

ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหาร  
ของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู  
สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก

นางสาวตามพรรณ บุตรปะสะ



การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2559

**The Relationship between the School Administrator's Use of the Good  
Governance Principle in Administration and Teamwork of Teachers  
in Schools under Tak Municipality, Tak Province**

**Miss Damaphan Budpasa**

The Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Education in Educational Administration

School of Educational Studies

Sukhothai Thammathirat Open University

2016

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ      ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหาร  
ของผู้บริหารสถานศึกษา กับการทำงานเป็นทีมของครู  
สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก

ชื่อและนามสกุล                              นางสาวตามพรรณ บุตรปะสะ

แขนงวิชา                                      บริหารการศึกษา

สาขาวิชา                                      ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

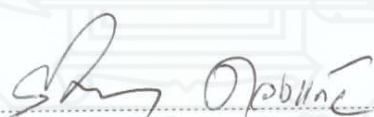
อาจารย์ที่ปรึกษา                              รองศาสตราจารย์ ดร. อรรถพร จินะวัฒน์

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 17 พฤศจิกายน 2559


คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ

  
.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร. อรรถพร จินะวัฒน์)

ประธานกรรมการ

  
.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. รัตนา ดวงแก้ว)

กรรมการ

  
.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร. ทวีวัฒน์ วัฒนกุลเจริญ)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

**ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ** ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหาร  
ของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู  
สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก

**ผู้ศึกษา** นางสาวดามพรรณ บุตรปะสะ รหัสนักศึกษา 2562301735

**ปริญญา** ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารการศึกษา)

**อาจารย์ที่ปรึกษา** รองศาสตราจารย์ ดร. อรรณพ จินะวัฒน์ ปีการศึกษา 2559

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับการใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก (2) ศึกษาระดับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก และ (3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก

กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก จำนวน 138 คน โดยใช้การสุ่มอย่างง่ายตามสัดส่วนจำนวนครูของแต่ละโรงเรียนที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามการใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา และการทำงานเป็นทีมของครู ซึ่งมีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.97 และ 0.90 ตามลำดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ผลการวิจัยปรากฏ ดังนี้ (1) ระดับการใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก โดยรวมอยู่ในระดับมาก (2) ระดับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก โดยรวมอยู่ในระดับมาก และ (3) ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

**คำสำคัญ** หลักธรรมาภิบาล การทำงานเป็นทีมของครู โรงเรียนเทศบาล

**Independent Study title:** The Relationship between the School Administrator's Use of the Good Governance Principle in Administration and Teamwork of Teachers in Schools under Tak Municipality, Tak Province

**Researcher:** Miss. Damaphan Budpasa; **ID:** 2562301735

**Degree:** Master of Educational (Educational Administration)

**Independent Study advisor:** Dr. Annop Jeenawathana, Associated Professor;

**Academic year:** 2016

### Abstract

The purposes of this research were (1) to study the level the use of the good governance for the management of school administrators. Tak Municipality, Tak Province; (2) to study the level teamwork of teachers in Tak Municipality, Tak Province and (3) to explore the relationship between the use of the good governance for the management of school administrators and teamwork of teachers. Tak Municipality, Tak Province .

The sample consisted of 138 teachers in schools Tak Municipality, Tak Province. The employed research instrument was a rating scale questionnaire, dealing with data on the use of the good governance for the management of school administrators and teamwork of teachers, with reliability coefficient of 0.97 and 0.90, respectively. Statistics employed for data analysis were the frequency, percentage, mean, standard deviation, and Pearson's product-moment correlation coefficient.

The research findings were as follows: (1) the overall the use of the good governance for the management of school administrators. Tak Municipality, Tak Province was at the high level; (2) the overall teamwork of teachers in Tak Municipality, Tak Province was at the high level ; and (3) The relationship between the use of the good governance for the management of school administrators and teamwork of teachers. Tak Municipality, Tak Province was positive, significant, and at the high level.

**Keywords:** Good governance, The teamwork of teachers

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาอย่างสูงของ รองศาสตราจารย์ ดร.อรรณพ จินะวัฒน์ อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รัตนา ดวงแก้ว ที่กรุณาให้คำแนะนำและคำปรึกษา ตลอดจนให้ความช่วยเหลือแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ เพื่อให้การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้มีความสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ใน โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ ในการวิจัยและให้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์ในการทำวิจัยให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการ โรงเรียนและคณะครูสังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก ทุกท่าน ที่เสียสละเวลาให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชา ความรู้ รวมถึงผู้เขียน ตำรา เอกสารบทความต่างๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ที่ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าและได้นำมา อ้างอิงในงานวิจัยฉบับนี้ นอกจากนี้ขอขอบคุณเพื่อนนักศึกษา และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องใน การทำการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ ทุกท่านที่ได้ให้ความกรุณา ให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ และ ให้กำลังใจตลอดมา

ประโยชน์และคุณค่าจากการสร้างสรรค์องค์ความรู้อันพึงมีจากการศึกษาค้นคว้าอิสระ ฉบับนี้ ขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณอันประเสริฐของบิดา คุณพ่อทรัพย์ บุตรปะสะ และมารดา คุณแม่ลำดวน บุตรปะสะ ผู้เป็นแรงบันดาลใจอันสูงยิ่ง ตลอดจนครู อาจารย์และผู้มีพระคุณทุกท่าน

ดามพรรณ บุตรปะสะ

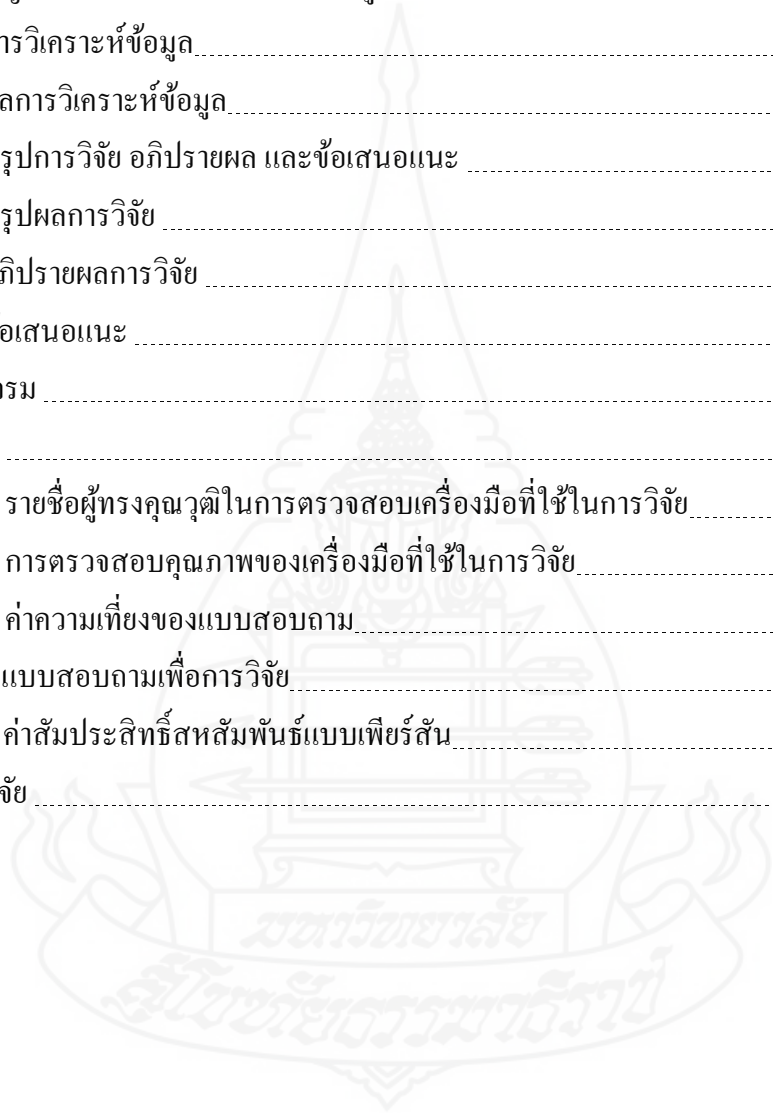
พฤศจิกายน 2559

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ฅ
สารบัญภาพ .....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย .....	4
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	4
สมมติฐานการวิจัย .....	5
ขอบเขตการวิจัย .....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	9
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	10
การบริหารสถานศึกษา .....	11
หลักธรรมาภิบาล .....	18
การทำงานเป็นทีม .....	32
ข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษาในสังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก .....	48
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	50
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	56
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	56
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	57
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	59
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	60

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	62
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	62
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	62
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	63
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	79
สรุปผลการวิจัย .....	79
อภิปรายผลการวิจัย .....	83
ข้อเสนอแนะ .....	88
บรรณานุกรม .....	90
ภาคผนวก .....	97
ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	98
ข การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	100
ค ค่าความเที่ยงของแบบสอบถาม .....	108
ง แบบสอบถามเพื่อการวิจัย .....	110
จ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน .....	120
ประวัติผู้วิจัย .....	124





สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 ตารางสังเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม.....	43
ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของครู สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก...	57
ตารางที่ 4.1 จำนวนร้อยละของข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	63
ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับผลการวิเคราะห์ระดับการใช้ หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก โดยรวมและรายด้าน .....	64
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับผลการวิเคราะห์ระดับการใช้ หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก ด้านหลักนิติธรรม จำแนกเป็นรายข้อ.....	65
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับผลการวิเคราะห์ระดับการใช้ หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก ด้านหลักคุณธรรม จำแนกเป็นรายข้อ.....	66
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับผลการวิเคราะห์ระดับการใช้ หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก ด้านหลักความโปร่งใส จำแนกเป็นรายข้อ.....	67
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับผลการวิเคราะห์ระดับการใช้ หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก ด้านหลักความมีส่วนร่วม จำแนกเป็นรายข้อ.....	68
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับผลการวิเคราะห์ระดับการใช้ หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก ด้านหลักความรับผิดชอบ จำแนกเป็นรายข้อ.....	69
ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับผลการวิเคราะห์ระดับการใช้ หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก ด้านหลักความคุ้มค่า จำแนกเป็นรายข้อ.....	70
ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับผลการวิเคราะห์ ระดับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก โดยรวม และรายด้าน.....	71

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ที่ชัดเจน จำแนกเป็นรายชื่อ.....	72
ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก ด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี จำแนกเป็นรายชื่อ.....	73
ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก ด้านการให้ความร่วมมือและ การใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ จำแนกเป็นรายชื่อ.....	74
ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี จำแนกเป็นรายชื่อ.....	75
ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก ด้านการประเมินผลของการทำงานเป็นทีม จำแนกเป็นรายชื่อ.....	76
ตารางที่ 4.15 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ระดับความสัมพันธ์ระหว่าง การใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา กับการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก.....	77

## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย .....	5
ภาพที่ 2.1 หลักธรรมาภิบาลในการบริหารโรงเรียน .....	27



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันนี้ต้องยอมรับกันว่า การพัฒนาประเทศชาติจำเป็นต้องเริ่มต้นจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก่อน และในการพัฒนานั้นก็ต้องอาศัยการศึกษาเป็นเครื่องมือชั้นนำของสังคม ผู้ที่ได้รับการศึกษาที่ดี มีมาตรฐานจะทำให้เป็นบุคลากรมีคุณภาพ เป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศชาติได้ (ศรีพัชรา สิทธิกำจร แก้วพิจิตร, 2551, น. 1) สถานศึกษาเป็นองค์กรในการจัดการศึกษา โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาทำหน้าที่เป็นผู้รับผิดชอบหลัก ในการบริหารการศึกษาให้มีคุณภาพต้องอาศัยผู้บริหารที่มี ทัศนคติที่ดี ความรู้ ความสามารถ มีคุณธรรมและจะต้องเปลี่ยนแปลงจากบทบาทที่ให้ความสำคัญต่อตนเองมาเป็นการทำงานเป็นทีมกับผู้ได้บังคับบัญชา เพราะจะช่วยสร้าง ความแข็งแกร่งให้สถานศึกษา ให้สามารถก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสังคมแห่งการเรียนรู้ (ทองทิพภา วิริยะพันธุ์, 2551, น. 2) ซึ่งในการบริหารการศึกษา หลักธรรมาภิบาลเป็นหลักการบริหารรูปแบบหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการศึกษา เพราะ หลักธรรมาภิบาลเป็นหลักการบริหารที่มีหลักนิยาม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า อันจะก่อให้เกิดคุณธรรม ความโปร่งใส ความยุติธรรม ความร่วมมือในการทำงานที่สามารถตรวจสอบได้ ทำให้งานเกิดประสิทธิภาพ นอกจากนี้การสร้างธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา ยังเป็นการสร้างสำนึกที่ดีในการบริหารงานและการทำงานในสถานศึกษาต่อตัวผู้บริหาร ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ การติดตามประเมินผลงานด้วยความโปร่งใส โดยคำนึงผู้ที่เกี่ยวข้องที่จะได้รับผลกระทบ ซึ่งสอดคล้องกับสุนันทา เลานันท์ (2549, น. 66) ที่กล่าวไว้ว่าผลการปฏิบัติงานของกลุ่มทีม จะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดีกว่าการทำงาน โดยบุคคลเพียงคนเดียว สิ่งสำคัญคือ บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะต้องส่งเสริม และสร้างทีมงานให้เกิดขึ้น ภายในสถานศึกษา เพื่อให้เกิดความรัก ความสามัคคีเพราะทุกคนล้วนมีส่วนร่วมในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานในการดำเนินการ จึงจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามความมุ่งหมายที่คาดไว้ สถานศึกษาซึ่งมีหน้าที่ให้บริการการศึกษาแก่ประชาชนและเป็นสถานศึกษาของรัฐ โดยผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับมอบอำนาจหน้าที่ จึงควรนำหลักการว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ที่เรียก

กันว่า “ธรรมาภิบาล” มาบูรณาการในการบริหาร และจัดการศึกษาให้กับสถานศึกษา ทั้งในด้านการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารงานทั่วไป ซึ่งหลักการดังกล่าวประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า (ธีระ รุญเจริญ, 2550) ตามที่มี พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 39 ซึ่งบัญญัติไว้ว่า “มาตรา 39 กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้ง ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง” โดยมุ่งหวังยกระดับการศึกษาของชาติให้ได้มาตรฐาน จัดการศึกษาได้อย่างทั่วถึง มีคุณภาพ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, น.32) เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งและ เพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนาการบริหารจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพถูกต้องตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญและกฎหมายประกอบที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา การบริหารและการตัดสินใจมีความถูกต้องก่อประโยชน์สูงสุดต่อผู้มารับบริการ รวมทั้งจะสามารถลดความขัดแย้งทั้งต่อผู้มารับบริการและบุคลากรในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี การรับรู้หลักการบริหารจัดการ โดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารจัดการการศึกษา (สำนักงาน คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2546, น.3) ซึ่งสถานศึกษาที่มีคุณภาพสามารถวัดได้จากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน โดยปัจจัยที่ส่งผลถึงคุณภาพการจัดการศึกษาที่สำคัญ ได้แก่ การกำหนดนโยบายที่สอดคล้องกับบริบท นโยบายต้องมีความต่อเนื่อง ชัดเจนสามารถปฏิบัติได้จริง ที่สำคัญคือ ต้องเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (สำนักงานรับรองมาตรฐานการประเมินคุณภาพการศึกษา, 2555)

องค์กรในยุคปัจจุบันต้องปรับตัวและออกแบบองค์กรเพื่อให้เอื้อต่อการส่งเสริมให้เกิดการทำงานเป็นทีม เนื่องจากการดำเนินงานขององค์กรไม่อาจพึ่งเพียงศักยภาพในการทำงานของบุคคลใดบุคคลหนึ่งโดยลำพังได้ จะต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และการมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันภายในทีม จากบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมจากหลายส่วนมาทำงานร่วมกัน เพื่อให้องค์กรสามารถต่อสู้กับการแข่งขันและสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบันได้ ปัจจุบันการทำงานร่วมกันหรือการทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ มีความสำคัญในทุกหน่วยงานและกลายมาเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงาน (Stott and Walker, 1995 อ้างถึงใน หทัยกานต์ หอระสิทธิ์, 2557, น.2) ซึ่งสอดคล้องกับ พินทอง ทองภู (2556) ที่ได้กล่าวไว้ว่า ปัจจุบันองค์กรของรัฐ และเอกชนได้นำการทำงานเป็นทีมมาใช้ โดยเน้นให้มีการสร้างทีมงานที่แข็งแกร่ง ให้บุคลากรทุกคนเห็นความสำคัญของกระบวนการทำงานร่วมกันเป็นทีม ซึ่งจะส่งผลให้การทำงานนั้น บรรลุ

วัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ การที่องค์กรจะพัฒนาและก้าวไปข้างหน้าได้ที่สำคัญก็คือการร่วมมือของคนในองค์กรนั้น ความสำเร็จในการทำงานไม่ได้เกิดจากสมาชิกคนใดคนหนึ่งในองค์กรเพียงลำพัง แต่เกิดจากผลของความร่วมมือการประสานงานของทุกคนทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่หลากหลายในการทำงานจะช่วยให้ทีมงานมีความสมบูรณ์และมีประสิทธิภาพ และในปัจจุบัน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) ได้กำหนดให้ครูทุกคนต้องมีสมรรถนะหลัก (Core Competency) ในด้านการทำงานเป็นทีม (Teamwork) โดยครูจะต้องมีการให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุนเสริมแรงให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับผู้อื่นหรือทีมงาน แสดงบทบาทการเป็นผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อสร้างและดำรงสัมพันธภาพของสมาชิกในทีม ตลอดจนเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย แสดงให้เห็นว่าข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาจะต้องมีสมรรถนะหลักด้านการทำงานร่วมกันเป็นทีมทุกคน แต่อย่างไรก็ตามในการบริหารการศึกษานั้นผู้บริหารจะต้องสร้างความเข้าใจในการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลแก่ครู เพราะครู เป็นบุคคลสำคัญที่จะดำเนินการให้สถานศึกษาพัฒนา ก้าวหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ตามเป้าหมายที่วางกันไว้ อันจะก่อให้เกิดผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษา โดยการสร้างทีมงาน เพราะในการดำเนินงานบริหารจัดการศึกษานั้นไม่สามารถทำให้สำเร็จด้วยคนเพียงคนเดียวได้ เราจึงต้องอาศัยทีมในการทำงาน เพราะความร่วมมือของครูภายในโรงเรียนจะทำให้เกิดการหลอมรวมความรู้ความสามารถในการพัฒนา ป้องกัน แก้ไขปัญหาที่จะเกิดขึ้นในการทำงาน ทำให้งานที่ออกมามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นผู้บริหารควรจะต้องมีทักษะ เทคนิค วิธีการในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครู

การบริหารจัดการด้านการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก ในการจัดการศึกษานั้นสถานศึกษาในสังกัดเทศบาลเมืองตากจังหวัดตาก จะดำเนินการบริหารงานภายใต้การดูแลของกองการศึกษา เทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก โดยมีการบูรณาการหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารการศึกษาในรูปแบบของการใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งแบ่งการบริหารงานออกเป็น 4 ฝ่าย คือ ฝ่ายบริหารงานวิชาการ ฝ่ายบริหารงานบุคคล ฝ่ายบริหารงบประมาณ และฝ่ายบริหารงานทั่วไป การบริหารงานภายในสถานศึกษาจะอาศัยการมีส่วนร่วมของคณะครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา ในการบริหารงาน โดยมีคณะครูเป็นทีมงานหลักในการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา ที่มุ่งจัดการศึกษาเพื่อให้ผู้เรียนมีคุณธรรมจริยธรรม รักษ์ในวัฒนธรรมประเพณีไทย วัฒนธรรมประเพณีท้องถิ่น มีทักษะทางวิชาการ สามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการศึกษาเรียนรู้มาปรับใช้ในการดำเนินชีวิตได้อย่างเหมาะสม ด้วยการสร้างโอกาสทางการศึกษาให้ผู้เรียน และคนในชุมชน ในรูปแบบที่หลากหลาย



เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งการที่ผู้ปกครองจะเลือกนํานักเรียนมาศึกษาในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตากหรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับกระบวนการในการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษา ซึ่งมีผู้นำ คือผู้บริหารสถานศึกษา และทีมงานบริหารคือคณะครู และบุคลากรภายในสถานศึกษา หากผู้ปกครองขาดความเชื่อมั่นในการบริหารการศึกษา ของสถานศึกษาในสังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก ย่อมแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาของผู้บริหารและคณะครู อันจะส่งผลถึงจำนวนนักเรียนที่ลดลงของสถานศึกษา ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะทำการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา กับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก โดยศึกษาเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องดำเนินการตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2542 ที่กำหนดในพระราชกฤษฎีกา อันประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า และการทำงานเป็นทีมของครู เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการนำเสนอต่อผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตากต่อไป

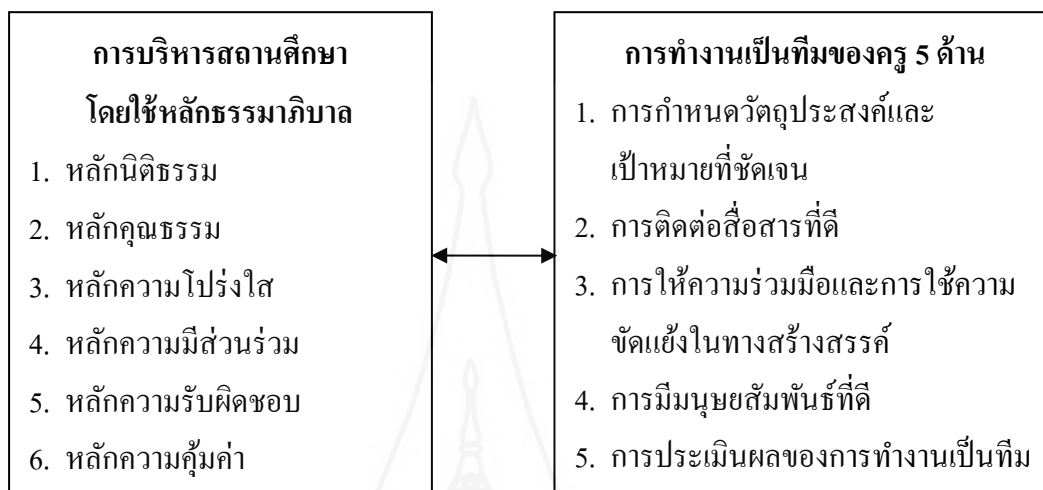
## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

- 2.1 เพื่อศึกษาการใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก
- 2.2 เพื่อศึกษาการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก
- 2.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา กับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก

## 3. กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยใช้แนวคิดการบริหารสถานศึกษา โดยใช้หลักธรรมาภิบาลตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542 และการทำงานเป็นทีมของครู ตามแนวคิดในการทำงานเป็นทีมของวู้ดค็อก (Woodcock, 1989), โรมมิ่ง (Romming, 1996), ทิสนา แคมมณี (2537), กรกนก

บุญชูจรัส (2552) และช่อจันทร์ บุญเฉลิม (2552) โดยนำมาสังเคราะห์เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ตามภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### 4. สมมติฐานการวิจัย

การใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา กับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก มีความสัมพันธ์กันในทางบวก

#### 5. ขอบเขตการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา กับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก ผู้วิจัย กำหนดขอบเขตของการวิจัย ดังนี้

##### 5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

5.1.1 การบริหารสถานศึกษาโดยใช้หลักธรรมาภิบาล ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542 แบ่งออกเป็น



6 ด้าน คือ 1) หลักนิติธรรม 2) หลักคุณธรรม 3) หลักความโปร่งใส 4) หลักความมีส่วนร่วม 5) หลักความรับผิดชอบ 6) หลักความคุ้มค่า

5.1.2 การทำงานเป็นทีมของครู ตามแนวคิดในการทำงานเป็นทีมของวูดค็อก (Woodcock, 1989), โรมมิ่ง (Romming, 1996), ทิศนา แคมมณี (2537), กรกนก บุญชูจรัส (2552) และช่อฉัตร บุญเฉลิม (2552) จากนั้นจึงนำมาสังเคราะห์เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย เพื่อศึกษาระดับการทำงานเป็นทีมของครู โดยได้กำหนดแนวคิดการทำงานเป็นทีมของครูไว้ 5 ด้าน คือ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน 2) การติดต่อสื่อสารที่ดี 3) การให้ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ 4) การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี 5) การประเมินผลของการทำงานเป็นทีม

## 5.2 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ครูในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก ประจำปีการศึกษา 2557 ประกอบด้วย 4 โรงเรียน ดังนี้ โรงเรียนเทศบาล ๑ กิตติขจร โรงเรียนเทศบาล ๒ วัดดอนมูลชัย โรงเรียนเทศบาล ๓ วัดชัยชนะสงคราม โรงเรียนเทศบาล ๔ รัตนวิธานุสรณ์ จำนวน 158 คน

## 6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 การใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ได้ร่วมมือกันดำเนินการจัดกิจกรรมโดยใช้หลักการบริหารจัดการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 เพื่อการบริหารสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วยหลักการ 6 หลัก ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่า

6.2 หลักนิติธรรม หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ได้ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ อย่างสม่ำเสมอ ภายใต้กฎระเบียบข้อบังคับเดียวกัน โดยมีการกำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้ทันต่อสถานการณ์และเป็นที่ยอมรับของครูในสถานศึกษาและชุมชน พร้อมทั้งแนะนำแนวทางการปฏิบัติตนแก่ครูในสถานศึกษาให้เข้าใจตรงกัน

6.3 หลักคุณธรรม หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ได้ยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี แก่ครูในสถานศึกษา และส่งเสริม

สนับสนุนให้ครูในสถานศึกษาพัฒนาตนเองไปพร้อมกันตามหลักคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ เพื่อให้ครูในสถานศึกษา มีความซื่อสัตย์ เสียสละ อดทนและมีระเบียบวินัย

**6.4 หลักความโปร่งใส** หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ได้สร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของครูในสถานศึกษา โดยการปรับปรุงกลไกการบริหารจัดการสถานศึกษาให้เป็นที่ยอมรับของสังคม ให้มีความชัดเจนโปร่งใส สามารถตรวจสอบความถูกต้องและ มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมา มีความชัดเจนเกี่ยวกับการบริหารงานในทุกๆด้าน เปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ทราบถึงข้อมูลข่าวสาร และผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของสถานศึกษาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ครูในสถานศึกษาเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวกและมีกระบวนการให้ครูตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้

**6.5 หลักความมีส่วนร่วม** หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ได้มีการสำรวจความคิดเห็นของครูเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจวางแผนการบริหารจัดการศึกษาโดยการเปิดโอกาสให้ครูในสถานศึกษามีส่วนร่วมรับรู้ เสนอความเห็นและตัดสินใจในการบริหารในเรื่องต่างๆ ด้วยการให้ข้อมูล แสดงความคิดเห็น แนะนำ ให้คำปรึกษา ร่วมวางแผนการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และพลังการทำงานที่สอดคล้องประสานกันระหว่างสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้อง อันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

**6.6 หลักความรับผิดชอบ** หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ได้ปฏิบัติหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จและสามารถตรวจสอบได้ มีการใส่ใจปัญหาของผู้เรียนและครูในสถานศึกษาและกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนเคารพในความคิดที่แตกต่างและกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตนและผู้ใต้บังคับบัญชา

**6.7 หลักความคุ้มค่า** หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ได้บริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดอย่างยั่งยืน คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ มีการส่งเสริมสนับสนุนให้ครูในสถานศึกษา สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆมาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาระบบงานให้มีความรวดเร็ว คล่องตัวและมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน สร้างความตระหนักและเห็นความสำคัญของการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติ

**6.8 การทำงานเป็นทีม** หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของกลุ่มครูในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก ที่ร่วมมือร่วมใจกันทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยมีองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม 5 ด้าน ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน การติดต่อสื่อสารที่ดี การให้ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ การมีมนุษย

สัมพันธ์ที่ดี และการประเมินผลของการทำงานเป็นทีมซึ่งจะก่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

**6.9 การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน** หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของครูในสถานศึกษา ที่ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของสถานศึกษา โดยการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน พร้อมทั้งชี้แจงแนวทางในการปฏิบัติงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างชัดเจนแก่ครูในสถานศึกษา ทำให้เกิดการยอมรับและปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ของสถานศึกษา

**6.10 การติดต่อสื่อสารที่ดี** หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของครูในสถานศึกษา ที่มีการส่งข้อมูล ข่าวสาร ถึงกันเพื่อจะนำไปสู่การปฏิบัติที่ถูกต้อง โดยการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ถูกต้อง ครบถ้วน ทันต่อสถานการณ์ และเปิดโอกาสให้สมาชิกครูในทีมสอบถามข้อสงสัยในการปฏิบัติงานโดยการสื่อสารในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีการให้คำปรึกษา และรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีมด้วยเหตุและผล และมีการตรวจสอบความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างสมาชิกในทีม

**6.11 การให้ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์** หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของครูในสถานศึกษา ที่ให้การช่วยเหลือซึ่งกันและกันด้วยความเต็มใจ เกิดความร่วมมือในการแก้ไขปัญหา ปรับปรุง กระบวนการทำงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ด้วยความเป็นมิตรต่อกัน มีการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ด้วยการใช้เหตุผลลดการใช้อารมณ์ในการแสดงความคิดเห็น และรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เพื่อนำไปเป็นข้อมูลในการพัฒนาและแก้ไขปัญหาของสถานศึกษาร่วมกัน

**6.12 การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี** หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของครูในสถานศึกษา ที่มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน มีน้ำใจเอื้อเฟื้อช่วยเหลือกัน มีความจริงใจ ความปรารถนาดีและมีความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีความสุข มุ่งให้เกิดการประสานความร่วมมือ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

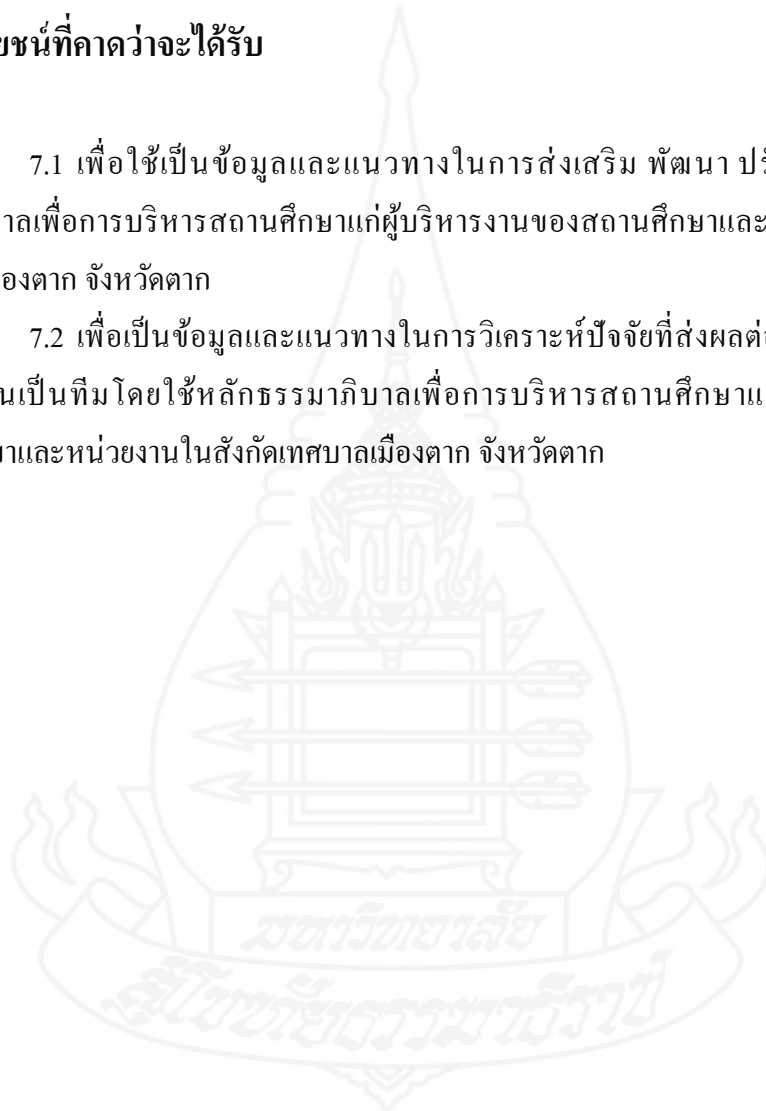
**6.13 การประเมินผลของการทำงานเป็นทีม** หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของครูในสถานศึกษา ที่ได้ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของตนเองและทีมงานเพื่อแสวงหาแนวทางการพัฒนา ปรับปรุง การปฏิบัติงาน การกำหนดแผนตรวจสอบทบทวนผลงาน พร้อมทั้งชี้แจงจุดเด่น จุดด้อยในการปฏิบัติงานต่อสมาชิกในทีมทุกฝ่าย เพื่อนำผลการประเมิน การทบทวนผลงานมาเป็นแนวทางในการกำหนดคุณภาพงานและเกณฑ์ในการประเมินความก้าวหน้าและความสำเร็จของทีมงาน

6.14 สถานศึกษาสังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก หมายถึง โรงเรียนที่จัดการศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน สังกัดกองการศึกษา สำนักงานเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก จำนวนทั้งสิ้น 4 โรงเรียน  
คือ โรงเรียนเทศบาล ๑ กิตติขจร โรงเรียนเทศบาล ๒ วัดดอนมูลชัย โรงเรียนเทศบาล ๓ วัดชัยชนะ  
สงคราม และ โรงเรียนเทศบาล ๔ รัตนวิทยานุสรณ์

## 7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 เพื่อใช้เป็นข้อมูลและแนวทางในการส่งเสริม พัฒนา ปรับปรุงการใช้หลัก  
ธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารสถานศึกษาแก่ผู้บริหารงานของสถานศึกษาและหน่วยงานในสังกัด  
เทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก

7.2 เพื่อเป็นข้อมูลและแนวทางในการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของ  
การทำงานเป็นทีม โดยใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารสถานศึกษาแก่ผู้บริหารงานของ  
สถานศึกษาและหน่วยงานในสังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก



## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษา เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา กับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก ผู้วิจัยได้ศึกษาทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อเรื่องที่จะทำการวิจัย ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยจะนำเสนอแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับ ดังนี้

1. การบริหารสถานศึกษา
    - 1.1 ความหมายของการบริหารสถานศึกษา
    - 1.2 การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล
    - 1.3 กระบวนการบริหารการศึกษา
    - 1.4 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา
  2. หลักธรรมาภิบาล
    - 2.1 ประวัติความเป็นมาของธรรมาภิบาล
    - 2.2 ความหมายของธรรมาภิบาล
    - 2.3 วัตถุประสงค์ ของหลักธรรมาภิบาล
    - 2.4 แนวคิด เกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล
    - 2.5 การใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารสถานศึกษา
    - 2.6 ประโยชน์ของการนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้บริหารสถานศึกษา
  3. การทำงานเป็นทีม
    - 3.1 ความหมายของการทำงานเป็นทีม
    - 3.2 ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม
    - 3.3 ประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม
    - 3.4 แนวคิด ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม
    - 3.5 ลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ
    - 3.6 ผู้นำทางการศึกษากับบทบาทการสร้างทีมงาน
  4. ข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษาในสังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก
  5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- รายละเอียดแต่ละหัวข้อ มีดังนี้

## 1. การบริหารสถานศึกษา

### 1.1 ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษา เป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งในเรื่องการจัดระบบการศึกษา เพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาและบุคคลที่เกี่ยวข้องในองค์กร ที่มุ่งไปสู่ความสำเร็จของการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้กับผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งเป็นการประยุกต์เอาความรู้ หลักการและทฤษฎีไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และสิ่งแวดล้อม ซึ่งได้มีผู้ให้คำนิยามและความหมายของคำว่า การบริหารสถานศึกษา ไว้มาก ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมคำนิยามและความหมายของการบริหารสถานศึกษา ดังนี้

เกียรติยศ เอี่ยมคงเอก (2546, น. 8) กล่าวว่า iva การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การบริหารการศึกษาของกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญที่จะส่งเสริมให้การบริหารงานสถานศึกษา เกิดสัมฤทธิ์ผล มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย ส่วนสำคัญ ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษา การบริหารงานบุคคล การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานธุรการ การบริหารงานกิจการนักเรียน การบริหารอาคารสถานที่ และบริหารงานความสัมพันธ์กับชุมชน

วรุณยุพา วิโนทพรรษ์ (2546, น. 10) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่างๆที่ผู้บริหารร่วมกับผู้เกี่ยวข้องดำเนินการเกี่ยวกับการให้การศึกษาแก่เยาวชนและผู้สนใจในส่วนที่เกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบของสถานศึกษา โดยใช้ทรัพยากรการบริหาร คือ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการเพื่อให้บรรลุผลตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร คือ การพัฒนาคนให้มีคุณภาพและดำรงชีวิตในสังคมอย่างมีความสุข

มณีรัตน์ ภิญโญภาพสกุล (2549, น.13) ได้กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการบริหารของสถานศึกษา ที่ผู้บริหารดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการต่างๆ ที่มีความร่วมมือของผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาโดยมีการวางแผนการวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมและการจัดการเพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถและมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามเจตนารมณ์ของการศึกษา

บงอร จันกรม (2552, น. 26) ได้สรุปความหมายของคำว่า การบริหารสถานศึกษา ว่าเป็นกระบวนการที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ ของกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาได้ร่วมกันปฏิบัติ เพื่อเป็นการพัฒนากระบวนการทำงานให้ ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่โรงเรียนตั้งไว้ ประกอบด้วยการบริหาร 4 ด้าน คือการบริหารงาน วิชาการ การบริหารงานงบประมาณการ



บริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ทั้งนี้เพื่อการ พัฒนาศักยภาพของโรงเรียนและผลผลิตของโรงเรียน คือ นักเรียนที่สำเร็จออกไปให้เป็นที่ยอมรับ จากภายนอกและภายในอย่างแท้จริง

สมคิด มawangศ์ (2554,น.11) ที่ได้สรุปว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินการในกิจกรรมต่างๆ เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาในทุกด้าน ที่เกิดจากบุคลากรหลายๆ คน ร่วมมือกันบริหารจัดการ โดยใช้กระบวนการทางการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ อาศัยวิธีการจัดการองค์การที่เหมาะสม และสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาแต่ละแห่ง

จากที่ได้นำเสนอข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการที่บุคคลหลายฝ่าย ร่วมมือกันดำเนินการจัดกิจกรรมโดยใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหาร เพื่อให้ผู้เรียน มีความรู้ความสามารถ และมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามเจตนารมณ์ของการศึกษาให้ มากที่สุด

## 1.2 การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล

สามารถ อภิสันต์ (2553 ,น. 36) ได้กล่าวไว้ว่า การปฏิรูปการศึกษามีความมุ่งหมายที่จะจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นคนดี มีความสามารถ และมีความสุข การดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายจำเป็นที่จะต้องมีการกระจายอำนาจ และต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย ซึ่งสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และเป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ซึ่งให้มีการจัดระบบ โครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาของไทยมีเอกภาพ เชิงนโยบาย และมีความหลากหลายในทางปฏิบัติ มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาดังปรากฏในบทบัญญัติมาตรา 39 ที่ว่า“มาตรา 39 กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง”การกระจายอำนาจดังกล่าวจะทำให้สถานศึกษามีความคล่องตัว มีอิสระในการบริหารจัดการเป็นไปตามหลักของการบริหารจัดการ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-based management :SBM) ซึ่งจะเป็นการสร้างรากฐานและความเข้มแข็งให้กับสถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ ได้มาตรฐาน และสามารถพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

จากแนวคิดดังกล่าวเพื่อให้สถานศึกษามีความคล่องตัว มีอิสระและมีความเข้มแข็ง รัฐจึงให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคล โดยได้บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 ในมาตรา 35 ดังนี้ “มาตรา 35 สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามมาตรา 34 (2) เฉพาะที่เป็น โรงเรียนมีฐานะเป็นนิติบุคคล เมื่อมีการยุบเลิกสถานศึกษาตามวรรคหนึ่ง ให้ความเป็นนิติบุคคลสิ้นสุดลง”

สรุปได้ว่า ความเป็นมาของสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล หมายถึง การให้สถานศึกษามีความคล่องตัว มีอิสระ ในการบริหารจัดการ เป็นการสร้างรากฐานและความเข้มแข็งให้กับสถานศึกษาโดยที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ ได้มาตรฐาน และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

### 1.3 กระบวนการบริหารการศึกษา

ในการบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารควรมีกระบวนการบริหารการศึกษา หลักการแนวคิดในการบริหาร ทั้งนี้เพื่อให้การจัดการบริหารสถานศึกษามีความเหมาะสมตามบริบทของแต่ละสถานศึกษา อันจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ต่อผู้เรียน และถือเป็นเป้าหมายหลักในการบริหารการศึกษา กระบวนการบริหารการศึกษาที่มักจะถูกนำมาใช้ในการบริหารสถานศึกษามีดังนี้

#### 1.3.1 การบริหารตามวงจรเดมมิง (Deming Cycle)

สุภัทรา เอื้องวงศ์ (2557, น.14) ได้กล่าวถึง วงจรเดมมิงหรือวงจรควบคุมคุณภาพ PDCA ย่อมาจาก Plan-Do-Check-Act แปลว่า วางแผน – ปฏิบัติ – ตรวจสอบ – ปรับปรุง เป็นกิจกรรมพื้นฐานในการพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพของการดำเนินงาน เป็นเครื่องมือสำหรับการปรับปรุงกระบวนการทำงานซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนที่ดำเนินการเป็นวงจรอย่างต่อเนื่อง ได้แก่

1. การวางแผน (Plan) หมายถึง การวางแผนการดำเนินงานอย่างรอบคอบครอบคลุมถึงการกำหนดหัวข้อที่ต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ซึ่งรวมถึงการพัฒนาสิ่งใหม่ๆ การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน Plan การจัดอันดับความสำคัญของเป้าหมาย กำหนดการดำเนินงาน กำหนดระยะเวลา การดำเนินงาน กำหนดผู้รับผิดชอบหรือผู้ดำเนินการและกำหนดงบประมาณที่จะใช้ การเขียนแผนดังกล่าวอาจปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมของลักษณะ การดำเนินงาน การวางแผนยังช่วยให้เราสามารถคาดการณ์สิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต และช่วยลดความสูญเสียต่างๆที่อาจเกิดขึ้นได้

2. การปฏิบัติตามแผน (Do) หมายถึง การปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนและมาตรฐานที่กำหนดโดยก่อนที่จะปฏิบัติจริงต้องศึกษาข้อมูลและเงื่อนไขต่างๆ ทราบวิธีการและขั้นตอนการปฏิบัติจะต้องดำเนินการไปตามแผน วิธีการและขั้นตอนที่ได้กำหนดไว้ และจะต้องเก็บรวบรวมและบันทึกข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นข้อมูลในขั้นตอนต่อไป

3. การตรวจสอบ (Check) หมายถึง การประเมินแผน อาจประกอบด้วย การประเมินโครงสร้างที่รองรับ การดำเนินการ การประเมินขั้นตอนการดำเนินงาน และการประเมินผลของ การดำเนินงานตามแผนที่ได้ตั้งไว้ โดยในการประเมินดังกล่าวสามารถ ทำได้เอง



โดยคณะกรรมการที่รับผิดชอบแผนการดำเนินงานนั้น ๆ ซึ่งเป็นลักษณะของการประเมินตนเอง โดยไม่จำเป็นต้องตั้งคณะกรรมการ อีกชุดมาประเมินแผน หรือไม่จำเป็นต้องคิดเครื่องมือหรือแบบประเมิน ที่ยุ่งยากซับซ้อน

4. การปรับปรุง (Act) การนำผลการประเมินมาพัฒนาแผน อาจประกอบด้วย การนำผลการ ประเมินมาวิเคราะห์ว่ามีโครงสร้าง หรือขั้นตอนการปฏิบัติงานใดที่ควร ปรับปรุงหรือพัฒนาสิ่งที่มีอยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้นไปอีก และสังเคราะห์รูปแบบ การดำเนินการใหม่ ที่เหมาะสม สำหรับการดำเนินการ ในปีต่อไป

### 1.3.2 การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

สมศักดิ์ คลประสิทธิ์ (2549, น.23) ได้กล่าวถึงการบริหารโดยใช้โรงเรียน เป็นฐานใช้อักษรย่อ “SBM” มาจากคำเต็ม และมีความหมายดังนี้

S	School	เป็นคำนาม	แปลว่า	โรงเรียน
B	Based	เป็นคำคุณศัพท์	แปลว่า	เกี่ยวกับฐานหรือพื้นฐาน
M	Management	เป็นคำนาม	แปลว่า	การบริหารและการจัดการ

ดังนั้น School-Based Management จึงแปลความหมายว่า การบริหารโดย

ใช้โรงเรียนเป็นฐาน หรือการใช้โรงเรียนเป็นฐานในการบริหารและการจัดการ หรือการบริหารจัดการ การศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งเกิดจากแนวความคิดเรื่องปฏิรูปการศึกษา และการกระจาย อำนาจทางการศึกษา นักวิชาการหลายท่านให้แนวคิดเกี่ยวกับความหมายของ “การบริหารโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐาน” (School-Based Management หรือ Site Based Management :SBM ) ซึ่งมีความ หมายถึง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการกระจายอำนาจการจัดการศึกษา จาก ส่วนกลาง ไปยังหน่วยปฏิบัติ คือ สถานศึกษาโดยตรง โดยให้สถานศึกษามีอำนาจหน้าที่ความ รับผิดชอบ มีความอิสระในการตัดสินใจ และบริหารจัดการทั้งในด้าน วิชาการ งบประมาณ การเงิน บุคลากร และการบริหารทั่วไป โดยยึดหลักการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิ ตัวแทนครู ตัวแทนชุมชน ตัวแทนศิษย์เก่า ร่วมกันบริหารสถานศึกษาให้เป็นไปตามความต้องการของผู้เรียน และชุมชนมากที่สุด

สุทธิวรรณ ดันดิรจนาวงศ์ (2555 ,น. 10-72 – 10-95) กล่าวว่า การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management) หมายถึงการกระจายอำนาจจากส่วนกลางให้ โรงเรียนที่เป็นหน่วยปฏิบัติ มีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในการตัดสินใจการบริหาร และจัดการ ทางด้าน วิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคคล และบริหารทั่วไป ได้อย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยมีคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้บริหาร ครู และบุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน ร่วมกันพัฒนา คุณภาพการศึกษา ให้เป็นไปตามความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น

ส่วนรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน แบ่งออกเป็น 4 รูปแบบ ได้แก่ รูปแบบที่ผู้บริหารมีอำนาจในการตัดสินใจ รูปแบบที่คณะกรรมการมีอำนาจในการตัดสินใจ รูปแบบที่ชุมชน มีอำนาจในการตัดสินใจ และรูปแบบที่ผู้บริหาร ครู ชุมชน บริหารในรูปแบบคณะกรรมการ มีบทบาทเป็นกรรมการที่ปรึกษา แต่อำนาจในการตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหารในการดำเนินงานของโรงเรียน

### 1.3.3 กระบวนการบริหาร POSDCoRB

ลูเชอร์ กูติก (อ้างถึงใน จำลอง นักพ่อน 2556, น. 44) ว่ากระบวนการบริหารจัดการ “POSDCoRB” นี้เป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางในการนำประยุกต์ใช้ในกระบวนการบริหารจัดการหน่วยงาน โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. การวางแผน (Planning: P) คือ การจัดวางโครงการแผนการปฏิบัติงาน และวิธีการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าว่าจะต้องทำอะไรบ้างและทำอย่างไรเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้
2. การจัดหน่วยงาน (Organizing: O) คือ การกำหนดโครงสร้างของหน่วยงาน การแบ่งส่วนงาน การจัดสรรงานตำแหน่งต่างๆ และกำหนดอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจน
3. การจัดตัวบุคคล (Staffing: S) คือ การบริหารงานด้านบุคลากร ได้แก่ การจัดอัตรากำลัง การสรรหา การเลื่อนขั้น การพัฒนาบุคลากร เลื่อนตำแหน่ง การส่งเสริมขวัญและกำลังใจ สวัสดิการ การเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น
4. การอำนวยการ (Direction: D) คือ การวินิจฉัยสั่งการ ควบคุม บังคับบัญชา การควบคุมการปฏิบัติงาน และควบคุมดูแลการปฏิบัติของผู้บริหารในฐานะหัวหน้าหน่วยงาน
5. การประสานงาน (Coordination: Co) คือ การประสานกิจการด้านต่างๆ ของหน่วยงาน เพื่อให้เกิดความร่วมมือที่ดีและนำไปสู่เป้าหมายเดียวกัน
6. การรายงาน (Reporting: R) คือ การรายงานผลการปฏิบัติงานของบุคลากรระดับต่างๆ ในหน่วยงานเพื่อให้ผู้บริหารและสมาชิกของหน่วยงานได้ทราบความเคลื่อนไหวและความคืบหน้าของภารกิจอย่างสม่ำเสมอ
7. การงบประมาณ (Budgeting : B) คือ การจัดทำงบประมาณการจัดทำบัญชีการใช้จ่ายเงินและการควบคุมตรวจสอบทางการเงินและทรัพย์สิน

จากหลักการ แนวคิด กระบวนการบริหารสถานศึกษา ที่กล่าวมาในข้างต้น จะเห็นว่าในการบริหารสถานศึกษานั้นผู้บริหารจะต้องมีการวางแผนการก่อนดำเนินงาน ซึ่งในระหว่างการดำเนินงานนั้นผู้บริหารจะต้องบริหารบุคลากร ทรัพยากร งบประมาณในการดำเนินงาน

ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และมีการประเมินผลการดำเนินงานระหว่างดำเนินการ หรือสิ้นสุดการดำเนินงาน เพื่อตรวจสอบคุณภาพการดำเนินงาน และนำผลการประเมินมาใช้ในการพัฒนา ปรับปรุง แก้ไข การบริหารสถานศึกษาในครั้งต่อไป ทั้งนี้ในการเลือกใช้กระบวนการในการบริหารสถานศึกษานั้นผู้บริหารสามารถเลือกใช้ตามความเหมาะสมของบริบทของแต่ละสถานศึกษา หรืออาจเลือกใช้ควบคู่กันไป

#### 1.4 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา

บทบาทของผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญที่จะกระตุ้น ส่งเสริมให้การบริหารงานในบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารประสบผลสำเร็จ ซึ่งบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อการปฏิรูปการศึกษา โดยยึดผู้เรียนเป็นสิ่งสำคัญพอสรุปได้ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (อ้างถึงใน ชีระ รุณเจริญ, 2546, น. 19-21) ได้กำหนดลักษณะ ผู้บริหารสถานศึกษาว่ามีบทบาทในการบริหารและการจัดการศึกษาดังนี้

1. การเป็นผู้นำทางวิชาการ โดยให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสิ่งสำคัญตามหมวด 4 ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และมีการวางแผน นโยบายและยุทธศาสตร์เพื่อการปฏิรูปการเรียนของสถานศึกษาอย่างชัดเจน และสะดวกต่อการนำไปปฏิบัติ ให้คำปรึกษาแนะนำ และสร้างพลังความร่วมมือของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ซึ่งจะนำไปสู่การปฏิรูปการศึกษา

2. การบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยเน้นการมีส่วนร่วมทั้งครูและบุคลากรภายในโรงเรียน บุคคลและหน่วยงานภายนอกโรงเรียน ทั้งหน่วยงานของภาครัฐและเอกชน

3. การเป็นผู้อำนวยความสะดวก ทั้งทางด้านวิชาการ เช่น การจัดสื่อต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น หนังสือ ตำรา เกม เทคโนโลยีช่วยการเรียนการสอนและอุปกรณ์ส่งเสริมการเรียนรู้ต่างๆ ตลอดจน การให้บริการและจัดสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ เช่น แหล่งเรียนรู้และฐานการเรียนรู้ที่ผู้เรียนแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง และจัดบรรยากาศของโรงเรียนให้อบอุ่นเพื่อให้ผู้เรียนมีความรักที่จะ เรียนรู้และ รู้จักแสวงหาความรู้

4. การประสานความสัมพันธ์ กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งใน โรงเรียนและนอกโรงเรียน เพื่อสร้างเครือข่ายผู้สนับสนุนทรัพยากรต่างๆ ได้แก่ ทรัพยากรงบประมาณ ทรัพยากรบุคคล อาทิ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีความรู้และประสบการณ์พิเศษที่โรงเรียนต้องการให้มาช่วยพัฒนาโรงเรียน ทรัพยากรด้านการเรียนการสอนและกิจกรรมต่างๆ เช่น อุปกรณ์การเรียนการสอน อุปกรณ์การกีฬา สื่อ เกม และเทคโนโลยีที่ทันสมัย

5. การส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากรในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง โดยส่งเสริม ให้เข้ารับการศึกษาอบรม เข้าร่วมประชุมสัมมนาและไปทัศนศึกษา เพื่อเพิ่มพูนความรู้และ

ประสบการณ์ให้ทันต่อสถานการณ์ความเจริญก้าวหน้าและความเปลี่ยนแปลงของโลก และเพื่อสามารถนำมาประยุกต์และปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนให้ดีขึ้น รวมทั้ง ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาแห่งอื่นๆตามความเหมาะสม

6. การสร้างแรงจูงใจ โดยเป็นผู้มีทัศนคติในเชิงบวกกับผู้ร่วมงาน มีความยืดหยุ่นในการทำงาน สร้างความเชื่อมั่น และเข้าใจในความต้องการของฝ่ายต่างๆ ให้ความสำคัญในความพยายามของทีมงาน และสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การแสดงความขอบคุณ การเผยแพร่ผลงานของทีมงาน และการยกย่องให้รางวัล

7. การประเมินผล โดยส่งเสริมการประเมินผลภายในสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ เพื่อรองรับการประเมินผลภายนอกมีการนำผลการประเมินผู้เรียนมาใช้กำหนดนโยบายของสถานศึกษา เพื่อให้เป็นกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและครบวงจร

8. การส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาของครูและทีมงาน รวมทั้งผู้บริหารอาจเข้ามามีส่วนร่วมในการทำวิจัยด้วย

9. การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข่าวสารของโรงเรียนให้ชุมชนและสาธารณชนทราบ โดยวิธีการที่หลากหลาย เพื่อสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกันและสร้างการมีส่วนร่วมเพิ่มขึ้น

10. การส่งเสริมเทคโนโลยี เพื่อให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้าทั้งในและต่างประเทศ ให้สอดคล้องกับยุคสังคมแห่งการเรียนรู้

ส่วน อุษณีย์ โพธิสุข (2543 ,น. 42) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องวางนโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับการปฏิรูปการเรียนรู้ที่ผู้เรียนสำคัญที่สุด สอดคล้องกับนโยบายที่วางไว้ สร้างกลไกในการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่ครบวงจร เช่น วิธีการจัดการเรียน การสอนของครู แนวทางการจัดหลักสูตรใหม่ ระบบการวัดและประเมินผล การจัดสภาพแวดล้อม การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชน จัดระบบมาตรฐานการจัดการศึกษา ทักษะพื้นฐานสำคัญที่นักเรียนต้องเรียนรู้ให้ได้มาตรฐานในระดับที่เป็นที่ยอมรับของระบบการศึกษา และมีการวางระบบการตรวจสอบคุณภาพการเรียนรู้ที่ชัดเจนเกี่ยวกับคุณภาพการเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้ ทั้งสิ่งที่เป็นทักษะพื้นฐานสำคัญและสิ่งที่เป็นความต้องการทางการศึกษาของ นักเรียน ทั้งจากภายนอกและภายในสถานศึกษา

กรมวิชาการ คณะกรรมการการปฏิรูปการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2543,น.76) ได้สรุป บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ ดังนี้

ผู้บริหารสถานศึกษาทำหน้าที่เป็นผู้นำในการปฏิรูปการเรียนรู้ นำสถานศึกษาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้และสังคมแห่งปัญญา คือ ปรับเปลี่ยน แนวคิดในการบริหารจัดการเพื่อปฏิรูป

การเรียนรู้ กำหนดแผนยุทธศาสตร์ ในการปฏิรูปการเรียนรู้ ตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2542 อำนวยความสะดวกให้ครูผู้สอนมีเสรีในการคิดพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ ทำ การวิจัยในชั้นเรียน แลกเปลี่ยนการเรียนรู้กันระหว่างเพื่อนครู การทำงานเป็นทีม พัฒนาผลการ เรียนให้ได้มาตรฐานตามหลักสูตร และพัฒนาสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้มีบรรยากาศเพื่อเอื้อต่อ การเรียนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญช่วยเหลือคนในด้านการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนอย่าง ต่อเนื่อง

จากที่ได้นำเสนอข้างต้นสามารถสรุปบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ได้ว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในด้านการบริหารวิชาการ การ บริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป ใช้แนวคิด หลักการในการบริหาร จัดการเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ กำหนดแผนยุทธศาสตร์ วางนโยบายที่ชัดเจนในการปฏิรูปการเรียนรู้ ตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มีระบบการวัดและประเมินผล มีการจัด สภาพแวดล้อม เน้นการมีส่วนร่วมของครู ผู้ปกครองและชุมชน

## 2. หลักธรรมาภิบาล

### 2.1 ประวัติความเป็นมาของธรรมาภิบาล

บุษบง ชัยเจริญวัฒน์ (2546) กล่าวว่า “หลักธรรมาภิบาล” หรือ “การบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดี” ซึ่งรู้จักกันในนาม “Good Governance” หมายถึง การปกครองที่เป็นธรรม นั้นไม่ใช่แนวความคิดใหม่ที่เกิดขึ้นในสังคม แต่เป็นการสะสมความรู้ ที่เป็นวัฒนธรรมในการอยู่ ร่วมกันเป็นสังคม ซึ่งเป็นหลักการเพื่อ การอยู่ร่วมกันในบ้านเมืองและสังคมอย่างมีความสุข สามารถประสานประโยชน์และคลี่คลายปัญหาข้อขัดแย้งโดยสันติวิธีและพัฒนาสังคมให้มีความ ยั่งยืน

หลักธรรมาภิบาลได้เข้ามาสู่สังคมไทยในช่วงปี พ.ศ. 2539-2540 ซึ่งเป็นช่วงของ การเกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ เป็นผลมาจากความบกพร่อง และการหย่อนประสิทธิภาพของ กลไกด้านการบริหารจัดการในระดับชาติและระดับองค์กร ทั้งในภาครัฐและเอกชน รวมไปถึง การทุจริตและการกระทำผิดจริยธรรมในวิชาชีพ อาจกล่าวได้ว่าเป็นผลมาจากการขาดการบริหาร จัดการที่ดี หรือที่เรียกว่า “อธรรมาภิบาล (Bad Governance)” นั่นเอง จากวิกฤตการณ์ในครั้งนั้นทำ ให้ไทยต้องขอความช่วยเหลือจากกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) เป็นจำนวนเงินถึง 7.2 พันล้านบาทเพื่อนำมาฟื้นฟูและพัฒนาประเทศประกอบกับสถานการณ์ในขณะนั้น ได้เกิด กระแสการตื่นตัวในเรื่องของการบริหารจัดการที่ดีจากองค์กรพัฒนาทั้งในประเทศและต่างประเทศ



รวมทั้งนักวิชาการที่ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการที่ดีในการสนับสนุนการพัฒนาอย่างยั่งยืน จึงทำให้องค์กรต่างประเทศที่ให้เงินกู้และเงินช่วยเหลือ เช่น ธนาคารโลก (World Bank) ธนาคารเพื่อการพัฒนาแห่งเอเชีย (ADB)

กองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) และองค์การสหประชาชาติ (United Nations) ได้นำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ควบคู่ไปกับการช่วยเหลือสนับสนุน เพื่อให้ประเทศกำลังพัฒนาเป็นแนวทางในการปฏิบัติ และในการนำเงินไปใช้นั้นมีความโปร่งใส มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งสถานการณ์ที่ได้กล่าวไปนี้ส่งผลให้การขอความช่วยเหลือจากกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) นั้น ไทยต้องนำหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) มาใช้ควบคู่กับการพัฒนาเศรษฐกิจและการบริหารงานภาครัฐ โดยมีหลักการพื้นฐานที่สำคัญคือ หลักการมีส่วนร่วม หลักความโปร่งใส หลักความสำนึกรับผิดชอบ และหลักประสิทธิภาพประสิทธิผล

ถวิลวดี บุรีกุล (2547, น. 2) ได้กล่าวว่า แนวคิดเรื่อง “ธรรมาภิบาล” มีบทบาทต่อหน่วยภายในประเทศ ทั้งภาครัฐและเอกชน มีการนำแนวคิดไปปรับใช้กับหน่วยงานอย่างเห็นได้ชัด มีการปรับลดขนาดของหน่วยงาน ปรับปรุงการบริหารให้มีคุณภาพมีการบริการสาธารณะต่างๆ หลักธรรมาภิบาลมีกำหนดไว้ในระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า โดยกำหนดให้หน่วยงานของรัฐทุกแห่งกำหนดแผนโครงการเพื่อปรับปรุงในความรับผิดชอบให้สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล

จากที่กล่าวมาข้างต้นนั้น สามารถสรุปความเป็นมาของหลักธรรมาภิบาลได้ว่าเป็นเพราะในขณะนั้นสถานการณ์บ้านเมืองของประเทศกำลังพัฒนาและด้อยพัฒนา ส่วนใหญ่ประสบปัญหาการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ไม่เป็นระบบและไม่มีความโปร่งใส เกิดการทุจริตคอร์รัปชันขึ้น อีกทั้งผู้บริหาร ทั้งองค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน เกิดการเห็นแก่ตัว ตักตวงผลประโยชน์เข้าตัวเอง จนทำให้เกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจขึ้น จึงหันมาให้ความสนใจในหลักธรรมาภิบาล ซึ่งหลักธรรมาภิบาลนี้เป็นวิถีทางที่นำไปสู่ผลเชิงปฏิบัติในการช่วยเสริมให้แนวทางของประชาธิปไตยสัมฤทธิ์ผลมากยิ่งขึ้น รวมทั้งนำไปสู่การปฏิรูประบบต่างๆ ของสังคม เพื่อผลักดันให้เกิดกระบวนการยุติธรรมต่างๆ ขึ้น อันเนื่องมาจากธรรมาภิบาลนี้จะครอบคลุมถึงทุกๆ ด้านของกระบวนการปฏิบัติทางสังคมทั้งในด้านการเมือง การบริหารราชการแผ่นดิน การดำเนินการทางธุรกิจ ระบบการศึกษารวมทั้งภาคประชาชนและสังคมด้วยนั่นเอง

## 2.2 ความหมายของธรรมาภิบาล

ธรรมาภิบาลเป็นหลักการปกครองบ้านเมืองที่มีความเป็นธรรม มีกฎเกณฑ์ที่ดีสำหรับการบำรุงรักษาบ้านเมืองและสังคม ให้เกิดการพัฒนารอบคลุมทุกภาคส่วนทุกระดับของ

สังคมรวมทั้งจัดระบบองค์กรและกลไกต่างๆ ในส่วนราชการ องค์กรของรัฐ รัฐบาล การบริหารราชการส่วนภูมิภาคและท้องถิ่น ตลอดจนองค์กรอิสระ (Independent Organization) องค์กรเอกชน กลุ่มชมรมและสมาคมต่างๆ ทั้งที่เป็นนิติบุคคลภาคเอกชนและภาคประชาสังคม (Civil Society) ดังนั้น ธรรมนูญจึงเป็นแนวทางการจัดระเบียบเพื่อให้สังคมของประเทศทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจ เอกชนและภาคประชาชนของทั้งประเทศ ให้สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุข และตั้งอยู่ในความถูกต้องเป็นธรรม เหตุนี้ทำให้องค์กรทั้งในและระหว่างประเทศ นักวิชาการ นักคิด นักการศึกษาที่มีบทบาทด้านการส่งเสริมธรรมนูญ ได้ให้ความหมายไว้หลายหน่วยงานและหลายคน ดังนี้

สุดจิต นิमितกุล (2543, น. 9) ได้ระบุหลักการของคำนิยามการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีไว้ว่า “การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี เป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้สังคม ทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชน ซึ่งครอบคลุมถึงฝ่ายวิชาการและธุรกิจ สามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข มีความรู้รักสามัคคี และร่วมกันเป็นพลังก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนและเป็นส่วนเสริมความเข้มแข็งหรือสร้างภูมิคุ้มกันแก่ประเทศเพื่อบรรเทา ป้องกัน หรือเยียวยา ภาวะวิกฤตภัยอันตรายที่หากจะมีมาในอนาคต เพราะสังคมจะรู้สึกถึงความยุติธรรม ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม อันเป็นคุณลักษณะสำคัญของศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ และการปกครองแบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข สอดคล้องกับความเป็นไทย รัฐธรรมนูญ และกระแสโลกยุคปัจจุบัน

ทิพาดี เมฆสุวรรณค์ (2543, น. 63) ได้ให้ความเห็นว่า ธรรมนูญ หรือ Good Governance นี้เป็นเรื่องที่ทุกสังคมทุกประเทศไม่ว่าเป็นประเทศที่กำลังพัฒนาหรือพัฒนาแล้วต้องการให้เกิดขึ้น คำว่า Governance เป็นคำเก่าที่มีมานานแล้ว หมายถึง กรอบในการบริหารจัดการขององค์กรต่างๆ ในการบริหารระบบบริษัทก็จะเรียกว่า Corporate Good Governance ในราชการก็เรียกว่า Public Governance ซึ่งกรอบการบริหารจัดการนี้มีทั้งดีและไม่ดี ที่ดีเรียกว่า Good Governance ที่ไม่ดีเรียกว่า Bad Governance

เกษม วัฒนชัย (2546, น. 23) กล่าวว่า “ธรรมนูญ” เป็นคำที่แปลมาจากภาษาอังกฤษว่า Good Governance คำว่า “Good” แปลว่า “ดี” Governance แปลว่า “การกำกับที่ดี การดูแลอย่างดี” ธรรมนูญ หรือ Good Governance จึงเป็นหลักคิดสำหรับการบริหารจัดการที่ดี เพื่อประกันว่าในองค์กรจะไม่มี การฉ้อราษฎร์บังหลวง ไม่ค่อยมีประสิทธิภาพ ธรรมนูญของสถานศึกษาจะช่วยประกันเรื่องนี้ได้ เพราะที่ผ่านมามากการศึกษาของเรามีการ โกงกินกันในทุกระดับ และบริหารงานไม่มีประสิทธิภาพ

ปัญญา ฉายะจินดาวงศ์ และรัชนี้ ภูตระกูล (2549, น. 3) ได้กล่าวว่า ธรรมาภิบาล (Good Governance) หมายถึง การบริหารจัดการทรัพยากรทางเศรษฐกิจและสังคม เพื่อการพัฒนาของประเทศ โดยมีการเชื่อมโยงองค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนของสังคม คือ ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม และให้มีการสนับสนุนซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์ ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างเศรษฐกิจ สังคมการเมืองอย่างสมดุล ส่งผลให้สังคมดำรงอยู่ร่วมกันอย่างสันติ ตลอดจนมีการใช้อำนาจในการพัฒนาประเทศชาติให้เป็นที่ไปอย่างมั่นคงยั่งยืน และมีเสถียรภาพ

วิวน ตะนะ (2551, น. 13) ได้กล่าวว่า ธรรมาภิบาล (Good Governance) หมายถึง หลักการบริหารแนวใหม่เป็นการบริหารจัดการทรัพยากรทางเศรษฐกิจและสังคม เป็นหลักการทำงานที่มีความเชื่อมั่นว่าจะได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด คือ มีความเป็นธรรม ความสุจริต ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน มีความโปร่งใส มีจิตรับผิดชอบ ภายใต้กฎระเบียบ มีแนวปฏิบัติรองรับการดำเนินการเพื่อการพัฒนาของประเทศ โดยมีการเชื่อมโยงองค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนของสังคม คือ ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม ให้มีความสอดคล้องสนับสนุนกัน อย่างสร้างสรรค์ เพื่อการพัฒนาประเทศชาติให้เป็นที่ไปอย่างมั่นคงและยั่งยืน

กล่าวโดยสรุป ธรรมาภิบาล หมายถึง การบริหาร การจัดการและการควบคุมดูแลกิจการต่างๆ ให้เป็นที่ไปในครรลองธรรม นอกจากนี้ยังหมายถึงการบริหารจัดการที่ดี ซึ่งสามารถนำไปใช้ได้ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อประกันว่าในองค์กรจะไม่มีกรณีการฉ้อราษฎร์บังหลวง ไม่ด้อยประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส ความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ

### 2.3 วัตถุประสงค์ ของหลักธรรมาภิบาล

การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี ตามหลักธรรมาภิบาล เป็นวิธีการที่ดีที่นำมาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรหรือประเทศให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีคุณธรรม โปร่งใส ยุติธรรมและตรวจสอบได้และตรวจสอบได้และมีประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาของสังคม นำมาซึ่งความเจริญในด้านต่างๆ จะเห็นว่าธรรมาภิบาลมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ชุมชน สังคม ประเทศชาติ และสังคมโลก ดังนี้

1. หลักธรรมาภิบาล เป็นหลักการพื้นฐานในการสร้างความเป็นธรรมในสังคม เอื้อประโยชน์ให้กับคนทุกระดับทั้งคนรวยคนจน

2. ส่งผลทำให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน

3. ช่วยลด บรรเทา และแก้ปัญหาต่างๆ ได้

4. ช่วยให้สังคมมีความเข้มแข็งในทุกด้าน

5. ช่วยลดปัญหาการฉ้อราษฎร์บังหลวง



6. เป็นแนวคิดที่เกื้อหนุนสังคมประชาธิปไตย และส่งเสริมให้คนมีส่วนร่วม  
ชื่อสัตย์สุจริต
  7. จะช่วยให้ระบบบริหารของรัฐมีความยุติธรรมที่น่าเชื่อถือได้
  8. เป็นมาตรฐานสากลที่บ่งชี้ถึงระดับการพัฒนาของประเทศ ทั้งด้านเศรษฐกิจ  
สังคมการเมือง
  9. มีหลักการการบริหารหลายรูปแบบที่ถูกนำมาใช้ในการบริหาร เช่น ระบบ  
มาตรฐานสากลภาครัฐแห่งประเทศไทย ระบบการควบคุมคุณภาพ ระบบมาตรฐานสากล  
การบริหารคุณภาพทั้งระบบ การบริหารที่ยึดโรงเรียนเป็นฐาน
  10. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 9 กำหนดให้จัด  
โครงสร้างระบบและกระบวนการจัดการศึกษาโดยยึดหลักกระจายอำนาจและหลักการมีส่วนร่วม  
ซึ่งสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล
  11. เป็นกุญแจสำคัญในการนำไปสู่การฟื้นฟูและพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศที่  
กำลังพัฒนาและประเทศยากจน
  12. เป็นหลักการสำคัญที่องค์การระหว่างประเทศใช้เป็นเงื่อนไขในการพิจารณา  
ให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศยากจนหรือประเทศที่กำลังพัฒนา
  13. เป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้สังคมให้สามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบ  
สุข และ
  14. มีกระบวนการจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ที่เป็นธรรมต่อคนในสังคมให้ความ  
มั่นใจแก่กลุ่มผู้ด้อยโอกาสและยากจน มีการจัดระบบเศรษฐกิจที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และ  
รักษาความสมดุลของระบบเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองของประเทศอย่างมีเสถียรภาพ
- การใช้หลักธรรมาภิบาล ทำให้องค์กรสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงาน  
ได้ อีกทั้งยังเป็นกลไกในการควบคุมติดตามและตรวจสอบ โดยมีประชาชนหรือองค์กรภายนอกมี  
ส่วนร่วมทั้งนี้เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหายแก่การบริหารองค์กร เพราะการสร้างธรรมาภิบาล  
ให้เกิดขึ้นในองค์กร เป็นการสร้างสำนึกที่ดีในการบริหารงานและการทำงานในองค์กร จัดระบบ  
ที่สนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามสำนึกที่ดี ไม่ว่าจะ เป็นในเรื่องการบริหารงาน อย่างมีประสิทธิภาพ  
ไม่สิ้นเปลือง การติดตามการทุจริต ความโปร่งใส โดยคำนึงถึงผู้ที่เกี่ยวข้องที่จะได้รับผลกระทบ  
เนื่องจากผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการปฏิบัติงานในหน่วยงานของรัฐนั้น จะเกี่ยวข้องกับประชาชน  
โดยตรง

## 2.4 แนวคิด เกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล

ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมือง และสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 และประกาศในราชกิจจานุเบกษาเมื่อวันที่ 10 สิงหาคม 2542 ระเบียบนี้มีผลใช้บังคับกับหน่วยงานของรัฐตั้งแต่วันที่ 11 สิงหาคม 2542 เป็นต้นมา (อ้างถึงใน สำนักนายกรัฐมนตรี, 2542, น. 24-31) โดยระเบียบนี้กำหนดให้ทุกหน่วยงานของรัฐดำเนินการบริหารจัดการโดยยึดหลักการ 6 หลัก ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า ทั้งนี้ผู้วิจัยได้สังเคราะห์มาจากเอกสารงานวิจัย สรุปขอบข่ายในแต่ละประเด็นได้ ดังนี้

1) หลักนิติธรรม คือ การตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่างๆ ให้ เป็นที่ยอมรับของสังคม มีความเสมอภาค และเป็นธรรมในการบังคับใช้กฎหมายกับประชาชนโดยเท่าเทียมกัน ภายใต้อำนาจที่กำหนดเดียวกัน มีการพัฒนาปรับปรุง แก้ไขและเพิ่มเติมกฎหมายให้มีความทันสมัย ทันต่อเหตุการณ์ ซึ่งในการดำเนินการนั้น จะต้องไม่ขัดหรือแย้งต่อหลักนิติธรรม และมุ่งดำเนินการเพื่อคุ้มครองสิทธิเสรีภาพของประชาชน และให้ประชาชนปฏิบัติตามกฎหมาย ไม่ใช่ช่องว่างของกฎหมายแสวงหาผลประโยชน์โดยมิชอบให้กับตนเองและพวกพ้อง คือการมีกรอบของกฎหมายที่เป็นธรรม สำหรับกลุ่มคนต่าง ๆ ในสังคม และมีการบังคับใช้อย่างยุติธรรมและมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงสิทธิมนุษยชนและกฎเกณฑ์ที่ชัดเจนซึ่งสมาชิกในสังคมต้องมีความเข้าใจซึ่งผู้วิจัยได้ สั ก ง เ ก ร าะ ะ ห์ มาจาก สำนักนายกรัฐมนตรี (2542, น. 24-31) คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2553, น. 82-83) สุทัศน์ สุทธิกุลสมบัติ (2552, น. 1-3) สุดจิต นิमितกุล (2543, น. 13-24)และ สามารถ อภิสิทธิ์ (2553)

จากที่ได้กล่าวถึงหลักนิติธรรมมาในข้างต้น สรุปได้ว่า หลักนิติธรรม คือ กฎ ระเบียบข้อบังคับ ที่นำมาปฏิบัติ เพื่อก่อให้เกิดความเสมอภาค ความเท่าเทียมกัน ความเป็นธรรมกับผู้ที่อยู่ในสังคมภายใต้กฎระเบียบเดียวกัน ซึ่งกฎ ระเบียบ ข้อบังคับเหล่านั้น จะต้องได้รับการพัฒนาปรับปรุงแก้ไขให้มีความทันสมัย ทันต่อเหตุการณ์ และที่สำคัญคือ จะต้องเป็นที่ยอมรับของสังคม โดยทั่วไป

2) หลักคุณธรรม คือ เป็นบ่อเกิดของจริยธรรม การประพฤติตนในแนวทางที่ถูกต้อง ดีงาม ซึ่งเป็นภาวะนามธรรมอยู่ในจิตใจ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม เพื่อปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างถูกต้อง เหมาะสม กระตุ้นผลักดันให้เกิดความรู้สึกผิดชอบ เกิดจิตสำนึกที่ดี ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคคลอื่น ส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดการพัฒนาตนเองในด้านที่ดีงามไปพร้อมๆ กัน ก่อให้เกิดการปฏิบัติตนในแนวทางเดียวกันทั้งสังคม เพื่อให้บุคคลต่างๆ ในสังคมมี

ความซื่อสัตย์ จริ่งใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบวิชาชีพสุจริต ซึ่งจะประพาศปฏิบัติจนเกิด เป็นนิสัย เป็นสิ่งที่มีประโยชน์ต่อตนเองผู้อื่นและสังคม ซึ่งผู้วิจัยได้สังเคราะห์มาจาก พจนานุกรมไทยฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2530, น. 190) สำนักนายกรัฐมนตรี (2542, น. 24-31) คณะครุศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2553, น. 82-83) ลิขิต ชีรเวทิน (2548) และ ทิศนา แหมมณี (2546)

จากที่ได้กล่าวถึงหลักคุณธรรมในข้างต้น สรุปได้ว่า หลักคุณธรรม คือ การยึดมั่น ในความถูกต้องดีงาม กระตุ้นผลักดันให้เกิดความรู้สึกลึกซึ้งชอบ เกิดจิตสำนึกที่ดี ประพาศ ปฏิบัติตน ให้เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้อื่น เพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้คนในสังคมมีความซื่อสัตย์ จริ่งใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบวิชาชีพสุจริต จนเกิดเป็นนิสัย อันจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเอง ผู้อื่นและสังคม

3) หลักความโปร่งใส คือ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมา โดยการนำเสนอข่าวสารที่ถูกต้อง ให้แก่สังคมได้รับทราบด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย โดยข้อมูลต่างๆ ต้องตรงกับข้อเท็จจริงของ การดำเนินการและสามารถตรวจสอบได้ มีความชัดเจนเกี่ยวกับการบริหารงานในทุกๆ ด้าน เช่น การมีระบบงานที่ชัดเจน มีระบบคุณธรรมในการเลือกหรือแต่งตั้งบุคลากร รวมถึงการให้คุณ ให้โทษ การเปิดโอกาสให้สังคมภายนอกเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ซึ่งความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน จะช่วยป้องกันไม่ให้เกิดการทุจริตและคอร์รัปชันใน การปฏิบัติงานทั้งของภาครัฐและเอกชนซึ่งผู้วิจัยได้สังเคราะห์มาจาก คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย (2553, น. 82-83) สูดจิต นิมิตกุล (2543, น. 13-24) ไชยวัฒน์ คำชู และคณะ (2545, น. 44-49) และ ศิลปพร ศรีจันเพชร (2553)

จากที่ได้กล่าวถึงหลักความโปร่งใสในข้างต้น สรุปได้ว่า หลักความโปร่งใส คือ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงานโดยการปรับปรุงด้าน โครงสร้างระบบงาน ด้านระบบการให้คุณโทษ และด้านการเปิดเผยระบบงาน โดยข้อมูลต่างๆ ต้องตรงกับข้อเท็จจริง ของการดำเนินการและสามารถตรวจสอบได้ มีความชัดเจนเกี่ยวกับการบริหารงานในทุกๆ ด้าน ซึ่ง จะก่อให้เกิดป้องกันการทุจริตและคอร์รัปชันในการปฏิบัติงาน ส่งผลดีต่อการพัฒนาองค์กร และ ประเทศชาติ

4) หลักความมีส่วนร่วม คือ การเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการ ดำเนินการใดๆ ทั้งร่างกาย จิตใจ อารมณ์ร่วม ความคิด ร่วมแรงร่วมใจ ร่วมทุนทรัพย์ ร่วม รั บ ผิ ค ช อ บ ร่วมแก้ปัญหา ร่วมแสดงความคิดเห็นสร้างสรรค์และร่วมพัฒนา ได้เข้ามารับรู้ เสนอความเห็น สำหรับ

การตัดสินใจโดยอิสระไม่มีการบังคับ มีความเต็มใจให้ความร่วมมือทั้งทางตรง คือ การเข้ามามีส่วนร่วมด้วยตนเอง หรือทางอ้อม คือ การมีส่วนร่วมผ่านหน่วยงาน สถาบัน หรือผู้แทน เพื่อให้เกิดความคิดริเริ่ม ในรูปแบบที่หลากหลาย สร้างสรรค์ และพลังการทำงานที่สอดคล้องประสานเกิดการยอมรับในเป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน โดยใช้ความคิดสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดจากการบริหารงานในองค์กร ซึ่งผู้วิจัยได้สังเคราะห์มาจาก คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2553, น. 82-83) สำนักนายกรัฐมนตรีนิต (2542, น. 24-31) สุทัศน์ สุทธิกุลสมบัติ (2552, น. 1-3) นรินทร์ชัย พัฒนพงศา (2547) นรินทร์ จงวุฒิเวศน์ (2550) และ มธรรดา ศรีจันทร์ (2554)

จากที่ได้กล่าวถึงหลักความร่วมมือ ในข้างต้น สรุปได้ว่า หลักความร่วมมือ คือ การเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินการใดๆ ได้เข้ามารับรู้ เสนอความเห็นตัดสินใจ โดยอิสระ มีความเต็มใจให้ความร่วมมือ เพื่อให้เกิดการยอมรับในเป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกันในการปฏิบัติงาน อันจะนำไปสู่การปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดจากการบริหารงานในองค์กร อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล

5) หลักความรับผิดชอบ คือ การตระหนักในสิทธิหน้าที่รวมถึงความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม องค์กร หน่วยงาน บุคคล และตนเอง พยายามให้คนทุกฝ่ายทำหน้าที่ของตนให้ดีที่สุดสำหรับการปฏิบัติงาน กล่าวที่จะคิด กล่าวที่จะตัดสินใจ การเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างด้วยเหตุและผล และรับผิดชอบต่อผลการคิด การตัดสินใจ การกระทำของตน โดยผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคม องค์กร หน่วยงาน บุคคล และตนเอง ซึ่งความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจากผู้ที่เกี่ยวข้อง จะเป็นตัวชี้วัดสำคัญของการประเมินความสำเร็จตามเป้าหมายของการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อสาธารณะและมีระบบติดตามผล โดยความรับผิดชอบนั้นควรอยู่ในระดับที่สนองต่อความคาดหวังของของส่วนรวม รวมทั้งการแสดงถึงความสำนึกในการรับผิดชอบต่อปัญหาของส่วนรวมซึ่งผู้วิจัยได้สังเคราะห์มาจาก คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2553, น. 82-83) สำนักนายกรัฐมนตรีนิต (2542, น. 24-31) สุทัศน์ สุทธิกุลสมบัติ (2552, น. 1-3) สูดจิต นิमितกุล (2543, น. 13-24) ไชยวัฒน์ คำชู และคณะ (2545, น. 44-49)

จากที่ได้กล่าวถึงหลักความรับผิดชอบ ในข้างต้น สรุปได้ว่า หลักความรับผิดชอบ คือ การตระหนักในสิทธิหน้าที่รวมถึงความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม องค์กร หน่วยงาน บุคคล และตนเอง กล่าวที่จะคิด กล่าวที่จะตัดสินใจ การเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง และรับผิดชอบต่อผลการคิด การตัดสินใจ การกระทำของตน ซึ่งความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจากผู้ที่

เกี่ยวข้อง จะเป็นตัวชี้วัดสำคัญของการประเมินความสำเร็จตามเป้าหมายของการปฏิบัติงานจาก ความรับผิดชอบของบุคคล

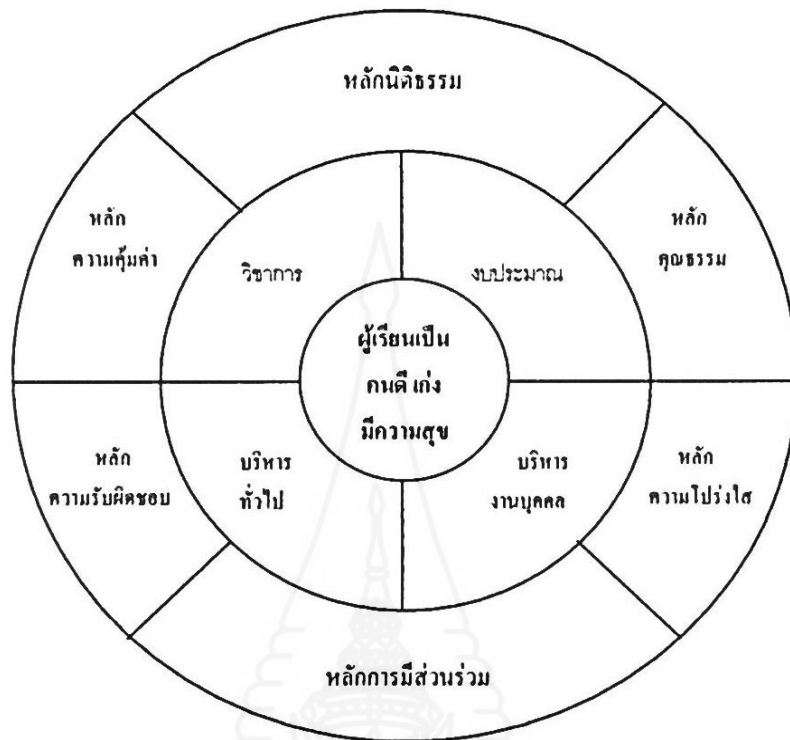
6) หลักความคุ้มค่า คือ การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด เพื่อให้เกิด ประโยชน์สูงสุดในการบริหารงานต่างๆ ด้วยการรณรงค์ให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานมีความประหยัด ใช้วัสดุอุปกรณ์ในการดำเนินงานอย่างคุ้มค่า รู้จักบำรุงรักษา ซ่อมแซม เพื่อใช้ทรัพยากรให้ได้ ประโยชน์สูงสุดต่อการปฏิบัติงาน สร้างสรรค์สินค้าบริการที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันได้ในเวที โลก ด้วยการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ การพัฒนากระบวนการเพิ่มผลผลิตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน โดยยึดหลักประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ และ ยั่งยืน รวมทั้งป้องกัน รักษา และพัฒนา ทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืนซึ่งผู้วิจัย ได้สังเคราะห์ มาจาก สำนักนายกรัฐมนตรี (2542, น. 24-3) สุทัศน์ สุทธิกุลสมบัติ (2552, น. 1-3) คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2553, น. 82-83) และชาญชัย พิงชุมทศ (2552)

จากที่ได้กล่าวถึงหลักความคุ้มค่าในข้างต้น สรุปได้ว่า หลักความคุ้มค่า คือ การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการบริหารงาน สร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของสังคม โดยยึดหลักประสิทธิภาพและประสิทธิผล ของการปฏิบัติงาน รวมทั้งป้องกัน รักษา และพัฒนา ทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

## 2.5 การใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารสถานศึกษา

การใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารสถานศึกษา ธรรมาภิบาลเป็นหลักเกณฑ์ การปกครองบ้านเมืองตามวิถีทางธรรมาธิปไตยเป็นการปกครองบ้านเมืองที่มีความเป็นธรรม มีกฎเกณฑ์ที่ดีสำหรับการบำรุงรักษาบ้านเมืองและสังคมให้เกิดการพัฒนาครอบคลุมทุกภาคส่วน ของสังคม รวมทั้งมีการจัดระบบองค์กรและกลไกต่างๆในส่วนราชการ องค์กรของรัฐ รัฐบาล การบริหารราชการส่วนภูมิภาค และท้องถิ่น ตลอดจนองค์กรอิสระ (Independent Organization) องค์กรเอกชน กลุ่มชมรมและสมาคมต่างๆ ทั้งที่เป็นนิติบุคคลภาคเอกชนและภาคประชาสังคม (Civil Society) ดังนั้น ธรรมาภิบาล จึงเป็นแนวทางสำหรับจัดระเบียบ เพื่อให้สังคมของประเทศทั้ง ภาครัฐภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชนของทั้งประเทศ สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุข และ ตั้งอยู่ในความถูกต้องเป็นธรรม องค์กรทางการศึกษาและนักวิชาการทางการศึกษา ได้เสนอกรอบ แนวความคิดเกี่ยวกับการใช้หลักธรรมาภิบาลที่หลากหลาย เพื่อนำมาเป็นแนวทางการบริหาร โรงเรียน ทั้งมีส่วนที่เหมือนและแตกต่างกันตามบริบทของหน่วยงานต่างๆ การศึกษาค้นคว้านี้เป็นการนำเอาหลักธรรมาภิบาลมาใช้บริหาร โรงเรียน โดยถือเอาพระราชบัญญัติการบริหารราชการ แผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3 (1) ว่าด้วยการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการ โดยใช้หลักธรรมาภิบาลพื้นฐานเพื่อการบริหาร โรงเรียน ดังภาพที่ 2.1





ภาพที่ 2.1 หลักธรรมาภิบาลกับการบริหารโรงเรียน

ที่มา: คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล (2546)

จากภาพที่ 2.1 จะเห็นได้ว่าการบริหารสถานศึกษาจะมีงานบริหาร 4 ด้าน ได้แก่ การบริหารงานด้านวิชาการ งบประมาณ บริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป การบริหารงานดังกล่าวนี้ หากใช้การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลอย่างสมดุลจะส่งผลให้ผู้เรียนเป็นคนดี และมีความสุข ยกตัวอย่างเช่น 1) หลักนิติธรรม ผู้บริหารจะต้องยึดหลักความถูกต้อง คือ มีการพิจารณาวินิจฉัยปัญหา การทำการตัดสินใจ (Decision Making) และสั่งการ (Command) ด้วยความถูกต้องตามกฎหมายบ้านเมือง และกฎระเบียบข้อบังคับ ระเบียบ วินัยข้าราชการ และจรรยาบรรณครู ซึ่งเป็นข้อบังคับภายใต้ข้อตกลงร่วมกัน ให้ถูกต้องตามหลักศีลธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีที่ดีของสังคม ถูกต้อง ตามนโยบายของผู้บังคับบัญชาหน่วยเหนือ และถูกต้องตรงประเด็นตามหลักวิชา และได้รับความพึงพอใจ จากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายในระบบงานของสถานศึกษาทั้ง 4 งาน อันได้แก่ งานบริหารวิชาการ งานบริหารงบประมาณ งานบริหารบุคคล และงานบริหารทั่วไป 2) หลักคุณธรรม ผู้บริหารจะต้องยึดหลักความเหมาะสม คือ รู้จักคิด พูด ทำ

กิจการงาน และปฏิบัติงานได้เหมาะสม ถูกกาลเทศะ บุคคล สังคม และสถานการณ์ ตามหลัก สัมปปริสธรรม 7 และหลักความยุติธรรม คือ มีการวินิจฉัย สั่งการ และปฏิบัติต่อผู้อยู่ใต้ปกครอง และบุคคลที่เกี่ยวข้อง ด้วยความชอบธรรม บนพื้นฐานแห่งหลักธรรม หลักการ เหตุผล และข้อมูลที่ ถูกต้อง เชื่อถือได้ และตรงประเด็น และด้วยความเที่ยงธรรม คือ ไม่อคติ หรือลำเอียงด้วยความหลง รัก หลงชัง ด้วยความกลัวเกรง และด้วยความหลง ไม่รู้จริง คือขาดข้อมูลที่ถูกต้องเชื่อถือได้ และ สมบูรณ์ เป็นเครื่องประกอบการวินิจฉัย ตัดสินใจ ให้ความเที่ยงธรรม 3) หลักความโปร่งใส ผู้บริหารจะต้องยึดหลักความบริสุทธิ์ คือ มีการวินิจฉัย สั่งการ กระทำกิจการงาน ด้วยความบริสุทธิ์ ใจ คือ ด้วยเจตนา ความคิดอ่าน ที่บริสุทธิ์ โปร่งใส ใช้ระบบสารสนเทศสามารถตรวจสอบได้ ตลอดเวลา โดยใช้หลักการ PDCA ในระบบงานของสถานศึกษาทั้ง 4 งาน 4) หลักการมีส่วนร่วม ผู้บริหารจะต้องให้ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับการจัดการศึกษา ทั้งครู นักเรียน ผู้ปกครอง ตลอดทั้ง ชุมชนมีส่วนร่วมดำเนินการจัดการศึกษาในโครงการและกิจกรรมของสถานศึกษาที่จัดขึ้นตลอดปี การศึกษา ในรูปแบบของคณะกรรมการ 5) หลักความรับผิดชอบ ผู้บริหารจะต้องให้ผู้ที่มีส่วนร่วม ในการดำเนินการจัดการศึกษาได้ตระหนักถึงความรับผิดชอบร่วมกันในผลของการจัดการศึกษาที่มี ผลผลิตคือตัวผู้เรียนที่มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ที่แตกต่างกัน 6) หลักความคุ้มค่า ผู้บริหารจะต้อง ใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการดำเนินการกับทรัพยากรทางการศึกษาอย่างคุ้มค่าและเกิด ประโยชน์สูงสุด โดยใช้หลักการ PDCA เข้ามาตรวจสอบคุณภาพของระบบงานทั้ง 4 งานอย่าง ครบถ้วน

หากผู้บริหารสถานศึกษาได้ใช้หลัก “ธรรมาภิบาล” นี้ ในการบริหารจัดการ สถานศึกษา และกระจายเป็นข้อปฏิบัติดี ปฏิบัติชอบ พึงใช้ประกอบในการปฏิบัติงานของแต่ละ บุคคล ให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายของการจัดการศึกษาแล้วนั้น จะก่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ ส่วนรวมได้เป็นอย่างดีและยั่งยืนตลอดไป แมนสรวง แซ่ซิ้ม (2557,ออนไลน์)

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2553, น. 75) ได้ให้ข้อคิดว่า การใช้หลัก ธรรมาภิบาลในหน่วยงานต่างๆ เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานได้ อีกทั้งยังเป็นกลไก สำหรับควบคุมติดตามและตรวจสอบ โดยให้ประชาชนมีส่วนร่วม เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความ เสียหายต่อหน่วยงาน สิ้นเปลืองน้อยที่สุด เนื่องจากผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการปฏิบัติงานใน หน่วยงานของรัฐจะเกี่ยวข้องกับประชาชนโดยตรง ดังนั้นควรนำหลักการธรรมาภิบาลมาสู่การ ปฏิบัติในสถานศึกษา ดังนี้

1. การสรรหาและการแต่งตั้งคณะทำงาน
2. การสร้างความเข้าใจร่วมกัน

3. จัดทำหลักสูตรฝึกอบรมบุคลากรทางการศึกษาให้จัดการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล
4. เชิดชูเกียรติผู้ปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล
5. ผู้บริหารใช้เทคนิคการบริหารองค์กรรูปแบบใหม่ เพื่อการพัฒนาสถานศึกษา
6. เน้นหลักปฏิบัติของผู้บริหารในฐานะต้นแบบ

## 2.6 ประโยชน์ของการนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้บริหารสถานศึกษา

การบริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลในสถานศึกษา เป็นการบริหารที่ทำให้เกิดความสมดุลในหน่วยงานและทำให้ผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความมั่นใจในการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาของโรงเรียน จึงถือได้ว่าหลักธรรมาภิบาลเป็นแนวคิดที่สามารถผลักดันให้สถานศึกษาสามารถบรรลุเป้าประสงค์ ทั้งในระดับโรงเรียนและระดับประเทศ โดย คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2553,น.76) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการนำหลักการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาลไปใช้ในสถานศึกษาว่า หลักการดังกล่าวจะทำให้บุคลากรและสถานศึกษามีประสิทธิภาพ ดังนี้ 1) เป็นการทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ได้รับผลประโยชน์อย่างทั่วถึงและเท่าเทียม 2) กล้าตัดสินใจกระทำในสิ่งที่ถูกต้อง 3) ไม่ถูกชี้นำในการตัดสินใจและการทำงาน 4) มีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานและการตัดสินใจ 5) เป็นการทำงานที่โปร่งใสไม่เลือกปฏิบัติ 6) เป็นการสร้างหลักประกันคุณภาพการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษา

สุทธศรี วงษ์สมาน (2554,น.39) ได้กล่าวถึงแนวทางการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ.2552-2562) โดยมีแนวนโยบายและทิศทางการศึกษาไทย ไม่เน้นโครงสร้างระบบ แต่ให้ความสำคัญเชิงคุณภาพของผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยมีเป้าหมายหลัก 3 ประการ คือ 1) พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาและเรียนรู้ของคนไทย 2) เพิ่มโอกาสทางการศึกษาและเรียนรู้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ และ 3) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนของสังคมในการบริหารและจัดการศึกษา กรอบแนวทางการปฏิรูปการศึกษามี 4 ประการคือ พัฒนาคุณภาพคนไทยยุคใหม่ พัฒนาคุณภาพครูยุคใหม่ พัฒนาคุณภาพสถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้ยุคใหม่ และพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการใหม่ ซึ่งในส่วนของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการใหม่นี้ มุ่งเน้นการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน ภาคเอกชนและทุกภาคส่วน มีระบบการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล



ธีระ รุญเจริญ (2550, น.24) ได้กล่าวว่า สำหรับในระดับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความจำเป็นต้องนำธรรมาภิบาล มาใช้ในการบริหารจัดการศึกษา เนื่องจากความเปลี่ยนแปลง และ เคลื่อนไหวหลายประการ คือ

ประการที่ 1 รัฐบาลได้ออกพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2547, น. 25) กล่าวถึงความสำคัญของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองและ สังคมที่ดี พ.ศ. 2546 ไว้ว่า การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล เป็น การบริหารราชการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในแต่ละเรื่อง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดประโยชน์ สุขของ ประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจ ของรัฐ ไม่มีขั้นตอน โดยการบริหารนั้นจะบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ต้องได้รับความร่วมมือจากทั้ง ภาค ประชาชน ภาครัฐบาล และภาคเอกชน เพื่อใช้กับหน่วยราชการทั่วไป ภาครัฐ และหน่วยงาน ภายในกำกับ รัฐ โดยมีเป้าหมายหลัก 3 ประการ คือ 1) จัดส่วนราชการใหม่ โดยบูรณาการภารกิจเพื่อ กำหนดแผนบริหารได้อย่าง มีประสิทธิภาพ 2) พัฒนาจัดองค์กรให้มีประสิทธิภาพและรองรับการ ปฏิรูประบบราชการต่อไป 3) กำหนดแผนปฏิบัติราชการที่ทำให้เกิดการบริหารราชการที่ดี ให้นำไป ปฏิบัติ ในแนวทางเดียวกัน และเกิดผลสัมฤทธิ์ของงานที่สามารถวัดผลได้อันสอดคล้องกับ มาตรา 3 (1) แห่ง พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545

ประการที่ 2 การนำการบริหารจัดการฐานสถานศึกษา (School-based Management: SBM) มาใช้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ โดยเฉพาะสำนักงานเลขาธิการสภา การศึกษาได้นำรูปแบบการบริหารฐานสถานศึกษา มาเผยแพร่ และฝึกอบรมให้แก่ผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยสอดคล้องกับหลักการของธรรมาภิบาล เกือบทั้งหมด จึงเป็นการสอดคล้อง กับ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

ประการที่ 3 ตามที่มี พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไข เพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 39 ซึ่งบัญญัติไว้ว่า “มาตรา 39 กำหนดให้กระทรวงกระจาย อำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้ง ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และ การบริหารงานทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขต พื้นที่การศึกษาโดยตรง” และในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 35 บัญญัติไว้ว่า “สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามมาตรา 34 (2) เฉพาะที่ สถานศึกษา มีฐานะเป็นนิติบุคคล เมื่อมีการยุบเลิกสถานศึกษาตามวรรคหนึ่งให้ความเป็นนิติบุคคล สิ้นสุดลง”

สันถวันธ์ พยาเลียง (2552, น.18-20) ได้กล่าวว่า พระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2546 “ธรรมนูญบริหาร” เป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้สังคม ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคสังคม สามารถอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข มีความรู้รักสามัคคีและร่วมกันเป็นพลังก่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน และเป็นส่วนเสริมความเข้มแข็งและสร้างภูมิคุ้มกันแก่ประเทศเพื่อบรรเทาป้องกัน หรือแก้ไขเยียวยาภาวะวิกฤติภัยอันตรายที่หากจะมีมาในอนาคต เพราะสังคมจะรู้สึกถึงความยุติธรรม ความโปร่งใส และความมีส่วนร่วม อันเป็นคุณลักษณะสำคัญของศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์และการปกครองแบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข สอดคล้องกับความเป็นไทย รัฐธรรมนูญและกระแสโลกปัจจุบัน ซึ่งมีองค์ประกอบหลักที่สำคัญดังนี้คือ การเน้นบทบาทของผู้บริหารงานในฐานะที่เป็นผู้ให้บริการสูงสุด ความเป็นอิสระในการบริหารงานแต่ละระดับมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการลดการควบคุมของราชการส่วนกลาง การเรียกร้องความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งในระดับ บุคคลและองค์กร และการใช้เรื่องนี้เป็นเกณฑ์ในการวัดผลการปฏิบัติงานและให้ผลตอบแทน การตระหนักของ ความสำคัญของการจัดให้ทรัพยากรบุคคลและเทคโนโลยี ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานจนบรรลุผลได้ตามเป้าหมาย

รุ่ง แก้วแดง (2546, น.30) ได้กล่าวว่า การใช้หลักธรรมนูญในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล เป็นหลักการที่ทำให้สถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลมีความเข้มแข็งและสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีได้ ซึ่งขึ้นอยู่กับศักยภาพ ความพร้อมของสถานศึกษา และบริบทของสถานศึกษา อีกทั้งสถานศึกษาเป็นหน่วยงานของรัฐ มีหน้าที่ในการบริหารจัดการศึกษาและให้บริการการศึกษาแก่ประชาชนจึงมีความจำเป็นที่จะต้องนำหลักธรรมนูญมาบูรณาการ ในการบริหารจัดการศึกษา เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่โรงเรียน

กล่าวโดยสรุป การบริหารงานในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพและประสพผลสำเร็จได้นั้นไม่มีทฤษฎีและหลักการใดที่เหมาะสมกับทุกโรงเรียน เนื่องจากโรงเรียนแต่ละแห่งมีความหลากหลายตามแต่บริบทของตนเอง การนำหลักธรรมนูญมาใช้บริหารจัดการในโรงเรียนเป็นแนวทางอีกแนวทางหนึ่งที่ได้รับการยอมรับและแพร่หลายในปัจจุบัน เพราะการสร้างธรรมนูญให้เกิดขึ้นในโรงเรียนเป็นการสร้างจิตสำนึกที่ดีในการทำงาน รู้รับผิดชอบ บริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพไม่สิ้นเปลือง มีการติดตามการทุจริต สร้างความโปร่งใส ทั้งยังเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยให้การปฏิรูปการศึกษาของประเทศสามารถดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

### 3. การทำงานเป็นทีม

#### 3.1 ความหมายของการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีม มีความสำคัญในทุกองค์กรซึ่งการทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงาน การทำงานเป็นทีมมีบทบาทสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือของกลุ่มสมาชิกเป็นอย่างดี การร่วมกันทำงานของสมาชิกที่มากกว่า 1 คน สมาชิกทุกคนจะต้องมีเป้าหมายเดียวกัน เมื่อจะทำอะไรแล้วทุกคนต้องยอมรับร่วมกัน และมีการวางแผนการทำงานร่วมกัน จึงจะเรียกได้ว่ามีกระบวนการทำงานเป็นทีม ซึ่งนักการศึกษาและนักวิชาการได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีม ดังนี้

วูดค็อก (Woodcock, 1989, p. 8) ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมว่า หมายถึง การที่แต่ละบุคคลมาร่วมกันทำงานเพื่อนำไปสู่ผลสำเร็จที่มากกว่าการที่พวกเขาจะทำงานเพียงลำพัง และยังทำให้เกิดความกระตือรือร้น เกิดความพึงพอใจและสนุกสนานในการทำงาน

รอมมิ่ง (Romming, 1996) ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมว่า การทำงานเป็นทีมเป็นลักษณะที่กลุ่มบุคคลร่วมกันปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายร่วมกัน

ทิสนา เขมมณี (2537) ให้ความหมายว่า การทำงานเป็นทีม คือ การที่กลุ่มบุคคลมาปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมีเป้าหมายร่วมกัน และทุกคนมีบทบาทในการช่วยดำเนินการกลุ่ม มีการติดต่อสื่อสาร ประสานงานและตัดสินใจร่วมกันเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและเกิดประโยชน์ร่วมกันของกลุ่ม

สยาม ปิยะนราทร (2542, น. 33-34) ได้ให้ความหมายไว้ว่า เป็นการที่บุคคลมากกว่าหนึ่งมารวมตัวกัน โดยมีเป้าหมายร่วมกัน แบ่งบทบาทหน้าที่กัน มีปฏิสัมพันธ์กัน และรับรู้ต่อการรวมตัวกัน หรือเป็นกิจกรรมใดที่สมาชิกของทีมมีส่วนร่วมและประสานงานกันอย่างราบรื่น โดยสมาชิกแต่ละคนทราบบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างชัดเจน และแสดงบทบาทหน้าที่นั้นอย่างเหมาะสม เพื่อบรรลุถึงวัตถุประสงค์ของทีม หรือกล่าวได้ว่า การที่บุคคลหลายๆ คนมาทำงานด้วยกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายอย่างเดียวกัน ทุกคนในทีมมีใจตรงกัน ทำงานร่วมกันอย่างเต็มที่เพื่อแก้ปัญหาต่างๆ ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

ศิณีย์ สังข์ศรี (2544, น. 33) ได้ให้ความหมายไว้เช่นกันว่า เป็นพฤติกรรมที่กลุ่มบุคคลเข้ามารวมกัน โดยมีเป้าหมายร่วมกันและทุกคนในกลุ่มมีบทบาทช่วยในการดำเนินงาน มีการติดต่อสื่อสารและประสานงานเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กลุ่มได้กำหนดไว้เพื่อ

ประโยชน์ของทีมโดยทุกคนในทีมช่วยกันผลักดันไปในทิศทางเดียวกัน ยอมรับในความสามารถของทุกคน มีการเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน และละเว้นจากการกระทำสิ่งที่เป็นประโยชน์ส่วนตัว และ

กรกนก บุญจรัส (2552) ได้ให้ความหมาย การทำงานเป็นทีม ว่า กลุ่มของบุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมีความเกี่ยวข้องกันและมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน ทำงานตามบทบาทหน้าที่ของตนเอง ร่วมกันอย่างมีความสุข โดยอาศัยหลักการมีมนุษยสัมพันธ์ การสื่อสาร และความรู้ทางจิตวิทยา ให้เข้าใจตนเองและเพื่อนในทีมงาน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ช่อฉัตร บุญเฉลิม (2552) ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมว่า การที่บุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มาทำงานร่วมกันโดยมีการกำหนดบทบาทของสมาชิก คือ บทบาทผู้นำ บทบาทสมาชิก มีการวางแผน ตั้งเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน สมาชิกในทีมมีการติดต่อสื่อสาร มีความสามัคคี มีความผูกพัน เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน ช่วยกันแก้ปัญหา เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ชาตนิ เหมือนโพธิ์ทอง (2554) ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมว่า ทีมคือ กลุ่มคนหรือคณะบุคคลที่มารวมกลุ่มกันด้วยเหตุผลใดๆ เพื่อร่วมกันปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้บรรลุเป้าหมาย

จากการศึกษาความหมายของการทำงานเป็นทีม เมื่อพิจารณาในเชิงความสัมพันธ์ กลุ่มและทีมอาจมีความหมายที่แตกต่างกัน ซึ่งหากมีระดับความสัมพันธ์มาก มีการประสานงานกันในกลุ่ม มีจิตสำนึกของการมีส่วนร่วมของสมาชิกในกลุ่มอาจเรียกว่าการทำงานเป็นทีม แต่หากมีความสัมพันธ์กันไม่มากนัก มีการทำงานตามลักษณะการสั่งงานมากกว่าความพึงพอใจในการทำงานร่วมกันอาจถือว่าเป็นการทำงานกลุ่ม สำหรับผู้วิจัยคิดว่าการทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานของกลุ่มบุคคล ที่ทำงานร่วมกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยสมาชิกต้องเสียสละความเป็นส่วนตัวเท่าที่จำเป็น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการทำงาน ก่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### 3.2 ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

พยอม วงศ์สารศรี (2542, น. 277) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม เกิดจากพื้นฐานความเชื่อที่ว่ามนุษย์มีความสามารถเฉพาะที่แตกต่างกันในแต่ละบุคคล ถ้าเรานำมนุษย์เหล่านี้มารวมกันก็จะประกอบด้วยบุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่หลากหลาย ซึ่งถ้าได้มีการแบ่งงาน กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ จัดระบบสื่อสารที่เหมาะสม จะทำให้การทำงานนั้นบรรลุจุดมุ่งหมาย

พนิดา รัตนไพโรจน์ (2542, น. 27) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมเป็นแนวทางการปฏิบัติที่ได้รับความสนใจนำมาใช้อย่างแพร่หลาย ทั้งในองค์กรภาครัฐและเอกชน เนื่องจากงาน

ส่วนใหญ่ในองค์กรไม่สามารถสำเร็จได้ด้วยบุคคลเพียงคนเดียว ต้องอาศัยความร่วมมือและการมีสัมพันธที่ดีของผู้ปฏิบัติงานในทีม

วรพัฒน์ วงศ์ปิติ (2541, น. 58) กล่าวว่า การร่วมมือของทุกคนที่อยู่ในทีมงานนั้น เป็นกุญแจสำคัญของความสำเร็จที่เกิดขึ้น

จากการศึกษาความสำคัญของการทำงานเป็นทีมข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การที่กลุ่มบุคคลที่มาอยู่ในสถานที่เดียวกัน มีจุดเด่นจุดด้อยที่แตกต่างกันทั้งด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ การสื่อสาร และแนวทางการทำงาน จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องให้ความสำคัญต่อการทำงานเป็นทีม

### 3.3 ประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม

อำนาจ แสงสว่าง (2536) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการทำงานเป็นทีมไว้ ดังนี้

1. ช่วยให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย เนื่องจากทีมงานจะมีการแบ่งงาน แบ่งหน้าที่ตามความสามารถและความชำนาญ เมื่อลงมือทำงานจะสามารถดำเนินงานได้รวดเร็ว ถูกต้อง แม่นยำ มีคุณภาพ ทำให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

2. ช่วยสร้างความสัมพันธ์ในการทำงาน เนื่องจากสมาชิกในทีมงานจะมีบทบาทสำคัญในการช่วยเหลือกันทำงาน โดยระดมกำลังความคิด ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ช่วยนิเทศงานให้เพื่อนสมาชิกใน ทีมงาน ได้ความรู้และเทคนิคการทำงานให้รวดเร็ว ถูกต้อง มีคุณภาพ นอกจากนี้สมาชิกในทีมงานสามารถช่วยหัวหน้าทีมงานในการควบคุมดูแลการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ

3. ช่วยสร้างขวัญที่ดีในการทำงาน เนื่องจากการทำงานเป็นทีมมีความพร้อมเพรียงทั้งทางด้านกำลังความคิด กำลังกายและกำลังใจ สามารถรวมกันหรือผนึกกำลังกันได้ ความเป็นจุดร่วมเดียวกันทำให้เกิดความร่วมมือร่วมแรงในการทำงาน ก่อให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่ดี สมาชิกร่วมทีมงานจะมีความรู้สึกสบายใจและเพลิดเพลินกับการทำงาน จึงก่อให้เกิดขวัญที่ดีในการทำงาน

4. ช่วยสร้างความมั่นคงในอาชีพ เนื่องจากทีมงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถเพิ่มผลผลิตได้มากมาย มีรายได้เพิ่ม มีกำไรเพิ่ม ฐานะของกิจการในหน่วยงานมีความเจริญก้าวหน้า ทำให้สมาชิกของทีมงานมีความมั่นคงในอาชีพ

5. ช่วยเพิ่มพูนความรู้สึกลงในการยอมรับนับถือในการทำงาน เนื่องจากทีมงานต้องมีการกำหนดตำแหน่งและหน้าที่ของบุคคลที่อยู่ในทีมงาน มีหัวหน้าทีมงาน ผู้ประสานงานของทีมงานผู้ปฏิบัติงานของทีมงาน ซึ่งสมาชิกในทีมงานจะต้องมีการยอมรับนับถือกันในเรื่องตำแหน่ง



และอำนาจหน้าที่ รวมถึงตัวบุคคลที่ร่วมทีมงานเพื่อการรับรู้ และมีความเข้าใจต่อกัน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการทำงานส่วนรวม เมื่อท่านได้เห็นประโยชน์ของการทำงานเป็นทีมดังที่กล่าวมาแล้ว จึงขอเชิญชวนให้หลายๆ ท่านที่มีทัศนคติไม่คิดต่อการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เปลี่ยนแปลงความคิดนั้น หันมาร่วมแรงร่วมใจกันทำงานเป็นทีมจะดีกว่า เพราะนอกจากจะได้ทราบแนวความคิดและมุมมองที่หลากหลายแล้ว เรายังได้ทำความเข้าใจเพื่อนร่วมงาน ซึ่งบางครั้งการที่ต่างคนต่างทำงาน ไม่ได้มีการปรึกษาหารือ หรือร่วมระดมความคิดกัน เราอาจจะไม่ทราบถึงความเป็นตัวตนที่แท้จริงของเพื่อนร่วมองค์กรของเราเอง ทั้งๆ ที่เราและเขามีสิ่งๆ เหมือนๆ กันคือการบรรลุวัตถุประสงค์ในการทำงานตามนโยบาย และเป้าหมายที่องค์กรได้วางไว้ การจะสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้น

นอกจากนี้ยังกล่าวอีกว่า ผู้ทำงานร่วมทีมจะต้องทำความเข้าใจและยอมรับสิ่งสำคัญ 9 ประการของการทำงานเป็นทีมดังนี้ คือ

1. ความกระจ่างชัดในวัตถุประสงค์ และเห็นด้วยกับเป้าหมาย (Clear Objectives and Agreed Goals) สมาชิกทุกคนของทีมจะต้องมีความเข้าใจในเป้าหมายอย่างเด่นชัด และเต็มใจที่จะผูกพัน เพื่อให้เกิดความสำเร็จในเป้าหมายที่ตั้งไว้

2. การเปิดเผยและการเผชิญหน้ากัน (Openess and Confrontation) สมาชิกในทีมงานมีความสัมพันธ์กันอย่างเปิดเผย ซื่อสัตย์ ตรงไปตรงมา กล่าวเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาคือการทำงานร่วมกัน

3. การสนับสนุนและการจริงใจต่อกัน (Support and Trust) สมาชิกในทีมช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างงานของตนเองกับของผู้อื่น และพร้อมที่จะรับและให้ความช่วยเหลือด้วยความจริงใจ

4. ความร่วมมือและความขัดแย้ง (Co-operation and Conflict) สมาชิกในทีมงานอุทิศตนในการปฏิบัติงานให้เสร็จไปด้วยดี จะมีการประสานประโยชน์ในเรื่องของความรู้ความสามารถ ตลอดจนความแตกต่างของแต่ละบุคคลให้ได้ผลร่วมกันอย่างสูงสุด และเป็นลักษณะที่เปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการทำงาน ซึ่งอาจมีการขัดแย้งเกิดขึ้นภายในทีมก็จะเป็นในทางสร้างสรรค์

5. การปฏิบัติงานที่ชัดเจน (Sound Procedure) สมาชิกในทีมจะอาศัยข้อเท็จจริงเป็นหลักและการตัดสินใจจากข้อมูลที่สมบูรณ์ที่สุด ซึ่งมาจากการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน มีการพูด การเขียน และการทำงานในสิ่งที่ถูกต้องในการแก้ปัญหาคือทำให้ทีมงานมีประสิทธิภาพได้

6. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate Leadership) หัวหน้าทีมจะต้องมีบทบาทผู้นำที่ดี เป็นมาตรฐานในการปฏิบัติทุกอย่าง ไม่ผูกขาดเป็นผู้นำคนเดียวของกลุ่ม แต่ภาวะผู้นำจะกระจายไปทั่วกลุ่ม ตามสถานการณ์ที่เหมาะสม



7. ทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ (Regular Review) ทีมงานจะต้องใช้เวลาในการประเมิน พฤติกรรม และเรียนรู้ถึงการผิดพลาดในการทำงานของกลุ่มซึ่งจะทบทวนอย่างสม่ำเสมอเพื่อจะได้แก้ไขข้อบกพร่องในการทำงาน อาจทบทวนระหว่างการทำงานหรือหลังจากทำงานเสร็จแล้ว

8. การพัฒนาบุคคล (Individual Development) สมาชิกในกลุ่มจะได้รับการพัฒนาตามความชำนาญของแต่ละบุคคล ซึ่งจะช่วยให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพมากขึ้น

9. สัมพันธภาพระหว่างกลุ่มที่ดี (Sound Intergroup Relations) นอกเหนือจากความสัมพันธภาพอันดีระหว่างกลุ่มแล้ว จะต้องให้กลุ่มอื่นเข้าใจและยอมรับ ตลอดจนยื่นมือเข้ามาช่วยเหลือเมื่อจำเป็น ด้วยความเข้าใจและปราศจากการแข่งขัน การทำงานเป็นทีมนอกจากจะเป็นระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพแล้ว ยังสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคลในองค์กร สร้างความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน จนได้ทีมงานที่แข็งแกร่งสามารถบริหารองค์กรให้เจริญก้าวหน้า ต่อไป

#### 3.4 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม

มนุษย์เป็นสัตว์โลกที่ถูกกำหนดโดยธรรมชาติให้อยู่รวมกันเป็นกลุ่ม จำนวนสมาชิกของกลุ่มจะเป็นตัวบ่งชี้ถึงการยึดเหนี่ยวของกลุ่มว่ามีมากน้อยเพียงใด และอยู่ในระดับใด การที่บุคคลคงอยู่หรือยินยอมเข้าร่วมเป็นสมาชิกกลุ่มย่อมจึงมีความหมายว่า บุคคลมีความพึงพอใจในสิ่งที่ได้รับจากกลุ่มในด้านต่าง ๆ เช่น ได้รับผลประโยชน์จากกลุ่ม ได้รับความสุขจากการยอมรับของกลุ่ม มีความสุขกับการทำงาน พร้อมด้วยการแสดงตัวว่าไม่ต้องการที่จะแยกตัวออกจากกลุ่มที่ตนเป็นสมาชิกอยู่ (สุภัททา พิณทะแพทย์,ออนไลน์) ซึ่งก็มีนักวิจัยหลายท่านได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมไว้ ดังนี้

วูด ค็อก (Wood cock 1989) ได้ให้แนวคิดองค์ประกอบของทีมงาน ที่มีประสิทธิภาพจะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะที่ดีคือ

1. บทบาทที่สมดุล (Balance roles) คือการผสมผสานความแตกต่างของความสามารถโดยใช้ความแตกต่างของบุคลิกภาพและวิธีการที่หลากหลายให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ต้องอาศัยความกลมกลืนและบทบาทสมดุลของสมาชิกในทีมงาน บทบาทที่สมดุลเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งในการสร้างทีมงานของ ผู้บริหารซึ่งผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงความสามารถและความแตกต่างของบุคคลในการทำงานแต่ละด้านก่อนมอบหมายงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมาย

2. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน (Clear objective and agree goals) การบริหารงานที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติ จะส่งผลให้บุคลากรเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน มีความรู้สึกในการเป็นเจ้าของ เกิด

ความภาคภูมิใจในงานที่ได้กระทำ มีความขยันขันแข็ง กระตือรือร้นที่คิดจะสร้างสรรค์งานให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น ทำให้การทำงานเกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ

3. การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อการแก้ไขปัญหา (Openness and confrontation) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้น สมาชิกในทีมงานจะต้องสามารถแสดงทัศนะวิจารณ์ ให้ความคิดเห็นเสนอแนะข้อแตกต่างโดยปราศจากความกลัว

4. การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน (Support and trust) การสนับสนุนจึงเป็นสิ่งสำคัญที่สมาชิกในทีมงานมีความต้องการ ฉะนั้นบทบาทของผู้นำหรือผู้บริหาร โรงเรียนจึงควรให้การส่งเสริมสนับสนุนสมาชิกในองค์กรของตน เช่น การสนับสนุนโดยการฟัง การยกย่อง ชมเชย การแสดงความซาบซึ้ง การส่งเสริม การแสดงความห่วงใย ปัญหาและประเด็นต่างๆ ของงาน โดยให้บุคลากรในโรงเรียนตระหนักว่าผู้นำหรือผู้บริหารมีความจริงใจ องค์กรก็จะเข้าใจความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ระหว่างงานของตนเองกับของคนอื่นๆ และพร้อมที่จะรับและให้ความช่วยเหลือร่วมมือร่วมใจอย่างจริงใจ อันจะทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

5. ความร่วมมือ และการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ (Co-operation and conflict) การบริหารงานในโรงเรียนให้ได้ผลสำเร็จตามความมุ่งหมายได้คนเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการดำเนินงาน แต่เนื่องจากความแตกต่างระหว่างบุคคลไม่ว่าจะเป็นทัศนคติ ความเชื่อ ความนิยม ความรู้ ความสามารถในการทำงานหรือเป้าหมายใน การทำงานที่ต่างกันเหล่านี้มีส่วนทำให้เกิดความขัดแย้งในการทำงานได้ทั้งสิ้น ผู้บริหารทุกระดับจึงจำเป็นต้องเผชิญหน้ากับปัญหาความขัดแย้งในการทำงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพื่อแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งให้เป็นที่ไปในลักษณะสร้างสรรค์ และเป็นประโยชน์กับหน่วยงานด้วย

6. กระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน (Sound procedures) พฤติกรรมการทำงานของแต่ละคนมีความแตกต่างกันออกไปตามความรู้ ประสบการณ์เดิม ทักษะในการทำงานและทัศนคติส่วนบุคคล ดังนั้น จึงถือเป็นหน้าที่ของ ผู้บริหารที่จะต้องสร้างและพัฒนากการทำงานเป็นทีมทั้งสิ้น การตัดสินใจอาจจะกระทำโดยผู้บริหารเพียงคนเดียว ทีมงานที่ดีจึงเปรียบเสมือนพลังในการปฏิบัติงานของผู้บริหารให้ประสบความสำเร็จนั่นเอง

7. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate leadership) พฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมขึ้นอยู่กับความต้องการทักษะความชำนาญของผู้ร่วมงาน ลักษณะงานและข้อจำกัดของสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้นๆ ซึ่งไม่สามารถกำหนดออกเป็นรูปแบบรายละเอียดของผู้นำได้ว่าควรเป็นแบบใด จึงจะเหมาะสมที่จะนำมาใช้กับผู้ร่วมงาน หากผู้นำได้ยึดมั่นในพฤติกรรมกรรมการบริหารที่ตายตัว ความมีประสิทธิภาพจะลื่นไหลเปลี่ยนไปมา ภาวะผู้นำที่เหมาะสมจะต้องทำให้สอดคล้องเข้ากับสถานการณ์นั้นๆ เพื่อให้เป็นไปในทางที่จะช่วยสนับสนุนให้งานบรรลุเป้า

หมายความว่าผู้นำเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จในงานด้านต่างๆ ขององค์กร ผู้นำที่ไม่มีความสามารถย่อมจะเป็นผู้ทำลายขวัญของบุคลากรในองค์กร และเป็นผลทำให้งานด้านต่างๆ ขาดประสิทธิภาพ แต่ในทางตรงกันข้าม ผู้นำที่มีความสามารถจะมีผลทำให้เปลี่ยนลักษณะของบุคลากรในองค์กรให้กลับกลายเป็นบุคคลที่มีความขยันขันแข็ง และช่วยให้องค์กรประสบผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8. การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ (regular review) การทบทวนการบริหารงานในทีมอย่างสม่ำเสมอ จะสามารถแก้ไขข้อบกพร่องของทีมงาน ช่วยให้ทีมงานได้รับประสบการณ์เพิ่มขึ้น ฉะนั้นการทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอจึงนับว่าเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานของหน่วยงาน หรือองค์กร เพราะองค์กรที่จัดตั้งขึ้นมาั้นต่างก็ต้องการนำเอาทรัพยากรมาลงทุนทำกิจกรรม การตรวจสอบทบทวนผลการทำงานจึงเป็นเครื่องมือช่วยให้ผู้บริหารองค์กรรู้ความเป็นไปว่าดีหรือเลวอย่างไร คุ่มค่าเพียงใดหรือไม่ ซึ่งจะเห็นได้ว่าการทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอนี้ ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรหรือหน่วยงาน 2 ประการ คือ ผู้ทำงานทราบถึงผลงานที่ตนรับผิดชอบและในแง่ของตัวองค์กรก็จะได้ข้อมูลที่จะช่วยให้สามารถรู้ได้ว่า งานที่ทำท่วไปแล้วนั้นทำได้ดีเพียงใด ซึ่งการรู้ดังกล่าวนี้เองจะทำให้การควบคุมสั่งการต่างๆ สามารถกระทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ

9. การพัฒนาตนเอง (individual development) การให้สมาชิกในทีมมีประสิทธิภาพสูงขึ้นได้นั้น จะต้องเริ่มที่การพัฒนาบุคลากรหรือพัฒนาสมาชิกภาพของบุคคลในทีมงาน โดยการฝึกอบรมการให้การศึกษา การพัฒนาเป็นกลุ่มเพราะถือว่าบุคคลแต่ละคนมีส่วนช่วยให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

10. ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม (sound intergroup relation) กลุ่มทำงานใดมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันในลักษณะสนิทสนมหรือแน่นแฟ้น พฤติกรรมของกลุ่มหรือทีมจะเป็นไปในทางที่ดี สมาชิกของทีมต่างก็จะเข้าไปเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน และทุกคนก็จะทุ่มเทความสำคัญเวลาทำงานให้กับกลุ่มหรือทีมงานมากขึ้น

11. การสื่อสารที่ดี (good communications) พื้นฐานที่สำคัญของการบริหารงานนั้นขึ้นอยู่กับ การสื่อสารที่ดีอันจะมีผลให้เกิดความเข้าใจ ความร่วมมือ และการประสานงานที่ดีด้วยแผนงานต่างๆ จะได้รับการปฏิบัติมากขึ้นโดยขึ้นอยู่กับผู้ปฏิบัติการสื่อสาร จึงเป็นวิธีการเดียวที่สามารถกระตุ้นให้เขาปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

รูมมิ่ง (Romming,1996) ได้กล่าวว่าการทำงานเป็นทีมที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จจะต้องมีองค์ประกอบ 10 ด้าน ดังนี้

1. การสร้างสรรค์ของทีม (Team creativity) เป็นสิ่งสำคัญในการประสพผลสำเร็จของทีม โดยทีมต้องมีแผนการทำงานซึ่งพัฒนามาจากความคิดที่หลากหลายของสมาชิกทีมในการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆหรือการระดมสมองเพื่อแก้ไขปัญหาซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ การนำปัญหามาพูดคุยกันภายในทีม ให้สมาชิกทีมมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น สร้างทัศนคติที่ดีต่อกันในระหว่างทำกิจกรรม และนำความคิดที่ดีที่สุดไปปฏิบัติตามแผน

2. การติดต่อสื่อสารภายในทีม (Team communication) ทีม ต้อง มี การติดต่อสื่อสาร ที่ดีระหว่างบุคคลเพื่อจะนำไปสู่การปฏิบัติที่ถูกต้อง โดยเฉพาะการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง และมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกอย่างไม่เป็นทางการมากกว่าอย่างเป็นทางการ รวมถึงการรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกทีม การติดต่อสื่อสารต้องเป็นไปอย่างเปิดเผย สิ่งเหล่านี้จะต้องมีการฝึกทักษะทั้งทางการสื่อสาร การฟัง การเข้าใจที่ถูกต้อง และมีการตรวจสอบความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างสมาชิกทีม

3. การประชุมทีม (Team meeting) มีความสำคัญในการทำงานให้เกิดประสิทธิผล โดยสมาชิกทีมทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการประชุม เพื่อมีส่วนร่วมในการวางแผนและการตัดสินใจ ดังนั้น สมาชิกจึงจำเป็นต้องใช้ทักษะในการประสานงาน ด้านการรับรู้ กฎระเบียบ การที่สมาชิกมีทักษะการประชุมและทักษะการทำงานเป็นทีมจะช่วยให้สามารถทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี

4. การจัดการความขัดแย้ง (Conflict management) โดยจะต้องส่งเสริมการติดต่อสื่อสาร และความคิดสร้างสรรค์ของทีม ซึ่งเป็นการให้เกิดความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาปรับปรุง กระบวนการทำงาน ขจัดความรู้สึกทางลบและการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงการทำงาน โดยการให้สมาชิกมีความเป็นมิตรต่อกัน สร้างบรรยากาศที่ดีในการประชุม ลดการใช้อารมณ์และการเข้มของเสียง รับรู้ในเป้าหมายเดียวกันและแก้ไขปัญหาาร่วมกัน

5. ค่านิยม วิสัยทัศน์ และพันธกิจของทีม (Team values vision and mission) โดยทีมต้องมีการกำหนดแนวทางในการทำงานร่วมกันของสมาชิก ค่านิยมของทีม เป็นความเชื่อหรือพฤติกรรมของสมาชิกตามความคาดหวังของสมาชิกทั้งหมดเกี่ยวกับพันธกิจ กฎระเบียบ ปทัสถาน และเป้าหมาย โดยการพัฒนากระบวนการทำงานตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของทีม

6. การกำหนดเป้าหมายของทีม (Team goal setting) โดยการพูดคุยหาข้อตกลงร่วมกันของทีมสมาชิกแต่ละคน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติตามพันธกิจซึ่งเป็นการช่วยให้ทีมมีการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติโดยใช้เวลาลดลง

7. บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของทีมภายในองค์กร (Role and responsibility and team organization) โดยสมาชิกทีมทุกคนต้องเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบต่อ

เป้าหมายของทีม เป็นการนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ โดยมากความขัดแย้งของสมาชิกทีม ทำให้เกิดความเครียด ส่วนใหญ่เกิดจากสาเหตุที่ไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง

8. การแก้ไขปัญหาของทีม (Team problem solving) มีการประชุมสมาชิกทีมเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น โดยมีการระบุปัญหา วิเคราะห์สาเหตุ ระดมสมองเพื่อแก้ไขปัญหา เลือกวิธีการ แก้ไขปัญหาโดยต้องกำหนดเป้าหมายและพัฒนาวิธีการปฏิบัติให้เหมาะสมกับสถานการณ์นั้นๆ

9. การตัดสินใจของทีม (Team decision making) ต้องอาศัยทักษะ ความรู้ การมีส่วนร่วม และการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเพื่อการตัดสินใจแก้ปัญหา โดยคำนึงถึงความรวดเร็ว และกระบวนการในการปฏิบัติเป็นสิ่งสำคัญเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของทีม

10. การปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Work process improvement) เป็นการฝึกอบรมสมาชิกทีมเกี่ยวกับการปรับปรุงกระบวนการทำงาน เช่น ลดระยะเวลา ผลผลิต ราคา และคุณภาพเพื่อให้ผู้ใช้บริการพึงพอใจ

ทิสนา แคมมณี (2537,น.1) ได้กล่าวว่าลักษณะการทำงานเป็นทีมประกอบด้วย 6 ด้าน คือ การมีเป้าหมายร่วมกัน, การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน, การติดต่อสื่อสารกันในกลุ่ม, การร่วมมือประสานงานกันในกลุ่ม, การตัดสินใจร่วมกัน, และการมีผลประโยชน์ร่วมกัน มีรายละเอียด ดังนี้

1. การมีเป้าหมายร่วมกัน กล่าวคือ บุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้น จะต้องมีความวัตถุประสงค์ในการมาร่วมกัน คือ จะต้องมีการรับรู้ และเข้าใจเป้าหมายร่วมกันว่า จะทำอะไรให้ เป็นผลสำเร็จ

2. การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน กล่าวคือ บุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้น จะต้องมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของกลุ่ม ในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง

3. การติดต่อสื่อสารกันในกลุ่ม กล่าวคือ บุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้นจะต้องมีการสื่อความหมายต่อกันและกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน

4. การร่วมมือประสานกันในกลุ่ม กล่าวคือ บุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้น จะต้องมีการประสานกัน เพื่อให้งานของกลุ่มดำเนินไปสู่ความสำเร็จ

5. การตัดสินใจร่วมกัน กล่าวคือ บุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้นจะต้องมีการตัดสินใจในงานที่ทำ ในระดับใดระดับหนึ่ง

6. การมีผลประโยชน์ร่วมกัน กล่าวคือ บุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้นจะต้องได้รับการจัดสรรผลประโยชน์ตอบแทน จากผลที่เกิดจากการทำงานร่วมกัน

ช่อฉัตร บุญเฉลิม (2552) ได้กล่าวว่าลักษณะการทำงานเป็นทีมประกอบด้วย 9 ด้าน ดังนี้



1. ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ของทีม กล่าวคือ ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ เพื่อช่วยกำหนดทิศทางการดำเนินงาน ทำให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ เกิดความภาคภูมิใจในงานที่กระทำ มีความขยันขันแข็ง กระตือรือร้นที่จะคิดสร้างสรรค์งาน ให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น ทำให้การทำงานเกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพ และเปิดโอกาสให้สมาชิกของทีมงานร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์อย่างเต็มที่

2. ด้านการเสริมสร้างบรรยากาศของการทำงานเป็นทีม กล่าวคือ บรรยากาศในการทำงานที่เป็นไปอย่างเรียบง่าย ไม่เป็นทางการ เห็นอกเห็นใจกันให้ความสำคัญต่อกันและรับฟังความคิดเห็นอย่างจริงจัง เปิดเผยและตรงไปตรงมา บรรยากาศอบอุ่น สบายเป็นกันเอง สมาชิกต้องไม่ทำงานในลักษณะชิงดีชิงเด่นหรือเป็นปรปักษ์กัน แต่ช่วยกันกำกับดูแลและตรวจสอบการทำงานเป็นทีมเพื่อให้การทำงานประสบความสำเร็จ

3. ด้านการมีส่วนร่วม กล่าวคือ การทำงานที่เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมคิดแผนดำเนินการขั้นตอน การตัดสินใจว่าจะไรควรทำและทำอย่างไร มีการช่วยเหลือและสนับสนุนซึ่งกันและกันในการแก้ปัญหา ทั้งยังรู้จักการเสียสละ ในการพัฒนาลงมือปฏิบัติตามที่ได้ตัดสินใจ รวมถึงการตัดสินใจเพื่อการยอมรับ และเห็นพ้องต้องกันของทีม ซึ่งรวมถึงการแบ่งปันผลประโยชน์ที่เกิดจากการดำเนินงาน เพื่อให้สมาชิกรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีม

4. ด้านการสื่อสารแบบเปิด กล่าวคือ การทำงานที่สื่อสารโดยเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมได้รับรู้ข้อมูลข่าวสาร และสื่อสารแบบเปิดเผย เพื่อให้การทำงานประสบความสำเร็จ ตลอดจนปัญหาในการดำเนินงานอย่างชัดเจนตรงไปตรงมาเพื่อหาข้อยุติความคิดที่แตกต่าง ด้วยเหตุและผลและตรวจสอบข้อสงสัยได้อย่างเปิดเผย

5. ด้านการสร้างควมไว้วางใจและยอมรับนับถือ กล่าวคือ การทำงานที่แสดงออกซึ่งความเชื่อมั่น นิยมชมชอบจนเกิดเป็นความเชื่อถือไว้วางใจในบุคคลนั้นๆด้วยความเต็มใจเคารพและยอมรับในสิทธิอันพึงได้ ในความรู้ความสามารถของเพื่อนร่วมทีม

6. ด้านการกำหนดบทบาทหน้าที่ กล่าวคือ การประชุมมอบหมายงานที่ระบุไว้ในคำพรรณนางาน ที่มีความชัดเจนด้านบทบาทหน้าที่ เพื่อให้ทุกฝ่ายได้มีการแสดงความคิดเห็นในการกำหนดบทบาทเพื่อให้เหมาะสมกับความถนัดและความสามารถของแต่ละบุคคล

7. ด้านภาวะผู้นำในทีมงาน กล่าวคือ หัวหน้าทีมงานมีส่วนในการมอบอำนาจและความรับผิดชอบให้กับสมาชิกในทีมงาน ส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เพื่อเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานและเสริมสร้างการผูกมัดตนเองให้สมาชิกในทีมงาน



8. ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ กล่าวคือ การทำงานที่มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล มีน้ำใจเอื้อเฟื้อช่วยเหลือกัน มีความจริงใจ ความปรารถนาดีและมีความร่วมมือร่วมใจในการทำงานตลอดจนมีการสร้างสรรค์งาน ทั้งยังเป็นศิลปะศาสตร์ในการจูงใจให้คนทำงานในลักษณะที่มุ่งให้เกิดความร่วมมือและประสานงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและร่วมมือกันทำงานอย่างมีความสุข

9. ด้านการประเมินตนเอง กล่าวคือ การตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของตนเอง เพื่อหาจุดอ่อนจุดแข็ง แสวงหาแนวทางเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน จูงใจให้สมาชิกยอมรับความเสี่ยงเพื่อปรับปรุงการทำงาน และประเมินตนเองเพื่อความเจริญก้าวหน้าและความสำเร็จของทีมงาน

กรกนก บุญชูจรัส (2552) ได้กล่าวว่ลักษณะการทำงานเป็นทีมประกอบด้วย 6 ด้าน ดังนี้

1. การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม คือ การช่วยเหลือของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความพัฒนาความร่วมมือ ร่วมใจในการปฏิบัติงาน
2. การทำงานแบบพหุภาคี คือ การทำงานในลักษณะแบบบูรณาการ ซึ่งมีการทำงานร่วมกับผู้อื่น
3. การมีมนุษยสัมพันธ์ คือ การติดต่อสัมพันธ์กัน การปฏิบัติงานร่วมกัน และมีความเกี่ยวพันซึ่งกันและกัน
4. ความสามัคคี คือความสมัครสมาน ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของผู้ที่ปฏิบัติงานร่วมกัน
5. การแบ่งปันความรู้ คือ การเอื้อเฟื้อความรู้ที่มี และสามารถให้แก่ผู้ร่วมงานได้ และเป็นประโยชน์ต่อผู้รับ
6. การประเมินผลของการทำงานเป็นทีม คือ การตรวจสอบติดตามผลการปฏิบัติงานเป็นระยะๆอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนรายงานผลเพื่อให้การปฏิบัติงานร่วมกันบรรลุผลสำเร็จ

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้นผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์แนวคิดในการทำงานเป็นทีมของ วัตต์ค็อก (Woodcock, 1989), โรมมิ่ง (Romming, 1996), ทิศนา ขมมณี (2537), กรกนก บุญชูจรัส (2552) และชอนันต์ บุญเฉลิม (2552) ได้อีกประกอบของการทำงานเป็นทีม ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 ตารางสังเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม

ตัวแปร	วู้ดค็อก (1994)	รุมมิ่ง (1996)	ทิสนา แชมมณี (2537)	กรกนก บุญชูจรัส (2552)	ช่อฉัตร บุญเฉลิม (2552)
1. บทบาทที่สมดุล	/	/			/
2. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้อง กับเป้าหมาย	/	/	/		/
3. การเปิดเผยและเผชิญหน้ากันเพื่อ แก้ปัญหา	/	/			
4. การสนับสนุนและไว้วางใจต่อกัน	/		/		
5. การให้ความร่วมมือและการใช้ความ ขัดแย้งในทางสร้างสรรค์	/	/	/	/	/
6. วิธีการที่ปฏิบัติที่คล่องตัว	/		/		
7. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม	/				/
8. การทบทวนการทำงานเป็นทีมอย่าง สม่ำเสมอ	/	/		/	/
9. การพัฒนาบุคคล	/			/	
10. ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มที่ดี	/		/	/	/
11. การติดต่อสื่อสารที่ดี	/	/	/		/
12. การสร้างสรรค์ของทีม		/			

จากตารางที่ 2.1 สังเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของ วู้ดค็อก (Woodcock, 1989), รุมมิ่ง (Romming, 1996), ทิสนา แชมมณี (2537), กรกนก บุญชูจรัส (2552) และช่อฉัตร บุญเฉลิม (2552) ได้องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม 5 ด้าน ได้แก่ การกำหนด วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน การติดต่อสื่อสารที่ดี การให้ความร่วมมือและการใช้ความ ขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี การประเมินผลของการทำงานเป็นทีม ก่อให้เกิด ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมี สาระสำคัญ ดังนี้

วู้ดค็อก (Wood cock, 1989) รุมมิ่ง (Romming, 1996) กล่าวว่า การกำหนด วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน คือ การที่บุคคลที่ปฏิบัติงานร่วมกัน พิจารณาถึงจุดมุ่งหมายของ

การปฏิบัติงาน โดยการเปิดโอกาสให้แต่ละบุคคลได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการกำหนดนโยบายและแนวทางในการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ทั้งของบุคคลและองค์กร ส่งผลให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและภาคภูมิใจในการปฏิบัติงานที่ทำให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล และ ทิศนา แจมมณี (2537,น. 1) ช่อฉัตร บุญเฉลิม (2552) ได้กล่าวว่า การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีมร่วมกัน คือ การรับรู้ ทำความเข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีมร่วมกัน การทำให้เป้าหมายส่วนบุคคลสอดคล้องกับเป้าหมายของทีม เป้าหมายของทีม สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร เพื่อเป็นการกำหนดทิศทางการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ การทำงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล เกิดความภาคภูมิใจในผลงานของทีม

จากที่ได้กล่าวมาในข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน คือ การที่บุคคลที่ปฏิบัติงานร่วมกันเป็นกลุ่ม เป็นทีม มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน โดยวัตถุประสงค์และเป้าหมายนั้น จะต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมของบุคคลที่เป็นสมาชิกในกลุ่ม ในทีม วางแนวทางปฏิบัติงาน หน้าที่ ความรับผิดชอบ ซึ่ง วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ดีจะต้องเกิดจากการผสมผสานเป้าหมายของบุคคล เป้าหมายของกลุ่มของทีม เป้าหมายขององค์กรเข้าไว้ด้วยกัน และต้องเป็นเป้าหมายที่เข้าใจง่าย ปฏิบัติได้จริง ไม่ขัดต่อข้อบังคับและนโยบายขององค์กร

วูดค็อก (Wood cock: 1989)รุมมิ่ง (Romming,1996) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารที่ดี คือ พื้นฐานสำคัญของการบริหารงาน โดยเฉพาะการสื่อสารแบบสองทางที่จะก่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน การรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ดังนั้นในการสื่อสารจะต้องใช้ทักษะทางด้านการฟัง การวิเคราะห์ทำความเข้าใจ การตรวจสอบความเข้าใจกับผู้ส่งสาร และผู้รับสารว่ามีความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันหรือไม่ การติดต่อสื่อสารที่ดีระหว่างกันจะก่อให้เกิดความเข้าใจ ความร่วมมือ การประสานงานที่ดี ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องมีประสิทธิภาพ และ ทิศนา แจมมณี (2537,น.1)ช่อฉัตร บุญเฉลิม (2552) ได้กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารที่ดี จะก่อให้เกิดความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน โดยการให้สมาชิกได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารทั้งทางบวก และทางลบ มีการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสื่อสารด้วยความเป็นเหตุเป็นผล และร่วมกันตรวจสอบข้อสงสัยอย่างเปิดเผย

จากที่ได้กล่าวมาในข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การติดต่อสื่อสารที่ดี คือ พื้นฐานสำคัญของการบริหารงาน โดยเฉพาะการสื่อสารแบบสองทางที่จะก่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน การรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน อย่างเปิดเผยทั้งในแง่บอกและลบที่เกิดจากการปฏิบัติงาน ซึ่ง จะก่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน เกิดการประสานความร่วมมือ ไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

วูดค็อก (Wood cock: 1989) รุมมิ่ง (Romming, 1996) กล่าวว่า การให้ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ คือ การที่ผู้บริหารจะต้องเผชิญกับความขัดแย้งของบุคคลในการปฏิบัติงานซึ่งจะมีมากหรือน้อยแตกต่างกันไปในแต่ละองค์การ ความขัดแย้งระหว่างบุคคลมักเกิดจากทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม ความรู้ ความสามารถ เป้าหมาย ในการปฏิบัติงานที่ไม่ตรงกัน ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเผชิญหน้ากับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เมื่อเลี่ยงไม่ได้ จึงต้องนำความขัดแย้งนั้นมาใช้ในการบริหารอย่างสร้างสรรค์ โดยการส่งเสริมให้เกิดการติดต่อสื่อสาร การแสดงความคิดสร้างสรรค์ของทีม ซึ่งจะเป็นการสร้างความร่วมมือในการแก้ปัญหา ปรับปรุงกระบวนการทำงาน ปรับทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม พัฒนาความรู้ ความสามารถ และการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน ก่อให้เกิดการยอมรับซึ่งกันและกันด้วยเหตุและผล มีความเป็นมิตรต่อกัน เพื่อแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งให้เป็นที่ไปในลักษณะสร้างสรรค์ และเป็นประโยชน์กับหน่วยงานด้วย และทิสนา เขมมณี (2537) ช่อฉัตร บุญเฉลิม (2552) กรกนก บุญชูจรัส (2552) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน คือ การที่บุคคลทำงานร่วมกันในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง โดยผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการคิดแผนดำเนินการ การตัดสินใจ การช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกันในการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความพัฒนาความร่วมมือ ร่วมใจในการปฏิบัติงาน

จากที่ได้กล่าวมาในข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ในการบริหารงาน ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่ผู้บริหารที่ดีจะต้องนำความขัดแย้งนั้นมาใช้ในทางที่สร้างสรรค์ โดยการส่งเสริมและเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นเชิงสร้างสรรค์ โดยปราศจากอคติ เกิดการแสดงความคิดเห็นเชิงบวกและลบอย่างมีเหตุผล ไม่ใช่ทัศนคติ ทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม ความรู้ ความสามารถ เป้าหมาย ของตนเองเป็นหลัก ซึ่งจะก่อให้เกิดการช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกันในการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความพัฒนาความร่วมมือ ร่วมใจในการปฏิบัติงาน และเป็นการลดปัญหาคความขัดแย้งในการทำงาน โดยการใช้ความขัดแย้งของแต่ละฝ่ายให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นการใช้ความขัดแย้งในการบริหารงานอย่างสร้างสรรค์ เกิดผลดีต่อผู้บริหารในการบริหารงาน บุคลากรในการปฏิบัติงานร่วมกัน และองค์การในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย

วูดค็อก (Wood cock: 1989) กล่าวว่า การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี คือ การที่กลุ่มหรือทีมใดที่สมาชิกภายในกลุ่มหรือทีมงานมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันในลักษณะสนิทสนมหรือแน่นแฟ้น ร่วมมือร่วมใจ ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน พฤติกรรมของกลุ่มหรือทีมจะเป็นไปในทางที่ดี สมาชิกของกลุ่มหรือทีมต่างเข้าไปเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันในการประสานการทำงาน และทุกคนก็จะทุ่มเทเวลาทำงานให้กับกลุ่มหรือทีมงานมากขึ้น เพื่อให้การดำเนินงานของกลุ่มหรือทีมบรรลุเป้าหมาย และช่อฉัตร บุญเฉลิม (2552) ทิสนา เขมมณี (2537) กรกนก บุญชูจรัส (2552) กล่าวว่า การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี คือ การประสานความร่วมมือระหว่างสมาชิกในกลุ่มหรือทีม โดยการเข้ามา

ประสานสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกภายในทีมด้วยความปรารถนาดี การให้ความร่วมมือ การให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลกัน การร่วมการสร้างสรรค์ผลงาน การวางเป้าหมายและตัดสินใจของกลุ่มหรือทีมร่วมกัน เพื่อให้งานของกลุ่มบรรลุตามเป้าหมายที่ได้วางร่วมกันไว้อย่างมีความสุข

จากที่ได้กล่าวมาในข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี คือ การที่สมาชิกในกลุ่มหรือทีม ปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีความสุข เนื่องจากสมาชิกในกลุ่มหรือทีมต่างเข้าไปมีความสัมพันธ์กัน มีพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่ดีต่อกัน ในลักษณะสนิทสนม แน่นแฟ้นร่วมมือร่วมใจ ช่วยเหลือเกื้อกูลกันด้วยความปรารถนาดี เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกันของกลุ่มหรือทีม

วูดค็อก (Wood cock: 1989) รุมมิ่ง (Romming, 1996) กล่าวว่า การประเมินผลของการทำงานเป็นทีม คือ การทบทวนการปฏิบัติงานของทีม เป็นระยะ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ทราบถึงปัญหา อุปสรรค โอกาส ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ที่จะทำให้เกิดความสำเร็จ หรือล้มเหลวในการปฏิบัติงาน ดังนั้นการประเมินผลของการทำงานจึงมีความสำคัญในการปฏิบัติงานของทีม เนื่องจากจะเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้รู้ความคืบหน้าของการปฏิบัติงานว่าเป็นไปในทิศทางใด บวกหรือลบอะไรเอื้อให้เกิดความสำเร็จ อะไรเป็นปัญหา อุปสรรคที่ต้องเร่งแก้ไข เพื่อให้งานสำเร็จ ซึ่งการรับรู้จากการประเมินผลของการทำงานเป็นทีมดังกล่าวนี้อาจจะทำให้การควบคุมสั่งการต่างๆ สามารถกระทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ และช่อฉัตร บุญเฉลิม (2552) กรกนก บุญชูรัตน์ (2552) กล่าวว่า การประเมินผลของการทำงานเป็นทีม คือ การตรวจสอบติดตามผลการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ อย่างสม่ำเสมอ และเมื่อทำการติดตามประเมินผลแล้วจะต้องนำผลนั้นมารายงานต่อผู้ปฏิบัติงานให้ได้รับทราบ ถึงจุดแข็งจุดอ่อนในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้นำข้อมูลดังกล่าวมาปรับปรุงการทำงาน และประเมินผลการทำงานเพื่อความสำเร็จของทีม

จากที่ได้กล่าวมาในข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การประเมินผลของการทำงานเป็นทีม คือ การประเมินผลของการทำงานเป็นทีมเป็นระยะ อย่างสม่ำเสมอ ซึ่งจะเป็นการตรวจสอบติดตามผลการปฏิบัติงานของทีมว่ามีความคืบหน้าของการปฏิบัติงาน ปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้น และนำผลนั้นมารายงานต่อทีมเพื่อร่วมกันพัฒนากระบวนการทำงาน หรือการปรับปรุงแก้ไขร่วมกัน ซึ่งในที่สุดสมาชิกจะได้ทราบว่าผลงานบรรลุเป้าหมาย และมีคุณภาพมากน้อยเพียงใด

### 3.5 ลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2546, น. 416) กระทรวงศึกษาธิการ (2546, น.9) ชัยพจน์ รั้งงาม (2556, น. 34-35) กล่าวว่า ลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ในสถานศึกษา ควรมีการปฏิสัมพันธ์ มีการสื่อสารอย่างเปิดเผย โดยอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถานศึกษาที่มีเป้าหมายเดียวกัน ขอมรับซึ่งกันและกันซึ่งจะก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีใน



การทำงาน โดยผู้บริหารจะต้องส่งเสริม กระตุ้น กำกับ จูงใจบุคลากรในสถานศึกษาให้ทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของตนเองและสถานศึกษา ซึ่งองค์ประกอบหลักที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะนำไปใช้เพื่อการพัฒนาทีมงานในสถานศึกษา มีดังนี้ 1) เป้าหมายของทีมงานต้องชัดเจน โดยมุ่งสู่การพัฒนาการเรียนการสอน มุ่งเน้นคุณภาพนักเรียนให้ เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ในหลักสูตรสถานศึกษา ทีมที่วันนี้อาจมีได้หลายระดับ ซึ่งไม่ว่าจะเป็นทีมระดับใดก็ตามก็ต้องมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน โดยมุ่งไปสู่คุณภาพการเรียนการสอนให้ได้มาตรฐานรวมของสถานศึกษาที่กำหนดไว้ 2) โครงสร้างของทีม มีการกำหนดโครงสร้างของทีม ในระดับต่างๆ ที่ชัดเจน ต้องระบุตำแหน่งในทีมและบทบาทหน้าที่โดยกำหนดให้เหมาะสมกับขนาดของสถานศึกษา และสอดคล้องกับภารกิจตามกลุ่มสาระ หรือตามงานอื่นที่สถานศึกษาแต่ละแห่งกำหนดขึ้น 3) บรรยากาศในการทำงานของทีมผู้บริหารสถานศึกษาต้องเห็นคุณค่าในการรวมทีม ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของทีม มีการสนับสนุนทรัพยากรที่เอื้อต่อการดำเนินงานของทีม ตลอดจนการดูแลเอาใจใส่ ให้กำลังใจเพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานเป็นทีม ทำให้ทีมมีความเข้มแข็ง 4) ความเป็นอิสระของสมาชิกในทีม ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้อิสระกับทีมงานในการกำหนดวิธีการทำงานภายในทีมอย่างสร้างสรรค์ และมีความเป็นเหตุเป็นผล โดยมีเป้าหมายหลักร่วมกันในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลต่อผู้เรียนเป็นสำคัญ การให้อิสระในการดำเนินงานแก่ทีมจะก่อให้เกิดรูปแบบการดำเนินงานที่หลากหลาย และเป็นการดึงเอาความรู้ความสามารถของบุคลากรในสถานศึกษามาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่สถานศึกษา ทั้งยังทำให้บุคลากรเห็นคุณค่าของตนเอง และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินงานไปสู่ความสำเร็จ

### 3.6 ผู้นำทางการศึกษากับบทบาทการสร้างทีมงาน

ชัยพจน์ รักราม (2556, น. 38-39) กล่าวว่า การสร้างทีมงานของผู้นำทางการศึกษา ด้วยการกำหนดจุดมุ่งหมายที่จะให้ทีมงานดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา โดยมีความมุ่งมั่นอยู่ที่เป้าหมายของตนเองและเป้าหมายของสถานศึกษาประกอบกัน ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องรู้จักตนเองก่อน เพื่อนำจุดแข็ง จุดอ่อนของตนเองมาปรับปรุง พัฒนาให้เหมาะสมกับการเป็นผู้นำและการสร้างทีม โดยผู้บริหารควรมีบทบาท สรุปได้ ดังนี้ 1) บทบาทในการทำความเข้าใจและรู้จักสมาชิกทุกคนที่ร่วมในทีม โดยรู้ถึงเป้าหมาย ค่านิยมของสมาชิกในทีม รู้ถึงวิธีการจูงใจที่จะนำมาใช้ให้ได้ผลกับสมาชิกแต่ละคน รู้ถึงประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถ และการทัศนคติที่มีต่อผู้นำทีม 2) บทบาทในการประสานความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน โดยการทบทวนความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ของทีมที่ประสบความสำเร็จมาแล้ว เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนา ปรับปรุง การดำเนินงานของทีม มีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีม ให้



เกิดความรู้สึกรัก เคารพ ไว้นื้อเชื่อใจกัน การให้กำลังใจกัน มีการแก้ไขปัญหาาร่วมกันในแนวทาง ประนีประนอม อันจะก่อให้เกิดความสามัคคีในการดำเนินงานของทีม เกิดการยอมรับในบทบาท ของผู้นำทีม ทำให้มีบรรยากาศที่ดีในทีม

#### 4. ข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษาในสังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก

##### 4.1 บริบททั่วไปของสถานศึกษาในสังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก

โรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก ล้อมรอบไปด้วยชุมชนในเขตมี เขตพื้นที่รับผิดชอบของสำนักงานเทศบาลเมืองตาก ซึ่งโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองตาก จะมี ที่ตั้งโรงเรียนอยู่ใกล้วัด มีวัดล้อมรอบ หรือตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ของวัด ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ระหว่างผู้เรียน โรงเรียน ชุมชน และวัด ดังเช่นประเพณีสำคัญของจังหวัดตาก เช่นประเพณี กระทงสายไหลประทีป ๑๐๐๐ ดวง ที่จะมีการเรียนรู้การทำกระทงสาย การหล่อเทียน การฟื้นดินกา และประวัติความเป็นมาของประเพณีกระทงสาย โดยใช้พื้นที่ของวัดเป็นสถานที่เรียนรู้ ถ่ายทอด ความรู้ให้แก่ผู้เรียน โดยปราชญ์ท้องถิ่น ด้านการประกอบอาชีพประชากรส่วนใหญ่ประกอบอาชีพ ค้าขาย และรับจ้าง ด้านการศึกษา ชุมชนในเขตพื้นที่รับผิดชอบของสำนักงานเทศบาลเมืองตาก มี ประชากรที่มีอายุ 3-5 ปี ได้รับการเตรียมความพร้อมก่อนวัยเรียน คิดเป็นร้อยละ 99.56 อายุ 6-14 ปี ได้รับการศึกษาภาคบังคับ 9 ปี คิดเป็นร้อยละ 99.69 และเด็กที่จบการศึกษาภาคบังคับ ได้เข้าเรียน ต่อในระดับที่สูงขึ้น คิดเป็นร้อยละ 98.88 จากข้อมูลด้านการศึกษาดังกล่าว ส่งผลให้ประชากรที่มี อายุ 15-60 ปี สามารถอ่านออก เขียนได้ และคิดเลขอย่างง่ายได้ คิดเป็นร้อยละ 99.45 (รายงาน คุณภาพชีวิตประชาชนในเขตเทศบาลเมืองตาก ข้อมูลพื้นฐานประจำปี 2557 โดย กองสวัสดิการ สังคม เทศบาลเมืองตาก)

##### 4.2 การบริหารจัดการด้านการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก

การบริหารจัดการด้านการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัด ตาก ในการจัดการศึกษานั้น โรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองตากจังหวัดตาก จะดำเนินการ บริหารงานภายใต้การดูแลของกองการศึกษา เทศบาลเมืองตากจังหวัดตาก โดยมีการบริหารใน รูปแบบของการใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีการบริหารเป็นลำดับขั้น ดังนี้ กองการศึกษาเทศบาลเมือง ตาก โดยมีการตั้งคณะกรรมการสถานศึกษา และเครือข่ายผู้ปกครองนักเรียนเข้ามามีส่วนร่วมใน การรับรู้แนวทางในการบริหารจัดการศึกษา โดยทำหน้าที่เป็นตัวแทนชุมชน และผู้ปกครอง ในการ ร่วมแสดงความคิดเห็นถึงความต้องการของชุมชนและผู้ปกครองในการจัดการศึกษา เพื่อให้

การศึกษาตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ร่วมกัน ผู้อำนวยการสถานศึกษา จะทำหน้าที่บริหารงานภายในโรงเรียนเป็นหลัก โดยบริหารงานออกเป็น 4 ฝ่าย คือ ฝ่ายบริหารงานวิชาการ ฝ่ายบริหารงานบุคคล ฝ่ายบริหารงบประมาณ และฝ่ายบริหารงานทั่วไป การบริหารงานภายใน โรงเรียนจะอาศัยการมีส่วนร่วมของคณะครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา ในการบริหารงาน โดยมีคณะครูเป็นทีมงานหลักในการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา ที่มุ่งจัดการศึกษาเพื่อให้ผู้เรียนมีคุณธรรมจริยธรรม รักรักษ์ในวัฒนธรรมประเพณีไทย วัฒนธรรมประเพณีท้องถิ่น มีทักษะทางวิชาการ สามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการศึกษาเรียนรู้มาปรับใช้ในการดำเนินชีวิตได้อย่างเหมาะสม ด้วยการสร้างโอกาสทางการศึกษาให้ผู้เรียน และคนในชุมชน ในรูปแบบที่หลากหลายเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ด้วยการจัดการเรียนรู้เชิงบูรณาการระหว่างโรงเรียนและชุมชน ทั้งนี้เป้าหมายสำคัญของสถานศึกษาอีกประการหนึ่งที่มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าการพัฒนาผู้เรียน ที่สถานศึกษาในสังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก ให้ความสำคัญคือ การพัฒนาบุคลากรครู เพื่อให้เป็นครูที่มีความรู้ ความสามารถ ในการจัดการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาผู้เรียนต่อไปในอนาคต

### 4.3 บทบาทของครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลเมืองตากจังหวัดตาก

บทบาทของครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลเมืองตากจังหวัดตาก คณะครูจะมีส่วนร่วมในการบริหารงานภายในโรงเรียนในทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงาน ทั้งในส่วนของการวางแผน การตัดสินใจกำหนดเป้าหมายในการทำงาน การวางโครงสร้างการปฏิบัติงาน การเลือกสรรบุคลากรเข้ามารับผิดชอบ ปฏิบัติงานในหน้าที่ฝ่ายงานต่างๆ ตามความถนัด ความรู้ ความสามารถ ความสนใจ และการวางแผนการปฏิบัติงาน โดยจะดำเนินการปฏิบัติงานเป็นทีม ซึ่งถูกแบ่งออกเป็นกลุ่มงาน ในแต่ละฝ่ายงาน ดังนี้ ฝ่ายงานบริหารวิชาการ แบ่งงานออกเป็นกลุ่มงานหลักสูตรและการจัดการศึกษา กลุ่มงานทะเบียน กลุ่มงานวัดผลและประเมินผล กลุ่มงานวิจัย กลุ่มงานประกันคุณภาพการศึกษา กลุ่มงานแนะแนว กลุ่มงานสาระการเรียนรู้ ฝ่ายงานบริหารงานบุคคล แบ่งงานออกเป็นกลุ่มงานบุคลากร กลุ่มงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนและงานส่งเสริมประชาธิปไตย กลุ่มงานกิจการนักเรียน กลุ่มงานระดับชั้นเรียน กลุ่มงานครูประจำชั้น ฝ่ายงานบริหารงบประมาณ แบ่งงานออกเป็นกลุ่มงานการเงิน กลุ่มงานพัสดุ กลุ่มงานแผนพัฒนาการศึกษา ฝ่ายงานบริหารงานทั่วไป แบ่งงานออกเป็นกลุ่มงานธุรการ กลุ่มงานอาคารสถานที่ กลุ่มงานประชาสัมพันธ์ กลุ่มงานส่งเสริมสุขภาพ กลุ่มงานห้องพิเศษ ซึ่งในการปฏิบัติงานแต่ละฝ่ายแต่ละกลุ่มงานจะมีการประสานการทำงานระหว่างกัน เพราะแต่ละฝ่ายแต่ละกลุ่มงานจะต้องอาศัยข้อมูลและผลการดำเนินงานระหว่างกันในการขับเคลื่อนการดำเนินงานของสถานศึกษา และในการดำเนินงานภายในสถานศึกษา แต่ละสถานศึกษาได้มีการกำหนดให้มีการประชุมเพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานของแต่ละ

ละฝ่ายงาน กลุ่มงาน อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง ซึ่งได้รับความร่วมมือจากบุคลากรในสถานศึกษาเป็นอย่างดี ในการเข้าร่วมประชุมเพื่อร่วมกันแสดงความคิดเห็น ประสานความร่วมมือ กำหนดทิศทางการทำงาน ให้ทันต่อเหตุการณ์ ร่วมกันวิเคราะห์หาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสถานศึกษา สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ และนโยบายการศึกษาของชาติ (โครงสร้างการบริหารงานของสถานศึกษาในสังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก และรายงานผลการประชุมประจำเดือนของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก ประจำปี 2557)

## 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้มีผู้ศึกษาเรื่องการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถานศึกษา ดังนี้

### 5.1 งานวิจัยในประเทศ

ปวีณา พุ่มพวง (2551) ได้ศึกษาการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบธรรมาภิบาลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1 พบว่า การบริหารจัดการสถานศึกษาแบบธรรมาภิบาลโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงจากคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ด้านหลักคุณธรรม ด้านหลักความสำนึกรับผิดชอบ และด้านหลักความโปร่งใส

บังอร จันกรม (2552, น. 131-147) ได้ศึกษาการบริหารสถานศึกษา โดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร ตามความคิดเห็นของครู สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ซึ่งการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของครูต่อการบริหารสถานศึกษา โดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร และเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูต่อการบริหารสถานศึกษา โดยใช้หลักธรรมาภิบาล ของผู้บริหาร จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและขนาดของสถานศึกษา ผลการวิจัย พบว่า ครูมีความคิดเห็นต่อการบริหารสถานศึกษา โดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร ใน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยหลักนิติธรรมอยู่ในลำดับแรก รองลงมาคือ หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า หลักคุณธรรม หลักการมีส่วนร่วม ส่วนหลักความโปร่งใสอยู่ในลำดับสุดท้าย และการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครู จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษา ต่อการบริหารสถานศึกษา โดยใช้หลักธรรมาภิบาล ของผู้บริหาร พบว่าในภาพรวมไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าครู ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความ

คิดเห็นต่อการ บริหารสถานศึกษา ตามหลักความคุ้มค่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

อริศรา ขาวพล (2552, น. 138-164) ได้ศึกษาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษา เอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สมุทรปราการเขต 1 ซึ่งการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษา เอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการเขต 1 ในภาพรวม เปรียบเทียบการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ตามตำแหน่งหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานและขนาดของสถานศึกษา ศึกษาปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะ กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 113 คน และครูผู้สอน จำนวน 120 คน รวมจำนวน 293 คน ซึ่ง ได้มาจากการสุ่มอย่างง่าย เครื่องมือในการวิจัยเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 56 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.97 สถิติที่ใช้คือค่าร้อยละ ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าที การ วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และทดสอบรายคู่โดยวิธีการของเซฟเฟ ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษา เอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาสมุทรปราการเขต 1 โดยภาพรวม และรายด้านมีการปฏิบัติในระดับมาก การบริหารงานตาม หลักธรรมาภิบาลมากที่สุด 3 หลักคือหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส ส่วนการเปรียบเทียบ ระดับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษาพบว่าระดับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาสูงกว่าครูผู้สอน และแตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สถานศึกษา เอกชนที่มีขนาดสถานศึกษา ต่างกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 ในเรื่องหลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า ส่วนการบริหารงานตาม หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม และหลักความโปร่งใสของสถานศึกษา เอกชนที่มีขนาดต่างกันพบว่าไม่แตกต่างกัน ปัญหาอุปสรรคที่พบ คือ การบริหารงานตามหลักการมีส่วนร่วม หลักความคุ้มค่า และหลักความรับผิดชอบ ข้อเสนอแนะแนวทางการแก้ไขการบริหารงานตามหลักการมีส่วนร่วม และหลักความรับผิดชอบ

กาญจนา มังคละศิริ (2552, น. 96) ได้ศึกษาองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองนครพนม ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมของโรงเรียน สังกัดเทศบาลเมืองนครพนม โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดเทศบาลเมืองนครพนม โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก 3) ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 5) องค์ประกอบของการทำงาน

เป็นทีมกับประสิทธิผลของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 6) องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมด้าน โครงสร้างทีม ด้านสมาชิกทีม และด้านผู้นำทีม มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดเทศบาลเมืองนครพนม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีอำนาจพยากรณ์ ร้อยละ 98.10 และมีความคลาดเคลื่อนของการพยากรณ์ .030 7) การวิจัยครั้งนี้ได้เสนอแนวทางส่งเสริมองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดเทศบาลเมืองนครพนม 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านโครงสร้างของทีม 2) ด้านสมาชิกของทีม และ 3) ด้านผู้นำทีม

ลักษณะ กำแพงแก้ว (2556, น. 133) ได้ศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ผลการวิจัยพบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน และด้านการดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลง ปัญหาและอุปสรรคในการบริหาร การเปลี่ยนแปลงและการทำงานเป็นทีมของครู ในสถานศึกษา ได้แก่ สถานศึกษาขาดการสำรวจการเตรียมพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ครูมีภาระงานมาก ทำให้การปฏิบัติงานไม่ตรงเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญแก่ครูอย่างเท่าเทียมกันในการมอบหมายภาระงานให้ตรงตามความสามารถของครู

### 5.1 งานวิจัยในประเทศ

ฮอลล์ และโรเบิร์ต (Hall & Robert, 1999) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง การใช้เวลาในการวางแผนร่วมกันเป็นทีมในโรงเรียนดีลาแวร์ ซึ่งเป็นโรงเรียนปฏิรูปขนาดกลาง โดยมีการจัดทีมงานครูที่มีระเบียบวินัยต่างกัน ให้มาศึกษายานกับกลุ่มนักเรียนกลุ่มเดียวกัน พื้นที่เดียวกัน และตารางเวลาเดียวกัน จุดประสงค์ของการจัดสร้างทีมงานก็คือ การสร้างกลุ่มสังคมเล็กๆ ซึ่งครูจะได้ออกมาพบความต้องการทางด้านการศึกษาและความต้องการทางด้านการพัฒนาของนักเรียน ซึ่งอาจรวมถึงการสร้างสภาพจิตใจร่วมกันคณะกรรมการปฏิรูปโรงเรียนแนะนำให้ใช้เวลาวันละ 7 คาบ ในการวางแผนงานร่วมกันเป็นการสร้างกลุ่มที่ดีที่สุด การศึกษาครั้งนี้ต้องการทราบว่า ใช้เวลาในการวางแผนให้เกิดประโยชน์ได้อย่างไรบ้าง หัวหน้าทีมมีอิทธิพลเหนือกระบวนการวางแผนหรือไม่ การวางแผนกระทบกระเทือนต่อทีมงานและนโยบายของโรงเรียนอย่างไร การศึกษาวิจัยนี้สรุปได้เป็น 4 ประเด็น สองประเด็นแรกคือ โรงเรียนต้องประชุมหารืออย่างต่อเนื่องในเรื่องของการกำหนดมาตรฐานของโรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนต้องวางแผนร่วมกันอย่างต่อเนื่อง คือ เป็นเรื่องปัจจุบันและเป็นความต้องการให้ดำเนินไปเรื่อยๆ อีกสองประเด็นหลังเป็นสิ่งใหม่ๆ สำหรับ



โรงเรียน ครูใหญ่ต้องเสนอการพัฒนาอย่างมืออาชีพ โดยผ่านการทำงานเป็นทีม และในการประชุม คณะครูต้องใช้กิจกรรมแบบทีมงานเพื่อเพิ่มจิตสำนึกในการทำหน้าที่ของคณะครู

ไทม์เบิลและมิลเลอร์ (Trimble & Miller, 1996) ศึกษาพฤติกรรมการทำงานเป็นทีม ของนักเรียนครูและผู้บริหาร ของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา การสร้างประสิทธิภาพการทำงาน เป็นทีม และการเพิ่มพูนและสนับสนุนประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีม จะส่งเสริมการ ติดต่อสื่อสาร อย่างมีประสิทธิภาพ ระหว่างนักเรียน ครู และผู้บริหาร โรงเรียน ความร่วมมือระหว่าง สมาชิกในทีมและผู้นำที่มีประสิทธิภาพทั้ง3อย่าง จะช่วยให้ความสำคัญในการกำหนด บทบาทของ สมาชิกแต่ละคน รวมทั้งการแบ่งงานกันทำ สามารถเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีมด้วย เช่นกัน ทีมงานที่มีประสิทธิภาพยังช่วยแก้ไขจุดบกพร่อง ของการบริหารงานและทำให้การ ติดต่อสื่อสารระหว่างนักเรียน ครู และผู้บริหารดีขึ้น

แคทเซนบาช (Katzenbach, 1997) ศึกษาพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร ระดับสูง พบว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพวัดจากความสามารถ ที่จะบรรลุมาตรฐานที่ตั้งไว้ได้ มี พฤติกรรมการทำงานเป็นทีมคือ ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นและมีการแบ่งหน้าที่ ความรับผิดชอบกัน อย่างชัดเจน โดยมีเป้าหมายร่วมกัน

กิลลิเมท (Guillemette, 1992) พบว่า ปัจจัยที่สัมพันธ์ต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ประกอบด้วยรูปแบบการทำงานเป็นทีม ความสัมพันธ์ของผู้ร่วมงาน และผู้บริหาร มีความร่วมมือ สูง การรับรู้ และการตอบสนอง ต่อการปรับตัวเข้าโรงเรียนสูง การรับรู้ต่อภารกิจหลักของโรงเรียน การมีค่านิยมในการปฏิบัติงานที่ดีเหล่านี้ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กรจัด การศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียน ไม่ได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยของโรงเรียนปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งเท่านั้น ซึ่งผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจอย่างดี ในการผสมผสานปัจจัยเหล่านี้ ในเชิงบริหารจัดการ ให้ กลมกลืนมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลในทางปฏิบัติ

อาหมัด และบาสี (Ahmad and Basri, 2015) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การปรับปรุง ธรรมเนียมปฏิบัติในการให้บริการด้านการศึกษา ในโกวารีเงินซี่ จังหวัดสุราเวลีใต้ ประเทศอินโดนีเซีย จากการที่คุณภาพทางการศึกษาเป็นสิ่งสำคัญ และประชาชนคาดหวังที่จะทำการปรับปรุงโดย รัฐบาลท้องถิ่น ความคาดหวังสามารถค้นพบและวิเคราะห์ผ่านการนำ ธรรมเนียมปฏิบัติมาใช้ใน กระบวนการศึกษาธิการ โดยเฉพาะใน โรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น ดังนั้น ทำอย่างไรที่จะทำการ ปรับปรุงธรรมเนียมปฏิบัติในการให้บริการด้านการศึกษาใน โรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น ในโกวารี เงินซี่ จังหวัดสุราเวลีใต้ ผลการวิจัยพบว่า 1) การมีส่วนร่วมของผู้อำนวยการ โรงเรียน ครู และ นักเรียน มีบทบาทสูงซึ่งอยู่ในรูปแบบของการระดมความคิด ขณะที่ผู้ปกครองมีส่วนร่วมน้อย ซึ่ง อยู่ในรูปแบบการบริจาคสิ่งของและเงินทอง 2) หลักนิติธรรม หลักความโปร่งใส หลักความ



รับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า มีบทบาทสูงมาก 3) คุณภาพการบริการด้านการศึกษากลับสังเกตจากกระบวนการพบว่า ความรับผิดชอบ การประกันคุณภาพการศึกษา ความเอาใจใส่ และอิทธิพลของผู้อำนวยการโรงเรียนและครู มีอยู่ในระดับสูงมาก รวมทั้งสิ่งที่จะต้องได้ ได้แก่ สาธารณูปโภคขั้นพื้นฐาน ผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับสูง 4) ความแข็งแกร่งของวัฒนธรรมเป็นองค์ประกอบที่ส่งเสริมให้ผู้ผู้อำนวยการโรงเรียนและครูสามารถปรับปรุง ธรรมเนียมปฏิบัติในสถานศึกษาได้



## บทที่ 3

### วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา กับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาค้นคว้าตามขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ประกอบด้วย

##### 1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก ปีการศึกษา 2557 จำนวน 4 โรงเรียน ดังนี้ โรงเรียนเทศบาล ๑ กิตติจักร โรงเรียนเทศบาล ๒ วัดดอนมูลชัย โรงเรียนเทศบาล ๓ วัดชัยชนะสงคราม โรงเรียนเทศบาล ๔ รัตนวิทยานุสรณ์ ซึ่งมีจำนวนครูทั้งสิ้น 158 คน

##### 1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก จำนวน 138 คน โดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) และใช้การหาสัดส่วนจากจำนวนครูในแต่ละโรงเรียน แล้วจึงทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างของแต่ละโรงเรียน ดังมีรายละเอียดของจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ตามตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของครู สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก

ที่	สถานศึกษาในสังกัดเทศบาลเมืองตาก	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1	โรงเรียนเทศบาล ๑ กิตติจักร	61	53
2	โรงเรียนเทศบาล ๒ วัดคอนมุลชัย	15	13
3	โรงเรียนเทศบาล ๓ วัดชัยชนะสงคราม	64	56
4	โรงเรียนเทศบาล ๔ รัตนวิทยานุสรณ์	18	16
<b>รวม</b>		<b>158</b>	<b>138</b>

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างและพัฒนาขึ้น โดยอาศัยการศึกษาจากตำรา เอกสาร ผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นข้อมูลเบื้องต้น เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย มีลักษณะเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราประมาณค่า (rating scale) เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา กับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดเทศบาลเมืองตาก จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ ได้แก่ เพศ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับการใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งพัฒนามาจากแบบสอบถามของวิวน ตะนะ (2553) จากการสังเคราะห์เอกสารงานวิจัย ผู้วิจัยใช้หลักธรรมาภิบาลตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 สรุปหลักธรรมาภิบาลออกเป็น 6 ด้าน ได้แก่ 1) หลักนิติธรรม 2) หลักคุณธรรม 3) หลักความโปร่งใส 4) หลักการมีส่วนร่วม 5) หลักความรับผิดชอบ และ 6) หลักความคุ้มค่า โดยแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด และกำหนดค่าระดับคะแนนดังนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยในระดับ มากที่สุด
- 4 หมายถึง เห็นด้วยในระดับ มาก
- 3 หมายถึง เห็นด้วยในระดับ ปานกลาง
- 2 หมายถึง เห็นด้วยในระดับ น้อย

1 หมายถึง เห็นด้วยในระดับ น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของครู ซึ่งสร้างมาจากการสังเคราะห์ เอกสารงานวิจัย ผู้วิจัย สรุปแนวคิดการทำงานเป็นทีมไว้ 5 ด้าน คือ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์และ เป้าหมายที่ชัดเจน 2) การติดต่อสื่อสารที่ดี 3) การให้ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งใน ทางสร้างสรรค์ 4) การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และ 5) การประเมินผลของการทำงานเป็นทีม โดย แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด และกำหนดค่าระดับคะแนนดังนี้

5 หมายถึง เห็นด้วยในระดับ มากที่สุด

4 หมายถึง เห็นด้วยในระดับ มาก

3 หมายถึง เห็นด้วยในระดับ ปานกลาง

2 หมายถึง เห็นด้วยในระดับ น้อย

1 หมายถึง เห็นด้วยในระดับ น้อยที่สุด

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นตามขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาหลักการ ทฤษฎี เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดกรอบการสร้าง เครื่องมือการวิจัย

2. สร้างเครื่องมือตามหลักและทฤษฎี โดยปรับปรุงจากแบบสอบถามของวิวน ตะนะ (2553) และสร้างแบบสอบถามโดยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารมาสังเคราะห์เป็นกรอบ แนวคิดในการวิจัย

3. เสนอเครื่องมือต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะ

4. เสนอเครื่องมือต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบความตรง (Validity) ใน ด้าน เนื้อหา ภาษา ข้อความ ความหมาย และโครงสร้าง รวมทั้งการตรวจสอบความสอดคล้อง ระหว่างเนื้อหา กับสิ่งที่ต้องการศึกษา (Item Objective Congruence: IOC) ได้ค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60-1.00 (ภาคผนวก ก, ภาคผนวก ข)

5. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิและอาจารย์ที่ปรึกษา แล้ว นำไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดตาก ที่ไม่ได้ นำมาใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ครูในโรงเรียนตากพิทยาคม อำเภอเมืองตาก จังหวัดตาก จำนวน 30 คน แล้วนำข้อมูลที่ได้ไปคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงแบบอัลฟา (Alpha-reliability Coefficient) ซึ่งแบบสอบถามฉบับนี้ประกอบด้วยข้อมูลการใช้หลักธรรมาภิบาล เพื่อการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา และข้อมูลการทำงานเป็นทีมของครู ซึ่งมีค่าความเที่ยง เท่ากับ 0.97 และ 0.90 ตามลำดับ (ภาคผนวก ค)

6. นำเครื่องมือที่ทดลองใช้แล้วเสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อขอคำแนะนำปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือให้ถูกต้องสมบูรณ์
7. จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ (ภาคผนวก ง)
8. นำเครื่องมือไปดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

3.1 ขอนหนังสือจากประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยสุโขทัย ธรรมมาธิราช ถึงผู้อำนวยการกองการศึกษาเทศบาลเมืองตาก เพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลจากสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

3.2 ขอนหนังสือจากผู้อำนวยการกองการศึกษาเทศบาลเมืองตาก ไปยังสถานศึกษากลุ่มตัวอย่าง

3.3 นำแบบสอบถามพร้อมหนังสือจากผู้อำนวยการกองการศึกษา เทศบาลเมืองตาก ไปยังสถานศึกษากลุ่มตัวอย่าง

3.4 ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยโรงเรียนเทศบาล ๑ กิตติขจร ผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเองและรับแบบสอบถามคืนภายใน 1 สัปดาห์ ในส่วนของโรงเรียนเทศบาล ๒ วัดคอนมุลชัย โรงเรียนเทศบาล ๓ วัดชัยชนะสงคราม และโรงเรียนเทศบาล ๔ รัตนวิธานุสรณ์ ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามมอบให้เพื่อนครูเพื่อแจกแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างและนัดหมายรับแบบสอบถามคืนในสัปดาห์ถัดไป โดยแจกแบบสอบถามจำนวน 138 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามคืนทั้งสิ้น 138 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ของการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง

3.5 ตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์และจำนวนของแบบสอบถามที่ได้รับคืนจากการเก็บรวบรวมข้อมูล

#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับคืน ผู้วิจัยทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม จากนั้นดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ดังนี้

4.1 ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ในตอนที่ 1 วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละ

4.2 ข้อมูลการใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา วิเคราะห์เป็นโดยรวม และรายด้าน โดยหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ย (บุญชม ศรีสะอาด, 2545) ดังนี้

- |           |         |   |
|-----------|---------|---|
| 1.00-1.50 | หมายถึง | มีการใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารสถานศึกษา<br>น้อยที่สุด |
| 1.51-2.50 | หมายถึง | มีการใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารสถานศึกษา น้อย          |
| 2.51-3.50 | หมายถึง | มีการใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารสถานศึกษา<br>ปานกลาง    |
| 3.51-4.50 | หมายถึง | มีการใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารสถานศึกษา มาก           |
| 4.51-5.00 | หมายถึง | มีการใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารสถานศึกษา<br>มากที่สุด  |

4.3 ข้อมูล การทำงานเป็นทีมของครู วิเคราะห์เป็น โดยรวม และรายด้าน โดยหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ย (บุญชม ศรีสะอาด, 2545) ดังนี้

- |             |         |                              |
|-------------|---------|------------------------------|
| 1.00 – 1.50 | หมายถึง | มีการทำงานเป็นทีม น้อยที่สุด |
| 1.51 – 2.50 | หมายถึง | มีการทำงานเป็นทีม น้อย       |
| 2.51 – 3.50 | หมายถึง | มีการทำงานเป็นทีม ปานกลาง    |
| 3.51 – 4.50 | หมายถึง | มีการทำงานเป็นทีม มาก        |
| 4.51 – 5.00 | หมายถึง | มีการทำงานเป็นทีม มากที่สุด  |

4.4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา กับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก ใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) กำหนดเกณฑ์การแปลความหมายสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (พวงรัตน์ ทวีรัตน์) ดังนี้



ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่า +1 ถึง -1 โดยใช้เกณฑ์ ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่า .81-1.00 ถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับสูง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่า .61-.80 ถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับ  
ค่อนข้างสูง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่า .41-.60 ถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่า .21-.40 ถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับ  
ค่อนข้างต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่ามากกว่า 0 แต่ไม่เกิน.20 ถือ ว่ามีความสัมพันธ์กัน  
ระดับต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่า 0 ถือว่าไม่มีความสัมพันธ์กันเชิงเส้นตรง



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัย เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา กับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 3 ตอน ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. การวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยกำหนดสัญลักษณ์ ดังนี้

- |           |     |  |
|-----------|-----|--|
| $\bar{X}$ | แทน | ค่าเฉลี่ย                                      |
| S.D.      | แทน | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน                           |
| r         | แทน | สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์                         |
| *         | แทน | ความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 |

#### 2. การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นตารางประกอบคำบรรยาย 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตาม เพศ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับการใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก เป็นโดยรวม และรายด้าน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก เป็นโดยรวม และรายด้าน

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ระดับความสัมพันธ์ระหว่างการใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา กับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก โดยใช้การวิเคราะห์แบบสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล นำเสนอตามตารางที่ 4.1-4.15 ดังนี้

### 3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตาม เพศ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน

จากผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตาม เพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน ดังแสดงในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนร้อยละของข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลส่วนตัว	จำนวน	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	42	30.43
หญิง	96	69.57
<b>รวม</b>	<b>138</b>	<b>100</b>
<b>วุฒิการศึกษา</b>		
ปริญญาตรี	105	76.09
ปริญญาโท	32	23.19
สูงกว่าปริญญาโท ขึ้นไป	1	0.72
<b>รวม</b>	<b>138</b>	<b>100</b>
<b>ประสบการณ์ทำงาน</b>		
ต่ำกว่า 10 ปี	15	10.87
10-20 ปี	71	51.45
20 ปี ขึ้นไป	52	37.68
<b>รวม</b>	<b>138</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ครูส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 69.57 เพศชาย คิดเป็นร้อยละ 30.43 และส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 76.09 รองลงมา มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 23.19 และมีวุฒิการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 0.72

เมื่อพิจารณาถึงประสบการณ์ทำงานของครู พบว่า ครูส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงาน 10-20 ปี คิดเป็นร้อยละ 51.45 รองลงมาเป็นครูที่มีประสบการณ์ทำงาน 20 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 37.68 และครูที่มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 10.87

### 3.2 ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับการใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก โดยภาพรวมและรายด้าน

จากการวิเคราะห์ระดับการใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก ในภาพรวม ดังแสดงในตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก โดยภาพรวมและรายด้าน

การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาล	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. หลักนิติธรรม	4.07	.50	มาก
2. หลักคุณธรรม	4.09	.55	มาก
3. หลักความโปร่งใส	3.95	.61	มาก
4. หลักความมีส่วนร่วม	4.10	.54	มาก
5. หลักความรับผิดชอบ	4.10	.53	มาก
6. หลักความคุ้มค่า	4.08	.53	มาก
รวม	4.06	.46	มาก

จากตารางที่ 4.2 พบว่า การใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.06$ , S.D.=.46) โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ หลักความรับผิดชอบ ( $\bar{X}=4.10$ , S.D.=.53) หลักความมีส่วนร่วม ( $\bar{X}=4.10$ , S.D.=.54) หลักคุณธรรม ( $\bar{X}=4.09$ , S.D.=.55) หลักความคุ้มค่า ( $\bar{X}=4.08$ , S.D.=.53) หลักนิติธรรม ( $\bar{X}=4.07$ , S.D.=.50) และ หลักความโปร่งใส ( $\bar{X}=3.95$ , S.D.=.61)

จากการวิเคราะห์ระดับการใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก จำแนกรายด้าน ดังแสดงในตารางที่ 4.3-4.8

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการใช้หลักธรรมาภิบาล  
เพื่อการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก  
ด้านหลักนิติธรรม จำแนกเป็นรายชื่อ

ข้อที่	หลักนิติธรรม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารของท่านกำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับ ในการบริหาร จัดการสถานศึกษาที่ทันต่อสถานการณ์	4.12	.64	มาก
2	การวางกฎระเบียบ ข้อบังคับของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นที่ ยอมรับของบุคลากรในสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้อง	4.01	.57	มาก
3	ผู้บริหารของท่านปฏิบัติตามข้อบังคับที่กำหนดโดยไม่เลือก ปฏิบัติและเป็นธรรมกับบุคลากรในสถานศึกษา	3.96	.64	มาก
4	ผู้บริหารของท่านปฏิบัติตามที่ได้กฎระเบียบ ข้อบังคับของ สถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ	4.16	.60	มาก
5	ผู้บริหารของท่านมีการแนะนำแนวทางปฏิบัติตาม กฎระเบียบ ข้อบังคับให้กับบุคลากรในสถานศึกษาให้มีความ เข้าใจตรงกัน	4.13	.71	มาก
รวม		4.07	.50	มาก

จากตารางที่ 4.3 พบว่า การใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก ด้านหลักนิติธรรม โดยรวมอยู่ในระดับมาก  
( $\bar{X}=4.07$ , S.D.=.50) และเมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับจาก  
มากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารปฏิบัติตามที่ได้กฎระเบียบ ข้อบังคับของสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ  
( $\bar{X}=4.16$ , S.D.=.60) ผู้บริหารมีการแนะนำแนวทางปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับให้กับ  
บุคลากรในสถานศึกษาให้มีความเข้าใจตรงกัน ( $\bar{X}=4.13$ , S.D.=.71) ผู้บริหารกำหนดกฎระเบียบ  
ข้อบังคับ ในการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ทันต่อสถานการณ์ ( $\bar{X}=4.12$ , S.D.=.64) การวาง  
กฎระเบียบ ข้อบังคับของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นที่ยอมรับของบุคลากรในสถานศึกษาและผู้  
ที่เกี่ยวข้อง ( $\bar{X}=4.01$  S.D.=.57) และผู้บริหารปฏิบัติตามข้อบังคับที่กำหนดโดยไม่เลือกปฏิบัติ  
และเป็นธรรมกับบุคลากรในสถานศึกษา ( $\bar{X}=3.96$ , S.D.=.64)

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการใช้หลักธรรมาภิบาล  
เพื่อการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก  
ด้านหลักคุณธรรม จำแนกเป็นรายชื่อ

ข้อที่	หลักคุณธรรม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารของท่านยึดหลักคุณธรรมในการบริหารจัดการ สถานศึกษา	4.06	.63	มาก
2	ผู้บริหารของท่านประพฤติตนดีงาม ตามหลักศีลธรรม	4.22	.67	มาก
3	ผู้บริหารของท่านจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อสร้างจิตสำนึก ด้านคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณในวิชาชีพให้กับ บุคลากรในสถานศึกษา	4.00	.63	มาก
4	ผู้บริหารของท่านมีความซื่อสัตย์ เสียสละ อดทนและมี ระเบียบวินัยในการปฏิบัติงาน	4.12	.72	มาก
5	ผู้บริหารของท่านประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการ ปฏิบัติงาน	4.09	.62	มาก
<b>รวม</b>		<b>4.09</b>	<b>.55</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.4 พบว่า การใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก ด้านหลักคุณธรรม โดยรวมอยู่ในระดับมาก  
( $\bar{X}=4.09$ , S.D. .55) และเมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับจาก  
มากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารประพฤติตนดีงาม ตามหลักศีลธรรม ( $\bar{X}=4.22$ , S.D.=.67) ผู้บริหารมี  
ความซื่อสัตย์ เสียสละ อดทนและมีระเบียบวินัยในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X}=4.12$ , S.D.=.72) ผู้บริหาร  
ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X}=4.09$ , S.D.=.62) ผู้บริหารยึดหลักคุณธรรมใน  
การบริหารจัดการสถานศึกษา ( $\bar{X}=4.06$ , S.D.=.63) และผู้บริหารจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อสร้าง  
จิตสำนึก ด้านคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณในวิชาชีพให้กับบุคลากรในสถานศึกษา  
( $\bar{X}=4.00$ , S.D.=.63)



ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการใช้หลักธรรมาภิบาล  
เพื่อการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก  
ด้านหลักความโปร่งใส จำแนกเป็นรายชื่อ

ข้อที่	หลักความโปร่งใส	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารของท่านมีการบริหารจัดการศึกษาโดยยึดหลักการ สร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยมีการปรับปรุงกลไก การทำงานให้มีความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้	3.94	.74	มาก
2	ผู้บริหารของท่านมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของ สถานศึกษาอย่างตรงไปตรงมา	3.95	.72	มาก
3	ผู้บริหารของท่านมีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและผลการ ดำเนินงานของสถานศึกษาต่อสาธารณชน	3.94	.63	มาก
4	ผู้บริหารของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษาได้ เข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้อย่างสะดวกในการตรวจสอบความ ถูกต้อง	3.91	.72	มาก
5	ผู้บริหารของท่านมีการบริหารจัดการศึกษาเป็นที่ยอมรับ ของสังคม ในด้านความชัดเจน ความโปร่งใสและ ตรวจสอบได้	4.03	.75	มาก
<b>รวม</b>		3.95	.61	มาก

จากตารางที่ 4.5 พบว่า การใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก ด้านหลักความโปร่งใส โดยรวมอยู่ในระดับมาก  
( $\bar{X} = 3.95$  S.D. = .61) และเมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับจาก  
มากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารมีการบริหารจัดการศึกษาเป็นที่ยอมรับของสังคม ในด้านความชัดเจน  
ความโปร่งใสและตรวจสอบได้ ( $\bar{X} = 4.03$  S.D. = .75) ผู้บริหารมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของ  
สถานศึกษาอย่างตรงไปตรงมา ( $\bar{X} = 3.95$  S.D. = .72) ผู้บริหารมีการบริหารจัดการศึกษาโดยยึด  
หลักการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยมีการปรับปรุงกลไกการทำงานให้มีความโปร่งใส  
สามารถตรวจสอบได้ ( $\bar{X} = 3.94$  S.D. = .74) ผู้บริหารมีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและผลการ  
ดำเนินงานของสถานศึกษาต่อสาธารณชน ( $\bar{X} = 3.94$  S.D. = .63) และผู้บริหารเปิด โอกาสให้

บุคลากรในสถานศึกษาได้เข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้อย่างสะดวกในการตรวจสอบความถูกต้อง ( $\bar{X} = 3.91$  S.D. = .72)

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก ด้านหลักความมีส่วนร่วม  
จำแนกเป็นรายข้อ

ข้อที่	หลักความมีส่วนร่วม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษา ได้ เสนอความคิดเห็นและมีส่วนร่วมตัดสินใจในการบริหาร จัดการการศึกษา	4.07	.68	มาก
2	ผู้บริหารของท่านมีการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากร ใน การวางแผนการบริหารจัดการศึกษา	4.07	.55	มาก
3	ผู้บริหารของท่านมีการประสานความร่วมมือระหว่าง บุคลากรภายในสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อ ความสำเร็จตามเป้าหมายของสถานศึกษา	4.12	.69	มาก
4	ผู้บริหารของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการ วางแผนการพัฒนาสถานศึกษา	4.12	.71	มาก
5	ผู้บริหารของท่านให้คำแนะนำ คำปรึกษา ร่วมกันในการวาง แผนการปฏิบัติงาน	4.14	.66	มาก
<b>รวม</b>		4.10	.54	มาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่า การใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก ด้านหลักความมีส่วนร่วม โดยรวมอยู่ในระดับมาก  
( $\bar{X} = 4.10$  S.D. = .54) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับจาก  
มากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารให้คำแนะนำ คำปรึกษา ร่วมกันในการวางแผนการปฏิบัติงาน  
( $\bar{X} = 4.14$  S.D. = .66) ผู้บริหารเปิด โอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนการพัฒนา  
สถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.12$  S.D. = .71) ผู้บริหารมีการประสานความร่วมมือระหว่างบุคลากรภายใน  
สถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายของสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.12$  S.D. = .69)  
ผู้บริหารมีการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากร ในการวางแผนการบริหารจัดการศึกษา ( $\bar{X} = 4.07$

S.D. = .55) และผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษา ได้เสนอความคิดเห็นและมีส่วนร่วมตัดสินใจในการบริหารจัดการการศึกษา ( $\bar{X} = 4.07$  S.D. = .68)

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการใช้หลักธรรมาภิบาล  
เพื่อการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก  
ด้านหลักความรับผิดชอบ จำแนกเป็นรายชื่อ

ข้อที่	หลักความรับผิดชอบ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารของท่านตระหนักในหน้าที่ ความรับผิดชอบที่มีต่อ การบริหารจัดการศึกษา	4.14	.65	มาก
2	ผู้บริหารของท่านมีความรับผิดชอบต่อความผิดพลาดจาก การปฏิบัติงานอันเกิดจากผู้ได้บังคับบัญชาและตนเอง	4.09	.62	มาก
3	ผู้บริหารของท่านมีความพร้อมและกระตือรือร้นที่จะ ปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน	4.06	.60	มาก
4	ผู้บริหารของท่านมีความใส่ใจในปัญหาของผู้เรียนและ บุคลากรในสถานศึกษา	4.14	.67	มาก
5	ผู้บริหารของท่านเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างของ บุคลากรในสถานศึกษาด้วยเหตุและผล	4.07	.63	มาก
<b>รวม</b>		4.10	.53	มาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่า การใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก ด้านหลักความรับผิดชอบ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.10$  S.D. = .53) และเมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารมีความใส่ใจในปัญหาของผู้เรียนและบุคลากรในสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.14$ , S.D. = .67) คือ ผู้บริหารตระหนักในหน้าที่ ความรับผิดชอบที่มีต่อการบริหารจัดการศึกษา ( $\bar{X} = 4.14$ , S.D. = .65) ผู้บริหารมีความรับผิดชอบต่อความผิดพลาดจากการปฏิบัติงานอันเกิดจากผู้ได้บังคับบัญชาและตนเอง ( $\bar{X} = 4.09$  S.D. = .62) ผู้บริหารเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างของบุคลากรในสถานศึกษาด้วยเหตุและผล ( $\bar{X} = 4.07$  S.D. = .63) และผู้บริหารมีความพร้อมและกระตือรือร้นที่จะปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.06$  S.D. = .60)

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการใช้หลักธรรมาภิบาล  
เพื่อการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก  
ด้านหลักความคุ้มค่า จำแนกเป็นรายชื่อ

ข้อที่	หลักความคุ้มค่า	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารของท่านใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์อย่าง ยั่งยืนในการบริหารจัดการสถานศึกษา	3.99	.58	มาก
2	ผู้บริหารของท่านส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากร สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆมาใช้ในการปฏิบัติงาน	4.05	.66	มาก
3	ผู้บริหารของท่านพัฒนาระบบงานภายในสถานศึกษาให้มี ความคล่องตัว เพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	4.14	.56	มาก
4	ผู้บริหารของท่านตระหนักและเห็นความสำคัญของการ อนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติ	4.14	.68	มาก
5	ผู้บริหารของท่านบริหารจัดการสถานศึกษาโดยคำนึงถึง ความคุ้มค่าและประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ	4.09	.65	มาก
<b>รวม</b>		4.08	.53	มาก

จากตารางที่ 4.8 พบว่า การใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก ด้านหลักความคุ้มค่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก  
( $\bar{X}=4.08$ , S.D.=.53) และเมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับจาก  
มากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารตระหนักและเห็นความสำคัญของการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและ  
ทรัพยากรธรรมชาติ ( $\bar{X} = 4.14$ , S.D. = .68) ผู้บริหารพัฒนาระบบงานภายในสถานศึกษาให้มีความ  
คล่องตัว เพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X}=4.14$ , S.D.=.56) ผู้บริหารบริหารจัดการ  
สถานศึกษาโดยคำนึงถึงความคุ้มค่าและประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ ( $\bar{X} = 4.09$  S.D.=.65)  
ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากร สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆมาใช้ในการปฏิบัติงาน  
( $\bar{X}=4.05$ , S.D.=.66) และผู้บริหารใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์อย่างยั่งยืนในการบริหาร  
จัดการสถานศึกษา ( $\bar{X} = 3.99$ , S.D. = .58)

### 3.3 ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก โดยภาพรวม และรายด้าน

จากการวิเคราะห์ระดับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก ในภาพรวม ดังแสดงในตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับผลการวิเคราะห์ระดับการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก โดยภาพรวม และรายด้าน

การทำงานเป็นทีมของครู		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1.	การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน	4.16	.59	มาก
2.	การติดต่อสื่อสารที่ดี	4.05	.64	มาก
3.	การให้ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์	4.12	.59	มาก
4.	การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี	4.16	.59	มาก
5.	การประเมินผลของการทำงานเป็นทีม	4.02	.54	มาก
รวม		4.10	.59	มาก

จากตารางที่ 4.9 พบว่า การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D. = .59) โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย อันดับแรก ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน ( $\bar{X} = 4.16$ , S.D. = .59) และ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ( $\bar{X} = 4.16$ , S.D. = .59) รองลงมา คือ การให้ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ ( $\bar{X} = 4.12$ , S.D. = .59) การติดต่อสื่อสารที่ดี ( $\bar{X} = 4.05$ , S.D. = .64) การประเมินผลของการทำงานเป็นทีม ( $\bar{X} = 4.02$ , S.D. = .54)

จากการวิเคราะห์ระดับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก  
จำแนกรายด้าน ดังแสดงในตารางที่ 4.10-4.14

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการทำงานเป็นทีมของครู  
สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย  
ที่ชัดเจน จำแนกเป็นรายชื่อ

ข้อที่	การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจและ เป้าหมายของสถานศึกษา	4.18	.64	มาก
2	ท่านมีโอกาสได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการปฏิบัติงานกับ เพื่อนร่วมงาน	4.07	.58	มาก
3	ท่านได้รับการชี้แจงแนวทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	4.12	.60	มาก
4	ท่านยอมรับและปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ของ สถานศึกษา	4.23	.54	มาก
5	ท่านทราบถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการปฏิบัติงาน โดยทั่วกัน	4.20	.60	มาก
<b>รวม</b>		<b>4.16</b>	<b>.59</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.10 พบว่า การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก  
ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.16$ , S.D. = .59)  
และเมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้  
การยอมรับและปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ของสถานศึกษา ( $\bar{X}=4.23$ , S.D. = .54) การทราบถึง  
วัตถุประสงค์และเป้าหมายของการปฏิบัติงาน โดยทั่วกัน ( $\bar{X}=4.20$ , S.D. = .60) การมีส่วนร่วมใน  
การกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของสถานศึกษา ( $\bar{X}=4.18$ , S.D. = .64) ใ้ได้รับ  
การชี้แจงแนวทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ( $\bar{X}=4.12$ , S.D. = .60) และมีโอกาสได้แลกเปลี่ยน  
ความคิดเห็นในการปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X}=4.07$ , S.D. = .58)



ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก ด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี จำแนกเป็นรายชื่อ

ข้อที่	การติดต่อสื่อสารที่ดี	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ท่านได้รับทราบข้อมูลอย่างเปิดเผย ชัดเจน ถูกต้องและครบถ้วน	3.99	.66	มาก
2	ท่านได้รับข้อมูลข่าวสารจากสถานศึกษาที่มีความทันต่อสถานการณ์และเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน	4.05	.64	มาก
3	ท่านมีโอกาสสอบถามข้อสงสัยในการปฏิบัติ ในที่ประชุมและตามโอกาสที่เหมาะสม	4.07	.66	มาก
4	ท่านรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีมด้วยเหตุผล	4.12	.58	มาก
5	ท่านมีการตรวจสอบความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างสมาชิกในทีม เพื่อให้คำแนะนำ ปรีกษา	4.03	.66	มาก
<b>รวม</b>		<b>4.05</b>	<b>.64</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.11 พบว่า การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก ด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.05$ , S.D.=.64) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีมด้วยเหตุผล ( $\bar{X}=4.12$ , S.D. = .58) การมีโอกาสสอบถามข้อสงสัยในการปฏิบัติในที่ประชุมและตามโอกาสที่เหมาะสม ( $\bar{X}=4.07$ , S.D.=.66) การได้รับข้อมูลข่าวสารจากสถานศึกษาที่มีความทันต่อสถานการณ์และเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ( $\bar{X}=4.05$ , S.D.=.64) มีการตรวจสอบความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างสมาชิกในทีม เพื่อให้คำแนะนำ ปรีกษา ( $\bar{X}=4.03$ , S.D.=.66) และได้รับทราบข้อมูลอย่างเปิดเผย ชัดเจน ถูกต้องและครบถ้วน ( $\bar{X}=3.99$ , S.D.=.66)

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการทำงานเป็นทีมของครู  
สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก ด้านการให้ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้ง  
ในทางสร้างสรรค์ จำแนกเป็นรายชื่อ

ข้อที่	การให้ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ท่านให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ	4.20	.61	มาก
2	ท่านให้ความร่วมมือในการแก้ไขปัญหา ปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ	4.16	.59	มาก
3	ท่านรู้สึกถึงบรรยากาศความเป็นมิตรต่อกันในการปฏิบัติงาน	4.01	.66	มาก
4	ท่านใช้ความเป็นเหตุเป็นผลในการปฏิบัติงาน	4.21	.58	มาก
5	ท่านให้ความสำคัญกับการรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน เพื่อนำไปเป็นข้อมูลในการพัฒนาและแก้ไขปัญหาของสถานศึกษาร่วมกัน	4.14	.55	มาก
<b>รวม</b>		<b>4.12</b>	<b>.59</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.12 พบว่า การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก ด้านการให้ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.12$ , S.D. .59) และเมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การใช้ความเป็นเหตุเป็นผลในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X}=4.21$ , S.D.=.58) การให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ( $\bar{X}=4.20$ , S.D.=.61) การให้ความร่วมมือในการแก้ไขปัญหา ปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ ( $\bar{X}=4.16$  S.D.= 59) ให้ความสำคัญกับการรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน เพื่อนำไปเป็นข้อมูลในการพัฒนาและแก้ไขปัญหาของสถานศึกษาร่วมกัน ( $\bar{X}=4.14$ , S.D.=.55) และรู้สึกถึงบรรยากาศความเป็นมิตรต่อกันในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X}=4.01$ , S.D.=.66)

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการทำงานเป็นที่มาของครู  
สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี จำแนกเป็นรายชื่อ

ข้อที่	การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ท่านมีความจริงใจ ประรณาคีตอกัน และช่วยเหลือเกื้อกูลกันในการปฏิบัติงาน	4.17	.65	มาก
2	ท่านปฏิบัติงานร่วมกับสมาชิกในสถานศึกษาอย่างมีความสุข	4.13	.59	มาก
3	ท่านให้ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย	4.13	.55	มาก
4	ท่านปฏิบัติงานโดยมุ่งเน้นให้เกิดการประสานความร่วมมือระหว่างสมาชิกในสถานศึกษา	4.22	.56	มาก
5	ท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกในสถานศึกษา ทำให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ	4.15	.60	มาก
<b>รวม</b>		<b>4.16</b>	<b>.59</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.13 พบว่า การทำงานเป็นที่มาของครู สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.16$ , S.D.=.59) และเมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การปฏิบัติงานโดยมุ่งเน้นให้เกิดการประสานความร่วมมือระหว่างสมาชิกในสถานศึกษา ( $\bar{X}=4.22$ , S.D.=.56) การมีความจริงใจ ประรณาคีตอกัน และช่วยเหลือเกื้อกูลกันในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X}=4.17$ , S.D.=.65) การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกในสถานศึกษา ทำให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X}=4.15$ , S.D.=.60) ให้ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ( $\bar{X}=4.13$ , S.D.=.55) และปฏิบัติงานร่วมกับสมาชิกในสถานศึกษาอย่างมีความสุข ( $\bar{X}=4.13$ , S.D.=.59)

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการทำงานเป็นทีมของครู  
สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก ด้านการประเมินผลของการทำงานเป็นทีม  
จำแนกเป็นรายข้อ

ข้อที่	การประเมินผลของการทำงานเป็นทีม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ท่านมีการกำหนดแผนการตรวจสอบทบทวนผลงาน และปฏิบัติตามแผนอย่างสม่ำเสมอ	4.02	.58	มาก
2	ท่านมีการกำหนดคุณภาพของงานและเกณฑ์ในการประเมินความก้าวหน้า และความสำเร็จของการปฏิบัติงาน	3.97	.52	มาก
3	ท่านและสมาชิกในสถานศึกษามีการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของตนเองและทีมงาน	3.99	.56	มาก
4	ท่านมีการนำเสนอผลการตรวจสอบ ทบทวนงาน ให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบทั้งจุดเด่น จุดด้อยในการปฏิบัติงาน	4.02	.57	มาก
5	ท่านมีการนำผลการประเมินมาพัฒนา ปรับปรุงการปฏิบัติงาน	4.10	.50	มาก
<b>รวม</b>		<b>4.02</b>	<b>.54</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.14 พบว่า การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก ด้านการประเมินผลของการทำงานเป็นทีม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.02$ , S.D.=.54) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ มีการนำผลการประเมินมาพัฒนา ปรับปรุงการปฏิบัติงาน ( $\bar{X}=4.10$ , S.D.=.50) มีการกำหนดแผนการตรวจสอบทบทวนผลงาน และปฏิบัติตามแผนอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X}=4.02$ , S.D.=.58) มีการนำเสนอผลการตรวจสอบ ทบทวนงาน ให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบทั้งจุดเด่น จุดด้อยในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X}=4.02$ , S.D.=.57) สมาชิกในสถานศึกษามีการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของตนเองและทีมงาน ( $\bar{X}=3.99$ , S.D.=.56) และมีการกำหนดคุณภาพของงานและเกณฑ์ในการประเมินความก้าวหน้า และความสำเร็จของการปฏิบัติงาน ( $\bar{X}=3.97$ , S.D.=.52)

### 3.4 ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ระดับความสัมพันธ์ระหว่างการใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา กับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก

ตารางที่ 4.15 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แสดง ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา กับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก

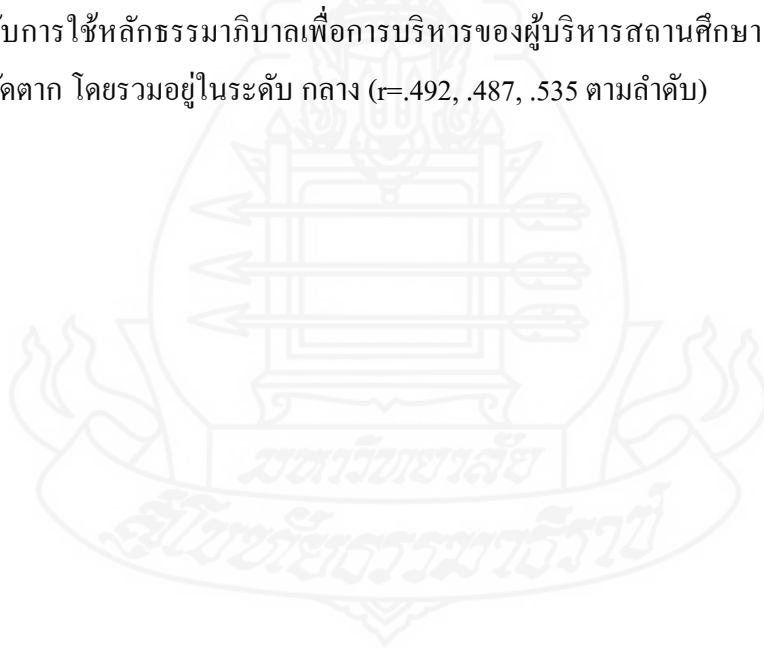
การใช้หลักธรรมาภิบาล เพื่อการบริหารของ ผู้บริหารสถานศึกษา	การทำงานเป็นทีมของครู					โดยรวม
	การกำหนดวัตถุประสงค์และ เป้าหมายที่ชัดเจน	การติดต่อสื่อสารที่ดี	การให้ความร่วมมือและการใช้ ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์	การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี	การประเมินผลของการทำงาน เป็นทีม	
	r	r	r	r	r	
หลักนิติธรรม	.496**	.459**	.344**	.364**	.381**	.490**
หลักคุณธรรม	.465**	.464**	.350**	.338**	.408**	.485**
หลักความโปร่งใส	.503**	.482**	.401**	.375**	.443**	.527**
หลักความมีส่วนร่วม	.531**	.524**	.455**	.456**	.485**	.587**
หลักความรับผิดชอบ	.571**	.559**	.461**	.495**	.484**	.616**
หลักความคุ้มค่า	.583**	.590**	.481**	.445**	.508**	.625**
โดยรวม	.621**	.607**	.492**	.487**	.535**	.657**

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา กับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับค่อนข้างสูง ( $r=.657$ ) โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์เป็นรายด้าน พบว่ามีความสัมพันธ์กัน ดังนี้

1. การใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านหลักนิติธรรม, ด้านหลักคุณธรรม, ด้านหลักความโปร่งใส และด้านหลักความมีส่วนร่วม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก โดยรวมอยู่ในระดับ กลาง ( $r=.490, .485, .527, .587$  ตามลำดับ) และการใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านหลักความรับผิดชอบและด้านหลักความคุ้มค่า มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก โดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ( $r=.490$  และ  $.627$  ตามลำดับ)

2. การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนและ การติดต่อสื่อสารที่ดี มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก โดยรวมอยู่ในระดับ ค่อนข้างสูง ( $r=.621, .607$  ตามลำดับ) และการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก ด้านการให้ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และด้านการประเมินผลของการทำงานเป็นทีม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก โดยรวมอยู่ในระดับ กลาง ( $r=.492, .487, .535$  ตามลำดับ)





## บทที่ 5

### สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา กับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก เป็นการวิจัยเชิงสหสัมพันธ์ (Correlational Research) มีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) ศึกษาระดับการใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก 2) ศึกษาระดับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก และ 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา กับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก โดยได้ทำการศึกษาในกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก ปีการศึกษา 2557 จำนวน 4 โรงเรียน ดังนี้ โรงเรียนเทศบาล ๑ กิตติขจร โรงเรียนเทศบาล ๒ วัดดอนมูลชัย โรงเรียนเทศบาล ๓ วัดชัยชนะสงคราม และโรงเรียนเทศบาล ๔ รัตนวิทยานุสรณ์ รวมทั้งสิ้น 138 คน และมีแบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และนำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ซึ่งสถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน นอกจากนี้ได้มีการทดสอบ สมมติฐานการวิจัย โดยใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ แบบเพียร์สัน และในบทนี้เป็นการนำเสนอสรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

#### 1. สรุปการวิจัย

##### 1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.1.1 ศึกษาระดับการใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก

1.1.2 ศึกษาระดับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก

1.1.3 ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา กับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก

## 1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสหสัมพันธ์ มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา กับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก มีวิธีการวิจัย ดังนี้

### 1.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1) ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก ปีการศึกษา 2557 จำนวน 4 โรงเรียน ดังนี้ โรงเรียนเทศบาล ๑ กิตติขจร โรงเรียนเทศบาล ๒ วัดคอนมุลชัย โรงเรียนเทศบาล ๓ วัดชัยชนะสงคราม โรงเรียนเทศบาล ๔ รัตนวิทยานุสรณ์ ซึ่งมีจำนวนครูทั้งสิ้น 158 คน

2) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก จำนวน 138 คน โดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากตารางของเครจซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan) และใช้การหาสัดส่วนจากจำนวนครูในแต่ละโรงเรียน แล้วจึงทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างของแต่ละโรงเรียน

### 1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา กับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตากจำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ ได้แก่ เพศ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับการใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งพัฒนามาจากแบบสอบถามของวิวน ตะนะ (2553) จากการสังเคราะห์เอกสารงานวิจัย ผู้วิจัยใช้หลักธรรมาภิบาลตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 สรุปหลักธรรมาภิบาลออกเป็น 6 ด้าน ได้แก่ 1) หลักนิติธรรม 2) หลักคุณธรรม 3) หลักความโปร่งใส 4) หลักการมีส่วนร่วม 5) หลักความรับผิดชอบ และ 6) หลักความคุ้มค่า โดยแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบสอบถามชนิดมาตรประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด จำนวน 30 ข้อ

ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของครู ซึ่งสร้างมาจากการสังเคราะห์เอกสารงานวิจัย ผู้วิจัย สรุปแนวคิดการทำงานเป็นทีมไว้ 5 ด้าน คือ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน 2) การติดต่อสื่อสารที่ดี 3) การให้ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ 4) การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และ 5) การประเมินผลของการทำงานเป็นทีม

โดยแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ ได้แก่มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด จำนวน 25 ข้อ

เครื่องมือชุดนี้ผ่านการตรวจสอบคุณภาพโดยการนำไปทดลองใช้ กับกลุ่มตัวอย่างในประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาวิจัย จำนวน 30 คน และวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบรอก ซึ่งแบบสอบถามฉบับนี้ประกอบด้วยข้อมูลการใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา และข้อมูลการทำงานเป็นทีมของครู ซึ่งมีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.97 และ 0.90 ตามลำดับ

### 1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ดำเนินการดังนี้

ผู้วิจัยขอหนังสือจากประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ถึงผู้อำนวยการกองการศึกษาเทศบาลเมืองตาก เพื่อขอความอนุเคราะห์การเก็บรวบรวมข้อมูลจากสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ขอหนังสือจากผู้อำนวยการกองการศึกษาเทศบาลเมืองตาก ไปยังสถานศึกษากลุ่มตัวอย่าง นำแบบสอบถามพร้อมหนังสือจากผู้อำนวยการกองการศึกษาเทศบาลเมืองตาก ไปยังสถานศึกษากลุ่มตัวอย่างดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยโรงเรียนเทศบาล ๑ กิตติขจร ผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเองและรับแบบสอบถามคืนภายใน 1 สัปดาห์ ในส่วนของโรงเรียนเทศบาล ๒ วัดดอนมูลชัย โรงเรียนเทศบาล ๓ วัดชัยชนะสงคราม และโรงเรียนเทศบาล ๔ รัตนวิทยานุสรณ์ ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามมอบให้เพื่อนครูเพื่อแจกแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างซึ่งให้การส่งมอบอย่างง่ายและนัดหมายรับแบบสอบถามคืนในสัปดาห์ถัดไป โดยแจกแบบสอบถามจำนวน 138 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามคืนทั้งสิ้น 138 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

### 1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตาม เพศ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน โดยการแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ระดับการใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก โดยหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตอนที่ 3 วิเคราะห์ระดับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก โดยหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตอนที่ 4 วิเคราะห์ระดับความสัมพันธ์ระหว่างการใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา กับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก โดยใช้การวิเคราะห์แบบสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

### 1.3 ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างการใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา กับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก ปรากฏผลโดยสรุป ดังนี้

1.3.1 ศึกษาการใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก พบว่า โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ หลักความรับผิดชอบ หลักความมีส่วนร่วม หลักคุณธรรม หลักความคุ้มค่า หลักนิติธรรม และ หลักความโปร่งใส ตามลำดับ

1.3.2 ศึกษาการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก พบว่า โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน และ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี การให้ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ การติดต่อสื่อสารที่ดี และการประเมินผลของการทำงานเป็นทีม ตามลำดับ

1.3.3 ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา กับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก พบว่า โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับ ค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์เป็นรายด้าน พบว่า ด้านหลักนิติธรรม, ด้านหลักคุณธรรม, ด้านหลักความโปร่งใส และด้านหลักความมีส่วนร่วม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการทำงานเป็นทีมของครู โดยรวมอยู่ในระดับ กลาง ส่วนด้านหลักความรับผิดชอบและด้านหลักความคุ้มค่า มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการทำงานเป็นทีมของครู โดยรวมอยู่ในระดับ ค่อนข้างสูง ส่วนในด้านของการทำงานเป็นทีมของครู หากพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน และ การติดต่อสื่อสารที่ดี มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับ ค่อนข้างสูง ส่วนด้านการให้ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และด้านการประเมินผลของการทำงานเป็นทีม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับ กลาง

## 2. อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา กับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผลการวิจัยแล้ว พบประเด็นที่ควรนำมาอภิปรายผลการวิจัย ดังนี้

2.1 จากผลการวิจัยพบว่าโดยภาพรวมการใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า แม้แต่แต่ละด้านจะมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน แต่ยังพบความแตกต่างของระดับค่าเฉลี่ยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านหลักความรับผิดชอบ และด้านหลักความมีส่วนร่วม ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านหลักความโปร่งใส ทั้งนี้อาจเป็นเพราะหลักธรรมาภิบาลได้ถูกกำหนดให้นำมาใช้ในการบริหารงานของรัฐ ซึ่งมีฐานะเป็นนิติบุคคล รุ่ง แก้วแดง (2546, น. 30) เช่นเดียวกันสถานศึกษาในสังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก ก็เป็นหน่วยงานของรัฐและมีฐานะเป็นนิติบุคคล มีหน้าที่ในการบริหารจัดการศึกษาและให้บริการการศึกษาแก่นักเรียน จึงเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารและครูที่จะต้องนำหลักธรรมาภิบาลมาบูรณาการในการบริหารการศึกษา โดยอาศัยการมีส่วนร่วมจากทุกๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อทำให้เกิดความสมดุลในหน่วยงานและทำให้ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเกิดความมั่นใจในการบริหารสถานศึกษาที่จะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก ซึ่งสอดคล้องกับ สุทศศรี วงษ์สมาน (2554, น. 39) ชีระ รุญเจริญ (2550, น. 24) สันถวันท์ พยาเลี้ยง (2552, น. 18-20) ที่กล่าวว่า การสร้างธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาเป็นการสร้างจิตสำนึกที่ดีในการทำงาน รู้รับผิดชอบ บริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพไม่สิ้นเปลือง มีการติดตามการทุจริต สร้างความโปร่งใส ทั้งยังเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยให้การปฏิรูปการศึกษาของประเทศสามารถดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ส่วนในด้านของความโปร่งใส ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ การขาดความไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาและครู ในการสั่งการ การตรวจสอบความถูกต้องในการดำเนินงาน การประเมินผลงาน และการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา จึงทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานของสถานศึกษาไม่ครบถ้วน รวมทั้งการจัดระบบสารสนเทศของแต่ละฝ่ายที่ไม่สามารถเข้าไปตรวจสอบได้ตลอดเวลาอันเนื่องมาจากการวางระบบงานของสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของปวีณา พุ่มพวง (2551) ที่ได้ศึกษาการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบธรรมาภิบาล ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1 พบว่า การบริหารจัดการสถานศึกษาแบบธรรมาภิบาล โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก บังอร จันกรม (2552,



น. 131-147) ที่ศึกษาการบริหารสถานศึกษา โดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร ตามความคิดเห็นของครู สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทพรปราการ เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า ครูมีความคิดเห็นต่อการบริหารสถานศึกษา โดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน และสอดคล้องกับการศึกษาของ อริศรา ขาวพล (2552, น. 138-164) ได้ศึกษาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษา เอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สมุทรปราการเขต 1 พบว่า การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ของสถานศึกษา เอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามุทพรปราการเขต 1 โดยภาพรวม และรายด้านมีการปฏิบัติในระดับมาก

2.2 ระดับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก ซึ่งจากการวิจัย พบว่า ระดับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้านเช่นกัน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน และการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การประเมินผลของการทำงานเป็นทีม ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ในการบริหารงานของสถานศึกษาในสังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก ถูกแบ่งออกเป็นฝ่ายงานอย่างชัดเจน คือ งานบริหารวิชาการ งานบริหารงบประมาณ งานบริหารทั่วไป งานบริหารบุคลากร ซึ่งบุคลากรแต่ละฝ่ายจะมีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ความเชี่ยวชาญ ทักษะในการทำงานที่ต่างกัน แต่มีเป้าหมายเดียวกัน คือ การพัฒนาผู้เรียน ซึ่งการประสานงานระหว่างกันในการปฏิบัติงาน จะก่อให้เกิดความสัมพันธระหว่างบุคลากรในการปฏิบัติงานทั้งภายในทีม และระหว่างทีม สอดคล้องกับ วัตค็อก (Woodcock, 1989, p. 8) โรมมิ่ง (Romming, 1996) ที่กล่าวว่าการทำงานเป็นทีม เกิดจากการที่บุคคลแต่ละคนมีความสามารถที่แตกต่างกัน การทำงานร่วมกันเป็นทีมจึงนำพาพวกเขาไปสู่ความสำเร็จได้มากกว่าการทำงานเพียงลำพัง การทำงานเป็นทีมที่มีเป้าหมายเดียวกัน จะทำให้เกิดความกระตือรือร้น สนุกสนานในการทำงาน เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน นำไปสู่การร่วมกันดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ส่วนในด้านของการประเมินผลของการทำงานเป็นทีม ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ในการดำเนินการวางแผนการดำเนินงานได้มีการกำหนดปฏิทินการดำเนินงานในการตรวจสอบประเมินผลการดำเนินงานอย่างชัดเจน แต่ไม่ได้นำไปปฏิบัติอย่างเคร่งครัด ทำให้เกิดความยืดหยุ่น ล้าช้าในการประเมินผลการปฏิบัติงานของทีม และเมื่อมีการดำเนินการประเมินผลการดำเนินงานแล้วแต่ละฝ่ายมีการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับผลการดำเนินงานให้กับผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้รับทราบไม่ทั่วถึง หรือสื่อสารไม่ชัดเจน ขาดการนำผลการประเมินมาปรับใช้ในการพัฒนา ปรับปรุง แก้ไข การดำเนินงาน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของกาญจนา มังคละศิริ (2552, น. 96) ที่ได้ศึกษาองค์ประกอบของการ



ทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองนครพนม ผลการวิจัยพบว่า

- 1) องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมของโรงเรียน สังกัดเทศบาลเมืองนครพนม โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก
- 2) ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดเทศบาลเมืองนครพนม โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก
- 3) ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
- 4) ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
- 5) องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมกับประสิทธิผลของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01
- 6) องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมด้านโครงสร้างทีม ด้านสมาชิกทีม และด้านผู้นำทีม มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดเทศบาลเมืองนครพนม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีอำนาจพยากรณ์ ร้อยละ 98.10 และมีความคลาดเคลื่อนของการพยากรณ์ .030
- 7) การวิจัยครั้งนี้ได้เสนอแนวทางส่งเสริมองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดเทศบาลเมืองนครพนม 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านโครงสร้างของทีม 2) ด้านสมาชิกของทีม และ 3) ด้านผู้นำทีม และการศึกษาของลักษณะ กำแพงแก้ว (2556, น. 133) ที่ศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุททาสคร ผลการวิจัยพบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน และด้านการดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลง

2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา กับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก จากผลการวิจัย พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างการใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา กับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงให้เห็นว่าการที่ความสัมพันธ์มีผลในทางบวกนั้นแสดงว่าผู้บริหารสถานศึกษาใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารสถานศึกษาในระดับมาก ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ในการดำเนินงานของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก ผู้บริหารสถานศึกษาได้มีการดำเนินการจัดกิจกรรมโดยใช้หลักธรรมาภิบาล เพื่อการบริหารสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย หลักการ 6 หลัก ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่า ทำให้ครูในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของ

สถานศึกษาโดยมีพฤติกรรมของการทำงานเป็นทีม 5 ด้าน ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน การติดต่อสื่อสารที่ดี การให้ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และการประเมินผลของการทำงานเป็นทีมซึ่งจะก่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งสามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ ดังนี้

2.3.1 การใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านหลักความรับผิดชอบและด้านหลักความคุ้มค่า มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก โดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก มีทัศนคติที่ดีต่อผู้บริหารในด้านความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่มีต่อการบริหารจัดการศึกษา โดยการเอาใจใส่ปัญหาของผู้เรียนและบุคลากรในสถานศึกษา และรับผิดชอบต่อผลเชิงบวกและลบที่เกิดจากการดำเนินงานของบุคลากร ยอมรับในความคิดเห็นที่แตกต่างอย่างมีเหตุผล พร้อมทั้งมีการพัฒนาระบบงานภายในสถานศึกษาให้เกิดความชัดเจน และคล่องตัว ในการดำเนินการ มีการสนับสนุนบุคลากรในการพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน อันจะส่งผลให้เกิดความคุ้มค่าในการดำเนินงานอย่างยั่งยืน ส่วนในด้านหลักนิติธรรม, ด้านหลักคุณธรรม, ด้านหลักความโปร่งใส และด้านหลักความมีส่วนร่วม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก โดยรวมอยู่ในระดับ กลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ในการดำเนินงาน ผู้บริหารดำเนินการภายใต้กฎระเบียบข้อบังคับในการบริหารสถานศึกษา ที่ทันต่อสถานการณ์ และสอดคล้องกับนโยบายของภาครัฐ ที่ต้องมีความถูกต้อง โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ โดยอาศัยการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานร่วมกันระหว่างบุคลากรในสถานศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก เพราะในการทำงานเป็นทีมจะต้องอาศัยการยอมรับซึ่งกันและกันในด้านความรู้ ความสามารถ การแสดงความคิดเห็นด้วยเหตุและผล ซึ่งจะต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถนำความรู้มาปรับใช้ในการแก้ปัญหา การพัฒนาปรับปรุง แก้ไข การดำเนินงานในสถานศึกษาได้ทันต่อสถานการณ์ มีความถูกต้องในการดำเนินงานตามระเบียบ ข้อบังคับ

2.3.2 การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนและ การติดต่อสื่อสารที่ดี มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก โดยรวมอยู่ในระดับ ค่อนข้างสูง และการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก ด้านการให้ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ ด้านการมีมนุษย

สัมพันธ์ที่ดี และด้านการประเมินผลของการทำงานเป็นทีม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการใช้หลัก  
 ธรรมชาติวิทยาเพื่อการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก โดยรวม  
 อยู่ในระดับกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ การได้รับทราบนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ที่ชัดเจนในการ  
 ดำเนินงานในสถานศึกษาจะทำให้บุคลากรสามารถดำเนินงานได้อย่างถูกต้อง โดยวัตถุประสงค์ที่  
 กำหนดนั้นเกิดจากการร่วมกันแสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล และมีการติดตามผลการดำเนินงาน  
 อย่างสม่ำเสมอในการประชุมประจำเดือน ทำให้ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการดำเนินงาน อัน  
 จะก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน

จากการอภิปรายผลการวิจัยที่ได้กล่าวมาในข้างต้นจะเห็นได้ว่าผลการวิจัย  
 ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหาร โดยใช้หลักธรรมชาติวิทยาของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงาน  
 เป็นทีมของครู สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก นั้นมีความสัมพันธ์ทางบวก ซึ่งสอดคล้องกับ  
 แนวคิดของ รุ่ง แก้วแดง (2546, น. 30) ที่กล่าวว่า การใช้หลักธรรมชาติวิทยาในการบริหารสถานศึกษา  
 ขึ้นพื้นฐาน เป็นหลักการที่ทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งและสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีได้ ซึ่งขึ้นอยู่กับ  
 ศักยภาพ ความพร้อมของสถานศึกษา และบริบทของสถานศึกษา อีกทั้งสถานศึกษาเป็นหน่วยงาน  
 ของรัฐ มีหน้าที่ในการบริหารจัดการศึกษาและให้บริการการศึกษาแก่ประชาชนจึงมีความจำเป็นที่  
 จะต้องนำหลักธรรมชาติวิทยามาบูรณาการ ในการบริหารจัดการศึกษา เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็ง  
 ให้แก่โรงเรียน ดังนั้นการที่ผู้บริหารสถานศึกษา ดำเนินงานโดยใช้หลักนิเวศนิยม หลักคุณธรรม  
 หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า โดยการกำหนด  
 วัตถุประสงค์และเป้าหมายในการดำเนินงานที่ชัดเจน โดยทุกคนในสถานศึกษามีเป้าหมายไปใน  
 ทิศทางเดียวกัน มีการติดต่อสื่อสารและระบบสารสนเทศที่ดีที่สามารถตรวจสอบได้ มีการวางแผน  
 แผนการทำงานร่วมกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดการยอมรับและเกิดความสัมพันธ์ที่ดีในการดำเนินงานของ  
 สถานศึกษา เมื่อทีมงานมีความเข้มแข็ง การดำเนินงานของสถานศึกษาก็จะประสบความสำเร็จตาม  
 เป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับ พนิดา รัตนไพโรจน์ (2542, น. 27) ที่ระบุว่า การทำงานเป็นทีมเป็นแนว  
 ทางการปฏิบัติที่ได้รับความสนใจนำมาใช้อย่างแพร่หลาย ทั้งในองค์กรภาครัฐและเอกชน เนื่องจาก  
 งานส่วนใหญ่ในองค์กรไม่สามารถสำเร็จได้ด้วยบุคคลเพียงคนเดียว ต้องอาศัยความร่วมมือและการ  
 มีสัมพันธ์ที่ดีของผู้ปฏิบัติงานในทีม

ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับการศึกษาของสมิท (Smith, 1974, อ้างถึงในภาวิณี ชินคำ,  
 2548, น. 52) ที่ได้วิจัยพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและด้อยประสิทธิภาพของครูใหญ่  
 ผลการวิจัย พบว่า พฤติกรรมของครูใหญ่ที่ทำให้งานเกิดประสิทธิภาพนั้น เกิดจากกระบวนการ  
 ทำงานที่สามารถ เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ 1) การสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้บริหาร  
 ระดับสูงกับคณะครูในโรงเรียน 2) การวางแผนและร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับคณะครูในโรงเรียน 3)

การสร้างความเข้าใจและการติดต่อที่มีระหว่างบ้านกับ โรงเรียน 4) การกระตุ้นให้ครูมีการพัฒนาทั้งด้านอาชีพและด้านส่วนตัว 5) การทำให้เกิดความมั่นคงและเชื่อมั่นตนเองขึ้นในบรรยากาศของโรงเรียน 6) การอุปการคุณ 7) การร่วมมือในกิจกรรมที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลให้ความถูกต้องและยุติธรรม 8) การพัฒนาตนเองในด้านวิชาการ 9) การมีความสามัคคีและร่วมมือกับครูส่งเสริมโรงเรียนของตน 10) การทำงานตามโครงการพัฒนาต่างๆ ของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง 11) การทำงานอย่างมีสัมพันธภาพอันดียิ่งกัชุมชน 12) การเป็นผู้นำทางวิชาการ 13) การแสดงความสามารถในทางการเสนอแนะการบริหารโรงเรียนให้ประจักษ์ 14) การทำให้นักเรียนมีพฤติกรรมที่ดีและมีวินัย 15) การมีความสัมพันธ์อย่างดีกับนักเรียน

### 3. ข้อเสนอแนะ

#### 3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

3.1.1 ด้านการบริหาร โดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำหลักการธรรมาภิบาลมาสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา โดยเฉพาะด้านความโปร่งใส โดยการที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษาได้เข้าถึงข้อมูลข่าวสารต่างๆ ได้อย่างสะดวก และมีส่วนร่วมในการตรวจสอบความถูกต้อง เช่น การสรรหาและการแต่งตั้งคณะทำงานโดยให้บุคลากรในสถานศึกษาได้เข้ามาเป็นคณะทำงานในฝ่ายงานต่างๆ ตามความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ มีการสร้างความเข้าใจร่วมกันในการดำเนินงาน ด้วยการประชุมเพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสารในการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ และทันเหตุการณ์ ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินผลการดำเนินงานการจัดการศึกษา และมีการรายงานผลการดำเนินงานให้บุคลากรทราบเมื่อดำเนินงานเสร็จสิ้น เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง และนำข้อมูลที่ได้รับมาปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานต่อไป อันจะช่วยให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกันในการดำเนินงานของสถานศึกษา

3.1.2 ด้านการทำงานเป็นทีมของครู ผู้บริหารสถานศึกษาและครู ควรร่วมกันกำหนดเกณฑ์การประเมินคุณภาพ ความก้าวหน้า และความสำเร็จของงานจากการดำเนินงานของทีมงานแต่ละฝ่ายและผลการดำเนินการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ซึ่งจะทำให้ระบบการดำเนินงานมีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ร่วมกัน ทั้งยังเป็นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคลในสถานศึกษา สร้างความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน จนได้ทีมงานที่มีคุณภาพสามารถบริหารจัดการสถานศึกษาให้เจริญก้าวหน้าต่อไป

3.1.3 ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก ผู้บริหารควรมีแนวทางในการพัฒนากระบวนการดำเนินงาน โดยยึดหลักความไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยการปรับปรุงกลไกการบริหารงาน ด้วยการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศที่ชัดเจน เข้าถึงได้ง่าย มีการติดต่อสื่อสาร เผยแพร่ข้อมูลการดำเนินงานกับผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการดำเนินงาน และสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมเพื่อให้บุคลากรเกิดความเข้าใจและยอมรับปัจจัยของการทำงานเป็นทีม คือ ความกระจ่างชัดในวัตถุประสงค์ สมาชิกทุกคนของทีมจะต้องมีความเข้าใจในเป้าหมายอย่างเด่นชัด และเต็มใจที่จะผูกพัน เพื่อให้เกิดความสำเร็จในเป้าหมายที่ตั้งไว้ และรักษาความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มที่ดี ซึ่งนอกเหนือจากความสัมพันธ์อันดีระหว่างกลุ่มแล้ว จะต้องให้กลุ่มอื่นเข้าใจและยอมรับ ตลอดจนยื่นมือเข้าช่วยเหลือเมื่อจำเป็น ด้วยความเข้าใจและปราศจากการแข่งขัน เพื่อกระตุ้นให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงานเป็นทีม มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน ก่อให้เกิดความสุขในการดำเนินงานร่วมกัน เกิดร่วมมือร่วมใจในการดำเนินงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายของทีม มองเห็นว่าเป้าหมายของตนเองคือเป้าหมายของทีมและเป้าหมายของทีมคือเป้าหมายของสถานศึกษา

## 3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัย พบว่าครูมีความคิดเห็นต่อหลักความโปร่งใสของผู้บริหารน้อยที่สุด ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไปควรมีการศึกษาถึงแนวทางในการสร้างความโปร่งใสในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร

3.2.2 ในการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ในการวิจัยครั้งต่อไปควรมีการทำวิจัยในรูปแบบผสมผสาน คือ มีการศึกษาข้อมูลในเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ ในด้านจุดแข็งจุดอ่อนของการบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาล และการทำงานเป็นทีมของครู

3.2.3 ในการวิจัยครั้งต่อไปควรมีศึกษาปัจจัยของผู้บริหารที่ใช้กระบวนการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลว่าส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูอย่างไร



บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัย

สกลนครราชภัฏ



## บรรณานุกรม

- กรกนก บุญชูจรัส. (2552). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในเขตพื้นที่  
รับผิดชอบของศูนย์การศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี. (วิทยานิพนธ์ปริญญา  
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.
- กรมวิชาการ. (2543). แนวทางการพัฒนาครูแกนนำเพื่อเป็นครูต้นแบบปฏิรูปการเรียนรู้และเกณฑ์  
คุณลักษณะของครูแกนนำเพื่อพัฒนาเป็นครูต้นแบบ. กรุงเทพฯ: กรมศาสนา.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม  
(ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545. กรุงเทพฯ: กุรุสภา.
- \_\_\_\_\_. (2546). คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล. กรุงเทพฯ: องค์การ  
รับส่งสินค้าและครุภัณฑ์ (ร.ส.พ.).
- กาญจนา มังคละศิริ. (2552). องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของ  
โรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองนครพนม. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต  
ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยนครพนม, นครพนม.
- เกษม วัฒนชัย. (2546). ธรรมเนียมปฏิบัติกับบทบาทคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ:  
สำนักนโยบายและแผนการศึกษา.
- เกียรติยศ เอี่ยมคงเอก. (2546). การบริหารโรงเรียนตามหลักธรรมเนียมปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา  
ในตรรศนระดับกลาง โรงเรียนโพธิ์นิมิตรวิทยาคม จังหวัดนนทบุรี. (วิทยานิพนธ์  
ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). สถาบันราชภัฏพระนคร, กรุงเทพฯ.
- คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2553). การบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมเนียมปฏิบัติ (Good  
Governance), สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, สำนักงานคณะกรรมการ  
การศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จำลอง นักฟ้อน. (2556). การกำกับติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาของสถานศึกษา. ใน  
ประมวลสาระชุดวิชาการพัฒนาทักษะและประสบการณ์วิชาชีพสำหรับผู้นำทาง  
การศึกษา. หน่วยที่ 13. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชา  
ศึกษาศาสตร์.
- ชัยพจน์ รักราม. (2556). มนุษย์สัมพันธ์และการพัฒนาทีมงาน. ใน ประมวลสาระชุดวิชาการพัฒนา  
ทักษะและประสบการณ์วิชาชีพสำหรับผู้นำทางการศึกษา. หน่วยที่ 4. นนทบุรี:  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาศึกษาศาสตร์.

- ชาถนี เหมือนโพธิ์. (2554). การบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษา สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศิลปกร, กรุงเทพฯ.
- ชาญชัย พิงขุนทด. (2552). ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในสถานศึกษากับความพึงพอใจที่มีต่อการบริหารงานสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมาเขต 1-7. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, นครราชสีมา.
- ไชยวัฒน์ คำชู และคณะ. (2545). ธรรมาภิบาล การบริหาร การปกครองที่โปร่งใสด้วยจริยธรรม. กรุงเทพฯ: น้ำฝน.
- ช่อฉัตร บุญเฉลิม (2552). พฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยองเขต 1. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์, ระยอง.
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์. (2543). การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- ทัศนยา เขมมณี. (2537). กลุ่มสัมพันธ์เพื่อการทำงานเป็นทีมและการจัดการเรียนการสอน. กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธีระ รุญเจริญ. (2546). การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- \_\_\_\_\_. (2550). ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ: แอล. ที. เพรส.
- นรินทร์ชัย พัฒนพงศา. (2547). การมีส่วนร่วม หลักพื้นฐาน เทคนิค และกรณีตัวอย่าง. เชียงใหม่: สิริลักษณ์การพิมพ์.
- นิรันดร์ จงวุฒิเวศย์. (2550). แนวคิดแนวทางการพัฒนาชุมชน. กรุงเทพฯ: กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย.
- บุษบง ชัยเจริญวัฒน์. (2546). รายงานการวิจัยตัดชีวิตธรรมาภิบาล. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). การวิจัยเบื้องต้น. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บงอร จันกรม. (2552). การบริหารโรงเรียนโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทพรปราการเขต 1. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, กรุงเทพฯ.

- ปวีณา พุ่มพวง. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบธรรมาภิบาลกับประสิทธิผลของสถานศึกษา* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1. (งานนิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- ปัญญา ฉายะจินดาวงศ์ และรัชณี กูตระกูล. (2549). *ธรรมาภิบาล (Good Governance) กับสังคมไทย*. กรุงเทพฯ: บพิธการพิมพ์.
- พินดา รัตนไพโรจน์. (2542). *ผลของการใช้โปรแกรมเสริมสร้างพลังอำนาจต่อการรับรู้ผลที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและเจตคติต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกทีมการพยาบาล*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์, กรุงเทพฯ.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2544). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- พินทอง ทองภู. (2556). *การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนการกุศล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- พัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.). (2546). *เงื่อนไขการปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- ภาวิณี ชินคำ. (2548). *รูปแบบการบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษา นครสวรรค์ เขต 1*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, นครสวรรค์.
- มธุรดา ศรีจันทร์. (2554). *การบริหารแบบมีส่วนร่วม*. สืบค้นจาก [www.http://gotoknow.org/blog/mathu/33443](http://gotoknow.org/blog/mathu/33443).
- มณีรัตน์ ภิญาโณภาพสกุล. (2549). *การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยใช้หลักธรรมาภิบาล ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, กรุงเทพฯ.
- แมนสรวง แซ่ซิ้ม (2557). *บทความ เรื่องหลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถานศึกษา*. สืบค้นจาก <https://mansuang1978.wordpress.com>
- ราชบัณฑิตสถาน. (2530). *พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตสถาน พ.ศ. 2522*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: อักษรเจริญทัศน์.

- รุ่ง แก้วแดง. (2546). โรงเรียนนิติบุคคล. กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.
- ลิขิต ชีรเวคิน. (2548). การเมืองการปกครองของไทย ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม. (พิมพ์ครั้งที่ 7).  
กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ลักขณา กำแพงแก้ว. (2556). การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของบุคลากร  
ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร.  
(วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).  
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, นครปฐม.
- วรพัฒน์ วงศ์ปิติ. (2541). Team-Work. *บิซิเนส คอมพิวเตอร์ แมกะซีน (Business computer magazine)*, 10(113), 58-60.
- วรุณยุพา วิโนทพรธ. (2546). ศึกษาการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสุราษฎร์ธานี. (วิทยานิพนธ์ปริญญา  
การศึกษามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยทักษิณ, สงขลา.
- วิวน ตะนะ. (2553). การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารโรงเรียนในอำเภอเชียงของ จังหวัด  
เชียงราย. (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- ศรีพัชรา สิทธิกำจร แก้วพิจิตร. (2551). การใช้หลักธรรมาภิบาลในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน.  
(วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศิลปกร,  
กรุงเทพฯ.
- ศิณีย์ สังข์ศรี. (2544). การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ. *วารสารพัฒนาชุมชน*, 40(4), 32-36.
- ศิลปพร ศรีจันเพชร. (2553). หลักการพื้นฐานของธรรมาภิบาล. *วารสารบริหารธุรกิจ*, 33(125),  
1-3.
- สยาม ปิยะนราธร. (2542). การพัฒนาทีมงาน. *วารสารการศึกษาเอกชน*, 9(89), 33-37.
- สมคิด มawang. (2554). การศึกษาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน  
ตามความคิดเห็นของครูสังกัดโรงเรียนเทศบาล ในจังหวัดระยอง จันทบุรีและตราด.  
(วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).  
มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี
- สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์. (2549). สมรรถนะครูและผู้บริหารการศึกษา: การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็น  
ฐาน (School-Based Management: SBM). *วารสารการศึกษาไทย* (17), 10-21.

- สามารถ อภิสันต์ (2553). การพัฒนาแนวทางการบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร  
สถานศึกษา ช่วงชั้นที่ 1 และ 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา  
เขต 2 (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).  
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, พระนครศรีอยุธยา.
- สุภัทรา เอื้อวงศ์. (2557). การประกันคุณภาพการศึกษา ในประมวลสาระชุดวิชา นโยบาย การ  
วางแผนและการพัฒนาคุณภาพการศึกษา หน่วยที่ 10 สาขาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สุทัสนา สุทธิกุลสมบัติ. (2550). ธรรมาภิบาล (Good Governance) คืออะไร. กรุงเทพมหานคร :  
กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม
- สุดจิต นิมิตกุล. (2543). กระทบมหาดไทยกับการบริหารจัดการที่ดี: การปกครองที่ดี (Good  
Governance). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์พิชการพิมพ์.
- สุทธีวรรณ ตันติธรรมาธิราช. (2555). แนวคิดร่วมสมัยทางการบริหาร. ในประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎี  
และแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา. หน่วยที่ 10. นนทบุรี:  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาศึกษาศาสตร์.
- สันถวันท์ พยาเลี้ยง. (2552). การบริหารโรงเรียนตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนประถมศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทมเขต 1 (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหา  
บัณฑิต) มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, สมุทรปราการ
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2546). การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี. กรุงเทพฯ:  
ภาพพิมพ์
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). คู่มือการประเมินสมรรถนะครู  
(ฉบับปรับปรุง). กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักงานกฤษฎมนตรี. (2554). พระราชบัญญัติการศึกษา  
แห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545. กรุงเทพฯ:  
พริกหวานกราฟฟิค.
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). (2555). คู่มือการ  
ประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสาม (2554-2558) ระดับอุดมศึกษา ฉบับสถานศึกษา.  
แก้ไขเพิ่มเติม พฤศจิกายน 2554. กรุงเทพฯ: สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมิน  
คุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน).
- สำนักงานกฤษฎมนตรี. (2542). ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบการบริหารกิจการ  
บ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542. กรุงเทพฯ: สำนักงานกฤษฎมนตรี.



- หทัยกานต์ หอระสิทธิ์. (2557). *บรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต "ไม่" ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- อริศรา ขาวพล. (2552). *การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทพรปราการเขต 1.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต "ไม่" ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, กรุงเทพฯ.
- อุษณีย์ โพธิ์สุข. (2543). *การปฏิรูปการเรียนรู้ผู้เรียนสำคัญที่สุด.* กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาคุณภาพวิชาการ.
- อำนาจ แสงสว่าง. (2536). *จิตวิทยาอุตสาหกรรม (Industrial Psychology).* กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- Ahmad, J., & Basri, M. (2015). Implement of Good Governance in Education Service in GowaRegency South Surawesi Province : International Journal of Academic Research. 7 (1) : 150-154.
- Guillemette D.G.(1992). *Effective School Managment.* London : Harper & Row.
- Hall, D., & Robert, W. (1999). *The use of Dual Planning Periods by a Middle School Team (Educational Reform, Teacher Teams, Scheduling).* Dissertation Abstracts International, 59 (09),3303-A.
- Katzenbach,J.R. (1997). *The myth of the top management team. (Performance issue in work group).* Nd.
- Trimble,S & Miller ,J.W (1996). *Creation, invigoration and sustaining effective teams.* (Personalizing the high school : the most important reform).





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สืบช่วยธรรมมาภิบาล



**ภาคผนวก ก**

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. ชื่อ นายวีระ เขียวอรุณ  
 สถานที่ทำงาน กองการศึกษา เทศบาลเมืองตาก อำเภอเมือง จังหวัดตาก  
 วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต เอกบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร  
 ประสบการณ์หรือความชำนาญ ผู้อำนวยการกองการศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองตาก
2. ชื่อ นางสาวประนอม แก้วมา  
 สถานที่ทำงาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ตาก เขต 2  
 วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต เอกบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
 ประสบการณ์หรือความชำนาญ ศึกษานิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
 ตากเขต ๒
3. ชื่อ นางนิรมล แก้วอยู่  
 สถานที่ทำงาน โรงเรียนเทศบาล ๑ กิตติขจร อำเภอเมือง จังหวัดตาก  
 วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต เอกบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร  
 ประสบการณ์หรือความชำนาญ ครู คศ.๓ ตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายงานวิชาการ
4. ชื่อ นางสาวจำเนียร ชูช่วย  
 สถานที่ทำงาน โรงเรียนชาภังกราววิทยา (อินทร์-ชุ่ม ดีสารอุปถัมภ์) อำเภอเมือง  
 จังหวัดกำแพงเพชร  
 วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต การวัดและประเมินผลเอกการประเมินการศึกษา  
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
 ประสบการณ์หรือความชำนาญ ครู คศ ๒ ตำแหน่งหัวหน้างานวัดผลประเมินผล
5. ชื่อ นางระพีพรรณ กงมีผล  
 สถานที่ทำงาน โรงเรียนเทศบาล ๑ กิตติขจร อำเภอเมือง จังหวัดตาก  
 วุฒิการศึกษา ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต หลักสูตรและการสอนภาษาไทย  
 ประสบการณ์หรือความชำนาญ ครู คศ.๒ ตำแหน่งหัวหน้าสาระการเรียนรู้ภาษาไทย



**ภาคผนวก ข**

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

### การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ตารางวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อแบบสอบถาม  
เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา  
กับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก  
แบบสอบถามเกี่ยวกับการใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา

ข้อที่	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
1. ผู้บริหารของท่านกำหนดกฎระเบียบข้อบังคับ ในการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ทันต่อสถานการณ์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2. การวางกฎระเบียบ ข้อบังคับของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นที่ยอมรับของบุคลากรในสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้อง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3. ผู้บริหารของท่านปฏิบัติตามข้อบังคับที่กำหนด โดยไม่เลือกปฏิบัติ และเป็นธรรมกับบุคลากรในสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4. ผู้บริหารของท่านปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับของสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5. ผู้บริหารของท่านมีการแนะนำแนวทางปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับให้กับบุคลากรในสถานศึกษาให้มีความเข้าใจตรงกัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6. ผู้บริหารของท่านยึดหลักคุณธรรมในการบริหารจัดการสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
7. ผู้บริหารของท่านประพฤติตนดีงามตามหลักศีลธรรม	+1	0	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้

ข้อที่	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
8. ผู้บริหารของท่านจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อสร้างจิตสำนึก ด้านคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณในวิชาชีพให้กับบุคลากรในสถานศึกษา	0	+1	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
9. ผู้บริหารของท่านมีความซื่อสัตย์ เสียสละ อดทนและมีระเบียบวินัยในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
10. ผู้บริหารของท่านประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
11. ผู้บริหารของท่านมีการบริหารจัดการศึกษาโดยยึดหลักการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยมีการปรับปรุงกลไกการทำงานให้มีความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
12. ผู้บริหารของท่านมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของสถานศึกษาอย่างตรงไปตรงมา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
13. ผู้บริหารของท่านมีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและผลการดำเนินงานของสถานศึกษาต่อสาธารณชน	0	+1	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
14. ผู้บริหารของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษาได้เข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้อย่างสะดวกในการตรวจสอบความถูกต้อง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
15. ผู้บริหารของท่านมีการบริหารจัดการศึกษาเป็นที่ยอมรับของสังคม ในด้านความชัดเจน ความโปร่งใสและตรวจสอบได้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้



ข้อที่	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
16. ผู้บริหารของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษา ได้เสนอความคิดเห็นและมีส่วนร่วมตัดสินใจในการบริหารจัดการการศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
17. ผู้บริหารของท่านมีการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากร ในการวางแผนการบริหารจัดการการศึกษา	+1	+1	0	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
18. ผู้บริหารของท่านมีการประสานความร่วมมือระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
19. ผู้บริหารของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนการพัฒนาสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
20. ผู้บริหารของท่านให้คำแนะนำคำปรึกษา ร่วมกันในการวางแผนการปฏิบัติงาน	+1	0	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
21. ผู้บริหารของท่านตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบที่มีต่อการบริหารจัดการการศึกษา	0	+1	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
22. ผู้บริหารของท่านมีความรับผิดชอบต่อความผิดพลาดจากการปฏิบัติงานอันเกิดจากผู้ใต้บังคับบัญชาและตนเอง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
23. ผู้บริหารของท่านมีความพร้อมและกระตือรือร้นที่จะปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	0	+1	4	0.8	ใช้ได้

ข้อที่	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
24. ผู้บริหารของท่านมีความใส่ใจในปัญหาของผู้เรียนและบุคลากรในสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
25. ผู้บริหารของท่านเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างของบุคลากรในสถานศึกษาด้วยเหตุและผล	+1	+1	0	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
26. ผู้บริหารของท่านใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์อย่างยั่งยืนในการบริหารจัดการสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
27. ผู้บริหารของท่านส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากร สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
28. ผู้บริหารของท่านพัฒนาระบบงานภายในสถานศึกษาให้มีความคล่องตัวเพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	0	+1	4	0.8	ใช้ได้
29. ผู้บริหารของท่านตระหนักและเห็นความสำคัญของการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
30. ผู้บริหารของท่านบริหารจัดการสถานศึกษาโดยคำนึงถึงความคุ้มค่าและประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

## แบบสอบถามเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของครู

ข้อที่	คะแนนความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
1. ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2. ท่านมีโอกาสได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3. ท่านได้รับการชี้แจงแนวทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	0	+1	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
4. ท่านยอมรับและปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5. ท่านทราบถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการปฏิบัติงานโดยทั่วกัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6. ท่านได้รับทราบข้อมูลอย่างเปิดเผยชัดเจน ถูกต้องและครบถ้วน	0	+1	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
7. ท่านได้รับข้อมูลข่าวสารจากสถานศึกษาที่มีความทันต่อสถานการณ์และเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน	0	+1	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
8. ท่านมีโอกาสสอบถามข้อสงสัยในการปฏิบัติ ในที่ประชุมและตามโอกาสที่เหมาะสม	0	+1	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
9. ท่านรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีมด้วยเหตุผล	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
10. ท่านมีการตรวจสอบความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างสมาชิกในทีม เพื่อให้คำแนะนำ ปรีกษา	0	+1	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้

ข้อที่	คะแนนความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
11. ท่านให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
12. ท่านให้ความร่วมมือในการแก้ไขปัญหา ปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
13. ท่านรู้สึกถึงบรรยากาศความเป็นมิตรต่อกันในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
14. ท่านใช้ความเป็นเหตุเป็นผลในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
15. ท่านให้ความสำคัญกับการรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน เพื่อนำไปเป็นข้อมูลในการพัฒนาและแก้ไขปัญหาของสถานศึกษาร่วมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
16. ท่านมีความจริงใจ ประารถนาดีต่อกัน และช่วยเหลือเกื้อกูลกันในการปฏิบัติงาน	0	+1	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
17. ท่านปฏิบัติงานร่วมกับสมาชิกในสถานศึกษาอย่างมีความสุข	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
18. ท่านให้ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
19. ท่านปฏิบัติงานโดยมุ่งเน้นให้เกิดการประสานความร่วมมือระหว่างสมาชิกในสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ข้อที่	คะแนนความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
20. ท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิก ในสถานศึกษา ทำให้การปฏิบัติงาน บรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมี ประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
21. ท่านและสมาชิกในสถานศึกษามีการ ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของตนเอง และทีมงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
22. ท่านมีการนำเสนอผลการตรวจสอบ ทบทวนงาน ให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบ ทั้งจุดเด่น จุดด้อยในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
23. ท่านมีการนำผลการประเมินมา พัฒนา ปรับปรุงการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
24. ท่านมีการกำหนดคุณภาพของงาน และเกณฑ์ในการประเมินความก้าวหน้า และความสำเร็จของการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
25. ท่านมีการกำหนดแผนการ ตรวจสอบทบทวนผลงาน และปฏิบัติ ตามแผนอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้



ภาคผนวก ค

ค่าความเที่ยงของแบบสอบถาม



### ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงแบบอัลฟา (Alpha-reliability Coefficient)

#### Case processing Summary

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

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

### ด้านการใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Item
.977	30

### ด้านการทำงานเป็นทีมของครู

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Item
.909	25



**ภาคผนวก ง**  
**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**

### แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา กับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก

.....

#### คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา กับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก” ซึ่งผู้วิจัยใคร่ขอความอนุเคราะห์จากผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก ตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อตามความเป็นจริง โดยข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้ ผู้วิจัยขอรับรองว่าจะเก็บเป็นความลับ โดยจะนำเสนอข้อมูลในภาพรวมจะไม่เจาะจงบุคคล หรือกลุ่มบุคคลใดโดยเฉพาะและไม่มีผลกระทบต่อปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม และจะนำไปใช้ประโยชน์ในการวิจัยเท่านั้น

2. แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สอบถามระดับการใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 3 สอบถามระดับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก การวิจัยครั้งนี้จะสำเร็จลงมิได้ หากไม่ได้รับความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามจากท่าน จึงขอขอบพระคุณในความร่วมมือมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ผู้ดำเนินการวิจัย

นางสาวตามพรรณ บุตรปะสะ

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช

**ตอนที่ 1 :** สอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย  ลงใน  ของแต่ละข้อที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. วุฒิการศึกษา

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

สูงกว่าปริญญาโท ขึ้นไป

3. ประสบการณ์ทำงาน

ต่ำกว่า 10 ปี

10 – 20 ปี

20 ปี ขึ้นไป



**ตอนที่ 2** สอบถามระดับการใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา แบบสอบถามส่วนนี้เป็นแบบสอบถามเพื่อต้องการทราบระดับการใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นที่แท้จริงของท่าน

**คำชี้แจง** โปรดอ่านและพิจารณาข้อความอย่างละเอียดทีละข้อ แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความรู้สึก/ทัศนคติของท่านมากที่สุด ตามระดับความคิดเห็น 5 ระดับ ตามเกณฑ์ดังนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยในระดับ มากที่สุด
- 4 หมายถึง เห็นด้วยในระดับ มาก
- 3 หมายถึง เห็นด้วยในระดับ ปานกลาง
- 2 หมายถึง เห็นด้วยในระดับ น้อย
- 1 หมายถึง เห็นด้วยในระดับ น้อยที่สุด

ข้อที่	การใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหาร ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>หลักนิติธรรม</b>						
1	ผู้บริหารของท่านกำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับ ในการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ทันต่อสถานการณ์					
2	การวางกฎระเบียบ ข้อบังคับของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้อง					
3	ผู้บริหารของท่านปฏิบัติตามข้อบังคับที่กำหนดโดยไม่เลือกปฏิบัติและเป็นธรรมกับบุคลากรในสถานศึกษา					
4	ผู้บริหารของท่านปฏิบัติตามที่ได้กฎระเบียบ ข้อบังคับของสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ					
5	ผู้บริหารของท่านมีการแนะนำแนวทางปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับให้กับบุคลากรในสถานศึกษาให้มีความเข้าใจตรงกัน					

ข้อที่	การใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหาร ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>หลักคุณธรรม</b>						
6	ผู้บริหารของท่านยึดหลักคุณธรรมในการบริหารจัดการ สถานศึกษา					
7	ผู้บริหารของท่านประพฤติคนดีงาม ตามหลักศีลธรรม					
8	ผู้บริหารของท่านจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อสร้าง จิตสำนึก ด้านคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณใน วิชาชีพให้กับบุคลากรในสถานศึกษา					
9	ผู้บริหารของท่านมีความซื่อสัตย์ เสียสละ อดทนและมี ระเบียบวินัยในการปฏิบัติงาน					
10	ผู้บริหารของท่านประพฤติคนเป็นแบบอย่างที่ดีในการ ปฏิบัติงาน					
<b>หลักความโปร่งใส</b>						
11	ผู้บริหารของท่านมีการบริหารจัดการศึกษาโดยยึด หลักการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยมีการ ปรับปรุงกลไกการทำงานให้มีความโปร่งใสสามารถ ตรวจสอบได้					
12	ผู้บริหารของท่านมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของ สถานศึกษาอย่างตรงไปตรงมา					
13	ผู้บริหารของท่านมีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและผล การดำเนินงานของสถานศึกษาต่อสาธารณชน					
14	ผู้บริหารของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษา ได้เข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้อย่างสะดวกในการ ตรวจสอบความถูกต้อง					
15	ผู้บริหารของท่านมีการบริหารจัดการศึกษาเป็นที่ ยอมรับของสังคม ในด้านความชัดเจน ความโปร่งใส และตรวจสอบได้					



ข้อที่	การใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหาร ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>หลักความมีส่วนร่วม</b>						
16	ผู้บริหารของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษา ได้เสนอความคิดเห็นและมีส่วนร่วมตัดสินใจในการ บริหารจัดการการศึกษา					
17	ผู้บริหารของท่านมีการสำรวจความคิดเห็นของ บุคลากร ในการวางแผนการบริหารจัดการศึกษา					
18	ผู้บริหารของท่านมีการประสานความร่วมมือระหว่าง บุคลากรภายในสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อ ความสำเร็จตามเป้าหมายของสถานศึกษา					
19	ผู้บริหารของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมใน การวางแผนการพัฒนาสถานศึกษา					
20	ผู้บริหารของท่านให้คำแนะนำ คำปรึกษา ร่วมกัน ใน การวางแผนการปฏิบัติงาน					
<b>หลักความรับผิดชอบ</b>						
21	ผู้บริหารของท่านตระหนักในหน้าที่ ความรับผิดชอบที่ มีต่อการบริหารจัดการศึกษา					
22	ผู้บริหารของท่านมีความรับผิดชอบต่อความผิดพลาด จากการปฏิบัติงานอันเกิดจากผู้ใต้บังคับบัญชาและ ตนเอง					
23	ผู้บริหารของท่านมีความพร้อมและกระตือรือร้นที่จะ ปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน					
24	ผู้บริหารของท่านมีความใส่ใจในปัญหาของผู้เรียนและ บุคลากรในสถานศึกษา					
25	ผู้บริหารของท่านเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างของ บุคลากรในสถานศึกษาด้วยเหตุและผล					

ข้อที่	การใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหาร ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
หลักความคุ้มค่า						
26	ผู้บริหารของท่านใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ อย่างยั่งยืนในการบริหารจัดการสถานศึกษา					
27	ผู้บริหารของท่านส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากร สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆมาใช้ในการปฏิบัติงาน					
28	ผู้บริหารของท่านพัฒนาระบบงานภายในสถานศึกษา ให้มีความคล่องตัว เพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน					
29	ผู้บริหารของท่านตระหนักและเห็นความสำคัญของการ อนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติ					
30	ผู้บริหารของท่านบริหารจัดการสถานศึกษาโดย คำนึงถึงความคุ้มค่าและประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ					



**ตอนที่ 3** สอบถามระดับพฤติกรรม/ความคิดเห็น/ความรู้สึกเกี่ยวกับระดับการทำงานเป็นทีมของครู  
ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก

**คำชี้แจง** โปรดอ่านและพิจารณาข้อความอย่างละเอียดทีละข้อ แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความรู้สึก/ทัศนคติของท่านมากที่สุด ตามระดับความคิดเห็น 5 ระดับ ตามเกณฑ์ดังนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยในระดับ มากที่สุด
- 4 หมายถึง เห็นด้วยในระดับ มาก
- 3 หมายถึง เห็นด้วยในระดับ ปานกลาง
- 2 หมายถึง เห็นด้วยในระดับ น้อย
- 1 หมายถึง เห็นด้วยในระดับ น้อยที่สุด

ข้อที่	การทำงานเป็นทีมของครู	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน</b>						
1	ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสถานศึกษา					
2	ท่านมีโอกาสดำเนินการเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงาน					
3	ท่านได้รับการชี้แจงแนวทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน					
4	ท่านยอมรับและปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ของสถานศึกษา					
5	ท่านทราบถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการปฏิบัติงานโดยทั่วกัน					
<b>การติดต่อสื่อสารที่ดี</b>						
6	ท่านได้รับทราบข้อมูลอย่างเปิดเผย ชัดเจน ถูกต้องและครบถ้วน					
7	ท่านได้รับข้อมูลข่าวสารจากสถานศึกษาที่มีความทันต่อสถานการณ์และเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน					
8	ท่านมีโอกาสสอบถามข้อสงสัยในการปฏิบัติ ในที่ประชุมและตามโอกาสที่เหมาะสม					

ข้อที่	การทำงานเป็นทีมของครู	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
9	ท่านรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีมด้วยเหตุผล					
10	ท่านมีการตรวจสอบความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างสมาชิกในทีม เพื่อให้คำแนะนำ ปรีกษา					
<b>การให้ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์</b>						
11	ท่านให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ					
12	ท่านให้ความร่วมมือในการแก้ไขปัญหา ปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ					
13	ท่านรู้สึกถึงบรรยากาศความเป็นมิตรต่อกันในการปฏิบัติงาน					
14	ท่านใช้ความเป็นเหตุเป็นผลในการปฏิบัติงาน					
15	ท่านให้ความสำคัญกับการรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน เพื่อนำไปเป็นข้อมูลในการพัฒนาและแก้ไขปัญหาของสถานศึกษาร่วมกัน					
<b>การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี</b>						
16	ท่านมีความจริงใจ ประรณาคีต่อกัน และช่วยเหลือเกื้อกูลกันในการปฏิบัติงาน					
17	ท่านปฏิบัติงานร่วมกับสมาชิกในสถานศึกษาอย่างมีความสุข					
18	ท่านให้ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย					
19	ท่านปฏิบัติงานโดยมุ่งเน้นให้เกิดการประสานความร่วมมือระหว่างสมาชิกในสถานศึกษา					
20	ท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกในสถานศึกษา ทำให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ					

ข้อที่	การทำงานเป็นทีมของครู	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
การประเมินผลของการทำงานเป็นทีม						
21	ท่านมีการกำหนดแผนการตรวจสอบทบทวนผลงาน และปฏิบัติตามแผนอย่างสม่ำเสมอ					
22	ท่านมีการกำหนดคุณภาพของงานและเกณฑ์ในการ ประเมินความก้าวหน้า และความสำเร็จของการ ปฏิบัติงาน					
23	ท่านและสมาชิกในสถานศึกษามีการตรวจสอบผลการ ปฏิบัติงานของตนเองและทีมงาน					
24	ท่านมีการนำเสนอผลการตรวจสอบ ทบทวนงาน ให้ ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบทั้งจุดเด่น จุดด้อยในการ ปฏิบัติงาน					
25	ท่านมีการนำผลการประเมินมาพัฒนา ปรับปรุงการ ปฏิบัติงาน					





ภาคผนวก จ

คำสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน



## Correlations

		Correlations						
		TotalGG1	TotalGG2	TotalGG3	TotalGG4	TotalGG5	TotalGG6	TotalGG
TotalGG1	Pearson Correlation	1	.823**	.711**	.494*	.575**	.564**	.821**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	138	138	138	138	138	138	138
TotalGG2	Pearson Correlation	.823**	1	.788**	.540**	.610**	.562**	.856**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	138	138	138	138	138	138	138
TotalGG3	Pearson Correlation	.711**	.788**	1	.654**	.641**	.584**	.872**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	138	138	138	138	138	138	138
TotalGG4	Pearson Correlation	.494**	.540**	.654**	1	.710**	.724**	.814**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	138	138	138	138	138	138	138
TotalGG5	Pearson Correlation	.575**	.610**	.641**	.710**	1	.823**	.859**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	138	138	138	138	138	138	138
TotalGG6	Pearson Correlation	.564**	.562**	.584**	.724**	.823**	1	.837**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	138	138	138	138	138	138	138
TotalGG	Pearson Correlation	.821**	.856**	.872**	.814**	.859**	.837**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	138	138	138	138	138	138	138
TotalTW1	Pearson Correlation	.496**	.465**	.503**	.531**	.571**	.583**	.621**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	138	138	138	138	138	138	138
TotalTW2	Pearson Correlation	.459**	.464**	.482**	.524**	.559**	.590**	.607**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



## Correlations

		TotalTW1	TotalTW2	TotalTW3	TotalTW4	TotalTW5	TotalTW
TotalGG1	Pearson Correlation	.496**	.459**	.344**	.364**	.381**	.490**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	138	138	138	138	138	138
TotalGG2	Pearson Correlation	.465**	.464**	.350**	.338**	.408**	.485**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	138	138	138	138	138	138
TotalGG3	Pearson Correlation	.503**	.482**	.401**	.375**	.443**	.527**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	138	138	138	138	138	138
TotalGG4	Pearson Correlation	.531**	.524**	.455**	.456**	.485**	.587**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	138	138	138	138	138	138
TotalGG5	Pearson Correlation	.571**	.559**	.461**	.495**	.484**	.616**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	138	138	138	138	138	138
TotalGG6	Pearson Correlation	.583**	.590**	.481**	.445**	.508**	.625**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	138	138	138	138	138	138
TotalGG	Pearson Correlation	.621**	.607**	.492**	.487**	.535**	.657**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	138	138	138	138	138	138
TotalTW1	Pearson Correlation	1	.706**	.622**	.518**	.513**	.803**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	138	138	138	138	138	138
TotalTW2	Pearson Correlation	.706**	1	.738**	.582**	.468**	.846**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	138	138	138	138	138	138

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



## Correlations

		TotalGG1	TotalGG2	TotalGG3	TotalGG4	TotalGG5	TotalGG6	TotalGG
TotalTW2	N	138	138	138	138	138	138	138
TotalTW3	Pearson Correlation	.344**	.350**	.401**	.455**	.461**	.481**	.492**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	138	138	138	138	138	138	138
TotalTW4	Pearson Correlation	.364**	.338**	.375**	.456**	.495**	.445**	.487**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	138	138	138	138	138	138	138
TotalTW5	Pearson Correlation	.381**	.408**	.443**	.485**	.484**	.508**	.535**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	138	138	138	138	138	138	138
TotalTW	Pearson Correlation	.490**	.485**	.527**	.587**	.616**	.625**	.657**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	138	138	138	138	138	138	138

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Correlations

		TotalTW1	TotalTW2	TotalTW3	TotalTW4	TotalTW5	TotalTW
TotalTW2	N	138	138	138	138	138	138
TotalTW3	Pearson Correlation	.622**	.738**	1	.788**	.558**	.893**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	138	138	138	138	138	138
TotalTW4	Pearson Correlation	.518**	.582**	.788**	1	.685**	.859**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	138	138	138	138	138	138
TotalTW5	Pearson Correlation	.513**	.468**	.558**	.685**	1	.765**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	138	138	138	138	138	138
TotalTW	Pearson Correlation	.803**	.846**	.893**	.859**	.765**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	138	138	138	138	138	138

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



## ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสาวตามพรรณ บุตรประสะ
วัน เดือน ปีเกิด	1 มกราคม 2525
สถานที่เกิด	อำเภอเมืองปาน จังหวัดลำปาง
ประวัติการศึกษา	คบ. (ชีววิทยา) มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง พ.ศ. 2548
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนเทศบาล ๑ กิตติขจร
ตำแหน่ง	ครู คศ. 1

