การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ

โดย
นางสาวสุทัตตา ภักดีเรือง

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ข ระดับปริญญามหาบัณฑิต
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2566
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ

โดย
นางสาวสุทัตตา ภักดีเรือง

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ข ระดับปริญญามหาบัณฑิต
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2566
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

TEAMWORK OF TEACHERS IN BANKLONGWAN SCHOOL

By

MISS Sutatta PUKDEERUANG

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements

for Master of Education EDUCATIONAL ADMINISTRATION

Department of Educational Administration

Academic Year 2023

Copyright of Silpakorn University

หัวข้อ	การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ
โดย	นางสาวสุทัตตา ภักดีเรือง
สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา แผน ข ระดับปริญญามหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร. นพดล เจนอักษร

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

---------- คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

(ศาสตราจารย์ ดร. คณิต เขียววิชัย)

พิจารณาเห็นชอบโดย

---------- ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สายสุดา เตียเจริญ)

---------- อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร. นพดล เจนอักษร)

---------- ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(ดร. ณัฐริน เจริญเกียรติบวร)

640620117 : การบริหารการศึกษา แผน ข ระดับปริญญามหาบัณฑิต
คำสำคัญ : การทำงานเป็นทีม

นางสาว สุทัตตา ภักดีเรือง: การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร. นพดล เจนอักษร

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ 2) แนวทางในการส่งเสริมและพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ ประชากร คือ บุคลากรของโรงเรียนบ้านคลองวาฬจำนวน 18 คน (ไม่รวมผู้วิจัย) ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียนจำนวน 1 คน ข้าราชการครูจำนวน 13 คน พนักงานราชการครูจำนวน 1 คน และครูอัตราจ้าง จำนวน 3 คน ทั้งนี้ โดยใช้ประชากรเป็นหน่วยวิเคราะห์ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามความคิดเห็น และแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ ความถี่ ร้อยละ และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

1. การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนบ้านคลองวาฬ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาภาพรวมและรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก 9 ด้าน โดยเรียงลำดับความถี่จากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม ด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี ด้านความสนับสนุนและความขัดแย้ง ด้านการตรวจสอบทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ด้านสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม ด้านบทบาทต่าง ๆ ที่สมดุล ด้านการสนับสนุนและไว้วางใจกัน และด้านกระบวนการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม และพบว่าอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน โดยเรียงลำดับความถี่จากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการพัฒนาตนเอง ด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้า

2. แนวทางในการส่งเสริมและพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนบ้านคลองวาฬ เป็นพหุแนวทาง โดยมี 9 ด้าน ที่ประชากรมีความเห็นว่าอยู่ในระดับมาก เป็นแนวทางในการส่งเสริม ซึ่งมีทั้งหมด 153 แนวทาง และมี 2 ด้านที่ประชากรมีความเห็นว่าอยู่ในระดับปานกลาง เป็นแนวทางในการพัฒนา ซึ่งมีทั้งหมด 33 แนวทาง

640620117 : Major EDUCATIONAL ADMINISTRATION
Keyword : Teamwork

MISS Sutatta PUKDEERUANG : TEAMWORK OF TEACHERS IN BANKLONGWAN SCHOOL Thesis advisor : Assistant Professor Major Nopadol Chenaksara, RTAR.Ph.D.

The purposes of this individual study were to determine 1) the teamwork of teachers in Banklongwan school, and 2) strategies to promote and development teamwork among the teachers in Banklongwan school. The population consist of 18 staff members (excluded the researcher) from Banklongwan school, included 1 school director, 13 teachers, 1 employee teacher, and 3 contract teachers. The population served as the unit of analysis. The research instruments included an opinionnaire and a questionnaire. The statistical used comprised of frequency, percentage, and content analysis.

The research findings were as follows:

1. The overall level of teamwork among teachers in Banklongwan school was found to be high. Analysis of both overall and individual aspects revealed that 9 aspects of teamwork were at a high level, ordered by frequency from highest to lowest: Clear objective and agree goals, appropriate leadership, good communication, Co-operation and conflict, regular review, sound intergroup relation, balanced roles, Support and trust, and Sound procedures. 2 aspects were identified at a moderate level, listed in order of frequency from highest to lowest: Individual development and openness and confrontation.

2. The strategies to promote and development teamwork among teachers in Banklongwan school were multiple approaches. Nine aspects, with a total of 153 methods, were identified as having a high level of support for promotion. Two aspects, with a total of 33 methods, were identified as having a moderate level of support for development.

กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระเรื่อง “การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ” สำเร็จลุล่วงด้วยดี ซึ่งได้รับความกรุณาจาก ท่านผู้ช่วยศาสตราจารย์ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระที่ให้ความช่วยเหลือและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อผู้วิจัย รวมทั้งท่านผู้ช่วยศาสตราจารย์สายสุดา เตียเจริญ ประธานกรรมการการค้นคว้าอิสระ และท่าน ดร. ณัฐริน เจริญเกียรติบวร ผู้ทรงคุณวุฒิที่กรุณาให้คำปรึกษา คำแนะนำและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงการค้นคว้าอิสระเล่มนี้จนถูกต้องและเสร็จสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาของท่านเป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาการบริหารการศึกษาทุกท่านที่ให้ความรู้ ให้คำแนะนำและประสบการณ์อันมีค่ายิ่งแก่ผู้วิจัย ขอขอบพระคุณเจ้าของหนังสือ วารสาร เอกสาร และวิทยานิพนธ์ทุกเล่มที่ช่วยให้การค้นคว้าอิสระฉบับนี้มีความสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณผู้บริหาร ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา โรงเรียนบ้านคลองวาฬ ที่ได้อำนวยความสะดวกและให้ข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้เป็นอย่างดี ประโยชน์ที่เกิดจากการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ผู้วิจัยขอยกเป็นกุศลน้อมบูชาแด่พระคุณบิดา มารดาและครอบครัว ครูอาจารย์ที่อบรมสั่งสอน และคนรักที่ให้การสนับสนุน และกำลังใจอย่างดียิ่งเสมอมา

สุทัตตา ภักดีเรือง

มหาวิทยาลัยศิลปากร

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ง

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... จ

กิตติกรรมประกาศ ..... ฉ

สารบัญ ..... ช

สารบัญตาราง ..... ญ

สารบัญแผนภูมิ ..... ฏ

บทที่ 1 บทนำ 1

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา 2

ปัญหาของการวิจัย 4

วัตถุประสงค์ของการวิจัย 6

ข้อคำถามในการวิจัย 7

สมมติฐานการวิจัย 7

ขอบข่ายเชิงทฤษฎีการวิจัย 7

ขอบเขตการวิจัย 10

นิยามศัพท์เฉพาะ 11

บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 13

การทำงานเป็นทีม 13

ความหมายของการทำงานเป็นทีม 13

ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม 16

ประเภทของทีมงาน 21

ขั้นตอนการทำงานเป็นทีม 29

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม 32
การพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพ 42
ข้อมูลพื้นฐานโรงเรียนบ้านคลองวาฬ 52
ข้อมูลทั่วไป 52
ประวัติโรงเรียน 52
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 54
งานวิจัยในประเทศ 54
งานวิจัยในต่างประเทศ 57
สรุป 59
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย 61
ขั้นตอนการดำเนินวิจัย 61
ระเบียบวิธีวิจัย 62
แผนแบบการวิจัย 62
ประชากร 63
ตัวแปรที่ศึกษา 63
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 65
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือวิจัย 66
การเก็บรวบรวมข้อมูล 67
การวิเคราะห์ข้อมูล 68
สถิติที่ใช้ในการวิจัย 68
สรุป 68
บทที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล 70
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม 70
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ 72

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียน บ้านคลองวาฬ 84
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 99
สรุปผลการวิจัย 99
การอภิปรายผล 100
ข้อเสนอแนะของการวิจัย 105
ข้อเสนอแนะทั่วไป 105
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป 106
รายการอ้างอิง 107
ภาคผนวก 111
ภาคผนวก ก แบบขออนุญาตใช้เครื่องมือวิจัย แบบอนุญาตให้ใช้เครื่องมือวิจัย หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล โรงเรียนบ้านคลองวาฬ 112
ภาคผนวก ข เครื่องมือในการวิจัย 116
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม 123
ภาคผนวก ง แบบสอบถามผู้เชี่ยวชาญ 125
ประวัติผู้เขียน 144

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 ตารางแสดงจำนวนบุคลากรครูในโรงเรียนบ้านคลองวาฬ 53

ตารางที่ 2 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม 70

ตารางที่ 3 ระดับของการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ โดยภาพรวม 72

ตารางที่ 4 ความถี่ ร้อยละ ของการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ ด้านที่ 1 ด้านบทบาทต่าง ๆ ที่สมดุล 73

ตารางที่ 5 ความถี่ ร้อยละของการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ ด้านที่ 2 ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย 74

ตารางที่ 6 ความถี่ ร้อยละ ของการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ ด้านที่ 3 ด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้า 75

ตารางที่ 7 ความถี่ ร้อยละ ของการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ ด้านที่ 4 ด้านการสนับสนุนและไว้วางใจกัน 76

ตารางที่ 8 ความถี่ ร้อยละ ของการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ ด้านที่ 5 ด้านความร่วมมือและความขัดแย้ง 77

ตารางที่ 9 ความถี่ ร้อยละ ของการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ ด้านที่ 6 ด้านกระบวนการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม 78

ตารางที่ 10 ความถี่ ร้อยละ ของการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ ด้านที่ 7 ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม 79

ตารางที่ 11 ความถี่ ร้อยละ ของการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ ด้านที่ 8 ด้านการตรวจสอบทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ 80

ตารางที่ 12 ความถี่ ร้อยละ ของการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ ด้านที่ 9 ด้านการพัฒนาตนเอง 81

ตารางที่ 13 ความถี่ ร้อยละ ของการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ ด้านที่ 10 ด้านสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม 82

ตารางที่ 14 ความถี่ ร้อยละ ของการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ ด้านที่ 11 ด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี 83
ตารางที่ 15 แนวทางการส่งเสริมด้านที่ 1 ด้านบทบาทต่าง ๆ ที่สมดุล 84
ตารางที่ 16 แนวทางในการส่งเสริมด้านที่ 2 ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้อง กับเป้าหมาย 86
ตารางที่ 17 แนวทางในการส่งเสริมด้านที่ 4 ด้านการสนับสนุนและไว้วางใจกัน 87
ตารางที่ 18 แนวทางในการส่งเสริมด้านที่ 5 ด้านความร่วมมือและความขัดแย้ง 89
ตารางที่ 19 แนวทางในการส่งเสริมด้านที่ 6 ด้านกระบวนการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม 90
ตารางที่ 20 แนวทางในการส่งเสริมด้านที่ 7 ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม 91
ตารางที่ 21 แนวทางในการส่งเสริมด้านที่ 8 ด้านการตรวจสอบทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ . 93
ตารางที่ 22 แนวทางในการส่งเสริมด้านที่ 10 ด้านสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม 94
ตารางที่ 23 แนวทางในการส่งเสริมด้านที่ 11 ด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี 95
ตารางที่ 24 แนวทางในการพัฒนาด้านที่ 3 ด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้า 96
ตารางที่ 25 แนวทางในการพัฒนาด้านที่ 9 ด้านการพัฒนาตนเอง 97

มหาวิทยาลัยศิลปากร

สารบัญแผนภูมิ

หน้า

แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย 10
แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย..... 11
แผนภูมิที่ 3 โครงสร้างทีมงาน..... 26
แผนภูมิที่ 4 โครงสร้างทีมรุ่นไลท์เวท 26
แผนภูมิที่ 5 โครงสร้างทีมรุ่นเฮฟวีเวท 27
แผนภูมิที่ 6 โครงสร้างทีมที่เป็นอิสระ 28

บทที่ 1
บทนำ

ในสังคมยุคดิจิทอล (Digital Economy) การติดต่อสื่อสาร ระหว่างบุคคลถึงบุคคล หรือบุคคลกับกลุ่มบุคคล โดยใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมการติดต่อสื่อสารสมัยใหม่ ส่งผลให้การติดต่อสื่อสารเป็นไปอย่างง่ายดายและรวดเร็ว มีนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย เหมาะสำหรับใช้ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่ต้องใช้การติดต่อสื่อสารประสานงานกับทุก ๆ ฝ่าย ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร จำเป็นต้องใช้ความรวดเร็วในการติดต่อประสานงานเพื่อแก้ไขปัญหา ซึ่งในกระบวนการแก้ไขปัญหานั้นสิ่งที่สำคัญที่สุดคือกระบวนการการทำงานเป็นทีม ในองค์กรแต่ละองค์กร มีบุคลากรหลากหลายความสามารถ รวมกลุ่มกัน มีความสามัคคี ร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคม สร้างองค์ความรู้ร่วมกัน พึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน สื่อสารกันด้วยความเข้าใจ มีการติดต่อประสานงานอย่างเป็นระบบ โดยใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อเป้าหมายในการพัฒนาองค์กร และประเทศไปในแนวทางเดียวกัน ซึ่งผลลัพธ์ของการทำงานร่วมกัน จะส่งผลให้การพัฒนางาน รวมถึงการพัฒนาประเทศมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพราะฉะนั้น การทำงานเป็นทีมเป็นปัจจัยสำคัญ ที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้บริหารงานให้ประสบความสำเร็จ จึงกล่าวได้ว่า การทำงานเป็นทีมเป็นการสร้างความสำเร็จในการบริหารองค์การในปัจจุบัน และเป็นพลังสำคัญในการขับเคลื่อนการทำงานฝ่ายต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งความสำคัญการทำงานเป็นทีมส่งผลให้เกิดการมีปฏิสัมพันธ์ในการทำกิจกรรม ของกลุ่มหรือทีมงาน มีการพบปะพูดคุยกัน มีการประสานความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน มีความสามัคคีกัน และให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี มีความรู้สึกเป็นมิตรที่ดีต่อกัน และมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันอย่างมีประสิทธิภาพ ตระหนักในความสำคัญของกันและกัน แสดงออกซึ่งการยอมรับ การให้เกียรติกัน โดยใช้วิธีการอภิปราย และประเมินผลร่วมกันเพื่อบรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ยุคสมัยเทคโนโลยีกับองค์การเสมือนจริง (virtual organization) เป็นยุคที่เครือข่ายขององค์กรเชื่อมโยงกันด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลากรในโรงเรียนสามารถ ทำงานของตนเองให้สำเร็จผ่านระบบคอมพิวเตอร์ได้ โอกาสที่จะมีปฏิสัมพันธ์ (Social Interaction) ร่วมกันกับบุคลากรภายในโรงเรียนลดน้อยลง ส่งผลทำให้บุคลากรในสถานศึกษา ขาดกระบวนการทำงานเป็นทีม เมื่อมีการทำงานเป็นทีมส่งผลทำให้งานลดประสิทธิภาพลง และด้วยความเจริญก้าวหน้าของยุคสมัย บริบททางการทำงานของบุคลากรในองค์กร มีการติดต่อสื่อสารกัน ทางโลกอินเทอร์เน็ตมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้สังคมการทำงานเป็นแบบสังคมก้มหน้า (Social Ignore) หรือสังคมที่มีการปฏิสัมพันธ์แบบเผชิญหน้ากันลดน้อยลง การติดต่องานประสานงานแบบเผชิญหน้า (Face to face) ลดน้อยลง

กลายเป็นการติดต่องาน ผ่านทางรูปแบบออนไลน์หรือประสานงานผ่านแอปพลิเคชั่น Zoom , Google Meet และ Skype เป็นส่วนใหญ่ ซึ่งสังคมยุคดิจิทอล (Digital Economy) ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูภายในโรงเรียนเป็นอย่างมาก เพราะทำให้ลดประสิทธิภาพการทำงานทางการสื่อสาร การติดต่อประสานงาน การทำงานร่วมกันภายในทีม บางครั้งอาจส่งผลให้การสื่อสารผิดพลาด จนกลายเป็นข้อขัดแย้งภายในองค์กร[1]

บุคลากรในสถานศึกษามีความสามารถ และทักษะที่แตกต่างกัน ภายในทีมงานมีการแบ่งงาน มีการกำหนดหน้าที่ที่รับผิดชอบ มีการจัดระบบการทำงาน ที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย และก่อให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การส่งเสริมการทำงานเป็นทีมเป็นเทคนิคสำคัญในการพัฒนาองค์กร มีความสามัคคีร่วมแรง ร่วมใจกันทำงานในองค์กรนั้นย่อมทำให้องค์กร ดำเนินงานไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ การทำงานเป็นทีม เป็นปัจจัยที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งในการบริหารงาน ของผู้บริหารสถานศึกษา เพราะเหตุนี้ ผู้บริหารและครูควรให้ความสนใจและให้ความสำคัญ ต่อการศึกษาการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ อันเป็นแนวทางที่จะส่งเสริมการทำงาน ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน พร้อมก้าวไปสู่การเป็นผู้บริหารมืออาชีพ

ดังนั้น ในการบริหารโรงเรียนจำเป็นต้องมีองค์ความรู้ เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพไว้เป็นข้อมูลเพื่อส่งเสริม พัฒนาการบริหารของโรงเรียนให้ดียิ่งขึ้น เพื่อให้ทีมเกิดความร่วมมือกัน สามัคคีกัน เกิดการทำงานเป็นทีมแบบมีประสิทธิผล ส่งผลให้การทำงานประสบผลสำเร็จ ตามเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนการส่งเสริม และปรับปรุงการบริหารสถานศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพต่อไป

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 มาตรา 39 ให้กระทรวงกระจายอำนาจ การบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้าน วิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปไปยังคณะกรรมการ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง[2] ส่งผลให้สถานศึกษามีสถานะเป็นนิติบุคคล มีการบริหารงานที่คล่องตัวมากขึ้น ในฐานะผู้บริหารสถานศึกษา จึงต้องมีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ การบริหารงานในสถานศึกษา ในด้านการวางแผนการดำเนินงานภายในโรงเรียน

---

[1] โรงเรียนบ้านคลองวาฬ , **แผนเผชิญเหตุสถานการณ์โควิด – 19 ของโรงเรียนบ้านคลองวาฬ** , หน้า 14 .

[2] "พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542, และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545," **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 119, ตอนที่ 123 ก (19 ธันวาคม 2545): 19.

ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยเฉพาะงานเกี่ยวกับการบริหารวิชาการ ผลักดันให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น ทั้งนี้ผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาทีมงานคณะครูของตนเองให้มีศักยภาพในด้านต่าง ๆ ทั้งการวางแผนการจัดการศึกษา การจัดทำหลักสูตร และการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของนักเรียน การบริหารชั้นเรียน การดูแล รักษาอุปกรณ์ ตลอดจนอาคารสถานที่ การดูแลสุขภาพของนักเรียน และในด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ซึ่งผู้บริหารมีความสำคัญในการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมของคณะครูให้มีศักยภาพพร้อมที่จะทำงาน สร้างพื้นที่ให้คณะครูกล้าที่จะเปิดเผย สนับสนุน ให้ความไว้วางใจ ความร่วมมือต่อกัน มีการติดต่อสื่อสาร สร้างสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม อีกทั้งหมั่นพัฒนาตนเอง ตรวจสอบการทำงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เท่าทันการศึกษาในยุคที่สังคมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างคาดไม่ถึง โดยมีรูปแบบการดำเนินการใหม่ ๆ มาแทนรูปแบบการดำเนินการแบบเดิม และมีผลกระทบในวงกว้าง ทั้งทางด้านการศึกษาเศรษฐกิจและสังคม ประกอบกับตัวเร่ง ที่ทำให้ความพลิกผันนี้เปลี่ยนแปลงได้รวดเร็ว เช่น การเกิดโรคระบาดไวรัส โควิด-19 การเกิดมลพิษทางสิ่งแวดล้อม ความขัดแย้งในประเทศและระหว่างประเทศ ฯลฯ[3]

เพื่อให้การบริหารงาน บรรลุเป้าหมาย การจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 การทำงานของผู้บริหารสถานศึกษาและครูในยุคปัจจุบันจำเป็นที่จะต้องมีการติดต่อประสานงานทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา จำเป็นต้องใช้ทักษะต่าง ๆ มากมาย ทั้งทักษะการสื่อสาร ทักษะการทำงาน ทักษะการติดต่อประสานงาน เพื่อให้งานของสถานศึกษาบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ การทำงานของผู้บริหารสถานศึกษาและครูต้องมีแนวทางการดำเนินงานที่เป็นไปในทางเดียวกัน บรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกันที่ตั้งไว้ เพราะฉะนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนา และส่งเสริมเทคนิคการทำงานเป็นทีม เช่น การมีความสามัคคี การมีความเข้าใจร่วมกัน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน การมีการสร้างองค์ความรู้ร่วมกัน ขยายและเปลี่ยนความคิดไปเป็นความรู้ ที่สามารถปฏิบัติร่วมกันได้ การมีการเรียนรู้แบบร่วมมือกัน และให้ข้อมูลถึงประสิทธิภาพในการทำงานได้ การเกิดแรงบันดาลใจในการทำงานเป็นทีม ทำให้สามารถ พัฒนาความสามารถและปรับปรุงทีมได้อย่างต่อเนื่อง เน้นให้จัดกิจกรรม อบรม หรือจัดโครงการที่มุ่งหวังให้ครูในโรงเรียนมีความเป็นหนึ่งเดียวกัน เห็นใจซึ่งกันและกัน การทำงานบรรยากาศที่เป็นกัลยาณมิตร จะช่วยส่งเสริมให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพสูงสุด

---

[3] สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, “ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผันต่อการบริหารราชการ,” **วารสารข้าราชการ** 61, 2 (2562): 4.

การทำงานเป็นทีม ครอบคลุมกิจกรรมพัฒนาองค์การ หลากหลายประเภทที่ช่วยปรับปรุงวิธีการทำงานของทีม และช่วยเพิ่มทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และทักษะการแก้ปัญหาของสมาชิก ของกลุ่มต่าง ๆ เช่น กลุ่มงานที่ถาวรทีมโครงการเฉพาะกิจ (temporary project teams) และทีมเสมือนจริง (virtual teams) การสร้างทีมเป็นวิธีการที่มีประสิทธิผล สำหรับการปรับปรุงวิธีการทำงาน เป็นทีม และการสร้างความสำเร็จของงานภายใต้สิ่งแวดล้อมหนึ่ง ๆ เช่น ช่วยทีมแก้ปัญหาให้สามารถใช้ทรัพยากร และศักยภาพของสมาชิกได้อย่างเต็มที่ ช่วยให้สมาชิกของทีมเกิดแรงจูงใจ ในการปฏิบัติตามมติของทีม การทำงานเป็นทีมยังช่วยให้ กลุ่มสามารถเอาชนะปัญหาต่าง ๆ เช่น การขาดความสนใจและกระตือรือร้น การลดลงของผลิตภาพ การกล่าวโทษกันของสมาชิกในกลุ่ม การขาดความเข้าใจในภารกิจ การมีส่วนร่วม ในการประชุมน้อย การขาดนวัตกรรมและการริเริ่ม การเผชิญหน้าหรือความขัดแย้งระหว่างสมาชิกภายในทีม ทั้งนี้การพัฒนาทีมให้มีประสิทธิภาพจะช่วยส่งเสริมให้งานบริหารภายในโรงเรียนมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ปัญหาของการวิจัย

โรงเรียนบ้านคลองวาฬ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 เป็นสถานศึกษาของรัฐ ที่จัดการศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้บริหารทำหน้าที่บริหารงาน ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ 2542 และพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และการบริหารการศึกษา ให้มีการดำเนินงานภายในสถานศึกษาด้วยความเป็นระเบียบเรียบร้อย ส่งเสริมสมรรถนะของบุคลากรอย่างทั่วถึง พร้อมทั้งบริหารจัดการทรัพยากรทางการศึกษา ให้พร้อมสำหรับการจัดการเรียนรู้ เพื่อการบริหารแบบทั่วถึง มาตรา 39 ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้าน วิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปไปยังคณะกรรมการ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง ได้จัดให้มีการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ แบ่งออกเป็น 4 กลุ่มงาน ได้แก่ กลุ่มงานบริหารวิชาการ กลุ่มงานบริหารบุคคล กลุ่มงานบริหารงบประมาณ กลุ่มงานบริหารทั่วไป ซึ่งกิจการภายในสถานศึกษาทุกกลุ่มงานมีส่วนสำคัญ ในการขับเคลื่อนสถานศึกษา หากบุคลากรทั้ง 4 กลุ่มงานไม่สามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมได้แล้ว จะเกิดปัญหาต่อการขับเคลื่อนสถานศึกษา การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญมากในการบริหารสถานศึกษา เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการบริหารงาน การทำงานเป็นทีม เป็นหัวใจสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงาน ซึ่งอาศัยความร่วมมือ ของกลุ่มสมาชิกเป็นอย่างดี

จากแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2565 ซึ่งมีโครงการของโรงเรียนทั้งหมด 38 โครงการ จากรายงานการสรุปผลโครงการพบว่า แบบประเมินความพึงพอใจของโครงการทั้ง 38 โครงการในด้านการทำงานร่วมกันเป็นทีมของคณะทีมงานอยู่ในระดับปานกลาง มีปัญหาเรื่องความร่วมมือและการปฏิบัติหน้าที่ในกิจกรรมต่าง ๆ คณะทำงานไม่สามัคคีกัน ทำงานเป็นเอกเทศมากกว่าทำงานเป็นหมู่คณะ[4]

โรงเรียนบ้านคลองวาฬ มีบุคลากรทั้งหมด 18 คน (ไม่รวมผู้วิจัย) จำแนกเป็น ครูที่มีภูมิลำเนาในท้องถิ่นจำนวน 14 คน และครูที่มีภูมิลำเนาต่างจังหวัด จำนวน 4 คน จากสถิติพบว่าครูที่มาอยู่โรงเรียนบ้านคลองวาฬ มีอายุการทำงานเฉลี่ยคนละ 2 ปี เมื่อบรรจุครบตามกำหนดเวลาจึงขอย้ายกลับภูมิลำเนาเดิมของตนเอง ส่งผลให้ครูในโรงเรียน ต้องสร้างสัมพันธ์ภาพใหม่อยู่เรื่อย ๆ มีโอกาสได้ทำงานร่วมกันในระยะเวลาสั้น ๆ ไม่เพียงพอที่จะมีโอกาสได้ทำความรู้จักกันอย่างถ่องแท้ นอกจากนี้เมื่อมีครูย้ายกลับภูมิลำเนาเดิมก็มีครูย้ายเข้ามาทดแทนตำแหน่งเดิม ส่งผลให้สมาชิกครูในโรงเรียน ต้องสร้างสัมพันธภาพกันใหม่อยู่เสมอ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานเป็นทีม ที่ต้องปรับตัวในการทำงานตลอดเวลา ซึ่งเป็นสาเหตุหนึ่ง ของการขัดขวางหรือเกิดความขัดแย้งกัน ในการทำงานเป็นทีมส่งผลถึงขอบเขตของการวิจัยในเรื่องของการสนับสนุนและไว้วางใจกัน และด้านสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม ที่ลดความไว้วางใจซึ่งกันลง ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มลดลง

การทำงานเป็นทีม มีความสำคัญมากในการบริหารสถานศึกษา เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการบริหารงาน การทำงานเป็นทีมเป็นหัวใจสำคัญ ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงานซึ่งอาศัย ความร่วมมือของกลุ่มสมาชิกเป็นอย่างดี จากการสัมภาษณ์หัวหน้างานบุคคลโรงเรียนบ้านคลองวาฬ เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม ของโรงเรียนบ้านคลองวาฬ “ครูในโรงเรียนปฏิบัติงานตามความพึงพอใจของตนเอง มากกว่าทำงานตามเป้าประสงค์ของทีม ทำให้ผลลัพธ์การทำงานไม่เป็นที่น่าพึงพอใจ ครูในโรงเรียนมักจะแบ่งกลุ่มออกเป็นกลุ่มย่อย ๆ ตามความพึงพอใจของตนเอง เมื่อโรงเรียนมีกิจกรรมหรือจัดกิจกรรม ครูทำงานแบ่งออกเป็นกลุ่ม ๆ มีการติดต่อประสานงานกันน้อย ทำให้การทำงานเกิดความไม่ต่อเนื่อง และผลลัพธ์ไม่เป็นตามเป้าหมายที่โรงเรียนตั้งไว้ ทำให้เกิดปัญหาในการทำงานร่วมกัน ส่งผลให้ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่มลดน้อยลง บางกลุ่มยึดเหตุผลของตนเองเป็นหลัก จึงทำให้เกิด ความไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน อีกทั้งโรงเรียนมีข้อจำกัดในการบริหารค่อนข้างมาก ทั้งด้านงบประมาณ ด้านจำนวนของบุคลากร เป็นต้น

---

[4] ฝ่ายงบประมาณโรงเรียนบ้านคลองวาฬ, **แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2565** , หน้า 227 .

ทุกปัจจัยส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน”[5] และสอดคล้องกับครูหัวหน้างานฝ่ายวิชาการโรงเรียนบ้านคลองวาฬ ว่า “ปัญหาการทำงานเป็นทีม นั้นอยู่ที่ความเข้าใจงานของครูทุกคน เป็นเพราะการสื่อสารที่ผิดพลาด ทำให้เข้าใจไม่ตรงกัน ตลอดจนขาดการติดต่อประสานงานกันอย่างรวดเร็วภายในโรงเรียน จึงส่งผลให้การทำงานเกิดการล่าช้า บางกลุ่มให้ความร่วมมือเฉพาะกลุ่มที่ตนเองสนิทสนมเท่านั้น ส่งผลให้ทำงานร่วมกันได้อย่างไม่สนิทใจ ย่อมทำให้ประสิทธิภาพของงานลดลงแสดงให้เห็นถึงการติดต่อสื่อสารภายในทีมลดลง”[6] การสัมภาษณ์คณะกรรมการสถานศึกษา พบว่า “การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ มีปัญหาด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย มีความเข้าใจร่วมกันภายในทีมที่คลาดเคลื่อน พบปัญหาในการติดต่อประสานงาน ประชาสัมพันธ์โครงการต่าง ๆ สู่ชุมชน ขาดการวางแผนกันภายในทีมงาน ส่งผลให้การปฏิบัติงานไม่ราบรื่น”[7]

จากปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น หากผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรในสถานศึกษาไม่มีหลักการทำงานเป็นทีม ย่อมส่งกระทบถึงการดำเนินงานของสถานศึกษา ไม่ประสบความสำเร็จและขาดประสิทธิภาพ สถานศึกษาไม่มีคุณภาพ และบุคลากรไม่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ในทางตรงกันข้ามหากสถานศึกษามีหลักในการปฏิบัติงาน ตามหลักการทำงานเป็นทีม ย่อมส่งผลให้สถานศึกษา ดำเนินงานอย่างประสบความสำเร็จ และมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษา การทำงานเป็นทีมในโรงเรียนบ้านคลองวาฬ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 เพื่อใช้เป็นแนวทาง ในการพัฒนาการบริหารงานของสถานศึกษา ให้มีหลักการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ เสริมสร้างให้เกิดระบบการบริหารที่ดี ประกอบการทำคู่มือการดำเนินกิจกรรมการสร้างโครงการเพื่อทีมงานที่มีประสิทธิภาพ นำสู่การบรรลุเป้าหมายการบริหารจัดการสถานศึกษาในอนาคต เพื่อการพัฒนาสถานศึกษาอย่างยั่งยืนต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อทราบการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ
2. เพื่อทราบแนวทางในการส่งเสริมและพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ

---

[5] สัมภาษณ์ ครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ, 10 ตุลาคม พ.ศ. 2566

[6] สัมภาษณ์ ครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ, 20 ตุลาคม พ.ศ. 2566

[7] สัมภาษณ์กรรมการสถานศึกษา โรงเรียนบ้านคลองวาฬ, 24 ตุลาคม พ.ศ. 2566

ข้อคำถามในการวิจัย

1. การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬอยู่ในระดับใด

2. แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬเป็นอย่างไร

สมมติฐานการวิจัย

1. การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ อยู่ในระดับปานกลาง

2. แนวทางการส่งเสริมและการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬเป็นพหุแนวทาง

ขอบข่ายเชิงทฤษฎีการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยในครั้งนี้มีคุณภาพและเป็นมาตรฐาน ผู้วิจัยได้นำแนวคิดเชิงระบบ (system approach) ของลูเนนเบิร์กและออนสไตน์ (Lunenburg and Ornstein) ที่กล่าวไว้ว่า องค์กรระบบเปิดจะประกอบด้วยระบบย่อยภายในองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก โดยระบบจะยอมรับตัวป้อน (inputs) จากสิ่งแวดล้อม มีกระบวนการ (transformation process) ซึ่งเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงตัวป้อนให้กลายเป็นผลผลิต (outputs) ที่มีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม (environment) ภายในและภายนอก และให้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร โดยทั้งสามส่วนจะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน[8]

การทำงานเป็นทีม ตามแนวความคิดของฟิลลิปส์ (Philip) มีแนวคิดว่ากระบวนการต่าง ๆ ดำเนินการภายในทีม รวมถึงการวางแผนคุณภาพ การเลือกและวินิจฉัยปัญหาการสื่อสาร การรวบรวมข้อมูล และการนำข้อควรพัฒนาไปปรับใช้นั้น กระบวนการของทีมไม่ได้แตกต่างโดยพื้นฐานจากกระบวนการอื่นๆ กระบวนการทั้งหมดนี้สามารถระบุได้ องค์ประกอบสามารถวางลงในผังงาน และปรับปรุงคุณภาพได้อย่างต่อเนื่อง วิธีที่ทีมสามารถใช้กระบวนการเหล่านั้น เพื่อดำเนินงานอย่างมีประสิทธิผลสามารถจำแนกได้ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) จัดการความสัมพันธ์ของบุคคลและทีม 2) วางแผนสร้างความร่วมมือกับแผนการเผชิญหน้าเสมอ 3) ทุ่มเทเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพทีม 4) อำนาจการบริหารจัดการ กับความเป็นอิสระของทีม[9]

---

[8] Fred C. Lunenburg, & Allan C. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices,** 7th ed. (California: SAGE Publications, 2022), 23-26.

[9] Philip Delves Broughton, **Management Matters form the humdrum to the big desitions. 2012** , 54-62.

การทำงานเป็นทีม ของยุคล์ (Yukl) ที่กล่าวถึง หลักการทำงานเป็นทีมมี 9 ด้าน ได้แก่ 1) ความมุ่งมั่นทุ่มเทต่อเป้าหมาย และกลยุทธ์ของภาระงาน (commitment to task objectives and strategies) 2) การมีทักษะของสมาชิก และความชัดเจนของบทบาทหน้าที่ (member skills and role clarity) 3) มีการจัดองค์กร และการประสานงานภายในองค์กร (internal organization and Coordination) 4) การประสานงานภายนอกองค์กร (external coordination) 5) การบริหารทรัพยากร และการสนับสนุน (resources and political support) 6) ความไว้วางใจ ความสามัคคี และความร่วมมือ (mutual trust, cohesiveness, and Cooperation) 7) ประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์กร(Collective efficacy and potency) 8) มีรูปแบบความคิดที่ถูกต้องร่วมกัน (accurate, shared mental models) 9) ความหลากหลายของสมาชิก (member diversity)[10]

ทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมตามแนวความคิดของอีวานซ์ (Evans) มีแนวคิดว่า กระบวนการต่าง ๆ ดำเนินการภายในทีมจำแนกได้ 6 องค์ประกอบ ดังต่อไปนี้ 1) การเลือกปัญหา 2) การจัดสรรงาน 3) การติดต่อสื่อสาร 4) การประสานงาน 5) การสนับสนุนจากองค์กร 6) สร้างกฎบัตรของทีม[11]

ทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมตามแนวความคิดของทักแมน (Tuckman) ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การสร้างทีม 2) การระดมสมอง 3) การหาจุดร่วมในการทำงานร่วมกัน 4) การดำเนินงาน 5) การรับมือเมื่อเกิดการแยกย้ายทีม[12]

ทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม ตามแนวความคิดของ ซิมเมอมานและคณะ (Zimmerman) มี 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) มีความสามัคคี (Focusing on coherence making.) 2) มีความเข้าใจร่วมกัน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ ที่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน (Seeking collective understandings to build actionable learning and build coherence.) 3) มีการสร้างองค์ความรู้ร่วมกันขยาย และเปลี่ยนความคิดไปเป็นความรู้ที่สามารถปฏิบัติร่วมกันได้ (Building collective knowledge, which reinforces, expands, and shifts thinking toward Actionable knowledge.) 4) มีการเรียนรู้แบบร่วมมือกันและให้ข้อมูลถึงประสิทธิภาพ

---

[10] Gary Yukl, **Leadership in Organization** (Essex: Pearson Education Limited,2013). 2013 , 253-259.

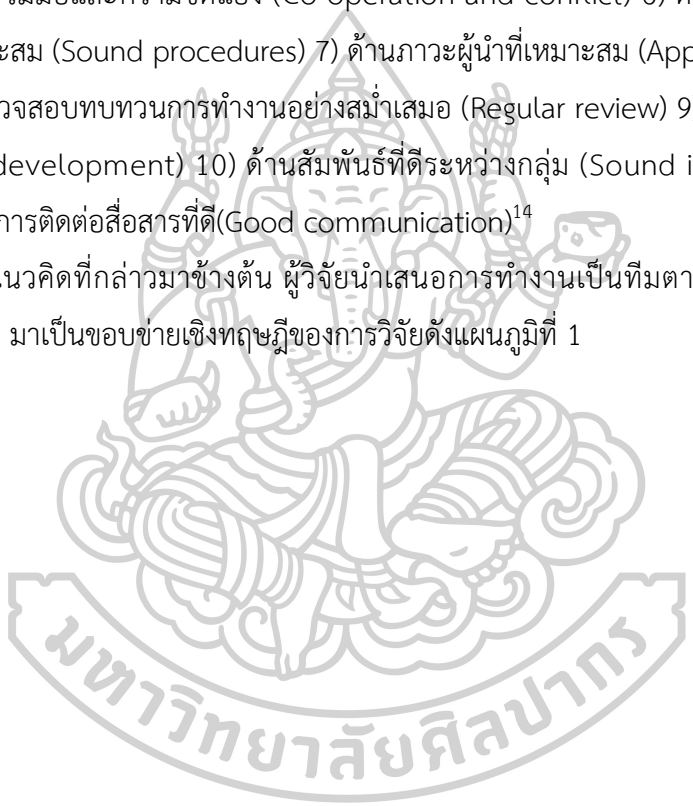
[11] James R. Evans, **Quality and Performance Excellence : Management, Organization,and Strategy**, Eighth edition , (Anita Ponne, 2017), 342 - 347.

[12] Bruce Tuckman, **Leadersights Creating Great Leaders Who Create Great Workplaces Cheapter 2**,(CRC press,2017), 84-87. identifiable results.)

ในการทำงานได้ (Collaborative learning informs teaching and produces) 5) เกิดแรงบันดาลใจในการทำงานเป็นทีมทำให้สามารถพัฒนาความสามารถและปรับปรุงทีมได้อย่างต่อเนื่อง (Inspiring teamwork builds capacity and is renewing.)[13]

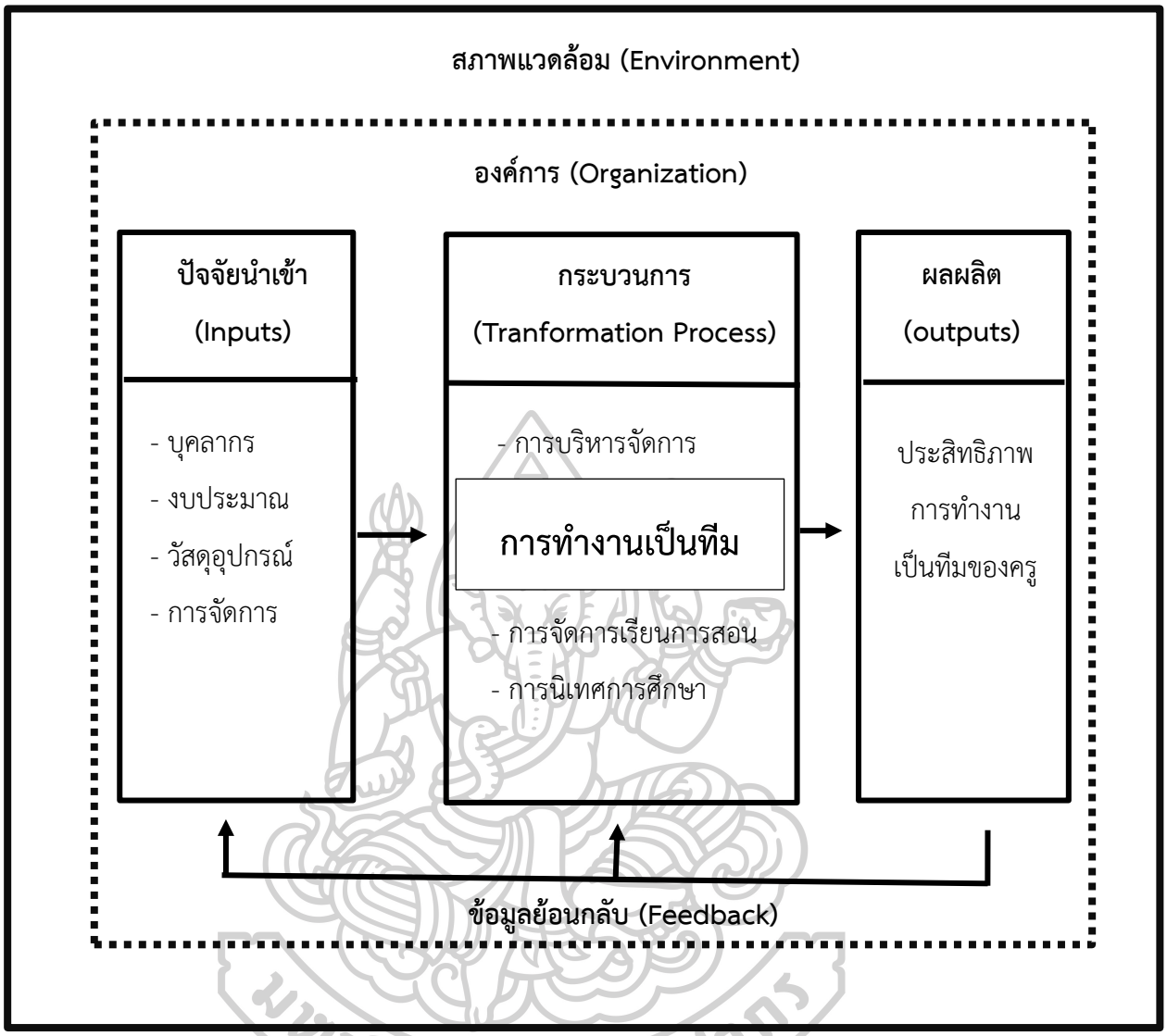
การทำงานเป็นทีมของ วู๊ดค๊อก (Woodcock) ได้กล่าวถึงการทำงานเป็นทีมไว้ 11 ด้าน คือ 1) ด้านบทบาทต่าง ๆ ที่สมดุล (Balance roles) 2) ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย (Clear objective and agree goals) 3) ด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้า (Openness and confrontation) 4) ด้านการสนับสนุนและไว้วางใจกัน (Support and trust) 5) ด้านความร่วมมือและความขัดแย้ง (Co-operation and conflict) 6) ด้านกระบวนการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม (Sound procedures) 7) ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate leadership) 8) ด้านการตรวจสอบทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ (Regular review) 9) ด้านการพัฒนาตนเอง (Individual development) 10) ด้านสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม (Sound intergroup relation) และ 11) ด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี(Good communication)[14]

จากแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยนำเสนอการทำงานเป็นทีมตามแนวทางของวู๊ดค๊อก (Woodcock) มาเป็นขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัยดังแผนภูมิที่ 1



[13] Diane P. Zimmerman, James L. Roussin, and Robert J. Garmston: **Transforming Teamwork: Cultivating Collaborative Cultures** . 2020, pp.234.

[14] Mike Woodcock, **Team Development Manual,** 2nd ed**.** (Great Britain: GowerPublishing Co., 1989), 75-116.



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

ที่มา : Fred C. Lunenburg, & Allan C. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices,** 7th ed. (California: SAGE Publications, 2022), 23-26.

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

ขอบเขตการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตของการวิจัย โดยศึกษาเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมตามแนวคิดของวู๊ดค๊อก (Woodcock) มี 11 ด้าน คือ 1) ด้านบทบาทต่าง ๆ ที่สมดุล (Balance roles) 2) ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย (Clear objective and

agree goals) 3) ด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้า (Openness and confrontation) 4) ด้านการสนับสนุนและไว้วางใจกัน (Support and trust) 5) ด้านความร่วมมือและความขัดแย้ง (Co-operation and conflict) 6) ด้านกระบวนการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม (Sound procedures) 7) ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate leadership) 8) ด้านการตรวจสอบทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ (Regular review) 9) ด้านการพัฒนาตนเอง (Individual development) 10) ด้านสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม (Sound intergroup relation) และ 11) ด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี (Good communication) ดังแผนภูมิที่ 2

การทำงานเป็นทีม (Y_{tot})

1) ด้านบทบาทต่าง ๆ ที่สมดุล (Y_1)
2) ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย (Y_2)
3) มีการจัดองค์กรและการประสานงานภายในองค์กร (Y_3)
4) ด้านการสนับสนุนและไว้วางใจกัน (Y_4)
5) ด้านความร่วมมือและความขัดแย้ง (Y_5)
6) ด้านกระบวนการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม (Y_6)
7) ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Y_7)
8) ด้านการตรวจสอบทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ (Y_8)
9) ด้านการพัฒนาตนเอง (Y_9)
10) ด้านสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม (Y_{10})
11) ด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี (Y_{11})

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : Mike Woodcock, **Team Development Manual,** 2nd ed. (Great Britain: GowerPublishing Co., 1989), 75-116.

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เข้าใจความหมายของคำศัพท์ ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ตรงกัน ผู้วิจัยจึงได้กำหนดนิยามหรือความหมายของศัพท์เฉพาะต่าง ๆ ดังนี้

การทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานร่วมกันในองค์กรของกลุ่มคนที่มีจำนวนมากกว่า 2 คนขึ้นไป มาวางแผนงาน ปฏิบัติหน้าที่โดยใช้ทักษะ ที่แต่ละคนถนัดมาดำเนินการลงมือทำงานร่วมกัน ตามแบบแผนที่ได้วางไว้ เพื่อพัฒนางานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

และประสิทธิผลทีม ประกอบด้วยองค์ประกอบ 11 ด้าน คือ 1) ด้านบทบาทต่าง ๆ ที่สมดุล 2) ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย 3) ด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้า 4) ด้านการสนับสนุนและไว้วางใจกัน 5) ด้านความร่วมมือและความขัดแย้ง 6) ด้านกระบวนการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม 7) ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม 8) ด้านการตรวจสอบทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ 9) ด้านการพัฒนาตนเอง 10) ด้านสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม และ 11) ด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี

ครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ หมายถึง บุคลากรของโรงเรียนบ้านคลองวาฬ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน ข้าราชการครู จำนวน 13 คน พนักงานราชการครู จำนวน 1 คน และครูอัตราจ้าง จำนวน 3 คน รวมทั้งสิ้น 18 คน (ไม่รวมผู้วิจัย)

มหาวิทยาลัยศิลปากร

บทที่ 2
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการนำเสนอความเป็นมา ความสำคัญของปัญหา วัตถุประสงค์ของการวิจัย และตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาบทที่ 1 ในบทนี้จะกล่าวถึงวรรณกรรม ทฤษฎี และแนวคิดของนักการศึกษา นักวิชาการ และนักวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีมของครู และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยมีรายละเอียดดังนี้

การทำงานเป็นทีม

ปัจจุบันการทำงานเป็นทีม (teamwork) มีความจำเป็นอย่างยิ่ง สำหรับการทำงานในปัจจุบันที่ต้องอาศัยการติดต่อ ประสานงานทุกฝ่าย ในบางครั้งอาจมีความยุ่งยากซับซ้อนมาก การทำงานคนเดียวหรือบริหารงานคนเดียว ยากที่จะบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ โดยธรรมชาติแล้วมนุษย์เป็นสัตว์สังคมไม่สามารถดำเนินชีวิตอยู่อย่างโดดเดี่ยวได้ จึงจำเป็นต้องพึ่งพาอาศัยผู้อื่นเพื่อเอาตัวรอด มนุษย์แต่ละคนมีความรู้และทักษะที่แตกต่างกัน ด้วยเหตุนี้เอง การรวมกลุ่มกันจึงเพื่อเอื้อให้การทำงาน เป็นไปอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ เพราะฉะนั้นการทำงานเป็นทีมจึงมีความสำคัญในทุกหน่วยงาน การทำงานเป็นทีม เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารงาน การทำงานเป็นทีมมีบทบาทสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ

การค้นคว้าอิสระเรื่อง การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ อำเภอเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการศึกษา โดยครอบคลุมเนื้อหาดังต่อนี้

ความหมายของการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมในองค์กรมีหลากหลายความหมายที่แตกต่างกัน เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น การพัฒนาทีมงานเป็นภารกิจที่สำคัญที่สุดหนึ่งของผู้บริหารองค์กร เป็นภารกิจที่ผู้บริหารจะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการปฏิบัติเช่นเดียวกับภารกิจอื่น ๆ การทำงานเป็นทีมเป็นไปเพื่อปรับปรุงและส่งเสริมความสัมพันธ์ ของกลุ่มบุคคลในหน่วยงานให้ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ เพื่อจะได้ร่วมกันคิดร่วมกันทำงานในหน่วยงาน ให้มีประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์ สำหรับความหมายของทีมในรายละเอียดนั้น สำหรับความหมายของทีมในรายละเอียดนั้น นักวิชาการได้ให้คำนิยามและคำอธิบายเอาไว้ แตกต่างกันดังต่อไปนี้

ยุคล์ (Yukl) ได้อธิบายว่า การทำงานเป็นทีมเป็นการทำงานร่วมกัน ของบุคคลที่ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน ซึ่งสมาชิกเป็นผู้มีความรู้และทักษะที่จำเป็นในการทำงาน รวมถึงเข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตนเอง[15]

วิกานดา เกษตรเอี่ยม ได้อธิบายว่า การทำงานเป็นทีม จะต้องเกิดจากความสมัครใจ มิใช่บังคับ จะต้องมีความเข้าใจ ความผูกพัน ร่วมกันคิดร่วมกันทำ ผู้นำมีหน้าที่ในการประสานความคาดหวังของทีมงานให้สอดคล้องกับความคาดหวังของหน่วยงาน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ[16]

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้อธิบายว่า การทำงานเป็นทีมเป็นการทำงานร่วมกันและส่งเสริมกันไปในทางบวก ผลงานรวมของทีมที่ได้ออกมาแล้วจะมากกว่าผลงานรวมของแต่ละคนมารวมกัน[17]

เทเลอร์และฟรานซิส (Taylor & Francis) ได้อธิบายว่า การทำงานเป็นทีม คือ การที่หน่วยงานพื้นฐานของสถานที่ทำงานแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ทีมเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กร มีความรู้สึกถึงตัวตนและความเป็นเจ้าของอย่างเข้มแข็ง สมาชิกในองค์กรทำหน้าที่เป็นแพลตฟอร์ม ที่ดีที่สุดสำหรับการเรียนรู้ทักษะ[18]

แจนและอเล็กซ์ (Jan V. White & Alex W. White) ได้อธิบายว่า การทำงานเป็นทีม คือ การทำงานร่วมกันในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ การทำงานเป็นทีมได้นั้นต้องดำเนินการตามบทบาทที่กำหนดไว้อย่างดี เพื่อให้สมาชิกทุกคนรู้บทบาทหน้าที่ของตนเอง มีเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนและมีโครงสร้างในการสื่อสารกนอย่างเปิดเผยและชัดเจนต่อกัน[19]

---

[15] Gary Yukl, **Leadership in Organization (Essex: Pearson Education Limited, 2013)**, 253 -259.

[16] วิกานดา เกษตรเอี่ยม, **การสร้างทีม**, (กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์, 2558), 41.

[17] สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, **หนังสืออิเล็กทรอนิกส์การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ**, เข้าถึงเมื่อ 25 กรกฎาคม 2566,เข้าถึงได้จาก https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/document/ocsc-2017-eb01.pdf (2559).

[18] Taylor & Francis Group**, Leadersights Creating Great Leaders Who Create Great Workplaces**, (CRC Press, 2017) , 75.

[19] Jan V. White & Alex W. White**, Editing by design 4th ed**, (CRC Press, 2017), 75

เจษฎา นกน้อย ได้อธิบายว่า การทำงานเป็นทีม คือ การที่บุคคลมากกว่าหนึ่งคนรวมตัวกันเพื่อทำงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีการบูรณาการความแตกต่างของบุคคลเพื่อดำเนินการร่วมกันให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์การกำหนดไว้[20]

สุภาพร สรสิทธิรัตน์ ได้อธิบายว่า การทำงานเป็นทีมงาน คือ การทำงานแบบร่วมแรงร่วมใจในเชิงบวก (Synergy) ผ่านการประสานงานและมีความพยายามของบุคคล ซึ่งจะส่งผลให้ระดับของประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้นมากกว่า เป็นผลรวมของปัจจัยนำเข้าไปสู่ระบบของสมาชิกแต่ละคน[21]

วรรณวณัช นงนุช ได้อธิบายว่า การทำงานเป็นทีม คือ การพยายามทำให้กลุ่มสามารถเรียนรู้การวินิจฉัยปัญหา เพื่อปรับปรุงความสัมพันธ์ต่าง ๆ ในการทำงานได้ดีขึ้นทั้งปริมาณและเชิงคุณภาพ ซึ่งความสัมพันธ์เหล่านี้จะมีผลต่อการทำงานให้เสร็จตามเป้าหมาย[22]

สถาบันฝึกอบรมด้านทรัพยากรมนุษย์ ได้อธิบายว่า การทำงานเป็นทีม คือ การที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมาทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ปฏิบัติงานต่างก็เกิดความพอใจในการทำงาน ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพภายในองค์กร เนื่องจากทำให้วัตถุประสงค์รวมขององค์ประสบความสำเร็จสูงสุด[23]

จากความข้างต้นสรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานร่วมกันในองค์กรของกลุ่มคนที่มีจำนวนมากกว่า 2 คนขึ้นไป มาวางแผนงาน ปฏิบัติหน้าที่โดยใช้ทักษะ ที่แต่ละคนถนัดมาดำเนินการลงมือทำงานร่วมกัน ตามแบบแผนที่ได้วางไว้ เพื่อพัฒนางานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลทีม

---

[20] เจษฎา นกน้อย, **พฤติกรรมองค์การ** (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2561) 25.

[21] สุภาพร สรสิทธิรัตน์, **การสร้างทีมงานเพื่อพัฒนางานแบบมืออาชีพ Creating Professional Team Working,** เข้าถึงเมื่อ 26 กรกฎาคม 2566, เข้าถึงได้จาก https://lms.thaimooc.org (2563)

[22] วรรณวณัช นงนุช, **การสร้างและการพัฒนาการทำงานเป็นทีม** (กรุงเทพฯ : ซัคเซส มีเดีย , 2563) 3.

[23] สถาบันฝึกอบรมด้านทรัพยากรมนุษย์, **การทำงานเป็นทีม Teamwork**, เข้าถึงเมื่อ 26 กรกฎาคม 2566, https://www.hrodthai.com. (2565)

ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ สังเกตว่าวิธีการทำงานขององค์การ จะเห็นความสำคัญของทีมชัดเจนขึ้น เนื่องจากวิธีการทำงานแบบดั้งเดิมเป็นไปตาม กระบวนการทางวิทยาศาสตร์ กล่าวคือ ผู้บริหารหรือผู้เชี่ยวชาญวิเคราะห์งาน และแบ่งงานเป็นส่วนย่อย ๆ ให้แต่ละคนทำงานแต่ละส่วนขึ้นต่อกันและรวมกันเป็นส่วนรวมทั้งหมด ผู้บริหารมีหน้าที่ออกแบบและควบคุม จนกล่าวได้ง่ายๆว่าผู้บริหารคิดและควบคุม ส่วนพนักงานคอยทำตามผู้บริหาร แต่วิธีการทำงานดั้งเดิมจะใช้ได้ดีก็ต่อเมื่องานอยู่ในสภาพเดิมตลอด เพราะถ้าระบบเปลี่ยนไปก็ต้อง เสียเวลาออกแบบงานใหม่ อีกทั้งต้องเป็นงานไม่ซับซ้อนหรือไม่เปลี่ยนง่ายๆ เพราะพนักงานระบบดั้งเดิมทำงานประจำของตน โดยไม่รู้ว่าอะไรเกิดขึ้นกับงานส่วนอื่นบ้าง นอกเหนือจากนั้นวิธีการทำงานแบบดั้งเดิม ที่เน้นผลผลิตไม่สนใจคุณภาพและการบริการลูกค้า เพราะการสนใจคุณภาพและ การบริการต้องอาศัยความผูกพันกับการทำงานมากกว่าปกติ ฉะนั้นเมื่อสภาพแวดล้อมของการทำงานเปลี่ยนแปลง เช่น ต้องเปลี่ยนวิธีการผลิตงานมีความซับซ้อน ต้องให้ความสำคัญกับการบริการและ คุณภาพ หรือเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว วิธีการทำงานแบบดั้งเดิมย่อมไม่เหมาะสมจึง จำเป็นต้องหาวิธีการทำงานแบบใหม่ ซึ่งได้แก่การทำงานเป็นทีม เหตุผลที่ต้องเปลี่ยนมาทำงานเป็นทีม ก็เพราะทีมเป็นอิสระมากกว่า และสามารถพัฒนาทักษะใหม่ๆ ตลอดจนกระตุ้นให้เกิดความผูกพัน กับคนที่ต้องการสิ่งอื่น ๆ นอกเหนือจากเงิน เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ กล่าวว่า องค์การสมัยใหม่จึงหันมาใช้ทีมงานและพยายามสร้าง

1. ด้านพนักงาน

การจัดการอย่างเป็นวิทยาศาสตร์ ทำงานภายใต้ฐานคติของการมองคนในแง่ร้าย ซึ่งเรียกว่า “ทฤษฎีเอ็กซ์” ทฤษฎีนี้มองคนโดยทั่วไปว่าเป็นคนขี้เกียจ ไม่ชอบทำงาน ต้องการหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบและต้องบังคับ ตามทฤษฎีจะต้องใช้วิธีการสั่งการควบคุม แต่ทฤษฎีเอ็กซ์ ไม่เป็นจริงสำหรับพนักงานที่ต้องการทำงาน ฉะนั้นจึงมีฐานคติที่ตรงกันข้าม เรียกว่า “ทฤษฎีวาย” ซึ่งเชื่อว่าการทำงาน เป็นกิจกรรมตามธรรมชาติของคน คนต้องการความรับผิดชอบ และวิธีการจูงใจคนทำได้หลายอย่าง ทฤษฎีวายเน้นการสร้างความผูกพัน กับงานและทำให้คน มีความรับผิดชอบในงาน จุดมุ่งหมายของทฤษฎีวายต้องการออกแบบงาน ให้คนต้องการทำงาน มากกว่าบังคับคนให้ทำงานที่เขาไม่ชอบ ผลของการเปลี่ยนแปลงจากทฤษฎีเอ็กซ์ มาเป็นทฤษฎีวาย จึงทำให้เปลี่ยนองค์การมาเน้นความผูกพันที่พนักงานมีความรับผิดชอบ มีอิสระและมีอำนาจ ซึ่งเป็นแนวคิดหลักของการทำงานเป็นทีม

2. ด้านงาน

งานหลายอย่าง กำลังเปลี่ยนจากงานประจำไปเป็นงานไม่ประจำ ซึ่งกระตุ้นให้ใช้ทีมงานที่ไม่ประจำซับซ้อน พึ่งพิงกัน ไม่แน่นอน หลากหลาย และมีการเปลี่ยนแปลงมากกว่างานประจำ งานเหล่านี้ยากที่จะบริหารโดยระบบเดิม แต่เหมาะกับการทำงานเป็นทีม เนื่องจากการทำงานเป็นทีม

มีวิธีการที่ดีกับการจัดการงานที่ซับซ้อน จากเทคโนโลยีหรือปัจจัยอื่น ยิ่งกว่านั้นความซับซ้อนของปัญหาหรืองานมักต้องการผู้เชี่ยวชาญหลายประเภท ไม่มีใครมีทักษะหรือความรู้ที่จะแก้ไขปัญหาได้ทุกอย่าง แต่ถ้าทำงานเป็นทีม ทีมอาจมีความชำนาญ เพียงพอที่จะรับมือหรือแก้ปัญหา นอกจากทีมจะมีผู้เชี่ยวชาญหลายประเภทแล้ว ยังมีมุมมองที่หลากหลาย คนเรียนรู้จากการปฏิสัมพันธ์ภายในทีม ทำให้เกิดมุมมองใหม่ๆ ในการวิเคราะห์ปัญหา หรือแก้ปัญหา

3. ด้านองค์การ

อัตราการเปลี่ยนแปลง ทางเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลง ในแง่มุมอื่นๆขององค์การมีมากขึ้นเรื่อย ๆ เช่น ตลาดขยายตัวและการแข่งขันกลายเป็นระดับโลกมากขึ้น ยากที่จะใช้แนวทางเดิมตามปัญหาดังกล่าวได้ทัน การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม บังคับให้องค์การเปลี่ยนวิธีการทำงาน เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศเปลี่ยนแปลง ทำให้องค์การต้องหาวิธีการใหม่ๆมาบูรณาการงาน องค์การต้องลดต้นทุน ปรับปรุงคุณภาพ และปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง ของสภาพแวดล้อมที่มากขึ้น ยิ่งองค์การต้องเปลี่ยนแปลงตามความต้องการใหม่ ๆ มากเท่าใด องค์การก็ต้องเพิ่มการทำงานเป็นทีมมากเท่านั้น[24]

จิตติ รัศมีธรรมโชติ กล่าวว่า การสร้างทีม ครอบคลุมกิจกรรมพัฒนาองค์การ หลากหลายประเภทที่ช่วยปรับปรุง วิธีการทำงานของกลุ่ม (The way they accomplish tasks) และช่วยเพิ่มทักษะ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และทักษะการแก้ปัญหา (Interpersonal and Problem-solving Skills) ของสมาชิกของกลุ่มต่างๆ เช่น กลุ่มงานที่ถาวร (Permanent Work Groups) ทีมโครงการเฉพาะกิจ (Temporary Project Teams) และทีมเสมือนจริง (Virtual Teams) การสร้างทีม เป็นวิธีการที่มีประสิทธิผลสำหรับการปรับปรุงวิธีการทำงานเป็นทีม และการสร้างความสำเร็จของงาน ภายใต้สิ่งแวดล้อมหนึ่งๆ เช่น ช่วยทีมแก้ปัญหาให้สามารถใช้ทรัพยากรและศักยภาพของสมาชิกได้อย่างเต็มที่ ช่วยให้สมาชิกของทีมเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติตามมติของทีม การสร้างทีมยังช่วยให้กลุ่มสามารถเอาชนะปัญหาต่าง ๆ เช่น การขาดความสนใจและกระตือรือร้น (Apathy and General Lack of Member Interest) การลดลงของผลิตภาพ (Loss of Productivity) การกล่าวโทษกันของสมาชิกในกลุ่ม (Increasing Complaints within the Group) การขาดความเข้าใจในภารกิจ (Confusion about Assignments) การมีส่วนร่วม ในการประชุมน้อย (Low Participation in Meetings) การขาดนวัตกรรมและการริเริ่ม (Lack of Innovation andInitiation) ข้อร้องเรียนจากบุคคลอื่น ที่เพิ่มขึ้นเกี่ยวกับปัญหาด้านคุณภาพ ความตรงต่อเวลาและประสิทธิผลของ บริการและสินค้า (Increasing Complaints from those outside the Group about the Quality, Timeliness, and Effectiveness of Services and Products)

---

[24] เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ, **การสร้างทีม** (กรุงเทพ: บพิธการพิมพ์, 2556), 5-8.

การเผชิญหน้า หรือความขัดแย้งระหว่างสมาชิกภายในทีม (Hostility or Conflict among Members)[25]

มัมฟอด (Mumford) ได้อธิบายว่า การทำงานเป็นทีม มีความสำคัญมากในองค์กร ทีมส่งเสริมความเท่าเทียมกัน ระหว่างบุคคล ส่งเสริมทัศนคติเชิงบวก และความไว้วางใจ ทีมมักจะให้มุมมองที่เป็นเอกลักษณ์ ในการทำงาน ความคิดที่เกิดขึ้นเอง และความคิดสร้างสรรค์[26] เป็นการวางแผนการทำงาน ให้บุคลากรในองค์กรดำเนินงาน อย่างมีเป้าหมาย มีความขัดแย้งระหว่างสมาชิกน้อยมาก สมาชิกแต่ละคนในทีม มีพฤติกรรมสนับสนุนกันและกัน การติดต่อสื่อสารเป็นไปอย่างเปิดเผย และบุคคลมีแนวโน้ม ที่จะทำงานร่วมกันเกี่ยวกับเป้าหมายต่าง ๆ

อีวานซ์ (Evans) ได้อธิบาย การทำงานเป็นทีม มีความสำคัญ เช่นเดียวกับการมีเป้าหมายร่วมกัน แต่ไม่มีสูตรที่แน่นอนในการสร้างทีม การมีทีมที่ดีจะส่งผลต่อการทำงานและความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กรโดยตรง การทำงานเป็นทีม เป็นแนวทางในการประสานงาน การทำงานอีกทั้งยังช่วยให้แผนกต่าง ๆ ภายในองค์กรทำงานร่วมกัน เพื่อสนองความต้องการของลูกค้า ทีมส่งเสริมความเท่าเทียม ระหว่างบุคคล ส่งเสริมทัศนคติเชิงบวก และความไว้วางใจ ความหลากหลายของบุคคลากรภายในทีม มักจะสะท้อนมุมมองที่เป็นเอกลักษณ์ ในการทำงานเพื่อจุดประกายความคิด และความสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้น นอกจากนี้ทีมยังพัฒนา ความรู้สึกรับผิดชอบมากขึ้น ในการบรรลุเป้าหมายและการปฏิบัติงาน[27]

แดลเนียน (Daniel Goleman & Frederick Herzberg) ได้อธิบายว่า ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม (Team accountability) คือคำมั่นสัญญา ที่เราให้กับตัวเองและผู้อื่นด้วยความจริงใจ คำมั่นสัญญาดังกล่าว เป็นพื้นฐานขององค์ประกอบสำคัญ 2 ด้าน ของทีมงานที่มีประสิทธิผล ได้แก่ ความมุ่งมั่นตั้งใจ และความไว้วางใจ ซึ่งพวกเราส่วนใหญ่เข้าไปเป็นส่วนหนึ่ง ของทีมงานด้วยความระมัดระวัง เพราะความเป็นปัจเจกบุคคลที่อยู่ในตัวเรา และประสบการณ์ที่ผ่านมา จะพยายามหยุดยั้งเราไม่ให้ปล่อยชะตากรรมของตนเอง ให้ตกอยู่ในมือของคนอื่น หรือยอมรับผิดชอบแทนคนอื่น แต่ทีมงานจะไม่มีทางประสบความสำเร็จได้ด้วยเพิกเฉย หรือหวังว่าพฤติกรรมดังกล่าวจะหายไปเอง

---

[25] จิตติ รัศมีธรรมโชติ, **การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์การ ORGANIZATION DEVELOPMENT AND CHANGE**, (กรุงเทพฯ: ธันวา 4 อาร์ต, 2558), 231.

[26] Michael Mumford, **Handbook of Organizational Creativity**, (Academic Press, 2012), 65.

[27] James R. Evans, **Quality and Performance Excellence : Management , Organization,and Strategy, Eighth edition ,** (Anita Ponne, 2017), 329.

ความรับผิดชอบร่วมกันนั้นก็เหมือนกับความไว้วางใจ ซึ่งเป็นสิ่งที่จะบังคับกันไม่ได้ แต่เมื่อทีมงานมีจุดมุ่งหมาย เป้าหมายและวิธีการที่ยึดถือร่วมกันแล้ว ความรับผิดชอบร่วมกันก็จะเกิดตามมาเองโดยธรรมชาติ โดยความรับผิดชอบร่วมกันของสมาชิกในทีม จะเกิดขึ้นและเพิ่มขึ้นตามเวลา ความพยายาม และการทำสิ่งต่าง ๆ เพื่อค้นหาสิ่งที่ทีมงานต้องทำให้สำเร็จ และวิธีที่ดีที่สุดในการทำงานนั้น ๆ เมื่อคนทำงานร่วมกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกัน ความไว้ วางใจและความมุ่งมั่นตั้งใจ ก็จะเกิดขึ้นตามมา ดังนั้น ทีมงานที่มีทั้งจุดมุ่งหมาย และวิธีการให้ยึดถือร่วมกันอย่างชัดเจน จึงต้องมีทั้งความรับผิดชอบ ความรับผิดชอบร่วมกัน ในฐานะทีมงาน และความรับผิดชอบของแต่ละคน ในการสร้างผลงานของทีมอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งความรู้สึกรับผิดชอบร่วมกันของทีมงานยังทำให้สมาชิกทุกคนรู้สึกปลาบปลื้มใจกับความสำเร็จที่ได้รับร่วมกันด้วย สมาชิกในทีมงานที่มีประสิทธิผลก็คือ พวกเขาคิดว่าประสบการณ์ที่เราให้กับตัวเอง ประสบการณ์ที่ได้รับจากทีมงานนั้นทำให้รู้สึกมีพลังและเกิดแรงจูงใจได้ เป็นพื้นฐานของดี อย่างที่งาน “ปกติ” ของพวกเขาไม่สามารถทำได้ ได้แก่ ความคิด ในทางกลับกัน กลุ่มที่ถูกจัดตั้งขึ้นมาเพียงเพื่อ จะทำให้เข้าไปเป็นส่วนทีมงานหรือเพื่อให้รับผิดชอบงานอย่างเช่น การเพิ่มคุณค่าในงานการสื่อสาร การเพิ่มความมีประสิทธิผลขององค์กร หรือการสร้างความเป็นเลิศของการดำเนินงานนั้น ยากที่จะกลายเป็นทีมงานที่มีประสิทธิผลได้ ดังที่เห็นได้จากตัวอย่างของบริษัทหลายแห่ง ซึ่งพนักงานยังคงมีหรือยอมรับ ความรู้สึกที่ไม่ดีติดค้างอยู่ หลังจากมีการทดลองทำกิจกรรมกลุ่ม ควบคุมสำเร็จได้ด้วยการนำคุณภาพ (quality circles) ที่ไม่สามารถแปลงแนวคิดเรื่อง “คุณภาพ” ให้กลายเป็นเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงได้ ซึ่งกระบวนการปรึกษาหารือกัน เกี่ยวกับเป้าหมายและวิธีการ ที่จะบรรลุเป้าหมายดังกล่าว จะทำให้สมาชิกรู้อย่างชัดเจนมากขึ้น ว่าทางเลือกที่มีอยู่นั้นได้แก่อะไรบ้าง แต่งานมีจุดมุ่งหมาย” ผิดชอบร่วมกัน แต่เป้าหมายของผลงานที่กำหนดขึ้นมานั้น ก็จะต้องมีความเหมาะสมด้วย ทั้งนี้สมาชิกในทีมงานสามารถมีความคิดเห็น ที่ขัดแย้งกันเกี่ยวกับเป้าหมาย และวิธีการที่ทีมเลือก เพื่อให้ไปถึงเป้าหมายได้ ซึ่งสมาชิกในทีมอาจเลือก ตัดเป้าหมายหรือวิธีการบางอย่างทิ้งไป หรืออาจเสนอแนะเป้าหมายหรือวิธีการใหม่ และรับผิดชอบผลที่ออกมาด้วยตัวเอง และรับผิดชอบร่วมกับเพื่อนร่วมทีมงาน[28]

อุดม ฟุ้งเกียรติไพบูรณ์ อธิบายว่า การสร้างทีมที่ดี จะช่วยเพิ่มคุณภาพและระดับความสุขของบุคลากรที่ทำงาน ซึ่งหนทางหนึ่งที่ช่วยในการสร้างทีม ก็คือการจัดกิจกรรมหรือทริปสั้น ๆ เพื่อให้คนในทีมมารวมตัวกัน และทำกิจกรรมร่วมกัน โดยสิ่งที่จำเป็นต้องจัดหาในการดำเนินการ เพื่อสร้างทีมที่ดี มีสองสิ่งด้วยกันสิ่งแรกที่ สำคัญที่สุดสิ่งหนึ่งคือ ต้องหาสถานที่ที่เหมาะสมก่อน โดยอาจ

---

[28] แดเนียน โกเมน & เฟดเดอริค เฮิร์ซเบค, **การบริหารทรัพยากรบุคคล**, (กรุงเทพฯ: แอคทีฟ พริ้นท์, 2563), 334 – 336

เลือกสถานที่ที่สงบเงียบและเปิดโอกาส ให้คนในทีมได้ใช้เวลาร่วมกันเพื่อพูดคุยกัน เพื่อเป็นการสร้างสังคม ที่กำลังทำงานไปในทิศทางเดียวกัน และเผชิญปัญหาคล้ายกัน แต่ละคนในทีมจะถูกล้อมรอบด้วยคนที่กำลังทำในสิ่งที่เหมือนกับตัวเอง นั่นหมายความว่า การพูดคุยส่วนใหญ่ จะเป็นเรื่องงาน และความคิดส่วนมากของทุกคน ก็จะเกี่ยวกับงานของพวกเขา ทีมที่ดีคือทีมที่มีคนหลายสไตล์รวมตัวกันอย่างพอดี อีกสิ่งสำคัญคือ การคัดสรรคนที่ เหมาะสมมาร่วมทีม ที่เราต้องสร้างทีม ก็เพราะถ้าพนักงานของเราเป็นเพื่อนกัน พวกเขาก็จะทำงาน กันเป็นทีม ซึ่งจะเพิ่มผลผลิตและคุณภาพให้กับงาน ทีมที่ดีคือ ทีมที่มีคนหลายสไตล์รวมตัวกันอย่าง พอดี ดังนั้นแทนที่จะมีแต่พนักงานใหม่ เราควรจะเชิญพนักงานดีเด่น ในบริษัทของมางานนี้ด้วย เปิดโอกาสให้พนักงานใหม่ได้พบปะกับพนักงานเก่าที่ประสบความสำเร็จในอาชีพของเขา การได้พบปะคนทำงานที่ประสบความสำเร็จ ทำให้พนักงานใหม่เหล่านี้เห็นว่าพวกเขา ก็สามารถเติบโตในสายงาน นี้ได้เช่นกัน เป็นการสร้างแรงบันดาลใจ อย่างดียิ่ง สอดคล้องกับ อุดม ฟุ้งเกียรติไพบูลย์ กล่าวว่า การสร้างทีมงานเป็นกระบวนการสร้างความสัมพันธภาพในกลุ่ม มุ่งปรับปรุงคุณภาพความสัมพันธ์ที่ มีอยู่ต่อกันระหว่างสมาชิก ให้มีประสิทธิผลของกลุ่มสูงขึ้นได้ เพื่อมีการวางแผนที่มีจุดมุ่งหมายใน การปรับปรุงหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพผ่านการวิเคราะห์อย่างมีระบบ และได้การยอมรับในหน่วยงาน ในการสร้างทีมงานมีวัตถุประสงค์พื้นฐาน ในการปรับปรุงความสามารถในการแก้ปัญหา ระหว่างสมาชิกของกลุ่มด้วยการทำงานร่วมกันตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ วัตถุประสงค์ประกอบด้วยสิ่ง ต่อไปนี้

1. สมาชิกทุกคน มีความเข้าใจบทบาทของตนดีขึ้น ในการทำงานเป็นกลุ่ม

2. มีความเข้าใจดีขึ้น เกี่ยวกับ “ธรรมนูญ” หรือกฎข้อบังคับของกลุ่ม นั้นคือวัตถุประสงค์และบทบาท ในการทำงานทั้งหมดในองค์การ

3. เพิ่มพูนการสื่อสาร ในระหว่างสมาชิกของกลุ่ม เกี่ยวกับเรื่องราวต่าง ๆ ที่จะมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพของกลุ่ม

4. ความสนับสนุนซึ่งกันและกัน เพิ่มขึ้นในระหว่างสมาชิกของกลุ่ม

5. ความเข้าใจอย่างกระจ่างแจ้ง เกี่ยวกับกระบวนการกลุ่ม เช่น พฤติกรรม และความสัมพันธ์ของกลุ่มที่มีการทำงานร่วมกัน อย่างใกล้ชิด

6. วิธีการทำงาน ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น เกี่ยวกับปัญหาที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกลุ่ม ทั้งระดับที่เกี่ยวกับการทำงานโดยตรง และระดับที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ในระหว่างบุคคล

7. ความสามารถที่จะใช้ความขัดแย้ง ไปในทางสร้างสรรค์มากกว่าทางทำลาย

8. การร่วมมือร่วมใจมากขึ้น ระหว่างสมาชิกของกลุ่ม และการลดการแข่งขันลง ซึ่งเป็นสิ่งที่มีคุณค่าอย่างมากต่อบุคคล ต่อกลุ่มและต่อองค์การ

9. การเพิ่มพูนความสามารถ ของกลุ่มที่จะทำงานร่วมกับกลุ่มอื่น ๆ ในองค์การ

10. มีความรู้สึกของการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ในระหว่างสมาชิกของกลุ่ม[29]

ดังนั้นความสำคัญ ในการสร้างทีมงาน หมายถึง การวางแผนการทำงาน ให้บุคลากรในองค์กรดำเนินงานอย่างมีเป้าหมาย สมาชิกแต่ละคนในทีมมีพฤติกรรมสนับสนุนกันและกัน การติดต่อสื่อสารเป็นไปอย่างเปิดเผย และบุคคลมีแนวโน้ม ที่จะทำงานร่วมกันเกี่ยวกับเป้าหมายต่าง ๆ ร่วมกันเป็นกระบวนการสร้างความสัมพันธภาพในกลุ่ม มุ่งปรับปรุงคุณภาพความสัมพันธ์ที่มีอยู่ต่อกัน ระหว่างสมาชิกให้มีประสิทธิผลของกลุ่มสูงขึ้นได้ ในการสร้างทีมงานมีความมุ่งหวังในการปรับปรุงความสามารถ ในการแก้ปัญหาระหว่างสมาชิกของกลุ่ม ด้วยการทำงานร่วมกันตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ให้ความช่วยเหลือ มีความสัมพันธ์ และสนองตอบผู้อื่นได้เป็นอย่างดี

ประเภทของทีมงาน

สุภาพร สรสิทธิรัตน์ อธิบายว่า ทีมงาน มีความสามารถหลายอย่าง เช่น ทีมงานสามารถสร้างผลิตภัณฑ์บริการ การเจรจาต่อรองข้อเสนอ การประสานงานโครงการ การให้คำแนะนำและช่วยตัดสินใจ ในตอนนี้จะอธิบายทีมงาน ที่พบมากที่สุดในองค์กร ประกอบด้วย 4 ประเภท คือ ทีมงานแบบแก้ปัญหา (Problem-solving Teams) ทีมงานแบบจัดการได้ด้วยตนเอง (Self-managed Work Teams) ทีมงานแบบข้ามสายงาน (Cross-functional Teams) และทีมงานแบบเสมือน (Virtual Teams)

1. ทีมงานแบบแก้ปัญหา (Problem-solving Teams) ในอดีตที่ผ่านมา ทีมงานมักจะประกอบด้วย พนักงานประจำจำนวน 5 - 12 คนจากแผนกเดียวกัน ที่พบปะประชุมกันไม่กี่ชั่วโมงในแต่ละสัปดาห์เพื่อหารือ เกี่ยวกับวิธีการปรับปรุงคุณภาพ ประสิทธิภาพ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ทีมงานเหล่านี้ ไม่ค่อยมีอำนาจที่จะดำเนินการใดๆ ในการแก้ปัญหา เพียงแต่เสนอข้อแนะนำของตนฝ่ายเดียว ต่อมาบริษัท Merrill Lynch ที่เป็นสถาบันการเงินขนาดใหญ่ในสหรัฐอเมริกา ได้สร้างทีมงานในการแก้ปัญหาที่จะคิด และกำหนดวิธีที่จะลดจำนวนวัน ในเปิดบัญชีลูกค้าใหม่ ทำให้การบริหารเงินสดในองค์กรดีขึ้น ด้วยการแนะนำให้ตัดขั้นตอนลงจาก 46 ขั้นตอน ให้เหลือ 36 ขั้นตอน ซึ่งทีมงานนี้ สามารถลดค่าเฉลี่ยของจำนวนทำการลงจาก 15 วัน เหลือเพียง 8 วันเท่านั้น ทำให้บริษัทอื่นๆ นำวิธีการเช่นนี้ มาใช้งานเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว

2. ทีมงานแบบจัดการได้ด้วยตนเอง (Self-managed Work Teams) เนื่องจากทีมงานแบบแก้ปัญหา เพียงแต่ให้คำแนะนำเท่านั้น จึงทำให้บางองค์กร ก้าวหน้าไปไกลกว่านี้ด้วยการสร้างทีมงาน

---

[29] อุดม ฟุ้งเกียรติไพบูรณ์, **ความสำคัญของการสร้างทีมงาน.** เข้าถึงเมื่อ 26 กรกฎาคม 2566, เข้าถึงได้จาก https://www.gotoknow.org/posts/11392. (2566)

ที่ไม่เพียงแต่แค่แก้ปัญหาเท่านั้น แต่เป็นทีมงานที่สามารถดำเนินการแก้ปัญหา และมีขอบเขตความรับผิดชอบที่แท้จริง สามารถสร้างผลลัพธ์ในการดำเนินงานได้เอง

ทีมงานแบบจัดการได้ด้วยตนเอง คือ กลุ่มของพนักงานปกติ จำนวน 10 - 15 คน ที่ปฏิบัติงานด้วยกัน หรือพึ่งพาซึ่งกันและกันอย่างมาก และมีขอบเขตความรับผิดชอบ ตามที่ผู้บังคับบัญชาสั่งงานไว้ โดยปกติงานทีมงานนี้ จะวางแผนและจัดทำตารางการทำงาน มอบหมายงานให้กับสมาชิก ตัดสินใจในการดำเนินการ เกี่ยวกับปัญหา และการทำงานร่วมกับผู้ผลิตและลูกค้า โดยที่ทีมงานสามารถจัดการงานด้วยตนเองได้อย่างเต็มที่ สามารถเลือกสมาชิกได้ด้วยตนเอง และประเมินผลผลการดำเนินงานสมาชิกแต่ละคน ซึ่งทำให้ตำแหน่งหัวหน้างานมีความสำคัญลดลง และบางครั้งก็สามารถยกเลิกหัวหน้างานได้

แต่อย่างไรก็ตาม โดยปกติทีมงานแบบจัดการได้ด้วยตนเอง ไม่สามารถจัดการความขัดแย้งกันได้ เมื่อเกิดข้อพิพาทขึ้น ระหว่างสมาชิกก็จะทำให้ สมาชิกหยุดความร่วมมือ และมีการต่อสู้แย่งอำนาจตามมา ซึ่งส่งผลให้ ประสิทธิภาพของทีมงานลดลง และไม่มีประสิทธิภาพเชิงบวกที่สม่ำเสมอ นอกจากนี้ แม้ว่าสมาชิกในทีมจะมีความพึงพอใจ ในการทำงานมากกว่าคนอื่นๆ แต่ก็มีอัตราการลาออก ในอัตราที่สูงขึ้นเช่นกัน อีกทั้งยังไม่มีหลักฐาน สนับสนุนที่สามารถนำมาอ้างได้ว่าทีมงานแบบจัดการได้ด้วยตนเอง ทำได้ดีกว่าทีมงานแบบดั้งเดิม ที่มีอำนาจการตัดสินใจน้อยกว่าก็ตาม

3. ทีมงานแบบข้ามสายงาน (Cross-functional Teams) Howard Schultz ผู้ปลูกกาแฟยี่ห้อ Starbucks ให้เป็นร้านกาแฟยุคใหม่ ได้สร้างทีมงานจากบุคลากร จากฝ่ายการผลิต ฝ่ายประชาสัมพันธ์ ฝ่ายสื่อสาร องค์กร และฝ่ายการตลาด เพื่อพัฒนาตราสินค้ากาแฟสำเร็จรูปของ Starbucks โดยข้อเสนอแนะของทีมงานส่งผล ให้ลดค่าใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ ในการผลิตและจัดจำหน่าย และสามารถวางตลาดผ่านช่องทางต่างๆ รวมทั้ง ผสมผสานกลยุทธ์รวมอย่างหลากหลาย ตัวอย่างนี้แสดงให้เห็น ถึงการใช้ทีมงานแบบข้ามสายงานที่สร้างจาก พนักงานที่มีลำดับชั้นบัญชาการเดียวกัน แต่มีขอบเขตการทำงานที่แตกต่างกัน ที่มาร่วมกันทำงานให้สำเร็จ ทีมงานแบบข้ามสายงาน เป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพ ในการช่วยให้ผู้คนจากหลากหลายพื้นที่ให้สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน หรือแม้กระทั่งแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างองค์กร เพื่อพัฒนาความคิดใหม่ในการแก้ปัญหาและประสานงานโครงการที่มีความซับซ้อนได้ แต่ทีมงานแบบข้ามสายงาน ต้องมีเครื่องมือเข้าไปจัดการอยู่พอสมควร เนื่องจากในขั้นเริ่มต้นของการพัฒนา มักใช้เวลานาน เพราะสมาชิกต้องเรียนรู้ที่จะทำงานร่วมกับความหลากหลาย และความซับซ้อนซึ่งต้องใช้เวลาในการสร้างความไว้วางใจและการทำงานเป็นทีม โดยเฉพาะในหมู่ผู้คนที่มีพื้นฐานที่แตกต่างกัน มีประสบการณ์ที่แตกต่างและมีมุมมองที่แตกต่างกัน

4. ทีมงานแบบเสมือน (Virtual Teams) ทีมงานที่อธิบายไว้ ในส่วนก่อนหน้านี้เป็นทีมงานที่ต้องทำงาน ร่วมกันแบบเผชิญหน้า แต่การทำงานของทีมงานแบบเสมือนจะใช้เทคโนโลยี

คอมพิวเตอร์ ในการรวมตัวกัน ของสมาชิกเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ทีมงานนี้จะทำงานร่วมกันแบบออนไลน์โดยใช้การเชื่อมโยงการสื่อสาร เช่น เครือข่ายสังคม การประชุมทางไกล หรือ E-mail ทีมงานแบบเสมือน เป็นที่แพร่หลายมากเนื่องจากปัจจุบันมี เทคโนโลยีขั้นสูงรองรับการทำงานในพื้นที่ห่างไกลกันได้

แม้ทีมงานแบบเสมือน จะมีการแพร่หลาย แต่ก็เผชิญกับความท้าทายพิเศษ เพราะทีมงานนี้จะมีสายสัมพันธ์ทางสังคม และปฏิสัมพันธ์โดยตรงระหว่างสมาชิกน้อยลง แม้ทีมงานแบบเสมือนจะมีการแบ่งปันข้อมูลที่ไม่ซ้ำกัน แต่ก็มีแนวโน้มที่จะใช้ข้อมูลร่วมกันน้อย ซึ่งทีมงานที่ใช้ข้อมูลร่วมกันเพิ่มขึ้น แต่ก็จะทำให้ระดับของความเสมือนลดต่ำลง แสดงระดับความเสมือนเป็นตัวขัดขวางการใช้ข้อมูล ดังนั้นการสร้างทีมงานแบบเสมือน ที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรจะแน่ใจว่า (1) สามารถสร้างความไว้วางใจ และเป็นที่ยอมรับในหมู่สมาชิก (2) สามารถตรวจสอบความก้าวหน้า ของทีมอย่างใกล้ชิด เพื่อไม่ให้ทีมงานหลุดจากเป้าหมายของตน และไม่มีสมาชิกในทีมงานหายตัวไป และ (3) ต้องเผยแพร่ความพยายาม และผลงานของทีมงานไปทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้ทีมงานไม่ได้กลายเป็นมนุษย์ล่องหน ที่ไม่มีตัวตนในองค์กร[30]

อีวานซ์ (Evans) อธิบายว่า องค์กรต่าง ๆ ใช้ทีมประเภทต่าง ๆ มากมาย เพื่อให้เหมาะสมกับงานในแต่ละสถานการณ์ ซึ่งทีมแบ่งออกเป็น 5 ประเภท ดังนี้

1. ทีมผู้นำ หรือคณะกรรมการกำกับดูแล หรือทีมสภาคุณภาพ ที่เป็นผู้นำโครงการริเริ่มที่มีคุณภาพในองค์กรและให้ทิศทาง และมุ่งเน้นทีมผู้นำที่มีคุณภาพ เนื่องจากความเป็นเลิศด้านการปฏิบัติงาน กลายเป็นส่วนประจำของการจัดการธุรกิจโดยรวม บทบาทของสภาคุณภาพอิสระจึงถูกหลอมรวมเข้ากับทีมผู้นำ ระดับผู้บริหารในหลายองค์กร แสดงให้เห็นว่าการวางแผนคุณภาพไม่ได้แยกจากกันกิจกรรม แต่เป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนธุรกิจโดยรวม ดังนั้น ทีมผู้นำระดับบริหารจึงทำหน้าที่เป็นทั้งสภาคุณภาพ และทีมผู้นำธุรกิจคณะกรรมการกำกับดูแลจะกำหนดทิศทางของบริษัท บูรณาการเป้าหมายที่เป็นเลิศด้านการปฏิบัติงาน และส่งเสริมการพัฒนาของพนักงาน ผลการดำเนินงานโดยรวมของบริษัททุกวัน และประชุมอย่างเป็นทางการ ในแต่ละเดือน เพื่อระบุประเด็นที่ต้องปรับปรุงทุกคน สมาชิกคณะกรรมการมีปฏิสัมพันธ์ กับผู้ร่วมงานเป็นประจำ ทบทวนผลการดำเนินงาน โดยรวมของบริษัททุกวัน และประชุมอย่างเป็นทางการ ในแต่ละเดือนเพื่อระบุประเด็นที่ต้องปรับปรุงในงานแต่ละด้าน

---

[30] สุภาพร สรสิทธิรัตน์, **การสร้างทีมงานเพื่อพัฒนางานแบบมืออาชีพ Creating Professional Team Working,** เข้าถึงเมื่อ 26 กรกฎาคม 2566, เข้าถึงผ่านทาง https://lms.thaimooc.org (2560.)

2. ทีมงานแก้ไขปัญหา เป็นทีมงาน ที่ผู้บังคับบัญชาสามารถแก้ไขปัญหา ภายในสถานที่ทำงานได้ ทีมแก้ปัญหาทำงาน เพื่อปรับปรุงคุณภาพ โดยการระบุและแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพเฉพาะที่องค์กรเผชิญอยู่ ทีมดังกล่าวบางครั้งเรียกว่า ทีมแก้ไขหรือแวดวงคุณภาพ แวดวงคุณภาพเป็นหนึ่งในทีม ประเภทแรก ๆ ที่มุ่งเน้นด้านคุณภาพโดยเฉพาะ โดยเป็นส่วนหนึ่งของแผนความร่วมมือ" ซึ่งเริ่มต้นจากการประชุมร่วมกัน ระหว่างพนักงานและผู้บริหาร ที่ออกแบบมาเพื่อยกระดับและประเมิน ประเด็นและข้อเสนอแนะ ที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพ การบริการ แวดวงการควบคุมคุณภาพ ยังคงมีอยู่และอยู่ในระดับสากล โดยเฉพาะในเอเชีย

ทีมแก้ไขปัญหาพื้นฐาน มีสองประเภทคือ แบบแผนก และแบบข้ามสายงาน ทีมเหล่านี้จำกัดให้เป็นสมาชิก เฉพาะพนักงานของแผนกใดแผนกหนึ่ง และจำกัดขอบเขตปัญหาภายในแผนกนั้น โดยทั่วไปกลุ่มดังกล่าว จะพบกันสัปดาห์ละครั้ง เป็นเวลาหนึ่งถึงสองชั่วโมง และดำเนินการผ่านวิธีการแก้ไขปัญหาที่ได้มาตรฐาน วันแรกพวกเขาระบุชุดของปัญหา และเลือกปัญหาที่จะแก้ไข จากนั้นจะรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสาเหตุของปัญหา และกำหนดแนวทางที่ดีที่สุดในการแก้ไขปัญหาทรัพยากรต่าง ๆ กลุ่มมักจะสามารถประยุกต์ใช้ แนวทางการแก้ปัญหาของตนเองได้ หากไม่เป็นเช่นนั้น สมาชิกในกลุ่มจะนำเสนอต่อฝ่ายบริหารระดับหนึ่ง เพื่อขออนุมัติแนวทางการแก้ปัญหาของตน และทรัพยากรที่จะนำไปปฏิบัติ ทีมเหล่านี้มักจะไม่แยกออกจากกัน เนื่องจากพวกเขาจัดการกับปัญหาหลายประการอย่างต่อเนื่อง

3. ทีมงานธรรมชาติ เป็นการทำงานของทีม ที่ทำงานร่วมกันทุกวัน เพื่อสะท้อนถึงระบบการทำงาน ภายในหน่วยการทำงานได้อย่างสมบูรณ์ ทีมงานธรรมชาติเข้ามาแทนที่ องค์กรการทำงานแบบเดิม ๆ ไม่ได้เสริมสิ่งที่แตกต่างจากงานเดิม สำหรับส่วนของโครงสร้าง การออกแบบงานนี้จะเป็นการวางแผนงานในวงกว้าง เน้นพัฒนาคุณภาพ ของบุคลากรภายในทีม เช่น สมาชิกในทีมแบ่งปันความรับผิดชอบ ในการทำงานให้เสร็จสิ้น และมักจะได้รับการฝึกอบรมข้ามสายงาน เพื่อหมุนเวียนกันปฏิบัติงานทั้งหมด เพื่อให้บุคลากรทั้งทีมได้เข้าใจ กระบวนการทำงาน ทุกด้านขององค์กร เพื่อนำไปสู่การมีเป้าหมายการทำงานร่วมกันภายในองค์กร

4. ทีมงานที่จัดการด้วยตนเอง เป็นทีมงาน ที่มีอำนาจในการสร้าง และควบคุมการตัดสินใจของพวกเขาเอง ทีมที่จัดการตนเอง (SMT) หรือที่เรียกว่าทีมที่กำกับตนเอง หรือเป็นอิสระคณะทำงาน คือ คณะทำงาน ที่มีหน้าที่รับผิดชอบกว้างๆ ได้แก่ ความรับผิดชอบในการจัดการตนเอง SMTs มีอำนาจในการดำเนินการแก้ไข การดำเนินการและแก้ไขปัญหาในแต่ละวัน พวกเขายังสามารถเข้าถึงข้อมูลได้โดยตรง ซึ่งเป็นการช่วยให้พวกเขาสามารถ วางแผน ควบคุม และปรับปรุงการดำเนินงานของพวกเขาได้

ในกรณีที่ไม่มีหัวหน้างาน SMT มักจะจัดการเรื่องงบประมาณ การกำหนด เป้าหมาย และการสั่งซื้ออุปกรณ์ บางทีมถึงกับประเมินผลงาน ของผู้อื่นและจ้างสมาชิกในทีมที่ลาออก การจัดการตารางการทำงาน ไปจนถึงงบประมาณค่าล่วงเวลา

5. ทีมงานเสมือนจริง เป็นทีมที่สมาชิกในทีม สื่อสารกันทางอิเล็กทรอนิกส์ สลับผลัดเปลี่ยนกันเป็นผู้นำ ระบบการทำงานของทีม เกี่ยวข้องกับเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ใช้คอมพิวเตอร์และการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ต อีเมล โทรศัพท์ โทรสาร การประชุมผ่านวิดีโอ การเชื่อมต่อ ระหว่างพีซีกับพีซี และเทคโนโลยีหน้าจอคอมพิวเตอร์ ที่ใช้ร่วมกันเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง โครงการทีม-ทีมที่มีภารกิจเฉพาะเพื่อพัฒนาสิ่งใหม่ หรือเพื่อให้งานที่ซับซ้อนสำเร็จ

ทีมผู้นำ ทีมทำงานตามธรรมชาติ ทีมที่จัดการตนเอง และทีมงานเสมือนจริง มีหน้าที่หลักในการดำเนินกิจกรรมขององค์กรตามปกติ เช่น การจัดการองค์กร การสร้าง ผลิตภัณฑ์ หรือการออกแบบระบบอิเล็กทรอนิกส์ และเป็นส่วนสำคัญ ของวิธีการจัดระเบียบและออกแบบงาน ตรงกันข้ามกับทีมงานแก้ปัญหาที่เน้นแก้ไขปัญหาตามสถานการณ์ที่เผชิญ[31]

ซิลลิ่ง (Schilling) ประเภทของทีม สามารถจัดโครงสร้างได้หลายประเภท ประเภทที่เป็นที่รู้จักประเภทหนึ่ง แบ่งประเภททีมออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

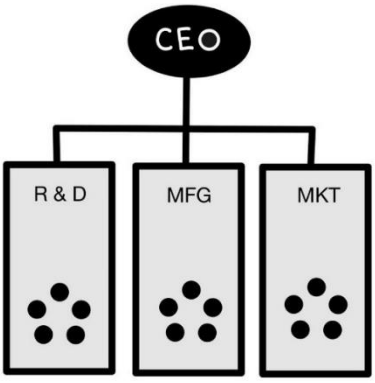
1. ประเภททีมงาน

ในทีมงาน สมาชิกยังคงอยู่ในแผนกหน้าที่ของตน (เช่น การตลาด ด้านการวิจัย และพัฒนา การผลิต ฯลฯ) และรายงานต่อผู้จัดการสายงานประจำของตน แต่อาจประชุมกันเป็นระยะ เพื่อหารือเกี่ยวกับโครงการ โดยปกติทีมดังกล่าวจะเป็นทีมชั่วคราว และบุคคลอาจใช้เวลาน้อยกว่า 10 เปอร์เซ็นต์ ของเวลา ในการทำงาน ในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับทีม ทีมงานตามสายงานมักจะไม่มีผู้จัดการโครงการหรือเจ้าหน้าที่ประสานงานโดยเฉพาะ แม้ว่าโครงสร้างทีมนี้ จะดำเนินการตรงไปตรงมา เพราะต้องเบี่ยงเบน ไปจากปกติของบริษัทเพียงเล็กน้อย

1.1) โครงสร้างทีมงาน (Functional Team Structure) ไม่มีพนักงานบูรณาการข้ามแผนกคนใด ที่จะละทิ้งหน้าที่ในแผนกของตน เนื่องจากบุคคลยังคงได้รับการประเมิน และให้รางวัลตามประสิทธิภาพ การทำงานของพนักงาน จึงส่งผลให้สมาชิกในทีม อาจมีความมุ่งมั่นเพียงเล็กน้อย ในโครงการพัฒนา ทีมงานมีแนวโน้มที่จะเหมาะสม สำหรับโครงการอนุพันธ์ที่มีผลกระทบต่อหน้าที่งานเดียวของบริษัทเป็นหลัก

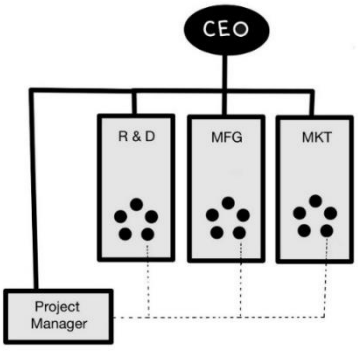
---

[31] James R. Evans, **Quality and Performance Excellence : Management , Organization,and Strategy, Eighth edition ,** (Anita Ponne, 2017), 330- 342.



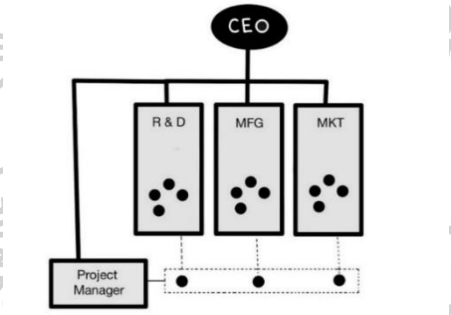
แผนภูมิที่ 3 โครงสร้างทีมงาน

1.2) โครงสร้างทีมรุ่นไลท์เวท (Lightweight Team Structure) แบบงานหนักเบา ยังคงอยู่ในแผนกต่างๆ แต่ผู้จัดการโครงการ จัดให้มีการบูรณาการแบบข้ามแผนก สมาชิกยังคงอยู่ในแผนก หน้าที่การงานและหน้าที่การงาน ผู้บังคับบัญชา มีอำนาจเหนือการประเมินและการให้รางวัล เช่นเดียวกับทีมงาน ทีมรุ่นไลท์เวทมักเป็นเพียงทีมชั่วคราว และสมาชิกใช้เวลาส่วนใหญ่ไป กับความรับผิดชอบตามหน้าที่ตามปกติ (อาจใช้เวลามากถึง 25 เปอร์เซ็นต์ของเวลาของพวกเขา) ในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับทีมอย่างไรก็ตาม ทีมรุ่นไลท์เวทจะมีผู้จัดการโครงการ และบุคลากรประสานงานโดยเฉพาะ ซึ่งอำนวยความสะดวกในการสื่อสาร และการประสานงานระหว่างสายงานต่าง ๆ ผู้จัดการทีมรุ่นไลท์เวท โดยปกติแล้ว จะเป็นพนักงานระดับจูเนียร์ หรือระดับกลาง ซึ่งไม่สามารถใช้อิทธิพลหรืออำนาจ ที่มีนัยสำคัญเหนือสมาชิกในทีมได้ จากปัจจัยเหล่านี้ทีมทีมรุ่นไลท์เวท จึงมีการปรับปรุงเล็กน้อย ในการประสานงานในทีมและโอกาส ที่จะประสบความสำเร็จมากกว่าทีมงานทั่วไป โครงสร้างทีมดังกล่าว อาจเหมาะสมสำหรับโครงการต่อเนื่อง ที่ไม่จำเป็นต้องมีการประสานงานและการสื่อสารในระดับสูง



แผนภูมิที่ 4 โครงสร้างทีมรุ่นไลท์เวท

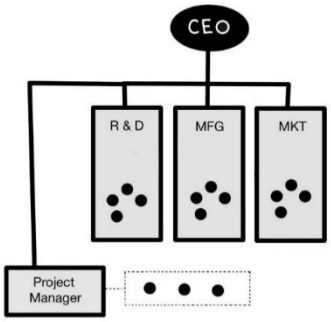
1.3) โครงสร้างทีมรุ่นเฮฟวีเวท (Heavyweight Team Structure) โครงสร้างทีมรุ่นเฮฟวีเวท ให้บริการข้ามเขต สมาชิกในทีมบูรณาการได้รับการจัดระเบียบแต่ยังคงรายงาน ไปยังผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติในทีมรุ่นเฮฟวี่เวท สมาชิกจะถูกถอดออก จากแผนกหน้าที่ของตน เพื่อที่พวกเขาจะได้อยู่ร่วมกับผู้จัดการโครงการ ผู้จัดการโครงการของทีมรุ่นเฮฟวีเวท โดยทั่วไปแล้ว จะเป็นผู้จัดการอาวุโสที่อยู่เหนือกว่าผู้รับผิดชอบในสายงาน และมีอำนาจที่สำคัญในการจัดหาทรัพยากรการ สั่งการประเมินและให้รางวัลสมาชิกในทีม กลุ่มหลักของสมาชิกในทีม ในทีมรุ่นเฮฟวีเวทมักจะทุ่มเทเต็มเวลาให้กับโครงการ อีกทั้งช่วยให้แน่ใจว่าทีม มีการประสานงานและการสื่อสารข้ามสายงานที่แข็งแกร่งและสมาชิกในทีมมีความมุ่งมั่นอย่างมากต่อโครงการพัฒนา อย่างไรก็ตาม สมาชิกแต่ละคนยังคงอยู่กับผู้จัดการสายงาน มากกว่าผู้จัดการโครงการ โครงสร้างทีมประเภทนี้ นำเสนอการปรับปรุงที่สำคัญในการสื่อสาร และการประสานงานเหนือ ทีมงานสายงาน และโดยทั่วไปถือว่าเหมาะสมสำหรับโครงการแพลตฟอร์มทีมรุ่นเฮฟวี่เวท มักจะยังอยู่ชั่วคราว



แผนภูมิที่ 5 โครงสร้างทีมรุ่นเฮฟวีเวท

1.4) โครงสร้างทีมที่เป็นอิสระ (Autonomous Team Structure) ผู้จัดการโครงการ จัดให้มีการจัดสรรสมาชิก ในทีมบูรณาการข้ามสายงาน และรายงานต่อผู้จัดการโครงการเท่านั้น สมาชิกจะถูกถอดออกจากแผนกหน้าที่ของตน และมอบหมายงานอย่างเต็มเวลา (และบ่อยครั้งเป็นการถาวร) ให้กับทีมพัฒนา สมาชิกในทีมจะร่วมงานกับผู้จัดการโครงการ ซึ่งเป็นบุคคลที่อาวุโสมากในองค์กร ผู้จัดการโครงการของทีม ที่เป็นอิสระจะได้รับการควบคุมอย่างเต็มที่ เหนือทรัพยากรที่ได้รับการสนับสนุนจากแผนกต่างๆ และผู้จัดการโครงการมีอำนาจแต่เพียงผู้เดียว ในการประเมินและให้รางวัล ของสมาชิกในทีม ทีมที่เป็นอิสระ มักจะไม่ปฏิบัติตามขั้นตอนการปฏิบัติงาน ของส่วนที่เหลือขององค์กร แต่ได้รับอนุญาตให้สร้าง นโยบาย ขั้นตอน และระบบการให้รางวัลของตนเอง ทีมที่เป็นอิสระยังต้องรับผิดชอบ อย่างเต็มที่ต่อความสำเร็จของโครงการในหลาย ๆ ด้านทีมที่เป็น

อิสระ ทีมทำหน้าที่เหมือนแผนกอิสระของบริษัท โดยทั่วไปแล้วทีมที่เป็นอิสระ จะเก่งในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ[32]



แผนภูมิที่ 6 โครงสร้างทีมที่เป็นอิสระ

สถาบันฝึกอบรมด้านทรัพยากรมนุษย์ อธิบายว่า องค์กรต่าง ๆ ใช้ทีมหลายประเภทซึ่งแบ่งออกได้เป็น

1. ทีมผู้นำ หรือ คณะกรรมการกำกับดูแลคุณภาพ ทีมที่เป็นผู้นำโครงการริเริ่ม ที่มีคุณภาพในองค์กร หรือทีมผู้นำที่มีคุณภาพ มีหน้าที่ส่งเสริมศักยภาพ ด้านคุณภาพและกำกับดูแล รับผิดชอบกำหนดนโยบายคุณภาพโดยรวม และให้คำแนะนำ ในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพ การทำงานทั่วทั้งองค์กร

2. ทีมงานแก้ไขปัญหา ทีมงานงานเฉพาะกิจ ที่มีภารกิจเฉพาะ สำหรับแก้ไขปัญหาในองค์กร ทีมงานแก้ไขปัญหางานที่องค์กรเผชิญอยู่ เพื่อปรับปรุงคุณภาพงานเฉพาะด้าน ทีมดังกล่าวบางครั้งเรียกว่าทีมแก้ไข แม้ว่าหลายองค์กรจะสร้างชื่อของตนเองขึ้นมาก็ตาม ทีมงานแก้ไขปัญหาเป็นหนึ่งในทีมประเภทแรก ๆ ที่มุ่งเน้นด้านปรับปรุงคุณภาพงานโดยเฉพาะ

3. ทีมงานที่เป็นธรรมชาติ ได้รับการจัดตั้งขึ้นเพื่อปฏิบัติงานแบบครบวงจร ไม่จำเป็นต้องเป็นผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้าย แต่เป็นส่วนประกอบระดับกลางบางส่วน ทีมงานธรรมชาติเข้ามาแทนที่องค์กร การทำงานแบบเดิม ๆ มากกว่าเสริม สิ่งที่แตกต่างในโครงสร้างการออกแบบงานนี้คือ งานไม่ได้ถูกกำหนดไว้อย่างแคบ ๆ เหมือนอยู่ในสายการประกอบ สมาชิกในทีมแบ่งปันความรับผิดชอบ ในการทำงานให้เสร็จสิ้น และมักจะได้รับการฝึกอบรมข้ามสายงาน เพื่อปฏิบัติงานทั้งหมดและมักจะหมุนเวียนกันใน

4. ทีมงานที่จัดการด้วยตนเอง ทีมงานที่มีอำนาจในการสร้าง และควบคุมการตัดสินใจของพวกเขาเอง

---

[32] Melissa A. Schilling, **Strategic Management of Technological Innovation**, (Acid-free paper, 2017), 271-273.

5. ทีมเสมือน ทีมที่สมาชิกสื่อสารทางอิเล็กทรอนิกส์ผลัดกัน เป็นผู้นำและกระโดดเข้าออกตามความจำเป็น ทีมประเภทนี้ใช้คอม การเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ต อีเมล โทรศัพท์ แฟกซ์ การประชุมผ่านวิดีโอ การเชื่อมต่อ PC-to-PC และเทคโนโลยีหน้าจอคอมพิวเตอร์ร่วมกัน เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง

6. โครงการทีม ทีมที่มีภารกิจเฉพาะเพื่อพัฒนาสิ่งใหม่ หรือเพื่อให้งานที่ซับซ้อนสำเร็จเมื่อเร็วๆ นี้ ทีมงานโครงการ ได้รับการวัดความสำคัญ และการเคารพในบริบทของ Six Sigma ใหม่ ทีมผู้นำ ทีมทำงานตามธรรมชาติ ทีมที่จัดการตนเอง และทีมเสมือนทำงานตามปกติ ในกิจกรรมทางธุรกิจตามปกติ ได้แก่ การจัดการองค์กร การสร้างผลิตภัณฑ์หรือการออกแบบระบบอิเล็กทรอนิกส์ และเป็นส่วนสำคัญของวิธีการทำงาน ได้รับการจัดระเบียบและออกแบบ[33]

ขั้นตอนการทำงานเป็นทีม

ในการทำงานเป็นทีมนั้น นอกจากหลักการและแนวคิดที่ควรทราบแล้ว ปกติหน่วยงานต่าง ๆ มักมีการจัดตั้งคณะกรรมการ คณะทำงาน คณะอนุกรรมการหรือทีมงาน ที่เรียกชื่อเป็นอย่างอื่นใดก็ตาม แต่มีลักษณะธรรมชาติของการรวมกลุ่มบุคคล มาร่วมกันทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ที่มอบหมายให้ และให้ทำงานร่วมกันในลักษณะทีม วิกานดา เกษตรเอี่ยม กล่าวว่า ในกรณีดังกล่าวนี้ ผลงานที่คาดหวังจากกลุ่มนั้นมีค่อนข้างชัดเจน กลุ่มหรือทีมงานจะต้องใช้กระบวนการกลุ่ม และพัฒนาทีมของตน ไปพร้อมกับที่มุ่งให้ได้ผลตามวัตถุประสงค์ ของการจัดตั้งกลุ่มหรือทีมงานนั้นขึ้น ดังนั้นขั้นตอนในการดำเนินงานที่มีส่วนช่วยให้ กลุ่มทำงานไปได้ทันที และมีการพัฒนากลุ่มไปด้วยในตัวจะประกอบด้วย

1. กำหนดภารกิจงาน และกำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติให้ชัดเจน โดยการดำเนินการให้กลุ่มศึกษาปัญหา หรือวิเคราะห์งานที่ได้รับมอบหมาย ร่วมกันวิเคราะห์เกี่ยวกับภารกิจ และงานที่ต้องปฏิบัติในทีมทำให้ทุกคนเข้าใจตรงกัน และกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน โดยกำหนดสิ่งที่มีทางเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

2. การวางแผนการทำงาน โดยการนำเป้าหมายการทำงานมาวางแผนล่วงหน้าโดยการวางแผนปฏิบัติ กำหนดขั้นตอนก่อนหลัง และกิจกรรมเฉพาะในการทำงานแต่ละขั้นตอน กำหนดผู้รับผิดชอบ ผู้ดูแลและปฏิบัติ กำหนดปัจจัยที่จำเป็น กำหนดระยะเวลาปฏิบัติ และระบุเวลาเสร็จของงาน หรือกิจกรรม

---

[33] สถาบันฝึกอบรมด้านทรัพยากรมนุษย์, **การทำงานเป็นทีม Teamwork**, เข้าถึงเมื่อ 26 กรกฎาคม 2566, https://www.hrodthai.com. (2561)

3. กำหนดการแบ่งงาน และการกระจายงาน ให้แก่สมาชิกในทีมงาน โดยคำนึงถึงความเหมาะสมของผู้รับผิดชอบดูแลการปฏิบัติ และผู้ร่วมปฏิบัติโดยต้องกำหนดเรื่องคนรับผิดชอบและคนปฏิบัติในทีมงานให้แน่ชัด ลงถึงรายบุคคลเพื่อช่วยอำนวยความสะดวกในการประสานงาน

4. การลงมือปฏิบัติตามแผนงาน ที่กำหนดไว้หรือตามแผนที่ได้ปรับปรุงไว้

5. มีการติดตามและสนับสนุนการปฏิบัติ ในลักษณะการนิเทศติดตามผล และการควบคุมคู่กันไปในตัว ส่วนหนึ่งจะมีการสอนงาน การช่วยเหลือ และปรับปรุงแก้ไขอยู่ด้วย เพื่อช่วยผู้ปฏิบัติให้สามารถปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้นและงานบรรลุเป้าหมาย

6. มีการประเมินขั้นสุดท้ายอยู่เสมอ เพื่อกำกับติดตามการดำเนินงาน ติดตามความ รับผิดชอบของผู้ปฏิบัติ เพื่อปรับปรุงการทำงานและเพื่อจะสรุปผลการปฏิบัติงานทั้งหมดเสนอรายงานต่อผู้มอบหมายในความสำเร็จของทีมงาน[34]

วิตมอร์ (Whitmore) กล่าวถึงขั้นตอนการทำงานเป็นทีมไว้ว่า เป็นงานแรกของหัวหน้าทีมที่ต้องเข้าใจขั้นตอนที่ใช้ในการสร้างทีมให้ได้อย่างถ่องแท้ เพื่อจะได้กระตุ้นและเร่งรัดกระบวนการนี้ ตัวแบบการพัฒนา ทีมที่เข้าใจได้ไม่ยากนั้น จะเป็นที่รู้จักกันดีในชื่อ ฟิโร บี (Firo B) ที่มาอันของชื่อนี้เป็นเรื่องที่สมควรนำมาเล่าเป็นอย่างยิ่ง ดร.วิลล์ ชูท์ซ ธรรมดาๆ ของชื่อนี้เป็น (Dr. Will Schutz) คือหนึ่งในผู้บุกเบิกการบำบัด โดยกลุ่มซึ่งตั้งอยู่ใน Esalen Institute ในเมืองบิ๊กเซอร์ (Big Sur) รัฐแคลิฟอร์เนีย ร่วมกับ บุคคลระดับตำนานคนอื่นๆ อย่างมาสโลว์ เพิร์ลส และโรเจอร์ ซึ่งถือเป็นบิดาแห่งวิชา จิตวิทยามนุษยนิยม (Humanistic Psychology) เขาตั้งชื่อตัวแบบที่คิดขึ้น ผู้เข้าร่วมในกลุ่มบำบัดพบว่า เป็นเรื่องยาก ที่จะเปิดเผยเรื่องที่เป็นจุดอ่อนทางอารมณ์ของพวกตนออกมา จนกว่าจะรู้สึกมั่นใจในสมาชิกคนอื่นๆ ในกลุ่มเสียก่อน ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ที่ผู้นำกลุ่มจะต้องสร้างบรรยากาศที่ทุกคนรู้สึกว่าปลอดภัยให้ได้โดยเร็วที่สุด วิลล์ทำเรื่องนี้ได้สำเร็จก็เพราะ เดินตามตัวแบบที่เขาคิดขึ้นมา มันยังคงเป็นตัวแบบที่ตรงประเด็น เรียบง่าย และใช้ง่ายที่สุด ในบรรดาตัวแบบเพื่อการสร้างทีมที่มีอยู่ ในตอนแรกวิลล์ เรียกสภาวะในฝันของทีมว่า เป็นขั้นแห่งความรักความผูกพัน ซึ่งขั้นตอนการสร้างทีม ประกอบด้วย

1. ขั้นต้องการเป็นส่วนหนึ่ง

ช่วงแรกนี้จะเรียกว่า ขั้นต้องการเป็นส่วนหนึ่ง เนื่องจากในระหว่างนี้คนเรา จะตัดสินว่าตัวเองนั้นถือเป็นสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่มหรือของทีมหรือเปล่า คนส่วนใหญ่จะวิตกกังวลและครุ่นคิดแต่เรื่องของตัวเอง แต่บางคนก็อาจกลบเกลื่อนโดยแสดงพฤติกรรม ในทางตรงข้ามเพื่อเป็นการชดเชยความต้องการให้คนอื่นยอมรับ และกลัวถูกปฏิเสธจะเกิดขึ้นอย่างรุนแรง ความต้องการและเป็นที่ที่จะได้เป็นส่วนหนึ่ง ความต้องการ ที่จะเป็นเหมือนกับคนอื่นๆ ชื่นชอบในช่วงนี้ สมาชิกในทีมจะไม่คิดทำ

---

[34] วิกานดา เกษตรเอี่ยม, **การสร้างทีมงาน** (กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์, 2558), 60.

ผลงาน ให้ได้ดีกันสักเท่าไหร่นัก เนื่องจากจะพะวงอยู่กับความต้องการ และความกังวลในเรื่องอารมณ์ความรู้สึกของตัวเองอยู่หากมีการแต่งตั้งใครสักคน ขึ้นเป็นหัวหน้ากลุ่ม สมาชิกก็จะพยายามทำให้เขาคนนั้น ยอมรับและให้คำชี้แนะ พวกเขาอยากจะทำตามและพยายามเชื่อฟัง บรรยากาศและตัวอย่างที่ผู้นำพยายามสร้างให้เกิด ขึ้นมาในช่วงนี้ จะเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง เพราะมันจะกลายเป็นบรรทัดฐานที่กลุ่มยอมรับกันอย่างรวดเร็ว อย่างเช่น หากผู้นำแสดงให้เห็นว่าเป็นคนเปิดเผย และซื่อสัตย์และซ่อนงำความรู้สึก หรือแม้แต่สิ่งที่เป็นจุดอ่อนในตัวเขาไว้คนอื่นๆ ก็มักทำตามอย่างและกำหนดแนวปฏิบัติเกี่ยวข้องที่ดี ๆ ขึ้นมามันเป็นช่วงเวลาแห่งการทดลองทำ และผู้นำเก่ง ๆ ก็จะพยายามหาทางจัดการ และสนองตอบเรื่องที่แต่ละคน กำลังห่วงใยอยู่ จนคนทั้งกลุ่มสามารถดำเนินงานกันต่อไปได้ เป็นเรื่องโชคดีสำหรับบางคน ที่ช่วงเวลานี้จะกินเวลาไม่นานนัก แม้บางคนอาจต้องใช้เวลาหลายสัปดาห์ หรือหลายเดือนอยู่เหมือนกัน จึงจะรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีมได้

2. ขั้นยืนยันตัวตน

เมื่อสมาชิกส่วนใหญ่ รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม จะรู้สึกว่าตนเองมีพลังอย่างหนึ่งเกิดขึ้นมาในรูปของการยืนยันตัวตน ขั้นตอนนี้คือช่วงเวลาแห่งการแสดงพลังอำนาจ และขยายขอบเขตออกไป นี่คือช่วงเวลาแห่งการพยายามจัดลำดับทางสังคม หรือขั้นกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ คนในทีมจะแข่งขันกันทำงานอย่างสุดความสามารถ ซึ่งอาจทำให้ได้ผลงานระดับสุดยอดออกมา แต่บางครั้งก็จะแลกมา ด้วยความสูญเสียของอีกฝ่าย นี่คือช่วงเวลาที่สมาชิกในทีมจะลองทำสิ่งต่างๆ และพยายามหาจุดแข็งของตัวเองให้เจอ และอาจจะรวมตัวกันขึ้นเป็นทีม ที่ทำงานได้ตามเป้าหมายแต่อาจไร้ซึ่ง ความสมัครสมานสามัคคี

นี่คือช่วงเวลาที่สำคัญ และเป็นช่วงเวลาแห่งการพัฒนา ที่มีค่ายิ่งแต่จะเป็นเวลาที่ยากลำบากสำหรับผู้นำ ช่วงนี้จะมีเรื่องท้าทายภาวะผู้นำ เกิดขึ้นอย่างมากมาย ก่อนจะเห็นด้วยกับผู้นำอย่างไม่มีข้อแม้ใด ๆ พวกคนในทีมจะต้องได้คำตอบเสียก่อน ว่าพวกเขานั้นมีสิทธิ์ ที่จะไม่เห็นด้วยกับผู้นำได้ คนเหล่านี้ ต้องการแสดงเจตจำนงให้คนในทีมได้รับรู้ เพื่อพัฒนามันให้ดีจนทีม สามารถนำไปใช้กับคนภายนอกได้ หัวหน้าทีมเก่ง ๆ จะมอบและกระตุ้นให้คนในทีม ได้รับผิดชอบงานของตัวเอง ซึ่งจะตอบสนอง ความต้องการที่จะยืนยันตัวตนของคนเหล่านั้น ได้เป็นอย่างดี สิ่งสำคัญก็คือหัวหน้าจะต้องยอมให้มีการท้าทาย เฝ้ารอจนสถานการณ์นี้ผ่านพ้นไป

3. ขั้นให้ความร่วมมือ

ในตอนต้นของบทนี้ เราได้ทำการศึกษาคุณลักษณะที่ดีที่สุดบางอย่างที่พบ ได้ทั่วไปในขั้นความร่วมมือของทีม ในขั้นนี้จะมีแต่เรื่องดีๆ เท่านั้น ที่จริงแล้วอันตรายของขั้นให้ความร่วมมือนี้ก็คือการให้ความสำคัญ กับกลุ่มมากเกินไปจะเริ่มมีให้เห็นมากขึ้นเรื่อย ๆ ซึ่งจะเริ่มไม่หวั่นเกรงอะไรมากขึ้น และไม่ยอมให้มีใครเห็นต่างเลย ทีมที่ทำงานได้ตามเป้ามากที่สุดก็คือ ทีมที่มีความร่วมมือกัน

ในระดับสูง แต่ยังคงมีความตึงเครียด ที่แปรปรวนไปมาอยู่ในระดับหนึ่ง หัวหน้าทีมฝีมือเยี่ยมๆ จะรักษาความร่วมมือในทีมไว้ได้อย่างละมุนละม่อม[35]

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม

แนวคิดทฤษฎีการทำงานเป็นทีมของวู๊ดค๊อก (Woodcock)

1. ด้านบทบาทต่าง ๆ ที่สมดุล (Balance roles) หมายถึง การผสมผสานความแตกต่างของความสามารถ โดยใช้ความแตกต่างของบุคลิกภาพและวิธีการที่หลากหลายให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ต้องอาศัย ความกลมกลืนและบทบาทสมดุลของสมาชิกในทีมงานบทบาทที่สมดุลเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งในการสร้างทีมงานของผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงความสามารถและ ความแตกต่างของบุคคลในการทำงานแต่ละด้านก่อนมอบหมายงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมาย

2. ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย (Clear objective and agree goals) หมายถึง การบริหารงานที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแนวทาง ปฏิบัติ จะส่งผลให้บุคลากรเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน มีความรู้สึกในการเป็นเจ้าของ เกิดความภาคภูมิใจในงานที่ได้กระทำ มีความขยันขันแข็ง กระตือรือร้นที่คิดจะสร้างสรรค์งานให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น ทำให้การทำงานเกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ

3. ด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้า (Openness and confrontation) หมายถึง ทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้น สมาชิกในทีมงานจะต้องสามารถแสดงทัศนะวิจารณ์ ให้ความคิดเห็นเสนอแนะข้อแตกต่างโดยปราศจากความกลัว

4. ด้านการสนับสนุนและไว้วางใจกัน (Support and trust) หมายถึง การสนับสนุนจึงเป็นสิ่ง สำคัญที่สมาชิกในทีมงานมีความต้องการ ฉะนั้นบทบาทของผู้นำหรือผู้บริหารโรงเรียนจึงควรให้การส่งเสริมสนับสนุนสมาชิกในองค์การของตน เช่น การสนับสนุนโดยการฟัง การยกย่องชมเชย การแสดงความซาบซึ้ง การส่งเสริม การแสดงความห่วงใย ปัญหาและประเด็นต่างๆ ของงานโดย ให้บุคลากรในโรงเรียนตระหนักว่าผู้นำหรือผู้บริหารมีความจริงใจ เกี่ยวข้องสัมพันธ์ระหว่างงานของตนเองกับของคนอื่นๆ และพร้อมที่จะรับและให้ความช่วยเหลือองค์การก็จะเข้าใจความร่วมมือร่วมใจอย่างจริงใจ อันจะทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

5. ด้านการสนับสนุนและความขัดแย้ง (Co-operation and conflict) หมายถึง การบริหารงานในโรงเรียนให้ได้ผลสำเร็จตามความมุ่งหมายได้คนเป็นปัจจัยสำคัญที่สุด

---

[35] ปิยวัฒน์ จารุธนรัตน์กุล, **โค้ชชิ่ง กลยุทธ์การโค้ชเพื่อพิชิตเป้าหมายอย่างมืออาชีพ Coaching for performance**, (กรุงเทพฯ:แอร์โรว์ มัลติมีเดีย, 2564),190.

ในการดำเนินงาน แต่เนื่องจากความแตกต่างระหว่างบุคคลไม่ว่าจะเป็นทัศนคติ ความเชื่อ ความนิยม ความรู้ ความสามารถในการทำงานหรือเป้าหมายในการทำงานที่ต่างกันเหล่านี้มีส่วนทำให้เกิดความขัดแย้งในการทำงานได้ทั้งสิ้น ผู้บริหารทุกระดับจึงจำเป็นต้องเผชิญหน้ากับปัญหาความขัดแย้งใน การทำงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพื่อแก้ไขปัญหาความขัดแย้งให้เป็นไปในลักษณะสร้างสรรค์ และ เป็นประโยชน์กับหน่วยงานด้วย

6. ด้านกระบวนการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม (Sound procedures) หมายถึง พฤติกรรมการทำงานของแต่ละคนมีความแตกต่างกันออกไปตามความรู้ ประสบการณ์เดิม ทักษะในการทำงาน และ ทัศนคติส่วนบุคคล ดังนั้น จึงถือเป็นหน้าที่ของ ผู้บริหารที่จะต้องสร้างและพัฒนาการทำงานเป็นทีม ทั้งสิ้น การตัดสินใจอาจจะกระทำโดยผู้บริหารเพียงคนเดียว ทีมงานที่ดีจึงเปรียบเสมือนพลังในการ ปฏิบัติงานของผู้บริหารให้ประสบความสำเร็จนั่นเอง

7. ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate leadership) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมขึ้นอยู่ กับความต้องการทักษะความชำนาญของผู้ร่วมงาน ลักษณะงานและข้อจำกัดของสภาพแวดล้อมขององค์การนั้นๆ ซึ่งไม่สามารถกำหนดออกเป็นรูปแบบรายละเอียดของผู้นำได้ว่าควรเป็นแบบใด จึงจะ เหมาะสมที่จะนำมาใช้กับผู้ร่วมงาน หากผู้นำได้ยึดมั่นในพฤติกรรมการบริหารที่ตายตัว ความมี ประสิทธิผลจะลื่นไหลเปลี่ยนไปมา ภาวะผู้นำที่เหมาะสมจะต้องทำให้สอดคล้องเข้ากับสถานการณ์นั้นๆ เพื่อให้เป็นไปในทางที่จะช่วยสนับสนุนให้งานบรรลุเป้าหมาย ความเป็นผู้นำเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง สำหรับความสำเร็จในงานด้านต่างๆ ขององค์การ ผู้นำที่ไม่มีความสามารถย่อมจะเป็นผู้ทำลายขวัญของบุคลากรในองค์การ และเป็นผลทำให้งานด้านต่างๆ ขาดประสิทธิภาพ แต่ในทางตรงกันข้าม ผู้นำ ที่มีความสามารถจะมีผลทำให้เปลี่ยนลักษณะของบุคลากรในองค์การให้กลับกลายเป็นบุคคลที่มีความขยันขันแข็ง และช่วยให้องค์การประสบผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8. ด้านการตรวจสอบทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ (Regular review) หมายถึง การทบทวนการบริหารงานในทีมอย่างสม่ำเสมอ จะสามารถแก้ไขข้อบกพร่องของทีมงาน ช่วยให้ทีมงานได้รับประสบการณ์เพิ่มขึ้น ฉะนั้นการทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอจึงนับว่าเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานของหน่วยงาน หรือองค์การ เพราะองค์การที่จัดตั้งขึ้นมานั้นต่างก็ต้องมีการนำเอาทรัพยากรมาลงทุนทำกิจกรรม การตรวจสอบทบทวนผลการทำงานจึงเป็นเครื่องมือช่วยให้ผู้บริหารองค์การ รู้ความเป็นไปว่าดีหรือเลวอย่างไร คุ้มค่าเพียงใดหรือไม่ ซึ่งจะเห็นได้ว่าการทบทวนการทำงานอย่าง สม่ำเสมอนี้ ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การหรือหน่วยงาน 2 ประการ คือ ผู้ทำงานทราบถึงผลงานที่ ตนรับผิดชอบและในแง่ของตัวองค์การก็จะได้ข้อมูลที่จะช่วยให้สามารถรู้ได้ว่างานที่ทำทั่วไปแล้วนั้นทำได้ดีเพียงใด ซึ่งการรู้ดังกล่าวนี้เองจะทำให้การควบคุมสั่งการต่างๆ สามารถกระทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ

9. ด้านการพัฒนาตนเอง (Individual development) หมายถึง การให้สมาชิกในทีมมีประสิทธิภาพ สูงขึ้นได้นั้น จะต้องเริ่มที่การพัฒนาบุคลากรหรือพัฒนาสมาชิกภาพของบุคคลในทีมงาน โดยการ ฝึกอบรมการให้การศึกษา ดาเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพการพัฒนาเป็นกลุ่มเพราะถือว่าบุคคลแต่ละคนมีส่วนช่วยให้องค์การ

10. ด้านสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม (Sound intergroup relation) หมายถึง กลุ่มทำงานใดมีความสัมพันธ์ อันดีต่อกันในลักษณะสนิทสนมหรือแน่นแฟ้น พฤติกรรมของกลุ่มหรือทีมจะเป็นไปในทางที่ดี สมาชิก ของทีมต่างก็จะเข้าไปเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน และทุกคนก็จะทุ่มเทความสำคัญเวลาทำงานให้กับกลุ่มหรือทีมงานมากขึ้น

11. ด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี (Good communication) หมายถึง พื้นฐานที่สำคัญของการบริหารงานนั้นขึ้นอยู่ กับการสื่อสารที่ดีอันจะมีผลให้เกิดความเข้าใจ ความร่วมมือและการประสานงานที่ดีด้วยแผนงานต่างๆ จะได้รับการปฏิบัติมากน้อยเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับผู้ปฏิบัติการสื่อสาร จึงเป็นวิธีการเดียวที่สามารถกระตุ้นให้เขาปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง[36]

ทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม ตามแนวความคิดของโบรตัล (Broughton) มีแนวคิดว่ากระบวนการต่าง ๆ ดำเนินการภายในทีม รวมถึงการวางแผนคุณภาพ การเลือกและวินิจฉัยปัญหาการสื่อสาร การรวบรวมข้อมูล และการนำข้อควรพัฒนาไปปรับใช้นั้น กระบวนการของทีมไม่ได้แตกต่างโดยพื้นฐาน จากกระบวนการอื่นๆ กระบวนการทั้งหมดนี้สามารถระบุได้ องค์ประกอบสามารถวางลงในผังงาน และปรับปรุงคุณภาพได้อย่างต่อเนื่อง วิธีที่ทีมสามารถใช้กระบวนการเหล่านั้น เพื่อดำเนินงานอย่างมีประสิทธิผล สามารถจำแนกได้ 4 องค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

1. จัดการความสัมพันธ์ของบุคคลและทีม

ไม่ใช่ทุกคน ที่ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของทีม และ ไม่ใช่ทุกคนที่มีพรสวรรค์ จะรวมอยู่ในความพยายามของทีมได้อย่างง่ายดาย ถึงกระนั้นก็ไม่มีใครสามารถ บรรลุผลสำเร็จในทุกทีมได้ บุคคลไม่จำเป็นต้องประชุมกับตัวเอง อัพเดทความคืบหน้า หรือต่อต้านการเมืองกับตัวเอง แต่ด้วยสิ่งเหล่านี้ความไร้ประสิทธิภาพ สามารถนำมาซึ่งข้อได้เปรียบมหาศาล จากการแบ่งปันความรู้และความพยายาม

2. วางแผนสร้างความร่วมมือกับแผนการเผชิญหน้าเสมอ

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่น่าอึดอัดใจ แต่ก็หลีกเลี่ยงไม่ได้เช่นกัน เมื่อมีความคิดใหม่ ๆ เกิดขึ้นก่อตัวขึ้น และนำไปปฏิบัติ หากหัวหน้าทีมต้องการให้ทีมเข้ากันได้ และให้ให้บุคลากรภายในทีมถูกท้าทาย และถูกกระตุ้น เพื่อเปิดรับแนวคิดและความเป็นจริงใหม่ ๆ และถูกกดดันให้ดำเนินการ

---

[36] Mike. Woodcock, **Team Development Manual, 2nd ed.** (Great Britain: GowerPublishing Co., 1989), 75-116.

ในระดับที่สูงขึ้น หัวหน้าทีม จำเป็นต้องหาวิธีเพื่อรักษาสมดุล ระหว่างความสามัคคีของทีม กับการปะทะกัน ของแนวคิดที่สำคัญต่อความก้าวหน้า

3. ทุ่มเทเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพทีม

ความต้องการประสิทธิภาพการทำงาน อย่างไม่มีขีดจำกัด มักไม่มีเวลาให้ใคร่ครวญ เรียนรู้ และปรับปรุงข้อบกพร่อง ของทีมบางประการ พยายามทุ่มเวลาและความพยายาม ในการเรียนรู้ และปรับปรุง เพื่อเปลี่ยนการทำงานของทีม ไปในทางที่ดีขึ้น

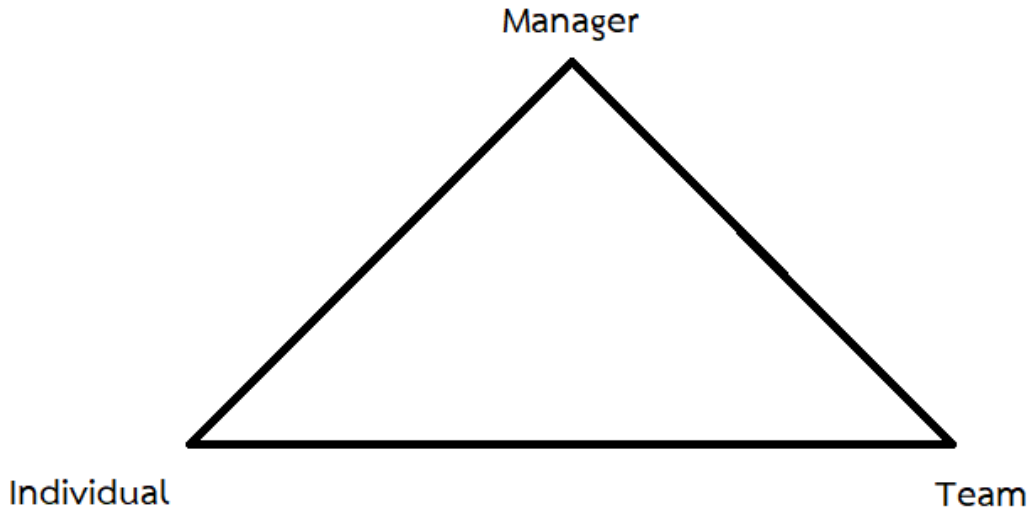
4. อำนาจการบริหารจัดการ กับความเป็นอิสระของทีม

ทีมมักจะมองหาผู้จัดการ เพื่อกำหนดนิสัย และกระบวนการที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย เหล่านี้ ในลักษณะที่สร้างความพึงพอใจให้กับสมาชิกในทีมแต่ละคน ผู้จัดการต้องเป็นทั้งผู้นำในทีม และนอกเหนือจากทีม โดยรักษาอำนาจ และอิทธิพลของตนเอง ให้เพียงพอในการจัดการ และเป็นผู้นำเมื่อเกิดปัญหาภายใน และภายนอกทีมจากความขัดแย้ง ที่หลีกเลี่ยงไม่ได้เหล่านี้

วิธีคิดยอดนิยม เกี่ยวกับการจัดการทีมคือ การผ่านความสัมพันธ์แบบสามเหลี่ยม การจัดการในสภาพแวดล้อมของทีมใหม่ หากผู้จัดการให้ความสำคัญ กับบุคคลมากเกินไป สมาชิกภายในทีม อาจมีแนวโน้ม ที่จะคิดว่าพวกเขามีความสัมพันธ์พิเศษกับผู้จัดการ และสิ่งนี้ทำให้เกิดความขัดแย้ง ด้านอำนาจและไม่ไว้วางใจ ผู้จัดการสูญเสียศรัทธาอย่างรวดเร็ว ในความคิดของกลุ่มที่เคยทำงาน ร่วมกันเป็นทีม ในทำนองเดียวกัน หากผู้จัดการให้ความสำคัญ กับทีมมากเกินไป บุคคลอาจรู้สึกว่า ถูกละเลย สิ่งนี้สามารถก่อให้เกิดความเฉยเมย และหมดศรัทธาในอำนาจของผู้จัดการ ดังนั้น การจินตนาการว่าการจัดการทีมเป็นกระบวนการ แบบไดนามิกที่คุณไม่เจาะจง ที่จะอยู่ใกล้กับจุดใด ๆ บนรูปสามเหลี่ยมมากเกินไป จะมีประโยชน์ หากแต่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับระดับความสนใจ และอิทธิพลโดยตรงของคุณเพื่อเพิ่มความสามารถ ความรู้สึก ของการมีส่วนร่วม และความเต็มใจ ที่จะทำงานหนักและร่วมมือกัน ซึ่งจะเป็น ตัวกำหนดความสำเร็จของทีมคุณในที่สุด[37]

---

[37] Philip Delves Broughton, **Management Matters form the humdrum to the big desitions. 2012** , 54-62.



Source : Hirschhorn, Larry, Managing in the New Team Environment : Skills, and Methods San Jose. CA: Authora Choice Press 2022. Reprinted with permission (Management matters, Philip , 2555, 60- 62)

ทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม ตามแนวความคิดของยุคล์ (Yukl) มีแนวคิดว่า การปฏิบัติงานเป็นทีมสามารถจำแนกได้ 9 องค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

1. ความมุ่งมั่นทุ่มเทต่อเป้าหมาย และกลยุทธ์ของภาระงาน (commitment to task objectives and strategies) หมายถึง การให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน มีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานที่ยาก ให้ประสบผลสำเร็จ ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ รวมถึง การมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ของการปฏิบัติงาน ซึ่งลักษณะของผู้นำที่ส่งเสริมให้ สมาชิกเกิดความมุ่งมั่นทุ่มเท ต่อเป้าหมายและกลยุทธ์ของภาระงาน

2. การมีทักษะของสมาชิก และความชัดเจนของบทบาทหน้าที่ (member skills and role clarity) หมายถึง การมีทักษะความสามารถ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน มีความเข้าใจในขอบข่ายภาระงานของตน สามารถรับรู้ และเข้าใจว่าตนเองต้องปฏิบัติงานอย่างไร และสามารถนำข้อมูลย้อนกลับมาใช้ในการปรับปรุง การปฏิบัติงานของตนได้ ซึ่งผู้นำควรอธิบายถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิกแต่ละคนอย่างชัดเจน รวมถึงขั้นตอน และกระบวนการในการทำงาน และเมื่อถึงช่วงเวลาที่เหมาะสม ผู้นำก็ควรมีการประเมิน ทักษะการทำงานของสมาชิก เพื่อพัฒนาการทำงานของสมาชิกให้ดียิ่งขึ้น

3. การจัดองค์กรและการประสานงานภายในองค์กร (internal organization and Coordination) หมายถึง การมอบหมายภาระงาน ที่ตรงกับความรู้ความสามารถของบุคลากร การจัด กิจกรรมที่มีความเชื่อมโยงเกี่ยวข้องกัน การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากร เพื่อการทำงานร่วมกันได้ การมีส่วนร่วมในการประสานงานภายในองค์กร รวมถึงการพัฒนาทักษะใน

กระบวนการทำงานเป็นทีม ผู้นำสามารถกระทำสิ่งต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความแน่ใจว่า ตนได้กำหนดระยะเวลา และวิธีการทำงานที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

4. การประสานงานภายนอกองค์กร (external coordination) หมายถึง การทำงานของบุคลากรในโรงเรียน ที่มีความเชื่อมโยงกับหน่วยงานอื่น การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลและ หน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง บุคลากรจะได้รับการสนับสนุน ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์กับองค์กรภายนอก ซึ่งลักษณะของผู้นำ ที่เกี่ยวข้องกับการประสานงานภายนอกองค์กร

5. การทรัพยากร และการสนับสนุน (resources and political support) การบรรลุเป้าหมาย ขององค์กร ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับการได้รับทรัพยากรที่จำเป็น และการได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานต่างๆ ซึ่งทรัพยากรที่เกี่ยวข้องนี้ อาจรวมไปถึงงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ความรับผิดชอบของผู้นำ อย่างหนึ่งคือ การจัดหาทรัพยากรที่จำเป็น และการได้รับการสนับสนุนจากภายนอก

6. ความไว้วางใจ ความสามัคคี และ ความร่วมมือ (mutual trust, cohesiveness, and Cooperation) ความร่วมมือ และความไว้วางใจเป็นปัจจัยสำคัญ ของความสำเร็จ ซึ่งในการทำงานจะต้องมีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน มีความร่วมมือ และความไว้วางใจกันในระดับสูง มีการยอมรับซึ่งกันและกัน จะส่งผลให้เกิดความสามัคคีในกลุ่มงานทีม

7. ประสิทธิภาพ และศักยภาพขององค์กร (Collective efficacy and potency) ความเชื่อว่ากลุ่มงานของตน มีความสามารถในการทำงาน ให้สำเร็จลุล่วง เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้สมาชิกเกิดความทุ่มเทในการทำงาน จากการวิจัยพบว่าประสิทธิภาพขององค์กรจะสูง ถ้าทีมนั้นมีสมาชิกที่มีทักษะดี มีความไว้วางใจ และให้ความร่วมมือกันในระดับสูง มีทรัพยากรเพียงพอ รวมถึงมีกลยุทธ์ในการทำงาน ซึ่งพฤติกรรม ที่เป็นตัวกำหนดประสิทธิภาพขององค์กร

8. มีรูปแบบความคิดที่ถูกต้องร่วมกัน (accurate, shared mental models) หมายถึง การมีข้อตกลงร่วมกัน ในการปฏิบัติงาน มีความสามารถในการรับรู้ เข้าใจเกี่ยวกับภาระงานในทิศทางเดียวกัน มีการเรียนรู้ร่วมกันในการปฏิบัติงาน และการวางแผนให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่ความทุ่มเท ที่จะทำให้งานบรรลุเป้าหมาย การพัฒนารูปแบบความคิดที่ถูกต้อง

9. ความหลากหลายของสมาชิก (member diversity) หมายถึง ความหลากหลายของสมาชิกทั้งทางด้านบุคลิกภาพ ด้านประชากรศาสตร์ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกัน การมีทัศนคติ ความเชื่อ ต่อการทำงานที่หลากหลาย และความหลากหลายทางความคิด ซึ่งส่งผลดีต่อการทำงานและการแก้ปัญหาในทางสร้างสรรค์ ความสำคัญของความหลากหลาย จะมีผลต่อ

เมื่อสมาชิกในทีมมีความแตกต่างกัน และพบกับสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ทั้งนี้จะนำไปสู่การร่วมมือกัน มีการพึ่งพา อาศัยกัน เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน[38]

ทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม ตามแนวความคิดของอีวานซ์ (Jame R.Evans) มีแนวคิดว่ากระบวนการต่าง ๆ ดำเนินการภายในทีม รวมถึงการวางแผนคุณภาพ การเลือกและวินิจฉัยปัญหา การสื่อสาร การรวบรวมข้อมูล และการนำข้อควรพัฒนาไปปรับใช้นั้น กระบวนการของทีมไม่ได้แตกต่างโดยพื้นฐานจากกระบวนการอื่นๆ กระบวนการทั้งหมดนี้สามารถระบุได้ องค์ประกอบสามารถวางลงในผังงาน และปรับปรุงคุณภาพได้อย่างต่อเนื่อง วิธีที่ทีมสามารถใช้กระบวนการเหล่านั้น เพื่อดำเนินงานอย่างมีประสิทธิผลสามารถจำแนกได้ 6 องค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

1. การเลือกปัญหา

กระบวนการแรก ที่ทีมส่วนใหญ่ดำเนินการบ่อยครั้ง โดยทีมแก้ปัญหา คือ การเลือกปัญหาหรือประเด็นปัญหา ที่จะนำไปใช้งาน กระบวนการนี้อาจเป็นเรื่องยาก โดยเฉพาะสำหรับสมาชิกภายในทีมที่เริ่มต้นได้รับมอบหมายหน้าที่ ซึ่งคุ้นเคยกับการถูกบอกว่าต้องทำอะไร มากกว่าการกำหนด วาระการประชุมของตนเอง ทีมงานใหม่มักจะถูกล่อลวง ให้เลือกปัญหาที่ใหญ่ที่สุดและชัดเจนที่สุด ที่เป็นปัญหายาวนานมาหลายปี การเลือกปัญหาดังกล่าว มักเป็นความผิดพลาด โดยทั่วไปทีมงานใหม่จะไม่มีทักษะเพียงพอ ที่จะแก้ไขปัญหาใหญ่ ๆ และการไม่สามารถแก้ไขปัญหา ที่มองเห็นได้สำเร็จ อาจเป็นเรื่องยากสำหรับทีมที่จะเอาชนะ เป็นเรื่องที่เหมาะสมกว่า สำหรับทีมเริ่มต้นที่จะเลือกปัญหาความยาก ไปสู่ปัญหาที่ซับซ้อน และยากมากขึ้นเมื่อทีมมีรูปแบบที่ดีขึ้น แนวทางนี้มีแนวโน้มที่จะนำไปสู่การพัฒนางาน หรือปรับปรุงงาน ที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งจะสร้างแรงผลักดันให้กับแต่ละทีม

2. การจัดสรรงาน

การจัดสรรงานภายในทีม เป็นการมอบหมายงาน การมอบหมายงาน เป็นกุญแจสำคัญประการหนึ่งต่อความมีประสิทธิผลของทีม และไม่ควรมองข้ามสมาชิกในทีม บุคลากรทุกคนมีทักษะบางอย่าง และจะทำงานได้ดี กับงานที่ใช้ทักษะเหล่านั้น และไม่ได้ดีกับงานที่ใช้ทักษะอื่น ทีมจำเป็นต้องมอบหมายงาน ให้ตรงตามความสามารถของบุคลากรแต่ละคน ให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

---

[38] Gary Yukl, **Leadership in Organization (Essex: Pearson Education Limited, 2013). 2013** , pp.253-259.

3. การติดต่อ สื่อสาร

การสื่อสาร เป็นกระบวนการสำคัญ สำหรับทีมที่พยายาม ปรับปรุงคุณภาพ คณะกรรมการกำกับดูแลจะสื่อสารลำดับความสำคัญ ให้กับสมาชิกของทีมเพื่อแก้ปัญหา จะสื่อสารระหว่างกันเองและกับลูกค้า ภายในและภายนอก กระบวนการสื่อสาร สามารถปรับปรุงได้โดยการมอบหมายงานการสื่อสารที่สำคัญ ให้กับสมาชิกในทีมอย่างระมัดระวัง และโดยการฝึกอบรมผู้คนในการสื่อสาร การสื่อสารภายในและระหว่างทีม สามารถปรับปรุงได้โดยใช้สื่อที่หลากหลาย

4. การประสานงาน

การทำงานของทีม กับทีมงานและแผนกอื่นๆ ในองค์กร ทีมไม่สามารถทำงานโดยลำพังได้ และการรักษาความสัมพันธ์ที่ดี ภายนอกทีมเป็นเกณฑ์หนึ่ง ของความมีประสิทธิผลของทีม การสื่อสารที่ดีควรช่วยประสานงาน กับทีมและแผนกอื่น ๆ ด้วยโอกาสที่จะปฏิบัติตามเส้นทางที่ขัดต่อความต้องการหรือแผนของกลุ่มอื่น ๆ จะลดลง หากทีมติดต่อประสานงานกับแผนกอื่น ๆ ล่วงหน้า และบ่อยครั้ง เมื่อใดก็ตาม ที่มีการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ผลประโยชน์ส่วนรวมจะถูกท้าทายด้วยการจัดการกระบวนการ ประสานงานอย่างรอบคอบ ทีมจะลดโอกาสที่จะเกิดความขัดแย้ง ที่ไม่จำเป็นกับกลุ่มต่าง ๆ เพื่อร่วมมือกันภายในทีม ซึ่งจะช่วยเพิ่มศักยภาพอย่างมากเพื่อประสิทธิผลในระยะยาว กล่าวโดยสรุป กระบวนการของทีม สามารถปรับปรุงได้ เช่นเดียวกับกระบวนการอื่นๆ กระบวนการสำคัญหลายประการ ที่อาจได้รับการปรับปรุง ได้แก่ การระบุและวินิจฉัยปัญหา การจัดสรรงาน การสื่อสาร และการประสานงาน การทำงานกับทีมและแผนกอื่นๆ

5. การสนับสนุนจากองค์กร

แม้ว่าทีม จะมีทักษะเพียงใด พวกเขาจะพบว่ามันยาก ที่จะประสบความสำเร็จ เว้นแต่ความพยายามของพวกเขา จะได้รับการสนับสนุนจากองค์กรโดยทั่วไป และโดยฝ่ายบริหารโดยเฉพาะการสนับสนุน ในองค์กรเป็นรากฐานสำหรับ การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ฝ่ายบริหารจะต้องจัดเตรียมสิ่งต่อไปนี้หากทีมจะประสบความสำเร็จ

5.1 ฝ่ายบริหารจะต้องกำหนดกฎ ระเบียบของกลุ่ม เพื่อสร้างแนวทางปฏิบัติร่วมกัน

5.2 ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) ควรปรับเปลี่ยน ระบบ HRM อย่างสม่ำเสมอ เนื่องจาก แบบเดิมอาจเป็นอุปสรรคต่อการทำงานเป็นทีม

5.3 การอบรมให้มีทักษะประเภทต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับการทำงานเป็นทีม ที่มีประสิทธิภาพ

5.4 ระบบการประเมินประสิทธิภาพ และการให้รางวัลควรเป็นไปอย่างยุติธรรม

5.5 ฝ่ายบริหารควรหลีกเลี่ยง การเคลื่อนย้ายคนเข้า และออกจากทีมบ่อยครั้ง เนื่องจากอาจรบกวนการทำงานเป็นทีม และส่งข้อความแจ้งว่าคุณภาพ และการทำงานเป็นทีม ไม่ได้มีความสำคัญสูงสำหรับองค์กร

5.6 เมื่อทีมยื่นข้อเสนอ ฝ่ายบริหารจะต้องตอบสนอง อย่างรวดเร็วและสร้างสรรค์ สำหรับข้อเสนอ ที่ไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้ ฝ่ายบริหารอธิบายอย่างสมเหตุสมผลว่า เหตุใดจึงไม่สามารถทำได้ พร้อมทั้งให้คำแนะนำบางประการ เพื่อให้การจัดการการจัดการภายในทีม เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

6. สร้างกฎบัตรของทีม

ความรับผิดชอบ และกระบวนการของทีม มักจะสรุปไว้ในกฎบัตรทีม กฎบัตรทีมเป็นเอกสารลายลักษณ์อักษร ที่ชัดเจนซึ่งเสนอแนวปฏิบัติ กฎ และ นโยบาย สำหรับสมาชิกในทีม มักจะมีคำแถลงพันธกิจ ค่านิยมที่เป็นแนวทาง ในพฤติกรรมประเด็นเชิงโครงสร้าง เช่น การขนส่งวาระการประชุม ความรับผิดชอบของงาน และวันที่เป้าหมาย วิธีการตัดสินใจแบบกลุ่มกระบวนการ[39]

ทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม ตามแนวความคิดของ ทักแมน (Tuckman) เมื่อรวมตัวกันครั้งแรก ทีมจะต้องมีกฎบัตร เพื่อกำหนดบทบาท และผลลัพธ์ที่คาดหวัง เป็นเป้าหมายร่วมกันสำหรับสมาชิกในทีม และควรระบุ ชุดทักษะที่จำเป็นสำหรับสมาชิกในทีมี ในการสร้างสมดุลระหว่างงานของทีม กับความต้องการผลผลิต จะระบุจำนวนคนที่จะได้รับมอบหมาย ให้ทำหน้าที่นี้ ทีมได้รับการออกแบบ และสร้างอย่างจงใจ แทนที่จะรวมเข้าด้วยกันมีแนวคิดว่า การปฏิบัติงานเป็นทีมสามารถจำแนกได้ 5 องค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

1. การสร้างทีม

ในขั้นแรกของการพัฒนา สมาชิกวิเคราะห์ ความสามารถของตนเอง เรียนรู้ว่าแต่ละคนสามารถพัฒนาสิ่งใดให้กับกลุ่มได้บ้าง และทดสอบเพื่อดูว่าสมาชิกคนใด เหมาะสมจะดำรงตำแหน่งอะไร โดยทั่วไปแล้วผู้คนจะสุภาพในช่วงแรก (แต่ไม่เสมอไป) ในขั้นตอนนี้ ผู้นำจำเป็นต้องจัดสรรเวลาสำหรับกิจกรรมการสร้างทีม โดยเฉพาะที่จะส่งเสริมข้อกำหนด การทำความรู้จักโปรไฟล์ บุคลิกภาพของแต่ละบุคคล

2. การระดมสมอง

เป็นการถกเถียง อย่างเปิดเผยเพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ในขณะที่สมาชิกในทีม เริ่มเชื่อใจซึ่งกันและกัน คาดว่าจะมีความขัดแย้งเกิดขึ้น บางคนพบว่ามันแปลกเล็กน้อย ที่สัญญาณของความไว้วางใจในระยะเริ่มแรก รวมถึงความขัดแย้งด้วยในหลายกรณี ผู้นำและผู้อำนวยความสะดวก พยายามกำจัดสัญญาณของความขัดแย้งให้เร็วที่สุด แต่มักจะบั่นทอนการพัฒนา อย่างไรก็ตาม ความขัดแย้งจะต้อง

---

[39] James R. Evans, **Quality and Performance Excellence : Management , Organization,and Strategy, Eighth edition ,** (Anita Ponne, 2017), 342 - 347.

ได้รับการจัดการ เนื่องจาก มีความแตกต่างอย่างมาก ระหว่างการโต้เถียงข้อดีของความคิดเห็นของตน กับการแสดงความคิดเห็น ที่ดูหมิ่นเกี่ยวกับสมาชิกในทีม การระดมความคิดยังมีแนวโน้มที่จะทำให้สมาชิกในทีมบางคนถอนตัวออกไป โดยเก็บตัวเงียบ ๆ กับตัวเอง และเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมที่เหลือ แสดงความคิดเห็นต่อไป ผู้นำ และผู้อำนวยความสะดวก อาจต้องมีความตรงในการจัดการกับข้อขัดแย้งของทีม และจะต้องเป็นผู้ตัดสิน เมื่อการอภิปรายกลายเป็นข้อโต้แย้งหากการโจมตีส่วนบุคคลไม่เป็นประโยชน์ และจำเป็นต้องมีการแทรกแซงทันที เพื่อให้ทีมกลับมาทำงานได้อีกครั้ง วิทยากรอำนวยความสะดวก ที่มีทักษะมีความสำคัญ ในระหว่างขั้นตอนการพัฒนานี้ และทุกองค์กร ควรลงทุนในการฝึกอบรมวิทยากร เพื่อพัฒนาบุคลากรด้านนี้

3. การหาจุดร่วมในการทำงานร่วมกัน

การระดมสมอง ก่อให้เกิดชุดบรรทัดฐานด้านพฤติกรรม หรือค่านิยมของกลุ่มคนภายในทีม ขณะที่ทีม ใช้เครื่องมืออำนวยความสะดวก เพื่อขจัดความขัดแย้ง ธรรมชาติของกลุ่มก็เปลี่ยนไป สมาชิกในทีม ตระหนักถึงคุณค่าของการมีส่วนร่วมของผู้อื่น พวกเขามีความรู้สึกถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของแต่ละบุคคล และอาจเริ่มมีความรักต่อกันอย่างมืออาชีพ เมื่อปฏิบัติตามกฎพื้นฐานแล้ว ทีมสามารถควบคุมจุดแข็งของกันและกัน เพื่อการหาจุดร่วมในการทำงานร่วมกันอันเกิดผลประโยชน์สูงสุด และเริ่มพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญ

4. การดำเนินงาน

ความก้าวหน้า ตามธรรมชาติของการพัฒนาทีม จะถึงจุดสูงสุด เมื่อทีมประสบกับความสำเร็จในจุดเล็ก ๆ มากมาย ภายใต้กฎพื้นฐานที่กำหนดไว้ และเริ่มดำเนินการในระดับสูง ทีมจะเหนียวแน่นและปกป้องซึ่งกันและกัน และจะสามารถโจมตีความท้าทายที่ยากขึ้นเรื่อย ๆ ทีมงานจะกำกับตนเองเป็นส่วนใหญ่ เพราะทุกคนรู้ดีและสบายใจ ในบทบาทเฉพาะของตน จากมุมมองของการออกแบบทีม ผู้นำจะต้องวางแผนสำหรับเหตุการณ์สำคัญ ในการพัฒนาเหล่านี้ และแม้กระทั่งเสนอความท้าทายที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อผลักดันทีมให้ผ่านแต่ละขั้นตอนที่ต่อเนื่องกัน

5. การรับมือเมื่อเกิดการแยกย้ายทีม

ทีมต่าง ๆ ไม่ได้อยู่ด้วยกันเสมอไป ทุกขั้นตอนของการพัฒนา ทีมสามารถถดถอยได้อย่างมาก เมื่อมีสมาชิกในทีมใหม่ เข้าร่วมหรือสมาชิกในทีมลาออก สิ่งนี้เป็นสิ่งที่หลีกเลียงไม่ได้ ดังนั้นองค์กรต่าง ๆ ควรพยายามรวบรวมการเรียนรู้ ที่ทีมได้รับก่อนการแยกทีม และวางแผนที่จะเสริมกำลังการอำนวยความสะดวกของทีม ที่ได้รับผลกระทบ เพื่อให้พวกเขากลับเข้าสู่เส้นทางการพัฒนาโดยเร็วที่สุด เมื่อสมาชิก ในทีมกำลังจะจากไป (เกษียณอายุ การเลื่อนตำแหน่ง ฯลฯ) ให้ประเด็นเพื่อให้ทีมมีเวลาพบปะและไตร่ตรองถึงผลกระทบ ที่สมาชิกในทีมมีต่อคนอื่น ๆ บทเรียนสำคัญที่พวกเขาสอนและเรียนรู้ และอภิปรายเกี่ยวกับวิธีการ บทบาทจะเปลี่ยนไปภายในทีม และวิธีการรับสมาชิกใหม่ ในทีมควรได้รับมอบหมาย

ความคิด และความรู้สึก เกี่ยวกับสมาชิกที่จากไป จากนั้นดึงคุณค่าที่สมาชิกในทีม มอบให้ออกมาอีกครั้ง และ ทบทวนบทบาท และต้อนรับสมาชิกใหม่ในทีมอีกครั้ง นี่เป็นการสะท้อนโดยตรงที่สถานที่ทำงานควรสนับสนุนเช่นกัน การพัฒนาทีมผ่านขั้นตอนเหล่านี้ ไม่จำเป็นต้องใช้เวลานานเสมอไป[40]

ซิมเมอมานด์ (Zimmerman) กล่าวว่า Teamwork ที่ดีสร้างได้โดย

1. Focusing on coherence making. มีความสามัคคี
2. Seeking collective understandings to build actionable learning and build coherence. มีความเข้าใจร่วมกัน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน
3. Building collective knowledge, which reinforces, expands, and shifts thinking toward Actionable knowledge. มีการสร้างองค์ความรู้ร่วมกัน ขยายและเปลี่ยนความคิดไปเป็นความรู้ที่สามารถปฏิบัติร่วมกันได้
4. Collaborative learning informs teaching and produces identifiable results. มีการเรียนรู้แบบร่วมมือกัน และให้ข้อมูลถึงประสิทธิภาพในการทำงานได้
5. Inspiring teamwork builds capacity and is renewing. เกิดแรงบันดาลใจ ในการทำงานเป็นทีม ทำให้สามารถพัฒนาความสามารถ และปรับปรุงทีมได้อย่างต่อเนื่อง[41]

การพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพ

จิตติ รัศมีธรรมโชติ อธิบายว่า การพัฒนาทีม (Team Building) เป็นกิจกรรมพัฒนาองค์การในหมวด Human Process Intervention ที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การ เนื่องจาก องค์การประกอบด้วยทีมจำนวนมาก เช่น ทีมดำเนินโครงการ (Project Team) ทีมประกันคุณภาพ (Quality Assurance Team) ทีมแก้ปัญหา (Problem-solving Team) ทีมขาย (Sales Team) เป็นต้น และความสำเร็จขององค์การ เกิดจากผลรวมของผลงาน ของแต่ละทีม การพัฒนาศักยภาพและประสิทธิผลของทีมต่าง ๆ จึงเป็นเรื่องที่จำเป็น สำหรับทุกองค์การ การสร้างทีมประกอบด้วยกิจกรรมพัฒนาองค์การหลากหลายประเภท ที่ช่วยปรับปรุงวิธีการทำงานของกลุ่ม และช่วยเพิ่มทักษะด้านความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลและทักษะการแก้ปัญหา ของสมาชิกของกลุ่ม ซึ่งช่วยเพิ่ม

---

[40] Taylor & Francis Group , **Leadersights Creating Great Leaders Who Create Great Workplaces,** (CRC press,2017), 84-87.

[41] Diane P. Zimmerman, James L. Roussin, and Robert J. Garmston: **Transforming Teamwork: Cultivating Collaborative Cultures** . 2020, pp.234.

ความสามารถ ในการทำงานเป็นทีมของสมาชิก และช่วยให้กลุ่มสามารถสร้างความสำเร็จภายใต้สิ่งแวดล้อมหนึ่งๆ ตัวอย่างเช่น ช่วยให้สมาชิกของทีม เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติตามมติของทีม ช่วยให้ทีมสามารถเอาชนะปัญหาต่างๆ เช่น การขาดความสนใจ และความกระตือรือร้น การลดลงของผลิตภาพ การขาดความเข้าใจในภารกิจ การเผชิญหน้า หรือความขัดแย้งระหว่างสมาชิกภายในทีม เป็นต้น

กิจกรรมการสร้างทีม สามารถจำแนกได้ 6 ประเภท ตามลักษณะของกิจกรรม กิจกรรมด้านการวินิจฉัย และ กิจกรรมด้านการพัฒนา และ ระดับที่เป็นเป้าหมายของกิจกรรม กิจกรรมการสร้างทีมที่เกี่ยวข้องกับตัวสมาชิก กิจกรรมการสร้างทีม ที่เกี่ยวข้องกับวิธีปฏิบัติงาน และพฤติกรรมของกลุ่ม และกิจกรรมการสร้างทีม ที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ ระหว่างทีมกับองค์การ ดังนี้

กิจกรรมด้านการวินิจฉัย ที่เกี่ยวข้องกับตัวสมาชิก ซึ่งช่วยให้สมาชิกของทีม เข้าใจแรงจูงใจ รูปแบบ หรืออารมณ์ของตน ในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม และเข้าใจอิทธิพลของปัจจัยดังกล่าว ที่มีต่อกระบวนการตัดสิน ใจและกระบวนการกลุ่มอื่นๆ

กิจกรรมด้านการพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับตัวสมาชิก ซึ่งมุ่งที่จะปรับปรุงกระบวนการต่างๆ ของกลุ่มผ่านการปรับ พฤติกรรมและทัศนคติของสมาชิกแต่ละคน

กิจกรรมด้านการวินิจฉัย ที่เกี่ยวข้องกับวิธีปฏิบัติงาน และพฤติกรรมของกลุ่ม ซึ่งมักรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบ ภาวะผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ กระบวนการตัดสินใจ วัฒนธรรมองค์การ รูปแบบของการสื่อสาร กระบวนการและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล อุปสรรคที่ขัดขวางความสัมพันธ์ที่ดีของกลุ่ม ปัญหาเกี่ยวกับงานและเทคนิค เพื่อทำความเข้าใจปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของกลุ่ม

กิจกรรมด้านการพัฒนา ที่เกี่ยวข้องกับวิธีปฏิบัติงานและพฤติกรรมของกลุ่ม ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ได้แก่ การทำความเข้าใจบทบาท การเพิ่มความชัดเจนของเป้าหมาย และความมุ่งมั่นของสมาชิก การปรับปรุงวิธีการ ตัดสินใจหรือกระบวนการแก้ปัญหา การเปลี่ยนบรรทัดฐาน การเพิ่มความไว้วางใจและการยอมรับความเสี่ยง และการปรับปรุงการสื่อสาร

กิจกรรมด้านการวินิจฉัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างทีมกับองค์การ ซึ่งมุ่งสร้างความเข้าใจบทบาท ของกลุ่มในองค์การ วิธีการทำให้เป้าหมายของกลุ่ม ตอบสนองต่อองค์การ หรือวิธีการที่กลุ่มปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มอื่นๆ กิจกรรมด้านการพัฒนา ที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างทีม กับองค์การ ประกอบด้วย กิจกรรมที่ช่วยปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงผลงานของกลุ่มที่มีต่อองค์การ วิธีการที่กลุ่มใช้ในการครอบครองทรัพยากร หรือเปลี่ยนผลงานของกลุ่มในเรื่องเกี่ยวกับต้นทุน คุณภาพและปริมาณ รวมทั้งการสร้าง Project Team ที่ประกอบด้วย สมาชิกของกลุ่มต่างๆ เพื่อปรับปรุงความสัมพันธ์ ระหว่างกลุ่มเหล่านั้น

ประสิทธิผลของกิจกรรม การสร้างทีมขึ้นอยู่กับปัจจัย 4 ประการ ได้แก่

บริบทของทีม ซึ่งหมายถึง บรรยากาศภายในองค์การ เช่น ความสัมพันธ์ของการทำงานเป็นทีมที่ดี กับการบรรลุเป้าหมายที่องค์การคาดหวัง ความสอดคล้องระหว่างระบบการให้รางวัล โครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์การ กับการทำงานเป็นทีม เป็นต้น

องค์ประกอบของทีม เช่น ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และทักษะทางเทคนิคของสมาชิก ความมุ่งมั่นต่อทีมและแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของสมาชิกแต่ละคน ขนาดของทีมที่เหมาะสม เป็นต้น

สมรรถนะของทีม ซึ่งหมายถึง สมรรถนะโดยรวม ที่ฝังลึกในกระบวนการของทีม ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

ทักษะการบริหาร การเปลี่ยนแปลงของทีม ซึ่งหมายถึง ทักษะของทีม เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงและปรับตัว ให้สอดคล้องกับเงื่อนไขใหม่ตลอดเวลา[42]

เพื่อให้การพัฒนาทีมอย่างมีประสิทธิภาพ วิรัช สงวนวงศ์วาน กล่าวว่า ผู้บริหารและสมาชิกในทีม จะต้องร่วมกันบริหารทีมงาน เพื่อให้ได้ประสิทธิผลที่ดี ลักษณะของทีมที่จะได้ชื่อว่ามีประสิทธิผล จะต้องมีลักษณะ 8 ประการ ดังนี้

1) ต้องมีเป้าหมายชัดเจน สมาชิกในทีมรับรู้ และเข้าใจวิธีที่จะปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่น่าท้าทายนั้น

2) สมาชิกภายในทีมทุกคน ต้องมีความสามารถเฉพาะตัว ในการปฏิบัติงาน และมีมนุษย์สัมพันธ์ที่จะปฏิบัติงานร่วมกันเป็นอย่างดีด้วย

3) ทีมงานที่มีประสิทธิผล จะต้องมีความเชื่อถือ และไว้วางใจซึ่งกันและกัน ในสมาชิกทุกคนของทีม บรรยากาศของความเชื่อถือ และไว้วางใจต่อกันอาจเกิดจากการสร้างวัฒนธรรมองค์การและความสามารถของผู้บริหารทีม

4) สมาชิกของทีม ต้องมีความภักดีและอุทิศตัวเองให้กับทีม มีความเต็มใจ ที่จะปฏิบัติทุกอย่างเพื่อความสำเร็จของทีม

5) สมาชิกและผู้บริหารทีม จะต้องมีการติดต่อสื่อสาร และมีความเข้าใจกันอย่างชัดแจ้ง มีการแลกเปลี่ยนความคิดความเห็นกันโดยตลอด และจะสะท้อนความเห็น เพื่อทบทวนและปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

---

[42] จิตติ รัศมีธรรมโชติ, **การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์การ ORGANIZATION DEVELOPMENT AND CHANGE**, (กรุงเทพฯ: ธันวา 4 อาร์ต, 2558), 240.

6) สมาชิกในทีม ที่มีประสิทธิผลดี จะมีความสามารถ ในการเจรจาต่อรองรอบด้าน รอบรู้งานหลายอย่าง มีความยืดหยุ่น สามารถทำงานแทนกัน และพร้อมจะเผชิญกับงานหรือปัญหาต่าง ๆ ได้หลากหลาย

7) ผู้นำทีมที่มีประสิทธิผล จะสามารถจูงใจผู้ปฏิบัติงานในทีม ให้ทำตามตน ได้ในทุกสถานการณ์ โดยการทำความเข้าใจ ในเรื่องเป้าหมายของทีมให้ชัดเจน จูงใจหรือกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดความกระตือรือร้น ปลุกเร้าให้เกิดความมั่นใจ และช่วยเหลือแนะนำวิธีปฏิบัติ ผู้นำที่ดีไม่จำเป็นต้องมีพฤติกรรมแบบเผด็จการ แต่จะทำหน้าที่เหมือนเป็น “ครู” (Coach) หรือเป็นผู้อำนวยความสะดวก และเลิกทำตัวเป็น “นาย”

8) Internal and External Support ลักษณะประการสุดท้าย ของทีมที่ดี คือ บรรยากาศภายใน ของการปฏิบัติงานของทีม จะต้องดี เช่น มีเครื่องมือในการปฏิบัติงานครบถ้วน มีประสิทธิภาพสถานที่ บรรยากาศการทำงานเอื้ออำนวย มีการจัดการฝึกอบรม การจัดระบบการทำงาน การจูงใจ และการประเมินผลงานอย่างเหมาะสม นอกจากนี้ก็ควรมีแรงสนับสนุนจากภายนอกทีม คือ จากผู้บริหารระดับเหนือขึ้นไปในเรื่องต่าง ๆ เป็นอย่างดี[43]

ซิลลิง (Schilling) มีแนวทางในการพัฒนาทีมให้มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1.ความเป็นผู้นำทีม

หัวหน้าทีม มีหน้าที่รับผิดชอบ ในการกำกับกิจกรรมของทีม รักษาความสอดคล้องกับเป้าหมายของโครงการ และทำหน้าที่ เป็นผู้สื่อสารระหว่างทีม และผู้บริหารระดับสูงในทีมรุ่นเฮฟวี่เวทและทีมอิสระ หัวหน้าทีม อาจเป็นบุคคลที่รับผิดชอบหลัก ในการประเมิน การจ่ายค่าตอบแทน และการเลื่อนตำแหน่งสมาชิกในทีมแต่ละคน หัวหน้าทีมที่มีประสิทธิผล มักจะเกี่ยวข้องโดยตรง กับความสำเร็จของทีมมากกว่าผู้บริหารระดับสูง

2. การบริหารทีม

เพื่อให้มั่นใจว่า สมาชิกมีจุดมุ่งเน้น และความมุ่งมั่นที่ชัดเจน ต่อโครงการพัฒนาองค์กรต่างๆ จึงมีทีมงานขนาดใหญ่ และเป็นอิสระในการพัฒนากฎบัตร โครงการและสมุดสัญญา กฎบัตรโครงการสรุป พันธกิจของโครงการ และระบุเป้าหมายที่แน่นอน และวัดผลได้สำหรับโครงการ อาจรวมถึงคำแถลงวิสัยทัศน์ กฎบัตรอาจอธิบายว่าใครอยู่ในทีม ระยะเวลาที่สมาชิกจะใช้ ในทีม และเปอร์เซ็นต์ของเวลาที่จะใช้กับกิจกรรมของทีม นอกจากนี้ยังอาจกำหนดงบประมาณของทีม ลำดับเวลาการรายงาน และเกณฑ์ความสำเร็จ ที่สำคัญของโครงการ (เช่น บรรลุเป้าหมายของตลาด ตามเวลาที่

---

[43] วิรัช สงวนวงศ์วาน, **การจัดการและพฤติกรรมองค์การ**, (กรุงเทพฯ:สำนักพิมพ์ท้อป, 2559),199 - 200.

กำหนด เกินเกณฑ์ความพึงพอใจ ของลูกค้าที่กำหนดไว้ สำหรับโครงการ การคว้าส่วนแบ่งการตลาดเป้าหมาย ภายในระยะเวลาที่กำหนด เป็นต้น) การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน สำหรับโครงการช่วยให้แน่ใจว่าสมาชิกในทีม มีความเข้าใจร่วมกันในวัตถุประสงค์ และเมื่อมีการสร้างกฎบัตรทีม สมาชิกในทีมหลัก และผู้จัดการอาวุโสจะต้อง เจรจาสมุดสัญญา หนังสือสัญญากำหนดรายละเอียดแผ่นพื้นฐาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในกฎบัตรโครงการ โดยปกติแล้ว สมุดสัญญาจะประมาณ ทรัพยากรที่ต้องการ กำหนดเวลาการพัฒนา และผลลัพธ์ที่จะบรรลุผล หนังสือสัญญาเป็นเครื่องมือสำหรับ การติดตามและประเมินผล การปฏิบัติงานของทีมในการ บรรลุวัตถุประสงค์ โดยจัดให้มีชุดเกณฑ์มาตรฐานการปฏิบัติงาน และกำหนดเวลาที่สามารถเปรียบเทียบประสิทธิภาพของทีมได้ อย่างไรก็ตาม สิ่งที่สำคัญกว่านั้นคือหนังสือสัญญา เป็นกลไกสำคัญในการสร้างความมุ่งมั่นของทีม ต่อโครงการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโครงการมากขึ้น นอกจากนี้ การลงในสมุดสัญญายังช่วยให้สมาชิกในทีมรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของโครงการ และเพิ่มขีดความสามารถในการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการความเป็นเจ้าของ และการเสริมอำนาจนี้ สามารถช่วยให้สมาชิกในทีม ระบุถึงผลลัพธ์ของโครงการ และสามารถกระตุ้นให้พวกเขา ใช้ความพยายามเป็นพิเศษ เพื่อให้มั่นใจว่าโครงการจะประสบความสำเร็จ

3. การจัดการทีมเสมือนจริง

ความก้าวหน้าในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้บริษัทต่าง ๆ สามารถใช้ประโยชน์จากทีมเสมือนได้มากขึ้น ทีมเสมือนคือ ทีมที่สมาชิกอาจอยู่ห่างจากกันมาก แต่ยังคงสามารถทำงานร่วมกันอย่างเข้มข้น ผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศขั้นสูง เช่น การประชุมทางวิดีโอ กรุ๊ปแวร์และอีเมล์ หรือโปรแกรมแชท ถึงแม้จะใช้อุปกรณ์ออนไลน์มาก แต่การทำงานเป็นทีมเสมือน ช่วยให้บุคคลที่มีทักษะเฉพาะตัวสามารถ ทำงานร่วมกันได้อย่างเข้มข้น ผ่านเทคโนโลยีขั้นสูง เช่น วิดีโอ กรุ๊ปแวร์และอีเมล หรือทำงานในโครงการได้ ไม่ว่าพวกเขาจะอยู่ที่ใดก็ตาม ด้วยการพบปะกับพันธมิตรที่ดี ผู้คนที่อาศัยอยู่ห่างไกลกันสามารถทำงานร่วมกันได้ โดยไม่ทำให้เกิดค่าใช้จ่าย ในการเดินทางหรือการหยุดชะงักในชีวิต สิ่งนี้มีคุณค่าอย่างยิ่ง สำหรับบริษัทที่มีการดำเนินงาน ในระดับโลกสูง การสื่อสารแบบเห็นหน้ากัน และการมีปฏิสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการ ความใกล้ชิดและการโต้ตอบบ่อยครั้ง ช่วยให้ทีมพัฒนาบรรทัดฐาน ที่ใช้ร่วมกัน และภาษาถิ่นในการสื่อสาร เกี่ยวกับโครงการตรงกันข้ามทีมเสมือนจริง มักจะต้องอาศัยช่องทางการสื่อสารนั่นเอง[44]

[44] Melissa A. Schilling, **Strategic Management of Technological Innovation**, (Acid-free paper, 2017), 271-273.

การพัฒนาทีมให้มีประสิทธิภาพ ตามแนวคิดของ รุ่งทิวา ชูทอง ต้องพึ่งพาลักษณะของการทำงานหลายฝ่าย หลายหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมาทำงานหนึ่งใดร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ อันเป็นรูปแบบของการทำงานเป็นทีม ซึ่งลักษณะหลายประการของทีมที่ประสบความสำเร็จมีดังต่อไปนี้

1. มีเป้าหมายที่ชัดเจน

การกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนนั้น ก็เพื่อให้สมาชิกเพราะทีมและหัวหน้าทีม เข้าใจวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ ของการทำงานเป็นทีมตรงกัน หากทุกคนได้รู้เหตุผล ของการทำงานของทีมแล้ว ความเป็นทีมก็จะมีเด่นชัด และเดินไปในทิศทางเดียวกัน

2. สมาชิกมีบทบาท และได้รับมอบหมายงานที่ชัดเจน

ทีมที่มีผลงานสูงนั้น จำต้องประกอบขึ้นจากสมาชิกที่รู้งาน ซึ่งก็คือรู้และเข้าใจงาน ที่หน้าที่รับผิดชอบ ตลอดจนรู้ถึง บทบาทที่ตัวเองจะต้องทำตาม อย่างชัดเจน รู้ถึงทักษะความสามารถประสบการณ์ และพฤติกรรมการทำงาน ทั้งหลายอันขับเคลื่อนให้งานของทีม เดินหน้าไปสู่เป้าหมาย บทบาทที่กำหนดกันชัดเจนนี้ จะมีส่วนช่วยลดความสับสน ของการใช้อำนาจหน้าที่ตามงาน ซึ่งจะช่วยลดความขัดแย้ง นอกจากนี้ สมาชิกทีมที่จะผลักดันให้หน่วยงาน มีผลงานอันดีเลิศได้ ยังต้องเต็มใจปฏิบัติงานที่อยู่นอกเหนือ จากขอบเขตหน้าที่ของตัวเอง

3. มีการสื่อสารอย่างเปิดกว้างและชัดเจน

ทีมที่ทำงานใด แล้วไม่ค่อยประสบความสำเร็จนั้น ส่วนใหญ่เป็นเพราะ “สื่อสาร” กันไม่ค่อยมีประสิทธิผล ไม่ว่าจะด้วยเพราะ การขาดทักษะการสื่อสาร เช่น ไม่ตั้งใจฟัง ไม่พูดกันให้ชัดเจน หรือไม่ค่อยได้คุย ไม่ค่อยได้สะท้อนผลงานกันมากนัก ทั้งข่าวสารยังอาจจะไปตามช่องทางที่ไม่ทั่วถึง และไม่ได้ส่งสารกันอย่างมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร หรืออื่นใดก็ตาม หากต้องการให้ทีม มีผลงานสูง สิ่งที่ทั้งหัวหน้าและสมาชิกทีมจะต้องเรียนรู้ แล้วทำให้ได้ดีคือการสื่อสารทั้งการพูด การเขียน และการฟังควบคู่กันไป

4. ตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล

การตัดสินใจของทีม จะได้ผลดีก็ต่อเมื่อสมาชิกทีม ได้ช่วยกันหาวิธีการทางเลือกทั้งหลายที่ช่วยให้การตัดสินใจได้ดีที่สุด ซึ่งจำเป็น ต้องพึ่งพาเทคนิค ทั้งเชิงปริมาณ เช่น การใช้ตัวเลขข้อมูลและเทคนิคทางสถิติ หรือเทคนิค เชิงคุณภาพหลายอย่างประกอบกัน เช่น ต้องระดมสมอง อภิปราย หรือใช้ผู้เชี่ยวชาญ ให้คำแนะนำก่อนที่จะตัดสินใจ ในทางเลือกที่สอดคล้องกับสถานการณ์แวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกทีมงาน ให้ดีที่สุด

5. การมีส่วนร่วมที่สมดุล

หากทีม ไม่พึ่งพาอาศัยการมีส่วนร่วมของสมาชิกทั้งหลาย คอยแต่ใช้อำนาจ การตัดสินใจของหัวหน้าเป็นหลัก สมาชิกไม่ได้อภิปราย ประชุมพูดคุยกันในปัญหา หรือการดำเนินงานอื่นใดของทีม

ลักษณะสำคัญของทีมนั้น แท้จริงแล้วก็คือคนหลายคน มาทำงานร่วมกัน โดยต้องมีส่วนร่วมคิด ส่วนร่วมทำประกอบกันนั่นเอง อย่างไรก็ตาม สมาชิกแต่ละคน ย่อมมีส่วนร่วมกับทีมมากน้อยแตกต่างกันไป ตามบทบาทและความชำนาญ งานบางอย่างที่ต้องใช้เทคนิควิธีการ อย่างแต่ก็ต้องไม่ปิดโอกาส ให้สมาชิกที่มาจากฝ่ายงาน ที่ทำหน้าที่สนับสนุน ได้แสดงความมีประสิทธิ์ชัดเจน

6. ยอมรับความหลากหลาย

ความหลากหลายนั้น แท้จริงแล้วคือหัวใจของการทำงานเป็นทีม ความหลากหลายที่ว่านั้นหมายความว่า สมาชิกมีส่วนประกอบทั้ง จากคนที่มีพื้นฐานการศึกษาแตกต่างกัน มีประสบการณ์ทำงานมากน้อย มีช่วงวัย(Generation) และจบมาจากสาขาอาชีพที่ไม่เหมือนกัน รวมทั้งอาจจะแตกต่างกันที่เชื้อชาติ ศาสนาที่นับถือ และวิธีคิดมุมมองที่มีต่อโลกอีกด้วย และเมื่อเขาเหล่านี้ต้องมาทำงานด้วยกัน ทีมจึงหลีกหนี ความหลากหลายของสมาชิกไม่พ้น ในแง่นี้ หัวหน้าทีมจึงทำได้เพียง ต้องพยายามนำเอาความแตกต่างกันนั้น มาสานพลัง (Synergy) ให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีของทีมออกมาให้ได้

7. มีการบริหารความขัดแย้งในทีม

ทีมที่ไม่ขัดแย้งกันบ้าง ย่อมไม่อาจทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ อันใดขึ้นมาได้ และว่ากันแล้ว ด้วยความแตกต่างหลากหลายของสมาชิกทีม ก็เป็นไปไม่ได้เลย ที่ทีมจะไม่ขัดแย้งกันในงานที่รับผิดชอบ จึงต้องมองว่า ความขัดแย้งของทีมให้เห็นประโยชน์ และมาใช้ให้เกิดผลดีกับการทำงานร่วมกัน

8. มีบรรยากาศที่ดี

สมาชิกทีม ที่เป็นกำลังหลักขับเคลื่อนงานนั้น จะทำงานได้ผลดี ภายใต้บรรยากาศการทำงานที่ดีด้วยเช่นกัน โดยมากแล้ว บรรยากาศที่ดีของทีม หรือที่เรียกว่าในภาษาเทคนิคว่า “บรรยากาศทางบวก” นั้นแสดงออกมา จากการที่สมาชิกทีมทั้งหลาย มีความผูกกันและมีส่วนร่วมกับงานของทีม รู้สึกสบายใจเมื่อทำงานกับทีม แม้จะมีความขัดแย้ง กับเป็นไปอย่างสร้างสรรค์ กล้าเสี่ยงและกระลงมือทำ แม้จะมีความผิดพลาดตามมา ก็ตามที่สำคัญนั้น บรรยากาศในที่กับการทำงานเป็นไปได้ด้วยการมีความไว้วางใจกันในทีม

9. มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน

สิ่งที่ช่วยสร้างบรรยากาศทางบวก ให้แก่ทีมโดยตรงนั้น แท้จริงก็คือ ความสัมพันธ์แบบร่วมมือกัน (Participative Relationship) ของสมาชิกในทีม ซึ่งเจ้าความสัมพันธ์แบบร่วมมือกันนี้สามารถทำให้เกิดขึ้นได้หลายวิธี ดังนี้

9.1 ตระหนักถึงคุณค่า จุดแข็ง จุดอ่อน ของสมาชิกแต่ละคน ให้ความสนใจ กับจุดแข็งที่จะนำมาใช้ กับงานของทีมได้

9.2 เปิดให้สมาชิก ได้สะท้อนข้อมูล (Feedback) ระหว่างกัน อย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา

9.3 กระตุ้นให้สมาชิก เข้าเป็นส่วนหนึ่งของทีม กระตุ้นความเติบโต และการเรียนรู้ของเขาในงานทั้งหลายของทีม

9.4 สร้างบรรยากาศของความไว้วางใจกัน

9.5 ยกย่องความสำเร็จของทีม แม้งานนั้นจะเป็นงานเล็กน้อยก็ตาม

10. หัวหน้าทีมที่เป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม

ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) ในที่นี้ ผมหมายถึงหัวหน้าทีม ที่แบ่งความรับผิดชอบ กำหนดบทบาทหน้าที่ที่ดี และไว้วางใจกัน รวมทั้งเป็นที่ปรึกษา และให้คำแนะนำที่ดีกับสมาชิกของทีมได้เสมอ ของสมาชิกทีม มีความยุติธรรม จริงใจ สร้างบรรยากาศของการทำงาน อย่างมีสัมพันธภาพที่ดี และไว้วางใจกันได้เสมอ รวมทั้งเป็นที่ปรึกษา และให้คำแนะนำที่ดี กับสมาชิกของทีมได้เสมอ[45]

การสร้างทีมที่มีประสิทธิผลตามแนวคิดของ เจษฎา นกน้อย มีความสำคัญยิ่ง ได้นำเสนอองค์ประกอบสำคัญ ที่ก่อให้เกิดทีมที่มีประสิทธิผลไว้ 4 ประเภท คือ 1) บริบทหรือสภาพแวดล้อม 2) องค์ประกอบและคุณสมบัติของทีม 3) การออกแบบงาน และ 4) กระบวนการ

1. บริบทหรือสภาพแวดล้อม

- ทรัพยากรที่เพียงพอ
- โครงสร้างองค์การและภาวะผู้นำ
- บรรยากาศแห่งความไว้วางใจ
- การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการจ่ายค่าตอบแทน

2. องค์ประกอบและคุณสมบัติของทีม

- ความสามารถของสมาชิก
- บุคลิกภาพ
- การมอบหมายบทบาท
- ความหลากหลาย
- ขนาดของทีม
- ความยืดหยุ่นของสมาชิก
- ความชอบของสมาชิก

---

[45] รุ่งทิวา ชูทอง, **คู่มือพัฒนา 20 ทักษะหัวหน้างาน Supervisory Skills Development Handbook** (กรุงเทพ: wcfu vv] ribhomN, 2560), 120 - 130.

3. การออกแบบงาน

- ความเป็นอิสระ
- ความหลากหลายของทักษะ
- เอกลักษณ์ของงาน
- ความสำคัญของงาน

4. กระบวนการ

- วัตถุประสงค์ร่วมกัน
- เป้าหมายเฉพาะ
- ความสามารถของทีม
- ระดับความเครียด
- ความสูญเปล่าทางสังคม[46]

การพัฒนาทีมให้มีประสิทธิภาพ

1) จัดประชุมพูดคุย เพื่อหาข้อสรุปร่วมกัน ในเรื่องคำจำกัดความ ของเป้าหมายที่เป็นของทุกคนในทีม เรื่องนี้เป็นข้อกำหนดร่วมกัน ของบุคลากรในทีม เรามีโอกาสปรับแต่ง และตัดสินว่าควรเพิ่มเติมหรือควรเชิญสมาชิกทุกคน ให้เข้ามามีส่วนร่วมในเรื่องนี้ อีกทั้งยังควรใส่เป้าหมายส่วนตัวของบุคลากรบางคนที่อาจจะสอดรับ กับเป้าหมายโดยรวมของทีมลงไปด้วย

2) ผู้บริหาร จัดทำกติกาหรือหลักการพื้นฐาน ในการปฏิบัติงานที่ลูกทีมทุกคนยอมรับและต้องปฏิบัติตาม ทุกคนควรเห็นพ้องต้องกันว่าจะต้องถือปฏิบัติ ตามกติกาเหล่านี้ หากอยากให้คนอื่นยอมรับในความต้องการของเรา เราก็ต้องยอมรับในความต้องการของคนอื่นเสียก่อน ควรหมั่นตรวจสอบอยู่เสมอ ว่าบุคลากรในทีม ยังยึดมั่นในกติกาเหล่านี้อยู่หรือเปล่า หากทุกฝ่ายยอมรับในกติกาเหล่านี้ กันอย่างจริงใจและด้วยเจตนาที่ดีแล้ว ก็ไม่ควรตำหนิการปฏิบัติงานบ่อยครั้ง เว้นแต่บุคคลผู้นั้นกระทำผิดซ้ำ ๆ

3) จัดเวลาเฉพาะ สำหรับการทำกระบวนการกลุ่มให้เป็นประจำ ขั้นนี้จะเป็นการทบทวนกติกา ในการทำงาน จะมีการแสดงความชื่นชม รวมทั้งการแบ่งปัน ความรู้สึกส่วนตัวระหว่างกัน จนทุกคนรู้สึกได้ถึงความเปิดเผยและไว้ใจซึ่งกันและกัน ในขณะเดียวกันสมาชิกในทีม ก็จะได้รับการยอมรับในฐานะที่เป็นคนทำงาน

---

[46] รุ่งทิวา ชูทอง, **คู่มือพัฒนา 20 ทักษะหัวหน้างาน Supervisory Skills Development Handbook** (กรุงเทพ: wcfu vv] ribhomN, 2560), 120 - 130.

4) สอบถามสมาชิกในทีม ถึงมุมมองที่มีต่อความต้องการ ที่จะจัดกิจกรรมพบปะสังสรรค์ให้เป็นประจำ หากกำหนดเป็นประจำแล้ว สมาชิกทุกคนก็ควรยอมรับให้เป็นกิจกรรมของทีม สมาชิกทุกคนควรเข้าร่วม เนื่องจากเป็นมารยาททางสังคม และละลายพฤติกรรม สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ

5) มีระบบสนับสนุน ไว้รองรับกรณีคนเกิดมีปัญหาขึ้นมา โดยทำเป็นเรื่องลับหากจำเป็น หากไม่สามารถจัดการ ประชุมกระบวนการกลุ่มได้บ่อย ๆ เนื่องจากสถานที่ทำงาน หรือเหตุผลอื่นใดก็ตาม ควรจัดตั้งระบบเพื่อนคู่คิด (Buddy) ขึ้นมา โดยกำหนดให้สมาชิกแต่ละคน หาสมาชิกอีกคนหนึ่งไว้เป็นเพื่อนคู่คิด เพื่อพูดคุยในยามจำเป็น วิธีนี้จะช่วยจัดการปัญหาเล็กๆ ได้ และไม่เป็นการรบกวนเวลาอันมีค่าในการประชุมกระบวนการกลุ่ม

6) กำหนดกิจกรรม ที่ไม่ใช่เรื่องงาน อันเป็นที่สนใจของทุกคนขึ้นมา บางทีมพบว่ากิจกรรมกลุ่มอย่างเช่น กีฬา หรือความสนใจร่วมกันอย่างอื่น ๆ ที่ไม่ใช่เรื่องงานที่ทุกคนมีส่วนร่วม จะสามารถเชื่อมโยงคนในทีมเข้าด้วยกันได้เป็นอย่างดี

7) เรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ ร่วมกัน จะมุ่งเน้นไปที่เรื่องงาน เช่น เรียนรู้การโค้ช หรือหัดพูดภาษาที่สอง หรืออบรมหลักสูตรเกี่ยวกับการทำงานพร้อม ๆ กัน อาจจัดแข่งขันเชิงสร้างสรรค์กับทีมที่อยู่ในภูมิภาคอื่น ๆ ขององค์กรเดียวกันก็ได้

8) ฝึกทำแบบฝึกหัด เรื่องคุณลักษณะไปพร้อม ๆ กับสมาชิกในทีม ความสัมพันธ์ของคนในทีม จะดีขึ้นเป็นอย่างมาก หากสมาชิกได้ร่วมกันทำอะไรใหม่ ๆ อย่างเหมาะสมในหมู่พวกตน แบบฝึกหัดนี้จะช่วยให้เข้าใจ คุณลักษณะบางอย่าง ซึ่งจะช่วยบ่มเพาะ ให้เกิดขึ้นในตัวบุคคล อีกทั้งยังสร้างความไว้เนื้อเชื่อใจ ความเข้าใจ และความเปิดเผยในหมู่มวลสมาชิก ได้อย่างรวดเร็วยิ่งนัก ทีมยังสามารถนำแบบฝึกหัดที่ว่านี้มาทำซ้ำๆ ในแบบเดียวกัน หรือในแบบที่แตกต่างออกไป ให้เป็นประจำได้อีกด้วย อย่างเช่นในระหว่างการประชุมกระบวนการเรื่องอื่นๆ เป็นต้น

9) จัดให้สมาชิกในทีม ได้พูดคุยถึงความหมาย และจุดมุ่งหมายของทั้งส่วนบุคคล และของกลุ่ม เรื่องนี้จะลึก และกว้างกว่าการพยายามสำรวจ ตรวจสอบในเรื่องเป้าหมายที่มีร่วมกัน ความหากปราศจากสิ่งเหล่านี้แล้ว สมาชิกก็จะเฉื่อยชา ซึมเศร้า และสุขภาพไม่ดี การทำให้คนเข้าใจหรือตระหนักมากขึ้นในบางเรื่องที่พบได้ทั่วไป จนเรามักมองข้ามไป จะช่วยเพิ่มความชัดเจนในจุดมุ่งหมายและยกระดับคุณภาพงานให้สูงขึ้นได้เป็นอย่างดี[47]

---

[47] ปิยะวัฒน์ จารุธนรัตน์กุล , **โค้ชชิ่ง กลยุทธ์การโค้ชเพื่อพิชิตเป้าหมายอย่างมืออาชีพ Coaching for performance**, (กรุงเทพฯ:แอร์โรว์ มัลติมีเดีย, 2564),219.

ข้อมูลพื้นฐานโรงเรียนบ้านคลองวาฬ

ข้อมูลทั่วไป

ชื่อเต็มภาษาไทย : โรงเรียนบ้านคลองวาฬ
ชื่อภาษาอังกฤษ : Banklongwan School
ปรัชญาโรงเรียน : การศึกษาคือรากฐานของชีวิต
คำขวัญโรงเรียน : ศึกษาดี มีวินัย เอกลักษณ์ไทย ใฝ่คุณธรรม
สีประจำโรงเรียน : เหลือง – น้ำเงิน
เอกลักษณ์ของโรงเรียน : ภูมิทัศน์ดี มีคุณธรรม นำสู่วิถีพอเพียง
คุณธรรมอัตลักษณ์ของโรงเรียน : สามัคคี มีวินัย รับผิดชอบ
เปิดสอน ตั้งแต่ระดับ ก่อนประถมถึงระดับมัธยมศึกษาตอนต้น

ประวัติโรงเรียน

โรงเรียนบ้านคลองวาฬ เดิมเปิดทำการสอนอยู่ในวัดคลองวาฬ ต่อมาคณะกรรมการหมู่บ้านและผู้ปกครองนักเรียน ได้พิจารณาเห็นว่าบริเวณใกล้ๆ วัดทางทิศใต้เดิมเคยเป็นวัดมาก่อน ที่ดินว่างเปล่ามีเนื้อที่ 15 ไร่ ต่อมาใน พ.ศ. 2497 คณะกรรมการโรงเรียนได้จัดซื้อเพิ่มเติมอีก 4 ไร่ 95 ตารางวา รวมเนื้อที่ของโรงเรียนทั้งหมด 19 ไร่ 95 ตารางวา

ในวันที่ 7 สิงหาคม 2543 พระปริยัติวรากร เจ้าอาวาสวัดคลองวาฬ ได้สร้างอาคารเรียนแบบ 2/2528 (41) 2 ชั้น มี 16 ห้องเรียน ให้จำนวน 1 หลัง งบประมาณการก่อสร้าง 5,740,000 บาท โดยไม่ใช้งบประมาณของทางราชการ

เทศบาลตำบลคลองวาฬ ขอเนื้อที่ในการสร้างที่อยู่สำหรับผู้มีรายได้น้อย สร้างถนนในที่ราชพัสดุ สร้างศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและสร้างโรงเรียนอนุบาลบ้านคลองวาฬ จำนวน 3 ไร่ 2 งาน 28 ตารางวา

ปี 2559 พระเทพสิทธิวิม เจ้าอาวาสวัดคลองวาฬสร้างอาคารเอนกประสงค์ให้จำนวน 1 หลัง งบประมาณการก่อสร้าง 1,900,000 บาท โดยไม่ใช้งบประมาณของทางราชการ[48]

---

[48] โรงเรียนบ้านคลองวาฬ, **แผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ 2565**, หน้า 4-12

ตารางที่ 1 ตารางแสดงจำนวนบุคลากรครูในโรงเรียนบ้านคลองวาฬ

ที่	ชื่อ - นามสกุล	ตำแหน่ง /วิทยฐานะ	วุฒิ	วิชาเอก
1	นายพีระชาติ ศรีมหันต์	ผอ./ชำนาญการพิเศษ	ปริญญาโท	การบริหารการศึกษา
2	นางฐิติมา ทวีศักดิ์	ครู / ชำนาญการพิเศษ	ปริญญาโท	ภาษาไทย
3	นางอารีย์วรรณ โชติช่วง	ครู / ชำนาญการพิเศษ	ปริญญาโท	คณิตศาสตร์
4	นางสาวพรเพ็ญ นามสละ	ครู / ชำนาญการพิเศษ	ปริญญาโท	ภาษาต่างประเทศ
5	นางเพ็ญศรี สังข์สุวรรณ	ครู / ชำนาญการ	ปริญญาตรี	ปฐมวัย
6	นางธนพร แน่นแคว้น	ครู / ชำนาญการ	ปริญญาตรี	ประถมศึกษา
7	นางนฤมล ศิริอาภรณ์	ครู / ชำนาญการ	ปริญญาตรี	ภาษาไทย
8	นางสาวอรุณรัตน์ แดงกระจ่าง	ครู / ชำนาญการ	ปริญญาโท	ภาษาต่างประเทศ
9	นางสาวปรางทิพย์ พรมสอาด	ครู / ชำนาญการ	ปริญญาตรี	คอมพิวเตอร์
10	นางสาวชัชชนู แสงสว่าง	ครู / ชำนาญการ	ปริญญาตรี	คณิตศาสตร์
11	นางศิริธร บรรจงแจ่ม	ครู	ปริญญาตรี	ปฐมวัย
12	นางสาวณัฐชวิศา รัศมีพงศ์	ครู	ปริญญาโท	วิทยาศาสตร์
13	นายดัสนัย ดำมี	ครู	ปริญญาตรี	พละศึกษา
14	นางสาวสุทัตตา ภักดีเรือง	ครู	ปริญญาตรี	สังคมศึกษา
15	นายภิรมย์ สินวงษ์นาค	ครูผู้ช่วย	ปริญญาตรี	ฟิสิกส์
16	นางสาวชนัญชิดา บุญรอด	พนักงานราชการ	ปริญญาตรี	วิทยาศาสตร์
17	นายอลงกต แดงกระจ่าง	ครูอัตราจ้าง	ปริญญาตรี	การงาน
18	นางสาวณัชธริกา บุญช่วย	ครูอัตราจ้าง	ปริญญาตรี	คอมพิวเตอร์
19	นายโสมนัส อึ้งพานิชกิจ	ครูอัตราจ้าง	ปริญญาตรี	ดนตรี

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ งานวิจัยในประเทศ และงานวิจัยต่างประเทศ

งานวิจัยในประเทศ

พลอยอัมพัน มาพิจาร ได้ทำการวิจัยเรื่อง การทำงานเป็นทีม ของกลุ่มโรงเรียนสุวรรณสาธุกิจ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า1) การทำงานเป็นทีมของกลุ่มโรงเรียนสุวรรณสาธุกิจ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุพรรณบุรี เขต 2 ทั้งภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิต จากมากไปน้อย คือ การปฏิบัติงานที่ชัดเจน และการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม วัตถุประสงค์ชัดเจนและ เป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน การพัฒนาตนเอง บทบาทที่สมดุล การสื่อสารที่ดี ภาวะผู้นำที่เหมาะสม การสนับสนุน และความไว้วางใจต่อกัน การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ การเปิดเผยต่อกัน และเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา และความร่วมมือ และการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ 2) แนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีม ของกลุ่มโรงเรียนสุวรรณสาธุกิจ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 มี 11 แนวทาง คือ 1) จัดให้ความรู้เรื่องความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้ง ในทางสร้างสรรค์ 2) จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน 3) สร้างโอกาสในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการทำงานร่วมกับผู้อื่น 4) มีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์การ 5) พัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีม 6) พัฒนาทักษะ การสื่อสารที่ดีระหว่างทีมงาน 7) จัดสร้างระบบสารสนเทศของโรงเรียน 8) จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก ในการปฏิบัติงาน 9) สร้างความสามัคคี 10) ฝึกให้บุคลากรมีความเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี และ 11) สร้างความตระหนักและความเข้าใจในการเป็นทีมที่ดี โดยภาพรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01[49]

พุทธพงศ์ หลักคำ ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีระดับการทำงานเป็นทีมสูงที่สุด คือ ด้านการมีปฏิสัมพันธ์ รองลงมา คือ ด้านความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ส่วนข้อที่มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงน้อยที่สุด คือ

---

[49] พลอยอัมพัน มาพิจาร , “การทำงานเป็นทีมของกลุ่มโรงเรียนสุวรรณสาธุกิจ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ศิลปากร, 2559), ง.

ด้านการปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ 3) ความสัมพันธ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 อยู่ระหว่าง 0.072 – 0.929 และมีความสัมพันธ์กันที่ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 4) แนวทางการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 ด้านการปรับตัว เข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ ซึ่งเป็นด้านที่มีความสัมพันธ์ต่ำที่สุด พบว่า โดยภาพรวมมีความคิดเห็น อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 4 ด้าน โดยด้านที่มีระดับเหมาะสมสูงที่สุด คือ ส่งเสริมให้คณะครูในโรงเรียน มีกิจกรรมทำร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ รองลงมา คือ ส่งเสริมให้คณะครูทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มเพื่อสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ส่วนข้อที่มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงน้อยที่สุด คือ ให้อิสระครูในการทำงานตามความถนัด และมีส่วนร่วมในการทำงานทุกขั้นตอนของโรงเรียน[50]

จงจิตร ไชยสงค์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาวัฒนธรรม การทำงานเป็นทีมของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1. วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม สำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบลมี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) ความเชื่อและค่านิยมร่วมมี 3 ตัวบ่งชี้ (2) บรรทัดฐานของทีมมี 3 ตัวบ่งชี้ (3) การทำงานร่วมกันมี 3 ตัวบ่งชี้ และ (4) ภาวะผู้นำทีมมี 3 ตัวบ่งชี้ 2. โมเดลตัวบ่งชี้วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม สำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 3. รูปแบบการพัฒนาวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา อุดรธานี เขต 3 ประกอบด้วย 1) ชื่อรูปแบบ 2) หลักการและแนวคิด 3) วัตถุประสงค์ 4) เป้าหมายความสำเร็จ และ 5) กลไกการขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จ[51]

เปรมชัย ปิยะศิลป์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1. ผลการศึกษาองค์ประกอบ ของแนวทางการทำงานเป็นทีม ได้องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม

---

[50] พุทธพงศ์ หลักคำ, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัย มหาสารคาม , 2560), ง.

[51] จงจิตร ไชยสงค์, “รูปแบบการพัฒนาวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัย มหาสารคาม, 2564), ง.

จำนวน 7 องค์ประกอบ เรียงลำดับความถี่สามลำดับแรกจากมากไปน้อย คือ การกำหนดเป้าหมาย การให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วม การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามที่เหมาะสม และการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์และสัมพันธภาพที่ดีภายนอก 2. ผลการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีม ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ 21 แนวทาง ได้แก่ 1) ด้านการกำหนดเป้าหมาย 3 แนวทาง 2) ด้านการให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วม 3 แนวทาง 3) ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามที่เหมาะสม 3 แนวทาง 4) ด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์และสัมพันธภาพที่ดีภายนอก 3 แนวทาง 5) ด้านการสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม 3 แนวทาง 6) ด้านการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ 3 แนวทาง 7) ด้านความไว้วางใจ 3 แนวทาง ผลการประเมินการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 จากผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.41 และ 4.34 ตามลำดับโดยรวมมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความเหมาะสม มีความเหมาะสมอยู่ที่มากที่สุด 1 ด้าน และมาก 6 ด้าน ส่วนด้านความเป็นไปได้ทุกด้านมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากทุกด้าน[52]

จีรนาถ ภูริเศวต ได้ทำการวิจัยเรื่อง คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารกับการทำงานเป็นทีม ของบุคลากรโรงเรียน บ้านโสน (พิทยศึกษา) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) เพื่อศึกษาระดับการทำงานเป็นทีมและ 3) เพื่อศึกษาระดับความสัมพันธ์คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร กับการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนบ้านโสน (พิทยศึกษา) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ประชากรครั้ง จำนวน 32 คน เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูล การหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และหาความสัมพันธ์ โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearsion’s product correlation coefficient) ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนบ้านโสน (พิทยศึกษา) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก การทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนบ้านโสน (พิทยศึกษา) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์

---

[52] เปรมชัย ปิยะศิลป์, “การพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามงกุฎราชวิทยาลัย, 2565), ง.

เขต 1 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ความสัมพันธ์คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร กับการทำงานเป็นทีมของบุคลากร โดยภาพรวม มีค่าความสัมพันธ์ทางบวก อยู่ในเกณฑ์ระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 [53]

งานวิจัยในต่างประเทศ

บราวน์และคณะ (Brown and other) ได้ศึกษาเรื่องการทำงานเป็นทีมของครู ในโรงเรียนประถมศึกษา ด้วยสามเหลี่ยมเชิงคุณภาพ วัตถุประสงค์ ของงานวิจัยนี้คือ การใช้ทฤษฎีสามเหลี่ยมของมิติเชิงคุณภาพ ซึ่งสะท้อนถึงการทำงานในระดับสูง พร้อมผลลัพธ์ของการวัดการทำงานเป็นทีมที่ได้มาตรฐาน การศึกษานี้ใช้วิธีการแบบผสมผสาน โดยใช้แนวทางเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณเพื่อประเมินการทำงานเป็นทีม ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่ามิติจากระยะเชิงคุณภาพ โดยใช้ทฤษฎีที่มีพื้นฐาน เพื่อสำรวจปัญหาและความท้าทายในการทำงานเป็นทีม การศึกษานี้ใช้มาตรการเชิงปริมาณ 2 มาตรการ ได้แก่ Team Climate Inventory (TCI) และ มาตราส่วนการให้ทรัพยากรและความรู้ที่มีประสิทธิภาพ (PERK) สำหรับการวิเคราะห์รูปสามเหลี่ยม คะแนนเฉลี่ย ของการวัดเหล่านี้ จะถูกนำมาเปรียบเทียบ กับการให้คะแนนที่ได้รับในเชิงคุณภาพสำหรับมิติต่างๆ กลุ่มตัวอย่าง สุดท้ายสำหรับองค์ประกอบเชิงคุณภาพมีผู้เข้าร่วม 107 คน การวิเคราะห์เชิงคุณภาพระบุ 9 มิติที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง ความเป็นผู้นำ และวิวัฒนาการของทีม จากมิติเหล่านี้ ทีมจะถูกจัดประเภทเป็นตัวเลขตามผลงาน ระดับสูง ปานกลาง หรือต่ำ สมาชิกในทีมสามร้อยสิบเจ็ดคนได้เสร็จสิ้นการสำรวจ คะแนนเฉลี่ยของไซต์สำหรับ TCI และ PERK อยู่ที่ 3.87 และ 3.88 ตามลำดับ (จาก 5) TCI มีความเกี่ยวข้องในทุกมิติ ยกเว้นสถานที่ตั้งของทีม การจัดสรรพื้นที่ และความเป็นผู้นำของผู้อำนวยการบริหาร PERK เชื่อมโยงกับทุกมิติยกเว้น ทีมตั้งทีมสามเหลียมข้อมูล ให้หลักฐานเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ของสิ่งที่ถือ เป็นการทำงานเป็นทีม ความเป็นผู้นำ ถือเป็นส่วนสำคัญ ในการสร้างปรัชญา

---

[53] จีรนาถ ภูริเศวต, “คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการทำงานเป็นทีมของบุคลากร โรงเรียน บ้านโสน (พิทยศึกษา) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยพิชญบัณฑิต, 2566), ง.

ร่วมกัน และส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีม ทีมใช้กลยุทธ์การแก้ไขข้อขัดแย้ง และปรับให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่พวกเขาพบ มิติเหล่านี้ได้พัฒนาวิวัฒนาการของทีม ไปสู่ทีมที่มีประสิทธิภาพสูง[54]

โดนและรามัน (Don and Raman) ได้ศึกษาเรื่อง การทำงานเป็นทีมเกี่ยวข้องกับบุคคลมากกว่าหนึ่งคน ในกระบวนการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ด้านที่ควรเน้นในการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรโรงเรียนคือการจัดตั้งทีมงาน ที่กระตือรือร้นและสามารถทำงานร่วมกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ โดยทั่วไป ทีมงานคือกลุ่มคุณภาพที่สร้างขึ้นเพื่อ สร้างกฎเกณฑ์ที่มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ ดังนั้น ความสำเร็จของความพยายามของกลุ่มที่ก่อตั้งขึ้น จิตวิญญาณแห่งความร่วมมือและความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกกลุ่ม จึงต้องได้รับการปลูกฝัง บทนี้จะเน้นถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีมในโรงเรียน ได้แก่ การทำงานเป็นทีม การทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ การตัดสินใจร่วมกัน เน้นการกระทำ ผู้นำ และการทำงานเป็นกลุ่ม การทำงานเป็นทีมเป็นทักษะตลอดชีวิต การปฏิเสธ การส่งเสริมการทำงานเป็นทีมในโรงเรียน การทำงานเป็นทีมเพิ่มเติม และวิธีการสร้างทีมที่ดี บทนี้ยังครอบคลุมถึง ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม ในหมู่เจ้าหน้าที่ของโรงเรียน ซึ่งรวมถึงผลประโยชน์ของจิตวิญญาณแห่งความร่วมมือ ความรู้สึกของครอบครัว หัวหน้าหรือบทบาทหลักในการพัฒนาจิตวิญญาณของความร่วมมือ และเพื่อส่งเสริมจิตวิญญาณแห่งความร่วมมือ และการกำหนดกลยุทธ์[55]

ลิสเบิร์กและโรนนิ่ง (Lysberg and Ronning) ได้ศึกษาเรื่อง การสะท้อนของครูในการทำงานเป็นทีม วัตถุประสงค์ ของบทความนี้คือ เพื่อตรวจสอบลักษณะ ของการสะท้อนของครูคู่เดียวรายบุคคลต่อข้อเสนอ สำหรับการเปลี่ยนแปลง ในช่วงการทำงานเป็นทีมที่ตั้งไว้ และอภิปรายถึงศักยภาพในการพัฒนาทางวิชาชีพ ที่อยู่ในการสะท้อนของครู เซสชั่นการทำงานเป็นทีม เกิดขึ้นในบริบทของการพัฒนาวิชาชีพในโรงเรียน การสัมภาษณ์กระตุ้นการเรียกคืน (SRI) กับครูที่ให้ความเห็นเกี่ยวกับการบันทึกวิดีโอจากการมีส่วนร่วม ในการทำงานเป็นทีม เป็นพื้นฐานเชิงประจักษ์สำหรับ

---

[54] Mohamad Johdi Salleh, Bakare Kazeem Kayode, "An analysis of teachers' perceptions towards teamwork," ASIAN JOURNAL OF MANAGEMENT RESEARCH Online Open Access publishing platform for Management Research (Volume 4 Issue 3,2014), 516-526.

[55] Yahya Don, Arumugam Raman (2019). SCHOOL MANAGEMENT AND LEADERSHIP: TEAMWORK IN SCHOOLS, (Volume 4 Issue 3,2014), 14. https://www.researchgate.net/publication/340479493_SCHOOL_MANAGEMENT_AND_LEADERSHIP_TEAMWORK_IN_SCHOOLS

การวิจัย กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วยครู 17 คน ซึ่งเป็นตัวแทนของทีมครู 4 ทีมจากโรงเรียนต่าง ๆ เรา ระบุประเภทหลักสามประเภท ของการสะท้อนกลับต่อข้อเสนอ การเปลี่ยนแปลง - แสดงความคิดเห็น และอธิบาย ขยายและเป็นตัวอย่าง และการสำรวจเชิงวิพากษ์ ในการไตร่ตรองรูปแบบสุดท้าย เมื่อครูสำรวจอย่างมีวิจารณญาณ ไตร่ตรอง และตั้งปัญหาแนวทางปฏิบัติ ที่มีอยู่ในขณะที่เฝ้าดูเหตุการณ์สำคัญ ที่มีข้อเสนอสำหรับการเปลี่ยนแปลง เราจะระบุความตึงเครียดทีเกิดขึ้น ความตึงเครียดเกิดขึ้นระหว่างแนวปฏิบัติ ที่ครูกำาหนดขึ้น ซึ่งมีพื้นฐานอยู่ในกฎระเบียบระดับชาติ (เช่น การทดสอบระดับชาติ การสอบ เอกสารประกอบ) และสมมติฐาน ค่านิยม และความเชื่อพื้นฐาน[56]

สรุป

สถาบันการศึกษา เป็นสถาบัน ที่มุ่งหวังปลูกฝังความรู้ ให้กับเยาวชน แต่การจะบริการความรู้ได้อย่างทั่วถึงนั้น จำเป็นต้องอาศัยบุคลากรทางการศึกษา อาทิ ครู อาจารย์ ที่มาอยู่ร่วมกันในสถานศึกษา มีเป้าหมายร่วมกัน ปฏิบัติงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้ การที่จะขับเลื่อนงานของสถานศึกษา ให้เกิดประสิทธิภาพ จำเป็นต้องอาศัยการทำงานเป็นทีม หรือการมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างคน 2 คน ขึ้นไป เตรียมวางแผนงาน ปฏิบัติงาน สอดแทรกเทคนิคการทำงาน เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ปัจจุบันการทำงานเป็นทีม เป็นที่นิยม เพราะมีความเชื่อว่า การช่วยกันทำงาน ดีกว่าการทำงานคนเดียว ไม่เพียงแต่การสอนเท่านั้น การบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารยังต้องอาศัยหลักการทำงานเป็นทีม เช่น คณะกลุ่มงานบริหารวิชาการ คณะกลุ่มงานบริหารงบประมาณ เพื่อให้สอดคล้องสัมพันธ์กันอย่างเป็นกระบวนการในการบริหารงานต่าง ๆ รวมถึงพัฒนาการสอน ภายในโรงเรียนให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด หัวจสำคัญของการทำงานเป็นทีมคือ เชื่อใจกันและกัน ยอมรับในคามสามารถของบุคคลในทีมมีความร่วมมือ สนับสนุนการทำงานของเพื่อนร่วมทีมและต่างทีม ลดการขัดแย้งภายในทีม เมื่อเผชิญปัญหาหรือภาวะวิกฤต สมาชิกในทีมจะต้องช่วยกันหากลยุทธ์ในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ผลลัพธ์ของงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ฉะนั้นกล่าวได้ว่าสถานศึกษาจะมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล จะต้องอาศัยการทำงานเป็นทีม ของครูที่สามารถยอมรับซึ่งกันและกัน และสามารถปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ขององค์กรได้อย่างสำเร็จ

---

[56] Julie Lysberg, Wenche Ronning, " Teachers' reflections on proposals for change in situated teamwork," **REFLECTIVE PRACTICE** (Volume 22 Issue 4,2021), 459–473. https://doi.org/10.1080/14623943.2021.1915267

จากการศึกษาพบว่า แนวคิดของวู๊ดค๊อก (Woodcock) ประกอบด้วย 11 ด้าน 1. ด้านบทบาทต่าง ๆ ที่สมดุล (Balance roles) 2. ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย (Clear objective and agree goals) 3. ด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้า (Openness and confrontation) 4. ด้านการสนับสนุนและไว้วางใจกัน (Support and trust) 5. ด้านการสนับสนุนและความขัดแย้ง (Co-operation and conflict) 6. ด้านกระบวนการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม (Sound procedures) 7. ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate leadership) 8. ด้านการตรวจสอบทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ (Regular review) 9. ด้านการพัฒนาตนเอง (Individual development) 10. ด้านสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม (Sound intergroup relation) 11. ด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี (Good communication) เป็นทฤษฎีที่น่าสนใจนำมาเป็นตัวแปรในการศึกษาต่อไป

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) เรื่อง การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ มีวัตถุประสงค์คือ 1) เพื่อทราบการทำงานเป็นทีม ของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ 2) เพื่อทราบแนวทางในการส่งเสริมและพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรของโรงเรียนบ้านคลองวาฬจำนวน 18 คน (ไม่รวมผู้วิจัย) ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียนจำนวน 1 คน ข้าราชการครูจำนวน 13 คน พนักงานราชการครูจำนวน 1 คน และครูอัตราจ้าง จำนวน 3 คน ทั้งนี้ โดยใช้ประชากรเป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of analysis) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามความคิดเห็น เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ เพื่อให้การวิจัยเป็นไปอย่างมีระบบ และตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนด รายละเอียดของขั้นตอนการดำเนินการวิจัย และระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ขั้นตอนการดำเนินวิจัย

เพื่อให้การดำเนินวิจัยครั้งนี้ ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดขั้นตอนของการดำเนินการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย การจัดเตรียมโครงการวิจัย เป็นการศึกษาข้อมูลสถิติ วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ตำราต่าง ๆ ทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศ ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ นำผลที่ได้จากการศึกษามาจัดทำโครงร่างงานวิจัย แก้ไขข้อบกพร่อง ตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา นำเสนอภาควิชาเพื่อขออนุมัติโครงการวิจัยจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยสร้างเครื่องมือ นำเครื่องมือไปพัฒนาและตรวจสอบ ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องของเครื่องมือ เพื่อเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลในการวิจัย จากนั้นนำแบบสอบถาม 2 ฉบับ ฉบับที่ 1 แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) สอบถามระดับการการทำงานเป็นทีม ของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬในแต่ละด้าน ใช้ในการไปเก็บข้อมูลจากหน่วยวิเคราะห์ ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง ที่จะตอบคำถามจากแบบสอบถาม แล้วนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ มาทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ และแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ ฉบับที่ 2 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open-ended Questionnaire) เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนวทางการส่งเสริม และพัฒนาการ

ทำงานเป็นทีม ของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ และทำการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) เพื่อหาแนวทาง ในการส่งเสริมและพัฒนาการทำงานเป็นทีม ของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ และจัดทำข้อมูลบทที่ 4 และบทที่ 5 เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา และสอบตามวันและเวลาที่กำหนด

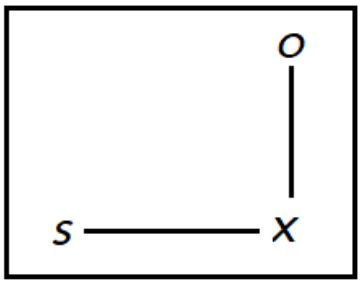
ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย เป็นการจัดทำร่างรายงาน ผลการวิจัยนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ เพื่อขอคำแนะนำตรวจสอบปรับปรุงแก้ไข ตามข้อเสนอแนะแล้วจัดทำรายงานวิจัยการค้นคว้าอิสระ ฉบับสมบูรณ์เสนอต่อคณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยศิลปากร รวมทั้งการเผยแพร่งานวิจัย เพื่อขออนุมัติจบการศึกษา

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การวิจัยนี้ ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ลักษณะกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสภาวการณ์ ไม่มีการทดลอง (the one shot , non-experimental case study design) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (Diagram) ได้ดังต่อไปนี้



เมื่อ S หมายถึง ประชากร

X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา

O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรของโรงเรียนบ้านคลองวาฬจำนวน 18 คน (ไม่รวมผู้วิจัย) ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียนจำนวน 1 คน ข้าราชการครูจำนวน 13 คน พนักงานราชการครูจำนวน 1 คน และครูอัตราจ้าง จำนวน 3 คน ทั้งนี้ โดยใช้ประชากรเป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of analysis)

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วยตัวแปรพื้นฐาน และตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรเกี่ยวกับ สถานภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ 1) เพศ 2) อายุ 3) ระดับการศึกษา 4) ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน และ 5) ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

2. ตัวแปรที่ศึกษา เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับ การทำงานเป็นทีมครู โดยผู้วิจัยสร้างและพัฒนาขึ้น ตามแนวคิดของวู๊ดค๊อก (Woodcock) ประกอบด้วย 11 ด้าน ดังนี้

1. ด้านบทบาทต่าง ๆ ที่สมดุล (Balance roles) หมายถึง การผสมผสานความแตกต่างของความสามารถ โดยใช้ความแตกต่างของบุคลิกภาพและวิธีการที่หลากหลายให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ต้องอาศัย ความกลมกลืนและบทบาทสมดุลของสมาชิกในทีมงานบทบาทที่สมดุลเป็น เรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งในการสร้างทีมงานของผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงความสามารถและ ความแตกต่างของบุคคลในการทำงานแต่ละด้านก่อนมอบหมายงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมาย

2. ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย (Clear objective and agree goals) หมายถึง การบริหารงานที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแนวทาง ปฏิบัติ จะส่งผลให้บุคลากรเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน มีความรู้สึกในการเป็นเจ้าของ เกิด ความภาคภูมิใจในงานที่ได้กระทำ มีความขยันขันแข็ง กระตือรือร้นที่คิดจะสร้างสรรค์งานให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น ทำให้การทำงานเกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ

3. ด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้า (Openness and confrontation) หมายถึง ทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้น สมาชิกในทีมงานจะต้องสามารถแสดงทัศนะวิจารณ์ ให้ความคิดเห็นเสนอแนะข้อแตกต่างโดยปราศจากความกลัว

4. ด้านการสนับสนุนและไว้วางใจกัน (Support and trust) หมายถึง การสนับสนุนจึงเป็นสิ่งสำคัญที่สมาชิกในทีมงานมีความต้องการ ฉะนั้นบทบาทของผู้นำหรือผู้บริหารโรงเรียนจึงควรให้ การส่งเสริมสนับสนุนสมาชิกในองค์การของตน เช่น การสนับสนุนโดยการฟัง การยกย่องชมเชย การแสดงความซาบซึ้ง การส่งเสริม การแสดงความห่วงใย ปัญหาและประเด็นต่าง ๆ ของงาน

โดยให้บุคลากรในโรงเรียนตระหนักว่าผู้นำหรือผู้บริหารมีความจริงใจ เกี่ยวข้องสัมพันธ์ระหว่างงานของตนเองกับของคนอื่นๆ และพร้อมที่จะรับและให้ความช่วยเหลือองค์การก็จะเข้าใจความร่วมมือร่วมใจอย่างจริงใจ อันจะทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

5. ด้านการสนับสนุนและความขัดแย้ง (Co-operation and conflict) หมายถึง การบริหารงานในโรงเรียนให้ได้ผลสำเร็จตามความมุ่งหมายได้คนเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการดำเนินงาน แต่เนื่องจากความแตกต่างระหว่างบุคคลไม่ว่าจะเป็นทัศนคติ ความเชื่อ ความนิยม ความรู้ความสามารถในการทำงานหรือเป้าหมายในการทำงานที่ต่างกันเหล่านี้มีส่วนทำให้เกิดความ ขัดแย้งในการทำงานได้ทั้งสิ้น ผู้บริหารทุกระดับจึงจำเป็นต้องเผชิญหน้ากับปัญหาความขัดแย้งใน การทำงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพื่อแก้ไขปัญหาความขัดแย้งให้เป็นไปในลักษณะสร้างสรรค์ และ เป็นประโยชน์กับหน่วยงานด้วย

6. ด้านกระบวนการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม (Sound procedures) หมายถึง พฤติกรรมการทำงาน ของแต่ละคนมีความแตกต่างกันออกไปตามความรู้ ประสบการณ์เดิม ทักษะในการทำงาน และ ทัศนคติส่วนบุคคล ดังนั้น จึงถือเป็นหน้าที่ของ ผู้บริหารที่จะต้องสร้างและพัฒนาการทำงานเป็นทีม ทั้งสิ้น การตัดสินใจอาจจะกระทำโดยผู้บริหารเพียงคนเดียว ทีมงานที่ดีจึงเปรียบเสมือนพลังในการ ปฏิบัติงานของผู้บริหารให้ประสบความสำร็จ

7. ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate leadership) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมขึ้นอยู่ กับความต้องการทักษะความชำนาญของผู้ร่วมงาน ลักษณะงานและข้อจำกัดของสภาพแวดล้อมขององค์การนั้นๆ ซึ่งไม่สามารถกำหนดออกเป็นรูปแบบรายละเอียดของผู้นำได้ว่าควรเป็นแบบใด จึงจะ เหมาะสมที่จะนำมาใช้กับผู้ร่วมงาน หากผู้นำได้ยึดมั่นในพฤติกรรมการบริหารที่ตายตัว ความมี ประสิทธิผลจะลื่นไหลเปลี่ยนไปมา ภาวะผู้นำที่เหมาะสมจะต้องทำให้สอดคล้องเข้ากับสถานการณ์นั้นๆ เพื่อให้เป็นไปในทางที่จะช่วยสนับสนุนให้งานบรรลุเป้าหมาย ความเป็นผู้นำเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง สำหรับความสำเร็จในงานด้านต่างๆ ขององค์การ ผู้นำที่ไม่มีความสามารถย่อมจะเป็นผู้ทำลายขวัญ ของบุคลากรในองค์การ และเป็นผลทำให้งานด้านต่างๆ ขาดประสิทธิภาพ แต่ในทางตรงกันข้าม ผู้นำ ที่มีความสามารถจะมีผลทำให้เปลี่ยนลักษณะของบุคลากรในองค์การให้กลับกลายเป็นบุคคลที่มีความขยันขันแข็ง และช่วยให้องค์การประสบผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8. ด้านการตรวจสอบทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ (Regular review) หมายถึง การทบทวนการ บริหารงานในทีมอย่างสม่ำเสมอ จะสามารถแก้ไขข้อบกพร่องของทีมงาน ช่วยให้ทีมงานได้รับ ประสบการณ์เพิ่มขึ้น ฉะนั้นการทบทวนการทำงานอย่างสมำเสมอจึงนับว่าเป็นสิ่งสำคัญในการ ทำงานของหน่วยงาน หรือองค์การ เพราะองค์การที่จัดตั้งขึ้นมานั้นต่างก็ต้องมีการนำเอาทรัพยากร มาลงทุนทำกิจกรรม การตรวจสอบทบทวนผลการทำงานจึงเป็นเครื่องมือช่วยให้ผู้บริหารองค์การ รู้ความเป็นไปว่าดีหรือเลวอย่างไร คุ้มค่าเพียงใดหรือไม่ ซึ่งจะเห็นได้ว่าการทบทวน

การทำงานอย่าง สม่ำเสมอนี้ ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การหรือหน่วยงาน 2 ประการ คือ ผู้ทำงานทราบถึงผลงานที่ ตนรับผิดชอบและในแง่ของตัวองค์การก็จะได้ข้อมูลที่จะช่วยให้สามารถรู้ได้ว่างานที่ทำทั่วไปแล้วนั้นทำได้ดีเพียงใด ซึ่งการรู้ดังกล่าวนี้เองจะทำให้การควบคุมสั่งการต่างๆ สามารถกระทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ

9. ด้านการพัฒนาตนเอง (Individual development) หมายถึง การให้สมาชิกในทีมมีประสิทธิภาพ สูงขึ้นได้นั้น จะต้องเริ่มที่การพัฒนาบุคลากรหรือพัฒนาสมาชิกภาพของบุคคลในทีมงาน โดยการ ฝึกอบรมการให้การศึกษา ดาเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพการพัฒนาเป็นกลุ่มเพราะถือว่าบุคคลแต่ละคนมีส่วนช่วยให้องค์การ

10. ด้านสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม (Sound intergroup relation) หมายถึง กลุ่มทำงานใดมีความสัมพันธ์ อันดีต่อกันในลักษณะสนิทสนมหรือแน่นแฟ้น พฤติกรรมของกลุ่มหรือทีมจะเป็นไปในทางที่ดี สมาชิก ของทีมต่างก็จะเข้าไปเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน และทุกคนก็จะทุ่มเทความสำคัญเวลาทำงานให้กับกลุ่มหรือทีมงานมากขึ้น

11. ด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี (Good communication) หมายถึง พื้นฐานที่สำคัญของการบริหารงานนั้นขึ้นอยู่ กับการสื่อสารที่ดีอันจะมีผลให้เกิดความเข้าใจ ความร่วมมือและการประสานงานที่ดีด้วยแผนงานต่างๆ จะได้รับการปฏิบัติมากน้อยเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับผู้ปฏิบัติการสื่อสาร จึงเป็นวิธีการเดียวที่สามารถกระตุ้นให้เขาปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง[57]

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้มี 2 ฉบับ คือ

ฉบับที่ 1 แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นเครื่องมือที่ผู้วิจัย ใช้แบบประเมินการทำงานเป็นทีม ของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ มีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน มีลักษณะเป็นแบบตัวเลือกที่กำหนดค่าตอบไว้ (forced choice)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับ ระดับการทำงานเป็นทีม ของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ โดยมีคำถามปลายเปิด ถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม ของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ ในแต่ละด้าน ประกอบไปด้วย การทำงานเป็นทีมของ วู๊ดค๊อก (Woodcock) ได้กล่าวถึงการทำงาน

---

[57] Mike. Woodcock, **Team Development Manual, 2nd ed.** (Great Britain: GowerPublishing Co., 1989), 75-116.

เป็นทีมไว้ 11 ด้าน คือ 1) ด้านบทบาทต่าง ๆ ที่สมดุล 2) ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย 3) ด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้า 4) ด้านการสนับสนุนและไว้วางใจกัน 5) ด้านความร่วมมือและความขัดแย้ง 6) ด้านกระบวนการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม 7) ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม 8) ด้านการตรวจสอบทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ 9) ด้านการพัฒนาตนเอง 10) ด้านสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม และ 11) ด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี[58]

การตอบแบบสอบถามในตอนที่ 2 มีลักษณะ เป็นคำถามชนิดจัดอันดับคุณภาพ 3 ระดับ โดยกำหนดค่าระดับคะแนนของแต่ละช่วง ดังนี้

ระดับ 1 หมายถึง การทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับน้อย
ระดับ 2 หมายถึง การทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับปานกลาง
ระดับ 3 หมายถึง การทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับมาก

ฉบับที่ 2 แบบสอบถาม (Questionnaire) พัฒนาจากแบบสอบถามความคิดเห็น ฉบับที่ 1 เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญ เสนอแนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ สำหรับตัวแปรที่มีคะแนนมาก และเสนอแนวทางในการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ ในตัวแปรที่มีคะแนนปานกลาง

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือวิจัย

เพื่อให้การค้นคว้าอิสระครั้งนี้สามารถตรวจสอบและวัดได้ตามขอบเขตของการวิจัยและบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือ โดยมีเครื่องมือ 2 ฉบับ มีขั้นตอนการสร้างและพัฒนารายฉบับ ดังนี้

ฉบับที่ 1 มีรายละเอียดการพัฒนา 2 ขั้น ดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรม และผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม

ขั้นที่ 2 ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมครู ของเปรมฤดี บุญยืนซึ่งมีค่าความสอดคล้องโดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item Objective Congruence) อยู่ระหว่าง 0.66 – 1.00

---

[58] Mike. Woodcock, **Team Development Manual**, 2nd ed. (Great Britain: GowerPublishing Co., 1989), 75-116.

ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.97[59] ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา(a-coefficient ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach)

ฉบับที่ 2 มีรายละเอียดการพัฒนา ดังนี้

แบบสอบถาม (Questionnaire) เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลจาก แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) แล้ว ผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลมาสร้างเป็นแบบสอบถาม เพื่อสอบถามแนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ สำหรับตัวแปรที่มีคะแนนมาก และสอบถามแนวทางในการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ ในตัวแปรที่มีคะแนนปานกลาง โดยผ่านการพิจารณาของ อาจารย์ที่ปรึกษา และให้ผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้างานบุคคล หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ได้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเครื่องมือ 2 ฉบับ คือ 1) แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) โดยการสอบถามผู้อำนวยการโรงเรียน ข้าราชการครู พนักงานราชการครู และครูอัตราจ้างในโรงเรียน โดยมีประชากร จำนวน 18 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนจำนวน 1 คน ข้าราชการครู จำนวน 13 คน พนักงานราชการครู จำนวน 1 คน และครูอัตราจ้างจำนวน 3 คน 2) แบบสอบถาม(Questionnaire) โดยให้ ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้างานบุคคล หัวหน้ากลุ่มสาระ ตอบแบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือถึง ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ ไปยังผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านคลองวาฬ เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูล จากผู้บริหารข้าราชการครู พนักงานราชการครูและครูอัตราจ้าง

2. ผู้วิจัยนำหนังสือ ที่ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ออกให้ส่งไปยังโรงเรียนบ้านคลองวาฬ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูล

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการโดยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง

---

[59] เปรมฤดี บุญยืน, “การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอตาพระยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ” (งานนิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2558), 110-111.

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจากเครื่องมือฉบับที่ 1

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามทุกฉบับ

2. ตรวจให้คะแนน ตามเกณฑ์การให้คะแนนของข้อคำถาม ในแบบทดสอบแต่ละฉบับ

3. นำข้อมูลที่ได้ จากการตอบแบบสอบถาม ไปคำนวณหาค่าทางสถิติ เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการใช้โปรแกรมสำเร็จรูป และนำเสนอในรูปแบบของตารางและความเรียง

การวิเคราะห์ข้อมูลจากเครื่องมือฉบับที่ 2

นำข้อมูลที่ได้ จากการตอบแบบสอบถาม มาวิเคราะห์โดยใช้การวิเคราะห์ เนื้อหา (content analysis) เพื่อหาแนวทาง ในการส่งเสริมและพัฒนาการบริหาร ทีมงานครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

<u>สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเครื่องมือฉบับที่ 1</u>

1. การวิเคราะห์ สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ในด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน และประสบการณ์ ในการปฏิบัติงานในโรงเรียนบ้านคลองวาฬ ใช้ความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

2. การวิเคราะห์ ระดับการทำงานเป็นทีม ของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ ใช้ความถี่ (Frequency) และ ร้อยละ (Percentage) วิเคราะห์ตามจำนวนความถี่ที่มากที่สุดในแต่ละระดับ

<u>สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเครื่องมือฉบับที่ 2</u>

การวิเคราะห์ แนวทางในการส่งเสริม และพัฒนาการบริหารงานบุคคล โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) จากการตอบแบบสอบถามปลายเปิด เพื่อหาแนวทางในการส่งเสริม และ พัฒนาการทำงานเป็นทีม ของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ

สรุป

การค้นคว้าอิสระ เรื่อง การทำงานเป็นทีม ของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) เพื่อทราบการทำงานเป็นทีม ของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ 2) เพื่อทราบแนวทางในการส่งเสริมและพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ โดยการวิจัยในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ประชากร คือผู้บริหาร ครูและคณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนบ้านคลองวาฬ จำนวน 18 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม แบ่งเป็น 2 ประเภท ประเภทที่ 1 แบ่งเป็น 2 ตอน ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถาม เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน และประสบการณ์

ในการปฏิบัติงาน มีลักษณะเป็นแบบตัวเลือกที่กำหนดค่าตอบไว้ (forced choice) ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ ระดับการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ ในแต่ละด้านประกอบไปด้วย 1) ด้านบทบาทต่าง ๆ ที่สมดุล 2) ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย 3) ด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้า4) ด้านการสนับสนุนและไว้วางใจกัน 5) ด้านความร่วมมือและความขัดแย้ง 6) ด้านกระบวนการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม 7) ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม 8) ด้านการตรวจสอบทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ 9) ด้านการพัฒนาตนเอง 10) ด้านสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม (Sound intergroup relation) และ 11) ด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี ประเภทที่ 2 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด เพื่อหาแนวทางในการส่งเสริมพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ (Frequency : f) ร้อยละ (Percentage : %) และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

มหาวิทยาลัยศิลปากร

บทที่ 4
การวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย และการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัย เรื่อง “การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ” โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ 2) เพื่อทราบแนวทางในการส่งเสริมและพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือบุคลากรของโรงเรียนบ้านคลองวาฬ ได้แก่ ผู้อำนวยการ 1 คน ข้าราชการครู 13 คน พนักงานราชการ 1 คน และครูอัตราจ้าง 3 คน รวมทั้งสิ้น 18 คน ซึ่งได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาครบทุกฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 นำข้อมูลจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย จำแนกเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียน

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้อำนวยการ ข้าราชการครู พนักงานราชการ และครูอัตราจ้าง รวม 18 คน แยกพิจารณาตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์ในการทำงาน โดยหาความถี่ (Frequency) และ ค่าร้อยละ (Percentage) ดังรายละเอียดในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อ	สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
1	เพศ		
	- ชาย	5	27.78
	- หญิง	13	72.22
รวม		18	100.00
2	อายุ		
	- ต่ำกว่า 30 ปี	4	22.22
	- 30 – 39 ปี	6	33.33
	- 40 - 49 ปี	3	16.67
	- 50 ปี ขึ้นไป	5	27.78
รวม		18	100.00

ตารางที่ 2 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

ข้อ	สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
3	ระดับการศึกษา		
	- ปริญญาตรี	12	66.67
	- ปริญญาโท	6	33.33
	- ปริญญาเอก	0	0.00
รวม		18	100.00
4	4. ตำแหน่งหน้าที่		
	- ผู้อำนวยการโรงเรียน	1	5.56
	- ข้าราชการครู	13	72.21
	- พนักงานราชการ	1	5.56
	- ครูอัตราจ้าง	3	16.67
รวม		18	100.00
5	ประสบการณ์ในการทำงาน		
	- น้อยกว่า 5 ปี	4	22.22
	- 5 – 10 ปี	4	22.22
	- 11 – 20 ปี	6	33.33
	- 20 – 30 ปี	3	16.67
	- มากกว่า 30 ปี	1	5.56
รวม		18	100.00

จากตารางที่ 2 พบว่า ผู้ให้ข้อมูลจำนวน 18 คน ผู้ตอบเป็นเพศหญิง จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 72.22 เป็นเพศชาย จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 27.78 มีอายุ 30 - 39 ปี มากที่สุดจำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 รองลงมาคือมีอายุ 50 ปีขึ้นไป จำนวน 5 คน โดยคิดเป็นร้อยละ 27.78 รองลงมาคือมีอายุ ต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 4 คน โดยคิดเป็นร้อยละ 22.22 และน้อยที่สุดคือมีอายุ 40 – 49 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 16.67 มีระดับการศึกษาปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 66.67 รองลงมาคือระดับปริญญาโท จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 ตำแหน่งหน้าที่เป็นข้าราชการครูมากที่สุด จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 72.21 ครูอัตราจ้าง จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 16.67 และน้อยที่สุดคือผู้อำนวยการโรงเรียนและพนักงานราชการ ซึ่งมีค่าเท่ากัน จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 5.56 มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบันมากที่สุดอยู่ในช่วง 11 – 20 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 รองลงมาคือ น้อยกว่า 5 ปี และ 5 – 10 ปี ซึ่งมี

ค่าเท่ากัน จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 22.22 และน้อยที่สุดคือ มากกว่า 30 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 5.56

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ

การวิเคราะห์การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ เพื่อตอบคำถามการวิจัยข้อที่ 1 ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยการใช้ถวามถี่ (f) และร้อยละ (%) จากผู้ให้ข้อมูลจำนวน 18 คน ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ระดับของการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ โดยภาพรวม

(N=18)

การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน	f (%)			ระดับ
	มาก	ปานกลาง	น้อย	
1) ด้านบทบาทต่าง ๆ ที่สมดุล	9 (50.00)	7 (38.89)	2 (11.11)	มาก
2) ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย	12 (66.67)	4 (22.23)	2 (11.11)	มาก
3) ด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้า	4 (22.22)	9 (50.00)	5 (27.78)	ปานกลาง
4) ด้านการสนับสนุนและไว้วางใจกัน	8 (44.44)	7 (38.89)	3 (16.67)	มาก
5) ด้านความร่วมมือและความขัดแย้ง	10 (55.55)	5 (27.78)	3 (16.67)	มาก
6) ด้านกระบวนการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม	8 (44.44)	7 (38.89)	3 (16.67)	มาก
7) ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม	12 (66.67)	5 (27.78)	1 (5.56)	มาก
8) ด้านการตรวจสอบทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ	10 (55.55)	5 (27.78)	3 (16.67)	มาก
9) ด้านการพัฒนาตนเอง	6 (33.33)	10 (55.56)	2 (11.11)	ปานกลาง
10) ด้านสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม	10 (55.55)	5 (27.78)	3 (16.66)	มาก
11) ด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี	12 (66.67)	4 (22.22)	2 (11.11)	มาก
รวม	9 (50.00)	6 (33.33)	3 (16.67)	มาก

จากตางรางที่ 3 พบว่า การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนบ้านคลองวาฬ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาภาพรวมและรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก 9 ด้าน โดยเรียงลำดับ

ความถี่จากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม และด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี ซึ่งมีค่าเท่ากัน (f = 12, % = 66.67) ด้านความร่วมมือและความขัดแย้ง ด้านการตรวจสอบทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ และด้านสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม (f = 10, % = 55.55) 1) ด้านบทบาทต่าง ๆ ที่สมดุล (f = 9, % = 50.00) ด้านการสนับสนุนและไว้วางใจกัน และด้านกระบวนการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม ซึ่งมีค่าเท่ากัน (f = 8, % = 44.44) อยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน โดยเรียงลำดับความถี่จากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการพัฒนาตนเอง (f = 10, % = 55.56) ด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้า (f = 9, % = 50.00)

เมื่อวิเคราะห์การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ ในแต่ละด้านเป็นรายข้อย่อย ได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ตารางที่ 4 ความถี่ ร้อยละ ของการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ ด้านที่ 1 ด้านบทบาทต่าง ๆ ที่สมดุล

(N=18)

ข้อ	ด้านบทบาทต่าง ๆ ที่สมดุล	ความถี่ (f) ร้อยละ (%)			ระดับ
		ระดับความคิดเห็น			
		มาก	ปานกลาง	น้อย	
1.	ครูเข้าใจบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนอย่างชัดเจน	8 (44.44)	7 (38.89)	3 (16.67)	มาก
2.	ครูได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ตามความสามารถของตน	10 (55.56)	4 (22.22)	4 (22.22)	มาก
3.	ครูได้รับมอบหมายงานที่ไม่ซ้ำซ้อนกัน	9 (50.00)	7 (38.89)	2 (11.11)	มาก
4.	ครูปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบอย่างเหมาะสม	9 (50.00)	8 (44.44)	1 (5.56)	มาก
5.	ครูที่มีทักษะ ความรู้ความสามารถต่างกัน สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้	9 (50.00)	8 (44.44)	1 (5.56)	มาก
6.	ครูสามารถดำเนินบทบาทของตนในแต่ละวันงานได้อย่างเหมาะสม	8 (44.44)	7 (38.89)	3 (16.67)	มาก
รวม		9 (50.00)	7 (38.89)	2 (11.11)	มาก

จากตารางที่ 4 พบว่า การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ ด้านที่ 1 ด้านบทบาทต่าง ๆ ที่สมดุล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (f = 9, % = 50.00) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับความถี่จากมากไปหาน้อยดังนี้ ครูได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ตามความสามารถของตน (f = 10, % = 55.56) ครูได้รับมอบหมายงานที่ไม่ซ้ำซ้อนกัน และครูปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบอย่างเหมาะสม และครูที่มีทักษะ ความรู้ความสามารถต่างกัน สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้ ซึ่งมีค่าเท่ากัน (f = 9, % = 50.00) ครูเข้าใจบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนอย่างชัดเจน และครูสามารถดำเนินบทบาทของตนในแต่ละวันงานได้อย่างเหมาะสม ซึ่งมีค่าเท่ากัน (f = 8, % = 44.44)

ตารางที่ 5 ความถี่ ร้อยละของการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ ด้านที่ 2 ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย

(N=18)

ข้อ	ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย	ความถี่ (f) ร้อยละ (%) ระดับความคิดเห็น			ระดับ
		มาก	ปานกลาง	น้อย	
1.	ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโรงเรียน	10 (55.56)	5 (27.77)	3 (16.67)	มาก
2.	ครูมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของโรงเรียน	10 (55.56)	7 (38.88)	1 (5.56)	มาก
3.	ครูรับทราบวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโรงเรียนอย่างทั่วถึง	11 (61.11)	6 (33.33)	1 (5.56)	มาก
4.	ครูยอมรับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโรงเรียน	12 (66.66)	3 (16.67)	3 (16.67)	มาก
5.	ครูร่วมกันทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน	12 (66.66)	4 (22.23)	2 (11.11)	มาก
6.	ครูให้ความสำคัญกับเป้าหมายของส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว	13 (72.22)	3 (16.67)	2 (11.11)	มาก
รวม		12 (66.66)	4 (22.23)	2 (11.11)	มาก

จากตารางที่ 5 พบว่า การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ ด้านที่ 2 ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (f = 12, % = 66.66) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับความถี่จากมากไปหาน้อยดังนี้ ครูให้ความสำคัญกับเป้าหมายของส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว (f = 13, % = 72.22) ครูยอมรับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโรงเรียน และครูร่วมกันทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน ซึ่งมีค่าเท่ากัน (f = 12, % = 66.66) ครูรับทราบวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโรงเรียนอย่างทั่วถึง (f = 11, % = 61.11) ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโรงเรียน และครูมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของโรงเรียนซึ่งมีค่าเท่ากัน (f = 10, % = 55.56)

ตารางที่ 6 ความถี่ ร้อยละ ของการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ ด้านที่ 3 ด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้า

(N=18)

ข้อ	ด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้า	ความถี่ (f) ร้อยละ (%) ระดับความคิดเห็น			ระดับ
		มาก	ปานกลาง	น้อย	
1.	ครูสามารถเผชิญหน้ากันได้อย่างเปิดเผย	5 (27.78)	8 (44.44)	5 (27.78)	ปานกลาง
2.	ครูสามารถแสดงความรู้สึกต่าง ๆ ได้อย่างเปิดเผย	2 (11.11)	14 (77.78)	2 (11.11)	ปานกลาง
3.	ครูสามารถทำงานร่วมกันและสามารถแสดงความคิดเห็นในการทำงานได้อย่างเปิดเผย	5 (27.78)	9 (50.00)	4 (22.22)	ปานกลาง
4.	ครูสามารถ อภิปราย และวิจารณ์การทำงานซึ่งกันและกันได้อย่างเปิดเผย	4 (22.22)	4 (22.22)	10 (55.56)	น้อย
5.	ครูสามารถเสนอแนะแนวทางในการทำงานที่แตกต่างกันได้	3 (16.66)	9 (50.00)	6 (33.34)	ปานกลาง
รวม		4 (22.22)	9 (50.00)	5 (27.78)	ปานกลาง

จากตารางที่ 6 พบว่า การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ ด้านที่ 3 ด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้า โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (f = 9, % = 50.00)

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง 4 ข้อ โดยเรียงลำดับความถี่จากมากไปหาน้อยดังนี้ ครูสามารถแสดงความรู้สึกต่าง ๆ ได้อย่างเปิดเผย (f = 14, % = 77.78) ครูสามารถทำงานร่วมกันและสามารถแสดงความคิดเห็นในการทำงานได้อย่างเปิดเผย และครูสามารถเสนอแนะแนวทางในการทำงานที่แตกต่างกันได้ ซึ่งมีค่าเท่ากัน (f = 9, % = 50.00) ครูสามารถเผชิญหน้ากันได้อย่างเปิดเผย (f = 8, % = 44.44) และอยู่ในระดับน้อย 1 ข้อ ดังนี้ ครูสามารถ อภิปรายและวิจารณ์การทำงานซึ่งกันและกันได้อย่างเปิดเผย (f = 10, % = 55.56)

ตารางที่ 7 ความถี่ ร้อยละ ของการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ ด้านที่ 4 ด้านการสนับสนุนและไว้วางใจกัน

(N=18)

ข้อ	ด้านการสนับสนุนและไว้วางใจกัน	ความถี่ (f) ร้อยละ (%) ระดับความคิดเห็น			ระดับ
		มาก	ปานกลาง	น้อย	
1.	ครูพร้อมที่จะร่วมมือกันในการทำงาน	8 (44.45)	6 (33.33)	4 (22.22)	มาก
2.	ครูให้การสนับสนุนซึ่งกันและกันในการทำงาน	10 (55.55)	7 (38.89)	1 (5.56)	มาก
3.	ครูช่วยเหลือเกื้อกูลกันในการทำงาน	5 (27.78)	7 (38.89)	6 (33.33)	ปานกลาง
4.	ครูมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	3 (16.67)	10 (55.55)	5 (27.78)	ปานกลาง
5.	ครูให้การยอมรับในความสามารถซึ่งกันและกัน	11 (61.11)	6 (33.33)	1 (5.56)	มาก
6.	ครูเชื่อมั่น และเชื่อถือในความสามารถของกันและกัน	9 (50.00)	5 (27.78)	4 (22.22)	มาก
รวม		8 (44.44)	7 (38.89)	3 (16.67)	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่า การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ ด้านที่ 4 ด้านการสนับสนุนและไว้วางใจกัน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (f = 8, % = 44.44) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก 4 ข้อ โดยเรียงลำดับความถี่จากมากไปหาน้อยดังนี้ ครูให้การยอมรับในความสามารถซึ่งกันและกัน (f = 11, % = 61.11) ครูให้การสนับสนุนซึ่งกันและกันในการทำงาน

(f = 10, % = 55.55) ครูเชื่อมั่น และเชื่อถือในความสามารถของกันและกัน (f = 9, % = 50.00) ครูพร้อมที่จะร่วมมือกันในการทำงาน (f = 8, % = 44.45) และอยู่ในระดับปานกลาง 2 ข้อ โดยเรียงลำดับความถี่จากมากไปหาน้อยดังนี้ ครูมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (f = 10, % = 55.55) ครูช่วยเหลือเกื้อกูลกันในการทำงาน (f = 7, % = 38.89)

ตารางที่ 8 ความถี่ ร้อยละ ของการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ ด้านที่ 5 ด้านความร่วมมือและความขัดแย้ง

(N=18)

ข้อ	ด้านความร่วมมือและความขัดแย้ง	ความถี่ (f) ร้อยละ (%)			ระดับ
		ระดับความคิดเห็น			
		มาก	ปานกลาง	น้อย	
1.	ครูในโรงเรียนร่วมมือกันในการทำงาน	10 (55.55)	7 (38.89)	1 (5.56)	มาก
2.	ครูที่มีทัศนคติ ค่านิยมต่างกันสามารถทำงานร่วมกันได้	12 (66.66)	5 (27.78)	1 (5.56)	มาก
3.	ครูที่มีความรู้ ความสามารถแตกต่างกันสามารถทำงานร่วมกัน	13 (72.22)	4 (22.22)	1 (5.56)	มาก
4.	ครูมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน	12 (66.66)	3 (16.67)	3 (16.67)	มาก
5.	ครูร่วมกันหาแนวทางในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน	10 (55.55)	3 (16.67)	5 (27.78)	มาก
6.	ครูไม่ปล่อยให้ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นปัญหาของคนใดคนหนึ่ง	8 (44.44)	5 (27.78)	5 (27.78)	มาก
7.	ครูใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์เพื่อหาข้อสรุปที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน	8 (44.44)	5 (27.78)	5 (27.78)	มาก
รวม		10 (55.55)	5 (27.78)	3 (16.67)	มาก

จากตารางที่ 8 พบว่า การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ ด้านที่ 5 ด้านความร่วมมือและความขัดแย้ง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (f = 10, % = 55.56) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับความถี่จากมากไปหาน้อยดังนี้ ครูที่มีความรู้ความสามารถแตกต่างกันสามารถทำงานร่วมกัน (f = 13, % = 72.22) ครูที่มีทัศนคติ ค่านิยมต่างกันสามารถทำงานร่วมกันได้ และครูมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน ซึ่งมีค่า

เท่ากัน (f = 12, % = 66.67) ครูในโรงเรียนร่วมมือกันในการทำงาน และครูร่วมกันหาแนวทางในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานซึ่งมีค่าเท่ากัน (f = 10, % = 55.55) ครูไม่ปล่อยให้ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นปัญหาของคนใดคนหนึ่ง และครูใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์เพื่อหาข้อสรุปที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน ซึ่งมีค่าความถี่เท่ากัน (f = 8, %= 44.44)

ตารางที่ 9 ความถี่ ร้อยละ ของการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ ด้านที่ 6 ด้านกระบวนการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม

(N=18)

ข้อ	ด้านกระบวนการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม	ความถี่ (f) ร้อยละ (%) ระดับความคิดเห็น			ระดับ
		มาก	ปานกลาง	น้อย	
1.	โรงเรียนจัดให้มีการประชุมร่วมกันระหว่างผู้บริหารและครูในโรงเรียน	5 (27.78)	10 (55.56)	3 (16.66)	ปานกลาง
2.	ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนกระบวนการทำงาน และขั้นตอนการดำเนินงานที่ได้ร่วมกันวางแผน	12 (66.67)	4 (22.22)	2 (11.11)	มาก
3.	ครูปฏิบัติงานตามกระบวนการ และขั้นตอนที่ได้ร่วมกันวางแผน	10 (55.56)	7 (38.88)	1 (5.56)	มาก
4.	ครูมีการตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสมในการปฏิบัติงาน	9 (50.00)	5 (27.78)	4 (22.22)	มาก
5.	การปฏิบัติงานในโรงเรียนมีความยืดหยุ่น สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามเวลา และสถานการณ์ต่าง ๆ	5 (27.78)	8 (44.44)	5 (27.78)	ปานกลาง
รวม		8 (44.44)	7 (38.89)	3 (16.67)	มาก

จากตารางที่ 9 พบว่า การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ ด้านที่ 6 ด้านกระบวนการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (f = 8, % = 44.44) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก 3 ข้อ โดยเรียงลำดับความถี่จากมากไปหาน้อยดังนี้ ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนกระบวนการทำงาน และขั้นตอนการดำเนินงานที่ได้ร่วมกันวางแผน (f = 12, % = 66.67) ครูปฏิบัติงานตามกระบวนการ และขั้นตอนที่ได้ร่วมกันวางแผน (f = 10, % = 55.56) ครูมีการตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสมในการปฏิบัติงาน (f = 9, % = 50.00) อยู่ในระดับปานกลาง 2 ข้อ โดยเรียงลำดับความถี่จากมากไปหาน้อยดังนี้ โรงเรียนจัดให้

มีการประชุมร่วมกันระหว่างผู้บริหารและครูในโรงเรียน (f = 10, % = 55.66) การปฏิบัติงานในโรงเรียนมีความยืดหยุ่นสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามเวลา และสถานการณ์ต่าง ๆ (f = 8, % = 44.44)

ตารางที่ 10 ความถี่ ร้อยละ ของการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ ด้านที่ 7 ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม

(N=18)

ข้อ	ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม	ความถี่ (f) ร้อยละ (%) ระดับความคิดเห็น			ระดับ
		มาก	ปานกลาง	น้อย	
1.	ผู้นำมีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงาน	10 (55.56)	7 (38.88)	1 (5.56)	มาก
2.	ผู้บริหารสร้างความน่าเชื่อถือ และความเชื่อมั่นให้กับครูในโรงเรียน	11 (61.11)	6 (33.33)	1 (5.56)	มาก
3.	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่น และเสียสละในการทำงาน	14 (77.78)	2 (11.11)	2 (11.11)	มาก
4.	ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของครูในโรงเรียน	15 (83.33)	2 (11.11)	1 (5.56)	มาก
5.	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับครูในโรงเรียน	9 (50.00)	5 (27.78)	4 (22.22)	มาก
6.	ผู้บริหารสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้	11 (61.11)	6 (33.33)	1 (5.56)	มาก
รวม		12 (66.67)	5 (27.78)	1 (5.56)	มาก

จากตารางที่ 10 พบว่า การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ ด้านที่ 7 ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (f = 12, % = 66.67) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับความถี่จากมากไปหาน้อยดังนี้ ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของครูในโรงเรียน (f = 15, % = 83.33) ผู้บริหารมีความมุ่งมั่น และเสียสละในการทำงาน (f = 14, % = 77.78) ผู้บริหารสร้างความน่าเชื่อถือ และความเชื่อมั่นให้กับครูในโรงเรียน และผู้บริหารสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ (f = 11,% = 61.11) ผู้นำ

มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงาน (f = 10,% = 55.56) ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับครูในโรงเรียน (f = 9,% = 50.00)

ตารางที่ 11 ความถี่ ร้อยละ ของการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ ด้านที่ 8 ด้านการตรวจสอบทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ

(N=18)

ข้อ	ด้านการตรวจสอบทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ	ความถี่ (f) ร้อยละ (%) ระดับความคิดเห็น			ระดับ
		มาก	ปานกลาง	น้อย	
1.	ครูมีการทบทวนการทำงานของตนอย่างสม่ำเสมอ	11 (61.11)	4 (22.22)	3 (16.67)	มาก
2.	ครูสามารถตรวจสอบ หาข้อบกพร่องของตนในการปฏิบัติงานของตนได้	9 (50.00)	5 (27.78)	4 (22.22)	มาก
3.	ครูสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองและผู้อื่นได้	12 (66.66)	3 (16.67)	3 (16.67)	มาก
4.	ครูรับทราบผลการปฏิบัติงานของตนเอง	8 (44.44)	6 (33.34)	4 (22.22)	มาก
5.	ครูสามารถนำผลที่ได้จากการประเมินมาพัฒนา และปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น	9 (50.00)	5 (27.78)	4 (22.22)	มาก
6.	ครูสามารถควบคุม การปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	9 (50.00)	8 (44.44)	1 (5.56)	มาก
รวม		10 (55.55)	5 (27.78)	3 (16.67)	มาก

จากตารางที่ 11 พบว่า การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ ด้านที่ 8 ด้านการตรวจสอบทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (f = 10, % = 55.55) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับความถี่จากมากไปหาน้อย ดังนี้ ครูสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองและผู้อื่นได้ (f = 12, % = 66.66) ครูมีการทบทวนการทำงานของตนอย่างสม่ำเสมอ (f = 11, % = 61.11) ครูสามารถตรวจสอบหาข้อบกพร่องของตนในการปฏิบัติงานของตนได้ และครูสามารถนำผลที่ได้จากการประเมินมาพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น และครูสามารถควบคุม การปฏิบัติงานให้เป็นไป

อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีค่าเท่ากับ (f = 9, % = 50.00) ครูรับทราบผลการปฏิบัติงานของตนเอง (f = 8, % = 44.44)

ตารางที่ 12 ความถี่ ร้อยละ ของการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ ด้านที่ 9 ด้านการพัฒนาตนเอง

(N=18)

ข้อ	ด้านการพัฒนาตนเอง	ความถี่ (f) ร้อยละ (%)			ระดับ
		ระดับความคิดเห็น			
		มาก	ปานกลาง	น้อย	
1.	โรงเรียนส่งเสริมให้ครูมีการพัฒนาทักษะ ความรู้ และ ความสามารถของตนเองอย่างสม่ำเสมอ	5 (27.78)	12 (66.66)	1 (5.56)	ปานกลาง
2.	โรงเรียนจัดการอบรม และส่งครูเข้าร่วมการอบรมตามความเหมาะสม	4 (22.22)	13 (72.22)	1 (5.56)	ปานกลาง
3.	โรงเรียนเชิญวิทยากรหรือผู้เชียวชาญมาให้ความรู้เพิ่มเติม	3 (16.66)	10 (55.56)	5 (27.78)	ปานกลาง
4.	โรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูไปศึกษาดูงานนอกสถานที่	6 (33.33)	11 (61.11)	1 (5.56)	ปานกลาง
5.	โรงเรียนมีการจัดการอบรมกลุ่มย่อยเพื่อให้ครูได้แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน	5 (27.78)	12 (66.66)	1 (5.56)	ปานกลาง
6.	โรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูได้ใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ	2 (11.11)	5 (27.78)	11 (61.11)	น้อย
รวม		4 (22.22)	11 (61.11)	3 (16.67)	ปานกลาง

จากตารางที่ 12 พบว่า การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ ด้านที่ 9 ด้านการพัฒนาตนเอง โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (f = 10, % = 55.56) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง 5 ข้อ โดยเรียงลำดับความถี่จากมากไปหาน้อยดังนี้ โรงเรียนจัดการอบรม และส่งครูเข้าร่วมการอบรมตามความเหมาะสม (f = 13, % = 72.22) โรงเรียนส่งเสริมให้ครูมีการพัฒนาทักษะ ความรู้ และ ความสามารถของตนเองอย่างสม่ำเสมอ และโรงเรียนมีการจัดการอบรมกลุ่มย่อยเพื่อให้ครูได้แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งมีค่าเท่ากัน (f = 12, % = 66.66) โรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูไปศึกษาดูงานนอกสถานที่ (f = 11, % = 61.91) โรงเรียนเชิญวิทยากรหรือ

ผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้เพิ่มเติม (f = 10, % = 55.56) อยู่ในระดับน้อย 1 ข้อ ดังนี้ โรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูได้ใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ (f = 11, % = 61.11)

ตารางที่ 13 ความถี่ ร้อยละ ของการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ ด้านที่ 10 ด้านสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม

(N=18)

ข้อ	ด้านสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม	ความถี่ (f) ร้อยละ (%)			ระดับ
		ระดับความคิดเห็น			
		มาก	ปานกลาง	น้อย	
1.	ครูมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน	9 (50.00)	5 (27.78)	4 (22.22)	มาก
2.	ครูยิ้มแย้มแจ่มใสต่อกัน	9 (50.00)	5 (27.78)	4 (22.22)	มาก
3.	ครูมีน้ำใจ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ซึ่งกันและกัน	8 (44.44)	7 (38.89)	3 (16.67)	มาก
4.	ครูให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนซึ่งกันและกัน	10 (55.56)	7 (38.89)	1 (5.55)	มาก
5.	ครูมีความสามัคคีและผูกพันกัน	11 (61.11)	2 (11.11)	5 (27.78)	มาก
6.	ครูช่วยกันแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ให้ผ่านพ้นไป	11 (61.11)	6 (33.34)	1 (5.55)	มาก
รวม		10 (55.56)	5 (27.78)	3 (16.66)	มาก

จากตารางที่ 13 พบว่า การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ ด้านที่ 10 ด้านสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (f = 10, % = 55.56) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับความถี่จากมากไปหาน้อยดังนี้ ครูมีความสามัคคีและผูกพันกัน และครูช่วยกันแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ให้ผ่านพ้นไป ซึ่งมีค่าเท่ากัน (f = 11, % = 61.11) ครูให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนซึ่งกันและกัน (f = 10, % = 55.56) ครูมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน และครูยิ้มแย้มแจ่มใสต่อกัน ซึ่งมีค่าเท่ากัน (f = 9, % = 50.00) ครูมีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ซึ่งกันและกัน (f = 8, % = 44.44)

ตารางที่ 14 ความถี่ ร้อยละ ของการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ ด้านที่ 11 ด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี

(N=18)

ข้อ	ด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี	ความถี่ (f) ร้อยละ (%)			ระดับ
		ระดับความคิดเห็น			
		มาก	ปานกลาง	น้อย	
1.	ครูมีการติดต่อสื่อสารกันได้อย่างอิสระ	15 (83.33)	2 (11.11)	1 (5.56)	มาก
2.	ครูสามารถติดต่อสื่อสารกันได้ทุกรูปแบบ ทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ	13 (72.22)	3 (16.67)	2 (11.11)	มาก
3.	ครูมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน	1 (5.56)	14 (77.77)	3 (16.67)	ปานกลาง
4.	ครูมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน	12 (66.67)	4 (22.22)	2 (11.11)	มาก
5.	ครูรับทราบข้อมูลข่าวสารของโรงเรียนอย่างชัดเจนและทั่วถึง	15 (83.33)	2 (11.11)	1 (5.56)	มาก
6.	ครูสามารถสื่อข้อมูลข่าวสารระหว่างสมาชิกด้วยความเข้าใจอย่างชัดเจนและทั่วถึง	14 (77.77)	1 (5.56)	3 (16.67)	มาก
รวม		12 (66.67)	4 (22.22)	2 (11.11)	มาก

จากตารางที่ 14 พบว่า การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ ด้านที่ 11 ด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (f = 12, % = 66.67) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก 5 ข้อ โดยเรียงลำดับความถี่จากมากไปหาน้อยดังนี้ ครูมีการติดต่อสื่อสารกันได้อย่างอิสระ และครูรับทราบข้อมูลข่าวสารของโรงเรียนอย่างชัดเจนและทั่วถึงซึ่งมีค่าเท่ากับ (f = 15, % = 83.33) ครูสามารถสื่อข้อมูลข่าวสารระหว่างสมาชิกด้วยความเข้าใจอย่างชัดเจนและทั่วถึง (f = 14, % = 77.77) ครูสามารถติดต่อสื่อสารกันได้ทุกรูปแบบ ทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (f = 13, % = 72.22) ครูมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน (f = 12, % = 63.2) อยู่ในระดับปานกลาง 1 ข้อ ดังนี้ ครูมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน (f = 14, % = 77.77)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ พบว่าการสอบถาม 11 ด้าน มีผลสรุปรายด้านอยู่ในระดับมาก 9 ด้าน และอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน ผู้วิจัยจึงสร้างแบบสอบถามเพื่อที่จะได้ข้อเสนอแนะในการส่งเสริม 9 ด้าน สำหรับด้านที่อยู่ในระดับมาก และเพื่อการพัฒนา 2 ด้าน สำหรับด้านที่อยู่ในระดับปานกลาง ปรากฏผลดังต่อไปนี้

3.1 แนวทางการส่งเสริม 9 ด้าน นำเสนอโดยตารางที่ 15 – 23 ดังนี้

ตารางที่ 15 แนวทางการส่งเสริมด้านที่ 1 ด้านบทบาทต่าง ๆ ที่สมดุล

ตัวแปร	แนวทางในการส่งเสริม
1. ครูเข้าใจบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนอย่างชัดเจน	1. จัดการเข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาการ เช่น การประชุม การอบรม การสัมมนา และการประชุมปฏิบัติการ 2. ผู้บริหารพิจารณาคำสั่งจากนั้นมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ตรงตามความสามารถของครู 3. ผู้บริหารจัดทำแผนการปฏิบัติงาน ระบุตำแหน่ง บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของครูในแต่ละฝ่ายและโครงการอย่างชัดเจน
2. ครูได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ตามความสามารถของตน	1. สร้างความตระหนักถึงความสำคัญ ในการให้ความร่วมมือในการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ในสถานศึกษา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษานั้นๆ และร่วมรับผลที่เกิดขึ้นจากการกระทำนั้น 2. ผู้บริหารพิจารณาคำสั่งมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ตรงตามความสามารถของครู จากนั้นทำการกำกับติดตามและอำนวยการตามขั้นตอนการปฏิบัติงาน 3. กำกับติดตามการดำเนินงานของครูแต่ละท่านอย่างเป็นระบบ
3. ครูได้รับมอบหมายงานที่ไม่ซ้ำซ้อนกัน	1. เล็งเห็นความสามารถของแต่ละบุคคล เพื่อที่จะมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถของบุคคลนั้นๆ เพื่อผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ 2. ผู้บริหารจัดการประชุมสร้างความเข้าใจ แบ่งงาน มอบหมายตามหน้าที่ความรับผิดชอบ 3. มีการจัดทำแผนการปฏิบัติงาน ระบุตำแหน่ง บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของครูในแต่ละฝ่ายและโครงการอย่างชัดเจน

ตารางที่ 15 แนวทางการส่งเสริมด้านที่ 1 ด้านบทบาทต่าง ๆ ที่สมดุล (ต่อ)

ตัวแปร	แนวทางในการส่งเสริม
4. ครูปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบอย่างเหมาะสม	1. มอบหมายงานตามความสามารถของแต่ละบุคคลให้เหมาะสมและส่งเสริมให้ครูตระหนักในบทบาทหน้าที่ ที่ตนเองได้รับอย่างสม่ำเสมอ 2. ผู้บริหารพิจารณาคำสั่งมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ตรงตามความสามารถของครู จากนั้นทำการกำกับติดตามและอำนวยการตามขั้นตอนการปฏิบัติงานและจัดทำสรุป ประเมินผลงาน 3. ผู้บริหารติดตามการทำงานของครู
5. ครูที่มีทักษะ ความรู้ความสามารถต่างกันสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้	1. สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันสถานศึกษา และการยอมรับความสามารถซึ่งกันและกัน เช่น การจัดกิจกรรมสานสัมพันธ์ภายในสถานศึกษา 2. ผู้บริหารส่งเสริมการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน พิจารณางานที่ได้รับตามความถนัดของครู 3. ผู้บริหารเสริมแรงทางบวกให้คณะครูทำงานร่วมกันได้อย่างสามัคคี
6. ครูสามารถดำเนินบทบาทของตนในแต่ละวันงานได้อย่างเหมาะสม	1. ผู้บริหารสร้างความเป็นแบบอย่างให้กับคณะครูในสถานศึกษา เช่น การเข้างานตรงเวลา และการปฏิบัติงานอื่นๆ 2. ผู้บริการสร้างเสริมความรับผิดชอบของคณะครู 3. ผู้บริหารกำกับติดตาม ตรวจสอบการทำงานของคณะครูที่มอบหมายไว้ตามคำสั่ง

จากตารางที่ 15 แนวทางในการส่งเสริมด้านที่ 1 ด้านบทบาทต่าง ๆ ที่สมดุล พบว่ามีแนวทางในการส่งเสริม 6 ข้อ รวมแนวทางในการส่งเสริมทั้งหมด 18 แนวทาง

ตารางที่ 16 แนวทางในการส่งเสริมด้านที่ 2 ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย

ตัวแปร	แนวทางในการส่งเสริม
1. ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของโรงเรียน	1. ให้คณะครูเห็นความสำคัญในการกำหนดทิศทางในการพัฒนาผู้เรียน เพื่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดีขึ้น 2. ผู้บริหารจัดการประชุม โดยหาข้อเสนอแนะเพิ่มเติม จากการตรวจสอบข้อมูลสถิติเดิมในเรื่องของแผนปฏิบัติงาน แผนบุคลากร คะแนนการทดสอบระดับชาติ O-Net เพื่อให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของโรงเรียน 3. ผู้บริหารจัดประชุมประจำเดือน เพื่อกำหนดงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียน
2. ครูมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของโรงเรียน	1. ให้คณะครูมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของโรงเรียน เพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน 2. ผู้บริหารประชุมเพื่อเน้นย้ำความเข้าใจในวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโรงเรียนร่วมกัน 3. ผู้บริหารให้ครูสะท้อนความเข้าใจในวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของโรงเรียน โดยการเขียนรายงาน
3. ครูรับทราบวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโรงเรียนอย่างทั่วถึง	1. ให้คณะครูเข้าร่วมการประชุมและวางแผนการดำเนินงานร่วมกัน 2. ผู้บริหารลำดับความสำคัญของการดำเนินงาน เพื่อให้ครูทราบกันอย่างทั่วถึง 3. ผู้บริหารให้ครูสะท้อนความเข้าใจในวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของโรงเรียนอย่างทั่วถึง โดยการเขียนรายงาน
4. ครูยอมรับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโรงเรียน	1. ให้คณะครูที่ร่วมการประชุมและวางแผนการดำเนินงานมีความเห็นเป็นไปในแนวทางเดียวกัน 2. ผู้บริหารมอบหมายบทบาทสำคัญเพื่อให้ครูตระหนักในบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

ตารางที่ 16 แนวทางในการส่งเสริมด้านที่ 2 ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย (ต่อ)

ตัวแปร	แนวทางในการส่งเสริม
5. ครูร่วมกันทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน	1. คณะครูดำเนินการปฏิบัติการตามแนวทางการประชุมและวางแผนการดำเนินงาน ตามวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา 2. จัดประชุมครูภายในโรงเรียน เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแสดงความคิดเห็นร่วมกัน 3. จัดประชุม PLC ระหว่างกลุ่มครูประจำสายชั้น และ กลุ่มครูต่างสายชั้น
6. ครูให้ความสำคัญกับเป้าหมายของส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว	1. สร้างความตระหนักให้คณะครูเห็นความสำคัญของผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน และความสำคัญของการพัฒนาสถานศึกษา เพื่อการดำเนินความก้าวหน้าของครูผู้สอน 2. ผู้บริหารสร้างเสริมความตระหนักแก่ส่วนรวมไปสู่เป้าหมายที่วางแผนไว้ 3. ผู้บริหารใช้กลวิธีกล่าวยกย่องครูผู้ทำงานเพื่อนประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน เพื่อเป็นการเสริมแรงทางบวกให้ครูเห็นถึงความสำคัญของเป้าหมายของการทำงานแบบเน้นส่วนรวมมากกว่าส่วนตน

จากตารางที่ 16 แนวทางในการส่งเสริมด้านที่ 2 ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย พบว่ามีแนวทางในการส่งเสริม 6 ข้อ รวมแนวทางในการส่งเสริมทั้งหมด 17 แนวทาง

ตารางที่ 17 แนวทางในการส่งเสริมด้านที่ 4 ด้านการสนับสนุนและไว้วางใจกัน

ตัวแปร	แนวทางในการส่งเสริม
1. ครูพร้อมที่จะร่วมมือกันในการทำงาน	1. สร้างความสามัคคีภายในสถานศึกษา เพิ่มเพิ่มความร่วมแรงร่วมใจภายในองค์กร 2. จัดกิจกรรมเพื่อละลายพฤติกรรมของคณะครู 3. ประชุมแบ่งกลุ่ม เพื่อทำงานร่วมกัน

ตารางที่ 17 แนวทางในการส่งเสริมด้านที่ 4 ด้านการสนับสนุนและไว้วางใจกัน (ต่อ)

ตัวแปร	แนวทางในการส่งเสริม
2. ครูให้การสนับสนุนซึ่งกันและกันในการทำงาน	1. มีการประชุมวางแผนให้คณะครูร่วมแสดงความคิดเห็น และเสนอแนวทางในการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ 2. ให้ครูเชื่อมโยงการทำงานระหว่างกัน 3. ผู้บริหารอำนวยการจัดสรรทรัพยากรที่เอื้อต่อการทำงานซึ่งกันและกันระหว่างครู
3. ครูช่วยเหลือเกื้อกูลกันในการทำงาน	1. ลงมือปฏิบัติตามการประชุมและการวางแผนงานที่วางไว้ร่วมกัน โดยพร้อมเพรียงกัน เพื่อให้เกิดความสามัคคีขึ้นภายในสถานศึกษา 2. ผู้บริหารตรวจสอบ กำกับติดตาม ร่วมทั้งส่งเสริมพัฒนาในการทำงานร่วมกัน 3. ผู้บริหารจัดกิจกรรมเพื่อละลายพฤติกรรมคณะครู
4. ครูมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	1. จัดกิจกรรมสานสัมพันธ์ร่วมกัน โดยให้คณะครูได้มีการพบปะพูดคุยซึ่งกันและกัน 2. สร้างความเชื่อมั่นซึ่งกันและกัน 3. ผู้บริหารจัดกิจกรรมเพื่อละลายพฤติกรรมคณะครู
5. ครูให้การยอมรับในความสามารถซึ่งกันและกัน	1. วางแผนการดำเนินงานจัดกิจกรรมภายในโรงเรียน โดยให้คณะครูผลัดเปลี่ยนกันในการแสดงความรับผิดชอบในกิจกรรมนั้นๆ 2. มีการยอมรับการทำงานต่อกัน 3. ผู้บริหารจัดให้มีการนิเทศการสอน เพื่อแลกเปลี่ยนข้อติดเห็นในการสอนระหว่างครูด้วยกัน
6. ครูเชื่อมั่น และเชื่อถือในความสามารถของกันและกัน	1. วางแผนงานให้คณะครูผลัดเปลี่ยนในการแสดงความรับผิดชอบจะแสดงให้เห็นถึงความสามารถของครูในการปฏิบัติงานต่างๆ 2. ผู้บริหารจัดให้มี PLC ของคณะครู เพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ซึ่งกันและกัน 3. ผู้บริหารจัดให้มีการนิเทศการสอน เพื่อแลกเปลี่ยนข้อติดเห็นในการสอนระหว่างครูด้วยกัน

จากตารางที่ 17 แนวทางในการส่งเสริมด้านที่ 4 ด้านการสนับสนุนและไว้วางใจกัน พบว่ามีแนวทางในการส่งเสริม 6 ข้อ รวมแนวทางในการส่งเสริมทั้งหมด 18 แนวทาง

ตารางที่ 18 แนวทางในการส่งเสริมด้านที่ 5 ด้านความร่วมมือและความขัดแย้ง

ตัวแปร	แนวทางในการส่งเสริม
1. ครูในโรงเรียนร่วมมือกันในการทำงาน	1. มอบหมายหน้าที่แก่คณะครูให้มีความชัดเจน และความสำคัญของกระบวนการทำงานร่วมกันกัน 2. ผู้บริหารกำหนดขั้นตอน การดำเนินงานอย่างชัดเจน 3. ผู้บริหารอำนวยการจัดสรรทรัพยากรการทำงาน รวมถึงเสริมแรงทางบวกให้คณะครูทำงานร่วมกันได้อย่างสนุกสนาน
2. ครูที่มีทัศนคติ ค่านิยมต่างกันสามารถทำงานร่วมกันได้	1. สร้างค่านิยมให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยมุ่งเน้นให้คณะครูเล็งเห็นถึงความสำคัญของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับตัวผู้เรียนและสถานศึกษา 2. ผู้บริหารสร้างเสริมความเข้าใจในการทำงานให้กับคณะครูในโรงเรียน 3. ผู้บริหารดำเนินการเป็นนักบริหารความขัดแย้งที่ดี เป็นคนผสานให้ครูที่มีทัศนคติต่างกันสามารถทำงานร่วมกันได้
3. ครูที่มีความรู้ความสามารถแตกต่างกันสามารถทำงานร่วมกัน	1. สร้างความตระหนักถึงความสามัคคีในสถานศึกษา จัดให้คณะครูทำงานให้ตรงกับความสามารถของตนเอง โดยมีจุดประสงค์หลักเพื่อพัฒนาสถานศึกษา 2. ผู้บริหารส่งเสริมความสามารถในการทำงานร่วมกัน 3. ผู้บริหารดำเนินการเป็นนักบริหารความขัดแย้งที่ดี เป็นคนผสานให้ครูที่มีทัศนคติต่างกันสามารถทำงานร่วมกันได้
4. ครูมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน	1. เปิดโอกาสให้คณะครูร่วมกันเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นและหาข้อสรุปร่วมกัน 2. ผู้บริหารประชุมทบทวน ร่วมกันแก้ไขปัญหา 3. ผู้บริหารเปิดโอกาส รับฟังความคิดเห็นของคณะครู เพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในงาน
5. ครูร่วมกันหาแนวทางในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน	1. จัดให้มีการประชุมสรุปการจัดกิจกรรมต่างๆ ภายในสถานศึกษา เพื่อทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้น และหาแนวทางการแก้ไขปัญหาต่อไป 2. จัดประชุมและรวบรวมความคิดเห็นและแนวทางในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน 3. ผู้บริหารจัดให้มีการทำ PLC ร่วมกันของคณะครูในโรงเรียนเพื่อแก้ปัญหางานที่เกิดขึ้นในการทำงาน

ตารางที่ 18 แนวทางในการส่งเสริมด้านที่ 5 ด้านความร่วมมือและความขัดแย้ง (ต่อ)

ตัวแปร	แนวทางในการส่งเสริม
6. ครูไม่ปล่อยให้ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นปัญหาของคนใดคนหนึ่ง	1. นำมติการแก้ไขปัญหาในที่ประชุมมาปรับปรุงแก้ไข และจัดทำรายงานสรุปเพื่อทำการแก้ปัญหาต่อไป 2. คณะครูร่วมกันสรุปที่มาของปัญหาและแก้ไขปัญหาร่วมกัน
7. ครูใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์เพื่อหาข้อสรุปที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน	1. เปิดโอกาสให้คณะครูได้แสดงความคิดเห็นเกียวกับ แนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น และหาข้อสรุปร่วมกันในที่ประชุม 2. ผู้บริหารเน้นให้ครูมีจิตวิทยาในการพูด 3. ผู้บริหารส่งคณะครูไปอบรมหลักสูตรการแก้ปัญหาความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์

จากตารางที่ 18 แนวทางในการส่งเสริมด้านที่ 5 ด้านความร่วมมือและความขัดแย้ง พบว่ามีแนวทางในการส่งเสริม 7 ข้อ รวมแนวทางในการส่งเสริมทั้งหมด 20 แนวทาง

ตารางที่ 19 แนวทางในการส่งเสริมด้านที่ 6 ด้านกระบวนการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม

ตัวแปร	แนวทางในการส่งเสริม
1. โรงเรียนจัดให้มีการประชุมร่วมกันระหว่างผู้บริหารและครูในโรงเรียน	1. เปิดโอกาสให้คณะครูได้แสดงความคิดเห็นในด้านต่างๆ รวมถึงการนำเสนอความสามารถในการรับผิดชอบงานฝ่ายต่างๆ ในสถานศึกษา 2. ผู้บริหารจัดประชุมตามแผนงานที่ได้วางแผนไว้
2. ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนกระบวนการทำงานและขั้นตอนการดำเนินงานที่ได้ร่วมกันวางแผน	1. จัดให้มีการประชุมวางแผนการดำเนินงานร่วมกัน ลงมติความเห็นเป็นไปในแนวทางเดียวกัน และลงมือปฏิบัติตามแผนการที่วางไว้ โดยมีครูผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน 2. จัดให้คณะครูมีการวางแผนร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ 3. ผู้บริหารจัดให้มีการทำ PLC ร่วมกันของคณะครูในโรงเรียนเพื่อแก้ปัญหางานที่เกิดขึ้นในการทำงาน
3. ครูปฏิบัติงานตามกระบวนการ และขั้นตอนที่ได้ร่วมกันวางแผน	1. ติดตามกระบวนการทำงานของคณะครูในการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนเป็นระยะ เพื่อการพัฒนางานที่มีประสิทธิภาพ 2. ผู้บริหารกำกับติดตามในการทำงาน 3. ผู้บริหารให้คณะครูเขียนรายงานการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายส่งหลังจากเสร็จภารกิจตามเวลา

ตารางที่ 19 แนวทางในการส่งเสริมด้านที่ 6 ด้านกระบวนการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม (ต่อ)

ตัวแปร	แนวทางในการส่งเสริม
4. ครูมีการตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสมในการปฏิบัติงาน	1. สร้างความตระหนักให้แก่คณะครูในการตัดใจในการทำงานต่างๆ ให้เห็นถึงความสำคัญของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในอนาคต 2. สร้างความเชื่อมั่นให้กับคณะครูในการทำงาน 3. ผู้บริหารให้ความไว้วางใจครูในการทำงาน
5. การปฏิบัติงานในโรงเรียนมีความยืดหยุ่นสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามเวลา และสถานการณ์ต่าง ๆ	1. ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานเพื่อความเหมาะกับบริบทต่างๆ เช่น สังคม สภาพแวดล้อม ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในสถานศึกษา 2. ผู้บริหารติดตาม แก้ไขและบริหารงานให้เป็นเอกภาพ 3. ผู้บริหารให้ความเชื่อใจครูในการทำงาน

จากตารางที่ 19 แนวทางในการส่งเสริมด้านที่ 6 ด้านกระบวนการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม พบว่ามีแนวทางในการส่งเสริม 5 ข้อ รวมแนวทางในการส่งเสริมทั้งหมด 14 แนวทาง

ตารางที่ 20 แนวทางในการส่งเสริมด้านที่ 7 ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม

ตัวแปร	แนวทางในการส่งเสริม
1. ผู้นำมีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงาน	1. ผู้บริหารส่งเสริมและผลักดันให้ทำหน้าที่ ที่เหมาะสมกับความสามารถของตนเอง 2. ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ทำหน้าที่ ที่เหมาะสมกับความสามารถของตนเอง 3. ผู้บริหารพัฒนาตนเองในด้านการวางตัว และการปฏิบัติงานอยู่เสมอ
2. ผู้บริหารสร้างความน่าเชื่อถือและความเชื่อมั่นให้กับครูในโรงเรียน	1. เป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงแสดงท่าทางกริยาและคำพูดอย่างเหมาะสม และชัดเจน 2. ผู้บริหารอำนวยการให้การทำงานมีประสิทธิภาพ 3. ผู้บริหารต้องแสดงให้ครูรับรู้ว่าเป็นผู้มีวุฒิภาวะและความมั่นคงในอารมณ์ของตนเอง
3. ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นและเสียสละในการทำงาน	1. กล่าวยกย่อง ชื่นชมในความมุ่งมั่น เสียสละในการทำงาน 2. ผู้บริหารเป็นผู้นำในการปฏิบัติงาน 3. ผู้บริหารพัฒนาตนเองในด้านการวางตัว เสียสละ และการปฏิบัติงานอยู่เสมอ

ตารางที่ 20 แนวทางในการส่งเสริมด้านที่ 7 ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม (ต่อ)

ตัวแปร	แนวทางในการส่งเสริม
4. ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของครูในโรงเรียน	1. เปิดโอกาสให้คณะครูได้ร่วมแสดงความคิดเห็นตามโอกาสต่างๆ และนำความคิดเห็นต่างๆ มาสรุปร่วมกันในที่ประชุมให้ทราบโดยพร้อมเพรียงกัน 2. ผู้บริหารรับฟังข้อมูลปัญหาจากคณะครู เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับปรับปรุงการปฏิบัติงานต่อไป 3. ผู้บริหารต้องแสดงให้ครูรับรู้ว่าเป็นผู้มีวุฒิภาวะและความมั่นคงในอารมณ์ของตนเอง พร้อมเปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็นของคณะครูทั้งที่เป็นในทิศทางเดียวกันและต่างทิศทางกัน
5. ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับครูในโรงเรียน	1. ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีที่จะกระตุ้นให้ครูมีความประพฤติที่ดี 2. ผู้บริหารเป็นผู้นำในการทำงานี่ถูกต้อง 3. ผู้บริหารพัฒนาบุคลิกภาพของตนเองอย่างสม่ำเสมอ และวางบทบาทเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับคุณครูในโรงเรียน
6. ผู้บริหารสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้	1. สร้างความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา มีการจัดประชุมเพื่อหาข้อตกลงในการแก้ไขปัญหาร่วมกัน 2. ผู้บริหารประเมินสถานการณ์ ตัดสินใจ แก้ไขปัญหาอย่างทันเหตุการณ์ 3. ผู้บริหารหมั่นพัฒนาตนเองอยู่เสมอ และถอดบทเรียนจากประสบการณ์ที่ผ่านมา เป็นแนวทางในการแก้ปัญหางานได้อย่างมีประสิทธิผล

จากตารางที่ 20 แนวทางในการส่งเสริมด้านที่ 7 ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม พบว่ามีแนวทางในการส่งเสริม 6 ข้อ รวมแนวทางในการส่งเสริมทั้งหมด 18 แนวทาง

ตารางที่ 21 แนวทางในการส่งเสริมด้านที่ 8 ด้านการตรวจสอบทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ

ตัวแปร	แนวทางในการส่งเสริม
1. ครูมีการทบทวนการทำงานของตนอย่างสม่ำเสมอ	1. ผู้บริหารให้ครูเขียนการสะท้อนคิดจากประสบการณ์ในการทำงานตลอดปีการศึกษา 2. ผู้บริหารจัดให้มีการประชุม ทบทวน ติดตามความก้าวหน้าของงานที่มอบหมาย 3. ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูหมั่นพัฒนาตนเองอยู่เสมอ และถอดบทเรียนจากประสบการณ์ที่ผ่านมา เป็นแนวทางในการแก้ปัญหางานได้อย่างมีประสิทธิผล
2. ครูสามารถตรวจสอบหาข้อบกพร่องของตนในการปฏิบัติงานของตนได้	1. คณะครูวิเคราะห์ SWOT ในการทำงานตลอดปีการศึกษา 2. นำความบกพร่องมาร่างแผนการแก้ไขปัญหา 3. ผู้บริหารให้คณะครูเขียน PDCA การทำงานของตนเองประจำปีการศึกษาส่งท้ายปี เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขงานในปีการศึกษาถัดไป
3. ครูสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองและผู้อื่นได้	1. ผู้บริหารจัดให้คณะครูนิเทศการสอนซึ่งกันและกัน 2. สร้างแบบประเมินชัดเจน เป็นมาตรฐาน
4. ครูรับทราบผลการปฏิบัติงานของตนเอง	1. ผู้บริหารและครูเข้านิเทศติดตามงานสอนและการปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อให้ครูได้รับทราบเกี่ยวการทำงานของตนเอง 2. ผู้บริหารให้คณะครูส่งแบบประเมินของตนเองและแบบประเมินโครงการที่ตนเองรับผิดชอบต่าง ๆ 3. ผู้บริหารแสดงความคิดเห็นด้านการปฏิบัติงานผ่านการประเมินวPA
5. ครูสามารถนำผลที่ได้จากการประเมินมาพัฒนา และปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น	1. ผู้บริหารและครูนิเทศติดตามงานสอนและการปฏิบัติงาน ได้ให้คำแนะนำงานสอนเพื่อให้ครูได้รับทราบคำแนะนำ และนำไปพัฒนาการสอนของตนเองในภาคเรียนต่อไป 2. ผู้บริหารติดตามผลการประเมินตนเอง ให้มีการนำมาปรับปรุงแก้ไข
6. ครูสามารถควบคุม การปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	1. ให้คำแนะนำงานสอนและการปฏิบัติงานแก่คณะครูอยู่สม่ำเสมอ 2. กำกับ ติดตาม ตรวจสอบ ทุกรายละเอียดของการทำงาน

จากตารางที่ 21 แนวทางในการส่งเสริมด้านที่ 8 ด้านการตรวจสอบทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ พบว่ามีแนวทางในการส่งเสริม 6 ข้อ รวมแนวทางในการส่งเสริมทั้งหมด 15 แนวทาง

ตารางที่ 22 แนวทางในการส่งเสริมด้านที่ 10 ด้านสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม

ตัวแปร	แนวทางในการส่งเสริม
1. ครูมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน	1. ผู้บริหารจัดกิจกรรมสามสัมพันธ์ให้คณะครูมีความรัก สามัคคีกันยิ่งขึ้น 2. คณะครูทำกิจกรรมร่วมกัน 3. ผู้บริหารจัดกิจกรรมละลายพฤติกรรมครู เพื่อให้คณะครูสร้างสัมพันธ์อันดีต่อกัน
2. ครูยิ้มแย้มแจ่มใสต่อกัน	1. ผู้บริหารสร้างความตระหนักให้ครูเห็นความสำคัญของ มารยาทการเข้าสังคม มารยาทไทย 2. ผู้บริหารส่งเสริมสัมพันธภาพที่ดีต่อกันของคณะครู 3. คณะครูสร้างมิตรภาพต่อกันด้วยความจริงใจ
3. ครูมีน้ำใจ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ซึ่งกันและกัน	1. จัดกิจกรรมการทำงานร่วมกันเป็นทีม เช่น กีฬาสานสัมพันธ์คณะครู 2. ผู้บริหารส่งเสริมความมีน้ำใจในการทำงานกันของคณะครู 3. ผู้บริหารจัดกิจกรรมละลายพฤติกรรมครู เพื่อให้คณะครูสร้างสามัคคี มีน้ำใจเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
4. ครูให้ความช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกัน	1. มอบหมายภาระงานการทำงานเป็นทีม เช่น การจัดประเพรีรดน้ำดำหัวผู้ใหญ่ในโรงเรียนและชุมชน เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน 2. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูช่วยเหลืองานซึ่งกันและกัน 3. ผู้บริหารจัดกิจกรรมละลายพฤติกรรมครู เพื่อให้คณะครูสร้างสามัคคี มีน้ำใจเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
5. ครูมีความสามัคคีและผูกพันกัน	1. มีการพบปะพูดคุย จัดกิจกรรมสังสรรค์ภายในโรงเรียนตามโอกาสต่างๆ เช่น ปิดภาคเรียน 2. ผู้บริหารสร้างความสามัคคีในหมู่คณะ 3. ผู้บริหารจัดกิจกรรมละลายพฤติกรรมครู เพื่อให้คณะครูสร้างสามัคคี มีน้ำใจเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
6. ครูช่วยกันแก้ไขปัญหาอุปสรรค ต่าง ๆ ให้ผ่านพ้นไป	1. เปิดโอกาสให้คณะครูได้ร่วมเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา และสรุปเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาร่วมกัน 2. ผู้บริหารส่งเสริมการแก้ไขปัญหาร่วมกัน 3. ผู้บริหารสร้างเสริมความสามัคคีในหมู่คณะ

จากตารางที่ 22 แนวทางในการส่งเสริมด้านที่ 10 ด้านสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม พบว่ามีแนวทางในการส่งเสริม 6 ข้อ รวมแนวทางในการส่งเสริมทั้งหมด 18 แนวทาง

ตารางที่ 23 แนวทางในการส่งเสริมด้านที่ 11 ด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี

ตัวแปร	แนวทางในการส่งเสริม
1.ครูมีการติดต่อสื่อสารกันได้อย่างอิสระ	1. ใช้ช่องทางการติดต่อสื่อสารให้หลากหลายมากขึ้นรวมไปถึงติดต่อได้ทั้งในเวลาราชการและนอกเวลาราชการ 2. คณะครูในโรงเรียนสามารถพูดคุย ตกลงงานกันได้อย่างราบรื่น 3. คณะครูใช้ช่องทางเทคโนโลยีที่เสถียรภาพที่ทันสมัยติดต่อสื่อสารกัน
2. ครูสามารถติดต่อสื่อสารกันได้ทุกรูปแบบ ทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ	1. เปิดโอกาสในการใช้ช่องทางการติดต่อสื่อสารให้หลากมากขึ้น เช่น กลุ่ม Facebook หรือ Line 2. ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีทุกชนิด เพื่อการติดต่อสื่อสารในหมู่คณะครู 3. คณะครูใช้ช่องทางเทคโนโลยีที่เสถียรภาพที่ทันสมัยติดต่อสื่อสารกัน
3. ครูมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน	1. เปิดโอกาสให้คณะครูได้นำเสนอความคิดเห็นของตนเอง และนำมาแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน นำไปสู่การพัฒนาในด้านต่างๆ 2. ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของคณะครู 3. คณะครูใช้ช่องทางเทคโนโลยีกลุ่มสังคมออนไลน์ที่เสถียรภาพติดต่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
4. ครูรับทราบข้อมูลข่าวสารของโรงเรียนอย่างชัดเจนและทั่วถึง	1. มีช่องทางการกระจายข่าวสารที่หลากหลาย เช่น เพจ Facebook ของโรงเรียนหรือ Line กลุ่มบุคลากรในโรงเรียน 2. ผู้บริหารประชาสัมพันธ์ข้อมูลทุกด้าน เพื่อให้ครูทราบอย่างทั่วถึง 3. ประชาสัมพันธ์ข่าวสารลงบนในไลน์กลุ่มโรงเรียน เพื่อให้ครูรับทราบข้อมูลข่าวสารของโรงเรียนอย่างชัดเจนและทั่วถึง
5. ครูสามารถสื่อข้อมูลข่าวสารระหว่างสมาชิกด้วยความเข้าใจอย่างชัดเจนและทั่วถึง	1. ส่งเสริมการใช้ช่องทางติดต่อสื่อสารที่หลากหลาย รวมไปถึงลักษณะภาษาที่ใช้ติดต่อสื่อสารระหว่างกันด้วยถ้อยคำที่สุภาพ 2. ครูใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกัน 3. ครูสื่อข้อมูลข่าวสารระหว่างสมาชิกด้วยความเข้าใจอย่างชัดเจนและทั่วถึง ผ่านทางสื่อสังคมออนไลน์หรือการพบปะสนทนาแบบเผชิญหน้า

จากตารางที่ 23 แนวทางในการส่งเสริมด้านที่ 11 ด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี พบว่ามีแนวทางในการส่งเสริม 5 ข้อ รวมแนวทางในการส่งเสริมทั้งหมด 15 แนวทาง

3.2 แนวทางการพัฒนา 2 ด้าน นำเสนอโดยตารางที่ 24, 25 ดังนี้

ตารางที่ 24 แนวทางในการพัฒนาด้านที่ 3 ด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้า

ตัวแปร	แนวทางในการพัฒนา
1. ครูสามารถ อภิปราย และวิจารณ์ การทำงานซึ่งกันและกันได้อย่างเปิดเผย	1. มีการ PLC การแก้ปัญหาการสอนของครูในชั้นเรียนและการปฏิบัติงานในฝ่ายต่างๆ 2. ครูจัดประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน 3. ผู้บริหารมีส่วนช่วยในการจัดประชุมครูเพื่ออภิปราย และวิจารณ์การทำงานซึ่งกันและกันได้อย่างเปิดเผย
2. ครูสามารถแสดงความรู้สึกต่าง ๆ ได้อย่างเปิดเผย	1. ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูช่วยเหลือกันแบบกัลยาณมิตร 2. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูแสดงความคิดเห็นได้อย่างเปิดกว้าง 3. ผู้บริหารเปิดกว้างทางความคิด รับฟังความคิดเห็นของคณะครูได้อย่างเปิดเผย
3. ครูสามารถทำงานร่วมกันและสามารถแสดงความคิดเห็นในการทำงานได้อย่างเปิดเผย	1. มีการสนับสนุนให้ครูทำงานเป็นทีมเปิดโอกาศให้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ 2. ผู้บริหารส่งเสริมให้คณะครูสร้างสัมพันธภาพร่วมกันในการทำงาน 3. ผู้บริหารเปิดกว้างทางความคิดของคณะครูให้ทำงานร่วมกันและสามารถแสดงความคิดเห็นในการทำงานได้อย่างเปิดเผย
4. ครูสามารถ อภิปราย และวิจารณ์ การทำงานซึ่งกันและกันได้อย่างเปิดเผย	1. มีการแลกเปลี่ยนการแสดงความคิดเห็นซึ่งกันและกันในกระบวนการทำงานร่วมกันเป็นทีม 2. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูกล้าแสดงออกและแสดงความคิดเห็น 3. ผู้บริหารเปิดกว้าง ให้ครูสามารถ อภิปราย และวิจารณ์ การทำงานซึ่งกันและกันได้อย่างเปิดเผย
5. ครูสามารถเสนอแนะแนวทางในการทำงานที่แตกต่างกันได้	1. เปิดโอกาสให้คณะครูได้เรียนรู้การทำงานในบริบทที่แตกต่างกัน รวมถึงการให้คำปรึกษาในการทำงานต่างๆ ที่ได้รับหมอบหมาย 2. ครูสามารถเสนอแนะแนวทางการทำงานได้อย่างเปิดเผย 3. ผู้บริหารเปิดกว้าง ให้ครูสามารถเสนอแนะแนวทางในการทำงานที่แตกต่างกันได้

จากตารางที่ 24 แนวทางในการพัฒนาด้านที่ 3 ด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้า พบว่ามีแนวทางในการพัฒนา 5 ข้อ รวมแนวทางในการส่งเสริมทั้งหมด 15 แนวทาง

ตารางที่ 25 แนวทางในการพัฒนาด้านที่ 9 ด้านการพัฒนาตนเอง

ตัวแปร	แนวทางในการพัฒนา
1. โรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูได้ใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ	1. บริหารจัดการการทำงานให้ตามความถนัดของครูในแต่ละบุคคล อย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน 2. ผู้บริหารส่งเสริมการใช้ความรู้ ความสามารถของคณะครู 3. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้ใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ
2. โรงเรียนจัดการอบรม และส่งครูเข้าร่วมการอบรมตามความเหมาะสม	1. ผู้บริหารมีการประชุมครูจัดแบ่งฝ่ายงานและโครงการให้ครูได้รับผิดชอบโครงการต่างๆตามความเหมาะสม และครูจะได้รับการอบรมเพื่อพัฒนาทักษะความสามารถในงานที่ได้รับมอบหมาย 2. ผู้บริหารส่งเสริมการอบรมและการเข้ารับการอบรมในแขนงทักษะที่ขาดแคลน 3. ผู้บริหารพิจารณาส่งครูเข้าร่วมการพัฒนาอบรมตามความเหมาะสม
3. โรงเรียนเชิญวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้เพิ่มเติม	1. ผู้บริหารเชิญผู้เชี่ยวชาญทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน มาให้ความรู้กับคณะครูภายในโรงเรียนเพิ่มเติม 2. ผู้บริหารจัดให้มีการประชุมและเชิญวิทยากรมาอบรม ให้ความรู้กับคณะครู เพื่อเพิ่มพูนทักษะการทำงาน 3. ผู้บริหารพิจารณาเชิญวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้เพิ่มเติมกับคณะครู
4. โรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูไปศึกษาดูงานนอกสถานที่	1. ผู้บริหารจัดทำแผนงบประมาณสำหรับคณะครูในการศึกษาดูงานนอกสถานที่ ในแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ด้านการำงานเป็นทีม 2. ผู้บริหารส่งเสริมการศึกษาดูงานนอกสถานที่ เพื่อนำมาปรับปรุงงานบริหารและการสอนในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น 3. ผู้บริหารพิจารณาเปิดโอกาสให้ครูไปศึกษาดูงานนอกสถานที่

ตารางที่ 25 แนวทางในการพัฒนาด้านที่ 9 ด้านการพัฒนาตนเอง (ต่อ)

ตัวแปร	แนวทางในการพัฒนา
5. โรงเรียนมีการจัดการอบรมกลุ่มย่อยเพื่อให้ครูได้แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน	1. ผู้บริหารจัดการ เพิ่มกลุ่ม PLC ที่เป็นเครือข่ายนอกโรงเรียนเพื่อสนับสนุนการเพิ่มพูนองค์ความรู้ที่มากยิ่งขึ้น 2. ผู้บริหารจัดประชุมอบรมอย่างสม่ำเสมอ 3. ผู้บริหารพิจารณาให้มีการจัดการอบรมกลุ่มย่อยเพื่อให้ครูได้แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน
6. โรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูได้ใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ	1. ผู้บริหารจัดกิจกรรม มอบหมายงานให้ตรงตามความสามารถของคณะครู เพื่อช่วยกันแก้ไขปัญหาร่วมกัน 2. ผู้บริหารส่งเสริมครูให้ทำงาน โดยใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ 3. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้ใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ

จากตารางที่ 25 แนวทางในการพัฒนาด้านที่ 9 ด้านการพัฒนาตนเอง พบว่ามีแนวทางในการพัฒนา 6 ข้อ รวมแนวทางในการส่งเสริมทั้งหมด 18 แนวทาง

มหาวิทยาลัยศิลปากร

บทที่ 5
สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การค้นคว้าอิสระ เรื่อง การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1. การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ ผู้วิจัยใช้ประชากร คือ บุคลากรของโรงเรียนบ้านคลองวาฬจำนวน 18 คน (ไม่รวมผู้วิจัย) ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียนจำนวน 1 คน ข้าราชการครูจำนวน 13 คน พนักงานราชการครูจำนวน 1 คน และครูอัตราจ้าง จำนวน 3 คน ทั้งนี้โดยใช้ประชากรเป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of analysis) และ 2. แนวทางในการส่งเสริมและพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ โดยมีผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้างานบุคคล หัวหน้ากลุ่มสาระเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม เครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม จำนวน 2 ฉบับ ฉบับที่ 1 แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ โดยมีคำถามปลายเปิดถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ ในแต่ละด้านตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมของ วู้ดค็อก (Woodcock) ฉบับที่ 2 แบบสอบถามปลายเปิด (Open-ended Questionnaire) สำหรับแนวทางในการส่งเสริมและพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ เก็บข้อมูลจาก ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ ความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) และการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาผลการวิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้

1. การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนบ้านคลองวาฬ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาภาพรวมและรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก 9 ด้าน โดยเรียงลำดับความถี่จากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม ด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี ด้านความร่วมมือและความขัดแย้ง ด้านการตรวจสอบทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ด้านสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม ด้านบทบาทต่าง ๆ ที่สมดุล ด้านการสนับสนุนและไว้วางใจกัน และด้านกระบวนการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม และพบว่าอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน โดยเรียงลำดับความถี่จากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการพัฒนาตนเอง ด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้า

2. แนวทางในการส่งเสริมและพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนบ้านคลองวาฬ เป็นพหุแนวทาง โดยมี 9 ด้าน ที่ประชากรมีความเห็นว่าอยู่ในระดับมาก เป็นแนวทางในการส่งเสริม ซึ่งมีทั้งหมด 153 แนวทาง และมี 2 ด้านที่ประชากรมีความเห็นว่าอยู่ในระดับปานกลาง เป็นแนวทางในการพัฒนา ซึ่งมีทั้งหมด 33 แนวทาง

การอภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลการค้นคว้าอิสระมีประเด็นที่ควรนำมาพิจารณา เพื่อทราบการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนบ้านคลองวาฬ และสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ผู้วิจัยได้นำไปสู่การอภิปรายผลการวิจัย ดังนี้

1. การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนบ้านคลองวาฬอยู่ในระดับมาก ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ว่า การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนบ้านคลองวาฬอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารมีแนวทางในการสร้างแรงจูงใจต่อครูให้ทำงานร่วมกัน เปิดโอกาสให้ครูได้ปรึกษาหารือในการปฏิบัติงาน มีวิธีการสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม การยอมรับและให้เกียรติซึ่งกันและกัน ส่งผลให้เกิดผลดีต่อสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พลอยอัมพัน มาพิจาร ศึกษาวิจัยเรื่อง การทำงานเป็นทีม ของกลุ่มโรงเรียนสุวรรณสาธุกิจ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า การทำงานเป็นทีมของกลุ่มโรงเรียนสุวรรณสาธุกิจ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ พุทธพงศ์ หลักคำ ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนบ้านคลองวาฬ ตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมของ วู๊ดค๊อก (Woodcock) เป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมาก 9 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1.1 ด้านบทบาทต่าง ๆ ที่สมดุล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับความถี่จากมากไปหาน้อยดังนี้ ครูได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ตามความสามารถของตน ครูได้รับมอบหมายงานที่ไม่ซ้ำซ้อนกันและครูปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบอย่างเหมาะสม และครูที่มีทักษะ ความรู้ความสามารถต่างกัน สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้ ซึ่งมีค่าเท่ากัน ครูเข้าใจบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนอย่างชัดเจน และครูสามารถดำเนินบทบาทของตนในแต่ละวันงานได้อย่างเหมาะสม ซึ่งมีค่าเท่ากัน ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารมีการมอบหมายงานได้เหมาะสมกับความสามารถของครูและมอบหมายงานไม่ซ้ำซ้อน ส่งผล

ให้ครูสามารถปฏิบัติงานได้เต็มความสามารถและไม่สับสน สอดคล้องกับงานวิจัยของ พลอยอัมพัน มาพิจาร ศึกษาวิจัยเรื่อง การทำงานเป็นทีม ของกลุ่มโรงเรียนสุวรรณสาธุกิจสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า การทำงานเป็นทีมของกลุ่มโรงเรียนสุวรรณสาธุกิจ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านบทบาทที่สมดุล อยู่ในระดับมาก

1.2 ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับความถี่จากมากไปหาน้อยดังนี้ ครูให้ความสำคัญกับเป้าหมายของส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว ครูยอมรับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโรงเรียน และครูร่วมกันทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน ซึ่งมีค่าเท่ากัน ครูรับทราบวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโรงเรียนอย่างทั่วถึง ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโรงเรียน และครูมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของโรงเรียน ซึ่งมีค่าเท่ากัน ทั้งนี้เนื่องจาก ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโรงเรียน ส่งผลให้ครูมีความเข้าใจและยอมรับวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้กำหนดร่วมกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ เปรมชัย ปิยะศิลป์ ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า การศึกษาองค์ประกอบ ของแนวทางการทำงานเป็นทีม ได้องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมจำนวน 7 องค์ประกอบ เรียงลำดับความถี่สามลำดับแรกจากมากไปน้อย คือ การกำหนดเป้าหมายการให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วม การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามที่เหมาะสม และการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์และสัมพันธภาพที่ดีภายนอก

1.3 ด้านการสนับสนุนและไว้วางใจกัน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก 4 ข้อ โดยเรียงลำดับความถี่จากมากไปหาน้อยดังนี้ ครูให้การยอมรับในความสามารถซึ่งกันและกัน ครูให้การสนับสนุนซึ่งกันและกันในการทำงาน ครูเชื่อมั่น และเชื่อถือในความสามารถของกันและกัน ครูพร้อมที่จะร่วมมือกันในการทำงาน และอยู่ในระดับปานกลาง 2 ข้อ โดยเรียงลำดับความถี่จากมากไปหาน้อยดังนี้ ครูมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ครูช่วยเหลือเกื้อกูลกันในการทำงาน ทั้งนี้เนื่องจากครูในโรงเรียนมีการให้เกียรติและยอมรับซึ่งกันและกัน และพร้อมที่จะช่วยกันปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน สอดคล้องกับงานวิจัยของ เปรมชัย ปิยะศิลป์ ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า การศึกษาองค์ประกอบของแนวทางการทำงานเป็นทีม ได้องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมจำนวน 7 องค์ประกอบ เรียงลำดับความถี่สามลำดับแรกจากมากไปน้อย คือ การกำหนดเป้าหมายการให้ความร่วมมือ

และมีส่วนร่วม การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามที่เหมาะสม และการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์และสัมพันธภาพที่ดีภายนอก

1.4 ด้านความร่วมมือและความขัดแย้ง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับความถี่จากมากไปหาน้อยดังนี้ ครูที่มีความรู้ความสามารถแตกต่างกันสามารถทำงานร่วมกัน ครูที่มีทัศนคติ ค่านิยมต่างกันสามารถทำงานร่วมกันได้และครูมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน ซึ่งมีค่าเท่ากัน ครูในโรงเรียนร่วมมือกันในการทำงาน และครูร่วมกันหาแนวทางในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานซึ่งมีค่าเท่ากัน ครูไม่ปล่อยให้ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นปัญหาของคนใดคนหนึ่ง และครูใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์เพื่อหาข้อสรุปที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน ซึ่งมีค่าความถี่เท่ากัน ทั้งนี้เนื่องจากครูในโรงเรียนมีความสามัคคี สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้ถึงแม้จะมีทัศนคติและความสามารถที่แตกต่างกัน ซึ่งส่งผลให้โรงเรียนมีบรรยากาศในการทำงานที่ดี สอดคล้องกับงานวิจัยของ พลอยอัมพัน มาพิจาร ศึกษาวิจัยเรื่อง การทำงานเป็นทีม ของกลุ่มโรงเรียนสุวรรณสาธุกิจ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า การทำงานเป็นทีมของกลุ่มโรงเรียนสุวรรณสาธุกิจ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านความร่วมมือ และการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ อยู่ในระดับมาก

1.5 ด้านกระบวนการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก 3 ข้อ โดยเรียงลำดับความถี่จากมากไปหาน้อยดังนี้ ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนกระบวนการทำงาน และขั้นตอนการดำเนินงานที่ได้ร่วมกันวางแผน ครูปฏิบัติงานตามกระบวนการ และขั้นตอนที่ได้ร่วมกันวางแผน ครูมีการตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสมในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง 2 ข้อ โดยเรียงลำดับความถี่จากมากไปหาน้อยดังนี้ โรงเรียนจัดให้มีการประชุมร่วมกันระหว่างผู้บริหารและครูในโรงเรียน การปฏิบัติงานในโรงเรียนมีความยืดหยุ่นสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามเวลา และสถานการณ์ต่าง ๆ ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารมีการวางแผนกระบวนการทำงานอย่างชัดเจนและถูกต้องโดยให้ครูเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันส่งผลให้สามารถดำเนินงานได้โดยเกิดอุปสรรคน้อยที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของ พลอยอัมพัน มาพิจาร ศึกษาวิจัยเรื่อง การทำงานเป็นทีม ของกลุ่มโรงเรียนสุวรรณสาธุกิจ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า การทำงานเป็นทีมของกลุ่มโรงเรียนสุวรรณสาธุกิจ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม อยู่ในระดับมาก

1.6 ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับความถี่จากมากไปหาน้อยดังนี้ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของครูในโรงเรียน ผู้บริหารมีความมุ่งมั่น และเสียสละในการทำงาน ผู้บริหารสร้าง

ความน่าเชื่อถือ และความเชื่อมั่นให้กับครูในโรงเรียน และผู้บริหารสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ ผู้นำมีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงาน ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับครูในโรงเรียน ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารสามารถบริหารงานให้กระจ่างชัดได้ว่าผู้บริหารมีความน่าเชื่อถือ มีความมุ่งมั่น และเสียสละในการทำงาน เป็นผู้นำที่มีความรู้ ความสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับครูในโรงเรียนได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ พุทธพงศ์ หลักคำ ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้าน

1.7 ด้านการตรวจสอบทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับความถี่จากมากไปหาน้อย ดังนี้ ครูสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองและผู้อื่นได้ ครูมีการทบทวนการทำงานของตนอย่างสม่ำเสมอ ครูสามารถตรวจสอบหาข้อบกพร่องของตนในการปฏิบัติงานของตนได้และครูสามารถนำผลที่ได้จากการประเมินมาพัฒนา และปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น และครูสามารถควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีค่าเท่ากับ ครูรับทราบผลการปฏิบัติงานของตนเอง ทั้งนี้เนื่องจากครูมีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน มีความสนใจในการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง โดยทบทวนการทำงานของตนอย่างสม่ำเสมอและนำผลการประเมินมาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ พลอยอัมพัน มาพิจาร ศึกษาวิจัยเรื่อง การทำงานเป็นทีม ของกลุ่มโรงเรียนสุวรรณสาธุกิจ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า การทำงานเป็นทีมของกลุ่มโรงเรียนสุวรรณสาธุกิจ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการทบทวนการปฏิบัติงาน อย่างสม่ำเสมอ อยู่ในระดับมาก

1.8 ด้านสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับความถี่จากมากไปหาน้อยดังนี้ ครูมีความสามัคคีและผูกพันกัน และครูช่วยกันแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ให้ผ่านพ้นไป ซึ่งมีค่าเท่ากัน ครูให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนซึ่งกันและกัน ครูมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน และครูยิ้มแย้มแจ่มใสต่อกัน ซึ่งมีค่าเท่ากัน ครูมีน้ำใจ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ซึ่งกันและกัน ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารส่งเสริมบรรยากาศการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนส่งผลให้ครูเกิดความสามัคคี มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน และสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข สอดคล้องกับงานวิจัยของ พลอยอัมพัน มาพิจาร ศึกษาวิจัยเรื่อง การทำงานเป็นทีม ของกลุ่มโรงเรียนสุวรรณสาธุกิจ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า การทำงานเป็นทีมของกลุ่มโรงเรียนสุวรรณสาธุกิจ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม อยู่ในระดับมาก

1.9 ด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก 5 ข้อ โดยเรียงลำดับความถี่จากมากไปหาน้อยดังนี้ ครูมีการติดต่อสื่อสารกันได้อย่างอิสระ และครูรับทราบข้อมูลข่าวสารของโรงเรียนอย่างชัดเจนและทั่วถึงซึ่งมีค่าเท่ากับ ครูสามารถสื่อข้อมูลข่าวสารระหว่างสมาชิกด้วยความเข้าใจอย่างชัดเจนและทั่วถึง ครูสามารถติดต่อสื่อสารกันได้ทุกรูปแบบ ทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ครูมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน อยู่ในระดับปานกลาง 1 ข้อ ดังนี้ ครูมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน ทั้งนี้เนื่องจากโรงเรียนมีการประชาสัมพันธ์ข่าวสารในโรงเรียนผ่านช่องทางต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ ส่งผลให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างครูอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับงานวิจัยของ พลอยอัมพัน มาพิจาร ศึกษาวิจัยเรื่อง การทำงานเป็นทีม ของกลุ่มโรงเรียนสุวรรณสาธุกิจ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า การทำงานเป็นทีมของกลุ่มโรงเรียนสุวรรณสาธุกิจ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการสื่อสารที่ดีอยู่ในระดับมาก

1.10 ด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้า โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง 4 ข้อ โดยเรียงลำดับความถี่จากมากไปหาน้อยดังนี้ ครูสามารถแสดงความรู้สึกต่าง ๆ ได้อย่างเปิดเผย ครูสามารถทำงานร่วมกันและสามารถแสดงความคิดเห็นในการทำงานได้อย่างเปิดเผย และครูสามารถเสนอแนะแนวทางในการทำงานที่แตกต่างกันได้ซึ่งมีค่าเท่ากัน ครูสามารถเผชิญหน้ากันได้อย่างเปิดเผย และอยู่ในระดับน้อย 1 ข้อ โดยเรียงลำดับความถี่จากมากไปหาน้อย ดังนี้ ครูสามารถ อภิปราย และวิจารณ์การทำงานซึ่งกันและกันได้อย่างเปิดเผย ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ พลอยอัมพัน มาพิจาร ศึกษาวิจัยเรื่อง การทำงานเป็นทีมของกลุ่มโรงเรียนสุวรรณสาธุกิจสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า การทำงานเป็นทีมของกลุ่มโรงเรียนสุวรรณสาธุกิจ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการเปิดเผยต่อกัน และเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากการทำงานในโรงเรียนอาจมีการทำงานที่ต้องการความคิดเห็นที่แตกต่างกันในการปฏิบัติงาน แต่ในปัจจุบันครูยังไม่สามารถเสนอแนะแนวทางในการทำงานที่แตกต่างกันได้เท่าที่ควร ส่งผลให้การทำงานเป็นทีมด้านการเปิดเผยและเผชิญหน้าในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง

1.11 ด้านการพัฒนาตนเอง โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง 5 ข้อ โดยเรียงลำดับความถี่จากมากไปหาน้อยดังนี้ โรงเรียนจัดการอบรม และส่งครูเข้าร่วมการอบรมตามความเหมาะสม โรงเรียนส่งเสริมให้ครูมีการพัฒนาทักษะความรู้ และความสามารถของตนเองอย่างสม่ำเสมอ และโรงเรียนมีการจัดการอบรมกลุ่มย่อยเพื่อให้ครูได้แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งมีค่าเท่ากัน โรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูไปศึกษาดูงานนอกสถานที่ โรงเรียนเชิญวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้เพิ่มเติม อยู่ในระดับน้อย 1 ข้อ ดังนี้

โรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูได้ใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ พลอยอัมพัน มาพิจาร ศึกษาวิจัยเรื่อง การทำงานเป็นทีม ของกลุ่มโรงเรียนสุวรรณสาธุกิจ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า การทำงานเป็นทีมของกลุ่มโรงเรียนสุวรรณสาธุกิจ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการพัฒนาตนเอง อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากโรงเรียนยังมีการพัฒนาครูโดยการอบรมหรือให้ความรู้เพิ่มเติมที่ยังไม่เพียงพอ ส่งผลให้การทำงานเป็นทีม ด้านการพัฒนาตนเอง ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง

2. แนวทางในการส่งเสริมและพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนบ้านคลองวาฬ มีทั้งแนวทางในการส่งเสริมและแนวทางในการพัฒนา ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย ที่กล่าวว่า แนวทางในการส่งเสริมและพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนบ้านคลองวาฬ เป็นพหุแนวทาง สอดคล้องกับงานวิจัยของ พลอยอัมพัน มาพิจาร ศึกษาวิจัยเรื่อง การทำงานเป็นทีม ของกลุ่มโรงเรียนสุวรรณสาธุกิจสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีม ของกลุ่มโรงเรียนสุวรรณสาธุกิจ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 มี 11 แนวทาง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ เปรมชัย ปิยะศิลป์ ผลการวิจัยพบว่า ผลการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ 21 แนวทาง

ข้อเสนอแนะของการวิจัย

จากการศึกษาการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนบ้านคลองวาฬ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนบ้านคลองวาฬ ให้มีประสิทธิภาพในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

ข้อเสนอแนะทั่วไป

เพื่อเป็นประโยชน์ในการส่งเสริมและพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนบ้านคลองวาฬ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. โรงเรียนควรมีการจัดประชุมอบรมอย่างสม่ำเสมอในหลาย ๆ รูปแบบเพื่อให้ครูแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน และส่งเสริมการเพิ่มกลุ่ม PLC ที่เป็นเครือข่ายนอกโรงเรียน เพื่อสนับสนุนการเพิ่มพูนองค์ความรู้ที่มากยิ่งขึ้น

2. โรงเรียนควรมีการสนับสนุนให้ครูทำงานเป็นทีมเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ เปิดกว้าง ให้ครูสามารถเสนอแนะแนวทางในการทำงานที่แตกต่างกันได้

3. โรงเรียนควรมีการประชุมครูจัดแบ่งฝ่ายงานและโครงการให้ครูได้รับผิดชอบโครงการตามความเหมาะสม และส่งเสริมให้ครูได้รับการอบรมเพื่อพัฒนาทักษะความสามารถในงานที่ได้รับมอบหมาย

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อให้การค้นคว้าอิสระเรื่อง การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนบ้านคลองวาฬ เผยแพร่ออกไปและเพื่อประโยชน์ในการศึกษาค้นคว้าของนักวิชาการและผู้ที่สนใจทั่วไป จึงมีข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย ดังนี้

1. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาการศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1

2. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องหรือส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู

3. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคต่อการทำงานเป็นทีมของครู

มหาวิทยาลัยศิลปากร

รายการอ้างอิง

จิตติ รัศมีธรรมโชติ, **การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์การ ORGANIZATION DEVELOPMENT AND CHANGE**. กรุงเทพฯ: ธันวา 4 อาร์ต, 2558.

จีรนาถ ภูริเศวต, “คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการทำงานเป็นทีมของบุคลากร โรงเรียน บ้านโสน (พิทยศึกษา) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยพิชญบัณฑิต, 2566.

เจษฎา นกน้อย. **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2561.

จงจิตร ไชยสงค์, รูปแบบการพัฒนาวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัย มหาสารคาม, 2564.

ณัฐยา สินตระการผล. **การบริหารทรัพยากรบุคคล**, (กรุงเทพฯ: แอคทีฟ พริ้นท์), 2563.

ปราณี ภารังกูล, ทักษะการบริหารทีม ศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชนพิษณุโลก : สถาบันการพัฒนาชุมชน กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย, 2558 .

ปิยวัฒน์ จารุธนรัตน์กุล , **โค้ชชิ่ง กลยุทธ์การโค้ชเพื่อพิชิตเป้าหมายอย่างมืออาชีพ Coaching for performance**, กรุงเทพฯ:แอร์โรว์ มัลติมีเดีย, 2564.

เปรมชัย ปิยะศิลป์, “เรื่อง การพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามงกุฎราชวิทยาลัย, 2565.

เปรมฤดี บุญยืน, “การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอพระยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ” (งานนิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2558), 110-111.

แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2565 จัดทำโดย ฝ่ายงบประมาณโรงเรียนบ้านคลองวาฬ จัดทำในวันที่ 28 พฤศจิกายน พ.ศ. 2565.

พุทธพงศ์ หลักคำ, ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2560.

พลอยอัมพัน มาพิจาร , “การทำงานเป็นทีมของกลุ่มโรงเรียนสุวรรณสาธุกิจ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ศิลปากร, 2559), ง.

โรฮานา หมู่เก็บ, **“การทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนอำเภอเมืองสงขลา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 1”** (สารนิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยหาดใหญ่, 2556.

รุ่งทิวา ชูทอง, **คู่มือพัฒนา 20 ทักษะหัวหน้างาน Supervisory Skills Development Handbook** กรุงเทพ: wcfu vv] ribhomN, 2560.

เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ, **การสร้างทีม**. กรุงเทพ: บพิธการพิมพ์, 2556.

ลำเทียน เผ้าอาจ, **“การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนขยายโอกาสอำเภอเมืองตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด”** วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 2559.

วิกานดา เกษตรเอี่ยม**, การสร้างทีมงาน**. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์, 2558.

วิรัช สงวนวงศ์วาน. **การจัดการและพฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ:สำนักพิมพ์ท้อป, 2559.

วรรณวณัช นงนุช, **การสร้างและการพัฒนาการทำงานเป็นทีม**, 2563.

สถาบันฝึกอบรมด้านทรัพยากรมนุษย์, **การทำงานเป็นทีม Teamwork**, เข้าถึงเมื่อ 26 กรกฎาคม 2566, https://www.hrodthai.com. (2565)

สุภาพร สรสิทธิรัตน์, **การสร้างทีมงานเพื่อพัฒนางานแบบมืออาชีพ Creating Professional Team Working,** เข้าถึงเมื่อ 26 กรกฎาคม 2566, https://lms.thaimooc.org (2560)

สุวรรณา พงษ์ผ่องพูล, **“การทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อการบริหารรงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2”** (วิทยานิพนธ์ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2558), 35.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, **หนังสืออิเล็กทรอนิกส์การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ**, เข้าถึงเมื่อ 25 กรกฎาคม 2566,เข้าถึงได้จาก https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/document/ocsc-2017-eb01.pdf (2559).

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, “ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผันต่อการบริหารราชการ,” **วารสารข้าราชการ** 61, 2562.

อริศษรา อุ่มสิน, **“การศึกษาการทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17”** วิทยานิพนธ์ ค.ม. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, 2560.

อุดม ฟุ้งเกียรติไพบูรณ์, **ความสำคัญของการสร้างทีมงาน.** เข้าถึงเมื่อ 26 กรกฎาคม 2566, เข้าถึงได้จาก https://www.gotoknow.org/posts/11392. (2566)

ภาษาอังกฤษ

Bruce Tuckman. “Leadersights Creating Great Leaders Who Create Great Workplaces” Cheapter 2. CRC press, 2017.

Diane P. Zimmerman, James L. Roussin, and Robert J. Garmston. “**Transforming Teamwork: Cultivating Collaborative Cultures**”. 2020.

Fred C. Lunenburg, & Allan C. Ornstein. “**Educational Administration: Concepts and Practices”,** 7th ed. California: SAGE Publications, 2022.

Gary Yukl. “**Leadership in Organization Essex: Pearson Education Limited,2013**”**.** 2013.

Jan V. White & Alex W. White**, Editing by design 4th ed**, CRC Press, 2017

James R. Evans, “**Quality and Performance Excellence : Managemen,Organization,and Strategy, Eighth edition**”**,** Anita Ponne, 2017.

Julie Lysberg, Wenche Ronning. " Teachers' reflections on proposals for change in situated teamwork," REFLECTIVE PRACTICE (Volume 22 Issue 4,2021), 459–473. https://doi.org/10.1080/14623943.2021.1915267.

Mike Woodcock. “**Team Development Manual”,** 2nd ed. Great Britain: GowerPublishing Co., 1989.

Melissa A. Schilling, “**Strategic Management of Technological Innovation**”, Acid-free paper, 2017.

Michael Mumford. “Handbook of Organizational Creativity”. (Academic Press, 2012.

Mohamad Johdi Salleh, Bakare Kazeem Kayode. "An analysis of teachers’ perceptions towards teamwork," ASIAN JOURNAL OF MANAGEMENT RESEARCH Online Open Access publishing platform for Management Research Volume 4 Issue 3,2014.

Philip Delves Broughton. “**Management Matters form the humdrum to the big desitions**”**.** 2012.

Rensis Likert, “**The Human Oganization**”**,** (New Yok: McGraw - Hill, 1961), 74.

Taylor & Francis Group. Leadersights Creating Great Leaders Who Create Great Workplaces, CRC press, 2017.

Yahya Don, “Arumugam Raman. SCHOOL MANAGEMENT AND LEADERSHIP: TEAMWORK IN SCHOOLS”, (Volume 4 Issue 3,2014), 14. https://www.researchgate.net/publication/340479493_SCHOOL_MANAGEMENT_AND_LEADERSHIP_TEAMWORK_IN_SCHOOLS.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบขออนุญาตใช้เครื่องมือวิจัย

แบบอนุญาตให้ใช้เครื่องมือวิจัย

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล โรงเรียนบ้านคลองวาฬ

โรงเรียนบ้านคลองวาฬ
หมู่ที่ 1 ต.คลองวาฬ อ.เมือง
จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ 77000

9 มกราคม 2567

เรื่อง ขออนุญาตใช้เครื่องมือวิจัย

เรียน คุณครูเปรมฤดี บุญยืน

ด้วย นางสาวสุทัตตา ภักดีเรือง นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ซึ่งอยู่ในระหว่างจัดทำโครงร่างการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ” (ชื่อภาษาอังกฤษ TEAMWORK OF BANKLONGWAN SCHOOL) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร. นพดล เจนอักษร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาโครงร่างการค้นคว้าอิสระ ในการนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขออนุญาตใช้เครื่องมือวิจัย คือ “แบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอตาพระยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอตาพระยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7” ของ คุณเปรมฤดี บุญยืน โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร อิ่มสวาสดิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ปี พ.ศ. 2558 เพื่อใช้ในการประกอบการทำโครงร่างการค้นคว้าอิสระในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตให้ใช้แบบสอบถามดังกล่าว และขอความอนุเคราะห์แจ้งผลการพิจารณามายัง โรงเรียนบ้านคลองวาฬ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(นางสาวสุทัตตา ภักดีเรือง)
ครู คศ. 1 โรงเรียนบ้านคลองวาฬ

นางสาวสุทัตตา ภักดีเรือง
โทร. 032 – 661317 , 062 – 5855444
E – mail : Ppraewa082@gmail.com

โรงเรียนตาพระยา
หมู่ที่ 1 ต.ตาพระยา อ.ตาพระยา
จ.สระแก้ว 27180

8 มีนาคม 2567

เรื่อง อนุญาตให้ใช้เครื่องมือวิจัย

เรียน นางสาวสุทัตตา ภักดีเรือง

ตามที่ นางสาวสุทัตตา ภักดีเรือง นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้มีความประสงค์ขออนุญาตใช้เครื่องมือวิจัย คือ "แบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอตาพระยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7" ของนางสาวเปรมฤดี บุญยืน หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ปี พ.ศ. 2558 ตามความแจ้งแล้วนั้น

ในการนี้ ข้าพเจ้า นางสาวเปรมฤดี บุญยืน พิจารณาแล้วอนุญาตให้ นางสาวสุทัตตา ภักดีเรือง ใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(นางสาวเปรมฤดี บุญยืน)
ครู คศ.3 โรงเรียนตาพระยา

นางสาวเปรมฤดี บุญยืน
โทร. 037-269079 , 087-5381041
E-mail : Cpremrudee@gmail.com

ที่ อว 8612.2/238

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

12 มีนาคม 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านคลองวาฬ

ด้วย นางสาวสุทัตตา ภักดีเรือง รหัสนักศึกษา 640620117 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่าน ข้าราชการครู ราชการครู และครูอัตราจ้าง เพื่อประกอบการทำวิจัย ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านแจ้งผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาตามที่เห็นสมควร จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุดา เตียเจริญ)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455

ภาคผนวก ข

เครื่องมือในการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ

2. แบบสอบชุดนี้ มี 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ โดยแบ่งออกเป็น 11 ด้านได้แก่ 1) ด้านบทบาทต่าง ๆ ที่สมดุล 2) ด้านการกำหนด วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย 3) ด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้า 4) ด้านการสนับสนุนและไว้วางใจกัน 5) ด้านความร่วมมือและความขัดแย้ง 6) ด้านกระบวนการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม 7) ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม 8) ด้านการตรวจสอบทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ 9) ด้านการพัฒนาตนเอง 10) ด้านสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม และ 11) ด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี

3. โปรดพิจารณาตอบแบบสอบถามตามความจริง และขอความกรุณาตอบให้ครบทุกข้อ ทั้งนี้ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยจะนำเสนอเป็นภาพรวมและผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลเป็นความลับไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามดังกล่าว และขอขอบพระคุณ ท่านที่กรุณาเสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้ด้วย

สุทัตตา ภักดีเรือง

นักศึกษาปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย / ลงใน [ ] หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับท่าน ดังต่อไปนี้

1. เพศ

[ ] 1. ชาย [ ] 2. หญิง

2. อายุ

[ ] 1. ต่ำกว่า 30 ปี [ ] 2. 30 – 39 ปี
[ ] 3. 40 - 49 ปี [ ] 4. 50 ปี ขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

[ ] 1. ปริญญาตรี [ ] 2. ปริญญาโท
[ ] 3. ปริญญาเอก

4. ตำแหน่ง

[ ] 1. ผู้อำนวยการโรงเรียน [ ] 2. ข้าราชการครู
[ ] 3. พนักงานราชการ [ ] 4. ครูอัตราจ้าง

5. ประสบการณ์ในการทำงาน

[ ] 1. น้อยกว่า 5 ปี [ ] 2. 5 – 10 ปี
[ ] 3. 11 – 20 ปี [ ] 4. 20 – 30 ปี
[ ] 5. มากกว่า 30 ปี

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย / ลงในช่องด้านขวามือที่ตรงกับความคิดเห็นท่าน โดยมีเกณฑ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนเป็น 3 ระดับ คือ

ระดับ 3 หมายถึง การทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมาก

ระดับ 2 หมายถึง การทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 1 หมายถึง การทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับน้อย

ข้อ	การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน	การทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับใด		
		3 มาก	2 ปานกลาง	1 น้อย
1) ด้านบทบาทต่าง ๆ ที่สมดุล				
1.	ครูเข้าใจบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนอย่างชัดเจน			
2.	ครูได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ตามความสามารถของตน			
3.	ครูได้รับมอบหมายงานที่ไม่ซ้ำซ้อนกัน			
4.	ครูปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบอย่างเหมาะสม			
5.	ครูที่มีทักษะ ความรู้ความสามารถต่างกัน สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้			
6.	ครูสามารถดำเนินบทบาทของตนในแต่ละวันงานได้อย่างเหมาะสม			
2) ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย				
7.	ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของโรงเรียน			
8.	ครูมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของโรงเรียน			
9.	ครูรับทราบวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโรงเรียนอย่างทั่วถึง			
10.	ครูยอมรับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโรงเรียน			
11.	ครูร่วมกันทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน			
12.	ครูให้ความสำคัญกับเป้าหมายของส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว			
3) ด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้า				
13.	ครูสามารถเผชิญหน้ากันได้อย่างเปิดเผย			
14.	ครูสามารถแสดงความรู้สึกต่าง ๆ ได้อย่างเปิดเผย			

ข้อ	การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน	การทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับใด		
		3 มาก	2 ปานกลาง	1 น้อย
15.	ครูสามารถทำงานร่วมกันและสามารถแสดงความคิดเห็นในการทำงานได้อย่างเปิดเผย			
16.	ครูสามารถ อภิปราย และวิจารณ์การทำงานซึ่งกันและกันได้อย่างเปิดเผย			
17.	ครูสามารถเสนอแนะแนวทางในการทำงานที่แตกต่างกันได้			
4) ด้านการสนับสนุนและไว้วางใจกัน				
18.	ครูพร้อมที่จะร่วมมือกันในการทำงาน			
19.	ครูให้การสนับสนุนซึ่งกันและกันในการทำงาน			
20.	ครูช่วยเหลือเกื้อกูลกันในการทำงาน			
21.	ครูมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน			
22.	ครูให้การยอมรับในความสามารถซึ่งกันและกัน			
23.	ครูเชื่อมั่น และเชื่อถือในความสามารถของกันและกัน			
5) ด้านความร่วมมือและความขัดแย้ง				
24.	ครูในโรงเรียนร่วมมือกันในการทำงาน			
25.	ครูที่มีทัศนคติ ค่านิยมต่างกันสามารถทำงานร่วมกันได้			
26.	ครูที่มีความรู้ ความสามารถแตกต่างกันสามารถทำงานร่วมกัน			
27.	ครูมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน			
28.	ครูร่วมกันหาแนวทางในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน			
29.	ครูไม่ปล่อยให้ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นปัญหาของคนใดคนหนึ่ง			
30.	ครูใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์เพื่อหาข้อสรุปที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน			
6) ด้านกระบวนการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม				
31.	โรงเรียนจัดให้มีการประชุมร่วมกันระหว่างผู้บริหารและครูในโรงเรียน			
32.	ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนกระบวนการทำงาน และขั้นตอนการดำาเนินงานที่ได้ร่วมกันวางแผน			

ข้อ	การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน	การทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับใด		
		3 มาก	2 ปานกลาง	1 น้อย
33.	ครูปฏิบัติงานตามกระบวนการ และขั้นตอนที่ได้ร่วมกันวางแผน			
34.	ครูมีการตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสมในการปฏิบัติงาน			
35.	การปฏิบัติงานในโรงเรียนมีความยืดหยุ่นสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามเวลา และสถานการณ์ต่าง ๆ			
7) ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม				
36.	นำมีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงาน			
37.	ผู้บริหารสร้างความน่าเชื่อถือ และความเชื่อมั่นให้กับครูในโรงเรียน			
38.	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่น และเสียสละในการทำงาน			
39.	ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของครูในโรงเรียน			
40.	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับครูในโรงเรียน			
41.	ผู้บริหารสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้			
8) ด้านการตรวจสอบทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ				
42.	ครูมีการทบทวนการทำงานของตนอย่างสม่ำเสมอ			
43.	ครูสามารถตรวจสอบ หาข้อบกพร่องของตนในการปฏิบัติงานของตนได้			
44.	ครูสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองและผู้อื่นได้			
45.	ครูรับทราบผลการปฏิบัติงานของตนเอง			
46.	ครูสามารถนำผลที่ได้จากการประเมินมาพัฒนา และปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น			
47.	ครูสามารถควบคุม การปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ			
9) ด้านการพัฒนาตนเอง				
48.	โรงเรียนส่งเสริมให้ครูมีการพัฒนาทักษะ ความรู้ และ ความสามารถของตนเองอย่างสม่ำเสมอ			
49.	โรงเรียนจัดการอบรม และส่งครูเข้าร่วมการอบรมตามความเหมาะสม			
50.	โรงเรียนเชิญวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้เพิ่มเติม			

ข้อ	การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน	การทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับใด		
		3 มาก	2 ปานกลาง	1 น้อย
51.	โรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูไปศึกษาดูงานนอกสถานที่			
52.	โรงเรียนมีการจัดการอบรมกลุ่มย่อยเพื่อให้ครูได้แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน			
53.	โรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูได้ใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ			
10) ด้านสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม				
54.	ครูมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน			
55.	ครูยิ้มแย้มแจ่มใสต่อกัน			
56.	ครูมีน้ำใจ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ซึ่งกันและกัน			
57.	ครูให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนซึ่งกันและกัน			
58.	ครูมีความสามัคคีและผูกพันกัน			
59.	ครูช่วยกันแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ให้ผ่านพ้นไป			
11) ด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี				
60.	ครูมีการติดต่อสื่อสารกันได้อย่างอิสระ			
61.	ครูสามารถติดต่อสื่อสารกันได้ทุกรูปแบบ ทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ			
62.	ครูมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน			
63.	ครูมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน			
64.	ครูรับทราบข้อมูลข่าวสารของโรงเรียนอย่างชัดเจนและทั่วถึง			
65.	ครูสามารถสื่อข้อมูลข่าวสารระหว่างสมาชิกด้วยความเข้าใจอย่างชัดเจนและทั่วถึง			

ภาคผนวก ค

หนังสือขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

ที่ อว 8612.2/397

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

14 พฤษภาคม 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสัมภาษณ์งานวิจัย

เรียน **ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านคลองวาฬ**

ด้วย นางสาวสุทัตตา ภักดีเรือง รหัสนักศึกษา 640620117 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ” ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิตอบแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับงานวิจัยดังกล่าว เพื่อนำไปประกอบการพัฒนางานวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาตามที่เห็นสมควร จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุดา เตียเจริญ)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455

ภาคผนวก ง

แบบสอบถามผู้เชี่ยวชาญ

แบบสอบถามผู้เชี่ยวชาญ

เพื่อทราบแนวทางการส่งเสริมและการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ

การวิจัยเรื่อง “การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ”

คำชี้แจง

1. การวิจัย เรื่อง “การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ” มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ 2) แนวทางในการส่งเสริมและพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ

2. จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ จากแบบสอบถามความคิดเห็นฉบับแรกเพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 1 พบว่ามีการทำงานเป็นทีม 9 ด้าน ที่ประชากรมีความเห็นว่าอยู่ในระดับมาก มี 2 ด้าน ประชากรมีความเห็นว่าอยู่ในระดับปานกลาง

3. แบบสอบถามฉบับนี้เป็นเครื่องมือฉบับที่ 2 ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเพื่อขอความเห็นในการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมสำหรับด้านที่มีคะแนนมาก

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเพื่อขอความเห็นในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมสำหรับด้านที่มีคะแนนปานกลาง

ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนี้ใช้เพื่อการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น การวิเคราะห์ข้อมูลจะวิเคราะห์ในภาพรวมจึงไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถามเป็นรายบุคคล ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงที่ท่านได้กรุณาอนุเคราะห์ในตอบแบบสอบถามการวิจัยในครั้งนี้ หากท่านต้องการข้อมูลเพิ่มเติมขอความกรุณาติดต่อได้ที่ 062-585-5444

นางสาวสุทัตตา ภักดีเรือง
นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

แบบสอบถามผู้เชี่ยวชาญ
เพื่อทราบแนวทางการส่งเสริมและการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ
การวิจัยเรื่อง “การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ”

ข้อมูลของผู้เชี่ยวชาญ ผู้ตอบแบบสอบถาม

ชื่อ.....นามสกุล..... .....

ตำแหน่งปัจจุบัน..... .....

คำชี้แจง จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนบ้านคลองวาฬ พบว่าการสอบถาม 11 ด้าน มีผลสรุปรายด้านอยู่ในระดับมาก 9 ด้าน และอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน แบบสอบถามฉบับนี้จึงประสงค์ที่จะได้ข้อเสนอแนะจากท่านเพื่อการส่งเสริมใน 9 ด้าน และเพื่อการพัฒนา 2 ด้าน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

<u>แบบสอบถามหาแนวทางการส่งเสริม</u>

ด้านที่ 1 ด้านบทบาทต่าง ๆ ที่สมดุล

ตัวแปร	แนวทางในการส่งเสริม
1. ครูเข้าใจบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนอย่างชัดเจน	1. .... 2. .... 3. ....
2. ครูได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ตามความสามารถของตน	1. .... 2. .... 3. ....
3. ครูได้รับมอบหมายงานที่ไม่ซ้ำซ้อนกัน	1. .... 2. .... 3. ....

ตัวแปร	แนวทางในการส่งเสริม
4. ครูปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบอย่างเหมาะสม	1. .... 2. .... 3. ....
5. ครูที่มีทักษะ ความรู้ความสามารถต่างกัน สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้	1. .... 2. .... 3. ....
6. ครูสามารถดำเนินบทบาทของตนในแต่ละวันงานได้อย่างเหมาะสม	1. .... 2. .... 3. ....

ด้าน 2 ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย

ตัวแปร	แนวทางในการส่งเสริม
1. ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของโรงเรียน	1. .... 2. .... 3. ....
2. ครูมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโรงเรียน	1. .... 2. .... 3. ....
3. ครูรับทราบวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโรงเรียนอย่างทั่วถึง	1. .... 2. .... 3. ....
4. ครูยอมรับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโรงเรียน	1. .... 2. .... 3. ....
5. ครูร่วมกันทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน	1. .... 2. .... 3. ....

ตัวแปร	แนวทางในการส่งเสริม
6. ครูให้ความสำคัญกับเป้าหมายของส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว	1. .... 2. .... 3. ....

ด้านที่ 4 ด้านการสนับสนุนและไว้วางใจกัน

ตัวแปร	แนวทางในการส่งเสริม
1. ครูพร้อมที่จะร่วมมือกันในการทำงาน	1. .... 2. .... 3. ....
2. ครูให้การสนับสนุนซึ่งกันและกันในการทำงาน	1. .... 2. .... 3. ....
3. ครูช่วยเหลือเกื้อกูลกันในการทำงาน	1. .... 2. .... 3. ....
4. ครูมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	1. .... 2. .... 3. ....
5. ครูให้การยอมรับในความสามารถซึ่งกันและกัน	1. .... 2. .... 3. ....

ตัวแปร	แนวทางในการส่งเสริม
6. ครูเชื่อมั่น และเชื่อถือในความสามารถของกันและกัน	1. .... 2. .... 3. ....

ด้านที่ 5 ด้านความร่วมมือและความขัดแย้ง

ตัวแปร	แนวทางในการส่งเสริม
1. ครูในโรงเรียนร่วมมือกันในการทำงาน	1. .... 2. .... 3. ....
2. ครูที่มีทัศนคติ ค่านิยมต่างกันสามารถทำงานร่วมกันได้	1. .... 2. .... 3. ....
3. ครูที่มีความรู้ ความสามารถแตกต่างกันสามารถทำงานร่วมกัน	1. .... 2. .... 3. ....
4. ครูมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน	1. .... 2. .... 3. ....
5. ครูร่วมกันหาแนวทางในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน	1. .... 2. .... 3. ....
6. ครูไม่ปล่อยให้ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นปัญหาของคนใดคนหนึ่ง	1. .... 2. .... 3. ....

ตัวแปร	แนวทางในการส่งเสริม
7. ครูใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์เพื่อหาข้อสรุปที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน	1. .... 2. .... 3. ....

ด้านที่ 6 ด้านกระบวนการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม

ตัวแปร	แนวทางในการส่งเสริม
1. โรงเรียนจัดให้มีการประชุมร่วมกันระหว่างผู้บริหารและครูในโรงเรียน	1. .... 2. .... 3. ....
2. ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนกระบวนการทำงาน และขั้นตอนการดำเนินงานที่ได้ร่วมกันวางแผน	1. .... 2. .... 3. ....
3. ครูปฏิบัติงานตามกระบวนการ และขั้นตอนที่ได้ร่วมกันวางแผน	1. .... 2. .... 3. ....
4. ครูมีการตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสมในการปฏิบัติงาน	1. .... 2. .... 3. ....
5. การปฏิบัติงานในโรงเรียนมีความยืดหยุ่นสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามเวลา และสถานการณ์ต่าง ๆ	1. .... 2. .... 3. ....

ด้านที่ 7 ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม

ตัวแปร	แนวทางในการส่งเสริม
1. ผู้นำมีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงาน	1. .... 2. .... 3. ....
2. ผู้บริหารสร้างความน่าเชื่อถือและความเชื่อมั่นให้กับครูในโรงเรียน	1. .... 2. .... 3. ....
3. ผู้บริหารมีความมุ่งมั่น และเสียสละในการทำงาน	1. .... 2. .... 3. ....
4. ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของครูในโรงเรียน	1. .... 2. .... 3. ....
5. ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับครูในโรงเรียน	1. .... 2. .... 3. ....

ตัวแปร	แนวทางในการส่งเสริม
6. ผู้บริหารสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้	1. .... 2. .... 3. ....

ด้านที่ 8 ด้านการตรวจสอบทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ

ตัวแปร	แนวทางในการส่งเสริม
1. ครูมีการทบทวนการทำงานของตนอย่างสม่ำเสมอ	1. .... 2. .... 3. ....
2. ครูสามารถตรวจสอบหาข้อบกพร่องของตนในการปฏิบัติงานของตนได้	1. .... 2. .... 3. ....
3. ครูสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองและผู้อื่นได้	1. .... 2. .... 3. ....
4. ครูรับทราบผลการปฏิบัติงานของตนเอง	1. .... 2. .... 3. ....
5. ครูสามารถนำผลที่ได้จากการประเมินมาพัฒนา และปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น	1. .... 2. .... 3. ....
6. ครูสามารถควบคุม การปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	1. .... 2. .... 3. ....

ด้านที่ 10 ด้านสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม

ตัวแปร	แนวทางในการส่งเสริม
1. ครูมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน	1. .... 2. .... 3. ....
2. ครูยิ้มแย้มแจ่มใสต่อกัน	1. .... 2. .... 3. ....
3. ครูมีน้ำใจ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ซึ่งกันและกัน	1. .... 2. .... 3. ....
4. ครูให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนซึ่งกันและกัน	1. .... 2. .... 3. ....
5. ครูมีความสามัคคีและผูกพันกัน	1. .... 2. .... 3. ....
6. ครูช่วยกันแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ให้ผ่านพ้นไป	1. .... 2. .... 3. ....

ด้านที่ 11 ด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี

ตัวแปร	แนวทางในการส่งเสริม
1.ครูมีการติดต่อสื่อสารกันได้อย่างอิสระ	1. .... 2. .... 3. ....
2. ครูสามารถติดต่อสื่อสารกันได้ทุกรูปแบบ ทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ	1. .... 2. .... 3. ....
3. ครูมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน	1. .... 2. .... 3. ....
4. ครูรับทราบข้อมูลข่าวสารของโรงเรียนอย่างชัดเจนและทั่วถึง	1. .... 2. .... 3. ....
5. ครูสามารถสื่อข้อมูลข่าวสารระหว่างสมาชิกด้วยความเข้าใจอย่างชัดเจนและทั่วถึง	1. .... 2. .... 3. ....

แบบสอบถามหาแนวทางการพัฒนา

ด้านที่ 3 ด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้า

ตัวแปร	แนวทางในการพัฒนา
1. ครูสามารถ อภิปราย และวิจารณ์การทำงานซึ่งกันและกันได้อย่างเปิดเผย	1. .... 2. .... 3. ....
2. ครูสามารถแสดงความรู้สึกต่าง ๆ ได้อย่างเปิดเผย	1. .... 2. .... 3. ....
3. ครูสามารถทำงานร่วมกันและสามารถแสดงความคิดเห็นในการทำงานได้อย่างเปิดเผย	1. .... 2. .... 3. ....
4. ครูสามารถ อภิปราย และวิจารณ์การทำงานซึ่งกันและกันได้อย่างเปิดเผย	1. .... 2. .... 3. ....
5. ครูสามารถเสนอแนะแนวทางในการทำงานที่แตกต่างกันได้	1. .... 2. .... 3. ....

ด้านที่ 9 ด้านการพัฒนาตนเอง

ตัวแปร	แนวทางในการพัฒนา
1. โรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูได้ใช้ทักษะความรู้ ความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ	1. .... 2. .... 3. ....
2. โรงเรียนจัดการอบรม และส่งครูเข้าร่วมการอบรมตามความเหมาะสม	1. .... 2. .... 3. ....
3. โรงเรียนเชิญวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้เพิ่มเติม	1. .... 2. .... 3. ....
4. โรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูไปศึกษาดูงานนอกสถานที่	1. .... 2. .... 3. ....
5. โรงเรียนมีการจัดการอบรมกลุ่มย่อยเพื่อให้ครูได้แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน	1. .... 2. .... 3. ....

ตัวแปร	แนวทางในการพัฒนา
6. โรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูได้ใช้ทักษะความรู้ ความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ	1. .... 2. .... 3. ....

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ให้ข้อมูล
เพื่อประโยชน์ในการวิจัยทางการศึกษาในครั้งนี้เป็นอย่างสูง
นางสาวสุทัตตา ภักดีเรือง

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวสุทัตตา ภักดีเรือง
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2558 สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนประจวบวิทยาลัย จังหวัดประจวบคีรีขันธ์
	พ.ศ. 2562 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ศึกษาศาสตรบัณฑิต (ศษ.บ.) สาขาวิชาสังคมศึกษา ภาควิชาหลักสูตรและการสอน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร