัดการเรียนการสอนระดับมัธยมศึกษาแล้วในสมัยเป็นโรงเรียนราษฎร์ กระทรวงศึกษาธิการจึงได้ส่งยุบเลิกโรงเรียนท่าหลวงวิทยานุกูล สังกัดกองการประถมศึกษา และโอนให้ไปสังกัดกองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษาจัดเป็นโรงเรียนสาธิตศึกษา เปิดทำการสอนระดับชั้นมัธยมต้น ตั้งแต่นั้นเป็นต้นมา

### วิสัยทัศน์

โรงเรียนท่าหลวงวิทยานุกูลเป็น โรงเรียนดีประจำตำบล เพื่อเตรียมความพร้อมสู่มาตรฐานสากล

### พันธกิจ/ เป้าหมาย

1. พัฒนานักเรียน ให้มีความรู้ความสามารถและมีคุณภาพตามมาตรฐานสากล
2. พัฒนาหลักสูตรของโรงเรียนมาตรฐานสากล
3. ส่งเสริมนักเรียนสู่ความเป็นเลิศทางด้านคุณธรรมจริยธรรม
4. พัฒนาระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

### โรงเรียนภาษี “สุนทรวิทยานุกูล”

ด้วยวิสัยทัศน์ของ ผู้ร่วมก่อตั้ง โรงเรียนรุ่นแรก คือ นายวงษ์ ช่อวิเชียร สมัยนั้นเป็น ปลัดอำเภอ โดยมีครูรุ่นแรก 3 ท่าน คือ ครูพิทยา วรรณานุสาร ครูใหญ่คนแรก ครูสวัสดิ์ การเดช, และครูสนั่น บริสุทธิธรรม ผู้เป็นบรมครูแห่งภูมิปัญญาของชาวภาษี ขอกกราบอนุโมทนาบุญครูทุกท่านที่เอ่ยนามมานี้

ตราสัญลักษณ์ ของโรงเรียนภาษี “สุนทรวิทยานุกูล”

พระภิกษุเทศ เทพแห่งศิลป์ ปัญญา และความรู้

ด้วยวิสัยทัศน์ของ ผู้ร่วมก่อตั้ง โรงเรียนรุ่นแรก คือ นายวงษ์ ช่อวิเชียร สมัยนั้นเป็น ปลัดอำเภอ โดยมีครูรุ่นแรก 3 ท่าน คือ ครูพิทยา วรรณานุสาร ครูใหญ่คนแรก ครูสวัสดิ์ การเดช, และครูสนั่น บริสุทธิธรรม (ปัจจุบันยังมีชีวิตอยู่ข้างวัดธรรมสินธุ์ ตำบลหนองน้ำใส อำเภอภาษี) ในปีนั้น พ.ศ. 2493 ต้องไปอาศัยโรงเรียนจีน เป็นที่เรียนชั่วคราวได้ 2 ปี จึงได้มาก่อสร้างอาคารเรียน ในที่ปัจจุบันด้วยบารมีของหลวงพ่อขึ้น พระครูสุนทร ธรรมนิวิฐ ที่เป็นผู้สนับสนุนให้สร้างโรงเรียน แห่งนี้เมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม พ.ศ. 2493 ผู้คนในท้องตลาดภาษี ยังคงเรียกติดปากกันว่า “โรงเรียนจีน” (ไม่ทราบที่มี แต่ขอสันนิษฐานจากการได้เคยสอบถามจากคนเก่า ๆ ในตลาดภาษี เฒ่าแก่อยู่อัน โอสถ เฒ่าแก่เต้า ครูหอม หลักรวด ครูเนื่องสนั่นเสียง คุณหมอเทิดศักดิ์ เมฆขยาย คุณครูแผ้ว สวนมะลิ ครูประสาน รุ่งเรืองวงษ์ คุณลุงสมพงษ์ กุญสุวรรณ คุณลุงสมพร กุญสุวรรณ และกำนันสะอาด ชาติฤกษ์) เคยเล่าว่า ท่านเหล่านี้ รวมทั้งชาวจีนที่มาปักหลักค้าขายในตลาดภาษี รวมตัวกันให้ การอุปการะเพื่อให้ลูกหลานของตนได้เรียนและได้เป็นคนไทยอย่างสมบูรณ์...) และต้องการ ได้รับความสำเร็จ เจริญก้าวหน้าในอนาคตจึงกำหนดสภาพสัญลักษณ์ประจำโรงเรียนเป็นภาพ พระพิฆเนศวร หรือพระคเณศ (ไม่มีผู้ใดทราบที่มาแน่ชัด)

### โรงเรียนนครหลวง “อุดมรัชต์วิทยา”

โรงเรียนนครหลวง “อุดมรัชต์วิทยา” เป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง ตั้งอยู่เลขที่ 124 หมู่ที่ 5 ตำบลนครหลวง อำเภอนครหลวง จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ระยะแรกใช้ที่ดินของวัด

ตะโหนดซึ่งเป็นป่าหนาที่บ โดยท่านพระครูอุดมนครกิจเจ้าอาวาส และนายรัชต์ ศรีวิหค ร่วมกับประชาชนในท้องถิ่นก่อตั้งขึ้น โดยได้รับอนุมัติจากกระทรวงศึกษาธิการ เมื่อวันที่ 8 พฤษภาคม พ.ศ. 2494 ใช้ชื่อว่า “โรงเรียนนครหลวง” ทำการเปิดเรียนครั้งแรกเมื่อ วันที่ 24 พฤษภาคม พ.ศ. 2494 อาศัยเรียนที่โรงเรียนวัดลาหย (ทวีปัญญา) ตำบลบางพระครู อำเภอนครหลวง จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ต่อมา พ.ศ. 2496 ทางราชการได้จัดสรรงบประมาณเพื่อก่อสร้างอาคาร เป็นเงิน 400,000 บาท และประชาชนในท้องถิ่นร่วมบริจาคอีก 50,000 บาท สร้างอาคารแบบครึ่งตึกครึ่งไม้ 1 หลัง เป็นอาคารหลังแรก ภายหลังใช้ชื่อว่า โรงเรียนนครหลวง “อุดมรัชต์วิทยา” ตามนามท่านผู้มีอุปการคุณทั้งสอง ปี พ.ศ. 2519 คณะครูนำโดยนายประจวบ สมุทร ตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ในขณะนั้น ได้พิจารณาขยายพื้นที่โดยจัดซื้อที่ดินฝั่งตรงข้าม รับบริจาคเงินได้ 175,000 บาท สมทบเงินงบประมาณ 100,000 บาท และเจ้าของที่ดินบริจาคที่ดินเพิ่ม ได้รวม 19 ไร่ รวมที่ดินของวัดเดิม 10 ไร่ รวมเป็นที่ดินของโรงเรียนนครหลวง “อุดมรัชต์วิทยา” ฝั่งสิ้น 29 ไร่ ปีงบประมาณ 2515 และ 2519 ได้รับงบประมาณสร้างอาคารเรียนแบบ 216 ค กรมสามัญศึกษา 1 หลัง ปีงบประมาณ 2524 ได้รับงบประมาณสร้างอาคารเรียนแบบ 216 ค กรมสามัญศึกษาอีก 1 หลัง นอกจากนั้นได้รับงบประมาณสร้างอาคารประกอบและบ้านพักครูจนถึงปัจจุบัน

#### โรงเรียนท่าช้างวิทยาคม

โรงเรียนท่าช้างวิทยาคม ก่อตั้งเมื่อปีการศึกษา 2521 โดยกลุ่มบุคคล ประกอบด้วยข้าราชการ และประชาชนในท้องถิ่น นำโดยว่าที่ร้อยตรีกล้าหาญ ฤกษ์สำราญ ศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา นายถนอม แสนสุข ศึกษาธิการอำเภอนครหลวง นายโกวิท วิริยะประสาธ แพทย์ประจำตำบลท่าช้าง เป็นผู้ริเริ่มดำเนินการจัดสร้างโรงเรียนในชั้นต้น โดยมีท่านพระครูพินิจสุตคุณ เจ้าอาวาสวัดร้อยไร่ เป็นองค์ประธานที่ปรึกษาในการรับบริจาคเงินได้จัดสร้างอาคารเรียนชั่วคราว 6 ห้องเรียน 1 หลัง ในที่วัดร้างชื่อวัดท่าขุนนาง ชาวบ้านเรียกว่า “วัดท่าขุนนาง” จำนวนเนื้อที่ 23 ไร่ 55 ตารางวา โดยวางศิลาฤกษ์เสาเอกในวันที่ 6 เมษายน พ.ศ. 2521 เวลา 9.29 น. ซึ่งว่าที่ ร.ต.กล้าหาญ ฤกษ์สำราญ เป็นประธานในพิธี

โรงเรียนท่าช้างวิทยาคม เปิดทำการเรียนการสอนครั้งแรกในวันที่ 20 พฤษภาคม พ.ศ. 2521 เป็นโรงเรียนสหศึกษา จัดการเรียนการสอนในระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น สังกัดกองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ เป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐบาล ลำดับที่ 24 ของจังหวัดพระนครศรีอยุธยา แรกเริ่มมีนักเรียน 2 ห้องเรียน คือ ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 (ม.ศ. 1) 1 ห้องเรียน และระดับมัธยมศึกษาปีที่ 1 (ม.1) 1 ห้องเรียน มีนักเรียนทั้งหมด 79 คน เป็นชาย 60 คน เป็นหญิง 19 คน มีครูอาจารย์ 7 คน นักการภารโรง 1 คน โดยมี นายวันชัย ศิวงษา เป็นครูใหญ่คนแรก

ต่อมาในวันที่ 20 มิถุนายน พ.ศ. 2528 กรมสามัญศึกษาได้แต่งตั้งให้นายพิสิษฐ์ รื่นกวี ดำรงตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ และในวันที่ 1 พฤศจิกายน พ.ศ. 2533 กรมสามัญศึกษาได้แต่งตั้งให้นายวุฒิชัย ไกรเสม มาดำรงตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ พัฒนาโรงเรียนท่าช้างวิทยาคมได้เจริญก้าวหน้า มาตามลำดับ จนได้รับรางวัล “โรงเรียนรางวัลพระราชทาน” ในระดับมัธยมศึกษาขนาดเล็ก เมื่อปีการศึกษา 2534 และในวันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2535 กรมสามัญศึกษาได้แต่งตั้งให้นายเดิบ ไยเจริญ มาดำรงตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ โรงเรียนได้พัฒนาเรื่อยมาจนเป็นที่ยอมรับของชุมชน สามารถเปิดทำการเรียนการสอนในระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายได้ในปีการศึกษา 2537 และในวันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2539 กรมสามัญศึกษาได้แต่งตั้งให้ นางสุกัญญา ภูพันธ์ภักดิ์ มาดำรงตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ พัฒนาโรงเรียนจนสามารถปรับขนาดเป็น โรงเรียนขนาดกลาง เมื่อวันที่ 30 ธันวาคม พ.ศ. 2541 และดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนท่าช้างวิทยาคมเป็นคนแรก

### โรงเรียนบ้านแพรกประชาสรรค์

โรงเรียนบ้านแพรกประชาสรรค์ อำเภอบ้านแพรก จังหวัดพระนครศรีอยุธยา เป็นโรงเรียนประจำอำเภอแห่งสุดท้ายของจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 4 มิถุนายน พ.ศ. 2514 โดยอาศัยอาคารชั่วคราวของโรงเรียนวัดเขียนลายเป็นสถานที่เรียนชั่วคราว มีนักเรียน 49 คน ผู้ริเริ่มดำเนินการ คือ อธิการเต็ม สุขสีโล เจ้าอาวาสวัดเขียนลาย ผู้ที่ให้การสนับสนุน คือ นายวิเชียร กลิ่นสุคนธ์ และนายประเสริฐ บุญสม วันที่ 14 พฤศจิกายน พ.ศ. 2516 ย้ายมาทำการสอนที่วัดสำพะเนียงโดยอาศัยอาคารของโรงเรียน จำนวน 6 ห้อง วันที่ 22 พฤษภาคม พ.ศ. 2517 ย้ายมายังอาคารเรียนที่สร้างใหม่ในเนื้อที่ 47 ไร่ 1 งาน 54 ตารางวา

## หลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม

### ความหมายการมีส่วนร่วม

บุญส่ง แก้วอินทร์ (2546, หน้า 18) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมว่า การที่บุคคลได้มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานทั้งในด้านการแสดงความคิดเห็นและการปฏิบัติการมีส่วนร่วม จะช่วยสร้างพลังจิตให้ร่วมกันปฏิบัติงานอย่างเต็มประสิทธิภาพมากกว่าการยินยอมปฏิบัติตามคำสั่ง นอกจากนี้การมีส่วนร่วมยังช่วยกระตุ้นให้บุคคลสนับสนุนเป้าหมายตลอดจนวัตถุประสงค์ร่วมกับองค์กรด้วย

เมตต์ เมตต์การุณจิต (2547, หน้า 14-17) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมว่า ประกอบด้วย สามมิติ คือ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเสียสละในการพัฒนาการลงมือในคำสั่ง ปฏิบัติตามที่ได้ตัดสินใจและมีส่วนร่วมในการแบ่งปันผลประโยชน์ที่เกิดจากการดำเนินงานและ มิติหนึ่งที่น่าจะพิจารณาเป็นมิติที่สี่ คือ การมีส่วนร่วมในการประเมินผลสรุปว่าการมีส่วนร่วม คือ

การเปิดโอกาสให้ประชาชนไม่ว่าจะเป็นบุคคลหรือกลุ่มคนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อมในลักษณะของการร่วมรับรู้ร่วมคิดร่วมทำที่มีผลกระทบต่อตนเองหรือชุมชน

สมยศ อัมพันธ์ (2550, หน้า 43) การมีส่วนร่วม หมายถึง การที่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมทุกขั้นตอนของการบริหารจัดการเพื่อให้ผลนำไปสู่เป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

เดวิส และนิวสตรอม (Davis & Newstrom, 1985, p. 232) การมีส่วนร่วม หมายถึง การที่บุคคลผูกพันตัวเองเข้ากับกลุ่มด้วยความสมัครใจเพื่อให้ได้มีส่วนร่วมและมีส่วนช่วย รวมทั้งมีส่วนรับผิดชอบในเป้าหมายที่กำหนดไว้

จากแนวคิดการมีส่วนร่วม สรุปได้ว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การที่ประชาชนหรือคนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานจัดกิจกรรมในการพัฒนา โดยร่วมคิดปฏิบัติร่วมแก้ไขปัญหา ร่วมพัฒนาร่วมประเมินผลร่วมชื่นชมและสนับสนุน ส่งเสริมให้จัดกิจกรรมต่าง ๆ ทุกขั้นตอน เป็นไปตามเป้าหมายและสอดคล้องกับความต้องการของสังคม

#### **ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วม**

สมยศ นาวิการ (2545, หน้า 1) การบริหารแบบมีส่วนร่วม คือ กระบวนการของการให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชามีส่วนเกี่ยวข้องในการตัดสินใจ เน้นการมีส่วนร่วมซึ่งกันและกันอย่างเข้มแข็งของบุคคลใช้ความคิดสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญของพวกเขา ในการแก้ปัญหาของการบริหารที่สำคัญ ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของแนวความคิดของการแบ่งอำนาจหน้าที่ ผู้บริหารแบ่งอำนาจหน้าที่ การบริหารให้เข้ากับผู้อยู่ได้บังคับบัญชาและต้องการให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนเกี่ยวข้องอย่างแท้จริง ในกระบวนการตัดสินใจที่สำคัญขององค์กร ไม่ใช่แต่สัมผัสปัญหาหรือแสดงความห่วงใย

สมเดช ศรีแสงกุล (2547, หน้า 229) ได้สรุปความหมายของการมีส่วนร่วมไว้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นการบริหารที่เปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับได้มีส่วนร่วมในการบริหารกิจการภายในขอบเขตหน้าที่ของตนถือว่าเป็นการบริหารที่ดี และเหมาะสมที่สุดกับคุณสมบัติของมนุษย์ในปัจจุบัน การบริหารแบบมีส่วนร่วมนี้เป็นหลักการสำคัญของการบริหารแบบใหม่ ที่เรียกว่าการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total quality)

กมล ฉายาวัฒน์ (2549, หน้า 135) การบริหารแบบมีส่วนร่วม คือ กระบวนการการบริหารที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้ได้บังคับบัญชาได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในเรื่องที่สำคัญต่อการบริหารหน่วยงาน

ชัยเสถียร พรหมศรี (2551, หน้า 1) การทำงานในองค์กรจะไม่สามารถประสบความสำเร็จหรือบรรลุเป้าหมายได้ ถ้าปราศจากการร่วมมือร่วมใจของบุคลากรทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมและประสานงานอย่างเต็มกำลังความสามารถเพื่อบรรลุประโยชน์ให้แก่องค์กรเพราะในความเป็นจริง

องค์กรส่วนมาก ประกอบด้วย บุคลากรที่หลากหลายและแตกต่างเป็นจำนวนมากและความที่แตกต่างเหล่านี้เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมที่แสดงออกของบุคคลในองค์กรอย่างชัดเจน

ซุมส์คี้ อินทร์รัทธ์ (2551, หน้า 44) ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วม คือ การให้สมาชิกทุกคนในองค์กรหรือหน่วยงานเดียวกัน ได้ทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ทุกคนคาดหวังและประสพผลสำเร็จ

ประเสริฐ สุนทรชัย (2554, หน้า 22) ให้ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วม คือ การมีส่วนร่วมของชุมชนในการพัฒนากระบวนการที่คณะกรรมการประชาชน ทุกคนในท้องถิ่นได้เข้ามามีบทบาทในกระบวนการดำเนินงานแสดงความคิดเห็น และร่วมพิจารณากำหนดปัญหา ความต้องการสอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของตนเอง

ทวิท ระโหฐาน (2554, หน้า 34) การบริหารแบบมีส่วนร่วม คือ กระบวนการทำงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ทางการศึกษาที่บุคคลผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ร่วมมือการดำเนินงาน โดยใช้ทรัพยากรการบริหารเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นสมาชิกที่ดีมีคุณภาพของสังคมตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ไบรย์แมน (Bryman, 1986, p. 139) การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมที่จะมีผลต่อทัศนคติของการปฏิบัติงานและการกระตุ้น จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา 4 ประการ คือ 1) บรรยากาศของการมีส่วนร่วมควรจะต้องทำให้แนวทางที่จะนำไปสู่เป้าหมายมีความชัดเจนยิ่งขึ้น และมันจะมีลักษณะของความไม่เป็นทางการมากกว่า 2) จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเลือกเป้าหมายที่เขาเห็นคุณค่า ดังนั้นผู้บังคับบัญชาควรเพิ่มเป้าหมายส่วนบุคคล (Individual goal) กับเป้าหมายขององค์กร (Organization goal) ให้เท่าเทียมกัน 3) ผู้มีส่วนร่วมจะเพิ่มการควบคุมงานมากขึ้นถ้ามีแรงจูงใจและความเป็นอิสระเพิ่มขึ้น ซึ่งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเพียรพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้น และ 4) เมื่อบุคคลเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจเขาจะมี Ego-involved

ยุกต์ (Yukl, 1981, pp. 208-209) การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมเป็นลักษณะการบริหารที่ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจมีอิสระในการทำงาน ตลอดจนมีสิทธิ์ ในการเสนอความคิดเห็นเพื่อร่วมแก้ไขปัญหาลักษณะดังกล่าวย่อมเป็นแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจและมีผลปฏิบัติงานสูงขึ้น

โรบบินส์ (Robbins, 1990, p. 356) ให้ความหมายการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่าเป็นการที่ผู้ใต้บังคับ บัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจกับผู้บริหาร

จากความหมายดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม คือ กระบวนการที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจของหน่วยงานอยู่บนพื้นฐานความคิดและการแบ่งอำนาจหน้าที่จัดให้มีการตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน และ

ให้ความเป็นอิสระต่อความรับผิดชอบในงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายของงาน รวมทั้งความพึงพอใจให้กับผู้ทำงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย

### **รูปแบบของการบริหารแบบมีส่วนร่วม**

วีระ ประเสริฐศิลป์ (2546, หน้า 5) ได้สรุปการบริหารแบบมีส่วนร่วม นักบริหารมีอาชีพต้องบริหาร งานเป็นทีม โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมคิดตัดสินใจร่วมวางแผนร่วมทำ รวมทั้งร่วมประเมิน

ศิริชัย กาญจนวาที (2547, หน้า 48) ได้กำหนดรูปแบบและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมของบุคคลในองค์กรดังนี้ 1) การมีส่วนร่วมในการประชุม เสนอปัญหา 2) การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติกิจกรรมขององค์กร 3) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในการเลือกแนวทางการแก้ไขปัญหา 4) การมีส่วนร่วมในการประเมินผลในกิจกรรมต่าง ๆ และ 5) การมีส่วนร่วมในการได้รับประโยชน์

กมล ฉายาวัดนะ (2549, หน้า 139) รูปแบบของการบริหารแบบมีส่วนร่วม มีดังนี้ 1) การบริหารแบบปรึกษาหารือ 2) การบริหารแบบประชาธิปไตย 3) การบริหารแบบคณะทำงาน 4) การบริหารให้ข้อเสนอแนะ 5) การบริหารแบบคณะกรรมการบริหารระดับกลาง 6) การบริหารแบบร่วมเป็นคณะกรรมการบริหาร

จากรูปแบบดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า รูปแบบของการบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การดำเนินงานทุกกิจกรรมภายใต้การมีส่วนร่วมของทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจการมีส่วนร่วมในการวางแผนการมีส่วนร่วมในการเนินการและการมีส่วนร่วมในการประเมินผล

### **ประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วม**

สมเดช ศรีแสงกุล (2547, หน้า 230) ได้สรุปประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานรวมกลุ่ม การใช้ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของแต่ละคนปรับปรุงงาน ในหน่วยงานของตน มีข้อดีดังนี้ คือ 1) ผู้ที่รู้ปัญหาดีที่สุดและสามารถแก้ปัญหาคือ ผู้ที่อยู่ใกล้ชิดกับปัญหามากที่สุดและจะแก้ปัญหาก็ถูกต้องที่สุด 2) บุคลากรได้เรียนรู้การทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วมในการบริหาร และ 3) ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าคุณค่ามีความภาคภูมิใจ และทำงานเต็มความสามารถ

กมล ฉายาวัดนะ (2549, หน้า 135) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วม 5 ประการ คือ 1) การบริหารแบบมีส่วนร่วมก่อให้เกิดการระดมความคิดและอภิปรายร่วมกันระหว่างผู้เกี่ยวข้องทำให้เกิดความคิดที่หลากหลาย ทำให้การปฏิบัติมีความเป็นไปได้มากกว่าคิดเพียงคนเดียว 2) การมีส่วนร่วมในการบริหารมีผลทางจิตวิทยา คือ ทำให้เกิดการต่อต้านน้อยลง



ในขณะที่เดียวกันก็เกิดการยอมรับมากขึ้นนอกจากนี้ ยังเป็นวิธีการที่ผู้บริหาร สามารถใช้ทดสอบว่า สิ่งที่คุณเองรู้ตรงกับสิ่งที่ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา รู้หรือไม่ 3) เปิดโอกาสให้มีการสื่อสาร ที่คิดว่าสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลและประสบการณ์ในการทำงานร่วมกันตลอดจนเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน 4) เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานหรือผู้เกี่ยวข้องใช้ความสามารถและทักษะ ในการทำงานร่วมกันเกิดความมีน้ำใจและความจงรักภักดีต่อหน่วยงานมากขึ้น และ 5) การมีส่วนร่วม จะทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้นการตัดสินใจมีคุณภาพขึ้นและส่งเสริมให้มีการปรับปรุงงาน มีความเป็นไปได้สูงตลอดจนผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น

สวอนส์เบิร์ก (Swansburg, 1996, p. 339) ได้กล่าวถึงประโยชน์การบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ ดังนี้ 1) ได้รับความไว้วางใจกันสูง และการสนับสนุนซึ่งกันและกัน 2) เป็นการใช้ ความสำคัญของตำแหน่งงานทุกงานและทุกคนมีความเสมอภาคกัน 3) ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ มีความรับผิดชอบมากขึ้น 4) ลดความสับสนในการปฏิบัติงานของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน โดยการปรับปรุงการติดต่อสื่อสารให้ดีขึ้น 5) นิเทศงานด้วยตนเองกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงาน ได้ วิจารณ์และแก้ปัญหาให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมช่วยเหลือซึ่งกันและกันและมีการพัฒนาอาชีพ 6) มีความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานมากขึ้น 7) ปฏิบัติงาน ได้ถูกต้องตามระเบียบ 8) เพิ่ม ประสิทธิภาพในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น 9) การทำงานเป็นทีมทำให้ผู้ปฏิบัติงานร่วมมือกันเพิ่ม แรงจูงใจและความคิดริเริ่มในการทำงาน 10) ปรับปรุงการติดต่อสื่อสารในองค์กร 11) ลดการ ขาดงาน 12) เพิ่มประสิทธิผลและผลผลิต ในงานรวมถึงปรับปรุงคุณภาพของงานเพิ่มการเรียนรู้ ในงานให้มากขึ้น 13) เพิ่มขวัญและแรงจูงใจในการทำงานเพิ่มความกระตือรือร้นในการเข้ามา มีส่วนร่วมในการบริหารงานของผู้ปฏิบัติงาน 14) ได้รับความคิดใหม่ ๆ ในการตัดสินใจและ แก้ปัญหา 15) แสดงให้เห็นถึงผู้นำที่มีความสามารถ 16) เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของผู้บริหาร คือ ต้องการให้บุคลากรเป็นมืออาชีพ 17) การหมุนเวียนเปลี่ยนงานและการสร้างความมั่นคงในงาน 18) เพิ่มความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรจากการมีทัศนคติต่อองค์กรในทางที่ดี 19) การทำงานนอก เวลาลดลง และ 20) ต้นทุนในการบริหารลดลง 21) เพิ่มความพึงพอใจในการทำงานกับความรู้สึกร ่วมช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพราะว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมจะช่วยเพิ่มความสามารถของแต่ละ บุคคลเพิ่มความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กรการปรับตัวและการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ

จากประโยชน์ที่กล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม จะเกิดประโยชน์ ทั้งหมด 3 ส่วน ประกอบด้วย 1) ประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับหน่วยงานโดยการบริหารแบบมีส่วนร่วม ช่วยให้บริการและการสื่อสารในหน่วยงานดีขึ้นความขัดแย้งลดลง ต้นทุนลดลงในขณะที่ ผลผลิตเพิ่มขึ้นและหน่วยงานพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น 2) ประโยชน์ที่เกิดกับผู้บริหาร โดยฝ่ายบริหารสามารถบริหารพนักงานได้ง่ายขึ้นการตัดสินใจของฝ่ายบริหารมีประสิทธิภาพ

และประสิทธิผลมากขึ้นเนื่องจากได้รับข้อมูลและความคิดจากทุกฝ่ายและแสดงถึงความสามารถในการบริหารได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น และ 3) ประโยชน์ที่เกิดกับพนักงานโดยความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับฝ่ายบริหารและระหว่างพนักงานด้วยกันเองดีขึ้นพนักงานมีความไว้วางใจกันสูงสามารถพัฒนาความสามารถทางวิชาชีพ ได้ดีขึ้นมีความรับผิดชอบและผูกพันกับหน่วยงานมากขึ้น รวมทั้งมีความเข้าใจกฎระเบียบและข้อจำกัดต่าง ๆ ได้ดีขึ้น

### วิธีการส่งเสริมการบริหารแบบมีส่วนร่วม

สมยศ นาวิการ (2545, หน้า 36-37) ได้สรุปวิธีการส่งเสริมการบริหารแบบมีส่วนร่วม หรือเรียกอีกอย่างว่าการเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ในการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ ดังนี้

1. การสร้างบรรยากาศองค์การแบบสนับสนุนองค์การควรกำหนดโครงสร้างนโยบาย และระเบียบวิธีการปฏิบัติงานที่ทำให้การทำงานง่ายขึ้น ไม่ใช่ยุ่งยากมากขึ้นองค์การควรให้ความมั่นคงและสนับสนุนพนักงาน
2. การให้การฝึกอบรม และการศึกษา วิธีนี้ ถือเป็นกุญแจสำคัญของความสำเร็จ การบริหารแบบมีส่วนร่วมจะต้องสร้างความรู้ความเข้าใจ ทั้งผู้บริหารและพนักงานหรือผู้ได้บังคับบัญชา
3. ความรู้สึกไวต่อสภาพแวดล้อมองค์การจำเป็นต้องรู้ สภาพแวดล้อมขององค์การอย่างถูกต้องและความสามารถตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว
4. การใช้เวลาเป็นทรัพยากรหนึ่งผู้บริหารและผู้ได้บังคับบัญชาต้องมองว่าเป็นทรัพยากรหนึ่งไม่ใช่ข้อจำกัดต้องระมัดระวังกับเวลาที่สูญเสียไปต้องบริหารอย่างรอบคอบเหมือนทรัพยากรอื่น ๆ จะได้ผลตอบแทนหลายอย่างจากการบริหารแบบมีส่วนร่วม

สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (2553, หน้า 4) ได้เสนอแนวทางการดำเนินการ เพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ผ่านกระบวนการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ของส่วนราชการ สามารถดำเนินการตามตัวอย่างต่อไปนี้

1. กระบวนการหรือการดำเนินการที่แสดงถึงการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการ โดยผ่านกระบวนการวิเคราะห์ ความเชื่อมโยงหรือเกี่ยวข้องกับ ยุทธศาสตร์หรือภารกิจของส่วนราชการและการกำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดเทคนิคหรือวิธีการที่เหมาะสมในการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน เช่น การดำเนินการในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการการดำเนินการ โครงการที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนตามยุทธศาสตร์หรือภารกิจหลักการจัดให้มีการบริการสาธารณะ เป็นต้น

2. การกำหนดให้มีช่องทางวิธีการในการสื่อสาร เพื่อให้ข้อมูลข่าวสารและรับฟังความคิดเห็น รวมทั้งรายงานความก้าวหน้า ในการดำเนินงานหรือผลการดำเนินงานของส่วนราชการ เช่น เว็บไซต์ การประชุมสัมมนา เอกสารเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

3. การกำหนดให้มีคณะกรรมการคณะทำงานที่มาจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง และหลากหลายเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการ โดยสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างเป็นรูปธรรม เช่น คณะกรรมการในรูปแบบต่าง ๆ ของส่วนราชการที่มีองค์ประกอบมาจากผู้แทนจากภาคส่วนต่าง ๆ ที่ครอบคลุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง

4. การจัดกิจกรรมขององค์กรที่ เป็นการส่งเสริมให้ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียและผู้ที่เกี่ยวข้องและผู้รับบริการเข้ามามีส่วนร่วมทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้มีความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารราชการและสร้างความไว้วางใจและการยอมรับระหว่างกัน เช่น การเข้าร่วมประชุมเพื่อวางแผนและติดตามความก้าวหน้าการดำเนินการของส่วนราชการ ซึ่งเป็นการทำงานร่วมกันของคณะกรรมการคณะทำงานชุดเดียวกันกับข้อ 3 โดยมีอำนาจหน้าที่ครอบคลุมไปถึงเรื่องการติดตามประเมินผลด้วย

สรุปได้ว่า วิธีการส่งเสริมการบริหารแบบมีส่วนร่วมกระทำได้ โดยการเปิดโอกาสให้ทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการทำงานกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งอย่างกว้างขวาง รวมทั้งจัดทรัพยากร และสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นในการบริหารงานให้เพียงพอและมีประสิทธิภาพ

#### ระดับของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

นรินทร์ชัย พัฒนพงศา (2546, หน้า 17-18) ได้กล่าวถึงระดับของการมีส่วนร่วมตามหลักการทั่วไปว่า แบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือ

1. การมีส่วนร่วมเป็นผู้ให้ข้อมูลของตน/ ครอบครัว/ ของชุมชนของตน
2. การมีส่วนร่วมรับข้อมูลข่าวสาร
3. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
4. การมีส่วนร่วมทำร่วมในขั้นตอนการดำเนินงาน
5. การมีส่วนร่วมสนับสนุนหรือมีส่วนร่วมช่วยเหลือในด้านอื่น ๆ

ดูจูล่าห์ (Douglah, 1970, pp. 88-98 อ้างถึงใน โนนัน ชาญด้วยกิจ, 2553, หน้า 64-65)

สรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการเข้าไปร่วมตัดสินใจ โดยเน้นเฉพาะปริมาณของอิทธิพลที่บุคคลมีต่อแผนงาน โดยมองว่าปริมาณของอิทธิพลที่บุคคลมีต่อการตัดสินใจนั้นก็คือ ลักษณะการมีส่วนร่วมในมิติเชิงคุณภาพวัดได้จากลักษณะของการกระทำที่บุคคลากร ทำเพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย การมีส่วนร่วมจำแนกตามความเข้มข้นของการมีส่วนร่วม ซึ่งอาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า เป็นการวัดระดับเชิงคุณภาพ จำแนกออกเป็นหลายรูปแบบ แบ่งเป็น 3 ระดับ

ระดับที่ 1 ระดับการมีส่วนร่วมเทียบในการมีส่วนร่วมแบบถูกกระทำ การมีส่วนร่วมในระดับนี้ผู้เข้าร่วมไม่มีอำนาจใด ๆ ในการตัดสินใจแต่เป็นฝ่ายกระทำตามการตัดสินใจของบุคคลอื่นเท่านั้น

ระดับที่ 2 ระดับการมีส่วนร่วมบางส่วน การมีส่วนร่วมในระดับนี้ ผู้เข้าร่วมมีส่วนในการเสนอความคิดเห็นซึ่งอำนาจในการตัดสินใจ อยู่ที่บุคคลอื่น

ระดับที่ 3 ระดับการมีส่วนร่วมแท้จริง การมีส่วนร่วมในระดับนี้ ความคิดเห็นของบุคคลที่เข้าร่วมหรือได้รับฟังและยอมรับเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าอำนาจในการตัดสินใจอยู่ที่ผู้เข้าร่วมนั่นเอง

จากระดับการบริหารแบบมีส่วนร่วมดังกล่าว สรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมจะแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ 1) การมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงก็คือ การมีส่วนร่วมในระดับมาก 2) การมีส่วนร่วมเพียงบางส่วน คือ การมีส่วนร่วมระดับปานกลาง และ 3) คือการไม่มีส่วนร่วมใด ๆ ในองค์กร **แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม**

สุรศักดิ์ นานานุกูล (2541, หน้า 15) ได้เสนอแนวคิดไว้ว่า การทำงานในองค์กรใด ๆ ก็ตามหากดำเนินการ โดยเปิด โอกาสให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการดำเนินการทุกขั้นตอน คือ ตั้งแต่การหาข้อมูล การหาสาเหตุของปัญหา การทำงานร่วมกันติดตาม จนถึงขั้นบำรุงรักษา ระยะยาวย่อมทำให้การดำเนินงานนั้นประสบผลสำเร็จบุคลากรในองค์กร ได้ทำงานด้วยความเต็มใจ มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน และเกิดความรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร จึงจำเป็นต้องช่วยพัฒนาให้ดีขึ้น

พิศัญห์ หิรัญวงษ์ (2541, หน้า 30-31) ได้เสนอแนวคิดโดยแบ่งเป็นชั้น ดังนี้

ชั้นที่ 1 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กระบวนการของการตัดสินใจนั้น ประการสำคัญที่จะต้องทำ คือ การกำหนดความต้องการการจัดลำดับความสำคัญ ต่อจากนั้นก็เลือกนโยบาย และประชากรที่เกี่ยวข้องการตัดสินใจนี้ เป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ต้องดำเนินไปเรื่อย ๆ ตั้งแต่การตัดสินใจในช่วงเริ่มต้นการตัดสินใจในช่วงนี้ดำเนินการสร้างแผน และการตัดสินใจในช่วงการปฏิบัติงานตามที่วางไว้

ชั้นที่ 2 การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ในส่วนที่เป็นองค์ประกอบ ของการดำเนินงาน โครงการนั้นจะได้อมาจากคำถามที่ว่าใครทำประโยชน์ให้แก่องค์กรได้บ้าง และจะทำประโยชน์ได้โดยวิธีใด เช่นการช่วยเหลือด้านทรัพยากรการบริหารการประสานงาน และการขอความช่วยเหลือ เป็นต้น โรงเรียนสามารถสร้างหลักสูตรท้องถิ่นในกลุ่มงานพื้นฐานอาชีพเพื่อพัฒนา และให้ความรู้กับนักเรียนให้สอดคล้องกับท้องถิ่นได้

ขั้นที่ 3 การคุ้มครองดูแลและบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเป็นหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล และชุมชนซึ่งเรื่องดังกล่าว สามารถนำมาให้การศึกษาในโรงเรียน เพื่อปลูกฝังค่านิยม ให้มีความรักหวงแหนรู้จักอนุรักษ์ ทรัพยากรธรรมชาติให้กับนักเรียน และชุมชนได้

ดวงแก้ว กอแก้ว (2543, หน้า 17) เสนอแนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ประกอบด้วย

1. การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นโดยการที่ผู้บังคับบัญชาได้ขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์การ มีการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของงาน

2. การกระจายอำนาจในการบริหาร ได้แก่ การใช้คณะกรรมการและกลุ่มงานเฉพาะกิจในการปฏิบัติงานการให้อิสระกับพนักงานในการดำเนินงานที่รับผิดชอบ

3. การให้อำนาจในการตัดสินใจ ได้แก่ การให้ประการมีสิทธิ์ในการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบโดยไม่ต้องปรึกษาผู้บังคับบัญชาผู้บริหารระดับสูง ให้การสนับสนุน ผู้บริหารทุกคนในการใช้บริหาร งานแบบมีส่วนร่วม

4. การไว้วางใจซึ่งกันและกันขององค์การ ได้แก่ การมอบหมายงานให้ตรงตามความรู้ความสามารถและมีการมอบหมายให้พนักงานได้ปฏิบัติงานใหม่ ๆ

วูม และเดซี (Vroom & Daci, 1970, p. 16) พิจารณาปริมาณการมีส่วนร่วมในเชิงจิตวิทยาว่าเป็นปริมาณของอิทธิพลที่เป็นปัจเจกบุคคล รู้สึกว่าได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ นอกจากนี้ยังเพิ่มเติมด้วยบุคคลจะได้รับความพึงพอใจในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ โดยตนเองบุคคลจะพัฒนาความผูกพันที่มีต่องานและจัดสามารถทำงานได้ดีตลอดจนเมื่อเห็นได้ชัดว่าตนเองสามารถขยายเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น คือ ปรัชญา แนวคิดในการควบคุมตนเอง (Self-control or self-regulation) ไม่ใช่ควบคุมโดยองค์การ (Organization control)

ไบร์ย์แมน (Bryman, 1986, p. 139) ได้เสนอแนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่จะมีผลต่อทัศนคติในการปฏิบัติงานและการจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ 4 ประการ คือ

1. บรรยากาศของการมีส่วนร่วมควรจะต้องทำให้แนวทางที่จะไปสู่เป้าหมายมีความชัดเจนยิ่งขึ้น และบรรยากาศที่มีลักษณะของความไม่เป็นทางการมากกว่า

2. จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเลือกเป้าหมายที่มีคุณค่า ดังนั้นผู้บังคับบัญชาควรที่จะเพิ่มเป้าหมายส่วนบุคคล (Individual goal) กับเป้าหมายองค์การ (Organization goal) ให้เท่าเทียมกัน

3. ผู้มีส่วนร่วมจะเพิ่มการควบคุมงานมากขึ้นถ้ามีแรงจูงใจและมีความอิสระเพิ่มขึ้น ซึ่งจะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความเพียรพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้น

4. เมื่อบุคคลเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจเขาจะมี ego-involved

ลิเคิร์ต (Likert, 1961, p. 223) ได้กล่าวถึงการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่า เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายและการตัดสินใจกระทำโดยกลุ่มผู้บริหารมีความเชื่อมั่น และไว้วางใจผู้ได้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ การติดต่อสื่อสารไม่เพียงแต่จากบนลงล่าง (Downward communication) และจากล่างขึ้นบน (Upward communication) แต่ยังมี การสื่อสารตามแนวนอน (Horizontal communication) ระหว่างเพื่อนร่วมงานที่อยู่ในระดับเดียวกัน ในการจูงใจผู้บังคับบัญชาผู้บริหารไม่เพียงแต่ให้ผลตอบแทนทางเศรษฐกิจเท่านั้น แต่จะพยายามให้ผู้ได้บังคับบัญชา มีความรู้สึกว่าเขา มีความสำคัญเกี่ยวพันระหว่างผู้บริหารกับผู้ได้บังคับ บัญชาอย่างตรงไปตรงมาภายในบรรยากาศของความเป็นมิตรภาพ

ลิเคิร์ต (Likert, 1976, pp. 16-24) ได้เสนอทฤษฎีการบริหารซึ่งมีลักษณะแตกต่างกัน 4 รูปแบบ ประกอบด้วย

ระบบที่ 1 เผด็จการ (Exploitative authoritative) ระบบการบริหารแบบนี้ผู้บริหารจะเชื่อมั่นในความคิดของตนเองสูง โดยให้ความไว้วางใจกับผู้ร่วมงานด้วยการตัดสินใจให้ทำงาน จะบีบบังคับหรือสร้างกฎระเบียบขึ้นให้เกิดความเกรงกลัวความสัมพันธ์ โดยส่วนตัวจะมีน้อยและ ลักษณะการทำงานมักจะทำตามความสามารถของบุคคลเป็นรายคนเป้าหมายงานต่าง ๆ จะออกมาในลักษณะคำสั่งของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเท่านั้น

ระบบที่ 2 เผด็จการแบบมีศีลป (Benevolent authoritative) ระบบการบริหารแบบนี้ผู้บริหารจะแสดงออกถึงท่าทีที่ไว้วางใจต่อผู้ร่วมงานมีวิธีการจูงใจผู้ร่วมงาน โดยรางวัล แต่บางครั้งก็มีการบังคับขอมให้มีการสื่อสารจากผู้ร่วมงานไปสู่ผู้บริหารบ้าง บรรยากาศอาจจะดูเหมือนผู้บริหาร ขอความคิดเห็นและยอมรับความคิดเห็นจากผู้ร่วมงานแต่จริง ๆ แล้ว นโยบายและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ขององค์กรจะถูกกำหนดโดยผู้บริหารเท่านั้น ซึ่งผู้บริหารอาจให้ผู้ร่วมงาน ตัดสินใจได้ในระดับหนึ่ง แต่ทั้งนี้ต้องสอดคล้องกับนโยบายที่ผู้บริหารได้วางไว้

ระบบที่ 3 การปรึกษาหารือ (Consultative) ระบบการบริหารแบบนี้ผู้บริหารจะยอมรับความสามารถของผู้ร่วมงานมากมีความไว้วางใจและยอมรับ ให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจโดยการขอคำปรึกษาหรือข้อเสนอแนะ เพื่อประกอบเป็นแนวทางมีการจูงใจในการให้รางวัลเป็นส่วนใหญ่ การติดต่อสื่อสารเป็นแบบสองทางโดยสมบูรณ์ ผู้บริหารจะเป็นฝ่ายวางนโยบายขององค์กรอย่างกว้าง ๆ เพื่อให้เป็นแนวทางในการทำงานความสัมพันธ์ส่วนตัวใกล้ชิดสนิทสนมกัน แต่การตัดสินใจเรื่องสำคัญยังคงเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารอยู่

ระบบที่ 4 กลุ่มที่มีส่วนร่วม (Participative) ระบบการบริหารแบบนี้ ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจในผู้ร่วมงานมาก มีการกระจายการตัดสินใจ สั่งการไปยังองค์กรการติดต่อสื่อสาร นอกจากจะเป็นสองทางแล้วยังมีการติดต่อสื่อสารระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยการจูงใจมักมีเป้าหมายและพัฒนาองค์การความสัมพันธ์โดยส่วนตัวเป็นไปอย่างฉันทมิตร ระหว่างผู้ร่วมงานโดยทุกฝ่ายต่างมุ่งที่จะสนับสนุนความพยายามที่จะทำให้เป้าหมายขององค์กรสัมฤทธิ์ผลตามที่หวังไว้

จากแนวคิดและทฤษฎีข้างต้นสรุปได้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีแนวคิดพื้นฐานมาจากความเชื่อเรื่องธรรมชาติของมนุษย์เป็นหลัก ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารงานในองค์กร เพราะผู้บริหารในองค์กรจะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร มีอิสระในการทำงาน ตลอดจนมีสิทธิในการเสนอแนะความคิดเพื่อร่วมกันแก้ปัญหา ซึ่งลักษณะเช่นนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เกิดความรู้สึกผูกพันและร่วมรับผิดชอบต่อสิ่งที่ร่วมกันคิด ตัดสินใจ การปฏิบัติงานเช่นนี้จะทำให้สมาชิกทุกคนร่วมมือกันดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จได้ต่อไป

### การบริหารแบบมีส่วนร่วมตามแนวคิดของสวอนส์เบิร์ก (Swansburg)

การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารงานในองค์กร เพราะผู้บริหารในองค์กรจะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร มีอิสระในการทำงาน ตลอดจนมีสิทธิในการเสนอแนะความคิดเพื่อร่วมกันแก้ปัญหาซึ่งลักษณะเช่นนี้จะทำให้การดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จได้ สวอนส์เบิร์ก (Swansburg, 1996, pp. 391-394) ศาสตราจารย์ผู้บริหารทางการศึกษาของโรงเรียนพยาบาลแห่งวิทยาลัยการแพทย์จอร์เจีย ได้แบ่งองค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วม มี 4 ประการ ดังนี้ 1) การไว้วางใจกัน (Trust) 2) ความยึดมั่นผูกพัน (Commitment) 3) การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน (Goals and objectives) และ 4) ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน (Autonomy)

1. ด้านการไว้วางใจกัน (Trust) เป็นปรัชญาพื้นฐานของการมีส่วนร่วมผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสมบูรณ์เรียบร้อยหากมีการยอมรับไว้วางใจจากผู้บริหาร

อูซุมพร แก้วขุนทด (2550) ให้ความหมายความไว้วางใจว่า ความไว้วางใจเป็นความคาดหวังในทางบวก ต่อนุคคลอื่น ไม่ว่าจะ เป็นคำพูด การกระทำ หรือการตัดสินใจที่จะกระทำตามสมควรแล้วแต่โอกาส ถือเป็นปรัชญาพื้นฐานของการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสมบูรณ์เรียบร้อย หากได้รับการไว้วางใจจากผู้บริหาร และผู้บริหารมอบหมายความรับผิดชอบให้แก่พวกถูกทาง

เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน (2552, หน้า 20) ความไว้วางใจเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่ทำให้ องค์การดำรงอยู่และประสบผลสำเร็จ เนื่องจากการทำงานร่วมกันต้องพึ่งพาอาศัยกัน ทั้งนี้ แนวโน้ม ในปัจจุบันมีความหลากหลายขององค์ประกอบในการทำงานร่วมกันมากขึ้น ความไว้วางใจกัน ระหว่างสมาชิกในองค์การจึงมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ความไว้วางใจเป็นแหล่งทรัพยากรที่มาจาก ความร่วมมือเป็นพื้นฐาน และความไว้วางใจซึ่งกันและกันของบุคคลในองค์การก่อให้เกิดผลลัพธ์ ที่มีประสิทธิภาพต่อองค์การ ความไว้วางใจ เปรียบเสมือนหมุดหรือสลักที่ยึดส่วนต่าง ๆ เข้าไว้ด้วยกัน และสามารถเอื้ออำนวยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายพร้อมกับความเจริญเติบโตขององค์การ หากองค์การใดปราศจากความไว้วางใจของบุคคลในองค์การจะทำให้เสียเวลา เสียทรัพยากร ในการบริหารจัดการเป็นจำนวนมากจนกว่าองค์การจะประสบผลสำเร็จดี ซึ่งความไว้วางใจมี ความสำคัญในหลายทางและเป็นส่วนประกอบที่จำเป็นในทุกประเภทในสัมพันธภาพของมนุษย์ ซึ่งยังส่งผลให้เกิดความราบรื่นและเกิด คุณค่าในการแลกเปลี่ยนต่าง ๆ ในวิธีการที่มีประสิทธิภาพ

กนิษฐา สุขสมัย (2558, หน้า 22) ให้ข้อเสนอในด้านความไว้วางใจว่า ผู้บริหารต้องอาศัย ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน ตามแผนงานที่วางไว้ ผู้ที่รับมอบหมายงานย่อม มีความพอใจที่ได้รับ ความไว้วางใจในการทำงานด้วย ความภูมิใจ ผู้บริหารควรตัดสินใจคัดเลือก บุคคลที่มีประสิทธิภาพให้ตรงกับความสามารถและมอบหมาย งานให้โดยต้องแสดงความไว้วางใจและ ความเชื่อเชื่อมั่นในบุคคลนั้นเพื่อให้เกิดกำลังใจในการทำงาน โดยมี การติดตาม รายงานประเมินผล เป็นระยะ

จากแนวคิดเรื่อง ความไว้วางใจ จะเห็นได้ว่า ความไว้วางใจ (Trust) หมายถึง ความเชื่อมั่น ความเชื่อ หรือคาดหวังในแง่บวกของบุคคล ๆ หนึ่งที่มี ต่อบุคคล หรือสิ่งใดสิ่งหนึ่งว่าจะปฏิบัติกับ บุคคลนั้นตามที่ได้คาดหวังหรือเชื่อมั่นไว้ ความไว้วางใจจะเพิ่มขึ้นเมื่อความคาดหวังในแง่บวกได้รับการสนองตอบ หรือเป็นจริง แต่ความไว้วางใจจะลดลง หากความคาดหวังในแง่บวกนั้นไม่ได้รับการตอบสนอง หรือตอบสนองได้ในระดับต่ำกว่าที่คาดหวัง กล่าวคือ เราจะเชื่อไว้วางใจกับคนที่ ไม่ทำให้เราผิดหวังนั่นคือ เราจะไว้วางใจกับคนที่แสดงออกกับเราตรงตามความคาดหวังในแง่บวก ของเรว่าบุคคลที่เราไว้วางใจจะเต็มใจ และสามารถกระทำในสิ่งที่เราคาดหวังได้บรรลุผลสำเร็จ

2. ความยึดมั่นผูกพัน (Commitment) ผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานมีความต้องการความยึดมั่นผูกพัน ผู้บริหารควรที่จะให้การสนับสนุน ช่วยเหลือและฝึกอบรมแก่ผู้ปฏิบัติงานผู้ปฏิบัติงานต้อง มีโอกาสได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับผู้บริหาร ประสบการณ์ในการเข้ามามีส่วนร่วมของ ผู้ปฏิบัติงานจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความขยันหมั่นเพียรในการทำงานนี้มากขึ้น จะเห็นได้ว่าภายใต้ การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมจะทำให้เกิดความยึดมั่นผูกพัน โดยไม่ทำให้เกิดโทษ



จำลักษณะ ขุนพลแก้ว (2552, หน้า 9) กล่าวว่า ทุกองค์การต้องการบุคลากรที่มีลักษณะ การมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การเพื่อพัฒนาความก้าวหน้าขององค์การให้ ได้มากที่สุด ด้วยเหตุนี้ ทำให้้องค์การต้องพยายามสร้างความยึดมั่นผูกพันและรักษาบุคลากรทุกคนที่มี คุณภาพไว้ให้นาน ที่สุด นอกจากนี้คุณภาพชีวิตการทำงานเป็นสิ่งซึ่งสะท้อนความยึดมั่นผูกพันและความพึงพอใจ ของบุคลากรในทุกระดับชั้นที่มีต่อองค์การ อันเป็นผลมาจากการดูแลเอาใจใส่และให้ ความสำคัญ ต่อบุคลากรในฐานะที่เป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดด้วยการสร้างสภาพแวดล้อมและระบบงานที่ดี

โสภิตา คล้ายหนองสรวง (2558, หน้า 10) กล่าวว่า ความยึดมั่นผูกพัน (Commitment) หมายถึง บุคคลไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานต้องการความยึดมั่นผูกพัน ผู้บริหารควรที่จะ ให้การสนับสนุนช่วยเหลือและฝึกอบรม แก่ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานต้องมีโอกาสได้มีส่วนร่วม ในการตัดสินใจกับผู้บริหาร ประสบการณ์ ในการเข้ามามีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานจะทำให้ ผู้ปฏิบัติงานมีความขยันหมั่นเพียร อุตสาหะ ผลผลิตในการทำงานมีมากขึ้น จะเห็นได้ว่าภายใต้ การบริหารแบบมีส่วนร่วมจะทำให้เกิดความยึดมั่น ผูกพันโดยไม่ทำให้เกิด โทษ

จากแนวคิดเรื่อง ความยึดมั่นผูกพันจะเห็นได้ว่า ความยึดมั่นผูกพัน (Commitment) บุคคล ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารหรือปฏิบัติงาน ต้องการความยึดมั่นผูกพัน ผู้บริหารควรที่จะให้การสนับสนุน ช่วยเหลือและฝึกอบรมแก่ผู้ปฏิบัติงาน และผู้ปฏิบัติงานจะมีความยึดมั่นผูกพันที่ได้จากการพัฒนา การยึดมั่นผูกพันต่อองค์การเกิดจากการที่ผู้ปฏิบัติ รู้ถึงเป้าหมายขององค์ และมีโอกาสได้มีส่วนร่วม ในการตัดสินใจกับผู้บริหาร ประสบการณ์ในการเข้ามา มีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานจะทำให้ ผู้ปฏิบัติงานมีความขยันหมั่นเพียร อุตสาหะ ทำให้เกิดผลผลิตในการ ทำงานมากขึ้น

3. การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน (Goals and objectives) การกำหนด เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงานร่วมกัน ระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงการร่วมกัน ปรับปรุงพัฒนาเป้าหมายขององค์การ ย่อมช่วยลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นถ้าทุกคนมีเป้าหมายและ วัตถุประสงค์ของงานร่วมกันมีการทำงานที่มีทิศทางเดียวกันมีความรับผิดชอบร่วมกัน

พงศ์ศรีนัย พลศรีเลิศ (2552) อธิบายการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงานว่า ผู้บังคับบัญชาจะต้องเข้าใจในเป้าหมายและทิศทางที่องค์กรจะมุ่งไปอย่างชัดเจน ซึ่งเริ่มจาก กระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร (SWOT Analysis) ให้ชัดเจนเสียก่อน ซึ่งเป็น กระบวนการของการประเมินว่า “ปัจจุบันเราอยู่ที่ใด” (Where are we now?) “เรามองเห็น โอกาส ไດบ้างที่เป็นประโยชน์ต่อการเติบโต หรือดำรงอยู่ขององค์กร” “เรากำลังเผชิญกับปัญหา ภัยคุกคาม ไດบ้าง อย่างไร” “เรามีจุดแข็งที่สามารถนำมาใช้ในการสร้างความได้เปรียบทางการดำเนินธุรกิจ หรือว่า เพื่อการให้้องค์กรสามารถดำรงอยู่ต่อไปได้ อย่างไร” และ “เรามีจุดอ่อนอะไรที่ต้องจัด ให้หมดไป หรือทำให้ลดน้อยลง”การวิเคราะห์ ประเมินสถานการณ์ต้องทำด้วยความละเอียด

รอบคอบ ให้ได้ผลการวิเคราะห์ที่คม ชัด ลึก ไม่ได้เน้นปริมาณว่าต้องทำการวิเคราะห์ให้ได้จำนวน ประเด็นที่มากมายหลากหลายแต่ไว้ซึ่งคุณภาพ การวิเคราะห์ ประเมินสถานการณ์เปรียบเสมือน “การติดกระดุมเม็ดแรก” ถ้าทำติดกระดุมและรูกระดุมผิดตำแหน่ง จะติดกระดุมเม็ดผิดหมด ทั้งแถว หลังจากนั้น เราจึงกำหนดเป้าหมายว่า เราต้องการจะไปไหน (Where are we going?) ซึ่งก็คือ การกำหนดเป้าหมายขององค์กร

กนิษฐา สุขสมัย (2558, หน้า 22) ได้ให้ข้อเสนอแนะด้านกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ว่า เป็นการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมใน การกำหนดทิศทาง หรือนโยบายในการ บริหารเพื่อผู้ที่มีส่วนร่วมเกิดความรู้สึกรับผิดชอบเป็นเจ้าขององค์กร ร่วมกัน และยินยอมที่จะปฏิบัติตาม นโยบายได้อย่างสมัครใจ ทำให้ได้ผลลัพธ์ไปในทิศทางที่ต้องการ โดยผู้บริหารอาจสร้างแรงจูงใจแก่ ผู้ร่วมงานด้วยวิธีการที่เหมาะสม เพื่อผลักดันนโยบายไปสู่ผู้ปฏิบัติมากที่สุด และการทำให้เป้าหมาย บรรลุวัตถุประสงค์ได้ควรสนับสนุนให้มีการฝึกอบรมเพิ่มพูนพัฒนาความรู้ และมีการปฏิบัติจริง เพื่อให้ผู้ร่วมงานเกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน โดยปราศจากความผิดพลาด

โสภิตา คล้ายหนองสรวง (2558, หน้า 10) กล่าวว่า การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ร่วมกัน (Goals and objectives) หมายถึง การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกันระหว่างผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานรวมถึงการร่วมกัน ปรับปรุงพัฒนาเป้าหมายขององค์กร ย่อมจะขจัดความขัดแย้ง ที่เกิดขึ้น ถ้าทุกคนมีเป้าหมาย และวัตถุประสงค์เดียวกัน มีการทำงานที่มีทิศทางเดียวกัน มีความ รับผิดชอบร่วมกัน

นฤมล สุนสวัสดิ์ (2558, หน้า 35) กล่าวว่า การกำหนดเป้าหมายจะเป็นจุดเริ่มต้นของ การออกแบบพฤติกรรม รูปแบบ และแนวทาง ในการทำงานหรือการดำเนินชีวิตให้กับคนเรา ถ้าเราจะเลือกคบใครสักคนเป็นเพื่อนขอแนะนำให้คบกับคนที่มีการตั้งเป้าหมายที่ท้าทายไว้ก่อน เป็นอันดับแรก เพราะเราจะได้เรียนรู้วิธีการทำงานของเขาที่แตกต่างไปจากคนทั่ว ๆ ไป นอกจากนี้ ถ้าเราลองศึกษาประวัติของคนที่ประสบความสำเร็จใน ชีวิต เราจะพบว่า วิธีคิดของ แต่ละคนจะแตกต่างกัน ซึ่งถ้าเราศึกษาวิเคราะห์เจาะลึกลงไปถึงแก่นแท้ ของวิธีคิดของคนเหล่านั้น แล้ว จะพบว่า มีกลยุทธ์ในการบริหารงาน บริหารชีวิตที่แตกต่างกัน แต่สิ่งที่เหมือนกัน คือ พลัง ขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จ ซึ่งในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ เป็นสิ่งที่ทุกคนใฝ่ฝันต้องการ ให้เป็น จึงมีหลายสิ่งที่จะเป็นตัวขับเคลื่อนให้คน ได้รับความสำเร็จ ประกอบด้วย การเขียนเป้าหมาย เป็นลายลักษณ์อักษร มีความท้าทายสามารถไปถึงได้ มีความสอดคล้องกัน มีการกำหนดอย่างแน่ชัด ด้วยเงื่อนไขของเวลา พร้อมทั้งวางกำหนดลำดับความสำคัญ มีการทบทวนและแก้ไข สุดท้ายก็คือ การให้รางวัลตนเอง

จากแนวคิดเรื่อง การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน จะเห็นได้ว่าการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน (Goals and objectives) เมื่อมีการทำงาน ร่วมกัน โดยการตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกันระหว่างผู้บริหารและปฏิบัติงาน รวมถึงการพัฒนา ปรับปรุงเป้าหมายขององค์กร ย่อมจะขจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเพราะทุกคนมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์เดียวกัน มีการทำงานที่มีทิศทางเดียวกัน มีความรับผิดชอบร่วมกัน มีความรับผิดชอบร่วมกัน ผลลัพธ์ที่ออกมาจะมีประสิทธิภาพ

4. ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน (Autonomy) เป็นภาวะที่มีความเป็นอิสระต่อความรับผิดชอบในการทำงานมีอำนาจหน้าที่ และความสามารถในการทำงานสำหรับงานของแต่ละบุคคล ผู้ปฏิบัติย่อมต้องการความเป็นอิสระต่อความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานในการตัดสินใจในงานของตน ซึ่งจะทำให้มีการทุ่มเทและเต็มใจ ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เต็มความสามารถที่ตนได้รับ

โสภิตา คล้ายหนองสรวง (2558, หน้า 10) กล่าวว่า ความเป็นอิสระต่อความรับผิดชอบในงาน (Autonomy) หมายถึง เป็นภาวะที่มี ความเป็นอิสระต่อความรับผิดชอบในการทำงาน ความมีอำนาจหน้าที่และความสามารถในการทำงาน สำหรับงานของแต่ละบุคคล ผู้ปฏิบัติงานต้องการความเป็นอิสระต่อความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน และในการตัดสินใจในงานของตนเอง ซึ่งจะทำให้มีความทุ่มเทและเต็มใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เต็มความสามารถที่ตนได้รับ

กนิษฐา สุขสมัย (2558, หน้า 23) ด้านความอิสระในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรมีอิสระในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ และอาจให้มีอำนาจในการตัดสินใจในการแก้ปัญหาในระดับต้น เพื่อให้การปฏิบัติงานมีความต่อเนื่อง และช่วยลดภาวะความกดดันที่อาจเกิดขึ้นต่อผู้ที่รับผิดชอบ โดยที่ผู้บริหารอาจทำหน้าที่ประสานงานหรือเป็นที่ปรึกษา คอยช่วยเหลืออยู่ห่าง ๆ และควรสร้างความผูกพันกับผู้ร่วมงาน เช่นการให้กำลังใจ หรือการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์

จากแนวคิดเรื่อง ความเป็นอิสระในการทำงาน จะเห็นได้ว่า ความเป็นอิสระในการทำงาน (Autonomy) เป็นภาวะที่เป็นอิสระต่อความรับผิดชอบในการทำงาน ความมีอำนาจหน้าที่ และความสามารถในการรายงานสำหรับงานของแต่ละบุคคล ผู้ปฏิบัติงานต้องการความเป็นอิสระต่อความรับผิดชอบในการทำงานด้วยการตัดสินใจในงานของตนเอง ซึ่งจะทำให้ มีความทุ่มเทและเต็มใจในการทำงานอย่างเต็มที่ตามความรับผิดชอบที่ตนได้รับ

จากแนวคิดและทฤษฎีการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสวอนส์เบิร์ก (Swansburg) สรุปได้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีลักษณะแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับกิจกรรมที่ดำเนินการ โดยหลักการและทฤษฎีของการบริหารแบบมีส่วนร่วม คือ การให้โอกาสผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมทางด้านความคิด

การบริหารงานและการตัดสินใจ ตลอดจนการควบคุมการติดตามและการปฏิบัติงานเพิ่มความผูกพันต่อองค์กรความพึงพอใจในการทำงานการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีความเกี่ยวข้องกับความสำเร็จในงานอย่างยิ่ง ทั้งนี้เพราะการบริหารดังกล่าวมีลักษณะที่เปิดโอกาสให้สมาชิกได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การยอมรับฟังความคิดเห็นข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชาการร่วมกันแก้ไขปัญหา ตลอดจนความรู้สึกถึงความเป็นอิสระในการทำงาน ซึ่งเหล่านี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสตอบสนองความต้องการของตนเองภายหลังจากที่มีความต้องการได้รับการตอบสนองแล้วผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะเกิดความพึงพอใจ การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารงานในองค์กรเป็นอย่างมาก เพราะการบริหารงานในระดับสูงจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร มีอิสระในการทำงาน ตลอดจนมีสิทธิในการเสนอแนะความเห็นต่าง ๆ เพื่อร่วมกันแก้ปัญหา ซึ่งลักษณะดังกล่าวย่อมจะเป็นแรงจูงใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกผูกพันและร่วมกันรับผิดชอบต่อสิ่งที่ได้ร่วมกันตัดสินใจและนำพาให้สมาชิกทุกคนมีความร่วมมือกันดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จต่อไป

### การบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา

การปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2545 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กำหนดหลักการไว้ในมาตรา 81 สามประการ คือ การศึกษาตลอดชีวิต การมีส่วนร่วม และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องประเด็นการมีส่วนร่วมนั้น กล่าวถึงการมีส่วนร่วมของสังคมในการจัดการศึกษา ซึ่งแสดงออกได้หลายลักษณะ ร่วมเป็นกรรมกรร่วมแสดงความคิดเห็น ร่วมสนับสนุนกิจกรรมทางการศึกษา ร่วมสนับสนุนทรัพยากร ร่วมติดตามการประเมินผล ร่วมแก้ไขปัญหาอุปสรรคของการจัดการศึกษา และช่วยส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาไปตามเป้าหมายและกำหนด

สำหรับประเทศไทยนั้นได้กำหนดไว้ในแนวทางการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติที่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กร การปกครองส่วนท้องถิ่นเอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น การศึกษาเป็นของทุกคนให้ทุกคนเข้ามามีคนส่วนร่วมในการบริหารจัดการ

บุญหนา บุญเรือง (2552) ได้สรุปผลจากการบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยใช้กลยุทธ์สร้างพลังงานทีมงานทำให้เกิดผลการพัฒนาโรงเรียน ดังต่อไปนี้ 1) การบริหารแบบมีส่วนร่วมทำให้การบริหารงานโรงเรียนพัฒนาอย่างต่อเนื่องสองการบริหารแบบมีส่วนร่วมทำให้การบริหารงานโรงเรียนมีประสิทธิภาพ การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมทำให้เกิดการร่วมมือร่วมพลังความสามัคคีการทำงานเป็นทีมเป็นกลุ่มทำให้เกิดการสนับสนุนการทำงานสร้างผลงานได้มากขึ้น 2) บุคลากร

มีขวัญและกำลังใจที่ได้มีส่วนร่วมมีความกระตือรือร้นเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานสูงขึ้น 3) ร่วมทำงานร่วมคิดร่วมตัดสินใจสร้างบรรยากาศในการทำงานงานสำเร็จรวดเร็ว ลดความขัดแย้ง และปัญหาในการทำงาน 4) กระบวนการความร่วมมือกันแบ่งงานตามความถนัดร่วมรับผิดชอบเพิ่มผลผลิตเพิ่มคุณภาพงาน และ 5) เกิดความรู้สึกรับผิดชอบร่วมกันเกิดความเป็นเจ้าของเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรมีพลังการปฏิบัติงานโดยไม่ต้องควบคุม

ฮอย และมิตเกล (Hoy & Miskel, 1978) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของครูอาจารย์ในการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า

1. โอกาสในการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจของครูอาจารย์
2. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านการสอนของครูอาจารย์
3. ครูอาจารย์นิยมชมชอบผู้บริหารที่เปิดโอกาสให้พวกเขาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากกว่าผู้บริหารที่ไม่ค่อยเปิดโอกาสให้พวกเขาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
4. ครูอาจารย์ ไม่ต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทุกปัญหาในความเป็นจริงแล้ว การให้ครูอาจารย์มีส่วนร่วมมากเกินไปอาจทำให้เกิดผลเสียในทางลบได้
5. บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารและครูอาจารย์ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจควรแตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของปัญหา

6. ปัจจัยทั้งภายในและภายนอกตัวครูอาจารย์มีผลต่อระดับความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพื่อให้การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจบังเกิดผลเต็มที่ผู้บริหารควรหาคำตอบจากคำถามต่อไปนี้ คือ ภายใต้เงื่อนไขหรือสถานการณ์อย่างไรที่ควรให้ครูอาจารย์เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ครูอาจารย์ควรเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากน้อยเพียงใด และอย่างไร การตัดสินใจ โดยกลุ่มควรใช้เมื่อใด ผู้บริหารควรมีบทบาทอย่างไรจึงจะถือว่ามีประสิทธิภาพ

จากแนวคิดข้างต้นสรุปได้ว่าการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษานั้นเป็นการให้โอกาสให้กับผู้บริหารครูอาจารย์ชุมชนมีส่วนร่วมทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย เป้าหมายร่วมกันทำให้เกิดความร่วมมือ เกิดพลัง เกิดความสามัคคี การทำงานเป็นทีมเป็นกลุ่มสร้างผลงานความกระตือรือร้นผู้บริหารมีการสนับสนุนการทำงานสร้างบรรยากาศ ในการทำงานรู้สึกรับผิดชอบร่วมกันเกิดความเป็นเจ้าของเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรมีประสิทธิภาพการทำงานส่งผลต่อขวัญและกำลังใจให้กับครูอาจารย์ ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารมีอิสระในการทำงานตลอดจนมีสิทธิ์ในการเสนอแนะความเห็น เพื่อร่วมกันแก้ปัญหาในลักษณะดังกล่าวย่อมเป็นการจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกร่วมกัน

ไว้วางใจและร่วมกันรับผิดชอบต่อสิ่งที่ร่วมกันตัดสินใจดำเนินงานในองค์กรสำเร็จต่อไปสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสวอนส์เบิร์ก (Swansburg, 1996, pp. 391-394) ผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดและทฤษฎีการบริหารแบบมีส่วนร่วมดังกล่าวมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย

## หลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม

### ความหมายของการทำงานเป็นทีม

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 151) กล่าวถึงการบริหารงานบุคคลในยุคใหม่ที่มุ่งการทำงานเป็นทีมระหว่างบุคคล มุ่งการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความร่วมมือกันและการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน โดยมุ่งการพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีมให้ดีขึ้น ซึ่งจะต้องมีการปรับปรุงที่ต่อเนื่องตลอดเวลาและมุ่งที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้ำ

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2546, หน้า 24) คำว่า ทีม คือ กลุ่มบุคคลที่มีการแบ่งสรรหน้าที่ที่ความรับผิดชอบระหว่างการทำงานประสานสอดคล้องกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งโดยต่างคนต่างมีพันธะความผูกพันต่อกัน

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2546, หน้า 233) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง ความสำเร็จของผู้บริหารในการประสานการทำงานของบุคคลหลายฝ่ายเข้าด้วยกันให้บรรลุผลสำเร็จ

ชาญชัย อัจฉินสมาจาร (2548, หน้า 10) กล่าวว่า ทีม คือ กลุ่มคนที่มีจุดมุ่งหมายร่วมกันและต้องการทำงานร่วมกันเพื่อให้จุดมุ่งหมายสัมฤทธิ์ผลที่ไม่ใช่การรวมตัวกันทางสังคมที่ค้นพบประการเพื่อความสนุกสนาน ไม่ใช่กลุ่มคนที่มานั่งฟังรายงาน สมาชิกรัฐสภาที่ไม่ใช่ทีมเพราะสมาชิกกลุ่มไม่ได้มีจุดมุ่งหมายร่วมกัน

วราภรณ์ ตระกูลสฤยดี (2549, หน้า 7) ได้ให้ความหมายว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลมารวมกลุ่มกันเพื่อร่วมมือกันในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จลุล่วงด้วยดีด้วยการร่วมมือช่วยในการดำเนินกิจกรรมให้งานบรรลุเป้าหมาย

ช่อฉัตร บุญเฉลิม (2551, หน้า 20) ได้กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมกันทำงานโดยกำหนดบทบาทของสมาชิก คือ บทบาทผู้นำบทบาทสมาชิกมีการวางแผนตั้งเป้าหมายในการทำงานร่วมกันสมาชิกในทีม มีความสัมพันธ์ติดต่อกัน มีความสามัคคี มีความผูกพัน เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ช่วยในการแก้ปัญหาซึ่งกันและกัน ทำให้งานบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สัมมนา สัทมยุ (2553, หน้า 6) ได้ให้ความหมายของทีมงานไว้ว่า ทีมงาน หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีความแตกต่างกันในหลายหลายด้านมารวมกันแล้วทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งในองค์กรเดียวกัน มีวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน สมาชิกทุกคนก็ต่างใช้ทักษะประสบการณ์และความสามารถช่วยกันทำงานแก้ไขปัญหาและรับผิดชอบต่อเป้าหมายที่ตั้งไว้

วูดค็อก (Woodcock, 1989, pp. 3-4) ได้ให้ความหมายการทำงานเป็นทีมว่า คือ กลุ่มบุคคลกลุ่มหนึ่งที่มีการแลกเปลี่ยนวัตถุประสงค์ทั่วไป และเป็นผู้ที่ต้องการจะทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ที่ไม่ใช่เป็นกระบวนการรวมกลุ่มทางสังคมเพื่อความบันเทิงและไม่ใช้การรวมกลุ่มกลุ่มผู้ฟังเพื่อต้องการที่จะรับฟังเรื่องใดเรื่องหนึ่งเพื่อเรียนรู้สถานะสามัญไม่ว่าจะเป็นทีม เนื่องจากประกอบด้วย บุคคลที่มีความสนใจแตกต่างกันเฉพาะกลุ่ม บ่อยครั้งที่ดูเหมือนมีการแลกเปลี่ยนร่วมกัน แต่เมื่อพิจารณาจรณาแล้วสถานะสามัญไม่ว่าจะเป็นทีมเนื่องจากประกอบด้วยบุคคลที่มีความสนใจแตกต่างกันเฉพาะกลุ่มบ่อยครั้งที่ดูเหมือนมีการแลกเปลี่ยนร่วมกัน แต่เมื่อพิจารณาแล้วปราศจากข้อตกลงที่ผูกมัดที่จะมีกิจกรรมร่วมกัน

ฮิวส์ (Hues, 1982, p. 199) เห็นว่าการทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มคนที่มาประกอบกันแล้วมีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน หรือหมายถึง กลุ่มที่ประกอบด้วยบุคคลที่มีหน้าที่สัมพันธ์กันและหมายถึงบุคคลที่ไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นทางการมาร่วมปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์และงานดังกล่าวไม่สามารถสำเร็จได้ด้วยบุคคลเพียงคนเดียว

ลูธานส์ (Luthans, 1995, p. 216) กล่าวถึงความหมายของทีมว่า หมายถึง กลุ่มที่มีการทำงานร่วมกันและมีการจงใจเกิดขึ้นการทำงานเป็นทีมมีความแตกต่างกันการทำงานเป็นกลุ่ม ผลการทำงานของกลุ่มเป็นไปตามหน้าที่ที่แต่ละคนได้รับมอบหมายให้ทำแต่ผลของการทำงานเป็นทีมเกิดขึ้นทั้งผลงานที่ได้รับและผลงานที่ได้ทำร่วมกันซึ่งหมายถึงเป็นการทำงานร่วมกันที่ต้องมีสมาชิกตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป

จากความหมายข้างต้นจึงสรุปได้ว่า ทีม (Team) คือ กลุ่มคนหรือคณะบุคคลที่มารวมกลุ่มกันด้วยเหตุผลใด ๆ เพื่อร่วมกันปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่รับผิดชอบร่วมกับการทำงานเป็นทีม (Team work) หมายถึง การรวมกันของกลุ่มคนที่ทำงานร่วมกันโดยมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เดียวกันในการทำงานซึ่งทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้เกิดผลสำเร็จร่วมกันตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และการจัดบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกันต้องเกิดจากความร่วมมือร่วมใจของบุคคลการได้รับการยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งในทีมและการพยายามที่จะสร้างความสำเร็จให้ตนเองเป็นส่วนช่วยในการสร้างความสำเร็จให้ทีมด้วยเช่นกัน

#### **ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม**

ทำงานเป็นทีมระหว่างบุคคล คือ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจความร่วมมือกันและการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน โดยมุ่งการพัฒนาทักษะการทำงาน

เป็นทีมให้ดีขึ้น ทิศนา แจมมณี (2545, หน้า 11-12 อ้างถึงใน ชาฤณี เหมือนโพธิ์ทอง, 2554, หน้า 12-13) ปัจจุบันการทำงานเป็นทีมถูกนำเข้ามาใช้อย่างแพร่หลาย มีการสร้างทีมให้แข็งแกร่งเพื่อเน้นให้บุคลากรทุกคนเห็นความสำคัญของการทำงานร่วมกันเป็นทีม ส่งผลให้การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิภาพ จะเห็นได้ว่าความสำคัญของการทำงานเป็นทีมมีตั้งแต่ระดับเล็กไปจนถึงระดับชาตินั้นมีความสำคัญมากหากสังคมกลุ่มเล็ก ๆ ไม่สามารถที่จะร่วมงานกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ แล้วประเทศชาติไม่สามารถเจริญก้าวหน้าได้ นอกจากนี้ผู้บริหารและนักจิตวิทยาองค์กรหลายคนได้เห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีม ทั้งนี้เนื่องจากการทำงานเป็นทีมจะต้องระดมความคิดและความสามารถที่แตกต่างกันในแต่ละบุคคลมาประสานสอดคล้องกันจะช่วยให้การทำงานที่ต้องใช้ความสามารถหลายด้านสามารถดำเนินไปได้ เพื่อให้เห็นความจำเป็นอย่างชัดเจนจึงขอประมวลเหตุผล ดังนี้

1. มนุษย์ทุกคนมีความจำกัดในเรื่องการทำงานแต่เพียงคนเดียวให้สำเร็จนั้นย่อมเป็นการยากโดยเฉพาะในงานใหญ่ใหญ่ ดังนั้นการทำงานเป็นทีมจึงเป็นเรื่องจำเป็นเป็นอย่างยิ่ง
2. มนุษย์ทุกคนมีความจำกัดและมีความแตกต่างกันเรื่องสติปัญญาความสามารถในการคิดจะกระทำใดใดคนเดียวย่อมสู้หลายคนไม่ได้
3. มนุษย์เป็นสัตว์สังคมอยู่อย่างโดดเดี่ยวลำพังไม่ได้ จำเป็นต้องพึ่งพาใส่กันและกัน การที่มนุษย์ได้ชื่อว่าเป็นสัตว์สังคมนี้ก็เพราะมนุษย์มีความต้องการที่จะมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมกับผู้อื่นการที่มนุษย์มีโอกาสที่จะอยู่และทำงานร่วมกับผู้อื่นจึงเป็นการสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของความเป็นมนุษย์
4. ลักษณะของสังคมปัจจุบันเป็นสังคมที่ต้องทำงานร่วมกันในทุกระดับและทุกองค์กร หากไม่มีความสามารถในการทำงานเป็นทีมแล้วก็จะเกิดปัญหาในทุกระดับและทุกองค์กรเป็นอุปสรรคต่อความเป็นอยู่และความเจริญก้าวหน้าของสถาบัน
5. การทำงานเป็นทีมให้ผลงานดีกว่าการทำงานเดี่ยว เนื่องจากการมารวมตัวกันเป็นทีม นั้น มีความหมายมากกว่าการนำบุคคลมารวมกัน ตัวอย่างที่ได้ทดลองในประเทศญี่ปุ่นเมื่อให้คนงานหนึ่งคนประกอบรองเท้าสามคู่ต่อวัน ดังนั้น คนงาน 10 คน จะประกอบรองเท้าได้ 30 คู่ต่อวัน แต่ถ้าให้คนงาน 10 คนนี้ทำงานเป็นทีม ทีมงานก็จะสามารถประกอบรองเท้าได้ 50 คู่ต่อวัน จากการทดลองนี้ชี้ให้เห็นว่าการทำงานเป็นทีมให้ผลดีกว่าและมากกว่าการทำงานแบบต่างคนต่างทำ
6. การที่บุคคลได้มีโอกาสรวมกลุ่มกันทำงานเป็นทีมช่วยให้บุคคลได้เรียนรู้จากผู้อื่น เกิดความเจริญงอกงามแห่งตน ในขณะที่เดียวกันความเจริญส่วนบุคคลก็จะส่งผลให้กลุ่มเจริญงอกงามตามไปด้วยแสดงให้เห็นถึงความจำเป็นและความสำคัญของการทำงานร่วมกันเป็นทีม



หากมีการฝึกฝนปฏิบัติตนให้สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้วยังมีประโยชน์ต่อตนเองและสังคมร่วมกัน

จากความสำคัญข้างต้นสรุปได้ว่าการทำงานเป็นทีมที่มีความสำคัญและส่งผลให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิภาพ เนื่องจากการทำงานเป็นทีมเป็นการระดมความคิดและความสามารถที่แตกต่างกันในแต่ละบุคคลมา ช่วยกันทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

### ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการทำงานเป็นทีม

กอร์ดอน (Gordon, 1999, pp. 515-521) ได้สรุปปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานเป็นทีม คือ

1. บทบาทของสมาชิกแต่ละคน (Individual roles)
2. บรรทัดฐานของทีม (Group norms)
3. ภาวะผู้นำ (Leadership)
4. ความยึดเหนี่ยวของกลุ่ม (Group cohesiveness)

ปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมให้ทีมงานประสบความสำเร็จนั้น นุชนาถ (2552 อ้างถึงใน ปองปรัชญ์ บือราแง, 2554) ได้กล่าวไว้ ดังนี้

1. บรรยากาศของการทำงานมีความเป็นกันเองมีความกระตือรือร้นสร้างสรรค์ทุกคนช่วยกันทำงานอย่างจริงจังจับจอบอุ้น
2. ความไว้วางใจ (Trust) คือ หัวใจสำคัญในการทำงานเป็นทีมทุกคนในทีมควรไว้วางใจซึ่งกันและกันสื่อสารกันอย่างเปิดเผย และซื่อสัตย์ต่อกันและกัน
3. การมอบหมายงานอย่างชัดเจนทุกคนในทีมเข้าใจวัตถุประสงค์เป้าหมายและยอมรับภารกิจหลักของทีม
4. บทบาท (Role) ทุกคนในทีมแต่ละคนเข้าใจปฏิบัติตามบทบาทของตน และเรียนรู้เข้าใจในบทบาทของผู้อื่นซึ่งทุกบทบาทมีความสำคัญ
5. วิธีการทำงาน (Work procedure) สิ่งสำคัญที่ควรพิจารณา คือ
  - 5.1 การติดต่อสื่อสารที่ชัดเจนและทุกคนกล้าที่จะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งจะนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ
  - 5.2 การตัดสินใจร่วมกันทุกคนในองค์การยอมรับความผูกพันที่จะทำในสิ่งที่ตนเองได้มีส่วนร่วม
  - 5.3 ภาวะผู้นำ คือ บุคคลได้รับการยอมรับจากผู้อื่นควรส่งเสริมให้ทุกคนได้มีโอกาสแสดงความเป็นผู้นำ

5.4 กฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมายควรเปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการกำหนดกฎเกณฑ์ที่จะนำมาใช้ร่วมกัน

5.5 การมีส่วนร่วมในการประเมินผลโดยที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการประเมินผลงานทำให้สมาชิกได้ทราบความก้าวหน้าของงานปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น

5.6 การพัฒนาทีมงานให้เข้มแข็งโดยการจัดกิจกรรมสร้างพลังทีมงานให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะทำงานประสบความสำเร็จและควรสนับสนุนการให้รางวัลแก่การทำงานเป็นทีมในลักษณะการให้รางวัลกับกลุ่ม

จากปัจจัยข้างต้นสรุปได้ว่าการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพนั้นเป็นสิ่งจำเป็นและต้องอาศัยปัจจัยในหลายหลายด้านที่หลากหลายตามสถานการณ์และเวลารวมทั้งจุดประสงค์เพื่อเอื้ออำนวยให้ทุกคนทำงานร่วมกันจนเกิดผลสำเร็จของงานตามเป้าหมาย สมาชิกทุกคนมีความพึงพอใจต่องานที่เกิดขึ้นทำให้เกิดแรงกระตุ้นแรงจูงใจที่ดีต่อการบริหารงาน

#### ประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม

วรวิมล บุตรอามาตย์ (2549, หน้า 15-16) ได้กล่าวว่า การทำงานที่ทำโดยอาศัยคนหลายคนนั้นจะต้องประกอบด้วย 2 ประการ คือ งานกับคน คือ เป็นลักษณะของความคิดอารมณ์และความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานด้วยซึ่งผลลัพธ์ของการทำงาน คือ 1) คุณภาพของงานที่ทำ 2) ความถี่ของพนักงานที่ได้ปฏิบัติในการให้ความร่วมมือกับผู้อื่น และ 3) ปริมาณที่ได้ซึ่งการได้ผลลัพธ์อันเป็นส่วนผสมขององค์ประกอบทั้ง 3 ประการนี้มีหลายคนเรียกชื่อว่าประสิทธิภาพของการทำงานกลุ่มหรือทีมได้ประโยชน์ของการสร้างทีมงาน คือ ช่วยให้ทุกคนเข้าใจกระบวนการทำงานร่วมกันเกิดความเข้าใจอันดีต่อกันเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานช่วยในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ รวดเร็วและมีประสิทธิภาพความหลากหลายทั้งด้านความรู้ความสามารถและทักษะจะช่วยให้การแก้ปัญหาสำเร็จลุล่วงด้วยดี ลดปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในหน่วยงานและเกิดเจตคติที่ดีต่อหน่วยงาน

บีบี และมาสเตอร์สัน (Beebe & Masterson, 1990 อ้างถึงใน ฉัฐนันท์ ดนูพิทักษ์, 2543, หน้า 18) ได้สรุปประโยชน์ของการทำงานเป็นทีมไว้ ดังนี้

1. ทีมจะมีแหล่งข้อมูลมากกว่าคนเพียงคนเดียวเนื่องจากทีมงานจะมีบุคคลต่าง ๆ ที่มีความหลากหลายในด้านพื้นฐานและประสบการณ์ที่สามารถนำมาร่วมกันคิดพิจารณาได้อย่างกว้างขวางกว่าเพื่อหาทางออกที่ดีที่สุดต่อการแก้ไขสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น
2. ทีมสามารถใช้วิธีการในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่สร้างสรรค์ได้มากกว่าบุคคลเพียงคนเดียว เนื่องจากทีมงานมีวิธีการหรือแนวทางหลากหลายในการแก้ไขปัญหา
3. การทำงานเป็นทีมส่งเสริมให้มีพัฒนาการเรียนรู้และการอภิปรายแนวความคิดต่าง ๆ อย่างกว้างขวางมีโอกาสอภิปรายในเรื่องที่เป็นปัญหากับทีมจะทำให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาแนวคิดของตนเองและทีมได้อย่างกว้างขวาง

4. ความพึงพอใจของสมาชิกต่อการตัดสินใจของทีมเพิ่มมากขึ้น เพราะสมาชิกได้มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจและแก้ปัญหาซึ่งจะสร้างความผูกพันและรับผิดชอบต่อแนวทางอันเกิดจากการตัดสินใจนั้นเนื่องจากคนได้เป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยทำให้เกิดแนวทางนั้น ๆ ขึ้นมา

5. สมาชิกของทีมจะเข้าใจตนเองได้ดีขึ้นขนาดที่ตนมีปฏิสัมพันธ์กับสมาชิกคนอื่นการทำงานเป็นทีมจะทำให้เห็นสภาพที่คนอื่นมองเห็นได้ชัดเจนมากขึ้น เพราะข้อมูลสะท้อนกลับที่เราได้รับจะทำให้ตระหนักถึงคุณลักษณะของตัวเราที่เรามองไม่เห็นแต่คนอื่นมองเห็น

จากประโยชน์ข้างต้นสรุปได้ว่าการทำงานเป็นทีมนี้มีประโยชน์อย่างยิ่ง เพราะมนุษย์จำเป็นต้องอยู่ร่วมการพึ่งพาอาศัยกันทำให้เกิดความสำเร็จมากกว่าการทำกิจกรรมเพียงคนเดียวการทำงานเป็นทีมเป็นรูปแบบหนึ่งของการบริหารที่เกิดการยอมรับว่าเป็นการบริหารที่เกิดประโยชน์ต่อตนเองและหน่วยงานมากที่สุด เพราะเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจเสริมสร้างความสามัคคีทำให้เกิดความผูกพันทั้งต่อคนและต่อองค์กรอย่างชัดเจน

#### อุปสรรคในการทำงานเป็นทีม

ยงยุทธ เกษสาคร (2547, หน้า 197-198) กล่าวถึงอุปสรรคในการทำงานเป็นทีมไว้ ดังนี้

1. การพุดจาและการตกลงกันไม่ชัดเจนตั้งแต่เริ่มต้นถึงเป้าหมายและบทบาทของทีมรวมทั้งบทบาทของแต่ละคน

2. มีการปกปิดความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการทำงานและหลีกเลี่ยงที่จะเผชิญกับปัญหาทำให้ขาดโอกาสที่จะวิเคราะห์ความผิดพลาดที่ผ่านมาและใช้ประโยชน์จากความผิดพลาดนั้นสำหรับการจัดปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในครั้งต่อ ๆ ไป

ชาญชัย อัจฉินสมาจาร (2548, หน้า 37-44) กล่าวถึงข้อจำกัดการสร้างทีมงาน ได้แก่

1) การเลือกสรรและการคัดเลือกที่ไม่ดีอันเนื่องมาจากการขาดทักษะที่ไม่ถูกต้อง 2) โครงสร้างองค์กรที่สับสน กล่าวคือ มีการจัดสร้างองค์กรที่ไม่เป็นระเบียบมีการจัดแบ่งองค์กรมากเกินไป 3) ขาดการควบคุมการสร้างทีมงานในบรรยากาศที่มีการควบคุมที่เข้มงวดจะไม่ประสบความสำเร็จในทางตรงกันข้ามความมีประสิทธิภาพของทีมที่เกิดขึ้นในบรรยากาศที่ไร้ระเบียบ 4) การฝึกอบรมไม่ดีความเปลี่ยนแปลงในทุกวันนี้เป็นปัญหาสำหรับทีมงาน จึงต้องมีการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ดังนั้นบรรยากาศในการเรียนรู้การพัฒนาต้องรองรับการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาทีมต้องมีการกำหนดวิธีการและแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับนโยบายการฝึกอบรม 5) การจูงใจต่ำซึ่งมีผลต่อการอุทิศตนในการทำงานเพื่อทีมงานหรือองค์กร ดังนั้นหากปราศจากการจูงใจที่เหมาะสมการสร้างทีมงานก็จะเสียเวลาและทรัพยากร 6) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ต่ำ 7) มีปรัชญาการบริหารงานที่ไม่เหมาะสมทำให้เกิดการแบ่งแยกภายในทีมงาน และ 8) ความเฉื่อยชาส่วนบุคคลทำให้เกิดการพัฒนาในส่วนหนึ่งส่วนใดของทีม ซึ่งอาจทำให้ส่วนอื่น ๆ ของทีมขาดการพัฒนาไปด้วย

ณัฐนันท์ คุนพิทักษ์ (2543, หน้า 15) กล่าวถึงอุปสรรคของการทำงานเป็นทีมเกิดจากสาเหตุหลายประการ คือ

1. การพุดจาและการตกลงไม่ชัดเจนตั้งแต่เริ่มต้นถึงเป้าหมายและบทบาทของทีม
2. มีความปกปิดความผิดพลาดที่เกิดจากการทำงานและหลีกเลี่ยงที่จะเผชิญปัญหา  
ร่วมกัน
3. มีการแข่งขันชิงดีกันระหว่างสมาชิกเมื่อมีการคาดการณ์ในเรื่องของความคิดเห็น
4. ไม่ได้มีการประชุมหรือเป็นเครื่องกระตุ้นให้สมาชิกเกิดความผูกพันกันทำให้สมาชิก  
รู้สึกฝืนใจที่ต้องสวมบทบาทหรือปฏิบัติตามที่ตกลงไว้
5. ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องไม่ได้เป็น ในทางที่สนับสนุนกันและกัน  
ต่างคนต่างมีปัญหาในการทำงานซึ่งวิธีแก้ไขปัญหาก็มักจะสวนทางกัน
6. ขาดการวางแผนทางและหาจังหวะที่จะใช้ประโยชน์ในอันที่จะส่งเสริม  
ความก้าวหน้าของสมาชิก
7. ผ่านความสัมพันธ์อันดีกับทีมงานหรือหน่วยงานอื่นทำให้ทีมนี้ไม่ได้รับความ  
เชื่อถือยกย่องหัวหน้า

8. ขาดการประเมินผลการทำงานของทีมซึ่งควรจับทำเป็นระยะ ๆ อย่างสม่ำเสมอ  
กรีนเบิร์ก และบารอน (Greenberg & Baron, 2003, pp. 314-315) การทำงานเป็นทีม  
ในองค์กรบางครั้งก็ไม่ประสบความสำเร็จ เพราะสมาชิกในองค์กรไม่ได้มีความพร้อมที่จะเข้า  
มาร่วมในทีมทุกคนอุปสรรคต่าง ๆ ในการทำงานเป็นทีม ดังนี้

1. ความไม่เต็มใจที่จะร่วมมือระหว่างสมาชิกในทีมเป็นอุปสรรคอย่างยิ่งเพราะหัวใจ  
ของการทำงานเป็นทีม คือ ความมุ่งมั่นพร้อมกันของสมาชิก ดังนั้นถ้าฝ่ายบริหารมอบหมายงาน  
ให้แก่ทีมโดยไม่เปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมและพัฒนาความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน พลังความ  
ร่วมมือก็จะไม่เกิดตามปรารถนาของฝ่ายบริหาร
2. การไม่ได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารถึงแม้ว่าการทำงานเป็นทีมจะไม่ต้องกร  
ให้ฝ่ายบริหารเข้าไปแทรกแซงกิจกรรม แต่ก็ต้องการให้ฝ่ายบริหารสนับสนุนปัจจัยต่าง ๆ อย่าง  
เหมาะสมไม่ว่าจะเป็นปัจจัยค่าจูนหรือปัจจัยกระตุ้น
3. ฝ่ายบริหารไม่เต็มใจที่จะวางมือจากการควบคุมเพราะบางครั้งฝ่ายบริหารเองก็ไม่ได้  
ไว้วางใจให้ทีมงานได้ทำงานอย่างเป็นอิสระทำให้มีการแทรกแซงเกิดขึ้น โดยอัตโนมัติ
4. การไม่ร่วมมือกับฝ่ายอื่น ๆ ในองค์กรเพราะบางครั้งการทำงานเป็นทีมซึ่งมุ่งแข่งขัน  
เพื่อความสำเร็จสูงสุดจะทำให้สมาชิกในทีมลดความสำคัญของการร่วมมือระหว่างทีมของตนเอง  
กับฝ่ายอื่น ๆ ในองค์กร

จากการศึกษาอุปสรรคในการทำงานเป็นทีมข้างต้นสรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีมใด ๆ ย่อมมีปัญหาอุปสรรคในการทำงานแน่นอน เพราะการทำงานเป็นทีม คือ การที่คนหลายคนมาทำงานร่วมกัน ซึ่งองค์ประกอบต่าง ๆ มีปัจจัยอยู่หลากหลายทั้งความเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมและความหลากหลายของสมาชิก เพราะฉะนั้นเราต้องคำนึงถึงอุปสรรคที่จะมาคอยขวางในการทำงานไม่ให้บรรลุเป้าหมายด้วย ซึ่งอุปสรรคในการทำงานเป็นทีมนี้เกิดขึ้น จากการพุดจาและตกลงกัน ไม่ได้ตั้งแต่เริ่มต้นขาดการมีส่วนร่วมในที่ไม่ทบทวนงานและหลีกเลี่ยงที่จะเผชิญปัญหา รวมทั้งยังไม่ตระหนักถึงการทำงานเป็นทีม ดังนั้นการทำงานที่จะให้เกิดการทำงานเป็นทีมจะต้องมีลักษณะการทำงานที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจมีส่วนร่วมในการคิดเพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายตั้งใจทำงานตามที่กำหนดไว้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน และเพื่อประโยชน์ต่อส่วนรวมและองค์กร

#### **แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม**

ลูกกี และ โพลเซอร์ (Luecke & Polzer, 2006 อ้างถึงใน ปองปรัชญ์ บือราแง, 2554) อธิบายว่า ทีมที่สามารถทำงานให้ประสบความสำเร็จได้ต้องประกอบไปด้วยความสามารถพิเศษ (Talent) ความรู้ (Knowledge) และการมีอิทธิพลต่อความคิดของคนในองค์กร ประสบการณ์และความรู้เกี่ยวกับวิธีการทำงานในเชิงเทคนิคที่จำเป็นสำหรับการทำงานของทีม โดยทีมที่ปฏิบัติงานได้ดีนั้นต้องประกอบด้วยสมาชิกซึ่งมีความสามารถที่สำคัญสำหรับทีมหากทีมมี จุดอ่อนหรือขาดแคลนความสามารถที่สำคัญสำหรับทีมหากทีมมีจุดอ่อนหรือขาดแค่ความสามารถที่จำเป็นในการทำงานก็จะเป็ผลทำให้ที่ไม่สามารถก้าวไปถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ ซึ่งในกรณีเช่นนี้ทีมต้องแก้ไขจุดบกพร่องของตนเอง หรือสรรหาสมาชิกคนใหม่ที่มีความสามารถตรงกับความต้องการของทีม ทั้งนี้ทีมที่ประสบความสำเร็จจะดำเนินในลักษณะดังกล่าวโดยหลักการทำงานเป็นกลุ่ม (Team work) ได้มีหลักการ 11 ประการ ดังนี้

1. บรรยากาศขององค์กรเป็นแบบอรุปรนัย องค์กรมีลักษณะตามสบายไม่มีแนวตั้งเครียด ซึ่งเป็นบรรยากาศที่คนทำงานมีความเกี่ยวข้องและสนใจ ไม่มีท่าทีของความเบื่อหน่ายท้อแท้เกิดขึ้นในขณะทำงาน
2. มีการอภิปรายอย่างเปิดเผยในการมีส่วนร่วมของแต่ละคนอาจมีการอภิปรายอย่างเปิดเผยแต่ในสุดท้ายงานส่วนรวมต้องเป็นของกลุ่ม ถ้าการอภิปรายออกนอกกลุ่มนอกทางคนในทีมคนใดคนหนึ่งจะเป็นผู้ดึงกลับมา
3. งานหรือวัตถุประสงค์ของกลุ่มมีความเข้าใจอย่างชัดเจนวัตถุประสงค์ขององค์กรทุกคนต้องเข้าใจและได้รับการยอมรับจากสมาชิก

4. บรรดาสมาชิกในกลุ่มยอมรับฟังเหตุผลของกันและกันการอภิปรายปัญหาไม่มีการโจมตีกันแต่มีการรับฟังปัญหาต่าง ๆ ทุกคน
  5. แม้จะมีการขัดแย้งกันคนในกลุ่มก็ยังมีความรู้สึกที่จะยอมรับร่วมงานกันต่อไป ไม่มีการบีบบังคับทะนุถนอมรักษาความสามัคคีของกลุ่มและกลุ่มพยายามที่จะแก้ไขข้อขัดแย้งแทนที่จะหนีปัญหา
  6. มีการตัดสินใจโดยเห็นร่วมกันส่วนใหญ่การตัดสินใจซึ่งทุกคนเห็นพ้องต้องกัน
  7. การวิจารณ์เป็นไปอย่างเปิดเผยต้องไปตรงมาสมาชิกในกลุ่มไม่มุ่งที่จะโจมตีกันทั้งต่อหน้าและลับหลัง
  8. ทุกคนมีอิสระเสรีภาพที่จะแสดงความรู้สึกและแนวความคิดการแก้ปัญหา
  9. การมอบหมายงานรายบุคคลเมื่อมีความจำเป็นในการปฏิบัติงานการมอบหมายการทำงานยอมรับเป็นอย่างดีจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย
  10. ประธานหรือสมาชิกไม่ใช้อิทธิพลหรืออำนาจส่วนตัวเหนือสมาชิกของกลุ่มหรือกลุ่มก็ไม่ได้ใช้อำนาจอิทธิพลเหนือประธานของกลุ่มเช่นเดียวกัน
  11. กลุ่มมีอิสระภาพในการทำงานเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลการทำงานจะมีการตรวจสอบผลงานของตนเองเป็นระยะ ๆ จะทำงานได้ดีขึ้นอย่างไรอาจเป็นกระบวนการบุคคลกลุ่มหรือรีก็ตามยอมแล้วแต่งานและวัตถุประสงค์ของกลุ่ม
- วารีนีย์ (Vaney, 1978 อ้างถึงใน ชาฤณี เหมือนโพธิ์ทอง, 2554, หน้า 43) ได้เสนอหลักในการทำงานเป็นทีมไว้ ดังนี้
1. บทบาทของสมาชิกแต่ละคนในที่มีความเข้าใจอันดีต่อกัน
  2. เข้าใจทักษะของทีมและบทบาทหน้าที่ทั้งหมดของ องค์กร
  3. เพิ่มการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกทุกคนในทีมเกี่ยวกับประเด็นต่าง ๆ ซึ่งทำให้กลุ่มมีประสิทธิภาพ
  4. มีการสนับสนุนระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มด้วยกันเป็นอย่างมาก
  5. เข้าใจในกระบวนการกลุ่มพฤติกรรมและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ภายในกลุ่มเพื่อการทำงานด้วยกันอย่างใกล้ชิด
  6. มีแนวทางการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นในการแก้ปัญหาต่าง ๆ เป็นทีมไม่ว่าจะเป็นเรื่องงาน หรือเรื่องความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน
  7. ความสามารถในการใช้ความคิดที่แตกต่างกันให้เกิดประโยชน์มากกว่าการทำลาย
  8. มีความร่วมมือประสานงานกันระหว่างสมาชิกลดการแข่งขันเพื่อเอาชนะ

9. การเพิ่มสมรรถภาพของกลุ่มในการทำงานร่วมกับกลุ่มคนอื่น ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

10. มีความรู้สึกรู้สึกดีต่อกันและกันระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม

แคทเซนบาช (Katzenbach, 1978 อ้างถึงใน ระเบียบวิธีวิจัยทางจิตวิทยา, 2557, หน้า 39) ได้เสนอแนวทางการสร้างทีมงาน ดังนี้

1. กำหนดทิศทางอย่างเร่งด่วนสมาชิกทีมต้องการความแน่นอนในการตั้งวัตถุประสงค์และความคาดหวังของทีมซึ่งจะต้องมีตัวบ่งชี้ที่ชัดเจนที่จะเป็นแนวทางในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จได้

2. การเลือกสมาชิกทีมควรจัดให้อยู่ในพื้นที่พื้นฐานของทักษะและศักยภาพที่มีอยู่และทีมจำเป็นต้องมีทักษะที่จะทำให้เกิดความสมบูรณ์ขึ้นภายในทีมสามประการ คือ ทักษะทางเทคนิคในหน้าที่ทักษะในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่และทักษะระหว่างบุคคล

3. การประชุมหรือพบปะกันครั้งแรกต้องทำด้วยความพิถีพิถันด้วยความตั้งใจเพื่อสร้างความประทับใจให้เกิดขึ้น มีการกำหนดระยะเวลาให้ทุกคนรู้แน่นอนและมีการย้ำเตือนให้ผู้นำทีมหรือผู้บริหารอำนาจหน้าที่คอยดูแลภายในทีมทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญต่อสิ่งที่ตนได้พูดไว้แล้วด้วย

4. ตั้งกฎปฏิบัติให้ชัดเจนการพัฒนาทีมที่แท้จริงโดยนำกฎเกณฑ์มาช่วยให้เขาพบความสำเร็จในเรื่องวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงาน เน้นที่ควรสนับสนุน คือ การเปิดเผยจริงใจต่อการสร้างให้เกิดความไว้วางใจในกันและกันได้มีข้อตกลงร่วมกันอย่างมีความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน

5. มุ่งหมายและความเหมาะสมในการปฏิบัติงานที่ตั้งขึ้นจะไม่ยึดติดกับผู้บริหารแต่จัดตั้งขึ้นโดยสมาชิกมีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดความสำเร็จตามที่ตั้ง มุ่งหมายไว้

6. สร้างความท้าทายให้กับกลุ่มในการทำงานด้วย

แฮกแมน (Hackman, 2002 อ้างถึงใน ระเบียบวิธีวิจัยทางจิตวิทยา, 2557, หน้า 40) ได้อธิบายหลักในการทำงานเป็นทีมว่า ทีมที่แท้จริงมีคุณลักษณะที่สำคัญ 4 ประการ คือ

1. ภารกิจของทีม

2. ขอบเขตการทำงานที่ชัดเจน

3. การมอบหมายอำนาจในการบริหารจัดการกระบวนการการทำงานของทีมอย่างชัดเจน

4. การมีสมาชิกอยู่ภายในช่วงเวลาหนึ่งที่เหมาะสม

คลาร์ค (Clark, 2005) ให้ข้อพิจารณาในด้านพฤติกรรมการแสดงออกของสมาชิกทีมไว้ เช่น

1. การแสดงตัวของสมาชิกในทีมที่แสดงตนอย่างชัดเจนว่า เป็นสมาชิกในทีมมีวิสัยทัศน์ และพันธกิจร่วมกัน ซึ่งสมาชิกใช้เป็นแนวทางและทิศทางในการทำงานของทีมงานเพื่อผลลัพธ์ที่ต้องการร่วมกัน

2. การยึดเกาะระหว่างสมาชิกเป็นการแสดงออกของทีมงานถึงความผูกพันเชื่อมโยงกันในทีมด้วยจิตและวิญญาณที่บุคคลในทีมรู้สึกได้

3. การกระตุ้นการทำงานสมาชิกในทีมจะใช้การประชุมเป็นเครื่องมือที่มีค่าเพื่อกำกับการดำเนินงานไปในทิศทางที่ถูกต้องใช้เป็นเวทีในการสื่อสารเพื่อความชัดเจนในการปฏิบัติงาน

4. การสื่อสารเมื่อการทำงานขึ้นอยู่กับพลังงานอำนาจที่แต่ละคนได้รับการเปิดช่องทางการสื่อสาร ทำให้ทีมได้ขยายความคิดให้กันและกันอย่างจริงจัง มีการรับฟังในสิ่งที่สำคัญความคิดที่แตกต่างมีคุณค่าและมีวิธีการบริหารความขัดแย้งที่ดีก่อให้เกิดผลดีกับทีมงาน

5. ความยืดหยุ่น ทีมที่มีความยืดหยุ่นจะทำงานได้รับมอบหมาย และรักษาหน้าที่ไว้ได้ตามที่กำหนดมีความรับผิดชอบและมีภาวะผู้นำร่วมกันทำให้สมาชิกได้แสดงจุดแข็งของตน

6. ความเป็นเพื่อนทำให้ขวัญและกำลังใจของสมาชิกแต่ละคนอยู่ในระดับที่จะสร้างความกระตือรือร้นในการทำงานรู้สึกภาคภูมิใจในสิ่งที่ได้เป็นสมาชิกของทีมมีความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อให้ได้ผลผลิตในระดับที่พอใจ

ทิสนา เขมมณี (2545, หน้า 11) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะการทำงานเป็นทีมนั้น ต้องประกอบไปด้วย 6 ปัจจัย คือ 1) ต้องมีเป้าหมายร่วมกัน 2) ต้องมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน 3) มีการติดต่อสื่อสารกันภายในกลุ่ม 4) มีการร่วมมือประสานงานกันในกลุ่ม 5) มีการตัดสินใจร่วมกัน และ 6) มีผลประโยชน์ร่วมกัน

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2546, หน้า 79-80) ได้ศึกษาการพัฒนาทีมงานของพอดเตอร์ และ ลอร์เตอร์ (Porter & Lawler, 1975) ซึ่งกล่าวไว้ว่า ปกติการทำงานที่มีประสิทธิภาพนั้นจะประกอบไปด้วย หลักการ (Principles) ซึ่งแสดงถึงองค์ประกอบสำคัญในการทำงานนั้น ๆ และส่วนประกอบทางเทคนิค (Technique) ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้เราสามารถทำงานได้ผลดียิ่งขึ้น ซึ่งมีหลักการสำคัญของการทำงานแบบทีมที่มีประสิทธิภาพ

1. การสร้างความไว้วางใจระหว่างกันความไว้นือเชื่อใจกัน ไม่ระแวงซึ่งกันและกัน เป็นบันไดขั้นแรกที่น่าไปสู่การเปิดเผยและปฏิบัติต่อกันด้วยความจริงใจ ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกร่วมมือกันการปรึกษาหารือกันและการพัฒนางานที่เกี่ยวข้องให้มีประสิทธิภาพ



2. การสื่อสารระหว่างกันเปิดเผยบนไฉนสำคัญที่เปิดโอกาสในการประสานความรู้สึกรักและประสานความร่วมมือกันระหว่างสมาชิก โดยเริ่มต้นด้วยการทำความคุ้นเคยจากการพูดคุยซักถามและตอบโต้กันอย่างเปิดเผยและจริงใจ ซึ่งจะช่วยปิดช่องว่าง (Gap) ของความระแวงและความรู้สึกที่ไม่ปลอดภัยของแต่ละคน หรือที่เรียกตามภาษาพูดว่า “พูดคุยกันอย่างเป็นกันเอง”

3. การปรึกษาหารือหรือการเปิดโอกาสให้มีการพูดคุยและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันได้อย่างเปิดเผยเมื่อเกิดปัญหาหรือความรู้สึกขัดแย้งระหว่างกัน โดยนำประเด็นปัญหาหรือข้อขัดแย้งมาแจกแจงวิเคราะห์ให้ถึงความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์และร่วมกันพิจารณา

4. การสร้างความร่วมมือกันอย่างแข็งขันการอาศัยกิจกรรมการทำงานแบบเป็นทีม โดยให้สมาชิกแต่ละคนมีส่วนร่วมตามขอบเขต และบทบาทหน้าที่ที่เหมาะสมของแต่ละคน

5. การติดตามและการส่งเสริมการพัฒนาทีมงานสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารต้องติดตามเอาใจใส่อย่างสม่ำเสมอ โดยอาจทำได้โดยการให้รางวัลหรือการยกย่องทีมที่ประสบความสำเร็จให้เป็นทีมงานตัวอย่างเปิดโอกาสให้ทีมงานนำเสนอผลงานใน โอกาสพิเศษ ตลอดจนต้องส่งเสริมความรู้และเทคนิคใหม่ ๆ ในการทำงานแก่ทีมงาน

จากแนวคิดและทฤษฎีการทำงานเป็นทีมดังกล่าวสรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีมจะต้องประกอบไปด้วยบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมาทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจ โดยอาศัยทักษะของภาวะผู้นำและกลยุทธ์การบริหารของผู้บริหารในการสร้างทีมงาน มีเป้าหมายเดียวกัน มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกภายในทีมอย่างมีแบบแผนมีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน มีการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาาร่วมกัน

### การทำงานเป็นทีมตามแนวคิดของวูดค็อก (Woodcock)

วูดค็อก (Woodcock, 1989, pp. 75-116) การทำงานของกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ พยายามทำให้กลุ่มสามารถเรียนรู้วิธีการวินิจฉัยปัญหา ปรับปรุงความสัมพันธ์ในการทำงานให้ดีขึ้น ความร่วมมือร่วมใจประสานงานกันในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันได้ให้แนวคิดองค์ประกอบของทีมงานที่มี ประสิทธิภาพจะต้องประกอบด้วย ลักษณะสำคัญ 11 ประการด้วยกัน เรียกว่า “Building blocks” ได้แก่ 1) บทบาทที่สมดุล 2) วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน 3) การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อการแก้ไข ปัญหา 4) การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน 5) ความร่วมมือร่วมใจและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ 6) กระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนที่สุด 7) ภาวะผู้นำที่เหมาะสม 8) การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ 9) การพัฒนาตนเอง 10) ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม และ 11) การสื่อสารที่ดี รายละเอียด ดังนี้

1. บทบาทที่สมดุล (Balanced roles) คือ การผสมผสานความแตกต่างของความสามารถ โดยใช้ความแตกต่างของบุคลิกภาพและวิธีการที่หลากหลายให้เหมาะสมกับสถานการณ์การที่จะทำ ในสิ่งที่กล่าวมาด้านนี้ ต้องอาศัยความกลมกลืนและบทบาทที่สมมติของสมาชิกในทีมงานการสร้าง ทีมงานที่ดีจะต้องเริ่มจากการคัดเลือกที่ดี ซึ่งคล้ายกับพ่อครัวที่จะต้องเลือกชนิดของเครื่องปรุงมา ปรุงอาหารจะต้องมั่นใจในคุณภาพและปริมาณ ดังนั้นผู้บริหารที่จะสร้างทีมงานจะต้องหาจุดสมดุล สูงสุดของทักษะและความสามารถของสมาชิกในกลุ่ม

วันทณีย์ ณ พัทลุง (2544, หน้า 3) สมาชิกมีบทบาทและมีความรู้สึกร่วมกัน การรักษา บทบาทที่มั่นคงในแต่ละทีม/ กลุ่ม จะมีความแตกต่างกันตามลักษณะของกลุ่ม รวมทั้งความรู้ ความสามารถของสมาชิก โดยจัดการจัดแบ่งบทบาทและหน้าที่ ความรับผิดชอบ กระจายงานกัน ตามความรู้ ความสามารถ และความถนัดของสมาชิก

พิไลลักษณ์ โรจนประเสริฐ (2549, หน้า 11) บทบาท (Role) สมาชิกแต่ละคนเข้าใจและ ปฏิบัติตามบทบาทของตน และเรียนรู้เข้าใจในบทบาทของผู้อื่นในทีม ทุกบทบาทมีความสำคัญ รวมทั้งบทบาทในการช่วยรักษาความเป็นทีมงานให้มั่นคง เช่น การประนีประนอม การอำนวยความสะดวก การให้กำลังใจ เป็นต้น

จากแนวคิดเรื่องบทบาทที่สมดุล สรุปได้ว่า บทบาทที่สมดุล (Balance roles) คือ การใช้ ความแตกต่างของบุคลิกภาพ และวิธีการที่หลากหลายให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ต้องอาศัย ความกลมกลืนและบทบาทสมดุลของสมาชิกในทีมงาน บทบาทที่สมดุลเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่ง ในการสร้างทีมงานของผู้บริหารซึ่งผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงความสามารถ และความแตกต่าง ของบุคคลในการทำงานแต่ละด้านก่อนมอบหมายงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุ เป้าหมาย

2. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน (Clear objective and agree goals) ทีมงานที่ดีจำเป็นต้องมีวัตถุประสงค์และแนวทางในการดำเนินงานอย่างชัดเจน โดยพยายาม ให้ช่องว่างระหว่างวัตถุประสงค์ของทีมกับวัตถุประสงค์ของแต่ละบุคคลมีช่องว่างให้น้อยที่สุด โดยยึดหลักที่เพื่อให้สมาชิกทุกคนบรรลุวัตถุประสงค์ส่วนตัวให้มากที่สุด ในขณะที่เดียวกันก็รักษา วัตถุประสงค์ขององค์กรด้วยการบริหารงานที่เปิดโอกาสให้บุคคลมีส่วนร่วมในการกำหนด นโยบายและแนวทางปฏิบัติจะส่งผลให้บุคลากรเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน มีความรู้สึก ในความเป็นเจ้าของเกิดความภาคภูมิใจในงานที่ได้กระทำมีความขยันขันแข็งกระตือรือร้นที่จะ คิดสร้างสรรค์งานให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้นทำให้การทำงานเกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ

จิตรลดา วัฒนาพรรณกิตติ (2549, หน้า 5) กล่าวว่า ปัจจุบันโลกได้กลายสภาพมาเป็น หนึ่งเดียว หรือสภาพที่ไร้พรมแดน ส่งผลให้องค์กรต้องปรับกรอบแนวความคิด (Paradigm shift)

ของตนเองใหม่ให้สามารถดำรงอยู่ได้ภายใต้ ยุคที่เรียกกันว่าโลกาภิวัตน์ และสิ่งแรกที่ต้องจัดการ จะต้องกระทำ คือ คิดหรือคาดการณ์ล่วงหน้าว่าตนเองจะต้องเตรียมการอะไรสำหรับอนาคตไว้บ้าง โดยองค์การจะต้องมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน มุ่งให้ความสำคัญต่อการกำหนดทิศทางใหม่ด้วยการสร้างเสริมทิศ ขององค์การขึ้นมา เพื่อเป็นทิศทาง ที่จะนำองค์การ ไปสู่เป้าหมายในอนาคตได้โดยไม่เสี่ยงต่อการหลงทิศนั่นเอง

พิไลลักษณ์ โรจนประเสริฐ (2549, หน้า 28) มองอนาคตร่วมกันที่ทีมงานจะมีจุดมุ่งหมาย ว่ากำลังจะไปทางใด และจุดมุ่งหมายนี้จะเป็นทางเดียวกันกับผู้บริหารระดับสูงขององค์กรสมาชิก เข้าใจหน้าที่ของตนเองในฐานะที่เป็นคนหนึ่งที่มีส่วนช่วยให้เป้าหมายนั้น ๆ บรรลุได้ตาม วัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้

พงศ์สรันย์ พลศรีเลิศ (2552) มีจุดมุ่งหมายของทีมงานกับวัตถุประสงค์ที่แน่ชัดและ เป้าหมายร่วมกันสมาชิกทุกคนในทีมงานมีบทบาทในการทำงานที่เด่นชัด และเข้าใจว่าหน้าที่ ของตนเองอยู่ตรงไหน และหน้าที่ของคนอื่นในทีมงานอยู่ตรงไหน มีการวางเป้าหมายที่สามารถ ทำสำเร็จได้บ่อยครั้ง สมาชิกแต่ละคนยอมรับความแตกต่างของกันและกันได้ คุณค่าของสิ่งต่าง ๆ จะถูกตัดสินร่วมกัน และกฎเกณฑ์ขั้นพื้นฐานจะตั้งขึ้น โดยคนส่วนใหญ่

วันทณีย์ ณ พัทลุง (2544, หน้า 2) สำหรับการมีจุดมุ่งหมายและเป้าหมายร่วมกัน หมายถึง การที่สมาชิกกลุ่มจะมีส่วนกระตุ้นให้เกิดกิจกรรมร่วมกันของทีม/ กลุ่ม โดยเฉพาะจุดประสงค์ ของสมาชิกกลุ่มที่สอดคล้องกับองค์การ มักจะนำมาซึ่งความสำเร็จของการทำงานได้ง่าย การจัด โครงสร้างของทีมงาน โดยระบุกิจกรรมที่จำเป็นต่อการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ กำหนดขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของงาน รวมถึงการแบ่งหน้าที่ และประสานงานภายใน อย่างมีประสิทธิภาพ

จากแนวคิดเรื่องวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้อง ต้องกัน สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน (Clear objective and agree goals) เป็นการบริหารงานที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติ จะส่งผล ให้บุคลากรเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน มีความรู้สึกในการเป็นเจ้าของ เกิดความภาคภูมิใจ ในงานที่ได้กระทำ มีความขยันขันแข็ง กระตือรือร้นที่คิดจะสร้างสรรค์งานให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น ทำให้การทำงานเกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ

3. การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อการแก้ไขปัญหา (Openness and confrontation) สมาชิกต้องการเผชิญปัญหามากกว่าต้องการที่จะหลีกเลี่ยงทีมงานที่มีประสิทธิภาพยอมไม่หลีกเลี่ยง ปัญหาที่เล็กน้อยหรือปัญหาที่ไม่พอใจ ทีมงานต้องเผชิญปัญหาเหล่านั้นอย่างจริงจังและเต็มใจ เครื่องหมายที่แสดงถึงคุณภาพของทีมงานที่การเปิดเผยและการกล้าเผชิญหน้าหลายหลาย

รัตนา วิสัยกุล (2549, หน้า 3) การจะสร้างทีมงานนั้นสมาชิกในทีมจะต้องไม่มีความลับระหว่างกัน แบ่งปันความรู้ให้แก่กัน สร้างความรักความผูกพันและความเชื่อถือในกันและกันภายในทีมงาน

ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร (2552, หน้า 3) การสื่อสารระหว่างกันแบบเปิดเผยจะเป็นบันไดขั้นสำคัญที่เปิดโอกาสในการประสานความรู้สึก และประสานความร่วมมือกันระหว่างสมาชิก โดยเริ่มต้นด้วยการทำความคุ้นเคยจากการพูดคุย ชักถาม และโต้ตอบกันอย่างเปิดเผยและจริงใจ ซึ่งจะช่วยปิดช่องว่างของความระแวงและความรู้สึกที่ไม่ปลอดภัยของแต่ละคน หรือที่เรียกตามภาษาพูดว่า “พูดคุยกันอย่างเป็นกันเอง”

ประสิทธิ์ กุลบุญญา (2557) มีการยอมรับในปัญหาที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ อย่างสร้างสรรค์ สมาชิกมีการเสนอความคิดเห็นที่แตกต่างกันและทำให้ปัญหาต่าง ๆ ดูเป็นเรื่องธรรมดา มีการจัดการเรื่องราวต่าง ๆ ในทันทีและทำให้ปัญหานั้นเป็นปัญหาของทั้งทีมงานมากกว่าที่จะโทษใครเพียงคนเดียว

จากแนวคิดเรื่องการเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อการแก้ไขปัญหา สรุปได้ว่าการเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อการแก้ไขปัญหา (Openness and confrontation) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้น สมาชิกในทีมงานจะต้องสามารถแสดงทัศนะวิจารณ์ ให้ความคิดเห็นเสนอแนะข้อแตกต่างโดยปราศจากความกลัว

4. การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน (Support and trust) สมาชิกในทีมช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างงานของตนเองกับของผู้อื่น และพร้อมที่จะรับและให้ความช่วยเหลือด้วยความจริงใจ

ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร (2552, หน้า 3) การสร้างทีมงานนั้นสิ่งที่สำคัญที่สุด คือ การสร้างความไว้วางใจระหว่างกันความไว้นื้อเชื่อใจ การไม่ระแวงซึ่งกันและกัน เป็นบันไดขั้นแรกที่น่าไปสู่การเปิดเผยและการปฏิบัติต่อกันด้วยความจริงใจ ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกร่วมมือกันแก้ปัญหา และพัฒนางานที่เกี่ยวข้องให้มีประสิทธิภาพ

ศิริรัตน์ ศิริวรรณ (2552, หน้า 3) ความไว้วางใจกัน (Trust) เป็นหัวใจสำคัญของการทำงานเป็นทีม สมาชิกทุกคนในทีมควรไว้วางใจซึ่งกันและกันได้ เชื่อสัจต่อกัน สื่อสารกันอย่างเปิดเผย ไม่มีลับลมคมใน

ประสิทธิ์ กุลบุญญา (2557) มีบรรยากาศแห่งความไว้วางใจและให้กำลังใจกันมีการเคารพซึ่งกันและกันโดยไม่เสแสร้ง เข้าใจกัน และให้กำลังใจซึ่งกันและกัน สมาชิกในทีมงานจะใช้เวลาในการรู้จักกันและกันและแสดงความเห็นใจกัน ซึ่งจะนำมาซึ่งความร่วมมือที่ดี

จากแนวคิดเรื่องการสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกันสรุปได้ว่า การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน (Support and trust) การสนับสนุนจึงเป็นสิ่งสำคัญที่สมาชิกในทีมงานมีความต้องการ ฉะนั้นบทบาทของผู้นำหรือผู้บริหารโรงเรียนจึงควรให้การส่งเสริมสนับสนุนสมาชิกในองค์กรของตน เช่น การสนับสนุน โดยการฟัง การยกย่องชมเชย การแสดงความซาบซึ้ง การส่งเสริม การแสดงความห่วงใย ปัญหาและประเด็นต่าง ๆ ของงาน โดยให้บุคลากรในโรงเรียนตระหนักว่า ผู้นำหรือผู้บริหารมีความจริงใจ องค์กรก็จะเข้าใจความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ระหว่างงานของตนเองกับของคนอื่น ๆ และพร้อมที่จะรับและให้ความช่วยเหลือร่วมมือร่วมใจอย่างจริงใจ อันจะทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

5. ความร่วมมือร่วมใจและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ (Co-operation and conflict) สมาชิกในทีมงานอุทิศตนในการปฏิบัติงานให้เสร็จไปด้วยดี จะมีการประสานประโยชน์ในเรื่องของความรู้ความสามารถ ตลอดจนความแตกต่างของแต่ละบุคคลให้ได้ผลร่วมกันอย่างสูงสุด และเป็นลักษณะที่เปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการทำงาน ซึ่งอาจมีการขัดแย้งเกิดขึ้นภายในทีมก็จะเป็นในทางสร้างสรรค์

รัตนา วิสัยกุล (2549, หน้า 3) การสร้างความเป็นมิตร หรือสร้างมิตรภาพให้เกิดขึ้นในองค์กร แต่จงอย่าได้ปฏิบัติต่อกันฉันเพื่อนซึ่งเป็นอันตราย ความเป็นผู้บังคับบัญชา ความเป็นลูกน้องยังคงต้องมีอยู่ หากเป็นไปในลักษณะของความมีมิตรภาพ มีน้ำใจดีและมีมิตรไมตรีต่อกัน

ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร (2552, หน้า 9) การสร้างความร่วมมือกันอย่างแข็งขันอาจทำได้ โดยการอาศัยกิจกรรมการทำงานแบบเป็นทีม โดยให้สมาชิกแต่ละคนมีส่วนร่วมตามขอบเขต และบทบาทหน้าที่ที่เหมาะสมของแต่ละคน อีกทั้งการปรึกษาหารือกันโดยเปิดโอกาสให้มีการพูดคุย และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน ได้อย่างเปิดเผย เมื่อเกิดปัญหาหรือความรู้สึกขัดแย้งระหว่างกัน โดยการนำประเด็นปัญหาหรือ ข้อขัดแย้งมาแจกแจง วิเคราะห์ และร่วมกันพิจารณา

ยุทธนา พรหมณี (2556, หน้า 13) ในการทำงานเป็นทีม ได้แก่ ความขัดแย้ง ซึ่งหมายถึง การที่สมาชิกในทีมมีความเห็นไม่สอดคล้องกันในเรื่องต่าง ๆ อาจเกิดขึ้นได้ในหลายระดับ เช่น ระหว่างคนกับคน คนกับกลุ่ม กลุ่มกับกลุ่ม หรือองค์กรกับองค์กร สาเหตุของการเกิดความขัดแย้งเกิดจากการตกอยู่ในสภาพแวดล้อมต่างกัน ผลประโยชน์ขัดกัน คาดหวังในบทบาทต่างกัน ทัศนคติ มีทัศนคติต่างกัน และการรับรู้ต่างกัน และการได้มาปฏิบัติสัมพันธ์กัน ส่วนการตอบสนองต่อความขัดแย้งนั้นเบื้องต้น จำแนกออกเป็น 5 ประเภท ได้แก่ แบบหลีกเลี่ยง ผ่อนปรน บังคับ ประนีประนอม และแก้ปัญหา ซึ่งแต่ละแบบล้วนมีข้อดีข้อเสียและเงื่อนไขในการใช้ให้เหมาะสมต่างกัน สำหรับการแก้ปัญหาความขัดแย้งนั้นที่ต้องการมากที่สุด ได้แก่ การแก้ปัญหาแบบ ชนะ-

ชนะ ซึ่งต่างฝ่ายต่างได้ประโยชน์เต็มส่วนทั้งคู่และสามารถรักษาสัมพันธ์ไว้ได้ แต่ก็ต้องทำตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้

สมพิศ สุขแสน (2547, หน้า 8) การมีความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเป็นทีม (Team work) หรือสร้างการทำงานเป็นทีมให้เข้มแข็ง เพราะทีมงานเป็นกุญแจสำคัญแห่งความสำเร็จ และความล้มเหลวในการทำงานได้ ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีผู้นำที่มีความสามารถ มีการยอมรับซึ่งกันและกัน มีความไว้วางใจกัน มีความรักใคร่ในทีมงาน ร่วมมือร่วมใจในการทำงานอย่างจริงจัง ขจัดปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลในทีมงาน แบ่งผลประโยชน์ร่วมกันในทีมงานอย่างยุติธรรม มีการติดต่อประสานงานที่ดีระหว่างกัน โดยเฉพาะการติดต่อสื่อสารระบบเปิด (Open communication) และการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน การมีทีมงานที่ดี เปรียบเสมือน “วงดนตรีที่มีการประสานเสียงกันเป็นอย่างดี เพลงย่อมมีความไพเราะ”

ประสิทธิ์ กุลบุญญา (2557) อุปสรรคบางประการที่อาจทำให้การสร้างทีมงานไม่มีประสิทธิภาพ เช่น ผู้นำหรือผู้บริหารกำหนดเป้าหมายของงานไม่ชัดเจน ผู้นำเห็นแก่ตัวและชอบนำความคิดความชอบของลูกน้องมาเป็นของตน สมาชิกของทีมงานไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตน ระบบการติดต่อสื่อสารไม่ดี ขาดภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง เป็นต้น

จากแนวคิดเรื่องความร่วมมือร่วมใจและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์สรุปได้ว่าความร่วมมือ และการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ (Co-operation and conflict) การบริหารงานในโรงเรียนให้ได้ผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย ได้คนเป็นปัจจัยสำคัญที่สุด ในการดำเนินงาน แต่เนื่องจากความแตกต่างระหว่างบุคคลไม่ว่าจะเป็นทัศนคติ ความเชื่อ ความนิยม ความรู้ ความสามารถในการทำงานหรือเป้าหมายในการทำงานที่ต่างกันเหล่านี้มีส่วนทำให้เกิดความขัดแย้งในการทำงานได้ทั้งสิ้น ผู้บริหารทุกระดับจึงจำเป็นต้องเผชิญหน้ากับปัญหาความขัดแย้งในการทำงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพื่อแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งให้เป็นไปในลักษณะสร้างสรรค์ และเป็นประโยชน์กับหน่วยงานด้วย

6. กระบวนการการปฏิบัติงานที่ชัดเจนที่สุด (Sound procedures) สมาชิกในทีมจะอาศัยข้อเท็จจริงเป็นหลักและการตัดสินใจจากข้อมูลที่สมบูรณ์ที่สุด ซึ่งมาจากการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน มีการพูด การเขียน และการทำงานในสิ่งที่จะต้องในการแก้ปัญหาจะทำให้ทีมงานมีประสิทธิภาพได้

วันทณีย์ ณ พัทลุง (2544, หน้า 2) การมีโครงสร้างของทีม/ กลุ่ม หมายถึง ระบบพฤติกรรม ซึ่งเป็นแบบแผนเฉพาะกลุ่มสมาชิกกลุ่มจะต้องปฏิบัติตามกฎหรือมติของกลุ่ม ซึ่งอาจจะเป็นกลุ่มแบบทางการ (Formal group) หรือกลุ่มแบบไม่เป็นทางการ (Informal group) ก็ได้ สมาชิกทุกคนของกลุ่มจะต้องยอมรับและปฏิบัติตามเป็นอย่างดี สมาชิกกลุ่มย่อย อาจจะมีกฎเกณฑ์แบบไม่เป็นทางการ มีความสนิทสนมกันอย่างใกล้ชิดระหว่างสมาชิกด้วยกัน

ฟิลลิปส์ ไรจันประเสริฐ (2549, หน้า 12) การวางแผนทีมงาน การวางแผนทีมงานที่ดีจะต้องกำหนดจุดมุ่งหมาย และแนวทางสู่จุดมุ่งหมายนั้น ๆ โดยหากำตอบให้กับตัวเองว่า เราต้องการอะไร ต้องการมากน้อยเพียงใด ต้องการเมื่อใด จะได้อะไร และใครเป็นผู้ดำเนินการ ดังนั้นการวางแผนที่ดีจึงต้องศึกษาถึงสภาพการณ์ภายในองค์กร อันได้แก่ โครงสร้างองค์กร ปริมาณและคุณภาพของบุคลากร กระบวนการทำงาน ฯลฯ รวมถึงสภาพภายนอกองค์กร เช่น เหตุการณ์บ้านเมือง เศรษฐกิจ สภาพสังคม การพัฒนาเทคโนโลยี เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะเป็นแนวทางให้ผู้บริหารสามารถกำหนดกลยุทธ์การทำงานของทีมงานได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

จากแนวคิดเรื่องกระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนที่สุดสรุปได้ว่า กระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน (Sound procedures) พฤติกรรมการทำงานของแต่ละคนมีความแตกต่างกันออกไปตามความรู้ ประสบการณ์เดิม ทักษะในการทำงานและทัศนคติส่วนบุคคล ดังนั้น จึงถือเป็นหน้าที่ของ ผู้บริหารที่จะต้องสร้างและพัฒนาการทำงานเป็นทีมทั้งสิ้น การตัดสินใจอาจจะกระทำโดยผู้บริหารเพียงคนเดียว ทีมงานที่ดีจึงเปรียบเสมือนพลังในการปฏิบัติงานของผู้บริหารให้ประสบความสำเร็จนั่นเอง

7. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate leadership) หัวหน้าทีมจะต้องมีบทบาทผู้นำที่ดีเป็นมาตรฐานในการปฏิบัติทุกอย่าง ไม่ผูกขาดเป็นผู้นำคนเดียวของกลุ่ม แต่ภาวะผู้นำจะกระจายไปทั่วกลุ่ม ตามสถานการณ์ที่เหมาะสม

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฎ์, ศิรินทร ภูจินดา, อาทิตา ชูตระกูล, นันทน์ภัส จินานุรักษ์, พิมพชนก พ่วงกระแสร และวราภรณ์ นิลธุ (2553, หน้า 78) ความเป็นผู้นำหมายถึง ศิลปะในการใช้ ความสามารถที่จะทำให้บุคคลอื่น คล้อยตามเรา และทำตามเราอย่างเต็มใจ ในสิ่งที่เราต้องการจะให้เขาทำ คือ ผู้ที่สามารถทำให้บุคคลอื่นคล้อยตาม และทำตามอย่างเต็มใจ ในสิ่งที่ต้องการจะให้ทำ สิ่งที่สำคัญคือ ต้องมีความสุขใจที่เห็นบุคคลอื่นพัฒนาได้ภายใต้การแนะนำ และอำนาจการของตน แต่มีใจอยู่ภายใต้การบีบบังคับมากเกินไป

ฟิลลิปส์ ไรจันประเสริฐ (2549, หน้า 56) การมีระเบียบการที่ชัดเจนทีมงานจะมีระเบียบการสำหรับการตัดสินใจ การมอบหมายความรับผิดชอบ และการจัดประชุมต่าง ๆ มีผู้นำที่เหมาะสม ผู้นำจะใช้กำลังของสมาชิกทุกคนอย่างเป็นประโยชน์ที่สุด และรู้จักการใช้จิตวิทยาสำหรับทีมงาน

การตัดสินใจ (Decision making) การทำงานเป็นทีมต้องใช้การตัดสินใจร่วมกัน เมื่อเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมแสดงความคิดเห็น และร่วมตัดสินใจแล้ว สมาชิกย่อมเกิดความผูกพันที่จะทำในสิ่งที่ตนเองได้มีส่วนร่วมตั้งแต่นั้น

ประสิทธิ์ กุลบุญญา (2557) ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ บุคคลที่ได้รับการยอมรับจากผู้อื่น การทำงานเป็นทีมควรส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนได้มีโอกาสแสดงความเป็นผู้นำ (ไม่ใช่ผลัดกัน

เป็นหัวหน้า) เพื่อให้ทุกคนเกิดความรู้สึกว่าได้รับการยอมรับ จะได้รับรู้ว่าการทำงานเป็นทีมนี้มีความหมาย บรรณานาที่จะทำอีก

จากแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำที่เหมาะสมสรุปได้ว่าภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate leadership) พฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมขึ้นอยู่กับความต้องการทักษะความชำนาญของผู้ร่วมงาน ลักษณะงานและข้อจำกัดของสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้น ๆ ซึ่งไม่สามารถกำหนดออกเป็นรูปแบบรายละเอียดของผู้นำได้ว่าควรเป็นแบบใด จึงจะเหมาะสมที่จะนำมาใช้กับผู้ร่วมงาน หากผู้นำได้ยึดมั่นในพฤติกรรมกรบริหารที่ตายตัว ความมีประสิทธิภาพจะลื่นไหลเปลี่ยนแปลงไปมา ภาวะผู้นำที่เหมาะสมจะต้องทำให้สอดคล้องเข้ากับสถานการณ์นั้น ๆ เพื่อให้เป็นไปในทางที่จะช่วยสนับสนุนให้งานบรรลุเป้าหมาย

8. การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ (Regular review) ทีมงานจะต้องใช้เวลาในการประเมิน พฤติกรรม และเรียนรู้ถึงการผิดพลาดในการทำงานของกลุ่มซึ่งจะทบทวนอย่างสม่ำเสมอเพื่อจะได้แก้ไขข้อบกพร่องในการทำงาน อาจทบทวนระหว่างการทำงานหรือหลังจากทำงานเสร็จแล้ว

วันทีชัย ฒ พัทลุง (2544, หน้า 4) สำหรับการเป็นสมาชิกที่เป็นนักตรวจสอบ เพื่อให้งานก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมายทันเวลา อาจต้องเข้าไปประสานกับนักตรวจสอบหรือทำหน้าที่ประเมินประเมินเมื่อเขามีความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมทีมคนอื่น ๆ

ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร (2552, หน้า 10) การติดตามและการส่งเสริมการพัฒนาทีมงานเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารต้องติดตามเอาใจใส่อย่างสม่ำเสมอ โดยอาจทำได้โดยการให้รางวัล หรือยกย่องทีมที่ประสบความสำเร็จให้เป็นทีมงานตัวอย่าง เปิดโอกาสให้ทีมงานนำเสนอผลงานในโอกาสพิเศษ ตลอดจนต้องเสริมสร้างความรู้และเทคนิคใหม่ ๆ ในการทำงานแก่ทีมงาน

พิไลลักษณ์ โรจนประเสริฐ (2549, หน้า 56) การควบคุมและติดตามผล การควบคุมการปฏิบัติงานควรกำหนดในช่วงของการวางแผนงาน เพื่อรวบรวมข้อมูลและติดตามความคืบหน้าของการทำงาน การติดตามผลงานอาจใช้วิธีกำหนดตารางเวลาการทำงานที่ชัดเจน แล้วตรวจสอบกับผลงานที่ได้ การรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ มีข้อดี คือ ผู้บริหารสามารถช่วยปรับปรุงแก้ไขได้ทันที่ หากการดำเนินงานของทีมผิดพลาดไป รวมถึงผู้บริหารสามารถกำหนดระยะเวลาที่จะเสร็จได้อย่างคร่าว ๆ การประเมินผล เป็นเกณฑ์มาตรฐานที่ใช้ตัดสินว่า การทำงานประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว โดยอาจพิจารณาจากการทำงานของทีมงานในภายหลัง 6 เดือนว่า ทีมงานสามารถทำได้ดีในเรื่องใดบ้าง และสิ่งใดยังเป็นจุดด้อยอยู่ ผลการทำงานของแต่ละคนน่าพอใจมากน้อยเพียงใด การประเมินผลที่ดีนั้น ควรกระทำอย่างตรงไปตรงมา เพื่อประโยชน์สูงสุดในการวิเคราะห์ และหาหนทางปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาดต่อไป



สมรรถน์ นิรันดร์เกียรติ (2556, หน้า 16) การมีส่วนร่วมในการประเมินผลการทำงานของทีม ทีมงานควรมีการประเมินผลการทำงานเป็นระยะ ในรูปแบบทั้งไม่เป็นทางการ และเป็นทางการ โดยสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการประเมินผลงาน ทำให้สมาชิกได้ทราบความก้าวหน้าของงาน ปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้น รวมทั้งพัฒนากระบวนการทำงาน หรือการปรับปรุงแก้ไขร่วมกัน ซึ่งในที่สุดสมาชิกจะได้ทราบว่าผลงานบรรลุเป้าหมาย และมีคุณภาพมากขึ้นเพียงใด

จากแนวคิดเรื่องการทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอสรุปได้ว่า การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ (Regular review) การทบทวนการบริหารงานในทีมอย่างสม่ำเสมอ จะสามารถแก้ไขข้อบกพร่องของทีมงาน ช่วยให้ทีมงานได้รับประสบการณ์เพิ่มขึ้น ฉะนั้นการทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอจึงนับว่าเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานของหน่วยงาน หรือองค์การ เพราะองค์การที่จัดตั้งขึ้นมานั้นต่างก็ต้องมีการนำเอาทรัพยากรมาลงทุนทำกิจกรรม การตรวจสอบทบทวนผลการทำงานจึงเป็นเครื่องมือช่วยให้ผู้บริหารองค์การรู้ความเป็นไปว่าดีหรือเลวอย่างไร คุ่มค่าเพียงใดหรือไม่ ซึ่งจะเห็นได้ว่าการทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอนี้ ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การหรือหน่วยงาน 2 ประการ คือ ผู้ทำงานทราบถึงผลงานที่ตนรับผิดชอบและในแง่ของตัวองค์กรก็จะได้ข้อมูลที่จะช่วยให้สามารถรู้ได้ว่า งานที่ทำทั่วไปแล้วนั้นทำได้ดีเพียงใด ซึ่งการรู้ดังกล่าวนี้เองจะทำให้การควบคุมสั่งการต่าง ๆ สามารถกระทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ

9. การพัฒนาตนเอง (Individual development) สมาชิกในกลุ่มจะได้รับการพัฒนาตามความชำนาญของแต่ละบุคคล ซึ่งจะทำให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพมากขึ้น

จิตรลดา วัฒนาพรณกิตติ (2549, หน้า 3) ภายใต้กระแสการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้เป็นองค์การอัจฉริยะนั้นยังคงเป็นที่ยอมรับขององค์การทั่วไป และเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาองค์การมีความสามารถในการปรับตัวและพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง ปัจจัยเรื่องคนนั้น ปัจจัยเรื่องคนก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีบทบาทอย่างมากที่จะช่วยส่งเสริมให้องค์การพัฒนาเกิดเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในที่สุดได้เช่นกัน

พิไลลักษณ์ โรจนประเสริฐ (2549, หน้า 74) มีการมอบหมายงานให้แต่ละคนและพัฒนาคนให้เป็นผู้มืออาชีพ สมาชิกทุกคนจะมีการประเมินผลงานของตนเองอยู่เป็นประจำ ผู้นำของทีมงานจะมีโอกาสในการพัฒนาสมาชิกแต่ละคน ในขณะที่สมาชิกคนอื่น ๆ ก็มีสิทธิในการที่จะช่วยพัฒนาซึ่งกันและกัน หรือแม้แต่ช่วยพัฒนาคนที่ผู้นำด้วย ทีมงานจะมีความสุขในการทำงาน

จากแนวคิดเรื่องการพัฒนาตนเองสรุปได้ว่าการพัฒนาตนเอง (Individual development) การให้สมาชิกในทีมมีประสิทธิภาพสูงขึ้นได้นั้น จะต้องเริ่มที่การพัฒนาบุคลากรหรือพัฒนาสมาชิกภาพของบุคคลในทีมงาน โดยการฝึกอบรมการให้การศึกษา การพัฒนาเป็นกลุ่มเพราะถือว่าบุคคลแต่ละคนมีส่วนช่วยให้องค์การดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

10. ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม (Sound inter-group relation) นอกเหนือจากความสัมพันธ์อันดีระหว่างกลุ่มแล้ว จะต้องให้กลุ่มอื่นเข้าใจและยอมรับ ตลอดจนยื่นมือเข้าช่วยเหลือเมื่อจำเป็นด้วยความเข้าใจและปราศจากการแข่งขัน การทำงานเป็นทีมนอกจากจะเป็นระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพแล้ว ยังสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างบุคคลในองค์กร สร้างความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันจนได้ทีมงานที่แข็งแกร่งสามารถบริหารองค์กรให้เจริญก้าวหน้าต่อไป

วันทณีย์ ฌ พัทลุง (2544, หน้า 2) การมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมของบุคคล หมายถึง การที่สมาชิกตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มีความเกี่ยวข้องกัน ในกิจการของกลุ่ม/ ทีม ตระหนักในความสำคัญ ของกันและกัน แสดงออกซึ่งการยอมรับ การให้เกียรติกัน สำหรับกลุ่มขนาดใหญ่ก็มีปฏิสัมพันธ์กัน เป็นเครือข่ายมากกว่าการติดต่อกันตัวต่อตัว

พิไลลักษณ์ โรจนประเสริฐ (2549, หน้า 89) เป็นที่กระจ่างชัดว่าท่านจะต้องรู้จักสมาชิกแต่ละคนในทีมเป็นอย่างดีที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เพื่อที่จะสามารถระบุได้ว่าสมาชิกแต่ละคนมี ลักษณะสำคัญและองค์ประกอบอย่างไร ทราบจุดแข็งและจุดอ่อนของแต่ละคน ท่านจะต้องติดต่อกับแต่ละคนในลักษณะที่แตกต่างกัน ยกตัวอย่างเช่น นักปฏิบัติการจะต้องถูกกระตุ้นให้ทำงาน ซ้ำลง รอคอย คิดและรับฟังคนอื่นก่อนที่จะทำงานต่อ ในบางครั้งท่านจะต้องเข้าไปใกล้ชิด สมาชิกของท่าน เช่น ระหว่างนักปฏิบัติการกับนักตรวจสอบ ให้ทั้งสองฝ่ายนั่งลงเจรจากัน รับฟัง ความคิดเห็นของแต่ละฝ่ายและยอมรับทัศนคติของอีกฝ่ายหนึ่งบ้าง

จากแนวคิดเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มสรุปได้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม (Sound intergroup relation) กลุ่มทำงานใดมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันในลักษณะสนิทสนมหรือแน่นแฟ้น พฤติกรรมของกลุ่มหรือทีมจะเป็นไปในทางที่ดี สมาชิกของทีมต่างก็จะเข้าไปเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน และทุกคนก็จะทุ่มเทความสำคัญเวลาทำงานให้กับกลุ่มหรือทีมงานมากขึ้น

11. การสื่อสารที่ดี (Good communications) การสื่อสารภายในทีมงานเป็นกระบวนการที่สำคัญอย่างหนึ่งในการทำงาน ซึ่งจะเป็นการสร้าง ความเข้าใจจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง

วันทณีย์ ฌ พัทลุง (2544, หน้า 6) การติดต่อสื่อสารระหว่างท่านและทีมงานและระหว่างทีมด้วยกันเอง มีความสำคัญในการพัฒนาเพื่อนำไปสู่การเป็นทีมที่จะประสบความสำเร็จ ในการทำงาน การติดต่อสื่อสารสองทางอย่างต่อเนื่องและผลที่ได้รับกลับมาจะช่วยหยุดการซบเซา นิินทา ลดความสับสน ระวังปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วและฟื้นฟูสัมพันธ์ภาพโดยรวม นับเป็น ความจำเป็นที่ทุกคนในองค์กรจะต้องพูดจากับคนอื่น ๆ ทั้งในการประชุมปกติที่เป็นทางการและ อย่างไม่เป็นทางการ เพื่อก้าวไปข้างหน้า ยอมรับคำแนะนำต่าง ๆ รับฟังและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ระหว่างกัน แบบสอบถามต่อไปนี้จะช่วยให้ท่านตัดสินใจได้ว่าท่านและทีมงานมีการติดต่อสื่อสาร กันดีพอหรือไม่ อย่างไรที่จะต้องปรับปรุงบ้าง

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฎ์ และคณะ (2553, หน้า 55) การติดต่อสื่อสาร เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ และความสำเร็จในงาน เพราะการติดต่อสื่อสารเป็นวิธีการนำข้อเท็จจริง ความคิดเห็น ความต้องการ อารมณ์และความรู้สึกจากผู้ส่งหรือผู้พูดไปยังผู้ฟังให้เข้าใจตรงกัน และเกิดความพึงพอใจต่อการติดต่อสื่อสาร เป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูล การทำความเข้าใจร่วมกัน การพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างกัน โดยมีจุดหมายตรงกันเพื่อสร้างความสำเร็จในการทำงาน

พิไลลักษณ์ โรจนประเสริฐ (2549, หน้า 91) การสื่อสาร (Communication) การทำงานเป็นทีมอาศัยบรรยากาศ การสื่อสารที่ชัดเจนเหมาะสม ซึ่งจะทำให้ทุกคนกล้าที่จะเปิดใจ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน จนเกิดความเข้าใจ และนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพมีการสื่อสารที่ดี มีการสื่อสารที่ครอบคลุม และได้รับข้อมูลที่ไม่มีการปิดบัง สมาชิกมีการฟังซึ่งกันและกันเท่ากับที่ตอบคำถามให้แก่กันและกัน สามารถที่จะบอกผลกระทบทั้งในแง่ดีและในแง่ไม่ดีให้ฟังได้โดยไม่ขัดใจ

จากแนวคิดเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม สรุปได้ว่า การสื่อสารที่ดี (Good communications) พื้นฐานที่สำคัญของการบริหารงานนั้นขึ้นอยู่กับ การสื่อสารที่ดีอันจะมีผลให้เกิดความเข้าใจ ความร่วมมือ และการประสานงานที่ดีด้วยแผนงานต่าง ๆ จะได้รับการปฏิบัติมากขึ้นเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับผู้ปฏิบัติ การสื่อสาร จึงเป็นวิธีการเดียวที่สามารถกระตุ้นให้เขาปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

ในลักษณะ 11 ประการของทีมงานที่กล่าวมาแล้วจะมีความเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์กันเหมือนระบบต่าง ๆ ในร่างกายของคนเราหากระบบใดระบบหนึ่งบกพร่องผลร้ายก็จะเกิดตามมา หากเราปรับปรุงพัฒนาองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งผลดีที่เกิดขึ้นก็จะเกิดกับทีมงาน ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงนำองค์ประกอบทั้ง 11 ประการของการบริหาร ทีมงานมาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้

จากแนวคิดการทำงานเป็นทีมของวูดค็อก (Woodcock) ดังกล่าวสรุปได้ว่าการทำงานเป็นทีมนั้น เป็นการกำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์ร่วมกันของสมาชิกทุกคนอย่างชัดเจน มีผู้บริหารคอยสนับสนุนและมีจำนวนสมาชิกในกลุ่มพอสมควรที่สามารถสื่อสารตอบโต้กันได้อย่างเปิดเผยและจริงจังมีความรู้ความสามารถร่วมมือร่วมใจร่วมกันคิดร่วมกันทำร่วมกันตัดสินใจและรับผิดชอบเกี่ยวกับงานและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเพื่อให้งานสำเร็จ ได้ตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

### ลักษณะการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 ก, หน้า 9) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของทีมงานที่ถือว่าต้องมีองค์ประกอบต่อไปนี้

1. ความไว้วางใจกันของสมาชิก
2. ความเข้าใจเห็นใจกันของสมาชิก
3. สมาชิกมีความเห็นร่วมกัน
4. สมาชิกมีผลประโยชน์ร่วมกัน
5. สมาชิกมีความเต็มใจการร่วมมือกัน
6. ให้โอกาสกับสมาชิกทุกคน
7. สมาชิกมีการยอมรับซึ่งกันและกันแปดมีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ร่วมกัน

สุเมธ งามกนก (2551) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการสร้างทีมงานในสถานศึกษาว่า คือ กลุ่มบุคคลที่เข้ามาทำงานร่วมกันมีการประสานบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อไปสู่เป้าหมายเดียวกัน คือ ความสำเร็จของงานการทำงานเป็นทีมต้องอาศัยปฏิสัมพันธ์ต่อการสื่อสาร การประสานงานการช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานกิจกรรมบางอย่างต้องการการทำงานเป็นกลุ่ม เช่น คณะกรรมการการทำงานเป็นกลุ่มต้องการการทำงานร่วมกันมากกว่าก่อให้เกิดการสร้างงานกลุ่มก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการตัดสินใจภายใต้เงื่อนไขที่แน่นอนการทำงานคนเดียวนั้นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถย่อมทำได้แต่อาจมีข้อจำกัดจึงต้องอาศัยการทำงานร่วมกับ บุคคลอื่นเพื่อช่วยกันสร้างผลงานที่มีคุณภาพ ดังนั้นความสำเร็จของการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพจึงเป็นสิ่งสำคัญที่นำไปสู่ความเจริญก้าวหน้าขององค์กร สถานศึกษาจะต้องมีการปรับเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการทำงานแบบใหม่ใหม่ที่มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของสังคมในหลายวิธีที่นำมาสู่ความสำเร็จคือการอาศัยทีมงานซึ่งมีความพร้อมเพียงและประสานการทำงานเป็นอย่างดี โดยมีเป้าหมายสูงสุดร่วมกัน คือ สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการสมาชิกของทีมงานจะต้องสามัคคีกลมเกลียวกัน และพร้อมที่จะร่วมมือกันทำทุกสิ่งทุกอย่างที่จะให้ผลงานออกมาดี ดังนั้นการสร้างทีมงานจึงเป็นสิ่งสำคัญการมอบหมายบทบาทให้กับสมาชิกแต่ละคนเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างทีมงานการเปลี่ยนบทบาทของสมาชิกเป็นสิ่งที่ได้ฝึกทักษะ ด้านการเป็นผู้นำ ด้านการสื่อสาร และด้านสังคมการสร้างทีมงานจะสำเร็จได้ต้องอาศัยภาวะผู้นำและกลยุทธ์ของผู้บริหารในการสร้างทีมงาน ดังนั้นหากผู้บริหารให้ความสำคัญต่อทีมงานและสร้างทีมงานที่มีคุณภาพขึ้นมาทีมงานนั้นจะช่วยสร้างคนให้มีประสิทธิภาพขึ้นมา ทั้งนี้การทำงานเป็นทีมจะทำให้สมาชิกเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน และการเห็นแบบอย่างในการทำงานของเพื่อนร่วมงานสถานการณ์ดังกล่าว ทำให้สถานศึกษามีบุคลากรที่มีคุณภาพเพิ่มขึ้นและช่วยพัฒนาสถานศึกษาให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นต่อไป

ยงยุทธ เกษสาคร (2554, หน้า 52-54) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีการจัดกระบวนการการทำงานอย่างเป็นระบบด้านการวางแผนงาน การจัดระเบียบงาน การประสานงาน การสื่อความหมาย การมอบหมายงาน การวินิจฉัยสั่งการการมีมนุษยสัมพันธ์ กระบวนการกลุ่ม การประเมินผลงานและมีเทคนิควิธีการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม โดยการใช้ทรัพยากรมนุษย์เงินทุน วัสดุอุปกรณ์และระยะเวลาในการทำงานร่วมมือร่วมใจการปฏิบัติงานด้วยจิตรับผิดชอบเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการทำงานเป็นทีมขึ้นอยู่กับทีมงานหากสมาชิกของทีมงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพผลที่ได้รับย่อมเป็นไปตามวัตถุประสงค์หากสมาชิกของทีมงานไม่ให้ความร่วมมือผลงานที่ได้รับย่อมไม่ได้มาตรฐานซึ่ง จะส่งผลให้องค์กรเกิดความเสียหายการบริหารสถานศึกษาภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงกระบวนการการเรียนรู้เพื่อมุ่งเข้าสู่กระบวนการการเรียนรู้แบบบูรณาการเน้นการจัดการศึกษาที่ยึดหลักว่าผู้เรียนมีความสำคัญ ส่งผลให้ผู้ที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้องในการจัดการเรียนรู้โดยตรงซึ่งได้แก่ครูและบุคลากรอื่นที่เกี่ยวข้องทางการศึกษาต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพและส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารการ จัดการอาศัยความร่วมมือปฏิบัติงานเพื่อให้งานเป็นไปตามแผนและเพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นที่ผู้เกี่ยวข้องจะต้องมีทักษะในการทำงานเป็นทีม

จากการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาข้างต้นสรุปได้ว่าผู้บริหารที่ดีต้องมีการจัดกระบวนการการทำงานอย่างเป็นระบบในทุก ๆ ด้านและมีเทคนิควิธีการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม สมาชิกจะต้องเกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกันในการทำงานทั้งของผู้นำและเพื่อนร่วมงานส่งผลให้สถานศึกษามี บุคลากรที่มีคุณภาพเพิ่มขึ้นตอบสนองความต้องการของสังคมส่งผลถึงผู้เรียนและจะช่วยพัฒนาสถานศึกษาให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นต่อไป การทำงานเป็นทีมของสถานศึกษา มีแนวคิดและทฤษฎี ที่สอดคล้องกันกับ การทำงานเป็นทีมของวู้ดค็อก (Woodcock, 1989, pp. 75-116) เพราะเป็นการทำงานเป็นทีมที่มีการแลกเปลี่ยนวัตถุประสงค์ตัดสินใจร่วมกันเพื่อแก้ปัญหาและบรรลุเป้าหมายที่วางไว้มีการสื่อสารให้ความร่วมมือแก้ไขข้อขัดแย้งมีความเห็นพ้องต้องกันรวมทั้งมีการพัฒนางานการทบทวนงานอย่างสม่ำเสมอ ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำแนวคิดทฤษฎีของวู้ดค็อก (Woodcock) นำมาเป็นกรอบแนวคิดในการทำวิจัยในครั้งนี้

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

สมใจ ศรีเอี่ยม (2549) ได้ศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ส่งผลต่อมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาราชบุรี เขต 2 พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานส่งผลต่อมาตรฐานคุณภาพ การศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรีเขต2 โดยภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1

วีรยุทธ แสงศิริวัฒน์ (2546, หน้า 80) ได้ศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม ของผู้บริหาร โดยภาพรวมและรายได้อยู่ในระดับมาก ประสิทธิผลของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียน จังหวัด โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก

ประสงค์ เกสรสุคนธ์ (2550) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการสร้างทีมงานของผู้บริหาร สถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาชลบุรี เขต 2 พบว่า การสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของ ผู้บริหารและครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลบุรีเขต2 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา รายด้าน อยู่ในระดับมากทุกด้าน และเมื่อเปรียบเทียบการสร้างทีมงานผู้บริหารสถานศึกษาตาม ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนในสถานศึกษาจำแนกตามตำแหน่งพบว่าแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 และจำแนกตามประสบการณ์ พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่ มีนัยสำคัญทางสถิติ

ศิริวัฒน์ ลากจิตร (2550) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจมีส่วนร่วมของ ประชาชนในการสนับสนุนการบริหารงานองค์กรบริหารส่วนตำบล อำเภอวารินชำราบ จังหวัด อุบลราชธานี พบว่า ผู้กำกับนโยบาย นักการเมืองและผู้ที่อยู่ในฐานะสำคัญในสังคม ตลอดจน การตัดสินใจของบุคคลการตัดสินใจจำเป็นมากสำหรับนำไปใช้ในกิจกรรมที่แต่ละบุคคลกระทำ อยู่และการตัดสินใจอย่างเป็นกระบวนการทางเลือกหนึ่งที่ได้พิจารณาและประเมินอย่างดีแล้วว่าเป็น แนวทางให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

บุญลดา คุณาวชกิจ (2550) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยส่วนบุคคลกับการพัฒนาทีมงาน สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า ด้านปัจจัยส่วนบุคคลมีระดับการศึกษาที่มีผลต่อการพัฒนาทีมงาน องค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านทัศนคติในการทำงานเป็นทีมไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้และแนวทาง การพัฒนาทีมงาน สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ส่วนปัจจัย ส่วนบุคคล ได้แก่ อายุฝ่ายงานที่ปฏิบัติระยะเวลาในการทำงานจำนวนสมาชิกภายในทีมมีการพัฒนา ทีมงานสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน

เปรมฤดี ศิริชัย (2551, หน้า 84-85) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมี ส่วนร่วมวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์กับความพึงพอใจในงานตามการรับรู้ของอาจารย์พยาบาล

วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ภาคเหนือ พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมและความพึงพอใจในงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์โดยรวมอยู่ในระดับสูง การบริหารแบบมีส่วนร่วมและวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานอยู่ระดับสูง

ปัทมา สายสอาด (2551, หน้า 84-85) ได้ศึกษาทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 พบว่า ทักษะในการติดต่อสื่อสารของผู้บริหาร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงานของครูในโรงเรียน เมื่อพิจารณาในรายด้าน พบว่า ทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารด้านความสม่ำเสมอต่อเนืองกัน ความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม และความชัดเจนของข่าวสารส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของครูในโรงเรียน

ณัฐพงษ์ กิติทรัพย์กาญจนนา (2551, หน้า 62-63) ได้ศึกษาและวิจัยการมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาละโวทัย เขต 1 พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมตามความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาพรวม 4 ด้านอยู่ในระดับมาก คือ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารงานทั่วไป เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดโดยลำดับ ดังนี้ ด้านการบริหารงานทั่วไป ด้านการบริหารบุคคล ด้านงบประมาณ และด้านวิชาการ

กรกนก บุญชูจรัส (2552) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์การศึกษาและพัฒนาชุมชนจังหวัดเพชรบุรี พบว่า พัฒนาการในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชนจังหวัดเพชรบุรี มีการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมาก ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากร ได้แก่ การคิดเชิงบวก การรวมทีม การจัดการความรู้สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน ความสมบูรณ์ของชีวิตกับการทำงาน โครงสร้างของทีมและกำหนดภารกิจของหน่วยงานและกลยุทธ์ในการบริหารงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ลลิตา ศรีสัมพันธ์ (2553) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยทางด้านการบริหารงานที่มีผลต่อการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพ กรณีศึกษาอาจารย์คณะบริหารธุรกิจวิทยาลัยราชพฤกษ์ พบว่า ระดับความคิดเห็นของคณาจารย์คณะบริหารธุรกิจต่อปัจจัยทางด้านการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ระดับความคิดเห็นของอาจารย์คณะบริหารธุรกิจต่อปัจจัยทางด้านการบริหารงาน ด้านความรอบคอบในการพิจารณา ด้านการต้องการการยอมรับ

จากผู้อื่น ด้านความเชี่ยวชาญในการทำงาน ด้านกระตุ้นเพื่อนร่วมงาน ด้านการประสานงาน ด้านความคิดสร้างสรรค์ ด้านความก้าวหน้าในงานที่ทำ และด้านความเป็นผู้นำอยู่ในระดับมากได้ ความปรารถนาปรารถนา ด้านการตรวจสอบการทำงานอยู่ระดับปานกลาง เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน สภาพสมรส รายได้ต่อเดือน และระดับตำแหน่งงานมีความคิดเห็นต่อ ปัจจัยทางการบริหารงานและการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพไม่แตกต่างกันในทุกด้าน และ ปัจจัยทางด้านการบริหารงานการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพมีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับต่ำ ในทุกด้าน

ชิดชนก รอดเงิน (2553) ได้มีการศึกษาการมีส่วนร่วมในการบริหารงานบุคคลที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี พบว่า การมีส่วนร่วม ในการบริหารงานบุคคลสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ใน ระดับมากประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก การมี ส่วนร่วมในการบริหารงานบุคคลส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหาร ส่วนจังหวัดชลบุรี

ชาอุณี เหมือนโพธิ์ทอง (2554, หน้า 113-117) ได้ศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการ ทำงานเป็นทีมของพนักงานครู ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก การทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษาสังกัด เทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก การบริหารแบบมี ส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษา สังกัด เทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 มีความสัมพันธ์กันในทางบวก

ลักพงษ์ โกษาแสง (2553) ได้ศึกษาการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษาในโรงเรียนระดับประถมศึกษาอำเภอสอยดาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จันทบุรี เขต 2 พบว่า ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม โดยภาพรวมและรายด้านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มี ค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน รองลงมา คือ การมีเป้าหมายเดียวกัน การมี ปฏิสัมพันธ์การมีส่วนร่วมความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และการสื่อสารอย่างเปิดเผย ตามลำดับ

บวรลักษณ์ ตักศิวิไลพร (2553, หน้า 75-79) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหาร แบบมีส่วนร่วมกับประสิทธิผลของงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี เขต 1 การบริหารแบบมีส่วนร่วม 4 ด้าน คือ การมีส่วนร่วมการตัดสินใจ การมีส่วนร่วม ด้านการปฏิบัติการการมีส่วนร่วม ด้านผลประโยชน์ และการมีส่วนร่วมด้านการ



ประเมินผล พบว่า ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดได้แก่ ร่วมตัดสินใจในงานต่าง ๆ ของสถานศึกษา รองลงมาอันดับสอง คือ ร่วมประชุมสัมมนาเพื่อหาแนวทางแก้ปัญหาการเรียนการสอนและข้อเสนอแนะการพัฒนาวิชาการให้แก่สถานศึกษา ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ จัดระบบและกระบวนการนิเทศงานวิชาการและกระบวนการเรียนการสอนในสถานศึกษา

เทพินทร์ จารุศุกร (2554) ได้ศึกษาแนวทางและวิธีการในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนสาธิตสาสน์วิเทศ เชียงใหม่ดำเนินการพัฒนาโดยใช้การประชุมเชิงปฏิบัติการในวงรอบที่ 1 และวงรอบที่ 2 ภายหลังจากดำเนินการพัฒนาพบว่าสมาชิกที่ทีมงานมีความรู้ความเข้าใจในการกำหนดภารกิจและเป้าหมายมีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ที่สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานมีความรู้ความเข้าใจในการทำงานร่วมกันมีความสามารถในการตัดสินใจโดยใช้หลักความยืดหยุ่นความเห็นพ้องต้องกันมีการปรึกษาหารือและช่วยเหลือกันในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นรวมทั้งปฏิบัติงาน เป็นไปตามแนวทางเดียวกันมีความรู้ความเข้าใจและมีความตระหนักในความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกที่ทีมงานมากขึ้น

ปองปรัชญ์ บือราแง (2554) ได้ศึกษาการทำงานเป็นทีมที่มีผลต่อการสร้างบรรยากาศขององค์การ กรณีศึกษาสำนักงานฉลากกินแบ่งรัฐบาล พบว่า อายุมีผลต่อการสร้างบรรยากาศองค์การด้านมิติโครงสร้างองค์การ มิตรรางวัล มิติความเสี่ยง มิติการสนับสนุน มิติมาตรฐานการปฏิบัติงาน มิติความขัดแย้ง มิติความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และภาพรวมแตกต่างกัน ส่วนระดับการศึกษาที่มีผลต่อการสร้างประกาศองค์การด้าน มิติโครงสร้างองค์การ และด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน ผลการวิเคราะห์ปัจจัยการทำงานเป็นทีมที่มีผลต่อการสร้างบรรยากาศขององค์การพบว่า การอภิปรายกันอย่างเปิดเผย ความไว้วางใจต่อกัน ความขัดแย้งกันในกลุ่มเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็น การมอบหมายการทำงาน มีอิทธิพลต่อการสร้างบรรยากาศโดยรวม

นาฎพิมล คุณเผือก (2555) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับวัฒนธรรมองค์การของ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมและวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับมาก โดยภาพรวมและรายด้าน ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่า มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1

กานต์นภา แสงเทพ (2555) ได้ศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดอาชีวศึกษาในจังหวัดเพชรบูรณ์ พบว่า การศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดอาชีวศึกษาในจังหวัดเพชรบูรณ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

ทุกด้านมีสภาพการทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีสภาพการทำงานเป็นทีมสูงที่สุด คือ การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน

ระวีวรรณ หงษ์กิตติยานนท์ (2557) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่าง การบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยในจังหวัดสระแก้ว พบว่า ระดับการบริหารแบบมีส่วนร่วม อยู่ในระดับ มากทั้งโดยรวมและรายด้าน ระดับการทำงานเป็นทีมของครูอยู่ในระดับมากทั้งโดยรวมและรายด้าน และความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงาน ส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยในจังหวัดสระแก้วมีความสัมพันธ์สูงอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

#### งานวิจัยต่างประเทศ

พาร์สัน (Parsons, 1994, p. 307-A) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการบริหาร แบบมีส่วนร่วมกับการรับรู้ประสิทธิผลของสถาบันของวิทยาลัยชุมชนในนอร์ทแคโรไลนา โดยศึกษา กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารคณะครูและเจ้าหน้าที่ในวิทยาลัย พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญกับประสิทธิผล และพบว่า ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง ของผู้บริหารไม่มีผลต่อการรับรู้ประสิทธิผลของสถาบันของวิทยาลัย

เนสัน (Nason, 1996, p. 763) ได้ศึกษาการแลกเปลี่ยนสมาชิกในทีมงานโดยศึกษา ผลกระทบทางด้านความสัมพันธ์ต่อกระบวนการการทำงานเป็นทีมจากกลุ่มตัวอย่าง 246 คน โดยใช้สถานการณ์จำลองจากโปรแกรมสำเร็จรูปในการออกแบบคำสั่งและควบคุมของนาวิกโยธิน ของสหรัฐอเมริกา โดยแบ่งการทำงานเป็นทีม ทีมละสามคน พบว่า ความสัมพันธ์ความพึงพอใจ และประสิทธิภาพการทำงานมีผลกระทบกับการแลกเปลี่ยนสมาชิก

แพคเกตต์ (Padgett, 1991, p. 24) ได้ศึกษาการบังคับบัญชาของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับ การกิจบริหารบุคลากร โดยตั้งสมมติฐานขนาดโรงเรียนในรัฐจอร์เจีย (Georgia) มีความสัมพันธ์กับ การบังคับบัญชาของผู้บริหารโรงเรียนด้านการเลือกสรรการมอบหมาย และการประเมินบุคลากร อย่างเห็นได้ชัด และโครงการขององค์กรมีความสัมพันธ์กับการบังคับบัญชาการกิจการบริหาร บุคลากรอย่างเห็นได้ชัด พบว่า ขนาดโรงเรียนกับการบังคับบัญชาด้านการเลือกสรรการมอบหมาย งาน การประเมินบุคลากรไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้บริหาร โรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีทัศนคติต่อกระบวนการบริหารบุคลากรของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาไม่แตกต่างกัน

ฮอลล์ (Hall, 1999, p. 35) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องการใช้เวลาในการวางแผน ร่วมกันเป็นทีมในโรงเรียนลีลาแวย์ ซึ่งเป็นโรงเรียนปฏิรูปขนาดกลางโดยมีการจัดทีมงานครูที่มี ระเบียบวินัยต่างกัน ได้มาศึกษางานกับกลุ่มนักเรียนเดียวกันพื้นที่เดียวกันและตารางเวลาเดียวกัน

จุดประสงค์ คือ สร้างกลุ่มสังคมเล็ก ๆ ซึ่งครูได้พบความต้องการทางด้านการศึกษาด้านการพัฒนาของนักเรียนไม่รวมถึงการสร้างสภาพใจร่วมกัน ใช้เวลาวันละ 7 คาบ ในการวางแผนงานสร้างกลุ่มที่ดีที่สุด การศึกษานี้สรุปได้เป็น 4 ประเด็น คือ 2 ประเด็นแรก โรงเรียนต้องประชุมหารืออย่างต่อเนื่องในการกำหนดมาตรฐานของโรงเรียนและต้องวางแผนร่วมกันอย่างต่อเนื่อง คือ เรื่องปัจจุบันและความต้องการในการดำเนินไปเรื่อย ๆ อีก 2 ประเด็นหลังเป็นสิ่งใหม่สำหรับโรงเรียนครูใหญ่ต้องเสนอพัฒนาการอย่างมืออาชีพโดยผ่านการทำงานเป็นทีมในการประชุมครูจะต้องใช้กิจกรรมแบบชิ้นงานเพื่อเพิ่มจิตสำนึกในการทำหน้าที่ของคณะครู

คอร์เรีย (Correia, 2006) ได้ศึกษาเรื่อง ความเข้าใจความขัดแย้งในทีมงาน กรณีศึกษาความช่วยเหลือต่าง ๆ ทางด้านเทคโนโลยีในสิ่งแวดล้อมที่มีความสมบูรณ์ในการจัดการความขัดแย้งพบว่า ความขัดแย้งเบื้องต้นเกิดจากบุคคลหรือเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ต่อด้วยงานเป็นลำดับต่อไป ปรากฏว่าความขัดแย้งของประเภทของงานมีประโยชน์ต่อกลุ่มงานอย่างมากแสดงถึงองค์ประกอบในการจัดการความขัดแย้งที่นำมาใช้ได้และการสังเกตโดยตรงและการวิเคราะห์ทางอ้อม ผลที่ได้แสดงให้เห็นว่า ทีมงานต่าง ๆ ไม่ได้ใช้เทคโนโลยีในการช่วยในการทำงาน สิ่งที่ค้นพบแสดงให้เห็นถึงเทคโนโลยีมีบทบาทในการจัดการความขัดแย้ง โดยเป็นวิธีการสื่อสารขั้นพื้นฐานการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและการสร้างโอกาสให้เกิดการกระทำที่มีความคิด อย่างไรก็ตามเทคโนโลยีอาจจะเพิ่มความขัดแย้งจากความเข้าใจผิดจากการขาดการสื่อสารทางคำพูด

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสรุปได้ว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยภาพรวมส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก และพบว่า ทุกด้านอยู่ระดับมากเช่นกัน ใ่วางใจการต้องการความผูกพันการตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน ความอิสระต่อความรับผิดชอบการวางแผนการจัดการองค์กรการนำองค์กรและการควบคุมส่วนการทำงานเป็นทีม โดยภาพรวมและรายด้าน และพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก เช่น การมีเป้าหมายร่วมกันการมีปฏิสัมพันธ์การมีส่วนร่วมความไว้วางใจซึ่งกัน และกันการสื่อสารอย่างเปิดเผยและการยอมรับนับถือซึ่งกันและกันการบริหารแบบมีส่วนร่วม และการทำงานเป็นทีมเป็นปัจจัยสำคัญมีประโยชน์ที่ผู้บริหารสถานศึกษาหรือปัจจุบันต้องให้ความสนใจที่จะนำพาองค์กรไปสู่การพัฒนา เพราะการบริหารแบบมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมของครูนั้นส่งผลต่อมาตรฐานคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเพราะบุคลากรมีการร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมาย มีการเสริมสร้างบรรยากาศของการทำงานมีส่วนร่วมด้านต่าง ๆ สื่อสารแบบเปิดเผยสร้างความไว้วางใจและการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน ร่วมกันกำหนดบทบาทหน้าที่และมีภาวะผู้นำในทีมงานเมื่อศึกษาความสัมพันธ์ พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วม และการทำงานเป็นทีมของครูความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับวัฒนธรรมองค์กรและความสัมพันธ์ระหว่างการติดต่อสื่อสาร

กับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครุมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงและมี แนวโน้มไปทางบวก  
ซึ่งทำให้ผู้วิจัยนำมาใช้ เป็นแนวทางในการทำวิจัยในครั้งนี้

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับวิธีดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

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

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า ได้แก่ ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ปีการศึกษา 2559 จำนวน 281 คน
2. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูผู้สอนโรงเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ปีการศึกษา 2559 โดยใช้ตารางแสดงกลุ่มตัวอย่างตามตารางการกำหนดขนาดของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ตามรายชื่อโรงเรียนแล้วทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 162 คน

ตารางที่ 1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ปีการศึกษา 2559 จำแนกตามโรงเรียน

| โรงเรียน                         | ประชากร | กลุ่มตัวอย่าง |
|----------------------------------|---------|---------------|
| โรงเรียนท่าเรือ “นิตยานุกูล”     | 97      | 57            |
| โรงเรียนภาชี “สุนทรวิธานุกูล”    | 75      | 44            |
| โรงเรียนนครหลวง “อุดมรัชต์วิทยา” | 41      | 25            |
| โรงเรียนท่าช้างวิทยาคม           | 30      | 16            |
| โรงเรียนท่าหลวงวิทยานุกูล        | 19      | 10            |
| โรงเรียนบ้านแพรงประชาสรรค์       | 19      | 10            |
| รวม                              | 281     | 162           |

### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม (Questionnaires) จำนวน 162 ฉบับ โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม ในโรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ตามแนวคิดของสวอนส์เบิร์ก (Swansburg) ซึ่งผู้วิจัยได้สร้าง และพัฒนาขึ้น ประกอบด้วย 4 ตัวแปร ได้แก่ 1) การไว้วางใจกัน 2) ความยึดมั่นผูกพัน 3) การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน และ 4) ความอิสระในการปฏิบัติงาน

แบบสอบถาม มีจำนวน 16 ข้อ เป็นแบบสอบถามแบบมาตรวัดประเมินค่า (Rating scale) 5 ระดับของลิเคิร์ต (Likert, 1967 cited in Best & Kahn, 1993, pp. 246-250) กำหนดค่าน้ำหนักการตอบแบบสอบถาม ดังนี้

- 5 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับกลาง
- 2 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถาม เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ตามแนวคิดของวู้ดค็อก

(Woodcock) มี 11 ประการ คือ 1) บทบาทที่สมดุล 2) วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน 3) การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อการแก้ไขปัญหา 4) การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน 5) ความร่วมมือร่วมใจและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ 6) กระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนที่สุด 7) ภาวะผู้นำที่เหมาะสม 8) การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ 9) การพัฒนาตนเอง 10) ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม และ 11) การสื่อสารที่ดี

แบบทดสอบ มีจำนวน 33 ข้อ เป็นแบบสอบถามแบบมาตรวัดประเมินค่า (Rating scale) 5 ระดับของลิเคิร์ต (Likert, 1967 cited in Best & Kahn, 1993, pp. 246-250) กำหนดค่าน้ำหนักการตอบแบบสอบถาม ดังนี้

- 5 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับกลาง
- 2 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

### การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้าง และพัฒนาเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถามขึ้น ตามกรอบแนวคิด และวัตถุประสงค์การวิจัยที่กำหนด โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการ ดังนี้

1. กำหนดกรอบการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยศึกษาเอกสารแนวคิด ทฤษฎีตำรา บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 แล้วนำมาสร้างแบบสอบถามและพัฒนาปรับปรุงให้ครอบคลุมแล้วตรงตามเนื้อหาของเรื่องที่ทำการศึกษา

2. ศึกษาการสร้างแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert's scale) และวิเคราะห์เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยของ ชาอูนิ เหมือนโพธิ์ทอง (2554) เรื่อง ทักษะการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 มาปรับปรุง พัฒนาให้ถูกต้อง สร้างเครื่องมือในการวิจัย โดยยึดวัตถุประสงค์การวัดตามนิยามศัพท์เป็นหลัก

3. นำแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาตรวจสอบความถูกต้องของภาษา และครอบคลุมตามนิยามศัพท์

4. นำแบบสอบถามที่ผ่านการแก้ไขปรับปรุงแล้ว ให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเที่ยงตรง ความถูกต้อง ความครอบคลุมเนื้อหา ตลอดจนความชัดเจนและการใช้ภาษาที่เหมาะสมของข้อคำถาม ซึ่งประกอบด้วย

- |     |                          |  |
|-----|--------------------------|--|
| 4.1 | ดร.จิราพรรณ พงสรภักศสรณ์ | อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา<br>คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพา                           |
| 4.2 | ดร.ชัยพจน์ รั้งงาม       | อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา<br>คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา                          |
| 4.3 | นายประจวบ เงินเหรียญ     | ผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดศรีประชา<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา<br>พระนครศรีอยุธยา เขต 1 |

นำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบคุณภาพในด้านความเที่ยงตรง (Content validity) ของเนื้อหาโดยวิธีการหาค่าดัชนีความสอดคล้องความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา *IOC* (Index of item objective congruence) โดยกำหนดเกณฑ์ในการตรวจพิจารณาข้อคำถาม ดังนี้

- ให้คะแนน +1 ผู้เชี่ยวชาญแน่ใจคำถามนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์
  - ให้คะแนน 0 ผู้เชี่ยวชาญไม่แน่ใจว่าคำถามนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์
  - ให้คะแนน -1 ผู้เชี่ยวชาญแน่ใจคำถามนั้นไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์
- โดยใช้สูตร ค่า *IOC* ดังนี้

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

ซึ่ง *IOC* หมายถึง ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์

$\sum R$  หมายถึง ผลรวมของคะแนนผู้เชี่ยวชาญ

$N$  หมายถึง จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

เกณฑ์การพิจารณาเลือกคำถาม พิจารณาจากข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง ไม่ต่ำกว่า 0.5 ถ้าข้อคำถามใดมีค่าดัชนีความสอดคล้องต่ำกว่า .5 จะต้องนำไปปรับปรุงแก้ไขตาม ข้อเสนอแนะก่อนที่จะนำไปทดลองใช้ (Try out) ผลการตรวจสอบสรุปประเด็น โดยการหาค่า *IOC* พบว่า ทุกข้อคำถามมีค่าตั้งแต่ .67-1.00

5. นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไข ตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญแล้ว นำเสนอ อาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาความถูกต้องเหมาะสมอีกครั้งหนึ่ง

6. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับผู้บริหารสถานศึกษา และครู สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จำนวน 30 คน ที่ไม่ใช่กลุ่มประชากร (สหวิทยาเขต



อื่น) เพื่อหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Discrimination) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แบบเพียร์สัน (Pearson) ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมทั้งฉบับ (Item-total correlation) ปรากฏว่าแบบสอบถามการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา ได้ค่าอำนาจจำแนกรายข้อโดยมีค่าสหสัมพันธ์ ( $r$ ) ระหว่าง .53-.85 และแบบสอบถามการทำงานเป็นทีมของครูได้ค่าอำนาจจำแนกรายข้อโดยมีค่าสหสัมพันธ์ ( $r$ ) ระหว่าง .34-.92

7. นำแบบสอบถามที่ได้จากการทดสอบมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์หาค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟาของครอนบาค (Cronbach, 1990, pp. 202-204) ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของการบริหารแบบมีส่วนร่วมเท่ากับ .94 ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของการทำงานเป็นทีมของครู เท่ากับ .97 และทั้งฉบับ เท่ากับ .98

8. ได้เครื่องมือวิจัยเป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์นำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลตามขั้นตอนและวิธีการดังนี้

1. ทำบันทึกขอหนังสือจากภาควิชาบริหารการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพา เพื่อทำขอหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย จากภาควิชาการบริหารและผู้นำทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ถึงผู้อำนวยการ โรงเรียนทุกโรงเรียนของสหวิทยาเขต สำหรับสหวิทยาเขตพระนครศรีอยุธยา 4 กลุ่มโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ประกอบด้วย โรงเรียน 6 แห่ง ได้แก่ โรงเรียนท่าเรือ “นิตยานุกูล” โรงเรียนท่าหลวงวิทยานุกูล โรงเรียนภาชี “สุนทรวิทยานุกูล” โรงเรียนนครหลวง” อุดมรัชต์วิทยา” โรงเรียนท่าช้างวิทยาคม โรงเรียนบ้านแพรงประชาสรรค์ เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลจากประชากรที่กำหนดไว้

2. นำแบบสอบถามพร้อมทั้งหนังสือขอความอนุเคราะห์ส่งไปสถานศึกษาเพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 162 ฉบับ ไปยังครูตามสัดส่วนที่กำหนดไว้ในกลุ่มตัวอย่าง และขอความอนุเคราะห์ให้ผู้ตอบแบบสอบถามส่งกลับมาตามที่อยู่ของผู้วิจัยให้ไว้ ภายในเวลาที่กำหนด

3. เก็บรวบรวมและติดตามแบบสอบถามที่ยังไม่ได้รับคืนและแจกแบบสอบถามอีกครั้งในสถานศึกษาที่แบบสอบถามสูญหายหรือไม่สมบูรณ์ โดยกรณีที่ยังไม่ได้รับแบบสอบถามกลับคืนตามเวลาที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ให้ผู้วิจัยติดตาม เก็บรวบรวมแบบสอบถามด้วยตนเอง และเมื่อผู้วิจัย

ได้รับแบบสอบถาม กลับคืนมาแล้วให้ผู้วิจัยตรวจสอบ และคัดเลือกแบบสอบถาม ฉบับที่สมบูรณ์ ทุกฉบับ

4. ได้รับแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์กลับคืนทั้งหมด 162 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 นำแบบสอบถามทั้งหมดไปวิเคราะห์ผลทางสถิติต่อไป

5. การจัดกระทำข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

5.1 นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาลงรหัสให้คะแนนตามน้ำหนักคะแนนแต่ละข้อ บนทีละข้อเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

5.2 ทำการวิเคราะห์แล้วนำผลการคำนวณมาวิเคราะห์ข้อมูลตามความมุ่งหมายและ สมมติฐานของการวิจัยต่อไป

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ใช้สถานศึกษาในสหวิทยาเขต 4 สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 เมื่อได้รับแบบสอบถามคืนแล้วผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบ ความถูกต้องความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม ที่ได้รวบรวมจากกลุ่มประชากรและคัดเลือก แบบสอบถามที่สมบูรณ์ ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามที่ส่งไปยังสถานศึกษา จำนวน 162 ฉบับ แล้วนำข้อมูลทั้งหมดมาดำเนินการ ดังนี้

ตอนที่ 1 นำข้อมูลจากแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร สถานศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 เป็นแบบสอบถามแบบมาตรวัดประเมินค่า (Rating scale) โดยนำมาตรวจให้คะแนนตาม เกณฑ์น้ำหนัก 5 ระดับ มาวิเคราะห์หาค่าสถิติพื้นฐาน คือ โดยใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD) แปลความหมายรายข้อและรายด้าน เป็นแบบสอบถามแบบมาตรวัดประเมินค่า (Rating scale) 5 ระดับของลิเคิร์ต (Likert, 1967 cited in Best & Kahn, 1993, pp. 246-250) กำหนดค่าน้ำหนักการตอบแบบสอบถาม ดังนี้

- 5 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับกลาง
- 2 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

การแปลความหมายของคะแนน การวิเคราะห์เพื่อทราบค่าการบริหารแบบมีส่วนร่วม ในโรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยม เขต 3 มีการบริหาร

แบบมีส่วนร่วมอยู่ในระดับใด โดยใช้ค่าเฉลี่ยของคะแนนเป็นตัวชี้วัด กำหนดเกณฑ์ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, หน้า 22-24)

4.51-5.00 หมายถึง การบริหารแบบมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมากที่สุด

3.51-4.50 หมายถึง การบริหารแบบมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมาก

2.51-3.50 หมายถึง การบริหารแบบมีส่วนร่วมอยู่ในระดับปานกลาง

1.51-2.50 หมายถึง การบริหารแบบมีส่วนร่วมอยู่ในระดับน้อย

1.00-1.50 หมายถึง การบริหารแบบมีส่วนร่วมอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 2 นำข้อมูลจากแบบสอบถามเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของครูในสหวิทยาเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 เป็นแบบสอบถามแบบมาตรวัดประเมินค่า (Rating scale) โดยนำมาตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์น้ำหนัก 5 ระดับ มาวิเคราะห์หาค่าสถิติพื้นฐาน คือ โดยใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) แปลความหมายรายชื่อและรายด้าน เป็นแบบสอบถามแบบมาตรวัดประเมินค่า (Rating scale) 5 ระดับของลิเคิร์ต (Likert, 1967 cited in Best & Kahn, 1993, pp. 246-250) กำหนดค่าน้ำหนักการตอบแบบสอบถาม ดังนี้

5 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับกลาง

2 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

การแปลความหมายของคะแนน การวิเคราะห์เพื่อทราบค่า การทำงานเป็นทีมของครู ในโรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 การทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับใด โดยใช้ค่าเฉลี่ยของคะแนนเป็นตัวชี้วัด กำหนดเกณฑ์ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด และ บุญส่ง นิลแก้ว, 2553, หน้า 22-24)

4.51-5.00 หมายถึง การทำงานเป็นทีมของครูอยู่ในระดับมากที่สุด

3.51-4.50 หมายถึง การทำงานเป็นทีมของครูอยู่ในระดับมาก

2.51-3.50 หมายถึง การทำงานเป็นทีมของครูอยู่ในระดับปานกลาง

1.51-2.50 หมายถึง การทำงานเป็นทีมของครูอยู่ในระดับน้อย

1.00-1.50 หมายถึง การทำงานเป็นทีมของครูอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นการแปลความหมาย การวิเคราะห์เพื่อให้ทราบว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วม มีความสัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีมของครูในทางใด กำหนดเกณฑ์ ดังนี้

คำนวณค่าประสิทธิ์สหสัมพันธ์ แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient =  $\rho$ ) ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยม เขต 3

ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ( $r$ ) มีค่าเป็นบวก หมายความว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับการทำงานเป็นทีมของครู หมายถึงความสัมพันธ์กันแบบทิศทางเดียวกันหรือคล้อยตามกัน และหากการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ( $r$ ) มีค่าเป็นลบหมายความว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีความสัมพันธ์ทางลบกับการทำงานเป็นทีมของครู หมายถึงมีความสัมพันธ์กันแบบทิศทางตรงข้ามกัน หรือไม่คล้อยตามกัน แต่ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ( $r$ ) มีค่าเป็น 0 หมายความว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมไม่มีความสัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีมของครู

โดยนำค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ไปแปลความหมายว่า ตัวแปร 2 ตัวนั้น มีความสัมพันธ์กันหรือไม่ระดับใดและความสัมพันธ์กันอย่างไร ตามเกณฑ์ของชูศรี วงศ์รัตน์ (2544, หน้า 324) ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.91-1.00 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันสูงมาก

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.71-0.90 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันสูง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.31-0.70 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.01-0.30 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.00 หมายถึง ไม่มีความสัมพันธ์กัน

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และการทดสอบสมมุติฐานของการวิจัยในครั้งนี้

1. การศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วมวิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean =  $\bar{X}$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation =  $SD$ )

2. การศึกษาการทำงานเป็นทีมของครู วิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean =  $\bar{X}$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation =  $SD$ )

3. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมุติฐานในการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมการทำงานเป็นทีมของครู ในโรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 โดยใช้การทดสอบหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการทำงานเป็นทีมของครูใน โรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สังกัดเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 3 ผู้วิจัยเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยเริ่มจากการกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล และเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

|           |   |
|-----------|---|
| $\bar{X}$ | แทน ค่าเฉลี่ย   |
| $SD$      | แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน  |
| $n$       | แทน จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง  |
| $r$       | แทน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product-moment efficient) |
| $X$       | แทน การบริหารแบบมีส่วนร่วมทั้ง 4 ด้าน                                       |
| $X_1$     | แทน ด้านการไว้วางใจกัน  |
| $X_2$     | แทน ด้านความยึดมั่นผูกพัน   |
| $X_3$     | แทน ด้านการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน                               |
| $X_4$     | แทน ด้านความอิสระในการปฏิบัติงาน  |
| $Y$       | แทน การทำงานเป็นทีมของครูทั้ง 11 ด้าน                                       |
| $Y_1$     | แทน ด้านบทบาทที่สมดุล   |
| $Y_2$     | แทน ด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน                  |
| $Y_3$     | แทน ด้านการเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ไขปัญหา                      |
| $Y_4$     | แทน ด้านการสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน                                     |
| $Y_5$     | แทน ด้านความร่วมมือร่วมใจและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์                |
| $Y_6$     | แทน ด้านกระบวนการการปฏิบัติงานที่ชัดเจนที่สุด                               |
| $Y_7$     | แทน ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม   |
| $Y_8$     | แทน ด้านการทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ                                  |
| $Y_9$     | แทน ด้านการพัฒนาตนเอง   |

- $Y_{10}$  แทน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม
- $Y_{11}$  แทน ด้านการสื่อสารที่ดี
- $p$  แทน ค่าความน่าจะเป็น
- \* แทน ค่ามีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

### การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูใน โรงเรียนมัธยมศึกษาวิทยาเขต 4 สังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 หลังจากเก็บข้อมูลเรียบร้อยแล้วผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 3 ตอน โดยเรียงลำดับตาม จุดประสงค์ และสมมุติฐานของการศึกษาค้นคว้า ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูใน โรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

การวิเคราะห์การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ดังตารางที่ 2-6

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ การบริหารแบบมีส่วนร่วมของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 โดยรวมและรายด้าน

| การบริหารแบบมีส่วนร่วม                       | <i>n</i> = 162 |           | ระดับ | อันดับ |
|--|----------------|-----------|-------|--------|
|  | $\bar{X}$      | <i>SD</i> |       |        |
| 1. การไว้วางใจกัน                            | 4.02           | 0.51      | มาก   | 3      |
| 2. ความยึดมั่นผูกพัน                         | 4.04           | 0.57      | มาก   | 1      |
| 3. การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์<br>ของงาน | 4.04           | 0.60      | มาก   | 2      |
| 4. ความอิสระในการปฏิบัติงาน                  | 4.00           | 0.60      | มาก   | 4      |
| รวม  | 4.03           | 0.47      | มาก   |        |

จากตารางที่ 2 พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน  
มัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 โดยรวมและ  
รายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความยึดมั่นผูกพัน  
การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน การไว้วางใจกัน และความอิสระในการปฏิบัติงาน  
ตามลำดับ

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ด้านการไว้วางใจกัน

| การไว้วางใจกัน  | <i>n</i> = 162 |           | ระดับ | อันดับ |
|---|----------------|-----------|-------|--------|
|   | $\bar{X}$      | <i>SD</i> |       |        |
| 1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการมอบหมายงานให้<br>ครูทำงานด้วยความไว้วางใจทุกครั้ง | 4.12           | 0.61      | มาก   | 1      |
| 2. ครูปฏิบัติงานตามคำสั่งผู้บริหารสถานศึกษา<br>จนบรรลุผลสำเร็จอย่างสม่ำเสมอ | 4.06           | 0.68      | มาก   | 3      |

ตารางที่ 3 (ต่อ)

| การไว้ใจกัน  | $n = 162$ |      | ระดับ | อันดับ |
|--|-----------|------|-------|--------|
|  | $\bar{X}$ | $SD$ |       |        |
| 3. ครูสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายและ<br>ตัดสินใจทำงานได้ด้วยตนเองจนงานเสร็จสิ้น | 4.12      | 0.64 | มาก   | 2      |
| 4. ครูรายงานความก้าวหน้าของงานและผลงาน<br>ต่อผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอ                  | 3.80      | 0.75 | มาก   | 4      |
| รวม  | 4.02      | 0.51 | มาก   |        |

จากตารางที่ 3 พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ด้านการไว้ใจกัน โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมาก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีการมอบหมายงานให้ครูทำงานด้วยความไว้ใจทุกครั้ง ครูสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายและตัดสินใจทำงานได้ด้วยตนเองจนงานเสร็จสิ้น และครูปฏิบัติงานตามคำสั่งผู้บริหารสถานศึกษาจนบรรลุผลสำเร็จอย่างสม่ำเสมอ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ครูรายงานความก้าวหน้าของงานและผลงานต่อผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอ ตามลำดับ

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ด้านความยึดมั่นผูกพัน

| ด้านความยึดมั่นผูกพัน   | $n = 162$ |      | ระดับ | อันดับ |
|---|-----------|------|-------|--------|
|   | $\bar{X}$ | $SD$ |       |        |
| 1. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูให้ความร่วมมือ<br>ช่วยเหลือซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอ      | 4.10      | 0.67 | มาก   | 1      |
| 2. ผู้บริหารสถานศึกษาร่วมทำงานกับครูและ<br>สร้างบรรยากาศในการทำงานอย่างเป็น<br>กันเอง | 4.01      | 0.72 | มาก   | 3      |



ตารางที่ 4 (ต่อ)

| ด้านความยึดมั่นผูกพัน   | <i>n</i> = 162 |           | ระดับ | อันดับ |
|---|----------------|-----------|-------|--------|
|   | $\bar{X}$      | <i>SD</i> |       |        |
| 3. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูได้<br>พูดคุยปรึกษาหารือร่วมกันและตัดสินใจ<br>เกี่ยวกับงานที่ได้รับผิดชอบ           | 4.09           | 0.66      | มาก   | 2      |
| 4. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความช่วยเหลือ<br>แนะนำวิธีการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ทำให้ครู<br>ทุ่มเทการปฏิบัติงานจนมีผลงานโดดเด่น | 3.98           | 0.72      | มาก   | 4      |
| รวม   | 4.04           | 0.57      | มาก   |        |

จากตารางที่ 4 พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาสภวิทยเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ด้านความยึดมั่นผูกพัน โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูให้ความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูได้พูดคุยปรึกษาหารือร่วมกันและตัดสินใจเกี่ยวกับงานที่ได้รับผิดชอบ ผู้บริหารสถานศึกษาร่วมทำงานกับครูและสร้างบรรยากาศในการทำงานอย่างเป็นกันเอง ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความช่วยเหลือแนะนำวิธีการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ทำให้ครูทุ่มเทการปฏิบัติงานจนมีผลงานโดดเด่น ตามลำดับ

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาสภวิทยเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ด้านการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน

| การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน  | <i>n</i> = 162 |           | ระดับ | อันดับ |
|--|----------------|-----------|-------|--------|
|  | $\bar{X}$      | <i>SD</i> |       |        |
| 1. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดการประชุม<br>แลกเปลี่ยนความคิดกับครูเพื่อกำหนด<br>เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน<br>อย่างสม่ำเสมอ | 4.03           | 0.68      | มาก   | 3      |

ตารางที่ 5 (ต่อ)

| การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน  | <i>n</i> = 162 |           | ระดับ | อันดับ |
|--|----------------|-----------|-------|--------|
|  | $\bar{X}$      | <i>SD</i> |       |        |
| 2. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าหมายของสถานศึกษาทุกครั้ง | 4.11           | 0.76      | มาก   | 1      |
| 3. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีทิศทางการทำงานในทางเดียวกันและร่วมกันรับผิดชอบ                              | 4.04           | 0.73      | มาก   | 2      |
| 4. ครูได้รับการสนับสนุนส่งเสริมจากผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อนำแนวคิดคำแนะนำมาปรับปรุงและพัฒนางานของตนเอง    | 4.00           | 0.71      | มาก   | 4      |
| รวม  | 4.04           | 0.60      | มาก   |        |

จากตารางที่ 5 พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ด้านการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าหมายของสถานศึกษาทุกครั้ง ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีทิศทางการทำงานในทางเดียวกันและร่วมกันรับผิดชอบ ผู้บริหารสถานศึกษาจัดการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดกับครูเพื่อกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงานอย่างสม่ำเสมอ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ครูได้รับการสนับสนุนส่งเสริมจากผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อนำแนวคิดคำแนะนำมาปรับปรุงและพัฒนางานของตนเอง ตามลำดับ

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงาน

| ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน  | <i>n</i> = 162 |           | ระดับ | อันดับ |
|---|----------------|-----------|-------|--------|
|   | $\bar{X}$      | <i>SD</i> |       |        |
| 1. ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายให้ครู<br>ปฏิบัติงานอย่างอิสระ  | 4.02           | 0.76      | มาก   | 2      |
| 2. ครูสามารถตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ของงาน<br>ที่รับมอบหมายด้วยตนเอง                                   | 3.98           | 0.70      | มาก   | 3      |
| 3. ครูสามารถปฏิบัติงานแบบอิสระโดยไม่ต้อง<br>พึ่งพาคณะอื่นหรืออยู่ภายใต้อำนาจการ<br>ควบคุมของบุคคลอื่น | 3.92           | 0.76      | มาก   | 4      |
| 4. ครูสามารถสร้างสรรค์งานตามความสามารถ<br>และความเชี่ยวชาญได้อย่างเต็มที่                             | 4.07           | 0.67      | มาก   | 1      |
| รวม   | 4.00           | 0.60      | มาก   |        |

จากตารางที่ 6 พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน  
มัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ด้านความมีอิสระ  
ในการปฏิบัติงานโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหา  
น้อย ได้แก่ ครูสามารถสร้างสรรค์งานตามความสามารถและความเชี่ยวชาญได้อย่างเต็มที่ ผู้บริหาร  
สถานศึกษามอบหมายให้ครูปฏิบัติงานอย่างอิสระ ครูสามารถตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ของงาน  
ที่รับมอบหมายด้วยตนเอง ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ครูสามารถปฏิบัติงานแบบอิสระโดยไม่  
ต้องพึ่งพาคณะอื่นหรืออยู่ภายใต้อำนาจการควบคุมของบุคคลอื่น ตามลำดับ

**ตอนที่ 2** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน  
มัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

การวิเคราะห์การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ดังตารางที่ 7-18

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน  
มัธยมศึกษาสภวิทยเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3  
โดยรวม

|     | การทำงานเป็นทีมของครู                                    | <i>n</i> = 162 |           | ระดับ | อันดับ |
|-----|--|----------------|-----------|-------|--------|
|     |  | $\bar{X}$      | <i>SD</i> |       |        |
| 1   | บทบาทที่สมดุล  | 4.00           | 0.60      | มาก   | 7      |
| 2   | วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็น<br>พ้องต้องกัน   | 4.05           | 0.59      | มาก   | 3      |
| 3   | การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อ<br>การแก้ไขปัญหา    | 3.94           | 0.68      | มาก   | 10     |
| 4   | การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน                          | 4.00           | 0.63      | มาก   | 8      |
| 5   | ความร่วมมือร่วมใจและการใช้ความขัดแย้ง<br>ในทางสร้างสรรค์ | 4.06           | 0.60      | มาก   | 2      |
| 6   | กระบวนการการปฏิบัติงานที่ชัดเจนที่สุด                    | 4.07           | 0.60      | มาก   | 1      |
| 7   | ภาวะผู้นำที่เหมาะสม                                      | 4.01           | 0.60      | มาก   | 5      |
| 8   | การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ                       | 3.90           | 0.55      | มาก   | 11     |
| 9   | การพัฒนาตนเอง  | 4.00           | 0.57      | มาก   | 6      |
| 10  | ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม                                 | 3.95           | 0.59      | มาก   | 9      |
| 11. | การสื่อสารที่ดี  | 4.04           | 0.63      | มาก   | 4      |
|     | รวม  | 4.00           | 0.47      | มาก   |        |

จากตารางที่ 7 พบว่า การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสภวิทยเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ กระบวนการการปฏิบัติงานที่ชัดเจนที่สุด ความร่วมมือร่วมใจและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ตามลำดับ

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน  
มัธยมศึกษาส่ววิทยาเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3  
ด้านบทบาทที่สมดุล

| บทบาทที่สมดุล   | <i>n</i> = 162 |           | ระดับ | อันดับ |
|---|----------------|-----------|-------|--------|
|   | $\bar{X}$      | <i>SD</i> |       |        |
| 1. ครูทุกคนมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่<br>ของคุณ   | 4.07           | 0.77      | มาก   | 1      |
| 2. ครูได้รับมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความ<br>แตกต่างของบุคลิกภาพและความสามารถ<br>ของแต่ละบุคคล                            | 3.94           | 0.72      | มาก   | 3      |
| 3. ผู้บริหาร สถานศึกษา มอบหมายงานที่ตรงกับ<br>ความรู้ความสามารถและบุคลิกภาพของครู<br>และสอดคล้องกับภารกิจที่รับผิดชอบ | 4.00           | 0.72      | มาก   | 2      |
| รวม   | 4.00           | 0.60      | มาก   |        |

จากตารางที่ 8 พบว่า การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาส่ววิทยาเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาส่ววิทยาเขต 3 ด้านบทบาทที่สมดุล โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ครูทุกคนมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของคุณ ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถและบุคลิกภาพของครูและสอดคล้องกับภารกิจที่รับผิดชอบ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ครูได้รับมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างของบุคลิกภาพและความสามารถของแต่ละบุคคลตามลำดับ

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสภานศึกษาเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ด้านวัตถุประสงค์ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน

| วัตถุประสงค์ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน  | <i>n</i> = 162 |           | ระดับ | อันดับ |
|--|----------------|-----------|-------|--------|
|  | $\bar{X}$      | <i>SD</i> |       |        |
| 1. ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดแนวทางบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของครูอย่างชัดเจน                                   | 4.05           | 0.71      | มาก   | 2      |
| 2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการประชุมปรึกษาหารือเพื่อกำหนดตารางการปฏิบัติงานและวิธีการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน                         | 4.05           | 0.72      | มาก   | 3      |
| 3. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีการกำหนดขอบเขตและวัตถุประสงค์การทำงานที่ชัดเจนร่วมกันเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของโรงเรียน | 4.05           | 0.67      | มาก   | 1      |
| รวม  | 4.05           | 0.59      | มาก   |        |

จากตารางที่ 9 พบว่า การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสภานศึกษาเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสภานศึกษา เขต 3 ด้านวัตถุประสงค์ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยทั้ง 3 อันดับมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีการกำหนดขอบเขตและวัตถุประสงค์การทำงานที่ชัดเจนร่วมกันเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดแนวทางบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของครูอย่างชัดเจน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการประชุมปรึกษาหารือเพื่อกำหนดตารางการปฏิบัติงานและวิธีการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ตามลำดับ

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ด้านการเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อการแก้ไขปัญหา

| การเปิดเผยต่อกันและ<br>การเผชิญหน้าเพื่อการแก้ไขปัญหา  | <i>n</i> = 162 |           | ระดับ | อันดับ |
|--|----------------|-----------|-------|--------|
|  | $\bar{X}$      | <i>SD</i> |       |        |
| 1. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูถ่ายทอดความคิด<br>ความรู้สึกต่อกันอย่างตรงไปตรงมา                           | 3.91           | 0.81      | มาก   | 3      |
| 2. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีการแลกเปลี่ยน<br>ความคิดเห็นเพื่อหาแนวทางในการแก้ปัญหา<br>อย่างตรงไปตรงมา | 3.95           | 0.75      | มาก   | 2      |
| 3. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญและรับฟัง<br>ความคิดเห็นของทุกคน                                      | 3.96           | 0.75      | มาก   | 1      |
| รวม  | 3.94           | 0.68      | มาก   |        |

จากตารางที่ 10 พบว่า การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ด้านการเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อการแก้ไขปัญหาโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญและรับฟังความคิดเห็นของทุกคน ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อหาแนวทางในการแก้ปัญหาอย่างตรงไปตรงมา ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูถ่ายทอดความคิดความรู้สึกต่อกันอย่างตรงไปตรงมา ตามลำดับ

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ด้านการสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน

| การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน   | <i>n</i> = 162 |           | ระดับ | อันดับ |
|---|----------------|-----------|-------|--------|
|   | $\bar{X}$      | <i>SD</i> |       |        |
| 1. ครูช่วยเหลือกันทำงานด้วยความจริงใจ   | 4.01           | 0.73      | มาก   | 1      |
| 2. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างงานของตนเองกับงานของผู้อื่น | 3.99           | 0.65      | มาก   | 2      |
| 3. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีสามัคคีผูกพันกันในการทำงานเป็นทีม                  | 3.99           | 0.78      | มาก   | 3      |
| รวม   | 4.00           | 0.63      | มาก   |        |

จากตารางที่ 11 พบว่า การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ด้านการสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ครูช่วยเหลือกันทำงานด้วยความจริงใจ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างงานของตนเองกับงานของผู้อื่น ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีสามัคคีผูกพันกันในการทำงานเป็นทีม ตามลำดับ



ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ด้านความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์

| ความร่วมมือและ<br>การใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์  | <i>n</i> = 162 |           | ระดับ | อันดับ |
|---|----------------|-----------|-------|--------|
|   | $\bar{X}$      | <i>SD</i> |       |        |
| 1. ครูพร้อมที่จะอุทิศตนที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จด้วยดี   | 4.10           | 0.71      | มาก   | 1      |
| 2. การประสานความคิดที่แตกต่างของแต่ละบุคคลเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับโรงเรียนและเปิดโอกาสให้ครูทุกคนในทีมมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างเต็มที่ | 4.07           | 0.65      | มาก   | 2      |
| 3. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในทีมอย่างสร้างสรรค์  | 4.01           | 0.79      | มาก   | 3      |
| รวม   | 4.06           | 0.60      | มาก   |        |

จากตารางที่ 12 พบว่า การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ด้านความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ครูพร้อมที่จะอุทิศตนที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จด้วยดี การประสานความคิดที่แตกต่างของแต่ละบุคคลเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับโรงเรียน และเปิดโอกาสให้ครูทุกคนในทีมมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างเต็มที่ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในทีมอย่างสร้างสรรค์ ตามลำดับ

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 ด้านกระบวนการการปฏิบัติงานที่ชัดเจนที่สุด

| กระบวนการการปฏิบัติงานที่ชัดเจนที่สุด                                 | <i>n</i> = 162 |           | ระดับ | อันดับ |
|---|----------------|-----------|-------|--------|
|   | $\bar{X}$      | <i>SD</i> |       |        |
| 1. ครูปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายแล้วเสร็จตามที่กำหนด        | 4.11           | 0.65      | มาก   | 1      |
| 2. ครูตัดสินใจโดยการใช้เหตุผลอย่างยืดหยุ่นได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ | 4.07           | 0.73      | มาก   | 2      |
| 3. ครูส่วนใหญ่มีความเห็นสอดคล้องในการตัดสินใจเป็นแนวทางเดียวกัน       | 4.01           | 0.69      | มาก   | 3      |
| รวม   | 4.07           | 0.60      | มาก   |        |

จากตารางที่ 13 พบว่า การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ด้านกระบวนการการปฏิบัติงานที่ชัดเจนที่สุด โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ครูปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายแล้วเสร็จตามที่กำหนด ครูตัดสินใจโดยการใช้เหตุผลอย่างยืดหยุ่นได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ครูส่วนใหญ่มีความเห็นสอดคล้องในการตัดสินใจเป็นแนวทางเดียวกัน ตามลำดับ

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม

| ภาวะผู้นำที่เหมาะสม  | <i>n</i> = 162 |           | ระดับ | อันดับ |
|--|----------------|-----------|-------|--------|
|  | $\bar{X}$      | <i>SD</i> |       |        |
| 1. ครูทุกคนมีโอกาสผลัดเปลี่ยนกันเป็นผู้นำตามสถานการณ์ที่เหมาะสม  | 3.97           | 0.72      | มาก   | 3      |
| 2. ครูทุกคนยอมรับในความสามารถของกันและกัน                        | 3.99           | 0.71      | มาก   | 2      |
| 3. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูทุกคนปฏิบัติงานตามความสามารถ | 4.06           | 0.70      | มาก   | 1      |
| รวม  | 4.01           | 0.60      | มาก   |        |

จากตารางที่ 14 พบว่า การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูทุกคนปฏิบัติงานตามความสามารถ ครูทุกคนยอมรับในความสามารถของกันและกัน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ครูทุกคนมีโอกาสผลัดเปลี่ยนกันเป็นผู้นำตามสถานการณ์ที่เหมาะสมตามลำดับ

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน  
มัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3  
ด้านการทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

| การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ  | <i>n</i> = 162 |           | ระดับ | อันดับ |
|---|----------------|-----------|-------|--------|
|   | $\bar{X}$      | <i>SD</i> |       |        |
| 1. ครูทุกคนมีการประเมินผลงานและวิธีการ<br>ทำงานที่เหมาะสม   | 3.91           | 0.64      | มาก   | 1      |
| 2. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูแนะนำ<br>แนวทางแก้ไขข้อบกพร่อง  | 3.89           | 0.64      | มาก   | 3      |
| 3. ผู้บริหารสถานศึกษาติดตามความก้าวหน้า<br>ในการปฏิบัติงานเพื่อจะได้แก้ไขได้ทันเวลา<br>ในกรณีที่เกิดปัญหา | 3.91           | 0.66      | มาก   | 2      |
| รวม   | 3.90           | 0.55      | มาก   |        |

จากตารางที่ 15 พบว่า การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ด้านการทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ  
โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ครูทุกคน  
มีการประเมินผลงานและวิธีการทำงานที่เหมาะสม ผู้บริหารสถานศึกษาติดตามความก้าวหน้า  
ในการปฏิบัติงานเพื่อจะได้แก้ไขได้ทันเวลาในกรณีที่เกิดปัญหา ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ  
ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูแนะนำแนวทางแก้ไขข้อบกพร่อง ตามลำดับ

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ด้านการพัฒนาตนเอง

| การพัฒนาตนเอง  | <i>n</i> = 162 |           | ระดับ | อันดับ |
|--|----------------|-----------|-------|--------|
|  | $\bar{X}$      | <i>SD</i> |       |        |
| 1. ผู้บริหารในการนิเทศครูให้รับรู้องค์ความรู้แนวคิดใหม่ ๆ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการทำงาน | 3.96           | 0.71      | มาก   | 3      |
| 2. ครูมีความปรารถนาที่จะปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา                       | 4.04           | 0.64      | มาก   | 1      |
| 3. ครูมีการจัดการความรู้และพัฒนาทักษะที่จำเป็นต้องใช้อย่างต่อเนื่อง                      | 4.00           | 0.69      | มาก   | 2      |
| รวม  | 4.00           | 0.57      | มาก   |        |

จากตารางที่ 16 พบว่า การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ด้านการพัฒนาตนเองโดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ครูมีความปรารถนาที่จะปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา ครูมีการจัดการความรู้และพัฒนาทักษะที่จำเป็นต้องใช้อย่างต่อเนื่อง ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารในการนิเทศครูให้รับรู้องค์ความรู้แนวคิดใหม่ ๆ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการทำงานตามลำดับ

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม

| ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม  | <i>n</i> = 162 |           | ระดับ | อันดับ |
|---|----------------|-----------|-------|--------|
|   | $\bar{X}$      | <i>SD</i> |       |        |
| 1. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ภายในทีม | 3.91           | 0.68      | มาก   | 3      |
| 2. ครูทุกคนมีการประสานงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการทำงาน        | 3.93           | 0.72      | มาก   | 2      |
| 3. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูให้การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน                 | 4.02           | 0.67      | มาก   | 1      |
| รวม   | 3.95           | 0.59      | มาก   |        |

จากตารางที่ 17 พบว่า การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูให้การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ครูทุกคนมีการประสานงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการทำงาน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ภายในทีม ตามลำดับ

ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ด้านการสื่อสารที่ดี

| การสื่อสารที่ดี  | n = 162   |      | ระดับ | อันดับ |
|--|-----------|------|-------|--------|
|  | $\bar{X}$ | SD   |       |        |
| 1. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีวิธีการสื่อสารอย่างหลากหลายกับบุคลากรในหน่วยงานและนอกหน่วยงาน | 4.06      | 0.74 | มาก   | 1      |
| 2. ครูทุกคนมีการสื่อสารกันเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีในการทำงาน                            | 4.01      | 0.74 | มาก   | 3      |
| 3. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีการสื่อสารที่ดีต่อกันทำให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์  | 4.05      | 0.64 | มาก   | 2      |
| รวม  | 4.04      | 0.63 | มาก   |        |

จากตารางที่ 18 พบว่า การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ด้านการสื่อสารที่ดี โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีวิธีการสื่อสารอย่างหลากหลายกับบุคลากรในหน่วยงานและนอกหน่วยงาน ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีการสื่อสารที่ดีต่อกันทำให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ครูทุกคนมีการสื่อสารกันเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีในการทำงาน ตามลำดับ

**ตอนที่ 3** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ดังตารางที่ 19

ตารางที่ 19 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการทำงานเป็นทีม  
ของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสทวิทยาเขต 4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
เขต 3

| การทำงาน<br>เป็นทีม<br>ของครู<br>(Y) | การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา (X) |          |                       |          |                       |          |                       |          |          |          |
|--------------------------------------|---|----------|-----------------------|----------|-----------------------|----------|-----------------------|----------|----------|----------|
|                                      | <i>n</i> = 162                                  |          |                       |          |                       |          |                       |          |          |          |
|                                      | <i>X</i> <sub>1</sub>                           |          | <i>X</i> <sub>2</sub> |          | <i>X</i> <sub>3</sub> |          | <i>X</i> <sub>4</sub> |          | <i>X</i> |          |
|                                      | <i>r</i>  | <i>p</i> | <i>r</i>              | <i>p</i> | <i>r</i>              | <i>p</i> | <i>r</i>              | <i>p</i> | <i>r</i> | <i>p</i> |
| <i>Y</i> <sub>1</sub>                | .43*  | .00      | .40*                  | .00      | .44*                  | .00      | .52*                  | .00      | .76*     | .00      |
| <i>Y</i> <sub>2</sub>                | .45*  | .00      | .57*                  | .00      | .62*                  | .00      | .60*                  | .00      | .87*     | .00      |
| <i>Y</i> <sub>3</sub>                | .42*  | .00      | .61*                  | .00      | .55*                  | .00      | .55*                  | .00      | .87*     | .00      |
| <i>Y</i> <sub>4</sub>                | .38*  | .00      | .57*                  | .00      | .53*                  | .00      | .53*                  | .00      | .80*     | .00      |
| <i>Y</i> <sub>5</sub>                | .36*  | .00      | .47*                  | .00      | .45*                  | .00      | .49*                  | .00      | .54*     | .00      |
| <i>Y</i> <sub>6</sub>                | .46*  | .00      | .42*                  | .00      | .44*                  | .00      | .43*                  | .00      | .53*     | .00      |
| <i>Y</i> <sub>7</sub>                | .38*  | .00      | .42*                  | .00      | .46*                  | .00      | .37*                  | .00      | .50*     | .00      |
| <i>Y</i> <sub>8</sub>                | .41*  | .00      | .48*                  | .00      | .49*                  | .00      | .43*                  | .00      | .55*     | .00      |
| <i>Y</i> <sub>9</sub>                | .43*  | .00      | .52*                  | .00      | .49*                  | .00      | .50*                  | .00      | .59*     | .00      |
| <i>Y</i> <sub>10</sub>               | .46*  | .00      | .57*                  | .00      | .52*                  | .00      | .52*                  | .00      | .63*     | .00      |
| <i>Y</i> <sub>11</sub>               | .46*  | .00      | .57*                  | .00      | .55*                  | .00      | .52*                  | .00      | .64*     | .00      |
| <i>Y</i>                             | .55*  | .00      | .67*                  | .00      | .66*                  | .00      | .67*                  | .00      | .77*     | .00      |

\**p* < 0.05

จากตารางที่ 19 พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์  
กันทางบวก กับการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสทวิทยาเขต 4 สำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 อยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05



## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน และ ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยม เขต 3 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 โดยใช้เกณฑ์กำหนดกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970, pp. 607-610) ได้กลุ่มตัวอย่าง 162 คน จากนั้นจึงทำการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ตามกลุ่มโรงเรียน จากจำนวนประชากร 281 คน ได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา จำนวน 162 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมตามแนวคิดของสวอนส์เบิร์ก (Swansburg, 1996, pp. 931-393) และแบบสอบถามเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมตามแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของวูดค็อก (Woodcock, 1989, pp. 75-116) แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา ได้ค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ .53-.85 โดยมีความเชื่อมั่น .94 แบบสอบถามเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของครู ได้ค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ .34-.92 โดยมีความเชื่อมั่น .97 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาคำตอบและทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean =  $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation =  $SD$ ) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient =  $r$ )

### สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการศึกษาวิจัย ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 สรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แต่ละด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความยึดมั่นผูกพัน การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน การไว้วางใจกัน และความอิสระในการปฏิบัติงาน เมื่อพิจารณาแต่ละด้านสรุปได้ ดังนี้

1.1 ด้านการไว้วางใจกัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าแต่ละข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีการมอบหมายงานให้ครูทำงานด้วยความไว้วางใจทุกครั้ง ครูปฏิบัติงานตามคำสั่งผู้บริหารสถานศึกษาจนบรรลุผลสำเร็จอย่างสม่ำเสมอ ครูสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายและตัดสินใจทำงานได้ด้วยตนเองจนงานเสร็จสิ้น และครูรายงานความก้าวหน้าของงานและผลงานต่อผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอ

1.2 ด้านความยึดมั่นผูกพัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าแต่ละข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูให้ความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูได้พูดคุยปรึกษาหารือร่วมกันและตัดสินใจเกี่ยวกับงานที่ได้รับผิดชอบ ผู้บริหารสถานศึกษาร่วมทำงานกับครูและสร้างบรรยากาศในการทำงานอย่างเป็นกันเอง และผู้บริหารสถานศึกษาให้ความช่วยเหลือและแนะนำวิธีการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ทำให้ครูทุ่มเทการปฏิบัติงานจนมีผลงานโดดเด่น

1.3 ด้านการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าแต่ละข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของสถานศึกษาทุกครั้ง ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีทิศทางการทำงานในทางเดียวกัน และร่วมกันรับผิดชอบ ผู้บริหารสถานศึกษาจัดการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดกับครูเพื่อกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงานอย่างสม่ำเสมอ และครูได้รับการสนับสนุนส่งเสริมจากผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อนำแนวคิดคำแนะนำมาปรับปรุงและพัฒนางานของตนเอง

1.4 ด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าแต่ละข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ครูสามารถสร้างสรรค์งานตามความสามารถและความเชี่ยวชาญได้อย่างเต็มที่ ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายให้ครูปฏิบัติงานอย่างอิสระ ครูสามารถตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ของงานที่ได้รับมอบหมายด้วยตนเอง และ ครูสามารถปฏิบัติงานแบบอิสระโดยไม่ต้องพึ่งพาคณะอื่นหรืออยู่ภายใต้อำนาจการควบคุมของบุคคลอื่น

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขต 4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ กระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนที่สุด ความร่วมมือร่วมใจและ

การใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน และ มีการทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอเป็นอันดับสุดท้าย เมื่อพิจารณาแต่ละด้านสรุปได้ ดังนี้

2.1 ด้านบทบาทที่สมดุล โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า แต่ละข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ครูทุกคน มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตน ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ ความสามารถและบุคลิกภาพของครูและสอดคล้องกับภารกิจที่รับผิดชอบ และครูได้รับมอบหมาย งานโดยคำนึงถึงความแตกต่างของบุคลิกภาพและความสามารถของแต่ละบุคคล

2.2 ด้านวัตถุประสงค์ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน โดยรวมอยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า แต่ละข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามลำดับคะแนนเฉลี่ย ทั้ง 3 อันดับ มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากัน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีการกำหนดขอบเขตและ วัตถุประสงค์การทำงานที่ชัดเจนร่วมกันเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษา กำหนดแนวทางบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของครู อย่างชัดเจน และผู้บริหารสถานศึกษามีการประชุมปรึกษาหารือเพื่อกำหนดตารางการปฏิบัติงาน และวิธีการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน

2.3 ด้านการเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อการแก้ไขปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า แต่ละข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามลำดับคะแนนเฉลี่ย จากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญและรับฟังความคิดเห็นของทุกคน ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อหาแนวทางในการแก้ปัญหาอย่าง ตรงไปตรงมา ผู้บริหารสถานศึกษาและครูถ่ายทอดความคิดความรู้สึกร่วมกันโดยตรงไปตรงมา

2.4 ด้านการสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อ พิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า แต่ละข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมาก ไปหาน้อย ได้แก่ ครูช่วยเหลือกันทำงานด้วยความจริงใจ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูเข้าใจ ความสัมพันธ์ระหว่างงานของตนเองกับงานของผู้อื่น และผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีสามัคคี ผูกพันกันในการทำงานเป็นทีม

2.5 ด้านความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์โดยรวมอยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า แต่ละข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามลำดับคะแนนเฉลี่ยจาก มากไปหาน้อย ได้แก่ ครูพร้อมที่จะอุทิศตนที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จด้วยดี การประสานความคิด ที่แตกต่างของแต่ละบุคคลเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับโรงเรียนและเปิดโอกาสให้ครูทุกคน ในทีมมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างเต็มที่ และผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีการแก้ปัญหา ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในทีมอย่างสร้างสรรค์

2.6 ด้านกระบวนการการปฏิบัติงานที่ชัดเจนที่สุด โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า แต่ละข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ครูปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายแล้วเสร็จตามที่กำหนด ครูตัดสินใจ โดยการใช้เหตุผลอย่างยืดหยุ่นได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ และครูส่วนใหญ่มีความเห็น สอดคล้องในการตัดสินใจเป็นแนวทางเดียวกัน

2.7 ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า แต่ละข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหาร สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูทุกคนปฏิบัติงานตามความสามารถ ครูทุกคนยอมรับในความสามารถ ของกันและกัน ครูทุกคนมีโอกาสผลัดเปลี่ยนกันเป็นผู้นำตามสถานการณ์ที่เหมาะสม

2.8 ด้านการทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า แต่ละข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหา น้อย ได้แก่ ครูทุกคนมีการประเมินผลงานและวิธีการทำงานที่เหมาะสม ผู้บริหารสถานศึกษาติดตาม ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานเพื่อจะได้แก้ไขได้ทันเวลาในกรณีที่เกิดปัญหา และผู้บริหาร สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูแนะนำแนวทางแก้ไขข้อบกพร่อง

2.9 ด้านการพัฒนาตนเอง โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า แต่ละข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ครูมีความปรารถนาที่จะปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา ครูมีการจัดการความรู้และพัฒนา ทักษะที่จำเป็นต้องใช้อย่างต่อเนื่อง และผู้บริหารในการนิเทศครูให้รับรู้องค์ความรู้แนวคิดใหม่ ๆ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการทำงาน

2.10 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า แต่ละข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหาร สถานศึกษาและครูให้การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ครูทุกคนมีการประสานงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการทำงาน และผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ ภายในทีม

2.11 ด้านการสื่อสารที่ดี โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า แต่ละข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหาร สถานศึกษาและครูมีวิธีการสื่อสารอย่างหลากหลายกับบุคลากรในหน่วยงานและนอกหน่วยงาน ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีการสื่อสารที่ดีต่อกันทำให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ครูทุกคนมีการสื่อสารกันเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีในการทำงาน

3. การบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขต 4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 มีความสัมพันธ์กันอย่างไรมีความสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีความสัมพันธ์กันในทางบวก หรือลักษณะที่คล้ายคลึงกัน เรียงค่าความสัมพันธ์จากมากไปน้อย ดังนี้ ความยึดมั่นผูกพัน ความอิสระในการปฏิบัติงาน การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน และการไว้วางใจกัน ตามลำดับ

## อภิปรายผล

จากผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีประเด็นสำคัญซึ่งควรนำมาอภิปรายผล ตามความมุ่งหมาย สมมติฐานและคำถามสำหรับการศึกษาวิจัย ดังต่อไปนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาวิทยาเขต 4 สังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารเห็นความสำคัญในการบริหารแบบมีส่วนร่วมซึ่งเป็นการปรับเปลี่ยนกระบวนการในการบริหาร โดยเน้นการมีส่วนร่วมเป็นหลักก่อให้เกิดแนวคิดที่สร้างสรรค์และการพัฒนาตนเองและวัฒนธรรมอันดีงามอันจะนำไปสู่การบริหารที่มีประสิทธิภาพตรงกับความต้องการของทุกฝ่าย สอดคล้องกับที่ศึกษางานวิจัยของ ชาฤณี เหมือนโพธิ์ทอง (2554) เรื่อง การบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชิดชนก รอดเงิน (2553) ที่มีผลการวิจัยพบว่า การมีส่วนร่วมในการบริหารงานบุคคลที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก การบริหารแบบมีส่วนร่วมเข้ามามีความสำคัญเป็นอย่างมาก อาจเป็นเพราะนโยบายทางการศึกษาต้องการผลักดันให้สถานศึกษาจัดการศึกษาให้ผู้เรียนได้เรียนตามอัธยาศัย และสอดคล้องกับสภาพท้องถิ่นทำให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 3 พ.ศ. 2553 ที่มุ่งหวังจะยกระดับการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานเป็นที่ยอมรับและกำหนดหลักการสำคัญไว้อย่างชัดเจนว่า จะยึดหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นสำคัญ ซึ่งสถานศึกษาได้มีการประชุมร่วมกันมากขึ้นและเปิดโอกาสให้ครูผู้สอนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงานในสถานศึกษา ควรชี้แจงให้ความรู้ความเข้าใจให้แก่ครูผู้สอนได้มีส่วนร่วมในการจัดการ โดยอาจจะมีการประชุมวางแผนเชิงปฏิบัติการอย่างสม่ำเสมอ มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และฟังข้อคิดเห็น สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธวัชชัย ไชยพุด (2554) ที่มีผลการวิจัยพบว่า การมีส่วนร่วมตัดสินใจของครูในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า การมีส่วนร่วมของครูด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารทั่วไป ด้านงบประมาณอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิรุทธ แสงสิริรัตน์ (2546) ที่มีผลการวิจัยพบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารศูนย์การศึกษา นอกโรงเรียนจังหวัด โดยรวมและรายใด้อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ เปรมฤดี ศรีวิชัย (2551) ที่มีผลการวิจัยพบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมและความพึงพอใจในงานโดยรวม อยู่ในระดับมาก วัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์โดยรวมอยู่ในระดับสูงการบริหารแบบมีส่วนร่วม และวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานในระดับสูง สอดคล้องกับงานวิจัยของ ระวีวรรณ หงษ์กิตติยานนท์ (2557) ที่มีผลการวิจัยพบว่า ระดับการบริหารแบบมีส่วนร่วมสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยในจังหวัด สระแก้วตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการสถานศึกษา ข้าราชการ พนักงานราชการและครูอัตราจ้าง พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ สมใจ ศรีเอี่ยม (2549) ได้ศึกษา การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ส่งผลต่อมาตรฐานคุณภาพการศึกษา ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานส่งผลต่อมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1 จากเหตุผลดังกล่าวจึงทำให้การบริหารแบบนี้ส่วนนี้ส่วนร่วมจะการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาวิทยาเขต 4 สังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่ออภิปรายผลเป็นรายด้านมี ดังนี้

1.1 การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ด้านการไว้วางใจกัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยผู้บริหารสถานศึกษามีการมอบหมายงานให้ครูทำงานด้วยความไว้วางใจ ทุกครั้ง ครูสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายและตัดสินใจทำงานได้ด้วยตนเองจนงานเสร็จสิ้น ครูปฏิบัติงานตามคำสั่งผู้บริหารสถานศึกษาจนบรรลุผลสำเร็จอย่างสม่ำเสมอ และครูรายงานความก้าวหน้าของงานและผลงานต่อผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชาญณี เหมือนโพธิ์ทอง (2554) ที่ผลการวิจัยพบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการทำงานเป็นทีมของครู ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้ง 4 ด้าน โดยเรียงจากมากไปน้อย ดังนี้ การไว้วางใจความยึดมั่นผูกพันการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงานและความมีอิสระในการปฏิบัติงานตามลำดับ อาจเนื่องมาจากผู้บริหารได้

ตระหนักถึงความรู้สึกนึกคิดของผู้ร่วมงาน และได้สร้างความสัมพันธ์ที่ดีด้วยการสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานเพิ่มพูนความรู้ความสามารถอยู่เสมอสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นกันเอง ช่วยเหลือแนะนำวิธีการทำงานให้ผู้ปฏิบัติงาน และเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ปรึกษาหารือหรือร่วมกันตัดสินใจเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ

1.2 การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ด้านความยืดหยุ่นผูกพัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยผู้บริหารสถานศึกษาและครูให้ความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูได้พูดคุยปรึกษาหารือร่วมกันและตัดสินใจเกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมาย ผู้บริหารสถานศึกษาร่วมทำงานกับครูและสร้างบรรยากาศในการทำงานอย่างเป็นกันเอง และผู้บริหารสถานศึกษาให้ความช่วยเหลือแนะนำวิธีการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ทำให้ครูทุ่มเทการปฏิบัติงานจนมีผลงานโดดเด่น สอดคล้องกับแนวคิดของโศภิตา คล้ายหนองสรวง (2558) ที่กล่าวว่า บุคคลไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร หรือผู้ปฏิบัติงานต้องการ ความยืดหยุ่นผูกพัน ผู้บริหารควรที่จะให้การสนับสนุนช่วยเหลือและฝึกอบรมแก่ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานต้องมีโอกาสได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับผู้บริหาร ประสบการณ์ ในการเข้ามามีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความขยันหมั่นเพียร อุตสาหะ ผลผลิตในการทำงานมีมากขึ้น จะเห็นได้ว่าภายใต้การบริหารแบบมีส่วนร่วมจะทำให้เกิดความยืดหยุ่น ผูกพันโดยไม่ทำให้เกิดโทษ สอดคล้องกับแนวคิดของ กิริติ ชัยยิ่งยง (2552) กล่าวว่า บุคคลเป็นลักษณะทางประชากรที่แสดงถึงจำนวนและประเภทของบุคคลที่องค์กรต้องการการให้ความสำคัญแก่บุคลากรคัดเลือกรับบุคลากรที่มีความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ เข้าไปในองค์กรมีการอบรมทักษะและความรู้ใหม่ ๆ พร้อมทั้งอำนวยความสะดวกทางกายภาพเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการนำกระบวนการที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์มาใช้ในองค์กร และให้ข้อมูลย้อนกลับแก่บุคลากร อันจะส่งผลต่อการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถ

1.3 การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ด้านการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสถานศึกษาทุกครั้ง ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีทิศทางการทำงานในทางเดียวกันและร่วมกันรับผิดชอบ ผู้บริหารสถานศึกษาจัดการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดกับครูเพื่อกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงานอย่างสม่ำเสมอ และครูได้รับการสนับสนุนส่งเสริมจากผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อนำแนวคิดคำแนะนำมาปรับปรุงและพัฒนางานของตนเอง สอดคล้องกับแนวคิดของ กนิษฐา สุขสมัย (2558) ได้ให้ข้อเสนอแนะด้านกำหนด

เป้าหมายและวัตถุประสงค์ว่า เป็นการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทาง หรือนโยบายในการบริหารเพื่อผู้ที่มีส่วนร่วมเกิดความรู้สึกการเป็นเจ้าขององค์การร่วมกัน และยินยอมที่จะปฏิบัติตามนโยบายได้อย่างสมัครใจ ทำให้ได้ผลลัพธ์ไปในทิศทางที่ต้องการ โดยผู้บริหารอาจสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ร่วมงานด้วยวิธีการที่เหมาะสม เพื่อผลักดันนโยบายไปสู่ผู้ปฏิบัติมากที่สุด และการทำให้เป้าหมายบรรลุวัตถุประสงค์ได้ ควรสนับสนุนให้มีการฝึกอบรมเพิ่มพูนพัฒนาความรู้ และมีการปฏิบัติจริง เพื่อให้ผู้ร่วมงานเกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงานโดยปราศจากความผิดพลาด สอดคล้องกับงานวิจัยของ บวรลักษณ์ สักดิ์วิไลพร (2553) เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับประสิทธิผล ของงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี เขต 1 การบริหารแบบมีส่วนร่วมมี 4 ด้าน คือ การมีส่วนร่วม การตัดสินใจ การมีส่วนร่วมด้านการปฏิบัติการ การมีส่วนร่วมด้านผลประโยชน์และการมีส่วนร่วมด้านการประเมินผล พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมากโดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ร่วมตัดสินใจในการทำงานต่าง ๆ ของสถานศึกษา รองลงมา 2 อันดับ ร่วมประชุมสัมมนาเพื่อหาแนวทางแก้ปัญหา การเรียนการสอนและเสนอแนะการพัฒนางานวิจัยให้แก่สถานศึกษา ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ การจัดระบบและกระบวนการนิเทศงานวิชาการและกระบวนการเรียนการสอนในสถานศึกษา สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 3 พ.ศ. 2553 ได้กำหนดหลักการสำคัญไว้ใน (มาตรา 81) 3 ประการ คือการศึกษาตลอดชีวิตการมีส่วนร่วมการพัฒนาอย่างต่อเนื่องประเด็นการมีส่วนร่วมได้กล่าวถึงการมีส่วนร่วมของสังคมในการจัดการศึกษาซึ่งแสดงออกได้หลายลักษณะ เช่น ร่วมเป็นกรรมการ ร่วมแสดงความคิดเห็น ร่วมสนับสนุนกิจกรรมทางการศึกษา ร่วมสนับสนุนทรัพยากร ร่วมแก้ปัญหา อุปสรรคการจัดการศึกษาและช่วยสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาไปตามเป้าหมาย สอดคล้องกับงานวิจัยของ สิริพัฒน์ ลาภจิตร (2550) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจมีส่วนร่วมของประชาชนในการสนับสนุนการบริหารงานองค์กรบริหารส่วนตำบล อำเภอวารินชำราบ จังหวัดอุบลราชธานี พบว่า ผู้กำกับนโยบาย นักการเมืองและผู้ที่อยู่ในฐานะสำคัญในสังคม ตลอดจนการตัดสินใจของบุคคลการตัดสินใจจำเป็นมากสำหรับการไปใช้ในกิจกรรมที่แต่ละบุคคลกระทำอยู่และการตัดสินใจอย่างเป็นกระบวนการทางเลือกหนึ่งที่ได้พิจารณาและประเมินอย่างดีแล้วว่าเป็นแนวทางให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

1.4 การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยครูสามารถสร้างสรรค์งานตามความสามารถและความเชี่ยวชาญได้อย่างเต็มที่ ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายให้ครูปฏิบัติงานอย่างอิสระ ครูสามารถ



ตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ของงานที่รับมอบหมายด้วยตนเอง และ ครูสามารถปฏิบัติงานแบบอิสระ โดยไม่ต้องพึ่งพาคณะอื่นหรืออยู่ภายใต้อำนาจการควบคุมของบุคคลอื่น สอดคล้องกับงานวิจัยของ รัชชัย ไชยพุด (2554) ที่มีผลการวิจัยพบว่า การมีส่วนร่วมตัดสินใจของครูในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า การมีส่วนร่วมของครู ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารทั่วไป ด้านงบประมาณอยู่ในระดับมากและ ด้านการบริหารบุคคลอยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษากระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 11 พ.ศ. 2555-2559 (2555) ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนาระบบบริการจัดการ และส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามุ่งปรับระบบบริหารจัดการและการพัฒนาระบบบริหารจัดการศึกษาให้มีความคล่องตัวในการบริหารงานการศึกษาให้มากยิ่งขึ้นเป็นที่ยอมรับของผู้รับบริการ สร้างความเข้มแข็งให้กับสำนักงานเขตพื้นที่และสถานศึกษาทุกระดับ ประเภท ให้มีความคล่องตัว มีอิสระในการบริหารจัดการและมีความเข้มแข็งรองรับการกระจายอำนาจรวมทั้งปรับปรุงระบบการสนับสนุนการระดมทรัพยากรจากทุกภาคส่วนในการพัฒนาการศึกษาและการสร้างภาคีเครือข่ายทางการบริหารจัดการศึกษา

2. จากการวิจัยพบว่า การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยกระบวนการการปฏิบัติงานที่ชัดเจนที่สุด ความร่วมมือร่วมใจและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน การสื่อสารที่ดี ภาวะผู้นำที่เหมาะสม การพัฒนาตนเอง บทบาทที่สมดุล การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม การเปิดเผยต่อกัน และการเผชิญหน้าเพื่อการแก้ไขปัญหา และการทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทั้งหมด เนื่องจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 3 พ.ศ. 2553 มาตรา 39 กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหาร ไปยังโรงเรียนทำให้โรงเรียนมีอิสระในการบริหารจัดการ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ดังนั้นเพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางปฏิบัติผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องจึงจำเป็นต้องประสานการทำงานมีความร่วมมือร่วมใจ เพื่อให้งานประสบความสำเร็จยิ่งขึ้นซึ่งในการปฏิบัติงานจะต้องมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน ทำให้ผู้รับผิดชอบแต่ละด้านมีโอกาสทำงานร่วมกันให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และมีความสัมพันธ์อันดีส่งผลให้มีสภาพการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนมากขึ้น อีกทั้งมีการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชนมีกลยุทธ์ในการพัฒนามีการกระจายอำนาจการบริหารมากขึ้นกว่าเดิม บุคคลและหน่วยงานภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามากขึ้น โดยมีผู้บริหารและครูมีส่วนร่วมคิดทำร่วมกันแก้ปัญหาเน้นการกระจายอำนาจตระหนักให้ครูได้รู้เกี่ยวกับการปฏิรูป

การเรียนการสอนทำให้ครูได้พัฒนาตนเองและมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันมากขึ้นช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ประสงค์ เกสรสุคนธ์ (2550, บทคัดย่อ) อยู่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็น ของผู้บริหารและครูผู้สอน ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 พบว่า การสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน และเมื่อเปรียบเทียบการสร้างทีมงานผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนในสถานศึกษา จำแนกตามตำแหน่ง พบว่า แตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และจำแนกตามประสบการณ์ พบว่า แตกต่างกันอย่าง ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับงานวิจัยของ กรกนก บุญชูจรัส (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนา กรในพื้นที่ ความรับผิดชอบของศูนย์การศึกษาและพัฒนาชุมชนจังหวัดเพชรบุรี พบว่า พัฒนาการในพื้นที่ ความรับผิดชอบของศูนย์การศึกษาและพัฒนาชุมชนจังหวัดเพชรบุรีมีการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมาก ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากร ได้แก่ การคิดเชิงบวก การรวมทีม การจัดการความรู้สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน ความสมบูรณ์ของชีวิตกับการทำงาน โครงสร้างของทีม และกำหนดภารกิจของหน่วยงานและกลยุทธ์ในการบริหารงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สอดคล้องกับ ฮอลล์ (Hall, 1999, p. 35) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องการใช้เวลาในการวางแผนร่วมกันเป็นทีมในโรงเรียนลิลาแวร์ ซึ่งเป็นโรงเรียนปฏิรูปขนาดกลาง โดยมีการจัดทีมงานครูที่มีระเบียบวินัยต่างกันได้มาศึกษางานกับกลุ่มนักเรียนเดียวกัน พื้นที่เดียวกัน และตารางเวลาเดียวกัน จุดประสงค์ คือ สร้างกลุ่มสังคมเล็ก ๆ ซึ่งครูได้พบความต้องการทางด้าน การศึกษา ด้านการพัฒนาของนักเรียน ไม่รวมถึงการสร้างความพึงพอใจร่วมกัน ใช้เวลาวันละ 7 คาบ ในการวางแผนงานสร้างกลุ่มที่ดีที่สุด การศึกษานี้สรุปได้เป็น 4 ประเด็น คือ 2 ประเด็นแรก โรงเรียนต้องประชุมหารืออย่างต่อเนื่องในการกำหนดมาตรฐานของโรงเรียน และต้องวางแผนร่วมกันอย่างต่อเนื่อง คือ เรื่องปัจจุบันและความต้องการในการดำเนินไปเรื่อย ๆ อีก 2 ประเด็น หลัง เป็นสิ่งใหม่ ๆ สำหรับโรงเรียน ครูใหญ่ต้องเสนอพัฒนาการอย่างมืออาชีพโดยผ่านการทำงานเป็นทีมในการประชุมครูจะต้องใช้กิจกรรมแบบชิ้นงานเพื่อเพิ่มจิตสำนึกในการทำหน้าที่ของคณะครู เหตุผลดังกล่าวจึงทำให้ การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสภวิทยเขต 4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยม เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่ออภิปรายผลเป็นรายด้านมี ดังนี้

2.1 การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสภวิทยเขต 4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ด้านบทบาทที่สมดุล โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยครูทุกคน

มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตน ผู้บริหาร สถานศึกษา มอบหมายงานที่ตรงกับความรู้อ ความสามารถและบุคลิกภาพของครูและสอดคล้องกับภารกิจที่รับผิดชอบ และครูได้รับมอบหมายงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างของบุคลิกภาพและความสามารถของแต่ละบุคคล สอดคล้องกับแนวคิดของ วันทณีย์ ณ พัทลุง (2544) กล่าวว่า สมาชิกมีบทบาทและมีความรู้สึกร่วมกัน การรักษาบทบาทที่มั่นคงในแต่ละทีม/ กลุ่ม จะมีความแตกต่างกันตามลักษณะของกลุ่ม รวมทั้งความรู้ความสามารถของสมาชิก โดยจัดการจัดแบ่งบทบาทและหน้าที่ ความรับผิดชอบ กระจายงานกันตามความรู้ ความสามารถ และความถนัดของสมาชิก

2.2 การทำงานเป็นทีมของครูใน โรงเรียนมัธยมศึกษาสทวิทยาเขต 4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ด้านวัตถุประสงค์ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีการกำหนดขอบเขตและวัตถุประสงค์การทำงานที่ชัดเจนร่วมกันเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดแนวทางบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของครูอย่างชัดเจน และผู้บริหารสถานศึกษามีการประชุมปรึกษาหารือเพื่อกำหนดตารางการปฏิบัติงานและวิธีการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ประสงค์ เกสรสุคนธ์ (2550) ที่ผลการวิจัยพบว่า การสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลบุรี เขต 2 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านอยู่ในระดับมาก ทุกด้าน พฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมต่าง ๆ ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์ของทีมการสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีมการมีส่วนร่วมการสื่อสารแบบเปิดการสร้างควมไว้วางใจและการยอมรับนับถือการกำหนดบทบาท หน้าที่ภาวะผู้นำในทีมงานการมีมนุษยสัมพันธ์และการประเมินตนเองพฤติกรรมต่าง ๆ ข้างต้นขึ้นอยู่กับตำแหน่ง ประสบการณ์ขนาดโรงเรียน

2.3 การทำงานเป็นทีมของครูใน โรงเรียนมัธยมศึกษาสทวิทยาเขต 4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ด้านการเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อการแก้ไขปัญห โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญและรับฟังความคิดเห็นของทุกคน ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อหาแนวทางในการแก้ปัญหาอย่างตรงไปตรงมา ผู้บริหารสถานศึกษาและครูถ่ายทอดความคิดความรู้สึกต่อกันอย่างตรงไปตรงมา สอดคล้องกับงานวิจัยของ ระวีวรรณ หงษ์กิตติยานนท์ (2557) ที่มีผลการวิจัย พบว่า การทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยในจังหวัดสระแก้ว ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ในด้านการแสดงออกระหว่างกันด้วยความจริงใจซึ่งทำให้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมมีการตอบสนองความรู้สึกในทางบวก ทั้งนี้เป็นเพราะได้รับ

คำแนะนำและคำปรึกษาจากผู้บริหาร และข้าราชการครูที่มีความรู้ประสบการณ์ในการทำงาน ในสถานศึกษาซึ่งมีผลทำให้ครูร่วมกันปฏิบัติงานต่าง ๆ ของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.4 การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ด้านการสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน โดยรวม อยู่ในระดับมาก โดยครูช่วยเหลือกันทำงานด้วยความจริงใจ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูเข้าใจ ความสัมพันธ์ระหว่างงานของตนเองกับงานของผู้อื่น และผู้บริหารสถานศึกษาและครู มีสามัคคี ผูกพันกันในการทำงานเป็นทีม สอดคล้องกับงานวิจัยของ ลัดพงษ์ โกษาแสง (2553) เรื่องการทำงาน เป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนระดับประถมศึกษาอำเภอสอยดาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษจันทบุรี เขต 2 พบว่า ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากการทำงานเป็นทีมโดยภาพรวมและรายด้าน มีความเห็นอยู่ในระดับ มาก โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน รองลงมา คือ การมีเป้าหมายเดียวกัน การมีปฏิสัมพันธ์การมีส่วนร่วมความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การสื่อสารอย่างเปิดเผย ตามลำดับ

2.5 การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ด้านความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยครูพร้อมที่จะอุทิศตนที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จด้วยดี การประสาน ความคิดที่แตกต่างของแต่ละบุคคลเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับโรงเรียนและเปิดโอกาสให้ครู ทุกคนในทีมมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างเต็มที่ และผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีการแก้ปัญหา ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในทีมอย่างสร้างสรรค์ สอดคล้องกับแนวคิดของ ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร (2552) การสร้างความร่วมมือกันอย่างแข็งขันอาจทำได้โดยการอาศัยกิจกรรมการทำงานแบบเป็นทีม โดยให้สมาชิกแต่ละคนมีส่วนร่วมตามขอบเขต และบทบาทหน้าที่ที่เหมาะสมของแต่ละคน อีกทั้ง การปรึกษาหารือกัน โดยเปิดโอกาสให้มีการพูดคุย และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างเปิดเผย เมื่อเกิดปัญหาหรือความรู้สึกรู้สึกขัดแย้งระหว่างกัน โดยการนำประเด็นปัญหาหรือข้อขัดแย้งมาแจกแจง วิเคราะห์และร่วมกันพิจารณา

2.6 การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ด้านกระบวนการการปฏิบัติงานที่ชัดเจนที่สุด โดยรวมอยู่ใน ระดับมาก โดยครูปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายแล้วเสร็จตามที่กำหนด ครูตัดสินใจ โดยการใช้อย่างยืดหยุ่นได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ และครูส่วนใหญ่มีความเห็น สอดคล้องในการตัดสินใจเป็นแนวทางเดียวกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ เทพินทร์ จารุศุกร (2554) เรื่องศึกษาแนวทางและวิธีการในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนสารสาสน์วิเทศ เชียงใหม่ ที่มีผลการวิจัย พบว่า สมาชิกทีมงานมีความรู้ความเข้าใจในการกำหนดภารกิจและ

เป้าหมายมีความรู้ความสามารถในบทบาทหน้าที่สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานมีความรู้ความเข้าใจในการทำงานร่วมกันมีความสามารถในการตัดสินใจโดยใช้หลักความยืดหยุ่นความเห็นพ้องต้องกันมีการปรึกษาหารือและช่วยเหลือการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น รวมถึงการปฏิบัติงานเป็นไปตามแนวทางเดียวกันมีความรู้ความเข้าใจและมีความตระหนักในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกทีมงานมากขึ้นเพราะการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีจะทำให้เกิดการยอมรับซึ่งกันและกันส่งเสริมการทำงานด้านการทำงานเป็นทีม

2.7 การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูทุกคนปฏิบัติงานตามความสามารถ ครูทุกคนยอมรับในความสามารถของกันและกัน ครูทุกคนมีโอกาสผลัดเปลี่ยนกันเป็นผู้นำตามสถานการณ์ที่เหมาะสม สอดคล้องกับแนวคิดของ เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฎ์ และคณะ (2553) ความเป็นผู้นำหมายถึง ศิลปะในการใช้ ความสามารถที่จะทำใ้บุคคลอื่นคล้อยตามเรา และทำตามเราอย่างเต็มใจในสิ่งที่เราต้องการจะให้เขาทำ คือ ผู้ที่สามารถทำใ้บุคคลอื่นคล้อยตาม และทำตามอย่างเต็มใจในสิ่งที่ต้องการจะให้ทำ สิ่งที่สำคัญคือ ต้องมีความสุขที่เห็นบุคคลอื่นพัฒนาได้ภายใต้การแนะนำ และอำนาจการของตน แต่มิใช่อยู่ภายใต้การบีบบังคับมากเกินไป

2.8 การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ด้านการทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยครูทุกคนมีการประเมินผลงานและวิธีการทำงานที่เหมาะสม ผู้บริหารสถานศึกษาดูตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานเพื่อจะได้แก้ไขได้ทันเวลาในกรณีที่เกิดปัญหา และผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูแนะนำแนวทางแก้ไขข้อบกพร่อง สอดคล้องกับแนวคิดของ พิไลลักษณ์ โรจนประเสริฐ (2549) การควบคุมและติดตามผล การควบคุมการปฏิบัติงานควรกำหนดในช่วงของการวางแผนงานเพื่อรวบรวมข้อมูลและติดตามความคืบหน้าของการทำงาน การติดตามผลงานอาจใช้วิธีกำหนดตารางเวลาการทำงานที่ชัดเจน แล้วตรวจสอบกับผลงานที่ได้ การรายงานผล การปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ มีข้อดี คือ ผู้บริหารสามารถช่วยปรับปรุง แก้ไขได้ทันทั่วทั้ง หากการดำเนินงานของทีมผิดพลาดไป รวมถึงผู้บริหารสามารถกำหนดระยะเวลาที่จะเสร็จได้อย่างคร่าว ๆ การประเมินผลเป็นเกณฑ์มาตรฐานที่ใช้ตัดสินว่า การทำงานประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว โดยอาจพิจารณาจากการทำงานของทีมงานในภายหลัง 6 เดือนว่า ทีมงานสามารถทำได้ดีในเรื่องใดบ้าง และสิ่งใดยังเป็นจุดด้อยอยู่ ผลการทำงานของแต่ละคนน่าพอใจมากน้อยเพียงใด การประเมินผลที่ดีนั้น ควรกระทำอย่างตรงไปตรงมา เพื่อประโยชน์สูงสุดในการวิเคราะห์ และหาหนทางปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาดต่อไป

2.9 การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ด้านการพัฒนาตนเองโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยครูมีความปรารถนาที่จะปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา ครูมีการจัดการความรู้และพัฒนาทักษะที่จำเป็นต้องใช้อย่างต่อเนื่อง และผู้บริหารในการนิเทศครูให้รับรู้องค์ความรู้แนวคิดใหม่ ๆ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการทำงานสอดคล้องกับแนวคิดของ จิตรลดา วัฒนาพรณกิตติ (2549) ภายใต้กระแสการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อให้เป็นองค์กรอัจฉริยะนั้นยังคงเป็นที่ยอมรับขององค์กรทั่วไป และเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาองค์การมีความสามารถในการปรับตัวและพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง ปัจจัยเรื่องคนนั้น ปัจจัยเรื่องคนก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีบทบาทอย่างมากที่จะช่วยส่งเสริมให้องค์กรพัฒนาเกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในที่สุดได้เช่นกัน

2.10 การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยผู้บริหารสถานศึกษาและครูให้การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ครูทุกคนมีการประสานงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการทำงาน และผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ภายในทีม สอดคล้องกับแนวคิดของ ยงยุทธ เกษสาคร (2554) ให้ความเห็นว่าผู้บริหารที่ดีจะต้องมีการจัดกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ ด้านการวางแผนงานการจัดระเบียบงาน การประสานงาน การสื่อความหมาย การมอบหมายงาน การวินิจฉัยสั่งการ การมีมนุษยสัมพันธ์ กระบวนการกลุ่มการประเมินผลงาน และมีเทคนิควิธีการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม

2.11 การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ด้านการสื่อสารที่ดี โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีวิธีการสื่อสารอย่างหลากหลายกับบุคลากรในหน่วยงานและนอกหน่วยงาน ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีการสื่อสารที่ดีต่อกันทำให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ครูทุกคนมีการสื่อสารกันเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีในการทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปีทมา สายสอาด (2551) ที่ผลการวิจัยพบว่า ทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารด้านความสม่ำเสมอต่อเนื่องกันความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและความแจ่มแจ้งของข่าวสารส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน

3. การบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าความสัมพันธ์กันในทางบวก หรือลักษณะที่คล้ายคลึงกัน เรียงค่า

ความสัมพันธ์จากมากไปน้อย ดังนี้ ความยึดมั่นผูกพัน ความอิสระในการปฏิบัติงาน การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน และการไว้วางใจกัน ตามลำดับ โดยการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กันทุกด้านกับการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาวิทยาเขต 4 สังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 สอดคล้องกับงานวิจัยของระวีวรรณ หงษ์กิตติยานนท์ (2557) ที่ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยในจังหวัดสระแก้ว ผลการวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์กันสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์กันทุกด้านกับการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยในจังหวัดสระแก้ว เนื่องจากการบริหารงานของผู้บริหารซึ่งมีบทบาทหน้าที่สำคัญในการที่จะนำพาสถานศึกษาให้มุ่งสู่ความสำเร็จ โดยผู้บริหารเน้นการผลักดันหรือกระจายอำนาจสู่ปฏิบัติเพื่อขับเคลื่อนให้เกิดประสิทธิผล ซึ่งผู้บริหารอาจมีการใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ ทำให้ผู้บริหารเน้นความสำคัญเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมจากผู้ร่วมงาน เช่น การระดมความคิดการวางแผนการตัดสินใจ เป็นต้น การนำความร่วมมือและการกระจายอำนาจในโรงเรียนไปใช้จากการที่ผู้บริหารให้ความไว้วางใจมอบงานที่เหมาะสมกับความสามารถให้รับผิดชอบให้อิสระในการปฏิบัติงานสามารถเชื่อมโยงกันอย่างคล่องตัว ไม่ว่าจะเป็นการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน ความสัมพันธ์ ปฏิสัมพันธ์ ความร่วมมือของผู้ปกครองและชุมชนในการสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ อีกทั้งมีความยึดมั่นผูกพันไปแล้วบนจิตใจให้ผู้ร่วมงานเกิดความอบอุ่นปราศจากความขัดแย้งซึ่งง่ายต่อการบริหารและพัฒนาบุคลากรให้สามารถพัฒนาตนเองได้ผลักดันนโยบายที่เกี่ยวกับการบริหารให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชาฤณี เหมือนโพธิ์ทอง (2554) ที่ผลการวิจัยพบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 กับการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าความสัมพันธ์กันในทางบวกหรือมีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่คล้อยตามกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กันทุกด้านกับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1. การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาใน โรงเรียนมัธยมศึกษาสหวทยาเขต 4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ด้านการไว้วางใจกัน ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้ครูมีการรายงานความก้าวหน้าของงานและผลงานต่อผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอ
2. การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาใน โรงเรียนมัธยมศึกษาสหวทยาเขต 4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ด้านความยึดมั่นผูกพัน ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความช่วยเหลือแนะนำวิธีการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ทำให้ครูทุ่มเทการปฏิบัติงานจนมีผลงานโดดเด่น
3. การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาใน โรงเรียนมัธยมศึกษาสหวทยาเขต 4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ด้านการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้ครูได้รับการสนับสนุนส่งเสริมจากผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนำแนวคิดคำแนะนำมาปรับปรุงและพัฒนางานของตนเอง
4. การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาใน โรงเรียนมัธยมศึกษาสหวทยาเขต 4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้ครูสามารถปฏิบัติงานแบบอิสระ โดยไม่ต้องพึ่งพาคบุคคลอื่นหรืออยู่ภายใต้อำนาจการควบคุมของบุคคลอื่น
5. การทำงานเป็นทีมของครูใน โรงเรียนมัธยมศึกษาสหวทยาเขต 4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ด้านบทบาทที่สมดุล ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้ครูได้รับมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างของบุคลิกภาพและความสามารถของแต่ละบุคคล
6. การทำงานเป็นทีมของครูใน โรงเรียนมัธยมศึกษาสหวทยาเขต 4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ด้านวัตถุประสงค์ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการประชุมปรึกษาหารือเพื่อกำหนดตารางการปฏิบัติงานและวิธีการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน
7. การทำงานเป็นทีมของครูใน โรงเรียนมัธยมศึกษาสหวทยาเขต 4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ด้านการเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อการแก้ไข้ปัญหา ผู้บริหารสถานศึกษาและครูควรมีการถ่ายทอดความคิดความรู้สึกต่อกันอย่างตรงไปตรงมา
8. การทำงานเป็นทีมของครูใน โรงเรียนมัธยมศึกษาสหวทยาเขต 4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ด้านการสนับสนุนและความไว้วางใจ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูควรมีสัมผัสผูกพันกันในการทำงานเป็นทีม



9. การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ด้านความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ ผู้บริหาร สถานศึกษาควรมีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในทีมอย่างสร้างสรรค์

10. การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ด้านกระบวนการการปฏิบัติงานที่ชัดเจนที่สุด ผู้บริหารสถานศึกษา ควรวางแผนงานให้ครูส่วนใหญ่มีความเห็นสอดคล้องในการตัดสินใจเป็นแนวทางเดียวกัน

11. การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม ผู้บริหารสถานศึกษาควรเปิด โอกาสให้ครู ทุกคนมีโอกาสผลัดเปลี่ยนกันเป็นผู้นำตามสถานการณ์ที่เหมาะสม

12. การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ด้านการทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารสถานศึกษา แนะนำให้ครูแนวทางแก้ไขข้อบกพร่อง และทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

13. การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ด้านการพัฒนาตนเอง ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการนิเทศครูให้ รับรู้องค์ความรู้แนวคิดใหม่ ๆ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการทำงาน

14. การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้ มีกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ภายในทีม

15. การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ด้านการสื่อสารที่ดี ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้มีกิจกรรม ในด้านการสื่อสารเพื่อให้ครูทุกคนมีการสื่อสารกันเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีในการทำงาน

#### ข้อเสนอแนะในการทวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษากับ การทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาสังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

2. ควรมีการศึกษาว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการทำงาน เป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

3. ควรมีการวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครู ในโรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

## บรรณานุกรม

- กนิษฐา สุขสมัย. (2558). การบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรวิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม. *ธุรกิจปริทัศน์*, 7(2), 9-24.
- กมล ฉายาวัฒน์. (2549). *บริหารคนและงานตามหลักของพระพุทธเจ้า*. กรุงเทพฯ: ชบาพับลิชชิงเวิร์กส.
- กมลวรรณ กันยาประสิทธิ์. (2558). 5 คุณลักษณะสำคัญของการสืบเสาะหาความรู้. เข้าถึงได้จาก [http://sciedcenter.swu.ac.th/portals/25/cocuments/news/5Essential features of inquiry\\_Kamonwan.pdf](http://sciedcenter.swu.ac.th/portals/25/cocuments/news/5Essential features of inquiry_Kamonwan.pdf)
- กรกนก บุญชูจรัส. (2552). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2542). *เส้นทางสู่ความสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษาไทย: แนวทางการดำเนินงาน การปฏิรูปการศึกษา ของกระทรวงศึกษาธิการ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546 ก). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546 ข). *คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิเทศ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับสินค้าและส่งพัสดุภัณฑ์.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2555). *แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 11 พ.ศ. 2555-พ.ศ.2559*. กรุงเทพฯ: พรินทวานกราฟฟิค.
- กานต์นภา แสงเทพ. (2555). *ศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดอาชีวศึกษาในจังหวัดเพชรบูรณ์*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- กิริติ ยศยิ่งยง. (2552). *องค์การแห่งนวัตกรรม แนวคิด และกระบวนการ*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2546). *ข้อคิดเพื่อการทำงานเป็นทีม*. กรุงเทพฯ: ชัคเซสมิเดีย.
- จำลองณ์ ขุนพลแก้ว. (2552). *สร้างคนสู่ผู้มีผลิตภาพสูง*. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- จิตจรดา วัฒนาพรรณกิตติ. (2549). *พัฒนาอย่างไรให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลง*. ลำปาง: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง.

- เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน. (2552). *ความไว้วางใจในองค์การของประเทศไทยศึกษาเปรียบเทียบ องค์การภาครัฐ ภาครัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชน*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร ดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ช่อฉัตร บุญเฉลิม. (2551). *พฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชา บริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.
- ชัยเสถียร พรหมศรี. (2551). *คู่มือคู่มือองค์การแห่งความสำเร็จ*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- ชาญชัย อาจิณสมภาร. (2548). *เทคนิคการพัฒนาทีมงาน*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- ชาอุณี เหมือนโพธิ์ทอง. (2554). *การบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการทำงานเป็นทีมของพนักงานครู ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร มหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ชิดชนก รอดเงิน. (2553). *การมีส่วนร่วมในการบริหารงานบุคคลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของ การบริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร มหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏ ราชนครินทร์.
- ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์. (2546). *การบริหารวิชาการ*. ปัตตานี: ฝ่ายเทคโนโลยีทางการศึกษา สำนัก วิทยบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.
- ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์. (2551). *การบริหารวิชาการ*. สงขลา: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขต ปัตตานี.
- ชูศรี วงศ์รัตนะ. (2544). *เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย*. กรุงเทพฯ: เทพเนรมิตรการพิมพ์.
- ณัฐพันธ์ เจริญนนท์. (2546). *การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ณัฐนันท์ ดนูพิทักษ์. (2543). *ลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6*. ปริญญาโทศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- ณัฐพงษ์ กิติทรัพย์กาญจนา. (2551). *การมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษาของคณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.

- ดวงแก้ว กอแก้ว. (2543). *ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมความพึงพอใจในการปฏิบัติความผูกพันในองค์กรและเจตคติต่อองค์กร:กรณีศึกษาธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) สาขาบางกะปิ*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ธวัชชัย ไชยพุด. (2554). *การมีส่วนร่วมตัดสินใจของครูในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอ บ่อทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ทวิท ระโหฐาน. (2554). *การมีส่วนร่วมของครูในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.
- ทองทิพภา วิริยะพันธุ์. (2546). *มนุษย์สัมพันธ์กับการบริหาร*. กรุงเทพฯ: อินฟอรมีเดีย บัณฑิต.
- ทิสนา แคมมณี. (2545). *กลุ่มสัมพันธ์เพื่อการทำงานเป็นทีมและการจัดการเรียนการสอน*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เทพินทร์ จารุศุกร. (2554). *แนวทางและวิธีการในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนสาธิต*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.
- นรินทร์ชัย พัฒนพงศา. (2546). *การมีส่วนร่วมหลักการพื้นฐานเทคนิคและกรณีตัวอย่าง*. กรุงเทพฯ: 598 Print.
- นฤมล สุนสวัสดิ์. (2558). *การตั้งเป้าหมายของชีวิตและการทำงาน*. วารสารสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา, 14(2), 22-36.
- นาฎพล คุณเผือก. (2555). *ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2546). *การจัดการสมัยใหม่: Modern management (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส.
- โนชน์ ชาญด้วยกิจ. (2553). *การศึกษาระดับการมีส่วนร่วมของชุมชนในการพัฒนาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.

- บวรลักษณ์ ศักดิ์วิไลพร. (2553). *ความสัมพันธ์ของระดับการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับระดับประสิทธิผลของวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี เขต 1*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). *การวิจัยเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). *วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย เล่ม 1* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว. (2553). การอ้างอิงประชากรเมื่อใช้เครื่องแบบมาตราส่วนประมาณค่ากับกลุ่มตัวอย่าง. *วารสารการวัดผลการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 3(1), 24.
- บุญลดา คุณาเวชกิจ. (2550). *ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีต่อการพัฒนาทีมงานสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา: พนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทผลิตแอนิเมชันแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- บุญส่ง แก้วอินทร์. (2546). *การมีส่วนร่วมในการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.
- บุญหนา บุญเรือง. (2552). *การพัฒนารูปแบบการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมด้วยกลยุทธ์การสร้างพลังงานทีมงาน โรงเรียนบ้านนาคูพัฒนา กรป.กลางอุปถัมภ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3*. เข้าถึงได้จาก [http://www.kalasin3.go.th/view.php?article\\_id=343](http://www.kalasin3.go.th/view.php?article_id=343)
- ประสงค์ เกสรสุคนธ์. (2550). *การสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ชลบุรี เขต 2*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.
- ประสิทธิ์ กุลบุญญา. (2557). *ความขัดแย้งและการจัดการความขัดแย้งตามหลักพระพุทธศาสนา*. อุบลราชธานี: สาขาวิชาปรัชญาและศาสนา คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.

- ประเสริฐ สุนทรชัย. (2554). *การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตอำเภอสนามชัยเขต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.
- ปองปรัชญ์ บือราแง. (2554). *การทำงานเป็นทีมที่มีผลต่อการสร้างบรรยากาศองค์การ: กรณีศึกษาสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทั่วไป, คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ปัทมา สายสอาด. (2551). *ทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร. (2552). *ทูนมนุษย์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แนวคิดใหม่*. เข้าถึงได้จาก [www.hrtraining.co.th](http://www.hrtraining.co.th)
- เปรมฤดี ศิริชัย. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม วัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์กับความพึงพอใจในงานตามการรับรู้ของอาจารย์พยาบาลวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีภาคเหนือ*. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาสทวิทยาเขต 4 สังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 3. (2559, 20 พฤษภาคม). สัมภาษณ์.
- พงศ์ศรีนัย พลศรีเลิศ. (2552). *พฤติกรรมและทัศนคติของผู้บริโภคเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจในประเทศไทย*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- พิไลลักษณ์ โรจนประเสริฐ. (2549). *ความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ เจตคติ และสุขภาพจิตของอาสาสมัครในโครงการให้ความช่วยเหลือด้านจิตใจแก่เด็กและผู้ดูแลที่ได้รับผลกระทบจากสึนามิใน 5 จังหวัดภาคใต้*. ม.ป.ท.
- พิสิญห์ หิรัญวงษ์. (2541). *การศึกษาการบริหาร โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดอุดรธานี*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เมตต์ เมตต์การุณจิต. (2547). *การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม: ประชาชน องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นและราชการ*. กรุงเทพฯ: บั๊กพอยท์.
- ยงยุทธ เกษสาคร. (2554). *ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม*. นนทบุรี: ปิณณรัชต์.

- ยุทธนา พรหมณี. (2556). *ทักษะการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของผู้ผู้นำ: การแก้ไขความขัดแย้ง*. ม.ป.ท. ระวีวรรณ หงษ์กิตติยานนท์. (2557). *ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ในจังหวัดสระแก้ว*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหาร การศึกษา, คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). *ภาวะผู้นำ=Leadership*. กรุงเทพฯ: Diamond In Business World.
- รัตนา วิสัยกุล. (2549). *ทวิวิธีง่าย ๆ ในการสร้างทีมงาน*. เข้าถึงได้จาก <http://www.nakhonnayok.go.th/ppisnayok/data9.doc>
- เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฏ์, ศิรินทร ภูจินดา, อาทิตา ชูตระกูล, นันทน์ภัส จินานุรักษ์, พิมพชนก พ่วงกระแสร และวราพจน์ นิลจู. (2553). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: อินเฮาส์ โนว์เลจ.
- ลลิตา ศรีสัมพันธ์. (2553). *ปัจจัยด้านการบริหารงานที่มีผลต่อการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพ กรณีศึกษา คณะบริหารธุรกิจ วิทยาลัยราชพฤกษ์*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์.
- ลัคพงษ์ โกษาแสง. (2553). *การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาใน โรงเรียนระดับประถม อำเภอสอยดาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.
- วรวิมล บุตรอามาตย์. (2549). *การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของพนักงานไปรษณีย์ พิษณุโลก*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชายุทธศาสตร์การพัฒนา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม.
- วราภรณ์ ตระกูลสฤกษ์ดี. (2549). *การทำงานเป็นทีม*. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- วันทณีย์ ณ พัทลุง. (2544). *โครงการฝึกอบรมสัมมนาและศึกษาดูงานของบุคลากรศูนย์วิทยพัฒนา มสช. นครศรีธรรมราช: ศูนย์วิทยพัฒนามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช นครศรีธรรมราช*.
- วัลยา วงศ์รัตน์. (2553). *การสร้างชุดฝึกอบรมเพื่อการทำงานเป็นทีม สำหรับผู้นำนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์*. ฉะเชิงเทรา: มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.
- วิรุทธ แสงสิริวัฒน์. (2546). *การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียน*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วีระ ประเสริฐศิลป์. (2546). *เอกสารประกอบการเรียนรู้ชุดวิชาผู้บริหารมืออาชีพ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2547). *ทฤษฎีการประเมิน*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ศิริรัตน์ ศิริวรรณ. (2552). *พฤติกรรมผู้บริหาร โลก ฉบับพื้นฐาน*. กรุงเทพฯ: ดวงกมลสมัย.
- โสภิตา คล้ายหนองสรวง. (2558). *การบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สมใจ ศรีเอี่ยม. (2549). *การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สมเดช ศรีแสงกุล. (2547). *คู่มือการบริหาร โรงเรียนสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ*. ชัยนาท: ชมรมพัฒนาความรู้ด้านระเบียบกฎหมายและพัฒนามาตรฐานวิชาชีพครู.
- สมพิศ สุขแสน. (2547). *การประเมินผลโครงการ*. อุดรดิตถ์: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์.
- สมยศ นาวิการ. (2545). *การบริหารแบบมีส่วนร่วม*. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ 1991.
- สมยศ อัมพันศิริ. (2550). *การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม*. ม.ป.ท.
- สมรรัตน์ นิรันดร์เกียรติ. (2556). *การบริหารความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์*. กรุงเทพฯ: กองบัญชาการศึกษาสำนักงานตำรวจแห่งชาติ.
- สัมมนา สีหมุย. (2553). *การศึกษาประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอ โนนไทย จังหวัดนครราชสีมา*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3. (2559). *ข้อมูลสารสนเทศ ปีการศึกษา 2559*. นนทบุรี: พี.พี.เอสกิจเจริญ.
- สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. (2545). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่3) พ.ศ. 2553*. กรุงเทพฯ: พรึกหวานกราฟฟิค.
- สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. (2553). *แผนการศึกษาแห่งชาติฉบับปรับปรุง (พ.ศ. 2552-2559)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา.
- สิริพัฒน์ ลาภจิตร. (2550). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจมีส่วนร่วมของประชาชนในการสนับสนุนการบริหารงาน องค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอวารินชำราบ จังหวัดอุบลราชธานี*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุนทร โคตรบรรเทา. (2551). *หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.



- สุเมธ งามกนก. (2551). การสร้างทีมงาน. *วารสารศึกษาศาสตร์*, 19(1), 15-22.
- สุรศักดิ์ นานานุกูล. (2541). *การบริหารบุคคล*. ลำปาง: ภูมิบัณฑิตห้องสมุด มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
ลำปาง.
- อุทุมพร แก้วขุนทด. (2550). *ความไว้วางใจในผู้นำองค์กร ความไว้วางใจภายในองค์กรและ  
ความจงรักภักดีต่อองค์กรที่มีผลต่อพฤติกรรมและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน  
ของพนักงานบริษัท เนตบีเคเค จำกัด. สารนิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาวิชา  
การจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.*
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2545). *การบริหารจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน*. กรุงเทพฯ:  
โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2547). *บทบาทการมีส่วนร่วมในการบริหารและการจัดการศึกษาของ  
คณะกรรมการสถานศึกษาในประเทศไทยที่คัดสรร*. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.
- Best, J., & Kahn, J. V. (1993). *Research in education* (7<sup>th</sup> ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Bryman, A. (1986). *Leadership and organizations*. London: Routledge and Kegan Paul.
- Clark, J. H. (2005). Using visual organizer to focus on thinking. *Journal of Reading*, 34(7),  
526-534.
- Conbach, L. J. (1990). *Essentials of psychological testing* (3<sup>rd</sup> ed.). New York: Harper Collins.
- Correia, A. P. (2006). Understanding conflict in teamwork contribution of technology rich  
environment to conflict management. *Dissertation Abstract Indiana University*,  
43(7), 25-29.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (1985). *Human behavior at work: Organization behavior*.  
New York: McGraw-Hill.
- Gordon, J. R. (1999). *Organizational behavior: A diagnostic approach* (6<sup>th</sup> ed.). Saddle River,  
NJ: Prentice Hall International.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2003). *Behavior in organizations: Understanding and  
managing the human side of work* (8<sup>th</sup> ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the state for great performance*. Boston, MA:  
Harvard Business School Press.
- Hall, W. R. (1999). The use of planning by middle school team. *Dissertation Abstract  
International*, 5(9), 3303-A.
- Hackman, R. J. (2002). *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances*. Boston:  
Harvard Business School Press.

- Hoy, W. K., & Miskel, G. C. (1978). *Educational administration: Theory research and practice*. New York: Random House.
- Katzenbach, J. R. (1997). *The myth of the top management team: Performance issue in work group*. Boston: Harvard Business School Press.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Journal of Education and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Hues, E. R. (1982). *Team building organization development: Progress and perspective*. New York: McMillan.
- Likert, R. (1961). *New pattern of management*. New York: McGraw-Hill.
- Likert, R. (1967). *Participative management*. New York: McGraw-Hill.
- Likert, R. (1976). *The human organization*. New York: McGraw-Hill.
- Likert, R. (1992). *New pattern of management*. New York: McGraw-Hill.
- Luthans, F. (1995). *Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Nason, R. E. (1996). *Horizontal team member exchange (HMXX): The effect of dynamic relationship quality on team processes and outcomes*. Michigan: Michigan State University
- Padgett, N. L. (1991). A study of the control of school principal over selected personnel administration function. *Dissertation Abstract International*, 42(1), 2417-A.
- Parsons, J. L. (1994). An examination of the relationship between participative management and perceived institutional effectiveness in North Carolina community colleges. *Dissertation Abstracts International*, 45(3), 1351-A.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1975). *Behavior in organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Robbins, P. (1990). *Organization theory: Structure design and application*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Swansburg, R. C. (1996). *Management and leadership for nurse managers*. Boston, MA: Jones and Bartlett.
- Vroom, V. H. & Daci, R. (1970). *Work and motivation*. New York: John Willey & Son.
- Woodcock, M. (1989). *Team development manual* (2<sup>nd</sup> ed.). Great Britain: Gower.
- Yukl, G. A. (1981). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hill.

ภาคผนวก

#### ภาคผนวก ก

- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในการวิจัย
- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ
- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

(สำเนา)

ที่ ศธ 6218.8/ว. 1077

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

25 พฤศจิกายน 2559

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1.เค้าโครงงานวิจัย  
2. เครื่องมือในงานวิจัย

ด้วย ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้มีความเห็นชอบให้นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา ทำงานนิพนธ์ ซึ่งขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ดังรายนามต่อไปนี้

นางสาวชุตาทพร นพเก้า รหัส 58920363

งานนิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูใน โรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

โดยมี ดร.สมุท ขำนาญ เป็น ประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์

ภาควิชาการบริหารการศึกษา ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือของนิสิตในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาในความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณอย่างยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

สุเมธ งามกนก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-5811

(สำเนา)

ที่ ศธ 6218.8/ว. 1078

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

28 พฤศจิกายน 2559

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ

เรียน

ด้วย ภาควิชาการบริหารการศึกษา ได้มีความเห็นชอบให้นิติระดับบัณฑิตศึกษา  
หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ทำงานนิพนธ์ ซึ่ง  
ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ ดังรายนามต่อไปนี้

**นางสาวชุตาทพร นพเก้า รหัส 58920363**

งานนิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร  
สถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

โดยมี **ดร.สมุท ขำนาญ** เป็น ประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์

ภาควิชาการบริหารการศึกษา มีความประสงค์จะขอความอนุเคราะห์จากท่าน เพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาในความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณอย่างยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

สุเมธ งามกนก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-5811

(สำเนา)

ที่ ศธ 6218.8/ว.1079

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

30 พฤศจิกายน 2559

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน

ด้วย ภาควิชาการบริหารการศึกษา ได้มีความเห็นชอบให้นิติระดับบัณฑิตศึกษา  
หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ทำงานนิพนธ์ ซึ่ง  
ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย ดังรายนามต่อไปนี้

**นางสาวชุตาทพร นพเก้า รหัส 58920363**

งานนิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร  
สถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

โดยมี **ดร.สมุทพร ชำนาญ** เป็น ประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์

ภาควิชาการบริหารการศึกษา มีความประสงค์จะขอความอนุเคราะห์จากท่าน เพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาในความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณอย่างยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

สุเมธ งามกนก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-5811

ภาคผนวก ข  
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย



## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### เรื่อง

ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการทำงานเป็นทีมของครูใน  
โรงเรียนมัธยมศึกษาสทวิทยาเขต 4 สังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

### คำชี้แจง การตอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามชุดนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความสัมพันธ์  
ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการทำงานเป็นทีมของครูใน โรงเรียนมัธยมศึกษาสทวิทยา  
เขต 4 สังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

2. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของครูในโรงเรียน  
มัธยมศึกษาสทวิทยาเขต 4 สังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 มี 4 ด้าน คือ ด้านการไว้  
วางใจกัน ด้านความยึดมั่นผูกพัน ด้านการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน ด้านความ  
อิสระในการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 3 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา  
สทวิทยาเขต 4 สังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 มี 11 ด้าน คือ ด้านบทบาทที่สมดุล  
ด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน ด้านการเปิดเผยต่อกันและการเผชิญ  
หน้าเพื่อการแก้ไขปัญหา ด้านการสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน ด้านความร่วมมือร่วมใจและ  
การใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ ด้านกระบวนการการปฏิบัติงานที่ชัดเจนที่สุด ด้านภาวะผู้นำ  
ที่เหมาะสม ด้านการทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ด้านการพัฒนาตนเอง ด้านความสัมพันธ์  
ระหว่างกลุ่ม และด้านการสื่อสารที่ดี

3. ข้อมูลที่ได้จะนำไปใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้น ไม่มีผลกระทบต่อกรปฏิบัติหน้าที่และ  
สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามแต่ประการใด ขอความอนุเคราะห์แสดงความคิดเห็น โดยตอบ  
คำถามทุกข้อตามสภาพที่เป็นจริง ซึ่งผู้วิจัยจะนำไปวิเคราะห์เป็นภาพรวมของโรงเรียนมัธยมศึกษา  
สทวิทยาเขต 4 สังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 เท่านั้น

ขอแสดงความนับถือ

นางสาวชอุดาพร นพแก้ว

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่าน

## 1. ตำแหน่ง

( ) ผู้บริหาร

( ) ครู

## 2. วุฒิการศึกษา

( ) ปริญญาตรี

( ) สูงกว่าปริญญาตรี

## 3. ประสบการณ์ทำงาน

( ) น้อยกว่า 10 ปี

( ) 10-20 ปี

( ) มากกว่า 20 ปีขึ้นไป

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของครูในโรงเรียน

มัธยมศึกษาสภวิทยาเขต 4 สังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 มี 4 ด้าน คือ ด้านการ

ไว้วางใจกัน ด้านความยึดมั่นผูกพัน ด้านการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน ด้านความ  
อิสระในการปฏิบัติงาน

**คำชี้แจง** กรุณาทำเครื่องหมาย ( ✓ ) ลงในช่องระดับความคิดเห็นในแต่ละด้านของการบริหาร

แบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา ขอให้ท่านตอบแบบอิสระตามความเป็นจริงที่สุด และ  
ข้อมูลที่ต้องเป็นจริงเท่านั้น จึงจะทำให้การวิจัยครั้งนี้มีประสิทธิภาพ โดยพิจารณาตามเกณฑ์  
ของแต่ละระดับ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับ  
มากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับ

ปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับ

น้อยที่สุด

| ข้อ  | การบริหารแบบมีส่วนร่วม   | ระดับความคิดเห็น |   |   |   |   |
|--|--|------------------|---|---|---|---|
|  |  | 5                | 4 | 3 | 2 | 1 |
| <b>การไว้วางใจกัน</b>                        |  |                  |   |   |   |   |
| 1.   | ผู้บริหารสถานศึกษามีการมอบหมายงานให้ครูทำงานด้วยความไว้วางใจทุกครั้ง   |                  |   |   |   |   |
| 2.   | ครูปฏิบัติงานตามคำสั่งผู้บริหารสถานศึกษาจนบรรลุผลสำเร็จอย่างสม่ำเสมอ   |                  |   |   |   |   |
| 3.   | ครูสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายและตัดสินใจทำงานได้ด้วยตนเองจนงานเสร็จสิ้น                                |                  |   |   |   |   |
| 4.   | ครูรายงานความก้าวหน้าของงานและผลงานต่อผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอ   |                  |   |   |   |   |
| <b>ความยึดมั่นผูกพัน</b>                     |  |                  |   |   |   |   |
| 5.   | ผู้บริหารสถานศึกษาและครูให้ความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอ                                    |                  |   |   |   |   |
| 6.   | ผู้บริหารสถานศึกษาร่วมทำงานกับครูและสร้างบรรยากาศในการทำงานอย่างเป็นกันเอง                                   |                  |   |   |   |   |
| 7.   | ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูได้พูดคุยปรึกษาหารือร่วมกันและตัดสินใจเกี่ยวกับงานที่ได้รับผิดชอบ           |                  |   |   |   |   |
| 8.   | ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความช่วยเหลือแนะนำวิธีการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ทำให้ครูทุ่มเทการปฏิบัติงานจนมีผลงานโดดเด่น |                  |   |   |   |   |
| <b>การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน</b> |  |                  |   |   |   |   |
| 9.   | ผู้บริหารสถานศึกษาจัดการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดกับครูเพื่อกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงานอย่างสม่ำเสมอ    |                  |   |   |   |   |
| 10.  | ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าหมายของสถานศึกษาทุกครั้ง        |                  |   |   |   |   |
| 11.  | ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีทิศทางการทำงานในทางเดียวกันและร่วมกันรับผิดชอบ                                     |                  |   |   |   |   |

| ข้อ                               | การบริหารแบบมีส่วนร่วม   | ระดับความคิดเห็น |   |   |   |   |
|-----------------------------------|--|------------------|---|---|---|---|
|                                   |  | 5                | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 12.                               | ครูได้รับการสนับสนุนส่งเสริมจากผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อนำแนวคิดคำแนะนำมาปรับปรุงและพัฒนางานของตนเอง |                  |   |   |   |   |
| <b>ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน</b> |  |                  |   |   |   |   |
| 13.                               | ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายให้ครูปฏิบัติงานอย่างอิสระ  |                  |   |   |   |   |
| 14.                               | ครูสามารถตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ของงานที่รับมอบหมายด้วยตนเอง                                       |                  |   |   |   |   |
| 15.                               | ครูสามารถปฏิบัติงานแบบอิสระโดยไม่ต้องพึ่งพาคณะอื่นหรืออยู่ภายใต้อำนาจการควบคุมของบุคคลอื่น         |                  |   |   |   |   |
| 16.                               | ครูสามารถสร้างสรรค์งานตามความสามารถและความเชี่ยวชาญได้อย่างเต็มที่                                 |                  |   |   |   |   |

**ตอนที่ 3** แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขต 4 สังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 มี 11 ด้าน คือ ด้านบทบาทที่สมดุล ด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน ด้านการเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อการแก้ไขปัญหา ด้านการสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน ด้านความร่วมมือร่วมใจและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ ด้านกระบวนการการปฏิบัติงานที่ชัดเจนที่สุด ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม ด้านการทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ด้านการพัฒนาตนเอง ด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม และด้านการสื่อสารที่ดี

**คำชี้แจง** กรุณาทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องระดับความคิดเห็นในแต่ละด้านของการทำงานเป็นทีมของครู ขอให้ท่านตอบแบบอิสระตามความเป็นจริงที่สุดและข้อมูลที่ถูกต้องเป็นจริงเท่านั้น จึงจะทำให้การวิจัยครั้งนี้มีประสิทธิภาพ โดยพิจารณาตามเกณฑ์ของแต่ละระดับ ดังนี้

- ระดับ 5 หมายถึง การทำงานเป็นทีมของครูอยู่ในระดับมากที่สุด
- ระดับ 4 หมายถึง การทำงานเป็นทีมของครูอยู่ในระดับมาก
- ระดับ 3 หมายถึง การทำงานเป็นทีมของครูอยู่ในระดับปานกลาง
- ระดับ 2 หมายถึง การทำงานเป็นทีมของครูอยู่ในระดับน้อย
- ระดับ 1 หมายถึง การทำงานเป็นทีมของครูอยู่ในระดับน้อยที่สุด

| ข้อ  | การบริหารแบบมีส่วนร่วม   | ระดับความคิดเห็น |   |   |   |   |
|--|--|------------------|---|---|---|---|
|  |  | 5                | 4 | 3 | 2 | 1 |
| <b>บทบาทที่สมดุล</b>                                     |  |                  |   |   |   |   |
| 17.  | ครูทุกคนมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตน  |                  |   |   |   |   |
| 18.  | ครูได้รับมอบหมายงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างของบุคลิกภาพและความสามารถของแต่ละบุคคล   |                  |   |   |   |   |
| 19.  | ผู้บริหาร สถานศึกษา มอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถและบุคลิกภาพของครูและสอดคล้องกับภารกิจที่รับผิดชอบ                   |                  |   |   |   |   |
| <b>วัตถุประสงค์ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน</b>   |  |                  |   |   |   |   |
| 20.  | ผู้บริหารสถานศึกษา กำหนดแนวทางบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของครูอย่างชัดเจน                                   |                  |   |   |   |   |
| 21.  | ผู้บริหารสถานศึกษา มีการประชุมปรึกษาหารือเพื่อกำหนดตารางการปฏิบัติงานและวิธีการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน                         |                  |   |   |   |   |
| 22.  | ผู้บริหาร สถานศึกษาและครูมีการกำหนดขอบเขตและวัตถุประสงค์การทำงานที่ชัดเจนร่วมกันเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของโรงเรียน |                  |   |   |   |   |
| <b>การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อการแก้ไขปัญหา</b> |  |                  |   |   |   |   |
| 23.  | ผู้บริหารสถานศึกษาและครูถ่ายทอดความคิดความรู้สึกลูกต่อกันโดยตรงไปตรงมา   |                  |   |   |   |   |
| 24.  | ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อหาแนวทางในการแก้ปัญหาอย่างตรงไปตรงมา                                  |                  |   |   |   |   |
| 25.  | ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญและรับฟังความคิดเห็นของทุกคน   |                  |   |   |   |   |
| <b>การสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน</b>                  |  |                  |   |   |   |   |
| 26.  | ครูช่วยเหลือกันทำงานด้วยความจริงใจ   |                  |   |   |   |   |
| 27.  | ผู้บริหารสถานศึกษาและครูเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างงานของตนเองกับงานของผู้อื่น   |                  |   |   |   |   |

| ข้อ   | การบริหารแบบมีส่วนร่วม   | ระดับความคิดเห็น |   |   |   |   |
|---|--|------------------|---|---|---|---|
|   |  | 5                | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 28.   | ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีสามัคคีผูกพันกันในการทำงานเป็นทีม  |                  |   |   |   |   |
| <b>ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์</b> |  |                  |   |   |   |   |
| 29.   | ครูพร้อมที่จะอุทิศตนที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จด้วยดี   |                  |   |   |   |   |
| 30.   | การประสานความคิดที่แตกต่างของแต่ละบุคคลเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับโรงเรียนและเปิดโอกาสให้ครูทุกคนในทีมมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างเต็มที่ |                  |   |   |   |   |
| 31.   | ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในทีมอย่างสร้างสรรค์   |                  |   |   |   |   |
| <b>กระบวนการการปฏิบัติงานที่ชัดเจนที่สุด</b>          |  |                  |   |   |   |   |
| 32.   | ครูปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายแล้วเสร็จตามที่กำหนดไว้   |                  |   |   |   |   |
| 33.   | ครูตัดสินใจโดยการใช้เหตุผลอย่างยืดหยุ่นได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์   |                  |   |   |   |   |
| 34.   | ครูส่วนใหญ่มีความเห็นสอดคล้องในการตัดสินใจเป็นแนวทางเดียวกัน   |                  |   |   |   |   |
| <b>ภาวะผู้นำที่เหมาะสม</b>                            |  |                  |   |   |   |   |
| 35.   | ครูทุกคนมีโอกาสผลัดเปลี่ยนกันเป็นผู้นำตามสถานการณ์ที่เหมาะสม   |                  |   |   |   |   |
| 36.   | ครูทุกคนยอมรับในความสามารถของกันและกัน   |                  |   |   |   |   |
| 37.   | ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูทุกคนปฏิบัติงานตามความสามารถ  |                  |   |   |   |   |
| <b>การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ</b>             |  |                  |   |   |   |   |
| 38.   | ครูทุกคนมีการประเมินผลงานและวิธีการทำงานที่เหมาะสม   |                  |   |   |   |   |
| 39.   | ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูแนะนำแนวทางแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ  |                  |   |   |   |   |

| ข้อ                             | การบริหารแบบมีส่วนร่วม   | ระดับความคิดเห็น |   |   |   |   |
|---------------------------------|--|------------------|---|---|---|---|
|                                 |  | 5                | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 40.                             | ผู้บริหารสถานศึกษาติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานเพื่อจะได้แก้ไขได้ทันเวลาในกรณีที่เกิดปัญหา |                  |   |   |   |   |
| <b>การพัฒนาตนเอง</b>            |  |                  |   |   |   |   |
| 41.                             | ผู้บริหารในการนิเทศครูให้รับรู้องค์ความรู้แนวคิดใหม่ ๆ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการทำงาน          |                  |   |   |   |   |
| 42.                             | ครูมีความปรารถนาที่จะปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา                                |                  |   |   |   |   |
| 43.                             | ครูมีการจัดการความรู้และพัฒนาทักษะที่จำเป็นต้องใช้อย่างต่อเนื่อง                               |                  |   |   |   |   |
| <b>ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม</b> |  |                  |   |   |   |   |
| 44.                             | ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ภายในทีม                           |                  |   |   |   |   |
| 45.                             | ครูทุกคนมีการประสานงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการทำงาน                                  |                  |   |   |   |   |
| 46.                             | ผู้บริหารสถานศึกษาและครูให้การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน   |                  |   |   |   |   |
| <b>การสื่อสารที่ดี</b>          |  |                  |   |   |   |   |
| 47.                             | ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีวิธีการสื่อสารอย่างหลากหลายกับบุคลากรในหน่วยงานและนอกหน่วยงาน        |                  |   |   |   |   |
| 48.                             | ครูทุกคนมีการสื่อสารกันเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีในการทำงาน                                   |                  |   |   |   |   |
| 49.                             | ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีการสื่อสารที่ดีต่อกันทำให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์         |                  |   |   |   |   |

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

ขอขอบพระคุณที่กรุณาให้ข้อมูลในการตอบ  
แบบสอบถาม

**ภาคผนวก ค**

ค่าอำนาจจำแนกรายชื่อและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย



ตารางที่ 20 ค่าอำนาจจำแนกและความเชื่อมั่นของแบบสอบถามการบริหารแบบมีส่วนร่วมของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาใน โรงเรียนมัธยมศึกษาส่ววิทยาเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

| ข้อที่ | ค่าอำนาจจำแนก (r) |
|--------|-------------------|
| 1.     | .53               |
| 2.     | .71               |
| 3.     | .72               |
| 4.     | .57               |
| 5.     | .80               |
| 6.     | .72               |
| 7.     | .70               |
| 8.     | .85               |
| 9.     | .64               |
| 10.    | .53               |
| 11.    | .62               |
| 12.    | .73               |
| 13.    | .76               |
| 14.    | .76               |
| 15.    | .72               |
| 16.    | .66               |

หมายเหตุ ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ 0.94

ตารางที่ 21 ค่าอำนาจจำแนกและความเชื่อมั่นของแบบสอบถามการทำงานเป็นทีมของครูใน  
โรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
เขต 3

| ข้อที่ | ค่าอำนาจจำแนก ( <i>r</i> ) | ข้อ | ค่าอำนาจจำแนก ( <i>r</i> ) |
|--------|----------------------------|-----|----------------------------|
| 17.    | .68                        | 34  | .55                        |
| 18.    | .78                        | 35  | .34                        |
| 19.    | .71                        | 36  | .65                        |
| 20.    | .81                        | 37  | .88                        |
| 21.    | .82                        | 38  | .80                        |
| 22.    | .80                        | 39. | .87                        |
| 23.    | .54                        | 40. | .81                        |
| 24.    | .67                        | 41. | .57                        |
| 26.    | .80                        | 42. | .53                        |
| 27.    | .70                        | 43. | .73                        |
| 25.    | .84                        | 44. | .49                        |
| 28.    | .86                        | 45. | .70                        |
| 29.    | .66                        | 46. | .82                        |
| 30.    | .62                        | 47. | .81                        |
| 31.    | .79                        | 48. | .92                        |
| 32.    | .67                        | 49. | .87                        |
| 33.    | .51                        |     |                            |

หมายเหตุ ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ 0.97

## ประวัติย่อของผู้วิจัย

|                           |  |
|---------------------------|--|
| ชื่อ-สกุล                 | นางสาวชอุดาพร นพแก้ว   |
| วัน เดือน ปีเกิด          | 15 เมษายน พ.ศ. 2535  |
| สถานที่เกิด               | อำเภอท่าเรือ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา  |
| สถานที่อยู่ปัจจุบัน       | บ้านเลขที่ 17 ถนนเทศบาล 4 ตำบลท่าเรือ<br>อำเภอท่าเรือ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13130 |
| ตำแหน่งและประวัติการทำงาน |  |
| พ.ศ. 2559-ปัจจุบัน        | ครูผู้ช่วย โรงเรียนวัดศรีประชา<br>ตำบลชะแมบ อำเภอวังน้อย<br>จังหวัดพระนครศรีอยุธยา |
| ประวัติการศึกษา           |  |
| พ.ศ. 2558                 | การศึกษาระดับบัณฑิต (การสอนวิทยาศาสตร์ทั่วไป)<br>มหาวิทยาลัยบูรพา                  |
| พ.ศ. 2560                 | การศึกษามหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)<br>มหาวิทยาลัยบูรพา                          |