



การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2



โดย
นายสัตตบุษ ยิ้มแย้ม

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2566

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผนก ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2566
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

THE PARTICIPATORY MANAGEMENT OF SCHOOL ADMINISTRATOR AND
TEACHER'S TEAM WORKING IN SCHOOL UNDER THE SECONDARY
EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE BANGKOK 2



By
MR. Sattabut YIMYAEM

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for Master of Education EDUCATIONAL ADMINISTRATION
Department of Educational Administration
Academic Year 2023
Copyright of Silpakorn University

หัวข้อ การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับการทำงานเป็นทีมของ
ครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
กรุงเทพมหานคร เขต 2

โดย นายสัตตบุษย์ ยิ้มแย้ม

สาขาวิชา การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโท

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม รองศาสตราจารย์ ดร. นุชนรา รัตนศิริระประภา
อาจารย์ ดร. ชัตติยา ด้วงสำราญ

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

.....คนบดีคณะศึกษาศาสตร์
(ศาสตราจารย์ ดร. คณิต เขียววิชัย)

พิจารณาเห็นชอบโดย

.....ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(รองศาสตราจารย์ ดร. นุชนรา รัตนศิริระประภา)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(อาจารย์ ดร. ชัตติยา ด้วงสำราญ)

.....ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(ดร. ณัฐริน เจริญเกียรติบวร)

640620091 : การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโท

คำสำคัญ : การบริหารแบบมีส่วนร่วม, การทำงานเป็นทีม

นาย สัตตบุษย์ ยิ้มแย้ม: การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 2) การทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 กลุ่มตัวอย่าง คือ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 จำนวน 48 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 2 คน ประกอบด้วยผู้บริหาร จำนวน 1 คน และครู จำนวน 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 96 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม ตามแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา ตามแนวคิดของวัชรวิญญู จงแจ่ม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า

1. การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 โดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านเทคนิคการสร้างการมีส่วนร่วม ด้านการวิเคราะห์ข้อมูล ได้ส่วนเสีย และด้านการจัดการความขัดแย้งแบบมีส่วนร่วม ตามลำดับ

2. การทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านมีผู้นำทีมที่ดี และด้านสมาชิกในทีมมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ตามลำดับ นอกจากนี้ยังพบว่า อยู่ในระดับมากอีก 6 ด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านจำนวนสมาชิกในทีมมีความเหมาะสม ด้านสมาชิกในทีมมีความห่วงใยต่อความสำเร็จของทีม ด้านสมาชิกในทีมมีสิทธิแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ ด้านการพัฒนาทีมงาน ด้านมีผลประโยชน์ของสมาชิกชัดเจน และด้านมีเป้าหมายของทีมงานที่ชัดเจน ตามลำดับ

3. การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01



640620091 : Major EDUCATIONAL ADMINISTRATION

Keyword : participatory management, team working

MR. Sattabut YIMYAEM : THE PARTICIPATORY MANAGEMENT OF SCHOOL ADMINISTRATOR AND TEACHER'S TEAM WORKING IN SCHOOL UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE BANGKOK 2 Thesis advisor : Associate Professor Prasert Intarak, Ed.D.

The purposes of this research were to determine 1) the participatory management of school administrator under The Secondary Educational Service Area Office Bangkok 2 2) the teacher's team working in school under The Secondary Educational Service Area Office Bangkok 2 and 3) the relationship between the participatory management of school administrator and teacher's team working in school under The Secondary Educational Service Area Office Bangkok 2. The sample of this research consisted of 48 schools in The Secondary Educational Service Area Office Bangkok 2. The two respondents from each school consisted of a school director and a teacher, with the total of 96. The research instrument was opinionnaire about the participatory management of school administrator based on Office of The Public Sector Development Commission concept, and teacher's team working in school based on Watcharee Jongchaem concept. The statistical analysis were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation and Pearson's product moment correlation coefficient.

The results of this research were as follows :

1. The participatory management of school administrator under The Secondary Educational Service Area Office Bangkok 2, as a whole and each aspect were high level; ranking from the highest to the lowest arithmetic mean: technical of creating participation, stakeholder analysis and participatory conflict management.

2. The teacher's team working in school under The Secondary Educational Service Area Office Bangkok 2, as a whole were a high level, when considering each aspect at a highest level 2 aspects; ranking from the highest to the lowest arithmetic mean: great team leader and trust of team, and at the high level were 6 aspects; ranking from the highest to the lowest arithmetic mean: appropriate team member, team member's success, team express full opinions, team development, clear team benefits and clear team goals.

3. The relationship between the participatory management of school administrator and teacher's team working in school under The Secondary Educational Service Area Office Bangkok 2, were positive moderate level of correlation, with .01 significance level.



กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เนื่องด้วยความอนุเคราะห์อย่างยิ่ง จากรองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก รองศาสตราจารย์ ดร.นุชนรา รัตนศิริระประภา อาจารย์ ดร.ชัตติยา ด้วงสำราญ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม รองศาสตราจารย์ ดร.ศักดิพันธ์ ต้นวิมลรัตน์ ประธานกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์ และดร.ณัฐริน เจริญเกียรติบวร ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา คำแนะนำ สนับสนุน และช่วยเหลือ ตรวจสอบและแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ของวิทยานิพนธ์จนสมบูรณ์ตลอดจนให้กำลังใจ จนสามารถดำเนินการวิจัยสำเร็จลุล่วงด้วยดี ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้ง และขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณคณาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากรทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้แก่ผู้วิจัยตลอดระยะเวลาของการศึกษา และขอขอบพระคุณ ดร.ฉวีวรรณ เพ็ญทอง นายจรส ศิริขรรแสง บุญธรรม ดร.ชลิตา ตรีกุลสุนทร และนายกฤษณะ ลำทะแย ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ขอขอบคุณผู้บริหารสถานศึกษา และครู ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครกรุงเทพมหานคร เขต 1 และเขต 2 ทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการให้ข้อมูล และทดลองเครื่องมือที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับการวิจัย

ขอขอบคุณเพื่อนพี่น้องครู โรงเรียนนวมินทราชูทิศ กรุงเทพมหานคร เหล่ากัลยาณมิตร ที่ให้การช่วยเหลือในการประสานเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างด้วยความเต็มใจ ทำให้งานวิจัยสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ตลอดจนรุ่นพี่ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร คือนายณัฐชนนท์ คงอยู่ นายสุมิตร เทพุลอย และนางสาวพรจันทร์ แจ้งบุตร ที่ให้คำปรึกษา คำแนะนำ และแนวทางในการจัดทำวิทยานิพนธ์ด้วยความเต็มใจเสมอมา ทำให้วิทยานิพนธ์เสร็จสมบูรณ์ด้วยความเรียบร้อย ตลอดจนให้กำลังใจ จนสามารถดำเนินการวิจัยสำเร็จลุล่วงด้วยดี

สุดท้าย ผู้วิจัยจะไม่สามารถประสบความสำเร็จทางการศึกษาได้ หากปราศจากการสนับสนุน ส่งเสริม ช่วยเหลือและเป็นกำลังใจสำคัญอันมีค่าจากมารดา และครอบครัว คุณงามความดีและคุณประโยชน์ที่เกิดจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอบแต่ผู้มีพระคุณทุกท่าน ที่กรุณาให้ความรู้ อบรมสั่งสอนด้วยความปรารถนาดี อีกทั้งเป็นกำลังใจและพลังใจสำคัญแก่ผู้วิจัย จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ด้วยดี

สัตตบุษ ยิ้มแย้ม



สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ญ
สารบัญตาราง.....	ท
สารบัญแผนภูมิ.....	ณ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	3
ปัญหาของการวิจัย	6
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	11
ข้อคำถามของการวิจัย.....	11
สมมติฐานของการวิจัย.....	11
ขอบข่ายเชิงมนทัศน์สรุปของการวิจัย.....	12
ขอบเขตของการวิจัย.....	16
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	17
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	18
การบริหารแบบมีส่วนร่วม	18
ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วม.....	18
หลักการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม	22
องค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วม	23
ปัจจัยที่ส่งเสริมการบริหารแบบมีส่วนร่วม	28

ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วม.....	33
เทคนิคการเสริมสร้างพลังการมีส่วนร่วมให้มีประสิทธิภาพ	35
ความสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วม	38
ประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วม.....	39
การทำงานเป็นทีม.....	43
ความหมายของการทำงานเป็นทีม.....	43
หลักการ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม.....	46
ลักษณะของการทำงานเป็นทีม	53
องค์ประกอบสำคัญของการทำงานเป็นทีม.....	58
หลักในการทำงานเป็นทีม	67
การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ	69
การพัฒนาการทำงานเป็นทีม.....	73
อุปสรรคในการทำงานเป็นทีม.....	80
ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม	85
ประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม.....	86
ข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร	
เขต 2.....	90
ความเป็นมาและอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา.....	90
ข้อมูลทั่วไป.....	92
สถานศึกษาในสังกัด	92
วิสัยทัศน์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2	94
พันธกิจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2.....	94
เป้าประสงค์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2.....	95
กลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2.....	96

จุดเน้นประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 – 2567.....	96
นโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2	97
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	101
งานวิจัยในประเทศ.....	101
งานวิจัยต่างประเทศ.....	112
สรุป.....	115
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	116
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	116
ระเบียบวิธีวิจัย	117
แผนแบบการวิจัย	117
ประชากร	118
กลุ่มตัวอย่าง.....	118
ผู้ให้ข้อมูล.....	118
ตัวแปรที่ศึกษา.....	119
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	121
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ.....	122
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	123
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	124
สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	124
สรุป.....	127
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	128
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	128
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2.....	130

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2.....	136
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับ การทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2.....	146
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	149
สรุปผลการวิจัย.....	149
อภิปรายผล.....	150
ข้อเสนอแนะของการวิจัย.....	161
ข้อเสนอแนะทั่วไป.....	161
ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป.....	163
รายการอ้างอิง.....	164
ภาคผนวก.....	171
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย และรายชื่อผู้เชี่ยวชาญ.....	172
ภาคผนวก ข ค่าความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือวิจัย.....	175
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือวิจัย และรายชื่อสถานศึกษาที่ทดลอง เครื่องมือวิจัย.....	182
ภาคผนวก ง ค่าความเที่ยงของเครื่องมือวิจัย (Reliability).....	186
ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และรายชื่อสถานศึกษากลุ่ม ตัวอย่าง.....	189
ภาคผนวก ฉ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	196
ประวัติผู้เขียน.....	204

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 ตารางเปรียบเทียบผลการติดตาม ประเมินผลการบริหารและการจัดการการศึกษาชั้น พื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามมาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2560 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 และประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2.....	8
ตารางที่ 2 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล จำแนกสถานศึกษาตามอำเภอ	119
ตารางที่ 3 สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	129
ตารางที่ 4 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของ ผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 โดยภาพรวม (X_{tot}).....	131
ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของ ผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ด้านภาวะวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (X_1).....	132
ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของ ผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ด้านเทคนิคการสร้างการมีส่วนร่วม (X_2).....	134
ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของ ผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ด้านการจัดการความขัดแย้งแบบมีส่วนร่วม (X_3).....	135
ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการทำงานเป็นทีมของครูใน สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 โดยภาพรวม (Y_{tot}).....	137
ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการทำงานเป็นทีมของครู ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ด้านเป้าหมายของทีมงานที่ชัดเจน (Y_1).....	138

<p>ตารางที่ 10 คำขวัญฉิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการทำงานเป็นทีมของครู ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ด้านจำนวนสมาชิกในทีมที่มีความเหมาะสม (Y_2).....</p>	139
<p>ตารางที่ 11 คำขวัญฉิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการทำงานเป็นทีมของครู ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ด้านสมาชิกในทีมมีความหวังใจต่อความสำเร็จของทีม (Y_3).....</p>	140
<p>ตารางที่ 12 คำขวัญฉิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการทำงานเป็นทีมของครู ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ด้านสมาชิกในทีมมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Y_4).....</p>	141
<p>ตารางที่ 13 คำขวัญฉิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการทำงานเป็นทีมของครู ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ด้านสมาชิกในทีมมีสิทธิแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ (Y_5).....</p>	142
<p>ตารางที่ 14 คำขวัญฉิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการทำงานเป็นทีมของครู ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ด้านมีผู้นำทีมที่ดี (Y_6).....</p>	143
<p>ตารางที่ 15 คำขวัญฉิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการทำงานเป็นทีมของครู ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ด้านมีผลประโยชน์ของสมาชิกชัดเจน (Y_7).....</p>	144
<p>ตารางที่ 16 คำขวัญฉิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการทำงานเป็นทีมของครูใน สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ด้านการพัฒนาทีมงาน (Y_8).....</p>	145
<p>ตารางที่ 17 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับการทำงาน เป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 </p>	147

สารบัญแผนภูมิ

	หน้า
แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงมโนทัศน์สรุปของการวิจัย	15
แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย.....	16
แผนภูมิที่ 3 ตัวแบบระบบสังคมของเกรทเชลส์-เฮเลน.....	48
แผนภูมิที่ 4 ผู้นำแบบต่างๆ ตามแนวคิดตาข่ายการบริหาร.....	50



บทที่ 1

บทนำ

ประเทศไทยก้าวเข้าสู่การเผชิญกับกระแสโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงและผันผวนไปอย่างรวดเร็วและซับซ้อนมากขึ้น หรือที่เรียกว่า VUCA World โดยกระแสการเปลี่ยนแปลงนั้นมีอิทธิพลและส่งผลกระทบต่อสิ่งต่าง ๆ มากมาย ทำให้ประเทศไทยต้องเผชิญกับสถานการณ์ทั้งทางด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมืองการปกครอง วัฒนธรรม วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่มีการพัฒนาขึ้นอย่างก้าวกระโดด เชื่อมโยงโลกและทุกสิ่งเขาด้วยกันในลักษณะที่ไร้พรมแดน มีการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารอย่างเสรีไร้ขีดจำกัด มีพลวัตสูงและมีความซับซ้อนหลากหลายมิติ ซึ่งผลกระทบดังกล่าวส่งผลให้ต้องมีการพัฒนาความรู้หรือการศึกษาที่เป็นกระบวนการในการเสริมสร้างกลไกและฐานในการพัฒนาข้อจำกัดต่าง ๆ ให้ก้าวล้ำและก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว พลิกผัน ไม่แน่นอน ซับซ้อนและคลุมเคลือได้ในทุกมิติ ทุกองค์กร ทุกกิจกรรม¹ การศึกษาในโลกปัจจุบันและอนาคตจึงเป็นเรื่องของการแสวงหาความรู้และใช้ความรู้เป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ รวมไปถึงเพิ่มศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันให้สอดคล้องและพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและอนาคต²

การศึกษาจึงถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการพัฒนาและขับเคลื่อนประเทศไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลให้ประเทศไทยมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ มีความสามารถ มีทักษะที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ สามารถรู้เท่าทันและปรับตัวให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างมีความสุข ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์และกฎกติกาใหม่ ๆ และมาตรฐานที่เพิ่มสูงขึ้นโดยเฉพาะในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งจำเป็นจะต้องมีการพัฒนาระบบและปัจจัยส่งเสริมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องไปพร้อมกัน หนึ่งในนั้นคือระบบการเรียนการสอนหรือการศึกษา เพื่อให้ประเทศไทย

¹ วัฒนาพร รัชงษ์บุษย์, “สมรรถนะเด็กไทยในยุคโลกพลิกผัน (VUCA World),” **ครูสภาวิทยากร** 1, 1 (มกราคม-เมษายน 2563): 8-9.

² สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, “รายงานผลการดำเนินกิจกรรมโครงการพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพของข้าราชการครู และ บุคลากรทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 หลักสูตร Supervisors ยุค VUCA World เพื่อการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์การทำงานในโลกที่ผันผวน,” กันยายน 2564.

สามารถยกระดับและต่อยอดการพัฒนาอยู่ได้ในโลกแห่งการเปลี่ยนแปลง³ โดยคุณแจสำคัญที่จะมีส่วนช่วยให้การศึกษาสามารถเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่พึงประสงค์ได้ คือ ผู้บริหารการศึกษาทุกระดับ ซึ่งถือได้ว่ามีบทบาทอย่างมากในการจัดระบบการศึกษา ดังนั้น ผู้บริหาร จะต้องเป็นผู้ที่ตีมีคุณสมบัติหรือคุณลักษณะของการเป็นผู้นำ กล่าวคือ กล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ ใฝ่ต่อข้อมูล มีวิสัยทัศน์ ชื่อสัตย์และสร้างสรรค์ผลงาน ทนทานต่อปัญหาและอุปสรรค รู้จักยืดหยุ่น ตระหนักในความสำเร็จของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ที่จะต้องบริหารงานแบบให้ทีมงานมีส่วนร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมตัดสินใจและร่วมรับผิดชอบ⁴ สำหรับการจัดการองค์กรให้ประสบความสำเร็จทั้งในด้านของความเข้มแข็งอยู่ได้อย่างมั่นคง เจริญก้าวหน้าและพัฒนาขึ้น องค์ประกอบที่สำคัญนอกเหนือจากมีผู้บริหารที่มีคุณสมบัติของผู้บริหารที่ดี ก็คือ บุคลากรในองค์กรที่จะต้องมีความเห็นชอบร่วมกันในวิธีการต่าง ๆ ร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน เพราะความสำเร็จขององค์กรล้วนเป็นผลมาจากบุคลากรเป็นส่วนหนึ่ง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ ดังนั้นการบริหารการศึกษาที่ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร มีการทำงานเป็นทีมซึ่งนับเป็นสิ่งสำคัญของสถานศึกษา เมื่อบุคลากรร่วมมือ ร่วมใจ จะทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ส่งเสริมกระบวนการในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่วางไว้ นอกจากนี้ การทำงานเป็นทีมยังช่วยส่งเสริมให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ๆ จากสมาชิกในทีมที่มีทักษะ และประสบการณ์ที่หลากหลายเพิ่มมากขึ้น⁵

³ “พุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ.2561–2580,” **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 135, ตอนที่ 82 ก (13 ตุลาคม 2561): 3-4.

⁴ บัณฑิต คุณาวุฒิกุล, “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร,” **Journal of Roi Kaensarn Academi** 3, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2561): 28.

⁵ ปารวี สยัดพานิช, "การสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพ," เข้าถึงเมื่อ 9 สิงหาคม 2565, เข้าถึงได้จาก www2.si.mahidol.ac.th/km/download/15326/.

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

นับตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันประเทศไทยได้ให้ความสำคัญด้านการศึกษามาก เพราะถือว่าการศึกษากลายเป็นกลไกหลักในการพัฒนาประเทศมาโดยตลอด อีกทั้งการศึกษายังเป็นสิทธิขั้นพื้นฐานที่คนไทยทุกคนต้องได้รับจากรัฐ เพื่อพัฒนาให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เจริญงอกงามในทุก ๆ ด้าน นำไปสู่การเป็นต้นทุนทางปัญญาที่สำคัญในการพัฒนาทักษะ คุณลักษณะและสมรรถนะในการประกอบสัมมาอาชีพ และการดำรงชีวิตร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างมีความสุข อันจะนำไปสู่เสถียรภาพและความมั่นคงของสังคมและประเทศชาติที่ต้องพัฒนาให้เจริญก้าวหน้าทัดเทียมนานาประเทศในเวทีโลกท่ามกลางกระแสในการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก⁶ นับจากรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 (ฉบับที่ 16) มาตราที่ 81 ที่เป็นที่มาของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งในปัจจุบันมี การแก้ไขเพิ่มเติม จนมาเป็นพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562 แสดงให้เห็นถึง การจัดการศึกษาที่จำเป็นที่ต้องจัดให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม⁷ โดยกำหนดหลักของการจัดการศึกษาไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 มาตราที่ 8 (2) ไว้ว่าให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และกำหนดหลักการจัดระบบ โครงสร้าง และกระบวนการจัดการศึกษา ในมาตราที่ 9 (6) ไว้ว่า การจัดระบบ โครงสร้าง และกระบวนการจัดการศึกษา ให้ยึดหลักการมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น⁸ โดยนำประสบการณ์ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ประสบการณ์และภูมิปัญญาท้องถิ่นของกลุ่มบุคคล ขององค์กรดังกล่าวมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในด้านการศึกษา

การบริหารและการจัดการสถานศึกษาของประเทศไทย จึงให้ความสำคัญเกี่ยวกับการกระจายอำนาจการจัดการศึกษา เพื่อให้หน่วยงานระดับปฏิบัติหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีอำนาจในการตัดสินใจและสนับสนุนให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ทำให้ทรัพยากรบุคคลของชาติมีคุณภาพ มีความสมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา มีความรู้ และคุณธรรมทั้งการอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข และเมื่อสถานศึกษา

⁶ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, **แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560-2579** (กรุงเทพฯ: พรินทวนกราฟฟิค, 2560), ก.

⁷ “รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย,” **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 114, ตอนที่ 55 ก (13 ตุลาคม 2540): 16.

⁸ “พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542,” **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 116, ตอนที่ 74 ก (19 สิงหาคม 2542): 4.

ยึดหลักการมีส่วนร่วมของการจัดการศึกษาแล้วนั้น ย่อมก่อให้เกิดประโยชน์ตามมา ดังนี้ 1) ก่อให้เกิดความสามัคคีระหว่างผู้บริหารและบุคลากรในองค์กร 2) เพิ่มความไว้วางใจในการทำงานและลดความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นได้ 3) บุคลากรในองค์กรมีสุขภาพจิตที่ดีและเกิดบรรยากาศในการทำงานที่ดี มีการกระจายงานตามความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ 4) เป็นการสร้างความเป็นประชาธิปไตยให้เกิดขึ้นในองค์กร เนื่องจากการบริหารที่ให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น มีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะ ย่อมก่อให้เกิดความเท่าเทียมและความเป็นธรรม 5) ช่วยให้ผู้บุคลากรในองค์กรเกิดความรู้สึกร่วมในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร 6) การที่บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมย่อมก่อให้เกิดการระดมความคิด ความสามารถ มีการอภิปรายร่วมกันระหว่างผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ทำให้เกิดความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่มีความหลากหลาย ทำให้การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ มีความเป็นไปได้และเกิดส่วนร่วมมากกว่าการคิดหรือตัดสินใจเพียงคนเดียว 7) การบริหารแบบมีส่วนร่วมในทางจิตวิทยา ทำให้บุคลากรในองค์กรมีความต่อต้านลดยั้งและในขณะเดียวกันทำให้เกิดการยอมรับมากยิ่งขึ้น 8) เป็นการเปิดโอกาสหรือช่องทางในการสื่อสารที่ดีกว่า ทำให้สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลที่สำคัญ ประสบการณ์การทำงาน รวมไปถึงการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นระหว่างกันได้ 9) เปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้ร่วมงานได้ใช้ความรู้ ความสามารถ หรือทักษะในการทำงานร่วมกัน เกิดการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน การมีน้ำใจและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์กร 10) การที่ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมกันจะทำให้ผลของการดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การคิดและการตัดสินใจมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น ส่งเสริมให้มีการพัฒนาและปรับปรุงงานเป็นไปมั่นคงและมีความต่อเนื่อง⁹

ดังนั้น การบริหารแบบมีส่วนร่วมจึงต้องอาศัยเทคนิคการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่เปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรได้เข้ามามีบทบาทและเข้ามามีส่วนร่วม สร้างทีมงานให้เกิดการร่วมมือร่วมใจ อาศัยการทำงานเป็นทีมของคนในองค์กรเพื่อให้ทุกคนในฐานะที่เป็นผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร สามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการดำเนินงาน ทำให้รู้สึกถึงความรับผิดชอบร่วมกัน มีเครือข่ายและความสัมพันธ์อันดีระหว่างทีมงานทั้งทางตรงและทางอ้อมที่ยืนยาว โดยทั่วไปแล้ววัตถุประสงค์หลักของการเข้าทีม คือ การรวมตัวกันของกลุ่มคนที่มีความรู้ ประสบการณ์ทักษะ และความสามารถที่แตกต่างกัน และจากความหลากหลายดังกล่าว เพื่อแก้ปัญหาที่ซับซ้อนในการทำงาน หรือช่วยกันตัดสินใจเลือกในสิ่งที่ดีที่สุด ซึ่งกล่าวได้ว่า ความสำคัญของการทำงานเป็นทีมก็คือ 1) เพื่อร่วมกันแก้ปัญหา เพราะเมื่อประสบปัญหาหนึ่ง ๆ วิธีการแก้ปัญหาที่จะเป็นส่วนหนึ่งในการแก้ไขปัญหาเหล่านั้นได้ คือ การขอความช่วยเหลือจากเพื่อน

⁹ เศรษฐภูมิ เกษชาวี, “การบริหาร การจัดการ,” *Industrial technology review* 21, 276 (พฤศจิกายน 2558): 114-120.

สมาชิกคนอื่น ๆ เพราะการทำงานหรือแก้ไขปัญหาเพียงคนเดียวย่อมยากลำบากกว่าการมีเพื่อนหรือทีมงานเข้ามาช่วยแก้ไข 2) เพื่อผลประโยชน์ เพราะการทำงานเป็นทีมจะก่อให้เกิดผลประโยชน์ทั้งทางตรงและทางอ้อม ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของสิทธิพิเศษ หรือผลประโยชน์ต่างๆ ทั้งนี้เพราะการทำงานเป็นทีมจะมีอำนาจในการต่อรองมากกว่าการทำงานเป็นรายบุคคล 3) เพื่อความรู้สึกปลอดภัยและความมั่นคง คนทั่วไปโดยปกติจะรู้สึกปลอดภัยและมั่นคงกว่าเมื่ออยู่กับทีม การเข้าทีมทำให้รู้สึกถึงความวิตกกังวล การถูกบังคับขู่เข็ญ หรือความเครียดลดลง เนื่องจากได้มีการปรึกษาหารือ มีส่วนร่วมในการพูดคุย ระบายความคับข้องใจหรือปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นหนทางของการนำไปสู่การแก้ไขปัญหาหรือสถานการณ์ที่เกิดความรู้สึกดังกล่าวได้ 4) เพื่อตอบสนองความต้องการทางจิต ประกอบด้วยความต้องการใฝ่สัมพันธ์ ที่เป็นการต้องการความร่วมมือโดยการให้และรับจากบุคคลอื่น ต้องการความเป็นมิตร ความอบอุ่น ความดำรงอยู่ ซึ่งความต้องการชนิดนี้จะตอบสนองได้โดยตรงเมื่อมีกลุ่มหรือมีพรรคพวก ความต้องการความปลอดภัย ที่เป็นความต้องการของการปกป้องตนเองจากภัยคุกคาม ความอับอายหรือความเจ็บปวด และอันตรายจากสิ่งต่าง ๆ ความต้องการนับถือตนเอง ที่เป็นการต้องการที่เกี่ยวข้องกับการยอมรับ การมีสถานภาพและการมีศักดิ์ศรี และสุดท้ายคือความต้องการที่จะพัฒนาตนเอง โดยการทำงานเป็นทีมส่วนหนึ่งนั้นจะเปิดโอกาสให้บุคคลได้เกิดมาแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ เกิดการพัฒนาความรู้ ความสามารถและทักษะของตนเอง โดยการเรียนรู้ผ่านการทำงานของสมาชิกคนอื่น ๆ ลักษณะเช่นนี้จะนำไปสู่การปรับปรุงตนเองและนำไปสู่การพัฒนาและต่อยอดพฤติกรรมการทำงานและพฤติกรรมอื่น ไปพร้อมกันด้วย¹⁰ ดังนั้น การพัฒนาโรงเรียนให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล สามารถดำรงอยู่ได้ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์และ กติกาใหม่ ๆ ภายใต้อันที่กำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและซับซ้อน และมีมาตรฐานที่เพิ่มสูงขึ้น จะต้องพัฒนาทั้งระบบเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ ผู้บริหารจะต้องเปลี่ยนแปลงบทบาทของตนเองโดยตระหนักการทำงานโดยใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม ให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ และมีการทำงานเป็นทีมระหว่างบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อนำไปสู่การปฏิรูปการเรียนรู้ เกิดเป็นการพัฒนาและเพิ่มศักยภาพ ความสามารถ การรู้เท่าทันและการปรับตัวขององค์กร เพื่อให้ผู้เรียนทุกคนเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต

¹⁰ นริศชา ภู่งลีบ, **การทำงานเป็นทีม**, เข้าถึงเมื่อ 10 สิงหาคม 2565, เข้าถึงได้จาก http://www1.ldd.go.th/WEB_PSD/knowledge/knowledge/2555/sarei24.pdf

และสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขตามความมุ่งหมายและหลักการของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติได้อย่างแท้จริง¹¹

ปัญหาของการวิจัย

การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นอิสระของสถานศึกษา เป็นเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม มาตรา 39 ที่กำหนดให้มีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการการศึกษาทางด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา โดยมีประกาศกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการการกระจายอำนาจการบริหารจัดการการศึกษา พ.ศ. 2550 ตลอดจนแผนการปฏิรูปประเทศด้านการศึกษา นำไปสู่การประกาศใช้พระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พ.ศ. 2562 สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579¹² ซึ่งถึงแม้จะมีแนวคิดและกฎหมายในเรื่องของการกระจายอำนาจในการบริหารสถานศึกษา หรือ การบริหารแบบมีส่วนร่วมในสถานศึกษาที่ปรากฏในกฎหมายระดับพระราชบัญญัติ อนุบัญญัติ และแผนการศึกษาแห่งชาติก็ตาม แต่ปัญหาการบริหารและการจัดการการศึกษาภายใต้หลักของการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการกระจายอำนาจอย่างเท่าเทียมเช่นนี้ ยังคงดำรงอยู่ในประเทศไทยมากกว่าสองทศวรรษ ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษาและคุณภาพผู้เรียนมาโดยตลอด¹³

ปีงบประมาณ 2566 สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ขับเคลื่อนภารกิจ โดยใช้แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2565 – 2567 และแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการและขับเคลื่อนการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้นโยบาย 4 ด้านของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย ด้านความปลอดภัย ด้านโอกาส ด้านคุณภาพ และด้านประสิทธิภาพ ทำให้ผลการดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายแต่โครงการบางส่วนต้องยุติโครงการ เนื่องจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19) และส่วนใหญ่ต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินกิจกรรม เพื่อให้งานสำเร็จตาม

¹¹ “พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542,” *ราชกิจจานุเบกษา* เล่ม 116, ตอนที่ 74 ก (19 สิงหาคม 2542): 3.

¹² สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, *รายงานการวิจัย มาตรฐานและรูปแบบของการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการการศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นอิสระของสถานศึกษา โดยใช้จังหวัดเป็นฐาน*, (กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2565), 1.

¹³ เรื่องเดียวกัน, 3.

วัตถุประสงค์และเป้าหมาย¹⁴ โดยมีการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 และรายงานผลการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 เพื่อสรุปผลการดำเนินงานในรอบปีที่ผ่านมา มาใช้เป็นข้อมูลในการบริหารจัดการสถานศึกษาต่อไป จากรายงานการติดตาม ประเมินผลการบริหารและการจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามมาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2560 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 และ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 มีผลการติดตาม ประเมินผลการบริหารและการจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามมาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2560 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 และประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ดังนี้



¹⁴ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2, แผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 (กรุงเทพฯ: กลุ่มนโยบายและแผน, 2567), 7.

ตารางที่ 1 ตารางเปรียบเทียบผลการติดตาม ประเมินผลการบริหารและการจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามมาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2560 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 และประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

มาตรฐาน/ตัวบ่งชี้/ประเด็นการพิจารณา	ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565		ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566	
	ระดับคุณภาพ	คำอธิบายระดับคุณภาพ	ระดับคุณภาพ	คำอธิบายระดับคุณภาพ
มาตรฐานที่ 1 การบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ	3	ดี	3	ดี
ตัวบ่งชี้ที่ 1 การบริหารจัดการที่ดี	3	ดี	2	พอใช้
ตัวบ่งชี้ที่ 2 การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้	1	ปรับปรุง	ติดตามแต่ไม่ประเมินผล	
ตัวบ่งชี้ที่ 3 การกระจายอำนาจและการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารและการจัดการการศึกษา	5	ดีเยี่ยม	3	ดี

จากตารางที่ 1 ตารางเปรียบเทียบผลการติดตาม ประเมินผลการบริหารและการจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามมาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2560 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 และประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 แสดงให้เห็นว่าผลการติดตาม ประเมินผลการบริหารและการจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามมาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2560 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ในมาตรฐานที่ 1 การบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ มีผลการประเมินระดับคุณภาพรวมเป็น 3 ซึ่งอยู่ในระดับคุณภาพที่ดี โดยตัวบ่งชี้ที่ 1 การบริหารจัดการที่ดี มีผลการประเมินระดับคุณภาพเป็น 3 ซึ่งอยู่ในระดับคุณภาพที่ดี ตัวบ่งชี้ที่ 2 การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีผลการประเมินระดับคุณภาพเป็น 1 ซึ่งอยู่ในระดับคุณภาพที่ควรปรับปรุง และตัวบ่งชี้ที่ 3 การกระจายอำนาจและการส่งเสริม

การมีส่วนร่วมในการบริหารและการจัดการศึกษา มีผลการประเมินระดับคุณภาพเป็น 5 ซึ่งอยู่ในระดับคุณภาพที่ดีเยี่ยม¹⁵

ซึ่งจากรายงานการติดตาม ประเมินผลการบริหารและการจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามมาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2560 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 แสดงให้เห็นว่า ในมาตรฐานที่ 1 การบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ มีผลการประเมินระดับคุณภาพรวมเป็น 3 ซึ่งอยู่ในระดับคุณภาพที่ดี โดยตัวบ่งชี้ที่ 1 การบริหารจัดการที่ดี มีผลการประเมินระดับคุณภาพเป็น 2 ซึ่งอยู่ในระดับคุณภาพที่พอใช้ ตัวบ่งชี้ที่ 2 การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการติดตามแต่ไม่ประเมินผล และตัวบ่งชี้ที่ 3 การกระจายอำนาจและการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารและการจัดการศึกษา มีผลการประเมินระดับคุณภาพเป็น 3 ซึ่งอยู่ในระดับคุณภาพที่ดี¹⁶

จากตารางที่ 1 ตารางเปรียบเทียบผลการติดตาม ประเมินผลการบริหารและการจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามมาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2560 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 และประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ของสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ของสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 แสดงให้เห็นว่า ปัญหาของการกระจายอำนาจและการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารและการจัดการการศึกษา ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย หรือมีระดับคุณภาพที่ลดลงจากเดิมในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565

ยังกล่าวได้อีกว่า ทรัพยากรถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญและจำเป็นต่อการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในองค์กร เช่น กำลังคน งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ เป็นต้น ซึ่งหากขาดทรัพยากรเหล่านี้ กระบวนการในการทำงานเป็นทีมก็จะไม่สามารถเกิดขึ้นได้ ไม่เพียงเท่านั้น ยังต้องอาศัยการบริหารจัดการทรัพยากรของทุกภาคส่วนที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดด้วยเช่นกัน เพราะหากมีคน มีเงิน แต่บริหารจัดการไม่ได้ ไม่เกิดกระบวนการทำงานเป็นทีมของบุคคลในองค์กร การดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ก็ไม้อาจเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นรูปธรรม¹⁷

¹⁵ สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2, **แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565** (กรุงเทพฯ: กลุ่มนโยบายและแผน, 2566), 17.

¹⁶ สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2, **แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566**, 18.

¹⁷ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.), **การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม: เทคนิคและการนำไปสู่การปฏิบัติ** (กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อสิ่งพิมพ์แก้วเจ้าจอม มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, 2560), 182.

จากการศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการทำงานเป็นทีม ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 โดยส่วนหนึ่งเกิดขึ้นจากการมีปัญหาและอุปสรรค ในการดำเนินงาน โดยแบ่งตามประเด็นได้ดังนี้ 1. ปัญหาด้านบุคลากร คือ บุคลากรไม่เพียงพอต่องาน ที่ได้รับมอบหมาย บุคลากรมีความเชี่ยวชาญในด้านความรู้ หรือด้านความเข้าใจในการปฏิบัติงาน ร่วมกันไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่พึงประสงค์ เพื่อดำเนินการในการแก้ไขปัญหาหรือดำเนินการกิจของ สถานศึกษา 2. ปัญหาด้านการประสานงาน คือ บุคลากรมีความคล่องตัวและดำเนินงานที่ล่าช้า ไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบไม่ได้มี ความชัดเจนเท่าที่ควร 3. ปัญหาด้านสภาพแวดล้อม คือ มีจุดอับสายตาจำนวนมาก สถานที่ของ สถานศึกษาไม่เหมาะสม สุ่มเสี่ยง ชุมชนบริเวณรอบสถานศึกษาไม่มีความเหมาะสม 4. ด้านงบประมาณ คือ งบประมาณไม่เพียงพอในการดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ได้ตั้งขึ้นไว้ 5. ด้านวัสดุ อุปกรณ์ คือ วัสดุ อุปกรณ์ที่ต้องใช้ในการดำเนินงานมีความชำรุดและเสื่อมโทรม อีกทั้งยัง พบว่าวัสดุและอุปกรณ์บางส่วนมีสภาพเก่า 6. ด้านระบบในการดำเนินงาน คือ ระบบใน การดำเนินงานไม่เกิดความเสถียร ในบางครั้งเกิดความล่าช้า ระบบมีความยุ่งยากและซับซ้อน¹⁸

จากปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาถึงการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับ การทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพของผู้บริหาร ในการหาแนวทางพัฒนาการบริหารแบบมีส่วนร่วม และเพื่อเป็นประโยชน์ในการใช้เป็นแนวทาง พัฒนาความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจ นำไปสู่การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพในสถานศึกษา ให้แก่ครูและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ตลอดจนเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและ คุณภาพของผู้เรียนต่อไป

¹⁸ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2, การเปิดโอกาสให้เกิด การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามภารกิจของหน่วยงาน (กรุงเทพฯ: กลุ่มนโยบายและแผน, 2566), 3.

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อทราบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2
2. เพื่อทราบการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2
3. เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดข้อคำถามของการวิจัย ดังนี้

1. การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 อยู่ในระดับใด
2. การทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 อยู่ในระดับใด
3. การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 มีความสัมพันธ์กันหรือไม่

สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัย ผู้วิจัยจึงได้ตั้งสมมติฐานของการวิจัยไว้ดังนี้

1. การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 อยู่ในระดับปานกลาง
2. การทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 อยู่ในระดับปานกลาง
3. การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 มีความสัมพันธ์กัน

ขอบข่ายเชิงมโนทัศน์สรุปของการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบข่ายเชิงมโนทัศน์สรุปของการวิจัยไว้เป็นกรอบของการศึกษาตามแนวคิดเชิงระบบของลูเนนเบิร์กและออร์นสไตน์ (Lunenburg and Ornstein) ที่กล่าวไว้ว่า องค์กรเป็นระบบที่ ประกอบด้วยระบบย่อย ๆ ที่สัมพันธ์กันอย่างเป็นเอกภาพ โดยภายในองค์กรก็จะมีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก โดยมีปัจจัยนำเข้า (Inputs) มีกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Transformation Process) และมีผลผลิต (Outputs) ซึ่งมีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม (Environment) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร และให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เพื่อการปรับปรุงและพัฒนา โดยในองค์ประกอบแต่ละส่วนจะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งในหากกล่าวถึงระบบการจัดการศึกษานั้น ปัจจัยนำเข้า ได้แก่ นโยบายการจัดการศึกษา บุคลากร เช่น นักเรียน ครู ผู้บริหาร ทรัพยากรสถานศึกษา เงิน (money) วัสดุอุปกรณ์ (material) และการบริหารจัดการ (management) เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้จะถูกเปลี่ยนแปลงโดยกระบวนการของการบริหารซึ่งประกอบด้วย เทคนิคในการบริหาร เช่น การบริหารแบบมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม กระบวนการจัดการเรียนการสอน กระบวนการนิเทศ กระบวนการวัดและการประเมินผล เป็นต้น ให้ได้มาซึ่งผลผลิต คือ คุณภาพผู้เรียน ความพึงพอใจของทุกฝ่าย คุณภาพทางการศึกษา โดยมีข้อมูลย้อนกลับ เพื่อการปรับปรุงพัฒนาและนำไปสู่การแก้ไขเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นกว่าเดิม ซึ่งอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อม ทางการเมือง ทางเศรษฐกิจ ทางสังคม และทางภูมิศาสตร์¹⁹

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ซึ่งแนวคิดของการบริหารแบบมีส่วนร่วมนั้น ได้มีนักวิชาการที่กล่าวถึงแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับเรื่องนี้ไว้ด้วยกันหลายท่าน เช่น เมตต์ เมตต์การุณจิต เสนอว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมมีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการ ได้แก่ 1) การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน 2) การประสานงานและการสื่อสาร 3) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 4) การร่วมรับผลจากการปฏิบัติงาน 5) การมีผู้นำทีมมืออาชีพ²⁰ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ เสนอแนวคิด ในการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมไว้ 3 องค์ประกอบ 1) การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) เทคนิคการสร้างการมีส่วนร่วม

¹⁹ Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices**, 7th ed. (CA: SAGE Publishing, 2022), 23-26.

²⁰ เมตต์ เมตต์การุณจิต, **ทีมงาน พลังที่สร้างความสำเร็จ** (กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์, 2559), 56-57.

3) การจัดการความขัดแย้งแบบมีส่วนร่วม²¹ สำนักพัฒนาและส่งเสริมธรรมาภิบาล เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่าควรประกอบด้วย 1) การมีส่วนร่วมหรือการพยายามแสวงหาฉันทามติ 2) การกระจายอำนาจ²² เกียรติพงษ์ อุดมธนะธีระ เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่า ขั้นตอนในการบริหารแบบมีส่วนร่วมประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 2) การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ 3) การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ 4) การมีส่วนร่วมในการประเมิน²³

ส่วนแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมนั้น ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิดจากนักวิชาการที่ได้กล่าวไว้หลายท่าน เช่น วัตค็อก (Woodcock) ซึ่งได้เสนอแนวคิดองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมไว้ 11 ประการ คือ 1) บทบาทที่สมดุล (Balance roles) 2) วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน (Clear objective and agree goals) 3) การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อการแก้ไขปัญหา (Openness and confrontation) 4) การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน (Support and trust) 5) ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ (Co-operation and conflict) 6) กระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน (Sound procedures) 7) ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate leadership) 8) การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ (Regular review) 9) การพัฒนาตนเอง (Individual development) 10) ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม (Sound intergroup relation) 11) การสื่อสารที่ดี (Good communications)²⁴ ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี เสนอถึงองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่สำคัญ 5 ประการ ไว้ดังนี้ 1) บทบาทของสมาชิก (Member roles) 2) ความสามารถของสมาชิก (Member ability) 3) บุคลิกภาพของสมาชิก

²¹ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.), **การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม: เทคนิควิธีและการนำไปสู่การปฏิบัติ**, 22-80.

²² สำนักพัฒนาและส่งเสริมธรรมาภิบาล, **แนวทางการยกระดับธรรมาภิบาล สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น** (นนทบุรี: สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ, 2564), 16-17.

²³ เกียรติพงษ์ อุดมธนะธีระ, **BA การบริหารแบบมีส่วนร่วม**, เข้าถึงเมื่อ 24 พฤศจิกายน 2566, เข้าถึงได้จาก www.iok2u.com/article/business-administrator/ba-the-participative-management

²⁴ Mick Woodcock, **Team Development Manual**, 2nd ed. (London: Routledge, 2016), 76-117.

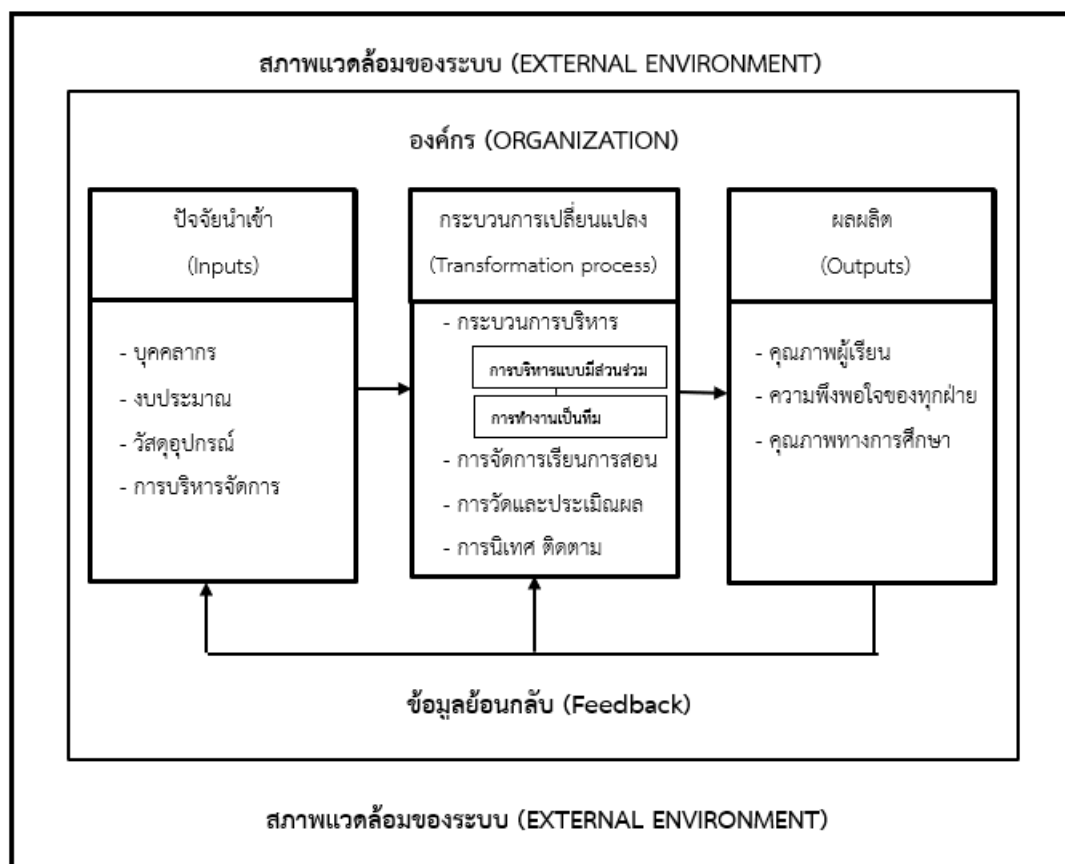
(Member personality) 4) ความหลากหลาย (Diversity) 5) ขนาดทีม (Team size)²⁵ เมตต์ เมตต์การุณจิต เสนอองค์ประกอบหลักสำคัญในการทำงานเป็นทีม ซึ่งประกอบด้วย 1) กลุ่มคน 2) กิจกรรม 3) เป้าประสงค์หรือเป้าหมาย 4) ความร่วมมือ 5) การประสานงาน²⁶ เนตร์พัฒนา ยาวีราช ได้เสนอว่า การทำงานในลักษณะทีมงานจะประสบผลสำเร็จได้ถ้ามีระบบการทำงานร่วมกันที่ดี อันประกอบด้วยปัจจัย 8 ประการต่อไปนี้ 1) มีการกำหนดนโยบาย 2) สมาชิกทุกคนของทีมงานรับทราบนโยบาย เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ 3) สมาชิกทุกคนทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา 4) การกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ความรับผิดชอบของบุคคลในทีม 5) การสื่อสารระหว่างสมาชิกในทีม 6) มีความริเริ่มในการทำงานอยู่เสมอ 7) การแก้ปัญหาความขัดแย้ง 8) สมาชิกในทีมมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน²⁷ วุฑูรี จงแจ่ม ได้เสนอแนวคิดที่ว่า ทีมงานที่ประสบความสำเร็จมีองค์ประกอบของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ 8 ประการดังนี้ 1) มีเป้าหมายของทีมงานที่ชัดเจน 2) จำนวนสมาชิกในทีมมีความเหมาะสม 3) สมาชิกในทีมมีความห่วงใยต่อความสำเร็จของทีม 4) สมาชิกในทีมมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน 5) สมาชิกในทีมมีสิทธิแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ 6) มีผู้นำทีมที่ดี 7) มีผลประโยชน์ของสมาชิกชัดเจน 8) การพัฒนาทีมงาน²⁸ และเมื่อนำข้อมูลจากแนวคิดที่ได้ศึกษามาสถสมผสานกับแนวคิดเชิงระบบของลูเนนเบิร์กและออร์สไตน์ (Lunenburg and Ornstein) สามารถนำเสนอวางแผนภูมิที่ 1

²⁵ ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, ภาวะผู้นำ สำหรับผู้บริหารองค์การ: แนวคิด ทฤษฎีและกรณีศึกษา, (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ปัญญาชน, 2561), 322.

²⁶ เมตต์ เมตต์การุณจิต, ทีมงาน พลังที่สร้างความสำเร็จ, 9.

²⁷ เนตร์พัฒนา ยาวีราช, การจัดการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กร, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ บริษัท ทริปเพิ้ล กรุ๊ป จำกัด, 2560) 95-96.

²⁸ วุฑูรี จงแจ่ม, การทำงานเป็นทีม Team working, (ม.ป.ท., พิมพ์วลี, 2566), 11-14.



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงมนทัศน์สรุปของการวิจัย

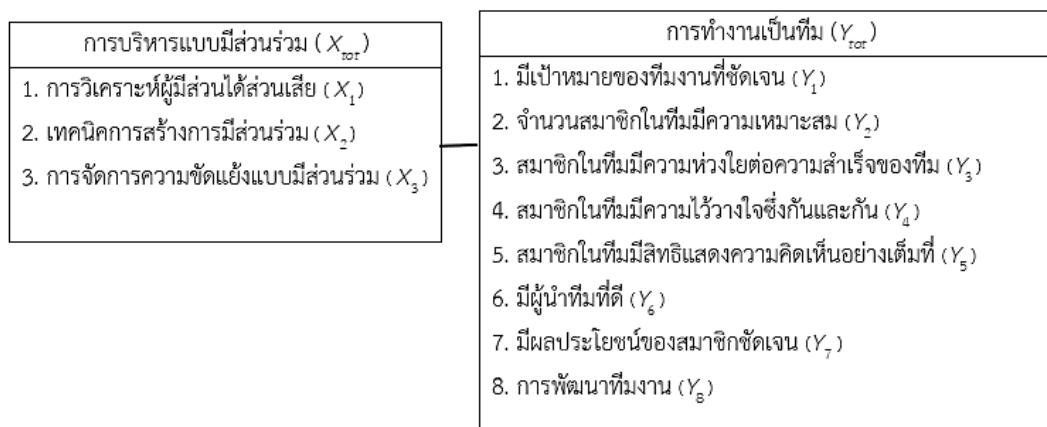
ที่มา : Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices**, 7th ed. (CA: SAGE Publishing, 2022), 23-26.

: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.), **การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม: เทคนิควิธีและการนำไปสู่การปฏิบัติ** (กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อและสิ่งพิมพ์แก้วเจ้าจอมมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, 2560), 22-80.

: วชิรี จงแจ่ม, **การทำงานเป็นทีม Team working**, (ม.ป.ท., พิมพ์วลี, 2566), 11-14.

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัย โดยมุ่งศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครเขต 2 โดยตัวแปรต้นที่ศึกษา คือ การบริหารแบบมีส่วนร่วมตามแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ซึ่งได้เสนอเสนอแนวคิด ในการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมไว้ 3 องค์ประกอบ 1) การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) เทคนิคการสร้างการมีส่วนร่วม 3) การจัดการความขัดแย้งแบบมีส่วนร่วม และตัวแปรตามที่ศึกษา คือ การทำงานเป็นทีมตามแนวคิดของวัชร จงแจ่ม ซึ่งได้เสนอแนวคิดองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม ไว้ 8 ประการ คือ 1) มีเป้าหมายของทีมงานที่ชัดเจน 2) จำนวนสมาชิกในทีมมีความเหมาะสม 3) สมาชิกในทีมมีความห่วงใยต่อความสำเร็จของทีม 4) สมาชิกในทีมมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน 5) สมาชิกในทีมมีสิทธิแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ 6) มีผู้นำทีมที่ดี 7) มีผลประโยชน์ของสมาชิกชัดเจน 8) การพัฒนาทีมงาน โดยนำแนวคิดดังกล่าวเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ดังแผนภูมิที่ 2



แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.), **การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม: เทคนิควิธีและการนำไปสู่การปฏิบัติ** (กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อและสิ่งพิมพ์แก้วเจ้าจอม มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, 2560), 22-80.

: วัชร จงแจ่ม, **การทำงานเป็นทีม Team working**, (ม.ป.ท., พิมพ์วลี, 2566), 11-14.

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจของความหมายที่ตรงกัน สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงได้กำหนดนิยาม ของความหมายของศัพท์เฉพาะที่นำมาใช้ในการศึกษาดังนี้

การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการที่เปิดโอกาสให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เข้ามามีส่วนร่วมใน กระบวนการวางแผน กระบวนการตัดสินใจ กระบวนการดำเนินงานและการประเมินผล มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบหรือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในองค์กร และร่วมมือในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ อย่างมีอิสระโดยกระทำด้วยความเต็มใจ เพื่อให้กิจกรรมนั้นดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) เทคนิคการสร้างการมีส่วนร่วม 3) การจัดการความขัดแย้งแบบมีส่วนร่วม

การทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานร่วมกันตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปอย่างมีปฏิสัมพันธ์ เพื่อทำงานให้ประสบความสำเร็จ โดยทุกคนมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายเดียวกัน มีการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ มีการรับผิดชอบร่วมกัน ช่วยกันพัฒนาทักษะความสามารถซึ่งกันและกัน บรรยากาศการทำงานเต็มไปด้วยความร่วมมือ ร่วมใจ และความมุ่งมั่น ทุกคนในทีมรู้สึกถึงความสำคัญในบทบาท และหน้าที่ของตนเองประกอบด้วย 1) มีเป้าหมายของทีมงานที่ชัดเจน 2) จำนวนสมาชิกในทีมมีความเหมาะสม 3) สมาชิกในทีมมีความห่วงใยต่อความสำเร็จของทีม 4) สมาชิกในทีมมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน 5) สมาชิกในทีมมีสิทธิแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ 6) มีผู้นำทีมที่ดี 7) มีผลประโยชน์ของสมาชิกชัดเจน 8) การพัฒนาทีมงาน

สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 หมายถึง โรงเรียนมัธยมศึกษาที่เปิดสอนในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ประกอบด้วยเครือข่ายการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในรูปแบบสหวิทยาเขต 6 สหวิทยาเขต ได้แก่ สหวิทยาเขตนวนรินทร์ สหวิทยาเขตวชิรบูรพา สหวิทยาเขตภาคินพวัฒน์ สหวิทยาเขตเบญจวิโรฒ สหวิทยาเขตรัชนีภา และสหวิทยาเขตนวสิรินครินทร์ รวมทั้งสิ้น 52 แห่ง

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 ซึ่งประกอบด้วยหลักการ แนวคิดทฤษฎี จากเอกสาร ตำราและวรรณกรรม ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวิจัย ซึ่งประกอบด้วยเนื้อหาสาระสำคัญ ได้แก่ การบริหารแบบมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม ข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียดดังนี้

การบริหารแบบมีส่วนร่วม

การบริหารแบบมีส่วนร่วม ถือเป็นรูปแบบหนึ่งของการบริหารและการจัดการศึกษา เป็นสิ่งที่ได้รับการยอมรับและนำมาใช้ในการบริหารการศึกษามาอย่างยาวนาน เหมาะสมสอดคล้องกับการปกครองในระบอบประชาธิปไตย เพราะการมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการดำเนินงานมีความสำคัญ และจำเป็นต่อการทำงาน การคิดและการตัดสินใจให้เกิดประสิทธิภาพและคุณภาพ ส่งเสริมให้มีการพัฒนาและปรับปรุงงานเป็นไปอย่างมั่นคงและมีความต่อเนื่อง เป็นผลที่เกิดขึ้นจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุก ๆ ฝ่าย ที่มีความร่วมมือร่วมใจประสานงาน และรู้สึกถึงความรับผิดชอบร่วมกัน

ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

จากการศึกษาค้นคว้าวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) มีนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศหลายท่านได้ให้นิยามความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้มากมาย ดังนี้

ลิเคิร์ท (Likert) กล่าวถึงการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่าเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมาย การตัดสินใจ ที่กระทำโดยกลุ่มผู้บริหารที่มีความเชื่อมั่นและมีความไว้วางใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ มีการติดต่อสื่อสารจากระดับบนลงล่าง จากระดับล่างขึ้นบน และตามระดับแนวนอน ระหว่างเพื่อนร่วมงานที่อยู่ในระดับเดียวกัน โดยมีสาระสำคัญของการบริหารส่วนร่วมคือ ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งเปิดโอกาสให้

ผู้ใต้บังคับบัญชาตกเถียงปัญหากับได้มียอมรับนับถือและไว้วางใจซึ่งกันและกัน ผู้บังคับบัญชากระตุ้นและจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กระตุ้นให้เกิดทัศนคติในทางที่เกื้อกูล นำองค์การไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ หลีกเลี่ยงการควบคุมด้วยการตำหนิ ผู้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญของการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดการพัฒนาและเกิดการดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จ²⁹

ยูกัล (Yukl) อธิบายความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่าเป็น ลักษณะของการบริหารที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำได้เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีอิสระในการทำงาน ตลอดจนมีสิทธิในการเสนอความคิดเห็นต่างๆ เพื่อร่วมกันในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งลักษณะดังกล่าวย่อมเป็นแรงจูงใจที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น³⁰

สวอนส์เบิร์ก (Swansburg) อธิบายความหมายเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม ว่าเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารระดับสูงกระจายอำนาจในการตัดสินใจลงไปสู่พนักงาน โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์หรือหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงภาระงานและความรับผิดชอบต่างๆ ซึ่งพนักงานต้องยอมรับและรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น³¹

ชูชาติ พ่วงสมจิตร ได้ให้ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญต่อการบริหารในหน่วยงาน³²

ประภาพรรณ รักเลี้ยง ได้ให้ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นการบริหารจัดการที่เปิดโอกาสให้บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (stakeholders) ได้เข้ามามีบทบาทหรือมีส่วนร่วมตามความเหมาะสม เริ่มตั้งแต่การเข้ามามีส่วนร่วมในการคิด การปฏิบัติการตัดสินใจ เข้ามามีส่วนในการวางแผน สนับสนุน หรือแม้กระทั่งแก้ไขปัญหาและรับผิดชอบต่อผลของการดำเนินการที่ออกมา ร่วมกันภูมิใจในรางวัลและผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติงานร่วมกัน หรือ

²⁹ Rensis Likert, *New Patterns of Management* (New York: McGraw – Hill Book Company Inc, 1961), 223.

³⁰ Gary A. Yukl, *Leadership in Organization* (New York: Prentice – Hall, 1981), 208-209.

³¹ Russell C. Swansburg, *Management and Leadership for Nurse manager* (Boston: Jones and Bartlett Publishes, 1996), 390.

³² ชูชาติ พ่วงสมจิตร, *ประมวลสาระชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพประกาศนียบัตรบัณฑิตทางการศึกษา*, พิมพ์ครั้งที่ 5 (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2555), 209.

ร่วมกันรับผิดชอบ หรือรับข้อตำหนิที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานร่วมกัน รวมไปถึงมีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน³³

วินัย ดิสงส์ ได้ให้ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นการบริหารที่เปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับได้มีส่วนร่วมในการบริหารกิจการ ภายในขอบเขตหน้าที่ของตน ถือว่าเป็นการบริหารที่ดี และเหมาะสมที่สุดกับคุณสมบัติของมนุษย์ในปัจจุบัน การบริหารแบบมีส่วนร่วมนี้เป็นหลักสำคัญของการบริหารแบบใหม่ที่เรียกว่า การบริหารคุณภาพคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Control หรือ TQC)³⁴

ประสาร พรหมณา ได้ให้ความหมายถึง การบริหารแบบมีส่วนร่วมว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการได้เข้ามาคิด มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน เมื่อร่วมทำงานจึงก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพัน ผูกมัดและตกลงร่วมใจกัน ในการบริหารโรงเรียนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ได้ตั้งไว้³⁵

นิเวศน์ วงศ์สุวรรณ ได้ให้ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นการบริหารที่ให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง หรือบุคคลในองค์กร เข้ามามีส่วนร่วมในการใช้ความคิดสร้างสรรค์ มีส่วนในกระบวนการตัดสินใจ มีส่วนในการบริหารเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือแม้แต่แก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในองค์กร ที่ทำให้เกิดการทำงานร่วมกันและเกิดความเข้าใจร่วมกันในการปฏิบัติงานตามที่มุ่งหวัง มีผลต่อการดำเนินการเชิงวิเคราะห์ นำไปสู่การตัดสินใจที่ดี ซึ่งช่วยทำให้ช่องว่างของการสื่อสารภายในองค์กรนั้นลดลงและยังช่วยขจัดปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร³⁶

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม ไว้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การบริหารที่นำผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานทุกภาคส่วน เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการบริหาร ทั้งในส่วนของกระบวนการวางแผน กระบวนการตัดสินใจ กระบวนการดำเนินงานและการประเมินผล โดยมีการจัดวิธีการทำงานหรือระบบงาน มีการจัดระบบโครงสร้าง และมีการสร้างวัฒนธรรมการทำงาน

³³ ประภาพรธรรม รักเลี้ยง, **หลักทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา** (พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยพิษณุโลก, 2556), 123-124.

³⁴ วินัย ดิสงส์, **การบริหารโรงเรียนแบบมีส่วนร่วม เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาและพัฒนางานทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา** (กรุงเทพฯ: ธานอักษร, 2556), 49.

³⁵ ประสาร พรหมณา, **การบริหารแบบมีส่วนร่วม**, เข้าถึงเมื่อ 2 กุมภาพันธ์ 2567, เข้าถึงได้จาก <http://trang.nfe.go.th/alltis16/UserFiles/Pdf/wijaiman.pdf>

³⁶ นิเวศน์ วงศ์สุวรรณ, “การบริหารแบบมีส่วนร่วม,” **วารสารมหาวิทยาลัยวิชาการ** 4, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2560): 177.

ของบุคคลในองค์กร ที่เอื้อต่อการเปิดให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนในการบริหาร³⁷

วันชัย โกลละสุด กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การที่บุคคลในองค์กรหรือต่างองค์กรได้ร่วมกันเพื่อจัดการงานให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและสำเร็จ ทั้งนี้ การมีส่วนร่วมนั้น ๆ จะอยู่ในขั้นตอนใด ๆ ก็ตาม โดยขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ข้อจำกัดขององค์กรในแต่ละกระบวนการของการดำเนินการบริหารเป็นเกณฑ์³⁸

เศรษฐภูมิ เกชาจารี กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นกระบวนการของการให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการบริหาร ทั้งในกระบวนการตัดสินใจที่เน้นการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องอย่างแข็งขันของบุคคล ใช้ความคิดสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญของบุคลากร ดำเนินการแก้ไขปัญหาทางการบริหารที่สำคัญซึ่งอยู่บนพื้นฐานแนวความคิดของการแบ่งอำนาจหน้าที่ ที่ถือว่าผู้บริหารแบ่งอำนาจหน้าที่ในการบริหารให้กับผู้ได้บังคับบัญชาและต้องการให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนเกี่ยวข้องอย่างแท้จริง³⁹

จากนิยามการบริหารแบบมีส่วนร่วมข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการที่เปิดโอกาสให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผน กระบวนการตัดสินใจ กระบวนการดำเนินงานและการประเมินผล มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบหรือแก้ไขปัญหาต่างๆ ในองค์กร และร่วมมือในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ อย่างมีอิสระ โดยกระทำด้วยความเต็มใจ เพื่อให้กิจกรรมนั้นดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

³⁷ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.), **การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม: เทคนิคและการนำไปสู่การปฏิบัติ** (กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อสิ่งพิมพ์แก้วเจ้าจอม มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา , 2560), 16.

³⁸ วันชัย โกลละสุด, **การบริหารแบบมีส่วนร่วม**, เข้าถึงเมื่อ 16 มกราคม 2567, เข้าถึงได้จาก http://kmcenter.rid.go.th/kmc08/km_53/km_team53.htm

³⁹ เศรษฐภูมิ เกชาจารี, **การบริหารแบบมีส่วนร่วม**, เข้าถึงเมื่อ 16 มกราคม 2567, เข้าถึงได้จาก http://thailandindustry.com/indust_newweb/onlinemag_preview.php?cid=224

หลักการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม

การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) จัดการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ซึ่งจะนำไปสู่ระบบที่มีคุณลักษณะสำคัญตามหลักธรรมาภิบาล คือ เป็นระบบที่มีความสุจริต มีความโปร่งใส เปิดเผยข้อมูลข้อมูล เทียงธรรมและมีการบริหารงานที่เน้นประชาชนเป็นศูนย์กลาง และมุ่งประโยชน์ของประชาชนเป็นสำคัญ⁴⁰ ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้ให้แนวคิดในการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ให้ความสำคัญกับ การเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม โดยเน้นการปฏิบัติงานที่ภาคประชาชนเข้ามามีบทบาทในลักษณะหุ้นส่วนที่ครอบคลุม ตั้งแต่การเริ่มดำเนินงานหรือการเริ่มโครงการ การจัดทำงบประมาณโครงการ การดำเนินกิจกรรมต่างๆ การติดตามตรวจสอบ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งในการปรับเปลี่ยนระบบราชการไปสู่การบริหารแบบมีส่วนร่วมที่เป็นรูปธรรมและยั่งยืน เงื่อนไขสำคัญของหน่วยงานในการปรับเปลี่ยนเพื่อการพัฒนาไปสู่การบริหารแบบมีส่วนร่วม ควรให้ความสำคัญกับการปรับเปลี่ยนใน 3 ระดับ ดังนี้

1. ระดับองค์การ (Organizational Level) เป็นการปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์การเพื่อรับรองการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม เช่น จัดตั้งหน่วยงาน กำหนดให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ กำหนดนโยบายหรืองบประมาณด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นต้น
2. ระดับสถาบัน (Institutional Level) เป็นการสร้างวัฒนธรรมการปฏิบัติงานแบบใหม่ของการบริหารแบบมีส่วนร่วม การปรับเปลี่ยนวิธีการในการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ของบุคลากรในองค์การให้สามารถปฏิบัติงานกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ในลักษณะของการเป็นหุ้นส่วนและการปฏิบัติงานในลักษณะของเครือข่าย มีการออกกฎเกณฑ์ ระเบียบและแนวทางการปฏิบัติงานที่เป็นที่รับรู้และเข้าใจตรงกัน จนเป็นธรรมเนียมปฏิบัติของคนในองค์การ
3. ระดับบุคลากร (Individual Level) เป็นการสร้างบุคลากรให้มีศักยภาพในการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วม โดยฝึกทักษะบุคลากรในองค์การให้เชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น ทักษะในการสื่อสาร ทักษะการวิเคราะห์ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ทักษะการมีส่วนร่วมการบริหารความขัดแย้ง ตลอดจนความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นต้น⁴¹

⁴⁰ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.), การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม: เทคนิคและการนำไปสู่การปฏิบัติ, 15.

⁴¹ เรื่องเดียวกัน, 17-18.

องค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วมนับว่าเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญ อันจะนำไปสู่แนวคิดเชิงหลักการบริหารที่เน้นให้ผู้เกี่ยวข้องหรือประชาชนมีส่วนร่วมไม่ว่าจะเป็นในด้านของการกำหนดนโยบาย การวางแผน การพัฒนาต่างๆ ซึ่งนักทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ตระหนักดีว่า การให้ผู้ปฏิบัติมีส่วนร่วมในการบริหารจะเป็นพลังผลักดันให้ภารกิจบรรลุเป้าหมาย โดยจะต้องอาศัยองค์ประกอบต่างๆ ซึ่งมีนักทฤษฎีหลายท่านได้ให้องค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

เมตต์ เมตต์การุณจิต กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่

1. การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน คือ พื้นฐานสำคัญของการทำกิจกรรมร่วมกันหนึ่งนั้น คือการไว้วางใจกันหรือไว้นือเชื่อใจกัน ซึ่งถ้ามีสิ่งนี้แล้วความหวาดระแวงว่ามีเลศนัย การถูกครอบงำจะไม่เกิดขึ้น ส่งผลให้การทำภารกิจดำเนินไป โดยปราศจากความวิตกกังวล เมื่อเป็นเช่นนี้บรรยากาศของการทำงานก็จะเกิดความราบรื่นขึ้นตามมา

2. การประสานงานและการสื่อสาร สำหรับการประสานงาน คือ การจัดระเบียบองค์การหรือการทำงานเพื่อให้ส่วนต่างๆ เข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง เป็นการป้องกันความซ้ำซ้อนหรือการก้าวก่ายกัน เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปด้วยความราบรื่น และการติดต่อสื่อสาร คือ กระบวนการสร้างความเข้าใจที่สามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้ โดยบุคคลหรือกลุ่มบุคคลหนึ่งที่ต้องการติดต่อสื่อสารเพื่อส่งข่าวสารไปยังอีกบุคคลหรือกลุ่มบุคคลหนึ่ง

3. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ คือ การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการทำงานขององค์กรให้มากที่สุด โดยเฉพาะการตัดสินใจซึ่งจะส่งผลให้เกิดขวัญกำลังใจอย่างที่สุด เพราะจะทำให้เกิดความรู้สึกรัก ความรู้สึกผูกพันกับองค์กร และการรู้สึกมีส่วนร่วมเกี่ยวกับผลงานขององค์กร ซึ่งในทางตรงข้ามหากผู้ปฏิบัติงานไม่มีโอกาสได้มีส่วนร่วมใดๆ ที่เกี่ยวกับการทำงานในองค์กร อาจเป็นเหตุผลหนึ่งที่ทำให้เกิดความรู้สึกว่าตนเองด้อยคุณค่า แสดงออกด้วยความเฉื่อยชา ความไม่สนใจ หรือมีพฤติกรรมที่แยกตัวออกจากองค์กร

4. การร่วมรับผลจากการปฏิบัติงาน

5. การมีผู้นำทีมมืออาชีพ⁴²

สำนักพัฒนาและส่งเสริมธรรมาภิบาล ได้ให้ข้อมูลในการปฏิบัติงานขององค์กรว่า พึงต้องยึดหลักการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงาน และสมาชิกในทีมงานหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เรียนรู้และร่วมแสดงความคิดเห็น หรือเสนอปัญหาและประเด็นต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องได้รับการแก้ไขและพัฒนา นอกจากนั้นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องต้องมี

⁴² เมตต์ เมตต์การุณจิต, ทีมงาน **พลังที่สร้างความสำเร็จ** (กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์, 2559), 56-57.

ส่วนร่วมในการดำเนินการ และร่วมตรวจสอบการปฏิบัติงาน รวมถึงการมีส่วนร่วมเพื่อแสวงหาฉันทามติร่วมกันระหว่างผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ประกอบด้วย

1. การมีส่วนร่วม หรือการพยายามแสวงหาฉันทามติ (Participation / Consensus Oriented) โดยเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แสดงความคิดเห็นและเสนอปัญหาภายในองค์กรในประเด็นต่างๆ ที่จำเป็นต้องได้รับการแก้ไขและพัฒนาเพื่อให้เกิดฉันทามติร่วมกัน ทั้งในเรื่องการกำหนดทิศทาง นโยบาย หรือแผนงานขององค์กร การบริหารงาน และการจัดทำบริการสาธารณะ ตลอดจนการมีส่วนร่วมในการตรวจสอบ และสอดส่องการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งอย่างน้อยควรมีส่วนร่วมใน 3 ด้าน ได้แก่

1.1 การมีส่วนร่วมกำหนดทิศทาง นโยบาย หรือแผนงานขององค์กร ซึ่งจัดให้มีกระบวนการและกลไกให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทาง นโยบาย แผนงานขององค์กร โดยที่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่เข้าร่วมต้องมีความหลากหลาย กระจายครอบคลุมทุกกลุ่มงาน เพื่อร่วมแสดงความคิดเห็น เพื่อร่วมเสนอปัญหา และความต้องการผ่านแผนพัฒนาอื่นๆ

1.2 การมีส่วนร่วมในการบริหารงานและการจัดทำบริการสาธารณะ องค์กรพึงส่งเสริมและเปิดโอกาสให้บุคลากร และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมบริหารจัดการเกี่ยวกับการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ โดยสามารถให้ข้อมูล ความคิดเห็น แนะนำ ปรีกษา ร่วมวางแผน และร่วมปฏิบัติงาน

1.3 การมีส่วนร่วมในการตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผล ในองค์กรควรส่งเสริมให้ภาคส่วนต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการสอดส่อง ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของสมาชิกในองค์กร

2. การกระจายอำนาจ (Decentralization) ในการปฏิบัติราชการควรมีการมอบอำนาจ และการกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจ และการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งมีการโอนถ่ายบทบาทและภารกิจให้แก่ภาคส่วนอื่นๆ ในสังคม

2.1 การกระจายอำนาจในการตัดสินใจ การปฏิบัติงานขององค์กรควรกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในพื้นที่หรือในองค์กรนั้น โดยมุ่งไปที่การมอบอำนาจในการตัดสินใจเพื่อให้บุคลากรในแต่ละระดับมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และรับผิดชอบในการดำเนินงาน โดยคำนึงถึงการสร้างความสามารถขององค์กรในการบริการสาธารณะ เพื่อประโยชน์สุขของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย

2.2 การกระจายอำนาจไปสู่ภาคส่วนอื่น การกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้หน่วยงาน หรือภาคส่วนอื่นๆ หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อจัดการหรือจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้อง

กับความต้องการของประชาชน หรือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการกระจายบุคลากร งบประมาณ เทคโนโลยีที่เหมาะสม⁴³

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการมีส่วนร่วม ว่าเป็นกระบวนการที่ถือเป็นแรงผลักดันสำคัญที่จะทำให้เกิดการขับเคลื่อนการบริหารแบบมีส่วนร่วมในระบบราชการไทย ไว้ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่เป็นผู้ได้รับผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบจากกระบวนการตัดสินใจ การกำหนดนโยบาย หรือการดำเนินโครงการของหน่วยงาน โดยผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียยังมีความหมายครอบคลุมถึงผู้ที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงในกระบวนการตัดสินใจ เช่น องค์กรระดับชาติ สถาบันการศึกษา เป็นต้น โดยแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่

1.1 ระบุผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อประเมินว่าใครบ้างที่เป็นผู้ที่มีแนวโน้มจะได้รับประโยชน์จากการดำเนินโครงการ หรือใครบ้างที่จะ ถูกกระทบในทางลบ และใครบ้างที่สนับสนุนหรือใครบ้างที่คัดค้าน รวมทั้งกลุ่มผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียมีความสัมพันธ์กันอย่างไร

1.2 ประเมินประโยชน์และผลกระทบของโครงการที่อาจมีผลต่อผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อประเมินปฏิกิริยาตอบสนองจากด้านที่เป็นผลประโยชน์และที่เป็นผลกระทบที่อาจมีต่อผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย และประเมินว่าผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียมุ่งหวังอะไรจากการดำเนินกิจกรรมหรือโครงการ ประโยชน์อะไรบ้างจากการดำเนินกิจกรรมหรือโครงการ และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย มีทรัพยากรหรือกำลังด้านใดบ้าง ตลอดจนเป้าหมายของโครงการขัดแย้งกับผลประโยชน์ของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไรบ้าง

1.3 ประเมินบทบาท อำนาจ และความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.4 วางยุทธวิธีเพื่อนำผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าร่วมกระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วมอย่างเหมาะสม

2. เทคนิคการสร้างการมีส่วนร่วม เป็นเทคนิคการมีส่วนร่วมในแต่ละระดับ ตั้งแต่การให้ข้อมูล การปรึกษาหารือ การเข้ามาเกี่ยวข้อง การเสริมอำนาจ ซึ่งในแต่ละรูปแบบจะมีวัตถุประสงค์และขั้นตอนแตกต่างกันไป รวมถึงตัวอย่างการประยุกต์ใช้เทคนิคการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนงาน/โครงการ ตั้งแต่การริเริ่มหรือการพัฒนาโครงการ และการบริหารโครงการในภาพรวม ซึ่งสามารถแบ่งเทคนิคการมีส่วนร่วมเป็น 3 กลุ่มใหญ่ๆ ได้แก่

⁴³ สำนักพัฒนาและส่งเสริมธรรมาภิบาล, **แนวทางการยกระดับธรรมาภิบาล สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น** (นนทบุรี: สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ, 2564), 16-17.

2.1 เทคนิคการมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล เป็นเทคนิคที่เป็นการสื่อสารทางเดียว (One-way communicate) เพื่อให้ประชาชนประชาชนรับทราบข้อมูล ได้แก่ เอกสารข้อเท็จจริง จดหมายข่าว รายงานผลการดำเนินงาน การจัดทำวีดิทัศน์ การจัดทำข้อมูลข่าวสาร การแถลงข่าว และการชี้แจงในการประชุมของทางราชการ เป็นต้น

2.2 เทคนิคการมีส่วนร่วมในการรับฟังความคิดเห็น เป็นเทคนิคที่เป็นการสื่อสารสองทาง (Two-way communicate) คอยแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็น แต่จุดเน้นหรือวัตถุประสงค์หลักอยู่ที่การได้ข้อมูลและความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ การสัมภาษณ์ รายบุคคล การสนทนากลุ่มย่อย การแสดงความคิดเห็นผ่านเว็บไซต์ การสำรวจความคิดเห็น สายด่วน สายตรง การรับฟังความคิดเห็นในเวทีประชุมหรือสัมมนา และการประชาพิจารณ์.

2.3 เทคนิคการมีส่วนร่วมแบบปรึกษาหารือ เป็นรูปแบบที่เป็นการสื่อสารสองทาง มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็นในเนื้อหาอย่างชัดเจน เทคนิคกลุ่มนี้เป็นการที่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมามีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่ค่อนข้างสูง ได้แก่ เวทีสาธารณะ การพบปะแบบไม่เป็นทางการ การจัดกิจกรรมที่มีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ และการตั้งคณะที่ปรึกษา

3. การจัดการความขัดแย้งแบบมีส่วนร่วม ที่ให้ความสำคัญกับการจัดการความขัดแย้งแบบมีส่วนร่วม เพื่อประยุกต์ใช้ในการจัดการความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือระหว่างผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยกันแต่เจ้าหน้าที่ขององค์การอาจมีอำนาจหน้าที่ในการจัดการความขัดแย้ง โดยในการแก้ไขความขัดแย้งมีวิธีการจัดการความขัดแย้ง ดังต่อไปนี้

3.1 การหลีกเลี่ยงหรือหนีปัญหา (Avoidance) เป็นวิธีการที่ฝ่ายหนึ่ง ซึ่งโดยปกติเป็นผู้ที่มีหน้าที่ในการแก้ไขความขัดแย้ง โดยไม่สนใจในสิ่งที่อีกฝ่ายหนึ่งเรียกร้องหรือคู่กรณีทั้งสองฝ่ายต่างไม่สนใจที่จะแก้ไขปัญหา ซึ่งหากข้อขัดแย้งนั้นมีการเริ่มต้นเรียกร้องจากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง หากอีกฝ่ายหนึ่งใช้วิธีการนี้ ฝ่ายที่เรียกร้องจะมีความรู้สึกว่าการเรียกร้องของตนไม่ได้รับความสนใจ หรือการตอบสนองจนเป็นความรู้สึกว่าเป็นฝ่ายแพ้ วิธีการเช่นนี้นำไปสู่การสร้างความขัดแย้งที่รุนแรงขึ้นเรื่อย ๆ เนื่องจากปัญหาไม่ได้รับการแก้ไข

3.2 การเจรจาต่อรอง (Negotiation) เป็นวิธีการที่คู่พิพาททั้งหมดสมัครใจที่จะแก้ไขปัญหาระหว่างกันด้วยการพูดคุย บอกกล่าวให้อีกฝ่ายหนึ่งทราบถึงความต้องการและผลประโยชน์ของฝ่ายตน เจรจาต่อรองแลกเปลี่ยนประโยชน์ต่างๆ ซึ่งกันและกัน และตกลงใจร่วมกันในการยุติความขัดแย้ง เป็นวิธีการที่สะดวกและง่าย ไม่เป็นทางการและรวดเร็วที่สุดในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง

3.3 กรรไกรเกลี้ยข้อพิพาท (Mediation) เป็นวิธีการที่คล้ายกับการเจรจาต่อรอง แต่อาศัยบุคคลที่สามเป็นสื่อกลางซึ่งเรียกว่า ผู้ไกล่เกลี่ย คอยช่วยเหลือ สนับสนุนกระบวนการเจรจา

ต่อรองให้ดำเนินการไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งยังร่วมกับคู่พิพาทแสวงหาทางออกที่เหมาะสม ค้นหาประโยชน์ที่อยู่เบื้องหลังหรือจุดยืนของคู่กรณี ซึ่งจะทำให้เกิดความพึงพอใจแก่ทุกฝ่าย จากการที่มุ่งจะเอาชนะกันไปสู่การมองที่ผลประโยชน์ร่วมกัน ซึ่งเป็นวิธีที่รวดเร็ว สะดวกและไม่เป็นทางการ โดยจะได้รับการนำมาใช้เสมอ เนื่องจากไม่มีฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดริเริ่มการเจรจาต่อรอง หรือการเจรจาต่อรองระหว่างคู่กรณีไม่ประสบผลสำเร็จ ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากการพบกับทางตันในการเจรจาต่อรอง จนมีผู้กล่าวว่า การไกล่เกลี่ยข้อพิพาทเป็นผลผลิตที่เกิดจากความล้มเหลวของการเจรจาต่อรอง

3.4 อนุญาโตตุลาการ (Arbitration) เป็นวิธีการที่คล้ายคลึงกับการฟ้องร้องต่อศาลซึ่งคู่พิพาทยื่นเรื่องและเสนอพยานหลักฐานต่ออนุญาโตตุลาการ หรือคณะอนุญาโตตุลาการเป็นผู้ตัดสินชี้ขาด โดยการออกคำสั่งหรือออกคำชี้ขาด ที่มีผลผูกพันคู่พิพาท กระบวนการนี้จะแตกต่างจากการฟ้องร้องตรงที่ว่า คู่พิพาทมีสิทธิ์ในการเลือกอนุญาโตตุลาการที่จะทำหน้าที่ชี้ขาดได้ รวมถึงการตกลงกันถึงกระบวนการในการนำเสนอพยานหลักฐานได้ วิธีการนี้มักนิยมใช้กับข้อพิพาทที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการค้า รวมทั้งข้อพิพาทที่คู่ความต้องการเปิดเผยต่อสาธารณะ

3.5 การฟ้องร้อง (Litigation) เป็นวิธีการที่คู่พิพาทนำเสนอพยานหลักฐานเพื่อพิสูจน์ ข้อเรียกร้องของตนและให้บุคคลที่เป็นกลางหรือศาลเป็นผู้ตัดสินความถูกต้อง โดยอาศัยกฎหมายที่เกี่ยวข้องในเรื่องนั้นเป็นหลักในการตัดสิน

3.6 การเผชิญหน้าและการประท้วงอย่างสันติ (Non-violence Confrontation) เป็นวิธีการที่แม้ว่าจะไม่ได้ใช้ความรุนแรงในการแก้ปัญหา แต่เป็นวิธีการที่ฝ่ายหนึ่งปฏิเสธไม่ทำตามหรือปฏิบัติในกิจกรรมที่ควรปฏิบัติหรือมีหน้าที่ต้องปฏิบัติ ซึ่งเป็นวิธีการที่ไม่ได้แก้ไขตัวปัญหา แต่อาจเป็นวิธีการกดดันให้อีกฝ่ายหนึ่งยอมปฏิบัติตามสิ่งที่ต้องการ วิธีการดังกล่าวนี้มักใช้ได้ดีที่สุดในสถานการณ์ที่ฝ่ายที่ถูกประท้วงจะต้องพึ่งพาอาศัยอีกฝ่ายหนึ่งในความเป็นอยู่

3.7 ใช้กำลังบังคับ (Forcing) เป็นวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ซึ่งฝ่ายหนึ่งมีอำนาจเหนือกว่าอีกฝ่าย และไม่สามารถชักจูงให้ฝ่ายที่ด้อยกว่ายอมจำนนหรือคล้อยตามได้ จึงใช้วิธีการบังคับเพื่อยุติความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

การจัดการกับความขัดแย้งมีหลายวิธีดังกล่าวมาข้างต้น โดยแต่ละวิธีมีความเหมาะสมกับลักษณะลักษณะลักษณะและความรุนแรงของความขัดแย้งแตกต่างกันไป ซึ่งวิธีการที่สำคัญที่สามารถใช้แก้ปัญหาความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสมก็คือ จัดการความขัดแย้งแบบมีส่วนร่วม

การจัดการความขัดแย้งแบบมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการที่บุคคลที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งซึ่งอาจหมายถึง ความรวมถึงหน่วยงานของรัฐและผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการจัด

ความขัดแย้งร่วมกัน ค้นหาประเด็นหรือกำหนดประเด็นที่เป็นสาระของความขัดแย้ง หรือปมปัญหาและร่วมกันหาทางออก ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันทุกฝ่ายสำหรับปัญหานั้น⁴⁴

เกียรติพงษ์ อุดมธนะธีระ เสนอว่าขั้นตอนของการบริหารแบบมีส่วนร่วมมีองค์ประกอบ 4 ประการ ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision Making) บุคลากรในองค์กรควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจซึ่งประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ ริเริ่ม ตัดสินใจ และปฏิบัติการ
2. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ (Implementation) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ ด้านทรัพยากร ด้านการบริหาร และประสานความร่วมมือ
3. การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ (Benefits)
4. การมีส่วนร่วมในการประเมิน (Evaluation)⁴⁵

จากองค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ได้กล่าวไปข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมมีองค์ประกอบที่สำคัญหลายองค์ประกอบ ซึ่งล้วนแล้วแต่จะมีส่วนร่วมที่จะเป็นพลังผลักดันให้ภารกิจขององค์การบรรลุเป้าหมาย ไม่ว่าจะเป็น การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การประสานงานและการสื่อสาร การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานต่างๆ การร่วมรับผลจากการดำเนินงาน การมีผู้นำที่เป็นมืออาชีพ การวิเคราะห์ถึงผู้ที่จะมีส่วนได้ส่วนเสีย การใช้เทคนิคในการสร้างการมีส่วนร่วม รวมไปถึงการบริหารจัดการความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นด้วยวิธีการต่าง ๆ

ปัจจัยที่ส่งเสริมการบริหารแบบมีส่วนร่วม

การที่มนุษย์จะมารวมมือกันทำงานให้ราบรื่นจนประสบความสำเร็จ มิใช่เรื่องที่เกิดขึ้นได้โดยธรรมชาติหรือเกิดขึ้นได้โดยความบังเอิญ แต่เกิดจากการวางกลยุทธ์อย่างมีแบบแผนซึ่งต้องอาศัยปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมให้เกิดการบริหารแบบมีส่วนร่วม ดังที่นักทฤษฎีหลายท่านได้ให้ไว้ ดังนี้

เมตต์ เมตต์การุณจิต กล่าวว่า ปัจจัยสำคัญในการส่งเสริมการบริหารแบบมีส่วนร่วม มีดังนี้

1. การร่วมคน เป็นการรวบรวมสมาชิกให้เกิดเป็นกลุ่ม ในการรวมคนนี้จะต้องทำความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ และผลประโยชน์ที่จะได้รับ ซึ่งกลุ่มที่เกิดจากความสมัครใจจะส่งผลให้ทีมงานมีความยั่งยืน

⁴⁴ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.), การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม: เทคนิคและการนำไปสู่การปฏิบัติ, 22-80.

⁴⁵ เกียรติพงษ์ อุดมธนะธีระ, BA การบริหารแบบมีส่วนร่วม, เข้าถึงเมื่อ 24 พฤศจิกายน 2566, เข้าถึงได้จาก www.iok2u.com/article/business-administrator/ba-the-participative-management

2. การร่วมคิด ข้อสำคัญของการรวมกลุ่มนั้นคือการระดมความคิด และศักยภาพที่อยู่ในตัวของแต่ละบุคคล ซึ่งการที่ได้ข้อสรุปจากหลายหลายคน ย่อมดีกว่าความคิดหรือข้อสรุปของคนคนเดียวหรือคนไม่กี่คน ดังสำนวนที่ว่า “หัวเดียวกับกระเทียมสิบ” หรือ “หลายหัวดีกว่าหัวเดียว”

3. การร่วมทำหรือดำเนินการ เมื่อมีการรวมคน มีการร่วมกันคิดก็ต้องมีการร่วมกันทำหรือดำเนินการ แต่ลักษณะทั่วไปของสังคมไทยนั้นมักจะมีแต่คนคิด พูด แสดงความคิดเห็น แต่ไม่มีคนอยากจะทำ ดังนั้นจะต้องสร้างให้เกิดความร่วมมือขึ้นในระบบของทีมงาน โดยเฉพาะการมีจิตอาสาซึ่งจะเป็นพลังพลังในการจัดการงานให้งานเกิดความสำเร็จโดยการร่วมกันลงมือทำ

4. การร่วมรับผิดชอบ การร่วมกันรับผิดชอบผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติไม่ว่าผลนั้นจะเป็นเช่นไร มิใช่จะรับแต่ความชอบ แต่ความผิดไม่มีคนรับ กับโยนความผิดหรือหลีกเลี่ยงโดยการชักทอดไปให้ผู้อื่น ดังนั้นการเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในการร่วมกันรับผิดชอบจึงเป็นหลักสำคัญของการทำงานแบบมีส่วนร่วม เกิดความสำเร็จน่าเชื่อถือเสียมาให้หมู่คณะก็จะเป็นภาพรวมที่มีความปิติร่วมกัน

5. การสร้างบรรยากาศเป็นกันเอง ในการทำกิจกรรม หรือการดำเนินงาน หรือแม้แต่การประชุม เพื่อขอความคิดเห็น ไม่ควรทำเป็นพิธีการหรือเป็นระเบียบการที่เคร่งครัดจนมากเกินไป ควรสร้างบรรยากาศที่มีความอบอุ่น เป็นกันเอง มีความเป็นกัลยาณมิตรให้มากที่สุดโดยไม่มีใครเป็นผู้บังคับบัญชา การมีลักษณะการทำงานที่ได้กล่าวไปเช่นนี้ จะทำให้เกิดความคล่องตัวและจะนำไปสู่การให้ความร่วมมือในที่สุด⁴⁶

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้ให้ข้อสรุปเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมมีหลายประการ ได้แก่

1. ผู้นำหรือผู้บริหารให้ความสำคัญต่อกระบวนการสร้างการมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เนื่องจากในทุกกรณีศึกษาจะเห็นได้ว่า ผู้นำของประเทศจะให้ความสำคัญต่อการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน ยกตัวอย่างเช่น ผู้ว่าราชการจังหวัด ผู้บริหารระดับท้องถิ่น ล้วนให้ความสำคัญต่อกระบวนการสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน โดยมีส่วนในการผลักดันส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดการมีส่วนร่วมอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งหากปราศจากการสนับสนุนของผู้นำจากภาครัฐในทุกระดับแล้ว กระบวนการเสริมสร้างการมีส่วนร่วมคงไม่อาจเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพได้

2. หน่วยงานภาครัฐมีทัศนคติที่ดีต่อกระบวนการสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน บุคลากรในหน่วยงานของภาครัฐเอง ควรมีทัศนคติที่ดีต่อการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน เพราะหากภาครัฐเปิดใจและพร้อมที่จะเสริมสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมแล้ว ก็จะทำให้กระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความชัดเจนเป็นรูปธรรม

⁴⁶ เมตต์ เมตต์การุณจิต, ทีมงาน **พลังที่สร้างความสำเร็จ**, 58.

3. กระบวนการมีส่วนร่วมที่เอื้อให้เกิดการมีส่วนร่วมของประชาชน ควรมีกระบวนการในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในรูปแบบต่างๆ ที่เหมาะสมกับองค์การนั้นๆ

4. ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้อย่างเพียงพอ กระบวนการมีส่วนร่วมจะเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างแท้จริง เมื่อผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องหรือประชาชนรับรู้และเข้าใจ ปัญหา หรือความรู้เฉพาะที่จำเป็นอย่างเพียงพอ เพราะข้อมูลเหล่านี้จะเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะช่วยผลักดันให้เกิดการมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ตั้งแต่ระดับการกำหนดนโยบาย การแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจ การประเมินผล โดยหากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลหรือมีข้อมูลไม่เพียงพอจะทำให้ความเข้าใจต่อประเด็นปัญหาเป็นไปอย่างคลาดเคลื่อน

5. การใช้เครื่องมือในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การเข้าถึงข้อมูลของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง รวมถึงช่องทางในการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องจะเกิดขึ้นได้ จำเป็นต้องมีการสื่อสารไปยังผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างทั่วถึง ซึ่งเครื่องมือต่างๆ ที่ใช้ในการสื่อสารไปยังผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องนั้น ควรเลือกรูปแบบวิธีการที่เหมาะสม เช่น การใช้สื่อสิ่งพิมพ์ แผ่นพับ หนังสือพิมพ์ กล้องรับความคิดเห็น รวมถึงการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร เช่น เว็บไซต์ต่างๆ เป็นต้น

6. มีกฎหมาย หรือระเบียบข้อบังคับที่เอื้อให้เกิดกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง กฎหมาย หรือระเบียบข้อบังคับเป็นหลักสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้เกิดขึ้น จึงเปรียบเสมือนการบังคับให้องค์กรต้องสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมให้กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้เกิดขึ้น

7. มีคณะทำงานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสร้างการมีส่วนร่วมโดยตรง ควรมีหน่วยงานหรือคณะทำงานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสร้างการมีส่วนร่วมโดยตรง ซึ่งมีหน้าที่สำคัญที่จะช่วยให้เกิดกระบวนการสร้างการมีส่วนร่วมกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้อย่างดีขึ้น

8. การเปิดโอกาสให้ภาคีทุกภาคส่วนได้เข้ามามีส่วนร่วม กระบวนการสร้างการมีส่วนร่วมที่ดี ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องเท่านั้น ควรดึงทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับปัญหาหรือกิจกรรมนั้น ๆ เข้ามามีส่วนร่วมด้วย เช่น ภาคเอกชน องค์กรอิสระ กลุ่มนักวิชาการ เป็นต้น เนื่องจากในทุกๆ กิจกรรม ล้วนมีกลุ่มคนเหล่านี้เข้ามามีบทบาท หรือมีความเกี่ยวข้องมีส่วนได้ส่วนเสียอย่างชัดเจน โดยรูปแบบการมีส่วนร่วมอาจเป็นการตั้งคณะทำงาน หรือคณะที่ปรึกษา ที่นำคนจากหลายๆ ภาคส่วนมาร่วมกันทำงานหรือช่วยในการวางแผนและตัดสินใจ หรือการดึงภาคส่วนที่เกี่ยวข้องมาให้ความรู้ความเข้าใจแก่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

9. ความเข้มแข็งของคนในชุมชน หรือความเข้มแข็งของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง จะเป็นจุดแข็งที่ทำให้กระบวนการสร้างการมีส่วนร่วมดำเนินการต่อไปได้ หากมีการรวมกลุ่มกันของคนในชุมชนนั้นอยู่แล้ว ยิ่งทำให้ชุมชนนั้นๆ มีความเข้มแข็งและเกิดการมีส่วนร่วมได้อย่างยั่งยืนในแง่ของการรวมตัว

การสื่อสาร การให้ความรู้ การทำความเข้าใจ รวมถึงเป็นการรวมพลังให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

10. การมีทรัพยากรที่เพียงพอ และสามารถนำไปใช้ได้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะทรัพยากรเป็นสิ่งสำคัญและเป็นสิ่งจำเป็นต่อกระบวนการสร้างการมีส่วนร่วม เช่น กำลังคนงบประมาณ เป็นต้น ซึ่งหากขาดทรัพยากรเหล่านี้ กระบวนการมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องก็จะไม่สามารถเกิดขึ้นได้ ไม่เพียงเท่านั้น ยังต้องอาศัยการบริหารจัดการทรัพยากรของทุกภาคส่วนที่มีอยู่อย่างจำกัด ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดด้วยเช่นกัน เพราะหากหากมีเงิน แต่บริหารจัดการไม่ได้ กระบวนการสร้างการมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องก็อาจจะไม่เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นรูปธรรม⁴⁷

แพนทีแลนด์ (Pentland) กล่าวถึงปัจจัยสู่ความสำเร็จ 8 ประการในการบริหารแบบมีส่วนร่วม ไว้ดังนี้

1. ลงทุนเพื่อสร้างความสัมพันธ์ โดยผู้บริหารสามารถส่งเสริมพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบมีส่วนร่วมได้การลงทุนในสิ่งที่เห็นชัดเจน เช่น การลงทุนสร้างสถานที่ทำงานที่จัดวางผังแบบเปิดโล่งเพื่อส่งเสริมการสื่อสาร ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของพวกเขาที่จัดส่งเสริมในการบริหารแบบมีส่วนร่วม
2. แสดงพฤติกรรมส่งเสริมการบริหารแบบมีส่วนร่วมให้เป็นแบบอย่าง เมื่อผู้บริหารระดับสูงแสดงพฤติกรรมที่บ่งบอกถึงการบริหารแบบมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่นั้น สมาชิกในองค์กรก็จะมีความร่วมมือกันเป็นอย่างดีด้วยเช่นกัน
3. สร้างวัฒนธรรมแห่งการให้ การให้คำปรึกษา แนะนำ และการสอนงาน โดยเฉพาะการทำในลักษณะที่ไม่เป็นทางการจะมีส่วนช่วยให้องค์กรสามารถสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ที่จำเป็นต่อการทำงานกับคนในฝ่ายอื่นได้
4. ทำให้แน่ใจว่ามีทักษะที่จำเป็น ฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่สอนให้พนักงานรู้วิธีสร้างความสัมพันธ์ สื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพและแก้ไขความขัดแย้งได้อย่างสร้างสรรค์นั้น จะทำให้เกิดผลกระทบที่สำคัญต่อความร่วมมือกันภายในองค์กร
5. ส่งเสริมให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน เมื่อผู้คนรู้สึกกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนแล้ว พวกเขาจะรู้สึกสบายใจมากขึ้นที่เค้าหาคนอื่น และมีแนวโน้มที่จะแบ่งปันความรู้ของตนให้กับคนอื่น ซึ่งเป็นผลดีต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วม

⁴⁷ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.), การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม: เทคนิคและการนำไปสู่การปฏิบัติ, 178-182.

6. มอบหมายให้คนที่เห็นความสำคัญของการสร้างความสัมพันธ์เช่นเดียวกับงานมาเป็นผู้นำ การให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์รวมถึงงานจะเป็นกุญแจสู่ความสำคัญในการบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยทั่วไปการให้ความสำคัญกับงานมากกว่าในช่วงแรกที่ดำเนินโครงการ แล้วค่อยๆ หันไปให้ความสำคัญเมื่องานเดินหน้าเต็มที่เต็มที่แล้วจะเป็นวิธีการที่ให้ผลดีที่สุด

7. ต่อยอดจากความสัมพันธ์ที่มีมาก่อน เมื่อหน่วยงานมีสมาชิกที่ไม่เคยรู้จักกันมาก่อนมาก เกินไป อาจทำให้หน่วยงานมีความลังเลที่จะแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน ดังนั้น วิธีที่ดีที่สุดอาจเริ่มต้น ด้วยการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับคนที่รู้จักกันมาก่อน

8. เข้าใจว่าบทบาทของสมาชิกในองค์การต้องชัดเจน แต่งานที่ทำได้ต้องมีความยืดหยุ่น การร่วมมือกันจะเพิ่มขึ้น เมื่อมีการกำหนดบทบาทของสมาชิกแต่ละคนไว้อย่างชัดเจน ในขณะที่สมาชิกแต่ละคนได้รับอำนาจให้ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้สำเร็จลุล่วงตามความเหมาะสมได้⁴⁸

ชาปิโร (Schapiro) กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งเสริมการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ว่า ควรใช้ประโยชน์ จากความหลากหลายให้ได้มากที่สุด กล่าวคือ ให้ใช้จุดแข็งทางด้านงานและด้านคนเพื่อกำหนด ส่วนผสมของความรู้และทักษะอย่างที่ต้องการ เพื่อให้ทุกคนทำงานร่วมกันได้ผู้นำต้องสรรหา สมาชิกที่เก่งในเรื่องต่อไปนี้ การจัดและดำเนินการประชุม การแสวงหามติที่เป็นเอกฉันท์ การให้คำติชม การสื่อสารภายในกลุ่ม การคลี่คลายความขัดแย้ง การเจรจาต่อรอง การสร้างแรง กระตุ้นให้กับผู้อื่น การใช้ความฉลาดทางด้านอารมณ์ การจูงใจคน การสร้างเครือข่ายกับคนภายนอก องค์การซึ่งสามารถทำให้ได้ทรัพยากรที่องค์การต้องการ⁴⁹

จากการศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งเสริมการบริหารแบบมีส่วนร่วม สามารถสรุปได้ว่า ในการบริหาร แบบมีส่วนร่วมจะราบรื่นหรือประสบความสำเร็จนั้น เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นด้วยการวางกลยุทธ์อย่างมีแบบ แผนซึ่งจะต้องอาศัยปัจจัยที่สำคัญ เพื่อส่งเสริมให้เกิดการบริหารแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วยปัจจัย สำคัญหลายประการ เช่น มีการร่วมกันของกลุ่มสมาชิกในการคิด การดำเนินการ การรับผิดชอบ โดยบรรยากาศที่เป็นกันเอง มีผู้นำที่ให้ความสำคัญต่อการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วม สมาชิกในองค์กรมีทัศนคติที่ดีต่อกระบวนการในการมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง รวมไปถึงมีกระบวนการที่เอื้อให้เกิดการมีส่วนร่วม ซึ่งทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างเพียงพอ โดยใช้เครื่องมือสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และมีทรัพยากรเพียงพอซึ่งถือเป็นสิ่งสำคัญและสิ่งจำเป็นต่อ กระบวนการสร้างการมีส่วนร่วม

⁴⁸ อเล็กซ์ แพนท์แลนด์, **การบริหารทีมงาน**, แปลโดย ญัฐยา สันตระการผล, (กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์เน็ท, 2560) 141-142.

⁴⁹ แมรี ชาปิโร, **คัมภีร์การบริหารทีมงาน จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด**, แปลโดย คมสัน ขจร ชีพพันธุ์งาม (กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์เน็ท, 2565), 22.

ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วม

วันชัย โกลละสุด กล่าวถึง ปัจจัยที่เป็นปัญหา และข้อจำกัดของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ดังนี้

1. ลักษณะการสื่อสารในองค์กรและระหว่างบุคคลไม่เหมาะสม ลักษณะทั่วไปของการสื่อสารที่ไม่เหมาะสมเกิดจาก การมีข้อมูลหรือการมีคำสั่งที่ถ่ายทอดไม่ชัดเจน เป็นผลทำให้ผู้รับฟังข้อมูลหรือได้รับคำสั่ง ขาดความเข้าใจ หรือไม่เข้าใจทำให้นำไปสู่การปฏิบัติที่ไม่ตรงกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือการรับข่าวสาร ข้อมูล เอกสาร ที่จะต้องมีการตีความ ทำให้การปฏิบัติเป็นข้อโต้แย้งหรือถกเถียง ผลของการโต้แย้งหรือถกเถียง จะไม่สามารถนำไปสู่การตัดสินใจได้ดี ทำให้กระบวนการในความร่วมมือของสมาชิกในทีมลดลงหรือขาดหายไป นอกเหนือจากนี้ อาจจะมีผู้ก่อกวน ซึ่งเป็นตัวเอกสารที่มีการสั่งการขัดกันเอง หรือมีผู้ปฏิบัติที่มีปฏิริยาขัดแย้งขึ้นนำการปฏิบัติ ผลคือการดำเนินการในเรื่องต่างๆ ลดบทบาทความร่วมมือไปด้วย หรือแม้แต่ทิศทางของการสื่อสารของบุคคลในองค์กร ซึ่งจะมีการสื่อสารต่อกันได้ทั้งในแนวนอนลงล่างจากล่างขึ้นบน หรือในระดับเดียวกัน การสื่อสารแต่ละแนวย่อมส่งผลต่อการสั่งการ การตัดสินใจ หากกลุ่มบุคคลของแต่ละแนวมีแนวคิดที่แตกต่างกัน

2. พฤติกรรมหรือแรงจูงใจต่อบุคคลไม่เอื้ออำนวยต่อการมีส่วนร่วม ที่พฤติกรรมหรือแรงจูงใจต่อบุคคลไม่เอื้ออำนวยต่อการมีส่วนร่วม จะเกิดจากการที่ผู้นำใช้ทฤษฎีแรงจูงใจในการจัดการกระทำไม่ถูกต้อง อาทิ การนำเอาความพอใจเป็นหลัก หรือการนำเอาความต้องการของมนุษย์เป็นหลักมาใช้ในการสร้างกรอบแนวคิดในการสร้างแรงจูงใจ ซึ่งอาจจะส่งผลต่อการโต้แย้งหรือไม่พอใจเกิดขึ้น ทำให้การอยากมีส่วนร่วมในกิจกรรมนั้นๆ ทดถอยหรือลดน้อยลง อีกทั้งพฤติกรรมของบุคคลมีคติต่อองค์กรก็ย่อมส่งผลต่อการมีส่วนร่วม เพราะถ้าบุคคลเห็นว่าองค์กรหรือบ้านของตนไม่ดีหรือไม่เหมาะสมแล้ว การกระทำใดโดยยอมขัดแย้งและไม่เอื้อประโยชน์ต่อองค์กรได้ แต่หากการแก้ไขบทบาทของบุคคลให้มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร มีความกระตือรือร้น มีสมาธิ มีความรับผิดชอบหรือมีพลังเพื่องาน กิจกรรมใด ๆ ที่เขาเหล่านั้นมุ่งจัดการ ย่อมเป็นจุดมุ่งหมายเพื่อการกระทำโดยส่วนรวมได้ง่ายขึ้น การมีส่วนร่วมของทุกคนในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่ไม่มี ความขัดแย้งหรือมีความขัดแย้งแต่พร้อมต่อการแก้ไขเปลี่ยนแปลงรับผลของการปรึกษาหารือหรือคำแนะนำ ก็เป็นอีกองค์ประกอบที่เป็นทิศทางของการสร้างความอยากมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นในองค์กร

3. ผู้นำมีปัญหา เหตุที่กล่าวถึงกรณีการไม่สามารถบริหารงานได้อย่างดีในการมีส่วนร่วมส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากผู้นำ อาทิ ทุกคนมีจุดมุ่งหมายในชีวิตเพื่อความต้องการในปัจจุบันและในอนาคต เช่น อยากมีความเป็นอยู่ที่ดี อยากมีความมั่นคง ปลอดภัยในตนเองและครอบครัว มีความรัก มีรูปร่างหน้าตาที่ดีในสังคม มีการยอมรับยกย่องนับถือ และมีความสำเร็จในชีวิต เมื่ออยู่ในองค์กรแต่ประสบปัญหาหากตัดสินใจและไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้นำกลุ่มหรือองค์กร

ยอมเกิดปฏิกิริยาโต้ตอบและทำให้เกิดความขัดแย้ง หรือการขัดแย้งใจในการนำไปสู่ความสำเร็จของงาน ด้วยเหตุที่ผู้นำขาดภาวะการณเรียนรู้อยู่ ไม่มีความชำนาญ ไม่มีความเชื่อมั่นในตนเอง สิ่งเหล่านี้เป็นผลทางจิตต่อการมีส่วนร่วมและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงาน อีกทั้งหากผู้นำขาดมนุษยสัมพันธ์ ขาดความรับผิดชอบ หย่อนคุณธรรมและจริยธรรม และขาดทักษะการเรียนรู้งาน ก็จะเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ไม่สามารถเข้ากับบุคคลได้อย่างดี ทำให้การเสนอความต้องการหรือการตัดสินใจเพื่อกลุ่มหรือส่วนรวมเป็นไปได้โดยยากหรือไม่เหมาะสม⁵⁰

เศรษฐภูมิ เถาซารี กล่าวว่า การที่ผู้บริหารจะนำการบริหารแบบมีส่วนร่วมมาใช้ ควรจะระมัดระวังถึงข้อจำกัดของการให้กลุ่มมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจ เพราะอาจทำให้เกิดกลุ่มอิทธิพลขึ้นได้ และก่อให้เกิดความขัดแย้งกัน ความรับผิดชอบและการกระทำของกลุ่มไม่มีหลักประกันแน่ชัดเพราะทุกอย่างขึ้นอยู่กับมติของกลุ่ม ผู้บริหารจึงควรคำนึงถึงผลได้ผลเสีย เช่นค่าใช้จ่าย ระยะเวลาเวลา ปัญหาและสถานการณ์ การกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร ควรได้รับการพิจารณาอย่างรอบคอบก่อนจะให้กลุ่มมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อุปสรรคเหล่านี้อาจเกิดขึ้นได้กับหลายๆ ปัจจัย ดังนี้

1. อุปสรรคทางด้านองค์กร ซึ่งจะยึดติดกับประเพณี ปรัชญา และค่านิยมขององค์กร คุณภาพของนโยบายและระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน คุณภาพของเจ้าหน้าที่ โครงสร้างขององค์กร เช่น การขาดบรรยากาศสนับสนุน การขาดระบบการให้รางวัลในการมีส่วนร่วม
2. อุปสรรคทางผู้บริหาร อุปสรรคบางอย่างอาจเกิดขึ้นจากตัวผู้บริหารเองที่ขัดขวางการบริหารแบบมีส่วนร่วม เช่น ความเข้าใจ การขาดความมั่นคง หรือความกลัวที่จะสูญเสียอำนาจการบริหารไป
3. อุปสรรคทางด้านผู้ใต้บังคับบัญชา อาจเกิดขึ้นจากการขาดความสามารถ ขาดความต้องการการไม่รับรู้ว่าคุณคาดหวังให้มีส่วนร่วม และความกลัว
4. อุปสรรคทางด้านสถานการณ์ เพราะบางสถานการณ์ขึ้นอยู่กับข้อจำกัดด้านเวลาและอิทธิพลทางด้านสภาพแวดล้อม⁵¹

ดุสิต สาลี กล่าวว่า ถึงแม้การบริหารแบบมีส่วนร่วมจะมีข้อดีอยู่หลายประการก็ตามแต่ก็มีข้อเสียและข้อจำกัด ดังนี้

1. การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นการเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นในการบริหาร ซึ่งอาจเกิดความขัดแย้งหรือความไม่สอดคล้องกับฝ่ายบริหารทำให้กิจกรรมนั้นล่าช้าหรือล้มเหลวลงได้

⁵⁰ วันชัย โกลละสุด, การบริหารแบบมีส่วนร่วม.

⁵¹ เศรษฐภูมิ เถาซารี, การบริหารแบบมีส่วนร่วม.

2. การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นการเปิดช่องทางที่ก่อให้เกิดการก่ออิทธิพลใช้พลังของกลุ่มไปในทางที่ไม่สร้างสรรค์ได้ เพื่อประโยชน์ของตนเองหรือเพื่อประโยชน์ของพวกเขาของพวกพ้องของกลุ่มอิทธิพลที่สร้างขึ้น
 3. ผู้บริหารบางคนคิดว่าการยอมให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมในการใช้อำนาจและรับผิดชอบงานจะทำให้ตนเองสูญเสียอำนาจของฝ่ายบริหาร
 4. การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมไม่สามารถนำไปใช้กับงานที่มีความเร่งด่วน หรือมีข้อจำกัดด้านเวลาได้ เพราะต้องใช้เวลามากในกระบวนการบริหาร อาทิ การประชุมหลายครั้งเพื่อให้ได้ข้อยุติ
 5. การมีส่วนร่วมในการบริหารงานบางกรณีก็ต้องใช้งบประมาณสูง ดังนั้นต้องคำนึงถึงผลตอบแทนว่าจะคุ้มค่ากับการลงทุนหรือไม่
 6. การคัดเลือกผู้เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ถ้าได้บุคคลที่ไม่มีความรู้และไม่มีความสามารถหรือไม่มีความเหมาะสมกับงาน อาจทำให้หน่วยงานเกิดการเสียเวลาและยุ่งยากในภายหลัง
 7. ความคิดเห็นของบุคคลภายนอกองค์กร โดยเฉพาะประชาชนอาจไม่ได้รับการยอมรับเท่าที่ควร
 8. การไม่เข้าใจในบทบาทหน้าที่มักจะทำให้เกิดการก้าวร้าวหน้าที่ซึ่งกันและกัน เป็นผลของการขัดแย้งหรืออาจเกิดปัญหาในภายหลัง ทำให้ประสิทธิภาพของผลในการดำเนินงานไม่ดีเท่าที่ควร⁵²
- จากการศึกษาถึงปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วม สามารถสรุปได้ว่า สิ่งที่ต้องคัดลอกจดณผู้นำขององค์กร ควรจะป้องกันหรือกำจัดไม่ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร เพราะจะส่งผลกระทบต่อให้เกิดการบริหารแบบมีส่วนร่วมไม่มีประสิทธิภาพมีหลายปัจจัย เช่น การสื่อสารที่ไม่เหมาะสม การที่บุคลากรมีพฤติกรรมหรือแรงจูงใจที่ไม่เอื้อต่อการมีส่วนร่วม การมีผู้นำที่มีปัญหา ข้อจำกัดทางด้านสถานการณ์ เช่น เวลาที่เร่งรีบ และอิทธิพลทางด้านสภาพแวดล้อม รวมไปถึงการเปิดช่องทางให้ก่อการสร้างอิทธิพลที่ไม่สร้างสรรค์

เทคนิคการเสริมสร้างพลังการมีส่วนร่วมให้มีประสิทธิภาพ

การบริหารโรงเรียนแบบมีส่วนร่วม ทุกฝ่ายมีการทำงานร่วมกันทุกขั้นตอนตั้งแต่การวางแผน ปฏิบัติตามแผน ประเมินผลและตรวจสอบ และการปรับปรุงงาน งานที่ทำย่อมมีความซับซ้อนหรืออาจเกิดปัญหาได้บ้าง เพื่อให้การทำงานร่วมกันเป็นไปด้วยความเรียบร้อยราบรื่น และประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ การหาเทคนิควิธีการที่จะมาเสริมสร้างพลังใน

⁵² ดุสิต สาลี, การบริหารแบบมีส่วนร่วม, เข้าถึงเมื่อ 2 กุมภาพันธ์ 2567, เข้าถึงได้จาก <https://www.gotoknow.org/posts/259345>

การมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กร ย่อมทำให้ผลงานที่เกิดขึ้น รวมถึงการจัดการและการบริหาร เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและประสบความสำเร็จ ตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้

วินัย ดิสสงค์ ได้กล่าวถึงเทคนิคที่ใช้ในการเสริมสร้างพลังในการมีส่วนร่วม ดังนี้

1. การใช้เทคนิคบริหารโดยการใช้องค์คณะบุคคล เป็นการบริหารที่เปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ครู กรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนในการบริหารรูปแบบของ คณะกรรมการ ได้แก่ คณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการที่ปรึกษา เพื่อให้เกิดความรอบคอบ เป็นการสร้างความยอมรับ เป็นการเสริมสร้างพลังมีความเข้มแข็ง ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ เพราะการบริหารแบบองค์คณะบุคคลช่วยทำให้เกิดพลังการคิดร่วมกัน พลังของการระดมสมอง และการบริหาร ทำงานร่วมกันด้วยการพัฒนาและการปรับปรุงแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

2. การใช้กระบวนการประชาธิปไตย เป็นการเสริมสร้างพลังของการมีส่วนร่วมให้เกิดประสิทธิภาพโดยเน้นวิถีประชาธิปไตย ส่งเสริมการใช้คุณธรรม ปัญญาธรรม สามัคคีธรรม ในการทำงานร่วมกันของหมู่คณะ และการใช้รูปแบบประชาธิปไตยในการดำเนินการ เช่น รูปแบบคณะกรรมการและรูปแบบของการประชุม ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการยอมรับซึ่งกันและกัน เกิดการเคารพในความคิดเห็น ร่วมพลังสร้างสรรค์ความสำเร็จของงานได้เป็นอย่างดี

3. การใช้เทคนิคในการทำงานร่วมกันเป็นทีม เป็นการสร้างความสัมพันธ์การทำงานให้ดีขึ้น โดยให้สมาชิกยอมรับและนับถือความสามารถของสมาชิกภายในทีม มีขวัญกำลังใจ มีความอบอุ่นและความเป็นกัลยาณมิตร จึงทำให้เกิดความเป็นกันเอง เสริมพลังการทำงานร่วมกันให้เป็นทีมที่มีความหลากหลาย การทำงานร่วมกันจะนำพาให้สมาชิกร่วมมือกันสู่ความสำเร็จตามความรับผิดชอบ

4. การใช้เทคนิคกลุ่มสร้างคุณภาพ การสร้างคุณภาพที่นำมาใช้เสริมสร้างพลังการมีส่วนร่วม โดยให้บุคลากรหรือสมาชิกได้ร่วมกลุ่มขนาดเล็ก โดยรวมแบบอิสระตามความรู้ความสามารถ ได้ร่วมกันทำกิจกรรมในแบบเดียวกัน การแก้ปัญหาและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทั้งการพัฒนาตนเองและพัฒนาซึ่งกันและกัน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถที่ส่งผลต่อความสำเร็จของตน

5. การใช้เทคนิคการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร เป็นการนำหลักการสำคัญของการบริหาร คุณภาพทั้งองค์กรมาใช้ เสริมสร้างพลังการมีส่วนร่วมให้เกิดพลังพลังร่วมกันบริหารให้เกิด ประสิทธิภาพ ได้แก่

- 5.1 ให้สมาชิกมุ่งมั่นต่อคุณภาพของโรงเรียนโดยภาพรวมทั้งโรงเรียน
- 5.2 ให้เกิดการรับรู้ การเข้าใจลึกซึ้ง และเกิดจิตสำนึกทั่วทุกคน
- 5.3 ให้ตั้งเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพ คือ ความสำเร็จของการศึกษา
- 5.4 ร่วมกันวางแผน
- 5.5 ติดตามความก้าวหน้าและประเมินผล
- 5.6 ชื่นชมความก้าวหน้าหรือความสำเร็จ

5.7 ปรับปรุงระบบพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

6. การใช้หลักการบริหารแบบการใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการเสริมสร้างพลังพลังการมีส่วนร่วม ได้แก่ หลักการกระจายอำนาจสู่หน่วยย่อย หลักการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมเป็นเจ้าของโรงเรียน ร่วมรับผิดชอบการศึกษา หลักการคืนอำนาจให้ชุมชนในบางส่วน เช่น การให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีอำนาจบริหารจัดการการเงินนอกงบประมาณของโรงเรียนเงินบริจาคโดยมีวัตถุประสงค์ เป็นต้น หลักการบริหารตนเองของหน่วยงานย่อยภายในโรงเรียน เช่น การบริหารงานอาหารกลางวันนักเรียน และการตรวจสอบและถ่วงดุลควบคุมดูแลตนเอง⁵³

วันชัย โกลละสุต ได้ให้แนวทางในการสร้างและสนับสนุนการมีส่วนร่วม ไว้ว่าในการบริหารงานขององค์กรใดๆ นั้น มีรูปแบบอยู่หลายสถานะ สิ่งซึ่งส่งผลต่อการทำให้เกิดบรรยากาศเพื่อทุกคนและยังไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมายที่ต้องการนั้น มีความจำเป็นในทิศทางของการสร้างและการสนับสนุน คือ

1. การพัฒนาความรู้สึกรับผิดชอบ ซึ่งเป็นการที่บุคคลในฐานะต่างๆ ต้องก่อความรู้สึกรับผิดชอบและสร้างแรงสนับสนุนต่อบุคคลอื่น ให้มีความคิดริเริ่ม มีความคิดสร้างสรรค์ บนพื้นฐานแห่งความที่บุคคลมีความมั่นใจว่าเหตุและผลทางความคิดจะได้รับการสนับสนุน

2. การริเริ่มลักษณะแห่งพฤติกรรมบุคคล เป็นข้อคิดแห่งการสร้างรูปลักษณ์ของการแสดงออกของบุคคล และขจัดปมความคิดในการขัดแย้งกันหรือความคาดหวังจากพฤติกรรมของบุคคลให้ลดน้อยลง สร้างความกล้าต่อการแสดงออก

3. การเปิดโอกาสเพื่อการแลกเปลี่ยน ย่อมเป็นผลดีต่อกลุ่มและบุคคลในระดับปฏิบัติงาน เพราะ โอกาสในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นใดๆ หรือประสบการณ์มักจะถูกปิดกั้นด้วยคำสั่งหรือความคิดจากเบื้องบน การเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์ย่อมส่งผลต่อเหตุและผลในการพัฒนาความคิดต่างๆ ได้

4. สถานการณ์เพื่อการบริหารหรือจัดการ ผู้บริหารต้องคำนึงถึงสถานการณ์ในการจัดการงานด้วยเสมอ ให้ได้ผลตอบแทนสูงสุด ในการเลือกแบบการบริหารใดๆ ย่อมส่งผลต่อการมีส่วนร่วม ปัจจุบันการบริหารส่วนใหญ่มุ่งแบบการมีส่วนร่วม เพราะเป็นการเปิดโอกาสแห่งบรรยากาศในการริเริ่มสร้างสรรค์

5. การมองหาความคิดเฉพาะในส่วนที่ดี เป็นมุมมองของการบริหารที่ต้องการผลสัมฤทธิ์ที่ว่าเมื่อบุคคลใดเสนอความคิดเพื่องานแล้ว ควรได้เห็นความเหมาะสมและทิศทางของการเสนอของบุคคลอื่นๆ ด้วยดี มิใช่มุ่งแต่สร้างความขัดแย้งหรือสร้างสถานการณ์ที่ไม่ยอมรับ ให้เกิดขึ้นอย่างเดียว

⁵³ วินัย ดิสงส์, การบริหารโรงเรียนแบบมีส่วนร่วม เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาและพัฒนาผลงานทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา, 97-98.

6. จูงใจให้เกิดการสร้างกระบวนการความคิดในทุกกลุ่มงาน การสร้างแรงจูงใจย่อมเป็นผลต่อบุคคลที่ก้าวมาสู่การทำงานแบบมีส่วนร่วม เพราะหากผลตอบแทนเหล่านี้มีคุณค่าและมีประโยชน์ต่อผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ย่อมทำให้ปฏิกิริยาของบุคคลในองค์กรนั้นมีการเปลี่ยนไปในทางที่ดีขึ้น⁵⁴

จากการศึกษาเกี่ยวกับเทคนิคการเสริมสร้างพลังมีส่วนร่วมให้มีประสิทธิภาพ สามารถสรุปได้ว่า การหาเทคนิควิธีการที่จะมาเสริมสร้างพลังในการมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กร เช่น การใช้กระบวนการประชาธิปไตยในการทำงานร่วมกันเป็นทีม หรือการใช้หลักของการกระจายอำนาจ การเปิดโอกาสเพื่อการแลกเปลี่ยน การใช้กระบวนการในการสร้างแรงจูงใจ และการมีทัศนคติเชิงบวก ย่อมถือเป็นเทคนิคในการเสริมสร้างพลังการมีส่วนร่วมให้มีประสิทธิภาพทำให้ผลงานที่เกิดขึ้น รวมถึงการจัดการและการบริหารเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและประสบความสำเร็จตามที่ได้ตั้งเป้าหมาย

ความสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

วันชัย โกลละสุด ได้กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นเหตุผลที่จำเป็นต่อการบริหารหรือการจัดการองค์กร ดังนี้

1. ก่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในการปฏิบัติงานที่มุ่งหวัง
2. กระบวนการตัดสินใจสามารถรองรับพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรได้กว้างขวางและเกิดการยอมรับได้
3. เป็นหลักการของการบริหารที่เป็นผลต่อการดำเนินการเชิงวิเคราะห์ด้วยเหตุผล วิชาการเพื่อความคิด (การเปิดกว้าง) การระดมความคิด (ระดมสมอง) ซึ่งนำไปสู่การตัดสินใจได้
4. ลดช่องว่างของระบบการสื่อสารในองค์กรและขจัดปัญหาความขัดแย้งได้⁵⁵

เศรษฐภูมิ เกษชาวี กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีความสำคัญในการบริหารองค์กรเป็นอย่างมาก เพราะผู้บริหารระดับสูงเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหาร มีอิสระในการทำงาน มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นการตัดสินใจ หรือการปฏิบัติงานในหลากหลายรูปแบบ ตลอดจนมีสิทธิในการเสนอแนะความคิดเห็นเพื่อร่วมกันแก้ปัญหา ซึ่งลักษณะดังกล่าวย่อมเป็นแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกผูกพัน และร่วมกันรับผิดชอบต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องเห็นความสำคัญพร้อมทั้งมีความรู้ความเข้าใจในแนวคิดพื้นฐาน และองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วมและสิ่งสำคัญจะต้องทราบถึงประโยชน์ข้อจำกัดและอุปสรรค

⁵⁴ วันชัย โกลละสุด, การบริหารแบบมีส่วนร่วม.

⁵⁵ เรื่องเดียวกัน.

ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อให้สามารถนำไปใช้ได้เหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร⁵⁶

จากการศึกษาความสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วม สามารถสรุปได้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม จะก่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในการปฏิบัติงานตามที่มุ่งหวัง ซึ่งเป็นผลมาจากกระบวนการตัดสินใจที่ยอมรับร่วมกัน อีกทั้งยังเป็นการลดช่องว่างของระบบการสื่อสารในองค์กร และขจัดปัญหา ความขัดแย้งได้ เพราะผู้บริหารได้เปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในรูปแบบต่างๆ ตลอดจนมีสิทธิ์ในการเสนอความคิดเห็นเพื่อแก้ไขปัญหาาร่วมกัน เกิดแรงจูงใจและความรู้สึกผูกพันในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ

ประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

เบลสและเบลส (Best and Best) กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม จะทำให้เกิดการตัดสินใจร่วมกันซึ่งต่างจากการตัดสินใจของผู้บริหารเพียงฝ่ายเดียว เพราะผู้มีส่วนร่วมจะเกิดความความรู้สึกในความภาคภูมิใจ ความรู้สึกเป็นเจ้าของ ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานทำให้คุณภาพของงานนั้นดียิ่งขึ้น⁵⁷

ฮานนาเวย์ (Hannaway) ชี้ให้เห็นว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกันจะมีประโยชน์ที่จะเป็นพลังอำนาจในการพัฒนางานในองค์การ⁵⁸

คูซและโพสเนอร์ (Kouzes and Posner) กล่าวว่า องค์กรใดที่เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการคิดและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ องค์กรนั้นจะมีการพัฒนา และก้าวหน้ากว่าองค์กรอื่น ผลของความสำเร็จนำมาซึ่งความภาคภูมิใจของสมาชิกในทีม เกิดความรัก ความสามัคคี ความผูกพันของผู้ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่ได้ร่วมกันปฏิบัติ ซึ่งเป็นผลทางด้านจิตใจ⁵⁹

วินัย ดิสสงค์ กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมทำให้การบริหารโรงเรียนมีประสิทธิภาพ ดังนี้

⁵⁶ เศรษฐภูมิ เกชาอารี, การบริหารแบบมีส่วนร่วม.

⁵⁷ เบลสและเบลส, ทีมงาน พลังที่สร้างความสำเร็จ, แปลโดย เมตต์ เมตต์การุณจิต (กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์, 2559), 63.

⁵⁸ ฮานนาเวย์, ทีมงาน พลังที่สร้างความสำเร็จ, แปลโดย เมตต์ เมตต์การุณจิต (กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์, 2559), 63.

⁵⁹ คูซและโพสเนอร์, ทีมงาน พลังที่สร้างความสำเร็จ, แปลโดย เมตต์ เมตต์การุณจิต (กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์, 2559), 63.

1. การบริหารแบบมีส่วนร่วม ทำให้โรงเรียนเกิดความร่วมมือของบุคลากร เกิดการรวมพลังสามัคคีกัน การทำงานเป็นทีมเป็นกลุ่มมีการสนับสนุนซึ่งกันและกัน สามารถสร้างผลงานได้มากขึ้นในเวลาจำกัดจากความร่วมมือของบุคลากรในองค์การ

2. บุคลากรมีขวัญกำลังใจที่ดีซึ่งได้มาจากการมีส่วนร่วม ได้รับการยอมรับจากฝ่ายบริหาร เกิดความภาคภูมิใจทำให้มีความกระตือรือร้นในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานให้สูงขึ้น

3. มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ช่วยให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ลดความขัดแย้ง ลดการต่อต้านจากฝ่ายปฏิบัติ ได้มีโอกาสร่วมทำงานในการร่วมกันคิด และร่วมกันตัดสินใจ ทำให้ลดปัญหาในการทำงาน งานสำเร็จได้รวดเร็วเพราะความร่วมมือจากทุกคนทุกฝ่าย

4. เกิดกระบวนการประชาธิปไตย เป็นกระบวนการที่ร่วมมือกันแบ่งแบ่งกันทำงาน ร่วมกันรับผิดชอบ เป็นการลดค่าใช้จ่ายในการบริหารงาน จากความร่วมมือช่วยเหลือกัน ร่วมคิดร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบส่งผลให้เกิดผลผลิตที่สูงขึ้น เพิ่มคุณภาพของงาน ทำให้การใช้ทรัพยากรประหยัดขึ้นและเกิดประโยชน์สูงสุด

5. การบริหารแบบมีส่วนร่วม ทำให้เกิดความรู้สึกรับผิดชอบร่วมกัน ทุกคนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีการทำงานควบคุมการทำงาน ซึ่งเป็นการแบ่งเบาภาระของผู้บริหารให้ลดลง ทำให้ฝ่ายบริหารทำหน้าที่บริหารได้อย่างเต็มที่ ทำให้ผลงานดีขึ้น มีคุณภาพสูงขึ้น แสดงถึงการบริหารที่มีประสิทธิภาพ⁶⁰

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้เสนอข้อมูลถึงการปรับเปลี่ยนการบริหารขององค์การ ที่เปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในลักษณะของหุ้นส่วนการพัฒนาภายใต้แนวคิดประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม การมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบริหารแบบมีส่วนร่วมจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานหลายประการ ได้แก่

1. การตัดสินใจที่มีคุณค่าและความหมาย (Meaningful decision) เพราะผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดลำดับความสำคัญของโครงการ แผนงาน การใช้งบประมาณ

2. การใช้ทรัพยากร (Public resources) อย่างรอบคอบ เพราะผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นภายในองค์การ

3. ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมอย่างสร้างสรรค์ เพื่อหาทางแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ทำให้แนวทางเหล่านั้นได้รับการสนับสนุนเมื่อนำไปปฏิบัติ และได้รับการยอมรับ ซึ่งทำให้องค์การไม่ต้องทำงานในลักษณะโดดเดี่ยวหรือทำงานเพียงลำพังต่อไป

⁶⁰ วินัย ดิสงส์, การบริหารโรงเรียนแบบมีส่วนร่วม เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาและพัฒนาผลงานทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา, 98-99.

4. การทำงานในลักษณะหุ้นส่วน (Partnership) โดยภาคขององค์การปรับเปลี่ยนบทบาทเป็นผู้ประสานและอำนวยความสะดวก (Facilitator) ซึ่งสอดคล้องกับบทบาทภาครัฐในการบริหารราชการราชการยุคใหม่ ทำให้รัฐสามารถลดขนาดลง และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะมีหุ้นส่วนการพัฒนามาช่วยแบ่งเบาภาระด้านค่าใช้จ่าย บุคลากร และงบประมาณ

5. ความสามารถในการให้บริการที่ดีขึ้น เพราะสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ ทั้งถึงและตรงจุดมากยิ่งขึ้น เช่น การศึกษา เป็นต้น

6. ความสัมพันธ์ระหว่างภาครัฐและประชาชนมีความไว้วางใจเป็นพื้นฐาน อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากการได้ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมทำ และร่วมรับผลประโยชน์ รวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและองค์ความรู้ที่เปิดเผยระหว่างกัน⁶¹

เศรษฐภูมิ เกชาวารี กล่าวถึงประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่สามารถสรุปได้ ดังนี้

1. ประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งการบริหารแบบมีส่วนร่วมช่วยให้บรรยากาศและการสื่อสารในองค์กรดีขึ้นลดความขัดแย้งลดต้นทุนเพิ่มผลผลิตและองค์กรมีความพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้น

2. ประโยชน์ต่อผู้บริหาร โดยฝ่ายบริหารสามารถบริหารพนักงานได้ง่ายขึ้น การตัดสินใจมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น เนื่องจากได้รับข้อมูลและความคิดเห็นจากทุกฝ่าย

3. ประโยชน์ต่อพนักงาน โดยความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับฝ่ายบริหารและระหว่างพนักงานด้วยกันดีขึ้น มีความไว้วางใจกันสูง มีความรับผิดชอบและผูกพันกับองค์กรมากขึ้น รวมทั้งมีความเข้าใจกฎระเบียบและข้อจำกัดขององค์กร⁶²

ประสาร พรหมณา กล่าวถึงประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ไว้ดังนี้

1. การบริหารแบบมีส่วนร่วมทำให้เกิดการระดมความคิด ได้ความคิดเห็นที่หลากหลายซึ่งดีกว่าการคิดและการตัดสินใจเพียงลำพัง

2. การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์การมีการสื่อสารที่ดีสามารถแลกเปลี่ยนประสบการณ์ประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน และเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

3. การบริหารแบบมีส่วนร่วมอีกจะลดการต่อต้านและก่อให้เกิดการยอมรับจากบุคลากรในองค์การมากขึ้น

⁶¹ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.), การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม: เทคนิคและการนำไปสู่การปฏิบัติ , 19.

⁶² เศรษฐภูมิ เกชาวารี, การบริหารแบบมีส่วนร่วม.

4. การบริหารแบบมีส่วนร่วม ทำให้การตัดสินใจในการดำเนินดำเนินกิจกรรมมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น และทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น⁶³

ดุสิต สาลี ได้กล่าวถึง ผลดีหรือประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ไว้ดังนี้

1. การบริหารแบบมีส่วนร่วมถือเป็นการบริหารที่มีความสร้างสรรค์ให้สมาชิกในองค์การ ได้มี การระดมสรรพจากบุคคลต่างๆ เช่น ร่วมพลังพลังสติปัญญา ความรู้ ความสามารถ พลังความคิด หรือประสบการณ์ เป็นต้น

2. การบริหารแบบมีส่วนร่วมถือเป็นการสร้างบรรยากาศที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์การ และเป็นการพัฒนาความเป็นประชาธิปไตยในการบริหาร หรือในการทำงาน

3. การบริหารแบบมีส่วนร่วมจะช่วยลดความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเอง เพราะจะเกิดความเข้าใจที่ตรงกัน และเกิดการมีส่วนร่วมให้ ประสานงานกันอย่างราบรื่น

4. การบริหารแบบมีส่วนร่วมทำให้งานมีประสิทธิภาพ และคุณภาพที่ดีขึ้น เพราะงานที่ ดำเนินการนั้นเกิดมาจากความรับผิดชอบของสมาชิกในองค์การที่ดำเนินการร่วมกัน

5. การบริหารแบบมีส่วนร่วมช่วยให้การดำเนินงานนั้นประสบความสำเร็จ ได้ในระยะเวลา อันรวดเร็ว เพราะมีการกระจายหน้าที่หรือการแบ่งหน้าที่ในการดำเนินงาน

6. การบริหารแบบมีส่วนร่วมจะสร้างผลงานที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของคนในองค์การ ด้วยความภาคภูมิใจ เพราะผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบได้มีส่วนร่วมในความสำเร็จของการดำเนินงานนั้น

7. การบริหารแบบมีส่วนร่วมช่วยสร้างความสมดุลระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการ⁶⁴

จากการศึกษาประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วม สามารถสรุปได้ว่า ประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วม จะทำให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมอย่างสร้างสรรค์ในกระบวนการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพ และพลังอำนาจในการทำงานที่ได้ประปฏิบัติร่วมกัน องค์การมีการพัฒนาก้าวหน้า นำมาซึ่งความภาคภูมิใจของสมาชิกในองค์การ เกิดความรัก ความสามัคคี ความผูกพัน ปฏิสัมพันธ์ที่ดี และช่วยลดความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้น นอกจากนี้องค์การยังมีความสามารถในการบริหารที่ดีขึ้น โดยมีค่านึงถึงการใช้ทรัพยากรอย่างรอบคอบ ทำให้งานมีประสิทธิภาพและดำเนินไปอย่างประสบความสำเร็จ

⁶³ ประสาร พรหมณา, การบริหารแบบมีส่วนร่วม, เข้าถึงเมื่อ 2 กุมภาพันธ์ 2567, เข้าถึงได้จาก <http://trang.nfe.go.th/alltis16/UserFiles/Pdf/wijaiman.pdf>

⁶⁴ ดุสิต สาลี, การบริหารแบบมีส่วนร่วม.

การทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมนับว่าเป็นบทบาทสำคัญยิ่งต่อหน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ เพราะลักษณะของการทำงานในองค์กรนั้น เป็นลักษณะการทำงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกัน ซึ่งการทำงานเป็นทีมไม่ใช่เป็นการทำงานโดยลำพัง เนื่องจากปัจจุบันระบบบริหารภายในหน่วยงานมีความยุ่งยาก ซับซ้อน ผู้บริหารหรือบุคลากรแต่เพียงผู้เดียวไม่สามารถปฏิบัติภารกิจต่างๆ ให้ปรากฏผลดีเท่าที่ควร งานส่วนใหญ่จึงจำเป็นต้องอาศัยสติปัญญา ความรู้ความเชี่ยวชาญจากคนหลายๆ คน ซึ่งจำเป็นต้องทำงานร่วมกันและทำงานเป็นทีม เพื่อที่จะให้บุคคลเหล่านั้นได้เรียนรู้ว่าจะทำอย่างไรจึงจะสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายของทั้งตนเอง ของกลุ่มหรือของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล⁶⁵

ความหมายของการทำงานเป็นทีม

จากการศึกษาค้นคว้าวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม มีนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศหลายท่านได้ให้นิยามความหมายของการทำงานเป็นทีมไว้มากมาย ดังนี้

วูดค็อก (Woodcock) ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมไว้ว่า ทีมคือกลุ่มบุคคลกลุ่มหนึ่งที่มีการแลกเปลี่ยนวัตถุประสงค์ทั่วไป และผู้ที่ต้องการจะทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ทีมไม่ใช่เป็นการกระบวนกรรวมกลุ่มกันทางสังคมเพื่อความบันเทิง และไม่ใช่เป็นการรวมกลุ่มผู้ฟัง เพื่อต้องการที่จะรับฟังเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือเพื่อเรียนรู้ สภาสามัญและคณะกรรมการ ไม่จัดเป็นทีม เนื่องจากประกอบด้วยบุคคลที่มีความสนใจแตกต่างกันเฉพาะกลุ่ม บ่อยครั้งที่ดูเหมือนมีการแลกเปลี่ยนร่วมกัน แต่เมื่อพิจารณาดูแล้วปราศจากข้อตกลงที่ผูกมัดที่จะมีกิจกรรมร่วมกัน⁶⁶

อัลเบรชท์ (Albrecht) ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมไว้ว่า การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพนั้น ทีมงานจะต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน มีการกำหนดบทบาทของสมาชิก มอบหมายภาระงาน และมีแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน⁶⁷

⁶⁵ จรุงณี เก้าเอี้ยน, **เทคนิคการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา กลยุทธ์และแนวทางการปฏิบัติสำหรับผู้บริหารมืออาชีพ** (สงขลา: ชานเมืองการพิมพ์, 2557), 68-69.

⁶⁶ Mick Woodcock, **Organization Development Through Team Building** (Great Britain: Gower Publishing Co., 1981), 3-4.

⁶⁷ Karl H. Albrecht, **Organization Development** (New Jersey: Prentice-Hall, 1983), 182-183.

ยุกส์ (Yukl) ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมไว้ว่า การทำงานเป็นทีมนั้นเป็นการทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคลที่ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน ซึ่งสมาชิกเป็นผู้ที่มีความรู้และทักษะที่จำเป็นในการทำงาน รวมถึงเข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตนเอง⁶⁸

จินตนา ณ ระนอง ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมไว้ว่า การทำงานเป็นทีมหมายถึง การที่คนกลุ่มหนึ่งในองค์กรหนึ่ง รวมกันเข้าเพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งในการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยจะต้องใช้ทั้งความรู้ ความสามารถ ความพยายามในการร่วมกันปฏิบัติงานนั้นให้เกิดผลสำเร็จ⁶⁹

เมตต์ เมตต์การุณจิต ได้กล่าวถึงความหมายของการทำงานเป็นทีมไว้ว่า การทำงานเป็นทีมหมายถึง การที่กลุ่มบุคคลมีปฏิสัมพันธ์กัน กระทำหรือปฏิบัติภารกิจอย่างมุ่งมั่น โดยมีเป้าหมายเดียวกันคือความสำเร็จของงาน⁷⁰

ธีระเดช รวิมงคล ได้กล่าวถึงความหมายของการทำงานเป็นทีมไว้ว่า การที่มีบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มารวมกลุ่มเพื่อทำงานร่วมกันอย่างมีสัมพันธภาพที่ดี มีความมุ่งมั่นที่จะดำเนินงานตามภาระหน้าที่ รับผิดชอบและประสานงานร่วมกัน เพื่อให้ผลงานที่ทำออกมาสำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ⁷¹

เนตรพัฒนา ยาวีราช ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมไว้ว่า การทำงานเป็นทีม (Team Work) หมายถึง การที่บุคคลหลายๆ คนเข้ามารับผิดชอบต่องานร่วมกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันซึ่งบุคคลแต่ละคนล้วนมีพื้นฐานแนวคิด ทักษะ และประสบการณ์ที่แตกต่างกัน เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นในทีมงาน ผู้บริหารและหัวหน้างานทุกคนจะต้องพิจารณาวิเคราะห์หาสาเหตุโดยเริ่มที่ตนเองก่อน⁷²

สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีม ว่าการทำงานเป็นทีม หมายถึง การร่วมกันทำงานของสมาชิกที่มากกว่าหนึ่งคน

⁶⁸ Gary Yukl, **Leadership in Organization** (Essex: Pearson Education Limited, 2013), 253-259.

⁶⁹ จินตนา ณ ระนอง, **การทำงานเป็นทีม** (กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์, 2555), 3.

⁷⁰ เมตต์ เมตต์การุณจิต, **ทีมงาน พลั้ที่สร้างความสำเร็จ**, 3.

⁷¹ ธีระเดช รวิมงคล, **การทำงานเป็นทีม TEAMWORK**, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2559), 4-5.

⁷² เนตรพัฒนา ยาวีราช, **การจัดการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กร**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ บริษัท ทริปเพิ้ล กรุ๊ป จำกัด, 2560) 75.

โดยที่สมาชิกทุกคนนั้นจะต้องมีเป้าหมายเดียวกัน เมื่อจะดำเนินการอะไรก็ตาม ทุกคนต้องยอมรับร่วมกัน มีการวางแผนการทำงานร่วมกัน⁷³

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้ให้ความหมายของการทำงานแบบทีม ว่าเป็นการทำงานร่วมกันและส่งเสริมกันไปในทางบวก ผลงานรวมของทีมที่ได้ออกมาแล้วจะมากกว่าผลงานรวมของแต่ละคนมารวมกัน⁷⁴

สวรรยา แสงสุข ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีม คือ การร่วมทำงานของสมาชิกที่มากกว่าหนึ่งคน โดยโดยที่สมาชิกทุกคนนั้นจะต้องมีเป้าหมายเดียวกัน ทุกคนในทีมต้องรับผิดชอบร่วมกัน และมีการวางแผนการทำงานร่วมกัน⁷⁵

วัชร จงแจ่ม ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีม คือ การที่บุคคลจำนวนหลายคนมารวมตัวกัน ร่วมกันทำงานด้วยกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน โดยทุกคนในทีมมีอุดมการณ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีความมุ่งมั่นทำงานอย่างเต็มที่ เต็มฝีมือ ประสานงานกันอย่างดี ทำให้ทุกสิ่งทุกอย่างที่กระทำสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้⁷⁶

จากนิยามการทำงานเป็นทีมข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึงการทำงานร่วมกันตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปอย่างมีปฏิสัมพันธ์ เพื่อทำงานให้ประสบความสำเร็จ โดยทุกคนมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายเดียวกัน มีการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ มีการรับผิดชอบร่วมกัน ช่วยกันพัฒนาทักษะความสามารถซึ่งกันและกัน บรรยากาศการทำงานเต็มไปด้วยความร่วมมือ ร่วมใจ และความมุ่งมั่น ทุกคนในทีมรู้สึกถึงความสำคัญในบทบาทและหน้าที่ของตนเอง

⁷³ สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น, **การทำงานเป็นทีม**, เข้าถึงเมื่อ 16 กันยายน 2565, เข้าถึงได้จาก www.local.moi.go.th/2009/section_service/topic_3-team.php

⁷⁴ สำนักงาน ก.พ., **การสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ**, เข้าถึงเมื่อ 15 กันยายน 2565, เข้าถึงได้จาก <http://www.ocsc.go.th/node/3924>

⁷⁵ สวรรยา แสงสุข, **การเรียนรู้เป็นทีมและทีมงาน Team Learning and Team Work** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2565), 4.

⁷⁶ วัชร จงแจ่ม, **การทำงานเป็นทีม Team working**, (ม.ป.ท., พิมพ์วลี, 2566), 9.

หลักการ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม

เมื่อกล่าวถึงทฤษฎี หลายคนมักมองว่าเป็นเรื่องที่น่าเบื่อหน่าย แต่ก็มีทฤษฎีที่จำเป็นต้องทำความเข้าใจ เพราะทฤษฎีเป็นข้อค้นพบที่ได้ผ่านกระบวนการอย่างเป็นวิทยาศาสตร์มาแล้ว ย่อมจัดทำให้ทราบถึงหลักแนวคิดที่เป็นประโยชน์ โดยเฉพาะกระบวนการทำงานเป็นทีม ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของคน (มิติคคน) กับการทำงาน (มิติงาน) มิติตั้ง 2 มีความสัมพันธ์กันเปรียบได้กับเหรียญสองด้าน กล่าวคือ มิติด้านคน เป็นกระบวนการทางสังคมในองค์กร เช่น การปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในทีม การติดต่อประสานงาน การร่วมมือกัน ค่านิยม รวมถึงพฤติกรรมอื่น ๆ ซึ่งล้วนแต่เป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จของงาน และมิติงาน เป็นภารกิจที่สมาชิกจะต้องปฏิบัติร่วมกันให้บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อสร้างผลผลิตสูงสุดให้แก่องค์กร โดยมิติตั้งสองนี้มีความเกี่ยวข้องกับทฤษฎีหรือแนวคิด ดังต่อไปนี้⁷⁷

เกทเซลส์และเธเลน (Getzels and Thalen) ได้ร่วมกันพัฒนาทฤษฎีระบบสังคมของเกทเซลส์และกูบา ที่ได้ศึกษาไว้แต่เดิม ซึ่งประกอบด้วย 2 มิติ คือ มิติสถาบันและมิติบุคคล มาปรับปรุงสร้างเป็นรูปแบบใหม่ เรียกว่ารูปแบบของเกทเซลส์และเธเลน (Getzels and Thalen Model) โดยเพิ่มเติมอีก 3 มิติ ได้แก่ มิติกลุ่ม มิติด้านมนุษยวิทยา และมิติทางชีวภาพ ซึ่งสามารถปรับเพื่ออธิบายเรื่องของทีมงาน ดังนี้

1. มิติกลุ่ม กลุ่มหรือทีมงานเกี่ยวข้องกับสถาบันบุคคล กล่าวคือ กลุ่มเกิดจากการรวมตัวของบุคคล และบุคคลในที่นี้หมายถึงผู้นำและผู้ตามที่ต่างแสดงบทบาทหน้าที่ของตน เช่น การประชุม การแสดงความคิดเห็น การปรึกษาหารือ ซึ่งธรรมชาติของการสื่อสารมีทั้งการเข้าใจตรงกันและไม่ตรงกัน มีทั้งเห็นด้วยเห็นด้วย เป็นต้น และหากเป็นไปได้ในทางลบก็จะนำมาซึ่งความขัดแย้งในเวลาต่อมา จะเห็นว่ากลุ่มหรือทีมงานจะอยู่ในบรรยากาศของการทำงานซึ่งเป็นผลมาจากบทบาทหน้าที่และบุคลิกภาพ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีที่ตีหรือไม่ดี สำหรับความมุ่งหมายเป็นสิ่งที่ทีมงานมีความคาดหวังหรือความต้องการบรรลุผล ในด้านแนวราบกลุ่มหรือทีมงานจะเป็นปัจจัยที่สร้างให้เกิดบรรยากาศในองค์กร ซึ่งจะส่งผลต่อความมุ่งหมายที่ต้องการบรรลุผล และอีกแนวหนึ่งโดยธรรมชาติบุคคลย่อมจะแสดงบุคลิกภาพเพื่อสนองความต้องการที่จะบรรลุผลเช่นกัน

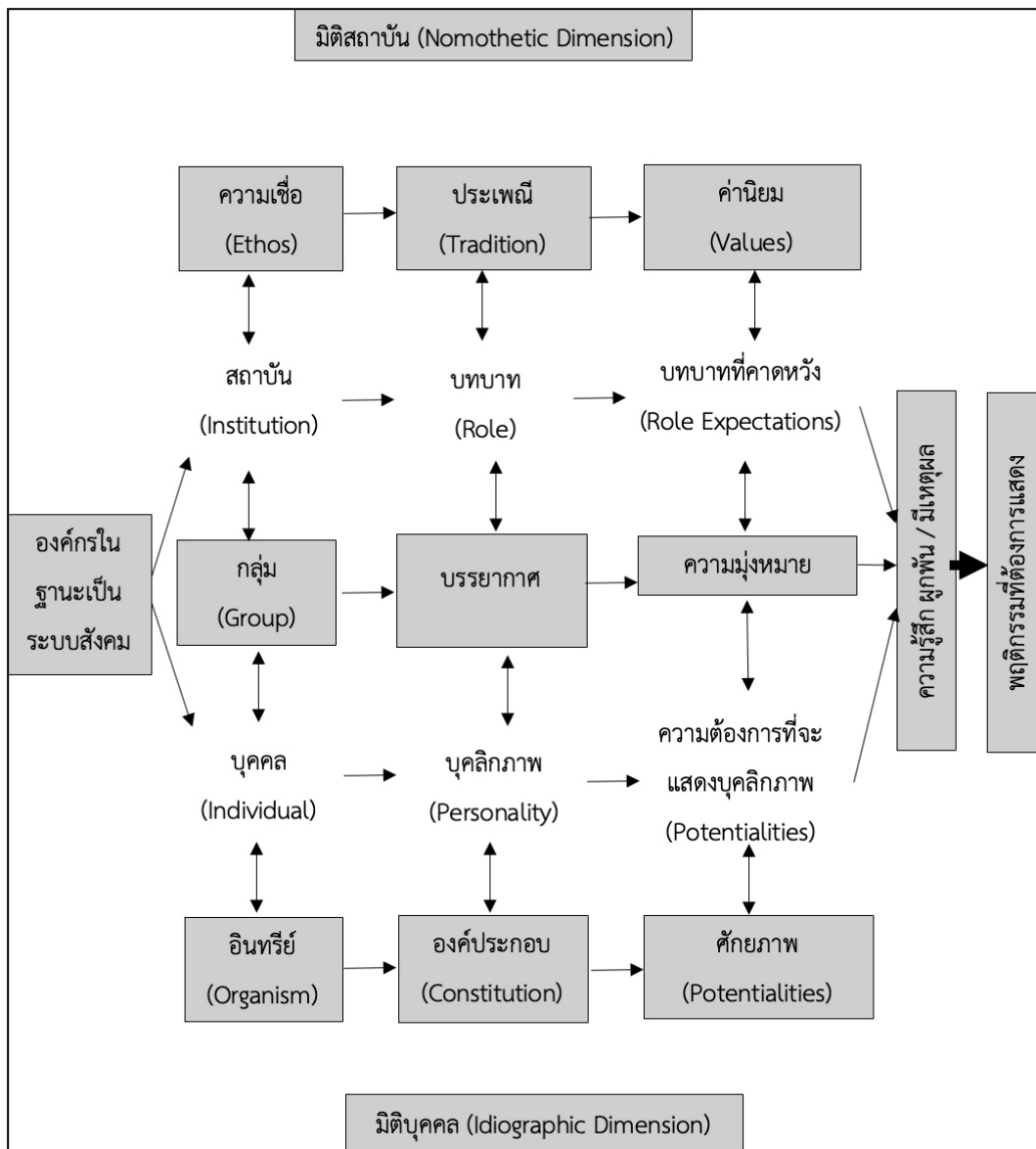
2. มิติด้านมนุษยวิทยา เป็นมิติที่อยู่นอกเหนือจากสถาบันซึ่งเกี่ยวข้องกับความเชื่อ ประเพณี และค่านิยม ที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ซึ่งสถาบันจะสัมพันธ์กับความเชื่อ บทบาท สัมพันธ์กับประเพณี และความคาดหวังเป็นเรื่องของค่านิยม ในด้านแนวราบสถาบันย่อมจะต้องแสดงบทบาทและบทบาทที่คาดหวังจะสัมพันธ์กับค่านิยม พฤติกรรมด้านมนุษยวิทยาดังกล่าวจะส่งผลต่อทีมงานและผลผลิต

⁷⁷ เมตต์ เมตต์การุณจิต, ทีมงาน พลัที่สร้างความสำเร็จ, 29.

3. มิติด้านชีววิทยา เป็นมิติที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของอินทรีย์ หรือร่างกายของบุคคล องค์ประกอบและศักยภาพอย่างมีความสัมพันธ์กัน กล่าวคือ เรื่องของบุคคลเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอินทรีย์ซึ่งบุคลิกภาพเป็นองค์ประกอบหนึ่ง และเป็นสิ่งที่ต้องการจะแสดงบุคลิกภาพนั้นจะบรรลุผลหรือไม่ขึ้นอยู่กับศักยภาพและสมรรถนะเป็นสำคัญ ในด้านแนวราบนั้นอินทรีย์จะประกอบไปด้วยองค์ประกอบต่างๆ ของร่างกาย ซึ่งองค์ประกอบของร่างกายจะส่งผลสัมพันธ์กับบุคลิกภาพ เช่น ท่าทาง การพูด การแสดงพฤติกรรม และอินทรีย์กับองค์ประกอบของร่างกายจะเป็นตัวไปสร้างให้เกิดสมรรถนะของศักยภาพ

มิติทั้ง 3 ดังกล่าว จะมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันทั้งระบบและส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์จะทำให้สมาชิกมีความรู้สึกว่าคุณมีความเกี่ยวข้องและผูกพันทั้งงาน ผลงานตลอดจนเพื่อนร่วมงานที่ทีมงานทำหน้าที่อย่างมีเหตุผล จะทำให้ทีมแสดงพฤติกรรมออกมาตามวัตถุประสงค์ หรือในสิ่งที่ต้องการ ดังแผนภูมิต่อไปนี้





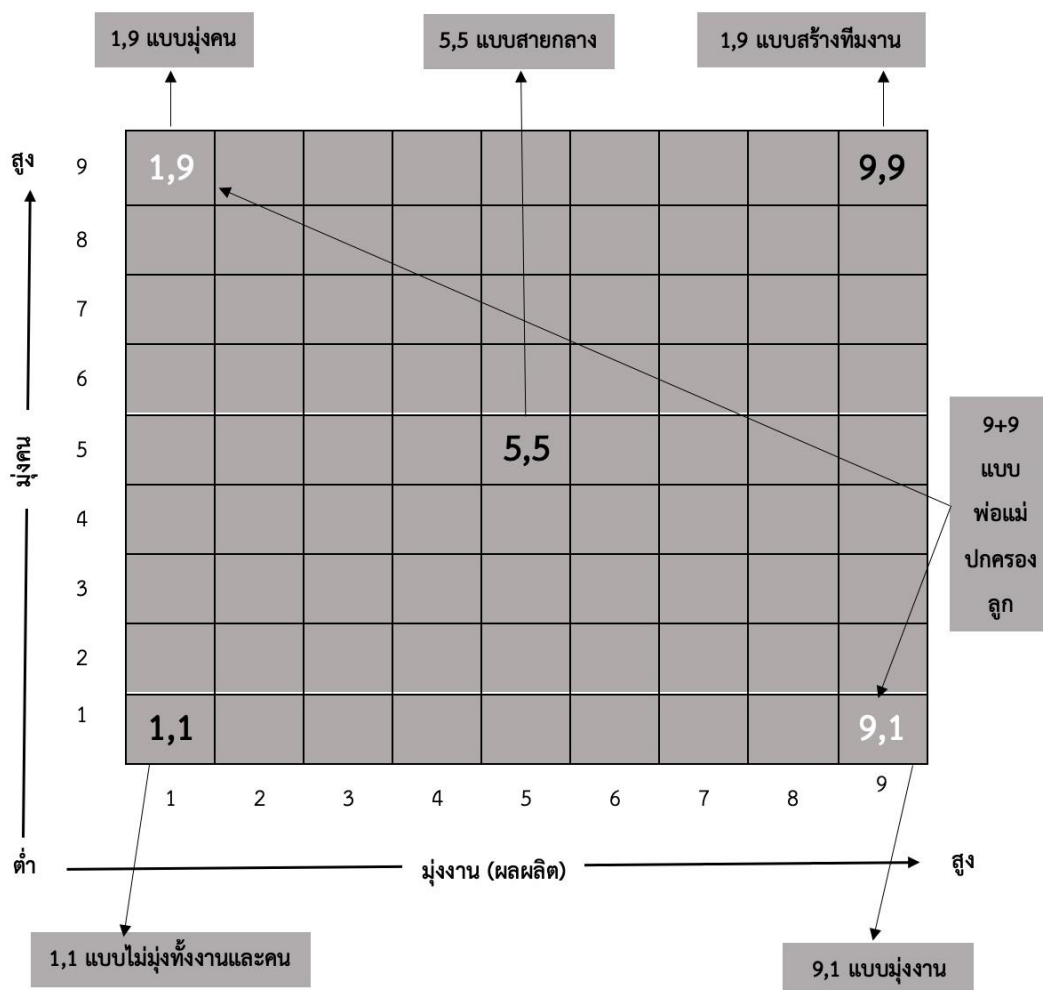
แผนภูมิที่ 3 ตัวแบบระบบสังคมของเกรทเชลส์-เฮเลน

ที่มา : เกทเชลส์และเฮเลน, **ทีมงาน พลังที่สร้างความสำเร็จ**, แปลโดย เมตต์ เมตต์การุญจิต (กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์, 2559), 31.

จากภาพจะเห็นว่าองค์กรในฐานะเป็นระบบสังคมจะประกอบด้วย มิติสถาบัน ที่เกี่ยวกับงานบุคคลที่เกี่ยวกับบุคลากร ในระหว่างมิติทั้ง 2 จะมีกลุ่มหรือทีมงาน อยู่ระหว่างกลางซึ่งเรื่องของคนย่อมจะมีการรวมตัวกัน เป็นกลุ่มหรือทีมเพื่อขับเคลื่อนภารกิจให้บรรลุเป้าหมาย⁷⁸

เบลค และมุตตัน (Blake and Mouton) ได้ศึกษาและสร้างแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์หรือที่รู้จักกันในแนวคิดที่มีชื่อว่าแนวคิดตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid) โดยใช้กริด ซึ่งเป็นตารางสี่เหลี่ยมเพื่อเป็นเครื่องมือในการอธิบายภาวะการเป็นผู้นำ ซึ่งประกอบด้วย 2 มิติ คือ มิติที่มุ่งคน (Concern of People) และมิติที่มุ่งผลผลิตหรือมุ่งงาน (Concern for Production) แสดงในรูปแบบของกราฟหรือตาข่าย ประกอบด้วยสองแกน ได้แก่ แกนตั้งที่แสดงถึงมิติที่มุ่งคน และแกนนำที่แสดงถึงมิติที่มุ่งผลผลิตหรือมุ่งงาน แต่ละแกนแบ่งเป็น 9 ช่อง (2 แกน รวมเป็น 81 ช่อง) จะได้ว่าตัวอย่างพฤติกรรม ของผู้นำทั้ง 81 แบบ แต่ละช่องจะแสดงถึงระดับปริมาณของมิติทั้งสอง โดยเริ่มจาก 1 (ต่ำ) ถึง 9 (สูง) ทั้งนี้เพราะศักยภาพของแต่ละคนและผลผลิตของงานที่ได้รับไม่เท่ากัน กล่าวคือ ถ้าอยู่ในระดับสูง เช่น มุ่งงาน ก็จะแปลความหมายว่าผู้นำที่มุ่งมั่นสูง หมายเลข 5 หมายถึงระดับปานกลาง ค่าของภาวะผู้นำในการมุ่งงานหรือมุ่งทีมงานก็จะอยู่ในระดับปานกลาง หรือระดับต่ำ เช่นการมุ่งคนก็จะหมายถึงการสนใจทีมงานน้อยหรือต่ำ นั่นก็คือผู้นำที่ไม่สนใจพนักงานหรือไม่ให้ความสำคัญกับพนักงาน เป็นต้น โดยข้อสังเกตในแนวแนวคิดดังกล่าวจะเป็นเพียงเครื่องมือที่อธิบายพฤติกรรมภาวะผู้นำมิใช่เครื่องมือที่จำแนกผู้นำออกเป็นประเภทต่าง ๆ แต่อย่างไรก็ตามโดยแบบของผู้นำตามแนวคิดนี้ แบ่งออกเป็น 6 รูปแบบ ได้แก่ 1. ผู้นำแบบมุ่งมั่นสูง 2. ผู้นำแบบมุ่งคนสูง 3. ผู้นำแบบไม่สนใจทำงานและคน 4. ผู้นำแบบทำงานเป็นทีม 5. ผู้นำแบบสายกลาง 6. แบบ 9+9 พ่อแม่ปกครองลูก ดังแผนภูมิที่แสดง

⁷⁸ เกทเซลส์และเชเลน, **ทีมงาน พลั้ที่สร้างความสำเร็จ**, แปลโดย เมตต์ เมตต์การุณจิต (กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์, 2559), 29-31.



แผนภูมิที่ 4 ผู้นำแบบต่างๆ ตามแนวคิดตาข่ายการบริหาร
 ที่มา : โรเบิร์ต เบคค และเจนส์ มุตตัน, ทีมงาน พลังที่สร้างความสำเร็จ, แปลโดย
 เมตต์ เมตต์การุณจิต (กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์, 2559), 39.

โดยในที่นี้จะอธิบายแบบที่ 4 ผู้นำแบบทำงานเป็นทีม (Team) เลข 9 (แกนแนวนอน) หมายถึง ให้ความสำคัญกับงานหรือผลงานสูง เลข 9 (แกนแนวตั้ง) หมายถึง ให้ความสำคัญกับคนหรือทีมงานสูง โดยผู้นำแบบทำงานเป็นทีมนี้ เป็นลักษณะของการทำงานเป็นทีมได้เป็นอย่างดี เพราะผู้นำจะให้ความสำคัญทั้งงานและทีมงานทีมงานสูงในระดับที่เท่าๆ กัน กล่าวคือ ไม่ให้น้ำหนักหรือความสำคัญไปในทางใดทางหนึ่ง ดังนั้นผลงานที่ได้รับจะเป็นไปตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพเป็นเพราะการสร้าง กลยุทธ์ให้ทีมงานเข้มแข็ง เป็นต้นว่า เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการบริหาร การสร้างขวัญกำลังใจ การจัดหาทรัพยากรบริหารอย่างพร้อมเพียง การส่งเสริมสนับสนุนให้มีความ

ของหมู่คณะ ซึ่งต่างกับการทำงานในรูปแบบอื่นๆ เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นผู้นำแบบนี้จะไม่ละเลยหรือหลีกเลี่ยงปัญหา แต่จะเผชิญกับปัญหาแล้วจัดการด้วยวิธีต่างๆ เช่น หาข้อมูล วิเคราะห์สภาพปัญหา การปรึกษาร่วมกัน ให้เกิดความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่ายด้วยเหตุผล ภาวะผู้นำตามสถานการณ์แบบการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพเช่นนี้ เป็นที่ยอมรับกันว่าเป็นรูปแบบที่ดีที่สุด โดยทีมงานในสถานการณ์ของผู้นำแบบทำงานเป็นทีม เป็นทีมงานที่มีความแข็งแกร่ง มีการพัฒนาทีมไม่ว่าจะเป็นด้านความรู้ ด้านทักษะอย่างต่อเนื่อง ลูกทีมมีโอกาสแสดงศักยภาพของตน มีส่วนร่วมในการบริหาร มีความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การขับเคลื่อนให้ภารกิจสู่ความสำเร็จและองค์กรมีความเจริญก้าวหน้าจึงมีสูง⁷⁹

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี กล่าวถึง แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม ไว้ดังนี้

องค์กรในยุคปัจจุบันเน้นการทำงานที่มุ่งสร้างผลงานเป็นสำคัญ เพื่อสร้างความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายเป้าหมายในการทำงานที่รวดเร็วมากยิ่งขึ้น แทนการทำงานแบบกิจวัตรที่มีระบบและขั้นตอนที่หลากหลายซึ่งทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรที่ต้องขับเคลื่อนไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลต้องมีการปรับเปลี่ยนองค์กรให้มีลักษณะของการเข้าถึงได้ง่าย เพื่อให้สมาชิกในองค์กรสามารถทำงานข้ามแผนกเพื่อเปิดโอกาสในการสร้างสัมพันธ์กับบุคคลอื่นและเรียนรู้ในสิ่งใหม่ได้ง่าย และองค์กรต้องการสนับสนุนการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้เชื่อมโยงเกี่ยวกับเรื่องของทีมงานและการทำงานเป็นทีมอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

ทีม (Team) คือ หน่วยของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปที่มีปฏิสัมพันธ์กันและทำงานประสานกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่มีร่วมกัน โดยที่บุคคลเหล่านี้ถือว่าตนมีความรับผิดชอบร่วมกันในการปฏิบัติงาน ถ้าพิจารณาจากคำนิยามข้างต้นจะพบว่าทีมมีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ คือ 1) จำนวนบุคคลที่มีต้องไม่น้อยกว่าสองคน 2) บุคคลในทีมมีปฏิสัมพันธ์กันเป็นประจำ 3) บุคคลในทีมมีเป้าหมายร่วมกัน และ 4) บุคคลในทีมมีความมุ่งมั่นต่อการบรรลุเป้าหมายและมีความรับผิดชอบร่วมกันในการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ ได้ให้ คำจำกัดความ ของการทำงานเป็นทีม (Team work) ว่าเป็นการรวมกลุ่มที่พึ่งพาอาศัยกันของบุคคลที่ร่วมกันรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่เฉพาะเจาะจงภายในองค์กร อย่างไรก็ตามมีความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนว่าบุคคลที่ทำงานร่วมกันจะถือว่าเป็นการทำงานแบบทีม ซึ่งในความเป็นจริงอาจไม่ใช่ทั้งหมด ทั้งนี้เป็นเพราะว่า ทีม คือกลุ่มของบุคคลที่พึ่งพาอาศัยกันในแง่ของข้อมูลทรัพยากร และทักษะต่างๆ รวมถึงความพยายามร่วมกันในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ทำให้ผู้บริหารจำนวนมากเข้าใจผิดเข้าใจผิดว่าทำงานแบบทีมกับการทำงานแบบกลุ่มมีความหมาย

⁷⁹ โรเบิร์ต เบคค และเจนส์ มูตัน, **ทีมงาน พลัสที่สร้างความสำเร็จ**, แปลโดย เมตต์ เมตต์ การณ์จิต (กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์, 2559), 31-39.

เหมือนกัน ซึ่งจริงๆ แล้วแตกต่างกันเพราะ การทำงานแบบกลุ่ม เป็นการทำงานซึ่งสมาชิกมีความรับผิดชอบต่องานของตนเพียงอย่างเดียว โดยไม่ต้องรับผิดชอบต่อผลงานในภาพรวมของกลุ่มแต่อย่างใด และเพื่อให้เข้าใจความแตกต่างของการทำงานการทำงานแบบทีมและการทำงานแบบกลุ่มสามารถอธิบายได้ดังนี้ สำหรับทีม สมาชิกทุกคนถือว่าตนเองมีความรับผิดชอบร่วมกันในการปฏิบัติงาน ดังนั้นสมาชิกภายในทีมจะแบ่งปันความรับผิดชอบการเป็นผู้นำทีมร่วมกันโดยพูดคุยระหว่างกันเกี่ยวกับเป้าหมาย และแนวทางการปฏิบัติงานจนนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย ซึ่งต่างจากการทำงานแบบกลุ่มที่มีผู้นำที่ได้รับการแต่งตั้งทำหน้าที่สั่งการและมอบหมายให้สมาชิกภายในกลุ่มเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง นอกจากนี้การทำงานแบบทีมกับการทำงานแบบกลุ่มยังมีความแตกต่างกัน กล่าวคือ การทำงานแบบทีมเน้นในเรื่องของความรับผิดชอบต่อตนเองและทีม ในขณะที่การทำงานแบบกลุ่มเน้นความรับผิดชอบต่อการทำงานที่สมาชิกแต่ละคนได้รับมอบหมายเท่านั้น ดังนั้นการทำงานแบบทีมจึงมีลักษณะของการทำงานร่วมกัน และเปิดโอกาสให้มีการอภิปรายและแก้ไขปัญหาร่วมกัน โดยการทำงานแบบทีมจะเน้นการตัดสินใจร่วมกัน ซึ่งต่างจากการทำงานแบบกลุ่มที่ทำงานตามที่ถูกกำหนดโดยหัวหน้ากลุ่มที่มอบหมายให้สมาชิกในแต่ละกลุ่มนั้นเสร็จโดยตนเองเพียงลำพัง⁸⁰

ธีระเดช รุ่งมงคล เสนอถึงแนวคิดและปัจจัยเบื้องต้นที่จะต้องพิจารณาถึงหลักในการทำงานเป็นทีม ดังนี้

1. บทบาทของทีม (Team Roles) จะต้องพิจารณาว่า ทีมที่กำหนดขึ้นมานั้นจะมีบทบาทและหน้าที่อย่างไรในการทำงาน จะมีบทบาทอย่างไรในหน่วยงานและองค์การ โดยจะต้องมีการทำงานที่มี การกำหนดขอบเขต หน้าที่และความรับผิดชอบให้ชัดเจน
2. ระบบและสถานะ (Status System) จะต้องพิจารณาว่า ทีมที่กำหนดขึ้นมานั้นจะมีสถานะเป็นอย่างไรในองค์การ มีระบบในการดำเนินการอย่างไร โดยจะต้องมีการกำหนดโครงสร้างที่เด่นชัดในการทำงาน
3. ความขัดแย้ง (Conflict Management) จะต้องพิจารณาว่า ทีมที่กำหนดขึ้นมานั้นจะมีผลกระทบทำให้เกิดความสัมพันธ์ขัดแย้งขึ้นมาหรือไม่ อย่างไร เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้น จะมีวิธีการจัดการอย่างไรเพื่อลดปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น โดยจะต้องมีการกำหนดแนวทางและวิธีการในการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น

⁸⁰ ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, ภาวะผู้นำ สำหรับผู้บริหารองค์การ: แนวคิด ทฤษฎีและกรณีศึกษา, (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ปัญญาชน, 2561), 317-318.

4. บรรทัดฐานและความสอดคล้อง (Norms and Conformity) จะต้องพิจารณาว่า ทีมที่กำหนดขึ้นมานั้นจะมีบรรทัดฐานอย่างไร มีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กรหรือไม่อย่างไร โดยจะต้องพิจารณากำหนดให้เหมาะสม ถูกต้อง และสอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร

5. ขนาดและความเหนียวแน่น (Size and Cohesiveness) จะต้องพิจารณาว่า ทีมที่กำหนดขึ้นมานั้นจะมีจำนวนสมาชิกมากน้อยแค่ไหน สมาชิกจะต้องมีความสัมพันธ์และผูกพันกันอย่างไรบ้าง โดยจะต้องพิจารณาขนาดของทีมให้มีความเหมาะสมกับงานและปริมาณงาน รวมทั้งต้องคำนึงถึงความเหนียวแน่นและความผูกพันของสมาชิกในทีมด้วย

6. การสื่อสาร (Informal Communication) จะต้องพิจารณาว่า ทีมที่กำหนดขึ้นมานั้นจะมี การติดต่อสื่อสารกันด้วยรูปแบบและวิธีการใด โดยเฉพาะการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการอาจจะเกิดทั้งผลดีและผลเสียได้ ดังนั้น จะต้องมีการกำหนดรูปแบบและวิธีการในการสื่อสารที่เหมาะสมที่สุดสำหรับทีมที่จะจัดตั้งจะต้องมีการกำหนดรูปแบบและวิธีการในการสื่อสารที่เหมาะสมที่สุดสำหรับทีมที่จะจัดตั้งขึ้นมา⁸¹

ลักษณะของการทำงานเป็นทีม

มีคำถามว่า ทำไมต้องมีการศึกษาถึงลักษณะของการทำงานเป็นทีม คำตอบคือเพื่อให้เข้าใจเชิงลึกในเรื่องของทีมงาน ซึ่ง ดร.เมตต์ เมตต์การุณจิต ได้กล่าวถึงลักษณะของการทำงานเป็นทีมว่าพิจารณาได้จาก 1. ทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหาร เช่น กำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ วางแผน การดำเนินการ การประเมินผล เป็นต้น

2. จะต้องร่วมปฏิบัติภารกิจ และร่วมกันรับผิดชอบในผลที่เกิดขึ้น

3. มีปฏิสัมพันธ์กันอย่างราบรื่น นั่นก็คือการพูดภาษาเดียวกันเพื่อให้การดำเนินการเป็นไปในทางเดียวกัน โดยปราศจากการขัดแย้งใดๆ อันเป็นอุปสรรคขวางกั้น

4. บรรยากาศของการทำงานจะต้องเป็นไปตามวิถีประชาธิปไตย กล่าวคือ การรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น การยอมรับเสียงข้างมากและให้ความสำคัญกับเสียงข้างน้อย การประนีประนอมเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงาน

5. การไว้วางใจซึ่งกันและกัน การไว้นือเชื่อใจกันนับว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญของทีมงาน การหวาดระแวงซึ่งกันและกันจะนำไปสู่ความวิตกกังวลว่าจะมีเลศนัยหรือถูกครอบงำ เมื่อเป็นเช่นนี้บรรยากาศของความไม่ราบรื่นย่อมเกิดขึ้นตามมา ส่งผลให้การดำเนินกิจกรรมเป็นไปด้วยความยากลำบาก

⁸¹ อีระเดช รุ่งมงคล, การทำงานเป็นทีม TEAMWORK, 12-13.

6. มีการร่วมกันปรับปรุงพัฒนาการทำงานอยู่เสมอ
7. มีการร่วมกันตัดสินใจหรือการให้ฉันทามติ เป็นความเห็นหรือมติของคนส่วนรวม อันจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการ

8. การทำงานของทีมเหมือนกับบริษัทที่ปรึกษาในด้านการแสวงหาคำตอบให้กับผู้บริหาร⁸²

บีช (Beach) นักวิชาการที่เชี่ยวชาญในเรื่องของการทำงานเป็นทีม ได้ให้คำแนะนำถึงลักษณะหลายประการของทีมงานที่ประสบความสำเร็จ หรือที่เรียกว่า “ลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีผลงานสูง” ไว้ในหนังสือเรื่อง “A Model for Building Teamwork” ไว้อย่างน่าสนใจ ดังนี้

1. มีเป้าหมายชัดเจน การกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนนั้นก็เพื่อให้สมาชิกและหัวหน้าทีมเข้าใจถึงวิสัยทัศน์แล้ววัตถุประสงค์ของการทำงานเป็นทีมที่ตรงกัน เพราะอย่างน้อยหากทุกคนได้รู้เหตุผลของการทำงานเป็นทีมแล้ว ความเป็นเป็นทีมก็จะมีเด่นชัด และเดินไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้ทีมสามารถทำงานเป็นทีมได้อย่างมีผลงานที่สูง นอกเหนือจากนั้นสมาชิกในทีมยังรู้สึกมีเป้าหมายเดียวกันโดยหัวหน้าทีมจะต้องกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน

2. สมาชิกมีบทบาทและได้รับมอบหมายงานที่ชัดเจน ในการทำงานเป็นทีมนี้สมาชิกแต่ละคนมีลักษณะการทำงานที่แตกต่างกัน บางคนชอบทำงานแบบออกหน้า บางคนชอบทำงานอยู่เบื้องหลัง แต่ทีมก็จะขับเคลื่อนตัวมันเองภายใต้มาตรฐาน หรือแบบแผน และเป้าหมายงานที่ชัดเจน และทุกคนในทีมที่เป็นสมาชิกก็จะต้องเห็นพ้องต้องกันเพื่อให้สำเร็จผลลงได้

3. มีการสื่อสารอย่างเปิดกว้างและชัดเจน การสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญ เพราะทีมงานส่วนใหญ่ส่วนใหญ่ที่ไม่ค่อยมีการสื่อสารหรือไม่ค่อยประสบความสำเร็จ เหตุผลอย่างหนึ่งนั่นคือเรื่องของการสื่อสารที่ไม่ค่อยมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะด้วยการขาดทักษะของการสื่อสาร เช่น การไม่ตั้งใจฟัง การพูดให้ชัดเจน หรือการไม่ค่อยได้สะท้อนผลงานร่วมกัน หากต้องการให้ทีมมีการทำงานที่มีผลงานสูง สิ่งทีหัวหน้าและสมาชิกจะต้องมีร่วมกันนั่นคือการสื่อสาร ทั้งในเรื่องของการพูด การเขียน และการฟังควบคู่กันไป การสื่อสารอย่างเปิดกว้างและชัดเจนเช่นนี้ จะส่งผลดีต่อการทำงานเป็นทีมได้แก่ สร้างความไว้วางใจกัน ช่วยให้ทุกคนในทีมมีความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน ช่วยกันกระตุ้นให้สมาชิกในทีมแสดงความคิดเห็นของตัวเองออกมา และสะท้อนข้อมูลทุกอย่างที่จะทำให้ทีมงานนั้นทำงานได้อย่างผลงานสูงสุด นอกจากนี้ยังช่วยให้ทุกฝ่ายสามารถสื่อสารกันได้ตรงกันและไม่เกิดความผิดพลาดในภายหลัง และหากหากต้องการสื่อสารดียิ่งขึ้น ควรสื่อสารกันด้วยข้อเท็จจริงอย่างตรงไปตรงมา

4. ตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ ในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพนั้นสมาชิกในทีมควรช่วยกันหาวิธีหรือหาทางเลือกที่หลากหลายที่จะช่วยในการตัดสินใจได้ดีที่สุด ซึ่งจำเป็นที่จะต้อง

⁸² เมตต์ เมตต์การ์ณจิต, ทีมงาน พลั้ที่สร้างความสำเร็จ, 22-23.

พึงพาทางเทคนิคเชิงปริมาณ เช่น การใช้ตัวเลขข้อมูลและเทคนิคทางสถิติ หรือเทคนิคเชิงคุณภาพ ประกอบกันหลายอย่าง เช่น การระดมสมอง การร่วมกันอภิปราย หรือการให้ผู้เชี่ยวชาญให้คำแนะนำ ก่อนตัดสินใจ ในทางเลือกที่สอดคล้องกับสถานการณ์แวดล้อมทั้งภายในและภายนอกทีมให้ดีที่สุด

5. การมีส่วนร่วมที่สมดุล หากไม่มีส่วนร่วมของสมาชิก หัวหน้าทีมคอยใช้แต่อำนาจเป็นหลัก สมาชิกในทีมไม่มีการพูดคุย ไม่มีการอภิปราย ไม่มีการประชุมหรือการดำเนินงานอื่น ก็จะได้ว่าทีมนี้ มีการมีส่วนร่วมที่ไม่สมดุลเท่าที่ควร เพราะด้วยลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่แท้จริง ทุกคนควรทำงานร่วมกันโดยมีส่วนร่วมในการทำประกอบการ โดยหัวหน้าทีมถือเป็นคนมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างส่วนร่วมที่สมดุลระหว่างสมาชิกในทีมนี้ โดยอาจจะแสดงบทบาทของตัวเอง เป็นที่ปรึกษาคอยให้คำแนะนำช่วยเหลือสมาชิกในทีมมากกว่าการใช้อำนาจ และการสำคัญ ควรพึงเข้าใจว่าสมาชิกจะมีส่วนร่วมกับทีมมากขึ้นขึ้นอยู่กับความคาดหวังของพวกเขาที่มีต่อทีมด้วย หากสมาชิกในทีมมีความเชื่อว่าจะทำประโยชน์และตอบสนองเป้าหมายในภาคใหญ่และภาคย่อยของงานที่เขาได้รับมอบหมาย ย่อมจะแชร์สารสนเทศ สนับสนุนการพูดคุยและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ กับสมาชิกทีมอย่างเต็มกำลัง

6. ยอมรับความหลากหลาย เพราะความหลากหลายคือหัวใจของการทำงานเป็นทีมนี้ หมายความว่า สมาชิกมีส่วนร่วมประกอบทั้งจากคนที่มีความรู้พื้นฐานการศึกษาที่แตกต่างกัน มีประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกัน มีอายุและช่วงวัยที่แตกต่างกัน และจบมาจากสายอาชีพที่บางครั้งอาจจะแตกต่างกัน นอกจากนี้ยังมีในเรื่องของเชื้อชาติ ศาสนา วิถีคิดและมุมมองที่ต่างออกไป และเมื่อเขาเหล่านั้นต้องมาทำงานร่วมกัน ทีมจึงหลีกเลี่ยงความหลากหลายของสมาชิกไม่พ้น หัวหน้าทีมจึงต้องพยายามที่จะนำเอาความต่างนั้นมาเป็นพลังให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีของทีมออกมาให้ได้

7. มีการบริหารความขัดแย้งในทีม ทำงานเป็นทีมนี้ย่อมมีความขัดแย้งกันในบางครั้งซึ่ง อาจจะทำให้ยับยั้งการเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ จึงต้องมองว่าความขัดแย้งของทีมนี้มันเป็น ประโยชน์และนำมาใช้ให้เกิดกับผลดีของการทำงานร่วมกันได้ เช่น ความขัดแย้งทำให้ทีมหาแนวทาง ในการสื่อสารความแตกต่าง หาเป้าหมายและความเห็นต้องกันในงานของทีม ความขัดแย้งช่วยเกิด ความคิดสร้างสรรค์ มองออกนอกกรอบและมากคุณค่ากว่าเดิม ความขัดแย้งช่วยให้สมาชิกในทีมรู้สึก ไม่ดีกับปัญหาที่เกิดขึ้น และจะเปลี่ยนพยายามไม่ทำเรื่องใดที่เป็นปัญหา ความขัดแย้งที่ได้รับการจัดการอย่างดีย่อมทำให้เกิด การมีส่วนร่วมที่เปิดกว้างและสร้างสรรค์ขึ้นมา ความขัดแย้ง อย่างกระตุ้นให้สมาชิกในทีมช่วยกันพิจารณาเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ในทุกแง่มุมจากการเลือกทางออกที่ ดีที่สุด การทำงานเป็นทีมจึงต้องมองความขัดแย้งในทีมให้เป็นด้านบวก แล้วจัดการความขัดแย้งอย่าง ตรงไปตรงมาและมีประสิทธิภาพ โดยไม่ปกปิดหรือปัญหาซึ่งมีแต่จะทำให้เกิดปัญหาบานปลายตามมา ในภายภาคหน้า

8. มีบรรยากาศที่ดี ในการทำงานร่วมกันเป็นทีม งานที่ออกมาดีจะขึ้นอยู่กับบรรยากาศการทำงานที่ดีด้วยเช่นกัน นั่นคือ บรรยากาศในทางบวก ซึ่งจะแสดงออกจากการที่สมาชิกทั้งหลายมีความผูกพันและมีการทำงานร่วมกัน โดยรู้สึกถึงความสบายใจ แม้จะมีความขัดแย้งก็เป็นไปในทิศทางที่สร้างสรรค์ กล้าเสียงและลงมือกระทำแม้จะมีความผิดพลาดตามมาก็ตาม ตัวอย่างของการสร้างบรรยากาศที่ดีในทีม เช่น ทีมจะทำงานในบรรยากาศที่ดีจะต้องมีการวางแผนที่ดี และชัดเจน พร้อมกับสมาชิกทีมเข้าใจเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน คือทิศทางที่นำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย เป้าหมายขององค์กรในภาพรวม สมาชิกทีมได้รับมอบหมายบทบาทหน้าที่ทำงานตามเป้าหมาย พร้อมกับได้รับคำชี้แนะจากหัวหน้างานอย่างชัดเจน มีการสนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอจากผู้บริหาร และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องมีโครงสร้างองค์กรที่ไม่ซับซ้อน และมีลักษณะแบนราบ (Non-Hierarchical Structure) ไม่เป็นลำดับซับซ้อนจนเกินไป ซึ่งจะอยู่ต่อการสื่อสารแบบสองทาง และแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารของบรรดาสมาชิกทีมและการระดมสมองเพื่อแก้ไขปัญหาของทีมได้รวดเร็วกว่า เป็นต้น

9. ความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน โดยสิ่งที่ช่วยสร้างบรรยากาศทางบวกให้แก่สมาชิกโดยตรงนั้น แท้จริงคือความสัมพันธ์แบบร่วมมือ (Participative Relationship) ของสมาชิกในทีม ซึ่งซึ่งเจ้าความสัมพันธ์แบบร่วมมือนี้สามารถทำให้เกิดเกิดขึ้นได้หลายวิธี เช่น ตระหนักถึงคุณค่า จุดแข็งและจุดอ่อนของสมาชิกแต่ละคน ให้ความสนใจกับจุดแข็งและนำมาใช้กับงานของทีม เปิดโอกาสให้สมาชิกได้สะท้อนข้อมูลระหว่างกันอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา กระตุ้นให้สมาชิกเข้าไปมีส่วนร่วมหรือเป็นส่วนหนึ่งของทีม สร้างบรรยากาศของความไว้วางใจกัน ยกย่องความสำเร็จของทีมแม้งานนั้นจะเป็นงานเล็กน้อย

10. หัวหน้าทีมที่เป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) หมายถึง หัวหน้าทีมที่แบ่งความรับผิดชอบ มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของสมาชิก มีความยุติธรรม และจริงใจ สร้างบรรยากาศของการทำงานที่มีความสัมพันธ์ที่ดีและไว้วางใจกัน รวมทั้งเป็นที่ปรึกษา และให้คำแนะนำที่ดีกับสมาชิกของทีมได้เสมอ⁸³

ธีระเดช รุ่งมงคล กล่าวไว้ว่า การทำงานเป็นทีม มีลักษณะที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

1. มีเป้าหมายร่วมกัน ลักษณะของการทำงานเป็นทีม สมาชิกทุกคนจะต้องมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ต้องการร่วมกัน ไม่ว่าจะเป้าหมายส่วนบุคคล หรือเป้าหมายของทีม จะต้องเป็นเป้าหมายไปในทางเดียวกัน

⁸³ ปีช, การนำทีมสู่ผลลัพธ์อันเป็นเลิศ *Excellent Team Leading*, แปลโดย นุกุล ชูทอง และ ชัชวาล อรวรงค์ศุภทัต, (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ ไอดี ออล พรินท์, 2559) 9-17.

2. มีหลักและวิธีการทำงานร่วมกัน ลักษณะของการทำงานเป็นทีม สมาชิกทุกคนจะต้องมีหลักในการทำงานที่ไม่แตกต่างกัน และมีวิธีในการทำงานที่สามารถทำงานร่วมกับสมาชิกอื่น ๆ ได้เป็นอย่างดี

3. มีการร่วมมือกัน ลักษณะของการทำงานเป็นทีม สมาชิกทุกคนจะต้องให้ความร่วมมือในการทำงาน อาจจะเป็นการให้การสนับสนุนและการส่งเสริมการทำงานของกลุ่มหรือทีมให้ดำเนินไปได้ อย่างราบรื่น

4. มีจิตสำนึกของการทำงานร่วมกัน ลักษณะของการทำงานเป็นทีม สมาชิกทุกคนจะต้องมีจิตสำนึกที่ดีในการทำงานร่วมกับผู้อื่น รู้จักการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ การให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน รู้จักการให้โอกาสและการให้อภัย

5. มีการติดต่อสื่อสารกัน ลักษณะของการทำงานเป็นทีม สมาชิกทุกคนจะต้องมีการติดต่อสื่อสารกัน ไม่ว่าจะในรูปแบบในการติดต่อสื่อสาร วิธีการในการติดต่อสื่อสาร การตีความและการแปลความหมายซึ่งเป็นที่เข้าใจกันของสมาชิกทุกคน

6. มีการสร้างความผูกพันร่วมกัน ลักษณะของการทำงานเป็นทีม สมาชิกทุกคนจะต้องมีความรักและผูกพันร่วมกัน ทั้งความรักและความผูกพันที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งความรักและความผูกพันที่มีต่อทีมงาน กลุ่มงานและองค์กร

7. มีผลประโยชน์ร่วมกัน ลักษณะของการทำงานเป็นทีม สมาชิกสมาชิกทุกคนจะต้องมีผลประโยชน์ร่วมกัน กล่าวคือ เมื่อบุคคลมาร่วมกันทำงาน ต่างก็มีความต้องการและผลประโยชน์ที่อาจจะแตกต่างกันไป โดยเฉพาะผลประโยชน์ส่วนบุคคลจะต้องเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับผลประโยชน์ของส่วนรวม

8. มีการสร้างศักยภาพการตัดสินใจร่วมกัน ลักษณะของการทำงานเป็นทีมสมาชิกทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อจะต้องมีการตัดสินใจเกิดขึ้น สมาชิกทุกคนควรที่จะได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วย⁸⁴

สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ได้ให้ข้อมูลถึงลักษณะที่สำคัญของการทำงานเป็นทีมไว้ 4 ประการ ได้แก่

1. การมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมของบุคคล หมายถึง การที่สมาชิกตั้งแต่สองคนขึ้นไปมีความเกี่ยวข้องกันในกิจการของกลุ่มหรือทีม ตระหนักในความสำคัญของกันและกัน แสดงออกซึ่งการยอมรับ การให้เกียรติกัน สำหรับกลุ่มขนาดใหญ่มักมีปฏิสัมพันธ์กันเป็นเครือข่ายมากกว่าการติดต่อกันส่วนตัว

⁸⁴ ชีระเดช ธีรมงคล, การทำงานเป็นทีม TEAMWORK, 6-8.

2. มีจุดมุ่งหมายและเป้าหมายร่วมกัน หมายถึง การที่สมาชิกกลุ่มจะมีส่วนกระตุ้นให้เกิดการทำกิจกรรมร่วมกันของทีม โดยเฉพาะจุดประสงค์ของสมาชิกกลุ่มที่สอดคล้องกับองค์กร มักจะนำมาซึ่งความสำเร็จของการทำงานได้ง่าย

3. การมีโครงสร้างของทีม หมายถึง ระบบพฤติกรรม ซึ่งเป็นแบบแผนเฉพาะกลุ่มสมาชิกที่กลุ่มจะต้องปฏิบัติตามกฎ กติกา หรือมติของกลุ่ม ซึ่งอาจจะเป็นกลุ่มแบบเป็นทางการ หรือกลุ่มแบบไม่เป็นทางการก็ได้ สมาชิกทุกคนของกลุ่มต้องยอมรับและปฏิบัติตามเป็นอย่างดี สมาชิกกลุ่มย่อยอาจจะมีกฎเกณฑ์แบบไม่เป็นทางการ มีความสนิทสนมกันอย่างใกล้ชิดระหว่างสมาชิกด้วยกัน

4. สมาชิกมีบทบาทและมีความรู้สึกร่วมกัน การรักษาสภาพที่มั่นคงในแต่ละทีม จะมีความแตกต่างกันตามลักษณะของกลุ่ม รวมทั้งความรู้ความสามารถของสมาชิก โดยการจัดแบ่งบทบาทและหน้าที่ ความรับผิดชอบ กระจายงานกันตามความรู้ ความสามารถ และความถนัดของสมาชิก⁸⁵

จากการศึกษาถึงลักษณะของการทำงานเป็นทีม สามารถสรุปได้ว่า ถ้าผู้บริหารหรือผู้นำ ประสงค์ที่จะนำทีมให้ประสบความสำเร็จในการทำงาน ก็จำเป็นต้องค้นหาคุณลักษณะของการทำงานเป็นทีมให้พบเพื่อนำเอากลยุทธ์ในการสร้างทีมเข้ามาใช้ให้ทุกคนทำงานร่วมกันอย่างประสบความสำเร็จ ซึ่งลักษณะของการทำงานเป็นทีม คือ ทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการปฏิบัติภารกิจ โดยมีปฏิสัมพันธ์กันอย่างราบรื่น ซึ่งบรรยากาศของการทำงานจะต้องเป็นไปตามวิถีประชาธิปไตย เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีการร่วมกันตัดสินใจและปรับปรุงพัฒนาการทำงาน อยู่เสมอ มีเป้าหมายของการทำงาน บทบาทของสมาชิกและการสื่อสารอย่างชัดเจน โดยที่มีการบริหารความขัดแย้งในทีมให้เป็นด้านบวก

องค์ประกอบสำคัญของการทำงานเป็นทีม

เมตต์ เมตต์การุณจิต กล่าวว่า การรวมตัวคนเป็นกลุ่มที่จะเรียกว่าเป็นทีมได้นั้น จะต้องประกอบด้วยปัจจัยหลักที่สำคัญ แม้จะมีปัจจัยอื่นร่วมเป็นองค์ประกอบด้วยก็ตาม และองค์ประกอบอื่นแม้จะขาดหายไปแต่ทีมก็ยังคงเป็นทีมอยู่เพียงแต่จะทำงานได้ไม่สมบูรณ์เต็มที่เท่านั้น เพราะถือว่ามีความสำคัญรองลงมา โดยองค์ประกอบหลักสำคัญที่จะปราศจากไม่ได้ นั่น ได้แก่

1. กลุ่มคน
2. กิจกรรม
3. เป้าประสงค์ หรือเป้าหมาย

⁸⁵ สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น, การทำงานเป็นทีม เข้าถึงเมื่อ 5 กุมภาพันธ์ 2567, เข้าถึงได้จาก <http://www.local.moi.go.th/team.html>

4. ความร่วมมือ

5. การประสานงาน⁸⁶

เนตร์พัฒนา ยาวีราช กล่าวว่า การทำงานในลักษณะทีมงานจะประสบผลสำเร็จได้ถ้ามีระบบการทำงานร่วมกันที่ดี อันประกอบด้วยปัจจัยต่อไปนี้

1. มีการกำหนดนโยบาย จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานที่ชัดเจนว่ามีความต้องการให้เกิดผลอย่างไร มีทิศทางในการทำงานอย่างไร หรือกำหนดเป้าหมายไว้อย่างไร

2. สมาชิกทุกคนของทีมงานรับทราบนโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ในการทำงานอย่างทั่วถึงเกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน

3. สมาชิกทุกคนทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา กรณีกรณีที่เกิดปัญหาจากการทำงาน สมาชิกทุกคนควรมีส่วนรับทราบปัญหาและแสวงหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาร่วมกัน ไม่ใช่ปล่อยให้ปัญหามาของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง

4. การกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคคลในทีม ควรมีการกำหนดไว้อย่างชัดเจนและไม่เกิดความซ้ำซ้อนกัน

5. การสื่อสารระหว่างสมาชิกในทีม การสื่อสารแบบสองทาง การสื่อสารแบบเปิดเผยตรงไปตรงมา ทุกคนรับทราบข้อมูลอย่างทั่วถึงและถูกต้อง

6. มีความริเริ่มในการทำงานอยู่เสมอ ไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่กับการทำงานแบบเดิม ผู้จัดการปรับปรุงการทำงานโดยอาศัยความคิดเห็นของทุกคนในทีม

7. การแก้ปัญหาคัดแย้งในกรณีที่เป็นปัญหาสำคัญ มีความสลับซับซ้อนยากที่จะหาข้อยุติได้ ควรทำการแก้ไขปัญหโดยอาศัยหลักการและเหตุผลให้เป็นที่ยอมรับและพึงพอใจของคนทุกฝ่าย

8. สมาชิกในทีมมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความซื่อสัตย์จริงใจในการทำงานพึ่งพาอาศัยและช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน

ลักษณะดังกล่าวข้างต้นจะช่วยเสริมการทำงานเป็นทีมที่ประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดี⁸⁷

แคทเซนบัค และสมิท (Katzenbach and Smith) กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญในการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย 5 คุณลักษณะ ได้แก่

1. เป้าหมายที่มีสมาชิกในทีมร่วมกันกำหนด กล่าวคือทีมส่วนใหญ่จะรับเป้าหมายจากภายนอกมาปฏิบัติ แต่เพื่อความสำเร็จ ทีมจะต้องมีความรู้สึก “เป็นเจ้าของ” เป้าหมายดังกล่าวด้วยการกำหนดกำหนดขอบเขตของเป้าหมายเหล่านั้นขึ้นมาเอง

⁸⁶ เมตต์ เมตต์การ์ณจิต, **ทีมงาน พลังที่สร้างความสำเร็จ**, 9.

⁸⁷ เนตร์พัฒนา ยาวีราช, **การจัดการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กร**, 95-96.

2. ตัวชี้วัดในการบรรลุเป้าหมายที่ชัดเจน เช่น ผลผลิตใหม่ที่ออกสู่ตลาดโดยใช้เวลาลดลงครึ่งหนึ่งการนำผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาดโดยใช้เวลาระยะเวลาลดลงครึ่งหนึ่ง การมีเป้าหมายที่ดึงดูดจะสร้างแรงกระตุ้นและความท้าทายให้แก่ทีมด้วยการสร้างความรู้สึกระตือรือร้นให้เกิดขึ้น รวมทั้งยังช่วยลดความรู้สึกแบ่งแยกระหว่างสมาชิกในทีมลงด้วย เพราะเป้าหมายดังกล่าวจะทำให้ทุกคนมุ่งไปที่การทำงานร่วมกันโดยมองข้ามความแตกต่างของตำแหน่งหรือสถานะในองค์กร

3. ทักษะที่หลากหลายและเกื้อกูลกัน ได้แก่ ความรู้ความเชี่ยวชาญในงานทักษะการตัดสินใจและแก้ไขปัญหา และทักษะทางสังคม ทีมที่ประสบความสำเร็จจนไม่ได้มีทักษะเหล่านี้ครบถ้วนมาตั้งแต่ต้น แต่ต้องค่อยๆ พัฒนาขึ้นมา เมื่อได้เรียนรู้ว่ายังขาดทักษะใดที่จำเป็นต่อการจัดการความท้าทายที่เกิดขึ้น

4. การยึดมั่นในกระบวนการทำงาน สมาชิกในทีมต้องยอมรับการแบ่งความรับผิดชอบและแบ่งงานที่แต่ละคนได้รับมอบหมาย กระบวนการกำหนดตารางงานและการติดตามการทำงานรวมทั้งกระบวนการตัดสินใจและปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ในการทำงานเป็นทีมที่แท้จริงนั้นสมาชิกแต่ละคนรวมถึงหัวหน้าทีม ต้องมีภาระงานที่เท่าเทียมกัน และมีส่วนร่วมอย่างเป็นรูปธรรมในผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

5. ความรับผิดชอบร่วมกัน ความเชื่อใจและความทุ่มเทให้ทีมเป็นสิ่งที่ไม่สามารถบังคับให้เกิดขึ้นได้ กระบวนการกำหนดเป้าหมายที่เหมาะสมร่วมกันจะเป็นบ่อหลอมความรู้ความรู้สึกรับผิดชอบระหว่างสมาชิกในทีม ไม่ใช่แค่ความรับผิดชอบต่อผู้นำทีม เพียงผู้เดียว⁸⁸

ชัยเสกฐ์ พรหมศรี กล่าวถึงส่วนประกอบของการทำงานเป็นทีมที่สำคัญ 5 ประการ ไว้ดังนี้

1. บทบาทของสมาชิก (Member roles) บทบาทคือรูปแบบของพฤติกรรมที่บุคคลถูกคาดหวังให้แสดงออกในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งเฉพาะ ในการทำงานแบบทีมสมาชิกถูกคาดหวังต่อการแสดงบทบาทที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่ทีมเผชิญอยู่ การแสดงออกซึ่งบทบาทที่คาดหวังของสมาชิกภายในทีมมีอิทธิพลเป็นอย่างมากต่อความมีประสิทธิภาพของทีม

2. ความสามารถของสมาชิก (Member ability) เนื่องจากสมาชิกแต่ละคนมีความสามารถแตกต่างกัน การสร้างทีมจึงต้องคำนึงถึงความสามารถของสมาชิกที่เข้าร่วมทีมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของทีม เนื่องจากความสามารถที่ต่างกันสามารถหนุนกันภายในทีมได้

⁸⁸ จอน อาร์. แคทเซนบัค และดักลาส เค. สมิท, **คัมภีร์การบริหารโครงการ จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด**, แปลโดย คมกฤช จงบุญวัฒนา, (กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์เน็ท, 2561), 133-136.

3. บุคลิกภาพของสมาชิก (Member personality) สมาชิกภายในทีมต่างมีบุคลิกที่มีลักษณะแตกต่างกัน ซึ่งบุคลิกภาพเหล่านี้ส่งผลต่อบทบาทที่สมาชิกแสดงออกภายในทีม บรรทัดฐานที่ถูกสร้างขึ้นภายในทีม รวมถึงการทำงานร่วมกันของทีม เช่นบุคลิกภาพแบบประนีประนอม อิทธิพลเป็นอย่างมากต่อความมีประสิทธิภาพของทีม เพราะบุคลิกภาพในลักษณะนี้มีแนวโน้มที่จะให้ความร่วมมือและให้ความไว้วางใจมากขึ้น และสมาชิกที่มีบุคลิกหรือลักษณะแบบนี้จะให้ความสำคัญต่อประโยชน์ของทีมมากกว่าตนและพร้อมที่จะทำงานเพื่อทีม

4. ความหลากหลาย (Diversity) ความแตกต่างทางลักษณะต่างๆ ของสมาชิกภายในทีมสามารถพิจารณาได้จากสิ่งที่ปรากฏเห็นได้อย่างชัดเจน เช่น ความแตกต่างทางกายภาพ เพศ อายุ เชื้อชาติ ไปจนถึงระดับที่ซ่อนอยู่ภายในบุคคล อาทิ ทักษะคิด ค่านิยมและบุคลิกภาพ ซึ่งต้องอาศัยเวลาและประสบการณ์โดยตรงกับบุคคลนั้น ความหลากหลายเหล่านี้จะมีประโยชน์ต่อทีมมากขึ้นหรือน้อยลงอยู่กับธรรมชาติของทีมและบริบทขององค์การ เช่นองค์การที่เป็นบริษัทข้ามชาติมีความจำเป็นในการที่ทีมจะต้องมีความหลากหลาย ทีมการตลาดที่อาจต้องการความหลากหลายของสมาชิกภายในทีมเพื่อให้สามารถวิเคราะห์และได้ตอบโจทยความต้องการของผู้บริโภคได้

5. ขนาดทีม (Team size) ขนาดของครีมีมีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อความมีประสิทธิภาพของทีม กล่าวได้ว่า ทีมที่มีประสิทธิภาพคือทีมที่มีสมาชิกประมาณ 5-9 คน อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติผู้บริหารมักสร้างทีมที่มีขนาดใหญ่ ทำให้ปัญหาในการทำงานยังมีเพิ่มมากขึ้น ข้อมูลจากงานวิจัยพบว่าการที่ทีมมีสมาชิกเพิ่มขึ้นยังทำให้ความเหนียวแน่นภายในทีมและความรับผิดชอบร่วมกันในการทำงานลดลง การกินแรงจะเพิ่มมากขึ้นและสมาชิกภายในทีมสื่อสารกันน้อยลง เนื่องจากสมาชิกที่อยู่ในทีมขนาดใหญ่มีปัญหาในการประสานงานประสานงานกันโดยเฉพาะเมื่ออยู่ภายใต้แรงกดดันทางด้านเวลา ดังนั้นในกรณีที่ทีมมีขนาดใหญ่เกินไปและผู้นำต้องการความพยายามและทุ่มเทในการทำงานของทีม ผู้นำสามารถแก้ปัญหาได้โดยการแบ่งทีมออกเป็นทีมย่อย ๆ ⁸⁹

แพนทแลนด์ (Pentland) กล่าวถึงหัวใจหรือองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่จะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะ 5 ข้อต่อไปนี้

1. จุดมุ่งหมายที่คนในทีมร่วมกันกำหนดขึ้น ต้องมีความหมายและเป็นสิ่งที่ทุกคนต้องการบรรลุให้ได้ การประสบความสำเร็จได้นั้นทีมงานต้องได้เป็นผู้กำหนดจุดมุ่งหมายดังกล่าวด้วยการปรับให้เป็นแบบของตัวเอง

2. กำหนดเป้าหมายของผลงานจากจุดมุ่งหมายที่ยึดถือร่วมกัน จะช่วยสร้างแรงบันดาลใจและความท้าทายให้กับทีมงาน โดยทำให้เกิดความรู้สึกว่าจำเป็นต้องเริ่มเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

⁸⁹ ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, ภาวะผู้นำ สำหรับผู้บริหารองค์การ: แนวคิด ทฤษฎีและกรณีศึกษา,

ในทีมงาน โดยสมาชิกในทีมต้องมุ่งมั่นที่ทำงานร่วมกัน โดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างของตำแหน่งและสถานะของสมาชิกในทีมแต่ละคน

3. มีทักษะความสามารถที่หลากหลายและส่งเสริมกัน ประกอบด้วยความสามารถด้านเทคนิค หรือความสามารถในการทำงานเฉพาะด้าน ทักษะในการแก้ปัญหาและทักษะในการตัดสินใจ และทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

4. มีความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าที่จะทำงานให้สำเร็จ สำหรับทีมงานที่แท้จริงนั้น สมาชิกแต่ละคนในทีมต้องรับผิดชอบงานที่ทำและมีความจำเป็นในปริมาณที่เท่ากัน และสมาชิกทุกคนในทีมรวมถึงหัวหน้าทีม จะต้องทำงานที่เป็นรูปธรรมและมีส่วนช่วยในผลงานรวมของทั้งทีม

5. มีความรับผิดชอบในการทำงานร่วมกัน ความไว้วางใจและความมุ่งมั่นตั้งใจนั้นเป็นสิ่งที่บังคับกันไม่ได้ ขั้นตอนของการตกลงเป้าหมายที่เหมาะสมร่วมกันของทีมงานจึงเป็นเหมือนบ้ำหลอมที่รวมความรับผิดชอบในการทำงานของทุกคนเอาไว้เอาไว้ด้วยกัน โดยทุกคนต้องมีความรับผิดชอบต่ออีก ซึ่งไม่ใช่เกิดขึ้นเพียงคนใดคนหนึ่ง⁹⁰

สำนักงาน ก.พ. ได้ให้ข้อมูลถึงทีมงานที่เหมาะสมควรมีองค์ประกอบต่อไปนี้

1. ผู้นำทีม ซึ่งมีบทบาทเป็นหัวหน้าทีม ควรมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้

1.1 เป็นผู้ริเริ่มที่ดี มีความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างแนวคิดที่จะหาวิธีการทำงานใหม่ ๆ แนวการปฏิบัติงานใหม่ ๆ หาวิธีแก้แค้นไขปัญหาทางานหรือเป็นผู้ริเริ่มจุดประกายเสนอแนวทางการปฏิบัติงานแนวใหม่ เพื่อให้ทีมงานสามารถสร้างวิธีการทำงานได้เหมาะสมร่วมกัน

1.2 มีเป้าหมายชัดเจน ผู้นำทีมงานจะต้องมีการศึกษาและกำหนดเป้าหมายงานให้ชัดเจนเป็นไปตามนโยบายของหน่วยงาน โดยสามารถกำหนดตัวชี้วัดและผลสำเร็จของการทำงานให้สมาชิกกรับรู้ร่วมกันอย่างชัดเจน

1.3 มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจให้กับสมาชิกโดยสามารถสร้างแรงกระตุ้น โน้มน้าว และจูงใจให้สมาชิกในทีมใช้ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติงานของทีมให้แล้วเสร็จ บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายงานที่ตั้งไว้ โดยสมาชิกทุกคนมีความเต็มใจมีความสุขใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามที่ตั้งเป้าหมาย

1.4 มีความสามารถในการให้คำแนะนำปรึกษาที่ดี โดยผู้นำจะต้องมีทักษะในการให้คำปรึกษาที่ดี มีทักษะในการตั้งคำถามปลายเปิดและปลายปิดในการให้คำปรึกษาที่ดี มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์และสื่อสารเชิงบวกได้ดี มีความสามารถในการค้นหาปัญหา ค้นหาทักษะและ

⁹⁰ อเล็กซ์ แพนท์แลนด์, **การบริหารทีมงาน**, แปลโดย ญัฐยา สินตระการผล, (กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2560) 89-90.

ความสามารถของสมาชิกผู้รับคำปรึกษาได้ดี รักษาความลับของผู้ขอรับคำปรึกษาและสามารถให้คำแนะนำปรึกษาเพื่อเสริมสร้างทักษะความสามารถของสมาชิกทีมที่ดี

1.5 มีทักษะในการชี้ให้สมาชิกทีมรับรู้บทบาทหน้าที่ของตน โดยผู้นำทีมจะต้องสามารถแจกแจง ชี้แจง อธิบายบทบาทและหน้าที่ของสมาชิกในทีมที่ส่งผลต่อความสำเร็จของทีมได้อย่างเปิดเผย

1.6 มีทักษะในการจัดระบบและโครงสร้างภายในทีม หัวหน้าทีมจะต้องมีทักษะการคิดเชิงระบบ จัดระบบงานให้บรรลุความสำเร็จด้วยการประหยัดทรัพยากรขององค์กร สามารถจัดโครงสร้างการทำงานภายในทีมให้เกิดความเหมาะสมในภาระงานและเป้าหมายงานที่ได้รับในแต่ละงาน

1.7 เป็นผู้ฟังที่ดี โดยจะต้องเป็นผู้ที่เรียนรู้ที่จะฟังผู้อื่น โดยเฉพาะสมาชิกทีม เพราะเปรียบเสมือนการแสดงให้เห็นถึงความเอาใจใส่ การเห็นอกเห็นใจ และการรับรู้ข้อมูลของผู้อื่นอย่างเปิดใจกว้าง เห็นความสำคัญของความคิดเห็นของผู้อื่น มีทักษะการฟังที่ดีซึ่งจะส่งผลให้การรับรู้ข้อมูลมีความครบถ้วน มีมุมมองที่หลากหลายในการนำไปช่วยสร้างวิธีการทำงาน หรือหาวิธีแก้ไขงาน หรือพัฒนางานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดได้

1.8 เป็นนักสื่อสารที่ดี โดยหัวหน้าทีมต้องมีทักษะการสื่อสารที่ดี สร้างระบบการสื่อสารแบบเปิด ต้องสามารถสรุปความคิดเห็นต่างๆ และนำเสนอเพื่อให้ทีมได้ข้อมูลนำคิดและตัดสินใจ

1.9 เป็นนักคิดวิเคราะห์และนักตัดสินใจที่ดี ผู้นำทีมต้องฝึกฝันทักษะการคิดวิเคราะห์โดยเริ่มต้นจากการเป็นนักแสวงหาข้อมูลที่ดี อย่างน้อยข้อมูลที่ตีความจากการได้ข้อมูลจริง โดยการได้มีโอกาสจับ สัมผัส หรือมองเห็นสิ่งของจริงที่ใช้ในการทำงาน ข้อมูลที่มาจากสถานการณ์จริง ที่เป็นข้อเท็จจริง เพื่อดึงข้อเท็จจริงมาใช้ในกระบวนการคิดวิเคราะห์ แยกแยะ เพื่อหาแนวทางในการทำงาน และหากเป็นข้อมูลที่มีความกำกวมในการตัดสินใจถึงผลดีผลเสีย ผู้นำต้องมีความสามารถและประสบการณ์สูงในการกล้าที่จะตัดสินใจนำทีมให้ทำงานได้ โดยเป็นผู้เปิดใจกว้างพอในการยอมรับผลของการตัดสินใจที่เกิดขึ้น

2. สมาชิกทีม ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ในการเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานเพื่อให้การทำงานเป็นทีมประสบความสำเร็จ โดยสมาชิกทีมที่ดีควรมีคุณสมบัติดังนี้

2.1 ทำหน้าที่ของตนให้ดีที่สุด โดยสมาชิกควรมีความตระหนักถึงความสำคัญของตน ที่มีผลต่อความสำเร็จของงาน ต้องมีความรับผิดชอบงานในหน้าที่และได้รับมอบหมายให้แล้วเสร็จตามเป้าหมายทั้งเชิงปริมาณ คุณภาพ และระยะเวลา โดยมีความตระหนักในการผลักดันศักยภาพ ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของตนที่มีอยู่อย่างเต็มที่ให้งานแล้วเสร็จตามเป้าหมายของทีมที่ตั้งไว้

2.2 ยอมรับกฎ กติกาของทีม การทำงานเป็นทีมเป็นการรวมตัวกันของสมาชิกเพื่อปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้แล้วเสร็จ ถ้าหากว่ามีสมาชิกในทีมที่มารวมตัวกันหลายคน การมีกฎกติกาของทีมจะเป็นผลทำให้การทำงานเกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อย โดยสมาชิกในทีมควรยอมรับกฎและกติกาของทีมที่ถูกตั้งขึ้นไว้เพื่อใช้เป็นแนวทางร่วมกัน

2.3 ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ ในการทำงานขององค์กร ไม่มีงานใดเลยที่สำเร็จได้ด้วยตัวคนเดียว ทุกคนล้วนต้องอาศัยความร่วมมือจากสมาชิกในองค์กรให้งานแล้วเสร็จตามกระบวนการ ดังนั้น สมาชิกทีมจึงต้องเป็นผู้ที่มีความยินดีในการให้ความร่วมมือใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ใน การช่วยเหลือให้การทำงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยไม่มีผู้เพิกเฉยหรือถือว่าไม่ใช่หน้าที่ของตนเองโดยตรง

2.4 ปฏิบัติตนให้เป็นที่ไว้วางใจ การที่สมาชิกในทีมได้รับมอบหมายงานจากทีมงานให้ปฏิบัติงานงานหนึ่งย่อมหมายความว่า ทีมงานความไว้วางใจว่าความสำเร็จของงานให้กับตัวของสมาชิกผู้นั้น สมาชิกจึงควรตระหนักถึงความสำคัญของตนเองและตระหนักถึงความสำคัญของการไว้วางใจของทีมที่มอบหมายให้ตนเองปฏิบัติ โดยการปฏิบัติตนให้เป็นที่ไว้วางใจแก่ทีมงานในการทำงานให้เต็มที่เต็มศักยภาพ ผลักดันความรู้ความสามารถของตนให้เกิดขึ้นกับงาน เพื่อให้การทำงานของตนแล้วเสร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

2.5 เปิดใจรับความคิดใหม่ๆ ในการทำงานเป็นทีมจำเป็นต้องอาศัยความรู้ความสามารถของสมาชิกในทีมที่มีความหลากหลาย การเปิดใจยอมรับความคิดใหม่ๆ ส่งผลให้การประสานงานเกิดความสำเร็จได้อย่างง่ายดายและรวดเร็ว หรือมีวิธีในการแก้แ้งงานให้สำเร็จได้ด้วย ความหลากหลาย อีกทั้งยังส่งผลให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่เอื้ออาหารต่อกันด้วย

2.6 ยอมรับความแตกต่าง ในการทำงานเป็นทีมรวมพบปัญหาและอุปสรรคเนื่องจากศักยภาพของคนแต่ละคนมีความแตกต่างกัน อุปนิสัยรวมถึงบุคลิกก็มีความแตกต่างกัน ฉะนั้นสมาชิกทีมจึงต้องเปิดใจกว้างมองเห็นความแตกต่างของสมาชิกและเพื่อนร่วมงาน และนำสิ่งเหล่านั้นมาใช้ให้เกิดคุณค่า

2.7 สร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมทีม ความสัมพันธ์ที่ดีจะส่งผลให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่ดี การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ได้แก่ การแบ่งปัน การเอื้ออาทร การช่วยเหลือ การห่วงใย และมิตรภาพจะเป็นส่วนช่วยสานความสัมพันธ์ของสมาชิกให้เกิดความใกล้ชิด แน่นแฟ้น อันส่งผลให้เกิดบรรยากาศร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน และผลักดันกลไกการทำงานของทีมให้เป็นไปได้อย่างรวดเร็วและคล่องตัว

2.8 คิดถึงส่วนรวมมากกว่าส่วนตน ในการทำงานเป็นทีมนี้จุดสำคัญหรือจุดเน้นอยู่ที่การก้าวไปด้วยกัน การทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน สมาชิกในทีมจึงต้องฝึกฝนให้เป็นผู้ที่มีจิตใจเปิดกว้างและมองเห็นถึงส่วนรวมเป็นที่ตั้งมากกว่ายึดถือเอาแนวคิด

ส่วนตนหรือประโยชน์ส่วนตนเป็นที่ตั้ง โดยมองเห็นความสำเร็จและเส้นทางของเป้าหมายแห่งความสำเร็จร่วมกัน

3. ระบบการทำงาน หรือกระบวนการทำงาน ได้แก่ การวางแผนงาน การประชุมตัดสินใจการทำงานเป็นทีมที่ประสบความสำเร็จนั้น โดยทั่วไปมีกระบวนการทำงานที่สำคัญห้าขั้นตอน ได้แก่

3.1 กำหนดเป้าหมายหรืองานที่จะจะต้องทำ

3.2 สร้างความเข้าใจกับสมาชิกถึงภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ต้องใช้ทักษะใดบ้างในการทำงาน

3.3 ระดมความคิดของสมาชิก เพื่อให้ได้วิธีการทำงานที่ดี

3.4 เลือกความคิดที่ดีที่สุดมาใช้ในการปฏิบัติงาน

3.5 กำหนดเป็นแผนการปฏิบัติงาน กำหนดผู้รับผิดชอบ และตัวชี้วัดความสำเร็จ

3.6 ปฏิบัติตามแผน ซึ่งระหว่างนี้ทีมต้องมีกระบวนการสื่อสารข้อมูลที่ติดต่อกัน

3.7 ประเมินผล โดยอาจใช้วิธีการประชุมร่วมกัน แจ้งผลสำเร็จ อุปสรรคหรือปัญหาที่พบ เพื่อใช้ในการพัฒนาครั้งต่อไป

4. บรรยากาศในการทำงาน การสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นทีมนั้น จะส่งผลให้สมาชิกมีความสุขและพอใจที่จะได้ทำงานให้บรรลุความสำเร็จ ไม่ว่าจะเป็นการสร้างความคิดริเริ่ม ความสนุกสนาน บรรยากาศของการแข่งขันการทำงานเพื่อมุ่งความสำเร็จที่ดียิ่งขึ้น โดยทำให้ทุกคนมีความคาดหวังในผลสำเร็จ ให้ทุกคนมองเห็นคุณค่าและความสามารถของตนที่มีต่อทีมงาน โดยการสร้างขวัญและกำลังใจและจุดประกายความมุ่งมั่นให้เกิดขึ้น โดยมองหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุดที่รวดเร็วที่สุด เพื่อให้เกิดความสำเร็จและความสมบูรณ์แบบมากที่สุด ควรสร้างให้สมาชิกในทีมมีบรรยากาศการทำงานที่แปลกใหม่ให้ทุกคนได้ตื่นตัวในการทำงาน สร้างความเข้าใจให้ความรู้และความรับผิดชอบต่องานที่ต้องทำ เป็นต้น⁹¹

วัชร จงแจ่ม ได้เสนอแนวคิดที่ว่า ทีมงานที่ประสบความสำเร็จ มีองค์ประกอบของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. มีเป้าหมายของทีมงานที่ชัดเจน สมาชิกทุกคนทราบเป้าหมายของทีมงานๆ ได้อย่างชัดเจน ทั้งนี้เป้าหมายของทีมงานควรเป็นเรื่องเฉพาะเจาะจง เช่น ทีมงานเศรษฐกิจของรัฐบาลมีเป้าหมายเรื่องเศรษฐกิจการกินดีอยู่ดีของประชาชนเท่านั้น และไม่ทำงานด้านอื่นๆ ด้วย หรืออาจารย์ในทีมงานวิชาการของโรงเรียนมีเป้าหมายเรื่องวิชาการเพียงอย่างเดียว นักเรียนมีหน้าที่เรียนเพียงอย่างเดียว เป็นต้น

⁹¹ สำนักงาน ก.พ., การสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ.

2. จำนวนสมาชิกในทีมมีความเหมาะสม มีความเหมาะสมกับงานและเป้าหมายของงาน โดยส่วนใหญ่ไม่ควรเกิน 10-20 คน เช่น ทีมเศรษฐกิจของรัฐบาลมี 4-5 คน ทีมฟุตบอลมี 11 คน ทีมบาสเกตบอลมี 5 คน แต่ทีมแข่งเรืออาจมี 20 หรือ 40 คน แล้วแต่ชนิดของเรือแข่ง ทีมงานที่งานของบริษัทหรืออาจมี 10-15 คน ขึ้นอยู่กับขนาดของบริษัท เป็นต้น ทั้งนี้ หากทีมงานมีจำนวนสมาชิกมากเกินไปย่อมจะก่อให้เกิดปัญหามากกว่าเกิดผลสำเร็จก็อาจจะเป็นได้

3. สมาชิกในทีมมีความห่วงใยต่อความสำเร็จของทีม สมาชิกมีความตั้งใจทำงานและให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ มีความสอดคล้องต่อความสำเร็จของงาน มีความห่วงใยต่อผลงานของเพื่อนสมาชิก

4. สมาชิกในทีมมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ยอมรับความสามารถของเพื่อนสมาชิก เปิดโอกาสให้สมาชิกทำงานที่เหมาะสมอย่างเต็มที่ มีความลับระหว่างกันน้อยที่สุด ไม่เก่งแ่งชิงดีชิงเด่นกันระหว่างสมาชิก ยินดีและให้ความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

5. สมาชิกในทีมมีสิทธิแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ โดยยึดถือเอางานและเป้าหมายของงานเป็นหลัก ทุกคนกล้าแสดงออกในการแสดงความคิดเห็นอย่างเสรี เมื่อทีมงานลงมติอย่างไรแล้วก็ยอมรับคืนนั้น ด้วยความเต็มใจ สมาชิกต้องลดอัตราของตนลงด้วย

6. มีผู้นำทีมที่ดี เป็นผู้นำที่มุ่งทำงาน เสียสละเพื่อทีมงาน ยอมรับความคิดเห็นของสมาชิก และมีภาวะผู้นำที่ดีเป็นตัวอย่างแก่สมาชิกได้

7. มีผลประโยชน์ของสมาชิกชัดเจน สามารถบอกได้ว่าเมื่อสมาชิกทำงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จแล้ว สมาชิกจะได้รับอะไรเป็นผลตอบแทน เช่น ทีมงานขาย เมื่อขายเข้าเป้าหรือขายได้เกินเป้าแล้วจะได้ค่าคอมมิชชั่นเท่าไร เป็นต้น ทั้งนี้ สมาชิกที่มาทำงานในทีมย่อมมีความมุ่งหวังแตกต่างกันออกไป เช่น เงิน เกียรติยศชื่อเสียง โอกาสสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ความสุขในการทำงาน การได้มีเพื่อนฝูง เป็นต้น หากได้ผลประโยชน์ตรงกับความต้องการของสมาชิกพวกเขาเหล่านั้นย่อมตั้งใจทำงานกันเต็มความสามารถ

8. การพัฒนาทีมงาน สำหรับทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะมีการพัฒนาความรู้ความสามารถของทีมงานอย่างสม่ำเสมอ โดยไม่มีความกังวลว่าเมื่อสมาชิกเก่งแล้วจะลาไป ให้ถือว่าเป็นธรรมชาติของบุคลากร แต่กลับเป็นสิ่งที่ดีมากกว่าเมื่อสมาชิกออกไปมีความเจริญก้าวหน้า ทั้งนี้ สมาชิกอาจจะหันกลับให้ความร่วมมือหรือช่วยเหลือทีมเมื่อมีโอกาส⁹²

จากการศึกษาองค์ประกอบสำคัญของการทำงานเป็นทีม สามารถสรุปได้ว่า องค์ประกอบของทีมงานที่ดีและมีประสิทธิภาพนั้นมีความสำคัญในการพัฒนาทีมงานให้ขับเคลื่อนต่อไปอย่างยั่งยืน ซึ่งจะประกอบไปด้วย กลุ่มคนที่ถูกกำหนดบทบาทและหน้าที่ไว้อย่างชัดเจนและไม่ซ้ำซ้อน โดยมี

⁹² วุทธิ จงแจ่ม, การทำงานเป็นทีม Team working, 11-14.

ทักษะที่เกื้อกูลซึ่งกันและกัน มีความรับผิดชอบร่วมกัน และมีขนาดที่เหมาะสม มีกิจกรรมหรือกระบวนการในการทำงาน มีผลประโยชน์และเป้าหมายที่มีการกำหนดอย่างชัดเจน และทุกคนในองค์กรรับทราบร่วมกัน เกิดความร่วมมือและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การประสานงาน และการสื่อสารแบบสองทาง รวมถึงมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาหรือจัดความขัดแย้ง

หลักในการทำงานเป็นทีม

แพนทแลนด์ (Pentland) กล่าวถึงหลักในการทำงานเป็นทีมที่จะมีผลการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยม ได้ด้วยการปฏิบัติตามคำแนะนำต่อไปนี้

1. ตัดสินใจเลือกสมาชิกของทีมด้วยความเด็ดขาด การเลือกคนเข้ามาร่วมทีมการตัดสินใจที่ทำได้ยาก โดยต้องตัดสินใจว่าใครจะมีส่วนช่วยให้การทำงานเป็นทีมนั้นบรรลุเป้าหมายได้ดีที่สุด ซึ่งไม่ใช่ทุกคนที่อยากจะร่วมทีมจะเข้ามาเป็นสมาชิก และมีบางคนที่ควรกันไม่ให้เข้ามาเป็นสมาชิกของทีม
2. กำหนดทิศทางที่เหมาะสม ดำเนินการให้แน่ใจว่าสมาชิกในทีมรู้ และเห็นด้วยกับสิ่งที่พวกเขาต้องทำร่วมกันต่อไป เพราะถ้าผู้นำทีมไม่มีการกำหนดทิศทางของทีมไว้อย่างชัดเจน สมาชิกในทีมแต่ละคนก็อาจจะทำไปคนละทิศคนละทางทำให้การทำงานของทีมนั้นไม่ประสบความสำเร็จ
3. ยอมรับจุดอ่อนและจุดแข็งของตนเอง ในการบริหารทีมไม่มีรูปแบบที่ถูกต้องและเหมาะสมที่สุดเพียงรูปแบบเดียว ดังนั้นอย่าพยายามที่จะทำตามรูปแบบการบริหารทีมของผู้อื่น ผู้นำทีมจำเป็นที่จะต้องนำจุดแข็งและจุดอ่อนของสมาชิกในทีมมาปรับใช้ โดยให้ใช้ประโยชน์จากสิ่งที่ผู้นำทีมและสมาชิกในทีมทำได้ดี โดยขอความช่วยเหลือจากคนอื่นในสิ่งที่สมาชิกทำได้ไม่ดีเท่าไรหรอก
4. มุ่งความสนใจไปที่การสอนสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของทีมนั้น ประโยชน์จากสิ่งที่ผู้นำทีมหรือผู้เชี่ยวชาญสอนนั้น จะต้องมุ่งเน้นการสอนในสิ่งที่จะช่วยปรับปรุงกระบวนการทำงานของทีมให้ดีขึ้น ไม่ใช่เพียงชี้แนะและปรับปรุงแก้ไขพฤติกรรมของสมาชิกแต่ละคน นอกจากนี้ การสอนในช่วงเวลาที่เหมาะสมถือเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด
5. ปกป้องสมาชิกนอกคอกที่คุณเลือกมา สำหรับสมาชิกนอกคอกอาจมีการตั้งคำถามหรือบอกสิ่งที่ไม่ดีใครอยากจะทำขึ้นมา การการตั้งข้อสังเกตในลักษณะนี้จะช่วยเปิดโอกาสให้มีการหารือ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างสร้างสรรค์ได้ก็จริง แต่ก็ทำให้สมาชิกในทีมมีวิตกกังวลมากขึ้นด้วยเช่นกัน โดยคนในทีมอาจรู้สึกว่าจะต้องจัดการสมาชิกนอกคอก และพยายามทำให้เขาหยุดตั้งคำถามที่ตอบได้ยาก หรือแม้แต่อาจถึงกับหาทางกำจัดสมาชิกคนดังกล่าวออกจากทีม ผู้นำทีมไม่ควรปล่อย

ให้เกิดเหตุการณ์แบบนี้ขึ้น เพราะถ้าหากเสียสมาชิกนอกคอกไปทีมคุณก็อาจจะมีผลการปฏิบัติงานที่ย่ำแย่ลงได้⁹³

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) เสนอหลักปฏิบัติในการทำงานเป็นทีมไว้ดังนี้

1. มีอุดมการณ์ที่แน่นอน และสมาชิกทุกคนยอมรับ
2. ยึดมั่นในความถูกต้อง
3. ใช้หลักการประนีประนอม
4. ถือหลักการให้อภัยระหว่างกันเสมอ
5. มีสำนึกในเรื่องสัดส่วนการปฏิบัติงาน ไม่เอาเปรียบกัน
6. ถือว่าทุกคนมีความเท่าเทียมกัน
7. เคารพในสิทธิและเสรีภาพส่วนตัวของเพื่อนสมาชิก
8. ถือหลักการไม่มุ่งเอาแต่เด่นคนเดียว ต้องดีร่วมกันทั้งทีม
9. รู้จักมองปัญหาให้เป็นเรื่องธรรมดา
10. เปิดใจกว้างระหว่างกัน
11. รู้จักการแบ่งงานและประสานงาน
12. มีความเป็นอิสระในการทำงานพอสมควร
13. ถือการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ อย่างเคร่งครัดเสมอ
14. ยอมรับผิดเมื่อกระทำผิด
15. เมื่อมีความขัดแย้งต้องถือหลักการปรับมุมมองที่อาจแตกต่างกัน โดยให้มองในมุมเดียวกันได้โดยให้มองในมุมเดียวกันได้⁹⁴

จากการศึกษาหลักในการทำงานเป็นทีม สามารถสรุปได้ว่า หลักในการทำงานเป็นทีมที่ดีจะมีผลต่อการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยม ซึ่งประกอบด้วย การตัดสินใจเลือกสมาชิกทีมที่มีคุณสมบัติตรงกับความต้องการ มีการกำหนดทิศทางในการปฏิบัติงานของทีมอย่างเหมาะสม มีอุดมการณ์ที่แน่นอน และสมาชิกทุกคนยอมรับ ยึดมั่นในหลักความถูกต้องและการประนีประนอม โดยถือว่าทุกคนมีความเท่าเทียมกันไม่มุ่งเอาแต่ตนเอง รู้จักการแบ่งงานและประสานงาน และยอมรับเมื่อกระทำผิด อีกทั้งต้องรู้จักยอมรับจุดอ่อนและจุดแข็งของสมาชิกในทีม

⁹³ เรื่องเดียวกัน, 52-54.

⁹⁴ สำนักงาน ก.พ., การสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ.

การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

ชีวิตประจำวันเราสามารถพบวัตถุอย่างหนึ่งที่เรียกว่านาฬิกา ในการทำงานของนาฬิกานั้น จะมีวัตถุตัวเล็กเล็กๆ ที่เกี่ยวกับฟันเฟืองตัวอื่นๆ สอดคล้องทำงานสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ ส่งผลให้เวลาที่มีความเที่ยงตรง และมีความแม่นยำ หากฟันเฟืองหรืออุปกรณ์ภายในนาฬิกาตัวใดตัวหนึ่งไม่สามารถทำหน้าที่ได้ ผลที่ตามมาคือ การแสดงเวลาของนาฬิกาเรือนนั้น อาจจะไม่ตรงหรือหยุดทำงาน เช่นเดียวกันกับในการทำงานเป็นทีม ซึ่งเปรียบเสมือนกลไกที่จะต้องมีการจับเกี่ยวของสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบใน การขับเคลื่อนให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล ถ้าองค์ประกอบแต่ละตัวเกี่ยวข้องกัน เครื่องจักรย่อมทำงานคล่องแคล่วมีสมรรถนะสูงเพื่อเดินทางไปสู่จุดหมายได้ตามที่ต้องการ

เมตต์ เมตต์การ์ณจิต ได้เสนอว่า ในการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพนั้น ประกอบไปด้วย กลไกสำคัญ 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ความร่วมมือ ส่วนที่ 2 การประสานงาน และส่วนที่ 3 การติดต่อสื่อสาร

ส่วนที่ 1 ความร่วมมือ

องค์ประกอบสำคัญของการทำงานเป็นทีม ก็คือ การร่วมมือกัน หากในทีมมีการร่วมมือกันสูง ย่อมแสดงถึงความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน มีความสมัครสมานสามัคคี ก็จะเป็นการสร้างพลังทั้งร่างกาย ความคิดสร้างสรรค์ และความพร้อมเพรียงที่จะก้าวไปสู่ความสำเร็จ ความสามัคคีของหมู่คณะ ย่อมนำมาซึ่งความสุข เป็นความสุขที่เกิดจากความซาบซึ้งใจในการสมัครสมานสามัคคีจนงานสำเร็จ ลุล่วงราบรื่น ความสำเร็จหรือความล้มเหลวจึงขึ้นอยู่กับความสามัคคีของทีมงานเป็นสำคัญ ดังนั้นถ้าปราศจากการร่วมมือกันแล้วย่อมไม่อาจเรียกว่าการทำงานเป็นทีมได้

ส่วนที่ 2 การประสานงาน

การประสานงาน หมายถึง การจัดระเบียบองค์การหรือการทำงานเพื่อให้ส่วนต่าง ๆ เข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตน เป็นการป้องกันการก้าวก่ายกันหรือป้องกันความซ้ำซ้อนของการทำงาน เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปด้วยความราบรื่น การประสานงานจึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับความสามารถของบุคคล ซึ่งบางคนมีความรู้ดีแต่มีบุคลิกที่ไม่สามารถจะประสานกับคนอื่นได้

การทำงานใดๆ หากไม่มีการประสานงานกัน หรือมีการดำเนินงานในลักษณะต่างคนต่างทำงานนั้น ก็จะไม่มีความสำเร็จหรือสำเร็จได้ยาก ดังนั้นงานใหญ่หรือโครงการใหญ่ ๆ รวมถึงองค์กรที่มีโครงสร้างซับซ้อนหรือองค์กรที่มีขนาดใหญ่ การประสานงานก็ถือเป็นสิ่งที่สำคัญมากด้วยเช่นกัน

ซึ่งในการทำงานเป็นทีม หากมีการประสานงานกัน ก็จะทำให้เกิดคุณค่าดังต่อไปนี้

1. ช่วยทำให้งานสำเร็จตามกำหนดอย่างราบรื่น
2. ช่วยให้งานมีประสิทธิภาพ

3. หากการประสานงานมีประสิทธิภาพ ก็จะช่วยลดความซ้ำซ้อน เกิดการประหยัดเวลา และทรัพยากร
4. ช่วยให้ทีมงานมีความแข็งแกร่ง มีขวัญกำลังใจในการผลักดันให้เกิดความคิดเชิงสร้างสรรค์
5. ช่วยลดการขัดแย้งในการทำงาน
6. การสร้างวัฒนธรรมในการประสานงานที่ดี จะทำให้บรรยากาศในองค์กรน่าอยู่น่าทำงาน

ส่วนที่ 3 การติดต่อสื่อสาร

การสื่อสารเป็นสื่อข้อความ เป็นกระบวนการสร้างความเข้าใจที่จะสามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งหรือปัญหาที่จะเกิดขึ้นได้ การติดต่อสื่อสารในความหมายง่ายๆ ก็คือ การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลหนึ่งต้องการติดต่อเพื่อส่งข่าวสารไปยังอีกบุคคลหรือกลุ่มบุคคลหนึ่ง โดยจะประกอบไปด้วย ผู้ส่งสาร และข่าวสาร ซึ่งอาจจะเป็นภาษา (ภาษาถ้อยคำ คำพูด หรือลายลักษณ์อักษร) อวัจนภาษา (ภาษาที่ไม่ใช่ถ้อยคำ) เช่น กิริยาท่าทางต่างๆ การส่งสายตา การแสดงสีหน้า การใช้สัญลักษณ์ สัญลักษณ์ เป็นต้น แม้ไม่สามารถจะบ่งบอกว่าการสื่อสารด้วยวิธีใดดีที่สุด แต่เราก็ต้องยอมรับว่า ภาษาเขียนเป็นเครื่องมือในการติดต่อสื่อสารที่ถูกใช้มากที่สุด และองค์ประกอบสุดท้ายของการติดต่อสื่อสารนั้นก็คือ ผู้รับสารในการติดต่อสื่อสารจะมีความสมบูรณ์หรือไม่เพียงใด ขึ้นอยู่กับผู้ส่งสารและผู้รับสารว่ามีความเข้าใจมากน้อยเพียงใด ดังนั้นการติดต่อสื่อสารที่ดีควรมีการโต้ตอบกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการสื่อสารที่ชัดเจนจึงควรใช้วิธีการติดต่อสื่อสาร 2 ทาง

ซึ่งในการทำงานเป็นทีม หากมีการติดต่อสื่อสารกัน ก็จะทำให้เกิดคุณค่าดังต่อไปนี้

1. บรรยากาศของการทำงานเป็นทีมเป็นไปด้วยความราบรื่นและรวดเร็ว
2. ผู้บังคับบัญชาพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาย่อมทำให้เกิดความสุข
3. การติดต่อสื่อสารที่เรียบริ้อยราบรื่นแสดงถึงความสามัคคีของทีมงานหรือองค์กร
4. ช่วยลดความขัดแย้งในการทำงาน อีกทั้งยังช่วยประหยัดเวลาและทรัพยากร
5. ช่วยให้การทำงานนั้นสำเร็จตามกำหนด⁹⁵

เนตร์พัฒนา ยาวีราช กล่าวว่า องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ หนึ่งในนั้นคือ การประสานงานระหว่างทีมงานตามหน้าที่ กล่าวคือ มีการประสานงานของทีมงานจากล่างขึ้นบน ประกอบด้วย การรับทราบปัญหา การให้คำแนะนำ และปรับปรุงงานให้ดีขึ้น การรายงานผลการทำงาน หรือข้อร้องเรียนอุทธรณ์ต่างๆ ข้อมูลทางด้านการเงินที่ทีมงานใช้ไปในการทำงาน

⁹⁵ เมตต์ เมตต์การุณจิต, ทีมงาน พลังที่สร้างความสำเร็จ, 56-72.

มีการประสานงานแบบบนลงล่าง ประกอบด้วย การอธิบายให้ทราบถึงเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร การให้คำแนะนำใน การทำงาน อธิบายเหตุผลให้ทราบ กฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ความคาดหวังในผลของการปฏิบัติงาน การปลูกฝังให้จงรักภักดีต่อองค์กร และการประสานงานในแนวนอน ประกอบด้วย การแก้ไขปัญหาร่วมกันระหว่างแผนกต่างๆ การประสานงานในระหว่างแผนกที่เกี่ยวข้องกัน การปรับปรุงและคิดริเริ่มในการทำงานของแต่ละแผนกที่ตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กร⁹⁶

ฮักแมน (Hugman) ได้กำหนดเงื่อนไข 5 ข้อที่ผู้นำทีมและองค์กรต้องทำเพื่อสร้างและรักษาทีมให้มีความทำงานที่มีประสิทธิผล ดังต่อไปนี้

1. ทีมต้องเป็นทีมอย่างแท้จริง โดยสมาชิกแต่ละคนต้องรู้ว่าใครควรและไม่ควรอยู่ในทีม ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้นำทีมที่จะต้องสร้างความชัดเจนในเรื่องนี้
2. ทีมต้องมีทิศทางที่ชัดเจน สมาชิกในทีมต้องรู้และเห็นด้วยกับสิ่งที่พวกเขาจะต้องทำร่วมกัน เพราะหากผู้นำทีมไม่กำหนดทิศทางของทีมให้ชัดเจน ก็จะมีความเสี่ยงที่สมาชิกแต่ละคนจะพยายามบรรลุเป้าหมายที่แตกต่างกันออกไป
3. ทีมต้องมีโครงสร้างที่เอื้อต่อความสำเร็จ ทีมที่ออกแบบงานมาไม่ดี มีจำนวนสมาชิกในทีมหรือเลือกสมาชิกเข้าร่วมทีมอย่างไม่เหมาะสม หรือมีบรรทัดฐานการทำงานที่ไม่ชัดเจนและไม่มีการบังคับให้ปฏิบัติตามย่อมจะต้องพบกับปัญหาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้
4. ทีมต้องอยู่ภายใต้โครงสร้างการบริหารองค์กรที่เหมาะสม โครงสร้างการบริหารภายในองค์กร เช่น ระบบการให้รางวัล ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล และระบบสารสนเทศขององค์กร จะต้องช่วยสนับสนุนการทำงานเป็นทีม
5. ทีมต้องรับการสอนงานจากผู้เชี่ยวชาญ โดยผู้บริหารระดับสูงที่เข้ามาสอนงานส่วนใหญ่จะมุ่งความสนใจไปที่ผลการปฏิบัติงานของสมาชิกแต่ละคน ซึ่งไม่ได้มีส่วนช่วยให้การทำงานเป็นทีมดีขึ้น ทีมจึงต้องได้รับการสอนให้ทำงานร่วมกัน โดยเฉพาะในช่วงเริ่มต้น ช่วงระหว่างการดำเนินงาน และช่วงสิ้นสุดการทำงานของทีม⁹⁷

ชาปีโร (Schapiro) ได้ให้ข้อเสนอซึ่งได้นำมาจากคำจำกัดความของ จอห์น แคตเซนบาค และ ดักลาส สมิธ (John Katzenbach and Douglas Smith) เกี่ยวกับคำจำกัดความของการทำงานเป็นทีมที่ดีที่สุด ซึ่งหลักการต่อไปนี้ใช้ในการรวบรวมสมาชิกเป็นทีมแห่งผู้ชนะ ประกอบด้วย

⁹⁶ เนตรพัฒนา ยาวีราช, การจัดการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กร, 91.

⁹⁷ ริชาร์ด ฮักแมน, การบริหารทีมงาน, แปลโดย ญัฐยา สินตระการผล, (กรุงเทพฯ: เอ็กเซเปอร์เน็ท, 2560) 61-62.

1. ทำให้ทีมมีขนาดเล็ก เพราะหากทีมมีขนาดใหญ่ การทำงานเป็นทีมที่จะหาเวลาว่างให้ตรงกันเพื่อมาประชุมก็ใช้เวลายาวนานขึ้นในการตัดสินใจ และยากต่อการจัดการเรื่องข้อมูลและกระบวนการทำงาน ดังนั้น จึงหาคนมาร่วมทีมให้น้อยที่สุดเท่าที่จำเป็น โดยให้มีทักษะและมุมมองครบตามที่องค์กรต้องการ จำนวนนั้นอยู่ที่ประมาณ 3 - 7 คน นอกจากนี้ผู้นำทีมจะต้องตัดสินใจด้วยว่าใครบ้างที่ต้องการให้มาอยู่ในทีมต่อไป และใครบ้างที่ควรตัดออกจากทีม เพราะหากจำนวนสมาชิกในทีมมีมากเกินไป ก็จะทำให้การทำงานเป็นทีมนั้นเกิดความซับซ้อนและยุ่งยากมากขึ้น ซึ่งหัวหน้าทีมสามารถนำสมาชิกที่ถูกตัดออกมาช่วยเฉพาะบางโอกาส กลยุทธ์นี้มีประโยชน์อย่างยิ่งหากสมาชิกในทีมบางคนไม่ได้ให้ความช่วยเหลืออะไรแก่ทีม หรือสมาชิกบางคนไม่ช่วยในการทำงานหรือเป็นพวกชอบบ่น เป็นพวกชอบคิดเชิง หากหัวหน้าทีมไม่สามารถจัดสมาชิกแบบนี้ได้ออกไปจากทีมได้ อย่างน้อยก็สามารถทำให้ทีมได้รับผลกระทบทางลบจากพวกเขาได้น้อยที่สุด

2. รวบรวมทักษะและความรู้ ในการทำงานเป็นทีมผู้นำทีมควรเขียนรายการของทักษะและประเภทของความเชี่ยวชาญทั้งหมดที่ทีมจำเป็นต้องมีเพื่อใช้ในการดำเนินงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ โดยทักษะและความเชี่ยวชาญเหล่านั้นต้องไม่เพียงแต่เป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการทำงานให้ประสบความสำเร็จ แต่ยังต้องช่วยส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือภายในทีมมากยิ่งขึ้นด้วย นอกจากนี้ยังสามารถใช้ประโยชน์จากรายการที่เขียนขึ้นมาเพื่อประเมินความสามารถของการทำงานเป็นทีมในภายหลังได้

3. ผสมผสานวิธีการที่หลากหลายในการทำงาน การทำงานเป็นทีมที่ดีที่สุดจะมีส่วนผสมของรูปแบบการทำงานที่หลากหลาย เช่น มีคนที่จัดการงานได้ทีละอย่างด้วยความระมัดระวังกับคนทำงานหลาย ๆ อย่างได้ในเวลาเดียวกัน คนที่เก่งในเรื่องการวางแผนสำรองฉุกเฉินกับคนที่เก่งในเรื่องของการปรับตัวเมื่อเผชิญปัญหาเฉพาะหน้า เป็นต้น ในที่นี้กำลังจะกล่าวถึงคุณลักษณะตามธรรมชาติของคน ซึ่งไม่ใช่ทักษะที่พวกเขาจะได้มาจากการฝึกอบรมหรือประสบการณ์ ดังนั้นในการจัดตั้งทีมเพื่อการทำงาน จึงพิจารณาความแตกต่างของพวกเขาในแง่ของการมองไปในอนาคต ลำดับความสำคัญ และทัศนคติเกี่ยวกับการตัดสินใจ การเปลี่ยนแปลง และความเสี่ยง ไม่ใช่เพียงพอพยายามรวบรวมคนที่มีความรู้รูปแบบการทำงานที่ต่างกันทุกรูปแบบ เข้ามาใน เพราะมันเป็นไปได้แต่ให้หาคนที่มีความรู้รูปแบบการทำงานแตกต่างจากตัวเอง หรือลักษณะที่จำเป็นต่อความสำเร็จของทีม เป็นต้น⁹⁸

จากการศึกษาเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ สามารถสรุปได้ว่า ในการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ จะประกอบไปด้วยองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ ความร่วมมือกันของสมาชิกในองค์กร การประสานงานกันเพื่อให้การดำเนินการเป็นไปด้วยความราบรื่น โดยมีการติดต่อสื่อสาร

⁹⁸ แมรี ซาปีโร, **คัมภีร์การบริหารทีมงาน จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด**, แปลโดย คมสัน ขจรชีพพันธุ์งาม (กรุงเทพฯ: เอ็กเซเปอร์เน็ท, 2565), 24-26.

เป็นกระบวนการในการสร้างความเข้าใจเพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้งหรือปัญหาที่อาจเกิดขึ้น โดยทีมงานนั้นจะต้องมีโครงสร้าง และทิศทางที่ชัดเจนเอื้อต่อความสำเร็จอย่างเหมาะสม

การพัฒนาการทำงานเป็นทีม

ทีมงานที่มีความเข้มแข็งและรวมตัวทำงานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Unity) ย่อมจะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้นการพัฒนาการทำงานเป็นทีมให้เข้มแข็งแก่ทีมงานเป็นสิ่งจำเป็นมาก ทั้งนี้วิธีการพัฒนาหรือสร้างทีมงานให้มีความเข้มแข็งควรคำนึงถึงสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

วัชรู จงแจ่ม กล่าวว่า ทีมงานที่มีความเข้มแข็งและรวมตัวกันการทำงานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ย่อมจะทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้นการสร้างความเข้มแข็งให้แก่ทีมงานเป็นสิ่งจำเป็นมาก ทั้งนี้ วิธีการพัฒนาหรือสร้างทีมงานให้มีความเข้มแข็งควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1. สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิก โดยการสร้างความสัมพันธ์ให้แน่นแฟ้นอาจทำได้หลายวิธี เช่น มีกิจกรรมต่างๆ ร่วมกัน อาทิ ท่องเที่ยว รับประทานอาหาร เล่นกีฬา หมั่นประชุมหรือปรึกษากันอยู่บ่อยๆ มีสัญลักษณ์ของทีมเพื่อความเป็นหนึ่งเดียว เช่น เครื่องหมาย สี เพลง เป็นต้น

2. ยกย่องหรือเชิดชูเกียรติเมื่อมีโอกาส เช่น จัดงานเลี้ยงแสดงความยินดี มอบเหรียญ รางวัล ประกาศนียบัตรในโอกาสอันสมควร ให้กำลังใจหรือกล่าวคำชมเมื่องานประสบความสำเร็จ เป็นต้น

3. การสื่อสารภายในกลุ่มต้องรวดเร็ว ถูกต้อง แม่นยำและทั่วถึง มีข้อมูลอะไรที่สมาชิกควรทราบต้องสื่อสารให้รู้ทั่วกันและตรงกัน

4. เมื่อมีความขัดแย้งภายในทีมงานต้องรีบแก้ไขให้ทันท่วงที เช่น มีความขัดแย้งเรื่องส่วนตัว หากปล่อยให้ความขัดแย้งดำรงอยู่เป็นระยะเวลานาน เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน เกิดความไม่ไว้วางใจกัน ความร่วมมือการทำงานจะสูญเสียไป

5. ให้ผลประโยชน์อย่างยุติธรรม หรือให้ผลประโยชน์ที่สมาชิกมุ่งหวัง เช่น ทีมงานขายจะได้ค่าคอมมิชชั่นตามเปอร์เซ็นต์ที่กำหนดไว้ เป็นต้น

6. พัฒนาความรู้ความสามารถของสมาชิกทีมงานอย่างต่อเนื่องโดยการประชุมสอนงาน ให้ร่วมงานอบรมสัมมนาตามความต้องการของทีมงานและสมาชิก ส่งไปศึกษาดูงาน ประชุมคณะทำงาน เป็นต้น

7. ให้สมาชิกได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ ยอมรับความคิดเห็นของสมาชิกทุกคนอย่างมีเหตุผล หากข้อสรุปความคิดเห็นที่ไม่ได้ตรงกันอย่างชาญฉลาด

8. นำเทคโนโลยีที่มีความทันสมัยมาใช้ ทำให้เพิ่มความสามารถในการทำงานของทีมงาน⁹⁹

⁹⁹ วัชรู จงแจ่ม, การทำงานเป็นทีม Team working, 34-36.

ร็อบบิ้นส์ และ คอลเตอร์ (Stephen Robbins and Mary Coulter) กล่าวว่า
ในการพัฒนาการทำงานเป็นทีม จะต้องสร้างให้ทีมงานหรือกลุ่มมีคุณลักษณะ ดังนี้

1. ทีมมีเป้าหมายชัดเจน (Clear Goals) ทีมหรือกลุ่มจะต้องกำหนดเป้าหมายร่วมกันไว้อย่างชัดเจน และทำความเข้าใจกับสมาชิกในทีม ซึ่งวิธีการนี้จะนำไปสู่การรับรู้และเกิดความเข้าใจร่วมกัน

2. สมาชิกมีทักษะที่โดดเด่น (Relevant Skills) สมาชิกแต่ละคนควรมีความรู้ความสามารถ และทักษะเฉพาะตัวที่เป็นที่ยอมรับภายในทีม ไม่ว่าจะเป็นด้านเทคนิคในการปฏิบัติงาน (Technical Skill) การมีมนุษยสัมพันธ์ (Interpersonal Skills)

3. ความเชื่อมั่นในทีมงาน (Mutual Trust) ในเบื้องต้นก่อนที่จะลงมือดำเนินการใด ๆ จะต้องสร้างให้สมาชิกเกิดความมั่นใจ เกิดความไว้วางใจกับสิ่งที่เราจะทำ เช่น บอกขอบเขต ความรับผิดชอบ รางวัล ผลตอบแทน เป็นต้น ซึ่งความเชื่อมั่นก็จะเป็นแรงบันดาลใจให้งานมีประสิทธิภาพ

4. ความเป็นหนึ่งเดียวกันหรือเอกภาพ (Unified Commitment) เป็นปกติที่องค์กรจะมีความหลากหลายในด้านความคิด ดังนั้นการหลอหลอมให้เป็นหนึ่งเดียวกันหรือเป็นเอกภาพหรือพูดภาษาเดียวกันก็จะทำให้เกิดฉันทกมล ซึ่งนับว่าเป็นปัจจัยปัจจัยสำคัญสำหรับการทำงานเป็นทีมในแต่ละองค์กร ซึ่งในแต่ละองค์กรก็จะมีกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบแตกต่างกันไป เช่น ฝ่ายการเงินและพัสดุ ฝ่ายอาคารสถานที่ ฝ่ายการตลาด ฝ่ายบุคคล ฝ่ายประชาสัมพันธ์ เป็นต้น แต่ทุกคนต้องพึงระลึกเสมอว่าอยู่ภายใต้องค์กรและมีเป้าหมายเดียวกัน อยากรู้ก็ตาม การเกิดเอกภาพหรือความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ได้นั้นเป็นผลมาจากการที่ทีมงานมีเป้าหมายที่ชัดเจนเป็นสำคัญ

5. ประสิทธิภาพการติดต่อสื่อสาร (Good Communication) ในการสื่อสารนั้นมีความหมายที่หลากหลายและค่อนข้างกว้าง ซึ่งไม่ได้หมายถึงแค่การพูดจา การแสดงออก หรือการแสดงสัญลักษณ์เพียงเท่านั้น แต่ยังรวมไปถึงการใช้เครื่องมือหรือวัสดุอุปกรณ์ในการสื่อสารอีกด้วย ซึ่งสมาชิกจะต้องมีทักษะในการติดต่อสื่อสารเพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดหรือความคลาดเคลื่อนในการแปลความหมาย ตลอดจนทักษะในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการติดต่อสื่อสาร

6. ทักษะในการเจรจาต่อรอง (Negotiating Skill) ในการเผชิญกับสถานการณ์ทั้งภายในและทั้งสถานการณ์ภายนอก ไม่ว่าจะเป็นสถานการณ์ที่เป็นความขัดแย้ง หรือมีการร้องเรียน การตกลงในการทำสัญญา เป็นต้น ผู้บริหารรวมถึงสมาชิกภายในทีมจำเป็นที่จะต้องมีความสามารถในการเจรจาต่อรอง หรือเป็นนักเจรจาต่อรองที่มากด้วยความสามารถมากด้วยประสบการณ์ กล่าวคือ มีความเฉลียวฉลาด ไหวพริบปฏิภาณ การควบคุมอารมณ์ เป็นต้น

7. ความสามารถของผู้นำในการจูงใจ (Appropriate Leadership) ผู้ที่ประสบความสำเร็จหรือผู้นำที่ประสบความสำเร็จ มักจะมีวุฒิภาวะในการโน้มน้าวจิตใจสูง ซึ่งจะทำให้ผู้อื่นนั้นคล้อยตาม

อย่างเต็มใจ แต่การที่ผู้นำจะมีบุคลิกเช่นนี้ได้ก็ขึ้นอยู่กับความเป็นอัตลักษณ์ของแต่ละบุคคลด้วย เช่น การมีภาวะผู้นำ การมีทักษะของการจูงใจ มีมนุษยสัมพันธ์ มีเทคนิคในการสร้างกระบวนการกลุ่มที่เป็นพลวัต

8. ปัจจัยภายในสนับสนุน (Internal Support) ปัจจัยปัจจัยภายในขององค์การไม่ว่าจะเป็นเรื่องของนโยบาย บรรยากาศการทำงาน ติดต่อสื่อสารความพร้อมของเครื่องมือและวัสดุอุปกรณ์ ขวัญกำลังใจ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะเป็นส่วนหนึ่งส่งผลให้การทำงานเป็นทีมนั้นเป็นไปได้อย่างราบรื่น ทำให้ภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์ได้

9. ปัจจัยภายนอกสนับสนุน (External Support) ปัจจัยภายนอกที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานขององค์กร เช่น โอกาส การตลาด นโยบายของรัฐบาล คู่แข่ง ความต้องการหรือความศรัทธาของลูกค้า สิ่งเหล่านี้ถือเป็นปัจจัยภายนอกส่วนหนึ่งที่ส่งผลให้ภารกิจบรรลุผลได้¹⁰⁰

ทักแมนและเจนเซน (Tuckman and Jensen) กล่าวว่า ในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมขึ้นมาจะประกอบไปด้วยขั้นตอนสำคัญ 4 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นการสร้างทีมขึ้นมา (Forming) หมายถึง การสร้างทีมขึ้นมาใหม่เพื่อทำงานใดงานหนึ่ง ทีมใหม่มีภารกิจที่จะต้องกระทำร่วมกันระหว่างสมาชิก มีอำนาจหน้าที่ในการทำงานให้สำเร็จเป็นทีมงานที่มีสมาชิกที่เชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ในการทำงานนั้นมาก่อน การสร้างทีมงานขึ้นมาขึ้น ผู้บริหารควรใช้เวลาในการตกลงอภิปรายแสดงความคิดเห็นกันอย่างไม่เป็นทางการ เพื่อให้สมาชิกมีความเห็นกันก่อน

2. ขั้นการระดมความคิด (Storming) หมายถึง ขั้นที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของความขัดแย้งและสมาชิกในทีมตกลงกันไม่ได้ สมาชิกต่างก็แสดงบทบาทของตนเอง ผู้บริหารมีหน้าที่ส่งเสริมให้ทีมงานระดมความคิดจนกระทั่งได้ข้อยุติเป็นข้อตกลงเดียวกัน

3. ขั้นการสร้างบรรทัดฐาน (Norming) หมายถึง บรรทัดฐานในการทำงานเป็นทีมที่สมาชิกกำหนดขึ้น เช่น บรรทัดฐานในด้านบทบาทการทำงาน หรือบรรทัดฐานในด้านการปฏิบัติงาน

4. ขั้นการทำงาน (Performing) หมายถึง ขั้นตอนที่เน้นการทำงานร่วมกันและแก้ปัญหา ร่วมกัน มีการเสริมแรงและจูงใจในการทำงาน

5. ขั้นการปรับปรุง (Adjourning) หมายถึง สมาชิกในทีมมีความเห็นไม่ตรงกัน อาจมีข้อขัดแย้งกันหากสมาชิกคนใดคนหนึ่งไม่สามารถตกลงกันได้ ก็ไม่อาจจะทำงานเป็นทีมได้ต่อไป จึงต้องมีการปรับปรุงและปรับความเข้าใจกัน¹⁰¹

¹⁰⁰ เมตต์ เมตต์การุณจิต, ทีมงาน พลังที่สร้างความสำเร็จ, 149-150.

ลูคเก้ และโพลเซอร์ (Luecke and Polzer) ได้แนะนำถึงคุณสมบัติที่สำคัญของสมาชิกในทีม ที่หัวหน้าทีมจำเป็นจะต้องฝึกฝนและพัฒนาสมาชิกในทีม เพื่อการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย

1. ทักษะทางเทคนิค (Technical Skill) ควรพัฒนาทักษะทางเทคนิคของสมาชิกในทีม ในงานที่สมาชิกแต่ละคนเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ หรือสมาชิกแต่ละคนสามารถทำงานนั้นได้ตามความถนัด และความเหมาะสม

2. ทักษะในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า (Problem-Solving Skill) ด้วยการวิเคราะห์สถานการณ์ที่เผชิญ บางครั้งอาจต้องพบเจอกับความยากลำบาก หรือสภาวะที่หาทางออกได้ยาก รวมไปถึงความสามารถในการหาคำตอบที่เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ ทักษะทางด้านนี้นับว่าจำเป็นอย่างมากที่จะต้องสอนให้สมาชิกในทีมมี เพราะไม่เช่นนั้นหากเจอสถานการณ์เฉพาะหน้า สมาชิกแต่ละคนก็จะวิ่งเข้ามาขอคำปรึกษาหรือโยนพนักงานให้หัวหน้าทีม หรือสมาชิกคนอื่นเป็นคนแก้ไข

3. ทักษะด้านการทำงานร่วมกันระหว่างบุคคล (Interpersonal Skill) คือ ความสามารถในการร่วมงานกับผู้อื่น ที่ถือเป็นสิ่งสำคัญมากของการทำงานร่วมกันเป็นทีม หรือต่างทีม ทางด้านนี้ประกอบด้วย ความเข้าใจผู้อื่น มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน ความเห็นอกเห็นใจกัน ความพร้อมที่จะช่วยเหลือกัน เป็นต้น

4. ทักษะด้านองค์กร (Organizational Skill) คือ ความสามารถในการสื่อสารกับหน่วยงานอื่น การมองเห็นภาพของการเมืองที่เกิดขึ้นในองค์กร การมีเครือข่ายภายในหน่วยหรือระหว่างหน่วยงาน ทักษะนี้มีความจำเป็นอย่างมากสำหรับการรับรู้ ความเข้าใจและหาแนวทางรับมือกับปัญหา หรือความขัดแย้งเมื่อต้องทำงานร่วมกับบุคคลอื่นทั้งภายในและภายนอกทีม รวมไปถึงการรู้จักโครงสร้างขององค์กร

นอกเหนือจากทักษะดังกล่าวที่สมาชิกในทีมจะต้องพัฒนา เพื่อการทำงานเป็นทีมแล้วนั้น หัวหน้าทีมยังต้องหมั่นย้ำกับลูกทีมถึงเหตุผลที่เขาได้รับมอบหมายในการทำงานนั้นๆ และตอกย้ำว่าเขาตัวต่อในภาพใหญ่ของผลสำเร็จของทีมซึ่งขาดไม่ได้ นอกจากนี้ยังต้องคอยหมั่นประเมินสมาชิกในทีมว่ายังขาดทักษะหรือจำเป็นที่จะต้องพัฒนาในเรื่องใดบ้างอีกด้วย¹⁰²

¹⁰¹ บรูซ ทัคแมน และ เมรี เจนเซน, การจัดการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กร, แปลโดย เนตร์พัฒนา ยาวีราช, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ บริษัท ทริปเพิ้ล กรู๊ป จำกัด, 2560), 77.

¹⁰² ริชาร์ด ลูคเก้ และเจฟฟ์ โพลเซอร์, การนำทีมสู่ผลลัพธ์อันเป็นเลิศ Excellent Team Leading, แปลโดย นุฎล ชูทอง และ ชัชวาล อรวงศ์ศุภทัต, (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ ไอดี ออล พรินท์, 2559) 20-21.

ชัยเสกสรรค์ พรหมศรี กล่าวว่า ในการเริ่มต้นการทำงานเป็นทีม ผู้นำควรให้ความสำคัญในการวางแผนและการจัดระบบภายในทีมเพื่อให้สมาชิกภายในทีมทราบถึงบทบาทและหน้าที่ของตนเองต่อการสนับสนุนทีม เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย ซึ่งต้องอาศัยความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนของการพัฒนาทีม ซึ่งประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

1. ขั้นการวางรูปแบบหรือการสร้างกลุ่ม (Forming stage) ขั้นตอนแรกเป็นขั้นตอนที่สมาชิกภายในทีมได้เจอกันเป็นครั้งแรกและทำความคุ้นเคยกัน รวมถึงมีการพูดคุยเกี่ยวกับความคาดหวังภายในทีม ในตอนนี้ทีมร่วมกันกำหนดข้อตกลงเบื้องต้นในการทำงานร่วมกันภายในทีม เช่น ความถี่ในการประชุม และการมีส่วนร่วมนำเสนอความคิดเห็นภายในทีม ขั้นตอนนี้ผู้นำทีมควรมีส่วนช่วยในการสร้างความคุ้นเคยแก่สมาชิกภายในทีมผ่านการจัดกิจกรรมต่าง เพื่อเพิ่มความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก

2. ขั้นระดมความคิด (Storming stage) เป็นขั้นตอนที่สมาชิกภายในทีมมีความเห็นที่แตกต่างกันต่อเป้าหมายและแนวปฏิบัติในการทำงานเป็นทีม ความแตกต่างอาจเกี่ยวข้องกับการให้ความสำคัญกับเป้าหมาย การจัดการทรัพยากรของทีม แนวปฏิบัติในการทำงานที่เป็นธรรมชาติ ความคาดหวังต่อบทบาทของสมาชิก หรือการคัดเลือกหัวหน้าทีม ซึ่งประเด็นเหล่านี้มีความสำคัญต่อการทำงานเป็นทีม เนื่องจากถ้าสมาชิกมีความเข้าใจที่ไม่ตรงกันการทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่การบรรลุเป้าหมายเป้าหมายก็จะเป็นไปได้ยาก ในขั้นตอนนี้ความขัดแย้งถือเป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้น และควรที่จะได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมมากกว่าซ่อนความขัดแย้งนั้นไว้เพื่อช่วยให้ทีมสามารถเดินหน้าไปได้ในทางกลับกันถ้าปราศจากการจัดการที่เหมาะสม ความขัดแย้งจะยับยั้งการพัฒนาทีมและนำไปสู่ความล้มเหลวในที่สุด ด้วยเหตุนี้ผู้นำทีมจึงมีบทบาทสำคัญต่อการจัดการความขัดแย้งที่ไม่สร้างสรรค์เพื่อสร้างสมดุลและความเหนียวแน่นแก่ทีม

3. การกำหนดบรรทัดฐาน (Norming stage) การแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้งและข้อตกลงต่อเป้าหมายและคุณค่าของทีมจะเกิดขึ้นในตอนนี้ เนื่องจากสมาชิกภายในทีมเข้าใจบทบาทของตนและสร้างความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับสมาชิกทีมคนอื่น ทำให้เกิดการพัฒนาลักษณะเฉพาะหรืออัตลักษณ์ของทีมขึ้น เนื่องจากทราบว่าตนเองกำลังร่วมทำงานกับบุคคลอื่นในฐานะทีมไม่ใช่การทำงานโดยลำพัง นอกจากนี้ทีมยังช่วยกันกำหนดมาตรการที่ชัดเจนต่อการรับมือสมาชิกที่ละเมิดกฎข้อบังคับหรือแนวปฏิบัติของทีมอีกด้วย

4. การดำเนินงาน (Performing stage) เป็นขั้นตอนที่มุ่งความสนใจไปยังผลการปฏิบัติงานที่ทีมได้รับมอบหมาย โดยสมาชิกในทีมร่วมมือร่วมใจกันในการประสานพลังการทำงานบนพื้นฐานของการพึ่งพาอาศัยความสามารถที่หลากหลายของสมาชิกภายในทีม เมื่อสถานการณ์มีการเปลี่ยนแปลงไปและมีภารกิจใหม่เข้ามา ทีมจะมีการปรับเปลี่ยนวิธีการและรูปแบบในการทำงาน ขั้นตอนนี้ยังเกี่ยวกับความยืดหยุ่นในการเรียนรู้จากความผิดพลาดในการทำงานร่วมกันของสมาชิกเพื่อปรับปรุง

คุณภาพและผลการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น ขั้นตอนนี้อาจเป็นขั้นตอนสำคัญในการทำงานทีมก็จริง แต่ไม่สามารถเกิดขึ้นได้โดยปราศจากขั้นตอนที่กล่าวมาในข้างต้น อย่างไรก็ตามก็ยังมีผู้บริหารจำนวนไม่น้อยไม่เข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทีม เห็นผลสำเร็จของการทำงานแบบทีมอย่างรวดเร็ว จึงมักข้ามขั้นตอนที่สำคัญก่อนหน้าแล้วเริ่มต้นให้ทีมปฏิบัติงานโดยทันที ซึ่งการกระทำเช่นนี้นำไปสู่ความล้มเหลวของการทำงานเป็นทีมที่ทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

5. ขั้นตอนการแยกกลุ่ม (Adjourning stage) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการพัฒนาทีม เกิดขึ้นเมื่อทีมสามารถบรรลุภารกิจในการทำงานได้เรียบร้อย โดยที่สมาชิกภายในทีมมีความพึงพอใจร่วมกันต่อผลลัพธ์ของทีม เมื่อต้องการแยกกลุ่มสมาชิกควรคำนึงถึงความสัมพันธ์ที่สร้างร่วมกับสมาชิกคนอื่นในทีมด้วย¹⁰³

เนตร์พัฒนา ยาวีราช กล่าวถึง กระบวนการในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของทีมงานประกอบด้วย การรวบรวมสมาชิกสร้างทีมงาน สมาชิกในทีมมีการประชุมร่วมกัน มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการทำงานร่วมกัน มีการเก็บข้อมูลจากสมาชิกในทีมฝ่ายต่างๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่หลากหลายแล้วนำมารวมกัน เพื่อการพิจารณาปัญหาต่างๆ มีการวางแผนการทำงานอย่างเป็นขั้นตอน กำหนดลำดับขั้นตอนการทำงานก่อนหลังไว้อย่างชัดเจน มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการแก้ไขข้อผิดพลาดบกพร่อง และมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง¹⁰⁴

สวรรยา แสงสุข กล่าวว่า ในโลกแห่งการทำงานในปัจจุบัน คงไม่มีใครปฏิเสธการทำงานแบบเป็นทีม เพราะการทำงานเป็นทีมแบบนี้ จะนำเอาทักษะของการทำงานของแต่ละบุคคลที่แตกต่างกันมาเสริมซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จึงมีหลักในการพัฒนาทีมงานอย่างชาญฉลาด ดังนี้

1. การวางแผนทีมงาน การวางแผนทีมงานที่ดีจะต้องกำหนดจุดมุ่งหมาย และแนวทางสู่จุดมุ่งหมายนั้นๆ โดยหาคำตอบจากตัวเองว่า เราต้องการอะไร ต้องการมากน้อยเพียงใด ต้องการเมื่อใด จะนำมาอย่างไร และใครเป็นผู้ดำเนินการ ดังนั้นการวางแผนที่ดีจึงต้องศึกษาสภาพการณ์ภายในองค์กร ได้แก่ โครงสร้างองค์กร ปริมาณและคุณภาพของบุคลากร กระบวนการทำงาน รวมถึงสภาพภายนอกองค์กร เช่น เหตุการณ์บ้านเมือง เศรษฐกิจ สังคม การพัฒนาเทคโนโลยี เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะเป็นแนวทางให้ผู้บริหารสามารถกำหนดกลยุทธ์ในการทำงานของทีมได้ชัดเจนมากขึ้น

¹⁰³ ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, ภาวะผู้นำ สำหรับผู้บริหารองค์กร: แนวคิด ทฤษฎีและกรณีศึกษา, 323-324.

¹⁰⁴ เนตร์พัฒนา ยาวีราช, การพัฒนาองค์กรและการจัดการนวัตกรรม (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ บริษัท ทริปเพิ้ล กรุ๊ป จำกัด, 2560), 161-162.

2. การจัดโครงสร้างของทีมงาน โดยระบบกิจกรรมที่จำเป็นต่อการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ กำหนดขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของงานรวมถึงการแบ่งหน้าที่และประสานงานภายในอย่างมีประสิทธิภาพ

3. เลือกบุคคลเข้าร่วมทีม ทั้งนี้ ผู้บริหารควรคำนึงถึงคุณสมบัติที่มีความเหมาะสมของบุคลากร ในการพิจารณาจากลักษณะงาน หน้าที่ความรับผิดชอบต่องาน ถ้าผู้บริหารต้องการให้ทีมมีความแข็งแกร่ง ก็ต้องดึงเอาคนที่มีความสามารถแตกต่างกัน มีจุดแข็งเฉพาะตัวที่แตกต่างกัน เพราะคนแต่ละคนมีความรู้ความสามารถ ความถนัด และพรสวรรค์ที่แตกต่างกัน หากผู้บริหารสามารถนำคนเหล่านี้มาทำงานร่วมกัน เท่ากับเป็นการสกัดเอาสิ่งที่ดีที่สุดของแต่ละคนมาใช้เพื่อเสริมเสริมซึ่งกันและกัน เช่น การจัดทีมเฉพาะกิจ เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ของสินค้าชนิดใหม่ โดยบุคลากรที่เข้าร่วมนั้น ควรเลือกตัวแทนจากทุกฝ่ายงานที่เกี่ยวข้อง เช่น ฝ่ายการผลิต สินค้าที่มีความโดดเด่นด้านสร้างสรรค์คิดค้นผลิตภัณฑ์ ฝ่ายการตลาด ที่มีความเชี่ยวชาญด้านวิจัยผู้บริโภค ฝ่ายกระจายสินค้าจะทราบถึงช่องทางการจัดจำหน่าย รวมถึงฝ่ายการเงินจะสามารถวิเคราะห์ผลกำไรขาดทุน เป็นต้น

4. การควบคุมและติดตามผล การควบคุมการปฏิบัติงานควรกำหนดในช่วงของการวางแผน เพื่อรวบรวมข้อมูลและติดตามความคืบหน้าของการทำงาน การติดตามผลงานอาจใช้วิธีการกำหนดตารางเวลาการทำงานที่ชัดเจน แล้วตรวจสอบกับผลงานที่ได้ การรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ มีข้อดี คือ ผู้บริหารสามารถช่วยปรับปรุงแก้ไขได้ทันทั่วทั้งที่ หากการดำเนินงานของทีมผิดพลาดไป รวมถึงผู้บริหารสามารถกำหนดระยะเวลาที่จะเสร็จได้อย่างรวดเร็ว

5. การประเมินผล เป็นเกณฑ์มาตรฐานที่ใช้ตัดสินว่า ทำงานประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว โดยอาจพิจารณาจากการทำงานของทีมงานภายใน 6 เดือน ว่าทีมงานสามารถทำได้ดีในเรื่องใดบ้าง สิ่งใดที่ยังเป็นจุดด้อยอยู่ ผลการทำงานของแต่ละคนน่าพอใจมากน้อยเพียงใด การประเมินผลที่ดีนั้น ควรกระทำอย่างตรงไปตรงมาเพื่อประโยชน์สูงสุดในการวิเคราะห์ และหาหนทางปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาดต่อไป¹⁰⁵

จากหลักในการพัฒนาทีมงานข้างต้นสรุปได้ว่า การพัฒนาทีมงานถือเป็นกระบวนการที่เอื้ออำนวยให้สมาชิกของทีมงานได้พัฒนาตนเองด้วยการศึกษาการเรียนรู้ในวิธีที่ตนเองถนัดและต้องการ เพื่อให้มีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีม และนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถให้กับทีมงานหรือองค์กร

¹⁰⁵ สวรรยา แสงสุข, การเรียนรู้เป็นทีมและทีมงาน Team Learning and Team Work, 122-123.

อุปสรรคในการทำงานเป็นทีม

ในการทำงานร่วมกันของบุคคลหรือการทำงานเป็นทีมย่อมมีความเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายในองค์กร รวมถึงกระบวนการปฏิบัติงานกับสมาชิกและกับผู้อื่น เพราะโดยพื้นฐานของมนุษย์ย่อมมีสิทธิ เสรีภาพ และความเป็นอิสระ การเป็นตัวของตัวเองจึงเป็นความต้องการที่จะดำรงชีวิตโดยปราศจากผู้ครอบงำจากบุคคลบุคคลอื่น จากสภาพปัญหาของปัจเจกชนเมื่อมีจำนวนมากย่อมนำไปสู่ความซับซ้อน ซึ่งก็จะสามารถก่อให้เกิดปัญหาและอุปสรรคมากมายได้ด้วยเช่นกัน ซึ่งจะเป็นสิ่งที่มาขัดขวางการทำงานให้หยุดชะงักหรือไม่สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

วิกานดา เกษตรเอี่ยม กล่าวว่า ปัญหาหรืออุปสรรคทั่วไปในการทำงานเป็นทีมนั้น มีดังนี้

1. ขาดการตกลงกันตั้งแต่เริ่มต้น ขาดการพูดคุยกัน ไม่แจ้งเป้าหมายของงาน
2. มีการปกปิดข้อมูลผิดพลาดที่ผ่านมา สมาชิกหลีกเลี่ยงที่จะเผชิญปัญหาและร่วมกันวิเคราะห์ปัญหา
3. ไม่ได้ใช้วิธีการการประชุมหารือ เป็นเครื่องกระตุ้นเพื่อให้สมาชิกเกิดความผูกพัน
4. ขาดการวางแผนงานและเวลา
5. ไม่มีการแบ่งความรับผิดชอบ เพื่อให้สมาชิกรู้บทบาทที่ชัดเจน
6. ขาดการประเมินผลการทำงานของทีม ตารางตรวจติดตามประเมินผล
7. ผลผลิตลดลง ไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานหรือผลงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
8. เกิดการสับสนไม่เข้าใจแน่ชัดเกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมาย
9. ความเข้าใจคำสั่งผิดพลาดหรือคำสั่งไม่ได้รับการปฏิบัติอย่างถูกต้อง
10. เกิดความขัดแย้งหรือความเป็นศัตรูในหมู่พนักงาน
11. มีการร้องทุกข์หรือบ่นกันมากในหมู่สมาชิก
12. ความสนใจ ความกระตือรือร้น ลดน้อยลง
13. ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หรือการพัฒนาเทคนิคใหม่ใหม่ๆ
14. การประชุมงานขาดประสิทธิภาพ ไม่มีใครกล้าแสดงความคิดเห็น หรือคิดว่าพูดไปก็ไม่มีประโยชน์
15. การสร้างปฏิภรียาในทางด้านลบ
16. ขาดการไม่ไว้วางใจกัน

โดยปัญหาของการทำงานเป็นทีมที่พบบ่อยนอกจากที่กล่าวไว้ข้างต้น คือ การแข่งขันระหว่างตัวบุคคลมีสูง การเปลี่ยนแปลงต่างๆ เกิดขึ้นรวดเร็วจนสมาชิกตั้งตัวไม่ทัน การสื่อสารในทีมไม่ทั่วถึง สภาพความกดดันในการทำงานที่ต้องแข่งกับเวลา ขาดแรงจูงใจ หรือการเสริมแรงทางบวก การเห็นแก่พรรคพวก การมุ่งความสำเร็จในงานที่ตนรับผิดชอบมองข้ามความสำคัญของเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหารไม่มีเวลาให้กับทีมงาน ความสามารถของสมาชิกแตกต่างกันมาก

และสมาชิกบางคนมีความกังวลเกี่ยวกับครอบครัว ซึ่งปัญหาเหล่านี้สามารถแก้ไขได้โดยผู้บริหาร ต้องให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม¹⁰⁶

เมตต์ เมตต์การ์ณจิต กล่าวว่า ค่านิยมที่เป็นเอกลักษณ์ของไทย มีหลายเรื่องที่ตั้งงามจนได้รับการยกย่องจากต่างประเทศ แต่ก็มีค่านิยมบางประการที่ไม่พึงประสงค์และเป็นปัญหารวมถึงเป็นอุปสรรคต่อการทำงานเป็นทีมที่น่าสนใจเพื่อประกอบการศึกษา สรุปได้ดังนี้

1. การไม่ชอบทำงานเป็นกลุ่ม โดยพื้นฐานแล้วคนไทยมีนิสัยสันโดษ ชอบความสงบ ชอบทำงานอยู่ตามลำพัง แมแต่นักบวชยังมีพฤติกรรมที่ชอบปลีกวิเวกไปหาความสงบคนเดียว เป็นต้น ลักษณะของสังคมไทยเช่นนี้เมื่อมีการรวมกลุ่มหรือการทำงานเป็นทีม การทำกิจกรรมอะไรซักอย่างก็มักจะไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร ทั้งที่คนไทยเป็นคนที่มีความรู้และความสามารถ มีภูมิปัญญาไม่แพ้ชาติอื่น ซึ่งเห็นได้จากการแข่งขันกีฬาทุกน้ำหนักรวมมวย ที่คนไทยสามารถคว้าแชมป์แชมป์โลกและ ได้รับเหรียญทองโอลิมปิก แต่สำหรับกีฬาที่เล่นเป็นทีมมักจะประสบความสำเร็จน้อย

2. การไร้ระเบียบวินัย สังคมไทยเป็นสังคมที่ขาดระเบียบวินัย ซึ่งจะพบเห็นได้จากการใช้ชีวิตประจำวัน ยกตัวอย่างเช่น การทิ้งขยะไม่เป็นที่เป็นทาง การทิ้งขยะออกนอกกรณดินในขณะที่กำลังเล่น การวางสิ่งของหรือสินค้าบนทางเท้า การไม่ตรงต่อเวลา ท่านประธานและผู้เข้าร่วมประชุมมักจะไม่ตรงต่อเวลา จนเป็นเหตุและกลายเป็นความเคยชินซึ่งทำให้ถือว่าเป็นเรื่องที่ธรรมดา ทั้งที่เกิดไม่ตรงต่อเวลานั้นทำให้เกิดการรอคอยที่เสียประโยชน์ทั้ง 2 ฝ่าย นอกจากนี้ในขณะที่ประชุมก็ยังมีบางคนใช้โทรศัพท์มือถือ ซึ่งนับว่าเป็นการไร้ระเบียบวินัยและเสียมารยาทเป็นอย่างยิ่ง ดังสำนวนที่ว่า “ทำได้ตามใจคือไทยแท้” เป็นการสะท้อนให้เห็นภาพพฤติกรรมของการระเบียบ

3. การไม่ชอบแสดงความคิดเห็น เห็นได้จากเมื่อมีการประชุมใดๆ ผู้เข้าร่วมประชุมมักไม่ค่อยพูด ไม่ค่อยแสดงความคิดเห็น เป็นผู้รับฟังที่ตื้ออย่างเดียว แม้จะมีข้อสงสัยอะไรก็ไม่กล้าซักถาม นอกจากนี้บางคนขาดความมั่นใจด้วยคิดว่าหากพูดไปก็ไม่มีใครรับฟัง จึงนั่งเฉยทำนองว่า “พูดไปสองไพเบี้ย นิ่งเสียตำลึงทอง” หรือในกรณีที่ใกล้เวลาจะพักหรือเลิกประชุม ซึ่งเป็นเวลาที่หลายคนอยากจะเลิกเร็ว ๆ ดังนั้น ถ้ามีใครสักคนจะถามก็มักจะมีคนอยู่ใกล้คอยสะกิดมาให้ถาม ถึงแม้การประชุมนั้นยังไม่หมดประเด็น ก็มักจะหาทางรวบรัดหรือหาทางยุติลงให้ได้โดยไม่คำนึงถึงวัตถุประสงค์ที่ต้องการเป็นหลัก อีกทั้งเมื่อเลิกประชุมแล้วก็มักจะจับกลุ่มวิพากษ์วิจารณ์กันไปต่าง ๆ นานา ทั้ง ที่การประชุมเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นก็ไม่ใช้สิทธิ์ ค่านิยมเช่นนี้นับเป็นอุปสรรคต่อการทำงานเป็นทีม

4. พูดมากกว่าทำ ลักษณะเช่นนี้จะพบได้เสมอในที่ประชุมต่างๆ ซึ่งมักจะมีคนหนึ่ง หรือมากกว่านั้น ชอบเสนอความคิดเห็น ชอบซักถามไปทุกเรื่อง คนลักษณะนี้มักมีอุปนิสัยที่ชอบแสดงตน

¹⁰⁶ วิภาดา เกษตรเยี่ยม, การสร้างทีมงาน (กรุงเทพฯ: โอ.เอส. พรินติ้ง เฮาส์, 2558), 59.

ในทำนองว่าอยากเด่นอยากดัง ส่วนคำถามหรือข้อคิดเห็นจะได้เนื้อหาสาระหรือไม่เขาอาจจะไม่รู้ตัวหรือไม่สนใจ เมื่อที่ประชุมต้องการคนมาช่วยทำตามที่เขาเสนอ คนที่เสนอก็นิ่งเฉยอาจไม่อาสาที่จะทำสุดท้ายก็จะเป็นภาระให้แก่ประธานหรือไม่ก็เลขาฯ การที่ประชุม โดยที่คนพูดคนเสนอลอยนวล

5. เชื่อโชคลาภหรือไสยศาสตร์ คนไทยมีรากเหง้าผูกพันกับสิ่งที่เหนือธรรมชาติมาตั้งแต่เกิด โดยถูกสืบทอดและปลูกฝังในเรื่องของความเชื่อและการพึ่งพาสິงที่อยู่เหนือธรรมชาติหรือไสยศาสตร์ ซึ่งสามารถลดบันดาลให้ประสบความสำเร็จตามความมุ่งหวัง จึงทำให้คนบางคนเกิดความศรัทธาเลื่อมใสและถือเป็นสิ่งที่พึ่งพาทางใจ ดังนั้นเมื่อจะทำกิจอะไรมักต้องดูฤกษ์ยามหรือเชื่อเรื่องโชคลาภมากกว่าความสามารถของคนในทีม ซึ่งก็นับว่าเป็นอุปสรรคของการทำงานเป็นทีมด้วยเช่นกัน

6. คนไทยลืมนง่าย เป็นลักษณะที่โกรธง่ายหายเร็วหรือลืมนอะไรง่าย ๆ แม้แต่คู่แข่งจะมีกลยุทธ์ที่ทำให้ห้องค์กรของเราเกิดความเสียหายก็ตาม หรือคนในทีมมีการทุจริต คอร์รัปชัน หรือสร้างความเสียหายให้แก่ส่วนรวม แต่พอเหตุการณ์ผ่านไปสักระยะหนึ่งหรือมีข่าวอื่นเข้ามาลบกระแสมักจะลืมนเรื่องที่ผ่านมา ไม่คิดกตัญญู ให้ให้อภัยในทำนองเห็นอกเห็นใจด้วยซ้ำ นับเป็นอุปนิสัยของชาวพุทธ ที่มีจิตใจเมตตากรุณา เป็นสิ่งควมที่มีแต่การให้อภัย

7. การเคารพผู้อาวุโส สังคมไทยถูกปลูกฝังให้เคารพนับถือผู้อาวุโส ครูบาอาจารย์ หรือผู้มีพระคุณ และให้ถือว่าการเป็นผู้เฒ่าด้วยความรู้ ประสบการณ์ ตำแหน่งหรือฐานะทางสังคมจะต้องเคารพเชื่อฟังและให้เกียรติผู้อาวุโส ดังนั้นเมื่อผู้อาวุโสทำอะไรไม่ถูกต้องก็ไม่ควรถือสาความหรือถือว่าเป็นความผิดพลาด ดังคำที่มักได้ยินเสมอว่า “ยกให้สักคน” เช่นเดียวกันเมื่อมีการประชุมใดๆ ประธานที่ประชุมกล่าวอย่างไร ที่ประชุมก็มักจะคอยตามด้วยเสมอ เพราะให้เกียรติผู้เป็นประธานโดยไม่คำนึงถึงหลักการและความสมเหตุสมผล¹⁰⁷

เนตร์พัฒนา ยาวีราช กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมเกิดจากคนหลายคนที่แตกต่างกันมาทำงานร่วมกัน โดยแต่ละคนก็มีความต้องการ มีมีความรู้สึก มีความคิดและทัศนคติต่างกัน มีการรับรู้ปัญหาต่างกัน ดังนั้นปัญหาที่เกิดจากการทำงานร่วมกันอาจเกิดขึ้นจากสาเหตุต่อไปนี้ เป้าหมายต่างกัน ความต้องการของสมาชิกต่างกัน บรรทัดฐานต่างกัน ความเข้าใจได้ดีของสมาชิก การตัดสินใจภาวะผู้นำ และขนาดของทีมงาน¹⁰⁸

นุกูล ชูทอง และ ชัชวาล อรวงศ์สุภทัต กล่าวถึงปัญหาของการทำงานเป็นทีมโดยสรุป ดังนี้

1. ลูกทีมเข้าใจเป้าหมายไม่ชัดเจน ในการทำงานเป็นทีมที่ไม่ราบรื่น ส่วนหนึ่งเป็นเพราะสมาชิกในทีมทำงานแบบขาดเป้าหมายร่วมกัน ส่งผลให้ต่างคนต่างทำ บางคนอาจถึงกับทำงานสวน

¹⁰⁷ เมตต์ เมตต์การุณจิต, ทีมงาน พลังที่สร้างความสำเร็จ, 198-200.

¹⁰⁸ เนตร์พัฒนา ยาวีราช, การจัดการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กร, 79-80.

ทางกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ ใช้เวลาการทำงานมากเกินไปไม่ว่าจะเป็นการประชุมหรือการประสานงาน เรื่องใดเรื่องหนึ่ง

2. ลูกทีมไม่ยอมรับกัน ตั้งเงื่อนไขในการทำงานระหว่างกัน อันส่งผลให้การทำงานร่วมกันต่อไปเป็นไปได้ยาก หลายกรณีทีมแตกเพราะไม่ยอมรับสมาชิกอีกฝ่ายว่าเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ พอที่จะช่วยให้ทำงานร่วมกันได้ จึงเกิดการดูถูกดูแคลน พุดจาถากถางกัน จนนำไปสู่การไม่ยอมรับกัน

3. ลูกทีมไม่ช่วยเหลือกัน ต่างฝ่ายนิ่งดูตาย ไม่คิดและไม่สนใจที่จะช่วยเหลืองานของเพื่อนร่วมทีม พอคิดว่าไม่ใช่ธุระของตน หรือไม่ใช่งานที่ตนเองที่จะต้องเข้าไปช่วยเหลือ จึงสนใจงานที่ตนเองรับผิดชอบเป็นหลัก ซึ่งภาวะเช่นนี้ มักจะส่งผลให้เกิดความรู้สึกบาดหมางหรือความไม่พอใจกัน

4. ลูกทีมไม่ชอบพอกันมาก่อน มักพบว่าในบางครั้ง ที่ทำงานไม่ได้ถึงกับทีมแตก เป็นเพราะสมาชิกบางคนในทีมไม่ชอบพอกัน หรือมีปัญหาาร่วมกันก่อนหน้านั้นมาก่อน พอมาทำงานในทีมเดียวกันก็จะมีความรู้สึกไม่สบายใจหรือหวาดระแวงว่าอีกฝ่ายจะทำการโจมตีตน นอกจากนี้ยังมีสมาชิกในทีมบางคนอาจจะชอบพอกันด้วยเหตุผลส่วนตัวมาก่อน เช่น มีการตำหนิกัน มีการวิพากษ์วิจารณ์กันรุนแรง แค้นฝังใจ หรือมีการสื่อสารประสานงานที่ไม่ดีมาก่อนหน้านั้น

5. ลูกทีมขัดผลประโยชน์กันเอง ในการทำงานเป็นทีม ก็จะมีเรื่องของผลประโยชน์เข้ามาเกี่ยวข้อง สมาชิกในทีมหากได้รับผลตอบแทนหรือผลประโยชน์ที่ไม่เท่าเทียมกัน อาจจะทำให้เกิดความไม่พอใจขึ้นระหว่างกัน มีลูกทีมจำนวนไม่น้อยที่แย่งชิงกันดำรงตำแหน่งหัวหน้าของทีม เพียงเพราะต้องการชื่อตำแหน่งของตัวเองที่ดีกว่า เหนือกว่าลูกทีมคนอื่น เมื่อได้รับผลประโยชน์ไม่เท่าเทียมกัน ก็มักจะมีแนวโน้มให้ทีม แตกแยกได้ง่าย¹⁰⁹

สวรรยา แสงสุข กล่าวถึงปัญหาและอุปสรรคในการทำงานเป็นทีม อาจแบ่งออกกว้าง ๆ ได้ 5 ประการด้วยกัน คือ

1. การสรรหาว่าจ้างที่ไม่สมเหตุสมผล บางครั้งฝ่ายบุคคลคัดเลือกคนลงในตำแหน่งที่ว่างอยู่เพียงเพราะอัตราการจ่ายผลตอบแทนเป็นไปตามที่ตกลงกันได้ จนลืมเลือกคนที่มีประสิทธิภาพ มีคุณสมบัติเหมาะสมและไม่เรียกร้องมาก

2. การฝึกอบรมที่ไม่เพียงพอ มีแนวโน้มว่าพนักงานหนึ่งในสามของตลาดแรงงานในปัจจุบันนั้นเป็นพวกที่เปลี่ยนงานปีต่อปี ข้อสังเกตนี้ทำให้ผู้ประกอบการไม่มีการพัฒนาบุคลากร ความผูกพันกับหน่วยงานของพนักงานก็ยิ่งลดน้อยลง ความทุ่มเทให้กับงานและหน้าที่ก็ยิ่งน้อยลงไปด้วย จนลืมไปว่าการฝึกอบรมคือการลงทุน ไม่ใช่เพียงค่าใช้จ่ายที่เสียเปล่า

¹⁰⁹ นุกูล ชูทอง และ ชัชวาล อรวงศ์ศุภทัต, การนำทีมสู่ผลลัพธ์อันเป็นเลิศ Excellent Team Leading (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ ไอดี ออล พรินท์, 2559) 117-121.

3. การแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบ ซึ่งบ่อยครั้งบุคลากรในองค์กรที่ทำงานดีมักจะได้รับมอบหมายงานเกินกว่าหน้าที่ พนักงานบางคนอาจทำงานได้ดีขึ้นถ้าถูกกระตุ้นให้ทำงานเยอะขึ้นก็จริง แต่อย่าลืมว่าทุกอย่างมีขีดจำกัดด้วยกันทั้งนั้น

4. การวางนโยบายขององค์กร ทุกองค์กรมีเป้าหมายในการดำเนินงาน แต่ผู้บริหารและพนักงานทุกคนก็มีเป้าหมายในชีวิตของตนเช่นกัน หากพนักงานมองว่าตำแหน่งที่เขามีนงานที่ทำอยู่เป็นเครื่องมือในการค้าเขาไปสู่เป้าหมายทางการเงิน ความมั่นคงทางอาชีพและสังคมที่ตั้งไว้ นั้นจะช่วยทำให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และอยากจะทุ่มเทกับการพัฒนาผลิตภาพในองค์กรมากขึ้น

5. หมดกำลังใจในการทำงาน ในสภาวะเศรษฐกิจปกติการออกจากงานของพนักงานส่วนใหญ่เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยสมัครใจและสามารถเป็นไปได้ทุกเวลา อาการเบื่อหน่ายของพนักงานเป็นกระบวนการที่อาศัยเวลาและเกิดขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไป ดังนั้น หน้าที่ของผู้บริหารก็คือคอยสังเกตสัญญาณเตือนเพื่อหาโอกาสในการป้องกัน โต้ตอบ และแก้ไขเพื่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพและเป็นหัวใจสำคัญในการเพิ่มผลผลิตต่อไป¹¹⁰

ธีระเดช รุ่งมงคล ได้สรุปปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงานเป็นทีม ไว้ว่าอาจเกิดจากปัญหาหรืออุปสรรคหลักๆ ที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. หัวหน้าทีม เช่น ขาดการวางแผน การออกคำสั่งไม่ชัดเจน การไม่ติดตามงาน ไม่สอนงาน ขาดการควบคุม เป็นต้น

2. ทีมงานหรือสมาชิก เช่น ไม่ให้ความร่วมมือ ขาดความชำนาญ ไม่ยอมรับ ไม่เห็นความสำคัญ ไม่พัฒนาตนเอง เป็นต้น

3. กระบวนการในการทำงาน เช่น การแจ้งข้อมูลข่าวสารไม่ทั่วถึง มาตรฐานการทำงานเป็นที่ยอมรับ การจัดทีมงานและโครงสร้างของทีมไม่เหมาะสมและไม่ชัดเจน บรรทัดฐานในการทำงานแตกต่างกัน เป็นต้น¹¹¹

จากการศึกษาเกี่ยวกับอุปสรรคในการทำงานเป็นทีม สามารถสรุปได้ว่า สิ่งที่จะมาขัดขวางการทำงานให้หยุดชะงักหรือไม่สำเร็จตามเป้าหมายเป้าหมายที่วางไว้มีหลายประการ เช่น การมีเป้าหมายไม่ชัดเจน ขาดการวางแผนร่วมกัน ไม่มีการแบ่งความรับผิดชอบ หรือเกิดความขัดแย้งกันในหมู่บุคลากร ความสนใจหรือความกระตือรือร้นลดน้อยลง ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และ

¹¹⁰ สวรรยา แสงสุข, การเรียนรู้เป็นทีมและทีมงาน Team Learning and Team Work, 141.

¹¹¹ ธีระเดช รุ่งมงคล, การทำงานเป็นทีม TEAMWORK, 65.

บุคลากรในองค์กรมีปฏิสัมพันธ์กันในด้านลบ ซึ่งส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากตัวของผู้นำ สมาชิกในทีมงาน และกระบวนการในการทำงาน

ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

เนตร์พัฒนา ยาวีราช กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรด้วยการสร้างทีมงานเพื่อปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร การสร้างความไว้วางใจในระหว่างสมาชิกของทีมงานจะนำไปสู่การทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ¹¹² นอกเหนือจากนี้ยังมีความสำคัญในความสำเร็จขององค์กร หน่วยงานที่มีการทำงานเป็นทีมที่ดีในการประกอบภารกิจต่าง ๆ จะทำให้การดำเนินงานสำเร็จลุล่วงไปได้อย่างรวดเร็ว ด้วยการอาศัยความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ของสมาชิกในทีมงาน เพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้การทำงานเป็นผลสำเร็จ¹¹³

เฮอร์เมซ ดิจิตอล มาเก็ตติ้ง ไทยแลนด์ กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมช่วยเพิ่มประสิทธิภาพภายในองค์กร เนื่องจากทำให้วัตถุประสงค์รวมขององค์กรประสบความสำเร็จสูงสุด โดยสมาชิกในทีมประสบความสำเร็จสูงสุด โดยสมาชิกทีมมีความพอใจในการทำงาน และมีความพึงพอใจในเพื่อนร่วมงาน อีกทั้งยังมีความสำคัญต่อการทำงานเป็นทีม คือ งานบางชนิดไม่สามารถทำสำเร็จได้เพียงคนเดียว หน่วยงานมีงานเร่งด่วนที่ต้องการระดมกำลังคน เป็นงานที่ต้องอาศัยความรู้ความสามารถจากหลายฝ่าย งานบางชนิดเป็นงานที่มีความหลากหลายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ เป็นงานที่มีความต้องการความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และหน่วยงานต้องการสร้างบรรยากาศของความสามัคคีให้เกิดขึ้น¹¹⁴

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ให้ข้อมูลถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีมไว้ว่า การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญมากในการทำงานขององค์กร ของหน่วยงาน ซึ่งการทำงานเป็นทีมจะก่อให้เกิดคุณค่า อันได้แก่ สมาชิกได้พัฒนาพัฒนาการทำงานเต็มศักยภาพ การทำงานเป็นทีมช่วยเพิ่มผลผลิตและประสิทธิภาพการทำงาน ช่วยสร้างบรรยากาศความสามัคคีให้เกิดขึ้นในองค์กร การทำงานเป็นทีมในปัจจุบันถือเป็นตัวชี้วัดระบบการทำงานและความมีส่วนร่วมของคนในองค์กร รวมทั้งการทำงานเป็นทีมยังเป็นยุทธศาสตร์แห่งความสำเร็จของผู้บริหารหรือผู้นำ

¹¹² เนตร์พัฒนา ยาวีราช, *การจัดการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กร*, 100.

¹¹³ เรื่องเดียวกัน, 162.

¹¹⁴ เฮอร์เมซ ดิจิตอล มาเก็ตติ้ง ไทยแลนด์, *การทำงานเป็นทีม Teamwork*, เข้าถึงเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2567, เข้าถึงได้จาก <https://www.hrodthai.com/single-post/การทำงานเป็นทีม-teamwork>

องค์กร รวมทั้งเป็นภาพลักษณ์และพลังสร้างสรรค์คุณภาพในองค์กร หากองค์กรหรือหน่วยงานใดที่มีทีมงานที่เข้มแข็ง ย่อมก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันกับองค์กรหรือหน่วยงานอื่น¹¹⁵

สุวรรณยา แสงสุข กล่าวถึง ความสำคัญของการทำงานเป็นทีมไว้ว่า การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญในทุกองค์กร เพราะการทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงาน การทำงานเป็นทีมจึงมีบทบาทสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือของกลุ่มสมาชิกเป็นอย่างดี¹¹⁶

จากการศึกษาเกี่ยวกับความสำคัญของการทำงานเป็นทีม สามารถสรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร ด้วยการปฏิบัติงานร่วมกันจะมีส่วนช่วยให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์กร อีกทั้งยังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการบริหารงานภายในองค์กร ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จของงานที่องค์กรตั้งเป้าหมายไว้

ประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม

เมตต์ เมตต์การุณจิต กล่าวไว้ว่า การทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งที่มีความประโยชน์ในทุก ๆ ด้าน เพราะในบางสิ่งการทำงานเป็นทีมนั้นก็จะมีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของส่วนบุคคล ประสบการณ์ในทางบวก บางส่วนในการทำงานเป็นทีมจะทำให้แต่ละบุคคลเกิดความพึงพอใจ แต่ในบางครั้งก็เป็นความยากลำบากที่ความต้องการจะให้สภาพดีขึ้นของการทำงานเป็นทีมนั้นไม่แปลเปลี่ยน อย่างไรก็ตามด้วยเหตุผลนี้ การทำงานเป็นทีมก็สามารถทำในสิ่งที่ดีให้แก่องค์กรและสมาชิกได้ โดยทำให้เกิดคุณประโยชน์มหาศาลในการทำให้ผลผลิตนั้นสูงขึ้น สามารถสรุปได้ดังนี้

1. เป็นแหล่งสำหรับแก้ปัญหา
2. ปรับปรุงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรม
3. ปรับปรุงคุณภาพในการตัดสินใจ
4. มีการมอบหมายและแบ่งหน้าที่ในการทำงาน
5. สร้างแรงจูงใจสูงโดยผ่านกระบวนการทำงานร่วมกัน
6. เป็นมากกว่าการควบคุมและวินัยในการทำงาน
7. สร้างให้บุคคลแสวงหาความพึงพอใจเพื่อเกิดสิ่งสร้างสรรค์¹¹⁷

¹¹⁵ สำนักงาน ก.พ., การสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ.

¹¹⁶ สุวรรณยา แสงสุข, การเรียนรู้เป็นทีมและทีมงาน Team Learning and Team Work,

¹¹⁷ เมตต์ เมตต์การุณจิต, ทีมงาน พลังที่สร้างความสำเร็จ, 64-65.

ชัยเสกข์ พรหมศรี สรุปประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม ไว้ดังนี้

1. ทำงานเป็นทีมช่วยเพิ่มผลการดำเนินงาน อาทิเช่น การปรับปรุงผลผลิต คุณภาพ และการให้บริการลูกค้า เนื่องจากการทำงานเป็นทีมช่วยให้พนักงานลดโอกาสของความผิดพลาดในการทำงานและตอบสนองต่อภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองได้ดียิ่งขึ้น

2. การทำงานเป็นทีมช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร เพราะการทำงานเป็นทีมช่วยให้เกิดการพัฒนากิจกรรมได้หลากหลายด้าน เช่น การสร้างความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมภายในองค์กรที่เกิดจากสมาชิกภายในทีมที่มีทักษะ ประสบการณ์และมุมมองที่หลากหลายที่นำปัจจัยเหล่านี้มาเชื่อมโยงกันจนนำไปสู่การพัฒนาวัตกรรมการภายในองค์กร

3. ทำงานเป็นทีมช่วยลดต้นทุนในการดำเนินงาน เนื่องจากสมาชิกภายในทีมมีความรู้สึก ร่วมกันต่อผลลัพธ์ของทีม และปรารถนาที่จะสร้างสรรค์สิ่งมีคุณค่าให้แก่ทีมของตนเนื่องจากไม่ต้องการสร้างความผิดพลาดแก่ทีม ทำให้สมาชิกใช้ความพยายามอย่างเต็มความสามารถในการทำงาน เพื่อลดความผิดพลาดลง ส่งผลให้ต้นทุนในการดำเนินงานขององค์กรในภาพรวมลดลงด้วย

4. การทำงานเป็นทีมช่วยสร้างประโยชน์แก่พนักงาน ซึ่งนอกเหนือจากองค์กรที่ได้รับประโยชน์แล้ว สมาชิกในองค์กรก็ยังได้รับประโยชน์จากการทำงานเป็นทีมอีกด้วย เนื่องจากทีมเปิดโอกาสให้องค์กรได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ ลดความเบื่อหน่ายจากการทำงานเพียงลำพัง ทำให้องค์กรมองเห็นคุณค่าและศักดิ์ศรีของตน นอกจากนี้ยังช่วยให้องค์กรได้พัฒนาทักษะการทำงานใหม่ ๆ นอกเหนือจากนี้ยังช่วยให้องค์กรได้พัฒนาทักษะการทำงานใหม่ๆ ที่ได้จากการเรียนรู้ร่วมกันกับบุคคล บุคคลอื่นภายในทีม เนื่องจากการทำงานเป็นทีมมุ่งเน้นการทำงานบนพื้นฐานของการเคารพและ เห็นคุณค่าของเพื่อนสมาชิกภายในทีมที่มีประสบการณ์และภูมิหลังที่แตกต่างกัน รวมถึงการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของสมาชิกภายในทีม ทำให้สมาชิกภายในทีมมีแรงจูงใจในการทำงานเพิ่มมากขึ้น ช่วยให้ระดับความเครียดในการทำงานลดลง นำเอาศักยภาพของตนมาใช้ในการทำงานมากยิ่งขึ้น

เนื่องจากองค์กรได้รับประโยชน์จากการทำงานเป็นทีมหลากหลายประการ ทำให้บาง องค์กรกำหนดการทำงานร่วมกันเป็นทีมในฐานะส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมในองค์กร ตัวอย่างเช่น ธนาคารกสิกรไทยที่ได้ระบุงานร่วมกันเป็นทีมทั้งองค์กรโดยเน้นการไว้ใจกันและให้เกียรติซึ่ง กันและกัน การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ และการร่วมแรงร่วมใจในฐานะส่วนหนึ่งของวัฒนธรรม องค์กรของธนาคาร ควบคู่กับการยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง ความเป็นมืออาชีพ และการริเริ่มสิ่งใหม่¹¹⁸

¹¹⁸ ชัยเสกข์ พรหมศรี, ภาวะผู้นำ สำหรับผู้บริหารองค์กร: แนวคิด ทฤษฎีและกรณีศึกษา , 318-319.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 1 เสนอข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม ว่าการทำงานเป็นทีมจะทำให้ประสพผลสำเร็จของงานดีกว่าการทำงานเพียงคนเดียว และการทำงานเป็นทีม จะมีข้อดี ดังนี้

1. เกิดความรวดเร็วในการทำงาน หากมีงานหนึ่งงานใดที่สมาชิกในองค์กรไม่เคยทำมาก่อน สมาชิกในองค์กรสามารถให้คนที่เชี่ยวชาญกว่าช่วยให้คำแนะนำหรือทำแทนได้ อีกทั้งการทำงานแบบส่งต่อกันเป็นทอด ๆ ยังช่วยให้การทำงานเกิดความรวดเร็ว โดยสมาชิกในทีมควรทำงานในส่วนของตนให้ดีที่สุด จากนั้นให้เพื่อนร่วมงานคนอื่นช่วยทำงานในส่วนของที่รับผิดชอบของตนด้วยการทำงานก็จะทำให้เกิดความรวดเร็วเป็นเท่าตัว

2. เกิดความร่วมมือร่วมใจในการตัดสินใจ ถึงแม้ว่าการทำงานเป็นทีมอาจมีการเสียเวลาในการรอความคิดเห็นจากบุคคลหรือสมาชิกในกลุ่ม แต่สมาชิกในทีมก็จะเกิดการมีส่วนร่วมทำให้สามารถมั่นใจได้ว่าความคิดเห็นของส่วนรวมเป็นการเสนอมาแล้ว ไม่ใช่ความคิดเห็นของคนใดคนหนึ่ง ซึ่งหากมีความผิดพลาดเกิดขึ้น ก็จะได้ไม่โทษตนเองหรือโทษว่าเป็นความผิดของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เพราะทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบร่วมกัน ทำให้เกิดความผูกพันในทีมมากยิ่งขึ้น

3. ทำงานตรงกับความสามารถ สมาชิกในทีมสามารถเลือกได้ว่าจะทำงานอะไร เพราะทุกคนต้องแบ่งหน้าที่กันให้ชัดเจน หากมีสมาชิกคนใดคนหนึ่งไม่ถนัดที่จะทำงานอย่างหนึ่ง สมาชิกคนนั้นสามารถเลือกมาทำงานอีกอย่างที่ถนัดได้ เพียงต้องบอกความจำเป็น และขีดจำกัดของความสามารถให้ทีมรับรู้ก่อน ซึ่งการทำงานที่ตรงกับความสามารถก็จะช่วยทำให้ทีมทำงานออกมาได้ดีและประสบความสำเร็จ

4. เกิดความคิดสร้างสรรค์ การทำงานเป็นทีมทำให้สมาชิกได้เสนอความคิดเห็นที่หลากหลาย การมีสมาชิกในทีมหลายหลายคน ช่วยทำให้การทำงานเป็นทีมนั้นเกิดกระบวนการคิดที่หลากหลายและสร้างสรรค์ขึ้นด้วย สามารถนำไปปรับใช้ได้มากขึ้น และทุกคนยังมีส่วนร่วมในการทำงานในการออกความคิดเห็นเพื่อค้นหาสิ่งที่ดีที่สุด

5. เกิดการสร้างความสัมพันธ์ เมื่อต้องทำงานเป็นทีม อาจจะมีบ้างที่เกิดการเข้าใจผิดหรือขัดแย้งกัน แต่สุดท้ายแล้วสมาชิกในทีมก็มีโอกาสกลับมาเข้าใจกันได้ เพราะความสัมพันธ์จากการทำงานเป็นทีม จะช่วยให้สมาชิกในทีมไม่สามารถถดถอยได้นาน เพราะต้องมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวมร่วมกัน¹¹⁹

¹¹⁹ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1, 5 ข้อดีของการทำงานเป็นทีม, เข้าถึงเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2567, เข้าถึงได้จาก <https://phichit1.go.th/5-ข้อดีของการทำงานเป็นทีม/>

สวรรรยา แสงสุข กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมย่อมดีกว่าการทำงานเพียงคนเดียว เพราะนอกจากจะไม่สามารถปรึกษาและขอความช่วยเหลือจากผู้อื่นได้แล้ว การทำงานคนเดียวอาจไม่ประสบความสำเร็จในเวลาอันรวดเร็วได้ เมื่อพิจารณาในภาพรวมแล้ว การทำงานเป็นทีมจะช่วยทำให้องค์กรสามารถประสบความสำเร็จ และดีขึ้นทั้งในด้านคุณภาพและปริมาณ ประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม สรุปได้ดังนี้

1. ประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม ช่วยให้การดำเนินงานเป็นระบบที่ดีขึ้น มีการแบ่งงานออกไปตามหน้าที่และความรับผิดชอบ ทำให้งานบรรลุเป้าหมายตามที่กลุ่มและทีมงานต้องการ
2. ช่วยให้มีการนำน้ำหนักมนุษยสัมพันธ์มาใช้ในกลุ่มและทีมงาน รู้เขารู้เรา ทีมงานจะสามารถดำเนินไปอย่างสอดคล้องและประสบความสำเร็จได้ ช่วยให้เกิดการรู้จักสามัคคีระหว่างสมาชิกในทีมงาน ในการทำงานให้ประสานสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
3. ช่วยให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย เพราะทีมงานมีการแบ่งงาน แบ่งหน้าที่กันตามความสามารถและความชำนาญ เมื่อลงมือทำงานก็จะสามารถดำเนินงานได้รวดเร็ว ถูกต้อง แม่นยำ มีคุณภาพ และทำให้งานประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. ช่วยสร้างพลังในการทำงาน การทำงานเป็นทีมจะมีความพร้อมทั้งทางด้านความคิด กำลังกายและกำลังใจ สามารถรวมกันเป็นหนึ่งเดียว และร่วมประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานร่วมกันได้ ก่อให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่ดี
5. ช่วยสร้างความมั่นคงในอาชีพ เพราะทีมงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถเพิ่มผลผลิตได้มากขึ้น รายได้เพิ่มขึ้น มีกำไรเพิ่ม ฐานะของกิจการในหน่วยงานมีความก้าวหน้า ทำให้สมาชิกของทีมมีความมั่นคงในอาชีพ
6. ช่วยเพิ่มพูนความรู้สึกรับนบถือในการยอมรับในการทำงาน เพราะทีมงานต้องมีการกำหนดตำแหน่งและหน้าที่ของบุคคล มีหัวหน้าทีม ผู้ประสานงานของทีม และสมาชิกในทีมก็ต้องยอมรับนับถือกันในแต่ละตำแหน่งและอำนาจหน้าที่ รวมถึงบุคคลที่ร่วมทีมงานเพื่อการรับรู้และมีความเข้าใจต่อกัน เป็นประโยชน์ต่อการทำงานร่วมกัน
7. ช่วยให้เกิดความร่วมมือกันของสมาชิกในทีมงาน สร้างผลงานให้ออกมามีคุณภาพ และสามารถพัฒนาต่อยอดได้ในภายภาคหน้า
8. ช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ได้อย่างเหมาะสมและถูกต้อง ทำให้การปฏิบัติงานมีความชัดเจนขึ้น เพราะทีมงานจะต้องอาศัยข้อเท็จจริงเป็นหลัก
9. ช่วยกันตัดสินใจตัดสินใจจากข้อมูลที่ได้ให้งานออกมาสมบูรณ์แบบมากที่สุด ซึ่งต้องการจากการพูด การเขียน และการทำงานเป็นทีม ไม่ว่าจะเจอกับปัญหาก็สามารถช่วยกันแก้ได้ทันที

10. ช่วยให้ผลงานออกมาดีที่สุดในที่สุด เพราะทีมงานมีการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ ทีมงานใช้เวลาในการประเมินพฤติกรรม และเรียนรู้ความผิดพลาดในการทำงานของทีม ซึ่งการทบทวนอย่างสม่ำเสมอจะสามารถแก้ไขข้อบกพร่องในการทำงาน และสามารถปรับปรุงงานให้ออกมาดีที่สุดในที่สุด¹²⁰

จากการศึกษาเกี่ยวกับประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม สามารถสรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อองค์กร เพราะการทำงานเป็นทีมช่วยเพิ่มผลการดำเนินงานและประสิทธิภาพขององค์กร อีกทั้งยังช่วยลดต้นทุนในการดำเนินงาน ช่วยสร้างประโยชน์แก่พนักงาน และเกิดความรวดเร็วในการทำงาน เกิดความร่วมมือกันในการตัดสินใจ ทั้งอย่างได้เกิดความคิดสร้างสรรค์และเกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากร ทำให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย เป็นผลมาจากพลังในการทำงานและการร่วมมือกันในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจของสมาชิกในทีม

ข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

ความเป็นมาและอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ตามที่ได้มีการประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การกำหนดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ประกาศ ณ วันที่ 17 สิงหาคม พ.ศ. 2553 และประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การกำหนดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2554 ประกาศ ณ วันที่ 29 กรกฎาคม พ.ศ. 2554 เพื่อบริหารและจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและเกิดประโยชน์สูงสุดของทางราชการ

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 5 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และมาตรา 37 วรรคสองแห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ประกอบกับมาตรา 33 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2543 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 และรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ โดยคำแนะนำของสภาการศึกษา เมื่อคราวประชุมครั้งที่ 2/2563 วันที่ 9 พฤษภาคม พ.ศ. 2561 จึงยกเลิกประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การกำหนดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ประกาศ ณ วันที่ 17 สิงหาคม พ.ศ. 2553 และประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การกำหนดเขต

¹²⁰ สวรรยา แสงสุข, การเรียนรู้เป็นทีมและทีมงาน Team Learning and Team Work, 16-17.

พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2554 ประกาศ ณ วันที่ 29 กรกฎาคม พ.ศ. 2554 และกำหนดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา และที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 62 เขต ซึ่งกำหนดให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ประกอบด้วยท้องที่เขตบางรัก วัฒนาสาทร พระโขนง บางนา คลองเตย บางคอแหลม ยานนาวา ดินแดง ห้วยขวาง จตุจักร ลาดพร้าว บางเขนสายไหม บึงกุ่ม บางกะปิ วังทองหลาง ดอนเมือง หลักสี่ ลาดกระบัง สะพานสูง คันนายาว มีนบุรี คลองสามวา หนองจอก ประเวศ และสวนหลวง และให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ตั้งอยู่ที่ เขตห้วยขวาง

โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีอำนาจหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการและมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

(1) จัดทำ นโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น

(2) วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ รวมทั้งกำกับ ตรวจสอบติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว

(3) ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

(4) กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา

(5) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

(6) ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุน การจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

(7) จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาและประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

(8) ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษารูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

(9) ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

(10) ประสาน ส่งเสริม การดำเนินการของคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ และ คณะทำงานด้านการศึกษา

(11) ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

(12) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย ¹²¹

ข้อมูลทั่วไป

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ตั้งอยู่ที่ 1126 ถนนลาดพร้าว แขวงสามเสนนอก เขตห้วยขวาง กรุงเทพมหานคร 10310 เบอร์โทรศัพท์ 02-930-4490 Email : sesao2.bkk@gmail.com Facebook : สพม.กท 2¹²²

สถานศึกษาในสังกัด

สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ประกอบด้วยจำนวนโรงเรียน 52 แห่ง โดยมีเครือข่ายการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในรูปแบบสหวิทยาเขต 6 สหวิทยาเขต แบ่งตามสหวิทยาเขตที่ตั้งของโรงเรียนได้ดังนี้

1. สหวิทยาเขตนวมินทร์ จำนวน 8 โรงเรียน ได้แก่
 1. โรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) 2
 2. โรงเรียนสตรีวิทยา 2
 3. โรงเรียนเศรษฐบุตรบำเพ็ญ
 4. โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ สตรีวิทยา 2
 5. โรงเรียนนวมินทราชูทิศ กรุงเทพมหานคร
 6. โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เบญจมราชาลัย
 7. โรงเรียนสตรีเศรษฐบุตรบำเพ็ญ
 8. โรงเรียนลาดปลาเค้าพิทยาคม
2. สหวิทยาเขตวชิรบูรพา จำนวน 9 โรงเรียน ได้แก่
 1. โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า
 2. โรงเรียนเทพศิรินทร์ร่มเกล้า
 3. โรงเรียนพรตพิทยพยัต

¹²¹ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2, **รายงานผลการดำเนินงานประจำปี พ.ศ. 2566** (กรุงเทพมหานคร: กลุ่มนโยบายและแผน, 2567), 1-2.

¹²² สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2, **ติดต่อเรา**, เข้าถึงเมื่อ 31 ธันวาคม 2566, เข้าถึงได้จาก <http://www.sesao2.go.th/contact>.

4. โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า
 5. โรงเรียนมัธยมวัดหนองจอก
 6. โรงเรียนรัตนโกสินทร์สมโภชลาดกระบัง
 7. โรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) 4
 8. โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการสุวรรณภูมิ
 9. โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา สุวินทวงศ์
3. สหวิทยาเขตภาคอินทผดัมภ์ จำนวน 9 โรงเรียน ได้แก่
1. โรงเรียนสุรศักดิ์มนตรี
 2. โรงเรียนวัดสุทธิวาราม
 3. โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ รัชดา
 4. โรงเรียนสตรีวัดมหาพฤฒารามฯ
 5. โรงเรียนสตรีศรีสุริโยทัย
 6. โรงเรียนนนทรีวิทยา
 7. โรงเรียนเจ้าพระยาวิทยาคม
 8. โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ ยานนาวาเขต
 9. โรงเรียนพุทธจักรวิทยา
4. สหวิทยาเขตเบญจวิโรฒ จำนวน 8 โรงเรียน ได้แก่
1. โรงเรียนบางกะปิ
 2. โรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี)
 3. โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ บดินทรเดชา
 4. โรงเรียนเทพศิลา
 5. โรงเรียนมัธยมวัดบึงทองหลาง
 6. โรงเรียนสุขุมวิทสัมพันธ์อุปถัมภ์
 7. โรงเรียนจันทร์หุ่นบำเพ็ญ
 8. โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าฯ กุญชร
5. สหวิทยาเขตรัชมังคลาภิเษก จำนวน 9 โรงเรียน ได้แก่
1. โรงเรียนฤทธิยะวรรณาลัย
 2. โรงเรียนหอวัง
 3. โรงเรียนสารวิทยา
 4. โรงเรียนดอนเมืองทหารอากาศบำรุง
 5. โรงเรียนฤทธิยะวรรณาลัย 2

6. โรงเรียนสีกัน (วัฒนานครอุปถัมภ์)
 7. โรงเรียนรัตนโกสินทร์สมโภชบางเขน
 8. โรงเรียนราชวินิตบางเขน
 9. โรงเรียนดอนเมืองจตุรจินดา
6. สหวิทยาเขตนวสรีนครินทร์ จำนวน 9 โรงเรียน ได้แก่
1. โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ
 2. โรงเรียนสิริรัตนาร
 3. โรงเรียนวชิรธรรมสาธิต
 4. โรงเรียนสายน้ำผึ้ง ในพระอุปถัมภ์ฯ
 5. โรงเรียนราชดำริ
 6. โรงเรียนศรีพฤฒา
 7. โรงเรียนพระโขนงพิทยาลัย
 8. โรงเรียนมัธยมวัดธาตุทอง
 9. โรงเรียนปทุมคงคา¹²³

วิสัยทัศน์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

"เป็นศูนย์กลางพัฒนาคุณภาพการศึกษา บริหารจัดการด้วยนวัตกรรมที่ทันสมัย สู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน"

พันธกิจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

1. จัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติ และการปกครองในระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
2. จัดการศึกษาให้ผู้เรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษาและสถานศึกษา ได้รับความปลอดภัยทุกรูปแบบ เพื่อรองรับวิถีชีวิตใหม่
3. พัฒนาศักยภาพและคุณภาพผู้เรียนให้มีสมรรถนะตามหลักสูตรและคุณลักษณะในศตวรรษที่ 21
4. ยกระดับผู้เรียนให้มีสมรรถนะและมีความเป็นเลิศตามศักยภาพ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

¹²³ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2, รายงานผลการดำเนินงานประจำปี พ.ศ. 2566, 9.

5. สร้างโอกาส ความเสมอภาค ลดความเหลื่อมล้ำ ให้ผู้เรียนทุกคนได้รับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึง เท่าเทียม และมีคุณภาพ
6. พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นมืออาชีพ มีสมรรถนะด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและภาษา
7. จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน
8. เพิ่มประสิทธิภาพระบบการบริหารจัดการศึกษา โดยใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัย

เป้าประสงค์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

1. ผู้เรียนมีความรักในสถาบันหลักของชาติและยึดมั่นการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข เป็นพลเมืองที่รู้และปฏิบัติตามสิทธิและหน้าที่อย่างมีความรับผิดชอบมีจิตสาธารณะ มีความรักและความภูมิใจในความเป็นไทย
2. ผู้เรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษาและสถานศึกษา ได้รับการดูแลความปลอดภัยทุกรูปแบบ เพื่อรองรับวิถีชีวิตใหม่ รวมถึงการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการมีสุขภาวะที่ดี
3. ผู้เรียนได้รับการพัฒนาศักยภาพและคุณภาพ ให้มีสมรรถนะตามหลักสูตรและคุณลักษณะในศตวรรษที่ 21
4. ผู้เรียนมีสมรรถนะและมีความเป็นเลิศตามศักยภาพ สามารถแข่งขันได้ในระดับนานาชาติ
5. ผู้เรียนทุกคนได้รับโอกาส ความเสมอภาค บริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึง เท่าเทียมและมีคุณภาพ
6. ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีสมรรถนะด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและภาษา มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ มีจรรยาบรรณตามมาตรฐานวิชาชีพ และมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ
7. สถานศึกษาจัดการศึกษาเพื่อการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน และสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
8. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา มีระบบการบริหารจัดการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลโดยใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัย
9. กำกับ ติดตาม ประเมิน และสรุปรายงานผลอย่างเป็นระบบ มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพมีงานวิจัย และเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา

กลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

กลยุทธ์ที่ 1 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา ด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา

กลยุทธ์ที่ 3 ยกระดับคุณภาพการศึกษาตามศักยภาพของผู้เรียน ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21

กลยุทธ์ที่ 4 สร้างโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษา

จุดเน้นประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 – 2567

1. ส่งเสริม สนับสนุน การดำเนินงานในการป้องกันและแก้ไขปัญหาด้านสุขภาพและความปลอดภัยทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจของผู้เรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษา ด้วยระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนและระบบมาตรฐานความปลอดภัย ของกระทรวงศึกษาธิการ (MOE Safety Platform) โดยบูรณาการความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2. ค้นหา ติดตาม ป้องกัน ฝ้าระวัง และดูแลช่วยเหลือเด็กตกหล่น เด็กออกกลางคัน เด็กกลุ่มเสี่ยง กลุ่มเปราะบาง เด็กพิการและด้อยโอกาสให้ได้รับการศึกษาจนจบการศึกษาภาคบังคับ ด้วยรูปแบบในการเข้าถึงการเรียนรู้ที่หลากหลาย

3. ส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนตามแนวคิดพหุปัญญา มีการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) การจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ พัฒนาระบบการวัดและประเมินผลการศึกษา

4. ส่งเสริมพัฒนาหลักสูตรที่เน้นสมรรถนะ ควบคู่กับการวิจัยและติดตามผลการใช้หลักสูตรที่เน้นทักษะทางด้าน การอ่าน คณิตศาสตร์ การคิดขั้นสูง นวัตกรรม วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีดิจิทัล ภาษาต่างประเทศ ประวัติศาสตร์ หน้าที่พลเมืองและศีลธรรม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และการเลือกศึกษาต่อเพื่อการมีงานทำตามความต้องการ และความถนัดของผู้เรียน

5. ส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณธรรม จริยธรรม และรักษาขนบธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรม ค่านิยมไทย ให้สอดคล้องเหมาะสมกับบริบทในปัจจุบัน เพื่อเป็นพื้นฐานของสังคมไทยและเป็น “ซอฟพาวเวอร์” ในการสื่อสารภาพลักษณ์ของประเทศไทยและนำเสนอความเป็นไทยสู่สากล

6. เร่งปลูกฝังทัศนคติ พฤติกรรม องค์ความรู้ และทักษะการใช้สื่อสังคมออนไลน์ อย่างสร้างสรรค์และปลอดภัย รวมทั้งรู้เท่าทันภัยคุกคามทางไซเบอร์

7. ส่งเสริมประสิทธิภาพระบบประกันคุณภาพการศึกษาที่เข้มแข็ง และพัฒนาระบบนิเวศ ติดตามและประเมินผล เพื่อนำผลไปใช้ในการวางแผน ปรับปรุง พัฒนาการบริหารจัดการการศึกษา และการจัดการเรียนรู้

8. ระดับการพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ให้มีจรรยาบรรณและมาตรฐานวิชาชีพ รวมทั้งมีจิตวิญญาณ ความเป็นครูและเคารพสิทธิมนุษยชน ตลอดจนให้ความรู้ด้านการวางแผนและการสร้างวินัยด้านการเงินและการออม เพื่อแก้ไขปัญหาหนี้สินครู

9. เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา โดยการกระจายอำนาจ ใช้พื้นที่เป็นฐาน ใช้เทคโนโลยีเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมในการขับเคลื่อนให้สอดคล้องกับการทำงานแบบรัฐบาลดิจิทัล

นโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

1. ด้านความปลอดภัย

ผู้เรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษาและสถานศึกษา ได้รับการดูแลความปลอดภัยทุกรูปแบบ เพื่อรองรับวิถีชีวิตใหม่ รวมถึงการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการมีสุขภาวะที่ดี

1.1 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพของสถานศึกษาให้เป็นพื้นที่ปลอดภัย อบอุ่น มีความสุข เรียนรู้ และส่งเสริม สนับสนุน พัฒนาผู้เรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ทักษะในการป้องกัน ดูแล ดำเนินชีวิตได้อย่างปลอดภัย ปราศจากโรคภัย ภัยพิบัติ อุบัติภัย และภัยคุกคามทุกรูปแบบ สามารถปรับตัวต่อโรคอุบัติใหม่และโรคอุบัติซ้ำ

1.2 พัฒนาระบบกลไกในการดูแลความปลอดภัยให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษา และสถานศึกษารวมถึงการใช้ Big data และแอปพลิเคชันในการเฝ้าระวังทุกรูปแบบและการเฝ้าระวังเชิงรุก ระบบมาตรฐานความปลอดภัย แผนบริหารความปลอดภัยและแผนบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤต (Business Continuity Plan : BCP)

1.3 ส่งเสริมให้สถานศึกษามีแผนการป้องกันและแก้ไขปัญหาภัยคุกคามทางไซเบอร์ การแสดงออกที่ไม่เหมาะสม พฤติกรรมการกลั่นแกล้ง การรังแกผู้อื่น ความรุนแรงในสถานศึกษา การล่วงละเมิดทางเพศ และยาเสพติดโดยความร่วมมือจากภาคีเครือข่าย

2. ด้านโอกาส

สร้างโอกาส ความเสมอภาค ลดความเหลื่อมล้ำ ให้ผู้เรียนทุกคนได้รับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึง เท่าเทียมและมีคุณภาพ

2.1 ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้เรียนได้รับการศึกษาจนจบการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างมีคุณภาพ สอดคล้องตามศักยภาพและความถนัดของตนเอง

2.2 ส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษสู่ความเป็นเลิศ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถ ในการแข่งขันของประเทศ

2.3 ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาให้ผู้เรียนได้รับโอกาสในการศึกษาต่อและประกอบอาชีพตามความถนัด ความสนใจและศักยภาพของผู้เรียน โดยการพัฒนาทางเลือกในการเข้าถึง

การเรียนรู้ในรูปแบบที่หลากหลาย และร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อส่งเสริม สนับสนุนการเทียบโอนผลการเรียน เทียบโอนความรู้ และประสบการณ์ และการเทียบระดับการศึกษา รวมทั้งการพัฒนากระบวนกรหน่วยกิต (Credit Bank)

2.4 พัฒนาระบบการดูแลช่วยเหลือ ค้ำครองนักเรียนและการแนะแนวอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ มีความสุข พัฒนาระบบป้องกัน ฝ้าระวังและดูแลช่วยเหลือเด็กกลุ่มเสี่ยง กลุ่มเปราะบาง เด็กตกหล่น เด็กออกกลางคัน เพื่อไม่ให้หลุดออกจากระบบการศึกษาโดยบูรณาการความร่วมมือกับบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2.5 สนับสนุน วัสดุ อุปกรณ์ อุปกรณ์ดิจิทัล และอินเทอร์เน็ตให้นักเรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษา เพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้อย่างเหมาะสมเพียงพอ

2.6 ส่งเสริมสนับสนุนให้เด็กพิการ และผู้ด้อยโอกาสที่ได้รับโอกาสทางการศึกษาที่มีคุณภาพ มีทักษะในการดำเนินชีวิต มีพื้นฐานในการประกอบอาชีพ พึ่งตนเองได้อย่างมีศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

2.7 พัฒนารูปแบบและวิธีการจัดการเรียนรู้ สื่อ เทคโนโลยี สิ่งอำนวยความสะดวกทางการศึกษา สำหรับคนพิการ รวมทั้งการวัดและประเมินผลที่เหมาะสมกับการพัฒนาศักยภาพของเด็กพิการและเด็กด้อยโอกาส

3. ด้านคุณภาพ

พัฒนาศักยภาพและคุณภาพผู้เรียนให้มีสมรรถนะตามหลักสูตร และคุณลักษณะในศตวรรษที่ 21 และพัฒนาศักยภาพผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ

3.1 ส่งเสริมการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีความรู้ มีทักษะการเรียนรู้ และทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 อย่างครบถ้วน มีคุณธรรม จริยธรรม เคารพในสถาบันหลักของชาติ ยึดมั่นการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข เป็นพลเมืองที่เข้มแข็งและปฏิบัติตามสิทธิและหน้าที่อย่างมีความรับผิดชอบ ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อเป็นพื้นฐานของสังคมไทยและเป็น “ซอฟพาวเวอร์” ในการสื่อสารภาพลักษณ์ของประเทศไทยและนำเสนอความเป็นไทยสู่สากล

3.2 พัฒนาผู้เรียนให้มีสมรรถนะ และทักษะด้านการอ่าน คณิตศาสตร์ การคิดขั้นสูง นวัตกรรมวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีดิจิทัล และภาษาต่างประเทศ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและการเลือก ศึกษาต่อเพื่อการมีงานท ตามความต้องการ และความถนัดของผู้เรียน

3.3 ส่งเสริม สนับสนุน ให้สถานศึกษาจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2560) ตามแนวคิดพหุปัญญาด้วยการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) พัฒนาระบบการวัดและประเมินประเมินผลการศึกษา รวมทั้งส่งเสริมการวัดและ

ประเมินผลเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน (Assessment for Learning) โดยวิธีการที่หลากหลาย ยึดหยุ่นตอบสนองความถนัดและความสนใจของผู้เรียน เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้เป็นรายบุคคล (Personalized Learning) ที่เชื่อมโยงสู่การทำงานในอนาคต

3.4 ส่งเสริมให้ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีสมรรถนะ ด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และภาษา มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ จรรยาบรรณตามมาตรฐานวิชาชีพ และมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ

3.5 ส่งเสริมให้สถานศึกษาใช้นวัตกรรมยังหลากหลายในการจัดการเรียนการสอนใน สถานการณ์ฉุกเฉิน เพื่อแก้ไขภาวะทดถอยทางการเรียนรู้ของผู้เรียน (Learning Loss)

4. ด้านประสิทธิภาพ

ส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา

4.1 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและ สถานศึกษา เพื่อสนับสนุนการเป็นศูนย์กลางการศึกษาที่มีคุณภาพของประเทศและเกิดความยั่งยืน

4.2 นำนวัตกรรม เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) ข้อมูลสารสนเทศมาใช้เป็นกลไก ในการบริหารจัดการศึกษา การเชื่อมโยงและแบ่งปันข้อมูลให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติคุ้มครอง ข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 โดยบูรณาการกับภาคส่วนต่างๆ รวมทั้งขับเคลื่อนการสร้างนวัตกรรม ทางการศึกษาตามบริบทของสถานศึกษาและพื้นที่ เพื่อการบริหารจัดการ การจัดการเรียนรู้ และการบริการที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับสภาพสังคม รองรับสภาวะวิกฤตและเหตุจำเป็นใน อนาคต

4.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา มีข้อมูลผู้เรียนรายบุคคลที่สามารถ เชื่อมโยงกับข้อมูลต่างๆ (Big Data Technology) ที่นำไปสู่การวิเคราะห์ เพื่อวางแผนการจัดการ เรียนรู้ของผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.4 ส่งเสริม พัฒนาการนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการการศึกษา และการรายงาน ผลอย่างเป็นระบบ มีงานวิจัย และเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา

4.5 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล โดยใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีเทคโนโลยีดิจิทัลที่ ทันสมัยสู่การพัฒนาระบบการบริหารจัดการการศึกษาอย่างเป็นรูปธรรมมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง

4.6 ส่งเสริม สนับสนุนให้ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา มีความเข้มแข็ง โดยยึดหลัก การกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมของบุคคลที่เกี่ยวข้อง ดำเนินการเป็นไปตามหลักการบริหาร

กิจการบ้านเมืองที่ดี ยึดถือระบบคุณธรรม ความโปร่งใส และความเสมอภาคระหว่างบุคคล เพื่อ
ประโยชน์ในการพัฒนาการศึกษาเป็นสำคัญ¹²⁴



¹²⁴ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2, รายงานผลการ
ดำเนินงานประจำปี พ.ศ. 2566, 21-28.

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

เปรมฤดี บุญยืน ได้ศึกษาเรื่อง “การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอดงหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7” ผลการวิจัยพบว่า 1) การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอดงหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม ด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี และด้านบทบาทต่าง ๆ ที่สมดุล 2) ผลการเปรียบเทียบการทำงานของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอดงหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านการเปิดเผยและเผชิญหน้า ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม และด้านการพัฒนาตนเอง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 โดยเพศหญิงมีการทำงานเป็นทีมมากกว่าเพศชาย จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยโรงเรียนขนาดกลางมีการทำงานเป็นทีมมากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ และโรงเรียนขนาดเล็ก ตามลำดับ¹²⁵

ทับทิม แสงอินทร ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี” ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการให้ข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วนและทันสมัยต่อทุกคนที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ด้านความผูกพันและความรู้สึกเป็นเจ้าของหน่วยงานร่วมกัน ด้านการร่วมกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายและร่วมรับผิดชอบดำเนินการ ด้านการกระจายอำนาจและการให้อำนาจในการตัดสินใจ ด้านความเป็นอิสระที่จะรับผิดชอบและสามารถดูแลตนเองได้ และด้านความไว้วางใจกัน ตามลำดับ 2) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี เมื่อจำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็น

¹²⁵ เปรมฤดี บุญยืน, “การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอดงหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7” (งานนิพนธ์การศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2558), ง.

ต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี ทั้งภาพรวมและรายด้านแตกต่างกัน¹²⁶

นิภาพร ทองดำ ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารคุณภาพกับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร” ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารคุณภาพโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากโดย เรียงลำดับค่ามัธยเทศจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ใช้ความคิดสร้างสรรค์ปรับปรุงอยู่เสมอ จัดให้มีการฝึกอบรม ยอมรับปรัชญาใหม่ ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ อบรมผู้นำ เลิกโศกเศร้า ขจัดความกลัว การปรับปรุงต้องทำทุกขั้นตอนของการทำงาน การสร้างความสุขในการทำงาน ขจัดอุปสรรค จัดให้มีแผนการศึกษา และมีการฝึกอบรมให้กับครู/บุคลากรทุกคน เลิกใช้วิธีการตรวจสอบคุณภาพแบบเก่า เลิกยึดมั่น การดำเนินธุรกิจโดยยึดราคาเป็นหลัก 2) การทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัธยเทศจากมากไปหาน้อย ดังนี้ วัตถุประสงค์ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน ภาวะผู้นำที่เหมาะสม บทบาทที่สมดุล การพัฒนาตนเอง การปฏิบัติงานอย่างชัดเจน และการตัดสินใจที่ถูกต้องอย่างเหมาะสม ทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ การสื่อสารที่ดี การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา 3) ความสัมพันธ์ของการบริหารคุณภาพกับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01¹²⁷

สุพรรณณี กุลโสภิต ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารแบบมีส่วนร่วมกับมาตรฐานคุณภาพการศึกษาด้านผู้เรียนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1” ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารแบบมีส่วนร่วมในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัธยเทศจากมากไปน้อย ดังนี้ การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน การมีส่วนร่วมในการประเมินผล และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 2) มาตรฐานคุณภาพการศึกษาด้านผู้เรียนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

¹²⁶ ทับทิม แสงอินทร, “การบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี” (การค้นคว้าอิสระ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2559), ง.

¹²⁷ นิภาพร ทองดำ, “การบริหารคุณภาพกับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2559), ง.

โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้เรียนมีคุณธรรมจริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ ผู้เรียนมีสุขภาพที่ดีและมีสุนทรียภาพ ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต ผู้เรียนมีความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ผู้เรียนมีความสามารถในการคิด และผู้เรียนมีความรู้ ความสามารถตามหลักสูตร

3) การบริหารแบบมีส่วนร่วมกับมาตรฐานคุณภาพการศึกษาด้านผู้เรียนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 1 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01¹²⁸

อริศรา อุ่มสิน ได้ศึกษาเรื่อง “การศึกษาการทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17” ผลการวิจัยพบว่า 1) การทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ผลการเปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05¹²⁹

ปิ่นทอง ศรีสวัสดิ์ ได้ศึกษาเรื่อง “การทำงานเป็นทีมของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17” ผลการวิจัยพบว่า 1) การทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวมและรายด้านได้มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการมีปฏิสัมพันธ์ ด้านความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การมีส่วนร่วม โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย 2) ผลการเปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามวุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมและด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยรวมและด้านการมีปฏิสัมพันธ์ การมีเป้าหมาย

¹²⁸ สุพรรณณี กุลโสภิต, “การบริหารแบบมีส่วนร่วมกับมาตรฐานคุณภาพการศึกษาด้านผู้เรียนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2559), ง.

¹²⁹ อริศรา อุ่มสิน, “การทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, 2560), ง.

เดียวกัน ด้านความไว้วางใจซึ่งกันและกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่นๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ¹³⁰

ชูดาทพร นพแก้ว ได้ศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3” ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านความยึดมั่นผูกพัน ด้านการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน ด้านการไว้วางใจ และด้านความเป็นอิสระในกาปฏิบัติงาน ตามลำดับ 2) การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านกระบวนการการปฏิบัติงานที่ชัดเจนที่สุด ด้านความร่วมมือร่วมใจในการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ ด้านด้านกรเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ไขปัญหา ด้านการสื่อสารที่ดี ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม ด้านการพัฒนาตนเอง ด้านบทบาทที่สมดุล ด้านการสนับสนุนและไว้วางใจต่อกัน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม ด้านการเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ไขปัญหา 3) การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูงกับการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05¹³¹

กาญจนา ช่างเยาว์ ได้ศึกษาเรื่อง “การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนระยองวิทยาคม อำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18” ผลการวิจัยพบว่า 1) การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนระยองวิทยาคม อำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูรายด้าน โดยเรียงค่าเฉลี่ยตามลำดับ

¹³⁰ ปิ่นทอง ศรีสวัสดิ์, “การทำงานเป็นทีมของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17” (งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2560), ง.

¹³¹ ชูดาทพร นพแก้ว, “ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3” (งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2560), ง.

จากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการมีส่วนร่วม ด้านความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย ด้านการมีเป้าหมายเดียวกัน ด้านการมีปฏิสัมพันธ์ ด้านการยอมรับนับถือ 2) เปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนระยองวิทยาคม อำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามเพศ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้น ด้านการมีปฏิสัมพันธ์แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ¹³²

สิทธิชัย อุตทาสา ได้ศึกษาเรื่อง “การมีส่วนร่วมของครูในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4” ผลการวิจัยพบว่า 1) การมีส่วนร่วมของครูในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) แนวทางการพัฒนาการมีส่วนร่วมของครูในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 พบว่า ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพื่อระดมความคิดที่จำเป็นในการพัฒนาองค์กร ด้านการปฏิบัติ ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดจุดประสงค์ เป้าหมาย นโยบาย จัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา เพื่อนำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้านการมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูมีส่วนร่วมในผลประโยชน์จากกิจกรรมโครงการต่างๆ ไปพัฒนาครูและบุคลากรในการจัดการเรียนการสอน และด้านการมีส่วนร่วมในการประเมิน ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูมีการกำหนดขอบข่ายการประเมินผลการบริหารจัดการของสถานศึกษา เป็นแบบชัดเจนโปร่งใส¹³³

จารุกัญญา โกพล ได้ศึกษาเรื่อง “การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนสหวิทยาเขตพระธาตุมหาราชย์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22” ผลการวิจัยพบว่า 1) การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนสหวิทยาเขตพระธาตุมหาราชย์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 โดยรวมและด้านอยู่ในระดับมาก 2) เปรียบเทียบกันการทำงานเป็นทีมของ โรงเรียนสหวิทยา

¹³² กาญจนา ช่างเยาว์, “การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนระยองวิทยาคม อำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18” (งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2561), ง.

¹³³ สิทธิชัย อุตทาสา, “การมีส่วนร่วมของครูในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2562), 3.

เขตพระธาตุมหาชัยสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 จำแนกตามเพศ และระดับการศึกษา โดยรวมและหลายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3) ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมของครู โรงเรียนสหวิทยาเขตพระธาตุมหาชัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน พบว่า ด้านภาวะผู้นำในทีม แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนด้านการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีม ด้านการสื่อสารแบบเปิดเผย ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการไว้วางใจ ซึ่งกันและกัน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านการกำหนดบทบาทหน้าที่ และด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05¹³⁴

สิทธิศักดิ์ เพ็ชรยิ้ม ได้ศึกษาเรื่อง “การทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22” ผลการวิจัยพบว่า 1) การทำงานเป็นทีม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 22 อยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 22 อยู่ในระดับมาก 3) การทำงานเป็นทีม ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) ประสิทธิผลของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตามสภาพการดำรงตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนประสบการณ์ในการทำงาน โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน 5) ความสัมพันธ์ ระหว่างการทำงานเป็นทีม กับประสิทธิผลของโรงเรียนโดยรวม มีความสัมพันธ์เชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 6) การทำงานเป็นทีม ที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน โดยรวมได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ได้แก่ ด้านการไว้วางใจซึ่งกันและกัน ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการมีส่วนร่วม และด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ ความแปรปรวนของ ประสิทธิผลของในโรงเรียน โดยรวมได้ร้อยละ 81.20 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการ พยากรณ์ $\pm .22786$ โดยสามารถเขียนสมการพยากรณ์ ในรูปคะแนนดิบได้ดังนี้ $E = 0.194 + 0.364 (s_6) + 0.349 (s_2) + 0.379 (s_5) - 0.145 (s_3)$ และสามารถเขียนสมการ พยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐานได้ดังนี้ $Z_r = 0.387 (Z_6) + 0.421 (Z_2) + 0.373 (Z_5) - 0.226 (Z_3)$ 7) แนวทางในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ควรได้รับการ พัฒนา จำนวน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการติดต่อสื่อสาร โดยผู้บริหารโรงเรียนสื่อสารให้ครูผู้สอนได้รับ

¹³⁴ จารุกัญญา โภพล, “การทำงานเป็นทีมของครู โรงเรียนสหวิทยาเขตพระธาตุมหาชัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22” (งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2562), ง.

ข้อมูลในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน และเปิดโอกาสให้ครูผู้สอนสามารถอภิปรายแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างได้อย่างเปิดเผย ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ ผู้บริหารโรงเรียนเป็นตัวอย่างในการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน และส่งเสริมให้ครูผู้สอนมีการช่วยเหลือกันและมีน้ำใจต่อกัน ด้านการมีส่วนร่วม ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูผู้สอนมีส่วนร่วมในการทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ ด้านการไว้วางใจซึ่งกันและกัน ผู้บริหารโรงเรียนมอบหมายงานที่สำคัญให้กับครูผู้สอนอย่าง เท่าเทียมกัน ส่งเสริมให้ครูผู้สอนมีการวางแผนการปฏิบัติงานและมีอำนาจการตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมาย¹³⁵

ราม เรือนทองดี ได้ศึกษาเรื่อง “รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของครูที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา” ผลการวิจัยพบว่า 1) รูปแบบการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก รูปแบบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การมีส่วนร่วม การดำเนินการ รองลงมา คือ การมีส่วนร่วม การตัดสินใจ และรูปแบบที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ 2) ประสิทธิภาพของการบริหารงานของสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษาให้ทันต่อสภาพการณ์ปัจจุบัน รองลงมา คือ ด้านการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการดำเนินงานของสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และ 3) รูปแบบการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารงานของสถานศึกษาอย่างมีระดับนัยสำคัญ ทางสถิติที่ .05 ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมการตัดสินใจการมีส่วนร่วมการดำเนินการและการมีส่วนร่วมการกำกับติดตามและประเมินผลโดยร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลของสถานศึกษาได้ร้อยละ 58.80¹³⁶

ปกรณพัฒน์ ศิริพินยาววงศ์ ได้ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์” ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่

¹³⁵ สิริศักดิ์ เพ็ชรยิ้ม, “การทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 2563), 3.

¹³⁶ ราม เรือนทองดี, “รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของครูที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา” (วิทยานิพนธ์ครุศาสตร มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, 2564), จ.

ด้านภาวะผู้นำและบทบาทหน้าที่ ด้านการไว้วางใจกันของสมาชิก ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน ด้านการมีส่วนร่วมและให้ความร่วมมือ และด้านการสื่อสาร ตามลำดับ สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยรายด้านจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการสื่อสาร ด้านการมีส่วนร่วมและให้ความร่วมมือ ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกันด้านการไว้วางใจกันของสมาชิก และด้านภาวะผู้นำและบทบาทหน้าที่ ตามลำดับ และมีผลการประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของแนวทาง โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา 5 องค์ประกอบ 45 แนวทาง¹³⁷

ณัฐภรณี เกียรติศิริกุล ได้ศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี” ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี เมื่อพิจารณาภาพรวมและรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร ด้านมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม ด้านการรักษาวินัยธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ และด้านจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล 2) การบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี เมื่อพิจารณาภาพรวมและรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้ ดังนี้ ด้านการจัดการความขัดแย้งแบบมีส่วนร่วม ด้านการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และด้านเทคนิคการสร้างการมีส่วนร่วม 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ในลักษณะคล้ายตามกัน¹³⁸

วชกร บุญสิทธิ์ ได้ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม” ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์

¹³⁷ ปกรณ์พัฒน์ ศิริพินยวงศ์, “การพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2564), ง.

¹³⁸ ณัฐภรณี เกียรติศิริกุล, “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2565), ง.

ของการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการกำหนดเป้าหมาย และลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยเรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การสื่อสารเชิงสร้างสรรค์และสัมพันธภาพที่ดีภายนอก การสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม การให้ความร่วมมือและการมีส่วนร่วม ความไว้วางใจ กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามที่เหมาะสม และการกำหนดเป้าหมายตามลำดับ¹³⁹

โกศล เย็นสุขใจชน ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10” ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน ความเป็นอิสระต่อความรับผิดชอบในงาน ความยึดมั่นผูกพันและการไว้วางใจกัน 2) การทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ ความผูกพันความเชื่อถือระหว่างกัน การสื่อสารที่ดี ทักษะที่เกี่ยวข้อง การสนับสนุนจากภายในและภายนอก ทักษะในการเจรจา ความชัดเจนของเป้าหมาย และภาวะผู้นำที่เหมาะสม 3) การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ด้านความยึดมั่นผูกพันและด้านการไว้วางใจกัน ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 โดยสามารถร่วมกันทำนายการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา ได้ร้อยละ 31.60 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05¹⁴⁰

¹³⁹ วชากร บุญสิทธิ์, “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2565), ง.

¹⁴⁰ โกศล เย็นสุขใจชน, “การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10,” **วารสารวิชาการครุศาสตร์สวนสุนันทา** 6, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2565): 62.

อรอนงค์ แจ่มจรัส ได้ศึกษาเรื่อง “แนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10” ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2. แนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 พบว่า ด้านการมีส่วนร่วมในการวางแผน และการตั้งเป้าหมาย มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด และด้านการมีส่วนร่วมในการวางแผน และการตั้งเป้าหมาย มีแนวทางดังต่อไปนี้ (1) ผู้บริหารควรมีความพร้อมให้คำปรึกษา ยอมรับฟังความคิดเห็น ของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ (2) ผู้ใต้บังคับบัญชาควรมีส่วนร่วมในการปรับปรุง พัฒนา เป้าหมายของสถานศึกษา (3) ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาควรร่วมกันกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานของสถานศึกษาไปในทิศทางทิศทางเดียวกัน เพื่อขจัดความขัดแย้ง (4) ผู้ใต้บังคับบัญชาควรมีส่วนร่วมในการวางแผนงาน การกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์ของสถานศึกษา¹⁴¹

อธิกุล กุลนรัตน์ ได้ศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีมกับประสิทธิผลการบริหารทั่วไป ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม” ผลการวิจัยพบว่า 1) การทำงานเป็นทีมและประสิทธิผลการบริหารทั่วไปของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) การทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง และขนาดโรงเรียนที่แตกต่างกัน พบว่า โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) ประสิทธิผลการบริหารทั่วไปของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง และขนาดโรงเรียนที่แตกต่างกัน พบว่า โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) การทำงานเป็นทีมโดยรวมกับประสิทธิผลการบริหารทั่วไปของโรงเรียน

¹⁴¹ ออรอนงค์ แจ่มจรัส, “แนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10,” วารสารวิจัยวิชาการ 5, 3 (พฤษภาคม-มิถุนายน 2565): 205.

มีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r_{xy} = 0.832$)¹⁴²

ยุภาวรัตน์ ชันติกรม ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารโรงเรียนแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18” ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนแบบมีส่วนร่วมในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมและรายด้าน อยู่ระดับมาก 2) ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน และผู้บริหารและครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมไม่แตกต่างกัน แต่รายด้านพบว่า ด้านวิชาการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน¹⁴³

กุสุมา กลิ้งรัมย์ ได้ศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์” ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารแบบมีส่วนร่วมตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก 2) การทำงานเป็นทีมของครูตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการทำงานเป็นทีมของครู ตามความคิดเห็นของ

¹⁴² อธิกุล กลุณรัตน์, “ความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีมกับประสิทธิผลการบริหารทั่วไป ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 2566), III.

¹⁴³ ยุภาวรัตน์ ชันติกรม, “การบริหารโรงเรียนแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18,” **วารสารนวัตกรรมการบริหารและการจัดการ** 11, 1 (มกราคม - เมษายน 2566): 34.

ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ โดยรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีความสัมพันธ์ในระดับสูง ($r_{xy} = 0.678$)¹⁴⁴

งานวิจัยต่างประเทศ

พิทโซ (Pitsoe) ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารงานโรงเรียนโดยการทำงานเป็นทีมของครูและผู้อำนวยการโรงเรียน ในโรงเรียนรัฐบาลเขตคัมเวนจ ประเทศยูกันดา” ผลการศึกษาพบว่า ทุกคนยอมรับแนวคิดในการทำงานเป็นทีม มีการรับรู้การทำงานเป็นทีมในเชิงบวก โดยจะสร้างสภาพแวดล้อมที่มีความรับผิดชอบร่วมกัน เปิดโอกาสในการแบ่งปันความรู้ ความสามารถอย่างต่อเนื่องและเป็นมืออาชีพ ส่วนบุคลากรบางส่วนยังมีการขาดการพัฒนาในด้านของความรู้และทักษะที่จำเป็นซึ่งเป็นอุปสรรคใหญ่ในการทำงานร่วมกัน นอกจากนี้ยังพบว่า การทำงานเป็นทีมในหมู่สมาชิก ส่งผลเชิงบวกกับคุณภาพของการสอน หรือการจัดการเรียนรู้ กล่าวคือ เมื่อครูมีการทำงานร่วมกันหรือมีการทำงานเป็นทีม ก็จะช่วยเหลือกัน ร่วมกันพัฒนา เกิดความไว้วางใจระหว่างกัน และมีการสนับสนุนซึ่งกันและกัน¹⁴⁵

แซนด์ออฟและนิลสัน (Sandoff and Nilson) ได้ศึกษาเรื่อง “ความท้าทายในการทำงานเป็นทีมของพนักงานกับโครงสร้างใหม่ขององค์กร” ผลการศึกษาพบว่า ในการทำงานเป็นทีมภายในองค์กรยังขาดวิธีการหรือข้อกำหนดเบื้องต้น และขาดคุณสมบัติของการเป็นผู้นำในการอำนวยความสะดวกของการทำงานเป็นทีมให้แก่พนักงาน จึงทำให้เกิดความลำบากของการทำงานในลักษณะการทำงานเป็นทีม นอกจากนี้ยังขาดการติดต่อสื่อสาร หรือขาดแคลนข้อมูลในหมู่ของสมาชิก และมีการประชุมระหว่างกันน้อยครั้ง บ่งบอกถึงการทำงานหรือประสานงานกันไม่เพียงพอ

¹⁴⁴ กุสุมา กลิ่งรัมย์, “ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์, 2567), ข.

¹⁴⁵ Victor J. Pitsoe, “How do school Management Teams Experience Teamwork: A Case Study in the Schools in Kamwenge District, Uganda,” *Mediterranean Journal of Social Sciences* MCSER Publishing, Rome-Italy 5 , 3 (March 2014), Retrieved from <http://mcser.org/journal/index.php/mjss/article/view/2127>.

ซึ่งหากปราศจากผู้นำทีมที่มีความสามารถในการบริหารจัดการสิ่งต่าง ๆ เข้าด้วยกัน การทำงานเป็นทีมก็เกิดขึ้นได้ยาก¹⁴⁶

ลีดี และนิลแลนด์ (Leede and Nilland) ได้ศึกษาเรื่อง “การทำความเข้าใจในพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมโดยการใช้วิธีการทำงานแบบใหม่” ผลการศึกษาพบว่า ในปัญหาของการทำงานเป็นทีมและการสื่อสารข้อมูลในรูปแบบใหม่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานและประสิทธิผลขององค์ประกอบต่าง ๆ ในพฤติกรรมการทำงานเป็นทีม จากวิธีการทำงานแบบใหม่ ไม่ว่าจะ เป็น การทำงานที่เน้นกิจกรรมและการทำงานที่บ้านจะนำไปสู่พฤติกรรมที่แตกต่างกันของสมาชิกในองค์กร เนื่องจากในการปฏิบัติงานนั้น พนักงานสามารถปฏิบัติงานโดยเลือกเวลาและสถานที่ที่ต้องการในการทำงานได้ ซึ่งสิ่งนี้อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานเป็นทีม ดังนั้น พฤติกรรมการทำงานเป็นทีมในด้านของความสัมพันธ์อาจลดลง เพราะพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมจะมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กร ผลผลิต หรือความมุ่งมั่นขององค์กร รวมไปถึงอาจมีอิทธิพลเชิงบวกหรือเชิงลบต่อความสัมพันธ์อื่น ๆ ได้ ซึ่งเป็นปัญหาการทำงานเป็นทีมและการสื่อสารข้อมูลในรูปแบบใหม่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานและประสิทธิผลขององค์ประกอบต่าง ๆ¹⁴⁷

คอนเทนนาวันาร์ (Kottennavar) ได้ศึกษาเรื่อง “การมีส่วนร่วมของครูในการบริหารโรงเรียนและเจตคติต่อวิชาชีพครูของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา” โดยการศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมของครูในการบริหารโรงเรียนและเจตคติต่อวิชาชีพครูของครูมัธยมศึกษาที่ทำงานในโรงเรียนมัธยมที่แตกต่างกันในอำเภอ เบลาภาวี กานาตากา (Belagavi Karnataka) ทั้งหมดจำนวน 200 คน โดยใช้เทคนิคการสุ่มตัวอย่าง และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิคสหสัมพันธ์ การมีส่วนร่วมของครูในการบริหารโรงเรียนโดยใช้แนวคิดของ ดร.ฮาซีน ทัช (Haseen Tai) และระดับเจตคติต่อวิชาชีพครูที่พัฒนาโดยอาร์ลูวาเลีย เอส พี (Ahluwalia, S.P.) ตามลำดับ ซึ่งพบว่า การมีส่วนร่วมของครูในการบริหารโรงเรียนและเจตคติต่อวิชาชีพครูของครูโรงเรียนมัธยมมีความสัมพันธ์กัน ทั้งของชายและหญิง ซึ่งอยู่ในเมืองและชนบท ภาครัฐและเอกชน ระดับบัณฑิตศึกษาและจบปริญญาตรีแล้ว ที่ทำงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา นอกจากนี้ยังพบว่า

¹⁴⁶ Mette Sandoff and Kerstin Nilsson, “How staff experience teamwork challenges in a new organizational structure,” **Team Performance Management** 22, 7/8 (2016): 415-427.

¹⁴⁷ Jan de Leede and Joyce Nijland, “Understanding Teamwork Behaviors in the Use of New Ways of Working,” **New Ways of Working Practices (Advanced Series in Management)**, 16 (2016): 73-94.

คะแนนเฉลี่ยของการมีส่วนร่วมของครูในการบริหารโรงเรียน มากกว่าเจตคติต่อวิชาชีพครูของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาด้วย¹⁴⁸

คิม ซุนฮี (Kim Soonhee) ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารแบบมีส่วนร่วมและความพึงพอใจในงาน: บทเรียนสำหรับผู้นำด้านการจัดการ” ผลการศึกษาพบว่า การสื่อสาร การกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพ ในการดำเนินงานด้วยกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับสูง ซึ่งการศึกษานี้ชี้ให้เห็นว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมที่นำเอา การสื่อสาร และการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพมาปฏิบัติ สามารถช่วยเพิ่มความพึงพอใจในงานของพนักงานได้ในการนี้ ผู้นำขององค์กรในภาครัฐควรเน้นที่การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร จากรูปแบบดั้งเดิม เช่น โครงสร้างแบบลำดับชั้น ไปสู่การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมและการเสริมอำนาจโดยการสร้างแรงจูงใจ¹⁴⁹



¹⁴⁸ Gayatri R. Kottennavar, “Teachers’ Participation in School Administration and Attitude Towards Teaching Profession of Secondary School Teachers,” **Indian Streams Research Journal** 6, 1 (February 2016): n.

¹⁴⁹ Kim Soonhee, “Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for Management Leadership,” **PAR PUBLIC ADMINISTRATION REVIEW** 62, 2 (March-April 2020): 131.

สรุป

จากการศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 สามารถสรุปได้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการที่เปิดโอกาสให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เข้ามามีส่วนร่วมใน กระบวนการวางแผน กระบวนการตัดสินใจ กระบวนการดำเนินงาน และการประเมินผล มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบหรือแก้ไขปัญหาต่างๆ ในองค์กร และร่วมมือในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ อย่างมีอิสระโดยกระทำด้วยความเต็มใจ เพื่อให้กิจกรรมนั้นดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตามแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ เสนอแนวคิดในการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมไว้ 3 องค์ประกอบ 1) การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) เทคนิคการสร้างการมีส่วนร่วม 3) การจัดการความขัดแย้งแบบมีส่วนร่วม ส่วนการทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานร่วมกันตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปอย่างมีปฏิสัมพันธ์ เพื่อทำงานให้ประสบความสำเร็จ โดยทุกคนมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายเดียวกัน มีการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ มีการรับผิดชอบต่อร่วมกัน ช่วยกันพัฒนาทักษะความสามารถซึ่งกันและกัน บรรยากาศ การทำงานเต็มไปด้วยความร่วมมือ ร่วมใจ และความมุ่งมั่น ทุกคนในทีมรู้สึกถึงความสำคัญในบทบาทและหน้าที่ของตนเอง ตามแนวคิดของวีชีรี จงแจ่ม ประกอบด้วย 1) มีเป้าหมายของทีมงานที่ชัดเจน 2) จำนวนสมาชิกในทีมมีความเหมาะสม 3) สมาชิกในทีมมีความห่วงใยต่อความสำเร็จของทีม 4) สมาชิกในทีมมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน 5) สมาชิกในทีมมีสิทธิแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ 6) มีผู้นำทีมที่ดี 7) มีผลประโยชน์ของสมาชิกชัดเจน 8) การพัฒนาทีมงาน ทั้งนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร และส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของครูและเกิดประสิทธิผลของการจัดการศึกษาตามเป้าหมายของสถานศึกษาต่อไป

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อทราบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 2) เพื่อทราบการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 และ 3) เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ใช้สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) โดยมีผู้ให้ข้อมูลแต่ละโรงเรียน ประกอบด้วย 1) ผู้บริหาร และ 2) ครู โดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย และระเบียบวิธีวิจัย ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยครั้งนี้เป็นไปอย่างมีระบบ บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยให้แล้วเสร็จอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ผู้วิจัยจึงได้กำหนดรายละเอียดและขั้นตอนการดำเนินการวิจัยออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย ขั้นตอนนี้เป็นการดำเนินงานด้วยวิธีการศึกษาสภาพปัญหา ค้นคว้าเอกสารทางวิชาการ ตำรา หลักการ แนวคิดทฤษฎี ข้อมูลทางสถิติ วรรณกรรมงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รายงานของหน่วยงานต่างๆที่เกี่ยวข้อง รวมถึงวารสารวิชาการและหนังสือพิมพ์ เพื่อนำมาจัดทำโครงร่างงานวิจัย และเสนอโครงร่างต่อภาควิชาเพื่อขอความเห็นชอบ และเสนอขออนุมัติโครงร่างวิทยานิพนธ์จากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ขั้นที่ 2 การดำเนินการตามโครงการวิจัย เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยจัดสร้างเครื่องมือทางการวิจัย ปรับปรุงข้อบกพร่องของเครื่องมือ โดยการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือด้วยวิธีการตรวจสอบความเที่ยงตรง และหาความเชื่อมั่น จากนั้นนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง และนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาทำการตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้องของข้อมูล จากนั้นนำข้อมูลที่ได้อาวิเคราะห์ข้อมูลและแปลผล

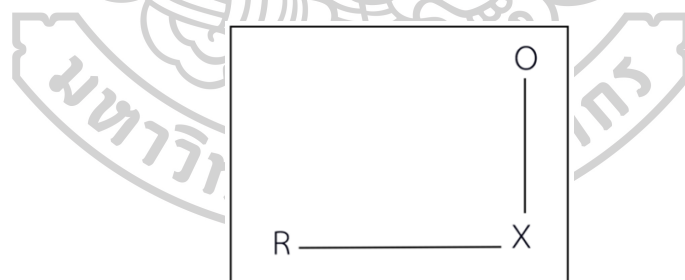
ขั้นที่ 3 การรายงานผลการวิจัย เป็นขั้นตอนของการเสนอผลการวิจัยต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องตามหลักวิชาการและความเหมาะสม ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง ตามที่คณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เสนอแนะ จัดพิมพ์และส่งรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ เพื่อเสนอต่อคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขออนุมัติเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรและขอจบการศึกษา

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้วิจัยจึงได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูล ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ที่มีแผนแบบการวิจัยในลักษณะของกลุ่มตัวอย่างเดี่ยว ศึกษาสถานการณ์ ไม่มีการทดลอง (the one shot, non – experimental case study) ซึ่งนำเสนอเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



เมื่อ	R	หมายถึง	กลุ่มตัวอย่างที่ได้มาจากการสุ่ม
	X	หมายถึง	ตัวแปรที่ศึกษา
	O	หมายถึง	ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 จำแนกสถานศึกษาตามสหวิทยาเขต จำนวน 6 สหวิทยาเขต ได้แก่ สหวิทยาเขตนวนรินทร์ มีสถานศึกษา 8 แห่ง สหวิทยาเขตวชิรบูรพา มีสถานศึกษาจำนวน 9 แห่ง สหวิทยาเขตภาคินพวัฒน์ มีสถานศึกษาจำนวน 9 แห่ง สหวิทยาเขตเบญจวิโรฒ มีสถานศึกษาจำนวน 8 แห่ง สหวิทยาเขตรัชนีภา มีสถานศึกษาจำนวน 9 แห่ง และสหวิทยาเขตนวสิรินครินทร์ มีสถานศึกษาจำนวน 9 แห่ง รวมทั้งสิ้น 52 แห่ง

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง คือ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 จำนวน 48 แห่ง โดยกำหนดขนาดตัวอย่างจากการเปิดตารางประมาณการขนาดตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) และใช้เทคนิคการเลือกสุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งประเภท (stratified random sampling) โดยดำเนินการดังนี้

1. จำแนกสถานศึกษาตามสหวิทยาเขต จำนวน 6 สหวิทยาเขต ได้แก่ สหวิทยาเขตนวนรินทร์ สหวิทยาเขตวชิรบูรพา สหวิทยาเขตภาคินพวัฒน์ สหวิทยาเขตเบญจวิโรฒ สหวิทยาเขตรัชนีภา และ สหวิทยาเขตนวสิรินครินทร์
2. คำนวณหาสัดส่วนกลุ่มสถานศึกษา โดยจำแนกตามสหวิทยาเขต

ผู้ให้ข้อมูล

ผู้วิจัยได้กำหนดจำนวนผู้ให้ข้อมูล สถานศึกษาละ 2 คน ประกอบด้วย 1) ผู้บริหาร จำนวน 1 คน และ 2) ครู จำนวน 1 คน จากสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง 48 แห่ง รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 96 คน ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 2 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล จำแนกสถานศึกษาตามอำเภอ

สหวิทยาเขต	จำนวน สถานศึกษา (ประชากร)	จำนวน สถานศึกษา (กลุ่มตัวอย่าง)	ผู้ให้ข้อมูล		
			ผู้บริหาร	ครู	รวม
นวมินทร์	8	8	8	8	16
วชิรบุรพา	9	8	8	8	16
ภาคินพวัฒน์	9	8	8	8	16
เบญจวิโรฒ	8	8	8	8	16
รัชวิภา	9	8	8	8	16
นวลสิรินครินทร์	9	8	8	8	16
รวม	52	48	48	48	96

ตัวแปรที่ศึกษา

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐาน ตัวแปรต้น และตัวแปรตาม ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรเกี่ยวกับสถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน และประสบการณ์การปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบัน

2. ตัวแปรต้น (X_{tot}) เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม ตามแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ประกอบด้วยตัวแปรย่อย 3 ตัวแปร ดังต่อไปนี้

2.1. การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (X_1) หมายถึง การพิจารณา ไตร่ตรอง แยกแยะ เพื่อประเมินผลประโยชน์ ปฏิกริยาตอบสนอง ความมุ่งหวัง ทรัพยากร บทบาท อำนาจ และความสำคัญของผู้ที่มีแนวโน้มจะได้รับผลกระทบและผู้ที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรง ทั้งทางบวกและทางลบ จากกระบวนการตัดสินใจ การกำหนดนโยบาย หรือการดำเนินโครงการ หรือดำเนินกิจกรรมของหน่วยงาน ตลอดจนเป้าหมายของโครงการที่อาจจะขัดแย้งกับผลประโยชน์ของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย และการวางยุทธวิธีเพื่อนำผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าร่วมกระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วมอย่างเหมาะสม

2.2. เทคนิคการสร้างการมีส่วนร่วม (X_2) หมายถึง การประยุกต์ใช้เทคนิค หรือวิธีการสร้างการมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำแผนงานหรือโครงการ ตั้งแต่การริเริ่มหรือพัฒนาโครงการ และการบริหารโครงการในภาพรวมในรูปแบบต่าง ๆ ที่ต้องเลือกใช้อย่างเหมาะสมกับ

ประเด็น เวลา สถานการณ์ ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด หรือกลุ่มคนที่เกี่ยวข้อง ตั้งแต่การให้ข้อมูล การรับฟังความคิดเห็น การปรึกษาหารือ การเสริมอำนาจ ได้แก่ เทคนิคการมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ที่เป็นการสื่อสารทางเดียว (One-way communicate) เพื่อให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องรับทราบ ข้อมูลต่าง ๆ เทคนิคการมีส่วนร่วมในการรับฟังความคิดเห็น ที่เป็นการสื่อสารสองทาง (two-way communicate) โดยมีวัตถุประสงค์หลัก คือ พุดคุยแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็น ของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และเทคนิคการมีส่วนร่วมแบบปรึกษาหารือ ที่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็นอย่างชัดเจน ในกระบวนการตัดสินใจที่ค่อนข้างสูง

2.3. การจัดการความขัดแย้งแบบมีส่วนร่วม (X_3) หมายถึง กระบวนการที่บุคคลที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งหรือผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการขจัดความขัดแย้ง ร่วมกันค้นหาประเด็นหรือ กำหนดประเด็นที่เป็นสาระของความขัดแย้งหรือปมปัญหา เพื่อร่วมกันหาทางออก ซึ่งเป็นที่ยอมรับกัน ทุกฝ่ายสำหรับปัญหาความขัดแย้งนั้น

3. ตัวแปรตาม (Y_{tot}) เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม ตามแนวคิดของวัชร จงแจ่ม ประกอบด้วยตัวแปรย่อย 8 ตัวแปร ดังต่อไปนี้

3.1. มีเป้าหมายของทีมงานที่ชัดเจน (Y_1) หมายถึง สมาชิกทุกคนทราบเป้าหมายของทีมงานได้อย่างชัดเจน โดยเป้าหมายของทีมงานเป็นเรื่องเฉพาะเจาะจง ไม่กว้างจนเกินไปและไม่คลุมเครือ

3.2. จำนวนสมาชิกในทีมมีความเหมาะสม (Y_2) หมายถึง สมาชิกในทีมมีขนาดหรือจำนวนที่มีความเหมาะสมกับงานและเป้าหมายของงาน โดยส่วนใหญ่ไม่ควรเกิน 10 – 20 คน

3.3. สมาชิกในทีมมีความหวังใจต่อความสำเร็จของทีม (Y_3) หมายถึง สมาชิกมีความตั้งใจทำงานและให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ มีความสนใจต่อความสำเร็จของงาน มีความหวังใจต่อผลงานของเพื่อนสมาชิก

3.4. สมาชิกในทีมมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Y_4) หมายถึง สมาชิกในทีมมีความไว้วางใจ ยอมรับความสามารถของเพื่อนสมาชิก เปิดโอกาสให้สมาชิกทำงานที่เหมาะสมอย่างเต็มที่ มีความลับระหว่างกันน้อยที่สุด ไม่แก่งแย่งชิงดีชิงเด่นกันระหว่างสมาชิก ยินดีและให้ความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

3.5. สมาชิกในทีมมีสิทธิแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ (Y_5) หมายถึง สมาชิกในทีมยึดถือเอางานและเป้าหมายของงานเป็นหลัก ลดการยึดแต่ตนเองเพียงฝ่ายเดียว โดยทุกคนกล้าแสดงออกในการเสนอความคิดเห็นอย่างเสรี เมื่อทีมงานลงมติอย่างไรแล้วก็ยอมรับมันด้วยความเต็มใจ

3.6. มีผู้นำทีมที่ดี (Y_6) หมายถึง หัวหน้าทีมหรือผู้นำทีมที่เป็นผู้มุ่งมั่นทำงาน เสียสละเพื่อทีมงาน ยอมรับความคิดเห็นของสมาชิก และมีภาวะผู้นำที่ดีสามารถเป็นตัวอย่าง แก่สมาชิกได้

3.7. มีผลประโยชน์ของสมาชิกชัดเจน (Y_7) หมายถึง การบอกได้อย่างชัดเจน ถึงผลตอบแทนหรือประโยชน์ที่ตรงกับความมุ่งหวังหรือความต้องการของสมาชิกที่แตกต่างกัน เมื่อสมาชิกทำงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จ เพื่อตอบสนองความต้องการของสมาชิก นำไปสู่การตั้งใจ ทำงานอย่างเต็มความสามารถ

3.8. การพัฒนาทีมงาน (Y_8) หมายถึง การพัฒนาความรู้ ความสามารถของสมาชิก ในทีมให้มีประสิทธิภาพอย่างสม่ำเสมอ โดยไม่มีความกังวลว่าเมื่อสมาชิกในทีมเก่งแล้วจะลาออก แต่ให้ถือว่าการพัฒนาทีมเป็นสิ่งที่สร้างความเจริญก้าวหน้าให้กับสมาชิก

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน และประสบการณ์การปฏิบัติงานใน ตำแหน่งปัจจุบัน ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (checklist)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ตามแนวคิดของสำนักงาน คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ตามแนวคิดของวัชรวิ จงแจ่ม

สำหรับแบบสอบถามในตอนที่ 2 และตอนที่ 3 มีลักษณะเป็นแบบสอบถามชนิดจัดอันดับ คุณภาพ 5 ระดับ ตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert's five rating scale)¹⁵⁰ โดยผู้วิจัยได้กำหนดให้มีความหมายและค่าน้ำหนัก ดังต่อไปนี้

ระดับ 5 หมายถึง การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารในสถานศึกษา / การทำงานเป็นทีม ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 อยู่ในระดับมากที่สุด ให้มีค่าน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 5

¹⁵⁰ Rensis Likert, *New Patterns of management* (New York: McGraw- Hill Book company, 1961), 73-74.

ระดับ 4 หมายถึง การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารในสถานศึกษา / การทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 อยู่ในระดับมาก ให้มีค่าน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 4

ระดับ 3 หมายถึง การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารในสถานศึกษา / การทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 อยู่ในระดับปานกลาง ให้มีค่าน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 3

ระดับ 2 หมายถึง การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารในสถานศึกษา / การทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 อยู่ในระดับน้อย ให้มีค่าน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 2

ระดับ 1 หมายถึง การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารในสถานศึกษา / การทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 อยู่ในระดับน้อยที่สุด ให้มีค่าน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 1

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้สามารถตรวจสอบและวัดได้ตามขอบเขตของการวิจัยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดขึ้น ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการสร้างและพัฒนาเครื่องมือสำหรับการวิจัย โดยมีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาเอกสารทางวิชาการ ตำรา หลักการ แนวคิดทฤษฎี วรรณกรรม งานวิจัยทั้งในและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร และการทำงานเป็นทีมของครู โดยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการสอบถาม และขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบ ปรับปรุง แก้ไขในเบื้องต้น

ขั้นที่ 2 ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (content validity) ของแบบสอบถาม โดยการนำแบบสอบถามเสนอผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน เพื่อพิจารณาความสอดคล้องของเนื้อหา กับวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item Objective Congruence) แล้วนำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องและเรียบเรียงใหม่ให้สมบูรณ์ตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ โดยใช้เกณฑ์มากกว่า 0.5 ซึ่งผลการวิเคราะห์ IOC พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.8 – 1.00 ผ่านเกณฑ์ทั้ง 42 ข้อ

ขั้นที่ 3 นำแบบสอบถามที่ทดลองแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (try out) กับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 15 แห่ง โดยมีผู้ให้ข้อมูล สถานศึกษาละ 2 คน ประกอบด้วย 1) ผู้บริหาร และ 2) ครู จำนวน 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น จำนวน 30 คน

ขั้นที่ 4 นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach)¹⁵¹ โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - coefficient) โดยใช้เกณฑ์มากกว่า 0.7 ซึ่งผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - coefficient) พบว่าแบบสอบถามทั้งฉบับมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - coefficient) เท่ากับ .951 และพบว่าข้อคำถามในส่วนของตัวแปรต้นมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - coefficient) เท่ากับ .948 อีกทั้งข้อคำถามในส่วนของตัวแปรตามมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - coefficient) เท่ากับ .909

ขั้นที่ 5 ปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือเพื่อให้ได้เครื่องมือฉบับสมบูรณ์ จากนั้นนำเครื่องมือที่ปรับปรุงแก้ไขจนเสร็จสมบูรณ์แล้ว ไปใช้เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้บรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัย และดำเนินงานไปอย่างเป็นระบบถูกต้อง ผู้วิจัยจึงได้กำหนดวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ศึกษาโดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ผู้วิจัยทำหนังสือถึงคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการจัดทำหนังสือเพื่อการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือจากผู้เชี่ยวชาญ จากนั้นผู้วิจัยทำหนังสือถึงคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการจัดทำหนังสือเพื่อเสนอต่อผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ที่ไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่าง และเพื่อเสนอต่อผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ในการแจ้งขอความร่วมมือจากผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน เพื่อให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามของการวิจัย

ขั้นที่ 2 ผู้วิจัยดำเนินการส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามพร้อมแบบสอบถามไปยังแต่ละสถานศึกษาโดยการจัดส่งทางไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ ผ่านระบบ E-office ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และด้วยตนเองเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลของการวิจัยในครั้งนี้

ขั้นที่ 3 ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมและติดตามแบบสอบถามด้วยตนเอง โดยขอความร่วมมือให้สถานศึกษาเลือกส่งแบบสอบถามคืนให้แก่ผู้วิจัยโดยตรง หรือเลือกส่งแบบสอบถามคืนให้แก่ผู้วิจัยทางไปรษณีย์

¹⁵¹ Lee J. Cronbach, *Essential of Psychological testing*, 3rd ed. (New York: Harper & Row Publisher, 1974), 161.

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ มีหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) คือ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 โดยมีผู้ให้ข้อมูล สถานศึกษาละ 2 คน ประกอบด้วย 1) ผู้บริหาร และ 2) ครู จำนวน 1 คน จากสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง 48 แห่ง รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 96 คน ซึ่งเมื่อได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับมา
2. ตรวจสอบให้คะแนนตามเกณฑ์การให้คะแนนสำหรับแบบสอบถามแต่ละฉบับ
3. นำข้อมูลดังกล่าวไปคำนวณหาค่าทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป
4. เสนอผลการวิเคราะห์ ในรูปแบบตารางประกอบการบรรยาย

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้วิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน และประสบการณ์การปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบัน ใช้ค่าความถี่ (frequency : f) และค่าร้อยละ (percentage : %)
2. การวิเคราะห์การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 ใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean : \bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation : S.D.)

โดยพิจารณาค่ามัชฌิมเลขคณิตของคะแนนที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้ให้ข้อมูลแล้วเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best)¹⁵² มีรายละเอียดดังนี้

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 4.50 – 5.00 หมายถึง การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารในสถานศึกษา หรือการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 อยู่ในระดับมากที่สุด

¹⁵² John W. Best, **Research in Education** (Englewood Cliffs: New Jersey: Prentice Hall, 1970), 190.

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 3.50 – 4.49 หมายถึง การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ในสถานศึกษา หรือการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 อยู่ในระดับมาก

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 2.50 – 3.49 หมายถึง การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ในสถานศึกษา หรือการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 อยู่ในระดับปานกลาง

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.50 – 2.49 หมายถึง การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ในสถานศึกษา หรือการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 อยู่ในระดับน้อย

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.00 – 1.49 หมายถึง การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ในสถานศึกษา หรือการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับการทำงาน เป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient : r_{xy}) มีรายละเอียด¹⁵³ ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.00 – 0.29 หมายถึง การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ในสถานศึกษา หรือการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.30 – 0.69 หมายถึง การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ในสถานศึกษา หรือการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

¹⁵³ Dennis E. Hinkle, William Wiersma and Stephen G. Jurs, **Applied Statistics for the Behavior Sciences**, 4th ed. (New York: Houghton Mifflin, 1998), 118.

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.70 – 1.00 หมายถึง การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร
ในสถานศึกษา หรือการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง



สรุป

การวิจัยเรื่อง การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา(descriptive research) โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2) เพื่อทราบการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 และ 3) เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ใช้แผนแบบการวิจัยในลักษณะของกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสภาวะการณ์ ไม่มีการทดลอง (the one shot, non – experimental case study) โดยใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 จำนวน 48 แห่ง ใช้เทคนิคการเลือกสุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งประเภท (stratified random sampling) กำหนดผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 2 คน ประกอบด้วย 1) ผู้บริหาร จำนวน 1 คน และ 2) ครู จำนวน 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 96 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน และประสบการณ์การปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบัน ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ตามแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ตามแนวคิดของ วัชรวิ จงแจ่ม สถิติที่ใช้ ได้แก่ ความถี่ (frequency : f) ร้อยละ (percentage : %) มัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean : \bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standaed deviation : S.D.) และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient : r_{xy})

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย เรื่อง การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่าง คือ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 จำนวน 48 แห่ง โดยมีผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 2 คน ประกอบด้วย ผู้บริหาร จำนวน 1 คน และครู จำนวน 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 96 คน ซึ่งผู้วิจัยได้รับการตอบกลับของแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 96 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 เมื่อได้รับข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามแล้ว ผู้วิจัยนำข้อมูลมาวิเคราะห์และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย จำแนกออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ผู้บริหาร จำนวน 1 คน และครู จำนวน 1 คน จากสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 48 แห่ง รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 96 คน การวิเคราะห์สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน และประสบการณ์การปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบัน โดยใช้ความถี่ (frequency : f) และร้อยละ (percentage : %) ดังรายละเอียดตามตารางที่ 3

ตารางที่ 3 สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อที่	สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1	เพศ		
	ชาย	34	35.42
	หญิง	62	64.58
	รวม	96	100.00
2	อายุ		
	น้อยกว่า 30 ปี	28	29.16
	31-40 ปี	24	25.00
	41-50 ปี	33	34.38
	51-60 ปี	11	11.46
	รวม	96	100.00
3	ระดับการศึกษาสูงสุด		
	ปริญญาตรี	39	40.63
	ปริญญาโท	43	44.79
	ปริญญาเอก	14	14.58
	รวม	96	100.00
4	ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน		
	ผู้บริหาร	48	50.00
	ครู	48	50.00
	รวม	96	100.00
5	ประสบการณ์การปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบัน		
	ต่ำกว่า 5 ปี	39	40.62
	6-10 ปี	35	36.46
	11-15 ปี	9	9.38
	มากกว่า 15 ปีขึ้นไป	13	13.54
	รวม	96	100.00

จากตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง โดยมีจำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 64.58 เพศชาย จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 35.42 โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุตั้งแต่ 41-50 ปี มีจำนวนมากที่สุด คือ 33 คน คิดเป็นร้อยละ 34.38 รองลงมา คือ อายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 29.16 อันดับสาม คือ มีอายุตั้งแต่ 31-40 ปี จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 อันดับสี่ คือ มีอายุ 51-60 ปี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 11.46 ในส่วนของระดับการศึกษาสูงสุดของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ระดับการศึกษาสูงสุดของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ คือ ปริญญาโท จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 44.79 รองลงมา คือ ปริญญาตรีจำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 40.63 และอันดับสุดท้าย คือ ปริญญาเอก จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 14.58 ส่วนตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า เป็นทั้งผู้บริหารและครู จำนวนตำแหน่งละ 50 คน เท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 100 และประสบการณ์การปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด พบว่า มีประสบการณ์การปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 40.62 รองลงมา คือ 6-10 ปี จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 36.46 อันดับสาม คือ มากกว่า 15 ปีขึ้นไป จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 13.54 และอันดับสุดท้าย คือ 11-15 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 9.38

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

การวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 เพื่อตอบคำถามของการวิจัยข้อที่ 1 การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 อยู่ในระดับใด ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่ามัธยเลขคณิต (arithmetic mean : \bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation : S.D.) ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ทั้งในภาพรวม และจำแนกรายด้าน จากกลุ่มตัวอย่างของสถานศึกษา จำนวน 48 แห่ง ซึ่งมีผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 96 คน โดยพิจารณาค่ามัธยเลขคณิตของคะแนนที่ได้จากการตอบแบบสอบถามไปเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ดังรายละเอียดตามตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 โดยภาพรวม (X_{tot})

(n=48)

ด้าน	การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 (X_{tot})	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1	การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (X_1)	4.17	0.66	มาก	2
2	เทคนิคการสร้างการมีส่วนร่วม (X_2)	4.23	0.65	มาก	1
3	การจัดการความขัดแย้งแบบมีส่วนร่วม (X_3)	4.11	0.70	มาก	3
รวม (X_{tot})		4.17	0.62	มาก	

จากตารางที่ 4 พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 โดยภาพรวม (X_{tot}) อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.17$, S.D. = 0.62) และเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 3 ด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านเทคนิคการสร้างการมีส่วนร่วม ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = 0.65) ด้านการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ($\bar{X} = 4.17$, S.D. = 0.66) และด้านการจัดการความขัดแย้งแบบมีส่วนร่วม ($\bar{X} = 4.11$, S.D. = 0.70) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีค่าระหว่าง 0.66 – 0.70 ซึ่งหมายความว่า มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

เมื่อวิเคราะห์การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 จำแนกเป็นรายด้าน โดยใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean : \bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation : S.D.) ได้ผลการวิเคราะห์ดังรายละเอียดตามตารางที่ 5 – 7 ดังนี้

ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ด้านการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (X_1)

(n=48)

ข้อ	การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารในสถานศึกษา ด้านการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (X_1)	\bar{x}	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1	ผู้บริหารและครูร่วมกันพิจารณา ไตร่ตรอง แยะแยะ ผู้ที่มีแนวโน้มจะได้รับผลประโยชน์ หรือผู้ที่จะถูกผลกระทบในทางลบหรือผู้ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรง จากเป้าหมาย นโยบายหรือการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทางโรงเรียนดำเนินการ	4.20	0.73	มาก	5
2	ผู้บริหาร ครู และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียมีความเห็น หรือความรู้สึกต่อการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ การกำหนดนโยบายหรือการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทางโรงเรียนดำเนินการ	4.14	0.76	มาก	3
3	ผู้บริหารและครูร่วมกันพิจารณา ไตร่ตรอง ถึงความคาดหวังหรือความต้องการของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ในกระบวนการตัดสินใจ การกำหนดนโยบายหรือการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทางโรงเรียนดำเนินการ	4.13	0.76	มาก	6
4	ผู้บริหารและครูร่วมกันประเมินทรัพยากร ที่เป็นปัจจัยทำให้เกิดความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย จากการกำหนดนโยบายหรือ การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทางโรงเรียนดำเนินการ	4.22	0.77	มาก	1
5	ผู้บริหารและครูร่วมกันวิเคราะห์บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียในการดำเนินกิจกรรม ต่าง ๆ ที่ทางโรงเรียนดำเนินการ	4.14	0.83	มาก	4

ข้อ	การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารในสถานศึกษา ด้านการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (X_1)	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับ
6	ผู้บริหารและครูร่วมกันหาแนวทางสร้างเครือข่ายความร่วมมือจากบุคคลหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนที่ทำให้โรงเรียนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย นโยบาย หรือการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทางโรงเรียนดำเนินการ	4.22	0.80	มาก	2
รวม (X_1)		4.17	0.66	มาก	

จากตารางที่ 5 พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ด้านการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (X_1) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.17$, S.D. = 0.66) และเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายชื่อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารและครูร่วมกันประเมินทรัพยากร ที่เป็นปัจจัยทำให้เกิดความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย จากการกำหนดนโยบายหรือ การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทางโรงเรียนดำเนินการ ($\bar{X} = 4.22$, S.D. = 0.77) ผู้บริหารและครูร่วมกันหาแนวทางสร้างเครือข่ายความร่วมมือจากบุคคลหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนที่ทำให้โรงเรียนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย นโยบาย หรือการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทางโรงเรียนดำเนินการ ($\bar{X} = 4.22$, S.D. = 0.80) ผู้บริหารและครูร่วมกันพิจารณาไตร่ตรอง แยะแยะ ผู้ที่มีแนวโน้มจะได้รับผลประโยชน์ หรือผู้ที่จะถูกผลกระทบในทางลบหรือผู้ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรง จากเป้าหมาย นโยบายหรือการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทางโรงเรียนดำเนินการ ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = 0.73) ผู้บริหาร ครู และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียมีความเห็น หรือความรู้สึกต่อการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจการกำหนดนโยบายหรือการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทางโรงเรียนดำเนินการ ($\bar{X} = 4.14$, S.D. = 0.76) ผู้บริหารและครูร่วมกันวิเคราะห์บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียในการดำเนินกิจกรรม ต่าง ๆ ที่ทางโรงเรียนดำเนินการ ($\bar{X} = 4.14$, S.D. = 0.83) และผู้บริหารและครูร่วมกันพิจารณา ไตร่ตรอง ถึงความคาดหวังหรือความต้องการของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ในกระบวนการตัดสินใจ การกำหนดนโยบายหรือการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทางโรงเรียนดำเนินการ ($\bar{X} = 4.13$, S.D. = 0.76) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีค่าระหว่าง 0.73 – 0.83 ซึ่งหมายความว่า มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ด้านเทคนิคการสร้างการมีส่วนร่วม (X_2)

(n=48)

ข้อ	การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารในสถานศึกษา ด้านเทคนิคการสร้างการมีส่วนร่วม (X_2)	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1	ผู้บริหารมีการชี้แจงข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ กับครู ผู้ปกครอง และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ	4.34	0.71	มาก	1
2	ผู้บริหารมีการรับฟังข้อมูลหรือความคิดเห็นของครู ผู้ปกครอง และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำแผนงาน หรือโครงการต่าง ๆ	4.25	0.80	มาก	3
3	ผู้บริหารมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็นกับครู ผู้ปกครอง และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการตัดสินใจจัดทำ แผนงานหรือโครงการต่าง ๆ หลากหลายช่องทาง	4.09	0.85	มาก	5
4	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครู ผู้ปกครอง และผู้ที่มีส่วน เกี่ยวข้องได้แสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะในที่ ประชุม แล้วนำความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะนั้นมา พัฒนาโครงการหรือบริหารโครงการ	4.29	0.71	มาก	2
5	ผู้บริหารมีการประสานงานให้ครู ผู้ปกครอง และผู้ที่มี ส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารโครงการที่ สถานศึกษาดำเนินการ	4.18	0.75	มาก	4
รวม (X_2)		4.23	0.65	มาก	

จากตารางที่ 6 พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ด้านเทคนิคการสร้างการมีส่วนร่วม (X_2) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = 0.65) และเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารมีการชี้แจงข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ กับครู ผู้ปกครอง และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.71) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครู ผู้ปกครอง และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้แสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะในที่ประชุม แล้วนำความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะนั้นมาพัฒนาโครงการหรือบริหารโครงการ ($\bar{X} = 4.29$,

S.D. = 0.71) ผู้บริหารมีการรับฟังข้อมูลหรือความคิดเห็นของครู ผู้ปกครอง และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำแผนงานหรือโครงการต่าง ๆ (\bar{X} = 4.25, S.D. = 0.80) ผู้บริหารมีการประสานงานให้ครู ผู้ปกครอง และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารโครงการที่สถานศึกษาดำเนินการ (\bar{X} = 4.18, S.D. = 0.75) และ ผู้บริหารมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็นกับครู ผู้ปกครอง และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการตัดสินใจจัดทำแผนงานหรือโครงการต่าง ๆ หลากหลายช่องทาง (\bar{X} = 4.09, S.D. = 0.85) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีค่าระหว่าง 0.71 – 0.85 ซึ่งหมายความว่า มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ด้านการจัดการความขัดแย้งแบบมีส่วนร่วม (X_3)

(n=48)

ข้อ	การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารในสถานศึกษา ด้านการจัดการความขัดแย้งแบบมีส่วนร่วม (X_3)	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1	ผู้บริหาร ครู และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันค้นหา ประเด็นในการแก้ไขความขัดแย้งหรือปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา	4.08	0.84	มาก	4
2	ผู้บริหาร ครู และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันกำหนด ประเด็นในการแก้ไขความขัดแย้งหรือปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา	4.08	0.84	มาก	4
3	ผู้บริหาร ครู และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันหาทางออก เพื่อแก้ไขความขัดแย้งหรือปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา	4.18	0.78	มาก	1
4	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและพิจารณาการแก้ไขความขัดแย้งหรือปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา	4.10	0.83	มาก	3
5	ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้ไกล่เกลี่ยหรือเจรจาต่อรอง โดยให้คู่ขัดแย้งรู้สึกพึงพอใจและยอมรับผลของการแก้ไขความขัดแย้งหรือปัญหาทั้งสองฝ่าย	4.11	0.82	มาก	2
รวม (X_3)		4.11	0.70	มาก	

จากตารางที่ 7 พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ด้านการจัดการความขัดแย้งแบบมีส่วนร่วม (X_3) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.11$, S.D. = 0.70) และเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายชื่อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหาร ครู และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันหาทางออกเพื่อแก้ไขความขัดแย้งหรือปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.18$, S.D. = 0.78) ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้ไกล่เกลี่ยหรือเจรจาต่อรอง โดยให้คู่ขัดแย้งรู้สึกพึงพอใจและยอมรับผลของการแก้ไขความขัดแย้งหรือปัญหาทั้งสองฝ่าย ($\bar{X} = 4.11$, S.D. = 0.82) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและพิจารณาการแก้ไขความขัดแย้งหรือปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.10$, S.D. = 0.83) โดยในข้อของผู้บริหาร ครู และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันค้นหาประเด็นในการแก้ไขความขัดแย้งหรือปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา และข้อของผู้บริหาร ครู และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดประเด็นในการแก้ไขความขัดแย้งหรือปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา มีค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานน้อยที่สุดเท่ากัน ($\bar{X} = 4.09$, S.D. = 0.85) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีค่าระหว่าง 0.78 – 0.84 ซึ่งหมายความว่า มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

การวิเคราะห์ข้อมูลการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 เพื่อตอบคำถามของการวิจัยข้อที่ 2 การทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 อยู่ในระดับใด ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean : \bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation : S.D.) ของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ทั้งในภาพรวม และจำแนกรายด้าน จากกลุ่มตัวอย่างของสถานศึกษา จำนวน 48 แห่ง ซึ่งมีผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 96 คน โดยพิจารณาค่ามัชฌิมเลขคณิตของคะแนนที่ได้จากการตอบแบบสอบถามไปเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ดังรายละเอียดตามตารางที่ 8

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 โดยภาพรวม (Y_{tot})

(n=48)

ด้าน	การทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 (Y_{tot})	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1	มีเป้าหมายของทีมงานที่ชัดเจน (Y_1)	4.19	0.58	มาก	8
2	จำนวนสมาชิกในทีมมีความเหมาะสม (Y_2)	4.49	0.74	มาก	3
3	สมาชิกในทีมมีความห่วงใยต่อความสำเร็จของทีม (Y_3)	4.47	0.53	มาก	4
4	สมาชิกในทีมมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Y_4)	4.50	0.51	มากที่สุด	2
5	สมาชิกในทีมมีสิทธิแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ (Y_5)	4.43	0.54	มาก	5
6	มีผู้นำทีมที่ดี (Y_6)	4.56	0.49	มากที่สุด	1
7	มีผลประโยชน์ของสมาชิกชัดเจน (Y_7)	4.34	0.60	มาก	7
8	การพัฒนาทีมงาน (Y_8)	4.41	0.61	มาก	6
รวม (Y_{tot})		4.43	0.47	มาก	

จากตารางที่ 8 พบว่า การทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 โดยภาพรวม (Y_{tot}) อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = 0.47) และเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านมีผู้นำทีมที่ดี ($\bar{X} = 4.56$, S.D. = 0.49) และด้านสมาชิกในทีมมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.51) ตามลำดับ นอกจากนี้ยังพบว่า อยู่ในระดับมาก 6 ด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านจำนวนสมาชิกในทีมมีความเหมาะสม ($\bar{X} = 4.49$, S.D. = 0.74) ด้านสมาชิกในทีมมีความห่วงใยต่อความสำเร็จของทีม ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = 0.53) ด้านสมาชิกในทีมมีสิทธิแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = 0.54) ด้านการพัฒนาทีมงาน ($\bar{X} = 4.41$, S.D. = 0.61) ด้านมีผลประโยชน์ของสมาชิกชัดเจน ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.60) และด้านมีเป้าหมายของทีมงานที่ชัดเจน ($\bar{X} = 4.19$, S.D. = 0.58) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีค่าระหว่าง 0.49 – 0.74 ซึ่งหมายความว่า มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

เมื่อวิเคราะห์การทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 จำแนกเป็นรายด้าน โดยใช้ค่ามัธยิมเลขคณิต (arithmetic mean : \bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation : S.D.) ได้ผลการวิเคราะห์ ดังรายละเอียดตามตารางที่ 9 – 16 ดังนี้

ตารางที่ 9 ค่ามัธยิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการทำงานเป็นทีมของครู ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ด้านมีเป้าหมายของทีมงานที่ชัดเจน (Y_1)

(n=48)

ข้อ	การทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา ด้านมีเป้าหมายของทีมงานที่ชัดเจน (Y_1)	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1	ทีมงานร่วมกันกำหนดแนวทาง อำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	4.19	0.63	มาก	2
2	ทีมงานร่วมกันกำหนดเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ ของการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา	4.26	0.63	มาก	1
3	ทีมงานรับทราบเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ ในการปฏิบัติงานอย่างครบถ้วนและถูกต้อง	4.12	0.68	มาก	3
รวม (Y_1)		4.19	0.58	มาก	

จากตารางที่ 9 พบว่า การทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ด้านมีเป้าหมายของทีมงานที่ชัดเจน (Y_1) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.19$, S.D. = 0.58) และเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัธยิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ทีมงานร่วมกันกำหนดเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = 0.63) ทีมงานร่วมกันกำหนดแนวทาง อำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ($\bar{X} = 4.19$, S.D. = 0.63) และทีมงานรับทราบเป้าหมาย หรือ

วัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานอย่างครบถ้วนและถูกต้อง ($\bar{X} = 4.12$, S.D. = 0.68) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีค่าระหว่าง 0.63 – 0.68 ซึ่งหมายความว่า มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการทำงานเป็นทีมของครู ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ด้านจำนวนสมาชิกในทีมมีความเหมาะสม (Y_2)

(n=48)

ข้อ	การทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา ด้านจำนวนสมาชิกในทีมมีความเหมาะสม (Y_2)	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1	ทีมงานที่ถูกจัดตั้งแต่ละทีม มีจำนวนสมาชิกที่เหมาะสมกับปริมาณงาน	4.31	0.80	มาก	2
2	ทีมงานที่ถูกจัดตั้งในแต่ละทีม มีความสอดคล้องกับเป้าหมายของงาน	4.67	0.75	มากที่สุด	1
รวม (Y_2)		4.49	0.74	มาก	

จากตารางที่ 10 พบว่า การทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ด้านจำนวนสมาชิกในทีมมีความเหมาะสม (Y_2) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.49$, S.D. = 0.74) และเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายชื่อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อ คือ ทีมงานที่ถูกจัดตั้งในแต่ละทีม มีความสอดคล้องกับเป้าหมายของงาน ($\bar{X} = 4.67$, S.D. = 0.75) นอกจากนี้พบว่า อยู่ในระดับมากอีก 1 ข้อ คือ ทีมงานที่ถูกจัดตั้งแต่ละทีม มีจำนวนสมาชิกที่เหมาะสมกับปริมาณงาน ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.80) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีค่าระหว่าง 0.75 – 0.80 ซึ่งหมายความว่า มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการทำงานเป็นทีมของครู ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ด้านสมาชิกในทีมมีความหวังใยต่อความสำเร็จของทีม (Y_3)

(n=48)

ข้อ	การทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา ด้านสมาชิกในทีมมีความหวังใยต่อความสำเร็จของทีม (Y_3)	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1	ทีมงานมีความตั้งใจหรือมุ่งมั่นในการทำงานเป็นทีม	4.50	0.65	มากที่สุด	3
2	ทีมงานให้ความร่วมมือหรือช่วยเหลือกันในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา	4.51	0.60	มากที่สุด	1
3	ทีมงานเอาใจใส่ต่องานที่ได้รับมอบหมายให้ทำกับเพื่อนร่วมงาน	4.50	0.56	มากที่สุด	2
4	ทีมงานมีการตรวจสอบการปฏิบัติงานของสมาชิกอย่างสม่ำเสมอ	4.39	0.67	มาก	4
รวม (Y_3)		4.47	0.53	มาก	

จากตารางที่ 11 พบว่า การทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ด้านสมาชิกในทีมมีความหวังใยต่อความสำเร็จของทีม (Y_3) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = 0.53) และเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 3 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ทีมงานให้ความร่วมมือหรือช่วยเหลือกันในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.51$, S.D. = 0.60) ทีมงานเอาใจใส่ต่องานที่ได้รับมอบหมายให้ทำกับเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.56) และ ทีมงานมีความตั้งใจหรือมุ่งมั่นในการทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.65) ตามลำดับ นอกจากนี้พบว่า อยู่ในระดับมาก 1 ข้อ ได้แก่ ทีมงานมีการตรวจสอบการปฏิบัติงานของสมาชิกอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.67) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีค่าระหว่าง 0.56 – 0.67 ซึ่งหมายความว่า มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 12 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการทำงานเป็นทีมของครู ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ด้านสมาชิกในทีมมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Y_4)

(n=48)

ข้อ	การทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา ด้านสมาชิกในทีมมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Y_4)	\bar{x}	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1	ทีมงานมีความเชื่อมั่นและยอมรับในความสามารถต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกในทีม	4.50	0.58	มากที่สุด	2
2	ทีมงานเปิดโอกาสให้สมาชิกได้ปฏิบัติงานที่เหมาะสมตามความรู้ ความสามารถที่ตนเองถนัดได้อย่างเต็มที่	4.50	0.62	มากที่สุด	3
3	ทีมงานมีการเปิดเผยข้อมูลหรือสารสนเทศที่สำคัญต่อการปฏิบัติงานระหว่างสมาชิกในทีม	4.44	0.61	มาก	4
4	ทีมงานสนับสนุนและยินดีต่อความสำเร็จของสมาชิกในทีม	4.57	0.65	มากที่สุด	1
รวม (Y_4)		4.50	0.51	มากที่สุด	

จากตารางที่ 12 พบว่า การทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ด้านสมาชิกในทีมมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Y_4) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.51) และเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 3 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ทีมงานสนับสนุนและยินดีต่อความสำเร็จของสมาชิกในทีม ($\bar{X} = 4.57$, S.D. = 0.65) ทีมงานมีความเชื่อมั่นและยอมรับในความสามารถต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกในทีม ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.58) และทีมงานเปิดโอกาสให้สมาชิกได้ปฏิบัติงานที่เหมาะสมตามความรู้ ความสามารถที่ตนเองถนัดได้อย่างเต็มที่ ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.62) ตามลำดับ นอกจากนี้พบว่า อยู่ในระดับมาก 1 ข้อ ได้แก่ ทีมงานมีการเปิดเผยข้อมูลหรือสารสนเทศที่สำคัญต่อการปฏิบัติงานระหว่างสมาชิกในทีม ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.61) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีค่าระหว่าง 0.58 – 0.65 ซึ่งหมายความว่า มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 13 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการทำงานเป็นทีมของครู
ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2
ด้านสมาชิกในทีมมีสิทธิแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ (Y_5)

(n=48)

ข้อ	การทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา ด้านสมาชิกในทีมมีสิทธิแสดงความคิดเห็นอย่าง เต็มที่ (Y_5)	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1	ทีมงานส่งเสริมการทำงานเป็นทีม โดยไม่ยึดตนเองเป็น หลักซึ่งมีงานและเป้าหมายของงานเป็นสำคัญ	4.43	0.61	มาก	2
2	ทีมงานมีอิสระในการเสนอความคิดเห็นอย่างเต็มที่	4.40	0.66	มาก	3
3	ทีมงานให้การยอมรับอย่างมีฉันทามติหรือยอมรับ ข้อตกลงร่วมกันของสมาชิกด้วยความเต็มใจ	4.47	0.60	มาก	1
รวม (Y_5)		4.43	0.54	มาก	

จากตารางที่ 13 พบว่า การทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ด้านสมาชิกในทีมมีสิทธิแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่
(Y_5) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = 0.54) และเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายข้อ
พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ทีมงาน
ให้การยอมรับอย่างมีฉันทามติหรือยอมรับข้อตกลงร่วมกันของสมาชิกด้วยความเต็มใจ ($\bar{X} = 4.47$,
S.D. = 0.60) ทีมงานส่งเสริมการทำงานเป็นทีม โดยไม่ยึดตนเองเป็นหลักซึ่งมีงานและเป้าหมายของ
งานเป็นสำคัญ ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = 0.61) และทีมงานมีอิสระในการเสนอความคิดเห็นอย่างเต็มที่
($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.66) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีค่าระหว่าง
0.60 – 0.66 ซึ่งหมายความว่า มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามมี
ความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 14 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการทำงานเป็นทีมของครู
ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2
ด้านมีผู้นำทีมที่ดี (Y_6)

(n=48)

ข้อ	การทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา ด้านมีผู้นำทีมที่ดี (Y_6)	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1	หัวหน้าทีม หรือหัวหน้าโครงการ งาน หรือกิจกรรม เป็นผู้มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน	4.59	0.55	มากที่สุด	1
2	หัวหน้าทีม หรือหัวหน้าโครงการ งาน หรือกิจกรรม เสียสละผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อสมาชิกในทีม	4.54	0.60	มากที่สุด	2
3	หัวหน้าทีม หรือหัวหน้าโครงการ งาน หรือกิจกรรม รับฟังความคิดเห็นและยอมรับความคิดเห็นของ สมาชิกในทีม	4.59	0.55	มากที่สุด	1
4	หัวหน้าทีม หรือหัวหน้าโครงการ งาน หรือกิจกรรม มีภาวะผู้นำที่ดีสามารถเป็นตัวอย่างแก่สมาชิกในทีม ได้	4.52	0.58	มากที่สุด	3
รวม (Y_6)		4.56	0.49	มากที่สุด	

จากตารางที่ 14 พบว่า การทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ด้านมีผู้นำทีมที่ดี (Y_6) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.56$, S.D. = 0.49) และเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ หัวหน้าทีม หรือหัวหน้าโครงการ งาน หรือกิจกรรม เป็นผู้มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน และหัวหน้าทีม หรือหัวหน้าโครงการ งาน หรือกิจกรรม รับฟังความคิดเห็นและยอมรับความคิดเห็นของสมาชิกในทีม มีค่ามัชฌิมเลขคณิตส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากัน ($\bar{X} = 4.59$, S.D. = 0.55) หัวหน้าทีม หรือหัวหน้าโครงการ งาน หรือกิจกรรม เสียสละผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อสมาชิกในทีม ($\bar{X} = 4.54$, S.D. = 0.60) และหัวหน้าทีม หรือหัวหน้าโครงการ งาน หรือกิจกรรม มีภาวะผู้นำที่ดีสามารถเป็นตัวอย่างแก่สมาชิกในทีมได้ ($\bar{X} = 4.52$, S.D. = 0.58) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่ามีค่าระหว่าง 0.55 – 0.60 ซึ่งหมายความว่า มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 15 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการทำงานเป็นทีมของครู
ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2
ด้านมีผลประโยชน์ของสมาชิกชัดเจน (Y_7)

(n=48)

ข้อ	การทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา ด้านมีผลประโยชน์ของสมาชิกชัดเจน (Y_7)	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1	ทีมงานมีการกำหนดผลตอบแทนของสมาชิก ใน การดำเนินกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ อย่างชัดเจน	4.28	0.72	มาก	3
2	ทีมงานมีการตอบแทนความสำเร็จ จากการ มอบหมายงานให้สมาชิกได้ปฏิบัติอย่างเหมาะสม	4.30	0.68	มาก	2
3	ทีมงานมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็ม ความสามารถ เพื่อผลการประเมินในการปฏิบัติ หน้าที่ของตนเอง	4.44	0.63	มาก	1
รวม (Y_7)		4.34	0.60	มาก	

จากตารางที่ 15 พบว่า การทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ด้านมีผลประโยชน์ของสมาชิกชัดเจน (Y_7) โดย
ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.60) และเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายข้อ พบว่า
อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ทีมงานมีความตั้งใจ
ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อผลการประเมินในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง
($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.63) ทีมงานมีการตอบแทนความสำเร็จ จากการมอบหมายงานให้สมาชิกได้
ปฏิบัติอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.68) และทีมงานมีการกำหนดผลตอบแทนของสมาชิก
ในการดำเนินกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ อย่างชัดเจน ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.72) ตามลำดับ
เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีค่าระหว่าง 0.63 – 0.72 ซึ่งหมายความว่า
มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปใน
ทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 16 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ด้านการพัฒนาทีมงาน (Y_8)

(n=48)

ข้อ	การทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา ด้านการพัฒนาทีมงาน (Y_8)	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1	ทีมงานได้รับการพัฒนาความรู้ หรือแนวคิดใหม่ ๆ จากการเข้าร่วมทีมอย่างต่อเนื่อง	4.35	0.68	มาก	1
2	ทีมงานได้รับการพัฒนาทักษะ ความสามารถ จากการเข้าร่วมทีมอย่างต่อเนื่อง	4.48	0.60	มาก	3
3	ทีมงานได้รับการส่งเสริมและสนับสนุน ในการศึกษาหาความรู้หรือการพัฒนาความสามารถ	4.40	0.67	มาก	2
รวม (Y_8)		4.41	0.61	มาก	

จากตารางที่ 16 พบว่า การทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ด้านการพัฒนาทีมงาน (Y_8) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.41$, S.D. = 0.61) และเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ทีมงานได้รับการพัฒนาทักษะความสามารถ จากการเข้าร่วมทีมอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = 0.60) ทีมงานได้รับการส่งเสริมและสนับสนุน ในการศึกษาหาความรู้หรือการพัฒนาความสามารถ ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.67) และทีมงานได้รับการพัฒนาความรู้ หรือแนวคิดใหม่ ๆ จากการเข้าร่วมทีมอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.68) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีค่าระหว่าง 0.60 – 0.68 ซึ่งหมายความว่า มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 เพื่อตอบคำถามของการวิจัยข้อที่ 3 การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 มีความสัมพันธ์กันหรือไม่ ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient : r_{xy}) ดังรายละเอียดตามตารางที่ 17



ตารางที่ 17 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

(n=48)

การทำงานเป็นทีม การบริหาร แบบมีส่วนร่วม	มีเป้าหมายของทีมงานที่ชัดเจน (Y_1)	จำนวนสมาชิกในทีมมีความเหมาะสม (Y_2)	สมาชิกในทีมมีความทงโยต่อความสำเร็จของทีม (Y_3)	สมาชิกในทีมมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Y_4)	สมาชิกในทีมมีสิทธิแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ (Y_5)	มีผู้นำทีมที่ดี (Y_6)	มีผลประโยชน์ของสมาชิกชัดเจน (Y_7)	การพัฒนาทีมงาน (Y_8)	ภาพรวม (Y_{tot})
การวิเคราะห์ผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย (X_1)	.546**	.374**	.394**	.444**	.380**	.342**	.472**	.447**	.517**
เทคนิคการสร้าง การมีส่วนร่วม (X_2)	.519**	.421**	.444**	.514**	.503**	.437**	.446**	.404**	.557**
การจัดการ ความขัดแย้ง แบบมีส่วนร่วม (X_3)	.566**	.424**	.475**	.518**	.513**	.481**	.476**	.436**	.587**
ภาพรวม (X_{tot})	.588**	.439**	.474**	.532**	.504**	.455**	.503**	.464**	.599**

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 17 พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร (X_{tot}) กับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา (Y_{tot}) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเป็นความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง ($r_{xy} = 0.599$) ในลักษณะคล้ายตามกัน

เมื่อพิจารณาการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโดยภาพรวม (X_{tot}) กับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษารายด้าน ($Y_1 - Y_8$) พบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในลักษณะคล้ายตามกันทุกคู่ ซึ่งเป็นความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางทั้งหมด โดยสามารถเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปน้อย ดังนี้ มีเป้าหมายของทีมงานที่ชัดเจน ($r_{xy} = 0.588$) สมาชิกในทีมมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ($r_{xy} = 0.532$) สมาชิกในทีมมีสิทธิแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ ($r_{xy} = 0.504$) มีผลประโยชน์ของสมาชิกชัดเจน ($r_{xy} = 0.503$) สมาชิกในทีมมีความห่วงใยต่อความสำเร็จของทีม ($r_{xy} = 0.474$) การพัฒนาทีมงาน ($r_{xy} = 0.464$) มีผู้นำทีมที่ดี ($r_{xy} = 0.455$) และ จำนวนสมาชิกในทีมมีความเหมาะสม ($r_{xy} = 0.439$) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารรายด้าน ($X_1 - X_3$) กับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาโดยภาพรวม (Y_{tot}) พบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในลักษณะคล้ายตามกันทุกคู่ ซึ่งเป็นความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางทั้งหมด โดยสามารถเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปน้อย ดังนี้ การจัดการความขัดแย้งแบบมีส่วนร่วม ($r_{xy} = 0.587$) เทคนิคการสร้างการมีส่วนร่วม ($r_{xy} = 0.557$) และการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ($r_{xy} = 0.517$) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารรายด้าน ($X_1 - X_3$) กับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษารายด้าน ($Y_1 - Y_8$) พบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในลักษณะคล้ายตามกันทุกคู่ และเป็นความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางทุกคู่ โดยสามารถเรียงลำดับคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุด 5 อันดับแรก ดังนี้ การจัดการความขัดแย้งแบบมีส่วนร่วมกับมีเป้าหมายของทีมงานที่ชัดเจน ($r_{xy} = 0.566$) การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมีเป้าหมายของทีมงานที่ชัดเจน ($r_{xy} = 0.546$) เทคนิคการสร้างการมีส่วนร่วมกับมีเป้าหมายของทีมงานที่ชัดเจน ($r_{xy} = 0.519$) การจัดการความขัดแย้งแบบมีส่วนร่วมกับสมาชิกในทีมมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ($r_{xy} = 0.518$) และเทคนิคการสร้างการมีส่วนร่วมกับสมาชิกในทีมมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ($r_{xy} = 0.514$) ตามลำดับ ส่วนคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์น้อยที่สุดเป็นลำดับสุดท้าย คือ การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมีผู้นำทีมที่ดี ($r_{xy} = 0.342$)

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 2) เพื่อทราบการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 และ 3) เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 จำนวน 48 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 2 คน ประกอบด้วย 1) ผู้บริหาร จำนวน 1 คน และ 2) ครู จำนวน 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 96 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามความคิดเห็น เกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ตามแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ตามแนวคิดของวัชรีย์ จงแจ่ม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ (frequency : f) ร้อยละ (percentage : %) มัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean : \bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation : S.D.) และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient : r_{xy})

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเสนอจากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1. การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทั้ง 3 ด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านเทคนิคการสร้างการมีส่วนร่วม ด้านการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และด้านการจัดการความขัดแย้งแบบมีส่วนร่วม ตามลำดับ

2. การทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 2 ด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านมีผู้นำทีมที่ดี และด้านสมาชิกในทีมมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ตามลำดับ นอกจากนี้ยังพบว่า อยู่ในระดับมากอีก 6 ด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านจำนวนสมาชิกในทีมมีความเหมาะสม ด้านสมาชิกในทีมมีความหวังใจต่อความสำเร็จของทีม ด้านสมาชิกในทีมมีสิทธิแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ ด้านการพัฒนาทีมงาน ด้านมีผลประโยชน์ของสมาชิกชัดเจน และด้านมีเป้าหมายของทีมงานที่ชัดเจน ตามลำดับ

3. การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเป็นความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง และมีลักษณะคล้ายคลึงกัน ซึ่งการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา ด้านมีเป้าหมายของทีมงานที่ชัดเจน มากที่สุด รองลงมา คือ ด้านสมาชิกในทีมมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ด้านสมาชิกในทีมมีสิทธิแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ ด้านมีผลประโยชน์ของสมาชิกชัดเจน ด้านสมาชิกในทีมมีความหวังใจต่อความสำเร็จของทีม ด้านการพัฒนาทีมงาน และมีผู้นำทีมที่ดี ด้านจำนวนสมาชิกในทีมมีความเหมาะสม ตามลำดับ

อภิปรายผล

จากผลการวิจัย เรื่อง การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. จากผลการวิจัยพบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยที่ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 เปิดโอกาสให้ครูร่วมกันพิจารณา ไตร่ตรอง แยะแยะ ผู้ที่มีแนวโน้มจะได้รับผลประโยชน์ หรือผู้ที่จะถูกผลกระทบในทางลบหรือผู้ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรง จากเป้าหมาย นโยบาย หรือการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทางโรงเรียนดำเนินการ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็นกับ

ครู ผู้ปกครอง และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการตัดสินใจจัดทำแผนงานหรือโครงการต่าง ๆ หลากหลายช่องทาง ร่วมกันค้นหาประเด็นและหาทางออกเพื่อแก้ไขความขัดแย้งหรือปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา รวมไปถึงการให้ความสำคัญเกี่ยวกับการกระจายอำนาจการจัดการศึกษา เพื่อให้หน่วยงานระดับปฏิบัติหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีอำนาจในการตัดสินใจ และสนับสนุนให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ตามนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ด้านประสิทธิภาพ ในการส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา คือ การส่งเสริมให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเข้มแข็ง โดยยึดหลักการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมของบุคคลที่เกี่ยวข้อง ดำเนินการเป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ยึดถือระบบคุณธรรม ความโปร่งใส และความเสมอภาคระหว่างบุคคล เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาการศึกษาเป็นสำคัญ สอดคล้องกับแนวคิดในการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ที่ว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วม จะให้ความสำคัญกับการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม โดยเน้นการปฏิบัติงานที่ภาคประชาชนเข้ามามีบทบาทในลักษณะหุ้นส่วนที่ครอบคลุม ตั้งแต่การเริ่มดำเนินงานหรือการเริ่มโครงการ การจัดทำงบประมาณโครงการ การดำเนินกิจกรรมต่างๆ การติดตามตรวจสอบ และการประเมินผล การปฏิบัติงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของคิม ซุนฮี ที่ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารแบบมีส่วนร่วมและความพึงพอใจในงาน: บทเรียนสำหรับผู้นำด้านการจัดการ โดยการศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อการสำรวจความสัมพันธ์ระหว่าง การบริหารแบบมีส่วนร่วมในบริบทของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และความพึงพอใจในงานของหน่วยงานราชการส่วนท้องถิ่น ผลการศึกษาพบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม ที่เน้นการสื่อสาร การกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้วยกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับสูง ซึ่งการศึกษานี้ชี้ให้เห็นว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมที่นำเอาการสื่อสาร และการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพมาปฏิบัติ สามารถช่วยเพิ่มความพึงพอใจในงานของพนักงานได้ นอกจากนี้ ยังส่งผลถึงผลของการปฏิบัติงานของพนักงานอีกด้วย ในการนี้ผู้นำขององค์กรในภาครัฐควรเน้นที่การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กรจากรูปแบบดั้งเดิม เช่น โครงสร้างแบบลำดับชั้น ไปสู่การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมและการเสริมอำนาจโดยการสร้างแรงจูงใจ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของทับทิม แสงอินทร ที่ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี ซึ่งมรผลการวิจัยพบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของสุพรรณนิ กุลโสภิส ที่ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารแบบมีส่วนร่วมกับมาตรฐานคุณภาพการศึกษาด้านผู้เรียนในโรงเรียน สังกัดสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของสิทธิชัย อุตทาศา ได้ศึกษาเรื่อง การมีส่วนร่วมของครูในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 ผลการวิจัยพบว่า การมีส่วนร่วมของครูในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 ภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของราม เรือนทองดี ที่ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของครูที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา ผลการวิจัยพบว่ารูปแบบการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของยุภาวรัตน์ ชันติกรม ที่ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารโรงเรียนแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนแบบมีส่วนร่วมในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมและรายด้านอยู่ระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของคอนทนาวาร์ ที่ได้ศึกษาเรื่อง การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนและเจตคติต่อวิชาชีพรูของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งผลการศึกษาพบว่า การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนและเจตคติต่อวิชาชีพรูของครูโรงเรียนมัธยมมีความสัมพันธ์กัน ทั้งของชายและหญิง ซึ่งอยู่ในเมืองและชนบท ภาครัฐและเอกชน ระดับบัณฑิตศึกษาและจบปริญญาตรีแล้ว ที่ทำงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา นอกจากนี้ยังพบว่า คะแนนเฉลี่ยของการมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนอยู่ในระดับสูง ซึ่งมากกว่าคะแนนเฉลี่ยของเจตคติต่อวิชาชีพรูของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาด้วย

เมื่อพิจารณาการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านเทคนิคการสร้างการมีส่วนร่วม ด้านการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และด้านการจัดการความขัดแย้งแบบมีส่วนร่วม ตามลำดับ โดยเฉพาะด้านเทคนิคการสร้างการมีส่วนร่วม ที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตสูงกว่าด้านอื่น ๆ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ เข้าใจในหลักการบริหารและสามารถปรับประยุกต์หลักการบริหารโดยอาศัยเทคนิควิธีการต่าง ๆ มาใช้ในสถานศึกษาของตนเอง ประกอบกับมีการมีการชี้แจง รับฟัง และแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ กับครู ผู้ปกครอง และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอในหลากหลายช่องทาง เห็นได้จากการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารและการรับเรื่อง หรือข้อเสนอแนะผ่านช่องทางเพจประชาสัมพันธ์หรือเว็บไซต์ของทางโรงเรียนทุกโรงเรียนในสังกัด มีการนำ

ข้อเสนอแนะหรือข้อคิดเห็นที่ได้รับมาพัฒนาโครงการหรือบริหารโครงการ รวมไปถึงมีการประสานงานให้ครู ผู้ปกครอง และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารโครงการที่สถานศึกษาดำเนินการ สอดคล้องกับงานวิจัยของณัฐภิญญา เกียรติศิริกุล ที่ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี ผลการวิจัยพบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านเทคนิคการสร้างการมีส่วนร่วม ในภาพรวมด้านนี้อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูร่วมปรึกษาหารือเกี่ยวกับงานที่กำลังดำเนินการ 2) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมตัดสินใจเพื่อสร้างโครงการ กิจกรรมในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน 3) ผู้บริหารมีการพูดคุย แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารร่วมกันกับครูอย่างสม่ำเสมอ 4) ผู้บริหารมีช่องทางการติดต่อสื่อสารที่หลากหลาย เช่น facebook, line, twister, website, etc. เพื่อให้ครู นักเรียน ผู้ปกครองใช้เป็นช่องทางในการเสนอความคิดเห็นเพื่อพัฒนาสถานศึกษา 5) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็นในที่ประชุมและนำความคิดเห็นนั้นมาปรับใช้อย่างเหมาะสม ตามลำดับ

ส่วนการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ด้านการจัดการความขัดแย้งแบบมีส่วนร่วม แม้ว่าจะมีค่ามัธยเลขคณิตอยู่ในระดับมาก แต่ก็จัดอยู่ในลำดับสุดท้าย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารไม่มีความพร้อมในการให้คำปรึกษาในการจัดการความขัดแย้ง ยังไม่สามารถทราบหรือค้นหาประเด็นของปัญหา กำหนดประเด็นของปัญหาหรือความขัดแย้งที่เกิดขึ้น รวมไปถึงการลดการโต้เถียง หรือบรรเทาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษาได้โดยให้คู่ขัดแย้งรู้สึกพึงพอใจและยอมรับผลของการแก้ไขความขัดแย้งหรือปัญหาทั้งสองฝ่าย อันเนื่องมาจากตัวผู้บริหารเองที่ไม่อยากเข้าไปมีส่วนร่วมหรือเกี่ยวข้อง หรืออาจจะมีความต้องการให้คู่ขัดแย้งสามารถหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ด้วยตัวของทั้งคู่เอง เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งหรือปัญหาของความขัดแย้งมีการบานปลาย และมีผู้รู้เห็นหรือเข้ามามีส่วนร่วมต่อปัญหานั้นเพิ่มมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของณัฐภิญญา เกียรติศิริกุล ที่ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี ผลการวิจัยพบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการจัดการความขัดแย้งแบบมีส่วนร่วม ในภาพรวมด้านนี้อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดเพียงข้อเดียว คือ ผู้บริหารพิจารณาเทคนิควิธีที่เหมาะสมในแต่ละกรณีว่าควรให้ คู่ความขัดแย้ง

เผชิญหน้ากันเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น หรือใช้ เทคนิคอื่นในการลดความขัดแย้งมากกว่า การเผชิญหน้ากัน นอกจากนี้ยังพบว่า อยู่ในระดับมากอีก 5 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิต จากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) ผู้บริหาร ครู และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันแสวงหาข้อตกลงร่วมกัน เพื่อลด ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น รวมทั้งร่วมกันป้องกันความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต 2) ผู้บริหารทำหน้าที่ เป็นผู้ไกล่เกลี่ย และเจรจาต่อรอง โดยให้คู่ขัดแย้งรู้สึกพึงพอใจทั้งสองฝ่าย 3) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และร่วมพิจารณาการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นใน สถานศึกษา 4) ผู้บริหารโน้มน้าว เจรจาต่อรองให้คู่ความขัดแย้งแต่ละฝ่ายลดเงื่อนไขของตนเอง เพื่อ ร่วมกันแก้ไขปัญหาอย่างสันติ 5) เมื่อเกิดประเด็นความขัดแย้งเกิดขึ้น ผู้บริหาร ครู และผู้มีส่วน เกี่ยวข้องร่วมกันค้นหาประเด็นปัญหา และร่วมกันหาทางออกหรือแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ตามลำดับ อรอนงค์ แจ่มจรัส ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วมในสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 ผลการวิจัยตอนหนึ่งพบว่า ผู้บริหารควรมีแนวทาง ดังต่อไปนี้ ผู้บริหารควรมีความพร้อมให้คำปรึกษา ยอมรับฟังความคิดเห็น ของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ และผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาควรร่วมกันกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานของสถานศึกษาไปใน ทิศทางทิศทางเดียวกัน เพื่อขจัดความขัดแย้ง

2. จากผลการวิจัยพบว่า การทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้อง กับสมมติฐานของการวิจัยที่ว่า การทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ให้การส่งเสริมและให้ ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม เนื่องมาจากครูและบุคลากรในสถานศึกษามีความรู้ ความสามารถ ที่หลากหลายแตกต่างกัน ประกอบกับภารกิจและขอบข่ายงานในสถานศึกษามีมากมาย อาทิ งานวิชาการ งานบุคคล งานงบประมาณ หรืองานบริหารทั่วไปที่ล้นแล้วแต่ต้องอาศัยความเชื่อมโยง และทำงานให้สอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามนโยบายหรือภารกิจ ที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ส่งผลให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาต้องอาศัย ความร่วมมือ ร่วมใจ ระดมพลังในการปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบผลสำเร็จ นอกจากนี้อาจมีสาเหตุอีก หลายประการที่ส่งเสริมให้การทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ให้อยู่ในระดับมาก นั่นก็คือ การที่ทีมงานมีเป้าหมายใน การดำเนินงานต่าง ๆ ในสถานศึกษาที่ชัดเจนทำให้สมาชิกครูและบุคลากรมีแนวในการปฏิบัติหน้าที่ อย่างถูกต้องและครบถ้วน อีกทั้งสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

กรุงเทพมหานคร เขต 2 เป็นสถานศึกษาที่มีบุคลากรเป็นจำนวนมาก ทำให้การทำงานเป็นทีมในแต่ละสถานศึกษามีจำนวนสมาชิกที่เพียงพอต่อการร่วมกันดำเนินภารกิจ ผู้บริหารหรือทีมงานครุร่วมกันส่งเสริมและสนับสนุนในการศึกษาหาความรู้ หรือการพัฒนาความสามารถ จากการศึกษาต่อ หรือการเข้าร่วมรับการอบรมอย่างมากมาย เป็นต้น สอดคล้องกับแนวคิดของวัชร จงแจ่ม ที่กล่าวไว้ว่า การทำงานเป็นทีม เป็นการทำงานที่บุคคลจำนวนหลายคนมารวมตัวกัน ร่วมกันทำงานด้วยกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน โดยทุกคนในทีมมีอุดมการณ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีความมุ่งมั่นทำงานอย่างเต็มที่ เต็มฝีมือ ประสานงานกันอย่างดี ทำให้ทุกสิ่งทุกอย่างที่กระทำสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของเปรมฤดี บุญยสิน ที่ได้ศึกษาเรื่อง การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอดาพระยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ผลการวิจัยพบว่าการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอดาพระยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 โดยภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของนิภาพร ทองดำ ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารคุณภาพกับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่าการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของอริศรา อุ่มสิน ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาการทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ผลการวิจัยพบว่าการทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของปิ่นทอง ศรีสวัสดิ์ ได้ศึกษาเรื่อง การทำงานเป็นทีมของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ผลการวิจัยพบว่าการทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของกาญจนา ช่างเยาว์ ได้ศึกษาเรื่อง การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนระยองวิทยาคม อำเภอมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ผลการวิจัยพบว่าการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนระยองวิทยาคม อำเภอมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของจารุกัญญา โกพล ที่ได้ศึกษาเรื่อง การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนสหวิทยาเขตพระธาตุมหาชัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ผลการวิจัยพบว่าการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนสหวิทยาเขตพระธาตุมหาชัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของสิทธิศักดิ์ เพ็ชรยิ้ม ได้ศึกษาเรื่อง การทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ผลการวิจัยพบว่า การทำงานเป็นทีม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 22 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ งานวิจัยของพิทโซ ที่ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารงานโรงเรียนโดยการทำงานเป็นทีมของครูและ ผู้อำนวยการโรงเรียน ในโรงเรียนรัฐบาลเขตคัมเวนาจ ประเทศยูกันดา โดยผลการศึกษาพบว่า ทุกคนยอมรับแนวคิดในการทำงานเป็นทีม มีการรับรู้การทำงานเป็นทีมในเชิงบวก อยู่ในระดับสูง

เมื่อพิจารณาการทำงานเป็นทีมของครูจำแนกตามรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านมีผู้นำทีมที่ดี และด้านสมาชิกในทีมมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ตามลำดับ นอกจากนี้ยังพบว่า อยู่ในระดับมาก 6 ด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านจำนวนสมาชิกในทีมมีความเหมาะสม ด้านสมาชิกในทีมมีความห่วงใยต่อความสำเร็จของทีม ด้านสมาชิกในทีมมีสิทธิแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ ด้านการพัฒนาทีมงาน ด้านมีผลประโยชน์ของสมาชิกชัดเจน และด้านมีเป้าหมายของทีมงานที่ชัดเจน ตามลำดับ โดยหากพิจารณาจากค่ามัธยเลขคณิต จะพบว่าด้านมีผู้นำทีมที่ดี ที่มีค่ามัธยเลขคณิตสูงกว่าด้านอื่น ๆ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีการศึกษาสูงที่สุด มากกว่าระดับปริญญาตรี รวมไปถึงมีผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีประสบการณ์การปฏิบัติงานในตำแหน่ง ปัจจุบันมากกว่า 5 ปี ทำให้มีความรู้ ความเข้าใจและเล็งเห็นถึงความสำคัญในการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างและการเป็นผู้นำที่ดี เพื่อให้สมาชิกในทีมเห็นตัวอย่างและปฏิบัติตาม โดยมีพฤติกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรรวมถึงสมาชิกในทีมมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน เสียสละผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อสมาชิกในทีมโดยการแสดงออกถึงการให้รางวัล ยกย่อง ชมเชย สนับสนุนบุคลากรด้วยสิ่งบางอย่างที่เขาชื่นชอบเมื่อทำงานประสบผลสำเร็จ รวมไปถึงรับฟังความคิดเห็นและยอมรับความคิดเห็นของสมาชิกในทีม พฤติกรรมที่แสดงออกเป็นการเป็นผู้นำที่ดีเหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดการปฏิบัติงานไปในรูปแบบของการทำงานเป็นทีมที่ส่งเสริม สนับสนุนและร่วมมือกันของเหล่าสมาชิก สอดคล้องกับงานวิจัยของแซนดอฟและนิลสัน ที่ได้ศึกษาเรื่อง ความท้าทายในการทำงานเป็นทีมของ พนักงานกับโครงสร้างใหม่ขององค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจความท้าทายที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาทีมงานในโครงสร้างขององค์กรใหม่ โดยอาศัยประสบการณ์ของพนักงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการในองค์กร ผลการศึกษาพบว่า ในการทำงานเป็นทีมภายในองค์กรยังขาดวิธีการหรือข้อกำหนดเบื้องต้น และขาดคุณสมบัติของการเป็นผู้นำในการอำนวยความสะดวกของการทำงานเป็นทีมให้แก่พนักงาน จึงทำให้เกิดความลำบากของการทำงานในลักษณะการทำงานเป็นทีม ในหมู่ของสมาชิก ซึ่งหากปราศจากผู้นำทีมที่มีความสามารถในการบริหารจัดการสิ่งต่าง ๆ เข้าด้วยกัน การทำงานเป็นทีมก็เกิดขึ้นได้ยาก นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของปรณัพัฒน์ ศิริพินยาวงศ์

ที่ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ ผลการวิจัยพบว่า การทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาราย ด้าน พบว่า ด้านภาวะผู้นำและบทบาทหน้าที่อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ สอดคล้องกับงานวิจัยของวชากร บุญสิทธิ์ ที่ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีม ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามที่เหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาจำแนกตาม รายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนเปิดโอกาสให้ทุกคนได้ปฏิบัติงานตามความสามารถ และ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมีโอกาสผลัดเปลี่ยนกันเป็นผู้นำและผู้ตามตามโอกาสที่ เหมาะสม ตามลำดับ นอกจากนี้ยังพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดอีกหนึ่งข้อ คือ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในโรงเรียนยอมรับความสามารถซึ่งกันและกัน

ส่วนการทำงานเป็นทีมของครู ด้านมีเป้าหมายของทีมงานที่ชัดเจน แม้ว่าจะมีค่ามัชฌิมเลข คณิตอยู่ในระดับมาก แต่ก็จัดอยู่ลำดับสุดท้าย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ครู บุคลากรที่อยู่ในทีมหรือมี ภารกิจที่จะต้องปฏิบัติร่วมกัน รับทราบเป้าหมายของทีมงานไม่ชัดเจน ซึ่งอาจจะเป็นเรื่องที่ ไม่เฉพาะเจาะจง กว้างจนเกินไปและคลุมเครือ กล่าวคือ ทีมงานทุกคนไม่ได้ร่วมกันกำหนดแนวทาง อำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานอย่างพร้อมเพรียง หรือรับทราบเป้าหมาย วัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานที่มีอยู่มากอย่างไม่ครบถ้วนและถูกต้อง เนื่องมาจากการปฏิบัติงานใน สถานศึกษาหลายแห่ง เมื่อมีภารกิจหรือโครงการที่จะต้องดำเนินงานร่วมกัน ครูและบุคลากรหลาย ท่านได้รับคำสั่งในการปฏิบัติงานจากเอกสาร หรือหนังสือราชการ ซึ่งไม่ได้มีการติดต่อสื่อสาร หรือ รับทราบเป้าหมายของการดำเนินภารกิจนั้นโดยตรงจากผู้บังคับบัญชาหรือทีมงาน จึงทำให้อาจมี ความเข้าใจถึงเป้าหมายของการดำเนินภารกิจที่แตกต่างกันออกไป ไม่ชัดเจนและมีความเข้าใจที่ คลาดเคลื่อน สอดคล้องกับงานวิจัยของอธิกุล กุลนรัตน์ ที่ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่าง การทำงานเป็นทีมกับประสิทธิผลการบริหารทั่วไป ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาานครพนม ผลการวิจัยพบว่า การทำงานเป็นทีมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการกำหนดเป้าหมายของทีมงาน ในภาพรวมด้านนี้อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาจำแนกตามราย ข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้

1) ครูให้ความสำคัญต่อเป้าหมายส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว 2) ผู้บริหารสถานศึกษามีการประชุมปรึกษาหารือเพื่อกำหนดตารางการปฏิบัติงานและวิธีการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน 3) ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีการกำหนดแนวทางและวัตถุประสงค์การทำงานที่ชัดเจนร่วมกันเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของโรงเรียน 4) ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดบทบาท แนวทาง อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของครูอย่างชัดเจน 5) ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อหาแนวทางในการแก้ปัญหาอย่างชัดเจน 6) ผู้บริหารสถานศึกษาและครูถ่ายทอดความรู้สึกต่อกันอย่างตรงไปตรงมา และ 7) ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญและรับฟังความคิดเห็นของทุกคน ตามลำดับ สอดคล้องกับงานวิจัยของสิทธิศักดิ์ เพ็ชรยิ้ม ที่ได้ศึกษาเรื่องการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 22 ผลการวิจัยพบว่า การทำงานเป็นทีม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 22 ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านเป้าหมายของทีม ในภาพรวมด้านนี้อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายชื่อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยเฉลยตามลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดบทบาท แนวทาง อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของครูอย่างชัดเจน 2) ผู้บริหารสถานศึกษามีการประชุมปรึกษาหารือเพื่อกำหนดตารางการปฏิบัติงานและวิธีการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน 3) ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีการกำหนดแนวทางและวัตถุประสงค์การทำงานที่ชัดเจนร่วมกันเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของโรงเรียน 4) ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อหาแนวทางในการแก้ปัญหาอย่างชัดเจน 5) ครูให้ความสำคัญต่อเป้าหมายส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว 6) ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญและรับฟังความคิดเห็นของทุกคน และ 7) ผู้บริหารสถานศึกษาและครูถ่ายทอดความรู้สึกต่อกันอย่างตรงไปตรงมา ตามลำดับ

3. จากผลการวิจัยพบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเป็นความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง ในลักษณะคล้ายคลึงกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 มีความสัมพันธ์กัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 เป็นผู้ที่ตระหนักในสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ที่จะต้องบริหารงานแบบให้ทีมงานมีส่วนร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมตัดสินใจและร่วมรับผิดชอบ โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญคือ บุคลากรในองค์กรมีความเห็นชอบร่วมกันในวิธีการต่าง ๆ ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร มีการทำงานเป็นทีม ร่วมมือ ร่วมใจกันใน

การปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ โดยผลการวิจัยพบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งถือเป็นโอกาสที่ส่งผลให้ระดับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ตามไปด้วย ในขณะที่เดียวกันหากการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย ย่อมส่งผลให้ระดับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยด้วยเช่นกัน ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นกุญแจสำคัญที่จะมีส่วนช่วยจัดการระบบการบริหารในสถานศึกษาให้ เป็นไปในทิศทางที่พึงประสงค์ โดยใช้หลักของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ซึ่งหากผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้ที่มีความรู้เทคนิคการสร้างการมีส่วนร่วม มีการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และมีการจัดการ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา ย่อมส่งผลให้สถานศึกษานั้น ๆ มีช่องทาง หรือมีโอกาที่จะทำให้ผู้ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามาดำเนินภารกิจ หรือปฏิบัติหน้าที่ด้วยกันอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อทำงานให้ ประสบความสำเร็จ โดยทุกคนมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายเดียวกัน มีการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ มีการรับผิดชอบร่วมกัน ช่วยกันพัฒนาทักษะความสามารถซึ่งกันและกัน บรรยากาศการทำงานเต็มไปด้วย ความร่วมมือ ร่วมใจ และความมุ่งมั่น ทุกคนในทีมรู้สึกถึงความสำคัญในบทบาทและหน้าที่ของ ตนเอง สอดคล้องกับแนวคิดของเมตต์ เมตต์การุณจิต ที่ได้เสนอว่า เรื่องเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของ คน (มิติคน) กับ การทำงาน (มิติงาน) มิติทั้ง 2 มีความสัมพันธ์กัน กล่าวคือ มิติด้านคน เป็นกระบวนการทางสังคมในองค์กร เช่น การปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในทีม การติดต่อประสานงาน การร่วมมือกัน ค่านิยม รวมถึงพฤติกรรมอื่น ๆ เช่น การที่บุคคลในองค์กรมีกระบวนการทำงานเป็น ทีมอย่างเข้มแข็ง ซึ่งล้วนแต่เป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จของงาน และมิติงาน เป็นภารกิจที่สมาชิก จะต้องปฏิบัติร่วมกันให้บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อสร้างผลผลิตสูงสุดให้แก่องค์กร สอดคล้อง กับงานวิจัยของกฤษณา กลิ่งรัมย์ ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการ ทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ผลการวิจัยพบว่า

- 1) การบริหารแบบมีส่วนร่วมตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก
- 2) การทำงานเป็นทีมของครูตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก
- 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการทำงานเป็นทีมของครู ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ โดยรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีความสัมพันธ์ในระดับสูงสอดคล้องกับงานวิจัยของ โทศล เย็นสุขใจชน ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการทำงานเป็น

ทีมของครู ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 ผลการวิจัยพบว่า

1) การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน ความเป็นอิสระต่อความรับผิดชอบในงาน ความยึดมั่นผูกพันและการไว้วางใจกัน 2) การทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ความผูกพันความเชื่อถือนระหว่างกัน การสื่อสารที่ดี ทักษะที่เกี่ยวข้อง การสนับสนุนจากภายในและภายนอก ทักษะในการเจรจา ความชัดเจนของเป้าหมาย และภาวะผู้นำที่เหมาะสม นอกจากนี้ผลการวิจัยตอนหนึ่งพบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 มีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเป็นความสัมพันธ์เชิงบวก สอดคล้องกับงานวิจัยของชูดาพร นพแก้ว ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขต 4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านความยึดมั่นผูกพัน ด้านการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน ด้านการไว้วางใจ และด้านความเป็นอิสระในกาปฏิบัติงาน ตามลำดับ 2) การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านกระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนที่สุด ด้านความร่วมมือร่วมใจในการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ ด้านด้านกรเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ไขปัญหา ด้านการสื่อสารที่ดี ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม ด้านการพัฒนาตนเอง ด้านบทบาทที่สมดุล ด้านการสนับสนุนและไว้วางใจต่อกัน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม ด้านการเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ไขปัญหา

3) การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูงกับการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ข้อเสนอแนะของการวิจัย

จากการศึกษาเรื่อง การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ให้เกิดประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น และเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. จากผลการวิจัยพบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้าน พบว่า ด้านการจัดการความขัดแย้งแบบมีส่วนร่วม มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมาก แต่ก็จัดอยู่ในลำดับสุดท้าย ดังนั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ควรมีการกำหนดนโยบายและแนวทางในการพัฒนาความรู้ ความเข้าใจในการบริหารแบบมีส่วนร่วมในด้านของการจัดการความขัดแย้ง กล่าวคือ มีการส่งเสริมให้ผู้บริหารได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษาหรือปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา ผ่านวิธีการต่าง ๆ เช่น การประชุมทางวิชาการ การอบรม การสัมมนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บริหารสามารถรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลถึงที่มาของสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา สามารถหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาเพื่อให้เป็นที่พึงพอใจของทุกฝ่าย และคาดการณ์ถึงผลกระทบหรือสถานการณ์ที่อาจจะก่อให้เกิดปัญหาขึ้นได้ในอนาคต นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาควรเข้าไปมีส่วนร่วมในการค้นหา และกำหนดประเด็นในการหาทางออกเพื่อแก้ไขความขัดแย้งหรือปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา โดยทำหน้าที่เป็นผู้ไกล่เกลี่ยหรือเจรจาต่อรอง และให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและพิจารณาการแก้ไขความขัดแย้งหรือปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อให้ผู้ขัดแย้งรู้สึกพึงพอใจและยอมรับผลของการแก้ไขความขัดแย้งหรือปัญหาทั้งสองฝ่ายมากกว่าใช้อำนาจยุติปัญหาหรือความขัดแย้งด้วยตัวของผู้บริหารเองเพียงฝ่ายเดียว

2. จากผลการวิจัยพบว่า การทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้าน พบว่า ด้านมีเป้าหมายของทีมงานที่ชัดเจน มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมาก แต่ก็จัดอยู่ลำดับสุดท้าย ดังนั้น ทีมงานครูที่ปฏิบัติการกิจหรือมีภาระหน้าที่ที่จะต้องทำงานร่วมกันใน

สถานศึกษา ควรมีการกำหนดแนวทาง อำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ร่วมกันกำหนดเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงาน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานในสถานศึกษา ผ่านวิธีการที่หลากหลาย เช่น การร่วมประชุมการดำเนินงาน การพูดคุยหรือและเปลี่ยนข้อสงสัยระหว่างเพื่อนครู และต้องทำความเข้าใจ รวมถึงรับทราบเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน ให้ครบถ้วนและถูกต้อง เพราะหากทีมงานครูมีเป้าหมายที่เดียวกันที่ชัดเจน ก็จะเป็นกุญแจสำคัญนำไปสู่การทำงานเป็นทีม ซึ่งจะช่วยให้มีทิศทางการทำงานที่ชัดเจน และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพขึ้น ในการร่วมแรงร่วมใจทำงานและมีแรงผลักดันไปสู่เป้าหมายให้สำเร็จ

3. จากผลการวิจัยพบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเป็นความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง ในลักษณะคล้ายตามกัน แสดงให้เห็นว่า หากผู้บริหารสถานศึกษาใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมมาบริหารสถานศึกษามากเท่าไร ก็จะเป็นการเปิดโอกาสให้ครูมีเกิดการทำงานเป็นทีมมากขึ้นไปด้วย ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรให้ความสำคัญกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยมุ่งเน้นกระบวนการที่เปิดโอกาสให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผน กระบวนการตัดสินใจ กระบวนการดำเนินงานและการประเมินผล มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบหรือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในองค์กร และร่วมมือในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ อย่างมีอิสระด้วยความเต็มใจ เพื่อให้กิจกรรมนั้นดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผ่านกระบวนการของการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อทำงานให้ประสบความสำเร็จ โดยทุกคนมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายเดียวกันมีการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ มีการรับผิดชอบร่วมกัน ช่วยกันพัฒนาทักษะความสามารถซึ่งกันและกัน บรรยากาศการทำงานก็จะเต็มไปด้วยความร่วมมือ ร่วมใจ และความมุ่งมั่น ทุกคนในทีมรู้สึกถึงความสำคัญในบทบาทและหน้าที่ของตนเอง ทำให้สถานศึกษาสามารถบริหารและจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิด ประสิทธิภาพสูงสุด นอกจากนี้ผลการวิจัยพบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ด้านการจัดการความขัดแย้งแบบมีส่วนร่วมกับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา ด้านมีเป้าหมายของทีมงานที่ชัดเจน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งมากกว่าความสัมพันธ์ด้านอื่น ๆ ดังนั้น ผู้บริหารและครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ควรร่วมกันกำหนดแนวทาง อำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ เป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานของทีมงานที่ชัดเจน โดยใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของสถานศึกษาให้เป็นไปในทิศทางที่ตรงกัน เพื่อขจัดความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในอนาคต

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อให้เป็นประโยชน์สำหรับการศึกษาค้นคว้าข้อมูลของผู้บริหาร นักวิชาการหรือผู้ที่สนใจทั่วไปและการวิจัยในอนาคต ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะแนวทางในการทำวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรมีการศึกษาแนวทางเกี่ยวกับการพัฒนาการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 และในพื้นที่อื่น ๆ
2. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 และในพื้นที่อื่น ๆ
3. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา



รายการอ้างอิง

- กาญจนา ช่างเยาว์. “การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนระยองวิทยาคม อำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18.” งานนิพนธ์การศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 2561.
- กุสุมา กลิ่งรัมย์. “ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์, 2567.
- โกศล เย็นสุดใจชน. “การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง, 2565.
- เกียรติพงษ์ อุดมธนะธีระ. **BA การบริหารแบบมีส่วนร่วม**. เข้าถึงเมื่อ 24 พฤศจิกายน 2566. เข้าถึงได้จาก www.iok2u.com/article/business-administrator/ba-the-participative-management
- จารุกัญญา โกพล. “การทำงานเป็นทีมของครู โรงเรียนสหวิทยาเขตพระธาตุมหาราช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22.” งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2562.
- จินตนา ณ ระนอง. **การทำงานเป็นทีม**. กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์, 2555.
- จรุณี แก้วเอี่ยม. **เทคนิคการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา กลยุทธ์และแนวทางการปฏิบัติสำหรับผู้บริหารมืออาชีพ**. สงขลา: ชานเมืองการพิมพ์, 2557.
- จอห์น อาร์. แคทเซนบัค และดักลาส เค. สมิท. **คัมภีร์การบริหารโครงการ จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด**. แปลโดย คมกฤษ จงบุญวัฒนา. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2561.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. **ภาวะผู้นำ สำหรับผู้บริหารองค์การ: แนวคิด ทฤษฎีและกรณีศึกษา**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ปัญญาชน, 2561.
- ชูดาทพร นพแก้ว. “ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3” งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2560.

- ณัฐภรดา เกียรติศิริกุล. “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2565.
- ดุสิต สาลี. **การบริหารแบบมีส่วนร่วม**. เข้าถึงเมื่อ 2 กุมภาพันธ์ 2567. เข้าถึงได้จาก www.gotoknow.org/posts/259345
- ทับทิม แสงอินทร. “การบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี.” การค้นคว้าอิสระ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2559.
- ธีระเดช รีมงคล. **การทำงานเป็นทีม TEAMWORK**, พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2559.
- นิภาพร ทองดำ. “การบริหารคุณภาพกับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2559.
- นิเวศน์ วงศ์สุวรรณ. “การบริหารแบบมีส่วนร่วม.” **วารสารมหาจุฬาลงกรณ** ปีที่ 4, ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน 2560): 177.
- นริศชา ภู่อภิ. **การทำงานเป็นทีม**. เข้าถึงเมื่อ 10 สิงหาคม 2565. เข้าถึงได้จาก http://www1.udd.go.th/WEB_PSD/knowledge/knowledge/2555/sarei24.pdf
- นุกูล ชูทอง และ ชัชวาล อรวรงค์สุภทัต. **การนำทีมสู่ผลลัพธ์อันเป็นเลิศ Excellent Team Leading**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ ไอดี ออล พรินท์, 2559.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราข. **การจัดการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กร**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ บริษัท ทริปเพิ้ล กรุ๊ป จำกัด, 2560.
- _____. **การพัฒนาองค์กรและการจัดการนวัตกรรม**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ บริษัท ทริปเพิ้ล กรุ๊ป จำกัด, 2565.
- บัณฑิต คุณาวุฒิกร. “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร.” **Journal of Roi Kaensarn Academi** 3, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2561): 28.
- ปีช. **การนำทีมสู่ผลลัพธ์อันเป็นเลิศ Excellent Team Leading**. แปลโดย นุกูล ชูทอง และ ชัชวาล อรวรงค์สุภทัต. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ ไอดี ออล พรินท์, 2559.
- ประภาพรพรณ รักเลี้ยง. **หลักทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา**. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัย พิษณุโลก, 2556.

ประสาร พรหมณา. **การบริหารแบบมีส่วนร่วม**. เข้าถึงเมื่อ 2 กุมภาพันธ์ 2567 เข้าถึงได้จาก

<http://trang.nfe.go.th/alltis16/UserFiles/Pdf/wijaiman.pdf>.

ปารวี สยัดพานิช, "การสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพ," เข้าถึงเมื่อ 9 สิงหาคม 2565, เข้าถึงได้จาก

www2.si.mahidol.ac.th/km/download/15326/.

ปิ่นทอง ศรีสวัสดิ์, "การทำงานเป็นทีมของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

เขต 17." งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพา, 2560.

เปรมฤดี บุญยืน, "การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอตาพระยา สังกัดสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7." งานนิพนธ์การศึกษิตตามหลักสูตรการศึกษา

มหาบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษิตตามหลักสูตรการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 2558.

ปกรณพัฒน์ ศิริพินยวงศ์. "การพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์." วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา

มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2564.

"พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542." **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 116, ตอนที่ 74 ก

(19 สิงหาคม 2542): 3-4.

เมตต์ เมตต์การุณจิตร์. **ทีมงาน พลังที่สร้างความสำเร็จ**. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์, 2559.

_____. **ทีมงาน Teamwork**. กรุงเทพฯ: โอ.เอส.พรีนติ้ง เฮ้าส์, 2559.

แมรี่ แซปิโร. **คัมภีร์การบริหารทีมงาน จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด**. แปลโดย คมสัน ขจรชีพพันธุ์งา

ม.กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2565.

"ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ.2561-2580." **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 135, ตอนที่ 82 ก (13 ตุลาคม 2561):

3-4.

ยุภาวรัตน์ ชันติกรม. "การบริหารโรงเรียนแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18." **วารสารนวัตกรรมการบริหารและการจัดการ** 11,

1 (มกราคม-เมษายน 2566): 34.

"รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย." **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 114, ตอนที่ 55 ก (13 ตุลาคม

2540): 16.

ราม เรือนทองดี. "รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของครูที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา." วิทยานิพนธ์ครุศาสตร

มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, 2564.

ริชาร์ด ลูคเก้ และเจฟฟ์ โพลเซอร์. **การนำทีมสู่ผลลัพธ์อันเป็นเลิศ Excellent Team Leading.**

แปลโดย นุกุล ชูทอง และ ชัชวาล อรวงศ์ศุภทัต. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ ไอดี ออล พรินท์, 2559.
 วาชากร บุญสิทธิ์. “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2565.

วัชร จงแจ่ม. **การทำงานเป็นทีม Team working.** ม.ป.ท.. พิมพ์วลี, 2566.

วันชัย โกลละสุต. **การบริหารแบบมีส่วนร่วม.** เข้าถึงเมื่อ 31 มกราคม 2567. เข้าถึงได้จาก

http://kmccenter.rid.go.th/kmc08/km_53/km_team53.htm

วิกานดา เกษตรเยี่ยม. **การสร้างทีมงาน.** กรุงเทพฯ: โอ.เอส. พรินติ้ง เฮาส์, 2558.

เศรษฐภูมิ เกชาزاری. “การบริหาร การจัดการ.” **Industrial technology review** 21, 276

(พฤศจิกายน 2558): 114 - 120.

_____. **การบริหารแบบมีส่วนร่วม.** เข้าถึงเมื่อ 16 มกราคม 2567. เข้าถึงได้จาก

http://www.thailandindustry.com/indust_newweb/onlinemag_preview.php?cid=224.

สันติ บุญภิรมย์. **นวัตกรรมการบริหารการศึกษา.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: บুদ্ধพอยท์, 2553.

สิทธิชัย อุตทาสา. “การมีส่วนร่วมของครูในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
 การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ
 บริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2562.

สิทธิศักดิ์ เพ็ชรยิ้ม. “การทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
 การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ
 บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุพรรณบุรี, 2563.

สุพรรณณี กุลโสภิส. “การบริหารแบบมีส่วนร่วมกับมาตรฐานคุณภาพการศึกษาด้านผู้เรียนใน

โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2559.

สำนักงาน ก.พ.. **การสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ.** เข้าถึงเมื่อ 11 สิงหาคม 2565. เข้าถึงได้จาก

<http://www.ocsc.go.th/node/3924>.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1. **5 ข้อดีของการทำงานเป็นทีม.** เข้าถึงเมื่อ

1 กุมภาพันธ์ 2567. เข้าถึงได้จาก <https://phichit1.go.th/5-ข้อดีของการทำงานเป็นทีม/>

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2. **ติดต่อเรา** เข้าถึงเมื่อ 15 สิงหาคม

2566. เข้าถึงได้จาก <https://www.mathayom-npt.go.th>.

_____. **รายงานผลการดำเนินงาน ประจำปี พ.ศ. 2565.** กรุงเทพฯ: กลุ่มนโยบายและแผน, 2566.

_____. **รายงานผลการดำเนินงาน ประจำปี พ.ศ. 2566.** กรุงเทพฯ: กลุ่มนโยบายและแผน, 2567.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.). **การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม: เทคนิค**

วิธีและการนำไปสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อและสิ่งพิมพ์แก้วเจ้าจอม มหาวิทยาลัย

ราชภัฏสวนสุนันทา, 2560.

สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น. **การทำงานเป็นทีม.** เข้าถึงเมื่อ

16 กันยายน 2565. เข้าถึงได้จาก www.local.moi.go.th/2009/section_service/topic_3-team.php

_____. **การทำงานเป็นทีม** เข้าถึงเมื่อ 5 กุมภาพันธ์ 2567. เข้าถึงได้จาก <http://www.local.moi.go.th/team.html>

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. “รายงานผลการดำเนินกิจกรรมโครงการพัฒนาสมรรถนะ

วิชาชีพของข้าราชการครู และ บุคลากรทางการศึกษากระทรวงศึกษาธิการ ประจำปี

งบประมาณ พ.ศ. 2564 หลักสูตร Supervisors ยุค VUCA World เพื่อการเปลี่ยนแปลง กระบวนทัศน์การทำงานในโลกที่ผันผวน.” กันยายน 2564.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. **แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560 - 2579** กรุงเทพฯ:

พริกหวานกราฟฟิค, 2560.

สวรรณยา แสงสุข. **การเรียนรู้เป็นทีมและทีมงาน Team Learning and Team Work** กรุงเทพฯ:

สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2565.

อธิกุล กุลนรัตน์. “ความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีมกับประสิทธิผลการบริหารทั่วไป ของ

โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 2566.

อริศขรา อุ่มสิน. “การทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, 2560.

อเล็กซ์ แพนท์แลนด์. **การบริหารทีมงาน**. แปลโดย ญัฐยา สันตรการผล. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2560.

อรอนงค์ แจ่มจำรัส, “แนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10,” วารสารวิจัยวิชาการ 5, 3 (พฤษภาคม-มิถุนายน 2565): 205.

เฮอร์เมซ ดิจิตอล มาเก็ตติ้ง ไทยแลนด์. **การทำงานเป็นทีม Teamwork**. เข้าถึงเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2567. เข้าถึงได้จาก <https://www.hrodthai.com/single-post/การทำงานเป็นทีม-Teamwork>.

ภาษาอังกฤษ

Albrecht, Karl H. **Organization Development**. New Jersey: Prentice-Hall, 1983.

Best, John W. **Research in Education**. Englewood Cliffs: New Jersey: Prentice Hall, 1970.

Cronbach, Lee J. **Essential of Psychological testing**. 3rd ed. Newyork: Harper & Row Publisher, 1974.

Gayatri R. Kottennavar. “Teachers’ Participation in School Administration and Attitude Towards Teaching Profession of Secondary School Teachers.” **Indian Streams Research Journal** 6, 1 (February 2016): n.

Hinkle, Dennis E., Wiersma William, and Jurs, Stephen G. **Applied Statistics for the Behavior Sciences**. 4th ed. New York: Houghton Mifflin, 1998.

Jan de Leede and Joyce Nijland. “Understanding Teamwork Behaviors in the Use of New Ways of Working.” **New Ways of Working Practices (Advanced Series in Management)**, 16 (2016): 73-94.

Kim Soonhee. “Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for Management Leadership.” **PAR PUBLIC ADMINISTRATION REVIEW** 62, 2 (March-April 2020): 131.

Likert, Rensis. **New Patterns of Management**. New York: McGraw – Hill Book Company, 1961.

Lunenburg, Fred C. and Ornstein, Allan C. **Educational Administration: Concepts and Practices**. 7th ed. CA: SAGE Publishing, 2022.

Pitsoe, Victor J. "How do School Management Teams Experience Teamwork: A Case Study in the Schools in Kamwenge District, Uganda," **Mediterranean Journal of Social Sciences MCSER Publishing, Rome-Italy** 5, 3 (March 2014), Retrieved from <http://mcser.org/journal/index.php/mjss/article/view/2127>.

Sandoff Mette , and Nilsson Kerstin. " How staff experience teamwork challenges in a new organizational structure." **Team Performance Management** 22, 7/8 (2016): 415-427.

Study in the Schools in the Kamwenge District, Uganda." **Mediterranean Journal of Social Sciences** 5, 3 (March 2014): 140-141.

Woodcock, Mick. **Organization Development Through Team Building**. Great Britain: Gower Publishing Co., 1981.

_____. **Team Development Manual**. 2nd ed. London: Routledge, 2016.





ภาคผนวก





ที่ อว 8612.2/225

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

7 มีนาคม 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.ชลิตา ตระกูลสุนทร

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นายสัตตบุษ ยิ้มแย้ม รหัสประจำตัว 640620091 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์
ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอ
ความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษา ขอขอบคุณในการอนุเคราะห์
ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุดา เตยเจริญ)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455
นักศึกษา โทร. 06 2419 4655

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
“WORKPLACE **HAPPINESS**”



การวิเคราะห์ค่าความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือวิจัย

(Index of Item-Objective Congruence : IOC)

การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

ข้อ	การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	ผลการพิจารณา
		1	2	3	4	5		
1. การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย								
1.	ผู้บริหารและครูร่วมกันพิจารณา ไตร่ตรอง แยกแยะ ผู้ที่มีแนวโน้มจะได้รับผลประโยชน์ หรือผู้ที่จะถูกผลกระทบในทางลบหรือผู้ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรง จากเป้าหมาย นโยบาย หรือการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทางโรงเรียน ดำเนินการ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่านเกณฑ์
2.	ผู้บริหาร ครู และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียมีความเห็น หรือความรู้สึกต่อการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจการกำหนดนโยบายหรือการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทางโรงเรียน ดำเนินการ	+1	+1	0	+1	+1	0.8	ผ่านเกณฑ์
3.	ผู้บริหารและครูร่วมกันพิจารณา ไตร่ตรอง ถึงความคาดหวังหรือความต้องการของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ในกระบวนการตัดสินใจการกำหนดนโยบายหรือการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทางโรงเรียนดำเนินการ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่านเกณฑ์
4.	ผู้บริหารและครูร่วมกันประเมินทรัพยากรที่เป็นปัจจัยทำให้เกิดความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย จากการกำหนดนโยบายหรือ การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทางโรงเรียนดำเนินการ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่านเกณฑ์

ข้อ	การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	ผลการพิจารณา
		1	2	3	4	5		
5.	ผู้บริหารและครูร่วมกันวิเคราะห์บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียในการดำเนินกิจกรรม ต่าง ๆ ที่ทางโรงเรียนดำเนินการ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่านเกณฑ์
6.	ผู้บริหารและครูร่วมกันหาแนวทางสร้างเครือข่ายความร่วมมือจากบุคคลหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนที่ทำให้โรงเรียนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย นโยบาย หรือการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทางโรงเรียนดำเนินการ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่านเกณฑ์
2. เทคนิคการสร้างการมีส่วนร่วม								
7.	ผู้บริหารมีการชี้แจงข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ กับครู ผู้ปกครอง และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่านเกณฑ์
8.	ผู้บริหารมีการรับฟังข้อมูลหรือความคิดเห็นของครู ผู้ปกครอง และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำแผนงานหรือโครงการต่าง ๆ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่านเกณฑ์
9.	ผู้บริหารมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็นกับครู ผู้ปกครอง และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการตัดสินใจจัดทำแผนงานหรือโครงการต่าง ๆ หลากหลายช่องทาง	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่านเกณฑ์
10.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครู ผู้ปกครอง และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้แสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะในที่ประชุม แล้วนำความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะนั้นมาพัฒนาโครงการหรือบริหารโครงการ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่านเกณฑ์

ข้อ	การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	ผลการพิจารณา
		1	2	3	4	5		
11.	ผู้บริหารมีการประสานงานให้ครู ผู้ปกครอง และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารโครงการที่สถานศึกษาดำเนินการ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่านเกณฑ์
3. การจัดการความขัดแย้งแบบมีส่วนร่วม								
12.	ผู้บริหาร ครู และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกัน ค้นหาประเด็นในการแก้ไขความขัดแย้งหรือปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่านเกณฑ์
13.	ผู้บริหาร ครู และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกัน กำหนดประเด็นในการแก้ไขความขัดแย้งหรือปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่านเกณฑ์
14.	ผู้บริหาร ครู และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกัน หาทางออกเพื่อแก้ไขความขัดแย้งหรือปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่านเกณฑ์
15.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและพิจารณาการแก้ไขความขัดแย้งหรือปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่านเกณฑ์
16.	ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้ไกล่เกลี่ยหรือเจรจาต่อรอง โดยให้คู่ขัดแย้งรู้สึกพึงพอใจและยอมรับผลของการแก้ไขความขัดแย้งหรือปัญหาทั้งสองฝ่าย	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่านเกณฑ์

ข้อ	การทำงานเป็นทีมของครู	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
1. มีเป้าหมายของทีมงานที่ชัดเจน								
17.	ทีมงานร่วมกันกำหนดแนวทาง อำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่านเกณฑ์
18.	ทีมงานร่วมกันกำหนดเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ ของการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่านเกณฑ์
19.	ทีมงานรับทราบเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานอย่างครบถ้วนและถูกต้อง	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่านเกณฑ์
2. จำนวนสมาชิกในทีมมีความเหมาะสม								
20.	ทีมงานที่ถูกจัดตั้งแต่ละทีม มีจำนวนสมาชิกที่เหมาะสมกับปริมาณงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่านเกณฑ์
21.	ทีมงานที่ถูกจัดตั้งในแต่ละทีม มีความสอดคล้องกับเป้าหมายของงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่านเกณฑ์
3. สมาชิกในทีมมีความห่วงใยต่อความสำเร็จของทีม								
22.	ทีมงานมีความตั้งใจหรือมุ่งมั่นในการทำงานเป็นทีม	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่านเกณฑ์
23.	ทีมงานให้ความร่วมมือหรือช่วยเหลือกันในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่านเกณฑ์
24.	ทีมงานเอาใจใส่ต่องานที่ได้รับมอบหมายให้ทำกับเพื่อนร่วมงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่านเกณฑ์
25.	ทีมงานมีการตรวจสอบการปฏิบัติงานของสมาชิกอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ผ่านเกณฑ์
4. สมาชิกในทีมมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน								
26.	ทีมงานมีความเชื่อมั่นและยอมรับในความสามารถต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกในทีม	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่านเกณฑ์
27.	ทีมงานเปิดโอกาสให้สมาชิกได้ปฏิบัติงานที่เหมาะสมตามความรู้ ความสามารถที่ตนเองถนัดได้อย่างเต็มที่	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่านเกณฑ์

ข้อ	การทำงานเป็นทีมของครู	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
28.	ทีมงานมีการเปิดเผยข้อมูลหรือสารสนเทศที่สำคัญต่อการปฏิบัติงานระหว่างสมาชิกในทีม	0	+1	+1	+1	+1	0.8	ผ่านเกณฑ์
29.	ทีมงานสนับสนุนและยินดีต่อความสำเร็จของสมาชิกในทีม	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่านเกณฑ์
5. สมาชิกในทีมมีสิทธิแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่								
30.	ทีมงานส่งเสริมการทำงานเป็นทีม โดยไม่ยึดตนเองเป็นหลักซึ่งมีงานและเป้าหมายของงานเป็นสำคัญ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่านเกณฑ์
31.	ทีมงานมีอิสระในการเสนอความคิดเห็นอย่างเต็มที่	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่านเกณฑ์
32.	ทีมงานให้การยอมรับอย่างมีฉันทามติหรือยอมรับข้อตกลงร่วมกันของสมาชิกด้วยความเต็มใจ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่านเกณฑ์
6. มีผู้นำทีมที่ดี								
33.	หัวหน้าทีม หรือหัวหน้าโครงการ งาน หรือกิจกรรม เป็นผู้มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่านเกณฑ์
34.	หัวหน้าทีม หรือหัวหน้าโครงการ งาน หรือกิจกรรม เสียสละผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อสมาชิกในทีม	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่านเกณฑ์
35.	หัวหน้าทีม หรือหัวหน้าโครงการ งาน หรือกิจกรรม รับฟังความคิดเห็นและยอมรับความคิดเห็นของสมาชิกในทีม	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่านเกณฑ์
36.	หัวหน้าทีม หรือหัวหน้าโครงการ งาน หรือกิจกรรม มีภาวะผู้นำที่ดีสามารถเป็นตัวอย่างแก่สมาชิกในทีมได้	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่านเกณฑ์
7. มีผลประโยชน์ของสมาชิกชัดเจน								
37.	ทีมงานมีการกำหนดผลตอบแทนของสมาชิกในการดำเนินกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ อย่างชัดเจน	+1	+1	0	+1	+1	0.8	ผ่านเกณฑ์

ข้อ	การทำงานเป็นทีมของครู	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
38.	ทีมงานมีการตอบสนองความสำเร็จ จากการมอบหมายงานให้สมาชิกได้ปฏิบัติอย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่านเกณฑ์
39.	ทีมงานมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อผลการประเมินในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง	0	+1	+1	+1	+1	0.8	ผ่านเกณฑ์
8. การพัฒนาทีมงาน								
40.	ทีมงานได้รับการพัฒนาความรู้ หรือแนวคิดใหม่ ๆ จากการเข้าร่วมทีมอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่านเกณฑ์
41.	ทีมงานได้รับการพัฒนาทักษะ ความสามารถ จากการเข้าร่วมทีมอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่านเกณฑ์
42.	ทีมงานได้รับการส่งเสริมและสนับสนุน ในการศึกษาหาความรู้หรือการพัฒนาความสามารถ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่านเกณฑ์







ที่ อว 8612.2/284

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

1 เมษายน 2567

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้ส่งเครื่องมือวิจัยเพื่อหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Try Out)
ในระบบ E-office ให้สถานศึกษาในสังกัด

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด
2. รายชื่อโรงเรียน จำนวน 1 ชุด

ด้วย นายสัตตบุษ ยิ้มแย้ม รหัสประจำตัว 640620091 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติ
ให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา
ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานที่สังกัดของท่าน
เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษา ขอขอบคุณในการอนุเคราะห์
ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.วรกาญจน์ สุขสดเขียว)
รักษาการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455
นักศึกษา โทร. 06 2419 4655

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
“WORKPLACE **HAPPINESS**”

รายชื่อสถานศึกษาที่ทดลองเครื่องมือวิจัย

ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 จำนวน 15 แห่ง

ลำดับที่	ชื่อสถานศึกษา	ที่อยู่
1.	เตรียมอุดมศึกษา	227 ถนนพญาไท แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร
2.	ซีโนรสวิทยาลัย	45 ถนนอิสราภาพ แขวงบ้านช่างหล่อ เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร
3.	เทพศิรินทร์	1466 ถนนกรุงเกษม แขวงวัดเทพศิรินทร์ เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย กรุงเทพมหานคร
4.	มัธยมวัดดุสิตาราม	1/13 ถนนสมเด็จพระปิ่นเกล้า แขวงอรุณอมรินทร์ เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร
5.	มัธยมวัดนายโรง	658/2 ถนนบรมราชชนนี15 แขวงอรุณอมรินทร์ เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร
6.	มัธยมวัดเบญจมบพิตร	69 ถนนศรีอยุธยา แขวงดุสิต เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร
7.	โยธินบูรณะ	1313 ถนนประชากรราษฎร์สาย 1 แขวงบางซื่อ เขตบางซื่อ กรุงเทพมหานคร
8.	วัดสระเกศ	344 ถนนจักรพรรดิพงษ์ แขวงบ้านบาตร เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย กรุงเทพมหานคร
9.	ศึกษานารี	176 ถนนประชาธิปไตย แขวงวัดกัลยา เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร
10.	สตรีวิทยา	82 ถนนดินสอ แขวงบวรนิเวศ เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร

ลำดับที่	ชื่อสถานศึกษา	ที่อยู่
11.	สวนกุหลาบวิทยาลัย	88 ถนนตรีเพชร แขวงวังบูรพาภิรมย์ เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร
12.	สามเสนวิทยาลัย	132 11 ถนนพระรามที่ 6 แขวงพญาไท เขตพญาไท กรุงเทพมหานคร
13.	สันติราษฎร์วิทยาลัย	332 ถนนศรีอยุธยา แขวงทุ่งพญาไท เขตราชเทวี กรุงเทพมหานคร
14.	ไตรมิตรวิทยาลัย	661 ถนนเจริญกรุง แขวงตลาดน้อย เขตสัมพันธวงศ์ กรุงเทพมหานคร
15.	ราชวินิต มัธยม	181 ถนนพิษณุโลก แขวงสวนจิตรลดา เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร





Reliability ANALYSIS – SCALE (ALPHA)

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

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

Reliability Statistics (All)	
Cronbach's Alpha	N of Items
.951	42

Reliability Statistics (X)	
Cronbach's Alpha	N of Items
.948	16

Reliability Statistics (Y)	
Cronbach's Alpha	N of Items
.909	26

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x1.1	178.16667	271.040	.676	.949
x1.2	178.33333	274.782	.563	.950
x1.3	178.26667	270.271	.643	.950
x1.4	178.16667	271.868	.550	.950
x1.5	178.40000	267.421	.594	.950
x1.6	178.00000	272.414	.549	.950
x2.7	178.33333	264.161	.714	.949
x2.8	178.46667	262.809	.783	.948
x2.9	178.33333	265.195	.678	.949

x2.10	178.40000	263.834	.717	.949
x2.11	178.36667	263.068	.702	.949
x3.12	178.56667	264.392	.681	.949
x3.13	178.30000	264.562	.801	.948
x3.14	178.16667	262.902	.719	.949
x3.15	178.33333	269.264	.593	.950
x3.16	178.26667	267.237	.725	.949
y1.17	177.83333	278.006	.497	.951
y1.18	177.96667	277.068	.525	.950
y1.19	178.03333	278.309	.450	.951
y2.20	178.23333	280.185	.290	.952
y2.21	178.03333	280.171	.298	.952
y3.22	177.93333	276.409	.500	.951
y3.23	177.83333	279.730	.337	.951
y3.24	178.00000	278.483	.386	.951
y3.25	178.06667	267.306	.723	.949
y4.26	178.10000	277.886	.425	.951
y4.27	177.86667	278.878	.377	.951
y4.28	178.13333	277.913	.430	.951
y4.29	177.83333	276.351	.525	.950
y5.30	178.13333	270.326	.701	.949
y5.31	178.03333	274.102	.515	.950
y5.32	178.10000	275.128	.474	.951
y6.33	178.13333	277.568	.449	.951
y6.34	178.03333	277.895	.418	.951
y6.35	178.20000	276.372	.478	.951
y6.36	178.00000	280.207	.336	.951
y7.37	178.20000	271.752	.602	.950
y7.38	178.20000	275.683	.466	.951
y7.39	178.06667	278.961	.414	.951
y8.40	178.20000	275.821	.506	.950
y8.41	178.36667	276.171	.460	.951
y8.42	178.10000	276.093	.470	.951





ที่ อว 8612.2/324

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

23 เมษายน 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้ส่งเครื่องมือวิจัยในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อตอบแบบสอบถามความคิดเห็น
ในระบบ My office ให้สถานศึกษาในสังกัด

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด
2. รายชื่อโรงเรียน จำนวน 1 ชุด

ด้วย นายสัตตบุษ ยิ้มแย้ม รหัสนักศึกษา 640620091 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติ
ให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจาก
ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูผู้สอนในหน่วยงานที่สังกัดของท่าน โดยการใช้
แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลดังกล่าว เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในกรณี
ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์เพื่อขอความ
ร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้แก่นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุดา เตียเจริญ)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455
นักศึกษา โทร. 06 2419 4655

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
“WORKPLACE HAPPINESS”

รายชื่อสถานศึกษากลุ่มตัวอย่าง
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 จำนวน 48 แห่ง

ลำดับที่	ชื่อสถานศึกษา	ที่อยู่
1.	นวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า	248/89 หมู่บ้านสัมมากร แขวงสะพานสูง เขตสะพานสูง กรุงเทพมหานคร
2.	เตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการสุวรรณภูมิ	199 ซอยร่มเกล้า 17 แขวงคลองสามประเวศ เขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร
3.	เทพศิรินทร์ร่มเกล้า	2 ซอยไอซีดี 8 แขวงคลองสามประเวศ เขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร
4.	พรตพิทยพยัต	4 ถนนหลวงพรต แขวงลาดกระบัง เขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร
5.	มัธยมวัดหนองจอก	21 หมู่ 2 ถนนเลียบบาวารี แขวงกระทุ่ม ราย เขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร
6.	เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า	78 ถนนรามคำแหง แขวงราษฎร์พัฒนา เขตสะพานสูง กรุงเทพมหานคร
7.	บดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) ๔	87 หมู่ 1 ซอยสุวินทวงศ์ 96 ถนนสุวินทวงศ์ แขวงลำต้อยติ่ง เขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร
8.	เตรียมอุดมศึกษา สุวินทวงศ์	67 หมู่ 8 ซอยร่วมพัฒนา ถนนสุวินทวงศ์ แขวงลำผักชี เขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร
9.	นวมินทราชินูทิศ เบญจมราชาลัย	333 ถนนไทยรามัญ แขวงสามวาตะวันตก เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร
10.	บดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) ๒	333 ถนนนวมินทร์ ซอยนวมินทร์ 72 แขวงคลองกุ่ม เขตบึงกุ่ม กรุงเทพมหานคร

ลำดับที่	ชื่อสถานศึกษา	ที่อยู่
11.	สตรีวิทยา ๒ ในพระราชูปถัมภ์ สมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี	29 ซอยสุคนธ์สวัสดิ์ 3 แขวงลาดพร้าว เขตลาดพร้าว กรุงเทพมหานคร
12.	เศรษฐบุตรบำเพ็ญ	313 ถนนรามอินทรา แขวงมีนบุรี เขตมีนบุรี กรุงเทพมหานคร
13.	นวมินทราชินูทิศ สตรีวิทยา ๒	200 ถนนนิมิตใหม่ แขวงสามวาตะวันตก เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร
14.	นวมินทราชูทิศ กรุงเทพมหานคร	115 หมู่ 11 ซอยนวมินทร์ 163 ถนนนวมินทร์ แขวงนวลจันทร์ เขตบึงกุ่ม กรุงเทพมหานคร
15.	สตรีเศรษฐบุตรบำเพ็ญ	340 ถนนสีหบุรานุกิจ เขตมีนบุรี กรุงเทพมหานคร 10510
16.	ลาดปลาเค้าพิทยาคม	540 ถนนลาดปลาเค้า แขวงจระเข้บัว เขตลาดพร้าว กรุงเทพมหานคร
17.	ฤทธิยะวรรณาลัย	171/3151 แขวงคลองถนน เขตสาย ไหม กรุงเทพมหานคร
18.	หอวัง	16/9 ซอยวิภาวดีรังสิต 28 แขวงจตุจักร เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร
19.	สารวิทยา	2398/96 ถนนพหลโยธิน แขวงเสนานิคม เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร
20.	ดอนเมืองทหารอากาศบำรุง	337 ถนนเชิดวุฒากาศ แขวงสีกัน เขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร
21.	ฤทธิยะวรรณาลัย ๒	119 หมู่ 1 ซอยสายไหม 43 ถนนสายไหม แขวงสายไหม เขตสายไหม กรุงเทพมหานคร
22.	รัตนโกสินทร์สมโภชบางเขน	580 ซอยวัชรพล ถนนวัชรพล แขวงท่าแร้ง เขตบางเขน กรุงเทพมหานคร

ลำดับที่	ชื่อสถานศึกษา	ที่อยู่
23.	สีกัน (วัฒนานครอุปถัมภ์)	567 ถนน สรวงประภา แขวงดอนเมือง เขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร
24.	ราชวินิตบางเขน	22/18 ซอยงามวงศ์วาน 43 แยก 2-22 แขวงทุ่งสองห้อง เขตหลักสี่ กรุงเทพมหานคร
25.	วัดสุทธิวราราม	252 ถนนเจริญกรุง แขวงยานนาวา เขตสาทร กรุงเทพมหานคร
26.	สุรศักดิ์มนตรี	54 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงรัชดาภิเษก เขตดินแดง กรุงเทพมหานคร
27.	สตรีวัดมหาพฤฒาราม ในพระบรมราชินูปถัมภ์	519 ถนนมหาพฤฒาราม แขวงมหาพฤฒาราม เขตบางรัก กรุงเทพมหานคร
28.	เตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ รัชดา	170 ถนนรัชดาภิเษก แขวงห้วยขวาง เขตห้วยขวาง กรุงเทพมหานคร
29.	สตรีศรีสุริโยทัย	1 ซอย เจริญกรุง 57 แขวงยานนาวา เขตสาทร กรุงเทพมหานคร
30.	นนทรีวิทยา	139 ถนนพระรามที่ 3 แขวงช่องนนทรี เขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร
31.	เจ้าพระยาวิทยาคมน	786 ถนนพระรามที่ 3 แขวงบาง โพธิ์พวง เขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร
32.	พุทธจักรวิทยา	728/2 ถนนพระรามที่ 4 แขวงสี่พระยา เขตบางรัก กรุงเทพมหานคร
33.	บดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี)	40 ซอยรามคำแหง 43/1 แขวงพลับพลา เขตวังทองหลาง กรุงเทพมหานคร
34.	บางกะปิ	69 ถนนเสรีไทย แขวงคลองจั่น เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร
35.	มัธยมวัดบึงทองหลาง	195 ซอยลาดพร้าว 101 แขวงคลองจั่น เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร

ลำดับที่	ชื่อสถานศึกษา	ที่อยู่
36.	เทพลีลา	281ถนนรามคำแหง แขวงหัวหมาก เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร
37.	สุขุมวิทพณิชยภัณฑ์	818 ถนนเสรีไทย แขวงคลองกุ่ม เขตบึงกุ่ม กรุงเทพมหานคร
38.	นวมินทร์ราชินุทิศ บดินทรเดชา	5/23 ซอย 69 แขวงสะพานสอง เขตวังทองหลาง กรุงเทพมหานคร
39.	จันทร์หุ่นบำเพ็ญ	568 ถนนประชาราษฎร์บำเพ็ญ แขวงสามเสนนอก เขตห้วยขวาง กรุงเทพมหานคร
40.	เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าถนนที	199 ถนนรัชดาภิเษก แขวงดินแดง เขตดินแดง กรุงเทพมหานคร
41.	เตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ	499 ซอยพัฒนาการ 58 แขวงสวนหลวง เขตสวนหลวง กรุงเทพมหานคร
42.	วชิรธรรมสาธิต	1253 ซอย 101/1 ถนนสุขุมวิท แขวงบางจาก เขตพระโขนง กรุงเทพมหานคร
43.	สิริรัตนาร	47 ซอยอุดมสุข 30 ถนนอุดมสุข แขวงบางนาเหนือ เขตบางนา กรุงเทพมหานคร
44.	สายน้ำผึ้ง ในพระอุปถัมภ์ฯ	186 ถนนสุขุมวิท ซอย 22 เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร
45.	ราชดำริ	163 เฉลิมพระเกียรติ ร.9 ซอย28 แยก 3-1 แขวงดอกไม้ เขตประเวศ กรุงเทพมหานคร
46.	ศรีพฤฒา	100/600 ซอยนักกีฬาแหลมทอง แขวงทับช้าง เขตสะพานสูง กรุงเทพมหานคร
47.	มัธยมวัดธาตุทอง	1325 ถนนสุขุมวิท แขวงพระโขนงเหนือ เขตวัฒนา กรุงเทพมหานคร

ลำดับที่	ชื่อสถานศึกษา	ที่อยู่
48.	ปทุมคงคา	920 ถนน สุขุมวิท แขวงพระโขนง เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร





ภาคผนวก ฉ
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง “การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2”

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย เรื่อง การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

2. แบบสอบถามฉบับนี้กำหนด ผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 1 คน และครู จำนวน 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น สถานศึกษาละ 2 คน

3. แบบสอบถามฉบับนี้ประกอบด้วยข้อคำถาม 3 ตอน จำนวน 47 ข้อ ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารในสถานศึกษา จำนวน 16 ข้อ

ตอนที่ 3 การทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา จำนวน 26 ข้อ

4. คำตอบของท่านมีค่ายิ่ง เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการบริหารการศึกษาในโอกาสต่อไป ขอความกรุณาตอบแบบสอบถามทุกข้อตามสภาพความเป็นจริง โดยแบบสอบถามฉบับนี้ใช้สำหรับการวิจัยเท่านั้น การตอบแบบสอบถามจะไม่มีผลกระทบต่อใด ๆ ต่อการปฏิบัติงานของท่านทั้งสิ้น

5. เมื่อท่านตอบแบบสอบถามครบถ้วนแล้ว โปรดนำส่งคืนแก่ตัวแทนของสถานศึกษาที่รับแบบสอบถามจากผู้วิจัย เพื่อเก็บรวบรวมและนำส่งคืนผู้วิจัยต่อไป

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามฉบับนี้ และช่วยให้การดำเนินงานวิจัยนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

นายสัตตบุษ ยิ้มแย้ม

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง “การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2”

ตอนที่ 1 สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพทั่วไปและข้อมูลทั่วไปของท่าน

ข้อความ	สำหรับ ผู้วิจัย
1. เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง	[] 1
2. อายุ (เกิน 6 เดือนขึ้นไป นับเป็น 1 ปี) <input type="checkbox"/> น้อยกว่า 30 ปี <input type="checkbox"/> 31-40 ปี <input type="checkbox"/> 41-50 ปี <input type="checkbox"/> 51-60 ปี <input type="checkbox"/> 60 ปีขึ้นไป	[] 2
3. ระดับการศึกษาสูงสุด <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาโท <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก	[] 3
4. ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน <input type="checkbox"/> ผู้บริหาร (ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หรือผู้รักษาราชการแทน) <input type="checkbox"/> ครู	[] 4
5. ประสบการณ์การปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบัน (เกิน 6 เดือนขึ้นไป นับเป็น 1 ปี) <input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 5 ปี <input type="checkbox"/> 6-10 ปี <input type="checkbox"/> 11-15 ปี <input type="checkbox"/> มากกว่า 15 ปีขึ้นไป	[] 5

ตอนที่ 2 การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารในสถานศึกษา

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยมีรายละเอียดดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร อยู่ในระดับ มากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร อยู่ในระดับ มาก

ระดับ 3 หมายถึง การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร อยู่ในระดับ ปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร อยู่ในระดับ น้อย

ระดับ 1 หมายถึง การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
1. การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย							
1.	ผู้บริหารและครูร่วมกันพิจารณา ไตร่ตรอง แยกแยะ ผู้ที่มีแนวโน้มจะได้รับผลประโยชน์ หรือผู้ที่จะถูกผลกระทบในทางลบหรือผู้ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรง จากเป้าหมายนโยบายหรือการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทางโรงเรียนดำเนินการ						[] 6
2.	ผู้บริหาร ครู และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียมีความเห็น หรือความรู้สึกต่อการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ การกำหนดนโยบายหรือการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทางโรงเรียนดำเนินการ						[] 7
3.	ผู้บริหารและครูร่วมกันพิจารณา ไตร่ตรอง ถึงความคาดหวัง หรือความต้องการของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ในกระบวนการตัดสินใจ การกำหนดนโยบายหรือการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทางโรงเรียนดำเนินการ						[] 8
4.	ผู้บริหารและครูร่วมกันประเมินทรัพยากร ที่เป็นปัจจัยทำให้เกิดความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย จากการกำหนดนโยบายหรือ การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทางโรงเรียนดำเนินการ						[] 9

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
5.	ผู้บริหารและครูร่วมกันวิเคราะห์บทบาท หน้าที่ และ ความรับผิดชอบของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียในการดำเนิน กิจกรรม ต่าง ๆ ที่ทางโรงเรียนดำเนินการ						[] 10
6.	ผู้บริหารและครูร่วมกันหาแนวทางสร้างเครือข่ายความร่วมมือ จากบุคคลหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนที่ทำให้ โรงเรียนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย นโยบาย หรือการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทางโรงเรียนดำเนินการ						[] 11
2. เทคนิคการสร้างการมีส่วนร่วม							
7.	ผู้บริหารมีการชี้แจงข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ กับครู ผู้ปกครอง และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ						[] 12
8.	ผู้บริหารมีการรับฟังข้อมูลหรือความคิดเห็นของครู ผู้ปกครอง และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำแผนงานหรือโครงการ ต่าง ๆ						[] 13
9.	ผู้บริหารมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็นกับครู ผู้ปกครอง และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการตัดสินใจจัดทำ แผนงานหรือโครงการต่าง ๆ หลากหลายช่องทาง						[] 14
10.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครู ผู้ปกครอง และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้ แสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะในที่ประชุม แล้ว นำความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะนั้นมาพัฒนาโครงการหรือ บริหารโครงการ						[] 15
11.	ผู้บริหารมีการประสานงานให้ครู ผู้ปกครอง และผู้ที่มีส่วน เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารโครงการที่สถานศึกษา ดำเนินการ						[] 16
3. การจัดการความขัดแย้งแบบมีส่วนร่วม							
12.	ผู้บริหาร ครู และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันค้นหาประเด็นใน การแก้ไขความขัดแย้งหรือปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา						[] 17

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
13.	ผู้บริหาร ครู และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดประเด็นในการแก้ไขความขัดแย้งหรือปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา						[] 18
14.	ผู้บริหาร ครู และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันหาทางออกเพื่อแก้ไขความขัดแย้งหรือปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา						[] 19
15.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและพิจารณาการแก้ไขความขัดแย้งหรือปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา						[] 20
16.	ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้ไกล่เกลี่ยหรือเจรจาต่อรอง โดยให้คู่ขัดแย้งรู้สึกพึงพอใจและยอมรับผลของการแก้ไขความขัดแย้งหรือปัญหาทั้งสองฝ่าย						[] 21

ตอนที่ 3 การทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยมีรายละเอียดดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง การทำงานเป็นทีมของครู อยู่ในระดับ มากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง การทำงานเป็นทีมของครู อยู่ในระดับ มาก

ระดับ 3 หมายถึง การทำงานเป็นทีมของครู อยู่ในระดับ ปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง การทำงานเป็นทีมของครู อยู่ในระดับ น้อย

ระดับ 1 หมายถึง การทำงานเป็นทีมของครู อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
1. มีเป้าหมายของทีมงานที่ชัดเจน							
17.	ทีมงานร่วมกันกำหนดแนวทาง อำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน						[] 22
18.	ทีมงานร่วมกันกำหนดเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา						[] 23
19.	ทีมงานรับทราบเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานอย่างครบถ้วนและถูกต้อง						[] 24

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
2. จำนวนสมาชิกในทีมมีความเหมาะสม							
20.	ทีมงานที่ถูกจัดตั้งแต่ละทีม มีจำนวนสมาชิกที่เหมาะสมกับปริมาณงาน						[] 25
21.	ทีมงานที่ถูกจัดตั้งในแต่ละทีม มีความสอดคล้องกับเป้าหมายของงาน						[] 26
3. สมาชิกในทีมมีความห่วงใยต่อความสำเร็จของทีม							
22.	ทีมงานมีความตั้งใจหรือมุ่งมั่นในการทำงานเป็นทีม						[] 27
23.	ทีมงานให้ความร่วมมือหรือช่วยเหลือกันในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา						[] 28
24.	ทีมงานเอาใจใส่ต่องานที่ได้รับมอบหมายให้ทำกับเพื่อนร่วมงาน						[] 29
25.	ทีมงานมีการตรวจสอบการปฏิบัติงานของสมาชิกอย่างสม่ำเสมอ						[] 30
4. สมาชิกในทีมมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน							
26.	ทีมงานมีความเชื่อมั่นและยอมรับในความสามารถต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกในทีม						[] 31
27.	ทีมงานเปิดโอกาสให้สมาชิกได้ปฏิบัติงานที่เหมาะสมตามความรู้ ความสามารถที่ตนเองถนัดได้อย่างเต็มที่						[] 32
28.	ทีมงานมีการเปิดเผยข้อมูลหรือสารสนเทศที่สำคัญต่อการปฏิบัติงานระหว่างสมาชิกในทีม						[] 33
29.	ทีมงานสนับสนุนและยินดีต่อความสำเร็จของสมาชิกในทีม						[] 34
5. สมาชิกในทีมมีสิทธิแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่							
30.	ทีมงานส่งเสริมการทำงานเป็นทีม โดยไม่ยึดตนเองเป็นหลักซึ่งมีงานและเป้าหมายของงานเป็นสำคัญ						[] 35
31.	ทีมงานมีอิสระในการเสนอความคิดเห็นอย่างเต็มที่						[] 36
32.	ทีมงานให้การยอมรับอย่างมีฉันทามติหรือยอมรับข้อตกลงร่วมกันของสมาชิกด้วยความเต็มใจ						[] 37

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
6. มีผู้นำทีมที่ดี							
33.	หัวหน้าทีม หรือหัวหน้าโครงการ งาน หรือกิจกรรม เป็นผู้มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน						[] 38
34.	หัวหน้าทีม หรือหัวหน้าโครงการ งาน หรือกิจกรรม เสียผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อสมาชิกในทีม						[] 39
35.	หัวหน้าทีม หรือหัวหน้าโครงการ งาน หรือกิจกรรม รับฟังความคิดเห็นและยอมรับความคิดเห็นของสมาชิกในทีม						[] 40
36.	หัวหน้าทีม หรือหัวหน้าโครงการ งาน หรือกิจกรรม มีภาวะผู้นำที่ดีสามารถเป็นตัวอย่างแก่สมาชิกในทีมได้						[] 41
7. มีผลประโยชน์ของสมาชิกชัดเจน							
37.	ทีมงานมีการกำหนดผลตอบแทนของสมาชิก ในการดำเนินกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ อย่างชัดเจน						[] 42
38.	ทีมงานมีการตอบแทนความสำเร็จ จากการมอบหมายงานให้สมาชิกได้ปฏิบัติอย่างเหมาะสม						[] 43
39.	ทีมงานมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อผลการประเมินในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง						[] 44
8. การพัฒนาทีมงาน							
40.	ทีมงานได้รับการพัฒนาความรู้ หรือแนวคิดใหม่ ๆ จากการเข้าร่วมทีมอย่างต่อเนื่อง						[] 45
41.	ทีมงานได้รับการพัฒนาทักษะ ความสามารถ จากการเข้าร่วมทีมอย่างต่อเนื่อง						[] 46
42.	ทีมงานได้รับการส่งเสริมและสนับสนุน ในการศึกษาหาความรู้ หรือการพัฒนาความสามารถ						[] 47

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล

สัตตบุษ ยิ้มแย้ม

วุฒิการศึกษา

พ.ศ. 2557 สำเร็จการศึกษาระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6

โรงเรียนบางลี่วิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี

พ.ศ. 2562 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ครุศาสตรบัณฑิต

(ค.บ.) สาขาวิชาคณิตศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

พ.ศ. 2564 ศึกษาต่อระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร

