



การบริหารคุณภาพกับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร



โดย
นางสาวนิภาพร ทองดำ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2559

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

QUALITY MANAGEMENT AND TEAMWORK
IN SCHOOL UNDER BANGKOK METROPOLITAN



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree
Master of Education Program in Educational Administration
Department of Education Administration
Graduate School, Silpakorn
Academic Year 2016
Copy of Graduate School, Silpakorn University

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง “การบริหารคุณภาพกับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร” เสนอโดย นางสาวนิภาพร ทองดำ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศน์วงศ์)

คณะบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ เดือน..... พ.ศ.

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1. อาจารย์ ดร. สำเร็จ อ่อนสัมพันธ์
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สายสุตา เตียเจริญ)

...../...../.....

..... กรรมการ

(ดร. วิภา ทองหง่า)

...../...../.....

..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร. สำเร็จ อ่อนสัมพันธ์)

...../...../.....

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

...../...../.....



55252324 : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ความสำคัญ : การบริหารคุณภาพ / การทำงานเป็นทีม

นิภาพร ทองคำ : การบริหารคุณภาพกับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร อาจารย์
ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : อ. ดร.สำเร็จ อ่อนสัมพันธ์ และ ผศ.ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์. 178 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การบริหารคุณภาพในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร
2) การทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร 3) ความสัมพันธ์ของการบริหารคุณภาพกับการทำงาน
เป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ใช้สถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 76 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล
ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา/รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้าสายชั้น/หัวหน้ากลุ่มสาระ และ
ครูผู้สอน โรงเรียนละ 4 คน รวมทั้งสิ้น 304 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพตาม
แนวคิดของเดมมิ่ง (Deming) และการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ตามแนวคิดของวูดค็อก
(Woodcock) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่ามัธย
เลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า

1. การบริหารคุณภาพโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากโดย
เรียงลำดับค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ปรับปรุงอยู่เสมอ จัดให้มีการ
ฝึกอบรม ยอมรับปรัชญาใหม่ ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ
อบรมผู้นำ เลิกโควตา ขจัดความกลัว การปรับปรุงต้องทำทุกขั้นตอนของการทำงาน การสร้างความสุขในการ
ทำงาน ขจัดอุปสรรค จัดให้มีแผนการศึกษา และมีการฝึกอบรมให้กับครู/บุคลากรทุกคน เลิกใช้วิธีการตรวจสอบ
คุณภาพแบบเก่า เลิกยึดมั่นการดำเนินธุรกิจโดยยึดราคาเป็นหลัก

1. การทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
โดยเรียงลำดับค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้วัตถุประสงค์ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน
ภาวะผู้นำที่เหมาะสม บทบาทที่สมดุล การพัฒนาตนเอง การปฏิบัติงานอย่างชัดเจน และการตัดสินใจที่ถูกต้อง
อย่างเหมาะสม ทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์
การสื่อสารที่ดี การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม การเปิดเผยต่อกันและการ
เผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา

2. ความสัมพันธ์ของการบริหารคุณภาพกับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัด
กรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ลายมือชื่อนักศึกษา

ปีการศึกษา 2559

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา 1. 2.

55252324 : MAJOR : EDUCATION ADMINISTRATOON

KEYWORD : QUALITY MANAGEMENT/ TEAMWORK

NIPAPORN THONGDUM : QUALITY MANAGEMENT AND TEAMWORK IN SCHOOL UNDER BANGKOK METROPOLITAN AD. THESIS ADVISORS : SAMRERNG ONSAMPAN,Ph.D. AND ASST. PROF. PRASERT INTARAK,Ed.D. 178 pp.

The purposes of this research ware to determine 1) the quality management in school under Bangkok metropolitan Ad. 2) teamwork of teachers in school under Bangkok 3) the quality management of administrator in school under Bangkok Metropolitan and teamwork of teachers in the school under Bangkok Metropolitan .The sample used in this research were 74 municipal schools in region. The repondants were director or deputy director, head of grade level or head of /subject area group and teacher totally 304 repondents. The instrument was a questionnaire about the quality management on the concept of Edward Deming and a teamwork of teachers in the school under Bangkok Metropolitan on the concept of Woodcock. The statistics used to analyze the data were frequencies , percentage , arithmetic mean , standard deviation and Pearson's product-moment correlation coefficient.

The findings were as follows :

1) The quality management of administrator in the school under Bangkok Metropolitan the quality management of administrator in the school under Bangkok Metropolitan, as a whole and as an individual, were found at a high level; create constancy of purpose for improvement of product and Service, institute training on the job, adopt the new philosophy, put to everyone in the organization to work to accomplish the transformation, institute leadership, eliminate slogan ,exhortations, ans targets that demand zero defects and new levels of productivity, eliminate numerical quotas for the staff and goals for management, drive out of fear, improve constantly and forever every activity in the company, to improve quality and productivity, remove Barrier that rob people of pride of workmanship, break down barriers among staff areas, institute a vigorous program of education and retraining for everyone, cease dependency on inspection to achieve quality, end the practice of awarding business on the basis of price alone

2) Teamwork of teachers in the school under Bangkok Metropolitan ,as a whole and as an individual, were found at a high level ; clear objective and agree goals, appropriate leadership, balanced roles, individual development, sound procedures, regular review, cooperation and conflict, good communication, support and trust, sound inter-group relation

3) The relationship between the quality management and teamwork of teachers in the school under Bangkok Metropolitan were significant at 0.01

Department of Eddcationnal of Administration

Graduate School, Silpakorn University

Studen's signature's

Academic Year 2016

Thesis Aavisors' signature 1..... 2.....

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี ด้วยความอนุเคราะห์ช่วยเหลือแนะนำอย่างดียิ่งจาก ดร.สำเร็จ อ่อนสัมพันธุ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ผศ.ดร.ประเสริฐ อินทรรักษ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ดร.สายสุดา เตียเจริญ ประธานกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร และดร. วิภา ทองหง่า ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ให้ความกรุณาเมตตา สละเวลา ให้คำแนะนำปรึกษา ตลอดจนถึงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ จนวิทยานิพนธ์สำเร็จลุล่วงด้วยดี

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ดร.สมชัย พุทธา อาจารย์มหาวิทยาลัยทองสุข ดร.สมบัติ เดชบำรุง อาจารย์มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี ดร.ไพโรพรรณ ไชยสุวรรณ ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดปุณณาวาส นางจินดารัตน์ ทวีสินธนานนท์ ครู วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ โรงเรียนสาธิตนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล และนางสาวสาวิตรี จุ้ยทอง ครู วิทยฐานะชำนาญการ โรงเรียนบางมด(สีสุก หวาดจวนอุบลัมภ์) ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ขอขอบพระคุณ ท่านผู้บริหาร และคุณครูโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ทุกท่านที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามอย่างดียิ่ง

ขอขอบกราบขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ น้องสาว และสมาชิกทุกคนในครอบครัวที่เป็นกำลังใจให้การสนับสนุนตลอดมา ขอขอบพระคุณผู้บริหารและคณะครูโรงเรียนวัดปุณณาวาส ที่ให้กาสนับสนุนและอำนวยความสะดวกและให้คำแนะนำที่ดีตลอดมา ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ภาควิชาการบริหารการศึกษาทุกท่าน และเพื่อนปริญญโท รุ่น 32 ภาควิชาการบริหารการศึกษาที่ให้กำลังใจที่ดี และให้การช่วยเหลือ ให้คำแนะนำจนสามารถทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ลุล่วงด้วยดี

คุณค่าของวิทยานิพนธ์เล่มนี้ขอมอบเพื่อทดแทนพระคุณบิดา มารดา ครูอาจารย์ตลอดจนผู้มีผู้มีพระคุณทุกท่านที่ได้เลี้ยงดู อบรมสั่งสอน และให้ความเมตตาช่วยเหลือมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ที่มีส่วนสำคัญจนทำให้ผู้วิจัยประสบความสำเร็จและมีวันนี้ได้

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ญ
บทที่	
1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	2
ปัญหาของการวิจัย	6
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	14
ข้อคำถามของการวิจัย.....	14
สมมติฐานของการวิจัย.....	14
ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย.....	14
ขอบเขตของการวิจัย.....	19
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	21
2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	22
การบริหารคุณภาพ.....	22
ความสำคัญของการบริหารคุณภาพ.....	22
แนวคิดเรื่องบริหารคุณภาพ.....	23
การบริหารจัดการเกี่ยวกับบริหารคุณภาพ.....	28
การปรับตัวเพื่อสร้างองค์การบริหารคุณภาพ	41
แนวคิดและเทคนิคการพัฒนาระบบบริหารบริหารคุณภาพ.....	45
การบริหารระบบคุณภาพในประเทศไทย.....	47
การบริหารระบบคุณภาพในภาคของการศึกษาไทย.....	48
การทำงานเป็นทีม.....	53
ความหมายของการทำงานเป็นทีม.....	53
หลักในการทำงานเป็นทีม.....	57
องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม.....	59
องค์ประกอบด้านผู้นำทีม.....	60
องค์ประกอบเกี่ยวกับสมาชิกของทีม.....	67

บทที่	หน้า
องค์ประกอบเกี่ยวกับกระบวนการทีม	68
ขั้นตอนการทำงานเป็นทีม.....	78
ทีมที่มีประสิทธิภาพ	79
ปัจจัยของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ.....	81
อุปสรรคในการทำงานเป็นทีม.....	81
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	82
งานวิจัยในประเทศ.....	82
งานวิจัยในต่างประเทศ.....	88
สรุป.....	89
3 การดำเนินการวิจัย.....	91
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	91
ระเบียบวิธีวิจัย.....	92
แผนแบบการวิจัย.....	92
ประชากร.....	92
กลุ่มตัวอย่าง.....	93
ผู้ให้ข้อมูล.....	93
ตัวแปรที่ศึกษา.....	94
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	98
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ	99
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	100
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	100
สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	100
สรุป.....	101
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	102
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	102
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การบริหารคุณภาพโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร....	104
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร...120	120
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของการบริหารคุณภาพ กับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร.....	129

บทที่	หน้า
5	132
สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ.....	132
สรุปผลการวิจัย.....	132
การอภิปรายผล.....	133
ข้อเสนอแนะ.....	141
ข้อเสนอแนะทั่วไป.....	141
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	142
รายการอ้างอิง.....	143
ภาคผนวก.....	150
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตรวจเครื่องมือและ	
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบเครื่องมือ.....	150
ภาคผนวก ข หนังสือขอทดลองเครื่องมือและรายชื่อโรงเรียนที่ขอทดลองใช้	
เครื่องมือวิจัย.....	153
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลและ	
รายชื่อโรงเรียนที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	156
ภาคผนวก ง การวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	161
ภาคผนวก จ แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์.....	166
ประวัติผู้วิจัย.....	178

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1	จำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล..... 93
2	สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม..... 103
3	คำชี้แจงมติเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารคุณภาพ ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม..... 105
4	คำชี้แจงมติเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารคุณภาพโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านใช้ความคิดสร้างสรรค์ปรับปรุงอยู่เสมอ.....106
5	คำชี้แจงมติเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารคุณภาพโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านยอมรับปรัชญาใหม่.....107
6	คำชี้แจงมติเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารคุณภาพโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านเลิกใช้วิธีการตรวจสอบคุณภาพแบบเก่า..... 108
7	คำชี้แจงมติเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารคุณภาพโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านเลิกยึดมั่นการดำเนินธุรกิจโดยยึดราคาเป็นหลัก.....109
8	คำชี้แจงมติเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารคุณภาพ โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการปรับปรุงต้องทำทุกขั้นตอนของ ระบบการทำงาน..... 110
9	คำชี้แจงมติเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารคุณภาพโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านจัดให้มีการฝึกอบรม..... 111
10	คำชี้แจงมติเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารคุณภาพโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านอบรมผู้นำ..... 112
11	คำชี้แจงมติเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารคุณภาพโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านจัดความกลัว..... 113
12	คำชี้แจงมติเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารคุณภาพโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านขจัดอุปสรรค..... 114
13	คำชี้แจงมติเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารคุณภาพโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านกำจัดคำขวัญและเป้าหมาย..... 115
14	คำชี้แจงมติเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารคุณภาพโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านเลิกโควตา..... 116

ตารางที่	หน้า
15	คำมีชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารคุณภาพโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการสร้างความสุขในการทำงาน..... 117
16	คำมีชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารคุณภาพโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านจัดให้มีแผนการศึกษา และมีการฝึกอบรมให้กับครู/ บุคลากรทุกคน 118
17	คำมีชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารคุณภาพโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อให้ การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ.....119
18	คำมีชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม..... 120
19	คำมีชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านบทบาทสมดุค..... 121
20	คำมีชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านวัตถุประสงค์ชัดเจนและเป้าหมาย ที่เห็นพ้องต้องกัน..... 122
21	คำมีชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา..... 123
22	คำมีชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน..... 124
23	คำมีชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์. 124
24	คำมีชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน และการตัดสินใจที่ ถูกต้องเหมาะสม..... 125
25	คำมีชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านภาวะผู้นำเหมาะสม..... 126
26	คำมีชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านทบทวนการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ 126

ตารางที่	หน้า
27	
คำมีชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการพัฒนาตนเอง.....	127
28	
คำมีชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม.....	128
29	
คำมีชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการสื่อสารที่ดี.....	129
30	
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการบริหารคุณภาพในโรงเรียนกับการทำงาน เป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมและรายด้าน.....	130



สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดของการวิจัย	18
2 ขอบเขตของการวิจัย.....	20
3 ปฏิกริยาสายโซ่ของเดมมิ่ง	39
4 ความสำเร็จของการดำเนินงานโรงเรียนมาตรฐานสากล.....	50
5 ความสัมพันธ์เชื่อมโยงของการบริหารจัดการระบบคุณภาพทั้ง 7 หมวด.....	52



บทที่ 1

บทนำ

กระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก ทั้งทางความเจริญด้านเทคโนโลยี กระแสสังคมโลกาภิวัตน์ ภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ ด้านการเมืองการปกครองที่มีลักษณะประชาธิปไตย ด้านกฎหมายรัฐธรรมนูญ ส่งผลทำให้สภาพภายในประเทศเปลี่ยนแปลงไป กระแสของการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เหล่านี้ส่งผลกระทบต่อและเป็นแรงผลักดันให้สภาพการจัดการศึกษาของประเทศเปลี่ยนแปลงไป ทั้งในด้านปรัชญาการศึกษา เป้าหมาย วัตถุประสงค์ หลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การประเมินผล การเรียนการสอน การนิเทศและการพัฒนาบุคลากร รูปแบบการจัดการศึกษา การบริหารจัดการ บทบาทในโรงเรียนและบุคลากรครูผู้สอน การบริหารการศึกษามีแนวโน้มเป็นไปในลักษณะเดียวกับการบริหารธุรกิจที่มุ่งประสิทธิภาพ และประสิทธิผลอย่างจริงจัง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงที่จะมีผลกระทบต่อจัดการการศึกษา การบริหารโรงเรียนในยุคการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารต้องตระหนักอยู่เสมอว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเพื่อเป็นการพัฒนาผู้บริหารที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จต้องมุ่งมั่นให้บังเกิดความเจริญก้าวหน้าทั้งแก่ตนเองและองค์กร ต้องหมั่นศึกษาหาความรู้อยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารที่ปราศจากความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองไม่มีทางที่จะพัฒนาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ นอกจากนี้ การไม่สนใจที่จะศึกษาเติมหรือมีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาโอกาสที่จะปรับตัวเพื่อหาแนวทางหรือกลยุทธ์มาใช้ให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่มีอยู่ตลอดเวลาที่ลดน้อยลงด้วย¹ การเปลี่ยนแปลงที่ประสบผลสำเร็จนั้นเป็นเรื่องการวางแผนที่เป็นกระบวนการมากกว่าเรื่องกลยุทธ์ยิ่งผู้นำฝึกฝนการวางแผนมากขึ้นเท่าไร เขาก็สามารถพัฒนาความรู้เรื่องกระบวนการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านศาสตร์และศิลป์ได้มากขึ้นเท่านั้น² การบริหารองค์การถือเป็นกิจกรรมที่บุคคลทุกคน ต้องร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ มีการบริหารองค์การแบบมีส่วนร่วม มีระบบการทำงานเป็นทีมเพื่อช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากกว่าการบริหารจัดการแบบปัจเจกชน เนื่องจากการทำงานเป็นทีม เป็นการทำงานที่นำความรู้ ความสามารถ ทักษะประสบการณ์ที่แตกต่างกันมาผสมผสาน มีการร่วมกันแก้ปัญหาอย่างกว้างขวางรอบคอบ เหมาะกับการทำงานที่ซับซ้อน การทำงานเป็นทีมการวางแผนงาน การแบ่งงานกันทำ การร่วมมือประสานงาน การตัดสินใจแก้ปัญหา สมาชิกเอื้ออำนวยประโยชน์ต่อกัน ยอมรับความคิดเห็นของส่วนรวม ให้เกียรติซึ่งกันและกันนำความคิดเห็นที่ขัดแย้งมาใช้ประโยชน์ในทางสร้างสรรค์ เนื่องจากกระบวนการการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่ง

¹ ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี , **สุดยอดผู้บริหาร** (กรุงเทพฯ:ธรรมกมลการพิมพ์,2549), 57.

² Micheal Fullan , **การการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ** สำหรับการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา.พิมพ์ครั้งที่ 2(กรุงเทพฯ:เสมาธรรม,2549), 10.

ที่ต้องใช้เวลาซึ่งจะต้องอาศัยความร่วมมือ การที่จะประสบความสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ จะต้องอาศัยการทำงานเป็นทีมหรือการบริหารภายในกลุ่ม การทำงานเป็นทีมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การบริหารในการดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบายจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด ซึ่งการนำเครื่องมือทางการบริหารใหม่เข้ามาใช้ก็เป็นกลไก และแนวทางในการพัฒนาระบบขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและผลของการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น สามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันเป็นยุคโลกาภิวัตน์ ที่มีความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วแต่ละประเทศต้องเรียนรู้เพื่อปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา การศึกษามีบทบาทและมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาความสำเร็จของประเทศ สภาพสังคมไทยมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว วิทยาการต่างๆเจริญก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้งจึงมีความจำเป็นที่จะพัฒนาการศึกษาของชาติให้เหมาะสมทันกับความเปลี่ยนแปลงของสังคมและความเจริญ ก้าวหน้าทางเศรษฐกิจการศึกษานั้นไม่เป็นเพียงสถาบันทางสังคมที่มีความสำคัญ หากเป็นสิ่งที่หน้าที่แกนกลางทางสังคมซึ่งเป็นองค์กรทุกๆส่วนของสังคมจะพัฒนาและได้รับประโยชน์จากการจัดการศึกษาเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับการจัดการศึกษา ที่มุ่งหวังจะยกระดับการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานเป็นที่ยอมรับ³ ดังนั้นการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานนับว่าเป็นการจัดการศึกษาที่มีความสำคัญยิ่งเนื่องจากการศึกษาในระดับนี้มุ่งหวังให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตและพร้อมที่จะทำประโยชน์ให้กับสังคมตามบทบาทหน้าที่ของสังคมในฐานะพลเมืองดีตามระบบการปกครองแบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข⁴ โดยมีโรงเรียนซึ่งถือเป็นหน่วยงานระดับปฏิบัติการ มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษาให้แก่เด็กที่มีอายุอยู่ในเกณฑ์ตามพระราชบัญญัติการศึกษา เป็นหน่วยงานที่สามารถทำให้นโยบายการศึกษาเห็นผลการปฏิบัติที่เป็นจริงเกิดขึ้นอย่าง

³ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ,พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 (กรุงเทพฯ : บริษัทพริกหวานกราฟฟิคจำกัด, 2554) 28-29.

⁴ เอมอร วิริยะขันติกุล, “สภาพและแนวทางการพัฒนาการบริหารโรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพมหานครกลาง,”วารสารวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา 4(2555):103.

เด่นชัดที่โรงเรียน⁵ แต่ปัจจัยหนึ่งที่เกี่ยวข้องว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จของโรงเรียนเป็นอย่างมากคือผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งเป็นผู้มีบทบาทสำคัญและมีส่วนร่วมรับผิดชอบอย่างใกล้ชิดต่อการศึกษา เนื่องด้วยผู้บริหารมีหน้าที่และความรับผิดชอบหลายประการในการดำเนินการบริหารภารกิจทั้งปวงภายในโรงเรียนให้เจริญก้าวหน้าสำเร็จตามเป้าหมาย โดยการบริหารโรงเรียนให้บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพที่ดีนั้น ผู้บริหารควรมีทักษะ ความรู้ความสามารถ มีความเป็นผู้นำที่เปี่ยมไปด้วยคุณธรรม จริยธรรม มุ่งมั่นและอุทิศตนในการทำงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีวิสัยทัศน์กว้างไกล รวมถึงมีแนวทางในการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องพึงพอใจในการบริหารจัดการ ได้กำหนดให้สถานศึกษาทุกแห่งต้องมีการดำเนินงานเพื่อให้ได้มาตรฐานคุณภาพการศึกษาไว้ใน หมวด 6 มาตรา 48 ว่า “ให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเปิดเผยต่อสาธารณชน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และเพื่อรองรับการประเมินคุณภาพภายนอก” จากสาระบัญญัติดังกล่าวเป็นสิ่งที่สถานศึกษาทุกแห่งต้องนำไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเจตนารมณ์ในการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา ซึ่งเป็นการสร้างความมั่นใจของพ่อแม่และประชาชนว่าลูกหลานจะได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ⁶ สำนักงานการศึกษาในฐานะหน่วยงานที่รับผิดชอบการจัดการศึกษาของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครให้เป็นที่ไปตามวิสัยทัศน์และนโยบายการศึกษาของคณะผู้บริหารกรุงเทพมหานคร ได้ดำเนินการส่งเสริมให้โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครทุกโรงเรียนมีระบบการดำเนินงานตามมาตรฐาน (SMART SCHOOL) การดำเนินงานตามมาตรฐานโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร การตรวจสอบทบทวนคุณภาพการจัดการศึกษา เป็นต้น⁷ และการที่โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครจะบรรลุเป้าหมายของการจัดการศึกษาได้นั้น จำเป็นต้องมีผู้บริหารที่มีความสามารถเพราะผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบผลการปฏิบัติงานทั้งหมด ดังนั้นเราจะเห็นได้ว่าโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครจะประสบสำเร็จมากน้อย

⁵ จันทราณี สงวนนาม, **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ 3 (นนทบุรี : บั๊ค พอยท์, 2551), 121.

⁶ สำนักคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, **แนวทางการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา : เพื่อพร้อมรับการประเมินภายนอก** (กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี, 2553), 2-3.

⁷ สำนักงานศึกษากรุงเทพมหานคร, **คู่มือการนิเทศโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครสู่การประกันคุณภาพการศึกษา** (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2556), 56.

เพียงใดขึ้นอยู่กับผู้บริหารและคุณภาพของโรงเรียนอันเป็นสิ่งสำคัญต่อโรงเรียนและเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้การบริหารโรงเรียนสามารถขับเคลื่อนไปได้อย่างมีคุณภาพ⁸

ดังนั้นการบริหารในยุคโลกาภิวัตน์ จำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารที่มีสมรรถนะในการบริหารคุณภาพ การบริหารสถานศึกษาผู้นำจะต้องมีลักษณะเฉพาะหลายอย่าง เช่นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล จึงจะสามารถบริหารองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ การจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพจำเป็นอาศัยรูปแบบภาวะผู้นำและเป็นผู้ที่ดี และมีลักษณะผู้นำที่ดีจะต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน โดยให้ผู้ร่วมงานเข้าใจและปฏิบัติภารกิจจนประสบความสำเร็จและสามารถทำงานร่วมกันได้ดี ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีอุดมการณ์และวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความคิดสร้างสรรค์และกล้าเผชิญกับเหตุการณ์ และมีความสามารถในการใช้ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง และผู้บริหารจะต้องมีศักยภาพในการใช้ภาวะผู้นำอย่างเหมาะสมในการสร้างความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพและสามารถนำพาโรงเรียนไปสู่เป้าหมายของการศึกษาที่หวังไว้ เฮคซิงเกอร์ (Hachinger) กล่าวว่าข้าพเจ้าไม่เคยเห็นโรงเรียนเยี่ยมแต่ผู้บริหารแย่ และไม่เคยเห็นโรงเรียนเยี่ยมแต่ผู้บริหารแย่ แต่ข้าพเจ้าเคยเห็นโรงเรียนแย่เปลี่ยนเป็นโรงเรียนเยี่ยม และเป็นที่น่าเสียใจว่าข้าพเจ้าก็เห็นโรงเรียนยอดเยี่ยมเสื่อมถอยไปในเวลาอันรวดเร็ว ทั้งเจริญรุ่งเรืองและการเสื่อมถอยของโรงเรียนในแต่ละกรณีล้วนมีสาเหตุมาจากคุณภาพในโรงเรียน⁹ ผู้บริหารสถานศึกษา จึงเป็นบุคคลสำคัญที่สุดที่จะขับเคลื่อนกระบวนการเปลี่ยนแปลงและการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น นอกจากนี้จะต้องเป็นผู้บริหารที่มีลักษณะที่สำคัญของนักบริหารทั่วไปเช่น การมีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการบริหารจัดการด้านต่างๆ ผู้บริหารโรงเรียนซึ่งเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงซึ่งยังต้องมีลักษณะโดดเด่นเฉพาะตนเช่น มีความรู้ความสามารถอย่างถ่องแท้ มีความสามารถในการเป็นผู้นำ นักพัฒนา กล้ากล้า กล้าตัดสินใจ กล้าเปลี่ยนแปลงที่จะเชื่อมโยงการจัดการในด้านต่างๆ ของสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ¹⁰ การบริหารโรงเรียนจะประสบผลสำเร็จหรือไม่จะต้องขึ้นอยู่กับผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้นำ และควรจะทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีทำตัวให้ทุกคนเข้าถึงได้ง่าย การที่จะสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นในตัวผู้นำ ซึ่งต้องอาศัยปัจจัยหลายประการ เช่น ความรู้ ความสามารถของผู้ดำเนินการ

⁸ วีรพงษ์ ไชยหงส์, **คุณภาพโรงเรียน**, เข้าถึงเมื่อ 25 มิถุนายน 2558, เข้าถึงได้จาก <http://www.weerapong.net>

⁹ Fred M. Hechinger อ้างถึงใน ฅวิล มาตรเลียม , **การปฏิรูปการศึกษา : โรงเรียนเป็นฐานการบริหารจัดการ (School Based Management)** (กรุงเทพฯ : เสมาธรรม , 2544) , 128.

¹⁰ เรื่องเดียวกัน 128.

ตัดสินใจที่มีคุณภาพ ระดับความตั้งใจของผู้นำ การมุ่งมั่นในเป้าหมาย¹¹ คุณสมบัติดังกล่าวจะต้องใช้ทักษะในการบริหารงานที่เหมาะสมที่จะนำความสามารถมาใช้ในการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับความเห็นของ แคทซ์ (Katz) ได้กล่าวไว้ว่าทักษะพื้นฐาน 3 ประการ ของนักบริหารต้องประกอบด้วย ทักษะด้านเทคนิค(Technical Skills) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์(Human Skills) ทักษะด้านมโนภาพ(Conceptual Skills) ผู้บริหารที่มีทักษะ 3 ประการนี้จะประสบความสำเร็จในการบริหารงาน¹² ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการพัฒนาทักษะผู้บริหารให้มีศักยภาพในการทำงานทุกๆด้านเพื่อเป็นผู้นำ เพราะผู้บริหารนับว่าเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดในการบริหารโรงเรียน ภารกิจของโรงเรียนจะสัมฤทธิ์ผลได้มากน้อยเพียงใดนั้น ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทอย่างยิ่งต่อการบริหารงานในฐานะที่เป็นผู้บังคับบัญชาและริเริ่มงานต่างๆของโรงเรียนให้บรรลุตามนโยบาย อนึ่งในการบริหารโรงเรียนนั้นผู้บริหารจะต้องเป็นบุคลากรหลักในการประสานสัมพันธ์กับบุคคลต่างๆทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนเพื่อให้กิจกรรมต่างๆสามารถดำเนินไปด้วยความราบรื่นและเกิดประสิทธิผลต่อโรงเรียนและอาจกล่าวได้ว่า คุณภาพการศึกษาจะบังเกิดผลหรือไม่ย่อมขึ้นอยู่กับสมรรถนะในการบริหารงานในโรงเรียนเป็นสำคัญ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภารกิจของงานภายในโรงเรียนได้เป็นอย่างดี เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันกับทุกคนหรือทีมงานในองค์การ สร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนทุกคนในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ผู้บริหารจะต้องใช้ศิลป์และกระบวนการของอิทธิพลต่อบุคคลหรือทีมงาน และสามารถทำให้ผู้ร่วมงาน เกิดความศรัทธามีความเชื่อถือ และมีความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน ตลอดทั้งสามารถสร้างสภาวะแวดล้อม สนับสนุนให้เกิดความร่วมมือกัน สร้างประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่¹³ การทำงานเป็นทีมเป็นวิธีการหนึ่งที่น่ามาซึ่งการเปลี่ยนแปลงในด้านการพัฒนาองค์การซึ่งอาศัยความสำเร็จของการทำงานเป็นทีมขึ้นอยู่กับความเข้าใจและความรับผิดชอบร่วมกัน สมาชิกจะร่วมผูกพันในการตัดสินใจใช้ทักษะของบุคคลในทีมให้เป็นประโยชน์เพื่อพยายามสร้างผลงานรวมของทีมงานทุกคนในทีมงานจะร่วมยึดมั่นและปฏิบัติร่วมกันโดยการกำหนดวัตถุประสงค์ การตั้งเป้าหมายกำหนดแนวทางปฏิบัติ และสร้างความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ร่วมกัน ด้วยเหตุนี้แต่ละองค์การจึงพยายามที่จะสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ โดยการทำให้สมาชิกมีความพึงพอใจในองค์กร การทำให้เกิดความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างสมาชิกในทีมงาน และการบริหารในโรงเรียนในองค์กรมีการสื่อสารที่

¹¹ ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข , สลายแรงต้าน...เมื่อต้องเปลี่ยนแปลง. เข้าถึงเมื่อ 8 ก.ย. 2550, เข้าถึงจาก <http://dnfe5.nfe.go.th/localdata/webimags/story249pressure.html>

¹² Robert L. Katz, "Skill of an Effective Administrator", Harvard Business Review_33, 1 (January-February 1955) : 33-42.

¹³ วีระ รุญเจริญ, การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา (กรุงเทพฯ : ขาวฟ้า,2546)67.

ดีทั้งในระดับการบริหารและระหว่างสมาชิกในทีมงานนั้น การทำให้ความขัดแย้งลดน้อยลงให้มากที่สุด มีการแก้ไขปัญหาอุปสรรคได้อย่างมีประสิทธิภาพ เสริมสร้างการรับรู้ในการทำงานร่วมกันระหว่างสมาชิกในทีมงาน เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงาน ทำให้ภารกิจของหน่วยงานบรรลุผลสำเร็จได้อย่างรวดเร็ว¹⁴

ปัญหาของการวิจัย

ประเทศไทยเป็นประเทศที่กำลังพัฒนา อีกทั้งพื้นฐานเป็นประเทศเกษตรกรรม ผู้บริหารต้องเข้าใจนำทรัพยากรส่วนใหญ่ที่มีมาบูรณาการกับการศึกษา โดยจัดการศึกษารูปแบบยั่งยืนด้วยการน้อมนำแนวพระราชดำริในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช มาศึกษาเพื่อปรับใช้ ซึ่งเป็นการแก้ไขปัญหาการศึกษาภายในประเทศให้ได้ก่อน เพราะหากระบบของการจัดการศึกษาภายในประเทศไม่ราบรื่น การเชื่อมโยงต่าง ๆ ที่ผู้บริหารการศึกษาประกาศไว้หรือการเตรียมตัวที่จะเข้าสู่ความเป็นประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ.2558 จะเกิดปัญหาตามมาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การจัดการศึกษาภายในประเทศ ย่อมต้องคำนึงถึงความเหมาะสมเป็นหลัก ปัจจัยต่างๆที่แต่ละประเทศมีข้อจำกัด ต้องมีมาตรการรองรับการแก้ไขได้เมื่อเกิดการเชื่อมโยงกัน ดังนั้น การศึกษาในภาพรวมต้องคำนึงในด้านต่าง ๆ ประกอบเพื่อความเหมาะสมดังนี้ ปัจจัยสภาพแวดล้อมและประเทศของโลก ซึ่งเป็นด้านสังคม ประชากร การแข่งขันชีวิตความเป็นอยู่ในสังคมย่อย ๆ ความรู้พื้นฐาน สิทธิมนุษยชน ความเหลื่อมล้ำในสังคม ปัจจัยด้านสถาบันที่ให้ความรู้ มาตรฐานในการเรียนการสอนมีการจัดรูปแบบให้ทันต่อเหตุการณ์ และทัดเทียมต่างประเทศเพียงใด มียุทธศาสตร์การศึกษาที่เป็นสากลหรือไม่ และพร้อมเปิดเสรีทางการศึกษาหรือไม่ ปัจจัยด้านผู้นำของประเทศ การเชื่อมโยงด้านการศึกษาต้องเกิดจากวิสัยทัศน์อันกว้างไกลของผู้นำประเทศมีภาพพจน์ดีดล ก็ส่งผลกระทบต่อการศึกษาของชาติ ปัจจัยด้านการส่งเสริมการใช้นวัตกรรมการศึกษา ปัจจุบันได้มีการนำนวัตกรรมมาใช้แล้ว เช่น คอมพิวเตอร์ช่วยสอนทำให้การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพมากขึ้น ประหยัดเวลาทำให้ผู้เรียนเกิดแรงจูงใจ การนำเอาสิ่งที่มีอยู่มาผนวกเข้ากับสิ่งใหม่ประยุกต์ใช้ในระบบการศึกษา เพื่อมุ่งหวังให้เกิดผลดีในด้านการเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มประสิทธิภาพมากขึ้น เหล่านี้เป็นผลจากการความเจริญด้านเทคโนโลยีในปัจจุบัน ปัจจัยด้านการนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ให้เหมาะสม เป็นการนำวิธีการมาใช้ด้านการศึกษา โดยวิธีนำวิธีการมาปรับปรุงการศึกษาให้มีคุณภาพขึ้นอย่างครอบคลุม และปรับแนวการสอนให้สามารถยืดหยุ่นได้ ปัจจุบันนวัตกรรมการศึกษาที่ได้รับการกล่าวถึงและนิยมกันมาก คือ E-learning แต่เป็นคำที่ยังไม่มีการนิยามอย่างชัดเจน เป็นการเรียนรู้ผ่านทางเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

¹⁴ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ , ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ (กรุงเทพฯ : เรือนแก้วการพิมพ์, 2555).26.

โดยผู้เรียนจะเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง ซึ่งผู้สอนจะนำเสนอข้อมูลจะนำเสนอข้อมูลผ่านทางเว็บไซต์ และอาจมีการเรียนรู้แบบสนทนาการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันและกัน¹⁵

การเปิดเสรีการศึกษา ในกรอบของความ เป็นประชาคมอาเซียน จะก่อให้เกิดความร่วมมือระหว่างประเทศ มีการจัดการศึกษาเพื่อสร้างความประนีประนอมและสร้างความเตรียมของบุคลากรทางการศึกษา เพื่อรองรับการก้าวสู่ประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ. 2558 ของนักเรียน นักศึกษา และประชาชน เพื่อให้คนไทยในความรู้ในด้านที่จำเป็น เตรียมพร้อมที่จะก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ดังนี้ ด้านทักษะทางภาษา โดยเฉพาะภาษาอังกฤษซึ่งเป็นภาษาหลักที่กฎบัตรอาเซียนตกลงให้ใช้ระหว่างประเทศและภาษาของเพื่อนบ้านอีกหนึ่งภาษา ซึ่งครูผู้สอนต้องทำหน้าที่ผลักดันให้เด็กเกิดความกล้าที่จะพูดหรือสื่อสาร ด้านทักษะวิชาชีพ ต้องมีการพัฒนาให้ผู้เรียนเกิดทักษะวิชาชีพ ฝึกฝนให้สามารถแข่งขันกับแรงงานต่างประเทศได้ เพื่อรองรับเรื่องการเคลื่อนย้ายแรงงานเสรี ในปี พ.ศ. 2558 เร่งสร้างความรู้และสร้างทักษะให้แก่ผู้เรียน ให้ผู้เรียนเกิดความมั่นใจเกิดความกล้าเรียนรู้ ตลอดจนใช้เทคโนโลยีให้เป็นประโยชน์และนำมาสร้างเครือข่ายในการติดต่อแลกเปลี่ยนระหว่างประเทศที่เป็นสมาชิกอาเซียนด้วยกัน และยังต้องสร้างให้ผู้เรียนมีภาวะผู้นำและเป็นพลเมืองดี มีความรับผิดชอบต่องานและสังคมควบคู่ไปกับจริยธรรม คุณธรรม ด้านทักษะเทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้สอนต้องเป็นผู้ถ่ายทอดให้นักเรียนสามารถใช้เทคโนโลยีด้านการเรียนรู้ ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมระหว่างกันและกัน¹⁶

การศึกษาประเทศไทย ให้การบริการด้านการจัดการศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งนี้เพื่อรองรับการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ 2 นี้ อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้ การพัฒนา ส่งเสริมและสนับสนุนให้จัดการศึกษาให้ประชากรวัยเรียนทุกคน ได้รับการศึกษาอย่างมีคุณภาพ ด้วยการพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญอันเป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อให้ผู้เรียนเป็นบุคคลที่มีความรู้ คุณธรรมและมีความสามารถตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน และการพัฒนาสู่คุณภาพระดับสากลยกระดับคุณภาพของนักเรียนทุกคนให้มีพัฒนาการที่เหมาะสมกับวัย มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้นมีคุณธรรมพร้อมทั้งมีสำนึกความเป็นไทย โดยเน้นการอ่านออกและเขียนได้ คิดเลขเป็น มีทักษะการคิดวิเคราะห์ มีความเชื่อมั่นในการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นพระประมุข มีความสามารถด้านเทคโนโลยี โดยผู้เรียนต้องได้รับการพัฒนาอย่างมีคุณภาพสอดคล้องกับความถนัดเต็มศักยภาพของเด็กในระดับต่าง ๆ ยกระดับคุณภาพของครูโดยใช้สถานศึกษาเป็นพื้นฐาน เพิ่มโอกาสในการเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพมากขึ้น มีการพัฒนากลไกบริหารเพื่อจัดการใหม่ที่มีมุ่งเน้นให้

¹⁵ ว. อำพรธณ, การศึกษากลไกการขับเคลื่อนการสร้างประชาคมอาเซียน (กรุงเทพฯ : แสงดาว, 2555), 102-105.

¹⁶ เรื่องเดียวกัน, 105 – 107.

มีประสิทธิภาพของการจัดการศึกษา เน้นการมีส่วนร่วมและความร่วมมือ เพื่อยกระดับของคุณภาพตามมาตรฐาน

อาเซียนจัดทำนโยบาย ของกระทรวงศึกษาธิการในการที่จะดำเนินงานตามปฏิญญาอาเซียน ด้านการศึกษา ที่เสริมสร้างความร่วมมือด้านการศึกษาให้เกิดผลดีและสำเร็จบรรลุความเป็นประชาคมอาเซียน ดังนี้ เผยแพร่ความรู้ข้อมูลข่าวสาร และเจตคติที่ดีเกี่ยวกับอาเซียนเพื่อสร้างความตระหนัก และเตรียมความพร้อมของครู อาจารย์ บุคลากรทางการศึกษา นักเรียน นักศึกษา ตลอดจนประชาชนทุกคนเพื่อก้าวสู่ประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ.2558 เพื่อพัฒนาศักยภาพของนักเรียน นักศึกษา และประชาชนให้มีทักษะที่เหมาะสม เตรียมความพร้อมต่อการก้าวสู่ประชาคมอาเซียน พัฒนามาตรฐานการศึกษาโดยมุ่งส่งเสริมการหมุนเวียนของนักศึกษา ครู อาจารย์ในอาเซียน บนเวทีการแลกเปลี่ยนเยาวชน และการสนับสนุนการศึกษาตลอดชีพ เพื่อเตรียมความพร้อมในการเปิดเสรีการศึกษาในอาเซียน การพัฒนาความสามารถประสบการณ์ในสาขาวิชาชีพสำคัญต่าง ๆ เพื่อรองรับการเปิดเสรีการศึกษา ควบคู่ไปกับการเปิดเสรีด้านการเคลื่อนย้ายแรงงานในอนาคต เพื่อพัฒนาเยาวชน และเพื่อเป็นทรัพยากรสำคัญในการก้าวสู่ประชาคมอาเซียน¹⁷

การศึกษาของเด็กหรือเยาวชนของไทย นอกจากแข่งกับตัวเองแล้วยังต้องแข่งกับเยาวชนประเทศเพื่อนบ้านด้วย ผู้สอนต้องปรับวิธีการเพราะครูผู้สอนต้องมีความพร้อมที่จะถ่ายทอดความรู้ต่าง ๆ ให้เด็กอย่างถูกทิศถูกทาง ก่อนที่จะสอนภาษาที่ 2 และภาษาที่ 3 ภาษาหลักของประเทศคือภาษาไทยซึ่งเป็นภาษาแม่ต้องชัดเจนก่อน หากแม่แต่ภาษาหลักก็ยังไม่เข้าใจ พูด อ่าน เขียนไม่คล่องแล้วจะเข้าใจถึงความเป็นคนไทยที่ต้องมีความเชื่อมโยงกับความเป็นอาเซียนได้อย่างไร แม้เด็กต้องเตรียมพร้อมถึงความเป็นอาเซียน แต่ก็ขึ้นอยู่กับผู้ใหญ่มีความพร้อมเพียงใด ควรปรับหรือหันกลับไปมองดูวิธีการสอนที่ผ่านมา มีข้อควรแก้ไขหรือปรับแผนในการสอนอย่างไรบ้าง ? จึงทำให้เด็กปัจจุบันในระดับประถมจำนวนมากอ่านเขียนภาษาไทยไม่ได้ จากตัวเลขของสำนักงานสถิติของชาติได้มีการเผยแพร่การสำรวจเผยแพร่การสำรวจเด็กอายุ 6 ปีขึ้นไป อ่านหนังสือน้อยลงแต่ดูโทรทัศน์มากขึ้นจากปี พ.ศ. 2548 เคยอ่านอยู่ในระดับที่เทียบได้ร้อยละ 69.1 จนถึงในปี พ.ศ.2551 ก็ลดลงเหลือร้อยละ 66.3 เท่านั้น อีกทั้งยังมีแนวโน้มลดลงเรื่อยๆ การอ่านหนังสือจะสร้างจินตนาการ ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ และเพิ่มความสามารถการแข่งขันของประเทศ ถ้าคนไทยอ่านน้อยจะไม่จินตนาการส่งผลกระทบต่อการเรียนรู้อย่างมาก

การศึกษาเป็นพื้นฐานในหลายเรื่อง แม้กระทั่งด้านการเมืองที่มีส่วนส่งเสริม หยุด ชะลอหรือแม้แต่ขัดขวางการศึกษาเพราะผู้บริหารที่มากจากตำแหน่งสูงในคณะรัฐบาล มีอำนาจการออกระเบียบเงื่อนไขและนโยบายรัฐบาลชุดนี้ริเริ่มโครงการแต่อาจไม่ได้เป็นผู้ดูแลนโยบาย เกิดการขัดแย้ง

¹⁷ เรื่องเดียวกัน ,105-107.

ในนโยบายที่มาจากรัฐบาล จะต้องแก้ปัญหาอย่างไรหรือจะเป็นไปได้หรือไม่ที่ทำให้หลักการจัดหลักสูตรไม่ขึ้นอยู่กับคณะของรัฐบาลหนึ่งแต่ให้เป็นการกำหนดโดยประชาชนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการศึกษา หรือเป็นบุคลากรทางการศึกษาร่วมกันในเสาหลัก โดยตั้งเป็นสมัชชาสภาการศึกษาแห่งชาติ ซึ่งสภาแห่งนี้เกิดจากการรวมตัวของสภาการศึกษา สมัชชาภาครัฐเอกชนและประชาชนรวมตัวกัน กรรมการมาจากทุกภาคส่วนดังกล่าว และให้มีการเลือกตั้ง มีค่าตอบแทน มีอำนาจหน้าที่ มีวาระ และมีระบบการทำงานเป็นคณะ มีสิทธิมีเสียงเพื่อจัดตั้งวางแผนนโยบายการสอนของประเทศชาติ ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารได้เห็นถึงความสำคัญด้านการศึกษาอย่างแท้จริงไม่ใช่นโยบาย

การศึกษาในอดีตค่อนข้างต่างจากปัจจุบันพอสมควร ความขาดแคลน กฎหมายที่เข้มงวดและยึดมั่นในศาสนา ทำให้คนรุ่นก่อนที่เป็นบรรพบุรุษของเราค่อนข้างประหยัด มีวินัย มีความอดทน การเรียนจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมาก เมื่อได้เรียนเหมือนได้สิ่งมีค่าจึงให้ความเคารพครูอาจารย์ และสภาพของสังคมประกอบด้วยคุณธรรมจริยธรรม บรรพบุรุษของเราจึงเป็นคนไทยที่มีน้ำใจโอบอ้อมอารี ประเทศไทยจึงได้รับการขนานนามว่าเป็น “สยามเมืองยิ้ม” แต่ในปัจจุบันการให้ความรู้ต้องบังคับ อีกทั้งวิชาที่บรรจุไว้ให้นำมาสอนไม่เน้นเรื่องของคุณธรรม จริยธรรม เยาวชนส่วนใหญ่เติบโตขึ้นมาจะขาดสามัญสำนึกที่ดี จึงเป็นอุปสรรคใหญ่สำหรับผู้ที่ทำหน้าที่อบรมสั่งสอน อีกทั้งตัวของครูสอนต้องมีความเสียสละ ไม่ว่าจะเป็นเวลา ความสุขส่วนตัว ความอดทนที่มากพอเพื่อสอนให้เด็กหรือเยาวชนของไทยเจริญเติบโตขึ้นมาอย่างมีคุณภาพ มีความเป็นไทยและมีศีลธรรมจริยธรรม คิดดี รักและสามัคคีช่วยกันทำให้ประเทศไทยเจริญต่อไป

กรุงเทพมหานครทำหน้าที่จัดการศึกษา ที่เปิดโอกาสให้การปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถจัดการศึกษาได้ทุกระดับตามความพร้อมของท้องถิ่นโดยมีสำนักงานการศึกษาเป็นองค์กรหลัก ทำหน้าที่จัดการศึกษาภาคบังคับและขั้นพื้นฐานตามนโยบายกรุงเทพมหานครที่ต้องการพัฒนาโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครให้ได้มาตรฐาน เพื่อเข้าสู่ระบบการรับรองคุณภาพจากสำนักงานรับรองมาตรฐานการศึกษา(สมศ.) รอบที่ 3¹⁸ โดยมีเป้าหมายสำคัญที่จะพัฒนามาตรฐานคุณภาพ ด้านผู้บริหาร ด้านครูและด้านนักเรียนให้ได้มาตรฐานตามที่กรุงเทพมหานครกำหนด การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคมเมือง ส่งผลต่อสัมพันธภาพภายในครอบครัวเกิดการหย่าร้าง ครอบครัวแตกแยกขาดความสัมพันธ์ใกล้ชิด ขาดภูมิคุ้มกันจากการบริโภคผ่านสื่อและเทคโนโลยี มีการรับวัฒนธรรมที่หลากหลาย ทำให้เกิดพฤติกรรมไม่เหมาะสมของเด็กและเยาวชน มีการอพยพเข้าสู่เมืองทำให้มีประชากรแฝงจำนวนมากยากต่อการให้บริการการศึกษาอย่างทั่วถึง ส่งผลให้

¹⁸สำนักงานศึกษาธิการกรุงเทพมหานคร, แผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2556 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2556), คำนำ.

ประสิทธิภาพการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานครมีปัญหาและไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้¹⁹ ด้วยสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ได้จัดทำรายงานการวิจัยประเมินผลการจัดการศึกษา กรุงเทพมหานคร โดยมีสำนักงานการศึกษาเป็นหน่วยงานกลางในการสนับสนุนส่งเสริมการจัดการศึกษา ในระบบของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ทั้ง 438 โรงเรียน พบว่า มีปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร ดังนี้ 1) ปัจจัยอุปสรรคจากโครงสร้างและการแบ่งภารกิจในการดำเนินงานด้านการศึกษา โดยสำนักงานการศึกษาเป็นหน่วยงานหลักด้านการศึกษา แต่ไม่มีอำนาจบังคับบัญชาโรงเรียน 2) โรงเรียนมีกิจกรรมมากเกินไป โดยโรงเรียนมักจะถูกร้องขอให้เข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของเขตและชุมชน ทำให้นักเรียนมีเวลาเรียนน้อยลง 3) ปัญหาจากการใช้สื่อไม่คุ้มค่า เนื่องจากโรงเรียนขาดระบบในการส่งเสริมการใช้สื่อ ขาดระบบที่ดีในการจัดซื้อจัดหา ทำให้ได้สื่อที่ไม่ตรงความต้องการของผู้ใช้ และครูไม่เห็นความสำคัญของการใช้สื่อ 4) อุปสรรคจากการจัดการศึกษาหลายระดับในหนึ่งโรงเรียน โดยโรงเรียนบางแห่งจัดการศึกษาตั้งแต่ชั้นอนุบาลจนถึงมัธยมศึกษาตอนปลาย ทำให้การบริหารจัดการยากลำบากกว่าโรงเรียนทั่วไป 5) ปัจจัยอุปสรรคด้านอาคารสถานที่ของโรงเรียน เนื่องจากโรงเรียนของกรุงเทพมหานครส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในวัด มีพื้นที่คับแคบ มีอาคารสถานที่ไม่เพียงพอต่อการใช้งานและไม่สามารถขยายอาคารเรียนได้ 6) ปัจจัยอุปสรรคด้านเศรษฐกิจ ขาดแคลนอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ โตะ แก้วมีไม่เพียงพอ เนื่องจากช่วงระยะเวลาหลายปีที่ผ่านมาประเทศไทยมีปัญหาทางเศรษฐกิจอันเนื่องมาจากภาวะเศรษฐกิจโลกถดถอย ส่งผลให้งานทางการศึกษาได้รับงบประมาณน้อยลง²⁰ จากอุปสรรคข้างต้นผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่าส่วนหนึ่งน่าจะเกี่ยวข้องกับความสามารถในการบริหารงานในโรงเรียนว่า 1) มีการวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์การยังไม่ถูกต้อง มีการจัดแบ่งโครงสร้างการกำหนดภารกิจในการดำเนินงาน และสายการบังคับบัญชาที่ไม่เหมาะสม เนื่องจากหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบดูแลงานด้านการศึกษาของกรุงเทพมหานคร คือ สำนักงานการศึกษา แต่สำนักงานการศึกษาไม่มีอำนาจบังคับบัญชาโรงเรียน โดยผู้บังคับบัญชาสายตรงของโรงเรียนคือสำนักงานเขต²¹ 2) มีการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ยังไม่เป็นที่น่าพอใจสำหรับผู้ปกครอง โดยหน้าที่หลักในโรงเรียนคือการบริหารจัดการสถานศึกษา แต่เนื่องจากโรงเรียนจัดหรือถูกขอให้เข้าร่วมกิจกรรมมากเกินไปทำให้

¹⁹สำนักงานศึกษากรุงเทพมหานคร, **มาตรฐานการศึกษา โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร** (กรุงเทพฯ:โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย,2556), คำนำ.

²⁰สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา , **รายงานการวิจัยประเมินผลการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร** (กรุงเทพฯ : สกศ. , 2554) , ซ - ฉ.

²¹ เรื่องเดียวกัน , 140.

ผู้บริหารและครูต้องเข้าร่วมกิจกรรมจนมีผลกระทบต่อนักเรียน นักเรียนไม่ได้เรียนอย่างเต็มที่²²

3) ผู้บริหารมีทักษะการสื่อสารและการจูงใจยังไม่ค่อยชัดเจน มีการติดต่อประสานงานระหว่างผู้บริหารและครูผู้สอนยังน้อยเกินไป ก่อให้เกิดปัญหาในการบริหารงาน เช่น ด้านการจัดซื้อจัดหาสื่อการเรียนการสอน ทำให้ได้สื่อไม่ตรงกับความต้องการของผู้ใช้ สิ้นเปลืองงบประมาณโดยเปล่าประโยชน์ ไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควรในการจูงใจเชิญชวนครูให้เห็นถึงประโยชน์ของการใช้สื่อการเรียนการสอน²³

4) ผู้บริหารที่ยังมีประสบการณ์น้อยในเรื่องวิสัยทัศน์ทางการบริหารจัดการสถานศึกษาที่มีหลายระดับในหนึ่งโรงเรียน จะทำให้ประสบความยากลำบากในการบริหารที่งานมากยิ่งขึ้น

5) ผู้บริหารควรส่งเสริมกระบวนการทำงานเป็นทีม หาแนวคิดวิธีการใหม่ ๆ เพื่อแก้ไขอุปสรรคการจัดการเรียนการสอน เช่น ปัญหาด้านอาคารสถานที่ของโรงเรียน ซึ่งมีความคับแคบและไม่เพียงพอต่อการใช้งาน รวมไปถึงปัญหาการขาดแคลนอุปกรณ์ที่สำคัญสำหรับการจัดการศึกษา เช่น โต๊ะ เก้าอี้ คอมพิวเตอร์ อันเนื่องมาจากการจัดสรรงบประมาณที่ไม่เพียงพอ และ 6) ผู้บริหารมีความตระหนักถึงการให้บริการลูกค้าซึ่งก็คือนักเรียน และใช้ความสามารถในการค้นหาข้อมูลที่เป็นประโยชน์กับโรงเรียนยังไม่มากพอ ผู้บริหารควรค้นหาข้อมูลจากแหล่งชุมชน ผู้ปกครอง หรือองค์กรภายนอกเพื่อการได้มาซึ่งทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับพัฒนาโรงเรียน ทักษะและความสามารถเหล่านี้ล้วนคือสมรรถนะที่สำคัญในการบริหารงาน ดังนั้นการบริหารโรงเรียนส่วนหนึ่งจึงขึ้นอยู่กับสมรรถนะในโรงเรียนด้วย นอกจากนี้การประชุมรับทราบปัญหาในการจัดการศึกษาโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่าปัญหาที่ทุกโรงเรียนประสบเหมือนกัน คือ เด็กบางคนขาดคุณภาพ อ่านไม่คล่อง เขียนไม่คล่อง มีความรู้ภาษาไทยไม่ดีเท่าที่ควร ทำให้เรียนไม่ทันเด็กคนอื่น เด็กขาดความพร้อมในการเรียน²⁴ อีกทั้งยังพบว่าโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีผลการประเมินของระดับประถม - มัธยมศึกษาในมาตรการที่ 5 “ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร” ผ่านการประเมินร้อยละ 60 ซึ่งน้อยกว่ามาตรฐานอื่น²⁵ ปัญหาดังกล่าวชี้ให้เห็นถึงคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านผลที่เกิดกับนักเรียนว่าตัวชี้วัดบางตัวมีผลการประเมินยังไม่เป็นที่น่าพอใจ และยังสะท้อนให้เห็นถึงองค์ประกอบด้านการจัดการศึกษาทั้ง 4 ด้านในโรงเรียนซึ่ง

²² สำนักเลขาธิการสภาการศึกษา , รายงานการวิจัยประเมินผลการจัดการศึกษาของ กรุงเทพมหานคร (กรุงเทพ ฯ : สกศ. , 2554) , 141.

²³ เรื่องเดียวกัน , 143.

²⁴ Thai PR , ผู้ว่า ฯ ประชุมรับทราบปัญหาการศึกษาโรงเรียนสังกัดกทม. กลุ่มกรุงธนใต้, เข้าถึงเมื่อ 19 สิงหาคม 2556 . เข้าถึงได้จาก www.thaipr.net/general/234060

²⁵ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา , รายงานวิจัยประเมินผลการจัดการศึกษาของ กรุงเทพมหานคร , ฎ.

ประกอบด้วย งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคล และงานบริหารทั่วไป ว่ามีการบริหารและการปฏิบัติงานในภารกิจหลักยังไม่เพียงพอถูกต้องเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา ทำให้คุณภาพนักเรียนอันเป็นผลผลิตสำคัญในการบริหารจัดการการศึกษามีระดับคุณภาพมาตรฐานน้อยกว่ามาตรฐานอื่น

บทสรุปการติดตามผลการดำเนินงานของสำนักการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เรื่องการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานครที่ผ่านมาพบว่า คุณภาพด้านผู้เรียนตามมาตรฐานที่ 5 ยังไม่ได้มาตรฐาน และ ด้านครูยังมีปัญหาในเรื่องการขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนากระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญทำให้นักเรียนไม่ได้รับการฝึกทักษะให้รู้จักคิดค้นคว้าด้วยตนเอง คิดไม่เป็น และไม่กล้าคิด²⁶ รุ่ง แก้วแดง กล่าวว่า การศึกษาไทยไม่ประสบความสำเร็จ เพราะครูส่วนใหญ่ยังใช้การสอนแบบเดิมคือสอนแบบสบาย ๆ เน้นการบรรยาย ไม่เน้นกระบวนการพัฒนาผู้เรียน ให้สามารถพัฒนาความคิด วิเคราะห์ สังเคราะห์และการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองได้ และไม่ค่อย นำกระบวนการวิจัยและการแก้ไขปัญหามาใช้ในการปฏิบัติงาน²⁷ ซึ่งนับเป็นเหตุผลสำคัญที่ทำให้ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครหลายโรงเรียนต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาของชาติ สุวิมล ว่องวานิช กล่าวว่า การจัดการศึกษาของสถานศึกษาจะประสบความสำเร็จได้นั้น ครูต้องได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ด้วยกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลายสอดคล้องกับความต้องการตามศักยภาพของผู้เรียนให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง เรียนรู้ด้วยการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง และเรียนรู้ด้วยความเข้าใจมากกว่าการท่องจำ กระบวนการวิจัยเป็นแนวทางหนึ่งที่จะพัฒนาการเรียนการสอนและการปฏิบัติงานของครูให้ประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ²⁸ สอดคล้องกับ กองวิจัยทางการศึกษาที่สรุปว่ากระบวนการวิจัยในชั้นเรียนเป็นวิธีการวิธีหนึ่งซึ่งสามารถค้นพบ สภาพความสำเร็จหรือปัญหาในขณะการจัดกิจกรรมการเรียนรู้นักเรียนได้เป็นอย่างดี สามารถนำผลการวิจัยมาปรับปรุงพัฒนากระบวนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครูให้มีประสิทธิภาพเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนให้

²⁶สำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร, **สรุปติดตามผลการดำเนินงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน** (กรุงเทพฯ:โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย,2555), 5.

²⁷รุ่ง แก้วแดง,**โรงเรียนนิติบุคคล** (กรุงเทพฯ:สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช,2546), 102.

²⁸สุวิมล ว่องวานิช,**คู่มือการวิจัยในชั้นเรียนสำหรับโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร** (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย,2549), 15.

สูงขึ้นได้จริง²⁹ สภาพการเรียนการสอนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานจะมีการใช้สื่อและเทคโนโลยีสมัยใหม่ในการเรียนการสอนมากขึ้นแต่มักจะพบว่าการนำสื่อและเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนนั้นจะพบปัญหาเกี่ยวกับการผลิตสื่อ การนำสื่อไปใช้อยู่เสมอ ซึ่งการใช้สื่อการเรียนการสอนนั้นอาจเกิดได้ทั้ง 2 ฝ่ายคือทั้งผู้เรียนและครูผู้สอน³⁰ ดังนั้นในการเลือกใช้สื่อจะต้องพิจารณาเนื้อหาในบทเรียน เลือกลูกสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษาที่สอดคล้องกับเนื้อหา และทักษะด้านผู้เรียน ในขณะเดียวกันผู้สอนควรพิจารณาว่าสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษาที่นำมาใช้นั้นได้พัฒนาศักยภาพและต่อยอดความคิดของผู้เรียน ถ้าพบข้อบกพร่อง สื่อและเทคโนโลยีดังกล่าวควรได้รับการพัฒนา เพื่อให้ผู้เรียนได้รับประโยชน์สูงสุด³¹

สถานศึกษา มีหน้าที่โดยตรงในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ให้มีประสิทธิภาพด้วยการส่งเสริมพัฒนาให้ครูมีความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนรู้ด้วยกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลายเหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละระดับการศึกษา การพัฒนา การเรียนรู้เป็นหน้าที่สำคัญของครูที่ต้องศึกษาค้นคว้าหาวิธีการปรับปรุงหรือแก้ไข กระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้พัฒนาตนเอง ครูจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่ต้องคิดค้นหาเทคนิควิธีการ และทดลองใช้เทคนิคใหม่ ๆ และสามารถนำกระบวนการวิจัยในชั้นเรียนมาใช้ในการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ เพราะการวิจัยเป็นการศึกษาค้นคว้า หาคำตอบ ความจริง อย่างเป็นระบบช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการเรียนการสอน และยังเป็นการพัฒนาความรู้ความสามารถ ในการปฏิบัติหน้าที่ของครูให้มีประสิทธิภาพ

จากปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ของการบริหารคุณภาพในโรงเรียนกับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพในโรงเรียนสถานศึกษา และเพื่อนำผลการศึกษามาเป็นแนวทางในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา ตลอดจนเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป

²⁹ กองวิจัยทางการศึกษา, กรมวิชาการ, การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา กองการศาสนา , 2544), 60 .

³⁰ สำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร, แนวทางการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอนในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2559), 27.

³¹ เรื่องเดียวกัน , 29.

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาของการวิจัย และสามารถตอบปัญหาดังกล่าวได้ชัดเจน ผู้วิจัยจึงได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. เพื่อทราบการบริหารคุณภาพในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อทราบการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร
3. เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารคุณภาพกับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

ข้อคำถามของการวิจัย

1. การบริหารคุณภาพในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครอยู่ในระดับใด
2. การทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครอยู่ในระดับใด
3. การบริหารคุณภาพกับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์กันหรือไม่

สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัย ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานของการวิจัยไว้ ดังนี้

1. การบริหารคุณภาพในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครอยู่ในระดับปานกลาง
2. การทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครอยู่ในระดับปานกลาง
3. การบริหารคุณภาพกับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์กัน

ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีเชิงระบบ (system approach) ตามแนวคิดของแคชและคาน (Katz and Kahn) มาเป็นกรอบในการวิจัยซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (input) มีกระบวนการ (process) และผลผลิต (output) ซึ่งมีความสัมพันธ์กับสภาวะแวดล้อม (environment) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร³² ซึ่งไม่ใช่องค์กรทางการศึกษา แต่สามารถส่งผลกระทบต่อคุณภาพทางการศึกษา สถานศึกษาเป็นสถานที่ ที่ให้การศึกษอบรมแก่เยาวชนให้เจริญเติบโตเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ มีคุณภาพ และดำรงชีวิตร่วมกันในสังคมอย่างมีความสุข รวมทั้งรู้จัก

³² Daniale Katz and Robert L.Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, 2nd ed.(New York : John Wiley & Son,1978),20.

ทำคุณประโยชน์ให้แก่สังคมและประเทศชาติที่ตนเองอาศัยอยู่ ดังนั้นการจัดการเรียนการสอนจึงต้องสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายทางการศึกษา คือมีผลผลิตที่มีคุณภาพในการพัฒนา ภาพการศึกษาจำเป็นต้องอาศัยกระบวนการต่างๆ ได้แก่ การบริหารควบคู่กับการนิเทศ³³ ในรูปของระบบการบริหารจัดการจัดการสถานศึกษา ที่ประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า (input) ได้แก่ นักเรียน บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ นโยบาย³⁴ โดยนำปัจจัยเหล่านี้ผ่านกระบวนการ(process) ซึ่งเป็นตัวเปลี่ยนปัจจัยนำเข้าให้เป็นผลผลิตอันประกอบด้วย การบริการ และการนิเทศ จนเกิดผลผลิต(output) ซึ่งเป็นผลลัพธ์ซึ่งเกิดจากกระบวนการผลิตซึ่งได้แก่คุณภาพของผู้เรียน ความพึงพอใจของครู ผู้ปกครองและชุมชน หากโรงเรียนมีปัจจัยนำเข้าที่เพียงพอและมีคุณภาพ และกระบวนการจัดการได้มาตรฐานก็จะให้ผลผลิตคือสถานศึกษาจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ นอกจากการปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนสถานศึกษาแล้วผู้บริหารต้องใช้ความสามารถในการบริหารให้ประจักษ์ โดยแสดงออกทางด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำโดยการชักนำให้สมาชิกในองค์กรปฏิบัติอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นความพยายามที่จะจูงใจให้ผู้ที่ร่วมปฏิบัติงานในองค์กร ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมรับผิดชอบ และร่วมมือกันพัฒนางานด้วยความเต็มใจซึ่ง เดมมิ่ง (Deming) ได้เสนอกรอบความคิดในการบริหารคุณภาพโรงเรียนโดยใช้หลัก 14 ประการคือ คือ 1) ใช้ความคิดสร้างสรรค์ปรับปรุงอยู่เสมอ 2) ยอมรับปรัชญาใหม่ 3) เลิกใช้วิธีการตรวจสอบคุณภาพแบบเก่า 4) เลิกยึดมั่นการดำเนินธุรกิจโดยยึดราคาเป็นหลัก 5) การปรับปรุงต้องทำทุกขั้นตอนของระบบการทำงาน 6) จัดให้มีการฝึกอบรม 7) อบรมผู้นำ 8) ขจัดความกลัว 9) ขจัดอุปสรรค 10) กำจัดคำขวัญ และเป้าหมาย 11) เลิกโควตา 12) การสร้างความสุขในการทำงาน 13) จัดให้มีแผนการศึกษาและมีการฝึกอบรมให้กับครู/บุคลากรทุกคน 14) ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ³⁵ ส่วนการทำงานเป็นทีมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผลจะต้องมีองค์ประกอบและกระบวนการของทีมที่มีประสิทธิผล เคียท (Keith) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมมีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ 1) องค์ประกอบด้านสมาชิก ประกอบด้วยมีเจตคติที่ดี มีความตั้งใจทำงานและมีมนุษยสัมพันธ์ 2) องค์ประกอบด้านผู้นำกลุ่ม ประกอบด้วยผู้นำที่มีคุณภาพที่ดีมีความสามารถ ขจัดความขัดแย้งของทีม มีเทคนิคในการจูงสมาชิก เอาใจใส่ทีม เพิ่มพูนความรู้ให้

³³สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, การประกันคุณภาพการศึกษา เล่ม 5 การตรวจสอบคุณภาพและการปรับปรุงโรงเรียน(กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ครุสภาลาดพร้าว, 2541),2-3.

³⁴ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, เอกสารการสอนชุดวิชาหลักและระบบบริหาร การศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 16 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2553), 74.

³⁵ Edward W. Deming, Educational Administration, (Belmont USA : Wadsworth,2008), 51-53.

สมาชิกมีความเชื่อมั่นในงานที่ทำหรือปฏิบัติ มีความเข้าใจพฤติกรรมของสมาชิก มีความรอบรู้ในเรื่อง การวางแผนและติดตามผล 3) องค์ประกอบด้านการจัดการทีมประกอบด้วยการมีเป้าหมายของทีมที่ ชัดเจน มีขอบเขตที่แน่นอน มีกลไกย้อนกลับเพื่อปรับปรุง ผลงานมีวิธีการทำงานของกลุ่มอย่างเป็น ระบบที่สมาชิกเข้าใจดี มีรูปแบบการประสานงานอย่างดี เกิดการยึดเหนี่ยวกันในทีม มีการแสวงหา วิธีการที่เหมาะสมอยู่เสมอและการจัดการเงื่อนไขในการเสริมพลังในทีม³⁶ กิลลิเมท (Guillemette) ศึกษาพบว่า องค์การที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้นการทำงานของบุคลากรจะเน้นที่การทำงาน เป็นทีม ความสัมพันธ์ของผู้ร่วมงานและผู้บริหารมีความร่วมมือสูง³⁷ ทิศนา แคมมณี ได้กล่าวถึง องค์ประกอบที่สำคัญของการทำงานเป็นทีมไว้ดังนี้ 1) องค์ประกอบด้านผู้นำทีม ผู้นำนับเป็นบุคคลที่ สำคัญมากในการทำงาน ถ้ากลุ่มใดขาดผู้นำก็ยากที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จได้เพราะขาด แกนกลาง ในการทำงานหากทีมใดผู้นำที่มีคุณสมบัติที่ดีที่ความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ มีทักษะ ในการปฏิบัติหน้าที่ จะมีแนวโน้มจะประสบความสำเร็จสูง ถ้ายังผู้นำมีลักษณะเป็นผู้นำที่ดี สามารถใช้ ภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์กลุ่มนั้นก็จะมีบรรลุเป้าหมาย 2) องค์ประกอบด้านบทบาทสมาชิก ทีมงาน ถ้ากลุ่มมีผู้นำที่ดีเพียงใดแต่สมาชิกกลุ่มขาดความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตน ไม่ปฏิบัติตาม บทบาทก็จะเกิดปัญหา เพราะการทำงานเป็นทีมนั้นต้องการความร่วมมือร่วมใจจากผู้ร่วมงานทุกคน และพยายามปฏิบัติหน้าที่ของตนเต็มกำลังความรู้ความสามารถ 3) องค์ประกอบด้านกระบวนการ ทำงานของทีม ถ้ามีผู้นำและสมาชิกดีเข้าใจบทบาทหน้าที่แล้ว ก็ยังต้องอาศัยกระบวนการดำเนินงาน ให้เหมาะสม โดยมีการวางเป้าหมาย แผนงาน ขั้นตอนการดำเนินงาน ก็จะปฏิบัติงานไปตามทิศทาง เดียวกันทำให้ไม่เกิดช่องว่างระหว่างสมาชิก³⁸ ส่วนวูดค็อก(Woodcock)ได้เสนอแนวคิดของ กระบวนการทีมที่ดี 11 ประการคือ 1) บทบาทที่สมดุล 2) วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็น พ้องต้องกัน 3) การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา 4) การสนับสนุนและการไว้วางใจ ต่อกัน 5) ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ 6) การปฏิบัติงานที่ชัดเจนและการ ตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม 7) ภาวะผู้นำที่เหมาะสม 8) การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

³⁶ Davis Keith, Human, Behavioral at work : Organization Behavioral (New York : 1979),446-447.

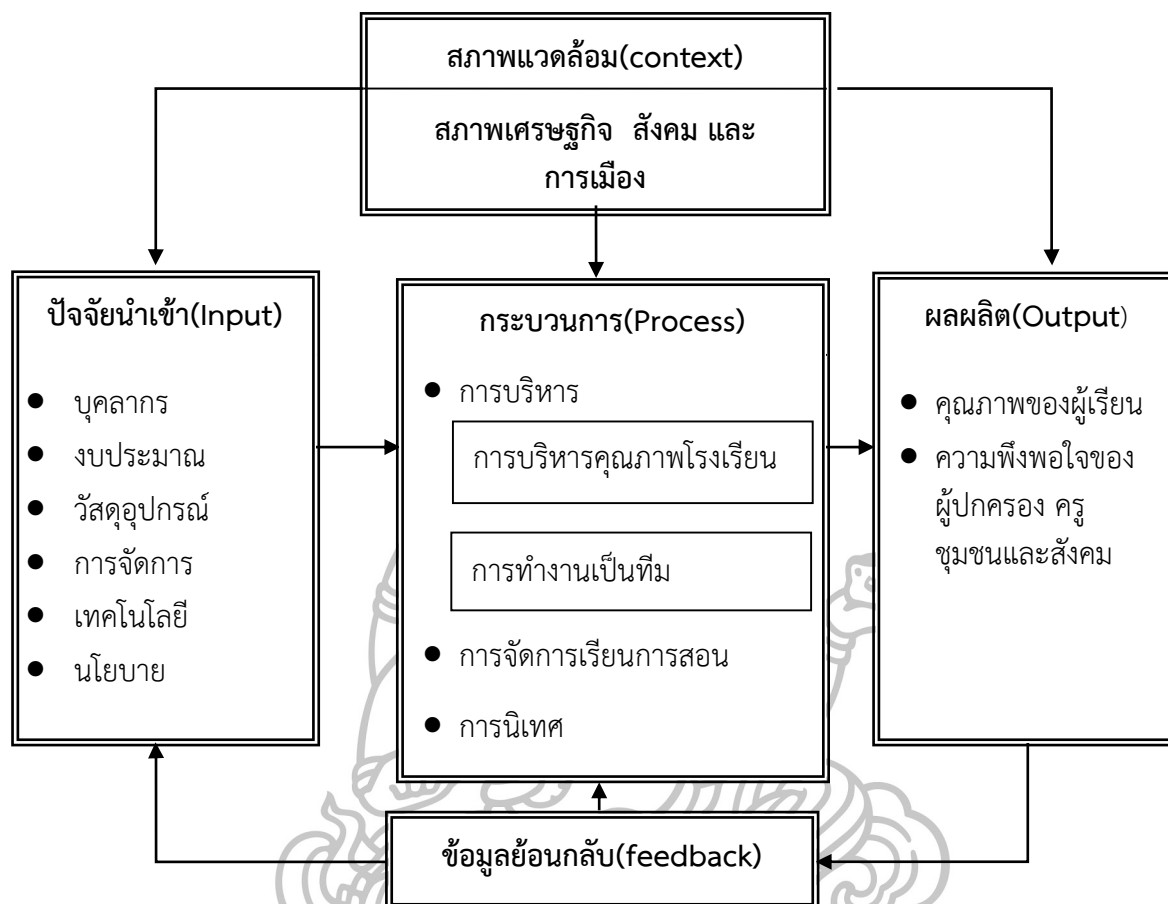
³⁷ E.J.Guillemette, Organizational Culture, Commitment and Effectiveness : An Empirical Investigation in a Hospital Setting (New York : Nova University, 1992), 18 -23.

³⁸ ทิศนา แคมมณี, กลุ่มสัมพันธ์เพื่อการทำงานเป็นทีมและการจัดการเรียนการสอน (กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545), 12-13.

9) การพัฒนาตนเอง 10) ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม 11) การสื่อสารที่ดี³⁹ และขจรศักดิ์ หาญณรงค์ กล่าวว่าการระบอบการทำงานที่ดีคือ 1) การมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของกลุ่มที่ชัดเจน 2) มีการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลในกลุ่ม 3) บุคลากรในกลุ่มร่วมมือร่วมใจกันทำงานโดยไม่แข่งขันกัน 4) มีบรรยากาศของทีมดี 5) มีการสื่อสารข้อความภายในกลุ่มได้โดยสะดวกและถูกต้อง 6) ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมของกลุ่ม 7) มีมาตรฐานในการปฏิบัติงาน 8) มีความยืดหยุ่นในการรวมกลุ่มสูง 9) มีการกำหนดบทบาทของคนในกลุ่มชัดเจน 10) มีการทบทวนประเมินผลและแก้ไขผลงานของกลุ่มอยู่เสมอ ซึ่งลักษณะของการบริหารแบบมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม เพื่อการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพสามารถนำเสนอได้ ดังแผนภูมิที่ 1



³⁹ Mick Woodcock, **Team Development Manual**, 2nd ed.(Great Britain : Gower Publishing Co.,1989),75-116 .



แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

ที่มา : Daniele Katz and Robert L.Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, 2nd ed.(New York : John Wiley & Son,1978),20.

: Edward W. Deming, *Educational Administration* (Belmont USA : adsworth,2008), 51-53.

: Mick Woodcock, *Team Development Manual*, 2nd ed.(Great Britain : Gower Publishing Co.,1989),75-116.

สุนันทา เลาหพันธ์, *การพัฒนาองค์กร*, พิมพ์ครั้งที่ 5(กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์วีพีแอลการพิมพ์, 2551).8.

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้ การบริหารคุณภาพโรงเรียนตามแนวคิดของ Deming มี 14 ประการ คือ 1) ใช้ความคิดสร้างสรรค์ปรับปรุงอยู่เสมอ (Create Constancy of Purpose for Improvement of Product and Service) 2) ยอมรับปรัชญาใหม่ (Adopt the New Philosophy) 3) เลิกใช้วิธีการตรวจสอบคุณภาพแบบเก่า (Cease Dependency on Inspection to Achieve Quality) 4) เลิกยึดมั่นการดำเนินธุรกิจโดยยึดราคาเป็นหลัก (End the Practice of Awarding Business on the Basis of price Alone) 5) การปรับปรุงต้องทำทุกชั้นตอนของระบบการทำงาน (Improve Constantly and Forever Every Activity in the Company ,to Improve Quality and Productivity) 6) จัดให้มีการฝึกอบรม (Institute Training on the Job) 7) อบรมผู้นำ (Institute Leadership) 8) ขจัดความกลัว (Drive out of fear) 9) ขจัดอุปสรรค (Break Down Barriers Among Staff Areas) 10) กำจัดคำขวัญ และเป้าหมาย (Eliminate Slogan ,Exhortations , and Targets That Demand Zero Defects and new Levels of Productivity) 11) เลิกโควตา (Eliminate Numerical Quotas for the Staff and Goals for Management) 12) การสร้างความสุขในการทำงาน(Remove Barrier That Rob People of Pride of Workmanship) 13) จัดให้มีการศึกษา และมีการฝึกอบรมให้กับครู/บุคลากรทุกคน (Institute a Vigorous Program of education and retraining for Everyone) 14) ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ (Put to Everyone in the Organization to Work to Accomplish the Transformation)⁴⁰ และแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของวูดค็อก (Woodcock) มี 11 ประการคือ 1) บทบาทที่สมดุล (balanced roles) 2) วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน (clear objective and agree goals) 3) การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา (openness and confrontation) 4) การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน (support and trust) 5) ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ (cooperation and conflict) 6) การปฏิบัติงานที่ชัดเจนและการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม (sound procedures) 7) ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (appropriate leadership) 8) การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ (regular review) 9) การพัฒนาตนเอง (individual development) 10) ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม (sound inter-group relation) 11) การสื่อสารที่ดี (good communication)⁴¹

⁴⁰Edward W. Deming, **Educational Administration** (Belmont USA : Wadsworth,2008), 51-53.

⁴¹ Mick Woodcock, **Team Development Manual**, 2nd ed.(Great Britain : Gower Publishing Co.,1989),75-116.

การบริหารคุณภาพ (X_{tot})	การทำงานเป็นทีม (Y_{tot})
<ol style="list-style-type: none"> 1. ใช้ความคิดสร้างสรรค์ปรับปรุงอยู่เสมอ (X_1) 2. ยอมรับปรัชญาใหม่ (X_2) 3. เลิกใช้วิธีการตรวจสอบคุณภาพแบบเก่า (X_3) 4. เลิกยึดมั่นการดำเนินธุรกิจโดยยึดราคาเป็นหลัก (X_4) 5. การปรับปรุงต้องทำทุกขั้นตอนของระบบการทำงาน (X_5) 6. จัดให้มีการฝึกอบรม (X_6) 7. อบรมผู้นำ (X_7) 8. ขจัดความกลัว (X_8) 9. ขจัดอุปสรรคในเรื่องครู/บุคลากร (X_9) 10. กำจัดคำขวัญ และเป้าหมาย (X_{10}) 11.) เลิกโควตา (X_{11}) 12. การสร้างความสุขในการทำงาน (X_{12}) 13. จัดให้มีแผนการศึกษา และมีการฝึกอบรมให้กับครู/บุคลากรทุกคน (X_{13}) 14. ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ (X_{14}) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. บทบาทที่สมดุล (Y_1) 2. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน (Y_2) 3. การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา (Y_3) 4. การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน (Y_4) 5. ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ (Y_5) 6. การปฏิบัติงานที่ชัดเจนและการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม (Y_6) 7. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Y_7) 8. การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ (Y_8) 9. การพัฒนาตนเอง (Y_9) 10. ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม (Y_{10}) 11. การสื่อสารที่ดี (Y_{11})

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : Edward W. Deming, **Educational Administration** (Belmont USA : Wadsworth, 2008), 51-53.

: Mick Woodcock, **Team Development Manual**, 2nd ed.(Great Britain : Gower Publishing Co. ,1989),75-116.

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงกำหนดนิยาม ขอบเขตของศัพท์เฉพาะที่นำมาใช้ศึกษาดังนี้

การบริหารคุณภาพ หมายถึง ลักษณะหรือการแสดงพฤติกรรมในโรงเรียนสถานศึกษาที่เข้าไปมีอิทธิพลหรือมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นเพื่อการพัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพสูงสุด การบริหารคุณภาพโรงเรียนตามแนวคิดของ เดมมิ่ง มี 14 ประการคือ 1) ใช้ความคิดสร้างสรรค์ปรับปรุงอยู่เสมอ 2) ยอมรับปรัชญาใหม่ 3) เลิกใช้วิธีการตรวจสอบคุณภาพแบบเก่า 4) เลิกยึดมั่นการดำเนินธุรกิจโดยยึดราคาเป็นหลัก 5) การปรับปรุงต้องทำทุกขั้นตอนของระบบการทำงาน 6) จัดให้มีการฝึกอบรม 7) อบรมผู้นำ 8) ขจัดความกลัว 9) ขจัดอุปสรรค 10) กำจัดคำขวัญ และเป้าหมาย 11) เลิกโควตา 13) จัดให้มีแผนการศึกษา และมีการฝึกอบรมให้กับครู/บุคลากรทุกคน 14) ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ

การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่กลุ่มคนร่วมมือกันทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การตามแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของ วูดค็อก ซึ่งมี 11 ประการคือ 1) บทบาทที่สมดุล 2) วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน 3) การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา 4) การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน 5) ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ 6) การปฏิบัติงานที่ชัดเจนและการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม 7) ภาวะผู้นำที่เหมาะสม 8) การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ 9) การพัฒนาตนเอง 10) ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม 11) การสื่อสารที่ดี

โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร หมายถึง สถานศึกษาที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกรุงเทพมหานครกลุ่มกรุงธนเหนือซึ่งประกอบด้วยเขตธนบุรี เขตคลองสาน เขตบางกอกน้อย เขตบางกอกใหญ่ เขตตลิ่งชัน เขตบางพลัด เขตจอมทอง และเขตทวีวัฒนา สังกัดกระทรวงมหาดไทย ซึ่งจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้ปฏิบัติราชการแทน

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องซึ่งเป็นหลักกา ทฤษฎี แนวคิดต่างๆโดย นำเสนอเป็น 4 ส่วนโดยมีรายละเอียดดังนี้ ส่วนที่ 1 การบริหารคุณภาพ ส่วนที่ 2 การทำงานเป็นทีม ส่วนที่ 3 สถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพมหานคร ส่วนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยมี รายละเอียดดังนี้

การบริหารคุณภาพ

ความสำคัญของการบริหารคุณภาพ

การแสวงหาประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารจัดการเพื่อให้องค์กรสามารถผลิตสินค้า หรือให้บริการที่ดีมีคุณภาพสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า และเป็นที่ยังพอใจของ ประชาชนหรือลูกค้าผู้มาซื้อสินค้าหรือมารับบริการ โดยการทำให้องค์กรมีระบบการบริหารที่มี คุณภาพ เพิ่มความแข็งแกร่งให้กับองค์กรเพื่อจะได้สามารถปรับตัวรองรับกับการเปลี่ยนแปลงที่ เกิดขึ้นในโลกยุคปัจจุบันได้ ถือได้ว่าเป็นภารกิจที่สำคัญยิ่งที่ผู้บริหารองค์กรต้องกระทำเพื่อความอยู่ รอด และความเจริญก้าวหน้าขององค์กรไม่ว่าจะเป็นการบริหารในภาครัฐหรือภาคเอกชน ทั้งนี้ เพราะความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโลกมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันอย่างไม่หยุดและจะเปลี่ยนแปลงอย่าง มาก และรวดเร็วขึ้นในอนาคต องค์กรทุกแห่งจึงจำเป็นต้องมีการปรับตัว โดยการเปลี่ยนแปลง หรือ ปฏิรูประบบการบริหารจัดการด้วยการนำเทคนิคต่างๆ ที่เหมาะสมมาพัฒนาปรับปรุงปฏิบัติงาน ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อให้องค์กรสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ อีกทั้งยัง สามารถเพิ่มความแข็งแกร่งให้กับองค์กรที่จะเผชิญกับความท้าทายในโลกยุคใหม่ได้อย่างดีด้วย

ถ้าจะพิจารณาถึง แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการที่มีการค้นคิด พัฒนาขึ้นมาใช้จากอดีตถึงปัจจุบันแล้วจะพบว่า แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิรูปการบริหารนั้นมีการค้นคิด พัฒนาขึ้นมาใช้ในภาครัฐน้อยมาก ในขณะที่การบริหารงานในภาคธุรกิจเอกชนกลับมีความพยายาม ค้นคิดพัฒนาแนวทางการปรับปรุง แก้ไขเปลี่ยนแปลง พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการมาใช้ อย่าง ต่อเนื่องเพื่อให้ก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงเพื่อจะได้สามารถวางองค์กรไว้ในตำแหน่งที่เหมาะสม ซึ่ง ในอดีตการที่องค์กรในภาครัฐไม่คิดที่จะพัฒนาหรือปฏิรูปการบริหาร อาจมีสาเหตุมาจาก หน่วยงานของรัฐมีลักษณะการผลิตสินค้าและบริการแบบผูกขาด ไม่ต้องเผชิญกับการแข่งขัน เหมือนกับภาคธุรกิจเอกชน แต่ในโลกยุคใหม่ไม่ว่าจะเป็นประเทศ หน่วยงานภาครัฐ หรือภาคธุรกิจ เอกชนจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ต้องเผชิญกับการแข่งขัน และ ปัญหาอุปสรรคต่างๆ มากขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นผู้บริหารต้องพยายามคาดคะเนถึงการ

เปลี่ยนแปลง และมองการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นกระบวนการเพื่อจะจะสามารถบริหารอย่างมีกลยุทธ์ ซึ่งในโลกยุคปัจจุบันไม่ว่าจะเป็น ประเทศ องค์การภาครัฐ หรือธุรกิจเอกชนจึงจำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ อยู่รอดและเจริญเติบโตขึ้น นั่นคือการสร้างระบบการบริหาร คุณภาพขึ้นมาใช้เพื่อให้เกิดองค์การคุณภาพนั่นเอง⁴²

คุณภาพจึงไม่ได้เป็นทางเลือกที่องค์การหรือผู้บริการจะเลือกได้ว่า ควรต้องสร้างขึ้น มาหรือไม่ แต่การสร้างองค์การคุณภาพกลับ เป็นเส้นทางเดียวที่ผู้บริหารทุกองค์การต้องใช้เป็นทางเดิน และต้องเดินไปให้ถึงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ถ้าหากต้องการให้องค์การของตนอยู่รอด ดังนั้นคุณภาพ คือความอยู่รอด เพราะทุกคนต้องการความมีคุณภาพ เช่น ประชาชนต้องการนักการเมืองและ ข้าราชการที่มีคุณภาพ ผู้บริหารต้องการลูกน้องและเพื่อนร่วมงานที่มีคุณภาพ ประเทศต้องการ ประชาชนที่มีคุณภาพ ฯลฯ ทุกองค์การ ทุกคนต่างต้องการคุณภาพ ดังนั้น การบริหารในยุคนี้จึงต้อง เน้นที่การสร้างคุณภาพให้เกิดขึ้นในทุกส่วนขององค์การแต่การบริหารแบบเก่า ซึ่งเป็นการบริหาร ตามลำดับชั้น (Hierarchy) ยึดกฎเกณฑ์ระเบียบจึงเป็นปัญหาอย่างมาก เพราะการบริหารแบบเก่า จะถูกผูกขาดการตัดสินใจไว้ที่ผู้บริหารระดับสูงเพียงกลุ่มเดียว หรือโดย ผู้บริหารสูงสุดเพียงคนเดียว ซึ่งการตัดสินใจโดยคนเดียว ย่อมเสี่ยงต่อ อันตรายอันเกิดจากความผิดพลาด หรือความไม่รู้เท่าทัน คู่แข่งได้ง่าย ซึ่งแตกต่างจากการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กลุ่ม หรือทีมงาน ที่มีความรู้ช่วย ก่อการตัดสินใจไว้ล่วงหน้า สามารถรองรับความรวดเร็ว ของระบบเทคโนโลยีข่าวสารข้อมูลได้ อย่างดี ดังนั้นรัฐบาลของประเทศที่มีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ไม่หวงอำนาจต่างก็จะผลักดันให้มีการปฏิรูป การบริหารทั้งภาครัฐและภาคเอกชนเพื่อนำไปสู่การบริหารสมัยใหม่ คือ การบริหารคุณภาพ (Quality Management) ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลายในประเทศที่พัฒนาแล้ว ทั้งนี้เพราะ ปัจจุบันโลกเคลื่อนตัวอยู่บนกระแสคลื่นลูกที่สี่ การบริหารคุณภาพจึงเป็นระบบที่ทุกองค์การไม่ว่า ของรัฐหรือของเอกชนจำเป็นต้องสร้างขึ้นมาให้ได้ถ้าต้องการอยู่รอด มีโอกาสแข่งขันและประสบความสำเร็จ⁴³

แนวคิดเรื่องคุณภาพ

คุณภาพ (quality) หมายถึง สิ่งที่ดีกว่า (superiority) สิ่งที่ดีเลิศ (excellence) การผลิตหรือ การบริการที่ไม่มีข้อบกพร่อง เป็นต้น สถาบันมาตรฐานแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (The American National Standards Institute : ANSI) และ สมาคมเพื่อคุณภาพแห่งสหรัฐอเมริกา (The American Society For Quality : ASQ) ได้ให้ความหมายของคุณภาพว่าหมายถึง ผลิตภัณฑ์หรือบริการมี

⁴² ศิริพงษ์ ลดาวัลย์ ณ อยุรยา, การบริหารคุณภาพ (เชียงใหม่ : ธนุขพรินติ้ง ,2550),1-2.

⁴³ เรื่องเดียวกัน, 18-19.

ลักษณะโดยรวมทั้งหมดที่ทำให้ลูกค้าตอบสนองความต้องการของตน คุณภาพในความหมายนี้บ่อยครั้งเรียกว่าผลิตภัณฑ์หรือบริการที่เหมาะสมต่อการนำไปใช้ (fitness for use)⁴⁴

คินอิชิและวิลเลียม (Kinichi and Wiliams) กล่าวว่า คุณภาพ (quality) คือ ความสามารถในการทำให้สินค้าหรือบริการตรงกับความต้องการของผู้บริโภค⁴⁵

สุรัสวดี ราชสกุลชัย กล่าวคือ จูรัน (Juran) ซึ่งอธิบายว่า คุณภาพ คือ ความเหมาะสมสำหรับการใช้งาน ซึ่งความเหมาะสมในที่นี้ถูกกำหนดโดยลูกค้า ส่วน ครอสบี้ (Crosby) ให้คำนิยามว่าคุณภาพเป็นการปฏิบัติเพื่อบรรลุตามความต้องการที่กำหนดไว้อย่างระมัดระวัง⁴⁶

ในยุคปัจจุบันเป็นยุคของการบริหารเชิงคุณภาพ (The Quality Management Era) ผู้บริหารต่างก็มุ่งเน้นคุณภาพ ผลผลิตหรือบริการที่มุ่งเน้นลูกค้า ดังนั้น คุณภาพก็น่าจะหมายถึงลักษณะต่าง ๆ ของผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ตรงตามความต้องการของผู้บริโภค ผู้รับบริการ หรือทำให้ผู้บริโภคมีความพึงพอใจ⁴⁷ ยิ่งในสภาพการแข่งขันที่รุนแรง องค์กรและทุกคนในองค์กรต้องมุ่งสู่คุณภาพมากขึ้น ลูกค้าสามารถใช้วิจารณ์ยอมรับรู้ในเรื่องคุณภาพ องค์กรสามารถรักษาลูกค้าได้ด้วยการผลิตผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีคุณภาพในราคาที่เหมาะสม ซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญที่ทำให้องค์กรอยู่รอด อีกทั้งคนในองค์กรต้องต่อสู้และเรียนรู้ว่าลูกค้าต้องการอะไร สิ่งใดที่จะทำให้ลูกค้าพึงพอใจประทับใจ เพื่อลูกค้าจะได้เป็นลูกค้าขององค์กรต่อไป และเมื่อลูกค้ามีความต้องการที่เปลี่ยนไป ทุกคนต้องนำข้อเสนอที่พบมาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement) จึงจะทำให้องค์กรเจริญเติบโต มีความยั่งยืนต่อไป ดังนั้น คุณภาพคือความยั่งยืนขององค์กร⁴⁸ เพราะคุณภาพเป็นความ

⁴⁴ นิตยา เงินประเสริฐศรี, การบริหารคุณภาพ (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2555), 3.

⁴⁵ แองเจโล คินอิชิ และ ไบรอัน วิลเลียม, องค์กรและการจัดการ, แปลว่า Management, แปลโดย กิ่งกาญจน์ และคณะ (กรุงเทพฯ : แมคกร-ฮิล, 2552), 31.

⁴⁶ สุรัสวดี ราชสกุลชัย, การวางแผนและการควบคุมทางการบริหาร (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547), 382.

⁴⁷ สันติ บุญภิรมย์, หลักการบริหารการศึกษา, จัดการ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552), 85.

⁴⁸ นิตยา เงินประเสริฐศรี, การบริหารคุณภาพ (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2555), 12-14.

ได้เปรียบเชิงการแข่งขันที่สำคัญที่สุดในธุรกิจปัจจุบัน หลายบริษัทจึงพยายามเน้นว่าสินค้าหรือบริการของตนมีคุณภาพมากที่สุด ดีที่สุด หรือดีกว่าคู่แข่ง⁴⁹

นิสตาร์ก เวชยานนท์ กล่าวถึงทิศทางงานขององค์กรในปัจจุบันว่า การปรับตัวขององค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับความท้าทายในอนาคตได้ทวีความสำคัญมากยิ่งขึ้น ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ จะทำให้ขอบเขตการติดต่อสื่อสารระหว่างองค์กรไม่มีเส้นแบ่งที่ชัดเจน ลูกค้าจะเลือกซื้อสินค้าโดยดูจากประสิทธิภาพ ความรวดเร็ว ความหลากหลาย ความสะดวกสบาย ความตรงต่อเวลา และคุณภาพของผลิตภัณฑ์และการบริการเป็นสำคัญ โดยจะอยู่ภายใต้กรอบการควบคุมคุณภาพตามมาตรฐานสากลมากขึ้น แนวโน้มขององค์กรจะเปลี่ยนไปให้ความสำคัญกับการเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง โดยมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรและโครงสร้างการทำงานในรูปแบบใหม่โดยมีการมอบความรับผิดชอบให้กับพนักงานในแต่ละคนให้มีส่วนร่วมในแต่ละงานทั้งกระบวนการตั้งแต่ต้นจนจบ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสามารถของพนักงาน (competencies) เน้นการเรียนรู้ด้วยตัวเองของพนักงาน และสร้างความจงรักภักดีและความผูกพันต่อองค์กร⁵⁰

สถาบัน Roffey Park's ได้ทำการวิจัยองค์กร 400 แห่งทั่วโลกพบว่าองค์กรที่จะเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง(HPO) ต้องสร้างความสมดุลระหว่างความจำเป็นของพนักงานและความคาดหวังขององค์กร ทั้งสององค์ประกอบนี้ต้องสัมพันธ์สอดคล้องกัน ถึงจะทำให้บุคคลขององค์กรสร้างผลปฏิบัติงานที่สูงได้ ปัจจัยนำเข้าที่สำคัญของโมเดลขององค์กรแบบองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง (HPO) มี 6 ประการดังนี้ 1) ความสามารถขององค์กรที่จะเปลี่ยนแปลง (organizational changeability) หมายถึง องค์กรต้องสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงที่มีส่วนร่วมของพนักงานทุกคน ไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากความต้องการในโรงเรียนระดับสูง การสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงที่มีส่วนร่วมนี้ทำได้โดยองค์กรต้องลดอุปสรรคที่นำมาซึ่งความไม่ยืดหยุ่น การให้รางวัลที่ไม่เป็นธรรม ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มงาน องค์กรต้องหันมาเพิ่มการสร้างความสามารถเพื่อให้พนักงานทำงานด้วยความมั่นใจ และปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ 2) การสร้างองค์ความรู้ใหม่อย่างกว้างขวาง (creating a knowledge-rich for innovation) กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาทีมงาน เชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างทีมงานต่างๆในองค์กร เพราะการที่จะสร้างองค์กรแบบองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง (HPO) ได้นั้น องค์กรต้องมีการสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ซึ่งองค์ความรู้เหล่านั้นเกิดจากการทำงานร่วมกันและแลกเปลี่ยนวิธีการทำงานที่ดี 3) การสร้างองค์กรที่ไร้พรมแดน (creating a

⁴⁹ สุรัสวดี ราชสกุลชัย, การวางแผนและการควบคุมทางการบริหาร(กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2547),383.

⁵⁰ นิสตาร์ก เวชยานนท์, Competency Model กับการประยุกต์ใช้ในสังคมไทย (กรุงเทพฯ : กราฟิโก ซิสเต็มส์, 2550), 2.

boundary-less organization) ลักษณะขององค์กรแบบนี้จะช่วยให้พนักงานได้ใช้ศักยภาพของตนเองเต็มที่ สร้างกลไกการเรียนรู้ที่พนักงานจะสามารถพัฒนาตนเองได้ตลอดเวลา เพื่อให้พนักงานมีสมรรถนะมากขึ้น และสามารถทำงานได้ในทีมที่มีความหลากหลาย 4) กระตุ้นให้พนักงานบรรลุถึงผลงานที่สูง (stimulating people to active high performance) ซึ่งบรรยากาศขององค์กรนับว่ามีความสำคัญยิ่งในการสร้างผลการปฏิบัติงานสูง การมีภาวะงานที่มากเกินไป การเมืองในองค์กร พนักงานรู้สึกว่าคุณเองไม่ได้รับอำนาจที่เพียงพอในการทำงาน การแทรกแซงของหัวหน้างาน สิ่งเหล่านี้นับว่าเป็นอุปสรรคในการผลิตผลงานที่มีคุณภาพสูง 5) การเป็นสถานที่ทำงานที่ยิ่งใหญ่ (becoming a great place to work) คือ ทำให้องค์กรเป็นสถานที่ดึงดูดพนักงานให้อยากทำงานกับองค์กรมากขึ้น องค์กรต้องดูแลในด้านความจำเป็นของพนักงาน เช่น ความจำเป็นทางด้านครอบครัว ความก้าวหน้าในอาชีพ การมีบรรยากาศสภาพแวดล้อมที่ดี สิ่งเหล่านี้เป็นตัวที่จะช่วยกระตุ้นให้พนักงานต่างสร้างผลงานที่มีคุณภาพ 6) การเป็นองค์กรที่เน้นคุณภาพ (becoming a values-based organization) คือ การที่องค์กรสร้างความไว้วางใจให้กับพนักงาน ต้องมีบรรยากาศของการเปิดเผย เป็นประชาธิปไตย และผู้นำต้องมีคุณธรรม ซึ่งบทบาทของผู้นำองค์กรมีความสำคัญเป็นอย่างมาก⁵¹

คาริวและคณะ (Carew and others) ได้ทำการวิจัยเรื่อง องค์กรของคุณมีประสิทธิภาพสูงหรือไม่ เพื่อนิยามและระบุลักษณะขององค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง (High Performing Organization) โดยได้นิยามว่า องค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูงคือองค์กรที่ประกอบด้วยโครงสร้างการรังสรรค์ผลประการอันโดดเด่นได้อย่างต่อเนื่อง และสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงาน และความปรารถนาที่จะร่วมมือกับบริษัทเพื่อก้าวเข้าสู่ความสำเร็จพร้อมกันไปด้วย จากผลการวิจัยพวกเขาได้สร้างโมเดลที่เรียกว่า HPOs SCORES ขึ้นมา โดยมีตัวย่อขององค์ประกอบสำคัญ 6 ประการในองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูงมาเรียงติดต่อกัน คือ 1) แบ่งปันข้อมูลและเปิดกว้างสำหรับการสื่อสาร (S = Share information and Open Communication) ในองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง ข้อมูลข่าวสารที่มีความจำเป็นต่อการตัดสินใจจะถูกเตรียมพร้อมไว้สำหรับทุกคนที่ต้องการจะเข้าถึง การแบ่งปันข้อมูลและการสื่อสารที่เปิดกว้างและเข้าถึงได้ง่ายจะช่วยสร้างความไว้วางใจ และผลักดันให้พนักงานปฏิบัติตนเสมือนว่านี่คือองค์กรของตนเอง ข้อมูลข่าวสารคือพลังอำนาจ ยิ่งให้ข้อมูลมากพนักงานก็ยิ่งมีพลังและความสามารถที่จะตัดสินใจทำในสิ่งที่เป็นไปได้ในแนวทางเดียวกันเป้าหมายขององค์กรได้ดีขึ้นเท่านั้น 2) วิสัยทัศน์อันทรงพลัง (C = Compelling Vision) คือสิ่งที่ทำให้พนักงานมีพลัง

⁵¹ Roffey Park's, **Organizations look better from the top**, accessed 20 October 2012, available from <http://www.internalcommshub.com/open/news/managenda.shtml>

ตื่นเต้น และอยากอุทิศตนให้กับองค์กร ยินดีที่จะเป็นส่วนหนึ่ง และมองเห็นบทบาทของตนเองที่สามารถช่วยสนับสนุนได้อย่างชัดเจน พวกเขาจะรู้สึกเป็นเกียรติที่ได้ร่วมในเป้าหมาย วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานสามารถบรรยายภาพที่ชัดเจนของสิ่งที่พวกเขาตั้งใจสร้างขึ้นมาได้ และทำให้ทุกคนเดินทางไปในทิศทางเดียวกันโดยพร้อมเพรียง 3) เรียนรู้ไม่หยุดยั้ง (O = Ongoing Learning) องค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูงจะมุ่งเน้นไปที่การปรับปรุงความสามารถผ่านระบบการเรียนรู้ สร้างทุนทางความรู้ และส่งผ่านการเรียนรู้ไปยังส่วนต่างๆ ขององค์กรอยู่เสมอทั้งในแง่ของตัวบุคคลและในแง่ของการทำงานขององค์กร 4) ใส่ใจลูกค้าอยู่เสมอ (R = Relentless focus on customer results) องค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูงจะเข้าใจว่าลูกค้าขององค์กรคือใครและและรู้ว่าจะวัดผลลัพธ์ความพึงพอใจของลูกค้าได้อย่างไร วิธีที่พวกเขาให้ความใส่ใจกับผลลัพธ์คือ พวกเขามองผลลัพธ์จากมุมมองของลูกค้า 5) เสริมพลังให้ระบบและโครงสร้าง (E = Energizing Systems and Structures) ระบบโครงสร้าง กระบวนการ และการปฏิบัติงานในองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูงจะถูกจัดวางไว้ในทิศทางเดียวกัน เพื่อช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ทิศทางของกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กรรูปแบบนี้จะช่วยให้พนักงานทำงานให้สำเร็จโดยง่ายกว่า การเสริมพลังให้ระบบและโครงสร้างจะเป็นสิ่งที่ช่วยเสริมความสามารถในการรับมือกับปัญหาและตอบสนองโอกาสที่ได้รับมาได้ดียิ่งขึ้น การทดสอบที่ทำให้ทราบว่าระบบและโครงสร้างองค์กรของคุณได้รับการเสริมพลังก็คือการมองดูว่ามันช่วยพนักงานของคุณทำให้เสร็จได้ง่ายหรือยากกว่าเดิม 6) แบ่งปันอำนาจและการมีส่วนร่วม (S = Shared Power and High Involvement) ในองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง อำนาจและการตัดสินใจ จะได้รับการแบ่งปันและแจกจ่ายออกไปตามส่วนต่างๆ ขององค์กร ไม่ใช่จำกัดขอบเขตอยู่แต่เฉพาะพนักงานระดับสูง การร่วมมือร่วมใจและทีมคือหัวใจสำคัญ การรวมอำนาจและการใช้อำนาจจะถูกนำมาปรับใช้อย่างสมดุลกับการทำงานแบบประสานความร่วมมือ เมื่อพนักงานมีความชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมาย มาตรฐานการทำงานและขอบเขตของอำนาจ พวกเขาก็จะให้ความร่วมมือเพื่อให้ได้ผลลัพธ์แห่งความสำเร็จ องค์กรประกอบทั้ง 6 ประการจะทำงานสอดคล้องเชื่อมโยงกันเพื่อสร้างผลสัมฤทธิ์ที่ดีและความพึงพอใจของพนักงานในองค์กร โดยมีผู้นำเป็นเหมือนเครื่องยนต์ขับเคลื่อนให้ทุกอย่างเกิดขึ้น⁵²

⁵² Don Carew and others, “Is Your Organization High Performing?” in *Leading at a Higher Level*, ed. Ken Blanchard (New Jersey : Pearson Prentice Hall, 2006), 10 – 13.

การบริหารจัดการเกี่ยวกับคุณภาพ

พัฒนาการในเรื่องของคุณภาพเกิดขึ้นมากกว่า 100 ปี และได้เกิดขึ้นมาจากกลยุทธ์ทางการบริหารที่ต่างก็มุ่งเน้นค้นหาวิธีการต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า โดยพัฒนาการของการบริหารคุณภาพเริ่มต้นขึ้นจากการตรวจสอบ (inspection) โดยผู้เชี่ยวชาญ ก่อนจะดำเนินการในขั้นต่อไป ในยุคการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์งานต่างๆถูกแบ่งย่อย ออกเป็นองค์ประกอบที่เล็กที่สุด มีผลเสียที่เกิดขึ้น เช่น ความชำนาญในงานของผู้ปฏิบัติงานลดลง มีการตรวจสอบผลิตภัณฑ์ต่างๆเมื่อได้ผลิตเสร็จสิ้นแล้ว แต่ไม่ได้ตรวจสอบเครื่องมือเครื่องจักรในระหว่างกระบวนการผลิตความสามารถในการตรวจสอบมีจำกัดเนื่องมาจากความสามารถของเครื่องมือที่ใช้ในการตรวจสอบในเวลาต่อมา มีการเชื่อมโยงการตรวจสอบและการควบคุมคุณภาพ (quality control) ให้นักออกแบบมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาคุณภาพ และใช้การควบคุมคุณภาพเพื่อปรับปรุงคุณภาพ ซึ่งจะทำให้การผลิตเพิ่มขึ้น ต้นทุนต่ำ และให้ประโยชน์แก่ลูกค้า⁵³

การควบคุมคุณภาพ (quality control) หมายถึง กิจกรรมและกลวิธีการปฏิบัติเพื่อสนองความต้องการด้านคุณภาพภายในองค์กร โดยการตรวจสอบ การวัด และการทดสอบ การวัด และการทดสอบ ที่มุ่งจะควบคุมทรัพยากร กระบวนการ และการกำจัดสาเหตุของข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการทั้งหมด⁵⁴ ทำให้เกิดการสูญเสียน้อย มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งนี้ มีการรวบรวมข้อมูล โดยใช้สถิติและการวิเคราะห์โอกาสที่น่าจะเป็นไปได้ เพื่อค้นหาสาเหตุของการเบี่ยงเบนที่เกิดขึ้นและนำไปแก้ไข กลยุทธ์ในการลดความผิดพลาดของขั้นตอนการผลิตเป็นเทคนิคที่พัฒนาในปี ค.ศ. 1930 โดย ชิวฮาร์ต (Shewhart) นักสถิติที่ใช้การสุ่มตัวอย่างทดสอบเพื่อหาข้อผิดพลาด แทนการทดสอบทั้งระบบ⁵⁵

การประกันคุณภาพ (quality assurance) หมายถึงกิจกรรมทุกอย่างที่ช่วยให้ผู้บริโภคได้รับผลผลิต และบริการอย่างมีคุณภาพตามระดับที่กำหนด ในบางครั้งอาจผนวกเรื่องการตรวจสอบคุณภาพไว้ในประกันคุณภาพด้วย กล่าวอีกนัยหนึ่ง การประกันคุณภาพเป็นกิจกรรม การบริหารจัดการ และกิจกรรมการควบคุมเพื่อให้ได้คุณภาพที่คงเส้นคงวา เน้นการแก้ปัญหาที่ระยะยาวเน้นที่ระบบ (system) ต้องการให้ทุกคนรวมทั้งฝ่ายบริหารตระหนักในเรื่องคุณภาพ โดยฝ่ายบริหารกำหนด

⁵³ นิตยา เงินประเสริฐศรี, **การบริหารคุณภาพ** (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์, 2555), 10.

⁵⁴ จรัส อติวิทยากรณ์, **หลักการและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552), 172.

⁵⁵ แองเจโล คินอิชิ และ ไบรอัน วิลเลียม, **องค์การและการจัดการ**, แปลจาก Management, แปลโดย กิ่งกาญจน์ วรรณทัศน์ และคณะ, 31.

คุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการ ซึ่งให้หลักประกันว่าต้องมีคุณภาพ ทั้งนี้ มีการพัฒนาระบบภายในองค์กร เก็บข้อมูลต่างๆ เพื่อให้มั่นใจว่าผลิตภัณฑ์ที่ผลิตได้เป็นไปตามข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์ (apecification) และสามารถตรวจสอบหาข้อบกพร่องต่างๆได้⁵⁶

การบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management : TQM) ในช่วงระยะเวลาแรกเริ่มนั้น TQM มีการพัฒนาการจากระบบควบคุมคุณภาพเชิงสถิติ (Statistical quality control : SQC) และระบบการควบคุมการผลิตเชิงสถิติ (statistical process control : SPC) โดย วอเทอร์ เอ ชิวฮาร์ท (Waller A. Shewhart) แนวคิดนี้ได้ไปเติบโตในประเทศญี่ปุ่น โดย เอ็ดเวิร์ด เดมมิ่ง (Edwards Deming) ซึ่งเข้าไปเป็นที่ปรึกษาของสมาพันธ์นักวิทยาศาสตร์และวิศวกรแห่งประเทศญี่ปุ่น (Japan Union of Scientist and Engineers : JUSE) ในการนำสถิติเข้าไปควบคุมคุณภาพเพื่อเข้าถึงลูกค้าเป็นสำคัญและในปี 1951 สมาพันธ์นักวิทยาศาสตร์และวิศวกรแห่งประเทศญี่ปุ่นก็ได้สถาปนารางวัลเดมมิ่ง (Deming Prize of Quality) ขึ้น เพื่อเป็นรางวัลสูงสุดสำหรับองค์กรที่มีการปรับปรุงกระบวนการผลิตและพัฒนาระบบคุณภาพ ซึ่งเป็นการส่งเสริมคุณภาพอุตสาหกรรมของประเทศญี่ปุ่นในช่วงของการฟื้นตัวจากสภาพสงคราม จนกระทั่งอุตสาหกรรมของญี่ปุ่นประสบผลสำเร็จในขณะที่ประเทศในมมอื่นของโลกยังคงมีปัญหา⁵⁷

การบริหารคุณภาพแบบ ที.คิว.เอ็ม. หรือ Total Quality Management / TQM. จึงเป็นระบบการบริหารคุณภาพที่ตั้งอยู่บนหลักการของปรัชญา 14 ข้อของ ดร. เดมมิ่งที่เขาคิดค้นขึ้นมา เพื่อเสนอให้เป็นแนวทางในการปฏิรูปการบริหารงานจนทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนแนวคิดและแบบแผนการบริหารอย่างมากในประเทศสหรัฐ ฯ และทำให้ธุรกิจของอเมริกันกลับมาเป็นผู้นำในระดับโลกได้อีกครั้งในช่วงทศวรรษ 1990

ปรัชญา 14 ข้อเพื่อการปฏิรูปการบริหารของ เดมมิ่ง (Deming's 14 Points the Transformation of Management) ประกอบด้วยข้อคิดที่สำคัญดังนี้

1. การใช้ความคิดสร้างสรรค์ปรับปรุงอยู่เสมอ (Create Constancy of Purpose toward Improuvement) ผู้บริหารต้องมีความมุ่งมั่นต่อการที่จะปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กรให้มีคุณภาพ โดยการวางแผนในการปรับปรุงในทุกขั้นตอนของกระบวนการในการผลิตสินค้าหรือบริการ โดยมุ่งเน้นให้เกิดผลลัพธ์ที่สำคัญ 3 ประการคือ 1) เพื่อแสดงความสามารถในการแข่งขันขององค์กร 2) เพื่อความอยู่รอดของกิจการหรือองค์กรโดยรวม 3) เพื่อสร้างงานและ

⁵⁶ จรัส อติวิทยากรณ์, **หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา**. (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552), 173.

⁵⁷ ยุทธนา แซ่เตียว, **การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ : สร้างองค์กรอัจฉริยะ**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548), 16.

คุณภาพชีวิตให้กับคนในสังคมให้ดีขึ้น การยกระดับมาตรฐานการทำงานให้เข้าสู่ระบบบริหารคุณภาพ จำเป็นต้องมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยผู้บริหารต้องเป็นผู้คิดริเริ่มและหาความรู้สมัยใหม่มาใช้ปรับปรุงระบบการทำงานให้ดีขึ้น นอกจากนี้ยังต้องมุ่งสร้างระบบที่ดี เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาเดิมขึ้นมาอีก เพราะความล้มเหลวของการบริหารงานที่เกิดขึ้นแบบซ้ำซากล้วนมีสาเหตุมาจากความบกพร่องของระบบหรือไม่มีระบบทั้งสิ้น ดังนั้นถ้าองค์กรมีระบบที่ดีมีคุณภาพ (Good/Quality System) ย่อมสามารถลดหรือป้องกันปัญหาได้อย่างแน่นอน

การบริหารคุณภาพ หรือการบริหารตามระบบมาตรฐานสากล มีจุดเน้นที่สำคัญประการหนึ่งคือ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) และการบำรุงรักษาเชิงป้องกัน (Preventive Maintenance) การที่จะเป็นเช่นนี้ได้ ผู้บริหารองค์กรต้องมีความจริงจังต่อการผลักดันให้ทุกคนมีส่วนร่วม โดยการสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมและได้รับการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มทักษะและสมรรถภาพในการคิดตัดสินใจ เปิดโอกาสให้ได้รับรู้ข่าวสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของเขาให้มากที่สุด เพื่อให้ทราบหน่วยงานหรือกิจการอื่น ๆ ในประเภทเดียวกับผู้อื่นเข้ามีการเคลื่อนไหว พัฒนาไปถึงไหน อย่างไรบ้าง เพื่อจะได้สามารถรู้ถึงจุดด้อยจุดแข็งของตนเองว่ามีอยู่อย่างไร เพื่อจะได้ช่วยกันวางแผนในการปรับปรุงแก้ไขจุดอ่อนให้ดีขึ้นและรักษาพัฒนาจุดแข็งให้อยู่ในระดับที่ดีขึ้นไปอีก เพื่อให้องค์กรมีขีดความสามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้หรือล้ำหน้าผู้อื่น

2. ต้องสร้างปรัชญาใหม่ (Adopt the New Philosophy) ในประเด็นนี้ เดิมต้องการเตือนให้ผู้บริหารเลิกยึดติดกับหลักปรัชญาการบริหารแบบเก่าคือ การบริหารตามลำดับชั้น (Hierarchy) และให้การยอมรับปรัชญาการบริหารแบบใหม่คือ การบริหารคุณภาพ โดยต้องทำให้คุณภาพเป็นส่วนหนึ่งของงานให้ได้ โดย เดิมได้ชี้ให้เห็นถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดความสำเร็จของการพัฒนาประเทศของญี่ปุ่นว่า สาเหตุที่ภาคอุตสาหกรรมและภาคบริการของญี่ปุ่นประสบความสำเร็จในการเพิ่มผลิตภาพและมีขีดความสามารถในการแข่งขันในระดับสูงได้ เนื่องจากผู้บริหารชาวญี่ปุ่นปรับเปลี่ยนวิถีคิดและวิธีการบริหารเข้าสู่ระบบการบริหารคุณภาพได้อย่างถอนรากถอนโคน สามารถสลัดความเชื่อความคิดเก่า ๆ ทิ้งไปได้หมด ทั้ง ๆ ที่ชาวญี่ปุ่นเป็นนักอนุรักษ์นิยม มีจารีตประเพณีดั้งเดิมที่ฝังรากลึกมายาวนาน แต่ผู้บริหารญี่ปุ่นก็ยอมเปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าของประเทศชาติ ทุกคนจึงต้องยอมรับที่ต้องนำแนวคิดและคำสอนที่ เดิม และ จูรันได้เข้าไปสอนไปประยุกต์ใช้ในการฟื้นฟูประเทศได้สำเร็จอย่างยิ่งใหญ่

เดมิ้งได้ให้ข้อคิดอีกว่า การที่องค์กรต่าง ๆ มีการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานโดยการนำเทคนิค เครื่องมือสมัยใหม่มาใช้ โดยที่ผู้บริหารไม่ได้เปลี่ยนแปลงวิถีคิดและวิธีการทำงานเลยนั้น ไม่มีทางที่จะประสบความสำเร็จได้ ดังนั้นการที่จะมีการปฏิรูประบบการบริหารมาเป็นระบบบริหารคุณภาพ ผู้บริหารต้องปรับเปลี่ยนวิถีคิดและวิธีทำใหม่ให้มีลักษณะเป็นผู้บริหารสายพันธุ์ (New

Bleed) คือเป็นผู้นำที่ยอมลดอำนาจและบทบาทของตนเอง เปิดใจกว้าง ยอมให้ผู้ร่วมงานสามารถคิด ตัดสินใจ ทำงานด้วยตนเอง ให้เกียรติ ยอมรับความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงานทำงานอย่างโปร่งใส มีความรับผิดชอบสูง คือ ผู้บริหารต้องปรับเปลี่ยนความคิด ความเชื่อ ค่านิยมจากลักษณะผู้บริหารสายพันธุ์เก่า (Old Bleed) ที่ยังยึดถือและมีพฤติกรรมแบบขุนนาง คักคินา ถือเอาความคิดของตนเองเป็นใหญ่ ใช้อำนาจในลักษณะข่มขู่ บังคับให้ทุกคนต้องทำตามความคิด ความต้องการของตน รวมอำนาจการตัดสินใจไว้ที่ตนเองทั้งหมด เพราะถ้าองค์กรมีการปฏิรูประบบการทำงาน มีการนำระบบมาตรฐานสากล นำเครื่องมือเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในกระบวนการทำงาน แต่ผู้บริหารระดับสูงไม่ยอมปรับตัวให้เป็นผู้นำแบบสายพันธุ์ใหม่ แต่กลับมีผู้บริหารสายพันธุ์ที่ 3 คือสายพันธุ์ใหม่แต่พฤติกรรมแบบเดิม นั่นคือแม้จะมีการวางระบบงานโดยการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการทำงาน มีการวางแผนยุทธศาสตร์ กำหนดแนวทางการบริหารแบบใหม่มาใช้ แต่ในทางปฏิบัติจริง ผู้บริหารระดับสูงกลับใช้อำนาจแบบเดิม คือทุกอย่างยังรวมกับศูนย์ที่ผู้บริหารระดับสูง เมื่อดูผู้อื่นดูโครงสร้างรูปแบบภายนอกเหมือนกับองค์กรมีระบบการบริหารแบบใหม่ที่มีคุณภาพ แต่ในทางปฏิบัติทุกอย่างยึดและการบริหารแบบเก่า ความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพไม่มีทางสำเร็จได้เลย ถ้าผู้บริหารขาดความจริงใจในการสร้างคุณภาพ ทั้งนี้เพราะผู้บริหารระดับสูงต้องเป็นผู้นำในการสร้างสภาพแวดล้อมให้ทุกคนในองค์กรมีการปรับตัว เปลี่ยนความคิด และพฤติกรรมเพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางการบริหารแนวใหม่ การบริหารคุณทั่วทั้งองค์กรต้องอาศัยคนทุกระดับต้องร่วมกันสร้าง トラบใดที่ผู้นำยังใช้วิธีคิด วิธีทำแบบเดิมไม่มีการเปลี่ยนแปลง ไม่มีทางที่จะพัฒนาไปสู่องค์กรคุณภาพได้

3. ให้เลิกการควบคุมโดยใช้วิธีการตรวจสอบเพื่อให้ได้คุณภาพ (Cease Dependence on Inspection to Achieve Quality) การควบคุมการทำงานด้วยวิธีการตรวจสอบแบบเก่าที่มุ่งที่การตรวจสอบตัวสินค้าหรืองานที่ทำสำเร็จแล้วเท่านั้น เพื่อนำมาวิเคราะห์ค้นหาข้อบกพร่องใดบ้าง เป็นวิธีการที่ล้าสมัยทำให้คนที่ทำงานเสียความรู้สึกเหมือนเป็นผู้ถูกจับผิด จึงเป็นสาเหตุของปัญหา มากกว่าการแก้ไขปัญหาวินิจฉัยวิธีการนี้ควรยกเลิก

เดมิ่งจึงได้เสนอแนวคิดว่าการควบคุมตรวจสอบคุณภาพต้องมุ่งที่ “การควบคุมในทุกขั้นตอนของกระบวนการทำงาน” ไม่ใช่ทำการตรวจสอบที่ตัวสินค้าหรือบริการที่ทำเสร็จแล้วเท่านั้น เพราะการตรวจสอบขั้นสุดท้ายของงานไม่สามารถป้องกันปัญหาหรือข้อบกพร่องไม่ให้เกิดขึ้นได้ เพราะคุณภาพจะเกิดขึ้นได้ต้องมีการควบคุมขั้นตอนของงานตั้งแต่เริ่มต้นถึงจุดสุดท้ายของกระบวนการงาน

4. การสร้างความสัมพันธ์อันดี หรือ การประสานงานระหว่างส่วนต่าง ๆ เพื่อความเป็นเลิศเป็นสิ่งที่จำเป็น (Create a Long – Term Relationship of Loyalty and Trust)ในการผลิตสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพมาตรฐาน ต้องได้รับวัตถุดิบที่มีคุณภาพก่อน ดังนั้นการตัดสินใจ

เลือกวัตถุดิบที่นำมาใช้ต้องไม่เน้นเรื่องราคาถูกเพื่อลดต้นทุน แต่ต้องพิจารณาคุณภาพของวัตถุดิบเป็นหลักไม่ใช่คิดแต่เรื่องราคาถูกเท่านั้น เพราะอาจก่อให้เกิดความเสียหายภายหลังได้ การกำหนดมาตรฐานของสินค้าหรือบริการจึงเป็นสิ่งที่จะต้องคำนึงถึง ถ้ากิจการใดมุ่งแต่ผลิตสินค้าราคาถูกโดยไม่คำนึงถึงคุณภาพเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้องอย่างยิ่ง ดังนั้นเพื่อให้ได้วัตถุดิบที่มีคุณภาพมาใช้ผู้บริหารควรประสาน ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ผลิตวัตถุดิบปรับปรุงคุณภาพของสินค้าของเขาให้ดีกว่าก่อนที่จะส่งต่อมาให้ เพื่อความเป็นเลิศในสินค้าหรือบริการของเรา

5. การปรับปรุงต้องทำในทุกขั้นตอนของระบบการทำงาน การผลิตสินค้าหรือบริการ และต้องทำอย่างเสมอต้นเสมอปลาย (improve constantly and Forever the System of Production and Service) การสร้างคุณภาพเป็นงานที่ต้องทำการพัฒนาในทุกเรื่องให้มีคุณภาพแบบค่อยเป็นค่อยไป หลังจากนั้นยังต้องมีการทำการปรับปรุงให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ โดยทำอย่างสม่ำเสมอทำอย่างต่อเนื่องไม่หยุด (Continuous Improvement) โดยการยึดวิธีการทำงานตามวงจรเดมมิง หรือ PDCA (Deming Cycle) ซึ่งจะก่อให้เกิดการวางแผน การดำเนินงานตามแผน การตรวจสอบ การปรับปรุงแก้ไขอยู่ตลอดเวลาอย่างไม่จบสิ้น และถือเป็นประโยชน์อย่างมากในการตรวจสอบควบคุม และรักษาคุณภาพในสินค้าหรือบริการ

6. ต้องมีสถาบันฝึกอบรมความรู้เกี่ยวกับงาน (Institute Training on the Job) องค์กรควรจัดให้มีสถาบันฝึกอบรมที่สามารถใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรได้อย่างแท้จริง โดยต้องมีการวางแผนการฝึกอบรมเพื่อให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรได้อย่างแท้จริง โดยต้องมีการวางแผนฝึกอบรมเพื่อให้การศึกษาเรียนรู้เกี่ยวกับคุณภาพและการบริหารคุณภาพ อย่างไรก็ตามการจัดให้มีการฝึกอบรมต้องมีการวางแผนการฝึกอบรมอย่างถูกต้อง โดยมีการสำรวจจุดอ่อนจุดแข็งของผู้ที่ต้องเข้ารับการฝึกอบรมก่อน (Training Chart) โดยการจัดหลักสูตรในการฝึกอบรมให้ตรงกับความต้องการคือ การเพิ่มส่วนที่ยังขาดให้กับบุคคลที่เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อให้องค์กรมีบุคลากรที่มีทักษะ ความรู้ความสามารถที่จะมาร่วมกันสร้างสรรค์คุณภาพงานให้เกิดขึ้น นอกจากนี้ การจัดฝึกอบรมบุคลากรจะต้องมีการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้คนที่ทำงานมีความรู้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในโลกปัจจุบันได้ตลอดเวลา องค์กรที่ทำการฝึกอบรมบุคลากรโดยไม่มีระบบ และไม่มีการทำอย่างสม่ำเสมอ นอกจากจะเสียเงินงบประมาณโดยไม่มีประโยชน์ใดๆแล้วยังทำให้เสียเวลาเสียขวัญกำลังใจของคนทำงาน และส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กรโดยรวมด้วย ระบบการฝึกอบรมที่ดีและต่อเนื่องจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างมากต่อการสร้างองค์การคุณภาพ

7. สถาบันอบรมเพื่อสร้างภาวะผู้นำ (Institute Leadership) รากฐานสำคัญของการสร้างวัฒนธรรมแห่งคุณภาพให้เกิดขึ้นในองค์กรคือผู้นำที่มีคุณภาพ นั่นคือผู้นำที่รู้จักปฏิบัติตนในฐานะผู้นำ (Leader) ไม่ใช่ผู้คุม ทั้งนี้เพราะผู้บริหารยุคใหม่ต้องใช้ระบบผู้นำแทนการใช้ระบบการ

ใช้อำนาจการสั่งการ บังคับบัญชา ควบคุม ลงโทษให้รางวัลเหมือนในอดีต ผู้บริหารที่ทำหน้าที่ในฐานะผู้นำที่ดีต้องมีคุณลักษณะและบทบาทที่สำคัญคือ ต้องทำหน้าที่เป็นผู้ให้การสนับสนุน ให้คำแนะนำช่วยเหลือ สร้างขวัญกำลังใจแรงจูงใจ และความร่วมมือร่วมใจในการทำงานให้เกิดขึ้นกับทุกคนในองค์กร ผู้นำต้องมีการประเมินตนเอง ประเมินระบบงาน มีความสำคัญต่อการตรวจสอบได้ (Accountability) มีความกล้าต่อความรับผิดชอบเมื่อเกิดความผิดพลาด ไม่ใช่หาทางปิดความรับผิดชอบไปให้ผู้ร่วมงานโดยเฉพาะผู้ปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีสร้างความเชื่อมั่น ความศรัทธาที่แท้จริงให้เกิดขึ้นกับผู้บังคับบัญชาและต้องมีความสามารถในการจูงใจสร้างขวัญและกำลังใจ สนับสนุนทุกวิถีทางเพื่อให้ผู้ร่วมงานทุกคนทำงานด้วยความสบายใจ มีความสุขในการทำงาน และมีความภูมิใจในผลงานที่ทำ การฝึกอบรมผู้บริหารเพื่อปลูกฝังจิตสำนึกแห่งความรับผิดชอบต่อ ความรู้ ความเข้าใจในบทบาท ภารกิจ อำนาจหน้าที่ของตนอย่างถูกต้อง เพื่อให้ผู้บริหารสามารถปฏิบัติตนในฐานะผู้นำได้อย่างแท้จริงจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการสร้างองค์กรคุณภาพ

8. ขจัดความกลัวเพื่อให้ทุกคนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Drive Out of Fear, so that Everyone Work Effectively) ให้เกิดขึ้น การสร้างคุณภาพที่จะเกิดขึ้นได้ ทุกคนในองค์กรต้องพร้อมที่จะให้ความร่วมมือและช่วยกันสร้าง ดังนั้นผู้นำองค์กรต้องมุ่งที่จะกำจัดความหวาดกลัว ความไม่ไว้วางใจระหว่างกันด้วยการสร้างสัมพันธภาพขึ้นในองค์กรจะประสบความสำเร็จได้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนทุกระดับต้องมีความรู้สึกรับผิดชอบในความมั่นคงในงานที่ทำ ทุกคนจะต้องมีการให้เกียรติและรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ต้องกล้าที่จะพูดถึงปัญหา ยอมรับในปัญหาที่จะเกิดขึ้นจากการทำงาน แล้วร่วมกันแสวงหาวิธีการแก้ไขปัญหาร่วมกัน เพื่อสร้างความสำเร็จขององค์กรโดยรวม การที่ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับจะมีความสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในการคิดค้นวิธีการ ในการปรับปรุงแก้ไขปัญหาหรือข้อบกพร่องที่เกิดจากการทำงานของตนได้ ทุกคนจำเป็นต้องปรับปรุงตนเอง ด้วยการให้ความสนใจที่จะเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อหาความรู้ใหม่ๆเพิ่มเติม จะได้มีความรู้สามารถที่จะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและร่วมวิเคราะห์หาแนวทางแก้ไขปัญหากับเพื่อนร่วมงานหรือทีมงานได้อย่างถูกต้อง

เดมมิ่ง ได้ชี้ให้เห็นว่า การบริหารแบบดั้งเดิม ผู้บริหารนิยมใช้ระบบควบคุม โดยการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกรงกลัว ลักษณะผู้บริหารที่สร้างบรรยากาศแห่งการสับสน หวาดกลัว ปิดกั้นความคิดสร้างสรรค์ที่ไม่เหมาะสมกับการบริหารคุณภาพ อาจกล่าวได้ว่า ผู้บริหารที่สั่งงานและมอบหมายงานที่ขาดความชัดเจน ขาดความรู้จริง ตัดสินใจแบบไร้เหตุผล มีนโยบายที่ไม่แน่นอน เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาตามอำเภอใจ ไม่มีคู่มือการปฏิบัติงานชอบตั้งเป้าหมายของผลงานที่มีคุณภาพ ตามความต้องการของตน ถือความคิดของตนเองเป็นหลักโดยไม่คำนึงถึงข้อเท็จจริง ในขณะเดียวกันกลับไม่ให้ความสนับสนุนทรัพยากรบริหารอย่างเพียงพอ ชอบพูดจาข่มขู่สร้างความวิตกกังวลหวั่นไหวให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ชอบการประจบสอพลอซึ่งวิธีการทำงานแบบนี้ทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่

ค่อยกล้าพูดความจริงเมื่อมีข้อบกพร่องหรือมีสิ่งผิดปกติเกิดขึ้นจากการทำงานหรือในองค์กร เพราะกลัวถูกลงโทษ เนื่องจากผู้บังคับบัญชาชอบฟังแต่เรื่องที่ดีๆ ไม่ชอบรับฟังสิ่งที่เป็นความล้มเหลวหรือความผิดพลาดที่เกิดจากการทำงาน เมื่อเป็นเช่นนี้จึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องปกปิดหรือไม่ยอมรายงานข้อบกพร่องหรือปัญหาเพราะกลัวถูกตำหนิหรือถูกลงโทษ การไม่กล้าพูดถึงข้อบกพร่องหรือความล้มเหลวที่เกิดขึ้น อาจทำให้กลายเป็นปัญหาใหญ่ขององค์กรตามมาได้ การที่องค์กรมีแต่บุคลากรที่มีความหวาดกลัว ความวิตกกังวล ไม่กล้ายอมรับข้อบกพร่องของตนแล้ว การพัฒนาระบบการบริหารคุณภาพไม่มีโอกาสเกิดขึ้นได้เลย การสร้างระบบคุณภาพต้องการความคิดใหม่ๆ ความคิดริเริ่ม และความร่วมมือจากทุกคน ทุกคนต้องกล้าพูดถึงปัญหายอมรับในปัญหานั้นๆ และช่วยกันคิดค้นหาวิธีการในการแก้ไขร่วมกัน นอกจากนี้ ทุกคนต้องคิดที่จะพัฒนาตนเอง โดยการพยายามแสวงหาความรู้ใหม่ๆ และคิดที่จะปรับปรุงตนเอง ปรับปรุงงานที่ทำอยู่ตลอดเวลา

เดมิ่งยังเสนอให้เลิกใช้วิธีการพิจารณาความดีความชอบประจำปี เช่นการได้รับการพิจารณาความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษ เพราะเป็นมาตรการที่ทำให้คนทำงานกลัวว่าจะไม่ได้รับการพิจารณา จึงไม่คิดที่จะช่วยเหลือสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน เนื่องจากเกรงว่าเพื่อนจะมีผลงานมากกว่าตน ทั้งๆที่งานนั้นจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร วิธีการที่ควรนำมาใช้แทนคือ การจัดการผลการปฏิบัติงาน (Managing Performance) โดยผู้บริหารต้องกำหนดเป้าหมายขององค์กรให้ชัดเจนขึ้นมาก่อน หลังจากนั้นจึงนำเป้าหมายขององค์กรมาแบ่งเป็นเป้าหมายย่อยของบุคคล เพื่อกำหนดเป็นภาระงาน เป้าหมายของผลงานที่แต่ละคนต้องทำ แต่การตั้งเป้าหมายต้องมีความเป็นธรรม โดยการยึดหลักว่าทุกคนต้องมีเงินเดือนเท่าๆกันต้องมีภาระงานเท่าๆกัน ไม่ใช่ยึดหลักว่าคนเก่งมีความสามารถต้องถูกมอบหมายให้ทำงานที่สำคัญๆหรืองานที่ยุ่งยากและต้องรับผิดชอบสูง ส่วนคนที่ไม่เก่งแม้เงินเดือนเท่ากับคนเก่งหรือสูงกว่ากลับไม่ได้รับการมอบหมายให้ทำงานหรือทำงานง่ายๆ เนื่องจากผู้บริหารไม่ไว้วางใจว่าจะทำงานได้ ทำให้คนเก่งต้องทำงานมากกว่าคนที่ไม่เก่งแต่ได้รับเงินน้อยกว่า ทำให้เกิดความไม่เป็นธรรมอย่างยิ่ง วิธีการที่ควรนำมาใช้คือ เมื่อมีการกำหนดภาระงานเป้าหมาย ผลงานที่แต่ละคนต้องทำหรือรับผิดชอบแล้ว ควรมีการกำหนดภาระงานหรือตำแหน่งเงินเดือนของแต่ละคนที่ได้รับมอบหมายขึ้นมาเป็นตาราง เพื่อแสดงให้เห็นทุกคนในองค์กรทราบว่าคุณปฏิบัติงานแต่ละคนทำงานตำแหน่งอะไร มีระดับเงินเดือนเท่าใด ต้องรับผิดชอบทำงานอะไรบ้างเป็นประกาศให้ทราบอย่างชัดเจนเพื่อให้ทราบเป็นการทั่วไป เพื่อให้ทุกคนจะทราบว่าคุณงานของตนมีอะไรบ้าง ต้องทำงานให้ได้รับผลสำเร็จอย่างไร และผลงานที่ทำเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ หรือไม่วิธีการเช่นนี้น่าจะมีความเป็นธรรมและเป็นแรงกระตุ้นให้ทุกคนต้องปรับปรุงพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้ความสามารถมากขึ้นได้อย่างดีเพราะถ้าไม่มีการปรับปรุงตนเองจะอยู่ต่อไปไม่ได้

9. ขจัดอุปสรรคเครื่องกีดกัน (Eliminate Barriers) ผู้บริหารต้องกำจัดโครงสร้างหรือ

ระบบงานที่เป็นปัญหาอุปสรรค หรือที่เป็นกำแพงที่ขวางกั้นระหว่างหน่วยงานหรือฝ่ายๆที่ต้องทำงานร่วมกัน หรือต้องทำงานต่อเนื่องกันออกไปให้หมด เพื่อให้คนในหน่วยงานสามารถประสานการทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่มีการแก่งแย่งกีดกัน หรือชิงดีชิงเด่นกัน แต่การทำงานในระบบเดิมนั้น มีการปกครองบังคับบัญชาแบ่งงานออกเป็นส่วนๆ โดยแต่ละส่วนต่างมีแผนงาน บุคลากร งบประมาณของตนเอง ทำให้เกิดการสร้างอาณาจักรของตนเอง ไม่ให้ความร่วมมือกับส่วนอื่น ๆ เพราะเกรงว่าจะทำให้ตนเสียประโยชน์ บางครั้งมีการกีดกันแข่งขันกัน ลักษณะการทำงานเช่นนี้เป็นปัญหาอย่างมากต่อการสร้างคุณภาพ เพราะคุณภาพจะเกิดขึ้นได้ทุกคนทุกหน่วยงานต้องช่วยกันสร้าง ผู้บริหารต้องสามารถทำให้ทุกหน่วยงาน (ทุกฝ่าย) ให้ความร่วมมือกันอย่างเต็มที่ เพื่อสร้างผลงานที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า ดังนั้นทุกคนในส่วนงานต้องมีจิตสำนึกตลอดเวลาว่า การตอบสนองความต้องการเพื่อสร้างความพอใจให้ลูกค้าคือภารกิจที่ทุกคนต้องรับผิดชอบร่วมกัน

10. กำจัดคำขวัญ (Eliminate Slogans) เพื่อไม่ให้ทำผิดพลาด (Zero Defects)

เดมมิ่งได้ให้ข้อคิดว่า การที่องค์กรสร้างคำขวัญหรือติดป้ายชักชวนเพื่อกระตุ้นหรือจูงใจไม่ทำให้คนทำงานผิดพลาดนั้นไม่สามารถช่วยให้เกิดคุณภาพในการทำงานได้เลย ทั้งนี้เพราะความผิดพลาดข้อบกพร่อง หรือปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรนั้นมีสาเหตุมาจากการที่องค์กรขาดระบบการทำงานที่ดี ผู้บริหารไม่เคยคิดปรับปรุงพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้นมากกว่า ดังนั้น สิ่งที่ทำผิดพลาด หรือปัญหาต่าง ๆ จะไม่เกิดถ้าผู้บริหารมีการวางระบบการทำงานที่ดี มีแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน และการปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง

11. เลิกใช้โควตา (No Quotas) การบริหารคุณภาพมีเป้าหมายที่สำคัญคือ การผลิต

สินค้าหรือบริการต่าง ๆ ที่สามารถตอบสนองและสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า แต่การบริหารที่ผ่านมาผู้บริหารมีการกำหนดโควตาที่ระบุตัวเลขขั้นต่ำเป็นตัวชี้วัดผลงานของผู้ปฏิบัติงานเพียงอย่างเดียวนั้นส่งผลให้คนที่ทำงานแต่ละคนมุ่งที่จะสร้างผลงานให้ได้ตามเป้า นั่นคือ สนใจปริมาณมากกว่าคุณภาพ ซึ่งเป็นวิธีการที่ขัดกับหลักการบริหารคุณภาพที่ต้องการผลิตสินค้าหรือบริการที่ดีเป็นที่พอใจของลูกค้า ดังนั้นต้องเลิกใช้ แต่ต้องมีการสร้างระบบที่ทีมงานเพื่อให้มีการทำงานเป็นทีม มีระบบผู้นำที่ทำหน้าที่เป็นผู้กระตุ้นผลักดันให้ลูกทีมทำงาน เพื่อตอบสนองและสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าเป้าหมายแทนจำนวนตัวเลข

12. สร้างความสุขในการทำงาน (Increase Joy) ในการบริหารด้วยระบบคุณภาพ ต้อง

มุ่งทำให้ผู้ที่ทำงานในองค์กรทุกคนมีความกระตือรือร้น มีความสบายใจ ภูมิใจในงานที่ทำ มีความสุขในการทำงาน แต่การบริหารแบบเก่า ที่มีระบบการประเมินผลงานประจำปี มีการพิจารณาให้ความดีความชอบเป็นพิเศษให้แก่ผู้ทำงานดีเด่นเป็นที่พอใจของผู้บังคับบัญชา ตำหนิ ลงโทษโดยการโยกย้าย สับเปลี่ยนตำแหน่งผู้ทำงานไม่เป็นที่พอใจ หรือไม่สนองนโยบาย วิธีการเช่นนี้

นอกจากเป็นการสร้างความวิตกกังวล ความไม่สบายใจแล้ว ยังทำให้คนมีการกีดกัน แกร่งแย่งชิงดีชิงเด่นกันและนำมาซึ่งความขัดแย้งของคนในองค์กร นอกจากนี้ยังทำให้พนักงานทำงานด้วยความไม่สบายใจ โดยเฉพาะผู้ที่ถูกตำหนิหรือลงโทษจะขาดขวัญกำลังใจ มีความรู้สึกว่ามีคุณค่าใด ๆ ปัญหาที่ตามมาคือการขาดงาน การทำงานอย่างไม่มีประสิทธิภาพ ในที่สุดความล้มเหลวในการดำเนินงานขององค์กรจะเกิดขึ้น ดังนั้น ผู้บริหารต้องติดตาม ประเมินผลตลอดเวลาเพื่อให้มีการปรับปรุงระบบการบริหารจัดการคน ให้มีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน มีความยุติธรรม เช่น การให้รางวัล หรือการลงโทษ ต้องมีหลักเกณฑ์และวิธีการปฏิบัติที่ชัดเจน ไม่ว่าจะเกณฑ์การพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เลื่อนเงินเดือนต้องชัดเจน ทำอย่างโปร่งใส เทียบธรรม เพื่อให้คนดี คนเก่ง มีผลงานดี เกิดความภาคภูมิใจ มีกำลังใจที่จะทำงานกับองค์กรต่อไปอย่างเต็มที่ ในขณะที่เดียวกันต้องทำให้คนที่ไม่เก่ง ไม่มีความรู้ความสามารถเกิดความสำนึกและพร้อมที่จะปรับปรุงพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น บางครั้งองค์กรต้องให้โอกาส แต่ถ้าใครไม่มีโอกาสที่จะพัฒนาได้แล้วต้องปลดออกทันที นอกจากนี้สิ่งที่ต้องระมัดระวังและต้องหาวิธีการป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นอีกประการหนึ่งคือ การให้รางวัลคนผิด คือคนที่ไม่ทำงาน ไม่มีผลงานแต่ได้ดี ส่วนหนึ่งคนที่ทำงานเต็มที่กลับไม่ได้รับผลตอบแทนใด ๆ ที่ดีขึ้น ทำให้คนดีคนเก่งหมดกำลังใจ ในที่สุดสิ่งที่เรียกว่า ระบบอุปถัมภ์ การเล่นพรรคเล่นพวกจะเกิดขึ้น ดังเช่นในระบบการบริหารแบบไทย ๆ คนไม่ดี ไม่เก่ง ไม่มีผลงานแต่มีผู้อุปถัมภ์จะได้รับการปกป้อง ไม่มีการปลดหรือลงโทษ แต่คนเก่งคนดีแต่ไม่มีผู้อุปถัมภ์กลับไม่ค่อยได้รับการตอบแทนทำให้คนเหล่านั้นหมดกำลังใจ ดังนั้นการบริหารจัดการคนเพื่อให้ได้คนที่มีคุณภาพมาช่วยกันสร้างงานที่มีคุณภาพ ต้องมีการสร้างระบบที่ดี ชัดเจน เทียบธรรม และต้องทำด้วยความรอบคอบ ระมัดระวัง และถ้าเป็นไปได้ควรใช้ระบบการร่วมรับผิดชอบเป็นทีม

13. ให้มีสถาบันการศึกษา (Institute of Education) การมีสถาบันการศึกษาและการจัดการศึกษาและการฝึกอบรมให้บุคลากรในองค์กรเป็นเรื่องที่สำคัญและจำเป็น เพื่อเป็นการสอนให้คนได้รับความรู้และสามารถพัฒนาการทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ดีขึ้นได้แล้ว ยังเป็นการเพิ่มขีดความสามารถให้องค์กรโดยรวมอีกด้วย ดังนั้น ผู้บริหารต้องวางแผนการศึกษาและฝึกอบรมบุคลากรให้สอดคล้องกับแผนการพัฒนาคุณภาพงานขององค์กร ถือเป็นการลงทุนระยะยาวที่มีผลอย่างมากต่อความสำเร็จและความอยู่รอดขององค์กร การศึกษาเป็นการหาความรู้ใหม่ ๆ ที่สามารถนำไปพัฒนาสมองคนให้รู้จักคิดอย่างเป็นระบบ มีความคิดและมุมมองที่กว้างและยาว มีการพัฒนาตนเองตลอดเวลา เพราะการศึกษาเรียนรู้ของมนุษย์ไม่มีวันจบสิ้น สามารถเรียนรู้ได้ตลอดชีวิต การให้การศึกษาและฝึกอบรมเพื่อเพิ่มศักยภาพของคนให้มีคุณภาพ ถือเป็นวิถีทางที่ถูกต้องสำหรับการสร้างองค์กรที่มีคุณภาพ เนื่องจากความรู้อะไรและเทคโนโลยีต่าง ๆ มีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้ที่ทำงานทุกระดับโดยเฉพาะผู้บริหารจำเป็นต้องสนใจที่จะศึกษาเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลาเพื่อให้รู้ทันโลก ผู้บริหารที่จบการศึกษาในระดับสูง เช่นปริญญาตรี โท เอกมาแล้ว และ

ประสบความสำเร็จในการทำงาน มีตำแหน่งหน้าที่ในระดับสูง มีความภูมิใจในความสำเร็จ และคิดว่าไม่จำเป็นต้องมีการศึกษาอีกแล้ว มีความเชื่อมั่นในความรู้เก่า ๆ วิธีการบริหารแบบเดิม ๆ ที่เคยใช้ประสบความสำเร็จมาแล้วโดยไม่คิดเปลี่ยนแปลง ไม่สนใจระบบที่ดี ความรู้ใหม่ ๆ คิดว่าความคิดของตนดีเลิศที่สุด ไม่ยอมรับความคิดผู้อื่น ถือเป็นสัญญาณอันตรายสำหรับองค์กรอย่างมาก ดังที่ ดร. เดมมิ่งได้ให้ทัศนะว่า “ไม่มีองค์กรใดอยู่รอด ถ้ามีคนดีแต่ไม่ใฝ่รู้ ใฝ่ศึกษาหาความรู้อย่างต่อเนื่อง” เพื่อให้เป็นนักบริหารที่รู้จักทำงานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน สามารถปรับปรุงแก้ไขกระบวนการทำงาน ให้ผลิตสินค้าหรือบริการที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของลูกค้ำที่ผันแปรอยู่ตลอดเวลาได้ และทำให้องค์กรตลอดจนประเทศชาติมีขีดความสามารถในการแข่งขันที่ดี ลดความเสี่ยงต่อการเกิดความบกพร่องล้มเหลว และสามารถเจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืน

14. ลงมือปฏิบัติ (Do It) ต้องพยายามผลักดันให้ทุกคนในองค์กรทำงานเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และต้องถือว่าเป็นหน้าที่ของทุกคนที่ต้องพยายามก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ปฏิรูปให้ดีขึ้น นอกจากนี้ความสำเร็จของการปฏิรูปองค์กรไปสู่ระบบการบริหารคุณภาพยังขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ ความเฉลียวฉลาด ความมุ่งมั่นจริงจัง และความรู้จริงในระบบคุณภาพในโรงเรียนระดับสูงขององค์กรอีกด้วย ผู้บริหารระดับสูงต้องศึกษาทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับระบบการบริหารคุณภาพ เพื่อให้สามารถเป็นผู้นำในการปฏิรูป และสามารถชี้แจงให้ทุกคนในองค์กรทราบ และยอมรับที่จะให้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบใหม่ ยอมรับที่จะปรับปรุงตนเองเพื่อความอยู่รอด และก้าวหน้าขององค์กร แม้ต้องสูญเสียอำนาจ หรือผลประโยชน์ส่วนตัวไปบ้าง อีกทั้งผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ลงมือปฏิบัติเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน และเรียนรู้ร่วมกับเพื่อนร่วมงานในองค์กรอย่างต่อเนื่อง จริงจัง ต้องมีความมุ่งมั่นต่อการที่จะก่อให้เกิดคุณภาพอย่างแท้จริง ต้องมีความผูกพันต่อการปรับปรุง พัฒนาให้มีคุณภาพตลอดไป เพื่อให้ทุกคนในองค์กรมีความรู้สึกร่วมต่อการมุ่งสร้าง และรักษาคุณภาพอยู่ตลอดเวลา การบริหารคุณภาพที่ดีแบบที.คิว.เอ็ม. ไม่ใช่โปรแกรม (Program) ที่มีขั้นตอนและวิธีการที่ตายตัว แต่เป็นเครื่องมือทางการบริหารอย่างหนึ่งที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารแบบเดิม ๆ ที่ล้าสมัยมาเป็นระบบการบริหารคุณภาพ และทำให้องค์กรสามารถผลิตสินค้าหรือบริการต่าง ๆ ได้อย่างมีคุณภาพ ซึ่งต้องอาศัยการเปลี่ยนแปลงลึกลงไปถึงวัฒนธรรมการทำงานขององค์กร โดยต้องปรับเปลี่ยนวิธีคิด วิธีทำแบบเดิมในโรงเรียนที่มีมุมมองสั้น ๆ คิดถึงการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าให้ผ่านไปวัน ๆ มาเป็นรูปแบบของการบริหารที่มองผลในระยะยาว มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เน้นการทำงานเป็นทีม เปิดใจกว้าง ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมืออย่างแท้จริงของคนทุกคนทุกระดับในองค์กร เพราะการสร้างคุณภาพต้องสร้างจากความร่วมมือของทุกคนในองค์กร

จากปรัชญา 14 ข้อเพื่อการปฏิรูปการบริหารที่ เดมมิ่ง ได้เขียนขึ้นมาเพื่อแนะนำให้ผู้บริหารนำมาใช้เป็นข้อคิดในการปฏิรูปการบริหารไปสู่ระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร หรือ

แบบที่ที.คิว.เอ็ม. (Total Quality Management / TQM) จะเห็นได้ว่าปรัชญาทั้ง 14 ข้อเป็นเพียงหลักการหรือข้อคิดสั้น ๆ ที่ไม่มีการอธิบายถึงรายละเอียดของการปฏิบัติ ทั้งนี้เนื่องจาก เดมมิ่งต้องการให้ผู้บริหารนำข้อคิดเหล่านั้นไปวิเคราะห์หาแนวทางปฏิบัติเองว่า ควรนำเอาหลักการในปรัชญาแต่ละข้อไปประยุกต์ใช้อย่างไรจึงจะเหมาะสมกับลักษณะงานและสภาพแวดล้อมขององค์กรแต่ละแห่ง ซึ่งมีความแตกต่างกัน

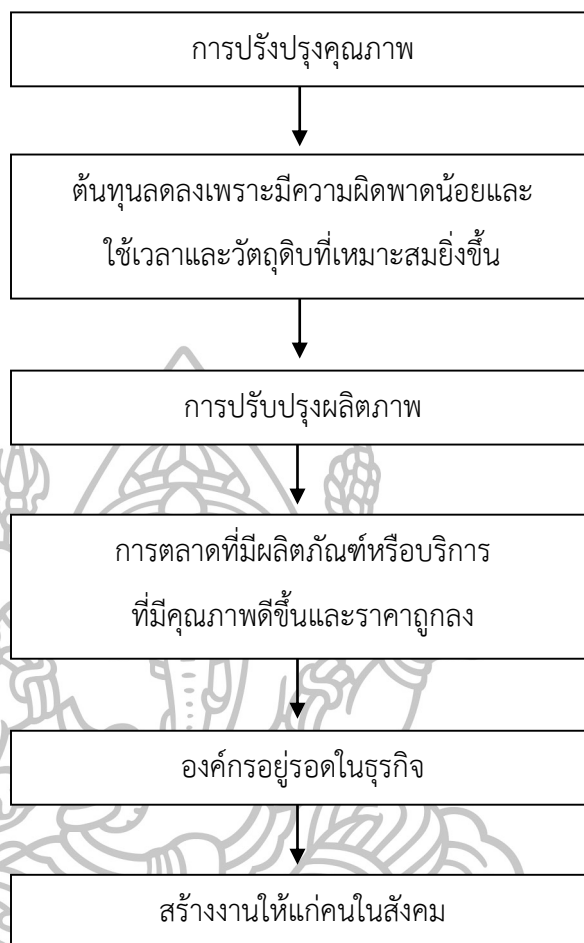
ปรัชญาทั้ง 14 ข้อจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องทำการศึกษาเรียนรู้ให้เข้าใจอย่างลึกซึ้งเพื่อเป็นเส้นทางที่จะนำพาความเข้าใจขององค์กรที่ทำงานอยู่และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยต้องสามารถที่จะเลือกหลักการต่าง ๆ ไปประยุกต์ใช้ให้ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมจึงจะประสบความสำเร็จนั้นคือสามารถเพิ่มสมรรถนะขององค์กร (Efficiency Improvement) ลดการสูญเสียที่เกิดจากการทำงาน (Waste Minimization) ทำให้เกิดคุณภาพโดยรวมของสินค้าหรือบริการที่องค์กรผลิต สร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าอย่างต่อเนื่องและมีการปรับปรุงได้ดีขึ้นตลอดเวลา โดยทุกคนมีส่วนร่วม⁵⁸

เดมมิ่ง (Deming) คุณภาพเกิดจากการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์เดิมอยู่เสมอด้วยการใช้หลักสถิติประเมินการปฏิบัติงานและสร้างมาตรฐานในกระบวนการผลิต ดังนั้นผู้บริหารควรมุ่งความสนใจไปที่การทำงานของทีมงาน โดยพยายามให้ความช่วยเหลือมากกว่าการออกคำสั่ง และทำให้พนักงานมีความรู้สึกกล้าที่จะถามคำถามเมื่อเกิดความสงสัยหรือไม่เข้าใจ เพราะโดยปกติแล้วเมื่อเกิดความผิดพลาดผู้บริหารมักโทษพนักงานมากกว่าระบบ ซึ่งจากการศึกษาพบว่าข้อผิดพลาดในการทำงาน 85% นั้นมาจากระบบ (ในที่นี้ ระบบ หมายถึง เครื่องมือและเครื่องจักรต่างๆ รวมไปถึงการจัดการกฎเกณฑ์ ขั้นตอนการทำงานต่างๆที่กำหนดขึ้น) และมีเพียง 15% เท่านั้นที่เกิดจากการผิดพลาดของพนักงานแต่ละคน⁵⁹ ปรัชญาของเดมมิ่งเน้นการปรับปรุงผลิตภัณฑ์หรือบริการ ในการออกแบบและกระบวนการผลิตต้องลดความไม่แน่นอน (uncertainty) และลดการเบี่ยงเบนจากมาตรฐานหรือการผันแปรในกระบวนการ (variability) ในมุมมองของเดมมิ่ง การเบี่ยงเบนมาตรฐานเป็นสาเหตุทำให้คุณภาพตกต่ำ ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น⁶⁰

⁵⁸ ศิริพงษ์ ลดาวัลย์ ณ อุทธรยา, การบริหารคุณภาพ, (เชียงใหม่ : ธนุขพรินติ้ง , 2550), 155-171.

⁵⁹ แองเจโล คินอิชิ และ ไบรอัน วิลเลียม, องค์กรและการจัดการ, แปลจาก Management, แปลโดย กิ่งกาญจน์ วรนิทัศน์ และคณะ, 31.

⁶⁰ นิตยา เงินประเสริฐศรี, การบริหารคุณภาพ (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2555), 16.



แผนภูมิที่ 3 ปฏิกริยาสายโซ่ของเดมมิ่ง

ที่มา : นิตยา เงินประเสริฐศรี, การบริหารคุณภาพ (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2555), 17.

ในแผนภูมิที่ 3 ซึ่งแสดงถึงปฏิกริยาสายโซ่ของเดมมิ่ง จะเห็นได้ว่าเขาเน้นไปที่ฝ่ายบริหารระดับสูงต้องมีความรับผิดชอบในเรื่องของการปรับปรุงคุณภาพ เพราะการปรับปรุงคุณภาพทำให้ต้นทุนต่ำ เนื่องจากไม่ต้องทำงานซ้ำๆ ทำงานผิดพลาดน้อย เป็นไปตามกำหนดเวลา ใช้เวลาและวัตถุดิบได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น เมื่อต้นทุนต่ำย่อมนำไปสู่การปรับปรุงผลผลิตภาพ คุณภาพดีขึ้นพร้อมทั้งราคาถูกลง องค์กรย่อมมีส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้นจนองค์กรอยู่รอดเป็นจุดแข็งของการแข่งขันระยะยาว⁶¹

⁶¹ เรื่องเดียวกัน, 17.

การบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management : TQM) เป็นวิธีการที่องค์กรโดยรวม ที่เน้นให้เห็นสำคัญในเรื่องของการจัดการคุณภาพเป็นเป้าหมายหลักที่องค์กรจะต้องจัดทำเกณฑ์พื้นฐานของวิธีการนี้ก็คือ มีการทำความเข้าใจว่าพนักงานทั้งหมดและหน่วยธุรกิจขององค์กรทั้งหมดนั้น ควรจะมีการทำงานอย่างสอดคล้องกันเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า (เน้นตัวลูกค้า) เนื่องจากความต้องการของลูกค้านั้นเป็นสิ่งที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้นองค์กรต้องมีความพยายามอย่างหนักเพื่อที่จะปรับปรุงระบบและคุณภาพในกระบวนการของตนอย่างต่อเนื่อง รวมถึงมีการฝึกฝนตนเองอยู่บ่อยๆ นอกจากนี้มุมมองของการบริหารคุณภาพโดยรวม ยังประกอบไปด้วยองค์ความรู้ด้านเทคนิคและด้านตัวของมนุษย์ และต้องให้อำนาจแก่คน (empowerment) เพื่อทำการตัดสินใจที่จำเป็นและต้องนำเอาความรู้ที่ได้มา ไปใช้ตามอำนาจหน้าที่ที่มีความรับผิดชอบ เพื่อการบริหารจัดการกับความซับซ้อนและการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีด้านการผลิตและด้านการบริการ มีการแบ่งอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในแต่ละกิจกรรมของงาน พร้อมทั้งมีการรับผิดชอบในงานเพิ่มขึ้น (Job enrichment) มีการสร้างทีมงาน (teamwork) และการพัฒนาความเชื่อในการเพิ่มแรงจูงใจสภาพแวดล้อม และความสามารถในการทำงาน ซึ่งจะทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นได้เป็นอย่างมาก ตลอดจนมีการสร้างความร่วมมือในการปฏิบัติงานเพื่อการแก้ไขอุปสรรคในองค์กร⁶² ซึ่งในหลักของ TQM ประกอบด้วยหลักการ 4 ข้อ คือ 1) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ถือเป็นสิ่งสำคัญอันดับต้นๆ ในองค์กร 2) การให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วม 3) การรับฟังและเรียนรู้จากพนักงานและลูกค้า 4) การใช้มาตรฐานที่ถูกต้องในการที่จะระบุและจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้น⁶³

องค์กรที่มีการควบคุมคุณภาพและใช้การมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวางต้องทำการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมและคุณค่าขององค์กรให้สอดคล้องไปด้วย ผู้บริหารและพนักงานต้องเปิดใจกว้าง เพราะ TQM ไม่ได้ต้องการเพียงการมีส่วนร่วมเท่านั้น แต่ต้องการให้ทุกคนมีเป้าหมายอยู่ที่เสียเป็นศูนย์ เช่น ถ้าอัตราของเสียเป็นร้อยละ 2 เป้าหมายคุณภาพที่ต้องการจัดทำขึ้นใหม่คืออัตราของเสียลดลงเหลือเพียงร้อยละ 1 และเป็นศูนย์ในที่สุด ซึ่งแตกต่างจากการควบคุมคุณภาพแบบดั้งเดิมที่สนับสนุนความพยายามให้เกิดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ยอมรับได้ โดยกำหนดให้มีของเสียให้น้อยที่สุดเท่านั้น TQM จึงเปรียบเสมือนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา⁶⁴

⁶² วิเชียร วิทนอุดม, **องค์การและการจัดการ** (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552), 26.

⁶³ พัสสิรี ชมภูคำ, **องค์การและการจัดการ** (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552), 37.

⁶⁴ สุรัสวดี ราชกุลชัย, **การวางแผนและการควบคุมทางการบริหาร** (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2547), 414.

ความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพของประเทศญี่ปุ่นนี้เอง ได้กลายเป็นกรณีศึกษาสำหรับอุตสาหกรรมในโลกตะวันตก ในทวีปยุโรปองค์การมาตรฐานสากลระหว่างประเทศ (ISO) ซึ่งทำหน้าที่ส่งเสริมพัฒนาความเป็นมาตรฐานและกิจกรรมต่างๆที่นำไปสู่ความมาตรฐาน ก็เริ่มกำหนดมาตรฐาน ก็เริ่มกำหนดมาตรฐาน ISO 9000 ขึ้น มีการจัดทำชุดมาตรฐานผลิตภัณฑ์ครั้งแรกในปี 1987 โดยวัตถุประสงค์สำคัญของ ISO ก็คือ 1) เพื่อให้ลูกค้ามีความมั่นใจในคุณภาพของสินค้าและบริการ หรือผลิตภัณฑ์ที่จะได้รับ 2) เพื่อให้มีระบบบริหารงานที่เป็นลายลักษณ์อักษรและเกิดประสิทธิผล 3) เพื่อสามารถควบคุมกระบวนการดำเนินงานธุรกิจได้ครบวงจรตั้งแต่ต้นจนจบ 4) เพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้บริหารว่าสามารถบรรลุตามความต้องการของลูกค้าได้ 5) เพื่อให้มีการปรับปรุงและพัฒนาระบบการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิผลยิ่งขึ้นซึ่งเป็นพื้นฐานในการสร้างระบบบริหารคุณภาพโดยรวมต่อไป 6) เพื่อช่วยลดความสูญเสียจากการดำเนินงานที่ไม่มีคุณภาพ ทำให้ประหยัดค่าใช้จ่าย ในขณะที่สหรัฐอเมริกาโดยสถาบันมาตรฐานและเทคโนโลยีแห่งชาติ (NIST) ก็ได้สถาปนารางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศ (Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA) ขึ้น เพื่อมอบรางวัลให้แก่องค์กรที่มีการบริหารงานเชิงคุณภาพรวม (Total Quality Management : TQM) ที่ได้เชื่อมโยงคุณภาพของสายโซ่แห่งคุณค่า (value chain) ในองค์กรเข้าด้วยกัน โดยมีเป้าหมายคือการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและคุณค่าของผลิตภัณฑ์เป็นสำคัญ⁶⁵

การปรับตัวเพื่อสร้างองค์การคุณภาพ

จุดเริ่มต้นของการสร้างองค์การคุณภาพก็คือ การผลักดันอย่างมุ่งมั่นจริงจังต่อเนื่องในโรงเรียนเพื่อกำหนดนโยบายคุณภาพที่ชัดเจนและการให้ความรู้แก่ผู้ร่วมงานทุกคนในองค์กร เพื่อสร้างคนที่มีคุณภาพเพราะคนที่มีคุณภาพจะเป็นผู้ผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพขึ้นมาได้ในที่สุด การสร้างระบบคุณภาพ (Quality System) และการฝึกอบรม (Training) จึงเป็นมาตรการที่จะต้องมีการจัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการและสร้างความชัดเจนต่อการปฏิบัติของทุกคนในองค์กรได้อย่างถูกต้อง

ระบบคุณภาพ (Quality System)

- 1 คู่มือนโยบายคุณภาพ (Quality Policy Manual)
- 2 คู่มือขั้นตอนการปฏิบัติ (Operation Procedure Manual) และระเบียบปฏิบัติ (Work Instructions)

⁶⁵ ยุทธนา แซ่เตียว, การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ : สร้างองค์กรอัจฉริยะ, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548), 16.

3 แผนคุณภาพ (Quality Plan)

คู่มือนโยบายคุณภาพ (Quality Policy Manual) ได้แก่ นโยบายขององค์กรที่มีการกำหนดขึ้นมาไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และประกาศให้ทราบเป็นการทั่วไปทั่วทั้งองค์กร ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นคำมั่นสัญญาที่ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อการที่จะร่วมกันผลิตสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพออกมาเพื่อตอบสนองและสร้างความพึงพอใจให้ประชาชนหรือลูกค้า

นโยบายคุณภาพขององค์กรที่จัดทำขึ้นมาเป็นเอกสาร ต้องมีความชัดเจน เข้าใจง่าย มีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนว่าองค์กรต้องการผลิตสินค้าหรือบริการอะไรออกมาอย่างไร มหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง ได้กำหนดมาตรฐานการให้บริการการศึกษาไว้ว่า

1 มหาวิทยาลัยจะผลิตบัณฑิตระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอกที่มีคุณสมบัติที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน

2 บัณฑิตของมหาวิทยาลัยทุกคนต้องเป็นที่ยอมรับในตลาดแรงงาน และเป็นบุคลากรที่เป็นเลิศในองค์กรที่เข้าไปทำงาน

นอกจากนั้นในคู่มือนโยบายควรต้องมีการกำหนด แผนภูมิขององค์กร (Organization Chart) แผนภูมินำหน้าที่ของหน่วยงาน (Functional Chart) โดยมีการระบุถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานทุกแห่งไว้ให้ชัดเจน นอกจากนี้ ต้องมีการกำหนดถึงหน้าที่ความรับผิดชอบในโรงเรียนทุกระดับ รวมทั้งแนวทางการฝึกอบรมผู้บริหาร และพนักงานตามความจำเป็นไว้ด้วย

คู่มือขั้นตอนการปฏิบัติ (Operation Procedure) การเขียนคู่มือการปฏิบัติงานขึ้นเพื่อให้ผู้บริหารแต่ละคนทราบและยึดถือเป็นแนวทางการทำงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนอย่างครบถ้วนถูกต้องโดยคู่มือการปฏิบัติงานจะต้องมีความสัมพันธ์กับแผนคุณภาพ (Quality Plan) ซึ่งหมายถึง แผนงานที่กำหนดถึงกระบวนการในการทำงานตั้งแต่จุดเริ่มต้นของการดำเนินงานจนกระทั่งถึงจุดสุดท้ายที่ทำให้ได้รับผลสำเร็จของงานตามที่กำหนดไว้ในโครงการ อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาถึงคุณลักษณะที่สำคัญของ “องค์กรแห่งคุณภาพ” (Quality Organization) ต้องมีคุณสมบัติที่สำคัญ 4 ประการ คือ

- 1 สามารถผลิตสินค้า หรือ บริการที่มีคุณภาพสูงกว่า (Higher Quality)
- 2 ใช้ต้นทุนการผลิตหรือการดำเนินการต่ำกว่า (Lower Cost)
- 3 สามารถส่งมอบสินค้าหรือบริการที่รวดเร็วกว่า (Faster Delivery)
- 4 มีผลิตภาพสูงกว่า (Higher Productivity)

การสร้างคุณภาพให้องค์กรมีความสามารถดังกล่าวข้างต้นได้มีหนทางเดียวคือต้องมีคนที่มีคุณภาพมาช่วยกันสร้าง การที่จะปรบองค์การไปสู่องค์กรคุณภาพได้จึงจำเป็นต้องสร้างคุณภาพของคนในองค์กรให้เกิดขึ้นให้ได้ก่อน เมื่อองค์กรมีคนที่มีความคุณภาพ การสร้างคุณภาพของผลิตภัณฑ์ และบริการย่อมเกิดขึ้นได้อย่างไม่มีปัญหา

แต่การที่เราจะปฏิรูปปรับเปลี่ยนการทำงานของคนในองค์กรนั้นเป็นเรื่องใหญ่มากเพราะถือว่าการเปลี่ยนแปลงที่เรียกว่า “วัฒนธรรมองค์กร” เลยทีเดียวซึ่งเป็นเรื่องไม่่ง่ายนัก อาจต้องใช้เวลาในการปรับเปลี่ยนลักษณะนิสัยการทำงานแบบเดิมมาเป็นการทำงานแบบใหม่ที่ต้องยึดหลักแห่งคุณภาพ การปรับเปลี่ยนองค์กรโดยเฉพาะองค์กรที่เคยยึดติดอยู่กับการบริหารแบบลำดับขั้น ผู้บริหารเป็นผู้มีอำนาจในการสั่งการ บังคับบัญชา ลูกน้องมีหน้าที่รับฟังคำสั่งอย่างเดียว ไม่มีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือโต้แย้งใดๆ การทำงานแบบต่างคนต่างทำ ขาดการประสานความร่วมมือ มีการแข่งขันชิงดีชิงเด่นเล่นพวก การประเมินผลงานอย่างไม่มีมาตรฐานและไม่เป็นธรรม ฯลฯ ซึ่งเป็นวัฒนธรรมและลักษณะนิสัยการทำงานดังกล่าวจะต้องถูกปรับเปลี่ยนไป เพื่อสร้างจิตสำนึก ค่านิยม และนิสัยแห่งคุณภาพให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในองค์กรทุกระดับไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร หัวหน้างานและ ผู้ปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อสร้างวัฒนธรรมแห่งคุณภาพให้เกิดขึ้นในองค์กร

ลักษณะนิสัยแห่งคุณภาพ ที่ผู้บริหารจะต้องสร้างขึ้นมาเพื่อเป็นปัจจัยพื้นฐานในการปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรคุณภาพที่สำคัญได้แก่

1 ความเป็นระเบียบเรียบร้อย เป็นลักษณะนิสัยแรกที่จะต้องสร้างให้เกิดกับทุกคนทั้งนี้เพื่อทำให้เกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อยของสถานที่ทำงาน และสร้างนิสัยในการทำงานที่ถูกต้อง มีระเบียบวินัยในการทำงานให้กับบุคลากรในองค์กรไปพร้อมๆ กัน ดังนั้นการปฏิรูปพื้นฐานที่สุดเพื่อสร้างคุณภาพโดยการนำกิจกรรม 5 ส. มาใช้จึงเป็นสิ่งที่เหมาะสมที่สุด

2 การทำงานเป็นทีม เป็นลักษณะนิสัยสำคัญที่จะต้องถูกสร้างขึ้นมาเป็นวัฒนธรรมการทำงานขององค์กรคุณภาพ ดังนั้นผู้บริหารต้องมีการจัดระบบการทำงานที่สามารถส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการทำงานร่วมกันเป็นทีมโดยมีจุดมุ่งหมายคือ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าหรือประชาชนไม่ใช่เพื่อตนเอง ต้องคิดว่าผลประโยชน์ของลูกค้าและองค์กรต้องมาก่อน เช่น การตั้งทีมงานต่างๆ ขึ้นมาเพื่อปรับปรุงคุณภาพการทำงาน การให้รางวัลแก่ทีมงานเป็นคณะไม่แยกเป็นตัวบุคคล เป็นต้น

3 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง นอกจากการสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีมเพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานแล้ว การสร้างนิสัยให้ทุกคนต้องมีการคิดพัฒนาปรับปรุงงานที่ทำให้ดีขึ้นเรื่อยๆ ไม่พอใจแค่ผลงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบันว่าดีแล้ว ต้องคิดหาหนทางที่จะทำให้ดีกว่าที่เป็นอยู่ตลอดเวลา ถือเป็นหลักการที่สำคัญของการสร้างองค์กรคุณภาพอีกประการหนึ่ง

4 การมุ่งเน้นที่กระบวนการทำงาน การผลิตสินค้าหรือบริการที่สามารถตอบสนองและสร้างความพึงพอใจให้ประชาชนได้นั้นผู้ปฏิบัติงานต้องให้ความสำคัญกับกระบวนการทำงานตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งจบกระบวนการงานอย่างต่อเนื่อง ต้องไม่มองหรือคิดแบบแยกส่วนเฉพาะในส่วนที่ตนทำเท่านั้น ดังนั้นจะต้องมีการสร้างจิตสำนึกที่ว่า คนที่ทำงานแต่ละคนจะเป็นทั้งผู้ซื้อและผู้ขายหรือผู้ให้และบริการในขณะเดียวกัน ทุกคนจึงเป็นลูกค้าภายในอย่างต่อเนื่องกันไป เมื่อรับงานจากคนที่

ทำงานก่อนตนมาทำต่อจะต้องทำตัวเหมือนผู้รับบริการหรือผู้ซื้อถ้างานที่รับมาไม่ดีจะส่งผลให้การ
ทำงานของตนที่ต้องทำต่อไปไม่ได้ และจะส่งผลกระทบต่อการทำงานของคนอื่นๆ ที่จะต้องรับงาน
ไปทำต่อไปจนกระทั่งถึงลูกค้าภายนอกอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นถ้างานที่รับมาจากคนที่ทำก่อน
หน้าตนไม่ดีจะต้องส่งคืนเพื่อให้เขาแก้ไขปรับปรุงให้ดีกว่าจึงรับมาทำต่อ เพื่อให้ผลงานส่งมอบให้แก่
ลูกค้าภายนอกที่มาใช้บริการหรือซื้อสินค้าเป็นงานที่ดี สามารถตอบสนองความต้องการและสร้าง
ความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าได้ เพราะความพอใจของลูกค้าคือตัวชี้วัดคุณภาพ

5 การศึกษาและการฝึกอบรม การให้การศึกษาและฝึกอบรมผู้บริหารและปฏิบัติงานให้มีความ
รู้ความเข้าใจอย่างดีเกี่ยวกับระบบการบริหารคุณภาพ มาตรฐานการทำงาน วิธีการทำงานที่
องค์การกำหนดไว้เพื่อให้ทุกคนสามารถทำงานตามมาตรฐานนั้นได้อย่างถูกต้อง เป็นสิ่งสำคัญและ
จำเป็นอย่างมาก แม้องค์การจะมีการกำหนดมาตรฐานการทำงานและคู่มือการปฏิบัติงานไว้อย่าง
ครบถ้วน ถ้าผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถทำตามได้ เนื่องจากขาดความรู้ ทักษะในการทำงานแล้วผลงาน
ที่ออกมาก็ไม่ได้มาตรฐานหรือไม่มีคุณภาพตามที่ลูกค้าต้องการได้ วิธีการให้การศึกษาต้องสร้างการ
เรียนรู้ทั้งในหลักการทางความคิดและฝึกวิธีการทำงานที่เกิดขึ้นจริงๆ ในที่ทำงานด้วย เพื่อให้
สามารถทำงานได้จริง นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชาจะต้องติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องจริงจัง เพื่อ
ทำให้เกิดการปรับปรุงแก้ไขอยู่ตลอดเวลา

6 การประกันคุณภาพ การประกันคุณภาพหมายถึง การปฏิบัติหรือกิจกรรมต่างๆ ที่ได้
ดำเนินการตามระบบและแผนงานที่วางไว้อย่างชัดเจน มีกระบวนการในการทำงานที่มีการควบคุม
อย่างถูกต้องและ เป็นระบบเพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจว่าผลงานที่ออกมาจะมีคุณลักษณะอย่างน้อย
ที่สุดคือตรงตามมาตรฐานที่ต้องการ ดังนั้นการดำเนินงานขององค์การคุณภาพต้องมีการกำหนดแผน
กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการขึ้นมาไว้ใช้อย่างชัดเจน

7 การมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์การ คุณภาพจะเกิดขึ้นได้ทุกคนในองค์การต้องเข้ามา
ช่วยกันสร้าง ดังนั้นการให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศให้พนักงานทุกคนทุกระดับในองค์การมี
โอกาสเข้ามามีส่วนร่วมในการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องและจริงจัง โดยเฉพาะการร่วมกันหา
ข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น พร้อมการช่วยกันหาวิธีการในการปรับปรุงแก้ไขร่วมกันมีการแลกเปลี่ยนความ
คิดเห็น ความรู้ประสบการณ์กันได้อย่างอิสระ จะทำให้ทุกคนมีความภูมิใจและเกิดความรู้สึกรักผูกพัน
ต่องานและองค์การ

จากที่กล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่าการสร้างองค์การคุณภาพเป็นเรื่องที่ไม่ง่ายเพราะจะต้องมีการ
ปรับเปลี่ยนตั้งแต่ ระบบงาน ลักษณะนิสัย ค่านิยมของคนในองค์การหรือที่เรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร

ซึ่งเป็นเรื่องใหญ่มากอาจต้องใช้เวลา และความพยายามมุ่งมั่นอดทนของทุกคนในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานต้องร่วมมือร่วมใจกันสร้างอย่างจริงจัง⁶⁶

แนวคิดและเทคนิคการพัฒนาระบบบริหารคุณภาพ (Concepts and Techniques for Developing Quality Management)

การบริหารคุณภาพ (Quality Management) เป็นเรื่องเกี่ยวกับการจัดการทุกเรื่องในองค์กรให้ได้ตามนโยบายคุณภาพที่กำหนดไว้โดย เริ่มจากการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และนโยบายที่ชัดเจน มีการวางแผน จัดเตรียมทรัพยากร และกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับการสร้างคุณภาพ ตลอดจนตัวชี้วัดคุณภาพที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าที่ชัดเจนออกมา หลังจากนั้น ต้องมีการวางแผนปฏิบัติการ จัดเตรียมทีมงานฝึกอบรมบุคลากร กำหนดวิธีการกระบวนการ ขั้นตอนการทำงานงบประมาณ อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ ระบบฐานข้อมูลสารสนเทศ ฯลฯ เพื่อนำมาใช้เป็นปัจจัยในการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ต้องกำหนดเทคนิคหรือกิจกรรมที่จะนำมาใช้เพื่อก่อให้เกิดผลผลิต หรือบริการที่มีคุณภาพตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้

แนวคิดด้านคุณภาพที่สารนำมาใช้เป็นเทคนิคและวิธีการพัฒนาระบบการบริหารที่ดีขึ้นมาใช้ เพื่อให้องค์กรสามารถผลิตสินค้า หรือบริการที่มีคุณภาพ คือสามารถตอบสนองความต้องการและสร้าง ความพึงพอใจให้ลูกค้าได้นั้น มีกิจกรรมหลายระบบ หลายกิจกรรมที่สามารถเลือกนำมาใช้ได้ หลังจากมีการประกาศนโยบายคุณภาพแล้ว ฝ่ายบริหารจะต้องนำนโยบายออกเผยแพร่ให้ทุกคนทุกระดับได้รับทราบและสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความจำเป็นที่องค์กรต้องมีการปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงเพื่ก้าวเข้าสู่ระบบการบริหารคุณภาพ นอกจากนี้ผู้บริหารต้องสร้างบรรยากาศและความตื่นตัวให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนในองค์กรเตรียมความพร้อมเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ในขณะเดียวกันฝ่ายบริการต้องจัดการฝึกอบรมหรือสัมมนาให้ทุกคนมีความรู้เกี่ยวกับคุณภาพและแนวทางการบริหารจัดการคุณภาพที่องค์กรจะดำเนินการอย่างดียิ่ง เช่น ต้องการรื้อปรับระบบกระบวนการให้บริการบนสถานีตำรวจ จะขอใบรับรอง ISO9001:2000 จะทำกิจกรรม 5ส. หรือจะทำ TQM. เป็นต้น การฝึกอบรมผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทุกคนในองค์กรจะสามารถสร้างจิตสำนึกและทัศนคติเกี่ยวกับความสำคัญของการสร้างคุณภาพให้เกิดขึ้นในทุกส่วนขององค์กรได้อย่างดีและยังเป็นการปูหนทางในการย่างก้าวต่อไปได้อย่างมั่นคงอีกด้วย จากก้าวแรกของการนำองค์กรสู่ระบบการบริหารคุณภาพโดยการกำหนดนโยบายคุณภาพและฝึกอบรมให้ความรู้กับทุกคนในองค์กรที่กล่าวข้างต้นนั้น จะเห็นได้ว่าสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจคือการเลือกเทคนิค วิธีการ หรือกิจกรรมที่จะนำมาใช้เพื่อก่อให้เกิดผลผลิตหรือบริการที่มีคุณภาพออกมาตามที่ต้องการ

⁶⁶ ศิริพงษ์ ลดาวัลย์ ณ ออยุธยา, *การบริหารคุณภาพ* (เชียงใหม่ : ธนุขพรินติ้ง , 2550), 20-28.

การที่ผู้บริหารจะตัดสินใจเลือกเทคนิคหรือระบบการบริหารคุณภาพแบบใดมาใช้เป็นแนวทางในการปฏิรูปปรับปรุงพัฒนาแก้ไขการดำเนินงานในองค์การให้มีคุณภาพนั้นขึ้นอยู่กับความพร้อม หรือศักยภาพขององค์การเป็นสำคัญ เช่น จะปฏิรูประบบราชการไทยควรเลือกใช้หลักการใด ควรจะเลือกแนวทางการปฏิรูปด้วยการปรับหรือระบบกระบวนการ (Re-engineering) หรือเริ่มโดยการทำกิจกรรม 5ส. หรือทำกิจกรรมคิวซี (Q.C.) ก็ขึ้นอยู่กับความพร้อมขององค์การ และความชาญฉลาด ความมุ่งมั่น จริจิงจริงใจในโรงเรียนองค์การแต่ละแห่งเป็นสำคัญ

รีปรับกระบวนการทำงาน (Reengineering) ถือเป็นเทคนิคการพัฒนาคุณภาพที่มุ่งเน้นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานอย่างรวดเร็วแบบถอนรากถอนโคนโดยการ คิดแบบใหม่ (Re-Think) ออกแบบกระบวนการทำงานแบบใหม่ (Re-Designed) นำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการทำงาน (Re-Tools) และฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้ใหม่ๆ ในการทำงาน (Re-Trained)

กิจกรรมคิว.ซี.ซี (Quality Control Circle: QCC) เป็นกิจกรรมการควบคุมคุณภาพที่พนักงานระดับล่างขององค์การจัดทำขึ้นด้วยความสมัครใจ โดยการจัดตั้งกลุ่มควบคุมคุณภาพขึ้นมาในส่วนงานที่ทำเพื่อให้สมาชิกของกลุ่มคนที่ทำงานร่วมกัน มาประชุมเพื่อช่วยกันค้นหาปัญหา วิเคราะห์หาแนวทางการแก้ไขปัญหา ปรับปรุงแก้ไขปัญหามาตามแนวทางที่กำหนด ประเมินผลโดยเน้นการศึกษา วิเคราะห์อย่างเป็นระบบและนำเสนอผู้บังคับบัญชาเพื่อพิจารณาให้นำมาใช้เป็นแนวทางในการทำงานนั้นให้มีคุณภาพ

ระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การแบบ TQM / TQC (Total Quality Management : TQM / Total Quality Control : TQC) เป็นระบบบริหารงานที่เน้นการสร้างคุณภาพสูงสุดให้แก่ลูกค้า โดยถือหลักการที่ว่า การควบคุมคุณภาพต้องกระทำในทุกส่วน ทุกขั้นตอนของการทำงาน คุณภาพต้องสร้างขึ้นจากการมีส่วนร่วมของทุกคนทุกระดับในองค์การ การปรับปรุงแก้ไขการทำงาน ต้องทำอย่างต่อเนื่องเป็นวงจรตลอดเวลาไม่หยุดอยู่กับที่⁶⁷

ระบบบริหารคุณภาพมาตรฐาน ISO9000:2000 เป็นมาตรฐานการบริหารจัดการที่เน้นการนำสิ่งที่ทำมาเขียนเป็นเอกสารโดยคำนึงถึงความต้องการและการสร้างความพึงพอใจของลูกค้าเป็นเป้าหมาย มีการจัดระเบียบเรียงข้อกำหนดไว้เป็นหมวดหมู่ชัดเจนในรูปของกระบวนการ (Process Approach) มีการเลือกระดับของสำคัญของข้อกำหนด และทำให้ได้ตามที่เขียนไว้ โดยเน้นมให้มีกลไกการบริหารจัดการที่ทำให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)

⁶⁷ ศิริพงษ์ ลดาวัลย์ ณ อยุธยา, **การบริหารคุณภาพ** (เชียงใหม่ : ธนุขพรินติ้ง ,2550),29-33.

การบริหารระบบคุณภาพในประเทศไทย

การบริหารจัดการระบบคุณภาพ เริ่มต้นมาจากการที่ในปี 1987 ประเทศสหรัฐอเมริกาได้มีการศึกษาถึงระบบการจัดการขององค์กรที่เป็นเลิศเพื่อส่งเสริมให้เกิดการบริหารจัดการที่ดีและเป็นแนวทางในการเพิ่มขีดความสามารถในองค์กร โดยได้มีการจัดตั้งรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกาหรือ Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) โดยมีวัตถุประสงค์หลัก คือ 1) เพื่อช่วยกระตุ้นองค์กรทั้งหลายในประเทศสหรัฐอเมริกาให้มีการปรับปรุงทั้งด้านคุณภาพ (Quality) และการเพิ่มผลผลิต (Productivity) ให้มีความสามารถในการแข่งขันที่สูงขึ้น 2) เพื่อยกย่ององค์กรต่างๆ ที่ประสบความสำเร็จในการปรับปรุงคุณภาพสินค้าและ/หรือบริการของตนเองได้ดียิ่งขึ้นและเพื่อเป็นตัวอย่างให้แก่องค์กรต่างๆ 3) เพื่อสร้างแนวทางและเกณฑ์ที่ทั้งภาคธุรกิจ ภาคอุตสาหกรรม ภาครัฐ และองค์กรต่างๆ จะได้ใช้ประเมินความสามารถของตนเองในการปรับปรุงคุณภาพ 4) เพื่อให้แนวทางที่เฉพาะเจาะจงแก่องค์กรที่ประสงค์จะเรียนรู้ถึงการจัดการองค์กร เพื่อให้ได้รับความสำเร็จในการยกระดับคุณภาพ โดยมีข้อมูลที่แสดงให้เห็นว่าในองค์กรที่ชนะเลิศนั้นไม่มีวิธีการอย่างไร ในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมของตนเองและประสบความสำเร็จ MBNQA ได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางในการบริหารองค์กรที่มีประสิทธิผล สามารถประยุกต์ใช้ได้กับองค์กรทุกขนาดทุกประเภททั้งองค์กรภาคธุรกิจและภาครัฐ ทั้งองค์กรธุรกิจ หน่วยงานราชการ องค์กรการศึกษา และองค์กรด้านสาธารณสุข⁶⁸

The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) กลายเป็นแนวทางให้ประเทศต่าง ๆ นำไปประยุกต์และพัฒนาเป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพของชาติตนเองมากกว่า 70 ประเทศ โดยมีชื่อเรียกแตกต่างกันไป เช่น ประเทศออสเตรเลีย เรียกว่า Australian Business Excellence Award (ABEA) สิงคโปร์ เรียกว่า Singapore Quality Award (SQA) ญี่ปุ่น เรียกว่า Japan Quality Award (JQA) สหภาพยุโรป เรียกว่า European Quality Award (EQA) ⁶⁹ ประเทศไทยก็เช่นเดียวกัน เริ่มจากสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติและสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติได้ทำการศึกษาแนวทางการจัดตั้งและมีการลงนามในการบันทึกความเข้าใจระหว่างกัน เมื่อวันที่ 5 กันยายน 2539 เพื่อศึกษาแนวทางการจัดตั้งรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทยขึ้น ในนามรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) โดยมีพื้นฐานทางด้านเทคนิคและกระบวนการการตัดสินรางวัลเช่นเดียวกันกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ The

⁶⁸ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, TQA Criteria for Performance Excellence 1553-2554, 4.

⁶⁹ สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย, โรงเรียนมาตรฐานสากล : คู่มือการบริหารจัดการระบบคุณภาพ, 2553. บทนำ.

Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) จึงถือได้ว่าเป็นรางวัลระดับโลก นั่นคือองค์กรที่มีวิธีการปฏิบัติและผลการดำเนินการในระดับมาตรฐานโลก จะได้รับ การประกาศเกียรติคุณด้วยรางวัลคุณภาพแห่งชาติและองค์กรที่ได้รับรางวัลจะนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำองค์กรของตนไปสู่ความสำเร็จ เพื่อเป็นแบบอย่างให้องค์กรอื่นๆนำไปประยุกต์เพื่อให้ประสบความสำเร็จเช่นเดียวกัน⁷⁰ และด้วยความตระหนักถึงความสำคัญของรางวัลนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้บรรจุรางวัลคุณภาพแห่งชาติไว้ในแผนยุทธศาสตร์การเพิ่มผลผลิตของประเทศ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 โดยมีสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นหน่วยงานหลักในการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อเผยแพร่สนับสนุนและผลักดันให้องค์กรต่างๆ ทั้งภาคการผลิตและบริการ นำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ ซึ่งเมื่อมีการขยายการดำเนินการไปอย่างกว้างขวางย่อมจะส่งผลต่อการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ให้สามารถแข่งขันในตลาดการค้าโลกได้

การบริหารระบบคุณภาพในภาคของการศึกษาไทย

สำหรับในภาคของการศึกษาได้มีการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) มาประยุกต์ใช้ในองค์กร สถาบัน และสถานศึกษาต่างๆ โดยได้กำหนดกรอบเกณฑ์ด้านการจัดการศึกษาเพื่อผลงานที่เป็นเลิศ (Baldrige Education Criteria for Performance Excellence) ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2541 เพื่อช่วยให้มีการทำความเข้าใจและปรับใช้ในวงการการศึกษาเพื่อปรับปรุงคุณภาพของโรงเรียน โดยยึดหลักการดำเนินงานเชิงระบบ เพื่อช่วยให้องค์กรโรงเรียนสร้างความเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบเพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ ซึ่งโรงเรียนสามารถดำเนินการได้ใน 2 ระดับ คือ นำประเด็นตามข้อคำถามของเกณฑ์มาแปลงเป็นกลไกในการพัฒนาการบริหารจัดการของโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศและได้มาตรฐานสากล โรงเรียนสามารถเสนอต่อสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเพื่อการประเมินตามเกณฑ์ต่อไป⁷¹ การส่งเสริมและสนับสนุนเพื่อพัฒนาคุณภาพสู่ระดับสากลสำหรับการศึกษาของไทยนั้น เริ่มต้นจากโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล ซึ่งเป็นโครงการที่มีการผลักดันโรงเรียนที่มีความพร้อมและศักยภาพให้ก้าวสู่การเป็นโรงเรียนที่มีมาตรฐานระดับสากล มีระบบการพัฒนาสถานศึกษา แหล่งเรียนรู้ สภาพแวดล้อม หลักสูตรและการ

⁷⁰ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, TQA Criteria for Performance Excellence 2553-2554, 4.

⁷¹ สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย, โรงเรียนมาตรฐานสากล : คู่มือการบริหารจัดการระบบคุณภาพ, 2.

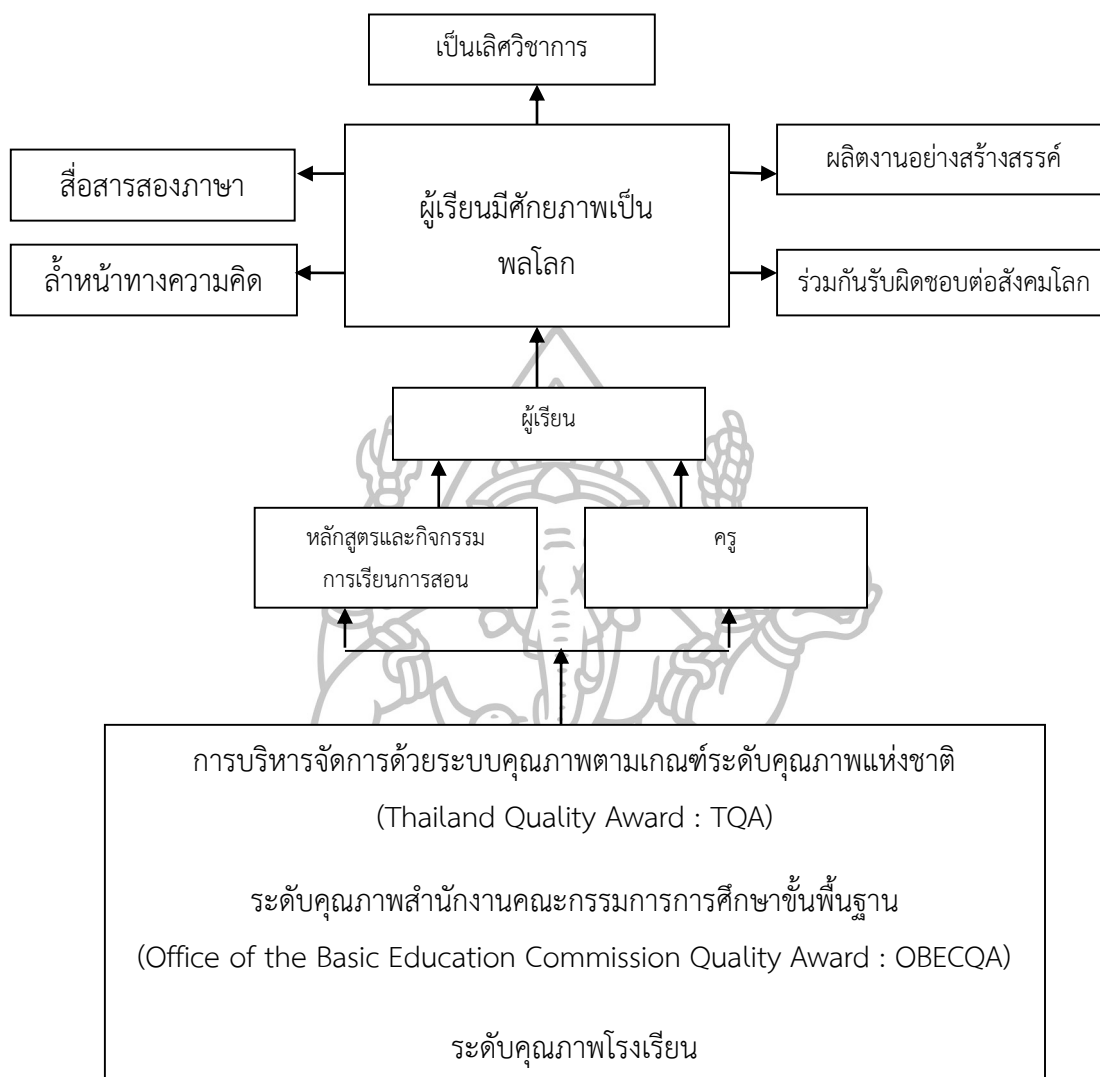
จัดการเรียนรู้ ที่เอื้ออำนวยให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองต่อเนื่องตลอดชีวิตมีนิสัยใฝ่เรียนรู้ มีความสามารถคิดวิเคราะห์ แก้ปัญหาความคิดสร้างสรรค์ มีคุณธรรมนำความรู้ รักความเป็นไทยและสามารถก้าวไกลในระดับนานาชาติ⁷²

โรงเรียนมาตรฐานสากล จึงหมายถึง โรงเรียนที่มีการพัฒนาหลักสูตรการจัดการจัดการกิจกรรมการเรียนรู้ การสอน และการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพที่มุ่งเน้นการพัฒนาผู้เรียนให้มีศักยภาพเป็นพลโลก มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ในระดับเดียวกับมาตรฐานสากลหรือมาตรฐานของประเทศชั้นนำที่มีคุณภาพการศึกษาสูง สอดคล้องวัตถุประสงค์ของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551 ที่มุ่งเน้นการพัฒนาเยาวชนสำหรับยุคศตวรรษที่ 21 ตามปฏิญญาการจัดการศึกษาของยูเนสโก (UNESCO) ทั้ง 4 ด้าน⁷³ คือ 1) เพื่อเรียนรู้ (Learning to know) หมายถึง การเรียนเพื่อให้มีความรู้ในสิ่งต่างๆอันจะเป็นประโยชน์ต่อไป ได้แก่ การรู้จักการแสวงหาความรู้การต่อยอดความรู้ที่มีอยู่ และรวมทั้งการสร้างความรู้ขึ้นมาใหม่ 2) เรียนเพื่อปฏิบัติจริง (Learning to do) หมายถึงการเรียนรู้อุปกรณ์หรือลงมือทำ ซึ่งนำไปสู่การประกอบอาชีพจากความรู้ที่ได้ศึกษามารวมทั้งการปฏิบัติเพื่อสร้างประโยชน์ให้กับสังคม 3) เรียนเพื่ออยู่ร่วมกัน (Learning to live together) หมายถึง การเรียนรู้เพื่อการดำเนินชีวิตอยู่ร่วมกับคนอื่นได้อย่างมีความสุขทั้งการดำเนินชีวิตในการเรียน ครอบครัว สังคม และการทำงาน และ 4) เรียนเพื่อรู้จักตนเอง (Learning to be) หมายถึงการเรียนรู้เพื่อให้รู้จักตนเองเป็นอย่างดีแก่ รู้ถึงศักยภาพ ความถนัด ความสนใจของตนเอง สามารถใช้ความรู้ความสามารถของตนเองให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมเลือกแนวทางการพัฒนาตนเองตามศักยภาพ วางแผนการเรียนรู้ การประกอบอาชีพที่สอดคล้องกับศักยภาพของตนเองได้⁷⁴ โดยตั้งเป้าความสำเร็จของการดำเนินงานโรงเรียนมาตรฐานสากลได้ตั้งแผนภูมิที่ 4

⁷² สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย, **มัธยมศึกษายุคใหม่สู่มาตรฐานสากล 2561**, สารจากเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน,5.

⁷³ สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย, **แนวทางการดำเนินงานโรงเรียนมาตรฐานสากล**(กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2555), 11.

⁷⁴ เรื่องเดียวกัน,21.



แผนภูมิที่ 4 ความสำเร็จของการดำเนินงานโรงเรียนมาตรฐานสากล

ที่มา : สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย, แนวทางการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนมาตรฐานสากล (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2555), 14.

กรอบเกณฑ์ด้านคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนประกอบด้วยชุดของค่านิยมหลัก (core values) 11 รายการ ที่อธิบายผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ โดยบูรณาการให้ปรากฏเป็นที่ประจักษ์ในการปฏิบัติประจำวันทั่วทุกระดับในโรงเรียนได้แก่ 1) การนำที่วิสัยทัศน์ร่วม (visionary leadership) โรงเรียนต้องสร้างความตระหนัก และกระตุ้นให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งครู ผู้ปกครอง ชุมชน และนักเรียน มีส่วนร่วมในการกำหนดอนาคต ทิศทาง และแนวทาง และแนวทางการพัฒนาโร

เรียน 2) การศึกษาที่ยึดการเรียนรู้เป็นแกนกลาง (learning-centered education) โรงเรียนต้องสร้างความคาดหวัง กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และการปฏิบัติที่มุ่งส่งเสริมสนับสนุน การเรียนของนักเรียนอย่างจริงจัง โดยคำนึงถึงความต้องการจำเป็นของนักเรียนทั้งในปัจจุบันและอนาคต

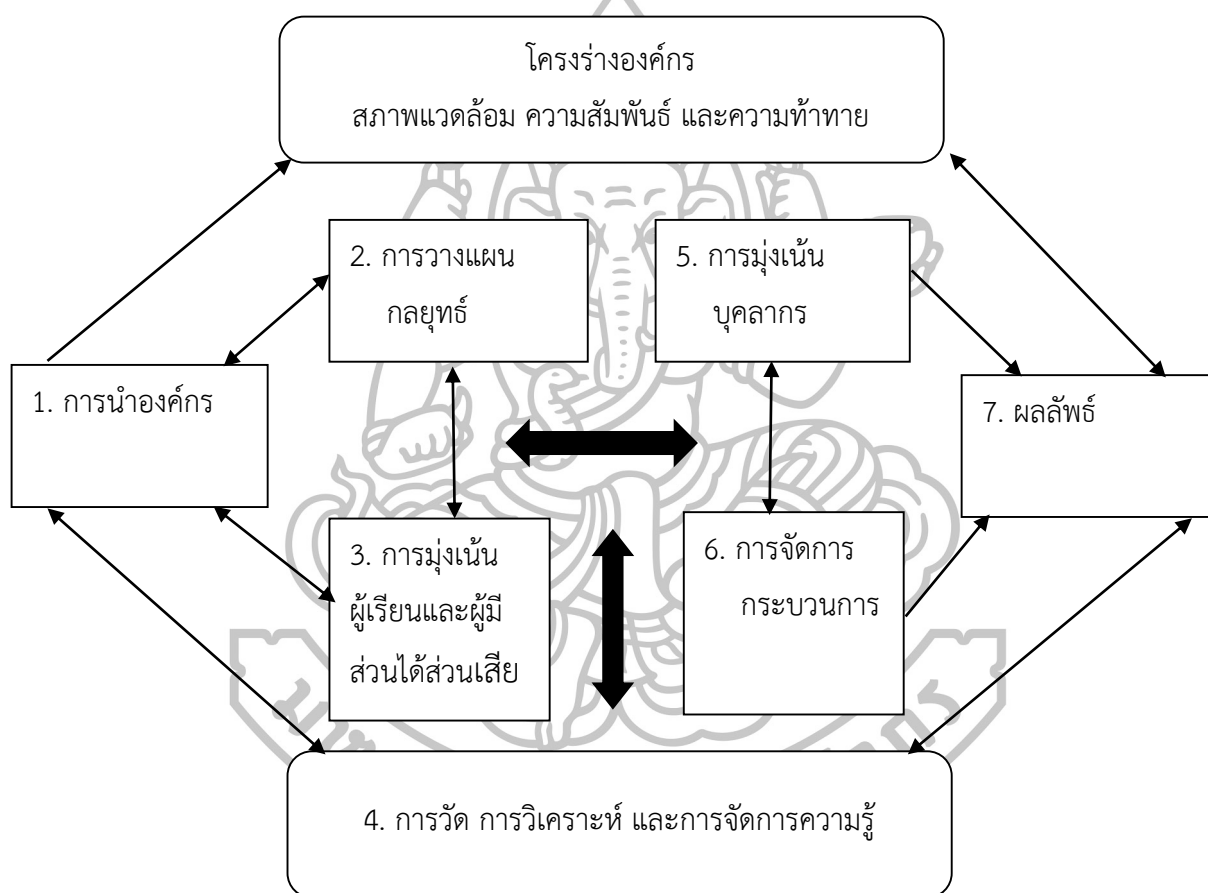
3) การเรียนรู้ขององค์กรและบุคคล (organizational and personal learning) โรงเรียนต้องปลูกฝังวัฒนธรรมการเรียนรู้ โดยสนับสนุนให้บุคลากรและนักเรียน ได้มีส่วนร่วมเรียนรู้และส่งเสริมการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลในกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน 4) การให้คุณค่ากับคณะครู บุคลากร และผู้มีส่วนร่วม (valuing faculty, staff and partners) โรงเรียนต้องดำเนินการที่แสดงถึงการเห็นคุณค่า และการให้ความสำคัญกับคณะครู บุคลากร และผู้มีส่วนร่วม ในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน สวัสดิการการพัฒนา การมีส่วนร่วมคิด-ตัดสินใจ 5) ความคล่องแคล่ว กระตือรือร้น (agility) คณะครู และบุคลากรของโรงเรียนมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ทั้งด้านการสอน การจัดการกิจกรรม การบริการ และปฏิบัติได้อย่างคล่องแคล่ว ทันการณ์ 6) การมุ่งอนาคต (focus on the future) โรงเรียนต้องทำการศึกษา ทำความเข้าใจถึงความคาดหวังของสถานศึกษาที่รับช่วงนักเรียนที่จบการศึกษา ชุมชน ผู้จ้างงาน ตลาดแรงงาน และสังคมโลก ว่าต้องการคนที่มีความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะเช่นไร เพื่อส่งเสริมให้นักเรียนได้เตรียมตัวมุ่งสู่ออนาคตที่เห็นเป้าหมายทางเลือกที่เหมาะสม

7) การจัดเพื่อให้เกิดนวัตกรรม (managing for innovation) โรงเรียนดำเนินการแสวงหา สร้าง ใช้ และพัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรมเพื่อพัฒนาการเรียนรู้และสัมฤทธิ์ผลของนักเรียน 8) การบริหารจัดการโดยใช้ข้อมูลข้อเท็จจริง (management by fact) โรงเรียนวางแผน ตัดสินใจ และดำเนินการด้านต่างๆ ของโรงเรียนโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศและข้อเท็จจริงที่เชื่อถือได้ 9) ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ/สังคม และความเป็นพลเมืองดี (public/social responsibility and citizenship) โรงเรียนมีบทบาทที่แสดงให้ผู้เกี่ยวข้องชุมชน และสาธารณชน เห็นเป็นแบบอย่างของความรับผิดชอบต่อส่วนรวมและความเป็นพลเมืองดี 10) การมุ่งเน้นผลงานและการสร้างคุณค่า (focus on result and creating value) โรงเรียนดำเนินการในการวางแผนปฏิบัติและประเมินผลในทุกระดับงานที่แสดงให้เห็นว่ามุ่งเน้นการสร้างคุณค่าและผลสำเร็จของผู้เรียน 11) การมีมุมมองเชิงระบบ (system perspective) โรงเรียนดำเนินการวางแผน และนำแผนสู่การปฏิบัติในทุกกระบวนการโดยเชื่อมโยงสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างเป็นระบบ⁷⁵

ค่านิยมหลักเพื่อผลการปฏิบัติที่ดีเลิศดังกล่าว ได้ถูกนำมาผนวกในองค์ประกอบสำคัญของการบริหารคุณภาพ 7 หมวด คือ 1) การนำองค์กร (leadership) 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning) 3) การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (student and stakeholder

⁷⁵ สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย, แนวทางการดำเนินงานโรงเรียน
มาตรฐานสากล(กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2555), 29- 30.

focus) 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (measurement, analysis and knowledge management) 5) การมุ่งเน้นบุคลากร (faculty and staff focus) 6) การจัดการกระบวนการ (process management) 7) ผลลัพธ์ (performance results) องค์ประกอบดังกล่าวแต่ละส่วนมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันในเชิงระบบเพื่อสร้างระบบการบริหารจัดการเชิงบูรณาการ (integrated management system) ที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานที่เป็นเลิศโดยการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และใช้รูปแบบวงจรคุณภาพ PDSA (plan do study act model) เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อน⁷⁶



แผนภูมิที่ 5 ความสัมพันธ์เชื่อมโยงของการบริหารจัดการระบบคุณภาพทั้ง 7 หมวด

ที่มา : สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย, โรงเรียนมาตรฐานสากล : คู่มือการบริหารจัดการระบบคุณภาพ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2553), 8.

จากแผนภูมิที่ 5 จะเห็นว่าความเชื่อมโยงสัมพันธ์และบูรณาการขององค์ประกอบทั้ง 7 หมวด จะเริ่มจากการนำองค์กร (หมวดที่ 1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (หมวดที่ 2) และการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (หมวดที่ 3) ประกอบกันเป็นกลุ่มของการนำองค์กร ว่าการนำองค์กรต้องมุ่งที่กลยุทธ์และนักเรียน ผู้บริหารระดับสูงหรือฝ่ายบริหารของโรงเรียน ต้องกำหนดทิศทางการจัดการศึกษา

⁷⁶ เรื่องเดียวกัน, 31.

ของโรงเรียน และเป็นผู้ดำเนินการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนเพื่อให้บรรลุตาม ทิศทางที่กำหนดไว้ การมุ่งเน้นบุคลากร (หมวดที่ 5) การจัดการกระบวนการ (หมวดที่ 6) และผลลัพธ์ (หมวดที่ 7) ประกอบกันเป็นกลุ่มผลลัพธ์ โดยบุคลากรและกระบวนการที่สำคัญมีบทบาททำให้ กระบวนการสำเร็จและนำไปสู่ผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กร (โรงเรียน) ส่วนการวัด การ วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (หมวดที่ 4) มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้องค์กรมีการจัดการที่มี ประสิทธิภาพและมีการปรับปรุงผลการดำเนินงาน โดยใช้ระบบที่ใช้ข้อมูลจริงและองค์ความรู้เป็น แรงผลักดัน การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นพื้นฐานของระบบการจัดการผลการ ดำเนินการโดยรวม⁷⁷

การทำงานเป็นทีม

ความหมายการทำงานเป็นทีม

การบริหารยุคใหม่นั้นมุ่งการทำงานระหว่างบุคคล มุ่งการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความ ร่วมมือกันและการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกันโดยมุ่งการพัฒนาทักษะ การทำงานร่วมกันซึ่งต้องมีการปรับปรุงที่ต่อเนื่องตลอดเวลาและมุ่งที่จะตอบสนองความพึงพอใจของ ลูกค้า⁷⁸ การสร้างพัฒนาทีมงานจึงเป็นเครื่องมือพัฒนาองค์กรอย่างหนึ่งที่มีความสอดคล้องกับ ความ ต้องการในสถานการณ์ปัจจุบันเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งวิธีการนี้เป็นการผสมผสานความแตกต่างของสมาชิกไม่ว่า จะเป็นด้านทักษะ ความรู้ และประสบการณ์ให้สอดคล้องเป็นอันหนึ่งเดียวกันเพื่อแก้ปัญหาเช่น การ ผสานทักษะความสามารถของนักฟุตบอลทั้งหมดไปสู่เป้าหมายเดียวกัน โดยนักการศึกษาและนัก บริหารหลายๆท่านได้ให้ความหมายและแนวความคิดของทีมและทีมงานไว้เช่น เคียท (Keith) กล่าว ว่าทีม หมายถึง การที่กลุ่มบุคคลหนึ่งที่ทำกิจกรรมหนึ่ง โดยมีการร่วมมือกันเพื่อที่จะหาทางพัฒนา กิจกรรมนั้นให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป และเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้⁷⁹ ฮิวส์ (Hues) เห็นว่า หมายถึง กลุ่มที่ประกอบด้วยบุคคลที่มีหน้าที่สัมพันธ์กันและหมายถึงกลุ่มบุคคลที่ไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นทางการมาร่วมปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ และงานดังกล่าวไม่สามารถสำเร็จได้โดย บุคคล เพียงคนเดียว⁸⁰ วูดค็อก (Wood cock)กล่าวถึงความหมายของการทีมไว้ว่า ทีมคือกลุ่มบุคคลกลุ่ม

⁷⁷ สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย, โรงเรียนมาตรฐานสากล : คู่มือการบริหาร จัดการระบบคุณภาพ, 2553, 9.

⁷⁸ รังสรรค์ ประเสริฐศรี, *ภาวะผู้นำ* (กรุงเทพมหานคร: ธนัชการพิมพ์, 2544), 151.

⁷⁹ Davis Keith, *Human Behavioral at work : Organization behavior*, 466.

⁸⁰ Edger R. Hues, "Team Building" *Organization Development*: Progress and Perspective (New York : McMillan Publishing Co., 1982), 199.

หนึ่งที่มีการแลกเปลี่ยนวัตถุประสงค์ทั่วไป และผู้ที่ต้องการจะทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ทีมไม่ใช่เป็นการกระบวนกรรวมกลุ่มกันทางสังคมเพื่อความบันเทิง และไม่ใช่เป็นการรวมกลุ่มผู้ฟังเพื่อต้องการที่จะรับฟังเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือเพื่อเรียนรู้ สภาสามัญ(Hose of Common) และคณะกรรมการ (committee) ไม่จัดเป็นทีมเนื่องจากประกอบด้วยบุคคลที่มีความสนใจแตกต่างกัน เฉพาะกลุ่มบ่อยครั้งที่ดูเหมือนมีการแลกเปลี่ยนร่วมกัน แต่เมื่อพิจารณาดูแล้วปราศจากข้อตกลงที่ผูกมัดที่จะมีกิจกรรมร่วมกัน⁸¹ ลูทธาน (Luthans) กล่าวถึงความหมายของทีมว่า หมายถึง ยากลุ่มที่มีการทำงานร่วมกันและมีการจูงใจเกิดขึ้น การทำงานเป็นทีม มีความแตกต่างกับการทำงานเป็นกลุ่ม ผลการทำงานของกลุ่มเป็นไปตามหน้าที่ที่แต่ละคนได้รับมอบหมายให้ทำ แต่ผลของการทำงานเป็นทีมเกิดขึ้นทั้งผลงานที่ตีรับและผลงานที่ทำร่วมกัน (collective work-products) ซึ่งหมายถึงเป็นการทำงานร่วมกันที่ต้องมีสมาชิกตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป⁸² ส่วนโรบบิ้น (Robbins) กล่าวว่าทีมคือ การรวมกันของคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปซึ่งมีปฏิสัมพันธ์และการขึ้นต่อกัน โดยผู้ที่เป็นสมาชิกของทีมจะมีเป้าหมายเฉพาะร่วมกัน⁸³ และในส่วนของการศึกษาไทยที่ให้ความหมายของทีมเช่น เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ กล่าวว่าทีมคือ กลุ่มบุคคลที่มีการแบ่งสรรหน้าที่ความรับผิดชอบระหว่างกัน ทำงานประสานสอดคล้องกันเพื่อให้เป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน โดยต่างคนต่างมีพันธะความผูกพันต่อกัน⁸⁴ สอดคล้องกับ ชาญชัย อาจิมสมาจาร กล่าวคือ ทีมคือกลุ่มคนที่มีจุดมุ่งหมายร่วมกันและต้องการทำงานร่วมกันเพื่อให้จุดมุ่งหมายสัมฤทธิ์ผล ทีมไม่ใช่การรวมตัวกันทางสังคม ที่คนพบปะกันเพื่อความสนุกสนาน ไม่ใช่กลุ่มคนที่มานั่งฟังรายงาน สมาชิกรัฐสภาไม่ใช่ทีม เพราะสมาชิกกลุ่มไม่ได้มีจุดมุ่งหมายร่วมกัน⁸⁵ ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ทีมคือกลุ่มคนหรือคณะบุคคลที่มารวมกันด้วยเหตุผลใดๆ เพื่อร่วมกันปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ส่วนการทำงานเป็นทีม นั้น ดักลาส (Douglas) กล่าวว่าทีมงานเป็นกลุ่มของคนที่ประสานงานกันเพื่อปฏิบัติงานใดงานหนึ่งหรือหลายๆงานที่ทำคนเดียวไม่ได้ แต่ทีมงานมิใช่การรวมกลุ่มกันทั่วไป

⁸¹ Mick Woodcock , **Organization Development Throe Team Building** (Great Britain : Gower Publishing Co., 1981), 3-4.

⁸² F.luthans, **Organization Behavior**.7th ed.(Singapore : McGraw-Hill International,1995),216.

⁸³ Stephen P. Robbins, **Essentials of Organization Behavior**, 4th ed.,88.

⁸⁴ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, **ข้อคิดเพื่อการทำงานเป็นทีม** (กรุงเทพฯ : ซีเอสเอ็มดี, 2546), 24.

⁸⁵ ชาญชัย อาจิมสมาจาร, **เทคนิคการพัฒนาทีม** (กรุงเทพฯ : บริษัทพิมพ์ดี จำกัด,2548), 10.

แต่เป็นกลุ่มเฉพาะ⁸⁶ แคทเทล (Cattle) กล่าวว่าการทำงานเป็นทีมเป็นการรวบรวมมวลอินทรีย์ซึ่งยังคงอยู่ เพื่อสร้างความพึงพอใจและสนองความพึงพอใจและสนองความต้องการของสมาชิกในทีมงาน⁸⁷ ทิศนา แคมมณี กล่าวว่า การทำงานร่วมกันเป็นทีมคือการที่หลายบุคคลมาทำงานด้วยกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายด้วยกัน ทุกคนในทีมมีใจตรงกัน ทำงานร่วมกันให้เต็มที่สุดฝีมือและประสานงานกันอย่างดี เพื่อแก้ปัญหาให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์⁸⁸ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ มีความเห็นว่า การทำงานเป็นทีมเป็นการทำงานร่วมกัน โดยทุกคนมีส่วนร่วมผลักดันให้งานที่ทำนั้นไปถึงเป้าหมายเดียวกัน โดยไม่มีการเอาตัวเองเป็นจุดศูนย์กลาง แต่เป็นการยอมรับฟังความคิดเห็นของทีมเสมอ มีการเสริมจุดแข็งและลดจุดด้อยของกันและกัน การทำงานเป็นทีมจึงเป็นเหมือนการต่อภาพจิ๊กซอว์ที่ทุกชิ้นส่วนของภาพมีความสำคัญที่เมื่อนำมาต่อรวมกันก็จะได้ภาพที่สวยงาม⁸⁹

ส่วนทิศนา แคมมณียังให้แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่ต้องประกอบด้วยปัจจัย 6 ประการคือ 1) ต้องมีเป้าหมายร่วมกัน 2) ต้องมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน 3) มีการติดต่อสื่อสารกันภายในกลุ่ม 4) มีการร่วมมือประสานกันในกลุ่ม 5) มีการตัดสินใจร่วมกัน 6) มีผลประโยชน์ร่วมกัน และหากรวมกลุ่มแล้วขาดปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งแล้วการรวมกลุ่มนั้นคือการรวมกลุ่มธรรมดาไม่ใช่ลักษณะของการทำงานเป็นทีม⁹⁰

สรุปแนวคิดเกี่ยวกับทีมงานได้ว่า การทำงานร่วมกันเป็นทีมสมควรจะมีการสร้างจุดหมายและร่วมกันเป็นเจ้าของงานและมีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติงาน และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นระยะทั้งการประเมินตนเองและเพื่อนร่วมงานทั้งนี้เพื่อให้ทีมงานปฏิบัติงานได้ก้าวหน้า นอกจากนี้ทีมงานจะมีข้อตกลงร่วมกันอย่างยุติธรรมให้สมาชิกทุกคนถือปฏิบัติ มีกิจกรรมปฏิสัมพันธ์ให้คนได้ร่วมมือใกล้ชิดและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

⁸⁶ Tom Douglas, **Group : Understanding People Gathered Together**, 3rd ed.(New York : Rout ledge a division of Rout ledge, chapman and Hall, 1988), 123 - 137.

⁸⁷ Raymond Cattle, “New Concepts of Measuring Leadership in Terms of Group Syntality,” *Hman Relation* Vol. 4 (1991) : 161 – 184.

⁸⁸ ทิศนา แคมมณี, **กลุ่มสัมพันธ์เพื่อการทำงานเป็นทีมและการจัดการเรียนการสอน** (กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545), 11.

⁸⁹ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, **ข้อคิดเพื่อการทำงานเป็นทีม** (กรุงเทพฯ : ซีเคสมิเดีย, 2546), 25-26.

⁹⁰ ทิศนา แคมมณี, **กลุ่มสัมพันธ์เพื่อการทำงานเป็นทีมและการจัดการเรียนการสอน** (กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545), 10.

ความสำคัญของการทำงานเป็นทีมปัจจุบันทั้งในองค์กรของรัฐและเอกชนให้การยอมรับและนิยมการบริหารงานโดยยึดหลักการทำงานร่วมกันโดยการทำงานเป็นกลุ่มเป็นทีมมาใช้กันอย่างแพร่หลาย เพราะมีการสร้างทีมงานให้แข็งแกร่ง เพื่อเน้นให้บุคลากรทุกคนเห็นความสำคัญของการทำงานร่วมกันเป็นทีม ซึ่งจะส่งผลให้การทำงานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลได้จะเห็นได้ว่าความสำคัญของการทำงานเป็นทีมตั้งแต่ระดับเล็กไปจนถึงระดับชาตินั้นมีความสำคัญมากหากสังคมกลุ่มเล็กๆไม่สามารถที่จะร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้วประเทศชาติซึ่งเป็นผลรวมของกลุ่มสังคมเล็กๆเหล่านี้ก็คงไม่สามารถเจริญก้าวหน้าได้ นอกจากนี้ผู้บริหารและนักจิตวิทยาองค์กรหลายคนก็เห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีม ทั้งนี้เนื่องจากการทำงานเป็นทีมจะต้องระดมความคิด และความสามารถที่แตกต่างกันในแต่ละกลุ่ม ในแต่ละบุคคลมาประสานสอดคล้องกันเมื่อประสานกันอย่างเหมาะสมแล้วก็จะช่วยให้การทำงานที่ต้องใช้ความสามารถหลายๆด้านจึงสามารถดำเนินไปได้ด้วยดีความสำคัญของการทำงานเป็นทีมนี้เป็นเรื่องที่เห็นได้ทั่วไป แต่เพื่อให้เห็นถึงความจำเป็นอย่างเด่นชัด จึงขอประมวลเหตุผลมากมายให้เห็นอย่างชัดเจน ดังนี้

1. มนุษย์ทุกคนมีความจำกัดในเรื่อง การทำงานแต่เพียงคนเดียวให้สำเร็จนั้นยินยอมเป็นการยากโดยเฉพาะในงานใหญ่ๆ กำลังเพียงคนเดียวนั้นไม่จำเป็นต้องพึ่งพากำลัง พึ่งแรงผู้อื่น ดังคำสุภาษิตโบราณกล่าวว่า “งานใดหากเหลือกำลังลาก ให้ออกปากบอกเขาช่วยแบกหาม ” ดังนั้น การทำงานเป็นทีมจึงเป็นเรื่องจำเป็น โดยเฉพาะการทำงานใหญ่หรือที่สลับซับซ้อน

2. มนุษย์ทุกคนมีความจำกัดและความแตกต่างเรื่องสติปัญญา ความสามารถในการคิดที่จะทำเรื่องใดๆหัวเดียวย่อมที่จะสูญหายหัวไม่ได้ เพราะหลายหัวสามารถช่วยกันคิด ช่วยกันดูให้กว้างขึ้นรอบคอบขึ้น

3. มนุษย์เป็นสัตว์อยู่ในสังคมโดดเดี่ยวไม่ได้ จำเป็นต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันการที่มนุษย์ได้ชื่อว่าเป็นสัตว์สังคมนี้ก็เพราะมนุษย์ มีความต้องการที่จะปฏิสัมพันธ์ทางสังคมกับผู้อื่น การที่มนุษย์มีโอกาสที่จะอยู่และทำงานร่วมกับผู้อื่น จึงเป็นการสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของความเป็นมนุษย์

4. ลักษณะของสังคมในปัจจุบัน เป็นสังคมที่ต้องทำงานร่วมกันทุกระดับและทุกองค์กรหากเราไม่มีความสามารถในการทำงานเป็นทีมแล้วก็จะเกิดปัญหาในทุกระดับและทุกองค์กร เป็นอุปสรรคต่อความเป็นอยู่และความเจริญก้าวหน้าของสถาบันและของประเทศ

5. การทำงานเป็นทีม ให้ผลงานที่ดีกว่าทำงานเดี่ยว เนื่องจากการมารวมตัวกันเป็นทีมนี้มีความหมายมากกว่านำบุคคลมารวมกัน ตัวอย่างที่ได้ทดลองในประเทศญี่ปุ่น เมื่อให้คนงาน 1 คน ประกอบรองเท้า 3 ดังนั้นคนงาน 10 คน จะประกอบรองเท้า 10 คู่ต่อวัน แต่ถ้าให้คนทำงาน 10 คนทำงานเป็นทีม ทีมงานนี้สามารถประกอบรองเท้าได้ 50 คู่ต่อวัน จากการทดลองนี้ชี้ให้เห็นว่า การทำงานเป็นทีมให้ผลดีกว่าและมากกว่าการทำงานแบบต่างคนต่างทำ

6. การที่ทำให้บุคคลได้มีโอกาสรวมกลุ่มกันทำงานเป็นทีมช่วยให้บุคคลได้เรียนรู้จากผู้อื่นเกิดเป็นความเจริญงอกงามแห่งตนขึ้น ในขณะที่เดียวกันความเจริญส่วนบุคคลก็จะส่งผลให้กลุ่มเจริญงอกงามตามไปด้วย แสดงให้เห็นถึงความจำเป็นและความสำคัญของการทำงานเป็นทีมร่วมกันเป็นทีม หากมีการฝึกฝนปฏิบัติตนให้สามารถทำงานร่วมกันกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้วยังมีประโยชน์ต่อตนเองและสังคมร่วมกัน⁹¹

หลักในการทำงานเป็นทีม

ทีมงานประกอบไปด้วยกลุ่มบุคคลหลายประเทศซึ่งมีความแตกต่างกันในด้านความคิด ความเป็นอยู่ ความรู้ ความสามารถ ภูมิหลัง วิธีการเข้าถึงปัญหาและสิ่งต่างๆอีกมากมาย ดังนั้นหากกลุ่มบุคคลหรือทีมงานเหล่านี้ต้องทำงานร่วมกันหรือทำงานเป็นทีม ในกิจกรรมหนึ่งกิจกรรมใดองค์กรแล้วหากการปฏิบัติหน้าที่นั้นไม่คำนึงถึงหลักในการทำงานเป็นทีมแล้ว การทำงานนั้นย่อมประสบความสำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์ได้เพราะหลักการทำงานเป็นทีมจะเป็นตัวชี้ให้เป็นถึงแนวทางในการปฏิบัติและหน้าที่รับผิดชอบของผู้ที่อยู่ในทีม ได้ช่วยให้การทำงานเป็นทีมดำเนินไปอย่างราบรื่นและเกิดประสิทธิผล ดังแนวคิดของ วาร์นีย์ (Vaney) ได้เสนอหลักในการทำงานเป็นทีมไว้ ดังนี้ 1) บทบาทของสมาชิกแต่ละคนในทีมมีความเข้าใจอันดีต่อกัน 2) เข้าใจทักษะของทีมและบทบาทหน้าที่ทั้งหมดขององค์กร 3) เพิ่มการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกทุกคนในทีมเกี่ยวกับประเด็นต่างๆให้กลุ่มมีประสิทธิภาพ 4) มีการสนับสนุนระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มด้วยกันเป็นอย่างดี 5) เข้าใจในกระบวนการกลุ่มพฤติกรรม และการเปลี่ยนแปลงต่างๆภายในกลุ่มเพื่อการทำงานด้วยกันอย่างใกล้ชิด 6) มีแนวทางการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นในการแก้ปัญหาต่างๆภายในทีม ไม่ว่าจะเป็นเรื่องงานหรือเรื่องความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน 7) ความสามารถในการใช้ความคิดที่แตกต่างกันให้เกิดประโยชน์มากกว่าการทำลาย 8) มีความร่วมมือประสานงานกันระหว่างสมาชิก ลดการแข่งขันเพื่อเอาชนะ 9) การเพิ่มสมรรถภาพของกลุ่มในการทำงานกับกลุ่มอื่นๆทั้งภายในและภายนอกองค์กร และ 10) มีความรู้สึกดีต่อกันระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม⁹² สอดคล้องกับ แคทเซนบาซและดักลาส (Katzenbach and Douglas) ที่เสนอแนวทางในการสร้างทีมงาน ดังนี้ 1) กำหนดทิศทางอย่างเร่งด่วน สมาชิกทีมต้องการความแน่นอนในการตั้งวัตถุประสงค์ และความคาดหวังของทีมซึ่งจะต้องมีตัวบ่งชี้ที่ชัดเจนที่จะเป็นแนวทางในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จได้ 2) การ

⁹¹ ทิศนา แคมมณี , ทิศนา แคมมณี, **กลุ่มสัมพันธ์เพื่อการทำงานเป็นทีมและการจัดการเรียนการสอน**(กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545), 11-12.

⁹² Glenn H. Varney, **Organization Development for Managers** (Mass : Addisonwesly,1977),154-155.

เลือกสมาชิกทีม ควรจัดให้อยู่บนพื้นฐานของทักษะและศักยภาพที่มีอยู่ และทีมจำเป็นต้องมีทักษะที่จะทำให้เกิดความสมบูรณ์ขึ้นภายในทีม 3 ประการคือ ทักษะทางเทคนิคในหน้าที่งาน ทักษะในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า และทักษะระหว่างบุคคล 3) การประชุมหรือการพบปะกันครั้งแรก ต้องทำด้วยความพิถีพิถันด้วยความตั้งใจ เพื่อสร้างความประทับใจให้เกิดขึ้น มีกำหนดระยะเวลาให้ทุกคนรู้แน่นอน และมีการย้ำเตือนโดยผู้นำทีม หรือผู้บริหารอำนาจหน้าที่คอยดูแลภายในทีม ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญต่อสิ่งที่ตนได้พูดแล้วด้วย 4) ตั้งกฎในการปฏิบัติให้ชัดเจน การพัฒนาทีมที่แท้จริงโดยนำกฎเกณฑ์มาช่วยให้เขาพบกับความสำเร็จในเรื่องวัตถุประสงค์ และจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงานจุดเน้นที่ควรสนับสนุนคือ การเปิดเผยจริงใจต่อกัน การสร้างให้เกิดความไว้วางใจในกันและกัน การมีข้อตกลงร่วมกันอย่างมีความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน 5) จุดมุ่งหมายและความเหมาะสมในการปฏิบัติงานที่ตั้งขึ้น จะไม่ยึดติดกับผู้บริหาร แต่จะตั้งขึ้นโดยสมาชิกมีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดความสำเร็จตามที่ตั้งจุดมุ่งหมายไว้ 6) สร้างความท้าทายให้กับกลุ่มในการทำงานด้วย วิชัย โสสุวรรณจินดา ได้เสนอแนวคิดหลักปฏิบัติการทำงานเป็นทีมไว้ 1) ทีมต้องมีอุดมการณ์ที่แน่นอนซึ่งสมาชิกทุกคนต้องยอมรับ 2) ถือความถูกต้องที่ไม่จำเป็นต้องถูกใจ 3) ประนีประนอมโดยมีน้ำใจของความช่วยเหลือ เพื่อบรรลุเป้าหมายรวมเดียวกัน 4) อภัยซึ่งกันและกัน 5) อย่าพยายามเอาเปรียบกัน 6) ถือว่าทุกคนมีความเท่าเทียมกัน 7) เคารพในสิทธิและเสรีภาพส่วนตัวของผู้อื่น 8) อย่าเด่นแต่คนเดียวต้องเด่นทั้งทีม 9) ถือว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นของธรรมดา 10) เมื่อมีปัญหาหรือไม่พอใจอย่าเก็บเอาไว้หรืออย่าไปพูดลับหลังแต่ให้นำปัญหามาพูดให้เข้าใจกัน 11) รู้จักแบ่งงานและประสานงานกัน 12) มีความคิดอิสระในการทำงานพอสมควร 13) ต้องปฏิบัติตามกฎหรือระเบียบของทีมอย่างเคร่งครัด 14) ยอมรับผิดเมื่อทำผิด 15) เมื่อมีการขัดแย้งกันในกลุ่ม ให้ถือว่าเป็นการมองปัญหากันคนละด้าน⁹³

จากแนวความคิดข้างต้น พอประมวลหลักการการทำงานเป็นทีมได้ดังนี้ คือมีการกำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์ร่วมกันและเป็นไปอย่างชัดเจน สมาชิกทุกคนยอมรับและรับผิดชอบในเป้าหมายนั้น จำนวนสมาชิกมีพอสมควรที่จะทำให้เข้าใจและติดต่อสื่อสารได้สะดวกทั่วถึงกันมีการติดต่อสื่อสารกันอย่างเปิดเผย มีความไว้นื้อเชื่อใจ ร่วมมือร่วมใจและประสานกันระหว่างสมาชิกมีการยอมรับและสนับสนุนซึ่งกันและกันในด้านความคิดและการให้ความสามารถ มีความเข้าใจและร่วมมือกันในการแก้ปัญหา การตัดสินใจเกี่ยวกับงานและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเพื่อให้การทำงานเป็นทีมได้ดำเนินไปอย่างราบรื่นและบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กลุ่มต้องการ

⁹³ วิชัย โสสุวรรณจินดา , “หัวหน้างานยุคใหม่” ,วารสารข้าราชการครู5 , 9 กรกฎาคม 2543): 41-46.

องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม

ลักษณะของทีมงานที่ดีนั้นจำเป็นต้องมีสิ่งต่างๆที่เป็นทางการ(Formal structure) และไม่เป็นทางการ (informal behavior) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ จากการศึกษา (Mayo) พบว่าประกอบด้วย 1) ผู้บังคับบัญชาย่อมมีผลประโยชน์และชื่อเสียงส่วนตัวอยู่แล้วในความสำเร็จของแต่ละคนที่เป็นสมาชิกในทีม 2) เขาย่อมจะมีความภาคภูมิใจที่เข้ามามีส่วนร่วมในผลงานของทีม 3) เขาเป็นผู้ช่วยเหลือให้ทำงานด้วยกัน เพื่อกำหนดเงื่อนไขต่างๆขึ้นด้วยตนเองของสมาชิกในกลุ่ม 4) เขาย่อมช่วยตรวจสอบข่าวสารย้อนกลับ(feedback) ในปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย 5) ทีมย่อมมีส่วนร่วมในความสำเร็จของตนเองและภูมิใจที่บุคคลภายนอกให้ความสนใจในผลงานที่พวกเขาในกลุ่มได้ร่วมกันทำขึ้นมา 6) ทีมไม่มีความรู้สึกว่าเขาถูกกดดันและบังคับให้มีการเปลี่ยนแปลง 7) ก่อนที่จะมีการเปลี่ยนแปลงแต่ละครั้งทีมจะได้รับการศึกษาหารือ 8) การพัฒนาของทีมในแต่ละครั้งเขาย่อมมีความรู้สึกเชื่อมั่นและยกย่อง⁹⁴

เคียท (Keith)กล่าวว่ามืองค์ประกอบใหญ่สามประการคือ 1) องค์ประกอบด้านสมาชิกประกอบด้วยมีเจตคติที่ดีและตั้งใจทำงานมีมนุษยสัมพันธ์ 2) องค์ประกอบด้านผู้นำกลุ่มประกอบด้วยผู้นำที่มีคุณสมบัติที่ดี มีความสามารถ จัดความขัดแย้งของทีม มีเทคนิคในการจูงใจสมาชิกเอาใจใส่ทีม เพิ่มพูนความรู้ให้สมาชิกมีความเชื่อมั่นในงานที่ทำมีความเข้าใจพฤติกรรมของสมาชิกมีความรู้ในเรื่องการวางแผนการปฏิบัติงานและการติดตามผล 3) องค์ประกอบด้านการจัดการทีมประกอบด้วยการมีเป้าหมายของทีมที่ชัดเจน มีขอบเขตที่แน่นอน มีกลไกย้อนกลับเพื่อปรับปรุงผลงานมีวิธีการทำงานของกลุ่มอย่างมีระบบที่สมาชิกเข้าใจดี มีรูปแบบและการประสานงานอย่างดีเกิดการยึดเหนี่ยวกันในทีม มีการแสวงหาวิธีการที่เหมาะสมอยู่เสมอและการจัดการเงื่อนไขในการเสริมพลังในทีมที่ดี⁹⁵

ทศพร ประเสริฐสุข กล่าวไว้คล้ายคลึงกับเดวิส 1) องค์ประกอบด้านสมาชิกในทีมมีเจตนาที่ดีและตั้งใจทำงาน มีทักษะในการทำงาน มีความร่วมมือและประสานงานกันเป็นอย่างดีและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี 2) องค์ประกอบด้านผู้นำทีม มีผู้นำที่มีความสุข มีคุณสมบัติที่ดี รู้จักใช้กระบวนการจูงใจ เอาใจใส่ต่อทีมโดยการเพิ่มพูนความรู้ให้สมาชิกในทีมให้เกิดความเชื่อมั่นในการทำงาน ใช้ข้อขัดแย้งเพื่อการเสริมสร้าง 3) องค์ประกอบด้านการจัดรูปแบบกลุ่ม มีเป้าหมายชัดเจน มีขอบเขตแน่นอน มีกลไกย้อนกลับเพื่อปรับปรุงผลงาน มีระบบระเบียบที่สมาชิกเข้าใจดีจัดรูปแบบให้ประสานงานให้ดีเกิด

⁹⁴ Elton Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization* (Boston : Harvard University, 1954),84-85.

⁹⁵ Davis Keith, *The Human Behavioral at work : Organization behavior*, 446-447.

ความยืดหยุ่นในทีมแสวงหาวิธีการที่เหมาะสมอยู่เสมอและจัดเงื่อนไขในการเสริมแรงให้ดี⁹⁶ ส่วนทศนา แชมมณี กล่าวถึงองค์ประกอบไว้ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันกับของเดวิสและทศพร ประเสริฐสุข คือ มี 3 องค์ประกอบ คือ 1) องค์ประกอบด้านผู้นำทีม ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญมากในการดำเนินงานของทีม ถ้าขาดผู้นำก็เหมือนขาดแกนกลางในการทำงาน 2) องค์ประกอบด้านสมาชิกกลุ่ม ถ้าผู้นำที่ดี แต่สมาชิกไม่เต็มใจปฏิบัติหรือเข้าใจจุดมุ่งหมายต่างกัน ต่างคนตามทำงานก็จะไม่บรรลุจุดมุ่งหมาย จึงจำเป็นต้องให้เข้าใจจุดประสงค์ร่วมกันร่วมมือกันทำงาน 3) องค์ประกอบด้านกระบวนการ ถึงแม้ 2 ส่วนหลักจะดี แต่ถ้าไม่มีการวางแผนการทำงานที่ดีหรือมีการติดต่อสื่อสารไม่ดี ก็จะไม่เกิดผลสำเร็จ⁹⁷

องค์ประกอบด้านผู้นำทีม

ผู้นำคือบุคคลใดบุคคลหนึ่งในบุคคลหลายคนที่มีอำนาจ อิทธิพล หรือมีความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของเขาได้⁹⁸ โดยใช้กระบวนการสื่อสารซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้⁹⁹ ดังนั้นการเป็นผู้นำ คือ การเป็นศูนย์กลางของกระบวนการกลุ่มบุคลิกภาพและผลที่เกิดขึ้น ศิลปะของการทำงานให้เกิดการยินยอม การซื้ออิทธิพล การกระทำหรือพฤติกรรมรูปแบบหนึ่งของการเกลี้ยกล่อมที่มีความสัมพันธ์กับพลังอำนาจซึ่งเป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งเพื่อบรรลุจุดประสงค์ของงาน หรือเป็นผลของการปฏิสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างของบทบาทและมีความคิดริเริ่มในการทำงาน¹⁰⁰ ผู้นำทีมหรือหัวหน้าทีมจึงเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จหรือล้มเหลว เนื่องจากว่าการที่สมาชิกทุกคนเรียนรู้ที่จะทำงาน

⁹⁶ ทศพร ประเสริฐสุข, จิตวิทยาการทำงานร่วมกัน (ม.ป.ท., ม.ป.ป.),4-5.

⁹⁷ ทศนา แชมมณี, กลุ่มสัมพันธ์เพื่อการทำงานเป็นทีมและการจัดการเรียนการสอน (กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545),12-13.

⁹⁸ Robert Tannenbaum, Irving R. Weachler' and Fred Massarik, **Leadership and Organization : A Behavior Science Approach** (New York : McGraw-Hill,1961), 24.

⁹⁹ George R. Terry, **Principies of Management** (Homewood,IL : Richard D. Irwin, 1977),410.

¹⁰⁰ Ralph M. Stogdill, **Hand Book of Leadership : A Survey of Theory an Research** (New York : Free Press,1974), 7-15.

ร่วมกัน กลุ่มต้องการผู้นำที่มีทักษะผู้นำเพราะผู้นำมีความสามารถเป็นปัจจัยเริ่มต้นของความสำเร็จ¹⁰¹ องค์ประกอบด้านผู้นำที่ประกอบด้วยคุณลักษณะ บทบาทหรือพฤติกรรม และภาวะผู้นำของทีม ในส่วนของคุณลักษณะในการทำงานของทีม ได้มีผู้กล่าวถึงไว้มากมาย เช่น บาร์นาร์ด (Barnard) ได้กำหนดคุณลักษณะที่ดีของผู้นำ คือ 1) มีความสดชื่นและอดทน 2) ความสามารถในการตัดสินใจ 3) ความสามารถในการตั้งใจ 4) ความรับผิดชอบ 5) สติปัญญาฉลาด¹⁰² สโตกคิล (Stogdill) ได้กำหนดคุณลักษณะที่ดีของผู้นำคือ 1) ร่างกายแข็งแรง 2) ภูมิหลังทางการศึกษาและสถานภาพทางสังคม 3) สติปัญญาฉลาด ตัดสินใจดี มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร 4) บุคลิกภาพเป็นผู้ที่มีความตื่นตัว และสามารถควบคุมได้ มีความคิดสร้างสรรค์เชื่อมั่นในตนเอง 5) ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงานโดยมีความรับผิดชอบขยันและอดทน 6) ลักษณะทางสังคม บรรณาณาที่จะทำงานกับผู้อื่น และเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่นและเข้าสังคมได้เก่ง¹⁰³ สเตดท์ (Stedt)กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำ คือ 1) ยึดเกณฑ์มาตรฐานในการทำงาน 2) เป็นที่พึ่งพาและช่วยเหลือผู้อื่นได้ 3) กล้าคิดกล้าทำ 4) มีความรับผิดชอบ 5) มีความสามารถในการแบ่งงาน 6) มีวินัยในตนเอง 7) มีความคิดรวบยอด 8) มีมนุษยสัมพันธ์ 9) มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร 10) แข็งแรงและมีสุขภาพดี 11) มีสติปัญญาดี 12) มีความสามารถในการจัดระบบงาน 13) มีความสามารถในการตัดสินใจที่ดี¹⁰⁴ ควิเบล (Quible) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่ดีของหัวหน้าหรือผู้นำต่างประกอบด้วย 1) มีศิลปะในการทำงาน 2) ฉลาดรอบรู้กล้าตัดสินใจ 3) ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมและใส่ใจในการปรับปรุงงาน 4) มีความซื่อสัตย์ ขยันและมีความริเริ่ม 5) มีความยุติธรรม 6) สุขภาพแข็งแรง 7) ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้¹⁰⁵

จากแนวคิดข้างต้นสรุปได้ว่า ผู้นำที่ดีต้องมีคุณสมบัติหรือลักษณะต่างๆหลายประการ ซึ่งพอจะจำแนกเป็นคุณลักษณะที่เอื้อต่อการนำทีมในด้านการงาน เช่น ด้านความรับผิดชอบต่อความกระตือรือร้นในการทำงาน ความขยันหมั่นเพียร มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หรือมีคุณลักษณะที่ผู้นำ

¹⁰¹ สมยศ นาวิการ, *การบริหารและพฤติกรรมองค์การ* (กรุงเทพฯ : บรรณกิจ 1991,2543), 34.

¹⁰² Chester I. Barnard, *Organization and Management* (Cambridge : Harvard University Press,1969), 93-100.

¹⁰³ Ralph M. Stogdill, *Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research*, 74-75 .

¹⁰⁴ Ronald W. Stedt, *Mamaging Carrier Education Programs* (Enrlewood Ciewood Cliff, N.J. : Prentice-Hall,1974), 49-53.

¹⁰⁵ Zane K. Quible, *The Administrative office Management Function*, 2nd ed.(N.J. : Winthrop Publishers,Inc.,1980), 15-17.

ทีมที่เอื้อต่อการรวมกลุ่ม เช่น ความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี การเอาใจใส่ต่อกลุ่ม ความหนักแน่นความอดทน ความกล้าหาญเด็ดขาด ความสามารถในการแก้ปัญหาความขัดแย้งให้เป็นไปในทางสร้างสรรค์ ถึงอย่างไรก็เป็นการยากที่จะหาคุณลักษณะดังกล่าวครบอยู่ในบุคคลเพียงคนเดียวเท่านั้น ดังนั้นการฝึกฝนพัฒนาและการเรียนรู้จากประสบการณ์ต่างๆก็สามารถทำให้บุคคลที่เป็นผู้นำสามารถพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำที่ดีได้เช่นกัน

บทบาทหน้าที่หรือพฤติกรรมของผู้นำทีม มีผู้แสดงแนวคิดที่สำคัญหลายท่าน เช่น กริฟฟิธส์ (Griffiths) กล่าวถึงพฤติกรรมผู้นำที่ดี 7 ข้อ คือ 1) ผู้นำในฐานะมีความคิดริเริ่ม ผู้นำต้องแสดงพฤติกรรมในด้านการริเริ่มงานใหม่ๆ ผู้นำจะต้องทำงานหนักอยู่เสมอเพื่อให้งานหน้าที่คิดริเริ่มทำอยู่นั้นบรรลุผลสำเร็จ 2) ผู้นำในฐานะรู้จักปรับปรุงแก้ไข ผู้นำจะต้องมีพฤติกรรมการคอย แนะนำกระตุ้น และให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงานเพื่อปรับปรุงการทำงาน หาวิธีการทำงานใหม่ๆให้เพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ 3) ผู้นำในฐานะผู้ให้การยอมรับนับถือ ผู้นำต้องมีพฤติกรรมยอมรับผู้ที่เมื่อเขาทำงานประสบความสำเร็จ รู้จักให้กำลังใจ ยกย่องชมเชย ยอมรับผลสำเร็จของผู้ร่วมงาน ไม่ถือโอกาสเหยียดหยามเอาผลงานของผู้อื่นมาเป็นของตน รู้จักตัวเองศักยภาพที่แฝงอยู่ในตัวของผู้ร่วมงานมาใช้ให้เป็นประโยชน์ เป็นผู้ที่เข้าใจและมองเห็นปัญหาของผู้ร่วมงาน รู้จักยกย่องชมเชยทั้งต่อหน้าบุคคลอื่น เมื่อเขาทำงานสำเร็จ 4) ผู้นำในฐานะผู้ให้ความช่วยเหลือ หมายถึง ผู้นำต้องมีพฤติกรรมพร้อมเสมอที่จะให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น 5) ผู้นำในฐานะผู้ใฝ่มน้ำใจ ผู้นำต้องมีพฤติกรรมสามารถพูดจาชักจูงใจให้หมู่คณะปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือร่วมใจ และประสานสัมพันธ์กัน เป็นผู้ที่มีความสามารถในการใช้ภาษาซึ่งจะเป็นการเสนอให้ผู้อื่นเชื่อถือ มีศรัทธาในตน มีความจริงใจในสิ่งที่ตนพูด เพื่อให้งานมีผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้ 6) ผู้นำในฐานะประสานงาน ผู้นำต้องมีพฤติกรรมในการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานอื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนงาน และกระตุ้นสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติตามแผน ผู้นำจะต้องเป็นผู้ประสานให้คนทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจ และมีความเข้าใจดีต่อกัน 7) ผู้นำในฐานะผู้เข้าสังคมได้ เพราะการเข้าสังคมเป็นภารกิจที่สำคัญ ของผู้นำ ผู้นำสามารถอยู่กับคนทั้งในทีมและนอกทีม โดยยอมเสียสละเวลา และทุนทรัพย์ส่วนตัวในบางโอกาส เพื่อนำบุคคลต่างๆ เข้ามาสนับสนุนการทำงานในทีม¹⁰⁶ ลิเคิร์ท (Likert) กล่าวถึง ผู้นำของทีมต้องเป็นผู้สร้างบรรยากาศให้มีความรักความอบอุ่นการช่วยเหลือและการร่วมแรงร่วมใจในการทำงานร่วมกัน มากกว่าที่จะสร้างความแตกแยก แข่งขันหรือต่อสู้¹⁰⁷ อับรามสัน (Abramson) กล่าวว่า ผู้นำยุคใหม่ต้องมีบทบาท 3 ประการคือ 1) ผู้นำต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ผู้นำต้องมีความคิด

¹⁰⁶Daniel E. Griffiths, *Human Relations in School Administration* (New York : Macmillan, 1956), 243.

¹⁰⁷ Rensis Likert, *New Pattern of Management*, 169.

สร้างสรรค์ในการประกอบการ 3) ผู้นำต้องเป็นผู้นำคนให้เข้าใจในภารกิจการเงิน¹⁰⁸ ส่วนดูบริน (Dubrin) กล่าวถึงพฤติกรรมของผู้นำทีมที่ช่วยให้เกิดทีมงานที่มีประสิทธิผล คือ 1) การกำหนดภารกิจของทีม 2) การกำหนดบรรทัดฐานของทีมงาน 3) การมุ่งเน้นความภาคภูมิใจในความเป็นเลิศ 4) การจัดตัวให้มีการชุมนุมกัน 5) การปฏิบัติต่อสมาชิกของทีมเสมือนเป็นตัวต้นแบบของทีม 6) การใช้วิธีลงมติเอกฉันท์ 7) การออกแบบโครงสร้างทางกายภาพที่เอื้อต่อการสื่อสาร 8) การกำหนดความเร่งด่วน การเรียกร้องมาตรฐานการทำงานและการใช้การขึ้นำ 9) การมุ่งเน้นให้เห็นคุณค่าของกลุ่มและการให้รางวัล 10) การกระตุ้นให้มีการพัฒนาทีมอย่างสม่ำเสมอ 11) สนับสนุนให้มีการแข่งขันกับกลุ่มอื่น 12) สนับสนุนให้มีการใช้ภาษาเฉพาะกลุ่ม 13) การริเริ่มให้มีการใช้พิธีเกี่ยวกับระเบียบแบบแผน 14) รวบรวมผลย้อนกลับด้านประสิทธิผลของทีมงาน 15) ลดการบริหารให้มีน้อยที่สุด¹⁰⁹ ส่วนประทีป แต่งเขียนและพรรณณี กาญจนวสิตเห็นว่าบทบาทของผู้นำในองค์กรที่เน้นการทำงานเป็นทีมนั้น ผู้นำต้องมีความรู้เกี่ยวกับกระบวนการของทีมและสามารถตอบสนองความต้องการของสมาชิกทีมได้ เช่น การให้ผลป้อนกลับและการแก้ความขัดแย้ง ที่ถือว่าเป็นส่วนที่สำคัญของโครงสร้างของทีมบางครั้งที่ผู้นำทีมคนหนึ่งจะต้องคอยดูแลทีมหลายๆทีม หากขาดผู้นำที่ดีแล้วการปฏิบัติงานของทีมอาจหลุดไปจากกรอบจากสิ่งที่ควรจะเป็น หรือเกิดความขัดแย้งได้¹¹⁰ เบเทล (Bethel) กล่าวว่า บทบาทของผู้นำที่สำคัญในทีมคือ 1) การสร้างความเชื่อถือ และสร้างแรงจูงใจให้แก่ทีม 2) ชี้นำสมาชิกของทีมและสมาชิกของกลุ่มเพื่อให้เกิดผลการดำเนินงานในระดับที่สูง 3) สนับสนุนและช่วยเหลือในเรื่องการตัดสินใจในอันเกิดการดำเนินงานของทีม 4) เพิ่มศักยภาพและความสามารถของทีมให้มากขึ้น 5) สร้างเอกลักษณ์ที่โดดเด่นและมีคุณค่าให้กับทีม 6) คาดหวัง ชี้นำในการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น 7) จูงใจ นำทีมสู่การดำเนินงานที่มีระดับที่สูงขึ้นเรื่อยๆ 8) มอบหมายและมอบอำนาจให้สมาชิกของทีมทำงานของตนให้สำเร็จ 9) สนับสนุนสมาชิกของทีมให้จัดงานที่สำคัญออกไป¹¹¹ ส่วนทิสนา แคมมณี แสดงความเห็นว่าการดำเนินงานเป็นทีมหรือเป็นกลุ่มนั้นสามารถจำแนกบทบาทหน้าที่ของผู้นำออกได้เป็น 2 ประเภท คือ บทบาทเกี่ยวกับการทำงาน (task function) ได้แก่ บทบาทของผู้นำ

¹⁰⁸ Mark A. Abramson, "In Search of The New Leadership," **Leadership Inc**, 9 (September, 1996) : 1-4.

¹⁰⁹ Andrew J. Dubrin, **Leadership Research Finding, Practice and Skills** (Houghton : Mifflin Company, 1998), 225.

¹¹⁰ ประทีป แต่งเขียนและพรรณณี กาญจนวสิต, **พัฒนาทีมงานในพฤติกรรมศาสตร์** (ม.ป.ท. : ม.ป.ป.), 40. (อัสสำเนา)

¹¹¹ Sheila Murry Bethel, "A Leader is a Team Builder," **Food management** 35, 3 (March, 2000), 26.

ในการที่จะนำกลุ่มให้สามารถทำงานออกมาให้เป็นผลสำเร็จตามเป้าหมาย และบทบาทเกี่ยวกับการรวมกลุ่ม (maintenance function) คือ บทบาทของผู้นำในการช่วยให้กลุ่มมีกำลังใจ มีความพึงพอใจที่จะทำงานร่วมกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวไม่แตกแยกไปเสียก่อนที่จะทำงานสำเร็จผลออกมาดังนี้¹¹²

1. บทบาทของผู้นำเกี่ยวกับการทำงาน (task function) ได้แก่

- 1.1 ทำความเข้าใจในจุดมุ่งหมายของการทำงานและช่วยให้ผู้ร่วมงานเข้าใจตรงกัน
- 1.2 วางแผนงานและขั้นตอนการทำงานร่วมกับผู้อื่น
- 1.3 แบ่งงานและมอบหมายงานอย่างเหมาะสม
- 1.4 ริเริ่มความคิดใหม่ๆ ให้กับทีมงานหรือกระตุ้นทีมงานให้มีความคิดใหม่ๆ
- 1.5 แสวงหาข้อมูล และให้ข้อมูลหรือ ความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน
- 1.6 ช่วยกลุ่มให้มีความเข้าใจกันในข้อมูล ที่จำเป็นต่อความสำเร็จของงาน
- 1.7 ช่วยประสานความคิดและข้อมูลของผู้ร่วมงานให้เกิดประโยชน์ต่อเป้าหมาย
- 1.8 ช่วยจัดปัญหาต่างๆที่เป็นอุปสรรคของการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย
- 1.9 ติดตามงานประเมิน และสรุปรายงานเป็นระยะๆตลอดจนแจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบ
- 1.10 ควบคุมมาตรฐานผลงานของกลุ่มหรือทีม
- 1.11 ประเมินผลงานเมื่องานสำเร็จและปรับปรุงงาน

2. บทบาทของผู้นำเกี่ยวกับการรวมกลุ่ม (maintenance function) ได้แก่

2.1 จัดระเบียบและควบคุมระเบียบของทีม เพื่อช่วยให้ทุกคนได้มีโอกาสทัดเทียมกัน ในการแสดงความคิดเห็น ช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างเรียบร้อย ไม่วุ่นวายเพราะมีระเบียบควบคุมไว้ ทำให้ทีมสามารถดำเนินการไปได้อย่างรวดเร็ว ไม่แตกแยกเป็นกลุ่มเล็กกลุ่มน้อย

2.2 ดูแลเอาใจใส่สมาชิกกลุ่มให้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือแสดงความสามารถอย่างทั่วถึง เพื่อช่วยให้ทุกคนมีความรู้สึกว่าคุณค่า มีประโยชน์ต่อทีมทำให้เกิดความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มและต้องการทำงานให้กลุ่ม

2.3 รับฟังและพิจารณาความคิดเห็นของสมาชิกกลุ่มอย่างทั่วถึง การที่ผู้นำรับฟังและนำสิ่งที่ฟังมาพิจารณา ไม่ละทิ้งไปเฉยๆ จะทำให้สมาชิกผู้ร่วมงานมีความรู้สึกภูมิใจและพอใจ ต้องการที่จะช่วยทีมมากไปอีก

2.4 ช่วยทำความกระจ่างให้แก่กลุ่มในเรื่องการสื่อความหมายในการทำงานทุกครั้ง

¹¹² ทิศนา ขัมมณี, กลุ่มสัมพันธ์เพื่อการทำงานเป็นทีมและการจัดการเรียนการสอน

มักประสบปัญหาของการไม่เข้าใจกันในเรื่องการสื่อความ ความเข้าใจที่ไม่ตรงกันนี้อาจทำให้สมาชิกเกิดความขุ่นข้องหมองใจกันและแตกแยกกันได้ ผู้นำจึงจำเป็นต้องคอยสังเกต

2.5 สร้างบรรยากาศที่อบอุ่นและเป็นมิตรให้เกิดขึ้นในทีม สร้างบรรยากาศที่ปลอดภัย จากความกลัวและความรู้สึกว่าคุณตัดสินหรือถูกมองไปในทางที่ไม่ถูก บรรยากาศในลักษณะนี้ทำให้สมาชิกกลุ่มไม่เกิดความรู้สึกแตกแยกตัวเองออกไปจากกลุ่ม

2.6 จัดหรือลดความขัดแย้งต่างๆในทีม เพราะความขัดแย้งเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ทีมแตกแยกหากผู้นำไม่สามารถที่จะช่วยเรื่องนี้ได้ พลังจากความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของทีมก็จะลดน้อยลง จนอาจเป็นผลทำให้ทีมไม่สามารถรวมตัวกัน ที่จะทำให้งานสำเร็จได้

บทบาทหน้าที่ของผู้นำมีความสำคัญต่อการดำรงอยู่ของทีมทำให้ทีมสามารถรวมตัวกันเพื่อทำงานให้บรรลุผลสำเร็จได้ หากผู้นำสามารถแสดงบทบาทหน้าที่ของตนตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้นได้อย่างเหมาะสมก็เป็นที่ยอมรับได้ว่าผู้นั้นจะสามารถนำกลุ่มหรือทีมงานของตนไปสู่เป้าหมายได้อย่างดี และในที่สุดท้าย คือ ภาวะผู้นำ ในการดำเนินงานขององค์การสามารถบรรลุเป้าหมายได้มากน้อยเพียงใด มีประสิทธิภาพเพียงใดขึ้นอยู่กับพฤติกรรมกรรมการบริหารในโรงเรียนนั่นเอง คุณลักษณะของภาวะผู้นำมีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่าน เช่น เบนนิส (Bennis) กล่าวคือ ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการซึ่งบุคคลหนึ่งสามารถชักนำให้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามแนวทางที่เขาประสงค์¹¹³ เช่นเดียวกับกับเมอร์เฟทและคณะ (Morphet and other) ที่ว่า ภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพล พฤติกรรม ความเชื่อ และเป้าหมายของผู้นำในองค์กรนั้น เพื่อจูงใจให้บุคคลอื่นๆร่วมมือในกรปฏิบัติงาน¹¹⁴ ส่วนพลิฟเนอร์และเพรสทัส (Pliffner and presthus) ที่กล่าวว่าภาวะผู้นำเป็นการชักนำให้ใ้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามเป้าหมายโดยอาศัยความสัมพันธ์ที่ผู้นำมีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ¹¹⁵ สอดคล้องกับเฮอร์เซย์และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ

¹¹³ Warren G. Bennis, "Leadership Theory and administrative Behavior : The Problem of Authority," *Administrative Science Quarterly* 1,3 (December, 1959) : 259.

¹¹⁴ Edgar L. Morphed and others, *Educational Organization and Administration : Concepts, Practices and Issues*, 2nd ed. (Englewood Cliffs : Prentice – Hall, 1976), 122.

¹¹⁵ John M. Pliffner and Robert V. Presthus, *Public Administration*, 3rd ed. (New York : Free Press, 1974), 110-115.

ของใช้อิทธิพลในการปฏิบัติงานของบุคคลหรือกลุ่มคนที่มุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดให้ ถ้าสถานการณ์เปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำในรูปของกระบวนการก็ต้องเปลี่ยนตามไปด้วย¹¹⁶

จะเห็นได้ว่า คำนิยามนี้ไม่ได้กล่าวถึงองค์การใดองค์การหนึ่ง เมื่อบุคคลหนึ่งพยายามใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของอีกบุคคลหนึ่งหรือกลุ่ม ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ภาวะผู้นำก็เกิดขึ้นทันที และจากการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำระยะแรก มหาวิทยาลัยโอไฮโอ ได้แบ่งมิติของความเป็นผู้นำ 2 มิติ คือ 1) มิติมุ่งงาน (initiating structure) เป็นผู้นำที่เน้นงาน มักชอบสั่งการควบคุมงานสูง มุ่งแต่ผลงาน 2) มิติมุ่งคน (consideration) เป็นผู้นำที่สัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาแบบเพื่อนร่วมงาน มีความเห็นใจเข้าใจเพื่อนร่วมงาน เชื่อใจซึ่งกันและกัน ตรงกับการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้เกิดรูปแบบผู้นำ 2 แบบ คือแบบมุ่งงาน (job-centered leadership style) และแบบมุ่งคน (employee-centered leadership style)¹¹⁷ ส่วนลิเคิร์ต (Likert) นักจิตวิทยาองค์กรที่สำคัญคนหนึ่งค้นพบว่ารูปแบบของภาวะผู้นำ มีผลกระทบโดยตรงต่อการทำงาน คือ ผู้นำที่เอาลูกน้องเป็นหลักของการทำงาน (employee-centered) จะสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้มากกว่าผู้นำที่มุ่งเน้นงานเป็นหลัก (job-centered)¹¹⁸ ส่วนเบล็คและมูตัน (Blake and Mouton) ได้สร้างกรอบของการบริหารแบบตาข่าย (Grid) ซึ่งเสนอข้อโต้แย้งว่า การมุ่งเน้นด้านคนและการผลิตในระบบบริหาร เป็นสิ่งที่ต้องเกิดควบคู่ไปมากกว่าที่จะแยกออกจากกันโดยเด็ดขาด ผู้นำจะต้องประสานองค์ประกอบต่างๆ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด¹¹⁹

ถึงแม้การศึกษาหลายกรณีชี้ให้เห็นว่า ยังไม่มีข้อตกลงที่ชัดเจนเกี่ยวกับประสิทธิผลของผู้นำแต่ละอย่าง เพียงแต่ชี้ให้เห็นว่า ผู้นำมีผลกระทบต่อการทำงาน ขวัญและกำลังใจของกลุ่ม เนื่องจากภาวะผู้นำเป็นกระบวนการพลวัตที่แปรเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ซึ่งเปลี่ยนไปตามตัวผู้นำ ตัวผู้ตามและสถานการณ์ปัจจุบัน การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำจึงเน้นไปทางด้านพฤติกรรมที่สังเกตได้ และสามารถปรับปรุงแบบภาวะผู้นำเข้ากับแต่ละสถานการณ์ได้ดีและและเชื่อกันว่าสามารถ

¹¹⁶ Paul Hersay and Kenneth H. Blanchard, **Mangement of Organization Behavior** (New Delhi : Prentice-Hall of India Private Limited, 1974), 68.

¹¹⁷ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, **องค์การและการจัดการ**, หน่วยที่ 6-11 (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บริษัทสามารถมวลชนจำกัด, 2543),230-232.

¹¹⁸ Rensis Likert, **The Human Organization**(New York : McGraw-Hill,1976),4-10.

¹¹⁹ Robert R. Blake and Jane S. Mouton, **The New Managerial Grid** (Houston : Guilt Publishing, 1987), 11.

ปรับปรุงบทบาทภาวะผู้นำให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นได้ด้วยการศึกษา การฝึกอบรมและการพัฒนา เพื่อให้การปฏิบัติงานของทีมมีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบเกี่ยวกับสมาชิกของทีม

ในการทำงานเป็นทีม นอกจากผู้นำทีมจะมีความสำคัญต่อประสิทธิผลของทีมแล้ว สมาชิกของทีมก็มีความสำคัญเช่นเดียวกัน ซึ่งแม้ว่าทีมจะมีผู้นำที่ดีสักเพียงใด แต่ถ้าสมาชิกทีมขาดความรู้ ความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่สมาชิกที่ดีแล้ว การทำงานเป็นทีมก็ทีมมักจะไม่ประสบความสำเร็จ เนื่องจากกลุ่มเป็นกำลังสำคัญของทีม

สมาชิกทีม หมายถึง ผู้ร่วมงานทุกคนในทีมที่มีเป้าหมายในการดำเนินงานร่วมกันและมีภาระ ความรับผิดชอบร่วมกันอันจะทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย เพื่อประโยชน์ร่วมกันของกลุ่ม โดยทั่วไป สามารถแบ่งสมาชิกในทีมงานออกได้เป็น 2 แบบ ตามลักษณะของการทำงาน คือ 1) ประเภทขาด ประสิทธิภาพ (poor performance) จะมีความกระด้างกระเดื่อง ปฏิเสธที่จะทำงาน ไร้ความสามารถ ขาดงาน ไม่ซื่อสัตย์และมีผลงานไม่สม่ำเสมอ 2) ประเภททำงานมีประสิทธิภาพ (effective performance) มีความขยันหมั่นเพียรรักการทำงาน มีความรับผิดชอบสูง มีเหตุผลพร้อมที่จะให้ ความร่วมมือสม่ำเสมอ นอกจากนี้ในทีมงานที่ดี สมาชิกทีมงานจำเป็นต้องมีสมบัติพิเศษที่จะส่งเสริม ประสิทธิภาพและก่อให้เกิดภาวะที่ช่วยลดและประสานความขัดแย้งให้เกิดสัมพันธภาพเชิงร่วมมือขึ้น ทิศนา แคมมณี กล่าวถึงคุณสมบัติของสมาชิกกลุ่มที่ดี คือ 1) มีความเข้าใจและกระตือรือร้นที่จะ ทำงาน 2) มีความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของสมาชิกกลุ่มที่ดี 3) มีความรับผิดชอบในภาระหน้าที่ ของตน เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย 4) มีลักษณะความเป็นประชาธิปไตย ใจกว้าง ยอมรับฟังความ คิดเห็นของผู้อื่น รู้จักใช้เหตุผลเคารพผู้อื่นและยอมรับมติของกลุ่มเป็นต้น และ 5) ไม่เห็นแก่ประโยชน์ ส่วนตนเกินไป¹²⁰

สมาชิกที่ดีจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตน อันจะช่วยเอื้อให้การ ทำงานบรรลุผลสำเร็จ เบนส์และเชียทส์ (Banne and Sheats) กล่าวโดยทั่วไป สมาชิกของทีมจะมี บทบาท 3 บทบาท คือ 1) บทบาทเกี่ยวกับงาน (task role) คือ บทบาทที่สมาชิกพึงกระทำเพื่อช่วย ให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย ได้แก่ 1.1) ผู้เริ่ม (Contributing) 1.2) ผู้แสวงหาข้อมูลหรือความคิดเห็น (information or opinion seeking) 1.3) ผู้ให้ข้อมูลหรือความคิดเห็น (information or opinion giving) 1.4) ผู้ชี้แจงแสดงเหตุผล (clarifying) 1.5) ผู้สรุป ผู้ประเมินผล (summarizing evaluating)

¹²⁰ ทิศนา แคมมณี, กลุ่มสัมพันธ์เพื่อการทำงานเป็นทีมและการจัดการเรียนการสอน

1.6) ผู้กำหนดมาตรฐาน (standard setting) 1.7) ผู้ปฏิบัติการ (acting as procedural technical) 2) บทบาทในการรวมกลุ่ม (maintenance role) คือบทบาทที่สมาชิกพึงกระทำเพื่อให้กลุ่มรวมอยู่ได้ ได้แก่ 2.1) ผู้สนับสนุน ผู้กระตุ้น (supporting, encouraging) 2.2) ผู้ควบคุมการสนทนา (gate-keeping) 2.3) ผู้ประนีประนอม (compromising) 2.4) ผู้สังเกตการณ์และให้คำติชม (observing and providing feedback) 2.5) ผู้ผ่อนคลายความตึงเครียด (tension reducing)¹²¹ และ 3) บทบาทของสมาชิกที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานเป็นทีม (self-oriented system) คือ บทบาทที่มุ่งสร้างความพึงพอใจแก่ตนเองเป็นหลัก ได้แก่ 3.1) ผู้คล้อยตาม (following) 3.2) ผู้ขัดขวาง (blocking) 3.3) ผู้ก้าวร้าว (aggressive) 3.4) ผู้ชอบคุ้ยเรื่องจุกจิกหยุมหยิม (nitpicking) 3.5) ผู้วางอำนาจ (dominating) 3.6) ผู้เรียกร้องการยกย่อง (recognition seeking) 3.7) ผู้ผูกขาด (Monopolizing) 3.8) ผู้เรียกร้องความเห็น (sympathy seeking) และ 3.9) ผู้ถอนตัวและหลีกเลี่ยงการมีส่วนร่วมในงานของทีม (Withdrawing and avoiding involvement)¹²²

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า บทบาทของสมาชิกในการทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของทีม และนอกเหนือจากการมีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของสมาชิกที่ดีของทีมแล้วสมาชิกในทีมควรมีแนวคิดที่ถูกต้องเกี่ยวกับการทำหน้าที่สมาชิกที่ดี ดังที่ทิสนา แคมมณี ได้กล่าวไว้คือ 1) สมาชิกพึงตระหนักว่าบทบาทหน้าที่ของสมาชิกที่ดีของทีมนั้นมีหลายบทบาท ไม่ได้มีบทบาทเดียว ตั้งมีบทบาทอื่นๆที่สมาชิกยังสามารถช่วยเหลือทีมได้อีก 2) สมาชิกที่ดีไม่ควรจำกัดบทบาทของตนเท่าที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น ควรมีการวิเคราะห์สถานการณ์และความต้องการของกลุ่ม และแสดงบทบาทช่วยเหลือกลุ่มตามความจำเป็นนั้น 3) สมาชิกที่ดีไม่ควรจำกัดบทบาทเท่าที่ตนมีความถนัด ควรพยายามใช้ประสบการณ์ ฝึกฝนและพัฒนาตนเองให้มีทักษะในการทำงานอื่นๆของทีม เพื่อความเจริญงอกงามส่วนตนและเพื่อประโยชน์แก่ทีม 4) ทีมจะมีพลังและการพัฒนามากขึ้นหากมีการหมุนเวียนเปลี่ยนบทบาทกัน¹²³

องค์ประกอบเกี่ยวกับกระบวนการทีม

กระบวนการทำงานหมายถึง ขั้นตอนและวิธีการทำงาน ซึ่งควรประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญๆ ดังนี้ 1) การกำหนดจุดมุ่งหมายการทำงานที่ชัดเจนและมีขอบเขตที่แน่นอน 2) การวางแผน

¹²¹ เรื่องเดียวกัน, 25-26.

¹²² Kenneth D. Benne and Pual Sheats, อ้างถึงใน Judith Gordon and Associates, *Management and Organization Behavior*, 516.

¹²³ ทิสนา แคมมณี, *กลุ่มสัมพันธ์เพื่อการทำงานเป็นทีมและการจัดการเรียนการสอน* (กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545), 28-29.

งานอย่างเป็นระบบและสมาชิกของทีมเข้าใจทุกคน 3) การปฏิบัติงานตามแผนที่มีรูปแบบและมีการประสานงานกันเป็นอย่างดีภายในทีม 4) การประเมินผลและปรับปรุงงาน เพื่อให้ได้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback in formation) มาช่วยในการปรับปรุงงานหรือการแสวงหาวิธีการใหม่ที่ดีกว่า¹²⁴ มีการแสวงหาวิธีที่ดีและเหมาะสมอยู่เสมอ ทิศทางในการทวนชัดเจน สามารถกำหนดวิธีการประสานงาน การติดต่อสื่อสารที่เหมาะสมนอกจากนี้ การจัดรูปแบบของทีมงานยังมีสิ่งสำคัญที่พึงพิจารณาอีกคือ 1) ลักษณะของกลุ่มหรือทีมงาน และขนาดของกลุ่มที่เหมาะสมกับลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติ 2) การจัดให้มีเป้าหมายของการทำงานร่วมกันที่ตรงกันชัดเจนและมีการกำหนดขั้นตอนการทำงานที่แน่นอน 3) การจัดให้มีการประสานงานกันในลักษณะที่เป็นความร่วมมือกันทำงานไปสู่เป้าหมายร่วมกันของสมาชิกทุกคนในทีมงาน ไม่ใช่แข่งขันกันทำงาน มีการจัดให้มีการจัดให้มีการแสวงหาวิธีปรับปรุงแก้ไขหรือแสวงหาวิธีการทำงานที่เหมาะสมว่าโดยการประชุมหรือการปรึกษาหารือกันในรูปแบบต่างๆ

วูดค็อก (Woodcock) ได้กล่าวถึงกระบวนการทีม ที่ทำให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพ (effective teamwork) มีองค์ประกอบที่สำคัญ 11 ประการ คือ 1) บทบาทที่สมดุล (balanced roles) 2) วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน (clear objective and agree goals) 3) การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา (openness and confrontation) 4) การสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน (support and trust) 5) ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ (cooperation and conflict) 6) การปฏิบัติงานที่ชัดเจน (sound procedures) 7) ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (appropriate leadership) 8) การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ (regular review) 9) การพัฒนาตนเอง (individual development) 10) ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม (sound inter-group relation) 11) การสื่อสารที่ดี (good communications)¹²⁵

1. บทบาทที่สมดุล (balanced roles) คือการผสมผสานความแตกต่างของความสามารถโดยใช้ความแตกต่างของบุคลิกภาพและวิธีการที่หลากหลายให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ต้องอาศัยความกลมกลืนและบทบาทสมดุลของสมาชิกในทีมงาน ซึ่งคล้ายพ่อครัวที่จะเลือกชนิดของเครื่องปรุง ปรุงอาหารจะต้องมั่นใจในคุณภาพและปริมาณ ผู้บริหารที่จะสร้างทีมงานจะต้องหาจุดสมดุลสูงสุดของทักษะและความสามารถของสมาชิกในกลุ่ม โดยการวิเคราะห์จากบทบาทที่จำเป็นในการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพต่อไป

¹²⁴ เรื่องเดียวกัน, 31.

¹²⁵ Mick Woodcock , *Team Development Manual*, 2nd (Great Britain : Gower Publishing Co., 1989), 75-116.

2. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน (clear objective and agreed goals) ทีมงานจะมีความมั่นคงและปฏิบัติงานได้มีคุณภาพเพียงใด ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งคือการมีวิธีการไปสู่เป้าหมายร่วมกัน ทีมต้องเรียนรู้ว่ากำลังทำอะไร ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและเป้าหมาย การที่คนเราจะทำงานให้เสร็จตามวัตถุประสงค์ได้นั้น สิ่งที่เราต้องการจะได้รับหรือวัตถุประสงค์นั้นนับเป็นสิ่งแรกที่เราคำนึงคนเราจะผูกมัดอยู่กับวัตถุประสงค์ ถ้าหน่วยงานต่างๆได้เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีการอภิปรายในวัตถุประสงค์และเป้าหมาย รวมทั้งความเห็นด้วยอุปสรรค ประการสำคัญที่เป็นตัวขวางในเรื่องของการให้วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเห็นด้วยกับเป้าหมาย มี 4 ประการ คือ 1) แนวโน้มในการประเมินผลการปฏิบัติงาน 2) ทั้งหัวหน้าและลูกน้องขาดทักษะในการตั้งเป้าหมายการดำเนินงาน 3) ไม่มีการปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ของกระบวนการชัดเจน สมาชิกส่วนใหญ่ยอมรับในการจัดการและแก้ปัญหา ซึ่งจะได้ผลตามเป้าหมายที่วางไว้ สอดคล้องกับที่ สตีเยร์ (Steers) เสนอว่าปัจจัยที่ก่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่ดีในองค์กร ข้อหนึ่งคือต้องมีความชัดเจนของบทบาท และยอมรับในงานที่ถูกมอบหมายซึ่งเป็นจำเป็น การรู้ขอบข่ายของงานที่ต้องปฏิบัติและการเข้าใจในงานของตน ยอมรับการทำงานด้วยความเต็มใจ ย่อมช่วยให้การทำงานดำเนินไปได้ด้วยความเรียบร้อยรวดเร็วและมีประสิทธิผล¹²⁶

3. การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา (openness and confrontation) การมีทีมงานที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกภายในทีมจะแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกันความสนใจและปัญหาต่างๆ โดยปราศจากความกลัวการเยาะเย้ย หรือการแก้แค้นใดๆ ไม่เคยมีทีมไหนที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพโดยที่สมาชิกภายในทีมไม่มีความเข้าใจกัน ที่ใดที่สมาชิกไม่สามารถแสดงออกได้อย่างเปิดเผยความพยายามและความคิดสร้างสรรค์ก็จะหดหายไปทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้นจะไม่หลีกเลี่ยงปัญหาเล็กน้อยหรือปัญหาที่ไม่พอใจ ทีมงานจะต้องเผชิญปัญหาเหล่านั้นอย่างจริงจังและเต็มใจ เราจะได้รู้ว่าการเปิดเผยและการเผชิญหน้ากันเพื่อจะได้มีการปรับปรุงเมื่อมีเหตุการณ์เหล่านี้เกิดขึ้น 1) ได้ปรับปรุงการติดต่อสื่อสารและให้ข้อติชม 2) เพิ่มการรู้จักตนเอง 3) การใช้ข้อขัดแย้งที่สร้างสรรค์ 4) เพิ่มพูนการฟังและมีความกระตือรือร้น

4. การสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน (Support and trust) การสนับสนุนและไว้วางใจกันโดยธรรมชาติแล้วต้องไปด้วยกัน จะมีคุณค่าอย่างมากกับบุคลิกภาพของความสัมพันธ์ของมนุษย์ เพราะถ้าปราศจากอย่างใดอย่างหนึ่งแล้วไม่สามารถจะอยู่ได้ทั้งสองอย่าง จะได้ผลสำเร็จอย่างดีที่สุด

¹²⁶ Richard M. Steers, **Organization Effectiveness : A Behavior View** (Boston : Hall Imitational, 1977), 126.

ถ้าสมาชิกแต่ละคนในทีมไม่มีความรู้สึกว่าเขาจะต้องปกป้องงานที่เขารับผิดชอบสมาชิกรู้สึกจะสามารถพูดได้อย่างตรงไปตรงมากับสมาชิกในทีมอื่นๆ ได้ทั้งดีและไม่ดี คนเราไม่ว่าจะคนในครอบครัวหรือในหน้าที่ทำงานก็ตามไม่เคยจะแสดงความรู้สึกอย่างตรงไปตรงมาและเปิดเผยเท่าๆกัน ปัญหาที่ทำให้การสนับสนุนไม่ประสบความสำเร็จ ประการหนึ่งก็คือ การที่คนเรามีความแตกต่างกันในหลายๆ ด้าน เช่น การศึกษา ครอบครัว ค่านิยม ความมุ่งหวัง ซึ่งทำให้การสื่อสารไปไม่ถึงผู้รับ การสนับสนุนกันไม่เกิดประการที่สองที่เป็นอุปสรรคในการสนับสนุนกันก็คือการแข่งขันในฝ่ายที่ต้นสังกัดอยู่ ประการที่สามคือการบังคับ ให้อยอมรับเป้าหมายและ มาตรฐานการปฏิบัติงานของคนอื่นที่ไม่มีส่วนร่วมด้วย

5. ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในการสร้างสรรค์ (cooperation and conflict) ความร่วมมือคือ การที่แต่ละคนถูกมอบหมายงานและพร้อมที่จะเกี่ยวข้องกับการทำงานที่เขาทำและพร้อมจะแบ่งปันทักษะ รวมทั้งสารสนเทศกับคนอื่นๆ ใช้ความคิดทุกคนในทีม โดยจะเปิดเผยจุดอ่อนจุดแข็งของตนเอง ถ้าหากการไว้วางใจและการเปิดเผยไม่มีในทีมแล้วความร่วมมือก็จะไม่เกิดขึ้น สิ่งสำคัญก็คือบุคลากรสามารถพูดได้อย่างเปิดเผยโดยปราศจากความกลัวว่า ใจ ผู้นำกลุ่มหรือทีมจะต้องทำงานอย่างหนัก ในอันที่จะทำให้เกิดความร่วมมือ เพราะถ้าปราศจากความร่วมมือเสียแล้ว การทำงานที่แท้จริง จะไม่มีเป้าบรรยาภาของการทำงานที่เต็มไปด้วยความร่วมมือของสมาชิกที่พร้อมจะเกี่ยวข้องกัน มีข้อผูกพันข่าวสารจะถูกแบ่งปันมากกว่าการปิดบัง แต่ละคนจะฟังความคิดเห็นของคนอื่นๆ ความร่วมมือนี้สนับสนุนให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจสูง แต่ละคนยอมรับจุดอ่อนจุดแข็งซึ่งกันและกัน ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ต่างๆ จะถูกนำมาใช้โดยทีมส่วนความขัดแย้งที่เป็นสิ่งตรงกันข้ามกับความร่วมมือหรือความไม่เป็นทิศทางเดียวกันของแต่ละคนแต่ละกลุ่ม ซึ่งมักจะก่อให้เกิดความตึงเครียด ความกดดัน และความคับข้องใจ¹²⁷ ซึ่งมักจะมีสาเหตุมาจาก 1) การขัดแย้งในเป้าหมาย 2) การแย่งชิงทรัพยากร 3) ค่านิยมและผลประโยชน์ต่างกัน 4) การขึ้นอยู่กับระหว่างกันของงาน 5) ความคลุมเครือไม่ชัดเจนในบทบาท 6) การติดต่อสื่อสารที่ไม่ดี 7) การมีสถานภาพที่หลากหลายและขัดกันเอง 8) คุณลักษณะหรือธรรมชาติของบุคคล 9) การรับรู้หรือทัศนคติเกี่ยวกับความขัดแย้ง 10) การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร¹²⁸ เป็นความจริงว่าถ้าทีมงานมีความขัดแย้งอยู่เป็นประจำก็เป็นการยากที่จะทกให้ประสบผลสำเร็จ สำหรับความขัดแย้งนั้นมี 2 ด้าน คือด้านแรกเป็นความขัดแย้งที่ทำลายและไม่ดี อีกด้านหนึ่งเป็นความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์และเป็นสิ่งที่ดี ดังนั้น การบริหารจัดการกับความขัดแย้งจึงมีความสำคัญในการทำงานเป็นทีม ซึ่งวิธีการบริหารความขัดแย้งหลายๆอย่างอาจจะสามารถจัดการกับความขัดแย้งที่นำไปสู่ผลลัพธ์ที่สร้างสรรค์ได้ วิธีการบางอย่าง

¹²⁷ Stephen P. Robbins, *Essentials of Organization Behavior*, 168.

¹²⁸ วันชัย มีชาติ, *พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์กรสาธารณะ* (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548), 163-166.

มุ่งเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคลในความขัดแย้ง วิธีการบางอย่างมุ่งเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ในการทำงานที่ยู่ยากระหว่างบุคคลวิธีการบางอย่างมุ่งเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรและสถานการณ์ที่สร้างความขัดแย้งซึ่งวันชัย มีชาติ ได้รวบรวมวิธีการบริหารจัดการความขัดแย้งไว้คือ

- 1) การบังคับ (force) เป็นวิธีการแก้ไขความขัดแย้งที่อีกฝ่ายหนึ่งมีอำนาจเหนือกว่าฝ่ายตรงข้าม
- 2) การถอนตัว (withdrawal) และการหลีกเลี่ยง (avoid) เป็นการหลีกเลี่ยงหรือถอนตัวจากบุคคลหรือสถานการณ์ที่มีความขัดแย้งอยู่
- 3) การปรับให้เรียบ (smooth) เป็นวิธีการไกล่เกลี่ยความขัดแย้งยึดหลักการประสานงานและความสงบเรียบร้อยขององค์กร
- 4) การแข่งขัน (competition) เป็นการแก้ไขความขัดแย้งที่มุ่งการบรรลุเป้าหมายของตนเอง
- 5) การประนีประนอม (compromise) เป็นวิธีการลดความขัดแย้งของบุคคลให้ลดลงอยู่ในจุดสมดุล
- 6) ความร่วมมือ (collaborating) เป็นวิธีการที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเลือกทางที่ก่อให้เกิดผลดีกับทุกฝ่าย
- 7) การคล้อยตาม (accommodation) เป็นวิธีการที่ยอมทำตามฝ่ายตรงข้าม เนื่องจากว่าผลประโยชน์ของฝ่ายตรงข้ามมีสูงกว่าของตนเอง
- 8) การใช้อินญาโตตุลาการ (mediation) เป็นวิธีการที่ใช้คนกลางช่วยไกล่เกลี่ยความขัดแย้งที่เกิดขึ้น
- 9) การใช้เป้าหมายระดับสูงกว่า (super-ordinate goals) เป็นการนำเป้าหมายขององค์กรสูงสุดมาใช้ในการแก้ไขความขัดแย้ง
- 10) การแก้ปัญหาร่วมกัน (problem solving) เป็นวิธีการที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องร่วมกันแก้ไขความขัดแย้งร่วมกัน
- 11) การเพิ่มทรัพยากร (expanding resource) เป็นวิธีการเพิ่มหรือขยายทรัพยากรให้เพียงพอกับความต้องการของสมาชิก
- 12) ระบบการอุทธรณ์ (appeals system) เป็นวิธีการที่มีการเปิดให้มีการเรียกร้องอย่างเป็นทางการต่อผู้บังคับบัญชาที่สูงกว่า
- 13) การลดการขึ้นต่อกันของงานระหว่างหน่วยงาน (reduce interdependence between unit)
- 14) การเพิ่มความสัมพันธ์ (increasing interaction) โดยการโอนย้ายข้ามฝ่าย การจัดกิจกรรมสร้างสรรค์
- 15) การรวมหน่วยงานที่ขัดแย้งเข้าด้วยกัน (merging conflicting unit)¹²⁹

นอกจากนี้ วันชัย ไชยสิทธิ์ ได้กล่าวถึงแนวทางการแก้ปัญหาคความขัดแย้งโดย 1) การสร้างเป้าหมายร่วมกันสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายของทีม 2) รับฟังข้อเสนอนะของผู้ร่วมงานเพราะการทำงานให้บรรลุเป้าหมายมีหลายวิธี ดังนั้นเมื่อมีหลายคนเสนอความคิดเห็นจึงอาจมีการแนะนำแนวทางที่ดีที่สุดรวมอยู่ด้วย 3) ต้องแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งให้ตรงกับปัญหาที่เกิดขึ้น ถ้าขัดแย้งกันด้วยผลประโยชน์ ก็ต้องแก้ด้วยการชี้แจงให้เห็นประโยชน์ของการมีส่วนร่วม 4) ให้ประเมินผลงานด้วยการให้ทราบว่าเป็นความสามารถของสมาชิกทุกคนไม่ใช่ใครคนหนึ่ง¹³⁰

6) การปฏิบัติงานที่ชัดเจนและการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม (sound procedures) พฤติกรรมการทำงานของแต่ละคนมีความแตกต่างกันไป ตามความรู้ ประสบการณ์เดิม ทักษะในการ

¹²⁹ เรื่องเดียวกัน ,171-179.

¹³⁰ วันชัย ไชยสิทธิ์, **สุขภาพจิต** (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา ลาดพร้าว, 2553), 45-50.

ทำงานและทัศนคติส่วนบุคคล ดังนั้นจึงถือเป็นหน้าที่ในโรงเรียนที่จะต้องสร้างและพัฒนาการทำงาน เป็นทีมอยู่เสมอ เพื่อให้แต่ละคนเห็นความสำคัญของงานและผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่า ความสำคัญของบุคคล หรือผลประโยชน์ส่วนบุคคลบรรยากาศในการทำงานสภาพแวดล้อมและการ สนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน สิ่งเหล่านี้มีส่วนเสริมการทำงานเป็นทีมทั้งสิ้น การตัดสินใจอาจกระทำ ได้โดยผู้บริหารคนเดียวได้ แต่ในการปฏิบัติงานนั้นไม่สามารถจะกระทำโดยผู้บริหารเพียงคนเดียว ทีมงานที่ดีจึงเปรียบเสมือนพลังในการปฏิบัติงานในโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จนั่นเอง ส่วนวิธีการ เป็นลำดับรองลงมา แต่ก็ยังคิดว่าวิธีการทำงานและการตัดสินใจที่ดี อันจะนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่ ต้องการได้ อย่างไรก็ตามก่อนที่จะตัดสินใจนั้น จุดมุ่งหมายควรจะต้องมีความชัดเจนและสมาชิกทุกคน นั้นต้องสามารถเข้าใจได้อย่างดี จุดมุ่งหมายที่ชัดเจนเป็นหัวใจสำคัญ เพราะสามารถป้องกันการ เข้าใจผิดและป้องกันการเถียงกัน การตัดสินใจเป็นหัวใจของการบริหาร การตัดสินใจเป็น กระบวนการในการบริหารที่ประกอบด้วยกิจกรรมทางเซวาร์ปัญญา กิจกรรมด้านการออกแบบและ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเลือก เพื่อให้ได้แนวทางที่เหมาะสมที่จะนำไปปฏิบัติ¹³¹

7. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (appropriate leadership) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่มี อิทธิพลและสนับสนุนให้บุคคลอื่นให้ทำงานได้อย่างกระตือรือร้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ เป็น ปัจจัยช่วยให้บุคคลหรือทีมแสดงเป้าหมายออกมาอย่างชัดเจน เป็นการจูงใจและยืนยันกรานที่จะบรรลุ เป้าหมาย¹³² ในทีมงานโดยทั่วไปแล้ว ไม่มีทีมไหนต้องการผู้นำที่ถาวร ทีมงานที่พัฒนาแล้วจะถูก เปลี่ยนภาวะผู้นำให้เป็นไปตามสถานการณ์ นั่นคือ จะมีการผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันเป็นผู้นำภายใน กลุ่ม การทำงานที่ดีนั้นต้องดึงเอาความสามารถของบุคคลากรออกมา มิใช่ผู้นำทีมเป็นผู้ทำเอง ประเด็นสำคัญที่ทำให้ได้ผลงานมากที่สุดก็คือการมอบหมายงาน (delegation) ซึ่งก็คือการกำหนด หน้าที่ ความรับผิดชอบให้กับสมาชิกในทีม การมอบหมายงานไม่เพียงแต่จะทำให้ผู้บริหารมีเวลา สำหรับปัญหาอื่นๆ เท่านั้น แต่ยังเป็นการพัฒนาผู้บริหารที่แท้จริง หน่วยงานใดไม่มีการมอบหมาย งานมักจะมีผลงานน้อย ดังนั้นการไม่มอบหมายงานจึงเป็นอุปสรรคอย่างหนึ่งสำหรับการเพิ่มงาน เราอาจพบว่าผลงานยังอยู่ในระดับต่ำ ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากการขาดความเชื่อมั่นในลูกน้อง การ ขาดเวลาในการพัฒนาบุคคล หรือเกิดจากความกลัวผลจากการมอบหมายงาน ดังนั้น การ มอบหมายงานที่ดีจึงควรตั้งอยู่บนพื้นฐาน ดังนี้ 1) การวิเคราะห์ง่าย ๆ ในขอบข่ายการตรวจสอบได้ และผู้ทีมมอบหมายงานสามารถให้ได้ 2) ขอบข่ายที่สมาชิกสามารถดำเนินการได้และถือว่าการ

¹³¹ Herbert A Simon, *The New Science of Management Decision* (New York : Harper & Row,1960),40 -41.

¹³² Kathym M. Bartol and David C. Martin, *Management*, 3rd ed.(Boston : Irwin McGraw-Hill,1998),414.

มอบหมายงานเป็นโอกาสในการพัฒนา 3) การคิดว่าการฝึกอบรมมีความจำเป็นต่อการมอบหมายงาน¹³³ สำหรับผู้นำทีมที่จะประสบความสำเร็จนั้น มีคุณลักษณะ 10 ประการดังนี้ 1) ต้องเป็นคนที่เชื่อถือได้ มีความซื่อสัตย์และความเชื่อของตนเอง 2) ใช้การมอบหมายงานในฐานะเครื่องช่วยให้ได้รับผลสัมฤทธิ์และการพัฒนา 3) มีความชัดเจนต่อมาตรฐานหรือวัตถุประสงค์ 4) เต็มใจที่จะให้หรือรับความไว้วางใจและจงรักภักดี 5) มีบุคลิกที่แข็งแกร่งเพื่อคงไว้ซึ่งการผสมผสานและฐานะของทีมงานในการรักษาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน 6) ยอมรับความหวัง ความต้องการและเกียรติศักดิ์ศรีของบุคลากร 7) เผชิญความจริงอย่างตรงไปตรงมาและจากน้ำใสใจจริง 8) ส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากรและพัฒนาทีมงาน 9) จัดตั้งและดำรงตำแหน่งไว้ซึ่งกระบวนการทำงานที่ดี 10) พยายามทำให้การทำงานสนุกสนานและคุ้มค่า

8. การทบทวนการปฏิบัติงานอยู่เสมอ (regular review) การทบทวนการบริหารงานในทีมอย่างสม่ำเสมอ จะสามารถแก้ไขข้อบกพร่องของทีมงาน ช่วยให้ทีมงานได้รับประสบการณ์เพิ่มขึ้น ฉะนั้นการทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ จึงนับว่าเป็นสิ่งสำคัญในหน่วยงาน หรือองค์การ สำหรับวิธีที่ใช้กันมากในการทบทวนงานมี 3 วิธีดังนี้ 1) ทีมงานทบทวนการปฏิบัติงานด้วยตนเอง อย่างเปิดเผยและจริงใจ 2) ใช้ผู้สังเกตภายนอก หรือการทบทวนกระบวนการ โดยให้บุคคลภายนอกเฝ้าสังเกตการณ์ทำงานของทีมงานแล้วนำผลการสังเกตมาอภิปรายร่วมกัน 3) ใช้โทรทัศน์วงจรปิดหรือวีดีทัศน์ โดยการบันทึกภาพการทำงานของทีมงานแล้วสมาชิกก็วิเคราะห์การทำงานของตนเองจากเทปวีดีทัศน์ ทีมงานที่มีการตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีการทำงานอย่างสม่ำเสมอ จะสามารถพัฒนาประสิทธิภาพของทีมงานได้ดังนี้ 1) เชื่อมมั่นได้ว่าความพยายามได้เป็นไปในทิศทางที่กำหนดไว้ 2) บำรุงการตัดสินใจ 3) เพิ่มการสนับสนุน ความซื่อสัตย์ ความเปิดเผย 4) การสร้างความชัดเจนในจุดมุ่งหมาย 5) ระบุความต้องการและโอกาสในการพัฒนา 6) เพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีม 7) ทำให้การประชุมมีประโยชน์มากขึ้น 8) ลดภาวะฉุกฉินและวิกฤติการณ์ 9) เพิ่มการมีส่วนร่วมและพันธะผูกพันของทีม¹³⁴

9. การพัฒนาตนเอง (individual development) หมายถึง การพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะความชำนาญ และความสามารถในการปฏิบัติงานของตนเอง ทั้งการพัฒนาทั้งด้านร่างกายและจิตใจให้มีสภาพที่สมบูรณ์มากที่สุด¹³⁵ การทำงานเป็นทีมจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น

¹³³ ชาญชัย อาจิมสมาจาร, **เทคนิคการพัฒนาทีม** (กรุงเทพมหานคร : บริษัทพิมพ์ดี จำกัด ,2548), 87.

¹³⁴ เรื่องเดียวกัน, 89-90.

¹³⁵ สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ, **พฤติกรรมศาสตร์,ชุดฝึกอบรมผู้บริหารระดับสูง เล่มที่ 8** (กรุงเทพฯ : คัมปาย อิมเมจจิง,2549),52.

ถ้าหากทีมได้ให้ความสนใจต่อการพัฒนาตนเองใน 3 ด้าน ได้แก่ 1) วิชาชีพ คือการฝึกตนเองให้มีความรู้ความเข้าใจ ความสามารถ จนกระทั่งมีทักษะในการปฏิบัติงานตามหน้าที่นอกจากนั้นยังรวมถึงการพัฒนาบุคลิกภาพให้เหมาะสมกับงานและการมีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ 2) ร่างกาย คือการปรับปรุงดูแลรักษาสุขภาพร่างกายให้สมบูรณ์แข็งแรง ปราศจากโรคภัยและ 3) สุขภาพจิต คือการฝึกฝนให้ตนเองมีจิตใจสงบมั่นคง เชื่อมมั่นในตนเอง ยึดมั่นในศีลธรรม¹³⁶

ในการพัฒนาบุคลากร องค์กรมักจะมองในเรื่องทักษะและความรู้ที่แต่ละคนมีอยู่แล้วทำการฝึกอบรมปรับปรุงให้ดีขึ้น อย่างไรก็ตามในวงการธุรกิจมีจำนวนมากที่ผู้บริหารมีทักษะที่เหมาะสมและมีความรู้อื่นๆอีกมากมาย ในการบริหารภาคปฏิบัติจำเป็นต้องอาศัยตัวแปรหลายๆอย่าง ซึ่งไม่เพียงแต่คำนึงถึงเพียงความรู้เท่านั้น ได้มีผู้ให้ข้อสังเกตว่าประสิทธิภาพในการทำงานของคนเรานั้นมี 2 ลักษณะ คือ มีประสิทธิภาพในการทำงานสูงและมีประสิทธิภาพในการทำงานต่ำ ซึ่งโดยปกติแล้วไม่มีใครเลยสามารถที่จะเป็นข้างใดข้างหนึ่งของแต่ละลักษณะได้ทั้งหมด อย่างไรก็ตามทีมที่มีประสิทธิภาพต้องเรียนรู้ที่จะใช้ประโยชน์จากคุณลักษณะดังกล่าวและสนับสนุนให้สมาชิกของทีมมีประสิทธิภพน้อยกว่าได้เคลื่อนที่ไปสู่ทีมที่มีประสิทธิภาพสูง

10. ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม (sound inter-group relation) ความสำเร็จของทีมย่อมไม่อาจเกิดขึ้นได้ ถ้าหากขาดความสัมพันธ์อันดีระหว่างกลุ่มหรือบุคคลความสำเร็จของการทำงานเป็นทีมก็จะมีอุปสรรคหรือความยากลำบากขึ้น ดังนั้น สัมพันธภาพระหว่างกลุ่มที่มีประสิทธิภาพมีดังนี้ 1) แน่ใจว่าการปฏิบัติและการตัดสินใจของทีมได้รับความสื่อสารและมีความเข้าใจกัน 2) ยอมรับว่าแม้ทีมงานจะไม่เหมือนกัน ก็ไม่มีเหตุผลที่จะต้องแยกกัน 3) พยายามเข้าใจทัศนคติของทีมงานอื่น ยอมรับปัญหาและอุปสรรคของฝ่ายอื่นๆอย่างต่อเนื่อง 4) ไม่เป็นผู้ที่มีความแข็งกระด้างหรือดื้อรั้นในการปกป้องพวกเดียวกัน 5) มีการทบทวนอาณาเขตและความรับผิดชอบระหว่างทีมงานเป็นระยะๆ 6) พยายามใช้คนอื่นๆในฐานะเป็นแหล่งความคิดและการเปรียบเทียบ 7) มีความเข้าใจในความแตกต่างของแต่ละคนและพยายามใช้ความแตกต่างจากประโยชน์นั้นๆ¹³⁷

นอกจากนั้น ยังมีองค์ประกอบที่สามารถบ่งชี้ให้เห็นถึงความมีประสิทธิภาพของทีมงานได้อีก แต่ถ้าไม่กล่าวขยายความละเอียดแล้ว ก็จะไม่สามารถทำนายหรือแสดงความสามารถที่เกิดขึ้นได้อย่างครอบคลุม คือ ความรับผิดชอบของสมาชิก องค์ประกอบที่สำคัญของทีมงานคือ สมาชิกในทีม ดังนั้นถ้าหากต้องการให้การดำเนินงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว คุณลักษณะที่สำคัญของสมาชิกในทีม คือ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้นใน

¹³⁶ เรื่องเดียวกัน , 54.

¹³⁷ ชาลูนชัย อาจิดนสมาจาร,เทคนิคการพัฒนาทีมงาน (กรุงเทพมหานคร : บริษัทพิมพ์ดี จำกัด,2548), 91-92.

การทำงานเป็นทีมจะต้องกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิกในทีมให้ชัดเจนและเข้าใจตรงกัน เพื่อปกป้องความสับสนในการทำงานและการปิดความรับผิดชอบของสมาชิกในทีมงาน ดังนั้นความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของตนเองและของกลุ่มจึงเป็นคุณลักษณะที่สำคัญอย่างหนึ่งของสมาชิกในทีมงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดสัมพันธภาพในการร่วมมือและการทำงานเกิดประสิทธิผล อีกทั้งความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรต้องขึ้นอยู่กับทุกคนในทีมงาน มิใช่ผู้บริหารเท่านั้น

11. การสื่อสารที่ดี (good communications) การติดต่อสื่อสารคือการส่งข้อความหรือเรื่องราวจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่งซึ่งอาจเป็นคนเดียวหรือหลายคน เพื่อให้ผู้นั้นทราบข้อความดังกล่าว แต่การติดต่อสื่อสารที่ดีต้องไม่หยุดเพียงเท่านี้ การติดต่อสื่อสารที่ดีและจะได้ผลสมบูรณ์ก็ต่อเมื่อผู้รับสารรับข้อมูลนั้นได้ ถูกต้องและเข้าใจอย่างถ่องแท้ และมีปฏิกริยาหรือพฤติกรรมต่อไปตามที่ผู้ส่งข้อความนั้นจะให้ด้วย¹³⁸ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) แจ้งข้อมูลข่าวสาร 2) แนะนำ สั่งการ 3) ชักจูงให้คล้อยตาม 4) สั่งสอนหรือให้ความรู้ 5) เพื่อสร้างความเข้าใจอันดี 6) เพื่อความสนุกสนานและสร้างบรรยากาศ¹³⁹ การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญต่อการบริหารงานขององค์กรมากเนื่องจาก 1) เป็นการหาข้อมูลในการดำเนินงาน ข้อมูลต่างๆ ช่วยในการตัดสินใจในการดำเนินงานเป็นสิ่งจำเป็นในการบริหาร ผู้บริหารจึงมีความจำเป็นต้องอาศัย การติดต่อสื่อสารเพื่อใช้ในการหาข้อมูล 2) เป็นการแก้ปัญหาทางานในโรงเรียนอย่างหนึ่ง คือการแก้ปัญหาที่ดีจำต้องอาศัยข้อมูลประกอบการตัดสินใจ และข้อมูลที่จะได้มานั้นย่อมขึ้นอยู่กับ การติดต่อสื่อสาร 3) เป็นการกระตุ้นและจูงในการทำงานในการทำงานมักเกิดปัญหาความไม่เข้าใจซึ่งกันและกัน หรือขัดแย้งกัน ทั้งนี้เป็นเพราะไม่เข้าใจแผนงาน หรือเกิดความลังเลใจ ไม่แน่ใจในสิ่งที่ตนกำลังปฏิบัติอยู่นั้นจะถูกต้องหรือไม่ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่กล้าปฏิบัติตามความรู้สึกรู้สึกนึกคิดของตน การติดต่อสื่อสารจะช่วยให้เข้าใจตรงกัน การปฏิบัติงานก็จะดำเนินไปตามแผนที่วางไว้ 4) เป็นการเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นและทัศนคติ การที่บุคลากรในองค์กรมีความขัดแย้งกันมีความคิดเห็นและทัศนคติไม่ตรงกัน องค์กรนั้นจะประสบความล้มเหลวในการทำงาน ผู้ที่ช่วยสามารถเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นและ

¹³⁸ ปราบรมภ์ บุญถนอม, “การติดต่อสื่อสารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 12” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา,2540),2.

¹³⁹ วันชัย มีชาติ, พฤติกรรมการบริหารองค์กรสาธารณะ.กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,2548,135.

ทัศนคติของบุคลากรได้คือผู้บริหารซึ่งยอมขึ้นอยู่กับการมีวิธีการติดต่อสื่อสารที่ดี¹⁴⁰ การติดต่อสื่อสารที่สมบูรณ์มีองค์ประกอบต่างๆได้แก่ ผู้ส่งสาร (sender) สาร (message) สื่อ (communication channel) และผู้รับสาร (receive) บาร์นาร์ด (Barnard) กล่าวว่ารูปแบบการสื่อสารขึ้นอยู่กับโครงการ ประสิทธิภาพและขอบข่ายขององค์กร ส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับเทคนิคการสื่อสาร ความซับซ้อนและขนาดขององค์การอาจจะส่งผลต่อการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร¹⁴¹ การสื่อสารที่ดีมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของทีมงาน ดังที่ พินคัส (Princes) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการสื่อสารมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน โดยที่ตัวแปรการสื่อสารคือสภาพความเป็นจริงที่เกิดจากการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่มีการตั้งใจ และกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นที่จะนำไปสู่ผลงานตามเป้าหมาย บรรยากาศการติดต่อสื่อสารยังส่งเสริมความเป็นมิตรให้บุคลากร ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ดังนั้นการสร้างบรรยากาศในการสื่อสารที่เอื้ออำนวย เช่น มีการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สร้างความไว้วางใจ เชื่อใจ ความเชื่อถือ มีการสื่อสารตรงไปตรงมาและยังมีการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กร¹⁴² ดังนั้น ทีมควรให้ความสำคัญกับระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี โดยการติดต่อสื่อสารที่ดีจะต้องเห็นความสำคัญของผู้ฟังหรือผู้รับสายด้วย วิธีที่จะชี้ให้เห็นความสำคัญของผู้ฟังนั้น ก็โดยเปิดโอกาสให้เขามีโอกาสได้ตอบ ทั้งนี้เพื่อเป็นการปรับความเข้าใจหรือคลี่คลายให้ตรงกัน อันจะทำให้การสื่อสารนั้นมีประสิทธิภาพมากที่สุด กระบวนการสื่อสารหาได้จบสิ้นเพียงผู้ส่งส่งข้อความข่าวสารให้ผู้รับข่าวสารนั้นไปเท่านั้น แต่จำต้องคำนึงถึงการตอบสนองของผู้รับสารนั้นด้วย เพราะจะทำให้ผู้ส่งสามารถตรวจสอบได้ว่าข่าวสารที่ผู้ส่งส่งไปยังผู้รับนั้นผู้รับข่าวสารเข้าใจในข่าวสาร และจุดประสงค์ถูกต้องตรงกันหรือไม่¹⁴³ ตลอดจนเลือกวิธี การติดต่อสื่อสารที่เหมาะสมกับ

¹⁴⁰ นิยม ตังปรีชาพานิชย์, “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารโดยใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร กับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลในวิทยาเขตส่วนกลาง”(วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี,2545),27-28.

¹⁴¹ Chester I Barnard, *The Functions of An Executive* (Cambridge : Harvard University Press,1971), 9.

¹⁴² David. Pincus, “Communication Satisfaction, Job Satisfaction, and Job Performance,” *Human Communication Research* 12,3 (Spring 1986): 395-419.

¹⁴³ สุรัชย์ ประเสริฐสรวย , อ่างใน นิยม ตังปรีชาพานิชย์, “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารโดยใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร กับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลในวิทยาเขตส่วนกลาง”, 59.

ขนาดหรือลักษณะความซับซ้อนของทีมนอกจากนี้ การติดต่อสื่อสารในทีมควรมีลักษณะการเปิดเผย เปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วม มีบรรยากาศที่ดีเป็นมิตร มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อการตรวจสอบกัน จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของทีมได้¹⁴⁴

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า กระบวนการของทีมเป็นองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งซึ่งส่งผลให้การทำงานของทีมประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด โดยกระบวนการของทีมที่ดีควรประกอบด้วย 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกันมีความชัดเจนเป็นไปได้ 2) ส่งเสริมการเปิดเผยต่อกัน การยอมรับซึ่งกันและกัน และการเผชิญหน้า เพื่อแก้ปัญหาพัฒนาการทำงาน 3) การสนับสนุน ส่งเสริม และให้ความไว้วางใจต่อกัน 4) ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์เป็นประโยชน์ต่อทีม 5) การปฏิบัติงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ 6) การตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีการทำงาน 7) การพัฒนาการทำงานของทีม 8) การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มในการทำงานเป็นทีม 9) การสร้างหรือการพัฒนาาระบบติดต่อสื่อสารของทีม

ขั้นตอนการทำงานเป็นทีม

ในการทำงานเป็นทีม นั้น นอกจากหลักการและแนวคิดที่ควรทราบแล้ว ปกติหน่วยงานต่างๆ มักมีการจัดตั้งคณะกรรมการ คณะทำงาน คณะอนุกรรมการหรือทีมงาน ที่เรียกชื่อเป็นอย่างอื่นใดก็ตาม แต่มีลักษณะธรรมชาติของการรวมกลุ่มบุคคลมารวมกันทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งที่มีอบหมายให้ และให้ทำงานร่วมกันในลักษณะทีม ในกรณีดังกล่าวนี้ ผลงานที่คาดหวัง จากกลุ่มนั้นมีค่อนข้างชัดเจน กลุ่มหรือทีมงานจะต้องใช้กระบวนการกลุ่ม และพัฒนาทีมของตนไปพร้อมกับที่มุ่งให้ได้ผลตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งกลุ่มหรือทีมงานนั้นขึ้น ดังนั้นขั้นตอนในการดำเนินที่มีส่วนช่วยให้กลุ่มทำงานไปได้ทันทีและมีการพัฒนาทีมไปด้วยในตัวจะประกอบด้วย

1. กำหนดภารกิจงานและกำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติให้ชัดเจน โดยการดำเนินการให้กลุ่มศึกษาปัญหา หรือวิเคราะห์งานที่ได้รับมอบหมายร่วมกันวิเคราะห์เกี่ยวกับภารกิจ และงานที่ต้องปฏิบัติในทีมทำให้ทุกคนเข้าใจตรงกันและกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน โดยกำหนดสิ่งที่มีทางเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

2. การวางแผนการทำงาน โดยการนำเป้าหมายการทำงานมาวางแผนล่วงหน้า โดยการวางแผนปฏิบัติ กำหนดขั้นตอนก่อนหลังและกิจกรรมเฉพาะในการทำงานแต่ละขั้นตอน กำหนด

¹⁴⁴ นรินทร์ แจ่มจรัส, การพัฒนาองค์การ (กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2544), 129-130.

ผู้รับผิดชอบ ผู้ดูแลและปฏิบัติ กำหนดปัจจัยที่จำเป็น กำหนดระยะเวลาปฏิบัติและระยะเวลาเสร็จของงานหรือกิจกรรม

3. กำหนดการแบ่งงาน และการกระจายงานให้แก่ สมาชิกในทีมงานโดยคำนึงถึงความเหมาะสมของผู้รับผิดชอบดูแลการปฏิบัติและ ผู้ร่วมปฏิบัติโดยต้องกำหนดเรื่องคนรับผิดชอบและคนปฏิบัติในทีมงานให้แน่ชัดลงถึงรายบุคคล เพื่อช่วยอำนวยความสะดวกในการประสานงาน

4. การลงมือปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนดไว้หรือแผนที่ได้ปรับปรุงไว้

5. มีการติดตามและสนับสนุนการปฏิบัติในลักษณะการนิเทศติดตามผลและการควบคุมคู่กันไปในตัว ส่วนหนึ่งจะมีการสอนงาน การช่วยเหลือ และปรับปรุงแก้ไขอยู่ด้วย เพื่อช่วยผู้ปฏิบัติให้สามารถปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้นและงานบรรลุเป้าหมาย

6. การมีประเมินขั้นสุดท้ายอยู่เสมอเพื่อกำกับติดตามการดำเนินงาน ติดตามความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติ เพื่อปรับปรุงการทำงานและเพื่อจะสรุปผลการปฏิบัติงานทั้งหมดเสนอรายงานต่อผู้มอบหมายในความสำเร็จของทีมงาน

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าการทำงานเป็นทีมควรมีขั้นตอนดังนี้ 1) กำหนดวัตถุประสงค์ของการทำงาน 2) รวบรวมข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องใช้การตรวจสอบปัญหาของงาน และรวบรวมรายละเอียดที่ต้องใช้ก่อนการลงมือทำงาน 3) กำหนดงาน คือ รู้ว่าจะต้องทำอะไร กำหนดให้ชัดเจนเป็นข้อๆ มีการแบ่งงานกันตามความสามารถและความถนัดของแต่ละคน 4) วางแผนกำหนดทางเลือกที่จะปฏิบัติให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ไว้หลายๆทาง หาข้อดีและข้อเสียของแต่ละทางเลือกแล้วเปรียบเทียบกัน เลือกเอาทางเลือกที่ดีที่สุดมาวางแผนปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ 5) ทบทวนผลการดำเนินงานเมื่องานสำเร็จแล้วสรุปและพิจารณาใหม่ว่างานที่ทำไว้ได้ผลดีเพียงใด ตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อจะได้ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานครั้งต่อไปให้ดีขึ้น

ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

ในการทำงานเป็นทีมนั้น สิ่งสำคัญที่จะทำให้ทีมงานหรือองค์กรนั้นๆบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการนั้นคือ องค์ประกอบต่างๆของทีมงาน เช่น สมาชิกของทีมงาน ภาวะผู้นำ กระบวนการทำงานหรือวิธีการทำงาน เป้าหมาย การติดต่อสื่อสาร เป็นต้นสิ่งเหล่านี้จะเป็นแนวทางในการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพ สามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด ดังนั้นจึงมีนักการศึกษาหลายคนที่ได้เสนอแนวคิดของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ดังเช่น วูดค็อก (Woodcock) ที่เสนอแนวคิดเกี่ยวกับ building blocks ประกอบด้วยลักษณะ 11 ประการคือ 1) บทบาทที่สมดุล 2) วัตถุประสงค์ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน 3) การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา 4) การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน 5) ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทาง

สร้างสรรค์ 6) การปฏิบัติที่ชัดเจนและการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม 7) ภาวะผู้นำที่เหมาะสม 8) การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ 9) การพัฒนาตนเอง 10) ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม 11) การสื่อสารที่ดี¹⁴⁵ สตีเวน(Stevens) กล่าวถึงลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพคือ 1) มีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนสมาชิกในทีมทุกคนเข้าใจและยอมรับในภารกิจหรือเป้าหมายของทีมอย่างชัดเจน 2) มีสภาพบรรยากาศที่เป็นกันเอง มีความสุข และมีความผ่อนคลาย 3) การเปิดโอกาสให้สมาชิกแต่ละคนจะมีส่วนช่วยให้ทีมบรรลุภารกิจหรือเป้าหมายของทีม 4) การรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกแต่ละคนในทีมโดยไม่มีการวิจารณ์ความเห็นเหล่านั้น 5) การแสดงความไม่เห็นด้วยในลักษณะของผู้ที่เจริญแล้ว ทีมที่มีประสิทธิภาพจะใช้ทักษะในการแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้น รวมทั้งใช้ทักษะนั้นในการเพิ่มความรักในหมู่คณะด้วยบรรยากาศที่สนับสนุน 6) การลงประชามติการลงประชามติต้องการเอกภาพแต่ไม่ถึงกับต้องเป็นเอกฉันท์ 7) มีการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย 8) มีบทบาทหน้าที่และการแจกแจงงานที่ชัดเจน 9) มีการกระจายความเป็นผู้นำสมาชิกแต่ละคนจะมีความสำนึกที่จะพยายามทำงานให้ได้ตามที่ทีมต้องการ 10) การสร้างความสัมพันธ์ภายนอกทีมที่มีคุณภาพ 11) การมีสมาชิกที่มีลักษณะหลากหลาย แตกต่างกัน¹⁴⁶ ส่วนเกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ เห็นว่าทีมที่มีประสิทธิภาพจะต้อง 1) วิสัยทัศน์เดียวกัน 2) มีผู้นำที่เหมาะสม 3) มีการจัดทีมให้มีความสามารถเสริมกัน 4) สร้างการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นเสมอ และ 5) มีการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีภายในทีม¹⁴⁷ ชาญชัย อาจิสมาจาร กล่าวถึงคุณลักษณะที่ทำให้ทีมงานมีประสิทธิภาพ ได้แก่ 1) การมีบทบาทที่สมดุลเหมาะสมกับสถานการณ์ 2) การมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน 3) การแสดงออกอย่างเปิดเผยและการเผชิญหน้ากับปัญหาอย่างสุจริต 4) การส่งเสริมสนับสนุนและการให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน 5) บรรยากาศของความร่วมมือและการแก้ไขความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ 6) การมีกระบวนการทำงานที่ดี 7) การมีภาวะผู้นำที่ดีเหมาะสมกับสถานการณ์ 8) การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นประจำสม่ำเสมอ 9) การพัฒนาทักษะปฏิบัติงานของบุคคล¹⁴⁸

¹⁴⁵ Mick Woodcock, *Team Development Manual*, 2nd ed.(Great Britain : Gower Publishing Co.,1989),75-116.

¹⁴⁶ Michael J Stevens, "Staffing Work Team : Development and Validation of a Selection Test for Teamwork Setting," *Journal of Management* 25,2 (March/April 1999): 207-228.

¹⁴⁷ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, *ข้อคิดในกาสรทำงานเป็นทีม*(กรุงเทพมหานคร : ชัคเชสมิเดีย ,2546), 47.

¹⁴⁸ ชาญชัย อาจิสมาจาร, *เทคนิคการพัฒนาทีมงาน* (กรุงเทพมหานคร : บริษัทพิมพ์ดี จำกัด,2548),71-96.

ดังนั้นสรุปได้ว่าทีมงานที่มีประสิทธิภาพควรมีลักษณะดังนี้ 1) ทีมงานที่ทำเพื่อเป้าหมายร่วมกัน 2) มีความขัดแย้งระหว่างสมาชิกน้อยมากและมีความร่วมมือกันขจัดความขัดแย้ง 3) สมาชิกแต่ละคนมีพฤติกรรมสนับสนุนกันอย่างจริงจัง 4) การติดต่อสื่อสารเป็นไปอย่างเปิดเผย 5) สมาชิกทำงานร่วมกันเกี่ยวกับเป้าหมายต่างๆขององค์กรอย่างชัดเจน 6) มีการสร้างเสริมความสัมพันธ์ภายในทีมงานและระหว่างทีมงาน 7) มีการทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

ปัจจัยของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพนั้น ต้องอาศัยปัจจัยหลายๆ ด้านที่เอื้ออำนวยให้ทุกคนได้มีการทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพเกิดความพึงพอใจต่องานได้ผลงานที่มีคุณภาพ กอร์ดอน (Gordon) เห็นว่าปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของทีม คือ 1) บทบาทของสมาชิกแต่ละคนในกลุ่ม (Individual Roles) 2) บรรทัดฐานของทีม (Group Norms) 3) ภาวะผู้นำ (Leadership) 4) ความยึดเหนี่ยวของกลุ่ม (Group Cohesiveness) และ 5) ขนาดของกลุ่ม (Group Size)¹⁴⁹ ดังนั้นอาจกล่าวสรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพนั้น เป็นสิ่งจำเป็นและต้องอาศัยปัจจัยในหลายๆ ด้านที่หลากหลายตามสถานการณ์และเวลา รวมทั้งจุดประสงค์ เพื่อเอื้ออำนวยให้ทุกคนคนทำงานร่วมกันจนเกิดผลสำเร็จของงานตามเป้าหมาย สมาชิกทุกคนมีความพึงพอใจต่อผลงานที่เกิด ทำให้เกิดแรงกระตุ้นแรงจูงใจที่ดีต่อการบริหารงานและการจัดการตนเองขึ้นภายในทีมงาน มีการประเมินผลตลอดจนการแก้ไขพัฒนา และบุคคลด้วยเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรด้วย

อุปสรรคในการทำงานเป็นทีม

ในการทำงานเป็นทีมใดๆ ในองค์กรย่อมมีปัญหาอุปสรรคต่อการทำงานอย่างแน่นอน โดยเฉพาะการทำงานเป็นทีมซึ่งประกอบด้วยหลายๆ คนมาทำงานร่วมกัน องค์กรประกอบต่างๆ ที่หลากหลายในการทำงานเป็นทีม หรือความสลับซับซ้อนขององค์กร ซึ่งอาจเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมและความหลากหลายของสมาชิก อีกทั้งกระบวนการทำงานเป็นทีมซึ่งจำเป็นต้องคำนึงอุปสรรคอันนำมาซึ่งการขัดขวางต่อการทำงานไม่ให้บรรลุเป้าหมายที่เกิดขึ้นในทีมงาน ทศพร ประเสริฐสุข กล่าวว่า อุปสรรคที่เกิดจากผู้นำทีมมีดังนี้ 1) ขาดการวางแผนและแนวทางปฏิบัติหรือขาดการวางแผนร่วมกัน 2) ไม่มีการจัดสายงานให้ ชัดเจนและเหมาะสม ทำให้เกิดความสับสนในการทำงาน 3) คำสั่งไม่ชัดเจนหรือเปลี่ยนแปลงบ่อยๆ 4) ขาดการติดตามงานที่ดีและการ

¹⁴⁹ Jodith Gogdon and Associates, *Management and Organization Behavior*, 515-521.

ให้รางวัลไม่ถูกต้อง 5) ขาดการสอนงานและการแนะแนวทาง 6) ไม่ได้แบ่งงานตามถนัด 7) ไม่ได้คำนึงถึงคน งบประมาณ การจัดการ วัสดุอุปกรณ์ 8) ขั้นตอนในการปฏิบัติงานไม่ชัดเจนว่าจะมุ่งไปที่จุดใด 9) ขาดการควบคุมคุณภาพในระหว่างผลผลิตหรือปฏิบัติการ 10) ขาดการประสานงานหรือขาดผู้รับผิดชอบในการประสานงานในกิจกรรมที่ทำนอกจากนั้นอุปสรรคต่างๆยังเกิดจากสมาชิกของทีมงาน ดังนี้ 1) ไม่ตระหนักถึงการวางแผนร่วมกันที่จะทำให้เกิดความร่วมมือ 2) การรับคำสั่งโดยไม่มีบททวนคำสั่งให้แน่ชัด 3) ไม่ทบทวนหรือสอบถามเมื่อเกิดความสงสัย 4) ขาดการเรียงลำดับขั้นตอนในการปฏิบัติหรือความสำคัญก่อนหลัง 5) ทีมงานขาดความชำนาญหรือชำนาญในแต่ละจุดของงาน 6) ขาดการสอนงานกันเองหรือไม่ยอมรับกันภายในกลุ่ม 7) ไม่กำหนดเวลาให้แน่ชัดว่างานจะสำเร็จหรือบรรลุเมื่อไหร่ 8) ไม่เพิ่มพูนความรู้ภายในทีมอยู่เสมอๆ 9) ไม่ประหยัดนำไปสู่ความไม่คุ้มและก่อให้เกิดความเสียหาย 10) พนักงานหรือทีมงานยังไม่เห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีม ส่วน ชาญชัย อาจิมสมาจาร กล่าวถึงข้อจำกัดของการสร้างทีมงาน ได้แก่ 1) การเลือกสรรและการคัดเลือกไม่ดี อันเกิดจากการขาดทักษะที่ไม่ถูกต้อง ขาดความเข้าใจถึงความต้องการขององค์กร 2) โครงสร้างองค์กรที่สับสน กล่าวคือ มีการจัดโครงสร้างองค์กรที่ไม่เป็นระเบียบ มีการจัดแบ่งองค์การมากเกินไปจนมีอิทธิพลต่อองค์กรโดยรวม หรือมีโครงสร้างที่ไม่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ 3) การขาดการควบคุม การสร้างทีมงานในบรรยากาศที่มีการควบคุมที่เข้มงวดจะไม่ประสบความสำเร็จ ในทางตรงกันข้าม ความไร้ประสิทธิภาพของทีมที่เกิดขึ้นในบรรยากาศที่ไร้ระเบียบวินัย 4) การฝึกอบรมไม่ดี ความเปลี่ยนแปลงในทุกวันนี้เป็นปัญหาสำหรับทีมงาน จึงต้องมีการเรียนรู้พัฒนาตนเอง ดังนั้นบรรยากาศการเรียนรู้ การพัฒนาต้องรองรับต่อการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาทีมงานต้องมีการกำหนดวิธีการและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับนโยบายการฝึกอบรม 5) การจูงใจต่ำ ซึ่งมีผลต่อการอุทิศตนต่อการทำงานเพื่อทีมงานหรือองค์กร ดังนั้นหากปราศจากการจูงใจที่เหมาะสม การสร้างทีมงานก็จะเสียเวลาและทรัพยากรเปล่าๆ 6) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ต่ำ 7) มีปรัชญาการบริหารงานที่ไม่เหมาะสม ทำให้เกิดการแบ่งแยกภายในทีมงาน 8) ความเฉื่อยชาส่วนบุคคล ทำให้เกิดการพัฒนาในส่วนหนึ่งส่วนใดของทีม ซึ่งอาจทำให้ส่วนอื่นๆของทีมขาดการพัฒนาไปด้วย¹⁵⁰

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

ทรงวุฒิ ทาระสา ได้ศึกษาการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 พบว่าข้าราชการครูและบุคลากรทางการ

¹⁵⁰ ชาญชัย อาจิมสมาจาร, เทคนิคการพัฒนาทีมงาน (กรุงเทพมหานคร : บริษัทพิมพ์ดี จำกัด,2548),37-44.

ศึกษา มีความเห็นเกี่ยวกับสภาพการทำงานเป็นทีม โดยภาพรวมและรายด้านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การมีเป้าหมายเดียวกัน รองลงมาคือการมีส่วนร่วมและการสื่อสารอย่างเปิดเผย ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การมีปฏิสัมพันธ์ ผลการเปรียบเทียบข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียน โดยภาพรวมพบว่าข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนมีขนาดแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่างกัน โดยโรงเรียนขนาดเล็กมีค่าเฉลี่ยมากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่¹⁵¹

ปัทมา สายสอาด ได้ศึกษาทักษะการติดต่อสื่อสารในโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงานเป็นทีมในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ทักษะการติดต่อสื่อสารในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับดีมาก ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทักษะการติดต่อสื่อสารในโรงเรียนด้านความสม่ำเสมอต่อเนื่องกัน ความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและความแจ่มแจ้งของข่าวสารส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมในโรงเรียน¹⁵²

นริศร กรุงกาญจนา ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมเขต 2 ผลการศึกษาวิจัยพบว่าการบริหารความขัดแย้งโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางเมื่อพิจารณาเป็นองค์ประกอบพบว่าด้านความสัมพันธ์ภาพ การเผชิญหน้าอยู่ในระดับมากส่วนการถอนตัว การประนีประนอมและการใช้อำนาจอยู่ในระดับปานกลาง การทำงานเป็นทีมของครูโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาโดยรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก 7 ด้าน โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ การสนับสนุนและความไว้วางใจ ความร่วมมือในการใช้ความขัดแย้งในการสร้างสรรค์ การพัฒนาตนเอง การเปิดเผยและเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา การปฏิบัติงานและการตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร ความสัมพันธ์ระหว่างทีม ส่วนการตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีการทำงานอยู่ใน

¹⁵¹ ทรงวุฒิ ทาระสา, “การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 ”(วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย,2549),62-63.

¹⁵² ปัทมา สายสอาด, “ทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ”(วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2551),169-171.

ระดับปานกลาง การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนด้านการเผชิญหน้าและการประนีประนอมส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูโดยภาพรวม¹⁵³

วิวรรธน์ โตเหมือน ได้ศึกษาการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ผลการวิจัยพบว่า การทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม อยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวมและรายด้าน การประกันคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงครามอยู่ในระดับมาก ทั้งในภาพรวมและรายด้านการทำงานเป็นทีมด้านการตรวจสอบผลงาน บทบาทและภาวะผู้นำที่เหมาะสมและการติดต่อสื่อสารส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงครามในภาพรวม¹⁵⁴

ซาอุณี เหมือนโพธิ์ทอง ได้ศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมในโรงเรียนสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก การทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก¹⁵⁵

เศรษฐรวาณี ทรวอดทรง ทำการศึกษาทักษะการบริหารกับการบริหารระบบคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) ทักษะการบริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุดคือ ด้านมนุษย และด้านเทคนิค เป็นด้านที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด 2) การบริหารระบบคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ด้านการนำองค์กรเป็นด้านที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด ด้านที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุดคือ ด้านการวัด วิเคราะห์ และการจัดความรู้ 3) ทักษะการ

¹⁵³ นริศร กรุงกาญจนา, “การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมเขต 2” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2549), 90-91.

¹⁵⁴ วิวรรธน์ โตเหมือน, “การทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2549), ง.

¹⁵⁵ ซาอุณี เหมือนโพธิ์ทอง, “การบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554), ง.

บริหารกับการบริหารระบบคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งภาพรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง โดยมีค่าความสัมพันธ์กันในทางบวกหรือมีความสัมพันธ์ในลักษณะที่คล้อยตามกันทุกคู่ และพบว่าทักษะการบริหารจะมีความสัมพันธ์กับด้านการนำองค์กร ในระดับสูงกว่าด้านอื่นๆอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01¹⁵⁶

อัญชลี ประกายเกียรติ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนากระบวนการประกันคุณภาพภายในสำหรับการศึกษาระดับขั้นพื้นฐานโดยใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อดำเนินการที่เป็นเลิศของบัลดรจเป็นฐานผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันของการบริหารคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา ในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล เมื่อเทียบเคียงกับข้อกำหนดเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศของบัลดรจ มีการระดับปฏิบัติตามองค์ประกอบคุณภาพรายองค์ประกอบอยู่ในระดับมากทุกองค์ประกอบ 2) ระบบการประกันคุณภาพภายในสำหรับการศึกษาระดับขั้นพื้นฐานโดยใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อดำเนินการที่เป็นเลิศของบัลดรจเป็นฐาน ที่พัฒนาขึ้นคือ “ระบบการบริหารคุณภาพเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” มีสาระสำคัญ 8 ประการ 1) หลักการของระบบการบริหารคุณภาพ 2) แนวคิดและค่านิยมหลักของระบบการบริหารคุณภาพ 3) วัตถุประสงค์ของระบบการบริหารคุณภาพ 4) โครงสร้างการบริหารของระบบการบริหารคุณภาพ 5) เกณฑ์คุณภาพของระบบการบริหารคุณภาพ 6) แนวทางการดำเนินงานของระบบการบริหารคุณภาพ 7) การให้คะแนนของระบบการบริหารคุณภาพ 8) การประเมินและจัดทำรายงานประเมินตนเอง¹⁵⁷

ปราณีตา ฉิมมาแก้ว ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ทักษะการบริหารที่พึงประสงค์ในโรงเรียนสถานศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง ตามทัศนะของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ทักษะการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามทัศนะของครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยคือ ด้านความคิดรวบยอด ด้านเทคนิค และด้านมนุษย 2) ทักษะการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามทัศนะของครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตามขนาดโรงเรียน

¹⁵⁶ เศรษฐวรานี ทรวดทรง, “การศึกษาทักษะการบริหารกับการบริหารระบบคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556), ง.

¹⁵⁷ อัญชลี ประกายเกียรติ, “การพัฒนากระบวนการประกันคุณภาพภายในสำหรับการศึกษาระดับขั้นพื้นฐานโดยใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อดำเนินการที่เป็นเลิศของบัลดรจเป็นฐาน” (วิทยานิพนธ์ดุขฎิบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์วิทยาลัย, 2553), ง.

พบว่าในภาพรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ทักษะการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานตามทัศนะของครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่าด้านมนุษยและด้านความคิดรวบยอดแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ส่วนด้านเทคนิควิธีแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ¹⁵⁸

สาธิต ทับทิม ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางพัฒนาตนเองให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพในโรงเรียนสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2 พบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาด้านวิชาชีพดังนี้ พิจารณาสารวจตนเอง สารวจจุดอ่อนและข้อบกพร่องต่างๆเพื่อการปฏิบัติแก้ไขอย่างจริงจัง มีความตั้งใจที่จะพัฒนาตนเองให้ทันต่อเหตุการณ์ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ เข้าประชุม ฝึกอบรม สัมมนา ศึกษาต่อในด้านการบริหารสถานศึกษาศึกษาดูงานทั้งภายในและภายนอกประเทศเพื่อนำวิธีการปฏิบัติงานในโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จมาประยุกต์ใช้ มีการฝึกฝนตนเองให้เป็นผู้มีเหตุผลต่อการตัดสินใจในการบริหารงาน เป็นสมาชิกองค์กรทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษา มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน ติดตามการเปลี่ยนแปลงของเหตุการณ์ต่างๆมีการเพิ่มความรู้อ ความสามารถและประสบการณ์อยู่เสมอ และมีการสร้างบุคลิกภาพที่เหมาะสม เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อการปฏิบัติงาน¹⁵⁹

ปิยะ ทวีทรัพย์สมบูรณ์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่าองค์การกับบรรยากาศโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า

¹⁵⁸ ปราณีศา ฉิมมาแก้ว, “ทักษะการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง ตามทัศนะของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2554), ง.

¹⁵⁹ สาธิต ทับทิม, “แนวทางพัฒนาตนเองให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, 2551), ง.

ความสัมพันธ์ในระดับมาก 6 ด้านคือ เป้าหมายของผลการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม การกำหนดเป้าหมาย การควบคุมบังคับบัญชา การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ และการจูงใจ¹⁶⁰

สุนทร จตุรพิชพร ศึกษาเรื่องการศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมของธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด(มหาชน) ตามแนวคิดของวูดคอกก์และฟรานซิส ซึ่งมีองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่ต้องการศึกษา 11 ด้าน ซึ่งผลการวิจัยพบว่าระดับการปฏิบัติงานในการสร้างทีมงานในโรงเรียนและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ โดยภาพรวมและทุกองค์ประกอบมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับดี ระดับการปฏิบัติงานในการสร้างทีมงานในโรงเรียนในภาพรวมในองค์ประกอบต่างๆอยู่ในระดับดี ยกเว้นองค์ประกอบด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายเป็นที่ยอมรับมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับพอใช้

ปราณีตา ฉิมมาแก้ว ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ทักษะการบริหารที่พึงประสงค์ในโรงเรียนสถานศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง ตามทัศนะของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ทักษะการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามทัศนะของครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยคือ ด้านความคิดรวบยอดด้านเทคนิค และด้านมนุษย 2) ทักษะการบริหารที่พึงประสงค์ในโรงเรียนสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามทัศนะของครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตามขนาดโรงเรียนพบว่าในภาพรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ทักษะการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามทัศนะของครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่าด้านมนุษยและด้านความคิดรวบยอดแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ส่วนด้านเทคนิควิธีแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ¹⁶¹

¹⁶⁰ ปิยะ ทรัพย์สมบูรณ์ , “ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา”(วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร , 2551), ง.

¹⁶¹ ปราณีตา ฉิมมาแก้ว, “ทักษะการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง ตามทัศนะของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2” (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา,2554),ง.

นพภัสสร โกสินทรจิตต์ ได้วิจัยเรื่องประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 พบว่าประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมโดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียนในสามลำดับแรกคือ ทักษะในการทำงานเป็นทีม การกำหนดกลยุทธ์ และอำนาจอิสระของทีมงานตามลำดับและประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามกลุ่มงานแตกต่างกัน¹⁶²

งานวิจัยต่างประเทศ

สตีเฟน วาร์ด คิงส์(Stephen King) ได้วิจัยเรื่องภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสำหรับความสำเร็จที่มีคุณภาพและการเรียนรู้ขององค์กร ผลการวิจัย พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการทำงานเป็นทีม การเน้นที่ลูกค้าเป็นสำคัญและพันธะสัญญาที่จะปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุกมีความเกี่ยวข้องเชิงบวกกับวิธีการควบคุมกระบวนการใช้วิธีควบคุมกระบวนการ ได้สะท้อนกลับมาเพิ่มกระบวนการย้อนกลับต่อสมาชิกของทีม ซึ่งได้ส่งเสริมหรือให้กำลังใจแก่หลักการปฏิบัติการเรียนรู้ขององค์กรของการเรียนรู้ทั้งสองด้าน คือด้านการเรียนรู้ของทีม (team learning) และด้านความรู้สึกส่วนบุคคลของความเชี่ยวชาญของบุคคล (individual's sense of personal mastery) หลักการฝึกปฏิบัติการของการคิดเชิงระบบและหลักการฝึกปฏิบัติของการคิดเชิงระบบและหลักการฝึกปฏิบัติของการเรียนรู้ของทีมที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับซึ่งผู้นำกลุ่มทำงาน¹⁶³

บิงคลี(Binkly) ได้ศึกษาการนำหลักการจัดการคุณภาพโดยรวมไปปฏิบัติงานในโรงเรียนประถม โดยใช้งานวิจัยเชิงคุณภาพ ผลงสนวิจัยสรุปว่าองค์ประกอบสำคัญในการนำหลักในการจัดการคุณภาพโดยรวมได้แก่ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การแบ่งหน้าที่การทำงานตามโครงสร้าง และทำงานเป็นทีม ขณะเดียวกันมีการสื่อสารเพื่อ

¹⁶² นพภัสสร โกสินทรจิตต์, “ ได้วิจัยเรื่องประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 ” (งานนิพนธ์ ปริญญา มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา,2548),ง.

¹⁶³ Stephen Ward king, “Effective Leadership for Quality Achievement and Organizational learning” (Ph.D.Dissertation, Portland State University,2002),Abstract [Online], accessed 4 February 2004, Available form <http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/3058143>.

ความเข้าใจที่ดีในโรงเรียน รวมทั้งโรงเรียนต้องสร้างความเชื่อมั่นในผลผลิตแก่ผู้ปกครอง รวมทั้งผู้บริหารที่ต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง¹⁶⁴

พริบุตอคและคัทเชลล์ (Prybutok and Cutshall) ได้ทำการศึกษาเรื่องราววัลคุณภาพแห่งชาติประเทศสหรัฐอเมริกาโยมีการนำองค์กรเป็นหลัก ผลการศึกษา พบว่า การพัฒนาองค์กรโยมีเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นพื้นฐานนั้น แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างการนำองค์กรในโรงเรียนที่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยอื่นๆตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศสหรัฐอเมริกา¹⁶⁵

สรุป

จากแนวคิดทฤษฎีที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าการบริหารคุณภาพกับการทำงานเป็นทีมเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งในการบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การบริหารคุณภาพโรงเรียนมีองค์ประกอบ 14 ประการคือ 1) ใช้ความคิดสร้างสรรค์ปรับปรุงอยู่เสมอ (Create Constancy) 2) ยอมรับปรัชญาใหม่ (New Philosophy) 3) เลิกใช้วิธีการตรวจสอบคุณภาพแบบเก่า (Cause Inspection) 4) เลิกยึดมั่นการดำเนินธุรกิจโดยยึดราคาเป็นหลัก (Partner Supplier) 5) การปรับปรุงต้องทำทุกชั้นตอนของระบบการทำงาน (Improve Constantly) 6) ควรจัดให้มีการฝึกอบรม (Institute Training) 7) อบรมผู้นำ (Institute Leadership) 8) ขจัดความกลัว (Drive out of fear) 9) ขจัดอุปสรรค (Eliminate Barrier) 10) กำจัดคำขวัญ และเป้าหมาย (Eliminate Slogan) 11) เลิกโควตา (Eliminate Numerical Quotas) 12) การสร้างความสุขในการทำงาน(Remove Barrier) 13) จัดให้มีแผนการศึกษา และมีการฝึกอบรมให้กับครู/บุคลากรทุกคน(Education) 14) มีส่วนร่วมในการทำงาน (accomplish) รวมทั้งต้องมีการทำงานเป็นทีมซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบที่สำคัญ 11 ประการคือ 1) บทบาทที่สมดุล (balanced roles) 2) วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน(clear objective and agree goals) 3) การ

¹⁶⁴ Debora Katherine Binkley, “Implementing Total Quality Management Philosophy in AnElementart School (Education Reform)”, Dissertation Abstractu International (Ph.D.The Ohio State University,November,1997),Available form DAI-A 58,05:1590

¹⁶⁵Victor Phybutok and Robert Cutshall, **Malcolm Baldrige National Quality Award Leadership model**, accessed February14, 2013, abstract from <http://www.emerldinsight.com/journals.htm?issn=0263-5577&volume=104&issue=&articleid=850218&show=abstract>

เปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา(openness and confrontation) 4)การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน(support and trust) 5) ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์(cooperation and conflict) 6) การปฏิบัติงานที่ชัดเจนและการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม(sound procedures) 7)ภาวะผู้นำที่เหมาะสม(appropriate leadership) 8)การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ(regular review) 9) การพัฒนาตนเอง(individual development) 10) ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม(sound inter-group relation) 11) การสื่อสารที่ดี (good communication)



บทที่ 3

การดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การบริหารคุณภาพในโรงเรียน สังกัด กรุงเทพมหานคร 2) การทำงานเป็นทีมในโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารคุณภาพกับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) โดยมีผู้บริหารสถานศึกษา และครู เป็นผู้ให้ข้อมูล เพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงเสนอสาระสำคัญของขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการวิจัยเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดรายละเอียดและขั้นตอนการดำเนินการวิจัยไว้ เป็น 3 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมโครงการวิจัย

เป็นการเตรียมโครงการเพื่อให้เกิดเป็นกระบวนการของการดำเนินการตามโครงร่างของการวิจัย โดยการศึกษาจากเอกสาร ตำรา ข้อมูลสถิติ ปัญหา วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำมาจัดโครงร่างการวิจัยตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อเสนอโครงร่างการวิจัยต่อภาควิชาเพื่อขอความเห็นชอบและขออนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัย

ขั้นตอนที่ 2 ขั้นตอนดำเนินงานตามโครงการวิจัย

เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยจัดสร้างเครื่องมือตามขอบเขตของการวิจัย โดยได้รับความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาและนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ แล้วจึงนำไปทดสอบใช้ (try out) ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องของเครื่องมือ แล้วนำเครื่องมือที่สร้างไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง แล้วนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาตรวจสอบความถูกต้อง ทำการวิเคราะห์ข้อมูล จัดทำรายงานการวิจัย

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัยเป็นขั้นตอน

การนำเสนอรายงานผลการวิจัย โดยการนำร่างการวิเคราะห์ แผลผลและอภิปรายผล มาจัดทำรายงานการวิจัยเพื่อนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความถูกต้อง

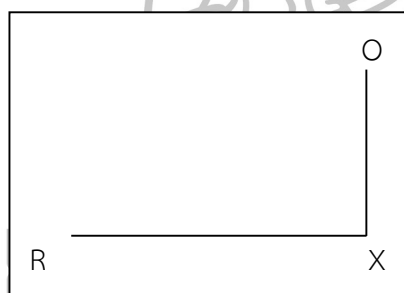
ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง ตามที่คณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เสนอแนะ จัดพิมพ์และส่งรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาลัยศิลปากร เพื่อขออนุมัติจบการศึกษา

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้มีประสิทธิภาพและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่างและขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือในการวิจัย การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิจัย การวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ที่มีแผนแบบการวิจัยในลักษณะของการใช้กลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสภาพการณ์ ไม่มีการทดลอง (the one shot , non experimental case study) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง(diagram)ได้ดังนี้



- R หมายถึง กลุ่มตัวอย่างที่ได้มาจากการสุ่ม
- X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา
- O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

ประชากร

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้คือ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพมหานคร ซึ่งประกอบด้วยเขตธนบุรี เขตคลองสาน เขตบางกอกน้อย เขตบางกอกใหญ่ เขตตลิ่งชัน เขตบางพลัด เขตจอมทอง และเขตทวีวัฒนา จำนวน 91 โรงเรียน

กลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยใช้วิธีกำหนดขนาดตัวอย่างตามตารางประมาณการขนาดตัวอย่างของเครซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan)¹⁶⁶ ได้สถานศึกษาที่เป็นตัวอย่าง จำนวน 76 โรงเรียน จากนั้นผู้วิจัยจึงใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งประเภท (stratified random sampling) ตามเขต ซึ่งมีรายละเอียดตามตารางที่ 1

ผู้ให้ข้อมูล

กำหนดให้ผู้ให้ข้อมูลของแต่ละโรงเรียน จำนวน 4 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา/รองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน หัวหน้าสายชั้น/หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 1 คน และ ครูผู้สอนจำนวน 2 คน รวมทั้งสิ้น 304 คน ดังรายละเอียดในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล

สำนักงานเขต	สถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร		ผู้ให้ข้อมูล			
	ประชากร (โรงเรียน)	กลุ่มตัวอย่าง (โรงเรียน)	ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ	หัวหน้าสายชั้น/หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	ครูผู้สอน	รวม(คน)
ธนบุรี	17	14	14	14	28	56
คลองสาน	8	7	7	7	14	28
บางกอกใหญ่	6	5	5	5	10	20
บางกอกน้อย	15	13	13	13	26	52
ตลิ่งชัน	16	13	13	13	26	52
บางพลัด	11	9	9	9	18	36
จอมทอง	11	9	9	9	18	36
ทวีวัฒนา	7	6	6	6	12	24
รวม	91	76	76	76	152	304

¹⁶⁶ Krejcie และ Morgan, อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด, การวิจัยเบื้องต้น(กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น,2535),40.

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษาในครั้งนี้ ประกอบด้วยตัวแปรพื้นฐานและตัวแปรที่ศึกษาซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปร เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ เพศ อายุ ราชการ ตำแหน่งหน้าที่ ระยะเวลาที่ปฏิบัติราชการ และระดับการศึกษา

2. ตัวแปรต้น (X_{tot}) คือตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับ การบริหารคุณภาพในโรงเรียนโดยผู้วิจัยสร้างและพัฒนาตามแนวคิดของ เดมมิง (Deming) ประกอบด้วย 14 ตัวแปรดังนี้

2.1 ใช้ความคิดสร้างสรรค์ปรับปรุงอยู่เสมอ (X_1) หมายถึง วัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ของโรงเรียนจะต้องชัดเจน มีความมุ่งมั่นในเรื่องการสร้างคุณภาพของโรงเรียน มีการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาว วางเป้าหมายอย่างต่อเนื่องและจริงจังความต้องการของผู้เรียนต้องเป็นสิ่งสำคัญที่มุ่งเน้นในการจัดตั้งเป้าหมายทางการศึกษา วัตถุประสงค์ของระบบต้องเป็นการปรับปรุงพัฒนาคุณภาพการศึกษาสำหรับนักเรียนทุกคน

2.2 ยอมรับปรัชญาใหม่ (X_2) หมายถึง มีการคิดทบทวน วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และลำดับความสำคัญของโรงเรียน โดยผ่านการเห็นชอบจากทุกคน วิธีการ วัสดุอุปกรณ์และสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่มีอยู่แล้วอาจถูกแทนที่ด้วยกลยุทธ์การเรียนการสอนแบบใหม่ที่มีความสำเร็จของนักเรียนทุกคนเป็นเป้าหมาย ความแตกต่างในแต่ละบุคคลในหมู่นักเรียนจะต้องได้รับการแก้ไขและการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดของระบบการศึกษา

2.3 เลิกใช้วิธีการตรวจสอบคุณภาพแบบเก่า (X_3) หมายถึง เป็นการตรวจสอบที่มุ่งเน้นการจับผิด โดยควรที่จะมุ่งเน้นการตรวจสอบเพื่อหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้น เพื่อให้ทุกคนมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน และเกิดความภูมิใจในงานนั้นๆ โดยการตรวจสอบจะต้องทำในทุกขั้นตอน เพราะคุณภาพของงานจะได้ดีต้องมีการควบคุมในทุกขั้นตอนของการทำงาน

2.4 เลิกยึดมั่นการดำเนินธุรกิจโดยยึดราคาเป็นหลัก (X_4) หมายถึง การประมูลที่มีราคาต่ำที่สุดนั้นมันน้อยมากที่จะเป็นการประมูลที่คุ้มทุนที่สุด การยึดถือคุณภาพของสินค้าที่เหมาะสมกับราคา โรงเรียนต่าง ๆ จะต้องประสานงานกับร้านค้าเพียงรายเดียวในแต่ละครั้งและพัฒนาความสัมพันธ์ระยะยาวในเรื่องความซื่อสัตย์และความไว้วางใจกับร้านค้า การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีหรือการประสานงานที่ดีเป็นสิ่งจำเป็น การสร้างสัมพันธ์นี้จะทำให้ได้วัตถุดิบทุกชิ้นที่มีคุณภาพ เพราะผลงานที่มีคุณภาพต้องได้ส่วนประกอบทุกชิ้นที่มีคุณภาพ และผู้บริหารต้องมีการประสานส่งเสริมให้ผู้ผลิตวัตถุดิบมีการปรับปรุงคุณภาพการผลิตด้วย เพื่อให้งานของเราได้คุณภาพไปด้วยเช่นกัน

2.5 การปรับปรุงต้องทำทุกขั้นตอนของระบบการทำงาน (X_5) หมายถึงการมุ่งเน้นความพยายามในการปรับปรุงพัฒนาในเรื่องการศึกษา ในเรื่องกระบวนการสอนและการเรียนรู้ กลยุทธ์ที่ดีที่สุดต้องผ่านความพยายาม ผ่านการประเมินและขัดเกลาตามที่เป็น และสอดคล้องกับทฤษฎี

รูปแบบการเรียนรู้ และทฤษฎีพหุปัญญา นักการศึกษาจะต้องออกแบบระบบใหม่เพื่อให้เหมาะสมกับช่วงของนักเรียนที่กว้างขึ้น เช่น นักเรียนที่เป็นผู้พิการ นักเรียนที่มีความบกพร่องในการเรียนรู้ นักเรียนที่มีความเสี่ยง นักเรียนที่มีความต้องการพิเศษ และค้นหาวิธีที่จะทำให้ให้นักเรียนทุกคนประสบความสำเร็จในโรงเรียน

2.6 จัดให้มีการฝึกอบรม (X_6) หมายถึง การฝึกอบรมของครู/บุคลากรทางการศึกษา จะต้องมีฝึกอบรมในกระบวนการเรียนการสอนใหม่ ๆ ที่ผ่านการพัฒนาแล้ว จะต้องมีการฝึกอบรมในเรื่องการใช้กลยุทธ์ในการประเมินใหม่ ๆ และ จะต้องมีการฝึกอบรมในหลักการต่าง ๆ ของระบบการบริหารจัดการใหม่ ๆ

2.7 อบรมผู้นำ (X_7) หมายถึง ผู้บริหารที่ทำหน้าที่ในฐานะผู้นำที่ดีต้องมีคุณลักษณะและบทบาทที่สำคัญคือ ต้องทำหน้าที่เป็นผู้ให้การสนับสนุน ให้คำแนะนำช่วยเหลือ สร้างขวัญกำลังใจ แรงจูงใจ และความร่วมมือร่วมใจในการทำงานให้เกิดขึ้นกับทุกคนในองค์กร ผู้นำต้องมีการประเมินตนเอง ประเมินระบบงาน มีความสำนึกต่อการตรวจสอบได้ มีความกล้าต่อความรับผิดชอบ เกิดความผิดพลาด ไม่ใช่หาทางปิดความรับผิดชอบไปให้ผู้ร่วมงานโดยเฉพาะผู้ปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีสร้างความเชื่อมั่น ความศรัทธาที่แท้จริงให้เกิดขึ้นกับผู้บังคับบัญชาและต้องมีความสามารถในการจูงใจสร้างขวัญและกำลังใจ สนับสนุนทุกวิถีทางเพื่อให้ผู้ร่วมงานทุกคนทำงานด้วยความสบายใจ มีความสุขในการทำงาน และมีความภูมิใจในผลงานที่ทำ การฝึกอบรมผู้บริหารเพื่อปลูกฝังจิตสำนึกแห่งความรับผิดชอบต่อ ความรู้ความเข้าใจในบทบาท ภารกิจ อำนาจหน้าที่ของตนอย่างถูกต้อง เพื่อให้ผู้บริหารสามารถปฏิบัติตนในฐานะผู้นำได้อย่างแท้จริงจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการสร้างองค์การคุณภาพ

2.8 ขจัดความกลัว (X_8) หมายถึง ทุกคนต้องการทำให้ดีที่สุด การมุ่งเน้นในเรื่องความพยายามในการพัฒนาปรับปรุงจะต้องอยู่ในการดำเนินการ การสร้างคุณภาพที่จะเกิดขึ้นได้ ทุกคนในองค์กรต้องพร้อมที่จะให้ความร่วมมือและช่วยกันสร้าง ผู้นำองค์กรต้องมุ่งที่จะกำจัดความหวาดกลัว ความไม่ไว้วางใจระหว่างกันด้วยการสร้างสัมพันธภาพขึ้นในองค์กรจะประสบความสำเร็จได้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนทุกระดับต้องมีความรู้สึกมั่นใจในความมั่นคงในงานที่ทำ ทุกคนจะต้องมีการให้เกียรติและรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ต้องกล้าที่จะพูดถึงปัญหา ยอมรับในปัญหาที่จะเกิดขึ้นจากการทำงาน แล้วร่วมกันแสวงหาวิธีการแก้ไขปัญหาร่วมกัน เพื่อสร้างความสำเร็จขององค์กรโดยรวม

2.9 ขจัดอุปสรรค (X_9) หมายถึง เรื่องที่เกี่ยวข้องกับการ ใช้ความคิดสร้างสรรค์ปรับปรุง อยู่เสมอ ในห้องเรียน การเรียนการสอนแบบสหวิทยาการ การสอนแบบเป็นทีม การเขียนหลักสูตร และการถ่ายโยงการเรียนรู้ โดยจะต้องมีความร่วมมือในองค์กรทางการเรียนรู้ จึงจะสามารถเพิ่มคุณภาพโดยรวมได้ ผู้บริหารต้องกำจัดโครงสร้างหรือ ระบบงานที่เป็นปัญหาอุปสรรค หรือที่เป็น

กำหนดที่ขวางกั้นระหว่างหน่วยงานหรือฝ่ายๆที่ต้องทำงานร่วมกัน หรือต้องทำงานต่อเนื่องกันออกไปให้หมด เพื่อให้คนในหน่วยงานสามารถประสานการทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่มีการแก่งแย่งกีดกัน หรือชิงดีชิงเด่นกัน

2.10 กำจัดคำขวัญ และเป้าหมาย (X_{10}) หมายถึง การที่องค์การสร้างคำขวัญหรือติดป้ายชักชวนเพื่อกระตุ้นหรือจูงใจไม่ให้คนทำงานผิดพลาดนั้นไม่สามารถช่วยให้เกิดคุณภาพในการทำงานได้เลย ทั้งนี้เพราะความผิดพลาด ข้อบกพร่อง หรือปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การนั้นมีสาเหตุมาจากการที่องค์การขาดระบบการทำงานที่ดี ผู้บริหารไม่เคยคิดปรับปรุงพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้นมากกว่า สิ่งผิดพลาด หรือ ปัญหาต่าง ๆ จะไม่เกิดถ้าผู้บริหารมีการวางระบบการทำงานที่ดี มีแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน และมีการปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง

2.11 เลิกโควตา (X_{11}) หมายถึง การศึกษาที่จำกัดความสามารถของครู/บุคลากรในเรื่องแรงจูงใจและผลตอบแทนที่ไม่จำเป็น ซึ่งประกอบด้วยระบบการประเมินครูอย่างเป็นระบบ การจ่ายค่าตอบแทนตามความสามารถ การบริหารโดยมีวัตถุประสงค์ ผลการเรียนรู้และเป้าหมายและโควตาที่เป็นจำนวน หลักการต่าง การตั้งเป้าหมายนำไปสู่ผลการดำเนินการที่ถูกจำกัด การจ่ายค่าตอบแทนตามความสามารถทำลายการทำงานเป็นทีม และการประเมินผลการทำงานของแต่ละบุคคลหล่อหลอมความกลัวและเพิ่มความผันผวนของผลการดำเนินการที่ต้องการ จึงควรเลิกใช้ แต่ให้ใช้การสร้างระบบทีมงาน และระบบผู้นำแทน เพื่อนำความพึงพอใจของลูกค้มาใช้เป็นเกณฑ์ในการจัดความสำเร็จแทนตัวเลข

2.12 การสร้างความสุขในการทำงาน (X_{12}) หมายถึง คนส่วนใหญ่ต้องการทำงานที่ดี การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและการขจัดสิ่งกีดก้างใจในการทำงาน

2.13 จัดให้มีแผนการศึกษา และมีการฝึกอบรมให้กับครู/บุคลากรทุกคน (X_{13}) หมายถึง ผู้บริหาร และครู/บุคลากรต้องได้รับการฝึกอบรมใหม่อีกครั้งด้วยวิธีการใหม่ ๆ ของทีมบริหารของโรงเรียน ซึ่งรวมถึง กระบวนการกลุ่ม ความเห็นชอบร่วมกันและรูปแบบทางความร่วมมือในเรื่องการตัดสินใจ คณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนจะต้องรับรู้ว่าการพัฒนาปรับปรุงต่าง ๆ ในความสามารถทางการจัดการเรียนรู้ของนักเรียนจะสร้างระดับความรับผิดชอบที่สูงขึ้น ไม่ใช่ความรับผิดชอบที่น้อยลง

2.14 ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ (X_{14}) หมายถึง คณะกรรมการของโรงเรียนและผู้อำนวยการต้องมีแผนปฏิบัติการที่ชัดเจนในการทำพันธกิจ

อย่างมีคุณภาพ พันธกิจที่มีคุณภาพต้องผ่านความร่วมมือโดยสมาชิกทุกคนในองค์กรของโรงเรียน การเปลี่ยนแปลงคืองานของทุกคน¹⁶⁷

3. ตัวแปรตาม (Y_{tot}) เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมโดยผู้วิจัยสร้างและพัฒนาขึ้นตามแนวคิดของ วูดค็อก (Woodcock) ประกอบด้วย 11 ตัวแปรดังนี้

3.1 บทบาทที่สมดุล (Y_1) หมายถึง ทุกคนในทีมมีความเข้าใจในบทบาทของตน มีการแบ่งงานโดยใช้ความแตกต่างของบุคลิกภาพ ความสามารถและวิธีการที่หลากหลายให้เหมาะสมกับสถานการณ์หรือในการทำกิจกรรมต่างๆของโรงเรียน

3.2 วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน (Y_2) หมายถึง การกำหนดแนวทางการดำเนินงานและผลสัมฤทธิ์ของทีมที่มีความชัดเจนโดยทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานในโรงเรียน

3.3 การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา (Y_3) หมายถึง การที่สมาชิกถ่ายทอดความคิด ความรู้สึกต่อกันอย่างตรงไปตรงมา กล่าวเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาในการทำงานร่วมกันมีการปรึกษาหารือ เพื่อแสดงความคิดเห็นในการหาแนวทางในการแก้ปัญหา ให้ความสำคัญและรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกทุกคน

3.4 การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน (Y_4) หมายถึง การที่สมาชิกช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างงานของตนเองกับงานของผู้อื่น ให้การยอมรับและไว้วางใจในความรู้ความสามารถของกันและกัน มีความรัก สามัคคีกัน ผูกพันกันในการทำงาน ช่วยเหลือกันด้วยความจริงใจ

3.5 ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ (Y_5) หมายถึง การที่สมาชิกอุทิศตนที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จด้วยดี มีการประสานความคิดที่แตกต่างของแต่ละบุคคลเพื่อให้เกิดประโยชน์สุดกับโรงเรียน เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งอาจจะมี ความขัดแย้งเกิดขึ้นในทีมแต่เป็นไปในทางสร้างสรรค์

3.6 การปฏิบัติงานที่ชัดเจนและการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม (Y_6) หมายถึง การทำงานที่ถูกต้องตามบทบาทเป็นไปตามแผนการดำเนินงานที่วางไว้ รวมถึงการตัดสินใจที่มีการให้เหตุผลที่ยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ที่สอดคล้องโดยสมาชิกทุกคนมีความเห็นพ้องต้องกันว่าเป็นวิธีการที่เหมาะสมที่สุด

3.7 ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Y_7) หมายถึง สมาชิกทุกคนมีโอกาสเป็นผู้นำตามสถานการณ์ที่เหมาะสมกับแต่ละคน อย่างทั่วถึงทุกคนยอมรับในความสามารถของกันและกันและผลัดเปลี่ยนกันเป็นผู้นำและผู้ตาม ตามสถานการณ์ที่เหมาะสม

¹⁶⁷ Edward W. Deming, **Educational Administration**, (Belmont USA : Wadsworth, 2008), 51-53.

3.8 การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ (Y_8) หมายถึง การที่สมาชิกมีการประเมินผลงานและวิธีการทำงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อติดตามความก้าวหน้าในการทำงานหรือข้อบกพร่องต่างๆจะได้แก้ไขทันเวลาระหว่างการทำงาน

3.9 การพัฒนาตนเอง (Y_9) หมายถึง การเพิ่มประสิทธิผลในการทำงานทั้งด้านความรู้ ทักษะ ความชำนาญ และประสบการณ์ ให้กับสมาชิกด้วยวิธีการที่หลากหลายและเป็นไปอย่างต่อเนื่อง

3.10 ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม (Y_{10}) หมายถึง การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างทีมงาน มีการประสานงานหรือกิจกรรมต่างที่มีส่วนช่วยสนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลให้มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนตลอดจนช่วยเหลือกันระหว่างกลุ่มปราศจากการแข่งขัน

3.11 การสื่อสารที่ดี (Y_{11}) หมายถึง วิธีถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารที่เข้าใจถูกต้องตรงกันทั้งในการส่งข่าวสารระหว่างบุคคลทั้งภายในหน่วยงานเพื่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีในการประสานกับฝ่ายต่างๆให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์¹⁶⁸

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามจำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็นสามส่วน รายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (check list) เพื่อสอบถามข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครตามแนวคิดของ เดมมิง (Deming) ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างและพัฒนาขึ้น

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครตามแนวคิดของวูดค็อก (Woodcock) ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างและพัฒนาเครื่องมือขึ้นจากเครื่องมือของ ปีทมาสายสะอาด¹⁶⁹

¹⁶⁸ Mick Woodcock, *Team Development Manual*, 2nd ed.(Great Britain : Gower Publishing Co.,1989),75-116.

¹⁶⁹ ปีทมา สายสะอาด, “ทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ”(วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ,2551),169-171.

สำหรับแบบสอบถามในตอนที 2 และ 3 มีลักษณะเป็นคำถามชนิดจัดอันดับคุณภาพ 5 อันดับ ตามแนวคิดของไลเคิร์ต (Likert's five rating scale)¹⁷⁰ โดยกำหนดค่าคะแนนเป็น 5 ระดับ ซึ่งมีความหมายดังนี้

- ระดับ 1 หมายถึง การบริหารคุณภาพในโรงเรียน/การทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับน้อยที่สุด มีค่า น้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน
- ระดับ 2 หมายถึง การบริหารคุณภาพในโรงเรียน/การทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร มีค่า น้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน
- ระดับ 3 หมายถึง การบริหารคุณภาพในโรงเรียน/การทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับปานกลาง มีค่า น้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน
- ระดับ 4 หมายถึง การบริหารคุณภาพในโรงเรียน/การทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับมาก มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน
- ระดับ 5 หมายถึง การบริหารคุณภาพในโรงเรียน/การทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือเป็นแบบสอบถาม ตามกรอบแนวคิด และวัตถุประสงค์การวิจัยที่กำหนดโดยมีขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาการ หลักแนวคิด ทฤษฎี แผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วนำผลการศึกษา มาสร้าง ปรับปรุงพัฒนาเป็นเครื่องมือ ภายใต้คำแนะนำของอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

ขั้นที่ 2 การตรวจสอบความตรงของเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้าง ให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่านพิจารณาความสอดคล้องของเนื้อหา กับ วัตถุประสงค์ของการวิจัย ด้วยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องโดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item Objective Congruence) แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขอีก ได้ค่าระหว่าง 0.60-1.00 ถือว่าใช้ได้

ขั้นที่ 3 นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไข แล้วไปทดลองใช้ (try out) กับสถานศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 8 โรงเรียน โรงเรียนละ 4 ฉบับ รวมทั้งสิ้น 32 ฉบับ

ขั้นที่ 4 หาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาโดยใช้วิธีของครอนบาค (Cronbach)¹⁷¹ โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา ได้ค่า α -confident = 0.960

¹⁷⁰ Rensis Likert, *New Pattem of Management* (New York :McGraw-Hill Book Company,1961),74.

¹⁷¹ Lee J.Crobach , *Essentials of Psychoiological Testing* , 3rd ed.(New York : Harper and Row Publisher , 1974),161.

ขั้นตอนที่ 5 จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์และนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

เพื่อให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม และได้ข้อมูลความจริงผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลและตอบแบบสอบถามไปยังโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
2. ผู้วิจัยทำการส่งแบบสอบถามและเก็บแบบสอบถามทางไปรษณีย์
3. ผู้วิจัยไปเก็บข้อมูลด้วยตนเองในเขตที่อยู่ใกล้เคียง

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ใช้สถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) เมื่อได้รับแบบสอบถามคืนแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม
2. ตรวจสอบให้คะแนนตามเกณฑ์ตามเกณฑ์การให้คะแนนสำหรับแบบสอบถามแต่ละชุด
3. นำข้อมูลดังกล่าวไปคำนวณหาค่าทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อหาค่าทางสถิติ

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย จึงได้วิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับขั้นตอน โดยใช้ค่าสถิติดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ตำแหน่งหน้าที่และตำแหน่งการทำงาน โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)
2. การวิเคราะห์การบริหารคุณภาพในโรงเรียน/การทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร วิเคราะห์โดยใช้ค่ามัธยเลขคณิต (Arithmetic Mean) และส่วนความเบี่ยงเบนส่วนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยพิจารณาค่าเฉลี่ยของคะแนนที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้ให้ข้อมูล ทั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการวิเคราะห์ตามแนวคิดของ(Best)¹⁷² ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

¹⁷² John W. Best, *Research in Education* (New Jersey: Prentice-Hall Inc, 1970), 190.

- ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 หมายถึง การบริหารคุณภาพในโรงเรียน /การทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร อยู่ระดับน้อยที่สุด
- ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง การบริหารคุณภาพในโรงเรียน /การทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร อยู่ระดับน้อย
- ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง การบริหารคุณภาพในโรงเรียน /การทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร อยู่ระดับปานกลาง
- ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 หมายถึง การบริหารคุณภาพในโรงเรียน /การทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร อยู่ระดับมาก
- ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายถึง การบริหารคุณภาพในโรงเรียน /การทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร อยู่ระดับมากที่สุด

3 การวิเคราะห์ การบริหารคุณภาพในโรงเรียน /การทำงานเป็นทีมโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product-moment correlation coefficient)

สรุป

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การบริหารคุณภาพในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร 2) การทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร และ 3) ความสัมพันธ์ของการบริหารคุณภาพในโรงเรียนกับการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้สถานศึกษาของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครกลุ่มกรุงเทพมหานคร เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา/รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้าสายชั้น/หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพในโรงเรียน ตามแนวคิดของเดมมิ่ง (Deming) และการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ตามแนวคิดของวูดค็อก (Woodcock) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือใช้ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic Mean) และส่วนความเบี่ยงเบนส่วนมาตรฐาน (Standard Deviation) และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product-moment correlation coefficient)

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย และการนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเรื่อง “การบริหารคุณภาพกับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร” ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังหน่วยวิเคราะห์ข้อมูลให้แก่โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 76 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 4 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา/รองผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน หัวหน้าสายชั้น/หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 1 คน และครูผู้สอน 2 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 304 คน ได้รับการตอบกลับคืนมา 74 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 97.37 เมื่อได้ข้อมูลจากแบบสอบถามนำมาวิเคราะห์และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใส่ตารางประกอบการบรรยาย จำแนกออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

- ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การบริหารคุณภาพในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร
- ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร
- ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของการบริหารคุณภาพในโรงเรียนการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้าสายชั้น หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 296 คน จำแนกตาม เพศ อายุ อาชีพราชการ ตำแหน่งหน้าที่ และระดับการศึกษา โดยการหาค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage) ดังรายละเอียดในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	72	24.32
หญิง	224	75.68
รวม	296	100.00
2. อายุ		
ไม่เกิน 30 ปี	15	5.07
31-40 ปี	111	37.50
41-50 ปี	69	23.31
50 ปีขึ้นไป	101	34.12
รวม	296	100.00
3. อายุราชการ		
ไม่เกิน 5 ปี	55	18.58
6-10 ปี	43	14.53
11-15 ปี	55	18.58
มากกว่า 15 ปี	143	48.31
รวม	296	100.00
4. ตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน		
ผู้อำนวยการสถานศึกษา/รองผู้อำนวยการสถานศึกษา	74	25.00
หัวหน้าสายชั้น/หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	74	25.00
ครูผู้สอน	148	50.00
รวม	296	100.00
5. ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	125	42.23
ปริญญาโท	161	54.39
สูงกว่าปริญญาโท	10	3.38
รวม	296	100.00

จากตารางที่ 2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชาย จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 24.32 เป็นเพศหญิง จำนวน 224 คน คิดเป็นร้อยละ 75.68 ส่วนใหญ่อายุ 31- 40 ปี มีจำนวน 111 คน คิดเป็นร้อยละ 37.5 รองลงมาอายุ 50 ปีขึ้นไป จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 34.12 อายุ 41-50 ปี มีจำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 23.31 และอายุไม่เกิน 30 ปี จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 5.07 ผู้ตอบแบบสอบถามสาวนใหญ่มีอายุราชการมากกว่า 15 ปี จำนวน 143 คน คิดเป็นร้อยละ 48.31 รองลงมาคือ ไม่เกิน 5 ปีและ 11-15 ปี มีจำนวนเท่ากัน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 18.58 และน้อยสุดคือ อายุราชการระหว่าง 6-10 ปี จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 14.53 โดยแบ่งเป็นครูผู้สอนจำนวน 148 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 หัวหน้าสายชั้น/หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 ผู้อำนวยการสถานศึกษา/รองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 มีการศึกษาในระดับปริญญาโทมากที่สุดถึง 161 คน คิดเป็นร้อยละ 54.39 รองลงมาคือระดับปริญญาตรี จำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ 42.23 และน้อยที่สุดคือระดับปริญญาเอก จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 3.38

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การบริหารคุณภาพในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

ผลการวิเคราะห์ระดับการบริหารคุณภาพในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีรายละเอียดตามตารางที่ 3 - 17 ดังต่อไปนี้



ตารางที่ 3 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารคุณภาพในโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม

(n=74)

ข้อที่	การบริหารคุณภาพในโรงเรียน	(\bar{X})	(S.D)	ระดับ
1.	ใช้ความคิดสร้างสรรค์ปรับปรุงอยู่เสมอ	4.47	0.54	มาก
2.	ยอมรับปรัชญาใหม่	4.39	0.58	มาก
3.	เลิกใช้วิธีการตรวจสอบคุณภาพแบบเก่า	4.27	0.64	มาก
4.	เลิกยึดมั่นการดำเนินธุรกิจโดยยึดราคาเป็นหลัก	4.14	0.65	มาก
5.	การปรับปรุงต้องทำทุกขั้นตอนของการทำงาน	4.32	0.56	มาก
6.	จัดให้มีการฝึกอบรม	4.40	0.61	มาก
7.	อบรมผู้นำ	4.35	0.62	มาก
8.	ขจัดความกลัว	4.33	0.64	มาก
9.	ขจัดอุปสรรค	4.31	0.54	มาก
10.	กำจัดคำขวัญ และเป้าหมาย	4.35	0.54	มาก
11.	เลิกโควตา	4.34	0.51	มาก
12.	การสร้างความสุขในการทำงาน	4.32	0.58	มาก
13.	จัดให้มีแผนการศึกษา และมีการฝึกอบรมให้กับครู/บุคลากรทุกคน	4.31	0.59	มาก
14.	ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ	4.37	0.57	มาก
	รวม(X_{tot})	4.33	0.48	มาก

จากตารางที่ 3 พบว่า การบริหารคุณภาพในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.48) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ใช้ความคิดสร้างสรรค์ปรับปรุงอยู่เสมอ ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = 0.54) จัดให้มีการฝึกอบรม ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.61) ยอมรับปรัชญาใหม่ ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.58) ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = 0.57) อบรมผู้นำ ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.62) กำจัดคำขวัญ และเป้าหมาย ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.54) เลิกโควตา ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.51) ขจัดความกลัว ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.64) การปรับปรุงต้องทำทุกขั้นตอนของการทำงาน ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.56) การสร้างความสุขในการทำงาน ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.58) ขจัดอุปสรรค ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.54)

จัดให้มีแผนการศึกษา และมีการฝึกอบรมให้กับครู/บุคลากรทุกคน ($\bar{X} = 4.31$,S.D. = 0.59) เลิกใช้วิธีการตรวจสอบคุณภาพแบบเก่า ($\bar{X} = 4.27$,S.D. = 0.64)เลิกยึดมั่นการดำเนินธุรกิจโดยยึดราคาเป็นหลัก ($\bar{X} = 4.14$,S.D. = 0.65) ตามลำดับ

ตารางที่ 4 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารคุณภาพในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านใช้ความคิดสร้างสรรค์ปรับปรุงอยู่เสมอ

(n=74)

ข้อที่	การบริหารคุณภาพในโรงเรียน ด้านใช้ความคิดสร้างสรรค์ปรับปรุงอยู่เสมอ (X_1)	(\bar{X})	(S.D)	ระดับ
1.	โรงเรียนมีวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ชัดเจน	4.46	0.57	มาก
2.	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในเรื่องของการสร้างคุณภาพของโรงเรียน	4.49	0.63	มาก
	ผู้บริหารมีการวางแผน บริหารงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว	4.44	0.67	มาก
3.	ผู้บริหารวางเป้าหมายในการบริหารงานอย่างต่อเนื่องและจริงจัง	4.43	0.69	มาก
4.	ผู้บริหารจัดการศึกษาเพื่อมุ่งเน้นความต้องการของผู้เรียนเป็นสำคัญ	4.48	0.66	มาก
5.	วัตถุประสงค์ของระบบการบริหารต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของนักเรียนทุกคน	4.52	0.62	มากที่สุด
	รวม	4.47	0.54	มาก

จากตารางที่ 4 พบว่า การบริหารคุณภาพในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านใช้ความคิดสร้างสรรค์ปรับปรุงอยู่เสมอ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.47$,S.D. = 0.54) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ วัตถุประสงค์ของระบบการบริหารต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของนักเรียนทุกคน ($\bar{X} = 4.52$,S.D. = 0.62) ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในเรื่องของการสร้างคุณภาพของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.49$,S.D. = 0.63) ผู้บริหารจัดการศึกษาเพื่อมุ่งเน้นความต้องการของผู้เรียนเป็นสำคัญ ($\bar{X} = 4.48$,S.D. = 0.66) โรงเรียนมีวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ชัดเจน ($\bar{X} = 4.46$,S.D. = 0.57) ผู้บริหารมีการวางแผนบริหารงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว ($\bar{X} = 4.44$,S.D. = 0.67) ผู้บริหารวางเป้าหมายในการบริหารงานอย่างต่อเนื่องและจริงจัง ($\bar{X} = 4.43$,S.D. = 0.69) ตามลำดับ

ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารคุณภาพในโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร ด้านยอมรับปรัชญาใหม่

(n=74)

ข้อที่	การบริหารคุณภาพในโรงเรียน ด้านยอมรับปรัชญาใหม่(X_2)	(\bar{X})	(S.D)	ระดับ
1.	มีการคิดทบทวน วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและลำดับ ความสำคัญของโรงเรียน โดยผ่านการเห็นชอบจากทุกคน	4.48	0.64	มาก
2.	มีการวางแผนกลยุทธ์การเรียนการสอนแบบใหม่ที่มีความสำเร็จ ของนักเรียนทุกคนเป็นเป้าหมาย	4.36	0.65	มาก
3.	การจัดการศึกษาต้องเน้นความแตกต่างระหว่างบุคคลของ นักเรียน	4.36	0.68	มาก
4.	ผู้บริหารมีการทบทวนการเปลี่ยนแปลงระบบการศึกษาของ โรงเรียน	4.35	0.69	มาก
	รวม	4.39	0.58	มาก

จากตารางที่ 5 พบว่า การบริหารคุณภาพในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านยอมรับปรัชญาใหม่ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.58) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ มีการคิดทบทวน วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและลำดับความสำคัญของโรงเรียน โดยผ่านการเห็นชอบจากทุกคน ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = 0.64) มีการวางแผนกลยุทธ์การเรียนการสอนแบบใหม่ที่มีความสำเร็จของนักเรียนทุกคนเป็นเป้าหมาย ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.65) การจัดการศึกษาต้องเน้นความแตกต่างระหว่างบุคคลของนักเรียน ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.68) ผู้บริหารมีการทบทวนการเปลี่ยนแปลงระบบการศึกษาของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.69) ตามลำดับ

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารคุณภาพในโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร ด้านเลิกใช้วิธีการตรวจสอบคุณภาพแบบเก่า

(n=74)

ข้อที่	การบริหารคุณภาพในโรงเรียน ด้านเลิกใช้วิธีการตรวจสอบแบบเก่า (X_3)	(\bar{X})	(S.D)	ระดับ
1.	ผู้บริหารเลิกการตรวจสอบที่มุ่งเน้นการจับผิด	4.19	0.88	มาก
2.	ผู้บริหารควรมุ่งเน้นการตรวจสอบ เพื่อหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้น	4.29	0.70	มาก
3.	ผู้บริหารบริหารงานเพื่อให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน และเกิดความภูมิใจในงานนั้นๆ	4.33	0.76	มาก
4.	การตรวจสอบจะต้องดำเนินงานในทุกขั้นตอน เพราะคุณภาพของงานจะดีได้ต้องมีการควบคุมในทุกขั้นตอนของการทำงาน	4.25	0.72	มาก
	รวม	4.27	0.64	มาก

จากตารางที่ 6 พบว่า การบริหารคุณภาพในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านเลิกใช้วิธีการตรวจสอบคุณภาพแบบเก่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = 0.64) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารบริหารงานเพื่อให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน และเกิดความภูมิใจในงานนั้นๆ ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.76) ผู้บริหารควรมุ่งเน้นการตรวจสอบ เพื่อหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้น ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.70) การตรวจสอบจะต้องดำเนินงานในทุกขั้นตอน เพราะคุณภาพของงานจะดีได้ต้องมีการควบคุมในทุกขั้นตอนของการทำงาน ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.72) ผู้บริหารเลิกการตรวจสอบที่มุ่งเน้นการจับผิด ($\bar{X} = 4.19$, S.D. = 0.88) ตามลำดับ

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารคุณภาพในโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร ด้านเลิกยึดมั่นการดำเนินธุรกิจโดยยึดราคาเป็นหลัก

(n=74)

ข้อที่	การบริหารคุณภาพในโรงเรียน ด้านเลิกยึดมั่นการดำเนินธุรกิจโดยยึดราคาเป็นหลัก (X_4)	(\bar{X})	(S.D)	ระดับ
1.	การประมูลที่มีราคาต่ำที่สุดนั้นมีน้อยมากที่จะเป็นการประมูลที่ คุ้มค่าที่สุด	3.92	0.81	มาก
2.	การยึดถือคุณภาพของสินค้าที่เหมาะสมกับราคา	4.21	0.70	มาก
3.	การประสานงานกับร้านค้าเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ระยะยาว โดยเน้นความซื่อสัตย์และความไว้วางใจ	4.19	0.74	มาก
4.	การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีหรือการประสานงานที่ดี ทำให้ได้ สินค้าที่มีคุณภาพ	4.19	0.75	มาก
5.	ผู้บริหารต้องมีการประสานส่งเสริมให้ผู้ผลิตมีการปรับปรุง คุณภาพสินค้าด้วย เพื่อคุณภาพของการบริหาร	4.19	0.75	มาก
	รวม	4.14	0.65	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่า การบริหารคุณภาพในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านเลิกยึดมั่นการดำเนินธุรกิจโดยยึดราคาเป็นหลัก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.12$, S.D. = 0.65) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ การยึดถือคุณภาพของสินค้าที่เหมาะสมกับราคา ($\bar{X} = 4.21$, S.D. = 0.70) การประสานงานกับร้านค้าเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ระยะยาว โดยเน้นความซื่อสัตย์และความไว้วางใจ ($\bar{X} = 4.19$, S.D. = 0.74) การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีหรือการประสานงานที่ดี ทำให้ได้สินค้าที่มีคุณภาพ และผู้บริหารต้องมีการประสานส่งเสริมให้ผู้ผลิตมีการปรับปรุงคุณภาพสินค้าด้วย เพื่อคุณภาพของการบริหาร ($\bar{X} = 4.19$, S.D. = 0.75) การประมูลที่มีราคาต่ำที่สุดนั้นมีน้อยมากที่จะเป็นการประมูลที่คุ้มค่าที่สุด ($\bar{X} = 3.39$, S.D. = 0.81) ตามลำดับ

ตารางที่ 8 คำสัมภาษณ์เลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารคุณภาพในโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร ด้านการปรับปรุงต้องทำทุกขั้นตอนของระบบการทำงาน

(n=74)

ข้อที่	การบริหารคุณภาพในโรงเรียน ด้านการปรับปรุงต้องทำทุกขั้นตอนของระบบการทำงาน (X_5)	(\bar{X})	(S.D)	ระดับ
1.	ผู้บริหารมุ่งเน้นความพยายามในการปรับปรุงพัฒนาการศึกษา ในเรื่องกระบวนการสอนและการเรียนรู้	4.41	0.66	มาก
2.	กลยุทธ์ที่ดีที่สุดต้องผ่านกระบวนการ การประเมินและขัดเกลา ตามที่สอดคล้อง และสอดคล้องกับทฤษฎีรูปแบบการเรียนรู้ และทฤษฎีปัญหา	4.27	0.63	มาก
3.	ผู้บริหารและนักการศึกษาจะต้องออกแบบระบบใหม่เพื่อให้ เหมาะสมกับระดับการศึกษาของนักเรียน	4.28	0.67	มาก
4.	ระบบการศึกษาที่ออกแบบใหม่จะต้องตอบสนองต่อนักนักเรียน ที่มีความบกพร่องทางการเรียนรู้	4.26	0.67	มาก
5.	ผู้บริหารคิดค้นหาวิธีที่จะทำให้นักเรียนทุกคนประสบความสำเร็จ ในการเรียน	4.37	0.66	มาก
	รวม	4.32	0.56	มาก

จากตารางที่ 8 พบว่า การบริหารคุณภาพในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการปรับปรุงต้องทำทุกขั้นตอนของระบบการทำงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.32, S.D. = 0.56$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับคำสัมภาษณ์เลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารมุ่งเน้นความพยายามในการปรับปรุงพัฒนาการศึกษา ในเรื่องกระบวนการสอนและการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.41, S.D. = 0.66$) ผู้บริหารคิดค้นหาวิธีที่จะทำให้นักเรียนทุกคนประสบความสำเร็จในการเรียน ($\bar{X} = 4.37, S.D. = 0.66$) ผู้บริหารและนักการศึกษาจะต้องออกแบบระบบใหม่เพื่อให้เหมาะสมกับระดับการศึกษาของนักเรียน ($\bar{X} = 4.28, S.D. = 0.67$) กลยุทธ์ที่ดีที่สุดต้องผ่านกระบวนการ การประเมินและขัดเกลาตามที่สอดคล้อง และสอดคล้องกับทฤษฎีรูปแบบการเรียนรู้ และทฤษฎีปัญหา ($\bar{X} = 4.27, S.D. = 0.63$) ระบบการศึกษาที่ออกแบบใหม่จะต้องตอบสนองต่อนักนักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.26, S.D. = 0.67$) ตามลำดับ

ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารคุณภาพในโรงเรียน
สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านจัดให้มีการฝึกอบรม

(n=74)

ข้อที่	การบริหารคุณภาพในโรงเรียนด้านจัดให้มีการฝึกอบรม (X_o)	(\bar{X})	(S.D)	ระดับ
1.	ผู้บริหารจัดให้มีการฝึกอบรมของครู/บุคลากรทางการศึกษา ใน กระบวนการเรียนการสอนใหม่ ๆ	4.43	0.63	มาก
2.	ผู้บริหารจะต้องมีการฝึกอบรมในหลักการต่าง ๆ ของระบบการ บริหารจัดการ	4.39	0.66	มาก
	รวม	4.40	0.61	มาก

จากตารางที่ 9 พบว่า การบริหารคุณภาพในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านจัดให้มีการ
ฝึกอบรมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.61) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ใน
ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารจัดให้มีการฝึกอบรม
ของครู/บุคลากรทางการศึกษา ในกระบวนการเรียนการสอนใหม่ ๆ ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = 0.63)
ผู้บริหารจะต้องมีการฝึกอบรมในหลักการต่าง ๆ ของระบบการบริหารจัดการ ($\bar{X} = 4.39$, S.D. =
0.66) ตามลำดับ



ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารคุณภาพในโรงเรียน
สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านอบรมผู้นำ

(n=74)

ข้อที่	การบริหารคุณภาพในโรงเรียน ด้านอบรมผู้นำ (X_7)	(\bar{X})	(S.D)	ระดับ
1.	ผู้บริหารจะต้องมีการฝึกอบรมในหลักการต่าง ๆ ของระบบการบริหารจัดการ	4.34	0.63	มาก
2.	ผู้นำปฏิบัติตนในฐานะผู้นำไม่ใช่ผู้ควบคุม ใช้อำนาจสั่งการและบังคับบัญชา	4.29	0.78	มาก
3.	ผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้ให้การสนับสนุน แนะนำช่วยเหลือการทำงานของบุคลากร	4.39	0.71	มาก
4.	ผู้นำสร้างขวัญ กำลังใจ แรงจูงใจ และความร่วมมือร่วมใจในการทำงานกับทุกคนในองค์กร	4.36	0.74	มาก
5.	ผู้นำต้องประเมินตนเอง ระบบง่ายและสำนึกต่อการตรวจสอบ	4.28	0.73	มาก
6.	ผู้นำมีจิตสำนึกต่อความรับผิดชอบ เมื่อเกิดความผิดพลาด	4.33	0.70	มาก
7.	ผู้นำปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดี สร้างความเชื่อมั่น และศรัทธาให้เกิดขึ้นกับผู้ร่วมงาน	4.36	0.71	มาก
8.	ผู้นำควรสนับสนุนผู้ร่วมงาน ในทุกวิถีทางเพื่อให้ทำงานอย่างมีความสุข และภูมิใจในผลงานที่ทำ	4.40	0.68	มาก
	รวม	4.35	0.62	มาก

จากตารางที่ 10 พบว่า การบริหารคุณภาพในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านอบรมผู้นำ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.35, S.D. = 0.62$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้นำควรสนับสนุนผู้ร่วมงาน ในทุกวิถีทาง เพื่อให้ทำงานอย่างมีความสุขและภูมิใจในผลงานที่ทำ ($\bar{X} = 4.40, S.D. = 0.68$) ผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้ให้การสนับสนุนแนะนำช่วยเหลือการทำงานของบุคลากร ($\bar{X} = 4.39, S.D. = 0.71$) ผู้นำปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดี สร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาให้เกิดขึ้นกับผู้ร่วมงาน ($\bar{X} = 4.36, S.D. = 0.71$) ผู้นำสร้างขวัญ กำลังใจ แรงจูงใจ และความร่วมมือร่วมใจในการทำงานกับทุกคนในองค์กร ($\bar{X} = 4.36, S.D. = 0.74$) ผู้บริหารจะต้องมีการฝึกอบรมในหลักการต่าง ๆ ของระบบการบริหารจัดการ ($\bar{X} = 4.34, S.D. = 0.63$) ผู้นำมีจิตสำนึกต่อความรับผิดชอบ เมื่อเกิดความผิดพลาด ($\bar{X} = 4.33, S.D. = 0.77$) นำปฏิบัติตนในฐานะผู้นำไม่ใช่ผู้ควบคุม ใช้อำนาจสั่งการและบังคับบัญชา

($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.78) ผู้นำต้องประเมินตนเอง ระบบง่ายและสำนึกต่อการตรวจสอบ
($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.73) ตามลำดับ

ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารคุณภาพในโรงเรียน
สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านจัดความกลัว

(n=74)

ข้อที่	การบริหารคุณภาพในโรงเรียน ด้านจัดความกลัว (X_g)	(\bar{X})	(S.D)	ระดับ
1.	ผู้นำต้องมีนโยบายให้ทุกคนในองค์กรพร้อมที่จะให้ความร่วมมือ ช่วยกันทำงาน เพื่อสร้างความสำเร็จ	4.38	0.71	มาก
2.	ผู้นำองค์กรต้องมุ่งเน้นการจัดความหวาดกลัว ทวาตระแวง ความไม่ไว้วางใจระหว่างบุคลากร ด้วยการสร้างสัมพันธภาพที่ดีให้ขึ้น	4.32	0.76	มาก
3.	บุคลากรทุกคนให้เกียรติและรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน	4.35	0.70	มาก
4.	บุคลากรทุกคนกล้าพูดถึงปัญหา ยอมรับปัญหาและแสวงหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน	4.29	0.71	มาก
	รวม	4.33	0.64	มาก

จากตารางที่ 11 พบว่า การบริหารคุณภาพในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านจัดความกลัวโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.64) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ผู้นำต้องมีนโยบายให้ทุกคนในองค์กรพร้อมที่จะให้ความร่วมมือ ช่วยกันทำงาน เพื่อสร้างความสำเร็จ ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.71) บุคลากรทุกคนให้เกียรติและรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.70) ผู้นำองค์กรต้องมุ่งเน้นการจัดความหวาดกลัว ทวาตระแวง ความไม่ไว้วางใจระหว่างบุคลากร ด้วยการสร้างสัมพันธภาพที่ดีให้ขึ้น ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.76) บุคลากรทุกคนกล้าพูดถึงปัญหา ยอมรับปัญหาและแสวงหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.71) ตามลำดับ

ตารางที่ 12 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารคุณภาพในโรงเรียน
สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านจัดอุปสรรค

(n=74)

ข้อที่	การบริหารคุณภาพในโรงเรียน ด้านจัดอุปสรรค (X_9)	(\bar{X})	(S.D)	ระดับ
1.	ผู้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการปรับปรุงห้องเรียนอยู่เสมอ	4.28	0.69	มาก
2.	ผู้บริหารสนับสนุนการใช้การเรียนการสอนแบบสหวิทยาการ การสอนแบบเป็นทีม และวิธีสอนอื่นๆ	4.28	0.73	มาก
3.	ผู้บริหารจัดทำและพัฒนาหลักสูตร และการถ่ายโยงการเรียนรู้ จะต้องเกิดจากความร่วมมือในองค์การทางการเรียนรู้ เพื่อเพิ่ม คุณภาพโดยรวม	4.32	0.58	มาก
4.	ผู้บริหารต้องจัดโครงสร้างหรือ ระบบงานที่เป็นปัญหาอุปสรรค ระหว่างหน่วยงานเพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกัน	4.31	0.57	มาก
5.	ผู้บริหารสร้างระบบประสานงานที่ดีในหน่วยงาน เพื่อให้การ ทำงานบรรลุเป้าหมาย	4.36	0.55	มาก
	รวม	4.31	0.54	มาก

จากตารางที่ 12 พบว่า การบริหารคุณภาพในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านจัดอุปสรรคโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.54) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสร้างระบบประสานงานที่ดีในหน่วยงาน เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.55) ผู้บริหารจัดทำและพัฒนาหลักสูตร และการถ่ายโยงการเรียนรู้ จะต้องเกิดจากความร่วมมือในองค์การทางการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มคุณภาพโดยรวม ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.58) ผู้บริหารต้องจัดโครงสร้างหรือ ระบบงานที่เป็นปัญหาอุปสรรค ระหว่างหน่วยงานเพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกัน ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.56) ผู้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการปรับปรุงห้องเรียนอยู่เสมอ ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.69) ผู้บริหารสนับสนุนการใช้การเรียนการสอนแบบสหวิทยาการ การสอนแบบเป็นทีม และวิธีสอนอื่นๆ ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.73)ตามลำดับ

ตารางที่ 13 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารคุณภาพในโรงเรียน
สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านกำจัดคำขวัญและเป้าหมาย

(n=74)

ข้อที่	การบริหารคุณภาพในโรงเรียน ด้านกำจัดคำขวัญและเป้าหมาย (X_{10})	(\bar{X})	(S.D)	ระดับ
1.	การสร้างคำขวัญหรือติดป้ายชักชวน เพื่อกระตุ้นหรือจูงใจไม่ ให้คนทำงานผิดพลาด ไม่สามารถช่วยให้เกิดคุณภาพในการทำงาน ได้	4.35	0.57	มาก
2.	ความผิดพลาด ข้อบกพร่อง ที่เกิดขึ้นในองค์การนั้นมีสาเหตุมา จากองค์การขาดระบบการงานที่ดี	4.35	0.56	มาก
3.	การวางระบบงานที่ดี มีแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน มีการปรับปรุง แก้ไขอย่างต่อเนื่อง ทำให้องค์การปฏิบัติงานอย่างมี ประสิทธิภาพ	4.35	0.56	มาก
	รวม	4.35	0.54	มาก

จากตารางที่ 13 พบว่า การบริหารคุณภาพในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านกำจัดคำขวัญและเป้าหมาย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.54) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ การสร้างคำขวัญหรือติดป้ายชักชวน เพื่อกระตุ้นหรือจูงใจไม่
ให้คนทำงานผิดพลาด ไม่สามารถช่วยให้เกิดคุณภาพในการทำงานได้ ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.57) ความผิดพลาด ข้อบกพร่อง ที่เกิดขึ้นในองค์การนั้นมีสาเหตุมาจากองค์การขาดระบบการงานที่ดี และการวางระบบงานที่ดี มีแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน มีการปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง ทำให้องค์การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.56) ตามลำดับ

ตารางที่ 14 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารคุณภาพในโรงเรียน
สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านเล็กโควตา

(n=74)

ข้อที่	การบริหารคุณภาพในโรงเรียน ด้านเล็กโควตา (X_{11})	(\bar{X})	(S.D)	ระดับ
1.	ผู้บริหารควรยกเล็กโควตาหรือเป้าหมายที่ระบุตัวเลขขั้นต่ำ เป็นตัวชี้วัดผลงานของผู้ปฏิบัติเพียงอย่างเดียว เนื่องจากทำให้แต่ละคนมุ่งที่จะสร้างผลงานให้ได้ตามเป้าหมายมากกว่าคุณภาพ	4.35	0.54	มาก
2.	ผู้บริหารมีระบบการประเมินผลการทำงานของแต่ละบุคคลหล่อหลอมความกลัวและเพิ่มความผันผวนของผลการดำเนินการที่ต้องการ	4.33	0.54	มาก
		4.33	0.55	มาก
3.	ผู้บริหารควรสร้างระบบการทำงาน ทีมงาน และระบบผู้นำ เพื่อกระตุ้นผลักดันให้ทีม ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	4.33	0.55	มาก
4.	ผู้บริหารควรสร้างระบบผู้นำที่สร้างความพึงพอใจ และใกล้ชิดกับลูกค้ำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการวัดผลสำเร็จ			
	รวม	4.34	0.51	มาก

จากตารางที่ 14 พบว่า การบริหารคุณภาพในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านเล็กโควตา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.51) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารควรยกเล็กโควตาหรือเป้าหมายที่ระบุตัวเลขขั้นต่ำ เป็นตัวชี้วัดผลงานของผู้ปฏิบัติเพียงอย่างเดียว เนื่องจากทำให้แต่ละคนมุ่งที่จะสร้างผลงานให้ได้ตามเป้าหมายมากกว่าคุณภาพ ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.54) ผู้บริหารมีระบบการประเมินผลการทำงานของแต่ละบุคคลหล่อหลอมความกลัวและเพิ่มความผันผวนของผลการดำเนินการที่ต้องการ ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.54) ผู้บริหารควรสร้างระบบการทำงาน ทีมงาน และระบบผู้นำ เพื่อกระตุ้นผลักดันให้ทีม ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้บริหารควรสร้างระบบผู้นำที่สร้างความพึงพอใจ และใกล้ชิดกับลูกค้ำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการวัดผลสำเร็จ ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.55) ตามลำดับ

ตารางที่ 15 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารคุณภาพในโรงเรียน
สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการสร้างความสุขในการทำงาน

(n=74)

ข้อที่	การบริหารคุณภาพในโรงเรียน ด้านการสร้างความสุขในการทำงาน (X_{12})	(\bar{X})	(S.D)	ระดับ
1.	ระบบบริหารคุณภาพมุ่งเน้นให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีความ กระตือรือร้น มีความสบายใจในการทำงาน	4.33	0.54	มาก
2.	บุคลากรมีความภูมิใจในงานที่ทำ และมีความสุขในการทำงาน	4.31	0.68	มาก
3.	ผู้บริหารหลักเล็งระบบบริหารแบบเก่า ที่มีระบบการประเมิน ตามใจผู้บังคับบัญชา	4.27	0.76	มาก
4.	ผู้บริหารติดตามการประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากร อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงระบบการทำงาน	4.33	0.68	มาก
5.	การบริหารบุคลากรต้องมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน มีความยุติธรรม โปร่งใส เพื่อให้คนดี เก่ง เกิดความภูมิใจ และมีกำลังใจทำงาน	4.36	0.71	มาก
6.	การบริหารบุคลากรต้องทำให้คนที่มีศักยภาพน้อย เกิดความ สำนึก พร้อมทั้งจะปรับปรุงพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น	4.34	0.67	มาก
	รวม	4.32	0.58	มาก

จากตารางที่ 15 พบว่า การบริหารคุณภาพในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการสร้าง
ความสุขในการทำงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.58) เมื่อพิจารณาเป็นราย
ข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้การบริหาร
บุคลากรต้องมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน มีความยุติธรรม โปร่งใส เพื่อให้คนดี เก่ง เกิดความภูมิใจ และมี
กำลังใจทำงาน ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.71) การบริหารบุคลากรต้องทำให้คนที่มีศักยภาพน้อย เกิด
ความสำนึก พร้อมทั้งจะปรับปรุงพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.67) ระบบบริหาร
คุณภาพมุ่งเน้นให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีความกระตือรือร้น มีความสบายใจในการทำงาน ($\bar{X} = 4.33$,
S.D.= 0.54) ผู้บริหารติดตามการประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิด
การปรับปรุงระบบการทำงาน ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.68) บุคลากรมีความภูมิใจในงานที่ทำ และมี
ความสุขในการทำงาน ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.68) ผู้บริหารหลักเล็งระบบบริหารแบบเก่า ที่มีระบบ
การประเมินตามใจผู้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = 0.76) ตามลำดับ

ตารางที่ 16 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารคุณภาพในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านจัดให้มีแผนการศึกษา และมีการฝึกอบรมให้กับครู/บุคลากรทุกคน

(n=74)

ข้อที่	การบริหารคุณภาพในโรงเรียน ด้านจัดให้มีแผนการศึกษา และมีการฝึกอบรมให้กับครู/บุคลากรทุกคน (X_{13})	(\bar{X})	(S.D)	ระดับ
1.	ผู้บริหาร และครู/บุคลากรต้องได้รับการฝึกอบรมให้ความรู้ด้วยวิธีการใหม่ๆอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง	4.40	0.65	มาก
2.	มีการฝึกอบรมด้วยวิธีการใหม่ๆ จากวิทยากรของโรงเรียนและภายนอก	4.31	0.65	มาก
3.	มีการอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการกลุ่ม การทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วมและการตัดสินใจ	4.24	0.68	มาก
4.	คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนต้องมีส่วนร่วมรับรู้ ในการพัฒนาและปรับปรุงงานด้านต่างๆของโรงเรียนและกระบวนการจัดการเรียนรู้	4.30	0.66	มาก
	รวม	4.31	0.59	มาก

จากตารางที่ 16 พบว่า การบริหารคุณภาพในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านจัดให้มีแผนการศึกษา และมีการฝึกอบรมให้กับครู/บุคลากรทุกคน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.59) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ผู้บริหาร และครู/บุคลากรต้องได้รับการฝึกอบรมให้ความรู้ด้วยวิธีการใหม่ๆอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.65) มีการฝึกอบรมด้วยวิธีการใหม่ๆ จากวิทยากรของโรงเรียนและภายนอก ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.65) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนต้องมีส่วนร่วมรับรู้ ในการพัฒนาและปรับปรุงงานด้านต่างๆของโรงเรียนและกระบวนการจัดการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.66) มีการอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการกลุ่ม การทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วมและการตัดสินใจ ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = 0.68) ตามลำดับ

ตารางที่ 17 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารคุณภาพในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ

(n=74)

ข้อที่	การบริหารคุณภาพในโรงเรียน ด้านให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ (X_{14})	(\bar{X})	(S.D)	ระดับ
1.	คณะกรรมการของโรงเรียนและผู้อำนวยการต้องมีแผนปฏิบัติการที่ชัดเจนในการทำพันธกิจอย่างมีคุณภาพ	4.39	0.63	มาก
2.	พันธกิจที่มีคุณภาพต้องผ่านความร่วมมือโดยสมาชิกทุกคนในองค์กรของโรงเรียน การเปลี่ยนแปลงคืองานของทุกคน	4.38	0.63	มาก
3.	พันธกิจของโรงเรียนเกิดจากความร่วมมือของบุคลากรทุกคนในโรงเรียน	4.40	0.63	มาก
4.	การปฏิบัติงานของบุคลากรสามารถบูรณาการเข้ากับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม	4.31	0.64	มาก
	รวม	4.37	0.57	มาก

จากตารางที่ 17 พบว่า การบริหารคุณภาพในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = 0.57) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ พันธกิจของโรงเรียนเกิดจากความร่วมมือของบุคลากรทุกคนในโรงเรียน ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.63) คณะกรรมการของโรงเรียนและผู้อำนวยการต้องมีแผนปฏิบัติการที่ชัดเจนในการทำพันธกิจอย่างมีคุณภาพ ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.63) พันธกิจที่มีคุณภาพต้องผ่านความร่วมมือโดยสมาชิกทุกคนในองค์กรของโรงเรียน การเปลี่ยนแปลงคืองานของทุกคน ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.63) การปฏิบัติงานของบุคลากรสามารถบูรณาการเข้ากับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.64) ตามลำดับ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

ผลการวิเคราะห์ระดับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีรายละเอียดตามตารางที่ 18-30 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 18 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม

(n=74)

ข้อที่	การทำงานเป็นทีมในโรงเรียน	(\bar{X})	(S.D)	ระดับ
1.	บทบาทที่สมดุล	4.34	0.54	มาก
2.	วัตถุประสงค์ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน	4.38	0.64	มาก
3.	การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา	4.23	0.61	มาก
4.	การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน	4.26	0.59	มาก
5.	ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์	4.31	0.58	มาก
6.	การปฏิบัติงานอย่างชัดเจน และการตัดสินใจที่ถูกต้องอย่างเหมาะสม	4.32	0.55	มาก
7.	ภาวะผู้นำที่เหมาะสม	4.35	0.56	มาก
8.	ทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	4.31	0.57	มาก
9.	การพัฒนาตนเอง	4.32	0.54	มาก
10.	ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม	4.26	0.58	มาก
11.	การสื่อสารที่ดี	4.28	0.55	มาก
	รวม(X_{tot})	4.22	0.50	มาก

จากตารางที่ 18 พบว่า การทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.22$, S.D. = 0.50) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ วัตถุประสงค์ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.64) ภาวะผู้นำที่เหมาะสม ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.56) บทบาทที่สมดุล ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.54) การพัฒนาตนเอง ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.54) การปฏิบัติงานอย่างชัดเจน และการตัดสินใจที่ถูกต้องอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.55) ทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.57) ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.58) การสื่อสารที่ดี ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.55) การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = 0.59)

= 0.60) ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม ($\bar{X} = 4.26$,S.D. = 0.58) การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา ($\bar{X} = 4.23$,S.D. = 0.61) ตามลำดับ

ตารางที่ 19 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านบทบาทสมดุลง

(n=74)

ข้อที่	การทำงานเป็นทีมในโรงเรียน ด้านบทบาทสมดุลง (Y_1)	(\bar{X})	(S.D)	ระดับ
1.	ครูทุกคนในทีมเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตน	4.35	0.61	มาก
2.	ครูมีการแบ่งงานกันโดยคำนึงถึงความแตกต่างของบุคลิกภาพและความสามารถของแต่ละบุคคล	4.32	0.61	มาก
3.	ผู้บริหารมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถและบุคลิกภาพของแต่ละคน	4.30	0.70	มาก
4.	ครูมีวิธีการปฏิบัติงานที่หลากหลายเหมาะสมกับสถานการณ์	4.40	0.58	มาก
	รวม	4.34	0.54	มาก

จากตารางที่ 19 พบว่า การทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านบทบาทสมดุลง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.34$,S.D. = 0.54)เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ครูมีวิธีการปฏิบัติงานที่หลากหลายเหมาะสมกับสถานการณ์ ($\bar{X} = 4.40$,S.D. = 0.58) ครูทุกคนในทีมเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตน ($\bar{X} = 4.35$,S.D. = 0.61) ครูมีการแบ่งงานกันโดยคำนึงถึงความแตกต่างของบุคลิกภาพและความสามารถของแต่ละบุคคล ($\bar{X} = 4.32$,S.D. = 0.61) ผู้บริหารมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถและบุคลิกภาพของแต่ละคน ($\bar{X} = 4.30$,S.D. = 0.70) ตามลำดับ

ตารางที่ 20 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร ด้านวัตถุประสงค์ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน

(n=74)

ข้อที่	การทำงานเป็นทีมในโรงเรียน ด้านวัตถุประสงค์ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน (Y ₂)	(\bar{X})	(S.D)	ระดับ
1.	ผู้บริหารกำหนดแนวทาง อำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ ในการปฏิบัติงานของครูอย่างชัดเจน	4.33	0.68	มาก
2.	ผู้บริหารมีการประชุม ปรึกษาหารือ เพื่อกำหนดตารางการปฏิบัติงาน และวิธีการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	4.40	0.67	มาก
3.	ผู้บริหารและครูมีการกำหนดวัตถุประสงค์การทำงานที่ชัดเจนร่วมกัน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของโรงเรียน	4.41	0.64	มาก
	รวม	4.38	0.64	มาก

จากตารางที่ 20 พบว่า การทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านวัตถุประสงค์ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.64) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารและครูมีการกำหนดวัตถุประสงค์การทำงานที่ชัดเจนร่วมกัน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.41$, S.D. = 0.64) ผู้บริหารมีการประชุมปรึกษาหารือ เพื่อกำหนดตารางการปฏิบัติงาน และวิธีการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.67) ผู้บริหารกำหนดแนวทาง อำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ ในการปฏิบัติงานของครูอย่างชัดเจน ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.68) ตามลำดับ

ตารางที่ 21 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร ด้านการเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา

(n=74)

ข้อที่	การทำงานเป็นทีมในโรงเรียน ด้านการเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา (Y ₃)	(\bar{X})	(S.D)	ระดับ
1.	สมาชิกถ่ายทอดความคิด ความรู้สึกต่อกันอย่างตรงไปตรงมา	4.20	0.68	มาก
2.	สมาชิกกล้าเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาในการทำงานร่วมกัน	4.21	0.68	มาก
3.	สมาชิกมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อหาแนวทางในการ แก้ปัญหาอย่างตรงไปตรงมา	4.25	0.66	มาก
4.	สมาชิกในทีมให้ความสำคัญและรับฟังความคิดเห็นของทุกคน	4.26	0.66	มาก
	รวม	4.23	0.61	มาก

จากตารางที่ 21 พบว่า การทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = 0.61) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ สมาชิกในทีมให้ความสำคัญและรับฟังความคิดเห็นของทุกคน ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = 0.66) สมาชิกมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อหาแนวทางในการแก้ปัญหาอย่างตรงไปตรงมา ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.66) สมาชิกกล้าเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาในการทำงานร่วมกัน ($\bar{X} = 4.21$, S.D. = 0.68) สมาชิกถ่ายทอดความคิด ความรู้สึกต่อกันอย่างตรงไปตรงมา ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = 0.68) ตามลำดับ

ตารางที่ 22 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร ด้านการสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน

(n=74)

ข้อที่	การทำงานเป็นทีมในโรงเรียน ด้านการสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน (Y ₄)	(\bar{X})	(S.D)	ระดับ
1.	สมาชิกในทีมช่วยเหลือกันทำงานด้วยความจริงใจ	4.30	0.63	มาก
2.	สมาชิกในทีมเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างงานของตนเองกับงาน ของผู้อื่น	4.28	0.64	มาก
3.	สมาชิกในทีมมีความรัก สามัคคี ผูกพันกันในการทำงานเป็นทีม	4.21	0.69	มาก
	รวม	4.26	0.59	มาก

จากตารางที่ 22 พบว่า การทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = 0.59) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ สมาชิกในทีมช่วยเหลือกันทำงานด้วยความจริงใจ ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.63) สมาชิกในทีมเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างงานของตนเองกับงานของผู้อื่น ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.64) สมาชิกในทีมมีความรัก สามัคคี ผูกพันกันในการทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 4.21$, S.D. = 0.69) ตามลำดับ

ตารางที่ 23 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร ด้านความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์

(n=74)

ข้อที่	การทำงานเป็นทีมในโรงเรียน ด้านความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ (Y ₅)	(\bar{X})	(S.D)	ระดับ
1.	สมาชิกในทีมพร้อมที่จะอุทิศตนที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จด้วยดี	4.30	0.65	มาก
2.	มีการประสานความคิดที่แตกต่าง ของแต่ละบุคคลเพื่อให้เกิด ประโยชน์สูงสุดในโรงเรียน	4.32	0.63	มาก
3.	เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างเต็ม ความสามารถ	4.38	0.61	มาก
4.	สมาชิกมีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในทีมอย่าง สร้างสรรค์	4.24	0.66	มาก
	รวม	4.31	0.58	มาก

จากตารางที่ 23 พบว่า การทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.31$,S.D. = 0.58)เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่ามัธยฐาน-เลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ ($\bar{X} = 4.38$,S.D. = 0.61) มีการประสานความคิดที่แตกต่าง ของแต่ละบุคคลเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในโรงเรียน ($\bar{X} = 4.32$,S.D. = 0.63) สมาชิกในทีมพร้อมที่จะอุทิศตนที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จด้วยดี ($\bar{X} = 4.30$,S.D. = 0.65) สมาชิกมีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในทีมอย่างสร้างสรรค์ ($\bar{X} = 4.24$,S.D. = 0.66) ตามลำดับ

ตารางที่ 24 ค่ามัธยฐานเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน และการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม

(n=74)

ข้อที่	การทำงานเป็นทีมในโรงเรียน ด้านการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน และการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม (Y ₆)	(\bar{X})	(S.D)	ระดับ
1.	สมาชิกมีการปฏิบัติงานตามบทบาทที่ได้รับมอบหมาย ตามที่กำหนดไว้	4.31	0.62	มาก
2.	สมาชิกมีการตัดสินใจที่มีการใช้เหตุผลอย่างยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์	4.32	0.60	มาก
3.	สมาชิกมีความเห็นสอดคล้องเป็นแนวทางเดียวกันกับการตัดสินใจนั้น	4.30	0.62	มาก
4.	สมาชิกเลือกวิธีการทำงานที่เหมาะสม	4.34	0.59	มาก
	รวม	4.32	0.55	มาก

จากตารางที่ 24 พบว่า การทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน และการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.32$,S.D. = 0.55) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ สมาชิกเลือกวิธีการทำงานที่เหมาะสม ($\bar{X} = 4.34$,S.D. = 0.59) สมาชิกมีการตัดสินใจที่มีการใช้เหตุผลอย่างยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ ($\bar{X} = 4.32$,S.D. = 0.60) สมาชิกมีการปฏิบัติงานตามบทบาทที่ได้รับมอบหมาย ตามที่กำหนดไว้ ($\bar{X} = 4.31$,S.D. = 0.62) สมาชิกมีความเห็นสอดคล้องเป็นแนวทางเดียวกันกับการตัดสินใจนั้น ($\bar{X} = 4.30$,S.D. = 0.62) ตามลำดับ

ตารางที่ 25 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านภาวะผู้นำเหมาะสม

(n=74)

ข้อที่	การทำงานเป็นทีมในโรงเรียน ด้านด้านภาวะผู้นำเหมาะสม (Y ₇)	(\bar{X})	(S.D)	ระดับ
1.	สมาชิกทุกคนมีโอกาสผลัดเปลี่ยนกันเป็นผู้นำผู้ตาม ตามสถานการณ์ที่เหมาะสม	4.32	0.62	มาก
2.	สมาชิกทุกคนยอมรับความสามารถของกันและกัน	4.34	0.60	มาก
3.	สมาชิกในทีมเปิดโอกาสให้ทุกคนปฏิบัติงานตามความสามารถ	4.38	0.60	มาก
	รวม	4.35	0.56	มาก

จากตารางที่ 25 พบว่า การทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านด้านภาวะผู้นำเหมาะสมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.56) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ สมาชิกในทีมเปิดโอกาสให้ทุกคนปฏิบัติงานตามความสามารถ ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.60) สมาชิกทุกคนยอมรับความสามารถของกันและกัน ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.60) สมาชิกทุกคนมีโอกาสผลัดเปลี่ยนกันเป็นผู้นำผู้ตาม ตามสถานการณ์ที่เหมาะสม ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.62) ตามลำดับ

ตารางที่ 26 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านทบทวนการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ

(n=74)

ข้อที่	การทำงานเป็นทีมในโรงเรียน ด้านทบทวนการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ (Y ₈)	(\bar{X})	(S.D)	ระดับ
1.	สมาชิกในทีมมีการประเมินผลงาน และวิธีการทำงานที่เหมาะสม	4.32	0.62	มาก
2.	เปิดโอกาสให้สมาชิกแนะนำกัน เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ	4.30	0.61	มาก
3.	สมาชิกในทีมติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน เพื่อจะได้แก้ไขให้ทันเวลาระหว่างการทำงาน	4.30	0.60	มาก
	รวม	4.31	0.57	มาก

จากตารางที่ 26 พบว่า การทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านทบทวน การปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.57) เมื่อพิจารณาเป็น รายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ สมาชิกในทีม มีการประเมินผลงาน และวิธีการทำงานที่เหมาะสม ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.62) สมาชิกในทีมติดตาม ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน เพื่อจะได้แก้ไขให้ทันเวลาระหว่างการทำงาน ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.60) เปิดโอกาสให้สมาชิกแนะนำกัน เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.61) ตามลำดับ

ตารางที่ 27 ค่ามัธยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร ด้านการพัฒนาตนเอง

(n=74)

ข้อที่	การทำงานเป็นทีมในโรงเรียน ด้านการพัฒนาตนเอง (Y ₉)	(\bar{X})	(S.D)	ระดับ
1.	ผู้บริหารมีการนิเทศครูให้รับรู้ องค์ความรู้และแนวคิดใหม่ๆ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการทำงาน	4.33	0.65	มาก
2.	ครูมีความปรารถนาที่จะปรับปรุง และพัฒนาตนเองให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา	4.34	0.59	มาก
3.	ครูมีการจัดการความรู้ และพัฒนาทักษะที่จำเป็น อย่างต่อเนื่อง	4.32	0.57	มาก
4.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้ศึกษาดูงาน หน่วยงานอื่น หรือเชิญวิทยากร จากภายนอกมาให้ความรู้เพื่อนำความรู้มาปรับปรุงงาน	4.29	0.64	มาก
	รวม	4.32	0.54	มาก

จากตารางที่ 27 พบว่า การทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการพัฒนาตนเองโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.54) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ครูมีความปรารถนาที่จะปรับปรุง และพัฒนาตนเองให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.59) ผู้บริหารมีการนิเทศครูให้รับรู้ องค์ความรู้และแนวคิดใหม่ๆ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการทำงาน ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.65) ครูมีการจัดการความรู้ และพัฒนาทักษะที่จำเป็น อย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.57) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้ศึกษาดูงาน หน่วยงานอื่น หรือเชิญวิทยากร จากภายนอกมาให้ความรู้เพื่อนำความรู้มาปรับปรุงงาน ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.64) ตามลำดับ

ตารางที่ 28 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร ด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม

(n=74)

ข้อที่	การทำงานเป็นทีมในโรงเรียน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม (Y ₁₀)	(\bar{X})	(S.D.)	ระดับ
1.	สมาชิกในทีมส่งเสริมให้มีกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ภายในทีม	4.23	0.64	มาก
2.	สมาชิกในทีมมีการประสานงาน หรือกิจกรรมต่างๆ เพื่อสนับสนุนการทำงาน	4.27	0.61	มาก
3.	สมาชิกในทีมมีการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม	4.26	0.63	มาก
4.	สมาชิกในทีมมีการช่วยเหลือกันระหว่างกลุ่ม	4.29	0.63	มาก
	รวม	4.26	0.58	มาก

จากตารางที่ 28 พบว่า การทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = 0.58) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ สมาชิกในทีมมีการช่วยเหลือกันระหว่างกลุ่ม ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.63) สมาชิกในทีมมีการประสานงาน หรือกิจกรรมต่างๆ เพื่อสนับสนุนการทำงาน ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = 0.61) สมาชิกในทีมมีการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = 0.63) สมาชิกในทีมส่งเสริมให้มีกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ภายในทีม ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = 0.64) ตามลำดับ

ตารางที่ 29 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร ด้านการสื่อสารที่ดี

(n=74)

ข้อที่	การทำงานเป็นทีมในโรงเรียน ด้านการสื่อสารที่ดี (Y_{11})	(\bar{X})	(S.D.)	ระดับ
1.	สมาชิกในทีมมีวิธีการสื่อสารอย่างหลากหลายกับบุคลากรในหน่วยงาน	4.27	0.60	มาก
2.	สมาชิกในทีมมีวิธีการสื่อสารอย่างหลากหลายกับบุคลากรภายนอกหน่วยงาน	4.24	0.63	มาก
3.	สมาชิกในทีมมีการสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีในการทำงาน	4.31	0.58	มาก
4.	สมาชิกในทีมมีการสื่อสารที่ดี ทำให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์	4.32	0.57	มาก
	รวม	4.28	0.55	มาก

จากตารางที่ 29 พบว่า การทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการสื่อสารที่ดี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.55) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ สมาชิกในทีมมีการสื่อสารที่ดี ทำให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.57) สมาชิกในทีมมีการสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีในการทำงาน ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.58) วิธีการสื่อสารอย่างหลากหลายกับบุคลากรในหน่วยงาน ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = 0.60) สมาชิกในทีมมีวิธีการสื่อสารอย่างหลากหลายกับบุคลากรภายนอกหน่วยงาน ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = 0.63) ตามลำดับ

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของการบริหารคุณภาพกับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของการบริหารคุณภาพกับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product correlation coefficient) ดังรายละเอียดในตารางที่ 30

ตารางที่ 30 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการบริหารคุณภาพกับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมและรายด้าน

ตัวแปร	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y _{tot}
X1	.500**	.603**	.512**	.480**	.518**	.532**	.531**	.526**	.602**	.549**	.548**	.607**
X2	.520**	.624**	.588**	.538**	.576**	.574**	.600**	.553**	.611**	.597**	.592**	.688**
X3	.497**	.652**	.485**	.444**	.525**	.493**	.501**	.513**	.579**	.479**	.526**	.587**
X4	.483**	.552**	.482**	.485**	.514**	.553**	.519**	.566**	.538**	.535**	.508**	.599**
X5	.570**	.644**	.583**	.551**	.600**	.581**	.574**	.600**	.627**	.574**	.559**	.671**
X6	.513**	.598**	.487**	.513**	.550**	.585**	.528**	.557**	.576**	.517**	.496**	.612**
X7	.566**	.699**	.514**	.477**	.569**	.572**	.553**	.543**	.604**	.523**	.513**	.623**
X8	.624**	.693**	.557**	.582**	.597**	.609**	.573**	.617**	.610**	.545**	.564**	.679**
X9	.589**	.643**	.596**	.579**	.585**	.543**	.532**	.603**	.656**	.595**	.569**	.866**
X10	.493**	.612**	.531**	.470**	.509**	.489**	.473**	.481**	.605**	.487**	.517**	.590**
X11	.496**	.600**	.528**	.475**	.523**	.519**	.505**	.517**	.538**	.484**	.506**	.603**
X12	.656**	.745**	.602**	.557**	.651**	.622**	.585**	.604**	.673**	.569**	.596**	.698**
X13	.616**	.706**	.553**	.604**	.622**	.652**	.614**	.645**	.650**	.604**	.605**	.698**
X14	.641**	.706**	.569**	.553**	.641**	.613**	.585**	.622**	.669**	.614**	.633**	.686**
X _{tot}	.678**	.793**	.661**	.638**	.697**	.695**	.671**	.695**	.745**	.670**	.675**	.784**

** หมายความว่าสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 30 พบว่า การบริหารคุณภาพ (X_{tot}) กับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร (Y_{tot}) โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r_{xy} = 0.784$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าการบริหารคุณภาพในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร (x_{tot}) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการทำงานเป็นทีมด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกันในระดับมากที่สุด ($r_{xy} = 0.793$) รองลงมาคือด้านการพัฒนาตน ($r_{xy} = 0.745$) ด้านความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ ($r_{xy} = 0.697$) ด้านการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน และการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม ($r_{xy} = 0.695$) ด้านการพัฒนาตนเอง ($r_{xy} = 0.695$) ด้านบทบาทสมดุลง ($r_{xy} = 0.678$) ด้านการสื่อสารที่ดี ($r_{xy} = 0.675$) ด้านภาวะผู้นำที่สมดุลง ($r_{xy} = 0.697$) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม ($r_{xy} = 0.670^{**}$) ด้านการเปิดเผยต่อกันเพื่อแก้ปัญหา ($r_{xy} = 0.661$) และมีความสัมพันธ์ต่ำสุดกับด้านการสนับสนุนและไว้วางใจต่อกัน ($r_{xy} = 0.638$) โดยภาพรวมของการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร (y_{tot}) มีความสัมพันธ์กับการบริหารคุณภาพในโรงเรียนสูงสุดด้านขจัดอุปสรรค ($r_{xy} = 0.866$) รองลงมาคือด้านสร้างความสุขในการทำงาน ($r_{xy} = 0.698$) ด้านจัดให้มีแผนการศึกษา และมีการฝึกอบรมให้กับครู/บุคลากรทุกคน ($r_{xy} = 0.698$) ด้านยอมรับปรัชญาใหม่ ($r_{xy} = 0.688$) ด้านให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ ($r_{xy} = 0.686$) ด้านขจัดความกลัว ($r_{xy} = 0.679$) ด้านการปรับปรุงต้องทำทุกขั้นตอนในการทำงาน ($r_{xy} = 0.698$) ด้านอบรมผู้นำ ($r_{xy} = 0.623$) ด้านจัดให้มีการฝึกอบรม ($r_{xy} = 0.612$) ด้านใช้ความคิดสร้างสรรค์อยู่เสมอ ($r_{xy} = 0.607$) ด้านเลิกโควต้า ($r_{xy} = 0.603$) ด้านเลิกยึดมั่นการดำเนินธุรกิจโดยใช้ราคาเป็นหลัก ($r_{xy} = 0.599$) ด้านกำจัดคำขวัญและเป้าหมาย ($r_{xy} = 0.590$) และมีความสัมพันธ์ต่ำสุดกับด้านเลิกใช้วิธีการตรวจสอบคุณภาพแบบเก่า ($r_{xy} = 0.587$) การบริหารคุณภาพในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครกับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีความสัมพันธ์กันในทางบวกหรือมีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่คล้อยตามกัน

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องการบริหารคุณภาพกับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ระดับ การบริหารคุณภาพในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร 2) เพื่อทราบระดับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร 3) เพื่อทราบความสัมพันธ์ของการบริหารคุณภาพกับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ใช้โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 76 โรงเรียน เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา/รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้าสายชั้น/หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอน โรงเรียนละ 4 คน รวมทั้งสิ้น 304 คน ได้รับการตอบกลับคืนมา 74 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 97.37 เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพในโรงเรียนตามแนวคิดของเดมมิง (Demming) และการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ตามแนวคิดของวูดค็อก (: Woodcock) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่ามัธยฐานเลขคณิต (arithmetic mean : \bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product-moment correlation coefficient : r_{xy}) วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่องการบริหารคุณภาพกับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครสามารถสรุปผลการวิจัยเพื่อการนำไปสู่การอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. การบริหารคุณภาพในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 14 ด้าน โดยเรียงค่าค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ใช้ความคิดสร้างสรรค์ปรับปรุงอยู่เสมอ จัดให้มีการฝึกอบรม ยอมรับปรัชญาใหม่ ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ อบรมผู้นำ เลิกโควตา ขจัดความกลัว การปรับปรุงต้องทำทุกขั้นตอนของการทำงาน การสร้างความสุขในการทำงาน ขจัดอุปสรรค จัดให้มีแผนการศึกษา และมีการฝึกอบรมให้กับครู/บุคลากรทุกคน เลิกใช้วิธีการตรวจสอบคุณภาพแบบเก่า เลิกยึดมั่นการดำเนินธุรกิจโดยยึดราคาเป็นหลัก ตามลำดับ

2. การทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครโดยภาพรวม อยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 11 ด้าน โดยเรียงค่าค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ดังนี้ วัตถุประสงค์ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน ภาวะผู้นำที่เหมาะสม บทบาทที่

สมดุล การปฏิบัติงานอย่างชัดเจน และการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสมการพัฒนาตนเอง ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ ทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ การสื่อสารที่ดี การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้า เพื่อแก้ปัญหา ตามลำดับ

3. การบริหารคุณภาพในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กับการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีความสัมพันธ์กันในทางบวกหรือมีความสัมพันธ์กันในลักษณะคล้อยตามกันทุกคู่ การบริหารคุณภาพในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีมของครู ดังนี้ วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกันในระดับมากที่สุด การพัฒนาตน ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ การปฏิบัติงานอย่างชัดเจน และการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม การพัฒนาตนเอง บทบาทสมดุล การสื่อสารที่ดี ภาวะผู้นำที่สมดุล ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม การเปิดเผยต่อกัน เพื่อแก้ปัญหา การสนับสนุนและไว้วางใจต่อกัน และการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์กับการบริหารคุณภาพในโรงเรียน ดังนี้ ขจัดอุปสรรค การสร้างความสุขในการทำงาน จัดให้มีแผนการศึกษา และมีการฝึกอบรมให้กับครู/บุคลากรทุกคน ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ ขจัดความกลัว การปรับปรุงต้องทำทุกขั้นตอนของการทำงาน อบรมผู้นำ จัดให้มีการอบรม ใช้ความคิดสร้างสรรค์ปรับปรุงอยู่เสมอ เลิกโควตา เลิกยึดมั่นการดำเนินธุรกิจโดยยึดราคาเป็นหลัก กำจัดคำขวัญ และเป้าหมาย เลิกใช้วิธีการตรวจสอบคุณภาพแบบเก่า ตามลำดับ

การอภิปรายผล

1. ผลการวิจัย พบว่า การบริหารคุณภาพในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร (X_{tot}) โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน ทั้งนี้เพราะผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานครเนื่องจากเนื่องจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ปัจจุบันมีการแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2553 ให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคล บริหารงานได้อย่างอิสระ มีความคล่องตัว ต้องพึ่งพาตนเองและมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพเป็นที่ยอมรับของนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องพัฒนาความสามารถและทักษะการบริหารทุกด้านให้เหมาะสมกับการปฏิรูปการศึกษา มุ่งส่งเสริมศักยภาพและยกระดับการบริหารงานให้บรรลุผลตามเป้าหมาย ที่สำคัญหน่วยงานต้นสังกัดสถานศึกษามีการจัดประชุม การศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ จัดอบรมครูและผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง ครูจึงได้รับการฝึกฝนพัฒนาตนเอง เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ เรียนรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการใหม่ๆอยู่ตลอด ประกอบกับผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานสูง เพื่อ

เสริมสร้างทักษะในการปฏิบัติงานให้เต็มศักยภาพ เพราะการบริหารงานในด้านต่างๆจะประสบผลสำเร็จหรือบรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์นั้นต้องอาศัยทักษะในโรงเรียนเป็นเครื่องมือในการสนับสนุนสอดคล้องกับผลวิจัยของ ณรงค์ แยมประดิษฐ์ ทำการศึกษาเกี่ยวกับทักษะการบริหาร พบว่าความเห็นในโรงเรียนที่มีต่อทักษะการบริหารงานในโรงเรียนอยู่ในระดับมาก อัญชลี ประกายเกียรติ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนอัสสัมชัญ โดยประยุกต์ใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศของ บัลดริจ ซึ่งพบว่าด้านการนำองค์กรมีค่ามัธยเลขคณิตมากที่สุด รองลงมา คือการวางแผนเชิงกลยุทธ์ โดยมีทัศนะว่าการที่นำองค์กรมีค่ามัธยเลขคณิตมากที่สุดเป็นเพราะว่าผู้บริหารกำหนดและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ และค่านิยมของโรงเรียนได้อย่างชัดเจน มีการกระจายอำนาจให้บุคลากรในระดับต่างๆ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน กำกับให้มีการกำหนดระบบหรือวิธีการต่างๆ สร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้และสร้างนวัตกรรม และใช้วิธีการสื่อสารเพื่อสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ พริบตอกและคัทเชลล์ (Prybutok and Cutshall) ได้ทำการศึกษาเรื่องรางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศสหรัฐอเมริกาโดยมีการนำองค์กรเป็นหลักเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการนำองค์กร การวิเคราะห์และการจัดการข้อมูล การวางแผนทรัพยากรบุคคล การจัดกระบวนการและการมุ่งเน้นลูกค้า โดยมีรางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศสหรัฐอเมริกา และยังมีในส่วนของ ปณิสรา สิงหนงษ์ ที่ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารตามแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ส่งผลต่อการเป็นโรงเรียนมาตรฐานสากล ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี ซึ่งผลการวิจัยพบว่าด้านที่มีค่ามัธยเลขคณิตมากที่สุดคือด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งอยู่ในกลุ่มของการนำองค์กรเช่นกัน โดยให้ทัศนะว่าผู้เรียนเป็นหัวใจและเป้าหมายของการจัดการศึกษา โรงเรียนจึงมีการบริหารจัดการโดยคำนึงถึงผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นสำคัญ ทั้งสร้างความมั่นใจในหลักสูตรการจัดการเรียนการสอน และการบริการทางการศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการผู้เรียนและผู้ปกครอง สอดคล้องกับกระทรวงศึกษาธิการได้กล่าวว่าการประกันคุณภาพการศึกษาเป็นกลไกในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ซึ่งถือเป็นหน้าที่ของคนทุกฝ่ายทั้งในและนอกสถานศึกษาโดยการดำเนินการต้องยึดหลักการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมของครูผู้สอน บิตามารดา ผู้ปกครอง ชุมชน เขตพื้นที่การศึกษาหรือหน่วยงานที่กำกับดูแล ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย วางแผน ติดตามประเมินผลการพัฒนาปรับปรุง ช่วยกันคิด ช่วยกันทำ ช่วยกันผลักดันให้สถานศึกษามีคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ซึ่งสมหวัง พิธิยานุวัฒน์ ได้กล่าวถึงคุณภาพการศึกษาไว้ว่าหมายถึง การพัฒนาคุณภาพให้เกิดแก่ผู้เรียน ให้เป็นคนดี คนเก่ง มีความสุข สนุกกับการเรียนรู้ตลอดชีวิต สอดคล้องกับผลการศึกษาของนิภา อินทวงค์ พบว่า โดยภาพรวมครูผู้สอนมีส่วนร่วมในการจัดการวางแผนองค์กร การนำองค์กรและการควบคุม ซึ่งครูปฏิบัติการสอนมีความเห็น

ว่าด้านการวางแผนควรมีการประชุมชี้แจงให้ความรู้ความเข้าใจแก่ผู้ปฏิบัติการสอนเกี่ยวกับการทำแผนประจำปีโดยให้ทุกคนมีส่วนร่วม ด้านการจัดองค์การ

2. ผลการวิจัยพบว่า การทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เนื่องจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ปัจจุบันมีการแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2553 มาตรา 39 กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารไปยังโรงเรียนให้โรงเรียนมีอิสระในการบริหารจัดการโดยให้โรงเรียนเป็นฐาน ดังนั้นเพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางปฏิบัติ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องประสานความร่วมมือ ร่วมใจ ร่วมทำงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งในการปฏิบัติงานจะต้องมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน ทำให้ผู้รับผิดชอบแต่ละด้านมีโอกาสทำงานร่วมกันให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และมีความสัมพันธ์ที่ดี ส่งผลให้มีสภาพการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนมากขึ้น โรงเรียนมีการกระจายอำนาจการบริหารมากกว่าเดิม บุคคลและหน่วยงานภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามากขึ้น มีการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน มีการวางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนา มีการพัฒนาโรงเรียนอย่างต่อเนื่องโดยมีผู้บริหารและครูมีส่วนร่วมกันคิด ร่วมกันทำและร่วมกันแก้ปัญหา เน้นการกระจายอำนาจ การสร้างความตระหนักให้ครูได้รู้เกี่ยวกับการปฏิรูปการเรียนรู้ ทำให้ครูได้เรียนรู้ในการพัฒนาตนเอง ครูมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มากขึ้นขึ้นกว่าเดิม ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามากขึ้น ทั้งนี้การให้เกียรติในความรู้ความสามารถเคารพบทบาทหน้าที่ของแต่ละบุคคล ซึ่งการทำงานเป็นทีมจะต้องอาศัยพลังจากการทำงานร่วมกันของสมาชิกในทีม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของทรวงุฒิ ทาระสา พบว่า สภาพการทำงานเป็นทีมโดยภาพรวมและรายด้านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่ามัธยิมเลขคณิตมากที่สุดคือการมีเป้าหมายร่วมกัน รองลงมาคือการมีส่วนร่วมและการสื่อสารอย่างเปิด ส่วนด้านที่มีค่ามัธยิมเลขคณิตน้อยที่สุดคือการมีปฏิสัมพันธ์ ทั้งนี้อาจเพราะผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทสำคัญในการบริหารโรงเรียนซึ่งจะเป็นผู้นำในการกำหนดนโยบายต่างๆของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของวิวรรธน์ ไตเหมือน ได้ศึกษาการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ผลการวิจัยพบว่าการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม อยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวมและรายด้าน สอดคล้องกับวิจัยของ นริศร กรุงกาญจนา พบว่า การทำงานเป็นทีมของครูโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก 7 ด้าน โดยมีค่ามัธยิมเลขคณิตเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ การสนับสนุนและการไว้วางใจ ความร่วมมือในการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ การพัฒนาตนเอง การเปิดเผยและการเผชิญหน้าเพื่อการแก้ปัญหา การปฏิบัติงานและการตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร

3. ผลการวิจัยพบว่าการบริหารคุณภาพกับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์กันในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นความสัมพันธ์แบบสัมพันธ์กันในทางบวกหรือมีความสัมพันธ์กันในลักษณะคล้อยตามเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การบริหารคุณภาพ พบว่า มีความสัมพันธ์ทุกด้านกับการทำงานเป็นทีมอาจเกิดจากการบริหารงานของผู้บริหารมีวัตถุประสงค์ และวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนมีการทบทวนวิสัยทัศน์อยู่เสมอทุกๆ 3 – 5 ปี มีความมุ่งมั่นในเรื่องการสร้างคุณภาพของโรงเรียน มีการวางแผนบริหารงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว ของโรงเรียน มีเป้าหมายในการบริหารงานอย่างต่อเนื่องและจริงจัง เพื่อมุ่งเน้นความต้องการของผู้เรียนเป็นสำคัญและพัฒนาคุณภาพการศึกษาของนักเรียนทุกคน ซึ่งสอดคล้องกับวิจัยของอัญชลี ปรายเกียรติ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนอัสสัมชัญ โดยประยุกต์ใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศของ บลัดริจ ซึ่งพบว่า ด้านการนำองค์กรมีค่ามัธยฐานคะแนนมากที่สุด รองลงมาคือการวางแผนเชิงกลยุทธ์ โดยมีทัศนะว่าการที่นำองค์กรมีค่ามัธยฐานคะแนนมากที่สุดเป็นเพราะว่าผู้บริหารกำหนดและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์และค่านิยมของโรงเรียนได้อย่างชัดเจน มีการกระจายอำนาจให้บุคลากรในระดับต่างๆ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน กำกับให้มีการกำหนดระบบหรือวิธีการต่างๆ สร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้และสร้างนวัตกรรม และใช้วิธีการสื่อสารเพื่อสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ มีวัตถุประสงค์ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกันมากที่สุดแสดงว่าผู้บริหารกำหนดแนวทาง อำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ ในการปฏิบัติงานของครูอย่างชัดเจน ผู้บริหารมีการประชุม ปรึกษาหารือ เพื่อกำหนดตารางการปฏิบัติงาน และวิธีการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน มีการกำหนดวัตถุประสงค์การทำงานที่ชัดเจนร่วมกัน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของโรงเรียน ทำให้มีคุณภาพในการบริหารเพิ่มมากขึ้นซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของทรงวุฒิ ทาระสา พบว่า ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มีความเห็นเกี่ยวกับสภาพการทำงานเป็นทีม โดยภาพรวมและรายด้านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การมีเป้าหมายเดียวกัน รองลงมาคือการมีส่วนร่วมและการสื่อสารอย่างเปิดเผย ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือการมีปฏิสัมพันธ์ ร่วมกันคิดทบทวน วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและลำดับความสำคัญของโรงเรียน โดยผ่านการเห็นชอบจากทุกคน รวมทั้งมีการวางแผนกลยุทธ์การเรียนการสอนแบบใหม่ที่มีความสำเร็จของนักเรียนทุกคนเป็นเป้าหมาย และการจัดการศึกษาต้องเน้นความแตกต่างระหว่างบุคคลของนักเรียนเพื่อประโยชน์มากที่สุดของผู้เรียน รวมทั้งผู้บริหารมีการทบทวนการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรระบบการศึกษาของโรงเรียนอยู่เสมอ ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสว่าง คำภีระ การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมกรรมการบริหารงานในโรงเรียน โรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดลำพูน สังกัดสำนักงานประถมศึกษา อำเภอทุ่งหัวช้าง สำนักงานประถมศึกษาจังหวัดลำพูน เพื่อเข้าสู่การบริหารโดยใช้โรงเรียนรากฐาน พบว่าการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมกรรมการบริหารงานใน

โรงเรียนด้านการวางแผน มีการปรับเปลี่ยนในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง คือเปิดโอกาสให้ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตัวแทนชุมชน ครูและนักเรียนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ วิธีการในการตรวจสอบ ประเมินโครงการกิจการนักเรียน การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมกรรมการบริหารงานใน โรงเรียน ด้านการบริหารแผนพบว่า การปรับเปลี่ยนในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย คือผู้บริหารโรงเรียน กับผู้ร่วมงานร่วมกันแก้ไขปัญหาและข้อขัดข้องต่างๆ การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมกรรมการบริหารด้าน หลักสูตรการสอน พบว่า มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในระดับปานกลาง การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครูให้สอดคล้องกับความต้องการ มีแผนปฏิบัติการที่ชัดเจนในการทำพันธกิจอย่างมีคุณภาพ โดยผ่านความร่วมมือจากสมาชิกทุกคนในองค์กรของโรงเรียน เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นคืองาน ของทุกคนที่ต้องช่วยกันสามารถบูรณาการเข้ากับการเปลี่ยนแปลงทางสังคมได้ซึ่งสอดคล้องกับ งานวิจัยของนิภา อินทวงค์ พบว่า โดยภาพรวมครูผู้สอนมีส่วนร่วมในการจัดการวางแผนองค์กร การ นำองค์กรและการควบคุม ซึ่งครูปฏิบัติการสอนมีความเห็นว่าด้านการวางแผนควรมีการประชุมชี้แจง ให้ความรู้ความเข้าใจแก่ผู้ปฏิบัติการสอนเกี่ยวกับการทำแผนประจำปีโดยให้ทุกคนมีส่วนร่วม ด้านการ จัดองค์การ เลิกการตรวจสอบที่มุ่งเน้นการจับผิดการทำงานของครูแต่ใช้วิธีการตรวจสอบ เพื่อหา แนวทางปรับปรุงให้ดีขึ้น การตรวจสอบจะต้องดำเนินงานในทุกขั้นตอน เพราะคุณภาพของงานจะได้ ได้ต้องมีการควบคุมในทุกขั้นตอนของการทำงานครูและผู้บริหารช่วยกันคิด ช่วยกันทำและ อยู่เป็น ขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับครูเพื่อให้เกิดความภูมิใจในงานนั้นๆ มีการถ่ายทอดความคิด ความรู้สึกต่อกันอย่างตรงไปตรงมา รวมทั้งสมาชิกกล้าเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาในการทำงานร่วมกัน และช่วยเหลือซึ่งกันและกันมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อหาแนวทางในการแก้ปัญหาอย่าง ตรงไปตรงมา สมาชิกในทีมให้ความสำคัญและรับฟังความคิดเห็นของทุกคนเพื่อหาข้อสรุปในการ แก้ปัญหานั้นๆ การประเมินผลงาน และวิธีการทำงานที่เหมาะสมและมีการเปิดโอกาสให้สมาชิก แนะนำกัน เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆที่เกิดขึ้นในทีม และติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน เพื่อ จะได้แก้ไขให้ทันเวลาระหว่างการทำงาน ทำให้ระบบการบริหารงานมีคุณภาพมากยิ่งขึ้นซึ่งสอดคล้อง กับงานวิจัยของสุนทร จตุรพิชพร พบว่า ปัจจุบันส่วนใหญ่มีการบริหารงานผ่านหัวหน้าแผนตามสาย งานเมื่อมีการประชุมบุคลากรก็มีการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงเหตุผลในการทำงานและใช้มติ ประชุมของเสียงส่วนใหญ่ เนื่องจากผู้บริหารใช้การบริหารแบบประชาธิปไตย โดยให้เกียรติผู้ร่วมงาน ยอมรับฟังและเปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงานแสดงความคิดเห็นและร่วมแก้ปัญหาและอันดับสุดท้ายคือ การตรวจสอบทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารและครูมี ภาระงานมาก ในการสรุป การวิเคราะห์ข้อมูลและการประเมินผลงานการทำงานต้องใช้เวลามาก ประกอบกับบุคลากรไม่เพียงพอจึงอาจทำให้มีการทำงานแต่ไม่มีการประเมิน ตรวจสอบอย่างต่อเนื่อง ปรับปรุงพัฒนาการศึกษา ในเรื่องกระบวนการสอนและการเรียนรู้ กลยุทธ์ที่ดีที่สุดต้องผ่าน กระบวนการ การประเมินและขัดเกลา สอดคล้องกับทฤษฎีรูปแบบการเรียนรู้ และทฤษฎีพหุปัญญา

ต้องออกแบบระบบใหม่เพื่อให้เหมาะสมกับระดับการศึกษาของนักเรียน รวมทั้งระบบการศึกษาที่ออกแบบใหม่จะต้องตอบสนองต่อนักนักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเรียนรู้ ช่วยกันคิดค้นหาวิธีที่จะทำให้ให้นักเรียนทุกคนประสบความสำเร็จในการเรียน มีการฝึกอบรมของครู/บุคลากรทางการศึกษา ในกระบวนการเรียนการสอนใหม่ ๆ ด้วยวิธีการใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ตามความเหมาะสมแต่ละหลักสูตร และความถนัดและสนใจของครูทุกคน รวมทั้งตัวในโรงเรียนเองก็มีการฝึกอบรมและเข้าร่วมอบรมในกิจกรรมต่างๆ ให้ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการกลุ่ม การทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วมและการตัดสินใจ มีการฝึกอบรมด้วยวิธีการใหม่ๆ จากวิทยากรของโรงเรียนและภายนอก และจัดให้มีการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนให้มีส่วนร่วมรับรู้ ในการพัฒนาและปรับปรุงงานด้านต่างๆ ของโรงเรียนและกระบวนการจัดการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถและทักษะในการบริหารงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของของปิยะ ทรัพย์สมบูรณ์ เป้าหมายของผลการปฏิบัติงานและการฝึกอบรมผู้บริหารโรงเรียนจะให้ความเชื่อมั่นและไว้วางใจครู ยอมรับความสามารถของครู เปิดโอกาสให้ครูเข้าร่วมในการปฏิบัติงานสำคัญ ไม่ว่าจะเป็นการจัดทำแผนปฏิบัติการ แผนกลยุทธ์ รวมทั้งมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานต่างๆ มีการกำหนดเป้าหมายของผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ นำระบบข้อมูลสารสนเทศที่เหมาะสมมาใช้บริหารงาน โดยคำนึงถึงผลงานและเป้าหมายของโรงเรียนที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ยังเปิดโอกาสให้ครูเข้าร่วมการอบรมในการพัฒนาตนเองสามารถช่วยให้ครูปรับปรุงและพัฒนางานในสาขาวิชาที่ตนเองปฏิบัติการสอนทำให้ครูมีความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลัง สนับสนุนผู้ร่วมงาน ในทุกวิถีทางเพื่อให้ทำงานอย่างมีความสุข และภูมิใจในผลงานที่ทำ แนะนำช่วยเหลือการทำงานของบุคลากร สร้างขวัญ กำลังใจ แรงจูงใจ และความร่วมมือร่วมใจในการทำงานกับทุกคนในองค์กรรวมทั้งประเมินตนเอง ผู้นำมีจิตสำนึกต่อความรับผิดชอบรับผิดชอบ เมื่อเกิดความผิดพลาด ปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดี สร้างความเชื่อมั่น และศรัทธาให้เกิดขึ้น ผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาสูง และรับการพัฒนาด้านเทคนิคการบริหารด้วยการอบรม สัมมนา ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และมีความมั่นใจที่จะตัดสินใจในเรื่องราวต่างๆ ได้ดีซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของประกอบ คุณารักษ์ และคณะที่ได้เสนอผลการวิจัยว่า การให้การพัฒนาและการฝึกอบรมทางการบริหารให้กับผู้บริหาร จะทำให้การตัดสินใจในโรงเรียนลดความเสี่ยงต่อความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในขณะที่การตัดสินใจในโรงเรียนในปัจจุบันต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ ปฏิบัติงานอย่างมีระบบ มีขั้นตอนและต้องเป็นผู้รอบรู้เกี่ยวกับปัญหานั้นเป็นอย่างดี สร้างความสำเร็จขององค์การขจัดความหวาดกลัว หวาดระแวง ความไม่ไว้วางใจระหว่างบุคลากร ด้วยการสร้างสัมพันธภาพที่ดีให้ขึ้นแก่คณะครูและผู้ร่วมงานทุกคนโดยเท่าเทียมกัน ครูบุคลากรทุกคนให้เกียรติและรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ทุกคนกล้าพูดถึงปัญหา ยอมรับปัญหาและแสวงหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกันเพื่อพัฒนาองค์การให้ยั่งยืนมีประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพ มีการประสานความคิดที่แตกต่าง ของแต่ละบุคคลเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในโรงเรียน

เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ มีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในทีมอย่างสร้างสรรค์ ทำให้การบริหารงานมีคุณภาพมากยิ่งขึ้นและบริหารง่ายไม่มีปัญหาเกิดขึ้นในองค์กรซึ่ง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนพภัสสร โกสินทร์จิตต์ พบว่าในการทำงานเป็นทีมสนับสนุนและช่วยเหลือซึ่งกันและกันอย่างเต็มความสามารถ ร่วมกันแก้ปัญหาและพัฒนาการปฏิบัติงานด้วยความจริงใจ เสริมสร้างความไว้วางใจกันในกลุ่มสมาชิก ผู้บริหารมีการสนับสนุนให้ครูมีงานเป็นทีมด้วยความร่วมมือและความขัดแย้งในการระดมความคิดและเป็นแนวทางในการดำเนินงานอย่างสร้างสรรค์ โดยให้โอกาสทุกคนเท่าเทียมกัน สร้างระบบการประสานงานที่ดีในหน่วยงาน เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายผู้บริหารจัดทำและพัฒนาหลักสูตร และการถ่ายโยงการเรียนรู้ จากความร่วมมือในองค์กรทางการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มคุณภาพโดยรวม รวมทั้งจัดโครงสร้างหรือระบบงานที่เป็นปัญหาอุปสรรค ระหว่างหน่วยงานเพื่อให้เกิดการทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของสาธิต ทับทิม แนวทางพัฒนาตนเองให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพในโรงเรียนสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2 พบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาด้านวิชาชีพดังนี้ พิจารณาสำรวจตนเอง สำรวจจุดอ่อนและข้อบกพร่องต่างๆเพื่อการพัฒนาปฏิบัติแก้ไขอย่างจริงจัง มีความตั้งใจที่จะพัฒนาตนเองให้ทันต่อเหตุการณ์ ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ เข้าร่วมประชุม ฝึกอบรม สัมมนา ศึกษาต่อในด้านการบริหารสถานศึกษา ศึกษาดูงานทั้งภายในและภายนอกประเทศเพื่อนำวิธีการปฏิบัติงานในโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จมาประยุกต์ใช้ มีการฝึกฝนตนเองให้เป็นผู้มีเหตุผลต่อการตัดสินใจในการบริหารงาน เป็นสมาชิกองค์กรทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษา มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน ติดตามการเปลี่ยนแปลงของเหตุการณ์ต่างๆมีการเพิ่มความรู้ ความสามารถและประสบการณ์อยู่เสมอ และมีการสร้างบุคลิกภาพที่เหมาะสม เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อการปฏิบัติงาน สร้างระบบการทำงาน ทีมงาน และระบบผู้นำ เพื่อกระตุ้นผลักดันให้ทีม ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างระบบผู้นำที่สร้างความพึงพอใจ และใกล้ชิดกับลูกค้ำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการวัดผลสำเร็จ มีความภูมิใจในงานที่ทำ และมีความสุขในการทำงาน มีการบริหารระบบคุณภาพมุ่งเน้นให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีความกระตือรือร้น มีความสบายใจในการทำงาน บุคลากรต้องมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน มีความยุติธรรม โปร่งใส เพื่อให้คนดี เก่ง เกิดความภูมิใจ และมีกำลังใจทำงานมีการติดตามการประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงระบบการทำงาน ทำให้คนที่มีศักยภาพน้อย เกิดความสำนึก พร้อมที่จะปรับปรุงพัฒนาตนเองให้ดีขึ้นและหลีกเลี่ยงระบบบริหารแบบเก่า ที่มีระบบการประเมินตามใจผู้บังคับบัญชาทำให้ทุกคนมีความสุขในการทำงานร่วมกันซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของลิทวินและสตริงเกอร์ ครูมีความต้องการบรรยากาศปฏิสัมพันธ์มากเนื่องจากบรรยากาศองค์กรแบบช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกัน ช่วยให้เกิดความเข้าบุคคลต่างๆ ช่วยกันสร้างสัมพันธภาพในการทำงานที่ดีระหว่างผู้บริหารและบุคคลในองค์กรด้วย นอกจากนี้ผู้บริหารยังเข้าใจ

ปัญหาของครู มีความไว้วางใจ สนับสนุนครูให้ก้าวหน้า และมอบหมายงานให้ทำสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นในโรงเรียน กระเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่อบอุ่นและใกล้ชิด การส่งเสริมและสนับสนุนบุคคลบุคคลในองค์กรมีอิสรภาพ และลดโครงสร้างหรืออุปสรรคให้น้อยลงทำให้รู้สึกว่าเป็นสมาชิกคนหนึ่งในกลุ่มและรักองค์กร การแบ่งงานกันโดยคำนึงถึงความแตกต่างและความถนัดของแต่ละบุคคล ครอบมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้อุณหภูมิความสามารถของแต่ละคน ครูมีวิธีการปฏิบัติงานที่หลากหลายเหมาะสมกับสถานการณ์ได้อย่างดีเยี่ยม เมื่อบริหารคุณภาพเพิ่มสูงขึ้น ครูก็รู้จักบทบาทหน้าของของตนมากขึ้น ปฏิบัติงานอย่างชัดเจน และการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม สมาชิกมีการปฏิบัติงานตามบทบาทที่ได้รับมอบหมาย ตามที่กำหนดไว้ของแต่ละคนมีการตัดสินใจที่มีการใช้เหตุผลอย่างยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ มีความเห็นสอดคล้องเป็นแนวทางเดียวกันกับการตัดสินใจนั้นดังนั้นสมาชิกในทีมเลือกวิธีการทำงานที่เหมาะสมกับตนเองทำให้งานที่ออกมามีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของบิงคลี(Binkly) ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบสำคัญในการนำหลักการจัดการคุณภาพโดยรวมไปใช้ได้แก่ การแบ่งหน้าที่การทำงานตามโครงสร้างและการทำงานเป็นทีม ขณะเดียวกันมีการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจที่ดีในโรงเรียน รวมทั้งโรงเรียนต้องสร้างความเชื่อมั่นในการผลิตแก่ผู้ปกครอง รวมทั้งผู้บริหารต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สมาชิกทุกคนมีโอกาสผลัดเปลี่ยนกันเป็นผู้นำผู้ตาม ตามสถานการณ์ที่เหมาะสมทุกคนยอมรับความสามารถของกันและกันรวมทั้งเปิดโอกาสให้ทุกคนปฏิบัติงานตามความสามารถที่ตนเองถนัดซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุมาลี ชันฉันทิ เรื่องการวิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อการเสริมสร้างพนักงานครูในโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า การกระจายอำนาจให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีมเป็นการเสริมสร้างพลังแนวความคิดสำหรับพัฒนาองค์กรและยังพบว่าผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรมมีความประพฤติเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครูในโรงเรียน ช่วยเสริมสร้างพลังการทำงานแก่ครูในโรงเรียน มีการนิเทศครูให้รับรู้ องค์ความรู้และแนวคิดใหม่ๆ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการทำงาน ครูมีความปรารถนาที่จะปรับปรุง และพัฒนาตนเองให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา มีการจัดการความรู้ และพัฒนาทักษะที่จำเป็นอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้ศึกษาดูงาน หน่วยงานอื่น หรือเชิญวิทยากรจากภายนอกมาให้ความรู้เพื่อนำความรู้มาปรับปรุงงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้กับครูทำให้การบริหารมีคุณภาพเพิ่มมากขึ้นซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของลัดดา กระจ่างทอง พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในปัจจุบันมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา โดยการเข้าอบรมการประชุมสัมมนาศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง หรือก่อนที่จะเข้าสู่ตำแหน่งบริหารโรงเรียนจะต้องเข้ารับการอบรมหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาโดยมีเป้าหมายในการสร้างผู้บริหารมีความรู้ความสามารถ มีเจตคติ มีทักษะมีประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมให้มีกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ภายในทีม มีการประสานงาน หรือกิจกรรมต่างๆ เพื่อสนับสนุนการทำงาน มีการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ที่ตระหว่างกลุ่ม มีการช่วยเหลือกันระหว่างกลุ่มซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย

ของพรีบูตอกและคัทเชลล์ (Prybutok and Cutshall) ได้ทำการศึกษาเรื่องรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประเทศสหรัฐอเมริกาโดยมีการนำองค์กรเป็นหลักเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง การนำองค์กร การวิเคราะห์และการจัดการข้อมูล การวางแผนทรัพยากรบุคคล การจัดกระบวนการและการมุ่งเน้นลูกค้า โดยมีรางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศสหรัฐอเมริกา มีวิธีการสื่อสารอย่างหลากหลายกับบุคลากรในหน่วยงานและบุคลากรภายนอกหน่วยงาน รวมทั้งมีการสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีในการทำงาน สมาชิกในทีมมีการสื่อสารที่ดี ทำให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเลนเคอร์ (Lenker) พบว่า พฤติกรรมการติดต่อสื่อสารที่มีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำ ผู้บริหารต้องการพัฒนาสัมพันธภาพที่สร้างขึ้นโดยอาศัยการติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือ และการติดต่อสื่อสารที่ดีจะให้ข้อมูลที่หลากหลายเกี่ยวกับการพัฒนาอาชีพครู และสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงาน สอดคล้องกับนัยนาพน้อย พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความถี่ของการใช้วิธีการสื่อสารด้วยวาจาและการใช้วิธีการสื่อสารด้วยลายลักษณ์อักษรและวิธีการสื่อสารที่น้อยที่สุดคือ การสื่อสารด้วยเทคโนโลยี ด้านความคิดเห็นของพนักงานต่อประสิทธิผลการสื่อสารภายในองค์กร อยู่ในระดับมากคือด้านการป้อนข้อมูลส่วนตัว/บุคคล ด้านประสานหล่อหลอมทางองค์กรและด้านการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ด้านการสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา ด้านบรรยากาศของการสื่อสาร ด้านคุณภาพของสื่อที่ใช้ในองค์กร และด้านการสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา

ข้อเสนอแนะ

จากข้อค้นพบของการวิจัย การศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง การอภิปรายผล สามารถประมวลผลเป็นข้อเสนอแนะได้ 2 ด้านคือ ข้อเสนอแนะทั่วไป และข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับการบริหารคุณภาพโรงเรียนซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา มีการสนับสนุนและส่งเสริมและจัดให้มีการฝึกอบรม แนะนำช่วยเหลือการทำงานของบุคลากร สร้างขวัญ กำลังใจ แรงจูงใจ และความร่วมมือร่วมใจในการทำงานกับทุกคนในองค์กรรวมทั้งประเมินตนเอง มีจิตสำนึกต่อความรับผิดชอบรับผิดชอบ ปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดี สร้างความเชื่อมั่น และศรัทธาให้เกิดขึ้น การพัฒนาด้านเทคนิคการบริหารด้วยการอบรม สัมมนา ทำให้มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และมีความมั่นใจที่จะตัดสินใจในเรื่องราวต่างๆได้ดี ทำให้การบริหารคุณภาพมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ควรมีการสนับสนุนและส่งเสริมให้มีวัตถุประสงค์ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกันอยู่ ซึ่งมีการกำหนดแนวทางการดำเนินงานและผลสัมฤทธิ์ของทีมที่ชัดเจน โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน การสร้างวัฒนธรรมของทีมให้เกิดขึ้นในองค์กรนั้นๆด้วยแล้วต้องมีหน่วยงานทบทวนการทำงานของโรงเรียนอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ สนับสนุนให้มีการประเมินการทำงานเป็นทีมในหน่วยงานเป็นระยะๆเพื่อนำไปสู่การทำงานเป็นทีมในโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ โดยเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาในรูปแบบของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพอย่างจริงจัง ผู้บริหารใช้การบริหารแบบประชาธิปไตย โดยให้เกียรติผู้ร่วมงาน ยอมรับฟังและเปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงานแสดงความคิดเห็นและร่วมแก้ปัญหา ส่งผลให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพมากขึ้นในโรงเรียน

3. จากการศึกษาการบริหารคุณภาพในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครกับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครมีความสัมพันธ์กันในทางบวกหรือมีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่คล้อยตามกันเนื่องจาก การบริหารคุณภาพมีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน แสดงให้เห็นว่าการบริหารคุณภาพทุกด้านกับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครการบริหารคุณภาพกับด้านมีวัตถุประสงค์ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกันมากที่สุดแสดงว่าผู้บริหารกำหนดแนวทาง อำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ ในการปฏิบัติงานของครูอย่างชัดเจน ผู้บริหารมีการประชุม ปรึกษาหารือ เพื่อกำหนดตารางการปฏิบัติงาน และวิธีการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน มีการกำหนดวัตถุประสงค์การทำงานที่ชัดเจนร่วมกัน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของโรงเรียน ทำให้มีคุณภาพในการบริหารเพิ่มมา

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อประโยชน์ของการวิจัยต่อไปในอนาคต ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

1. ควรมีการศึกษาการบริหารคุณภาพ TQA ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครและการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร
2. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของหน่วยงานราชการ
3. ควรมีการวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับการพัฒนาการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

กัญชวลี จันทรวงษ์. “ปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนดทัศนคติต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจศึกษา กรณีสหภาพแรงงานที่สื่อสารแห่งประเทศไทย.” วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิตมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2533.

กองวิจัยทางการศึกษา. กรมวิชาการ. **การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้**, พิมพ์ครั้งที่ 2 .กรุงเทพฯ :โรงพิมพ์การศาสนา กองการศาสนา , 2544.

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. **ข้อคิดเพื่อการทำงานเป็นทีม** .กรุงเทพฯ : ชัคเซสมิเดีย, 2546.

ขจรศักดิ์ หาญณรงค์, **เอกสารสำนักฝึกอบรมสถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์**. (ม.ป.ท.,ม.ป.ป.) 9. (อัดสำเนา)

ชาญชัย อาจิมสมาจาร. **เทคนิคการพัฒนาทีม** ..กรุงเทพฯ : บริษัทพิมพ์ดี จำกัด ,2548.

ชาถนี เหมือนโพธิ์ทอง. “การบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร,2554.

ชัยวัฒน์ สกุนา. “การศึกษาสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก.” วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร,2540.

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี , **สุดยอดผู้บริหาร**. กรุงเทพฯ:ธรรมกมลการพิมพ์ ,2549.

ทศนา แคมมณี. **กลุ่มสัมพันธ์เพื่อการทำงานเป็นทีมและการจัดการเรียนการสอน**. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรมหาวิทยาลัย, 2545.

ทรงวุฒิ ทาระสา. “การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย,2549.

ธงชัย สันติวงษ์. **องค์การและการบริหาร** . กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2523.

นิยม ตังปรีชาพานิชย์. “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารโดยใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร กับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลในวิทยาเขตส่วนกลาง.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรบัณฑิตอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี,2545.

นรินทร์ แจ่มจำรัส. **การพัฒนาองค์การ** .กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2544.

- นริศร กรุงกาญจนา. “การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมเขต 2.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2549.
- ปัทมา สายสะอาด. “ทักษะการติดต่อสื่อสารในโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2551.
- ประทีป แดงเลื่อนและพรรณิ กาญจนวสิต. **พัฒนาทีมงานในพฤติกรรมศาสตร์.** (ม.ป.ท. : ม.ป.ป.) ประรามภ์ บุญถนอม. “การติดต่อสื่อสารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 12.” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2540.
- พวงรัตน์ เกสรแพทย์, **การเปลี่ยนแปลงองค์การ.** [Online], accessed 10 June 2005.
Available from http://www.swu.ac.th/article/articleDetail.asp?article_id=8
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ . **หลักบริหารการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 2 .**กรุงเทพฯ : เอส.เอ็ม.เอ็ม.มหานคร, 2525
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. **เอกสารการสอนชุดวิชาหลักและระบบบริหารการศึกษา.** พิมพ์ครั้งที่ 14 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2543), 74.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. **องค์การและการจัดการ, หน่วยที่ 6-11 .**กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บริษัทสามารถมวลชนจำกัด, 2543.
- มัลลิกา ต้นสอน. **การจัดการยุคใหม่.**พิมพ์ครั้งที่ 3 .กรุงเทพฯ : ธรรมมลการพิมพ์ 2545,
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. **ภาวะผู้นำ .**กรุงเทพฯ:ธนัชการพิมพ์, 2544.
- รุ่ง แก้วแดง. **โรงเรียนนิติบุคคล .**กรุงเทพฯ:สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2546.
- ว. อำพรธณ. **การศึกษาไกลไกลการขับเคลื่อนการสร้างประชาคมอาเซียน.** กรุงเทพฯ : แสงดาว, 2555.
- วันชัย ไชยสิทธิ์. **สุขภาพจิต .**กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา ลาดพร้าว, 2543.
- วันชัย มีชาติ. **พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์กรสาธารณะ .**กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548.
- วัลลภ กันทรัพย์. “การพัฒนาคุณภาพการศึกษา.” ใน **ก้าวไปข้างหน้า 43 ปี กรมวิชาการ .** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2538.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. **การบริหาร หลักการ ทฤษฎีและประเด็นทางการศึกษาและบทวิเคราะห์องค์การทางการศึกษาไทย.** พิมพ์ครั้งที่ 3 .กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์, 2545.

วิวรรธน์ โตเหมือน. “การทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2549.

วิชัย โสสุวรรณจินดา. “หัวหน้างานยุคใหม่” ,วารสารข้าราชการครู 5. 9 กรกฎาคม 2543.

สุรัชย์ ประเสริฐสรวย , อ่างใน นิยม ตั้งปรัชญาพาณิชย์, “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารโดยใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร กับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลในวิทยาเขตส่วนกลาง.”, 59.

สุวิมล ว่องวานิช. **คู่มือการวิจัยในชั้นเรียนสำหรับโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร.** (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2543),

สมยศ นาวิการ. **การบริหารและพฤติกรรมองค์การ.** กรุงเทพฯ : บรรณกิจ 1991, 2543.

เสนาะ อุณาภูล. **ทิศทางการแปรรูปรัฐวิสาหกิจในแผนการพัฒนา ฉบับที่ 6.** กรุงเทพฯ: คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2535.

สำนักงานศึกษากรุงเทพมหานคร. **แผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2552.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2552.

สำนักงานศึกษากรุงเทพมหานคร, **แนวทางการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอนในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร.** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2559), 27

สำนักงานศึกษากรุงเทพมหานคร. **มาตรฐานการศึกษา โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2557.

สำนักงานศึกษากรุงเทพมหานคร. **สรุปติดตามผลการดำเนินงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2550.

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. **ราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา ลาดพร้าว, 2542.

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. **การประกันคุณภาพการศึกษา เล่ม 5 การตรวจสอบคุณภาพและการปรับปรุงโรงเรียน.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2541.

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. **พฤติกรรมศาสตร์, ชุดฝึกอบรมผู้บริหารระดับสูง เล่มที่ 8** กรุงเทพฯ : คัมปาย อิมเมจจิ่ง, 2541.

อนัญญา เชื้อไทย. **AEC ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน.** กรุงเทพฯ : แสงดาว, 2555.

โอษฐ์ วาริรักษ์. “การทำงานเป็นทีม,” **สายสัมพันธ์** 38, 2 (กุมภาพันธ์ 2535)

Micheal Fullan . **เอกสารประกอบการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา.** พิมพ์ครั้งที่ 2.

ภาษาอังกฤษ

- Dubrin. Andrew J. **Leadership Research Finding, Practice and Skills** .Houghton : Mifflin Company, 1998.
- Halpin Andrew W. **Theory and Research in Administration** .New York : McMilland Company,1966.
- Barnard Chester I. **The Functions of An Executive** .Cambridge : Harvard University Press,1971.
- Barnard Chester I. **Organization and Management**. Cambridge : Harvard University Press,1969
- Williams Chuck. **Management**, 3 rd ed. South Western : Thomson,2005
- Griffiths Daniel E. , **Human Relations in School Administration** .New York : Macmillan, 1956.
- Katz Danice and L.Kahn Robert. **The Social Pyschology of Organizations**, 2nd ed.New York : John Wiley & Son,1978.
- Keith Davis, Human. **Behavioral at work : Organization Behavioral** .New York : 1979.
- Pincus. David. "Communication Satisfaction,Job Satisfaction, and Job Performance," Human Communication Research 12,3 Spring 1986.
- E.J.Guillementte. **Organizational Culture**, Commitment and Effectiveness : An Empirical Investigation in a Hospital Setting .New York : Nova University, 1992.
- Morphed L. Edgar and others. Educational Organization and Administration : Concepts, Practices and Issues, 2nd ed. Englewood Cliffs : Prentice – Hall, 1976.
- Hues Edger R. "**Team Building**" **Organization Development**_: Progress and Perspective .New York : McMillan Publishing Co., 1982,199.
- Deming Edward W. **Educational Administration**, (Belmont USA : Wadsworth,2008)
- Mayo Elton. **The Human Problems of an Industrial Civilization** .Boston : Harvard University, 1954.
- F.luthans. **Organization Behavior**.7th ed. Singapore : McGraw-Hill International,1995.
- Kast E. Fremont and E. Rosenzweig James. **Organizational and Management**. A Systems and Contingency Approach. Singapore:Mcgraw-Hill,1985.
- George R. Terry. **Principies of Management** .Homewood,IL : Richard D. Irwin, 1977.
- Glenn H. Varney. **Organization Development for Managers** .Mass :

Addisonwesly,1977.

Herbert A Simon. **The New Science of Management Decision** .New York : Harper & Row,1960.

J.L. Person. “An examination of the relationship between participative management and perceived institutional effectiveness in North Carolina Community Colleges” **Dissertation Abstracts international**, 53,09,(194) : 3307-A.

James M. Lipham and James A. Hoch. **The Principalship** : Foundations and Functions. New Yourk : Harper & Row Publisher, 1974.

Jerald Greenberg and Robert A. Baron. **Behaviour in Organizations**. 7 th ed.New Jersey: Prentice Hall, 2000.

John M. Pliffner and Robert V. Presthus. **Public Administration**, 3rd ed. New York : Free Press, 1974.

John W.Best. **Research in Education** .New Jersey:Prentice-Hall Inc,1970.

Jodith Gogdon and Associates. **Management and Organization Behavior**, 515-521.

Kathym M. Bartol and David C. Martin, **Management**, 3rd ed.Boston : Irwin McGraw-Hill,1998.

Kenneth D. Benne and Pual Sheats. อ้างถึงใน Judith Gordon and Associates, **Management and Organization Behavior**.

Leithwood Kennerth T.,Menzies and Menzies and Doris Jantzi. “Earning teachers Commitment to curricuium reform.” Peabody Journal of Education, 69(4)36-61 ,1994 commitment to chang, UMI Request Digital Dissertations,(2000) [Online]. Accessed 4 May 2010. Availableformhttp://www.lib.umi.com/praquest/dissertations/preview/nq53883

Krejcie และ Morgan. อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด, การวิจัยเบื้องต้น. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น,2535.

Crobach J.Lee. **Essentials of Psychoiological Testing** , 3rd ed. New York : Harper and Row Publisher , 1974.

Lipham and Hoch. “**Leadership Theory** ,” In The Principalship : Foundations and Functions.

Abramson. Mark A. “In Search of The New Leadership,” Leadership Inc, 9 September, 1996.

Stevens Michael J. “Staffing Work Team : Development and Validation of a Selection

- Test for Teamwork Setting,” **Journal of Management** 25,2 March/April 1999.
- Woodcock Mick. **Team Development Manual**, 2nd ed. Great Britain : Gower Publishing Co. ,1989.
- Loyd. Nicole Lynn. “The Impact of a Teamwork Environment on Job Satisfaction : A Study of College and University Student Affairs Administrators, ” Dissertation Abstracts International.66,July,2005.
- Hersey Paul and Kenneth H. Blanchard. **Management of Organizational Behavior Utilizing Human Resources**. 5th ed. London : Prentice-Hall International,1993.
- Hersay Paul and Kenneth H. Blanchard. **Management of Organization Behavior** .New Delhi : Prentice-Hall of India Private Limited, 1974.
- M. Stogdill Ralph. **Hand Book of Leadership : A Survey of Theory an Research** .New York : Free Press,1974.
- Stogdill M. Ralph. “Personal Factors Associated with Leadership,” In Survey of Literature in Leadership Maryland : Penguin Books, 1969.
- Cattle Raymond. “New Concepts of Measuring Leadership in Terms of Group Syntality,” Hman Relation Vol. 4 1991.
- Napier W. Rodney and Matti K. **Gershenfeld, Groups** : Theory and Experience Boston: Houghton Mifflin Co. ,1973.
- Likert Resins. **New Patten of Management** .New York :McGraw-Hill Book Company,1961.
- Steers M. Richard. **Organization Effectiveness** : A Behavior View .Boston : Hall Imitational, 1977.
- Blake R. Robert and Jane S. Mouton. **The New Managerial Grid** .Houston : Guilt Publishing, 1987.
- Tannenbaum Robert and others. **Leadership and Organization** .New York : McGraw-Hill, Book Company,1961.
- Tannenbaum Robert. Irving R. Weachler’ and Fred Massarik, **Leadership and Organization : A Behavior Science Approach** .New York : McGraw-Hill,1961.
- Ralf E. Roger. **Organization and Management Theory** .New York : John Wiley & Sons, 1983.

- Stedt. W. Ronald **Managing Career Education Programs** .Enrlewood Ciewood Cliff, N.J. : Prentice-Hall,1974.
- Stephen P. Robbins. **Essentials of Organization Behavior**, 4th ed.
- Stephen P.Robbins. **Organization Behavior**, 9th ed. New Jersey : Prentice Hall,2554.
- Ward king Stephen . “Effective Leadership for Quality Achievement and Organizational learning” (Ph.D.Dissertation, Portland State University,2002),Abstract [Online], accessed 4 February 2004, Available form <http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/3058143>.
- Murry Bethel Sheila. “A Leader is a Team Builder,” **Food management** 35, 3 March, 2000.
- Raymond Jr. Thomas. Jackson. “Effects of organizational structure on new housing professionals development of effective mid-level administrative skills,” Dissertation Abstracts International (February 1997): Abstract no. DAI-A 57/08.
- Douglas Tom . Group : Understanding People Gathered Together, 3rd ed. New York : Rout ledge a division of Rout ledge,chapman and Hall, 1988 .
- Bennis G. Warren. “Leadership Theory and administrative Behavior : The Problem of Authority,” **Administrative Science Quarterly** 1,3 December, 1959.
- Hoy K. Wayne and Cecil G. Miskel, Educational Administration Theory,Research and Practice, 4th ed. Singapore : McGraw-Hill. ,1991.
- Quible K. Zane.**The Administrative office Management Function**,2nd ed. N.J. : Winthrop Publishers,Inc.,1980.





ที่ ศธ 0520.203.2 / ๑๖๑

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

๙ ตุลาคม 2558

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.สมบัติ เดชบำรุง

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวนิภาพร ทองคำ รหัสนักศึกษา 55252324 นักศึกษาระดับปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การบริหารคุณภาพกับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรงของ เครื่องมือเพื่อ การวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0-3421-9136

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

ชื่อ- สกุล : ดร.ไพโรพวรรณ ไชยสุวรรณ

วุฒิการศึกษา : ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตำแหน่ง : ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดปุณณาวาส

ชื่อ- สกุล : ดร.สมชัย พุทธา

วุฒิการศึกษา : ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตำแหน่ง : อาจารย์มหาวิทยาลัยรัตนทองสุข

ชื่อ- สกุล : ดร.สมบัติ เดชบำรุง

วุฒิการศึกษา : ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตำแหน่ง : อาจารย์มหาวิทยาลัยกรุงเทพธน

ชื่อ- สกุล : นางจินดารัตน์ ทวีสินธนานนท์

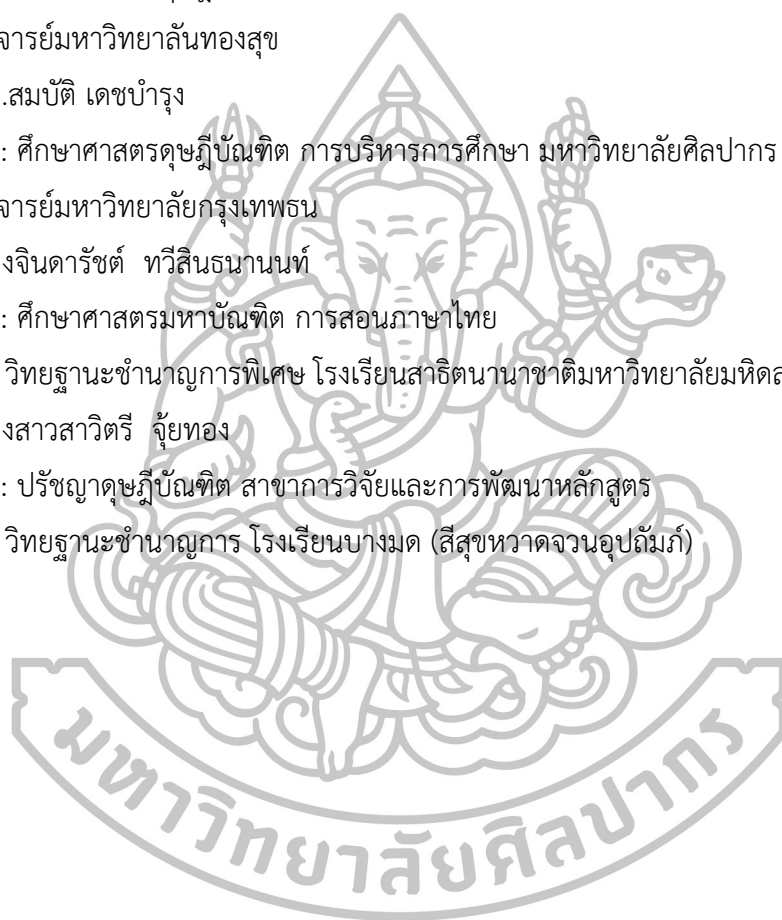
วุฒิการศึกษา : ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต การสอนภาษาไทย

ตำแหน่ง : ครู วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ โรงเรียนสาธิตนานาชาติมหาวิทยาลัยมหิดล

ชื่อ- สกุล : นางสาวสาวิตรี จุ้ยทอง

วุฒิการศึกษา : ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการวิจัยและการพัฒนาหลักสูตร

ตำแหน่ง : ครู วิทยฐานะชำนาญการ โรงเรียนบางมด (สีสุขหาวาดจวนอุปถัมภ์)







ที่ ศธ 0520.203.2 / 1235

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

23 ธันวาคม 2558

เรื่อง ขอตกลงเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดบุญประดิษฐ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 4 ฉบับ

ด้วย นางสาวนิภาพร ทองคำ รหัสนักศึกษา 55252324 นักศึกษาระดับปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ประสงค์ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การบริหารคุณภาพกับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของ เครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่าน มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0 3421 9136

รายชื่อโรงเรียนที่ขอทดลองเครื่องมือ

- | | |
|---|----------------|
| 1. โรงเรียนวัดกก | เขตบางขุนเทียน |
| 2. โรงเรียนวัดอุดมรังสี | เขตหนองแขม |
| 3. โรงเรียนบ้านนายสี | เขตบางบอน |
| 4. โรงเรียนวัดศาลาแดง | เขตบางแค |
| 5. โรงเรียนวัดบุญประดิษฐ์ | เขตบางแค |
| 6. โรงเรียนวัดบางบอน (พิมพ์ จันแต่อุปถัมภ์) | เขตบางบอน |
| 7. โรงเรียนบางเชือกหนัง (พูนบำเพ็ญอนุสรณ์) | เขตบางแค |
| 8. โรงเรียนหนองแขม(สหราษฎร์บูรณะ) | เขตหนองแขม |





ที่ ศธ 0520.107(นฐ)/ น.ค.ศ.



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

9 มีนาคม 2559

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

ด้วย นางสาวนิภาพร ทองคำ รหัสประจำตัว 55252324 นักศึกษาระดับปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " การบริหารคุณภาพกับการทำ
งานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร "

มีความประสงค์ จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา
หัวหน้าสายชั้น/หัวหน้ากลุ่มสาระ และข้าราชการครู เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดแจ้งผู้อำนวยการสถานศึกษา
รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้าสายชั้น/หัวหน้ากลุ่มสาระ และข้าราชการครูทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บ
รวบรวมข้อมูลให้แก่ศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพชยศ ไพวิทยศิริธรรม)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย
รักษาราชการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

รายชื่อโรงเรียนที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เขต	โรงเรียน
ตลิ่งชัน	<ol style="list-style-type: none"> 1. ฉิมพลี 2. วัดตลิ่งชัน 3. วัดกระโจมทอง 4. วัดชัยพฤกษ์มาลา 5. วัดช่างเหล็ก 6. วัดประสาธ 7. วัดปากน้ำฝั่งเหนือ 8. วัดพิบูล 9. วัดไก่อเตี้ย 10. วัดรัชฎาธิฐาน 11. อินทราวาส 12. วัดเกาะ 13. วัดโพธิ์
บางกอกน้อย	<ol style="list-style-type: none"> 1. วัดดงมูลเหล็ก 2. วัดดุสิตาราม 3. วัดบางขุนนนท์ 4. วัดบางเสาธง 5. วัดพระยาทำ 6. วัดมะลิ 7. วัดยางสุทธาราม 8. วัดสุวรรณคีรี 9. วัดเจ้าอาม 10. วัดโพธิ์เรียง 11. วัดสุวรรณาราม 12. วัดศรีสุदारาม 13. วัดวิเศษการ

เขต	โรงเรียน
บางกอกใหญ่	<ol style="list-style-type: none"> 1. วัดตี่ดวด 2. วัดท่าพระ 3. วัดนาคกลาง 4. วัดประดู่ฉิมพลี 5. วัดใหม่พิเรนทร์
บางพลัด	<ol style="list-style-type: none"> 1. วัดบางยี่ขันวิทยาคม 2. วัดคฤหบดี 3. วัดฉัตรแก้วจงกลณี 4. วัดบางพลัด 5. วัดพระยาศิริโอยสวรรค์ 6. วัดรวก 7. วัดวิมุตยาราม 8. วัดเทพากร 9. วัดเปาโรหิตย์
คลองสาน	<ol style="list-style-type: none"> 1. วัดทองธรรมชาติ 2. วัดทองนพคุณ 3. วัดสุวรรณ 4. วัดทองเพลิง 5. วัดเศวตฉัตร 6. วัดสุทธาราม 7. วัดพิชัยญาติ
จอมทอง	<ol style="list-style-type: none"> 1. วัดนาคนิมิตร 2. วัดนางนอง 3. วัดบางขุนเทียนนอก 4. วัดยายร่ม 5. วัดสี่สุข 6. วัดโพธิ์แก้ว 7. วัดศาลาครีน 8. วัดมงคลวราราม 9. วัดบางประทุมนอก

เขต	โรงเรียน
<p>ธนบุรี</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. วัดใหม่ยายนุ้ย 2. วัดใหญ่ศรีสุพรรณ 3. วัดโพธิ์นิมิต 4. วัดราชคฤห์ 5. วัดประยูรวงศ์ 6. วัดประดิษฐาราม 7. วัดบุคโล 8. วัดบางสะแกใน 9. วัดดาวคนอง 10. วัดขุนจันทร์ 11. วัดกัลยาณมิตร 12. วัดกัณฑ์ทาราราม 13. วัดกระจัดพิณิจ 14. วัดบางน้ำขน
<p>ทวีวัฒนา</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. วัดปทุมवास 2. ตั้งพิรุฬธรรม 3. คลองทวีวัฒนา 4. คลองบางพรหม 5. คลองมหาสวัสดิ์ 6. คลองตันไทร



ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม
เรื่องการบริหารคุณภาพกับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร(ทั้งฉบับ)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	32	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.960	104

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
q1	451.2188	1652.564	.751	.959
q2	451.1250	1653.210	.739	.959
q3	451.2813	1640.209	.800	.959
q4	451.2188	1652.499	.671	.959
q5	451.1250	1651.919	.687	.959
q6	451.1250	1653.855	.724	.959
q7	451.1250	1655.597	.681	.959
q8	451.3438	1653.717	.671	.959
q9	451.4063	1651.604	.674	.959
q10	451.4375	1648.254	.695	.959
q11	451.3438	1655.330	.634	.959
q12	451.2188	1656.241	.661	.959
q13	451.2813	1649.822	.620	.959
q14	451.4063	1654.894	.673	.959
q15	451.8125	1674.609	.150	.960
q16	451.3125	1642.351	.766	.959

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
q17	451.3750	1648.242	.731	.959
q18	451.3438	1650.104	.681	.959
q19	451.3750	1644.306	.814	.959
q20	451.1250	1653.597	.730	.959
q21	451.1563	1650.072	.724	.959
q22	451.3750	1667.790	.323	.960
q23	451.2813	1656.918	.582	.959
q24	451.3125	1655.899	.612	.959
q25	451.4688	1662.902	.413	.959
q26	451.4688	1662.902	.413	.959
q27	451.3438	1659.523	.539	.959
q28	451.3438	1652.943	.689	.959
q29	451.3125	1653.319	.670	.959
q30	451.1875	1654.609	.699	.959
q31	451.2188	1648.241	.765	.959
q32	451.3125	1646.802	.740	.959
q33	451.2500	1654.968	.696	.959
q34	451.2500	1654.968	.696	.959
q35	451.3750	1649.210	.711	.959
q36	451.3750	1648.887	.796	.959
q37	451.3438	1649.265	.772	.959
q38	451.4688	1645.741	.655	.959
q39	451.4375	1657.609	.626	.959
q40	451.5313	1651.612	.682	.959
q41	451.3750	1646.952	.759	.959
q42	451.4063	1645.346	.808	.959
q43	451.3125	1643.577	.889	.959
q44	451.5938	1662.443	.310	.960
q45	451.5313	1660.838	.380	.959
q46	451.3438	1648.749	.784	.959
q47	451.3438	1659.459	.489	.959
q48	451.4688	1655.676	.697	.959
q49	451.3125	1647.254	.806	.959
q50	451.4375	1662.060	.600	.959
q51	451.3438	1643.717	.814	.959
q52	450.0000	1681.032	-.081	.989
q53	451.4063	1645.088	.645	.959
q54	451.2188	1645.596	.823	.959

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
q55	451.1875	1648.222	.696	.959
q56	451.1563	1650.007	.726	.959
q57	451.3438	1654.233	.596	.959
q58	451.4375	1662.835	.445	.959
q59	451.4063	1650.507	.638	.959
q60	451.3438	1642.814	.766	.959
q61	451.2813	1645.693	.831	.959
q62	451.2500	1652.065	.768	.959
q63	451.2500	1652.065	.768	.959
q64	451.2813	1647.176	.798	.959
q65	451.2188	1666.176	.419	.959
q66	451.1563	1656.201	.662	.959
q67	451.2500	1658.710	.538	.959
q68	451.1250	1656.629	.655	.959
q69	451.3125	1648.673	.774	.959
q70	451.3125	1648.673	.774	.959
q71	451.2813	1656.531	.664	.959
q72	451.4063	1649.733	.653	.959
q73	451.2813	1653.305	.602	.959
q74	451.2500	1647.677	.656	.959
q75	451.2813	1642.854	.700	.959
q76	451.3438	1644.168	.688	.959
q77	451.3438	1647.136	.683	.959
q78	451.4063	1640.701	.770	.959
q79	451.3438	1653.265	.681	.959
q80	451.2813	1651.628	.699	.959
q81	451.2188	1653.338	.732	.959
q82	451.2500	1654.774	.701	.959
q83	451.4375	1648.190	.856	.959
q84	451.3125	1647.706	.796	.959
q85	451.2813	1653.176	.748	.959
q86	451.3125	1642.609	.910	.959
q87	451.4063	1654.314	.686	.959
q88	451.3125	1649.125	.764	.959
q89	451.2188	1654.176	.711	.959
q90	451.3438	1654.749	.733	.959
q91	451.2813	1651.951	.778	.959
q92	451.3125	1650.028	.743	.959

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
q93	451.3125	1647.060	.810	.959
q94	451.3438	1648.749	.784	.959
q95	451.2500	1647.806	.778	.959
q96	451.3750	1656.500	.620	.959
q97	451.3750	1656.113	.629	.959
q98	451.3750	1656.113	.629	.959
q99	451.4063	1649.733	.714	.959
q100	451.3125	1645.770	.761	.959
q101	451.2813	1650.015	.668	.959
q102	451.2188	1653.789	.643	.959
q103	451.2188	1653.789	.643	.959
q104	451.2188	1645.725	.747	.959





แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

การบริหารคุณภาพกับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไป

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย / ลงใน ข้อความที่ตรงกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อ	สถานภาพ	สำหรับผู้วิจัย
1	เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง	<input type="checkbox"/> 1
2	อายุ <input type="checkbox"/> ไม่เกิน 30 <input type="checkbox"/> 31-40 ปี <input type="checkbox"/> 41-50 ปี <input type="checkbox"/> 50 ปีขึ้นไป	<input type="checkbox"/> 2
3	อายุราชการ <input type="checkbox"/> ไม่เกิน 5 ปี <input type="checkbox"/> 6-10 ปี <input type="checkbox"/> 11-15 ปี <input type="checkbox"/> มากกว่า 15 ปี	<input type="checkbox"/> 3
4	ตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน <input type="checkbox"/> ผู้อำนวยการสถานศึกษา <input type="checkbox"/> รองผู้อำนวยการสถานศึกษา <input type="checkbox"/> หัวหน้าสายชั้น/หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ <input type="checkbox"/> ครูผู้สอน	<input type="checkbox"/> 4
5	ระดับการศึกษา <input type="checkbox"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาโท <input type="checkbox"/> สูงกว่าปริญญาโท	<input type="checkbox"/> 5

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง โปรดอ่านและพิจารณาข้อความอย่างละเอียดและเขียนเครื่องหมาย / ลงใน ตามระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติตามสภาพความเป็นจริงว่ามีระดับการปฏิบัติมากน้อยเพียงใด

ข้อ	การบริหารคุณภาพ	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยมาก	
1. ใช้ความคิดสร้างสรรค์ปรับปรุงอยู่เสมอ							
1	โรงเรียนมีวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ชัดเจน						[] 6
2	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในเรื่องของการสร้างคุณภาพของโรงเรียน						[] 7
3	ผู้บริหารมีการวางแผน บริหารงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว						[] 8
4	ผู้บริหารวางเป้าหมายในการบริหารงานอย่างต่อเนื่องและจริงจัง						[] 9
5	ผู้บริหารจัดการศึกษาเพื่อมุ่งเน้นความต้องการของผู้เรียนเป็นสำคัญ						[] 10
6	วัตถุประสงค์ของระบบการบริหารต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของนักเรียนทุกคน						[] 11
2. ยอมรับปรัชญาใหม่							
7	มีการคิดทบทวน วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและลำดับความสำคัญของโรงเรียน โดยผ่านการเห็นชอบจากทุกคน						[] 12
8	มีการวางแผนกลยุทธ์การเรียนการสอนแบบใหม่ที่มีความสำเร็จของนักเรียนทุกคนเป็นเป้าหมาย						[] 13
9	การจัดการศึกษาต้องเน้นความแตกต่างระหว่างบุคคลของนักเรียน						[] 14
10	ผู้บริหารมีการทบทวนการเปลี่ยนแปลงระบบการศึกษาของโรงเรียน						[] 15
11	ผู้บริหารเลิกการตรวจสอบที่มุ่งเน้นการจับผิด						[] 16

ข้อ	การบริหารคุณภาพ	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยมาก	
3. เลิกใช้วิธีการตรวจสอบคุณภาพแบบเก่า							
12	ผู้บริหารควรมุ่งเน้นการตรวจสอบ เพื่อหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้น						[]17
13	ผู้บริหารบริหารงานเพื่อให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน และเกิดความภูมิใจในงานนั้นๆ						[]18
14	การตรวจสอบจะต้องดำเนินงานในทุกขั้นตอน เพราะคุณภาพของงานจะได้ดีต้องมีการควบคุมในทุกขั้นตอนของการทำงาน						[]19
4. เลิกยึดมั่นการดำเนินธุรกิจโดยยึดราคาเป็นหลัก							
15	การประมูลที่มีราคาต่ำที่สุดนั้นมีน้อยมากที่จะเป็นการประมูลที่คุ้มทุนที่สุด						[]20
16	การยึดถือคุณภาพของสินค้าที่เหมาะสมกับราคา						[]21
17	การประสานงานกับร้านค้าเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ระยะยาวโดยเน้นความซื่อสัตย์และความไว้วางใจ						[]22
18	การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีหรือการประสานงานที่ดี ทำให้ได้สินค้าที่มีคุณภาพ						[]23
19	ผู้บริหารต้องมีการประสานส่งเสริมให้ผู้ผลิตมีการปรับปรุงคุณภาพสินค้าด้วย เพื่อคุณภาพของการบริหาร						[]24
5. การปรับปรุงต้องทำทุกขั้นตอนของระบบการทำงาน							
20	ผู้บริหารมุ่งเน้นความพยายามในการปรับปรุงพัฒนาการศึกษา ในเรื่องกระบวนการสอนและการเรียนรู้						[]25
21	กลยุทธ์ที่ดีที่สุดต้องผ่านกระบวนการ การประเมินและขีดเคลาตามทีสอดคล้อง และสอดคล้องกับทฤษฎีรูปแบบการเรียนรู้ และทฤษฎีปัญหา						[]26
22	ผู้บริหารและนักการศึกษาจะต้องออกแบบระบบใหม่เพื่อให้เหมาะสมกับระดับการศึกษาของนักเรียน						[]27

ข้อ	การบริหารคุณภาพ	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยมาก	
24	ผู้บริหารคิดค้นหาวิธีที่จะทำให้ให้นักเรียนทุกคนประสบความสำเร็จในการเรียน						[]29
6. จัดให้มีการฝึกอบรม							
25	ผู้บริหารจัดให้มีการฝึกอบรมของครู/บุคลากรทางการศึกษา ในกระบวนการเรียนการสอนใหม่ ๆ						[]30
26	ผู้บริหารจะต้องมีการฝึกอบรมในหลักการต่าง ๆ ของระบบการบริหารจัดการ						[]31
7. อบรมผู้นำ							
27	ผู้บริหารจะต้องมีการฝึกอบรมในหลักการต่าง ๆ ของระบบการบริหารจัดการ						[]32
28	ผู้นำปฏิบัติตนในฐานะผู้นำไม่ใช่ผู้ควบคุมใช้อำนาจสั่งการและบังคับบัญชา						[]33
29	ผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้ให้การสนับสนุน แนะนำช่วยเหลือการทำงานของบุคลากร						[]34
30	ผู้นำสร้างขวัญ กำลังใจ แรงจูงใจ และความร่วมมือร่วมใจในการทำงานกับทุกคนในองค์กร						[]35
31	ผู้นำต้องประเมินตนเอง ระบบง่ายและสำนึกต่อการตรวจสอบ						[]36
32	ผู้นำมีจิตสำนึกต่อความรับผิดชอบ เมื่อเกิดความผิดพลาด						[]37
33	ผู้นำปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดี สร้างความเชื่อมั่น และศรัทธาให้เกิดขึ้นกับผู้ร่วมงาน						[]38
34	ผู้นำควรสนับสนุนผู้ร่วมงาน ในทุกวิถีทางเพื่อให้ทำงานอย่างมีความสุข และภูมิใจในผลงานที่ทำ						[]39
8. ขจัดความกลัว							
35	ผู้นำต้องมีนโยบายให้ทุกคนในองค์กรพร้อมที่จะให้ความร่วมมือ ช่วยกันทำงาน เพื่อสร้างความสำเร็จ						[]40

ข้อ	การบริหารคุณภาพ	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยมาก	
36	ผู้นำองค์กรต้องมุ่งเน้นการขจัดความหวาดกลัว หวาดระแวง ความไม่ไว้วางใจระหว่างบุคลากร ด้วยการ สร้างสัมพันธภาพที่ดีให้ขึ้น						[]41
37	บุคลากรทุกคนให้เกียรติและรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและ กัน						[]42
38	บุคลากรทุกคนกล้าพูดถึงปัญหา ยอมรับปัญหาและ แสวงหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน						[]43
9. ขจัดอุปสรรค							
39	ผู้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการปรับปรุงห้องเรียนอยู่เสมอ						[]44
40	ผู้บริหารสนับสนุนการใช้การเรียนการสอนแบบสห วิทยาการ การสอนแบบเป็นทีม และวิธีสอนอื่นๆ						[]45
41	ผู้บริหารจัดทำและพัฒนาหลักสูตร และการถ่ายโยงการ เรียนรู้ จะต้องเกิดจากความร่วมมือในองค์การทางการ เรียนรู้ เพื่อเพิ่มคุณภาพโดยรวม						[]46
42	ผู้บริหารต้องขจัดโครงสร้างหรือ ระบบงานที่เป็นปัญหา อุปสรรค ระหว่างหน่วยงานเพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกัน						[]47
43	ผู้บริหารสร้างระบบประสานงานที่ดีในหน่วยงาน เพื่อให้ การทำงานบรรลุเป้าหมาย						[]48
10. กำจัดคำขวัญ และเป้าหมาย							
44	การสร้างคำขวัญหรือติดป้ายชักชวน เพื่อกระตุ้นหรือจูงใจ ไม่ให้คนทำงานผิดพลาด ไม่สามารถช่วยให้เกิดคุณภาพใน การทำงานได้						[]49
45	ความผิดพลาด ข้อบกพร่อง ที่เกิดขึ้นในองค์การนั้นมี สาเหตุมาจากองค์การขาดระบบการงานที่ดี						[]50

ข้อ	การบริหารคุณภาพ	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยมาก	
46	การวางระบบงานที่ดี มีแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน มีการปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง ทำให้องค์กรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ						[] 51
11. เลิกโควตา							
47	ผู้บริหารควรยกเลิกโควตาหรือเป้าหมายที่ระบุตัวเลขขั้นต่ำ เป็นตัวชี้วัดผลงานของผู้ปฏิบัติเพียงอย่างเดียว เนื่องจากทำให้แต่ละคนมุ่งที่จะสร้างผลงานให้ได้ตามเป้าหมายมากกว่าคุณภาพ						[] 52
48	ผู้บริหารมีระบบการประเมินผลการทำงานของแต่ละบุคคลหล่อหลอมความกลัวและเพิ่มความผันผวนของผลการดำเนินการที่ต้องการ						[] 53
49	ผู้บริหารควรสร้างระบบการทำงาน ทีมงาน และระบบผู้นำเพื่อกระตุ้นผลักดันให้ทีมทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ						[] 54
50	ผู้บริหารควรสร้างระบบผู้นำที่สร้างความพึงพอใจ และใกล้ชิดกับลูกค้มาใช้เป็นเกณฑ์ในการวัดผลสำเร็จ						[] 55
12. การสร้างความสุขในการทำงาน							
51	ระบบบริหารคุณภาพมุ่งเน้นให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีความกระตือรือร้น มีความสบายใจในการทำงาน						[] 56
52	บุคลากรมีความภูมิใจในงานที่ทำ และมีความสุขในการทำงาน						[] 57
53	ผู้บริหารหลีกเลี่ยงระบบบริหารแบบเก่า ที่มีระบบการประเมินตามใจผู้บังคับบัญชา						[] 58
54	ผู้บริหารติดตามการประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงระบบการทำงาน						[] 59

ข้อ	การบริหารคุณภาพ	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยมาก	
55	การบริหารบุคลากรต้องมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน มีความยุติธรรม โปร่งใส เพื่อให้คนดี เก่ง เกิดความภูมิใจ และมีกำลังใจทำงาน						[] 60
56	การบริหารบุคลากรต้องทำให้คนที่มีศักยภาพน้อย เกิดความสำนึก พร้อมทั้งจะปรับปรุงพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น						[] 61
13. จัดให้มีแผนการศึกษา และมีการฝึกอบรมให้กับครู/บุคลากรทุกคน							
57	ผู้บริหาร และครู/บุคลากรต้องได้รับการฝึกอบรมให้ความรู้ด้วยวิธีการใหม่ๆอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง						[] 62
58	มีการฝึกอบรมด้วยวิธีการใหม่ๆ จากวิทยากรของโรงเรียนและภายนอก						[] 63
59	มีการอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการกลุ่ม การทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วมและการตัดสินใจ						[] 64
60	คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนต้องมีส่วนรับรู้ ในการพัฒนาและปรับปรุงงานด้านต่างๆของโรงเรียนและกระบวนการจัดการเรียนรู้						[] 65
14. ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ							
61	คณะกรรมการของโรงเรียนและผู้อำนวยการต้องมีแผนปฏิบัติการที่ชัดเจนในการทำพันธกิจอย่างมีคุณภาพ						[] 66
62	พันธกิจที่มีคุณภาพต้องผ่านความร่วมมือโดยสมาชิกทุกคนในองค์กรของโรงเรียน การเปลี่ยนแปลงคืองานของทุกคน						[] 67
63	พันธกิจของโรงเรียนเกิดจากความร่วมมือของบุคลากรทุกคนในโรงเรียน						[] 68
64	การปฏิบัติงานของบุคลากรสามารถบูรณาการเข้ากับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม						[] 69

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง โปรดอ่านและพิจารณาข้อความอย่างละเอียดและเขียนเครื่องหมาย / ลงใน ตามระดับพฤติกรรมที่ครูปฏิบัติตามสภาพความเป็นจริงว่ามีระดับการปฏิบัติมากน้อยเพียงใด

ข้อ	การทำงานเป็นทีม	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยมาก	
1. บทบาทที่สมดุล							
65	ครูทุกคนในทีมเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตน						[]70
66	ครูมีการแบ่งงานกันโดยคำนึงถึงความแตกต่างของบุคลิกภาพและความสามารถของแต่ละบุคคล						[]71
67	ผู้บริหารมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถและบุคลิกภาพของแต่ละคน						[]72
68	ครูมีวิธีการปฏิบัติงานที่หลากหลายเหมาะสมกับสถานการณ์						[]73
2. วัตถุประสงค์ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน							
69	ผู้บริหารกำหนดแนวทาง อำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของครูอย่างชัดเจน						[]74
70	ผู้บริหารมีการประชุมปรึกษาหารือ เพื่อกำหนดตารางการปฏิบัติงาน และวิธีการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน						[]75
71	ผู้บริหารและครูมีการกำหนดวัตถุประสงค์การทำงานที่ชัดเจนร่วมกัน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของโรงเรียน						[]76
3. การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา							
72	สมาชิกถ่ายทอดความคิด ความรู้สึกต่อกันอย่างตรงไปตรงมา						[]77
73	สมาชิกกล้าเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาในการทำงานร่วมกัน						[]78
74	สมาชิกมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อหาแนวทางในการแก้ปัญหาอย่างตรงไปตรงมา						[]79

ข้อ	การทำงานเป็นทีม	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยมาก	
75	สมาชิกในทีมให้ความสำคัญและรับฟังความคิดเห็นของทุกคน						[]80
4. การสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน							
76	สมาชิกในทีมช่วยเหลือกันทำงานด้วยความจริงใจ						[]81
77	สมาชิกในทีมเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างงานของตนเองกับงานของผู้อื่น						[]82
78	สมาชิกในทีมมีความรัก สามัคคี ผูกพันกันในการทำงานเป็นทีม						[]83
5. ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์							
79	สมาชิกในทีมพร้อมที่จะอุทิศตนที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จด้วยดี						[]84
80	มีการประสานความคิดที่แตกต่าง ของแต่ละบุคคลเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในโรงเรียน						[]85
81	เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ						[]86
82	สมาชิกมีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในทีมอย่างสร้างสรรค์						[]87
6. การปฏิบัติงานอย่างชัดเจน และการตัดสินใจที่ถูกต้องอย่างเหมาะสม							
83	สมาชิกมีการปฏิบัติงานตามบทบาทที่ได้รับมอบหมายตามที่กำหนดไว้						[]88
84	สมาชิกมีการตัดสินใจที่มีการใช้เหตุผลอย่างยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์						[]89
85	สมาชิกมีความเห็นสอดคล้องเป็นแนวทางเดียวกันกับการตัดสินใจนั้น						[]90
86	สมาชิกเลือกวิธีการทำงานที่เหมาะสม						[]91

ข้อ	การทำงานเป็นทีม	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยมาก	
7. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม							
87	สมาชิกทุกคนมีโอกาสผลัดเปลี่ยนกันเป็นผู้นำผู้ตาม ตามสถานการณ์ที่เหมาะสม						[]92
88	สมาชิกทุกคนยอมรับความสามารถของกันและกัน						[]93
89	สมาชิกในทีมเปิดโอกาสให้ทุกคนปฏิบัติงานตามความสามารถ						[]94
8. ทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ							
90	สมาชิกในทีมมีการประเมินผลงาน และวิธีการทำงานที่เหมาะสม						[]95
91	เปิดโอกาสให้สมาชิกแนะนำกัน เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ						[]96
92	สมาชิกในทีมติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน เพื่อจะได้แก้ไขให้ทันเวลาระหว่างการทำงาน						[]97
9. การพัฒนาตนเอง							
93	ผู้บริหารมีการนิเทศครูให้รับรู้ องค์ความรู้และแนวคิดใหม่ๆ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการทำงาน						[]98
94	ครูมีความปรารถนาที่จะปรับปรุง และพัฒนาตนเองให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา						[]99
95	ครูมีการจัดการความรู้ และพัฒนาทักษะที่จำเป็น อย่างต่อเนื่อง						[]100
96	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้ศึกษาดูงาน หน่วยงานอื่น หรือเชิญวิทยากร จากภายนอกมาให้ความรู้เพื่อนำความรู้มาปรับปรุงงาน						[]101
10. ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม							
97	สมาชิกในทีมส่งเสริมให้มีโอกาสกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ภายในทีม						[]102
98	สมาชิกในทีมมีการประสานงาน หรือกิจกรรมต่างๆ เพื่อสนับสนุนการทำงาน						[]103

ข้อ	การทำงานเป็นทีม	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยมาก	
99	สมาชิกในทีมมีการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม						[]104
100	สมาชิกในทีมมีการช่วยเหลือกันระหว่างกลุ่ม						[]105
11. การสื่อสารที่ดี							
101	สมาชิกในทีมมีวิธีการสื่อสารอย่างหลากหลายกับบุคลากรในหน่วยงาน						[]106
102	สมาชิกในทีมมีวิธีการสื่อสารอย่างหลากหลายกับบุคลากรภายนอกหน่วยงาน						[]107
103	สมาชิกในทีมมีการสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีในการทำงาน						[]108
104	สมาชิกในทีมมีการสื่อสารที่ดี ทำให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์						[]109



ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – สกุล นางสาวนิภาพร ทองดำ
 ที่อยู่ 2 หมู่ 6 ตำบลทรายขาว อำเภอหัวไทร จังหวัดนครศรีธรรมราช 80170
 e-mail peepo_donus@hotmail.com
 โทรศัพท์ 081-3726525
 สถานที่ทำงาน โรงเรียนวัดปุณณาวาส แขวงศาลาธรรมสพน์ เขตทวีวัฒนา กรุงเทพมหานคร 10170

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2540 สำเร็จการศึกษาระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น จากโรงเรียนทรายขาววิทยา
 จังหวัดนครศรีธรรมราช
 พ.ศ. 2543 สำเร็จการศึกษาระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย จากโรงเรียนทรายขาววิทยา
 จังหวัดนครศรีธรรมราช
 พ.ศ. 2548 สำเร็จการศึกษาปริญญา ครุศาสตรบัณฑิต(คบ.) วิชาเอกคณิตศาสตร์
 จากมหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช

ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2548-2550 ครูอัตราจ้างโรงเรียนอนุบาลนนทบุรี อำเภอเมืองนนทบุรี จังหวัดนนทบุรี
 พ.ศ.2551-2553 ครูอัตราจ้างโรงเรียนสตรีนนทบุรี อำเภอเมืองนนทบุรี จังหวัดนนทบุรี
 พ.ศ. 2553-2555 ครูผู้ช่วย โรงเรียนวัดปุณณาวาส กรุงเทพมหานคร
 พ.ศ. 2555-ปัจจุบัน ครู คศ.1 โรงเรียนวัดปุณณาวาส กรุงเทพมหานคร