



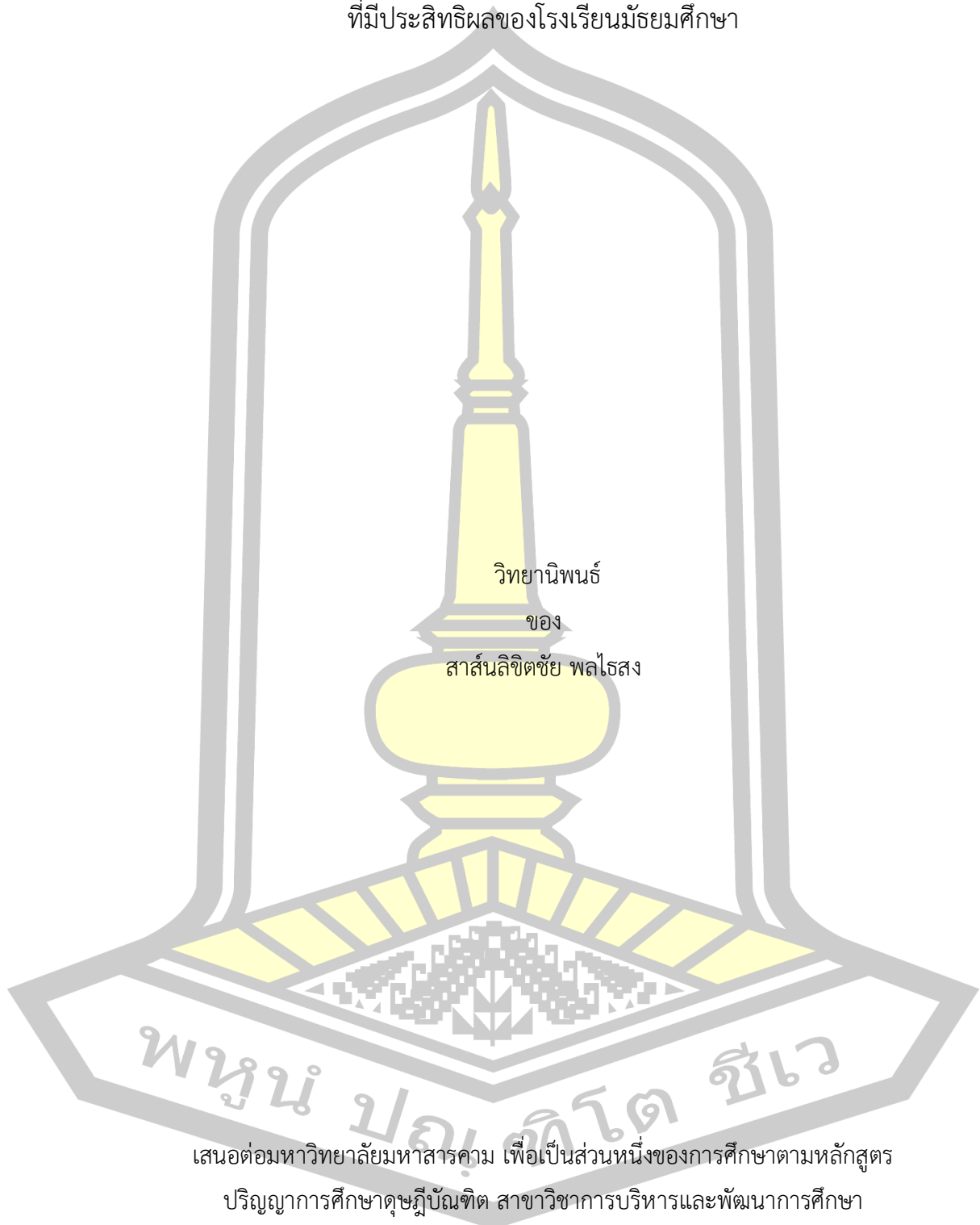
รูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา  
ที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา

วิทยานิพนธ์  
ของ  
สาส์นลิขิตชัย พลไธสง

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา  
ปีการศึกษา 2561

สงวนลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

รูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา  
ที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา



วิถยานิพนธ์  
ของ  
สาส์นลิขิตชัย พลโรสง

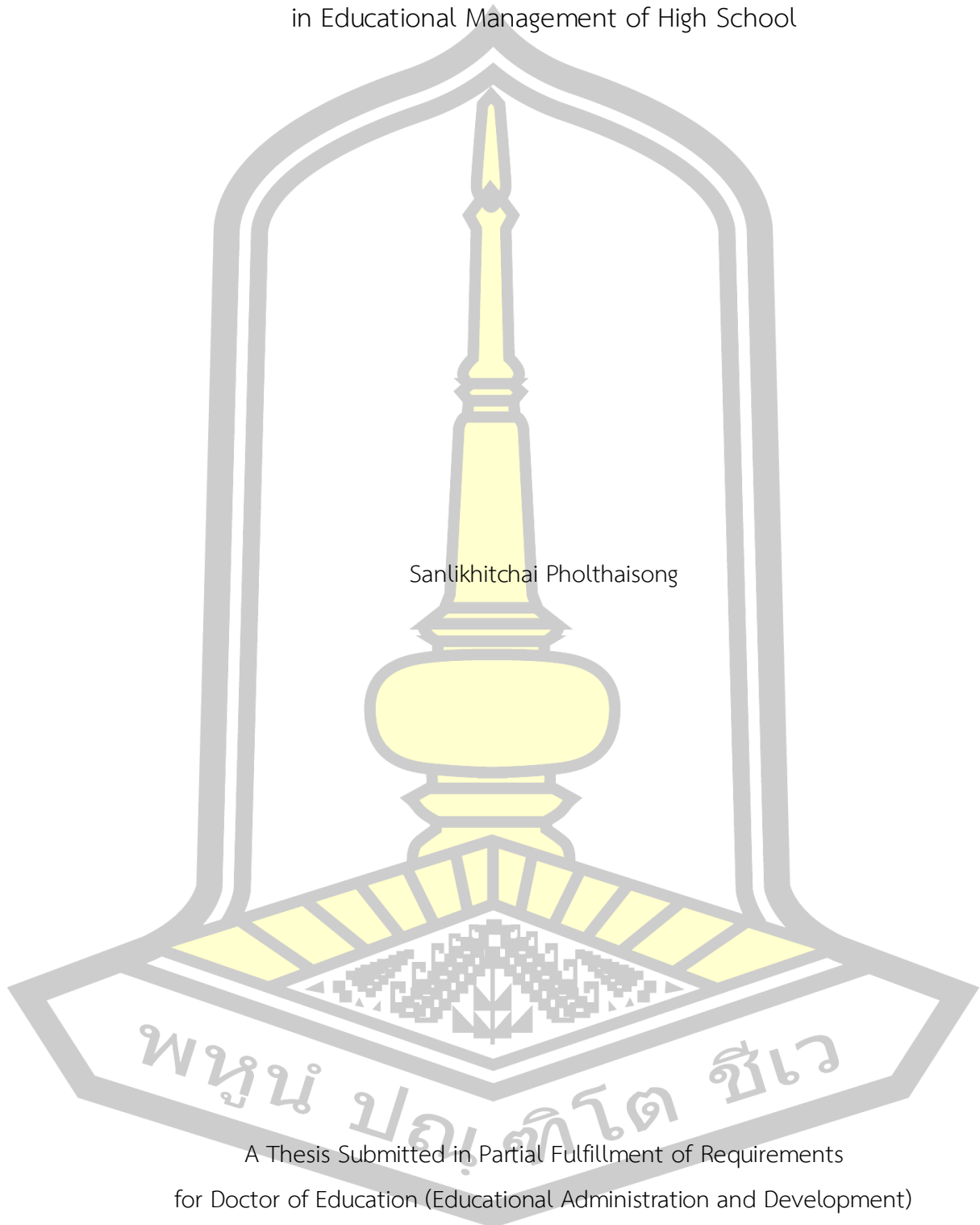
พหุณ ปอญกิตโต ชีเว

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษาดุขฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

ปีการศึกษา 2561

สงวนลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

The Effective Team Development Model by Community Participation  
in Educational Management of High School



Sanlikhitchai Pholthaisong

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of Requirements  
for Doctor of Education (Educational Administration and Development)

Academic Year 2018

Copyright of Mahasarakham University



คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนายสาส์นลิขิตชัย พลไธสง  
แล้วเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา  
การบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(รศ. ดร. พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ )

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(ผศ. ดร. อำนาจ ชนะวงศ์ )

.....กรรมการ

(ผศ. ดร. สุวัฒน์ จุลสุวรรณ )

.....กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(ผศ. ดร. จำเนียร พลหาญ )

มหาวิทยาลัยขอนแก่นให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญา การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัย  
มหาสารคาม

.....  
(รศ. ดร. พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

.....  
(ผศ. ดร. กริสน์ ชัยมูล )

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วัน.....เดือน.....ปี.....

ชื่อเรื่อง	รูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา		
ผู้วิจัย	สาส์นลิขิตชัย พลโธสง		
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อำนาจ ชนวงค์		
ปริญญา	การศึกษาดุษฎีบัณฑิต	สาขาวิชา	การบริหารและพัฒนากการศึกษา
มหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	ปีการศึกษา	2561

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมาย 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา 2) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา 3) เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาและ 4) เพื่อศึกษาผลรูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา วิธีดำเนินการวิจัยเป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) แบ่งออกเป็น 4 ระยะ ดังนี้ ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา ระยะที่ 3 พัฒนารูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา ระยะที่ 4 ศึกษาผลการใช้รูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาไปใช้ กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย ผู้บริหาร ผู้ปกครอง นักเรียน ครูผู้สอน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถาบันศาสนาและสถานประกอบการ จำนวน 2,340 คน ได้จากการสุ่มหลายขั้นตอน (Multi-Stage Sampling) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน หาค่าความต้องการจำเป็นโดยวิธี Priority Need Index (PNI<sub>modified</sub>) = (I-D)/D ผลการวิจัย ปรากฏ ดังนี้

1. รูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่พัฒนาขึ้น ประกอบด้วย องค์ประกอบ ดังนี้ 1.1) องค์ประกอบหลักด้านการทำงานเป็นทีมมี 4 องค์ประกอบย่อย 18 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย 1) องค์ประกอบย่อยด้านบุคคลมี 4

ตัวบ่งชี้ ได้แก่ (1) การมีส่วนร่วม (2) ความร่วมมือ (3) ภาวะผู้นำ (4) แรงจูงใจ 2) องค์ประกอบย่อยด้านทีมมี 7 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ (1) การบริหารความขัดแย้ง (2) การประชุมทีม (3) ความเป็นปึกแผ่นของทีม (4) การประสานงาน (5) การตัดสินใจ (6) การติดต่อสื่อสาร (7) การไว้วางใจ 3) องค์ประกอบย่อยด้านงาน มี 5 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ (1) วัตถุประสงค์ชัดเจน (2)การกำหนดเป้าหมาย (3) การกำหนดบทบาท (4) กระบวนการทำงาน (5) ตรวจสอบผลงานและการประเมินผล 4) องค์ประกอบย่อยด้านองค์การมี 2 บ่งชี้ ได้แก่ (1) บรรยากาศองค์การ (2) วัฒนธรรมองค์การ 1.2) องค์ประกอบหลักด้านการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษามี 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) ร่วมคิด 2) ร่วมปฏิบัติ 3) ร่วมประเมินผลและ 4) ร่วมรับผลที่เกิดขึ้นจากการประเมิน 1 .3) องค์ประกอบหลักด้านกระบวนการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามี 5 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การสร้างความตระหนักการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม 2) การศึกษาสภาพการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม 3) การวางแผนปฏิบัติการการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม 4) การดำเนินการตามแผนปฏิบัติการการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม 5) การประเมินผลการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม

2. องค์ประกอบด้านการจัดการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาประกอบด้วย 1) สารระเหื่อหาในการศึกษา 2) ทันต่อเหตุการณ์ 3) ครูผู้สอน 4) สื่อและอุปกรณ์สำหรับการศึกษา 5) รูปแบบวิธีการเรียนการสอน 6) ผู้บริหารและบุคลากรที่ทำหน้าที่ให้การสนับสนุนการศึกษา 7) เงินทุนให้การสนับสนุนการจัดการศึกษา 8) สถานศึกษาและบรรยากาศสิ่งแวดล้อม 9) ผู้เรียน

3. องค์ประกอบด้านประสิทธิผลการจัดการศึกษามัธยมศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาประกอบด้วย 1) คุณภาพของผู้เรียน 2) คุณภาพของการจัดการเรียนการสอน 3) ความคุ้มค่าในการจัดการศึกษา 4) ผลลัพธ์ของการจัดการศึกษา

4. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาพบว่าสภาพปัจจุบันทั้งโดยรวมและรายด้านผู้ที่มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามีความเห็นว่ามี การปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางทุกด้านส่วนสภาพที่พึงประสงค์การพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ทั้งโดยรวมและรายด้านผู้ที่มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามีความเห็นว่ามีระดับที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน

5. รูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาจากการประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิโดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากเมื่อ

พิจารณาความเหมาะสมเป็นรายด้าน พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด 1 ด้าน คือ ด้านความเหมาะสมของรูปแบบ ส่วนอีก 4 ด้าน คือ ด้านเนื้อหาสาระของรูปแบบด้านความเป็นไปได้ของรูปแบบด้านความถูกต้องของรูปแบบ และด้านประโยชน์ของรูปแบบมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ผู้ที่มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา มีความเห็นต่อรูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา คือ ทราบวิธีและสามารถพัฒนาตนเองได้ ได้รับความรู้ ความสามารถของตนเองมีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ของตนเองทราบวิธีและมีการปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง มีภาวะผู้นำในการปฏิบัติงาน เกิดความรู้และทักษะ ใหม่ ๆ มีการทำงานเป็นทีม มีการพัฒนาทีมงาน ความเป็นปึกแผ่นของทีม ทีมทำงานมีประสิทธิภาพมีความร่วมมือกันระหว่างบุคคลและทีมงาน ทีมงานมีการประสานงานและความเชี่ยวชาญ เคารพต่อการตัดสินใจของทีม มีการส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ร่วมกันรับผิดชอบต่อผลลัพธ์เป็นทีมมีการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ มีความไว้วางใจต่อกันระหว่างสมาชิกในทีม มีการตัดสินใจเป็นทีมที่ถูกต้องเหมาะสม การสื่อสารงาน มีความชัดเจน มีวิธีการปฏิบัติงานได้ถูกต้อง กระบวนการทำงานเป็นระบบมีประสิทธิภาพ งานมีวัตถุประสงค์ชัดเจน มีการกำหนดเป้าหมาย ผลลัพธ์ของงานมีมาตรฐาน มีการตรวจสอบผลงานมีการประเมินผลงานมีเกณฑ์และตัวบ่งชี้การประเมินความสำเร็จมีความรู้สึกผูกพันกับโรงเรียน มีความรู้สึกมีส่วนร่วมและเป็นเจ้าของร่วมกัน สิ่งแวดล้อมและบรรยากาศเอื้อต่อการทำงาน มีบรรยากาศเป็นประชาธิปไตย เกิดทักษะและนวัตกรรมในการทำงาน วัฒนธรรมก่อให้เกิดทัศนคติความเชื่อค่านิยมการปฏิบัติงานร่วมกัน

สรุปได้ว่า รูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติและมีความเป็นไปได้ของรูปแบบไปใช้ในสถานการณ์จริง

คำสำคัญ : รูปแบบ, การพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

<b>TITLE</b>	The Effective Team Development Model by Community Participation in Educational Management of High School		
<b>AUTHOR</b>	Sanlikhitchai Pholthaisong		
<b>ADVISORS</b>	Assistant Professor Umnat Chanavong , Ph.D.		
<b>DEGREE</b>	Doctor of Education	<b>MAJOR</b>	Educational Administration and Development
<b>UNIVERSITY</b>	Maharakham University	<b>YEAR</b>	2018

#### ABSTRACT

The purposes of this research were 1) to study the elements of the effective team by community participation in educational management of high school; 2) to study the current condition and the desirable condition of the effective team by community participation in educational management of high school; 3) to develop the effective team by community participation in educational management of high school; and 4) to study the result of using the effective team by community participation in educational management of high school. The four stages of the Research include 1) study the elements of the effective team by community participation in educational management of high school; 2) study the current condition and the desirable condition of the effective team by community participation in educational management of high school; 3) develop the effective team by community participation in educational management of high school; and 4) study the result of using the effective team by community participation in educational management of high school. The sampling is the community participation in educational management of high school consisted of executive, parents, students, teachers, private organization, vocational organization, community organization, locality organization, the religious institution and establishment are about 2340 people from Multi-Stage Sampling, Percentage, Average, Standard



Deviation, Priority Need Index ( $PNI_{\text{modified}} = (I-D)/D$ )

The findings were as follows:

1. The effective team development model by community participation in educational management of high school. 1.1) Teamwork consisted of 4 sub-main elements 18 strands 1) personnel aspects has 4 strands : (1)participation,(2)cooperation,(3)leadership,and (4) motivation 2) team aspects has 7 strands: (1) conflict management, (2) team meeting, (3) team solidarity building, (4) co-ordination, (5) co-decision, (6) communication, and (7) trust 3) work aspects has 5 strands: (1) clear objectives, (2) goal setting, (3) role assignment, (4)working process improvement, and (5) examination/evaluation 4) organization aspects has 2 strands: (1) atmosphere of organization and (2) organizational culture. 1.2) Community including 4 strands 1) co-thinking 2) co-practice 3) co-evaluation and 4) co-taking responsibilities for evaluation results. 1.3) Elements of process of development of effective team by community participation including 5 strands: 1) raising awareness of development of effective team bycommunity participation 2) co-investigating the current condition and the desirable condition of the development of effective team by community participation 3) co-planning the action for the effective team by community participation4) co-operating the action-plan for the effective team by community participation and 5) co-evaluating the development of effective team by community participation.

2. Educational management of high school including 1) content 2) up to date 3) teachers 4) media and educational equipment 5) teaching Method 6) director and supporters of education 7) funding 8) school and surroundings 9) students.

3. The effective of educational management of high school including 1) quality studentsquality teaching Method 3) worthiness 4) educational outcome

4. The current condition and the desirable condition of the effective team by community participation in educational management of high school

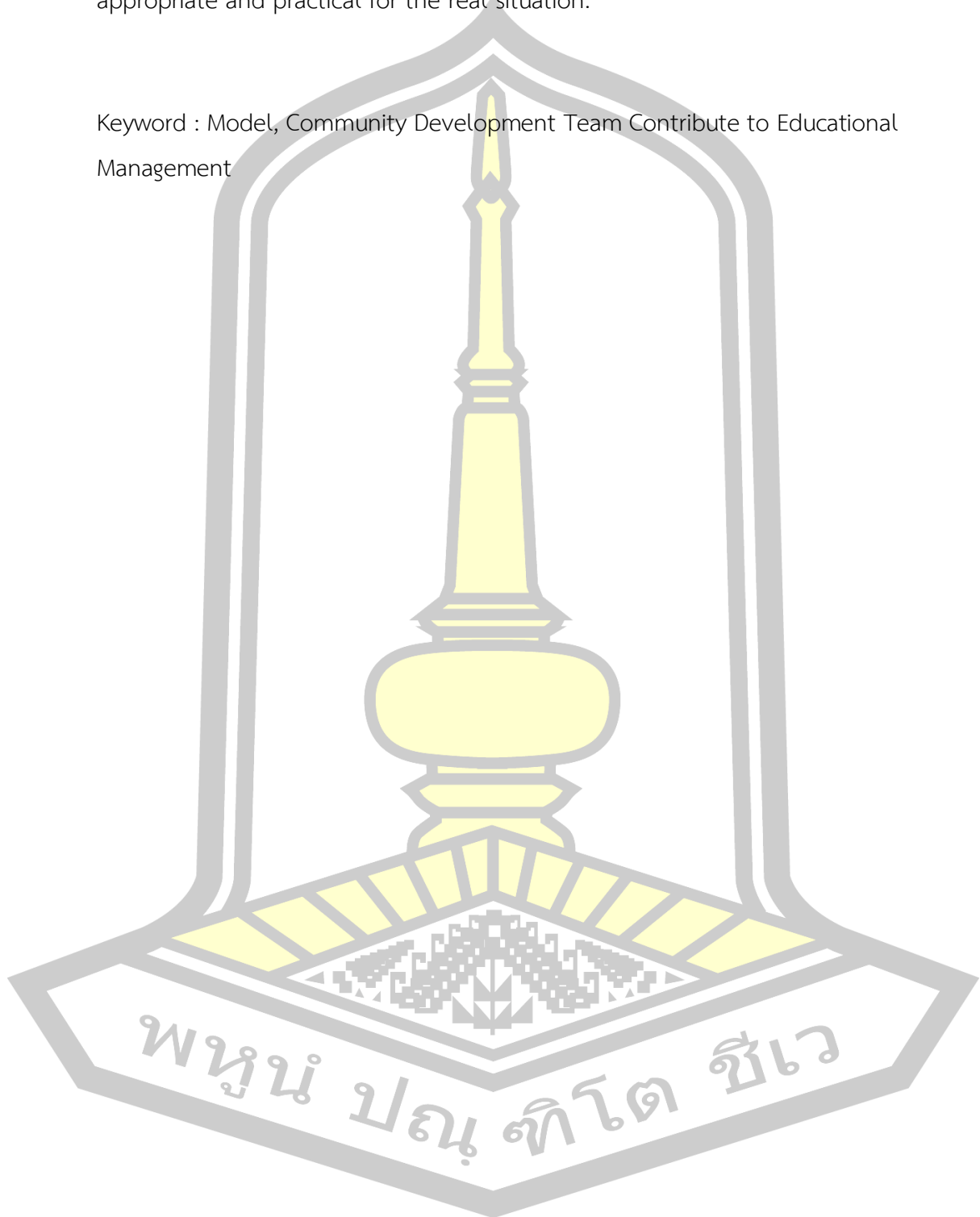
revealed that the current condition both total and individual aspects were in medium level operation in all aspects while the desirable condition of the effective team by community participation in educational management of high school revealed that both total and individual aspects were in the highest level of appropriation in all aspects.

5. The effective team by community participation in educational management of high school evaluated by the experts revealed that the total appropriation was in high level. Considering the appropriation of each aspect found that the appropriation of format was in the highest level while the rest 4 aspects: contents, practicability, accuracy and benefits were in high level appropriation. The participants in educational management had comments on the effective team by community participation in educational management of high school that they knew the means and could develop themselves, knew their knowledge and their abilities, had responsibility for their duties, knew the means and improved themselves continuously, had leadership, gained new knowledge and skills, worked as team, improved teamwork, had team solidarity; the team worked efficiently, cooperated among individuals and team, coordinated in team and expertized, regarded team's decisions, encouraged team's learning, took responsibilities for the results in team, had creative arguments, trusted one another in team, had proper decisions in team, clearly communicated, had proper actions, had efficient work system, had clear objectives, set goal, had standard work outcomes, checked and evaluated work outcomes, set criteria and indicators for the success evaluations, together felt bound to, participated, and owned the school; the environments and the atmospheres were conducive to work as well as there were democratic atmospheres; they gained skills and innovations in work, and formed culture, attitudes, beliefs and values of working together.

In conclusion, the effective team development model by community participation in educational management of high school was appropriate and practical for the real situation. In conclusion, the effective team development model

by community participation in educational management of high school was appropriate and practical for the real situation.

Keyword : Model, Community Development Team Contribute to Educational Management



## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ก็ด้วยความกรุณาและความเสียสละเพื่อให้คำแนะนำเป็นอย่างดียิ่งจากอาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อำนาจ ชนะวงศ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่ รองศาสตราจารย์ ดร.สมคิด สร้อยน้ำ อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อุดม จำรัสพันธ์ อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี รองศาสตราจารย์ ดร.วณิช นิรันทรานนท์ อาจารย์มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล อาจารย์ ดร.เกียงพงศ์ ภูมิราช ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 อาจารย์ ดร.ฤทธา นันทพันธ์ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 28 อาจารย์ ดร.สมภูมิ บ่ายเที่ยง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 42 อาจารย์ ดร.มานิต เขียวศรี ผู้อำนวยการโรงเรียนโยธินพิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญ ได้แก่ รองศาสตราจารย์ ดร.สมคิด สร้อยน้ำ อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อุดม จำรัสพันธ์ อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี รองศาสตราจารย์ ดร.พิชญ์ ฉายายนต์ อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี อาจารย์ ดร.สมคะเน พิสัยพันธ์ ผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษาเอกชน สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดหนองคาย อาจารย์ ดร.เชาวลิต จงเกษกรณ์ ศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญ กลุ่มนิเทศ ติดตาม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 และขอขอบพระคุณผู้บริหาร คณะครู ผู้ปกครองและชุมชน โรงเรียนเพ็ญพิทยาคม จังหวัดอุดรธานี ผู้วิจัยถือเป็นพระคุณอย่างสูงยิ่ง

สาส์นลิขิตชัย พลไธสง

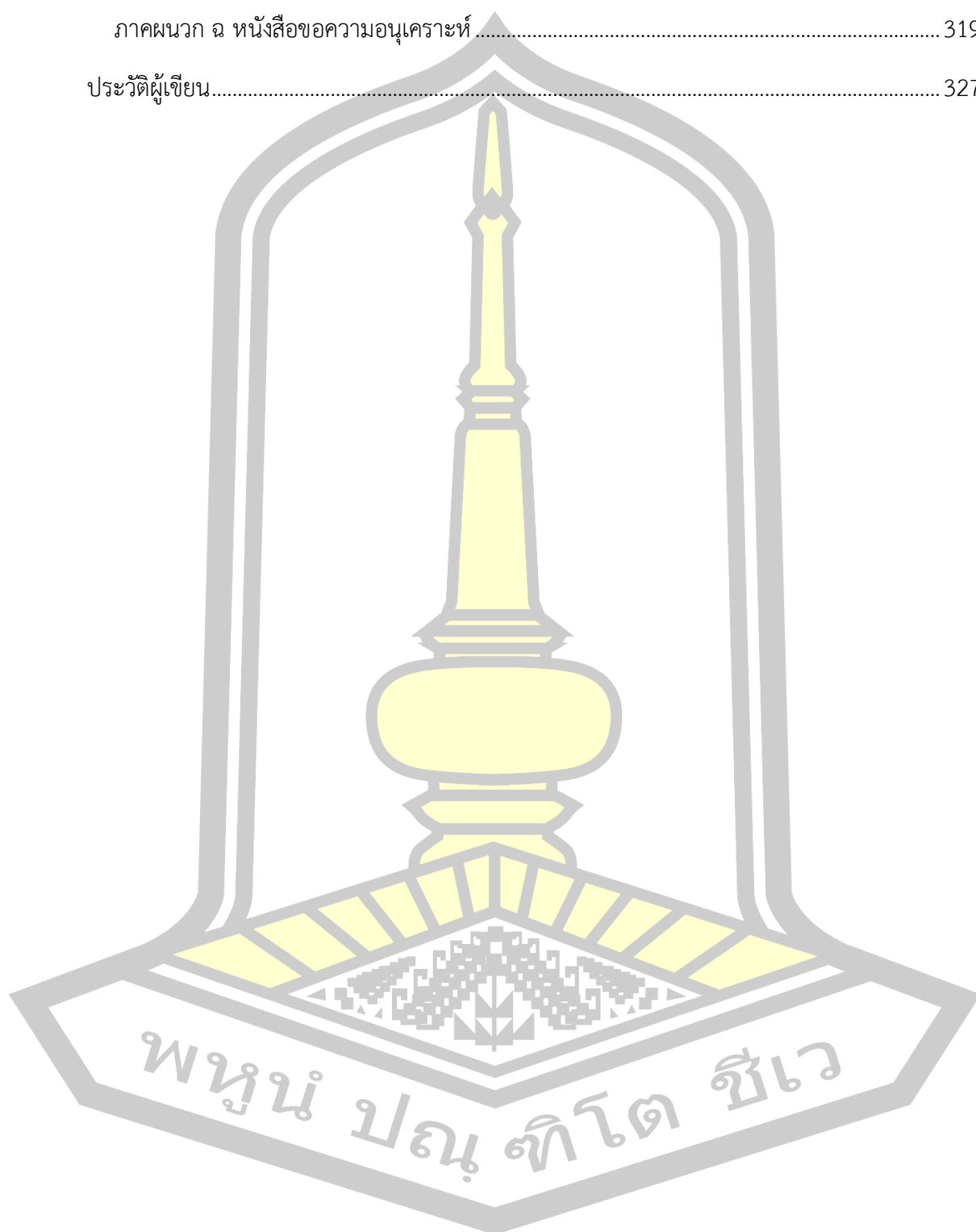
พูน ปณ ทิโต ชีเว

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ช
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพประกอบ.....	ด
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
คำถามการวิจัย.....	5
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	5
ความสำคัญของการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	8
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	19
การจัดการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา.....	19
องค์ประกอบของการจัดการศึกษา และการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผล.....	30
แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทีมงาน.....	36
แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของชุมชน.....	108
รูปแบบและการพัฒนารูปแบบ.....	115
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	124
งานวิจัยในประเทศ.....	124

งานวิจัยต่างประเทศ .....	133
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	136
ระยะที่ 1 ศึกษาและสำรวจข้อมูลเบื้องต้นการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา .....	138
ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา .....	142
ระยะที่ 3 พัฒนารูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา .....	154
ระยะที่ 4 ศึกษาผลการใช้รูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา .....	161
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	168
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	168
ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	169
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	169
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	220
ความมุ่งหมายของการวิจัย .....	220
สรุปผล .....	220
อภิปรายผล .....	224
ข้อเสนอแนะ .....	234
บรรณานุกรม .....	237
ภาคผนวก .....	250
ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ระยะที่ 1 .....	251
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ระยะที่ 2 .....	256
ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ระยะที่ 3 .....	275
ภาคผนวก ง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ระยะที่ 4 .....	292

ภาคผนวก จ ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	312
ภาคผนวก ฉ หนังสือขอความอนุเคราะห์.....	319
ประวัติผู้เขียน.....	327



## สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 กรอบแนวคิดในการวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบการจัดการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา การจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผล และผู้ที่มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาในชุมชน .....	35
ตาราง 2 ลักษณะสำคัญที่แสดงความแตกต่างระหว่างทีมกับการทำงานปกติ .....	43
ตาราง 3 กรอบแนวคิดในการวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบหลักองค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้ ด้านการ ทำงานเป็นทีม .....	98
ตาราง 4 กรอบแนวคิดในการวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาทีมงาน .....	108
ตาราง 5 กรอบในการวิจัยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษา .....	115
ตาราง 6 จำนวนและขนาดโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 42 เขต แยกตามภูมิภาค.....	145
ตาราง 7 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การพัฒนา ทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา แยก ตามภูมิภาค .....	147
ตาราง 8 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาทีมงาน โดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาแยกตามภูมิภาคและ ขนาดโรงเรียน .....	147
ตาราง 9 องค์ประกอบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผล ของ โรงเรียนมัธยมศึกษาองค์ประกอบหลักโดยรวมและแต่ละองค์ประกอบหลัก.....	169
ตาราง 10 องค์ประกอบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของ โรงเรียนมัธยมศึกษา องค์ประกอบด้านการทำงานเป็นทีมจำแนกตามองค์ประกอบย่อย .....	170
ตาราง 11 องค์ประกอบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของ โรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบย่อยด้านบุคคล .....	170
ตาราง 12 องค์ประกอบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของ โรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบย่อยด้านทีม .....	171



ตาราง 13 องค์ประกอบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามตัวบ่งชี้องค์ประกอบย่อยดำเนินงาน .....	171
ตาราง 14 องค์ประกอบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามตัวบ่งชี้องค์ประกอบย่อยด้านองค์การ .....	172
ตาราง 15 องค์ประกอบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามตัวบ่งชี้องค์ประกอบหลักด้านการมีส่วนร่วมของชุมชนโดยรวม ...	173
ตาราง 16 องค์ประกอบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามตัวบ่งชี้องค์ประกอบหลักด้านกระบวนการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม .....	173
ตาราง 17 จำนวนและร้อยละของข้อมูลด้านสภาพของกลุ่มตัวอย่าง .....	174
ตาราง 18 ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา .....	176
ตาราง 19 ความคิดเห็นของนักเรียนเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น การพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาจำแนกตามองค์ประกอบ .....	177
ตาราง 20 ความคิดเห็นขององค์กรเอกชนเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา .....	178
ตาราง 21 ความคิดเห็นขององค์กรชุมชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น การพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม ในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา .....	179
ตาราง 22 ความคิดเห็นของสถาบันศาสนาและสถานประกอบการเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม จำแนกตามองค์ประกอบหลักโดยรวม และแต่ละองค์ประกอบหลัก .....	180
ตาราง 23 จำนวนและร้อยละของข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลในการสนทนากลุ่ม .....	182

ตาราง 24 ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ .....	195
ตาราง 25 สภาพปัจจุบันการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของในโรงเรียนเพ็ญพิทยาคม .....	199
ตาราง 26 ผลที่ได้รับก่อนและหลังของการฝึกอบรมทักษะการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม .	204
ตาราง 27 ผลการประชุมวินิจฉัยสภาพการณ์ของโรงเรียนและชุมชนในภาพรวมของโรงเรียนเพ็ญพิทยาคม .....	205
ตาราง 28 ผลจากการตั้งเป้าหมาย .....	207
ตาราง 29 ผลจากการใช้ตารางกำหนดความรับผิดชอบ .....	207
ตาราง 29 (ต่อ) .....	208
ตาราง 30 ผลของการวิเคราะห์และกำหนดบทบาท .....	209
ตาราง 31 ผลของการประชุมแบบเผชิญหน้าของผู้ที่มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา .....	211
ตาราง 32 ผลของการประชุมเพื่อพัฒนาทีมงาน .....	212
ตาราง 33 ผลของการอภิปรายกลุ่ม .....	213
ตาราง 33 (ต่อ) .....	214
ตาราง 34 ผลจากการสำรวจและส่งข้อมูลย้อนกลับ .....	215
ตาราง 35 ความพึงพอใจของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาต่อการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาในองค์ประกอบย่อยด้านบุคคล .....	216
ตาราง 36 ความพึงพอใจของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาต่อการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาในองค์ประกอบย่อยด้านทีม .....	217
ตาราง 37 ความพึงพอใจของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาต่อการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา องค์ประกอบย่อยด้านงาน .....	218
ตาราง 38 ความพึงพอใจของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาต่อการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา องค์ประกอบย่อยด้านองค์กร .....	219

## สารบัญภาพประกอบ

	หน้า
ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิด.....	18
ภาพประกอบ 2 รูปแบบของทีมที่บริหารงานด้วยตนเอง.....	40
ภาพประกอบ 3 องค์ประกอบสู่ความสำเร็จของทีม.....	42
ภาพประกอบ 4 คุณลักษณะของทีมงานที่ประสบความสำเร็จ .....	45
ภาพประกอบ 5 รูปแบบทีมงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูง .....	52
ภาพประกอบ 6 รูปแบบการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพ.....	53
ภาพประกอบ 7 กระบวนการสร้างทีม .....	55
ภาพประกอบ 8 การสร้างทีมงาน .....	60
ภาพประกอบ 9 ความขัดแย้งและประสิทธิผลขององค์การ.....	79
ภาพประกอบ 10 ขั้นตอนในการตัดสินใจ 7 ขั้นตอน .....	84
ภาพประกอบ 11 วัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสาร.....	85
ภาพประกอบ 12 กระบวนการติดต่อสื่อสาร .....	86
ภาพประกอบ 13 ขั้นตอนการพัฒนาทีมงาน .....	104
ภาพประกอบ 14 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย .....	137
ภาพประกอบ 15 รูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผล .....	190

พหุบัณฑิต ชีวะ

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ภูมิหลัง

การศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาประเทศ หากประชาชนได้รับการศึกษาที่ดี ประเทศชาติก็จะเจริญอย่างรวดเร็ว การศึกษาจึงนับเป็นปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาโครงสร้าง ความเจริญก้าวหน้าและแก้ไขปัญหาต่างๆ ในสังคมเพราะการศึกษาเป็นกระบวนการที่จะช่วยให้ คนได้พัฒนาตนเองในด้านต่างๆ ตลอดชีวิตและสามารถพัฒนาศักยภาพขีดความสามารถด้านต่างๆ เพื่อที่จะดำเนินชีวิตได้อย่างมีความสุขและประกอบอาชีพได้อย่างยั่งยืนและมั่นคง ดังนั้น การพัฒนา คุณภาพการศึกษาจึงต้องอาศัยการมองวิสัยทัศน์ของคนไทย สังคมไทยและกระแสของความ เปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ที่มีปฏิสัมพันธ์กับการศึกษาโดยการทำงานเป็นทีมและการพัฒนาทีมงาน บนพื้นฐานกระบวนการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง และจริงจังซึ่งถือเป็น ภารกิจสำคัญสำหรับนักบริหารการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2555)

การพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเป็นการใช้ประโยชน์สูงสุดจาก กิจกรรมกลุ่มเพื่อเพิ่มความไว้วางใจและการเปิดเผยภายในสมาชิกกลุ่มอาจเป็นกลุ่มจากการทำงาน ร่วมกันหรือกลุ่มที่มีกิจกรรมเป็นอิสระจากกันการพัฒนาทีมงานทำให้สมาชิกทราบถึงบทบาทที่ชัดเจน มีความร่วมมือกัน มีการสร้างสรรค์ความรู้สึกร่วมกัน และการรับรู้ที่แตกต่างให้มุ่งไปสู่จุดหมาย เดียวกัน ที่สำคัญคือเป็นกุญแจนำไปสู่ทิศทางการทำงานที่ชัดเจนและอาจจะช่วยปรับปรุงทำให้ทีมมี ประสิทธิภาพมากขึ้นอีกด้วย (สุรัสวดี ราชกุลชัย, 2555) การพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมมี ความซับซ้อนและหลากหลายมิติ (Multifaceted) เพราะทีมงานไม่ได้เกิดขึ้นเองโดยธรรมชาติเสมอไป แต่เป็นสิ่งที่สมาชิกทีม และผู้นำจะต้องทำงานหนักเพื่อให้เกิดขึ้นในงานที่ต้องมีการพัฒนาทีมงาน ส่วนมากจะเผชิญกับปัญหาทีมงานไม่เพียงพอหรือทีมงานเกิดขึ้นยากจึงต้องมีการพัฒนาทีม เพราะ การพัฒนาทีม คือ ลำดับขั้นของการปฏิบัติงานอย่างมีแผนที่ออกแบบมาเพื่อเก็บและวิเคราะห์ข้อมูล โดยการทำหน้าที่ ของกลุ่มและดำเนินการให้เปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติการของทีม (Dyer, 1997) การพัฒนาทีมงานจึงเป็นกิจกรรมที่ได้มีการวางแผนเพื่อการปรับปรุงวิธีการที่จะให้ บรรลุผลสำเร็จในงานของกลุ่มและช่วยสมาชิกกลุ่มพัฒนาทักษะระหว่างบุคคลและทักษะการ แก้ปัญหาการพัฒนาทีมงาน จึงเป็นแนวคิดส่งผลต่อการปรับปรุงทีมงานและช่วยให้งานบรรลุผลสำเร็จ การศึกษาแนวคิดรูปแบบ การพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมทั้งผลและรูปแบบของพฤติกรรม ศาสตร์ประยุกต์ทำให้ทราบมิติของการพัฒนาทีมงาน และสามารถแปลมิติเหล่านั้นมาเป็นแนวทาง

ลงสู่การปฏิบัติได้ในที่สุด Stott และ Walker (2015) เสนอแนวคิดประกอบการเสริมสร้างความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทีมงานไว้ 4 มิติ ประกอบด้วย บุคคล (Individual) งาน (Task) ทีมงาน (Team) และองค์การ (Organization) ซึ่งทั้ง 4 มิติจะค้ำยันถึงองค์ประกอบด้านคุณสมบัติของทีมงาน ทักษะที่จำเป็นของสมาชิกกระบวนการกลุ่มและสภาพแวดล้อมในการทำงานของแต่ละทีม ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของทีมงาน 4 มิติดังกล่าวนั้นในมิติด้านบุคคลถือว่าเป็นระบบย่อยที่เล็กที่สุดในองค์การการศึกษาถึงพฤติกรรมของตัวบุคคลนั้นประโยชน์สำคัญที่แท้จริงคือการศึกษาและเข้าใจถึงลักษณะของความเป็นไปของพฤติกรรมคนภายใต้ระบบสังคมของกลุ่มคนในองค์การอิทธิพลที่มีผลต่อคุณลักษณะของตัวบุคคลคือความสามารถ (Abilities) และสิ่งจูงใจ (Motives) คุณลักษณะของตัวบุคคลจะสัมพันธ์กับผลงาน ซึ่งผลงานขององค์การจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับความสามารถและสิ่งจูงใจของตัวบุคคลภายในองค์การ (Hunt, 1997) บุคคลในองค์การมีพื้นฐานที่แตกต่างกัน พฤติกรรมในการทำงานจึงแตกต่างกันปัจจัยสำคัญทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาต่างกันคือ ความสามารถความต้องการความคาดหวังประสบการณ์และความนิยมชมชอบบุคคลในองค์การจะมีพื้นฐานความแตกต่างกันคือ มีพลังต่อสู้กับความเหน็ดเหนื่อยและความยากลำบากไม่เท่ากันมีความรักและความสนใจการทำงานไม่เท่ากันชอบลักษณะความเป็นผู้นำแตกต่างกันการติดต่อกับบุคคลอื่นไม่เหมือนกัน ความรับผิดชอบต่อการกิจที่ได้รับมอบหมายไม่เหมือนกันในส่วนมิตินี้ของงานคือ การกิจหรืองานที่พึงต้องกระทำให้เสร็จงานต่างๆ เหล่านี้ล้วนแต่เป็นงานที่องค์การจะต้องกระทำให้ลุล่วงเพื่อที่จะบรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยภารกิจของงานต้องมีความชัดเจนว่าเป็นงานอะไร มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์สำคัญอะไรบ้าง การพัฒนาทีมงานต้องกำหนดเป้าหมาย (Objective) ให้ชัดทั้งในด้านเชิงปริมาณและคุณภาพ เกரியงศ์ศักดิ์ เขียวยิ่ง (2555) ; พรนพ พุกกะพันธ์ (2555) ; เสน่ห์ จุ้ยโต (2555) ; Dubrin (1984) สำหรับมิติด้านทีมงานจะเป็นการรวมพลังกันโดยอาศัยการมีส่วนร่วมร่วมมือเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันโดยสมาชิกจะต้องเสียสละความเป็นส่วนตัวเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยสมาชิกจะต้องมีเป้าหมายและตระหนักถึงบทบาทที่ต้องพึงพากันในการปฏิบัติงานและทราบว่าจะใช้ความสามารถที่มีอยู่ของแต่ละคนให้สัมพันธ์กันอย่างไรเพื่อรวมพลังในอันจะนำความสำเร็จมาสู่งานที่ได้รับมอบหมาย

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้ให้ความสำคัญต่อยุทธศาสตร์ของการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ดังจะเห็นได้จากบทบัญญัติในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติได้กำหนดไว้ชัดเจนเจตนารมณ์ที่จะให้สังคมและชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาได้กำหนดแนวทางการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษา โดยกำหนดให้สถานศึกษาประสานความร่วมมือกับบิดา มารดา ผู้ปกครองและชุมชนร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2555) สถานศึกษามีหน้าที่ในการส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน โดยการจัดกระบวนการเรียนรู้ภายในชุมชนเพื่อให้ชุมชนมีการจัดการศึกษา อบรม มีการแสวงหาความรู้ข้อมูล

ข่าวสารเพื่อพัฒนาชุมชนและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการพัฒนาระหว่างชุมชน การมีส่วนร่วมใน
 การรับภาระค่าใช้จ่ายทางการศึกษาตามความเหมาะสมและความจำเป็นจัดให้มีระบบการตรวจสอบ
 ติดตามและประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการใช้จ่ายงบประมาณการจัดการศึกษาให้
 สอดคล้องกับหลักการศึกษา แนวทางในการจัดการศึกษาและคุณภาพมาตรฐานการศึกษา ไพรัช
 อรรถกามานนท์ และ มัทนา โชควรวัฒนกร (2555) ; เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2556) ได้กล่าวถึง
 ปัญหาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารการศึกษาว่าเกิดจากสาเหตุ
 การจัดการศึกษาไม่สอดคล้องกับสภาพความเป็นอยู่และความต้องการของท้องถิ่นโดยไม่ได้เปิดโอกาส
 ให้เกิดความร่วมมือ เนื่องจากถือหลักการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบเด็ดขาดไม่มีการทำงานเป็นทีมและไม่มีการ
 พัฒนาทีมงานเมื่อได้มอบหน้าที่เพื่อการจัดการศึกษาให้กับโรงเรียนแล้วจึงเป็นหน้าที่ของโรงเรียน
 ที่จะต้องรับผิดชอบเองโรงเรียนจึงเป็นศูนย์กลางของความรู้และสติปัญญา ขณะเดียวกันความเป็น
 ชุมชนกลับอ่อนแอ ภูมิปัญญาของชุมชนและท้องถิ่นถูกล้มเลิกการพัฒนาที่ทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมใน
 การจัดการศึกษาจึงนับเป็นปัจจัยสำคัญต่อคุณภาพของการจัดการศึกษา พระราชบัญญัติการศึกษา
 แห่งชาติ พ.ศ. 2542 จึงมุ่งให้ความสำคัญการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา
 ความสำเร็จการเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาขึ้นอยู่กับปัจจัยหลากหลายแตกต่างกันออกไป
 แต่ปรากฏการณ์เท่าที่ผ่านมายังมีข้อจำกัดในการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษา การบริหาร
 โรงเรียนจะสัมฤทธิ์ผลได้นั้นจะต้องมาจากพื้นฐานการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัด
 การศึกษาในทุกๆ ด้าน ทั้งในด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การพัฒนาโรงเรียนและการสนับสนุน
 งบประมาณเพราะว่าในชุมชนมีทรัพยากรต่าง ๆ มากมายที่สามารถนำมาใช้ในการบริหารโรงเรียน
 ทั้งนี้การที่โรงเรียนจะสามารถให้ชุมชนเข้ามา มีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนต้องสามารถจัด
 กิจกรรมสนองต่อความต้องการของชุมชนได้การสร้างพลังอำนาจการจัดการศึกษาที่สร้างสุข
 ภาวะในโรงเรียนโดยใช้การกระจายอำนาจการบริหารงานให้แก่ผู้ที่มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา
 ผู้บริหาร นักเรียน ครู ผู้ปกครอง ประชาชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ องค์กรชุมชน องค์กร
 ปกครองส่วนท้องถิ่น สถาบันศาสนาและสถานประกอบการทำงานร่วมกับผู้อำนวยการและให้
 โรงเรียนมีอิสระในการบริหารจัดการทั้งเรื่องหลักสูตรและการประเมินผลปรากฏว่าได้ผลดีมาก
 นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้นและมีความสุขในการเรียนมากขึ้นขณะที่ครูก็รู้จักพัฒนาตนเอง
 ให้มีพฤติกรรมการสอนที่ดีขึ้นเช่นกัน การปฏิรูปการศึกษาจะสำเร็จได้ต้องกระจายอำนาจการจัด
 การศึกษาให้โรงเรียนมีอิสระในการบริหารงานดึงชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมให้มีความสำคัญกับบทบาทของ
 ผู้บริหาร นักเรียน ครู ผู้ปกครอง ประชาชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ องค์กรชุมชน องค์กร
 ปกครองส่วนท้องถิ่นสถาบันศาสนาและสถานประกอบการมากขึ้นกระตุ้นให้ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำ
 การเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริงและที่สำคัญส่วนกลางต้องลดการสั่งการให้น้อยลงเพื่อให้ผู้บริหารและ

ครูมีเวลาทบทวน และพัฒนาด้วยตัวของตัวเอง ซึ่งหากทำได้ตามนี้เชื่อว่าจะเป็น การปฏิรูปการศึกษาที่ยั่งยืนต่อไปในอนาคต (ประวิต เอราวรรณ์, 2557)

จากที่กล่าวมาในเบื้องต้น รูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษารูปแบบที่ใช้ในปัจจุบันยังไม่บรรลุเป้าหมายการจัดการศึกษา (ศิริกาญจน์ โกสุมภ์, 2555) เนื่องจากยังขาดการมีส่วนร่วมของชุมชนอย่างแท้จริง ต่างคนต่างทำยังขาดการทำงานเป็นทีมและการพัฒนาทีมงานแม้ว่าจะมีการทำงานในรูปแบบของคณะกรรมการ การเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาก็เกิดขึ้นจากสภาพบังคับของกฎหมายออกมาในรูปของระเบียบที่อ้างอิงคำสั่งของกระทรวงศึกษาธิการ เช่น พระราชบัญญัติการกระจายอำนาจ พระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน รูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาจะต้องมีการทำงานเป็นทีมและการพัฒนาทีมงานไม่ใช่ต่างคนต่างทำหรือทำตามสภาพการบังคับของกฎหมายเท่านั้น การมีส่วนร่วมของชุมชนจะต้องมีความเข้มแข็งและยั่งยืน ชุมชนจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย นโยบายและกำหนดทิศทางของโรงเรียนในรูปแบบที่ชุมชนต้องการอย่างแท้จริง การพัฒนาทีมงานโรงเรียนจะต้องสร้าง ความตระหนักในการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนร่วมกันศึกษาสภาพการพัฒนาทีมงานชุมชนมีส่วนร่วมคิด ร่วมปฏิบัติ ร่วมประเมินผลและร่วมรับผลที่เกิดขึ้นจากการประเมินร่วมกันวางแผนปฏิบัติการการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมดำเนินการตามแผนปฏิบัติการการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมโดยใช้วิธีการตามรูปแบบที่พัฒนาขึ้น และโรงเรียนกับชุมชนร่วมกันประเมินผลการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมที่เกิดขึ้น (สถาบันวิจัยและพัฒนาการเรียนรู้, 2558) ดังนั้น การพัฒนาทีมงาน โดยการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาให้สามารถทำงานได้อย่างคล่องตัวส่งผลให้การทำงานสำเร็จตามเป้าหมายการศึกษา วิธีการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาจะส่งผลให้โรงเรียนและชุมชนมีส่วนร่วมจะต้องมีรูปแบบ มีการปรับวิธีคิด วิธีการทำงาน เพื่อส่งเสริมให้โรงเรียนและชุมชนมีโอกาสในการทำงานร่วมกันเรียนรู้บทบาทหน้าที่ของตนเอง ซึ่งจะช่วยผลักดันให้โรงเรียนบรรลุเป้าหมายในการจัดการศึกษาตามกรอบเวลาที่กำหนดได้

ดังนั้น การศึกษาวิจัยเพื่อให้ได้มาซึ่งรูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาจะเป็นเครื่องมือในการพัฒนาโรงเรียนและชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยเป็นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงมีความสนใจวิจัยรูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาและผู้วิจัยเลือกโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งนี้เพราะการบริหารงานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในปัจจุบันมีความสำคัญและยุ่งยากซับซ้อนมากขึ้นผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องใช้ความรู้ ความสามารถในการบริหารงานเพื่อให้โรงเรียนทำงานได้คล่องตัวขึ้นเพื่อทำให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพเป็นประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาต่อไป

## คำถามการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ได้กำหนดคำถามในการวิจัยดังต่อไปนี้

1. องค์ประกอบและตัวบ่งชี้การพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาประกอบด้วยอะไรบ้าง
2. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นอย่างไร
3. รูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นอย่างไร
4. ผลการใช้รูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นอย่างไร

## ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยรูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยมีความมุ่งหมาย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา
2. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา
3. เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา
4. เพื่อศึกษาผลรูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา

## ความสำคัญของการวิจัย

ผลจากการวิจัยครั้งนี้ มีความสำคัญ ดังนี้

1. ผลการวิจัยครั้งนี้ทำให้ทราบถึงองค์ประกอบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งจะ เป็นประโยชน์นำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาทีมงานการทำงานระหว่างโรงเรียนกับชุมชนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น



2. ผลการวิจัยครั้งนี้ทำให้ทราบถึงสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการวางแผนการพัฒนาการทำงานเป็นทีมระหว่างโรงเรียนกับชุมชนเพื่อจัดการศึกษาให้มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น

3. ผลการวิจัยครั้งนี้ทำให้ได้รูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาผู้บริหารโรงเรียนและชุมชนหรือผู้ที่เกี่ยวข้องในหน่วยงานทางการศึกษาสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือหรือแนวทางในการพัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพและจัดการศึกษาให้มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น

4. ผลการวิจัยครั้งนี้สามารถนำผลการศึกษาผลการใช้รูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาชุมชนได้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาตามความต้องการของชุมชนอย่างแท้จริงโดยได้พัฒนาศักยภาพตนเองให้มีความเข้มแข็งและมีประสิทธิผลเกิดความยั่งยืนนำไปสู่การพัฒนาการจัดการศึกษาและด้านอื่นๆ ต่อไป

#### ขอบเขตของการวิจัย

รูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตในการดำเนินงานของแต่ละขั้นตอนการวิจัย ดังนี้

##### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษารูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีความเหมาะสมเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ โดยมีขอบเขตเนื้อหาในการศึกษาวิเคราะห์เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมซึ่งได้มาจากการวิเคราะห์เนื้อหา เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและศึกษาองค์ประกอบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อเป็นกรอบแนวคิดตั้งต้นในการวิจัยในครั้งนี้ 1) มี 3 องค์ประกอบหลัก

4 องค์ประกอบย่อย 27 ตัวบ่งชี้ 2) องค์ประกอบด้านการจัดการศึกษาของโรงเรียนมัศึกษามี 9 ตัวบ่งชี้ 3) องค์ประกอบด้านประสิทธิผลการจัดการศึกษาของโรงเรียนมัศึกษามี 4 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

1. รูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่พัฒนาขึ้นมี 3 องค์ประกอบหลัก 4 องค์ประกอบย่อย 27 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบด้านการจัดการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย และ ดังนี้

1.1 องค์ประกอบหลักด้านการทำงานเป็นทีมมี 4 องค์ประกอบย่อย 18 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย 1) องค์ประกอบย่อยด้านบุคคลมี 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ (1) การมีส่วนร่วม (2) ความร่วมมือ (3) ภาวะผู้นำ (4) แรงจูงใจ 2) องค์ประกอบย่อยด้านทีม มี 7 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

(1) การบริหารความขัดแย้ง (2) การประชุมทีม (3) ความเป็นปึกแผ่นของทีม (4) การประสานงาน (5) การตัดสินใจ (6) การติดต่อสื่อสาร (7) การไว้วางใจ 3) องค์กรประกอบย่อยด้านงาน มี 5 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ (1) วัตถุประสงค์ชัดเจน (2) การกำหนดเป้าหมาย (3) การกำหนดบทบาท (4) กระบวนการทำงาน (5) ตรวจสอบผลงานและการประเมินผล 4) องค์กรประกอบย่อยด้านองค์กรมี 2 บ่งชี้ ได้แก่ (1) บรรยากาศองค์กร (2) วัฒนธรรมองค์กร

1.2 องค์กรประกอบหลักด้านการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษามี 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) ร่วมคิด 2) ร่วมปฏิบัติ 3) ร่วมประเมินผลและ 4) ร่วมรับผลที่เกิดขึ้นจากการประเมิน

1.3 องค์กรประกอบหลักด้านกระบวนการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามี 5 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การสร้างความตระหนักการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม 2) การศึกษาสภาพการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม 3) การวางแผนปฏิบัติการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม 4) การดำเนินการตามแผนปฏิบัติการการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม 5) การประเมินผลการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม

2. องค์กรประกอบด้านการจัดการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 1) สารเนื้อหาในการศึกษา 2) ทันทต่อเหตุการณ์ 3) ครูผู้สอน 4) สื่อและอุปกรณ์สำหรับการศึกษา 5) รูปแบบวิธีการเรียนการสอน 6) ผู้บริหารและบุคลากรที่ทำหน้าที่ให้การสนับสนุนการศึกษา 7) เงินทุนให้การสนับสนุนการจัดการศึกษา 8) สถานศึกษาและบรรยากาศสิ่งแวดล้อม 9) ผู้เรียน

3. องค์กรประกอบด้านประสิทธิผลการจัดการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 1) คุณภาพของผู้เรียน 2) คุณภาพของการจัดการเรียนการสอน 3) ความคุ้มค่าในการจัดการศึกษา 4) ผลลัพธ์ของการจัดการศึกษา

## 2. ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้วิจัยได้กำหนดประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ทรงคุณวุฒิ ตามระยะการวิจัย

### 4 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบความเหมาะสมขององค์กรประกอบและตัวบ่งชี้ เพื่อยืนยันองค์กรประกอบและตัวบ่งชี้การพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 7 คน

ระยะที่ 2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ปกครอง นักเรียน ครูผู้สอน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถาบันศาสนาและสถานประกอบการ จำนวน 2,340 คน จากสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา จำนวน 234 โรงเรียน ละ 10 คน โดยการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตาม

ขนาดของประชากร โดยกำหนดขนาดร้อยละ 10 ของประชากร (นภภรณ์ จันทรศัพท์ และคณะ, 2555) ได้สถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวนทั้งสิ้น 234 โรง จำนวน 23,400 คน ได้มา โดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Sampling)

ระยะที่ 3 กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ข้อมูลที่ใช้ในการสนทนากลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้ปกครอง นักเรียน ครูผู้สอน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถาบันศาสนาและสถานประกอบการ จากโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 2 โรง ๆ ละ 10 คน รวมจำนวน 20 คน กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่ประเมินรูปแบบการพัฒนาที่ทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาจำนวน 7 คน

ระยะที่ 4 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาที่ทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ปกครอง นักเรียน ครูผู้สอน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถาบันศาสนาและสถานประกอบการ จำนวน 10 คน จากโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 1 โรง ได้มาโดยใช้วิธีการเลือก แบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยมีเกณฑ์พิจารณา ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาและชุมชนมีความต้องการพัฒนาที่ทีมงานในการจัดการศึกษาร่วมกันกับโรงเรียนยี่ดีและเต็มใจเข้าร่วมโครงการวิจัยการนำรูปแบบการพัฒนาที่ทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาไปใช้ในขั้นตอนนี้เป็นการศึกษาคุณภาพของรูปแบบการพัฒนาที่ทีมงาน โดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา

### นิยามศัพท์เฉพาะ

การวิจัยครั้งนี้ได้นิยามศัพท์เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยดังต่อไปนี้

1. องค์กรประกอบหลักการทำงานเป็นทีม หมายถึง ปัจจัยหลักที่ช่วยส่งเสริมหรือเพิ่มศักยภาพในการทำงานเป็นทีมให้มีประสิทธิผลสูงขึ้น ประกอบด้วย 4 องค์กรประกอบย่อย

1.1 องค์กรประกอบย่อยด้านบุคคล หมายถึง คุณลักษณะส่วนตัวที่ส่งผลและเพิ่มศักยภาพในการพัฒนาที่ทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม มี 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

1.1.1 การมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง การที่ชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วมกำหนดนโยบาย กำหนดวัตถุประสงค์กำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ร่วมคิด ร่วมปฏิบัติร่วมประเมินผลและร่วมรับผลที่เกิดจากการประเมินทำให้บรรยากาศในการพัฒนาที่ทีมงานเป็นบรรยากาศที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน ครูกับชุมชนมีความกระตือรือร้นหรือถูกกระตุ้นให้ตื่นตัวตลอดเวลาทำให้เกิดการพัฒนาที่ทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมหรือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

1.1.2 ความร่วมมือ (Cooperation) หมายถึง พฤติกรรมที่ทำร่วมกับบุคคลอื่นระหว่างโรงเรียนกับชุมชนหรือการช่วยเหลือซึ่งกันและกันด้วยความเต็มใจเพื่อไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

1.1.3 ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง การมีศิลปะหรือความสามารถในการชักนำจิตใจและมีอิทธิพลโน้มน้าวให้บุคคลหรือกลุ่มสมาชิกในโรงเรียนเกิดแรงจูงใจในการทำงานยอมรับ การสั่งการหรือปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดเป็นการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานร่วมกันทำพัฒนาที่งานและเป็นผู้เข้าร่วมกันในการกำหนดเป้าหมาย การปฏิบัติและการตัดสินใจในทีมหรือในส่วนตัวตนเองรับผิดชอบ

1.1.4 แรงจูงใจ (Motivation) หมายถึง แรงผลักดันหรือแรงกระตุ้นที่เกิดจากความต้องการที่จะได้รับการตอบสนองต่อสิ่งกระตุ้นที่การพัฒนาที่มจัดให้ ซึ่งก่อให้เกิดพฤติกรรมในการทำงาน

1.2 องค์ประกอบย่อยด้านทีม หมายถึง ปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมหรือสนับสนุนให้การดำเนินงานการพัฒนาที่งานโดยชุมชนมีส่วนร่วมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมี 7 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

1.2.1 การบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management) หมายถึง การจัดการกับความขัดแย้ง โดยการลดระดับของความขัดแย้ง การแก้ปัญหาความขัดแย้งหรือกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งที่สร้างสรรค์และมีประโยชน์ต่อโรงเรียนกับชุมชน โดยใช้กระบวนการวินิจฉัยความขัดแย้งการพิจารณาปัญหาของความขัดแย้ง การพิจารณาผลที่เกิดจากความขัดแย้งและใช้เทคนิควิธีการที่เหมาะสมกับปัญหาและสถานการณ์ในการบริหารความขัดแย้ง

1.2.2 การประชุมทีม (Team Meeting) หมายถึง การระดมพลังการพัฒนาที่งาน โดยชุมชนมีส่วนร่วมกันคิด ร่วมปฏิบัติ ร่วมประเมินผลและร่วมผลที่เกิดขึ้นจากการประเมินหรือแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วนำความคิดมารวมกันเพื่อให้ได้ข้อสรุปตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

1.2.3 ความเป็นปึกแผ่นของทีม (Team Uniqueness) หมายถึง พลังที่แสดงถึงความแข็งแกร่งของความร่วมมือร่วมใจในการพัฒนาที่งานโดยชุมชนมีส่วนร่วมเป็นความเหนียวแน่นที่มีอิทธิพลต่อบุคคลต่อโรงเรียนหรือต่อชุมชน

1.2.4 การติดต่อสื่อสาร (Communication) หมายถึง สื่อ หรือเครื่องมือที่โรงเรียนและชุมชนใช้สำหรับถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มหนึ่งเพื่อให้เกิดการยอมรับร่วมกันและสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องอย่างทั่วถึงทั้งโรงเรียนและชุมชน

1.2.5 การประสานงาน (Coordination) หมายถึง การจัดระเบียบวิธีการพัฒนาที่งานโดยชุมชนมีส่วนร่วมเพื่อให้บุคลากรในโรงเรียนและชุมชนร่วมมือปฏิบัติงานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ลดปัญหาการทำงานซ้ำซ้อน ลดความขัดแย้งในการทำงานไม่ก้าวร้าวหน้าที่ซึ่งกันและ

กันทั้งนี้เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมายและนโยบายที่กำหนด ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1.2.6 การไว้วางใจ (Trust) หมายถึง การเปิดเผยต่อกันปฏิบัติต่อกันด้วยความจริงใจ นำไปสู่การร่วมมือกันแก้ปัญหาและพัฒนาทีมงานที่เกี่ยวข้องเป็นทักษะหรือความชำนาญ ในด้านกลุ่มสัมพันธ์ การพูดเจรจาที่สร้างบรรยากาศที่เป็นมิตร

1.2.7 การตัดสินใจ (Decision-Making) หมายถึง กระบวนการเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งจากหลาย ๆ ทางเลือกที่ได้พิจารณาหรือประเมินอย่างดีแล้วเพื่อแก้ปัญหาหรือดำเนินการต่าง ๆ โดยให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการร่วมคิด ร่วมกันคิด ร่วมปฏิบัติ ร่วมประเมินผลและร่วมผลที่เกิดขึ้นจากการประเมินตามสถานการณ์ที่เหมาะสมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด

1.3 องค์ประกอบย่อยด้านงาน หมายถึง ปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมหรือสนับสนุนให้ การดำเนินงานการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มี 5 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

1.3.1 วัตถุประสงค์ชัดเจน (Clear Objectives) หมายถึง โรงเรียนและชุมชนได้มีการกำหนดสิ่งที่จะดำเนินงานร่วมกันระบุผลลัพธ์ขั้นสุดท้ายของวัตถุประสงค์รวมอย่างชัดเจนและเฉพาะเจาะจงมากที่สุด

1.3.2 การกำหนดเป้าหมาย (Targeting) หมายถึง โรงเรียนและชุมชนได้ร่วมกันบอกถึงเป้าหมายที่ต้องการบรรลุคืออะไร อย่างไร ผลลัพธ์ที่ต้องการในการปฏิบัติงานร่วมกัน

1.3.3 การกำหนดบทบาท (Role Assignment) หมายถึง โรงเรียนและชุมชนปฏิบัติหน้าที่ตามสถานภาพที่กำหนดไว้ตามโครงสร้างที่ร่วมกันกำหนดขึ้น บทบาทไม่จำกัดเฉพาะภารกิจของงานเท่านั้นแต่รวมถึงความคาดหวังของบุคคลอื่นที่มีต่องานนั้นด้วย

1.3.4 กระบวนการทำงาน (Work Process) หมายถึง โรงเรียนและชุมชนได้ร่วมกันปฏิบัติงานตามแนวทางการดำเนินงานที่วางไว้อย่างเป็นลำดับตั้งแต่ต้นจนจบตามจุดประสงค์ที่กำหนดไว้ขั้นตอนดังกล่าวช่วยให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยใช้เวลาและทรัพยากรน้อยที่สุด

1.3.5 การตรวจสอบผลงาน และการประเมินผล (Inspection Work and Evaluation) หมายถึง กระบวนการที่โรงเรียนและชุมชนร่วมกันใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ประเมินผู้ปฏิบัติงานด้านต่างๆ ทั้งความสามารถและผลงานโดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์และมาตรฐานที่ร่วมกันกำหนดขึ้น

1.4 องค์ประกอบย่อยด้านองค์การ หมายถึง ปัจจัยหรือการบริหารจัดการของโรงเรียนที่ช่วยส่งเสริมหรือสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาทีมงาน มี 2 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

1.4.1 บรรยากาศองค์การ (Organizational Climate) หมายถึง สภาพแวดล้อมในโรงเรียนและชุมชนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างโรงเรียนกับชุมชนเปิดโอกาสให้เรียนรู้และรับเอาแนวคิดหรือทักษะใหม่ ๆ ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพมาใช้ในการทำงาน

1.4.2 วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) หมายถึง ทศนคติ ความเชื่อค่านิยมและวิถีชีวิตที่โรงเรียนและชุมชนมีการประพฤติปฏิบัติร่วมกันใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นเสมือนบุคลิกภาพหรือจิตวิญญาณขององค์การ

2. องค์ประกอบหลักการมีส่วนร่วมของชุมชน หมายถึง การดำเนินงานระหว่างโรงเรียนกับชุมชนตามกิจกรรมที่ได้วางแผนไว้ล่วงหน้า มีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลการทำงานของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา วินิจฉัยปัญหาในการทำงานร่วมกันให้สำเร็จตามเป้าหมายมี 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

2.1 ร่วมคิด (Think) หมายถึง การเอาทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมาร่วมกันปรึกษาหารือวางแผนงาน กำหนดรายละเอียดที่เกี่ยวข้อง กำหนดกรอบเวลารวมทั้งแบ่งงานรับผิดชอบเพื่อทุกคนจะได้ไปปฏิบัติในส่วนของตนเอง

2.2 ร่วมปฏิบัติ (Co-Practice) หมายถึง การตกลงในเรื่องต่าง ๆ ที่ได้ร่วมคิดไว้แล้วต่างคนต่างฝ่ายก็ร่วมกันดำเนินการในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบรับมอบหมายจากการร่วมคิดมาปฏิบัติให้บรรลุความสำเร็จตามที่วางไว้

2.3 ร่วมประเมินผล (Evaluate) หมายถึง การร่วมติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลเป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายหรือไม่และเมื่อประสบปัญหาใดก็ร่วมกันหาแนวทางแก้ปัญหาเพื่อไม่ให้กระทบต่องานทั้งหมด

2.4 ร่วมรับผลที่เกิดขึ้นจากการประเมิน (Get the Results) หมายถึง การร่วมกันปฏิบัติงานไปแล้วหากได้รับผลสำเร็จของงานก็รับผลสำเร็จร่วมกันแต่ถ้างานที่ร่วมกันปฏิบัตินั้นไม่ประสบผลสำเร็จหรือเกิดความเสียหายก็ร่วมรับผลแห่งความเสียหายนั้นโดยไม่ปิดความรับผิดชอบ

3. องค์ประกอบหลักกระบวนการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการดำเนินการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมตามองค์ประกอบต่างๆ โดยอาศัยกระบวนการวิจัยปฏิบัติการเป็นตัวขับเคลื่อนในการดำเนินการ มี 5 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

3.1 การสร้างความตระหนักการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม หมายถึง การให้ข้อมูลที่เป็นจริงของโรงเรียน การให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเห็นคุณค่าของการศึกษา ร่วมรับรู้ปัญหา ร่วมวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาและหาทางแก้ปัญหาาร่วมกัน

3.2 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม หมายถึง การให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและความต้องการที่แท้จริงของการจัดการศึกษาร่วมกัน

3.3 การวางแผนปฏิบัติการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม หมายถึง โรงเรียนและชุมชนร่วมรับรู้ปัญหาและแนวทางแก้ปัญหาวางแผน ติดตาม ประเมินผลเพื่อไปสู่เป้าหมายร่วมกัน

3.4 การดำเนินตามแผนปฏิบัติการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม หมายถึง โรงเรียนและชุมชนดำเนินการตามแผนที่ร่วมกันวางแผนไว้ตามโครงสร้าง วิธีการดำเนินการและมีเป้าหมายหรือผลการดำเนินการร่วมกัน

3.5 การประเมินผลที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม หมายถึง การร่วมกันประเมินแผนงาน ขั้นตอนการดำเนินงานเป็นลักษณะของการประเมินตนเองด้วยวิธีการที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อนเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขหรือพัฒนาต่อไป

4. ชุมชนที่มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา หมายถึง บุคคลและกลุ่มบุคคลที่เข้ามามีส่วนร่วมในการส่งเสริม เสนอแนะ กำกับติดตามและสนับสนุนการจัดการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผลเพื่อประโยชน์ของสังคมโดยรวม ประกอบด้วย ดังนี้

4.1 ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้รักษาการในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

4.2 ผู้ปกครอง หมายถึง ผู้ที่เป็นบิดา มารดาหรือมารดาซึ่งเป็นผู้ใช้อำนาจปกครองหรือผู้ปกครองตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์และหมายความรวมถึงบุคคลที่นักเรียนอยู่ด้วยเป็นประจำหรือนักเรียนรับใช้งาน

4.3 นักเรียน หมายถึง ผู้ศึกษาอยู่ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

4.4 ครูผู้สอน หมายถึง ครูหรือบุคลากรทางการศึกษาผู้ทำหน้าที่หลักในด้านการเรียนการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ยกเว้นผู้บริหารสถานศึกษา

4.5 องค์กรเอกชน หมายถึง องค์กรที่ไม่ใช่องค์กรของรัฐและไม่ใช่องค์กรธุรกิจในรูปแบบของบริษัท ห้างร้านเป็นองค์กรการกุศลสาธารณประโยชน์ทำงานเพื่อพัฒนาสังคม การศึกษาเน้นการพัฒนาคนและการมีส่วนร่วมของประชาชน ซึ่งมีทั้งองค์กรต่างประเทศที่เข้ามาดำเนินงานในประเทศไทย องค์กรเอกชนไทยที่มีสถานะเป็นนิติบุคคลตามกฎหมาย องค์กรอิสระต่างๆ ที่ยังไม่ได้เป็นนิติบุคคลตามกฎหมาย โดยองค์กรเหล่านี้ดำเนินงานที่มีรูปแบบการดำเนินงานที่ชัดเจนและต่อเนื่องโดยไม่ได้แสวงหาผลกำไร

4.6 องค์กรวิชาชีพ หมายถึง องค์กรที่จัดตั้งขึ้นตามที่บัญญัติไว้ตามกฎหมายวิชาชีพ เพื่อทำหน้าที่เป็นผู้กำกับดูแลมาตรฐานการทำงานและจริยธรรมของผู้ประกอบวิชาชีพประเภทต่างๆ เช่น กลุ่มผู้ประกอบวิชาชีพ องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรวิชาชีพครุรวมถึงองค์กรที่จัดตั้งขึ้นจากการรวมตัวของกลุ่มผู้ประกอบวิชาชีพต่างๆ นอกเหนือจากที่บัญญัติไว้ตามกฎหมาย ได้แก่ องค์กรที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมและพัฒนาการปฏิบัติงานในวิชาชีพในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งในรูปสมาคม ชมรม มูลนิธิและอื่นๆ

4.7 องค์กรชุมชน หมายถึง ชุมชนหรือองค์กรที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีสมาชิกรวมตัวกันไม่น้อยกว่าสิบห้าคนเพื่อปฏิบัติกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมและชุมชนโดยส่วนรวมต่อเนื่องเป็นระยะเวลาไม่น้อยกว่าหนึ่งปีมีผลงานที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารับรอง และมีที่ตั้งแน่นอนอยู่ในตำบลที่มีนักเรียนศึกษาอยู่ในสถานศึกษาหรือตำบลเดียวกันกับสถานศึกษา ตั้งอยู่ต้องไม่เป็นครู เจ้าหน้าที่หรือลูกจ้างของสถานศึกษาหรือที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญซึ่งมีสัญญาจ้างกับสถานศึกษานั้น

4.8 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง องค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล องค์การบริหารส่วนตำบล กรุงเทพมหานคร เมืองพัทยาและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นที่มีกฎหมายจัดตั้งซึ่งสถานศึกษาตั้งอยู่

4.9 สถาบันศาสนา หมายถึง สถาบันที่มีแบบแผนของความคิดการกระทำในเรื่องเกี่ยวกับจิตใจ ความเชื่อทางสังคม ทางศาสนาเป็นสถาบันที่ครอบคลุมในเรื่องต่างๆ ดังนี้ เช่น การปฏิบัติของฆราวาสต่อภิกษุ พิธีกรรมต่างๆ ความเชื่อเกี่ยวกับไสยศาสตร์และเกี่ยวกับชีวิตในโลกนี้ โลกหน้า ได้แก่ คณะสงฆ์ และกลุ่มผู้ปฏิบัติธรรม โดยมีตำแหน่งหรือสถานภาพทางสังคมต่างๆ กัน ต่างมีบทบาทหน้าที่ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันตามสถานภาพทางสังคมสร้างความเป็นปึกแผ่นให้แก่สังคม สร้างเสริมและถ่ายทอดวัฒนธรรมแก่สังคม ควบคุมสมาชิกให้ปฏิบัติตามบรรทัดฐานของสังคมสนองความต้องการทางจิตใจแก่สมาชิกเมื่อสมาชิกเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ ตลอดจนสนับสนุนส่งเสริมการจัดการศึกษา

4.10 สถานประกอบการ หมายถึง สถานที่หรือบางส่วนของสถานที่ที่มีที่ตั้งที่แน่นอนและมีการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจไม่ว่ากิจกรรมนั้นจะดำเนินงานโดยบุคคลที่เป็นเจ้าของหรือควบคุมกิจการโดยนิติบุคคลและได้รับการจดทะเบียนถูกต้องตามกฎหมายโดยไม่ครอบคลุมถึงสำนักงาน สถานที่ทำงานของรัฐ โรงพยาบาลภาครัฐและเอกชน โรงเรียน

5. องค์กรประกอบการจัดการศึกษา หมายถึง องค์กรประกอบที่นำไปสู่เป้าหมายที่พึงปรารถนาในการพัฒนาคุณภาพมนุษย์เพื่อยกระดับคุณภาพประชากร ประกอบด้วย



5.1 สารระเนื้อหาในการศึกษา หมายถึง หลักสูตรในการจัดการศึกษาหลักสูตรเป็นตัวกำหนดเนื้อหาสาระ หลักสูตรกลางที่ใช้สำหรับการศึกษาแต่ละระดับมีเนื้อหาสาระที่เหมาะสมกับท้องถิ่น

5.2 ทันทต่อเหตุการณ์ หมายถึง มีความเหมาะสมกับความต้องการของผู้เรียนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษา

5.3 ครูผู้สอน หมายถึง ผู้ให้การเรียนรู้ผู้ถ่ายทอดเนื้อหาสาระและวิทยาการด้านการเรียนการสอนตลอดเวลาบางกรณีต้องมีการศึกษา ค้นคว้าวิจัยเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ๆ ให้เหมาะสมกับผู้เรียนแต่ละกลุ่ม

5.4 สื่อและอุปกรณ์สำหรับการศึกษา หมายถึง สื่อและอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่นำมาใช้ในการจัดการศึกษา เช่น อาคาร สถานที่โต๊ะ เก้าอี้ กระดานเขียน หนังสือ แบบเรียน สมุด ดินสอ ตลอดจนถึงอุปกรณ์ที่ทันสมัยที่มีราคาแพงทั้งหลาย เช่น อุปกรณ์ในห้องปฏิบัติการทางวิทยาศาสตร์ คอมพิวเตอร์

5.5 รูปแบบและวิธีการเรียนการสอน หมายถึง เทคนิค วิธีการที่นำมาใช้ในการถ่ายทอดความรู้การศึกษายุคใหม่นั้นมีความแตกต่างไปจากการศึกษายุคก่อนซึ่งเน้นที่ตัวครูระบบการศึกษายุคใหม่เน้น ความสำคัญที่ตัวผู้เรียน ดังนั้น รูปแบบวิธีการเรียนการสอนใหม่จึงแตกต่างไปจากเดิม

5.6 ผู้บริหารและบุคลากรที่ทำหน้าที่ให้การสนับสนุนการศึกษาหมายถึง ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาอาจไม่ได้เป็นผู้ถ่ายทอดโดยตรง ได้แก่ ผู้บริหารซึ่งมีหน้าที่จัดการศึกษาที่ตนรับผิดชอบให้เป็นไปโดยเรียบร้อยนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการและยังจำเป็นต้องมีบุคลากรทางการศึกษาอื่นร่วมด้วย เช่น เจ้าหน้าที่ธุรการงานทะเบียน งานโภชนาการและสุขอนามัย รวมทั้งฝ่ายสนับสนุนอื่น ๆ

5.7 เงินทุนสนับสนุนในการจัดการศึกษาหมายถึง งบประมาณที่นำมาใช้ในการจัดการศึกษา เป็นเรื่องของการลงทุนซึ่งผู้ลงทุนอาจเป็นรัฐบาลในฐานะผู้รับผิดชอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ผู้ปกครอง ผู้เรียน ชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถาบันศาสนา สถานประกอบการ เงินทุนเหล่านี้เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยให้การจัดการศึกษาเกิดผลตามเป้าหมาย

5.8 สถานศึกษาและบรรยากาศแวดล้อม หมายถึง โรงเรียนและสภาพสิ่งแวดล้อมภูมิทัศน์ ที่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน การจัดการศึกษาในระบบที่ยังต้องอาศัยชั้นเรียนยังเป็นสิ่งจำเป็น ดังนั้นอาคารสถานที่ห้องเรียนและบรรยากาศแวดล้อมที่ใช้ในการจัดการศึกษาจึงเป็นส่วนที่ขาดไม่ได้ถึงแม้จะมีการจัดการศึกษาโดยใช้สื่อทางไกลก็ตามก็ยังคงต้องมีสถานที่สำหรับการบริหารจัดการ การผลิตและถ่ายทอดสื่อหรือการทำงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้องในกรณีที่ยังต้องใช้อาคาร

เป็นสถานที่สำหรับ จัดการเรียนการสอนสิ่งที่ผู้บริหารและผู้จัดการศึกษาต้องสนใจดูแลคือ ความเพียงพอเหมาะสม ปลอดภัย และการมีบรรยากาศแวดล้อมที่เอื้อการเรียนรู้ ส่วนครูก็ต้องรับผิดชอบในการจัดบรรยากาศในชั้นเรียนให้เหมาะสมหากจำเป็นต้องใช้งบประมาณปรับปรุง ก็ควรแจ้งผู้บริหารให้ช่วยดำเนินการ

5.9 ผู้เรียน หมายถึง ผู้เรียนหรือผู้ที่ศึกษาถือเป็นองค์ประกอบที่จำเป็นที่สุดของการจัดการศึกษาเพราะผู้เรียน คือ ผู้รับการศึกษาและเป็นเป้าหมายหลักของการจัดการศึกษา การปรับเปลี่ยนความรู้และพฤติกรรมของผู้เรียนเป็นดัชนีชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของการจัดการศึกษา จึงครอบคลุมขั้นตอนที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ของผู้เรียนตั้งแต่การเตรียมความพร้อมสำหรับการเรียนรู้ การให้การศึกษาอบรม การประเมินและการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ต่อเนื่อง ด้วยเหตุนี้ เป้าหมายการจัดการศึกษาในภาพรวมจึงมิได้จำกัดวงแคบเฉพาะในสถานที่แต่มุ่งที่ตัวผู้เรียนเป็นสำคัญโดยมีปรัชญาพื้นฐานสำคัญ คือ ทุกคนต้องเป็นส่วนสำคัญของการจัดการศึกษาและการศึกษาต้องจัดสำหรับคนทุกคน

6. การจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผล หมายถึง ผลสัมฤทธิ์ของการจัดการศึกษาเน้นที่ คุณภาพของผลผลิตของกระบวนการศึกษาเป็นหลักปริมาณเป็นปัจจัยรองการจัดการศึกษามุ่งถึง เป้าหมายที่ตั้งไว้ในเชิงคุณภาพเป็นเกณฑ์โดยมีตัวชี้วัดประสิทธิผลของการจัดการศึกษา ประกอบด้วย

6.1 คุณภาพของผู้เรียน หมายถึง ผลที่เกิดจากการจัดการศึกษาที่ทำให้เกิดคุณภาพ ของผู้เรียนทั้งด้านความรู้ความสามารถ คุณธรรม จริยธรรม ทักษะและพฤติกรรม คุณภาพของผู้เรียน เป็นผลจากกระบวนการจัดการเรียนการสอนของครูและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา

6.2 คุณภาพของการจัดการเรียนการสอน หมายถึง คุณภาพของการจัดการเรียน การสอนขึ้นกับปัจจัยหลายประการซึ่งเป็นปัจจัยชี้วัดในระบบประกันคุณภาพการศึกษา เช่น คุณภาพ ของครู สภาพแวดล้อม รูปแบบ และระบบการเรียนการสอน สื่อและเทคโนโลยีกระบวนการเรียนรู้ ปัจจัยเหล่านี้ถือเป็นส่วนหนึ่งที่น่ามากำหนดเป็นดัชนีชี้วัดคุณภาพของการจัดการศึกษา

6.3 ความคุ้มค่าในการจัดการศึกษา หมายถึง การจัดการศึกษาต้องใช้จ่าย ความคุ้มค่าได้จากดัชนีชี้วัดการจัดการศึกษาไม่ได้หมายถึงการประหยัดด้านงบประมาณแต่เพียง อย่างเดียวค่าใช้จ่ายเพื่อการศึกษาขึ้นให้ผลคุ้มค่ากับการลงทุนหรือไม่ผู้เรียนมีโอกาสได้ร่วมในสังคม มีเพื่อนมีผู้ให้คำแนะนำปรึกษาด้านต่างๆ หากพบว่าการจัดการศึกษานำไปสู่การติดยาเสพติด การมั่วสุมทางเพศ ความเสื่อมทางศีลธรรมหรือความไม่ปลอดภัยต่อสุขภาพและชีวิตสถานะอัน ไม่พึงปรารถนาต้องถือว่าการจัดการศึกษาไม่คุ้มค่าผู้รับผิดชอบการจัดการศึกษาหรือผู้สนับสนุน ค่าใช้จ่ายเพื่อการศึกษาต้องทบทวน

6.4 ผลลัพธ์ของการจัดการศึกษา หมายถึง ผลลัพธ์หรือผลสะท้อนที่เกิดมาจากการจัดการศึกษา นักเรียนที่สำเร็จการศึกษามีคุณภาพ สังคมและประเทศชาติมีความเจริญประเทศ

มีความสามารถในการแข่งขันกับนานาชาติ บรรลุตามดัชนีชี้วัด ผู้บริหารนำไปวัดสัมฤทธิ์ผลของการบริหาร ครูนำไปกำหนดเป้าหมายผลการสอน ผู้แทนองค์กรชุมชนและผู้แทนองค์กรปกครองท้องถิ่นหรือผู้ปกครอง เลือกประยุกต์เพื่อประเมินความสำเร็จของการเรียนการสอนหรือการจัดการศึกษา

7. โรงเรียนมัธยมศึกษา หมายถึง โรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

8. การทำงานเป็นทีมระหว่างโรงเรียนกับชุมชน หมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกันของครู และบุคลากรในโรงเรียนกับชุมชนเพื่อทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลาย ๆ อย่างให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์เดียวกันด้วยความร่วมมือ ร่วมคิด ร่วมปฏิบัติ ร่วมประเมินผลและร่วมรับผลที่เกิดขึ้นจากการประเมิน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางหรือแนวทางเดียวกันเพื่อประโยชน์ต่อโรงเรียน

9. การพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม หมายถึง การดำเนินงานระหว่างโรงเรียนกับชุมชนตามกิจกรรมที่ได้วางแผนไว้ล่วงหน้า มีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลการทำงานของครูและบุคลากรในโรงเรียนกับชุมชนโดยมุ่งเน้นให้ครูและบุคลากรทำงานร่วมกันกับชุมชนอย่างมีประสิทธิภาพสามารถเรียนรู้วิธีการวินิจฉัยปัญหาในการทำงานปรับปรุงความสัมพันธ์ในการทำงานให้ดีขึ้นมีความร่วมมือร่วมคิด ร่วมปฏิบัติ ร่วมประเมินผลและร่วมรับผลที่เกิดขึ้นจากการประเมินและประสานงานกันในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

10. การประเมินผลการนำรูปแบบไปใช้ หมายถึง ระดับการบรรลุผลตามเป้าหมายของการใช้รูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งจะประเมินความต้องการและความสนใจของผู้นำข้อมูลไปใช้โดยมีสารสนเทศที่สอดคล้องเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของการประเมินเป็นการประเมินผลสุดท้ายที่เกิดจากการดำเนินงาน โดยประเมินจากความสัมพันธ์ระหว่างผลการดำเนินงานกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาโดยวัดจากผลที่ได้หรือความพึงพอใจที่เกิดขึ้นภายหลังการดำเนินการพัฒนาทีมงาน มีดังนี้

10.1 ผลการประเมินองค์ประกอบย่อยด้านบุคคล มีตัวบ่งชี้ จำนวน 6 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

- 1) ทราบวิธีและสามารถพัฒนาตนเองได้
- 2) ได้รับความรู้และสามารถของตนเอง
- 3) มีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ของตนเอง
- 4) ทราบวิธีและมีการปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง
- 5) มีภาวะผู้นำในการปฏิบัติงาน
- 6) เกิดความรู้และทักษะใหม่ ๆ

10.2 ผลการประเมินองค์ประกอบย่อยด้านทีม มีตัวบ่งชี้ จำนวน 12 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

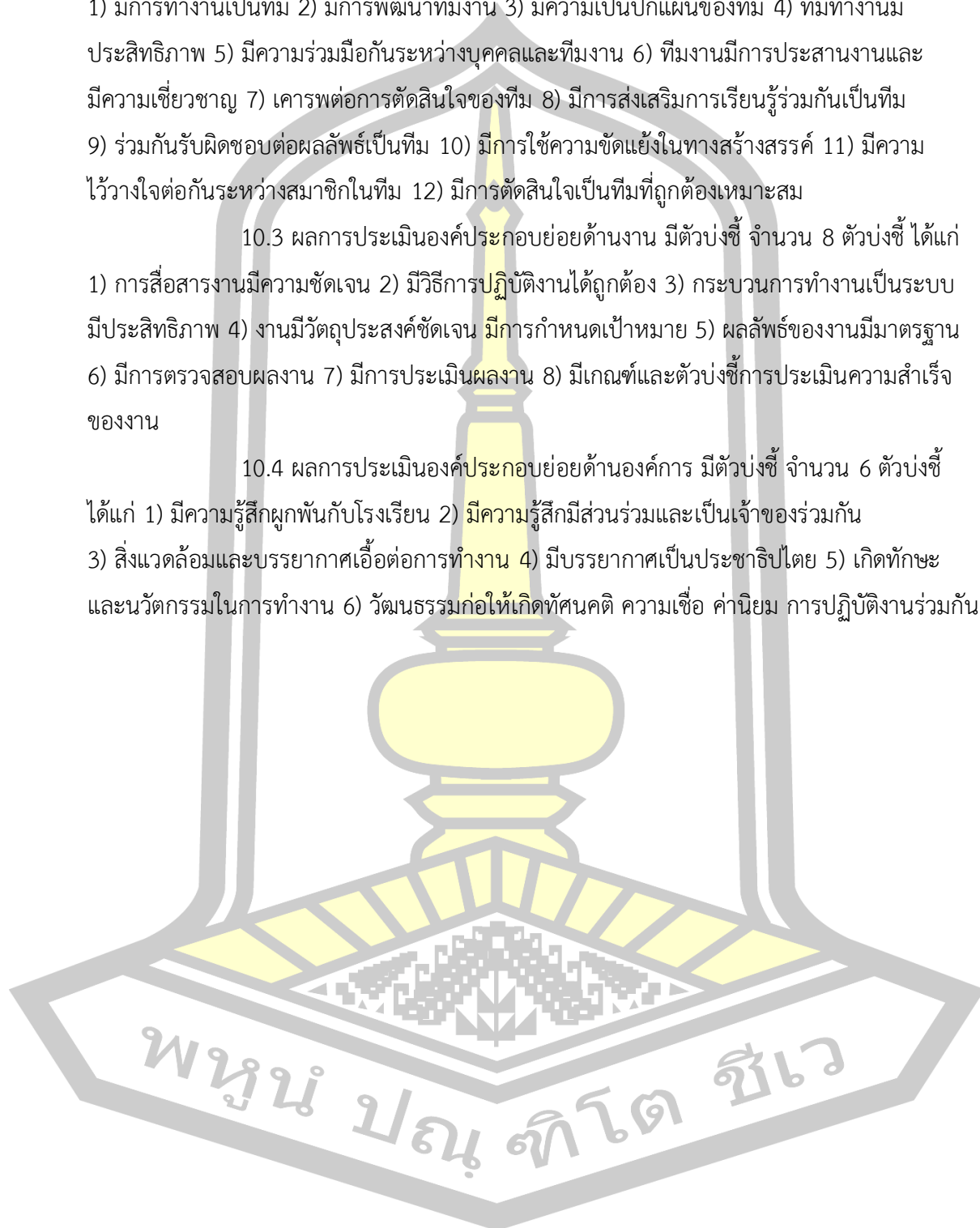
- 1) มีการทำงานเป็นทีม
- 2) มีการพัฒนาทีมงาน
- 3) มีความเป็นปึกแผ่นของทีม
- 4) ทีมทำงานมีประสิทธิภาพ
- 5) มีความร่วมมือกันระหว่างบุคคลและทีมงาน
- 6) ทีมงานมีการประสานงานและมีความเชี่ยวชาญ
- 7) เคารพต่อการตัดสินใจของทีม
- 8) มีการส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
- 9) ร่วมกันรับผิดชอบต่อผลลัพธ์เป็นทีม
- 10) มีการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์
- 11) มีความไว้วางใจต่อกันระหว่างสมาชิกในทีม
- 12) มีการตัดสินใจเป็นทีมที่ถูกต้องเหมาะสม

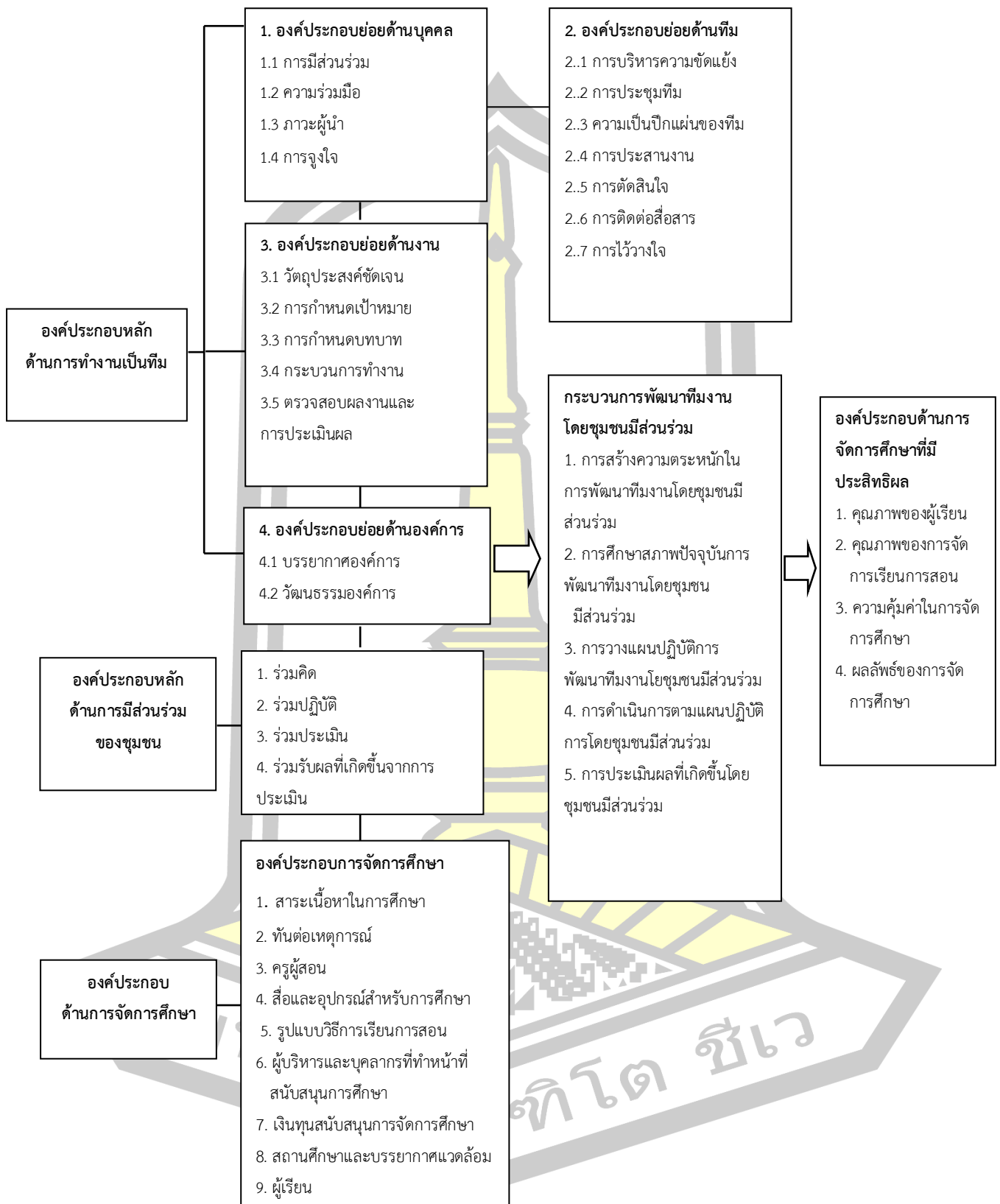
10.3 ผลการประเมินองค์ประกอบย่อยด้านงาน มีตัวบ่งชี้ จำนวน 8 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

- 1) การสื่อสารงานมีความชัดเจน
- 2) มีวิธีการปฏิบัติงานได้ถูกต้อง
- 3) กระบวนการทำงานเป็นระบบมีประสิทธิภาพ
- 4) งานมีวัตถุประสงค์ชัดเจน มีการกำหนดเป้าหมาย
- 5) ผลลัพธ์ของงานมีมาตรฐาน
- 6) มีการตรวจสอบผลงาน
- 7) มีการประเมินผลงาน
- 8) มีเกณฑ์และตัวบ่งชี้การประเมินความสำเร็จของงาน

10.4 ผลการประเมินองค์ประกอบย่อยด้านองค์การ มีตัวบ่งชี้ จำนวน 6 ตัวบ่งชี้

- ได้แก่
- 1) มีความรู้สึกผูกพันกับโรงเรียน
  - 2) มีความรู้สึกมีส่วนร่วมและเป็นเจ้าของร่วมกัน
  - 3) สิ่งแวดล้อมและบรรยากาศเอื้อต่อการทำงาน
  - 4) มีบรรยากาศเป็นประชาธิปไตย
  - 5) เกิดทักษะและนวัตกรรมในการทำงาน
  - 6) วัฒนธรรมก่อให้เกิดทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม การปฏิบัติงานร่วมกัน





ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิด

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยรูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นพื้นฐานความคิดนำไปสู่กรอบความคิดในการวิจัยและข้อมูลประกอบการศึกษา วิเคราะห์อภิปรายผลการวิจัยจึงขอเสนอตามลำดับขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การจัดการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา
2. องค์ประกอบของการจัดการศึกษาและการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผล
3. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทีมงาน
4. แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของชุมชน
5. รูปแบบและการพัฒนารูปแบบ
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 6.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

### การจัดการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา

การบริหารจัดการในโรงเรียนเป็นปัจจัยสำคัญนำไปสู่ความสำเร็จ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานตั้งความหวังว่านักเรียนทุกคนจะผ่านเกณฑ์มาตรฐานและพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศตามศักยภาพครูทุกคนมีคุณภาพมีจิตวิญญาณแห่งความเป็นครูมีระบบเกื้อหนุนและเป็นสมาชิกของประชาคมแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารทุกคนมีคุณภาพบริหารอย่างเป็นระบบ และเป็นผู้นำทางวิชาการประชาคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามีความพึงพอใจ และให้การสนับสนุนโรงเรียน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้กำหนดแนวทาง และให้ความสำคัญของมาตรฐานการปฏิบัติงานโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยมุ่งหวังให้โรงเรียนมัธยมศึกษาประเมินความจำเป็นพื้นฐานเป็นข้อมูลในการปรับปรุง และพัฒนาการบริหารจัดการศึกษาให้มีคุณภาพสูงสุด ภารกิจการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล ได้แก่ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ประกอบด้วย เรื่องต่างๆ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2555)

1. งานแผนงาน และประกันคุณภาพแผน คือสิ่งที่แสดงถึงความตั้งใจล่วงหน้าที่จะดำเนินการใดๆ ภายในระยะเวลาหนึ่งเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ผลที่เกิดจากการวางแผน ส่วนหนึ่งจะปรากฏในรูปเอกสารเพื่อใช้เป็นหลักฐานยืนยันการตัดสินใจซึ่งจะระบุถึงสิ่งที่จะกระทำ เหตุผลที่เลือกทำวิธีการดำเนินการผู้ดำเนินงาน และสถานที่ดำเนินงานด้านการศึกษา การวางแผน หมายถึง การกำหนดความต้องการ วิธีการดำเนินการ และผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตโดยใช้หลัก วิชาเหตุผลมีข้อมูลประกอบมีการนำเสนอปัญหาเพื่อจัดอุปสรรคที่จะเกิดกับเป้าหมายข้างหน้าให้ ผู้ปฏิบัติรู้ว่าทำอะไร ที่ไหน เมื่อใดกับใครทำอย่างไร และทำเพื่ออะไรอย่างชัดเจนซึ่งจะนำไปสู่ การปฏิบัติงานที่ถูกต้องและบรรลุวัตถุประสงค์การวางแผนจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งเปรียบเสมือนกับ เข็มทิศแผนที่เดินทางหรือพิมพ์เขียว (Blue Print) เป็นยานพาหนะที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างมี ระบบหากปราศจากการวางแผนที่ระบบก็ไม่สามารถปรับเปลี่ยนตัวให้เข้ากับอิทธิพลของสิ่งแวดล้อม ที่แตกต่างกันได้ จึงมีคำกล่าวว่าการวางแผนที่ดีย่อมนำไปสู่ความสำเร็จกว่าครึ่ง (Well Begun is Half Done)หรืออาจกล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่าการวางแผนที่ดีมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จตาม วัตถุประสงค์ขององค์กรประการต่างๆเช่น การทำงานของบุคลากรเกิดการประสานงานซึ่งกันและกัน ช่วยให้เกิดการประหยัดทางการบริหารทั้งคน เงินวัสดุ และการจัดการช่วยให้การปฏิบัติงานสำเร็จ ลุล่วงไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพเป็นการกระจายงานแบ่งเบาภาระความรับผิดชอบของ ผู้บริหารสามารถระดมสรรพกำลังทรัพยากร (Mobilization of Resources) ได้ตามความต้องการ อย่างมีประสิทธิภาพผู้บริหาร สามารถทราบปัญหาอุปสรรคที่เกิดจากการปฏิบัติงานตามขั้นตอนของ แผนได้อย่างชัดเจน (Plan Implementation) สามารถดำเนินการแก้ไขปรับปรุงได้ทันต่อเหตุการณ์ คุ่มค่า และลดความสูญเปล่างานแผนงานและประกันคุณภาพ ประกอบด้วย ดังนี้

- 1.1 การวางแผนพัฒนาโรงเรียน ได้แก่ การกำหนดทิศทางการพัฒนาโรงเรียน แผนปฏิบัติการของโรงเรียน
- 1.2 การจัดองค์กร ได้แก่ การจัดทำแผนภูมิการบริหาร การกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบและมอบหมายงาน
- 1.3 การจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้แก่ การดำเนินงานด้านระบบเทคโนโลยี สารสนเทศและการพัฒนาระบบงาน
- 1.4 การจัดระบบการประกันคุณภาพภายใน
- 1.5 การคำนวณต้นทุนผลผลิต
- 1.6 การควบคุมภายใน
- 1.7 การประเมินผลการดำเนินงานแผนงานและการประกันคุณภาพ

2. งานวิชาการ บทบาทสำคัญของสถานศึกษาต้องยึดหลักตอบสนองต่อผู้เรียนโดยยึด หลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความรู้ความสามารถ และพัฒนาตนเองได้ถือว่าผู้เรียนสำคัญที่สุด

การจัดการเรียนการสอนต้องจัดกิจกรรมส่งเสริมให้เหมาะสมกับความสนใจความถนัดของผู้เรียน มุ่งเน้นประเมินพัฒนาการของผู้เรียนความ ประพฤติและพฤติกรรม การเรียน การเข้าร่วมกิจกรรม วัตถุประสงค์และประเมินผลผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลายเหมาะสมกับระดับ และรูปแบบการจัดการศึกษา หากเปรียบเทียบแผนงานเป็นสมอองเป็นแผนที่ เป็นเข็มทิศของชีวิต งานวิชาการก็คือหัวใจของ สถานศึกษาที่มีความสัมพันธ์กับงานแผนอย่างแยกกันไม่ได้การจะบริหารงานวิชาการให้ประสบ ผลสัมฤทธิ์ต้องตระหนักว่าหัวใจของการจัดการศึกษาคือผู้เรียน หากจะดูว่างานวิชาการโรงเรียนใด เป็นอย่างไรดูได้จากนักเรียนในโรงเรียนนั้น ๆ

2.1 การวางแผนงานวิชาการ ได้แก่ การรวบรวมข้อมูลและจัดทำระเบียบแนวปฏิบัติ เกี่ยวกับงานวิชาการ การทำแผนงานวิชาการ

2.2 การบริหารงานวิชาการ ได้แก่ การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบการพัฒนา หลักสูตรโรงเรียน การจัดกลุ่มการเรียน การจัดทำตารางสอน การจัดครูเข้าสอนตามตารางสอน การจัดครูสอนแทนและการนำนวัตกรรม และเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงานทางวิชาการ

2.3 การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ได้แก่ การจัดทำการใช้การปรับปรุงหน่วย การเรียนรู้ และแผนการจัดการจัดการเรียนรู้ การจัดกระบวนการเรียนรู้ การจัดหา จัดทำใช้ บำรุงรักษาและส่งเสริมการผลิตสื่อการจัดการเรียนรู้ การจัดสอนซ่อมเสริมการจัดกิจกรรมพัฒนา ผู้เรียน

2.4 การพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ ได้แก่ การจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริม การเรียนโรงเรียนส่งเสริมให้ครูได้รับการพัฒนาทางด้านวิชาการอย่างน้อย 20 ชั่วโมงต่อปี การพัฒนา ครูทางด้านวิชาการ การจัดบรรยายทางวิชาการในโรงเรียน การส่งเสริมการวิเคราะห์วิจัยเพื่อ พัฒนา การเรียนรู้ของผู้เรียน และการส่งเสริมการใช้นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้

2.5 การวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้และงานทะเบียนนักเรียน ได้แก่ การดำเนินการวัดผล และประเมินผลการเรียน การสร้าง และปรับปรุงเครื่องมือการวัดผลการเรียน การจัดทำให้มีเอกสาร และแบบฟอร์มเกี่ยวกับการวัดผล และประเมินผลการเรียน การดำเนินการ เกี่ยวกับหลักฐานการวัดผล และประเมินผลการเรียน และการดำเนินการเกี่ยวกับงานทะเบียน นักเรียน

2.6 การแนะแนวการศึกษา

2.7 การประเมินผลการดำเนินงานวิชาการ ได้แก่ การประเมินผลการดำเนินงาน วิชาการ และการประเมินผลในด้านคุณภาพการจัดการเรียนการสอน

3. งานกิจการนักเรียนงานกิจการนักเรียนเป็นอีกหนึ่งภาระงานที่สำคัญสถานศึกษา มีบทบาทหน้าที่จัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างชัดเจน และมีประสิทธิภาพรู้จักผู้เรียนเป็น รายบุคคลมีข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับผู้เรียนที่ครบถ้วนและเป็นปัจจุบันเพื่อช่วยให้ครูเข้าใจเข้าถึงและ



พัฒนานักเรียนโดยผ่านกระบวนการวางแผนและการบริหารจัดการเพื่อสร้างคุณลักษณะพึงประสงค์ของผู้เรียนให้สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจสังคมการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองสิ่งแวดล้อมเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนอกจากนี้ต้องพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณธรรมจริยธรรมมีระเบียบวินัยภาคภูมิใจในความเป็นชาติไทยเกิดการเรียนรู้ระบอบประชาธิปไตยผ่านกระบวนการและกิจกรรมต่างๆ ในโรงเรียนเทิดทูน และจงรักภักดีต่อสถาบันชาติศาสนา และพระมหากษัตริย์มีจิตสาธารณะใช้ชีวิตอย่างพอเพียงปรับตัวมีเหตุผลและมีภูมิคุ้มกัน สามารถเลือกดำเนินชีวิตอย่างผู้มีภูมิรู้และมีภูมิธรรมงานกิจการนักเรียนประกอบด้วย

3.1 การวางแผนงานกิจการนักเรียน ได้แก่ การรวบรวมข้อมูลและจัดทำระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับงานกิจการนักเรียน และการทำแผนงานกิจการนักเรียน

3.2 การบริหารงานกิจการนักเรียน ได้แก่ การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบงานกิจการนักเรียน การประสานงานกิจการนักเรียน และการส่งเสริมงานกิจการนักเรียน

3.3 การส่งเสริมพัฒนาให้นักเรียนมีวินัย คุณธรรม จริยธรรม ได้แก่ การจัดกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาความประพฤติ และระเบียบวินัย การจัดกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาด้านคุณธรรม จริยธรรม การจัดกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาด้านความรับผิดชอบต่อสังคม การจัดกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาการใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ และการยกย่องให้กำลังใจแก่นักเรียนผู้ประพฤติดี

3.4 การดำเนินงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน ได้แก่ การจัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน การรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล การคัดกรองนักเรียน การดำเนินงานป้องกันการแก้ไขปัญหา นักเรียน การส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพนักเรียน การส่งต่อนักเรียน การดำเนินการส่งเสริมประชาธิปไตยในโรงเรียน และการประเมินผลการดำเนินงานกิจการนักเรียน

4. งานบุคคล การพัฒนาองค์กรจะประสบผลสัมฤทธิ์หรือไม่เพียงใดบุคคลซึ่งเป็นหนึ่งในสี่ประเด็นหลักของการบริหารจัดการมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้าเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของบริบทการพัฒนาในกระแสโลกาภิวัตน์ทั้งด้านเศรษฐกิจสังคมและเทคโนโลยีสถานศึกษาจึงต้องมีหน่วยงานดังกล่าวอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศงานบุคคลเป็นหน่วยสนับสนุนบุคลากรที่สำคัญในสถานศึกษามีจุดประสงค์หลักของงานบุคคลเพื่อดูแลอำนวยความสะดวกให้กับบุคลากรในโรงเรียนสร้างขวัญกำลังใจ ดูแลการรักษาสิทธิประโยชน์อันพึงมีพึงได้ของบุคลากร ดำเนินการจัดกิจกรรมส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถให้กับบุคลากร เช่น จัดการปฐมนิเทศให้บุคลากรเพื่อให้ทราบภาระงานเมื่อเริ่มเข้าสู่องค์กรจัดทำเอกสารแนะแนวทางปฏิบัติงานจัดการนิเทศภายในเพื่อทบทวนบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบจัดการประชุมสัมมนา ศึกษาดูงานเพื่อเพิ่มพูนทักษะ และศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรจัดระบบประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย

4.1 การบริหารงานบุคคล ได้แก่ การวางแผนอัตรากำลัง การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร การบำรุงขวัญและส่งเสริมกำลังใจ

4.2 การบริหารงานทะเบียนและสถิติข้าราชการครูลูกจ้างและบุคลากรทางการศึกษา ได้แก่ การจัดทำทะเบียนประวัติข้าราชการครูลูกจ้าง และบุคลากรทางการศึกษา การจัดทำหลักฐาน การปฏิบัติราชการ

4.3 การประเมินผลการดำเนินงานบุคคล

5. งานธุรการ งานธุรการเป็นหน่วยงานสนับสนุนที่สำคัญและจำเป็นหน่วยงานหนึ่งในสถานศึกษามีหน้าที่หลักๆ ที่ต้องปฏิบัติเพื่อความสำเร็จขององค์กร ได้แก่ การรวบรวมข้อมูลระเบียบและแนวปฏิบัติในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานธุรการ การปฏิบัติงานด้านสารบรรณการลงทะเบียนรับ-ส่งหนังสือ การโต้ตอบหนังสือราชการ และหนังสือที่มีมาถึงสถานศึกษารวมถึงการจัดเก็บและทำลายหนังสือ ประกอบด้วย

5.1 การวางแผนงานธุรการ ได้แก่ การรวบรวมข้อมูล ระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานธุรการและการทำแผนงานธุรการ

5.2 การบริหารงานธุรการ ได้แก่ การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบการจัดบุคลากร และการจัดสถานที่

5.3 การบริหารงานสารบรรณ ได้แก่ การลงทะเบียนรับ-ส่งเอกสารและหนังสือราชการ การโต้ตอบหนังสือราชการ การเก็บรักษา และทำลายหนังสือราชการและการบริการเกี่ยวกับงานสารบรรณ

5.4 การประเมินผลการดำเนินงานธุรการ

6. งานการเงินและพัสดุงานการเงินและพัสดุเป็นหน่วยสนับสนุนที่สำคัญช่วยให้การบริหารจัดการและการดำเนินกิจกรรมต่างๆ เป็นไปด้วยความราบรื่นมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล ถูกต้องตามระเบียบ กฎ แนวปฏิบัติและมีหลักฐานครบถ้วนถูกต้อง คุ่มค่า ประหยัด และเกิดประโยชน์ โปร่งใส ตรวจสอบได้ตามหลักธรรมาภิบาล ภาระหน้าที่งานการเงินและพัสดุ ประกอบด้วย การบริหารการเงินตามระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้องการจัดทำและตรวจสอบเอกสารหลักฐานให้ถูกต้องเป็นปัจจุบันและเป็นไปตามแผน การประเมินความคุ้มค่า การจัดทำทะเบียนควบคุมพัสดุเพื่อให้เป็นไปตามระเบียบและง่ายต่อการตรวจสอบ ประกอบด้วย

6.1 การบริหารการเงิน

6.2 การบริหารการเงินและบัญชี ได้แก่ การทำหลักฐานการเงิน และการบัญชี การรับเงิน การจ่ายเงิน การเก็บรักษาเงิน การควบคุม และตรวจสอบ การประเมินผลการใช้จ่ายเงินตามแผนการใช้จ่าย

6.3 การบริหารงานพัสดุและสินทรัพย์ ได้แก่ การจัดซื้อจัดจ้าง การจัดทำบัญชีวัสดุ และทะเบียนครุภัณฑ์การบำรุงรักษาพัสดุและการปรับซ่อมการตรวจสอบพัสดุประจำปีและการจำหน่ายพัสดุ การจัดทำทะเบียนที่ราชพัสดุ

6.4 การประเมินผลการดำเนินงานการเงินและพัสดุ

7. งานบริการอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม การดำเนินงานบริการและอาคารสถานที่เป็นงานที่ช่วยสนับสนุนและส่งเสริมงานต่างๆอย่างเป็นรูปธรรม ภาระงานเกี่ยวข้องกับ การวางแผนพัฒนาอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมการจัดบรรยากาศทั้งภายในห้องเรียนและภายใน โรงเรียนให้เกิดความร่มรื่นเป็นสัดส่วนสวยงามเอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนจัดดูแลบำรุงรักษาอาคารเรียน อาคารประกอบ ห้องเรียน ห้องพิเศษและห้องบริการต่างๆ ให้ใช้ประโยชน์ได้อย่างคุ้มค่าตาม เกณฑ์ปริมาณและตรงตามมาตรฐานจัดให้มีเอกสารการใช้อาคารและจัดทำประวัติ การบำรุงรักษา และสรุปประเมินผลอย่างชัดเจน ประกอบด้วย

7.1 การบริการอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม ได้แก่ การพัฒนาอาคารสถานที่ และสภาพแวดล้อม การจัดบรรยากาศบริเวณโรงเรียน

7.2 การบริการอาคารเรียน ได้แก่ การจัดบรรยากาศภายในอาคารเรียน การใช้ประโยชน์จากอาคารเรียน (พิจารณาตามเกณฑ์ปริมาณที่กำหนด) การดูแลบำรุงรักษาอาคารเรียนการรักษาความปลอดภัยในอาคารเรียน

7.3 การบริการห้องเรียน ได้แก่ การจัดบรรยากาศในห้องเรียนการดูแลรักษา ห้องเรียน

7.4 การบริการห้องบริการ ได้แก่ การจัดบรรยากาศห้องบริการการใช้ และการบำรุงรักษาห้องบริการ

7.5 การบริการห้องพิเศษ ได้แก่ การจัดบรรยากาศและการดูแลรักษาห้องพิเศษ

7.6 การบริการอาคารประกอบ ได้แก่ อาคารโรงฝึกงานหรือห้องปฏิบัติงานการใช้ และบำรุงรักษาอาคารโรงฝึกงานหรือห้องปฏิบัติงาน อาคารโรงอาหาร การจัดอาคารโรงอาหารการใช้ และบำรุงรักษาอาคารโรงอาหาร อาคารหอประชุม/ห้องประชุมการจัดอาคารหอประชุม ห้องประชุม การใช้และบำรุงรักษาอาคารหอประชุม/ห้องประชุมอาคารห้องน้ำ-ห้องส้วม การจัดอาคารห้องน้ำ-ห้องส้วม การใช้และดูแลรักษาห้องน้ำ-ห้องส้วม การบริหารอาคารพลศึกษา ห้องพลศึกษา การจัด อาคารพลศึกษา/ห้องพลศึกษา การใช้และดูแลรักษาอุปกรณ์อาคารพลศึกษา

7.7 การให้บริการน้ำดื่ม

7.8 การส่งเสริมสุขภาพอนามัย

7.9 การสื่อสารและการประชาสัมพันธ์การจัดการสื่อสาร การดำเนินงานด้าน การสื่อสารและประชาสัมพันธ์

7.10 การสร้างและเผยแพร่เกียรติประวัติของโรงเรียน ได้แก่ การกำหนดอุดมการณ์ของโรงเรียนเพื่อสร้างลักษณะนิสัยและความประพฤติ การสร้างและเผยแพร่เกียรติประวัติ

7.11 การประเมินผลการดำเนินงานบริการอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม

8. งานชุมชนและภาคีเครือข่าย งานชุมชนและภาคีเครือข่ายมีความสำคัญอย่างยิ่งในยุคปัจจุบัน งานชุมชนพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 58 ให้มีการระดมทรัพยากรและการลงทุนด้านงบประมาณการเงินทั้งจากรัฐองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่นๆ โดยเป็นผู้จัดและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาภาคีเครือข่าย คือ การจัดหรือเชื่อมโยงกลุ่มบุคคลหรือองค์กรที่สมัครใจที่จะแลกเปลี่ยนข่าวสารร่วมกัน เรียนรู้และทำกิจกรรมร่วมกันด้วยความเป็นอิสระเท่าเทียมกันภายใต้พื้นฐานของการเคารพในสิทธิของแต่ละคนเชื่อถือเอื้ออาทรซึ่งกันและกันการจัดภาคีเครือข่ายในสถานศึกษามีทั้งในส่วนที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติในระเบียบและข้อบังคับและคณะกรรมการที่จัดตั้งให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา เช่น คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คณะกรรมการมูลนิธิคณะกรรมการเครือข่ายผู้ปกครอง คณะกรรมการบริหารงาน วิชาการ สมาคมผู้ปกครองและครูสมาคมนักเรียนเก่าหรือสมาคมศิษย์เก่า หน้าที่สำคัญของหน่วยงานนี้คือ การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน จัดทำข้อมูลพื้นฐานและสภาพแวดล้อมของชุมชนและภาคีเครือข่ายให้บริการแก่ชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนา ชุมชน ประสานและขอรับการสนับสนุนด้านต่างๆ จากชุมชน รวมทั้งประเมินผลความต้องการและความพึงพอใจของชุมชนเพื่อสร้างเครือข่ายที่ยั่งยืนต่อไป ประกอบด้วย

8.1 การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนและภาคีเครือข่าย ได้แก่ การรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลของชุมชนและภาคีเครือข่าย การดำเนินงานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนและภาคีเครือข่าย

8.2 การให้บริการชุมชน

8.3 การมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน ได้แก่ โรงเรียนจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาชุมชน โรงเรียนให้ความร่วมมือในการพัฒนาชุมชน

8.4 การได้รับการสนับสนุนจากชุมชน ได้แก่ การจัดตั้งองค์กรเพื่อสนับสนุนโรงเรียน โรงเรียนได้รับการสนับสนุนจากชุมชน

8.5 การประเมินผลการดำเนินงานชุมชนและภาคีเครือข่าย

การจัดการศึกษามัธยมศึกษาที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพผู้รับผิดชอบจะต้องมีความเข้าใจในเรื่องกระบวนการจัดการศึกษาที่เป็นระบบเพื่อแก้ไข ปรับปรุง พัฒนาและหรือส่งเสริมสนับสนุนได้อย่างถูกต้องและตรงตามความเป็นจริงตามกระบวนการจัดการ ถ้าวิเคราะห์ถึงมิติคุณภาพการศึกษาในการจัดการศึกษามัธยมศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย (ศักดิ์สิน ช่องดารากุล, 2554)

1. ด้านสมรรถนะ (Performance) เป็นการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพผู้เรียนต้องมีสมรรถนะสำคัญในการแสดงออกมาเป็นผลผลิตที่เป็นชิ้นงานหรือภาระงาน
2. ด้านคุณลักษณะพิเศษ (Features) เป็นการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพไม่ใช่เป็นการจัดการศึกษาเพียงเพื่อให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในเนื้อหาสาระพื้นฐานเท่านั้นแต่จะต้องจัดการศึกษาให้ผู้เรียนได้เกิดทักษะกระบวนการที่เป็นคุณลักษณะพิเศษในเรื่องนั้นๆ
3. ด้านความตรงตามข้อกำหนดมาตรฐานและตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ (Conformance) เป็นการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ สถานศึกษาหรือหน่วยงานที่จัดจะต้องจัดการศึกษาได้ตรงตามข้อกำหนดและตามมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้และเป็นไปตามคำมั่นสัญญาที่ได้ให้ไว้กับผู้รับบริการ
4. ด้านความคงทน (Durability) เป็นการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพจะต้องทำให้ผู้เรียน มีความรู้และทักษะที่ติดตัวคงทนอยู่นาน รวมทั้งมีความรู้และทักษะที่ลึกซึ้ง
5. ด้านความเที่ยงหรือความเชื่อมั่น (Reliability) เป็นการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ โดยจะต้องเป็นการจัดการศึกษาที่ให้ผู้เรียนได้รับความรู้และได้เรียนรู้ทักษะที่ถูกต้องตรงตามความเป็นจริงและมีความทันสมัย
6. ด้านความรู้สึกที่ดี (Aesthetics) เป็นการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพภาพพจน์ที่ดีปรากฏในสายตาของกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องจะต้องเป็นภาพพจน์ที่ดี
7. ด้านความสามารถในการให้บริการ (Serviceability) เป็นการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพจะต้องทำให้ผู้เรียนมีความสามารถในการให้บริการแก่สังคมและชุมชนที่ผู้เรียนศึกษาอยู่เป็นการสนองตรงตามความต้องการของสังคม

เป้าประสงค์ของการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา ประกอบด้วย ศักดิ์สิน ช่องดารากุล (2554) ; ปรัชญา เวสารัชช์ (2555)

1. ความเป็นคนดีนักเรียนในระดับมัธยมศึกษาเป็นทรัพยากรบุคคลที่อยู่ในช่วงของวัยเปลี่ยนผ่าน (จากวัยเด็กสู่วัยผู้ใหญ่) หลักการจัดการศึกษาที่ผ่านมามีการสร้างขึ้นมาได้ปรัชญาของสังคมเมือง ซึ่งเป็นปรัชญาแนวสังคมนิยมทำให้เกิดการศึกษามีหน้าที่ให้ความรู้ ทักษะและวิถีชีวิตที่ทำให้ผู้เรียนเป็นผู้ผลิตที่มีประสิทธิภาพ สามารถทำการผลิตได้อย่างรวดเร็วโดยการสร้างและใช้เทคโนโลยีการผลิตขั้นสูง ซึ่งมักจะมีประสิทธิภาพในการทำลายสภาวะแวดล้อมทางธรรมชาติอย่างรวดเร็ว ขณะเดียวกันก็ยิ่งส่งผลให้เกิดสังคมที่เน้นค่านิยมในการบริโภคมีการบริโภคที่เกินความจำเป็นอย่างไม่จำกัดเพื่อตอบสนอง ความต้องการที่ไม่มีจุดสิ้นสุดปราศจากความตระหนักถึงความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ซึ่งเป็นผู้ผลิตและผู้บริโภคฝ่ายหนึ่งกับธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่มีชีวิตและเป็นที่อยู่อาศัยของคนอีกฝ่ายหนึ่งอีกทั้งส่งเสริมให้คนอยู่เหนือธรรมชาติและมีฐานะเป็นผู้แสวงหาประโยชน์จากธรรมชาติมากกว่าที่จะอยู่ร่วมกับธรรมชาติแต่ในการจัดการศึกษาปัจจุบันโรงเรียนต้องทำหน้าที่พัฒนา นักเรียนซึ่งเป็นทรัพยากรบุคคลให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ดังนี้

1.1 ผู้เรียนต้องมีสมรรถนะที่สำคัญ คือ มีความสามารถในการใช้ภาษาเพื่อการสื่อสารได้มากกว่า 1 ภาษา มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์และคิดสร้างสรรค์อย่างมีวิจารณญาณ มีความสามารถในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลบนพื้นฐานของความถูกต้องและชอบธรรม มีความสามารถในการใช้ทักษะชีวิตพื้นฐานที่ถูกต้องและมีคุณค่าต่อตนเองและเพื่อนมนุษย์ มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาตนเอง งานอาชีพ และสังคมได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

1.2 ผู้เรียนต้องมีคุณลักษณะที่สังคมต้องการ คือ มีจิตใจรักชาติ ศาสน์ กษัตริย์ บนพื้นฐานของความเป็นไทยและสังคมแบบประชาธิปไตย มีความซื่อสัตย์สุจริต ต่อบุคคล องค์กร และสถาบันที่มีความผูกพันกับตนเอง ครอบครัวและชุมชน มีวินัย มีความรับผิดชอบต่อตนเอง ครอบครัวชุมชนและสังคม ใฝ่เรียนรู้อยู่ตลอดเวลาเพื่อพัฒนาตนเองให้มีคุณค่าที่สูงขึ้นอยู่อย่างพอเพียง กล่าวคือ รู้จักประมาณตนเพื่อความสุขของตนเอง ครอบครัว ชุมชนและสังคม มุ่งมั่นในการทำงาน และการประกอบอาชีพที่สุจริต เพื่อคุณภาพ ประสิทธิภาพของการทำงาน และการประกอบอาชีพรักความเป็นไทย มีความภูมิใจ และมีจิตสาธารณะ

1.3 มีความรู้ตามระดับชั้นที่กำหนด (ม.3, ม.6) และเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด รวมทั้งมีความสามารถในการนำความรู้ไปใช้เพื่อการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นได้

1.4 อยู่ในสังคมประชาธิปไตยที่เป็นสุข โดยสามารถปรับตัวเข้ากับสังคมได้อย่างดี และมีเหตุผลในสังคมทุกระดับ

2. ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาจะมีคุณภาพ ประสิทธิภาพได้ ขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

2.1 หลักสูตรระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น (ม.3) หรือหลักสูตรระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย (ม.6) เป็นตัวกลางที่ใช้เป็นแนวทางในการจัดการให้เกิดคุณภาพ ประสิทธิภาพ

2.2 นักเรียน เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นปัจจัยที่มีความแตกต่างกันอย่างมากมาย คือ เป็นตัวแปรที่ควบคุมได้ยากที่สุด โดยทั่วไป สามารถจัดนักเรียนออกเป็น 3 กลุ่มได้ ดังนี้ กลุ่มเก่ง หรือกลุ่มดี กลุ่มกลางและกลุ่มอ่อน

2.3 ครู คือ บุคคลสำคัญที่สุดในกระบวนการจัดการศึกษาโดยทั่วไปครูในระดับมัธยมศึกษาจะต้องมีคุณสมบัติที่สำคัญ ดังนี้

2.3.1 เป็นบุคคลที่มีความรู้ (Knowledge) ตามกลุ่มสาระที่รับผิดชอบในระดับรู้จริง รู้แจ้ง คือ สามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์และประเมินค่าองค์ความรู้ในรายวิชาที่รับผิดชอบ เพื่อถ่ายทอดให้กับนักเรียนได้อย่างดีมีประสิทธิภาพ

2.3.2 มีความรู้ในเรื่องของกระบวนการจัดการ (Process) ในการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย เพื่อการจัดการเรียนรู้ได้ตรงตามความแตกต่างระหว่างบุคคลของนักเรียนสามารถ

พัฒนานักเรียนได้ทุกกลุ่มให้มีความรู้และพัฒนาตนเองได้เต็มตามศักยภาพเป็นไปตามเอกัตภาพอย่างแท้จริง

2.3.3 มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ (Attitude) คือ เป็นแบบอย่างที่ดีของนักเรียน ตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ รวมทั้งมีความเสียสละในการมุ่งมั่นพัฒนานักเรียนให้เกิดการเรียนรู้ได้ทุกคนในรายวิชาที่ตนเองรับผิดชอบ

2.3.4 มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องหลักสูตรมัธยมศึกษาและสามารถนำหลักสูตรไปใช้ได้อย่างดี สอดคล้องตรงตามความต้องการของผู้เรียน

2.3.5 มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการวัดและประเมินผลตามสภาพจริงที่หลากหลายและสามารถนำไปใช้ในกระบวนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนได้ตรงตามสภาพจริง

2.3.6 ความรู้ความเข้าใจในเรื่องของจิตวิทยาการเรียนรู้ จิตวิทยาพัฒนาการ จิตวิทยาวัยรุ่นเพื่อนำไปใช้พัฒนาผู้เรียนได้สอดคล้องกับปรัชญาการศึกษาที่แท้จริง

2.4 ผู้บริหารโรงเรียน เป็นบุคคลสำคัญและเป็นผู้นำในการจัดการเรียนรู้ในระดับมัธยมศึกษาควรมีคุณสมบัติที่สำคัญ ดังนี้

2.4.1 มีความรู้ความเข้าใจในเรื่อง การบริหารจัดการเชิงระบบที่มุ่งเน้นคุณภาพ ประสิทธิภาพอย่างแท้จริง

2.4.2 มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการบริหารข้อมูล (Data) การพัฒนาข้อมูล (Information) การนำข้อมูลไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในทุกๆ เรื่อง

2.4.3 มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องหลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนรู้ การวัดและประเมินผลในระดับที่สามารถเป็นผู้นิเทศ กำกับ ติดตามเพื่อการปรับปรุง แก้ไขและหรือพัฒนา รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรครูและบุคลากรอื่นในโรงเรียนให้สามารถจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดกับตัวผู้เรียนตรงตามความต้องการของผู้ปกครองและชุมชน

2.4.4 มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องระบบประกันคุณภาพในระดับผู้นำของบุคลากรในโรงเรียนเพื่อพัฒนาระบบการประกันคุณภาพในโรงเรียนให้เป็นที่ยอมรับของผู้ปกครองชุมชนและองค์กรประเมินมาตรฐาน

2.4.5 มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับผู้นำของครูและบุคลากรในโรงเรียนเพื่อพัฒนานักเรียนให้เป็นไปตามแผนพัฒนาทางสังคมและเศรษฐกิจ รวมทั้งแผนพัฒนาการศึกษาในทุกระดับของสังคม

2.5 บทบาทของการมีส่วนร่วมโรงเรียนโดยผู้บริหารและบุคลากรครูจะต้องทำหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุนและเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมคิดร่วมปฏิบัติร่วมประเมินผลและร่วมรับผลที่เกิดขึ้นจากการประเมินเพื่อพัฒนาส่งเสริม สนับสนุนและปรับปรุงแก้ไขนักเรียนให้

สามารถพัฒนาได้เต็มตามศักยภาพ โดยทั่วไปบทบาทการมีส่วนร่วมของชุมชนจะเกิดขึ้นในรูปแบบขององค์คณะบุคคล ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ปกครอง นักเรียน ครูผู้สอน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถาบันศาสนาและสถานประกอบการ

3. กระบวนการจัดการ (Process) หมายถึง ระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการจัดการศึกษา โดยทั่วไปกำหนดไว้ 3 ปีในแต่ละระดับโดยการกำกับติดตามอย่างใกล้ชิดและตรวจสอบคุณภาพการจัดการตามมาตรฐานตัวชี้วัดตลอดเวลา

4. ผลผลิต (Output) คือ ผลผลิตจากการจัดการศึกษาตลอดหลักสูตรระยะเวลา 3 ปี ซึ่งถือว่าเป็นประสิทธิภาพของการจัดการศึกษา ได้แก่

4.1 จำนวนนักเรียนที่จบการศึกษาในแต่ละหลักสูตร (ม.3 หรือ ม.6) โดยทั่วไปจะต้องสัมพันธ์กับจำนวนนักเรียนที่เริ่มต้นในปัจจุบันนำเข้า (Input)

4.2 ระดับผลการเรียนตลอดหลักสูตร (GPA)

4.3 ระดับผลการเรียนเฉลี่ยรายวิชา (GPAX)

5. ผลลัพธ์ (Outcomes) หมายถึง ผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจากการนำผลผลิตที่ได้ไปใช้ประโยชน์ โดยมีเป้าประสงค์ (Goals) เป็นตัวตรวจสอบ กล่าวคือ ผลลัพธ์ที่ได้จะต้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วยในที่นี้ได้แก่

5.1 คุณลักษณะของนักเรียนที่จบในแต่ละหลักสูตร

5.2 ผลการวัดหรือตรวจสอบระดับชาติ ได้แก่ NT และ O-net

5.3 ผลการสอบเข้าระดับอุดมศึกษา ได้แก่ GAT, PAT, A-net เป็นต้น

5.4 ผลการแข่งขันระดับประเทศ หรือระดับนานาชาติ เช่น ผลการแข่งขันโอลิมปิก

5.5 ผลการสอบเข้าศึกษาต่อในระดับการศึกษาที่สูงขึ้น

6. ผลสัมฤทธิ์ เป็นการวัดผลการปฏิบัติงานที่อาศัยตัวชี้วัดเป็นตัวสะท้อนให้ออกมาเป็นรูปธรรม คือ เป็นผลรวมของผลผลิตและผลลัพธ์ของการจัดการซึ่งจะเป็นตัวชี้ให้เห็นถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการเรียนการสอนหรือการจัดการในโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพอย่างชัดเจน

สรุป การจัดการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย งานแผนงาน งานวิชาการ งานกิจการนักเรียน งานบุคคล งานธุรการ งานการเงินและพัสดุงานอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม และงานชุมชน การจัดการศึกษามัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผล ด้านนักเรียนจะต้องมีสมรรถนะที่สำคัญ ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่สังคมต้องการอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ด้านปัจจุบันนำเข้า หลักสูตรและผู้เรียน ด้านครูจะต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนการสอนด้านผู้บริหารโรงเรียน จะต้องเป็นบุคคลที่เป็นนักวิชาการ ด้านบทบาทการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาร่วมคิด ร่วมปฏิบัติ ร่วมประเมินผลและร่วมรับผลที่เกิดขึ้นจากการประเมิน ผู้ที่มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา คือ ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ปกครอง นักเรียน ครูผู้สอน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ องค์กรชุมชน องค์กร



ปกครอง ส่วนท้องถิ่น สถาบันศาสนาและสถานประกอบการ ด้านกระบวนการบริหารจัดการ ด้าน  
ผลผลิต ด้านผลลัพธ์และด้านผลสัมฤทธิ์

### องค์ประกอบของการจัดการศึกษา และการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผล

การจัดการศึกษาเป็นกระบวนการทางสังคมที่นำบุคคลเข้าสู่การดำรงชีวิตในสังคมเป็น  
กระบวนการอบรมบ่มนิสัยให้มนุษย์สามารถประพฤติปฏิบัติตน และประกอบอาชีพการทำงานร่วมกับ  
มนุษย์อื่นๆ ได้อย่างเหมาะสม การจัดการศึกษาจึงเป็นปัจจัยสำคัญของการอบรมบ่มนิสัยการกลม่อกลา  
ทางสังคม การเตรียมตัวเพื่อให้บุคคลมีทักษะความรู้ความสามารถในการดำรงชีวิตและการประกอบ  
อาชีพในอนาคตเป้าหมายของการจัดการศึกษาไม่ใช่เพียงเพื่อประโยชน์ของคนแต่ละคนเท่านั้นแต่ต้อง  
มุ่งไปสู่สังคมในภาพรวม คือ การนำไปสู่สังคมที่เข้มแข็ง มีเอกภาพอันเนื่องมาจากสมาชิกของสังคมมี  
คุณภาพและร่วมสร้างประโยชน์ให้กับสังคมที่ตนอยู่อาศัยจึงถือได้ว่าครูเป็นบุคคลสำคัญในการสร้าง  
เยาวชนที่ดี และสร้างอนาคตของประเทศและหากผลผลิตทางการศึกษาไม่มีคุณภาพ ครูก็ต้องมีส่วน  
ร่วมรับผิดชอบ การจัดการศึกษาเป็นกิจกรรมทางสังคมที่เป็นรากฐานสำคัญของการสร้างสะสมพลัง  
ของชาติ ชาติใดมี ทุนทางสังคมแข็งแกร่งมีคุณภาพดีมากน้อยเพียงใดมีปริมาณมากแค่ไหนย่อมขึ้นกับ  
คุณภาพของระบบการจัดการศึกษา องค์ประกอบสำคัญของการจัดการศึกษา ประกอบด้วย ชัยอนันต์  
สมุทวนิช (2554) ; (ปรัชญา เวสารัชช์ (2555)

1. สารระเนื้อหาในการศึกษา ในกรณีที่มีการจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบผู้จัดการศึกษามักจัดทำหลักสูตรเป็นตัวกำหนดเนื้อหาสาระ หลักสูตรเหล่านี้อาจเป็นหลักสูตรกลางที่ใช้สำหรับการศึกษาแต่ละระดับแต่ขณะเดียวกันก็ควรเปิดโอกาสให้สถานศึกษาแต่ละแห่งสามารถจัดเนื้อหาสาระที่เหมาะสมกับท้องถิ่นได้ด้วยเนื้อหาสาระในการศึกษานั้นควรทันสมัย
2. ทันทต่อเหตุการณ์เหมาะสมกับความต้องการของผู้เรียนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษา ทั้งนี้ครูต้องทบทวนเนื้อหาสาระที่ตนสอนเพื่อปรับแก้ไขให้ถูกต้องทันสมัยและให้ข้อมูลที่ถูกต้องแก่ผู้เรียนหากเห็นว่าเนื้อหาผิดพลาดหรือล้าสมัยควรแจ้งผู้บริหารให้ทราบ
3. ครูผู้สอนหรือผู้ให้การเรียนรู้ผู้ถ่ายทอดเนื้อหาสาระได้แก่ครูและอาจารย์ซึ่งถือเป็นผู้ประกอบวิชาชีพชั้นสูง บุคคลเหล่านี้ต้องได้รับการศึกษาอบรมมาทั้งในด้านเนื้อหาและวิธีการถ่ายทอด เพื่อให้สามารถถ่ายทอดความรู้และสาระวิชาที่เป็นประโยชน์ต่อผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เงื่อนไขสำคัญ ประการหนึ่งสำหรับครูและอาจารย์คือต้องมีความตื่นตัวอยู่เสมอในการติดตามเรียนรู้เนื้อหาวิชาการวิชาชีพใหม่ๆ และวิทยาการด้านการเรียนการสอนตลอดเวลา บางกรณีต้องมีการศึกษาค้นคว้าวิจัยเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ๆ ด้วยนึ่งครูและอาจารย์ต้องพัฒนาความสามารถในการประยุกต์สาระเนื้อหาและองค์ความรู้ใหม่ให้ เหมาะสมกับผู้เรียนแต่ละกลุ่ม

4. สื่อและอุปกรณ์สำหรับการศึกษา สื่อและอุปกรณ์ต่างๆ เช่น อาคาร สถานที่โต๊ะเก้าอี้ กระดานเขียนหนังสือ แบบเรียน สมุด ดินสอ ตลอดจนอุปกรณ์ที่ทันสมัยที่มีราคาแพงทั้งหลาย เช่น อุปกรณ์ในห้องปฏิบัติการทางวิทยาศาสตร์ เครื่องคอมพิวเตอร์ เหล่านี้ สื่อและอุปกรณ์เหล่านี้เป็นส่วนประกอบที่จำเป็นสำหรับการจัดการศึกษา ครูและผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีหน้าที่รับผิดชอบดูแลให้สิ่งเหล่านี้มีอย่างเพียงพออยู่ในสภาพใช้งานได้และใช้สื่อเหล่านี้เป็นส่วนช่วยให้เกิดการถ่ายทอดเนื้อหาความรู้ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพครูที่มีคุณภาพต้องสามารถผลิตและพัฒนาสื่อและอุปกรณ์การศึกษาสำหรับการสอนของตนด้วย

5. รูปแบบและวิธีการเรียนการสอนการศึกษายุคใหม่นั้นมีความแตกต่างไปจากการศึกษายุค ก่อนซึ่งเน้นที่ตัวครูระบบการศึกษายุคใหม่เน้นความสำคัญที่ตัวผู้เรียน ดังนั้น รูปแบบวิธีการเรียนการสอนใหม่จึงแตกต่างไปจากเดิมจึงเกิดคำว่า ปฏิรูปการเรียนรู้ ซึ่งนำไปสู่กระบวนการเรียนการสอนที่หลากหลาย เช่น การระดมความคิด การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การนำชมนอกสถานที่เรียนการใช้อุปกรณ์เครื่องมือประกอบ รูปแบบวิธีการเรียนการสอนใหม่นี้ ผู้สอนพึงระมัดระวังเลือกใช้ให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้เรียนแต่ละกลุ่มและจำเป็นต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ประกอบกับการทำความเข้าใจธรรมชาติการเรียนรู้ของผู้เรียนของตน

6. ผู้บริหารและบุคลากรที่ทำหน้าที่ให้การสนับสนุนการศึกษาในการจัดการศึกษายังมีผู้ ที่รับผิดชอบที่ อาจไม่ได้เป็นผู้ถ่ายทอดโดยตรงอีกหลากหลาย ได้แก่ ผู้บริหารซึ่งมีหน้าที่จัดการศึกษา ที่ตนรับผิดชอบให้เป็นไปโดยเรียบร้อยนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการและยังจำเป็นต้องมีบุคลากรทาง การศึกษาอื่นร่วมด้วย เช่น เจ้าหน้าที่ธุรการงานทะเบียน งานโภชนาการและสุขอนามัย รวมทั้งฝ่าย สนับสนุนอื่นๆ

7. เงินทุนสนับสนุน การจัดการศึกษาเป็นเรื่องของการลงทุนซึ่งผู้ลงทุนอาจเป็นรัฐบาล ในฐานะผู้รับผิดชอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ผู้ปกครอง ผู้เรียน ชุมชน เงินทุนเหล่านี้เป็น องค์ประกอบสำคัญที่ช่วยให้การจัดการศึกษาเกิดผลตามเป้าหมาย

8. สถานที่ศึกษาและบรรยากาศแวดล้อมการจัดการศึกษาในระบบที่ยังต้องอาศัยชั้น เรียนยังเป็นสิ่งจำเป็น ดังนั้นอาคารสถานที่ห้องเรียนและบรรยากาศแวดล้อมที่ใช้ในการจัดการศึกษา จึงเป็นส่วนที่ขาดไม่ได้ถึงแม้จะมีการจัดการศึกษาโดยใช้สื่อทางไกลก็ตาม ก็ยังต้องมีสถานที่สำหรับ การบริหารจัดการ การผลิตและถ่ายทอดสื่อหรือการทำงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้องในกรณีที่ยังต้องใช้ อาคารเป็นสถานที่สำหรับจัดการเรียนการสอน สิ่งที่ผู้บริหารและผู้จัดการศึกษาต้องสนใจดูแลคือ ความเพียงพอ เหมาะสม ปลอดภัยและการมีบรรยากาศแวดล้อมที่เอื้อการเรียนรู้ ส่วนครูก็ต้อง รับผิดชอบในการจัดบรรยากาศในชั้นเรียนให้เหมาะสม หากจำเป็นต้องใช้งบประมาณปรับปรุงก็ควร แจ้งผู้บริหารให้ช่วยดำเนินการ

9. ผู้เรียน ผู้เรียนหรือผู้ศึกษาถือเป็นองค์ประกอบที่จำเป็นที่สุดของการจัดการศึกษา เพราะผู้เรียน คือผู้รับการศึกษาและเป็นเป้าหมายหลักของการจัดการศึกษา การปรับเปลี่ยนความรู้ และพฤติกรรมของผู้เรียนเป็นดัชนีชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของการจัดการศึกษา การจัดการศึกษาจึงครอบคลุม ขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ของผู้เรียนตั้งแต่การเตรียมความพร้อมสำหรับการเรียนรู้ การให้การศึกษา อบรม การประเมินและการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ต่อเนื่อง ด้วยเหตุนี้เป้าหมายการจัดการศึกษาใน ภาพรวมจึงมิได้จำกัดวงแคบเฉพาะในสถานที่แต่มุ่งที่ตัวผู้เรียนเป็นสำคัญโดยมีปรัชญาพื้นฐานสำคัญ คือ ทุกคน ต้องเป็นส่วนสำคัญของการจัดการศึกษาและการศึกษาต้องจัดสำหรับคนทุกคน

การจัดการศึกษาเป็นกระบวนการให้และรับความรู้และประสบการณ์การปรับเปลี่ยน ทัศนคติ การสร้างจิตสำนึก การเพิ่มพูนทักษะ การทำความเข้าใจให้กระจ่าง การอบรมปลูกฝังค่านิยม การถ่ายทอด ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมของสังคม การพัฒนาความคิดโดยมีวัตถุประสงค์ที่จะให้ บุคคลมีความเจริญงอกงามทางปัญญา มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมสำหรับการประกอบอาชีพ สามารถดำรงชีวิตได้อย่างเหมาะสม มีค่านิยมที่ดีและอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุขกระบวนการ ดำเนินการให้มนุษย์ได้รับการศึกษานี้หากรัฐยังไม่เข้ามาดูแลก็เป็นเรื่องที่คนใกล้ขีด เช่น ครอบครัว หรือชุมชนทำหน้าที่จัดการศึกษาเพื่อให้ผู้รับการอบรมสามารถอยู่ร่วมกับสังคมขนาดย่อมนั้นได้ แต่ เมื่อสังคมขยายตัวมากขึ้นจนปัจจุบันกลายเป็นสังคมระดับประเทศทำให้การศึกษาต้องเป็นไปอย่าง ระบบ ต้องมีการจัดการมีเป้าหมายมีรูปแบบกระบวนการมีการลงทุนและมีผู้รับผิดชอบ ดังที่เรียก โดยรวมว่าการจัดการศึกษา คือ ทำทุกอย่างอย่างเป็นระบบที่ทุกส่วนมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน คำว่าการจัดการนั้นครอบคลุมการดำเนินการบางสิ่งบางอย่างโดยมีเป้าหมายที่มุ่งบรรลุอย่างชัดเจน มีการกำหนดรูปแบบกระบวนการมีการจัดองค์การมีการมอบหมายผู้รับผิดชอบชัดเจนมีการจัดสรร งบประมาณและทรัพยากรอื่นๆ วัสดุอุปกรณ์ การเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการดำเนินการให้เกิดผล ตามเป้าหมายที่กำหนดกระบวนการทั้งหมดนี้คือ การจัดการซึ่งต้องกระทำอย่างเป็นระบบมีแผน มีเป้าหมายมีผู้รับผิดชอบและมีเครื่องมือกลไกที่นำไปสู่ความสำเร็จได้ ทั้งนี้การจัดการศึกษาก็คือ กระบวนการดำเนินการเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการจัดการศึกษาในกระบวนการ การจัดการศึกษา มีบุคคลหลายคนและหลายหน่วยงานเข้ามีส่วนร่วมไม่ว่าจะเป็นบุคคล ประกอบด้วย ผู้บริหาร ผู้ปกครอง นักเรียน ครูผู้สอน กลุ่มบุคคล ประกอบด้วย องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ องค์กรชุมชนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถาบันศาสนาและสถานประกอบการที่สำคัญมากคือ รัฐบาล สังคมที่มีขนาดใหญ่มีวิถีชีวิตและวัฒนธรรมที่แตกต่างกันมีการประกอบอาชีพหลากหลาย เนื้อหาของการศึกษาจึงต้องมีความหลากหลายแต่ขณะเดียวกันการจัดการศึกษาก็ต้องมุ่งธำรงรักษา เอกภาพร่วมกันของสังคมไว้ด้วยสาระของการศึกษาจึงต้องครอบคลุมทั้งเรื่องวิถีการดำรงชีวิต ผู้รับผิดชอบในการจัดการศึกษาทุกระดับต้องร่วมมือกันเพื่อให้เกิดขึ้นได้บรรลุเป้าหมายของการ จัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลนั้นเน้นที่คุณภาพของผลผลิตของกระบวนการศึกษาเป็นหลักส่วนปริมาณเป็นปัจจัยรองกล่าวคือ การจัดการศึกษาต้องมุ่งถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ในเชิงคุณภาพเป็นเกณฑ์ โดยมีดัชนีชี้วัด ดังนี้ (ปรัชญา เวสารัชช, 2555)

1. คุณภาพของผู้เรียนถือว่าเป็นผลที่เกิดจากการจัดการศึกษาคำว่า คุณภาพของผู้เรียนมีความหมายครอบคลุมหลายด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านความรู้ความสามารถคุณธรรม จริยธรรม ทักษะ และพฤติกรรม ดัชนีชี้วัดคุณภาพของผู้เรียนซึ่งจะใช้วัดผลการจัดการศึกษาต้องเป็นผลทางตรงหรือทางอ้อมที่มาจากจัดการศึกษาไม่ใช่ผลบังเอิญหรือผลที่ไม่เกี่ยวเนื่องกัน เช่น สถานศึกษาอาจสอนไม่ดีแต่นักเรียนทำคะแนนผลสอบได้ดีเพราะไปรับการสอนพิเศษหรือผู้ปกครองกวดขันดูแลและสั่งสอนเพิ่มเติมในแง่คุณภาพของผู้เรียน ครูควรกำหนดวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม (วัตถุประสงค์ที่วัดได้จริง) ที่มุ่งให้เกิดขึ้น อันเป็นผลจากการจัดการเรียนการสอนของครูและประเมินวัตถุประสงค์ดังกล่าวเพื่อวัดประสิทธิภาพของวิธีการสอนของตน

2. คุณภาพของการจัดการเรียนการสอนขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ชี้วัด ในระบบประกันคุณภาพการศึกษา เช่น คุณภาพของครู สภาพแวดล้อม รูปแบบ และระบบการเรียนการสอน สื่อและเทคโนโลยีกระบวนการเรียนรู้ ปัจจัยเหล่านี้ถือเป็นส่วนหนึ่งที่น่ามากำหนดเป็นดัชนีชี้วัดคุณภาพของการจัดการศึกษาได้ครูต้องถือว่าการพัฒนาคุณภาพของการสอนนั้นเป็นความท้าทายของอาชีพครูและต้องไม่หยุดยั้งในการปรับปรุงคุณภาพดังกล่าว ทั้งโดยการคนคิดเองหรือการเข้ารับ การอบรมเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อศิษย์ของตน

3. ความคุ้มค่าในการจัดการศึกษา เนื่องจากการจัดการศึกษาต้องใช้จ่ายความคุ้มค่า จึงถือเป็นดัชนี ชี้วัดการจัดการศึกษาด้วยคำว่าความคุ้มค่านี้มีได้หมายถึงการประหยัดด้านงบประมาณ แต่เพียงอย่างเดียวแต่หมายความว่าค่าใช้จ่ายเพื่อการศึกษาให้ผลคุ้มค่ากับการลงทุนหรือไม่บ่อยครั้งเราพบว่า ค่าใช้จ่ายการจัดการศึกษาในระบบโรงเรียนอาจสูงกว่าการจัดการศึกษานอกระบบแต่ต้องถือว่าคุ้มค่า เพราะผู้เรียนมีโอกาสได้ร่วมในสังคมมีเพื่อนมีผู้ให้คำแนะนำปรึกษาด้านต่างๆ แต่ในทางตรงข้าม หากพบว่าการจัดการศึกษาในชั้นเรียนนำไปสู่การติดยาเสพติด การมั่วสุมทางเพศ ความเสื่อมทางศีลธรรม หรือความไม่ปลอดภัยต่อสุขภาพและชีวิตก็ต้องถือว่าจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่สร้างผลดังกล่าวไม่คุ้มค่าและหากการศึกษาของทั้งระบบโรงเรียนนำไปสู่สถานะอันไม่พึงปรารถนาก็จำเป็นที่ผู้รับผิดชอบการจัดการศึกษาหรือผู้สนับสนุนค่าใช้จ่ายเพื่อการศึกษาต้องทบทวนแก้ไขโดยเร็ว

4. ผลลัพธ์ของการจัดการศึกษา ผลลัพธ์หรือผลที่สะท้อน หมายถึง ผลต่อเนื่องที่เกิดจากการจัดการศึกษา เช่น นักเรียนที่สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนประจำจังหวัดแห่งหนึ่งได้คะแนนระดับดีถือเป็นส่วนหนึ่งของคุณภาพผู้เรียน ส่วนนักเรียนจากโรงเรียนนี้สามารถสอบเข้ามหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงได้เป็นจำนวนมากถือเป็นผลลัพธ์ของการจัดการศึกษาของโรงเรียนนี้และการที่ศิษย์เก่า

ของโรงเรียนไปประสบความสำเร็จในอาชีพการงานก็ถือเป็นผลลัพธ์ต่อเนื่องกันไปส่วนผลลัพธ์ของการจัดการศึกษาในภาพรวมของประเทศหนึ่งก็พิจารณาได้จากความเจริญของประเทศ สภาพปัญหาภายในประเทศ หรือความสามารถในการแข่งขันของประเทศซึ่งเป็นผลลัพธ์ส่วนหนึ่งอันเกิดจากคุณภาพของประชากรที่ได้รับการศึกษาของประเทศเป็นต้น ดัชนีชี้วัดข้างต้นนี้เป็นเพียงตัวบ่งชี้กว้าง ๆ ที่ผู้บริหารต้องไปแจกแจงรายละเอียดเพื่อวัดสัมฤทธิ์ผลของการบริหารครุณาไปกำหนดเป้าหมายผลการสอนของตน ส่วนผู้แทนชุมชนและท้องถิ่นหรือผู้ปกครอง อาจเลือกประยุกต์เพื่อประเมินความสำเร็จของการเรียนการสอนหรือการจัดการศึกษา ทั้งนี้การกำหนดดัชนี ชี้วัดผลสัมฤทธิ์ดังกล่าวมิได้มุ่งเพียงประเมินความดีความชอบหรือฐานะตำแหน่งของบุคคลแต่ควรนำไปใช้เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาได้ทราบสถานภาพของตนเอง เปรียบเสมือนกระจกส่องตัวเองอันจะเป็นประโยชน์สำหรับ การปรับปรุงพัฒนาหรือแสวงหาการช่วยเหลือสนับสนุนต่อไป การจัดการมัธยมศึกษาจะต้องให้เกิดประสิทธิผลเชิงรูปธรรม ดังต่อไปนี้ (ชัยอนันต์ สมุทวณิช, 2554) ; (ปรัชญา เวสารัชช์, 2555)

4.1 จำนวนนักเรียนที่จบหลักสูตร (Output) จะต้องมีปริมาณใกล้เคียงหรือเท่ากับจำนวนนักเรียนที่สมัครเข้าเรียน (Input) ในหลักสูตร

4.2 ผลการเรียนสะสม (GPA) และผลการเรียนเฉลี่ยรายวิชา (GPAX) ต้องมีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด

4.3 นักเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตรงตามหลักสูตร

4.4 มีผลงานนักเรียนเป็นที่ปรากฏในเวทีต่างๆ

4.5 มีผลการสอบ NT, O-net, A-net ผลการสอบเข้าศึกษาสถาบันการศึกษาสูงขึ้น

มาตรการสู่ความสำเร็จ พัฒนาครูให้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ โดยกำหนดให้มีการประเมินทั้ง 3 ส่วน คือ K (Knowledge) องค์กรความรู้ = 60% P (Process) กระบวนการเรียนรู้ = 30 % A (Attitude) เจตคติ = 10 % โดยใช้กระบวนการ Cooperative Learning คือ กระบวนการเรียนรู้แบบร่วมมือและร่วมปฏิบัติการพัฒนาครูให้เป็นผู้มีความรู้ความชำนาญ ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่รับผิดชอบด้วยการส่งเสริมระบบการประเมินองค์ความรู้ของครูอย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง เพื่อให้ครูสามารถจัดการเรียนรู้ได้ทั้ง 6 ระดับ คือ

- 1) ระดับความรู้ ความจำ
- 2) ระดับความรู้ความเข้าใจ
- 3) ระดับการนำความรู้ไปใช้
- 4) ระดับความรู้ในการวิเคราะห์
- 5) ระดับความรู้ในการสังเคราะห์
- 6) ระดับความรู้ในการประเมินค่า

สรุป องค์ประกอบของการจัดการศึกษา ประกอบด้วย สาระเนื้อหาในการศึกษาทันต่อเหตุการณ์เหมาะสมกับความต้องการของผู้เรียน ครูผู้สอน สื่อและอุปกรณ์สำหรับการศึกษารูปแบบวิธีการเรียนการสอน ผู้บริหารและบุคลากรสนับสนุนการศึกษา เงินทุนสนับสนุน สถานศึกษาและ

บรรยากาศสิ่งแวดล้อม และผู้เรียน ส่วนประสิทธิผลของการจัดการศึกษา ประกอบด้วย คุณภาพของผู้เรียน คุณภาพของการจัดการเรียนการสอน ความคุ้มค่าและผลลัพธ์ในการจัดการศึกษา

จากการศึกษาแนวคิดดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบการจัดการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา การจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลและผู้ที่มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา เพื่อนำไปสู่การวิจัยรูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา ดังตาราง 1

ตาราง 1 กรอบแนวคิดในการวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบการจัดการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา การจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผล และผู้ที่มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาในชุมชน

การจัดการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา การจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลและผู้ที่มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาในชุมชน		แนวคิดและงานวิจัยที่รองรับ
องค์ประกอบการจัดการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สารเนื้อหาในการศึกษา</li> <li>2. ทันต่อเหตุการณ์</li> <li>3. ครูผู้สอน</li> <li>4. สื่อและอุปกรณ์สำหรับการศึกษา</li> <li>5. รูปแบบวิธีการเรียนการสอน</li> <li>6. ผู้บริหารและบุคลากรที่ทำหน้าที่สนับสนุนการศึกษา</li> <li>7. เงินทุนสนับสนุนการจัดการศึกษา</li> <li>8. สถานศึกษาและบรรยากาศแวดล้อม</li> <li>9. ผู้เรียน</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2555)</li> <li>- ปรัชญา เวสารัชช์ (2555)</li> <li>- ศักดิ์สิน ช่องดารากุล (2554)</li> <li>- ชัยอนันต์ สมุทวณิช (2554)</li> </ul>
การจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผล	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. คุณภาพของผู้เรียน</li> <li>2. คุณภาพของการจัดการเรียนการสอน</li> <li>3. ความคุ้มค่าในการจัดการศึกษา</li> <li>4. ผลลัพธ์ของการจัดการศึกษา</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ปรัชญา เวสารัชช์ (2555)</li> </ul>

ตาราง 1 (ต่อ)

การจัดการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาการจัดการศึกษา ที่มีประสิทธิผลและผู้ที่มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาในชุมชน	แนวคิดและงานวิจัยที่รองรับ
ผู้ที่มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาในชุมชน	- สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน (2555)
1) ผู้บริหาร 2) ผู้ปกครอง 3) นักเรียน 4) ครูผู้สอน 5) องค์กรเอกชน 6) องค์กรวิชาชีพ 7) องค์กรชุมชน 8) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 9) สถาบันศาสนา 10) สถานประกอบการ	

### แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทีมงาน

#### 1. การทำงานเป็นทีม

การดำเนินงานให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นทีมงานมีส่วนสำคัญอย่างมากหากทุกคนในองค์กรรู้สึกว่าคุณเองอยู่ในทีมงานเดียวกันและร่วมแรงร่วมใจปฏิบัติงานให้สำเร็จร่วมกันงานก็จะบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ผู้บริหารจึงต้องสร้างทีมงานขึ้นในองค์กรและกระตุ้นให้ทุกคนรู้สึกว่าเป็นผู้มีส่วนร่วมในฐานะส่วนหนึ่งของทีมงานในความหมายของทีมงานได้มีนักการศึกษาได้กล่าวไว้ ดังนี้

สุริพร พิงทุทคุณ (2555) ให้ความหมายว่า ทีม หมายถึง คนกลุ่มเล็กๆ ที่มีทักษะการทำงานที่แตกต่างกันซึ่งเป็นทักษะที่เติมเต็มซึ่งกันและกันและมีเป้าหมายในการทำงานร่วมกันโดยสมาชิกในทีมทุกคนต่างก็มีส่วนรับผิดชอบต่อเป้าหมายของทีมร่วมกัน นอกจากนี้การทำงานเป็นทีมยังต้องอาศัยการประสานงานระหว่างสมาชิกในระดับสูงด้วย

สุนันทา เลาหนันท์ (2555) ได้ให้ความหมายว่า ทีม หมายถึงกลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ร่วมทีมต่างมีความพอใจในการทำงานนั้น

ชาอุชัย อาจินสมาจาร (2558) กล่าวว่า ทีมงาน หมายถึง การทำงานของเอกัตบุคคลร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกในทีมงานเป็นการรวมตัวที่จะต้องอาศัยความเข้าใจ

ความผูกพัน และความร่วมมือมีการติดต่อสื่อสาร ประสานงาน ช่วยเหลือให้คำแนะนำซึ่งกันและกัน เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน

Quinn, et al. (1996) กล่าวว่า ทีมงานในสถานศึกษา หมายถึง กลุ่มของแต่ละคนที่มีหลายบุคลิก มีการเชื่อมโยงและประสานหน้าที่กันทำให้ความคาดหวังของบทบาทกระจ่างชัด และมีความรับผิดชอบของทีมผลักดันไปให้ถึงเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ทีมงานจะต้องเกิดจากความสมัครใจมีใช้บังคับจะต้องมีความเข้าใจความผูกพันร่วมกันคิดร่วมกันทำผู้นำมีหน้าที่ในการประสานความคาดหวังของทีมงานให้สอดคล้องกับความคาดหวังของหน่วยงานเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

มัลลิกา วิชชุกรินทร์ (2553) ให้ความหมายไว้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาร่วมทำกิจกรรม โดยมีวัตถุประสงค์เดียวกัน สนับสนุนช่วยเหลือใช้ทักษะประสบการณ์ร่วมกันอย่างเต็มความสามารถและมีการประสานงานอย่างดีเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ และพัฒนาองค์การให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดของทีมได้

สรุปได้ว่า ทีมงาน หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีความแตกต่างกันในหลายๆ ด้านมารวมตัวกันทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งในองค์กรเดียวกันโดยมีวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ร่วมกันสมาชิกทุกคนในทีมต่างใช้ทักษะ ประสบการณ์ และความสามารถ ช่วยกันทำงาน แก้ไขปัญหาและรับผิดชอบต่อเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ ในการดำเนินงานขององค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ทุกคนในองค์กรต้องรู้สึกว่าคุณอยู่ในทีมเดียวกันและร่วมแรงร่วมใจให้ประสบผลสำเร็จร่วมกัน ผู้บริหารจึงต้องสร้างทีมงานขึ้นในองค์กร และกระตุ้นให้ทุกคนมีความรู้สึกว่าเป็นผู้มีส่วนร่วมในฐานะส่วนหนึ่งของทีมจึงกล่าวได้ว่า ทีม หมายถึง บุคคลที่มีความสัมพันธ์กันมารวมตัวกัน มีการมอบหมายงานพิเศษให้กับกลุ่มซึ่งมีเป้าหมายร่วมกันและตระหนักถึงบทบาทที่ต้องพึ่งพากันในการปฏิบัติงานและทราบว่าจะใช้ความสามารถที่มีอยู่ของแต่ละคนให้สัมพันธ์กันอย่างไรเพื่อรวมพลังกันในอนาคตนำความสำเร็จมาสู่งานที่ได้รับมอบหมาย โดยสมาชิกในทีมเป็นผู้ที่ทำงานร่วมกันได้ดีและรู้สึกเพลิดเพลินที่จะทำงานนั้นเสียสละความเป็นส่วนตัวเท่าที่จำเป็น สมาชิกทุกคนมีภารกิจที่จะต้องทำงานประสานกันตามบทบาทของตน สามารถผลิตผลงานที่มีคุณภาพสูง มีความผูกพันรับผิดชอบที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน Johnson and Frank (1991) ; Nolan (1997) ; Kezsbom (1999) ; Francis and Young (1997) ; Parker (1999) ; Woodcock and Francis (1998)

เสนาะ ดิยาว (2556) ได้เสนอว่า ทีมงานอาจมีทั้งตั้งขึ้นชั่วคราวหรือตั้งเป็นการถาวรก็ได้ตามลักษณะงานโดยทั่วไป ทีมงานแบ่งออกเป็น 3 ประเภทคือ

1. ทีมงานทำหน้าที่เดียวกัน (Functional Team) ซึ่งประกอบด้วยผู้จัดการหรือบังคับบัญชาโดยตรงของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งขององค์การเป็นหัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชา



ของหน่วยงานนั้นเป็นสมาชิกของทีม โดยปกติจะกำหนดอำนาจบังคับบัญชา การตัดสินใจความเป็นผู้นำ และความสัมพันธ์ภายในทีมงานอย่างง่าย ๆ และชัดเจน งานของทีมงานที่สำคัญจะเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงกิจกรรมในงาน หรือแก้ปัญหาภายในหน่วยงานให้ดีขึ้น ทีมงานทำหน้าที่เดียวกันอาจเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า ทีมแก้ปัญหา (Problem-Solving Team) โดยปกติสมาชิกของทีมจะใช้เวลาอย่างน้อยสัปดาห์ละครั้งมาปรึกษาหารือและแก้ปัญหาร่วมกันโดยการปรับปรุงคุณภาพประสิทธิภาพรวมทั้งสภาพแวดล้อมให้ดีขึ้น ทีมงานประเภทนี้ที่รู้จักกันดี คือ ทีมงานวงจรคุณภาพ (Quality Circle) มีวัตถุประสงค์เพื่อรวมกันปรับปรุงคุณภาพงานให้ดีขึ้น

2. ทีมงานข้ามหน้าที่ (Cross-Functional Team) ได้แก่ ทีมงานที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มีความเชี่ยวชาญหลายสาขา มาจากหลายหน่วยงานมาทำงานร่วมกันโดยมีเป้าหมายเดียวกัน เช่น หน่วยเฉพาะกิจ ซึ่งเป็นทีมงานที่เกิดขึ้นชั่วคราวจนกว่างานเสร็จหรือคณะกรรมการที่ตั้งจากบุคคลในหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์การ เป็นต้น โดยปกติที่ทีมงานข้ามหน่วยงานกันจะทำหน้าที่ต่างๆ ตั้งแต่การผลิตไปจนถึงการตลาด

3. ทีมงานบริหารตัวเอง (Self-Managed Team) หรือเรียกว่า ทีมงานกำกับตัวเอง (Self-Directed Team) ได้แก่ ทีมงานที่ดำเนินงานโดยไม่มีผู้จัดการมาควบคุม และต้องรับผิดชอบงานร่วมตั้งแต่ต้นจนงานเสร็จปกติจะร่วมงานตั้งแต่การวางแผน การจัดการงานการควบคุมงาน การตัดสินใจ และการแก้ปัญหาทุกอย่าง ทีมงานที่บริหารตัวเองเริ่มตั้งแต่การคัดเลือกทีมงานจนถึงการประเมินผลการปฏิบัติงาน และมีอำนาจในการบริหารทีมของตัวเองโดยสมบูรณ์ดังนี้

- 3.1 ตัดสินใจแบ่งงานภายในทีมงาน
- 3.2 ตัดสินใจกำหนดตารางการทำงานของทีม
- 3.3 สามารถทำงานให้กับทีมมากกว่างานเดียว
- 3.4 ฝึกอบรมให้ทีมงานสามารถทำงานได้
- 3.5 ประเมินผลการปฏิบัติงานของทุกคนในทีม
- 3.6 ต้องรับผิดชอบร่วมกันในผลสำเร็จของงาน

รูปแบบของทีมงานที่ได้รับความนิยมเพิ่มขึ้นในทางปฏิบัติพบว่ามี 3 ประเภท ได้แก่

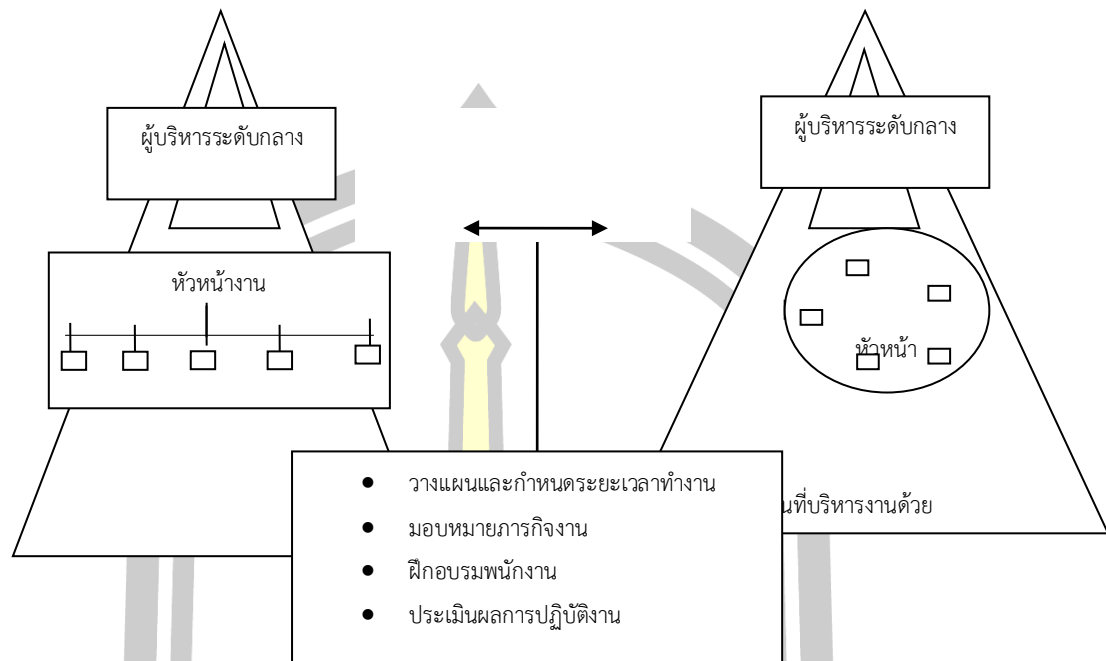
1. ทีมแก้ปัญหา (Problem-Solving Team) เป็นทีมที่ประกอบด้วยกลุ่มพนักงานและผู้จัดการซึ่งสมัครใจมาประชุมกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อปรึกษาหารือและแสวงหาวิธีการแก้ปัญหาเกี่ยวกับสินค้า กระบวนการผลิต คุณภาพของสินค้าและสภาพแวดล้อมการทำงานทีมแก้ ปัญหาจะศึกษาปัญหา ให้ข้อเสนอแนะเพื่อแก้ปัญหา แต่ไม่มีอำนาจในการตัดสินใจ การจะใช้วิธีใดแก้ปัญหา นั้นจะต้องได้รับ การอนุมัติจากผู้บริหารทีมแก้ปัญหาวillประกอบด้วยอาสาสมัครประมาณ 5-12 คน ผู้จัดการและพนักงานซึ่งมาจากฝ่ายต่าง ๆ ทีมจะประชุมกัน 1-2 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ เพื่ออภิปรายวิธีการที่จะช่วยพัฒนาคุณภาพสินค้าเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและปรับปรุงสภาพการทำงาน

ทีมจะไม่มีอำนาจในการตัดสินใจ ผลการศึกษา พบว่า ทีมแก้ปัญหสามารถช่วยลดต้นทุนการผลิต และปรับปรุงคุณภาพสินค้าให้ดีขึ้นแต่ไม่ประสบผลสำเร็จทางการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน เพราะไม่สามารถปลูกฝังแนวคิดในการทำงานแบบมีส่วนร่วมที่นับเป็นที่นิยมกันมากในช่วงทศวรรษ 1970 (Bovee and others, 1999)

2. ทีมพิเศษเฉพาะด้าน (Special-Purpose Team) เป็นทีมที่ประกอบด้วยสมาชิก ซึ่งมีความรู้และประสบการณ์หลายด้านหลายระดับมาร่วมกันปฏิบัติภารกิจพิเศษร่วมกันตัวอย่างเช่น บริษัทคาคิแลคใช้ทีมพิเศษเฉพาะด้าน ซึ่งมีสมาชิกมาจากทุกฝ่ายในบริษัทมาช่วยกันปรับปรุง กระบวนการผลิตให้รวดเร็วขึ้นสมาชิกของทีมประกอบด้วย พนักงานและตัวแทนจากสหภาพแรงงาน ภารกิจที่รับผิดชอบเกี่ยวข้องกับการออกแบบและปฏิรูปการปฏิบัติงานเพื่อยกระดับคุณภาพสินค้า และประสิทธิภาพในการทำงานรูปแบบของการทำงานช่วยปูพื้นฐานให้กับทีมที่บริหารงานด้วยตนเอง

3. ทีมที่บริหารงานด้วยตนเอง (Self-Managing Team) หรือทีมอิสระ (Autonomous Team) เป็นทีมงานที่ประกอบด้วยพนักงานประมาณ 5-15 คน ร่วมกันรับผิดชอบ งานอย่างครบวงจร โดยปราศจากการถูกบังคับบัญชา แต่มีอำนาจในการตัดสินใจในขอบเขตของงาน สมาชิกจะร่วมกันวางแผน ประสานงานและควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มเอง สามารถกำหนดเวลา การทำงานมีการตัดสินใจเรื่องสำคัญ ๆ โดยกลุ่ม สมาชิกจะหมุนเวียนกันทำงาน ทีมงานจะรับผิดชอบ การบริหาร ทุกอย่างรวมถึงการกำหนดวันหยุดพักผ่อนได้โดยกลุ่มเองจากการศึกษา พบว่า ผลการ ปฏิบัติงานของทีมที่บริหารงานด้วยตนเองเพิ่มขึ้นถึง 30% รวมถึงคุณภาพที่สูงขึ้นด้วยโดยพื้นฐานจะ พบว่ามีการเปลี่ยนรูปแบบการทำงานอนุญาตให้พนักงานบริหารงานอย่างอิสระ รูปแบบการทำงานจะ มีขั้นบังคับบัญชาราบลง เพราะลดขั้นตอนของผู้ควบคุมงานรูปแบบของทีมที่บริหารงานด้วยตนเอง มีรายละเอียดดังภาพประกอบ 2 (Shermerhorn, Hunt and Osborn, 1994)





ภาพประกอบ 2 รูปแบบของทีมที่บริหารงานด้วยตนเอง

นอกจากรูปแบบของทีมงานที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว (Woodcock and Francis (1998) ได้จำแนกทีมงานตามภารกิจหน้าที่ที่รับผิดชอบเป็น 6 ประเภท ได้แก่

1. ทีมกลยุทธ์ (Strategic Team) เป็นทีมงานที่รับผิดชอบด้านการกำหนดกลยุทธ์ นโยบาย โครงสร้าง และการจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ของหน่วยงาน เป็นการมองไปข้างหน้าทำหน้าที่วางแผนและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น
2. ทีมบริหาร (Management Team) เป็นกลุ่มผู้บริหารรับผิดชอบ
3. ทีมโครงการ (Project Team) เป็นคณะทำงานที่แต่งตั้งขึ้นปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ภายในระยะเวลาที่กำหนด มีลักษณะเป็นทีมเฉพาะกิจหรือทีมชั่วคราว
4. ทีมประสานงาน (Coordination Team) เป็นทีมงานทำหน้าที่จัดกิจกรรมการประสานงานของฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่มีความยุ่งยากและสลับซับซ้อน
5. ทีมนักคิด (Think-Tank Team) เป็นคณะบุคคลที่เสนอแนะแนวคิดต่างๆ และเป็นผู้สนับสนุนการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ
6. ทีมปฏิบัติการ (Work Group) เป็นทีมงานที่รับผิดชอบการปฏิบัติงานโดยตรง มีบทบาทในการปฏิบัติงานที่เป็นภารกิจหลัก

Robbins (2012) ได้นำเสนอ ประเภทของทีมงานไว้ 4 ลักษณะ ดังนี้

1. ทีมงานแก้ปัญหา (Problem-Solving Teams) ประกอบด้วยกลุ่มคนประมาณ 5-12 คนที่อยู่ในแผนกเดียวกัน พบปะกันสัปดาห์ละ 2-3 ชั่วโมง เพื่อถกเถียงปัญหาการปรับปรุงงานในประเด็นต่างๆ เช่น เรื่องคุณภาพ ประสิทธิภาพและสภาพแวดล้อมของการทำงาน เป็นต้น

2. ทีมงานบริหารตนเอง (Self-Managed Work Teams) ทีมงานบริหารตนเอง ประกอบด้วยสมาชิกประมาณ 10-15 คน ที่ร่วมรับผิดชอบทำงานกันด้วยความมีอิสระอย่างสูง กล่าวคือทีมจะเป็นผู้รับผิดชอบต่องานทั้งหลายที่เคยเป็นอำนาจความรับผิดชอบของหัวหน้าได้แก่ งานวางแผนและจัดตารางการทำงานการมอบหมายงานให้สมาชิกแต่ละคน การควบคุมดูแลงานของทีมให้เสร็จตามเวลา การตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและการตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยตนเอง

3. ทีมงานไขว้หน้าที่ (Cross-Functional Teams) ทีมงานแบบไขว้หน้าที่ ประกอบด้วยสมาชิกการร่วมมือกันของฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องตั้งขึ้นทีมงานแบบไขว้หน้าที่เป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการระดมบุคคลหลากหลายทักษะภายในองค์กรให้มาร่วมกันทำงานแต่เป็นทีมงานที่บริหารค่อนข้างยากต้องใช้เวลามากในระยะแรกเพื่อสร้างความไว้วางใจและการพัฒนาการทำงานเป็นทีม

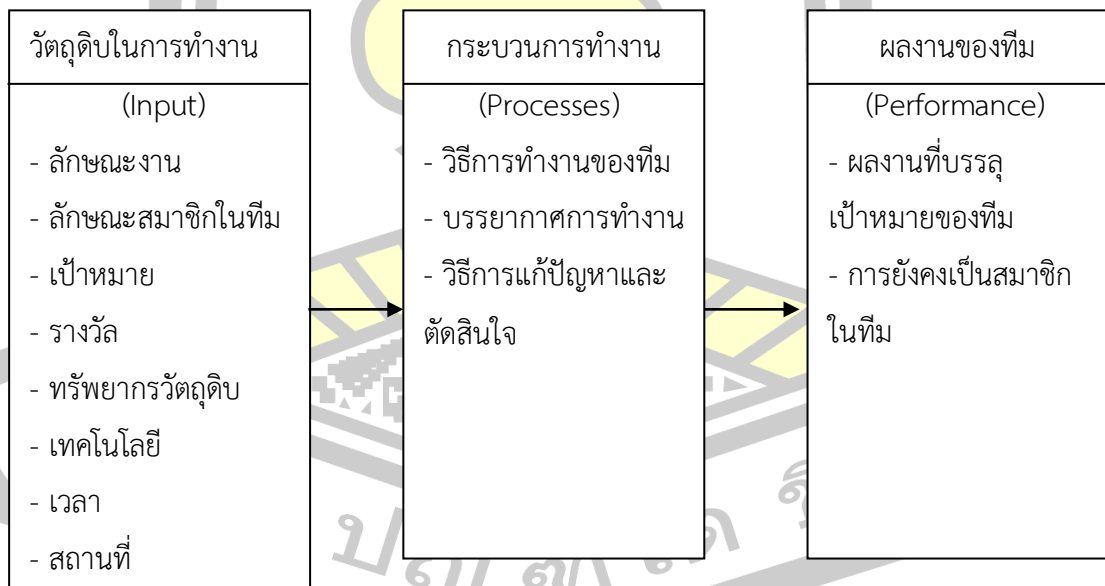
4. ทีมงานเสมือน (Virtual Teams) เป็นทีมงานที่สมาชิกอาจอยู่ห่างไกลกันแต่สามารถยึดโยงและทำงานร่วมกันได้ด้วยระบบเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันได้ โดยสมาชิกทำงานร่วมกันด้วยเครือข่ายออนไลน์ (Online) เพื่อเชื่อมต่อการสื่อสารต่างพื้นที่ ใช้เทคนิคการประชุมทางไกล (Video Conferencing) หรือใช้ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-Mail) ทำให้ระบบทางไกลมีใช้อุปสรรคต่อการทำงานร่วมกันอีกต่อไป

สุนันทา เลานันทน์ (2555) เสนอว่าพื้นฐานที่สำคัญของทีมงานมีดังนี้

1. ต้องประกอบไปด้วยบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป
2. บุคคลในกลุ่มต้องมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันอย่างมีแบบแผน
3. บุคคลในกลุ่มต้องสัมพันธ์ต่อกันอย่างมีแบบแผน
4. บุคคลในกลุ่มต้องพึ่งพากันในการปฏิบัติงาน
5. บุคคลในกลุ่มถือว่าตนเองเป็นสมาชิกของทีมงาน
6. บุคคลในกลุ่มมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายเดียวกัน
7. บุคคลในกลุ่มคิดว่าการทำงานร่วมกันช่วยให้งานสำเร็จ
8. บุคคลในกลุ่มมีความสมัครใจที่จะทำงานร่วมกัน
9. บุคคลในกลุ่มมีความเพียรที่จะทำงานและผลิตผลงานคุณภาพสูง
10. บุคคลในกลุ่มพร้อมที่จะเผชิญปัญหาาร่วมกัน

ปราณี รามสูต และ จำรัส ดั่งสุวรรณ (2554) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของทีมดังนี้

1. ขนาดของทีม (Group Size) ซึ่งต้องมีตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป หากมีน้อยก็อาจต้องทำงานเกินกำลัง และจะได้ความคิดที่แคบ หากมีมากการจัดกลุ่มอาจยุ่งยาก และความใกล้ชิดจะลดน้อยลง ซึ่งมักจัดกลุ่มเป็นเลขคู่เพื่อป้องกันเสียงเท่ากัน
2. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Group Cohesiveness) เป็นการรวมตัวกันอย่างเหนียวแน่นของกลุ่ม ทุกคนมีความกระตือรือร้นในการทำงาน ซึ่งส่งผลต่อการทำงานเป็นทีม
3. สถานภาพ (Status) เป็นตำแหน่งงานของสมาชิกกลุ่มหรือทีมส่วนบทบาท แสดงออกตามตำแหน่งหน้าที่ของสมาชิกนั้นซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ไม่สามารถขาดได้ในการทำงานเป็นทีม
4. เป้าหมายของทีมงาน (Groups Goals) เป็นตัวกำหนดผลงาน และแนวทางในการปฏิบัติกำหนดทรัพยากร และเกณฑ์ต่าง ๆ ในการทำงาน
5. กลุ่มย่อยในทีม (Minority Group) ในทีมงานใหญ่ในองค์การมักมีทีมเล็กที่มีความคล่องตัวมากกว่าในการดำเนินงานซึ่งเป็นส่วนสนับสนุนกลุ่มใหญ่ในการทำงานของทีมจะเกิดขึ้นย่อมมีส่วนเกี่ยวข้องในระบบการทำงาน 3 ส่วน คือ วัตถุประสงค์ในการทำงาน กระบวนการทำงานของทีม และผลงานของทีม ดังแสดงในภาพประกอบ 3 (สิริอร วิชชาวุธ, 2554)



ภาพประกอบ 3 องค์ประกอบสู่ความสำเร็จของทีม

Greenberg (1999) ได้เสนอลักษณะที่เป็นจุดเด่นของทีมและแสดงถึงความแตกต่างจากการทำงานปกติ คือ 1) ทีมที่ได้รับการออกแบบมาเกี่ยวกับกระบวนการของงานมากกว่าหน้าที่

งาน 2) ทีมที่เป็นเจ้าของผลผลิต บริการ หรือกระบวนการในงานที่ทำ 3) สมาชิกทีมได้รับการฝึกอบรมหลายด้านแตกต่างกันและมีทักษะหลากหลาย 4) ทีมปกครองตนเอง 5) การสนับสนุนและความรับผิดชอบได้รับการสร้างขึ้นในทีม 6) ทีมเข้าเกี่ยวข้องในการตัดสินใจทั่วไปขององค์การ

ตาราง 2 ลักษณะสำคัญที่แสดงความแตกต่างระหว่างทีมกับการทำงานปกติ

โครงสร้างปกติ	ทีม
- ออกแบบมาให้เกี่ยวกับหน้าที่งาน	- ออกแบบมาให้เกี่ยวกับกระบวนการของงาน
- ไม่มีความรู้สึกเป็นเจ้าของของผู้ผลิต	- มีความรู้สึกเป็นเจ้าของของผู้ผลิต บริการ หรือกระบวนการ
- พนักงานมีทักษะด้านเดียว	- สมาชิกทีมมีทักษะหลายด้าน
- การสนับสนุนและทักษะมาจากภายนอกกลุ่ม	- การสนับสนุนและทักษะสร้างขึ้นในทีม
- การตัดสินใจกระทำโดยผู้บริหาร	- ทีมเข้าเกี่ยวข้องในการตัดสินใจด้วยตนเอง

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2555) เสนอว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพมี ดังนี้

1. ความจำเป็นที่จะต้องมีความรับผิดชอบและผูกพัน
2. ความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาความเข้าใจ ในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเนื่องจากบุคคลรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญ มีคุณค่าและมีการแลกเปลี่ยนความคิดแบบริเริ่มสร้างสรรค์กับความก้าวหน้าให้กับองค์การ
3. ความจำเป็นต้องพัฒนาทักษะความสามารถ ให้สมาชิกมีความรู้และความชำนาญงานตลอดจนเทคนิคการทำงานร่วมกับผู้อื่น
4. มีสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับทีมงาน รวมทั้งการมีที่ปรึกษาเป็นบุคคลที่ซึ่งทำหน้าที่เป็น ผู้รวบรวมข้อมูล เพื่อพัฒนาการทำงานให้ข่าวสารย้อนกลับ แก้ไขปัญหาความขัดแย้งและไกล่เกลี่ย

พยอม วงศ์สารศรี (2554) ได้กล่าวถึงประสิทธิภาพของทีมงานไว้ดังนี้

1. สมาชิกมีความเข้าใจบทบาทของแต่ละคนในกลุ่ม
  2. สมาชิกมีการติดต่อสื่อสารอย่างทั่วถึง
  3. สมาชิกมีความเคารพในหน้าที่ของแต่ละคน
  4. สมาชิกทุกคนต่างสนับสนุนและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ช่วยคิดสร้างสรรค์
- เพื่อให้งานของทีมบรรลุเป้าหมาย

5. สมาชิกเกิดความขัดแย้งเฉพาะเรื่องงานไม่เอาเรื่องส่วนตัวเข้ามาเกี่ยวข้อง  
 6. บรรยากาศการทำงานเป็นทีมไม่ดี เครียด มีความสะดวกสบายและมีลักษณะไม่เป็นพิธีรีตองจนเกินไป

7. คำนึงถึงประโยชน์ของทีมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว

สิริอร วิชชาวุธ (2554) เสนอว่าทีมงานจะมีประสิทธิภาพควรประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้

1. แนวทาง (Direction) สมาชิกทุกคนต้องเข้าใจตรงกันและยอมรับวิสัยทัศน์ พันธกิจหรือแนวทางที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ เป้าหมายในการทำงานแต่ละขั้นและ ยุทธวิธีของกลุ่ม รวมถึงลำดับเป้าหมายที่จะทำก่อนหลังเพื่อทำให้เกิดความผูกพันและมุ่งมั่นที่จะ กระทำสู่ความสำเร็จ

2. โครงสร้างของทีมและแหล่งทรัพยากรในทีม (Structure and Resources) โครงสร้างของทีมจะต้องเหมาะสมกับความต้องการในงาน ต้องมีการแบ่งงาน หน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่สมาชิกทุกคนอย่างชัดเจน สมาชิกจะต้องเข้าใจตรงกันและยอมรับในบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบ และขั้นตอนการทำงานอย่างเต็มใจไม่ใช้ถูกบังคับข่มขู่ให้ยอมรับ

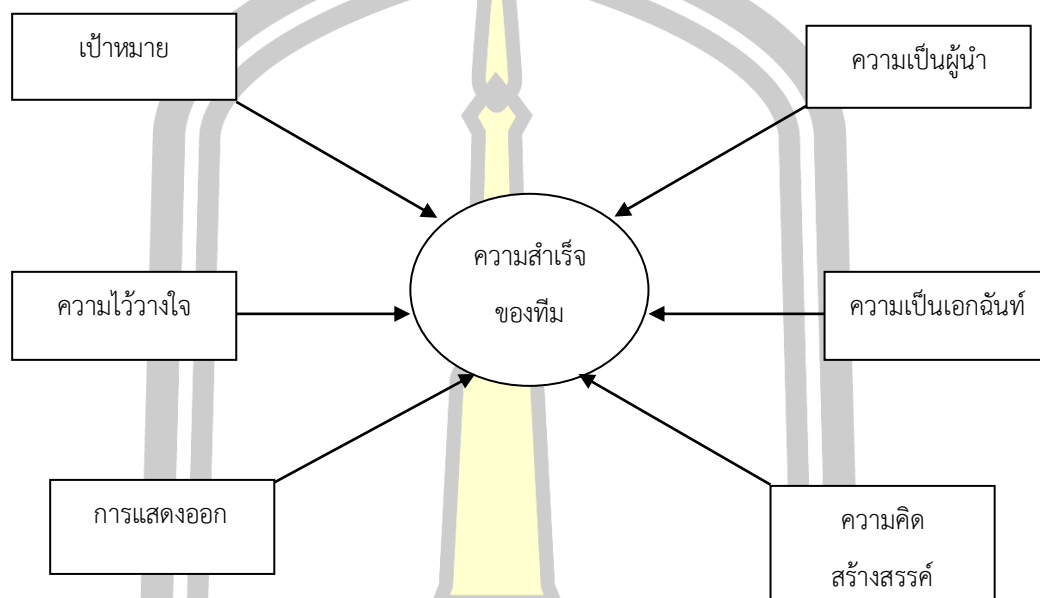
3. ผู้นำทีม (Leadership) ควรสามารถตัดสินใจใช้ลักษณะการนำได้เหมาะสมกับ สภาพของทีมต้องมีความยืดหยุ่น เป็นตัวแทนของกลุ่ม เป็นที่เลื่อมใส และสามารถมีอิทธิพลเหนือสมาชิก คนอื่น เมื่อถึงเวลาที่จำเป็น

4. บรรยากาศในทีม (Atmosphere) สมาชิกทุกคนในทีมเกิดความรู้สึกว่าได้รับการ สนับสนุน ได้รับการยอมรับ มีความไว้วางใจกัน มีความรู้สึกเข้าร่วม มีการเปิดใจฟังกันมีการให้ ข้อมูลป้อนกลับแก่กันและกันด้วยความหวังดี มีความรู้สึกว่าตนมีอำนาจในการทำงานในหน้าที่ของตน มีการประเมิน การดำเนินงานของทีมเพื่อการปรับปรุงการทำงาน มีความสามัคคีกลมเกลียวกัน มีการสื่อสารอย่างทั่วถึงมีความสัมพันธ์ที่เปิดเผยต่อกันและพร้อมที่จะเผชิญความสำเร็จของทีมปัญหา อุปสรรค ความยุ่งยากต่างๆ ด้วยกัน

5. กระบวนการทำงานภายในทีม (Processes) ต้องมีประสิทธิผลเช่นการแก้ปัญหา การตัดสินใจ การระดมสมองร่วมกันคิด ร่วมกันวางแผนและร่วมกันทำ การจัดการความขัดแย้งภายใน ทีม การประชุม การวางแผน การนำแผนไปปฏิบัติ การประเมินกระบวนการทำงาน สมาชิกทุกคน ในกลุ่มต้องเข้าใจกระบวนการทำงานภายในกลุ่ม ให้ความสำคัญและคุณค่าของแต่ละคน

ทองใบ สุธาศรี (2555) ได้เสนอว่า ทีมใดมีประสิทธิภาพหรือไม่พิจารณาได้จากตัวชี้วัด สำคัญ 7 ประการ ดังนี้ 1) รับรู้ร่วมกัน 2) รักษาจุดต่าง 3) มีความสบายใจ 4) ร่วมกันสร้างภาวะผู้นำ 5) ยอมรับความหลากหลาย 6) การตรวจสอบความเป็นจริง 7) แสวงหาความสมานฉันท์

การจัดรูปแบบทีมตามโครงสร้างขององค์กรมีข้อดีข้อด้อยต่างกันซึ่งการที่จะทำให้ทีมงานประสบผลสำเร็จได้นั้นทีมงานควรมีคุณลักษณะสำคัญร่วมกันดังนี้ (ณัฐรพันธ์ เจริญพันธ์, 2555)



ภาพประกอบ 4 คุณลักษณะของทีมงานที่ประสบความสำเร็จ

รายละเอียดขององค์ประกอบต่าง ๆ มีดังนี้

1. เป้าหมาย (Goal) เป้าหมายเป็นสิ่งจำเป็นที่ขาดไม่ได้ในทุกทีม เพราะการที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายของทีมจะทำให้เกิดพัฒนาการของทีมงาน และมีการทุ่มเทความพยายามในการทำงาน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ทีมต้องการ

2. การแสดงออก (Expression) สมาชิกทุกคนในทีมงานมีสิทธิที่จะแสดงความคิดเห็นของตนได้อย่างเสรี แต่ต้องไม่ละเมิดสิทธิผู้อื่น ขณะเดียวกันสมาชิกแต่ละคนในทีมต่างก็มีหน้าที่ที่จะต้องรับฟังและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนสมาชิกคนอื่น ๆ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการสื่อสารในทีมเกิดขึ้นอย่างสมบูรณ์ และสมาชิกทุกคนเข้าใจเรื่องราวต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี ซึ่งทำให้ทุกคนต่างมีส่วนร่วมในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ

3. ความเป็นผู้นำ (Leadership) ถึงแม้ว่าทีมงานบางทีมอาจจะมีหัวหน้าทีม (Team Leader) ที่เป็นทางการแต่สมาชิกอาจจะสับเปลี่ยนตำแหน่งและบทบาทระหว่างกันได้ตลอดเวลา



ขึ้นกับความถนัดในงานนั้น ๆ ซึ่งจะช่วยให้ทีมงานใช้ทักษะและความสามารถของสมาชิกทุกคนได้อย่างเต็มที่

4. แสดงความคิดเห็นที่สอดคล้องและเป็นเอกฉันท์ (Consensus) โดยหัวหน้าทีมจะพยายามให้สมาชิกทุกคนต่างแสดงความคิดเห็นโต้ตอบและลงมติร่วมกัน เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่ดีที่สุดสำหรับแก้ปัญหาและการปฏิบัติงานโดยไม่สร้างความกดดันหรือบังคับให้สมาชิกคนใดคนหนึ่งจำใจต้องยอมรับในเสียงส่วนใหญ่อย่างไม่เต็มใจ เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายโดยสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วม ตลอดจนช่วยให้สมาชิกมีความเข้าใจที่ดีต่อกันและไม่มีอคติต่อกลุ่ม

5. ความไว้วางใจ (Trust) เป็นพื้นฐานสำคัญของความรัก และความสามัคคีระหว่างสมาชิกในทีมเพื่อจะได้ทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างเต็มที่เพราะสมาชิกทุกคนต่างแน่ใจและมั่นใจว่าเขาจะมีเพื่อนร่วมทีมคอยให้การสนับสนุนในการตัดสินใจ และร่วมมือในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ซึ่งจะช่วยให้ทีมงานมีผลงานความคิดสร้างสรรค์

6. ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องดำเนินงานอย่างสร้างสรรค์โดยอาศัยพลังความคิดและความสามารถของสมาชิกแต่ละคนในการสร้างการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าแก่ทีมงาน ซึ่งจะช่วยให้ทีมงานมีโอกาสประสบผลสำเร็จสูง

เสนาะ ดิยาวี (2556) กล่าวถึงประสิทธิภาพของทีมงานว่า ประกอบด้วย ปัจจัย

3 อย่าง คือ

1. ปัจจัยเกี่ยวกับตัวบุคคล ประกอบด้วย 1) ความพอใจในงาน 2) ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน 3) การสื่อสารที่ดี 4) การขัดแย้งและใช้อำนาจมีน้อย การคุกคามต่ำ 5) ความมั่นคงในงานสูง

2. ปัจจัยเกี่ยวกับองค์การ ประกอบด้วย 1) ความมั่นคงขององค์การและงาน 2) การบริหารเน้นให้มีส่วนร่วม 3) ระบบจูงใจเหมาะสม 4) การจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมาย

3. ปัจจัยเกี่ยวกับงาน ประกอบด้วย 1) เป้าหมาย แนวทางและแผนงานชัดเจน 2) การใช้ทักษะและความเป็นผู้นำเหมาะสม 3) งานมีความเป็นอิสระสูง 4) ทีมงานมีคุณภาพและมีประสบการณ์ 5) โครงการชัดเจนและเหมาะสม

วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์ (2555) ได้เสนอองค์ประกอบของทีมที่มีประสิทธิภาพว่า ทีมงานจะมีประสิทธิภาพสูงต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกซึ่งสภาวะจิตใจเป็นเรื่องสำคัญยิ่ง ทุกคนต้องมีความคิดและทัศนคติที่ดีต่อกันมีการประสานและร่วมมือกันด้วยความเต็มใจและเต็มฝีมือ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ

1. ผู้นำทีม หรือหัวหน้าทีมงานต้องมีภาวะผู้นำ ส่งเสริม กระตุ้น กำกับและจูงใจให้สมาชิกร่วมกับทำงานได้อย่างดีต้องวางแผนกระจายงาน ติดตาม กำกับและประเมินงานได้อย่างเที่ยงธรรม

2. สมาชิกทีมงานต้องมีเจตนาที่ตั้งใจจริงในการทำงานของกลุ่มหรือทีมงานมีความรู้ความชำนาญในงานที่ต้องทำ มีความสำนึกและตระหนักในคุณค่าและความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

3. แบบแผนของกลุ่มหรือการจัดทีมงาน ลักษณะของกลุ่มหรือทีมงานและขนาดของกลุ่มต้องเหมาะสมกับงานที่ต้องทำ เป้าหมายของการทำงานร่วมกันต้องชัดเจนมีกำหนดขั้นตอนการทำงานที่แน่นอน มีการประสานงานในการร่วมมือกันทำงานไปสู่เป้าหมายโดยไม่แข่งขันกันทำงาน และมีการประชุม ปรึกษาหารือกันในรูปแบบต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมีปฏิสัมพันธ์กันทำงานร่วมกัน มีเป้าหมายร่วมกัน รูปแบบของทีมมีทั้งทีมชั่วคราวรวมกันเพื่อแก้ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่งหรือทีมเฉพาะและทีมถาวรที่รวมกันอย่างมีโครงสร้างมีวัฒนธรรมของทีม องค์ประกอบของทีม ขนาดของทีม ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เป้าหมายของทีมและบรรยากาศของทีมอย่างเดียวกัน

## 2. การสร้างทีมงาน

การสร้างทีมงาน หมายถึง กระบวนการพัฒนาบุคคลที่มารวมตัวกันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายโดยได้วางแผนไว้ล่วงหน้าเพื่อรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลการทำงานของกลุ่มบุคคล ยกระดับการทำงานของกลุ่มให้มีประสิทธิภาพโดยเน้นหลักการให้กลุ่มทำงานร่วมกันเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานใช้วิธีการแก้ปัญหาและปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้มีความสนใจต่อ ขบวนการในการทำงานและความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกในกลุ่มโดยเฉพาะอย่างยิ่ง บทบาทของผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับสมาชิกของกลุ่มต่างๆ โดยเป็นการเปลี่ยนแปลงซึ่งจะนำไปสู่ การสร้างทีมงานและเพิ่มประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่มรวมทั้งเป็นการพัฒนาและเสริมสร้าง ประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่มต่างๆภายในองค์การเน้นความสัมพันธ์และการพึ่งพาของสมาชิก ในทีมเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การโดยมีการขัดแย้งระหว่างสมาชิกน้อยที่สุด Parker (1999) ; Johnson and Johnson (1991) ; ชาญชัย อาจินสมาจาร (2555) ; พยอม วงศ์สารศรี (2554) และนรินทร์ แจ่มจำรัส (2555)

สุนันทา เลานันท์ (2555) กล่าวว่า การสร้างทีมงานขึ้นมานั้นเป็นสิ่งที่ง่ายถ้าเราไม่คำนึงถึงผลของการปฏิบัติงานของทีมงานเพราะทีมนั้นเป็นเรื่องของการทำงานร่วมกันของบุคคล ตั้งแต่สองคนขึ้นไปเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้แต่สิ่งหนึ่งที่เป็นปัญหาในการสร้างทีมงาน โดยทั่วไปและการบริหารโครงการก็คือผู้ร่วมงานในทีมงานแต่ละทีมจะทำงานเพียงตามที่ได้รับคำสั่ง มาเท่านั้นหรือทำไปเพียงเพื่อให้รู้สึกว่ามีทีมงานเท่านั้นปัญหาดังกล่าวทำให้การสร้างทีมงานไม่ ก่อให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริงและการที่จะสร้างทีมงานให้เกิดประโยชน์ในการบริหารโครงการอย่าง แท้จริง จำเป็นที่จะต้องมีองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญของการสร้างทีมงาน ดังนี้

1. ต้องประกอบไปด้วยบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป

2. บุคคลในกลุ่มต้องมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน
3. บุคคลในกลุ่มต้องสัมพันธ์ต่อกันอย่างมีแบบแผน
4. บุคคลในกลุ่มต้องพึ่งพิงกันในการปฏิบัติงาน
5. บุคคลในกลุ่มถือว่าตนเองเป็นสมาชิกของทีมงาน
6. บุคคลในกลุ่มมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายเดียวกัน
7. บุคคลในกลุ่มคิดว่าการทำงานร่วมกันช่วยให้งานสำเร็จ
8. บุคคลในกลุ่มมีความสมัครใจที่จะทำงานร่วมกัน
9. บุคคลในกลุ่มมีความเพิลิตเพิลินที่จำทำงานและผลิตผลงานคุณภาพสูง
10. บุคคลในกลุ่มพร้อมที่จะเผชิญปัญหาาร่วมกัน

องค์ประกอบทั้ง 10 ประการ สามารถทำให้เห็นลักษณะสำคัญของกลุ่มบุคคลที่รวมตัวกันเป็นทีมอย่างชัดเจน ดังนั้น ผู้บริหารงานที่จะประสบความสำเร็จจำเป็นจะต้องหล่อหลอมทีมงานให้เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันรู้จักหาวิธีจูงใจที่เขาเหล่านั้นทำงานด้วยความสมัครใจและเต็มใจ เพราะการทำงานเป็นทีมคือความพยายามทำให้กลุ่มสามารถวินิจฉัยปัญหาเพื่อปรับปรุงความสัมพันธ์ต่างๆ

ในการทำงานให้ดีขึ้นทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพซึ่งความสัมพันธ์เหล่านี้จะมีผลต่อการทำงานให้เสร็จตามเป้าหมายจุดเน้นของการสร้างทีมงาน คือ การทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน

วัตถุประสงค์ของการสร้างทีมงาน ทีมงานที่เกิดขึ้นในองค์การใดๆ ก็ตามวัตถุประสงค์พื้นฐาน คือ การปรับปรุงการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีจิตสำนึก วัตถุประสงค์ในการสร้างทีมงาน ดังนี้ (สุนันทา เลานันท์, 2555) ; (กรรณก ทิพรส, 2555)

1. เพื่อสร้างความรู้สึกผูกพันความไว้วางใจการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก
2. เพื่อแสวงหาวิธีแก้ไขปัญหาร่วมกันระหว่างสมาชิกในทีม สมาชิกของทีมจะทำงานได้ดีขึ้นเมื่อมีการเปิดเผยและจริงใจต่อกัน เมื่อมีปัญหาจะได้ช่วยกันแก้ไข
3. เพื่อเสริมสร้างทักษะความเชี่ยวชาญให้มากขึ้นช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น เป็นการใช้ศักยภาพของทีมงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด
4. เพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับในทางสร้างสรรค์แก่องค์การ
5. เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ที่จะรับฟังความคิดเห็นและข่าวสารของผู้อื่นอย่างตั้งใจ
6. เพื่อพัฒนาทักษะในการแก้ปัญหาร่วมกัน
7. เพื่อลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล เนื่องจากสมาชิกได้เรียนรู้ทักษะสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเพิ่มขึ้นจากการได้ทำงานร่วมกัน มีความพร้อมที่จะทำงานร่วมกันมากขึ้น
8. เพื่อส่งเสริมให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ระหว่างสมาชิกของทีม
9. เพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดความความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

10. เพื่อปรับปรุงการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดในภาพรวม
11. เพื่อให้สมาชิกของทีมได้แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ซึ่งกันและกันอันจะส่งผลทำให้มีความเข้าใจและยอมรับซึ่งกันและกันมากขึ้น
12. เพิ่มพูนความสามารถของกลุ่มในการทำงานร่วมกับกลุ่มหรือทีมงานอื่นในองค์กร โดยทั่วไปการสร้างทีมงานนั้นมุ่งวัตถุประสงค์ที่สำคัญคือ เพื่อตั้งเป้าหมายและจัดลำดับก่อนหลังของงาน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์หรือกำหนดว่าสมาชิกของทีมงานจะมีบทบาทและความรับผิดชอบ ต่องานในลักษณะใดและอย่างไร และเพื่อที่จะกำหนดวิธีการทำงานของทีมงานหรือกระบวนการทำงาน อาทิ การตัดสินใจ การติดต่อสื่อสารการใช้ภาวะการเป็นผู้นำและเพื่อที่จะได้กำหนดสัมพันธภาพระหว่างสมาชิกของกลุ่มอาจกล่าวได้ว่าการสร้างทีมงานนั้นทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ทั้งในแง่งาน แง่คน สำหรับในแง่ของงาน การกำหนดเป้าหมายและความสำคัญตามลำดับก่อนหลังก็ดี การวิเคราะห์บทบาทและความรับผิดชอบของทีมงานก็ดี การกำหนดกระบวนการทำงานก็ดี ล้วนแต่ส่งผลให้บรรลุผลในแง่ของงานทั้งสิ้น และในขณะเดียวกันการสร้างทีมงานก็ยังมีวัตถุประสงค์ในแง่ความสัมพันธ์ของบุคคล ซึ่งเป็นการช่วยตอบสนองความต้องการทางอารมณ์ของสมาชิกกลุ่ม ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าการสร้างทีมงานนั้นสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ทั้งในแง่คนและในแง่งาน (Dyer, 1997)

การสร้างทีมงานมีความสำคัญต่อการทำงานในองค์กรเป็นอย่างมากไม่เพียงแต่ทีมงานจะช่วยทำให้วัตถุประสงค์ของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายเท่านั้นแต่ทีมงานยังจะเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศการทำงานอีกด้วยหน่วยงานมีความจำเป็นที่จะต้องสร้างทีมงานด้วยเหตุผลต่อไปนี้ คือ

David (1997) กล่าวว่า การสร้างทีมเป็นกระบวนการไม่หยุดหย่อนกิจกรรมการสร้างทีมเกิดขึ้นตลอดเวลา มีการสร้างทีมงานตลอดปี การสร้างทีมต้องการเวลาส่วนใหญ่จะเกิดขึ้นนอกเวลาเรียนปกติ ครูใหญ่เป็นผู้อำนวยความสะดวกในการสร้างทีมงานกระบวนการและผลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้ากับผลจากงานวิจัยเมื่อเร็ว ๆ นี้ บุคลากรส่วนใหญ่แสดงออกในทางบวกต่อการสร้างทีมงานสมาชิกลงความเห็นว่าการสร้างทีมงานเป็นประสบการณ์ที่มีคุณค่าแสดงให้เห็นว่าผู้บริหาร ครูและบุคลากรในสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการสร้างทีมงาน การสร้างทีมงานมีความสำคัญต่อองค์การทุกประเภท

Dumain (1994) และ Lawler and Cohen (1992) กล่าวว่า ทีมที่มีคุณภาพทีมและลูกจ้างมีส่วนร่วมทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

Guzzo and Dickson (1996), Hackman (1990), Schrage (1995) และ Oodman, Sawyer and Griffin (1993) กล่าวว่า ทีมมีประโยชน์จากการโต้ตอบกันเป็นกลุ่มหรือการทำงานเป็นทีมจะสามารถสร้างการประสานเชื่อมโยงของทีมได้ซึ่งในทางกลับกันอาจเชื่อมโยงแรงจูงใจหรือ

ขวัญกำลังใจในการทำงาน การตัดสินใจที่มีการแลกเปลี่ยนกัน และการจัดองค์การที่เน้นทีมจะนำไปสู่ การสนับสนุนความคิดริเริ่มหรือโครงการเกี่ยวกับองค์การกลุ่มจะก่อให้เกิดประโยชน์จากการ แลกเปลี่ยนความเชี่ยวชาญกันเป็นประโยชน์ทั้งการสร้างสรรค์และหลีกเลี่ยงความผิดพลาดอย่างใหญ่ หลวงประโยชน์ของการทำงานเป็นกลุ่มก่อให้เกิดความสำคัญของนักการศึกษาและนักปฏิบัติ (Lawine and Tyson, 1996) กิจกรรมบางอย่างต้องการการทำงานเป็นกลุ่ม เช่น คณะกรรมการ การทำงานเป็นกลุ่มต้องการ การทำงานร่วมกันมากกว่าก่อให้เกิดการสร้างงาน กลุ่มก่อให้เกิด ประสิทธิภาพในการตัดสินใจภายใต้เงื่อนไขที่แน่นอน การทำงานคนเดียวนั้นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถย่อมทำได้แต่อาจมีข้อจำกัดจึงต้องอาศัยการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นเพื่อช่วยกันสร้าง ผลงานที่มีคุณภาพดังนั้น ความสำเร็จของการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะ นำไปสู่ความเจริญก้าวหน้าขององค์การ จะเห็นได้ว่า สถานศึกษาจะต้องมีการปรับเปลี่ยนเรียนรู้ วิธีการทำงานแบบใหม่ๆที่มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของสังคมหนึ่งในหลายวิธีที่นำมาสู่ ความสำเร็จคือการอาศัยทีมงานซึ่งมีความพร้อมเพรียงและประสานการทำงานเป็นอย่างดีโดยมี เป้าหมายสูงสุดร่วมกันคือ สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการ สมาชิกของทีมงานจะต้องสามัคคี ดังนั้นการสร้างทีมงานจึงเป็นสิ่งสำคัญทีมงานจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวเกิดจากทีมงาน ไม่ได้เกิดจากภายนอกและจะไม่ล้มเหลวเป็นรายบุคคลแต่จะล้มเหลวทั้งทีม (Smith, 1993)

สุนันทา เลาหันันท์ (2555) เสนอความสำคัญของการสร้างทีมงานไว้ ดังนี้

1. งานบางอย่างไม่สามารถทำสำเร็จเพียงคนเดียว
2. หน่วยงานมีงานด่วนต้องการระดมบุคลากรปฏิบัติงานเสร็จทันเวลาที่กำหนด
3. งานบางอย่างต้องอาศัยความรู้ ความสามารถและความเชี่ยวชาญจากหลายฝ่าย
4. งานบางอย่างเป็นงานที่มีหลายหน่วยงานรับผิดชอบต้องการความร่วมมือ
5. เป็นงานที่ต้องการความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อหาแนวทางวิธีการเป้าหมายใหม่ๆ
6. หน่วยงานต้องการสร้างบรรยากาศของความสามัคคีให้เกิดขึ้น
7. การทำงานเป็นทีมนอกจากจะมีผลต่อองค์การโดยรวมแล้วยังมีผลดีต่อ

สมาชิกบุคคลในทีมงานนั้นด้วย ดังนี้ คือ 1) ทีมงานเป็นการรวมเอาทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่าที่สุดของ องค์การเข้าด้วยกันทำให้สามารถปฏิบัติงานที่บุคคลเพียงคนเดียวไม่อาจทำได้เพราะนอกจากได้ แรงกายแรงใจเพิ่มขึ้นแล้วยังจะได้ความคิดหลายแห่งหลวมผสมผสานกันทำให้ศักยภาพแฝงที่ แต่ละคนมีอยู่ถูกนำมาใช้ได้มากขึ้น 2) ทีมงานทำให้มีการมอบหมายให้รับผิดชอบเพื่อปฏิบัติหน้าที่ ตามความถนัด ความเชี่ยวชาญและความพอใจของแต่ละคนเป็นการทำให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ยังผลให้แต่ละคนมีโอกาสสร้างหรือพัฒนาความสามารถอื่นๆ ให้ดีขึ้นโดยการเรียนรู้จากสมาชิก ผู้ร่วมงาน 3) ทีมงานช่วยให้สมาชิกแต่ละคนได้รับการตอบสนองความต้องการทางสังคม ได้แก่ ความรักและการยอมรับซึ่งกันและกันอันจะเป็นบันไดไปสู่ความสำเร็จในชีวิตการทำงานในที่สุด

สงวน ข้างฉัตร (2556) ได้ศึกษาและรวบรวมรูปแบบทีมงานไว้จำนวน 5 รูปแบบ ดังนี้

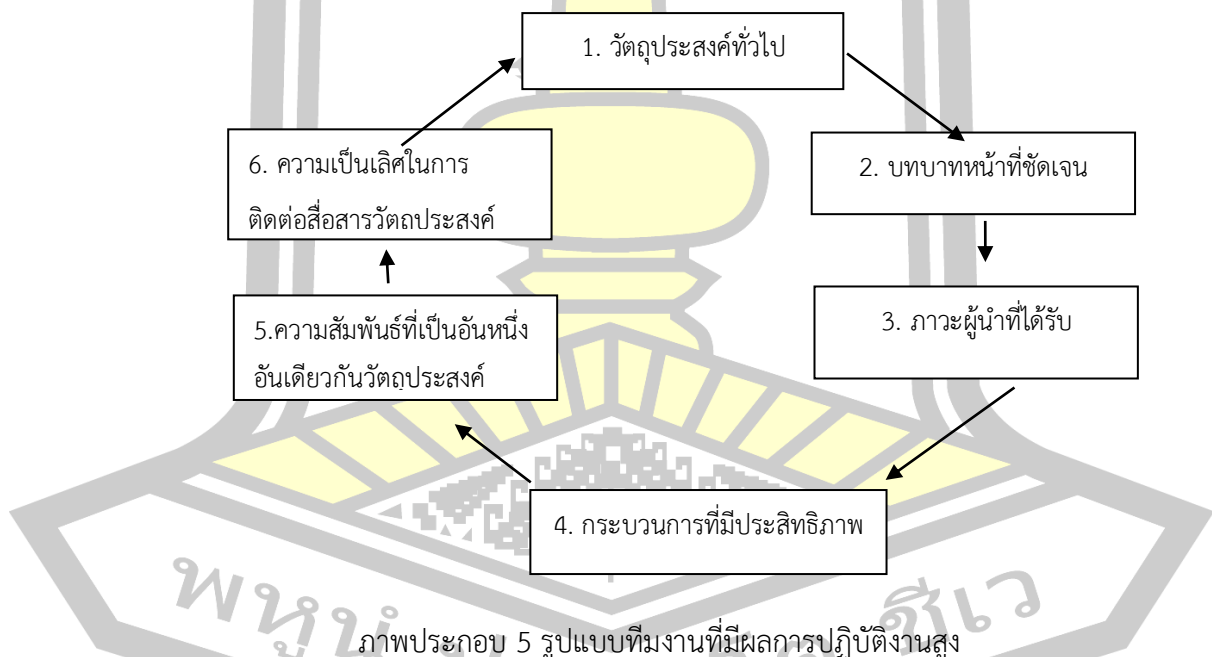
1. รูปแบบการทำงานของทีมที่มีประสิทธิภาพของ McCann และ Aldersea เป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่อง มีรายละเอียดสรุปได้ดังนี้ 1) การแนะนำ (Advising) งานด้านการแนะนำ เกี่ยวข้องกับการให้และการรวบรวมสารสนเทศการหาข้อมูลการปฏิบัติงานของสมาชิกคนอื่นใน ทีมงานโดยการประชุมการพูดคุย การรวบรวมรายงานและอื่น ๆ ผู้ดำเนินการจะต้องมั่นใจว่ามี สารสนเทศทุกอย่างเพื่อให้ทีมงานได้นำไปประกอบการตัดสินใจได้ 2) การคิดค้นนวัตกรรม (Innovating) เป็นงานสำคัญของทีมงานที่ทำหลายสิ่งต่าง ๆ ที่ดำเนินการอยู่ในขณะนั้น การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี ทำให้วิธีการปฏิบัติงานที่ใช้อยู่ในปัจจุบันไม่ใช่เป็นวิธีที่ดีที่สุด การคิดค้นนวัตกรรมจะนำไปสู่การปรับปรุงวิธีการทำงานและการแข่งขันในทางธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ 3) การส่งเสริม (Promoting) เป็นการขายสิ่งที่ทีมกำลังดำเนินการขายความคิดใหม่ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติตามแผน การส่งเสริมจะเป็นเรื่องที่สำคัญทั้งภายในและภายนอกองค์กรหากเป็นการหยิบยื่นสิ่งที่เพื่อนร่วมงานและลูกค้าต้องการ 4) การพัฒนา (Developing) เป็นกิจกรรมที่ทำให้แน่ใจว่าความคิดของทีมทุกคนถูกล้อมรวมให้เป็นแม่พิมพ์และดัดแปลงให้เป็นไปตามความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการได้ 5) การจัดองค์กร (Organizing) เป็นการจัดองค์กรของทีมงานเพื่อให้สมาชิกทุกคนรู้ว่าเขาจะต้องทำอะไรอย่างไรและเมื่อใด จึงต้องมีการกำหนดเป้าประสงค์ที่ชัดเจนและ ปฏิบัติการให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายโดยใช้งบประมาณที่ได้รับจัดสรรอย่างมีประสิทธิภาพ 6) การผลิต (Producing) เมื่อมีแผนงานและสมาชิกทุกคนรู้ภาระหน้าที่ในการปฏิบัติงานของตนแล้ว ทีมงานก็จะสามารถให้ความสนใจกับการผลิตหรือการสร้างผลงานได้กิจกรรมการผลิตหรือสร้าง ผลงานจึงเน้นที่การส่งมอบงานผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการตามมาตรฐานที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล 7) การตรวจสอบ (Inspecting) การตรวจสอบกิจกรรมการทำงาน ถือว่าเป็นเรื่องสำคัญเพราะทำให้แน่ใจว่าจะไม่เกิดความผิดพลาดการตรวจสอบคุณภาพของผลงาน ผลิตภัณฑ์และบริการช่วยให้มั่นใจว่าลูกค้าหรือผู้รับบริการจะยังคง พึงพอใจในสินค้าและบริการของเรา นอกจากนั้นการตรวจสอบยังครอบคลุมไปถึงเรื่องการเงินความมั่นคง ความปลอดภัยและการปฏิบัติตามข้อตกลง 8) การบำรุงรักษา (Maintaining) ทุกคนทุกทีมจะต้องรักษามาตรฐาน การปฏิบัติงานและกระบวนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพไว้ 9) การเชื่อมโยง (Linking) เป็นกิจกรรมที่ทำให้มั่นใจว่าสมาชิกทุกคนในทีมงานถูกดึงมาปฏิบัติงานร่วมกันจึงเป็นจุดที่ครอบคลุมและ เชื่อมโยงทั้งคนและงานของทีม

2. รูปแบบการทำงานเป็นทีมของ OEG (Organization Effective Group) ทีมงาน ที่มีลักษณะพลวัตกล่าวคือมีพลังและการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาสิ่งที่ท้าทายทุกทีมงานจึงเป็นการ ปรับปรุงความสามารถของทีมอย่างต่อเนื่องทีมงานที่มีความเป็นเลิศสรุปได้ดังนี้ 1) การพัฒนาพันธกิจ เป้าประสงค์และบทบาทที่ชัดเจน 2) การวางแผนและปฏิบัติตามกลยุทธ์ 3) การติดต่อสื่อสารที่

สมบูรณ์แบบ 4) การแก้ไขความขัดแย้งแบบชนะ/ชนะ 5) การแบ่งปันอำนาจ 6) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 7) การรักษาแก่นค่านิยมของทีมงาน 8) การทบทวนระบบ

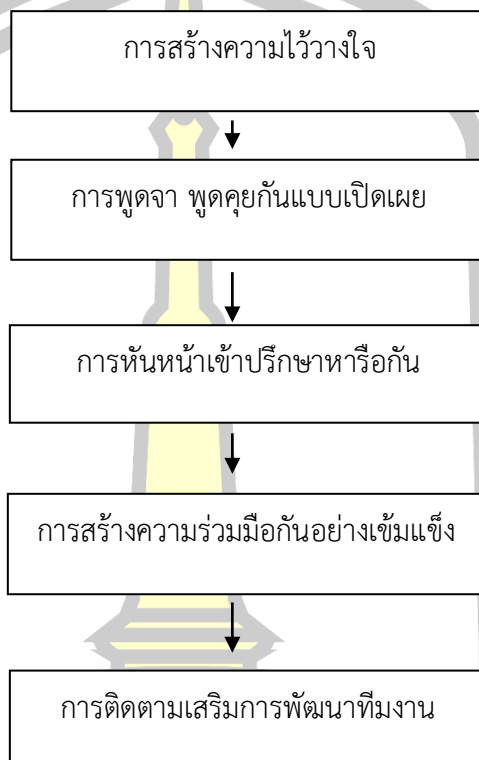
3. รูปแบบการสร้างทีมงานของ Sherrition และ Stern รูปแบบนี้ได้ถูกนำไปใช้ในการสร้างทีมงานจนประสบความสำเร็จมาแล้วผลงานที่มีคุณภาพหรือผลผลิตสูงทักษะของทีมงานที่ประกันความสำเร็จ กล่าวคือ จุดเน้นนำเข้า (Focus In) ของระบบจะเป็นเรื่องภาวะผู้นำของทีมงาน และจุดเน้นด้านผลงาน (Focus Out) จะเป็นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม รายละเอียดต่างๆ สรุปได้ดังนี้ 1) เป้าประสงค์และวัตถุประสงค์ 2) บทบาท/การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ 3) การควบคุมและวิธีการ 4) การแก้ปัญหา/การวินิจฉัยสั่งการ 5) ความไว้วางใจ/การแก้ไขความขัดแย้ง 6) การติดต่อสื่อสาร 7) การประเมินผล

4. รูปแบบของทีมงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูงควรประกอบด้วยองค์ประกอบ 6 ด้าน คือ วัตถุประสงค์ทั่วไป บทบาทที่ชัดเจนภาวะผู้นำที่ได้รับการยอมรับกระบวนการที่มีประสิทธิภาพความสัมพันธ์ที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและความเป็นเลิศในการติดต่อสื่อสาร ดังภาพประกอบ 5 (สงวน ช้างฉัตร, 2556)



จากภาพประกอบทีมงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูงจะมีองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ประการ คือ 1) วัตถุประสงค์ทั่วไป 2) บทบาทที่ชัดเจน 3) ภาวะผู้นำที่ได้รับการยอมรับ 4) กระบวนการที่มีประสิทธิภาพ 5) ความสัมพันธ์ที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และ 6) ความเป็นเลิศในการติดต่อสื่อสาร

5. รูปแบบการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพของ อุทัย บุญประเสริฐ การทำงานเป็นทีม ที่มีประสิทธิภาพนั้น อุทัย บุญประเสริฐ ได้ปรับปรุงแบบของ Porter และ other โดยสรุปรูปแบบกระบวนการพื้นฐาน ในการพัฒนาทีมงาน ดังภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 รูปแบบการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

6. รูปแบบการทำงานที่ยึดภารกิจ (Mission) เป็นหลัก ซึ่งรุ่ง แก้วแดง (ประสิทธิ์ เมืองไสย, 2549) ให้ความเห็นต่อระบบราชการไทยว่า ใช้ระบบการบริหารโดยใช้กฎระเบียบเป็นหลัก ทำให้ข้าราชการในแต่ละองค์กรล้มวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้นๆ ว่าตั้งขึ้นมาเพื่อทำหน้าที่อะไรจนกลายเป็นส่วนราชการที่ตั้งขึ้นเพื่อรักษาระเบียบหลายคนจึงมักพูดว่าระบบราชการเป็นองค์กรที่ยึดระเบียบไม่ใช่ยึดภารกิจจากการศึกษาและเปรียบเทียบองค์กรที่ยึดระเบียบกับองค์กรที่ยึดภารกิจแตกต่างกัน ดังนี้ 1) องค์กรที่ยึดภารกิจ จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุประสิทธิผลมากกว่าองค์กรที่ยึดระเบียบ เพราะองค์กรที่ยึดภารกิจนั้นพยายามมุ่งให้ความสำคัญกับความสำเร็จของภารกิจภายใต้ระเบียบที่สอดคล้องกับการปฏิบัติไม่ใช่ยึดระเบียบเป็นหลักดังที่เป็นอยู่ 2) องค์กรที่ยึดภารกิจจะสามารถมีความคิดริเริ่มในการดำเนินงานได้มากกว่าองค์กรที่ยึดแต่ระเบียบอย่างเดียว อธิบายได้ว่า ถ้าเรามุ่งที่จะให้ภารกิจขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์แล้วเราก็จะคิดหาวิธีต่างๆ ที่ทำให้



การทำงาน สะดวก รวดเร็วและถูกต้องตามระเบียบโดยไม่ยึดระเบียบเป็นสรณะการสร้างควมไว้วางใจการพูดจา พูดคุยกันแบบเปิดเผยการหันหน้าเข้าปรึกษาหารือกันการสร้างควมร่วมมือกันอย่างเข้มแข็งการติดตามเสริมการพัฒนาทีมงาน 3) องค์กรที่ยึดภารกิจนั้น จะมีลักษณะยืดหยุ่นกว่าองค์กรที่มุ่งแต่ในเรื่องของระเบียบเพราะองค์กรที่มุ่งภารกิจ สามารถตอบสนองการทำงานได้มากกว่าองค์กรที่ยึดระเบียบซึ่งจะต้องอ่านหรือดำเนินการตามระเบียบทีละข้อๆจนเกือบจะไม่มีควมยืดหยุ่นใดๆ เหลืออยู่เลย 4) องค์กรที่ยึดภารกิจจะทำให้ขวัญและกำลังใจของข้าราชการในหน่วยงานดีกว่าองค์กรอื่นที่ยึดแต่ระเบียบเพราะข้าราชการในองค์กรที่ยึดภารกิจ สามารถที่จะคิดและทำอะไรได้มากกว่าเป็นเพียงหุ่นยนต์ที่ดำเนินการตามระเบียบที่วางไว้

เมื่อทีมงานมีการพัฒนาผ่านขั้นตอนต่าง ๆ ในวงจรชีวิตของทีมแล้วแต่ละทีมงานจะใช้ระยะเวลาแตกต่างในแต่ละขั้นตอนบางทีมสามารถรวมตัวและปฏิบัติงานอย่างรวดเร็วขณะที่ทีมอื่น ๆ อาจจะต้องใช้เวลาปรับตัวและเรียนรู้งานนานซึ่งผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจธรรมชาติของทีมงานเพื่อที่จะบริหารทีมงานให้มีพัฒนาการและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตลอดจนพัฒนาความสัมพันธ์ของสมาชิกให้เข้มแข็งขึ้น ซึ่งจะมีผลต่อคุณภาพของผลงานของทีมซึ่งเครื่องมือที่จะช่วยให้ทีมงานสามารถพัฒนาและผ่านปัญหาต่าง ๆ ไปได้ คือการสร้างทีม (Team Building) ซึ่งเป็นกระบวนการทำกิจกรรมร่วมกันเริ่มจากการรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลภายในกลุ่มเพื่อนำไปปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานอย่างเต็มที่ซึ่งสามารถอธิบายขั้นตอนในกระบวนการสร้างทีมงาน (Team Building Process) ที่สำคัญ ๆ รวม 5 ขั้นตอน ซึ่งเป็นการประยุกต์ใช้ขั้นตอนการสร้างทีมงานของ Dyer (1997) และ Shermerhorn, Hunt และ Osborn (1994) ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การรับรู้ปัญหา (Problem Awareness) เป็นขั้นตอนแรกในกระบวนการสร้างทีมงาน ซึ่งจะใช้ได้กับทีมงานทั้งที่แต่งตั้งขึ้นใหม่และทีมงานที่ดำเนินงานมานานแล้วโดยหัวหน้าทีมงานหรือสมาชิกจะตระหนักถึงปัญหาและต้องการจะแก้ไขปัญหานั้นให้หมดไปโดยพยายามหาทางออกอย่างสร้างสรรค์จึงรวบรวมสมาชิกในทีมมาร่วมกันศึกษาและกำหนดปัญหา ร่วมกันอย่างเป็นระบบในขั้นตอนนี้อาจใช้แบบฟอร์มการค้นหาปัญหาในการพัฒนาทีมงานได้ (สุนันทา เลहनันท์, 2555)

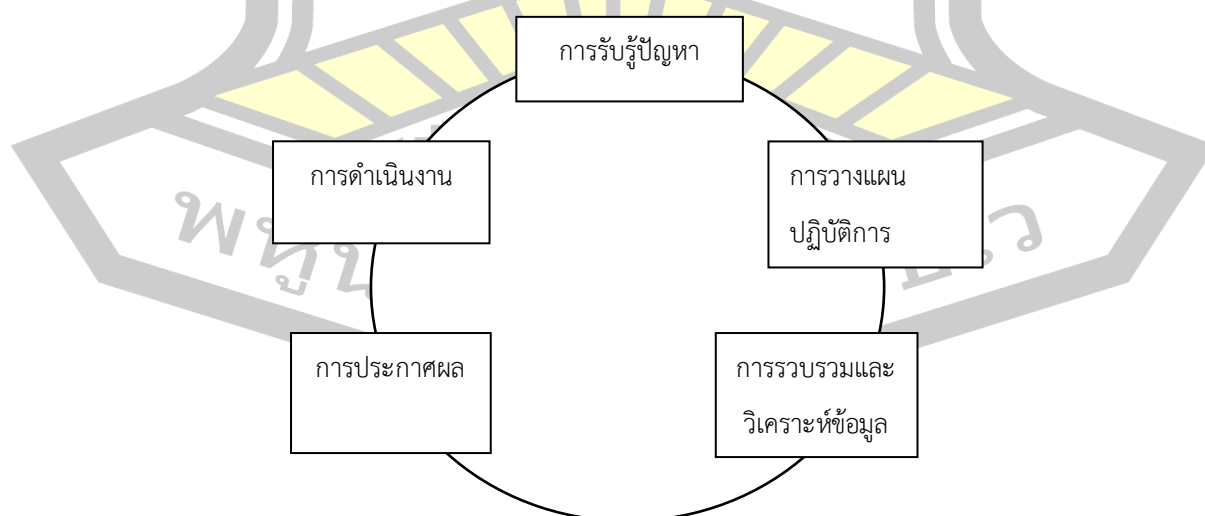
ขั้นตอนที่ 2 การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล (Data Gathering and Analysis) ในขั้นตอนนี้ Dyer (1997) ได้แยกการเก็บรวบรวมข้อมูลและการวินิจฉัยข้อมูลออกจากกันแต่เนื่องจากกิจกรรมทั้งสองอย่างต่อเนื่องกันผู้เขียนจึงนำมาไว้ในขั้นตอนเดียวกันเพื่อให้เกิดความต่อเนื่อง ในขั้นตอนนี้สมาชิกในทีมจะร่วมกันกำหนดแนวทางในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อที่จะได้ข้อเท็จจริงมาทำการวิเคราะห์และประมวลผล เพื่อกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหา และเลือกแนวทางปฏิบัติ ซึ่งอาจจะใช้การส่งแบบสอบถาม (Questionnaire) การสัมภาษณ์

(Interview) หรือการสังเกต (Observation) เพื่อให้ได้ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างหรือเหตุการณ์จริงแล้ว จึงนำมาศึกษารายละเอียดหลังจากที่ได้ข้อมูลแล้วทั้งผู้บริหารและที่ปรึกษาจะร่วมกับสมาชิกในทีม วิเคราะห์โดยระดมความคิด (Brainstorm) ร่วมกันเพื่อช่วยให้กลุ่มเกิดความเข้าใจในปัญหาและ สมาชิกมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหลังจากนั้นจึงจัดลำดับความสำคัญ และค้นหาสาเหตุ ของปัญหาโดยการวิเคราะห์สาเหตุอย่างถึถ้วนและเชื่อมโยงไปสู่ปัญหาอื่นๆ

ขั้นตอนที่ 3 การวางแผนปฏิบัติการ (Action Planning) สมาชิกในทีมระดม ความคิดโดยนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ปัญหามากำหนดเป็นวัตถุประสงค์ในการแก้ปัญหาและ แผนปฏิบัติการ (Action Plan) ที่เป็นรูปธรรมโดยอาจจะต้องขอความร่วมมือและความคิดเห็นจาก ภายนอกกลุ่มหรือที่ปรึกษาขั้นตอนนี้ผู้ให้คำปรึกษาจะคอยช่วยเหลือให้คำปรึกษาด้านกระบวนการ ตลอดจนอาจจะรวบรวมข้อมูลเพื่อทำการศึกษาเพิ่มเติมก่อนที่จะกำหนดแผนที่สมบูรณ์ได้

ขั้นตอนที่ 4 การนำแผนไปปฏิบัติ (Action Implementation) ในขั้นตอนนี้ผู้นำ มีบทบาทสำคัญในการทำให้แผนที่วางไว้บรรลุความสำเร็จโดยต้องคอยดูแลให้แผนปฏิบัติงาน ดำเนินไปอย่างราบรื่นและมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการบทบาทสมาชิกคือร่วมมือกันในการนำแผนงานไป ปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมการนำแผนไปปฏิบัติจะช่วยให้สมาชิกมีประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหาและ เป็นการฝึกฝนการทำงานร่วมกันเป็นทีมในสถานการณ์จริงอีกด้วย

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลลัพธ์จากการดำเนินงาน (Evaluation of Results) สมาชิกในทีมร่วมกันติดตาม ตรวจสอบ ประเมินและเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาการ ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายโดยร่วมมือร่วมใจและระดมความคิดในการประเมินผลการทำงานและ ประสิทธิภาพของทีมงานว่าการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่จะต้องพัฒนาตนเองอย่างไร เพื่อให้เป็นทีมงานที่มีประสิทธิภาพตามที่ต้องการ



ภาพประกอบ 7 กระบวนการสร้างทีม

ปกติกระบวนการสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ เริ่มต้นจากการรับรู้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากนั้น สมาชิกในกลุ่มจะช่วยกันรวบรวมและร่วมกันวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทำความเข้าใจกับปัญหานั้นโดยเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการวางแผนและนำไปปฏิบัติแล้วจึงจะประเมินความสำเร็จและปัญหาาร่วมกัน ซึ่งอาจจะสรุปได้ว่าหลักการสร้างทีมคือการประเมินผลและพัฒนาทีมงานอย่างรอบคอบและระมัดระวังโดยเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนได้มีส่วนร่วมในกระบวนการเก็บข้อมูลวิเคราะห์ข้อมูลและตัดสินใจในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อแก้ไขหรือป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น ตลอดจนให้เกิดการเรียนรู้และเพิ่มประสบการณ์ในการทำงานร่วมกันซึ่งจะช่วยให้สมาชิกสามารถพัฒนาทักษะการเป็นสมาชิกของทีมให้ก้าวหน้าขึ้น

สร้อยตระกูล (ตวยานนท์) อรรถมานะ (2555) ได้เสนอกระบวนการในการสร้างทีมงานที่ใช้ได้ผลโดยทั่วไป ดังนี้

1. เริ่มปฏิบัติการเกี่ยวกับทีมทำงานขั้นตอนเริ่มแรกนี้เป็นการเชิญทีมงานให้มาพบปะปรึกษาหารือกันเกี่ยวกับงาน รวมทั้งปัญหาในงาน วัตถุประสงค์ก็เพื่อที่จะทำให้สมาชิกของทีมงานได้เกิดความตระหนักในปัญหาและเห็นความจำเป็นที่จะต้องแก้ไขปัญหามีอยู่ ขั้นตอนนี้นับเป็นขั้นตอนการละลายพฤติกรรมเดิมและเป็นการกระตุ้นให้ทีมงานพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น
2. การรวบรวมข้อมูลอาจจะกระทำโดยตอบแบบสอบถามหรือสัมภาษณ์โดยที่ปรึกษา ซึ่งเป็นบุคคลที่สามหรือตัวการการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการ OD ข้อมูลเหล่านี้จะเกี่ยวข้องกับเรื่องเป้าหมายขององค์การ บรรยากาศขององค์การ พฤติกรรมของผู้นำพฤติกรรมในการควบคุมบังคับบัญชา สัมพันธภาพระหว่างบุคคลบทบาทของสมาชิกกลุ่มกระบวนการบริหารซึ่งอาจรวบรวมตั้งแต่การวางแผนไปจนถึงการควบคุมปัญหาในการทำงานรวมถึงปัญหาทางเทคนิคอุปสรรคการติดต่อสื่อสาร
3. การเผชิญกับข้อมูล หลังจากที่ได้เก็บข้อมูลแล้วกลุ่มทีมงานก็จะมารวมตัวกันสัมมนา ซึ่งอาจทำนอกสถานที่ทำงานทั้งนี้เพื่อที่จะได้มีอิสระและมีเวลาอย่างเต็มที่ในการถกเถียงปัญหาและระดมความคิดเห็นโดยไม่กังวลถึงภาระหน้าที่การงานหรือการแทรกแซงจากภายนอกที่อาจเกิดขึ้น
4. วางแผนเพื่อการปฏิบัติข้อมูลจากการอภิปรายถกเถียงทั้งหมดจะนำมาพัฒนาเป็นแผนเพื่อการปฏิบัติโดยเฉพาะโดยมุ่งสู่เป้าหมายที่แน่นอน
5. การสร้างทีมทำงานขั้นตอนทั้งสี่ที่กล่าวมาข้างต้นเป็นขั้นตอนเตรียมการสำหรับการสร้างทีมทำงาน เมื่อถึงขั้นตอนนี้ทุกทีมทำงานจะประจักษ์ชัดด้วยตนเองในการบ่งชี้อุปสรรคของงานที่ทำให้ไม่สามารถบรรลุประสิทธิภาพแต่ตรงกันข้ามก็ช่วยกันพัฒนาวิถีทางที่จะเอาชนะอุปสรรคพร้อมกับยอมรับในแผนที่จะเปลี่ยนแปลงเพื่อมุ่งสู่วัตถุประสงค์

6. การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มในขั้นตอนสุดท้ายนี้จะเป็นการประชุมระหว่างทีมงานหลายๆ ทีม ซึ่งต้องพึ่งพากันระหว่างกันในการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายเป้าหมายของขั้นตอนนี้ คือ การพยายามสร้างการร่วมแรงร่วมใจอันมีส่วนร่วมในเป้าหมายและวิธีการแก้ปัญหาต่างๆ

ทองใบ สุตชารี (2555) ได้เสนอวิธีการสำคัญในการสร้างทีมงานในองค์กร ดังนี้

1. คิดค้นหาวิธีทำงานแบบใหม่ๆ 1) จะต้องมีการร่วมกันสร้างภาวะผู้นำในทีมงาน
- 2) ทีมงานจะทำหน้าที่ตัดสินใจที่จะปฏิบัติภารกิจและแผนการทำงาน 3) ทีมงานจะรับผิดชอบงานให้เสร็จทั้งระบบ 4) ทีมงานจะได้รับการฝึกอบรมให้มีความรู้ปฏิบัติและทักษะการทำงานทั้งในแง่มนุษย์สัมพันธ์และเทคนิคการทำงาน 5) สมาชิกของทีมงานได้รับค่าตอบแทนตามความชำนาญและผลผลิตของทีม 6) ทีมที่มีศักยภาพสูงจะพัฒนาระบบการประเมินผลเพื่อปรับปรุงคุณภาพของทีมตัวเอง 7) ทีมงานจะทำหน้าที่ในการกำหนดเป้าหมายการทำงานการวินิจฉัยและแก้ปัญหาในทีมของตนและจะเป็นผู้ประเมินและรายงานความก้าวหน้าในการทำงานของทีม

2. การเตรียมความพร้อมขององค์กร 1) สร้างให้บุคลากรเป็นผู้ที่มีพลังและอำนาจ
- 2) สอนงานและให้คำปรึกษาแก่ทีมงาน 3) เปิดกว้างที่จะรับการเปลี่ยนแปลงในทางสร้างสรรค์
- 4) ให้รางวัลและสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้บ่อยขึ้น

3. ขั้นตอนของการพัฒนาทีมงาน 1) ขั้นการก่อตั้งทีมงาน (Forming) 2) ขั้นการเผชิญกับพายุ (Storming) 3) ขั้นการสร้างปทัสถานของทีมงาน (Norm) 4) ขั้นการทำงานแบบทีมงาน (Performing)

วีระวัฒน์ พงษ์พยอม (2556) ได้กำหนดขั้นตอนการสร้างทีมงานที่มีจิตสำนึกในการทำงานร่วมกันไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นตอนเริ่มต้น เป็นขั้นสร้างความเข้าใจร่วมกันว่าการปรับปรุงการทำงานทำขึ้นเพื่ออะไร
2. ขั้นเริ่มสงสัย เป็นขั้นการจัดความสงสัยสับสนเพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานหายคับข้องใจ และเข้าใจบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละคน
3. ขั้นสร้างภาวะผู้นำ เป็นการช่วยสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นกับตัวผู้ปฏิบัติงานทุกคนเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในการทำงานเป็นทีม
4. ขั้นสร้างทีมและกำหนดเป้าหมายของทีมงาน
5. ขั้นดำเนินการปฏิบัติงานจริง

เนาวรัตน์ แยมแสงสังข์ (2556) ได้สรุปกระบวนการในการสร้างทีมงาน ดังนี้

1. ประชุม อธิบาย อภิปรายและทำความเข้าใจเกี่ยวกับภารกิจของทีมเป้าหมายระยะเวลาการทำงาน ลักษณะของงานที่จะต้องรับผิดชอบ

2. อภิปรายความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก บทบาท และหน้าที่แผนการจัดระบบงาน ความสัมพันธ์ของระบบ

3. พัฒนากลไกการสื่อสารภายในทีมให้มีประสิทธิภาพ

4. ดำเนินการวางแผนพัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานให้แก่สมาชิกในทีม รวมทั้งการละลายพฤติกรรมถือเอาถือเรา ให้เป็นการยอมรับและเคารพความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

5. ประชุมติดตามผลการทำงานเป็นทีมเป็นระยะเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ทันสถานการณ์

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2555) ได้กำหนดขั้นตอนในกระบวนการสร้างทีม ดังนี้

1. ขั้นการค้นหาปัญหาที่เกิดขึ้นโครงการสร้างทีมงานเริ่มที่การยอมรับว่ามีปัญหาเกิดขึ้นจะโดยสมาชิกในกลุ่มหรือจากการศึกษาของที่ปรึกษาก่อนการเริ่มโครงการก็ได้ ซึ่งอาจใช้แบบฟอร์ม ในการค้นหาปัญหาในการสร้างทีมงาน

2. ขั้นการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารและที่ปรึกษาจะต้องร่วมกับสมาชิก ในกลุ่มหรือทีมงานเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีความแม่นยำที่ชี้ให้เห็นถึงปัญหาและสาเหตุของปัญหาอย่างแท้จริง เมื่อได้ข้อมูลทั้งหมดแล้วฝ่ายบริหารและหัวหน้าทีมงานและที่ปรึกษาก็จะร่วมกับสมาชิกทุกคนช่วยกันสรุปข้อมูลทั้งหมดนั้นโดยการจัดลำดับความสำคัญของข้อมูล

3. ขั้นการวางแผนเพื่อแก้ปัญหา เมื่อได้ทราบว่าจะอะไรเป็นปัญหา อะไรเป็นสาเหตุของปัญหา ขั้นต่อไปคือการวางแผนเพื่อการแก้ปัญหานั้น ๆ ให้ลุล่วงไป

4. ขั้นการนำเอาแผนการแก้ปัญหาไปดำเนินการขั้นนี้นับเป็นภารกิจสำคัญของฝ่ายบริหารหรือหัวหน้าทีมงานที่จะต้องรับผิดชอบโดยนำเอาแผนที่ได้วางไว้ร่วมกันดำเนินการตามที่ได้ตกลงกันไว้

5. ขั้นการติดตามและประเมินผลเป็นหน้าที่ของหัวหน้าทีมงานและสมาชิกทุกคนที่จะต้องพิจารณาว่าตามที่ได้มีการวางแผนเพื่อการแก้ปัญหาไว้นั้นควรจะมีการปรับปรุงแก้ไขต่อไปอย่างไร

อำนาจ แสงสว่าง (2555) ได้เสนอลำดับขั้นตอนการสร้างทีมงานดังนี้

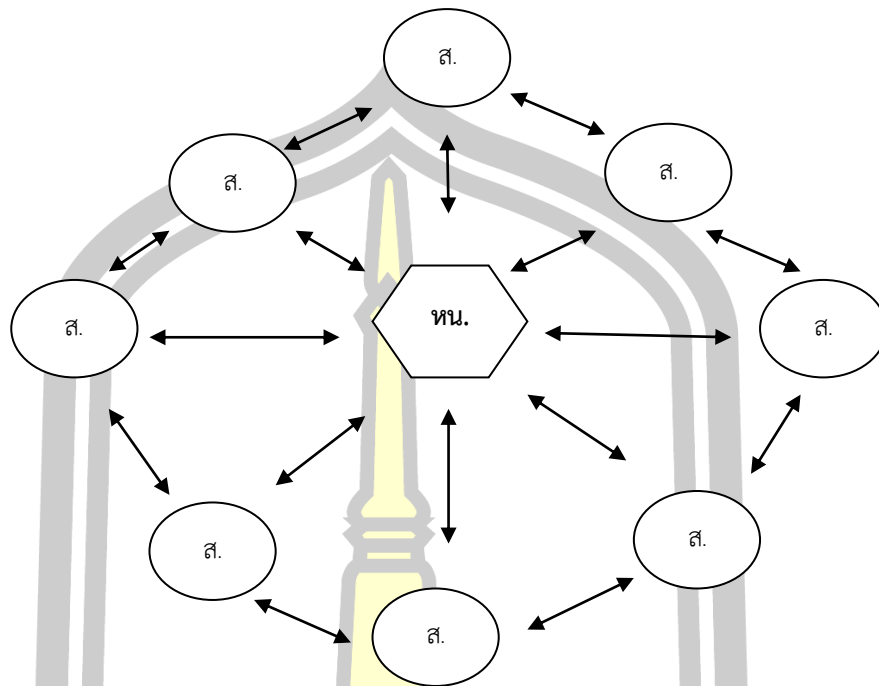
1. จัดให้มีทีมงานโดยผู้บริหารเปิดโอกาสให้พนักงานมีสิทธิ เสรีภาพและมีอิสระในการรวมตัวกันจัดตั้งกลุ่ม เพื่อทำงานเป็นทีม สิ่งที่สำคัญอันดับแรกคือ การสรรหาผู้นำกลุ่มหรือผู้นำทีมงาน

2. ให้สมาชิกของทีมงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น การรับรู้และการยอมรับกันในทีมงาน ในการดำเนินงานต่อไป

2.1 กำหนดทิศทางในการดำเนินงานและเป้าหมายของทีมงานให้ชัดเจน เข้าใจง่าย

- 2.2 กำหนดหน้าที่และบทบาทของทีมงาน
- 2.3 กำหนดวิธีการทำงานของทีมงาน
- 2.4 กำหนดมาตรฐานการทำงาน
- 2.5 กำหนดเกณฑ์การวัดผลงานและประเมินผลการทำงาน
3. จัดให้มีระบบการสื่อสารแบบเปิดใจในทีมงาน
4. จัดสร้างระบบความเชื่อถือไว้วางใจกันในทีมงาน
5. จัดสร้างบรรยากาศที่ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ของสมาชิกในทีมงาน
  - 5.1 จัดสภาพสิ่งแวดล้อมทางกายภาพให้มีความเหมาะสม
  - 5.2 จัดให้มีบรรยากาศการทำงาน
  - 5.3 จัดให้มีสิ่งจูงใจต่อการทำงานของทีมงาน
6. จัดให้มีระบบประเมินผล และข้อมูลป้อนกลับ
  - 6.1 ระบบการประเมินผล อาศัยเกณฑ์มาตรฐานการทำงาน
  - 6.2 ข้อมูลป้อนกลับเป็นแนวทางหนึ่งในระบบการประเมินผลงานของทีมงาน

การสร้างทีมงาน คือ การรวมกลุ่มทำงานของคนซึ่งมีความชำนาญเฉพาะแต่ละบุคคล โดยมีการกำหนดจุดมุ่งหมายร่วมกันมีการติดต่อสื่อสารมีความร่วมมือและผูกพันกันระหว่างสมาชิก เพื่อให้สมาชิกประสานงานกันจนบรรลุเป้าหมาย การตัดสินใจร่วมกันและใช้ความรู้ความสามารถที่อยู่ร่วมกันวางแผนการทำงานให้สำเร็จการทำงานเป็นทีมเกิดจากการที่มนุษย์ไม่สามารถทำงานใหญ่ได้คนเดียวเพราะบางครั้งการทำงานคนเดียวอาจต้องใช้เวลามากกว่าที่ควรจะเป็นในการทำงาน บางอย่างเพราะความชำนาญของแต่ละบุคคลแตกต่างกันดังนั้นคนจึงมีความจำเป็นต้องมาทำงานร่วมกันโดยมีเป้าหมายหลักในเรื่องเดียวกัน (Brill, 1976) ; (กวี วงศ์พุ่ม, 2555) ; (ณัฐพันธ์ เจริญนันท และคณะ, 2556) รูปแบบการสร้างทีมงานในการทำงานเป็นทีมนอกจากมีการแบ่งงานและการประสานงานแล้วยังต้องมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิกในกลุ่มให้ชัดเจนหากจัดรูปแบบของการบริหารอย่างเป็นทางการ เป้าหมายสำคัญประการหนึ่งของทีมงาน คือ การพร้อมใจกันคิดหาวิธีการแก้ไขกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ขนาดของกลุ่มที่ดีมักจะมีสมาชิกตั้งแต่ 3-10 คน (เตือนใจ แวงงาม, 2555) ทีมขนาดเล็กมักจะมีความเห็นพ้องแนบแน่นมากกว่ากลุ่มที่มีขนาดใหญ่เพราะว่ากลุ่มขนาดใหญ่ติดต่อสื่อสารกันได้ลำบาก และเกิดกลุ่มขนาดเล็กซ่อนอยู่ภายใน ซึ่งโดยธรรมชาติต้องแข่งขันกัน แย่งผลประโยชน์กัน ทำให้ความเหนียวแน่นในกลุ่มตกต่ำไปถ้าเกินกว่า 10 คนถือว่าใหญ่เกินไป (สิทธิโชค วรรณสุนทรกุล, 2555) ดังภาพประกอบ 8



ภาพประกอบ 8 การสร้างทีมงาน

กล่าวคือสมาชิกทุกคนของทีมงานจะมีการติดต่อสื่อสารกันแบบ 2 ทิศทาง มีการติดต่อประสานงานกับหัวหน้าและสมาชิกตลอดเวลา ทีมจึงประกอบด้วย หัวหน้าทีมสมาชิกและเลขานุการ แต่ละกลุ่มมีรายละเอียด ดังนี้

#### 1. หัวหน้าทีม

1.1 คุณลักษณะของหัวหน้าทีมหรือผู้นำทีม มีดังนี้ 1) เป็นที่ยอมรับนับถือของสมาชิกในกลุ่มด้วยความจริงใจ 2) เป็นคนเปิดเผย จริงใจ ซื่อสัตย์ และเป็นกันเอง 3) ไม่ใช่อิทธิพลครอบงำกลุ่มเป็นประชาธิปไตยปราศจากการเผด็จการทุกรูปแบบ 4) มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในงานสูงสามารถดำเนินการประชุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ 5) ไม่ผูกขาดการเป็นผู้นำกลุ่มตลอดเวลา 6) พร้อมให้ความช่วยเหลือกลุ่ม 7) สามารถสื่อสารผลงานของทีมให้สาธารณชนเข้าใจได้ 8) มีวุฒิภาวะทางสังคม 9) มีแรงจูงใจและแรงขับทางด้านความสำเร็จสูง

1.2 บทบาทและหน้าที่สำคัญของหัวหน้าทีม 1) รับนโยบายจากองค์กร 2) กำหนดเป้าหมาย แนวทางและขั้นตอนในการปฏิบัติ 3) มอบหมายงานแก่สมาชิก 4) สร้างบรรยากาศด้วยการจูงใจเสริมแรงให้กำลังใจ 5) อำนวยความสะดวกให้ความช่วยเหลือและแก้ปัญหาต่างๆ 6) ประเมินผลงานและผู้ร่วมงาน

## 2. สมาชิกของทีมงาน

2.1 คุณลักษณะของสมาชิกของทีมงาน 1) สามารถรับผิดชอบงานในหน้าที่ของตนและของกลุ่ม 2) เป็นผู้ที่รู้จักฟัง รู้จักพูด และแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อกลุ่มเป็นผู้ที่ยอมรับฟัง และเคารพความคิดเห็นของเพื่อนสมาชิก 3) เคารพมติของกลุ่ม และป้องกันมิให้เบี่ยงเบนมติของกลุ่มออกไป 4) เป็นผู้เสียสละ อาสาช่วยทำงานทุกด้าน 5) กล้าแสดงความคิดเห็น

2.2 บทบาทและหน้าที่สำคัญของสมาชิก 1) รับมอบหมายงานจากหัวหน้าทีม 2) ปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบให้บรรลุเป้าหมายทีมงาน 3) ให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหาต่างๆ 4) เป็นผู้ตามที่ดีสำหรับคุณสมบัติอื่นๆ ที่สมาชิกพึงมีเพื่อความสำเร็จของทีมงาน คือ มีความตั้งใจจริงที่จะทำงาน คำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวม มีความรู้ความชำนาญในงานนั้นและสำนึกถึงการให้ความร่วมมือและความสำคัญของทีมงาน

3. เลขานุการ คุณลักษณะของเลขานุการกลุ่ม 1) มีความสามารถในการเขียนหนังสือได้ดี 2) สามารถจับประเด็นการพูด การปรึกษาหารือของกลุ่มได้ดี 3) สามารถสรุปผลการประชุมและทำรายงานให้สมาชิกได้ทราบ 4) มีความรู้และประสบการณ์ในการเสนอรายงานอย่างมีแบบแผน 5) สามารถเขียนแผนผัง กราฟ ชาร์ทได้ 6) บทบาทและหน้าที่สำคัญของเลขานุการ 7) รับคำสั่งจากหัวหน้าหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง 8) ส่งข่าวสารที่รับมาไปยังบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 9) ประสานงานระหว่างผู้บังคับบัญชาและถ่ายทอดสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาเสนอให้นายได้รับรู้ 10) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีแบบสร้างสรรค์ต่อทุกคน คุณสมบัติที่สำคัญของเลขานุการทีมงาน คือ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อสมาชิกมีความสามารถและทักษะในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเป็นผู้ฟังและผู้ประสานที่ดี

ความสำคัญของการสร้างทีมงานการทำงานเป็นทีมเกิดจากความเชื่อพื้นฐานที่ว่ามนุษย์มีความสามารถเฉพาะที่แตกต่างกันในแต่ละบุคคล ถ้าเรานำมนุษย์เหล่านั้นมารวมกันก็จะประกอบด้วยบุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่หลากหลาย ซึ่งถ้าได้มีการแบ่งงาน การกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ การจัดระบบสื่อสารที่เหมาะสม จะทำให้การทำงานนั้นบรรลุจุดหมายและก่อให้เกิดประสิทธิภาพอย่างยิ่ง (เนาวรัตน์ แยมแสงสังข์, 2556) แม้ว่าการทำงานในองค์กรจะเป็นความสำเร็จของกลุ่มงานแต่ต้องยอมรับว่าการที่องค์กรจะทำงานเป็นทีมให้มีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ได้นั้นเป็นสิ่งที่ยากยิ่ง โดยเฉพาะในสังคมไทยแล้วต่างก็ยอมรับกันว่าไม่ประสบความสำเร็จในการทำงานแบบทีม ในปัจจุบันและอนาคตอันใกล้เราต้องยอมรับว่าสังคมไทยจำเป็นต้องพัฒนาวิธีการทำงานแบบมีส่วนร่วมโดยการสร้างทีมงานที่ทรงคุณภาพเพื่อจะช่วยขับเคลื่อนให้องค์กรสังคมและประเทศไทยเจริญรุดหน้าไปในทิศทางที่สามารถแข่งขันได้ในเวทีโลกจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการสร้างและพัฒนาทีมงานเป็นอย่างยิ่ง (ทองใบ สุตขารี, 2555) ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม เป็นแนวคิดในการพัฒนาคุณภาพปัจจุบัน ด้วยเหตุผลที่ว่าทีมงานเป็นเวที



แลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งจะนำสู่การเรียนรู้ระหว่างสมาชิกในทีม และทำให้เกิด Synergy Effect หรือผลรวมที่มากกว่าการรวมทางคณิตศาสตร์และทีมงานเป็นเวทีของการประสานงาน และช่วยเหลือเพื่อลงมือปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิดแต่การทำงานที่ผ่านมา ยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควรคือ 1) การประชุมระหว่างทีมไม่มีผลิตภาพ (Productivity) อย่างที่ควรจะเป็นมีความขัดแย้งไม่รับฟังความเห็น 2) ไม่ได้สร้างกระบวนการเรียนรู้ขึ้นในระหว่างการทำงานเป็นทีมไม่มีการมองตนเองและวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของทีมเพื่อนำไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (วิระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2555) เสนอว่าการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) มีลักษณะสำคัญ ได้แก่

1. สมาชิกทีมต้องมีความสามารถในการคิด ตีปัญหา หรือประเด็นพิจารณาให้แตกหลายหัวร่วมกันคิด ย่อมดีกว่าการให้บุคคลคนเดียวคิด
2. ภายในทีมต้องมีการทำงานที่สอดประสานกันเป็นอย่างดี คิดในสิ่งใหม่ และแตกต่างมีความไว้วางใจต่อกัน
3. บทบาทของสมาชิกทีมหนึ่งที่มีต่อทีมอื่นๆ ขณะที่ทีมหนึ่งสมาชิกเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง การปฏิบัติของทีมหนึ่งยังส่งผลต่อทีมอื่นๆ ด้วย จะช่วยการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้มีพลังมากขึ้น

องค์ประกอบในการสร้างทีมงาน 4 ส่วนสำคัญ ได้แก่

1. เป้าหมายที่สมาชิกในทีมทุกคนรับรู้และวางแผนร่วมกัน
2. บทบาทชัดเจนและสมาชิกในทีม เข้าใจและตระหนักถึงบทบาทของตนเองเข้าใจ บทบาทผู้นำและผู้ตามที่ดี
3. กระบวนการการทำงาน ได้แก่ การตัดสินใจ การมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น การสื่อสาร การปรึกษาหารือกัน
4. ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีมงาน ได้แก่ การให้ความไว้วางใจยอมรับความสามารถของเพื่อน สมาชิก การเสียสละ การให้ผลตอบแทนแก่สมาชิก และมีการกระจายความรับผิดชอบกันอย่างเป็นธรรม (เปรมวดี คฤหเดช, 2555)

Likert (1996) ให้ความเห็นเกี่ยวกับการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพสรุปได้ดังนี้

1. สมาชิกทุกคนมีความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบทั้งของผู้นำและผู้ตามเป็นอย่างดี
2. ทีมงานจะต้องมีเวลานานพอที่จะได้สร้างหรือพัฒนาความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิก
3. สมาชิกทุกคนมีความผูกพันต่อทีมงาน ต่อสมาชิก และผู้นำของทีมงาน เป็นอย่างดียิ่ง

4. สมาชิกแต่ละคนรวมทั้งหัวหน้าทีมงานมีความเชื่อมั่นและความไว้วางใจกันสูงมาก
5. สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์หรือค่านิยมและทุกคนมีความพึงพอใจ ในวัตถุประสงค์หรือค่านิยมที่ตนร่วมกันกำหนดขึ้นนั้น
6. มีการจูงใจให้สมาชิกทุกคนได้ยึดมั่นในวัตถุประสงค์หรือค่านิยมที่ได้กำหนดร่วมกัน
7. กิจกรรมทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นการแก้ปัญหา การตัดสินใจ การเสนอแนะการแสดงความคิดเห็น การให้ข้อมูลและการติเพื่อก่อ เป็นไปด้วยบรรยากาศของความตั้งใจดีและด้วยความรัก การยอมรับ และด้วยความเต็มใจที่จะช่วยเหลืออย่างแท้จริง
8. ผู้นำของทีมงาน มักจะเป็นผู้ที่ช่วยสร้างบรรยากาศของความรักความอบอุ่น ความช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน
9. ทีมงานมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะช่วยให้สมาชิกแต่ละคนได้มีโอกาสพัฒนาตนเองจนเต็มความรู้ ความสามารถหรือศักยภาพของแต่ละคน
10. ผู้นำของทีมงานและสมาชิกต่างก็มีความเชื่อและพยายามส่งเสริมให้สมาชิกแต่ละคนได้พยายามที่จะทำให้สิ่งที่คนทั่วไปเข้าใจว่าเป็นเรื่องยากมากจนเกินไปที่จะทำได้สำเร็จ ให้สำเร็จจนได้
11. เมื่อสมาชิกคนอื่น ๆ เห็นว่าสมาชิกคนใดคนหนึ่งจะสามารถทำงานใดงานหนึ่งได้สำเร็จหรือบรรลุวัตถุประสงค์ก็จะพยายามให้ความช่วยเหลือจนกว่าได้รับความสำเร็จตามวัตถุประสงค์นั้นๆ ด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถ
12. ทีมงานที่มีประสิทธิผลนั้นจะไม่ยินยอมให้สมาชิกแต่ละคนยอมตามความเห็นของหัวหน้าทีมงานโดยไม่มีเหตุผล
13. สมาชิกแต่ละคนมีแรงจูงใจสูงมากที่จะติดต่อและสัมพันธ์กันอย่างเปิดเผยและเต็มใจที่จะให้ข้อมูลที่จำเป็นต่อการทำงานร่วมกันของทีมงานที่เที่ยงตรงและเชื่อถือได้
14. กระบวนการกลุ่มที่มีประสิทธิผลนั้นจะสามารถช่วยให้สมาชิกแต่ละคนได้แสดงบทบาทที่มีอิทธิพลต่อผู้บังคับบัญชาและสามารถให้ข้อมูลที่จำเป็นแก่ผู้บังคับบัญชาได้มากยิ่งขึ้น
15. เพื่อที่จะให้การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผลสูงนั้น ควรจะให้มีการคัดเลือกหัวหน้าทีมงานด้วยความรอบคอบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถในการเป็นผู้นำ โดยไม่คำนึงถึงความเป็นผู้อาวุโสอื่นๆ

สุเมธ งามนก (2555) เสนอลักษณะการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพไว้ดังนี้

1. การมีส่วนร่วม ความร่วมมือ การจูงใจและมีภาวะผู้นำที่ดี
2. มีวัตถุประสงค์ การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน กำหนดบทบาท กระบวนการทำงานและการตรวจสอบและประเมินผล

3. การบริหารความขัดแย้ง การประสานงาน การประชุมทีม ความเป็นปึกแผ่นของทีม การตัดสินใจ และมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

4. มีการชี้แนะแนวทางปฏิบัติ
5. มีการสื่อสารแบบเปิด
6. มีการเสียสละของสมาชิกทีมงาน
7. มีการให้ผลตอบแทนเป็นกลุ่มสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์กร
8. สร้างค่านิยมให้ทำงานร่วมกันเพื่อให้เกิดความพึงพอใจของกลุ่ม

ทิตนา แคมมณี (2555) เสนอลักษณะการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพไว้ดังนี้

1. การมีเป้าหมายร่วมกัน กล่าวคือ บุคคลที่จะต้องมีการรับรู้และเข้าใจเป้าหมายร่วมกันว่าจะทำอะไรให้เป็นผลสำเร็จ
2. การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน กล่าวคือ บุคคลที่มาทำงานนั้นจะต้องมีบทบาทหน้าที่ในการดำเนินงานของกลุ่มในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง
3. การติดต่อสื่อสารกันในกลุ่ม กล่าวคือ บุคคลที่มีส่วนร่วมทำงานนั้นจะต้องมีการสื่อความหมายต่อกันและกันเพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน
4. การร่วมมือประสานงานกันในกลุ่ม กล่าวคือ บุคคลที่มาทำงานนั้นจะต้องมีการประสานงานกันเพื่อให้งานกันของกลุ่มดำเนินไปสู่ความสำเร็จ
5. การตัดสินใจร่วมกัน กล่าวคือ บุคคลที่มาทำงานนั้นจะต้องมีโอกาสร่วมกันที่จะตัดสินใจในงานที่ทำในระดับใดระดับหนึ่ง
6. การมีผลประโยชน์ร่วมกัน กล่าวคือ บุคคลที่มาทำงานนั้นจะต้องได้รับการจัดสรรผลประโยชน์ตอบแทนจากผลที่เกิดจากการทำงานร่วมกัน

สรุป การสร้างทีมงาน เป็นกระบวนการที่บุคคลรวมตัวกันเพื่อร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่วางแผนไว้ล่วงหน้า การสร้างทีมงานเป็นกระบวนการที่ต้องใช้เวลาตลอดและเกิดขึ้นตลอดปีการสร้างทีมงานมีความสำคัญต่อองค์กรทุกประเภท การสร้างทีมงานจะต้องคำนึงถึงผลของการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นสำคัญ จุดเน้นของการสร้างทีมงาน คือ การทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน

### 3. องค์ประกอบการทำงานเป็นทีม

องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย (พรนพ พุกกะพันธุ์, 2555)

1. บุคคล องค์ประกอบด้านบุคคลจะประกอบด้วย การมีส่วนร่วม ความร่วมมือ ภาวะผู้นำ และการจูงใจ มีลักษณะสำคัญ ดังนี้

1.1 คนแต่ละคนจะมีทักษะความถนัดและความสามารถแตกต่างกัน ดังนั้นการที่คนจะเข้ามาทำงานอยู่ในจุดใดจึงขึ้นอยู่กับพื้นฐานความสามารถในการทำงานที่ต่างกันเป็นตัวกำหนด

1.2 คนแต่ละมีบุคลิกลักษณะทางจิตวิทยาที่แตกต่างกัน

1.3 ทักษะและพฤติกรรมของแต่ละบุคคลจะแตกต่างกันไปตามอิทธิพล

ผลกระทบที่มาจากชนิดของงานที่ได้รับมอบหมายให้ทำควบคู่กับปัจจัยทางสังคมต่างๆ ที่แวดล้อมและที่เกิดขึ้นในงานนั้นๆ

2. งานองค์ประกอบด้านงานประกอบด้วยวัตถุประสงค์ชัดเจน การกำหนดเป้าหมาย การกำหนดบทบาท ภาระงานการทำงานและการตรวจสอบผลงานและการประเมินผลจะเป็นส่วนสำคัญที่เป็นหลักของโรงเรียน คือ ภารกิจหรืองานที่ต้องกระทำให้เสร็จงานต่างๆ ล้วนเป็นงานที่โรงเรียนจะต้องกระทำให้ลุล่วงเพื่อที่จะบรรลุตามเป้าหมายงานจะมี 2 ระดับต่างกัน คือ

ระดับที่ 1 งานของโรงเรียนเป็นงานที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ของโรงเรียนโดยตรง และเป็นงานที่จำเป็นต้องกระทำของทั้งโรงเรียนร่วมกัน

ระดับที่ 2 งานย่อยจะเป็นงานที่แท้จริงเพราะงานของโรงเรียนได้ถูกแบ่งเป็นงานย่อยสำหรับผู้ปฏิบัติที่จะทำได้ งานย่อยเหล่านี้มีลักษณะแตกต่างกันและต้องการความรู้ ความสามารถของบุคคลและกลุ่มบุคคลผู้ทำที่แตกต่างกัน

3. ทีมงาน องค์ประกอบของทีมงานประกอบด้วย การบริหารความขัดแย้งการประชุมทีมความเป็นปึกแผ่นของทีม การประสานงาน การตัดสินใจ การติดต่อสื่อสารและการไว้วางใจ กลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กันมารวมตัวกันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน Johnson และ Frank (1991) สอดคล้องกับแนวคิดของ Parker (1999) ที่อธิบายว่าทีมเป็นกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์และต้องพึ่งพากันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายหรือปฏิบัติงานให้เสร็จสมบูรณ์ คนกลุ่มนี้มีเป้าหมายร่วมกันและยอมรับว่าวิธีเดียวที่จะทำงานให้สำเร็จ คือ การทำงานร่วมกันสำหรับการทำงานของกลุ่มคนในองค์กรซึ่งเป็นการใช้ทีมเพื่อดำเนินภารกิจอย่างใดอย่างหนึ่งในหน่วยงานนั้นการจัดรูปแบบของทีมงานอาจทำได้ทั้งแบบที่เป็นทางการและแบบที่ไม่เป็นทางการ ทีมงานที่เป็นทางการนั้นมักจะจัดได้ตามระบบการจัดองค์การ คือ จัดเป็นฝ่ายเป็นแผนกเป็นหน่วยเป็นสำนักหรือเป็นคณะกรรมการหรืออนุกรรมการประจำชุดต่างๆ ตามที่องค์การกำหนด

(อุทัย บุญประเสริฐ, 2555) ไม่ว่าจะมีการแบ่งประเภททีมงานแบบใดก็ตามทุกทีมล้วนมีเป้าหมายร่วมกัน นั่นคือปฏิบัติภารกิจ ที่ได้รับมอบหมายตามขอบเขตความรับผิดชอบให้ลุล่วงไปด้วยพลังของทีมงาน (เพชริน สงค์ประเสริฐ, 2555) ดังนั้นการพัฒนาองค์การจึงมุ่งเน้นหาเทคนิคและวิธีการเข้ามาแทรกเสริมในองค์การเพื่อมุ่งพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพซึ่งเครื่องมือสอดแทรกสำคัญอย่างหนึ่งของการพัฒนาองค์การที่มีผู้นำไปใช้มากที่สุด คือ เทคนิคการพัฒนาทีมงานทั้งนี้เพราะเป็นเทคนิคการพัฒนาองค์การที่สำคัญที่ช่วยปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพของทีมงานต่างๆ ภายในองค์การ (Covin and Kidman, 1999) เพราะการพัฒนาทีมงานมีวัตถุประสงค์เพื่อให้สมาชิกสามารถเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและเจตคติ ในการทำงานร่วมกันปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพมีการ

ประสานประโยชน์ทั้งส่วนบุคคลประโยชน์ของทีมงานและองค์กรจึงทำให้ทีมงานทำงานด้วยความเต็มใจสมัครใจ เสียสละ อดทน อุทิศตนเพื่อความสำเร็จของงานการสร้างควมไว้วางใจกันการพูดคุยกันอย่างเปิดเผยก่อให้เกิดการปรึกษาหารือกันและร่วมมือกันทำงานอย่างแข็งขันจนประสบความสำเร็จ (สงวน ช้างฉัตร, 2556)

4. องค์กร องค์ประกอบของทีมด้านองค์การ ประกอบด้วย บรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์กร หน่วยงานตามกฎหมายที่มีหน้าที่หรือมีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา แผนการขัดเกลาและการถ่ายทอดวัฒนธรรมการให้ความรู้และฝึกทักษะอาชีพเพื่อการเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม ไม่ว่าจะ เป็นของภาครัฐหรือภาคเอกชน

Stott และ Walker (2015) ได้เสนอรูปแบบสี่มิติองค์ประกอบการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย

1. บุคคล การพัฒนาทีมงานในระดับบุคคล ซึ่งประกอบด้วยการศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจ การมีส่วนร่วม ความร่วมมือ ภาวะผู้นำความผูกพันที่มีต่องาน ทักษะคติ ความสามารถและการมีส่วนร่วมของสมาชิกทีมงาน

2. งาน รายละเอียดของงานที่ส่งผลต่อการพัฒนาทีมงาน ได้แก่ วัตถุประสงค์ การกำหนดเป้าหมาย กำหนดบทบาท กระบวนการทำงานที่เป็นระบบและตรวจสอบผลงานและการประเมินผลงาน

3. ทีมงาน ทักษะต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กับการสร้างทีมงานมีทั้งทักษะส่วนบุคคลและทักษะของกลุ่ม ซึ่งประกอบด้วย บทบาทการติดต่อสื่อสาร การไว้วางใจความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะการจูงใจ การบริหารความขัดแย้ง การวิเคราะห์ปัญหา การตัดสินใจ การประชุมของทีมงาน การประสานงาน ความร่วมมือ ความเป็นปึกแผ่นของทีม ปทัสถาน ค่านิยมและการปฏิบัติตามข้อตกลง

4. องค์กร ในเรื่องการพัฒนาทีมงานจำเป็นต้องปรับปรุงแทนวัฒนธรรมองค์การและการสนับสนุนให้มีการพัฒนาบรรยากาศด้านต่าง ๆ ขององค์การอย่างเป็นระบบ

Woodcook (1998) ได้เสนอองค์ประกอบการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ

ขั้นที่ 1 การสร้างความคุ้นเคย ซึ่งโดยปกติแล้วเมื่อมนุษย์มาพบกันสิ่งแรกที่เขาควรปฏิบัติคือการสร้างความคุ้นเคย ทำความรู้จักกันในการฝึกอบรมเพื่อการเรียนรู้และพัฒนาตนเองและมักจะเริ่มด้วยกิจกรรมสร้างความคุ้นเคย เช่น มีการให้สมาชิกแนะนำตัวเองการสร้างทีมงานด้านบุคคลจะต้องมีส่วนร่วม มีความร่วมมือผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำในการจูงใจสมาชิกในองค์การ

ขั้นที่ 2 กำหนดวัตถุประสงค์และตั้งเป้าหมายกำหนดบทบาทกระบวนการทำงาน และตรวจสอบผลงานและประเมินผล เมื่อสมาชิกมีความคุ้นเคยกันแล้วกลุ่มพัฒนาเข้าระยะที่ 2 เรามาอยู่ที่นี้เพื่ออะไร นั่นคือ สมาชิกอยากทราบเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

ขั้นที่ 3 การต่อรองเพื่อความยิ่งใหญ่ลักษณะเด่นของขั้นนี้คือ การแข่งขันกัน โดยสมาชิกบางคนพยายามวางตนเป็นคนเอาการเอางานมีเหตุผลและพยายามชักจูงให้ผู้อื่นทำตาม ในสิ่งที่ตนเห็นว่าเหมาะสมแต่สมาชิกอื่น ๆ กลับทำตนเป็นคนใจแคบจึงถูกกล่าวหาว่าไม่ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นในขั้นนี้การบริหารความขัดแย้งภายในกลุ่มอยู่ระดับสูงกว่าทุกขั้นการพัฒนา กลุ่มมีการต่อสู้เพื่อความเป็นใหญ่จะต้องมีการประชุมทีมสร้างความเป็นปึกแผ่นของทีมมีการประสานงาน การตัดสินใจการติดต่อสื่อสารรวมถึงการจูงใจสมาชิกในการสร้างทีมงาน

ขั้นที่ 4 รับฟังกันพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงจากพัฒนาการของกลุ่มจากขั้นที่ 3 เข้าสู่ขั้นที่ 4 มีลักษณะที่เด่นชัดคือ การเปลี่ยนแปลงด้านเจตคติ กล่าวคือ สมาชิกลดความพยายามที่จะบังคับผู้อื่นให้ฟังตน และตระหนักถึงการรับฟังการรับฟังกันและกันมากขึ้น

ขั้นที่ 5 สามัคคีกลมเกลียว พัฒนาการของกลุ่มขั้นสุดท้ายกลุ่มจะมีขวัญกำลังใจและความจงรักภักดีต่อกลุ่มอยู่ในระดับสูงความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกแต่ละคนอำนาจประโยชน์ต่อกันอย่างยิ่ง ความต้องการให้กลุ่มยอมรับและพอใจตนของสมาชิก ซึ่งเคยมีอยู่ในระดับสูงในระดับสูงใน ระยะแรกนั้นหมดสิ้นไปเพราะว่าสมาชิกมีความพอใจสมาชิกทุกคนและยอมรับในความเป็นตัวของ ตัวเองและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อยู่ในระดับสูงสร้างบรรยากาศขององค์การให้น่าอยู่มีวัฒนธรรม ขององค์การ

Parker (1999) ได้อธิบายองค์ประกอบการทำงานเป็นทีมระหว่างทีมงานที่มี ประสิทธิภาพและทีมงานที่ขาดประสิทธิภาพ ได้แก่

1. ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ การกำหนดเป้าหมาย การกำหนดบทบาท กระบวนการทำงานและการตรวจสอบและประเมินผลงาน
2. บรรยากาศการทำงานที่ปราศจากพิธีรีตองบรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์การ  
ไม่ดี
3. การมีส่วนร่วม ความร่วมมือ การจูงใจ
4. การรับฟังซึ่งกันและกัน การตัดสินใจ
5. ความไม่เห็นด้วยในทางบวก ความขัดแย้ง
6. ความเห็นพ้องกัน การประชุมทีม ความเป็นปึกแผ่นของทีม การประสานงาน
7. การสื่อสารที่เปิดเผย
8. บทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน
9. ภาวะผู้นำร่วม

## 10. ความสัมพันธ์กับภายนอก

### 11. การประเมินผลตนเอง

จากแนวคิดดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้กำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยรูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา ดังนี้

1. องค์ประกอบหลักการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย 18 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) องค์ประกอบย่อยด้านบุคคล 2) องค์ประกอบย่อยด้านทีม 3) องค์ประกอบย่อยด้านงาน และ 4) องค์ประกอบย่อยด้านองค์การ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1.1 องค์ประกอบย่อยด้านบุคคล มี 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การมีส่วนร่วม 2) ความร่วมมือ 3) ภาวะผู้นำ และ 4) การจูงใจ

#### 1.1.1 การมีส่วนร่วม

ชูชาติ พ่วงสมจิตร (2555) ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมว่าเป็นการให้สมาชิกทีมงานได้มีส่วนในการตัดสินใจใด ๆ ที่จะมีผลกระทบต่อสมาชิกทีมงานเอง

เปรมวดี คฤหเดช (2555) ได้อธิบายลักษณะของการมีส่วนร่วมว่าสมาชิกของทีมงานทุกคนที่จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะต้องมีความเชื่อพื้นฐานว่าตนเองมีส่วนร่วมในการสร้างความสำเร็จหรือความล้มเหลวของทีมงาน ซึ่งจะทำให้บรรยากาศในการทำงานนั้นเป็นบรรยากาศ ที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน สมาชิกของทีมงานจะมีความกระตือรือร้นหรือถูกกระตุ้นให้ตื่นตัวตลอดเวลาอันจะทำให้เกิดการมีส่วนร่วมหรือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

ศิริกาญจน์ โกสุมภ์ (2555) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมว่าเป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกทีมงานได้มีส่วนร่วมในการคิดริเริ่ม ร่วมพิจารณา ร่วมตัดสินใจร่วมปฏิบัติ และร่วมรับผิดชอบในเรื่องต่าง ๆ

เกรียงไกร เจียมบุญศรี และจักร อินทจักร (2555) ได้ให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมว่า ในการทำงานเป็นทีมจำเป็นต้องอาศัยการสื่อสารแบบเปิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ ของสมาชิกความเข้าใจกันความซื่อสัตย์และที่สำคัญคือการมีส่วนร่วมของสมาชิก ซึ่งเริ่มตั้งแต่การร่วมกันกำหนดนโยบายจุดมุ่งหมายวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบอันจะทำให้สมาชิกเกิดการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาตัดสินใจในเรื่องที่ตนเองเกี่ยวข้องมากที่สุด

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2555) ได้ให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมว่าการที่ทำให้สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมจะเป็นการเพิ่มคุณภาพในการตัดสินใจของผู้นำทีมเนื่องจากในบางกรณีที่ผู้นำทีมไม่มีข้อมูลเพียงพอในการตัดสินใจจะใช้ข้อมูลที่ได้จากลูกทีม Parker (1999) เสนอว่าการมีส่วนร่วมเป็นการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการแสดงออกทางวาจาหรือท่าทางเป็นไปอย่างมีคุณภาพส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการทำงานการมีส่วนร่วมไม่จำกัดอยู่เฉพาะ

การแสดงออกทางความคิดเห็นหรืออภิปรายอย่างกว้างขวางอาจมีส่วนร่วมโดยอวัจนภาษาก็ได้ เช่น การพยักหน้าการจดบันทึก ตัวอย่างได้แก่ในการจัดประชุม สมาชิกบางคนอาจเตรียมรายงานเอกสาร การเสนอผลงาน ขณะที่บางคนจัดห้องประชุมเตรียมเครื่องมือไมโครโฟนและเทปบันทึกเสียง เป็นต้น การมีส่วนร่วมสามารถปรับปรุงได้โดย (1) จำกัดการมีส่วนร่วมเฉพาะกิจกรรมหรือเรื่องที่กำลังพิจารณาเท่านั้น (2) แทรกแซงเมื่อการมีส่วนร่วมไม่เกี่ยวข้องกับงานที่ดำเนินการ (3) สนับสนุนและช่วย ให้สมาชิกที่เงียบได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น (4) กล่าวพูดและกล่าวแสดงออกเมื่อมีความคิดเห็นที่ ต่างจากสมาชิก

สรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมเป็นการให้สมาชิกของทีมงานทุกคนมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจซึ่งจะทำให้บรรยากาศในการทำงานเป็นบรรยากาศที่สนับสนุนซึ่งกันและกันสมาชิก ของทีมงานจะมีความกระตือรือร้นหรือถูกกระตุ้นให้ตื่นตัวตลอดเวลา ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมหรือ ช่วยเหลือซึ่งกันและกันซึ่งการมีส่วนร่วมของสมาชิกจะเริ่มตั้งแต่การร่วมกันกำหนดนโยบาย จุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบมีส่วนร่วมแก้ปัญหา ตัดสินใจใน เรื่องที่ตนเองเกี่ยวข้องมากที่สุด

1. ประเภทของการมีส่วนร่วม การแบ่งประเภทของการมีส่วนร่วมอาจจะกระทำได้ โดยอาศัยมิติหลายมิติ ดังนี้ (ดิน ปรัชญาพุทธ, 2555)

1.1 การมีส่วนร่วมโดยอาศัยมิติช่องทาง (Channels) แบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

1) การมีส่วนร่วมโดยผ่านช่องทางแบบขนบธรรมเนียมประเพณีหรือแบบโบราณการมีส่วนร่วม ประเภทนี้กระทำโดยอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามเป็นเครือญาติหรือสนิทสนมคุ้นเคยกัน มาก่อน 2) การมีส่วนร่วม โดยผ่านช่องทางของกระบวนการเลือกตั้งเช่น การมีส่วนร่วมทางการเมือง ระหว่างผู้แทนราษฎรและผู้มีสิทธิเลือกตั้ง 3) การมีส่วนร่วมโดยผ่านช่องทางองค์การ เช่น การมีส่วนร่วมระหว่างสมาชิกสมาคมหรือสหภาพแรงงาน เป็นต้น

1.2 การมีส่วนร่วมโดยอาศัยมิติความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลแบ่งได้ 3 ประเภทใหญ่ๆ คือ 1) การมีส่วนร่วมโดยอาศัยเทือกเถาเหล่ากอและเชื้อสกุลการมีส่วนร่วมประเภทนี้เน้นนามสกุล เป็นหลัก มีใช้พิจารณาจากผลงาน 2) การมีส่วนร่วมแบบเลือกที่รักมักที่ชัง ผู้ที่เข้ามามีส่วนร่วมจะ ได้รับการปฏิบัติตอบที่แตกต่างกันไปโดยไม่เสมอหน้ากัน 3) การมีส่วนร่วมแบบสากลสมาชิกทุกคนจะ มีสิทธิเท่าเทียมกันและได้รับการปฏิบัติตอบอย่างยุติธรรมเสมอหน้ากันหมด

1.3 การมีส่วนร่วมโดยอาศัยมิติกิจกรรม 1) การมีส่วนร่วมโดยการเลือกตั้ง 2) การมี ส่วนร่วมโดยการวิ่งเต้น 3) การมีส่วนร่วมโดยผ่านกิจกรรมองค์การ 4) การมีส่วนร่วมการติดต่อผู้อื่น เป็นการส่วนตัวกับผู้เกี่ยวข้องในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง 5) การมีส่วนร่วมโดยการก่อความวุ่นวาย

1.4 การมีส่วนร่วมโดยอาศัยมิติระดับ 1) การมีส่วนร่วมในแนวราบ 2) การมีส่วน ร่วมในแนวตั้ง 3) การมีส่วนร่วมในกระบวนการการบริหาร



1.5 การมีส่วนร่วมโดยอาศัยมิติกลยุทธ์ 1) การมีส่วนร่วมโดยอาศัยกลยุทธ์การศึกษา การรักษา 2) การมีส่วนร่วมโดยอาศัยกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม 3) การมีส่วนร่วมโดยอาศัยกลยุทธ์ของการเพิ่มเติมจำนวนผู้ปฏิบัติงาน 4) การมีส่วนร่วมโดยอาศัยกลยุทธ์การดึงผู้อื่นเข้ามาเป็นสมัครพรรคพวก 5) การมีส่วนร่วมโดยอาศัยกลยุทธ์อำนาจของชุมชน

1.6 การมีส่วนร่วมโดยอาศัยมิติอำนาจและการควบคุม 1) กุศโลบาย 2) การรักษา 3) การบอกกล่าว 4) การให้คำปรึกษา 5) การปลอบโยน 6) การเป็นหุ้นส่วน 7) การมอบอำนาจ 8) อำนาจและการควบคุมในกำมือของผู้ตาม

## 2. ประโยชน์ที่จะได้จากการจัดการแบบมีส่วนร่วม

ทองใบ สดขารี (2555) ได้เสนอว่า การประยุกต์จัดการแบบมีส่วนร่วมตั้งอยู่บนฐานคติของการจัดการตามสถานการณ์หากนำไปประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสมย่อมทำให้เกิดประโยชน์ได้หลายประการ คือ 1) เป็นประโยชน์ในแง่ของการพัฒนาบุคลากร 2) ส่งเสริมให้เกิดการตัดสินใจที่ดีขึ้น 3) เป็นการเพิ่มศักยภาพในการจูงใจและการสร้างความผูกพันในการตัดสินใจ 4) เป็นประโยชน์ต่อผู้นำที่จะได้ร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านการแบ่งปันอำนาจและสร้างพลังอำนาจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

## 3. การจัดการแบบมีส่วนร่วมกับการสร้างทีมงาน

การจัดการแบบมีส่วนร่วมเป็นวิธีการที่ทำให้องค์กรได้ประโยชน์จากบุคลากรมากขึ้น ขณะเดียวกันก็เปิดโอกาสในการสร้างความผูกพันในการทำงานและการรับรู้ข้อมูลย้อนกลับจากบุคลากรมากขึ้น และนำไปสู่การใช้ประโยชน์จากการสร้างทีมงานซึ่งถือว่าทีมงานเป็นกลไกการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมของบุคลากร เพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพการมีส่วนร่วมแบบทีมงานร่วมต้นและมีพื้นฐานมาจากความสำเร็จในการทำงานของสังคมญี่ปุ่นแล้วแพร่กระจายไปสู่สหรัฐอเมริกาและประเทศตะวันตกอื่นๆ (Nahavandi and Arandra, 1994) สมาชิกแต่ละบุคคลนั้นมีขีดจำกัดในการทำงาน แต่เมื่อมารวมเป็นทีมหรือกลุ่มลักษณะเด่นของอีกคนหนึ่งจะช่วยแก้ไขจุดด้อยของอีกคนหนึ่งการร่วมมือร่วมใจหรือการมีส่วนร่วมจึงเป็นกิจกรรมที่ทำให้บุคคลสนับสนุนการทำงานของกันและกัน ลักษณะเก่งคนเดียวยอดเยี่ยมคนเดียวจะลดน้อยลงไป นอกจากนี้การมีส่วนร่วมจะรู้ว่าตนเองได้รับการยอมรับ มีความรับผิดชอบต่อตนเอง มีความหมาย ความรู้สึกที่ดีดังกล่าวทำให้บุคคลพร้อมที่จะอุทิศตนเพื่อทีมต่อไป (นรินทร์ แจ่มจำรัส, 2555)

### 1.1.2 ความร่วมมือ

ความร่วมมือ หมายถึง การปฏิบัติกิจกรรมหรือการกระทำภารกิจของสมาชิกในกลุ่มตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปโดยมีการวางแผนแลกเปลี่ยนข้อมูลด้วยความไว้วางใจ ความเข้าใจมีการสื่อสาร กระตุ้น หรือขอรับรองให้สมาชิกในกลุ่มช่วยเหลือซึ่งกันและกันโดยเคารพในความคิดและพร้อมที่จะเข้าช่วยเหลือกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มเพื่อให้บรรลุถึงความสำเร็จของงานอย่างมีประสิทธิภาพและ

รับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นร่วมกัน (Slavin, 1993) ; (วิจิตร อวาระกุล, 2555) ; (นิตยา ชังคมานนท์ , 2555) ; (สุทธารัตน์ ตั้งสิทธิโชค, 2555)

ความสำคัญของความร่วมมือในการทำงาน

สิทธิโชค วรรณสันติกุล (2555) เสนอว่า การร่วมกันทำงานมีประโยชน์ ดังนี้

1. ผลการทำงานของกลุ่มจะได้ประสิทธิภาพดีกว่าการทำงานโดยคนเพียงคนเดียว
2. การตัดสินใจโดยกลุ่มมีประสิทธิภาพมากกว่าและแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่า
3. เรียนรู้ที่จะเป็นผู้มีค่านิยมในการช่วยเหลือผู้อื่น เมตตาปราณี มีความรับผิดชอบเห็นใจคนอื่น ฯลฯ จากการที่คนเราได้เข้าเป็นสมาชิกกลุ่ม
4. อารมณ์ต่าง ๆ เช่น สนุกสนาน ตื่นเต้น ร่าเริง ความหวังเหล่านี้จะมีความเข้มข้นสูงกว่าปกติเมื่อคนเราอยู่ในกลุ่มสูงกว่าเมื่ออยู่ตามลำพัง
5. คุณภาพชีวิตประจำวันของกลุ่มสูงขึ้นเนื่องจากการแบ่งงานกันทำตามความเชี่ยวชาญ
6. การจัดการความขัดแย้งสามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพดีกว่าเมื่ออยู่รวมกันเป็นกลุ่ม การจัดการกับอิทธิพลดีกว่าเมื่ออยู่รวมกันเป็นกลุ่ม
7. เอกลักษณะของคนเรา การยอมรับนับถือในตนเองและสมรรถภาพทางสังคมของเราล้วนแต่ได้รับการขัดเกลาหรือปั้นจากสังคมทั้งสิ้น
8. ถ้าปราศจากความร่วมมือกันระหว่างคนเราแล้วกลุ่มหรือองค์การทางสังคมทั้งหลายย่อมอยู่รอดไม่ได้

วิจิตร อวาระกุล (2555) ได้เสนอความสำคัญของความร่วมมือ ดังนี้

1. ผลงานสูงกว่าต่างคนต่างทำ
2. ผลงานมีคุณภาพดีกว่า
3. ความรับผิดชอบและความผูกพันต่องานมีมากขึ้น
4. ความเข้มแข็ง เหนียวแน่นในด้านความสัมพันธ์สามัคคีสูงขึ้น

แนวทางการส่งเสริมความร่วมมือในการทำงาน

วิจิตร อวาระกุล (2555) กล่าวถึง วิธีการปฏิบัติเพื่อให้ได้รับความร่วมมือ ดังนี้

1. การทำให้ผู้อื่นยอมรับ
  - 1.1 สนใจผู้อื่นและทำให้ผู้อื่นอย่างจริงจัง
  - 1.2 สร้างบรรยากาศและการปฏิบัติงานที่เป็นมิตรเป็นกันเอง
  - 1.3 ถ้าผิดต้องยอมรับผิด อย่าเอาชนะโดยการโต้เถียงหรือคัดค้าน

## 2. ทำให้ผู้อื่นวางใจได้

- 2.1 ปฏิบัติตาม (ข้อ 1) ทั้งหมด
- 2.2 ให้ผู้อื่นสูง ตัวเราดำ
- 2.3 ช่วยเหลือคนอื่นเป็นฝ่ายถูก
- 2.4 หลีกเลี่ยงการโต้เถียง โต้แย้งในเรื่องที่เถียงกันได้ไม่รู้จักจบ
- 2.5 รู้จักกาลเทศะ ฐานะ ตำแหน่งของผู้ร่วมประชุม

## 3. การทำตัวเองให้เป็นที่ยอมรับ เชื่อถือ เหมาะสม

- 3.1 ปฏิบัติตาม (ข้อ 1, 2) ทั้งหมด
- 3.2 แสดงความปรารถนาดีต่อผู้อื่นและส่วนรวม
- 3.3 แสดงว่าเราทำเพื่อประโยชน์ของเขา
- 3.4 แสดงความสามารถของเราออกมาให้เห็นว่าเรามีความสามารถ

และเหมาะสม

## 4. การสร้างความร่วมมือในระดับเดียวกัน

- 4.1 อย่าขัดท้อความผิด ให้ร้ายป้ายสีผู้อื่น
- 4.2 ไม่ปิดบังอำพราง บอกกล่าวกันด้วยความปรารถนาดี
- 4.3 ให้เกียรติเคารพนับถือซึ่งกันและกัน
- 4.4 ทำงานในหน้าที่รับผิดชอบให้ดีที่สุด ไม่ล่าช้า ทำให้ผู้อื่นเสียหาย
- 4.5 เคารพขอบเขตอำนาจหน้าที่ซึ่งกันและกัน
- 4.6 ให้และรับฟังคำติชมในทางสร้างเสริม
- 4.7 ละเว้นการทำงานอย่างพอให้พ้น ๆ ไป กลับแก้งผู้อื่นเพื่อ

ประโยชน์ของตน

## 5. การสร้างความร่วมมือกับผู้ใต้บังคับบัญชา

- 5.1 บอกให้ทราบว่าคุณคาดหวังและต้องการให้เขาทำงานอย่างไร
- 5.2 รับฟังและเปิดโอกาสให้เขาได้เสนอแนะและมีส่วนร่วมบ้าง
- 5.3 ออกรับแทน เมื่อเกิดผิดพลาดแล้วมาไล่เบี้ยทีหลัง
- 5.4 ให้คำชมเชย หรือยอมรับ เมื่อผลงานที่เขาทำดี
- 5.5 ปฏิบัติตามสายบังคับบัญชา (ไม่สั่งงานข้ามชั้น)
- 5.6 ยุติธรรมปฏิบัติต่อทุกคนเสมอภาคไม่ลำเอียงหรือแสดงว่าชอบใคร

เกลียดใคร

## 6. การสร้างบรรยากาศความร่วมมือด้วยการพูด ดังนี้

- 6.1 ไม่ควรพูดเมื่อเวลา โอกาส สถานที่ ฯลฯ ไม่อำนวย

6.2 เมื่ออารมณ์ขุ่นเคืองไม่แจ่มใสอย่าใช้คำพูดเสียดสีให้อีกฝ่ายหนึ่ง

เจ็บปวด

6.3 พยายามพูดในลักษณะที่เราต้องการรับฟังความคิดเห็นของเขา

6.4 พูดในลักษณะที่ชักชวนให้เข้ามาช่วยกันแก้ไขข้อขัดแย้ง

6.5 พูดความจริงเสมอ

สงวน สิทธิเลิศอรุณ, จำรัส ตังสุวรรณ และฐิติพงษ์ ธรรมานุสรณ์ ได้เสนอความ  
วิธีการส่งเสริมความร่วมมือ ดังนี้ (ประเทือง พลายนโธ, 2555)

ตรงจุด

1. พยายามสื่อความหมายให้เข้าใจตรงกันในความมุ่งหมายของกลุ่ม
2. ให้สมาชิกพยายามสังเกตความต้องการของกันและกันเพื่อจะได้ช่วยเหลือให้
3. ให้สมาชิกสำรองทำหน้าที่แทนสมาชิกที่ขาดหายไปเพื่อให้งานเดินต่อไป
4. ให้สมาชิกยอมรับและพอใจซึ่งกันและกัน
5. ให้สมาชิกโน้มน้าวหรือชักชวนกันไปในทางที่ดีตามจุดมุ่งหมายของกลุ่ม
6. ให้สมาชิกช่วยเหลือและให้ความสะดวกซึ่งกันและกัน
7. สร้างเสถียรภาพของโครงสร้างของกลุ่มให้มั่นคง

#### 1.1.3 ภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำหมายถึงกระบวนการที่ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นเป็นการใช้อิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในสถานการณ์หนึ่งๆโดยผ่านกระบวนการติดต่อสื่อสารโดยใช้ศิลปะและความสามารถของผู้บริหารหรือผู้นำในการชักจูง ชักนำให้บุคคล หรือกลุ่มเกิดแรงจูงใจในการทำงาน ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายและตามสถานการณ์ที่เป็นอยู่ร่วมกัน โดยมีผู้นำที่มีความสามารถจะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (กฤษดา ผ่องพิทยา, 2555) ; (วรภรณ์ ตระกูลสฤณี, 2555)

ทฤษฎีภาวะผู้นำ

- 1) ทฤษฎีภาวะผู้นำยุคคลาสสิก
  - (1) ทฤษฎีคุณลักษณะของภาวะผู้นำ (Trait Theory of Leadership)
  - (2) สไตล์ของภาวะผู้นำ (Leadership Styles)
  - (3) การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State)
  - (4) การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (The Michigan Studies)
  - (5) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของไฟด์เลอร์
  - (6) ทฤษฎีกริดการบริหาร (The Managerial Grid)

(7) ทฤษฎีความต่อเนื่องของพฤติกรรมผู้นำ (Continuum of Leader Behavior)

(8) ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบรรลุเป้าหมาย (Path-Goal Theory of Leadership)

(9) ทฤษฎีผู้นำและการมีส่วนร่วม

(10) ทฤษฎีภาวะผู้นำว่าด้วยการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก

(11) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด

2) ทฤษฎีภาวะผู้นำในยุคปัจจุบัน

(1) ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป

(2) ภาวะผู้นำแบบผู้สอนงาน

(3) ภาวะผู้นำแบบพิเศษ

(4) ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ

(5) ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ

คุณลักษณะและพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล

คุณลักษณะและพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล (2555) ได้สรุปประเด็นคุณลักษณะและพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ดังนี้ 1) ผู้นำจะมีอารมณ์ที่มั่นคงและ ยึดมั่นผู้ตามสามารถฝากความหวังไว้ได้เมื่อเผชิญกับภาวะวิกฤติ 2) ผู้นำจะยอมรับความผิดพลาดด้วยการแสดงความรับผิดชอบ และการดำเนินการแก้ไขปัญหาคือการป้องกันที่เกิเกิดขึ้นนอกจากนี้ในการแก้ไขปัญหาจะไม่ยึดติดกับวิธีการเดิมของตนแต่จะให้ความสนใจรับฟังความคิดเห็นและข้อมูลจากรอบข้าง 3) ผู้นำจะมีความสัจซื่อถือคุณธรรมยึดมั่นหลักการมุ่งเน้นต่องานรับผิดชอบและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา มากกว่ามุ่งการแข่งขันกับคู่แข่งหรือเพื่อสร้างความประทับใจแก่ผู้บังคับบัญชา 4) ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของผู้นำจะมีพฤติกรรมที่ไวต่อการรับรู้ความรู้สึกของผู้อื่นมีความนุ่มนวลและให้ความใส่ใจต่อผู้อื่นเป็นผู้ที่สามารถเข้าใจและเข้าใจกับคนทุกประเภทโดยสามารถพัฒนาเครือข่ายความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นเพื่อให้เกิดความร่วมมือได้อย่างกว้างขวางเมื่อไม่เห็นด้วยกับผู้อื่นก็จะแสดงออกอย่างตรงไปตรงมาแต่นุ่มนวลด้วยความมีอัธยาศัยที่ดี 5) ทักษะด้านเทคนิคและด้านมนุษยศาสตร์ ควรมีทักษะทั้งด้านเทคนิคและด้านมนุษยศาสตร์แบบผสมผสานและผ่านประสบการณ์ในหน้าที่ต่างๆ อย่างหลากหลายและมุมมองทั้งแบบกว้างและแบบลึกและสามารถแก้ปัญหาได้ทุกรูปแบบ

#### 1.1.4 การจูงใจ

แรงจูงใจ หมายถึง การกระทำทุกวิถีทางที่จะให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดพฤติกรรมการทำงานในทางที่เป็นต้องการขององค์กร ทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้มีอยู่

2 ลักษณะ คือทฤษฎีที่เน้นกระบวนการ (Process Theory) และทฤษฎีแรงจูงใจที่เน้นปัจจัย (Content Theories) มีรายละเอียดดังนี้

1. ทฤษฎีที่เน้นกระบวนการ หมายถึง ทฤษฎีของ Lawler และPorter ซึ่งแบ่งกระบวนการจูงใจคนให้ปฏิบัติงานเป็นสามขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนแรก คือ การสร้างความคาดหวัง โดยทำให้บุคคลเชื่อว่าการปฏิบัติจะนำไปสู่ความสำเร็จ ขั้นที่สอง คือ การให้เห็นคุณค่าในวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และขั้นสุดท้ายคือ ให้ทุกคนใช้การปฏิบัติเป็นเครื่องมือที่จะนำไปสู่วัตถุประสงค์ที่ต้องการ

2. ทฤษฎีแรงจูงใจที่เน้นปัจจัย หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจที่จะทำงาน (เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2556) ซึ่งมีทฤษฎีเกี่ยวข้องอยู่ 5 ทฤษฎีดังนี้ 1) ทฤษฎีของ Abraham Maslow ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความต้องการพื้นฐานของมนุษย์จะเป็นไปตามลำดับขั้นของความต้องการ 5 ระดับ 2) ทฤษฎีของ Frederick Herzberg กล่าวถึงการจูงใจ 2 แบบคือ องค์ประกอบที่เป็นผลให้เกิดความพึงพอใจ และองค์ประกอบที่ป้องกันความไม่พึงพอใจ (Motivators and Hygiene's) 3) ทฤษฎีของ David C. McClelland ที่มุ่งการจูงใจทางความสำเร็จ (Achievement Motivation) แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ ความต้องการทางสังคม ความต้องการอำนาจ และความต้องการความสำเร็จ 4) ทฤษฎีของ Aldermen ที่แบ่งความต้องการของมนุษย์เป็น 3 ลักษณะ คือ ความต้องการการดำรงอยู่ ความต้องการความสัมพันธ์กับชุมชนและความต้องการความเติบโตเจริญก้าวหน้า 5) ทฤษฎี X ทฤษฎี Y ของ Douglas McGregor ที่แบ่งความต้องการของมนุษย์เป็น 2 ระดับ คือ ความต้องการระดับต่ำและความต้องการในระดับสูง

3. การใช้แรงจูงใจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานแรงจูงใจมีอิทธิพลมากต่อพฤติกรรมและการทำงานของบุคคล บุคคลที่ปรารถนาความก้าวหน้าในองค์กร จึงควรให้ความสนใจกับการประยุกต์ความรู้เรื่องการจูงใจไปใช้ประโยชน์ในงานเพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดแก่พนักงานและเกิดแก่ตนเองด้วยทั้งนี้ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ (สมใจ ลักษณะ, 2555) ได้เสนอรูปแบบการใช้แรงจูงใจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานมี 3 รูปแบบดังนี้

4. การจูงใจด้วยรางวัลตอบแทน 1) รางวัลตอบแทนในรูปของเงินตอบแทน ได้แก่ (1) ค่าตอบแทน เช่น เงินเดือน โบนัส ฯลฯ (2) การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งซึ่งส่วนหนึ่งจะเป็นที่มาของการได้รับเงินเดือน เงินประจำตำแหน่ง (3) สวัสดิการและบริการต่างๆ เช่น ค่ารักษาพยาบาลที่อยู่อาศัย 2) รางวัลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน ได้แก่ (1) การให้เครื่องอำนวยความสะดวกเช่นห้องทำงานรถประจำตำแหน่ง (2) ให้โอกาสไปอบรมสัมมนาให้รับผิดชอบโครงการมีเกียรติสร้างผลงาน (3) การยกย่องเชิดชูเกียรติ เกียรติบัตร ประกาศเกียรติคุณ เป็นต้น

5. การจูงใจด้วยงานหลักการสำคัญของการจูงใจด้วยงาน คือ ใช้ลักษณะและเงื่อนไขวิธีการทำงานจูงใจให้บุคคลมีความต้องการที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถพอใจุทิศตนให้กับงานและให้ความร่วมมือพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานวิธีการจูงใจด้วยงานควรประยุกต์

ทฤษฎีของ Herzberg เน้นการจัดงานให้ท้าทายความสามารถให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานได้มีอิสระในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสำเร็จในงานด้วยตนเองความสำเร็จและความสุขพอใจในงานที่ตนเองรับผิดชอบจะช่วยจูงใจให้เกิดการอุทิศตนตั้งใจทำงานให้ประสบผลดียิ่งขึ้นแนวปฏิบัติที่พบว่าได้ผลดีในการจูงใจด้วยงาน คือ 1) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) ทำให้พ้นสภาพความจำเจเกิดความกระตือรือร้นในงานใหม่ 2) ขยายขอบเขตและเนื้อหางาน มอบอำนาจหน้าที่ให้เพิ่มขึ้นเพื่อแสดงความไว้วางใจและเชื่อมั่นในความสามารถของเขา จะช่วยสร้างความท้าทาย

6. การจูงใจด้วยวัฒนธรรมองค์การ มีลักษณะดังต่อไปนี้ 1) ใช้วิสัยทัศน์สร้างเป้าหมายอนาคต ความเจริญก้าวหน้าขององค์การ เป็นทิศทางที่ทุกคนมุ่งมั่น 2) ให้ทุกคนมีส่วนร่วม โดยให้ความสำคัญกับผู้บริหารทุกระดับ ใช้การตัดสินใจจากระดับล่าง (Bottom Up) โดยให้ความสำคัญแก่ผู้ปฏิบัติงานในฐานะผู้อยู่ใกล้ชิดกับปัญหามากที่สุด มีการสื่อสารจากล่างขึ้นบน 3) ให้ความสำคัญความต้องการของบุคคลสนองความต้องการของบุคคล 4) ติดตามประเมินผลด้วยวิธีการธรรมชาติ

## 2. องค์ประกอบย่อยด้านทีม

### 2.1 การบริหารความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่เกิดจากความพยายามของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลฝ่ายหนึ่งที่มีความตั้งใจจะโต้ตอบความพยายามของอีกฝ่ายหนึ่งโดยการขัดขวางไม่ให้ฝ่ายตรงข้ามสามารถบรรลุเป้าหมายหรือได้รับผลประโยชน์ตามที่ต้องการความขัดแย้งของบุคคลเกิดจากการที่บุคคลต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งโดยที่การเลือกนั้นอาจเต็มใจเลือกหรือจำใจเลือกความขัดแย้งระหว่างบุคคลเป็นสถานการณ์ที่การกระทำของฝ่ายหนึ่งไปขัดขวางหรือสกัดกั้นการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่ง ในการที่จะบรรลุเป้าหมายหรือการที่บุคคลมีความแตกต่างในค่านิยมความสนใจแนวคิดวิธีการ เป้าหมายต้องมาติดต่อกันทำงานด้วยกันหรืออยู่ร่วมกันในสังคมเดียวกันโดยที่ความแตกต่างนี้เป็นสิ่งที่ไม่สอดคล้องหรือไปด้วยกันไม่ได้ เป็นเรื่องของความเป็นปฏิปักษ์ต่อกันหรือเป็นฝ่ายตรงข้ามข้ามระหว่างสมาชิกในองค์การซึ่งอาจจะตั้งแต่สองฝ่ายหรือมากกว่าซึ่งเป็นสถานการณ์ที่ไม่มีความสอดคล้องกัน ในเรื่องของเป้าหมาย แนวความคิดและอารมณ์หรือความรู้สึกระหว่างบุคคลหรือกลุ่มต่างๆ ในองค์การ (Robbins, 1999) ; (เสริมศักดิ์ วิชาสาครณ์, 2556) ดังนั้น การจะบริหารความขัดแย้งจึงเป็นการจัดการกับความขัดแย้งโดยการลดระดับของความขัดแย้งการแก้ปัญหาความขัดแย้งหรือกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งที่สร้างสรรค์และมีประโยชน์ต่อสถานศึกษาโดยใช้กระบวนการวินิจฉัยความขัดแย้งการพิจารณาปัญหาของความขัดแย้งการพิจารณาผลที่เกิดจากความขัดแย้งและใช้เทคนิควิธีการที่เหมาะสมกับปัญหาและสถานการณ์ในการบริหารความขัดแย้ง

### 2.1.1 ประเภทของความขัดแย้ง

อรุณ รักธรรม (2555) แบ่งออกเป็น 6 ประเภท 1) ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล (Personal Conflict) เกิดขึ้นเมื่อบุคคลใดบุคคลหนึ่งมีความไม่แน่ใจเกี่ยวกับว่าเขาถูกคาดหวังให้ปฏิบัติงานอะไรเมื่อข้อกำหนดของงานบางอย่างขัดแย้งกับความต้องการอื่นๆ ของงาน หรือเมื่อบุคคลใดบุคคลหนึ่งถูกคาดหวังว่าจะต้องทำได้มากกว่าที่เขาารู้สึกว่าสามารถกระทำได้ ความขัดแย้งแบบนี้มักจะมีอิทธิพลต่อการตอบสนองของบุคคลต่อความขัดแย้งขององค์การแบบอื่นๆ 2) ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict) ลักษณะความขัดแย้งประเภทนี้มักจะถูกพิจารณาว่ามีสาเหตุมาจากความแตกต่างของบุคลิกภาพอยู่เสมอเกิดจากแรงกดดันที่เกี่ยวข้องกับบทบาท (ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา) 3) ความขัดแย้งภายในกลุ่ม (Group Conflict) ประกอบด้วย ความขัดแย้งในบทบาท ความขัดแย้งในอำนาจ ความขัดแย้งในประเด็น 4) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มภายในองค์การเดียวกัน (Between Group Conflict) เป็นความขัดแย้งระหว่างลำดับชั้น ความขัดแย้งทางด้านหน้าที่ ความขัดแย้งระหว่างเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการและเจ้าหน้าที่ให้คำแนะนำ ปรัชญาและความขัดแย้งระหว่างกลุ่มที่เป็นทางการและกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ 5) ความขัดแย้งภายในองค์การ (Organization Conflict) ประกอบด้วย ความขัดแย้งภายในกลุ่มและความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม 6) ความขัดแย้งระหว่างองค์การ (Inter Organization Conflict) ได้ถูกพิจารณาว่าเป็นรูปแบบของ ความขัดแย้งที่ต้องการสำหรับระบบเศรษฐกิจ ความขัดแย้งดังกล่าวได้รับการยอมรับว่าจะนำไปสู่การพัฒนาสินค้าชนิดใหม่ วิทยาการบริการราคาถูกและการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

Louis (1997) ได้แบ่งประเภทของความขัดแย้งไว้ดังนี้

1. อาการแอบแฝงของความขัดแย้ง (Latent Conflict) คือ ความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขัน (Competition) ในด้านทรัพยากรที่มีน้อยหรือหายาก การดิ้นรนอยากเป็นตัวของตัวเอง (Drive for Autonomy) และการมีเป้าหมายที่ต่างกัน (Divergence of Goals) ซึ่งเป็นความขัดแย้งในด้านบทบาท (Role Conflict)
2. ความขัดแย้งประเภทที่มองเห็นได้ (Perceived Conflict) เกิดจากความเข้าใจผิดระหว่างกัน ต่อสิ่งที่มีอยู่หรือเป็นจริง และจะแก้ความขัดแย้งประเภทนี้ได้ก็โดยเพิ่มประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสาร
3. ความขัดแย้งที่รู้สึกได้ (Felt Conflict) อาจเกิดจากความตึงเครียด เมื่อความขัดแย้งเกิดขึ้นแก่บุคคลใด บุคคลหนึ่ง ซึ่งอาจจะเกิดขึ้นจากการแข่งขันในทรัพยากร ความต้องการอิสระ และเป้าหมายที่ต่างกัน
4. ความขัดแย้งที่เปิดเผย (Manifest Conflict) มีอาการของการระรานอย่างเปิดเผย (Open Aggression) และเป็นเรื่องความรุนแรง (Violence)

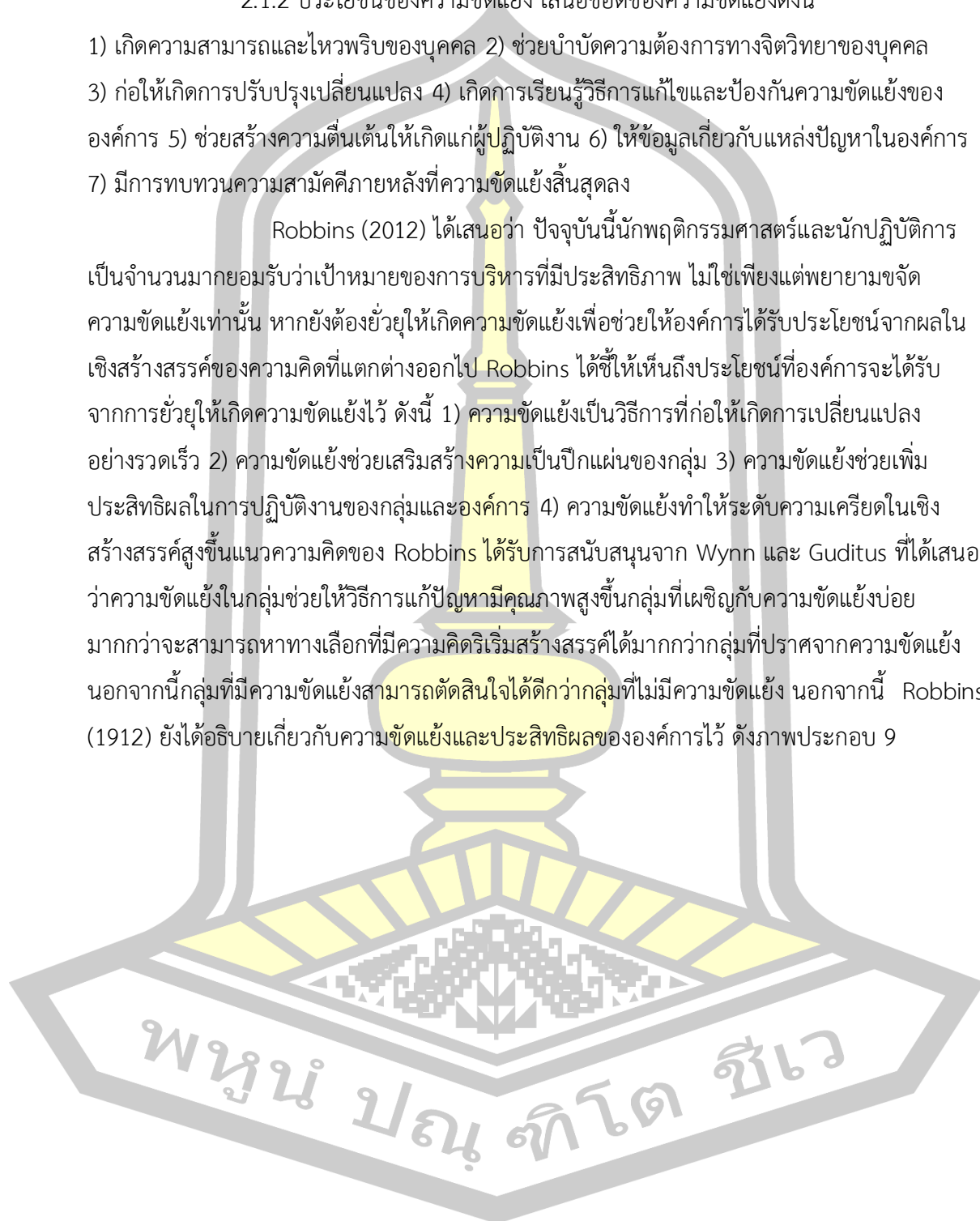


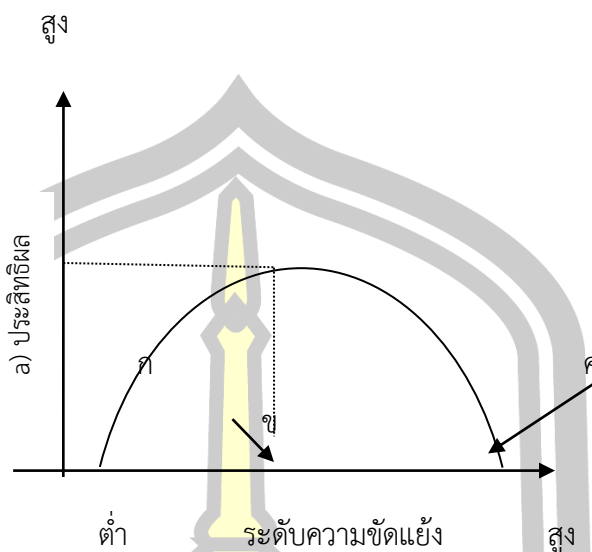
## 5. สภาพหลังจากความขัดแย้งเกิดขึ้นแล้ว (Conflict Aftermath)

### 2.1.2 ประโยชน์ของความขัดแย้ง เสนอข้อดีของความขัดแย้งดังนี้

- 1) เกิดความสามารถและไหวพริบของบุคคล
- 2) ช่วยบำบัดความต้องการทางจิตวิทยาของบุคคล
- 3) ก่อให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง
- 4) เกิดการเรียนรู้วิธีการแก้ไขและป้องกันความขัดแย้งขององค์กร
- 5) ช่วยสร้างความตื่นตัวให้เกิดแก่ผู้ปฏิบัติงาน
- 6) ให้ข้อมูลเกี่ยวกับแหล่งปัญหาในองค์กร
- 7) มีการทบทวนความสามัคคีภายหลังที่ความขัดแย้งสิ้นสุดลง

Robbins (2012) ได้เสนอว่า ปัจจุบันนี้นักพฤติกรรมศาสตร์และนักปฏิบัติการเป็นจำนวนมากยอมรับว่าเป้าหมายของการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ไม่ใช่เพียงแค่พยายามจัดความขัดแย้งเท่านั้น หากยังต้องช่วยทำให้เกิดความขัดแย้งเพื่อช่วยให้องค์กรได้รับประโยชน์จากผลในเชิงสร้างสรรค์ของความคิดที่แตกต่างออกไป Robbins ได้ชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการช่วยทำให้เกิดความขัดแย้งไว้ ดังนี้ 1) ความขัดแย้งเป็นวิธีการที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว 2) ความขัดแย้งช่วยเสริมสร้างความเป็นปึกแผ่นของกลุ่ม 3) ความขัดแย้งช่วยเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของกลุ่มและองค์กร 4) ความขัดแย้งทำให้ระดับความเครียดในเชิงสร้างสรรค์สูงขึ้นแนวความคิดของ Robbins ได้รับการสนับสนุนจาก Wynn และ Guditus ที่ได้เสนอว่าความขัดแย้งในกลุ่มช่วยให้วิธีการแก้ปัญหาที่มีคุณภาพสูงขึ้นกลุ่มที่เผชิญกับความขัดแย้งบ่อยมากกว่าจะสามารถหาทางเลือกที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ได้มากกว่ากลุ่มที่ปราศจากความขัดแย้ง นอกจากนี้กลุ่มที่มีความขัดแย้งสามารถตัดสินใจได้ดีกว่ากลุ่มที่ไม่มีความขัดแย้ง นอกจากนี้ Robbins (1912) ยังได้อธิบายเกี่ยวกับความขัดแย้งและประสิทธิผลขององค์กรไว้ ดังภาพประกอบ 9





สถานการณ์ความขัดแย้ง	ระดับของความขัดแย้ง	ชนิดของความขัดแย้ง	คุณลักษณะภายในขององค์กร	ประสิทธิผลขององค์กร
ก	ต่ำ/ไม่มี	ทางทำลาย	ความเฉื่อยชา เหนื่อยหน่าย ไม่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ขาดความคิดใหม่	ต่ำ
ข	ระดับที่ได้ผลดีที่สุด	สร้างสรรค์	มีชีวิตชีวา สร้างสรรค์ มีการวิพากษ์ตนเอง	สูง
ค	สูงมาก	ทางทำลาย	พฤติกรรมก่อวุ่นวาย สับสน ไม่ได้รับความร่วมมือ	ต่ำ

ภาพประกอบ 9 ความขัดแย้งและประสิทธิผลขององค์การ

## 2.2 การประชุมทีม

Johnson และ Frank (1991) ได้สนับสนุนให้มีการจัดประชุมทีมให้บ่อยครั้งโดยได้กล่าวว่า ทีมงานที่ดีจะมีการประชุมกันอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้สมาชิกสามารถปรึกษาหารือเกี่ยวกับงานร่วมกันระบุปัญหาและแก้ปัญหาที่เป็นอุปสรรคของความสำเร็จมีการให้และรับความช่วยเหลือจากเพื่อนสมาชิกจึงพบว่าการประชุมเป็นกิจกรรมที่จำเป็นสำหรับการทำงานร่วมกัน (Scannell, 1992) ได้ยืนยันว่าไม่มีเส้นที่แบ่งความแตกต่างระหว่างการประชุมแต่ละแบบไว้อย่างชัดเจนและ Scannell เชื่อว่าการประชุมไม่ว่าผู้เข้าร่วมจะประกอบด้วยผู้บริหารที่ปรึกษาหรือสมาชิกทีมงานก็ตามรูปแบบของการประชุมจะแบ่งได้ 4 แบบ อย่างคร่าว ๆ คือการให้ข้อมูลการปฏิบัติการ

การแก้ปัญหาและการระดมสมองซึ่งทั้ง 4 กิจกรรมหลักนี้สอดแทรกในระดับที่แตกต่างกันตามวาระการประชุมที่กำหนด นอกจากนี้ Margerison และ McCann (1990) ได้เสนอแนวคิดแบ่งการประชุมของทีมงานตามความสัมพันธ์ของมิติการเข้าร่วมการใช้อำนาจความรับผิดชอบและได้แบ่งการประชุมเป็นประเภทต่างๆ ได้แก่ การประชุมสั่งการการประชุมเพื่อเจรจาต่อรอง การประชุมเพื่อปรึกษาหารือ การประชุมคณะกรรมการเพื่อการตัดสินใจการประชุมคณะกรรมการเพื่อแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลและแก้ปัญหา การประชุมเป็นการระดมพลังของสมาชิกในกลุ่มมาช่วยกันคิด ตัดสินใจหรือแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นมีใช้ต่างคนต่างคิดแล้วนำความคิดมารวมกันเป็นการมาพบปะกันมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันของคนกลุ่มคนอย่างมีจุดมุ่งหมายในสถานที่แห่งหนึ่งเพื่อให้ได้ข้อสรุปตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดทั้งนี้เพื่อให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันได้มีโอกาสทำความเข้าใจในเหตุผลที่อาจมีการอภิปรายชี้แจงในที่ประชุมให้ผลของการประชุมเกิดขึ้นเป็นน้ำพักน้ำแรงทางปัญญาของผู้ร่วมประชุม การประชุมเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารและดำเนินการ เป็นกลไกที่สำคัญของหน่วยงานทุกระดับ (วารสาร ธรรมศาสตร์, 2555) การประชุมโดยทั่วไป มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อชี้แจงและทำความเข้าใจร่วมกันต่องานที่ปฏิบัติ
2. เพื่อประสานการทำงานร่วมกันระหว่างบุคลากรหรือฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง
3. เพื่อให้มีการตัดสินใจร่วมกันโดยอาศัยข้อมูลจากสมาชิกที่เข้าประชุม
4. เพื่อเป็นการระดมความคิดเห็นที่จะนำไปสู่การกำหนดนโยบายการวางแผน

การสร้างพันธมิตร และวิสัยทัศน์อย่างสร้างสรรค์

5. เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความรู้ ประสบการณ์และข่าวสารข้อมูล
6. เพื่อก่อให้เกิดการรับรู้ร่วมกัน สร้างความรู้สึกร่วมกันถึงความเป็นเจ้าขององค์การร่วมกัน
7. เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจอันดีก่อให้เกิดความสามัคคีของบุคลากรในหน่วยงาน

ขั้นตอนการประชุมแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวางแผนและเตรียมการประชุม 2) การพิจารณารูปแบบและวิธีการประชุม 3) การดำเนินการประชุม 4) การติดตามผลการประชุม (นิรันดร์ จงวุฒิเวศย์, 2555) ในการประชุมเพื่อสร้างทีมงานจะเป็นการอภิปรายเกี่ยวกับอุปสรรคปัญหาและเน้นการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพเพื่อสร้างผลงานให้ดียิ่งขึ้นซึ่งการแก้ปัญหาและการกำหนดแผนปฏิบัติการเป็นสิ่งสำคัญ (ประภัสสร บุญมี, 2556)

สมิต สัจฉกร (2555) เสนอว่า ประเภทของการประชุมมี 5 ประเภท ได้แก่

1. การประชุมเพื่อการข่าวสาร (Information Conference)
2. การประชุมเพื่อแก้ปัญหา (Problem-Solving Conference)
3. การประชุมเพื่อตัดสินใจ (Decision-Making Conference)
4. การประชุมเพื่อการฝึกอบรม (Training Conference)
5. การประชุมเพื่อระดมความคิด (Brainstorming Conference)

### 2.3 ความเป็นปึกแผ่นของทีม

องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของทีมงานคือระดับความเป็นปึกแผ่นของทีม ซึ่งเป็นแรงดึงดูดใจให้สมาชิกมีความปรารถนาจะเข้าร่วมซึ่งสมาชิกภาพของทีมต้องการให้กลุ่มคงอยู่ มีพลังที่แสดงถึงความแข็งแกร่งของความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกในกลุ่มเป็นความเหนียวแน่นของทีม ที่มีอิทธิพลต่อบุคคลและต่อระดับปฏิกิริยาของทีมต่อกลุ่มอื่นต่อองค์กรหรือต่อหน่วยงานอื่น ทราบใดที่สมาชิกรู้สึกว่าเป็นสิ่งที่น่าสนใจให้เขาเป็นสมาชิกอยู่ตราบนั้นทีมก็ยังมีความเป็นปึกแผ่น (สุนันทา เลहनันท์, 2555) ดัชนีที่แสดงถึงความเป็นปึกแผ่นในระดับสูงของทีมงาน ได้แก่

1. สมาชิกยอมรับข้อตกลงเกี่ยวกับวัตถุประสงค์เป้าหมายของกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ
2. การสื่อสารและการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกเป็นที่ประจักษ์อย่างชัดเจน
3. สถานภาพทางสังคมและภูมิหลังสมาชิกลักษณะคล้ายคลึงอยู่ในระดับที่น่าพอใจ
4. สมาชิกได้รับอนุญาตให้มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่และมีส่วนร่วมในการกำหนด

มาตรฐาน

5. ขนาดของกลุ่มมีขนาดเหมาะสม ไม่ใหญ่มากจนปิดบังความสนใจส่วนบุคคล โดยทั่วไปขนาดของกลุ่มที่ไม่เป็นทางการจะมีสมาชิกจำนวนระหว่าง 4-7 คน
6. สมาชิกเคารพและให้เกียรติเพื่อนร่วมงาน
7. สมาชิกต้องการผลประโยชน์ร่วมกัน และพิทักษ์ผลประโยชน์ของกลุ่ม
8. ทีมประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงานตามเป้าหมายและรักษาคุณค่าที่สำคัญ

ของทีมงานไว้

### 2.4 การประสานงาน

การประสานงาน หมายถึง กระบวนการหนึ่งในการบริหารงานองค์การโดยบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป หรือองค์การตั้งแต่ 2 องค์การขึ้นได้ทำงานร่วมกันโดยการผสมผสานความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ทุน วัสดุ ติบ เวลาและทิศทางการบริหารทั้งในแนวตั้งและแนวนอนเป็นความพยายามร่วมกันทั้งกำลังใจและทรัพยากรในการทำงานทั้งนี้จะช่วยให้องค์การมีระเบียบการทำงานเพื่อให้ส่วนต่างๆ หรือเจ้าหน้าที่ต่างๆ ได้ร่วมมือปฏิบัติเพื่อป้องกันปัญหาการทำงาน ซ้ำซ้อนลดความขัดแย้งในการทำงาน และเพื่อความสะดวกรวดเร็วในการทำงานทั้งนี้เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์การนั้นทำให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายในเวลา ที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การจัด (สุธี สุทธิสมบูรณ์ และ สมาน รังสิโยกฤษฎ์, 2555) ; (นุชจรินทร์ รัชชกุล, 2555) ; (วรรณลักษณ์ เมียนเกิด, 2555)

1. ประเภทของการประสานงาน

สุรพันธ์ ฉันทแดนสุวรรณ (2555) ได้แบ่งประเภทของการประสานงาน ดังนี้

1. การประสานงานภายในองค์กร หมายถึง การประสานงานภายในองค์กรเดียวกัน
2. การประสานงานภายนอกองค์กร หมายถึง การติดต่อกับบุคคลภายนอก
3. การประสานงานในแนวตั้ง Vertical เป็นการประสานงานจากผู้บังคับบัญชา มาสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา (Top Down)

4. การประสานงานในแนวนอน (Horizontal) ประสานงานกันระดับเดียวกัน

## 2. ประโยชน์ของการประสานงาน

สุรพันธ์ ฉันทแดนสุวรรณ (2555) ได้เสนอประโยชน์ของการประสานงาน ดังนี้

1. ช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
2. ช่วยก่อให้เกิดความคิดริเริ่ม/วิสัยทัศน์
3. ช่วยให้เกิดความสามัคคี
4. ช่วยป้องกันการงานที่ซ้ำซ้อน
5. ช่วยลดความขัดแย้ง
6. ช่วยสร้างขวัญกำลังใจ
7. ช่วยประหยัดเวลา และลดค่าใช้จ่าย
8. ช่วยให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างกัน
9. ช่วยสนับสนุนการทำงานเป็นทีมที่ดี
10. ช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายขององค์กร

## 3. อุปสรรคของการประสานงาน

สุรพันธ์ ฉันทแดนสุวรรณ (2555) ได้เสนอ อุปสรรคของการประสานงาน ดังนี้

1. ขาดผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาที่มีความรู้ ความสามารถ
2. ขาดความเข้าใจที่ดีระหว่างกัน
3. ไม่มีแผนงานที่ชัดเจน
4. ไม่มีระบบการติดต่อที่ดี
5. การปฏิบัติงานที่ก้าวร้าวกัน
6. การมอบหมายงานที่ไม่ชัดเจน
7. เทคนิคและวิธีการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน
8. ประสิทธิภาพของฝ่ายงานที่ต่างกัน

## 2.5 การตัดสินใจ

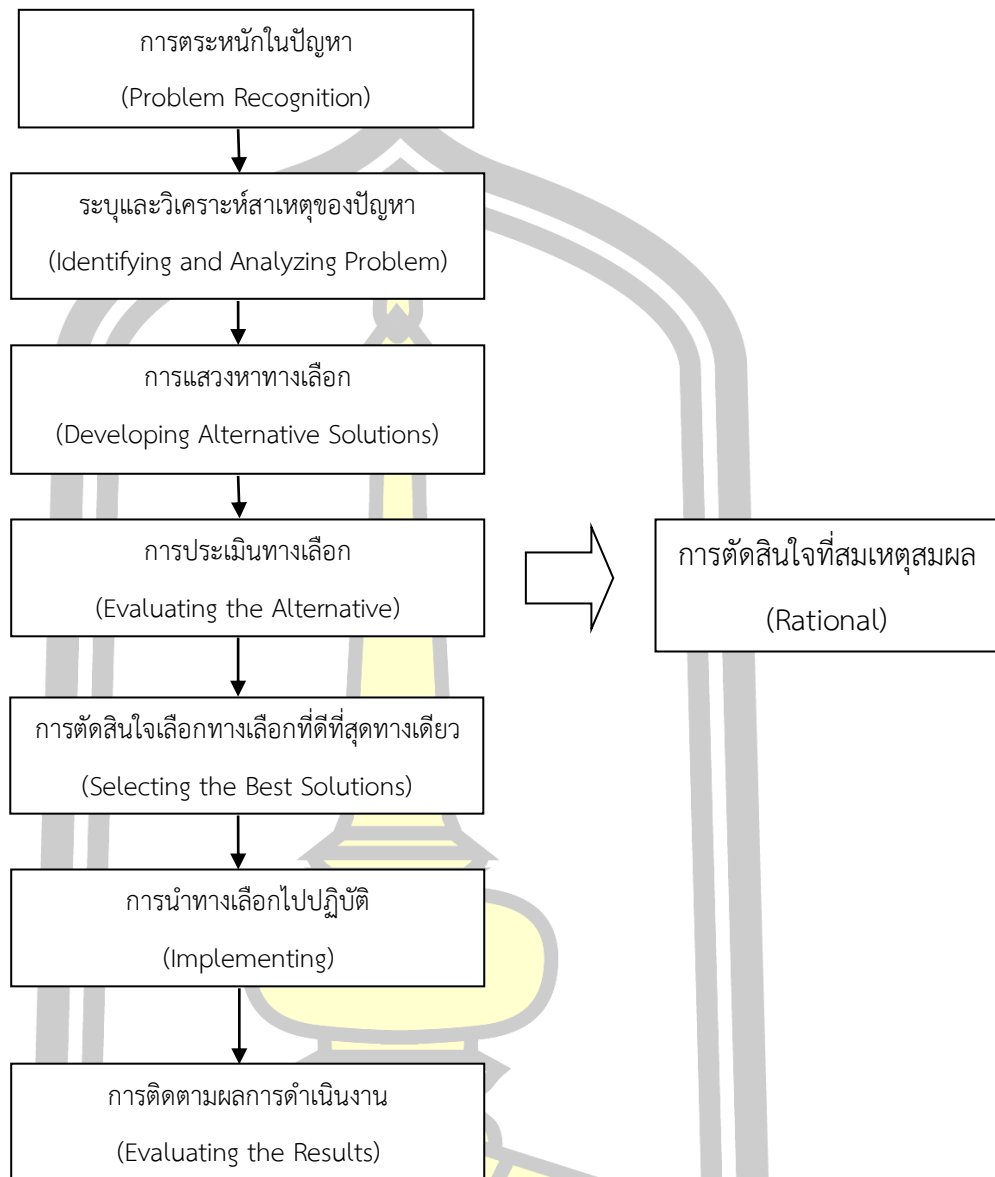
กระบวนการเลือกทางเลือกที่มีอยู่หลายๆ ทางเลือกเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ประกอบด้วย การหาโอกาสที่จะตัดสินใจการหา

หนทางเลือกที่พอเป็นไปได้และตกลงใจคัดเลือกแนวทางการดำเนินงานทางหนึ่งจากที่มีให้เลือกหลายแนวทางโดยอาศัยเกณฑ์บางอย่างเป็นพื้นฐานประกอบการเลือกตั้งนั้นเมื่อมีการเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่ง ก็ถือได้ว่าการตัดสินใจแล้ว (จิระจิตต์ บุณนาค (2555) ; (สุรพันธ์ ฉันทแดนสุวรรณ, 2555) ; (Terry, 1968) การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน คือ

1. ทำความเข้าใจอย่างชัดเจนในเหตุผลสำหรับการตัดสินใจ
2. วิเคราะห์ลักษณะของปัญหาที่จะตัดสินใจ
3. ตรวจสอบทางเลือกต่าง ๆ ในการแก้ปัญหาพิจารณาถึงผลที่อาจเกิดตามมาด้วย
4. การนำเอาผลของการตัดสินใจไปปฏิบัติ

จิระจิตต์ บุณนาค (2555) ได้เสนอขั้นตอนการตัดสินใจดังนี้

1. การตระหนักในปัญหา 1) ผลงานปัจจุบันลดลงจากผลงานเดิม ทั้งในแง่คุณภาพและปริมาณ 2) ผลงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย แผนงานที่ได้กำหนดไว้ 3) ผู้ปฏิบัติงานไม่พอใจการบริหารงาน 4) ผู้รับบริการหรือลูกค้าไม่พอใจในผลงานของหน่วยงาน 5) ผลการดำเนินงานของหน่วยงาน
  2. การระบุและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา
  3. การแสวงหาทางเลือกต่าง ๆ เพื่อการตัดสินใจ 1) ข้อมูลข่าวสารนั้นควรเกี่ยวข้องกับตัวปัญหา 2) ข้อมูลข่าวสารนั้นควรสะท้อนเหตุการณ์ไม่ล่าสมัยเนื่องจากสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาองค์การควรจะต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง 3) ทางเลือกที่ได้มานั้นควรจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ 4) ควรจะคำนึงว่าปัญหาแต่ละเรื่องมีวิธีการแก้ไขปัญหาได้มากมาย
  4. การประเมินทางเลือก 1) ใช้แก้ไขปัญหาได้ 2) สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การที่กำหนด 3) ไม่มีผลกระทบกับส่วนอื่น ๆ ขององค์การ 4) ควรเป็นทางเลือกที่พอจะใช้ทรัพยากรที่หน่วยงานมีอยู่อย่างจำกัด 5) มาตรฐานหรือเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินทางเลือกนั้นควรจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมาย
  5. การตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดทางเดียว
  6. การนำทางเลือกไปปฏิบัติ 1) ผู้เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจนั้นจะต้องยอมรับ 2) ผู้บังคับบัญชาต้องมอบอำนาจให้ผู้เกี่ยวข้องซึ่งจะนำการตัดสินใจไปปฏิบัติ 3) ควรจะคำนึงถึงช่วงเวลาที่จะนำการตัดสินใจนั้นมาปฏิบัติให้เหมาะสมด้วย
  7. การติดตามผลการดำเนินงาน 1) การดำเนินการนั้นได้มีการวิเคราะห์และกำหนดปัญหาอย่างรอบคอบ 2) ผู้เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ หรือผู้ทำการตัดสินใจไปปฏิบัติยอมรับหรือไม่



ภาพประกอบ 10 ขั้นตอนในการตัดสินใจ 7 ขั้นตอน

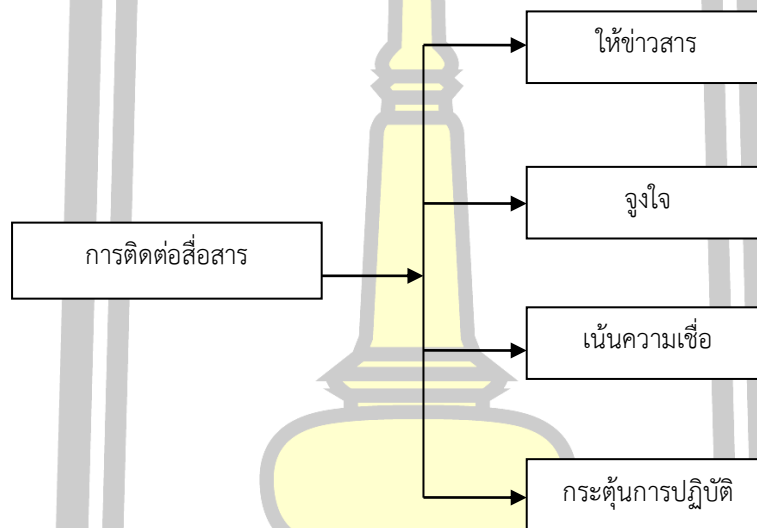
## 2.6 การติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสาร หมายถึง สื่อ หรือเครื่องมือซึ่งมนุษย์ใช้สำหรับการเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับฝ่ายอื่น ๆ เป็นกระบวนการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารความคิดความรู้สึกละอารมณ์จากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง หรือกลุ่มหนึ่งเพื่อให้เกิดความเข้าใจหรือยอมรับร่วมกันโดยมีผู้ส่งเป็นผู้เริ่มต้นในการสื่อความ เรื่องราว ข่าวสารมีข้อความที่ผู้ส่งต้องการส่งให้ผู้รับมีสื่อช่องทางหรือวิธีการที่ผู้ส่งใช้และมีผู้รับสารการสื่อสารเป็นเครือข่ายในการเชื่อมคนในกลุ่มเข้าด้วยกันถ้าไม่มีการสื่อสารความเป็นกลุ่มจะเกิดขึ้นไม่ได้หรือแม้แต่เมื่อเป็นกลุ่มอยู่แล้วถ้าขาดการติดต่อสื่อสารแล้ว

ความเป็นกลุ่มจะสลายไปในที่สุด (สิทธิโชค วรานุสันติกุล, 2555) ; (สมชาติ กิจยรรยง, 2555) ; (ธงชัย สันติวงษ์, 2556)

### 1. วัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสาร

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ และ ฉัตยาพร เสมอใจ (2556) เสนอว่า วัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสารจะแตกต่างกันตามความต้องการในการติดต่อสื่อสารของผู้ส่งสารและผู้รับสารในแต่ละครั้งซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้ 1) เพื่อให้ข้อมูลข่าวสาร 2) เพื่อจูงใจ 3) เน้นความเชื่อ 4) กระตุ้นการปฏิบัติ

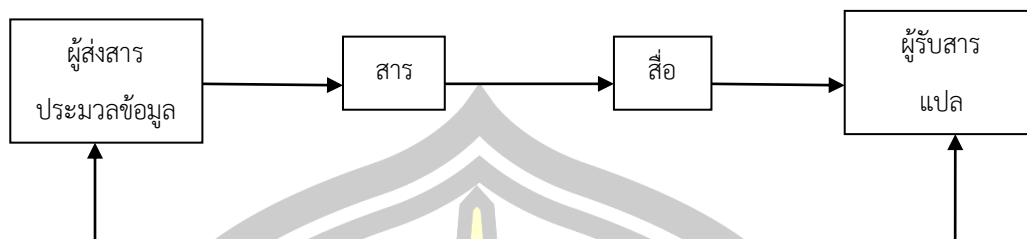


ภาพประกอบ 11 วัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสาร

### 2. กระบวนการสื่อสารในองค์กร

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ และ ฉัตยาพร เสมอใจ (2556) ได้เสนอว่าการติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยส่วนประกอบที่สำคัญดังต่อไปนี้ 1) ผู้ส่งสาร (Sender) 2) การถ่ายทอด (Transmission) 3) ผู้รับสาร (Receiver) 4) ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)





ข้อมูลย้อนกลับ

ภาพประกอบ 12 กระบวนการติดต่อสื่อสาร

### 3. อุปสรรคของการติดต่อสื่อสารในองค์กร

3.1 อุปสรรคที่เกิดจากการขาดการติดต่อและสื่อสาร 1) ปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้การติดต่อสื่อสารขาดช่วง (Breakdown) คือความลึกลับของการจัดการและความซับซ้อนในโครงสร้างขององค์กรที่มีขนาดใหญ่การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์กรทำได้ไม่ถนัดเพราะช่องทางการติดต่อสื่อสารมักจะมีผู้ใช้มาก เช่น สายโทรศัพท์ที่ไม่ว่างหรือถูกบอกรัดไม่ว่าใครมีเวลามาพูดด้วยจดหมายติดต่อสื่อสารหายผู้ติดต่อสื่อสารด้วยอาจไปทำธุระต่างจังหวัด 2) การขาดการติดต่อสื่อสารเกิดขึ้นจากระดับของสายการบังคับบัญชาที่ข่าวสารข้อมูลต้องผ่านการส่งขึ้นไปหลายระดับโดยเฉพาะการติดต่อสื่อสารที่ใช้ทิศทางเป็นเกณฑ์คือจากข้างล่างขึ้นข้างบนซึ่งมักจะถูกเปลี่ยนแปลงตีความอย่างผิดพลาดไม่ได้รับการเสนอหรือสูญหายไป 3) การขาดการติดต่อสื่อสารอาจเกิดจากการใช้ความชำนาญพิเศษในงานที่มีเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นบุคคลที่อยู่ในงานเฉพาะด้านเหล่านี้มักจะไม่นิยมติดต่อสื่อสารกับผู้ใดภายนอกหน่วยงานของตน 4) การขาดการติดต่อสื่อสารอาจเกิดจากความเข้าใจผิดของผู้ส่งว่าผู้รับไม่ควรได้รับรู้ข่าวสารนี้หรือเห็นว่าผู้รับไม่สนใจในข่าวสารนี้เลยไม่ส่งให้หรือต้องการกีดกันบุคคลไม่ให้รับรู้ข่าวสารข้อมูลเพื่อสงวนอำนาจของตนไว้แล้วจัดโครงสร้างการติดต่อสื่อสารแบบรวมศูนย์

3.2 อุปสรรคที่เกิดจากการบิดเบือน (Distortion) ข้อมูลข่าวสารอย่างไม่ตั้งใจหรือตั้งใจโดยผู้ส่ง 1) อุปสรรคการบิดเบือนอย่างไม่ตั้งใจโดยผู้ส่งข้อมูลข่าวสารนี้เกิดขึ้นเมื่อมีการย่อความยาวของข้อมูลข่าวสาร (Condensation) ขณะที่กำลังถูกส่งผ่านไปตามช่องทางการติดต่อสื่อสาร 2) การบิดเบือนข่าวสารอาจเกิดขึ้นจากการปรับปรุงข่าวสารมีตัวแปรประกอบมากมายและอยู่บนพื้นฐานของความไม่แน่นอนเป็นอันมากแต่ผู้ส่งพยายามเปลี่ยนแปลงข้อมูลในขณะที่กำลังถูกส่งไปตามช่องทางให้ข้อมูลมีความแน่นอนเป็นการบิดเบือนให้เกิดความเข้าใจผิดในข่าวสารเป็นอันมาก 3) อุปสรรคที่เกิดจากการบิดเบือนข้อมูลข่าวสารโดยไม่ตั้งใจหรือตั้งใจโดยผู้รับ

ข้อมูลข่าว มี 2 ประเด็น คือ (1) การใช้ภาษาที่ไม่ตรงกับความหมายหรือการตีความหมายในภาษาที่ใช้ไม่เหมือนกัน (2) การเลือกรับรู้ข้อมูลเฉพาะที่ตนต้องการและคาดว่าจะได้รับ

3.3 อุปสรรคที่เกิดจากสภาพแวดล้อม 1) ข้อมูลมากเกินไปจนไม่สามารถรับข้อมูลอื่นๆ ที่เพิ่มเติมเข้ามาได้ 2) ทศนคติของผู้รับสารที่มีต่อความน่าเชื่อถือ (Credibility) ของผู้ส่งสารว่าข่าวสารที่เคยได้รับในอดีตถูกต้องเพียงใด 3) ความไว้วางใจกันและกัน หรือความพอใจระหว่างผู้รับและผู้ส่งก็เป็นส่วนที่กำหนดประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารด้วย

3.4 แนวทางแก้ไขปัญหาการติดต่อสื่อสารในองค์การ (อวยชัย ชบา, 2555)

1) การติดตามและหาข้อมูลย้อนกลับ (Follow Up and Feedback) 2) เสริมช่องทางการสื่อสารแบบคู่ขนาน (Parallel Channel and Repetition) 3) ส่งข่าวสารออกให้เป็นเวลา (Timing) 4) ให้ความสนใจต่อลีลาการใช้ภาษา (Attention to Language) 5) ให้ความสนใจต่อช่องทางการสื่อสารที่คู่ขนานกับการสื่อสารแบบเป็นทางการ 6) แก้อุปสรรคการติดต่อสื่อสารที่เกิดจากข้อมูลมากเกินไป 7) จัดโครงการฝึกอบรมการติดต่อสื่อสารให้แก่บุคคลในองค์การ

## 2.7 การไว้วางใจ

ความไว้วางใจ หมายถึง ความเชื่อในการกระทำของบุคคลว่าจะสอดคล้องกับความคาดหวังในทางบวกของผู้ไว้วางใจเป็นลักษณะหนึ่งของความสัมพันธ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ซึ่งการกระทำใด ๆ ก็ตามของสมาชิกกลุ่มจะมีผลต่อการเพิ่มขึ้นหรือลดลงของความไว้วางใจภายในกลุ่ม ความไว้วางใจจะเป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์การเพราะระดับความไว้วางใจในองค์การจะเป็นตัวแยกความแตกต่างระหว่างองค์การที่ดีกับองค์การธรรมดาสามัญทั่วไปความไว้วางใจจะเกิดขึ้นเมื่อสมาชิกในกลุ่มหรือในทีมงานมีความคุ้นเคยสนิทสนมกันซึ่งเป็นรากฐานนำไปสู่การเปิดเผยต่อกันปฏิบัติต่อกันด้วยความจริงใจและนำไปสู่การร่วมมือกันแก้ปัญหาและพัฒนางานที่เกี่ยวข้อง พัฒนาทักษะหรือความชำนาญในด้านกลุ่มสัมพันธ์ (Johnson and Johnson, 1991) ; (Shaw, 19971) ; ( Reynolds, 1997) ; (นรินทร์ แจ่มจำรัส, 2555)

1. ขั้นตอนการสร้างความไว้วางใจ Tracy and William (2001) ได้เสนอขั้นตอนในการบริหารจัดการสำหรับผู้นำเพื่อให้เกิดความไว้วางใจภายในทีมงานด้วยวิธีการเป็นผู้ฝึกสอน (Coaching) ซึ่งมี 7 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 ค้นหาความจริงเป็นการมองทีมงานในภาพรวมทั้งในด้านลักษณะต่างๆ ไปจุดแข็ง จุดด้อย ความชอบ หรือไม่ชอบของทีมงาน เป็นต้น เพื่อให้เกิดความเข้าใจในทีมงานมากขึ้น

ขั้นที่ 2 การให้ข้อมูลย้อนกลับ เป็นการให้ข้อมูลในสิ่งที่ผู้นำเห็น คิด และรู้สึกเกี่ยวกับการทำงานของสมาชิกภายในทีม ตลอดจนปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อหาแนวทางในการแก้ปัญหา

ขั้นที่ 3 วางแผนการทำงานร่วมกันผู้นำสามารถให้ความช่วยเหลือสมาชิกในทีม เพื่อสร้างสรรค์แนวคิดของทีม ตามแนวทางที่สมาชิกต้องการรวมทั้งการพัฒนาแผนการดำเนินการต่างๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิผลการทำงานเป็นทีม

ขั้นที่ 4 เผชิญหน้ากับการต่อต้านของสมาชิกทีมการต่อต้านระดับกลุ่มแก้ไขได้ยากกว่าการต่อต้านระดับบุคคล

ขั้นที่ 5 การสังเกต การสะท้อนกลับ เป็นการสังเกตและสะท้อนกลับพฤติกรรมของทีมทั้งทางบวกและพฤติกรรมที่ควรแก้ไข โดยยึดแผนในการพัฒนาทีมเป็นเกณฑ์ในการสังเกต

ขั้นที่ 6 การสอน และการนำ การสอนและการนำสามารถทำได้ตลอดเวลา โดยนำเสนอในรูปแบบของข้อมูลของทีม ที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน

ขั้นที่ 7 การให้ความสำคัญ การชมเชยและการเสริมแรงซึ่งสามารถทำได้ตลอดเวลา เช่น การให้รางวัลเมื่อมีผลงานที่ดี ซึ่งจะทำให้เกิดความภาคภูมิใจและเกิดความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในทีม

Shaw (1997) เสนอว่า การเริ่มต้นในการไว้วางใจของแต่ละคนแตกต่างกันขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

1. สถานการณ์ ในสถานการณ์ที่แตกต่างกันการเริ่มต้นในการไว้วางใจจะแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากสถานการณ์นั้นๆ
2. ประสบการณ์ในอดีต การเริ่มต้นความไว้วางใจขึ้นอยู่กับประวัติการทำงาน และนิสัยของบุคคล ทีมงานและองค์กรนั้นๆ
3. การรับรู้ต่อผู้ที่ให้ความไว้วางใจ หากบุคคล ทีมงาน หรือองค์กร มีชื่อเสียงหรือประวัติที่ดี น่าเชื่อถือ แนวโน้มที่จะเกิดความไว้วางใจย่อมเกิดขึ้นได้ง่ายกว่าบุคคล ทีมงาน หรือองค์กรที่มีประวัติไม่ดีมาก่อน

### 2. องค์ประกอบของความไว้วางใจ

Shaw (1997) ได้อธิบายเกี่ยวกับองค์ประกอบที่จำเป็นต่อการสร้างความไว้วางใจ และเป็นตัวบ่งชี้ว่ามีความไว้วางใจเกิดขึ้น 3 ประการ ได้แก่ (1) การทำงานให้บรรลุเป้าหมาย (2) ความซื่อสัตย์และจริงใจ และ (3) การแสดงออกซึ่งความห่วงใย ดูแลเอาใจใส่ ส่วน Johnson และ Johnson (1991) ได้เสนอองค์ประกอบความไว้วางใจไว้ 5 ประการ ได้แก่ (1) ความเปิดเผย (2) การแบ่งปัน (3) การยอมรับ (4) การสนับสนุน (5) ความร่วมมือ

### 3. องค์ประกอบย่อยด้านงาน

โดยทั่วไปแล้วการบริหารงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรจะยึดปรัชญาพื้นฐานที่จะจัดคนให้เหมาะสมกับงาน (Put the Right Man on the Right Job) จึงมีความจำเป็นที่จะต้องจัดหาบุคคลให้ได้ตามลักษณะเฉพาะของผู้ปฏิบัติงานหรือให้เหมาะสมกับงานมากที่สุดเท่าที่

จะทำได้ (สุภาพร พิศาลบุตร, 2555) ในแง่ของการบริหารจัดการจะประกอบด้วยระบบใหญ่ เรียกว่า องค์กร ภายในองค์กรจะประกอบด้วยระบบย่อย เช่น ระบบการติดต่อสื่อสารระบบข้อมูลระบบ การเงินและบัญชี ระบบการบริหารงานบุคคล เป็นต้น การศึกษาระบบทำให้เราสามารถเข้าใจกลไก การทำงานขององค์กรในลักษณะของการมีปฏิสัมพันธ์กันหรือขัดแย้งกันอย่างไรอย่างหนึ่งหรือทั้งสอง อย่าง ผลที่ตามมาทำให้เราสามารถวิเคราะห์ปัญหาได้รอบด้านมากขึ้นซึ่งกลไกหลักของการทำงาน อย่างเป็นระบบ มีดังนี้ (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2555)

3.1 ระบบคนและสังคม โดยพิจารณาว่าวัตถุประสงค์ขององค์กรจะสำเร็จ หรือไม่ ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบระบบคนและสังคมในองค์กรเป็นสำคัญ

3.2 ระบบเทคโนโลยี โดยมีความเชื่อว่า วัตถุประสงค์ขององค์กรจะสำเร็จ ขึ้นอยู่กับระบบเทคโนโลยีและประสิทธิภาพของระบบ

3.3 ระบบคนและเทคโนโลยี โดยมีความเชื่อว่า วัตถุประสงค์ขององค์กรจะ สำเร็จขึ้นอยู่กับทั้งคนและเทคโนโลยี

ผู้บริหารที่ใช้วิธีการเชิงระบบในการวัดประสิทธิผลขององค์กรจะช่วยให้เกิดผลดี คือ จะช่วยให้ผู้บริหารไม่มองแคบๆ และสั้นๆ โดยดูเฉพาะที่ปรากฏออกมาเฉพาะหน้าในช่วงสั้นเท่านั้น แต่จะช่วยให้ผู้บริหารมองกว้างและคิดยาวออกไป และตัดสินใจเพื่อความมั่นคง และอยู่รอดของ องค์กรในระยะยาวมากกว่าการหวังผลในระยะสั้นเท่านั้น (ธงชัย สันติวงษ์, 2556) องค์ประกอบด้าน งานจากการศึกษาค้นคว้านี้ได้แก่ กระบวนการทำงานซึ่งประกอบไปด้วยวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน มีการกำหนดเป้าหมาย มีการกำหนดบทบาท มีการตรวจสอบผลงาน/ประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

### 3.1 วัตถุประสงค์ชัดเจน (Clear Sense of Purpose)

วัตถุประสงค์จะระบุผลลัพธ์ขั้นสุดท้ายวัตถุประสงค์รวมจะได้รับการสนับสนุน โดยวัตถุประสงค์ย่อย ดังนั้น รูปแบบของวัตถุประสงค์จะเป็นลำดับขั้นเป็นเครือข่าย (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2555) กล่าวได้ว่า ความชัดเจนของวัตถุประสงค์อาจใช้หลายคำแทน เช่น พันธกิจ เป้าหมายหรือภารกิจสมาชิกของทีมงานจะต้องกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นการอธิบายภาพอนาคต ขององค์กร ซึ่งผู้บริหารและทีมงานต้องการให้เป็นทำให้สามารถกำหนดแนวทางปฏิบัติซึ่งเหมาะสม ที่สุดและจะทำประโยชน์สูงสุดให้องค์กรในสภาพแวดล้อมที่คาดการณ์ วิสัยทัศน์จะแตกต่างจากการ พยากรณ์อนาคตซึ่งเป็นการคาดคะเนว่าจะเป็นอย่างไรมาก่อนในอนาคต สมาชิกทีมงานมีบทบาทสำคัญใน การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนร่วมกันโดย (1) เร่งรัดให้สมาชิกทีมงานกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน รวมถึงการกำหนดพันธกิจเตรียมวัตถุประสงค์และเป้าหมายและหมั่นทบทวนเป็นระยะๆ (2) จัดทำ ตารางกิจกรรมและภารกิจหลัก (3) ทำให้มั่นใจว่าสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ ของทีมงาน (4) จูงใจและผลักดันให้ทีมงานปฏิบัติงานมุ่งสู่วัตถุประสงค์และเป้าหมาย

### 3.2 การกำหนดเป้าหมาย

อาจกล่าวได้ว่าทุกองค์การมีเป้าหมายที่จะต้องบรรลุ เป้าหมายดังกล่าว อาจเขียนไว้อย่างชัดเจนหรืออาจไม่ได้เขียนไว้แต่สมาชิกในองค์การต่างทราบกันดีว่าเป้าหมายที่จะต้องบรรลุคืออะไรบ้าง อย่างไรก็ตาม เป้าหมายขององค์การและวิธีการที่กำหนดมีประโยชน์ต่อความเข้าใจพฤติกรรมของคนในองค์การ (อุทัย เลาหวิเชียร, 2555) เป้าหมายส่วนบุคคลที่กำหนดขึ้นมานั้น จะก่อให้เกิด ข้อผูกพันกับพนักงานที่จะนำไปสู่การปฏิบัติงานการกำหนดเป้าหมาย เริ่มจาก (1) คณะกรรมการผู้บริหารองค์การกำหนดจุดมุ่งหมายเชิงนโยบายระยะยาว (2) จากจุดมุ่งหมายปรับเป็นเป้าหมายขององค์การและแผนกลยุทธ์ (3) จากเป้าหมายองค์การปรับเป็นเป้าหมายระดับฝ่าย (4) จากเป้าหมายระดับฝ่ายปรับเป็นเป้าหมายระดับแผนก (5) จากเป้าหมายระดับแผนกปรับเป็นเป้าหมายระดับบุคคล (นรินทร์ แจ่มจำรัส, 2555) การกำหนดเป้าหมายตั้งแต่ระดับสูงจนกระทั่งถึงระดับต่ำย่อมจะก่อให้เกิดการเรียงลำดับของเป้าหมายที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันจากระดับสูงลงมายังระดับต่ำตลอดทั่วทั้งองค์การเพื่อเป็นหลักประกันว่าระดับที่แตกต่างกันภายในองค์การนั้นจะมีทิศทางร่วมกัน (Raia, 1998) การตั้งเป้าหมายจะช่วยอำนวยความสะดวกให้ทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์การและความเพียรพยายามให้บรรลุผลตามพันธกิจ (Mission) ขององค์การเป้าหมายจะบอกถึงจุดที่แน่นอนที่องค์การต้องการจะไปให้ถึงและสิ่งที่ต้องการให้สำเร็จ เป้าหมายจะช่วยให้ผู้บริหารสร้างแผนงานที่แปลงพันธกิจไปสู่ความเป็นจริง การตั้งเป้าหมายไม่ใช่เป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น แต่การตั้งและใช้เป้าหมายยังเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารทุกระดับรวมถึงพนักงานอีกด้วย (เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2555) ระดับของเป้าหมายในองค์การที่จำเป็นมีอยู่ 3 ระดับเฉพาะ คือ (Bovee and others, 1999) (1) ระดับกลยุทธ์ (Strategic Levels) เป้าหมายเชิงกลยุทธ์เป็นเป้าหมายที่วางโดยผู้บริหารระดับสูงและเป็นเป้าหมายกว้าง ๆ เพื่อให้บังเกิดผลโดยรวมขององค์การ (2) ระดับกลวิธี (Tactical Levels) เป้าหมายเชิงกลวิธีเป็นเป้าหมายที่วางโดยผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางและ เป็นเป้าหมายเพื่อให้เกิดผลในอนาคตกระทำสำเร็จผลโดยแผนงานหรือหน่วยงานขององค์การ (3) ระดับปฏิบัติการ (Operational Levels) เป้าหมายเชิงปฏิบัติการเป็นเป้าหมายที่วางโดยผู้บริหารระดับกลางและหัวหน้างานเป็นเป้าหมายเฉพาะกระทำสำเร็จโดยหน่วยงานและบุคคลที่อยู่ในหน้าที่ต่างๆ

### 3.3 การกำหนดบทบาท

บทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน เป็นการมอบหมายงานที่ระบุไว้ในคำพรรณนาลักษณะของงาน บทบาทในที่นี้ไม่จำกัดเฉพาะภารกิจของงานเท่านั้นแต่จะรวมถึงความคาดหวังของบุคคลอื่นที่มีต่องานนั้นด้วย เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาความขัดแย้งด้านบทบาทที่ทีมงานจะต้องมีกระบวนการวิเคราะห์ความชัดเจนของบทบาทเพื่อให้ทุกฝ่ายได้มีความเข้าใจตรงกันการกำหนดบทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจนที่มีประสิทธิภาพจะเกิดขึ้น ดังนี้ (1) เพื่อผลักดันให้ทีมงาน

กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้ในระดับสูง (2) เมื่อมีความเต็มใจปฏิบัติงานที่อยู่นอกเหนือบทบาทที่กำหนดไว้ในบางโอกาสเมื่อมีความจำเป็น (3) เมื่อมั่นใจว่ามีการมอบหมายงานให้แก่ทีมงานอย่างเสมอภาค (4) เมื่อมีการอธิบายและต่อรองด้านบทบาทที่คาดหวังของสมาชิกแต่ละคนอย่างเปิดเผย (สุนันทา เลานันท์, 2555)

### 3.4 กระบวนการทำงาน

กระบวนการทำงาน ทักษะกระบวนการทำงาน หมายถึง เทคนิควิธีการต่างๆ ที่จะต้องนำไปใช้ในการปฏิบัติงานซึ่งเกิดจากการประสบการณ์ทำงานด้วยตนเองการฝึกฝนอย่างสม่ำเสมอมีขั้นตอนดังนี้ การวิเคราะห์งานจะต้องทำการวิเคราะห์งานทุกครั้งว่า จะปฏิบัติงานอะไร มีเป้าหมาย และวัตถุประสงค์อย่างไรความยากง่ายเวลาในการทำวัสดุอุปกรณ์เป็นข้อมูลในการวางแผนงานการวางแผนการทำงานเป็นขั้นตอนที่สำคัญการวางแผนที่ดีจะทำให้ประหยัดเวลาค่าใช้จ่ายงานเสร็จทันเวลาจัดลำดับขั้นตอนก่อนหลังที่จะทำการปฏิบัติงานตามลำดับขั้นตอนการวางแผนงานจัดลำดับขั้นตอนก่อนหลังที่ดีจะทำให้งานถูกต้องไม่เสียเวลาในการแก้ไขการประเมินผลการทำงานเป็นสิ่งที่ช่วยในการพัฒนาทักษะการทำงานทำให้ได้ทราบถึงข้อดีและข้อเสียเป็นแนวทางที่จะต้องแก้ไข ในการทำงานครั้งต่อไป

กระบวนการกลุ่มในการทำงานกระบวนการกลุ่ม หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมีวัตถุประสงค์ในการทำงานเหมือนกันมารวมตัวกันทำงานช่วยกันตัดสินใจและแก้ปัญหา ร่วมกัน กระบวนการกลุ่มมีความสำคัญมากทำให้เกิดการพัฒนากระบวนการกลุ่มในการสร้างคนและสร้างงาน มีความสามัคคี ความผูกพันการช่วยเหลือซึ่งกันและกันการระดมสมองช่วยกันทำงานให้สำเร็จถูกต้อง และปลอดภัยขั้นตอนการทำงานด้วยกระบวนการกลุ่มการทำงานกลุ่มมีขั้นตอนการทำงาน คือการเลือกหัวหน้ากลุ่ม การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย วางแผนการทำงาน การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายตามหน้าที่การประเมินผลและปรับปรุงการทำงานการแก้ปัญหาในการทำงานอย่างมีเหตุผลการแก้ปัญหาในการทำงานจะต้องเริ่มต้นด้วยการมีสติสัมปชัญญะตามหลักธรรมใช้เหตุและผลใน การตัดสินใจในการแก้ปัญหา รู้จักคิด วิเคราะห์แยกแยะการตัดสินใจแก้ปัญหา คือ ขบวนการในการเลือก ทางเลือกในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้การตัดสินใจภายใต้การวิเคราะห์พิจารณาทางเลือกต่างๆ การแก้ปัญหา คือ กระบวนการหาคำตอบให้ คำถามหรือการจัดการกับสถานการณ์ต่าง ๆ การประยุกต์ใช้กฎหรือหลักการแก้ปัญหาเพื่อให้เกิดความจริง

ประโยชน์ของการแก้ปัญหาในการทำงานการตัดสินใจอย่างสมเหตุสมผลช่วยลด ความเสี่ยง ความผิดพลาด ลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับตัวเองและเพื่อนร่วมงานพัฒนาระบบ การคิดวิเคราะห์ แยกแยะประหยัดเวลาและทรัพยากรในการทำงาน

### 3.5 การตรวจสอบผลงาน/การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือสำคัญยิ่งของผู้บริหารที่จะใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดเป็นกระบวนการที่เป็นระบบในการประเมินผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ทั้งความสามารถและผลงานโดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์และมาตรฐานที่ทั้งผู้ประเมินและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันกำหนดขึ้น ทั้งนี้เพื่อจะได้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานการประเมินผลการปฏิบัติงานจะดำเนินไปอย่างต่อเนื่องในการประเมินและการบริหารพฤติกรรม (Behavior) และผลที่ได้ (Outcomes) จากการปฏิบัติงานของพนักงาน

ซิปซ็อน

ผุสดี รุมาคม (2555) ได้กล่าวถึง หลักการออกแบบระบบการประเมิน ดังนี้

1. ให้บุคคลที่เหมาะสมเข้ามาเกี่ยวข้อง
2. มองการประเมินการปฏิบัติงานว่าเป็นเสมือนส่วนหนึ่งของระบบที่
3. เรียนรู้จากการนำไปสู่การปฏิบัติ
4. คงความยืดหยุ่นไว้
5. จงอดทน

จิระจิตต์ บุณาค (2555) เสนอหลักการสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ควรจะมีความเที่ยงตรงและเชื่อถือได้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายนี้ จึงควรมีการวางแผนและเตรียมการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า ปัจจัยที่ควรคำนึงถึงก่อนที่จะเริ่มดำเนินการประเมินผล การปฏิบัติงาน มี 4 ประการดังนี้

1. กำหนดเกณฑ์
  - 1.1 ผลงาน
  - 1.2 พฤติกรรมการทำงาน
  - 1.3 ผลงานและพฤติกรรมการทำงาน
2. กำหนดมาตรฐานของงาน
  - 2.1 ด้านคุณภาพของผลงาน
  - 2.2 ด้านปริมาณงาน
  - 2.3 พฤติกรรมการทำงาน
3. กำหนดตัวผู้ประเมิน
  - 3.1 การสังเกตการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน
  - 3.2 วัตถุประสงค์ในการใช้ผลการประเมิน
  - 3.3 ผู้ประเมินตระหนักความสำคัญของการประเมิน

#### 4. องค์ประกอบย่อยด้านองค์การ

##### 4.1 บรรยายภาพองค์การ

บรรยายภาพองค์การ หมายถึง สภาพแวดล้อมในระบบงานของแต่ละสถานที่ที่เป็นลักษณะความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์การซึ่งเป็นไปตามแบบแผนและกฎเกณฑ์ทัศนคติค่านิยม ปทัสถานและความรู้สึกของบุคลากร บรรยายภาพองค์การเป็นผลมาจากการสนองตอบหรือความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างขององค์การกับเป้าหมายความต้องการและความสามารถของบุคคลหรือกลุ่มซึ่งบรรยายภาพเหล่านี้มีบทบาทต่อประสิทธิผลขององค์การ (Halpin, 1996) ; (Steers, 1997)

1. มิติบรรยายภาพองค์การ 1) โครงสร้างของงาน 2) ความสัมพันธ์ระหว่างรางวัลกับการลงโทษ 3) การรวมการตัดสินใจ 4) การเน้นการบรรลุถึงเป้าหมาย 5) การเน้นการฝึกอบรมและพัฒนา 6) ความมั่นคงและความเสี่ยง 7) ความเปิดเผยและการป้องกันตนเอง 8) สถานภาพและขวัญ 9) การยอมรับและการย้อนกลับของข้อมูล 10) ความสามารถและความคล่องตัวทั่วไปขององค์การ

2. วิธีการเสริมสร้างบรรยายภาพขององค์การ การเสริมสร้างบรรยายภาพขององค์การสามารถกระทำได้ใน 5 วิธีที่สำคัญ คือ

2.1 ให้ความสำคัญแก่พนักงานในองค์การให้มากขึ้นในกรณีที่พนักงานในองค์การถูกมองว่าไม่มีความสำคัญ มองในลักษณะเป็นเครื่องจักร มองในลักษณะเป็นเครื่องมือมีชีวิตจิตใจจะมีผลทำให้มีความพึงพอใจต่อบรรยายภาพขององค์การโดยส่วนรวมน้อยผู้บริหารจะต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดเสียใหม่โดยให้ความสำคัญต่อทุกคนในองค์การความสำเร็จในการทำงานนั้นขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของทุกคนเป็นสำคัญเทคนิคที่จะเสริมให้แก่งานในองค์การ ได้แก่ การบริหารโดยเน้นวัตถุประสงค์โดยให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชากำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การร่วมกัน ทำให้พนักงานร่วมกันทำให้พนักงานระดับล่างรู้สึกภาคภูมิใจผูกพันและรับผิดชอบต่องานนั้นมากขึ้นมีผลทำให้บรรยายภาพขององค์การดีขึ้นด้วย

2.2 ส่งข่าวสารในองค์การให้เพียงพอ การที่จะสร้างบรรยายภาพขององค์การให้ดีเหมาะสมนั้น การกระจายข่าวสารอย่างทั่วถึงและรวดเร็วถือว่าเป็นเรื่องสำคัญ ผู้บริหารควรหาวิธีการและช่องทางให้เหมาะสม เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือประสานงานกันเป็นอย่างดีขึ้น

2.3 จูงใจพนักงานให้มากขึ้น วิธีการจูงใจให้พนักงานเต็มใจทำงานนั้นสามารถกระทำได้หลายวิธีการ เช่น จูงใจด้วยตัวเงิน จูงใจด้วยมิใช่ตัวเงินและจูงใจที่ตีค่าเป็นตัวเงินได้ถ้ามีการจูงใจที่ดีพอก็จะก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานและมีผลต่อบรรยายภาพขององค์การทางที่ดี

2.4 มีการตัดสินใจร่วมกัน มีการใช้หลักการตัดสินใจร่วมกันโดยทุกคนพยายามที่จะใช้เหตุผลยอมรับฟังความคิดเห็นร่วมกันและกันในหลักวิชาการพยายามที่เน้นว่าการตัดสินใจ มติเอกฉันท์จะสร้างความพึงพอใจแก่ผู้ร่วมงานได้มากที่สุด เพราะวามติเอกฉันท์นั้น



หมายความว่าทุกคนเห็นพ้องกัน นอกจากนี้ อาจใช้เทคนิคการระดมสมองมาช่วยในการตัดสินใจก็ได้ การตัดสินใจร่วมกันย่อมสร้างความพึงพอใจให้แก่ทุกคน นั้นย่อมจะมีผลต่อบรรยากาศที่ดีขององค์กรนั่นเอง

2.5 จัดหาเทคโนโลยีและทรัพยากรที่ทันสมัย ถ้าหากว่าพนักงานทราบว่า วัตถุประสงค์ ระบบวิธีการปฏิบัติงานมีความทันสมัย บำรุงรักษาเป็นอย่างดีทำให้พวกเขาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพพวกเขาจะมีความพึงพอใจต่อบรรยากาศขององค์กรมากขึ้นด้วย สุนันทา เลहनันท์ (2555) เสนอว่า สมาชิกที่ทีมงานจะช่วยเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่ไม่เป็นทางการได้ ดังนี้ 1) จัดหาสิ่งของที่ทำเป็นสำหรับทีมงานให้โดยไม่ต้องคอยการร้องขอ 2) เต็มใจที่จะแสดงความยินดีด้วยความจริงใจเมื่อทีมงานประสบความสำเร็จ 3) แนะนำให้สมาชิก รู้จักกันและจัดกิจกรรมร่วมกัน 4) ใช้อารมณ์ขันและการอภิปรายแทรกเป็นการลดความเครียดเวลาบรรยากาศตึงเครียด

องค์กรประกอบที่ได้รับการพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อบรรยากาศองค์กร ได้แก่ (เทพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ, 2556) ลักษณะโครงสร้างขององค์กร 2) กระบวนการที่ใช้ในองค์กร 3) การปฏิบัติงานในองค์กร 4) ความพอใจในงาน

#### 4.2 วัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร คือ ค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบในองค์กร และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้นวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นเสมือนบุคลิกภาพ (Personality) หรือจิตวิญญาณ (Spirit) ขององค์กรวัฒนธรรมองค์กรมักจะสะท้อนจากวิสัยทัศน์ (Vision) หรือภารกิจ (Mission) ของผู้ก่อตั้งองค์กรที่ได้คาดคะเนและจินตนาการไว้ตั้งแต่แรกก่อตั้งองค์กรเมื่อองค์กรได้พัฒนาต่อมาผู้บริหารก็จะสืบสานวิสัยทัศน์และภารกิจของผู้ก่อตั้งมาเป็นพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กรนั้น Robbins และ Coulter ได้กล่าวถึงลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า 1) เป็นการรับรู้ร่วมกัน (A Common Perception) ของคนในองค์กรจากการได้เห็นได้ยินได้รู้ สิ่งต่างๆ ร่วมกัน 2) คนในองค์กรแม้จะต่างตำแหน่งหน้าที่หรือสถานภาพก็จะเข้าใจและอธิบายถึงวัฒนธรรมองค์กรได้เหมือนกัน 3) วัฒนธรรมองค์กรเป็นการอธิบาย (Descriptive Team) ถึงลักษณะหรือมิติ (Dimension) ที่องค์กรยึดถือต่อเนื่องมาเป็นเวลานาน (Robbins and Mary, 2012)

##### 1. ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร

เสน่ห์ จุ้ยโต (2555) เสนอว่า วัฒนธรรมองค์กรมีคุณลักษณะสำคัญ 10 ประการ ได้แก่

1. การกำหนดทิศทาง (Direction)
2. การริเริ่มส่วนบุคคล (Individual Initiative)

3. การอดทนต่อความเสี่ยง (Risk Tolerance)
4. การบูรณาการ (Integration)
5. การสนับสนุนการจัดการ (Management Support)
6. การควบคุม (Control)
7. เอกลักษณ์ (Identity)
8. ระบบรางวัล (Reward Systems)
9. ความอดทนต่อความขัดแย้ง (Conflict Tolerance)
10. แบบแผนการติดต่อสื่อสาร (Communication Patterns)

พิภพ วังเงิน (2555) เสนอลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ 5 ประการ ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์การ เกิดจากปฏิสัมพันธ์ทางสังคมของบุคลากรในองค์การ
2. วัฒนธรรมองค์การเป็นมรดกขององค์การถูกถ่ายทอดจากบุคคลรุ่นหนึ่งไป
  3. วัฒนธรรมองค์การเป็นที่รวมของความคิด ความเชื่อ เจตคติตลอดจนค่านิยมขององค์การ จึงมีไว้เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากรในองค์การ
  4. วัฒนธรรมองค์การถือว่าเป็นสินทรัพย์ที่มองไม่เห็นแต่มีค่าสูงสำหรับ
    5. วัฒนธรรมองค์การเป็นเหมือนกระจกเงาสะท้อนให้เห็นบุคลิกภาพขององค์การและบุคลิกภาพของบุคลากรในองค์การในระดับมหภาค
2. องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ ที่สำคัญมี 3 ประการ คือ (เสนห์ จุ้ยโต, 2555)
  - 2.1 องค์ประกอบด้านค่านิยม ค่านิยม (Value) คือ การให้คุณค่าต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือเรื่องใดเรื่องหนึ่งว่ามีมากน้อยเพียงใด ค่านิยมองค์การในอนาคตมีจุดเน้นที่สำคัญ ดังนี้
    - 2.1.1 ให้ความสำคัญเอาใจใส่บุคลากร (Care and Consideration of People)
    - 2.1.2 เอาใจใส่ต่อลูกค้า (Care for Customer)
    - 2.1.3 การแข่งขัน (Competitiveness)
    - 2.1.4 วิสาหกิจ (Enterprise)
    - 2.1.5 การปฏิบัติต่อพนักงานเท่าเทียมกัน (Equity in the Treatment of Employees)
    - 2.1.6 ความเป็นเลิศ (Excellence)
    - 2.1.7 การเจริญเติบโต (Growth)
    - 2.1.8 นวัตกรรม (Innovation)
    - 2.1.9 เน้นตลาดและลูกค้า (Market Customer Orientation)

2.1.10 เป้าหมายของการสำคัญกว่าบุคคล (Priority Given to Organizational Rather than to People Needs)

2.1.11 เน้นผลการปฏิบัติงาน (Performance Orientation)

2.1.12 การเพิ่มผลผลิต (Productivity)

2.1.13 จัดกำหนดให้โอกาสเท่าเทียมกันแก่พนักงาน (Provision of Equal Opportunity for Employees)

2.1.14 คุณภาพ (Quality)

2.1.15 ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)

2.1.16 ทีมงาน (Teamwork)

2.2 องค์ประกอบด้านความเชื่อ ความเชื่อ (Beliefs) หมายถึง ความคิดพื้นฐานของคนที่มีต่อสิ่งต่างๆ เป็นความคิดที่มีความมั่นใจว่าสิ่งนั้นเป็นจริง 1) เดิมเชื่อว่าความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาว่าเป็นแบบนายกับลูกน้อง ต้องเปลี่ยนความเชื่อใหม่เป็นเพื่อนร่วมงาน 2) เดิมเชื่อว่า การทำงานหนักประสบความสำเร็จต้องเปลี่ยนความเชื่อเป็นการทำงานเหนื่อยน้อยลง ได้ผลงานมากขึ้น 3) เดิมเชื่อว่าการเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเป็นสิ่งดีต้องปรับเปลี่ยนเป็นการทำงานหลายอย่างเป็นสิ่งที่ดีกว่า 4) เดิมเชื่อว่า พนักงานสำคัญที่สุด ต้องเปลี่ยนเป็นลูกค้าหรือผู้รับบริการสำคัญที่สุด 5) เดิมเชื่อว่าการเรียนรู้ในชั้นเรียนดีที่สุด ต้องเปลี่ยนเป็นการเรียนรู้สามารถเรียนได้ทั้งในชั้นเรียนและนอกชั้นเรียนและศึกษาตามอัธยาศัย 6) เดิมเชื่อว่า อำนาจหน้าที่ (Authority) สำคัญที่สุดในการบริหารต้องเปลี่ยนเป็นอำนาจ (Power) และอำนาจการยอมรับ

2.3 องค์ประกอบด้านทัศนคติ ทัศนคติ (Attitudes) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลหรือแนวโน้มของความรู้สึกที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งว่าชอบหรือไม่ชอบ ทัศนคติต่อการบริหารองค์การที่สำคัญมี 5 ประการ ดังนี้ 1) ชอบโครงสร้างแบบเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ 2) ชอบการตัดสินใจแบบเสียงหรือปลอดภัยไว้ก่อน 3) ชอบอยู่โดดเดี่ยวหรือมีเพื่อน 4) ชอบความขัดแย้งหรือหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง 5) ชอบทำงานสู่ความสำเร็จหรือทำงานเท่าที่ทำได้

### 3. รูปแบบของวัฒนธรรมองค์การ

โดยทั่วไปการแทรกแซงทางวัฒนธรรมจะเริ่มที่การวิเคราะห์จากสิ่งที่เกิดขึ้นทางวัฒนธรรมในปัจจุบัน จุดนี้จะทำให้ทราบและเข้าใจข้อมูล ค่านิยมมาตรฐานสิ่งแปลกปลอมได้อย่างเปิดเผยและจะชี้ให้เห็นลักษณะของวัฒนธรรมองค์การด้วยผู้ประกอบการด้านการพัฒนาองค์การจะพัฒนาความคิดค้นวิธีการที่สามารถนำมาวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การ โดยแบ่งวิธีการวิเคราะห์ที่ได้ 3 ประเภท คือ (1) วิธีการทางพฤติกรรม (2) วิธีการแข่งขันทางค่านิยม (3) วิธีการสันนิษฐานเชิงลึกมุมมองการวิเคราะห์แต่ละประเภทจะชี้ให้เห็นเฉพาะด้านในด้านใดด้านหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การได้

อย่างชัดเจน และจะเกิดความเข้าใจในการประเมินข้อเท็จจริงที่มีความซับซ้อนได้ง่ายยิ่งขึ้น (วิเชียร วิทยอุดม, 2556)

พิภพ วังเงิน (2555) ได้เสนอว่า รูปแบบของวัฒนธรรมองค์การ คือ (1) วัฒนธรรมที่เข้มงวดและวัฒนธรรมที่ผ่อนปรน (2) วัฒนธรรมและรูปแบบทางการ (3) วัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมแห่งชาติในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบทั้ง 4 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบด้านบุคคล องค์ประกอบด้านทีม องค์ประกอบด้านงาน และองค์ประกอบด้านองค์การมาเป็นกรอบในการศึกษาโดยใช้กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการมาเป็นตัวขับเคลื่อนในการดำเนินงานตามขั้นตอนต่างๆ ซึ่งกิจกรรมในการดำเนินการ ประกอบด้วย

#### 1. ระดับบุคคล

- 1.1 การฝึกอบรมบุคลากรของโรงเรียนและชุมชน
- 1.2 ให้สมาชิกประเมินตนเอง
- 1.3 การวิเคราะห์และกำหนดบทบาท

#### 2. ระดับทีม

- 2.1 การประชุมตรวจวินิจฉัยเพื่อการพัฒนาทีมงาน
- 2.2 รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้น
- 2.3 การอภิปรายกลุ่มใหญ่
- 2.4 การอภิปรายกลุ่มย่อย
- 2.5 การปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เช่น การสื่อสาร การตัดสินใจ การประสานงาน การบริหารความขัดแย้ง การประชุมทีม
- 2.6 การประชุมเพื่อวินิจฉัยปัญหาของโรงเรียนและชุมชนเรียนรู้ร่วมกัน
- 2.7 การสัมภาษณ์บุคคลของโรงเรียนและชุมชน

#### 3. ระดับงาน

- 3.1 การส่งข้อมูลย้อนกลับไปแต่ละบุคคลหลังการประชุมหลังจากเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.2 ใช้ตารางกำหนดความรับผิดชอบ
- 3.3 การกำหนดเวลาการทำงานแบบยืดหยุ่น
- 3.4 การสังเกตจากการประชุมและการปฏิบัติงานประจำวัน
- 3.5 การกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน

#### 4. ระดับองค์การ

- 4.1 กระตุ้นให้บุคลากรของโรงเรียนและชุมชนสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้
- 4.2 จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อให้ความรู้กับบุคลากรของโรงเรียนและชุมชน

## 4.3 การจัดประชุมแบบเผชิญหน้ากัน

## 4.4 การอภิปราย

## 4.5 การสำรวจข้อมูลและส่งข้อมูลย้อนกลับ

จากการศึกษาแนวคิดดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้ ด้านการทำงานเป็นทีมเพื่อวิจัยรูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา ดังตาราง 3

ตาราง 3 กรอบแนวคิดในการวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบหลักองค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้ ด้านการทำงานเป็นทีม

องค์ประกอบหลักด้านการทำงานเป็นทีม		แนวคิดและงานวิจัยที่รองรับ
องค์ประกอบย่อย ด้านบุคคล	ตัวบ่งชี้ 1. การมีส่วนร่วม 2. ความร่วมมือ 3. ภาวะผู้นำ 4. การจูงใจ	- Stott and Walker (2015) - Woodcook (1998) - Parker (1999) - พรนพ พุกกะพันธ์ (2555) - อุทัย บุญประเสริฐ (2555) - สุนันทา เลาหนันท์ (2555) - พิภพ วังเงิน (2555) - จิราภรณ์ เอ็มเอ็ม (2552) - เสน่ห์ จุ้ยโต (2555)
องค์ประกอบย่อย ด้านทีม	ตัวบ่งชี้ 1. การบริหารความขัดแย้ง 2. การประชุมทีม 3. ความเป็นปึกแผ่นของทีม 4. การประสานงาน 5. การตัดสินใจ 6. การติดต่อสื่อสาร 7. การไว้วางใจ	- Stott and Walker (2015) - Woodcook (1998) - Parker (1999) - พรนพ พุกกะพันธ์ (2555) - อุทัย บุญประเสริฐ (2555) - สุนันทา เลาหนันท์ (2555) - พิภพ วังเงิน (2555) - จิราภรณ์ เอ็มเอ็ม (2552) - เสน่ห์ จุ้ยโต (2555)

ตาราง 3 (ต่อ)

องค์ประกอบหลักด้านการทำงานเป็นทีม		แนวคิดและงานวิจัยที่รองรับ
องค์ประกอบย่อย ด้านงาน	ตัวบ่งชี้ 1. วัตถุประสงค์ชัดเจน 2. การกำหนดเป้าหมาย 3. การกำหนดบทบาท 4. กระบวนการทำงาน 5. การตรวจสอบผลงานและ การประเมินผล	- Stott and Walker (2015) - Woodcook (1998) - Parker (1999) - พรนพ พุกกะพันธ์ (2555) - อุทัย บุญประเสริฐ (2555) - สุนันทา เลาหนันท์ (2555) - พิภพ วังเงิน (2555) - จิราภรณ์ เอ็มเอ็ม (2552) - ธงชัย สันติวงษ์ (2556)
องค์ประกอบย่อย ด้านองค์การ	ตัวบ่งชี้ 1. บรรยากาศขององค์การ 2. วัฒนธรรมขององค์การ	- Stott and Walker (2015) - Woodcook (1998) - Parker (1999) - พิภพ วังเงิน (2555) - จิราภรณ์ เอ็มเอ็ม (2552) - เสน่ห์ จุ้ยโต (2555) - สุนันทา เลาหนันท์ (2555)

#### 2.3.4 การพัฒนาทีมงาน

การพัฒนาทีมงาน (Team Development) เป็นกิจกรรมซึ่งจะนำไปสู่ระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพและส่งผลประโยชน์โดยรวมให้แก่องค์การสมมุติฐานเบื้องต้นสำคัญประการหนึ่งที่ต้องพิจารณาก่อนริเริ่มกระบวนการพัฒนาทีมงานคือการพัฒนาทีมงานไม่ควรจะเริ่มต้นถ้าไม่มีหลักฐาน ชี้ชัดว่าการขาดประสิทธิภาพขององค์การนั้นเกิดจากการขาดทีมงานที่มีคุณภาพในกรณีนี้ที่องค์การประสบปัญหาเกี่ยวกับความยุ่งยากทางด้านเทคนิคที่ใช้ในกระบวนการผลิตหรือการบริหารที่ขาดประสิทธิภาพทางเลือกที่จะใช้การพัฒนาทีมงานอาจจะไม่ใช่กลยุทธ์ที่เหมาะสมที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น โลกแห่งการทำงานในปัจจุบันคงไม่มีใครปฏิเสธการทำงานแบบเป็นทีม เพราะการทำงานแบบนี้จะนำเอาทักษะการทำงานของแต่ละบุคคลที่แตกต่างกันมาเสริมซึ่งกันและกัน ดังนั้นทีมงานจึงหมายถึงกลุ่มของผู้ซึ่งทำงานร่วมกันรับผลกระทบของงานที่ทำร่วมกันมีวัตถุประสงค์ร่วมกันและพึ่งพากันในการทำงาน ทีมจะประสบความสำเร็จได้ต้องขึ้นอยู่กับการวางรากฐานหรือการ

สร้างทีมตนเอง บวกกับการใช้เทคนิคบางประการเพื่อบริหารทีมให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นเริ่มวางรากฐานบ้านที่มั่นคงแข็งแรงเป็นเพราะการลงเสาที่ดีและทีมงานที่แข็งแกร่งนั้นก็ขึ้นกับการวางรากฐานเช่นกันแล้วการปูรากฐานเพื่อสร้างทีมงานที่ดีควรทำอย่างไร (วิเชียร วิทยอุดม, 2556)

สิทธิโชค วรรณสุนติกุล (2555) กล่าวว่า การพัฒนาทีมงาน คือ กระบวนการทำให้คนกลุ่มหนึ่งซึ่งมีจุดมุ่งหมายเดียวกันสามารถทำงานร่วมกันได้ในฐานะที่เป็นหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพ องค์ประกอบการกระบวนการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการพัฒนาทีมงานตามองค์ประกอบต่าง ๆ ในการดำเนินการ มี 5 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

1. การสร้างความตระหนักการพัฒนาทีมงาน หมายถึง การให้ข้อมูลที่เป็นจริงให้เห็นคุณค่าร่วมรับรู้ปัญหา ร่วมวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาและหาทางแก้ปัญหาร่วมกัน
2. การศึกษาสภาพการพัฒนาทีมงาน หมายถึง การวิเคราะห์สภาพความต้องการที่แท้จริง
3. การวางแผนปฏิบัติการพัฒนาทีมงาน หมายถึง ร่วมรับรู้ปัญหาและแนวทางแก้ปัญหาวางแผน ติดตาม ประเมินผลเพื่อไปสู่เป้าหมายร่วมกัน
4. การดำเนินตามแผนปฏิบัติการพัฒนาทีมงาน หมายถึง ดำเนินการตามแผนที่ร่วมกันวางแผนไว้ตามโครงสร้าง วิธีการดำเนินการและมีเป้าหมายหรือผลการดำเนินการร่วมกัน
5. ประเมินผลจากการปฏิบัติตามแผนที่ร่วมกันดำเนินการ

ประสิทธิ์ เมืองไสย (2555) กล่าวว่า การพัฒนาทีมงาน คือ กิจกรรมที่กลุ่มบุคคลมาทำงานร่วมกันอย่างมีเป้าหมายได้เรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาและปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานอย่างต่อเนื่อง

สรุปได้ว่า การพัฒนาทีมงาน คือ กระบวนการเพิ่มความสามารถ ศักยภาพให้กับสมาชิกสามารถลดปัญหาและอุปสรรคในการทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาทีมงานมีขั้นตอนดำเนินการดังนี้

1. การวางแผนทีมงาน การวางแผนทีมงานที่ดีจะต้องกำหนดจุดมุ่งหมายและแนวทางสู่จุดหมายนั้นๆ โดยหาคำตอบให้กับตัวเองว่าเราต้องการอะไรต้องการมากน้อยเพียงใดต้องการเมื่อใดจะได้มาอย่างไรและใครเป็นผู้ดำเนินการ ดังนั้น การวางแผนที่ดีจึงต้องศึกษาถึงสภาพการณ์ภายในองค์กร อันได้แก่ โครงสร้างองค์กรปริมาณและคุณภาพของบุคลากรกระบวนการทำงานรวมถึงสภาพภายนอกองค์กร เช่น เหตุการณ์บ้านเมือง เศรษฐกิจ สภาพสังคม การพัฒนาเทคโนโลยี สิ่งเหล่านี้จะเป็นแนวทางให้ผู้บริหารสามารถกำหนดกลยุทธ์การทำงานของทีมงานได้ชัดเจนยิ่งขึ้น
2. การจัดโครงสร้างของทีมงานโดยระบุกิจกรรมที่จำเป็นต่อการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ กำหนดขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของงานรวมถึงการแบ่งหน้าที่และประสานงานภายใน อย่างมีประสิทธิภาพ

3. เลือกบุคลากรเข้าร่วมทีมทั้งนี้ผู้บริหารควรคำนึงถึงคุณสมบัติที่มีความเหมาะสมของบุคลากร โดยพิจารณาจากลักษณะงานหน้าที่ความรับผิดชอบต่องานนั้น ๆ และถ้าผู้บริหารต้องการให้ทีมมีความแข็งแกร่งก็ต้องดึงเอาคนที่มีความแตกต่างกันมีจุดแข็งเฉพาะตัวที่ต่างกันเพราะคนแต่ละคนมีความรู้ความสามารถ ความถนัดและพรสวรรค์ที่ต่างกันไปหากผู้บริหารสามารถนำคนเหล่านี้มาทำงาน ร่วมกันเท่ากับเป็นการสกัดเอาสิ่งที่ดีที่สุดของแต่ละคนมาใช้เพื่อเสริมซึ่งกันและกัน เช่น การจัดทีมเฉพาะกิจเพื่อศึกษาความเป็นไปได้ของการจัดการศึกษา โดยบุคลากรที่เข้าร่วมนั้นควร จะเลือกตัวแทนจากทุกฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องมีความโดดเด่นสร้างสรรค์คิดค้น ฝ่ายวิชาการมีความเชี่ยวชาญทางด้านวิจัย ครูมีความรู้นำไปสู่การจัดการเรียนการสอนรวมถึงฝ่ายบริหารงบประมาณจะสามารถวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ของการจัดการศึกษา

4. การควบคุมและติดตามผลการควบคุมการปฏิบัติงานควรกำหนดในช่วงของการวางแผน เพื่อรวบรวมข้อมูลและติดตามความคืบหน้าของการทำงานการติดตามผลงานอาจใช้วิธีกำหนดตารางเวลาการทำงานที่ชัดเจนแล้วตรวจสอบกับผลงานที่ได้การรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ มีข้อดี คือ ผู้บริหารสามารถช่วยปรับปรุงแก้ไขได้ทันที่ หากการดำเนินงานของทีมผิดพลาดไปรวมถึงผู้บริหารสามารถกำหนดระยะเวลาที่จะเสร็จได้อย่างคร่าวๆ

5. การประเมินผลเป็นเกณฑ์มาตรฐานที่ใช้ตัดสินว่า การทำงานประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวโดยอาจพิจารณาจากการทำงานของทีมงานในภายหลัง 6 เดือนว่าทีมงานสามารถทำได้ดีในเรื่องใดบ้างและสิ่งใดยังเป็นจุดด้อยอยู่ผลการทำงานของแต่ละคนน่าพอใจมากน้อยเพียงใด การประเมินผลที่ดีนั้นควรกระทำอย่างตรงไปตรงมาเพื่อประโยชน์สูงสุดในการวิเคราะห์และหาหนทางปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาดต่อไป

กระบวนการพัฒนาทีมงานในการสำรวจประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีมทีมงาน ดังนี้

1. ออกแบบสอบถามหรือสัมภาษณ์จากสมาชิกในทีมว่าทีมงานมีการทำงานด้านใดที่ยังต้องปรับปรุง
2. รายงานผลการสำรวจให้แก่ผู้บริหารผู้ซึ่งจะสรุปผลการสำรวจเพื่อนำไปคุยกับลูกทีม
3. สมาชิกของทีมงานทุกคนทบทวนข้อมูลและตัดสินใจที่จะนำเอาจุดอ่อนต่างๆ ที่มีอยู่มาปรับปรุง รวมทั้งการจัดอันดับการปรับปรุงว่าควรจะทำสิ่งใดก่อนหลังอย่างไร
4. ผู้บริหารและลูกทีมช่วยกันวางแผนที่จะปรับปรุงจุดอ่อนที่ระบุไว้ผลลัพธ์จากการทำการพัฒนาทีมงานจะได้ออกมาในรูปใดขึ้นอยู่กับจุดเน้นของแต่ละทีมงานแต่โดยทั่วไปอาจจะได้ผลดังนี้

4.1 ความกระจ่างชัดของสมาชิกในทีมงานว่าแต่ละคนต้องพึ่งพาอาศัยคนอื่นๆ ในทีมอย่างไรส่วนใดที่ไม่ต้องอาศัยการประสานงานจากสมาชิกอื่นและส่วนใดบ้างที่จำเป็นต้องอาศัยการทำงานประสานงานกับคนอื่น



- 4.2 สามารถปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างทีมงานกับสิ่งแวดล้อมได้ดีขึ้น
- 4.3 ได้เป้าหมายชัดเจน ไม่มีความขัดแย้งและมีการรักษาพันธะของสมาชิกที่มีต่อเป้าหมายของการทำงานมากขึ้น
- 4.4 มีความชัดเจนในเรื่องของบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละคนมากขึ้น
- 4.5 มีการปรับปรุงวิธีการทำงานของทีมงานในอันที่จะทำงานให้บรรลุความสำเร็จ เป็นต้นว่า การตัดสินใจ การสื่อความหมาย การประชุม
- 4.6 สามารถระบุได้ว่าความสัมพันธ์ที่ไม่พึงประสงค์ในการทำงานร่วมกันของทีมงานคืออะไร จะแก้ได้อย่างไร รวมทั้งสามารถส่งเสริมให้มีความต้องการแก้ไขให้ดีขึ้น
- 4.7 มีข้อเสนอในการแก้ไขปัญหาที่ดีกว่าข้อเสนอของผู้บริหารหรือสมาชิกในทีมงานฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งแต่เพียงฝ่ายเดียว

สรุปได้ว่า การพัฒนาทีมงานผู้บริหารควรตรวจสอบสถานการณ์ของทีมงานหลายๆ อย่างเช่น ทีมงานทำงานแบบพึ่งพาอาศัยกันหรือไม่ ทีมงานจำเป็นต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือไม่แรงจูงใจอำนาจในการจัดการความเต็มใจที่จะร่วมกันเสี่ยง การพัฒนาทีมงานที่มีสมาชิกอยู่ในหลายระดับขององค์การจะเริ่มต้นนำเอาการพัฒนาทีมงานไปใช้ได้อย่างไรข้อเสนอแนะในการพัฒนาทีมงาน 5 ด้านประกอบด้วย อิทธิพลจากสิ่งแวดล้อม เป้าหมาย/วัตถุประสงค์/ภารกิจ บทบาท กระบวนการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างกัน กระบวนการพัฒนาทีมงานอาจจะออกแบบสอบถามหรือสัมภาษณ์สมาชิก รายงานผลการสำรวจ เสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหา

ขั้นตอนในการพัฒนาทีมงานในขณะที่ยังต้องเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกอยู่ทุกขณะภายในองค์การเองก็เกิดการเปลี่ยนแปลงไปทั้งในทางสร้างสรรค์และการทำให้องค์การหยุดการพัฒนาการจัดตั้งทีมงานในองค์การเพื่อเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงหรือจัดทีมงานขึ้นรองรับภารกิจขององค์การจึงเป็นสิ่งจำเป็นการพัฒนาทีมงานหรือการตั้งทีมงานมี 4 ขั้นตอน คือ (ยงยุทธ เกษสาคร, 2556)

ขั้นตอนที่ 1 ทีมงานที่ยังไม่ได้รับการพัฒนา คุณลักษณะสำคัญของขั้นตอนนี้ คือสมาชิกไม่ได้เอาความรู้สึกเข้าไปทำงานด้วยทุกคนไม่ยอมแสดงความรู้สึกออกมาอย่างเปิดเผย ผู้นำทีมอาจให้ความช่วยเหลือทีมงานที่ยังไม่ได้รับการพัฒนาได้ กระตุ้นความคึกคักส่วนบุคคลให้เกิดมิตรสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน สาธิตการรู้จักวิเคราะห์ตนเองเพื่อหาจุดอ่อนและจุดแข็งของสมาชิก สนับสนุนส่งเสริมข้อวินิจฉัยในจุดแข็งและจุดอ่อนของเอกบุคคล เชิญชวนให้สมาชิกทุกคนได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพการณ์ของปัญหาในองค์การ ทำกิจกรรมของทีมงานให้สนุกสนานกิจกรรมทั้งหมดจะได้รับความสนใจมาก ถ้ากิจกรรมนั้นเกิดจากการริเริ่มของสมาชิกผู้ทำกิจกรรมเอง

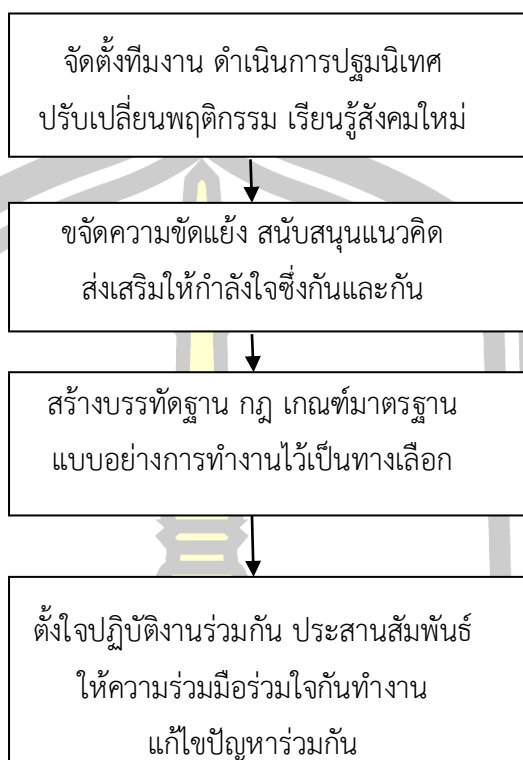
ขั้นตอนที่ 2 ทีมปฏิบัติงานทดลองนำร่อง ขั้นตอนนี้สามารถเริ่มต้นเมื่อทีมงานได้ตัดสินใจว่าตัวเองต้องการทบทวนวิธีการทำงาน การส่งเสริมความก้าวหน้าของขั้นตอนของทีมงานทดลอง

นำร่องอาจทำได้ เริ่มให้สมาชิกของทีมงานได้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยการทบทวนการปฏิบัติงานของทีมงานสนับสนุนความคิดและการกระทำของสมาชิกทุกคนในทีมอย่างเปิดเผยจะช่วยให้สมาชิกกล้าคิด กล้าทำมากขึ้น ตั้งคำถามการตัดสินใจและวิธีการแก้ปัญหา การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในทางเลือกของการแก้ปัญหามากขึ้นหาโอกาสทดลองการปฏิบัติงานจริงในภาคสนามและให้การสนับสนุนตามความเหมาะสม สนับสนุนสมาชิกทีมงานให้ร้องทุกข์ตามสิทธิ์ที่พึงมีเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นในจิตใจ

ขั้นตอนที่ 3 ทีมงานฝึกประสบการณ์อาชีพที่ทีมงานเริ่มมีความมั่นใจใช้แนวทางที่เปิดเผยและมอบความไว้วางใจซึ่งกันและกันเพื่อตรวจสอบวิธีปฏิบัติงานของตนลักษณะที่แสดงให้เห็นว่าเป็นทีมงานฝึกประสบการณ์อาชีพอย่างเป็นระบบ ได้แก่ ความชัดเจนวัตถุประสงค์ของงานให้ทุกคนทราบทิศทางยุทธวิธีการทำงานตรงกัน จัดตั้งจุดมุ่งหมายที่ต้องการให้บรรลุผลสำเร็จเป็นรูปธรรมและเป็นสิ่งที่ปฏิบัติได้จริง รวบรวมข้อมูลที่จำเป็นและเชื่อถือได้จากสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ การวางแผนรายละเอียดในสิ่งที่จำเป็นต้องทำอย่างเป็นรูปธรรมเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนได้มีส่วนร่วมในการวางแผน ทบทวนผลลัพธ์และใช้เป็นพื้นฐานสำหรับการปรับปรุงการทำงานในอนาคต พัฒนาทักษะการแก้ปัญหาและกลยุทธ์การตัดสินใจตามสภาวะการณ์ที่เหมาะสม พัฒนาสมรรถนะทีมงานเพื่อลดจุดอ่อน ของบุคคล สนับสนุนการมีส่วนร่วมในจุดแข็ง

ขั้นตอนที่ 4 ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ การพัฒนาได้ยกระดับเพิ่มขึ้นเพราะว่าทุกคนต่างตระหนักว่าความสำเร็จที่ต่อเนื่องขึ้นอยู่กับการพัฒนาที่ต่อเนื่องผู้นำทีมอาจเสริมสร้างทีมงานที่ได้รับ การพัฒนาถึงขั้นเป็นทีมงานที่ประสิทธิภาพให้เจริญเติบโตได้ดีในอนาคตโดยดำเนินการสร้างความสัมพันธ์กับทีมงานอื่นทดลองภาวะนำรูปแบบต่างๆ ให้ภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงไปตามความต้องการของงานทำความเข้าใจในค่านิยม ความเชื่อและเจตคติร่วมกันพิจารณาความเป็นไปได้ของปัจจัยสนับสนุนการสื่อความหมายที่ไม่เป็นทางการขจัดความโดดเดี่ยวด้วยการสนับสนุนตามความเหมาะสม





ภาพประกอบ 13 ขั้นตอนการพัฒนาทีมงาน

การพัฒนาทีมงานจะเริ่มจากการจัดตั้งทีมงานโดยผู้นำทีมจะทำหน้าที่ให้การปฐมนิเทศแก่สมาชิกได้ทราบวัตถุประสงค์และขอบเขตของภาระงานที่จะทำร่วมกันรับผิดชอบสมาชิกจะทำความรู้จักคุ้นเคยกันโดยการศึกษาพฤติกรรมของแต่ละบุคคลและพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้สามารถเป็นที่ยอมรับของกลุ่มได้ และพยายามขจัดความขัดแย้งที่มีอยู่ในบุคลิกของแต่ละบุคคลการพัฒนาทีมงานให้แข็งแกร่งมีประสิทธิภาพการทำงานสูงสมาชิกทีมงานจะต้องมีทักษะสำหรับการทำงานร่วมกัน (เจิมศักดิ์ ปิ่นทอง, 2555) ได้ระบุกระบวนการพัฒนาทีมงาน 5 ขั้นตอนและทักษะที่มีประโยชน์ต่อการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพ 2 ทักษะดังนี้

#### กระบวนการพัฒนาทีมงาน

1. การสร้างความตระหนักการพัฒนาทีมงานให้สมาชิกกลุ่มร่วมรับรู้ด้วยกัน
2. การศึกษาสภาพความเป็นจริงการพัฒนาทีมงาน
3. การวางแผนปฏิบัติการ สมาชิกกลุ่มร่วมรับรู้ปัญหาและแนวทางแก้ปัญหาวางแผนติดตาม ประเมินผลเพื่อไปสู่เป้าหมายร่วมกัน
4. การดำเนินตามแผนปฏิบัติการที่ร่วมกันวางแผนไว้ตามโครงสร้าง วิธีการดำเนินการ และมีเป้าหมายหรือผลการดำเนินการร่วมกัน

## 5. ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ

### ทักษะการพัฒนาทีมงาน

1. ทักษะส่วนบุคคล (Individual Skill) หมายถึง ทักษะซึ่งสมาชิกทีมงานจำเป็นต้องใช้ติดต่อและปฏิสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกับสมาชิกคนอื่น ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่นและบรรลุเป้าหมายของทีม ประกอบด้วย

1.1 ทักษะในการติดต่อสื่อสาร (Communication Skill) ประกอบด้วยความสามารถในการส่งข่าวสารข้อมูลและรับฟังข้อมูลข่าวสารอย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 ทักษะในการปฏิสัมพันธ์ (Interaction Skill) หมายถึงความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคลและวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ รวมถึงเสนอแนะวิธีการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพบนพื้นฐานของความเข้าใจทุกฝ่าย

1.3 ทักษะในการเป็นผู้นำ (Leadership Skill) เป็นทักษะที่บุคคลจะต้องนำกลุ่มและจูงใจให้กลุ่มปฏิบัติให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

1.4 ทักษะในการบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management) หมายถึงความสามารถในการจัดการปัญหาความขัดแย้งซึ่งเกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกันของสมาชิกทีมงาน

2. ทักษะกลุ่ม (Collective Skill) หรืออาจใช้คำว่า ทักษะส่วนรวม หมายถึง ทักษะที่ทีมงานหรือกลุ่มต้องมีไว้สำหรับการพัฒนาศักยภาพในการทำงานของกลุ่มให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ทักษะของกลุ่มประกอบด้วยทักษะย่อย ได้แก่

2.1 ทักษะในการสร้างความร่วมมือเป็นการแสวงหาความเชี่ยวชาญจากสมาชิกเพื่อรวมพลังในการปฏิบัติงาน

2.2 ทักษะในการแก้ปัญหาโดยตรงกับทีมงานเป็นการระดมความคิดความรู้และความสามารถของสมาชิกในทีมงานสำหรับแก้ไขปัญหาที่ทีมงานประสบ

2.3 ทักษะในการสร้างความเห็นพ้องต้องกันเป็นทักษะการตัดสินใจของกลุ่มโดยแสวงหาความเห็นพ้องต้องกัน

การตัดสินใจของทีมเพื่อนำไปสู่การพัฒนาทีมงานการตัดสินใจของกลุ่มการตัดสินใจ (Decision Making) หมายถึง กระบวนการพิจารณาถึงปัญหาและโอกาสต่าง ๆ รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลกำหนดทางเลือกแล้วเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด การตัดสินใจของกลุ่มมี 6 ลักษณะ ดังนี้

1. การตัดสินใจโดยขาดการตอบสนอง (Decision by Lack of Response) คือ การตัดสินใจของกลุ่มเมื่อเกิดปัญหาขึ้น และก็จะมีความคิดหนึ่งที่เสนอขึ้นมา โดยกลุ่มยอมรับโดยปราศจากการโต้เถียงกันทำให้ความคิดอื่นถูกมองเลยผ่านไปอาจจะทำให้สูญเสียโอกาสในการวิเคราะห์ และเลือกทางเลือกอื่นที่เหมาะสมกว่า

## 2. การตัดสินใจโดยบุคคลที่มีอำนาจหน้าที่ (Decision by Authority Rule)

คือ การตัดสินใจที่เกิดขึ้นจากผู้มีอำนาจหน้าที่หรือตำแหน่งในการตัดสินใจและมักจะเป็นหัวหน้าทีม ดังนั้นการตัดสินใจที่เกิดขึ้นจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับผู้มีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจว่าเขามีทักษะและวิธีการที่ดี ได้รับการยอมรับ ตลอดจนนำความคิดไปปฏิบัติได้จริงเพียงใด

3. การตัดสินใจโดยคนกลุ่มน้อย (Decision by Minority Rule) คือ การตัดสินใจโดยคนกลุ่มน้อยที่มีอำนาจและอิทธิพลในทีมปกติจะมีบุคคล 2-3 คน ที่สามารถครอบงำหรือชักจูงการตัดสินใจของการโดยขึ้นำ กระตุ้นหรือผลักดันให้บุคคลอื่นในทีมยอมปฏิบัติตามที่พวกเขาต้องการ ทั้งที่เต็มใจหรือไม่ก็ตามทำให้คุณภาพของการตัดสินใจและอนาคตของทีมอยู่ในมือของคนกลุ่มน้อย

4. การตัดสินใจโดยใช้เสียงส่วนใหญ่ (Decision by Majority Rule) คือ การตัดสินใจโดยยึดตามมติของเสียงส่วนใหญ่ในกลุ่มที่อาจจะใช้วิธีการทางตรงหรือทางอ้อม ปกติการตัดสินใจโดยใช้เสียงส่วนใหญ่จะมีคู่ไปกับระบบการเมืองแบบประชาธิปไตยในองค์การซึ่งจะทำให้เกิดการมีส่วนร่วมและความเต็มใจที่จะนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ

5. การตัดสินใจโดยใช้วิธีหาข้อสรุปร่วม (Consensus) คือ วิธีการตัดสินใจโดยการเลือกที่คนส่วนใหญ่เห็นด้วย ซึ่งอาจจะมากกว่าหนึ่งทางเลือกและนำมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันจนสมาชิกอื่นที่คัดค้านก็จะรับฟัง ยอมรับ และตกลงทำตามด้วย

6. การตัดสินใจแบบเอกฉันท์ (Decision by Unanimity) คือ การตัดสินใจที่สมาชิกทุกคนตกลงยอมรับการตัดสินใจของกลุ่มอย่างเป็นทางการด้วยความเข้าใจและเห็นด้วยกับแนวความคิดของกลุ่ม ซึ่งเป็นการตัดสินใจที่ค่อนข้างเป็นอุดมคติและเกิดขึ้นยากในชีวิตจริงปกติกลุ่มที่มีประสิทธิภาพจะไม่จำกัดการตัดสินใจของตนอยู่แค่วิธีการใดเพียงวิธีเดียวแต่กลุ่มจะเลือกใช้วิธีการตัดสินใจที่เหมาะสมกับปัญหานั้นมากที่สุด ซึ่งจะขึ้นอยู่กับทักษะของผู้นำและทีมงานด้วยเหมือนกัน ข้อดีและข้อเสียในการตัดสินใจของทีมเพื่อนำไปสู่การพัฒนาทีมงาน

1. การตัดสินใจโดยใช้ทีมงานจะรวมความรู้ ทักษะและความชำนาญมากกว่าคนเดียว  
2. การตัดสินใจโดยใช้ทีมงานจะมีความหลากหลายทางความคิด ทำให้ได้จำนวนแนวคิดและทางเลือกมากกว่าการตัดสินใจของแต่ละบุคคล

3. การตัดสินใจของทีมงานยังก่อให้เกิดการสื่อสาร ความเข้าใจ การยอมรับจากสมาชิกในทีมทำให้เกิดความมุ่งมั่น ทุ่มเทและเสียสละในการปฏิบัติงาน

4. ความกดดันที่สมาชิกในทีมงานพยายามจะทำความคิดของตนให้เป็นรูปแบบเดียวกับความคิดของสมาชิกคนอื่น ๆ ในกลุ่ม ซึ่งอาจทำให้นำไปสู่การตัดสินใจแบบคล้อยตามกันและอาจทำให้เกิดการครอบงำทางความคิด

5. การตัดสินใจโดยทีมงานจะใช้เวลามากกว่าการตัดสินใจเพียงคนเดียวทำให้ตัดสินใจไม่ทันต่อข้อกำหนดเวลา

สรุปได้ว่า การพัฒนาทีมงานเป็นกระบวนการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงทีมงานให้มีประสิทธิภาพประสิทธิภาพผลมีความพร้อมที่จะทำงานร่วมกันต่อไปอย่างมีขวัญและกำลังใจสมาชิกเห็นความสำคัญของทีมงานมีความสมัครสมานสามัคคีและร่วมแรงใจกันทำงานการพัฒนาทีมงานทำให้ทีมมีความแข็งแกร่งพร้อมที่จะเผชิญกับสถานการณ์ทุกรูปแบบที่เกิดขึ้นการพัฒนาทีมงานต้องอาศัยแนวความคิดและทฤษฎีเป็นพื้นฐานในการพัฒนาทีมขั้นตอนการพัฒนาทีมงานประกอบด้วยขั้นตอนที่ 1 ทีมงานที่ยังไม่ได้รับการพัฒนา ขั้นตอนที่ 2 ทีมปฏิบัติงานทดลองนำร่อง ขั้นตอนที่ 3 ทีมงานฝึกประสบการณ์อาชีพ ขั้นตอนที่ 4 ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

ณัฐพันธ์ เจริญนันท (2555) กล่าวว่า การพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพมิได้เกิดขึ้นจากการรวมตัวของคนและพัฒนาตามวงจรชีวิตของทีมอย่างอัตโนมัติเท่านั้นแต่จะต้องเกิดจากความเข้าใจสร้างความตระหนักการรับรู้ของสมาชิกทุกคนร่วมกันและศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการเป้าหมายของทีมการวางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อให้สมาชิกในทีมมีความสามัคคีซึ่งจะทำให้ทีมงานมีความเป็นเอกภาพและสามารถปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพการที่เราจะสร้างและพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพจะต้องเริ่มต้นจากการออกแบบทีมงานให้สามารถสร้างผลผลิตให้เท่ากับหรือสูงกว่ามาตรฐานที่องค์กรกำหนด ขณะเดียวกันทีมงานก็จะสร้างความพอใจให้กับสมาชิกและจะต้องสามารถรักษาหรือส่งเสริมให้สมาชิกสามารถเรียนรู้และทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยกระบวนการในการพัฒนาทีมงานจะส่งเสริมให้สมาชิกในทีมงานสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน สร้างความคุ้นเคยมีการปรึกษาหารือซึ่งกันและกันโดยให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการทำงานและต้องติดตามพัฒนาระบบการทำงานเป็นทีมนอกจากนี้เราจะต้องทำให้ทีมงานที่เติบโตเต็มที่และเริ่มหมดไฟกลับมา มีความสามารถและกระตือรือร้นโดยการเตรียมความพร้อมและเสริมแรงให้แก่สมาชิกอย่างสม่ำเสมอตลอดจนต้องพัฒนาทักษะใหม่ๆ และเปิดรับต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ทีมงานมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

สุนันทา เลานันท (2555) เสนอว่า การพัฒนาทีมงานสมาชิกทีมงานจะต้องช่วยกัน ดังนี้ 1) สร้างความตระหนักการพัฒนาทีมงานให้สมาชิกกลุ่มร่วมรับรู้ด้วยกันเต็มใจที่จะแสดงความคิดเห็นด้วยความจริงใจ 2) ศึกษาสภาพความเป็นจริงการพัฒนาทีมงานแนะนำให้สมาชิกรู้จักกันและจัดกิจกรรมร่วมกัน 3) วางแผนปฏิบัติการสมาชิกกลุ่มร่วมรับรู้ปัญหาและแนวทางแก้ปัญหาวางแผนติดตาม 4) การดำเนินตามแผนปฏิบัติการที่ร่วมกัน และ 5) ประเมินผลผลการดำเนินงาน

Anderson (1995) ได้นำเสนอกระบวนการสร้างทีมงานและการพัฒนาทีมงานจากการศึกษา ผู้นำองค์กรจะต้องสร้างความร่วมมือให้สมาชิกในทีมมีความตระหนักรู้ปัญหาในองค์กรตนเองร่วมกันรับผิดชอบและศึกษาสภาพความเป็นจริงขององค์กรเพื่อนำมาร่วมกันวางแผนดำเนินการแก้ปัญหาตามแผนปฏิบัติการการบริหารงานตามรูปแบบการสร้างทีมงานของตนเองกับประเพณีนิยมหรือแบบปรัมปราโดยศึกษาจากทัศนคติของนักการศึกษาในโครงการขยายโอกาส

ด้านการบริหาร พบว่า ทักษะคติเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการทำงานและสภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติโดยกลุ่มตัวอย่างจากเขตตะวันออกมีทัศนคติในทางบวก ใน 2 ปัจจัยคือ ตัวแปรสภาพแวดล้อมการทำงานและตัวแปรสภาวะผู้นำมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดมีความเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารไปทางลดลง จากการศึกษาแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยนำมาเป็นกรอบแนวคิดกระบวนการพัฒนาทีมงาน เพื่อนำไปสู่การวิจัยรูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา ดังตาราง 4

ตาราง 4 กรอบแนวคิดในการวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาทีมงาน

	กระบวนการพัฒนาทีมงาน	แนวคิดและงานวิจัยที่รองรับ
กระบวนการพัฒนาทีมงาน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การสร้างความตระหนักรู้การพัฒนาทีมงาน</li> <li>2. การศึกษาสภาพการพัฒนาทีมงาน</li> <li>3. การวางแผนปฏิบัติการการพัฒนาทีมงาน</li> <li>4. การดำเนินการตามแผนปฏิบัติการการพัฒนาทีมงาน</li> <li>5. การประเมินผลการพัฒนาทีมงาน</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anderson (1995)</li> <li>- สิทธิโชค วรานุสันติกุล (2555)</li> <li>- เจิมศักดิ์ ปิ่นทอง (2555)</li> <li>- ญัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2555)</li> <li>- จิราภรณ์ เอ็มเอ็ม (2552)</li> <li>- เสน่ห์ จัยโต (2555)</li> <li>- สุนันทา เลาหนันท์ (2555)</li> </ul>

### แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของชุมชน

การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษา

การพัฒนาประเทศเป็นหน้าที่ของทุกคนในประเทศที่จะต้องเข้าใจหน้าที่และแสดงบทบาทให้ถูกต้องเหมาะสมแก่การพัฒนาประเทศมีหลายด้านที่คอยขับเคลื่อนอยู่ตลอดเวลาไม่ว่าจะเป็นด้านการศึกษาด้านการเมืองการปกครองด้านอุตสาหกรรมด้านการค้าธุรกิจต่างๆ สิ่งสำคัญที่เป็นพื้นฐานสำหรับการพัฒนาประเทศคือการพัฒนาด้านการศึกษาซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญที่สุดเพราะการศึกษาของคนในชาติเปรียบเสมือนเส้นเลือดที่คอยหล่อเลี้ยงในทุกๆ ด้านการให้ความสำคัญในด้านการศึกษาถือเป็นความจำเป็นเร่งด่วนสำหรับทุกประเทศสำหรับในประเทศที่พัฒนาแล้วล้วนแต่เป็นประเทศที่มีประชาชนได้รับการพัฒนาด้านการศึกษาที่ดีมาก่อนแล้วค่อยมุ่งพัฒนาในด้านอื่นๆ ต่อไป

ทำให้ทุกภาคส่วนก็เริ่มมีความตระหนักให้ความสำคัญมากขึ้นและปรากฏภาพความชัดเจนขึ้นเมื่อพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้บัญญัติสาระที่เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของชุมชน บุคคล ประกอบด้วย ผู้บริหาร ผู้ปกครอง นักเรียน ครูผู้สอน กลุ่มบุคคล องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถาบันศาสนา และสถานประกอบการ องค์กรหน่วยงานต่างๆ ในการมีส่วนร่วมจัดการศึกษาและพัฒนาด้าน การศึกษาไม่ว่าจะเป็นการให้สังคมได้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาให้สถานศึกษามีการประสานความร่วมมือกับผู้ปกครอง ชุมชนทุกๆ ฝ่ายเพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ ซึ่งสาระและหลักการดังกล่าวล้วนแล้วมีภาระบุนในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติทั้งสิ้น (สถาบันวิจัย การเรียนรู้, 2558) การจัดการศึกษาให้เกิดผลดีมีประสิทธิภาพตรงตามความต้องการของประชาชน โดยเฉพาะผู้ปกครองต้องอาศัยกระบวนการนำกระบวนการมีส่วนร่วมมาใช้ซึ่งพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กล่าวถึงการมีส่วนร่วมไว้ใน มาตรา 8 (2) ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา สถานศึกษาที่จัดการศึกษาทุกระดับจึงต้องปฏิบัติ ตามโดยการเปิดโอกาสให้ประชาชน ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ทั้งนี้เพราะเมื่อ ผู้ปกครองควรมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาย่อมจะช่วยขับเคลื่อนให้การบริหารจัดการศึกษาดำเนิน ไปตามความต้องการของผู้ปกครองและชุมชนช่วยให้สถานศึกษาได้รับการยอมรับจากชุมชน ชุมชนรัก และหวงแหนสถาน ศึกษา ซึ่งส่งผลให้ผู้ปกครองและชุมชนสนับสนุนทรัพยากรการศึกษาและให้ความ ร่วมกับสถานศึกษาในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ด้วยความเต็มใจ การมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิด โอกาสให้ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียเข้าร่วมดำเนินกิจกรรม ตั้งแต่การศึกษาปัญหา การวางแผนดำเนินการ การตัดสินใจการแก้ไขปัญหา และการประเมินร่วมกัน เพื่อขับเคลื่อนให้กิจกรรมนั้นดำเนินไปอย่างมี ประสิทธิภาพ โดยยึดหลักการมีส่วนร่วม คือ หลักร่วมคิด ร่วมปฏิบัติ ร่วมประเมินและร่วมรับผลที่ เกิดขึ้นจากการประเมิน

การมีส่วนร่วมของประชาชนและชุมชน จึงเป็นกระบวนการที่เปิดโอกาสให้ประชาชนได้ เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาร่วมกับโรงเรียนเป็นการเรียนรู้ซึ่งกันและกันของทุกฝ่าย นับตั้งแต่ การแสดงความคิดเห็น การวางแผน การดำเนินการและการแก้ไขปัญหา ตลอดจนการควบคุม กำกับ ติดตามและประเมินผล เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาการศึกษาให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งสามารถทำได้ทั้งทางตรงคือร่วมเป็นคณะกรรมการและทางอ้อมร่วมวางแผนนโยบายการมีส่วน ร่วมของผู้ปกครองและชุมชนในการจัดการศึกษา ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2556)

1. การมีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาโดยสถานศึกษาสามารถเปิด โอกาสให้ผู้ปกครองและชุมชนจัดสร้างหลักสูตรสถานศึกษาและกำกับ ติดตามการใช้หลักสูตร สถานศึกษา



2. การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา การสร้างความร่วมมือระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครองและชุมชนเป็นยุทธศาสตร์ที่จำเป็นอย่างยิ่ง ผู้บริหารและบุคลากรในสถานศึกษาควรระลึกถึง ซึ่งมีหลัก 10 ประการ คือ 1) สร้างความศรัทธาและความเชื่อมั่นต่อชุมชน 2) ฝึกให้เป็นคนใจกว้างและมีจิตสาธารณะ 3) ตระหนักในสิ่งที่จำเป็นและขาดแคลนไม่วางเฉยทุกอย่างทำได้หากตั้งใจทำ 4) ต้องหมั่นสร้างและปรุงแต่งตนเองให้เป็นบุคคลที่มีเสน่ห์เป็นที่ชื่นชมศรัทธาของชุมชนและเพื่อร่วมงาน 5) อ่อนน้อมถ่อมตนวางตัวเรียบง่ายอยู่กับชุมชนและเพื่อนร่วมงานได้ตลอดเวลา 6) หลีกเลี่ยงการโต้แย้งที่ไร้เหตุผลพัฒนาทักษะการประนีประนอม 7) ให้การต้อนรับชุมชนด้วยบรรยากาศมิตรภาพ 8) พัฒนาเทคนิคการวิเคราะห์ชุมชนให้ลึกซึ้ง เพื่อสำรวจจุดเด่นจุดด้อยเพื่อเป็นฐานข้อมูลในการพัฒนา 9) หมั่นแสวงหาแหล่งงบประมาณวัสดุครุภัณฑ์จากหน่วยงานบริษัทห้างร้านค้าโดยใช้โครงการที่มีประสิทธิภาพ 10) สร้างและพัฒนาค่านิยมการสร้างสัมพันธ์ภาพกับชุมชนอย่างสม่ำเสมอ

3. บทบาทของชุมชนในการที่ส่วนร่วมจัดการศึกษามีดังนี้ 1) การมีส่วนร่วมในการจัดและส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียนทั้งที่บ้านและที่สถานศึกษา 2) การกำหนดนโยบายเป้าหมายการจัดการศึกษาแก่สถานศึกษา 3) การประชาสัมพันธ์ สนับสนุนกิจกรรมทางการศึกษา 4) การเป็นผู้สนับสนุนทรัพยากรและบุคลากรในการจัดการศึกษาและ 5) การตรวจสอบการจัดการศึกษา

4. กระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาควรดำเนินการ ดังนี้ 1) สำรวจความต้องการการสำรวจข้อมูลพื้นฐาน 2) การกำหนดมาตรฐานของสถานศึกษา 3) การวางแผน พัฒนาสถานศึกษาตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ 4) กิจกรรมการปฏิบัติ คือ แนวทางปฏิบัติที่จะนำไปสู่ ความสำเร็จ 5) การประเมินผล คือ การประเมินแนวทางปฏิบัติ การสรุปผลการมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนากระบวนการทำงานร่วมกัน

การมีส่วนร่วมของประชาชนและชุมชนในการจัดการศึกษานับเป็นกระบวนการที่สำคัญที่จะช่วยพัฒนาการศึกษาให้ตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นโดยเฉพาะในโรงเรียนขนาดเล็ก หากชุมชนมีส่วนร่วมในการสนับสนุนทรัพยากรการศึกษารวมถึงการเชิญผู้ปกครองที่มีความรู้และมีเวลาว่างมาเป็นครูพ่อครูแม่ให้ความรู้ด้านวิชาการ ด้านภูมิปัญญากับบุตรหลานย่อมเกิดผลดีทั้งต่อโรงเรียนที่ได้บุคลากรเพิ่ม ส่วนผู้ปกครองย่อมภาคภูมิใจที่ได้สอนบุตรหลานในโรงเรียนรวมถึงนักเรียน ที่จะมีคุณภาพและนับถือในตัวผู้ปกครองเพิ่มมากขึ้นซึ่งเป็นสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนสถานศึกษากับชุมชนนั้นคงจะแยกออกจากกันเด็ดขาดไม่ได้เพราะสถานศึกษาเปรียบเสมือนต้นไม้ ชุมชนเปรียบเหมือนพื้นดินยิ่งดินมีคุณภาพเพียงใดก็ย่อมทำให้ต้นไม้เติบโตได้เร็วแข็งแรงมีลำต้น กิ่งก้าน ใบและผลที่ดีมีอายุยืนยาว นอกจากนี้ต้นไม้ยังช่วยยึดดินให้ติดอยู่ด้วยกันไม่ถล่มไปง่ายๆ ส่วนชุมชนเปรียบเหมือนพื้นดินให้ประโยชน์กับต้นไม้ พื้นดินจะดีมีคุณภาพ ดังที่ได้กล่าวมาแล้วก็เพราะเมื่อต้นไม้เติบโตมากขึ้นใบไม้ ดอกไม้ ผลไม้แก่จัดก็จะร่วงหล่นลงพื้นดินมันก็กลายเป็น

ปุ๋ยในดินให้ประโยชน์กับต้นไม้ต่อไปอีกเช่นกัน ฉะนั้นต้นไม้และพื้นดินต้องพึ่งพาอาศัยกันฉันใดชุมชนกับสถานศึกษาก็ต้องพึ่งพาอาศัยกันฉันนั้น (สุดา ทัพสุวรรณ, 2555) ดังนั้นการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษานับเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อนกลไกการพัฒนาประเทศอย่างแท้จริง การพัฒนาการศึกษา มีความจำเป็นยิ่งที่หลายภาคส่วนต้องมีส่วนร่วมไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานรัฐและชุมชน ควรมีบทบาทช่วยเหลือครอบครัวและส่งเสริมให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาสนับสนุนให้สถานศึกษาทำหน้าที่เป็นแหล่งเรียนรู้ให้กับนักเรียน การประสานหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้ความช่วยเหลือแก่นักเรียน ครูและโรงเรียน รวมทั้งร่วมกับโรงเรียนจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาที่ทำทนายพร้อมคู่มือครูแบบฝึกหัดและแนวทางจัดกิจกรรมบทบาทของโรงเรียนควรร่วมมือกับชุมชนและสังคมเพื่อพัฒนาครูให้สามารถสนองความต้องการในการเรียนของเด็กและผู้ปกครอง การสร้างสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้มีความปลอดภัยถูกสุขลักษณะความเป็นระเบียบสวยงามให้ความรู้และสร้างความรู้ไว้วางใจกัน การสรรหาครูและผู้บริหารที่มีคุณภาพให้มีคุณธรรม จริยธรรม และเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิตมาบริหารงานโรงเรียนบทบาทของครูใช้วิธีการสอนและวิธีประเมินที่ผ่านการทดสอบและวิจัยมาแล้วว่าได้ผลดีต่อการพัฒนาของผู้เรียนจัดเนื้อหาวิชาที่กว้างลึกเป็นที่สนใจทั้งแทรกข้อคิดทางคุณธรรมจริยธรรมในบทเรียนตามกิจกรรมอย่างมีความเหมาะสมมีบรรยากาศของการเรียนรู้ที่มีความสุขครูมีความผูกพันระหว่างนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชนเป็นตัวอย่างในการเรียนรู้ตลอดชีวิตและมันศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมทั้งด้านจิตวิทยาการแนะแนวและสังคมสงเคราะห์เพื่อให้ความช่วยเหลือแก่นักเรียน สำหรับด้านสุขภาพและโภชนาการก็มีส่วนสำคัญ ดังนั้นควรมีที่ปรึกษาด้านสุขภาพจิต สุขภาพกาย อาหารและโภชนาการของโรงเรียนพัฒนานโยบาย ด้านสุขภาพจิต สุขภาพกายอย่างครอบคลุม บูรณาการกิจกรรมพลศึกษาและโภชนาการเข้าไปในชีวิตประจำวันของนักเรียนและโรงเรียน บูรณาการโภชนาการศึกษา บริการอาหารที่มีประโยชน์และกิจกรรมการเคลื่อนไหวเข้าไปในกิจกรรมของโรงเรียนและกระตุ้นให้ครูเป็นตัวอย่างที่ดีในด้านโภชนาการและสุขภาพเน้นอาหาร 5 หมู่ และอาหารที่ส่งเสริมสุขภาพร่างกาย สติปัญญา และลดไขมันในโลหิต

จากที่กล่าวมาข้างต้นทุกคนคงปฏิเสธไม่ได้ว่าทำไมประชาชนจะต้องมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษานั้นก็เพราะเราต้องการสร้างฝันเฟื่องที่แข็งแกร่งรองรับการพัฒนาประเทศแต่อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่ากฎหมายหรือนักวิชาการทางการศึกษาจะให้ความสำคัญต่อการจัดการศึกษาโดยส่งเสริมการมีส่วนร่วมของภาครัฐ ภาคประชาชน เอกชนแต่มุมมองในการปฏิบัติแล้วก็ตามก็คงปฏิเสธไม่ได้อีกเหมือนกันว่าการมีส่วนร่วมนั้นเกิดขึ้นน้อย ซึ่งก็มีคำถามต่อไปว่าทำไมในเมื่อทุกภาคส่วนก็ให้ความสำคัญเสมอมาจึงเป็นเหตุให้ต้องสนใจลักษณะและรูปแบบของการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการศึกษาอย่างจริงจังชัดเจน จากการศึกษาของ ศิริกาญจน์ โกสมภ (2555) ได้ศึกษาวิจัยการมีส่วนร่วมของชุมชนและโรงเรียน ได้แบบของการมีส่วนร่วม 3 แบบ ประกอบด้วย

1. การมีส่วนร่วมของชุมชนและโรงเรียนแบบชายขอบ (Marginal Participation) เป็นลักษณะการมีส่วนร่วมมีหรือการทำกิจกรรมร่วมกันระหว่างโรงเรียนและชุมชนที่มีข้อจำกัด อันทำให้มีการมีส่วนร่วมไม่เต็มที่ คือมีน้อยนั่นเอง ข้อจำกัดนี้อาจเกิดจากความสัมพันธ์เชิงอำนาจที่ไม่เท่าเทียมกันระหว่าง 2 ฝ่าย ฝ่ายหนึ่งรู้สึกว่าคุณค่าตนเองด้อยอำนาจกว่าหรือมีทรัพยากรเชิงอำนาจ เช่น เป็นผู้มีความรู้ต่ำกว่าจึงทำให้ไม่ปรารถนาเข้ามามีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ นั่นคือความเข้มข้นของการมีส่วนร่วมน้อย

2. การมีส่วนร่วมของชุมชนและโรงเรียนแบบเป็นบางส่วน (Partial Participation) การมีส่วนร่วมแบบบางส่วนเป็นการเข้ามาเกี่ยวข้องของประชาชนในชุมชน หรือกิจกรรมการศึกษา ในระดับความเข้มข้นมากกว่าแบบชายขอบ กิจกรรมโดยคณะกรรมการโรงเรียนจึงมีความสำคัญ ที่รู้ดีว่าเป็นนโยบายสำคัญ ซึ่งสามารถสร้างความชอบธรรมในการจัดการศึกษาของไทย

3. การมีส่วนร่วมของชุมชนและโรงเรียนแบบสมบูรณ์ (Full Participation) เป็นการมีส่วนร่วมระหว่างโรงเรียนและชุมชนโดยทั้งสองฝ่ายร่วมกันอย่างเข้มข้น และเท่าเทียมกัน ต่างฝ่ายต่างมีอิทธิพลต่อกิจกรรมร่วมกัน ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมได้เต็มที่

จากทั้ง 3 แบบการมีส่วนร่วมของชุมชนกับโรงเรียนคงเป็นที่ชัดเจนว่าความคาดหวังของทุกคนคงอยากให้เป็นลักษณะการมีส่วนร่วมแบบสมบูรณ์มากที่สุด แต่ความเป็นจริงแล้วความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนจะอยู่ในแบบบางส่วน หรือไม่กี่แบบชายขอบเป็นส่วนใหญ่ จึงทำให้ระบบการศึกษาของประเทศประสบกับปัญหาหลายอย่างตามมา กลไกการมีส่วนร่วมของชุมชนกับโรงเรียน คงไม่ราบรื่นสวยหรูอย่างที่เขียนในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติแต่ตรงกันข้ามความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษาและชุมชนนับวันยิ่งเหินห่างออกไปทุกทียังมีความไม่เท่าเทียมกันด้วยสภาพสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงเป็นสังคมเมืองมากขึ้น ผู้ปกครองก็ไม่เข้าใจความเคลื่อนไหวและการปรับเปลี่ยนนโยบายการศึกษาของรัฐและสถานศึกษาและมีทัศนคติที่ไม่ดีเป็นตัวนำต่างฝ่ายต่างมีความเห็นที่แตกต่างกัน รวมทั้งภารกิจงานของผู้ปกครองก็มีส่วนทำให้ไม่สามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ซึ่งแต่เดิมเคยเป็นสังคมชนบทมีการพึ่งพาอาศัยกันและกันกิจกรรมธรรมเนียมประเพณีที่มีความเกี่ยวโยงเชื่อมผูกพันผสานกันระหว่างวัด บ้านและโรงเรียน กิจกรรมเหล่านี้จึงหายไปประกอบกับการอพยพย้ายถิ่นฐานทำกินไปสร้าง สังคมใหม่ ทำให้ความผูกพันระหว่างกันมีน้อยลง

ในสภาวะปัจจุบันการจะให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาคงจะทำได้ยาก และถึงแม้ทำได้ก็ประสบผลสำเร็จน้อย ทั้งนี้ก็แล้วแต่พื้นที่แล้วแต่บริบทที่แตกต่างทั้งนี้ด้วยเหตุปัจจัยต่างๆ ที่กล่าวมาข้างต้น อย่างไรก็ตามหากมีความจริงจังจริงใจในการพัฒนาการศึกษา การศึกษา ข้อมูลพื้นฐานชุมชน บริบทชุมชนเพื่อเป็นข้อมูลสำหรับวางแผนการเริ่มต้นสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน (ทัศนาศาสตร, 2555) ; (ศิริกาญจน์ โกสุมภ์, 2555) ถือเป็นสิ่งสำคัญแต่อีกวิธีการหนึ่งที่จะส่งเสริมให้เกิดรูปแบบการมีส่วนร่วมที่ดีของชุมชนได้อีกครั้งและน่าจะเป็นการ

แก้ปัญหาที่ดีอีกหนทางหนึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่โรงเรียนจะต้องหันหน้าเข้าหาชุมชนโดยโรงเรียนเป็นผู้เริ่มต้นก่อน (สุรศักดิ์ หลาบมาลา, 2555) ดีกว่าจะให้ชุมชนหันมาหา ซึ่งวิธีการนี้จะสามารถทำได้ง่ายกว่าโดยปกติแล้วชุมชนจะมีความคาดหวังเสมอว่าสถานศึกษาน่าจะเป็นแหล่งเรียนรู้มีข้อมูลทางวิชาการมากมายทั้งเอกสาร และทรัพยากรบุคคลสำหรับการเรียนรู้ หากโรงเรียนนำศาสตร์ความรู้ต่างๆ เหล่านี้เข้าหาชุมชน เป็นการช่วยเหลือชุมชนก่อนที่จะให้ชุมชนยื่นมือมาหาเราน่าจะเป็นจุดเริ่มต้นของการมีส่วนร่วมระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์ที่น่าจะทำให้การสร้างความสัมพันธ์ได้ดีบทบาทของชุมชนและสถานศึกษาที่จะผลักดันให้เกิดจุดเริ่มต้นของการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืนโดยส่งเสริมให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ได้มาซึ่งทุนทางมนุษย์ในการพัฒนาประเทศจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องกำหนดบทบาทและแสดงบทบาทของตนให้ชัดเจน บทบาทของชุมชนประชาชนต้องร่วมเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับบ้าน วัด โรงเรียนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้เป็นสถาบันสังคมที่มีบทบาทหลักในการขับเคลื่อนการพัฒนาและเป็นสถาบันทางสังคมที่มีบทบาทหลักในการเพิ่มทุนทางสังคมในชุมชน และสนับสนุนการจัดการองค์ความรู้ในชุมชนให้เป็นระบบเกิดการคุ้มครองภูมิปัญญาท้องถิ่น และนำไปใช้ประโยชน์ต่อส่วนร่วม บทบาทของสถานศึกษาสถานศึกษาเป็นแกนนำให้กับชุมชนในการวิจัยท้องถิ่น เพื่อนำทุนทางสังคมทุนทางปัญญา ทุนทางทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่มีในท้องถิ่น มาต่อยอดเสริมกับการวิจัย ที่มีอยู่ในท้องถิ่น การวิจัยเพื่อแก้ปัญหาและสร้างภูมิคุ้มกันในพื้นที่ สถานศึกษาร่วมกับชุมชน ในการขับเคลื่อนการพัฒนาและเพิ่มทุนทางสังคมให้สอดคล้องกับโอกาส ศักยภาพและความพร้อมของแต่ละพื้นที่โดยการสร้างความสัมพันธ์ ส่งเสริมการรวมตัว ร่วมคิด ร่วมทำในพื้นที่โดยร่วมพัฒนาคน ในชุมชนให้มีคุณภาพ นอกจากนี้โรงเรียนควรสร้างองค์ความรู้สู่ชุมชนโดยทำการวิจัยร่วมกับชุมชน รวมทั้งเป็นแหล่งข้อมูลของชุมชนและที่ปรึกษาทางวิชาการ ตลอดจนสร้างกระบวนการเรียนรู้ให้แก่ชุมชนและสนับสนุนให้ชุมชนมีศักยภาพในการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นตนเอง นอกจากนั้นควรสร้างหลักสูตรการเรียนการสอนโดยนำวิถีชีวิตในแต่ละท้องถิ่นเป็นสื่อในการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรที่มีบทบาทในการพัฒนาท้องถิ่นต่อไป

1. รูปแบบที่มีผู้บริหารโรงเรียนเป็นหลัก (Administrative Control) แนวคิดในการกระจายอำนาจหน้าที่ในการบริหารการเงิน บุคลากรและวิชาการให้แก่ผู้บริหารโรงเรียนเพื่อการบริหารโรงเรียนนั้นมีประสิทธิภาพมากที่สุดในระยะแรก ๆ ผู้บริหารมักจะใช้วิธีของค่าปรึกษาอย่างไม่เป็นทางการจากครู ผู้ปกครองนักเรียนหรือผู้แทนชุมชนตั้งนั้นคณะกรรมการโรงเรียนที่ตั้งขึ้นมักจะมีบทบาทสำคัญอยู่ที่การเป็นคณะกรรมการที่ปรึกษาของผู้บริหารโรงเรียนนั่นเอง ผู้บริหารโรงเรียนจะเป็นประธาน และเจ้าหน้าที่เขตการศึกษาเป็นกรรมการโดยตำแหน่งส่วนคณะกรรมการอื่นๆ มาจากการเลือกตั้งของกลุ่มบุคคลแต่ละประเภท ในการกำหนดนโยบายในการวางแผนในการหาแนวทาง

แก้ปัญหาและการดำเนินงานของโรงเรียนคณะกรรมการจะมีบทบาทในการร่วมเสนอความคิดเห็นแต่อำนาจในการตัดสินใจขั้นสุดท้ายยังคงอยู่ที่ผู้บริหารโรงเรียน

2. รูปแบบที่มีครูเป็นหลัก (Professional Control) การบริหารตามแนวนี้ตัวแทนคณะครูจะมีสัดส่วนมากที่สุดในคณะกรรมการโรงเรียนรูปแบบนี้เกิดจากแนวคิดที่ว่าครูเป็นผู้ใกล้ชิดนักเรียนมากที่สุด ครูเป็นผู้ปฏิบัติจึงย่อมจะรับรู้ปัญหาทุกอย่างได้ดีกว่าและถ้ามีโอกาสตัดสินใจก็จะสามารถแก้ปัญหาได้ตรงจุดมากที่สุด

3. รูปแบบที่ชุมชนมีบทบาทหลัก (Community Control) จุดประสงค์ของรูปแบบการบริหารที่ควบคุมโดยชุมชนคือ การเพิ่มความรับผิดชอบในการจัดการศึกษาให้แก่ชุมชนและผู้ปกครองและเพื่อให้ผู้รับบริการการศึกษามีความพึงพอใจในการศึกษาที่จัดให้มากที่สุดแนวคิดสำคัญก็คือหลักสูตรของโรงเรียนควรตอบสนองความต้องการและค่านิยมของผู้ปกครองและชุมชนท้องถิ่นมากที่สุดคณะกรรมการโรงเรียนจึงมีสัดส่วนจำนวนตัวแทนผู้ปกครองและชุมชนมากที่สุด

4. รูปแบบที่ครูและชุมชนมีบทบาทหลัก (Professional/Community Control) แนวคิดรูปแบบการบริหารลักษณะที่มีความเชื่อว่าทั้งครูและผู้ปกครองต่างมีความสำคัญในการจัดการศึกษาให้แก่เด็ก ครูจะได้รับความนิยมนและต้องการของผู้ปกครองในขณะเดียวกันผู้ปกครองก็มีโอกาสช่วยสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนของครูด้วย สัดส่วนของผู้แทนครูและผู้แทนจากผู้ปกครอง/ชุดจะมีเท่าๆ กันในคณะกรรมการโรงเรียน เป็นคณะกรรมการบริหาร

สรุปได้ว่า รูปแบบและลักษณะของทีมงานที่ชุมชนมีส่วนร่วมมีทั้งการมีส่วนร่วมที่แท้จริงโดยประชาชนเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการตั้งแต่ต้นจนจบร่วมคิด ร่วมปฏิบัติ ร่วมประเมินผล และร่วมรับผลที่เกิดขึ้นจากการประเมินและการมีส่วนร่วมที่ไม่แท้จริงคือ เข้าไปร่วมในกระบวนการเพียงบาง ส่วนเท่านั้น นอกจากนี้การมีส่วนร่วมยังแบ่งออกเป็นระดับจากน้อยไปหามากแบ่งตามลักษณะของการปฏิบัติการและแบ่งตามขั้นตอนตั้งแต่การมีส่วนร่วมเทียมการมีส่วนร่วมบางส่วนและการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงรูปแบบการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษานั้น นอกจากจะเป็นการมีส่วนร่วมร่วมกับโรงเรียนในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนแล้ว ยังเป็นไปในลักษณะของการร่วมกันจัดการศึกษาให้แก่คนในชุมชนเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนนั้นๆ ด้วยบนพื้นฐานของการมีส่วนร่วมในระดับสูง รูปแบบการมีส่วนร่วมนั้นมีหลายรูปแบบควรใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ โดยยึดหลักการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายและเน้นให้มีส่วนร่วมไปตามกระบวนการทำงานคือมีส่วนร่วมในการวางแผนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการตรวจสอบและมีส่วนร่วมในการปรับปรุงแก้ไข

จากการศึกษาแนวคิดดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาเพื่อนำไปสู่การวิจัยรูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา ดังตาราง 5

ตาราง 5 กรอบในการวิจัยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษา

การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษา		แนวคิดและงานวิจัยที่รองรับ
องค์ประกอบหลัก ด้านการมีส่วนร่วมของ ชุมชนในการจัดการศึกษา	1. ร่วมคิด 2. ร่วมปฏิบัติ 3. ร่วมประเมินผล 4. ร่วมรับผลที่เกิดขึ้นจาก การประเมิน	- Chapel (1995) - Davis.B.G. (1995) - Bruce (1983) - Cohen and Uphoff (1991) - Fornaroff (1999) - สถาบันวิจัยการเรียนรู้ (2558) - สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน (2555) - อภิญญา กังสนารักษ์ (2555) - ปารีชาติ วลัยเสถียร (2555) - ดิน ปรัชญพฤทธิ (2555) - จำนง แรกพินิจ (2555)

### รูปแบบและการพัฒนารูปแบบ

1. รูปแบบ คำว่า “Model” เป็นคำภาษาอังกฤษที่เข้ามามีบทบาทในการทำวิจัยและวิทยานิพนธ์ของนิสิตนักศึกษาเพิ่มมากขึ้น โดยใช้คำว่า รูปแบบ ต้นแบบ แบบแผน แบบจำลอง เป็นต้น นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของรูปแบบทั้งในลักษณะที่คล้ายคลึงกันและแตกต่างกันซึ่งพอจะสรุปความหมายของรูปแบบ ดังนี้

ถวัลย์รัฐ วรเทพพิพิงษ์ (2555) สรุปว่า รูปแบบ หมายถึง รูปแบบของจริงรูปแบบที่เป็นแบบอย่างและแบบจำลองที่เหมือนของจริงทุกอย่างแต่มีขนาดเล็กหรือใหญ่ขึ้นกว่าปกติ อุทัยบุญประเสริฐ (2554) ให้ความหมาย รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างของ ความเกี่ยวข้องระหว่างชุดของปัจจัยหรือตัวแปรต่างๆ หรือองค์ประกอบที่สำคัญในเชิงความสัมพันธ์ หรือเหตุผลซึ่งกันและกันเพื่อช่วยเข้าใจข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ

อุทุมพร จามรมาน (2555) สรุปว่า รูปแบบ หมายถึง โครงสร้างของความเกี่ยวข้องของ หน่วยต่างๆ หรือตัวแปรต่างๆ ดังนั้น รูปแบบจึงน่าจะมีมากกว่าหนึ่งมิติ หลายตัวแปร และตัวแปร ต่างๆ มีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกันในเชิงความสัมพันธ์และเชิงเหตุและผล

เยวดี วิบูลย์ศรี (2554) นำเสนอรูปแบบ คือ วิธีการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งได้ถ่ายทอดความคิด ความเข้าใจตลอดทั้งจินตนาการที่มีต่อปรากฏการณ์หรือเรื่องราวใดๆให้ปรากฏโดยใช้การสื่อสารในลักษณะต่างๆ เช่น ภาพวาด ภาพเหมือน แผนภูมิ แผนผังต่อเนื่อง หรือสมการทางคณิตศาสตร์ ให้สามารถเข้าใจได้ง่าย และในขณะเดียวกันก็สามารถนำเสนอเรื่องราว หรือประเด็นต่างๆ ได้อย่างกระชับภายใต้หลักการอย่างมีระบบ

ทิตนา แคมมณี (2555) สรุปว่า รูปแบบ เป็นรูปธรรมของความคิดที่เป็นนามธรรม ซึ่งบุคคลแสดงออกมาในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เช่น เป็นคำอธิบาย เป็นแผนผัง ไดอะแกรมหรือแผนภาพเพื่อช่วยให้ตนเองและบุคคลอื่นสามารถเข้าใจได้ชัดเจนขึ้นรูปแบบเป็นเครื่องมือทางความคิดที่บุคคลใช้ในการสืบสอบหาคำตอบความรู้ ความเข้าใจในปรากฏการณ์ทั้งหลาย

บุญชม ศรีสะอาด (2554) ให้ความหมายรูปแบบ หมายถึง โครงสร้างแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ หรือตัวแปรต่างๆ สามารถใช้รูปแบบอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ หรือตัวแปรต่างๆ ที่มีในปรากฏการณ์ธรรมชาติหรือในระบบต่างๆ อธิบายลำดับขั้นตอนขององค์ประกอบหรือกิจกรรมในระบบ

รัตนะ บัวสนธ์ (2552) ได้ให้ความหมายรูปแบบจำแนกออกเป็น 3 ความหมาย ดังนี้

1. แผนภาพหรือภาพร่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ยังไม่สมบูรณ์เหมือนของจริงรูปแบบใน ความหมายนี้มักเรียกทับศัพท์ภาษาไทยว่า “โมเดล” ได้แก่ โมเดลบ้าน โมเดลรถยนต์ โมเดลเสื้อ เป็นต้น

2. แบบแผนความสัมพันธ์ของตัวแปร หรือสมการทางคณิตศาสตร์ที่รู้จักกันในชื่อที่เรียกว่า “Mathematical Model”

3. แผนภาพที่แสดงถึงองค์ประกอบการทำงานของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง รูปแบบใน ความหมายนี้บางทีเรียกกันว่าภาพย่อส่วนของทฤษฎีหรือแนวคิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เช่น รูปแบบ การสอน รูปแบบการบริหาร รูปแบบการประเมิน เป็นต้น

สรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง กรอบความคิดทางด้านหลักการวิธีการดำเนินงานและเกณฑ์ต่างๆ ของระบบที่สามารถยึดถือเป็นแนวทางในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ได้ ประเภทของรูปแบบ รูปแบบสามารถจำแนกออกได้หลายประเภทได้มีผู้จำแนกประเภทของรูปแบบ ดังนี้

Smith และคณะ (1998) จำแนกรูปแบบออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) จำแนกออกเป็น

1.1 รูปแบบคล้ายจริง (Iconic Model) มีลักษณะคล้ายของจริง เช่น

เครื่องบินจำลอง หุ่นไล่กา หุ่นตามร้านตัดเสื้อผ้า

1.2 รูปแบบเสมือนจริง (Analog Model) มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง เช่น การทดลองทางเคมีในห้องปฏิบัติการก่อนจะทำการทดลอง เครื่องบินจำลองที่บินได้ หรือ เครื่องฝึกหัดบิน เป็นต้น รูปแบบชนิดนี้มีความใกล้เคียงความจริงมากกว่าแบบแรก

## 2. รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic Model) จำแนกออกเป็น

2.1 รูปแบบข้อความ (Verbal Model) หรือรูปแบบเชิงคุณภาพ (Qualitative Model) เป็นการใช้อธิบายปรากฏการณ์ในการอธิบายโดยย่อ เช่น คำพรรณนา ลักษณะงานคำอธิบายรายวิชา เป็นต้น Bertalanffy (1968) ผู้สร้างทฤษฎีระบบกล่าวว่า การมีรูปแบบข้อความนั้นแม้บางครั้งจะเข้าใจยาก แต่ก็ยังดีกว่าไม่มีรูปแบบเสียเลย เพราะอย่างน้อยก็เป็นแนวทางในการสร้างรูปแบบประเภทอื่นต่อไป

2.2 รูปแบบทางคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) หรือรูปแบบเชิงปริมาณ (Quantitative Model) เช่น สมการ และโปรแกรมเชิงเส้น เป็นต้น (Keeves (1988) ได้จำแนกรูปแบบออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

2.2.1 รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ (Analogue Model) เป็นรูปแบบเชิงกายภาพส่วนใหญ่ใช้ในด้านวิทยาศาสตร์ เช่น รูปแบบโครงสร้างอะตอมสร้างขึ้นโดยใช้หลักการเปรียบเทียบโครงสร้างของรูปแบบให้สอดคล้องกับลักษณะที่คล้ายกันทางกายภาพสอดคล้องกับข้อมูลและความรู้ที่มีอยู่ในลักษณะนั้นด้วยรูปแบบที่สร้างขึ้นต้องมีองค์ประกอบชัดเจนสามารถนำไปทดสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้และสามารถนำไปใช้ในการหาข้อสรุปของปรากฏการณ์ได้อย่างกว้างขวาง เช่น รูปแบบจำนวนนักเรียนในโรงเรียนสร้างขึ้นโดยเปรียบเทียบกับลักษณะถังน้ำที่ประกอบด้วยท่อน้ำเข้าและท่อน้ำออก ปริมาณที่ไหลเข้าถังเปรียบเทียบกับจำนวนนักเรียนที่เข้าโรงเรียน อัตราการเกิดอัตราการย้ายเข้า อัตราการรับเด็กอายุต่ำกว่าเกณฑ์ ส่วนปริมาณน้ำที่ไหลออกเปรียบเทียบกับจำนวนนักเรียนที่ออกจากโรงเรียน เนื่องจากพื้นที่เกณฑ์การศึกษาการย้ายออก การจบการศึกษาสำหรับปริมาณน้ำที่เหลือในถังเปรียบเทียบกับจำนวนนักเรียนที่เหลืออยู่ในโรงเรียนจุดมุ่งหมายของรูปแบบนี้เพื่ออธิบายปรากฏการณ์การเปลี่ยนแปลงจำนวนนักเรียนในโรงเรียน

2.2.2 รูปแบบเชิงข้อความ (Semantic Model) เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิหรือรูปภาพเพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิดองค์ประกอบ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้นและใช้ข้อความในการอธิบายเพื่อให้เกิดความกระจ่างมากขึ้นแต่จุดอ่อนของรูปแบบประเภทนี้คือขาดความชัดเจนแน่นอน ทำให้ยากแก่การทดสอบรูปแบบแต่อย่างไรก็ตามได้มีการนำรูปแบบนี้มาใช้ในการศึกษามาก เช่น รูปแบบการเรียนรู้ในโรงเรียน



2.2.3 รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) เป็นรูปแบบที่ใช้แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบหรือตัวแปร โดยใช้สัญลักษณ์ทางคณิตศาสตร์ ปัจจุบันมีแนวโน้มว่าจะนำไปใช้ในด้านพฤติกรรมศาสตร์มากขึ้นโดยเฉพาะในการวัดและประเมินผลทางการศึกษา รูปแบบลักษณะนี้ส่วนมากพัฒนามาจากรูปแบบเชิงข้อความ

2.2.4 รูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal Model) เป็นรูปแบบที่เริ่มจากการนำเทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ในการศึกษาเกี่ยวกับพันธุศาสตร์ รูปแบบเชิงสาเหตุนี้ทำให้สามารถศึกษารูปแบบเชิงข้อความที่มีตัวแปรสลับซับซ้อนได้ แนวคิดสำคัญของรูปแบบนี้คือต้องสร้างขึ้นจากทฤษฎีที่เกี่ยวข้องหรืองานวิจัยที่มีมาแล้วรูปแบบจะเขียนในลักษณะสมการเส้นตรงแต่ละสมการแสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุเชิงผลระหว่างตัวแปร จากนั้นมีการเก็บรวบรวมข้อมูลในสภาพการณ์ที่เป็นจริงเพื่อทดสอบรูปแบบรูปแบบเชิงสาเหตุนี้แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่

1) รูปแบบระบบเส้นเดียว (Recursive Model) เป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรด้วยเส้นโยงที่มีทิศทางของการเป็นสาเหตุในทิศทางเดียวโดยไม่มีความสัมพันธ์ย้อนกลับ

2) รูปแบบระบบเส้นคู่ (Non-Recursive Model) เป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร โดยทิศทางความสัมพันธ์ของตัวแปรภายในตัวแปรหนึ่งอาจเป็นทั้งตัวแปรเชิงสาเหตุและเชิงผลพร้อมกัน จึงมีทิศทางความสัมพันธ์ย้อนกลับได้

Steiner (1988) จำแนกรูปแบบเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) จำแนกออกเป็น

1.1 รูปแบบของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model of) เช่น รูปแบบเครื่องบินที่สร้างเหมือนจริงแต่มีขนาดย่อ

1.2 รูปแบบสำหรับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model for) เป็นรูปแบบจำลองที่ออกแบบไว้เพื่อเป็นต้นแบบผลิตสินค้า ต้องสร้างรูปแบบเท่าของจริงขึ้นมาก่อนแล้วจึงผลิตสินค้าตามรูปแบบนั้น

2. รูปแบบเชิงแนวคิด (Conceptual Model) จำแนกออกเป็น

2.1 รูปแบบเชิงแนวคิดของสิ่งหนึ่งสิ่งใด (Conceptual Model of) เป็นรูปแบบหรือแบบจำลองที่สร้างขึ้นโดยจำลองมาจากทฤษฎีที่มีอยู่แล้ว เช่น รูปแบบที่สร้างมาจากทฤษฎีการคงอยู่ของนักเรียนในโรงเรียน เป็นต้น

2.2 รูปแบบเชิงแนวคิดเพื่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด (Conceptual Model for) เป็นรูปแบบที่สร้างขึ้นมาเพื่ออธิบายทฤษฎี หรือปรากฏการณ์ เช่น รูปแบบที่สร้างขึ้นจากทฤษฎีการคัดสรรตามธรรมชาติ เพื่อนำไปอธิบายทฤษฎีการคงอยู่ของนักเรียนในโรงเรียน เป็นต้น

สรุปได้ว่า การแบ่งประเภทของรูปแบบจะขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการอธิบาย รูปแบบนั้นๆ องค์ประกอบของรูปแบบมีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบ ดังนี้

Brown และ Moberg (1998) ได้สังเคราะห์รูปแบบขึ้นมาจากแนวคิดเชิงระบบ (System Approach) กับหลักการบริหารตามสถานการณ์ (Contingency Approach) กล่าวว่า องค์ประกอบของรูปแบบ ประกอบด้วย

1. สภาพแวดล้อม (Environment)
2. เทคโนโลยี (Technology)
3. โครงสร้าง (Structure)
4. กระบวนการจัดการ (Management Process)
5. การตัดสินใจสั่งการ (Decision Making)

ธีระ รุญเจริญ (2550) กล่าวว่า องค์ประกอบของรูปแบบ ประกอบด้วย

1. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ ผู้ออกแบบจะต้องรู้ว่าจะออกแบบรูปแบบ ดำเนินการขึ้นมาเพื่อวัตถุประสงค์ใด โดยทั่วไปมักจะออกแบบมาเพื่อแก้ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้การดำเนินงานเกิดผลดี
2. ทฤษฎีพื้นฐานและหลักการของรูปแบบ เพื่อให้การดำเนินการของรูปแบบ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ผู้ออกแบบมักจะออกแบบนั้นๆ บนพื้นฐานของทฤษฎี
3. ระบบงานหรือกลไกของรูปแบบผู้พัฒนารูปแบบจะต้องจัดโครงสร้าง องค์การให้มีความสัมพันธ์และการทำงานอย่างเป็นระบบ
4. วิธีดำเนินงานของรูปแบบโดยกำหนดกิจกรรม กระบวนการเพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ของรูปแบบ
5. แนวทางการประเมินรูปแบบ เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินรูปแบบ
6. คำอธิบายประกอบรูปแบบ คำศัพท์ที่นำมาใช้ในการออกแบบรูปแบบ เพื่อให้สื่อความให้ตรงกัน

สรุปได้ว่า การกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบว่าจะประกอบด้วยอะไร จำนวนเท่าใด มีโครงสร้างและความสัมพันธ์กันอย่างไร ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์ ปัจจัยหรือตัวแปร ต่างๆ ที่กำลังศึกษา ซึ่งจะออกแบบตามแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย และหลักการพื้นฐานในการกำหนด รูปแบบนั้นๆ เป็นหลักอย่างน้อยประกอบด้วย 1) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 2) ทฤษฎีพื้นฐาน และหลักการของรูปแบบ 3) ระบบงานหรือกลไกของรูปแบบ 4) วิธีดำเนินงานของรูปแบบ 5) แนวทางการประเมินรูปแบบ 6) คำอธิบายประกอบรูปแบบ รูปแบบที่ดีควรมีลักษณะ ดังนี้

1. รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปรมากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงธรรมดา อย่างไรก็ตามความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงก็มีประโยชน์ในช่วงของการพัฒนารูปแบบ

2. รูปแบบควรนำไปสู่การทำนายผลที่ตามมา ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์โดยเมื่อทดสอบรูปแบบแล้วถ้าปรากฏว่าไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์รูปแบบนั้นต้องถูกยกเลิก

3. รูปแบบควรอธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษาอย่างชัดเจน

4. รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างความคิดรวบยอด (Concept) ใหม่และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรใหม่ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มองค์ความรู้ (Body of Knowledge) ในเรื่องที่กำลังศึกษา

5. รูปแบบในเรื่องใด จะเป็นเช่นไรขึ้นอยู่กับกรอบของทฤษฎีในเรื่องนั้นๆ

2. การพัฒนารูปแบบ มีนักการศึกษากล่าวถึงขั้นตอนการพัฒนารูปแบบดังนี้

บุญชม ศรีสะอาด (2554) ได้กล่าวถึง กระบวนการวิจัยการพัฒนารูปแบบโดยได้แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่

1. การสร้างหรือพัฒนารูปแบบ
2. การทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ

พรจันทร์ พรศักดิ์กุล (2550) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยดำเนินการวิจัยเป็น 5 ขั้นตอน ได้แก่

1. การกำหนดกรอบแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณ โดยการวิเคราะห์เอกสารและฐานข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต
2. การศึกษากระบวนการงบประมาณและการมีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณของสถานศึกษาที่ดำเนินการในปัจจุบัน โดยสอบถามความคิดเห็นของผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่รับผิดชอบงานงบประมาณ วิเคราะห์เอกสารงบประมาณของโรงเรียนและสอบถามความคิดเห็นของครูผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา

3. การจัดทำร่างรูปแบบกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน

4. การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบ โดยสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

5. การปรับปรุงรูปแบบและนำเสนอรูปแบบกระบวนการงบประมาณของโรงเรียน  
ที่บริหารงบประมาณการใช้โรงเรียนเป็นพื้นฐาน

สรุปได้ว่า การพัฒนารูปแบบแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่

1. การสร้างหรือพัฒนารูปแบบ
2. การตรวจสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ ซึ่งแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียด ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสร้าง หรือพัฒนารูปแบบ ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยจะสร้างหรือพัฒนารูปแบบขึ้นมาก่อนเป็นรูปแบบตามสมมติฐาน (Hypothesis Model) โดยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ผู้วิจัยอาจจะศึกษารายกรณีหน่วยงานที่ดำเนินการในเรื่องนั้นๆ ได้เป็นอย่างดี ซึ่งผลการศึกษานำมาใช้กำหนดองค์ประกอบหรือตัวแปรต่างๆ ภายในรูปแบบรวมทั้งลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบหรือตัวแปรเหล่านั้นหรือลำดับก่อนหลังของแต่ละองค์ประกอบในรูปแบบ ดังนั้น การพัฒนารูปแบบในขั้นตอนนี้จะต้องอาศัยหลักการของเหตุผลเป็นรากฐานสำคัญ ซึ่งโดยทั่วไปการศึกษาในขั้นตอนนี้จะมีขั้นตอนย่อยๆ ดังนี้

1.1 การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำสารสนเทศที่ได้มาวิเคราะห์ และสังเคราะห์เป็นร่างกรอบความคิดการวิจัย

1.2 การศึกษาจากบริบทจริงในขั้นตอนนี้อาจจะดำเนินการได้หลายวิธี ดังนี้

1.2.1 การศึกษาสภาพและปัญหาการดำเนินการในปัจจุบันของหน่วยงาน โดยศึกษาความคิดเห็นจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง (Stakeholder) ซึ่งวิธีศึกษาอาจจะใช้วิธีการสัมภาษณ์ การสอบถาม การสำรวจ การสนทนากลุ่ม เป็นต้น

1.2.2 การศึกษารายกรณี (Case Study) หรือพหุกรณี หน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จ หรือมีแนวปฏิบัติที่ดีในเรื่องที่ศึกษา เพื่อนำมาเป็นสารสนเทศที่สำคัญในการพัฒนารูปแบบ

1.2.3 การศึกษาข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ วิธีศึกษาอาจจะใช้วิธีการสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เป็นต้น

1.3 การจัดทำรูปแบบ ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยจะใช้สารสนเทศที่ได้ในข้อ 1.1 และ 1.2 มาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นกรอบความคิดการวิจัย เพื่อนำมาจัดทำรูปแบบอย่างไร ก็ตามในงานวิจัยบางเรื่องนอกจากจะศึกษาตามขั้นตอนที่กล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยยังอาจจะศึกษาเพิ่มเติมโดยใช้กระบวนการวิจัยแบบเดลฟาย (Delphi Technique) หรือการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ในการพัฒนารูปแบบก็ได้

ขั้นตอนที่ 2 การทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ ภายหลังจากที่ได้พัฒนารูปแบบในขั้นตอนแรกแล้วจำเป็นที่จะต้องทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบดังกล่าวเพราะรูปแบบที่พัฒนาขึ้นถึงแม้จะพัฒนาโดยมีรากฐานจากทฤษฎี แนวความคิดรูปแบบของบุคคลอื่นและผลการวิจัย

ที่ผ่านมาแต่ก็เป็นเพียงรูปแบบตามสมมติฐานซึ่งจำเป็นที่จะต้องตรวจสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบว่ามีความเหมาะสมหรือไม่เป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพตามที่มุ่งหวังหรือไม่การเก็บรวบรวมข้อมูลในสถานการณ์จริงหรือทดลองใช้รูปแบบในสถานการณ์จริงจะช่วยให้ทราบอิทธิพลหรือความสำคัญขององค์ประกอบย่อย หรือ ตัวแปรต่างๆ ในรูปแบบผู้วิจัยอาจจะปรับปรุงรูปแบบใหม่โดยการตัดองค์ประกอบหรือตัวแปรที่พบว่าไม่มีอิทธิพล หรือ มีความสำคัญน้อยออกจากรูปแบบซึ่งจะทำให้ได้รูปแบบที่มีความเหมาะสมยิ่งขึ้นการทดสอบรูปแบบอาจกระทำได้ใน 4 ลักษณะ ดังนี้

2.1 การทดสอบรูปแบบด้วยการประเมินตามมาตรฐานที่กำหนด การประเมินที่พัฒนาโดย The Joint Committee on Standards of Educational Evaluation ภายใต้การดำเนินงานของ Stufflebeam และคณะ ได้นำเสนอหลักการประเมินเพื่อเป็นบรรทัดฐานของกิจกรรมการตรวจสอบรูปแบบ ประกอบด้วยมาตรฐาน 4 ด้าน (สุวิมล ว่องวานิช, 2549) ดังนี้

#### 2.1.1 มาตรฐานความเป็นไปได้ (Feasibility Standards)

เป็นการประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง

#### 2.1.2 มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standards)

เป็นการประเมินการสนองต่อความต้องการของผู้ใช้รูปแบบ

#### 2.1.3 มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety Standards)

เป็นการประเมินความเหมาะสมทั้งในด้านกฎหมายและศีลธรรมจรรยา

#### 2.1.4 มาตรฐานด้านความถูกต้องครอบคลุม (Accuracy Standards)

เป็นการประเมินความน่าเชื่อถือ และได้สาระครอบคลุมครบถ้วนตามความต้องการอย่างแท้จริง

2.2 การทดสอบรูปแบบด้วยการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ การทดสอบรูปแบบในบางเรื่องไม่สามารถกระทำได้โดยข้อมูลเชิงประจักษ์ ด้วยการประเมินค่าพารามิเตอร์ของรูปแบบหรือการดำเนินการทดสอบรูปแบบด้วยวิธีการทางสถิติ แต่งานวิจัยบางเรื่องนั้นต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าการได้ตัวเลขแล้วสรุป ซึ่งไอส์เนอร์ (Eisner, 1996) ได้เสนอแนวคิดของการทดสอบหรือประเมินรูปแบบโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยมีแนวคิด ดังนี้

2.2.1 การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จะเน้นการวิเคราะห์และวิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่ถูกพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจจะผสมผสานกับปัจจัยต่างๆ ในการพิจารณาเข้าด้วยกันตามวิจรรณญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับข้อมูลคุณภาพ ประสิทธิภาพและความเหมาะสมของสิ่งที่จะทำการประเมิน

2.2.2 รูปแบบการประเมินที่เป็นความชำนาญเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่จะประเมินโดยพัฒนามาจากแบบการวิจารณ์งานศิลปะ (Art Criticism) ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้ง และต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัยเนื่องจากเป็นการวัด

คุณค่าที่ไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใดๆ และต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง แนวคิดนี้ได้นำมาประยุกต์ใช้ในทางการศึกษาระดับสูงมากขึ้นทั้งนี้เพราะเป็นองค์ความรู้เฉพาะสาขาผู้ที่ศึกษาเรื่องนั้นจริงๆ จึงจะทราบและเข้าใจอย่างลึกซึ้งดังนั้นในวงการศึกษาก็ยินยอมรับนำรูปแบบนี้มาใช้ในเรื่องที่ต้องการความลึกซึ้งและความเชี่ยวชาญเฉพาะ

2.2.3 รูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมิน โดยให้ความเชื่อถือกับผู้ทรงคุณวุฒิที่เที่ยงธรรม และมีดุลพินิจที่ดี ทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่างๆ นั้น จะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒินั่นเอง

2.2.4 รูปแบบที่ยอมให้มีความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิตามอรรถยาศัยและความถนัดของแต่ละคนนับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่จะนำมาพิจารณาการบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการการเก็บรวบรวมข้อมูลการประมวลผลการวินิจฉัยข้อมูลตลอดจนวิธีการนำเสนอ

2.3 การทดสอบรูปแบบโดยการสำรวจความคิดเห็นของบุคคลที่เกี่ยวข้อง มักจะใช้กับการพัฒนารูปแบบโดยใช้เทคนิคเดลฟาย เมื่อผู้วิจัยได้พัฒนารูปแบบโดยใช้เทคนิคเดลฟายเสร็จสิ้นเรียบร้อยแล้วผู้วิจัยจะนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นในรอบสุดท้ายมาจัดทำเป็นแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นแบบประมาณค่า (Rating Scale) เพื่อนำไปสำรวจความคิดเห็นของบุคคลที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ

2.4 การทดสอบรูปแบบโดยการทดลองใช้รูปแบบ การทดสอบรูปแบบ โดยการทดลองใช้รูปแบบนี้ ผู้วิจัยจะนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นไปทดลองใช้จริงกับกลุ่มเป้าหมาย มีการดำเนินการตามกิจกรรมอย่างครบถ้วน ผู้วิจัยจะนำข้อค้นพบที่ได้จากการประเมินไปปรับปรุงรูปแบบต่อไป

สรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง กรอบความคิดทางด้านหลักการวิธีการดำเนินงานและเกณฑ์ต่างๆ ของระบบที่สามารถยึดถือเป็นแนวทางในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ การกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบว่าจะประกอบด้วยอะไรจำนวนเท่าใดมีโครงสร้างและความสัมพันธ์กันอย่างไร ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์ปัจจัยหรือตัวแปรต่างๆ ที่กำลังศึกษา ซึ่งจะออกแบบตามแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยและหลักการพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบนั้นๆ เป็นหลัก ส่วนกระบวนการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบ สามารถสรุปได้เป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การสร้างหรือพัฒนารูปแบบ และ 2) การตรวจสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

บุญลดา คุณาเวชกิจ (2550) ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยส่วนบุคคลกับการพัฒนาทีมงาน สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้พบว่าในด้านปัจจัยส่วนบุคคลมีเพียงระดับการศึกษาที่มีผลต่อการพัฒนา ทีมงานสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านทัศนคติในการทำงานเป็นทีมไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้และ แนวทางพัฒนาทีมงานสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติส่วน ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ฝ่ายงานที่ปฏิบัติระยะเวลาในการทำงาน จำนวนสมาชิกภายในทีมมีการพัฒนา ทีมงานสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน

จิราภรณ์ เอ็มเอี่ยม (2552) ศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการสร้างทีมงานครู ในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา พบว่า 1) สภาพการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา โดยรวมมีความเห็นว่า องค์ประกอบรวมของสภาพ การทำงานเป็นทีมของครูมีการปฏิบัติอยู่ในระดับ มาก 2) ผลการพัฒนารูปแบบการสร้างทีมงานครูในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา มีทั้งหมด 4 องค์ประกอบ 14 ด้าน ดังนี้ 1) องค์ประกอบด้านบุคคล 2) องค์ประกอบด้านงาน 3) องค์ประกอบ ด้านทีม 4) องค์ประกอบด้านสถานศึกษา ส่วนที่ 2 กระบวนการสร้างทีมงาน อาศัยกระบวนการวิจัย ปฏิบัติการเป็นกระบวนการขับเคลื่อนในการสร้างทีมงานครู กำหนดขั้นตอนการดำเนินการโดยเน้น การมีส่วนร่วม มีกระบวนการ 5 ขั้นตอน คือ 1) การสร้างความตระหนักในการทำงานเป็นทีมใน สถานศึกษาร่วมกัน 2) การร่วมกันศึกษาสภาพความต้องการและปัญหาการทำงานในสถานศึกษา 3) การร่วมกันวางแผนปฏิบัติการสร้างทีมงานครูในสถานศึกษา 4) การดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ โดยใช้วิธีการแทรกเสริม 5) การประเมินผลที่เกิดขึ้นจากการสร้างทีมงานครูในสถานศึกษา 3) ผลการประเมินรูปแบบการสร้างทีมงานครูในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา พบว่า ผลการประเมิน รูปแบบการสร้างทีมงานครูในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาโดยภาพรวมมีความเหมาะสมในระดับ มาก ผลการประเมินการใช้รูปแบบการสร้างทีมงานครูในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา มีความพึงพอใจมากที่สุด

ธนวัฒน์ ภมรพรอนันต์ (2555) ศึกษาเรื่อง การทำงานเป็นทีมและการสร้างโมเดล ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมของพนักงาน พบว่า 1) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน การทำงานเป็นทีม พบว่า โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการทำงานเป็นทีมประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ ได้แก่ การสร้างทีมงานและกระบวนการพัฒนาทีมงาน 2) โมเดลการฝึกอบรมเพื่อ พัฒนาการทำงานเป็นทีมประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ ขั้นเริ่มต้น ขั้นดำเนินการและขั้นยุติการอบรม โดยมีการประยุกต์ใช้ทฤษฎีและเทคนิคการให้คำปรึกษาตลอดทั้งเทคนิคทางจิตวิทยามาใช้พัฒนาการ ทำงานเป็นทีม 3) คะแนนการทำงานเป็นทีมกลุ่มทดลองก่อนและหลังการฝึกอบรมมีความแตกต่างกัน

แสดงว่าการฝึกอบรมมีผลให้กลุ่มทดลองมีการทำงานเป็นทีมเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นและไม่พบความแตกต่างของคะแนนการทำงานเป็นทีมกลุ่มทดลองระหว่างหลังการทดลองกับหลังการติดตามผล 4) คะแนนการทำงานเป็นทีมของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมก่อนการทดลองหลังการทดลองและหลังติดตามผลแตกต่างกัน

สุเมธ งามกนก (2555) ศึกษาเรื่อง การสร้างและพัฒนาทีมงานพบว่า ทีมงาน คือ กลุ่มบุคคลที่มาร่วมกันมีการประสานบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อไปสู่เป้าหมายเดียวกัน คือความสำเร็จของงานการทำงานเป็นทีมต้องอาศัยปฏิสัมพันธ์ต่อกันในการสื่อสารการประสานงาน การช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานกิจกรรมบางอย่างต้องการการทำงานเป็นกลุ่ม เช่น คณะกรรมการการทำงานเป็นกลุ่มต้องการการทำงานร่วมกันมากกว่าก่อให้เกิดการสร้างงานกลุ่มก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการตัดสินใจภายใต้เงื่อนไขที่แน่นอนการทำงานคนเดียวนั้นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถย่อมทำได้แต่อาจมีข้อจำกัดจึงต้องอาศัยการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นเพื่อช่วยกันสร้างผลงานที่มีคุณภาพดังนั้นความสำเร็จของการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะนำไปสู่ความเจริญก้าวหน้าขององค์การสถานศึกษาจะต้องมีการปรับเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการทำงานแบบใหม่ ๆ ที่มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของสังคมหนึ่งในหลายวิธีที่นำมาสู่ความสำเร็จคือการอาศัยทีมงานซึ่งมีความพร้อมเพียงและประสานการทำงานเป็นอย่างดีโดยมีเป้าหมายสูงสุดร่วมกันคือสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการ สมาชิกของทีมงานจะต้องสามัคคีกลมเกลียวกันและพร้อมที่จะร่วมมือกันทำทุกสิ่งทุกอย่างที่จะทำให้ผลงานออกมาดีดังนั้นการสร้างทีมงานจึงเป็นสิ่งสำคัญการมอบหมายบทบาทให้กับสมาชิกแต่ละคนเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างทีมงานการเปลี่ยนแปลงบทบาทของสมาชิกเป็นสิ่งที่ได้ฝึกทักษะ ด้านการเป็นผู้นำ ด้านการสื่อสารและด้านสังคม การสร้างทีมงานจะสำเร็จได้ต้องอาศัยภาวะผู้นำและกลยุทธ์ของผู้บริหารในการพัฒนาทีมงาน ดังนั้นหากผู้บริหารให้ความสำคัญต่อทีมงานและพัฒนาทีมงานที่มีคุณภาพขึ้นมาทีมงานนั้นจะช่วยสร้างคนที่มีประสิทธิภาพขึ้นมาทั้งนี้เพราะการทำงานเป็นทีมจะทำให้สมาชิกเกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกันและเห็นแบบอย่างในการทำงานของเพื่อนร่วมงาน สถานการณ์ดังกล่าวทำให้สถานศึกษามีบุคลากรที่มีคุณภาพเพิ่มขึ้นและจะช่วยพัฒนาสถานศึกษาให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นต่อไป

ศราวุธ อินทเสม (2555) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงานเป็นทีมของคณะทำงานสนับสนุนการปฏิบัติการพัฒนาชนบทระดับตำบล (คปต.) พบว่าการทำงานของ คปต. มีความสัมพันธ์กับตัวแปรต่าง ๆ ได้แก่ อายุ ระยะเวลาที่ปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับการสนับสนุนจากต้นสังกัดของ คปต. และบรรยากาศหรือสภาพการทำงานในองค์กร คปต. ซึ่งตัวแปรที่มีผลกระทบต่อการทำงานเป็นทีมของ คปต. มากที่สุด คือ บรรยากาศการทำงาน รองลงมาคือ อายุระยะเวลาที่ปฏิบัติหน้าที่และการได้รับการสนับสนุนจากต้นสังกัดของ คปต. ตามลำดับ



สุจิตต์ ปุคะละนนท์ (2555) ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมและการนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพไปใช้กรณีศึกษา บริษัทโทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า ระดับการเก็บรักษาความรู้มีความสัมพันธ์กับระดับการศึกษา ระดับความเป็นทีมไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยส่วนบุคคลและระดับความเป็นทีมมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับปัจจัยย่อย 7 ปัจจัย Burke-Litwin ได้แก่ปัจจัยลักษณะผู้นำปัจจัยภารกิจและกลยุทธ์ ปัจจัยการจัดการ ปัจจัยระบบ ปัจจัยความจำเป็นในงาน ปัจจัยทักษะส่วนบุคคล ปัจจัยความต้องการส่วนบุคคลและค่านิยมและไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างระดับความเป็นทีมกับปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ ปัจจัยโครงสร้าง ปัจจัยบรรยากาศในหน่วยงานและปัจจัยการจูงใจ

ศันสนีย์ ชูเชื้อ (2555) ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของพนักงานมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ พบว่าการทำงานเป็นทีมส่งผลทำให้งานมีประสิทธิภาพดีขึ้นทั้งด้านคุณภาพ ปริมาณงาน ประหยัดค่าใช้จ่ายและเวลา สำหรับปัจจัยที่พนักงานมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์คิดว่าส่งผลต่อการปฏิบัติงานเป็นทีม ได้แก่ บรรยากาศภาวะผู้นำ การสื่อสารทักษะในการทำงานความชัดเจนของวัตถุประสงค์ การตัดสินใจ การประชุม วันธรรมองค์การ การมีส่วนร่วมและแรงจูงใจเรียงตามลำดับ ส่วนปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานเป็นทีมของพนักงานมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ได้แก่ การไม่ทราบวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนของงานที่ได้รับมอบหมาย สมาชิกขาดการมีส่วนร่วมและการมอบหมายงานที่ไม่เหมาะสมกับผู้ปฏิบัติ

อนุชา แก้วหลวง (2555) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของอาจารย์สถาบันเทคโนโลยีราชมงคลวิทยาเขตภาคพายัพ (เจ็ดยอด) พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลวิทยาเขตภาคพายัพ (เจ็ดยอด) ในด้านลักษณะงานและการมอบหมายงานมีประสิทธิภาพปานกลางความสัมพันธ์ของทีมงานมีน้อย การสร้างแรงจูงใจในการทำงานมีปานกลาง สภาวะการเป็นผู้นำปานกลางและความขัดแย้งปานกลางในการทำงาน

ประสิทธิ์ เมืองไสย (2555) ศึกษาเกี่ยวกับการสร้างทีมงานในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ จังหวัดเชียงใหม่ใน 5 ด้าน คือ ด้านการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักและวิธีการทำงานเป็นทีม ด้านการสร้างจิตสำนึกของการทำงานเป็นทีม ด้านการสร้างศักยภาพให้กับทีมงานด้านการสร้างความผูกพันในทีมงานและด้านการสื่อความหมายและการประสานงานทีมงานพบว่าสภาพการสร้างทีมงานในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ จังหวัดเชียงใหม่ ไม่มีการจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมแก่บุคลากรและทีมงานมีการกระตุ้นให้ทุกคนทำงานด้วยความรอบคอบ สร้างทัศนคติในทางบวกต่อการทำงานเพื่อส่วนรวมมีการสอนทักษะการใช้เทคโนโลยีให้แก่กันและกันเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานและมีการประสานงานระหว่างทีมงาน สำหรับแนวทางการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ฝ่ายบริหารจะต้องถือเป็นนโยบายที่ชัดเจนในการส่งเสริมการ

ทำงานเป็นทีมมีคำสั่งมอบหมายงานเป็นลายลักษณ์อักษรสร้างความตระหนักรู้ให้สมาชิกมุ่งทำงาน เพื่อส่วนรวมสร้างแรงจูงใจในการทำงานร่วมกันยึดหลักการมีส่วนร่วม สร้างบรรยากาศการทำงาน ร่วมกัน ส่งเสริมบรรยากาศการสร้างความประทับใจที่ยั่งยืน สร้างความเอื้อเพื่อ เผื่อแผ่ต่อเพื่อน ร่วมงาน กำหนดเป็นนโยบายที่ชัดเจนในการพัฒนาบุคลากร ส่งเสริมให้สมาชิกได้เรียนรู้งานซึ่งกันและ กันจัดทำวิธีการปฏิบัติงานแต่ละงานที่ชัดเจนเพื่อทำงานทดแทนกันได้ ใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแบบ เรียบง่ายสะดวกไม่มีพิธีรีตองและเป็นกันเองและควรจัดหาเทคโนโลยีที่จำเป็นต่อการทำงาน

ธีระ หมื่นศรี (2555) ศึกษาการสร้างทีมงานของโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตสาม มุก-บางปลาสร้อย เขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ผลการศึกษา พบว่า 1) การสร้างทีมงานของโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขต สามมุก- บางปลาสร้อย เขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 อยู่ในระดับมาก 2) การสร้างทีมงานของ โรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตสามมุก-บางปลาสร้อยเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 ระหว่าง บุคลากรหลักกับครูผู้สอน ด้านบทบาทที่สมดุลแตกต่างกันส่วนด้านอื่นไม่แตกต่างกัน 3) การสร้าง ทีมงานของโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตสามมุก-บางปลาสร้อย เขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 ระหว่างโรงเรียนขนาดกลางกับโรงเรียนขนาดใหญ่แตกต่างกันโดยโรงเรียนขนาดกลางมีการสร้าง ทีมงานมากกว่าโรงเรียน ขนาดใหญ่

นิตยา มังวอ (2555) ศึกษาปัญหาการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ฉะเชิงเทรา เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับ ปานกลาง ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูง คือ ด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกันและ ด้านการตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีการทำงานมีรายละเอียดดังนี้ คือ 1) ด้านวัตถุประสงค์ที่ ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง ได้แก่ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการใน การประเมินผลโครงการที่ได้ปฏิบัติแล้วและผู้บริหารได้แจ้งให้ครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องได้ทราบถึง วัตถุประสงค์ เป้าหมายของการทำงานโดยทั่วกัน ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำได้แก่ ผู้บริหารให้ครูมีส่วนร่วม กำหนดนโยบายและแผนพัฒนา โรงเรียนพร้อมทั้งมีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อดำเนินการ 2) ด้านการตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีการทำงาน พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง ได้แก่ มีการนำเสนอ ผลการตรวจสอบให้ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่าย/หมวด/งานได้รับทราบพร้อมทั้งชี้แจงจุดเด่น จุดด้อยในการ ทำงานงานและผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่าย/หมวด/งาน ได้รับการตรวจสอบโดยวิธีและรูปแบบเดียวกันโดย ครอบคลุมด้วยความเป็นธรรม ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำ ได้แก่ เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็นในเรื่อง ของการวางระบบการตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีการทำงาน

ราตรี วีระวัฒน์โสภณ (2555) ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 พบว่า 1) การสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้วเขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านแต่

ละด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านการเปิดเผยและเผชิญหน้าอยู่ในระดับปานกลาง 2) การเปรียบเทียบการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระแก้ว เขต 1 จำแนกตามประเภทโรงเรียนโดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้าโรงเรียนประถมศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสและโรงเรียนมัธยมศึกษาแตกต่างกัน ส่วนในโรงเรียนขยายโอกาสและโรงเรียนประถมศึกษาที่มีการสร้างทีมงานด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

แคลิยา ศรีใส (2555) ทำการศึกษา เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสำนักผู้ตรวจราชการประจำเขตตรวจราชการที่ 3 พบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สำนักผู้ตรวจราชการประจำเขตตรวจราชการที่ 3 มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมและทุกรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความมีบาร์มี การคล้อย การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลและการกระตุ้นการใช้ปัญญา 2) ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สำนักผู้ตรวจราชการประจำเขตตรวจราชการที่ 3 มีการสร้างทีมงานโดยรวมและทุกรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสามอันดับ ได้แก่ ความชัดเจนของเป้าหมาย การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกันและบทบาทที่สมดุล 3) เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สำนักผู้ตรวจราชการประจำเขตตรวจราชการที่ 3 จำแนกสถานภาพในการดำรงตำแหน่งแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียน สำนักผู้ตรวจราชการประจำเขตตรวจราชการที่ 3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 5) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านความมีบาร์มีและการสร้างความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลเป็นตัวพยากรณ์การสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียน

ศุภมาศ การะเกตุ และคณะ (2555) ศึกษาการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานประจำโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดพิษณุโลก พบว่า 1) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนรายด้าน คณะกรรมการสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมด้านสนับสนุนการศึกษาอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านบริหารและการจัดการ ด้านวิชาการ มีส่วนร่วมอยู่ในระดับปานกลาง 2) ระดับการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเมื่อจำแนกตามประเภทของคณะกรรมการ พบว่า คณะกรรมการสถานศึกษาที่เป็นผู้แทนครูมีระดับการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาสูงที่สุดทั้งในโดยรวมและรายด้าน ส่วนคณะกรรมการสถานศึกษาที่เป็นผู้แทนผู้ปกครองมีระดับการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาน้อยที่สุดทั้งในโดยรวมและรายด้าน 3) ผลการเปรียบเทียบระดับการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาโดยจำแนกตามประเภทของคณะกรรมการโดยรวมด้านบริหารและการจัดการด้านการสนับสนุนการศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านวิชาการ

ไม่แตกต่างกัน 4) ปัจจัยที่สนับสนุนและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาแบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ ด้านคณะกรรมการและด้านโรงเรียน ปัจจัยที่สนับสนุนด้านคณะกรรมการ ได้แก่ การเป็นคนที่มีความรู้และประสบการณ์ในการเป็นศิษย์เก่าผลตอบแทนส่วนในด้านโรงเรียน ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน การปฏิบัติของผู้บริหารและคณะครู ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคด้านคณะกรรมการ ได้แก่ การไม่รับทราบหน้าที่การไม่มีเวลาว่างไม่ได้เป็นคนที่ต้องถิ่นสถานภาพไม่เอื้อส่วนในด้านโรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนจัดประชุมบ่อย ผู้บริหารและคณะครูไม่ให้ความสำคัญกับชุมชน

ศาสตราจารย์ ดร. คุณหญิง (2555) ศึกษาการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการโรงเรียนในการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาพัฒนาการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม พบว่า การมีส่วนร่วมวางแผนผู้บริหารและข้าราชการครูในโรงเรียน มีส่วนร่วมทุกขั้นตอน เช่น การวิเคราะห์การจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน ซึ่งพบ 4 กลุ่ม และการมีส่วนร่วม ในการศึกษาภูมิปัญญาท้องถิ่นจะพบมาก คือ ภูมิปัญญาท้องถิ่นด้านการประกอบอาชีพที่ยึดหลักการพึ่งตนเองซึ่งมีความแตกต่างกันในแต่ละพื้นที่พร้อมทั้งการลำดับความสำคัญในการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาพัฒนาการจัดการเรียนการสอนลำดับแรก คือ กลุ่มการประกอบอาชีพที่ยึดหลักการพึ่งตนเอง สำหรับการร่วมวางแผนของผู้ปกครองนักเรียนและศิษย์เก่าของโรงเรียน ผู้ทรงคุณวุฒิจากประชาชน พบว่า ไม่มีส่วนร่วมในการวางแผน แต่จะเป็นเพียงแนวความคิดที่จะมีส่วนร่วมในด้านการศึกษา ภูมิปัญญาท้องถิ่นในชุมชนและการลำดับความสำคัญในการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาพัฒนาการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน คือ กลุ่มศิลปวัฒนธรรมและขนบธรรมเนียมด้านการหัตถกรรมต่างๆ การมีส่วนร่วมดำเนินงาน พบว่า ผู้บริหารและข้าราชการครูในโรงเรียนมีส่วนร่วมดำเนินงานทุกขั้นตอน คือ การตัดสินใจ แสวงหาภูมิปัญญาท้องถิ่น โดยการตรวจสอบสนับสนุนการให้ความร่วมมือแก่นักเรียนไปศึกษาตามแหล่งประกอบอาชีพของปราชญ์ท้องถิ่นการแสวงหาภูมิปัญญาท้องถิ่นมาพัฒนาการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนมีระดับการดำเนินงานปานกลางสำหรับการมีส่วนร่วมดำเนินการของผู้ปกครองนักเรียนและศิษย์เก่าของโรงเรียน ผู้ทรงคุณวุฒิจากประชาชน พบว่า ส่วนมากไม่มีส่วนร่วมในแต่ละขั้นตอนคือการตัดสินใจการแสวงหาภูมิปัญญาการสนับสนุนการให้ความร่วมมือเพราะขาดความพร้อมทั้งโรงเรียนและผู้ปกครองนักเรียนและศิษย์เก่าผู้ทรงคุณวุฒิจากประชาชนการมีส่วนร่วมกรณีเทศบาลติดตามผลประเมินพัฒนา พบว่า ผู้บริหารและข้าราชการครูในโรงเรียนปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ที่ราชการกำหนด โดยการชี้แนะ การช่วยเหลือ การให้คำปรึกษาสำหรับผู้ปกครองนักเรียนและศิษย์เก่าของโรงเรียน ผู้ทรงคุณวุฒิจากประชาชน พบว่า มีส่วนร่วมเทศบาลติดตามผลประเมินพัฒนาในส่วนการชี้แนะ การช่วยเหลือ โดยการค้นหาภูมิปัญญาท้องถิ่นการให้คำปรึกษาแต่มีการดำเนินการน้อยมาก สภาพปัญหาการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการโรงเรียนตามบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารและข้าราชการครูในโรงเรียน พบว่ามีปัญหาที่เกิดจากผู้ปกครองนักเรียนและศิษย์เก่าของโรงเรียนผู้ทรงคุณวุฒิจากประชาชน ด้านเวลาว่างและขาดความรู้ความเข้าใจ

และการขาดการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ ส่วนด้านการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาพัฒนาการจัดการเรียนการสอน คือ ขาดงบประมาณ ปรากฏท้องถิ่นมีน้อยโรงเรียนขาดความพร้อมในด้านเวลาเรียน บุคลากรอาคารสถานที่และผู้บริหารโรงเรียนขาดการตระหนักถึงความสำคัญในการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาพัฒนาการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน สำหรับสภาพปัญหาการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองนักเรียนและศิษย์เก่าของโรงเรียนผู้ทรงคุณวุฒิจากประชาชนตามบทบาทหน้าที่พบว่าขาดความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถ ความคิดริเริ่มในการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการโรงเรียน และปัญหาด้านการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาพัฒนาการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนพบว่า ปรากฏท้องถิ่นมีน้อยโรงเรียนไม่เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน

ชำนาญ ปานวงษ์ (2555) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดกำแพงเพชร : การศึกษาพหุกรณี โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของชุมชน ซึ่งเป็นที่ตั้งของโรงเรียนประถมศึกษา ที่เลือกเป็นกรณีศึกษา ได้แก่ โรงเรียนที่ชุมชนมีส่วนร่วมและโรงเรียนที่ชุมชนไม่มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของโรงเรียนที่ชุมชนมีส่วนร่วมและไม่มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และเพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาโดยการศึกษาวิจัยทั้งสองกรณีในชุมชนที่มีส่วนร่วม และไม่มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาซึ่งใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพด้วยเทคนิคการศึกษาพหุกรณี และใช้ทฤษฎีระบบเป็นแนวคิดในการวิเคราะห์ตัวแปร ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาสำหรับปัจจัยที่ทำให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ได้แก่ สภาพชุมชนเป็นแบบชนบท มีการอยู่แบบพึ่งพาอาศัยกันและกัน ชุมชนมีอาชีพเกษตรกรรมเป็นหลักมีอาชีพอื่นเสริมและมีการรวมกลุ่มอาชีพกัน ชุมชนกับครูมีความสนิทสนมกันดี ผู้บริหารใส่ใจต่อบริบทในด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ครูพักอาศัยอยู่ในชุมชน สถานภาพของครูส่วนใหญ่โสด มีอายุน้อย มีการจัดกิจกรรมต่างๆ ที่จะทำให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม ส่วนปัจจัยที่ทำให้ชุมชนไม่เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ได้แก่ สภาพชุมชน เป็นชุมชนเมือง มีแหล่งชุมชนแออัดไม่มีการพึ่งพาอาศัยกัน ชุมชนส่วนใหญ่ประกอบอาชีพส่วนตัวไม่มี การรวมกลุ่มอาชีพกันบางคนมีอาชีพไม่แน่นอน ครูกับชุมชนไม่มีเวลาพบปะสนทนากัน ผู้บริหารมีงานบริหารภายนอกโรงเรียน ไม่มีครูพักอาศัยในละแวกใกล้โรงเรียนครูส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรสแล้วมีอายุมากไม่มีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมกับโรงเรียน

ศิริกาญจน์ โกสุมภ์ (2555) ศึกษาเรื่องการมีส่วนร่วมของชุมชนและโรงเรียนเพื่อจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อหาคำอธิบายเกี่ยวกับลักษณะและเงื่อนไขของการมีส่วนร่วม รวมทั้งกระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชนและโรงเรียนเพื่อจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากปรากฏการณ์ในชุมชน ซึ่งเป็นการศึกษาเพื่อหาข้อสรุปเชิงทฤษฎีที่จะนำไปสู่การสร้างทฤษฎีจากฐานราก โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพและศึกษาปรากฏการณ์เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของ

ชุมชนและโรงเรียนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานจากพื้นที่ศึกษาที่ผู้วิจัยเลือกศึกษา โดยวิธีการเลือกเชิงทฤษฎี และเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ระดับลึก (In-Depth Interview) การจัดกลุ่มสนทนา (Focus Group Discussion) การสังเกตและจดบันทึก (Observation and Field Note) จากผู้ให้ข้อมูลหลักที่เป็นผู้บริหารโรงเรียน ผู้นำชุมชน คณะครูกรรมการโรงเรียนและผู้ปกครองนักเรียนและวิเคราะห์ข้อมูลโดยการแปลความหมายข้อมูล (Interpretative Data) แล้วสร้างมโนทัศน์ (Concept) ขึ้นแล้วจัดหมวดหมู่ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปศึกษาความสัมพันธ์ของปรากฏการณ์โดยอาศัยความไวทางทฤษฎี การวิเคราะห์ว่าทฤษฎีเพื่อสร้างข้อเสนอและสร้างทฤษฎีจากฐานรากจากการศึกษาถึงสถานการณ์การมีส่วนร่วมของชุมชนและโรงเรียนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ในสถานการณ์ที่เป็นอยู่จริงในชุมชนนั้นการมีส่วนร่วมของชุมชนและโรงเรียนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานมีแบบแผนการมีส่วนร่วมเป็นแบบเหลื่อมล้ำ (Inequity participation pattern) คือ เป็นการมีส่วนร่วมกัน ในการจัดการศึกษาที่มีความไม่เท่าเทียมกันของกลุ่มประชาชนที่เข้ามามีส่วนร่วมและของฝ่ายชุมชนและโรงเรียนโดยที่กลุ่มประชาชนที่มีบทบาทในการปกครองชุมชน ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีอำนาจและมีทรัพยากร เช่น มีความรู้ มีฐานะดี มีตำแหน่งในทางราชการจะมีบทบาทในการมีส่วนร่วมสูงมีแบบแผนการมีส่วนร่วมเป็นแบบเต็มที่ (Full Participatory Pattern) ส่วนประชาชนและผู้ปกครองนักเรียนซึ่งเป็นกลุ่มบุคคลที่มีเป็นจำนวนมากในชุมชน กลับมีบทบาทในการมีส่วนร่วมน้อยโดยมีแบบแผนการมีส่วนร่วมแบบชายขอบ (Martina Participatory Pattern) คือ การเข้ามามีส่วนร่วมกับโรงเรียนในฐานะของผู้ให้ความร่วมมือ เพราะถูกทำให้เกิดความเข้าใจว่าผู้ปกครองนักเรียนและประชาชนทั่วไปในชุมชนไม่มีความรู้ความสามารถที่จะเข้ามามีส่วนร่วมกับโรงเรียนในการจัดการศึกษาได้ ส่วนกระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชนและโรงเรียนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า มีขั้นตอนที่สำคัญ 8 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาข้อมูลพื้นฐานก่อนร่วมดำเนินการ 2) การสร้างความสัมพันธ์กับประชาชนในชุมชน 3) การสร้างเครือข่ายของกลุ่มผู้มีส่วนร่วม 4) การสร้างกิจกรรม 5) การต่อรองเพื่อการดำเนินการ 6) การร่วมกันดำเนินการ 7) การร่วมกันประเมินผลการดำเนินการ 8) การร่วมกันรับผลประโยชน์จากการดำเนินการ

พรทิพา จุลสุคนธ์ (2555) ศึกษาเรื่อง การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาโรงเรียนชุมชนวัดศรีนาครัตนาราม ตำบลหนองสารเดช อำเภอหนองม่วง จังหวัดลพบุรี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาถึงกระบวนการดำเนินงานปัจจัยที่เอื้อให้เกิดการมีส่วนร่วมของชุมชนและความรู้ความเข้าใจของบุคลากรต่อการดำเนินการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาในระบบโรงเรียน ตลอดจนศึกษาปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะเพื่อนำความรู้ที่ได้ไปเป็นแนวทางในการเสริมสร้างศักยภาพของสถานศึกษาโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า โรงเรียนเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน คือ ร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ ร่วมประเมินผลและร่วมรับประโยชน์ส่วนการเรียนการสอนตามหลักสูตรท้องถิ่นได้ก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมของชุมชนในการ

จัดการศึกษา 2 รูปแบบ คือ โรงเรียนเป็นศูนย์กลางของการมีส่วนร่วมและการมีส่วนร่วมที่เกิดจากการเชื่อมประสานระหว่างโรงเรียนกับชุมชนสำหรับปัจจัยที่เอื้อให้เกิดการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษา ได้แก่ ความสัมพันธ์เชิงประวัติศาสตร์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนความสัมพันธ์ในทางเครือญาติระหว่างผู้นำชุมชน ภาวะผู้นำของบุคลากรในโรงเรียนและชุมชนและโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (UNDP)

มณฑนา เป็งจันทร์ (2555) ศึกษาการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอสนทราย จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ด้านการมีส่วนร่วมจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานขององค์การบริหารส่วนตำบล มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล ทราบปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน สำหรับรูปแบบและวิธีการในการมีส่วนร่วมจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานส่วนใหญ่เห็นว่าควรมีส่วนร่วมในการส่งเสริมกิจกรรมต่างๆของโรงเรียนพร้อมทั้งสนับสนุนให้องค์การบริหารส่วนตำบลจัดสรรเงินอุดหนุนให้กับโรงเรียนและเป็นคณะกรรมการร่วมกำหนดนโยบายของโรงเรียน ส่วนเงื่อนไขในการมีส่วนร่วมควรมีความสำนึกในหน้าที่ในฐานะที่เป็นตัวแทนประชาชน และควรมีระเบียบกฎหมายที่ชัดเจนเกี่ยวกับหน้าที่ของสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลในการจัดการศึกษาปัญหาขององค์การบริหารส่วนตำบลในการมีส่วนร่วมจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลยังขาดความรู้เกี่ยวกับแนวทางปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ขาดความรู้เรื่องการวางแผน โครงการ การจัดการ และเรื่องการประสานงานกับบุคคล คณะบุคคลและองค์กรในชุมชน ไม่ทราบว่าในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดให้องค์การบริหารส่วนตำบลเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาด้วย ขาดทักษะในด้านการสื่อสาร ขาดข้อมูลข่าวสารในการแจ้งความเคลื่อนไหวของโรงเรียนในการจัดการศึกษาแก่ประชาชนในชุมชน นอกจากนี้สมาชิกบางส่วนยังขาดการเสียสละต่อส่วนรวม ขาดความรับผิดชอบและเห็นประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าส่วนรวม ไม่มีการกำหนดโครงการที่จะช่วยเหลือโรงเรียนอย่างชัดเจน ปัญหาวัสดุ อุปกรณ์ที่สำคัญคือไม่มีนโยบายในการสนับสนุนด้านวัสดุ อุปกรณ์ เพื่อการศึกษาที่ชัดเจน ไม่มีวัสดุอุปกรณ์ที่จะให้การสนับสนุนแก่โรงเรียนไม่มีแผนการใช้วัสดุอุปกรณ์ขององค์การบริหารส่วนตำบล ที่ชัดเจนและไม่มีคณะกรรมการตรวจสอบการใช้วัสดุที่รัดกุม ส่วนปัญหาการจัดการ คือขาดแคลนบุคลากรในการทำงาน ไม่มีฝ่ายทำงานที่รับผิดชอบด้านการส่งเสริมการศึกษาและงานที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ชัดเจน

ประโยชน์ คล้ายลักษณะ (2556) ศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษาผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

1) บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาต้องการพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมในมิติเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์

การมีส่วนร่วมในการดำเนินการ การไว้วางใจและการยอมรับนับถือโดยต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถนะในลักษณะการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การฝึกอบรมและการฝึกปฏิบัติงานกับผู้เชี่ยวชาญ

2) รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษา ผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีลักษณะเป็นหลักสูตรการฝึกอบรมและคู่มือการฝึกอบรมที่ประกอบด้วยโครงสร้างสำคัญ 6 ส่วน ได้แก่ หลักการและเหตุผล จุดมุ่งหมายของหลักสูตร โครงสร้างหลักสูตร เนื้อหาหลักสูตรและกิจกรรมการฝึกอบรม กระบวนการฝึกอบรม การวัดและประเมินผลการฝึกอบรม

ณัฐนันท์ ดนุพิทักษ์ (2556) ทำการศึกษาเกี่ยวกับลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษาเขตการศึกษา 6 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูพบว่ามีความคิดเห็นต่อลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับปานกลางเมื่อพิจารณาารายด้านทั้ง 6 ด้านปรากฏว่าอยู่ในระดับปานกลางเช่นกันเมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารกับครูโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีต่อลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ พบว่า แตกต่างกัน ส่วนการจัดอันดับความสำคัญปรากฏผล ตามลำดับ ดังนี้ 1) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมาย 2) การยอมรับนับถือ 3) ความมีมนุษยสัมพันธ์ 4) การสื่อสารแบบเปิด 5) ความไว้วางใจและ 6) การมีส่วนร่วมในการทำงาน

อุตร พูลสวัสดิ์ (2557) ศึกษาการมีส่วนร่วมของชุมชนต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียนพบว่า 1) การมีส่วนร่วมของชุมชนในการปฏิบัติงานในโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาอยู่ในระดับมาก 2) ความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมของชุมชนกับการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง 3) ความคิดเห็นของกลุ่มบุคลากรของโรงเรียน กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิและกลุ่มผู้แทนผู้ปกครอง ต่อการมีส่วนร่วมของชุมชนและการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีความคิดเห็นสอดคล้องกัน 4 ประเด็น คือ 1) งานที่ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม 2) ผลดีของชุมชนที่เข้ามามีส่วนร่วม 3) ปัญหาของชุมชนที่เข้ามามีส่วนร่วม 4) บทบาทและหน้าที่ นอกจากนี้มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน 2 ประเด็น คือ ผู้ที่เข้ามามีส่วนร่วมและแรงจูงใจที่ทำให้บุคคลเข้ามามีส่วนร่วม

งานวิจัยต่างประเทศ

Bruce (1983) ศึกษาบทบาทของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์กับชุมชน พบว่า ความคาดหวังของโรงเรียนที่เกี่ยวกับชุมชนสอดคล้องกับความต้องการของชุมชนที่จะมีส่วนร่วมกับทางโรงเรียนสำหรับความคาดหวังของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษานั้น พบว่า ครูใหญ่คาดหวังจะให้ผู้ปกครองนักเรียนได้มีส่วนร่วมคิดเกี่ยวกับกิจกรรมหรือการวางแผนของโรงเรียนให้องค์การศาสนาและสถาบันอื่นในสังคมได้หันมาให้ความสนใจเกี่ยวกับการเรียนรู้ร่วมปฏิบัติ



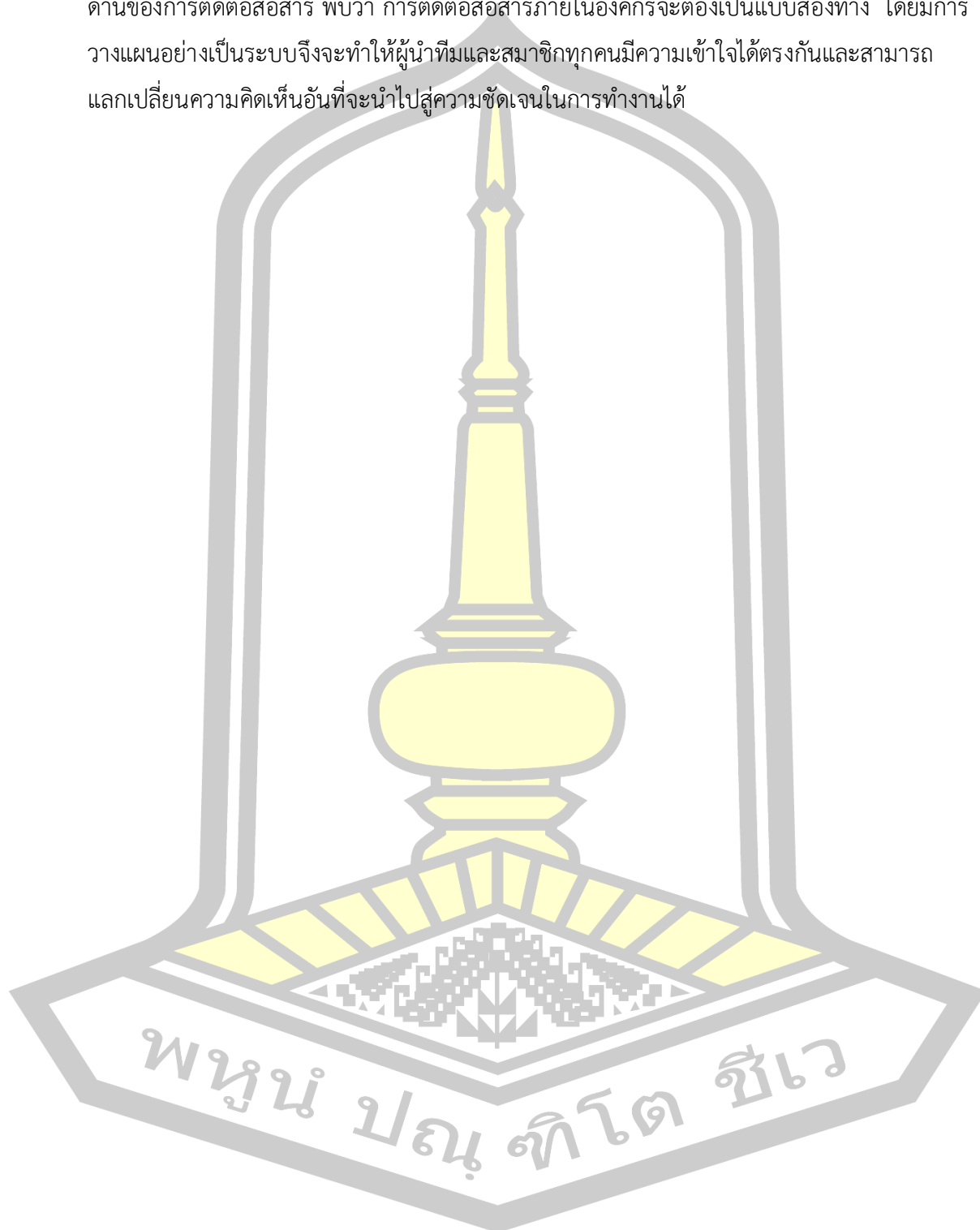
เกี่ยวกับการอบรมสั่งสอนเด็กให้มากยิ่งขึ้นให้การทำงานมีความคาบเกี่ยวระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และอยากให้ชุมชนมีส่วนร่วมประเมินผลในการแก้ปัญหาต่างๆ ของเด็กด้วยครูและผู้ปกครองมีความต้องการที่จะให้ให้ครูใหญ่ที่มีพักหรือที่อยู่อาศัยอยู่ในบริเวณโรงเรียนครูใหญ่มีความเห็นว่าการสื่อสารความหมายระหว่างโรงเรียนกับชุมชนมีอุปสรรคอยู่อย่างหนึ่งคือการทำให้ความหมายของสิ่งใดสิ่งหนึ่งถูกเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมอันเนื่องมาจากการถ่ายทอดข่าวหรือการส่งข่าวเกิดความผิดพลาด

Anderson (1995) ศึกษาเรื่อง การบริหารงานตามรูปแบบการสร้างทีมงานของตนเอง กับประเพณีนิยมหรือแบบปรัมาตโดยศึกษาจากทัศนคติของนักการศึกษาในโครงการขยายโอกาสด้านการบริหาร พบว่า ทัศนคติเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการทำงานและสภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติโดยกลุ่มตัวอย่างจากเขตตะวันออกมีทัศนคติในทางบวกใน 2 ปัจจัย คือ ตัวแปรสภาพแวดล้อมการทำงานและตัวแปรสภาวะผู้นำมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษากลุ่มตัวอย่างทั้งหมดมีความเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารไปทางลดลง

Davis (1995) ศึกษาวิจัยเรื่องการวิเคราะห์การศึกษาด้วยตนเองสำหรับโรงเรียนท้องถิ่นเพื่อแก้ปัญหาร่วมกับผู้ปกครอง มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสนใจของท้องถิ่นที่มีต่อโรงเรียนในรัฐนิวยอร์กในการจัดรูปแบบการเรียนด้วยตนเองโดยเป็นการศึกษาเฉพาะความหวังเียงของผู้ปกครองที่มีต่อการศึกษาของลูกหลานและความเกี่ยวข้องกับผู้ปกครอง พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนและผู้ปกครองมีความต้องการเข้ามามีส่วนร่วมคิด ร่วมปฏิบัติ ร่วมประเมินผลและร่วมรับผิดชอบผลการจัดการศึกษา ผู้ปกครองมีความเป็นห่วงเรื่องหลักสูตร การสื่อสาร การตัดสินใจ การให้ข้อมูลของสมาคมผู้ปกครองผลกระทบของโรงเรียนและกรรมการการศึกษานโยบาย ยุทธวิธีควรนำมาใช้แก้ปัญหา คือ พัฒนานโยบายที่เขียนไว้เกี่ยวกับการเกี่ยวข้องของผู้ปกครอง การใช้ทรัพยากรชุมชนมาเอื้ออำนวยในการประชุมผู้ปกครอง การใช้รูปแบบโรงเรียนกับผู้ปกครองมาทำให้มีการติดต่อกันระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครองมากขึ้น

Chapel (1995) ศึกษาเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของชุมชนผู้ปกครองและผู้มีส่วนได้เสียในการมีส่วนร่วมการจัดการศึกษาของโรงเรียนในด้านต่างๆ การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองในการร่วมตัดสินใจในโรงเรียนทั้งระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา พบว่า 1) ผู้ปกครองส่วนใหญ่แสดงความคิดเห็นว่าได้ร่วมคิดหรือมีส่วนร่วมตัดสินใจในโรงเรียน เช่น การว่าจ้างครู ร่วมปฏิบัติการจัดทำแผนแม่บทของโรงเรียนการคัดเลือกครูเข้ามาทำงาน 2) ผู้ปกครองส่วนใหญ่แสดงความคิดเห็นว่าการมีส่วนร่วมประเมินผลการจัดการศึกษา 3) ผู้ปกครองมีความต้องการอย่างมากในการเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของโรงเรียนทุกๆ และร่วมรับผิดชอบที่เกิดขึ้นจากการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียนและเรื่องอื่นๆ เช่น การจัดหาทุนของโรงเรียนการขยายอาคารเรียน

McGregor, Douglas และ Burvis (1996) ศึกษาเรื่อง การศึกษาบทบาทของผู้นำทีมในด้านการติดต่อสื่อสาร พบว่า การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรจะต้องเป็นแบบสองทาง โดยมีการวางแผนอย่างเป็นระบบจึงจะทำให้ผู้นำทีมและสมาชิกทุกคนมีความเข้าใจได้ตรงกันและสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอันจะนำไปสู่ความชัดเจนในการทำงานได้



### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียน ผู้วิจัยได้วางแผนและออกแบบการดำเนินการวิจัยออกเป็น 4 ระยะ 7 ขั้นตอน ในแต่ละขั้นตอนแบ่งออกเป็นขั้นตอนย่อยๆ ตามกิจกรรมที่ได้ดำเนิน ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาและสำรวจข้อมูลเบื้องต้น ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเอกสาร พัฒนารอบแนวคิด ทฤษฎี หลักการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา

ขั้นตอนที่ 2 ประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้การพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา

ขั้นตอนที่ 3 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนารูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา

ระยะที่ 3 พัฒนารูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา

ขั้นตอนที่ 4 ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาโดยใช้การสนทนากลุ่ม

ขั้นตอนที่ 5 พัฒนารูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

ระยะที่ 4 ศึกษาผลการใช้รูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา

ขั้นตอนที่ 6 ทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา 1 โรงเรียน

ขั้นตอนที่ 7 ประเมินผลรูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยใช้แบบสอบถามความพึงพอใจ

ขั้นตอนดำเนินการวิจัย แสดงเป็นแผนภาพ ดังภาพประกอบ 14



## ระยะที่ 1 ศึกษาและสำรวจข้อมูลเบื้องต้นการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา

ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเอกสาร พัฒนาการรอบแนวคิด ทฤษฎี หลักการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา

ขั้นตอนที่ 2 ประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้การพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา

### 1. ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ทรงคุณวุฒิ

ประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้การพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ผู้ทรงคุณวุฒิมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ต่อไปนี้

1. เป็นนักวิชาการศึกษาระดับสูงหรือคณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษามีประสบการณ์ทางด้านการบริหารการศึกษาหรือมีประสบการณ์ ด้านการสอนในสาขาการบริหารการศึกษาในระดับอุดมศึกษาอย่างน้อย 10 ปี และมีประสบการณ์ทางด้านการวิจัยมีผลงาน ตำราหรืองานวิจัยทางด้านการบริหารการศึกษา

2. เป็นผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาและมีประสบการณ์การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอย่างน้อย 5 ปี

3. เป็นผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาและมีประสบการณ์การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาอย่างน้อย 10 ปี

### 4. จบการศึกษาระดับปริญญาเอก

ผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้การพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา รวมจำนวน 7 คน ประกอบด้วย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.สมคิด สร้อยน้ำ อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อุดม จำรัสพันธ์ อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี
3. รองศาสตราจารย์ ดร.วณิช นิรันทรานนท์ อาจารย์มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล
4. ดร.เกียงพงศ์ ภูมิราช ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9
5. ดร.ฤทธา นันทพันธ์ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

6. ดร.สมภูมิ บ่ายเที่ยง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

เขต 42

7. ดร.มานิต เขียวศรี ผู้อำนวยการโรงเรียนโยธินวิทยาком สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28

การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28

## 2. วิธีดำเนินการประเมิน

1. ศึกษาเอกสาร พัฒนาการรอบแนวคิด ทฤษฎี หลักการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา

2. สร้างแบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้การพัฒนาทีมงาน โดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามกรอบแนวคิดการวิจัยประกอบด้วยองค์ประกอบ ดังนี้ องค์ประกอบหลักด้านการดำเนินงานเป็นทีมมี 4 องค์ประกอบย่อย 18 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบหลักด้านการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษามี 4 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบหลักด้านกระบวนการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมมี 5 ตัวบ่งชี้

3. นำแบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้การพัฒนาทีมงาน โดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่สร้างขึ้นนำเสนอกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ตรวจสอบเพื่อปรับปรุงแก้ไข

4. นำแบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้การพัฒนาทีมงาน โดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่กรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ตรวจสอบปรับปรุงแก้ไขแล้วนำเสนอผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเพื่อปรับปรุงแก้ไข

5. จัดพิมพ์แบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้การพัฒนาทีมงาน โดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ผ่านกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์และผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแล้วเป็นฉบับที่สมบูรณ์

6. นำแบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้การพัฒนาทีมงาน โดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมิน

## 3. เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้การพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ลักษณะของเครื่องมือเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) (บุญชม ศรีสะอาด, 2554) มี 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 องค์ประกอบและตัวบ่งชี้การพัฒนาทีมงาน โดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยมี 3 องค์ประกอบหลัก 4 องค์ประกอบย่อย 27 ตัวบ่งชี้ประกอบด้วย องค์ประกอบหลักด้านการดำเนินงานเป็นทีม มี

4 องค์ประกอบย่อย 18 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบหลักด้านการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษา มี 4 ตัวบ่งชี้ และองค์ประกอบหลักด้านกระบวนการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม มี 4 ตัวบ่งชี้ และตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

#### 4. การหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน

1. สร้างแบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้การพัฒนาทีมงาน โดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามกรอบแนวคิด การวิจัยได้ 3 องค์ประกอบหลัก 4 องค์ประกอบย่อย 27 ตัวบ่งชี้ประกอบด้วย องค์ประกอบหลักด้านการทำงานเป็นทีม มี 4 องค์ประกอบย่อย 18 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบหลักด้านการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษา มี 4 ตัวบ่งชี้ และองค์ประกอบหลักด้านกระบวนการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมมี 4 ตัวบ่งชี้

2. นำแบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้การพัฒนาทีมงาน โดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่สร้างขึ้นนำเสนอ กรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ตรวจสอบเพื่อปรับปรุงแก้ไข

3. นำแบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของการพัฒนาทีมงาน โดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่สร้างขึ้นนำเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัยเพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ความสอดคล้องเหมาะสมของประเด็นคำถามและความชัดเจนของภาษาโดยผู้เชี่ยวชาญตัดสินว่าเห็นด้วย ไม่แน่ใจหรือไม่เห็นด้วยกับประเด็นคำถามและมีแบบสอบถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นโดยอิสระ ใช้สูตรดัชนีความสอดคล้อง (Index of Consistency : IOC) (บุญชม ศรีสะอาด, 2554) ซึ่งได้ค่า IOC เท่ากับ 0.60–1.00 ถือได้ว่าองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีความเหมาะสม

4. ผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบเครื่องมือแบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา กำหนดคุณสมบัติในการเลือกผู้เชี่ยวชาญ คือ เป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษาหรือด้านวิจัยทางการศึกษาที่มีผลงานวิจัยทางการศึกษามีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกและมีประสบการณ์การทำงานด้านการศึกษาหรือการวิจัยไม่ต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 5 คน ประกอบด้วย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.สมคิด สร้อยน้ำ อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อุดม จำรัสพันธุ์ อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี
3. รองศาสตราจารย์ ดร.พิชญ์ ฉายายนต์ อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี

4. ดร.สมคะเน พิสัยพันธ์ ผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษาเอกชน  
สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดหนองคาย

5. ดร.เชาวลิต จงเกษกรณ์ ศึกษาานิเทศก์เชี่ยวชาญ กลุ่มนิเทศ ติดตาม สำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42

5. จัดพิมพ์แบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของการพัฒนา  
ทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นแบบ  
ประเมินฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมต่อไป

#### 5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ประสานฝ่ายบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามเพื่อทำ  
หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิพร้อมด้วยความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของ  
การพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาส่ง  
ถึงผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละคนและผู้วิจัยไปพบผู้ทรงคุณวุฒิบางคนด้วยตนเอง

2. สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิที่ผู้วิจัยไม่สามารถไปพบได้ด้วยตนเองทำหนังสือพร้อมแบบ  
ประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมใน  
การจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยผู้วิจัยจัดเตรียมของติดแสตมป์แล้วส่ง  
ทางไปรษณีย์

#### 6. การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้รับแบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของการพัฒนา  
ทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษากลับคืนจาก  
ผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลแบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของ  
การพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา

2. แบบประเมินปลายเปิดข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหาใน  
การสรุปประเด็นแต่ละประเด็นนำมาแจกแจงความถี่แล้วนำมาใช้ในการวิจัย

3. วิเคราะห์ข้อมูลที่มีลักษณะแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ผู้วิจัยได้นำแบบ  
ประเมินมาตรวจให้คะแนนและกำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมายดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2554)

คะแนนเฉลี่ย                      ความหมาย

4.51 - 5.00                      มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด

3.51 - 4.50                      มีระดับการปฏิบัติมาก

2.51 - 3.50                      มีระดับการปฏิบัติปานกลาง

1.51 - 2.50                      มีระดับการปฏิบัติน้อย



1.00 - 1.50 มีระดับการปฏิบัติที่น้อยที่สุด

## 7. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ มีดังนี้

### 1. ค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean)

ใช้สูตร (บุญชม ศรีสะอาด, 2535)

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{n}$$

เมื่อ  $\bar{X}$  แทน ค่าเฉลี่ย  
 $\sum X$  แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดในกลุ่ม  
 $n$  แทน จำนวนคะแนนในกลุ่ม

### 2. ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ใช้สูตร (บุญชม ศรีสะอาด, 2535)

$$S.D. = \sqrt{\frac{n \sum X^2 - (\sum X)^2}{n(n-1)}}$$

เมื่อ S.D. แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน  
 $X$  แทน คะแนนแต่ละตัว  
 $n$  แทน จำนวนคะแนนในกลุ่ม  
 $\sum$  แทน ผลรวม

ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา

ขั้นตอนที่ 3 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา

### 1. ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

1) ประชากรที่ใช้ในการวิจัย เป็นบุคลากรผู้ที่มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา ปีการศึกษา 2559 จากสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 42 เขต จำนวน 2,340 โรงเรียน ประกอบด้วย ผู้บริหาร ผู้ปกครอง นักเรียน ครูผู้สอน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถาบันศาสนาและสถานประกอบการ โรงเรียนละ 10 คน ประชากรทั้งหมด 23,400 คน

2) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย ผู้บริหาร ผู้ปกครอง นักเรียน ครูผู้สอน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถาบันศาสนาและสถานประกอบการปีการศึกษา 2559 จำนวน 2,340 คน จากโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 234 โรงเรียนๆ ละ 10 คน โดยการกำหนดขนาดตัวอย่างตามขนาดของประชากรโดยกำหนดขนาดร้อยละ 10 ของประชากร (นภาพรณ์ จันทร์ศัพท์ และคณะ, 2555) ได้โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 234 โรงเรียน จำนวน 2,340 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน 3 ขั้นตอน (Multi-Stage Sampling) มีวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างดังนี้

ขั้นที่ 1 แบ่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจำนวน 42 เขต ออกเป็นภูมิภาคต่างๆ 4 ภูมิภาค ตามหลักภูมิศาสตร์ ได้แก่ ภาคเหนือ ภาคกลาง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคใต้ กำหนดขนาด 50% ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตามภูมิภาคโดยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Sample Random Sampling) ดังนี้

1. ภาคเหนือ จำนวน 9 เขต ได้แก่ เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 34 (จังหวัดเชียงใหม่ และแม่ฮ่องสอน) เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35 (จังหวัดลำปาง และลำพูน)เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 (จังหวัดเชียงรายและพะเยา) เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 37 (จังหวัดแพร่ และน่าน) เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 (จังหวัดสุโขทัย และตาก) เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 (จังหวัดพิษณุโลกและอุตรดิตถ์) เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 40 (จังหวัดเพชรบูรณ์) เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 (จังหวัดกำแพงเพชร และพิจิตร) เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 (จังหวัดนครสวรรค์และอุทัยธานี) ได้กลุ่มตัวอย่าง 5 เขต

2. ภาคกลาง จำนวน 12 เขต ได้แก่ เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 กรุงเทพมหานคร เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2กรุงเทพมหานครเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 (จังหวัดนนทบุรีและพระนครศรีอยุธยา) เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4

(จังหวัดปทุมธานีและสระบุรี) เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 (จังหวัดสิงห์บุรี ลพบุรี ชัยนาท และอ่างทอง) เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 (จังหวัดฉะเชิงเทราและสมุทรปราการ) เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 (จังหวัดปราจีนบุรี นครนายกและสระแก้ว) เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 (จังหวัดราชบุรี และกาญจนบุรี) เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 (จังหวัดสุพรรณบุรีและนครปฐม) เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 (จังหวัดเพชรบุรีประจวบคีรีขันธ์ สมุทรสงครามและสมุทรสาคร) เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 17(จังหวัดจันทบุรีและตราด) เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต18 (จังหวัดชลบุรีและระยอง) ได้กลุ่มตัวอย่าง 6 เขต

3. ภาคตะวันออกเฉียงเหนือจำนวน 15 เขต ได้แก่ เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 (จังหวัดเลย และหนองบัวลำภู) เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 (จังหวัดอุดรธานี) เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 (จังหวัดหนองคายและบึงกาฬ) เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 (จังหวัดนครพนมและมุกดาหาร) เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 (จังหวัดสกลนคร) เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 (จังหวัดกาฬสินธุ์) เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 (จังหวัดขอนแก่น) เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 (จังหวัดมหาสารคาม) เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 (จังหวัดร้อยเอ็ด) เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 (จังหวัดศรีสะเกษ และยโสธร) เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 (จังหวัดอุบลราชธานีและอำนาจเจริญ)เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 (จังหวัดชัยภูมิ) เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 31 (จังหวัดนครราชสีมา) เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 (จังหวัดบุรีรัมย์) เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 (จังหวัดสุรินทร์) ได้กลุ่มตัวอย่าง 8 เขต

4. ภาคใต้ จำนวน 6 เขต ได้แก่ เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 (จังหวัดสุราษฎร์ธานีและชุมพร) เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 (จังหวัดนครศรีธรรมราช และพัทลุง) เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 13 (จังหวัดตรังและกระบี่) เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 (จังหวัดพังงา ภูเก็ตและระนอง) เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 15 (จังหวัดนราธิวาสและปัตตานี) เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 16 (จังหวัดสงขลาและสตูล) ได้กลุ่มตัวอย่าง 3 เขต

ขั้นที่ 2 สุ่มโรงเรียน จำนวน 2,340 โรงเรียนโดยการกำหนดขนาดตัวอย่างตามขนาดของประชากรโดยกำหนดขนาดร้อยละ 10 ของประชากรโดยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่ายได้โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวนทั้งสิ้น 234 โรงเรียนจากแต่ละเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจากภาคเหนือ 5 เขต ภาคกลาง 6 เขต ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 8 เขตและภาคใต้ 3 เขต รวมทั้งสิ้นจำนวน 22 เขต

ขั้นที่ 3 รวบรวมรายชื่อโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จากกลุ่มตัวอย่าง 22 เขต ทั้ง 4 ภูมิภาค เพื่อใช้เป็นบัญชีในการสุ่มตัวอย่าง (Sampling Frame) สุ่มโรงเรียนแต่ละเขตที่เป็นกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random

Sampling) แยกตามขนาดโรงเรียนได้โรงเรียนแต่ละขนาดที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 234 โรงเรียน  
ดังนี้

3.1 โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 49 โรงเรียน

3.2 โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 82 โรงเรียน

3.3 โรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 103 โรงเรียน

ตาราง 6 จำนวนและขนาดโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
42 เขต แยกตามภูมิภาค

ลำดับ ที่	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา	ขนาดโรงเรียน			รวม
		ใหญ่	กลาง	เล็ก	
ภาคกลาง					
1	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1	39	24	4	67
2	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2	47	5	-	52
3	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3	18	17	27	62
4	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4	19	12	11	42
5	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5	12	23	29	64
6	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6	21	14	19	54
7	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7	8	22	11	41
8	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8	7	24	24	55
9	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9	10	20	31	61
10	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10	10	20	30	60
11	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17	2	16	21	39
12	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18	12	18	20	50
	รวม	205	215	227	647
ภาคใต้					
1	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11	10	21	35	66
2	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12	17	28	54	99
3	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 13	8	18	14	40
4	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14	2	10	15	27
5	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 15	2	16	21	39
6	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 16	14	18	22	54

ตาราง 6 (ต่อ)

ลำดับ ที่	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา	ขนาดโรงเรียน			รวม
		ใหญ่	กลาง	เล็ก	
	รวม	53	111	161	325
	ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ				
1	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19	8	19	25	52
2	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20	13	19	31	63
3	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21	9	17	30	56
4	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22	4	32	44	81
5	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23	9	22	14	45
6	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24	7	12	36	55
7	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25	13	31	40	84
8	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26	9	9	17	35
9	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27	11	20	29	61
10	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28	10	32	41	83
11	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29	13	37	31	81
12	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30	8	14	15	37
13	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 31	18	18	14	50
14	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32	13	33	31	67
15	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33	12	22	45	85
	รวม	157	327	443	927
	ภาคเหนือ				
1	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 34	13	22	6	41
2	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35	6	18	23	46
3	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36	8	28	23	59
4	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 37	5	8	17	30
5	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38	9	12	26	47
6	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39	9	18	31	58
7	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 40	6	17	16	39
8	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41	10	30	22	62
9	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42	10	18	30	58
	รวม	76	171	194	441
	รวมทั้งหมด	491	824	1,025	2,340

ตาราง 7 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การพัฒนา  
ทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา  
แยกตามภูมิภาค

ภูมิภาค	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา		ประชากร/ขนาด โรงเรียน			รวม	กลุ่มตัวอย่าง			กลุ่มตัวอย่าง โรงเรียนละ 10 คน			รวม
	ประ ชากร	กลุ่ม ตัวอย่าง	ใหญ่	กลาง	เล็ก		ใหญ่	กลาง	เล็ก	ใหญ่	กลาง	เล็ก	
ภาคเหนือ	9	5	76	171	194	441	8	17	19	80	170	190	440
ภาคกลาง	12	6	205	215	227	647	20	22	23	200	220	230	650
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	15	8	157	327	443	927	16	33	44	160	330	440	930
ภาคใต้	6	3	53	111	161	325	5	11	16	50	110	160	320
รวม	42	22	491	824	1,025	2,340	49	82	103	490	820	1,030	2,340

ตาราง 8 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาทีมงาน  
โดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาแยกตาม  
ภูมิภาคและขนาดโรงเรียน

ภูมิภาค	สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา มัธยมศึกษา	กลุ่มตัวอย่าง แยกตามขนาด โรงเรียน			รวม	กลุ่มตัวอย่าง โรงเรียนละ 10 คน			รวม
		ใหญ่	กลาง	เล็ก		ใหญ่	กลาง	เล็ก	
เหนือ	34	3	4	2	9	30	40	20	90
	36	1	4	4	9	10	40	40	90
	38	1	3	5	9	10	30	50	90
	40	1	3	3	7	10	30	30	70
	42	2	3	5	10	20	30	50	100
รวม		8	17	19	44	80	170	190	440

ตาราง 8 (ต่อ)

ภูมิภาค	สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา มัธยมศึกษา	กลุ่มตัวอย่าง แยกตามขนาด โรงเรียน			รวม	กลุ่มตัวอย่าง โรงเรียนละ 10 คน			รวม
		ใหญ่	กลาง	เล็ก		ใหญ่	กลาง	เล็ก	
กลาง	2	8	1	-	9	80	10	-	90
	4	3	2	2	7	30	20	20	70
	6	4	2	3	9	40	20	30	90
	8	1	6	6	13	10	60	60	130
	10	2	5	7	14	20	50	70	140
	18	2	6	5	12	20	50	60	130
	รวม	20	22	23	64	200	220	230	650
ตะวันออก เฉียงเหนือ	19	1	3	5	9	10	30	50	90
	21	1	3	6	10	10	30	60	100
	23	1	4	2	7	10	40	20	70
	25	2	5	8	15	20	50	80	150
	27	2	4	6	12	20	40	60	120
	29	3	7	6	16	30	70	60	160
	31	4	3	2	9	40	30	20	90
	33	2	4	9	15	20	40	90	150
	รวม	16	33	44	93	160	330	440	930
ใต้	12	2	5	10	17	20	50	100	170
	14	1	2	2	5	10	20	20	50
	16	2	4	4	10	20	40	40	100
	รวม	5	11	16	32	50	110	160	320
	รวมทั้งสิ้น	60	83	102	233	490	830	1,020	2,340

## 2. วิธีดำเนินการวิจัย ได้ดำเนินการดังนี้

1. ผลการประเมินองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาจากผู้ทรงคุณวุฒิในระยะที่ 1 เพื่อมาสร้างแบบสอบถามศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา

2. สร้างแบบสอบถามศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ที่ได้จากการประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิในระยะที่ 1 มี 3 องค์ประกอบหลัก 4 องค์ประกอบย่อย 27 ตัวบ่งชี้ประกอบด้วยองค์ประกอบหลักด้านการดำเนินงานเป็นทีมมี 4 องค์ประกอบย่อย 18 ตัวบ่งชี้องค์ประกอบหลักด้านการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษามี 4 ตัวบ่งชี้และองค์ประกอบหลักด้านกระบวนการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม มี 5 ตัวบ่งชี้

3. นำแบบสอบถามศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่สร้างขึ้นนำเสนอกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ตรวจสอบเพื่อปรับปรุงแก้ไข

4. นำแบบสอบถามศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่กรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ตรวจสอบปรับปรุงแก้ไขแล้วนำเสนอผู้เชี่ยวชาญเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือตรวจสอบเพื่อปรับปรุงแก้ไข

5. จัดพิมพ์แบบสอบถามศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ผ่านการตรวจสอบกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์และผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแล้วเพื่อนำทดลองใช้ (Try Out) กับโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดอุดรธานีที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 โรงเรียน แบบสอบถามโรงเรียนละ 10 คน รวมทั้งสิ้น 300 คน คำนวณหาความเชื่อมั่นโดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของ Cronbach

6. จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยต่อไป

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ลักษณะของเครื่องมือเป็นแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) (บุญชม ศรีสะอาด, 2554) แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ



ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ สถานภาพ อายุ  
วุฒิการศึกษา และขนาดโรงเรียนเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนา  
ทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นแบบ  
มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) (บุญชม ศรีสะอาด, 2554)

ตอนที่ 3 แบบสอบถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็น  
เพิ่มเติมเกี่ยวกับการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของ  
โรงเรียนมัธยมศึกษา

#### 4. การหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. นำแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาทีมงาน  
โดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัศึกษานำเสนอให้กรรมการ  
ควบคุมวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้องและเหมาะสมของข้อคำถามแล้วแก้ไขปรับปรุงตาม  
คำแนะนำ

2. นำแบบสอบถามเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัยเพื่อตรวจสอบ  
ความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ความสอดคล้องเหมาะสมของคำถามและความชัดเจนของ  
ภาษาโดยผู้เชี่ยวชาญตัดสินว่าเห็นด้วย ไม่แน่ใจ หรือไม่เห็นด้วยกับประเด็นคำถามและมี  
แบบสอบถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นโดยอิสระใช้สูตรดัชนีความสอดคล้อง  
(Index of Consistency : IOC) (บุญเชิด ภิญญอนันตพงษ์, 2549) ได้ค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC  
อยู่ระหว่าง 0.6-1.00 ซึ่งถือว่าเครื่องมือที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมสามารถนำไป  
แบบสอบถามได้

3. ผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบเครื่องมือวิจัยแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่  
พึงประสงค์ของการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียน  
มัธยมศึกษา กำหนดคุณสมบัติในการเลือกผู้เชี่ยวชาญ คือ เป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษาหรือ  
ด้านวิจัยทางการศึกษาที่มีผลงานวิจัยทางการศึกษามีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกและมี  
ประสบการณ์การทำงานด้านการศึกษาหรือการวิจัยไม่ต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 5 คน ประกอบด้วย

- 3.1 รองศาสตราจารย์ ดร.สมคิด สร้อยน้ำ อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี
- 3.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อุดม จำรัสพันธ์ อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี
- 3.3 รองศาสตราจารย์ ดร.พิชญ์ ฉายายนต์ อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี
- 3.4 ดร.สมคะเน พิสัยพันธ์ ผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษาเอกชน

สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดหนองคาย

3.5 ดร.เชาวลิต จงเกษกรณ์ ศึกษาพิเศษที่เชี่ยวชาญ กลุ่มนิเทศ ติดตาม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42

4. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วตามข้อเสนอแนะที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญแล้ว เสนอต่อกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบอีกครั้งก่อนจัดพิมพ์แบบสอบถามเพื่อนำไปทดลองใช้

5. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดอุดรธานี ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 โรงเรียน ผู้ตอบแบบสอบถามโรงเรียนละ 10 คน รวมทั้งสิ้น 300 คน คำนวณหาความเชื่อมั่นโดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของ Cronbach แบบสอบถาม มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.93 ซึ่งถือได้ว่าเป็นแบบสอบถามมีความเหมาะสม

6. จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 234 โรงเรียน ละ 10 คน รวม 2,340 คน ได้แบบสอบถามกลับคืน จำนวน 2,340 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100

#### 5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ประธานฝ่ายบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามเพื่อทำหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยพร้อมด้วยแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา ส่งถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาและผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

2. ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลการวิจัยพร้อมแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา ส่งถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาและผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในวันประชุมผู้บริหารประจำเดือนและกำหนดนัดวันเก็บแบบสอบถามคืน

3. สำหรับผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาและผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยไม่สามารถไปพบได้ด้วยตนเองทำหนังสือพร้อมแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยผู้วิจัยจัดเตรียมซองติดแสตมป์แล้วส่งทางไปรษณีย์

## 6. การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้รับแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาทีมงาน โดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาลับกลับคืนแล้ว ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยใช้สถิติพรรณนา
2. แบบประเมินปลายเปิดข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา ในการสรุปประเด็นแต่ละประเด็นนำมาแจกแจงความถี่แล้วนำมาใช้ในการวิจัย
3. วิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามใช้ความถี่ ร้อยละ
4. วิเคราะห์ค่าความต้องการจำเป็น (PNI)
5. วิเคราะห์ข้อมูลที่มีลักษณะแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ผู้วิจัยได้นำแบบประเมินมาตรวจให้คะแนนและกำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมายดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545)

คะแนนเฉลี่ย	ความหมาย
4.51 - 5.00	มีระดับการปฏิบัติ/ระดับที่พึงประสงค์มากที่สุด
3.51 - 4.50	มีระดับการปฏิบัติ/ระดับที่พึงประสงค์มาก
2.51 - 3.50	มีระดับการปฏิบัติ/ระดับที่พึงประสงค์ปานกลาง
1.51 - 2.50	มีระดับการปฏิบัติ/ระดับที่พึงประสงค์น้อย
1.00 - 1.50	มีระดับการปฏิบัติ/ระดับที่พึงประสงค์น้อยที่สุด

## 6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ มีดังนี้

### 1. ค่าร้อยละ (Percentage)

ใช้สูตร (บุญชม ศรีสะอาด, 2535)

$$P = \frac{f}{n} \times 100$$

เมื่อ p แทน ร้อยละ

f แทน ค่าความถี่ที่ต้องการแปลงให้เป็นร้อยละ

## 2. ค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean)

ใช้สูตร (บุญชม ศรีสะอาด, 2535)

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{n}$$

เมื่อ  $\bar{X}$  แทน ค่าเฉลี่ย  
 $\sum X$  แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดในกลุ่ม  
 $n$  แทน จำนวนคะแนนในกลุ่ม

## 3. ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ใช้สูตร (บุญชม ศรีสะอาด, 2535)

$$S.D. = \sqrt{\frac{n \sum X^2 - (\sum X)^2}{n(n-1)}}$$

เมื่อ S.D. แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน  
 $X$  แทน คะแนนแต่ละตัว  
 $n$  แทน จำนวนคะแนนในกลุ่ม  
 $\sum$  แทน ผลรวม

## 4. ค่าความเชื่อมั่น (Reliability)

ใช้สูตร (บุญชม ศรีสะอาด, 2535)

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum s_i^2}{S_t^2} \right]$$

เมื่อ  $\alpha$  แทน ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น  
 $K$  แทน จำนวนข้อของเครื่องมือวัด  
 $\sum s_i^2$  แทน ผลรวมของความแปรปรวนของแต่ละข้อ  
 $S_t^2$  แทน ความแปรปรวนของคะแนนรวม

5. ค่าดัชนีจัดเรียงลำดับความต้องการจำเป็น (สุวิมล ว่องวานิช, 2550) คำนวณโดยใช้สูตร  
ดังนี้

$$\text{ค่า } PNI_{\text{Modified}} = (I-D)/D$$

เมื่อ  $I = \text{สภาพที่พึงประสงค์} / \text{สภาพที่คาดหวัง}$

$D = \text{สภาพปัจจุบัน} / \text{สภาพที่เป็นจริง}$

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงค่าที่ระบุความต้องการจำเป็นด้วยค่า  $PNI_{\text{Modified}}$  เป็นรายชื่อ  
โดยชื่อที่มีค่า  $PNI_{\text{Modified}}$  มาก แสดงว่ามีความต้องการจำเป็นในระดับมากกว่าชื่อที่มี

ค่า  $PNI_{\text{Modified}}$  น้อย ความต้องการจำเป็นที่มีค่า  $PNI_{\text{Modified}}$  มาก จึงควรให้ความสำคัญนำมาปรับปรุง  
แก้ไขหรือพัฒนา

### ระยะที่ 3 พัฒนารูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มี ประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา

ขั้นตอนที่ 4 ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา  
โดยใช้การสนทนากลุ่ม

#### 1. ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ทรงคุณวุฒิ

กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการ  
จัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยการสนทนากลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา  
ผู้ปกครอง นักเรียน ครูผู้สอน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
สถาบันศาสนาและสถานประกอบการ จากโรงเรียนมัธยมศึกษาจำนวน 2 โรงเรียน ละ 10 คน  
รวมจำนวน 20 คน

#### 1. โรงเรียนสร้างคอมวิทยา อำเภอสร้างคอม จังหวัดอุดรธานี มีรายชื่อดังนี้

- 1) นายชูชีพ ชำนาญเอื้อ ผู้อำนวยการโรงเรียนสร้างคอมวิทยา จังหวัดอุดรธานี
- 2) นายสมนึก คำมูล ผู้ปกครองนักเรียนโรงเรียนสร้างคอมวิทยา จังหวัดอุดรธานี
- 3) นางสาวนุชชวรา ราชโยธี นักเรียนโรงเรียนสร้างคอมวิทยา จังหวัดอุดรธานี
- 4) ดร.ดวงสมร กองกุล ครูโรงเรียนสร้างคอมวิทยา จังหวัดอุดรธานี
- 5) นายทวี แสงรา ผู้แทนองค์กรเอกชน
- 6) นายวิเชียร เคหะฐาน ผู้แทนองค์กรวิชาชีพ
- 7) นายสถิต เอ้หวัง ผู้แทนองค์กรชุมชน

- 8) นายชนาธิป ปัญญาสวัสดิ์ ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- 9) นายฉลอง เกษนัส ผู้แทนสถาบันศาสนา
- 10) นายสมคิด रिมนโพธิ์เงิน ผู้แทนสถานประกอบการ
2. โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ อุดรธานี อำเภอบ้านผือ จังหวัดอุดรธานี
- 1) นายสุรชัย ทองทิพย์ รองผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ อุดรธานี
- 2) นายบุญมี ชาวดร ผู้ปกครองนักเรียนโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ อุดรธานี
- 3) นางสาววิภาพร สมศรี นักเรียนโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการอุดรธานี
- 4) นายสุภาพ ศรีเพ็งมาตย์ ครูโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการอุดรธานี
- 5) นางชุติภา บั้วระภา ผู้แทนองค์กรเอกชน
- 6) นายเฉลิม มุ่งป็นกลาง ผู้แทนองค์กรวิชาชีพ
- 7) นางอรจิรา บั้วระภา ผู้แทนองค์กรชุมชน
- 8) นายอำนาจ อุดมเจริญไมตรี ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- 9) พระครูโกวิท สังฆการ ผู้แทนสถาบันศาสนา
- 10) นายนิยม เทพบุปผา ผู้แทนสถานประกอบการ
2. วิธีดำเนินการสนทนากลุ่ม ดังนี้
1. เลือกโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 2 โรงเรียน คือ โรงเรียนเรียนสร้างคอมวิทยา และโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ อุดรธานี ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจงโดยมีเกณฑ์การพิจารณาคุณสมบัติของโรงเรียน ดังนี้
- 1.1 เป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีผลงานดีเด่นด้านการพัฒนาทีมงาน โรงเรียนรางวัลพระราชทาน ประเภทมัธยมศึกษา ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ นักเรียนรางวัลพระราชทาน โรงเรียนต้นแบบการจัดการสอนเศรษฐกิจพอเพียง “สถานศึกษาพอเพียง” โรงเรียนที่มีการระดมทรัพยากรจากชุมชนจัดการศึกษาดีเด่น โรงเรียนต้นแบบการจัดการระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาดีเด่น โรงเรียนรางวัล OBEC Quality Award : OBECQA
- 1.2 เป็นโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาที่มีกิจกรรมการพัฒนาทีมงานร่วมกับชุมชนดีเด่นผลงานเป็นที่ประจักษ์ปรากฏชัดเจน
- 1.3 เป็นโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาที่ส่งเสริมผู้เรียนให้มีคุณภาพโดยสนับสนุนให้เข้าแข่งขันตามที่ตั้งต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ
2. เลือกผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้ปกครอง นักเรียน ครูผู้สอน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถาบันศาสนาและ

สถานประกอบการ เพื่อเข้าร่วมกิจกรรมสนทนากลุ่ม จำนวน 2 โรง ๆ ละ 10 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 20 คน จากโรงเรียนที่มีผลงานเป็นที่ยอมรับในด้านการพัฒนาทีมงาน

3. จัดกิจกรรมสนทนากลุ่ม โดยแบ่งเป็นกลุ่ม ดังนี้ 1) กลุ่มผู้บริหาร จำนวน 2 คน 2) กลุ่มผู้ปกครอง จำนวน 2 คน 3) กลุ่มนักเรียน จำนวน 2 คน 4) กลุ่มครูผู้สอน จำนวน 2 คน 5) กลุ่มองค์กรเอกชน จำนวน 2 คน 6) กลุ่มองค์กรวิชาชีพ จำนวน 2 คน 7) กลุ่มองค์กรชุมชน จำนวน 2 คน 8) กลุ่มองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 2 คน 9) กลุ่มสถาบันศาสนา จำนวน 2 คน 10) กลุ่มสถานประกอบการ จำนวน 2 คน โดยดำเนินการจัดสนทนา ดังนี้

### 3.1 กลุ่มผู้ดำเนินการจัดสนทนา ได้แก่

3.1.1 ผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator) เป็นผู้ถามคำถามและผู้นำตลอดจน กำกับสนทนาของกลุ่มให้เป็นไปในแนวทางของหัวข้อที่ต้องการศึกษาเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจน ในเวลาที่กำหนด ซึ่งผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการสนทนาทั้งกลุ่มที่ 1 ถึงกลุ่มที่ 10

3.1.2 ผู้จดบันทึกการสนทนา (Note-taker) เป็นผู้คอยจดบันทึกระหว่างการดำเนินการ

3.1.3 ผู้บริการทั่วไป (Provider) เป็นผู้ที่บันทึกภาพนิ่ง ภาพเคลื่อนไหว และให้ความสะดวกแก่ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม

3.2 แนวทางการสนทนากลุ่ม (Focus Group Guideline) เรื่อง การพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้วิจัยได้เริ่มประเด็นการสนทนาจากเรื่องทั่วไปและง่ายต่อการเข้าใจเพื่อสร้างบรรยากาศในการสนทนาให้ผู้วิจัยกับผู้ร่วมสนทนาได้เกิดความคุ้นเคยกัน จากนั้นจึงเข้าสู่ประเด็นหลักของการศึกษาแล้วจึงจบลงที่ประเด็นเบาๆ อีกครั้งเพื่อผ่อนคลายบรรยากาศในการสนทนาและในช่วงท้ายของการสนทนาผู้วิจัยได้เพิ่มเติมประเด็นที่นอกเหนือจากประเด็นหลักซึ่งปรากฏขึ้นมาระหว่างการสนทนาซึ่งช่วยให้ได้คำตอบที่ชัดเจนมากขึ้นและได้รับความรู้เพิ่มจากเรื่องที่ศึกษาอยู่มากยิ่งขึ้น ซึ่งประเด็นในการสนทนา มีดังนี้

3.2.1 สนทนาเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม ในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา

3.2.2 สนทนาเกี่ยวกับศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การพัฒนาทีมงาน โดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา

3.2.3 สนทนาเกี่ยวกับกิจกรรมการพัฒนาทีมงาน 9 กิจกรรมที่นำรูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมไปทดลองใช้ในระยะเวลาที่ 4 ประกอบด้วย 1) การฝึกอบรมทักษะการพัฒนาทีมงาน 2) การประชุมวินิจฉัยสภาพการณ์ 3) การตั้งเป้าหมาย 4) การใช้ตารางกำหนดความรับผิดชอบ 5) การวิเคราะห์และกำหนดบทบาท 6) การจัดประชุมแบบเผชิญหน้ากัน 7) การประชุมเพื่อพัฒนาทีมงาน 8) การอภิปรายกลุ่มและ 9) การสำรวจข้อมูลและส่งข้อมูลย้อนกลับ

3.2.4 สนทนาเกี่ยวกับองค์ประกอบด้านการจัดการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้แก่ 1) สารเนื้อหาในการศึกษา 2) ทันทต่อเหตุการณ์ 3) ครูผู้สอน 4) สื่อและอุปกรณ์ที่ใช้สำหรับการศึกษา 5) รูปแบบและวิธีการเรียนการสอน 6) ผู้บริหารและบุคลากรที่ทำหน้าที่ในการให้การสนับสนุนการศึกษา 7) เงินทุนให้การสนับสนุนการจัดการศึกษา 8) สถานศึกษาและบรรยากาศสิ่งแวดล้อม 9) ผู้เรียน

3.2.5 สนทนาเกี่ยวกับประสิทธิผลการจัดการศึกษามัธยมศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้แก่ 1) คุณภาพของผู้เรียน 2) คุณภาพของการจัดการเรียนการสอน 3) ความคุ้มค่าในการจัดการศึกษา 4) ผลลัพธ์ของการจัดการศึกษา

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการสนทนากลุ่ม

1. แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม
2. ผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator)
3. ผู้จดบันทึกการสนทนา (Note-Taker)
4. ผู้บริการทั่วไป (Provider)
5. เทปบันทึกเสียง
6. ประเด็นคำถามเพื่อสนทนากลุ่มตามแนวทางการสนทนากลุ่ม

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสังเกต การบันทึกการประชุม การบันทึกการสนทนากลุ่ม ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหาในการสรุปประเด็นแต่ละประเด็นและวิธีการตีความตามข้อสรุป โดยใช้หลักตรรกวิทยาเชิงอุปนัย (Induction) ตามรูปแบบความหมาย ความสัมพันธ์ และสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในขณะนั้น

### 5. ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ทรงคุณวุฒิ

ขั้นตอนที่ 5 พัฒนารูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

ประเมินความสอดคล้อง ความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมใน การจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นโดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ผู้ทรงคุณวุฒิมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ ต่อไปนี้

1. เป็นนักวิชาการศึกษาระดับสูงหรือคณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาที่มีประสบการณ์ทางด้านการบริหารการศึกษาหรือมีประสบการณ์ด้านการสอนในสาขาการบริหารการศึกษาในระดับอุดมศึกษาอย่างน้อย 10 ปี และมีประสบการณ์ทางด้านการวิจัยมีผลงานมีตำราหรืองานวิจัยทางด้านการบริหารการศึกษา



2. เป็นผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาและมีประสบการณ์การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอย่างน้อย 5 ปี

3. เป็นผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาและมีประสบการณ์การบริหารอย่างน้อย 10 ปี

4. จบการศึกษาระดับปริญญาเอก

ผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบแบบประเมินด้านเนื้อหาสาระทั่วไปของรูปแบบด้านความเป็นไปได้ของรูปแบบ ด้านความเหมาะสมของรูปแบบ ด้านความถูกต้องของรูปแบบ ด้านประโยชน์การนำรูปแบบไปใช้ ของรูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่พัฒนาขึ้น ประกอบด้วย

1. ศาสตราจารย์ ดร.ธีระ รุญเจริญ อาจารย์มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล

2. รองศาสตราจารย์ ดร.สมคิด สร้อยน้ำ อาจารย์มหาวิทยาลัย

ราชภัฏอุดรธานี

3. รองศาสตราจารย์ ดร.วณิช นิรันทรานนท์ อาจารย์มหาวิทยาลัย

วงษ์ชวลิตกุล

4. รองศาสตราจารย์ ดร.พิชญ์ ฉายายนต์ อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ

อุดรธานี

5. ดร.เกียงพงศ์ ภูมิราช ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

เขต 9

6. ดร.สมภูมิ ป้ายเที่ยง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

มัธยมศึกษา เขต 42

7. ดร.มานิต เขียวศรี ผู้อำนวยการโรงเรียนโยธินวิทยา สำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28

6. วิธีดำเนินการประเมิน ดังนี้

1. สร้างแบบประเมินรูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยประเมินความเหมาะสม ด้านเนื้อหาสาระ ความเหมาะสมด้านความเป็นไปได้ของรูปแบบ

2. นำแบบประเมินรูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยประเมินด้านเนื้อหาสาระ ความเหมาะสมด้านความเป็นไปได้ของรูปแบบเสนอกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ตรวจสอบเพื่อปรับปรุงแก้ไข

3. นำแบบประเมินรูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่กรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ตรวจสอบปรับปรุงแก้ไขแล้วนำเสนอผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเพื่อปรับปรุงแก้ไข

4. จัดพิมพ์แบบประเมินรูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ผ่านกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์และผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแล้วเป็นฉบับที่สมบูรณ์

5. นำแบบประเมินรูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมิน

#### 7. เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน

เครื่องมือที่ใช้ประเมินรูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาเพื่อประเมินด้านเนื้อหาสาระทั่วไปของรูปแบบด้านความเป็นไปได้ของรูปแบบ ด้านความเหมาะสมของรูปแบบ ด้านความถูกต้องของรูปแบบ ด้านประโยชน์การนำรูปแบบไปใช้ ลักษณะของแบบประเมินเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) (บุญชม ศรีสะอาด, 2554)

#### 8. การหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน ดังนี้

1. นำแบบประเมินรูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัศึกษานำเสนอให้กรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของข้อคำถามแล้วแก้ไขปรับปรุงตามคำแนะนำ

2. นำแบบประเมินรูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ความสอดคล้องเหมาะสมของประเด็นคำถามที่สำคัญเกี่ยวข้องกับการวิจัย ผู้เชี่ยวชาญตัดสินว่าเห็นด้วย ไม่แน่ใจหรือไม่เห็นด้วยกับประเด็นคำถามใช้สูตรดัชนีความสอดคล้อง (Index of Consistency : IOC) (บุญเชิด ภิญโญนต์พงษ์, 2549) ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.60-1.00 ซึ่งถือว่าแบบประเมินมีความเหมาะสมสามารถใช้เป็นแบบประเมินรูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาได้

3. ผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบเครื่องมือแบบประเมินรูปแบบการพัฒนาทีมงาน โดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัศึกษากำหนดคุณสมบัติในการเลือกผู้เชี่ยวชาญ คือ เป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษาหรือด้านวิจัยทางการศึกษาที่มีผลงานวิจัยทางการศึกษามีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกและมีประสบการณ์การทำงานด้านการศึกษาหรือการวิจัยไม่ต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 5 คน ประกอบด้วย

3.1 รองศาสตราจารย์ ดร.สมคิด สร้อยน้ำ อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี  
 3.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อุดม จำรัสพันธ์ อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
 อุดรธานี

3.3 รองศาสตราจารย์ ดร.พิชญ์ ฉายายนต์ อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี  
 3.4 ดร.สมคะเน พิสัยพันธ์ ผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษาเอกชน  
 สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดหนองคาย

3.5 ดร.เชาวลิต จงเกษกรณ์ ศึกษาพิเศษกึ่งเชี่ยวชาญ กลุ่มนิเทศ ติดตาม  
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42

4. จัดพิมพ์แบบประเมินรูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการ  
 จัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นแบบประเมินฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปให้  
 ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมต่อไป

#### 9. การเก็บรวบรวมข้อมูล

จัดพิมพ์แบบประเมินรูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัด  
 การศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษามัธยมศึกษาฉบับสมบูรณ์นำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อ  
 เก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยโดยประสานฝ่ายบัณฑิตวิทยาลัยในการทำหนังสือขอความอนุเคราะห์  
 ผู้ทรงคุณวุฒิ ส่งถึงผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละคนและผู้วิจัยไปพบผู้ทรงคุณวุฒิบางคนด้วยตนเอง สำหรับ  
 ผู้ทรงคุณวุฒิที่ผู้วิจัย ไม่สามารถไปพบได้ด้วยตนเอง ทำหนังสือพร้อมแบบประเมินโดยผู้วิจัยจัดเตรียม  
 ของติดแถมไปพร้อมกำหนดวันส่งกลับคืนส่งทางไปรษณีย์

#### 10. การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้รับแบบประเมินรูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัด  
 การศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษามัธยมศึกษาฉบับสมบูรณ์แล้ว ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลแบบประเมินรูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมใน  
 การจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษามัธยมศึกษา

2. วิเคราะห์ข้อมูลที่มีลักษณะแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ผู้วิจัยได้นำ  
 แบบประเมินมาตรวจให้คะแนนและกำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมายดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด,  
 2545)

คะแนนเฉลี่ย      ความหมาย

4.51 - 5.00      มีระดับความเหมาะสมมากที่สุด

3.51 - 4.50      มีระดับความเหมาะสมมาก

2.51 - 3.50      มีระดับความเหมาะสมปานกลาง

1.51 - 2.50 มีระดับความเหมาะสมน้อย

1.00 - 1.50 มีระดับความเหมาะสมน้อยที่สุด

3. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ มีดังนี้

1) ค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean)

ใช้สูตร (บุญชม ศรีสะอาด, 2535)

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{n}$$

เมื่อ  $\bar{X}$  แทน ค่าเฉลี่ย  
 $\sum X$  แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดในกลุ่ม  
 $n$  แทน จำนวนคะแนนในกลุ่ม

2) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ใช้สูตร (บุญชม ศรีสะอาด, 2535)

$$S.D. = \sqrt{\frac{n \sum X^2 - (\sum X)^2}{n(n-1)}}$$

เมื่อ S.D. แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน  
 $X$  แทน คะแนนแต่ละตัว  
 $n$  แทน จำนวนคะแนนในกลุ่ม  
 $\sum$  แทน ผลรวม

ระยะที่ 4 ศึกษาผลการใช้รูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา

ขั้นตอนที่ 6 ทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา 1 โรงเรียน

ขั้นตอนที่ 7 ประเมินผลรูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

ที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยใช้แบบสอบถามความพึงพอใจ

### 1. ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ทรงคุณวุฒิ

กลุ่มเป้าหมายที่นำรูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาไปทดลองใช้ ได้แก่ โรงเรียนเพ็ญพิทยาคม จังหวัดอุดรธานี ซึ่งเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ได้มาโดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) โดยมีเกณฑ์พิจารณาดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาและชุมชนมีความต้องการพัฒนาทีมงานในการจัดการศึกษาร่วมกันกับโรงเรียนยินดีและเต็มใจเข้าร่วมโครงการวิจัยการนำรูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาไปใช้ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา ได้แก่

1. นายสมคุณย์ โฉมหาญ ผู้อำนวยการโรงเรียนเพ็ญพิทยาคม จังหวัดอุดรธานี
2. นางศุภาแก้วภักย์ อัครรัตน์ ผู้ปกครองนักเรียนโรงเรียนเพ็ญพิทยาคม จังหวัดอุดรธานี
3. นายศิริพัตร อัครรัตน์ นักเรียนโรงเรียนเพ็ญพิทยาคม จังหวัดอุดรธานี
4. นางสาวสุพักตร์ชา มุกตาม่วง ครูโรงเรียนเพ็ญพิทยาคม จังหวัดอุดรธานี
5. นายไตรภพ มงคลเพ็ญ ผู้แทนองค์กรเอกชน
6. นายหัสดี วุฒิ ผู้แทนองค์กรวิชาชีพ
7. นายสมัย แสงใส ผู้แทนองค์กรชุมชน
8. นายเกรียงศักดิ์ งอนงาม ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
9. พระครูธีรธรรมาภิมณฑ์ ผู้แทนสถาบันศาสนา
10. นางศรีประไพ ทศวงษ์ ผู้แทนสถานประกอบการ

### 2. วิธีดำเนินการทดลองใช้และประเมินรูปแบบ

ในขั้นตอนนี้เป็นการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ผ่านการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิในระยะที่ 3 ขั้นตอนที่ 5 ทดลองใช้กับโรงเรียนมัธยมศึกษา 1 โรง ภาคเรียนที่ 1 และภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2559 การเลือกโรงเรียนที่ทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยมีเกณฑ์ว่าผู้บริหารโรงเรียนมีความต้องการพัฒนาทีมงานร่วมกับชุมชน ยินดีและเต็มใจสมัครเข้าร่วมโครงการวิจัยดำเนินการทดลองใช้รูปแบบตามองค์ประกอบหลักกระบวนการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม ดังนี้

1. การสร้างความตระหนักการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม ผู้บริหารโรงเรียนและชุมชนสร้างความตระหนักในการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

ร่วมกันโดยประชุมชี้แจงเป้าหมายการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมอภิปรายถึงภาระหน้าที่ กระบวนการการทำงาน ลักษณะงานในหน้าที่ และความรับผิดชอบความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับ ชุมชนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานระหว่างโรงเรียนกับชุมชนเป็นการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจ ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ในการทำงานร่วมกัน

2. การศึกษาสภาพการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม ผู้บริหารโรงเรียนและ ชุมชนร่วมกันศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม ในการจัดการศึกษาโดยศึกษาสภาพปัจจุบันการพัฒนาทีมงานก่อนการดำเนินการพัฒนาทีมงาน โดยชุมชนมีส่วนร่วมด้วยการจัดสนทนากลุ่มเกี่ยวกับสภาพความต้องการและปัญหาการพัฒนาทีมงาน ที่ผ่านมาแล้วนำข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มมาร่วมกันวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาและ สภาพที่พึงประสงค์

3. การวางแผนปฏิบัติการการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมผู้บริหาร โรงเรียนและชุมชนร่วมกันวางแผนปฏิบัติการการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม

4. การดำเนินการตามแผนปฏิบัติการการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม ดำเนินการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมโดยใช้กิจกรรม 9 กิจกรรมจากระยะที่ 3 ขั้นตอนที่ 4 การสนทนากลุ่มตามรูปแบบที่พัฒนาขึ้น ได้แก่ 1) การฝึกอบรมทักษะการพัฒนาทีมงาน 2) การ ประชุมวินิจฉัยสภาพการณ์ การตั้งเป้าหมาย 4) การใช้ตารางกำหนดความรับผิดชอบ 5) การ วิเคราะห์และกำหนดบทบาท 6) การจัดประชุมแบบเผชิญหน้ากัน 7) การประชุมเพื่อพัฒนาทีมงาน 8) การอภิปรายกลุ่ม 9) การสำรวจข้อมูลและส่งข้อมูลย้อนกลับ ดำเนินการ ดังนี้

4.1 พัฒนาทักษะการพัฒนาทีมงานเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจความ ร่วมมือการมีส่วนร่วม การยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกันและเกิดแรงจูงใจในการทำงานร่วมกันใช้ กิจกรรมโดยการฝึกอบรมทักษะการพัฒนาทีมงาน

4.2 กำหนดเป้าหมายในการทำงานร่วมกันใช้กิจกรรมโดยการประชุม วินิจฉัยสภาพการณ์การประชุมเพื่อพัฒนาทีมงานและการตั้งเป้าหมาย

4.3 กำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบใช้กิจกรรมโดยใช้ตารางกำหนด ความรับผิดชอบ การวิเคราะห์และกำหนดบทบาท

4.4 จัดทำแผนปฏิบัติการทำงานร่วมกันระหว่างโรงเรียนกับชุมชนโดย กำหนดเป็นโครงการหรือกิจกรรมของโรงเรียนและชุมชนใช้กิจกรรมโดยการประชุมวินิจฉัยปัญหา การปฏิบัติงาน

4.5 โรงเรียนและชุมชนดำเนินการตามแผนปฏิบัติการที่ได้กำหนดไว้ใช้ กิจกรรมโดยการอภิปรายกลุ่ม

4.6 กำกับติดตามผลการพัฒนาทีมงานของโรงเรียนและชุมชนเพื่อ

ตรวจสอบและแก้ไขปัญหาใช้กิจกรรมโดยการจัดประชุมแบบเผชิญหน้ากัน

4.7 สรุปผลและประเมินผลงานเพื่อสะท้อนผลการดำเนินการพัฒนาทีมงาน โดยชุมชนมีส่วนร่วมใช้กิจกรรมโดยการอภิปรายกลุ่มและการสำรวจข้อมูลและส่งข้อมูลย้อนกลับ

5. การประเมินผลการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม ผู้บริหารโรงเรียนและชุมชนร่วมกันประเมินผลการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา ดังนี้

5.1 ประเมินผลโดยใช้เครื่องมือประเมิน ได้แก่ แบบสอบถามความพึงพอใจต่อการพัฒนาทีมงานในระดับบุคคล ทีม งาน และองค์การเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

5.2 ประเมินผลโดยการวิเคราะห์และสรุปผลการประเมินจากการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมทั้งในระดับบุคคล ทีม งาน และองค์การ

5.3 ประเมินผลตามกิจกรรม 9 กิจกรรม ได้แก่ (1) การฝึกอบรมทักษะการพัฒนาทีมงาน (2) การประชุมวินิจฉัยสภาพการณ์ (3) การตั้งเป้าหมาย (4) การใช้ตารางกำหนดความรับผิดชอบ (5) การวิเคราะห์และกำหนดบทบาท (6) การจัดประชุมแบบเผชิญหน้ากัน (7) การประชุมเพื่อพัฒนาทีมงาน (8) การอภิปรายกลุ่มและ (9) การสำรวจข้อมูลและส่งข้อมูลย้อนกลับ

5.4 ประเมินผลโดยผู้วิจัยและกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิในโรงเรียนที่ทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาสะท้อนผลการประเมินเพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับต่อโรงเรียนและชุมชน

5.4 ผู้วิจัยนำเสนอข้อสรุปการประเมินต่อที่ประชุมโรงเรียนและชุมชน

3. เครื่องมือที่ใช้ในการทดลองใช้ และประเมินรูปแบบ

เครื่องมือที่ใช้ในการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้แก่ 1) แบบบันทึกการประชุมที่มีวินิจฉัยสภาพการณ์ 2) แบบสอบถามความคิดเห็นการใช้กิจกรรมในการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม 3) แบบสอบถามการฝึกอบรมทักษะการพัฒนาทีมงาน 4) แบบบันทึกการตั้งเป้าหมายการปฏิบัติงาน 5) แบบบันทึกการประชุมเพื่อพัฒนาทีมงาน และแบบประเมินรูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ได้แก่ แบบสอบถามความพึงพอใจต่อการพัฒนารูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

4. การหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการทดลองใช้ และประเมินรูปแบบ มีดังนี้

1. นำแบบสอบถามความพึงพอใจต่อการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา แบบสอบถามความคิดเห็นการใช้กิจกรรมใน

การพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม แบบสอบถามการฝึกอบรมทักษะการพัฒนาทีมงาน นำเสนอให้กรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของข้อคำถามแล้วแก้ไขปรับปรุงตามคำแนะนำ

2. นำแบบสอบถามความพึงพอใจต่อการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา แบบสอบถามความคิดเห็นการใช้กิจกรรมในการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม แบบสอบถามการฝึกอบรมทักษะการพัฒนาทีมงานเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ความสอดคล้องเหมาะสมของประเด็นคำถามที่สำคัญเกี่ยวข้องกับกรวิจัยผู้เชี่ยวชาญตัดสินว่าเห็นด้วย ไม่แน่ใจหรือไม่เห็นด้วยกับประเด็นคำถามใช้สูตรดัชนีความสอดคล้อง (Index of Consistency : IOC) (บุญเชิด ภิญญอนันตพงษ์, 2549) ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.60-1.00 ซึ่งถือว่าแบบสอบถามมีความเหมาะสมสามารถใช้เป็นแบบสอบถามได้

3. ผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบเครื่องมือแบบสอบถามความพึงพอใจต่อการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา แบบสอบถามความคิดเห็นการใช้กิจกรรมในการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม แบบสอบถามการฝึกอบรมทักษะการพัฒนาทีมงาน กำหนดคุณสมบัติในการเลือกผู้เชี่ยวชาญ คือ เป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษา หรือ ด้านวิจัยทางการศึกษาที่มีผลงานวิจัยทางการศึกษามีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก และมีประสบการณ์การทำงานด้านการศึกษาหรือการวิจัยไม่ต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 5 คน ประกอบด้วย

3.1 รองศาสตราจารย์ ดร.สมคิด สร้อยน้ำ อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี

3.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อุดม จำรัสพันธุ์ อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ

อุดรธานี

3.3 รองศาสตราจารย์ ดร.พิชญ์ ฉายายนต์ อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี

3.4 ดร.สมคะเน พิสัยพันธ์ ผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษาเอกชน

สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดหนองคาย

3.5 ดร.เชาวลิต จงเกษกรณ์ ศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญ กลุ่มนิเทศ ติดตาม

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42

4. จัดพิมพ์แบบสอบถามความพึงพอใจต่อการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา แบบสอบถามความคิดเห็นการใช้กิจกรรมในการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม แบบสอบถามการฝึกอบรมทักษะการพัฒนาทีมงานฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปใช้ในการใช้และประเมินรูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา



## 5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

จัดพิมพ์แบบสอบถามความพึงพอใจต่อการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาแบบสอบถามความคิดเห็นการใช้กิจกรรมในการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม แบบสอบถามการฝึกอบรมทักษะการพัฒนาทีมงานไปใช้กับกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิในโรงเรียนที่ทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล

## 6. การวิเคราะห์ข้อมูล มีดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามความพึงพอใจต่อการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาแบบสอบถามความคิดเห็นการใช้กิจกรรม ในการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม แบบสอบถามการฝึกอบรมทักษะการพัฒนาทีมงาน ประเมิน รูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัศึกษามัธยมศึกษา

2. วิเคราะห์ข้อมูลที่มีลักษณะแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ผู้วิจัยได้นำแบบประเมินมาตราวัดให้คะแนนและกำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมายดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545)

คะแนนเฉลี่ย	ความหมาย
4.51 - 5.00	มีระดับความพึงพอใจ/ความคิดเห็น/ความรู้ ความเข้าใจ และการปฏิบัติมากที่สุด
3.51 - 4.50	มีระดับความพึงพอใจ/ความคิดเห็น/ความรู้ ความเข้าใจ และการปฏิบัติมาก
2.51 - 3.50	มีระดับความพึงพอใจ/ความคิดเห็น/ความรู้ ความเข้าใจ และการปฏิบัติปานกลาง
1.51 - 2.50	มีระดับความพึงพอใจ/ความคิดเห็น/ความรู้ ความเข้าใจ และการปฏิบัติน้อย
1.00 - 1.50	มีระดับความพึงพอใจ/ความคิดเห็น/ความรู้ ความเข้าใจ และการปฏิบัติน้อยที่สุด

## 7. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ มีดังนี้

### 1. ค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean)

ใช้สูตร (บุญชม ศรีสะอาด, 2535)

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{n}$$

เมื่อ  $\bar{X}$  แทน ค่าเฉลี่ย  
 $\sum X$  แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดในกลุ่ม  
 n แทน จำนวนคะแนนในกลุ่ม

## 2. ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ใช้สูตร (บุญชม ศรีสะอาด, 2535)

$$S.D. = \sqrt{\frac{n \sum X^2 - (\sum X)^2}{n(n-1)}}$$

เมื่อ S.D. แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน  
 X แทน คะแนนแต่ละตัว  
 n แทน จำนวนคะแนนในกลุ่ม  
 $\sum$  แทน ผลรวม

## 3. เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย ใช้สถิติทดสอบที (Pairedt-test)

$$t = \frac{\sum D}{\sqrt{\frac{n \sum D^2 - (\sum D)^2}{n-1}}}$$

เมื่อ t แทน ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณาใน t-distribution  
 D แทน ความแตกต่างของคะแนนแต่ละคู่  
 n แทน จำนวนคู่ของคะแนนหรือจำนวนนักเรียน  
 $\sum D$  แทน ผลรวมทั้งหมดของผลต่างของคะแนนก่อน  
 และหลังการทดลอง  
 $\sum D^2$  แทน ผลรวมของกำลังสองของผลต่างของคะแนนก่อน  
 และหลังการทดลอง

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ระยะที่ 1 ผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา

ระยะที่ 2 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา

ระยะที่ 3 ผลการพัฒนารูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา

ระยะที่ 4 ผลการศึกษารูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา

### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$PNI_{Modified}$	แทน	ดัชนีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น
I	แทน	ระดับสภาพที่พึงประสงค์ที่ต้องการปฏิบัติ
D	แทน	ระดับสภาพปัจจุบันที่ปฏิบัติ

### ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูล ออกเป็น 4 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา

ระยะที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา

ระยะที่ 3 การพัฒนารูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา

ระยะที่ 4 การศึกษาผลการใช้รูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สังเคราะห์องค์ประกอบ ตัวบ่งชี้ ประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน สรุปผลการวิจัย ดังนี้

ตาราง 9 องค์ประกอบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาองค์ประกอบหลักโดยรวมและแต่ละองค์ประกอบหลัก

การพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. องค์ประกอบหลักด้านการทำงานเป็นทีม	4.64	0.30	มากที่สุด
2. องค์ประกอบหลักด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน	4.51	0.53	มากที่สุด
3. องค์ประกอบหลักด้านกระบวนการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม	4.42	0.34	มาก
โดยรวม	4.52	0.21	มากที่สุด

จากตาราง 9 พบว่า องค์ประกอบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา องค์ประกอบหลักด้านการทำงานเป็นทีม องค์ประกอบหลักด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน และองค์ประกอบด้านการพัฒนาทีมงานโดยชุมชน

มีส่วนร่วมโดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก 1 ด้าน องค์ประกอบหลักด้านกระบวนการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม นอกนั้นอยู่ในระดับมากที่สุด

ตาราง 10 องค์ประกอบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา องค์ประกอบด้านการทำงานเป็นทีมจำแนกตามองค์ประกอบย่อย

องค์ประกอบหลักด้านการทำงานเป็นทีม	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. องค์ประกอบย่อยด้านบุคคล	4.67	0.36	มากที่สุด
2. องค์ประกอบย่อยด้านทีม	4.42	0.41	มาก
3. องค์ประกอบย่อยด้านงาน	4.77	0.20	มากที่สุด
4. องค์ประกอบย่อยด้านองค์การ	4.71	0.26	มากที่สุด
โดยรวม	4.64	0.30	มากที่สุด

จากตาราง 10 พบว่า องค์ประกอบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา องค์ประกอบหลักด้านการทำงานเป็นทีม องค์ประกอบย่อยด้านบุคคล องค์ประกอบย่อยด้านทีม องค์ประกอบย่อยด้านงาน และองค์ประกอบย่อยด้านองค์การโดยรวมมีความเหมาะสมมากที่สุด มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก 1 องค์ประกอบย่อย คือ องค์ประกอบย่อยด้านทีม นอกนั้นมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด

ตาราง 11 องค์ประกอบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบย่อยด้านบุคคล

องค์ประกอบย่อยด้านบุคคล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. การมีส่วนร่วม	4.71	0.48	มากที่สุด
2. ความร่วมมือ	4.71	0.48	มากที่สุด
3. ภาวะผู้นำ	4.53	0.56	มากที่สุด
4. แรงจูงใจ	4.28	0.48	มาก
โดยรวม	4.67	0.36	มากที่สุด

จากตาราง 11 พบว่า องค์ประกอบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา ตัวบ่งชี้องค์ประกอบย่อยด้านบุคคลโดยรวม

มีความเหมาะสมมากที่สุด มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก 1 ตัวชี้วัด คือ แรงจูงใจ นอกนั้น มีความเหมาะสมอยู่ในระดับ มากที่สุด

ตาราง 12 องค์ประกอบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของ  
โรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามตัวบ่งชี้องค์ประกอบย่อยด้านทีม

องค์ประกอบย่อยด้านทีม	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. การบริหารความขัดแย้ง	4.28	0.48	มาก
2. การประชุมทีม	4.84	0.38	มากที่สุด
3. ความเป็นปึกแผ่นของทีม	4.28	0.48	มาก
4. การประสานงาน	4.85	0.37	มากที่สุด
5. การตัดสินใจ	3.85	0.69	มาก
6. การติดต่อสื่อสาร	4.57	0.53	มากที่สุด
7. การไว้วางใจ	4.14	0.37	มาก
โดยรวม	4.42	0.41	มาก

จากตาราง 12 พบว่า องค์ประกอบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา องค์ประกอบย่อยด้านทีมโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก 4 ตัวบ่งชี้ คือ การบริหารความขัดแย้ง ความเป็นปึกแผ่นของทีม การไว้วางใจ และการตัดสินใจ ตามลำดับ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด 3 ตัวบ่งชี้ คือ การประชุมทีม การประสานงานและการติดต่อสื่อสาร ตามลำดับ

ตาราง 13 องค์ประกอบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของ  
โรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามตัวบ่งชี้องค์ประกอบย่อยด้านงาน

องค์ประกอบย่อยด้านงาน	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. วัตถุประสงค์ชัดเจน	4.56	0.53	มากที่สุด
2. การกำหนดเป้าหมาย	4.55	0.54	มากที่สุด
3. การกำหนดบทบาท	4.57	0.53	มากที่สุด

ตาราง 13 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อยด้านงาน	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
4. กระบวนการทำงาน	4.28	0.48	มาก
5. ตรวจสอบผลงานและการประเมินผล	4.59	0.58	มากที่สุด
โดยรวม	4.77	0.20	มากที่สุด

จากตาราง 13 พบว่า องค์ประกอบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา ตัวบ่งชี้องค์ประกอบย่อยด้านงานโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีความเหมาะสมมาก 1 ตัวบ่งชี้ คือ กระบวนการทำงาน มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก 1 ตัวบ่งชี้ คือ กระบวนการทำงานนอก นั้นมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด

ตาราง 14 องค์ประกอบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามตัวบ่งชี้องค์ประกอบย่อยด้านองค์การ

องค์ประกอบย่อยด้านองค์การ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. บรรยากาศองค์การ	4.53	0.56	มากที่สุด
2. วัฒนธรรมองค์การ	4.42	0.53	มาก
โดยรวม	4.71	0.26	มากที่สุด

จากตาราง 14 พบว่า องค์ประกอบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา ตัวบ่งชี้องค์ประกอบย่อยด้านองค์การโดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก คือ วัฒนธรรมองค์การ และมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด คือ บรรยากาศองค์การ

ตาราง 15 องค์ประกอบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามตัวบ่งชี้องค์ประกอบหลักด้านการมีส่วนร่วมของชุมชนโดยรวม

องค์ประกอบหลักด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ร่วมคิด	4.42	0.41	มาก
2. ร่วมปฏิบัติ	4.77	0.20	มากที่สุด
3. ร่วมประเมินผล	4.71	0.26	มากที่สุด
4. ร่วมรับผลที่เกิดขึ้นจากการประเมิน	4.14	0.37	มาก
โดยรวม	4.51	0.53	มากที่สุด

จากตาราง 15 พบว่า องค์ประกอบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา ตัวบ่งชี้องค์ประกอบหลักด้านการมีส่วนร่วมของชุมชนโดยรวม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก 2 ตัวบ่งชี้ คือ ร่วมคิดและร่วมรับผลที่เกิดจากการประเมิน นอกนั้นมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด

ตาราง 16 องค์ประกอบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามตัวบ่งชี้องค์ประกอบหลักด้านกระบวนการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม

องค์ประกอบหลักด้านกระบวนการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. การสร้างความตระหนักการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม	4.14	0.37	มาก
2. การศึกษาสภาพการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม	4.28	0.48	มาก
3. การวางแผนปฏิบัติการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม	4.42	0.34	มาก
4. การดำเนินการตามแผนปฏิบัติการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม	3.85	0.69	มาก
5. การประเมินผลการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม	4.57	0.56	มากที่สุด
โดยรวม	4.42	0.34	มาก



จาดตาราง 16 พบว่า องค์กรประกอบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา ตัวบ่งชี้องค์ประกอบหลัก ด้านกระบวนการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมโดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด 1 ตัวบ่งชี้ คือ การประเมินผลการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม นอกนั้นก็มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

ระยะที่ 2 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา

ผู้วิจัยดำเนินการโดยใช้แบบสอบถามแล้วสรุปวิเคราะห์ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกได้เป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาจากแบบสอบถาม มีประเด็นสำคัญ ดังสรุปแสดงไว้ในตาราง ดังนี้

ตาราง 17 จำนวนและร้อยละของข้อมูลด้านสถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง

สถานภาพ	จำนวน (คน)	คิดเป็นร้อยละ
1. เพศ		
- ชาย	1,563	66.79
- หญิง	777	33.21
รวม	2,340	100
2. สถานภาพ		
- ผู้บริหาร	234	10
- ผู้ปกครอง	234	10
- นักเรียน	234	10
- ครูผู้สอน	234	10
- องค์กรเอกชน	234	10
- องค์กรวิชาชีพ	234	10

ตาราง 17 (ต่อ)

สถานภาพ	จำนวน (คน)	คิดเป็นร้อยละ
- องค์กรชุมชน	234	10
- องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	234	10
- สถาบันศาสนา	234	10
- สถานประกอบการ	234	10
รวม	2,340	100
4. วุฒิการศึกษา		
- ต่ำกว่าปริญญาตรี	1,179	50.39
- ปริญญาตรี	868	37.09
- สูงกว่าปริญญาตรี	293	12.52
รวม	2,340	100
5. ขนาดโรงเรียน		
- ขนาดเล็ก	103	44.02
- ขนาดกลาง	82	35.04
- ขนาดใหญ่	49	20.94
รวม	234	100

จากตาราง 17 ผลการศึกษาข้อมูล ด้านสถานภาพ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดจำนวน 2,340 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 66.79 ส่วนใหญ่มีอายุ 50 ปีขึ้นไป ร้อยละ 50.39 รองลงมามีอายุ 41-50 ปี ร้อยละ 23.12 มีวุฒิการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี 50.39 รองลงมาคือ ปริญญาตรี ร้อยละ 37.09 ขนาดโรงเรียน เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก ร้อยละ 44.02 รองลงมาคือ โรงเรียนขนาดกลาง ร้อยละ 35.04

ตาราง 18 ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการ  
จำเป็นการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของ  
โรงเรียนมัธยมศึกษา

องค์ประกอบ หลักการพัฒนาทีมงาน โดยชุมชนมีส่วนร่วม	ผู้บริหาร						ความต้องการจำเป็น PNI <sub>Modified</sub>	
	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			(I-D)/D	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
1. องค์ประกอบหลัก ด้านการทำงาน เป็นทีม	3.29	0.14	ปานกลาง	4.72	0.12	มากที่สุด	0.30	3
2. องค์ประกอบหลัก ด้านการมีส่วนร่วม ของชุมชน	3.15	0.14	ปานกลาง	4.64	0.09	มากที่สุด	0.32	2
3. องค์ประกอบหลัก ด้านกระบวนการ พัฒนาทีมงาน โดยชุมชนมีส่วนร่วม	3.09	0.13	ปานกลาง	4.58	0.07	มากที่สุด	0.33	1
องค์ประกอบรวม	3.17	0.14	ปานกลาง	4.65	0.09	มากที่สุด	0.31	

จากตาราง 18 พบว่า จากตาราง 18 พบว่า สภาพการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมใน  
การจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโดยรวม  
มีความเห็นว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ทุกองค์ประกอบหลัก เรียงตามลำดับจากมากไปหา  
น้อย คือ องค์ประกอบหลักด้านการทำงานเป็นทีม องค์ประกอบหลักด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน  
และองค์ประกอบหลักด้านกระบวนการพัฒนาทีมงาน ตามลำดับ สภาพที่พึงประสงค์การพัฒนา  
ทีมงาน โดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา  
ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโดยรวม มีความเห็นว่าระดับที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด  
ทุกองค์ประกอบหลักเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ องค์ประกอบหลักด้านการทำงานเป็นทีม  
องค์ประกอบหลักด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน และองค์ประกอบหลักด้านกระบวนการพัฒนาทีมงาน  
ตามลำดับ ผู้บริหาร เห็นว่ามีความต้องการจำเป็นอันดับ 1 คือ องค์ประกอบหลักด้าน

กระบวนการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม อันดับ 2 คือ องค์ประกอบหลักด้านการมีส่วนร่วม  
ของชุมชนและอันดับ 3 คือ องค์ประกอบหลักด้านการทำงานเป็นทีม

ตาราง 19 ความคิดเห็นของนักเรียนเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการ  
จำเป็น การพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของ  
โรงเรียนมัธยมศึกษาจำแนกตามองค์ประกอบ

องค์ประกอบหลักการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม	นักเรียน						ความต้องการจำเป็น	
	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI <sub>Modified</sub>	
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	(I-D)/D	ลำดับที่
1. องค์ประกอบหลักด้านการทำงานเป็นทีม	3.25	0.13	ปานกลาง	4.72	0.12	มากที่สุด	0.31	2
2. องค์ประกอบหลักด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน	3.12	0.15	ปานกลาง	4.63	0.10	มากที่สุด	3.22	1
3. องค์ประกอบหลักด้านกระบวนการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม	3.85	0.17	มาก	4.57	0.08	มากที่สุด	0.16	3
องค์ประกอบรวม	3.41	0.15	ปานกลาง	4.64	0.10	มากที่สุด	0.26	-

จากตาราง 19 พบว่า สภาพการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความคิดเห็นของนักเรียนโดยรวมมีความเห็นว่ามีปฏิบัติอยู่ในระดับมาก 1 องค์ประกอบหลัก คือ องค์ประกอบหลักด้านกระบวนการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม นอกนั้น อยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์การพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความคิดเห็นของนักเรียนโดยรวมมีความเห็นว่าระดับที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ องค์ประกอบหลักด้านการทำงานเป็นทีม องค์ประกอบหลักด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน และ

องค์ประกอบหลักด้านกระบวนการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมตามลำดับนักเรียนเห็นว่ามี  
ความต้องการจำเป็นอันดับ 1 คือ องค์ประกอบหลักด้านการมีส่วนร่วมของชุมชนอันดับ 2 คือ  
องค์ประกอบหลักด้านการทำงานเป็นทีม อันดับ 3 คือ องค์ประกอบหลักด้านกระบวนการพัฒนา  
ทีมงานทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม

ตาราง 20 ความคิดเห็นขององค์กรเอกชนเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์และความ  
ต้องการจำเป็นการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ  
ของโรงเรียนมัธยมศึกษา

องค์ประกอบ หลักการพัฒนา ทีมงานโดยชุมชนมี ส่วนร่วม	องค์กรเอกชน						ความต้องการจำเป็น PNI <sub>Modified</sub>	
	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			(I-D)/D	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
1. องค์ประกอบหลัก ด้านการทำงาน เป็นทีม	3.22	0.19	ปานกลาง	4.88	0.10	มากที่สุด	0.34	1
2. องค์ประกอบหลัก ด้านการมีส่วนร่วม ของชุมชน	3.06	0.17	ปานกลาง	4.47	0.06	มาก	0.31	2
3. องค์ประกอบหลัก ด้านกระบวนการ พัฒนาทีมงานโดย ชุมชนมีส่วนร่วม	3.01	0.12	ปานกลาง	4.26	0.06	มาก	0.29	3
องค์ประกอบรวม	3.10	0.16	ปานกลาง	4.54	0.07	มากที่สุด	0.32	-

จากตาราง 20 พบว่า สภาพการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มี  
ประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความคิดเห็นขององค์กรเอกชนโดยรวม มีความเห็นว่า  
มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ทุกองค์ประกอบ เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ  
องค์ประกอบหลักด้านการทำงานเป็นทีม องค์ประกอบหลักด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน และ  
องค์ประกอบหลักด้านกระบวนการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม ตามลำดับ สภาพที่พึงประสงค์  
การพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมใน การจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา

ตามความคิดเห็นขององค์กรเอกชนโดยรวมมีความเห็นว่าระดับที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ด้าน คือ องค์กรประกอบหลักด้านการทำงานเป็นทีม นอกนั้น อยู่ในระดับมาก องค์กรเอกชน เห็นว่ามีความต้องการจำเป็นอันดับ 1 คือ องค์กรประกอบหลักด้านการทำงานเป็นทีม อันดับ 2 คือ องค์กรประกอบหลักด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน อันดับ 3 คือ องค์กรประกอบหลักด้าน กระบวนการพัฒนาทีมงานทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม

ตาราง 21 ความคิดเห็นขององค์กรชุมชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและ สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น การพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม ในการจัดการ การศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา

องค์กรประกอบ หลักการพัฒนา ทีมงานโดยชุมชนมี ส่วนร่วม	องค์กรวิชาชีพ						ความต้องการจำเป็น PNI <sub>Modified</sub>	
	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			(I-D)/D	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
1. องค์กรประกอบหลัก ด้านการทำงาน เป็นทีม	3.26	0.30	ปานกลาง	4.54	0.31	มากที่สุด	0.28	1
2. องค์กรประกอบหลัก ด้านการมีส่วนร่วม ของชุมชน	3.15	0.31	ปานกลาง	4.11	0.79	มาก	0.23	2
3. องค์กรประกอบหลัก ด้านกระบวนการ พัฒนาทีมงาน โดยชุมชนมีส่วนร่วม	3.08	0.29	ปานกลาง	3.95	0.58	มาก	0.22	3
องค์กรประกอบรวม	3.16	0.30	ปานกลาง	4.20	0.56	มาก	0.25	-

จากตาราง 21 พบว่า สภาพการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความคิดเห็นขององค์กรชุมชนโดยรวม มีความเห็นว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางทุกองค์กรประกอบ เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ องค์กรประกอบ หลักด้านการทำงานเป็นทีม องค์กรประกอบหลักด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน และองค์กรประกอบหลัก ด้านกระบวนการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม ตามลำดับ สภาพที่พึงประสงค์การพัฒนาทีมงาน

โดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามความคิดเห็นของ  
องค์กรชุมชนโดยรวมมีความเห็นว่าระดับที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด 1 องค์กรประกอบหลัก คือ  
องค์กรประกอบหลักด้านการทำงานเป็นทีม นอกนั้น อยู่ในระดับมาก องค์กรชุมชน เห็นว่า มีความ  
ต้องการจำเป็น อันดับ 1 คือ องค์กรประกอบหลักด้านกระบวนการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม  
อันดับ 2 คือ องค์กรประกอบหลักด้านชุมชน อันดับ 3 คือ องค์กรประกอบหลักด้านการทำงานเป็นทีม

ตาราง 22 ความคิดเห็นของสถาบันศาสนาและสถานประกอบการเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่  
พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม จำแนกตาม  
องค์กรประกอบหลักโดยรวม และแต่ละองค์กรประกอบหลัก

องค์กรประกอบหลักการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม	สถาบันศาสนา						ความต้องการจำเป็น	
	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			(I-D)/D	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
1. องค์กรประกอบหลักด้านการทำงานเป็นทีม	3.29	0.16	ปานกลาง	4.23	0.38	มากที่สุด	0.22	1
2. องค์กรประกอบหลักด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน	3.16	0.19	ปานกลาง	3.82	0.72	มาก	0.17	2
3. องค์กรประกอบหลักด้านกระบวนการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม	3.09	0.15	ปานกลาง	3.25	0.42	มาก	0.04	3
องค์กรประกอบรวม	3.18	0.16	ปานกลาง	3.77	0.33	มาก	0.16	-

จากตาราง 22 พบว่า สภาพการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความคิดเห็นของสถาบันศาสนาโดยรวม มีความเห็นว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางทุกองค์กรประกอบหลัก เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ องค์กรประกอบหลักด้านการทำงานเป็นทีม องค์กรประกอบหลักด้านการมีส่วนร่วมของชุมชนและ องค์กรประกอบหลักด้านกระบวนการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม ตามลำดับ สภาพที่พึงประสงค์

การพัฒนาทีมงาน โดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความคิดเห็นของสถาบันศาสนาโดยรวม มีความเห็นว่าระดับที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด 1 องค์ประกอบหลัก คือ องค์ประกอบหลักด้านการทำงานเป็นทีม นอกนั้นอยู่ในระดับมาก

ระยะที่ 3 ผลการพัฒนารูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา

ผลการศึกษาการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมสนทนากลุ่ม คือ ผู้ที่มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ประกอบด้วย ผู้บริหาร ผู้ปกครอง นักเรียน ครูผู้สอน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถาบันศาสนา และสถานประกอบการที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยการสนทนากลุ่มจำนวน 2 โรง ได้แก่ 1) โรงเรียนสร้างคอมวิทยา จังหวัดอุดรธานี 2) โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ อุดรธานี โรงละ 10 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 20 คน ดังนี้

1. นายชูชีพ ขำนาญเอื้อ ผู้อำนวยการโรงเรียนสร้างคอมวิทยา จังหวัดอุดรธานี
2. นายสมนึก คำมูล ผู้ปกครองนักเรียนโรงเรียนสร้างคอมวิทยา จังหวัดอุดรธานี
3. นางสาวนุชชานา ราชโยธี นักเรียนโรงเรียนสร้างคอมวิทยา จังหวัดอุดรธานี
4. ดร.ดวงสมร กองกุล ครูโรงเรียนสร้างคอมวิทยา จังหวัดอุดรธานี
5. นายทวี แสงรา ผู้แทนองค์กรเอกชน
6. นายวิเชียร เคหะฐาน ผู้แทนองค์กรวิชาชีพ
7. นายสถิต เอ้หวัง ผู้แทนองค์กรชุมชน
8. นายชนาธิป ปัญญาสวัสดิ์ ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
9. นายฉลอง เกษนัส ผู้แทนสถาบันศาสนา
10. นายสมคิด ริมโพธิ์เงิน ผู้แทนสถานประกอบการ
11. นายสุรชัย ทองทิพย์ รองผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ อุดรธานี
12. นายบุญมี ชาวตร ผู้ปกครองนักเรียนโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ อุดรธานี
13. นางสาววิภาพร สมศรี นักเรียนโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการอุดรธานี
14. นายสุภาพ ศรีเพ็งมาตย์ ครูโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ อุดรธานี
15. นางชุติปภา บัวระภา ผู้แทนองค์กรเอกชน
16. นายเฉลิม มุ่งป่นกลาง ผู้แทนองค์กรวิชาชีพ



17. นางอรจิรา บัวระภา ผู้แทนองค์กรชุมชน  
 18. นายอำนาจ อุดมเจริญเมตรี ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
 19. พระครูโกวิท สังฆการ ผู้แทนสถาบันศาสนา  
 20. นายนิยม เทพบุปผา ผู้แทนสถานประกอบการ

ตาราง 23 จำนวนและร้อยละของข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลในการสนทนากลุ่ม

สถานภาพ	จำนวน (คน)	คิดเป็นร้อยละ
1. เพศ		
- ชาย	15	75
- หญิง	5	25
รวม	20	100
2. ตำแหน่ง		
- ผู้บริหาร	2	10
- ผู้ปกครอง	2	10
- นักเรียน	2	10
- ครูผู้สอน	2	10
- องค์กรเอกชน	2	10
- องค์กรวิชาชีพ	2	10
- องค์กรชุมชน	2	10
- องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	2	10
- สถาบันศาสนา	2	10
- สถานประกอบการ	2	10
รวม	20	100
3. อายุ		
- ต่ำกว่า 30 ปี	4	20
- 31 – 40 ปี	6	30
- 41 – 50 ปี	2	10
- 51 ปี ขึ้นไป	8	40

ตาราง 23 (ต่อ)

สถานภาพ	จำนวน (คน)	คิดเป็นร้อยละ
4. วุฒิการศึกษา		
- ต่ำกว่าปริญญาตรี	8	40
- ปริญญาตรี	11	55
- สูงกว่าปริญญาตรี	1	5
รวม	20	100

ตาราง 23 พบว่า ผลการศึกษาข้อมูลด้านสถานภาพส่วนบุคคลผู้เข้าร่วมกิจกรรมสนทนากลุ่มส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 75 เป็นผู้บริหาร ผู้ปกครอง นักเรียน ครูผู้สอน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถาบันศาสนาและสถานประกอบการ ประเภท ร้อยละ 10 มีอายุต่ำกว่า 30 ปี ร้อยละ 20 อายุ 31-40 ปี ร้อยละ 30 อายุ 41-50 ปี ร้อยละ 10 อายุ 51 ปี ขึ้นไป ร้อยละ 40 มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี ร้อยละ 55 รองลงมา คือ ต่ำกว่าปริญญาตรีร้อยละ 40 และสูงกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 5

การสนทนากลุ่ม โดยผู้ทรงคุณวุฒิผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา ดังต่อไปนี้

1. สนทนาเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 1) องค์ประกอบหลักด้านการทำงานเป็นทีม มี 4 องค์ประกอบย่อย 18 ตัวบ่งชี้ 2) องค์ประกอบหลักด้านการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษา มี 4 ตัวบ่งชี้ 3) องค์ประกอบหลักด้านกระบวนการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา มี 4 ตัวบ่งชี้

1.1 องค์ประกอบหลักด้านการทำงานเป็นทีม มี 4 องค์ประกอบย่อย 18 ตัวบ่งชี้

1.1.1 องค์ประกอบย่อยด้านบุคคล มี 4 ตัวบ่งชี้ได้แก่ 1) การมีส่วนร่วม

2) ความร่วมมือ 3) ภาวะผู้นำและ 4) แรงจูงใจ โดยผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษามีความเห็นว่าองค์ประกอบย่อยด้านบุคคล มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งแรงจูงใจของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา ส่งผลต่อการพัฒนาทีมงานแต่บางครั้งการส่งเสริมให้กำลังใจการเสริมแรงที่ไม่มี ความยุติธรรมทำให้เกิด ข้อขัดแย้งขึ้นการจูงใจ ส่วนใหญ่คำนึงถึงเป้าหมายหรือความสำเร็จของโรงเรียนชุมชนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในโรงเรียน

1.1.2 องค์ประกอบย่อยด้านทีม มี 7 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การบริหาร ความขัดแย้ง 2) การประชุมทีม 3) ความเป็นปึกแผ่นของทีม 4) การประสานงาน 5) การตัดสินใจ 6) การติดต่อ สื่อสารและ 7) การไว้วางใจ โดยผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษามีความเห็นว่า องค์ประกอบย่อยด้านทีมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ทิศทางและแนวปฏิบัติที่ทำร่วมกันยัง กำหนดไม่ชัดเจนไม่เป็นรูปธรรมทำให้เกิดข้อขัดแย้งต่างๆ ในการทำงานบางครั้งเกิดความขัดแย้ง ลุกกลามไปสู่ความขัดแย้งส่วนตัว แต่ความขัดแย้งก็ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการทำงานและ ก่อให้เกิดการพัฒนาส่วนการตัดสินใจในการทำงานร่วมกันยังไม่มีเกณฑ์และรูปแบบตายตัวในการ ตัดสินใจในเรื่องต่างๆ การประชุมทีมมีการประชุมทั้งแบบเป็นระบบและไม่เป็นระบบ การประชุมที่ จะต้องมีการลงมติระหว่างโรงเรียนกับชุมชนต้องมีการประชุมทีมใหญ่จากฝ่ายบริหารก่อน ซึ่ง ประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน รองผู้บริหาร คณะกรรมการบริหารโรงเรียน ผู้นำชุมชน และผู้แทนผู้ที่มี ส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาแล้วจึงนำวาระต่างๆ เข้าที่ประชุมระหว่างโรงเรียนกับชุมชนอีกครั้ง หนึ่ง การประสานงานในโรงเรียนยังขาดประสิทธิภาพ

1.1.3 องค์ประกอบย่อยด้านงานมี 5 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) วัตถุประสงค์ ชัดเจน 2) การกำหนดเป้าหมาย 3) การกำหนดบทบาท 4) กระบวนการทำงานและ 5) ตรวจสอบ ผลงานและการประเมินผล โดยผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา มีความเห็นว่า องค์ประกอบ ย่อยด้านงานมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง บางครั้งยังขาดคุณลักษณะของการพัฒนาทีมงานที่ เหมาะสม การนิเทศ กำกับติดตามยังไม่เข้มแข็งเพียงพอการดำเนินงานขาดที่ปรึกษาที่เชี่ยวชาญ

1.1.4 องค์ประกอบย่อยด้านองค์การ มี 2 บ่งชี้ ได้แก่ 1) บรรยากาศองค์การ และ 2) วัฒนธรรมองค์การโดยผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษามีความเห็นว่าองค์ประกอบย่อย ด้านองค์การมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางเพราะวัฒนธรรมองค์การในการทำงานเกิดจาก ความสัมพันธ์ของโรงเรียนและชุมชน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาว่า เป็นแบบนายกับลูกน้อง

1.2 องค์ประกอบหลักด้านการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษามี 4 ตัว บ่งชี้ 1) ร่วมคิด 2) ร่วมปฏิบัติ 3) ร่วมประเมินผลและ 4) ร่วมรับผลที่เกิดขึ้นจากการประเมิน โดยผู้ที่มี ส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา มีความเห็นว่า องค์ประกอบหลักด้านการมีส่วนร่วมของชุมชนมี การปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ผู้บริหารโรงเรียนและชุมชนไม่ได้ประชุม ปรึกษาหารือเพื่อระดม สมองในการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารโรงเรียนและชุมชนไม่ได้นำภูมิปัญญาท้องถิ่น เข้ามาบูรณาการในการจัดการศึกษาของโรงเรียน ชุมชนไม่มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการ ปฏิบัติงาน ผู้บริหารโรงเรียนและชุมชนไม่มีการประชุมก่อนการปฏิบัติงานร่วมกัน

1.3 องค์ประกอบหลักด้านกระบวนการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการ จัดการศึกษา มี 5 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การสร้างความตระหนักการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม

2) การศึกษาสภาพการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม 3) การวางแผนปฏิบัติการการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม 4) การดำเนินการตามแผนปฏิบัติการการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมและ 5) การประเมินผลการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมโดยผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษามีความเห็นว่า องค์ประกอบหลักกระบวนการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง โรงเรียนและชุมชนไม่ให้ความสำคัญกับงานเป้าหมาย ผลเสียที่เกิดจากการดำเนินงานนั้นอย่างไม่มีเต็มที่ โรงเรียนและชุมชนไม่ค่อยปฏิบัติงานร่วมกันตามบทบาทหน้าที่รับผิดชอบโรงเรียนและชุมชนไม่มีการประชุมเพื่อการแก้ปัญหาการปฏิบัติงานร่วมกันโรงเรียนและชุมชนไม่ให้ความสำคัญ การประเมินบทบาทหน้าที่ของบุคลากรการตั้งเป้าปฏิบัติงานการมีส่วนร่วม

2. สนทนาเกี่ยวกับศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา

2.1 สภาพปัจจุบันการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา 1) แรงจูงใจของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาของโรงเรียนส่งผลต่อการพัฒนาทีมงานระหว่างโรงเรียนกับชุมชน 2) การส่งเสริมให้กำลังใจการเสริมแรงที่ไม่มีความยุติธรรมทำให้เกิดข้อขัดแย้งการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างโรงเรียนกับชุมชน 3) ชุมชนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในโรงเรียน 4) ขาดคุณลักษณะของการพัฒนาทีมงานระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ที่เหมาะสม 5) การนิเทศการกำกับติดตามการพัฒนาทีมงานระหว่างโรงเรียนกับชุมชนยังไม่มี ความเข้มแข็งเพียงพอ 6) การดำเนินงานระหว่างโรงเรียนกับชุมชนขาดผู้ประสานงานที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ 7) ชุมชนและโรงเรียนยังมีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำร่วมกันน้อย 8) ความขัดแย้ง การทำงานระหว่างโรงเรียนกับชุมชนบางครั้งเป็นความขัดแย้งส่วนตัว 9) ความขัดแย้งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการทำงานระหว่างโรงเรียนกับชุมชน 10) ความขัดแย้งในองค์การ ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ก่อให้เกิดการพัฒนา 11) ทิศทางและแนวปฏิบัติที่ทำร่วมกันระหว่างโรงเรียนกับชุมชนยังกำหนดไม่ชัดเจนไม่เป็นรูปธรรมทำให้เกิดข้อขัดแย้งต่างๆ 12) ไม่มีกฎเกณฑ์และรูปแบบที่ตายตัวในการตัดสินใจร่วมกันในเรื่องต่างๆ ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน 13) โรงเรียนกับชุมชนมีการประชุมทั้งแบบเป็นระบบและไม่เป็นระบบ 14) การประชุมที่จะต้องมีการลงมติระหว่างโรงเรียนกับชุมชนต้องมีการประชุมที่มใหญ่จากฝ่ายบริหารก่อน ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน รองผู้บริหาร คณะกรรมการบริหารโรงเรียน ผู้นำชุมชน และผู้แทนผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาแล้วจึงนำวาระต่างๆ เข้าที่ประชุมระหว่างโรงเรียนกับชุมชนอีกครั้งหนึ่ง 15) มีการประชุมทีมฝ่ายบริหารโรงเรียนกับชุมชนเป็นประจำ 16) การประสานงานระหว่างโรงเรียนกับชุมชนขาดประสิทธิภาพ 17) การติดต่อสื่อสารระหว่างโรงเรียนกับชุมชนเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยผู้ส่งสาร ผู้รับสาร ข้อมูลย้อนกลับ 18) วัฒนธรรมองค์การ เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน 19) ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนเป็นแบบนายกับลูกน้อง

## 2.2 สภาพที่พึงประสงค์การพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัด

การศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา 1) ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานส่งผลต่อการทำงานระหว่างโรงเรียนกับชุมชน 2) โรงเรียนกับชุมชนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อการทำงานร่วมกัน 3) โรงเรียนกับชุมชนมีผู้นำที่เข้มแข็งทำให้การทำงานเป็นทีมประสบผลสำเร็จ 4) ผู้นำของโรงเรียนและชุมชนต้องสามารถนำสมาชิกในทีมให้มีส่วนร่วม ในการวิเคราะห์ การกำหนดบทบาทหน้าที่การตรวจสอบ ติดตามงาน การจริงจัง การตั้งใจทำงาน 5) ความร่วมมือของบุคลากรระหว่างโรงเรียนกับชุมชนทำให้ทุกคนเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมและเป็นเจ้าของงานร่วมกัน 6) โรงเรียนกับชุมชนต้องมีกฎกติกา บทบาทหน้าที่การมอบหมายงานการแบ่งงานกันทำในการทำงานเป็นทีม 7) โรงเรียนและชุมชนมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนในการทำงานจะช่วยให้การดำเนินงานต่างๆ การปฏิบัติงานร่วมกันมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 8) โรงเรียนและชุมชนให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงานร่วมกันจะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น 9) โรงเรียนและชุมชนมีการนิเทศการติดตาม การปฏิบัติงานร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ 10) โรงเรียนปฏิบัติงานร่วมกันกับชุมชนจะบรรลุเป้าหมายจะต้องมีทีมงานที่เข้มแข็ง 11) โรงเรียนร่วมกับชุมชนนำความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาไปศึกษาเพื่อหาแนวทางแก้ไขในทิศทางที่ถูกต้องเหมาะสม 12) ความขัดแย้งระหว่างโรงเรียนกับชุมชนทำให้เกิดความหลากหลายในความคิดและการทำงานแต่ต้องรู้จักการควบคุมความขัดแย้งให้อยู่ในกรอบที่เหมาะสม 13) โรงเรียนกับชุมชนจะต้องวิเคราะห์ลักษณะของปัญหาที่จะตัดสินใจแล้วทำ ความเข้าใจ ในเหตุผลสำหรับการตัดสินใจร่วมกัน 14) โรงเรียนกับชุมชนมีความจริงจัง ความเข้าใจต่อกันในการพัฒนาทีมงานร่วมกัน 15) การประชุมช่วยกระตุ้นการทำงานร่วมกันระหว่างโรงเรียนกับชุมชน 16) การประชุมช่วยลดความขัดแย้งในการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างโรงเรียนกับชุมชนทำให้โรงเรียนเคลื่อนไหวไปในทิศทางที่ดีขึ้น 17) การประชุมที่มอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องระหว่างโรงเรียนกับชุมชนจะช่วยปรับปรุงและแก้ปัญหาต่างๆ ในการทำงานได้เป็นอย่างดี 18) โรงเรียนกับชุมชนในการประชุมทุกครั้งต้องมีการให้เกียรติและรับฟังซึ่งกันและกัน 19) การประชุมร่วมกันระหว่างโรงเรียนกับชุมชนการแสดงความคิดเห็นในการประชุม สมาชิกทุกคนต้องใจกว้างและยอมรับฟังความคิดเห็นต่างๆ ร่วมกันและพร้อมจะยอมรับเสียงส่วนใหญ่ 20) การประสานงานโรงเรียนกับชุมชนทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ 21) โรงเรียนกับชุมชนมีการติดตามและหาข้อมูลย้อนกลับหลังการติดต่อสื่อสาร 22) โรงเรียนกับชุมชนการทำงานต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน 23) บรรยากาศการทำงานระหว่างโรงเรียนกับชุมชนส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน 24) บรรยากาศการทำงานระหว่างโรงเรียนกับชุมชนมีความเป็นประชาธิปไตย 25) วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมระหว่างโรงเรียนกับชุมชนเป็นวัฒนธรรมองค์การที่ต้องการ 26) ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนเป็นแบบเพื่อนร่วมงาน 27) ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนเป็นแบบ

กัลยาณมิตร 28) การปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างโรงเรียนกับชุมชนจะให้ความสำคัญที่มากกว่าตัวบุคคล

3. สนทนาเกี่ยวกับกิจกรรมการพัฒนาทีมงาน 9 กิจกรรมที่นำรูปแบบการพัฒนาทีมงาน โดยชุมชนมีส่วนร่วมไปทดลองใช้ในระยะที่ 4 ประกอบด้วย

3.1 การฝึกอบรมทักษะการพัฒนาทีมงาน ได้แก่ 1) ความรู้และทักษะในการพัฒนาทีมงาน 2) ด้านบุคคล 3) ด้านทีม 4) ด้านงาน 5) ด้านองค์กร 6) ด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน 7) ด้านกระบวนการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม

3.2 การประชุมวินิจฉัยสภาพการณ์ ได้แก่ 1) ปัจจัยภายใน จุดแข็งและจัดอ่อน 2) ปัจจัยภายนอกโอกาสและอุปสรรค

3.3 การตั้งเป้าหมาย ได้แก่ 1) การกำหนดเป้าหมายจากล่างขึ้นบนโดยครูในโรงเรียนจะสร้างเงื่อนไขร่วมกันว่าสามารถทำอะไรได้บ้างเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการพัฒนาทีมงานร่วมกัน และ 2) การกำหนดเป้าหมายจากบนลงล่างโดยทีมงานบริหารซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารชุมชน ผู้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียนเป็นผู้กำหนดเป้าหมายเพื่อให้ครูดำเนินการให้สำเร็จตามเป้าหมาย

3.4 การใช้ตารางกำหนดความรับผิดชอบ ได้แก่ 1) สร้างตารางกำหนดความรับผิดชอบ 2) ระบุพฤติกรรมของสมาชิกที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติ ผลจากการใช้ตารางกำหนดความรับผิดชอบ

3.5 การวิเคราะห์และกำหนดบทบาท ได้แก่ 1) วิเคราะห์บทบาทที่สำคัญที่สุดของผู้ที่มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียนโดยให้แต่ละคนพิจารณาถึงบทบาทของตัวเองว่าบทบาทนั้นอยู่ส่วนใดของโรงเรียน เหตุผลและความจำเป็นที่ต้องมีบทบาทนั้นและบทบาทนั้นจะมีส่วนช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษา ของโรงเรียนโดยมีส่วนร่วมได้อย่างไรโดยทำไปพร้อมๆ กับการศึกษาวิเคราะห์หน้าที่ของโรงเรียนด้วย 2) เมื่อได้กำหนดบทบาทและหน้าที่แล้วก็นำไปเขียนไว้ที่กระดานไวท์บอร์ดแล้วจึงให้ผู้เข้าประชุมทุกคนช่วยกันอภิปรายถึงหน้าที่และพฤติกรรมนั้นๆ ซึ่งได้มีการตัดทอนและเพิ่มเติมบทบาทเหล่านั้นเล็กน้อย โดยความเห็นชอบของผู้เข้าประชุมทุกคน 3) พิจารณาบทบาทของแต่ละคนตามความคาดหวังของโรงเรียนโดยให้แต่ละคนเขียนบทบาทของคนอื่นที่ตนเองคาดหวังว่าคนๆ นั้นจะต้องมีบทบาทเช่นไรโดยเฉพาะอย่างยิ่งบทบาท ที่มีความสำคัญที่จะมีส่วนกระทบต่อการปฏิบัติงานตามบทบาทของโรงเรียน จากนั้นก็เปิดโอกาสให้มีการอภิปรายกันโดยผู้เข้าประชุมด้วยกัน ซึ่งผลของการอภิปราย ได้มีการขยายเพิ่มเติมและตัดทอนบทบาทเล็กน้อยเพื่อความเหมาะสม ซึ่งช่วยให้แต่ละคนสามารถทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปตามวัตถุประสงค์ของตนเองของโรงเรียน

3.6 การจัดประชุมแบบเผชิญหน้ากัน ได้แก่ 1) การสร้างบรรยากาศในการประชุมโดยผู้บริหารโรงเรียนได้เปิดการประชุมชี้แจงถึง วัตถุประสงค์ของการประชุมและได้ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นของการอภิปรายปัญหาต่าง ๆ ของโรงเรียนและชุมชนอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา ความเป็นไปได้และความจำเป็นที่จะพัฒนาการทำงานเป็นทีมโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา 2) รวบรวมข้อมูลโดยแบ่งผู้เข้าร่วมประชุมเป็นกลุ่มย่อย ในระหว่างการประชุมกลุ่มย่อยจะช่วยกัน ระดมสมองและอภิปรายการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาในเรื่องต่างๆ เช่น วัตถุประสงค์ ขั้นตอนการดำเนินงาน ผลการปฏิบัติงาน 3) การแลกเปลี่ยนข้อมูลรายงานผลที่ได้จากการระดมสมองและอภิปรายในกลุ่มย่อยมาแล้วโดยมีการสรุปประเด็นสำคัญของผลการประชุมแล้วจึง แบ่งประเด็นสำคัญที่ได้เป็นประเด็นใหญ่ๆ 4) การจัดลำดับความสำคัญและการวางแผนการ ปฏิบัติงานจากประเด็นใหญ่ๆ ที่ได้สรุปพร้อมกันไว้ 5) การติดตามผลโดยทีมงานผู้บริหารได้ประชุมวางแผนการ ติดตามผลการปฏิบัติงาน 6) การประเมินความก้าวหน้าโดยให้ครบทุกกลุ่มรายงาน ความก้าวหน้าที่เกิดขึ้น

3.7 การประชุมเพื่อพัฒนาทีมงาน ได้แก่ 1) กำหนดวัตถุประสงค์การประชุมเพื่อ พัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา 2) รวบรวมข้อมูลสำหรับการประชุมโดยใช้ แบบสอบถามและการสัมภาษณ์และผลจากการประชุมวินิจฉัยปัญหาที่ผ่านมา 3) ดำเนินการประชุม โดยดึงความรู้และความคิดที่จะใช้ในการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาจาก ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาของโรงเรียนทุกคน เพื่อช่วยปรับปรุงความสัมพันธ์และพัฒนา ทีมงานในโรงเรียนในเข้มแข็งขึ้นโดยมีผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ดำเนินการประชุมเพื่อพัฒนาทีมงาน 4) การติดตามผลการปฏิบัติงานจากการประชุมเพื่อพัฒนาทีมงาน

3.8 การอภิปรายกลุ่ม ได้แก่ 1) ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาของ โรงเรียนที่เข้าร่วมอบรม เข้าร่วมประชุมมีการแบ่งเป็นกลุ่มเพื่ออภิปรายและระบุปัญหา สาเหตุและ แนวทางแก้ไขปัญหาหรือการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา 2) หาประธาน และเลขานุการ 3) ประธานการอภิปราย แนะนำหัวข้อเรื่อง การพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมใน การจัดการศึกษาปัญหาที่จะอภิปราย ขอบเขตของปัญหา ความสำคัญของปัญหา จุดมุ่งหมายของ การอภิปรายและผลที่คาดว่าจะได้รับ 4) มีการสร้างบรรยากาศในการอภิปรายที่เป็นกันเองและมีการ กระตุ้นให้ผู้ฟังได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นหรือตั้งคำถามเป็นระยะๆ 5) มีการสรุปรายละเอียดของ การอภิปรายเป็นระยะๆ และสรุปคำอภิปรายทั้งหมดที่ได้จากการอภิปรายจบสิ้นแล้ว

3.9 การสำรวจข้อมูลและส่งข้อมูลย้อนกลับ ได้แก่ 1) นำผลที่ได้จากการวินิจฉัย ปัญหาการปฏิบัติงานที่โรงเรียนและชุมชนได้ดำเนินการไปแล้วมาวิเคราะห์ข้อมูลและวางแผน ปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างทีมงานผู้บริหารกับผู้วิจัย 2) ส่งข้อมูลย้อนกลับที่เป็นผลที่ได้จากการ วิเคราะห์และการวางแผนปฏิบัติงานของทีมงานผู้บริหารกับผู้วิจัยไปยังผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัด

การศึกษาของโรงเรียน 3) จัดประชุมผู้บริหารและชุมชนผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาของโรงเรียนจำนวน 10 คน เพื่ออภิปรายเกี่ยวกับข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งได้เปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการอภิปรายถึง ปัญหาและสาเหตุการพัฒนาที่ทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาเพื่อร่วมกันวางแผนดำเนินการต่อไปจากนั้นจึงส่งข้อมูลย้อนกลับไปยังโรงเรียน ชุมชน ครูและบุคลากรในโรงเรียน 4) สนทนาเกี่ยวกับองค์ประกอบการจัดการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา

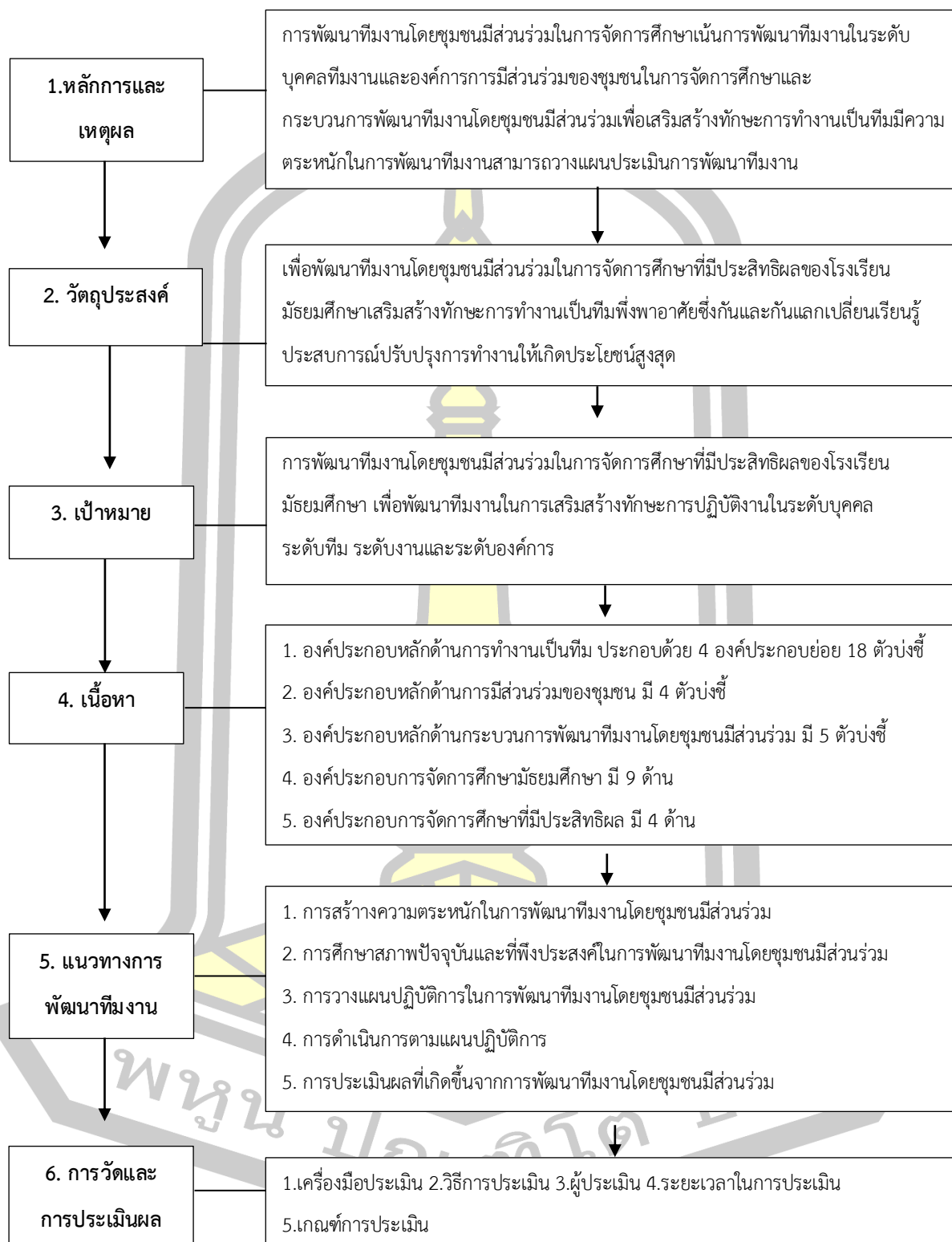
4. สนทนาเกี่ยวกับองค์ประกอบด้านการจัดการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้แก่ 1) สารเนื้อหาในการศึกษา 2) พันต่อเหตุการณ์ 3) ครูผู้สอน 4) สื่อและอุปกรณ์สำหรับการศึกษา 5) รูปแบบวิธีการเรียนการสอน 6) ผู้บริหารและบุคลากรที่ทำหน้าที่ให้การสนับสนุนการศึกษา 7) เงินทุนให้การสนับสนุนการจัดการศึกษา 8) สถานศึกษาและบรรยากาศสิ่งแวดล้อม 9) ผู้เรียน

5. สนทนาเกี่ยวกับประสิทธิผลการจัดการศึกษามัธยมศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้แก่ คุณภาพของผู้เรียน 2) คุณภาพของการจัดการเรียนการสอน 3) ความคุ้มค่าในการจัดการศึกษา 4) ผลลัพธ์ของการจัดการศึกษา

ผู้วิจัยได้ผลการสังเคราะห์เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาพัฒนารูปแบบการพัฒนาทีมงาน โดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยพิจารณาจากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบและตัวบ่งชี้การพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ระยะที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา ระยะที่ 2 ผลการศึกษาจากการสนทนากลุ่ม ระยะที่ 3 โดยผ่านกระบวนการ การตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ เพื่อนำมาพัฒนาเป็นรูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งรูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจะนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินต่อไปและนำไปทดลองใช้ใน ระยะที่ 4 ดังแสดงในภาพประกอบ 15

พูน ปณ ทิโต ชเว





ภาพประกอบ 15 รูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา

รูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา มีองค์ประกอบและรายละเอียด ดังนี้

1. หลักการและเหตุผล แนวคิดหลักการในการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเน้นการพัฒนาทีมงานในระดับบุคคล ทีม งานและองค์การ การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาและกระบวนการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม เพื่อเสริมสร้างทักษะการทำงานเป็นทีมมีความตระหนักในการพัฒนาทีมงาน สามารถวางแผนประเมินการพัฒนาทีมงานเกิดทักษะในการพัฒนาทีมงานร่วมกัน
2. วัตถุประสงค์การพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา 1) เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจทำให้เกิดความความพึงพอใจในการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างโรงเรียนกับชุมชน 2) เพื่อให้โรงเรียนและชุมชนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน 3) เพื่อปรับปรุงการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดในภาพรวมโรงเรียนและชุมชน 4) เพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับในทางสร้างสรรค์แก่โรงเรียนและชุมชน 5) เพื่อพัฒนาทักษะในการแก้ปัญหาและแสวงหาวิธีแก้ไขปัญหาร่วมกันระหว่างโรงเรียนกับชุมชน 6) เพื่อเพิ่มพูนความสามารถของโรงเรียนชุมชนในการทำงานร่วมกันเป็นทีม และ 7) เพื่อสร้างความรู้สึกร่วมกันความไว้วางใจการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน
3. เป้าหมายการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา 1) ระดับบุคคล โรงเรียนและชุมชนควรได้รับการเสริมสร้างทักษะในการปฏิบัติงาน (1) เสริมสร้างทักษะการพัฒนาทีมงาน ได้แก่ ทักษะการเป็นผู้นำทักษะการบริหารความขัดแย้ง ทักษะการตัดสินใจ ทักษะการประชุมทีม ทักษะการประสานงาน ทักษะการติดต่อสื่อสาร การเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน (2) เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาตนเอง (3) มีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่และมีการปรับปรุงงานที่รับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง (4) ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างโรงเรียนกับชุมชนและสร้างความร่วมมือระหว่างบุคคลและทีมงาน (5) มีภาวะผู้นำในงานที่รับผิดชอบ 2) ระดับทีมโรงเรียนและชุมชนควรเสริมสร้างการปฏิบัติงานร่วมกัน (1) ใช้ทักษะและกระบวนการในการพัฒนาทีมงานโดยยึดหลักการทำงานเป็นทีม ยึดหลักการมีส่วนร่วม มีความร่วมมือกัน สร้างภาวะผู้นำในงานเคารพต่อการตัดสินใจของทีมใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ระบบการติดต่อสื่อสารประสานงานมีความชัดเจนสร้างความไว้วางใจต่อกันระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และร่วมรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน (2) ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างโรงเรียนกับชุมชน 3) ระดับงานโรงเรียนและชุมชนควรเสริมสร้างการปฏิบัติงานร่วมกัน (1) สร้างความเข้าใจในหน้าที่และบทบาทที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานร่วมกันมีความคล่องตัว (2) มีเกณฑ์ประเมิน

ความสำเร็จของงานเพื่อให้ผลลัพธ์มีมาตรฐาน (3) มีกระบวนการทำงานที่เป็นระบบ (4) ระดับองค์การโรงเรียนและชุมชนควรมีการเสริมสร้างการปฏิบัติงานร่วมกัน (1) ส่งเสริมให้บรรยากาศการทำงานมีความเป็นประชาธิปไตย (2) ส่งเสริมให้โรงเรียนกับชุมชนให้มีความผูกพันกันรู้สึกมีส่วนร่วมและเป็นเจ้าของงานร่วมกัน (3) ส่งเสริมให้โรงเรียนกับชุมชนเกิดนวัตกรรมในการทำงานร่วมกัน

4. เนื้อหารูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย

4.1 องค์ประกอบหลักด้านการดำเนินงานเป็นทีม มี 4 องค์ประกอบย่อย 18 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

4.1.1 องค์ประกอบย่อยด้านบุคคลมี 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การมีส่วนร่วม 2) ความร่วมมือ 3) ภาวะผู้นำ และ 4) แรงจูงใจ

4.1.2 องค์ประกอบย่อยด้านทีม มี 7 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การบริหารความขัดแย้ง 2) การประชุมทีม 3) ความเป็นปึกแผ่นของทีม 4) การประสานงาน 5) การตัดสินใจ 6) การติดต่อสื่อสารและ 7) การไว้วางใจ

4.1.3 องค์ประกอบย่อยด้านงานมี 5 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) วัตถุประสงค์ชัดเจน 2) การกำหนดเป้าหมาย 3) การกำหนดบทบาท 4) กระบวนการทำงาน และ 5) ตรวจสอบผลงานและการประเมินผล

4.1.4 องค์ประกอบย่อยด้านองค์การ มี 2 บ่งชี้ ได้แก่ 1) บรรยากาศองค์การ และ 2) วัฒนธรรมองค์การ

4.2 องค์ประกอบหลักด้านการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษา มี 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) ร่วมคิด 2) ร่วมปฏิบัติ 3) ร่วมประเมินผล และ 4) ร่วมรับผลที่เกิดขึ้นจากการประเมิน

4.3 องค์ประกอบหลักด้านกระบวนการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา มี 5 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การสร้างความตระหนักการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม 2) การศึกษาสภาพการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม 3) การวางแผนปฏิบัติการการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม 4) การดำเนินการตามแผนปฏิบัติการการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมและ 5) การประเมินผลการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม

4.4 องค์ประกอบด้านการจัดการศึกษามัธยมศึกษามี 9 ด้าน ได้แก่ 1) สารเนื้อหาในการศึกษา 2) ทันทต่อเหตุการณ์ 3) ครูผู้สอน 4) สื่อและอุปกรณ์สำหรับการศึกษา 5) รูปแบบวิธีการเรียนการสอน 6) ผู้บริหารและบุคลากรที่ทำหน้าที่สนับสนุนการศึกษา 7) เงินทุนสนับสนุนการจัดการศึกษา 8) สถานศึกษาและบรรยากาศแวดล้อม 9) ผู้เรียน

4.5 องค์ประกอบด้านการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผล ได้แก่ 1) คุณภาพของผู้เรียน 2) คุณภาพของการจัดการเรียนการสอน 3) ความคุ้มค่าในการจัดการศึกษา 4) ผลลัพธ์ของการจัดการศึกษา

5. แนวทางการพัฒนาทีมงาน รูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา มีกระบวนการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม ดังนี้ 1) การสร้างความตระหนักในการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม 2) การศึกษาสภาพปัจจุบันและที่พึงประสงค์ในการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม 3) การวางแผนปฏิบัติการในการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม 4) การดำเนินการตามแผนปฏิบัติการโดยชุมชนมีส่วนร่วมโดยดำเนินการ ดังนี้ (1) การสร้างความตระหนักในการทำงานร่วมกันโดยประชุมชี้แจงเป้าหมายการพัฒนาทีมงาน อภิปรายถึงภาระหน้าที่กระบวนการการทำงานลักษณะงานในหน้าที่และความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานร่วมกันเป็นการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจระหว่างโรงเรียนกับชุมชนในการทำงานร่วมกัน (2) ศึกษาสภาพปัจจุบันและที่พึงประสงค์การพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาโดยศึกษาสภาพการพัฒนาทีมงานก่อนการดำเนินการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ด้วยจัดสนทนากลุ่มเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และที่พึงประสงค์การพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ผ่านมาแล้วนำข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มมาร่วมกันวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาและความต้องการ (3) การวางแผนปฏิบัติการพัฒนาทีมงาน (4) ดำเนินการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมโดยดำเนินการพัฒนาทักษะในงานที่ทำเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจความร่วมมือการมีส่วนร่วม การยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกันและเกิดแรงจูงใจในการทำงานใช้กิจกรรม 9 กิจกรรมที่ได้จากการสนทนากลุ่มโดยการฝึกอบรมทักษะการพัฒนาทีมงานและการประชุมเชิงปฏิบัติการ กำหนดเป้าหมายในการทำงานร่วมกันใช้กิจกรรมโดยการประชุมวินิจฉัยสภาพการณ์การประชุมเพื่อการพัฒนาทีมงานและการตั้งเป้าหมาย กำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ใช้กิจกรรมโดยใช้ตารางกำหนดความรับผิดชอบการวิเคราะห์และกำหนดบทบาทจัดทำแผนปฏิบัติการทำงานร่วมกันระหว่างโรงเรียนกับชุมชน โดยกำหนดเป็นโครงการหรือกิจกรรมของโรงเรียนและชุมชน ใช้กิจกรรมโดยการประชุมวินิจฉัยปัญหาการปฏิบัติงาน และการระดมสมอง ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการที่ได้กำหนดไว้ใช้กิจกรรมโดยการอภิปรายกลุ่ม กำกับติดตามผลการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมเพื่อตรวจสอบและแก้ไขปัญหาใช้กิจกรรมโดยการจัดประชุมแบบเผชิญหน้ากัน สรุปผลและประเมินผลงาน ของการพัฒนาทีมงานเพื่อสะท้อนผลการดำเนินการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาใช้กิจกรรมโดยการอภิปรายกลุ่ม และการสำรวจข้อมูลและส่งข้อมูลย้อนกลับ 5) การประเมินผลที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา

6. การวัดและการประเมินผล 1) เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการพัฒนาทีมงาน โดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา (1) แบบสอบถาม สภาพการพัฒนาทีมงานจากผู้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่เข้ารับการฝึกอบรม (2) แบบสอบถาม การพัฒนาทีมงานในระดับบุคคล ทีม งานและองค์การ (3) แบบสังเกตพฤติกรรมใช้เพื่อสังเกต พฤติกรรมบุคคลเมื่อเข้าร่วมประชุมหรือร่วมปฏิบัติงานระหว่างโรงเรียนกับชุมชน (4) การสนทนากลุ่ม สำหรับประเมินสภาพปัจจุบันการพัฒนาทีมงาน 4) แบบบันทึกการประชุมที่มีวินิจฉัยปัญหาการ ปฏิบัติงาน (5) แบบบันทึกการประชุมเพื่อการพัฒนาทีมงาน (6) แบบบันทึกการตั้งเป้าหมาย (7) ตารางกำหนดความรับผิดชอบ (8) เครื่องมือประเมินผลระดับองค์การ (9) การสัมภาษณ์เชิงลึก สำหรับประเมินสภาพปัจจุบันการพัฒนาทีมงาน (10) แบบสอบถามจากการประชุมเชิงปฏิบัติการ

2) วิธีการประเมิน (1) ข้อมูลเชิงปริมาณที่ได้จากแบบสอบถามและแบบประเมินวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ สถิติพรรณนา (2) ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสังเกตแบบมีส่วนร่วมจากการสัมภาษณ์จากการ บันทึกการประชุม และจากการบันทึกการสนทนากลุ่มวิธีการวิเคราะห์เนื้อหาในการสรุปประเด็นแต่ ประเด็นและวิธีการตีความตามข้อสรุปโดยใช้หลักตรรกวิทยาเชิงอุปนัย (Induction) ตามรูปแบบ ความหมาย ความสัมพันธ์และสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในขณะนั้นการวิเคราะห์เบื้องต้นวิเคราะห์ทันทีที่ สิ้นสุดการดำเนินการในแต่ละครั้งเพื่อหาข้อผิดพลาดในการดำเนินการและพิจารณาความเพียงพอของ ข้อมูล หลังสิ้นสุดการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนวิเคราะห์ข้อมูลโดยละเอียดเพื่อเป็นข้อสรุปเป็น ข้อมูลย้อนกลับ 3) ผู้ประเมิน ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ 4) เกณฑ์การประเมิน ใช้สถิติพื้นฐาน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

รูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของ โรงเรียนมัธยมศึกษาประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาจากความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยได้ให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน พิจารณาตรวจสอบความถูกต้องความเป็นไปได้และความเหมาะสมของรูปแบบ ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินกลับคืนมา 7 คน ปรากฏผลดังตาราง 24

พูน ปณ ทิโต ชเว

ตาราง 24 ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้าน	การประเมินรูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1	ด้านเนื้อหาสาระของรูปแบบ	4.31	0.52	มาก
	1.1 รูปแบบการประเมินรูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาเมืองค้ประกอบของเนื้อหาที่สำคัญครบถ้วน	4.35	0.86	มาก
	1.2 รูปแบบการประเมินรูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา มีข้อบ่งชี้และกิจกรรมการพัฒนาทีมงานที่ครอบคลุมครบถ้วน	4.15	0.60	มาก
	1.3 ภาพรวมของการพัฒนาทีมงานเมื่อดำเนินการทั้งระบบแล้วสามารถส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นที่ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน	4.07	0.17	มาก
	1.4 รูปแบบการประเมินรูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา มีขั้นตอนการดำเนินงานที่ถ่ายทอดการปฏิบัติและสามารถดำเนินการให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานได้	4.68	0.45	มากที่สุด
2	ด้านความเป็นไปได้ของรูปแบบ	4.31	0.52	มาก
	2.1 รูปแบบการประเมินรูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา เหมาะสมกับการบริหารสถานศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา	4.53	0.62	มากที่สุด

ตาราง 24 (ต่อ)

ด้าน	การประเมินรูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
	2.2 การประเมินรูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามรูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมสามารถช่วยให้สถานศึกษา ดำเนินการได้บรรลุวัตถุประสงค์ของการทำงานเป็นทีมและการพัฒนาทีมงานในโรงเรียนและชุมชน	4.07	0.17	มาก
	2.3 การประเมินรูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้กับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	4.38	0.62	มาก
	2.4 รูปแบบการประเมินรูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขั้นตอนการพัฒนาทีมงานที่ชัดเจน	4.25	0.68	มาก
3	ด้านความเหมาะสมของรูปแบบ	4.58	0.51	มากที่สุด
	3.1 รูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา ยึดหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ	4.52	0.58	มากที่สุด
	3.2 รูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นการสร้างให้โรงเรียนและชุมชนมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน	4.56	0.43	มากที่สุด
	3.3 รูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา มีเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินการทำงานเป็นทีมที่หลากหลาย	4.50	0.51	มาก

ตาราง 24 (ต่อ)

ด้าน	การประเมินรูปแบบการพัฒนาที่มงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
	3.4 รูปแบบการพัฒนาที่มงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นการส่งเสริมเพื่อให้เกิดการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผลในโรงเรียนและชุมชน	4.75	0.52	มากที่สุด
4	ด้านความถูกต้องของรูปแบบ	4.33	0.57	มาก
	4.1 รูปแบบการพัฒนาที่มงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา มีการระบุวัตถุประสงค์และกระบวนการดำเนินงานที่ชัดเจน	4.36	0.59	มาก
	4.2 ตัวชี้วัดความสำเร็จสามารถบ่งชี้ประสิทธิภาพของการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม	4.25	0.68	มาก
	4.3 วิธีดำเนินการตามรูปแบบมีความชัดเจนในการปฏิบัติจริง	4.15	0.60	มาก
	4.4 รูปแบบการพัฒนาที่มงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัศึกษามีการกำหนดวิธีการและผลลัพธ์ของการพัฒนาที่มงานตามองค์ประกอบต่างๆ	4.56	0.43	มากที่สุด
5	ด้านประโยชน์ในการนำรูปแบบไปใช้	4.42	0.46	มาก
	5.1 ผู้บริหารสามารถใช้รูปแบบการพัฒนาที่มงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาในระดับมัธยมศึกษาในการพัฒนาที่มงานในโรงเรียนและชุมชนได้อย่างเป็นระบบ	4.07	0.17	มาก
	5.2 รูปแบบการพัฒนาที่มงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นนวัตกรรมที่สามารถใช้พัฒนาประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนและชุมชนได้อย่างเหมาะสม	4.33	0.48	มาก
	5.3 สถานศึกษาในระดับมัธยมศึกษาสามารถนำรูปแบบนี้ไปประยุกต์ใช้ได้ตามบริบทของสถานศึกษาแต่ละแห่งได้	4.75	0.52	มากที่สุด



ตาราง 24 (ต่อ)

ด้าน	การประเมินรูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
	5.4 รูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นการช่วยพัฒนาการทำงานระหว่างโรงเรียนกับชุมชนกระตุ้นให้มีการปฏิบัติงานโดยยึดหลักการมีส่วนร่วม	4.53	0.52	มากที่สุด
	โดยรวม	4.39	0.52	มาก

จากตาราง 24 ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาความเหมาะสมเป็นรายด้าน พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด 1 ด้าน คือ ด้านความเหมาะสมของรูปแบบ ส่วนที่เหลืออีก 4 ด้านมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาความเหมาะสมเป็นรายข้อ พบว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด 8 ข้อ และมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก 12 ข้อ

ผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะต่างๆ ของผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับปรุงแก้ไขร่างรูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่พัฒนาขึ้นแล้วนำรูปแบบที่ได้ไปดำเนินการทดลองใช้ในระยะเวลาที่ 4 พัฒนาทีมงานโรงเรียนกับชุมชนเพื่อให้ได้รูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่สมบูรณ์

ระยะที่ 4 ผลการศึกษารูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา

ผู้วิจัยได้นำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นไปทดลองใช้ในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ได้แก่ โรงเรียนเพ็ญทิพยาคม อำเภอเพ็ญ จังหวัดอุดรธานี ซึ่งเป็นสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ โดยใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นตัวขับเคลื่อนในการวิจัย เป็นระยะเวลา 2 ภาคเรียน ปีการศึกษา 2559 ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอผลการประเมินการใช้รูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา ดังนี้

1. สภาพปัจจุบันและที่พึงประสงค์การพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาสภาพปัจจุบันและที่พึงประสงค์การพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียนและชุมชนโรงเรียนเพ็ญพิทยาคม จังหวัดอุดรธานี ตามกรอบแนวคิดตั้งต้นในการวิจัยโดยดำเนินการ ดังนี้

1.1 ผู้วิจัยให้ชุมชนผู้ที่มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียนเพ็ญพิทยาคม จำนวน 10 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ปกครอง นักเรียน ครูผู้สอน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถาบันศาสนาและสถานประกอบการตอบแบบสอบถามสภาพปัจจุบันการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาในโรงเรียนเพ็ญพิทยาคมที่เป็นอยู่ในปัจจุบันแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 3 ระดับ คือ ปฏิบัติมากปฏิบัติปานกลาง และปฏิบัติน้อย ปรากฏผลดังตาราง 25

ตาราง 25 สภาพปัจจุบันการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของในโรงเรียนเพ็ญพิทยาคม

ข้อ	องค์ประกอบย่อยด้านบุคคล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1	การมีส่วนร่วม	2.58	0.38	ปานกลาง
2	ความร่วมมือ	3.66	0.28	มาก
3	ภาวะผู้นำ	3.24	0.30	ปานกลาง
4	การจูงใจ	3.61	0.24	มาก
โดยรวม		3.27	0.30	ปานกลาง
ข้อ	องค์ประกอบย่อยด้านทีม	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
5	การบริหารความขัดแย้ง	3.40	0.38	ปานกลาง
6	การประชุมทีม	3.46	0.32	ปานกลาง
7	ความเป็นปึกแผ่นของทีม	3.77	0.29	มาก
8	การประสานงาน	3.54	0.33	มาก
9	การตัดสินใจ	3.44	0.30	ปานกลาง
10	การติดต่อสื่อสาร	3.58	0.34	มาก
11	การไว้วางใจ	3.48	0.35	ปานกลาง
โดยรวม		3.52	0.33	มาก

ตาราง 25 (ต่อ)

ข้อ	องค์ประกอบย่อยด้านบุคคล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ข้อ	องค์ประกอบย่อยด้านงาน	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
12	วัตถุประสงค์ชัดเจน	3.43	0.32	ปานกลาง
13	การกำหนดเป้าหมาย	3.46	0.33	ปานกลาง
14	การกำหนดบทบาท	3.45	0.32	ปานกลาง
15	กระบวนการทำงาน	3.59	0.32	มาก
16	การตรวจสอบผลงานและการประเมินผล	3.41	0.31	ปานกลาง
	โดยรวม	3.46	0.32	ปานกลาง
ข้อ	องค์ประกอบย่อยด้านองค์การ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
17	บรรยากาศองค์การ	3.54	0.29	มาก
18	วัฒนธรรมองค์การ	3.45	0.32	ปานกลาง
	โดยรวม	3.49	0.30	ปานกลาง
19	ด้านการมีส่วนร่วมคิด	3.46	0.32	ปานกลาง
20	ด้านการมีส่วนร่วมปฏิบัติ	3.77	0.29	มาก
21	ด้านการมีส่วนร่วมประเมินผล	3.54	0.33	มาก
22	ด้านการมีส่วนร่วมรับผลที่เกิดขึ้นจากการประเมิน	3.44	0.30	ปานกลาง
	โดยรวม	3.55	0.31	มาก
ข้อ	องค์ประกอบหลักด้านกระบวนการพัฒนาทีมงาน โดยชุมชนมีส่วนร่วม	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
23	การสร้างความตระหนักการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม	3.58	0.34	มาก
24	การศึกษาสภาพการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม	3.48	0.35	ปานกลาง
25	การวางแผนปฏิบัติการการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม	3.43	0.32	ปานกลาง
26	การดำเนินการตามแผนปฏิบัติการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม	3.46	0.33	ปานกลาง
27	การประเมินผลการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม	3.45	0.32	ปานกลาง
	โดยรวม	3.46	0.33	ปานกลาง

จากตาราง 25 พบว่า สภาพปัจจุบันการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียนเพื่อพิชิตยาคอม องค์กรประกอบย่อยด้านบุคคล มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง องค์กรประกอบย่อยด้านทีม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก องค์กรประกอบย่อยด้านงาน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง องค์กรประกอบย่อยด้านองค์การ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และองค์กรประกอบหลักด้านกระบวนการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

1.2 ผู้วิจัยร่วมกับผู้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาในชุมชน ได้แก่ ผู้บริหารและชุมชน ผู้ที่มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียนเพื่อพิชิตยาคอม ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ปกครอง นักเรียน ครูผู้สอน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถาบันศาสนาและสถานประกอบการ จัดสนทนากลุ่ม จำนวน 10 คน โดยสนทนา 2 ประเด็น คือ ประเด็นที่ 1 เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและ ประเด็นที่ 2 เกี่ยวกับสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ปรากฏผล ดังนี้

1.2.1 สภาพปัจจุบันการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาผลจากการสนทนากลุ่ม มีดังนี้

1) องค์กรประกอบย่อยด้านบุคคล (1) การยกย่อง ส่งเสริมเมื่อสามารถริเริ่มพัฒนา งานด้วยวิธีการใหม่ๆ ยังปฏิบัติได้น้อย (2) การมีส่วนร่วมเสนอความคิดเห็นในการแก้ปัญหาจากการ ปฏิบัติงานยังมีน้อย (3) การมีส่วนร่วมการประเมินผล ควบคุมตรวจสอบการดำเนินงานไม่ค่อยได้ ปฏิบัติ (4) การอภิปรายและกำหนดวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน การตัดสินใจในการวางแผน และ กำหนดขั้นตอนการทำงานของโรงเรียนกับชุมชนยังไม่เกิดจากบุคลากรทุกคน (5) มีการช่วยเหลือและ สนับสนุนเพื่อร่วมงาน

2) องค์กรประกอบย่อยด้านทีม (1) การบริหารความขัดแย้งช่วยให้วิธีการแก้ปัญหา ในโรงเรียนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (2) การให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงานยังปฏิบัติได้น้อย (3) ยังขาดการ ประชุมแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลและแก้ปัญหาร่วมกัน (4) การวินิจฉัยสั่งการเป็น ลายลักษณ์อักษร ผ่านไปตามสายการบังคับบัญชา (5) การติดต่อสื่อสารในสถานศึกษาคำนี้ถึงความรู้จักคุ้นเคยเป็นส่วน ตัว (6) ผู้บริหารทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยเมื่อเกิดปัญหาและความขัดแย้งและเป็นผู้ตัดสินใจชี้ขาดเมื่อ การปฏิบัติงานมีการขัดแย้ง (7) มีการวิเคราะห์ปัญหารวบรวมข้อมูลและแสวงหาทางเลือกก่อนการ ตัดสินใจและใช้ข้อยุติที่เป็นมติเสียงข้างมาก (8) มีการพบปะสังสรรค์กันเพื่อสร้างสัมพันธ์อันดีต่อกัน

3) องค์กรประกอบย่อยด้านงาน (1) การประเมินผลการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายและสรุปเป็นข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษายังมีการปฏิบัติได้น้อย (2) มีการ วางแผนและกำหนดปฏิทินการปฏิบัติงานของโรงเรียน (3) ยังขาดการนิเทศตรวจสอบทบทวน

ผลการทำงานและวิธีการทำงาน (4) มีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนและชุมชน ร่วมกัน

4) องค์กรประกอบย่อยด้านองค์การ (1) การสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ในการทำงาน ร่วมกันยังมีน้อย (2) การปฏิบัติงานมุ่งวิธีการปฏิบัติมากกว่าผลงานที่เกิดขึ้น (3) ความสัมพันธ์ระหว่าง โรงเรียนกับชุมชนเป็นแบบกัลยาณมิตร

1.2.2 สภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการ การศึกษา จากการศึกษาข้อมูลพื้นฐานและสภาพการพัฒนาทีมงานของโรงเรียนและชุมชนโรงเรียน ผู้วิจัยและผู้ร่วมศึกษาได้สรุปสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการ การศึกษาเพื่อพัฒนาการทำงานในโรงเรียนและชุมชนร่วมกันโดยการระบุเป้าหมายและวิธีการในการ พัฒนาทีมงานในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยและผู้ร่วมศึกษาได้นำผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน การพัฒนาทีมงาน โดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่ได้จากการตอบแบบสอบถามและการสนทนากลุ่มมา ร่วมกันประชุมระดมสมองโดยดำเนินการ ดังนี้ 1) เปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา ของโรงเรียนที่เข้าร่วมประชุมทุกคนเสนอแนวคิดหรือวิธีการพัฒนาการทำงานร่วมกันได้อย่างอิสระ 2) กระตุ้นให้ทุกคนเสนอความคิดให้หลากหลายให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ 3) บันทึกและรวบรวม แนวคิดหรือวิธีการทั้งหมดที่ทุกคนได้เสนอ 4) นำแนวคิดและวิธีการที่บันทึกไว้มาจัดกลุ่มแล้วนำมา วิเคราะห์วิจารณ์เพื่อกำหนดจุดพัฒนาการทำงานร่วมกันตามความต้องการของโรงเรียนและชุมชน ผลจากการระดมสมองเพื่อกำหนดเป้าหมายทำงานร่วมกันโรงเรียนและชุมชนสรุปได้ ดังนี้

1. โรงเรียนและชุมชนควรมีการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาบูรณาการเข้ากับการทำงาน ร่วมกัน

2. โรงเรียนและชุมชน ควรเน้นการมีส่วนร่วมด้านการอนุรักษ์ภูมิปัญญาท้องถิ่นโดย กำหนดให้มีการวิเคราะห์การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ตลอดจนการนิเทศติดตามประเมินผลลัพธ์ในการ ปฏิบัติ

3. สิ่งที่ต้องดำเนินการให้เกิดขึ้นในการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม มีดังนี้

3.1 องค์กรประกอบย่อยด้านบุคคล สิ่งสำคัญที่โรงเรียนและชุมชนควรได้รับการ เสริมสร้างทักษะการปฏิบัติงานร่วมกันในการจัดการศึกษาของโรงเรียน มีดังนี้ 1) การวิเคราะห์ มาตรฐานการจัดการศึกษาของโรงเรียนที่เกี่ยวข้อง 2) การวิเคราะห์หลักสูตรการจัดการศึกษาของ โรงเรียน 3) การบูรณาการสาระ เนื้อหาในการศึกษา 4) การประเมินผลการเรียนรู้ด้วยวิธีที่ หลากหลายโดยชุมชนมีส่วนร่วม

3.2 องค์กรประกอบย่อยด้านทีม สิ่งสำคัญที่โรงเรียน และชุมชนควรได้รับการ เสริมสร้างทักษะการปฏิบัติงานร่วมกันในการจัดการศึกษาของโรงเรียน มีดังนี้ 1) ส่งเสริมให้โรงเรียน

และชุมชนเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน 2) โรงเรียนและชุมชนวางระบบการทำงานร่วมกัน 3) โรงเรียนและชุมชนพัฒนาทักษะการประชุมและการระดมสมองเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานร่วมกัน 4) เน้นให้โรงเรียนและชุมชนมีการวิเคราะห์ปัญหา รวบรวมข้อมูลและแสวงหาทางเลือกก่อนการตัดสินใจปฏิบัติงานร่วมกัน 5) เน้นการให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน

3.3 องค์ประกอบย่อยดำเนินงาน สิ่งสำคัญที่โรงเรียนและชุมชนควรได้รับการเสริมสร้างทักษะการปฏิบัติร่วมกันในการจัดการศึกษา มีดังนี้ 1) การตรวจสอบ ทบทวนผลการทำงานและวิธีการทำงาน 2) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 3) การกำหนดขั้นตอนการทำงานและวางแผนการปฏิบัติงาน

3.4 ระดับองค์การ สิ่งสำคัญที่โรงเรียนและชุมชนควรเสริมสร้างการจัดการศึกษามีดังนี้ 1) โรงเรียนและชุมชนส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ในการทำงาน 2) จัดระบบการทำงานร่วมกันของโรงเรียนและชุมชนในการจัดการศึกษา 3) จัดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานให้เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน 4) สนับสนุนและพัฒนาทักษะในการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม

ผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา

ผู้วิจัยนำรูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ทดลองใช้ปีการศึกษา 2559 จำนวน 2 ภาคเรียน ผลการทดลองใช้รูปแบบเป็นผลงานเชิงประจักษ์ที่สะท้อนวิธีคิดและผลการทำงานร่วมกันของโรงเรียนและชุมชนเป็นภาพรวมของโรงเรียน ซึ่งการนำเสนอผลจะแยกตามกิจกรรมการพัฒนาทีมงานทั้ง 9 กิจกรรมที่ได้จากการสนทนากลุ่มในระยะที่ 3 คือ 1) การฝึกอบรมทักษะการพัฒนาทีมงาน 2) การประชุมวินิจฉัยสภาพการณ์ 3) การตั้งเป้าหมาย 4) การใช้ตารางกำหนดความรับผิดชอบ 5) การวิเคราะห์และกำหนดบทบาท 6) การจัดประชุมแบบเผชิญหน้ากัน 7) การประชุมเพื่อพัฒนาทีมงาน 8) การอภิปรายกลุ่ม และ 9) การสำรวจข้อมูลและส่งข้อมูลย้อนกลับ ผลการใช้รูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัศึกษามีดังนี้

#### 1. ผลของการฝึกอบรมทักษะการพัฒนาทีมงาน

ผลของกิจกรรมการฝึกอบรมทักษะการพัฒนาทีมงานให้กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาโรงเรียนเพ็ญพิทยาคม อำเภอเพ็ญ จังหวัดอุดรธานี จำนวน 10 คน ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ปกครอง นักเรียน ครูผู้สอน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถาบันศาสนาและสถานประกอบการ มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1.1 เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความเข้าใจในแนวคิด หลักการและองค์ประกอบ  
สำคัญของการพัฒนาทีมงาน

1.2 เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ในวางแผนและพัฒนาทีมงาน

1.3 เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความเข้าใจในขั้นตอนและทักษะในการพัฒนา  
ทีมงานในโรงเรียนและชุมชน

1.4 เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดเจตคติที่ดีต่อการพัฒนาทีมงานผลลัพธ์  
จากการฝึกอบรมทักษะการพัฒนาทีมงาน ดังตาราง 26

ตาราง 26 ผลที่ได้รับก่อนและหลังของการฝึกอบรมทักษะการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม

ผลของการฝึกอบรมทักษะการพัฒนา ทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม ในการจัดการศึกษา	ก่อน		หลัง		t-test	p
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ความรู้และทักษะในการพัฒนา ทีมงาน	3.49	0.38	4.04	0.45	-7.87	.000**
2. องค์ประกอบย่อยด้านบุคคล	3.51	0.35	4.25	0.44	-13.79	.000**
3. องค์ประกอบย่อยด้านทีม	3.48	0.49	4.23	0.39	-9.30	.000**
4. องค์ประกอบย่อยด้านงาน	3.43	0.43	4.44	0.33	-15.83	.000**
5. องค์ประกอบย่อยด้านองค์การ	3.40	0.40	4.52	0.31	-16.92	.000**
6. องค์ประกอบหลักด้านการมี ส่วนร่วมของชุมชน	3.45	0.49	4.23	0.39	-9.30	.000**
7. องค์ประกอบหลักด้านกระบวนการ พัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม	3.47	0.38	4.04	0.45	-8.87	.000**
โดยรวม	3.46	0.34	4.33	0.36	-17.83	.000**

\*\* p มีนัยสำคัญที่ระดับ .01

จากตาราง 26 พบว่า หลังได้รับการฝึกอบรมทักษะการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม  
มีผลการฝึกอบรม 7 ประการ คือ 1) ความรู้และทักษะในการพัฒนาทีมงาน 2) องค์ประกอบย่อย  
ด้านบุคคล 3) องค์ประกอบย่อยด้านทีม 4) องค์ประกอบย่อยด้านงาน 5) องค์ประกอบย่อยด้าน

องค์กร 6) องค์ประกอบหลักด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน 7) องค์ประกอบหลักด้านกระบวนการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมเพิ่มขึ้นจากก่อนการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

## 2. ผลของการประชุมวินิจฉัยสภาพการณ์

การประชุมวินิจฉัยสภาพการณ์ของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาของโรงเรียนเพ็ญพิทยาคม อำเภอเพ็ญ จังหวัดอุดรธานี จำนวน 10 คน ประกอบด้วย ผู้บริหาร ผู้ปกครอง นักเรียน ครูผู้สอน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถาบันศาสนาและสถานประกอบการ เป็นการประชุมที่จัดขึ้นเพื่อวินิจฉัยสภาพการณ์ปัจจุบัน ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาของโรงเรียนได้มีโอกาสที่จะพบทวนและวิเคราะห์สภาพการพัฒนาทีมงานเพื่อค้นหาปัญหาหรืออุปสรรคที่มีต่อคุณภาพงานโดยวินิจฉัยเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อนและค้นหาปัญหา ในการทำงานของโรงเรียนและชุมชน การประชุมวินิจฉัยสภาพการณ์ได้ควบคู่ไปกับเทคนิคการระดมสมอง ซึ่งผลจากการประชุมวินิจฉัยสภาพการณ์จะแสดงในภาพรวมของโรงเรียน ดังตาราง 27

ตาราง 27 ผลการประชุมวินิจฉัยสภาพการณ์ของโรงเรียนและชุมชนในภาพรวมของโรงเรียนเพ็ญพิทยาคม

ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายนอก
จุดแข็ง	โอกาส
1. โรงเรียนได้รับรางวัลโรงเรียนพระราชทาน	1. โรงเรียนมีระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน
2. โรงเรียนได้รับรางวัลต้นแบบระบบการประกันคุณภาพการศึกษา	2. โรงเรียนมีการสร้างเครือข่ายผู้ปกครอง
3. โรงเรียนรับรางวัลโรงเรียนต้นแบบสถานศึกษาพอเพียง	3. โรงเรียนมีการพัฒนาเชิงระบบคุณภาพปฏิรูปการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
4. นักเรียนได้รับการคัดเลือกได้รับรางวัลดีเด่นรางวัลระดับชาติต่าง ๆ มากมาย	4. โรงเรียนเข้าร่วมโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน
5. ครูและบุคลากรมีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน	5. โรงเรียนเข้าร่วมโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล
6. ผู้บริหารเป็นผู้นำที่มีความโดดเด่นได้รับรางวัลการบริหารระดับชาติหลายรายการ	6. โรงเรียนได้รับการสนับสนุนโครงการจากภายนอกโรงเรียนความสัมพันธ์กับชุมชน



ตาราง 27 (ต่อ)

ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายนอก
7. โรงเรียนมีห้องปฏิบัติการแหล่งเรียนรู้ที่ทันสมัย 8. โรงเรียนจัดร่วมกับชุมชนจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรเป็นประจำเพื่อให้นักเรียนมีความคิดสร้างสรรค์ตามความถนัดของผู้เรียน	7. โรงเรียนมีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน 8. โรงเรียนได้รับความร่วมมือจากผู้ปกครองในการดำเนินงานของโรงเรียน เช่น วิทยากรท้องถิ่น ภูมิปัญญาท้องถิ่น
<b>จุดอ่อน</b> 1. ครูและบุคลากรของโรงเรียนมีภาระงานพิเศษมาก ทำให้การจัดการเรียนการสอนไม่เต็มศักยภาพ 2. โรงเรียนและชุมชนมีภาระงานส่วนตัวมากไม่ค่อยมีเวลาสร้างความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานร่วมกัน	<b>อุปสรรค</b> 1. ชุมชนที่ตั้งของโรงเรียนอพยพไปทำงานต่างถิ่นเป็นปัญหานักเรียนขาดความอบอุ่น 2. ผู้ปกครอง ชุมชนมีรายได้ต่ำฐานะทางเศรษฐกิจยากจนเป็นผลกระทบต่อการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน
<b>จุดอ่อน</b> 3. โรงเรียนและชุมชนขาดการบูรณาการการสร้างงานร่วมกันอย่างต่อเนื่อง 4. โรงเรียนและชุมชนไม่มีรูปแบบความร่วมมือกันในการจัดการศึกษาที่ชัดเจน 5. โรงเรียนและชุมชนยังขาดการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาบูรณาการใช้ในการจัดการศึกษาของโรงเรียน	<b>อุปสรรค</b> 3. งบประมาณสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรร่วมกันระหว่างโรงเรียนกับชุมชนไม่เพียงพอ 4. วิทยากรท้องถิ่น ภูมิปัญญาท้องถิ่นที่เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียนยังมีน้อย

### 3. ผลจากการตั้งเป้าหมาย

กิจกรรมการตั้งเป้าหมาย เป็นกำหนดเป้าหมายร่วมกันระหว่างโรงเรียนและชุมชน โดยกำหนดเป้าหมายไว้ 2 วิธี คือ 1) การกำหนดเป้าหมายจากล่างขึ้นบนโดยครูในโรงเรียน จะสร้างเงื่อนไขร่วมกันว่าสามารถทำอะไรได้บ้างเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการพัฒนาที่งานร่วมกัน และ 2) การกำหนดเป้าหมายจากบนลงล่างโดยทีมงานบริหารซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหาร ชุมชน ผู้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียนเป็นผู้กำหนด เป้าหมายเพื่อให้ครูดำเนินการให้สำเร็จตามเป้าหมาย ผลจากการตั้งเป้าหมาย ดังตาราง 28

## ตาราง 28 ผลจากการตั้งเป้าหมาย

ผลจากการตั้งเป้าหมาย	จำนวน	ร้อยละ
1. โรงเรียนและชุมชนเสนอโครงการ/กิจกรรมเพื่อดำเนินการ	10	100
2. มีการประชุมปรึกษา/ชี้แจงมอบหมายงานแก่คณะกรรมการดำเนินงานตามหน้าที่รับผิดชอบ	10	100
3. ดำเนินกิจกรรม/โครงการตามปฏิทินปฏิบัติงาน	10	100
4. ประเมินผลกิจกรรม/โครงการ เพื่อนำข้อสรุปมาอภิปรายในที่ประชุม	10	100
5. จัดทำรายงาน สรุปผลและประชาสัมพันธ์เผยแพร่การดำเนินงานของโรงเรียนและชุมชน	10	100

จากตาราง 28 พบว่า ผลจากการตั้งเป้าหมายการทำงานของโรงเรียนและชุมชนคิดเป็นร้อยละ 100

## 4. ผลจากการใช้ตารางกำหนดความรับผิดชอบ

กิจกรรมการใช้ตารางกำหนดความรับผิดชอบ มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงการทำงานของโรงเรียนและชุมชนชี้ให้เข้าใจและมีความชัดเจนว่างานที่มอบหมายไปนั้นใครเป็นผู้รับผิดชอบและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติมีใครบ้างต้องรับผิดชอบเรื่องใดบ้างในการศึกษาครั้งนี้มีการใช้ตารางกำหนดความรับผิดชอบ ดังนี้ 1) สร้างตารางกำหนดความรับผิดชอบ 2) ระบุพฤติกรรมของสมาชิกที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติ ผลจากการใช้ตารางกำหนดความรับผิดชอบ ดังตาราง 29

## ตาราง 29 ผลจากการใช้ตารางกำหนดความรับผิดชอบ

การใช้ตารางความรับผิดชอบ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ตารางกำหนดความรับผิดชอบช่วยปรับปรุงการทำงานของโรงเรียนและชุมชน	4.25	0.43	มาก

ตาราง 30 (ต่อ)

การใช้ตารางความรับผิดชอบ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
2. ตารางกำหนดความรับผิดชอบช่วยให้โรงเรียนและชุมชนเกิดความเข้าใจชัดเจนว่างานที่มอบหมายไปนั้นใครเป็นผู้รับผิดชอบผู้ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานมีใครบ้างและต้องรับผิดชอบเรื่องอะไร	4.53	0.65	มากที่สุด
3. ตารางกำหนดความรับผิดชอบช่วยวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ	4.62	0.72	มากที่สุด
4. ตารางกำหนดความรับผิดชอบช่วยให้งานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามกำหนดระยะเวลา	4.43	0.58	มาก
5. ตารางกำหนดความรับผิดชอบช่วยตรวจสอบการปฏิบัติงานในโรงเรียนและชุมชน	4.38	0.63	มาก
โดยรวม	4.44	0.60	มาก

จากตาราง 29 พบว่า หลังจากโรงเรียนและชุมชนใช้ตารางกำหนดความรับผิดชอบ มีความคิดเห็นด้วยโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความคิดเห็นด้วยอยู่ในระดับมากที่สุด 2 ข้อ คือ 1) ตารางกำหนดความรับผิดชอบช่วยวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ และ 2) ตารางกำหนดความรับผิดชอบช่วยให้โรงเรียนและชุมชนเกิดความเข้าใจชัดเจนว่างานที่มอบหมายไปนั้นใครเป็นผู้รับผิดชอบผู้ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานมีใครบ้างและต้องรับผิดชอบเรื่องอะไร นอกนั้นอยู่ในระดับมากทุกข้อ

#### 5. ผลของการวิเคราะห์และกำหนดบทบาท

กิจกรรมการวิเคราะห์และกำหนดบทบาททำให้ผู้ที่มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียนแต่ละคนในชุมชนมีการระบุดูเจตเจตถึงบทบาทที่จะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งมีวัตถุประสงค์ เพื่อทำความเข้าใจในบทบาทของแต่ละคนให้แน่ชัดว่า มีบทบาทอย่างไรและคนอื่นคาดหวังให้แสดงบทบาทอะไรบ้าง จึงจะทำให้การปฏิบัติงาน หรือ การจัดการศึกษาเกิดประสิทธิผลสูงสุดในโรงเรียน ขั้นตอนในการวิเคราะห์และกำหนดบทบาทมีดังต่อไปนี้

1. วิเคราะห์บทบาทที่สำคัญที่สุดของผู้ที่มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียน โดยให้แต่ละคนพิจารณาถึงบทบาทของตัวเองว่า บทบาทนั้นอยู่ส่วนใดของโรงเรียน เหตุผลและ

ความจำเป็นที่ต้องมีบทบาทนั้นและบทบาทนั้นจะมีส่วนช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษา ของโรงเรียนโดยส่วนร่วมได้อย่างไรโดยทำไปพร้อมๆ กับการศึกษาวิเคราะห์หน้าที่ของโรงเรียนด้วย

2. เมื่อได้กำหนดบทบาทและหน้าที่แล้วก็นำไปเขียนไว้ที่กระดานไวท์บอร์ดแล้วจึงให้ผู้เข้าประชุมทุกคนช่วยกันอภิปรายถึงหน้าที่และพฤติกรรมนั้นๆ ซึ่งได้มีการตัดทอนและเพิ่มเติมบทบาทเหล่านั้นเล็กน้อย โดยความเห็นชอบของผู้เข้าประชุมทุกคน

3. พิจารณาทบทวนของแต่ละคนตามความคาดหวังของโรงเรียนโดยให้แต่ละคนเขียนบทบาทของคนอื่นที่ตนเองคาดหวังว่าคนๆ นั้นจะต้องมีบทบาทเช่นไรโดยเฉพาะอย่างยิ่งบทบาทที่มีความสำคัญที่จะมีส่วนกระทบต่อการปฏิบัติงานตามบทบาทของโรงเรียน จากนั้นก็เปิดโอกาสให้มีการอภิปรายกันโดยผู้เข้าประชุมด้วยกัน ซึ่งผลของการอภิปราย ได้มีการขยายเพิ่มเติมและตัดทอนบทบาทเล็กน้อยเพื่อความเหมาะสม ซึ่งช่วยให้แต่ละคนสามารถทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปตามวัตถุประสงค์ของตนเองของโรงเรียน ผลของการวิเคราะห์และกำหนดบทบาท ดังตาราง 30

ตาราง 31 ผลของการวิเคราะห์และกำหนดบทบาท

ผลของการวิเคราะห์และกำหนดบทบาท	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. การวิเคราะห์และกำหนดบทบาทช่วยส่งเสริมความเข้าใจร่วมกันในบทบาทของผู้ที่มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียนแต่ละคน	4.36	0.82	มาก
2. การวิเคราะห์และกำหนดบทบาทเป็นการแสดงบทบาทที่พึงปรารถนาเพื่อการทำงานที่ดีร่วมกัน	4.28	0.46	มาก
3. การวิเคราะห์และกำหนดบทบาทช่วยให้แต่ละคนมีพฤติกรรมการทำงาน ที่สอดคล้องกับเป้าหมายการทำงาน of โรงเรียน	4.19	0.58	มาก
4. การวิเคราะห์และกำหนดบทบาท ช่วยสร้างความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ของตนเองและเพื่อนร่วมงาน	4.52	0.43	มากที่สุด
5. การวิเคราะห์และกำหนดบทบาทช่วยให้แต่ละคนเกิดความพอใจร่วมกันและยอมรับที่จะปฏิบัติตามภารกิจที่ได้กำหนดไว้ร่วมกัน	4.44	0.72	มาก
โดยรวม	4.35	0.60	มาก

จากตาราง 30 พบว่า หลังจากผู้เข้าประชุมใช้การวิเคราะห์และกำหนดบทบาท มีความคิดเห็นด้วยโดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก ยกเว้นการวิเคราะห์และกำหนดบทบาทช่วยสร้าง ความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ของตนเองและเพื่อนร่วมงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

#### 6. ผลจากการประชุมแบบเผชิญหน้ากัน

กิจกรรมการประชุมแบบเผชิญหน้าเป็นการประชุมที่จัดขึ้นเพื่อใช้ในการปรับปรุง กิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนและชุมชน และปรับปรุงสภาพการพัฒนาทีมงานที่ต้องการให้ดีขึ้นอย่างรวดเร็ว ตลอดจนผู้บริหารโรงเรียนและชุมชนเห็นว่ามีความจำเป็นที่จะต้องตรวจสอบผลการทำงาน ขั้นตอนในการประชุมแบบเผชิญหน้าในการศึกษาครั้งนี้ มีดังนี้

1. การสร้างบรรยากาศในการประชุมโดยผู้บริหารโรงเรียนได้เปิดการประชุมชี้แจง ถึงวัตถุประสงค์ของการประชุมและได้ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นของการอภิปรายปัญหาต่างๆ ของโรงเรียนและชุมชนอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมาความเป็นไปได้และความจำเป็นที่จะพัฒนาการทำงานเป็นทีมโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

2. รวบรวมข้อมูลโดยแบ่งผู้เข้าร่วมประชุมเป็นกลุ่มย่อย ในระหว่างการประชุมกลุ่มย่อยจะช่วยกันระดมสมองและอภิปรายการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาในเรื่องต่างๆ เช่น วัตถุประสงค์ ขั้นตอนการดำเนินงาน ผลการปฏิบัติงาน ฯลฯ

3. การแลกเปลี่ยนข้อมูลรายงานผลที่ได้จากการระดมสมองและอภิปรายในกลุ่มย่อยมาแล้วโดยมีการสรุปประเด็นสำคัญของผลการประชุมแล้วจึงแบ่งประเด็นสำคัญที่ได้เป็นประเด็นใหญ่ๆ

4. การจัดลำดับความสำคัญและการวางแผนการปฏิบัติงานจากประเด็นใหญ่ๆ ที่ได้สรุปไว้

5. การติดตามผลโดยทีมงานผู้บริหารได้ประชุมวางแผนการ ติดตามผลการปฏิบัติงาน

6. การประเมินความก้าวหน้า โดยให้ครบทุกกลุ่มรายงานความก้าวหน้าที่เกิดขึ้น  
ผลจากการประชุมแบบเผชิญหน้ากัน ดังตาราง 31

พจนานุกรมศัพท์โต ชีเว

ตาราง 32 ผลของการประชุมแบบเผชิญหน้าของผู้ที่มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

ผลของการประชุมแบบเผชิญหน้า	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. การประชุมแบบเผชิญหน้าช่วยในการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาระหว่างโรงเรียนกับชุมชน	4.95	0.34	มากที่สุด
2. การประชุมแบบเผชิญหน้าช่วยสร้างความสำเร็จในการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาระหว่างโรงเรียนกับชุมชน	4.28	0.46	มาก
3. การประชุมแบบเผชิญหน้านำไปสู่การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างโรงเรียนกับชุมชน	4.40	0.54	มาก
4. การประชุมแบบเผชิญหน้าช่วยให้ชุมชนได้มีส่วนช่วยเสนอแนะสิ่งที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาทีมงานในการจัดการศึกษาร่วมกัน	4.54	0.52	มากที่สุด
5. การประชุมแบบเผชิญหน้าช่วยระดมสมองของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาได้มองเห็นแนวทางที่จะพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาให้ดียิ่งขึ้น	4.48	0.78	มาก
โดยรวม	4.54	0.46	มากที่สุด

จากตาราง 31 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลของการประชุมแบบเผชิญหน้าโดยรวม และรายข้ออยู่ในระดับมากที่สุดยกเว้น 3 ข้อ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก คือ 1) การประชุมแบบเผชิญหน้าช่วยระดมสมองของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาได้มองเห็นแนวทางที่จะพัฒนา 2) การประชุมแบบเผชิญหน้านำไปสู่การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างโรงเรียนกับชุมชน 3) การประชุมแบบเผชิญหน้าช่วยสร้างความสำเร็จในการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

#### 7. ผลจากการประชุมเพื่อพัฒนาทีมงาน

##### กิจกรรมการประชุมเพื่อพัฒนาทีมงานดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์การประชุมเพื่อพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม
2. รวบรวมข้อมูลสำหรับการประชุมโดยใช้ แบบสอบถามและการสัมภาษณ์

และผลจากการประชุมวินิจฉัยปัญหาที่ผ่านมา

3. ดำเนินการประชุมโดยดึงความรู้และความคิดที่จะใช้ในการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาของโรงเรียนทุกคน เพื่อช่วยปรับปรุงความสัมพันธ์และพัฒนาทีมงานในโรงเรียนในเข้มแข็งขึ้นโดยมีผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ดำเนินการประชุมเพื่อพัฒนาทีมงาน

4. การติดตามผลการปฏิบัติงานจากการประชุมเพื่อพัฒนาทีมงาน ดังตาราง 32

ตาราง 33 ผลของการประชุมเพื่อพัฒนาทีมงาน

ประเด็น	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาของโรงเรียนได้ใช้ความรู้และความคิดในการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา	4.48	0.78	มาก
2. สร้างความร่วมมือร่วมใจให้ผู้ที่มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามีความรับผิดชอบต่อการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม	4.96	0.68	มากที่สุด
3. ช่วยปรับปรุงความสัมพันธ์ในการพัฒนาทีมงานในโรงเรียนให้ดีขึ้น	4.51	0.58	มากที่สุด
4. ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาของโรงเรียนเต็มใจในการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอย่างจริงจังและจริงใจ	4.50	0.62	มาก
5. ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางที่จะช่วยพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา	4.98	0.58	มากที่สุด
โดยรวม	4.69	0.39	มากที่สุด

จากตาราง 32 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลของการประชุมเพื่อพัฒนาทีมงานโดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมากที่สุด ยกเว้น 2 ข้อ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก คือ 1) ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ในการจัดการศึกษาของโรงเรียนเต็มใจในการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา อย่างจริงจังและจริงใจ 2) ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาของโรงเรียนได้ใช้ความรู้และความคิดในการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

## 8. ผลของการอภิปรายกลุ่ม

กิจกรรมการอภิปรายกลุ่ม เป็นการประชุมเพื่อแสดงความคิดเห็น ความเข้าใจและข้อเสนอแนะของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาของโรงเรียนมีวัดอุปประสงค์เพื่อหาข้อสรุปหรือข้อยุติการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ซึ่งเกิดขึ้นหลังจากการเข้าร่วมการประชุมแบบเผชิญหน้าแล้วในการศึกษาครั้งนี้ มีกระบวนการในการอภิปรายกลุ่ม ดังนี้

1. ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาของโรงเรียนที่เข้าร่วมอบรมเข้าร่วมประชุมมีการแบ่งเป็นกลุ่มเพื่ออภิปรายและระบุปัญหา สาเหตุและแนวทางแก้ไขปัญหาหรือการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา
2. หาประธานและเลขานุการ
3. ประธานการอภิปราย แนะนำหัวข้อเรื่อง การพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ปัญหาที่จะอภิปราย ขอบเขตของปัญหา ความสำคัญของปัญหา จุดมุ่งหมายของการอภิปรายและผลที่คาดว่าจะได้รับ
4. มีการสร้างบรรยากาศในการอภิปรายที่เป็นกันเองและมีการกระตุ้นให้ผู้ฟังได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นหรือตั้งคำถามเป็นระยะๆ
5. มีการสรุปรายละเอียดของการอภิปรายเป็นระยะๆ และสรุปคำอภิปรายทั้งหมดที่ได้จากการอภิปรายจบสิ้นแล้ว ผลการอภิปรายกลุ่ม ดังตาราง 33

ตาราง 34 ผลของการอภิปรายกลุ่ม

ผลของการอภิปรายกลุ่ม	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. การอภิปรายกลุ่มเป็นการประชุมเพื่อพิจารณาปัญหาต่างๆ ที่โรงเรียนและชุมชนกำลังประสบเกี่ยวกับการพัฒนาทีมงาน โดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา	4.43	0.58	มาก
2. การอภิปรายกลุ่มเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาได้แสดงความคิดเห็น ในแง่มุมประเด็นต่างๆ ในเรื่องการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา	4.34	0.63	มาก
3. ช่วยให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาเกิดความเข้าใจอันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน	4.15	0.84	มาก



ตาราง 35 (ต่อ)

ผลของการอภิปรายกลุ่ม	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
4. การอภิปรายกลุ่มนำไปสู่การยุติปัญหาสำคัญๆ ได้	4.28	0.78	มาก
5. การอภิปรายกลุ่มทำให้เกิดการทำงานร่วมกันระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เกิดการยอมรับฟังความคิดของผู้อื่น	4.62	0.73	มากที่สุด
โดยรวม	4.36	0.71	มาก

จากตาราง 33 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลของ การอภิปรายผลโดยรวมและรายชื่อ อยู่ในระดับมาก ยกเว้น 1 ข้อ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มากที่สุด คือ การอภิปรายกลุ่มทำให้เกิดการทำงานร่วมกันระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เกิดการยอมรับฟังความคิด

#### 9. ผลจากการสำรวจและส่งข้อมูลย้อนกลับ

กิจกรรมการสำรวจและส่งข้อมูลย้อนกลับเป็นวิธีการที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงด้วยการรับรู้ข้อมูลร่วมกัน โดยมีฐานความเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคลากรต้องรับรู้และเข้าใจถึงจุดแข็งและจุดอ่อนในปัจจุบันของหน่วยงานตน ซึ่งเป็นหลักการและเหตุผลสำคัญของการใช้เทคนิคการสำรวจข้อมูลย้อนกลับ การศึกษาครั้งนี้ ได้ดำเนินการ การสำรวจและส่งข้อมูลย้อนกลับ ดังนี้

- นำผลที่ได้จากการวินิจฉัยปัญหาการปฏิบัติงานที่โรงเรียนและชุมชนได้ดำเนินการไปแล้วมาวิเคราะห์ข้อมูลและวางแผนปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างทีมงานผู้บริหารกับผู้วิจัย
- ส่งข้อมูลย้อนกลับที่เป็นผลที่ได้จากการวิเคราะห์และการวางแผนปฏิบัติงานของทีมงาน ผู้บริหารกับผู้วิจัยไปยังผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาของโรงเรียน
- จัดประชุมผู้บริหารและชุมชนผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาของโรงเรียนจำนวน 10 คน เพื่ออภิปรายเกี่ยวกับข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งได้เปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการอภิปรายถึง ปัญหาและสาเหตุการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อร่วมกันวางแผนดำเนินการต่อไป จากนั้นจึงส่งข้อมูลย้อนกลับไปยังโรงเรียน ชุมชน ครูและบุคลากรในโรงเรียน ผลจากการสำรวจ และส่งข้อมูลย้อนกลับ ดังตาราง 34

ตาราง 36 ผลจากการสำรวจและส่งข้อมูลย้อนกลับ

ผลจากการสำรวจและส่งข้อมูลย้อนกลับ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. การสำรวจและส่งข้อมูลย้อนกลับช่วยวางแผนและปรับปรุงการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา	4.42	0.61	มาก
2. การสำรวจและส่งข้อมูลย้อนกลับ เป็นการเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา	4.40	0.54	มาก
3. การสำรวจและส่งข้อมูลย้อนกลับทำให้โรงเรียน ชุมชน ครูและบุคลากรในโรงเรียนเข้าใจการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและทราบถึงปัญหาที่โรงเรียนกำลังประสบอยู่	4.25	0.78	มาก
4. การสำรวจและส่งข้อมูลย้อนกลับช่วยเปลี่ยนแปลงการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในโรงเรียนให้ดีขึ้น	4.31	0.53	มาก
5. การสำรวจและส่งข้อมูลย้อนกลับสร้างความกระตือรือร้นกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา และชุมชนร่วมกัน	4.38	0.63	มาก
โดยรวม	4.35	0.61	มาก

จากตาราง 34 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลของการสำรวจและส่งข้อมูลย้อนกลับ การอภิปรายผลโดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก ทุกข้อ

ผลการประเมินความพึงพอใจต่อรูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา

1. องค์กรประกอบย่อยด้านบุคคล ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาในองค์กรประกอบย่อยด้านผู้วิจัยใช้แบบสอบถามความพึงพอใจต่อการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในองค์กรประกอบย่อยด้านบุคคลโดยตัวบ่งชี้การพัฒนาทีมงานในองค์กรประกอบย่อยด้านบุคคลที่ต้องการเสริมสร้างให้เกิดขึ้นที่กำหนดไว้ในกิจกรรมพัฒนาทีมงานมีทั้งหมด 6 ตัวบ่งชี้ คือ 1) ทราบวิธีและสามารถพัฒนาตนเองได้ 2) ได้รับความรู้ ความสามารถของตนเอง 3) มีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ของตนเอง 4) ทราบวิธีและมีการปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง 5) มีภาวะผู้นำในการปฏิบัติงาน 6) เกิดความรู้และทักษะใหม่ๆ ปรากฏผล ดังตาราง 35

ตาราง 37 ความพึงพอใจของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาต่อการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาในองค์ประกอบย่อยด้านบุคคล

ข้อ	การพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ในองค์ประกอบย่อยด้านบุคคล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1	ทราบวิธีและสามารถพัฒนาตนเองได้	4.77	0.42	มากที่สุด
2	รับรู้ความรู้ ความสามารถของตนเอง	4.71	0.58	มากที่สุด
3	มีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ของตนเอง	3.98	0.80	มาก
4	ทราบวิธีและมีการปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง	3.80	0.84	มาก
5	มีภาวะผู้นำในการปฏิบัติงาน	4.80	0.50	มากที่สุด
6	เกิดความรู้และทักษะใหม่ๆ	4.75	0.37	มากที่สุด
	โดยรวม	4.40	0.34	มาก

จากตาราง 35 พบว่า ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาของโรงเรียนเพ็ญพิทยาคม มีความพึงพอใจต่อการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาในระดับบุคคลโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด 4 ข้อ คือ มีภาวะผู้นำในการปฏิบัติงาน ทราบวิธีและสามารถพัฒนาตนเองได้ เกิดความรู้และทักษะใหม่ๆ รับรู้ความรู้ ความสามารถของตนเอง ตามลำดับ ส่วนที่เหลือ 2 ข้อ มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก คือ มีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ของตนเองและทราบวิธีและมีการปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง

2. องค์ประกอบย่อยด้านทีม ในการประเมินผลรูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาในระดับทีม นั้น ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามความพึงพอใจต่อการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาในองค์ประกอบย่อยด้านทีมที่ต้องการเสริมสร้างให้เกิดขึ้นที่กำหนดไว้ในกิจกรรมพัฒนาทีมงานที่ต้องการเสริมสร้างให้เกิดขึ้นมีทั้งหมด 12 ตัวบ่งชี้ คือ

- 1) มีการทำงานเป็นทีม
- 2) มีการพัฒนาทีมงาน
- 3) มีความเป็นปึกแผ่นของทีม
- 4) ทีมทำงานมีประสิทธิภาพ
- 5) มีความร่วมมือกันระหว่างบุคคลและทีมงาน
- 6) ทีมงานมีการประสานงานและมีความเชี่ยวชาญ
- 7) เคารพต่อการตัดสินใจของทีม
- 8) มีการส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
- 9) ร่วมกันรับผิดชอบต่อผลลัพธ์เป็นทีม
- 10) มีการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์
- 11) มีความไว้วางใจต่อกันระหว่างสมาชิกในทีม
- 12) มีการตัดสินใจเป็นทีมที่ถูกต้องเหมาะสม

ดังตาราง 36

ตาราง 38 ความพึงพอใจของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาต่อการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาในองค์ประกอบย่อยด้านทีม

ข้อ	การพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาในองค์ประกอบย่อยด้านทีม	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1	มีการทำงานเป็นทีม	4.37	0.61	มาก
2	มีการพัฒนาทีมงาน	4.62	0.53	มากที่สุด
3	มีความเป็นปึกแผ่นของทีม	4.22	0.84	มาก
4	ทีมงานมีประสิทธิภาพ	4.15	0.73	มาก
5	มีความร่วมมือกันระหว่างบุคคลและทีมงาน	4.53	0.62	มากที่สุด
6	ทีมงานมีการประสานงานและความเชี่ยวชาญ	4.66	0.47	มากที่สุด
7	เคารพต่อการตัดสินใจของทีม	4.63	0.53	มากที่สุด
8	มีการส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	4.21	0.84	มาก
9	ร่วมกันรับผิดชอบต่อผลลัพธ์เป็นทีม	4.18	0.73	มาก
10	มีการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์	4.17	0.73	มาก
11	มีความไว้วางใจต่อกันระหว่างสมาชิกในทีม	4.51	0.62	มากที่สุด
	โดยรวม	4.43	0.32	มาก

จากตาราง 36 พบว่า ชุมชนมีความพึงพอใจต่อการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาระดับทีมโดยรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด 6 ข้อ คือ ทีมงานมีการประสานงานและความเชี่ยวชาญมีการตัดสินใจเป็นทีมที่ถูกต้องเหมาะสมเคารพต่อการตัดสินใจของทีมมีการพัฒนาทีมงานมีความร่วมมือกันระหว่างบุคคลและทีมงาน มีความไว้วางใจต่อกันระหว่างสมาชิกในทีม ตามลำดับมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก 6 ข้อ คือ มีการทำงานเป็นทีม ความเป็นปึกแผ่นของทีม มีการส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ร่วมกันรับผิดชอบต่อผลลัพธ์เป็นทีมมีการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์และทีมงานมีประสิทธิภาพ ตามลำดับ

3. องค์ประกอบย่อยด้านงาน ในการประเมินรูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาในระดับงานนั้น ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามความพึงพอใจต่อการพัฒนาทีมงานโดยชุมชน มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาในองค์ประกอบย่อยด้านงานโดยตัวบ่งชี้การพัฒนาทีมงานในองค์ประกอบย่อยด้านงานที่ต้องการเสริมสร้างให้เกิดขึ้นที่กำหนดไว้ในกิจกรรมพัฒนาทีมงาน

มีทั้งหมด 8 ตัวบ่งชี้ คือ 1) การสื่อสารงานมีความชัดเจน 2) มีวิธีการปฏิบัติงานได้ถูกต้อง  
3) กระบวนการทำงานเป็นระบบมีประสิทธิภาพ 4) งานมีวัตถุประสงค์ชัดเจน มีการกำหนดเป้าหมาย  
5) ผลลัพธ์ของงานมีมาตรฐาน 6) มีการตรวจสอบผลงาน 7) มีการประเมินผลงาน 8) มีเกณฑ์  
และตัวบ่งชี้การประเมินความสำเร็จ ปรากฏผลดังตาราง 37

ตาราง 39 ความพึงพอใจของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาต่อการพัฒนาทีมงานโดยชุมชน  
มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา องค์ประกอบย่อยด้านงาน

ข้อ	การพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาขององค์ประกอบย่อยด้านงาน	$\bar{X}$	S.D	แปลผล
1	การสื่อสารงานมีความชัดเจน	4.46	0.54	มาก
2	มีวิธีการปฏิบัติงานได้ถูกต้อง	4.24	0.67	มาก
3	กระบวนการทำงานเป็นระบบมีประสิทธิภาพ	4.53	0.66	มากที่สุด
4	งานมีวัตถุประสงค์ชัดเจน มีการกำหนดเป้าหมาย	4.63	0.54	มากที่สุด
5	ผลลัพธ์ของงานมีมาตรฐาน	4.48	0.56	มาก
6	มีการตรวจสอบผลงาน	4.28	0.69	มาก
7	มีการประเมินผลงาน	4.56	0.63	มากที่สุด
8	มีเกณฑ์และตัวบ่งชี้การประเมินความสำเร็จ	4.64	0.57	มากที่สุด
โดยรวม		4.57	0.31	มากที่สุด

จากตาราง 37 พบว่า ชุมชนมีความพึงพอใจต่อการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาระดับงานโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด 4 ข้อ คือ มีเกณฑ์ประเมินความสำเร็จของงานมีวัตถุประสงค์ชัดเจน มีการกำหนดเป้าหมาย มีการประเมินผลงาน และกระบวนการทำงานเป็นระบบมีประสิทธิภาพตามลำดับ มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก 4 ข้อ คือ ผลลัพธ์ของงานมีมาตรฐาน การสื่อสารงานมีความชัดเจน มีการตรวจสอบผลงานและมีวิธีการปฏิบัติงานได้ถูกต้อง ตามลำดับ

4. องค์ประกอบย่อยด้านองค์การ ในการประเมินผลรูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม ผู้วิจัยได้ประเมินจากความพึงพอใจต่อการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมโดยตัวบ่งชี้การพัฒนาทีมงานที่ต้องการเสริมสร้างให้เกิดขึ้นที่กำหนดไว้ในกิจกรรมพัฒนาทีมงานมีทั้งหมด 6 ตัวบ่งชี้ คือ 1) มีความรู้สึกผูกพันกับโรงเรียน 2) มีความรู้สึกมีส่วนร่วมและเป็นเจ้าของร่วมกัน 3) สิ่งแวดล้อมและบรรยากาศเอื้อต่อการทำงาน 4) มีบรรยากาศเป็นประชาธิปไตย 5) เกิดทักษะ

และนวัตกรรมในการทำงาน 6) วัฒนธรรมก่อให้เกิดทัศนคติความเชื่อค่านิยมการปฏิบัติงานร่วมกัน  
ผลดังตาราง 38

ตาราง 40 ความพึงพอใจของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาต่อการพัฒนาทีมงานโดยชุมชน  
มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา องค์ประกอบย่อยด้านองค์การ

ข้อ	การพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาองค์ประกอบย่อยด้านองค์การ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1	มีความรู้สึกผูกพันกับโรงเรียน	4.51	0.54	มากที่สุด
2	มีความรู้สึกมีส่วนร่วมและเป็นเจ้าของร่วมกัน	4.57	0.58	มากที่สุด
3	สิ่งแวดล้อมและบรรยากาศเอื้อต่อการทำงาน	4.55	0.66	มากที่สุด
4	มีบรรยากาศเป็นประชาธิปไตย	4.62	0.64	มากที่สุด
5	เกิดทักษะและนวัตกรรมในการทำงาน	4.66	0.56	มากที่สุด
6	วัฒนธรรมก่อให้เกิดทัศนคติความเชื่อค่านิยมการปฏิบัติงานร่วมกัน	4.52	0.29	มากที่สุด
โดยรวม		4.58	0.29	มากที่สุด

จากตาราง 38 พบว่า ชุมชนมีความพึงพอใจต่อการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาระดับองค์การ ทั้งโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมากที่สุด คือ เกิดทักษะและนวัตกรรมในการทำงาน มีบรรยากาศเป็นประชาธิปไตย มีความรู้สึกมีส่วนร่วมและเป็นเจ้าของร่วมกัน สิ่งแวดล้อมและบรรยากาศเอื้อต่อการทำงาน วัฒนธรรมก่อให้เกิดทัศนคติความเชื่อค่านิยมการปฏิบัติงานร่วมกัน และมีความรู้สึกผูกพันกับโรงเรียน ตามลำดับ

พหุ ประถมศึกษา

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ วิจัยรูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัยตามลำดับหัวข้อ ดังนี้

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. สรุปผล
3. อภิปรายผล
4. ข้อเสนอแนะ

#### ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ วิจัยรูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยมีความมุ่งหมายของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา
2. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา
3. เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา
4. เพื่อศึกษาผลการใช้รูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา

#### สรุปผล

ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัย ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. ผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ปรากฏผลดังนี้ องค์ประกอบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 1. องค์ประกอบหลักด้านการทำงานเป็นทีม มี 4 องค์ประกอบย่อย  
18 ตัวบ่งชี้

- 1.1 องค์ประกอบย่อยด้านบุคคลมี 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ (1) การมีส่วนร่วม  
(2) ความร่วมมือ (3) ภาวะผู้นำ (4) แรงจูงใจ
- 1.2 องค์ประกอบย่อยด้านทีมมี 7 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ (1) การบริหารความขัดแย้ง  
(2) การประชุมทีม (3) ความเป็นปึกแผ่นของทีม (4) การประสานงาน (5) การตัดสินใจ  
(6) การติดต่อสื่อสาร (7) การไว้วางใจ
- 1.3 องค์ประกอบย่อยด้านงานมี 5 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ (1) วัตถุประสงค์ชัดเจน  
(2) การกำหนด เป้าหมาย (3) การกำหนดบทบาท (4) กระบวนการทำงาน (5) ตรวจสอบผลงานและ  
การประเมินผล
- 1.4 องค์ประกอบย่อยด้านองค์การ มี 2 บ่งชี้ ได้แก่ 1) บรรยากาศองค์การ  
2) วัฒนธรรมองค์การ
2. องค์ประกอบหลักด้านการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษามี 4 ตัวบ่งชี้  
ได้แก่ 1) ร่วมคิด 2) ร่วมปฏิบัติ 3) ร่วมประเมินผล และ 4) ร่วมรับผลที่เกิดขึ้นจากการประเมิน
3. องค์ประกอบด้านการจัดการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา มี 9 ด้าน ได้แก่  
1) สาระเนื้อหาในการศึกษา 2) ทันต่อเหตุการณ์ 3) ครูผู้สอน 4) สื่อและอุปกรณ์สำหรับการศึกษา  
5) รูปแบบวิธีการเรียนการสอน 6) ผู้บริหารและบุคลากรที่ทำหน้าที่ให้การสนับสนุนการศึกษา  
7) เงินทุนให้การสนับสนุนการจัดการศึกษา 8) สถานศึกษาและบรรยากาศสิ่งแวดล้อม 9) ผู้เรียน
4. องค์ประกอบด้านประสิทธิผลการจัดการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา มี 4 ด้าน  
ได้แก่ 1) คุณภาพของผู้เรียน 2) คุณภาพของการจัดการเรียนการสอน 3) ความคุ้มค่าในการจัด  
การศึกษา 4) ผลลัพธ์ของการจัดการศึกษา

ส่วนที่ 2 องค์ประกอบหลักด้านกระบวนการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมมี  
5 ตัวบ่งชี้ 1) การสร้างความตระหนักรู้การพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม 2) การศึกษาสภาพการ  
พัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม 3) การวางแผนปฏิบัติการการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม  
4) การดำเนินการตามแผนปฏิบัติการการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม 5) การประเมินผลการ  
พัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม

2. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การพัฒนาทีมงานโดยชุมชน  
มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา จากการศึกษาสภาพปัจจุบัน  
และสภาพที่พึงประสงค์การพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของ  
โรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้วิจัยได้วิเคราะห์จากแบบสอบถามตามความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนร่วมในการ



จัดการศึกษา ประกอบด้วย ผู้บริหาร ผู้ปกครอง นักเรียนและครูผู้สอน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถาบันศาสนาและสถานประกอบการ ปรากฏผล ดังนี้

2.1 สภาพปัจจุบันการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา ทั้งผู้บริหาร ผู้ปกครอง นักเรียน ครูผู้สอน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถาบันศาสนาและสถานประกอบการ ทั้งองค์ประกอบหลักโดยรวมและแต่ละองค์ประกอบหลักอยู่ในระดับปานกลางทุกองค์ประกอบหลัก

2.2 สภาพที่พึงประสงค์การพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา ทั้งผู้บริหาร ผู้ปกครอง นักเรียน ครูผู้สอน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถาบันศาสนาและสถานประกอบการ ทั้งองค์ประกอบหลักโดยรวมและแต่ละองค์ประกอบหลักอยู่ในระดับมากที่สุดทุกองค์ประกอบหลัก

3. ผลการพัฒนารูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา มีดังนี้

3.1 รูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผล ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 องค์ประกอบหลักด้านการดำเนินงานเป็นทีม มี 4 องค์ประกอบย่อย 18 ตัวบ่งชี้ 1) องค์ประกอบย่อยด้านบุคคลมี 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ (1) การมีส่วนร่วม (2) ความร่วมมือ (3) ภาวะผู้นำ (4) แรงจูงใจ 2) องค์ประกอบย่อยด้านทีมมี 7 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ (1) การบริหารความขัดแย้ง (2) การประชุมทีม (3) ความเป็นปึกแผ่นของทีม (4) การประสานงาน (5) การตัดสินใจ (6) การติดต่อสื่อสาร (7) การไว้วางใจ 3) องค์ประกอบย่อยด้านงานมี 5 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ (1) วัตถุประสงค์ชัดเจน (2) การกำหนด เป้าหมาย (3) การกำหนดบทบาท (4) กระบวนการทำงาน (5) ตรวจสอบผลงานและการประเมินผล 4) องค์ประกอบย่อยด้านองค์การ มี 2 บ่งชี้ ได้แก่ (1) บรรยากาศองค์การ (2) วัฒนธรรมองค์การ 2. องค์ประกอบหลักด้านการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษามี 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) ร่วมคิด 2) ร่วมปฏิบัติ 3) ร่วมประเมินผล และ 4) ร่วมรับผลที่เกิดขึ้นจากการประเมิน 3. องค์ประกอบด้านการจัดการศึกษาของโรงเรียนมัศึกษามี 9 ด้าน ได้แก่ 1) สารเนื้อหาในการศึกษา 2) ทันต่อเหตุการณ์ 3) ครูผู้สอน 4) สื่อและอุปกรณ์สำหรับการศึกษา 5) รูปแบบวิธีการเรียนการสอน 6) ผู้บริหารและบุคลากรที่ทำหน้าที่ให้การสนับสนุนการศึกษา 7) เงินทุนให้การสนับสนุนการจัดการศึกษา 8) สถานศึกษาและบรรยากาศสิ่งแวดล้อม 9) ผู้เรียน 4. องค์ประกอบด้านประสิทธิผลการจัดการศึกษาของโรงเรียนมัศึกษามี 4 ด้าน ได้แก่

- 1) คุณภาพของผู้เรียน 2) คุณภาพของการจัดการเรียนการสอน 3) ความคุ้มค่าในการจัดการศึกษา
- 4) ผลลัพธ์ของการจัดการศึกษา

ส่วนที่ 2 องค์ประกอบหลักด้านกระบวนการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม มี 5 ตัวบ่งชี้ 1) การสร้างความตระหนักการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม 2) การศึกษาสภาพการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม 3) การวางแผนปฏิบัติการการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม 4) การดำเนินการตามแผนปฏิบัติการการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม 5) การประเมินผลการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม

4. ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา ปรากฏว่า

4.1 ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา จากความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า รูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยรวมมีความเหมาะสมในระดับอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาความเหมาะสมเป็นรายด้าน พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด 1 ด้าน คือ ด้านความเหมาะสมของรูปแบบ ส่วนที่เหลืออีก 4 ด้าน คือ ด้านเนื้อหาสาระของรูปแบบ ด้านความเป็นไปได้ของรูปแบบ ด้านความถูกต้องของรูปแบบและด้านประโยชน์ของรูปแบบ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

4.2 ผลการประเมินการใช้รูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า

4.2.1 องค์ประกอบย่อยด้านบุคคล ความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาต่อรูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า มีความพึงพอใจต่อการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาในองค์ประกอบย่อยด้านบุคคลโดยรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด 4 ข้อ คือ มีภาวะผู้นำในการปฏิบัติงาน ทราบวิธีและสามารถพัฒนาตนเองได้ เกิดความรู้และทักษะใหม่ ๆ ได้รับความรู้ความสามารถของตนเอง ตามลำดับ ส่วนที่เหลือ 2 ข้อ มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก คือ มีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ของตนเอง และทราบวิธีและมีการปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง

4.2.2 องค์ประกอบย่อยด้านทีม ความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาต่อรูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ชุมชนมีความพึงพอใจต่อการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาองค์ประกอบย่อยด้านทีมโดยรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความพึงพอใจ อยู่ในระดับมากที่สุด 6 ข้อ คือ ทีมงานมีการประสานงานและมีความเชี่ยวชาญ

มีการตัดสินใจเป็นทีมที่ถูกต้องเหมาะสม เคารพต่อการตัดสินใจของทีม มีการพัฒนาทีมงานมีความร่วมมือกันระหว่างบุคคลและทีมงานและมีความไว้วางใจต่อกันระหว่างสมาชิกในทีม ตามลำดับ มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก 6 ข้อ คือ มีการทำงานเป็นทีม มีความเป็นปึกแผ่นของทีมมีการส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมร่วมกันรับผิดชอบต่อผลลัพธ์เป็นทีมมีการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์และทีมงานมีประสิทธิภาพตามลำดับ

4.2.3 องค์ประกอบย่อยด้านงาน ความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาต่อรูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด 4 ข้อ คือ มีเกณฑ์ประเมินความสำเร็จของงานมีวัตถุประสงค์ชัดเจน มีการกำหนดเป้าหมาย มีการประเมินผลงาน และกระบวนการทำงานเป็นระบบมีประสิทธิภาพ ตามลำดับ มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก 4 ข้อ คือ ผลลัพธ์ของงานมีมาตรฐาน การสื่อสารงานมีความชัดเจน มีการตรวจสอบผลงานและมีวิธีการปฏิบัติงานได้ถูกต้อง ตามลำดับ

4.2.4 องค์ประกอบย่อยด้านองค์การ ความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาต่อรูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ชุมชนมีความพึงพอใจต่อการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาองค์ประกอบย่อยด้านองค์การ ทั้งโดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมากที่สุด คือ เกิดทักษะและนวัตกรรมในการทำงาน มีบรรยากาศ เป็นประชาธิปไตย มีความรู้สึกมีส่วนร่วมและเป็นเจ้าของร่วมกัน สิ่งแวดล้อม บรรยากาศเอื้อต่อการทำงานวัฒนธรรมก่อให้เกิดทัศนคติความเชื่อ ค่านิยมการปฏิบัติงานร่วมกัน และมีความรู้สึกผูกพันกับโรงเรียน ตามลำดับ

### อภิปรายผล

การวิจัยครั้งนี้ มีประเด็นสำคัญจากข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษาวิจัย ที่ควรนำมาอภิปรายผลตามสรุปผลของการวิจัย 4 ประเด็นใหญ่ คือ

1. องค์ประกอบและตัวบ่งชี้การพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ 1) องค์ประกอบหลักด้านการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย คือ (1) องค์ประกอบย่อยด้านบุคคล (2) องค์ประกอบย่อยด้านทีม (3) องค์ประกอบย่อยด้านงาน (4) องค์ประกอบย่อยด้านองค์การ
- 2) องค์ประกอบหลักด้านการมีส่วนร่วมของชุมชนและ ส่วนที่ 2 องค์ประกอบหลักด้านกระบวนการพัฒนาทีมงานโดยชุมชน

มีส่วนร่วม สอดคล้องกับ ธนวัฒน์ ภมรพรอนันต์ (2555) ศึกษาวิจัย การทำงานเป็นทีมและการสร้างโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการทำงานเป็นทีมประกอบ ด้วย 2 องค์ประกอบ ได้แก่ การสร้างทีมงานและกระบวนการพัฒนาทีมงาน ซึ่งองค์ประกอบการพัฒนาทีมงานประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมมีทั้งหมด 4 องค์ประกอบ คือ

- 1) องค์ประกอบด้านบุคคล 2) องค์ประกอบด้านทีม 3) องค์ประกอบด้านงาน และ 4) องค์ประกอบด้านองค์การ องค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน ประกอบด้วย ร่วมคิด ร่วมปฏิบัติ ร่วมประเมินผล ร่วมรับผลที่เกิดจากการประเมิน ส่วนที่ 2 ด้านกระบวนการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา 1) การสร้างความตระหนักการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม 2) การศึกษาสภาพปัจจุบันการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม 3) การร่วมกันวางแผนปฏิบัติการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม 4) การดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ การพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม และ 5) การประเมินผลที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมจะต้องมีกลุ่มบุคคลมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องจึงจะทำให้งานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายเพราะงานเกิดจากการกระทำของมนุษย์ และ สอดคล้องกับ สุเมธ งามกนก (2555) ศึกษาวิจัย เรื่อง การสร้างและพัฒนาทีมงานพบว่า ทีมงาน คือ กลุ่มบุคคลที่มาร่วมกันมีการประสานบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อไปสู่เป้าหมายเดียวกัน คือความสำเร็จของงานการทำงานเป็นทีมต้องอาศัยปฏิสัมพันธ์ต่อกันในการสื่อสาร การประสานงาน การช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานกิจกรรมบางอย่างต้องการการทำงานเป็นกลุ่ม เช่น คณะกรรมการการทำงานเป็นกลุ่มต้องการการทำงานร่วมกันมากกว่าก่อให้เกิดการสร้างงานกลุ่มก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการตัดสินใจภายใต้เงื่อนไขที่แน่นอนการทำงานคนเดียวนั้นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถย่อมทำได้แต่อาจมีข้อจำกัดจึงต้องอาศัยการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นเพื่อช่วยกันสร้างผลงานที่มีคุณภาพ ดังนั้น ความสำเร็จของการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะนำไปสู่ความเจริญก้าวหน้าขององค์การสถานศึกษาจะต้องมีการปรับเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการทำงานแบบใหม่ๆ ที่มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของสังคมหนึ่งในหลายวิธีที่นำมาสู่ความสำเร็จคือการอาศัยทีมงานซึ่งมีความพร้อมเพรียงและประสานการทำงานเป็นอย่างดีโดยมีเป้าหมายสูงสุดร่วมกัน คือ สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการ สมาชิกของทีมงานจะต้องสามัคคีกลมเกลียวกันและพร้อมที่จะร่วมมือกันทำทุกสิ่งทุกอย่างที่จะให้ผลงานออกมาดีตั้งนั้นการสร้างทีมงานจึงเป็นสิ่งสำคัญการมอบหมายบทบาทให้กับสมาชิกแต่ละคนเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างทีมงาน การเปลี่ยนบทบาทของสมาชิกเป็นสิ่งที่ได้ฝึกทักษะ ด้านการเป็นผู้นำ ด้านการสื่อสารและด้านสังคม การสร้างทีมงานจะสำเร็จได้ต้องอาศัยภาวะผู้นำและกลยุทธ์ของผู้บริหารในการพัฒนาทีมงาน ดังนั้นหากผู้บริหารให้ความสำคัญต่อทีมงานและพัฒนาทีมงานที่มีคุณภาพขึ้นมาทีมงานนั้นจะช่วยสร้างคนที่มีประสิทธิภาพขึ้นมาทั้งนี้เพราะการทำงานเป็นทีมจะทำให้สมาชิกเกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและ

กันและเห็นแบบอย่างใน การทำงานของเพื่อนร่วมงาน สถานการณ์ดังกล่าวทำให้สถานศึกษามีบุคลากรที่มีคุณภาพเพิ่มขึ้นและจะช่วยพัฒนาสถานศึกษาให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นต่อไป

2. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การพัฒนาทีมงาน องค์ประกอบโดยรวมของสภาพปัจจุบันการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ องค์ประกอบย่อยด้านบุคคล องค์ประกอบย่อยด้านทีม องค์ประกอบย่อยด้านงาน และองค์ประกอบย่อยด้านองค์การ เมื่อจำแนกความคิดเห็นตามสถานภาพ พบว่า ทั้งผู้บริหาร ผู้ปกครอง นักเรียน ครูผู้สอน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถาบันศาสนาและสถานประกอบการ มีความเห็นว่า สภาพปัจจุบันการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์การพัฒนาทีมงานโดยชุมชน มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยรวมมีความเห็นว่า องค์ประกอบโดยรวมของสภาพที่พึงประสงค์การพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัศึกษามีระดับที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จิราภรณ์ เอมเอี่ยม (2552) ที่ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการสร้างทีมงานครูในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา พบว่า องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมทั้งโดยภาพรวมและแต่ละองค์ประกอบอยู่ในระดับมาก ทุกองค์ประกอบ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากน้อยไปมากคือ ด้านผู้นำทีม ด้านสมาชิกทีมนำโครงสร้างทีม ด้านกระบวนการทีมและตัวแปรย่อยแต่ละตัวแปรเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากน้อยไปมาก คือ คุณลักษณะและการยอมรับผู้นำบทบาทและภาวะผู้นำที่เหมาะสมการครองงานการสนับสนุนและ ความไว้วางใจ ต่อกันความชัดเจนของบทบาทและเป้าประสงค์ มีทักษะอย่างเพียงพอและหลากหลาย หลายการปฏิบัติงาน และการตัดสินใจบรรทัดฐานเฉพาะการทำงานเปิดเผยและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาการติดต่อสื่อสาร ความสัมพันธ์ระหว่างทีม การพัฒนาตนเอง การตรวจสอบและทบทวนผลงาน ความร่วมมือและใช้ความขัดแย้งในการสร้างสรรค์ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ (ทรงวุฒิ ทาระสา (2555) ที่ศึกษาเรื่อง การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 พบว่า ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการทำงานเป็นทีมโดยภาพรวมและรายด้านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูง คือ การมีเป้าหมายเดียวกัน รองลงมา คือ การมีส่วนร่วมและการสื่อสารอย่างเปิดเผย ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเนื่องจากพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 35 กำหนดให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคลทำให้โรงเรียนมีความคล่องตัว มีอิสระและความเข้มแข็งประกอบกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 39 กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารไปยังโรงเรียนทำให้โรงเรียนมีอิสระในการบริหารจัดการโดยใช้หลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ดังนั้นเพื่อให้สอดคล้องกับ

พระราชบัญญัติทั้ง 2 ฉบับดังกล่าว ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายจึงต้องร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในการจัดการศึกษาซึ่ง ญัฎฐพันธ์ เขจรนนท์ และคณะ (2555) ได้เสนอว่า ปัจจุบันสังคมไทยได้ตื่นตัวและให้ความสำคัญต่อการทำงานเป็นทีมอย่างมากเพราะต่างมองเห็นความสำคัญของการที่มีความรู้ ทักษะและประสบการณ์ที่หลากหลายใน การทำงานจะช่วยให้การแก้ปัญหาหรือการดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากกว่าการทำงานแบบต่างคนต่างทำ สอดคล้องกับแนวคิดของ กวี วงศ์พุ่ม (2555) ที่เสนอว่าการทำงานเป็นทีมที่นั้นเกิดจากการที่มนุษย์ไม่สามารถทำงานใหญ่ได้คนเดียวเพราะบางครั้งการทำงานคนเดียวทำให้เกิดความเสียหายการทุจริตและอาจต้องใช้เวลามากกว่าที่ควรจะเป็นในการทำงานบางอย่างเพราะความชำนาญของแต่ละบุคคลแตกต่างกัน ดังนั้น คนจึงมีความจำเป็นต้องมาทำงานร่วมกันโดยมีเป้าหมายหลักในเรื่องเดียวกัน นอกจากนี้ สุนันทา เลहनันท์ (2555) ยังได้เสนอว่าการทำงานเป็นทีมมีความสำคัญต่อการทำงานในองค์การเป็นอย่างมาก ไม่เพียงแต่ทีมงานจะช่วยทำให้วัตถุประสงค์ของหน่วยงานเท่านั้น แต่ทีมงานยังเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศการทำงานของหน่วยงานนั้นอีกด้วย

3. ผลการพัฒนารูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย องค์ประกอบการทำงานเป็นทีมและกระบวนการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม จากการวิจัย พบว่า องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมประกอบด้วย องค์ประกอบย่อยด้านบุคคล ได้แก่ 1) แรงจูงใจ 2) การมีส่วนร่วม 3) ความร่วมมือ และ 4) ภาวะผู้นำ องค์ประกอบย่อยด้านทีม ได้แก่ 1) การไว้วางใจ 2) การตัดสินใจ 3) การประชุมทีม 4) ความเป็นปึกแผ่นของทีม 5) การประสานงาน 6) การบริหาร ความขัดแย้ง และ 7) การติดต่อสื่อสาร องค์ประกอบย่อยด้านงาน ได้แก่ 1) วัตถุประสงค์ชัดเจน 2) การกำหนดเป้าหมาย 3) มีการกำหนดบทบาท 4) มีกระบวนการทำงาน 5) มีการตรวจสอบผลงานและการประเมินผล องค์ประกอบย่อยด้านองค์การ ได้แก่ บรรยากาศองค์การและวัฒนธรรมองค์การ สอดคล้องกับแนวคิดของ เสนาะ ตีเยาว์ (2555) ที่กล่าวถึงประสิทธิภาพของทีมงานว่าประกอบด้วยปัจจัย 3 อย่าง คือ ปัจจัยเกี่ยวกับตัวบุคคล ประกอบด้วย 1) ความพอใจในงาน 2) ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน 3) การสื่อสารที่ดี 4) การขัดแย้งและใช้อำนาจมีน้อยการคุกคามต่ำ 5) ความมั่นคงในงานสูง ปัจจัยเกี่ยวกับองค์การ ประกอบด้วย 1) ความมั่นคงขององค์การและงาน 2) การบริหารเน้นให้มีส่วนร่วม 3) ระบบจูงใจเหมาะสม 4) การจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมาย ปัจจัยเกี่ยวกับงาน ประกอบด้วย 1) เป้าหมาย แนวทางและแผนงานชัดเจน 2) การใช้ทักษะและความเป็นผู้นำเหมาะสม 3) งานมีความเป็นอิสระสูง 4) ทีมงานมีคุณภาพและมีประสบการณ์ 5) โครงการชัดเจนและเหมาะสม ซึ่ง ประวิต เอรารวรรณ์ (2557) ได้เสนอว่า การปฏิบัติงานในโรงเรียนเพื่อพัฒนาผู้เรียนรายบุคคลซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายจะมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันอยู่ 3 ระดับ คือ การปฏิบัติงานระดับองค์กร ระดับทีมงาน และระดับบุคคลซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Stott และ Walker (2015) ที่เสนอแนวคิด

ประกอบการเสริมสร้างควมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผลการปฏิบัติงานของทีมงานไว้ 4 มิติ ประกอบด้วย บุคคล งาน ทีมงานและองค์การ ซึ่งทั้ง 4 มิติจะค้ำนึ่งถึงองค์ประกอบด้าน คุณสมบัติของทีมงานทักษะ ที่จำเป็นของสมาชิกกระบวนการกลุ่มและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ของแต่ละทีม ซึ่งแต่ละองค์ประกอบอภิปรายผลได้ องค์ประกอบด้านบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ การมีส่วนร่วม ความร่วมมือ และภาวะผู้นำ กล่าวได้ว่า บุคคลถือว่าเป็นระบบย่อยที่เล็กที่สุดในองค์การ การศึกษาถึงพฤติกรรมของตัวบุคคลนั้นประโยชน์สำคัญที่แท้จริง คือ การศึกษาและเข้าใจถึงลักษณะ ของความเป็นไปของพฤติกรรมภายใต้ระบบสังคมของกลุ่มคนในองค์การ ซึ่ง Hunt (1997) ได้เสนอไว้ ว่า อิทธิพลที่มี ผลต่อคุณลักษณะของตัวบุคคล คือ ความสามารถ และสิ่งจูงใจ ซึ่งคุณลักษณะของตัว บุคคลนี้จะมีส่วนเกี่ยวข้องกับผลงานซึ่งผลงานขององค์การจะดีหรือไม่อย่างไรขึ้นอยู่กับความสามารถ และสิ่งจูงใจของตัวบุคคลภายในองค์การ Dubrin (1984) เสนอว่า บุคคลในองค์การจะมีพื้นฐานของ ความแตกต่างกัน คือ มีพลังต่อสู้กับความเหน็ดเหนื่อยและความยากลำบากไม่เท่ากันมีความรักและ ความสนใจในการทำงานไม่เท่ากัน ขอบลักษณะของความเป็นผู้นำแตกต่างกัน มีการติดต่อกับ บุคคล อื่นไม่เหมือนกัน และมีความรับผิดชอบต่อการกิจที่ได้รับมอบหมายไม่เหมือนกัน องค์ประกอบด้าน ทีม ได้แก่ การไว้วางใจ การตัดสินใจ การประชุมทีม ความเป็นปึกแผ่นของทีม การประสานงาน การ บริหาร ความขัดแย้งและการติดต่อสื่อสาร กล่าวได้ว่า ทีมจะสามารถใช้ความสามารถในบทบาทต่างๆ หรือปรับบทบาทให้เกิดประโยชน์แก่กลุ่มเป็นสิ่งที่ต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่งเพราะการรวมตัวเป็น กลุ่มอาจจะเป็นการสนับสนุนให้ความร่วมมือต่อองค์การหรือในทางตรงกันข้ามอาจจะเป็นอุปสรรค ถ่วงความหน้าทำลายองค์การได้ (นรินทร์ แจ่มจำรัส, 2555) เพราะทีม จะเป็นการรวมพลังกันโดย อาศัยความสามารถความร่วมมือกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันโดยสมาชิกต้องเสียสละความเป็น ส่วนตัวเท่าที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวโดยสมาชิกจะต้องมีเป้าหมายและตระหนักถึง บทบาทที่ต้องพึงพากันในการปฏิบัติงานและทราบว่าจะใช้ความสามารถที่มีอยู่ของแต่ละคนให้ สัมพันธ์กันอย่างไรเพื่อรวมพลังกันนำความสำเร็จมาสู่งานที่ได้รับมอบหมาย (Greenberg, 1999)

องค์ประกอบ ด้านงาน ได้แก่ วัตถุประสงค์ชัดเจน การกำหนดเป้าหมาย มีการกำหนดบทบาท มีกระบวนการทำงาน การตรวจสอบผลงานและการประเมินผล สอดคล้องกับงานวิจัยของ เปรมวดี คุฤหเดช (2555) ที่ได้สังเคราะห์ถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่ทำให้ทีมงานมีประสิทธิภาพ คือ เป้าหมาย บทบาท กระบวนการทำงาน และความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีมและ สุนันทา เลาหนันท์ (2555) ยังได้ กล่าวไว้สอดคล้องกันว่าทีมงานที่มีประสิทธิภาพเป็นทีมงานที่ทำงานเพื่อเป้าหมายร่วมกัน มีความ ขัดแย้งระหว่างสมาชิกน้อยมาก สมาชิกแต่ละคนมีพฤติกรรมสนับสนุนกันและกัน การติดต่อสื่อสาร เป็นไปโดยเปิดเผยและสมาชิกทำงานร่วมกันเกี่ยวกับเป้าหมายต่างๆ ขององค์การ องค์ประกอบด้าน องค์การ ได้แก่ บรรยากาศองค์การและวัฒนธรรมองค์การ ซึ่ง ประวิต เอรารวรรณ์ (2557) ได้เสนอไว้ ว่า องค์การ เป็นการรวมตัวกันของกลุ่มคนเพื่อร่วมกันทำงาน สร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการออกสู่สังคม

องค์การจำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อให้ทันกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมภายนอกตลอดเวลา องค์การที่ปรับตัวช้าหรือเกิดปัญหาภายในก็จะเป็นองค์การที่ขาดประสิทธิภาพ และมีคุณภาพผลผลิตต่ำ ดังนั้นองค์การต้องมีการเสริมสร้างพลังร่วมในการทำงาน (Empowerment) ให้กับบุคลากร ซึ่งกระบวนการเสริมสร้างพลังร่วมที่สำคัญอย่างหนึ่งก็คือ การวิจัยเชิงปฏิบัติการโดยค้นหาจุดสนใจร่วมกัน (Thematic Concern) ที่จะปรับปรุงพัฒนาหรือแก้ไขการปฏิบัติงานซึ่งต้องอาศัยหลักการสำคัญก็คือ การมีส่วนร่วม (Participation) และความร่วมมือ (Collaboration) ของทุกคนในองค์การ เมื่อพิจารณาถึงองค์การที่เป็นโรงเรียนเป้าหมายการทำงานของโรงเรียน ก็คือ ผลผลิตที่ตัวผู้เรียนที่มีคุณภาพตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ซึ่งครูคือกุญแจสำคัญที่ต้องได้รับการเสริมสร้างพลังร่วมในการทำงานเพราะครูคือผู้ที่ต้องเข้าถึงเป้าหมายและความต้องการทั้งของหลักสูตรของโรงเรียนเป็นผู้ที่ต้องปฏิบัติและเชื่อมโยงความคิดรวบยอดจากหลักสูตรเพื่อถ่ายทอดในการจัดการเรียนการสอน ดังนั้นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนจึงจำเป็นต้องอาศัยพลังร่วมของครูทุกคนในการวางแผนการปฏิบัติ การประเมินผลและการตัดสินใจในการบริหารงานของโรงเรียน สอดคล้องกับแนวคิดของ Brown and Moberg (1998) ที่เสนอว่าองค์การเป็นวิธีการหนึ่งที่บุคคลจำนวนมากมาร่วมมือร่วมกันทำงานที่มีความสลับซับซ้อนอย่างมีระบบและมีปฏิสัมพันธ์กันอย่างจริงจังเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามที่ได้คาดหมายไว้ร่วมกัน นอกจากนี้ Luthans (1995) ยังได้เสนอว่า ผลลัพธ์ที่พึงปรารถนาอันเกิดจากความพยายามในการพัฒนาองค์การ คือ การเพิ่มประสิทธิผลของการแก้ปัญหาและความสามารถในการปรับตัวมุ่งสู่อนาคตขององค์การ ส่วนในระดับบุคคลนั้นการพัฒนาองค์การเปิดโอกาสให้สมาชิกเพิ่มความตระหนักรู้ และการเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อผสมผสานวัตถุประสงค์ส่วนบุคคลให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ

4. ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาที่ทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา กระบวนการพัฒนาที่ทีมงาน พบว่า กระบวนการพัฒนาที่ทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมใช้กระบวนการวิจัยปฏิบัติการ เป็นกระบวนการขับเคลื่อนในการพัฒนาที่ทีมงานกำหนดขั้นตอนการดำเนินการโดยเน้นการมีส่วนร่วม ซึ่งมีกระบวนการ 5 ตัวบ่งชี้ คือ

- 1) การสร้างความตระหนักในการพัฒนาที่ทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม
- 2) การศึกษาสภาพการพัฒนาที่ทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม
- 3) การวางแผนปฏิบัติการพัฒนาที่ทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม
- 4) การดำเนินการพัฒนาที่ทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม
- 5) การประเมินผลการพัฒนาที่ทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม

สอดคล้องกับแนวคิดของ ประวิต เอราวรรณ (2557) ที่เสนอว่า กระบวนการวิจัยปฏิบัติการในโรงเรียนนั้นเป็นการนำรูปแบบการวิจัยปฏิบัติการมาใช้ให้เหมาะสมกับสภาพบริบทของโรงเรียนโดยเน้นกระบวนการที่เป็นวงจรต่อเนื่อง มีการวางแผน การปฏิบัติตามแผนและการประเมินที่เกิดขึ้น ซึ่งสิ่งสำคัญคือต้องเน้นการมีส่วนร่วมและความร่วมมือของทุกคนในโรงเรียน และสอดคล้องกับ เกรียงศักดิ์ เดียวยิ่ง (2555) ที่ได้กำหนดขั้นตอนในกระบวนการสร้างทีม ไว้ดังนี้ 1) ขั้นการค้นหา



ปัญหาที่เกิดขึ้น 2) ขั้นการเก็บรวบรวมข้อมูล 3) ขั้นการวางแผนเพื่อแก้ปัญหา 4) ขั้นการนำเอาแผนการแก้ปัญหาไปดำเนินการ 5) ขั้นการติดตามและประเมินผล ซึ่งกระบวนการสร้างทีมงานครูโดยใช้กระบวนการวิจัย ปฏิบัติการนั้น ประวิต เอรารวรรณ์ (2557) ได้เสนอว่า จุดเริ่มต้นของการวิจัยปฏิบัติการ คือ การสำรวจสภาพการณ์เบื้องต้นในการปฏิบัติงาน (Reconnaissance) ซึ่งการวิเคราะห์ระบบโครงสร้างการบริหารและการปฏิบัติงานในโรงเรียนจะช่วยให้นักวิจัยปฏิบัติการในโรงเรียนเข้าใจภาพของโรงเรียนอย่างชัดเจน ซึ่งจะนำไปสู่การพิจารณาปัญหาหรือจุดพัฒนาซึ่งเป็นเป้าหมายของการวิจัยปฏิบัติการได้อย่างเที่ยงตรงและมีความชัดเจน สุนันทา เลहनันท์ (2555) ได้เสนอว่าแม่แบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่ใช้เป็นพื้นฐานการสร้างทีม สรุปลไว้ 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การเก็บรวบรวมข้อมูล ขั้นตอนที่ 2 การป้อนข้อมูลย้อนกลับ ขั้นตอนที่ 3 การวางแผนปฏิบัติการ ขั้นตอนที่ 4 การติดตามผลการปฏิบัติตามแผนเพื่อพิจารณาความสำเร็จหรือปัญหาอุปสรรคซึ่ง ประวิต เอรารวรรณ์ (2557) ได้เสนอไว้สอดคล้องกันว่ากระบวนการวิจัยปฏิบัติการในโรงเรียนเป็นการนำรูปแบบ การวิจัยปฏิบัติการมาใช้ให้เหมาะสมกับสภาพบริบทของโรงเรียนโดยเน้นกระบวนการที่เป็นวงจรต่อเนื่อง มีการวางแผน การปฏิบัติตามแผน และการประเมินที่เกิดขึ้น ซึ่งสิ่งสำคัญ คือ ต้องเน้นการมีส่วนร่วมและความร่วมมือของทุกคนในโรงเรียน กิจกรรมในการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการดำเนินการพัฒนาทีมงานตามรูปแบบมีกิจกรรมทั้งหมด 9 วิธี โดยมีวิธีดำเนินการ ดังนี้

- 1) องค์ประกอบย่อยด้านบุคคลมีวิธีดำเนินงานคือการวิเคราะห์กำหนดบทบาทและการฝึกอบรมทักษะการพัฒนาทีมงาน
- 2) องค์ประกอบย่อยด้านทีม มีวิธีดำเนินงาน คือ การประชุมวินิจฉัยสภาพการณ์ และการประชุมเพื่อพัฒนาทีมงาน
- 3) องค์ประกอบย่อยระดับงานมีวิธีดำเนินงาน คือ ใช้ตารางกำหนด ความรับผิดชอบ และการกำหนดเป้าหมาย
- 4) ระดับองค์การ มีวิธีดำเนินงาน คือ การประชุมแบบเผชิญหน้ากัน การอภิปรายกลุ่ม การสำรวจข้อมูลและส่งข้อมูลย้อนกลับซึ่งกระบวนการพัฒนาองค์การให้เกิดการเปลี่ยนแปลงควรใช้หลายวิธีการเพราะจะได้ผลมากกว่าวิธีการเดียวซึ่งการเปลี่ยนแปลงนั้นต้องมีลักษณะสำคัญ 3 ขั้นตอน คือ 1) ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายตัดสินใจและออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ 2) ผลของความร่วมมือของทุกคนสะท้อนให้เห็นจากการทำงานเป็นทีม 3) การออกแบบหรือจัดโครงสร้างใหม่และต้องได้รับการยอมรับจากทุกคน (Gibson, John and James, 1997) ซึ่งกิจกรรมในการสร้างทีมงานอาศัยแนวคิดของ Owens (1987) ที่เสนอแนวทางการออกแบบกระบวนการพัฒนาองค์การไว้ว่า ต้องเน้นการปรับปรุงคุณภาพชีวิตคน ใช้กระบวนการ เชิงระบบที่มีจุดเน้นอยู่ที่คนปรับเปลี่ยนระบบใหม่โดยใช้กลยุทธ์การให้การศึกษาอบรม และการเรียนรู้ผ่านการลงมือปฏิบัติให้เผชิญปัญหาจริงวางแผนดำเนินการเชิงกลยุทธ์และมีที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญ Argyris (1993) ได้เสนอกระบวนการวินิจฉัยและการแทรกเสริมเพื่อพัฒนาองค์การไว้ 4 ขั้นตอน คือ ขั้นแรก เป็นการสัมภาษณ์และสังเกตผู้ปฏิบัติงานใน

องค์การ ซึ่งเป็นขั้นตอนการรวบรวมและทำความเข้าใจเป้าหมายและนโยบายขององค์การจำแนกสิ่งที่พบ  
 ในองค์กรที่ยังไม่สอดคล้องกัน เช่น ค่านิยม ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มผู้บริหารหรือกลุ่มผู้ปฏิบัติหรือ  
 ระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติ หรือลำดับขั้นตอนการทำงานที่เป็นไปได้ เป็นต้น เพื่อหาทางตรวจสอบ  
 ความเที่ยงตรงในระดับต่างๆ ขั้นที่สอง รวบรวมข้อค้นพบมาสะท้อนสิ่งที่ได้เรียนรู้ในองค์กร ค้นหา  
 แนวทางปฏิบัติและจัดทำแผนปฏิบัติการ ขั้นที่สาม ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการและให้ความสำคัญ  
 กับข้อมูลย้อนกลับ โดยมาอภิปรายในกลุ่มเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพและขั้นสุดท้าย  
 จัดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่อ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างทันท่วงทีเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และ  
 การจัดการความรู้จากการลงมือปฏิบัติ ซึ่งสิ่งที่ตามมาคือ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและเป็นวัฒนธรรม  
 ของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร การแลกเปลี่ยนประสบการณ์จนเกิดนวัตกรรมการทำงานใหม่ ซึ่งก็คือ  
 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากผลการวิจัย พบว่า กิจกรรมทั้ง 9 วิธีนั้น สามารถเปลี่ยนแปลงครูใน  
 ด้านความรู้ เจตคติ พฤติกรรม และประสิทธิผลของการทำงานในสถานศึกษา ผลการวิจัยนี้สอดคล้อง  
 กับแนวคิดการประเมินการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากกระบวนการแทรกเสริมองค์การของ Gibson,  
 John และ James (1997) ที่เสนอว่า การเปลี่ยนแปลงนั้นต้องเกิดจากทุกคนมีส่วนร่วมในการ  
 ตัดสินใจและออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ ผลลัพธ์สะท้อนการทำงานเป็นทีมและการจัด  
 โครงสร้างหรือระบบใหม่นั้นต้องได้รับการยอมรับจากคนในองค์กรผลการประเมินรูปแบบการพัฒนา  
 ทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา จาก  
 การศึกษารูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของ  
 โรงเรียนมัธยมศึกษา สรุปได้ดังนี้

1. องค์ประกอบรูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา  
 ที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 1) องค์ประกอบหลักด้านการทำงานเป็นทีม  
 ประกอบด้วย (1) องค์ประกอบย่อยด้านบุคคล (2) องค์ประกอบย่อยด้านทีม (3) องค์ประกอบย่อย  
 ด้านงาน และ (4) องค์ประกอบย่อยด้านองค์กร 2) องค์ประกอบหลักด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน  
 ในการจัดการศึกษา ประกอบด้วย (1) ร่วมคิด (2) ร่วมปฏิบัติ (3) ร่วมประเมิน และ (4) ร่วมรับผลที่  
 เกิดขึ้นจากการประเมิน 3) องค์ประกอบหลักด้านกระบวนการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม  
 ประกอบด้วย (1) การสร้างความตระหนักการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม (2) การศึกษา  
 สภาพปัจจุบันการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม (3) การวางแผนปฏิบัติการพัฒนาทีมงาน  
 โดยชุมชนมีส่วนร่วม (4) การดำเนินการตามแผนปฏิบัติการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม  
 และ (5) การประเมินผลการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม สอดคล้องกับ ธนวัฒน์ ภมรพรอนันต์  
 (2555) ศึกษาวิจัย การทำงานเป็นทีมและการสร้างโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการ  
 ทำงานเป็นทีมประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ ได้แก่ การสร้างทีมงานและกระบวนการพัฒนาทีมงาน

2. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า สภาพปัจจุบันทั้งองค์ประกอบหลักโดยรวมและรายองค์ประกอบหลัก ผู้ที่มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามีความเห็นว่ามี การปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางทุกองค์ประกอบหลัก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์การพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ทั้งองค์ประกอบหลักโดยรวมและรายองค์ประกอบหลัก ผู้ที่มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา มีความเห็นว่ามีระดับที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุดทุกองค์ประกอบหลัก สอดคล้องกับงานวิจัยของ จิราภรณ์ เอมเอี่ยม (2552) ที่ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการสร้างทีมงานครูในสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา พบว่า องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมทั้งโดยภาพรวมและแต่ละองค์ประกอบอยู่ในระดับมากที่สุดทุกองค์ประกอบ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยมากไปน้อยคือ ด้านผู้นำทีม ด้านสมาชิกทีม ด้านโครงสร้างทีมและด้านกระบวนการทีม

3. รูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่พัฒนาขึ้น ประกอบด้วย 1) องค์ประกอบหลักด้านการทำงานเป็นทีม มี 4 องค์ประกอบย่อย (1) องค์ประกอบย่อยด้านบุคคล มี 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ การมีส่วนร่วม ความร่วมมือ ภาวะผู้นำ และแรงจูงใจ (2) องค์ประกอบย่อยด้านทีม มี 7 ตัวบ่งชี้ การบริหารความขัดแย้ง การประชุมทีม การสร้างความเป็นปึกแผ่นของทีมการประสานงานการตัดสินใจร่วมกัน การติดต่อสื่อสาร และการไว้วางใจ (3) องค์ประกอบย่อยด้านงาน มี 5 ตัวบ่งชี้ วัตถุประสงค์ชัดเจน การกำหนดเป้าหมาย การกำหนดบทบาท การปรับปรุงกระบวนการทำงาน และมีการตรวจสอบผลงาน/การประเมินผล (4) องค์ประกอบย่อยด้านองค์การ มี 2 ตัวบ่งชี้ บรรยากาศองค์การ และวัฒนธรรมองค์การ 2) องค์ประกอบหลักด้านการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษา มี 4 ตัวบ่งชี้ ร่วมคิด ร่วมปฏิบัติ ร่วมประเมินผล และร่วมรับผลที่เกิดขึ้นจากการประเมิน 3) องค์ประกอบหลักด้านกระบวนการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา มี 5 ตัวบ่งชี้ คือ (1) การสร้างความตระหนักการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม (2) การศึกษาสภาพปัจจุบันการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม (3) การวางแผนปฏิบัติการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม (4) การดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ การพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมและ (5) การประเมินผลที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม สอดคล้องกับ สุเมธ งามกนก (2555) ศึกษาวิจัย เรื่อง การสร้างและพัฒนาทีมงานพบว่า ทีมงาน คือ กลุ่มบุคคลที่มาทำงานร่วมกันมีการประสานบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อไปสู่เป้าหมายเดียวกัน คือความสำเร็จของงานการทำงานเป็นทีมต้องอาศัยปฏิสัมพันธ์ต่อกันในการสื่อสาร การประสานงานการช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานกิจกรรมบางอย่างต้องการการทำงานเป็นกลุ่ม เช่น คณะกรรมการการทำงานเป็นกลุ่มต้องการการทำงานร่วมกันมากกว่าก่อให้เกิดการสร้างงานกลุ่มก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการตัดสินใจภายใต้

เงื่อนไขที่แน่นอนการทำงานคนเดียววันนั้นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถยอมทำได้แต่อาจมีข้อจำกัดจึงต้องอาศัยการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นเพื่อช่วยกันสร้างผลงานที่มีคุณภาพ

4. รูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาจากการประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิโดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาความเหมาะสมเป็นรายด้าน พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด 1 ด้าน คือ ด้านความเหมาะสมของรูปแบบ ส่วนอีก 4 ด้าน คือ ด้านเนื้อหาสาระของรูปแบบด้านความเป็นไปได้ของรูปแบบด้านความถูกต้องของรูปแบบและด้านประโยชน์ของรูปแบบมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ผู้ที่มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา มีความเห็นต่อรูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา คือ ทราบวิธีและสามารถพัฒนาตนเองได้ ได้รับความรู้ ความสามารถของตนเอง มีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ของตนเองทราบวิธีและมีการปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง มีภาวะผู้นำในการปฏิบัติงาน เกิดความรู้และทักษะใหม่ๆ มีการทำงานเป็นทีม มีการพัฒนาทีมงาน มีความเป็นปึกแผ่นของทีม ทีมทำงาน มีประสิทธิภาพมีความร่วมมือกันระหว่างบุคคลและทีมงาน ทีมงานมีการประสานงานและความเชี่ยวชาญ เคารพต่อการตัดสินใจของทีม มีการส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ร่วมกันรับผิดชอบต่อผลลัพธ์เป็นทีมมีการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ มีความไว้วางใจต่อกันระหว่างสมาชิกในทีม มีการตัดสินใจเป็นทีมที่ถูกต้องเหมาะสม การสื่อสารงาน มีความชัดเจน มีวิธีการปฏิบัติงานได้ถูกต้อง กระบวนการทำงานเป็นระบบ มีประสิทธิภาพ งานมีวัตถุประสงค์ชัดเจน มีการกำหนดเป้าหมาย ผลลัพธ์ของงานมีมาตรฐาน มีการตรวจสอบผลงาน มีการประเมินผลงาน มีเกณฑ์และตัวบ่งชี้การประเมินความสำเร็จมีความรู้สึกผูกพันกับโรงเรียน มีความรู้สึกมีส่วนร่วมและเป็นเจ้าของร่วมกัน สิ่งแวดล้อมและบรรยากาศเอื้อต่อการทำงาน มีบรรยากาศเป็นประชาธิปไตย เกิดทักษะและนวัตกรรมในการทำงาน วัฒนธรรมก่อให้เกิดทัศนคติความเชื่อค่านิยมการปฏิบัติงานร่วมกัน สอดคล้องกับแนวคิดของ Stott และ Walker (2015) ที่เสนอแนวคิดประกอบการเสริมสร้างความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผลการปฏิบัติงานของทีมงานไว้ 4 มิติ ประกอบด้วย บุคคล งาน ทีมงานและองค์การ ซึ่งทั้ง 4 มิติจะค้ำึงถึงองค์ประกอบด้านคุณสมบัติของทีมงานทักษะที่จำเป็นของสมาชิกกระบวนการกลุ่มและสภาพแวดล้อมในการทำงานของแต่ละทีม ซึ่งแต่ละองค์ประกอบอภิปรายผลได้ องค์ประกอบด้านบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ การมีส่วนร่วม ความร่วมมือและภาวะผู้นำ กล่าวได้ว่า บุคคลถือว่าเป็นระบบย่อยที่เล็กที่สุดในองค์การ การศึกษาถึงพฤติกรรมของตัวบุคคลนั้นประโยชน์สำคัญที่แท้จริง คือ การศึกษาและเข้าใจถึงลักษณะของความเป็นไปของพฤติกรรมภายใต้ระบบสังคมของกลุ่มคนในองค์การ ซึ่ง Hunt (1997) ได้เสนอไว้ว่า อิทธิพลที่มีผลต่อคุณลักษณะของตัวบุคคล คือ ความสามารถและสิ่งจูงใจ ซึ่งคุณลักษณะของตัวบุคคลนี้จะมีส่วนเกี่ยวข้องกับผลงานซึ่งผลงานขององค์การจะดีหรือไม่อย่างไรขึ้น อยู่กับความสามารถและสิ่งจูงใจของตัวบุคคลภายในองค์การ Dubrin (1984)

เสนอว่า บุคคลในองค์การจะมีพื้นฐานของความแตกต่างกัน คือ มีพลังต่อสู้กับความเหน็ดเหนื่อยและความยากลำบากไม่เท่ากันมีความรักและความสนใจในการทำงานไม่เท่ากัน ขอบลักษณะของความ เป็นผู้นำแตกต่างกัน มีการติดต่อกับ บุคคลอื่นไม่เหมือนกัน และมีความรับผิดชอบต่อภารกิจที่ได้รับ มอบหมายไม่เหมือนกัน องค์ประกอบด้านทีม ได้แก่ การไว้วางใจ การตัดสินใจ การประชุมทีม ความเป็นปึกแผ่นของทีม การประสานงาน การบริหาร ความขัดแย้งและการติดต่อสื่อสาร กล่าวได้ว่า ทีมจะสามารถใช้ความสามารถในบทบาทต่างๆ หรือปรับบทบาทให้เกิดประโยชน์แก่กลุ่มเป็นสิ่งที่ต้อง ให้ความสำคัญอย่างยิ่งเพราะการรวมตัวเป็นกลุ่มอาจจะเป็นการสนับสนุนให้ความร่วมมือต่อองค์การ หรือในทางตรงกันข้ามอาจจะเป็นอุปสรรคถ่วงความหน้าทำลายองค์การได้

สรุปได้ว่า รูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผล ของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติและมีความเป็นไปได้ของ รูปแบบไปใช้ในสถานการณ์จริง

### ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้และเพื่อการวิจัย ครั้งต่อไปดังนี้

#### 1. ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 เนื่องจากการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิ ผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นการใช้กระบวนการวิจัยพัฒนาในการดำเนินการพัฒนาทีมงาน การนำ รูปแบบนี้ไปใช้จึงควรคำนึงถึงบริบทของสถานศึกษาและสะท้อนให้เห็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจาก การลงมือปฏิบัติของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาเพราะการดำเนินงานจะเป็นกระบวนการที่ เป็นวงจรต่อเนื่อง มีการวางแผนการปฏิบัติตามแผนและการประเมินผลที่เกิดขึ้น โดยเน้นการมีส่วน ร่วมและ ความร่วมมือของทุกคนในโรงเรียนและชุมชน ดังนั้นการนำกระบวนการวิจัยพัฒนามาใช้ แก้ไขปัญหาและปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานตามระบบต่างๆ ของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพจะส่ง ต่อการพัฒนาประสิทธิผลของการจัดการศึกษาของโรงเรียน

1.2 โรงเรียนที่ต้องการนำรูปแบบนี้ไปใช้ ควรทำการสำรวจสภาพการณ์เบื้องต้นใน การปฏิบัติงานของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาของโรงเรียน ครูและบุคลากรในโรงเรียนเพื่อ ทำการวิเคราะห์ระบบโครงสร้างการบริหารและการปฏิบัติงานในโรงเรียน ซึ่งจะนำไปสู่การพิจารณา ปัญหาหรือจุดพัฒนาได้อย่างเที่ยงตรงและมีความชัดเจนเพราะการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม ในการจัดการศึกษาเพื่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม จะเป็นการกำหนดปัญหาหรือจุดพัฒนาที่ผู้ที่มีส่วน เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาของโรงเรียน ครูและบุคลากรของโรงเรียนต้องร่วมกันปรึกษาหารือเพื่อ

วิเคราะห์ปัญหาและหาจุดพัฒนานั้นร่วมกัน ซึ่งสามารถดำเนินการให้เกิดผลการเปลี่ยนแปลงทั้งใน  
ด้านบุคคล ทีม งาน องค์กรและการมีส่วนร่วมของชุมชน

1.3 ผลการศึกษาที่ได้ทำให้ทราบถึงสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การพัฒนา  
ทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ทั้งในเชิงโครงสร้างระบบการบริหารจัดการและ  
สภาพการพัฒนาทีมงานในโรงเรียน ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการวางแผนการพัฒนาการพัฒนาทีมงาน  
โดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดังนั้น โรงเรียนที่จะนำแนวคิดนี้ไปใช้  
อาจจัดทำนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาตามรูปแบบนี้  
เป็นโปรแกรมระยะยาวที่มีความยืดหยุ่นตามความเหมาะสมของแต่ละโรงเรียนโดยใช้การพัฒนาแบบ  
โรงเรียนเป็นฐาน เน้นการพัฒนาทีมงานเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนเพื่อให้เกิดทีมงานที่  
เข้มแข็ง

1.4 ผลการวิจัยครั้งนี้ได้รูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัด  
การศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ประกอบด้วยองค์ประกอบหลักการทำงานเป็นทีม  
องค์ประกอบหลักการมีส่วนร่วมของชุมชน และองค์ประกอบหลักกระบวนการพัฒนาทีมงาน  
ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือหรือแนวทางในการพัฒนาทีมงานเพื่อให้เกิด  
การทำงานเป็นทีมในโรงเรียน ดังนั้น โรงเรียนที่จะนำรูปแบบนี้ไปใช้ควรอยู่บนเงื่อนไขของความสมัคร  
ใจและความพร้อมของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาของโรงเรียน ครูและบุคลากรในโรงเรียน  
และระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนาทีมงานเพื่อให้เกิดการทำงานเป็นทีมร่วมกันไม่ควรน้อยกว่า 6 เดือน  
หรือมากกว่าและควรมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

1.5 จากกระบวนการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มี  
ประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยใช้กิจกรรม 9 กิจกรรมในการวิจัยครั้งนี้พบว่าสามารถ  
นำมาใช้ในการพัฒนาทีมงานที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ในสถานศึกษา ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะ  
เพิ่มเติม ดังนี้

(1) ผู้บริหารโรงเรียนควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วน  
ร่วมในการจัดการศึกษา คอยให้คำแนะนำและเป็นที่ปรึกษาเป็นระยะๆ เพื่อให้การทำงานระหว่าง  
โรงเรียนกับชุมชนเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

(2) ควรจัดทำรายการปฏิบัติกิจกรรมระหว่างโรงเรียนกับชุมชนตรงกันในแต่ละ  
ปีการศึกษาเพื่อให้ชุมชนได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือนำปัญหาต่างๆ มาปรึกษาหารือกันนับเป็น  
เทคนิคการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมที่มีประสิทธิภาพอย่างหนึ่ง

(3) ในการฝึกอบรมควรนำปัญหาจากสภาพการพัฒนาทีมงานที่เกิดขึ้นจริง  
ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนเป็นประเด็นในการฝึกอบรม

(4) โรงเรียนควรมีการจัดกิจกรรมและโครงการต่างๆ ที่เน้นให้โรงเรียนกับชุมชน ได้มีการทำงานเป็นทีมเพื่อสร้างความสำเร็จร่วมกัน

(5) โรงเรียนควรมีการสรุปผล และประเมินผลการปฏิบัติงานระหว่างโรงเรียนกับชุมชนเพื่อสะท้อนผลการดำเนินงานในภาพรวมของโรงเรียนและชุมชน

## 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1) การวิจัยครั้งนี้ เป็นการนำกิจกรรมพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมเข้ามาเป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียนกับชุมชนอย่างเป็นระบบ ดังนั้นจึงควรมีการวิจัยและพัฒนากิจกรรม 9 กิจกรรมในการพัฒนาทีมงานที่นอกเหนือจากการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งจะเป็นโยบายต่อการนำไปใช้ในการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาในโรงเรียนต่อไป

2) การวิจัยครั้งนี้ ในขั้นตอนของการทดลองใช้เป็นการใช้กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการในการขับเคลื่อนเพื่อดำเนินการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม ดังนั้นจึงควรมีการวิจัยโดยใช้กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมในการดำเนินการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมโดยทำการทดลองดำเนินการในโรงเรียนแบบคู่ขนานที่มีขนาดโรงเรียนแตกต่างกันด้วย



บรรณานุกรม





## บรรณานุกรม

- กรกนก ทิพรส. (2555). *องค์การและการจัดการ*. พิมพ์ครั้งที่ 3. มหาสารคาม : ศูนย์หนังสือ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2556). *การปรับกระบวนการทัศน์และพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว. 2556.
- กฤษดา ผ่องพิทยา. (2555). *การวิเคราะห์องค์ประกอบและความสัมพันธ์ของคุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ พฤติกรรมภาวะผู้นำที่พึงประสงค์และปัจจัยชีวสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- กวี วงศ์พุม. (2555). *การบริหารงานเป็นทีมช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของงานมากขึ้น*. วารสารเพิ่มผลผลิต. 36(5) : 37- 48, ตุลาคม-พฤศจิกายน.
- กิตติ คั่นชา. (2555). *หลักการบริหารการมีส่วนร่วม*. กรุงเทพฯ : บุ๊คแบงก์.
- เกรียงไกร เจียมบุญศรี และจักร อินทจักร. (2555). *คู่มือบริหารทรัพยากรบุคคล*. กรุงเทพฯ : บุ๊คแบงก์.
- เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. (2555). *การจัดการและการพัฒนาองค์กร*. ขอนแก่น : ภาควิชาสังคมศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงาน. (2555). *เอกสารประกอบการประชุมสัมมนา คณะกรรมการโรงเรียน*. กรุงเทพฯ. โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- แคลิยา ศรีใส. (2548). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สำนักผู้ตรวจราชการประจำเขตตรวจราชการที่ 3*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จ่านง แรกพินิจ. (2555). *รายงานการวิจัย เรื่องการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษา*. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี.
- จิระจิตต์ บุณนาค. (2555). *เอกสารการสอนชุดวิชาองค์การและการจัดการงานบุคคลหน่วยที่ 14*. พิมพ์ครั้งที่ 11. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- จิราภรณ์ เอ็มเอี่ยม. (2552). *การพัฒนารูปแบบการสร้างทีมงานครูในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- เจิมศักดิ์ ปิ่นทอง. (2555). *การบริหารงานพัฒนาชนบท*. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.

- ชัยอนันต์ สมุทวณิช. (2554). *องค์ประกอบการจัดการมัธยมศึกษา*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- ชาญชัย อาจิมสมาจาร. (2555). *เทคนิคการพัฒนาทีมงาน*. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- ชำนาญ ปานวงษ์. (2555). *ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษา* โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดกำแพงเพชร : การศึกษาพหุกรรม. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- ชินรัตน์ สมสืบ. (2555). *การมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาชนบท*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ชูชาติ พ่วงสมจิตร. (2555). *การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งเสริมและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการมีส่วนร่วมของชุมชนกับโรงเรียนประถมศึกษาในเขตปริมณฑลกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และฉัตรยาพร เสมอใจ. (2556). *การจัดการ*. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และคณะ. (2555). *การสร้างทีมงานประสิทธิภาพ*. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ณัฐนันท์ ดนุพิทักษ์. (2556). *ลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา 6*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- ติน ปรัชญพฤทธิ์. (2555). *การบริหารการพัฒนา : ความหมายเนื้อหาแนวทางและปัญหา*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เดือนใจ แวงงาม. (2555). *พลวัตของกลุ่มและการทำงานเป็นทีม*. กรุงเทพฯ : เม็ดทรายพริ้นติ้ง.
- ถวัลย์รัฐ วรเทพพุดิพงษ์. (2555). *การกำหนดและวิเคราะห์นโยบายสาธารณะ : ทฤษฎีและการประยุกต์ใช้*. กรุงเทพฯ : เสมาธรรม.
- ทรงวุฒิ ทาระสา. (2555). *การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- ทวีทอง พงษ์วิวัฒน์. (2555). *การมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนา*. นครปฐม : ศูนย์ศึกษานโยบายสาธารณสุข มหาวิทยาลัยมหิดล.

- ทองใบ สุตชารี. (2555). *ภาวะผู้นำ : กลไกขับเคลื่อนองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Leadership : The Movement Mechanism for Learning Organization)*. พิมพ์ครั้งที่ 3.  
 อุบลราชธานี : คณะบริหารธุรกิจและการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- ทัศนาศาสตร์. (2555). *รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการฝึกอาชีพระยะสั้นช่วง  
 อุตสาหกรรมกรมอาชีวศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชา  
 การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.*
- ทัศนาศาสตร์. (2555). *กลุ่มสัมพันธ์เพื่อการทำงานและการจัดการเรียนการสอน*. กรุงเทพฯ :  
 นิชิแอดเวอร์ไทซิง กรุ๊ป.
- ทัศนาศาสตร์. (2555). *ศาสตร์การสอน : องค์ความรู้เพื่อจัดกระบวนการเรียนรู้*. พิมพ์ครั้งที่ 2.  
 กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ. (2556). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2555). *หลักการจัดการ*. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ธนวัฒน์ ภมรพรอนันต์. (2555). *การศึกษาการทำงานเป็นทีมและการสร้างโมเดลฝึกอบรมเพื่อพัฒนา  
 การทำงานเป็นทีมของพนักงาน. วารสารการวิจัยมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม.*  
 5(9) : 1-2, มกราคม-มิถุนายน.
- ธีระ รุญเจริญ. (2550). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดการและบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.
- ธีระ หมื่นศรี. (2555). *การสร้างทีมงานของโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตสามมุก-บางปลาสร้อย  
 เขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการ  
 บริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- นภาพรณัฏฐ์ จันทร์ศัพท์ และคณะ. (2555). *วิธีการวิจัยเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ :  
 ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- นรินทร์ แจ่มจำรัส. (2555). *การพัฒนาองค์กร*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ศูนย์พัฒนาทุนมนุษย์.
- นิตยา ชังคมานนท์. (2555). *ผลการเรียนแบบร่วมมือโดยใช้เทคนิคจีโอที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการ  
 เรียนและทักษะการทำงานร่วมกันในรายวิชา ส 503 สังคมศึกษาของนักเรียน  
 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 โรงเรียนสิรินธรราชวิทยาลัย จังหวัดนครปฐม. วิทยานิพนธ์ปริญญา  
 การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.*
- นิตยา มังวอ. (2555). *ปัญหาการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดฉะเชิงเทรา.  
 วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนรินทร์.*
- นิรันดร์ จงวุฒิเวศย์. (2555). *กลวิธี แนวทาง วิธีการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในกิจกรรม  
 เพื่อชุมชนในการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนา*. กรุงเทพฯ : ศักดิ์โสภณาการพิมพ์.

- นุชจรินทร์ รัชชสกุล. (2555). *หลักการประสานงาน*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทร์เพช.
- เนาวรัตน์ แยมแสงสังข์. (2556). *แนวคิดและกลยุทธ์ในการปรับระบบองค์การ*. กรุงเทพฯ : บริษัทการศึกษา จำกัด.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2535). *การวิจัยเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). *การวิจัยเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2554). *วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : ชมรมเด็ก.
- บุญเชิด ภิญโญอนันตพงษ์. (2545). *รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ เรื่อง การสร้างมาตรฐานประเมินและเกณฑ์ปกติ (Norms) ศักยภาพการเรียนรู้ของเด็กนักเรียนชั้นประถมศึกษา*. กรุงเทพฯ : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- บุญเชิด ภิญโญอนันตพงษ์. (2549). *การวัดและประเมินผลการศึกษาทฤษฎีและการประยุกต์*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : อักษรเจริญทัศน์.
- บุญลดา คุณาเวชกิจ. (2550). *วิจัยเรื่องปัจจัยส่วนบุคคลกับการพัฒนาทีมงานสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์.
- ประเทือง พลายไธ. (2555). *ปัจจัยที่มีผลต่อความร่วมมือในการจัดการของวิทยาลัยพยาบาลบรมราชินีและโรงพยาบาลมราช จังหวัดสุพรรณบุรี*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ประภัสสร บุญมี. (2556). *ปัญหาการสร้างทีมงาน*. กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค.
- ประโยชน์ คล้ายลักษณ์. (2556). *รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษาผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา*. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร*. 15(5) : 136-137, ตุลาคม (ฉบับพิเศษ).
- ประวีต เอรารวรรณ์. (2557). *การศึกษามลของการประเมินเสริมพลังอำนาจเพื่อเพิ่มสมรรถนะของครูประจำการด้านการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียน*. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร*. 16(3) : 44-52.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2555). *การพัฒนาองค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Dynamic Organization Development for Change)*. กรุงเทพฯ : วิทย์ไพบูลย์ พรินท์ติ้ง.
- ประสิทธิ์ เมืองไสย. (2555). *การสร้างทีมงานในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ จังหวัดเชียงใหม่*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ปรัชญา เวสารัชช. (2555). *การประถมศึกษาในชนบทไทย*. กรุงเทพฯ : บริษัทสารมวลชน.
- ปรัชญา เวสารัชช. (2555). *ชุดฝึกอบรมโครงการพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ครู ผู้นำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น*. สำนักงานปฏิรูปการศึกษา.

- ปราณี รามสูต และจำรัส ตังสุวรรณ. (2554). *พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน*. กรุงเทพฯ : ธารนิเวศวิทยา.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2555). *การบริหารงานวิชาการ*. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพฯ.
- ปาริชาติ วลัยเสถียร และคณะ. (2555). *กระบวนการและเทคนิคการทำงานของนักพัฒนา*. กรุงเทพฯ : สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- เปรมวดี คฤหเดช. (2555). *การพัฒนาชุดฝึกอบรมเชิงประสบการณ์เพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีม สำหรับนักศึกษาพยาบาล*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- ผุสดี รุมาคม. (2555). *การประเมินการปฏิบัติงาน*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : นาเพรส.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2554). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ : สุภาการพิมพ์.
- พรจันทร์ พรศักดิ์กุล. (2550). *รูปแบบกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณ แบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พรทิพา จุลสุคนธ์. (2555). *การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษา:กรณีศึกษาโรงเรียน วัดศิรินาครัตนาราม*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์.
- พรนพ พุกกะพันธ์. (2555). *การบริหารความขัดแย้ง*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ว.เพ็ชรสกุล.
- พิภพ วังเงิน. (2555). *พฤติกรรมองค์กร*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : รวมสาส์น.
- เพชริน สงค์ประเสริฐ. (2555). *การพัฒนาแบบการบริหารงานวิชาการโดยยึดหลักการทำงาน เป็นทีม ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ไพรัช อรรถกามาพันธ์ และมัทนา โชควรวุฒนกร. (2555). *การส่งเสริมชุมชนและท้องถิ่นใน การปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพฯ : ภาพการพิมพ์.
- มัทนา เป็งจันทร์. (2555). *การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานขององค์การบริหารส่วน ตำบล อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- มัลลิกา วิชชุกรองครัด. (2553). *หลักการทำงานเป็นทีม*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ยงยุทธ เกษมสาคร. (2556). *ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : เอสแอนด์ จีกราฟฟิค.

- เยาวดี วิบูลย์ศรี. (2554). *การประเมินโครงการ : แนวคิดและแนวปฏิบัติ*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2555). *ภาวะผู้นำ*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ธนัชการพิมพ์.
- รัตน์ บัวสนธ์. (2552). *วิจัยเชิงคุณภาพทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ราตรี วีระวัฒน์โสภณ. (2555). *การสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาสระแก้ว เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา*.
- วรภรณ์ ตระกูลสถิตย์. (2555). *การทำงานเป็นทีม*. กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- วสันต์ กุ้เกียรติกุล. (2555). *ชุมชนเข้มแข็งด้วยกิจกรรมกลุ่ม*. [ออนไลน์]. ได้จาก : <https://www.gotoknow.org/posts/55689>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 25 ธันวาคม 2557].
- วิจัยและพัฒนาการเรียนรู้, สถาบัน. (2558). *รายงานการวิจัยโครงการวิจัยและพัฒนาการเรียนรู้เพื่อ คุณภาพสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ : สถาบันวิจัยและพัฒนาการเรียนรู้.
- วรรณลักษณ์ เมียนเกิด. (2555). *การประสานงานเพื่อพิทักษ์เด็กที่ถูกกระทำทารุณระหว่างองค์กร สวัสดิการภาครัฐและเอกชน. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*.
- วิจิตร อวาทกุล. (2555). *เทคนิคมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Technique)*. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : โอ.เอส.พรีนติ้ง เฮาส์.
- วิเชียร วิทยอดม. (2556). *วัฒนธรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ : โฟร์เฟซ.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2555). *การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ : Learning Organization Development*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- วีระวัฒน์ พงษ์พยอม. (2556). *การทำงานเป็นทีม*. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ศราวุธ อินทะเสมอ. (2555). *ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงานเป็นทีมของคณะทำงาน สนับสนุนการปฏิบัติการพัฒนาชนบทระดับตำบล (คปต.)*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ศักดิ์สิน ชองดารากุล. (2554). *การจัดการศึกษามัธยมศึกษา*. กรุงเทพฯ : พัฒนาพานิช.
- คันสนีย์ ชูเชื้อ. (2555). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของพนักงานมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์.
- ศิริกาญจน์ โกสุมภ์. (2555). *การมีส่วนร่วมของชุมชนและโรงเรียนเพื่อการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2555). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ : ดวงกมลสมัย.

- ศุภมาศ การระเกตุ และคณะ. (2555). *การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประจำโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดพิษณุโลก*.  
[ออนไลน์]. ได้จาก : <http://www.onec.go.th/index.php/book/BookView/803>.  
[สืบค้นเมื่อ วันที่ 25 ตุลาคม 2555].
- สงวน ช่างฉัตร. (2556). *รายงานการวิจัยเรื่องการพัฒนาทีมงานที่มีผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อม*. พิษณุโลก : คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม.
- สงวน สุทธิเลิศอรุณ. (2555). *พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน*. กรุงเทพฯ : อักษรภาพิพัฒนา.
- สมใจ ลักษณะ. (2555). *การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน*. กรุงเทพฯ : คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา.
- สมชาติ กิจยรรยง. (2555). *กระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- สมิต สัชฌุกร. (2555). *เทคนิคการประชุม*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : วิญญูชน.
- สาคร คุณชื่น. (2555). *การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการโรงเรียนในการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาพัฒนาการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาหลักสูตรและการนิเทศ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สิทธิโชค วรานันต์ดิกุล. (2555). *การพัฒนาทีมงาน*. กรุงเทพฯ : บริษัทอักษรพิพัฒนา.
- สิริอร วิชชาวุธ. (2554). *จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุจิตต์ ปุคะละนันท์. (2555). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมและการนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพไปใช้ กรณีศึกษาบริษัท ปีเตอร์เคมีแห่งชาติจำกัด (มหาชน)*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- สุดา ทัพสุวรรณ. (2555). *บ้านกับโรงเรียน*. *วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*. 1(2) : 19-26, สิงหาคม.
- สุทธารัตน์ ตั้งศิริโชค. (2555). *การปฏิบัติเพื่อความร่วมมือระหว่างแพทย์กับพยาบาลในการดูแลผู้ป่วยตามการรับรู้ของแพทย์และพยาบาลในโรงพยาบาลพิจิตร*. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สุธี สุทธิสมบูรณ์ และสมาน รังสียกฤษฎ์. (2555). *หลักการบริหารเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สวัสดิการ สำนักงานข้าราชการพลเรือน.
- สุนันทา เลहनันท์. (2555). *การสร้างทีมงาน*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ ดี ดี บุ๊คส์เตอร์.

- สุภาพร พิศาลบุตร. (2550). *การวิเคราะห์งาน*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : วิรัตน์ เอ็ดดุกะเซ็น.
- สุเมธ งามกนก. (2555). การสร้างทีมงาน. *วารสารศึกษาศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพาภาควิชาการบริหารการศึกษา*. 19(1) : 31-44, มกราคม-ตุลาคม.
- สุรพันธ์ ฉันทแดนสุวรรณ. (2555). *หลักการบริหารธุรกิจ*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุดทอง.
- สุรศักดิ์ หลาบมาลา. (2555). การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน. *วารสารการศึกษาไทย*. 3(27) : 5-9, กันยายน.
- สุรัสวดี ราชกุลชัย. (2555). *การวางแผนและควบคุมทางการบริหาร*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จามจุรี.
- สุรีพร พึ่งพุทธคุณ. (2555). *การสร้างทีมงาน*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ครุสภาลาดพร้าว.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2545). *การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (Classroom Action Research)*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์อักษรไทย.
- เสน่ห์ จุ้ยโต. (2555). *องค์กรสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- เสนาะ ดิยาวี. (2556). *การบริหารงานบุคคล*. พิมพ์ครั้งที่ 12. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ท่าพระจันทร์.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2542). *การกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาและการจัดการศึกษา*. กรุงเทพฯ : ต้นอ้อ แกรมมี.
- เสรี ชัดแซม. (2540). *วิธีการทางสถิติที่ใช้ตรวจสอบข้อสอบทำหน้าที่ต่างกัน*. *วารสารมหาวิทยาลัยบูรพา*. 2(1) : 41-53, มกราคม-มิถุนายน.
- อนุชา แก้วหลวง. (2555). *ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของอาจารย์สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตภาคพายัพ*. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อภิญา กังสนารักษ์. (2555). *รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมในองค์กรที่มีประสิทธิผลระดับคณะของสถาบันอุดมศึกษา*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อรุณ ริกธรรม. (2555). *หน่วยที่ 2 ทฤษฎีองค์กรในประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา*. นนทบุรี : สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- อวยชัย ชบา. (2555). *เอกสารการสอนชุดวิชาพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร หน่วยที่ 6*. พิมพ์ครั้งที่ 2. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- อำนาจ แสงสว่าง. (2544). *จิตวิทยาอุตสาหกรรม (Industrial Psychology)*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

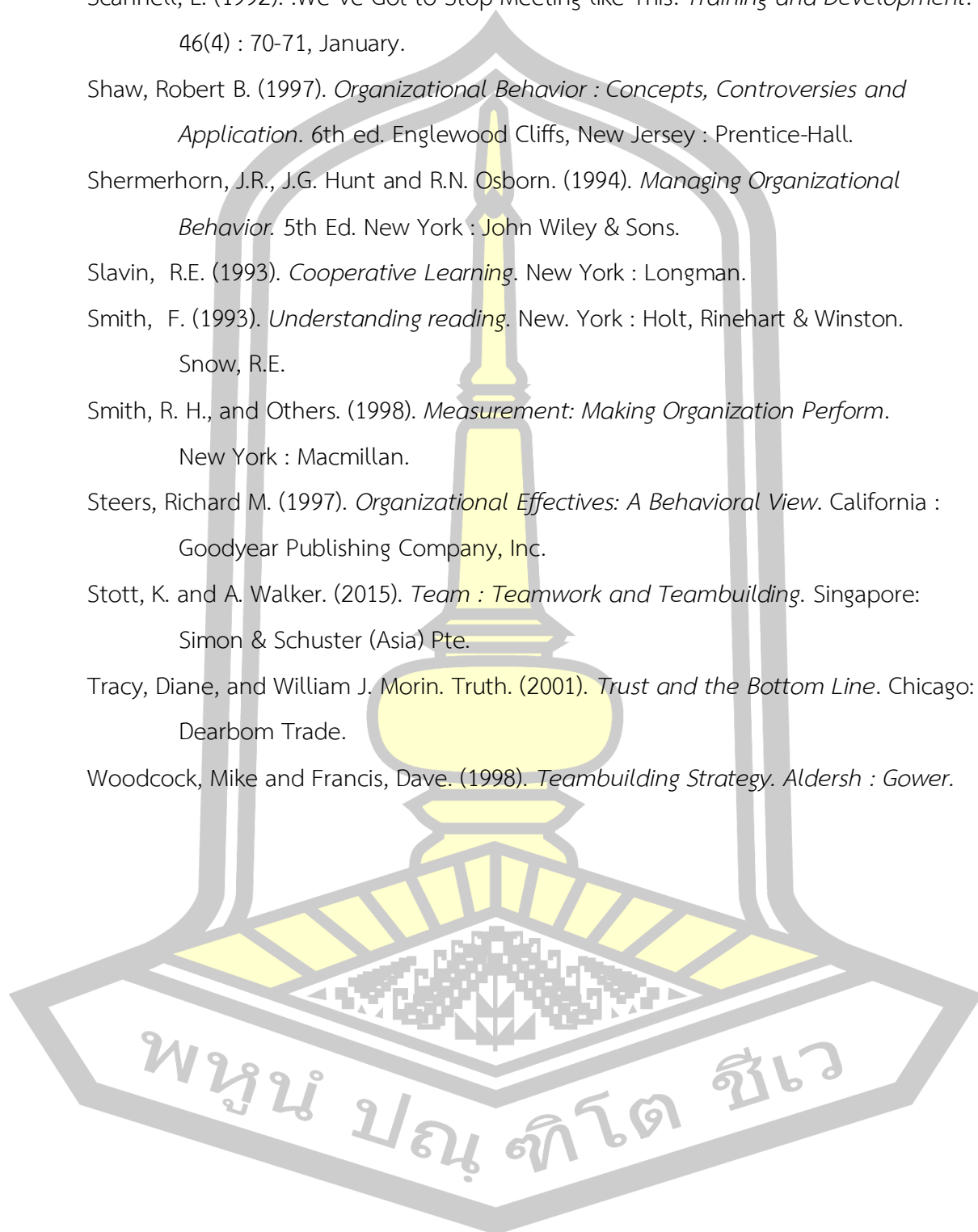


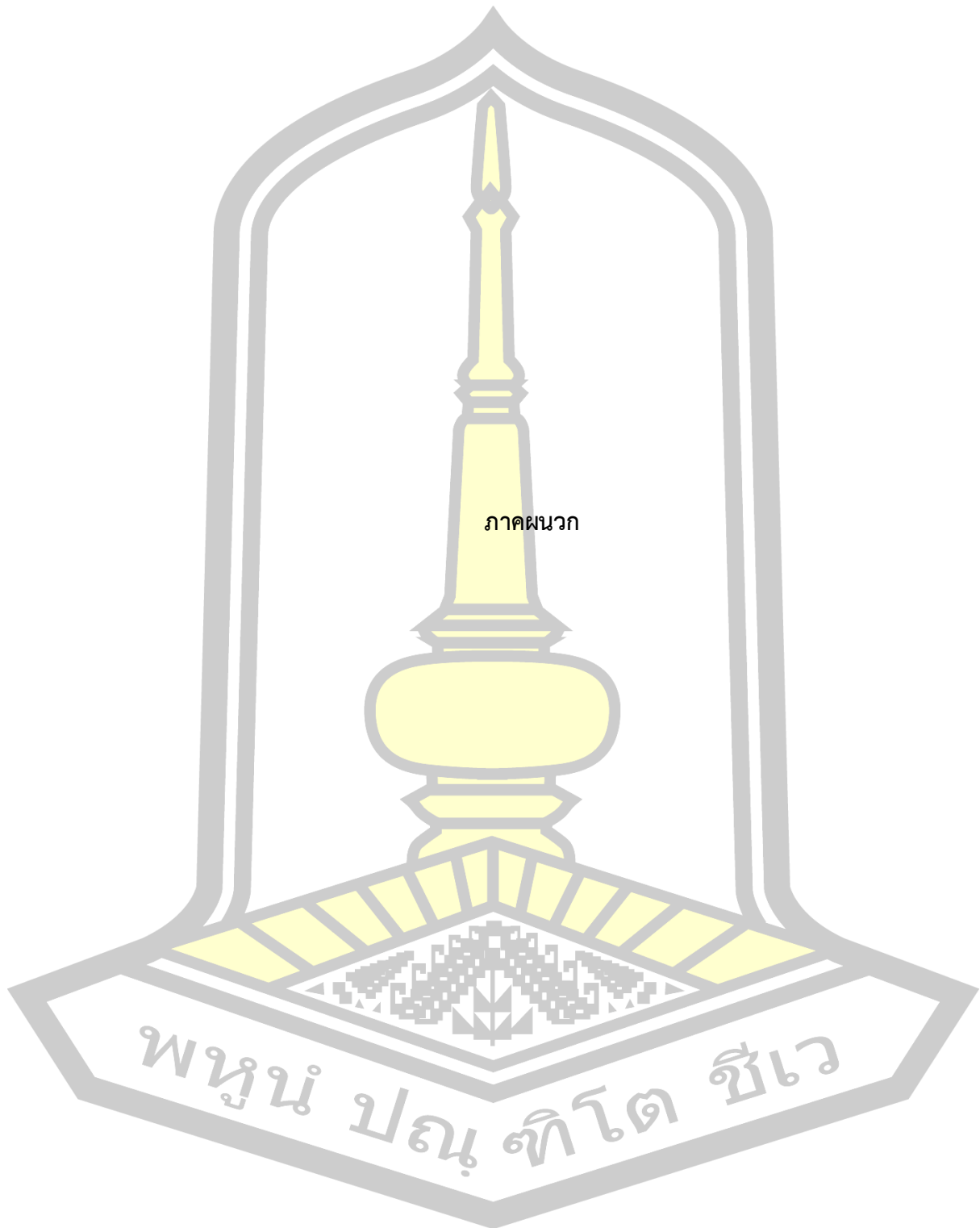
- อุตร พูลสวัสดิ์. (2557). *การมีส่วนร่วมของชุมชนต่อการปฏิบัติงานโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี*. [ออนไลน์]. ได้จาก : [http://www.thapra.lib.su.ac.th/objects/thesis/abstract/snamcn/k40461079\\_th.txt](http://www.thapra.lib.su.ac.th/objects/thesis/abstract/snamcn/k40461079_th.txt). [สืบค้นเมื่อ วันที่ 3 กรกฎาคม 2557].
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2554). *หลักการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน*. กรุงเทพฯ : คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2555). *การศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการของสถานศึกษาในรูปแบบ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- อุทัย เลหาวิเชียร. (2555). *เอกสารการสอนชุดวิชาของค์การและการจัดการงานบุคคล หน่วยที่ 1. พิมพ์ครั้งที่ 12. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช*.
- อุทุมพร จามรมาน. (2541). *โมเดล คืออะไร. วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*. 1(2) : 22- 25, มีนาคม.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2538). *การบริหาร: ทักษะและการปฏิบัติ*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ สุขภาพใจ.
- Anderson, S.D. (1995). *Self-Managed Team and Traditional Pyramid Management : Attitudes Of Extension Filed Educators*. Dissertation Abstracts International. 55(12) : 3690-A, March.
- Argyris, C.L. (1993). *Knowledge for Action Guide to Overcoming Barriers to Organizational Chang*. Sam Francisc : Jossey-Bass Publishers.
- Beer, Michael. (1992). *Organization Change and Development: A system*. View Santa Monica, California : Goodyear Publishing.
- Bovee, Courtland L. and others. (1999). *Management*. New York : McGraw 'Hill.
- Brill. N.I. (1976). *Teamwork : Working Together in the Human Services*. New York : J.B. Lippincott.
- Brown, W.B. and Moberg, D. J. (1998). *Organization Theory and Management : A Macro Approach*. New York : John Wiley and Sons.
- Bruce, Graham. (1983). *A partner in Goodwin Procter's Real Estate Capital Markets J.D. UCLA School of Law*. Cambridge : Harvard University Press.
- Chapel, Raymond David. (1995). *The Influence of Parent Leant Leaders on School Level Decisions*, University of Southem California : Ed.D.

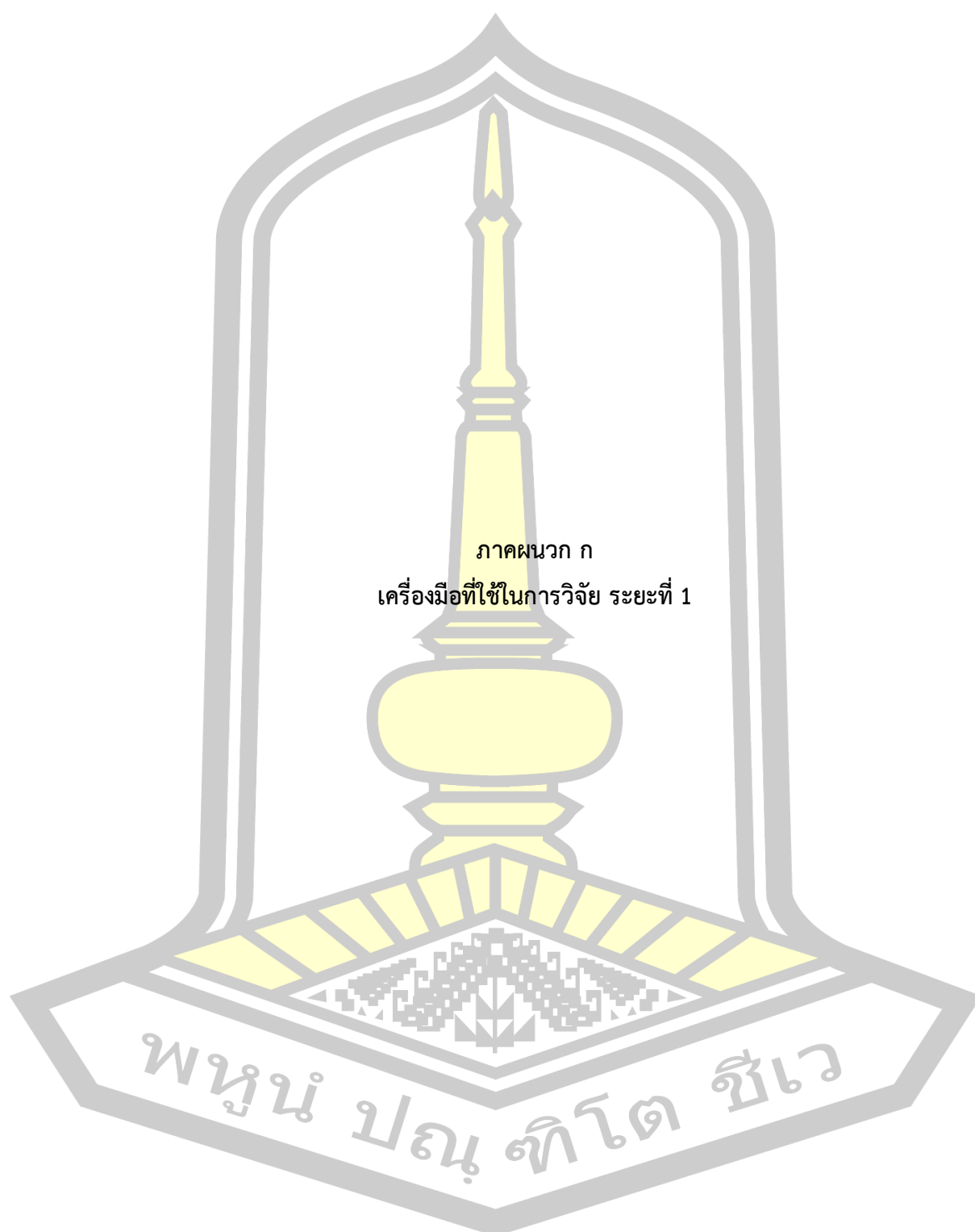
- Cohen, J. M., and Uphoff, N.T. (1991). Participation's Place in Rural Development: Seeking Clarity through Specificity. *World Development*. Vol. 8 No. 3.
- Covin, T.J. and R.H. Kilmann. (1999). *Corporate Transformation: Revitalizing Organization For A Competitive World*. San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- David, B.C. (1997). *Human Behavior at Work-Human Relations and Organizational Behavior*. New York : McGraw - Hill Book Company.
- Davis, J., Millburn, P., Murphy, T., Woodhouse, M. (1992). *Successful Team Building : How to Create Teams that Really Work*. London : Kogan Page.
- Dubrin, Andrew J. (1984). *Foundations of Organizational Behavior : An Applied Perspective Englewood Cliffs*. New Jersey : Prentice-Hall.
- Dumain, B. (1994). *The trouble with teams*. Fortune, September 5 : 86-92.
- Dyer, William G. (1997). *Team Building: Issues and Alternatives*. 3rd ed. New York: The Free Press.
- Eisner, E. (1996). Education Connoisseurship and Criticism : Their Form and Functions in Educational Evaluation. *Journal of Aesthetic Education*. 39(2), 192-193.
- Fornaroff. (1999). *A Community involvement in Health System for Primary Health Care*. Geneva : World Health Organization.
- Francis, D. and D. Young. (1997). *Improving Work Group: A Practical Manual for Team Building*. La Jolla, California : University Associates.
- Gibson, John and James. (1997). Ivancevich and James H. Donnelly. *Organ- Behavior Structure Process* 9 ed. USA : McGraw - Hill Companies.
- Greenberg, Jerald. (1999). *Managing Behavior in Organizations: Science in Service to Practice*. 2nd ed. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- Guzzo, R. A., & Dickson, M. W. (1996). *Teams in organizations : Recent research on performance and effectiveness*. New York : Teachers College Press.
- Hakanen, L.J. (1990). *An investigation of school community communication in Vermillion*. Dissertation Abstract International. 35 : 6004-A, September.
- Halpin, Andrew W. (1996). *Theory and Research in Administration*. New York : The Macmillan Publishing Co.
- Hunt, J.W. (1997). *Managing People at Work*. New York : McGraw-Hill Book Company.

- Johnson, David W. and Frank P. Johnson. (1991). *Joining Together: Group Theory and Group Skills*. 4th ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall.
- Kezsbom, D. (1999). Are You Really Ready to Build a Project Team. *Industrial Engineering*. 2(5) : 50 -55, September.
- Likert, Rensis. (1996). *New Patterns of Management*. New York : McGraw-Hill.
- Louis, R. Pondy. (1967). Organizational Conflict : Concept and Model. *Administrative Science Quarterly*. 12(4) : 296- 320.
- Luthans, Fred. (1995). *Organization Behavior*. New York : McGraw- Hill.
- Margerison, C. and D. McCann. (1990). *Team Management : Practical New Approach*. London : Mercury Business Guides.
- McGregor and Douglas. (1996.) *The Human Side of Enterprise*. New York : McGraw-Hill.
- Nahavandi, A. and E. Arandra. (1994). Restructuring Teams for the Reengineered Organization. *Academic of Management Executive*. 8(4) : 58-68.
- Nolan, Vincent. (1997). *Communication*. London : Sphere Books.
- Oakley, P. (1994). *Approaches to Participation in Rural Development*. London : Society for Research into Higher Education.
- Parker, G.M. (1999). *Team Players and Teamwork: The New Competitive Business Strategy*. San Francisco, Calif : Jersey-Bass.
- Quinn, et al. (1996). *Becoming a Master Manager : A competency framework*. New York : John Wiley & Sons, Inc.
- Raia, Anthony P. and Keneth O. Shephard. (1998). *The Future of OD Study: Summary of Findings for the Panel*. New York. Graduate School of Management.
- Reynolds, Larry. (1997). *The trust effect: Creating the high trust, high performance Organization*. London : Nicholas Berkley Publishing.
- Robbins, Stephen. and Mary Coulter. (2012). *Pearson Education Indochina*. 7th Ed. New Jersey : Ltd. New Jersey.
- Robbins, Stephen P. (1999). *Personnel: The Management of Human Resources*. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall.

- Scannell, E. (1992). .We've Got to Stop Meeting like This. *Training and Development*. 46(4) : 70-71, January.
- Shaw, Robert B. (1997). *Organizational Behavior : Concepts, Controversies and Application*. 6th ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall.
- Shermerhorn, J.R., J.G. Hunt and R.N. Osborn. (1994). *Managing Organizational Behavior*. 5th Ed. New York : John Wiley & Sons.
- Slavin, R.E. (1993). *Cooperative Learning*. New York : Longman.
- Smith, F. (1993). *Understanding reading*. New. York : Holt, Rinehart & Winston.
- Snow, R.E.
- Smith, R. H., and Others. (1998). *Measurement: Making Organization Perform*. New York : Macmillan.
- Steers, Richard M. (1997). *Organizational Effectives: A Behavioral View*. California : Goodyear Publishing Company, Inc.
- Stott, K. and A. Walker. (2015). *Team : Teamwork and Teambuilding*. Singapore: Simon & Schuster (Asia) Pte.
- Tracy, Diane, and William J. Morin. Truth. (2001). *Trust and the Bottom Line*. Chicago: Dearborn Trade.
- Woodcock, Mike and Francis, Dave. (1998). *Teambuilding Strategy*. Aldersh : Gower.







รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้การพัฒนาทีมงาน

โดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา

1. รองศาสตราจารย์ ดร.สมคิด สร้อยน้ำ อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อุดม จำรัสพันธุ์ อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี
3. รองศาสตราจารย์ ดร.วณิช นิรันทรานนท์ อาจารย์มหาวิทยาลัยวงษ์เชาวลิตกุล
4. ดร.เกียงพงศ์ ภูมิราช ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9
5. ดร.ฤทธา นันทพันธ์ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28
6. ดร.สมภูมิ บ่ายเที่ยง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42
7. ดร.มานิต เขียวศรี ผู้อำนวยการโรงเรียนโสธรพิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและ

ตัวบ่งชี้การพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

ที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา

1. รองศาสตราจารย์ ดร.สมคิด สร้อยน้ำ อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อุดม จำรัสพันธุ์ อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี
3. รองศาสตราจารย์ ดร.พิชญ์ ฉายายนต์ อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี
4. อาจารย์ ดร.สมคะเน พิสัยพันธ์ ผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษาเอกชน สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดหนองคาย  
ศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญ กลุ่มนิเทศ ติดตาม
5. อาจารย์ ดร.เชาวลิต จงเกษกรณ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42

พูน ปณ ทัต ษ

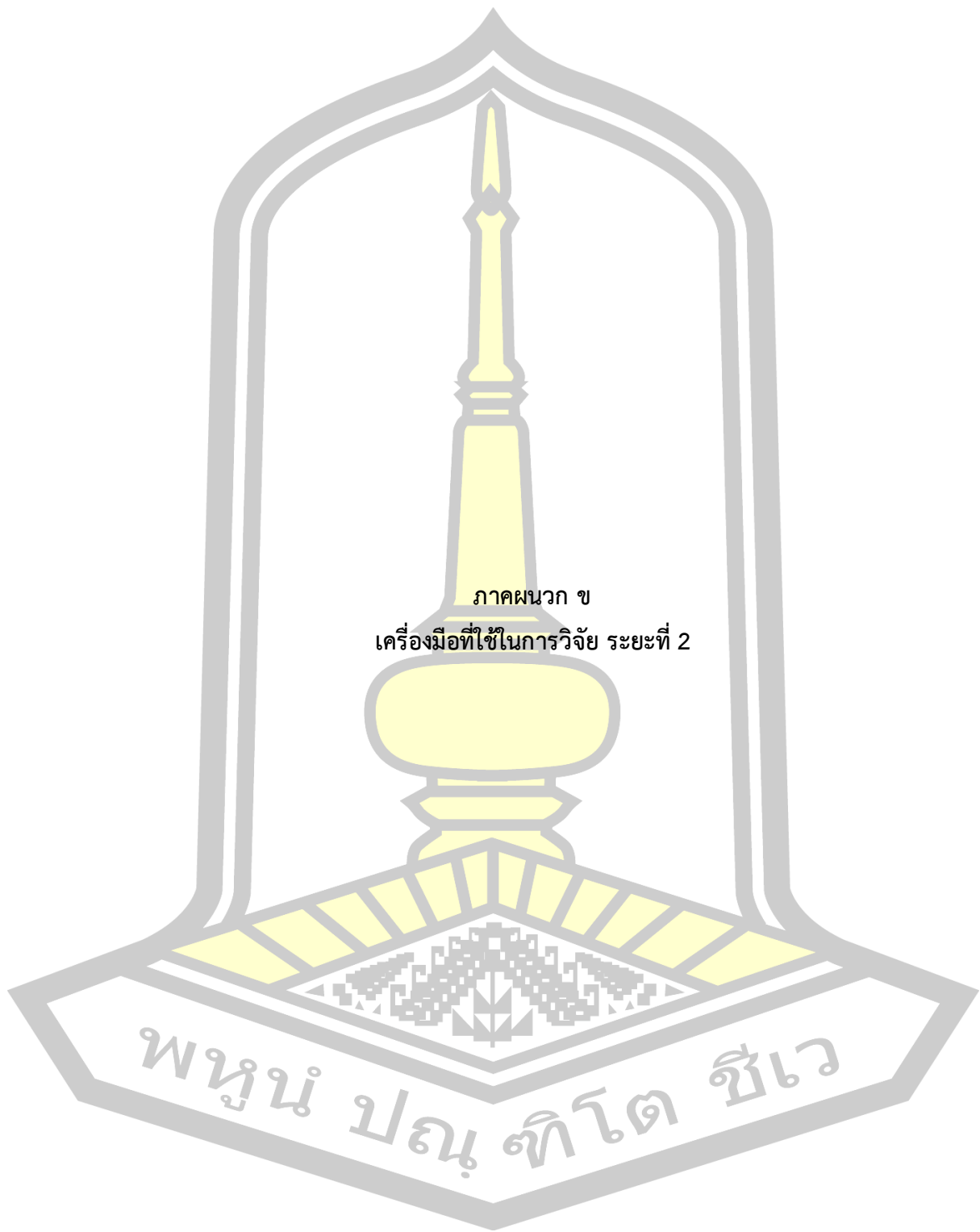
**แบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้**  
**การวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา**  
**ที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา**

องค์ประกอบและตัวบ่งชี้	ระดับความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)	
<b>1. องค์ประกอบหลักด้านการทำงานเป็นทีม</b>						
<b>1.1 องค์ประกอบย่อยด้านบุคคล</b>						
1) การมีส่วนร่วม.....						
2) ความร่วมมือ.....						
3) ภาวะผู้นำ.....						
4) แรงจูงใจ.....						
5) ข้อเสนออื่นๆ .....						
<b>1.2 องค์ประกอบย่อยด้านทีม</b>						
1) การบริหารความขัดแย้ง.....						
2) การประชุมทีม.....						
3) ความปึกแผ่นของทีม.....						
4) การประสานงาน.....						
5) การตัดสินใจ.....						
6) การติดต่อสื่อสาร.....						
7) การไว้วางใจ.....						
8) ข้อเสนออื่นๆ .....						



องค์ประกอบและตัวบ่งชี้	ระดับความเหมาะสม					ระดับความเหมาะสม
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)	
<b>1.3 องค์ประกอบย่อยด้านงาน</b>						
1) วัตถุประสงค์ชัดเจน.....	.....	.....	.....	.....	.....	
2) มีการกำหนดเป้าหมาย.....	.....	.....	.....	.....	.....	
3) มีการกำหนดบทบาท.....	.....	.....	.....	.....	.....	
4) มีกระบวนการทำงาน.....	.....	.....	.....	.....	.....	
5) ตรวจสอบผลงานและการประเมินผล.....	.....	.....	.....	.....	.....	
6) ข้อเสนออื่นๆ (โปรดระบุ).....	.....	.....	.....	.....	.....	
.....						
<b>1.4 องค์ประกอบย่อยด้านองค์การ</b>						
1) บรรยากาศองค์การ.....	.....	.....	.....	.....	.....	
2) วัฒนธรรมองค์การ.....	.....	.....	.....	.....	.....	
5) ข้อเสนออื่นๆ .....	.....	.....	.....	.....	.....	
.....						
<b>2. องค์ประกอบหลักด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน</b>						
2.1 ร่วมคิด.....	.....	.....	.....	.....	.....	
2.2 ร่วมปฏิบัติ.....	.....	.....	.....	.....	.....	
2.3 ร่วมประเมินผล.....	.....	.....	.....	.....	.....	
2.4 ร่วมรับผลที่เกิดขึ้นจากการประเมิน.....	.....	.....	.....	.....	.....	
2.5 ข้อเสนออื่นๆ .....	.....	.....	.....	.....	.....	
.....						
<b>3. องค์ประกอบหลักด้านกระบวนการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม</b>						
<b>3.1 การสร้างความตระหนักการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม.....</b>	.....	.....	.....	.....	.....	
<b>3.2 การศึกษาสภาพการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม.....</b>	.....	.....	.....	.....	.....	





ภาคผนวก ข  
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ระยะที่ 2

พหุจน์ ปณฺ ทิโต ชีเว

### รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.สมคิด สร้อยน้ำ อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อุดม จำรัสพันธุ์ อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี
3. รองศาสตราจารย์ ดร.พิชญ์ ฉายายนต์ อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี
4. ดร.สมคะเน พิสัยพันธ์ ผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษาเอกชน  
สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดหนองคาย
5. ดร.เขาวลิต จงเกษกรณ์ ศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญ กลุ่มนิเทศ ติดตาม  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42



## แบบสอบถามสำหรับการวิจัย

เรื่อง สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม  
ในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาเอก เรื่อง การพัฒนารูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาแล้วนำไปเป็นข้อมูลประกอบจัดทำรูปแบบและทดลองพัฒนารูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาต่อไป โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อำนาจ ชนะวงศ์ เป็นที่ปรึกษาหลักวิทยานิพนธ์

2. แบบสอบถามนี้ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามนี้ตามความคิดเห็นของท่าน คำตอบของท่านจะไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อตัวท่านแต่จะเป็นประโยชน์ต่อการนำไปพัฒนารูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา ดังนั้นจึงขอความร่วมมือจากท่าน กรุณาตอบแบบสอบถามตามความคิดเห็นของท่านอย่างอิสระ

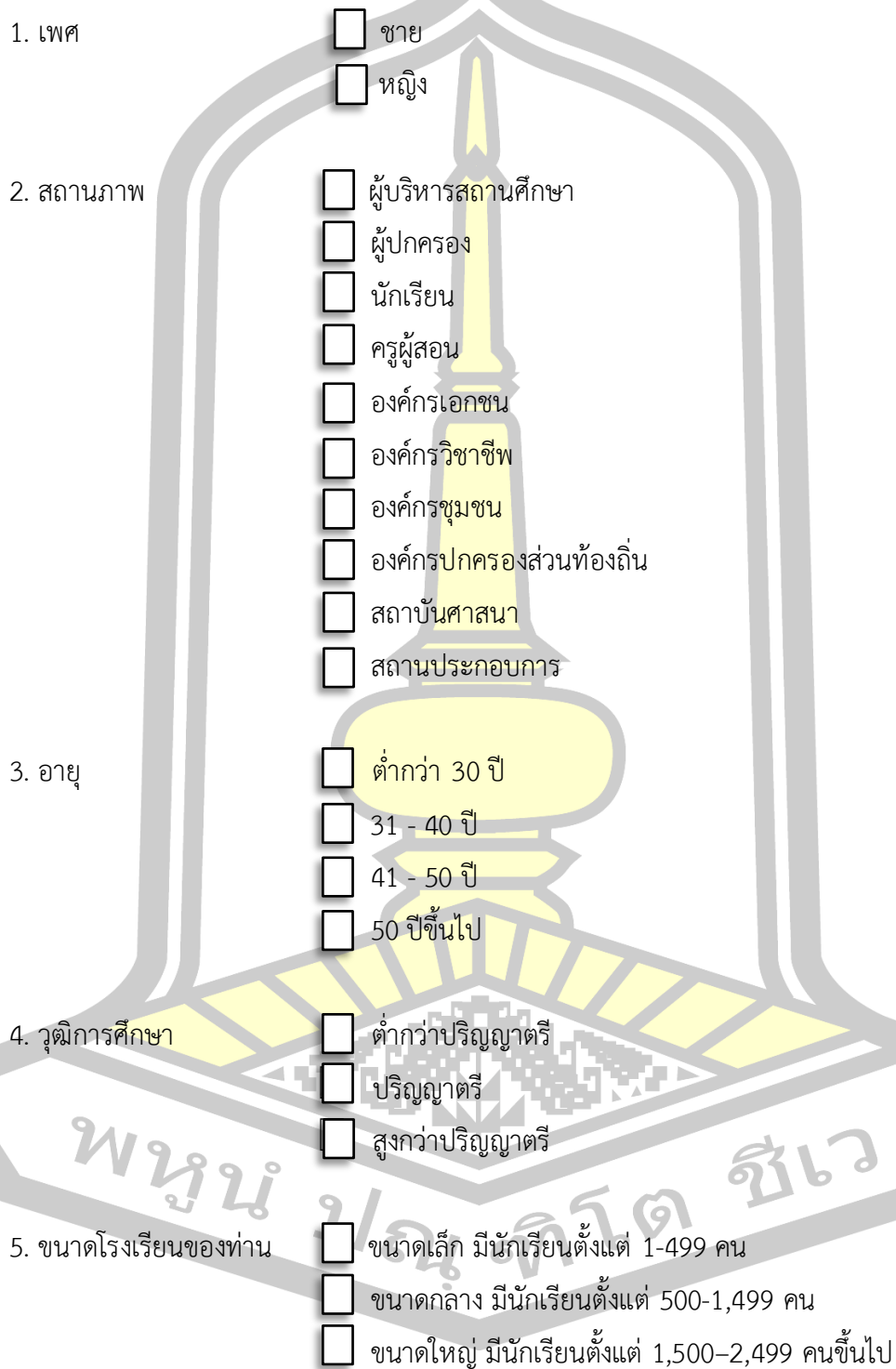
ขอขอบคุณที่ท่านให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามฉบับนี้อย่างดียิ่ง

นายสาส์นลิขิตชัย พลไธสง

นิสิตปริญญาเอกสาขาวิชาการบริหารและพัฒนากการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

- 
1. เพศ  ชาย  
 หญิง
2. สถานภาพ  ผู้บริหารสถานศึกษา  
 ผู้ปกครอง  
 นักเรียน  
 ครูผู้สอน  
 องค์กรเอกชน  
 องค์กรวิชาชีพ  
 องค์กรชุมชน  
 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
 สถาบันศาสนา  
 สถานประกอบการ
3. อายุ  ต่ำกว่า 30 ปี  
 31 - 40 ปี  
 41 - 50 ปี  
 50 ปีขึ้นไป
4. วุฒิการศึกษา  ต่ำกว่าปริญญาตรี  
 ปริญญาตรี  
 สูงกว่าปริญญาตรี
5. ขนาดโรงเรียนของท่าน  ขนาดเล็ก มีนักเรียนตั้งแต่ 1-499 คน  
 ขนาดกลาง มีนักเรียนตั้งแต่ 500-1,499 คน  
 ขนาดใหญ่ มีนักเรียนตั้งแต่ 1,500-2,499 คนขึ้นไป































ข้อ	สภาพการปฏิบัติ	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>การประเมินผลการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม</b>											
131.	โรงเรียนและชุมชนร่วมกันประเมินผล การปฏิบัติงานเป็นประจำทุกปี.....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....
132.	โรงเรียนและชุมชนร่วมกัน นิเทศ ติดตาม ประเมินโครงการอย่างสม่ำเสมอ.....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....
133.	โรงเรียนและชุมชนให้ความสำคัญ การประเมินกระบวนการปฏิบัติของบุคลากร...	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....
134.	โรงเรียนและชุมชนให้ความสำคัญการประเมิน บทบาทหน้าที่ของบุคลากรการตั้งใจปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วม.....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....
135.	โรงเรียนและชุมชนมีการประเมินความสัมพันธ์ การปฏิบัติงานร่วมกันแบบเพื่อนร่วมงาน.....	....	....	....	....	....	....	....	....	....	....



**ตอนที่ 3** ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา

**คำชี้แจง** ให้ท่านแสดงความคิดเห็นของท่านโดยอิสระ

1. ท่านคิดว่าสภาพปัจจุบันการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่าสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาควรเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ข้อเสนอแนะที่ท่านคิดว่ามีประโยชน์ต่อการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา

.....

.....

.....

.....

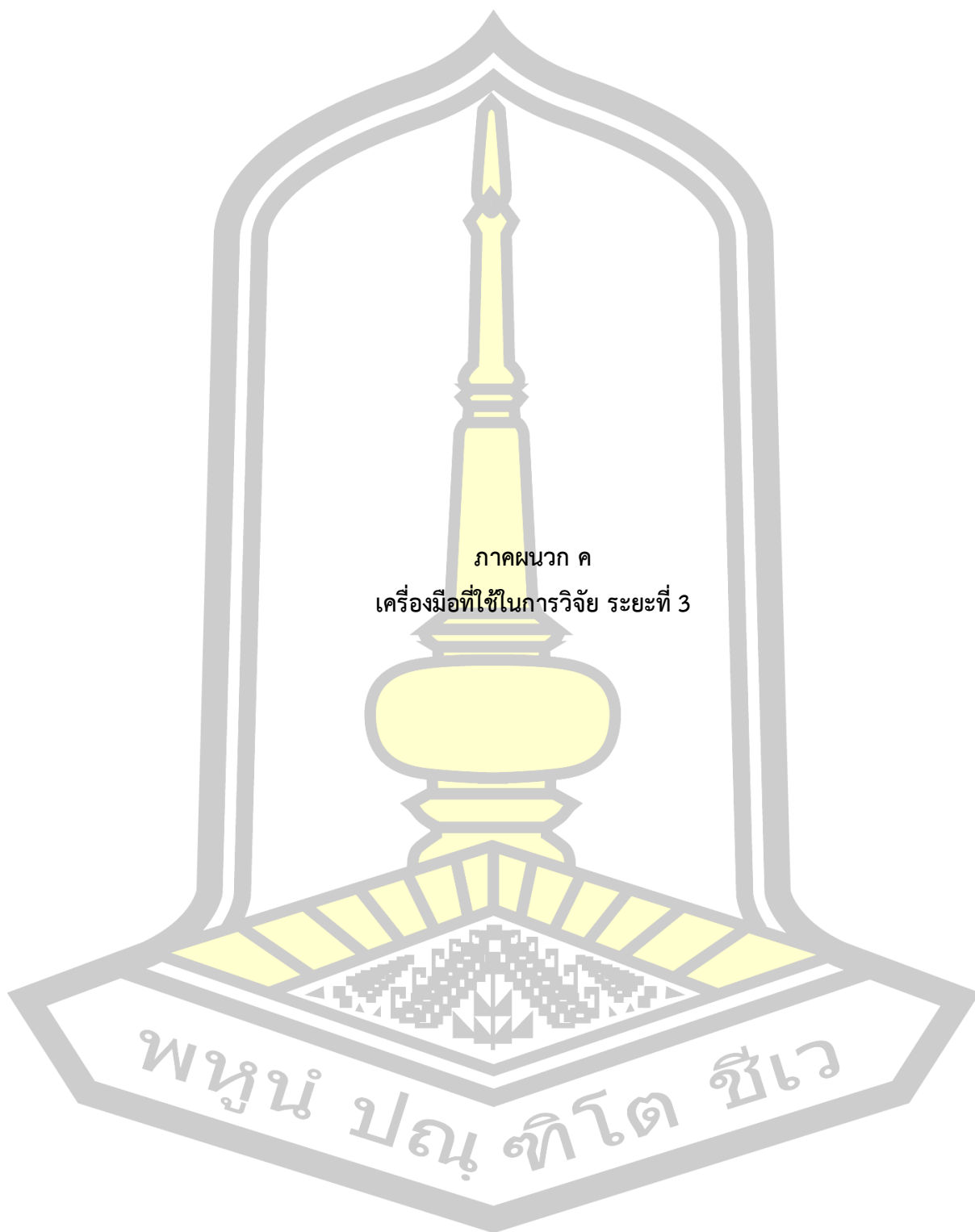
.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณทุกท่านที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม



ภาคผนวก ค  
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ระยะที่ 3

พหุบัน ปณุ ทิโต ชีเว

## รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่สนทนากลุ่ม

### โรงเรียนสร้างคอมวิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20

- |                           |  |
|---------------------------|--|
| 1. นายชูชีพ ชำนาญเอื้อ    | ผู้อำนวยการโรงเรียนสร้างคอมวิทยา       |
| 2. นายสมนึก คำมูล         | ผู้ปกครองนักเรียนโรงเรียนสร้างคอมวิทยา |
| 3. นางสาวนุชชวรา ราชโยธี  | นักเรียนโรงเรียนสร้างคอมวิทยา          |
| 4. ดร.ดวงสมร กองกุล       | ครูโรงเรียนสร้างคอมวิทยา               |
| 5. นายทวี แสงรา           | ผู้แทนองค์กรเอกชน                      |
| 6. นายวิเชียร เคหะฐาน     | ผู้แทนองค์กรวิชาชีพ                    |
| 7. นายสถิต เอ้หวัง        | ผู้แทนองค์กรชุมชน                      |
| 8. นายชนาธิป ปัญญาสวัสดิ์ | ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น         |
| 9. นายฉลอง เกษนัส         | ผู้แทนสถาบันศาสนา                      |
| 10. นายสมคิด ริมโพธิ์เงิน | ผู้แทนสถานประกอบการ                    |

### โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ อุดรธานี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20

- |                            |  |
|----------------------------|--|
| 1. นายสุรชัย ทองทิพย์      | รองผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา    |
| 2. นายบุญมี ชาวดร          | พัฒนาการ อุดรธานี                        |
| 3. นางสาววิภาพร สมศรี      | ผู้ปกครองนักเรียนโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา |
| 4. นายสุภาพ ศรีเพ็งมาตย์   | พัฒนาการ อุดรธานี                        |
| 5. นางชุติภา บัวระภา       | นักเรียนโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ  |
| 6. นายเฉลิม มุ่งป่นกลาง    | อุดรธานี                                 |
| 7. นางอรจิรา บัวระภา       | ครูโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ       |
| 8. นายอำนาจ อุดมเจริญไมตรี | อุดรธานี                                 |
| 9. พระครูโกวิท สังฆการ     | ผู้แทนองค์กรเอกชน                        |
| 10. นายนิยม เทพบุปผา       | ผู้แทนองค์กรวิชาชีพ                      |

## (Focus Group)

## การสนทนากลุ่ม (Focus Group)

## แนวทางในการสนทนากลุ่ม

## 1. เริ่มต้นการสนทนา

- 1.1 กล่าวต้อนรับ แสดงความขอบคุณที่ให้ความร่วมมือ
- 1.2 ชี้แจงเหตุผลและวัตถุประสงค์ในการสนทนากลุ่มครั้งนี้
- 1.3 แนะนำคณะวิจัย
- 1.4 ขอให้ผู้ร่วมสนทนาแนะนำชื่อ สกุลและหน้าที่ที่รับผิดชอบ
- 1.5 อธิบายให้ผู้ร่วมสนทนาเข้าใจถึงการพูดคุยและซักถาม
  - ขออนุญาตบันทึกเทปและจดบันทึกการสนทนา
  - ขอให้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ด้วยข้อมูลที่เป็นจริง

## 2. เข้าสู่ประเด็นคำถามเพื่อการสนทนา

- 2.1 เริ่มคำถามอุ่นเครื่องก่อนเข้าสู่ประเด็นคำถามเพื่อการสนทนา
- 2.2 เริ่มประเด็นคำถามตามประเด็นต่าง ๆ

## 3. สิ้นสุดการสนทนา

กล่าวขอบคุณทุกคนที่สละเวลาในการเข้าร่วมสนทนากลุ่มในครั้งนี้

## ประเด็นคำถามเพื่อการสนทนากลุ่ม

1. สนทนาเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การพัฒนาที่มาจากชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา
2. สนทนาเกี่ยวกับศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การพัฒนาที่มาจากชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา
3. สนทนาเกี่ยวกับกิจกรรมการพัฒนาที่มาจาก 9 กิจกรรมที่นำรูปแบบการพัฒนาที่มาจากชุมชนมีส่วนร่วมไปทดลองใช้ในระยยะที่ 4 ประกอบด้วย
  - 3.1 การฝึกอบรมทักษะการพัฒนาที่มาจาก
  - 3.2 การประชุมวิจิจฉัยสภาพการณ์
  - 3.3 การตั้งเป้าหมาย
  - 3.4 การใช้ตารางกำหนดความรับผิดชอบ
  - 3.5 การวิเคราะห์และกำหนดบทบาท



- 3.6 การจัดประชุมแบบเผชิญหน้ากัน
- 3.7 การประชุมเพื่อพัฒนาทีมงาน
- 3.8 การอภิปรายกลุ่ม
- 3.9 การสำรวจข้อมูลและส่งข้อมูลย้อนกลับ
4. สนทนาเกี่ยวกับองค์ประกอบด้านการจัดการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา
  - 4.1 สารระเนื้อหาในการศึกษา
  - 4.2 ทันท่อเหตุการณ์
  - 4.3 ครูผู้สอน
  - 4.4 สื่อและอุปกรณ์ที่ใช้สำหรับการศึกษา
  - 4.5 รูปแบบและวิธีการเรียนการสอน
  - 4.6 ผู้บริหารและบุคลากรที่ทำหน้าที่ในการให้การสนับสนุนการศึกษา
  - 4.7 เงินทุนให้การสนับสนุนการจัดการศึกษา
  - 4.8 สถานศึกษาและบรรยากาศสิ่งแวดล้อม
  - 4.9 ผู้เรียน
5. สนทนาเกี่ยวกับประสิทธิผลการจัดการศึกษามัธยมศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา
  - 5.1 คุณภาพของผู้เรียน
  - 5.2 คุณภาพของการจัดการเรียนการสอน
  - 5.3 ความคุ้มค่าในการจัดการศึกษา
  - 5.4 ผลลัพธ์ของการจัดการศึกษา





การสนทนากลุ่มผู้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา



การสนทนากลุ่มผู้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

## โรงเรียนที่เข้าร่วมสนทนากลุ่ม

โรงเรียนสร้างคอมวิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20

### ตราสัญลักษณ์



### ประวัติโรงเรียน

โรงเรียนสร้างคอมวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 กระทรวงศึกษาธิการ ได้รับอนุมัติให้จัดตั้งเมื่อวันที่ 28 พฤษภาคม พ.ศ. 2519 โดยอาศัยหอประชุมโรงเรียนชุมชนบ้านสร้างคอมเป็นอาคารชั่วคราว รับนักเรียนรุ่นแรกจำนวน 2 ห้องเรียน จำนวนนักเรียน 72 คน โดยมีนายกิตติพล แผ่นแก้ว ศึกษาธิการอำเภอสร้างคอม รักษาการในตำแหน่งครูใหญ่ จนกระทั่ง เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2519 กรมสามัญศึกษา (เดิม) ได้แต่งตั้งให้นายสงบ ผลิตยศมาดำรงตำแหน่งครูใหญ่ โรงเรียนสร้างคอมวิทยา เป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง ตั้งอยู่ห่างจากตัวจังหวัดไปทางทิศเหนือประมาณ 76 กิโลเมตรห่างจากตัวอำเภอสร้างคอมไปทางทิศใต้ประมาณ 300 เมตร มีเนื้อที่ 36 ไร่ 39 ตารางวา ปัจจุบันโรงเรียนสร้างคอมวิทยาเปิดทำการสอนแบบสหศึกษา เป็นโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เปิดสอนในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 - 6

**ความหมาย** เป็นตราสัญลักษณ์ที่ประกอบด้วย น้ำ ปลาชะโด รวงข้าว  
**น้ำ** หมายถึง พื้นที่อุดมสมบูรณ์ ประกอบด้วยแหล่งน้ำ  
**ปลาชะโด** เป็นแหล่งที่มีปลาชุกชุม โดยเฉพาะปลาชะโด

<b>รวงข้าว</b>	ประชากรชาวอำเภอสร้างคอมส่วนใหญ่มีอาชีพในการทำนาทำการเกษตร
<b>ชื่อ</b>	โรงเรียนสร้างคอมวิทยา
<b>อักษรย่อ</b>	ส.ว.
<b>ที่ตั้ง</b>	244 หมู่ 1 ตำบล สร้างคอม อำเภอสร้างคอม จังหวัดอุดรธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 หมายเลขโทรศัพท์ 042-276300 โทรสาร 042-276300 เนื้อที่ 36 ไร่ 39 ตารางวา
<b>วันก่อตั้ง</b>	28 พฤษภาคม 2519
<b>ปรัชญา</b>	ปัญญา โลกสมิ ปชโชโต (ปัญญา คือ แสงสว่างส่องโลก)
<b>คติพจน์</b>	เรียนดี มีมารยาท แต่งกายสะอาด ไม่ขาดวินัย
<b>เอกลักษณ์ของโรงเรียน</b>	โรงเรียนดีอยู่ที่ความพอเพียง
<b>อัตลักษณ์ของสถานศึกษา</b>	กีฬาเป็นเลิศ
<b>สีประจำโรงเรียน</b>	เทา - แสด สีเทา หมายถึง มั่นคงความเป็นเลิศทางปัญญา ความสุขุม สีแสด หมายถึง ความเข้มแข็ง ความกระตือรือร้นที่จะทำความดี
<b>ประเภทสถานศึกษา</b>	เปิดสอนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6
<b>e-mail</b>	sangkhomwit@gmail.com
<b>website</b>	<a href="http://www.sangkhomwittaya.ac.th">http://www.sangkhomwittaya.ac.th</a>
<b>ผลงานของโรงเรียน</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. พ.ศ. 2546 เหรียญทองวอลเลย์บอลชายหาด กีฬานักเรียนภาคตะวันออกเฉียงเหนือ</li> <li>2. พ.ศ. 2548 เหรียญทองกรีฑาเดินทน กีฬาเยาวชนแห่งชาติ</li> <li>3. พ.ศ. 2550 เหรียญทองกรีฑาเดินทน กีฬาเยาวชนแห่งชาติ</li> <li>4. พ.ศ. 2551 โรงเรียนในฝัน รุ่น 1</li> <li>5. พ.ศ. 2552 เหรียญทองกรีฑาเดินทนกีฬาซีเกมส์</li> <li>6. พ.ศ. 2554 รางวัลสถานศึกษาพอเพียง ระดับชาติ</li> <li>7. พ.ศ. 2554 โรงเรียนต้นแบบการจัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา</li> <li>8. พ.ศ. 2556 โรงเรียนรางวัลพระราชทาน ประเภทมัธยมศึกษาขนาดกลาง</li> <li>9. พ.ศ. 2557 นักเรียนรางวัลพระราชทาน</li> <li>10. พ.ศ. 2557 ห้องสมุดดีเด่น ระดับชาติ</li> <li>11. พ.ศ. 2557 ผ่านการประเมิน สมศ.รอบสาม</li> </ol>



ผลงานดีเด่นโรงเรียนสร้างคอมวิทยา

## ตราประจำโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ



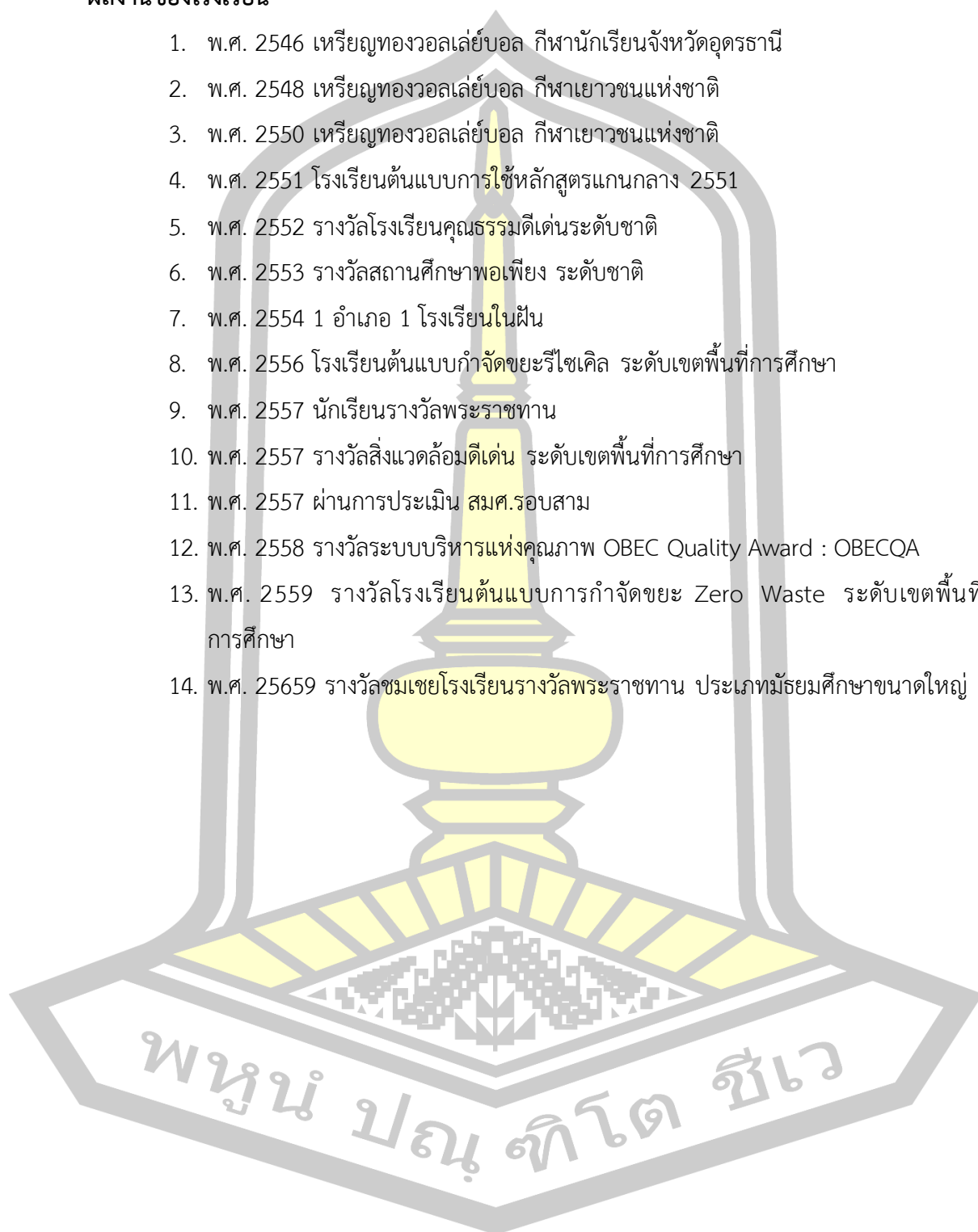
ตราประจำโรงเรียน	เป็นรูปพระเกี้ยว
ปรัชญาของโรงเรียน	ความเป็นเลิศทางวิชาการและคุณธรรม
คำขวัญประจำโรงเรียน	เรียนดี มีวินัย ใฝ่คุณธรรม นำสังคม นิยมกีฬา
สีประจำโรงเรียน	ชมพู-น้ำเงิน
ต้นไม้ประจำโรงเรียน	ต้นชมพูพันธุ์ทิพย์

### ประวัติโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ อุดรธานี

โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ อุดรธานีเดิมชื่อโรงเรียนบ้านผือพิทยาสรรค์ตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 19 พฤษภาคม พ.ศ. 2513 ในระยะแรกได้อาศัยโรงเรียนบ้านผือซึ่งเป็นโรงเรียนประถมศึกษาตอนปลายเป็นสถานที่เรียนหนังสือ มีห้องเรียน 2 ห้องเรียน นักเรียนจำนวน 84 คน ครูใหญ่คนแรกคือ นายตุ้ม สิงห์ทองกุล ซึ่งในขณะนั้นดำรงตำแหน่งครูใหญ่โรงเรียนบ้านผือ และรักษาการในตำแหน่งครูใหญ่โรงเรียนบ้านผือพิทยาสรรค์ด้วย ต่อมาจังหวัดอุดรธานีได้แต่งตั้งนายสายัณห์ สิริพันธ์ มาดำรงตำแหน่งครูใหญ่ เมื่อวันที่ 16 ตุลาคม พ.ศ. 2513 หลังจากนั้นไม่นานกรมสามัญศึกษาได้จัดสรรงบประมาณเพื่อก่อสร้างอาคารเรียนใหม่ แบบ 212 ในบริเวณที่ดินแปลงที่ติดกับโรงเรียนบ้านผือ ซึ่งได้ยุบรวมกันแล้วย้ายมาเรียนที่อาคารใหม่ จนเวลาผ่านไปได้ประมาณ ๗ เดือนก็เกิดเหตุไฟไหม้โรงเรียนที่สร้างใหม่ทั้งหมด เมื่อวันที่ 22 พฤศจิกายน พ.ศ. 2514 ดังนั้นจึงต้องย้ายนักเรียนไปอาศัยเรียนที่โรงเรียนชุมชนบ้านผือ (ปัจจุบันโรงเรียนอนุบาลบ้านผือ) เป็นการชั่วคราว ในวันที่ 10 ตุลาคม พ.ศ. 2515 กรมสามัญศึกษาได้แต่งตั้งให้ ว่าที่ร้อยตรี สมภพ พันธุมโน มาดำรงตำแหน่งครูใหญ่ พร้อมทั้งจัดสรรงบประมาณให้ก่อสร้างอาคารเรียนบนที่ดินโรงเรียนในปัจจุบัน ตั้งอยู่ที่ 163 หมู่ที่ 8 บ้านศรีสำราญ ตัดถนนสายบ้านผือ-อุดรธานี และได้ใช้เป็นสถานที่เรียนมาตั้งแต่วันที่ 17 พฤษภาคม 2516 เป็นต้นมา

### ผลงานของโรงเรียน

1. พ.ศ. 2546 เหรียญทองวอลเลย์บอล กีฬานักเรียนจังหวัดอุดรธานี
2. พ.ศ. 2548 เหรียญทองวอลเลย์บอล กีฬายาวชนแห่งชาติ
3. พ.ศ. 2550 เหรียญทองวอลเลย์บอล กีฬายาวชนแห่งชาติ
4. พ.ศ. 2551 โรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลาง 2551
5. พ.ศ. 2552 รางวัลโรงเรียนคุณธรรมดีเด่นระดับชาติ
6. พ.ศ. 2553 รางวัลสถานศึกษาพอเพียง ระดับชาติ
7. พ.ศ. 2554 1 อำเภอ 1 โรงเรียนในฝัน
8. พ.ศ. 2556 โรงเรียนต้นแบบกำจัดขยะรีไซเคิล ระดับเขตพื้นที่การศึกษา
9. พ.ศ. 2557 นักเรียนรางวัลพระราชทาน
10. พ.ศ. 2557 รางวัลสิ่งแวดล้อมดีเด่น ระดับเขตพื้นที่การศึกษา
11. พ.ศ. 2557 ผ่านการประเมิน สมศ.รอบสาม
12. พ.ศ. 2558 รางวัลระบบบริหารแห่งคุณภาพ OBEC Quality Award : OBECQA
13. พ.ศ. 2559 รางวัลโรงเรียนต้นแบบการกำจัดขยะ Zero Waste ระดับเขตพื้นที่การศึกษา
14. พ.ศ. 25659 รางวัลชมเชยโรงเรียนรางวัลพระราชทาน ประเภทมัธยมศึกษาขนาดใหญ่







ผลงานดีเด่นโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ อุดรธานี

แผนผังโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ อุดรธานี



แผนผัง

บริเวณโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ อุดรธานี



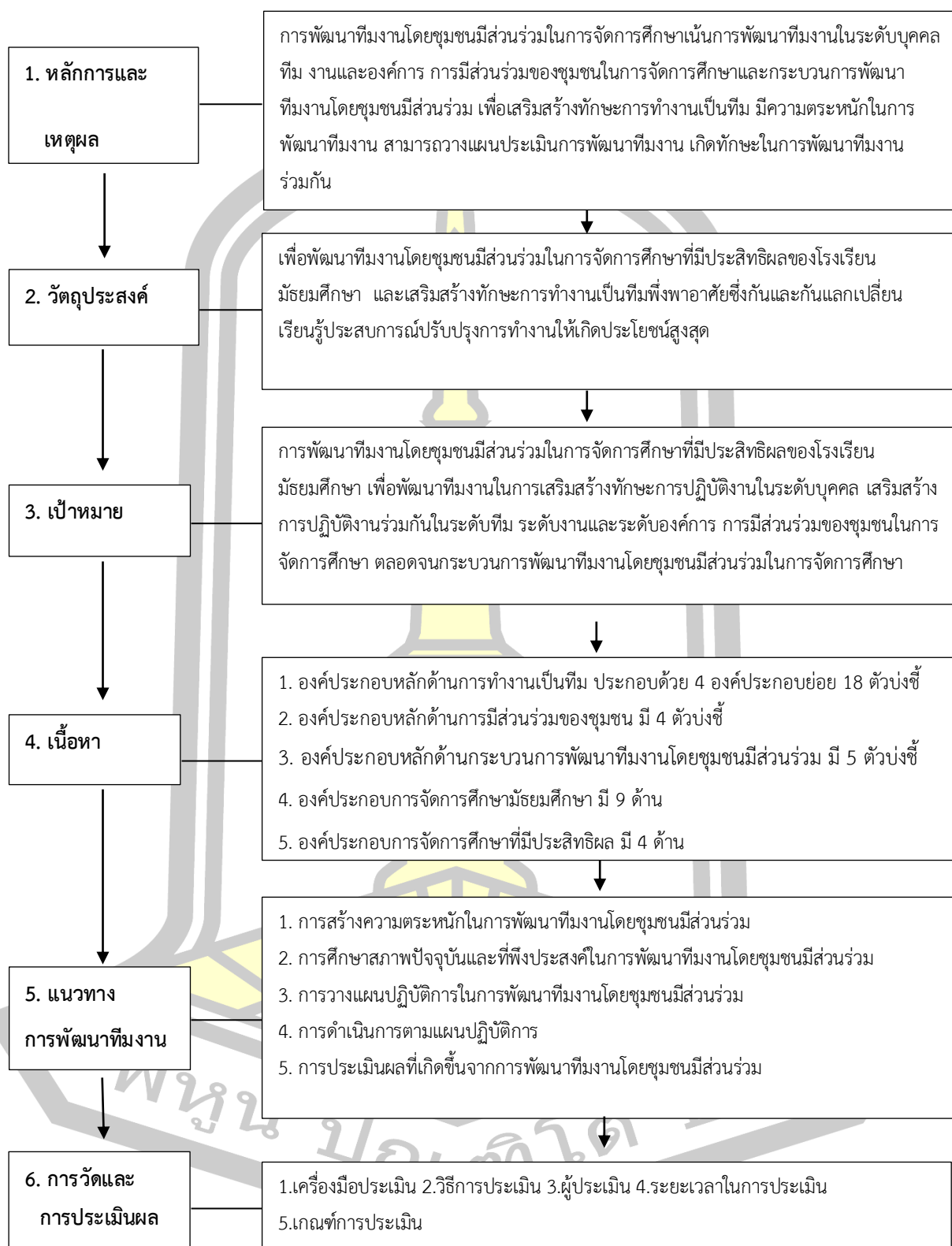
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิประเมินรูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม  
ในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา

1. ศาสตราจารย์ ดร.ธีระ รุญเจริญ อาจารย์มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล
2. รองศาสตราจารย์ ดร.สมคิด สร้อยน้ำ อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี
3. รองศาสตราจารย์ ดร.วณิช นิรันทรานนท์ อาจารย์มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล
4. รองศาสตราจารย์ ดร.พิชญ์ ฉายายนต์ อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี
5. อาจารย์ ดร.เกียงพงศ์ ภูมิราช ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9
6. อาจารย์ ดร.สมภูมิ ป้ายเที่ยง ข้าราชการบำนาญ อดีตผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42
7. อาจารย์ ดร.มานิต เขียวศรี ผู้อำนวยการโรงเรียนโยธินวิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการประเมินรูปแบบพัฒนาทีมงาน  
โดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา

1. รองศาสตราจารย์ ดร.สมคิด สร้อยน้ำ อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อุดม จำรัสพันธ์ อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี
3. รองศาสตราจารย์ ดร.พิชญ์ ฉายายนต์ อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี
4. อาจารย์ ดร.สมคะเน พิสัยพันธ์ ผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษาเอกชน สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดหนองคาย
5. อาจารย์ ดร.เชาวลิต จงเกษกรณ์ศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญ กลุ่มนิเทศ ติดตาม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42

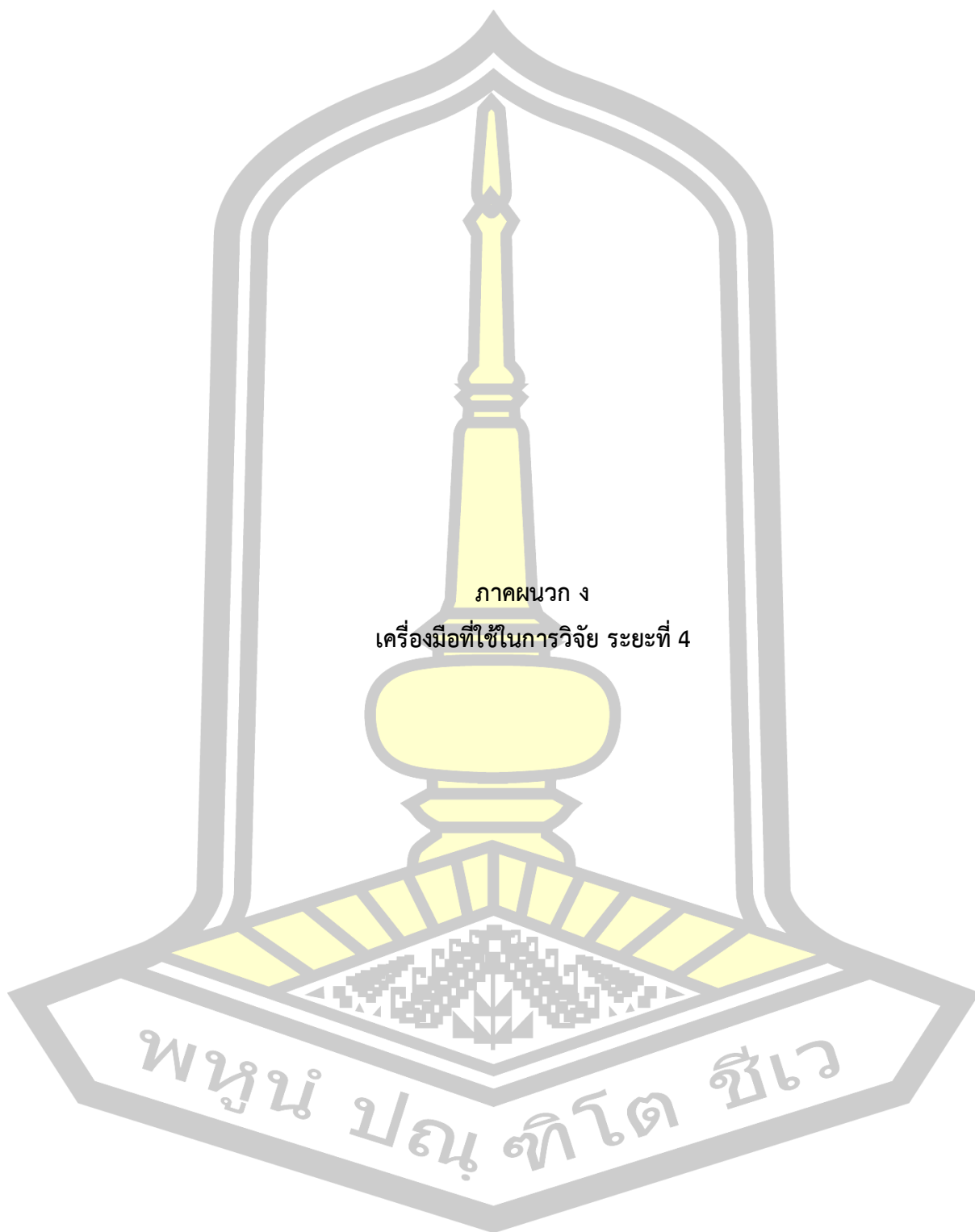
พหุ ประถมศึกษา



แบบประเมินความเหมาะสมรูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา  
ที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านเนื้อหาสาระโดยทั่วไปของรูปแบบ ด้านความเป็นไป  
ได้ของรูปแบบ ด้านความเหมาะสมของรูปแบบ ด้านความถูกต้องของรูปแบบ และด้านประโยชน์  
ในการนำรูปแบบไปใช้

ด้าน	รายการประเมิน	การประเมิน				
		5	4	3	2	1
<b>1. ด้านเนื้อหาสาระโดยทั่วไปของรูปแบบ</b>						
	1.1 รูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชน มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา มีองค์ประกอบของเนื้อหาที่สำคัญครบถ้วน					
	1.2 รูปแบบการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา มีขอบข่ายและกิจกรรมการพัฒนาทีมงานที่ครอบคลุมครบถ้วน					
	1.3 ภาพรวมของการพัฒนาทีมงานเมื่อดำเนินการทั้งระบบแล้ว สามารถส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน					
	1.4 รูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัด มีขั้นตอนการดำเนินงานที่ง่ายต่อการปฏิบัติและสามารถดำเนินการให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานได้					
<b>2. ด้านความเป็นไปได้ของรูปแบบ</b>						
	2.1 รูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียน มัธยมศึกษา เหมาะสมกับการบริหารสถานศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา					
	2.2 รูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมสามารถช่วยให้สถานศึกษาดำเนินการได้บรรลุวัตถุประสงค์ของการทำงาน เป็นทีมและการพัฒนาทีมงานในโรงเรียนและชุมชน					
	2.3 รูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้กับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน					
	2.4 รูปแบบมีขั้นตอนการพัฒนาทีมงานที่ชัดเจน					

ด้าน	รายการประเมิน	การประเมิน				
		5	4	3	2	1
<b>3. ด้านความเหมาะสมของรูปแบบ</b>						
	3.1 รูปแบบการพัฒนาทีมงานยึดหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ					
	3.2 รูปแบบการพัฒนาทีมงานเป็นการสร้างให้โรงเรียนและชุมชนมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน					
	3.3 รูปแบบมีเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินการทำงานเป็นทีมที่หลากหลาย					
	3.4 รูปแบบเป็นการส่งเสริมเพื่อให้เกิดการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผลในโรงเรียนและชุมชน					
<b>4. ด้านความถูกต้องของรูปแบบ</b>						
	4.1 รูปแบบมีการระบุ วัตถุประสงค์และกระบวนการดำเนินงานที่ชัดเจน					
	4.2 ความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ความสำเร็จสามารถบ่งชี้ประสิทธิภาพของการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม					
	4.3 วิธีดำเนินการตามรูปแบบมีความชัดเจนในการปฏิบัติจริง					
	4.4 รูปแบบมีการกำหนดวิธีการและผลลัพธ์ของการพัฒนาทีมงานตามองค์ประกอบต่างๆ					
<b>5. ด้านประโยชน์ในการนำรูปแบบไปใช้</b>						
	5.1 ผู้บริหารสามารถใช้รูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาในระดับมัธยมศึกษาในการพัฒนาทีมงานในโรงเรียนและชุมชนได้อย่างเป็นระบบ					
	5.2 รูปแบบการพัฒนาทีมงานเป็นนวัตกรรมที่สามารถใช้พัฒนาประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนและชุมชนได้อย่างเหมาะสม					
	5.3 สถานศึกษาในระดับมัธยมศึกษาสามารถนำรูปแบบนี้ไปประยุกต์ใช้ได้ตามบริบทของสถานศึกษาแต่ละแห่งได้					



ภาคผนวก ง  
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ระยะที่ 4

พหุจน์ ปณฺ ทิโต ชีเว

โรงเรียนที่นำรูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ  
 ของโรงเรียนมัธยมศึกษาไปทดลองใช้  
 โรงเรียนเพ็ญพิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20



ปรัชญาโรงเรียน	“ปัญญา ๖ ธนเนน เสยโย” ปัญญาประเสริฐกว่าทรัพย์
คำขวัญ	รู้หน้าที่ มีวินัย ใฝ่ศึกษา พัฒนาสิ่งแวดล้อม
สีประจำโรงเรียน	ม่วง – ขาว
ต้นไม้ประจำโรงเรียน	ต้นนนทรี
อักษรย่อ	พ.พ.
เป้าประสงค์	นักเรียนในเขตพื้นที่บริการได้รับการศึกษา มีคุณภาพตามมาตรฐาน การศึกษาชาติ สามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข
จุดเน้น	มุ่งส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ สู่ความเป็นเลิศ
จุดเด่น	ดนตรีเลิศ กีฬาเด่น เน้นวินัย
อัตลักษณ์	น้อมนำปรัชญาชีวิต เศรษฐกิจพอเพียงสู่การเรียนรู้

**วิสัยทัศน์**

โรงเรียนเพ็ญพิทยาคม มุ่งมั่นยกระดับการศึกษาให้ได้มาตรฐานการศึกษาชาติ โดยชุมชน  
 องค์การของรัฐ ภาคเอกชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา



## พันธกิจ

1. เปิดโอกาสให้นักเรียนทุกคนได้เรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น
2. พัฒนาครูให้มีความรู้ความสามารถในการผลิตนวัตกรรมเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน สนับสนุนครูในการสร้างนวัตกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ
3. บริหารจัดการด้านต่าง ๆ ให้เป็นระบบ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน โครงการต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง นิเทศให้ขวัญและกำลังใจบุคลากร และใช้ข้อมูลสารสนเทศบริหารจัดการให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่องเพื่อเข้าสู่ระบบการประกันคุณภาพภายในและรองรับการประกันคุณภาพภายนอก
4. สร้างความร่วมมือระหว่างโรงเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน องค์กรชุมชน ภาครัฐ ภาคเอกชน ให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ระดมทรัพยากรทั้งในและนอกพื้นที่ ตลอดจนตั้งสมาคมศิษย์เก่า สมาคมผู้ปกครองและครู สนับสนุนการจัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ นักเรียนมีคุณลักษณะ อันพึงประสงค์

## ประวัติโรงเรียน

ปี พ.ศ. 2509 ระหว่างปลายเดือนกันยายน ถึง เดือนตุลาคม ได้เกิดอุทกภัยร้ายแรงเป็นเหตุให้พื้นที่ จังหวัดต่างๆ ที่ตั้งอยู่ใกล้ฝั่งแม่น้ำโขงเกิดความเสียหาย จากน้ำท่วม บริเวณพื้นที่ ตำบลจอมศรีอำเภอเพ็ญ จังหวัดอุดรธานีก็ได้รับความเสียหายจากอุทกภัยครั้งนี้ด้วย ประชาชนทั่วประเทศต่างมีจิตเมตตาบริจาคเครื่องอุปโภค บริโภคมาช่วยเป็นอันมาก พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช พร้อมด้วยสมเด็จพระนางเจ้าฯ พระบรมราชินีนาถ และ สมเด็จพระราชชนนีทรงเป็นห่วงราษฎร ได้เสด็จมาเยี่ยม ราษฎรที่ประสบอุทกภัย การเสด็จครั้งแรกมีนายสุวรรณ รื่นยศ อธิบดีกรมประชาสัมพันธ์ ได้มารับเสด็จที่ อำเภอเพ็ญด้วย อธิบดีกรมประชาสัมพันธ์ได้กล่าวกับ นายอำเภอเพ็ญว่า “เพื่อเป็นการปลอบขวัญประชาชน นายอำเภอเห็นควรทำอย่างไร” นายอำเภอเพ็ญได้เรียน ว่า “ใครจะได้โรงเรียนสัก 1 หลัง ฝากเป็นอนุสรณ์แก่ พี่น้องชาวอำเภอเพ็ญ” เดือน ธันวาคม พ.ศ.2509 ได้จัดสรรเงินที่กรม ประชาสงเคราะห์ได้รับบริจาคช่วยเหลือน้ำท่วม มาให้ สร้างโรงเรียนดังกล่าวในวงเงิน 50,000 บาท อำเภอจึง ได้ดำเนินการสร้างโรงเรียน 1 หลัง แบบ 104 เป็นอาคารไม้ชั้นเดียวมี 7 ห้องเรียน สร้างในที่ดินราชพัสดุ หลังที่ว่าการอำเภอเพ็ญ เยื้องด้านทิศตะวันตก ในที่ดิน 15 ไร่เศษ พร้อมด้วยบ้านพักครู 1 หลัง ห้องน้ำห้อง ส้วม 1 หลัง 4 ที่ สร้างเสร็จส่งมอบ อำเภอเมื่อวันที่ 11 ตุลาคม 2511 และได้ตั้งชื่อตามกรมที่จัดสรรเงินว่า ”โรงเรียน ประชาสงเคราะห์

7” อนึ่งอำเภอก็ได้พิจารณาว่า อำเภอนี้ยังไม่มีโรงเรียน มัธยมศึกษาเลยแม้กระทั่งโรงเรียนราษฎร์ อำเภอก็เลย จึงขอให้โรงเรียนนี้เป็นโรงเรียนมัธยมศึกษา รับนักเรียน ตั้งแต่ระดับมัธยมศึกษาปีที่1-3 และเปิดป้ายโรงเรียน ตั้งแต่วันศุกร์ที่ 11ตุลาคม 2511 มีนายองอาจ วุฒิสเสน เป็นผู้บริหารคนแรก ต่อมาโรงเรียนเห็นว่าที่ดินที่โรงเรียนตั้งอยู่ซึ่งมี จำนวน 15 ไร่เศษนั้นจะน้อยเกินไปสำหรับการขยายตัวของนักเรียนซึ่งมีอัตราเพิ่มอย่างรวดเร็ว จึงได้ดำเนินการ ติดต่อขอที่ดินเอกชนและได้รับความช่วยเหลือร่วมมือ บริจาคที่ดิน จำนวน 6 ไร่ คือ 1.นายสุรพล ผาจง อาจารย์ใหญ่โรงเรียนบ้านสังข่า 2.นายสวัสดิ์งามจิตร อาจารย์ช่วยราชการแผนก ศึกษาธิการอำเภอก็เลย 3.นายผัน รอดชมพุราษฎร์บ้านเหล่าสูง 4.นายบุญมีรดแดงนอก ราษฎร์บ้านเหล่าสูง 5.นายเอื้อง จันทบุตร ราษฎร์บ้านเหล่าสูง 6.นายจุม รอดชมพุราษฎร์บ้านเหล่าสูง โรงเรียนได้รับมอบที่ดินดังกล่าวซึ่งตั้งอยู่ ณ หมู่ที่ 13 บ้านวังบัวเหลือง ตำบลเพ็ญ อำเภอก็เลย จังหวัด อุดรธานีจำนวนรวมกันได้66 ไร่ 3 งาน 20 ตารางวา เมื่อ พ.ศ.2515 เปิดทำการเรียนการสอนมาจนถึงปัจจุบัน ปี 2552 โรงเรียนเพ็ญพิทยาคม ได้รับมอบที่ดิน จากธนาคารไทยพาณิชย์ จำนวน 22 ไร่ 21 ตารางวา และได้จัดสร้างเป็นศูนย์การเรียนรู้วิถีเศรษฐกิจพอเพียง ประจำอำเภอก็เลย เป็นแหล่งเรียนรู้ของนักเรียน ครูและประชาชนชาวอำเภอก็เลย ปัจจุบันตั้งอยู่ที่บ้านสังข่า ต.บ้านธาตุ อ.เพ็ญ จ.อุดรธานี

#### ข้อมูลสภาพชุมชนโดยรวม

1. สภาพชุมชนรอบบริเวณโรงเรียนมีลักษณะเป็นชุมชนเกษตรกรรม ประชากรส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเกษตรกรรม อาชีพหลักของชุมชน คือ อาชีพ เกษตรกรรมและการประมง ส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธ ความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนกับโรงเรียน มีลักษณะเป็นแบบพึ่งพาเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ถ้อยทีถ้อยอาศัย โดยโรงเรียนจะให้บริการด้านต่าง ๆ แก่ชุมชนและหน่วยงานราชการอื่น ๆ เช่น การให้บริการอาคารสถานที่ การให้ยืมอุปกรณ์ การให้ความร่วมมือในการจัดกิจกรรมประเพณีต่าง ๆ เป็นต้น ในขณะที่เดียวกันชุมชนได้ให้การสนับสนุนโรงเรียนในการพัฒนาการศึกษาในรูปแบบของมูลนิธิ สมาคมศิษย์เก่า สมาคมผู้ปกครองและครู โดยการบริจาคทรัพย์สิน สิ่งของและทุนการศึกษา
2. ผู้ปกครองส่วนใหญ่ จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 3 และระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 และจะมีส่วนน้อยที่จบระดับปริญญาตรี อาชีพหลัก คือ เกษตรกรรม การประมงและรับจ้าง ส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธ ฐานะทางเศรษฐกิจ/รายได้โดยเฉลี่ยต่อครอบครัว ต่อปี 10,000 – 80,000 บาทจำนวนคนเฉลี่ยต่อครอบครัว 3 - 4 คน
3. โอกาสและข้อจำกัดของโรงเรียน ได้รับการส่งเสริมสนับสนุนจากชุมชนผู้นำชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านวิทยากร ประชาชนชาวบ้านและทุนการศึกษาแก่นักเรียน นักเรียนได้รับการกล่อมเกลாத่างด้านจิตใจและได้รับความรู้เกี่ยวกับพิธีทางศาสนาได้เป็นอย่างดี ภูมิปัญญาท้องถิ่น

ที่ถ่ายทอดจากรุ่นหนึ่งสู่อีกรุ่นหนึ่งทำให้นักเรียนมีความรู้ความสามารถด้านเกษตรกรรม ผู้ปกครองนักเรียนส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเกษตรกรรม ได้แก่ การทำนา ไร่จ้างโดยทั่วไป เนื่องจากฐานะทางเศรษฐกิจขาดแคลนผู้ปกครองต้องเดินทางไปรับจ้างในพื้นที่ต่างถิ่น นักเรียนบางคนขาดคนดูแลเอาใจใส่จากครอบครัว

ผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มเป้าหมายที่นำรูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาไปทดลองใช้  
โรงเรียนเพ็ญพิทยาคม จังหวัดอุดรธานี

- |                               |  |
|-------------------------------|--|
| 1. นายสมคุณย์ โฉมหาญ          | ผู้อำนวยการโรงเรียนเพ็ญพิทยาคม จังหวัดอุดรธานี       |
| 2. นางศุภาแก้วกลย์ อภัยรัตน์  | ผู้ปกครองนักเรียนโรงเรียนเพ็ญพิทยาคม จังหวัดอุดรธานี |
| 3. นายศิริพัตร อภัยรัตน์      | นักเรียนโรงเรียนเพ็ญพิทยาคม จังหวัดอุดรธานี          |
| 4. นางสาวสุพักตร์ษา มุกตาม่วง | ครูโรงเรียนเพ็ญพิทยาคม จังหวัดอุดรธานี               |
| 5. นายไตรภพ มงคลเพ็ญ          | ผู้แทนองค์กรเอกชน                                    |
| 6. นายหัสดี วุฒิ              | ผู้แทนองค์กรวิชาชีพ                                  |
| 7. นายสมชัย แสงใส             | ผู้แทนองค์กรชุมชน                                    |
| 8. นายเกรียงศักดิ์ งามงาม     | ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น                       |
| 9. พระครูธีรธรรมาภิรมย์       | ผู้แทนสถาบันศาสนา                                    |
| 10. นางศรีประไพ ทักษวงษ์      | ผู้แทนสถานประกอบการ                                  |

พหุ ประถมศึกษา

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในระยะที่ 4  
รูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ  
ของโรงเรียนมัธยมศึกษา

1. รองศาสตราจารย์ ดร.สมคิด สร้อยน้ำ อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อุดม จำรัสพันธ์ อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี
3. รองศาสตราจารย์ ดร.พิชญ์ ฉายายนต์ อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี
4. อาจารย์ ดร.สมคะเน พิสัยพันธ์ ผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษาเอกชน  
สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดหนองคาย
5. อาจารย์ ดร.เขาวลิต จงเกษกรณ์ ศึกษาานิเทศก์เชี่ยวชาญ กลุ่มนิเทศ ติดตาม  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42



### แบบบันทึกการประชุมทีมวินิจฉัยสภาพการณ์

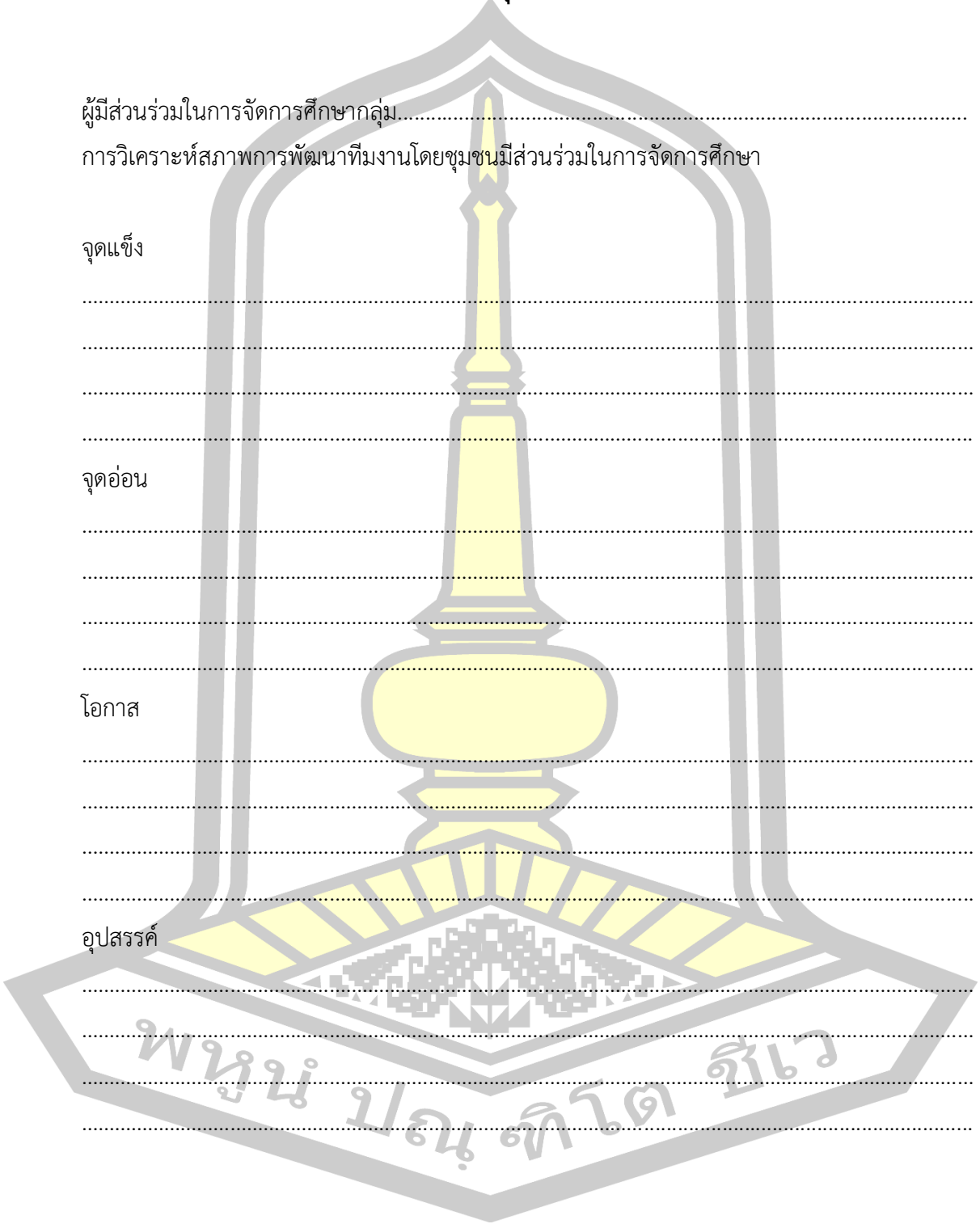
ผู้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษากลุ่ม.....  
การวิเคราะห์สภาพการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

จุดแข็ง  
.....  
.....  
.....

จุดอ่อน  
.....  
.....  
.....

โอกาส  
.....  
.....  
.....

อุปสรรค  
.....  
.....  
.....



## แบบบันทึกการประชุมเพื่อพัฒนาทีมงาน

ผู้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษากลุ่ม.....

1. เป้าหมายความสำเร็จของโรงเรียนในปี 2559

.....

.....

.....

2. วิธีการและแนวทางที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการที่สามารถดำเนินการได้

.....

.....

.....

3. ความรับผิดชอบของโรงเรียนและชุมชนที่ต้องทำร่วมกัน

.....

.....

.....

4. ภาพความสำเร็จที่โรงเรียนและชุมชนต้องการเห็นร่วมกัน

.....

.....

.....

พูน ปณ ทิโต ชเว

แบบสอบถามความพึงพอใจต่อการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา  
ที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา

คำชี้แจง

ให้ท่านแสดงความคิดเห็นต่อความพึงพอใจในการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาในระดับบุคคล ทีม งานและองค์การ โดยมีความหมายของคะแนนดังต่อไปนี้

- 5 หมายถึง ตรงกับความ เป็นจริงมากที่สุด
- 4 หมายถึง ตรงกับความ เป็นจริงมาก
- 3 หมายถึง ตรงกับความ เป็นจริงบ้าง
- 2 หมายถึง ตรงกับความ เป็นจริงน้อย
- 1 หมายถึง ตรงกับความ เป็นจริงน้อยที่สุด

ข้อ	รายการ	ระดับความพึงพอใจ				
		5	4	3	2	1
1	ทราบวิธีและสามารถพัฒนาตนเองได้					
2	รับรู้ความรู้ ความสามารถของตนเอง					
3	มีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ของตนเอง					
4	ทราบวิธีและมีการปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง					
5	มีภาวะผู้นำในการปฏิบัติงาน					
6	เกิดความรู้และทักษะใหม่ๆ					
7	มีการทำงานเป็นทีม					
8	มีการพัฒนาทีมงาน					
9	มีความเป็นปึกแผ่นของทีม					
10	ทีมงานมีประสิทธิภาพ					
11	มีความร่วมมือกันระหว่างบุคคลและทีมงาน					
12	ทีมงานมีการประสานงานและมีความเชี่ยวชาญ					
13	เคารพต่อการตัดสินใจของทีม					
14	มีการส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม					

ข้อ	รายการ	ระดับความพึงพอใจ				
		5	4	3	2	1
15	ร่วมกันรับผิดชอบต่อผลลัพธ์เป็นทีม					
16	มีการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์					
17	มีความไว้วางใจต่อกันระหว่างสมาชิกในทีม					
18	มีการตัดสินใจเป็นทีมที่ถูกต้องเหมาะสม					
19	การสื่อสารงานมีความชัดเจน					
20	มีวิธีการปฏิบัติงานได้ถูกต้อง					
21	กระบวนการทำงานเป็นระบบมีประสิทธิภาพ					
22	งานมีวัตถุประสงค์ชัดเจนมีการกำหนดเป้าหมาย					
23	ผลลัพธ์ของงานมีมาตรฐาน					
24	มีการตรวจสอบผลงาน					
25	มีการประเมินผลงาน					
26	มีเกณฑ์และตัวบ่งชี้การประเมินความสำเร็จ					
27	มีความรู้สึกผูกพันกับโรงเรียน					
28	มีความรู้สึกมีส่วนร่วมและเป็นเจ้าของร่วมกัน					
29	สิ่งแวดล้อมและบรรยากาศเอื้อต่อการทำงาน					
30	มีบรรยากาศเป็นประชาธิปไตย					
31	เกิดทักษะและนวัตกรรมในการทำงาน					
32	วัฒนธรรมก่อให้เกิดทัศนคติความเชื่อค่านิยมการปฏิบัติงาน					





แบบสอบถามความคิดเห็นการใช้กิจกรรมในการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม

**คำชี้แจง** ให้ท่านแสดงความคิดเห็นต่อการใช้กิจกรรมในการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โดยมีความหมายของคะแนน ดังต่อไปนี้

5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

4 หมายถึง เห็นด้วยมาก

3 หมายถึง เห็นด้วยบ้าง

2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย

1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>1. การตั้งเป้าหมาย</b>						
1.	โรงเรียนและชุมชนเสนอโครงการ/กิจกรรมเพื่อดำเนินการ					
2.	มีการประชุมปรึกษา/ชี้แจงมอบหมายงานแก่คณะกรรมการดำเนินงานตามหน้าที่รับผิดชอบ					
3.	ดำเนินกิจกรรม/โครงการตามปฏิทินปฏิบัติงาน					
4.	ประเมินผลกิจกรรม/โครงการเพื่อนำข้อสรุปมาอภิปรายที่ประชุม					
5.	จัดทำรายงาน สรุปผลและประชาสัมพันธ์เผยแพร่การดำเนินงานของโรงเรียนและชุมชน					
<b>2. การใช้ตารางกำหนดความรับผิดชอบ</b>						
6.	ตารางกำหนดความรับผิดชอบช่วยปรับปรุงการทำงานของโรงเรียนและชุมชน					
7.	ตารางกำหนดความรับผิดชอบช่วยให้โรงเรียนและชุมชนเกิดความเข้าใจชัดเจนว่างานที่มอบหมายไปนั้นใครเป็นผู้รับผิดชอบ ผู้ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานมีใครบ้างและต้องรับผิดชอบเรื่องอะไร					
8.	ตารางกำหนดความรับผิดชอบช่วยวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ					

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
9.	ตารางกำหนดความรับผิดชอบช่วยทำให้งานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามกำหนดระยะเวลา					
10.	ตารางกำหนดความรับผิดชอบช่วยตรวจสอบการปฏิบัติงานในโรงเรียนและชุมชน					
<b>3. การวิเคราะห์และกำหนดบทบาท</b>						
11	การวิเคราะห์และกำหนดบทบาทช่วยส่งเสริมความเข้าใจร่วมกันในบทบาทของผู้ที่มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียนแต่ละคน					
12	การวิเคราะห์และกำหนดบทบาทเป็นการแสดงบทบาทที่พึงปรารถนาเพื่อการทำงานที่ดีร่วมกัน					
13	การวิเคราะห์และกำหนดบทบาทช่วยให้แต่ละคนมีพฤติกรรมการทำงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายการทำงานของโรงเรียน					
14	การวิเคราะห์และกำหนดบทบาท ช่วยสร้างความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ของตนเองและเพื่อนร่วมงาน					
15	การวิเคราะห์และกำหนดบทบาทช่วยให้แต่ละคนเกิดความพอใจร่วมกันและยอมรับที่จะปฏิบัติตามภารกิจที่ได้กำหนดไว้ร่วมกัน					
<b>4. การประชุมแบบเผชิญหน้า</b>						
16	การประชุมแบบเผชิญหน้าช่วยในการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาระหว่างโรงเรียนกับชุมชน					
17	การประชุมแบบเผชิญหน้าช่วยสร้างความสำเร็จในการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาระหว่างโรงเรียนกับชุมชน					
18	การประชุมแบบเผชิญหน้านำไปสู่การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างโรงเรียนกับชุมชน					
19	การประชุมแบบเผชิญหน้าช่วยให้ชุมชนได้มีส่วนช่วยเสนอแนะสิ่งที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาทีมงานในการจัดการศึกษาร่วมกัน					

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
20	การประชุมแบบเผชิญหน้าช่วยระดมสมองของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาได้มองเห็นแนวทางที่จะพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาให้ดียิ่งขึ้น					
<b>5. การประชุมเพื่อพัฒนาทีมงาน</b>						
21	ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาของโรงเรียนได้ใช้ความรู้และความคิดในการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา					
22	สร้างความร่วมมือร่วมใจให้ผู้ที่มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามีความรับผิดชอบต่อการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม					
23	ช่วยปรับปรุงความสัมพันธ์ในการพัฒนาทีมงานในโรงเรียนให้ดีขึ้น					
24	ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาของโรงเรียนเต็มใจในการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอย่างจริงจังและจริงใจ					
25	ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางที่จะช่วยพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา					
<b>6. การอภิปรายกลุ่ม</b>						
26	การอภิปรายกลุ่มเป็นการประชุมเพื่อพิจารณาปัญหาต่างๆที่โรงเรียนและชุมชนกำลังประสบเกี่ยวกับการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา					
27	การอภิปรายกลุ่มเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาได้แสดงความคิดเห็น ในแง่มุมประเด็นต่างๆในเรื่องการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา					
28	ช่วยให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาเกิดความเข้าใจอันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน					
29	การอภิปรายกลุ่มนำไปสู่การยุติปัญหาสำคัญๆ ได้					

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
30	การอภิปรายกลุ่มทำให้เกิดการทำงานร่วมกันระหว่างโรงเรียนกับชุมชนเกิดการยอมรับฟังความคิดของผู้อื่น					
<b>7. การสำรวจและส่งข้อมูลย้อนกลับ</b>						
31	การสำรวจและส่งข้อมูลย้อนกลับช่วยวางแผนและปรับปรุงการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา					
32	การสำรวจและส่งข้อมูลย้อนกลับ เป็นการเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา					
33	การสำรวจและส่งข้อมูลย้อนกลับทำให้โรงเรียน ชุมชน ครูและบุคลากรในโรงเรียนเข้าใจการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและทราบถึงปัญหาที่โรงเรียนกำลังประสบอยู่					
34	การสำรวจและส่งข้อมูลย้อนกลับช่วยเปลี่ยนแปลงการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาในโรงเรียนให้ดีขึ้น					
35	การสำรวจและส่งข้อมูลย้อนกลับสร้างความกระตือรือร้นกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาของโรงเรียนเพื่อดำเนินการแก้ไขปัญหาของโรงเรียนและชุมชนร่วมกัน					



### แบบสอบถามการฝึกอบรมทักษะการพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม

- คำชี้แจง**
- แบบสอบถามมี 3 ตอน ขอความกรุณาท่านตอบให้ครบทุกตอน
  - การตอบในตอนที่ 1 และ 2 ให้ท่านทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องว่างที่กำหนด โดยเลือกตอบในช่องว่างที่ตรงกับข้อมูลหรือความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ส่วนตอนที่ 3 ให้ท่านเขียนตอบตามความคิดเห็นอย่างอิสระ

#### ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในหน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพเกี่ยวกับตัวท่าน

- เพศ
  - ชาย  หญิง
2. สถานภาพ
  - ผู้บริหารสถานศึกษา
  - ผู้ปกครอง
  - นักเรียน
  - ครูผู้สอน
  - องค์กรเอกชน
  - องค์กรวิชาชีพ
  - องค์กรชุมชน
  - องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
  - สถาบันศาสนา
  - สถานประกอบการ
3. อายุ
  - ต่ำกว่า 30 ปี
  - 31 - 40 ปี
  - 41 - 50 ปี
  - 50 ปีขึ้นไป
4. ประสบการณ์การทำงาน
  - ต่ำกว่า 10 ปี
  - 10 - 20 ปี
  - มากกว่า 20 ปี
5. วุฒิการศึกษา
  - ต่ำกว่าปริญญาตรี
  - ปริญญาตรี
  - สูงกว่าปริญญาตรี

## ตอนที่ 2 ความรู้ ความเข้าใจและการปฏิบัติจากการฝึกอบรม

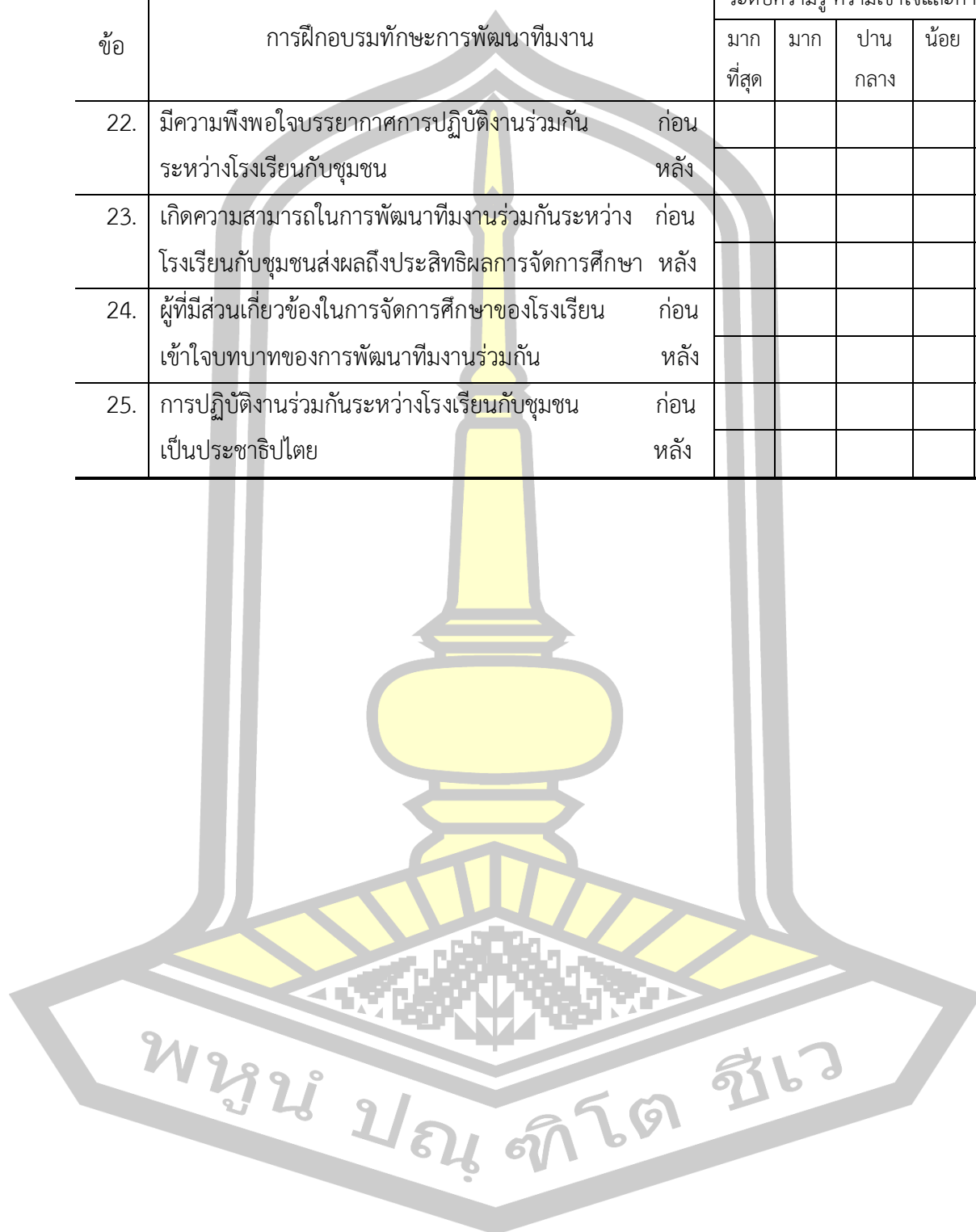
คำชี้แจง ให้ท่านประเมินความคิดเห็นหรือความรู้สึกของท่านที่มีต่อประเด็นต่าง ๆ โดยเปรียบเทียบ

ระหว่างช่วงเวลา ก่อนและหลัง

ข้อ	การฝึกอบรมทักษะการพัฒนาทีมงาน	ระดับความรู้ ความเข้าใจและการปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>ความรู้และทักษะในการพัฒนาทีมงาน</b>						
1.	เสริมสร้างให้เกิดทักษะในการพัฒนาทีมงาน	ก่อน				
		หลัง				
2.	ส่งเสริมการพัฒนาทีมงาน และสร้างความร่วมมือระหว่างบุคคลและทีมงาน	ก่อน				
		หลัง				
3.	ส่งเสริมให้เกิดความรู้ ทักษะ เจตคติ ค่านิยมและพฤติกรรมในการทำงานร่วมกับคนอื่น ๆ	ก่อน				
		หลัง				
4.	เกิดความเข้าใจในหน้าที่และบทบาทที่ได้รับมอบหมาย	ก่อน				
		หลัง				
5.	ผูกพันกับโรงเรียนและชุมชนรู้สึกมีส่วนร่วมและเป็นเจ้าของงานร่วมกัน	ก่อน				
		หลัง				
<b>ปัจจัยระดับบุคคล</b>						
6.	เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับโรงเรียนและชุมชน	ก่อน				
		หลัง				
7.	มีส่วนร่วมในกิจกรรม โครงการและการปฏิบัติงานต่าง ๆ ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน	ก่อน				
		หลัง				
8.	กล้าเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียนและชุมชน	ก่อน				
		หลัง				
9.	กระตุ้นให้ใช้ความสามารถในการทำงานร่วมกันระหว่างโรงเรียนกับชุมชน	ก่อน				
		หลัง				
10.	เกิดทักษะในการปฏิบัติงานร่วมกับโรงเรียนและชุมชน	ก่อน				
		หลัง				

ข้อ	การฝึกอบรมทักษะการพัฒนาทีมงาน	ระดับความรู้ ความเข้าใจและการปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>ปัจจัยระดับทีม</b>						
11.	มีการประชุมคณะทำงานเพื่อแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูล และแก้ปัญหาาร่วมกันระหว่างโรงเรียนกับชุมชน	ก่อน				
		หลัง				
12.	ลดความขัดแย้งและการสื่อสารภายในโรงเรียน และชุมชน	ก่อน				
		หลัง				
13.	โรงเรียนและชุมชนมีแผนภูมิแสดงสายงานการติดต่อสื่อสารชัดเจน เข้าใจง่าย	ก่อน				
		หลัง				
14.	โรงเรียนและชุมชนมีการวิเคราะห์ปัญหาแสวงหาทางเลือกก่อนการตัดสินใจร่วมกัน	ก่อน				
		หลัง				
15.	เกิดการยอมรับและปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ต่างๆที่โรงเรียน กำหนดไว้ร่วมกัน	ก่อน				
		หลัง				
<b>ปัจจัยระดับงาน</b>						
16.	มีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายและบทบาท โรงเรียนและชุมชนชัดเจน	ก่อน				
		หลัง				
17.	โรงเรียนและชุมชนมีการตรวจสอบผลงานและประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง	ก่อน				
		หลัง				
18.	มีการนำผลการประเมินผลงานไปจัดการศึกษา ของโรงเรียน	ก่อน				
		หลัง				
19.	มีข้อมูลย้อนกลับสำหรับการปรับปรุงการจัดการศึกษา ของโรงเรียน	ก่อน				
		หลัง				
20.	โรงเรียนและชุมชนมีการปฏิบัติงานร่วมกันบรรลุ เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ	ก่อน				
		หลัง				
<b>ปัจจัยระดับองค์กร</b>						
21.	เกิดวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมระหว่างโรงเรียน กับชุมชน	ก่อน				
		หลัง				

ข้อ	การฝึกอบรมทักษะการพัฒนาทีมงาน	ระดับความรู้ ความเข้าใจและการปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
22.	มีความพึงพอใจบรรยากาศการปฏิบัติงานร่วมกัน					
	ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน					
23.	เกิดความสามารถในการพัฒนาทีมงานร่วมกันระหว่าง					
	โรงเรียนกับชุมชนส่งผลถึงประสิทธิผลการจัดการศึกษา					
24.	ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาของโรงเรียน					
	เข้าใจบทบาทของการพัฒนาทีมงานร่วมกัน					
25.	การปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างโรงเรียนกับชุมชน					
	เป็นประชาธิปไตย					





## แบบบันทึกการตั้งเป้าหมายการปฏิบัติงาน

ข้าพเจ้า.....ผู้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา กลุ่ม.....

กิจกรรม	เป้าหมายกิจกรรม	ตัวชี้วัด	ผลการดำเนินงาน		
			ต่ำกว่าเป้าหมาย	เป็นไปตามเป้าหมาย	สูงกว่าเป้าหมาย
	1.เป้าหมายเชิงปริมาณ..... ..... .....				
	2. เป้าหมายเชิงคุณภาพ..... ..... .....				
	3.เป้าหมายเชิงเวลา..... ..... .....				
	4. เป้าหมายเชิงค่าใช้จ่าย..... ..... .....				

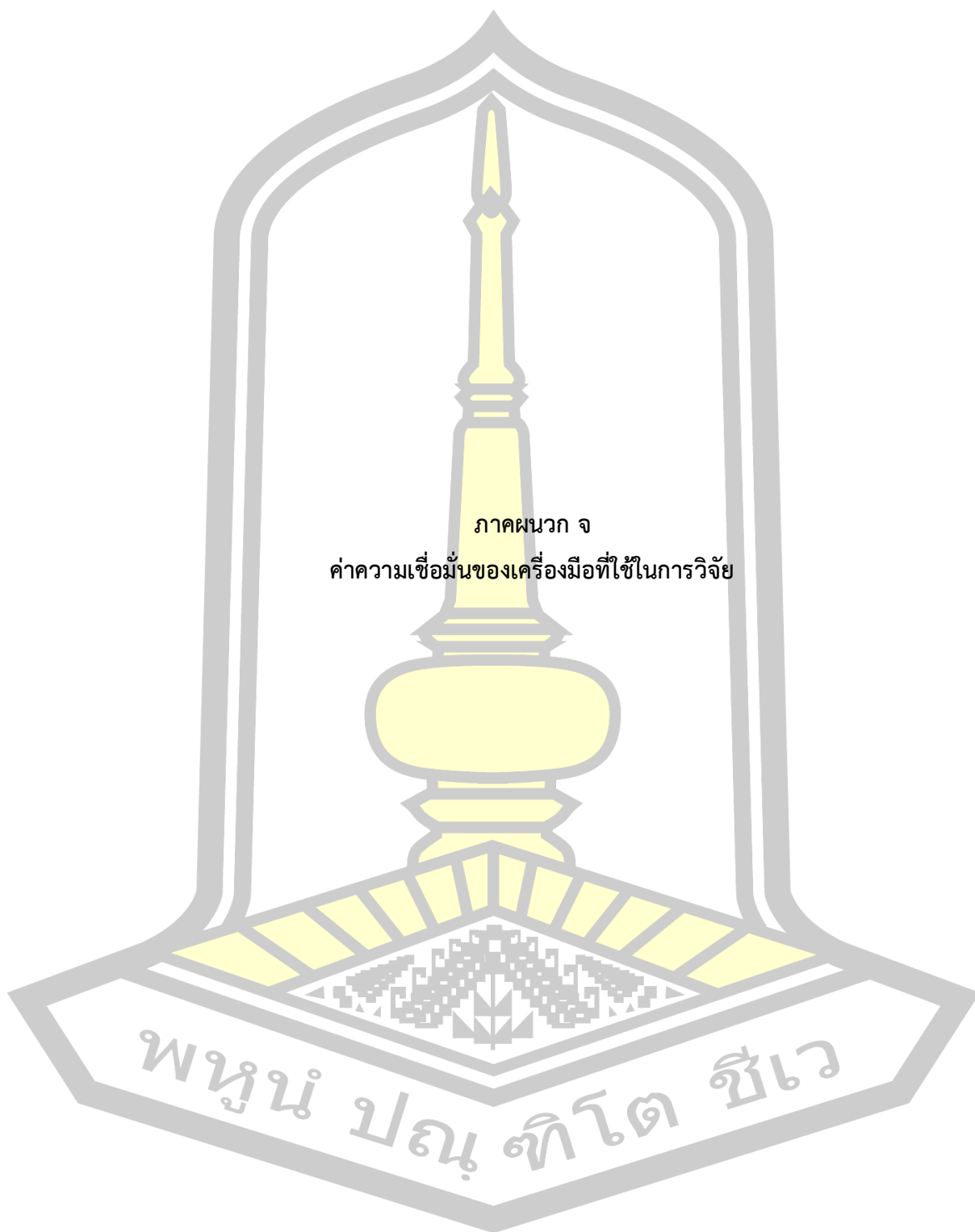




พหุ:

ส่ว

การอบรมพัฒนาบุคลากร เรื่อง การพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วม



ภาคผนวก จ

ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

พหุ ประจักษ์ ชัยเว

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A1	436.7000	197.957	.183	.929
A2	436.6467	199.253	.015	.930
A3	437.6533	199.037	.083	.930
A4	437.7533	198.120	.120	.930
A5	437.8067	200.023	-.084	.931
B1	436.7667	201.163	-.213	.931
B2	436.6467	199.253	.015	.930
B3	437.6533	199.037	.083	.930
B4	437.7533	198.120	.120	.930
B5	437.8067	200.023	-.084	.931
C1	436.6633	197.763	.380	.929
C2	436.6467	199.099	.109	.930
C3	437.1133	190.482	.552	.928
C4	437.7567	195.048	.466	.928
C5	437.9867	195.458	.270	.929
D1	436.6633	197.763	.380	.929
D2	436.6467	199.099	.109	.930
D3	437.1133	190.482	.552	.928
D4	437.7567	195.048	.466	.928
D5	437.9867	195.458	.270	.929
E1	436.6633	197.763	.380	.929
E2	436.6467	199.099	.109	.930
E3	437.4700	195.528	.310	.929
E4	437.7567	195.048	.466	.928
E5	437.8700	198.501	.051	.930

F1	436.6633	197.763	.380	.929
F2	436.6467	199.099	.109	.930
F3	437.1133	190.482	.552	.928
F4	437.7567	195.048	.466	.928
F5	437.9867	195.458	.270	.929
G1	436.6633	197.763	.380	.929
G2	436.6467	199.099	.109	.930
G3	437.1133	190.482	.552	.928
G4	437.7567	195.048	.466	.928
G5	437.9867	195.458	.270	.929
H1	436.6633	197.763	.380	.929
H2	436.6467	199.099	.109	.930
H3	437.1133	190.482	.552	.928
H4	437.7567	195.048	.466	.928
H5	437.9867	195.458	.270	.929
I1	436.6633	197.763	.380	.929
I2	436.6467	199.099	.109	.930
I3	437.1133	190.482	.552	.928
I4	437.7567	195.048	.466	.928
I5	437.9867	195.458	.270	.929
J1	436.6633	197.763	.380	.929
J2	436.6467	199.099	.109	.930
J3	437.5333	199.300	-.020	.931
J4	437.7567	195.048	.466	.928
J5	438.3933	202.581	-.283	.932
K1	436.6633	197.763	.380	.929
K2	436.6467	199.099	.109	.930
K3	437.4800	198.732	.023	.931
K4	437.7567	195.048	.466	.928

K5	438.5200	197.615	.168	.929
L1	436.6633	197.763	.380	.929
L2	436.6467	199.099	.109	.930
L3	437.2967	193.694	.338	.929
L4	437.7567	195.048	.466	.928
L5	438.4000	193.585	.461	.928
M1	436.6633	197.763	.380	.929
M2	436.6467	199.099	.109	.930
M3	437.6700	199.245	.002	.930
M4	437.7567	195.048	.466	.928
M5	438.4000	193.585	.461	.928
N1	436.6633	197.763	.380	.929
N2	436.6467	199.099	.109	.930
N3	437.1133	190.482	.552	.928
N4	437.7567	195.048	.466	.928
N5	438.4000	193.585	.461	.928
O1	436.6633	197.763	.380	.929
O2	436.6467	199.099	.109	.930
O3	437.6667	198.825	.101	.930
O4	437.7567	195.048	.466	.928
O5	438.4000	193.585	.461	.928
P1	436.6633	197.763	.380	.929
P2	436.6467	199.099	.109	.930
P3	437.1133	190.482	.552	.928
P4	437.7567	195.048	.466	.928
P5	438.4000	193.585	.461	.928
Q1	436.6633	197.763	.380	.929
Q2	436.6467	199.099	.109	.930
Q3	437.6533	199.237	.012	.930

Q4	437.9933	197.987	.079	.930
Q5	438.4000	193.585	.461	.928
R1	436.6633	197.763	.380	.929
R2	436.6467	199.099	.109	.930
R3	437.6733	199.023	.047	.930
R4	438.1400	195.024	.286	.929
R5	438.4000	193.585	.461	.928
S1	436.6633	197.763	.380	.929
S2	437.3433	196.735	.181	.930
S3	437.0000	192.187	.473	.928
S4	438.1400	195.024	.286	.929
S5	438.4000	193.585	.461	.928
T1	436.6633	197.763	.380	.929
T2	437.3433	196.735	.181	.930
T3	437.0000	192.187	.473	.928
T4	438.1400	195.024	.286	.929
T5	438.4000	193.585	.461	.928
U1	436.6633	197.763	.380	.929
U2	436.6467	199.099	.109	.930
U3	437.1133	190.482	.552	.928
U4	438.1400	195.024	.286	.929
U5	438.4000	193.585	.461	.928
V1	436.6633	197.763	.380	.929
V2	436.6467	199.099	.109	.930
V3	437.1133	190.482	.552	.928
V4	438.1400	195.024	.286	.929
V5	438.4000	193.585	.461	.928
W1	436.6633	197.763	.380	.929
W2	436.6467	199.099	.109	.930

W3	437.6667	198.785	.111	.930
W4	438.1400	195.024	.286	.929
W5	438.4000	193.585	.461	.928
X1	436.6633	197.763	.380	.929
X2	436.6467	199.099	.109	.930
X3	437.6533	197.719	.240	.929
X4	438.1400	195.024	.286	.929
X5	438.4000	193.585	.461	.928
Y1	436.6633	197.763	.380	.929
Y2	436.6467	199.099	.109	.930
Y3	437.6533	197.719	.240	.929
Y4	438.1400	195.024	.286	.929
Y5	438.4000	193.585	.461	.928
Z1	436.6633	197.763	.380	.929
Z2	436.6467	199.099	.109	.930
Z3	437.6533	197.719	.240	.929
Z4	437.9533	191.904	.558	.928
Z5	438.5167	197.060	.226	.929
AA1	436.6633	197.763	.380	.929
AA2	436.6467	199.099	.109	.930
AA3	437.6533	197.719	.240	.929
AA4	438.1400	195.024	.286	.929
AA5	438.4000	194.007	.425	.928

พหุ ประถมศึกษา



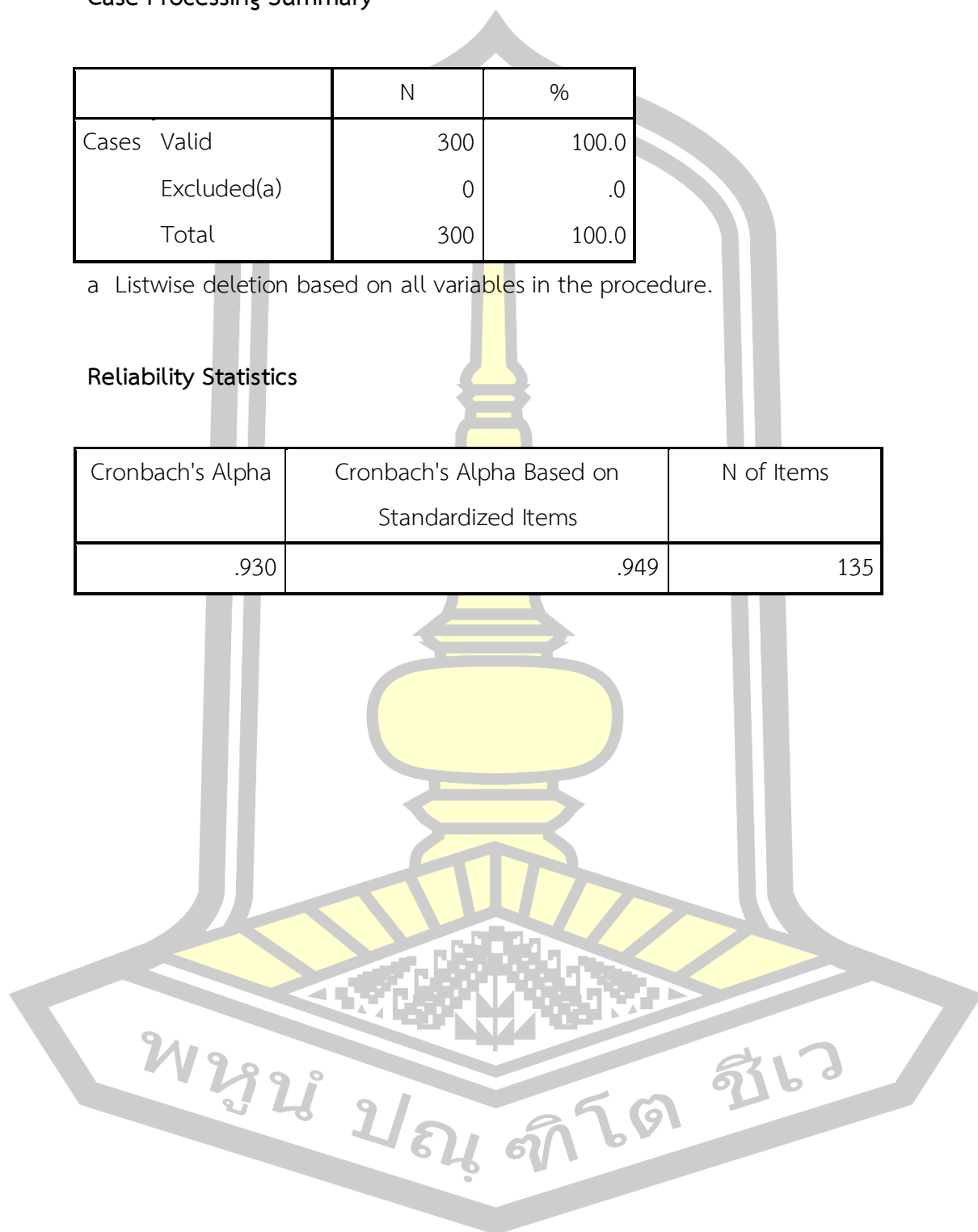
### Case Processing Summary

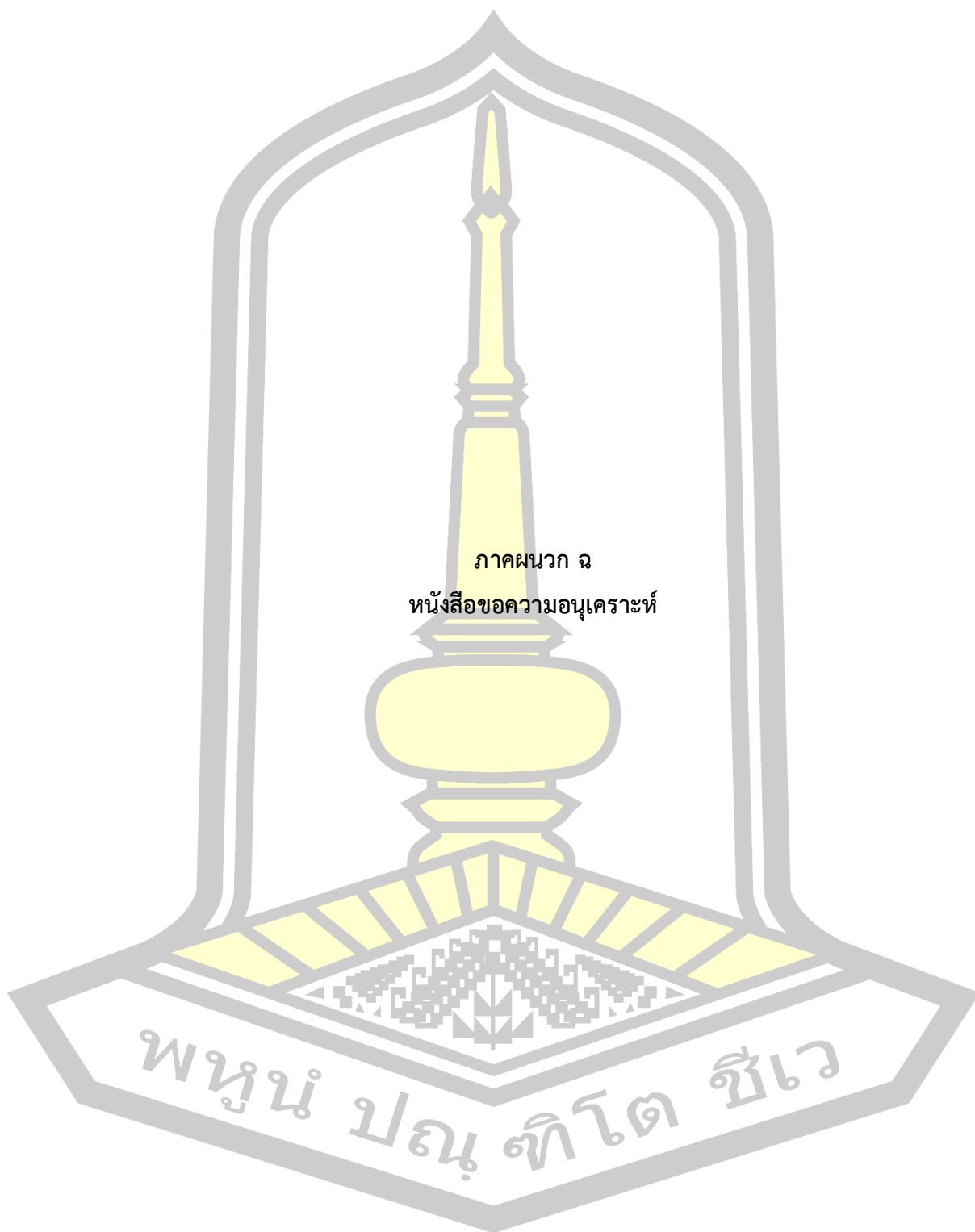
	N	%
Cases Valid	300	100.0
Excluded(a)	0	.0
Total	300	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.930	.949	135





ภาคผนวก ฉ  
หนังสือขอความอนุเคราะห์

พหุบัน ปณ ทิโต ชีเว



ที่ ศธ 0530.5(2)/ ว.587

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

14 มีนาคม 2558

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมองค์ประกอบและตัวชี้วัดการวิจัย

เรียน นายสมภูมิ บ่ายเที่ยง

ด้วย นายสาส์นลิขิตชัย พลไธสง นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษาศาสตรบัณฑิต (กศ.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชัยยุทธ ศิริสุทธิ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และอาจารย์อารยา ปิยะกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วมในครั้งนี

เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมองค์ประกอบและตัวชี้วัดการวิจัย เรื่อง “การพัฒนารูปแบบพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา” เพื่อที่นิตินี้จะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุวัฒน์ จุลสุวรรณ)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4374-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0-8785-6418-4



ที่ ศธ 0530.5(2)/ ว.587

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

14 มีนาคม 2558

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมองค์ประกอบและตัวชี้วัดการวิจัย

เรียน นายมานิต เขียวศรี

ด้วย นายสาส์นลิขิตชัย พลโธสง นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชัยยุทธ ศิริสุทธิ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และอาจารย์อารยา ปิยะกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วมในครั้งนี้

เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมองค์ประกอบและตัวชี้วัดการวิจัย เรื่อง “การพัฒนารูปแบบพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา” เพื่อที่นิตจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุวัฒน์ จุลสุวรรณ)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4374-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0-8785-6418-4



ที่ ศธ 0530.5(2)/ ว.584

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

14 มีนาคม 2558

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้วิจัย

เรียน อาจารย์เชาวลิต จงเกษกรณ์

ด้วย นายสาส์นลิขิตชัย พลโธสง นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ (กศ.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชัยยุทธ ศิริสุทธิ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และอาจารย์อารยา ปิยะกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วมในครั้งนี

เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้วิจัย สำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี เพื่อที่นิติตจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุวัฒน์ จุลสุวรรณ)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4374-3174

เบอร์โทรนิติต 0-8785-6418-4



ที่ ศธ 0530.5(2)/ ว.584

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

14 มีนาคม 2558

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้วิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์พิชญ์ ฉายายนต์

ด้วย นายสาส์นลิขิตชัย พลโรสง นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนา รูปแบบพัฒนา ทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ (กศ.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชัยยุทธ ศิริสุทธิ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และอาจารย์อารยา ปิยะกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วมในครั้งนี้

เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้วิจัย สำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อที่นิตจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความกรุณาจากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุวัฒน์ จุลสุวรรณ)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4374-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0-8785-6418-4



ที่ ศธ 0530.5(2)/ ว.584

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

14 มีนาคม 2558

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้วิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์สมคิด สร้อยน้ำ

ด้วย นายสาส์นลิขิตชัย พลโธสง นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ (กศ.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชัยยุทธ ศิริสุทธิ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และอาจารย์อารยา ปิยะกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วมในครั้งนี้

เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้วิจัย สำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อที่นิตจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุวัฒน์ จุลสุวรรณ)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4374-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0-8785-6418-4



ที่ ศธ 0530.5(2)/ ว.587

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

14 มีนาคม 2558

**เรื่อง** ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมองค์ประกอบและตัวชี้วัดการวิจัย

**เรียน** รองศาสตราจารย์วัฒน์ นิรันดร์านนท์

ด้วย นายสาส์นลิขิตชัย พลโธสง นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชัยยุทธ ศิริสุทธิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และอาจารย์อารยา ปิยะกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วมในครั้งนี

เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมองค์ประกอบและตัวชี้วัดการวิจัย เรื่อง “การพัฒนารูปแบบพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา” เพื่อที่นิตจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุวัฒน์ จุลสุวรรณ)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4374-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0-8785-6418-4





ที่ ศธ 0530.5(2)/ ว.587

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

14 มีนาคม 2558

**เรื่อง** ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมองค์ประกอบและตัวชี้วัดการวิจัย

**เรียน** นายฤทธา นันทพันธ์

ด้วย นายสาส์นลิขิตชัย พลโรสง นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษาศาสตรบัณฑิต (กศ.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชัยยุทธ ศิริสุทธิ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และอาจารย์อารยา ปิยะกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วมในครั้งนี

เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมองค์ประกอบและตัวชี้วัดการวิจัย เรื่อง “การพัฒนารูปแบบพัฒนาทีมงานโดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา” เพื่อที่นิตจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความกรุณาจากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุวัฒน์ จุลสุวรรณ)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4374-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0-8785-6418-4

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นายสาส์นลิขิตชัย พลไธสง
วันเกิด	วันที่ 29 ธันวาคม พ.ศ. 2507
สถานที่เกิด	อำเภอเมืองพล จังหวัดขอนแก่น
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 268/24 หมู่บ้านพร้อมมิตร ถนนอดุลยเดช ตำบลหมากแข้ง อำเภอเมือง จังหวัดอุดรธานี รหัสไปรษณีย์ 41000
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการอุดรธานี ตำบลบ้านผือ อำเภอบ้านผือ จังหวัดอุดรธานี รหัสไปรษณีย์ 40120
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2525 มัธยมศึกษาปีที่ 5 โรงเรียนไพศาลวิทย์ อำเภอเมืองพล จังหวัดขอนแก่น พ.ศ. 2527 ประกาศนียบัตรการศึกษาชั้นสูง (ปกศ.ชั้นสูง) สาขาวิชาสังคมศึกษา วิทยาลัยครูอุดรธานี พ.ศ. 2530 ปริญญาตรีศิลปศาสตรบัณฑิต (ศศ.บ.) สาขาวิชาการพัฒนาชุมชน วิทยาลัยครูอุดรธานี พ.ศ. 2538 ประกาศนียบัตรการสอนภาษาญี่ปุ่น สถาบัน IAY เมืองฮอกไกโด ประเทศญี่ปุ่น พ.ศ. 2546 ปริญญาโทครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สถาบันราชภัฏอุดรธานี พ.ศ. 2561 ปริญญาการศึกษาดุขฎีบัณฑิต (กศ.ด.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พูนุ ปณุกิตโต ชิว