



## แนวทางการส่งเสริมทักษะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษา

### สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

### Guidelines for Promoting Teamwork Skills among Educational Personnel under the Office of the Basic Education Commission

พงศกร พรหมประเสริฐ<sup>1\*</sup> ทศนีย์ เศรษฐพงษ์<sup>2</sup>

Pongsakorn Promprasert<sup>1\*</sup> Tasanee Satthaphong<sup>2</sup>

(Received: 2026-05-23; Revised: 2026-07-27; Accepted: 2026-08-04)

#### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากร สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ และ 2) เพื่อเสนอแนวทางการส่งเสริมทักษะการทำงานเป็นทีมของบุคลากร สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 300 คน และผู้บริหารหรือผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานเป็นทีมสูง จำนวน 10 คน ได้มาโดยการแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากบุคลากรระดับผู้อำนวยการกลุ่มขึ้นไปของแต่ละสำนัก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม เป็นแบบประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 4 ด้าน ด้านละ 10 ข้อ และแบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยใช้สถิติเชิงบรรยายและการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากร สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.03$ , S.D. = 0.72) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านเป้าหมายและโครงสร้างของทีมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{x} = 4.09$ , S.D. = 0.73) รองลงมา คือ ด้านการสื่อสารและการประสานงาน ( $\bar{x} = 4.05$ , S.D. = 0.67) ด้านการมีส่วนร่วมและภาวะผู้นำ ( $\bar{x} = 4.02$ , S.D. = 0.73) และด้านความสัมพันธ์และมนุษยสัมพันธ์ในทีม ( $\bar{x} = 3.96$ , S.D. = 0.75) ตามลำดับ 2) แนวทางการส่งเสริมทักษะการ

<sup>1</sup> นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

<sup>1</sup> M.Ed. Student of Curriculum and Instruction, Faculty of Education, Suan Sunandha Rajabhat University

<sup>2</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

<sup>2</sup> Assistant Professor, Curriculum and Instruction, Faculty of Education, Suan Sunandha Rajabhat University

\*Corresponding Author: s67561806007@ssru.ac.th



ทำงานเป็นทีมของบุคลากร ควรส่งเสริมการสื่อสารและการประสานงานอย่างต่อเนื่อง เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจร่วมกัน ส่งเสริมภาวะผู้นำ สร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อความร่วมมือ ความไว้วางใจ และพัฒนาระบบการบริหารจัดการทีมอย่างเป็นระบบ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและพัฒนาคุณภาพการศึกษาขององค์กร

**คำสำคัญ:** ทักษะการทำงานเป็นทีม บุคลากรทางการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

## Abstract

The purposes of this research were to: 1) examine the teamwork conditions of educational personnel under the Office of the Basic Education Commission, Ministry of Education; and 2) propose guidelines for promoting teamwork skills among educational personnel under the Office of the Basic Education Commission, Ministry of Education. The sample consisted of 300 educational personnel and 10 administrators or personnel with extensive teamwork experience, selected through purposive sampling from directors of divisions or equivalent positions in each bureau. The research instruments included a five-point rating scale questionnaire comprising four dimensions with 10 items for each dimension and a semi-structured interview form. Data were analyzed using descriptive statistics, including the mean and standard deviation, while qualitative data were analyzed through content analysis.

The findings revealed that: 1) the overall teamwork conditions of educational personnel were at a high level ( $\bar{x} = 4.03$ ,  $SD = 0.72$ ). Among the four dimensions, Team Goals and Structure had the highest mean score ( $\bar{x} = 4.09$ ,  $SD = 0.73$ ), followed by Communication and Coordination ( $\bar{x} = 4.05$ ,  $SD = 0.67$ ), Participation and Leadership ( $\bar{x} = 4.02$ ,  $SD = 0.73$ ), and Relationships and Human Relations within the Team ( $\bar{x} = 3.96$ ,  $SD = 0.75$ ), respectively. 2) The proposed guidelines for promoting teamwork skills include strengthening continuous communication and coordination, encouraging personnel participation in expressing opinions and making collaborative decisions, enhancing leadership, fostering a collaborative and trust-based working environment, and developing a systematic team management approach to improve work efficiency and enhance the quality of educational management.

**Keywords:** Teamwork Skill, Educational Personnel, Office of the Basic Education Commission



## บทนำ

ศตวรรษที่ 21 เป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ การสื่อสาร และโลกาภิวัตน์ ส่งผลให้ลักษณะการทำงานในทุกสาขาอาชีพมีความซับซ้อนและต้องการการประสานความร่วมมือมากขึ้น (Partnership for 21st Century Skills, 2019) ทักษะการทำงานเป็นทีมจึงกลายเป็นสมรรถนะสำคัญที่บุคลากรจำเป็นต้องมี เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านการวางแผน การแก้ไขปัญหา การตัดสินใจ และการสร้างสรรค์นวัตกรรมร่วมกัน (Johnson, 2018) การมีทักษะการทำงานเป็นทีมที่ดีช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ การใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างคุ้มค่า และการเสริมสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกในองค์กร ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาที่ยั่งยืนในยุคที่ต้องเผชิญกับความท้าทายและการแข่งขันที่สูง (สุธีรา ชัยสุวรรณ, 2563)

การทำงานเป็นทีม หรือ ทีมเวิร์ก (Teamwork) ตามความเข้าใจของคนทำงานหลายคน คือความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นโดยมีเป้าหมายเดียวกัน เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง และให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน ทักษะนี้ไม่ได้มีความสำคัญเฉพาะในภาคธุรกิจ แต่ยังรวมถึงหน่วยงานภาครัฐ และภาคการศึกษา ซึ่งต่างตระหนักว่าความสำเร็จขององค์กรไม่ได้เกิดจากคนคนเดียว แต่ต้องอาศัยการประสานพลังจากสมาชิกทุกคนในทีม (Chianchana & Swangjang, 2022) นอกจากนี้การมีทักษะการทำงานเป็นทีมจะส่งผลให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่ดี พนักงานหรือบุคลากรจะสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน รู้จักเสียสละเพื่อส่วนรวม และเกิดความสามัคคีภายในองค์กร ส่งผลให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้ดียิ่งขึ้น (นิตติยารัตนะ, 2563)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) เป็นหน่วยงานหลักในการบริหารและพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศ ซึ่งการดำเนินงานจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรหลายฝ่าย ทั้งด้านการบริหารงานบุคคล การจัดสรรทรัพยากร และการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา การมีทักษะการทำงานเป็นทีมที่ดีจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสาร การประสานงาน การแก้ไขปัญหา และการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม แม้ความสำคัญของทักษะการทำงานเป็นทีมจะได้รับการยอมรับแต่ในสภาพจริง พบว่าบุคลากรทางการศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ยังประสบกับปัญหาการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ หนึ่งในนั้นคือการขาดความเข้าใจ ในบทบาทและหน้าที่ของตนเองภายในทีม ส่งผลให้เกิดความสับสนและความไม่ชัดเจนในการแบ่งงานซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การขาดทักษะด้านการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพทำให้บุคลากรไม่สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือแก้ไขปัญหาร่วมกันได้อย่างเหมาะสม และบางครั้งยังเกิดความขัดแย้งในทีมเนื่องจากความเข้าใจที่ไม่ตรงกัน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2564) ปัญหาดังกล่าวทำให้การทำงาน



ร่วมกันเกิดความล่าช้าและลดประสิทธิภาพขององค์กร อีกประเด็นสำคัญคือการขาดแรงจูงใจและการสนับสนุนจากองค์กรในการพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีม ส่งผลให้บุคลากรไม่เห็นความสำคัญของการสร้างความร่วมมือในทีม และไม่มีโอกาสในการฝึกฝนหรือพัฒนาทักษะที่จำเป็นอย่างต่อเนื่อง ยิ่งไปกว่านั้น การขาดเครื่องมือและช่องทางการสื่อสารที่ทันสมัย เช่น ระบบออนไลน์หรือแพลตฟอร์มสำหรับการทำงานร่วมกัน ส่งผลให้การประสานงานข้ามหน่วยงานภายใน สพฐ. เป็นไปอย่างล่าช้าและไม่มีประสิทธิภาพ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2563)

จากเหตุผลและบริบทดังกล่าว จะเห็นได้ว่าทักษะการทำงานเป็นทีมเป็นสมรรถนะสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน การประสานความร่วมมือ และความสำเร็จขององค์กร อย่างไรก็ตาม จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า งานวิจัยส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีม หรือประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาและองค์กรทางการศึกษาเป็นหลัก ขณะที่การศึกษาที่มุ่งวิเคราะห์สภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในระดับหน่วยงานส่วนกลางของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมทั้งการสังเคราะห์แนวทางการส่งเสริมทักษะการทำงานเป็นทีมที่สอดคล้องกับบริบทของหน่วยงานยังมีอยู่อย่างจำกัด จึงทำให้ขาดข้อมูลเชิงประจักษ์ที่สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรได้อย่างเหมาะสม ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากรสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และเสนอแนวทางการส่งเสริมทักษะการทำงานเป็นทีมที่สอดคล้องกับบริบทของหน่วยงาน เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการวางแผนพัฒนาศักยภาพการทำงานร่วมกันของบุคลากร เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ และสนับสนุนการยกระดับคุณภาพการศึกษาของประเทศต่อไป

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากร สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ
2. เพื่อเสนอแนวทางการส่งเสริมทักษะการทำงานเป็นทีมของบุคลากร สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

## วิธีดำเนินการวิจัย

### 1. รูปแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เก็บข้อมูลทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เริ่มจากการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถามกับบุคลากรทางการศึกษา และดำเนินการเก็บ ข้อมูลเชิง



คุณภาพโดยใช้แบบสัมภาษณ์กับบุคลากรทางการศึกษาระดับผู้บริหาร เพื่อเสนอแนวทางการส่งเสริมทักษะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

## 2. ประชากรและตัวอย่าง

2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ทั้งหมด 1,046 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 31 ตุลาคม พ.ศ. 2568 จากกลุ่มแผนอัตรากำลัง สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ สพฐ.)

2.2 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ จำนวนทั้งสิ้น 300 คน ซึ่งได้มาจากการสุ่มตัวอย่างตามหลักเกณฑ์ในการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ ศิริชัย กาญจนวาสี (2542) อย่างเป็นสัดส่วนและครอบคลุมกลุ่มประชากรเป้าหมายอย่างเหมาะสมโดยคำนวณที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และค่าความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ 0.05 หลังจากนั้นทำการการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Sampling) โดยแบ่งประชากรออกเป็นกลุ่มย่อยตามสำนักในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) จากนั้นจึงใช้การสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) ในแต่ละกลุ่มย่อย เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างจากแต่ละสำนัก และบุคลากรระดับผู้บริหารหรือผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานเป็นทีมสูง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ผู้ให้ข้อมูลในแบบสัมภาษณ์ เพื่อศึกษาแนวทางการส่งเสริมทักษะการทำงานเป็นทีมของบุคลากร สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 10 คน โดยเลือกแบบเจาะจง จากบุคลากรระดับผู้อำนวยการกลุ่มขึ้นไปของแต่ละสำนัก จำนวน 10 สำนัก ซึ่งมีบทบาทเกี่ยวข้องโดยตรงกับการทำงานเป็นทีมของบุคลากร

## 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากหนังสือ เอกสาร ตำรา บทความ และงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับทักษะการทำงานเป็นทีม เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบของทักษะดังกล่าว รวมถึงศึกษางานที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการส่งเสริมทักษะการทำงานเป็นทีมของบุคลากร ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ โดยนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และพัฒนาเป็นเครื่องมือวิจัย ซึ่งประกอบด้วยแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ โดยแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) ชนิด 5 ระดับเกี่ยวกับสภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากร สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วย 4 ด้าน ด้านละ 10 ข้อ ได้แก่ 1) ด้านการสื่อสารและการประสานงาน 2) ด้านการมีส่วนร่วมและภาวะผู้นำ 3) ด้านเป้าหมายและโครงสร้างของทีม และ 4) ด้านความสัมพันธ์และมนุษยสัมพันธ์ในทีม และแบบสัมภาษณ์ แบ่งเป็น 4 ด้านสำคัญที่ช่วยส่งเสริมทักษะการทำงานเป็นทีมของบุคลากร



ได้แก่ 1) ด้านการสื่อสารและการประสานงานในทีม 2) ด้านภาวะผู้นำและการมีส่วนร่วมของบุคลากร 3) ด้านมนุษยสัมพันธ์และบรรยากาศการทำงานในทีม และ 4) ด้านการบริหารจัดการและการพัฒนาทีม

ทั้งนี้ ผู้วิจัยนำแบบสอบถามให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่านตรวจสอบความเที่ยงตรง (validity) เพื่อหาความสอดคล้องในด้านโครงสร้าง ความเที่ยงตรงในด้านเนื้อหา ความเหมาะสมความชัดเจน และความถูกต้องของการใช้ภาษาแล้วนำมาหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม (index of item objectives congruence: IOC) ค่าความเที่ยงตรงจากดัชนีความสอดคล้อง มีค่าอยู่ระหว่าง 0.67 ถึง 1 จึงนำไปปรับปรุงและนำไปใช้ และข้อที่มีค่าน้อยกว่า 0.5 ผู้วิจัยได้ตัดข้อคำถามออก จากนั้น ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ผลการวิเคราะห์พบว่า แบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่นอยู่ในระดับสูงมาก โดยมีค่าความเชื่อมั่นรายด้านอยู่ระหว่าง 0.911–0.957 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.957 แสดงว่าแบบสอบถามมีความเชื่อมั่นสูง สามารถนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้อย่างเหมาะสม อีกทั้ง ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถาม โดยใช้วิธีการหาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item-total Correlation) ผลการวิเคราะห์พบว่า ข้อคำถามทุกข้อมีค่าอำนาจจำแนกสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด คือ 0.30 แสดงว่าข้อคำถามสามารถจำแนกคุณลักษณะของผู้ตอบได้อย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพในการนำไปใช้เป็นเครื่องมือวิจัย

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลใน 2 รูปแบบ ได้แก่ การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม และการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ โดยมีรายละเอียดของขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังต่อไปนี้

##### 4.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ดังนี้

4.1.1 ผู้วิจัยนำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาถึงเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูล จากนั้นส่งแบบสอบถามในรูปแบบ Google Form ไปยังกลุ่มต่าง ๆ ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 300 คน พร้อมประสานงานและติดตามการตอบแบบสอบถามทางโทรศัพท์ โดยกำหนดระยะเวลาในการตอบกลับภายใน 3 วัน

4.1.2 ผู้วิจัยติดตามแบบสอบถามจากกลุ่ม/สำนักที่ยังไม่มีการตอบกลับ และสรุปความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืนจากกลุ่มตัวอย่าง โดยได้รับการตอบกลับจำนวน 321 คน คิดเป็นร้อยละ 107หลังจากนั้นดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลก่อนนำไปวิเคราะห์ผลการวิจัยต่อไป

##### 4.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์ ดังนี้



4.2.1 ผู้วิจัยติดต่อประสานงานกับบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย เพื่อขอสัมภาษณ์ตามประเด็นที่กำหนด และดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยตนเองตามวัน เวลา สถานที่ หรือช่องทางการสื่อสารที่นัดหมายไว้ พร้อมทั้งชี้แจงวัตถุประสงค์และรายละเอียดการนำข้อมูลไปใช้ในการวิจัย

4.2.2 ผู้วิจัยสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายตามประเด็นที่กำหนด เพื่อนำข้อมูลไปสังเคราะห์เป็นแนวทางการส่งเสริมทักษะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษา จากนั้นตรวจสอบความครบถ้วนและความถูกต้องของข้อมูล พร้อมกล่าวขอบคุณผู้ให้ข้อมูลที่สละเวลาในการสัมภาษณ์ครั้งนี้

## 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลสามารถดำเนินการเป็น 2 รูปแบบ ได้แก่ การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม และการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ ดังนี้

### 5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

1. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ จากนั้นจัดระเบียบข้อมูล ลงรหัส และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามด้วยการแจกแจงความถี่และค่าร้อยละ

2. ผู้วิจัยวิเคราะห์สภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งรายข้อ รายด้าน และภาพรวม โดยใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ตามเกณฑ์การแปลความหมายของเบสต์ (Best, 1981) ซึ่งกำหนดเกณฑ์การแปลผลค่าเฉลี่ย ดังนี้ 4.50–5.00 หมายถึง ระดับมากที่สุด 3.50–4.49 หมายถึง ระดับมาก 2.50–3.49 หมายถึง ระดับปานกลาง 1.50–2.49 หมายถึง ระดับน้อย และ 1.00–1.49 หมายถึง ระดับน้อยที่สุด ทั้งนี้ การใช้สถิติเชิงพรรณนาในการอธิบายลักษณะข้อมูลยังสอดคล้องกับแนวทางการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณร่วมสมัยที่มุ่งสรุปและอธิบายแนวโน้มของข้อมูลเพื่อสะท้อนสภาพที่เกิดขึ้นจริงของกลุ่มตัวอย่าง (Creswell & Creswell, 2023)

### 5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์

การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ และสังเคราะห์เนื้อหาตามประเด็นที่กำหนดไว้โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) และสรุปผลการวิจัยเพื่อนำเสนอข้อมูลในลักษณะความเรียงเกี่ยวกับแนวทางการส่งเสริมทักษะการทำงานเป็นทีมของบุคลากร สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการต่อไป

## ผลการวิจัย

จากการดำเนินการวิจัย เรื่อง แนวทางการส่งเสริมทักษะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้แบ่งการสรุปผลการวิจัยออกเป็น 2 ตอน ตามวัตถุประสงค์การวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้



## 1. ผลการศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 300 คน ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ผลการศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

| ด้านที่ | ด้าน                                  | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับการปฏิบัติ |
|---------|---------------------------------------|-----------|------|-----------------|
| 1       | ด้านการสื่อสารและการประสานงาน         | 4.05      | 0.67 | มาก             |
| 2       | ด้านการมีส่วนร่วมและภาวะผู้นำ         | 4.02      | 0.73 | มาก             |
| 3       | ด้านเป้าหมายและโครงสร้างของทีม        | 4.09      | 0.73 | มาก             |
| 4       | ด้านความสัมพันธ์และมนุษยสัมพันธ์ในทีม | 3.96      | 0.75 | มาก             |
|         | รวม                                   | 4.03      | 0.72 | มาก             |

จากตารางที่ 1 พบว่า สภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.03$ , S.D. = 0.72) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านเป้าหมายและโครงสร้างของทีมมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 4.09$ , S.D. = 0.73) รองลงมา ได้แก่ ด้านการสื่อสารและการประสานงาน ( $\bar{X} = 4.05$ , S.D. = 0.67) ด้านการมีส่วนร่วมและภาวะผู้นำ ( $\bar{X} = 4.02$ , S.D. = 0.73) และด้านความสัมพันธ์และมนุษยสัมพันธ์ในทีม ( $\bar{X} = 3.96$ , S.D. = 0.75) ตามลำดับ โดยทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

## 2. ผลการเสนอแนะทางการส่งเสริมทักษะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยสรุปและนำเสนอผลการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ประเด็น คือ 1) ผลการศึกษาข้อมูลโดยการสัมภาษณ์บุคลากรระดับผู้บริหาร หรือผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานเป็นทีมสูง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 2) ผลการเสนอแนะทางการส่งเสริมทักษะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ดังนี้

2.1 ผลการศึกษาข้อมูลโดยการสัมภาษณ์บุคลากรระดับผู้บริหาร หรือผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานเป็นทีมสูง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เกี่ยวกับความคิดเห็น ประสบการณ์ และข้อเสนอแนะในการส่งเสริมทักษะการทำงานเป็นทีมของบุคลากร ครอบคลุม 4 ประเด็น ได้แก่



2.1.1 ด้านการสื่อสารและการประสานงานในทีม ควรส่งเสริมการสื่อสารภายในทีมให้มีความชัดเจน รวดเร็ว และมีช่องทางการสื่อสารที่เป็นระบบ รวมทั้งนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการติดตามงาน และแลกเปลี่ยนข้อมูล เพื่อช่วยลดความคลาดเคลื่อนในการปฏิบัติงานและเพิ่มประสิทธิภาพในการประสานงานร่วมกัน โดยผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า “ควรกำหนดช่องทางการสื่อสารหลักให้ชัดเจน และมีการสรุปสาระสำคัญหลังการประชุมทุกครั้ง นอกจากนี้ ควรส่งเสริมการสื่อสารแบบสองทาง โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถสอบถามหรือแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ รวมถึงควรมีระบบติดตามงานที่สามารถตรวจสอบความคืบหน้าได้อย่างเป็นรูปธรรม”

2.1.2 ด้านการมีส่วนร่วมและภาวะผู้นำของบุคลากร ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น การวางแผน และการตัดสินใจร่วมกัน พร้อมทั้งส่งเสริมภาวะผู้นำในทุกระดับ เพื่อให้บุคลากรเกิดความมั่นใจ มีความรับผิดชอบร่วมกัน และสามารถทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า “ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมมากขึ้น และส่งเสริมภาวะผู้นำในทุกระดับ รวมถึงจัดกิจกรรมหรือเวทีที่เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ เพราะการมีส่วนร่วมของบุคลากรจะช่วยให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน และสามารถร่วมกันแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น”

2.1.3 ด้านมนุษยสัมพันธ์และบรรยากาศการทำงานในทีม ควรสร้างบรรยากาศการทำงานที่เปิดกว้าง เป็นมิตร และเอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อส่งเสริมความร่วมมือ ความไว้วางใจ และความสามัคคีภายในทีม รวมทั้งส่งเสริมกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์และการยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างของสมาชิกในทีม โดยผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า “ความขัดแย้งส่วนใหญ่เกิดจากความเข้าใจไม่ตรงกันในงาน หรือการสื่อสารที่ไม่ชัดเจน แนวทางการจัดการคือการเปิดโอกาสให้มีการพูดคุยกันอย่างตรงไปตรงมา และให้ผู้บริหารหรือหัวหน้าทีมเข้ามาช่วยไกล่เกลี่ย โดยเน้นการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นธรรม”

2.1.4 ด้านการบริหารจัดการและการพัฒนาทีม ควรกำหนดโครงสร้างและกระบวนการทำงานให้มีความชัดเจน ลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการและติดตามผลการดำเนินงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกันขององค์กร โดยผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า “ควรปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีความคล่องตัวมากขึ้น และใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการ รวมถึงควรมีการพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และสร้างระบบติดตามผลที่ชัดเจน”

2.2 ผลการเสนอแนะทางการส่งเสริมทักษะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

2.2.1 ด้านการสื่อสารและการประสานงานในทีม ด้านการสื่อสารและการประสานงานในทีมอยู่ในระดับมาก และผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้มีประสบการณ์ในการทำงานเป็นทีมสูงสะท้อนว่า การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพควรมีความชัดเจน รวดเร็ว และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกันอย่างทั่วถึง โดยผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า “การสื่อสารหลายช่องทางทำให้ข้อมูลไม่ตรงกัน ข้อมูลบางส่วนขาดรายละเอียด



ที่ชัดเจน และการตอบกลับข้อมูลล่าช้า ส่งผลให้การปฏิบัติงานในบางครั้งเกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อน ดังนั้น ควรกำหนดช่องทางหลักในการสื่อสารให้ชัดเจน และส่งเสริมให้บุคลากรติดตามข้อมูลอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งนำระบบเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการติดตามงานและการประสานงานภายในทีม” ดังนั้น จึงเสนอแนวทางให้หน่วยงานพัฒนาระบบการสื่อสารภายในที่เป็นระบบ กำหนดเป้าหมายและบทบาทหน้าที่ให้ชัดเจน ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการสื่อสารและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมทั้งสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการพัฒนาทักษะการสื่อสารของบุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการประสานงาน ลดความคลาดเคลื่อนในการปฏิบัติงาน และเสริมสร้างความร่วมมือในการทำงานเป็นทีมขององค์กร

2.2.2 ด้านการมีส่วนร่วมและภาวะผู้นำของบุคลากร จากผลการวิจัยเชิงปริมาณพบว่า ด้านการมีส่วนร่วมและภาวะผู้นำของบุคลากรอยู่ในระดับมาก และผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้มีประสบการณ์ในการทำงานเป็นทีมสูงสะท้อนว่า การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน การตัดสินใจ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนการส่งเสริมภาวะผู้นำในทุกระดับ เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า “ควรพัฒนาทักษะการวิเคราะห์และการตัดสินใจของบุคลากร และส่งเสริมให้มีส่วนร่วมในกระบวนการทำงานมากขึ้น เนื่องจากการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ร่วมคิดร่วมวางแผน และร่วมตัดสินใจ จะช่วยให้เกิดความเข้าใจในงานร่วมกัน และส่งผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานของทีม” ดังนั้น จึงเสนอแนวทางให้หน่วยงานส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในกระบวนการดำเนินงานอย่างทั่วถึง เปิดโอกาสให้ร่วมเสนอความคิดเห็นและแก้ไขปัญหาาร่วมกัน พร้อมทั้งพัฒนาภาวะผู้นำและการบริหารแบบมีส่วนร่วม ควบคู่กับการสร้างแรงจูงใจและการเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหาร เพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบร่วม ความเชื่อมั่น และความร่วมมือในการปฏิบัติงาน อันจะนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมและการบรรลุเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน

2.2.3 ด้านมนุษยสัมพันธ์และบรรยากาศการทำงานในทีม จากผลการวิจัยเชิงปริมาณพบว่า ด้านความสัมพันธ์และมนุษยสัมพันธ์ในทีมอยู่ในระดับมาก และผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้มีประสบการณ์ในการทำงานเป็นทีมสูงสะท้อนว่า ความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากร การยอมรับและให้เกียรติซึ่งกันและกัน รวมถึงการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เปิดกว้างและเป็นกันเอง เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม โดยผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า “บรรยากาศการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับดี มีความร่วมมือและช่วยเหลือกันในทีม บุคลากรสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม ยังมีความเป็นทางการในบางบริบท ซึ่งอาจส่งผลต่อการสื่อสารและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น” ดังนั้น จึงเสนอแนวทางให้หน่วยงานส่งเสริมการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากร สนับสนุนการช่วยเหลือและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการสื่อสาร การมีส่วนร่วม และการสร้างขวัญกำลังใจ เพื่อเสริมสร้างความไว้วางใจ ความผูกพันต่อองค์กร และความร่วมมือในการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2.4 ด้านการบริหารจัดการและการพัฒนาทีม จากผลการวิจัยเชิงปริมาณพบว่า ด้านเป้าหมายและโครงสร้างของทีมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้มีประสบการณ์ในการทำงานเป็นทีม



สูงสะท้อนว่า การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพควรมีการกำหนดเป้าหมาย แนวทางการดำเนินงาน และบทบาทหน้าที่ของสมาชิกอย่างชัดเจน ควบคู่กับการติดตามผลการปฏิบัติงานและการสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นต่อการทำงานร่วมกัน นอกจากนี้ ควรส่งเสริมการพัฒนาความรู้ ทักษะ และการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า “ควรส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน เช่น การจัดกิจกรรม PLC และการอบรมพัฒนาศักยภาพ รวมถึงควรมีระบบติดตามและประเมินผลที่ชัดเจน เพื่อให้สามารถพัฒนาทีมได้อย่างต่อเนื่อง” ดังนั้น จึงเสนอแนวทางให้หน่วยงานพัฒนาระบบการบริหารจัดการทีมที่ชัดเจน ส่งเสริมการพัฒนา ศักยภาพบุคลากร การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการประเมินผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมและสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

## อภิปรายผล

ผู้วิจัยมีประเด็นในการอภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

### 1. อภิปรายผลการศึกษาศภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากร สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

การอภิปรายผลการศึกษาศภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากร สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลการวิจัยใน 4 ด้าน ดังนี้

#### 1.1 ด้านการสื่อสารและการประสานงาน

ผลการวิจัยพบว่า สภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากร สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน ด้านการสื่อสารและการประสานงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าหน่วยงานมีระบบการสื่อสาร และการประสานงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานร่วมกัน ส่งผลให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร และ ประสานการดำเนินงานระหว่างกลุ่มงานได้อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐานมีการกำหนดช่องทางการสื่อสาร การประชุมติดตามงาน และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุน การประสานงาน ซึ่งช่วยให้บุคลากรเข้าใจบทบาทหน้าที่และเป้าหมายการดำเนินงานร่วมกันมากขึ้น ผลการวิจัย ดังกล่าวสอดคล้องกับการศึกษาของ ปณิตา เล็กเจริญสุข (2564) ที่พบว่า การสื่อสารและการประสานงานที่มี ประสิทธิภาพส่งผลให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น และสอดคล้องกับ Salas et al. (2018) ที่ อธิบายว่าการสื่อสารที่ชัดเจน การแลกเปลี่ยนข้อมูล และการประสานงานอย่างต่อเนื่อง เป็นองค์ประกอบสำคัญ ของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยยังสะท้อนว่าบุคลากรบางส่วนประสบปัญหาการ สื่อสารข้อมูลที่ไม่ทั่วถึงและการประสานงานที่ไม่ต่อเนื่อง จึงควรพัฒนาระบบการสื่อสารภายในองค์กรให้มีความ ชัดเจนและเป็นระบบมากยิ่งขึ้น เพื่อสนับสนุนการทำงานเป็นทีมให้มีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน

#### 1.2 ด้านการมีส่วนร่วมและภาวะผู้นำ

ผลการวิจัยพบว่า สภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากร สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน ด้านการมีส่วนร่วมและภาวะผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารและบุคลากรให้



ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมในการวางแผน การตัดสินใจ และการดำเนินงานร่วมกัน ส่งผลให้บุคลากรเกิดความรับผิดชอบและความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและร่วมกำหนดแนวทางการดำเนินงานมากขึ้น ทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของงานและพร้อมขับเคลื่อนภารกิจขององค์กร ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับการศึกษาของ ธนภฤต บุญเรือง (2565) ที่พบว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครู และสอดคล้องกับ Northouse (2022) ที่อธิบายว่าภาวะผู้นำที่เปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสามารถเสริมสร้างแรงจูงใจ ความไว้วางใจ และความร่วมมือภายในทีม อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยยังพบว่าบุคลากรบางส่วนมีโอกาสดแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจค่อนข้างจำกัด จึงควรส่งเสริมการบริหารแบบมีส่วนร่วมและพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่เปิดกว้างและเอื้อต่อการทำงานเป็นทีมมากยิ่งขึ้น

### 1.3 ด้านเป้าหมายและโครงสร้างของทีม

ผลการวิจัยพบว่า สภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากร สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาศาสตร์พื้นฐาน ด้านเป้าหมายและโครงสร้างของทีมโดยรวมอยู่ในระดับมาก สะท้อนว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีความเข้าใจในเป้าหมายของหน่วยงานและบทบาทหน้าที่ของตนเอง ทำให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างเป็นระบบ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากหน่วยงานมีการกำหนดโครงสร้างการทำงาน การแบ่งหน้าที่รับผิดชอบ และการวางแผนการดำเนินงานร่วมกันอย่างชัดเจน ซึ่งช่วยลดความซ้ำซ้อนและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ผลการวิจัยสอดคล้องกับการศึกษาของ ณัฐวุฒิ แก้วคำ (2565) ที่พบว่าการกำหนดเป้าหมายร่วมกันและการแบ่งบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจนเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม และสอดคล้องกับ West (2012) ที่เสนอว่าทีมที่มีเป้าหมายและโครงสร้างที่ชัดเจนจะสามารถดำเนินงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม ยังพบว่าบุคลากรบางส่วนมีความเข้าใจต่อเป้าหมายของหน่วยงานไม่ตรงกัน และการกระจายภาระงานยังไม่สมดุล จึงควรกำหนดเป้าหมายร่วมกันให้ชัดเจน พร้อมทั้งติดตามและประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม

### 1.4 ด้านความสัมพันธ์และมนุษยสัมพันธ์ในทีม

ผลการวิจัยพบว่า สภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากร สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาศาสตร์พื้นฐาน ด้านความสัมพันธ์และมนุษยสัมพันธ์ในทีมโดยรวมอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าบุคลากรมีความสัมพันธ์ที่ดี มีการช่วยเหลือเกื้อกูล รับฟังความคิดเห็น และให้เกียรติซึ่งกันและกัน ส่งผลให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการประสานความร่วมมือ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากหน่วยงานส่งเสริมการทำงานร่วมกันและให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ซึ่งเป็นพื้นฐานของความไว้วางใจและการทำงานเป็นทีม ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับการศึกษาของ นภัสสร วงศ์สุวรรณ (2565) ที่พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและการยอมรับซึ่งกันและกันส่งผลต่อการทำงานเป็นทีม และสอดคล้องกับ Robbins and Coulter (2021) ที่อธิบายว่า



มนุษย์สัมพันธ์ที่ดีเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างความร่วมมือและประสิทธิภาพของทีม อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยยังพบว่าบุคลากรบางส่วนยังประสบปัญหาความเข้าใจที่ไม่ตรงกันและไม่กล้าแสดงความคิดเห็น จึงควรส่งเสริมกิจกรรมพัฒนาทีม สร้างบรรยากาศการทำงานที่เปิดกว้าง และสนับสนุนการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ เพื่อเสริมสร้างความไว้วางใจและความร่วมมือในการทำงานร่วมกันให้มากยิ่งขึ้น

## 2. อภิปรายผลการเสนอแนวทางการส่งเสริมทักษะการทำงานเป็นทีมของบุคลากร สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

การอภิปรายผลการเสนอแนวทางการส่งเสริมทักษะการทำงานเป็นทีมของบุคลากร สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลการวิจัยใน 4 ด้าน ดังนี้

### 2.1 ด้านการสื่อสารและการประสานงานในทีม

ผลการวิจัยพบว่า วรรณกรรมพัฒนาระบบการสื่อสารและการประสานงานภายในทีมให้มีความชัดเจน ต่อเนื่อง และเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร และความคิดเห็นร่วมกันได้อย่างทั่วถึง ทั้งนี้เนื่องจากผลการศึกษาพบว่าบุคลากรยังประสบปัญหาการสื่อสารข้อมูลที่ไม่ทั่วถึง การประสานงานที่ล่าช้า และการสื่อสารที่ไม่ชัดเจน ส่งผลให้เกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อนและความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน ดังนั้น การกำหนดช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม การส่งเสริมการประชุมและการติดตามผลการดำเนินงานร่วมกัน รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการประสานงาน จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม ผลการวิจัยสอดคล้องกับ ปณิศา เล็กเจริญสุข (2564) ที่พบว่า การสื่อสารและการประสานงานเป็นองค์ประกอบสำคัญของการทำงานเป็นทีม และสอดคล้องกับ Salas et al. (2018) ที่ระบุว่า การสื่อสารที่ชัดเจนและการแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างต่อเนื่องช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของทีมและลดความคลาดเคลื่อนในการปฏิบัติงาน

### 2.2 ด้านภาวะผู้นำและการมีส่วนร่วมของบุคลากร

ผลการวิจัยพบว่า ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน การแสดงความคิดเห็น และการตัดสินใจร่วมกัน พร้อมทั้งพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ ทั้งนี้เนื่องจากผลการศึกษาพบว่าบุคลากรบางส่วนยังมีโอกาสในการมีส่วนร่วมค่อนข้างจำกัด รวมถึงการมอบหมายงานที่ไม่เหมาะสม ส่งผลให้ขาดแรงจูงใจและความรับผิดชอบร่วมในการดำเนินงาน ดังนั้น การบริหารแบบมีส่วนร่วมจะช่วยให้บุคลากรเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน มีความผูกพันต่อองค์กร และสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับ ธนภุต บุญเรือง (2565) ที่พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครู และสอดคล้องกับ Northouse (2022) ที่อธิบายว่า ภาวะผู้นำที่เปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจช่วยสร้างแรงจูงใจ ความไว้วางใจ และความร่วมมือภายในทีม ส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 2.3 ด้านมนุษยสัมพันธ์และบรรยากาศการทำงานในทีม

ผลการวิจัยพบว่า ควรมุ่งสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อความร่วมมือ ความไว้วางใจ และการยอมรับซึ่งกันและกัน เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เนื่องจากผล



การศึกษาพบว่ายังมีปัญหาความเข้าใจที่ไม่ตรงกัน การสื่อสารที่คลาดเคลื่อน และการขาดความไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ส่งผลให้การทำงานร่วมกันในบางกรณียังไม่ราบรื่น ดังนั้น การสร้างบรรยากาศการทำงานที่เปิดกว้าง การส่งเสริมกิจกรรมพัฒนาทีม และการสร้างขวัญกำลังใจ จะช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือภายในองค์กร ผลการวิจัยสอดคล้องกับ อมรรัตน์ ภูวิไล (2565) ที่พบว่าความสัมพันธ์อันดีและการยอมรับความคิดเห็นของสมาชิกช่วยส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และสอดคล้องกับ DeChurch and Mesmer-Magnus (2020) ที่อธิบายว่าความไว้วางใจระหว่างสมาชิกเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของทีมและลดความขัดแย้งในการปฏิบัติงานร่วมกัน

#### 2.4 ด้านการบริหารจัดการและการพัฒนาทีม

ผลการวิจัยพบว่า ควรให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการทีมอย่างเป็นระบบ โดยกำหนดบทบาทหน้าที่และเป้าหมายการดำเนินงานให้ชัดเจน ควบคู่กับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ เนื่องจากผลการศึกษาพบว่า การวางแผน การติดตามผล และการกระจายภาระงานยังไม่เหมาะสม ส่งผลให้การทำงานบางส่วนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ดังนั้น การกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน การติดตามประเมินผล และการพัฒนาความรู้ผ่านการอบรมหรือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานร่วมกันของบุคลากร ผลการวิจัยสอดคล้องกับ กิตติพงษ์ แสงทอง (2565) ที่พบว่าการบริหารจัดการทีมอย่างเป็นระบบและการกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม และสอดคล้องกับ Armstrong (2020) ที่ระบุว่าการบริหารจัดการทีมที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยการวางแผน การกำหนดบทบาท และการพัฒนาทีมอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุเป้าหมาย

### ข้อเสนอแนะ

#### 1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 หน่วยงานทางการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา สามารถนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรภายในหน่วยงาน โดยกำหนดนโยบายหรือแนวปฏิบัติที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกันของบุคลากรอย่างชัดเจน เพื่อให้บุคลากรทุกระดับเกิดความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง และสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

1.2 หน่วยงานสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ประกอบการพัฒนาระบบบริหารงานภายในองค์กร โดยเฉพาะด้านการสื่อสาร การประสานงาน และการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการดำเนินงาน เพื่อช่วยลดปัญหาความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน และช่วยให้การดำเนินงานของหน่วยงานเกิดความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น รวมทั้งสามารถนำข้อมูลจากการวิจัยไปใช้ในการวางแผนพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับบริบทและปัญหาที่เกิดขึ้นจริงภายในองค์กร

1.3 หน่วยงานสามารถนำแนวทางที่ได้จากการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการจัดกิจกรรมหรือโครงการพัฒนาทีมงานของบุคลากร เพื่อเสริมสร้างความร่วมมือ ความสัมพันธ์อันดี และความผูกพันต่อองค์กรของ



บุคลากร ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และส่งผลต่อคุณภาพการดำเนินงานของหน่วยงานในภาพรวมมากยิ่งขึ้น

## 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษาในหน่วยงานหรือสังกัดอื่นเพิ่มเติม เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของบริบทองค์กร วัฒนธรรมการทำงาน และรูปแบบการบริหารงาน ซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมและสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษาได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของแต่ละหน่วยงานมากยิ่งขึ้น

2.2 ควรมีการวิจัยและพัฒนาในรูปแบบหรือโปรแกรมการส่งเสริมทักษะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษา โดยนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการออกแบบกิจกรรมหรือแนวทางการพัฒนา และควรมีการทดลองใช้จริงในหน่วยงานหรือสถานศึกษา เพื่อศึกษาประสิทธิผลของรูปแบบหรือโปรแกรมที่พัฒนาขึ้น รวมทั้งนำผลที่ได้ไปปรับปรุงและพัฒนาให้สามารถนำไปใช้ได้เหมาะสมในทางปฏิบัติ

2.3 ควรมีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการทำงานเป็นทีมกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา รวมทั้งศึกษาปัจจัยด้านอื่น ๆ ที่อาจส่งผลต่อการทำงานเป็นทีม เช่น ภาวะผู้นำ แรงจูงใจในการทำงาน บรรยากาศองค์กร หรือความผูกพันต่อองค์กร เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรและสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาการบริหารงานบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## เอกสารอ้างอิง

- กิตติพงษ์ แสงทอง. (2565). การบริหารจัดการทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา [วิทยานิพนธ์ปริญญาโท]. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ณัฐวุฒิ แก้วคำ. (2565). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา [วิทยานิพนธ์ปริญญาโท]. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ธนกฤต บุญเรือง. (2565). การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครู [วิทยานิพนธ์ปริญญาโท]. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นภัสสร วงศ์สุวรรณ. (2565). ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา [วิทยานิพนธ์ปริญญาโท]. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- นิตติยา รัตนะ (2563). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดมหาวิทยาลัยมหาสารคาม. วารสารการบริหารและนิเทศการศึกษา, 11(2), 41–49.



- ปณิตา เล็กเจริญสุข. (2564). *การทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ]. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2542). *สถิติเพื่องานวิจัย* (พิมพ์ครั้งที่ 6). สุวีริยาสาส์น.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2563). *รายงานผลการดำเนินงานสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.  
<https://www.obec.go.th/archives/category/รายงานผลการดำเนินงาน>
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2564). *โครงสร้างและบทบาทของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัด สพฐ.* สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สุธีรา ชัยสุวรรณ. (2563). การพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีมของครูในศตวรรษที่ 21. *วารสารครุศาสตร์*, 48(2), 112–128.
- อมรรัตน์ ภู่วิไล. (2565). *ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ]. มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of management and leadership for HR: Developing effective people skills for better leadership and management (6th ed.)*. Kogan Page.
- Best, J. W. (1981). *Research in education (4th ed.)*. Prentice-Hall.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (6th ed.)*. Sage.
- DeChurch, L. A., & Mesmer-Magnus, J. R. (2020). The cognitive underpinnings of effective teamwork: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 105(3), 249–279.
- Johnson, D. W. (2018). *Joining together: Group theory and group skills (12th ed.)*. Pearson.
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice (9th ed.)*. SAGE.
- Partnership for 21<sup>st</sup> Century Skills. (2019). *Framework for 21<sup>st</sup> century learning*. Battelle for Kids.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). *Management (15th Global ed.)*. Pearson.
- Salas, E., Reyes, D. L., & McDaniel, S. H. (2018). The science of teamwork: Progress, reflections, and the road ahead. *American Psychologist*, 73(4), 593–600.
- Tannenbaum, S. I., & Salas, E. (2021). *Teams that work: The seven drivers of team effectiveness*. Oxford University Press.



West, M. A. (2012). *Effective teamwork: Practical lessons from organizational research* (3rd ed.). BPS Blackwell.