

การศึกษาสภาพและปัญหาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารและครูในโรงเรียนประถมศึกษา
ศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน



นางสาวอัยนา เพ็ชรทองคำ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2545

ISBN 974-17-2434-9

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A STUDY ON STATE AND PROBLEMS OF WORKING AS A TEAM
OF ADMINISTRATORS AND TEACHERS IN PRIVATE PRIMARY
SCHOOLS WITH THE ROYAL AWARD UNDER THE OFFICE OF
PRIVATE EDUCATION COMMISSION.



Miss Aina Phettongkam

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Education in Educational Administration

Department of Educational Administration

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic Year 2002

ISBN 974-17-2434-9

หัวข้อวิทยานิพนธ์ การศึกษาสภาพและปัญหาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารและครูใน
โรงเรียนประถมศึกษาเอกชน ที่ได้รับรางวัลพระราชทาน
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน
โดย นางสาวอัยนา เพ็ชรทองคำ
สาขาวิชา บริหารการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ณัฐนิภา คุปรัตน์

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้วิทยานิพนธ์
ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโท

.....คณบดีคณะครุศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร. ไพฑูรย์ สินลารัตน์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์เอกชัย กี่สุขพันธ์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษา
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ณัฐนิภา คุปรัตน์)

.....กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. อมรชัย ตันติเมธ)

สถาบันวิจัยประชากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อัยนา เพ็ชรทองคำ : การศึกษาสภาพและปัญหาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารและครูในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (A STUDY ON STATE AND PROBLEMS OF WORKING AS A TEAM OF ADMINISTRATORS AND TEACHERS IN PRIVATE PRIMARY SCHOOLS WITH THE ROYAL AWARD UNDER THE OFFICE OF PRIVATE EDUCATION COMMISSION.) อ. ที่ปรึกษา ผศ. ดร. ณัฐนิภา คุปรัตน์, 212 หน้า. ISBN 974-17-2434-9

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารและครูในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ประชากรในการวิจัยที่ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน 18 คน และครู 242 คน จากโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน จำนวน 9 โรงเรียน แบบสอบถามที่ใช้แบ่งเป็น 3 ประเด็น คือ 1) องค์ประกอบด้านผู้นำทีม 2) องค์ประกอบด้านสมาชิกทีม 3) องค์ประกอบด้านการจัดการทีม ซึ่งวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการทางสถิติ โดยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ

ผลการวิจัยพบว่า สิ่งที่ผู้บริหารและครูในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทานส่วนใหญ่ปฏิบัติได้เหมาะสมแล้วคือ การโน้มน้าวครูให้ทำงานเต็มความรู้ความสามารถ ทัศนคติในการทำงาน และการแสวงหาวิธีทำงานที่ทำให้งานสำเร็จ ส่วนสิ่งที่ผู้บริหารและครูควรปรับปรุงแก้ไข คือ ขวัญและกำลังใจ งบประมาณและสวัสดิการ

ภาควิชาบริหารการศึกษา
สาขาวิชาบริหารการศึกษา
ปีการศึกษา 2545

ลายมือชื่อนิสิต.....
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....

4483855427 : MAJOR : EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORD : STATE AND PROBLEMS / WORKING AS A TEAM / ADMINISTRATORS AND TEACHERS / PRIVATE PRIMARY SCHOOLS WITH THE ROYAL AWARD

AINA PHETTONGKAM : A STUDY ON STATE AND PROBLEMS OF WORKING AS A TEAM OF ADMINISTRATORS AND TEACHERS IN PRIVATE PRIMARY SCHOOLS WITH THE ROYAL AWARD UNDER THE OFFICE OF PRIVATE EDUCATION COMMISSION. THESIS ADVISOR; ASST. PROF. NATNIPA COOPARAT Ph.D., 212 pp. ISBN 974-17-2434-9

The purpose of this study was to explore the current situation and problems of working as a team of administrators and teachers in private primary schools with the Royal Award under the office of private education commission. The study population and sample consisted of 18 school principals and 242 teachers who were answered the questionnaire from all the 9 primary schools. The questionnaire used in this study was divided according to 3 components of working as a team, namely: 1) leader 2) members and 3) management. Frequencies, and percentage were used to analyze the data.

The results of the study indicated that private primary schools with the Royal Award had properly performed the following: way of utilizing teacher resource, basic work attitudes, and way of ensuring that work is completed. While the areas that needed to be improved included the following: morale, budget, and welfare.

Department Educational Administration

Field of study Educational Administration

Academic year 2002

Student's signature.....

Advisor's signature.....

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ซึ่งได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำให้ข้อคิดเห็นและตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ มาโดยตลอด ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร. อมรชัย ตันติเมธ รองศาสตราจารย์ ดร. วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์ อาจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ ศาสตราจารย์ ดร. กุสุมา รัชชเมณี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประชุมพร สุวรรณตรา อาจารย์สุทธิศักดิ์ เฟื่องเกษม และอาจารย์มณฑนา คุปตะพันธ์ ซึ่งเป็นผู้ทรงวุฒิที่ได้กรุณาช่วยตรวจสอบ แก้ไขและให้คำแนะนำในการทำเครื่องมือวิจัย

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ในภาควิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยทุกท่านที่ได้กรุณาประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้แก่ผู้วิจัย และขอขอบพระคุณผู้บริหารโรงเรียนและคณะครูโรงเรียนประถมศึกษาศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทานทุกท่านที่ได้กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ศิริพันธ์ ดำรงผล ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำผู้เขียนในการทำวิทยานิพนธ์ ขอขอบคุณคุณฮัสนี ช่างเรือ ที่เป็นผู้ช่วยในการจัดพิมพ์วิทยานิพนธ์ และขอบคุณสมาชิกทุกคนในครอบครัว คุณยาย ญาติ ๆ และเพื่อนๆ พี่ ๆ นิสิตภาควิชาบริหารการศึกษาคือเป็นกำลังใจและให้การสนับสนุนช่วยเหลือผู้วิจัยในการทำวิทยานิพนธ์ ตลอดจนผู้มีส่วนช่วยเหลือทุกท่านที่ไม่ได้กล่าวนามในที่นี้

สุดท้ายนี้ขอขอบพระคุณบิดามารดา ที่ได้ให้คำแนะนำ ให้การสนับสนุนและให้กำลังใจในการทำวิทยานิพนธ์มาโดยตลอด หากงานวิจัยนี้มีประโยชน์ต่อการศึกษาผู้วิจัยขอขอบพระคุณดีนี้ให้แก่ทุกท่านที่กล่าวมา

อัยนา เพ็ชรทองคำ

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	4
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	4
ประโยชน์ที่จะได้รับจากการวิจัย.....	6
วิธีดำเนินการวิจัย.....	6
ลำดับขั้นในการวิจัย.....	7
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
แนวคิดในการทำงานเป็นทีม.....	8
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานโรงเรียนประถมศึกษา.....	65
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	76
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	79
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	79
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	79
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	80
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	81
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	82
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	83

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	84
สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	84
สภาพและปัญหาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารและครู ในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการการศึกษาเอกชน.....	88
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	155
สรุปผลการวิจัย.....	155
การอภิปรายผล.....	160
ข้อเสนอแนะ.....	166
รายการอ้างอิง.....	167
ภาคผนวก.....	176
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	212

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1 จำนวนประชากรและผู้ให้ข้อมูล.....	80
2 จำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามที่ส่งไปและได้รับคืนมา จำแนกตามผู้ให้ข้อมูล.....	83
3 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ อาชีพ การทำงาน วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ด้านการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน.....	84
4 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามองค์ประกอบผู้นำทีมด้านการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน.....	88
5 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามองค์ประกอบผู้นำทีมด้านการลดความขัดแย้งในการทำงาน.....	93
6 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามองค์ประกอบผู้นำทีมด้านการวางแผน.....	97
7 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามองค์ประกอบผู้นำทีมด้านการมอบหมายงาน.....	99
8 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามองค์ประกอบผู้นำทีมด้านการควบคุมงาน.....	103
9 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามองค์ประกอบผู้นำทีมด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	106
10 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามปัญหาด้านผู้นำทีม..	113
11 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามองค์ประกอบสมาชิกทีมด้านทัศนคติในการทำงาน.....	120
12 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามองค์ประกอบสมาชิกทีมด้านทักษะความชำนาญในงาน.....	122
13 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามองค์ประกอบสมาชิกทีมด้านความสามารถในการประสานงาน.....	124
14 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามองค์ประกอบสมาชิกทีมด้านมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน.....	126
15 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามปัญหาด้านสมาชิกทีม.....	128

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
16 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามองค์ประกอบการจัดการ ทีมด้านการกำหนดวัตถุประสงค์.....	134
17 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามองค์ประกอบการจัดการ ทีมด้านการสื่อสาร.....	138
18 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามองค์ประกอบการจัดการ ทีมด้านการจัดระบบงาน.....	140
19 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามองค์ประกอบการจัดการ ทีมด้านการจัดระบบการประสานงาน.....	143
20 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามองค์ประกอบการจัดการ ทีมด้านการแสวงหาวิธีทำงานที่เหมาะสม.....	147
21 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามปัญหาด้านการจัดการ ทีม.....	151

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สภาพการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และศาสนาในปัจจุบัน ทำให้องค์กรทุกประเภท รวมทั้งสถานศึกษาต้องปรับเปลี่ยนวิธีการในการบริหารงาน เพื่อให้องค์กรมีความคล่องตัว มีความสามารถในการปรับตัว ตลอดจนมีความพร้อมที่จะเรียนรู้และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ซึ่งจากปัจจัยพื้นฐานทางด้านการบริหารงานทั้ง 4 ด้าน คือ คน เงิน เครื่องมือและการบริหารจัดการ คนนับเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงาน Roethlisberg (1968 : 1 อ้างถึงในอรุณ รักรธรรม, 2523 : 38) เนื่องจากคนเป็นผู้ประยุกต์ใช้ทรัพยากรพื้นฐานในด้านอื่น ซึ่งนับว่าวิสาหกิจสิ่งอำนวยความสะดวก เทคโนโลยี และความรู้ใหม่ในแต่ละสาขาจะเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นการบริหารจัดการเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพในปัจจุบัน จึงต้องการผู้รอบรู้ในศาสตร์ด้านต่าง ๆ อย่างลึกซึ้งเพื่อที่จะได้นำข้อมูลความรู้ความคิดที่มีอยู่มาสร้างสรรค์งาน แต่คนมีข้อจำกัดที่ไม่สามารถรอบรู้เรื่องทุกอย่างได้ ในการทำงานจึงต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้านมาทำงานเป็นทีมร่วมกัน (สิทธิโชค วรรณสันติกุล, 2530 : คำนำ) นอกจากนี้การทำงานเป็นทีมยังเป็นการตอบสนองความต้องการพื้นฐานของคนเราอีกด้วย เพราะคนต้องการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมกับผู้อื่น ต้องการการพึ่งพาอาศัยและทำงานร่วมกัน (ทีศนา เขมมณี, 2545 : 3)

ปัจจุบันองค์กรที่มีปรับเปลี่ยนการบริหารให้ทันสมัยทั้งในและต่างประเทศต่างยอมรับว่า การทำงานเป็นทีมเป็นวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ (สุภาพร อัคราวัฒนา, 2541 : 1) องค์กรต่าง ๆ รวมถึงสถานศึกษาควรมีการปรับเปลี่ยนวิธีในการทำงานเช่นกัน โดยใช้ทีมงานเป็นฐานเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน และต้องอำนวยความสะดวกประสานงานให้บุคลากรที่มีความชำนาญแต่ละด้านมาทำงานร่วมกัน เพิ่มการประสานงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงาน (กรมวิชาการ, 2544 : 3)

ในการบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารมีหน้าที่กำหนดเป้าหมาย วางแผนดำเนินการโดยอาศัยบุคลากร คือ ครู ร่วมปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เพื่อให้งานเป็นไปตามแผนที่วางไว้ (กรมสามัญศึกษา 2521 : 25) ดังนั้นในการทำงานระดับโรงเรียน ผู้บริหารและครูเป็นบุคลากรสำคัญในการทำงานเพื่อให้การศึกษาเป็นไปอย่างมีคุณภาพ ซึ่งจำเป็นที่ผู้บริหารและครูจะต้อง

มีทักษะในการทำงานเป็นทีม ในการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษา 2540 ได้จัดให้มีการอบรมแก่ผู้บริหารในโครงการปฏิรูปการศึกษาในปี 2539 เพื่อให้ผู้บริหารได้ตระหนักว่าการทำงานเป็นทีมเป็นการสร้างพลังให้เกิดความสำเร็จในองค์กรและเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมการทำงานด้านการปฏิรูปการศึกษาให้ประสบความสำเร็จ (วันทนา เมืองจันทร์, 2539) การทำงานเป็นทีมไม่สามารถเกิดขึ้นได้จากความสามารถของผู้บริหารเพียงคนเดียว แต่บุคลากรควรมีส่วนสำคัญที่ทำให้การทำงานเป็นทีมประสบผลสำเร็จ ดังนั้นครูจึงต้องตระหนักถึงความสำคัญในฐานะสมาชิกของทีมด้วย จากเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู พ.ศ. 2537 มาตรฐานที่ 9 ระบุให้ครูร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์ และจากงานวิจัยของ Zadra (1998, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการทำงานเป็นทีมร่วมกันของครูชั้นประถมศึกษาพบว่า การทำงานเป็นทีมของครูมีผลดีต่อการสอน คือ ครูเรียนรู้วิธีการสอนที่ดีจากเพื่อนในกลุ่มแล้วนำไปประยุกต์ใช้ ส่งผลต่อการเรียนรู้ของเด็กในแง่ที่ว่าครูได้ทำงานปรึกษาร่วมกับครูคนอื่นที่เชี่ยวชาญในแต่ละด้านเพื่อแก้ปัญหาให้เด็กนักเรียน นอกจากนี้การทำงานเป็นทีมยังช่วยเสริมแรงครูในการทำงาน ลดแรงกดดันในการทำงานและเพิ่มความพึงพอใจอีกด้วย ดังนั้นการร่วมมือร่วมใจของผู้บริหารโรงเรียนและบุคลากรในโรงเรียนจะช่วยเสริมพลังในการทำงาน (กรมวิชาการ, 2544 : 35) ทำให้งานสำเร็จตามนโยบายที่ได้วางไว้ ซึ่งจะเป็นผลดีต่อนักเรียน ดังนั้นผู้บริหารต้องส่งเสริมเรื่องการทำงานเป็นทีมให้มีการปฏิบัติจริงในโรงเรียน

การทำงานเป็นทีมจะประสบความสำเร็จและช่วยสร้างประสิทธิภาพตลอดจนสร้างความเข้มแข็งให้กับโรงเรียนหรือไม่ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลาย ๆ ประการที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีม จากผลการวิจัยของมาลินี ชวาลไพบูลย์ (2533) ที่ทำการศึกษายปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญ กรุงเทพมหานคร พบว่า ปัจจัยที่มีความสำคัญ 5 อันดับแรกที่ทำให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพ คือ การสนับสนุนรางวัลสำหรับการปฏิบัติงานเป็นทีม การนิเทศ การบริหารความขัดแย้งและการจัดการภายในทีม

อย่างไรก็ดี จากการศึกษาวัฒนธรรมการทำงานของคนไทยพบว่า คนไทยมักทำงานคนเดียวได้มีประสิทธิภาพมากกว่าการทำงานเป็นกลุ่ม เพราะผู้ที่ทำงานคนเดียวได้มีโอกาสแสดงความสามารถเป็นที่ประจักษ์ชัดมากกว่า แต่ในการทำงานกลุ่มคนไทยมักจะประสบความสำเร็จน้อยกว่าในการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (ไพศาล ไกรสิทธิ์, 2524, อ้างถึงในวิโรจน์ สารรัตน์, 2542) นอกจากนี้ อูมาพร พุ่มนุ่น (2542) ได้ศึกษาการทำงานเป็นทีมของอาจารย์สถาบันราชภัฏสวนดุสิตพบว่า ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการทำงานเป็นทีมในการทำวิจัยของอาจารย์สถาบันราชภัฏสวนดุสิต คือ สมาชิกทีมมีมาก สมาชิกขาดพื้นฐานความรู้ด้านงานวิจัย สมาชิกในทีมมุ่งเฉพาะความสำเร็จของงาน โดยละเลยการมีปฏิสัมพันธ์ต่อสมาชิกในทีม ขาดการประชุมและติด

ต่อสื่อสารกันอย่างเปิดเผย สุภาพร อัคราวัฒนา (2541) ได้ศึกษาพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของ นักศึกษามหาวิทยาลัยหอการค้าไทยพบว่า ปัญหาส่วนใหญ่ คือ สมาชิกในทีมมีเวลาว่างไม่ตรงกัน งานไม่ต่อเนื่อง สมาชิกของทีมมุ่งผลงานมากกว่าสนใจการทำงานร่วมกันเป็นทีม ชาดผู้มีประสบการณ์ในการให้ความรู้ บุคลากรในด้านต่าง ๆ ไม่ให้ความสำคัญต่อการทำงานเป็นทีม

จากงานวิจัยของ Lortie (1975) Cuban (1984) Hargraves (1994) Little (1993) พบว่า ในยุคก่อนการปฏิรูปการศึกษา การสอนเป็นอาชีพที่แยกตัวจากผู้อื่นและมีความเป็นส่วนตัว ทั้งทางด้านกายภาพและทางด้านสติปัญญาความคิด ไม่ค่อยมีการพึ่งพาปรึกษาหารือกัน

แต่อย่างไรก็ดี การวิจัยในยุคต่อมาก็พยายามวิจัยอุปสรรคและปัจจัยในการทำงาน เป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน เพราะเล็งเห็นประโยชน์ในการบริหารงานโรงเรียนในระดับต่าง ๆ แบบทีมงาน Mitchell (1997) พบว่า เมื่อไหร่ที่ครูไม่ร่วมมือกันหรือไม่ยอมรับเพื่อนครูด้วยกัน จะ เกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่อกัน ทำให้เกิดความไม่ไว้วางใจกันและขัดขวางการทำงานร่วมกัน

สำหรับสภาพความเป็นจริงของการทำงานเป็นทีมในบริบทของประเทศไทยยังพบ ปัญหาในการทำงานเช่นกัน จากรายงานของสำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ เขต การศึกษา 12 มีปัญหาการขาดความร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน ขาดการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ภายในกลุ่ม ทำให้ผลการปฏิบัติงานในการจัดการศึกษาในโรงเรียนไม่ประสบความสำเร็จในระดับ หนึ่ง (วัฒนา พวงสวัสดิ์, 2540 : บทคัดย่อ)

โรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน จัดว่าเป็นโรงเรียนที่ได้มาตรฐานในระดับหนึ่ง เนื่องจากโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานในแต่ละปีจะต้องผ่านการพิจารณาจากเกณฑ์ มาตรฐานตามระเบียบการพระราชทานรางวัลแก่สถานศึกษาจากกรมวิชาการในด้านต่าง ๆ ดังนี้ คือ ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน งานวิชาการ งานธุรการปกครองและบริหารความสัมพันธ์ระหว่าง สถานศึกษากับชุมชน ความพร้อมด้านปัจจัยการจัดการศึกษา ความดีเด่นของสถานศึกษา ซึ่งการ ทำงานที่จะทำให้เกิดผลงานที่ได้มาตรฐานตามเกณฑ์ที่กล่าวมาแล้วนั้น บุคคลคนเดียวไม่สามารถ ทำได้อย่างสมบูรณ์เพราะเป็นงานที่มีความซับซ้อน มีผู้ทำงานเกี่ยวข้องกันหลายฝ่าย ต้องมีการ บริหารจัดการและการทำงานเป็นทีมที่ดีจึงจะทำให้ผลงานมีมาตรฐาน ผ่านเกณฑ์ในการพิจารณา คัดเลือกเป็นโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน เพราะไม่เคยปรากฏเลยว่ามีองค์กรใดที่สามารถ ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายโดยปราศจากการทำงานเป็นทีมที่ดี (เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2538 : 136)

ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนประถมศึกษา เอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน รวมถึงปัญหาในการทำงานเป็นทีมที่โรงเรียนประสบเพื่อเป็นข้อมูลและเป็นแนวทางในการทำงานเป็นทีมของโรงเรียนประถมศึกษาเอกชนอื่นต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารและครูโรงเรียนประถมศึกษา เอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน
2. เพื่อศึกษาปัญหาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารและครูโรงเรียนประถมศึกษา เอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน

ขอบเขตของการวิจัย

1. การวิจัยนี้มุ่งศึกษาสภาพและปัญหาในการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร และครูโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน โดยผู้วิจัยได้สรุปแนวคิดองค์ประกอบการทำงานเป็นทีมของ นักวิชาการมากำหนดเป็นกรอบในการศึกษา คือ

- (1) องค์ประกอบด้านผู้นำทีม
- (2) องค์ประกอบด้านสมาชิกในทีม
- (3) องค์ประกอบด้านการจัดการทีม

2. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารและครูในโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน จำนวน 9 แห่ง ซึ่งกลุ่มบุคลากรเหล่านี้ต้องปฏิบัติหน้าที่ในปีการศึกษา 2544 และไม่อยู่ในระหว่างการลาศึกษาต่อ

คำนิยามที่ใช้ในการวิจัย

สภาพ หมายถึง ลักษณะที่เป็นอยู่ของการทำงานเป็นทีมของโรงเรียนประถมศึกษา เอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน

ปัญหา หมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคต่อการทำงานเป็นทีมของโรงเรียนประถมศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน

การทำงานเป็นทีม หมายถึง การปฏิบัติงานในหน้าที่ของผู้บริหารและครูโรงเรียน ประถมศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน เป็นการปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ที่มีร่วมกัน มีการประสานงานและใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีองค์ประกอบสำคัญด้านผู้นำทีม สมาชิกในทีมและการจัดการทีม

ผู้นำทีม หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน เป็นผู้ที่มีความสามารถในการจูงใจสมาชิก ลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นและมีความรอบรู้ในการวางแผนงาน การปฏิบัติงาน การติดตาม รวมถึงการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สมาชิกในทีม หมายถึง ครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน เป็นกลุ่มบุคคลที่มีความตั้งใจในการทำงาน มีทักษะ มีความสามารถในการประสานงาน และมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิก

การจัดการทีม หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงาน การจัดระบบการสื่อสาร การจัดระบบงาน การจัดรูปแบบการประสานงาน และการแสวงหาวิธีการทำงานที่เหมาะสม เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียนประถมศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน

โรงเรียน หมายถึง โรงเรียนที่เปิดสอนตั้งแต่ประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงประถมศึกษาปีที่ 6 ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ ที่ได้รับรางวัลพระราชทานในปีการศึกษา 2544

ผู้บริหาร หมายถึง ผู้อำนวยการหรือผู้ช่วยผู้อำนวยการหรือครูใหญ่หรือผู้ที่รักษาการในตำแหน่งดังกล่าว ในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ปีการศึกษา 2544

ครู หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่ปฏิบัติการสอนหรือทำหน้าที่ด้านการจัดบริการในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทานในปีการศึกษา 2544

ประโยชน์ของการวิจัย

1. ผลการวิจัยจะเป็นข้อมูลเบื้องต้นสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทานใช้ประกอบการพิจารณาปรับปรุงการทำงานเป็นทีมของโรงเรียน
2. ผลการวิจัยจะเป็นแนวทางให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนและผู้บริหารโรงเรียนเอกชนประกอบการพิจารณาแก้ไขปัญหาการทำงานเป็นทีมตลอดจนพัฒนาทักษะของบุคลากรในการทำงานเป็นทีม

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือ โรงเรียนประถมศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทานจำนวน 9 โรงเรียน ซึ่งเก็บข้อมูลจากบุคลากรดังต่อไปนี้
 - 1.1 ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน จำนวนทั้งสิ้น 18 คน
 - 1.2 ครูโรงเรียนประถมศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน จำนวน 613 คน ซึ่งกำหนดกลุ่มตัวอย่างของครู โดยการเปิดตารางสุ่มของ Krejcie & Morgan (1970 : 608) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างของครู จำนวน 242 คน แล้วสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยเทียบตามสัดส่วนของครูในแต่ละโรงเรียนที่ทำการศึกษา
รวมจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 260 คน
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบสอบถามจำนวน 2 ชุด คือ
 - ชุดที่ 1 แบบสอบถามผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทานเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน
 - ชุดที่ 2 แบบสอบถามครูโรงเรียนประถมศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทานเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน
 แบบสอบถาม แบ่งเป็น 2 ตอน คือ
 - ตอนที่ 1 สภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับสภาพ และปัญหาการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทานโดยผู้วิจัยสร้างขึ้นเป็นแบบสอบถามชนิดเลือกตอบ(Checklist) และแบบปลายเปิด (Open-ended)

เมื่อสร้างเสร็จแล้วนำเครื่องมือไปให้อาจารย์ที่ปรึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแก้ไข และให้คำแนะนำในด้านความตรงของเนื้อหาและการใช้สำนวนภาษาที่เหมาะสมแล้วนำมาแก้ไข เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลต่อไป

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ใช้วิธีส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ไปยังโรงเรียนประถมศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน โดยรับแบบสอบถามกลับคืนทางไปรษณีย์และรับคืนด้วยตนเอง

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยตารางประกอบความเรียง

4.2 สภาพและปัญหาในการทำงานเป็นทีม วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยตารางประกอบความเรียง

ลำดับชั้นในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ลำดับชั้นตอนในการเสนอโดยแบ่งเป็น 5 บท ดังนี้

บทที่ 1 บทนำประกอบด้วยความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา วัตถุประสงค์ของการวิจัย สมมติฐานการวิจัย ขอบเขตของการวิจัย นิยามที่ใช้ในการวิจัย ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย วิธีดำเนินงานวิจัยและลำดับชั้นในการวิจัย

บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม หลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม ความหมายของการทำงานเป็นทีม ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม หลักการทำงานเป็นทีม องค์ประกอบในการทำงานเป็นทีม ประเภททีมงาน ลักษณะทีมที่ดี อุปสรรคในการทำงานเป็นทีม แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน ความหมายการบริหารการศึกษา ขอบข่ายการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน ขอบข่ายการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัยประกอบด้วย วัตถุประสงค์ของการวิจัยกลุ่มประชากร เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายและข้อเสนอแนะ

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารและครูโรงเรียนเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ดังนั้นผู้วิจัยจึงศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามหัวข้อดังต่อไปนี้

แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาศึกษาเอกชน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม

ความหมายของการทำงานเป็นทีม

มีผู้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมไว้ดังนี้

Johnson and Johnson (1996 : 508) ให้ความหมายไว้ว่า การทำงานเป็นทีมเป็นการทำงานร่วมกันของสมาชิก 2 คนขึ้นไป โดยที่สมาชิกในทีมต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารความคิดเห็นและมีการตัดสินใจร่วมกัน ทั้งนี้สมาชิกในกลุ่มจะต้องรับผิดชอบผลงานของกลุ่มด้วย

Brill (1990 : xvi) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมหมายถึง การทำงานของกลุ่มบุคคลที่ร่วมกันรับผิดชอบในการตัดสินใจ มีเป้าหมายร่วมกัน มีการสื่อสารกัน ทำงานร่วมกันโดยที่แต่ละคนนำความรู้ที่ตนมีอยู่มาใช้วางแผนและตัดสินใจก่อนเริ่มทำงาน

คีณีย์ สังข์ศรีศรี (2543 : 5) อธิบายว่า การทำงานเป็นทีมเป็นการรวมตัวของบุคคลที่มีเป้าหมายร่วมกัน ทุกคนมีบทบาทในการดำเนินงานของกลุ่มโดยมีการประสานงาน และการสื่อสารกันเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์โดยรวมของกลุ่ม

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ และคณะ (2545 : 10) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมเป็นการทำงานที่ผู้ร่วมงานมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีการร่วมมือและผูกพันกันระหว่างสมาชิก เพื่อให้สมาชิกประสานงานกันจนบรรลุเป้าหมาย

จากความหมายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีมหมายถึงการรวมตัวของกลุ่มบุคคลในการทำงาน โดยมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีการประสานงานกันและใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

เสนห์ ศรีสุวรรณ (2533 : 89) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมทำให้มีการระดมความคิดที่หลากหลาย ตามที่โบราณกล่าวว่า “หลายหัวดีกว่าหัวเดียว” และทำให้ทุกคนเกิดความกระตือรือร้นมีกำลังใจในการทำงานและการแก้ปัญหา และหากทุกคนในทีมร่วมมือกันก็จะเกิดพลังมากขึ้นเหมือนกับการเพิ่มบุคลากรให้กับองค์กร นอกจากนี้การทำงานเป็นทีมยังตอบสนองความต้องการอยากมีสังคมกับเพื่อนมนุษย์และเป็นการสร้างความผูกพันกับผู้ร่วมงานในองค์กรอีกด้วย

วิมาพร มาพบสุข (2543 : 314) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญต่อบุคคลและองค์กรดังนี้

1. เกิดความสามัคคีและความไว้วางใจกันระหว่างสมาชิกในทีมงาน และช่วยเหลือกันทำงานเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกัน อีกทั้งเป็นการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีด้วย
2. ทีมงานจะเป็นผู้ก่อกำเนิดงานเล็ก ๆ ไปสู่งานใหญ่ และงานใหญ่จะประสบความสำเร็จได้จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจกันทำงาน
3. สมาชิกทุกคนมีโอกาสปรึกษาหารือกันเพื่อสร้างมาตรฐานของงาน ในขณะเดียวกันสามารถพัฒนาตนเองไปพร้อม ๆ กับความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าของทีมงาน
4. มาตรฐานการทำงานที่ดีของทีมงานทีมหนึ่งในองค์กรจะมีผลดีต่อการกำหนดมาตรฐานงานแก่ทีมงานในหน่วยงานอื่น ๆ ขององค์กรเดียวกัน ซึ่งทำให้มาตรฐานการทำงานของภาพรวมทั้งองค์กรดีไปด้วย
5. ทำให้องค์กรมีการเจริญเติบโต มีมาตรฐานงานที่ดี มีบรรยากาศในการทำงานดี สมาชิกมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สมาชิกรักใคร่ชอบพอกันและไม่มี ความขัดแย้งกันในการทำงาน สมาชิกของทีมงานมักจะเห็นด้วยกับผู้บริหารระดับสูงมากกว่าคิดถึงผลประโยชน์เฉพาะตน และสมาชิกทุกคนรู้บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตน ซึ่งจะส่งผลดีต่อทั้งองค์กร

ทิสนา เขมมณี (2545 : 11-13) ได้อธิบายความสำคัญของการร่วมกันทำงานไว้ดังนี้

1. มนุษย์เรามีข้อจำกัดในการทำงาน ดังนั้นงานใดที่ใหญ่หรือสลับซับซ้อน ทำคนเดียวคงไม่สำเร็จ จึงต้องอาศัยการทำงานเป็นทีม
2. มนุษย์ทุกคนมีข้อแตกต่างกันในเรื่องของความคิด สติปัญญา หากงานใดได้มีการช่วยกันคิด ช่วยกันระดมสมอง ก็จะทำให้ทำงานได้รอบคอบขึ้น
3. ตามธรรมชาติของมนุษย์เราแล้ว ชอบที่จะทำงานและมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน การทำงานร่วมกันจึงเป็นการตอบสนองของความต้องการพื้นฐานของมนุษย์
4. การทำงานในปัจจุบันต้องใช้ความร่วมมือในการทำงานขององค์กรทุกระดับชั้น หากไม่มีทักษะในการทำงานเป็นทีมก็จะทำให้เป็นอุปสรรคขององค์กรที่จะพัฒนา
5. การทำงานร่วมกันที่มีประสิทธิภาพจะให้ผลดีกว่า และผลงานที่มากกว่าการทำงานคนเดียว ดังตัวอย่างผลการทดลองในประเทศญี่ปุ่นที่ คนงาน 1 คน ประกอบรถเข้าได้ 3 คู่ต่อวัน ดังนั้นคนงาน 10 คน ถ้าทำงานเดี่ยวผลของงานจะเท่ากับ 30 คู่ต่อวัน แต่หากปรับการทำงานให้มีลักษณะของการทำงานเป็นกลุ่มหรือเป็นทีมแล้ว คนงาน 10 คน ทำงานร่วมกัน อาจประกอบรถเข้าได้ 80 คู่ต่อวัน
6. การทำงานร่วมกันทำให้แต่ละบุคคลได้เรียนรู้ซึ่งกันและกันในทีม ซึ่งทำให้เกิดการพัฒนาตนเอง

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และคณะ (2545 : 16-17) ได้กล่าวถึงความสำคัญที่ทำให้คนมาร่วมตัวกันทำงานไว้ว่า

1. การทำงานร่วมกันทำให้มีความคิดใหม่ ๆ และหลากหลายโดยทีมงานจะร่วมกันศึกษาวิเคราะห์ และหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาโดยมองออกไปนอกกรอบ ซึ่งจะช่วยให้เกิดนวัตกรรมในการทำงาน
2. โดยปกติแล้วผลงานของทีมจะสูงกว่าการที่สมาชิกต่างแยกกันทำงานของตนและนำงานมารวมกันทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ
3. การสื่อสารจะทำให้สมาชิกเกิดความเข้าใจและยอมรับกัน เมื่อเกิดปัญหาในการทำงานสมาชิกก็จะร่วมแรงร่วมใจแก้ไขปัญหาและอุปสรรคไปด้วยกัน
4. เมื่อสมาชิกรู้จักผูกพันสนิทสนมกัน ก็จะทำให้การสนับสนุนทางจิตใจและสังคมต่อกัน ทั้งปัญหาด้านการทำงานและวิกฤตส่วนตัว

ดังนั้น อาจสรุปความสำคัญของการทำงานเป็นทีมได้เป็น 2 ด้าน คือ

1. ด้านการทำงาน การทำงานเป็นทีมที่มีคุณภาพจะทำให้ประสิทธิผลและประสิทธิภาพของงานสูงขึ้น ได้ความคิดใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงงาน และทำให้เกิดพลังในการทำงานมากขึ้นกว่าการทำงานคนเดียว หรือการทำงานโดยแยกส่วนกันทำแล้วนำผลงานมารวมกัน
2. ด้านความสัมพันธ์ของคนในทีม ทีมงานที่ดีจะทำให้สมาชิกเกิดการเข้าอกเข้าใจกัน ยอมรับกันทำให้เกิดการสนับสนุนกันในด้านจิตใจ เป็นกำลังใจให้กัน ทั้งปัญหาด้านการงานและส่วนตัว ซึ่งเป็นการตอบสนองของความต้องการทางด้านสังคมของมนุษย์ นอกจากนี้การทำงานเป็นทีมยังทำให้แต่ละคนเรียนรู้ซึ่งกันและกันทำให้เกิดการพัฒนาตนเอง

หลักของการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมจำเป็นต้องมีหลักการที่สมาชิกในทีมต้องยึดถือ ทั้งนี้เพื่อเป็นหลักและเพื่อเป็นแรงผลักดันให้มีการทำงานเป็นทีม มีนักวิชาการท่านต่าง ๆ ได้กล่าวถึง หลักของการทำงานเป็นทีมไว้ดังนี้

McIntyre and Salas (1995, อ้างถึงในสุภาพร อัคราวัฒนา, 2541 : 24-25) ได้ระบุหลักการการทำงานเป็นทีมไว้ 5 ประการ คือ

หลักการที่ 1 สมาชิกในทีมต้องมีการตอบรับและยอมรับผลสะท้อนหรือการตอบรับของสมาชิกอื่นในทีม สมาชิกในทีมต้องรู้สึกสบายใจในการแสดงความคิดเห็นด้วยหรือคัดค้าน โดยผู้นำทีมต้องแสดงการยอมรับในทางสร้างสรรค์ เพื่อเป็นบรรทัดฐานของทีม

หลักการที่ 2 การทำงานเป็นทีมผู้ร่วมทีมจะต้องเตรียมตัวเตรียมใจ พร้อมทั้งจะช่วยเหลือสมาชิกคนอื่น ๆ เสมอ ซึ่งรวมถึงงานที่สมาชิกคนอื่นรับผิดชอบด้วย

หลักการที่ 3 การทำงานเป็นทีมต้องมีการรวบรวมความคิดเห็น ทีมจะประสบความสำเร็จต้องเกิดจากการร่วมมือร่วมใจกันทำงาน สมาชิกในทีมต้องตระหนักว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของทีม ทีมจะมีประสิทธิภาพได้ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของสมาชิก

หลักการที่ 4 การทำงานเป็นทีมหมายถึง การสนับสนุนเกื้อกูลระหว่างกัน สมาชิกในทีมต้องมีปรัชญาว่าการทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งจำเป็นและเหมาะสมสำหรับสมาชิกทุกคน

หลักการที่ 5 ผู้นำทีมเป็นปัจจัยสำคัญต่อการกำหนดลักษณะของการดำเนินงานในทีม ผู้นำทีมจะเป็นตัวอย่างให้แก่สมาชิกคนอื่น ๆ ในทีม ซึ่งสมาชิกคนอื่น ๆ ก็มีแนวโน้มที่จะปฏิบัติตามผู้นำทีมเพราะผู้นำทีมมีอิทธิพลต่อทีมสูง

เท็อน ทองแก้ว (2527 : 43-44) ให้หลักการการทำงานเป็นทีมไว้ดังนี้

1. ทุกคนจะต้องเข้าใจงานที่ทำและหน้าที่ของตนด้วย

2. มีการช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน
3. มีความเข้าใจการทำงานกับคนจำนวนมาก ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง
4. ระลึกเสมอว่าความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับความร่วมมือของทุกคน
5. ทุกคนจะต้องทำตนให้เป็นที่ชื่นชอบของผู้อื่น
6. ลดความขัดแย้งและเพิ่มการประนีประนอมกันในทีมให้มากขึ้น
7. ทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการดำเนินงานทุกขั้นตอนตั้งแต่การวางแผนจนถึงขั้นตรวจสอบ
8. ผู้นำจะต้องเป็นผู้รับทราบข่าวอยู่เสมอและร่วมแก้ไขปัญหากับสมาชิก

อัจฉรา สังข์สุวรรณ (2540 : 486) อธิบายถึงหลักของการทำงานเป็นทีมไว้ดังนี้

1. มีจำนวนสมาชิกไม่มากเกินไปที่จะทำความเข้าใจระหว่างบุคคลได้ทั่วถึง
2. มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน สมาชิกมีความเข้าใจชัดเจน และมีความรับผิดชอบต่อเป้าหมาย
3. มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของสมาชิกชัดเจน มีความเชื่อมโยงกันและสมาชิกยอมรับด้วยความเต็มใจ
4. การติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกเป็นไปอย่างเปิดเผย ถูกต้อง สะดวก รวดเร็ว
5. มีความไว้วางใจ และให้ความร่วมมือร่วมใจกัน
6. มีการยอมรับให้การสนับสนุนซึ่งกันและกันในความคิดและความสามารถ
7. มีความเข้าใจและตกลงร่วมกันในการแก้ไขปัญหา และการตัดสินใจเกี่ยวกับงานหรือความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

กล่าวโดยสรุปว่า หลักของการทำงานเป็นทีมคือ สมาชิกในทีมต้องมีความไว้วางใจกัน ยอมรับและสนับสนุนความคิดของกันและกัน สมาชิกในกลุ่มต้องรู้สึกสบายใจที่จะแสดงความคิดเห็นในการทำงาน สมาชิกในทีมต้องตระหนักว่าตนเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของกลุ่มและให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม ผู้นำทีมต้องทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีของทีม ในการทำงานต้องมีการรวบรวมความคิดเห็นจากสมาชิกทุกคน มีการกำหนดเป้าหมายการทำงานร่วมกันและมีการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบในการทำงานเป็นทีม

ทีมงานเป็นระบบที่มีความละเอียดซับซ้อน ทุกคนต้องช่วยกันทำงานตามบทบาทของตน ซึ่งในแต่ละองค์ประกอบก็จะมีรูปแบบการจัดทีมที่แตกต่างกันออกไปแต่อย่างไรก็ดี ในแต่ละทีมจะต้องมีองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้ทีมสามารถรวมตัวกันและปฏิบัติงานได้ มีนักวิชาการท่านต่าง ๆ ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม ดังนี้

อุทัย บุญประเสริฐ (2532 : 66-69) กล่าวว่า องค์ประกอบที่สำคัญของการทำงานเป็นทีม คือ

1. ผู้นำทีมหรือหัวหน้าทีม หัวหน้าทีมมีบทบาทสำคัญมากต่อความสำเร็จของกลุ่มในการที่จะทำให้กลุ่มมีทัศนคติที่ดีต่อกัน เป็นผู้กระตุ้นส่งเสริมให้กำลังใจสมาชิกในทีมในขณะเดียวกันก็ต้องมีความสามารถในด้านการทำงาน เช่น การวางแผน การติดตามประเมินผล เป็นต้น
2. สมาชิกของทีมงาน สมาชิกในทีมงานที่มีคุณภาพสูงจะต้องประกอบด้วย การมีเจตนาดีและมีความตั้งใจจริงในการทำงาน มีความรู้ความชำนาญในงาน มีจิตสำนึก ตระหนักถึงคุณค่าและความสำคัญของการทำงานเป็นทีม
3. แบบแผนของกลุ่มหรือการจัดการทีมงาน การจัดรูปแบบของทีมงานที่ดีจะทำให้สมาชิกทุกคนรู้เป้าหมายอย่างแน่ชัด รู้ขั้นตอนการทำงานร่วมกัน เพราะสามารถกำหนดวิธีการและการประสานงานร่วมกัน มีการกำหนดกติกาและติดตามกำกับ ตลอดจนการประเมินผลเพื่อใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับในการนำมาพัฒนาการทำงานของทีมต่อไป

ทิตินา แคมมณี (2545 : 12-13) กล่าวว่า องค์ประกอบที่เป็นหัวใจของการทำงานร่วมกันมี 3 ประการ คือ

1. องค์ประกอบด้านผู้นำกลุ่ม ผู้นำเป็นแกนกลางสำคัญที่จะประสานการดำเนินงาน หากกลุ่มได้ผู้นำที่ดี รู้เข้าใจบทบาทของตนเองและมีทักษะในการปฏิบัติตามบทบาทนั้น ก็จะทำให้กลุ่มบรรลุเป้าหมายได้อย่างราบรื่น
2. องค์ประกอบด้านบทบาทสมาชิกกลุ่ม กลุ่มที่มีสมาชิกที่มีความสามารถในงาน รู้และตระหนักถึงความสำคัญของตนเองและพยายามปฏิบัติตามบทบาทที่ตนได้รับก็จะทำให้การทำงานร่วมกันประสบผลสำเร็จ
3. องค์ประกอบด้านกระบวนการทำงาน การมีกระบวนการการทำงานในกลุ่มที่ดีจะทำให้สมาชิกทำงานร่วมกันง่าย ราบรื่น และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม แต่ถ้ากลุ่มไม่มีกระบวนการทำงานที่ชัดเจนและเหมาะสม ก็อาจทำให้สมาชิกในกลุ่มเกิดการแตกแยกหรือทำงานสำเร็จล่าช้า

Hodgett (1984:290-291) กล่าวว่าองค์ประกอบหลักในการทำงานเป็นทีม มี 3 ประการคือ

1. องค์ประกอบทางด้านผู้นำทีม
2. องค์ประกอบด้านสมาชิกในทีม
3. องค์ประกอบด้านการจัดการทีม

ณัฐนิภา คุปรัตน์ (ม.ป.ป. : เอกสารอัดสำเนา) กล่าวว่า องค์ประกอบที่สำคัญในการทำงานเป็นทีม มี 3 ประการคือ

1. องค์ประกอบทางด้านผู้นำกลุ่ม
2. องค์ประกอบด้านสมาชิก
3. องค์ประกอบด้านการจัดการทีม

จากองค์ประกอบในการทำงานเป็นทีมที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีมมีองค์ประกอบหลักที่สำคัญ 3 ประการคือ

1. องค์ประกอบด้านผู้นำทีม ผู้นำทีมเป็นแกนกลางสำคัญที่จะประสานการดำเนินงานระหว่างสมาชิก ดังนั้นผู้นำจึงต้องมีความสามารถในการจูงใจสมาชิก ลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีมและจะต้องมีความรอบรู้ในการวางแผนงาน การปฏิบัติงาน การติดตามงาน รวมถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย

2. องค์ประกอบด้านสมาชิก สมาชิกในทีมต้องมีความตั้งใจและมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน มีทักษะในงานที่ทำให้ความร่วมมือและประสานงานกัน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความสามัคคีและเกิดพลังในการทำงานร่วมกัน

3. องค์ประกอบด้านการจัดการทีม ทีมงานจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงานไว้อย่างชัดเจน มีการสื่อสารที่ดี มีการจัดระบบงานและให้สมาชิกทำความเข้าใจระบบงาน มีการจัดรูปแบบในการประสานงานที่ดี และมีการแสวงหาวิธีการทำงานที่เหมาะสม เพื่อให้สมาชิกรวมตัวกันง่ายขึ้นและมีความเข้าใจกันในการทำงาน

องค์ประกอบด้านผู้นำทีม

Davis (1977) และ Foresyth (1990, อ้างถึงในทิตินา แชมมณี 2545 : 16) ได้จำแนก บทบาทของผู้นำออกเป็น 2 ประเภทหลัก คือ

1. บทบาทเกี่ยวกับการทำงาน คือ บทบาทที่จะนำไปให้ทีมได้รับความสำเร็จ ได้แก่
 - (1) ทำความเข้าใจจุดมุ่งหมายของการทำงาน และช่วยให้ผู้ร่วมงานเข้าใจตรงกัน
 - (2) วางแผนงานและขั้นตอนการทำงานร่วมกับผู้ร่วมงาน

- (3) แบ่งงานและมอบหมายงานอย่างเหมาะสม
 - (4) ริเริ่มความคิดใหม่ให้กับกลุ่ม หรือกระตุ้นกลุ่มให้ริเริ่มความคิดใหม่ ๆ
 - (5) แสวงหาข้อมูล ความคิดเห็น หรือให้ข้อมูล ความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน
 - (6) ช่วยให้กลุ่มมีความเข้าใจตรงกันในข้อมูลหรือประเด็นต่างที่จำเป็นต่อการบรรลุผลสำเร็จของงาน
 - (7) ช่วยประสานความคิดเห็นของผู้ร่วมงานให้เกิดประโยชน์ต่อการบรรลุเป้าหมายของงาน
 - (8) ช่วยขจัดปัญหาต่าง ๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย
 - (9) ติดตามงาน ประเมินผลงาน สรุปผลงานเป็นระยะ ๆ และแจ้งให้ผู้ร่วมงานรับทราบ
 - (10) ควบคุมมาตรฐานผลงานของกลุ่มหรือทีมงาน
 - (11) ประเมินผลงาน ปรับปรุงงาน
2. บทบาทเกี่ยวกับการรวมกลุ่ม เป็นบทบาทที่ช่วยสร้างเสริมความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่มให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ไม่แตกแยกกัน ได้แก่
- (1) การจัดระเบียบและควบคุมระเบียบของกลุ่ม บทบาทนี้ช่วยให้ทุกคนมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นและทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างเรียบร้อย
 - (2) ดูแลเอาใจใส่ให้สมาชิกได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นและความสามารถ เพื่อที่สมาชิกจะได้รู้สึกว่าคุณค่าและเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม
 - (3) รับฟังและพิจารณาความคิดเห็นของสมาชิกอย่างทั่วถึง
 - (4) ทำความกระจ่างให้แก่กลุ่มในการทำงาน แก้ปัญหาของกลุ่มเรื่องการสื่อสารตามความเหมาะสม
 - (5) สร้างบรรยากาศที่อบอุ่นและเป็นมิตรขึ้นในกลุ่ม บรรยากาศนี้จะทำให้กลุ่มเกิดความรู้สึกสบายใจและทำงานตามความสามารถของตนอย่างเต็มที่
 - (6) ขจัดหรือลดความขัดแย้งต่าง ๆ ในกลุ่ม เป็นบทบาทที่สำคัญเพราะความขัดแย้งในกลุ่มจะทำให้พลังในการทำงานในกลุ่มลดลงไป

Barker, Wanlers, Watson และ Kibler (1991 : 157-164) กล่าวว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับความสามารถในการสื่อสาร 2 ด้าน ได้แก่

1. ความสามารถในการทำงาน (Task Competencies) หมายถึง ความสามารถในการทำงานและจัดการเพื่อให้กลุ่มประสบความสำเร็จซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

(1) ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา รวมถึงตรวจหาสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหา

(2) กำหนดกฎเกณฑ์และกำหนดเป้าหมายในการประชุม เพื่อหาหนทางในการแก้ปัญหาที่น่าพึงพอใจ

(3) ความสามารถในการประเมินแนวทางการแก้ปัญหาทั้งข้อดีและข้อเสียที่สมาชิกเป็นผู้เสนอ

(4) ความสามารถในการกำหนดกระบวนการทำงาน และการคิดวิเคราะห์

2. ความสามารถเกี่ยวกับความสัมพันธ์ (Relational Competencies) หมายถึง ความสามารถในการดูแลความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกและความรู้สึกของคนในกลุ่ม

(1) ความสามารถในการให้มีส่วนร่วมอย่างสมดุล ผู้นำต้องสามารถให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานอย่างเท่าเทียมกัน และต้องพยายามไม่ให้เกิดการผูกขาดในการแสดงความคิดเห็น

(2) ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและสมาชิกในทีม สามารถทำได้โดยการให้การร่วมมือและการสนับสนุนสมาชิกในทีม

(3) การบริหารความขัดแย้ง มีทักษะที่จำเป็นในการแก้ไขความขัดแย้ง ดังนี้ ควรใช้ข้อมูลและคำพูดของผู้เชี่ยวชาญในการแก้ปัญหา หากทางเลือนเวลาการเผชิญหน้าและควรรู้จักจังหวะเวลาในการเสนอข้อเสนอดังต่าง ๆ

สิทธิโชค วรานุสันติกุล (2532 : 33-34) กล่าวว่า ผู้นำที่ดีที่จะนำให้ทีมงานสู่เป้าหมายนั้นต้องมีบทบาทสำคัญ 3 ประการคือ

1. บทบาทเกี่ยวกับความสำคัญระหว่างกัน ทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการรับรู้และดูแลการทำงานของสมาชิก

2. บทบาทของการจัดหาข้อมูลข่าวสารในองค์กร ทำหน้าที่รับทราบข้อมูลและกระจายข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในและนอกองค์กร

3. บทบาทเกี่ยวกับการตัดสินใจเพื่อจัดข้อขัดแย้งของทีมงาน และประนีประนอมกันเพื่อให้เกิดความร่วมมือ

อุทัย บุญประเสริฐ (2532 : 67) กล่าวว่า ผู้นำมีบทบาท กระตุ้น กำกับ จูงใจให้สมาชิกทำงานร่วมกัน ทำให้สมาชิกเกิดทัศนคติที่ดีต่อการทำงานร่วมกันและร่วมกันปรึกษาหารือกันในการทำงานอย่างมีเป้าหมาย นอกจากลักษณะที่กล่าวมาแล้วนั้นผู้นำทีมยังต้องมีลักษณะเฉพาะตัวที่สำคัญ ๆ คือ

1. การวางแผนงาน การกระจายงาน การติดตามกำกับและประเมินงาน

2. การเสริมแรง เสริมพลังใจในการทำงาน ให้ผู้ร่วมทีมใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการทำงาน

3. การเผชิญปัญหาและการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง

ณัฐนิภา คุปรัตน์ (ม.ป.ป. : เอกสารอัดสำเนา) กล่าวว่า องค์ประกอบด้านผู้นำทีมมีรายละเอียดดังนี้

1. มีความสามารถในการจูงใจสมาชิก
2. มีความสามารถที่จะลดความขัดแย้ง
3. มีความรอบรู้ในการวางแผนงาน การปฏิบัติงาน การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติ

ปฏิบัติ

ดังนั้นสรุปได้ว่า ผู้นำทีมต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. การสร้างแรงจูงใจให้สมาชิก
2. การลดความขัดแย้ง
3. การวางแผน
4. การมอบหมายงาน
5. การควบคุมติดตาม
6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

การสร้างแรงจูงใจให้สมาชิก

แสวง จันทร์ถนอม (2538 : 120) กล่าวว่า การสร้างแรงจูงใจ หมายถึง การชักชวนให้ผู้อื่นคล้อยตามและปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ ซึ่งพฤติกรรมของบุคคลจะเกิดขึ้นได้จะต้องมีแรงกระตุ้นจากภายในหรือภายนอกก็ได้ ทั้งนี้พื้นฐานว่า บุคคลทำการต่าง ๆ เพื่อสนองความต้องการของตนเอง

Certo (2000 : 555) กล่าวว่า การจูงใจเป็นการกระทำให้บุคคลเกิดความคิดริเริ่มควบคุมรักษาพฤติกรรมและการกระทำของตนเอง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายบางประการ

การสร้างแรงจูงใจ หมายถึง การกระทำที่เป็นการชักชวนหรือโน้มน้าวให้ผู้อื่นปฏิบัติ ตามวัตถุประสงค์อย่างเต็มความสามารถด้วยความเต็มใจ

ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

Maslow (1943 : 370-396) ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจของมนุษย์ในแง่ของ ลำดับความต้องการ 5 ชั้น (The Hierarchy of Human Needs) ดังต่อไปนี้

1. ความต้องการด้านร่างกาย (Physiological Needs) ได้แก่ ความต้องการอากาศ น้ำ อาหาร และความต้องการทางเพศ
2. ความต้องการความมั่นคง (Security Needs) ได้แก่ ความต้องการความปลอดภัยจากความกลัว และการคุกคามต่าง ๆ
3. ความต้องการด้านสังคม (Social Needs) ได้แก่ ความต้องการความรัก ความรู้ สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของสังคม
4. ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem Needs) ได้แก่ ความต้องการความเคารพนับถือตนเอง ความเคารพนับถือจากบุคคลอื่น การยกย่อง และเกียรติยศชื่อเสียง
5. ความต้องการความสมหวังของชีวิต (Self-Actualization Needs) ได้แก่ ความต้องการความเจริญเติบโต และความต้องการใช้ความสามารถอย่างเต็มที่

ลำดับความต้องการในชั้นต่าง ๆ นั้น Maslow ให้ความเห็นว่ายังมีความคาบเกี่ยวกัน อยู่และบุคคลก็อาจเกิดความต้องการหลาย ๆ อย่างขึ้นในขณะเดียวกันได้ โดยมีความต้องการใน แต่ละชั้นมากน้อยแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล

Herzberg (1968 : 53-62) ได้เสนอทฤษฎีสองปัจจัยกับการจูงใจในการทำงาน โดย เสนอว่า ความพอใจในงานที่ทำและความไม่พอใจในงานที่ทำให้เกิดขึ้นจากกลุ่มปัจจัย 2 กลุ่ม คือ

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivating Factors) คือ สิ่งที่ทำให้ความพอใจในการทำงาน ได้แก่ ความสำเร็จ การยกย่อง ความรับผิดชอบและความก้าวหน้า
2. ปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) คือ สิ่งป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจใน การทำงาน ได้แก่ เงินเดือน สภาพแวดล้อมขององค์กร นโยบายขององค์กร ซึ่งปัจจัยอนามัยนี้เป็น ปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจเท่านั้น แต่ถ้ามีอยู่ก็ไม่ได้หมายความว่า จะเป็นปัจจัยที่ นำไปสู่ความพึงพอใจในงานที่ทำ

McClelland (อ้างถึงในวิโรจน์ สารรัตนะ, 2542 : 99-100) ได้เสนอทฤษฎีความต้องการความสำเร็จ โดยเชื่อว่ามนุษย์ทุกคนมีความต้องการในแต่ละด้านมากน้อยแตกต่างกัน โดยความต้องการแบ่งออกได้ 3 กลุ่มใหญ่ คือ

1. ต้องการความสำเร็จ (need for achievement) เป็นความต้องการที่จะบรรลุผลสำเร็จในงานที่ทำทนายและบรรลุมาตรฐานของงานที่ทำอย่างดีเยี่ยม โดยบุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จสูงจะมีคุณลักษณะดังนี้คือ ต้องการความรับผิดชอบในการแก้ปัญหา มีการกำหนดเป้าหมายที่ยาก ปานกลาง และพิจารณาถึงการเสี่ยงภัย และให้ความสำคัญสูงกับผลการปฏิบัติงาน
2. ต้องการอำนาจ (need for power) คือ ความต้องการที่จะมีอิทธิพลเหนือคนอื่น ซึ่งแบ่งอำนาจได้เป็น 2 ลักษณะ คือ อำนาจเชิงส่วนตัว เป็นอำนาจที่ต้องการให้คนอื่นมาภักดีกับตนเองเป็นการส่วนตัว และอีกลักษณะหนึ่งคือ อำนาจเชิงสถาบันเป็นอำนาจที่ต้องการมุ่งทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อผลประโยชน์ของสถาบัน
3. ต้องการความสัมพันธ์ (need for affiliation) เป็นความต้องการที่จะเป็นที่รักและเป็นที่ยอมรับของคนอื่น จึงพยายามทำตนให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้อื่น

หลักและเทคนิคที่ผู้นำใช้ในการจูงใจ

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 128-129) กล่าวว่า การจูงใจบุคคลให้ทำงานต้องพิจารณาสภาพการณ์ ความต้องการของคนและความต้องการขององค์กร ซึ่งมีหลักดังต่อไปนี้

1. ต้องพยายามทำความรู้จักผู้ใต้บังคับบัญชาจากประวัติการทำงานให้ทันสมัยอยู่เสมอ
2. ศึกษาความต้องการและความสนใจของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ
3. ให้งานที่มีความท้าทายต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
4. พยายามวิเคราะห์หาจุดดี จุดด้อยของผู้ใต้บังคับบัญชาและให้งานให้ตรงกับจุดเด่นที่เขามี
5. สอนงานแนะวิธีการทำงานหรือให้โอกาสในการฝึกอบรมหรือพัฒนาเพื่อความมั่นใจในการทำงาน
6. ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดีถูกต้องควรริบแสดงการยกย่องชมเชยหรือมีพฤติกรรมยอมรับเขา
7. ต้องมั่นใจว่าผู้ปฏิบัติงานได้ผลตอบแทนที่เหมาะสมกับการทำงาน
8. เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นในการทำงาน
9. พยายามกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นในการทำงาน

10. มีระบบการสื่อสารที่ทั่วถึงเพื่อป้องกันความเข้าใจผิด

11. ช่วยแก้ปัญหาให้ผู้ได้บังคับบัญชาไม่ว่าจะเป็นเรื่องส่วนตัวหรือเรื่องงานโดยคำนึงถึงความถูกต้องเป็นหลัก

12. สร้างบรรยากาศและสภาพที่ดีในการทำงาน เช่น ความปลอดภัยในการทำงาน แสงเสียงที่เหมาะสม สิ่งเหล่านี้จะเป็นการสร้างให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกทางบวกในการทำงาน

ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว (2542 : 173-175) ได้ศึกษาถึงสิ่งดึงดูดใจให้พนักงานมีกำลังใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ ได้แก่

1. สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน ได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้าง การจ่ายเงินโบนัส การแบ่งผลกำไร การจ่ายเงินบำเหน็จ การจ่ายเงินบำนาญ การช่วยเหลือเกื้อกูล เช่น การประกันสังคม เป็นต้น

2. สิ่งจูงใจที่ไม่เป็นเงิน ได้แก่

การมีส่วนร่วม คือ เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีโอกาสแสดงความคิดเห็น แสดงความรู้ความสามารถเป็นการสร้างความภาคภูมิใจให้เกิดขึ้นแก่ตัวของเขาเอง

การยอมรับนับถือ เป็นการจูงใจที่เกิดการยกย่องให้เกียรติจากความดีที่ได้ทำ

ความก้าวหน้า หมายถึง การสร้างแรงจูงใจจากการให้โอกาสความก้าวหน้าจากการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงาน

การแข่งขัน เป็นการกระตุ้นพลังในตัวบุคคลให้บุคคลได้ต่อสู้ชีวิตและสร้างความสำเร็จให้กับตนเอง เพื่อความภาคภูมิใจเมื่อทำสำเร็จ

ความเป็นธรรม หัวหน้าต้องแสดงให้เห็นว่ามีใจยุติธรรม ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง

ความสนุกสนาน เป็นการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน คลายเครียดเพราะคนที่เหน็ดเหนื่อยจากการทำงานเมื่อได้สังสรรค์สนุกสนานจะเกิดความสุข ทำให้สุขภาพจิตดีขึ้น

การจัดสวัสดิการ คือ การจัดบริการให้แก่บุคลากรเพื่อบำรุงขวัญและกำลังใจ เช่น ความปลอดภัย การกีฬา ความสะอาดสวยงาม ข่าวสารหรือเกี่ยวกับสุขภาพ เป็นต้น

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 167-168) ได้เสนอทักษะการจูงใจของผู้หน้าที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีความคาดหวังไว้ดังนี้

1. กำหนดระดับและชนิดของการทำงานที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ผู้นำต้องทำให้ลูกน้องรู้ว่าต้องการทำอะไร และต้องรู้ถึงความเป็นไปได้ของเป้าหมายโดยไม่กำหนดให้ยากเกินไป

2. ให้งานในระดับที่สามารถจูงใจแต่ละคนได้ ถ้าสมาชิกรู้สึกว่าการงานยากมากจะมีแรงจูงใจต่ำ

3. การฝึกอบรมช่วยการกระตุ้นบุคคลให้มีทักษะมากขึ้น และมีความเชื่อมั่นในตนเองและงานที่ทำมากขึ้น ซึ่งจะเป็นการสร้างกำลังใจให้พนักงาน

4. สร้างมาตรฐานและความชัดเจนเกี่ยวกับรางวัล

5. ต้องเชื่อว่ารางวัลมีน้ำหนักเพียงพอ ต้องดูว่ารางวัลเป็นที่ต้องการของพนักงาน และเหมาะสมหรือไม่

6. วิเคราะห์ดูว่ามีปัจจัยใดบ้างที่กีดกันประสิทธิผลของรางวัล เช่น การให้รางวัลครั้งใหม่บ่อยกว่าครั้งเดิมก็อาจจะเกิดปัญหา เป็นต้น

7. อธิบายความสำคัญและสิ่งที่เกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ที่ดีขึ้น เป็นการชี้แจงให้พนักงานเข้าใจเกี่ยวกับคุณค่าของรางวัลที่เกิดจากการประเมินผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นของพนักงาน

8. เข้าใจความแตกต่างด้านคุณค่าความพอใจในผลลัพธ์ของแต่ละคน ผู้นำต้องยอมรับว่าความพึงพอใจของแต่ละคนแตกต่างกันตามทัศนคติ ค่านิยม วัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ดังนั้นผู้นำจึงต้องพิจารณาถึงความเหมาะสมในการให้รางวัลแต่ละคนประกอบด้วย

9. ใช้หลักผลกระทบบเพื่อเพิ่มความคาดหวังของบุคคลให้มากขึ้น คือ ทำให้สมาชิกมั่นใจว่าถ้าพวกเขาทำงานได้ในระดับที่สูงขึ้นก็จะช่วยยกระดับความคาดหวังให้สูงขึ้น

10. ทำให้พนักงานเชื่อว่า องค์การมีความยุติธรรมในการให้ผลตอบแทนกับทุกคน คนที่มีผลปฏิบัติงานเท่ากันก็ควรจะได้ผลตอบแทนที่เท่ากัน

จากทักษะในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าผู้บริหารควรมีหลักในการสร้างแรงจูงใจ ดังนี้

1. ผู้บริหารควรทำความรู้จักผู้ใต้บังคับบัญชาและศึกษาถึงความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ

2. ผู้บริหารควรให้งานที่มีความเหมาะสมกับความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน โดยให้งานตรงกับจุดดีจุดเด่นที่ผู้ใต้บังคับบัญชามี

3. ผู้บริหารควรสอนงานหรือเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ฝึกอบรม เพื่อเพิ่มทักษะในการทำงาน ซึ่งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีขวัญและกำลังใจในการทำงาน

4. ผู้บริหารควรยกย่องชมเชย ให้เกียรติหรือให้ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดีหรือปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย

5. เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น

6. กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นในการทำงาน

7. มีระบบการสื่อสารที่ครอบคลุมและทั่วถึงทั้งองค์กร

8. ช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาแก้ปัญหาโดยยึดหลักความถูกต้อง

9. ผู้บริหารควรสร้างแรงจูงใจโดยให้ความก้าวหน้าในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

10. ผู้บริหารต้องมีใจยุติธรรม คนที่ทำดีต้องได้รับผลตอบแทนที่ดี ส่วนคนที่ทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรก็ควรมีบทลงโทษ
11. ผู้บริหารควรจัดให้ที่ทำงานมีบรรยากาศการทำงานที่ดี เพื่อสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน
12. ผู้บริหารควรจัดสวัสดิการเพื่อบำรุงขวัญและกำลังใจในการทำงาน เช่น การรักษาความปลอดภัย การกีฬา ความสะอาดสวยงาม ข่าวสารหรือเรื่องราวที่เกี่ยวกับสุขภาพ เป็นต้น
13. ผู้บริหารควรสร้างมาตรฐานและความชัดเจนเกี่ยวกับรางวัลซึ่งเป็นผลลัพธ์จากการปฏิบัติงาน
14. ผู้บริหารต้องวิเคราะห์ความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชาและน้ำหนักของรางวัลว่ามีความเหมาะสมหรือไม่
15. ผู้บริหารต้องทำความเข้าใจและชี้แจงเกี่ยวกับรางวัลในการปฏิบัติแก่ผู้ปฏิบัติงานให้ชัดเจน
16. ผู้บริหารควรวางตัวเป็นผู้ร่วมงานที่ดี อย่าวางอำนาจมากเกินไป

การลดความขัดแย้งในทีม

Kilmann and Thomas (1978 : 59-60) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สภาพที่บุคคล 2 กลุ่มมีวัตถุประสงค์ค่านิยมและเป้าหมายไม่ตรงกัน ซึ่งจะทำให้การกระทำของฝ่ายหนึ่งไปยับยั้งการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่ง

เสนาะ ตีแยว (2544 : 298) ให้ความหมายของความขัดแย้งว่า หมายถึง การไม่ลงรอยกัน ซึ่งเกิดจากอารมณ์และเหตุผล และนำไปสู่ความบาดหมางกันระหว่างกลุ่มคนหรือสถาบัน ความขัดแย้งอาจนำมาซึ่งการทำลายหรือการสร้างสรรค์ขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร

ความขัดแย้งโดยสรุป หมายถึง ความไม่ลงรอยกันและเข้ากันไม่ได้ระหว่าง 2 ฝ่าย ที่มีความคิดและความสนใจแตกต่างกันไป ซึ่งจะทำให้การกระทำของฝ่ายหนึ่งสร้างความคับข้องใจให้แก่อีกฝ่ายหนึ่ง

Johnson and Johnson (1996 : 340-343) กล่าวว่า เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นก่อนที่ผู้บริหารจะแสดงพฤติกรรมออกไป ผู้บริหารจะคำนึงถึง 2 ประการ ได้แก่ เป้าหมายของตน

(Personal goal) และความสัมพันธ์ของตนกับบุคคลอื่น ๆ (Relationship) ซึ่งจะนำมาซึ่งพฤติกรรมในการแก้ปัญหาของผู้บริหาร 5 แบบ คือ

1. แบบการถอนตัว (Withdrawing) ใช้สัญลักษณ์รูปเต่า คือ เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นเขาจะหนีออกจากสถานการณ์ความขัดแย้ง ไม่รักษาผลประโยชน์และความสัมพันธ์กับผู้อื่น
2. แบบใช้อำนาจ (Forcing) ใช้สัญลักษณ์เป็นรูปฉลาม เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นผู้บริหารประเภทนี้จะพยายามเอาชนะฝ่ายตรงข้ามโดยใช้อำนาจที่เหนือกว่า และถือเอาผลประโยชน์ของตนเป็นสำคัญ
3. แบบสัมพันธ์ภาพ (Smoothing) ใช้สัญลักษณ์เป็นรูปตุ๊กตาทามิ ผู้บริหารประเภทนี้จะถือเอาความสัมพันธ์เป็นใหญ่ ผลประโยชน์ของตนเองสามารถลดหรือสละได้
4. แบบการประนีประนอม (Compromising) ใช้สัญลักษณ์เป็นสุนัขจิ้งจอก ผู้บริหารประเภทนี้ต้องการรักษาทั้งผลประโยชน์ของตนเองและความสัมพันธ์กับผู้อื่น จึงพยายามให้คู่ขัดแย้งลดผลประโยชน์ลงเพื่อรักษาความสัมพันธ์ต่อกัน
5. แบบเผชิญหน้า (Confrontation) ใช้สัญลักษณ์เป็นนกฮูก คือ ต้องการให้คู่ขัดแย้งได้รับผลประโยชน์ตามความต้องการของแต่ละฝ่ายและยังคงรักษาความสัมพันธ์ต่อกันไว้ด้วย

Kindler (อ้างถึงในซูเกียรติ แถวปิดตา, 2536 : 128) ได้เสนอกลยุทธ์ 9 แบบ ในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง โดยในแต่ละวิธีจะบ่งบอกถึงระดับความเป็นส่วนตัวและระดับความยืดหยุ่นแตกต่างกันไป

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แสดงกลยุทธ์เก้าแบบเพื่อการจัดการความขัดแย้ง

เป็นส่วนตัวมาก

แบบที่ 3 การมีอำนาจเหนือ คุณเป็นฝ่ายชักนำ ชักชวน บังคับให้ทำตามหรือต่อต้าน	แบบที่ 6 การต่อรอง คุณร่วมหาแนวทางที่แตกต่าง การแลกเปลี่ยน หรือผลัดกัน	แบบที่ 9 การร่วมมือกัน คุณร่วมมือกันแก้ปัญหา โดยผสมผสานความคิดกัน
แบบที่ 2 ความนุ่มนวล คุณเป็นฝ่ายให้ความสำคัญกับความเหมือน และลดความแตกต่าง	แบบที่ 5 การอยู่ร่วมกัน คุณร่วมสร้างพื้นฐานให้ทั้งสองฝ่ายสามารถยืนหยัดอยู่ในจุดยืนของตน	แบบที่ 8 การสนับสนุน คุณเป็นฝ่ายยอมให้มีการแสดงข้อจำกัดและให้การสนับสนุนที่จำเป็น
แบบที่ 1 การดำรงอยู่ คุณเป็นฝ่ายเลี่ยงการเผชิญกับความขัดแย้งหรือเลื่อนเวลาการเปลี่ยนแปลง	แบบที่ 4 กฎการตัดสินใจ คุณร่วมตั้งกฎซึ่งกำหนดว่าจะจัดการความขัดแย้งอย่างไร	แบบที่ 7 การไม่ต่อต้าน คุณไม่แสดงความต่อต้าน ความคิดของอีกฝ่ายหนึ่ง แต่เออออไปกับความคิดของเขา

ไม่เป็นส่วนตัว

มั่นคง

ยืดหยุ่น

นอกจากนี้ ประสิทธิ์ ทองอุ่น และคณะ (2542 : 227-229) ได้ประมวลวิธีการแก้ปัญหาของหัวหน้าทีมงานไว้ดังนี้

1. แก้ปัญหาความขัดแย้งในกระบวนการ เป็นการจัดการปัญหาโดยใช้ขั้นตอนดังนี้ ยอมรับปัญหา กำหนดตัวปัญหาที่แน่นอน กำหนดทางเลือก ทดสอบความเป็นไปได้ของทางเลือก ตัดสินใจเลือกทางเลือก วางแผนเพื่อปฏิบัติการ ปฏิบัติตามแผนประเมินและติดตามผล
2. แก้ปัญหาความขัดแย้งโดยปล่อยให้เป็นที่ไปตามสถานการณ์ โดยให้เวลา อิทธิพลของกลุ่ม อิทธิพลของบุคคลภายนอกมาบดบังไป
3. การแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอม คือ ให้แต่ละคนลดความต้องการของตนเองลง เพื่อปรับความเข้าใจต่อกัน
4. การแก้ปัญหาด้วยการใช้อำนาจบังคับ เป็นการแก้ปัญหาที่รวดเร็วแต่จะมีคนแพ้คนชนะ และอาจได้รับการต่อต้าน

5. การแก้ปัญหาด้วยการวิเคราะห์สถานการณ์และการเจรจา หมายถึง การแก้ไข ปัญหาความขัดแย้งตามสาเหตุของการเกิดปัญหา ธรรมชาติของปัญหา ขั้นตอนการเกิดปัญหา และดำเนินการแก้ปัญหาตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

6. การแก้ปัญหาด้วยพุทธวิธี คือ การใช้วิธีการแก้ปัญหาตามแนวอริยสัจ

7. การแก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยเน้นพฤติกรรมของผู้บริหาร ซึ่งผู้นำบางคนจะเน้น คนเป็นสำคัญ มีปัญหา ก็จะรักษาความสัมพันธ์เป็นสำคัญ แต่ผู้บริหารบางคนจะเน้นงานเป็น สำคัญหรือบางคนก็จะให้ความสำคัญทั้งคนและงาน

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2542 : 293-297) ได้กล่าวถึงทักษะที่จำเป็นในการบริหารความ ขัดแย้งของผู้บริหารไว้ดังต่อไปนี้

1. การฟัง ในการฟังนั้นจะต้องสังเกตการสื่อความหมายทั้งที่พูดและไม่ได้พูดออกมา โดยอารมณ์ที่ผู้พูดแสดง จะช่วยให้เราเข้าใจความหมายของสิ่งที่เขาจะพูดได้ดีขึ้น

2. การให้ข้อมูลย้อนกลับทางบวกจะมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อให้อย่างเจาะจงในเวลา ที่เหมาะสมและทำด้วยความรู้สึกของการยอมรับและยกย่อง

3. ความสามารถในการมองภาพรวมของความขัดแย้ง เพื่อช่วยในการจัดการวางแผน จัดยุทธศาสตร์ในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง

4. ความสามารถในการเผชิญหน้ากับผู้อื่น คือ ควบคุมตัวเองให้ได้ มีความเชื่อมั่น ในตนเอง และมีความสามารถในการสรุปประเด็น

5. มีความยืดหยุ่น ความยืดหยุ่นจะช่วยให้คู่ขัดแย้งแสวงหาทางออกที่ดีได้

6. เป็นแหล่งวิชาการ การแก้ปัญหาไม่ได้มีวิธีเดียว จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่ฟังข้อมูลของทั้ง 2 ฝ่าย แล้วนำมาวิเคราะห์แล้วเลือกใช้ยุทธศาสตร์ในการแก้ปัญหา

การวางแผน

ปราณี พรรณวิเชียร (2528 : 48) ให้คำจำกัดความของการวางแผนไว้ว่า การวางแผน เป็นการตัดสินใจในการกำหนดวัตถุประสงค์และแนวทางปฏิบัติล่วงหน้า โดยวิเคราะห์จากข้อมูล ทั้งในอดีตและปัจจุบัน และประเมินสภาพแวดล้อมในอนาคตเพื่อกำหนดแนวทางปฏิบัติ

ธงชัย สันติวงษ์ (2535 : 36-37) กล่าวว่า การวางแผนคือ กระบวนการคิดวิเคราะห์ ถึงวัตถุประสงค์ที่ต้องการโดยคาดคะเนถึงสิ่งที่ต้องทำในอนาคต ผลสำเร็จที่ได้จากการบรรลุวัตถุประสงค์และปัญหาต่าง ๆ ในการทำงาน ทั้งนี้เพื่อหาวิธีแก้ไขพัฒนาเอาไว้ล่วงหน้า

ดังนั้น การวางแผน หมายถึง การวิเคราะห์ข้อมูลในอดีต ปัจจุบันและประเมินสถานการณ์ในอนาคตไว้ล่วงหน้า เพื่อที่จะกำหนดเป้าหมาย วิธีการทำงานและแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติในอนาคต

การวางแผนเป็นการคิดและตัดสินใจว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร และใช้ทรัพยากรอะไรบ้างในปัจจุบันที่มีผลต่ออนาคต เปรียบเสมือนเป็นเข็มทิศนำทางให้กลุ่มดำเนินการไปสู่เป้าหมายในทิศทางเดียวกัน ซึ่ง Hardwick and Landuyt (1996 : 208-211) ได้ให้หลักในการวางแผนไว้ดังนี้

- (1) ผู้วางแผนควรกำหนดทางเลือกในแผนไว้ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติจะได้เลือกใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์และวัตถุประสงค์เพราะไม่มีแผนใดที่ดีที่สุดทุกสถานการณ์
- (2) ควรให้มีผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผนเข้ามาร่วมวางแผนด้วย
- (3) การวางแผนควรเปิดโอกาสให้ผู้บริหารเข้าร่วมวางแผนกับผู้เชี่ยวชาญด้วยเพราะจะทราบเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและปัญหาต่าง ๆ ขององค์การ
- (4) การวางแผนขององค์การไม่ควรไปทำลายขวัญและกำลังใจของผู้เกี่ยวข้อง ดังนั้นควรมีการประเมินทัศนคติจากบุคคลที่เกี่ยวข้องกับองค์การด้วย
- (5) การวางแผนควรมีความยืดหยุ่นให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติตามแผนด้วย

ทั้งนี้ เอกซัย กิสุขพันธ์ (2538 : 37-39) ได้กล่าวถึง กระบวนการในการวางแผนไว้ 4 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การเตรียมการก่อนวางแผน ต้องศึกษาและวิเคราะห์ว่านโยบายและเป้าหมายขององค์กร สภาพการณ์ปัจจุบัน รวมถึงข้อมูลและบุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน
2. การสร้างแผน หมายถึง การกำหนดแผนขึ้นมาอย่างชัดเจน คือ เป็นการนึกถึงมาตรฐานคุณภาพทางเลือกของการปฏิบัติงาน อุปสรรคในการปฏิบัติงาน ขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ทรัพยากรที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน จนกระทั่งถึงการกำหนดช่วงเวลาที่ชัดเจนของเวลาเริ่มและเวลาสิ้นสุดของแผนและผู้รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรม
3. การปฏิบัติตามแผน เป็นกิจกรรมที่จะนำไปทำให้สัมฤทธิ์ผล ซึ่งจะต้องหาผู้รับผิดชอบมาดูแลและควบคุมงาน มีการประชุมกับบุคคลที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติตามแผนก่อนมอบหมายงาน จัดสรรทรัพยากรอย่างเพียงพอ กำหนดรูปแบบความร่วมมือและประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ นิเทศงาน ให้คำแนะนำและใช้เทคนิคต่าง ๆ ในการควบคุมงาน เช่น Gantt chart หรือ PPBS เป็นต้น

4. การประเมินผลแผน เป็นการทบทวนว่า มีการปฏิบัติงานได้ตามแผนหรือไม่ มีผลกระทบอะไรบ้างจากการปฏิบัติตามแผน รวมถึงปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่พบและควรจะมีการปรับปรุงแผน

สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ (2524 : 5-11) กล่าวถึง กระบวนการวางแผนอย่างละเอียด

4 ขั้นตอนที่มีความสัมพันธ์กัน คือ

ขั้นก่อนวางแผน

1. จัดตั้งองค์กรหรือมอบหมายบุคคลที่เหมาะสมให้รับผิดชอบในการวางแผน
2. กำหนดวิธีการวางแผน เช่น การตั้งกรรมการ การกำหนดรูปแบบให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง

ซึ่งมีส่วนร่วม การกำหนดขั้นตอนและระยะเวลาในการวางแผน

3. กำหนดรูปแบบการบริหารให้สอดคล้องกับวิธีการวางแผน
4. วางระบบข้อมูลเพื่อการบริหาร

ขั้นวางแผน

1. การระบุความจำเป็น/ปัญหา
2. จัดลำดับความสำคัญของความจำเป็น/ปัญหา
3. กำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหา
4. กำหนดวัตถุประสงค์และนโยบาย
5. กำหนดแผนงาน/โครงการที่สนองนโยบาย
6. ส่งแผนงาน/โครงการให้ผู้มีอำนาจอนุมัติในหลักการ และกำหนดวงเงิน
7. จัดทำรายละเอียดแผนงาน/โครงการตามวงเงินที่ได้รับ

ขั้นดำเนินการ

1. การเตรียมการเพื่อดำเนินการ
2. ดำเนินการ เป็นการปฏิบัติไปตามบทบาทที่กำหนด

ขั้นประเมินผล

1. กำหนดเกณฑ์ในการประเมิน ต้องกำหนดตั้งแต่ก่อนการดำเนินการ
2. วัดผลและค่าใช้จ่ายที่ใช้ไป
3. เปรียบเทียบผลที่ได้กับเกณฑ์ บันทึกความแตกต่าง
4. รายงานไปยังผู้ที่เกี่ยวข้อง เน้นจุดที่แตกต่างจากเป้าหมาย
5. นำผลประเมินที่ได้ไปเป็นข้อมูลย้อนกลับในการดำเนินงานครั้งต่อไป

สุเมธ เดียววิเศษ (2527 : 86-87) กล่าวว่า ลักษณะของแผนที่ที่ดีควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. มีวัตถุประสงค์แน่นอน ชัดเจน และเข้าใจง่าย
2. มีความสอดคล้องกับแผนในระดับอื่น
3. มีการนำทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
4. มีความยืดหยุ่น สามารถนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง
5. ควรให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีโอกาสกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และวิธีดำเนินการให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้
6. มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้องไว้อย่างชัดเจน เพื่อมิให้เกิดความสับสนในการดำเนินงานตามขั้นตอนต่าง ๆ ของการวางแผน
7. มีการใช้ข้อมูลเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจในทุกขั้นตอนของแผน
8. มีระบบควบคุมแผนเพื่อการปรับปรุงและทำให้แผนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่า การวางแผนมีกระบวนการ 4 ขั้นตอนที่สำคัญได้แก่

1. ขั้นเตรียมการก่อนวางแผน
2. ขั้นวางแผน
3. ขั้นดำเนินการ
4. ขั้นประเมินผล

การวางแผนที่จะให้ได้ผลดีนั้นควรให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและผู้เชี่ยวชาญด้านแผนงานได้เข้ามากำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และวิธีดำเนินการโดยควรกำหนดทางเลือกในแผนไว้หลาย ๆ ทางเพื่อที่จะเลือกใช้ได้เหมาะสมตามสถานการณ์ นอกจากนี้การวางแผนที่ดีควรมีวัตถุประสงค์ที่แน่นอน ชัดเจน แผนสอดคล้องกับแผนอื่นในหน่วยงาน ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ กำหนดหน้าที่ผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน มีข้อมูลที่เพียงพอในการตัดสินใจ มีความยืดหยุ่นสำหรับผู้นำไปใช้และสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปและมีระบบควบคุมปรับปรุงการทำงานเพื่อให้แผนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

การมอบหมายงาน

อุทัย หิรัญโต (2525 : 88) กล่าวว่า การมอบหมายงานหมายถึง การโอนอำนาจที่มีอยู่ทั้งหมดหรือบางส่วนให้ผู้รับมอบทำงานขึ้นหนึ่งให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยผู้มอบหมายมีหน้าที่ควบคุมผู้รับมอบให้ทำงาน ทั้งนี้ผู้มอบหมายงานยังต้องเป็นผู้รับผิดชอบงานที่มอบหมายอยู่

ธงชัย สันติวงษ์ (2535 : 89-91) กล่าวว่า การมอบหมายงานนั้นมี 2 ประเภท คือ การมอบหมายภาระหน้าที่และกิจกรรมให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา พร้อมทั้งกำหนดแนวทางในการทำงานให้ผู้ปฏิบัติ ส่วนการมอบหมายงานอีกประเภทเป็นการมอบอำนาจหน้าที่ให้อย่างชัดเจนในการปฏิบัติงาน

ดังนั้น การมอบหมายงานจึงหมายถึง การโอนภาระงานหรืออำนาจบางส่วนหรือทั้งหมดในการทำงานชิ้นหนึ่งให้สำเร็จ โดยที่ผู้มอบหมายงานชี้แนะแนวทางปฏิบัติและติดตามควบคุมงานที่มอบหมายไปและยังจะต้องรับผิดชอบผลงานของงานที่มอบหมายไปด้วย

สำหรับปัจจัยที่พิจารณาในการมอบหมายงานได้มีนักวิชาการได้กล่าวไว้ดังนี้

ปราณี พรรณวิเชียร (2528 : 101) กล่าวถึง ปัจจัยที่ผู้บริหารพิจารณาในการมอบหมายงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชามี ดังนี้

1. สภาพและบรรยากาศขององค์การ ถ้าระบบงานเป็นลักษณะอนุรักษนิยม การมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาจัดการก็จะมีน้อย แต่ถ้าเป็นระบบประชาธิปไตยมักเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับต่ำกว่าตัดสินใจ
2. ลักษณะของงานที่ทำ
3. ลักษณะพฤติกรรมผู้บริหาร ผู้บริหารแบบเก่าจะยึดหลักการรวมอำนาจ ส่วนผู้บริหารแบบใหม่จะยึดหลักการกระจายอำนาจ

ธงชัย สันติวงษ์ (2535 : 90-91) ได้กล่าวถึงปัจจัยต่างๆ ที่ผู้บริหารพิจารณาในการมอบหมายงานไว้ว่าผู้บริหารจะพิจารณาปัจจัยต่างๆ ในการมอบหมายงานดังต่อไปนี้

1. ขึ้นอยู่กับลักษณะของกิจกรรมที่มอบหมาย แต่ถ้าเป็นเรื่องสำคัญการมอบอำนาจควรระวังและทำแต่น้อย
2. ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา
3. ขึ้นอยู่กับผลงานที่คาดว่าจะได้รับ หากผลที่คาดหวังว่าจะได้รับมีสูง อำนาจหน้าที่ที่มอบหมายก็ควรสูงตาม
4. ความจำเป็นของการประสานงาน ถ้าลักษณะงานจำเป็นต้องมีการประสานงานการให้อำนาจไว้ที่ส่วนกลางมีความจำเป็น เพื่อบังคับให้มีการประสานงานมากขึ้น

จากปัจจัยที่ผู้บริหารพิจารณาในการมอบหมายงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาข้างต้น จะเห็นได้ว่าผู้บริหารจะพิจารณามอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยพิจารณาปัจจัย ดังนี้

- (1) บรรยากาศขององค์การ
- (2) ลักษณะของงานที่ทำ
- (3) ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา
- (4) ขึ้นอยู่กับผลงานที่คาดว่าจะได้รับ
- (5) ลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหาร
- (6) ความจำเป็นของการประสานงาน

ในการมอบหมายงานนั้น เพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายมีผลงานตรงกับวัตถุประสงค์ของผู้บริหารและองค์การ การมอบหมายงานจึงต้องมีเทคนิคในการมอบหมายงาน ซึ่ง อุทัย หิรัญโต (2525 : 88-90) ได้เรียบเรียงไว้ 4 ประการคือ

1. ให้ลูกน้องรับรองและเข้าใจการมอบหมายงาน หัวหน้าควรให้ลูกน้องทวนคำสั่งให้ฟังหลังจากมอบหมายงาน ทั้งนี้เพื่อป้องกันข้อผิดพลาดจากการเข้าใจผิดในการสื่อสาร
2. อธิบายผลที่ต้องการจะได้รับ ผู้ที่ทำหน้าที่หัวหน้างานควรอธิบายรายละเอียดในการมอบหมายงานพร้อมทั้งบอกผู้รับมอบด้วยว่าผลที่ต้องการคืออะไร และต้องการให้ทำอะไร
3. ปลอ่ยให้ผู้รับมอบทำงานตามลำพัง โดยหัวหน้างานจะเป็นฝ่ายวินิจฉัยว่าถูกต้องสมควรหรือไม่ภายหลังที่ผู้ใต้บังคับบัญชานำงานมาเสนอ
4. การติดตามงาน หัวหน้าควรกำหนดจุดตรวจสอบเพื่อดูความก้าวหน้าของงานที่มอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำ ทั้งนี้หากว่ามีปัญหาจะได้แก้ไขให้ทันท่วงที

สุรัฐ ศิลปอนันต์ (2523 : 118) กล่าวว่า การสั่งงานหรือการมอบหมายอำนาจหน้าที่มี 2 แบบ คือ แบบปากเปล่าและลายลักษณ์อักษร ซึ่งมีเทคนิคเพื่อให้การสั่งงานมีประสิทธิภาพ ดังนี้

- (1) บอกรายละเอียดของงานที่เขาต้องทำให้ชัดเจน
- (2) บอกถึงความสำคัญของงานและผลที่เราคาดหวัง
- (3) บอกขอบเขตของอำนาจหน้าที่ที่จะตัดสินใจและอำนาจที่ใช้ในการปฏิบัติตนในขั้นนั้น
- (4) บอกวิธีทำ ต้องบอกรายละเอียดเป็นขั้นเป็นตอน
- (5) ดูให้แน่ใจว่าเขาเข้าใจคำสั่งและงานที่ได้รับมอบหมาย

ปริญญา ต้นสกุล (2544 : 58-59) กล่าวถึง สิ่งที่ผู้บริหารจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างราบรื่น ดังนี้

- (1) คัดสรรพนักงานที่มีความสามารถและฝึกอบรมเพื่อเรียนรู้เทคนิคการเป็นผู้สอน เพื่อสร้างความพร้อมต่อการเป็นผู้สอนที่หวังผลสำเร็จตามต้องการ
- (2) จัดทำคู่มือฝึกอบรมสำหรับวิทยากร
- (3) จัดทำคู่มือการทำงาน
- (4) เปิดโอกาสให้พนักงานได้เรียนรู้ด้านการปฏิบัติจริง เพื่อลดความเสี่ยงในการล้มเหลวให้น้อยลงด้วยวิธีเลียนแบบปฏิบัติ (Simulations)
- (5) สร้างแบบทดสอบการทำงานสำหรับพนักงานใหม่ที่ผ่านมาการฝึกสอนงานในหลักสูตรที่กำหนดไว้แล้ว

ดังนั้น เทคนิคการมอบหมายงานให้ได้ผลดีนั้น คือ ให้ลูกน้องรับรองและเข้าใจงานที่ได้รับมอบหมาย บอกถึงความสำคัญของงานและผลที่เราคาดหวัง บอกขอบเขตของอำนาจที่ใช้ได้ ทำให้แน่ใจว่าเขาเข้าใจในคำสั่ง และต้องไม่ใช่อารมณ์เมื่อลูกน้องทำงานที่รับมอบหมายล้มเหลว โดยในการเตรียมการมอบหมายงาน และสอนงานผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำได้ดังนี้ คัดสรรพนักงานที่มีความสามารถนำมาฝึกอบรมเพื่อสอนงาน จัดทำคู่มือฝึกอบรมวิทยากรและคู่มือการทำงาน เปิดโอกาสให้พนักงานได้เรียนรู้จากการฝึกปฏิบัติจริงและสร้างแบบทดสอบการทำงานหลังจากสอนงานแล้ว

การควบคุม

นักวิชาการบางท่านได้ให้ความหมายของการควบคุมไว้ดังนี้

สมคิด บางโม (2545:198) กล่าวว่า การควบคุมเป็นการตรวจสอบการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามแผนงานและมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ แล้วแนะนำปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนงานและมาตรฐานที่กำหนดไว้

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538:78) กล่าวว่า การควบคุม คือกระบวนการกำกับและติดตามการปฏิบัติงานเพื่อให้มั่นใจว่างานที่ปฏิบัติถูกต้องตามวัตถุประสงค์และได้มาตรฐานที่กำหนดไว้

ดังนั้น กล่าวได้ว่าการควบคุมเป็นกระบวนการติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามแผนงานและมาตรฐานที่ได้วางไว้หรือไม่ แล้วกำกับให้ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนงานและมาตรฐานที่กำหนด

สุภรณ์ ศรีพหล (2523 : 148) กล่าวถึง สิ่งที่ต้องควบคุมในการปฏิบัติงาน ได้แก่

1. การควบคุมด้านปริมาณ
2. การควบคุมด้านคุณภาพ
3. การควบคุมด้านเวลา
4. การควบคุมด้านค่าใช้จ่าย

วิโรจน์ สารรัตน์ (2542 : 146) กล่าวถึง กระบวนการสำคัญที่ใช้ควบคุม 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดระบบย่อยที่จะควบคุม โดยควรพิจารณาทั้งปัจจัยป้อนเข้า กระบวนการ เปลี่ยนแปลงและปัจจัยป้อนออก
2. ระบุสิ่งที่จะวัด โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์การ
3. กำหนดมาตรฐาน
4. รวบรวมข้อมูล
5. ทำการเปรียบเทียบระหว่างสิ่งที่ต้องการจะวัดกับมาตรฐานที่กำหนดไว้
6. วิเคราะห์เพื่อปรับปรุงแก้ไข

ธงชัย สันติวงษ์ (2535 :148) ได้กำหนดกระบวนการควบคุมไว้ 5 ขั้นตอน คือ

1) กำหนดเป้าหมายในการควบคุม การควบคุมผู้ปฏิบัติงานที่จะส่งผลดีต่อกรปฏิบัติงานนั้นต้องมี

การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ซึ่งมีข้อพิจารณาในการกำหนดเป้าหมายดังนี้

- การควบคุมมีเป้าหมายเพื่อสร้างสรรคิให้กำลังใจ ไม่ใช่เพื่อการลงโทษ
- การควบคุมมีเป้าหมายเพื่อให้มีการมอบหมายงานและกระจายอำนาจ
- การควบคุมที่ดีควรมุ่งที่จะได้รับรายงานข้อมูลที่สำคัญเท่าที่จำเป็นโดยไม่มุ่งให้รายละเอียดทุกอย่าง
- การควบคุมมีเป้าหมายที่จะส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานรับผิดชอบตัวเองมากขึ้น

2) การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงานซึ่งแบ่งมาตรฐานเป็น 3 ประเภท ได้แก่ มาตรฐานที่วัดโดยรูปร่างและจำนวนเงินและเวลา

3) การวัดผลงานเปรียบเทียบกับมาตรฐาน ซึ่งมีเรื่องที่ต้องพิจารณา ได้แก่ จะวัดบ่อยแค่ไหน จะใช้วิธีใดวัด และการวัดกระทำโดยใคร

4) การปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง

5) การให้ความดีความชอบ เมื่อวัดผลมาแล้วพนักงานคนใดทำงานได้ดีกว่ามาตรฐาน ผู้บริหารก็ควรให้รางวัลเป็นการตอบแทน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน

สมิต สัจฉกร (2538 : 249) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาพิจารณาอย่างเป็นระบบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ผลดีมากน้อยเพียงไรในระยะเวลาการทำงานที่กำหนด

วิโรจน์ สารรัตนะ (2542 : 82) ให้ความหมายการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ว่า เป็นกระบวนการกำหนดความคาดหวังในการปฏิบัติงานของพนักงาน มีการวัดผล ประเมินผล และบันทึกผลการปฏิบัติงานให้สัมพันธ์กับความคาดหวังที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับให้พนักงานทราบ

ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการกำหนดความคาดหวังในการปฏิบัติงานเพื่อใช้ในการพิจารณาผลการปฏิบัติงานของพนักงานด้วยการวัดผล ประเมินผล และบันทึกผลการปฏิบัติงานแล้วนำผลลัพธ์มาเปรียบเทียบกับความคาดหวังที่ตั้งไว้

สมิต สัจฉกร (2538 : 255) ได้ให้หลักการในการประเมินผลงานไว้ ดังนี้

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินค่าผลการปฏิบัติงานมิใช่การประเมินค่าบุคคล กล่าวคือ ผู้ประเมินจะต้องคำนึงถึงการประเมินค่าของผลการปฏิบัติงานเท่านั้น

2. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาทุกคน

3. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีความแม่นยำในการประเมินคือ มีความเชื่อถือได้ คือ ความคงเส้นคงวาของผลการประเมินและความเที่ยงตรงกับความตรงต่อวัตถุประสงค์ของการประเมิน

4. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีเครื่องมือหลัก 4 อย่าง ช่วยในการประเมินคือ

(1) ใบกําหนดหน้าที่งาน (Job Description)

(2) มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standard) ซึ่งการกำหนดมาตรฐานที่ดีควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

- มาตรฐานตั้งอยู่บนรากฐานความเป็นจริง
- มาตรฐานไม่สูงจนไม่มีใครทำได้
- มาตรฐานต้องทันสมัย

- มาตรฐานต้องเกิดจากการปรึกษาร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ปฏิบัติงาน
- มาตรฐานต้องทำเป็นลายลักษณ์อักษร
- มาตรฐานต้องมีเกณฑ์วัดที่ตรวจสอบได้

(3) แบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงาน

(4) ระเบียบปฏิบัติงานบุคคลว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงาน

6. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการแจ้งผลการประเมิน (FEEDBACK)

ภายหลังเสร็จสิ้นการประเมินแล้ว

7. การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

- (1) กำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ในการประเมิน
- (2) เลือกวิธีการประเมินให้สอดคล้องกับลักษณะงานและความมุ่งหมาย
- (3) กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ
- (4) ทำความเข้าใจกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
- (5) กำหนดช่วงเวลาในการประเมิน
- (6) กำหนดบุคคลหรือหน่วยงานที่จะรับผิดชอบในการดำเนินงาน
- (7) ดำเนินการควบคุมให้เป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนด
- (8) นำผลการประเมินมาวิเคราะห์เสนอผู้บริหารและแจ้งผลการประเมินให้ผู้ถูกประเมินทราบ

ประเมินทราบ

(9) ติดตามผลว่าข้อมูลที่ได้จากการประเมินมีประโยชน์มากน้อยเพียงไร

กิติมา ปรีดีดิถ (2532:317) กล่าวถึงการประเมินผลการศึกษา ควรมีขั้นตอนในการดำเนินงาน ดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมิน เพราะการประเมินผลแต่ละอย่างนั้นย่อมมีจุดมุ่งหมายต่างกัน

2. กำหนดกฎเกณฑ์ของการประเมินผล มีการแจกแจงรายละเอียดไว้ให้เข้าใจ

3. กำหนดวิธีการ และเครื่องมือสำหรับการประเมินผล

4. การวินิจฉัยคุณค่าของข้อมูลต่างๆ ที่ได้รวบรวมได้แล้ว ด้วยการกำหนดลงไปว่า ดีปานกลาง หรือต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้อย่างไร ซึ่งต้องอาศัยเกณฑ์มาตรฐานเป็นเครื่องประกอบการวินิจฉัย

5. การสรุปผลของการประเมินผลทั้งหมด ได้แก่ การนำผลของการวินิจฉัยคุณค่าของข้อมูลต่างๆ มาสรุปเป็นผลของการประเมินผลทั้งหมดเป็นการส่วนรวม เช่น การวินิจฉัยคุณค่าของผลงานทั้งหมดให้เห็นว่าก้าวหน้าอย่างไร หรือควรมีแก้ไขปรับปรุงอย่างไร

สรุปได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นมีขั้นตอนที่สำคัญ คือ กำหนดวัตถุประสงค์ และเกณฑ์มาตรฐานทั้งปริมาณและคุณภาพในการประเมิน กำหนดวิธีการ เครื่องมือ ผู้รับผิดชอบ และระยะเวลาในการประเมิน ทำความเข้าใจการประเมินกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ประเมินและนำข้อมูลมาวิเคราะห์ หลังจากนั้นให้ข้อมูลกับผู้บริหารและผู้ถูกประเมิน

วิจิตร วรุตบางกูร (2525:215) ได้เสนอวิธีการประเมินที่เป็นที่รู้จักแพร่หลายหลายวิธี ได้แก่

1. วิธีมาตราส่วนประมาณค่า (Graphic Rating Scale)
2. วิธีเปรียบเทียบกับผู้ร่วมงาน (Employee Comparison) อาจเปรียบเทียบโดยการจัดกลุ่มเพื่อเปรียบเทียบ
3. อันดับหรือเปรียบเทียบเป็นคู่
4. วิธีเลือกตอบ (Checked List)
5. วิธีบันทึกเหตุการณ์สำคัญๆ
6. วิธีพิจารณาถึงหน่วย (Field Review) ผู้ประเมินจะส่งเจ้าหน้าที่ไปสัมภาษณ์หัวหน้าหน่วยงานถึงการทำงานของแต่ละคนในหน่วยงาน
7. วิธีการบรรยายอย่างอิสระ (Free-written Rating)
8. วิธีการตั้งกลุ่มประเมิน (Multiple-Rating) ระบบนี้จะใช้ผู้ประเมินเป็นกลุ่มหรืออาจจะใช้อภิปรายร่วมกันในที่ประชุมหัวหน้างาน
9. การประเมินซึ่งกันและกัน (Mutual Rating) ผู้ร่วมงานประเมินผลงานซึ่งกันและกันโดยวิธีลับ
10. วิธีกำหนดเป้าหมายร่วมกัน (Mutual Goal Setting) วิธีนี้หัวหน้าและผู้ร่วมงานจะศึกษานโยบายหลักร่วมกันและตกลงกำหนดเป้าหมาย
11. วิธีการประเมินตนเอง (Self Appraisal)

องค์ประกอบด้านสมาชิก

กลุ่มจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวขึ้นอยู่กับสมาชิกของทีมในการร่วมมือกันทำงาน ดังนั้นในการทำงานจึงต้องให้สมาชิกตระหนักถึงบทบาทของสมาชิกของทีมที่สามารถช่วยทีมทำงาน ซึ่งได้มีนักวิชาการท่านต่าง ๆ ได้กล่าวถึงบทบาทของสมาชิกในการทำงานเป็นทีมดังต่อไปนี้

หุยกุ จำปาเทศ (2539 : เอกสารอัดสำเนา) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของสมาชิกกลุ่มไว้ดังนี้

1. มีความตั้งใจจริงที่จะทำงาน
2. มีความรู้หรือไฝหาความรู้อยู่เสมอ
3. มีความตระหนักใจในการทำงานเป็นทีม
4. มีความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น

ทศพร ประเสริฐสุข (เอกสารอัดสำเนา : 4-5) กล่าวว่า สมาชิกทีมควรมีคุณสมบัติอย่างน้อย 4 ประการ คือ

1. มีเจตนาที่ดีและตั้งใจทำงาน ได้แก่ การอยากที่จะทำงานร่วมกัน รักดีและซื่อตรงต่อกลุ่ม ยึดมั่นในอุดมการณ์ของกลุ่ม ยอมรับวัตถุประสงค์ที่ได้ช่วยกันกำหนดไว้
2. มีทักษะในการทำงานนั้น เชื่อในความสามารถของเพื่อนสมาชิกด้วยกัน และพร้อมที่จะช่วยเหลือกันได้
3. มีความร่วมมือและประสานงานกันอย่างดี ยึดหยุ่นในบทบาทที่แสดงออกและการแสดงภาวะผู้นำ มีการติดต่อสื่อสาร และประสานงานระหว่างสมาชิกด้วยความยินดี มีความรู้สึกว่ทุกคนในกลุ่มมีความสำคัญและยอมรับกัน
4. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี พยายามปรับค่านิยมให้กลมกลืนกัน มีความไว้นื้อเชื่อใจกัน พยายามเข้าใจพฤติกรรมของบุคคลอื่น มีความไวที่จะตระหนักถึงความต้องการ และความรู้สึกว่ทุกคนในกลุ่มมีความสำคัญและยอมรับกัน

บทบาทสมาชิกที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า สมาชิกที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

1. มีทัศนคติที่ดีในการทำงาน
2. มีทักษะความชำนาญในงานที่ทำ
3. มีความสามารถในการประสานงาน
4. มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิก

ซึ่งองค์ประกอบของสมาชิกมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ทัศนคติที่ดีในการทำงาน

สุพัตรา ดันดีลีปีกร (2541 : 32) กล่าวถึง คุณสมบัติของผู้ร่วมงานที่มีทัศนคติที่ดีว่า จะต้องประกอบด้วยหัวใจ 4 ห่อง คือ

1. เต็มใจทำ จะมีลักษณะไม่เลือกงาน ไม่เกียจงาน ไม่หลบงานและไม่ขี้งาน
2. แข็งใจทำ จะมีลักษณะหนักเอาเบาขี้ไม่ทำงาน ไม่กลัวงานและไม่ทิ้งงาน
3. ตั้งใจทำ จะมีลักษณะเอาจริงเอาจัง กระตือรือร้น กระฉับกระเฉง และกระชุ่มกระชวย
4. ฉลาดทำ จะมีลักษณะทำงานแบบมีระบบแบบแผน มีระเบียบ ละเอียด รอบคอบ รอบรู้และมีสติในการทำงาน

วิทยา เทพยา (2521 : 17) ได้กล่าวถึง ทศนคติอันพึงประสงค์ในการทำงานว่าควรประกอบไปด้วยองค์ประกอบเหล่านี้ คือ

1. ยิ้มแย้มแจ่มใสและมีอัธยาศัยดี
2. ให้ความร่วมมือและไว้วางใจได้
3. มีความคิดริเริ่มและความรับผิดชอบ
4. ทำงานได้ดีกว่ามาตรฐาน
5. รักษาไว้ซึ่งความสัมพันธ์อันดีในการปฏิบัติงาน
6. มีความรักดีต่องานและต่อเจ้านาย
7. มีความซื่อสัตย์
8. มีความเข้าใจในแง่คิดของผู้อื่น เช่น ผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน
9. รู้จักฟัง

สุรเชษฐ์ ชีระมณี (2534 : 119-120) ได้กล่าวถึง พฤติกรรมที่เหมาะสมในการทำงานซึ่งมาจากทศนคติที่ดีต่อการทำงาน ดังนี้

1. มีเป้าหมายในการทำงาน ซึ่งเป้าหมายเหล่านี้ได้แก่
 - การคิดว่าเป็นแหล่งรายได้หาเลี้ยงชีพ
 - งานเป็นแหล่งรายได้สูงสุดจึงทำงานล่วงเวลาและสละความสนุกสนานบางส่วนได้
 - งานทำให้มีหน้ามีตา มีชื่อเสียง
 - งานเป็นการพัฒนาตน จึงพยายามหางานที่ทำทายมาทำ
2. ใช้ความสามารถที่มีอยู่ทำงานอย่างเต็มที่และนำวิชาความรู้ที่มีอยู่มาประยุกต์ใช้
3. สามารถควบคุมอารมณ์ในการทำงานได้
4. มีความสัมพันธ์ดีกับผู้อื่น
5. มีการตีราคาและให้คุณค่าบุคคลอื่น ซึ่งการให้คุณค่าคนอื่นนั้นสามารถแบ่งออก

ได้ 4 แบบ คือ

- การเห็นตนเองอยู่เหนือคนอื่น (I'm ok you're not ok.)
- การเห็นตนเองต่ำต้อย ต้อยกว่าคนอื่น (I'm not ok you're ok.)
- การเห็นทั้งตนเองและผู้อื่นต่ำต้อย (I'm not ok you're not ok.)
- การเห็นคุณค่าของตัวเองและผู้อื่น (I'm ok you're ok.)

ซึ่งการเห็นคุณค่าของตนเองและผู้อื่นนั้นจะทำให้มีความสุขในการทำงาน

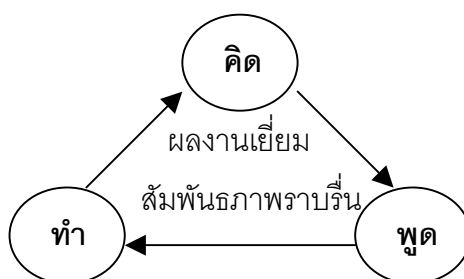
การมีทัศนคติที่ดีในการทำงานนั้น จึงต้องมีความตั้งใจทำงาน มีเป้าหมายที่แน่นอนในการทำงาน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน มองเห็นคุณค่าของเพื่อนร่วมงานและใช้ความสามารถ สติปัญญา ทักษะในการทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ

ทักษะในการทำงาน

สมิต อาชวณิชกุล (2541 : 51) กล่าวถึง ลักษณะของคนทำงานเก่งหรือมีทักษะในการทำงานมี 3 ลักษณะ คือ

1. ทำงานเสร็จเร็วและถูกต้องเรียบร้อย การทำงานลักษณะนี้แสดงถึงคนที่มีปัญญาดี มีความวิริยะในการทำงานและมีวิธีการทำงานของตนเอง
2. สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าและปัญหาที่ยากลำบากให้ลุล่วงไปได้ คนที่สามารถแก้ปัญหาให้ลุล่วงไปได้จะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง มีการตัดสินใจที่ดีและรวดเร็ว มีความพยายามสูง คิด-ทำทางบวกกว่าทุก ๆ ปัญหาที่มีทางแก้ไขให้สำเร็จไปได้ นอกจากนี้จะต้องมีความฉลาด ผ่านการฝึกฝนและมีประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหาแล้ว จึงจะสามารถฟันฝ่าอุปสรรค
3. คนที่มีความทนทานในการทำงาน เป็นคนที่มีสุขภาพจิตดีและประสาทแข็งแรง ซึ่งจะทำงานได้นานโดยไม่เหนื่อย คนประเภทนี้จะเป็นคนขยัน สนุกกับการทำงาน

จำนงค์ สมประสงค์ (ม.ป.ป. : 246-247) กล่าวถึง ศิลปะในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จว่ามีลำดับขั้นตอนที่เป็นวัฏจักรดังนี้



ขั้นที่ 1 การคิด การคิดอย่างรอบคอบก่อนตัดสินใจปฏิบัติงานจะทำให้ข้อผิดพลาดในการทำงานน้อยลงหรือถ้ามีข้อผิดพลาดก็สามารถแก้ไขได้อย่างทันท่วงที เพราะได้มีการคิดไว้แล้ว

ขั้นที่ 2 การพูด การพูดเป็นการสร้างความเข้าใจได้ดีที่สุดในการสื่อสาร เพราะสามารถซักถามข้อข้องใจได้ทันที ดังนั้น การพูดที่ทำให้คนอื่นเข้าใจศิลปในการพูดจึงนำมาซึ่งความร่วมมือร่วมใจในการทำงานและทำให้งานประสบผลสำเร็จ

ขั้นที่ 3 การทำ การทำเมื่อคิดอย่างรอบคอบและพูดให้ผู้ร่วมงานเข้าใจสอดคล้องกันแล้ว จึงเริ่มลงมือทำให้สิ่งที่คิดประสบผลสำเร็จ ซึ่งประสบการณ์ในการทำงานจะช่วยให้เกิดความคิดปรับปรุงงานในครั้งต่อไปให้ดีขึ้น

สรุปได้ว่า ผู้มีทักษะในการทำงานจะต้องสามารถทำงานเสร็จเร็ว ถูกต้องเรียบร้อย สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าและปัญหาที่ยากลำบากให้ลุกล่วงไปได้ และมีความอดทนในการทำงาน ซึ่งทั้ง 3 ลักษณะนี้จะต้องมีพื้นฐานในการปฏิบัติงานจากการคิด การพูด และการทำ

ความสามารถในการประสานงาน

Gulick (1937 : 13) กล่าวว่า การประสานงาน คือ การประสานความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานหรือตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์การเพื่อให้สามารถดำเนินงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เมธี ปิลาธนนานนท์ (2525 : 188) ให้ความหมายของการประสานงานว่า หมายถึง การประสานให้เจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายร่วมมือเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในการทำงาน และการจัดระเบียบงานให้เรียบร้อยโดยไม่ทำงานซ้ำซ้อนหรือเหลื่อมล้ำกัน

การประสานงานโดยสรุป หมายถึง การติดต่อประสานสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือหน่วยงาน เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันอันจะทำให้งานประสบความสำเร็จ

สมชาติ กิจยรรยง (2544 : 93) กล่าวถึง องค์ประกอบสำคัญของการประสานงานไว้ดังนี้

1. มีการกำหนดแผนงานและชี้แจงเป้าหมายของงานร่วมกันว่าสำคัญกว่าเป้าหมายของตนเอง
2. ทราบอำนาจหน้าที่ ความรู้ ความชำนาญ ความถนัดของตนเองและผู้อื่น มีเจตนาที่ดีต่อส่วนรวมและคุ้นเคยกันเรื่องงานมาก่อน

3. มีการสื่อสารที่รวดเร็ว ชัดเจนและจริงใจต่อกัน
4. มีเวลาที่แน่นอนตรงกัน

นอกจากนี้ สมชาติ กิจยรรยง (2544 : 99) ยังได้เสนอเทคนิคในการประสานความร่วมมือระหว่างบุคคลไว้ดังนี้

1. “รู้เขา” และ “รู้เรา”
2. “รู้จักขอ” และ “รู้จักให้” “ความร่วมมือ”
3. มีอะไรให้บอกกล่าวหรือแนะนำกัน
4. เคารพในอำนาจหน้าที่ของกันและกัน
5. เข้าใจข้อจำกัด/ปัญหาของกันและกัน
6. ยินดีรับฟังคำติชม
7. พยายามทำงานของตนให้เสร็จทันเวลา
8. เว้นการ “ปิดความรับผิดชอบ” หรือ “โยนความผิด”

ศิริอร ชันธหัตถ์ (2531 : 137) กล่าวถึง การเป็นผู้ประสานงานที่ดีว่าควรปฏิบัติตนดัง

นี้

1. วางตนดีในการติดต่อระหว่างบุคคลต่อบุคคล
2. รู้งานดีในการติดต่อระหว่างบุคคลกับกลุ่ม
3. ทำให้เกิดศรัทธาในการติดต่อระหว่างบุคคลกับระหว่างกลุ่ม
4. หลีกเลี่ยงการขัดแย้งระหว่างบุคคลและหน่วยงาน
5. รับฟังความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้อง
6. สร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นแก่ผู้เกี่ยวข้อง
7. สร้างความเชื่อถือและความไว้วางใจ

สรุปได้ว่า ผู้ประสานงานที่ดี ควรมีความรู้ในเรื่องของแผนงาน เป้าหมายการทำงาน อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบทั้งตนเองและผู้อื่น มีความเข้าใจบุคลากรที่ประสานงานด้วย มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร วางตนดี มีมนุษยสัมพันธ์ดีและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิก

Benton (1995 : 4) กล่าวว่า มนุษย์สัมพันธ์หมายถึง ปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นกับบุคคลทั้งองค์การและส่วนบุคคล ซึ่งจะมีผลทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน

วิจิตร อวระกุล (2542 : 26) อธิบายว่า มนุษย์สัมพันธ์หมายถึง การครองใจคนเพื่อให้คนเกิดความรักใคร่ ทำงานให้ด้วยความเต็มใจ และมีความสุขอันจะทำให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น สรุปได้ว่า มนุษย์สัมพันธ์หมายถึง การครองใจคนเพื่อให้บุคคลเกิดความรักและทำงานให้อย่างเต็มใจ ซึ่งจะก่อให้เกิดความร่วมมือขึ้นในหน่วยงาน

วนิดา เสนีเศรษฐ์ และชอบ อินทรประเสริฐ (2530 : 83-88) กล่าวถึง หลักของมนุษย์สัมพันธ์ไว้ดังนี้

1. หลักการให้ในสิ่งที่เขาต้องการ โดยยึดถือหลักทางด้านจิตวิทยาที่ว่า “เอาใจเขามาใส่ใจเรา”

2. หลักวิชาขั้นมูลฐาน เพื่อความเข้าใจเกี่ยวกับมนุษย์สัมพันธ์จะต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับคนในด้านต่าง ๆ ดังนี้

- หลักวิชาทางวิทยาศาสตร์การแพทย์ วิเคราะห์พฤติกรรมของคนโดยศึกษาเกี่ยวกับความสมบูรณ์หรือผิดปกติของสมอง ความพิการของร่างกาย และโรคจิตหรือโรคประสาท
- หลักวิชาทางจิตวิทยา เป็นเรื่องที่ว่าด้วยสัญชาตญาณเพื่อทำความเข้าใจพฤติกรรมของคนในด้านการทำงาน ซึ่งประกอบด้วยสัญชาตญาณของการต่อสู้ การหลบภัย การรวมกลุ่มและการสัมพันธ์
- หลักจิตวิทยาวิเคราะห์ ซึ่ง ซิกมันด์ ฟรอยด์ ได้ตั้งทฤษฎีไว้ว่า มนุษย์เรามี id (เป็นสัญชาตญาณ โดยกำเนิดของมนุษย์ ซึ่งเกิดจากจิตไร้สำนึกและจิตใต้สำนึก) ego (เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นภายหลังจากการเลี้ยงดูและเรียนรู้) และ superego (เป็นมโนธรรมให้คนผู้นั้นใช้วิจารณ์ญาณในสิ่งที่ชอบที่ควรปฏิบัติ จาก ego ที่ได้รับมา) ซึ่งผู้บริหารควรคำนึงและทำความเข้าใจใน id ของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อชักนำให้เขามีความรู้สึกชอบชั่วดีจากการใช้ ego และ superego ของเขาเอง

3. ความแตกต่างของบุคคล สาเหตุที่ทำให้บุคคลแตกต่างกันประกอบด้วย รูปร่าง ลักษณะ เพศ วัย สติปัญญา ความคิดเห็น ความต้องการ อารมณ์ นิสัย และบุคลิกภาพทางสังคม

4. ตัวเราเอง เป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่เกี่ยวข้องและสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น

5. การติดต่อสื่อสาร มีความสำคัญมากในการที่จะติดต่อและประสานงานต่าง ๆ

ดังนี้

สมพร สุทัศน์ีย์ (2544 : 117-118) กล่าวถึง หลักมนุษยสัมพันธ์ในแบบผสมผสานไว้

1. หลักการรู้จักและเข้าใจตนเอง
2. หลักมนุษยสัมพันธ์มีความคล้ายคลึง
3. หลักมนุษยสัมพันธ์มีความแตกต่าง
4. หลักการให้คุณค่าและศักดิ์ศรีแก่ผู้อื่น
5. หลักการจงใจ
6. หลักการศึกษาบุคคลอย่างลึกซึ้ง
7. หลักการมีผลประโยชน์ร่วมกัน
8. หลักการทำให้ตนเอง ผู้อื่นและสังคมมีความสุข

ดังนั้น หลักมนุษยสัมพันธ์จึงเป็นหลักที่คำนึงถึง การเข้าใจจิตใจของผู้อื่น เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล การให้เกียรติผู้อื่น การรู้จักตนเอง การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และการประสานประโยชน์ของตนเองและผู้อื่นเพื่อให้ตนเอง ผู้อื่นและสังคมอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 119) ได้กล่าวถึง การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานไว้ดังนี้

1. เมื่อเพื่อนพูดให้รับฟังด้วยความเต็มใจไม่ใช้อารมณ์ในการตัดสินความคิดของเขา
2. ให้ความเป็นกันเองและเป็นมิตร
3. ยกย่องชมเชยเพื่อนร่วมงานด้วยความจริงใจ โดยปราศจากความอิจฉาริษยา
4. อย่าแสดงตนว่าเหนือกว่าเพื่อนร่วมงาน
5. มีความจริงใจและเสนอต้นเสมอปลายในการติดต่อกัน
6. ให้ความช่วยเหลือเมื่อมีทุกข์ร้อน
7. มีโอกาสในการพบปะสังสรรค์นอกเวลาทำงาน
8. ยิ้มแย้มแจ่มใสและเป็นมิตรกับเพื่อนร่วมงาน
9. ไม่โยนความผิดหรือข้อขัดข้องความผิดให้กับเพื่อนร่วมงาน
10. ใจกว้างและยอมรับความสามารถของเพื่อนร่วมงาน

พรรณทิพย์ ศิริวรรณบุศย์ (2531 : 58-59) กล่าวถึง การสร้างมนุษยสัมพันธ์ในกลุ่มจะประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ต้องเชื่อว่าเพื่อนร่วมงานมีความสามารถและไว้วางใจซึ่งกันและกัน คือ ต้องเชื่อว่าเพื่อนร่วมงานมีความสามารถที่จะทำงานให้สำเร็จด้วยตัวของเขาเอง ไม่ก้าวก่ายสิทธิของผู้ร่วมงาน
2. พร้อมที่จะช่วยเหลือกันเสมอ สมาชิกควรมีน้ำใจต่อเพื่อนร่วมงานเสมอ
3. มีการติดต่อสื่อสารที่ดี เพื่อให้สมาชิกทุกคนได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น
4. ทำงานอย่างเป็นระบบ ความสัมพันธ์ที่ดีจะเกิดขึ้น ถ้าการทำงานมีระบบเป็นขั้นเป็นตอน และทุกคนรู้จักหน้าที่ของตนเอง
5. ใช้กระบวนการกลุ่มในการทำงาน สมาชิกทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการทำงาน และการจัดกระบวนการทำงานของกลุ่ม พร้อมกับสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกในกลุ่มไปด้วย

องค์ประกอบด้านการจัดการทีมงาน

อุทัย บุญประเสริฐ (2532: 68-69) ให้ความสำคัญกับการบริหารทีมงานในแง่ของแบบแผนกลุ่ม ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกร่วมมือกันในการทำงานอย่างเต็มที่เพราะรู้เป้าหมาย ทิศทาง และขั้นตอนการทำงาน ซึ่งแบบแผนการทำงานจะมีรายละเอียดที่กำหนดวิธีการติดต่อสื่อสาร กำหนดกลไกการติดตามดูแลตลอดจนการประเมินผล เพื่อนำข้อมูลย้อนกลับไปใช้ในการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น ซึ่งการจัดรูปแบบกลุ่มมีวิธีการที่ควรคำนึงถึงดังนี้

1. ลักษณะของกลุ่มหรือทีมงานและลักษณะของกลุ่มที่เหมาะสมกับทีมงานที่ต้องปฏิบัติ
2. การจัดให้มีเป้าหมายของการทำงานที่ตรงกันชัดเจน และมีการกำหนดขั้นตอนที่แน่นอน
3. การจัดให้มีการประสานงานในลักษณะที่ร่วมมือกันทำงานไปสู่เป้าหมายร่วมของสมาชิกทุกคนในทีมงาน
4. การจัดให้มีการปรับปรุงแก้ไขวิธีการทำงานที่เหมาะสมในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การจัดการประชุม เป็นต้น

ทศพร ประเสริฐสุข (2535 : 107) กล่าวถึงองค์ประกอบการจัดรูปแบบกลุ่มไว้ว่า

1. ต้องมีเป้าหมายและขอบเขตที่ชัดเจน
2. มีกลไกข้อมูลย้อนกลับเพื่อปรับปรุงผลงาน
3. มีระบบระเบียบ สมาชิกเข้าใจระเบียบเป็นอย่างดี
4. มีการจัดรูปแบบการประสานงานที่ดี เกิดการยึดเหนี่ยวในกลุ่ม

5. แสวงหาวิธีที่เหมาะสมอยู่เสมอ
6. จัดเงื่อนไขในการเสริมแรง

ณัฐนิภา คูปรัตน์ (ม.ป.ป. : เอกสารอัดสำเนา) กล่าวว่า องค์ประกอบด้านการจัดการ ทีมงานมี 6 ประการ คือ

1. มีวัตถุประสงค์กำหนดไว้ชัดเจน
2. มีการสื่อสารระบบเปิด
3. มีการจัดระบบงานและสมาชิกเข้าใจระบบงานดี
4. มีการจัดรูปแบบในการประสานงานที่ดี
5. แสวงหาวิธีการทำงานที่เหมาะสม
6. มีความไว้วางใจและการยอมรับ

ดังนั้น สรุปได้ว่า องค์ประกอบในการจัดการทีมมี 5 ประการ

1. มีวัตถุประสงค์ชัดเจน
2. มีการสื่อสารที่ดี
3. มีการจัดระบบงาน
4. มีการจัดรูปแบบการประสานงาน
5. แสวงหาวิธีทำงานที่เหมาะสมอยู่เสมอ

ซึ่งองค์ประกอบของการจัดการทีมมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

การกำหนดวัตถุประสงค์

Etzio (1964 : 6) ให้ความหมายของวัตถุประสงค์ไว้ว่า วัตถุประสงค์หมายถึง จุดมุ่งหมายหรือสถานะในอนาคตที่องค์การมุ่งหวังเอาไว้และพยายามที่จะให้บรรลุถึงสิ่งที่มุ่งหวัง

ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว (2537 : 60) กล่าวว่า วัตถุประสงค์หมายถึง จุดหมายปลายทางของการทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดให้สำเร็จ ซึ่งวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ในการทำงานอาจมีทั้งวัตถุประสงค์หลักและวัตถุประสงค์รอง

ดังนั้น การกำหนดวัตถุประสงค์ หมายถึง การกำหนดจุดหมายปลายทางของสิ่งที่มุ่งหวังและคาดการณ์ไว้ในอนาคต

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 87) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ที่ดีควรมีลักษณะประสานกัน เพื่อให้สามารถทำงานเป็นทีมได้ ควรกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร และควรมีลักษณะจูงใจให้ผู้ร่วมงานเห็นความสำคัญเพื่อที่จะให้ผู้ร่วมงานเต็มใจร่วมทำงานตามวัตถุประสงค์

ธงชัย สันติวงษ์ (2530 : 164) ได้กล่าวถึงหลักต่าง ๆ ในการกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ดังนี้

1. กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรควรจะต้องมีส่วนสนับสนุน หรือช่วยส่งเสริมให้วัตถุประสงค์ขององค์กรบรรลุผลสำเร็จได้
2. วัตถุประสงค์ที่ระบุอย่างชัดเจนและเข้าใจง่าย จะช่วยส่งเสริมให้องค์การดำเนินไปได้โดยมีประสิทธิภาพ
3. วัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นจะต้องได้รับการยอมรับและเห็นด้วยจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
4. วัตถุประสงค์ที่จัดทำขึ้นต้องไม่ยากหรือง่ายจนเกินไป แต่ต้องให้สมเหตุสมผลที่สุด (reasonable)
5. การจัดทำวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายต่าง ๆ จะต้องให้สมาชิกขององค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำ ทั้งนี้เพื่อให้วัตถุประสงค์เป็นที่ยอมรับของสมาชิก

สมชาติ กิจยรรยง (2544 : 50) กล่าวถึง คุณลักษณะของวัตถุประสงค์ที่ดีไว้ดังนี้

1. เขียนเป็นลายลักษณ์อักษร
2. เข้าใจได้ง่าย
3. สามารถปฏิบัติได้
4. ไม่ขัดต่อระเบียบข้อบังคับหรือนโยบายอื่น ๆ ขององค์กร
5. สอดคล้องต่อความต้องการหรือวัตถุประสงค์ของทีม
6. สามารถปรับปรุงให้เข้ากับสภาวะการณ์ได้

การติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารจะช่วยให้ทีมสามารถรวมตัวกันได้อย่างมั่นคงและมีเอกภาพ ซึ่งจะส่งเสริมให้การทำงานของทีมงานสามารถบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

Schramm and Roberts (1971 : 13) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสาร คือ การแลกเปลี่ยนสัญญาณข่าวสารระหว่างบุคคล โดยมีพื้นฐานบนความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์

ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว (2537 : 92) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสาร คือ การส่งข่าวสารข้อมูลจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่งหรือหลายคน โดยให้อีกฝ่ายหนึ่งเข้าใจในข่าวสารข้อมูลนั้น ทั้งนี้เพื่อจะมีกิริยาตอบสนองตามจุดหมายของผู้สื่อข่าวสาร

ดังนั้น การติดต่อสื่อสารจึงหมายถึง การส่งข้อมูลข่าวสารระหว่าง 2 คน หรือกลุ่มคน เพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน ซึ่งมีพื้นฐานอยู่ในความสัมพันธ์ระหว่างกัน

สิริโสภาค บุรพาเดชะ (2528 : 132) และวิโรจน์ สารรัตนะ (2542 : 121) ได้กล่าวถึงประเภทของการติดต่อสื่อสารโดยลักษณะการใช้ไว้ว่า การติดต่อสื่อสารประเภทนี้แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. การติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ (formal communication) เป็นการติดต่อสื่อสารที่เกิดขึ้นตามสายบังคับบัญชาหรือระหว่างหน่วยงาน ซึ่งมีข้อกำหนดไว้ในนโยบายขององค์การ เช่น การออกหนังสือเวียน การรายงานการดำเนินงานประจำปีในที่ประชุม

2. การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal communication) เป็นการติดต่อสื่อสารระหว่างตัวบุคคล ไม่เกี่ยวกับสายการบังคับบัญชาหรือตำแหน่งงานใด ๆ และเป็นสิ่งที่ยกเว้นหรือหลีกเลี่ยงไม่ได้ เช่น ข่าวลือ การโจษจัน เป็นต้น ซึ่งในบางครั้งก็เกิดผลเสียแต่ในบางครั้งก็เกิดผลดีกับองค์การ เพราะบางครั้งอาจช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การได้

เชาว์ โรจน์แสง (2535 : 42) และอารี เพชรมุด (2530 : 139) ได้จำแนกการติดต่อสื่อสารออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. การติดต่อจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง (Downward Communication) คือ การให้ข่าวสารของผู้บังคับบัญชาผ่านตามสายงานไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา การติดต่อสื่อสารประเภทนี้จะมีลักษณะเป็นการออกคำสั่งและการให้ข้อมูลเป็นส่วนมาก เช่น การแจ้งนโยบาย การมอบหมายงาน เป็นต้น

2. การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างขึ้นสู่เบื้องบน (Upward Communication) เป็นวิธีการที่ฝ่ายบริหารสร้างขึ้นเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็น ส่วนมากมักเป็นรายงานปัญหาและการร้องทุกข์ของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น แต่การสื่อสารประเภทนี้มักมีอุปสรรค โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าองค์กรมีขนาดใหญ่ ข่าวสารอาจได้รับการกลั่นกรอง บิดเบือนจนผู้บริหารอาจไม่รู้จักความจริง

3. การติดต่อสื่อสารตามแนวนอน (Lateral Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารของผู้ปฏิบัติงานในระดับเดียวกันหรือคนที่อยู่ต่างระดับกันแต่ไม่ได้มีความสัมพันธ์กันในเชิงผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้ยังรวมถึงการติดต่อสื่อสารแบบข้ามองค์การอีกด้วย

พรพนทิพย์ ศิริวรรณบุศย์ (2532 : 73) กล่าวว่า การสื่อสารสามารถแบ่งได้ 2 ช่องทางคือ

1. การติดต่อสื่อสารแบบทางเดียว (One-Way Communication) เป็นการติดต่อที่ผู้รับสารไม่ได้มีโอกาสโต้ถามข้อสงสัยหรือป้อนกลับความรู้สึกรู้สึกที่มีต่อสารที่ได้รับ ส่วนมากการสื่อสารประเภทนี้มักจะออกมาในรูปปลายลักษณอักษร เช่น คำสั่ง นโยบายหรือประกาศต่าง ๆ

2. การติดต่อสื่อสารแบบสองทาง (Two way Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารที่ผู้รับสารมีโอกาสแสดงความคิดเห็นโต้ถามข้อสงสัย และให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ได้ เพราะผู้ส่งสารก็ต้องการข้อมูลในลักษณะป้อนกลับเช่นกัน

ชัยฤกษ์ วราวิทยา (2526 : 62-63) กล่าวถึง หลักสำคัญที่ทำให้การติดต่อสื่อสารในองค์การมีความเข้าใจกันมากขึ้น ดังต่อไปนี้

1. แสวงหาความกระจ่างในเรื่องที่จะถ่ายทอดก่อนที่จะทำการติดต่อสื่อสาร
2. ตรวจสอบวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการสื่อสารแต่ละครั้ง
3. พิจารณาเตรียมการ เมื่อจะติดต่อสื่อสาร
4. ปรีกษาหารือกับคนอื่นตามความเหมาะสม ในการวางแผนการติดต่อ
5. จงระมัดระวังพฤติกรรมในการติดต่อสื่อสาร เช่น การใช้คำพูด อากัปกริยา เป็นต้น
6. โอกาสแรกของการสื่อสารต้องแสดงถึงผลประโยชน์และการสร้างความสำคัญของผู้รับ
7. ติดตามผลการติดต่อสื่อสาร
8. ต้องมั่นใจได้ว่า การกระทำของท่านสนับสนุนสาระที่ท่านติดต่อสื่อสาร
9. เนื้อหาที่สื่อสารนั้น คนอื่นและผู้สื่อสารต้องเข้าใจตรงกัน

นอกจากนี้ วิจิตร วรุตบางกูร (2525 : 148) ได้กล่าวถึง ลักษณะในการติดต่อสื่อสารที่ดีว่า ควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. ความสมบูรณ์ในเนื้อหาที่ต้องการสื่อ (Complete) หมายถึง ข้อความ ถ้อยคำที่ต้องการจะสื่อ นั้นมีความสมบูรณ์ครบถ้วน

2. ความถูกต้องในเรื่องราวที่ต้องการสื่อ (Correct) หมายถึง ข่าวสาร เรื่องราว ถ้อยคำนั้นมีความถูกต้องตรงกับความเป็นจริง

3. ความชัดเจนของข่าวสาร (Clear) หมายถึง ข่าวสารหรือความหมายที่ส่งออกไปนั้นมีความชัดเจนไม่กำกวม ปราศจากความขัดแย้งในตัวของมันเอง

4. ความกะทัดรัดของข่าวสาร (Concise) หมายความว่า ถ้อยคำ สำนวน เนื้อหาของข่าวสารมีความกระชับ ครอบคลุม ไม่ก่อให้เกิดความสับสน

5. ความหนักแน่นของข่าวสาร (Concrete) หมายความว่า เนื้อหา สารระ ข้อมูลของข่าวสาร หนักแน่นน่าเชื่อถือ มีหลักฐาน หรือหลักการสนับสนุน

หากยึดหลัก 5 ประการนี้ จะช่วยให้การสื่อความหมายประสบผลดี เนื่องจากช่วยให้ผู้ส่งข่าวสารทำข่าวสารให้สมบูรณ์ และสะดวกต่อผู้รับที่จะเข้าใจตรงกันได้

การจัดระบบงาน/การจัดองค์การ

Flippo (1968 : 121) ให้ความหมายของการจัดองค์การไว้ว่า เป็นกระบวนการการจัดความสัมพันธ์ระหว่างตัวบุคคล งานและกลุ่มย่อยต่าง ๆ เพื่อให้ส่วนต่าง ๆ เหล่านี้สัมพันธ์กันและประสานกันเป็นหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพ สามารถทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย

Pearce (1989 : 19) กล่าวว่า การจัดองค์การ หมายถึง การกำหนดกิจกรรมและทรัพยากรที่ต้องใช้ตามแผนที่วางไว้ รวมถึงการกำหนดอำนาจหน้าที่ การมอบหมายงาน ความรับผิดชอบ และการประสานงาน

ดังนั้น การจัดระบบงานหรือการจัดองค์การ หมายถึง การจัดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและหน่วยงานในองค์การเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึง การกำหนดอำนาจหน้าที่ การมอบหมายงาน ความรับผิดชอบและการประสานงาน

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 57-60) กล่าวว่า การจัดระบบงานในองค์การแบ่งได้ 2 ระบบ คือ การจัดระบบงานในระดับองค์การ ซึ่งเป็นการจัดระบบงานที่แสดงให้เห็นโครงสร้างการบริหารทั้งองค์การ และการจัดระบบงานในระดับปฏิบัติการ ซึ่งเป็นการจัดระบบงานในหน่วยงานที่ได้กำหนดไว้ในแผนภูมิโครงสร้างการบริหาร โดยมีหลักที่ต้องคำนึงถึงดังต่อไปนี้

1. เป้าหมาย หมายถึง ต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ขององค์การที่ต้องการทำให้สำเร็จ และองค์การตั้งขึ้นเพื่ออะไร

2. กำหนดภารกิจหรือหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ หมายถึง การพิจารณาภารกิจที่ต้องปฏิบัติ ในองค์การและนำมากำหนดเป็นหมวดงาน เพื่อนำมาแบ่งส่วนงานต่าง ๆ ในองค์การ

3. ความชำนาญเฉพาะอย่างของแต่ละบุคคลเป็นการกำหนดความชำนาญเฉพาะอย่างของบุคคลที่จะเข้ามารับผิดชอบงาน

4. กำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ซึ่งอาจจะต้องออกเป็นระเบียบหรือข้อบ่งชี้ต่าง ๆ

5. สายการบังคับบัญชา (Line of Authority) เป็นการวัดความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานระหว่างผู้บังคับบัญชาจากตำแหน่งสูงสุดในองค์การจนถึงตำแหน่งต่ำสุด

6. การจัดสรรทรัพยากรในการปฏิบัติงานให้พอเพียงกับงานแต่ละส่วน

คู่มือ ธีรฤโต (2525 : 60-65) ได้รวบรวมหลักการจัดองค์การที่ดีของสมาคมอเมริกัน ที่เสนอไว้ 10 ประการดังนี้

1. เจ้าหน้าที่บริหารแต่ละคนควรได้รับการมอบหมายความรับผิดชอบที่แน่นอนและชัดเจน

2. ความรับผิดชอบควรได้สัดส่วนกับอำนาจหน้าที่ คือ บุคคลที่ได้รับการมอบหมายงานที่มีความรับผิดชอบมาก ก็ควรให้อำนาจในการตัดสินใจมาก แต่ถ้ามีอำนาจมากแต่ความรับผิดชอบน้อย อาจจะทำให้บุคคลใช้อำนาจอย่างไม่เป็นธรรมได้

3. ไม่ควรเปลี่ยนแปลงขอบเขตหรือความรับผิดชอบของตำแหน่งโดยไม่เข้าใจถ่องแท้ถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับคนที่เกี่ยวข้อง

4. ไม่ควรให้เจ้าหน้าที่หรือลูกจ้างที่ดำรงตำแหน่งเดียวกันในองค์การ ต้องปฏิบัติตามคำสั่งอันแน่นอนจากผู้บังคับบัญชามากกว่าหนึ่งคน

5. ไม่ควรออกคำสั่งผู้ใต้บังคับบัญชาข้ามหน้าหัวหน้างานผู้รับผิดชอบโดยตรง

6. ไม่ควรตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชาต่อเจ้าหน้าที่ที่มีตำแหน่งเท่ากันหรือต่ำกว่า

7. ไม่ควรมองข้ามข้อถกเถียงของผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องของอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน แต่ควรนำมาพิจารณาอย่างรอบคอบและแก้ไข

8. การเลื่อนตำแหน่ง การเปลี่ยนค่าจ้างและการดำเนินการทางวินัย พึงได้รับการอนุมัติจากผู้บังคับบัญชาเหนือกว่าที่รับผิดชอบโดยตรง

9. ระวังมิให้มีการวิพากษ์วิจารณ์การทำงานของคนในองค์การ

10. เจ้าหน้าที่บริหารคนใดซึ่งงานของตนจะต้องได้รับการตรวจสอบเป็นประจำถ้าเป็นไปได้ผู้บังคับบัญชาควรให้การช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกที่จะให้เขาสามารถตรวจสอบงานของตนได้โดยอิสระ โดยยึดหลักการตรวจสอบตนเองได้ (Accountability)

การจัดรูปแบบการประสานงาน

สุทธิ สุทธิสมบุญ (2541 : 35-38) ได้กล่าวถึง วิธีในการประสานงานว่า จำแนกออกได้ เป็น 2 ประเภทใหญ่ คือ วิธีการประสานงานภายในองค์กรและวิธีการประสานงานระหว่างองค์กร การ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ คือ

วิธีการประสานงานภายในองค์กร ซึ่งกล่าวแยกได้เป็นหัวข้อย่อย ๆ ดังต่อไปนี้

1. การจัดทำแผนผังและการกำหนดหน้าที่การงาน หมายถึง การแบ่งแยกงานและการกำหนดหน้าที่อย่างชัดเจนเพื่อป้องกันการปฏิบัติงานก้าวก่ายและซ้ำซ้อนกัน
2. การจัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การมีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดีจะช่วยทำให้งานดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ
3. การจัดให้มีคณะกรรมการเพื่อประชุมปรึกษาหารือ กำหนดกฎระเบียบต่างๆ ให้เกิดการประสานงานที่ดีขึ้น
4. การใช้วิธีงบประมาณ การใช้วิธีงบประมาณในการประสานงานจะช่วยให้ทราบถึงโครงการต่าง ๆ ขององค์กรและผลการดำเนินงานเพื่อช่วยให้เกิดการประสานงานกันได้เป็นอย่างดี
5. การติดตามสอดส่องการปฏิบัติงาน หากมีข้อขัดข้องหรืองานส่งล่าช้าเพราะเหตุใด จะได้ช่วยให้มีการประสานงานและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น
6. การติดต่ออย่างไม่เป็นทางการช่วยเกื้อหนุนการติดต่อแบบเป็นทางการและทำให้การประสานงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น
7. ควรใช้เจ้าหน้าที่ประสานงานโดยเฉพาะ โดยเลือกสรรจากเจ้าหน้าที่ที่มีความสามารถในการติดต่อ
8. การจัดให้มีการฝึกอบรมหรือพัฒนาบุคลากร การพัฒนาให้ผู้ที่บังคับบัญชา ช่างซึ่งและรอบรู้ในงาน มีทัศนคติที่ดีและรักงาน จะนำไปสู่ความร่วมมือประสานงานที่ดี
9. การจัดให้มีการมอบอำนาจหน้าที่ การมอบอำนาจหน้าที่นอกจากจะเป็นการแบ่งเบาภาระของผู้บริหารแล้วยังเป็นการสร้างความเข้าใจอันดีและความสามัคคีในหมู่ผู้ร่วมงาน อันจะเป็นประโยชน์ต่อการประสานงาน
10. การจัดให้มีการชุมนุมหรือประชุมผู้บังคับบัญชา ความสนิทสนมอันเนื่องมาจากการประชุมจะเป็นประโยชน์ต่อการประสานงานโดยปริยาย
11. การจัดให้มีหน่วยแนะแนวทางวิชาการ เพื่อทำการศึกษาค้นหาข้อขัดแย้งและหาวิธีการแก้ไขปรับปรุงการประสานงานในหน่วยงาน
12. การจัดให้มีการบำรุงขวัญอันจะเป็นพลังให้เกิดความร่วมมือและการประสานงานที่ดีในหน่วยงาน

วิธีการประสานงานระหว่างองค์การ มีวิธีการดังนี้

1. การประสานงานโดยการกำหนดอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจนและเหมาะสม
2. การประสานงานโดยใช้คณะกรรมการผสมหรือคณะกรรมการกลางซึ่งคณะกรรมการดังกล่าวจะช่วยกันกรองและจัดมูลเหตุที่อาจทำให้เกิดความขัดแย้งลงได้มาก
3. การประสานงานโดยการใช้วิธีการงบประมาณ การใช้วิธีนี้จะสามารถพิจารณาแยกและป้องกันปัญหาในเรื่องของการทำงานซ้ำซ้อนกันได้ดี

นอกจากนี้ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2529 : 78-79) ได้กล่าวถึงวิธีการประสานงานที่มีประสิทธิภาพและรวดเร็วไว้ดังนี้

1. โครงสร้างของการบริหารได้จัดไว้ เป็นระเบียบแบบแผน
2. มีแผนภูมิแสดงสายงาน สายบังคับบัญชาและการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน
3. มีการเขียนนโยบาย กฎเกณฑ์และระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบ
4. ระบบเสนอรายงานเป็นระบบเป็นทางการ ยึดเป็นหลักปฏิบัติได้แน่นอน
5. มีเครื่องมือและระบบสื่อสารที่มีคุณภาพ
6. มีบุคลากรทำหน้าที่ประสานงานที่มีความรู้ ความสามารถ และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
7. มีคณะกรรมการอันประกอบด้วยตัวแทนของบุคคลระดับต่าง ๆ ซึ่งได้ประชุมกันเป็นประจำ
8. มีการเขียนโครงการ แผนงาน วิธีการทำงานต่าง ๆ ให้ทุกคนได้ทราบ
9. เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้พบปะสังสรรค์กันนอกเวลาปฏิบัติงาน เพื่อสร้างไมตรีที่ดีต่อกัน
10. จัดให้มีการพัฒนาบุคลากรในระดับต่าง ๆ ให้มีความเข้าใจ มีความรอบรู้เกี่ยวกับงานอยู่เสมอ

การแสวงหาวิธีที่เหมาะสมในการทำงาน

สมชาติ กิจยรรยง (2544 : 50) กล่าวถึง สิ่งที่ควรคำนึงถึงในการกำหนดวิธีการทำงานที่เหมาะสม ดังนี้

1. กำหนดวิธีการปฏิบัติในแต่ละกิจกรรม
2. กำหนดเครื่องมือและวัสดุที่เหมาะสม
3. กำหนดสถานที่วันและเวลาในการทำงาน
4. กำหนดวิธีการในการประสานงาน

ชาญชัย อาจีนสมาจาร (2543 : 105) กล่าวว่า การประชุมเป็นวิธีการหนึ่ง ซึ่งให้ได้มาซึ่งวิธีการในการทำงานที่เหมาะสมและเป็นที่พอใจของทีม เพราะผู้ร่วมงานได้มีโอกาสร่วมแสดงความคิดเห็นในการทำงาน ทั้งยังเป็นการนำความรู้ และประสบการณ์ในการทำงานของบุคลากร มาใช้อย่างเต็มที่เพื่อให้ได้วิธีการทำงานที่ดี

Basil (1971 : 134) ได้จำแนกจุดมุ่งหมายของการประชุมเป็น 4 ประเภท คือ

1. การประชุมเพื่อแจ้งให้ทราบข่าวสารในองค์กร โดยจะต้องพิจารณาว่าเรื่องที่นำเข้าสู่ประชุมต้องเป็นเรื่องที่มีความสำคัญและมีปริมาณมากพอที่จะจัดการประชุม
2. การประชุมเพื่อแก้ปัญหาโดยจะมีการแจ้งปัญหาให้ที่ประชุมทราบและให้ที่ประชุมระดมสมองเพื่อให้มีวิธีทางเลือกในการแก้ปัญหาหลาย ๆ ทาง เพื่อให้ผู้นำสามารถนำไปเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ
3. ประชุมเพื่อให้กลุ่มตัดสินใจ และมอบให้กลุ่มเป็นผู้รับผิดชอบในการตัดสินใจ
4. การประชุมเพื่อจุดประสงค์หลายอย่าง ผู้นำประชุมต้องใช้ทักษะหลาย ๆ อย่าง ประกอบกันเพื่อให้การประชุมเป็นไปตามจุดมุ่งหมายของวาระการประชุม

กระบวนการในการบริหารทีมงาน

ทิสนา เขมมณี (2545:32-34) กล่าวว่ากระบวนการในการทำงานเป็นทีมนั้นคือ ขั้นตอนและวิธีปฏิบัติงานที่สำคัญต่อการทำงานเป็นทีม ซึ่งประกอบด้วย

1. กำหนดจุดมุ่งหมายในการทำงาน เป็นการตั้งจุดมุ่งหมายที่สมาชิกในทีมทุกคน มีความเข้าใจตรงกันโดย John.E.John ได้กำหนดไว้ ซึ่งมีอักษรย่อว่า SPIRO มีหลักการ 5 ประการดังนี้
 - ประการที่ 1 S = Specificity จุดมุ่งหมายที่ดีต้องชัดเจนเฉพาะเจาะจง ช่วยให้ผู้ร่วมงานเข้าใจว่าอะไรคือสิ่งที่ต้องการจะทำให้บรรลุผล
 - ประการที่ 2 P = Performance จุดมุ่งหมายที่ดีต้องเขียนออกมาในรูปของการกระทำเพื่อช่วยให้รู้แน่ๆว่าอะไรคือสิ่งที่จะกระทำ
 - ประการที่ 3 I = Involvement จุดมุ่งหมายที่ดีต้องระบุอย่างชัดเจนว่าแต่ละคนในทีมงานมีส่วนร่วมหรือมีบทบาทในจุดมุ่งหมายอย่างไร
 - ประการที่ 4 R = Realism จุดมุ่งหมายที่ดีควรมีลักษณะเป็นไปได้
 - ประการที่ 5 O = Observability จุดมุ่งหมายที่ดีควรมีลักษณะที่เห็นผลได้
2. การวางแผน เป็นการคิดถึงอนาคตว่าจะทำอะไรบ้างจะใช้ขั้นตอนและทรัพยากรอะไรในการทำงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 ขั้นแสวงหาและรวบรวมข้อมูล โดยผู้ร่วมงานต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่นำเชื่อถือซึ่งกันและกัน

ขั้นที่ 2 การกำหนดวัตถุประสงค์ต้องให้สมาชิกทุกคนเข้าใจตรงกัน ชัดเจน ปฏิบัติตามได้และมีการกำหนดเวลาที่แน่นอน

ขั้นที่ 3 การหาวิธีการและการกำหนดขั้นตอนในการทำงาน เป็นการร่วมกันคิดถึงขั้นตอนที่จะทำให้งานบรรลุผลโดยที่หัวหน้าทีมสนับสนุนกระตุ้นให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นให้ได้วิธีการที่หลากหลายจากสมาชิกเพื่อนำมาเลือกวิธีการในการทำงานและนำมากำหนดขั้นตอนที่ชัดเจนในการทำงาน

ขั้นที่ 4 การกำหนดแผนปฏิบัติงาน

ขั้นที่ 5 การแบ่งงานและการมอบหมายงาน ต้องพิจารณามอบหมายงานให้ผู้ที่มีความเหมาะสมกับลักษณะงานและเต็มใจที่จะปฏิบัติ

ขั้นที่ 6 การประสานงาน ทีมต้องตกลงกันว่าจะมีวิธีในการประสานงานกันอย่างไร และใครเป็นผู้รับผิดชอบ

ขั้นที่ 7 การกำหนดวิธีการแก้ปัญหาไว้ล่วงหน้า

3. การปฏิบัติงานตามแผนเป็นการประสานงาน และติดตามการทำงานของทีมงาน มีการให้คำแนะนำให้ความรู้และให้กำลังใจในการทำงานแก่สมาชิกในทีมงาน

4. การประเมินผลและปรับปรุง เป็นการประเมินผลงานเป็นระยะ ๆ ของการทำงาน เพื่อตรวจสอบว่าผลงาน กระบวนการทำงาน และสมาชิกในทีมดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่

กองการฝึกอบรม กรมการพัฒนาชุมชน (เอกสารอัสสำเนา : อ้างถึงในสิริวรรณ จันทรพิมล, 2540:61) ได้เสนอขั้นตอนการทำงานเป็นทีมไว้ดังนี้

1. การวิเคราะห์งานและกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ดังนี้
 - 1.1 ผู้ร่วมงานต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายเป็นระยะชัดเจน
 - 1.2 ต้องจูงใจให้ทุกคนเข้าใจและเต็มใจที่จะนำตัวเข้าไปผูกพันแก้ไขปัญหา
 - 1.3 ต้องทบทวนและวิเคราะห์การทำงานอย่างสม่ำเสมอ
2. การวางแผนงาน
 - 2.1 ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีการทำงานและเป้าหมาย
 - 2.2 ทุกคนเข้าใจและทำงานตามขั้นตอนตามแผนงาน
 - 2.3 การปรับปรุงแก้ไขแผนงานให้เป็นปัจจุบัน
 - 2.4 กำหนดแผนงานเป็นระยะเวลาตามแผนการ
 - 2.5 กำหนดความรับผิดชอบของแต่ละคนให้ชัดเจน

3. การมอบหมายงาน
 - 3.1 กำหนดฐานะ บทบาท อำนาจหน้าที่ตามความสามารถ
 - 3.2 มอบภารกิจให้ตามเป้าหมายที่วางไว้
 - 3.3 มอบหมายงานให้ชัดเจนสามารถปฏิบัติได้
 - 3.4 มอบหมายงานให้ตามความสามารถของแต่ละคน
 - 3.5 ทุกคนประสานงานเป็นแนวทางเดียวกัน
4. การปฏิบัติงานตามแผน
 - 4.1 การร่วมมือร่วมใจกันทำงานให้บรรลุเป้าหมาย
 - 4.2 การประชุมพบปะพูดคุยเพื่อซักซ้อมการทำงาน
 - 4.3 การกำหนดงานปฏิบัติตามแผนให้เป็นรูปธรรม
 - 4.4 การทำงานตรงต่อเวลาและสถานการณ์
 - 4.5 การกำหนดวิธีการทำงานให้สอดคล้องกัน
5. การติดตามผล
 - 5.1 กำหนดระยะเวลาเครื่องมือและเป้าหมายในการติดตามผล
 - 5.2 ให้มีการวิเคราะห์ปัญหาและกำหนดวิธีการติดตามผล
 - 5.3 กำหนดวิธีการสรุปผลการติดตามและรายงานผล
6. การประเมินผลงาน
 - 6.1 กำหนดเครื่องมือกลุ่มเป้าหมายในการประเมินผล
 - 6.2 กำหนดวิธีการประเมินผลเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์
 - 6.3 วิเคราะห์ผลการประเมินจากรายงานต่าง ๆ
 - 6.4 สรุปผลงาน ผลการประเมินงานเป็นระยะ
 - 6.5 จัดประชุมสรุปผลและหาแนวทางในการปรับปรุงครั้งต่อไป

ณัฐนิภา คุปรัตน์ (ม.ป.ป. : เอกสารอัดสำเนา) ได้เสนอกระบวนการทำงานเป็นทีมไว้

5 ประการ ได้แก่

1. สร้างความไว้วางใจ
2. สร้างบรรยากาศซึ่งจะนำไปสู่การสื่อความหมายที่มีลักษณะเปิด
3. ปกป้องหรือเมื่อเกิดปัญหาและข้อขัดแย้ง
4. สร้างความร่วมมือร่วมใจ
5. ติดตามและพัฒนาการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

Deming (อ้างถึงใน สำนักทดสอบการศึกษา กรมวิชาการ, 2544 : 20) ได้เสนอกระบวนการที่สัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วย 4 ขั้นตอน เรียกว่า PDCA ได้แก่

- 1) การวางแผน (Plan – P) เป็นการวางแผนก่อนลงปฏิบัติ
- 2) การปฏิบัติงาน (Do – D) เป็นการลงมือทำงานตามแผน
- 3) การตรวจสอบ (Check – C) เป็นการตรวจสอบเพื่อให้แน่ใจว่าการทำงานนั้นเป็นไปตามแผน
- 4) การกำหนดมาตรฐาน (Action – A) ในที่นี้มี 2 ความหมาย คือ การตรวจสอบเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ ถ้าไม่บรรลุเป้าหมายจะต้องดำเนินการแก้ปัญหาใหม่และการกำหนดมาตรฐาน ในกรณีที่บรรลุเป้าหมาย จะต้องรักษามาตรฐานสืบไป

การศึกษากระบวนการในการทำงานเป็นทีม จากเอกสารข้างต้นสามารถสรุปกระบวนการทำงานเป็นทีมได้ดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน สมาชิกทุกคนจะร่วมกันกำหนดเป้าหมายในการทำงานเพื่อความรู้สึกร่วมกันมีส่วนร่วมในงาน
2. วางแผนการปฏิบัติงานร่วมกัน เป็นการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิกและขั้นตอนวิธีการในการดำเนินงานเพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายซึ่งสมาชิกทุกคนต้องทำความเข้าใจแผนที่กำหนดไว้เป็นอย่างดี
3. ปฏิบัติงานตามที่วางแผนไว้ เป็นการปฏิบัติงานตามแผนที่ได้ตกลงไว้ร่วมกัน
4. ตรวจสอบการทำงาน เป็นการประเมินผลการทำงานเป็นทีมเป็นระยะ ๆ และประเมินผลเมื่อสิ้นสุดการทำงานโดยใช้เป้าหมายเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงาน
5. การดำเนินการหลังการตรวจสอบ คือ ถ้าหากพบข้อผิดพลาดทีมต้องร่วมกันหาทางแก้ไข แต่ถ้าดำเนินการได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้แล้วก็ให้ใช้การปฏิบัตินั้นเป็นมาตรฐานในการทำงาน

จากคำอธิบายในด้านการบริหารทีมงานข้างต้นสามารถสรุปการบริหารทีมงานได้เป็น 2 ด้านใหญ่ๆ คือ ด้านกระบวนการในการทำงาน ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน การวางแผน การปฏิบัติงานร่วมกัน ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ การตรวจสอบการทำงาน การดำเนินการหลังการตรวจสอบ ส่วนด้านที่ 2 คือ ด้านที่ส่งเสริมให้การบริหารและการจัดการทีมงานให้มีคุณภาพขึ้น ได้แก่ การแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง การสื่อสารและการประสานงาน การสร้างแรงจูงใจและการจัดเงื่อนไขในการเสริมแรง

ประเภทของทีมงาน

มีนักวิชาการได้อธิบายและจำแนกประเภทของทีมงานไว้ดังนี้

Shonk (1997 : 26-30) ได้แบ่งประเภทของทีมตามอำนาจหน้าที่ของทีมไว้ 4 ประเภท คือ

1. ทีมเสนอแนะ (Suggestion teams) เป็นทีมที่จัดขึ้นเพื่อให้ข้อเสนอแนะแก่หน่วยงาน ซึ่งได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานในปัญหาที่กำหนดให้ การให้คำแนะนำของทีมต้องได้รับการอนุมัติจากผู้มีอำนาจตัดสินใจ ดังนั้นอำนาจในการตัดสินใจและดำเนินการตามแผนจึงมีน้อย
2. ทีมแก้ปัญหา (Problem-Solving Teams) ทีมเหล่านี้จะทำหน้าที่เกี่ยวกับการสำรวจและพัฒนาหาทางแสวงหาแนวทางการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพ ทีมจะได้รับมอบหมายในการให้คำแนะนำเกี่ยวกับการแก้ปัญหาต่าง ๆ ในองค์การทำให้ทีมนี้จะมีอำนาจมากกว่าทีมแนะนำ
3. ทีมกึ่งอัตโนมัติ (Semiautonomous Teams) เป็นทีมที่มีผู้บังคับบัญชาเป็นผู้บริหารทีม ทีมมีอำนาจในการวางแผนจัดระบบในทีมและควบคุมงานที่ต้องปฏิบัติประจำวัน โดยสมาชิกของทีมจะช่วยกันกำหนดจุดมุ่งหมาย แสวงหาทรัพยากรในทีม วางแผนการทำงาน จำแนกปัญหาและเสนอแนะแนวทางในการแก้ปัญหาและตัดสินใจในการปฏิบัติงานรายวัน ส่วนมากที่มงานลักษณะนี้จะถูกนำมาใช้เมื่องานสามารถดำเนินไปได้ด้วยดีแล้ว
4. ทีมที่บริหารจัดการด้วยตนเอง (Self-Managing Teams) เป็นทีมงานที่บริหารและจัดการงานวันต่อวัน เช่น การวางแผน การจัดสรรทรัพยากร การระบุปัญหาและแก้ปัญหา การตัดสินใจ การกำหนดตารางปฏิบัติงานและการจ้างพนักงาน เป็นต้น องค์การจะใช้ทีมงานประเภทนี้ก็ต่อเมื่อนักงานต้องการอิสระในการปฏิบัติงานและประสานงานกับทีมอื่น โดยองค์การจะค่อยๆ กระจายอำนาจให้ทีม บางแห่งอาจใช้เวลาถึง 1 ปี

Car (1992 : 45) กล่าวว่า ทีมมี 4 ประเภท คือ

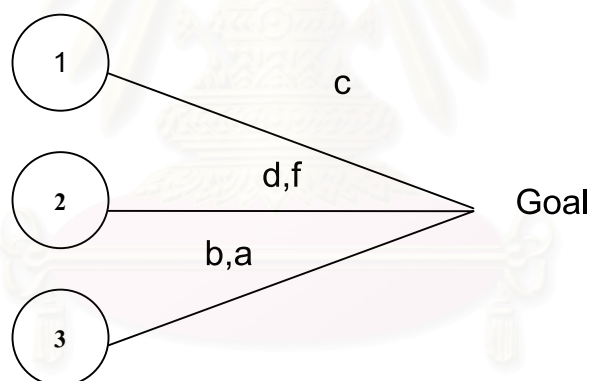
1. ทีมคุณภาพ (Quality Teams) ทีมงานคุณภาพสามารถนำมาใช้ได้ทุกระดับขององค์กร มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนในการปรับปรุงคุณภาพของผลผลิต โดยการบริหารกระบวนการและสภาพแวดล้อม ใช้ทักษะกลุ่มและทักษะการแก้ปัญหาเพื่อความสำเร็จของทีมคุณภาพ คือการมอบอำนาจให้ทีมคุณภาพได้ในการหยิบยกปัญหาขึ้นมาพิจารณาและปรับปรุงคุณภาพ
2. ทีมโครงการ (Project Teams) ทีมโครงการถูกจัดขึ้นเพื่อทำงานเฉพาะกิจเมื่องานเสร็จก็จะสลายไป ทีมโครงการแต่ละทีมจะมีวัตถุประสงค์เฉพาะของตนเองและลักษณะของทีมโครงการที่ดีจะต้องประกอบด้วยสมาชิกที่มีทักษะหลากหลายเพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ของทีม

3. ทีมที่มีทักษะและหน้าที่หลากหลาย (Multi-Skilled and Multifunctional Teams) ทีมงานนี้จะมีลักษณะเด่นที่สมาชิกมีความเชี่ยวชาญที่หลากหลายแต่ละคนจะนำทักษะไปใช้แก้ปัญหาให้ลูกค้ากลุ่มเล็ก ๆ ที่เป็นกลุ่มเป้าหมายเพื่อให้เกิดความพึงพอใจ โดยการจัดหาและบริการลูกค้าได้อย่างสมบูรณ์แบบ

4. ทีมงานที่มีอำนาจในการจัดการตนเอง (Fully Self-Management Teams) ทีมงานประเภทนี้มีอำนาจบริหารจัดการด้วยตนเอง ตั้งแต่การตั้งจุดมุ่งหมาย การจ้างงาน การประเมินผลงาน ทีมงานจะรับผิดชอบประสิทธิภาพของงานเอง โดยมีผู้บังคับบัญชาเป็นผู้นิเทศงาน การควบคุมวินัยสมาชิกและการคัดเลือกหัวหน้าทีม

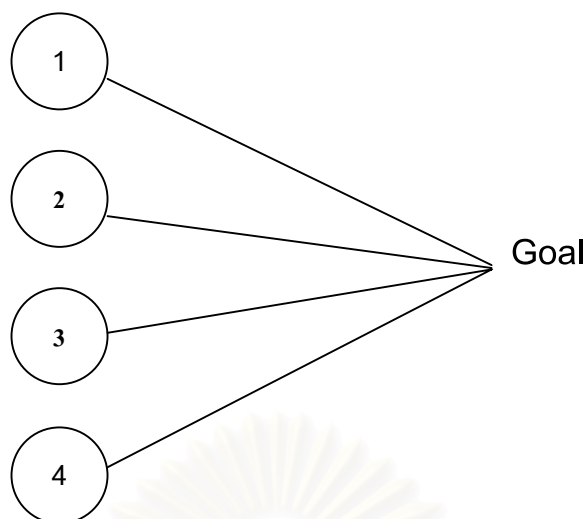
หลุยส์ จำปาเทศ (2539 : เอกสารอัดสำเนา) ได้แบ่งประเภทของทีมตามลักษณะการทำงานของทีมไว้ดังนี้

1. ทีมที่มีกระบวนการร่วมกัน (Process Teams) หมายถึง การทำงานที่แต่ละคนในทีมมีความเชี่ยวชาญต่างกันแต่ทำงานประสานกันตลอดทั้งกระบวนการตั้งแต่ต้นจนจบ เช่น ทีมผ่าตัดของหมอ เป็นต้น

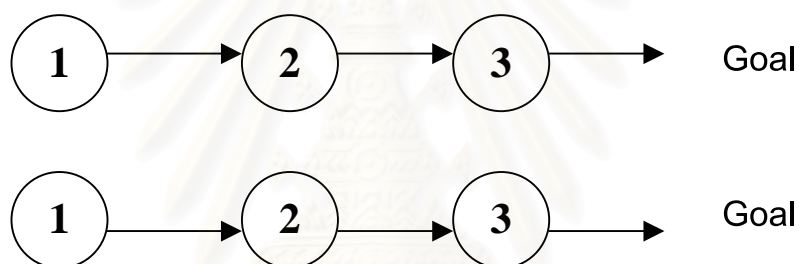


(ภาพประกอบหลุยส์ จำปาเทศ, 2539)

2. ทีมที่มีเป้าหมายเดียวกันแต่ต่างคนต่างทำ (Goal teams) หมายถึง ทีมที่แต่ละคนมุ่งทำงานของตนให้ดีที่สุดแล้วนำผลงานมาสรุปรวมกัน โดยมีหัวหน้าที่มาเป็นผู้นำ เช่น ทีมการขาย เป็นต้น



3. ทีมที่ทำงานตามลำดับขั้นตอน (Suquential teams) หมายถึง ทีมที่งานของคน
1 เสร็จแล้วจะต้องส่งต่อให้คนที่ 2 ทำงาน งานส่วนของคนี่ 2 เสร็จแล้วต้องส่งต่อให้คนที่ 3 เรียก
อีกอย่างว่า Procedural teams



จากแนวคิดของนักวิชาการในการจัดประเภทของทีมจะเห็นได้ว่า ทีมสามารถจัดได้
หลากหลายแบบทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการใช้งานในองค์กร ทีมบางประเภทอาจไม่จำเป็น
ต่อการใช้งานในบางองค์กร ดังนั้นการจะทำให้การทำงานพัฒนาขึ้นด้วยการทำงานเป็นทีมก็ต้อง
เลือกใช้ประเภทของทีมงานให้เหมาะสมกับลักษณะงานในองค์กร แต่อย่างไรก็ดีทีมงานที่มีอำนาจ
อิสระในการดำเนินการด้วยตนเอง (Self-Directed work Teams) ก็ถือได้ว่าเป็นทีมที่มีประสิทธิ
ภาพมากกว่าทีมลักษณะอื่น (สงวน ช้างฉัตร, 2542 : 11) ที่สมควรส่งเสริมให้มีการจัดทีมประเภท
นี้ในองค์กร

ลักษณะของทีมที่ดี

Woodcock and Francis (1981 : 93-127) กล่าวว่า ทีมงานที่ดีมีคุณภาพสูงจะ
เปรียบเสมือนอิฐบล็อกที่มาเชื่อมต่อกัน ก่อให้เกิดทีมงานที่เข้มแข็ง ซึ่งลักษณะสำคัญดังกล่าวมี
11 ประการ ดังนี้

1. บทบาทที่สมดุล (Balance Role) คือ การที่สมาชิกได้แสดงบทบาทที่หลากหลาย แต่เกื้อกูลการทำงานซึ่งกันและกัน
2. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เป็นที่ยอมรับของทีม (Clear Objective)
3. การเปิดเผยและการเผชิญปัญหา (Opened and Confrontation) สมาชิกสามารถที่จะแสดงความคิดเห็นแตกต่างออกไปได้โดยไม่ต้องกลัวว่าจะถูกยับยั้ง
4. การสนับสนุนและไว้วางใจกัน (Support and Trust) เป็นการสนับสนุนช่วยเหลือให้กำลังใจสมาชิกในทีมอย่างจริงจัง
5. ความร่วมมือและการขัดแย้ง (Cooperation and Conflict) มีความร่วมมือกันในการทำงานแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร ส่วนความขัดแย้งเป็นความขัดแย้งทางความคิดเพื่อให้เกิดความคิดที่ดีกว่า
6. มีวิธีการทำงานที่ดี (Sound Procedures) ทีมงานที่มีคุณภาพสูงจะคิดถึงผลงานเป็นอันดับแรก ส่วนเรื่องรองลงมา คือ วิธีการทำงานที่ต้องมาจากการตัดสินใจร่วมกันของคนในทีม
7. มีภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate Leadership) ภาวะผู้นำของผู้นำทีมจะเป็นอย่างไรขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป
8. การทบทวนการทำงานอยู่เสมอ (Regular Review) เป็นการเฝ้าสังเกตการทำงานของทีมว่าเป็นไปลักษณะใดเพื่อเรียนรู้และปรับปรุงทีมงาน
9. การพัฒนาปัจเจกบุคคล (Individual Development) เป็นการส่งเสริมคุณลักษณะที่สมาชิกของทีมยังบกพร่องในการทำงานเป็นทีม เช่น การเข้าใจความรู้สึกคนอื่น การเปิดเผยและซื่อสัตย์ เป็นต้น
10. ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม (Sound Intergroup Relations) เป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับกลุ่มอื่น เข้าใจทัศนคติยอมรับปัญหาพร้อมช่วยเหลือและเรียนรู้ซึ่งกันและกัน
11. การสื่อสารที่ดี (Good Communication) การสื่อสารที่ดีจำเป็นต้องเกิดขึ้นในทุกระดับขององค์กร ภายในทีมต้องมีผู้ช่วยสนับสนุนในการสื่อสารเพื่อให้ทีมทำงานได้ตามภารกิจของทีม

Likert (1961 : 166-169) ได้เสนอลักษณะทีมงานที่ดีไว้ดังนี้

1. สมาชิกทุกคนรู้บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของทีมเป็นอย่างดี และปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของตนเป็นอย่างดี
2. ทีมงานจะต้องมีเวลานานพอที่จะสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน
3. สมาชิกในทีมงานต้องมีความผูกพันต่อกันรวมถึงผู้นำทีมงานด้วย
4. สมาชิกในทีมและหัวหน้าทีมมีความเชื่อใจและไว้วางใจกันมาก
5. สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดค่านิยมและวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

6. มีการจูงใจให้สมาชิกยึดมั่นในวัตถุประสงค์และค่านิยมของกลุ่ม และทุกคนในกลุ่มพยายามอย่างดีที่สุดเพื่อให้งานบรรลุผล
7. กิจกรรมทุกอย่างในกลุ่ม ไม่ว่าจะเป็นการแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจ การให้ข้อมูล ล้วนเป็นบรรยากาศของความเข้าใจกันดี ความตั้งใจและเต็มใจที่จะช่วยเหลืออย่างจริงจัง
8. ผู้นำทีมงานต้องเป็นผู้ที่ช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีในกลุ่ม ให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน
9. ทีมงานช่วยเหลือกันในการพัฒนาศักยภาพ ความรู้ ความสามารถ และทักษะในการอยู่ร่วมกัน
10. ทั้งหัวหน้าทีม และสมาชิกในทีมต่างก็มีความเชื่อมั่นซึ่งกันและกันว่าจะสามารถทำงานที่คนอื่น ๆ คิดว่ายากได้สำเร็จ
11. สมาชิกต่างช่วยเหลือกันเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ
12. ทีมงานที่มีประสิทธิภาพไม่ต้องการให้สมาชิกในกลุ่มยอมรับและทำตามความคิดของผู้นำกลุ่มโดยไม่มีเหตุผล
13. ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะรู้ว่าเมื่อไหร่ควรเห็นด้วยกับผู้นำโดยเฉพาะความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์แก่ทีมงาน
14. สมาชิกมีแรงจูงใจในการที่จะติดต่อสื่อสาร ให้ข้อมูลกันอย่างเปิดเผยและเป็นข้อมูลที่เชื่อถือได้
15. กระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพสามารถทำให้สมาชิกได้แสดงบทบาทที่มีอิทธิพลต่อผู้บังคับบัญชา และให้ข้อมูลที่จำเป็นในกิจกรรมกลุ่มต่อผู้บังคับบัญชาได้มากขึ้น
16. สมาชิกในทีมรู้สึกว่าคุณเองมีความปลอดภัยที่จะแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อกลุ่ม
17. ทีมงานควรคัดเลือกผู้นำอย่างรอบคอบ โดยให้ความสำคัญกับบุคคลที่มีความรู้ความสามารถมากกว่าโดยไม่คำนึงถึงอาวุโส

เนาวรัตน์ แยมแสงสังข์ (2545 : 118) อธิบายว่าลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพมีลักษณะดังนี้

1. สมาชิกมีความเข้าใจบทบาทของแต่ละคนในกลุ่ม
2. สมาชิกมีการติดต่อสื่อสารอย่างทั่วถึงกัน
3. สมาชิกมีความเคารพในหน้าที่ของแต่ละคน
4. สมาชิกทุกคนต่างสนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ช่วยคิดสร้างสรรค์เพื่อให้งานของทีมบรรลุเป้าหมาย
5. ความขัดแย้งจะมีได้เฉพาะเรื่องงาน ไม่นำเรื่องส่วนตัวเข้ามาเกี่ยวข้อง

6. บรรยากาศการทำงานของทีมไม่ตึงเครียด สะดวกสบาย
7. คำนึงถึงประโยชน์ของทีมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว

กล่าวโดยสรุปแล้วลักษณะของทีมงานที่ดีนั้นจะต้องเกิดจากทีมมีผู้นำที่ดี มีภาวะผู้นำที่เหมาะสมและมีความสามารถ สมาชิกทุกคนในทีมมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ไว้วางใจ เคารพเชื่อมั่นในกันและกัน ทุกคนรู้บทบาทของตนเองและที่รับรู้อย่างชัดเจน ในทีมจะต้องมีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ทุกคนในทีมจะต้องรู้จักพัฒนาตนเองโดยเรียนรู้จากสมาชิกในทีมด้วยกันหรือเรียนรู้จากแหล่งต่าง ๆ และที่สำคัญทุกคนจะต้องคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว

อุปสรรคในการทำงานเป็นทีม

ในการทำงานเป็นทีมย่อมต้องเกิดอุปสรรคปัญหาบ้างเป็นเรื่องธรรมดา เพราะเป็นการรวมกลุ่มกันทำงานของมนุษย์ซึ่งมีความแตกต่างกันทางความคิด แต่การเรียนรู้ในเรื่องเทคนิคในการทำงานเป็นทีมเพื่อเพิ่มทักษะการทำงานเป็นทีมก็จะทำให้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ ทำให้การทำงานเป็นทีมประสบความสำเร็จได้ (หลุยส์ จำปาเทศ, 2539 : เอกสารอัดสำเนา)

Lotton (1988 อ้างถึงในณัฐวิพันธุ์ เขจรนันท์ และคณะ, 2545 : 47) ได้กล่าวถึงอุปสรรคปัญหา 9 ประการ ที่เป็นการบ่อนทำลายการทำงานเป็นทีม ดังนี้

1. ความแตกต่างระหว่างบุคลิกภาพ (Personality Differences) ความแตกต่างของสมาชิกในทีมมีทั้งข้อดีและข้อเสียแต่ความแตกต่างที่เป็นปัญหาคือ สมาชิกในทีมที่มีความแตกต่างกันมาก ๆ มักมีอคติต่อกันซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการทำงานเป็นทีม ดังนั้นจึงต้องมีการฝึกอบรมให้มีการเปิดใจและยอมรับความแตกต่างของบุคคลอื่น
2. การมีส่วนร่วมอย่างไม่เท่าเทียมกัน (Unequal Contributions) การจัดสรร ความสำเร็จที่ชัดเจน ให้สมาชิกในทีมแต่ละคนได้รับทราบจะเป็นการลดความขัดแย้งจากการมีส่วนร่วมที่ไม่เท่ากันของสมาชิกในทีมอันเนื่องมาจากข้อจำกัดต่าง ๆ
3. การขาดความรู้สึกมีส่วนร่วมในทีม (No sense of belonging) ทีมงานที่รู้จักกันในช่วงระยะเวลาสั้น ๆ หรือขาดความผูกพันและความรู้สึกเป็นเจ้าของทีมมักจะไม่มุ่งมั่นในการทำงานเป็นทีม ดังนั้นเป็นหน้าที่ของหัวหน้าทีมหรือผู้บริหารที่ต้องเตรียมความพร้อมให้แต่ละคนในทีมเกิดความรู้สึกเป็นทีมเดียวกันในการทำงาน
4. ความล้มเหลวในการประเมิน (Failure of Evaluation) เพื่อความสำเร็จของทีม ผู้ประเมินจะต้องมีความสามารถในการติดตาม ตรวจสอบรายละเอียด และได้รับข้อมูลของการ

ทำงานเพื่อกำหนดปัญหาและแนวทางแก้ไขในอนาคต ซึ่งจะอาศัยความสามารถและค้นหาข้อมูลได้อย่างเจาะลึก โดยเฉพาะกับหัวหน้าทีม

5. อำนาจของผู้นำ (Power of the Leader) ผู้นำจะใช้อำนาจของตนในการผลักดันทีมงานให้ปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ โดยเขาจะต้องรู้จังหวะในการใช้พระเดชพระคุณให้เหมาะสม มิเช่นนั้นจะสร้างปัญหาการไม่ยอมรับและขาดความเชื่อถือในตัวผู้นำ

6. การขาดแคลนทางเลือก (To Be Short of Alternatives) ทีมงานมีสมาชิกน้อยเกินไป การที่สมาชิกในทีมพอใจกับแผนงานที่มีอยู่และดำเนินการอย่างรวดเร็ว การรีบด่วนในการตัดสินใจและสะเพร่าสิ่งเหล่านี้อาจทำให้ไม่ได้มีวิธีการทำงานที่ดีและเหมาะสมที่สุดและอาจทำให้การทำงานล้มเหลวได้

7. การปิดบัง (Concealment) ทีมงานจะทำงานล้มเหลวถ้าสมาชิกปิดบังข้อมูลหรือไม่เปิดเผยแสดงความคิดเห็นกันอย่างตรงไปตรงมา ซึ่งการปิดบังมีสาเหตุมาจาก 3 ประการ คือ

ประการที่ 1 เกรงว่าจะเป็นการทำร้ายความรู้สึกของผู้อื่น

ประการที่ 2 เกิดความรู้สึกว่าหากเจ็บไว้จะปลอดภัยที่สุด

ประการที่ 3 สมาชิกใหม่ไม่มีความรู้สึกร่วมและไม่สนใจในทีม

นอกจากนี้การซ้ำเติมกันของสมาชิกในกรณีเกิดข้อผิดพลาดขึ้นในการทำงาน จะทำให้ผู้ที่อยากแสดงความเห็นและตั้งใจในการทำงานเพื่อทีมหมดกำลังใจ

8. ขาดการวินิจฉัยของทีมงาน (Short of Teamwork Diagnosis) ทีมงานที่มุ่งแต่การทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างเดียว โดยไม่สนใจตรวจสอบตนเองจะทำให้ปัญหาต่างๆ ค่อยๆ สะสมพอกพูนมากขึ้น จนกระทั่งสายเกินแก้ไข

9. ขาดการกระจายข่าวสู่ระดับล่าง (Lack of Spreading the News to Lower Level) การสื่อสารกันเองภายในทีมและกับสิ่งแวดล้อมมีผลต่อความสำเร็จของงาน ไม่เช่นนั้นแล้วทีมงานจะไม่ได้ได้รับความช่วยเหลือจากสมาชิกทำให้การทำงานล่าช้าออกไป

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 143-144) ได้อธิบายปัญหาของการทำงานเป็นทีมที่เป็นปัญหาที่มีผลกระทบต่อบุคลากรทุกฝ่ายและกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ได้แก่

ปัญหาด้านผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา

1. ไม่มีนโยบายหรือเป้าหมายที่แน่นอน
2. ขาดภาวะผู้นำที่ดี
3. มีผลประโยชน์ส่วนตัวเข้ามาเกี่ยวข้อง
4. การสื่อสารและการมอบหมายงานขาดประสิทธิภาพ
5. บริหารเวลาไม่เป็น

6. ขาดเทคนิคในการจูงใจ
7. ไม่มีการวางแผนงานล่วงหน้า
8. ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน
9. เอาแต่ใจ ขาดความเป็นธรรม
10. ไม่จริงจังกับผู้ร่วมงาน
11. ขาดความเป็นกันเอง
12. ใช้คนไม่เหมาะสมกับงาน
13. ขาดการติดตามและการควบคุม
14. ไม่ยอมรับความเป็นจริงเวลาผิดพลาด

ปัญหาด้านผู้ใต้บังคับบัญชา

1. ไม่พยายามแก้ไขปัญหาการทำงานด้วยตนเอง
2. เป้าหมายการทำงานไม่เหมือนกัน
3. ไม่กล้าแสดงความคิดเห็นต่อผู้บังคับบัญชา
4. ทำงานแบบตัวใครตัวมัน
5. ไม่ให้ความร่วมมือ ไม่ปฏิบัติตามกฎ
6. ขาดความเข้าใจในงานที่ทำ
7. ขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน
8. มีทัศนคติที่ไม่ถูกต้องต่อบริษัท
9. ขาดความสามัคคีในการทำงานไม่ไว้ใจกัน
10. ไม่ทำความเข้าใจคำสั่งที่ได้รับ
11. ขาดความซื่อสัตย์ในการทำงาน
12. ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

ปัญหาด้านอื่นๆ

1. ระบบข้อมูลขาดประสิทธิภาพ
2. ระบบงานซ้ำซ้อน
3. บรรยากาศในการทำงานไม่เอื้ออำนวย
4. อุปกรณ์ในการทำงานไม่เพียงพอ
5. ขาดการประชุมปรึกษาหารือกัน
6. ขาดความร่วมมือในการแก้ปัญหาร่วมกัน
7. ความผูกพันต่อบริษัทมีน้อย

8. พยายามปกปิดปัญหาของตนเอง
9. การประสานงานกับ ฝ่ายอื่นๆ ยังไม่ดีพอ

หลุยส์ จำปาเทศ (2539 : เอกสารอัดสำเนา) ได้กล่าวว่า อุปสรรคสำคัญในการทำงาน เป็นทีม ได้แก่

หัวหน้า

1. ขาดการวางแผนหรือแนวทางการปฏิบัติที่มั่นคง
2. ไม่มีการจัดสายงานให้ชัดเจนและเหมาะสม
3. คำสั่งไม่ชัดเจนหรือเปลี่ยนแปลงบ่อย ๆ
4. ขาดการติดตามงานที่ดี
5. ขาดการสอน การแนะแนวทาง
6. ไม่ได้แบ่งงานตามความถนัด
7. ไม่ได้คำนึงถึง คน วัตถุประสงค์ การเงิน เทคโนโลยี และเวลา ดีเท่าที่ควร
8. ขั้นตอนในการปฏิบัติงานไม่กระจ่างชัด ทำให้ไม่เห็นทางไปข้างหน้า
9. ขาดการควบคุมคุณภาพในระหว่างผลิตหรือปฏิบัติการ
10. ขาดการประสานงาน หรือขาดผู้รับผิดชอบในการประสานงานในกิจกรรมที่ทำ

ทีมงาน

สมาชิก

1. ไม่ตระหนักถึงการวางแผนร่วมกัน ทำให้ขาดความร่วมมือ
2. การรับคำสั่งปราศจากการทบทวนคำสั่งให้แน่ชัด
3. ไม่ทบทวนหรือสอบถามเมื่อเกิดความสงสัย
4. ขาดการเรียงลำดับขั้นตอนในการปฏิบัติหรือความสำคัญก่อนหลัง
5. ทีมงานขาดความชำนาญหรือผู้ชำนาญในแต่ละจุดของงาน
6. ขาดการสอนงานกันเองหรือไม่ยอมรับกันภายในกลุ่ม
7. ไม่กำหนดเวลาให้แน่ชัดว่างานจะสำเร็จหรือบรรลุผลเมื่อไร
8. ไม่เพิ่มพูนความรู้ภายในทีมอยู่เสมอ ๆ
9. ไม่ประหยัด อันนำไปสู่ความไม่คุ้มทุนและก่อให้เกิดความเสียหาย
10. พนักงานหรือทีมยังไม่เห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

อุปสรรคในการทำงานเป็นทีมที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่ามาจากอุปสรรคใหญ่ ๆ 3 ประการได้แก่ อุปสรรคด้านผู้นำทีม คือ ผู้นำทีมไม่ปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของตนเอง ไม่มีความ

สามารถ ไม่เสียสละในการทำงาน ประการที่ 2 อุปสรรคด้านสมาชิกในทีม คือ สมาชิกในทีมไม่มี ความสามารถในงานที่ได้รับมอบหมาย ไม่ตระหนักว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มและการกระทำของ ตนจะมีผลกระทบต่อกลุ่ม ขาดการติดต่อสื่อสารและประสานงานกันและขาดความสัมพันธ์ที่ดีกับ ผู้ร่วมทีม ประการที่ 3 อุปสรรคในด้านอื่น ๆ เช่น ขาดการวางแผนที่ดี ระบบขององค์การไม่เอื้อ อำนวยต่อการทำงาน ขาดแคลนอุปกรณ์ เป็นต้น ซึ่งปัญหาเหล่านี้หากปล่อยไว้ก็จะสะสมมากขึ้นทำ ให้การทำงานด้วยประสิทธิภาพลง หรืออาจทำให้การทำงานไม่บรรลุเป้าหมาย

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน

ความหมายของการบริหารการศึกษา

การบริหารการศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะสร้างบุคลากรที่มีคุณภาพและคุณ ธรรมเพื่อสนองตอบต่อความต้องการในด้านต่างๆที่ประเทศชาติต้องการ ในการที่จะพัฒนา ประเทศชาติต่อไป (อมร อนันตวัชร, 2536 : 14) นักวิชาการท่านต่าง ๆ ได้ให้ความหมายของการ บริหารการศึกษาไว้ดังนี้

Harris (1985 : 5) กล่าวถึงความหมายของการบริหารการศึกษาว่า เป็นกระบวนการ ในการสร้างและบูรณาการความสามารถของบุคคล โดยนำประโยชน์จากวัสดุอุปกรณ์มาใช้อย่าง เหมาะสมเพื่อช่วยในการพัฒนาประสิทธิภาพของบุคคล ทั้งนี้ไม่เพียงแต่มุ่งพัฒนาคุณภาพของ มนุษย์หรือเยาวชนของชาติเท่านั้น แต่ยังมีมุ่งพัฒนาบุคลากรที่อยู่ในโรงเรียนอีกด้วย

Good (1973 : 14) ได้ให้ความหมายของการบริหารการศึกษาไว้ว่า การบริหารการ ศึกษาเป็นการวินิจฉัยสั่งการ ควบคุม แนะนำ จัดการเกี่ยวกับกิจการของโรงเรียนให้บรรลุจุดมุ่ง หมายปลายทางของการศึกษาที่ได้ตั้งไว้ ภารกิจดังกล่าวจะต้องเกี่ยวข้องกับครู นักเรียนและ บุคลากรในโรงเรียน โปรแกรมการสอน หลักสูตร วัสดุอุปกรณ์ และการแนะแนว

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2529 : 4) กล่าวว่า การบริหารการศึกษา คือ กิจกรรมที่ กลุ่มบุคคลร่วมมือกันดำเนินการพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน โดยผ่านกระบวนการ ทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคคลได้พัฒนาตนเองให้ตรงกับค่านิยม และความต้องการของสังคม

จากความหมายของการบริหารการศึกษาดังกล่าว สรุปได้ว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง การรวมตัวของกลุ่มบุคคลที่มีเป้าหมายที่จะพัฒนาเยาวชนหรือบุคคลที่เข้ารับการศึกษา ให้มีความพร้อมสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายทางการศึกษาที่ได้ตั้งไว้และสอดคล้องกับความต้องการของสังคม และประเทศชาติ โดยผ่านกระบวนการทางการบริหารและการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม เพียงพอ เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

ขอบข่ายงานการบริหารโรงเรียน

ขอบข่ายของงานการบริหารโรงเรียนนั้น นักวิชาการหลายคนได้ให้ขอบข่ายของงานแตกต่างกันดังนี้

Kimbrough and Nunnery (1988 : 44-79) จำแนกงานบริหารโรงเรียนออกเป็น 9 งานได้แก่

1. การจัดโครงสร้างองค์การ
2. การบริหารหลักสูตรและการสอน
3. การบริหารการเงิน
4. การบริหารงานธุรการ
5. การบริหารงานบุคลากร
6. การบริหารงานกิจการนักเรียน
7. การบริหารงานอาคารสถานที่
8. การบริหารงานความสัมพันธ์โรงเรียนกับชุมชน
9. ความพร้อมที่จะให้สาธารณชนตรวจสอบ

ขอบข่ายงานการบริหารงานโรงเรียนประถมศึกษา

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยที่มุ่งศึกษากลุ่มตัวอย่างที่จัดการเรียนการสอนในชั้นประถมศึกษาของภาคเอกชน ดังนั้น จึงศึกษาขอบข่ายงานที่เกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งมีขอบข่ายงานดังต่อไปนี้

ชลโสมใจ กิงคารวัฒน์ และอุทัย บุญประเสริฐ (2528 : 5) กล่าวว่า การบริหารงานโรงเรียนประถมศึกษาให้มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องประกอบด้วย

1. งานวิชาการ
2. งานกิจการนักเรียน

3. งานบุคลากร
4. งานอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกในการบริหารการ
ศึกษา
5. งานบริหารทั่วไป รุรการ การเงินและพัสดุ
6. งานความสัมพันธ์กับชุมชน

สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ (2536 : 4) ได้กล่าวถึงการบริหารงานโรงเรียนประถมศึกษาว่า มีขอบข่ายงานอยู่ 6 ด้านที่นำมาใช้ในการบริหารงานโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่

1. งานวิชาการ
2. งานบุคลากร
3. งานกิจการนักเรียน
4. งานธุรการการเงินและการพัสดุ
5. งานอาคารสถานที่
6. งานความสัมพันธ์กับชุมชน

จากขอบข่ายงานทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า นักวิชาการทั้งหมดให้ความสำคัญกับงานวิชาการเป็นอันดับหนึ่ง และมีงานอีก 5 ด้าน ที่ทำหน้าที่สนับสนุนงานวิชาการให้บริหารงานอย่างมีคุณภาพ ได้แก่ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานกิจการนักเรียน การบริหารงานธุรการ การเงินและพัสดุ การบริหารงานอาคารสถานที่ และการบริหารงานความสัมพันธ์กับชุมชน ซึ่งผู้วิจัยได้นำขอบข่ายงานบริหารโรงเรียนนี้มาเป็นหัวข้อในการศึกษาความหมายและขอบข่ายงานแต่ละด้านดังนี้

การบริหารงานด้านวิชาการ

งานวิชาการจัดเป็นงานที่มีความสำคัญมากที่สุดของสถานศึกษา เพราะงานวิชาการเป็นงานหลักที่ช่วยพัฒนาปัญญา ความคิด ศิลธรรม จรรยาของผู้เรียน งานด้านวิชาการจะมีประสิทธิภาพดีจะต้องขึ้นอยู่กับความรู้ ความเข้าใจของครูและผู้บริหาร ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องให้ความสนใจต่อการบริหารงานด้านวิชาการอย่างยิ่ง

ภิญโญ สาร (2536 : 324) กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการหมายถึง การบริหารกิจกรรมในโรงเรียนในทุกกิจกรรมที่จะพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยที่ครู

ใหญ่จะต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำทางวิชาการ ประสานงานและกระตุ้นเตือนให้ครูทำงานอย่างมีประสิทธิภาพทางการสอน

กิติมา ปรีดีดิลก (2532 : 57) ให้ความหมายของการบริหารงานวิชาการไว้ว่า การบริหารงานวิชาการเป็นการบริหารกิจกรรมในทุกกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน ซึ่งทำให้การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2543 : 2) กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการหมายถึง การบริหารสถานศึกษา โดยมีการจัดกิจกรรมที่เกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดี และเกิดประสิทธิภาพสูงสุดกับผู้เรียน

จากความหมายข้างต้นการบริหารงานวิชาการโดยสรุป หมายถึง การบริหารกิจกรรมต่าง ๆ ในโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา ปรับปรุงการเรียนการสอน เพื่อให้การเรียนการสอนในโรงเรียนมีประสิทธิภาพต่อผู้เรียนมากที่สุด

ในส่วนของการบริหารงานวิชาการ มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ขอบข่ายของงานบริหารงานวิชาการไว้ดังนี้

Campbell and Others (1967 : 102-108) กล่าวถึง ขอบข่ายงานด้านหลักสูตรและการสอนว่าเป็นการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวกับการวางแผน การดำเนินงานและการประเมินผล ซึ่งผู้บริหารมีบทบาทที่จะต้องกำหนดเป้าหมายเฉพาะของโรงเรียนและกำหนดโครงสร้างแผนการเรียน หลักสูตร การสอน การใช้สื่อประกอบการเรียนการสอนและการประเมินผล

กิติมา ปรีดีดิลก (2532 : 57-58) ได้แบ่งขอบข่ายงานวิชาการออกเป็น 6 ประการคือ

1. แผนปฏิบัติงานด้านวิชาการ
2. หลักสูตรและการสอน ประกอบด้วย หลักสูตร โครงการสอน ประมวลการสอน
3. การจัดการเรียนการสอนประกอบด้วยงาน เช่น การจัดตารางสอน การจัดชั้นเรียน การจัดครูเข้าสอน การจัดแบบเรียน การจัดห้องสมุด การจัดทำคู่มือครู
4. สื่อการสอน
5. การปรับปรุงการเรียนการสอน เช่น การนิเทศการสอน การฝึกอบรม
6. วัดและประเมินผล

ดังนั้นขอบข่ายของงานวิชาการโดยสรุปหมายถึง การดำเนินการที่เกี่ยวกับการกำหนด เป้าหมายทิศทางการของโรงเรียน การวางแผนของโรงเรียน การจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ การปรับปรุงการเรียนการสอน รวมถึงการวัดและประเมินผลการเรียนการสอน

การบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลมีความสำคัญในการบริหารโรงเรียนเป็นอย่างมาก เพราะ บุคลากรทุกคนในโรงเรียนจะต้องอยู่ในการดูแลรับผิดชอบของผู้บริหารทั้งสิ้น หากผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในการบริหารคนก็จะทำให้บุคลากรให้ความร่วมมือ จะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น (กิติมา ปรีดีดิลก, 2532 : 81)

ภิญโญ สาร (2536 : 355) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลเป็นการใช้คนให้ทำงานให้ได้ผลดีที่สุด มีประสิทธิภาพมากที่สุด ในขณะที่เดียวกันก็ต้องดูแลให้คนที่ทำงานมีความพึงพอใจในการทำงานด้วย โดยอาศัยเทคนิคการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสม การพัฒนาบุคคลและส่งเสริมให้บุคคลมีความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2536 : 31) ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลไว้ว่า การบริหารงานบุคคลเป็นการดำเนินการกิจกรรมเกี่ยวกับนโยบาย ระเบียบและข้อบังคับเกี่ยวกับบุคลากรในโรงเรียน รวมทั้งการสรรหา การมอบหมายหน้าที่ การส่งเสริมและพัฒนาสมรรถภาพการทำงานเพื่อให้ได้บุคคลที่มีความสามารถและมีคุณภาพเหมาะสมมาปฏิบัติงาน

พยอม วงศ์สารศรี (2544 : 5) ให้ความหมายว่า การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ในการดำเนินการสรรหา คัดเลือก บรรจุบุคคลที่มีความพร้อมและความเหมาะสมเข้าปฏิบัติงาน พร้อมทั้งให้การพัฒนาให้ความรู้และธำรงรักษาบุคลากร รวมทั้งแสวงหาวิธีการที่จะทำให้บุคลากรที่พ้นจากงานสามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลเป็นการดำเนินการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบระเบียบของบุคลากรในโรงเรียนทุก ๆ ขั้นตอน ทั้งนี้เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพ และให้บุคลากรสามารถทำงานให้องค์กรอย่างเต็มประสิทธิภาพ พร้อมกับมีความพึงพอใจในการทำงาน

ขอบข่ายของการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน มีนักวิชาการได้อธิบายถึงขอบข่ายงานต่าง ๆ ไว้ดังนี้

ปรีชา นิพนธ์พิทยา และสุทิน เนียมพลับ (2528 : 13) ได้กล่าวถึงขอบข่ายการบริหารบุคคลโรงเรียนประถมศึกษาไว้ดังนี้

1. การกำหนดความต้องการด้านบุคลากร
2. การจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน
3. การควบคุม ติดตาม นิเทศบุคลากร
4. การพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากร
5. การประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากร

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2529 : 19-20) กล่าวว่า ผู้ที่ทำหน้าที่บริหารงานบุคคลจะมีหน้าที่รับผิดชอบหลัก 4 ประการ ได้แก่ การคัดเลือกและสรรหาบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากรและการให้บุคลากรพ้นจากงาน

Kimbrough and Nunney (1988 : 65-70) ให้ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลไว้ว่าการบริหารบุคคลประกอบด้วย นโยบายด้านการบริหารงานบุคลากร การวางแผนความต้องการของบุคลากรในอนาคต การบรรจุ การคัดเลือก การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนา และการบริหารงานบุคคลสายสนับสนุนและสายครูช่วยสอน

พนัส หันนาคินทร์ (2529 : 22-23) กล่าวถึง ภารกิจในการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

1. การวางแผนกำลังคน
2. การสรรหาหรือการรับสมัครบุคคลเข้าทำงาน
3. การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน
4. การนำเข้าสู่งาน
5. การประเมินบุคลากร
6. การพัฒนาบุคลากร
7. การตอบแทนบุคลากร
8. การสร้างความมั่นคงในการทำงานของบุคลากร

จากขอบข่ายการบริหารงานบุคลากรที่กล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการบริหารงานด้านบุคคลทั้งระบบโดยมีขอบข่ายงานตั้งแต่ การวางแผนกำลังคน การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การบรรจุ การบำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการให้ออกจากงาน

การบริหารงานกิจการนักเรียน

ความหมายของการบริหารกิจการนักเรียน

ภิญโญ สาธร (2536 : 388) ให้ความหมายของการบริหารกิจการนักเรียนไว้ว่า เป็นการบริหารและนิเทศบรรดากิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับนักเรียนในส่วนที่นอกเหนือจากการเรียนการสอนในห้องเรียน

ธีรวุฒิ ประทุมพรรัตน์ (2534 : 4) ให้ความหมายของการบริหารกิจกรรมนักเรียนว่าเป็นภารกิจหนึ่งของผู้บริหารโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ นอกเหนือจากการสอนในชั้นเรียนตามปกติ เพื่อส่งเสริมและพัฒนาให้นักเรียนทั้งด้านอารมณ์ สังคมและจิตใจ ให้สามารถปรับตัวเข้ากับผู้อื่นและสังคมได้ดี

ในการบริหารงานกิจการนักเรียนนั้น มีขอบข่ายงานที่นักวิชาการหลายท่านได้ให้ขอบข่ายงานไว้ดังนี้

อุทัย ธรรมเตโช (2531 : 165-166) ได้กำหนดขอบข่ายของการบริหารกิจการนักเรียนไว้ดังนี้

1. การจัดสำมะโนโรงเรียน
2. การรับนักเรียน การแบ่งกลุ่มและการเลื่อนชั้น
3. การรายงานเกี่ยวกับตัวนักเรียน (สมุดประจำตัวนักเรียน)
4. การรักษาระเบียบวินัยของโรงเรียน
5. บริการแนะแนวแก่นักเรียน เช่น บริการให้คำปรึกษา บริการปฐมนิเทศ บริการข่าวสาร บริการแนะแนวการศึกษาและการประกอบอาชีพ บริการหางานให้ (อาจจัดบริการหางานให้ทำเพื่อรายได้พิเศษในเวลาปิดภาคเรียน)
6. บริการเกี่ยวกับสุขภาพของนักเรียน เช่น จัดทำประวัติสุขภาพนักเรียนแต่ละคน ตรวจร่างกายนักเรียนทุกคน ตรวจสุขภาพโดยอาศัยห้องปฏิบัติการ
7. กิจกรรมต่าง ๆ ของนักเรียนที่ผู้บริหารควรส่งเสริม เช่น สภานักเรียน ชมรมวิทยาศาสตร์ ฯลฯ วารสารโรงเรียน หรือวารสารประจำรุ่น การจัดนิทรรศการทางศิลปะ (Art Exhibition) การแสดงละคร การแสดงดนตรี กิจกรรมลูกเสือ อนุภาชาด การจัดทัศนาวจร

กิติมา ปรีดีดีลก (2532 : 167-168) ได้สรุปขอบข่ายงานกิจการนักเรียนออกเป็น 4 ข้อ คือ

1. การจัดทำทะเบียนประวัติ
2. การปกครองนักเรียนและวินัยในโรงเรียน
3. การจัดบริการต่าง ๆ ได้แก่ ห้องสมุด การแนะแนว สุขภาพและตรวจร่างกาย อาหารกลางวัน ความปลอดภัย รถรับ-ส่งนักเรียน
4. การจัดกิจกรรมนักเรียน กิจกรรมที่จัดควรได้แก่ สถานักเรียน ชุมนุม สิ่งตีพิมพ์ นิทรรศการ การแสดงละครและดนตรี การจัดทัศนศึกษา การกีฬา การประชุม การสังคมสงเคราะห์ ฯลฯ

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (ม.ป.ป. : 198-213 อ้างถึงในวรรณีย์ แก้วจันทร์, 2541 : 18) ได้กล่าวถึงงานกิจการนักเรียนที่ผู้บริหารโรงเรียนควรทำ ได้แก่ การจัดทำสำมะโนนักเรียนและการทำนายปริมาณนักเรียน การรับนักเรียนและการแบ่งกลุ่มนักเรียน การปฐมนิเทศนักเรียน การบริการแนะแนว การรักษาระเบียบวินัยของนักเรียน สวัสดิการต่าง ๆ และบริการเกี่ยวกับสุขภาพอนามัยนักเรียน กิจกรรมนักเรียน

จากความหมายและขอบข่ายของการบริหารกิจการนักเรียนข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารกิจการนักเรียนเป็นการบริหารและการนิเทศกิจกรรมต่าง ๆ ของผู้บริหารโรงเรียนที่จัดให้มีขึ้น นอกเหนือจากกิจกรรมปกติในชั้นเรียน ทั้งนี้เพื่อเสริมสร้างและพัฒนานักเรียนทางด้านอารมณ์ สังคมและจิตใจให้สามารถเข้ากับสังคมได้ ซึ่งมีขอบข่ายงานหลัก ๆ ได้แก่ การจัดทำทะเบียนประวัติของนักเรียน และการทำนายปริมาณนักเรียน การรับนักเรียนและการแบ่งชั้นนักเรียน การปกครองนักเรียน การปฐมนิเทศ การให้บริการแนะแนว การบริการเกี่ยวกับสุขภาพของนักเรียน และกิจกรรมเสริมหลักสูตรให้นักเรียน เช่น สถานักเรียน กิจกรรมลูกเสือ เป็นต้น

การบริหารงานธุรการ การเงิน และพัสดุ

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการบริหารธุรการ การเงินและพัสดุ ไว้ดังนี้

พนัส หันนาคินทร์ (2524 : 281) อธิบายว่า การบริหารงานธุรการเป็นการบริหารหน่วยงานต่าง ๆ ของโรงเรียนให้สามารถดำเนินไปตามจุดมุ่งหมายที่ต้องการ

กิติมา ปรีดีดีลก (2532 : 143) ให้ความหมายของการบริหารการเงินของโรงเรียนไว้ว่าเป็นการดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งเงินเพื่อใช้จ่ายในการศึกษา การจัดการเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายและการควบคุมการดำเนินกิจกรรมทางการเงิน เพื่อให้เป็นไปตามจุดประสงค์ของการจัดการศึกษาที่ตั้งไว้

ดังนั้นสรุปได้ว่า การบริหารธุรการ การเงินและพัสดุในโรงเรียนหมายถึง การบริหารงานเพื่ออำนวยความสะดวกต่าง ๆ ของโรงเรียน และการบริหารงานด้านการเงิน การให้ได้มาและการควบคุม ทั้งนี้การบริหารงานด้านนี้เพื่ออำนวยความสะดวกให้งานด้านอื่นดำเนินไปได้อย่างราบรื่น และสำเร็จตามวัตถุประสงค์

การบริหารงานธุรการ การเงินและพัสดุ มีขอบข่ายดังนี้

Campbell and Others (1967 : 96-129) ได้อธิบายถึงขอบข่ายงานด้านงบประมาณและธุรการว่าประกอบด้วย การจัดตั้งงบประมาณ การจัดสำนักงาน การรักษาความปลอดภัย งานจัดการด้านค่าใช้จ่าย งานพัสดุ ครุภัณฑ์และงานสารบรรณ

พนัส หันนาคินทร์ (2524 : 282) กล่าวถึง ขอบข่ายงานธุรการในโรงเรียนไว้ 9 ประการ คือ

1. งานเกี่ยวกับการสารบรรณ คือ การติดต่อทางจดหมายหรือสื่อมวลชนอื่น ๆ เช่น โทรศัพท กับบงค์การเอกชนอื่น ๆ
2. งานเกี่ยวกับการเงิน ได้แก่ การรับและเบิกจ่ายเงิน การจัดทำบัญชีรายรับ รายจ่าย การซื้อวัสดุครุภัณฑ์ ตลอดจนการควบคุมและตรวจสอบเกี่ยวกับการเงินการบัญชีของโรงเรียน
3. งานเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณประจำปี
4. งานเกี่ยวกับการควบคุมพัสดุและครุภัณฑ์
5. งานเกี่ยวกับการทะเบียนของนักเรียน ตลอดจนการออกใบรับของต่าง ๆ แก่นักเรียน งานเกี่ยวกับการจัดทำและรายงานกิจการต่าง ๆ แก่ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป เช่น รายงานประจำเดือน การจัดทำสมุดหมายเหตุรายวัน เป็นต้น
6. งานเกี่ยวกับการดูแลรักษาอาคารสถานที่ ตลอดจนการซ่อมแซมอาคารสถานที่และครุภัณฑ์ของโรงเรียนให้อยู่ในสภาพเรียบร้อยอยู่เสมอ
7. งานเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์ เช่น การติดต่อกับประชาชนในนามของโรงเรียน
8. งานเกี่ยวกับการจัดการรักษาความปลอดภัยให้แก่นักเรียนในขณะที่อยู่ในโรงเรียน

9. การควบคุมตัวบุคคลที่ไม่ได้เกี่ยวกับการสอน เช่น คนงาน ภารโรง เป็นต้น

กิติมา ปรีดีดีลิก (2532 : 144) ได้อธิบายถึงขอบข่ายการบริหารการเงินของโรงเรียนไว้ดังนี้

1. การวางแผนการเงินของโรงเรียน เป็นการคาดการณ์ถึงค่าใช้จ่ายในการดำเนินการต่าง ๆ ล่วงหน้า โดยนำปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการเงินของโรงเรียนเข้ามาพิจารณาในการวางแผนด้วย
2. การจัดการเกี่ยวกับทรัพย์สินของโรงเรียนโดยส่วนรวม เช่น ที่ดิน วัสดุครุภัณฑ์ของโรงเรียน เป็นต้น
3. การควบคุมการดำเนินการทางการเงินให้มีประสิทธิภาพและมาตรฐานซึ่งได้แก่ระบบบัญชีและการตรวจสอบบัญชี
4. การจัดการเกี่ยวกับการรับจ่ายเงินของโรงเรียนให้ได้มาตรฐานและมีประสิทธิภาพถูกต้องตามหลักการ

ดังนั้นจากขอบข่ายการบริหารงานธุรการ การเงินและพัสดุ ข้างต้นสรุปได้ว่า การบริหารงานธุรการ และพัสดุ เกี่ยวข้องกับงานสารบรรณ การจัดสำนักงาน งานดูแลรักษาความปลอดภัยของโรงเรียน งานการเงินด้านต่าง ๆ ได้แก่ การวางแผน การจัดการและการควบคุมงานด้านการเงินให้ดำเนินการไปอย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหารงานอาคารสถานที่

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2536 : 51) กล่าวถึง การบริหารอาคารสถานที่ว่า หมายถึงการจัดการด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการตกแต่ง การจัดบริเวณ การใช้ประโยชน์จากอาคารสถานที่และการบำรุงรักษาอาคารสถานที่ของโรงเรียน

สุดาพร ปานกลิ่น (2540 : 23) กล่าวว่า การบริหารอาคารสถานที่ หมายถึง การจัดหาและการใช้อาคารสถานที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งควบคุมดูแลและรักษาให้อยู่ในสภาพที่ดีด้วย

สรุปได้ว่า การบริหารอาคารสถานที่หมายถึง การจัดหาควบคุมดูแลรักษา ตกแต่งอาคารสถานที่ให้อยู่ในสภาพที่ดีและสามารถใช้ประโยชน์จากอาคารสถานที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขอบข่ายการบริหารงานอาคารสถานที่ที่มีผู้ให้ความเห็นไว้ดังนี้

Kimbrough and Nunney (1988 : 72-75) กล่าวถึง ขอบข่ายในการบริหารอาคารสถานที่ไว้ว่า ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้วางแผนอาคารสถานที่และควบคุมการใช้อาคาร

สมิทร คุณากร (2528 : 101) ได้แบ่งขอบข่ายการบริหารอาคารสถานที่ออกเป็น 5 อย่างคือ

1. การจัดสร้างอาคารสถานที่ ควบคุมงาน ตกแต่งสถานที่ ตลอดจนจนถึงการรื้อถอนอาคาร
2. การใช้อาคารสถานที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งต่อตัวนักเรียนและชุมชน
3. การบำรุงรักษาและตกแต่งอาคารให้คงสภาพเดิม
4. การควบคุมดูแลอาคารสถานที่ให้เป็นไปตามกฎระเบียบ
5. การประเมินผลการใช้สถานที่ เพื่อเก็บเป็นข้อมูลในการวางแผนการบริหารงานด้านอาคารสถานที่ในปีต่อไป

สรุปได้ว่าขอบข่ายของการบริหารงานอาคารสถานที่ ได้แก่ การวางแผนการใช้อาคารสถานที่ การดูแลรักษาอาคารสถานที่ การควบคุมการใช้อาคารสถานที่และการประเมินผลการใช้อาคารสถานที่

การบริหารงานความสัมพันธ์กับชุมชน

ความหมายของการบริหารงานความสัมพันธ์กับชุมชน ชโลมใจ กิงคารวัฒน์ และอุทัย บุญประเสริฐ (2528 : 15) อธิบายไว้ว่า การบริหารงานความสัมพันธ์กับชุมชนนั้นเป็นการบริหารงาน เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนและชุมชนในฐานะที่โรงเรียนเป็นสถาบันหนึ่งในชุมชนทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานของโรงเรียน

ประทีป สยามชัย (2526 : 57) กล่าวว่า การบริหารงานความสัมพันธ์กับชุมชนเป็นกระบวนการที่โรงเรียนต้องการให้ชุมชนทราบวัตถุประสงค์ โครงการ ความต้องการและสภาพที่แท้จริงของโรงเรียน ในขณะที่เดียวกันโรงเรียนก็ต้องการที่จะทราบความต้องการและสภาพของชุมชนด้วยเช่นกัน

กิติมา ปรีดีดิติก (2532 : 237) กล่าวว่า การบริหารงานความสัมพันธ์กับชุมชนเป็นกระบวนการในการวางแผน การควบคุม การประสานงาน การจัดบุคลากร และเผยแพร่ความรู้ต่อชุมชนเพื่อพัฒนาทั้งโรงเรียนและชุมชนให้เจริญก้าวหน้า

ดังนั้นสรุปได้ว่า การบริหารงานความสัมพันธ์กับชุมชน เป็นกระบวนการเพื่อสร้างความเข้าใจที่ดีต่อกันระหว่างโรงเรียนและชุมชน โดยโรงเรียนได้ประชาสัมพันธ์ถึงโครงการและความต้องการต่าง ๆ ของโรงเรียน ในขณะที่เดียวกันโรงเรียนก็รับทราบข้อมูลความต้องการและสภาพของชุมชนทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาโรงเรียนและชุมชน

ขอบข่ายงานการบริหารงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน ได้มีนักวิชาการท่านต่าง ๆ ได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

Campbell and Others (1967 : 97-102) กล่าวถึง งานความสัมพันธ์กับชุมชนมีขอบข่ายงานได้แก่ งานสำรวจสภาพและความต้องการของชุมชน งานการให้ข้อมูลเกี่ยวกับโรงเรียน บทบาทหน้าที่ของโรงเรียนต่อชุมชน รวมถึงบทบาทการทำงานร่วมกับองค์กรอื่นในชุมชน

Sergiovanni (1980 : 260-262) ได้แบ่งขอบข่ายความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนไว้ 5 ประการ คือ

1. ช่วยเหลือให้ชุมชนยอมรับในการจัดการศึกษาในปัจจุบันเปรียบเทียบกับสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต
2. จัดแสดงข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษาให้ชุมชนทราบ
3. ร่วมทำงานกับตัวแทนที่เป็นทางการของชุมชน
4. ทำงานร่วมกับผู้บริหารขององค์กรต่าง ๆ ในชุมชน
5. การอธิบายถึงสภาพข้อมูลทั่วไปให้เจ้าหน้าที่ทราบ

กล่าวโดยสรุปเกี่ยวกับขอบข่ายงานในด้านการบริหารงานความสัมพันธ์กับชุมชน มีขอบข่ายงานที่เกี่ยวข้องกับการให้ความรู้แก่ชุมชนในด้านการศึกษา ข้อมูลที่เกี่ยวกับโรงเรียน การทำงานร่วมกับองค์กรในชุมชนและตัวแทนของชุมชน ทั้งนี้รวมทั้งการสำรวจสภาพและความต้องการของชุมชนที่มีต่อโรงเรียนด้วย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Zadra (1998) ศึกษาการทำงานเป็นทีมของครูระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-6 โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อศึกษาแรงกระตุ้นที่ทำให้ครูทำงานเป็นทีมและผลที่เกิดจากการทำงานเป็นทีมของครู โดยมีข้อตกลงเบื้องต้นว่าผู้บริหารหรือหัวหน้าหมวดจะให้การสนับสนุนการทำงานเป็นทีมของครู ผลการวิจัยพบว่า การทำงานเป็นทีมของครูเป็นการเสริมแรงการทำงานให้

ครูใช้เป็นเครื่องมือให้เกิดการเปลี่ยนแปลง สามารถใช้ในการปรับปรุงการสอนของคุณเพราะครูสามารถปรึกษาหารือกันในการแก้ปัญหาให้เด็กนักเรียน ทำให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้และวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ เพราะทีมครูใช้หลักการเสนอแนะในการเรียนรู้ให้แก่นักเรียน ซึ่งครูได้นำหลักการนี้มาใช้กับเพื่อนร่วมงานซึ่งเป็นครูด้วยเช่นกัน

สำเร็จ สมวงศ์ (2532) ได้ทำการศึกษาการบริหารงานเป็นทีมที่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี ซึ่งใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นครูผู้สอนจำนวน 528 คน พบว่า ครูส่วนใหญ่เข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีมโดยใช้การอภิปรายมากที่สุดและการมีส่วนร่วมในการอภิปรายมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนน้อยที่สุด นอกจากนี้ยังพบอีกว่า อายุ อายุราชการ วุฒิการศึกษาของครูที่แตกต่างกันนั้นไม่ได้ทำให้เกิดความแตกต่างในการเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานของโรงเรียน

ศิริวรรณ โกมุติกานนท์ (2536) ได้ศึกษาสภาพจริงและสภาพที่คาดหวังของการทำงานเป็นทีมสุขภาพตามการรายงานของพยาบาลวิชาชีพและบุคลากรทีมสุขภาพอื่นเกี่ยวกับองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม การพัฒนาทีมสุขภาพ กระบวนการการทำงานเป็นทีม การเป็นพลวัตของทีมสุขภาพ โดยกลุ่มตัวอย่างได้จากพยาบาล 40 คนและบุคลากรที่ทำงานในโรงพยาบาล สังกัดสำนักงานแพทย์ 40 คน พบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการทำงานเป็นทีมของทีมสุขภาพ คือ ไม่มีการกำหนดการทำงานเป็นทีมที่ชัดเจน รองลงมาคือ ขาดความร่วมมือกันในการทำงาน ไม่มีการปรึกษาหารือกันในการทำงานและขาดความเข้าใจในลักษณะของขอบข่ายงาน

ศิริวรรณ จันทพิมล (2540) ได้ศึกษาพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีผลการปฏิบัติงานทางวิชาการแตกต่างกัน เขตการศึกษา 1 ซึ่งได้ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 380 คนที่มีทั้งครู ครูใหญ่ หัวหน้าหมวดและผู้บริหารโดยใช้แบบสอบถามเป็นหลัก พบว่าพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของทีมงานฝ่ายวิชาการที่มีผลการปฏิบัติงานสูงแตกต่างจากทีมงานของฝ่ายวิชาการที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำอยู่ 3 ด้านคือ ด้านผู้นำทีม ด้านองค์ประกอบของสมาชิกทีมและด้านกระบวนการการทำงานเป็นทีม ส่วนด้านที่ไม่มีความแตกต่างกันคือ ด้านโครงสร้างการทำงานของทีม

สุภาพร อัคราวัฒนา (2541) ศึกษาพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของนักศึกษามหาวิทยาลัยเอกชน กรณีศึกษามหาวิทยาลัยหอการค้า จากกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 1,129 คน ซึ่งเป็นนักศึกษา อาจารย์และผู้บริหารมหาวิทยาลัยโดยเครื่องมือที่ใช้คือ แบบสอบถาม แบบ

สัมภาระณ์และแบบสังเกต พบว่านักศึกษาส่วนมากมีพฤติกรรมการทำงานเป็นกลุ่ม กลุ่มละ 6-10 คน ปัญหาในการทำงานเป็นทีมที่พบจากทั้ง 3 ฝ่ายได้แก่ นักศึกษามีเวลาว่างไม่ตรงกันทำให้ทำงานไม่ต่อเนื่อง อาจารย์ที่ปรึกษาไม่มีเวลาให้คำปรึกษา ผู้บริหารไม่มีเวลาในการเข้าร่วมกิจกรรมของนักศึกษา คิดว่าเป็นงานของฝ่ายกิจกรรมนักศึกษาจึงไม่ได้ให้ความสำคัญเท่าที่ควร และในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้เสนอแนวทางในการพัฒนาและส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมด้วยว่า มหาวิทยาลัยควรบรรจุหลักการเรื่องการทำงานเป็นทีมไว้ในหลักสูตรและให้การสนับสนุนการทำงานเป็นทีมของนักศึกษาในด้านการให้ความรู้ การพัฒนาทักษะและการอำนวยความสะดวกด้านทรัพยากรให้มากขึ้น

อุมาพร พุ่มัน (2542) ได้ศึกษาพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของอาจารย์โดยทำวิจัยเป็นกรณีศึกษาสถาบันราชภัฏสวนดุสิต ทำการวิจัยในเชิงคุณภาพใช้เวลาทำวิจัย 6 เดือน ในการพูดคุย สัมภาษณ์ ช่วยเหลืองานของอาจารย์ที่สถาบันราชภัฏสวนดุสิต พบว่า การทำวิจัยของอาจารย์สามารถแบ่งได้ 2 รูปแบบคือ 1) ทีมวิจัยแบบทางการ คือทีมวิจัยที่ได้รับการแต่งตั้งจากสถาบันและทำวิจัยตามนโยบายของสถาบัน 2) ทีมวิจัยที่ไม่เป็นทางการ เป็นทีมวิจัยที่ทำการวิจัยด้วยกันเนื่องจากมีความสนใจในเรื่องเดียวกัน ปัจจัยที่สนับสนุนการทำงานเป็นทีมของอาจารย์คือ นโยบายและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำวิจัย จำนวนสมาชิกที่มีน้อย วิทยุฒิและคุณวุฒิที่เหมาะสมของผู้ร่วมทีม สมาชิกที่มีความรู้ ทีมงานมุ่งความสำเร็จของงานและมีการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกในทีมอย่างเปิดเผย ส่วนปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานเป็นทีมได้แก่ การให้ความสำคัญกับการทำวิจัยเดี่ยวมากกว่าการทำวิจัยเป็นทีม สมาชิกในทีมมีจำนวนมากและขาดพื้นฐานความรู้ในการทำวิจัย สมาชิกในทีมมุ่งความสัมพันธ์หรือมุ่งงานอย่างเดียวหนึ่งและขาดการติดต่อสื่อสารกันอย่างเปิดเผย

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัยที่เสนอในบทนี้ กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการวิจัยประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการทำงานเป็นที่มาของผู้บริหารและครูในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน
2. เพื่อศึกษาปัญหาการทำงานเป็นที่มาของผู้บริหารและครูในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร
ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน จำนวน 9 โรงเรียน รวม 18 คน
2. กลุ่มตัวอย่าง
กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน จำนวน 622 คน จาก 9 โรงเรียน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางสำเร็จรูปของ Krejcie and Morgan (1970 : 608) ได้จำนวนครูเป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 242 คน กำหนดจำนวนครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยนำมาเทียบสัดส่วนร้อยละเป็นรายโรงเรียน แล้วหากกลุ่มตัวอย่างครูแต่ละโรงเรียน โดยวิธีสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) ด้วยวิธีจับฉลาก ดังรายละเอียดตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามโรงเรียน

ลำดับ ที่	ชื่อโรงเรียน	ผู้บริหาร			ครู	รวม
		ผู้อำนวยการ โรงเรียน	ผู้ช่วยผู้อำนวยการ โรงเรียน	ครู ใหญ่		
1	โรงเรียนสายเพชรศึกษา	1	-	1	8	10
2	โรงเรียนนิศรานุสรณ์	1	1	-	37	39
3	โรงเรียนยอแซฟอุปถัมภ์ คู่มือทอง	1	1	-	12	14
4	โรงเรียนสารสิทธิ์พิทยาลัย	1	1	-	61	63
5	โรงเรียนอมราวินทยาภูมิ	1	-	1	18	20
6	โรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัย (แผนกประถม)	1	1	-	52	54
7	โรงเรียนมหาไถ่ศึกษาบ้านน้อยสามเหลี่ยม	1	-	1	11	13
8	โรงเรียนตงเจ็ย	1	-	1	7	9
9	โรงเรียนพงษ์ศิริวิทยา	1	1	-	36	38
	รวม	9	5	4	242	260

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้น แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งสอบถามเกี่ยวกับ เพศ ตำแหน่ง ปัจจุบัน อายุ อายุการทำงาน วุฒิการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งปัจจุบัน มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ (Checklist)

ตอนที่ 2 สภาพและปัญหาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารและครูในโรงเรียน ประถมศึกษาเอกชนตามแนวคิดองค์ประกอบในการทำงานเป็นทีมของนักวิชาการที่ผู้วิจัยนำมาสรุปเป็นกรอบในการวิจัย เป็นแบบเลือกตอบ (Checklist) และแบบปลายเปิด (Open-ended) รายละเอียดครอบคลุมองค์ประกอบในการทำงานเป็นทีมทั้ง 3 ด้าน

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง เช่น หนังสือ ตำรา บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม
2. กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยกำหนดตามแนวคิดองค์ประกอบในการทำงานเป็นทีมของนักวิชาการที่ผู้วิจัยนำมาสรุปเป็นกรอบในการวิจัย ประกอบด้วย องค์ประกอบด้านผู้นำทีม องค์ประกอบด้านสมาชิกทีมและองค์ประกอบด้านการจัดการทีม
3. สร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมกรอบแนวคิดที่กำหนด
4. นำแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจ ปรับและแก้ไข
5. นำแบบสอบถามเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 ท่าน เพื่อตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาและภาษา คือ

1. รองศาสตราจารย์ ดร.วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์
หัวหน้าภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. รองศาสตราจารย์ ดร.อมรชัย ตันติเมธ
อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3. อาจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ
อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
4. ศาสตราจารย์ ดร.กุสุมา รัชชมณี
อดีตรองอธิการบดีมหาวิทยาลัยศิลปากร
5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประชุมพร สุวรรณตรา
ผู้อำนวยการโรงเรียนประจักษ์ศิลปาคม
6. อาจารย์สุทธิศักดิ์ เฟื่องเกษม
ผู้อำนวยการโรงเรียน ภปร.ราชวิทยาลัย
7. นางมณฑนา คุปตะพันธ์
ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนวิมุตยารามพิทยากร

6. สรุปรวบรวมข้อเสนอแนะและนำแบบสอบถามจากผู้ทรงคุณวุฒิมาพิจารณาปรับแก้ร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

7. นำแบบสอบถามที่ผ่านการพิจารณาจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไปเก็บข้อมูลจากประชากรที่ใช้ในการวิจัย

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลดังนี้

1. ผู้วิจัยทำบันทึกเสนอบัณฑิตวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเพื่อขอให้ทำหนังสือถึงเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการออกหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยส่งไปยังโรงเรียนต่าง ๆ ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

2. ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามพร้อมหนังสือของเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนไปยังโรงเรียนประถมศึกษาศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ปีการศึกษา 2544 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน จำนวน 9 โรงเรียน เพื่อให้ผู้บริหารและครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามไปทางไปรษณีย์ ลงทะเบียน พร้อมทั้งแนบซองติดแสตมป์และเจ้าหน้าที่ของสำหรับส่งแบบสอบถามคืน โดยกำหนดเวลาในการส่งแบบสอบถามคืน และนัดหมายบางโรงเรียนเพื่อขอรับแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง

3. หลังจากส่งแบบสอบถามไปแล้ว 10 วัน ผู้วิจัยได้ติดตามขอรับแบบสอบถามคืนจากโรงเรียนที่ยังไม่ส่งแบบสอบถามคืนมา ทั้งทางโทรศัพท์และติดตามรับคืนด้วยตนเอง

4. แบบสอบถามที่ผู้วิจัยส่งไปทั้งหมด จำนวน 260 ฉบับ โดยส่งให้ผู้บริหารจำนวน 18 ฉบับ และครู จำนวน 242 ฉบับ ได้รับคืนมา จำนวน 243 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 93.46 และตรวจความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม ได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์ จำนวน 231 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 88.85 ดังรายละเอียดในตารางที่ 2

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 2 จำนวนและร้อยละของแบบสอบถามที่ส่งไปและได้รับกลับคืน

กลุ่มตัวอย่าง	ส่งไป	ได้รับคืน		แบบสอบถามสมบูรณ์	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
กลุ่มผู้บริหาร	18	17	94.44	17	94.44
กลุ่มครู	242	226	93.39	214	88.43
รวม	260	243	93.46	231	88.85

การวิเคราะห์ข้อมูล

แบบสอบถามที่ได้รับคืน ผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์ตามขั้นตอน โดยใช้สถิติดังนี้

1. นับจำนวนและคำนวณค่าสัดส่วนร้อยละของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนจากกลุ่มตัวอย่างทั้งก่อนและหลังการติดตาม
2. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ
3. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพและปัญหาในการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารและครู โดยแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ
4. นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ทำในรูปตารางประกอบคำบรรยาย

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ใช้ค่าสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ การแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ

$$\text{สูตร} \quad \text{ค่าร้อยละของแต่ละรายการ} = \frac{\text{ความถี่ของรายการนั้น}}{\text{ความถี่ทั้งหมด}} \times 100$$

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในบทนี้ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยแบ่งการนำเสนอเป็น 2 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สภาพและปัญหาการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน

รับรางวัลพระราชทาน

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้นำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งจำแนกตามกลุ่มมาแจกแจงจำนวนและหาค่าร้อยละ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏตามตารางที่ 3

ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพ

สถานภาพ	ผู้บริหาร (N ₁ = 17)		ครู (N ₂ = 214)		รวม (N _t = 231)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
	1. เพศ					
- ชาย	10	58.82	59	27.57	69	29.87
- หญิง	7	41.18	155	72.43	162	70.13
2. อายุ						
- น้อยกว่า 31 ปี	-	-	75	35.05	75	32.47
- 31 – 40 ปี	8	47.06	85	39.72	93	40.26
- 41 – 50 ปี	5	29.41	48	22.43	53	22.94
- 51 – 60 ปี	4	23.53	6	2.80	10	4.33

ตารางที่ 3 (ต่อ)

สถานภาพ	ผู้บริหาร (N ₁ = 17)		ครู (N ₂ = 214)		รวม (N _t = 231)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
	3. อายุการทำงาน					
- 1 – 5 ปี	3	17.65	75	35.05	78	33.77
- 6 – 10 ปี	5	29.41	78	36.45	83	35.93
- 11 – 15 ปี	1	5.88	31	14.49	32	13.85
- 15 ปีขึ้นไป	2	11.76	30	14.02	32	13.85
4. วุฒิการศึกษาสูงสุด						
- ต่ำกว่าปริญญาตรี	1	5.88	10	4.67	11	4.76
- ปริญญาตรี	11	64.71	198	92.52	209	90.48
- ปริญญาโท	5	29.41	6	2.80	11	4.76
5. ประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน						
- 1 – 5 ปี	4	23.53	100	46.73	104	45.02
- 6 – 10 ปี	6	35.29	65	30.37	71	30.74
- 11 – 15 ปี	1	5.88	24	11.21	25	10.82
- 15 ปีขึ้นไป	6	35.29	24	11.21	30	12.99

จากตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามปรากฏผลดังนี้

เพศ

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นหญิง มากที่สุด จำนวน 162 คน คิดเป็นร้อยละ 70.13 และเพศชาย จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 29.87

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้บริหารเป็นเพศชาย มากที่สุด จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 58.82 และเพศหญิง จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 41.18 กลุ่มครูเป็นหญิง มากที่สุด จำนวน 155 คน คิดเป็นร้อยละ 72.43

อายุ

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีอายุระหว่าง 31-40 ปี มากที่สุด จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 40.26 รองลงมาอายุน้อยกว่า 31 ปี จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 32.47

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้บริหารมีอายุระหว่าง 31-40 ปี มากที่สุด จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 47.06 รองลงมาอายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 29.41 กลุ่มครูพบว่า มีอายุระหว่าง 31-40 ปี มากที่สุด จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 39.72 รองลงมาอายุน้อยกว่า 31 ปี จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 35.05

อายุการทำงาน

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีอายุการทำงานระหว่าง 6-10 ปี มากที่สุด จำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 35.93 รองลงมาอายุการทำงานระหว่าง 1-5 ปี จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 33.77

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้บริหารมีอายุการทำงานระหว่าง 6-10 ปี มากที่สุด จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 29.41 รองลงมาอายุการทำงานระหว่าง 1-5 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 17.65 กลุ่มครูพบว่า มีอายุการทำงานระหว่าง 6-10 ปี มากที่สุด จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 36.45 รองลงมาอายุการทำงานระหว่าง 1-5 ปี จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 35.05

วุฒิการศึกษาสูงสุด

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีวุฒิการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรี มากที่สุด จำนวน 209 คน คิดเป็นร้อยละ 90.48 รองลงมาวุฒิศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรีและระดับปริญญาโท เป็นจำนวนเท่ากัน จำนวนละ 11 คน คิดเป็นร้อยละ 4.76

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้บริหารมีวุฒิการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรี มากที่สุด จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 64.71 รองลงมาวุฒิศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 29.41 กลุ่มครูมีวุฒิการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรี มากที่สุด จำนวน 198

คน คิดเป็นร้อยละ 92.52 รองลงมามีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 4.67

ประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน 1-5 ปี มากที่สุด จำนวน 104 คน คิดเป็นร้อยละ 45.02 รองลงมามีประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน 6-10 ปี จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 30.74

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้บริหารมีประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบันระหว่าง 6-10 ปี และ 15 ปีขึ้นไป มากที่สุด เป็นจำนวนเท่ากัน จำนวนละ 6 คน คิดเป็นร้อยละ 35.29 รองลงมามีประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน 1-5 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 23.53 กลุ่มครูมีประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน 1-5 ปี มากที่สุด จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 46.73 รองลงมามีประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน 6-10 ปี จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 30.37

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 2 สภาพการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารและครูในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน ที่ได้รับรางวัลพระราชทาน

ในตอนที 2 ผู้วิจัยเสนอผลการวิจัยเกี่ยวกับสภาพการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารและครูในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ตามองค์ประกอบการทำงานเป็นทีมทั้ง 3 ด้าน

ตอนที่ 2.1 องค์ประกอบด้านผู้นำทีม เสนอผลการวิเคราะห์ดังนี้

ตารางที่ 4 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามองค์ประกอบผู้นำทีมด้านการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

การสร้างแรงจูงใจ	ผู้บริหาร		ครู		รวม	
	(N ₁ = 17)		(N ₂ = 214)		(N _t = 231)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
6. การดำเนินการส่งเสริมให้ครูในโรงเรียนร่วมมือกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ						
- กำหนดรางวัลให้ครูที่มีผลงานตามเกณฑ์ที่กำหนด	8	47.06	120	56.07	128	55.41
- จัดระบบการจ่ายค่าตอบแทนและจัดสวัสดิการให้สะดวกและรวดเร็ว	10	58.82	103	48.13	113	48.92
- จัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน	13	76.47	141	65.89	154	66.67
- ส่งเสริมบรรยากาศให้บุคลากรในโรงเรียนมีความเป็นมิตร	16	94.12	118	55.14	134	58.00

ตารางที่ 4 (ต่อ)

การสร้างแรงจูงใจ	ผู้บริหาร		ครู		รวม	
	(N ₁ = 17)		(N ₂ = 214)		(N _t = 231)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
7. วิธีการสร้างแรงจูงใจครูในการทำงาน						
- เปิดโอกาสให้ครูแสดงความรู้ และความสามารถ	15	88.24	167	78.04	182	78.79
- ยกย่องชมเชยครูที่มีผลงานดีเด่น	15	88.24	129	60.28	144	62.34
- แนะนำครูกับบุคคลภายนอกที่ เกี่ยวข้องกับงานของโรงเรียน	8	47.06	85	39.72	93	40.26
- รับฟังความคิดเห็นของครู	14	82.35	143	66.82	157	67.97
- ใช้หลักธรรมในการปกครอง	13	76.47	113	52.80	126	54.55
- สนับสนุนให้ครูร่วมกันสร้างผล งานทางวิชาการ	15	88.24	141	65.89	156	67.53
- สอนงานครูเมื่อมีปัญหาในการทำงาน	8	47.06	113	52.80	121	52.38
- ให้คำปรึกษาปัญหาส่วนตัวของ ครู	9	52.94	92	42.99	101	43.72
- อื่น ๆ	-	-	1	0.47	1	0.43
8. วิธีการโน้มน้าวครูให้ปฏิบัติหน้าที่						
- สนับสนุนการไปอบรม การ ประชุมสัมมนาทางวิชาการ และ การไปศึกษาดูงาน	16	94.18	181	84.58	197	85.28
- สนับสนุนให้ครูแสดงความคิด เห็นอย่างสร้างสรรค์	15	88.24	132	61.68	147	63.64
- อธิบายให้ครูเห็นความสำคัญ ของงานที่มอบหมายให้ทำ	12	70.59	133	62.15	145	62.77
- อธิบายให้ครูเห็นความสำคัญของ ตนเองต่อความสำเร็จของงาน	12	70.59	116	54.21	128	55.41
- สนับสนุนให้ครูปรึกษาหารือ แนวทางการทำงานร่วมกัน	16	94.18	133	62.15	149	64.50
- ให้ครูตัดสินใจในกรอบของงานที่ ได้รับมอบหมาย	12	70.59	121	56.54	133	57.58
- อำนวยความสะดวกด้านอุปกรณ์ และเทคโนโลยีในการทำงาน	14	82.35	134	62.62	148	64.07
- อื่น ๆ	-	-	2	0.93	2	0.87

จากตารางที่ 4 เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการสร้างแรงจูงใจในการทำงานเป็นทีมปรากฏผลดังต่อไปนี้

การดำเนินการส่งเสริมให้ครูในโรงเรียนร่วมมือกันทำงาน

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลว่า มีการจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน มากที่สุด จำนวน 154 คน คิดเป็นร้อยละ 66.67 รองลงมาเป็นการส่งเสริมบรรยากาศให้บุคลากรในโรงเรียนมีความเป็นมิตร มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 134 คน คิดเป็นร้อยละ 58.00 ส่วนที่ให้ข้อมูลว่า มีการจัดระบบการจ่ายค่าตอบแทนและจัดสวัสดิการให้สะดวกและรวดเร็ว มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 48.92

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า การส่งเสริมบรรยากาศให้บุคลากรในโรงเรียนมีความเป็นมิตรกัน มากที่สุด จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 94.12 รองลงมาเป็นการจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 76.47 และส่วนการกำหนดรางวัลให้ครูที่มีผลงานตามเกณฑ์ที่กำหนด มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 47.06 กลุ่มครูให้ข้อมูลว่า มีการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน มากที่สุด จำนวน 141 คน คิดเป็นร้อยละ 65.89 รองลงมามีการกำหนดรางวัลให้ครูที่มีผลงานตามเกณฑ์ที่กำหนด มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 56.07 ส่วนการจัดระบบการจ่ายค่าตอบแทนและจัดสวัสดิการให้สะดวกและรวดเร็ว มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 103 คน คิดเป็นร้อยละ 48.13

การสร้างแรงจูงใจให้ครูในการทำงาน

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลว่า มีการเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความรู้ความสามารถมากที่สุด จำนวน 182 คน คิดเป็นร้อยละ 78.79 รองลงมาเป็นการรับฟังความคิดเห็นของครู มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 157 คน คิดเป็นร้อยละ 67.97 ส่วนการแนะนำครูกับบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องกับงานของโรงเรียน มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 40.26

ข้อที่ตอบอื่น ๆ มีผู้ให้ข้อมูล คือ มีรางวัลในการดำเนินกิจกรรม (ความถี่ = 1)

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า มีการเปิดโอกาสให้ครู แสดงความรู้ความสามารถ ยกย่องชมเชยครูที่มีผลงานดีเด่นและสนับสนุนให้ครูร่วมกันสร้างผลงานทางวิชาการ มากที่สุด มีผู้ให้ข้อมูลเป็นจำนวนเท่ากัน จำนวนละ 15 คน คิดเป็นร้อยละ 88.24 รองลงมาเป็นการรับฟังความคิดเห็นของครู มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 82.35 ส่วน การแนะนำครูกับบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องกับงานของโรงเรียนและการสอนงานครูเมื่อมีปัญหาใน การทำงาน มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุดเป็นจำนวนเท่ากัน จำนวนละ 8 คน คิดเป็นร้อยละ 47.06 กลุ่มครู ให้ข้อมูลว่า มีการเปิดโอกาสให้ครูแสดงความรู้ความสามารถ มากที่สุด จำนวน 167 คิดเป็นร้อย ละ 78.04 รองลงมาให้ข้อมูลว่า มีการรับฟังความคิดเห็นของครู มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 143 คน คิด เป็นร้อยละ 66.82 ส่วนการแนะนำครูกับบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องกับงานของโรงเรียน มีผู้ให้ข้อมู ลน้อยที่สุด 85 คน คิดเป็นร้อยละ 39.72

วิธีการโน้มน้าวครูให้ปฏิบัติหน้าที่

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลว่า มีการสนับสนุนการ ไปอบรมประชุมสัมมนาทางวิชาการและการไปศึกษาดูงาน มากที่สุด จำนวน 197 คน คิดเป็นร้อย ละ 85.28 รองลงมาเป็นการสนับสนุนให้ครูปรึกษาหารือแนวทางการทำงานร่วมกัน มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 149 คน คิดเป็นร้อยละ 64.50 ส่วนการอธิบายให้ครูเห็นความสำคัญของตนเองต่อความ สำเร็จของงาน มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 128 คน คิดเป็นร้อยละ 55.41

ข้อที่ตอบอื่น ๆ มีผู้ให้ข้อมูล คือ

- จัดแบ่งหน้าที่รับผิดชอบอย่างเหมาะสม (ความถี่ = 1)
- ให้งบประมาณที่พอเพียง (ความถี่ = 1)

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า มีการสนับสนุนการไปอบ รม การประชุมสัมมนาทางวิชาการและการไปศึกษาดูงานและการสนับสนุนให้ครูปรึกษาหารือแนว ทางการทำงานร่วมกัน มากที่สุด มีผู้ให้ข้อมูลเป็นจำนวนเท่ากัน จำนวนละ 16 คน คิดเป็นร้อยละ 94.18 รองลงมา มีการสนับสนุนให้ครูแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 88.24 ส่วนการอธิบายให้ครูเห็นความสำคัญของงานที่มอบหมายให้ทำ การ อธิบายให้ครูเห็นความสำคัญของตนเองต่อความสำเร็จของงานและการให้ครูตัดสินใจในกรอบ ของงานที่ได้รับมอบหมาย มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุดเป็นจำนวนเท่ากัน จำนวนละ 12 คน คิดเป็นร้อย ละ 70.59 กลุ่มครูให้ข้อมูลว่า มีการสนับสนุนการไปอบรม การประชุมสัมมนาทางวิชาการและการ ไปศึกษาดูงาน มากที่สุด จำนวน 181 คน คิดเป็นร้อยละ 84.58 รองลงมา มีการอำนวยความสะดวก

สะดวกด้านอุปกรณ์และเทคโนโลยีในการทำงาน มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 134 คน คิดเป็นร้อยละ 62.62 ส่วนการอธิบายให้ครูเห็นความสำคัญของตนเองต่อความสำเร็จของงาน มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 116 คน คิดเป็นร้อยละ 54.21



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามองค์ประกอบผู้นำทีมด้าน การลดความขัดแย้งในการทำงาน

การลดความขัดแย้งในการทำงาน	ผู้บริหาร (N ₁ = 17)		ครู (N ₂ = 214)		รวม (N _t = 231)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
9. วิธีการแก้ไขความขัดแย้งในการ ทำงานร่วมกัน						
- ปล່อยให้สถานการณ์คลี่คลาย ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น	3	17.65	80	37.38	83	35.93
- ใช้อำนาจหน้าที่ยุติความขัดแย้ง	5	29.41	81	37.85	86	37.23
- ค้นหาสาเหตุและเชิญผู้เกี่ยวข้อง ปรึกษาหารือ	9	52.94	145	67.76	154	66.67
- ประนีประนอม	12	70.59	132	61.68	144	62.34
- พุดคุยกันเพื่อแสวงหาทางเลือก ในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง	15	88.24	125	58.41	140	60.60
10. กระบวนการแก้ไขปัญหาความขัด แย้งในโรงเรียน						
- วิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุ	15	88.24	146	68.22	161	69.70
- รับฟังปัญหาและหาข้อมูลเพิ่มเติม จากผู้ที่เกี่ยวข้อง	14	82.35	167	78.04	181	78.35
- ปรึกษาหารือเพื่อค้นหาวิธีที่ เหมาะสมกับผู้ที่เกี่ยวข้อง	14	82.35	136	63.55	150	64.94
- นำผลการปรึกษาไปแก้ปัญหา ความขัดแย้ง	12	70.59	141	65.89	153	66.23
- ติดตามผลการแก้ไขปัญหา ความขัดแย้ง	12	70.59	118	55.14	130	56.28
- อื่น ๆ	-	-	1	0.47	1	0.43

ตารางที่ 5 (ต่อ)

การลดความขัดแย้งในการทำงาน	ผู้บริหาร		ครู		รวม	
	(N ₁ = 17)		(N ₂ = 214)		(N _t = 231)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
11. วิธีการลดความขัดแย้งในการทำงาน						
ร่วมกัน						
- ให้ข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นอย่างถูกต้องและรวดเร็ว	7	41.18	107	50.00	114	49.35
- ให้ข้อมูลที่จำเป็นแก่คู่กรณีที่มีความขัดแย้งกัน	2	11.76	93	43.46	95	41.13
- ทำความเข้าใจกับครูที่ทำหน้าที่แต่ละฝ่ายก่อนเริ่มทำงาน	15	88.24	167	78.04	182	78.79
- ให้ออกาสครูได้มีส่วนร่วมในการคิดแผนงาน/โครงการ	16	94.12	159	74.30	175	75.76

จากตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการลดความขัดแย้งในการทำงานเป็นทีมปรากฏผลดังนี้

วิธีการแก้ไขความขัดแย้งในการทำงานร่วมกัน

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลว่า มีการค้นหาสาเหตุและเชิญผู้เกี่ยวข้องมาปรึกษา มากที่สุด จำนวน 154 คน คิดเป็นร้อยละ 66.67 รองลงมาเป็นการประนีประนอม มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 144 คน คิดเป็นร้อยละ 62.34 ส่วนการปล่อยให้สถานการณ์คลี่คลายความขัดแย้งที่เกิดขึ้น มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 35.93

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า มีการพูดคุยกันเพื่อแสวงหาทางเลือกในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง มากที่สุด จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 88.24 รองลงมาเป็นการประนีประนอม มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 70.59 ส่วนการปล่อยให้สถานการณ์คลี่คลายความขัดแย้งที่เกิดขึ้น มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 17.65 กลุ่มครูให้ข้อมูลว่า มีการค้นหาสาเหตุและเชิญผู้เกี่ยวข้องปรึกษาหารือ มากที่สุด จำนวน 145 คน คิดเป็นร้อยละ 67.76 รองลงมาเป็นการประนีประนอม มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 132 คน คิดเป็นร้อยละ 61.68 ส่วนการปล่อยให้สถานการณ์คลี่คลายความขัดแย้งที่เกิดขึ้น มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 37.38

กระบวนการแก้ไขความขัดแย้ง

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลว่า มีการรับฟังปัญหา และหาข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้เกี่ยวข้อง มากที่สุด จำนวน 181 คน คิดเป็นร้อยละ 78.35 รองลงมา มีการวิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุ มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 161 คน คิดเป็นร้อยละ 69.70 ส่วนติดตามผลการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 130 คน คิดเป็นร้อยละ 56.28

ข้อที่ตอบอื่น ๆ มีผู้ให้ข้อมูล คือ มีการจัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ (ความถี่ = 1)

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า วิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุ มากที่สุด จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 88.24 รองลงมา รับฟังปัญหาและหาข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ที่เกี่ยวข้องและปรึกษาหารือเพื่อค้นหาวิธีที่เหมาะสมกับผู้เกี่ยวข้อง มีผู้ให้ข้อมูลเป็นจำนวนเท่ากัน จำนวนละ 14 คน คิดเป็นร้อยละ 82.35 ส่วนนำผลการปรึกษาไปแก้ปัญหาคความขัดแย้ง และติดตามผลการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 70.59 กลุ่มครูให้ข้อมูลว่า รับฟังปัญหาและหาข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ที่เกี่ยวข้อง มากที่สุด จำนวน 167 คน คิดเป็นร้อยละ 78.04 รองลงมา วิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุ มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 146 คน คิดเป็นร้อยละ 68.22 ส่วนติดตามผลการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 118 คน คิดเป็นร้อยละ 55.14

วิธีการลดความขัดแย้งในการทำงานร่วมกัน

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลว่า มีการทำความเข้าใจกับครูแต่ละฝ่ายก่อนเริ่มทำงาน มากที่สุด จำนวน 182 คน คิดเป็นร้อยละ 78.79 รองลงมา ให้โอกาสครูได้มีส่วนร่วมในการคิดแผนงาน/โครงการ มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 175 คน คิดเป็นร้อยละ 75.76 ส่วนการให้ข้อมูลที่จำเป็นแก่คู่กรณีที่มีความขัดแย้งกัน มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 95 คน คิดเป็นร้อยละ 41.13

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า ให้โอกาสครูได้มีส่วนร่วมในการคิดแผนงาน/โครงการ มากที่สุด จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 94.12 รองลงมา เป็นการทำความเข้าใจกับครูที่ทำหน้าที่แต่ละฝ่ายก่อนเริ่มทำงาน มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 88.24 ส่วนการให้ข้อมูลที่จำเป็นแก่คู่กรณีที่มีความขัดแย้งกัน มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 11.76 กลุ่มครูให้ข้อมูลว่า มีการทำความเข้าใจกับครูที่ทำหน้าที่แต่ละฝ่ายก่อนเริ่มทำงาน

มากที่สุด จำนวน 167 คน คิดเป็นร้อยละ 78.04 รองลงมาเป็นการให้โอกาสครูได้มีส่วนร่วมในการ
คิดแผนงาน/โครงการ มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 159 คน คิดเป็นร้อยละ 74.30 ส่วนการให้ข้อมูลที่จำ
เป็นแก่คู่กรณีที่มีความขัดแย้งกัน มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 43.46



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 6 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามองค์ประกอบผู้นำทีมด้านการวางแผน

การวางแผน	ผู้บริหาร		ครู		รวม	
	(N ₁ = 17)		(N ₂ = 214)		(N _t = 231)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
12. วิธีการดำเนินการในการวางแผนของโรงเรียน						
- กำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของแผน	17	100.00	173	80.84	190	82.25
- ศึกษาและวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาของโรงเรียน	17	100.00	168	78.50	185	80.09
- กำหนดวิธีการดำเนินงาน	14	82.35	168	78.50	182	78.79
- นำแผนไปปฏิบัติโดยมีการประสานงานและกำกับให้เป็นไปตามแผน	14	82.35	161	75.23	175	75.76
- ตรวจสอบหลังประเมินผลแผน	16	94.12	148	69.16	164	71.00

จากตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวางแผนในการทำงานเป็นทีมปรากฏผลดังนี้

วิธีการดำเนินการในการวางแผน

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลว่า กำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของแผน มากที่สุด จำนวน 190 คน คิดเป็นร้อยละ 82.25 รองลงมาศึกษาและวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาของโรงเรียน มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 185 คน คิดเป็นร้อยละ 80.09 ส่วนตรวจสอบหลังประเมินผลแผน มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 164 คิดเป็นร้อยละ 71.00

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้บริหารทั้งหมดให้ข้อมูลว่า กำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของแผนและศึกษาและวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน/ปัญหาของโรงเรียน มีผู้ให้ข้อมูลจำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 100.00 รองลงมาตรวจสอบหลังประเมินผลแผน มีผู้ให้ข้อมูลจำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 94.12 ส่วนกำหนดวิธีการดำเนินงานและนำแผนไปปฏิบัติโดยมีการประสานงานและกำกับให้เป็นไปตามแผน มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ

82.35 กลุ่มครูให้ข้อมูลว่า กำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของแผน มากที่สุด จำนวน 173 คน คิดเป็นร้อยละ 80.84 รองลงมาศึกษาและวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน/ปัญหาของโรงเรียนและกำหนดวิธีการดำเนินงาน มีผู้ให้ข้อมูลเป็นจำนวนเท่ากัน จำนวนละ 168 คน คิดเป็นร้อยละ 78.50 ส่วนตรวจสอบหลังประเมินผลแผน มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 148 คน คิดเป็นร้อยละ 69.16



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 7 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามองค์ประกอบผู้นำทีมด้านการมอบหมายงาน

การมอบหมายงาน	ผู้บริหาร (N ₁ = 17)		ครู (N ₂ = 214)		รวม (N _t = 231)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
	13. การดำเนินการมอบหมายงานให้ครู ในโรงเรียน					
- ผู้บริหารพิจารณาด้วยตนเอง	6	35.29	89	41.59	95	41.13
- ผู้บริหารพิจารณาร่วมกับคณะ กรรมการโรงเรียน	8	47.06	138	64.49	146	63.20
- ประชุมผู้บริหารที่เกี่ยวข้องเพื่อ มอบหมายงาน	13	76.47	159	74.30	172	74.46
- ประชุมครูที่เกี่ยวข้องและแจ้ง การมอบหมายงาน	17	100.00	169	78.97	186	80.52
- อื่น ๆ	1	5.88	3	1.40	4	1.73
14. วิธีการมอบหมายงานให้ครูในโรงเรียน						
- ชี้แจงรายละเอียดของงานที่จะ ทำอย่างชัดเจน	14	82.35	161	75.23	175	75.76
- ชี้แจงจุดประสงค์ของงานที่จะทำ	16	94.12	161	75.23	177	76.62
- ชี้แจงวิธีการทำงานอย่างเป็นขั้น เป็นตอน	8	47.06	147	68.69	155	67.10
- ชี้แจงความสำคัญของงานและ ผลที่คาดหวัง	14	82.35	133	62.15	147	63.64
- ชี้แจงกรอบงานและขอบเขต อำนาจในการตัดสินใจ	9	52.94	119	55.61	128	55.41
- ชี้แจงความรับผิดชอบในงานที่ มอบหมาย	12	70.59	149	69.63	161	69.70

ตารางที่ 7 (ต่อ)

กรมอบหมายงาน	ผู้บริหาร		ครู		รวม	
	(N ₁ = 17)		(N ₂ = 214)		(N _t = 231)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
15. วิธีการติดตามงานที่ได้มอบหมายให้						
ครูในโรงเรียน						
- ให้รายงานด้วยวาจาทุกสัปดาห์	9	52.94	76	35.51	85	36.80
- ให้รายงานเป็นลายลักษณ์อักษร						
ทุกสัปดาห์	3	17.65	105	49.07	108	46.75
- ให้รายงานเมื่อมีปัญหาในการ						
ทำงาน	12	70.59	133	62.15	145	62.77
- สอบถามผลการปฏิบัติงาน	14	82.35	167	78.04	181	78.35
- ใช้แบบติดตามและตรวจสอบ	12	70.59	132	61.68	144	62.34

จากตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลวิธีการดำเนินการมอบหมายในการทำงานเป็นที่ปรากฏผล ดังนี้

วิธีการดำเนินการมอบหมายงานให้ครู

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลว่า มีการประชุมครูที่เกี่ยวข้องและแจ้งการมอบหมายงาน มากที่สุด จำนวน 186 คน คิดเป็นร้อยละ 80.52 รองลงมาเป็นการประชุมผู้บริหารที่เกี่ยวข้องเพื่อมอบหมายงาน จำนวน 172 คน คิดเป็นร้อยละ 74.46

ข้อที่ตอบอื่น ๆ มีผู้ให้ข้อมูล คือ

- ให้รายงานเป็นลายลักษณ์อักษรเมื่อเสร็จสิ้นการดำเนินงาน (ความถี่ = 1)
- ใช้วิธีการสอบถามการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ (ความถี่ = 1)
- ให้รายงานเมื่อมีการประชุมประจำเดือน (ความถี่ = 1)
- ให้สรุปงานเป็นรายภาคเรียน (ความถี่ = 1)

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้บริหารทั้งหมดให้ข้อมูลว่า มีการประชุมครูที่เกี่ยวข้องและแจ้งการมอบหมายงาน จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 100.00 รองลงมาเป็นการประชุมผู้บริหารที่เกี่ยวข้องเพื่อมอบหมายงาน จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 76.47 ส่วนผู้บริหารพิจารณาด้วยตนเอง มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 35.29 กลุ่มครูให้ข้อมูลเช่นเดียวกับกลุ่มผู้บริหารคือ มีการประชุมครูที่เกี่ยวข้องและแจ้งการมอบหมายงาน มากที่สุด จำนวน 169 คน คิดเป็นร้อยละ 78.97 รองลงมาเป็นการประชุมผู้บริหารที่เกี่ยวข้องเพื่อมอบหมายงาน มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 159 คน คิดเป็นร้อยละ 74.30 ส่วนที่ผู้บริหารพิจารณาด้วยตนเอง มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 41.59

วิธีการมอบหมายงานให้ครู

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลว่า มีการชี้แจงจุดประสงค์ของงานที่จะทำ มากที่สุด จำนวน 177 คน คิดเป็นร้อยละ 76.62 รองลงมา มีการชี้แจงรายละเอียดของงานที่จะทำอย่างชัดเจน มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 175 คน คิดเป็นร้อยละ 75.76 ส่วนการชี้แจงกรอบงานและอำนาจในการตัดสินใจ มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 128 คน คิดเป็นร้อยละ 55.41

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า มีการชี้แจงจุดประสงค์ของงานที่จะทำ มากที่สุด จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 94.12 รองลงมาเป็นการชี้แจงรายละเอียดของงานที่จะทำอย่างชัดเจนและชี้แจงความสำคัญของงานและผลที่คาดหวัง จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 82.35 ส่วนการชี้แจงวิธีการทำงานอย่างเป็นขั้นเป็นตอน มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 47.06 กลุ่มครูให้ข้อมูลว่า มีการชี้แจงรายละเอียดของงานที่จะทำอย่างชัดเจนและชี้แจงจุดประสงค์ของงานที่จะทำ มากที่สุด จำนวน 161 คน คิดเป็นร้อยละ 75.23 รองลงมาเป็นการชี้แจงความรับผิดชอบในงานที่มอบหมาย มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 149 คน คิดเป็นร้อยละ 69.63 ส่วนการชี้แจงกรอบงานและขอบเขตอำนาจในการตัดสินใจ มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 119 คน คิดเป็นร้อยละ 55.61

วิธีการติดตามงานที่ได้มอบหมายให้ครู

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลว่า มีการสอบถามผลการปฏิบัติงาน มากที่สุด จำนวน 181 คน คิดเป็นร้อยละ 78.35 รองลงมาเป็นการให้รายงานเมื่อมีปัญหาในการทำงาน มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 145 คน คิดเป็นร้อยละ 62.77 ส่วนการให้รายงานด้วยวาจาทุกสัปดาห์ มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 36.80

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า มีการสอบถามผลการปฏิบัติงาน มากที่สุด จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 82.35 รองลงมาเป็นการให้รายงานเมื่อมีปัญหาในการทำงานและใช้แบบติดตามตรวจสอบ มีผู้ให้ข้อมูลเป็นจำนวนเท่ากัน จำนวนละ 12 คน คิดเป็นร้อยละ 70.59 ส่วนการให้รายงานเป็นลายลักษณ์อักษร มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 17.65 กลุ่มครูให้ข้อมูลว่า มีการสอบถามผลการปฏิบัติงาน มากที่สุด จำนวน 167 คน คิดเป็นร้อยละ 78.04 รองลงมาเป็นการรายงานเมื่อมีปัญหาในการทำงาน มีผู้ให้ข้อมูลจำนวน 133 คน คิดเป็นร้อยละ 62.15 ส่วนการให้รายงานด้วยวาจาทุกสัปดาห์ มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 35.51



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 8 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามองค์ประกอบผู้นำทีมด้านการควบคุมงาน

การควบคุมงาน	ผู้บริหาร (N ₁ = 17)		ครู (N ₂ = 214)		รวม (N _t = 231)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
	16. การกำหนดกระบวนการควบคุมงาน ในโรงเรียน					
- กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ไว้เป็นลายลักษณ์อักษร	12	70.59	139	64.95	151	65.37
- กำหนดเกณฑ์ควบคุมการปฏิบัติงาน	6	35.29	140	65.42	146	63.20
- แจกมาตรฐานและเกณฑ์การ ควบคุมให้ครูทราบ	11	64.71	118	55.14	129	55.84
- นิเทศการปฏิบัติงานของครู	14	82.35	156	72.90	170	73.59
- ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง	13	76.47	135	63.08	148	64.07
17. วิธีการควบคุมงานใน ในโรงเรียน						
- ผู้บริหารตรวจสอบการปฏิบัติงาน งานด้วยตนเอง	16	94.12	107	50.00	123	53.25
- ให้อาจารย์ผลการปฏิบัติงานเป็น ระยะ ๆ โดยทางวาจาหรือลาย ลักษณ์อักษร	12	70.59	160	74.77	172	74.46
- ใช้แผนเป็นเครื่องมือในการตรวจ สอบการดำเนินงานตามแผน	11	64.71	136	63.55	147	63.64
- ตรวจสอบแผนเป็นประจำ	11	64.71	139	64.95	150	64.94
- ควบคุมจากการใช้งบประมาณ	5	29.41	107	50.00	112	48.48
- อื่น ๆ	-	-	1	0.47	1	0.43

จากตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการควบคุมในการทำงานเป็นทีมปรากฏผลดังนี้

การกำหนดกระบวนการควบคุม

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลว่า นิเทศการปฏิบัติงานของครู มากที่สุด จำนวน 170 คน คิดเป็นร้อยละ 73.59 รองลงมากำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้เป็นลายลักษณ์อักษร มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 151 คน คิดเป็นร้อยละ 65.37 ส่วนแจ้งมาตรฐานและเกณฑ์การควบคุมให้ครูทราบ มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 129 คน คิดเป็นร้อยละ 55.84

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า นิเทศการปฏิบัติงานของครู มากที่สุด จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 82.35 รองลงมาปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง มีผู้ให้ข้อมูลจำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 76.47 ส่วนกำหนดเกณฑ์ควบคุมการปฏิบัติงาน มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 35.29 กลุ่มครูให้ข้อมูลว่า นิเทศการปฏิบัติงานของครู มากที่สุด จำนวน 156 คน คิดเป็นร้อยละ 72.90 รองลงมากำหนดเกณฑ์ควบคุมการปฏิบัติงาน มีผู้ให้ข้อมูลจำนวน 140 คน คิดเป็นร้อยละ 65.42 ส่วนแจ้งมาตรฐานและเกณฑ์มาตรฐานให้ครูทราบ มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 118 คน คิดเป็นร้อยละ 55.14

วิธีการควบคุมงาน

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลว่า มีการให้รายงานผลการปฏิบัติงานเป็นระยะโดยทางวาจาหรือลายลักษณ์อักษร มากที่สุด จำนวน 172 คน คิดเป็นร้อยละ 74.46 รองลงมามีการตรวจสอบแผนเป็นประจำ มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 150 คน คิดเป็นร้อยละ 64.94 ส่วนการควบคุมจากการชี้แจงประมาณ มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 48.48

ข้อที่ตอบอื่น ๆ มีผู้ให้ข้อมูล คือ หัวหน้าฝ่ายเป็นผู้ดูแลควบคุมงาน (ความถี่ = 1)

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า ผู้บริหารตรวจสอบผลการปฏิบัติงานด้วยตนเอง มากที่สุด จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 94.12 รองลงมาเป็นการให้รายงานผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ โดยทางวาจาหรือลายลักษณ์อักษร มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 70.59 ส่วนการควบคุมจากการชี้แจงประมาณ มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 29.41 กลุ่มครูให้ข้อมูลว่า มีการให้รายงานผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ โดยทางวาจาหรือลายลักษณ์อักษร มากที่สุด จำนวน 160 คน คิดเป็นร้อยละ 74.77 รองลงมา มีการตรวจสอบแผนเป็นประจำ มีผู้ให้ข้อมูลจำนวน 139 คน คิดเป็นร้อยละ 64.95 ส่วนผู้บริหารตรวจสอบผลการ

ปฏิบัติงานด้วยตนเองและควบคุมจากการใช้งบประมาณ มีผู้ให้ข้อมูลเป็นจำนวนเท่ากัน จำนวน
ละ 107 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 9 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามองค์ประกอบผู้นำทีมด้าน
การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน	ผู้บริหาร (N ₁ = 17)		ครู (N ₂ = 214)		รวม (N _t = 231)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
	18. การนำผลการปฏิบัติงานมาเปรียบ เทียบกับมาตรฐานและเกณฑ์การ ปฏิบัติงาน					
- ไม่มี	2	11.76	19	8.88	21	9.09
- มี	15	88.24	195	91.12	210	90.91
การดำเนินการเมื่อผลการปฏิบัติงาน ต่ำกว่ามาตรฐานและเกณฑ์การ ปฏิบัติงาน	(n ₁ = 15)		(n ₂ = 195)		(n _t = 210)	
- ประชุมเพื่อระดมความคิดเห็นใน การแก้ปัญหา	15	100.00	163	83.59	178	84.76
- เปลี่ยนผู้รับมอบหมายงานใหม่	2	13.33	67	34.36	69	32.86
- ให้โอกาสในการปฏิบัติงานใหม่	11	73.33	109	55.90	120	57.14
- แนะนำวิธีการทำงาน	14	93.33	123	63.08	137	65.24
- จัดให้มีการนิเทศการปฏิบัติงาน	11	73.33	117	60.00	128	60.95
- จัดฝึกอบรม	9	60.00	1	0.51	10	4.76

ตารางที่ 9 (ต่อ)

การประเมินผลการปฏิบัติงาน	ผู้บริหาร		ครู		รวม	
	(N ₁ = 17)		(N ₂ = 214)		(N _t = 231)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
19. การกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน						
- ไม่มี	-	-	7	3.27	7	30.30
- มี	17	100.00	207	96.73	224	96.96
กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อ	(n ₁ = 17)		(n ₂ = 207)		(n _t = 224)	
- เพื่อพิจารณาการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง	7	41.18	101	48.79	108	48.21
- เพื่อพิจารณาความดีความชอบประจำปี	11	64.71	123	59.42	134	59.82
- เพื่อประกอบการพิจารณาการปฏิบัติงานของครู	17	100.00	168	81.16	185	82.59
- เพื่อใช้พิจารณาจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถของครู	13	76.47	142	68.60	155	67.10
- อื่น ๆ	-	-	2	0.97	2	0.89
20. หลักในการกำหนดมาตรฐานการประเมินผลการปฏิบัติงาน						
- กำหนดจากนโยบายของโรงเรียน	13	76.47	159	74.30	172	74.46
- กำหนดโดยพิจารณาจากข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียน	4	23.53	97	45.33	101	43.72
- กำหนดโดยคำนึงถึงศักยภาพในการปฏิบัติงานของครู	14	82.35	132	61.68	146	63.20
- มีเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน	12	70.59	141	65.89	153	66.23
- มีการจัดทำมาตรฐานเป็นลายลักษณ์อักษร	12	70.59	115	53.74	127	54.98
- มีการกำหนดมาตรฐานร่วมกันระหว่างผู้บริหารและครู	13	76.47	127	59.35	140	60.61

ตารางที่ 9 (ต่อ)

การประเมินผลการปฏิบัติงาน	ผู้บริหาร		ครู		รวม	
	(N ₁ = 17)		(N ₂ = 214)		(N _t = 231)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
21. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของ						
ครู						
- สังเกตการปฏิบัติงาน	16	94.12	174	81.31	190	82.25
- สอบถามจากผู้ร่วมงาน	13	76.47	135	63.08	148	64.07
- สัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงาน	9	52.94	125	58.41	134	58.01
- ให้ครูประเมินตนเอง	10	58.82	144	57.29	154	66.67
- มอบหมายให้หัวหน้าหมวดหัวหน้าระดับหรือหัวหน้างานเป็นผู้ประเมินครูที่อยู่ในความรับผิดชอบ	15	88.24	168	78.50	183	79.22
- ตรวจสอบจากเอกสารการปฏิบัติงาน	14	82.35	154	71.96	168	72.73
22. การแจ้งผลการประเมินผลการปฏิบัติงานแก่ครู						
- ไม่แจ้ง	1	5.88	21	9.81	22	9.52
- แจ้ง	16	94.12	193	90.19	209	90.48
การดำเนินการแจ้งผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน						
	(n ₁ = 16)		(n ₂ = 193)		(n _t = 209)	
- แจ้งเป็นลายลักษณ์อักษร	5	31.25	112	58.03	117	55.98
- แจ้งภาพรวมในที่ประชุม	14	87.50	134	69.43	148	70.81
- มอบหมายให้ผู้ช่วยผู้บริหารเป็นผู้แจ้งกับครูในโรงเรียน	9	56.25	98	50.78	107	51.20
- มอบหมายให้หัวหน้าหมวดหัวหน้าระดับหรือหัวหน้างานเป็นผู้แจ้งครูในความรับผิดชอบ	10	62.50	134	69.43	144	68.90
- ผู้บริหารพิเศษเฉพาะครูที่ยังมีข้อบกพร่อง	8	50.00	88	45.60	96	45.93
- อื่น ๆ	-	-	2	1.04	2	0.96

จากตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติงานในการทำงานเป็นที่ปรากฏผลดังนี้

การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานและเกณฑ์การปฏิบัติงาน

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลว่า มีการนำผลการปฏิบัติงานมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานและเกณฑ์การปฏิบัติงาน จำนวน 210 คน คิดเป็นร้อยละ 90.91 การดำเนินการเมื่อผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐานและเกณฑ์การปฏิบัติงาน มีผู้ให้ข้อมูลว่า มีการประชุมเพื่อระดมความคิดเห็นในการแก้ปัญหา มากที่สุด จำนวน 178 คน คิดเป็นร้อยละ 84.76 รองลงมา มีการแนะนำวิธีการทำงาน มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 137 คน คิดเป็นร้อยละ 65.24 ส่วนการเปลี่ยนผู้รับมอบหมายงานใหม่ มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 32.86

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า มีการนำผลการปฏิบัติงานมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานและเกณฑ์การปฏิบัติงาน จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 88.24 การดำเนินการเมื่อผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานและเกณฑ์การปฏิบัติงานมีผู้บริหารให้ข้อมูลว่า มีการประชุมเพื่อระดมความคิดเห็นในการแก้ปัญหา จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 100.00 รองลงมาเป็นการแนะนำวิธีการทำงาน มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 93.33 ส่วนการเปลี่ยนผู้รับมอบหมายงานใหม่ มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 13.33 กลุ่มครูให้ข้อมูลว่า มีการนำผลการปฏิบัติงานมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานและเกณฑ์การปฏิบัติงาน จำนวน 195 คน คิดเป็นร้อยละ 91.12 การดำเนินการเมื่อผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานและเกณฑ์การปฏิบัติงาน กลุ่มครูให้ข้อมูลเช่นเดียวกับกลุ่มผู้บริหารว่า มีการประชุมเพื่อระดมความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหา มากที่สุด จำนวน 163 คน คิดเป็นร้อยละ 83.59 รองลงมาเป็นการแนะนำวิธีการทำงาน มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 123 คน คิดเป็นร้อยละ 63.08 ส่วนการเปลี่ยนผู้รับมอบหมายงานใหม่ มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 34.36

การกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลว่า มีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน จำนวน 224 คน คิดเป็นร้อยละ 96.96 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประกอบการพิจารณาการปฏิบัติงานของครู มากที่สุด จำนวน 185 คน คิดเป็นร้อยละ 82.59 รองลงมาเพื่อใช้พิจารณาจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาทักษะความรู้ มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 155 คน คิดเป็นร้อยละ

67.10 ส่วนเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 48.21

ข้อที่ตอบอื่น ๆ มีผู้ให้ข้อมูล คือ เพื่อพัฒนางานโดยรวม (ความถี่ = 2)

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้บริหารทั้งหมดให้ข้อมูลว่า มีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู มากที่สุด จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 100.00 รองลงมาเพื่อใช้พิจารณาจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถของครู มีผู้ให้ข้อมูลจำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 76.47 ส่วนเพื่อการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 41.18 กลุ่มครูให้ข้อมูลเช่นเดียวกับกลุ่มผู้บริหารว่า มีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำนวน 207 คน คิดเป็นร้อยละ 96.73 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประกอบการพิจารณาการปฏิบัติงานของครู จำนวน 168 คน คิดเป็นร้อยละ 81.16 รองลงมาเพื่อใช้พิจารณาจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถของครู จำนวน 142 คน คิดเป็นร้อยละ 68.60 ส่วนเพื่อใช้พิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 48.79

หลักในการกำหนดมาตรฐานการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลว่า กำหนดจากนโยบายของโรงเรียน มากที่สุด จำนวน 172 คน คิดเป็นร้อยละ 74.46 รองลงมามีเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน จำนวน 153 คน คิดเป็นร้อยละ 66.23 ส่วนการกำหนดโดยพิจารณาจากข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียน มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 43.72

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า กำหนดโดยคำนึงถึงศักยภาพในการปฏิบัติงานของครู มากที่สุด จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 82.35 รองลงมา กำหนดจากนโยบายของโรงเรียนและกำหนดมาตรฐานร่วมกันระหว่างผู้บริหารและครู มีผู้ให้ข้อมูลเป็นจำนวนเท่ากัน จำนวนละ 13 คน คิดเป็นร้อยละ 76.47 ส่วนการกำหนดโดยพิจารณาจากข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียน มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 23.53 กลุ่มครูให้ข้อมูลว่า กำหนดจากนโยบายของโรงเรียน มากที่สุด จำนวน 159 คน คิดเป็นร้อยละ 74.30 รองลงมามีเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน จำนวน 141 คน คิดเป็นร้อยละ 65.89 ส่วนการกำหนดโดยพิจารณาจากข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียน มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 45.33

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลว่า สังเกตการปฏิบัติงาน มากที่สุด จำนวน 190 คน คิดเป็นร้อยละ 82.25 รองลงมาเป็นการมอบหมายให้หัวหน้าหมวด หัวหน้าระดับหรือหัวหน้างานเป็นผู้ประเมินครูที่อยู่ในความรับผิดชอบ มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 183 คน คิดเป็นร้อยละ 79.22 ส่วนการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงาน มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 134 คน คิดเป็นร้อยละ 58.01

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า มีการสังเกตการปฏิบัติงาน มากที่สุด จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 94.12 รองลงมาเป็นการมอบหมายให้หัวหน้าหมวด หัวหน้าระดับหรือหัวหน้างานเป็นผู้ประเมินครูที่อยู่ในความรับผิดชอบ มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 88.24 ส่วนการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงาน มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 52.94 กลุ่มครูให้ข้อมูลเช่นเดียวกับกลุ่มผู้บริหารว่า มีการสังเกตการปฏิบัติงาน มากที่สุด จำนวน 174 คน คิดเป็นร้อยละ 81.31 รองลงมาเป็นการมอบหมายให้หัวหน้าหมวด หัวหน้าระดับหรือหัวหน้างานเป็นผู้ประเมินครูที่อยู่ในความรับผิดชอบ มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 168 คน คิดเป็นร้อยละ 78.50 ส่วนการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงาน มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ 58.41

การแจ้งผลการปฏิบัติงาน

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลว่า มีการแจ้งผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำนวน 209 คน คิดเป็นร้อยละ 90.48 โดยให้ข้อมูลว่า มีการแจ้งภาพรวมในที่ประชุม มากที่สุด จำนวน 148 คน คิดเป็นร้อยละ 70.81 รองลงมามอบหมายให้หัวหน้าหมวด หัวหน้าระดับหรือหัวหน้างานเป็นผู้แจ้งครูในความรับผิดชอบ จำนวน 144 คน คิดเป็นร้อยละ 68.90 ส่วนการนิเทศเฉพาะครูที่ยังมีข้อบกพร่อง มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 45.93

ข้อที่ตอบอื่น ๆ มีผู้ให้ข้อมูล คือ

- ประกาศผลประเมินการปฏิบัติงานติดบอร์ดโรงเรียน (ความถี่ = 1)
- แจ้งให้ทราบเป็นรายบุคคล (ความถี่ = 1)

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า มีการแจ้งผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 94.12 โดยให้ข้อมูลว่า มีการแจ้งภาพรวมในที่ประชุม มากที่สุด จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 87.50 รองลงมาเป็นการมอบหมายให้หัวหน้าหมวดหัวหน้าระดับหรือหัวหน้างานเป็นผู้แจ้งครูที่อยู่ในความรับผิดชอบ จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 62.50 ส่วนการแจ้งเป็นลายลักษณ์อักษร มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 31.25 กลุ่มครูให้ข้อมูลว่า มีการแจ้งผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำนวน 193 คน คิดเป็นร้อยละ 90.19 โดยให้ข้อมูลว่ามีการแจ้งภาพรวมในที่ประชุมและมอบหมายให้หัวหน้าหมวดหัวหน้าระดับหรือหัวหน้างานเป็นผู้แจ้งครูที่อยู่ในความรับผิดชอบ มากที่สุด มีผู้ให้ข้อมูลเป็นจำนวนเท่ากัน จำนวนละ 134 คน คิดเป็นร้อยละ 69.43 รองลงมาแจ้งเป็นลายลักษณ์อักษร จำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 58.03 ส่วนผู้บริหารพิเศษเฉพาะครูที่ยังมีข้อบกพร่อง มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 45.60



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 10 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามปัญหาด้านผู้นำทีม

ปัญหาด้านผู้นำทีม	ผู้บริหาร		ครู		รวม	
	(N ₁ = 17)		(N ₂ = 214)		(N _t = 231)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
23. ปัญหาในการจูงใจบุคลากร						
- สภาพแวดล้อมทางกายภาพไม่เอื้อต่อการทำงาน	5	29.41	47	21.96	52	22.51
- ขาดการให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงาน	4	23.53	53	24.77	57	24.68
- ขาดงบประมาณในการให้สวัสดิการที่พอเพียง	8	47.06	74	34.58	82	35.50
- ขาดการจัดสวัสดิการที่เหมาะสม	1	5.88	59	27.57	60	25.97
- ขาดการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่ครู	-	-	93	43.46	93	40.26
- ขาดการกำหนดเป้าหมายการทำงานร่วมกับผู้ร่วมงาน	2	11.76	37	17.29	39	16.88
24. ปัญหาในการลดความขัดแย้งในการทำงานของครู						
- ขาดการรับฟังข้อมูลจากผู้เกี่ยวข้อง	4	23.53	62	28.97	66	28.57
- วิธีแก้ปัญหามิเหมาะสม	2	11.76	61	28.50	63	27.27
- ขาดการติดตามผลการแก้ไขปัญหา	6	35.29	42	19.63	48	20.78
- ขาดการวินิจฉัยปัญหาที่ชัดเจนและรวดเร็ว	5	29.41	78	34.45	83	35.93

ตารางที่ 10 (ต่อ)

ปัญหาด้านผู้นำทีม	ผู้บริหาร		ครู		รวม	
	(N ₁ = 17)		(N ₂ = 214)		(N _t = 231)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
25. ปัญหาในการวางแผนของโรงเรียน						
- ครูขาดการมีส่วนร่วมในการวางแผน	3	17.65	57	26.64	60	25.97
- ขาดงบประมาณเพื่อใช้ในการปฏิบัติตามแผนงาน	3	17.65	60	28.04	63	27.27
- ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการวางแผน	5	29.41	50	23.36	55	23.81
- ขาดการปฏิบัติให้ได้ผลตามแผนที่กำหนดไว้	1	5.88	53	24.77	54	23.38
- ขาดการติดตามผลการปฏิบัติตามแผน	7	41.18	37	17.29	44	19.05
26. ปัญหาในการมอบหมายงาน						
- ขาดการมอบหมายงานให้บุคลากรที่มีความเหมาะสม	1	5.88	47	21.96	48	20.78
- ขาดการมอบอำนาจในการตัดสินใจในขอบเขตของงานที่มอบหมาย	3	17.65	49	22.90	52	22.51
- ขาดการให้รายละเอียดเกี่ยวกับงานที่มอบหมาย	3	17.65	51	23.83	54	23.38
- ผู้ที่ได้รับการมอบหมายไม่รับทราบขอบเขตของงาน	10	58.82	63	29.44	73	31.60
- ขาดการสื่อสารและการประสานงานโดยตรง	3	17.65	71	33.18	74	32.03

ตารางที่ 10 (ต่อ)

ปัญหาด้านผู้นำทีม	ผู้บริหาร		ครู		รวม	
	(N ₁ = 17)		(N ₂ = 214)		(N _t = 231)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
27. ปัญหาในการควบคุมการปฏิบัติงาน ของโรงเรียน						
- ขาดการกำหนดเป้าหมายในการ ควบคุมการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	2	11.76	39	18.22	41	17.75
- ขาดการตรวจสอบการปฏิบัติ งานที่เป็นระบบ	7	41.18	48	22.43	55	23.81
- ขาดความยืดหยุ่นในการควบคุม การปฏิบัติงาน	2	11.76	57	26.64	59	25.54
- บุคลากรไม่มีส่วนร่วมในการ กำหนดเกณฑ์ในการตรวจสอบ	2	11.76	68	31.78	70	30.30
- ขาดเวลาในการควบคุมการ ปฏิบัติงาน	8	47.06	38	17.76	46	19.91
28. ปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติ งานของโรงเรียน						
- ขาดการประเมินผลการปฏิบัติ งานอย่างสม่ำเสมอ	11	64.71	52	24.30	63	27.27
- ไม่ได้แจ้งเกณฑ์การประเมินให้ ครูทราบล่วงหน้า	2	11.76	46	21.50	48	20.78
- ผู้ถูกประเมินไม่มีส่วนร่วมในการ กำหนดหลักเกณฑ์การประเมิน	5	29.41	69	32.24	74	32.03
- ขาดความเป็นธรรมในการ ประเมิน	-	-	54	25.23	54	23.38
- ผลการประเมินงานมิได้ถูกนำ ไปใช้ปรับปรุงการทำงาน	5	29.41	55	25.70	60	25.97

จากตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัญหาด้านผู้นำทีมปรากฏผลดังนี้

ปัญหาในการจูงใจบุคลากร

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลว่า ขาดการเสริมสร้างขวัญ/กำลังใจแก่ครู มากที่สุด จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 40.26 รองลงมาขาดงบประมาณในการให้สวัสดิการที่เพียงพอ มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 35.50 ส่วนขาดการกำหนดเป้าหมายในการทำงานร่วมกับผู้ร่วมงาน มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 16.88

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า ขาดงบประมาณในการให้สวัสดิการที่พอเพียง มากที่สุด จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 47.06 รองลงมาเป็นสภาพแวดล้อมทางกายภาพไม่เอื้อต่อการทำงาน มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 29.41 ส่วนการขาดการจัดสวัสดิการที่เหมาะสม มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 5.88 กลุ่มครูให้ข้อมูลว่า ขาดการเสริมสร้างขวัญ/กำลังใจแก่ครู มากที่สุด จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 43.46 รองลงมาขาดงบประมาณในการให้สวัสดิการที่พอเพียง มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 34.58 ส่วนการขาดการกำหนดเป้าหมายการทำงานร่วมกับผู้ร่วมงาน มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 17.29

ปัญหาในการลดความขัดแย้งในการทำงานของครู

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลว่า ขาดการวินิจฉัยปัญหาที่ชัดเจนและรวดเร็ว มากที่สุด จำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 35.93 รองลงมาขาดการรับฟังข้อมูลจากผู้เกี่ยวข้อง มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 28.57 ส่วนขาดการติดตามผลการแก้ไขปัญหา มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 20.78

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า ขาดการติดตามผลการแก้ไขปัญหา มากที่สุด จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 35.29 รองลงมาขาดการวินิจฉัยปัญหาที่ชัดเจนและรวดเร็ว มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 29.41 ส่วนวิธีแก้ไขปัญหามิเหมาะสม มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 11.76 กลุ่มครูให้ข้อมูลว่า ขาดการวินิจฉัยปัญหาที่ชัดเจนและรวดเร็ว มากที่สุด จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 34.45 รองลงมาขาดการรับฟังข้อมูลจากผู้เกี่ยวข้อง จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 28.97 ส่วนการขาดการติดตามผลการแก้ไขปัญหา มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 19.63

ปัญหาในการวางแผน

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลว่า ขาดงบประมาณเพื่อใช้ในการปฏิบัติตามแผน มากที่สุด จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 27.27 รองลงมาขาดการมีส่วนร่วมในการวางแผน มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 25.97 ส่วนขาดการติดตามผลการปฏิบัติตามแผน มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 19.05

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า ขาดการติดตามผลการปฏิบัติตามแผนมากที่สุด จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 41.18 รองลงมาขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการวางแผน มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 29.41 ส่วนขาดการปฏิบัติให้ได้ผลตามแผนที่กำหนด มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 5.88 กลุ่มครูให้ข้อมูลว่า ขาดงบประมาณเพื่อใช้ในการปฏิบัติตามแผน มากที่สุด จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 28.04 รองลงมาขาดการมีส่วนร่วมในการวางแผน มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 26.64 ส่วนขาดการติดตามผลการปฏิบัติตามแผน มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 17.29

ปัญหาในการมอบหมายงาน

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลว่า ขาดการสื่อสารและการประสานงานโดยตรง มากที่สุด จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 32.03 รองลงมาผู้ที่ได้รับการมอบหมายงานไม่รับทราบขอบเขตของงาน มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 31.60 ส่วนขาดการมอบหมายงานให้บุคลากรที่มีความเหมาะสม มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 20.78

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า ผู้ที่ได้รับมอบหมายงานไม่รับทราบขอบเขตของงาน มากที่สุด จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 58.82 รองลงมาขาดการมอบอำนาจในการตัดสินใจในขอบเขตของงานที่มอบหมาย ขาดการให้รายละเอียดเกี่ยวกับงานที่มอบหมายและขาดการสื่อสารและการประสานงานโดยตรง มีผู้ให้ข้อมูลเป็นจำนวนเท่ากัน จำนวนละ 3 คน คิดเป็นร้อยละ 17.65 ส่วนขาดการมอบหมายงานให้บุคลากรที่มีความเหมาะสม มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 5.58 ส่วนกลุ่มครูให้ข้อมูลว่า ขาดการสื่อสารและการประสานงานโดยตรง มากที่สุด จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 33.18 รองลงมาผู้ที่ได้รับมอบหมายงานไม่รับทราบขอบเขตของงาน มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 29.44 ส่วนขาดการ

มอบหมายงานให้บุคลากรที่มีความเหมาะสม มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 21.96

ปัญหาในการควบคุมการปฏิบัติงาน

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลว่า บุคลากรไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ในการตรวจสอบ มากที่สุด จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 30.30 รองลงมาขาดความยืดหยุ่นในการควบคุมการปฏิบัติงาน มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 25.54 ส่วนขาดการกำหนดเป้าหมายในการควบคุมการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 17.75

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า ขาดเวลาในการควบคุมการปฏิบัติงาน มากที่สุด จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 47.06 รองลงมาขาดการตรวจสอบการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 41.18 ส่วนขาดการกำหนดเป้าหมายในการควบคุมการปฏิบัติงาน ขาดความยืดหยุ่นในการควบคุมการปฏิบัติงานและบุคลากรไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ในการตรวจสอบ มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุดเป็นจำนวนเท่ากัน จำนวนละ 2 คน คิดเป็นร้อยละ 11.76 ส่วนกลุ่มครูให้ข้อมูลว่า บุคลากรไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ในการตรวจสอบ มากที่สุด จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 31.78 รองลงมาขาดความยืดหยุ่นในการควบคุมการปฏิบัติงาน มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 26.64 ส่วนขาดเวลาในการควบคุมการปฏิบัติงาน มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 17.76

ปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลว่า ผู้ถูกประเมินไม่ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมิน มากที่สุด จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 32.03 รองลงมาขาดการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 27.27 ส่วนไม่ได้แจ้งเกณฑ์การประเมินให้ครูทราบล่วงหน้า มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 20.78

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า ขาดการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ มากที่สุด จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 64.71 รองลงมาผู้ถูกประเมินไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินและผลการประเมินมิได้ถูกนำไปใช้ในการปรับ

ปฐกการทำงาน มีผู้ให้ข้อมูลเป็นจำนวนเท่ากัน จำนวนละ 5 คน คิดเป็นร้อยละ 29.41 ส่วนไม่ได้
แจ้งเกณฑ์การประเมินให้ครูทราบล่วงหน้า มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ
11.76 กลุ่มครูให้ข้อมูล ผู้ถูกประเมินไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมิน มากที่สุด
จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 32.24 รองลงมาผลการประเมินงานมิได้ถูกนำไปใช้ปรับปรุงการ
ทำงาน มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 25.70 ส่วนไม่ได้แจ้งเกณฑ์การประเมินให้ครู
ทราบล่วงหน้า มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 21.50



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 2.2 องค์ประกอบด้านสมาชิกทีม เสนอผลการวิเคราะห์ดังนี้

ตารางที่ 11 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามองค์ประกอบสมาชิกทีมด้านทัศนคติในการทำงาน

ทัศนคติในการทำงาน	ผู้บริหาร		ครู		รวม	
	(N ₁ = 17)		(N ₂ = 214)		(N _t = 231)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
29. พฤติกรรมการทำงานของครูในโรงเรียน						
- มีความกระตือรือร้นที่จะช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน	13	76.47	147	68.69	160	69.26
- เห็นคุณค่าและประโยชน์ของการร่วมมือกัน	11	64.71	137	64.02	148	64.07
- มีความตั้งใจในการทำงาน	16	94.18	179	83.64	195	84.42
- มีการปรึกษาหารือกับผู้ร่วมงาน	14	82.35	153	71.50	167	72.29
- มีการประสานงานกันในการปฏิบัติหน้าที่	14	82.35	152	71.03	166	71.86
- มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน	8	47.06	127	59.35	135	58.44

จากตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทัศนคติในการทำงานเป็นทีมปรากฏผลดังนี้

พฤติกรรมการทำงานของครูในโรงเรียน

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลว่า มีความตั้งใจในการทำงาน มากที่สุด จำนวน 195 คน คิดเป็นร้อยละ 84.42 รองลงมามีการปรึกษาหารือกับผู้ร่วมงาน จำนวน 167 คน คิดเป็นร้อยละ 72.29 ส่วนการมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 135 คน คิดเป็นร้อยละ 58.44

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า มีความตั้งใจในการทำงาน มากที่สุด จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 94.18 รองลงมามีการปรึกษาหารือกับผู้ร่วมงานและมีการ

ประสานงานกันในการปฏิบัติหน้าที่ มีผู้ให้ข้อมูลเป็นจำนวนเท่ากัน จำนวนละ 14 คน คิดเป็นร้อยละ 82.35 ส่วนการมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 47.06 กลุ่มครูให้ข้อมูลว่า มีความตั้งใจในการทำงาน มากที่สุด จำนวน 179 คน คิดเป็นร้อยละ 83.64 รองลงมา มีการปรึกษาหารือกับผู้ร่วมงาน มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 153 คน คิดเป็นร้อยละ 71.50 ส่วนการมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 127 คน คิดเป็นร้อยละ 59.35



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 12 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามองค์ประกอบสมาชิกที่มิต้าน
ทักษะความชำนาญในงาน

ทักษะความชำนาญในงาน	ผู้บริหาร		ครู		รวม	
	(N ₁ = 17)		(N ₂ = 214)		(N _t = 231)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
30. ทักษะการทำงานของครูในโรงเรียน						
- มีความชำนาญในวิชาที่สอน	12	70.59	156	72.90	168	72.73
- สามารถบูรณาการการสอนให้ เหมาะสมกับนักเรียนในชั้นเรียน	14	82.35	170	79.44	184	79.65
- มีมนุษยสัมพันธ์ดี	13	76.47	175	81.78	188	81.39
- สามารถติดต่อสื่อสารกับนักเรียน ได้ดี	13	76.47	169	78.97	182	78.79
- สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบ หมายให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์	14	82.35	169	78.97	183	79.22
- สามารถมองปัญหาได้หลายแง่ หลายมุม	6	35.29	117	54.67	123	52.25

จากตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทักษะความชำนาญในงานในการทำงานเป็นที่ปรากฏผล
ดังนี้

ทักษะการทำงานของครูในโรงเรียน

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลว่า มีมนุษยสัมพันธ์
มากที่สุด จำนวน 188 คน คิดเป็นร้อยละ 81.39 รองลงมาสามารถบูรณาการการสอนให้เหมาะสม
กับนักเรียนในชั้นเรียน มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 184 คน คิดเป็นร้อยละ 79.65 ส่วนการสามารถมอง
ปัญหาได้หลายแง่หลายมุม มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 123 คน คิดเป็นร้อยละ 52.25

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า สามารถบูรณาการการ
สอนให้เหมาะสมกับนักเรียนในชั้นเรียนและสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จตาม
วัตถุประสงค์ มากที่สุด จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 82.35 รองลงมา มีมนุษยสัมพันธ์ดีและ
สามารถติดต่อสื่อสารกับนักเรียนได้ดี มีผู้ให้ข้อมูลเป็นจำนวนเท่ากัน จำนวนละ 13 คน คิดเป็น
ร้อยละ 76.47 ส่วนการสามารถมองปัญหาได้หลายแง่หลายมุม มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 6

คน คิดเป็นร้อยละ 35.29 กลุ่มครูให้ข้อมูลว่า มีมนุษยสัมพันธ์ดี มากที่สุด จำนวน 175 คน คิดเป็นร้อยละ 81.78 รองลงมาสามารถบูรณาการการสอนให้เหมาะสมกับนักเรียนในชั้นเรียน จำนวน 170 คน คิดเป็นร้อยละ 79.44 ส่วนสามารถมองปัญหาได้หลายแง่หลายมุม มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 117 คน คิดเป็นร้อยละ 54.67



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 13 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามองค์ประกอบสมาชิกที่มิต้านความสามารถในการประสานงาน

ความสามารถในการประสานงาน	ผู้บริหาร		ครู		รวม	
	(N ₁ = 17)		(N ₂ = 214)		(N _t = 231)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
31. การประสานงานของครูในโรงเรียน						
- ร่วมกันทำปฏิทินการทำงานที่ชัดเจน	12	70.59	139	64.95	151	65.37
- ประชุมเพื่อรับทราบการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ	16	94.12	185	86.45	201	87.01
- มีวิธีดำเนินการเมื่อมีข้อโต้แย้งเกิดขึ้น	11	64.71	118	55.14	129	55.84
- มีการจัดระบบเอกสารและรายงานต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ	13	76.47	145	67.76	158	68.40

จากตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความสามารถในการประสานงานในการทำงานเป็นทีมปรากฏผลดังนี้

การประสานงานของครูในโรงเรียน

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลว่า ประชุมเพื่อรับทราบการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ มากที่สุด จำนวน 201 คน คิดเป็นร้อยละ 87.01 รองลงมามีการจัดระบบเอกสารและรายงานต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 158 คน คิดเป็นร้อยละ 68.40 ส่วนการมีวิธีดำเนินการเมื่อมีข้อโต้แย้งเกิดขึ้น มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 129 คิดเป็นร้อยละ 55.84

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า มีการประชุมเพื่อรับทราบการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ มากที่สุด จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 94.12 รองลงมามีการจัดระบบเอกสารและรายงานต่าง ๆ อย่างมีระบบ มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 76.47 ส่วนการมีวิธีดำเนินการเมื่อมีข้อโต้แย้งเกิดขึ้น มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 64.71 กลุ่มครูให้ข้อมูลเช่นเดียวกับกลุ่มผู้บริหารคือ มีการประชุมเพื่อรับทราบการปฏิบัติงานเป็น

ระยะๆ มากที่สุด จำนวน 185 คน คิดเป็นร้อยละ 86.45 รองลงมา มีการจัดระบบเอกสารและรายงานต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 145 คน คิดเป็นร้อยละ 67.76 ส่วนมีวิธีดำเนินการเมื่อมีข้อโต้แย้งเกิดขึ้น มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 118 คน คิดเป็นร้อยละ 55.14



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 14 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามองค์ประกอบสมาชิกทีมด้านมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน

มนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน	ผู้บริหาร (N ₁ = 17)		ครู (N ₂ = 214)		รวม (N _t = 231)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
	32. ความสัมพันธ์ระหว่างครูในโรงเรียน					
- รับฟังความคิดเห็น	14	82.35	159	74.30	173	74.89
- ยอมรับความแตกต่างในด้าน ความรู้ความสามารถ	14	82.35	142	66.36	156	67.53
- มีความเชื่อมั่นว่าผู้ร่วมงานมี ความรู้ความสามารถ	12	70.59	137	64.02	149	64.50
- ปรับตนเองเพื่อให้สามารถเข้า กับผู้ร่วมงานได้	15	88.24	155	72.43	170	73.59
- มีความไว้วางใจกัน	10	58.82	132	61.68	142	61.47
- มีความรู้สึกที่ดีต่อกัน	11	64.71	140	65.42	151	65.37
33. ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหาร โรงเรียน						
- มีการช่วยเหลือสนับสนุนการ ทำงาน	17	100.00	159	74.30	176	76.19
- มีการไว้วางใจกันสูง	9	52.94	100	46.73	109	47.19
- ติดต่อสื่อสารกันในลักษณะเปิด เผย	13	76.47	131	61.21	144	62.34
- มีความเข้าใจกันและกัน	15	88.24	122	57.01	137	59.31
- ยกย่องและให้เกียรติกัน	15	88.24	151	70.56	166	71.86

จากตารางที่ 14 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานเป็นทีมปรากฏผลดังนี้

ความสัมพันธ์ระหว่างครูในโรงเรียน

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลว่า มีการรับฟังความคิดเห็นกัน มากที่สุด จำนวน 173 คน คิดเป็นร้อยละ 74.89 รองลงมา มีการปรับตนเองเพื่อให้สามารถ

เข้ากับผู้ร่วมงานได้ มีผู้ให้ข้อมูลจำนวน 170 คน คิดเป็นร้อยละ 73.59 ส่วนมีความไว้วางใจกัน มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 142 คน คิดเป็นร้อยละ 61.47

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า มีการปรับตนเองเพื่อให้สามารถเข้ากับผู้ร่วมงานได้ มากที่สุด จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 88.24 รองลงมา มีการรับฟังความคิดเห็นและยอมรับความแตกต่างในด้านความรู้ความสามารถ มีผู้ให้ข้อมูลเป็นจำนวนเท่ากัน จำนวนละ 14 คน คิดเป็นร้อยละ 82.35 ส่วนมีความไว้วางใจกัน มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 58.82 กลุ่มครูให้ข้อมูลว่า มีการรับฟังความคิดเห็นกัน มากที่สุด จำนวน 159 คน คิดเป็นร้อยละ 74.30 รองลงมา มีการปรับตนเองเพื่อให้สามารถเข้ากับผู้ร่วมงานได้ มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 155 คน คิดเป็นร้อยละ 72.43 ส่วนมีความไว้วางใจกัน มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 132 คน คิดเป็นร้อยละ 61.68

ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหารโรงเรียน

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลว่า มีการช่วยเหลือสนับสนุนการทำงาน มากที่สุด จำนวน 176 คน คิดเป็นร้อยละ 76.19 รองลงมา มีการยกย่องและให้เกียรติกัน มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 166 คน คิดเป็นร้อยละ 71.86 ส่วนมีการไว้วางใจกันสูง มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 109 คน คิดเป็นร้อยละ 47.19

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้บริหารทั้งหมดให้ข้อมูลว่า มีการสนับสนุนการทำงาน จำนวน 17 คน รองลงมา มีความเข้าใจกันและกันและยกย่องให้เกียรติกัน มีผู้ให้ข้อมูลเป็นจำนวนเท่ากัน จำนวนละ 15 คน คิดเป็นร้อยละ 88.24 ส่วนมีการไว้วางใจกันสูง มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 52.94 กลุ่มครูให้ข้อมูลว่า มีการช่วยเหลือสนับสนุนการทำงาน มากที่สุด จำนวน 159 คน คิดเป็นร้อยละ 74.30 รองลงมา มีการยกย่องและให้เกียรติกัน มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 151 คน คิดเป็นร้อยละ 70.56 ส่วนมีการไว้วางใจกันสูง มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 46.73

ตารางที่ 15 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามปัญหาด้านสมาชิกทีม

ปัญหาด้านสมาชิกทีม	ผู้บริหาร		ครู		รวม	
	(N ₁ = 17)		(N ₂ = 214)		(N _t = 231)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
34. ปัญหาทัศนคติในการทำงาน						
- มีความรับผิดชอบในการทำงานน้อย	3	17.65	33	15.42	36	15.58
- ขาดการให้ความร่วมมือในการทำงาน	1	5.88	56	26.17	57	24.68
- ขาดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน	5	29.41	60	28.04	65	28.14
- มีความตั้งใจในการทำงานน้อย	1	5.88	30	14.02	31	13.42
- ขาดความกระตือรือร้นที่จะช่วยเหลือเพื่อนครู	2	11.76	53	24.77	55	23.81
- มีการประสานงานกันในการปฏิบัติหน้าที่น้อย	2	11.76	74	34.58	76	32.90
35. ปัญหาด้านทักษะในการปฏิบัติงานในโรงเรียนของครู						
- ขาดความชำนาญในวิชาที่สอน	3	17.65	36	16.82	39	16.88
- ขาดความสามารถบูรณาการการสอนให้เหมาะสมกับนักเรียนในชั้นเรียน	3	17.65	34	15.89	37	16.02
- ขาดความสามารถในการติดต่อสื่อสารกับนักเรียน	1	5.88	22	10.28	23	9.96
- มีมนุษยสัมพันธ์น้อย	-	-	31	14.49	31	13.42
- ไม่สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์	-	-	28	13.08	28	12.12
- มองปัญหาเพียงด้านเดียว	6	35.29	70	32.71	76	32.90

ตารางที่ 15 (ต่อ)

ปัญหาด้านสมาชิกทีม	ผู้บริหาร		ครู		รวม	
	(N ₁ = 17)		(N ₂ = 214)		(N _t = 231)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
36. ปัญหาด้านการประสานงานของครู ในโรงเรียน						
- ขาดผู้รับผิดชอบในการประสานงานกัน	1	5.88	43	20.09	44	19.05
- ไม่ปรึกษาหารือกันในการทำงาน	3	17.65	40	18.69	43	18.61
- ขาดระบบการประสานงานที่ดี	3	17.65	79	36.92	82	35.50
- ขาดเครื่องมือในการติดต่อประสานงานที่พอเพียงและทันสมัย	8	47.06	49	22.90	57	24.68
37. ปัญหาด้านความสัมพันธ์ระหว่าง เพื่อนครูในโรงเรียน						
- ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน	-	-	42	19.63	42	18.18
- ไม่ยอมรับความแตกต่างในด้านความรู้ความสามารถ	2	11.76	39	18.22	41	17.75
- ขาดความเชื่อมั่นในความสามารถของเพื่อนร่วมงาน	6	35.29	41	19.16	47	20.35
- ไม่สามารถปรับตนเองให้เข้ากับเพื่อนร่วมงานได้	2	11.76	44	20.56	46	19.91
- มีความไว้วางใจกันน้อย	2	11.76	57	26.64	59	25.54
- มีความรู้สึกที่ดีต่อกันน้อย	-	-	36	16.82	36	15.58

ตารางที่ 15 (ต่อ)

ปัญหาด้านสมาชิกทีม	ผู้บริหาร		ครู		รวม	
	(N ₁ = 17)		(N ₂ = 214)		(N _t = 231)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
38. ปัญหาด้านความสัมพันธ์ระหว่างครู กับผู้บริหารในโรงเรียน						
- การช่วยเหลือสนับสนุนการ ปฏิบัติงานมีน้อย	1	5.88	43	20.09	44	19.05
- มีความไว้วางใจกันน้อย	1	5.88	43	20.09	44	19.05
- ขาดการติดต่อสื่อสารกันใน ลักษณะเปิดเผย	5	29.41	47	21.96	52	22.51
- มีความเข้าใจกันและกันน้อย	2	11.76	45	21.03	47	20.35
- ขาดการยกย่องและให้เกียรติกัน	-	-	30	14.02	30	12.99
- การเห็นคุณค่าของผู้ร่วมงานมี น้อย	2	11.76	60	28.04	62	26.84

จากตารางที่ 15 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัญหาด้านสมาชิกทีมปรากฏผลดังนี้

ปัญหาทัศนคติในการทำงาน

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลว่า มีการประสานงานกันในการปฏิบัติหน้าที่น้อย มากที่สุด จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 32.90 รองลงมาขาดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 28.14 ส่วนมีความตั้งใจในการทำงานน้อย มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 13.42

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า ขาดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน มากที่สุด จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 29.41 รองลงมา มีความรับผิดชอบในการทำงานน้อย มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 17.65 ส่วนขาดความร่วมมือในการทำงาน และมีความตั้งใจในการทำงานน้อย มีผู้ให้ข้อมูลเป็นจำนวนเท่ากัน จำนวนละ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 5.88 กลุ่มครูให้ข้อมูลว่า มีการประสานงานกันในการปฏิบัติหน้าที่น้อย มากที่สุด จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 34.58 รองลงมาขาดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน มีผู้ให้ข้อมูล 60 คน คิดเป็น

ร้อยละ 28.04 ส่วนมีความตั้งใจในการทำงานน้อย มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 14.02

ปัญหาด้านทักษะในการปฏิบัติงานของครู

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลว่า มองปัญหาเพียงด้านเดียว มากที่สุด จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 32.90 รองลงมาขาดความชำนาญในวิชาที่สอน มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 16.02 ส่วนขาดความสามารถในการติดต่อสื่อสารกับนักเรียนในชั้นเรียน มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 9.96

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า มองปัญหาเพียงด้านเดียว จำนวน 6 คน มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 35.29 รองลงมาขาดความชำนาญในวิชาที่สอนและขาดความสามารถบูรณาการการสอนให้เหมาะสมกับนักเรียนในชั้นเรียน มีผู้ให้ข้อมูลเป็นจำนวนเท่ากัน จำนวนละ 3 คน คิดเป็นร้อยละ 17.65 ส่วนขาดความสามารถในการติดต่อสื่อสารกับนักเรียน มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 5.88 กลุ่มครูให้ข้อมูล มองปัญหาเพียงด้านเดียว มากที่สุด จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 32.71 รองลงมาขาดความชำนาญในวิชาที่สอน มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 16.82 ส่วนขาดความสามารถในการติดต่อสื่อสารกับนักเรียน มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 10.28

ปัญหาด้านการประสานงานของครู

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลว่า ขาดระบบการประสานงานที่ดี มากที่สุด จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 35.50 รองลงมาขาดเครื่องมือในการติดต่อประสานงานที่พอเพียงและทันสมัย มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 24.68 ส่วนไม่มีปรึกษาหารือกันในการทำงาน มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 18.61

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า ขาดเครื่องมือในการติดต่อประสานงานที่พอเพียงและทันสมัย มากที่สุด จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 47.06 รองลงมาไม่มีปรึกษาหารือกันในการทำงานและขาดระบบการประสานงานที่ดี มีผู้ให้ข้อมูลเป็นจำนวนเท่ากัน จำนวนละ 3 คน คิดเป็นร้อยละ 17.65 ส่วนขาดผู้รับผิดชอบในการประสานงานกัน มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 5.88 กลุ่มครูให้ข้อมูลว่า ขาดระบบการประสานงานที่ดี มากที่สุด จำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 36.92 รองลงมาขาดเครื่องมือในการติดต่อประสานงานที่

พอเพียงและทันสมัย มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 22.90 ส่วนไม่ปรึกษาหารือกันในการทำงาน มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 18.69

ปัญหาด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนครู

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลว่า มีความไว้วางใจกันน้อย จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 25.54 รองลงมาขาดความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ร่วมงาน มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 20.35 ส่วนมีความรู้สึกที่ดีต่อกันน้อย มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 15.58

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า ขาดความเชื่อมั่นในความสามารถของเพื่อนร่วมงาน มากที่สุด จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 35.29 รองลงมาไม่ยอมรับความแตกต่างในด้านความรู้ความสามารถ ไม่สามารถปรับตนเองให้เข้ากับผู้ร่วมงานได้และมีความไว้วางใจกันน้อย มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 11.76 กลุ่มครูให้ข้อมูลว่า มีความไว้วางใจกันน้อย มากที่สุด จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 26.64 รองลงมาไม่สามารถปรับตนเองให้เข้ากับผู้ร่วมงานได้ มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 20.56 ส่วนมีความรู้สึกที่ดีต่อกันน้อย มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 16.82

ปัญหาด้านความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหารโรงเรียน

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลว่า การเห็นคุณค่าของผู้ร่วมงานน้อย มากที่สุด จำนวน 62 คิดเป็นร้อยละ 26.84 รองลงมาขาดการติดต่อสื่อสารกัน ในลักษณะที่เปิดเผย จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 22.51 ส่วนขาดการยกย่องและให้เกียรติ มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 12.99

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า ขาดการติดต่อสื่อสารกัน ในลักษณะที่เปิดเผย มากที่สุด จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 29.41 รองลงมามีความเข้าใจกันและกันน้อยและเห็นคุณค่าของผู้ร่วมงานน้อย มีผู้ให้ข้อมูลเป็นจำนวนเท่ากัน จำนวนละ 2 คน คิดเป็นร้อยละ 11.76 ส่วนช่วยเหลือสนับสนุนการปฏิบัติงานน้อยและมีความไว้วางใจกันน้อย น้อยที่สุด มีผู้ให้ข้อมูลเป็นจำนวนเท่ากัน จำนวนละ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 5.88 กลุ่มครูให้ข้อมูลว่า การเห็นคุณค่าของผู้ร่วมงานมีน้อย มากที่สุด จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 28.04 รองลงมาขาดการติดต่อ

ต่อสื่อสารกันในลักษณะเปิดเผย มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 21.96 ส่วนขาดการ
ยกย่องและให้เกียรติกัน มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 14.02



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 2.3 องค์ประกอบด้านการจัดการทีม เสนอผลการวิเคราะห์ดังนี้

ตารางที่ 16 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามองค์ประกอบการจัดการทีม ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์

การกำหนดวัตถุประสงค์	ผู้บริหาร		ครู		รวม	
	(N ₁ = 17)		(N ₂ = 214)		(N _t = 231)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
39. ลักษณะของวัตถุประสงค์ที่โรงเรียนกำหนด						
- ชัดเจน	15	88.24	138	64.49	153	66.23
- ปฏิบัติได้	16	94.12	171	79.91	187	80.95
- ประเมินความสำเร็จได้	16	94.12	119	55.61	135	58.44
- อื่น ๆ	1	5.88	-	-	1	0.43
40. การให้ครูได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์						
- ไม่มี	-	-	43	20.09	43	18.61
- มี	17	100.00	171	79.91	188	81.39
มีส่วนร่วมในระดับ	(n ₁ = 17)		(n ₂ = 171)		(n _t = 188)	
- ระดับรายวิชา	14	82.35	117	68.42	131	69.68
- ระดับหมวดวิชา/ระดับชั้น	13	76.47	145	84.80	158	84.04
- ระดับโรงเรียน	13	76.47	76	44.44	89	47.34
41. ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ช่วยการทำงานในเรื่อง						
- ทุกคนเข้าใจวัตถุประสงค์ของโรงเรียนตรงกัน	13	76.47	175	81.78	188	81.39
- ทำให้การปฏิบัติงานมีทิศทางไปในทางเดียวกัน	15	88.24	148	69.16	163	70.56
- มีความรู้สึกที่จะทำให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์	15	88.24	139	64.95	154	66.67
- มีความรู้สึกรับผิดชอบต่องาน	14	82.35	139	64.95	153	66.23
- มีความพยายามที่จะแสวงหาวิธีการทำงานร่วมกัน	10	58.82	115	53.74	125	54.11

ตารางที่ 16 (ต่อ)

การกำหนดวัตถุประสงค์	ผู้บริหาร		ครู		รวม	
	(N ₁ = 17)		(N ₂ = 214)		(N _t = 231)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
42. หลักการในการกำหนดวัตถุประสงค์						
ของโรงเรียน						
- ความสอดคล้องกับนโยบาย	17	100.00	181	84.58	198	85.71
- ความเฉพาะเจาะจงและชัดเจน	9	52.94	112	52.34	121	52.38
- ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ	17	100.00	152	71.03	169	73.16
- ความเหมาะสมกับเวลา	12	70.59	120	56.07	132	57.14
- การมีส่วนร่วม	14	82.35	134	62.62	148	64.07

จากตารางที่ 16 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงานเป็นที่ปรากฏผลดังนี้

ลักษณะของวัตถุประสงค์ที่โรงเรียนกำหนด

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลว่า ปฏิบัติได้ มากที่สุด จำนวน 187 คน คิดเป็นร้อยละ 80.95 รองลงมา มีความชัดเจน มีผู้ให้ข้อมูลจำนวน 153 คน คิดเป็นร้อยละ 66.23 ส่วนการประเมินความสำเร็จได้ มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 135 คน คิดเป็นร้อยละ 58.44

ข้อที่ตอบอื่น ๆ มีผู้ให้ข้อมูล คือ สามารถตรวจสอบได้ (ความถี่ = 1)

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า ปฏิบัติได้และประเมินความสำเร็จได้ มากที่สุด จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 94.12 รองลงมาชัดเจน มีผู้ให้ข้อมูลจำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 88.24 กลุ่มครูให้ข้อมูลว่า ปฏิบัติได้ มากที่สุด จำนวน 171 คน คิดเป็นร้อยละ 79.91 รองลงมา มีความชัดเจน มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 138 คน คิดเป็นร้อยละ 64.49 ส่วนประเมินความสำเร็จได้ มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 119 คน คิดเป็นร้อยละ 55.61

การให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลว่า มีการให้ครูได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ จำนวน 188 คน คิดเป็นร้อยละ 81.39 โดยมีส่วนร่วมในระดับหมวดระดับวิชา/ระดับชั้น มากที่สุด จำนวน 158 คน คิดเป็นร้อยละ 84.04 รองลงมาในระดับรายวิชา มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 131 คน คิดเป็นร้อยละ 69.68 ส่วนระดับโรงเรียน มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 47.34

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้บริหารทั้งหมดให้ข้อมูลว่า มีการให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 100.00 โดยมีส่วนร่วมในระดับรายวิชา มากที่สุด จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 82.35 รองลงมาในระดับหมวดวิชา/ระดับชั้นและระดับโรงเรียน มีผู้ให้ข้อมูลเป็นจำนวนเท่ากัน จำนวนละ 13 คน คิดเป็นร้อยละ 76.48 ส่วนกลุ่มครูให้ข้อมูลว่า มีการให้ครูได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ จำนวน 171 คน คิดเป็นร้อยละ 79.91 โดยมีส่วนร่วมในระดับหมวดวิชา/ระดับชั้น มากที่สุด จำนวน 145 คน คิดเป็นร้อยละ 84.80 รองลงมาในระดับรายวิชา มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 117 คน คิดเป็นร้อยละ 68.42 ส่วนระดับโรงเรียน มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 44.44

ประโยชน์ที่ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลว่า ทุกคนเข้าใจวัตถุประสงค์ของโรงเรียนตรงกัน มากที่สุด จำนวน 188 คน คิดเป็นร้อยละ 81.39 รองลงมาทำให้การปฏิบัติงานมีทิศทางในการปฏิบัติงานไปในทางเดียวกัน มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 163 คน คิดเป็นร้อยละ 70.56 ส่วนมีความพยายามที่จะแสวงหาวิธีการทำงานร่วมกัน มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ 54.11

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า ทำให้การปฏิบัติงานมีทิศทางไปในทางเดียวกันและมีความรู้สึกที่จะทำให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ มากที่สุด มีผู้ให้ข้อมูลเป็นจำนวนเท่ากัน จำนวนละ 15 คน คิดเป็นร้อยละ 88.24 รองลงมามีความรู้สึกรับผิดชอบต่องาน มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 82.35 ส่วนมีความพยายามที่จะแสวงหาวิธีการทำงานร่วมกัน มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 58.82 กลุ่มครูให้ข้อมูลว่า ทุกคนเข้าใจวัตถุประสงค์ของโรงเรียนตรงกัน มากที่สุด จำนวน 175 คน คิดเป็นร้อยละ 81.78 รองลงมาทำให้การปฏิบัติงานมีทิศทางไปในทางเดียวกัน มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 148 คน คิดเป็นร้อยละ

69.16 ส่วนมีความพยายามที่จะแสวงหาวิธีการทำงานร่วมกัน มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 115 คน คิดเป็นร้อยละ 53.74

หลักในการกำหนดวัตถุประสงค์ของโรงเรียน

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลว่า มีหลักความสอดคล้องกับนโยบาย มากที่สุด จำนวน 198 คน คิดเป็นร้อยละ 85.71 รองลงมาหลักความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 169 คน คิดเป็นร้อยละ 73.16 ส่วนหลักความเฉพาะเจาะจงและชัดเจน มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 121 คิดเป็นร้อยละ 52.38

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้บริหารทั้งหมดให้ข้อมูลว่า มีหลักความสอดคล้องกับนโยบายและมีหลักความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ มากที่สุด มีผู้ให้ข้อมูลเป็นจำนวนเท่ากัน จำนวนละ 17 คน รองลงมาหลักการมีส่วนร่วม มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 82.35 ส่วนหลักความเฉพาะเจาะจงและชัดเจน มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 52.94 กลุ่มครูให้ข้อมูลว่า หลักความสอดคล้องกับนโยบายมากที่สุด จำนวน 181 คน คิดเป็นร้อยละ 84.58 รองลงมาหลักความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 152 คน คิดเป็นร้อยละ 71.03 ส่วนหลักความเฉพาะเจาะจงและชัดเจน มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 52.34

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 17 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามองค์ประกอบการจัดการที่ม ด้านการสื่อสาร

การสื่อสาร	ผู้บริหาร		ครู		รวม	
	(N ₁ = 17)		(N ₂ = 214)		(N _t = 231)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
43. ช่องทางการติดต่อสื่อสารในโรงเรียน						
- โทรศัพท์	15	88.24	151	70.56	166	71.86
- ป้ายประกาศ	13	76.47	133	62.15	146	63.20
- เอกสารประชาสัมพันธ์	14	82.35	137	64.02	151	65.37
- จดหมายเวียน	13	76.47	134	62.62	147	63.64
- การประชุม	17	100.00	188	87.85	205	88.74
- การพบปะสังสรรค์	11	64.71	109	50.93	120	51.95
- คอมพิวเตอร์ระบบเครือข่าย	9	52.94	66	30.84	75	32.47
44. ลักษณะการติดต่อสื่อสารในโรงเรียน						
- เปิดเผยและเป็นข่าวสารที่เหมาะสม	16	94.12	162	75.70	178	77.06
- รวดเร็วและทั่วถึง	16	94.12	108	50.47	124	53.68
- เป็นทางการ	15	88.24	161	75.23	176	76.19
- ไม่เป็นทางการ	10	58.82	105	49.07	115	49.78

จากตารางที่ 17 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการสื่อสารในการทำงานเป็นที่ปรากฏผลดังนี้

ช่องทางการติดต่อสื่อสารในโรงเรียน

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลว่า การประชุม มากที่สุด จำนวน 205 คน คิดเป็นร้อยละ 88.74 รองลงมาโทรศัพท์ มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 166 คน คิดเป็นร้อยละ 71.86 ส่วนคอมพิวเตอร์ระบบเครือข่าย มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 32.47

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้บริหารทั้งหมดให้ข้อมูลว่า การประชุม จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 100.00 รองลงมาโทรศัพท์ มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 88.24 ส่วนคอมพิวเตอร์ระบบเครือข่าย มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ

52.94 กลุ่มครูให้ข้อมูลเช่นเดียวกับผู้บริหารคือ การประชุม มากที่สุด จำนวน 188 คน คิดเป็นร้อยละ 87.85 รองลงมาโทรศัพท์ มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 151 คน คิดเป็นร้อยละ 70.56 ส่วนคอมพิวเตอร์ระบบเครือข่าย มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 30.84

ลักษณะการติดต่อสื่อสารในโรงเรียน

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลว่า เปิดเผยและเป็นข่าวสารที่เหมาะสม มากที่สุด จำนวน 178 คน คิดเป็นร้อยละ 77.06 รองลงมามีลักษณะเป็นทางการ มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 176 คน คิดเป็นร้อยละ 76.19 ส่วนลักษณะไม่เป็นทางการ มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 115 คน คิดเป็นร้อยละ 49.78

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า เปิดเผยและเป็นข่าวสารที่เหมาะสมและรวดเร็ว/ทั่วถึง มากที่สุด จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 94.12 รองลงมาเป็นลักษณะเป็นทางการ มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 88.24 ส่วนลักษณะไม่เป็นทางการ มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 58.82 กลุ่มครูให้ข้อมูลว่า เปิดเผยและเป็นข่าวสารที่เหมาะสม มากที่สุด จำนวน 162 คน คิดเป็นร้อยละ 75.70 รองลงมามีลักษณะเป็นทางการ มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 161 คน คิดเป็นร้อยละ 75.23 ส่วนลักษณะไม่เป็นทาง มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 49.07

ตารางที่ 18 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามองค์ประกอบการจัดการที่มิต้านการจัดระบบงาน

การจัดระบบงาน	ผู้บริหาร		ครู		รวม	
	(N ₁ = 17)		(N ₂ = 214)		(N _t = 231)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
45. ลักษณะการจัดระบบงานในโรงเรียน						
- มีการจัดสายงานที่ชัดเจนและเหมาะสม	15	88.24	169	78.97	184	79.65
- มีแนวปฏิบัติที่ชัดเจน	16	94.12	151	70.56	167	72.29
- มีขั้นตอนการปฏิบัติงานชัดเจน	16	94.12	150	70.09	166	71.86
- มีระบบควบคุมคุณภาพ	10	58.82	110	51.40	120	51.95
- มีการระบุขอบเขตอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร	17	100.00	145	67.76	162	70.13
- มีระบบติดตามงาน	9	52.94	120	56.07	129	55.84
46. ความเข้าใจระบบงานของครูในโรงเรียน						
- ไม่เข้าใจดี	-	-	21	9.81	21	9.09
- เข้าใจดี	17	100.00	193	90.19	210	90.91
ความเข้าใจในระบบช่วยในการทำงานร่วมกันคือ	(n ₁ = 17)		(n ₂ = 193)		(n _t = 210)	
- สามารถประสานงานกันได้ดี	16	94.12	159	82.38	175	83.33
- ครูมีความกระตือรือร้นที่จะทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์	9	52.94	138	71.50	147	70.00
- ส่งเสริมบรรยากาศของการช่วยเหลือกันและกัน	15	88.24	127	65.80	142	67.62
- สนับสนุนการปรึกษาหารือ	10	58.82	127	65.80	137	65.24
- สื่อสารกันได้เมื่อมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน	7	41.18	131	67.88	138	65.71
- การทำงานมีประสิทธิภาพ	17	100.00	131	67.88	148	70.48

จากตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการจัดระบบงานในการทำงานเป็นที่มปรากฏผลดังนี้

ลักษณะการจัดระบบงานในโรงเรียน

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลว่า มีการจัดสายงานที่ชัดเจนและเหมาะสม มากที่สุด จำนวน 184 คน คิดเป็นร้อยละ 79.65 รองลงมา มีแนวปฏิบัติที่ชัดเจน มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 167 คน คิดเป็นร้อยละ 72.29 ส่วนมีระบบควบคุมคุณภาพ มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 51.95

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้บริหารทั้งหมดให้ข้อมูลว่า มีการระบุขอบเขตอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 100.00 รองลงมา มีแนวปฏิบัติที่ชัดเจนและมีขั้นตอนในการปฏิบัติงานชัดเจน มีผู้ให้ข้อมูลเป็นจำนวนเท่ากัน จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 94.12 ส่วนมีระบบติดตามงาน มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 52.94 กลุ่มครูให้ข้อมูลว่า มีการจัดสายงานที่เหมาะสม มากที่สุด จำนวน 169 คน คิดเป็นร้อยละ 78.97 รองลงมา มีแนวปฏิบัติที่ชัดเจน มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 151 คน คิดเป็นร้อยละ 70.56 ส่วนมีระบบควบคุมคุณภาพ มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 51.40

ความเข้าใจระบบงานของครู

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลว่า เข้าใจระบบงานดี จำนวน 210 คน คิดเป็นร้อยละ 90.91 โดยให้ข้อมูลว่า ความเข้าใจระบบงานช่วยให้สามารถประสานงานกันได้ดี มากที่สุด จำนวน 175 คน คิดเป็นร้อยละ 83.33 รองลงมา ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 148 คน คิดเป็นร้อยละ 70.48 ส่วนการสนับสนุนการศึกษา หรือ มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 137 คน คิดเป็นร้อยละ 65.24

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้บริหารทั้งหมดให้ข้อมูลว่า ครูมีความเข้าใจระบบงานดี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 100.00 โดยทั้งหมดให้ข้อมูลว่า ความเข้าใจในระบบงานช่วยให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 100.00 รองลงมา สามารถประสานงานกันได้ดี มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 94.12 ส่วนครูมีความกระตือรือร้นที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 52.94 กลุ่มครูให้ข้อมูลว่า เข้าใจระบบงานดี จำนวน 193 คน คิดเป็นร้อยละ 90.19 โดยให้ข้อมูลว่า ความเข้าใจในระบบงานทำให้สามารถประสานงานกันได้ดี มากที่สุด จำนวน 159 คน คิดเป็นร้อยละ 82.38 รองลงมา ครูมีความกระตือรือร้นที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ มีผู้ให้ข้อมูล

จำนวน 138 คน คิดเป็นร้อยละ 71.50 ส่วนส่งเสริมบรรยากาศของการช่วยเหลือกันและ
สนับสนุนการปรึกษาหารือ มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวนละ 127 คน คิดเป็นร้อยละ 65.80



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 19 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามองค์ประกอบการจัดการที่ม
ด้านการจัดระบบการประสานงาน

การจัดระบบการประสานงาน	ผู้บริหาร (N ₁ = 17)		ครู (N ₂ = 214)		รวม (N _t = 231)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
47. รูปแบบการจัดระบบการติดต่อสื่อสาร						
สาร						
- ติดต่อสื่อสารแบบทางการ	16	94.12	189	88.32	205	88.74
- ติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ	11	64.71	110	51.40	121	52.38
การติดต่อสื่อสารแบบทางการช่วยในการทำงาน คือ						
- เข้าใจนโยบายที่ผู้บริหารแจ้งในการประชุมประจำปี	14	82.35	141	65.89	155	67.10
- รู้และเข้าใจขอบข่ายของงานที่ได้รับมอบหมาย	15	88.24	172	80.37	187	80.95
- รู้ระดับความสำเร็จตามเป้าหมายจากรายงานผลการดำเนินงาน	12	70.59	145	67.76	157	67.97
การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการช่วยในการทำงาน คือ						
- ช่วยแก้ไขข้อบกพร่องในการทำงานโดยการนิเทศงาน	16	94.12	130	60.75	146	68.22
- ติดตามความก้าวหน้าในการทำงานของผู้ร่วมงาน	12	70.59	114	53.27	126	54.55
- ขอคำปรึกษาจากผู้บริหารและเพื่อนครู	12	70.59	117	54.67	129	55.84
- เสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล	16	94.12	125	58.41	141	61.04
- เสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม	10	58.82	96	44.86	106	45.89
- ทำให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงาน	14	82.35	87	40.65	101	43.72

ตารางที่ 19 (ต่อ)

การจัดระบบการประสานงาน	ผู้บริหาร		ครู		รวม	
	(N ₁ = 17)		(N ₂ = 214)		(N _t = 231)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
48. การกำกับดูแลงานของโรงเรียน						
- ติดตามจากแผนงานที่กำหนด	17	100.00	169	78.97	186	80.52
- ติดตามโดยวิธีงบประมาณ	5	29.41	102	47.66	107	46.32
- ติดตามจากมาตรฐานการทำงานที่กำหนด	10	58.82	136	63.55	146	63.20
- ผู้บริหารติดตามจากผู้ช่วยแต่ละฝ่าย	15	88.24	142	66.36	157	67.97

จากตารางที่ 19 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการจัดระบบการประสานงานในการทำงานเป็นทีมปรากฏผลดังนี้

รูปแบบการจัดระบบการติดต่อสื่อสาร

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลว่า มีการติดต่อสื่อสารแบบทางการ จำนวน 205 คน คิดเป็นร้อยละ 88.74 และติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ จำนวน 121 คน คิดเป็นร้อยละ 52.38 นอกจากนี้ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลว่า การติดต่อสื่อสารแบบทางการช่วยให้รู้และเข้าใจขอบข่ายของงานที่ได้รับมอบหมาย มากที่สุด จำนวน 187 คน คิดเป็นร้อยละ 80.95 รองลงมาผู้ระดับความสำเร็จตามเป้าหมายจากรายงานผลการดำเนินงาน มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 157 คน คิดเป็นร้อยละ 67.97 ส่วนเข้าใจนโยบายที่ผู้บริหารแจ้งในการประชุมประจำปี มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 155 คน คิดเป็นร้อยละ 67.10 การติดต่อแบบสื่อสารไม่เป็นทางการ ช่วยแก้ไขข้อบกพร่องในการทำงานโดยการนิเทศงาน มากที่สุด จำนวน 146 คน คิดเป็นร้อยละ 68.22 รองลงมาเสริมความสัมพันธ์ที่ระหว่างบุคคล มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 141 คน คิดเป็นร้อยละ 61.04 ส่วนทำให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงาน มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 43.72

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า รูปแบบการจัดระบบการติดต่อสื่อสารมีการติดต่อสื่อสารแบบทางการ จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 94.12 มีการติดต่อสื่อ

สารแบบไม่เป็นทางการ จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 64.71 การติดต่อสื่อสารแบบทางการช่วยให้รู้และเข้าใจขอบข่ายของงานที่ได้รับมอบหมาย มากที่สุด มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 88.24 รองลงมาช่วยให้เข้าใจนโยบายที่ผู้บริหารแจ้งในการประชุมประจำปี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 82.35 ส่วนการรู้ระดับความสำเร็จตามเป้าหมายจากรายงานผลการดำเนินงาน มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 70.59 การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการช่วยแก้ไขข้อบกพร่องในการทำงานโดยการนิเทศงานและเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล มากที่สุด มีผู้ให้ข้อมูลเป็นจำนวนเท่ากัน จำนวนละ 16 คน คิดเป็นร้อยละ 94.12 รองลงมาทำให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงาน มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 82.35 ส่วนเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 58.82

กลุ่มครูให้ข้อมูลว่า รูปแบบการจัดระบบการติดต่อสื่อสารมีการติดต่อสื่อสารแบบทางการ จำนวน 189 คน คิดเป็นร้อยละ 88.32 มีการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 51.40 การติดต่อสื่อสารแบบทางการช่วยให้รู้และเข้าใจขอบข่ายของงานที่ได้รับมอบหมาย มากที่สุด มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 172 คน คิดเป็นร้อยละ 80.37 รองลงมาช่วยให้รู้ระดับความสำเร็จตามเป้าหมายจากรายงานผลการดำเนินงาน จำนวน 145 คน คิดเป็นร้อยละ 67.76 ส่วนการเข้าใจนโยบายที่ผู้บริหารแจ้งในการประชุมประจำปี มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 141 คน คิดเป็นร้อยละ 65.89 การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการช่วยแก้ไขข้อบกพร่องในการทำงานโดยการนิเทศงาน มากที่สุด มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 130 คน คิดเป็นร้อยละ 60.75 รองลงมาเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ 58.71 ส่วนทำให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงาน มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 40.65

การกำกับดูแลงานของโรงเรียน

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลว่า ติดตามจากแผนงานที่กำหนด มากที่สุด จำนวน 186 คน คิดเป็นร้อยละ 80.52 รองลงมาผู้บริหารติดตามจากผู้ช่วยแต่ละฝ่าย มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 157 คิดเป็นร้อยละ 67.97 ส่วนติดตามโดยงบประมาณ มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 107 คน คิดเป็นร้อยละ 46.32

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้บริหารทั้งหมดให้ข้อมูลว่า ติดตามจากแผนงานที่กำหนด จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 100.00 รองลงมาผู้บริหารติดตามจากผู้ช่วยแต่ละฝ่าย มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 88.24 ส่วนติดตามโดยวิธีงบประมาณ มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 29.41 กลุ่มครูให้ข้อมูลเช่นเดียวกับกลุ่มผู้บริหารคือ ติดตาม

ตามจากแผนงานที่กำหนด มากที่สุด จำนวน 169 คน คิดเป็นร้อยละ 78.97 รองลงมาผู้บริหารติดตามจากผู้ช่วยแต่ละฝ่าย มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 142 คน คิดเป็นร้อยละ 66.36 ส่วนติดตามโดยงบประมาณ มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 47.66



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 20 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามองค์ประกอบการจัดการที่ม
ด้านการแสวงหาวิธีทำงานที่เหมาะสม

การแสวงหาวิธีทำงานที่เหมาะสม	ผู้บริหาร		ครู		รวม	
	(N ₁ = 17)		(N ₂ = 214)		(N _t = 231)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
49. กำหนดระยะเวลาในการประชุมของโรงเรียน						
- สัปดาห์ละ 1 ครั้ง	9	52.94	72	33.64	81	35.06
- เดือนละ 1 ครั้ง	14	82.35	175	81.78	189	81.82
- ภาคเรียนละ 1 ครั้ง	4	23.53	73	34.11	77	33.33
- กำหนดเวลาแต่ละครั้งไม่แน่นอน	3	17.65	54	25.23	57	24.68
- เมื่อมีปัญหาหรือวาระที่ต้องพิจารณา	11	64.71	114	53.27	125	54.11
- อื่น ๆ	1	5.88	2	0.93	3	1.30
50. วัตถุประสงค์ในการจัดการประชุม						
- ประชุมเพื่อแจ้งเรื่องที่ต้องการให้ดำเนินการในโรงเรียน	17	100.00	201	93.93	218	94.37
- ประชุมเพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ	13	76.47	153	71.50	166	71.86
- ประชุมเพื่อระดมความคิด และให้ที่ประชุมตัดสินใจ	14	82.35	150	70.09	164	71.00
- ประชุมเพื่อติดตามและตรวจสอบการทำงาน	17	100.00	149	69.63	166	71.86
- อื่น ๆ	-	-	1	0.47	1	0.43
51. ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญในการบริหารโรงเรียน						
- ไม่มี	3	17.65	23	10.75	26	11.26
- มี	14	82.35	191	89.25	205	88.74
	(n ₁ = 14)		(n ₂ = 191)		(n _t = 205)	
ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญเรื่อง	9	64.29	122	63.87	131	63.90
- ปรึกษาเรื่องที่ต้องการความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน	9	64.29	147	76.96	156	76.10
- ปรึกษาปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงาน	7	50.00	151	76.96	158	77.07
- ปรึกษางานด้านวิชาการ	2	14.29	-	-	2	0.98
- อื่น ๆ						

ตารางที่ 20 (ต่อ)

การแสวงหาวิธีทำงานที่เหมาะสม	ผู้บริหาร (N ₁ = 17)		ครู (N ₂ = 214)		รวม (N _t = 231)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
52. วิธีการแสวงหาวิธีทำงานที่เหมาะสม						
ในโรงเรียน						
- ประชุมปรึกษาหารือ	17	100.00	172	80.37	189	81.82
- ตั้งคณะทำงานเพื่อศึกษาวิธีการทำงาน	12	70.59	147	68.69	159	68.83
- เชิญผู้เชี่ยวชาญภายนอกมาพูดคุยถึงวิธีการทำงาน	10	58.82	137	64.02	147	63.64
- กระตุ้นให้ทุกคนในโรงเรียนคิด	13	76.47	121	56.54	134	58.01

จากตารางที่ 20 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการแสวงหาวิธีการทำงานที่เหมาะสมในการทำงานเป็นทีมปรากฏผลดังนี้

การกำหนดระยะเวลาของการประชุมของโรงเรียน

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลว่า เดือนละ 1 ครั้ง มากที่สุด จำนวน 189 คน คิดเป็นร้อยละ 81.82 รองลงมาเมื่อมีปัญหาหรือวาระที่ต้องพิจารณา มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ 54.11 ส่วนกำหนดเวลาแต่ละครั้งไม่แน่นอน มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 24.68

ข้อที่ตอบอื่น ๆ มีผู้ให้ข้อมูล คือ

- ประชุมหัวหน้าฝ่ายสัปดาห์ละ 1 ครั้ง ประชุมครูเดือนละ 1 ครั้ง (ความถี่ = 1)
- ประชุมเมื่อมีวาระเร่งด่วนที่ต้องตัดสินใจ (ความถี่ = 2)

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า เดือนละ 1 ครั้ง มากที่สุด จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 82.35 รองลงมาเมื่อมีปัญหาหรือวาระที่ต้องพิจารณา มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 64.71 ส่วนกำหนดเวลาแต่ละครั้งไม่แน่นอน มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 17.65 กลุ่มครูให้ข้อมูลเช่นเดียวกับกลุ่มผู้บริหารคือ เดือนละ 1 ครั้ง มากที่สุด

จำนวน 175 คน คิดเป็นร้อยละ 81.78 รองลงมาเมื่อมีปัญหาหรือวาระที่ต้องพิจารณา มีผู้ให้ข้อมูลจำนวน 114 คน คิดเป็นร้อยละ 53.27 ส่วนกำหนดเวลาแต่ละครั้งไม่แน่นอน มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุดจำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 25.23

วัตถุประสงค์ในการจัดการประชุม

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลว่า ประชุมเพื่อแจ้งเรื่องที่ต้องการให้ดำเนินการในโรงเรียน มากที่สุด จำนวน 218 คน คิดเป็นร้อยละ 94.37 รองลงมาประชุมเพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ และประชุมเพื่อติดตามและตรวจสอบการทำงาน มีผู้ให้ข้อมูลเป็นจำนวนเท่ากัน จำนวนละ 166 คน คิดเป็นร้อยละ 71.86 ส่วนประชุมเพื่อระดมความคิดและให้ที่ประชุมตัดสินใจ มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 164 คน คิดเป็นร้อยละ 71.00

ข้อที่ตอบอื่น ๆ มีผู้ให้ข้อมูล คือ เพื่อการประสานงาน (ความถี่ = 1)

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้บริหารทั้งหมดให้ข้อมูลว่า ประชุมเพื่อแจ้งเรื่องที่ต้องการให้ดำเนินการในโรงเรียนและประชุมเพื่อติดตามและตรวจสอบการทำงาน มากที่สุด มีผู้ให้ข้อมูลเป็นจำนวนเท่ากัน จำนวนละ 17 คน คิดเป็นร้อยละ 100.00 รองลงมาประชุมเพื่อระดมความคิดและให้ที่ประชุมตัดสินใจ มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 82.35 ส่วนประชุมเพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 76.47 กลุ่มครูให้ข้อมูลว่า ประชุมเพื่อแจ้งเรื่องที่ต้องการให้ดำเนินการในโรงเรียน มากที่สุด จำนวน 201 คน คิดเป็นร้อยละ 93.93 รองลงมาประชุมเพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 153 คน คิดเป็นร้อยละ 71.50 ส่วนประชุมเพื่อติดตามและตรวจสอบการทำงาน มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 149 คน คิดเป็นร้อยละ 69.63

ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญในการบริหารโรงเรียน

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลว่า โรงเรียนมีที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญในการบริหารโรงเรียน จำนวน 205 คน คิดเป็นร้อยละ 88.74 โดยปรึกษางานวิชาการ มากที่สุด จำนวน 158 คน คิดเป็นร้อยละ 77.07 รองลงมาปรึกษาปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงาน มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 156 คน คิดเป็นร้อยละ 76.10 ส่วนปรึกษาเรื่องที่ต้องการความช่วยเหลือเฉพาะด้าน มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 131 คน คิดเป็นร้อยละ 63.90

ข้อที่ตอบอื่น ๆ มีผู้ให้ข้อมูล คือ

- ปรึกษาเรื่องเกี่ยวกับระบบการทำงาน (ความถี่ = 1)
- ปรึกษาด้านการบริหารงาน (ความถี่ = 1)

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า มีที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญในการบริหารโรงเรียน จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 82.35 โดยปรึกษาเรื่องที่ต้องการความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านและปรึกษาปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงาน มากที่สุด มีผู้ให้ข้อมูลเป็นจำนวนเท่ากัน จำนวนละ 9 คน คิดเป็นร้อยละ 64.29 รองลงมาปรึกษางานด้านวิชาการ มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 กลุ่มครูให้ข้อมูลว่า มีที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญในการบริหารโรงเรียน จำนวน 191 คน คิดเป็นร้อยละ 89.25 โดยปรึกษางานด้านวิชาการ มากที่สุด จำนวน 151 คน คิดเป็นร้อยละ 79.06 รองลงมาปรึกษาปัญหาที่เกิดจากปฏิบัติงาน มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 147 คน คิดเป็นร้อยละ 76.96 ส่วนปรึกษาเรื่องที่ต้องการความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 63.87

วิธีการแสวงหาวิธีทำงานที่เหมาะสมในโรงเรียน

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลว่า ประชุมปรึกษาหารือมากที่สุด จำนวน 189 คน คิดเป็นร้อยละ 81.82 รองลงมาตั้งคณะทำงานเพื่อศึกษาวิธีการทำงาน มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 159 คน คิดเป็นร้อยละ 68.83 ส่วนกระตุ้นให้ทุกคนในโรงเรียนคิด มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 134 คน คิดเป็นร้อยละ 58.01

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้บริหารทั้งหมดให้ข้อมูลว่า ประชุมปรึกษาหารือ จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 100.00 รองลงมากระตุ้นให้ทุกคนในโรงเรียนคิด มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 76.47 ส่วนเชิญผู้เชี่ยวชาญภายนอกมาพูดคุยถึงวิธีการทำงาน มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 58.82 กลุ่มครูให้ข้อมูลว่า ประชุมปรึกษาหารือมากที่สุด จำนวน 172 คน คิดเป็นร้อยละ 80.37 รองลงมาตั้งคณะทำงานเพื่อศึกษาวิธีการทำงาน มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 147 คน คิดเป็นร้อยละ 68.69 ส่วนกระตุ้นให้ทุกคนในโรงเรียนคิด มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 121 คน คิดเป็นร้อยละ 56.54

ตารางที่ 21 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามปัญหาด้านการจัดการทีม

ปัญหาด้านการจัดการทีม	ผู้บริหาร		ครู		รวม	
	(N ₁ = 17)		(N ₂ = 214)		(N _t = 231)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
53. ปัญหาในการกำหนดวัตถุประสงค์ของโรงเรียน						
- วัตถุประสงค์ไม่สอดคล้องกับนโยบายของโรงเรียน	2	11.76	37	17.29	39	16.88
- ขาดการจัดทำวัตถุประสงค์เป็นลายลักษณ์อักษร	1	5.88	40	18.69	41	17.75
- ครูไม่ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์	2	11.76	63	29.44	65	28.14
- วัตถุประสงค์ไม่ชัดเจน	2	11.76	48	22.43	50	21.65
- วัตถุประสงค์ไม่เป็นที่ยอมรับของครู	-	-	22	10.28	22	9.52
54. ปัญหาการจัดระบบการบริหารงาน						
- ไม่มีการจัดสายงานที่ชัดเจนและเหมาะสม	1	5.88	48	22.43	49	21.21
- หน้าที่ในแต่ละตำแหน่งซ้ำซ้อนกัน	1	5.88	71	33.18	72	31.17
- เน้นการใช้อำนาจตามสายงานบังคับบัญชา	5	29.41	55	25.70	60	25.97
- บทบาทของคณะกรรมการที่ปรึกษาไม่ชัดเจน	3	17.65	36	16.82	39	16.88
- กฎระเบียบต่างๆ มีมาก	1	5.88	32	14.95	33	14.29
55. ปัญหาในการติดต่อสื่อสารในโรงเรียน						
- ได้รับข่าวสารในโรงเรียนล่าช้า	2	11.76	62	28.97	64	27.71
- ขาดการสนใจคำร้องทุกข์ของครู	1	5.88	44	20.56	45	19.48
- ขาดการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคลากรในระดับเดียวกัน	1	5.88	53	24.77	54	23.38
- ขาดเครื่องมือในการติดต่อสื่อสารที่ทันสมัย	3	17.65	48	22.43	51	22.08

ตารางที่ 21 (ต่อ)

ปัญหาด้านการจัดการที่ม	ผู้บริหาร		ครู		รวม	
	(N ₁ = 17)		(N ₂ = 214)		(N _t = 231)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
56. ระดับความพึงพอใจในการบริหาร						
งานโรงเรียน						
- น้อย	-	-	12	5.61	12	5.19
- ปานกลาง	5	29.41	122	57.01	127	54.98
- มาก	12	70.59	80	37.38	92	39.83
ปัญหาในการแสวงหาวิธีทำงานที่						
เหมาะสม						
- ขาดการมีส่วนร่วมในการแสดง						
ความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน	4	23.53	70	32.71	74	32.03
- การประชุมขาดประสิทธิภาพ	1	5.88	42	19.63	43	18.61
- ขาดการนำผลการประชุมไป						
ปฏิบัติ	3	17.65	57	26.64	60	25.97
- ละเลยต่อคำแนะนำของผู้						
เชี่ยวชาญ	3	17.65	27	12.62	30	12.99

จากตารางที่ 21 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัญหาด้านการจัดการที่มปรากฏผลดังนี้

ปัญหาในการกำหนดวัตถุประสงค์ของโรงเรียน

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลว่า ครูไม่ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ มากที่สุด จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 28.14 รองลงมาวัตถุประสงค์ไม่ชัดเจน มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 21.65 ส่วนวัตถุประสงค์ไม่เป็นที่ยอมรับของครู มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 9.52

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า วัตถุประสงค์ไม่สอดคล้องกับนโยบายของโรงเรียน ครูไม่ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และวัตถุประสงค์ไม่ชัดเจน มากที่สุด มีผู้ให้ข้อมูลเป็นจำนวนเท่ากัน จำนวนละ 2 คน คิดเป็นร้อยละ 11.76 กลุ่มครูให้ข้อมูลว่า

ครูไม่ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ มากที่สุด จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 29.44 รองลงมาวัตถุประสงค์ไม่ชัดเจน มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 22.43 ส่วนวัตถุประสงค์ไม่เป็นที่ยอมรับของครู มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 10.28

ปัญหาการจัดระบบการบริหารงาน

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลว่า หน้าที่แต่ละตำแหน่งซ้ำซ้อนกัน มากที่สุด จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 31.17 รองลงมาเน้นการใช้อำนาจตามสายงานบังคับบัญชา มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 25.97 ส่วนกฎระเบียบต่าง ๆ มีมาก มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 14.29

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า เน้นการใช้อำนาจตามสายงานบังคับบัญชา มากที่สุด จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 29.41 รองลงมาบทบาทของคณะกรรมการที่ปรึกษาไม่ชัดเจน มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 17.65 ส่วนไม่มีการจัดสายงานที่ชัดเจน/เหมาะสม หน้าที่แต่ละตำแหน่งซ้ำซ้อนกันและกฎ/ระเบียบต่าง ๆ มีมาก มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุดเป็นจำนวนเท่ากัน จำนวนละ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 5.88 กลุ่มครูให้ข้อมูลว่า หน้าที่ในแต่ละตำแหน่งซ้ำซ้อนกัน มากที่สุด จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 33.18 รองลงมาเน้นการใช้อำนาจตามสายงานบังคับบัญชา มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 25.70 ส่วนกฎระเบียบต่าง ๆ มีมาก มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 14.95

ปัญหาในการติดต่อสื่อสารในโรงเรียน

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลว่า ได้รับข่าวสารในโรงเรียนล่าช้า มากที่สุด จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 27.71 รองลงมาขาดการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคลากรในระดับเดียวกัน มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 23.38 ส่วนขาดการสนใจคำร้องทุกข์ของครู มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 19.48

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า ขาดเครื่องมือติดต่อสื่อสารที่ทันสมัย มากที่สุด จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 17.65 รองลงมาได้รับข่าวสารในโรงเรียนล่าช้า มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 11.76 ส่วนขาดการสนใจคำร้องทุกข์ของครูและขาดการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคลากรในระดับเดียวกัน มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุดเป็นจำนวนเท่ากัน จำนวนละ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 5.88 กลุ่มครูให้ข้อมูลว่า ได้รับข่าวสารในโรงเรียนล่าช้า มากที่สุด

จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 28.97 รองลงมาขาดการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคลากรในระดับเดียวกัน มีผู้ให้ข้อมูลจำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 24.77 ส่วนขาดการสนใจคำร้องทุกข์ของครู มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 20.56

ระดับความพึงพอใจในการบริหารงานโรงเรียน

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลว่า มีความพึงพอใจในการบริหารงานโรงเรียนปานกลาง มากที่สุด จำนวน 127 คน คิดเป็นร้อยละ 54.98 รองลงมา มีระดับความพึงพอใจในการบริหารงานโรงเรียนมาก จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 39.83 ส่วนระดับความพึงพอใจในการบริหารงานโรงเรียนน้อย มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 5.19 โดยปัญหาในการแสวงหาวิธีทำงานที่เหมาะสมคือ ขาดการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน มากที่สุด จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 32.03 รองลงมาขาดการนำผลการประชุมไปปฏิบัติ มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 25.97 ส่วนละเลยต่อคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 12.99

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า มีความพึงพอใจในการบริหารงานโรงเรียนมาก มากที่สุด จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 70.59 รองลงมา มีระดับความพึงพอใจในการบริหารงานโรงเรียนปานกลาง จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 29.41 โดยปัญหาในการแสวงหาวิธีทำงานที่เหมาะสมคือ ขาดการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน มากที่สุด จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 23.53 รองลงมาขาดการนำผลการประชุมไปปฏิบัติและละเลยต่อคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ มีผู้ให้ข้อมูลเป็นจำนวนเท่ากัน จำนวนละ 3 คน คิดเป็นร้อยละ 17.65 ส่วนการประชุมขาดประสิทธิภาพ มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 5.88

กลุ่มครูให้ข้อมูลว่า มีความพึงพอใจในการบริหารงานโรงเรียนปานกลาง มากที่สุด จำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 57.01 รองลงมา มีระดับความพึงพอใจในการบริหารงานโรงเรียนมาก จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 37.38 ส่วนระดับความพึงพอใจในการบริหารงานโรงเรียนน้อย มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 5.61 โดยปัญหาในการแสวงหาวิธีทำงานที่เหมาะสมคือ ขาดการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน มากที่สุด จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 32.71 รองลงมาขาดการนำผลการประชุมไปปฏิบัติ มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 26.64 ส่วนละเลยต่อคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ มีผู้ให้ข้อมูลน้อยที่สุด จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 12.62

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในบทนี้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย
อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารและครูในโรงเรียนประถมศึกษา
เอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน
2. เพื่อศึกษาปัญหาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารและครูในโรงเรียนประถมศึกษา
เอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากร ประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือ ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 18 คน และครู
จำนวน 242 คน รวม 260 คน จากโรงเรียนประถมศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามเลือกตอบและปลายเปิด
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ รับคืนทั้งทางไปรษณีย์และ
ไปรับคืนด้วยตนเอง
4. การวิเคราะห์ข้อมูล ดำเนินการโดยวิธีแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ และนำ
เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นตารางประกอบการบรรยาย

สรุปผลการวิจัย

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามคือ เพศ อายุ อายุการทำงาน วุฒิ
การศึกษาสูงสุด ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน

เพศ ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิง มากที่สุด และเมื่อพิจารณารายกลุ่มพบว่า
กลุ่มผู้บริหารเป็นเพศชาย มากที่สุด ส่วนกลุ่มครูเป็นเพศหญิง มากที่สุด

อายุ ผู้ตอบแบบสอบถามมีอายุระหว่าง 31-40 ปี มากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครูมีอายุระหว่าง 31-40 ปี มากที่สุด เช่นเดียวกัน

อายุการทำงาน ผู้ตอบแบบสอบถามมีอายุการทำงานระหว่าง 6-10 ปี มากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครูมีอายุการทำงานระหว่าง 6-10 ปี มากที่สุด เช่นเดียวกัน

วุฒิการศึกษาสูงสุด ผู้ตอบแบบสอบถามมีวุฒิการศึกษาสูงสุดในระดับปริญญาตรี มากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครูมีวุฒิการศึกษาสูงสุดในระดับปริญญาตรี มากที่สุดเช่นเดียวกัน

ประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน ผู้ตอบแบบสอบถามมีประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน 1-5 ปี มากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้บริหารมีประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน 6-10 ปี และ 15 ปีขึ้นไป มากที่สุด กลุ่มครูมีประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน 1-5 ปี มากที่สุด

ตอนที่ 2 ข้อมูลการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ตามกรอบที่ผู้วิจัยได้สรุปแนวคิดองค์ประกอบการทำงานเป็นทีมของนักวิชาการมา กำหนดเป็นกรอบในการศึกษา ประกอบด้วย

1. องค์ประกอบด้านผู้นำทีม

การส่งเสริมให้ครูในโรงเรียนร่วมมือกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานและส่งเสริมบรรยากาศให้บุคลากรในโรงเรียนมีความเป็นมิตรกัน ส่วนการสร้างแรงจูงใจให้ครูในการทำงานดำเนินการ โดยเปิดโอกาสให้ครูแสดงความรู้ ความสามารถและสนับสนุนให้ครูร่วมกันสร้างผลงานทางวิชาการ นอกจากนี้ มีวิธีการโน้มน้าวให้ครูปฏิบัติหน้าที่โดยการสนับสนุนการไปอบรม การประชุมสัมมนาทางวิชาการ การไปศึกษาดูงาน และสนับสนุนให้ครูแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์

วิธีแก้ไขความขัดแย้งในการทำงานเป็นทีม มีการค้นหาสาเหตุและเชิญผู้เกี่ยวข้องปรึกษาหารือและประนีประนอมเมื่อมีข้อขัดแย้ง สำหรับกระบวนการในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง มีการวิเคราะห์ปัญหา/สาเหตุและรับฟังปัญหา/หาข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้

ยังมีการทำความเข้าใจกับครูแต่ละฝ่ายก่อนเริ่มทำงาน และให้ข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นอย่างถูกต้อง และรวดเร็วเพื่อลดความขัดแย้งในการทำงานร่วมกัน

การดำเนินการวางแผน มีการกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของแผนและศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน/ปัญหาของโรงเรียน ส่วนการมอบหมายงาน มีการประชุมครูและผู้บริหารที่เกี่ยวข้องเพื่อมอบหมายงาน นอกจากนี้ยังมีการชี้แจงจุดประสงค์ของงานที่จะทำและชี้แจงรายละเอียดของงานที่จะทำอย่างชัดเจนในการมอบหมายงานให้ครู และติดตามงานที่ได้รับมอบหมาย โดยการสอบถามผลการปฏิบัติงานและการให้รายงานเมื่อมีปัญหาในการทำงาน

การกำหนดกระบวนการควบคุมงานในโรงเรียน มีการนิเทศการปฏิบัติงานของครู และการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้เป็นลายลักษณ์อักษร นอกจากนี้มีวิธีการควบคุมงานในโรงเรียนโดยการให้รายงานผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ โดยทางวาจาหรือลายลักษณ์อักษร และมีการตรวจสอบแผนเป็นประจำ

การประเมินผลการปฏิบัติงานในโรงเรียน มีการนำผลการปฏิบัติงานมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานและเกณฑ์การปฏิบัติงาน หลังจากนั้นมีการประชุมเพื่อระดมความคิดเห็นในการแก้ไข ปัญหาและแนะนำวิธีการใหม่ เมื่อผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานและเกณฑ์การปฏิบัติงาน นอกจากนี้ผู้บริหารยังมีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อประกอบการพิจารณาการปฏิบัติงานของครู และเพื่อใช้พิจารณาจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะความรู้ โดยมีหลักในการกำหนดมาตรฐานการประเมินผลการปฏิบัติงานคือ กำหนดจากนโยบายของโรงเรียนและมีเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจนและมีวิธีในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู โดยการสังเกตการปฏิบัติงานของครูและมอบหมายให้หัวหน้าหมวด หัวหน้าระดับหรือหัวหน้างานเป็นผู้ประเมินครูที่อยู่ในความรับผิดชอบ ทั้งนี้หลังจากการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว จะมีการแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานโดยแจ้งภาพรวมในที่ประชุมและมอบหมายให้หัวหน้าหมวด หัวหน้าระดับหรือหัวหน้างานเป็นผู้แจ้งครูในความรับผิดชอบ

ปัญหาด้านผู้นำทีม

ปัญหาที่พบมากที่สุดในแต่ละด้าน คือ ขาดการเสริมสร้างขวัญกำลังใจแก่ครูและ ขาดงบประมาณในการให้สวัสดิการที่เพียงพอ ขาดการวินิจฉัยปัญหาที่ชัดเจนและรวดเร็วและขาด การรับฟังข้อมูลจากผู้เกี่ยวข้องในการแก้ปัญหา ขาดงบประมาณเพื่อใช้ในการปฏิบัติตามแผนงาน และครูขาดการมีส่วนร่วมในการวางแผน ประกอบกับการมอบหมายงาน ขาดการติดต่อสื่อสาร

และการประสานงานโดยตรงและผู้ที่ได้รับมอบหมายงานไม่ทราบขอบเขตของงาน นอกจากนี้ ปัญหาในการควบคุมการปฏิบัติงาน คือ บุคลากรไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ในการตรวจสอบและขาดความยืดหยุ่นในการควบคุมการปฏิบัติงาน ส่วนปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ผู้ถูกประเมินไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินและขาดการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

2. องค์ประกอบด้านสมาชิกทีม

พฤติกรรมการทำงานของครูที่พบ คือ ครูมีความตั้งใจในการทำงาน มีการปรึกษาหารือกับผู้ร่วมงาน มีมนุษยสัมพันธ์ดีและมีทักษะในการบูรณาการการสอนให้เหมาะสมกับนักเรียนในชั้นเรียน ประกอบกับครูมีการประชุมเพื่อรับทราบการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ และมีการจัดระบบเอกสารและรายงานต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ ความสัมพันธ์ระหว่างครูในโรงเรียนมีการรับฟังความคิดเห็นกันและสามารถปรับตนเองเพื่อให้สามารถเข้ากับผู้ร่วมงานได้ ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหาร มีการช่วยเหลือสนับสนุนการทำงานและยกย่องให้เกียรติกัน

ปัญหาด้านสมาชิกทีม

ปัญหาที่พบมากที่สุดในแต่ละด้าน คือ มีการประสานงานกันในการปฏิบัติหน้าที่น้อย และขาดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน มองปัญหาเพียงด้านเดียวและขาดความชำนาญในวิชาที่สอน ประกอบกับขาดระบบการประสานงานที่ดี และขาดเครื่องมือในการติดต่อประสานงานที่พอเพียงและทันสมัย มีความไว้วางใจกันน้อยและขาดความเชื่อมั่นในความสามารถของเพื่อนร่วมงาน ส่วนปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหาร คือ เห็นคุณค่าของผู้ร่วมงานน้อยและขาดการติดต่อสื่อสารกันในลักษณะที่เปิดเผย

3. องค์ประกอบด้านการจัดการทีม

โรงเรียนมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ปฏิบัติได้และมีความชัดเจนและให้ครูได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ในระดับหมวดวิชา/ระดับชั้นและระดับรายวิชาเพื่อช่วยให้ทุกคนเข้าใจวัตถุประสงค์ของโรงเรียนตรงกัน และเพื่อทำให้การปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน โดยยึดหลักความสอดคล้องกับนโยบายและหลักความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ

โรงเรียนมีช่องทางในการสื่อสารในโรงเรียนโดยการจัดประชุมและใช้โทรศัพท์ในการติดต่อสื่อสารกัน ซึ่งมีลักษณะเปิดเผย/เป็นข่าวสารที่เหมาะสมและเป็นทางการ

โรงเรียนมีลักษณะการจัดระบบสายงานชัดเจน/เหมาะสมและมีแนวปฏิบัติที่ชัดเจน ครูในโรงเรียนเข้าใจระบบงานดี ช่วยให้สามารถประสานงานกันได้ดีและทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

โรงเรียนมีการจัดระบบการติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ ซึ่งการติดต่อสื่อสารแบบทางการช่วยให้รู้และเข้าใจขอบข่ายของงานที่ได้รับมอบหมายและรู้ระดับความสำเร็จตามเป้าหมายจากรายงานผลการดำเนินงาน ส่วนการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ ช่วยแก้ไขข้อบกพร่องในการทำงานโดยการนิเทศและเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล

การกำกับดูแลงานของโรงเรียนติดตามจากแผนงานที่กำหนดและผู้บริหารติดตามจากผู้ช่วยแต่ละฝ่าย ส่วนการแสวงหาวิธีทำงานที่เหมาะสม มีการประชุมเดือนละ 1 ครั้ง และเมื่อมีปัญหาหรือวาระที่ต้องพิจารณา ซึ่งมีการจัดประชุมเพื่อแจ้งเรื่องที่ต้องการให้ดำเนินการในโรงเรียน ประชุมเพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ และประชุมเพื่อติดตามตรวจสอบการทำงาน โรงเรียนมีที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญเพื่อขอคำปรึกษางานด้านวิชาการและปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงาน ส่วนการแสวงหาวิธีทำงานที่เหมาะสม โรงเรียนมีการประชุมปรึกษาหารือและตั้งคณะทำงานเพื่อศึกษาวิธีการทำงาน

ปัญหาในด้านการจัดการทีม

ปัญหาที่พบมากที่สุดในแต่ละด้าน คือ ครูไม่ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ในระดับโรงเรียน หน้าที่ในแต่ละตำแหน่งซ้ำซ้อนกัน และเน้นการใช้อำนาจตามสายงานบังคับบัญชา ส่วนปัญหาในการติดต่อสื่อสาร คือ ได้รับข่าวสารในโรงเรียนล่าช้าและขาดการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคลากรในระดับเดียวกัน นอกจากนี้บุคลากรในโรงเรียนมีความพึงพอใจในการบริหารโรงเรียนระดับปานกลาง และโรงเรียนมีปัญหาด้านการแสวงหาวิธีทำงานที่เหมาะสม คือ ขาดการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน และขาดการนำผลการประชุมไปปฏิบัติ

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารและครูในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนที่ได้จากแบบสอบถาม มีประเด็นในการอภิปราย ดังนี้

องค์ประกอบผู้นำทีม ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารมีการดำเนินการส่งเสริมให้ครูในโรงเรียนร่วมมือกันทำงานโดยมีการจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน และโน้มน้าวให้ครูปฏิบัติหน้าที่โดยการสนับสนุนการไปอบรมประชุมสัมมนาทางวิชาการและการไปศึกษาดูงาน เพราะผู้นำทีมที่ดีต้องรู้จักการใช้กระบวนการจูงใจ เอาใจใส่ต่อทีมโดยการเพิ่มพูนความรู้ให้สมาชิกในทีมเกิดความเชื่อมั่นในการทำงาน (รวิวรรณ ชินะตระกูล, 2535 : 70) ซึ่งสอดคล้องกับ บรรยงค์ ไตจินดาห์ (2542 : 250) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารมีหน้าที่ในการควบคุมความพอใจในการทำงานให้เกิดขึ้นได้ โดยการดูแลความสามารถของผู้ปฏิบัติงานให้อยู่ในวิสัยที่จะปฏิบัติงานได้และการควบคุมสิ่งแวดล้อมของที่ทำงานให้อยู่ในสภาพที่พร้อมและเหมาะสม ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความพอใจที่จะทำงานในที่นี้ คือ การดูแลความสามารถของผู้ปฏิบัติงานให้อยู่ในวิสัยที่จะปฏิบัติงานได้ คือ การสนับสนุนการไปอบรม การประชุมสัมมนาทางวิชาและการควบคุมสิ่งแวดล้อมในที่ทำงาน คือ การจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน นอกจากนี้วิธีการสร้างแรงจูงใจให้ครูแสดงความรู้ความสามารถ ยังสอดคล้องกับระวัง เนตรโพธิ์แก้ว (2542 : 173-175) กล่าวว่า การเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น แสดงความรู้ ความสามารถเป็นการสร้างความภาคภูมิใจให้เกิดขึ้นแก่ตัวของเขาเองและเป็นแรงจูงใจให้มีความตั้งใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การสร้างแรงจูงใจให้ได้ผล คือ สามารถกระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ควรมีการสำรวจความต้องการของบุคลากร เพื่อที่จะได้นำมาวิเคราะห์ให้สอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมายของโรงเรียนก่อนที่จะกำหนดวิธีการในการสร้างแรงจูงใจให้ครู สอดคล้องกับเอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 128-129) กล่าวว่า ในการจูงใจผู้ได้บังคับบัญชาให้ทำงาน ผู้บริหารต้องพยายามทำความเข้าใจกับผู้ได้บังคับบัญชา ศึกษาความต้องการและความสนใจของผู้ได้บังคับบัญชาอยู่เสมอ

การลดความขัดแย้งในการทำงาน ผู้บริหารมีวิธีการแก้ไขความขัดแย้งโดยการค้นหาสาเหตุและเชิญผู้เกี่ยวข้องปรึกษาหารือ มีการรับฟังปัญหา/และหาข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสอดคล้องกับทักษะของผู้บริหารในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งว่า ผู้บริหารต้องมีทักษะในการฟังเพื่อที่จะเข้าใจสิ่งที่ผู้พูดต้องการสื่อ เพื่อให้เข้าใจสาเหตุของปัญหาแล้วนำมาวิเคราะห์เพื่อเลือกยุทธศาสตร์ในการแก้ไขปัญหา (พรนพ พุกกะพันธุ์, 2542 : 293-297) จากที่กล่าวมาแสดงให้เห็น

ว่าผู้บริหารมีการดำเนินการอย่างสุขุม รอบคอบในการแก้ปัญหา เพราะนอกจากจะค้นหาสาเหตุ โดยเชิญผู้เกี่ยวข้องมาปรึกษาหารือหรือยังมีการรับฟังปัญหา ก่อนดำเนินการวินิจฉัยปัญหาและใช้วิธี ประนีประนอมในการแก้ปัญหา สอดคล้องกับผลการวิจัยของสุมน บริสุทธิ์ (2541 : 161) ที่พบว่า ผู้บริหารของโรงเรียนที่มีกระบวนการบริหารโรงเรียนที่ได้มาตรฐาน มีการขจัดความขัดแย้งใน โรงเรียนโดยการทำ ความเข้าใจกับปัญหา รับผิดชอบต่อสาเหตุของปัญหาและใช้วิธีประนีประนอมในการแก้ปัญหา

การดำเนินการในการวางแผนของโรงเรียนมีการกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ของแผน มีผู้ให้ความสำคัญมากที่สุด สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ณัฐนันท์ ดนุพิทักษ์ (2543 : 67) ที่พบว่า ความคิดเห็นต่อการจัดอันดับความสำคัญของลักษณะการทำงานเป็นทีม ให้ความสำคัญ ต่อความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมายมากที่สุด เพราะเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เปรียบ เสมือนจุดหมายปลายทางของสิ่งที่มุ่งหวังในอนาคต ดังนั้นการมีวัตถุประสงค์ที่แน่นอนชัดเจนจะ ทำให้ผู้นำทีม สมาชิกในทีมสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างดี

การมอบหมายงาน ผลการวิจัยพบว่า มีการประชุมครูที่เกี่ยวข้องเพื่อแจ้งการมอบ หมายงานโดยมีการชี้แจงจุดประสงค์ของงานและรายละเอียดของงานที่จะทำ สอดคล้องกับชูศรี อุดมกุศลศรี (2532 : 128) กล่าวว่า การประชุมครูเพื่อการมอบหมายงานและจัดตามมติที่ประชุม จะทำให้เกิดการยอมรับข้อตกลงและข้อเสนอแนะ เนื่องจากแต่ละคนจะได้แสดงความคิดเห็นและ เข้าใจเหตุผลในการมอบหมายงาน และในการชี้แจงจุดประสงค์และรายละเอียดของงานที่จะทำ สอดคล้องกับเทคนิคในการมอบหมายงานของอูทีย์ หิรัญโต (2525 :88-90) กล่าวว่า หัวหน้า ควรอธิบายรายละเอียดของงานที่จะมอบหมายให้ทำ พร้อมทั้งบอกผู้รับมอบว่าผลที่ต้องการคือ อะไร ต้องการให้ทำอะไร และให้ผู้รับมอบหมายงานรับรองและเข้าใจการมอบหมายงาน ผู้วิจัยมี ความเห็นว่า การชี้แจงจุดประสงค์และรายละเอียดของงานยังเป็นการประกันได้ว่าผู้รับมอบหมาย งานจะเข้าใจการรับมอบหมายงานอย่างชัดเจนเพราะนอกจากผู้มอบหมายงานจะได้บอกลักษณะ และเป้าหมายของงานแล้ว ผู้มอบหมายงานยังได้มีโอกาสพูดคุยกับผู้รับมอบหมายงานให้เข้าใจ ตรงกันและยังทำให้ผู้รับมอบงานได้รับทราบความสำคัญของงานที่ต้องทำให้บรรลุเป้าหมายด้วย

การควบคุมงาน ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนควบคุมงานโดยการนิเทศการปฏิบัติงาน ของครู มีการให้รายงานผลการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ โดยทางวาจาหรือทางลายลักษณ์อักษรรวม ถึงจัดให้มีการตรวจสอบแผนเป็นประจำ ซึ่งสอดคล้องกับซารี มณีศรี (2538 : 27-28) กล่าวว่า การนิเทศเป็นการช่วยกระตุ้นเตือนและแนะนำให้เกิดความเจริญงอกงามแก่ครูซึ่งเป็นพื้นฐานที่ ช่วยในการควบคุมให้ครูสามารถปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ

สุมน บริสุทธิ์ (2541 : 161) ที่พบว่า ผู้บริหารมีวิธีการควบคุมงานโดยให้รายงานเป็นลายลักษณ์อักษรและการให้รายงานด้วยวาจา ซึ่งจะเห็นได้ว่า โรงเรียนมีความเอาใจใส่ในการควบคุมงานอย่างใกล้ชิดและมีการควบคุมงานอย่างเป็นระบบโดยใช้แผนเป็นเสมือนแผนที่ในการนำทางเพื่อให้ถึงเป้าหมายของงานและให้ความสำคัญกับการแก้ไขข้อบกพร่องในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า มีการนำผลการปฏิบัติงานมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานและเกณฑ์การปฏิบัติงานและมีการประชุมระดมความคิดเห็นในการแก้ปัญหาเมื่อผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐานและเกณฑ์การปฏิบัติงาน มีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อประกอบการพิจารณาการปฏิบัติงานของครู และแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานโดยภาพรวมในที่ประชุม สอดคล้องกับหลักการประเมินว่า การประเมินเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาทุกคนที่ต้องดำเนินการ โดยในการประเมินจะต้องมีการกำหนดมาตรฐานการประเมินที่มีเกณฑ์วัดตรวจสอบได้และหลังจากประเมินแล้วต้องมีการแจ้งผลการประเมินให้ผู้บริหารและผู้ถูกประเมินทราบ (สมิต สัจฉกร, 2538 : 255) ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า ใช้วิธีการสังเกตการปฏิบัติงานเป็นส่วนใหญ่ สอดคล้องกับงานวิจัยของ กนกพร จรินทร์รัตนกร (2540 : 136) ที่พบว่า ผู้บริหารใช้การสังเกตเป็นเครื่องมือในการประเมิน เพราะเป็นวิธีที่ปฏิบัติง่าย สามารถปฏิบัติได้ทุกโอกาสและทำได้โดยผู้ถูกประเมินไม่รู้สึกรู้ตัว เป็นที่น่าสังเกตว่า ผลการวิจัย ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลว่า มีการจัดฝึกอบรมหลังจากทราบผลการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าต่ำกว่ามาตรฐานและเกณฑ์การปฏิบัติงานจำนวนน้อยมาก ซึ่งโรงเรียนควรจะให้ความสำคัญในการดำเนินการแก้ไขฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร เพื่อลดข้อผิดพลาดในการทำงานและเพื่อให้มีทักษะความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานต่อไป นอกจากนี้ การจัดฝึกอบรมหลังทราบผลการปฏิบัติงานว่าต่ำกว่ามาตรฐานและเกณฑ์การปฏิบัติงานยังสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการประเมินผลงานที่ส่วนหนึ่งจัดขึ้นเพื่อให้ทราบสมรรถภาพในด้านต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา หากสมรรถภาพในด้านใดของผู้ใต้บังคับบัญชาบกพร่อง ผู้บริหารจะได้ช่วยได้โดยการฝึกอบรมสัมมนาเพื่อให้ได้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความพร้อมในการทำงาน (วิจิตร วรุตบางกูร, 2525 : 213) นอกจากนี้ ผู้วิจัยพบว่า ยังมีข้อน่าสังเกตจากข้อมูลที่ผู้บริหารให้ข้อมูลว่า มีการตรวจสอบการปฏิบัติงานด้วยตนเองในระดับสูงร้อยละ 94.12 แต่กลุ่มครูกับให้ข้อมูลดังกล่าวน้อยกว่ามาก คิดเป็นร้อยละ 50 และยังให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า ให้รายงานผลการปฏิบัติงานโดยทางวาจาและลายลักษณ์อักษร ทั้งนี้ในทางปฏิบัติหากโรงเรียนมีขนาดใหญ่มากขึ้น ผู้บริหารไม่สามารถตรวจสอบการปฏิบัติงานด้วยตนเองทั้งหมดจำเป็นต้องสร้างระบบในการตรวจสอบหรือใช้แผนเป็นเครื่องมือในการควบคุมงาน

จากผลการวิจัยพบว่า ปัญหาที่พบบ่อยที่สุด ในองค์ประกอบด้านผู้นำ คือ ขาดการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่ครู และขาดงบประมาณในการให้สวัสดิการที่เพียงพอซึ่งขวัญของแต่ละคนในองค์กรมีผลกระทบถึงขวัญของหมู่คณะในองค์การ ถ้าขวัญของหมู่คณะต่ำย่อมจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ การให้สวัสดิการที่ดีจะทำให้ขวัญของพนักงานดีขึ้น เช่น การจัดให้ที่พักอาศัย การช่วยเหลือค่ารักษาพยาบาล การช่วยเหลือค่าเล่าเรียนบุตร การให้สวัสดิการจะทำให้พนักงานรู้สึกมั่นคงและปลอดภัยและจะส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนั้นการส่งเสริมขวัญให้เกิดขึ้นในหน่วยงานเพื่อประสิทธิผลขององค์การจึงเป็นภาระหน้าที่สำคัญของผู้บริหาร (ลีลา สีนานุเคราะห์, 2530 : 132)

ส่วนปัญหาที่พบน้อยที่สุดในองค์ประกอบด้านผู้นำทีม คือ ขาดการกำหนดเป้าหมายในการควบคุมการปฏิบัติงานที่ชัดเจน สอดคล้องกับ สมิต สัจฉกร (2538 : 251) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน จำเป็นต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแนวทางที่คอยควบคุมให้การดำเนินการเป็นไปอย่างถูกต้องในทิศทางเดียวกัน ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ถ้าโรงเรียนมีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการควบคุมชัดเจน นอกจากจะเป็นการกระจายอำนาจ หน้าที่มอบหมายให้ผู้อื่นควบคุมงานนอกจากผู้บริหารได้แล้วยังสามารถรักษาคุณภาพในการปฏิบัติงานให้ได้ดีตลอดเพราะผู้ควบคุมงานรู้เป้าหมายอย่างชัดเจน

องค์ประกอบสมาชิกทีม ด้านทัศนคติในการทำงาน จากผลการวิจัยพบว่า ครูมีความตั้งใจในการทำงาน สอดคล้องกับองค์ประกอบสำคัญของสมาชิกในการทำงานเป็นทีม คือ สมาชิกในทีมงานที่มีคุณภาพสูงจะต้องประกอบด้วยการมีเจตนาดี มีความตั้งใจจริงในการทำงาน มีจิตสำนึกและตระหนักถึงคุณค่าของการทำงานและพยายามปฏิบัติตนตามบทบาทที่ตนได้รับก็ จะทำให้การทำงานเป็นทีมประสบผลสำเร็จ (อุทัย บุญประเสริฐ, 2532 : 66-69) และยังคงสอดคล้องกับสุพัตรา ตันดิลีปกร(2541 : 132) ที่กล่าวว่า ผู้ร่วมงานที่มีทัศนคติที่ดีจะต้องมีความตั้งใจในการทำงาน คือ ต้องมีลักษณะเอาจริงเอาจัง กระตือรือร้น กระฉับกระเฉง ผู้วิจัยมีความเห็นว่าครูที่มีความตั้งใจจริงในการทำงานทำให้ครูมีจิตใจที่มุ่งมั่นที่จะทำให้งานประสบผลสำเร็จ ซึ่งทำให้โรงเรียนมีคุณภาพในการทำงานที่ดีขึ้นและเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้โรงเรียนได้รับรางวัล

ทักษะความชำนาญในงาน ผลการวิจัยพบว่า ครูในโรงเรียนมีมนุษยสัมพันธ์ดี สอดคล้องกับ ศิณีย์ สังข์ศรีศรี (2543 : 8) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ที่ดีภายในทีมงาน เช่น ให้ความเอาใจใส่ทุกข์สุข ความเข้าใจ ความเห็นอกเห็นใจ จะทำให้เพิ่มความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างสมาชิกในทีมงาน ซึ่งจะทำให้สมาชิกร่วมมือกันในการทำงาน

มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน ผลการวิจัยพบว่า ครูมีการยอมรับฟังความคิดเห็นกัน สอดคล้องกับลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของ McGregor ที่สมาชิกแต่ละคนต่างก็ ฟังความเห็นของกันและกันอย่างตั้งใจและกลั่นกรองข้อดีจากความคิดเห็นนั้นเพื่อนำมาใช้ในการ ทำงาน (บุญเลิศ ไพรินทร์, 2532 : 30) ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหาร ผลการวิจัยพบว่า มีการช่วยเหลือสนับสนุนการทำงานกัน ซึ่งการทำดังกล่าวเป็นการทำให้ทีมแข็งแกร่งขึ้น การให้ ความช่วยเหลือกันเกิดจากความไว้วางใจกัน และการไว้วางใจกันเกิดจากการปฏิบัติต่อกันอย่าง ตรงไปตรงมา ยกย่องชมเชยและรับฟังกัน (Woodcock and Francis, 1981 : 93-127)

ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาด้านสมาชิกทีม มีปัญหาในการขาดระบบการประสานงาน ที่ดีและมีการประสานงานในการปฏิบัติหน้าที่น้อย ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่า การขาดระบบการ ประสานงานที่ดี อาจเนื่องจากโรงเรียนยังไม่มีแผนผังการกำหนดหน้าที่การงาน เพื่อให้ครูทุกคน ทราบงานและหน้าที่ของแต่ละบุคคลอย่างชัดเจน กนกพร จรินทร์รัตนากกร (2540: 135) ที่พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่จัดให้มีการทำแผนภูมิการบริหารงานแต่ยังละเลยการจัดทำแผนภูมิหรือสื่อที่ แสดงถึงการประสานงาน ดังนั้นโรงเรียนควรจัดให้มีการจัดทำแผนผังกำหนดหน้าที่การประสาน งานที่ชัดเจน ซึ่งจะทำให้บุคลากรลดความขัดแย้งในการปฏิบัติงานซ้ำซ้อนและก้าวก่ายกัน และ จะทำให้ผู้ร่วมงานเข้าใจบทบาทหน้าที่ที่จะต้องทำมากขึ้น

องค์ประกอบด้านการจัดการ ผลการวิจัยพบว่า การกำหนดวัตถุประสงค์โรงเรียน สามารถนำไปปฏิบัติได้และให้ครูได้มีส่วนร่วมในการกำหนดในระดับหมวดวิชา/ระดับชั้นและราย วิชา เพื่อให้ทุกคนเข้าใจวัตถุประสงค์ของโรงเรียนตรงกัน โดยเน้นความสอดคล้องกับนโยบายของ โรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับธงชัย สันติวงษ์ ว่า การกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายต่าง ๆ จะต้อง ให้สมาชิกขององค์การเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำ ทั้งนี้เพื่อให้วัตถุประสงค์เป็นที่ยอมรับของ สมาชิกและสอดคล้องกับหลักของการกำหนดวัตถุประสงค์ว่า วัตถุประสงค์ที่ดีนั้นจะต้องสามารถ ปฏิบัติได้ ไม่ขัดต่อระเบียบหรือข้อบังคับหรือนโยบายอื่น ๆ ขององค์การและตอบสนองต่อความ ต้องการหรือวัตถุประสงค์ของทีม (สมชาติ กิจยรรยง, 2544 : 50) ผู้วิจัยคิดว่าการให้ครูได้เข้ามามี ส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ในระดับหมวดวิชา/ระดับชั้นและรายวิชานั้น นอกจากจะทำให้ ครูเข้าใจในวัตถุประสงค์ในระดับหมวดวิชา/ระดับชั้นและรายวิชาแล้ว ยังทำให้ครูยอมรับและ ปฏิบัติงานได้ดีขึ้นมากยิ่งขึ้น เพราะครูได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและรู้สึกมีส่วนร่วม สอด คล้องกับ Woodcock and Francis (1981 : 93-127) กล่าวว่า สมาชิกในทีมที่มีความเข้าใจใน วัตถุประสงค์ที่ตรงกันและยอมรับเป้าหมายขององค์การ จะส่งเสริมให้การทำงานเป็นทีมมีประ สิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ผลการวิจัยพบว่า การติดต่อสื่อสารในโรงเรียนมีลักษณะเป็นทางการ เปิดเผยเหมาะสมและใช้การประชุมเป็นช่องทางในการติดต่อสื่อสาร ซึ่งสอดคล้องกับ สมยศ นาวิกาน (2542 : 136-137) ว่า การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การสื่อสารให้ครบถ้วนกระบวนความ ให้สมบูรณ์ใช้ภาษากระทัดรัดชัดเจน ตลอดจนเลือกระยะเวลาที่เหมาะสมในการติดต่อสื่อสารและทันการ และสอดคล้องกับเอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538: 95-96) ผู้ส่งสารต้องทำความเข้าใจในสารและบุคคลที่ต้องการจะส่งสารด้วย เพื่อให้ผู้รับเกิดความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของผู้สื่อสารและปฏิบัติตามได้ ทั้งนี้ ต้องกำหนดเวลาที่เหมาะสมในการสื่อสาร ต้องไม่น้อยเกินไปหรือเนิ่นนานเกินไปจนเกิดปัญหาในทางปฏิบัติ ผู้วิจัยมีข้อสังเกตจากการวิจัยว่า โรงเรียนมีการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการค่อนข้างน้อย ซึ่งหากโรงเรียนมีการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการมากขึ้นโดยใช้ความคุ้นเคยและความเป็นกันเองในการติดต่อสื่อสาร เช่น การประชุมแบบไม่เป็นทางการ การพบปะสังสรรค์กันก็จะทำให้บุคลากรในโรงเรียนมีการประสานงานกันมากขึ้น ย่นระยะทางในการส่งข่าวสาร และช่วยลดข้อผิดพลาดจากการไม่ทราบข้อมูลได้

ผลการวิจัยพบว่า การจัดระบบงานของโรงเรียนมีการจัดสายงานที่ชัดเจนและเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับหลักการจัดองค์การว่า เจ้าหน้าที่บริหารแต่ละคนควรได้รับการมอบหมายความรับผิดชอบที่แน่นอนและชัดเจน และไม่ควรรู้ให้เจ้าหน้าที่หรือลูกจ้างที่ดำรงตำแหน่งในองค์การต้องปฏิบัติตามคำสั่งจากผู้บังคับบัญชามากกว่าหนึ่งคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งไม่ควรเปลี่ยนแปลงขอบเขตหรือความรับผิดชอบของตำแหน่งโดยไม่เข้าใจถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับคนที่เกี่ยวข้องและควรจัดความรับผิดชอบให้ได้สัดส่วนกับอำนาจหน้าที่ คือ บุคลากรที่ได้รับการมอบหมายงานที่มีความรับผิดชอบมากก็ควรให้อำนาจในการตัดสินใจมาก(อุทัย หิรัญญา,2525 : 60-65) และสอดคล้องกับเอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 57-60)ว่า หลักในการจัดรูปร่างงานต้องมีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนและจัดความสัมพันธ์ในการปฏิบัติระหว่างผู้บังคับบัญชาจากตำแหน่งสูงสุดในองค์การจนถึงตำแหน่งต่ำสุด ผลการวิจัยยังพบอีกว่า การเข้าใจระบบงานของครูช่วยให้ครูสามารถประสานงานกัน ได้ดี สอดคล้องกับสมชาติ กิจจรวยง (2544 : 93) กล่าวว่า องค์ประกอบที่สำคัญของการประสานงาน คือ การรู้รายละเอียดของแผนงาน รู้อำนาจหน้าที่ ความรู้ ความชำนาญของบุคลากรในองค์การ

ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนมีการกำหนดระยะเวลาการประชุมเดือนละ 1 ครั้งเพื่อแจ้งเรื่องที่ต้องการให้ดำเนินการในโรงเรียนและมีวิธีการแสวงหาวิธีทำงานที่เหมาะสมโดยการประชุมปรึกษาหารือ ซึ่งสอดคล้องกับ ชาญชัย อาจินสมาจาร (2543 : 105) กล่าวว่า การประชุมเป็นวิธีการหนึ่งซึ่งให้ได้มาซึ่งวิธีการในการทำงานที่เหมาะสมและเป็นทีพอใจของทีม เพราะผู้ร่วมงานได้มีโอกาสร่วมแสดงความคิดเห็นในการทำงาน ทั้งยังเป็นการนำความรู้และประสบการณ์ในการทำงานของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่ และสอดคล้องกับหลักในการทำงานเป็นทีมว่า การทำงาน

เป็นทีมจะต้องจัดให้มีการประชุมปรึกษาหารือและวางแผนอย่างสม่ำเสมอเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจ ที่ถูกต้องสอดคล้องกัน ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นเพิ่มเติมว่า ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ครูร่วมแสดงความคิดเห็นในวิธีการทำงานและวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ในการประชุมด้วย ทั้งนี้เพื่อเป็นการระดมความคิดจากบุคลากรที่มีความรู้เฉพาะด้านในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับหลักการทำงานเป็นทีมของ McGregor ที่กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมที่ดีต้องมีการเปิดโอกาสให้สมาชิกสามารถถกเถียงปัญหาในการทำงานร่วมกันโดยที่สมาชิกแต่ละคนได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น (บุญเลิศ ไพรินทร์, 2532: 30)

ข้อเสนอแนะ

1. โรงเรียนจัดฝึกอบรมให้กับบุคลากรในด้านต่าง ๆ ภายหลังจากทราบผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรมีความสมรรถภาพความพร้อมในการปฏิบัติงาน
2. โรงเรียนควรให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในด้านต่างๆมากขึ้น เพื่อเป็นการระดมความคิดเห็นจากบุคลากรในด้านต่างๆมาใช้ปรับปรุงงาน
3. โรงเรียนควรมีการจัดระบบงานของโรงเรียน โดยระบุขอบเขตอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ เพื่อลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน
4. โรงเรียนควรพิจารณาในการส่งเสริมการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการเพื่อนำมาเป็นประโยชน์ในการทำงานให้มีความคล่องแคล่ว สะดวกรวดเร็วมากขึ้นและยังช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์ในการทำงานเป็นทีม
5. โรงเรียนควรมีการปรับปรุงระบบประสานงาน เพื่อให้มีการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น และมีการจัดทำแผนภูมิการประสานงานเพื่อความคล่องตัวในการประสานงาน

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารและครูในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในเชิงคุณภาพ
2. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารและครูในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กับโรงเรียนประถมศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทาน สังกัดสำนักงานประถมศึกษาแห่งชาติ
3. ศึกษาปัญหาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารและครูในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

กนกพร จรินทร์รัตนากกร. กระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ใน กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.

กองประชาสัมพันธ์, การท่าเรือแห่งประเทศไทย. ฝ่าคลื่นเศรษฐกิจ. นิตยสารการท่าเรือแห่งประเทศไทย. 48, 449 (กันยายน-ตุลาคม 2544) : 39-44.

กิติมา ปรีดีดีลิก. การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร : อักษราพิพัฒน์, 2532.

คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. การประถมศึกษาแห่งชาติ. (ม.ป.ท.), 2535.

คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. คู่มือการปฏิบัติงานสำหรับผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2536.

คณะกรรมการการศึกษาเอกชน, สำนักงาน. แบบประเมินมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน เอกชนระดับประถมศึกษา. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2536.

จำนงค์ สมประสงค์. หลักและศิลป์ของหัวหน้างานในการสร้างแรงงานสัมพันธ์ที่ดี. กรุงเทพมหานคร : เพียรรุ่งโรจน์ การพิมพ์ (มปป).

ชาญชัย อาจินสมาจาร. ศิลปะการเป็นผู้นำ. กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ดี, 2524.

ชาญชัย อาจินสมาจาร. ทักษะการบริหารที่มงาน. กรุงเทพมหานคร : เอ็กซ์เปอเน็ท, 2543.

ซารี มณีศรี. การนิเทศการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : ศิลปบรรณาการ, 2538.

ชโลมใจ ภิงคารวัฒน์ และอุทัย บุญประเสริฐ. หลักและแนวทางในการจัดการนิเทศภายในสำหรับ โรงเรียนประถมศึกษา. กรุงเทพมหานคร : รุ่งเรืองสาสน์การพิมพ์, 2528.

ชัยฤกษ์ วราวิทยา. การบริหารโรงเรียนเบื้องต้น. กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, 2526.

ชุติมา มาลัย. ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นที่มของอาจารย์พยาบาล.

วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการพยาบาลบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2528.

ชูเกียรติ แถวปัดถา. พฤติกรรมกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารตามการรับรู้ของผู้บริหาร ครู

อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 11. วิทยานิพนธ์

ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2536.

- ชูศรี อุดมกุศลศรี. กระบวนการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐมที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2532.
- เชาว์ โรจนแสง . เอกสารการสอนชุดวิชา องค์การและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 19. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2535.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และคณะ. การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอ็กซ์เปอเน็ท จำกัด, 2545.
- ณัฐนิภา คูปรัดน์. การทำงานเป็นทีม. เอกสารประกอบการสอนวิชา มนุษยสัมพันธ์ในการบริหารการศึกษา. (ม.ป.ป.)
- ณัฐนันท์ ดนุพิทักษ์. ลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามแนวความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, 2543.
- ทดสอบทางการศึกษา, สำนักงาน. แบบประเมินมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2545.
- ทรรศนีย์ แก้วจันทร์. การศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและครูอาจารย์เกี่ยวกับการบริหารกิจการนักเรียนของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 11. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541.
- ทศพร ประเสริฐสุข. จิตวิทยาการทำงานร่วมกัน. เอกสารอัดสำเนา, (ม.ป.ป.)
- ทศพร ประเสริฐสุข. จิตวิทยาในการทำงานร่วมกันเป็นทีม. วารสารคิวิซี. 5, 22 (กันยายน 2535) : 103.
- ทิตนา แหมมณี. กลุ่มสัมพันธ์เพื่อการทำงานและการจัดการเรียนการสอน. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร : นิชินแอดเวอร์ไทซิง กรุ๊ป, 2545.
- เทื้อน ทองแก้ว. ทีมงาน. วารสารมิตรครู. 26, 7 (เมษายน 2527) : 42-44.
- ธงชัย สันติวงษ์. องค์การและการบริหาร : การศึกษาการจัดการแผนใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร : อักษรพิทักษ์, 2530.
- ธงชัย สันติวงษ์. องค์การและการบริหาร. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2535.
- ธีรวิมล ประทุมณพรัตน์. การบริหารจัดการนักเรียน. กรุงเทพมหานคร : โอ. เอส. พรีนติ้งส์ เอ็นท์, 2534.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์การพิมพ์กรุงเทพ, 2529.
- เนาวรัตน์ แย้มแสงสังข์. แนวคิดและกลยุทธ์ในการปรับระบบองค์กร. กรุงเทพมหานคร : การศึกษา,

2545.

บรรยงค์ โตจินดาห์. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร : อมรการพิมพ์, 2542.

บุญเลิศ ไพรินทร์. การสร้างทีมงาน. ปริทัศน์สหกรณ์. 3, 28 (สิงหาคม 2532) : 30.

บุญเรียง ขจรศิลป์. วิธีวิจัยทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : พี.เอ็น. การพิมพ์, 2539.

ประทีป สยามชัย. สารัตถทางสังคมวิทยาการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์
การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2526.

ประสิทธิ์ ทองอ่อน และคณะ. พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาคน. กรุงเทพมหานคร : เจริญชีพ เอ็ดดูเคชั่น,
2542.

ปราณี พรรณวิเชียร. วิชาหลักการจัดการ. กรุงเทพมหานคร : สุวรรณสาส์น การพิมพ์, 2528.

ปริญญา ตันสกุล. ทำไมน้องไม่ทำงาน. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์พัฒนาพฤติกรรม
มนุษย์ (เอชเอ็มดีซี), 2544.

ปรีชา นิพนธ์พิทยา และสุทิน เนียมพลับ. เส้นทางสู่ผู้บริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : ธีรพงษ์
การพิมพ์, 2528.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ,
2542.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. การบริหารงานวิชาการ. กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ดี, 2543.

เปรมวดี คฤหเดช. การพัฒนาชุดฝึกอบรมเชิงประสบการณ์เพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมสำหรับ
นักศึกษาพยาบาล. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุษฎ์บัณฑิต สาขาการอุดมศึกษา บัณฑิต
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2540.

พยอมน วงศ์สารศรี. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์
คุรุสภา, 2544.

พรรณทิพย์ ศิริวรรณบุศย์. มนุษย์สัมพันธ์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : รุ่งเรืองสาส์น
การพิมพ์, 2532.

พรนพ พุกกะพันธุ์. การบริหารความขัดแย้ง. กรุงเทพมหานคร : เพ็ชรสกุล, 2542.

พนัส หันนาคินทร์. หลักการบริหารโรงเรียน. กรุงเทพมหานคร : วัฒนาพานิช, 2524.

พนัส หันนาคินทร์. หลักการบริหารโรงเรียน. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : วัฒนาพานิช,
2529.

ภิญโญ สารธ. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร. บพิธิการพิมพ์, 2536.

มาลินี ชาวลาไพบูลย์. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิตสาขาการ
บริหารศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2533.

เมธี ปิลันธนานนท์. การบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : พิทักษ์อักษร, 2525.

- รวีวรรณ ชินะตระกูล. ความร่วมมือระหว่างสถานประกอบการกับสถานศึกษา. กรุงเทพมหานคร : คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีลาดกระบัง, 2535.
- ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว. องค์การและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : พัทธ์ชัยอักษร, 2537.
- ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว. มนุษย์สัมพันธ์ในองค์การ. กรุงเทพมหานคร : พัทธ์ชัยอักษร, 2542.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. ภาวะผู้นำ. กรุงเทพมหานคร : Dimon in Business World, 2544.
- ลีลา สีนานุเคราะห์. องค์การและการจัดการ. กรมการฝึกหัดครู : หน่วยงานนิเทศก์, 2530.
- ลัดดา กระจ่างทอง. การศึกษาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏกำแพงเพชร, 2544.
- วนิดา เสนีเศรษฐ และชอบ อินทรประเสริฐ. มนุษย์สัมพันธ์ในองค์การ. กรุงเทพมหานคร : โอ.เอส. พรินติ้ง เฮ้าส์, 2530.
- วิมาพร มาพบสุข. มนุษย์สัมพันธ์. กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ด ยูเคชั่น, 2543.
- วิจิตร วรุตบางกูร. ศิลปศาสตร์นำสู่สำหรับผู้ผู้นำ. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2525.
- วิจิตร อาวะกุล. เทคนิคมนุษย์สัมพันธ์. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพมหานคร : โอ.เอส. พรินติ้งเฮ้าส์, 2542.
- วิทยา เทพยา. มนุษย์สัมพันธ์. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : แพรวพิทยา, 2521.
- วิโรจน์ สารรัตน์. การบริหารหลักการทฤษฎีและประเด็นทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : อักษราพัฒนา, 2542.
- วัฒนา พวงสวัสดิ์. ปัจจัยการสร้างทีมงานที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2540.
- วันทนา เมืองจันทร์. การวิจัยติดตามผลการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน โครงการปฏิบัติการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. รายงานการวิจัยสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ, 2539.
- ศินีย์ สังข์รัมย์. การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ. นิตยสารการทำเรื่องแห่งประเทศไทย. 47, 440 (มีนาคม-เมษายน 2543) : 5-9.

- ศิริวรรณ โกมุติกานนท์. การศึกษาสภาพจริงและสภาพตามความคาดหวังของการทำงานเป็นทีม
ตามการรายงานของทีมสุขภาพ โรงพยาบาลสังกัดสำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร.
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย, 2536.
- ศิริอร บัณฑิต. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร : อักษรบัณฑิต, 2531.
- ศิริโสภาคย์ บุรพาเดชะ. จิตวิทยาธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2528.
- สงวน ช้างฉัตร. การพัฒนาทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อม.
รายงานการวิจัย. คณะวิทยาการจัดการสถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม, 2542.
- สมคิด บางโม. องค์การและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : วิทยาพัฒนา, 2545.
- สมชาติ กิจยรรยง. การพัฒนาทีมบริการ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร, มัลติอินฟอร์เมชั่น
เทคโนโลยี, 2544.
- สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหาร. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2526.
- สมพร สุทัศน์ีย์. มนุษย์สัมพันธ์. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย, 2544.
- สมยศ นาวิการ. การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : ดวงกมล, 2542
- สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์. การวางแผนพัฒนาโรงเรียน. พิมพ์ครั้งที่ 7. นนทบุรี : มหาวิทยาลัย
สุโขทัยธรรมมาธิราช, 2524.
- สามัญศึกษา, กรม. คู่มือการจัดโรงเรียน. กรุงเทพมหานคร : สามเจริญการพิมพ์, 2521.
- สมิต สัชฌุกร. การบริหาร ทักษะและการปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สุขภาพใจ, 2538.
- สมิต อาชนิจกุล. การทำงานยากให้เป็นเรื่องง่าย : วิธีพิชิตงานอย่างฉลาดและมีประสิทธิภาพ.
พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : ข้าวฟ่าง, 2541.
- สิทธิโชค วรานุสันติกุล. การพัฒนาทีมงาน. กรุงเทพมหานคร : อักษราพัฒนา, (ม.ป.ป.).
- สิทธิโชค วรานุสันติกุล. บทบาทของผู้นำ. วารสารข่าวราชการ. 32, 11 (พฤศจิกายน 2532)
: 33-34.
- สิริวรรณ จันทรพิมล. พฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีผลการปฏิบัติงาน
ทางวิชาการแตกต่างกัน ในเขตการศึกษา 1. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาการ
บริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2540.
- สุดาพร ปานกลิ่น. การศึกษาการบริหารงานโรงเรียนประถมศึกษาที่ผ่านการรับรองมาตรฐาน
สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดปราจีนบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต
ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.
- สุธี สุทธิสมบุญ และสมาน รังสิโยกฤษฎ์. หลักการบริหารเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 17.
กรุงเทพมหานคร

: สถิติการสำนักงาน ก.พ., 2541.

สุภรณ์ ศรีพหล. หลักและระบบบริหารการศึกษา เล่ม 1. กรุงเทพมหานคร. มหาวิทยาลัยสุโขทัย
ธรรมาธิราช, 2523.

สุรเชษฐ์ ชีระมณี. พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร. สงขลา : คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลา
นครินทร์วิทยาเขตหาดใหญ่, 2534.

สุมน บริสุทธิ์. การศึกษากระบวนการบริหารงานโรงเรียนที่ได้มาตรฐาน สังกัดสำนักงานการ
ประถมศึกษาจังหวัดตรัง. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541

สุเมธ เดียววิเศษ. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : ศิลปาบรรณการ, 2527.

สุรัฐ ศิลปอนันต์. หลักและระบบการบริหารการศึกษา เล่ม 1. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัย
สุโขทัยธรรมาธิราช, 2523.

สุมุกดา ม่วงศิริ. การศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและครู-อาจารย์เกี่ยวกับการจัดการประชา
สัมพันธ์ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน
กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541.

สุมิตร คุณากร. เกณฑ์ประเมินผลโรงเรียนประถมศึกษา. กรุงเทพมหานคร : วัฒนาพานิช, 2528.

สุพัตรา ตันดีลีปีกร. ทฤษฎีธีรชาวด. วารสารกรมควบคุมความประพฤติ. 5,4 (กรกฎาคม-
กันยายน 2541) : 31-34.

สุนันทา เลานันท์. การพัฒนาองค์กร. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์รุ่งวัฒนา, 2531.

สุภาพร อัคราวัฒนา. การศึกษาพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของนักศึกษามหาวิทยาลัยเอกชนกรณี
ศึกษามหาวิทยาลัยหอการค้าไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาอุดมศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541.

เสนห์ ศรีสุวรรณ. การสร้างและพัฒนาทีมงาน. วารสารบริหารธุรกิจ. 14, 56 (ตุลาคม-ธันวาคม
2533) : 88-96.

เสนาะ ตีเยาว์. หลักการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรม
ศาสตร์, 2544.

แสวง จันทร์ถนอม. ปัจจัยแวดล้อมในการสร้างบรรยากาศการปฏิบัติตนและแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่ส่ง
ผลต่อพฤติกรรมปฏิบัติงานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการขยายโอกาสทาง
การศึกษา : กรณีศึกษาจังหวัดพะเยา. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชา
บริหารศึกษาศาสตร์บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.

สำนักทดสอบทางการศึกษา กรมวิชาการ. การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน : แนว

- ทางการบริหารจัดการคุณภาพสถานศึกษา. ลำดับที่ 3. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร : สำนักทดสอบทางการศึกษา กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ, 2544.
- สำเร็จ สมวงศ์. การบริหารงานเป็นทีมที่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาการ
บริหารศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2532.
- หลุย จำปาเทศ. เทคนิคการทำงานเป็นทีมและการประสานงาน ในเอกสารประกอบการฝึกอบรม
กองการเจ้าหน้าที่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.
- อมร อนันต์รักษ์. ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับกระบวนการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 1. วิทยานิพนธ์
ปริญญามหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย, 2536.
- อรุณ รักรธรรม. การพัฒนาองค์การกรสร้างและพัฒนาการทำงานเป็นทีม. กรุงเทพมหานคร :
โอเดียนสโตร์, 2523.
- อุทัย ธรรมเตโช. หลักบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : เจ้าพระยาการพิมพ์, 2531.
- อุทัย บุญประเสริฐ. กลุ่มสัมพันธ์และการบริหารทีมงานที่มีประสิทธิภาพ. คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,
2532.
- อุทัย หิรัญโต. เทคนิคการบริหาร. กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, 2525.
- อุมาพร ฟูม่น. การศึกษาก้าววิจัยเป็นทีมของอาจารย์ : การวิจัยกรณีสถาบันกฏสวนดุสิต. วิทยา
นิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิจัยการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย, 2542.
- อารี เพชรผุด. มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน. กรุงเทพมหานคร : เนติกุลการพิมพ์, 2530.
- อัฉรฯ สังข์สุวรรณ. การบริหารงานอุตสาหกรรม. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร : เทพรัตน์เพรส,
2540.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. การบริหาร : ทักษะและการปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : สุขภาพใจ,
2538.

ภาษาอังกฤษ

- Baker, Lorry L., Wahler, Kathy J., Watson, Kittie W., and Kible, Robert J. Group process.
Prentice-Hall, 1991.
- Benton, Douglass. A. Applied human relations : an organizational approach. 5thed.
Englewood cliffs, N.J. : Prentice hall, 1995.

- Brill, Naomi I. Working with people : The helping process. 4 th ed. New York : Longman, 1990.
- Car, Clay. Teampower : Lesson from America 's top companie putting teampower to work. Englewood cliffs, New Jersey : Prentice Hall, 1992.
- Certo, Samuel C. Modern management. 8th ed. New Jersey : Prentice — hall Inc., 2000.
- Chang, R.Y. Building a dynamic team. London : Kogan page limited, 1994.
- Compbell, Roald F., and other. Introduction to educational administration. Boston : Allyn and bacon, 1967.
- Etzio, Amitai . Modern organization. New Jersey : Prentice — hall Inc., 1964.
- Flippo, E.B. Management : A behavioral approach. 3rd ed. Boston : Allyn and bacon, 1968.
- Good, Carter V. Dictionary of education. New York : McGraw hill Inc, 1973.
- Gulick ,Luther and L Urwick. Paper on the science of administration. New York : Institute of public administration, 1937.
- Hardwick , C.T. and Landuyt, B.F. Administrative strategy and decision — making. Chicago : South — western publishing company, 1966.
- Harris, Ben M. Supervisory behavior in education. New Jersey, 1975.
- Herzberg, Federick . The motivation to work. New brunswick : Transaction,1968
- Hodgetts ,Richard M . Modern human relations at work. Second edition. Japan : CBS college, 1984.
- Johnson, David W., and Johnson, Frank P. Joining together : Group theory and group skill. 6 th ed. Allynna bacon. 1996.
- Kilmann Ralph H. and Thomas Keneth W. Four perspective on conflict management : An attributional framework for organizing descriptive and normative theory. academy of management review (January,) 1978.
- Kimbrough, Ralph B., and Nunnery Micheal Y. Educational and administration : An introduction. New York, 1988.
- Krejcie, R.V., and Morgan, D.W. Determining sample size for research activities. Educational and phychological measurement, 1970.
- Likert, Rensis . New Palterns of management. New York : McGraw-hill, 1961.
- Maslow, Abraham H.. “ A Theory of human motivation” Psychological review. 50 ,1943.

McGregor, Douglass. The human side of enterprise. New York : McGraw-hill book, 1960.

Mitchell, Antoinette. Teacher identity : a key to increased collaboration. [Online] 1997.

Available from : [http : // cdenet3.car.chula.ac.th/ihw/wedal/detail.nsp](http://cdenet3.car.chula.ac.th/ihw/wedal/detail.nsp).

Pearce, John A. and Robinson, Richard B. Management. New York : McGraw—hill company, 1989.

Schramm ,Wibe and Robert ,Donald F. . The Process and effects of mass communication.

Urbanar : University of Illinois press, 1971.

Sergiovanni, Thomas J. The new school executive : A theory of administration. New York :

Harper & row, 1980.

Shonk, James H. Team-based organizations : Developing a successful team environment.

Chicago : Irwin, 1997.

Woodcock, Mike and Francis Dave. Teambuilding strategy. Hampshire : Gower publishing, 1981.

Zadra, Nancy Lason. Team teaching : A study of collaboration. [Online] : Dissertation

abstract online, 1988 : university of Montana (2002, October 3).



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ก

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

1. รองศาสตราจารย์ ดร.วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์
หัวหน้าภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. รองศาสตราจารย์ ดร.อมรชัย ตันติเมธ
อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3. อาจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ
อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
4. ศาสตราจารย์ ดร.กฤษมา รักษมณี
อธิการบดีมหาวิทยาลัยศิลปากร
5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประชุมพร สุวรรณตรา
ผู้อำนวยการโรงเรียนประจักษ์ศิลปาคม
6. อาจารย์สุทธิศักดิ์ เพ็ญเกษม
ผู้อำนวยการโรงเรียน ภปร.ราชวิทยาลัย
7. นางมณฑนา คุปตะพันธ์
ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนวิมุตยารามพิทยากร

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ข
หนังสือขอความร่วมมือ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ที่ ทม 0302 (2706) / 352

ภาคบริหารการศึกษ
คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

19 กันยายน 2545

เรื่อง ขอความร่วมมือในการให้ข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน

เรียน หัวหน้าฝ่ายงานสารสนเทศ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน

สิ่งที่ส่งมาด้วย สำเนาบัตรนิสิต จำนวน 1 ฉบับ

ด้วยนางสาวอัญญา เจริญทองคำ นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต ภาคบริหารการศึกษ
ตาบริหารการศึกษ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอหัวข้อ
วิทยานิพนธ์เรื่อง “การศึกษาสภาพและปัญหาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารและครูโรงเรียนประถม
ศึกษาเอกชน ที่ได้รับรางวัลพระราชทาน” ในการนี้ นิสิตจำเป็นต้องได้รับการอนุเคราะห์ข้อมูล
สารสนเทศจากหน่วยงานของท่านเกี่ยวกับจำนวนผู้บริหารและครูในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ข้อมูลให้แก่ นิสิต เพื่อใช้ในการทำวิทยานิพนธ์
ฉบับนี้พระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์)

หัวหน้าภาคบริหารการศึกษ

ภาคบริหารการศึกษ

โทร. 02-218-2405

โทรสาร. 02-218-2406



ที่ ทม.0302(2770.0603)/0611

ฝ่ายวิชาการ คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพฯ 10330

14 กุมภาพันธ์ 2546

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาเอกชน

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. รายชื่อโรงเรียน 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวอัยนา เท็ชรทองคำ นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต ภาคศึกษาด้านบริหารการศึกษา สาขาวิชา
บริหารการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง "การศึกษาสภาพและปัญหาการทำงานเป็น
ทีมของผู้บริหารและครูในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาเอกชน" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมี
ความจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม (Check list) กับผู้บริหาร และครู ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้
ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาวอัยนา เท็ชรทองคำ ได้ทำการเก็บ
ข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุลักษณ์ ศรีบุรี)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ

ปฏิบัติราชการแทนคณบดีคณะครุศาสตร์



ที่ ศธ 1207/ ๒๕๕๕

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับ
กระทรวงศึกษาธิการ กทม. 10300

๒๖ กุมภาพันธ์ 2546

เรื่อง ขอความร่วมมือในการวิจัย

เรียน ผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ หรือครูใหญ่โรงเรียน

ด้วย นางลาวอัยนา เพ็ชรทองคำ นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การศึกษาสภาพและปัญหาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารและครูในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับ" มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามกับผู้บริหารและครูในโรงเรียนของท่าน

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อประโยชน์ทางการศึกษาต่อไป ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(นางพรรณงาม สุวัฒน์เมธีธรรม)

ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน ปฏิบัติราชการแทน

เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาระดับ

กองนโยบายและแผน

โทร. 0-2281-7112

โทรสาร 0-2282-8654

ที่ ทม.0302(2770.0603)/0612



ฝ่ายวิชาการ คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพฯ 10330

14 กุมภาพันธ์ 2546

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวอัยนา เพ็ชรทองคำ นิสิตชั้นปริญญาโท มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ภาควิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง "การศึกษาสภาพและปัญหาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารและครูในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาศึกษาเอกชน" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม (Check list) กับผู้บริหาร และครู ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาวอัยนา เพ็ชรทองคำ ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุลักษณ์ ศรีบุรี)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ

ปฏิบัติราชการแทนคณบดีคณะครุศาสตร์

ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2680



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ ฝ่ายวิชาการ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โทร.0-2218-2680

ที่ ทม.0302(2770.0603)/0616

วันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2546

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์

ด้วย นางสาวอัยนา เพ็ชรทองคำ นิสิตชั้นปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ในระหว่างการทำนงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง "การศึกษาสภาพและปัญหาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารและครูในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์ เป็น อาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัยที่นิสิตสร้างขึ้น (ตาม เอกสารที่แนบ)

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทาง วิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุลักษณ์ ศรีบุรี)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ

ปฏิบัติราชการแทนคณบดีคณะครุศาสตร์

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ ฝ่ายวิชาการ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โทร.0-2218-2680

ที่ ทม.0302(2770.0603)/0615

วันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2546

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.อมรชัย ตันติเมธ

ด้วย นางสาวอัยนา เพ็ชรทองคำ นิสิตชั้นปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง "การศึกษาสภาพและปัญหาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารและครูในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทานสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัยที่นิสิตสร้างขึ้น (ตามเอกสารที่แนบ)

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุลักษณ์ ศรีบุรี)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ

ปฏิบัติราชการแทนคณบดีคณะครุศาสตร์



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ ฝ่ายวิชาการ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โทร.0-2218-2680

ที่ ทม.0302(2770.0003)/0782

วันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2546

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.ปองลิน วิเศษศิริ

ด้วย นางสาวอัยนา เจริญทองคำ นิสิตชั้นปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ในระหว่างภารกิจดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง "การศึกษาสภาพและปัญหาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารและครูในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทานสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัยที่นิสิตสร้างขึ้น (ตามเอกสารที่แนบ)

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุตักษณ์ ศรีบุรี

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ

บัณฑิตวิทยาลัย คณะครุศาสตร์

สถาบันวิทยาลัย
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ที่ ทม.0302(2700.0603)/0617

ฝ่ายวิชาการ คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพฯ 10330

14 กุมภาพันธ์ 2546

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย


เรียน ศาสตราจารย์ ดร.กุสุมา รักษมณี

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวอัยนา เพ็ชรทองคำ นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต ภาคศึกษาด้านบริหารการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิทยานิพนธ์เรื่อง "การศึกษาสภาพและปัญหาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารและครูในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัยที่นิสิตสร้างขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุลักษณ์ ศรีบุรี)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ

ปฏิบัติราชการแทนคณบดีคณะครุศาสตร์

ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2680

ที่ ทม.0302(2700.0603)/0618

ฝ่ายวิชาการ คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพฯ 10330

14 กุมภาพันธ์ 2546

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย


เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน ภปร. ราชวิทยาลัย

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวอัยนา เพ็ชรทองคำ นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต ภาคศึกษาด้านบริหารการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง "การศึกษาสภาพและปัญหาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารและครูในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัยที่นิสิตสร้างขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุลักษณ์ ศรีบุรี)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ

ปฏิบัติราชการแทนคณบดีคณะครุศาสตร์

ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2680



ที่ ทม.0302(2700.0603)/0619

ฝ่ายวิชาการ คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพฯ 10330

14 กุมภาพันธ์ 2546

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนวิมุตยารามพิทยากร

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวอัยนา เพ็ชรทองคำ นิสิตชั้นปริญญาโทบริหารการศึกษา สาขาวิชา
บริหารการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง "การศึกษาสภาพและปัญหาการทำงานเป็น
ทีมของผู้บริหารและครูในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาเอกชน" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้จึงขอเชิญ
ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัยที่นิสิตสร้างขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการ
ต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุลักษณ์ ศรีบุรี)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ

ปฏิบัติราชการแทนคณบดีคณะครุศาสตร์

ฝ่ายวิชาการ
โทร. 0-2218-2680



ที่ ทม.0302(2700.0603)/0620

ฝ่ายวิชาการ คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพฯ 10330

14 กุมภาพันธ์ 2546

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนประจักษ์ศิลปาคม

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวอัยนา เพ็ชรทองคำ นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง "การศึกษาสภาพและปัญหาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารและครูในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐริกา คุปรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัยที่นิสิตสร้างขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุลักษณ์ ศรีบุรี)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ

ปฏิบัติราชการแทนคณบดีคณะครุศาสตร์

ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2680



ภาคผนวก ค

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

การศึกษาสภาพและปัญหาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารและครูในโรงเรียนประถมศึกษา
เอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน



ผู้วิจัย

นางสาวอัยนา เพ็ชรทองคำ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

นิตยระดับปริญญาโท

สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2545

การศึกษาสภาพและปัญหาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารและครูในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน

1. การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารและครูในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทานและปัญหาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารและครูในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน

2. แบบสอบถามฉบับนี้ใช้สอบถามผู้บริหารโรงเรียนและผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน

แบบสอบถามนี้มี 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 6 ข้อ

ตอนที่ 2 สภาพและปัญหาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารและครูในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน จำนวน 51 ข้อ

3. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนี้ ใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้น การวิเคราะห์ข้อมูลจะวิเคราะห์ในภาพรวมจึงไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถามเป็นรายบุคคล

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดีและเมื่อท่านตอบแบบสอบถามเสร็จแล้ว โปรดส่งคืนด้วยซองที่ผู้วิจัยได้แนบมาด้วยแล้วภายในเวลา 10 วันหลังจากที่ท่านได้แบบสอบถาม ผู้วิจัยขอขอบคุณท่านล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้ด้วย

นางสาวอัยนา เพ็ชรทองคำ

ผู้วิจัย

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 1

สถานการณ์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน () ตามสภาพความเป็นจริง

สำหรับผู้วิจัย

1	-3
---	----

- | | |
|---|---|
| <p>1. เพศ</p> <p>() ชาย</p> <p>() หญิง</p> <p>2. ตำแหน่งปัจจุบัน</p> <p>() ผู้อำนวยการโรงเรียน</p> <p>() ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน</p> <p>() อาจารย์ใหญ่</p> <p>3. อายุ</p> <p>() น้อยกว่า 31 ปี</p> <p>() 31 - 40 ปี</p> <p>() 41 - 50 ปี</p> <p>() 51 - 60 ปี</p> <p>4. อายุการทำงาน</p> <p>() 1 - 5 ปี</p> <p>() 6 - 10 ปี</p> <p>() 11 - 15 ปี</p> <p>() 15 ปีขึ้นไป</p> <p>5. วุฒิการศึกษาสูงสุด</p> <p>() ปริญญาตรี</p> <p>() ปริญญาโท</p> <p>() ปริญญาเอก</p> <p>6. ประสบการณ์ด้านการบริหาร</p> <p>() 1 - 5 ปี</p> <p>() 6 - 10 ปี</p> <p>() 11 - 15 ปี</p> <p>() 15 ปีขึ้นไป</p> | <p>() 4</p> <p>() 5</p> <p>() 6</p> <p>() 7</p> <p>() 8</p> <p>() 9</p> |
|---|---|

ตอนที่ 2

สภาพและปัญหาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารและครูในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน () ที่ตรงกับสิ่งที่ท่านได้ปฏิบัติและ/หรือเติมข้อความลงในช่องว่างที่กำหนดให้

ผู้นำทีม

- | | |
|--|---|
| <p>7. ท่านดำเนินการส่งเสริมให้ครูในโรงเรียนร่วมมือกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)</p> <p>() 1 กำหนดรางวัลให้ครูที่มีผลงานตามเกณฑ์ที่กำหนด</p> <p>() 2 จัดระบบการจ่ายค่าตอบแทนและจัดสวัสดิการให้สะดวกและรวดเร็ว</p> <p>() 3 จัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน</p> <p>() 4 ส่งเสริมบรรยากาศให้บุคลากรในโรงเรียนมีความเป็นมิตร</p> <p>() 5 อื่นๆ (โปรดระบุ).....</p> | <p>สำหรับผู้วิจัย</p> <p>() 10</p> <p>() 11</p> <p>() 12</p> <p>() 13</p> <p>() 14</p> |
| <p>8. ท่านมีวิธีการสร้างแรงจูงใจให้ครูในการทำงานร่วมกันอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)</p> <p>() 1 เปิดโอกาสให้ครูแสดงความรู้และความสามารถ</p> <p>() 2 ยกย่องชมเชยครูที่มีผลงานดีเด่น</p> <p>() 3 แนะนำครูกับบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องกับงานของโรงเรียน</p> <p>() 4 รับฟังความคิดเห็นของครู</p> <p>() 5 ใช้หลักธรรมในการปกครอง</p> <p>() 6 สนับสนุนให้ครูร่วมกันสร้างผลงานทางวิชาการ</p> <p>() 7 สอนงานครูเมื่อมีปัญหาในการทำงาน</p> <p>() 8 ให้คำปรึกษาปัญหาส่วนตัวของครู</p> <p>() 9 อื่นๆ (โปรดระบุ).....</p> | <p>() 15</p> <p>() 16</p> <p>() 17</p> <p>() 18</p> <p>() 19</p> <p>() 20</p> <p>() 21</p> <p>() 22</p> <p>() 23</p> |

9. ท่านมีวิธีการโน้มน้าวครูให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มศักยภาพอย่างไร

สำหรับผู้วิจัย

(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- | | | |
|----------------------------|---|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1 | สนับสนุนการไปอบรม การประชุมสัมมนาทางวิชาการและ
การไปศึกษาดูงาน | <input type="checkbox"/> 24 |
| <input type="checkbox"/> 2 | สนับสนุนให้ครูแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ | <input type="checkbox"/> 25 |
| <input type="checkbox"/> 3 | อธิบายให้ครูเห็นความสำคัญของงานที่มอบหมายให้ทำ | <input type="checkbox"/> 26 |
| <input type="checkbox"/> 4 | อธิบายให้ครูเห็นความสำคัญของตนเองต่อความสำเร็จของงาน | <input type="checkbox"/> 27 |
| <input type="checkbox"/> 5 | สนับสนุนให้ครูปรึกษาหารือแนวทางการทำงานร่วมกัน | <input type="checkbox"/> 28 |
| <input type="checkbox"/> 6 | ให้ครูตัดสินใจในกรอบของงานที่ได้รับมอบหมาย | <input type="checkbox"/> 29 |
| <input type="checkbox"/> 7 | อำนวยความสะดวกด้านอุปกรณ์และเทคโนโลยีในการทำงาน | <input type="checkbox"/> 30 |
| <input type="checkbox"/> 8 | อื่นๆ (โปรดระบุ) | <input type="checkbox"/> 31 |

10. ท่านมีวิธีการแก้ไขความขัดแย้งในการทำงานร่วมกันอย่างไร

(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- | | | |
|----------------------------|--|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1 | ปล่อยให้สถานการณ์คลี่คลายความขัดแย้งที่เกิดขึ้น | <input type="checkbox"/> 32 |
| <input type="checkbox"/> 2 | ใช้อำนาจหน้าที่ยุติความขัดแย้ง | <input type="checkbox"/> 33 |
| <input type="checkbox"/> 3 | ค้นหาสาเหตุและเชิญผู้เกี่ยวข้องของปรึกษาหารือ | <input type="checkbox"/> 34 |
| <input type="checkbox"/> 4 | ประนีประนอม | <input type="checkbox"/> 35 |
| <input type="checkbox"/> 5 | พูดคุยกันเพื่อแสวงหาทางเลือกในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง | <input type="checkbox"/> 36 |
| <input type="checkbox"/> 6 | อื่นๆ (โปรดระบุ) | <input type="checkbox"/> 37 |

11. ท่านมีกระบวนการการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- | | | |
|----------------------------|--|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1 | วิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุ | <input type="checkbox"/> 38 |
| <input type="checkbox"/> 2 | รับฟังปัญหาและหาข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ที่เกี่ยวข้อง | <input type="checkbox"/> 39 |
| <input type="checkbox"/> 3 | ปรึกษาหารือเพื่อค้นหาวิธีที่เหมาะสมกับผู้ที่เกี่ยวข้อง | <input type="checkbox"/> 40 |
| <input type="checkbox"/> 4 | นำผลการปรึกษาไปแก้ปัญหาคความขัดแย้ง | <input type="checkbox"/> 41 |
| <input type="checkbox"/> 5 | ติดตามผลการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง | <input type="checkbox"/> 42 |
| <input type="checkbox"/> 6 | อื่นๆ (โปรดระบุ) | <input type="checkbox"/> 43 |

12. ท่านมีวิธีการลดความขัดแย้งในการทำงานร่วมกันอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ) สำหรับผู้วิจัย
- | | |
|--|--------|
| <input type="checkbox"/> 1 ให้ข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นอย่างถูกต้องและรวดเร็ว | () 44 |
| <input type="checkbox"/> 2 ให้ข้อมูลที่จำเป็นแก่คู่กรณีที่มีความขัดแย้งกัน | () 45 |
| <input type="checkbox"/> 3 ทำความเข้าใจกับครูที่ทำหน้าที่แต่ละฝ่ายก่อนเริ่มทำงาน | () 46 |
| <input type="checkbox"/> 4 ให้โอกาสครูได้มีส่วนร่วมในการคิดแผนงาน / โครงการ | () 47 |
| <input type="checkbox"/> 5 อื่น ๆ (โปรดระบุ) | () 48 |
13. ท่านมีวิธีดำเนินการในการวางแผนของโรงเรียนอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- | | |
|---|--------|
| <input type="checkbox"/> 1 กำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของแผน | () 49 |
| <input type="checkbox"/> 2 ศึกษาและวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาของโรงเรียน | () 50 |
| <input type="checkbox"/> 3 กำหนดวิธีการดำเนินงาน | () 51 |
| <input type="checkbox"/> 4 นำแผนไปปฏิบัติโดยมีการประสานงานและกำกับให้เป็นไปตามแผน | () 52 |
| <input type="checkbox"/> 5 ตรวจสอบหลังประเมินผลแผน | () 53 |
| <input type="checkbox"/> 6 อื่น ๆ (โปรดระบุ) | () 54 |
14. การมอบหมายงานให้ครูในโรงเรียน ท่านดำเนินการอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- | | |
|--|--------|
| <input type="checkbox"/> 1 พิจารณาด้วยตนเอง | () 55 |
| <input type="checkbox"/> 2 พิจารณาร่วมกับคณะกรรมการโรงเรียน | () 56 |
| <input type="checkbox"/> 3 ประชุมผู้บริหารที่เกี่ยวข้องเพื่อมอบหมายงาน | () 57 |
| <input type="checkbox"/> 4 ประชุมครูที่เกี่ยวข้องและแจ้งการมอบหมายงาน | () 58 |
| <input type="checkbox"/> 5 อื่น ๆ (โปรดระบุ) | () 59 |
15. ท่านมีวิธีการมอบหมายงานให้ครูในโรงเรียนอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- | | |
|---|--------|
| <input type="checkbox"/> 1 ชี้แจงรายละเอียดของงานที่จะทำอย่างชัดเจน | () 60 |
| <input type="checkbox"/> 2 ชี้แจงจุดประสงค์ของงานที่จะทำ | () 61 |
| <input type="checkbox"/> 3 ชี้แจงวิธีการทำงานอย่างเป็นขั้นเป็นตอน | () 62 |
| <input type="checkbox"/> 4 ชี้แจงความสำคัญของงานและผลที่คาดหวัง | () 63 |
| <input type="checkbox"/> 5 ชี้แจงกรอบงานและขอบเขตอำนาจในการตัดสินใจ | () 64 |
| <input type="checkbox"/> 6 ชี้แจงความรับผิดชอบในงานที่มอบหมาย | () 65 |
| <input type="checkbox"/> 7 อื่น ๆ (โปรดระบุ) | () 66 |

16. ท่านมีวิธีการติดตามงานที่ได้มอบหมายให้ครูในโรงเรียนอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- สำหรับผู้วิจัย
- | | | |
|----------------------------|---------------------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1 | ให้รายงานด้วยวาจาทุกสัปดาห์ | <input type="checkbox"/> 67 |
| <input type="checkbox"/> 2 | ให้รายงานเป็นลายลักษณ์อักษรทุกสัปดาห์ | <input type="checkbox"/> 68 |
| <input type="checkbox"/> 3 | ให้รายงานเมื่อมีปัญหาในการทำงาน | <input type="checkbox"/> 69 |
| <input type="checkbox"/> 4 | สอบถามผลการปฏิบัติงาน | <input type="checkbox"/> 70 |
| <input type="checkbox"/> 5 | ใช้แบบติดตามและตรวจสอบ | <input type="checkbox"/> 71 |
| <input type="checkbox"/> 6 | อื่นๆ (โปรดระบุ) | <input type="checkbox"/> 72 |
17. ท่านกำหนดกระบวนการการควบคุมงานไว้อย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- | | | |
|----------------------------|--|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1 | กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้เป็นลายลักษณ์อักษร | <input type="checkbox"/> 73 |
| <input type="checkbox"/> 2 | กำหนดเกณฑ์ควบคุมการปฏิบัติงาน | <input type="checkbox"/> 74 |
| <input type="checkbox"/> 3 | แจ้งมาตรฐานและเกณฑ์การควบคุมให้ครูทราบ | <input type="checkbox"/> 75 |
| <input type="checkbox"/> 4 | นิเทศการปฏิบัติงานของครู | <input type="checkbox"/> 76 |
| <input type="checkbox"/> 5 | ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง | <input type="checkbox"/> 77 |
| <input type="checkbox"/> 6 | อื่นๆ (โปรดระบุ) | <input type="checkbox"/> 78 |
18. ท่านมีวิธีการควบคุมงานอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- | | | |
|----------------------------|--|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1 | ตรวจสอบการปฏิบัติงานด้วยตนเอง | <input type="checkbox"/> 79 |
| <input type="checkbox"/> 2 | ให้รายงานผลการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ โดยทางวาจา
หรือลายลักษณ์อักษร | <input type="checkbox"/> 80 |
| <input type="checkbox"/> 3 | ใช้แผนเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบการดำเนินตามแผน | <input type="checkbox"/> 81 |
| <input type="checkbox"/> 4 | ตรวจสอบแผนเป็นประจำ | <input type="checkbox"/> 82 |
| <input type="checkbox"/> 5 | ควบคุมจากการใช้งบประมาณ | <input type="checkbox"/> 83 |
| <input type="checkbox"/> 6 | อื่นๆ (โปรดระบุ) | <input type="checkbox"/> 84 |

19. ท่านมีการนำผลการปฏิบัติงานมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานและเกณฑ์การปฏิบัติงานหรือไม่
- งานหรือไม่
- () 1 ไม่มี () 85
- () 2 มี () 86
- ถ้ามี ท่านดำเนินการอย่างไรเมื่อผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐานและเกณฑ์การปฏิบัติงาน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- () 1 ประชุมเพื่อระดมความคิดเห็นในการแก้ปัญหา () 87
- () 2 เปลี่ยนผู้รับมอบหมายงานใหม่ () 88
- () 3 ให้อีกโอกาสในการปฏิบัติงานใหม่ () 89
- () 4 แนะนำวิธีการทำงาน () 90
- () 5 จัดให้มีการนิเทศการปฏิบัติงาน () 91
- () 6 จัดฝึกอบรม () 92
- () 7 อื่นๆ (โปรดระบุ) () 93
20. ท่านมีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานในโรงเรียนไว้หรือไม่
- () 1 ไม่มี () 94
- () 2 มี () 95
- ถ้ามี กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้เพื่ออะไร (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- () 1 เพื่อพิจารณาการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง () 96
- () 2 เพื่อพิจารณาความดีความชอบประจำปี () 97
- () 3 เพื่อประกอบการพิจารณาการปฏิบัติงานของคุณ () 98
- () 4 เพื่อใช้พิจารณาจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถของคุณ () 99
- () 5 อื่น ๆ (โปรดระบุ) () 100
21. ท่านมีหลักในการกำหนดมาตรฐานการประเมินผลงานอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- () 1 กำหนดจากนโยบายของโรงเรียน () 101
- () 2 กำหนดโดยพิจารณาจากข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียน () 102
- () 3 กำหนดโดยคำนึงถึงศักยภาพในการปฏิบัติงานของคุณ () 103
- () 4 มีเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน () 104
- () 5 มีการจัดทำมาตรฐานเป็นลายลักษณ์อักษร () 105
- () 6 มีการกำหนดมาตรฐานร่วมกันระหว่างผู้บริหารและครู () 106
- () 7 อื่นๆ (โปรดระบุ) () 107

สำหรับผู้วิจัย

22. การประเมินผลการปฏิบัติงานของครู ท่านใช้วิธีการใด (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ) สำหรับผู้วิจัย
- | | |
|---|---------|
| <input type="checkbox"/> 1 สังเกตการปฏิบัติงาน | () 108 |
| <input type="checkbox"/> 2 สอบถามจากผู้ร่วมงาน | () 109 |
| <input type="checkbox"/> 3 สัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงาน | () 110 |
| <input type="checkbox"/> 4 ให้ครูประเมินตนเอง | () 111 |
| <input type="checkbox"/> 5 มอบหมายให้หัวหน้าหมวด หัวหน้าระดับหรือหัวหน้างาน เป็นผู้ประเมินครูที่อยู่ในความรับผิดชอบ | () 112 |
| <input type="checkbox"/> 6 ตรวจสอบจากเอกสารการปฏิบัติงาน | () 113 |
| <input type="checkbox"/> 7 อื่นๆ (โปรดระบุ) | () 114 |
23. ท่านแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานให้ครูทราบหรือไม่
- | | |
|------------------------------------|---------|
| <input type="checkbox"/> 1 ไม่แจ้ง | () 115 |
| <input type="checkbox"/> 2 แจ้ง | () 116 |
- ถ้าแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงาน ท่านดำเนินการอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- | | |
|---|---------|
| <input type="checkbox"/> 1 แจ้งเป็นลายลักษณ์อักษร | () 117 |
| <input type="checkbox"/> 2 แจ้งภาพรวมในที่ประชุม | () 118 |
| <input type="checkbox"/> 3 มอบหมายให้ผู้ช่วยผู้บริหารเป็นผู้แจ้งกับครูในโรงเรียน | () 119 |
| <input type="checkbox"/> 4 มอบหมายให้หัวหน้าหมวด หัวหน้าระดับหรือหัวหน้างาน เป็นผู้แจ้งครูในความรับผิดชอบ | () 120 |
| <input type="checkbox"/> 5 ผู้บริหารพิเศษเฉพาะครูที่ยังมีข้อบกพร่อง | () 121 |
| <input type="checkbox"/> 6 อื่นๆ (โปรดระบุ) | () |
- 122
24. การจูงใจบุคลากรมีปัญหาลักษณะใด (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- | | |
|---|---------|
| <input type="checkbox"/> 1 สภาพแวดล้อมทางกายภาพไม่เอื้อต่อการทำงาน | () 123 |
| <input type="checkbox"/> 2 ขาดการให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงาน | () 124 |
| <input type="checkbox"/> 3 ขาดงบประมาณในการให้สวัสดิการที่พอเพียง | () 125 |
| <input type="checkbox"/> 4 ขาดการจัดสวัสดิการที่เหมาะสม | () 126 |
| <input type="checkbox"/> 5 ขาดการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่ครู | () 127 |
| <input type="checkbox"/> 6 ขาดการกำหนดเป้าหมายในการทำงานร่วมกับผู้ร่วมงาน | () 128 |
| <input type="checkbox"/> 7 อื่นๆ (โปรดระบุ) | () 129 |

25. การลดความขัดแย้งในการทำงานของครูมีปัญหาลักษณะใด (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ) สำหรับผู้วิจัย
- | | | |
|----------------------------|--|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1 | ขาดการรับฟังข้อมูลจากผู้เกี่ยวข้อง | <input type="checkbox"/> 130 |
| <input type="checkbox"/> 2 | วิธีแก้ปัญหาไม่เหมาะสม | <input type="checkbox"/> 131 |
| <input type="checkbox"/> 3 | ขาดการติดตามผลการแก้ไขปัญหา | <input type="checkbox"/> 132 |
| <input type="checkbox"/> 4 | ขาดการวินิจฉัยปัญหาที่ชัดเจนและรวดเร็ว | <input type="checkbox"/> 133 |
| <input type="checkbox"/> 5 | อื่นๆ (โปรดระบุ) | <input type="checkbox"/> 134 |
26. การวางแผนของโรงเรียนมีปัญหาลักษณะใด (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- | | | |
|----------------------------|---|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1 | ครูขาดการมีส่วนร่วมในการวางแผน | <input type="checkbox"/> 135 |
| <input type="checkbox"/> 2 | ขาดงบประมาณเพื่อใช้ในการปฏิบัติตามแผนงาน | <input type="checkbox"/> 136 |
| <input type="checkbox"/> 3 | ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการวางแผน | <input type="checkbox"/> 137 |
| <input type="checkbox"/> 4 | ขาดการปฏิบัติให้ได้ผลตามแผนที่กำหนดไว้ | <input type="checkbox"/> 138 |
| <input type="checkbox"/> 5 | ขาดการติดตามผลการปฏิบัติตามแผน | <input type="checkbox"/> 139 |
| <input type="checkbox"/> 6 | อื่นๆ (โปรดระบุ) | <input type="checkbox"/> 140 |
27. การมอบหมายงานของโรงเรียนมีปัญหาในลักษณะใด (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- | | | |
|----------------------------|---|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1 | ขาดการมอบหมายงานให้บุคลากรที่มีความเหมาะสม | <input type="checkbox"/> 141 |
| <input type="checkbox"/> 2 | ขาดการมอบอำนาจในการตัดสินใจในขอบเขตของงานที่มอบหมาย | <input type="checkbox"/> 142 |
| <input type="checkbox"/> 3 | ขาดการให้รายละเอียดเกี่ยวกับงานที่มอบหมาย | <input type="checkbox"/> 143 |
| <input type="checkbox"/> 4 | ผู้ที่ได้รับการมอบหมายไม่รับทราบขอบเขตของงาน | <input type="checkbox"/> 144 |
| <input type="checkbox"/> 5 | ขาดการสื่อสารและการประสานงานโดยตรง | <input type="checkbox"/> 145 |
| <input type="checkbox"/> 6 | อื่นๆ (โปรดระบุ) | <input type="checkbox"/> 146 |
28. การควบคุมการปฏิบัติงานของโรงเรียนมีปัญหาในลักษณะใด (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- | | | |
|----------------------------|--|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1 | ขาดการกำหนดเป้าหมายในการควบคุมการปฏิบัติงานที่ชัดเจน | <input type="checkbox"/> 147 |
| <input type="checkbox"/> 2 | ขาดการตรวจสอบการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ | <input type="checkbox"/> 148 |
| <input type="checkbox"/> 3 | ขาดการยืดหยุ่นในการควบคุมการปฏิบัติงาน | <input type="checkbox"/> 149 |
| <input type="checkbox"/> 4 | บุคลากรไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ในการตรวจสอบ | <input type="checkbox"/> 150 |
| <input type="checkbox"/> 5 | ขาดเวลาในการควบคุมการปฏิบัติงาน | <input type="checkbox"/> 151 |
| <input type="checkbox"/> 6 | อื่นๆ (โปรดระบุ) | <input type="checkbox"/> 152 |

29. การประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนมีปัญหาลักษณะใด (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ) สำหรับผู้วิจัย
- | | |
|--|---------|
| <input type="checkbox"/> 1 ขาดการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ | () 153 |
| <input type="checkbox"/> 2 ไม่ได้แจ้งเกณฑ์การประเมินให้ครูทราบล่วงหน้า | () 154 |
| <input type="checkbox"/> 3 ผู้ถูกประเมินไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมิน | () 155 |
| <input type="checkbox"/> 4 ขาดความเป็นธรรมในการประเมิน | () 156 |
| <input type="checkbox"/> 5 ผลการประเมินงานมิได้ถูกนำไปใช้ปรับปรุงการทำงาน | () 157 |
| <input type="checkbox"/> 6 อื่นๆ (โปรดระบุ) | () 158 |

สมาชิกทีม

30. ครูในโรงเรียนของท่านมีพฤติกรรมการทำงานลักษณะใด (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- | | |
|--|---------|
| <input type="checkbox"/> 1 มีความกระตือรือร้นที่จะช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน | () 159 |
| <input type="checkbox"/> 2 เห็นคุณค่าและประโยชน์ของการร่วมมือกัน | () 160 |
| <input type="checkbox"/> 3 มีความตั้งใจในการทำงาน | () 161 |
| <input type="checkbox"/> 4 มีการปรึกษาหารือกับผู้ร่วมงาน | () 162 |
| <input type="checkbox"/> 5 มีการประสานงานกันในการปฏิบัติหน้าที่ | () 163 |
| <input type="checkbox"/> 6 มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน | () 164 |
| <input type="checkbox"/> 7 อื่นๆ (โปรดระบุ) | () 165 |
31. ครูในโรงเรียนของท่านมีทักษะในการปฏิบัติงานลักษณะใด (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- | | |
|---|---------|
| <input type="checkbox"/> 1 มีความชำนาญในวิชาที่สอน | () 166 |
| <input type="checkbox"/> 2 สามารถบูรณาการการสอนให้เหมาะสมกับนักเรียนในชั้นเรียน | () 167 |
| <input type="checkbox"/> 3 มีมนุษยสัมพันธ์ดี | () 168 |
| <input type="checkbox"/> 4 สามารถติดต่อสื่อสารกับนักเรียนได้ดี | () 169 |
| <input type="checkbox"/> 5 สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ | () 170 |
| <input type="checkbox"/> 6 สามารถมองปัญหาได้หลายแง่หลายมุม | () 171 |
| <input type="checkbox"/> 7 อื่นๆ (โปรดระบุ) | () 172 |

32. ครูในโรงเรียนของท่านมีการประสานงานลักษณะใด (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ) สำหรับผู้วิจัย
- | | |
|---|---------|
| <input type="checkbox"/> 1 ร่วมกันทำปฏิทินการทำงานที่ชัดเจน | () 173 |
| <input type="checkbox"/> 2 ประชุมเพื่อรับทราบการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ | () 174 |
| <input type="checkbox"/> 3 มีวิธีดำเนินการเมื่อมีข้อโต้แย้งเกิดขึ้น | () 175 |
| <input type="checkbox"/> 4 มีการจัดระบบเอกสารและรายงานต่างๆ อย่างเป็นระบบ | () 176 |
| <input type="checkbox"/> 5 อื่นๆ (โปรดระบุ) | () 177 |
-
33. ครูในโรงเรียนของท่านมีความสัมพันธ์กับเพื่อนครูลักษณะใด (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- | | |
|--|---------|
| <input type="checkbox"/> 1 รับฟังความคิดเห็น | () 178 |
| <input type="checkbox"/> 2 ยอมรับความแตกต่างในด้านความรู้ความสามารถ | () 179 |
| <input type="checkbox"/> 3 มีความเชื่อมั่นว่าผู้ร่วมงานมีความรู้ความสามารถ | () 180 |
| <input type="checkbox"/> 4 ปรับตนเองเพื่อให้สามารถเข้ากับผู้ร่วมงานได้ | () 181 |
| <input type="checkbox"/> 5 มีความไว้วางใจกัน | () 182 |
| <input type="checkbox"/> 6 มีความรู้สึกที่ดีต่อกัน | () 183 |
| <input type="checkbox"/> 7 อื่นๆ (โปรดระบุ) | () 184 |
-
34. ครูในโรงเรียนของท่านมีความสัมพันธ์กับท่านในลักษณะใด (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- | | |
|--|---------|
| <input type="checkbox"/> 1 มีการช่วยเหลือสนับสนุนการทำงาน | () 185 |
| <input type="checkbox"/> 2 มีการไว้วางใจกันสูง | () 186 |
| <input type="checkbox"/> 3 ติดต่อสื่อสารกันในลักษณะเปิดเผย | () 187 |
| <input type="checkbox"/> 4 มีความเข้าใจกันและกัน | () 188 |
| <input type="checkbox"/> 5 ยกย่องและให้เกียรติกัน | () 189 |
| <input type="checkbox"/> 6 อื่นๆ (โปรดระบุ) | () 190 |

35. ครูในโรงเรียนของท่านมีปัญหาด้านพฤติกรรมลักษณะใด (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ) สำหรับผู้วิจัย
- | | |
|---|---------|
| <input type="checkbox"/> 1 มีความรับผิดชอบในการทำงานน้อย | () 191 |
| <input type="checkbox"/> 2 ขาดการให้ความร่วมมือในการทำงาน | () 192 |
| <input type="checkbox"/> 3 ขาดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน | () 193 |
| <input type="checkbox"/> 4 มีความตั้งใจในการทำงานน้อย | () 194 |
| <input type="checkbox"/> 5 ขาดความกระตือรือร้นที่จะช่วยเหลือเพื่อนครู | () 195 |
| <input type="checkbox"/> 6 มีการประสานงานกันในการปฏิบัติหน้าที่น้อย | () 196 |
| <input type="checkbox"/> 7 อื่นๆ (โปรดระบุ) | () 197 |
36. ครูในโรงเรียนของท่านมีปัญหาด้านทักษะในการปฏิบัติงานอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- | | |
|--|---------|
| <input type="checkbox"/> 1 ขาดความชำนาญในวิชาที่สอน | () 198 |
| <input type="checkbox"/> 2 ขาดความสามารถบูรณาการการสอนให้เหมาะสมกับนักเรียน
ในชั้นเรียน | () 199 |
| <input type="checkbox"/> 3 ขาดความสามารถในการติดต่อสื่อสารกับนักเรียน | () 200 |
| <input type="checkbox"/> 4 มีมนุษยสัมพันธ์น้อย | () 201 |
| <input type="checkbox"/> 5 ไม่สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ | () 202 |
| <input type="checkbox"/> 6 มองปัญหาเพียงด้านเดียว | () 203 |
| <input type="checkbox"/> 7 อื่นๆ (โปรดระบุ) | () 204 |
37. ครูในโรงเรียนของท่านมีปัญหาด้านการประสานงานลักษณะใด (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- | | |
|--|---------|
| <input type="checkbox"/> 1 ขาดผู้รับผิดชอบในการประสานงานกัน | () 205 |
| <input type="checkbox"/> 2 ไม่ปรึกษาหารือกันในการทำงาน | () 206 |
| <input type="checkbox"/> 3 ขาดระบบการประสานงานที่ดี | () 207 |
| <input type="checkbox"/> 4 ขาดเครื่องมือในการติดต่อประสานงานที่พอเพียงและทันสมัย | () 208 |
| <input type="checkbox"/> 5 อื่นๆ (โปรดระบุ) | () 209 |

38. ครูในโรงเรียนของท่านมีปัญหาด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนครูลักษณะใด
(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- | | | |
|----------------------------|--|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1 | ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน | <input type="checkbox"/> 210 |
| <input type="checkbox"/> 2 | ไม่ยอมรับความแตกต่างในด้านความรู้ความสามารถ | <input type="checkbox"/> 211 |
| <input type="checkbox"/> 3 | ขาดความเชื่อมั่นในความสามารถของเพื่อนร่วมงาน | <input type="checkbox"/> 212 |
| <input type="checkbox"/> 4 | ไม่สามารถปรับตนเองให้เข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ | <input type="checkbox"/> 213 |
| <input type="checkbox"/> 5 | มีความไว้วางใจกันน้อย | <input type="checkbox"/> 214 |
| <input type="checkbox"/> 6 | มีความรู้สึกที่ติดต่อกันน้อย | <input type="checkbox"/> 215 |
| <input type="checkbox"/> 7 | อื่นๆ (โปรดระบุ) | <input type="checkbox"/> 216 |

สำหรับผู้วิจัย

39. ครูในโรงเรียนของท่านมีปัญหาด้านความสัมพันธ์กับผู้บริหารโรงเรียนในลักษณะใด
(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- | | | |
|----------------------------|---|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1 | การช่วยเหลือสนับสนุนการปฏิบัติงานมีน้อย | <input type="checkbox"/> 217 |
| <input type="checkbox"/> 2 | มีความไว้วางใจกันน้อย | <input type="checkbox"/> 218 |
| <input type="checkbox"/> 3 | ขาดการติดต่อสื่อสารกันในลักษณะเปิดเผย | <input type="checkbox"/> 219 |
| <input type="checkbox"/> 4 | มีความเข้าใจกันและกันน้อย | <input type="checkbox"/> 220 |
| <input type="checkbox"/> 5 | ขาดการยกย่องและให้เกียรติกัน | <input type="checkbox"/> 221 |
| <input type="checkbox"/> 6 | การเห็นคุณค่าของผู้ร่วมงานมีน้อย | <input type="checkbox"/> 222 |
| <input type="checkbox"/> 7 | อื่นๆ (โปรดระบุ) | <input type="checkbox"/> 223 |

การจัดการทีม

40. เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของโรงเรียนที่กำหนดไว้มีลักษณะใด
(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- | | | |
|----------------------------|------------------------|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1 | ชัดเจน | <input type="checkbox"/> 224 |
| <input type="checkbox"/> 2 | ปฏิบัติได้ | <input type="checkbox"/> 225 |
| <input type="checkbox"/> 3 | ประเมินความสำเร็จได้ | <input type="checkbox"/> 226 |
| <input type="checkbox"/> 4 | อื่นๆ (โปรดระบุ) | <input type="checkbox"/> 227 |

41. ครูของท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ของโรงเรียนหรือไม่
- () 1 ไม่มี () 228
- () 2 มี () 229
- ถ้ามี มีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ในระดับใด (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- () 1 ระดับรายวิชา () 230
- () 2 ระดับหมวดวิชา/ระดับชั้น () 231
- () 3 ระดับโรงเรียน () 232
- () 4 อื่นๆ (โปรดระบุ) () 233
42. การมีส่วนร่วมของครูในการกำหนดวัตถุประสงค์ของโรงเรียนช่วยในการทำงานร่วมกันอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- () 1 ทุกคนเข้าใจวัตถุประสงค์ของโรงเรียนตรงกัน () 234
- () 2 ทำให้การปฏิบัติงานมีทิศทางไปในทางเดียวกัน () 235
- () 3 มีความรู้สึกที่จะทำให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ () 236
- () 4 มีความรู้สึกรับผิดชอบต่องาน () 237
- () 5 มีความพยายามที่จะแสวงหาวิธีการทำงานร่วมกัน () 238
- () 6 อื่นๆ (โปรดระบุ) () 239
43. การกำหนดวัตถุประสงค์ของโรงเรียนยึดหลักการใด (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- () 1 ความสอดคล้องกับนโยบาย () 240
- () 2 ความเฉพาะเจาะจงและชัดเจน () 241
- () 3 ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ () 242
- () 4 ความเหมาะสมกับเวลา () 243
- () 5 การมีส่วนร่วม () 244
- () 6 อื่นๆ (โปรดระบุ) () 245

สำหรับผู้วิจัย

44. การติดต่อสื่อสารในโรงเรียนของท่านใช้ช่องทางใด (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ) สำหรับผู้วิจัย
- | | |
|---|---------|
| <input type="checkbox"/> 1 โทรศัพท์ | () 246 |
| <input type="checkbox"/> 2 ป้ายประกาศ | () 247 |
| <input type="checkbox"/> 3 เอกสารประชาสัมพันธ์ | () 248 |
| <input type="checkbox"/> 4 จดหมายเวียน | () 249 |
| <input type="checkbox"/> 5 การประชุม | () 250 |
| <input type="checkbox"/> 6 การพบปะสังสรรค์ | () 251 |
| <input type="checkbox"/> 7 คอมพิวเตอร์ระบบเครือข่าย | () 252 |
| <input type="checkbox"/> 8 อื่นๆ (โปรดระบุ) | () 253 |
-
45. การติดต่อสื่อสารในโรงเรียนมีลักษณะใด (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- | | |
|--|---------|
| <input type="checkbox"/> 1 เปิดเผยและเป็นข่าวสารที่เหมาะสม | () 254 |
| <input type="checkbox"/> 2 รวดเร็วและทั่วถึง | () 255 |
| <input type="checkbox"/> 3 เป็นทางการ | () 256 |
| <input type="checkbox"/> 4 ไม่เป็นทางการ | () 257 |
| <input type="checkbox"/> 5 อื่นๆ (โปรดระบุ) | () 258 |
-
46. ในการจัดระบบงานของโรงเรียน มีลักษณะใด (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- | | |
|--|---------|
| <input type="checkbox"/> 1 มีการจัดสายงานที่ชัดเจนและเหมาะสม | () 259 |
| <input type="checkbox"/> 2 มีแนวปฏิบัติที่ชัดเจน | () 260 |
| <input type="checkbox"/> 3 มีขั้นตอนการปฏิบัติงานชัดเจน | () 261 |
| <input type="checkbox"/> 4 มีระบบที่จะควบคุมคุณภาพ | () 262 |
| <input type="checkbox"/> 5 มีการระบุขอบเขตอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบของบุคลากร | () 263 |
| <input type="checkbox"/> 6 มีระบบติดตามงาน | () 264 |
| <input type="checkbox"/> 7 อื่นๆ (โปรดระบุ) | () 265 |

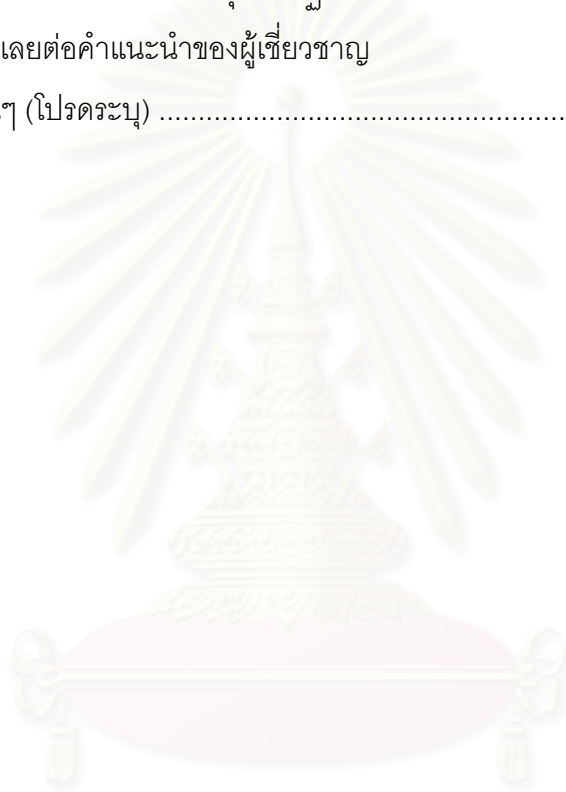
47. ครูในโรงเรียนของท่านเข้าใจระบบงานในโรงเรียนดีหรือไม่
- () 1 ไม่เข้าใจดี () 266
- () 2 เข้าใจดี () 267
- การเข้าใจระบบงานของโรงเรียนดีช่วยในการทำงานร่วมกันอย่างไร
(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- () 1 สามารถประสานงานกันได้ดี () 268
- () 2 ครูมีความกระตือรือร้นที่จะทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ () 269
- () 3 ส่งเสริมบรรยากาศของการช่วยเหลือกันและกัน () 270
- () 4 สนับสนุนการปรึกษาหารือ () 271
- () 5 สื่อสารกันได้เมื่อมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน () 272
- () 6 การทำงานมีประสิทธิภาพ () 273
- () 7 อื่นๆ (โปรดระบุ) () 274
48. โรงเรียนของท่านมีการจัดระบบการติดต่อสื่อสารในรูปแบบใด
- () 1 ติดต่อสื่อสารแบบทางการ () 275
- () 2 ติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ () 276
- () 3 อื่นๆ (โปรดระบุ) () 277
- การติดต่อสื่อสารแบบทางการ ช่วยในการทำงานอย่างไร
(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- () 1 เข้าใจนโยบายที่ผู้บริหารแจ้งในการประชุมประจำปี () 278
- () 2 รู้และเข้าใจขอบข่ายของงานที่ได้รับมอบหมาย () 279
- () 3 รู้ระดับความสำเร็จตามเป้าหมายจากรายงานผลการดำเนินงาน () 280
- () 4 อื่นๆ (โปรดระบุ) () 281
- การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ ช่วยในการทำงานอย่างไร
(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- () 1 ช่วยแก้ไขข้อบกพร่องในการทำงานโดยการนิเทศงาน () 282
- () 2 ติดตามความก้าวหน้าในการทำงานของผู้ร่วมงาน () 283
- () 3 ขอคำปรึกษาจากผู้บริหารและเพื่อนครู () 284
- () 4 เสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล () 285
- () 5 เสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม () 286
- () 6 ทำให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงาน () 287
- () 7 อื่นๆ (โปรดระบุ) () 288

สำหรับผู้วิจัย

49. โรงเรียนของท่านกำกับดูแลงานอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- | | | | |
|--------------------------|---|------------------------------------|---------|
| <input type="checkbox"/> | 1 | ติดตามจากแผนงานที่กำหนด | () 289 |
| <input type="checkbox"/> | 2 | ติดตามโดยวิธีงบประมาณ | () 290 |
| <input type="checkbox"/> | 3 | ติดตามจากมาตรฐานการทำงานที่กำหนด | () 291 |
| <input type="checkbox"/> | 4 | ผู้บริหารติดตามจากผู้ช่วยแต่ละฝ่าย | () 292 |
| <input type="checkbox"/> | 5 | อื่นๆ (โปรดระบุ) | () 293 |
50. โรงเรียนของท่านมีกำหนดระยะเวลาในการประชุมอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- | | | | |
|--------------------------|---|------------------------------------|---------|
| <input type="checkbox"/> | 1 | สัปดาห์ละ 1 ครั้ง | () 294 |
| <input type="checkbox"/> | 2 | เดือนละ 1 ครั้ง | () 295 |
| <input type="checkbox"/> | 3 | ภาคเรียนละ 1 ครั้ง | () 296 |
| <input type="checkbox"/> | 4 | กำหนดเวลาแต่ละครั้งไม่แน่นอน | () 297 |
| <input type="checkbox"/> | 5 | เมื่อมีปัญหาหรือวาระที่ต้องพิจารณา | () 298 |
| <input type="checkbox"/> | 6 | อื่นๆ (โปรดระบุ) | () 299 |
51. การจัดการประชุมส่วนใหญ่มีวัตถุประสงค์ใด (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- | | | | |
|--------------------------|---|---|---------|
| <input type="checkbox"/> | 1 | ประชุมเพื่อแจ้งเรื่องที่ต้องการให้ดำเนินการในโรงเรียน | () 300 |
| <input type="checkbox"/> | 2 | ประชุมเพื่อแก้ปัญหาต่างๆ | () 301 |
| <input type="checkbox"/> | 3 | ประชุมเพื่อระดมความคิดและให้ที่ประชุมตัดสินใจ | () 302 |
| <input type="checkbox"/> | 4 | ประชุมเพื่อติดตามและตรวจสอบการทำงาน | () 303 |
| <input type="checkbox"/> | 5 | อื่นๆ (โปรดระบุ) | () 304 |
52. การบริหารโรงเรียนมีที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญให้คำแนะนำหรือไม่
- | | | | |
|--------------------------|---|-------|---------|
| <input type="checkbox"/> | 1 | ไม่มี | () 305 |
| <input type="checkbox"/> | 2 | มี | () 306 |
- ถ้ามี ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญเรื่องใด (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- | | | | |
|--------------------------|---|--|---------|
| <input type="checkbox"/> | 1 | ปรึกษาเรื่องที่ต้องการความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน | () 307 |
| <input type="checkbox"/> | 2 | ปรึกษาปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงาน | () 308 |
| <input type="checkbox"/> | 3 | ปรึกษางานด้านวิชาการ | () 309 |
| <input type="checkbox"/> | 4 | อื่นๆ (โปรดระบุ) | () 310 |

53. โรงเรียนมีการแสวงหาวิธีทำงานที่เหมาะสมอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ) สำหรับผู้วิจัย
- 1 ประชุมปรึกษาหารือ () 311
- 2 ตั้งคณะทำงานเพื่อศึกษาวิธีการทำงาน () 312
- 3 เชิญผู้เชี่ยวชาญภายนอกมาพูดคุยถึงวิธีการทำงาน () 313
- 4 กระตุ้นให้ทุกคนในโรงเรียนคิด () 314
- 5 อื่นๆ (โปรดระบุ) () 315
54. การกำหนดวัตถุประสงค์ของโรงเรียนมีปัญหาลักษณะใด (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- 1 วัตถุประสงค์ไม่สอดคล้องกับนโยบายของโรงเรียน () 316
- 2 ขาดการจัดทำวัตถุประสงค์เป็นลายลักษณ์อักษร () 317
- 3 ครูไม่ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ () 318
- 4 วัตถุประสงค์ไม่ชัดเจน () 319
- 5 วัตถุประสงค์ไม่เป็นที่ยอมรับของครู () 320
- 6 อื่นๆ (โปรดระบุ) () 321
55. การจัดระบบการบริหารงานในโรงเรียนมีปัญหาลักษณะใด
(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- 1 ไม่มีการจัดสายงานที่ชัดเจนและเหมาะสม () 322
- 2 หน้าที่ในแต่ละตำแหน่งซ้ำซ้อนกัน () 323
- 3 เน้นการใช้อำนาจตามสายงานบังคับบัญชา () 324
- 4 บทบาทของคณะกรรมการที่ปรึกษาไม่ชัดเจน () 325
- 5 กฎและระเบียบต่างๆ มีมาก () 326
- 6 อื่นๆ (โปรดระบุ) () 327
56. การติดต่อสื่อสารในโรงเรียนมีปัญหาในลักษณะใด (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- 1 ได้รับข่าวสารในโรงเรียนล่าช้า () 328
- 2 ขาดการสนใจคำร้องทุกข์ของครู () 329
- 3 ขาดการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคลากรในระดับเดียวกัน () 330
- 4 ขาดเครื่องมือในการติดต่อสื่อสารที่ทันสมัย () 331
- 5 อื่นๆ (โปรดระบุ) () 332

57. โรงเรียนมีแนวทางการบริหารงานที่น่าพอใจในระดับใด
- | | | |
|----------------------------|---------|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1 | น้อย | <input type="checkbox"/> 333 |
| <input type="checkbox"/> 2 | ปานกลาง | <input type="checkbox"/> 334 |
| <input type="checkbox"/> 3 | มาก | <input type="checkbox"/> 335 |
- โรงเรียนมีปัญหาในการแสวงหาวิธีทำงานที่เหมาะสมอย่างไร (ตอบมากกว่า 1 ข้อ)
- | | | |
|----------------------------|---|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1 | ขาดการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน | <input type="checkbox"/> 336 |
| <input type="checkbox"/> 2 | การประชุมขาดประสิทธิภาพ | <input type="checkbox"/> 337 |
| <input type="checkbox"/> 3 | ขาดการนำผลการประชุมไปปฏิบัติ | <input type="checkbox"/> 338 |
| <input type="checkbox"/> 4 | ละเลยต่อคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ | <input type="checkbox"/> 339 |
| <input type="checkbox"/> 5 | อื่นๆ (โปรดระบุ) | <input type="checkbox"/> 340 |



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวอัยนา เพ็ชรทองคำ เกิดเมื่อวันจันทร์ที่ 13 กันยายน พ.ศ. 2519 ที่กรุงเทพมหานคร สำเร็จการศึกษาปริญญาบัณฑิต เอกภาษาอังกฤษธุรกิจ คณะมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา เมื่อปีการศึกษา 2541 และเข้าศึกษาต่อหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการการศึกษา ภาควิชาบริหารการการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2544

ปัจจุบันเป็นผู้จัดการโรงเรียนคณิตคิดไว สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
เอกชน



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย