



การพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ

วิทยานิพนธ์
ของ
ประหยัด ชำนาญ

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มกราคม 2562
สงวนลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม



การพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ

วิทยานิพนธ์
ของ
ประหยัด ชำนาญ

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มกราคม 2562

สงวนลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม



Development Team Work Guidelines for School under Chaiyaphum Provincial
Administration Organization

Prayad Chumnan

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of Requirements
for Master of Education (Educational Administration)

January 2019

Copyright of Maharakham University





คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนายประหยัด ชำนาญ แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(ผศ. ดร. สุวัฒน์ จุลสุวรรณ)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(ผศ. ดร. สาคร อัมจักร)

.....กรรมการ

(ผศ. ดร. ธัชชัย จิตรนนท์)

.....กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(ผศ. ดร. โกวิทย์ เทศบุตร)

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

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

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

.....
(ผศ. ดร. กริสน์ ชัยมูล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



ชื่อเรื่อง	การพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ		
ผู้วิจัย	ประหยัด ชำนาญ		
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สาคร อัมจักร		
ปริญญา	การศึกษามหาบัณฑิต	สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	ปีการศึกษา	2562

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ 2) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ 3) พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ การวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ประกอบด้วย ผู้ให้ข้อมูลดังนี้ ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัด ประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 7 คน ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารและครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ จำนวน 260 คน ระยะที่ 3 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมที่พัฒนาขึ้น โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ ค่าเฉลี่ย ร้อยละ และการวิเคราะห์หาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ผลการวิจัยพบว่า

1. ผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัด สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ 42 ตัวชี้วัด ระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก

2. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ โดยรวมมีสภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับสูง และมีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับสูงมาก

3. ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ ได้โปรแกรมซึ่งประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ หลักการของโปรแกรม จุดหมายของโปรแกรม สมรรถนะที่ต้องการจะให้เกิดขึ้นตามจุดหมายของโปรแกรม สาระที่ใช้ในการพัฒนา กิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนา และแนวทางการประเมินตาม



โปรแกรม โดยมีผลการประเมิน ทั้งด้านความเหมาะสมและด้านความเป็นไปได้ของโปรแกรมอยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ : การทำงานเป็นทีม, แนวทางการทำงานเป็นทีม



TITLE	Development Team Work Guidelines for School under Chaiyaphum Provincial Administration Organization		
AUTHOR	Prayad Chumnan		
ADVISORS	Assistant Professor Sakorn Atthajakara , Ed.D.		
DEGREE	Master of Education	MAJOR	Educational Administration
UNIVERSITY	Maharakham University	YEAR	2019

ABSTRACT

This research aimed to 1) Investigate the indicators of components of administrator's team work competencies of school under Chaiyaphum provincial administration organization, 2) study the current state and desirable state of administrator's team work competencies of school under Chaiyaphum provincial administration organization, 3) development the administrator's team work competencies strengthen program for school under Chaiyaphum provincial administration organization. This research have 3 phases, the first phase: investigate the indicators of components and suitability assessment by 7 luminaries, the second phase: study the current state and desirable state from 260 samples of administrators and teachers under Chaiyaphum provincial administration organization, the third phase: suitability assessment and possibility assessment the program by 7 luminaries. Descriptive statistics used in this research were average, mainly percentage and modified priority needs index. The research were found:

1. The indicators of components of administrator's team work competencies of school under Chaiyaphum provincial administration organization including 9 components 42 indicators. The result of suitability assessment overall at high level.

2. The result of current conditions and desirable conditions of administrator's team work competencies of school under Chaiyaphum provincial administration organization overall of the current conditions at high level and



overall of the desirable conditions at highest level.

3. The result of administrator's team work competencies of school under Chaiyaphum provincial administration organization program including 6 components program principle, program objective, the competency achieved by the program goal, content of development, development activities and program evaluation guidelines. The result of program suitability assessment and possibility assessment overall both at highest levels.

Keyword : Team Work, Team Work Guidelines



กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยความกรุณาและความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สาคร อัมฉกร อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ ประธานกรรมการสอบ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัชชัย จิตรนันท์ กรรมการสอบ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โกวัฒน์ เทศบุตร กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ ปรีกษา และชี้แนะแนวทางในการแก้ไขวิทยานิพนธ์ให้ถูกต้องสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ คณะผู้ทรงคุณวุฒิ และขอขอบพระคุณ คณะผู้เชี่ยวชาญ ที่ได้กรุณาตรวจสอบความถูกต้องและเหมาะสมของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยครั้งนี้ และประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม

ขอขอบคุณ กำลังใจที่ดีจากบิดา มารดา ญาติ ๆ และครอบครัว คุณค่าและประโยชน์จากการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอขอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณบิดา มารดา ตลอดจนบูรพาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน ที่อบรมสั่งสอนประสิทธิ์ประสาทวิชา ซึ่งผู้วิจัยจะนำความรู้ที่ได้ไปพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น เพื่อประโยชน์ของตนเองและประเทศชาติสืบต่อไป

ประหยัด ชำนาญ



สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ฌ
สารบัญตาราง.....	ฎ
สารบัญภาพประกอบ.....	ฏ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง	1
คำถามการวิจัย	4
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	4
ความสำคัญของการวิจัย	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาแนวทาง.....	9
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม	11
บริบทสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ.....	45
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	50
1. งานวิจัยในประเทศ	50
2. งานวิจัยต่างประเทศ	53



บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	55
ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบการทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหาร ส่วน จังหวัดชัยภูมิ	57
ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพพึงประสงค์การทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษาสังกัด องค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ.....	59
ระยะที่ 3 การพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วน จังหวัดชัยภูมิ	63
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	67
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	67
ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	67
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	68
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	115
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	115
สรุปผล	115
อภิปรายผล.....	120
ข้อเสนอแนะ	125
บรรณานุกรม.....	126
ภาคผนวก.....	131
ประวัติผู้เขียน	135



สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 องค์ประกอบที่ส่งผลต่อการพัฒนาความเป็นปึกแผ่นของทีม	18
ตาราง 2 การสังเคราะห์องค์ประกอบการทำงานเป็นทีมตามแนวคิดของนักวิชาการ.....	35
ตาราง 3 แสดงชื่อโรงเรียน ชื่อผู้บริหารสถานศึกษาและที่ตั้ง	48
ตาราง 4 แสดงชื่อโรงเรียน ขนาดโรงเรียน จำนวนนักเรียน จำนวนผู้บริหารและครู.....	49
ตาราง 5 แสดงขั้นตอนการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น.....	59
ตาราง 6 แสดงจำนวนผู้บริหารและครูของสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง	60
ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบการทำงาน เป็นทีมโดยรวมและรายด้าน	68
ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบการทำงาน เป็นทีม ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีม.....	69
ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบการทำงาน เป็นทีม ด้านการให้ความร่วมมือและการมีส่วนร่วม.....	70
ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบการทำงาน เป็นทีม ด้านการสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม.....	70
ตาราง 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบการทำงาน เป็นทีม ด้านการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ	71
ตาราง 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบการทำงาน เป็นทีม ด้านการสื่อสารและสัมพันธภาพที่ดีภายนอก.....	72
ตาราง 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบการทำงาน เป็นทีม ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม.....	73
ตาราง 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบการทำงาน เป็นทีม ด้านการพัฒนาตนเองและทีม	74
ตาราง 15 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	75



ตาราง 16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพ
ที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีม โดยรวมและรายด้าน 76

ตาราง 17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึง
ประสงค์การทำงานเป็นทีม ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีม..... 77

ตาราง 18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพ
ที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีม ด้านการให้ความร่วมมือและการมีส่วนร่วม..... 78

ตาราง 19 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพ
ที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีม ด้านการสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม 79

ตาราง 20 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพ
ที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีม ด้านการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ 80

ตาราง 21 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพ
ที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีม ด้านการสื่อสารและสัมพันธภาพที่ดีภายนอก..... 81

ตาราง 22 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพ
ที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีม ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม..... 82

ตาราง 23 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพ
ที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีม ด้านการพัฒนาตนเองและทีม..... 83

ตาราง 24 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นการทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษาสังกัด
องค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีม 84

ตาราง 25 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นการทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษาสังกัด
องค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ ด้านการให้ความร่วมมือและการมีส่วนร่วม 86

ตาราง 26 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นการทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษาสังกัด
องค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ ด้านการสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม..... 87

ตาราง 27 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นการทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษาสังกัด
องค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ ด้านการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ 88

ตาราง 28 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นการทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษาสังกัด
องค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ ด้านการสื่อสารและสัมพันธภาพที่ดีภายนอก 88

ตาราง 29 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นการทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษาสังกัด
องค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม 90



ตาราง 30 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นการทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษาสังกัด
องค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ ด้านการพัฒนาตนเองและทีม 90

ตาราง 31 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมและ
ความเป็นไปได้ของแนวทางการทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหาร
ส่วนจังหวัดชัยภูมิ โดยรวมและรายด้าน 101

ตาราง 32 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมและ
ความเป็นไปได้ของแนวทางการทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหาร
ส่วนจังหวัดชัยภูมิ ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีม..... 102

ตาราง 33 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมและ
ความเป็นไปได้ของแนวทางการทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหาร
ส่วนจังหวัดชัยภูมิ ด้านการให้ความร่วมมือและการมีส่วนร่วม..... 104

ตาราง 34 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมและ
ความเป็นไปได้ของแนวทางการทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหาร
ส่วนจังหวัดชัยภูมิ ด้านการสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม 105

ตาราง 35 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมและความ
เป็นไปได้อย่างของแนวทางการทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วน
จังหวัดชัยภูมิ ด้านการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ 107

ตาราง 36 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมและ
ความเป็นไปได้ของแนวทางการทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหาร
ส่วนจังหวัดชัยภูมิ ด้านการสื่อสารและสัมพันธ์ภาพที่ดีภายนอก..... 109

ตาราง 37 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมและ
ความเป็นไปได้ของแนวทางการทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหาร
ส่วนจังหวัดชัยภูมิ ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม..... 112

ตาราง 38 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมและ
ความเป็นไปได้ของแนวทางการทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหาร
ส่วนจังหวัดชัยภูมิ ด้านการพัฒนาตนเองและทีม 113



สารบัญภาพประกอบ

	หน้า
ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัยการทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ.....	6
ภาพประกอบ 2 แสดงระยะวิจัย ขั้นตอนการดำเนินงาน และผลที่คาดหวัง.....	56
ภาพประกอบ 3 การศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดีด้านการทำงานเป็นทีม โรงเรียนแห่งที่ 1	132
ภาพประกอบ 4 การศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดีด้านการทำงานเป็นทีม โรงเรียนแห่งที่ 1	133
ภาพประกอบ 5 การศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดีด้านการทำงานเป็นทีม โรงเรียนแห่งที่ 2	133
ภาพประกอบ 6 การศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดีด้านการทำงานเป็นทีม โรงเรียนแห่งที่ 2	134



บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลหลักที่สำคัญของสถานศึกษาและเป็นผู้นำวิชาชีพที่จะต้อง มีสมรรถนะ ความรู้ ความสามารถ และคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนถึงจรรยาบรรณวิชาชีพที่ดี จึงจะนำไปสู่การบริหารและการจัดการสถานศึกษาที่ดี มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพกล่าวคือ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้ที่มีสมรรถนะเอื้อต่อการบริหารและจัดการศึกษามีความเป็นมืออาชีพในการบริหารการศึกษาและแนวทางปฏิรูปการศึกษา โดยเฉพาะผู้นำทางวิชาการและผู้นำ การเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะการบริหารจัดการศึกษาภายในโรงเรียนของตน ซึ่งสามารถเปรียบเทียบกับ ผู้บริหารโรงเรียนได้กับตัวจักรสำคัญที่จะควบคุมการดำเนินงานทุกอย่างภายในโรงเรียนให้เป็นไป อย่างราบรื่นและสอดคล้องกัน สมรรถนะในการทำหน้าที่ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำจึงเป็น เครื่องชี้วัดสำคัญประการหนึ่งว่า จะสามารถดำเนินงานต่าง ๆ ของโรงเรียนได้ประสบความสำเร็จ มากน้อยเพียงใดผู้บริหารโรงเรียนที่ชาญฉลาดจะต้องเป็นผู้ที่สามารถกำหนดพฤติกรรมของตนเอง ให้สอดคล้องกับสภาวะของโรงเรียนที่เผชิญอยู่ (ธีระ รุญเจริญ, 2550: 7)

ประกอบกับปัจจุบันผู้บริหารสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกำลังเผชิญหน้ากับการ ทำทายของการเปลี่ยนแปลงบริบทสิ่งแวดล้อมซึ่งมีความซับซ้อนและพลวัตสูง สิ่งแวดล้อมสำคัญที่มี ผลกระทบกับการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คือ ประชาชน กฎหมาย และรัฐบาล กล่าวได้ว่าประชาชนในยุคโลกาภิวัตน์มีการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร และมีความตื่นตัวทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคมสูงกว่าในอดีตส่งผลให้มีความคาดหวังและความต้องการต่อผู้บริหารท้องถิ่นมาก ขึ้นด้วย ยิ่งไปกว่านั้นลักษณะความคาดหวังและความต้องการของประชาชนมีความหลากหลายตาม ทัศนคติค่านิยม และความเชื่อของแต่ละกลุ่ม ยิ่งมีความเป็นเมืองมากเท่าไร ความคาดหวังและ ความต้องการยิ่งมีความหลากหลายมากขึ้น ซึ่งกลายเป็นแรงกดดันในการปฏิบัติงานขององค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นจากสภาพและปัญหาในการบริหารจัดการที่มีอยู่หลากหลาย (ปรีชา สุวรรณภูมิ, 2554: 102) ซึ่งกองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม องค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิเป็น หน่วยงานกำกับ ประสาน ส่งเสริมการจัดการศึกษา ครอบคลุมเป้าหมายในการให้บริการด้าน โอกาสทางการศึกษา คุณภาพการศึกษา และประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ การที่บุคลากรจาก หลายหน่วยงานมาปฏิบัติหน้าที่ในองค์กรเดียวกันนั้นเป็นผลให้การปฏิบัติหน้าที่เกิดปัญหาเนื่องจาก ความแตกต่างด้านความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญ ความเฉพาะของงาน วัฒนธรรมองค์กร พฤติกรรม ในการทำงานที่ไม่มีการหลอมรวม ทำให้การปฏิบัติงานในหน้าที่เป็นไปอย่างล่าช้าส่งผลให้เกิดการ ร้องเรียน (ประกอบ กุลเกลี้ยง, 2548: 16)

จากที่กล่าวมาพบว่าสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้สถานศึกษา มีคุณภาพ บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายส่วนสำคัญส่วนหนึ่งคือสมรรถนะของผู้บริหาร การ



มีเป้าหมายทางวิชาการชัดเจน การบริหารจัดการการศึกษาในภารกิจหลักตามพระราชบัญญัติในการบริหารสถานศึกษา ขอบข่ายในการบริหารงาน ประกอบด้วย การบริหารงานวิชาการการบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป (ชัตติยา ด้วงสำราญ, 2552: 2) ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของสถานศึกษาขึ้นอยู่กับผลงานของผู้บริหารด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญต่อความสำเร็จของการจัดการศึกษาและพัฒนาคุณภาพการศึกษา ผู้บริหารจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาความรู้ และทักษะที่จำเป็นต่อการบริหารจัดการการศึกษา การขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาและผู้บริหารที่มีคุณภาพจึงเป็นปัจจัยหลักของความสำเร็จ (Critical Success Factors) สมรรถนะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา อันได้แก่ ความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การสร้างภาวะผู้นำการตัดสินใจและการแก้ไขปัญหา ความสามารถในการสื่อสารการพัฒนากำลังคนและการใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารจัดการการพัฒนาผู้บริหารให้มีคุณภาพ มีศักยภาพ มีความสามารถมีความเชี่ยวชาญเพื่อพัฒนาองค์กรให้ยั่งยืนท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง (อนันต์ พันนึก, 2554: 3) นอกจากนี้ ผู้บริหาร คือ ต้นทุนสำคัญขององค์กรในการทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์และตอบสนองต่อสภาพการเปลี่ยนแปลงที่ปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, 2550: 7) จึงเป็นความท้าทายของผู้บริหารในการเผชิญต่อการเปลี่ยนแปลงท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์เพื่อนำพาองค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ตั้งไว้ได้และสามารถพัฒนากระบวนการบริหารจัดการของสถานศึกษา ซึ่งถือเป็นเรื่องเร่งด่วนในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพมีความเป็นเลิศทางวิชาการ และมีมาตรฐาน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2553: 8) ดังนั้น ในการบริหารจัดการทุกเรื่องในการทำงานจึงต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญงานในแต่ละด้านมาทำงานเป็นทีมร่วมกัน เพราะคนต้องการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมกับผู้อื่น ต้องการพึ่งพาอาศัยและทำงานร่วมกัน (ทิตินา แชมมณี, 2545: 3) องค์กรในปัจจุบันที่มีการปรับเปลี่ยนการบริหารให้ทันสมัยทั้งในและต่างประเทศต่างยอมรับว่า การทำงานเป็นทีมเป็นวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ องค์กรต่าง ๆ รวมถึงสถานศึกษาควรมีการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานเช่นกัน โดยใช้ทีมงานเป็นฐานเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน และต้องอำนวยความสะดวกประสานงานให้บุคลากรที่มีความชำนาญแต่ละด้านมาทำงานร่วมกันเพิ่มการประสานงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงาน (กรมวิชาการ, 2544: 3) ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นบุคลากรสำคัญในการทำงานเพื่อให้การศึกษาเป็นไปอย่างมีคุณภาพ ซึ่งจำเป็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีทักษะในการทำงานเป็นทีม โดยอาศัยการบริหาร (Administration) และการจัดการ (Management) เป็นกลไกในการขับเคลื่อนให้เกิดการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายแต่จะบริหารและจัดการอย่างไรจึงจะเกิดประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารจึงเป็นตัวจักรสำคัญที่สุดเพราะผู้บริหารเป็นผู้กำหนดทิศทางการทำงาน

สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมเป็นหนึ่งในสมรรถนะหลักของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน เป็นการสร้างวัฒนธรรมด้านการประสานสัมพันธ์การทำงานร่วมกับบุคคลอื่นช่วยให้สมาชิกเกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เห็นการทำงานของผู้นำและเพื่อนร่วมงานเป็นแนวทางในการพัฒนาข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐทุกคนที่ต้องปรับตัวอย่างมากเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สนองต่อต่อความต้องการและความคาดหวังของประชาชนผู้รับบริการอย่างแท้จริง ซึ่งสอดคล้องตามยุทธศาสตร์ การพัฒนาข้าราชการพลเรือนของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการ



พลเรือน ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของข้าราชการรองรับราชการยุคใหม่ โดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางมาตรการที่ 1.3 สร้างกระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเองจากประสบการณ์จริง (Action Learning) โดยการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ความรู้สึกผูกพันต่อภารกิจและการทำงานร่วมกันเป็นทีม (ชมนาด พงศ์พนรัตน์, 2547: 12) อีกทั้งยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการ พลเรือน พ.ศ.2552-2556 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาคุณภาพข้าราชการในการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของสมรรถนะเพื่อพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ทักษะ และสมรรถนะของข้าราชการทุกระดับให้ปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพและเป็นที่ศรัทธาของประชาชน (สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2552: 35) ซึ่งจากการศึกษาวัฒนธรรมการทำงานของคนไทยพบว่า คนไทยมักทำงานคนเดียวได้มีประสิทธิภาพมากกว่าการทำงานเป็นกลุ่มเพราะผู้ที่ทำงานคนเดียวได้มีโอกาสแสดงความสามารถเป็นที่ประจักษ์ชัดมากกว่า แต่ในการทำงานกลุ่มคนไทยมักจะประสบความล้มเหลวในสิ่งที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (วิโรจน์ สารรัตน์, 2542: 67) โดยเฉพาะบุคลากรที่ขาดความพร้อมที่จะรองรับความเปลี่ยนแปลงของงานในหน้าที่ จากผลการวิจัยยังพบว่า ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีสมรรถนะในระดับต่ำกว่าที่คาดหวังตามกรอบต้นแบบสมรรถนะที่กำหนดไว้ (สุรุทธิ ยัญญลักษณ์, 2550: 45) และเมื่อ ปี 2547 โรงเรียนมัธยมศึกษาหรือโรงเรียนขยายโอกาสได้ย้ายเข้ามาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิเป็นจำนวนมากขึ้นทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคมและชีวิตความเป็นอยู่อย่างมากมาย ส่งผลให้การทำงานมีความยุ่งยากและซับซ้อนมากยิ่งขึ้น หน่วยงานหรือโรงเรียนจำเป็นต้องปรับปรุงและพัฒนาหรืออาจต้องปรับเปลี่ยนเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพทางด้านสังคม ปัจจุบัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานไปในทิศทางเดียวกัน การกระจายความรับผิดชอบและอำนาจสั่งการให้เบ็ดเสร็จในทีมงานทั้งระดับผู้บริหารลงไปจนถึงผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้มีบรรยากาศที่ดีในการที่จะร่วมมือร่วมใจกันในการทำงานที่ดี เกิดการร่วมมือกันของบุคคลหลายกลุ่ม โดยแต่ละคนหรือแต่ละกลุ่มจะมีความรู้ความสามารถหรือความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกันไป ถึงแม้ว่าการรวมกลุ่มกันของบุคลากรในโรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมินั้น มาจากเหตุผลที่แตกต่างกันก็ตาม แต่เนื่องจากการทำงานเป็นทีมมีความเชื่อมโยงผูกพันของงานและความสัมพันธ์ต่อกันในทีมงาน ดังนั้นพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ที่ทำให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในการทำงานเป็นทีม เช่น การไม่ยอมรับกัน มีการตั้งเงื่อนไขที่ทำให้โอกาสที่จะทำงานร่วมกันเป็นไปได้ยาก การไม่ยอมรับเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในการทำงานและการไม่ยอมรับอาจนำไปสู่การดูถูก ดูแคลน เหยียดหยาม ยิ่งเป็นการไม่ยอมรับในความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่มีมาแตกต่างกันด้วยแล้ว จะทำให้มีปัญหาก่อเกิดขึ้น ต่อมาคือการนิ่งดูตาย โดยปล่อยให้สมาชิกแต่ละคนทำงานโดยมีความคิดเพียงว่างานของตนที่รับผิดชอบเสร็จเรียบร้อยแล้วซึ่งการไม่ช่วยเหลือกันที่เห็นได้อย่างชัดเจนอาจทำให้รู้สึกไม่ดีต่อกัน จนกลายเป็นความไม่ชอบ เมื่อบุคคลอาจมีความรู้สึกไม่ชอบกันเป็นส่วนตัวเนื่องจากมีประสบการณ์ที่ไม่ดีต่อกันมาก่อน สาเหตุของความไม่ชอบมีความหลากหลาย เช่น ไม่ชอบเพราะเป็นคนจน ไม่ชอบเพราะอิจฉา ไม่ว่าความไม่ชอบจะมาจากสาเหตุที่เป็นส่วนตัวหรือการทำงาน อาจทำให้เกิดพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม เช่น การทะเลาะวิวาท กลั่นแกล้ง ไม่พูดจากัน ทำให้ขาดการติดต่อสื่อสารที่ดีและการปฏิเสธที่จะให้ความร่วมมือกัน พฤติกรรมเช่นนี้ มีผลทำให้ความขัดแย้ง



ขยายวงกว้างมากยิ่งขึ้นหรืออาจได้รับผลประโยชน์ไม่เท่าเทียมกัน เช่น แย่งชิงกันในเรื่องของเงิน รายได้ อำนาจ ตำแหน่ง ปิดบังหรือบิดเบือนข้อเท็จจริงต่าง ๆ เกิดความไม่ซื่อสัตย์สุจริต ทำให้ไม่ไว้วางใจกัน อาจเนื่องมาจากผลประโยชน์มีจำกัดไม่สามารถจัดให้ทั่วถึงได้ เกิดบรรยากาศในการทำงานที่ไม่ดี สมาชิกทำงานอย่างไม่มีความสุข การมีความคิดเห็นไม่ตรงกันหรือมีทัศนคติที่ต่างกั น วย และอายุ เพศ อาจทำให้บุคคลมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันได้ ความเชื่อที่แตกต่างกันมาก ทำให้เกิดความขัดแย้งกันและการแข่งขันกันในการทำงานมากเกินไป ถ้ามีการแข่งขันกันเฉพาะ บุคคลจะทำให้ไม่อยากทำงานร่วมกับคนอื่น อยากทำงานให้ดีเฉพาะตน มุ่งผลประโยชน์ตอบแทน มากกว่าเพื่อนร่วมทีม เกิดการชิงดีชิงเด่นไม่ร่วมมือกันทำงาน นับว่าผิดหลักการการทำงานเป็นทีมที่ มุ่งผลงานเป็นทีม และในกรณีที่มีการแข่งขันกันเป็นทีมก็จะตกอยู่ในภาวะที่อยากจะเอาชนะ (สุนันทา เลาहनันท์, 2540: 45)

จากสภาพปัญหาดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมสำหรับ สถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ ซึ่งจะเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรทาง การศึกษาที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน และปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์การ บริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมมากขึ้น โดย การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ ซึ่ง ผลการวิจัยครั้งนี้จะทำให้ทราบถึงองค์ประกอบ ตัวชี้วัด และแนวทางในการทำงานเป็นทีมของ สถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิในอนาคตต่อไป

คำถามการวิจัย

1. องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ชัยภูมิ ประกอบด้วยอะไรบ้าง
2. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดองค์การ บริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ เป็นอย่างไร
3. แนวทางการทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ ควรเป็นอย่างไร

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหาร ส่วนจังหวัดชัยภูมิ
2. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีมของสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ
3. เพื่อพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วน จังหวัดชัยภูมิ



ความสำคัญของการวิจัย

1. ได้ข้อมูลองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ สำหรับผู้บริหารและหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อใช้ในการพัฒนาการทำงานขององค์กรหรือการศึกษาวิจัยต่อไป
2. ได้ข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ สำหรับผู้บริหารและหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อทราบข้อมูลสภาพการทำงานเป็นทีมในปัจจุบัน และทราบความต้องการพัฒนาขององค์กรด้านการทำงานเป็นทีม ซึ่งจะนำไปใช้ในการศึกษาวิจัยและการพัฒนาการทำงานเป็นทีมต่อไป
3. ได้แนวทางการทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ สำหรับผู้บริหาร ผู้สนใจ และหน่วยงานต้นสังกัด ซึ่งสามารถนำไปปรับใช้ในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมในหน่วยงานของตนเองต่อไป

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการ โดยได้กำหนดขั้นตอนไว้ 3 ระยะ ดังนี้

1. ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบการทำงานเป็นทีม กลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่ทำการตรวจสอบความเหมาะสมขององค์ประกอบ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน
2. ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารและครู สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ จำนวน 260 คน
3. ระยะที่ 3 การพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ทำหน้าที่ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางที่พัฒนาขึ้น

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

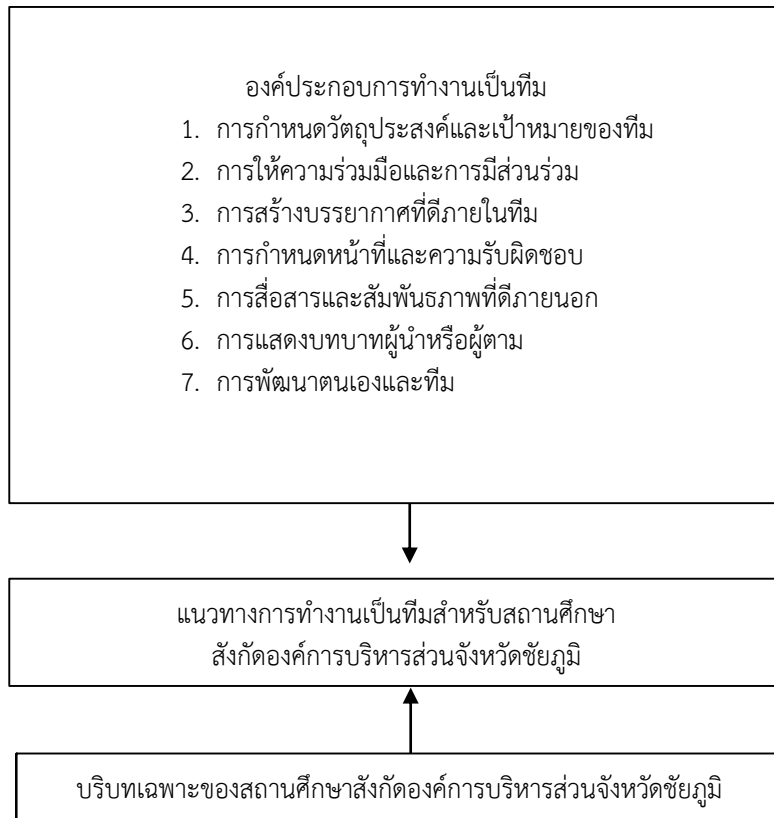
1. องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม 7 องค์ประกอบ (Wood Cock, 1989; Parker, 1990; Katzenbach John R. and Smith Douglas, 1994; Clark, 2005; สุนันทา เลาหนันท์, 2540; สุทธิชัย ปัญญโรจน์, 2555; อนนท์ ตูลารักษ์, 2556) ได้แก่
 - 1.1 การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีม
 - 1.2 การให้ความร่วมมือและการมีส่วนร่วม
 - 1.3 การสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม
 - 1.4 การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ
 - 1.5 การสื่อสารและสัมพันธภาพที่ดีภายนอก



1.6 การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม

1.7 การพัฒนาตนเองและทีม

จากการศึกษาองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมสามารถนำเสนอกรอบแนวคิดการวิจัย
ได้ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัยการทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษา
สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. การพัฒนาแนวทาง หมายถึง การสร้างแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เพื่อเป็นต้นแบบให้ที่ดีและเหมาะสมแก่การปฏิบัติตาม

2. การพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีม หมายถึง การสร้างแบบอย่างของการทำงานเป็นทีม ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มบุคคลตั้งสองคนขึ้นไป ซึ่งเป็นแนวทางต้นแบบเพื่อให้การทำงานเป็นทีมประสบความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างราบรื่น

3. การทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีความแตกต่างกันในหลาย ๆ ด้านมารวมตัวกันทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งในองค์กรเดียวกัน โดยมีวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน สมาชิกทุกคนในทีมต่างใช้ทักษะ ประสบการณ์และความสามารถช่วยกันทำงานแก้ไขปัญหาและ



รับผิดชอบต่อเป้าหมายที่ตั้งไว้เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ดังนี้

3.1 การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีม หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายเพื่อช่วยกำหนดทิศทางการดำเนินงาน โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีม มีการเผยแพร่เป้าหมายอย่างทั่วถึง การดำเนินงานมีการแต่งตั้งคณะทำงาน คณะกรรมการประเมินผล มีการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

3.2 การให้ความร่วมมือและการมีส่วนร่วม หมายถึง การให้ความร่วมมือและการมีส่วนร่วม หมายถึง ผู้บริหารหรือหัวหน้าทีมให้ความสำคัญกับการให้ความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของสมาชิกทีมและมีการติดตามและให้การส่งเสริมอย่างสม่ำเสมอ มีการตรวจสอบการมีส่วนร่วมและเสริมแรงทางบวกเพื่อส่งเสริมด้านความร่วมมือและการมีส่วนร่วม เช่น การมอบรางวัลแก่ทีมที่มีความสามัคคีและมีความโดดเด่นด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิก

3.3 การสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม หมายถึง สร้างบรรยากาศในการทำงานที่สมาชิกทีมมีความซื่อสัตย์ต่อกัน ช่วยกันทำงานอย่างจริงจังและมีความจริงใจ มีกิจกรรมช่วยลดความตึงเครียดและความเบื่อหน่ายในการทำงาน สร้างบรรยากาศในการทำงานที่เต็มไปด้วยความรักและความสามัคคีปรองดอง สมาชิกทีมทุกคนมีความตระหนักถึงปัญหาของความขัดแย้ง ซึ่งทุกคนต้องเร่งร่วมมือกันแก้ไข และมีความจริงใจในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

3.4 การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ หมายถึง การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ หมายถึง การจัดมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร การประชุมชี้แจงหน้าที่และความรับผิดชอบให้สมาชิกทุกคนได้รับทราบและทำความเข้าใจก่อนเริ่มงาน และจัดทำรายงานการปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นรายบุคคล

3.5 การสื่อสารและสัมพันธ์ภาพที่ดีภายนอก หมายถึง มีการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย ไม่มีลัทธิลัทธิภายในทีม สื่อสารด้วยมนุษยสัมพันธ์อันดีทั้งภายในและภายนอกทีม ผู้บริหารมีความสัมพันธ์อันดีต่อบุคลากรทั้งในหน่วยงานและนอกหน่วยงาน สมาชิกทีมมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน มีข้อมูลหน่วยงานที่เป็นพันธมิตรหรือเครือข่ายความร่วมมือในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ มีกระบวนการติดต่อและปฏิสัมพันธ์ระหว่างทีมและบุคคลหรือหน่วยงานภายนอกเพื่อสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีอย่างสม่ำเสมอ สมาชิกทีมทุกคนถูกปลูกฝังให้เป็นผู้มีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันทั้งภายในทีมและภายนอกทีม

3.6 การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม หมายถึง ผู้บริหารได้รับการยอมรับและแสดงบทบาทผู้นำได้อย่างเหมาะสม การส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนแสดงออกด้านภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามอย่างเหมาะสม มีกระบวนการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้นำและผู้ตาม

3.7 การพัฒนาตนเองและทีม หมายถึง แผนงานส่งเสริมการพัฒนาตนเองของทีมและสมาชิกทีมเป็นรายบุคคล การประชุมเพื่อสรุปผลการปฏิบัติงานของทีมเพื่อวิเคราะห์และพัฒนาการปฏิบัติงานของทีมอย่างสม่ำเสมอ มีกระบวนการส่งเสริมความเป็นผู้รักการศึกษาค้นคว้าให้แก่ผู้บริหาร/ผู้นำ และสมาชิกทีม มีกิจกรรมเสริมแรงเช่นการยกย่องชมเชยหรือการมอบรางวัลให้แก่



สมาชิกที่ เป็นผู้พัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ และการต่อยอดโดยนำความแนวความคิดของสมาชิกทีม มาพัฒนาเป็นองค์ความรู้หรือนวัตกรรมใหม่เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม

4. สมาชิกหรือสมาชิกทีม หมายถึง ผู้บริหารหรือคณะครูซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาแนวทางการทำงาน เป็นทีมสำหรับสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ ตามลำดับหัวข้อดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาแนวทาง
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม
3. บริบทสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาแนวทาง

1. ความหมายของการพัฒนาแนวทาง

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการพัฒนาแนวทางไว้ดังต่อไปนี้

Good (1973: 17) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาไว้ว่าหมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นทางด้านความรู้ความสามารถซึ่งเกิดขึ้นจากการกระทำของตนเองหรือบุคคลอื่นกระทำ

ยนต์ ชุ่มจิต (2541: 1) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาไว้ว่า หมายถึง วิธีการพยายามเสริมสร้างครูให้เป็นบุคคลที่มีความสามารถมีความรู้ มีทักษะการทำงาน ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีสำหรับการทำงานพร้อมทั้งมีคุณธรรม จริยธรรมบุคลิกเหมาะสมกับการเป็นครูด้วย

คำหมาน คนโค (2542: 107) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาไว้ว่า หมายถึง กรรมวิธีที่จะทำให้ครูมีมาตรฐานและคุณภาพเพิ่มสูงขึ้นด้วยวิธีและกิจกรรมในด้านต่าง ๆ

สัญญา สัญญาวิวัฒน์ (2547: 3) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาไว้ว่า หมายถึง การเปลี่ยนแปลงตามแผนหรือการเปลี่ยนแปลงที่มีการกำหนดทิศทาง (Planned or Directed Change) นั่นคือการพัฒนาไม่ได้เป็นเรื่องธรรมชาติหากเป็นความพยายามของมนุษย์ที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น โดยกำหนดทิศทางหรือรายละเอียดเอาไว้ล่วงหน้าว่าจะพัฒนาอะไร พัฒนาอย่างไร ช้าเร็วอย่างไร ใครจะเป็นผู้พัฒนาและเป็นผู้ถูกพัฒนา เป็นต้น

Good (1973: 191) ได้ให้ความหมายของแนวทางไว้ว่า หมายถึง แบบอย่างของสิ่งหนึ่งสิ่งใดเพื่อที่จะใช้เป็นแนวทางในการทำซ้ำเป็นแบบอย่างเพื่อการที่จะเลียนแบบ เป็นหลักการหรือแนวคิดและเป็นชุดของปัจจัยหรือตัวแปรที่มีความหมายซึ่งสัมพันธ์ระหว่างกันและกัน

ราชบัณฑิตยสถาน (2542: 599) ได้ให้ความหมายของแนวทางไว้ว่า หมายถึง ทางปฏิบัติที่วางไว้เป็นแนว



พจนานุกรมสนุกดอทคอม (2561: เว็บไซต์) ได้ให้ความหมายของแนวทางไว้ว่า หมายถึง ทางปฏิบัติที่ควรทำ

สรุปได้ว่าการพัฒนาแนวทางหมายถึง การสร้างแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เพื่อเป็นต้นแบบที่ดีและเหมาะสมแก่การปฏิบัติตาม

2. ลักษณะของแนวทางที่ดี

นักวิชาการและองค์กรต่าง ๆ ได้ให้แนวคิดและอธิบายเกี่ยวกับลักษณะของแนวทางที่ดี ดังต่อไปนี้

ปรีชา กองจินดา (2549: 65-66) ได้กล่าวว่า ลักษณะของแนวทางที่ดี ควรมีดังนี้

1. เป็นไปตามโครงสร้างของหลักวิชาการในเรื่องแนวทางการปฏิบัติการปรับเปลี่ยนองค์กร พฤติกรรมของบุคคลในองค์กรให้เป็นคนรอบรู้ การมีแบบแผนทางความคิด การมีทัศนคติร่วม การเรียนรู้กันแบบเป็นทีมและการคิดเชิงระบบ เพื่อที่จะพัฒนาองค์กรอย่างเป็นไปได้และเหมาะสม

2. มีความเหมาะสมในเรื่องของแนวทางการพัฒนาองค์กรในด้านการปฏิบัติภายใต้บริบทของโรงเรียน

3. มีความเป็นไปได้ในเรื่องแนวทางการพัฒนาองค์กรที่มีความเหมาะสมในการปฏิบัติจริงภายใต้บริบทของโรงเรียน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541: 25) ได้อธิบายลักษณะของการพัฒนาแนวทางที่ดีไว้ ดังนี้

1. การพัฒนาเป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงที่มีแบบแผน มีจุดมุ่งหมายเพื่อที่จะแก้ปัญหาต่าง ๆ โดยเกี่ยวข้องกันกับการวางแผนการใช้กลยุทธ์เพื่อที่จะพัฒนาและการระดมทรัพยากรในด้านต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อที่จะใช้ในด้านของการเปลี่ยนแปลง

2. การพัฒนานั้นเป็นวิธีการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ ซึ่งเป็นความคิดที่มองรูปแบบการเปลี่ยนแปลงขององค์กรนั้นในลักษณะที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันในลักษณะที่เกื้อกูลกัน

3. การพัฒนาองค์กรนั้นเป็นระบบของกระบวนการปฏิสัมพันธ์ซึ่งจะต้องกระทำอย่างสืบเนื่องใช้เวลานาน โดยกระบวนการพัฒนาองค์กรนั้นจะเป็นกระบวนการแก้ปัญหาซึ่งจะต้องดำเนินงานสืบเนื่องกันไม่ใช่แค่เพียงจะเป็นการแก้ปัญหาเพียงแค่ครั้งเดียวแล้วก็เลิกไปแต่จะต้องมีการปรับปรุงอยู่เรื่อย ๆ เสมอไป

4. การพัฒนานั้นต้องการที่จะให้ผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงได้เข้ามามีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงในหลาย ๆ ด้าน ซึ่งผู้ปฏิบัติส่วนใหญ่จะเน้นความต้องการด้านบุคคลที่สามซึ่งเป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลง

5. การพัฒนาจะต้องมีการมุ่งเน้นที่จะเพิ่มสมรรถนะสุขภาพร่างกายที่สมบูรณ์ โดยทั่วไปจะต้องมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

สรุปได้ว่า แนวทางที่ดีนั้น จะต้องสามารถเป็นแบบอย่างให้เกิดการปฏิบัติที่สามารถบรรลุจุดประสงค์หรือวัตถุประสงค์ของการพัฒนาตามแนวทางนั้น มีความสอดคล้องกับ



บริบทของพื้นที่เป้าหมาย มีความเหมาะสมในการนำไปปรับใช้ และมีความเป็นไปได้ที่จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรม

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม

1. ความหมายของการทำงานเป็นทีม

การดำเนินงานให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นทีมงานมีส่วนสำคัญอย่างมากหากทุกคนในองค์กรรู้สึกว่าคุณอยู่ในทีมงานเดียวกันและร่วมแรงร่วมใจปฏิบัติงานให้สำเร็จร่วมกันงานก็จะบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ นักการศึกษาให้ความหมายของทีมงานไว้ดังนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547: 106) ให้ความหมายทีมงานหรือการทำงานเป็นกลุ่ม (Team Work) หมายถึงกลุ่มที่มีความสัมพันธ์ค่อนข้างใกล้ชิดอาจประกอบด้วยหัวหน้างานผู้ร่วมงานอาจเป็นทีมงานถาวรหรือทีมงานชั่วคราวก็ได้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2547: 15) ได้ให้คำจำกัดความการทำงานเป็นทีมหมายถึงการให้ความร่วมมือช่วยเหลือสนับสนุนเสริมแรงให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงานการปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นหรือแสดงบทบาทผู้นำผู้ตามได้อย่างเหมาะสม

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552: 8) ได้ให้คำจำกัดความการทำงานเป็นทีมหรือร่วมแรงร่วมใจหมายถึงพฤติกรรมที่แสดงถึงความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นส่วนหนึ่งในทีมงานหน่วยงานหรือองค์กรโดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีมมิใช่ในฐานะหัวหน้าทีมและความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีมมิใช่ผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

สุรีพร พิงพุดคุณ (2550: 8) ให้ความหมายว่าทีมหมายถึงคนกลุ่มเล็ก ๆ ที่มีทักษะการทำงานที่แตกต่างกันซึ่งเป็นทักษะที่เติมเต็มซึ่งกันและกันและมีเป้าหมายในการทำงานร่วมกันโดยสมาชิกในทีมทุกคนต่างก็มีส่วนรับผิดชอบต่อเป้าหมายของทีมร่วมกันนอกจากนี้การทำงานเป็นทีมยังต้องอาศัยการประสานงานระหว่างสมาชิกในระดับสูงด้วย

สุนันทา เลาพันธ์ (2551: 45) ได้ให้ความหมายว่าทีมหมายถึงกลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกันมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่มช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพและผู้ร่วมทีมต่างมีความพอใจในการทำงานนั้น

มัลลิกา วิชชุกรอชิงคริต (2553: 7) ให้ความหมายไว้ว่าการทำงานเป็นทีมหมายถึงการที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาร่วมทำกิจกรรมโดยมีวัตถุประสงค์เดียวกันสนับสนุนช่วยเหลือใช้ทักษะประสบการณ์ร่วมกันอย่างเต็มความสามารถและมีการประสานงานอย่างดีเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ และพัฒนาองค์การให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดของทีมได้

Johnson (1991: 437; อ่างถึงโน จีระ งอกศิลป์. 2551: 81) การทำงานเป็นทีมหมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กันมารวมตัวกันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน



สรุปได้ว่าการทำงานเป็นทีมหมายถึงกลุ่มบุคคลที่มีความแตกต่างกันในหลาย ๆ ด้าน มารวมตัวกันทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งในองค์กรเดียวกันโดยมีวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ ร่วมกันสมาชิกทุกคนในทีมต่างใช้ทักษะประสบการณ์และความสามารถช่วยกันทำงานแก้ไขปัญหา และรับผิดชอบต่อเป้าหมายที่ตั้งไว้เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ

2. แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมถือเป็นแนวปฏิบัติที่ได้รับความนิยมอย่างกว้างขวางทั้งนี้เนื่องจากมี ข้อมูลเชิงประจักษ์ที่แสดงให้เห็นว่าการพัฒนาทีมงานให้ทำงานได้คล่องตัวช่วยให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้นหลายประการมีนักวิชาการหลายท่านให้แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมไว้

ธีระ หมั่นศรี (2546: 19) ให้แนวคิดว่าการทำงานกลุ่มหรือเป็นทีมเป็นสิ่งสำคัญที่ กำลังได้รับความสนใจมากในปัจจุบันมีการนำไปใช้ปฏิบัติกันอย่างแพร่หลายทั้งในองค์กรของรัฐและ เอกชนการสร้างทีมจึงเป็นสิ่งท้าทายผู้บริหารที่จะแสวงหากลยุทธ์และทรัพยากรทั้งหลายมาสนับสนุน แนวทางการพัฒนาทีมงานการได้ศึกษาที่มาแนวคิดการสร้างทีมงานซึ่งเป็นผลทำให้ทราบมิติของ ทีมงานที่มีประสิทธิภาพและสามารถแปลมิติเหล่านั้นมาเป็นแนวทางลงสู่การปฏิบัติได้ในที่สุด

สุนทร พลวงค์ (2551: 71) ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมว่าการ ทำงานเป็นทีมให้เกิดประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลนั้นต้องมีการแบ่งทั้งงานหน้าที่และความ รับผิดชอบให้บุคลากรตามความรู้ความสามารถรวมทั้งความถนัดของแต่ละบุคคลผู้บริหารต้อง ตระหนักว่าบุคลากรมีความสามารถแตกต่างกันถนัดหรือเชี่ยวชาญคนละด้านการประสานความ ร่วมมือร่วมใจการทุ่มเทกำลังความคิดและสติปัญญาเอื้ออำนวยมาซึ่งความสำเร็จของงานการทำงานเป็น ทีมจึงเกิดขึ้นผู้บริหารจะต้องสร้างเงื่อนไขให้กลุ่มบุคคลภายในองค์กรตระหนักว่าพวกตนต้อง ปฏิบัติงานร่วมกันต้องพึ่งพาอาศัยประสบการณ์ความสามารถและความยินยอมพร้อมใจของทุกคน และสมาชิกของกลุ่มต้องยอมรับความคิดเห็นเรื่องการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มหรือเป็นทีมจึงสามารถบรรลุ วัตถุประสงค์ร่วมกันได้

Elton Mayo (1933) ได้ทำการศึกษาและพบว่าองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการ เพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานคือการสร้างความรู้สึกเป็นเอกลักษณ์ของกลุ่มการได้รับการสนับสนุน จากสังคมและความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน

สรุปได้ว่าการทำงานเป็นทีมนอกจากจะช่วยให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จแล้ว ยังช่วยให้สมาชิกในทีมเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีมมีความจงรักภักดีต่อทีมงานแลกเปลี่ยน เรียนรู้ประสบการณ์พึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันร่วมกันแก้ไขปัญหาและดำเนินงานตามที่ได้รับ มอบหมายอย่างเต็มที่การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพจะสามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่าง ยั่งยืน

3. หลักการทำงานเป็นทีม

จากการศึกษาข้อมูลการทำงานเป็นทีมพบว่าการทำงานเป็นทีมให้ประสบผลสำเร็จนั้น ต้องมีหลักสำคัญในการปฏิบัติหลายประการนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงหลักการการทำงานเป็นทีม ไว้ดังนี้

ไพโรจน์ บาลัน (2551: 78) ให้ทัศนะว่าทีมอาจมีภารกิจและเป้าหมายเฉพาะของ แต่ละทีมเป็นตัวขับเคลื่อนกิจกรรมต่าง ๆ แต่ทีมจะมีลักษณะทั่ว ๆ ไปในการทำงานที่เหมือนกันคือ



ทีมจะตั้งเป้าหมายให้ชัดเจนและทำตามเป้าหมายที่วางไว้ให้มีความเห็นพ้องต้องกันในแนวทางดำเนินโครงการพัฒนากระบวนการทำงานให้สำเร็จลุล่วงถ่ายทอดและฝึกฝนทักษะซึ่งกันและกัน ดำเนินการตามกระบวนการที่วางไว้ประเมินและแก้ไขกระบวนการให้ถูกต้องโดยพิจารณาจากผลกรณชีวิตและการวิเคราะห์สื่อสารให้สมาชิกในทีมและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทราบ

สุนันทา เลานันท์ (2551: 81) ได้มีความเห็นว่าหลักในการทำงานเป็นทีมนี้ ต้องมีองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญดังนี้

1. ต้องประกอบไปด้วยบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป
2. บุคคลในกลุ่มต้องมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน
3. บุคคลในกลุ่มต้องสัมพันธ์ต่อกันอย่างมีแบบแผน
4. บุคคลในกลุ่มต้องพึ่งพากันในการปฏิบัติงาน
5. บุคคลในกลุ่มถือว่าตนเป็นสมาชิกของทีมงาน
6. บุคคลในกลุ่มมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายเดียวกัน
7. บุคคลในกลุ่มคิดว่าการทำงานร่วมกันช่วยให้งานสำเร็จ
8. บุคคลในกลุ่มมีความสมัครใจที่จะทำงานร่วมกัน
9. บุคคลในกลุ่มมีความเพิลิตเพิลินที่จะทำงานและผลิตผลงานคุณภาพสูง
10. บุคคลในกลุ่มพร้อมที่จะเผชิญปัญหาาร่วมกัน

Richard Hackman (2002) ได้อธิบายหลักในการทำงานเป็นทีมว่าทีมที่แท้จริงมีคุณลักษณะที่สำคัญ 4 ประการคือภารกิจของทีมขอบเขตการทำงานที่ชัดเจนการมอบหมายอำนาจในการบริหารจัดการกระบวนการทำงานของทีมอย่างชัดเจนและการมีสมาชิกอยู่ภายในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ ที่เหมาะสม

สรุปได้ว่าหลักการทำงานเป็นทีมให้ประสบผลสำเร็จนั้นสมาชิกทุกคนในทีมต้องร่วมมือร่วมใจกันดำเนินงานตามเป้าหมายและบทบาทหน้าที่ที่กำหนดไว้ภายใต้บรรยากาศที่อบอุ่นเป็นกันเองเคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกันมีการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจนและร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างเปิดเผย

4. ลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

ความสามารถในการทำงานร่วมกันเป็นทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้นจำเป็นต้องรู้และเข้าใจถึงลักษณะของการทำงานที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของทีมงาน

Parker (1990) ได้อธิบายคุณลักษณะ 12 ประการของทีมงานที่มีประสิทธิภาพแนวใหม่ดังนี้

1. มีความชัดเจนของวัตถุประสงค์ (Clear Sense of Purpose) สมาชิกของทีมงานจะต้องกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันเพื่อจะได้กำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมที่สุดและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรโดยสมาชิกของทีมงานควรจะมีบทบาทสำคัญในการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนร่วมกันดังนี้

1.1 สนับสนุนให้สมาชิกของทีมงานกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันรวมไปถึงการ



กำหนดพันธกิจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการโดยจะต้องทำงานทบทวนวิสัยทัศน์นั้นเป็นระยะ ๆ

1.2 จัดทำตารางกิจกรรมและภารกิจหลักเพื่อเป็นกรอบในการทำงาน

1.3 มั่นใจว่าสมาชิกของทีมงานทุกคนได้มีส่วนร่วมอย่างแท้จริง

1.4 จูงใจและผลักดันให้ทีมงานปฏิบัติงานที่มุ่งมั่นไปสู่วัตถุประสงค์และเป้าหมาย

2. บรรยากาศการทำงานที่ปราศจากพิธีรีตอง (Informal Climate) การทำงานเป็นไปอย่างเรียบง่ายไม่เป็นทางการบรรยากาศอบอุ่นสบายเป็นกันเองไม่มีที่ท่าว่าจะเบื่อหน่ายการทำงานเมื่อถึงเวลาประชุมทุกคนมาพร้อมเพรียงกันด้วยใบหน้าที่ยิ้มแย้มแจ่มใสมีความกระตือรือร้นสมาชิกของทีมงานสามารถช่วยเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่ไม่เป็นทางการได้ดังนี้

2.1 เตรียมสิ่งของจำเป็นสำหรับทีมงานโดยไม่ต้องร้องขอ

2.2 แสดงความยินดีด้วยความเต็มใจ จริงใจเมื่อทีมงานทำงานประสบ

ความสำเร็จ

2.3 แนะนำให้สมาชิกของทีมงานทุกคนรู้จักกันและมีการทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อสร้างความใกล้ชิดสนิทสนม

2.4 ใช้อารมณ์ขันเพื่อช่วยลดความเครียดเวลาบรรยากาศตึงเครียด

3. การมีส่วนร่วม (Participation) สมาชิกของทีมงานควรมีบทบาทในการมีส่วนร่วมในการทำงานโดยเข้าร่วมในกิจกรรมและการอภิปรายต่าง ๆ อย่างมีคุณภาพซึ่งการมีส่วนร่วมนี้อาจแสดงออกให้รับรู้ทางวาจาหรือท่าทางเช่นการพยักหน้าการจดบันทึกหรือทีมงานมีการเตรียมการประชุมร่วมกันโดยแบ่งหน้าที่การทำงานเช่นสมาชิกของทีมงานบางคนจัดเตรียมห้องประชุมด้านอุปกรณ์ไมโครโฟนเทปบันทึกเสียง ฯลฯ ทั้งนี้การมีส่วนร่วมของทีมงานสามารถปรับปรุงให้มีประสิทธิผลเพิ่มขึ้น ดังนี้

3.1 จัดการมีส่วนร่วมเฉพาะกิจกรรมหรือเรื่องที่กำลังพิจารณาเท่านั้น

3.2 แทรกแซงเมื่อการมีส่วนร่วมไม่เกี่ยวข้องกับงานที่ดำเนินการ

3.3 สนับสนุนและช่วยย้่าให้สมาชิกทีมงานที่นิ่งเฉยได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น

3.4 กล่าวพูดและกล่าวแสดงออกเมื่อความคิดเห็นที่แตกต่างจากสมาชิกส่วนใหญ่

ของทีมงาน

4. การรับฟังซึ่งกันและกัน (Listening) สมาชิกตั้งใจฟังการแสดงความคิดเห็นของคนอื่นอย่างตั้งใจคิดพิจารณาไตร่ตรองถึงสิ่งที่ได้รับฟังและสงวนท่าทีที่จะวิพากษ์วิจารณ์ในการนี้สมาชิกของทีมงานสามารถส่งเสริมการรับฟังซึ่งกันและกันได้สรุปได้ดังนี้

4.1 สงวนคำวิพากษ์วิจารณ์และความคิดเห็นต่าง ๆ ไว้ก่อนจนกว่าจะมีการนำเสนอและวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดแล้ว

4.2 เต็มใจรับรู้ข้อมูลและความคิดเห็นต่าง ๆ แม้อาจจะไม่สอดคล้องกับภารกิจและพันธกิจของทีมงาน



4.3 อธิบายความหมายหรือแปลความหมายเรื่องที่รับฟังให้สมาชิกของทีมงาน
เข้าใจ

4.4 สรุปและยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างกันของสมาชิกทีมงาน

5. ความไม่เห็นด้วยในทางบวก (Civilized Disagreement) ในการทำงาน
ร่วมกันสมาชิกของทีมงานทุกคนควรมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นของตนเองแม้จะเป็นความ
คิดเห็นที่แตกต่างกับสมาชิกคนอื่นก็ตามฉะนั้นเพื่อให้การทำงานเป็นทีมประสบความสำเร็จสมาชิก
ของทีมงานจะต้องสามารถสื่อสารความคิดเห็นที่แตกต่างกันเหล่านี้ให้สมาชิกคนอื่น ๆ ของทีมงาน
ได้รับรู้การรับรู้ของสมาชิกเป็นลักษณะการยอมรับจุดต่างและแสดงจุดร่วมมีการมองว่าความ
หลากหลายต่าง ๆ เป็นจุดแข็งของทีมงานสมาชิกต้องแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในทางบวกทุกคนคิด
ตรงกันว่ากรณีมีโอกาสแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกันจะนำไปสู่ความเป็นปึกแผ่นของทีมงานได้ใน
ที่สุดโดยสมาชิกทีมงานสามารถสร้างบรรยากาศของการแสดงความคิดเห็นในทางบวกได้โดยวิธี
ต่อไปนี้

5.1 ใช้วิธีการวิเคราะห์ความคิดเห็นที่แตกต่างกันอย่างมีระบบ

5.2 สมาชิกมีความยืดหยุ่นและเปิดกว้างรับฟังความคิดเห็นทุกประเด็น

5.3 ใช้อารมณ์ขันแทรกแซงการแสดงปฏิกิริยาที่เป็นศัตรู

5.4 ยอมรับท่าทีที่สงบถ้าความคิดเห็นที่นำเสนอไม่ได้รับการยอมรับจากทีมงาน

6. ความเห็นพ้องกัน (Consensus) เป็นเทคนิคการหาข้อยุติเกี่ยวกับปัญหา
ความคิดหรือการตัดสินใจซึ่งแสดงออกถึงความมีสมานฉันท์และความมีเอกภาพของทีมงานแต่ต้องไม่
ได้มาจากการออกคะแนนเสียงสมาชิกไม่จำเป็นต้องเห็นพ้องด้วยกับเรื่องต่าง ๆ อย่างเป็นทางการ
อาจจะมีสมาชิกบางคนอาจไม่เห็นด้วยกับข้อสรุปสุดท้ายแต่สามารถยอมรับได้และเต็มใจที่จะรับกติก
ปฏิบัติตามมติของทีมงานความเห็นพ้องจะทำได้ง่ายขึ้นถ้าสมาชิกทีมงานมีลักษณะดังนี้

6.1 รับฟังเหตุผลและแสวงหาข้อมูลในการตัดสินใจ

6.2 ไม่สนับสนุนการใช้เสียงข้างมากโดยวิธีลงคะแนนเสียง

6.3 สรุปและทดสอบการตัดสินใจของกลุ่มเป็นระยะ ๆ

6.4 เต็มใจที่จะปฏิบัติตามความเห็นพ้องกันของทีมงานถึงแม้ว่าจะไม่เห็นด้วย
ก็ตาม

7. การสื่อสารที่เปิดเผย (Open Communication) เป็นการเจรจาติดต่อ
ระหว่างทีมงานที่บรรยากาศจะเต็มไปด้วยความเปิดเผยจริงใจต่อกันมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจซึ่งกัน
และกันสมาชิกทีมงานสามารถสนับสนุนให้มีการสื่อสารที่เปิดเผยโดย

7.1 แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันด้วยความจริงใจและเปิดเผย

7.2 เต็มใจและพร้อมที่จะช่วยเหลือสมาชิกผู้ต้องการความช่วยเหลือ

7.3 รับรู้ความรู้สึกที่อัดอั้นใจของสมาชิกและตอบสนองความรู้สึกนั้นในทางบวก

7.4 มีการฟังพาอาศัยกันและสมาชิกมีความผูกพันและรับผิดชอบต่องาน

8. บทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน (Clear Roles and Work
Assignments) เป็นการมอบหมายงานที่ระบุไว้ในคำพรรณนาลักษณะงานบทบาทในที่นี้ไม่จำกัด



เฉพาะภารกิจของงานเท่านั้นแต่จะรวมถึงความคาดหวังของบุคคลอื่นที่มีต่องานนั้นด้วยเพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาของความขัดแย้งด้านบทบาทที่ทีมงานต้องมีกระบวนการวิเคราะห์ความชัดเจนของบทบาท เพื่อให้ทุกคนทุกฝ่ายได้มีความเข้าใจตรงกันการกำหนดบทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจนที่มีประสิทธิภาพจะเกิดขึ้นเมื่อสมาชิกปฏิบัติดังนี้

- 8.1 ผลักดันให้ทีมงานกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้ในระดับสูง
- 8.2 มีความเต็มใจปฏิบัติงานที่อยู่นอกเหนือบทบาทที่กำหนดไว้ในบางโอกาส

เมื่อมีความจำเป็น

- 8.3 มั่นใจว่ามีการมอบหมายงานให้แก่ทีมงานอย่างเสมอภาค
- 8.4 มีการอภิปรายและต่อรองด้านบทบาทที่คาดหวังของสมาชิกแต่ละคนอย่าง

เปิดเผย

9. ภาวะผู้นำร่วม (Shared Leadership) ภาวะผู้นำของทีมงานจะไม่จำกัดอยู่เฉพาะผู้นำที่เป็นทางการเท่านั้นแต่ทุกคนจะต้องมีภาวะผู้นำร่วมกล่าวคือสมาชิกจะต้องแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่ส่งเสริมการทำงานและพฤติกรรมที่ธำรงรักษาความสัมพันธ์ของทีมงานซึ่งพฤติกรรมทั้งสองด้านจะช่วยให้การทำงานของทีมประสบผลสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์หรือสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

10. ความสัมพันธ์กับภายนอก (External Relations) สมาชิกต้องการความร่วมมือจากสมาชิกภายนอกเพราะบุคคลภายนอกจะให้ข้อมูลย้อนกลับด้านการปฏิบัติงานที่มีคุณค่าให้กับทีมงานนอกจากนี้ยังเป็นแหล่งทรัพยากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานเช่นงบประมาณบุคลากรและการประชาสัมพันธ์สมาชิกที่ทีมงานสามารถช่วยทีมงานสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับภายนอกได้โดย

- 10.1 ปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของสายงานให้สมบูรณ์
- 10.2 ให้เกียรติและยกย่องความร่วมมือจากฝ่ายต่าง ๆ ที่ให้ความร่วมมือ

ช่วยเหลืองานต่าง ๆ จนประสบความสำเร็จ

11. รูปแบบการทำงานที่หลากหลาย (Style Diversity) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพควรประกอบด้วยสมาชิกของทีมงานที่มีความสามารถหรือมีแนวคิดในการทำงานที่แตกต่างกันออกไปอย่างน้อย 4 รูปแบบคือสมาชิกที่ยึดการทำงานเป็นหลักสมาชิกที่ยึดเป้าหมายเป็นหลักสมาชิกที่เน้นกระบวนการเป็นหลักและสมาชิกที่มุ่งวิธีการเป็นหลักจุดเน้นที่หลากหลายช่วยเสริมสร้างความแข็งแกร่งของทีม

12. การประเมินผลตนเอง (Self Assessment) เป็นการตรวจสอบว่าผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใดและมีอะไรบ้างที่เป็นอุปสรรคต่อประสิทธิผลของงานอาจดำเนินการโดยแบบที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้เป้าหมายหลักเพื่อค้นหาจุดแข็งจุดอ่อนและแสวงหาแนวทางปรับปรุงหรือเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานวิธีการที่ใช้กันทั่วไปคือ

- 12.1 ให้สมาชิกกรอกแบบฟอร์มให้สมบูรณ์
- 12.2 อภิปรายเกี่ยวกับแต่ละหัวข้อให้ชัดเจน
- 12.3 แสวงหาวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

จากการศึกษาลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพข้างต้นสรุปได้ว่าการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพนั้นทีมต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนมีบรรยากาศการทำงานที่ไม่มี



พิธีรีตองสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมและรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันการแสดงความคิดเห็นในทางบวกความเห็นพ้องต้องกันมีการสื่อสารที่เปิดเผยสมาชิกแสดงบทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจนมีภาวะผู้นำร่วมมีความสัมพันธ์กับภายนอกมีรูปแบบการทำงานที่หลากหลายและมีการประเมินผลตนเองสิ่งเหล่านี้จะสามารถทำให้การทำงานของทีมประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดี

5. ปัจจัยพื้นฐานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของทีมงาน

บุตรี จารุโรจน์ (2549: 76) ผลงานของนักจิตวิทยาสังคมชี้ให้เห็นว่าองค์ประกอบพื้นฐานสำคัญที่ช่วยให้ทีมงานซึ่งหมายถึงทีมที่เป็นทางการและทีมที่ไม่เป็นทางการได้เพิ่มศักยภาพในการทำงานให้มีประสิทธิผลสูงขึ้นนั้น ได้แก่

1. ขนาดของทีมงาน (Size of Teamwork) มีผลต่อประสิทธิผลของการทำงาน กล่าวคือเมื่อทีมงานมีจำนวนสมาชิกเพิ่มขึ้นทีมงานจะมี “พลัง” ที่จะบังคับหรือผลักดันให้ประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้นหรือต่ำลงได้จำนวนของสมาชิกที่ต้องการสำหรับแต่ละทีมนั้นจะขึ้นอยู่กับธรรมชาติของงานและวัตถุประสงค์ของทีมขนาดของทีมงานเป็นดัชนีวัดประสิทธิผลของทีมได้ทั้งนี้เนื่องจากขนาดของทีมงานจะส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบหลักบางองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมซึ่งได้แก่ภาวะผู้นำสมาชิกของทีมและกระบวนการกลุ่มผู้บริหารหรือผู้นำที่ปรารถนาจะเพิ่มประสิทธิผลในการทำงานของทีมโดยการเปลี่ยนแปลงจำนวนสมาชิกควรพิจารณาผลกระทบที่อาจเกิดจากกลุ่มที่ไม่เป็นทางการประกอบด้วยเช่นถ้าผู้นำทีมพิจารณาแล้วว่าควรลดขนาดของทีมงานที่มีอยู่เดิมเพื่อช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานก่อนตัดสินใจให้ใครออกจากทีมนั้น ผู้นำจะต้องพิจารณาให้รอบคอบและตระหนักถึงความคงอยู่ของทีมที่ไม่เป็นทางการที่แฝงอยู่ในทีมที่เป็นทางการถ้าผู้บริหารเลือกจะลดขนาดของทีมงานโดยย้ายผู้นำที่ไม่เป็นทางการของกลุ่มออกไปผลที่ตามมาจะปรากฏว่าประสิทธิผลการทำงานจะลดลงจากเดิมอย่างชัดเจนและเมื่อพิจารณาในเชิงระบบแล้วจะมีข้อเสียมากกว่าข้อดีกล่าวคือจะพบว่าประสิทธิผลการทำงานเดิมในขณะที่มีจำนวนสมาชิกเท่าเดิมโดยมีหัวหน้ากลุ่มที่ไม่เป็นทางการรวมอยู่ด้วยจะสูงกว่าผลการทำงานเมื่อลดขนาดของทีมลงโดยการย้ายหัวหน้ากลุ่มที่ไม่เป็นทางการออกไป

2. ความเป็นปึกแผ่นของทีมงาน (Cohesiveness of Teamwork)

องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของทีมงานคือระดับความเป็นปึกแผ่นของทีมงานซึ่งเป็นแรงดึงดูดใจให้สมาชิกมีความปรารถนาจะธำรงไว้ซึ่งสมาชิกภาพของทีมงานต้องให้กลุ่มคงอยู่มีพลังที่แสดงถึงความแข็งแกร่งของความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกในกลุ่มเป็นความเหนียวแน่นของทีมที่อิทธิพลต่อบุคคลและต่อระดับปฏิกิริยาของทีมต่อกลุ่มอื่นต่อองค์การหรือหน่วยงานอื่นตราบใดที่สมาชิกรู้สึกว่ามียังเป็นสิ่งที่น่าดึงดูดใจให้เขาเป็นสมาชิกอยู่ตราบนั้นทีมก็ยังมีความเป็นปึกแผ่นแต่ถ้าทีมไม่สามารถดึงดูดใจสมาชิกต่อไปได้สมาชิกก็จะไม่คำนึงถึงมิตรภาพและความนับถือซึ่งมีต่อกันก็จะค่อย ๆ จืดจางลงไปในที่สู่ผลการวิจัยของนักจิตวิทยาพบว่าทีมที่มีความเป็นปึกแผ่นภายในทีมที่สูงก็จะมีประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงด้วยและมีแนวโน้มจะทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายได้ดีกว่าทีมงานที่ไม่ค่อยมีความเป็นปึกแผ่นทั้งนี้ภายใต้เงื่อนไขที่ว่าทีมงานต้องรับรู้ได้รับการสนับสนุนที่ดีจากฝ่ายบริหารนอกจากนี้ข้อมูลยังชี้ให้เห็นว่าทีมงานใดที่สมาชิกมีความรู้สึกที่ดีต่อกันและกันก็จะมีแนวโน้มที่จะผลิตผลงานได้สูงกว่าทีมงานที่สมาชิกทีมแสดงความรู้สึกในทางลบต่อกันดัชนีที่แสดงถึงความเป็นปึกแผ่นในระดับสูงของทีมงาน ได้แก่



- 2.1 สมาชิกยอมรับข้อตกลงเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีมงานที่ไม่เป็นทางการ
- 2.2 การสื่อสารและการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกทีมปรากฏเป็นที่ประจักษ์อย่างชัดเจน
- 2.3 สภาพทางสังคมและภูมิหลังของสมาชิกทีมมีลักษณะคล้ายคลึงกันอยู่ในระดับที่น่าพอใจ
- 2.4 สมาชิกทีมได้รับอนุญาตให้มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่และมีส่วนในการกำหนดมาตรฐานของทีมงาน
- 2.5 ขนาดของทีมงานมีขนาดเหมาะสมไม่ใหญ่มากจนปิดบังความสนใจส่วนบุคคลโดยทั่วไปขนาดของทีมงานที่ไม่เป็นทางการจะมีสมาชิกจำนวนระหว่าง 4-7 คน
- 2.6 สมาชิกทีมเคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกัน
- 2.7 สมาชิกทีมต้องการผลประโยชน์ร่วมกันและพิทักษ์ผลประโยชน์ของทีมงาน
- 2.8 ทีมงานประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานตามเป้าหมายและรักษาคุณค่าที่สำคัญของทีมงานไว้ดัชนีที่ส่งเสริมและที่ทำลายความเป็นปึกแผ่นในระดับสูงของทีมงานดังในตาราง

ตาราง 1 องค์ประกอบที่ส่งผลต่อการพัฒนาความเป็นปึกแผ่นของทีม

องค์ประกอบที่ส่งเสริมสร้างความเป็นปึกแผ่นของทีมงาน	องค์ประกอบที่ทำลายความเป็นปึกแผ่นของทีมงาน
<p>ความเห็นด้วยกับเป้าหมายของทีมงาน</p> <p>การปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกทีมมีบ่อย</p> <p>ความพึงพอใจและความรู้สึกที่ดีต่อกัน</p> <p>การแข่งขันกับทีมงานภายนอก</p>	<p>ความไม่เห็นด้วยกับเป้าหมายของทีมงาน</p> <p>ทีมงานมีขนาดใหญ่</p> <p>ประสบการณ์ที่ไม่ประทับใจต่อกัน</p> <p>การแข่งขันภายในทีมงานมีสูง</p>

ที่มา : Luthans (1995)

อย่างไรก็ตามถ้าฝ่ายบริหารพบว่าทีมงานที่ไม่เป็นทางการมีพฤติกรรมที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานแล้วละก็ควรจะใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อลดความเป็นปึกแผ่นของทีมงานที่ไม่เป็นทางการลงขณะเดียวกันต้องยอมรับว่าอาจทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับผู้นำทีมงานที่ไม่เป็นทางการได้โดยสรุปจะพบว่ายิ่งความเป็นปึกแผ่นของทีมงานที่ไม่เป็นทางการที่มีเป้าหมายในทางลบมีเพิ่มขึ้นเท่าใดยิ่งทำให้โอกาสที่เป้าหมายในทางลบของทีมงานดังกล่าวส่งผลกระทบในทางปฏิบัติต่อทีมงานหลักเพิ่มมากขึ้นด้วยเท่านั้น

3. ปทัสถานของทีมงาน (Norms of Teamwork) เป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญอีกองค์ประกอบหนึ่งซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพของทีมงานในที่นี้ขอเน้นปทัสถานของกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ Luthans (1995) ได้อธิบายความหมายของปทัสถานว่าหมายถึงแบบแผนหรือโครงสร้างของพฤติกรรมทางสังคมที่ได้รับการยอมรับจากสมาชิกทีมใช้เป็นมาตรฐานชี้ว่าในแต่ละสถานการณ์บุคคลควรประพฤติปฏิบัติให้สอดคล้องกับวิถีการดำเนินชีวิตในสังคมนั้น ๆ ตามที่สมาชิกยอมรับ



จากผลการศึกษานี้ชี้ให้เห็นว่ามีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดระหว่างปทัสถานของทีมกับผลกำไรที่องค์กรจะได้รับถึงแม้ว่าทีมไม่สามารถกำหนดแบบพฤติกรรมที่ทีมยอมรับได้ในทุกเรื่องแต่ปทัสถานส่วนใหญ่จะสัมพันธ์กับเรื่องดังกล่าวเหล่านี้ได้แก่การปฏิบัติงานผลกำไรที่ทีมงานวางแผนการควบคุมงานการฝึกอบรมการคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ความสัมพันธ์กับลูกค้าความซื่อสัตย์หรือความปลอดภัย เป็นต้น

ปทัสถานแบ่งเป็น 2 ชนิดคือปทัสถานเชิงนิมิต (Positive Norms) ซึ่งหมายถึงพฤติกรรมของทีมงานที่เอื้อต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรเช่นการทำงานให้ถูกต้องตั้งแต่เริ่มแรกและไม่ใช้วัสดุสำนักงานอย่างสิ้นเปลือง เป็นต้นและปทัสถานเชิงนิเสธ (Negative Norms) ซึ่งหมายถึงพฤติกรรมที่จำกัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรเช่นการหยุดทำงานก่อนเวลาเลิก 30 นาทีหยุดพักเกินเวลาหรือไม่รับทำงานให้เสร็จเนื่องจากเกรงว่าจะมีงานเพิ่มมาอีก

กฎเกณฑ์สำคัญที่จะควบคุมพฤติกรรมภายในทีมงานที่เป็นทางการคือการควบคุมปทัสถานของทีมงานไม่เป็นทางการซึ่งแฝงอยู่ในทีมงานหากการเปลี่ยนแปลงปทัสถานเดิมภายในทีมงานที่ไม่เป็นทางการซึ่งหมายถึงการเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะของทีมงานที่เป็นทางการอันมีทีมงานที่ไม่เป็นทางการแฝงอยู่นั่นเอง

4. สถานภาพของสมาชิกทีมงาน (Status of Teamwork Members)

หมายถึงตำแหน่งของสมาชิกในทีมงานเมื่อเปรียบเทียบกับสมาชิกคนอื่น ๆ โดยทั่วไปสถานภาพของแต่ละคนจะถูกกำหนดโดยคุณลักษณะทั้งที่สัมพันธ์กับการทำงานและบทบาทของสมาชิกภายในทีมและคุณลักษณะที่ไม่สัมพันธ์กับงานตัวกำหนดสถานภาพที่สัมพันธ์กับงานได้แก่ตำแหน่งตารางการทำงานและบางครั้งรวมถึงจำนวนเงินเดือนสมาชิกได้รับอีกด้วยส่วนตัวกำหนดที่ไม่สัมพันธ์กับงานเช่นระดับการศึกษาเชื้อชาติอายุและเพศสมาชิกทีมที่มีสถานภาพต่างกันจะได้รับการปฏิบัติที่แตกต่างกันจากองค์กรเช่นผู้บริหารระดับสูงจะมีที่จอดรถสำรองไว้ที่ด้านหน้าของสำนักงานใหญ่ ในขณะที่พนักงานทั่วไปจะต้องหาที่จอดรถเองนอกจากนี้ยังเห็นความแตกต่างจากโต๊ะทำงานการจัดสำนักงานการตกแต่งประดับประดาสถานที่ทำงานอื่น ๆ เป็นต้นซึ่งเป็นสัญลักษณ์ของสถานภาพจะสะท้อนให้เห็นระดับความสำคัญของบุคคลที่องค์กรให้การยกย่อง

องค์ประกอบพื้นฐานทั้ง 4 ประการข้างต้นล้วนส่งผลต่อประสิทธิภาพของทีมงานทั้งสิ้นฉะนั้นในการสร้างทีมงานที่แข็งแกร่งควรจะได้มีการศึกษาถึงผลกระทบขององค์ประกอบพื้นฐานประกอบกันด้วย

6. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมนั้นจะต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับธรรมชาติพื้นฐานของมนุษย์ในองค์กรเป็นเบื้องต้นโดยนำทฤษฎีที่สำคัญมาประกอบการอธิบายและประยุกต์เข้ากับการทำงานเป็นทีม

บุตรี จารุโรจน์ (2549: 78) ได้รวบรวมทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีมอธิบายตามลำดับได้ดังนี้

1. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ (Maslow (Maslow's Hierarchy of Need Theory) ความต้องการของมนุษย์มีลำดับขั้นความต้องการอยู่ 5 ประการดังนี้คือ



1.1 ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เช่นความต้องการอาหารเครื่องนุ่งห่มที่อยู่อาศัยและยารักษาโรค เป็นต้น

1.2 ความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัย (Security and Safety Needs) ภายหลังจากที่ร่างกายได้รับการตอบสนองในสิ่งจำเป็นต่าง ๆ แล้วคนก็นึกถึงความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัยนี้

1.3 ความต้องการเป็นที่ยอมรับของสังคม (Social Belongingness Needs) ได้แก่ความต้องการเป็นที่ยอมรับของกลุ่มหรือสังคมความต้องการอยากเป็นสมาชิกขององค์กรความต้องการความรักจากเพื่อนร่วมงาน

1.4 ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Self-esteem Needs) เช่นความต้องการเคารพในตนเองและความอยากมีเกียรติในสังคม

1.5 ความต้องการความสมหวังในชีวิต (Self-actualization Needs) เช่นความต้องการที่จะใช้ความสามารถอย่างเต็มที่และความเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องซึ่งความต้องการส่วนสุดท้ายนี้จะเน้นที่การพัฒนาส่วนบุคคล

2. ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (Herzberg : Two-Factor Theory) ปัจจัยที่มีผลต่อการจูงใจในการดำเนินการของทีมมี 2 ประเภทคือ

2.1 ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความพอใจในงานที่ทำ

2.2 ปัจจัยอนามัยหรือบำรุงรักษา (Hygiene Maintenance Factors) คือปัจจัยแตกต่าง

จากปัจจัยจูงใจโดยสิ้นเชิงเพราะเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความไม่พอใจในงานที่ทำ เช่นถ้าสมาชิกทีมได้รับเงินเดือนน้อยไม่เพียงพอกับการใช้สอยในชีวิตประจำวันก็จะเกิดความไม่พอใจในงานที่ทำอยู่แต่ไม่จำเป็นที่ว่ามีสมาชิกบางคนได้รับเงินเดือนสูงแล้วจะพอใจในการทำงานที่ทำถ้าการทำงานในทีมมีสภาวะเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจเป็นไปอย่างเหมาะสมเช่นผู้นำทีมรับรู้ว่าการดำเนินงานสำเร็จยอมรับในตัวสมาชิกทีมและทุกคนในทีมมีความรับผิดชอบก็แสดงให้เห็นว่าสมาชิกได้รับการจูงใจในระดับสูงในทางตรงกันข้ามถ้าผู้นำทีมไม่สนใจต่อปัจจัยจูงใจเหล่านี้ก็แสดงให้เห็นว่าระดับการจูงใจในทีมต่ำถึงแม้ปัจจัยอนามัยได้รับการดำเนินการอย่างเหมาะสมในทีมก็ตามถ้าผู้นำทีมดำเนินการเกี่ยวกับปัจจัยอนามัยได้อย่างเหมาะสมสมาชิกทีมก็จะเกิดความพอใจและสามารถไขปัจจัยเหล่านี้เป็นสิ่งที่จูงใจเขาได้แต่ถ้าผู้นำทีมดำเนินการเกี่ยวกับปัจจัยอนามัยอย่างไม่เหมาะสมก็จะทำให้สมาชิกเกิดความไม่พอใจและจะมีผลในทางลบกับทีมได้

3. ทฤษฎีจูงใจสู่ความสำเร็จของ แมคเซลแลนด์ (McClelland: Achievement Motivation Theory) การจูงใจที่มีอิทธิพลต่อความต้องการที่สำคัญที่สุดแบ่งออกเป็น 3 องค์ประกอบคือความสำเร็จ (Achievement) การมีส่วนร่วม (Affiliation) และอำนาจ (Power) หรืออาจกล่าวให้ง่ายที่สุดก็คือ

3.1 ความต้องการสู่ความสำเร็จ (Achievement Needs) ในการดำเนินการ เช่นสมาชิกทีมถูกจูงใจให้ดำเนินการจนบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพก็เท่ากับว่าเขาต้องการความสำเร็จในงานคนงานที่มีความต้องการความสำเร็จในงานสูงต้องมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้



3.1.1 มีความรับผิดชอบ

3.1.2 มักตั้งเป้าหมายที่ยาก ๆ สำหรับตนเอง

3.1.3 ต้องการปฏิภิกิริยาโต้ตอบหรือผลสำเร็จที่เจาะจงหรือโดยทันที

3.1.4 มุ่งมั่นต่อการการปฏิบัติงาน

3.2 มุ่งความต้องการมีส่วนร่วม (Affiliation Needs) เป็นเรื่องเกี่ยวกับการยอมรับมิตรภาพสมาชิกทีมมีความต้องการประเภทนี้จะมีผลการดำเนินงานที่ดีที่สุดของทีมซึ่งทำให้เกิดความสัมพันธ์ในสังคมและมิตรภาพขึ้นในทีม

3.3 ความต้องการอำนาจ (Power Needs) คือความต้องการที่จะทำการควบคุมและมีอิทธิพลต่อผู้อื่นถ้าบุคคลใดมีความต้องการอำนาจสูงก็จะมีแนวโน้มที่จะกลายเป็นผู้นำทีมซึ่งมีผลการดำเนินการดีกว่าบุคคลอื่น ๆ ในทีม

4. ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ McGregor (McGregor's Theory X and Theory Y)

ทฤษฎี X เชื่อว่าคนส่วนมากโดยธรรมชาติแล้วไม่ชอบทำงานไม่มีความทะเยอทะยานมีความรับผิดชอบน้อยมีความคิดริเริ่มน้อยในการแก้ปัญหาขององค์กรการจูงใจเป็นการจูงใจทางร่างกายและความปลอดภัยเท่านั้นคนส่วนใหญ่ชอบให้ควบคุมอย่างใกล้ชิดและถูกบังคับเพื่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

ทฤษฎี Y เชื่อว่าคนส่วนมากโดยธรรมชาติชอบทำงานตั้งใจทำงานสามารถควบคุมตนเองเพื่อให้เป้าหมายขององค์กรประสบความสำเร็จสามารถใช้ความคิดริเริ่มในการแก้ปัญหาขององค์กรการจูงใจเป็นเรื่องของความต้องการมีชื่อเสียงและความสำเร็จในชีวิตสามารถสั่งการได้ด้วยตนเองและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานอย่างต่อเนื่องถ้าหากได้รับการจูงใจอย่างถูกต้อง

5. ทฤษฎีความคาดหวังคือทฤษฎีที่ให้ข้อคิดว่าการจูงใจเป็นส่วนหนึ่งของความคาดหวังส่วนบุคคลและการจูงใจในแต่ละบุคคลขึ้นอยู่กับสองสิ่งคือสมาชิกมีความต้องการมากน้อยแค่ไหนและคิดว่าจะสามารถทำสิ่งนั้นได้อย่างไรสภาวะการของค่านิยมและผลที่แต่ละคนได้รับจะต้องตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของเขาได้เช่นความสำเร็จในงานการเป็นที่ยอมรับนับถือมีความยึดมั่นในความคิดของตนเองรวมถึงการได้รับความก้าวหน้าและรายได้เพิ่มขึ้นด้วยทฤษฎีความคาดหวังทำให้ทราบว่าคุณนำทีมควรทำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในทีมโดย

5.1 พิจารณาถึงความสำเร็จที่สมาชิกแต่ละคนต้องการ

5.2 ตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินการที่จำเป็นจะทำให้ทีมบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

5.3 ทำให้เกิดความแน่ใจว่าระดับการดำเนินการที่กำหนดขึ้นทำให้ทีมบรรลุเป้าหมายได้

5.4 ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างผลการดำเนินการกับวิธีการดำเนินการที่กำหนดขึ้น

5.5 ตรวจสอบสถานการณ์สำหรับความคาดหวังที่หลากหลาย



5.6 ทำให้แน่ใจว่ามีรางวัลอย่างพอเพียง

5.7 ทำให้แน่ใจว่าระบบให้ความยุติธรรมกับสมาชิกทุกคน

6. ทฤษฎีความยุติธรรม (Equity Theory) สมาชิกทีมมักจะพิจารณาถึงระบบการให้รางวัลว่าได้รับความยุติธรรมหรือไม่ทฤษฎีความยุติธรรมนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่าสมาชิกทีมโดยทั่วไปต้องการได้รับการปฏิบัติจากทีมงานอย่างยุติธรรมและมักจะเปรียบเทียบผลงานและรางวัลที่ได้รับกับสมาชิกทีมคนอื่น ๆ เสมอทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนฐานของหลักการที่ซึ่งได้รับข้อมูลมาจากองค์กรโดยทั่วไปและนำมาปรับใช้กับการทำงานเป็นทีมดังนี้

6.1 ถ้าสมาชิกทีมรู้ว่าพวกเขาได้รับรางวัลซึ่งไม่เหมาะสมจากทีมพวกเขาก็จะไม่พอใจและก็จะทำงานอย่างไม่เต็มความสามารถและก็จะพยายามออกจากทีม

6.2 ถ้าสมาชิกทีมมีความเชื่อว่าพวกเขาได้รับรางวัลไม่เหมาะสมกับงานที่เขาได้ทำพวกเขาก็จะรักษาระดับการทำงานของพวกเขาคือไม่มีความพยายามที่จะทำให้เกิดผลงานที่มีระดับสูงขึ้น

6.3 ถ้าสมาชิกทีมรู้ว่ารางวัลที่พวกเขาได้รับมากกว่าที่เขาคาดคิดบนพื้นฐานของความยุติธรรมพวกเขาก็จะทำงานหนักขึ้น

เป็นที่แน่นอนว่าทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจสมาชิกทีมอาจจะประเมินผลงานของเขาสูงเกินไปหรือเขาอาจประเมินรางวัลที่สมาชิกคนอื่นได้รับผิดพลาดไม่ว่าทฤษฎีนี้จะเป็นที่ยอมรับหรือไม่ก็ตามก็ยังพบว่าทฤษฎีนี้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำทีมที่จะระมัดระวังถึงความเข้าใจของสมาชิกทีมที่จะว่าผู้นำทีมไม่ยุติธรรมเพราะว่าพวกเขาก็มีพฤติกรรมที่อยากได้รางวัลเพิ่มขึ้นอยู่ตลอดเวลา

7. ทฤษฎีเสริม (Reinforcement Theory) ทฤษฎีนี้ให้ข้อเสนอเกี่ยวกับพฤติกรรมการให้ความสนับสนุนต่อเงื่อนไขต่าง ๆ และอาจกล่าวได้ว่าสิ่งแวดล้อมเป็นต้นเหตุที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมต่อเงื่อนไขต่าง ๆ เหล่านั้นทฤษฎีนี้ทำให้ความต้องการที่แท้จริงของสมาชิกลดลงนำเข้าสู่พฤติกรรมแบบต่าง ๆ โดยเน้นหนักที่ว่าอะไรจะเกิดขึ้นเมื่อเขาเริ่มดำเนินการบางสิ่งบางอย่างทฤษฎีนี้ถ้าหากทำให้เกิดขึ้นในทีมจะทำให้สมาชิกทีมได้พัฒนาตัวเองและนำไปให้เกิดความร่วมมือขึ้นในทีมด้วย

8. ทฤษฎีเป้าหมาย (Goal-Setting Theory) เป็นทฤษฎีที่เชื่อว่าพฤติกรรมต่าง ๆ สามารถทำความเข้าใจได้ในรูปแบบของการตั้งเป้าหมายโดยมุ่งประเด็น 3 เรื่องคือคุณลักษณะเฉพาะของเป้าหมาย (Goal Specificity) อุปสรรคของเป้าหมาย (Goal Difficulty) และการยอมรับในเป้าหมาย (Goal Acceptance) องค์ประกอบทั้งสามนี้มีอิทธิพลต่อการดำเนินการการแข่งขันการมีส่วนร่วมและสิ่งย้อนกลับสมาชิกจะปรับปรุงการดำเนินงานถ้าหากมีคุณลักษณะเฉพาะของเป้าหมายมากกว่าวัตถุประสงค์ที่ผู้บังคับบัญชากำหนดให้ทำ

สรุปทฤษฎีที่กล่าวมาข้างต้นหากได้ทำการศึกษาค้นคว้าอย่างละเอียดก็จะทำให้เข้าใจธรรมชาติของคนทำงานว่าต้องใช้ความละเอียดอ่อนอย่างสูงต่อการจูงใจเพื่อให้คนทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพต่อองค์กรและต่อทีมงานที่รับผิดชอบร่วมกันอาศัยซึ่งกันและกันร่วมกันแก้ไขปัญหาและดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพจะสามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน



7. องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม

สุนันทา เลานันท์ (2540) สรุปองค์ประกอบการทำงานเป็นทีมได้ดังนี้

1. ความชัดเจนในวัตถุประสงค์ (Clear sense of purpose) ในการทำงานนั้น จะต้องเริ่มต้นด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ โดยให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์นั้น (Share vision) เพื่อจะได้เห็นภาพในอนาคตขององค์การไปพร้อม ๆ กับผู้บริหารโดยผู้บริหาร องค์การเป็นผู้จุดประกาย เพื่อให้สามารถกำหนดแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมและให้ประโยชน์สูงสุดให้ องค์การ

2. พฤติกรรมการมีส่วนร่วม (Participation) ของสมาชิกในทีมงานเพื่อให้ได้รับรู้ จุดมุ่งหมายของงานที่ได้รับมอบหมายจากองค์การ การมีส่วนร่วมได้แก่ การได้เข้ารับฟัง การแสดง ความคิดเห็นหรืออภิปราย

3. การสร้างบรรยากาศของการทำงานเป็นทีม (Team climate) เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างเรียบง่าย อบอุ่น สบายใจในการทำงาน โดยสมาชิกช่วยเสริมสร้างบรรยากาศที่ดี เช่น การแนะนำ ให้คำปรึกษาและช่วยเหลือกัน การสนับสนุนกันด้วยการช่วยจัดหาอุปกรณ์สิ่งของ ที่จำเป็นเพื่อสะดวกใช้ในการทำงาน

4. การรับฟังซึ่งกันและกัน (Listening) สมาชิกตั้งใจฟังการแสดงความคิดเห็นของ สมาชิกคนอื่นอย่างตั้งใจ คิดพิจารณาไตร่ตรองสิ่งที่ได้รับฟัง สนใจในเรื่องที่สมาชิกต้องการให้รับรู้ แสดงความเอาใจใส่ต่อคำขอร้อง

5. แสดงความไม่เห็นด้วยอย่างสุภาพ (Civilized disagreement) การไม่เห็น ด้วยเป็นปรากฏการณ์ปกติที่มักเกิดขึ้นในทีมงาน เป็นภาพสะท้อนให้เห็นบรรยากาศการทำงานที่เป็น อิสระทางความคิด ความคิดเห็นที่แตกต่างมักมีประโยชน์เสมอ ถ้าการแสดงความคิดเห็นนั้นไม่ได้บั่น ทอนความรู้สึกของสมาชิกผู้อื่นให้ดูเหมือนกับถูกตำหนิ การแสดงความคิดเห็นที่ดียอมนำไปสู่ความ เป็นปึกแผ่นของทีมงานได้ในที่สุด

6. การสื่อสารที่เปิดเผย (Open communication) เป็นการติดต่อสื่อสารกัน ระหว่างสมาชิกในทีมงานด้วยการเปิดเผย มีความจริงใจต่อกัน มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจซึ่งกันและ กัน ทั้งผู้นำทีมและสมาชิกในทีมงานควรมีการกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารกัน

7. การรับรู้บทบาทและหน้าที่ในงานอย่างชัดเจน (Clear roles and work assignments) มีการระบุภาระงาน และข้อกำหนดในการทำงาน พร้อมกับมีการกำหนดบทบาท และความคาดหวังต่องานที่มอบหมาย

8. ภาวะผู้นำร่วม (Shared leadership) ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในการทำงาน เป็นทีม คือ ภาวะผู้นำร่วมในทีมงาน เนื่องจากการทำงานเป็นทีมนี้ได้เป็นการนำความสามารถที่ หลากหลายของบุคคลที่เป็นสมาชิกในทีมเข้ามาทำงานร่วมกัน ดังนั้นภาวะผู้นำจึงไม่จำกัดอยู่เฉพาะ ผู้นำทีมเท่านั้น แต่สมาชิกทุกคนต้องมีความเป็นภาวะผู้นำร่วมด้วย เพื่อช่วยส่งเสริมการทำงานและ ดำรงรักษาความเป็นทีมงานเอาไว้ เช่น การริเริ่ม ให้ข้อมูล แสวงหาข้อมูล ให้ความกระจ่าง การ สรุป การทดสอบวิเคราะห์ความคิดความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ การผสมผสานความคิดเพื่อแสวงหา จุดร่วม สอบถามตรวจสอบในการตัดสินใจ การสนับสนุน และการประนีประนอม เป็นต้น



9. เครือข่ายความสัมพันธ์กับภายนอก (External relations) สมาชิกทุกคนมีช่วยกันแสวงหาความร่วมมือจากภายนอก เช่น ลูกค้า ผู้ใช้บริการ และผู้อุปถัมภ์รายการ กลุ่มบุคคลภายนอกจะเป็นผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับในเชิงประเมินการปฏิบัติงานของทีมงาน ความสัมพันธ์ภายนอกเป็นแหล่งทรัพยากรที่จำเป็นและมีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานของทีมงาน ความสัมพันธ์ที่สร้างความเชื่อมโยงระหว่างกันของสมาชิกที่อยู่ในหน่วยงานต่างกันอาจทำให้ได้รับความช่วยเหลือด้านต่าง ๆ ที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของทีมงาน

สุทธิชัย ปัญญโรจน์ (2555: 6) ได้จำแนกองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมไว้ดังนี้

1. บรรยากาศของการทำงานมีความเป็นกันเอง อบอุ่น มีความกระตือรือร้น และสร้างสรรค์ ทุกคนช่วยกันทำงานอย่างจริงจัง และจริงจัง ไม่มีร่องรอยที่แสดงให้เห็นถึงความเบื่อหน่าย

2. ความไว้วางใจกัน (Trust) เป็นหัวใจสำคัญของการทำงานเป็นทีม สมาชิกทุกคนในทีมควรไว้วางใจซึ่งกันและกันได้ เชื่อสัจต่อกัน สื่อสารกันอย่างเปิดเผย ไม่มีลัทธิลอบคมใน

3. มีการมอบหมายงานอย่างชัดเจน สมาชิกทีมงานเข้าใจวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และยอมรับภารกิจหลักของทีมงาน

4. บทบาทสมาชิกแต่ละคนเข้าใจและปฏิบัติตามบทบาทของตน และเรียนรู้เข้าใจในบทบาทของผู้อื่นในทีม ทุกบทบาทมีความสำคัญ รวมทั้งบทบาทในการช่วยรักษาความเป็นทีมงานให้มั่นคง เช่น การประนีประนอม การอำนวยความสะดวก การให้กำลังใจ เป็นต้น

5. วิธีการทำงาน (Work Procedure) สิ่งสำคัญที่ควรพิจารณา คือ

5.1 การสื่อสาร (Communication) การทำงานเป็นทีมอาศัยบรรยากาศการสื่อสารที่ชัดเจนเหมาะสม ซึ่งจะทำให้ทุกคนกล้าที่จะเปิดใจ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน จนเกิดความเข้าใจ และนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ

5.2 การตัดสินใจ (Decision Making) การทำงานเป็นทีมต้องใช้การตัดสินใจร่วมกัน เมื่อเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมแสดงความคิดเห็น และร่วมตัดสินใจแล้ว สมาชิกย่อมเกิดความผูกพันที่จะทำในสิ่งที่ตนเองได้มีส่วนร่วมตั้งแต่ต้น

5.3 ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ บุคคลที่ได้รับการยอมรับจากผู้อื่น การทำงานเป็นทีมควรส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนได้มีโอกาสแสดงความเป็นผู้นำ (ไม่ใช่ผลัดกันเป็นหัวหน้า) เพื่อให้ทุกคนเกิดความรู้สึกว่าได้รับการยอมรับ จะรู้สึกว่าการทำงานเป็นทีมนี้มีความหมายปรารถนาที่จะทำอีก

5.4 การกำหนดกติกา (Rules) หรือกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่จะเอื้อต่อการทำงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมาย ควรเปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วม ในการกำหนดกติกา หรือกฎเกณฑ์ที่จะนำมาใช้ร่วมกัน

6. การมีส่วนร่วมในการประเมินผลการทำงานของทีม ทีมงานควรมีการประเมินผลการทำงาน เป็นระยะ ในรูปแบบทั้งไม่เป็นทางการ และเป็นทางการ โดยสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการประเมินผลงาน ทำให้สมาชิกได้ทราบความก้าวหน้าของงาน ปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้น รวมทั้งพัฒนากระบวนการทำงาน หรือการปรับปรุงแก้ไขร่วมกัน ซึ่งในที่สุดสมาชิกจะได้ทราบว่าผลงานบรรลุเป้าหมาย และมีคุณภาพมากขึ้นเพียงใด



7. การพัฒนาทีมงานให้เข้มแข็ง

7.1 พัฒนาศักยภาพทีมงาน ด้วยการสร้างแรงจูงใจทางบวก สมาชิกมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีการจัดกิจกรรมสร้างพลังทีมงาน เกิดความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จ

7.2 การให้รางวัล ปัจจุบันการพิจารณาผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานไม่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม ส่วนใหญ่จะพิจารณาผลการทำงานเป็นรายบุคคล ดังนั้นระบบรางวัลที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม คือ การที่ทุกคนได้รางวัลอย่างยุติธรรมทุกคน คือ ควรสนับสนุนการให้รางวัลแก่การทำงานเป็นทีมในลักษณะที่วางอยู่บนพื้นฐานการให้รางวัลกับกลุ่ม (Group base reward system)

อนันท์ ตูลารักษ์ (2556: 7) ได้แบ่งองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมไว้ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกันเพื่อใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงาน ที่ต้องการทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จที่คาดหวังไว้ในการดำเนินงานให้เป็นไปตามภารกิจขององค์การการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ดี โดยผู้นำและสมาชิกภายในทีม มีส่วนร่วมในการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ และวัตถุประสงค์ร่วมกัน ควรกำหนดจุดมุ่งหมายไว้ให้ชัดเจนที่ผลงานมากกว่าการกระทำประโยชน์ของการกำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ ใช้เป็นเครื่องมือในการรวมพลังในการทำงาน และใช้เป็นเครื่องมือวัดความสำเร็จหรือความล้มเหลวในงานคุณลักษณะของวัตถุประสงค์ที่ดี คือ เขียนเป็นสายลักษณ์อักษร เข้าใจง่าย สามารถปฏิบัติได้จริง ไม่ขัดต่อข้อบังคับ และ นโยบายอื่น ๆ ในหน่วยงาน

2. ความเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาเป็นสิ่งสำคัญต่อการทำงานเป็นทีม ที่มีประสิทธิภาพสมาชิกจะต้องการแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา แก้ปัญหาอย่างเต็มใจและจริงใจ เพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกันและทำงานร่วมกันเป็นอย่างดี โดยมีการเรียนรู้เกี่ยวกับบุคคลอื่นในด้านความต้องการ ความคาดหวัง ความชอบหรือไม่ชอบ ความรู้ความสามารถความสนใจความถนัด จุดเด่นจุดด้อยและอารมณ์รวมทั้งความรู้สึกความสนใจในเสียใจคอ

3. การสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกันสมาชิกในทีมจะต้องไว้วางใจ ซึ่งกันและกันโดยแต่ละคนมีเสรีภาพแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา โดยไม่ต้องกลัวว่าได้รับผลร้ายที่จะมีต่อเนื่องมาภายหลังสามารถทำให้เกิดการเปิดเผยต่อกันและกล้าที่จะเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี

4. ความร่วมมือและการให้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ผู้นำกลุ่มหรือทีมจะต้องทำงานอย่างหนักในอันที่จะทำให้เกิดความร่วมมือดังนี้

4.1 การสร้างความร่วมมือกับบุคคลอื่นในการสร้างความร่วมมือเพื่อความเข้าใจซึ่งกันและกันและมีบุคคลอยู่สองฝ่ายคือผู้ขอความร่วมมือและผู้ให้ความร่วมมือ ความร่วมมือจะเกิดขึ้นได้เมื่อฝ่ายผู้ให้เต็มใจและยินดีจะให้ความร่วมมือเหตุผลที่ทำให้ขาดความร่วมมือไม่ช่วยเหลือกัน คือ การขัดผลประโยชน์ ไม่อยากให้คนอื่นได้ดีกว่าสัมพันธ์ภาพไม่ดี วัตถุประสงค์ของทั้งสองฝ่ายไม่ตรงกัน ไม่เห็นด้วยกันวิธีทำงานขาดความพร้อมที่จะร่วมมือหรืองานที่ขอความร่วมมือนั้นเสี่ยงภัยมากเกินไปหรือเพราะความไม่รับผิดชอบต่อผลงานส่วนรวม



4.2 การขัดแย้งหมายถึงความไม่ลงรอยกันตามความคิดหรือการกระทำที่ เกิดขึ้นระหว่างสองคนขึ้นไปหรือระหว่างกลุ่มโดยมีลักษณะที่ไม่สอดคล้อง ขัดแย้ง ขัดขวาง ไม่ถูก กัน จึงทำให้ความคิดหรือการทำการกิจกรรมร่วมกันนั้นเสียหาย หรือดำเนินไปได้ยากไม่ราบรื่น ทำให้ การทำงานเป็นทีมลดลง นับเป็นปัญหา อุปสรรคที่สำคัญยิ่งสาเหตุของความขัดแย้งผลประโยชน์ ขัดกันความคิดไม่ตรงกัน หรือ องค์กรขัดแย้งกันความรู้ความสามารถต่างกันทำให้มีลักษณะการ ทำงานต่างกันการเรียนรู้ต่างกันประสบการณ์ที่มีมาไม่เหมือนกันเป้าหมายต่างกัน

4.3 วิธีแก้ความขัดแย้ง การแก้ความขัดแย้งเป็นเรื่องของทักษะเฉพาะบุคคล การแก้ปัญหาคความขัดแย้งในการทำงานเป็นทีม ควรใช้วิธีการแก้ปัญหาาร่วมกันไม่พูดในลักษณะที่ แผลความหรือมุ่งตัดสินความไม่พูดในเชิงวิเคราะห์ไม่พูดในลักษณะที่แสดงตนเหนือกว่าผู้อื่น หรือไม่ พูดในลักษณะที่ทำให้ผู้อื่นเจ็บปวด เสียหน้า อับอาย เจ็บใจ หรือการพยายามพูดหาประเด็นความ ขัดแย้ง ไม่กล่าวโจมตีว่าใครผิดใครถูก

5. กระบวนการทำงาน และการตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสมงานที่มี ประสิทธิภาพนั้นทุกคนควรจะต้องคิดถึงงานหรือคิดถึงผลงานเป็นอันดับแรกต่อมาควรวางแผนว่าทำ อย่างไรงานจึงจะออกมาดีได้ดังที่เราต้องการ อย่างไรก็ตามก่อนที่จะตัดสินใจนั้นจุดมุ่งหมายควรจะมี ความขัดแย้งและสมาชิกทุกคน ควรมีความเข้าใจในจุดมุ่งหมายของการทำงานเป็นอย่างดี จุดมุ่งหมายที่ชัดเจนถือเป็นหัวใจสำคัญด้วยเหตุนี้จุดมุ่งหมายควรต้องมีความชัดเจน และสมาชิก ทุกคนมีความเข้าใจอย่างดีเพราะจะนำไปสู่แนวทางในการทำงานว่าต้องทำอะไร จึงจะบรรลุตาม เป้าหมายของงาน ให้ได้ผลของงานออกมาได้อย่างดีที่สุด การตัดสินใจสั่งการเป็นกระบวนการขั้น พื้นฐานของการบริหารงาน ผู้บริหารหรือผู้นำทีมเป็นบุคคลสำคัญในการที่จะมีส่วนในการตัดสินใจ วิธีการที่ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจหลายวิธีคือ ผู้บริหารตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาโดยไม่ต้องซักถามคน อื่น หรือ ผู้บริหารจะรับฟังความคิดเห็นก่อนตัดสินใจ กล่าวคือ ผู้บริหารยังคงตัดสินใจด้วยตนเอง แต่ขึ้นอยู่กับความคิดเห็นและข้อมูลอื่น ๆ ที่ผู้บริหารได้รับมาจากสมาชิกของทีม บางครั้งผู้บริหาร อาจตัดสินใจร่วมกับทีมงานที่คัดเลือกมา โดยที่ผู้บริหารนำเอาปัญหาให้ทีมงานอภิปราย แล้วให้ ทีมงานตัดสินใจหรือทีมงานอาจจะมอบหมายการตัดสินใจให้คนใดคนหนึ่งหรือกลุ่มย่อย ที่เห็นว่า เหมาะสมก็ได้

6. ขั้นตอนในการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

6.1 ทำความเข้าใจอย่างชัดเจนในเหตุผลสำหรับการตัดสินใจ

6.2 วิเคราะห์ลักษณะของปัญหาที่จะตัดสินใจ

6.3 ตรวจสอบทางเลือกต่าง ๆ ในการแก้ปัญหาโดยพิจารณาถึงผลที่อาจเกิด ตามมาด้วย

6.4 การนำเองผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ

6.5 ภาวะผู้นำที่เหมาะสม ผู้นำ หรือ หัวหน้าทีมควรทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะ ประเด็นที่สำคัญในการทำงานตามบทบาทของผู้นำ คือการแบ่งงานกระจายงานให้สมาชิกทุกกลุ่ม ตามความรู้ ความสามารถสำหรับสมาชิกของทีมงานที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้นำ ต้องพร้อมที่จะ ทำหน้าที่ให้เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมายโดยการให้การสนับสนุนนำทีมให้ประสบผลสำเร็จ ส่งเสริมให้มีบรรยากาศที่ดีในการทำงานเป็นทีม มีการพัฒนาบุคลากรและทีมงาน



7. การตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีในการทำงาน ทีมงานที่ดีไม่เพียงแต่ดูจากลักษณะของทีมและบทบาทที่มีอยู่ในองค์กรเท่านั้น แต่ต้องดูวิธีการที่ทำงานด้วยการทบทวนงาน แนะนำให้ทีมงานได้เรียนรู้จากประสบการณ์ที่ทำรู้จักคิดการได้รับข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของแต่ละคนหรือของทีม

8. การพัฒนาตนเอง การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพพยายามที่จะรวบรวมทักษะต่างๆของแต่ละคน การพัฒนาบุคลากรในองค์กรมักจะมองในเรื่องทักษะและความรู้ที่แต่ละคนมีอยู่แล้ว ก็ทำการฝึกอบรมพัฒนาคนให้มีความสามารถสูงขึ้นอันจะมีผลดีในการทำงานให้ดีขึ้น ผู้บริหารหรือผู้นำต้องมีความรู้ในการบริหารคน สามารถสอนพัฒนาคนให้มีลักษณะที่ดีขึ้น

Wood Cock (1989: 116) กล่าวว่า องค์ประกอบของทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะที่ดีคือ

1. บทบาทที่สมดุล (balanced roles) คือ การผสมผสานความแตกต่างของความสามารถโดยใช้ความแตกต่างของบุคลิกภาพและวิธีการที่หลากหลายให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ต้องอาศัยความกลมกลืนและบทบาทสมดุลของสมาชิกในทีมงานซึ่งคล้ายพ่อครัวที่จะเลือกชนิดของเครื่องปรุงปรุงอาหารจะต้องมั่นใจในคุณภาพและปริมาณผู้บริหารที่จะสร้างทีมงานจะต้องหาจุดสมดุลสูงสุดของทักษะและความสามารถของสมาชิกในกลุ่มโดยการวิเคราะห์จากบทบาทที่จำเป็นในการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพต่อไปนี้

1.1 ผู้นำ (leader) ผู้นำก็คือการตั้งทีมงานตั้งวัตถุประสงค์วางแผนควบคุมการปฏิบัติงานเรียกประชุมและมอบหมายโครงสร้างการทำงานพยายามนำสิ่งที่ดีที่สุดของสมาชิกในทีมงานมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

1.2 ผู้ท้าทาย (challenger) จะต้องสร้างบทบาทให้ทีมงานยอมรับในสิ่งที่กำลังกระทำ จะต้องพิสูจน์ให้ได้ว่าความคิดเหล่านั้นเป็นจริงได้ถ้าทีมงานไม่มีผู้ท้าทายก็เหมือนกับทีมงานขาดแรงกระตุ้น

1.3 ผู้เชี่ยวชาญ (expert) ในการสร้างทีมงานจึงจำเป็นต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญมากมายหลายสาขาให้คำแนะนำเฉพาะเรื่อง เฉพาะอย่างให้การทำงานบรรลุจุดหมาย

1.4 นักการทูต (ambassador) บุคคลประเภทนี้ต้องมีบุคลิกภาพที่เป็นมิตรเป็นนักประชาสัมพันธ์เป็นนักการขายและเหมือนผู้สร้างสะพานเพื่อเชื่อมต่อไปยังบุคคลที่เราต้องการรู้จักที่จะนำประโยชน์มาให้ทีมงาน

1.5 ผู้พิพากษา (judge) ต้องแสดงบทบาทเหมือนกับผู้พิพากษาในศาลที่จะต้องค้นหาความจริงมีเหตุมีผลพิจารณาอย่างใคร่ครวญตรวจสอบความสมดุลและค้นหาความยุติธรรมให้ได้

1.6 นักนวัตกรรม (innovator) เป็นพวกที่ใช้จินตนาการสร้างสรรค์คอยเสนอความคิดใหม่ ๆ อยู่เสมอ สามารถปฏิบัติให้เป็นจริงได้โดยนำความคิดไปทดลองปฏิบัติคิดค้นยุทธวิธีในการดำเนินงานให้เหมาะสมในขณะเดียวกันก็จัดปัญหาและอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นในการทำงานด้วย

1.7 นักการต่างประเทศ (diplomat) หรือเรียกว่า นักเจรจา จะทำหน้าที่แก้ปัญหาทางการเจรจาต่อรองภายในทีมงาน โดยจะต้องสร้างพันธมิตรทั้งภายในและภายนอก



ทีมงานสร้างความมั่นใจว่าปัญหาต่าง ๆ ที่ถูกแก้ไขจะต้องเป็นที่ยอมรับของทุกคน เป็นผู้ก่อให้เกิดความประนีประนอม ซึ่งจะต้องใช้ศิลปะของความเป็นไปได้อย่างสูง จึงต้องอาศัยนักเจรจาเพื่อนำทีมงานฝ่าอันตรายออกไปให้ได้

1.8 ผู้คล้อยตาม (conformer) เป็นบุคคลที่คอยช่วยเหลือในทุก ๆ ทาง พวกนี้มักจะคอยช่วยเหลือประสานงานและช่วยให้ผู้อื่นในทีมงานโล่งใจโดยการหาสิ่งที่ดีของพวกที่ขัดแย้งในทีมงานมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในทีมงาน

1.9 ผู้ผลักดันผลผลิต (output pusher) บทบาทของพวกนี้จะเป็นนักไล่ล่าหาความเจริญก้าวหน้าและเป็นผู้คอยทำให้ทีมงานแน่ใจว่า งานกำลังมุ่งตรงไปตามเป้าหมายทำให้ต้องใช้ทักษะความผูกพันกับงานสูงมากและกระตุ้นให้ทุกคนมั่นใจในผลงานที่ร่วมกันทำคุณลักษณะของพวกนี้จึงเป็นคนไม่ค่อยโอ้อ่อนผ่อนปรนเท่าใดนัก

1.10 ผู้ควบคุมคุณภาพ (quality controller) จะเป็นผู้คอยตรวจสอบการมุ่งไปสู่ผลผลิตของพวกผู้ผลักดันผลผลิตพวกนี้จะเป็นบุคคลที่คอยกระตุ้นให้ทีมงานเกิดความพยายามให้ผลผลิตมีมาตรฐานสูงจึงจัดเป็นพวกหวังดีในทีมงานเน้นคุณภาพในทุกเรื่อง

1.11 ผู้สนับสนุน (supporter) เป็นพวกที่ทำให้ทีมงานสบายใจและสร้างขวัญกำลังใจในทีมงานคุณลักษณะเช่นนี้เป็นการมุ่งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในทีมงานเป็นพวกที่พยายามสร้างมนุษยสัมพันธ์ให้ทีมงานเกิดความสุขและความพอใจในโลกของการทำงาน โดยใช้วิธีสืบเสาะหาต้นเหตุแห่งปัญหาคอยให้ความสนับสนุนและส่งเสริมหรือคอยช่วยเหลือในการพัฒนางาน

1.12 ผู้ทบทวน (reviewer) เป็นพวกที่คอยสังเกตการณ์ว่าการทำงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่คุณลักษณะของผู้ทบทวนคือ ผู้ดูแลการทำงานว่าจะดีหรือไม่อย่างไรในอนาคตโดยการมองย้อนกลับไปดูอดีต

สรุปได้ว่าบทบาทที่สมดุลเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งในการสร้างทีมงานของผู้บริหารซึ่งผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงความสามารถและความแตกต่างของบุคคลในการทำงานแต่ละด้านก่อนมอบหมายงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมาย

2. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน (Clear objective and agree goals) การบริหารงานที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติจะส่งผลให้บุคลากรเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงานมีความรู้สึกในความเป็นเจ้าของเกิดความภาคภูมิใจในงานที่ได้กระทำมีความขยันขันแข็งกระตือรือร้นที่จะคิดสร้างสรรค์งานให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้นทำให้การทำงานเกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ

3. การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อการแก้ไขปัญหา (Openness and confrontation) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้นสมาชิกในทีมงานจะต้องสามารถแสดงทัศนวิจรณ์ให้ความคิดเห็นเสนอแนะข้อแตกต่างโดยปราศจากความกลัว

3.1 เครื่องหมายที่แสดงถึงคุณภาพของทีมงานคือ การเปิดเผยและและกล้าเผชิญหน้าหลาย ๆ องค์การถือว่าทั้งสองสิ่งนี้เป็นสิ่งที่ยิ่งใหญ่ทั้งในทางทัศนคติและพฤติกรรมซึ่งจะปรากฏซ้ำ ๆ แต่จะได้ผลตอบแทนที่ยาวนานโดยเน้นพฤติกรรมดังต่อไปนี้

3.2 การเพิ่มประสิทธิภาพของการคมนาคมสื่อสารและข้อมูลย้อนกลับโดย

ยึดหลักการให้ดังนี้



3.2.1 เป็นความต้องการของผู้รับ (และผู้ส่ง) ในช่วงของเวลาที่จำเป็นหรือต้องการ

3.2.2 มุ่งไปที่การอธิบายเหตุการณ์หรือความรู้สึกมากกว่าจะประเมินข่าวสารนั้น ๆ

3.2.3 มุ่งถึงสิ่งที่ผู้รับสามารถทำได้

3.2.4 เป็นสิ่งเฉพาะ

3.2.5 ระยะเวลาควรใกล้เคียงกับการเกิดเหตุการณ์

3.2.6 ตรวจสอบความเข้าใจได้

3.3 การเพิ่มความรู้อันหนึ่งจะทำให้สมาชิกในที่ทีมงานพัฒนาความเปิดเผยและการกล้าเผชิญหน้าเพิ่มขึ้น

3.4 การใช้ความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ความขัดแย้งถ้ารู้จักนำมาใช้ให้ถูกต้องและอย่างสร้างสรรค์ย่อมนำไปสู่ความเข้าใจอันดีระหว่างสมาชิกในที่ทีมงาน

3.5 การปรับปรุงความเป็นผู้ฟังที่ดีการฟังถือเป็นการสื่อสารที่ดีในที่ทีมงานนักฟังที่ดีต้องเข้าใจทัศนคติและความรู้สึกของผู้พูดว่าต้องการพูดอะไรออกมาสนใจและกระตือรือร้นในสิ่งที่รับฟังและรู้จักเพิ่มพูนทักษะการฟังให้มีประสิทธิภาพ

4. การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน (support and trust) การสนับสนุนจึงเป็นสิ่งสำคัญที่สมาชิกในที่ทีมงานมีความต้องการฉะนั้นบทบาทของผู้นำหรือผู้บริหารโรงเรียนจึงควรให้การส่งเสริมสนับสนุนสมาชิกในองค์การของตนเช่นสนับสนุนโดยการฟังการยกย่องชมเชย การแสดงความซาบซึ้ง การส่งเสริมการแสดงความรักห่วงใยในปัญหาและประเด็นต่างของงาน โดยให้บุคลากรในโรงเรียนตระหนักว่าผู้นำหรือผู้บริหารมีความจริงใจองค์การก็จะก้าวหน้าไปตามขั้นตอนของการพัฒนาผลที่ได้รับจะทำให้บุคลากรในองค์การให้การสนับสนุนซึ่งกันและกันเพื่อทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การแต่ละคนในองค์การจะเข้าใจความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ระหว่างงานของตนเองกับของผู้อื่น ๆ และพร้อมที่จะรับและให้ความช่วยเหลือร่วมมืออย่างจริงจัง อันจะทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

5. ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ (cooperation and conflict) การบริหารงานในโรงเรียนให้ได้ผลสำเร็จตามความมุ่งหมายได้คนเป็นเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการดำเนินงาน แต่เนื่องจากความแตกต่างระหว่างบุคคลไม่ว่าจะเป็นทัศนคติ ความเชื่อ ความนิยมความรู้ความสามารถในการทำงานหรือเป้าหมายในการทำงานที่ต่างกันเหล่านี้มีส่วนทำให้เกิดความขัดแย้งในการทำงานได้ทั้งสิ้นผู้บริหารทุกระดับจึงจำเป็นต้องเผชิญหน้ากับปัญหาความขัดแย้งในการทำงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้เพื่อแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้งให้เป็นไปในลักษณะสร้างสรรค์ และเป็นประโยชน์กับหน่วยงานด้วย

6. กระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน (sound procedures) พฤติกรรมการทำงานของแต่ละคนมีความแตกต่างกันไปตามความรู้ ประสบการณ์เดิม ทักษะในการทำงานและทัศนคติส่วนบุคคล ดังนั้นจึงถือเป็นที่หน้าที่ของผู้นำที่จะต้องสร้างและพัฒนาการทำงานเป็นทีมอยู่เสมอ เพื่อให้แต่ละคนเห็นความสำคัญของงานและผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าความสำคัญของบุคคล หรือผลประโยชน์ส่วนบุคคลบรรยากาศในการทำงาน สภาพแวดล้อม และการสนับสนุนจาก



เพื่อนร่วมงาน สิ่งเหล่านี้มีส่วนเสริมการทำงานเป็นทีมทั้งสิ้น การตัดสินใจอาจจะกระทำโดยผู้บริหารคนเดียวได้ แต่ในการปฏิบัติงานนั้นไม่สามารถจะกระทำโดยผู้บริหารเพียงคนเดียว ทีมงานที่ดีจึงเปรียบเสมือนพลังในการปฏิบัติงานของผู้บริหารให้ประสบความสำเร็จนั่นเอง

7. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (appropriate leadership) พฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมขึ้นอยู่กับความต้องการทักษะความชำนาญของผู้ร่วมงาน ลักษณะงานและข้อจำกัดของสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้น ๆ ซึ่งไม่สามารถกำหนดออกเป็นรูปแบบรายละเอียดของผู้นำได้ว่าควรเป็นแบบใด จึงจะเหมาะสมที่จะนำมาใช้กับผู้ร่วมงาน หากผู้นำได้ยึดมั่นในพฤติกรรมกรรมการบริหารที่ตายตัว ความมีประสิทธิผลจะสั่นไหวเปลี่ยนไปมา ภาวะผู้นำที่เหมาะสมจะต้องทำให้สอดคล้องเข้ากับสถานการณ์นั้น ๆ เพื่อให้เป็นไปในทางที่จะช่วยสนับสนุนให้งานบรรลุเป้าหมายความเป็นผู้นำเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จในงานด้านต่าง ๆ ขององค์กร ผู้นำที่ไม่มีความสามารถย่อมจะเป็นผู้ทำลายขวัญของบุคลากรในองค์กรและเป็นผลทำให้งานด้านต่าง ๆ ขาดประสิทธิภาพแต่ในทางตรงกันข้ามผู้นำที่มีความสามารถจะมีผลทำให้เปลี่ยนลักษณะของบุคลากรในองค์กรให้กลับกลายเป็นบุคคลที่มีความขยันขันแข็งและช่วยให้องค์กรประสบผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8. การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ (regular review) การทบทวนการบริหารงานในทีมอย่างสม่ำเสมอจะสามารถแก้ไขข้อบกพร่องของทีมงานช่วยให้ทีมงานได้รับประสบการณ์เพิ่มขึ้น ฉะนั้นการทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอจึงนับว่าเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานของหน่วยงานหรือองค์กรเพราะองค์กรที่จัดตั้งขึ้นมาต่างก็ต้องมีการนำเอาทรัพยากรมาลงทุนทำกิจกรรม การตรวจสอบทบทวนผลการทำงานจึงเป็นเครื่องมือช่วยให้ผู้บริหารองค์กรรู้ความเป็นไปว่าดีหรือเลวอย่างไร คุ่มค่าเพียงใดหรือไม่ซึ่งจะเห็นได้ว่าการทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอนี้ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรหรือหน่วยงาน 2 ประการ คือผู้ทำงานทราบถึงผลงานที่ตนรับผิดชอบและในแง่ของตัวองค์กรก็จะได้ข้อมูลที่จะช่วยให้สามารถรู้ได้ว่างานที่ทำทั่วไปแล้วนั้นทำได้ดีเพียงใดซึ่งการรู้ดังกล่าวนี้เองจะทำให้การควบคุมสั่งการต่าง ๆ สามารถกระทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ

9. การพัฒนาตนเอง (individual development) การให้สมาชิกในทีมมีประสิทธิภาพสูงขึ้นได้นั้น จะต้องเริ่มที่การพัฒนาบุคลากรหรือพัฒนาสมาชิกภาพของบุคคลในทีมงานโดยการฝึกอบรมการให้การศึกษาการพัฒนาเป็นกลุ่มเพราะถือว่าบุคคลแต่ละคนมีส่วนช่วยให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

10. ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม (sound intergroup relation) กลุ่มงานใดมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันในลักษณะสนิทสนมหรือแน่นแฟ้นพฤติกรรมของกลุ่มหรือทีมจะเป็นไปในทางที่ดี สมาชิกของทีมต่างก็จะเข้าไปเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันและทุกคนก็จะทุ่มเทความสำคัญ เวลาทำงานให้กับกลุ่มหรือทีมงานมากขึ้น

11. การสื่อสารที่ดี (good communications) พื้นฐานที่สำคัญของการบริหารงานนั้นขึ้นอยู่กับสื่อสารที่ดี อันจะมีผลให้เกิดความเข้าใจ ความร่วมมือและการประสานงานที่ดีด้วยแผนงานต่าง ๆ จะได้รับการปฏิบัติมากขึ้นเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับผู้ปฏิบัติการสื่อสาร จึงเป็นวิธีการเดียวที่สามารถกระตุ้นให้เขาปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง



ดังนั้น คุณลักษณะในการสร้างทีมงาน 11 ประการ ของทีมงานที่กล่าวมาแล้วจะมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเหมือนระบบต่าง ๆ ในร่างกายของคนเราหากระบบใดระบบหนึ่งในร่างกายบกพร่องผลร้ายจะกระทบกระเทือนถึงระบบอื่น ๆ ด้วย โดยนัยเดียวกันหากเราปรับปรุงพัฒนาองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งผลดีจะเกิดขึ้นแก่ทีมงานหรือองค์การทั้งหมด

Parker (1990) ได้อธิบายคุณลักษณะ 12 ประการของทีมงานที่มีประสิทธิภาพแนวใหม่ดังนี้

1. มีความชัดเจนของวัตถุประสงค์ (Clear Sense of Purpose) สมาชิกของทีมงานจะต้องกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันเพื่อจะได้กำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมที่สุดและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรโดยสมาชิกของทีมงานควรจะมีบทบาทสำคัญในการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนร่วมกันดังนี้

- 1.1 สนับสนุนให้สมาชิกของทีมงานกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันรวมถึงการกำหนดพันธกิจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการโดยจะต้องทำงานทบทวนวิสัยทัศน์นั้นเป็นระยะๆ
- 1.2 จัดทำตารางกิจกรรมและภารกิจหลักเพื่อเป็นกรอบในการทำงาน
- 1.3 มั่นใจว่าสมาชิกของทีมงานทุกคนได้มีส่วนร่วมอย่างแท้จริง
- 1.4 จูงใจและผลักดันให้ทีมงานปฏิบัติงานที่มุ่งมั่นไปสู่วัตถุประสงค์และเป้าหมาย

2. บรรยากาศการทำงานที่ปราศจากพิธีรีตอง (Informal Climate) การทำงานเป็นไปอย่างเรียบง่ายไม่เป็นทางการบรรยากาศอบอุ่นสบายเป็นกันเองไม่มีที่ท่าว่าจะเบื่อหน่ายการทำงานเมื่อถึงเวลาประชุมทุกคนมาพร้อมเพรียงกันด้วยใบหน้าที่ยิ้มแย้มแจ่มใสมีความกระตือรือร้นสมาชิกของทีมงานสามารถช่วยเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่ไม่เป็นทางการได้ดังนี้

- 2.1 เตรียมสิ่งของจำเป็นสำหรับทีมงานโดยไม่ต้องร้องขอ
- 2.2 แสดงความยินดีด้วยความเต็มใจ/จริงใจเมื่อทีมงานทำงานประสบความสำเร็จ

ความสำเร็จ

2.3 แนะนำให้สมาชิกของทีมงานทุกคนรู้จักกันและมีการทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อสร้างความใกล้ชิดสนิทสนม

- 2.4 ใช้อารมณ์ขันเพื่อช่วยลดความเครียดเวลาบรรยากาศตึงเครียด

3. การมีส่วนร่วม (Participation) สมาชิกของทีมงานควรมีบทบาทในการมีส่วนร่วมในการทำงานโดยเข้าร่วมในกิจกรรมและการอภิปรายต่าง ๆ อย่างมีคุณภาพซึ่งการมีส่วนร่วมนี้อาจแสดงออกให้รับรู้ทางวาจาหรือท่าทางเช่นการพยักหน้าการจดบันทึกหรือทีมงานมีการเตรียมการประชุมร่วมกันโดยแบ่งหน้าที่การทำงานเช่นสมาชิกของทีมงานบางคนจัดเตรียมห้องประชุมด้านอุปกรณ์ไมโครโฟนเทปบันทึกเสียง ฯลฯ ทั้งนี้การมีส่วนร่วมของทีมงานสามารถปรับปรุงให้มีประสิทธิผลเพิ่มขึ้นดังนี้

- 3.1 จัดการมีส่วนร่วมเฉพาะกิจกรรมหรือเรื่องที่กำลังพิจารณาเท่านั้น
- 3.2 แทรกแซงเมื่อการมีส่วนร่วมไม่เกี่ยวข้องกับงานที่ดำเนินการ
- 3.3 สนับสนุนและยั่วยุให้สมาชิกทีมงานที่นิ่งเฉยได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น
- 3.4 กล่าวพูดและกล่าวแสดงออกเมื่อความคิดเห็นที่แตกต่างจากสมาชิกส่วนใหญ่



4. การรับฟังซึ่งกันและกัน (Listening) สมาชิกตั้งใจฟังการแสดงความคิดเห็นของคนอื่นอย่างตั้งใจคิดพิจารณาไตร่ตรองถึงสิ่งที่ได้รับฟังและสงวนท่าทีที่จะวิพากษ์วิจารณ์ในการนี้ สมาชิกของทีมงานสามารถส่งเสริมการรับฟังซึ่งกันและกันได้สรุปได้ดังนี้

4.1 สงวนคำวิพากษ์วิจารณ์และความคิดเห็นต่าง ๆ ไว้ก่อนจนกว่าจะมีคำแนะนำและวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดแล้ว

4.2 เต็มใจรับรู้ข้อมูลและความคิดเห็นต่าง ๆ แม้อาจจะไม่สอดคล้องกับภารกิจและพันธกิจของทีมงาน

4.3 อธิบายความหมายหรือแปลความหมายเรื่องที่รับฟังให้สมาชิกของทีมงานเข้าใจ

4.4 สรุปและยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างกันของสมาชิกทีมงาน

5. ความไม่เห็นด้วยในทางบวก (Civilized Disagreement) ในการทำงานร่วมกันสมาชิกของทีมงานทุกคนควรมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นของตนเองแม้จะเป็นความคิดเห็นที่แตกต่างกับสมาชิกคนอื่นก็ตามฉะนั้นเพื่อให้การทำงานเป็นทีมประสบความสำเร็จสมาชิกของทีมงานจะต้องสามารถสื่อสารความคิดเห็นที่แตกต่างกันเหล่านี้ให้สมาชิกคนอื่น ๆ ของทีมงานได้รับรู้การรับรู้ของสมาชิกเป็นลักษณะการยอมรับจุดต่างและแสดงจุดร่วมมีการมองว่าความหลากหลายต่าง ๆ เป็นจุดแข็งของทีมงานสมาชิกต้องแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในทางบวกทุกคนคิดตรงกันว่ากรณีมีโอกาสแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกันจะนำไปสู่ความเป็นปึกแผ่นของทีมงานได้ในที่สุดโดยสมาชิกทีมงานสามารถสร้างบรรยากาศของการแสดงความคิดเห็นด้วยในทางบวกได้โดยวิธีต่อไปนี้

5.1 ใช้วิธีการวิเคราะห์ความคิดเห็นที่แตกต่างกันอย่างมีระบบ

5.2 สมาชิกมีความยืดหยุ่นและเปิดกว้างรับฟังความคิดเห็นทุกประเด็น

5.3 ใช้อารมณ์ขันแทรกแซงการแสดงปฏิกิริยาที่เป็นศัตรู

5.4 ยอมรับท่าทีที่สงบถ้าความคิดเห็นที่นำเสนอไม่ได้รับการยอมรับจากทีมงาน

6. ความเห็นพ้องกัน (Consensus) เป็นเทคนิคการหาข้อยุติเกี่ยวกับปัญหาความคิดหรือการตัดสินใจซึ่งแสดงออกถึงความมีสมานฉันท์และความมีเอกภาพของทีมงานแต่ต้องไม่ได้มาจากการออกคะแนนเสียงสมาชิกไม่จำเป็นต้องเห็นพ้องด้วยกับเรื่องต่าง ๆ อย่างเป็นเอกฉันท์ อาจจะมีสมาชิกบางคนอาจไม่เห็นด้วยกับข้อสรุปสุดท้ายแต่สามารถยอมรับได้และเต็มใจที่จะรับผิดชอบต่อปฏิบัติตามมติของทีมงานความเห็นพ้องจะทำได้ง่ายขึ้นถ้าสมาชิกทีมงานมีลักษณะดังนี้

6.1 รับฟังเหตุผลและแสวงหาข้อมูลในการตัดสินใจ

6.2 ไม่สนับสนุนการใช้เสียงข้างมากโดยวิธีลงคะแนนเสียง

6.3 สรุปและทดสอบการตัดสินใจของกลุ่มเป็นระยะ ๆ

6.4 เต็มใจที่จะปฏิบัติตามความเห็นพ้องกันของทีมงานถึงแม้ว่าจะ

ไม่เห็นด้วยก็ตาม

7. การสื่อสารที่เปิดเผย (Open Communication) เป็นการเจรจาติดต่อระหว่างทีมงานที่บรรยากาศจะเต็มไปด้วยความเปิดเผยจริงใจต่อกันมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจซึ่งกันและกันสมาชิกทีมงานสามารถสนับสนุนให้มีการสื่อสารที่เปิดเผยโดย



- 7.1 แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันด้วยความจริงใจและเปิดเผย
- 7.2 เต็มใจและพร้อมที่จะช่วยเหลือสมาชิกผู้ต้องการความช่วยเหลือ
- 7.3 ได้รับความรู้สึกที่อึดอัดใจของสมาชิกและตอบสนองความรู้สึกนั้นในทางบวก
- 7.4 มีการพึ่งพาอาศัยกันและสมาชิกมีความผูกพันและรับผิดชอบต่องาน

8. บทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน (Clear Roles and Work Assignments) เป็นการมอบหมายงานที่ระบุไว้ในคำพรรณนาลักษณะงานบทบาทในที่นี้ไม่จำกัดเฉพาะภารกิจของงานเท่านั้นแต่จะรวมถึงความคาดหวังของบุคคลอื่นที่มีต่องานนั้นด้วยเพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาของความขัดแย้งด้านบทบาทที่ทีมงานต้องมีกระบวนการวิเคราะห์ความชัดเจนของบทบาท เพื่อให้ทุกคนทุกฝ่ายได้มีความเข้าใจตรงกันการกำหนดบทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจนที่มีประสิทธิภาพจะเกิดขึ้นเมื่อสมาชิกปฏิบัติดังนี้

- 8.1 ผลักดันให้ทีมงานกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้ในระดับสูง
- 8.2 มีความเต็มใจปฏิบัติงานที่อยู่นอกเหนือบทบาทที่กำหนดไว้ในบางโอกาส

เมื่อมีความจำเป็น

- 8.3 มั่นใจว่ามีการมอบหมายงานให้แก่ทีมงานอย่างเสมอภาค
- 8.4 มีการอภิปรายและต่อรองด้านบทบาทที่คาดหวังของสมาชิกแต่ละคนอย่าง

เปิดเผย

9. ภาวะผู้นำร่วม (Shared Leadership) ภาวะผู้นำของทีมงานจะไม่จำกัดอยู่เฉพาะผู้นำที่เป็นทางการเท่านั้นแต่ทุกคนจะต้องมีภาวะผู้นำร่วมกล่าวคือสมาชิกจะต้องแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่ส่งเสริมการทำงานและพฤติกรรมที่ธำรงรักษาความสัมพันธ์ของทีมงานซึ่งพฤติกรรมทั้งสองด้านจะช่วยให้การทำงานของทีมประสบผลสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์หรือสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

10. ความสัมพันธ์กับภายนอก (External Relations) สมาชิกต้องการความร่วมมือจากสมาชิกภายนอกเพราะบุคคลภายนอกจะให้ข้อมูลย้อนกลับด้านการปฏิบัติงานที่มีคุณค่าให้กับทีมงานนอกจากนี้ยังเป็นแหล่งทรัพยากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานเช่นงบประมาณบุคลากรและการประชาสัมพันธ์สมาชิกที่ทีมงานสามารถช่วยทีมงานสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับภายนอกได้โดย

- 10.1 ปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของสายงานให้สมบูรณ์
- 10.2 ให้เกียรติและยกย่องความร่วมมือจากฝ่ายต่าง ๆ ที่ให้ความร่วมมือ

ช่วยเหลืองานต่าง ๆ จนประสบความสำเร็จ

11. รูปแบบการทำงานที่หลากหลาย (Style Diversity) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพควรประกอบด้วยสมาชิกของทีมงานที่มีความสามารถหรือมีแนวคิดในการทำงานที่แตกต่างกันออกไปอย่างน้อย 4 รูปแบบคือสมาชิกที่ยึดการทำงานเป็นหลักสมาชิกที่ยึดเป้าหมายเป็นหลักสมาชิกที่เน้นกระบวนการเป็นหลักและสมาชิกที่มุ่งวิธีการเป็นหลักจุดเน้นที่หลากหลายช่วยเสริมสร้างความแข็งแกร่งของทีม

12. การประเมินผลตนเอง (Self Assessment) เป็นการตรวจสอบว่าผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใดและมีอะไรบ้างที่เป็นอุปสรรคต่อประสิทธิผลของงานอาจดำเนินการโดยแบบ



ที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้เป้าหมายหลักเพื่อค้นหาจุดแข็งจุดอ่อนและแสวงหาแนวทางปรับปรุงหรือเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานวิธีการที่ใช้กันทั่ว ๆ ไปคือ

- 12.1 ให้สมาชิกกรอกแบบฟอร์มให้สมบูรณ์
- 12.2 อภิปรายเกี่ยวกับแต่ละหัวข้อให้ชัดเจน
- 12.3 แสวงหาวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

Katzenbach John R. และ Smith Douglas (1994: 119) กล่าวถึงองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม ไว้ดังนี้

1. กำหนดทิศทางอย่างแน่นอนสมาชิกทีมต้องการความแน่นอนในการตั้งวัตถุประสงค์ (จุดมุ่งหมาย) และความคาดหวังของทีมซึ่งจะต้องมีตัวบ่งชี้ที่ชัดเจนที่จะเป็นแนวทางในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จได้

2. การเลือกสมาชิกทีม ควรจัดให้อยู่บนพื้นฐานของทักษะและศักยภาพที่เขามีอยู่และทีมจำเป็นต้องมีทักษะที่จะทำให้เกิดความสมบูรณ์ขึ้นภายในทีม3 ประการ คือทักษะทางเทคนิคในหน้าที่งานทักษะในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าและทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

3. การประชุมหรือพบปะกันครั้งแรก ต้องทำด้วยความพิถีพิถันตั้งใจเพื่อสร้างความประทับใจให้เกิดขึ้นมีกำหนดระยะเวลาให้ทุกคนรู้แน่นอนและมีการย้ำเตือนโดยผู้นำทีมหรือผู้บริหารอาจใช้อำนาจหน้าที่คอยดูแลภายในทีมทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญต่อสิ่งที่ตนได้พูดแล้วด้วย

4. ตั้งกฎในการปฏิบัติให้ชัดเจนการพัฒนาทีมที่แท้จริงโดยนักกฎเกณฑ์มาช่วยให้เขาพบกับความสำเร็จในเรื่องวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงานจุดเน้นที่ควรสนับสนุนคือการเปิดเผยจริงใจต่อการสร้างให้เกิดความไว้วางใจในกันและกันการมีข้อตกลงร่วมกันอย่างมีความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน

5. จุดมุ่งหมายและความเหมาะสมในการปฏิบัติงานที่ตั้งขึ้นจะไม่ยึดติดกับผู้บริหารแต่จะตั้งขึ้นโดยสมาชิกมีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดความสำเร็จตามที่ได้ตั้งจุดมุ่งหมายไว้

6. สร้างความท้าทายให้กับกลุ่มในการทำงาน ด้วยการนำข้อมูลข่าวสารข้อเท็จจริงที่ใหม่ ๆ มาช่วยสนับสนุนการทำงานของสมาชิกทีม

7. การให้เวลาแก่กันและกันให้มากที่สุด ซึ่งอาจเป็นเวลาตามที่นัดหมายกันไว้หรือไม่ได้นัดหมาย

8. การใช้อำนาจบารมีให้เกิดประโยชน์ เช่นการให้ข้อมูลย้อนกลับในทางบวกความเอาใจใส่ซึ่งกันและกันการให้รางวัล เป็นต้น

Clark (2005) ให้ข้อพิจารณาองค์ประกอบการทำงานเป็นทีมไว้ดังนี้

1. การแสดงตัว (Identity) ของสมาชิกในทีมที่แสดงตนอย่างชัดเจนว่าเป็นสมาชิกในทีม มีวิสัยทัศน์ และพันธกิจร่วมกัน ซึ่งสมาชิกใช้เป็นแนวทางและทิศทางในการทำงานของทีมงานเพื่อผลลัพธ์ที่ต้องการร่วมกัน

2. การยึดเกาะระหว่างสมาชิก (Cohesion) เป็นการแสดงออกของทีมงานถึงความผูกพันเชื่อมโยงกันในทีมด้วยจิตและวิญญาณที่บุคคลในทีมรู้สึกได้



3. การกระตุ้นการทำงาน (Facilitate) สมาชิกในทีมจะใช้การประชุมเป็นเครื่องมือที่มีค่าเพื่อกำกับการดำเนินการไปในทิศทางที่ถูกต้อง ใช้เป็นเวทีในการสื่อสารเพื่อความชัดเจนในการปฏิบัติงาน

4. การสื่อสาร (Communication) เมื่อการทำงานขึ้นอยู่กับพลังอำนาจที่แต่ละคนได้รับการเปิดช่องทางการสื่อสารทำให้ทีมได้ขยายความคิดให้กันและกัน อย่างจริงใจ มีการรับฟังในสิ่งที่สำคัญ ความคิดที่แตกต่างมีคุณค่าและวิธีการบริหารความขัดแย้งที่ดีก่อให้เกิดผลดีกับทีมงาน

5. ความยืดหยุ่น (Flexibility) ทีมที่มีความยืดหยุ่นจะทำงานที่ได้รับมอบหมายและรักษาหน้าที่ไว้ได้ตามที่กำหนดมีความรับผิดชอบและมีภาวะผู้นำร่วมกัน ทำให้สมาชิกได้แสดงจุดแข็งของตน

6. ความเป็นเพื่อน (Friendship) ทำให้ขวัญและกำลังใจ (Morale) ของสมาชิกแต่ละคนอยู่ในระดับที่จะสร้างความกระตือรือร้นในการทำงาน รู้สึกภาคภูมิใจในที่ได้เป็นสมาชิกของทีมน่ามีความมุ่งมั่นในงาน เพื่อให้มีผลผลิตในระดับที่ทีมพึงพอใจร่วมกัน

จากข้อมูลข้างต้นผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบสำคัญในความหมายของสมรรถนะเพื่อค้นหาและคัดสรรองค์ประกอบสำคัญของสมรรถนะตามแนวคิดของนักวิชาการทั้งของไทยและต่างประเทศเพื่อนำไปเป็นแนวคิดในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมดังตาราง 2

ตาราง 2 การสังเคราะห์องค์ประกอบการทำงานเป็นทีมตามแนวคิดของนักวิชาการ

องค์ประกอบการทำงานทีม	นักการศึกษา							ความถี่
	Wood Cock (1989)	Parker (1990)	Katzenbach John R. and Smith Douglas, (1994)	Clark (2005)	สุนันทา เลานันทน์ (2540)	สุทธิชัย ปัญญาโรจน์ (2555)	อนนท์ ตูลารักษ์ (2556)	
1. การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
2. การให้ความร่วมมือและการมีส่วนร่วม	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	6
3. การสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7



ตาราง 2 (ต่อ)

องค์ประกอบการทำงานทีม	นักการศึกษา							ความถี่
	Wood Cock (1989)	Parker (1990)	Katzenbach John R. and Smith Douglas, (1994)	Clark (2005)	สุนันทา เลาहनันท์ (2540)	สุทธิชัย ปัญญาโรจน์(2555)	อนนท์ ตูลาภิรักษ์ (2556)	
4. การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ	-	✓	-	-	✓	✓	-	3
5. การสื่อสารและสัมพันธภาพที่ดีภายนอก	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	6
6. การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	6
7. การพัฒนาตนเองและทีม	✓	✓	✓	✓	-	✓	-	5
8. การประเมินตนเอง	✓	✓	-	-	-	-	-	2
9. การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี	-	-	-	-	✓	✓	-	2

* หมายเหตุ เครื่องหมาย (✓) หมายถึงมีข้อมูลที่สอดคล้อง (-) หมายถึงไม่มีข้อมูลสอดคล้อง

จากตาราง 2 ผู้วิจัยได้เลือกองค์ประกอบที่มีความถี่มากกว่า 2 ขึ้นไป เป็นองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม จากการสังเคราะห์องค์ประกอบทำให้ได้องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีม 2) การให้ความร่วมมือและการมีส่วนร่วม 3) การสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม 4) การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ 5) การสื่อสารและสัมพันธภาพที่ดีภายนอก 6) การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม 7) การพัฒนาตนเองและทีม

การศึกษาค้นคว้าความหมายและแนวคิดสำหรับแต่ละองค์ประกอบ เพื่อนำสู่การกำหนดตัวชี้วัดมีรายละเอียดดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีม นักการศึกษาได้ให้ความหมาย/แนวคิดที่เกี่ยวข้องดังนี้

สุนันทา เลาहनันท์ (2540) ได้นำเสนอแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีมไว้ว่าในการทำงานนั้นจะต้องมีความชัดเจนในวัตถุประสงค์ เริ่มต้นด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ โดยให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์นั้น (Share vision)



เพื่อจะให้เห็นภาพในอนาคตขององค์การไปพร้อม ๆ กับผู้บริหารโดยผู้บริหารองค์การเป็นผู้จุดประกาย เพื่อให้สามารถกำหนดแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมและให้ประโยชน์สูงสุดให้องค์การ

สุทธิชัย ปัญญโรจน์ (2555: 6) ได้นำเสนอความหมายของการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีมไว้ว่า หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ ก็เพื่อให้สมาชิกทีมงานเข้าใจวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และยอมรับภารกิจหลักของทีมงาน

อนนท์ ตูลารักษ์ (2556: 7) ได้นำเสนอแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีมไว้ว่าวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกันเพื่อใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงาน ที่ต้องการทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จที่คาดหวังไว้ในการดำเนินงานให้เป็นไปตามภารกิจขององค์การการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ดี โดยผู้นำและสมาชิกภายในทีม มีส่วนร่วมในการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ และวัตถุประสงค์ร่วมกัน ควรกำหนดจุดมุ่งหมายไว้ให้ชัดเจนที่ผลงานมากกว่าการกระทำประโยชน์ของการกำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ ใช้เป็นเครื่องมือในการรวมพลังในการทำงาน และใช้เป็นเครื่องมือวัดความสำเร็จหรือความล้มเหลวในงานคุณลักษณะของวัตถุประสงค์ที่ดี คือ เขียนเป็นลายลักษณ์อักษร เข้าใจง่าย สามารถปฏิบัติได้จริง ไม่ขัดต่อข้อบังคับ และ นโยบายอื่น ๆ ในหน่วยงาน

Wood Cock (1989: 116) ได้นำเสนอแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีมไว้ว่าการบริหารงานที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติจะส่งผลให้บุคลากรเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงานมีความรู้สึกในความเป็นเจ้าของ เกิดความภาคภูมิใจในงานที่ได้กระทำมีความขยันขันแข็งกระตือรือร้นที่จะคิดสร้างสรรค์งานให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้นทำให้การทำงานเกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ

Parker (1990) ได้นำเสนอความหมายของการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีมไว้ว่าหมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์โดยสมาชิกของทีมงานจะต้องกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันเพื่อจะกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมที่สุดและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยสมาชิกของทีมงานควรจะมีบทบาทสำคัญในการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนร่วมกันดังนี้ 1) สนับสนุนให้สมาชิกของทีมงานกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันรวมถึงการกำหนดพันธกิจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการโดยจะต้องทำงานทบทวนวิสัยทัศน์นั้นเป็นระยะ ๆ 2) จัดทำตารางกิจกรรมและภารกิจหลักเพื่อเป็นกรอบในการทำงาน 3) มั่นใจว่าสมาชิกของทีมงานทุกคนได้มีส่วนร่วมอย่างแท้จริงและ 4) จูงใจและผลักดันให้ทีมงานปฏิบัติงานที่มุ่งมั่นไปสู่วัตถุประสงค์และเป้าหมาย

Katzenbach John R. และ Smith Douglas (1994: 119) ได้นำเสนอแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีมไว้ว่า การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เป็นการกำหนดทิศทางอย่างแน่นอนสมาชิกทีมต้องการความแน่นอนในการตั้งวัตถุประสงค์ (จุดมุ่งหมาย) และความคาดหวังของทีมซึ่งจะต้องมีตัวบ่งชี้ที่ชัดเจนที่จะเป็นแนวทางในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จได้

Clark (2005) ได้นำเสนอแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีมไว้ว่า การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายเป็นการแสดงตัวของสมาชิกในทีมที่แสดงตนอย่างชัดเจนว่าเป็นสมาชิกในทีม มีวิสัยทัศน์ และพันธกิจร่วมกัน ซึ่งสมาชิกใช้เป็นแนวทางและทิศทางในการทำงานของทีมงานเพื่อผลลัพธ์ที่ต้องการร่วมกัน



สรุปได้ว่า การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีม หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายเพื่อช่วยกำหนดทิศทางการทำงาน โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีมมีการเผยแพร่เป้าหมายอย่างทั่วถึง การดำเนินงานมีการแต่งตั้งคณะทำงาน คณะกรรมการประเมินผล มีการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

2. การให้ความร่วมมือและการมีส่วนร่วมนักการศึกษาได้ให้ความหมาย/แนวคิดที่เกี่ยวข้องดังนี้

สุนันทา เลานันท์ (2540) ได้นำเสนอความหมายของการให้ความร่วมมือและการมีส่วนร่วมไว้ว่า หมายถึงพฤติกรรมที่มีส่วนร่วม (Participation) ของสมาชิกในทีมงาน เพื่อให้ได้รับรู้จุดมุ่งหมายของงานที่ได้รับมอบหมายจากองค์กร การมีส่วนร่วมได้แก่ การได้เข้ารับฟัง การแสดงความคิดเห็นหรืออภิปราย

สุทธิชัย ปัญญโรจน์ (2555: 6) ได้นำเสนอความหมายของการให้ความร่วมมือและการมีส่วนร่วมไว้ว่า หมายถึงสมาชิกทุกคนในทีมควรไว้วางใจซึ่งกันและกันได้ สื่อสัต์ต่อกัน สื่อสารกันอย่างเปิดเผย ไม่มีลัษณะค้มใน การกำหนดกติกา หรือกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่จะเอื้อต่อการทำงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมาย ควรเปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วม ในการกำหนดกติกา หรือกฎเกณฑ์ที่จะนำมาใช้ร่วมกัน

อนนท์ ตูลารักษ์ (2556: 7) ได้นำเสนอความหมายของการให้ความร่วมมือและการมีส่วนร่วมไว้ว่า หมายถึงความร่วมมือและการให้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ผู้นำกลุ่มหรือทีมจะต้องทำงานอย่างหนักในอันที่จะทำให้เกิดความร่วมมือ ดังนี้

1. การสร้างความร่วมมือกับบุคคลอื่นในการสร้างความร่วมมือเพื่อความเข้าใจซึ่งกันและกันและมีบุคคลอยู่สองฝ่ายคือผู้ขอความร่วมมือและผู้ให้ความร่วมมือ ความร่วมมือจะเกิดขึ้นได้เมื่อฝ่ายผู้ให้เต็มใจและยินดีจะให้ความร่วมมือเหตุผลที่ทำให้ขาดความร่วมมือไม่ช่วยเหลือกัน คือ การขัดผลประโยชน์ ไม่อยากให้คนอื่นได้ดีกว่าสัมพันธ์ภาพไม่ดี วัตถุประสงค์ของทั้งสองฝ่ายไม่ตรงกัน ไม่เห็นด้วยกันวิธีทำงานขาดความพร้อมที่จะร่วมมือหรืองานที่ขอความร่วมมือนั้นเสี่ยงภัยมากเกินไปหรือเพราะความไม่รับผิดชอบต่อผลงานส่วนรวม

2. การขัดแย้งหมายถึงความไม่ลงรอยกันตามความคิดหรือการกระทำที่เกิดขึ้นระหว่างสองคนขึ้นไปหรือระหว่างกลุ่มโดยมีลักษณะที่ไม่สอดคล้อง ขัดแย้ง ขัดขวาง ไม่ถูกกัน จึงทำให้ความคิดหรือการทำกิจกรรมร่วมกันนั้นเสียหาย หรือดำเนินไปได้ยากไม่ราบรื่น ทำให้การทำงานเป็นทีมลดลง นับเป็นปัญหา อุปสรรคที่สำคัญยิ่งสาเหตุของความขัดแย้งผลประโยชน์ขัดกันความคิดไม่ตรงกัน หรือ องค์กรขัดแย้งกันความรู้ความสามารถต่างกันทำให้มีลักษณะการทำงานต่างกันการเรียนรู้ต่างกันประสบการณ์ที่มีมาไม่เหมือนกันเป้าหมายต่างกัน

3. วิธีแก้ความขัดแย้ง การแก้ความขัดแย้งเป็นเรื่องของทักษะเฉพาะบุคคล การแก้ปัญหาความขัดแย้งในการทำงานเป็นทีม ควรใช้วิธีการแก้ปัญหาาร่วมกันไม่พูดในลักษณะที่แปลความหรือมุ่งตัดสินความไม่พูดในเชิงวิเคราะห์ไม่พูดในลักษณะที่แสดงตนเหนือกว่าผู้อื่น หรือไม่พูดในลักษณะที่ทำให้ผู้อื่นเจ็บปวด เสียหน้า อับอาย เจ็บใจ หรือการพยายามพูดหาประเด็นความขัดแย้ง ไม่กล่าวโจมตีว่าใครผิดใครถูก



Wood Cock (1989: 116) ได้นำเสนอความหมายของการให้ความร่วมมือและการมีส่วนร่วมไว้ว่า หมายถึงความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ การบริหารงานในโรงเรียนให้ได้ผลสำเร็จตามความมุ่งหมายได้คนเป็นเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการดำเนินงาน แต่เนื่องจากความแตกต่างระหว่างบุคคลไม่ว่าจะเป็นทัศนคติ ความเชื่อ ความนิยมความรู้ความสามารถในการทำงานหรือเป้าหมายในการทำงานที่ต่างกันเหล่านี้มีส่วนทำให้เกิดความขัดแย้งในการทำงานได้ทั้งสิ้นผู้บริหารทุกระดับจึงจำเป็นต้องเผชิญหน้ากับปัญหาความขัดแย้งในการทำงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้เพื่อแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้งให้เป็นไปในลักษณะสร้างสรรค์ และเป็นประโยชน์กับหน่วยงานด้วย

Parker (1990) ได้นำเสนอความหมายของการให้ความร่วมมือและการมีส่วนร่วมไว้ว่า หมายถึงสมาชิกของทีมงานควรมีบทบาทในการมีส่วนร่วมในการทำงานโดยเข้าร่วมในกิจกรรมและการอภิปรายต่าง ๆ อย่างมีคุณภาพซึ่งการมีส่วนร่วมนี้อาจแสดงออกให้รับรู้ทางวาจาหรือท่าทาง เช่นการพยักหน้าการจดบันทึกหรือที่ทีมงานมีการเตรียมการประชุมร่วมกันโดยแบ่งหน้าที่การทำงาน เช่นสมาชิกของทีมงานบางคนจัดเตรียมห้องประชุมด้านอุปกรณ์ไมโครโฟนเทปบันทึกเสียง ฯลฯ ทั้งนี้การมีส่วนร่วมของทีมงานสามารถปรับปรุงให้มีประสิทธิผลเพิ่มขึ้นดังนี้

1. จัดการมีส่วนร่วมเฉพาะกิจกรรมหรือเรื่องที่กำลังพิจารณาเท่านั้น
2. แทรกแซงเมื่อการมีส่วนร่วมไม่เกี่ยวข้องกับงานที่ดำเนินการ
3. สนับสนุนและช่วยให้สมาชิกของทีมงานที่นิ่งเฉยได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น
4. กล่าวพูดและกล่าวแสดงออกเมื่อความคิดเห็นที่แตกต่างจากสมาชิกส่วนใหญ่

ของทีมงาน

Katzenbach John R. และ Smith Douglas (1994: 119) ได้นำเสนอความหมายของการให้ความร่วมมือและการมีส่วนร่วมไว้ว่า หมายถึงการตั้งกฎในการปฏิบัติให้ชัดเจน การสร้างให้เกิดความไว้วางใจในกันและกันการมีข้อตกลงร่วมกันอย่างมีความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า การให้ความร่วมมือและการมีส่วนร่วมหมายถึง ผู้บริหารหรือหัวหน้าทีมให้ความสำคัญกับการให้ความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของสมาชิกทีมและมีการติดตามและให้การส่งเสริมอย่างสม่ำเสมอ มีการตรวจสอบการมีส่วนร่วมและเสริมแรงทางบวกเพื่อส่งเสริมด้านความร่วมมือและการมีส่วนร่วม เช่น การมอบรางวัลแก่ทีมที่มีความสามัคคีและมีความโดดเด่นด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิก

3. การสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม นักการศึกษาได้ให้ความหมายที่เกี่ยวข้องดังนี้

สุนันทา เลานันท์ (2540) ได้นำเสนอความหมายของการสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม หมายถึงการสร้างบรรยากาศของการทำงานเป็นทีม (Team climate) เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างเรียบง่าย อบอุ่น สบายใจในการทำงาน โดยสมาชิกช่วยเสริมสร้างบรรยากาศที่ดี เช่น การแนะนำ ให้คำปรึกษาและช่วยเหลือกัน การสนับสนุนกันด้วยการช่วยจัดหาอุปกรณ์สิ่งของที่จำเป็นเพื่อสะดวกใช้ในการทำงาน

สุทธิชัย ปัญญาโรจน์ (2555: 6) ได้นำเสนอความหมายของการสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม หมายถึง บรรยากาศของการทำงานมีความเป็นกันเอง อบอุ่น มีความกระตือรือร้น



และสร้างสรรค์ ทุกคนช่วยกันทำงานอย่างจริงจัง และจริงใจ ไม่มีร่องรอยที่แสดงให้เห็นถึงความเบื่อหน่าย มีความไว้วางใจกัน (Trust) เป็นหัวใจสำคัญของการทำงานเป็นทีม สมาชิกทุกคนในทีมควรไว้วางใจ ซึ่งกันและกันได้ ซื่อสัตย์ต่อกัน สื่อสารกันอย่างเปิดเผย ไม่มีลัทธิลอบคมใน

อนันท์ ตูลารักษ์ (2556: 7) ได้นำเสนอความหมายของการสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม หมายถึงความเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาเป็นสิ่งสำคัญต่อการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพสมาชิกจะต้องการแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา แก้ปัญหาอย่างเต็มที่และจริงใจ เพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกันและทำงานร่วมกันเป็นอย่างดี โดยมีการเรียนรู้เกี่ยวกับบุคคลอื่นในด้านความต้องการ ความคาดหวัง ความชอบหรือไม่ชอบ ความรู้ความสามารถ ความสนใจความถนัด จุดเด่นจุดด้อยและอารมณ์รวมทั้งความรู้สึกความสนใจในสัจใจคอ และรวมถึงการสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกันสมาชิกในทีมจะต้องไว้วางใจ ซึ่งกันและกันโดยแต่ละคนมีเสรีภาพแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา โดยไม่ต้องกลัวว่าได้รับผลร้ายที่จะมีต่อตนเองมาภายหลังสามารถทำให้เกิดการเปิดเผยต่อกันและกล้าที่จะเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี

Wood Cock (1989: 116) ได้นำเสนอความหมายของการสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม หมายถึงการเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อการแก้ไขปัญหา (Openness and confrontation) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้นสมาชิกในทีมงานจะต้องสามารถแสดงทัศนวิจารณ์ให้ความคิดเห็นเสนอแนะข้อแตกต่างโดยปราศจากความกลัวเปิดเผยและกล้าเผชิญหน้า การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน (support and trust) การสนับสนุนจึงเป็นสิ่งสำคัญที่สมาชิกในทีมงานมีความต้องการฉะนั้นบทบาทของผู้นำหรือผู้บริหารโรงเรียนจึงควรให้การ ส่งเสริมสนับสนุนสมาชิกในองค์กรของตนเช่นสนับสนุนโดยการฟังการยกย่องชมเชย การแสดงความซาบซึ้ง การส่งเสริมการแสดงความคิดเห็นในปัญหาและประเด็นต่างของงานโดยให้บุคลากรในโรงเรียนตระหนักว่าผู้นำหรือผู้บริหารมีความจริงใจองค์กรก็จะก้าวหน้าไปตามขั้นตอนของการพัฒนาผลที่ได้รับจะทำให้บุคลากรในองค์กรให้การสนับสนุนซึ่งกันและกันเพื่อทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรแต่ละคนในองค์กรจะเข้าใจความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ระหว่างงานของตนเองกับของคนอื่น ๆ และพร้อมที่จะรับและให้ความช่วยเหลือร่วมมือร่วมใจอย่างจริงใจ อันจะทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

Parker (1990) ได้นำเสนอความหมายของการสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม หมายถึงบรรยากาศการทำงานที่ปราศจากพิธีรีตอง (Informal Climate) การทำงานเป็นไปอย่างเรียบง่ายไม่เป็นทางการบรรยากาศอบอุ่นสบายเป็นกันเองไม่มีที่ท่าว่าจะเบื่อหน่ายการทำงานเมื่อถึงเวลาประชุมทุกคนมาพร้อมเพรียงกันด้วยใบหน้าที่ยิ้มแย้มแจ่มใสมีความกระตือรือร้นสมาชิกของทีมงานสามารถช่วยเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่ไม่เป็นทางการได้โดยการมีสิ่งของจำเป็นสำหรับทีมงานโดยไม่ต้องร้องขอการแสดงความยินดีด้วยความเต็มที่/จริงใจเมื่อทีมงานทำงานประสบความสำเร็จ การแนะนำให้สมาชิกของทีมงานทุกคนรู้จักกันและมีการทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อสร้างความใกล้ชิดสนิทสนมและการใช้อารมณ์ขันเพื่อช่วยลดความเครียดเวลาบรรยากาศตึงเครียด

Katzenbach John R. และ Smith Douglas (1994: 119) ได้นำเสนอความหมายของการสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม หมายถึงการให้เวลาแก่กันและกันให้มากที่สุด



การใช้อำนาจบารมีให้เกิดประโยชน์ เช่นการให้ข้อมูลย้อนกลับในทางบวกความเอาใจใส่ซึ่งกันและกันการให้รางวัล เป็นต้น

Clark (2005) ได้นำเสนอความหมายของการสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม หมายถึงการยึดเกาะระหว่างสมาชิก (Cohesion) เป็นการแสดงออกของทีมงานถึงความผูกพัน เชื่อมโยงกันภายในทีมด้วยจิตและวิญญาณที่บุคคลในทีมรู้สึกได้ มีความเป็นเพื่อน (Friendship) ทำให้ขวัญและกำลังใจ (Morale) ของสมาชิกแต่ละคนอยู่ในระดับที่จะสร้างความกระตือรือร้นในการทำงาน รู้สึกภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกของทีมมีความมุ่งมั่นในงาน เพื่อให้มีผลผลิตในระดับที่ทีมพึงพอใจร่วมกัน

สรุปได้ว่า การสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม หมายถึงสร้างบรรยากาศในการทำงานที่สมาชิกทีมมีความซื่อสัตย์ต่อกัน ช่วยกันทำงานอย่างจริงจังและมีความจริงใจ มีกิจกรรมช่วยลดความตึงเครียดและความเบื่อหน่ายในการทำงาน สร้างบรรยากาศในการทำงานที่เต็มเปี่ยมไปด้วยความรักและความสามัคคีปรองดองสมาชิกทีมทุกคนมีความตระหนักถึงปัญหาของความขัดแย้งซึ่งทุกคนต้องเร่งร่วมมือกันแก้ไข และมีความจริงใจในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

4. การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

สุนันทา เลานันท์ (2540) ได้นำเสนอความหมายของการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบไว้ว่า หมายถึงการรับรู้บทบาทและหน้าที่ในงานอย่างชัดเจน (Clear roles and work assignments) มีการระบุภาระงาน และข้อกำหนดในการทำงาน พร้อมทั้งมีการกำหนดบทบาทและความคาดหวังต่องานที่มอบหมาย

สุทธิชัย ปัญญโรจน์ (2555: 6) ได้นำเสนอความหมายของการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบไว้ว่า หมายถึงบทบาทสมาชิกแต่ละคนเข้าใจและปฏิบัติตามบทบาทของตน และเรียนรู้เข้าใจในบทบาทของผู้อื่นในทีม ทุกบทบาทมีความสำคัญ รวมทั้งบทบาทในการช่วยรักษาความเป็นทีมงานให้มั่นคง เช่น การประนีประนอม การอำนวยความสะดวก การให้กำลังใจ เป็นต้น

Parker (1990) ได้นำเสนอความหมายของการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบไว้ว่า หมายถึงบทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน (Clear Roles and Work Assignments) เป็นการมอบหมายงานที่ระบุไว้ในคำพรรณนาลักษณะงานบทบาทในที่นี้ไม่จำกัดเฉพาะภารกิจของงานเท่านั้นแต่จะรวมถึงความคาดหวังของบุคคลอื่นที่มีต่องานนั้นด้วย

สรุปได้ว่า การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบหมายถึง การจัดมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษรการประชุมชี้แจงหน้าที่และความรับผิดชอบให้สมาชิกทุกคนได้รับทราบและทำความเข้าใจก่อนเริ่มงาน และจัดทำรายงานการปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นรายบุคคล

5. การสื่อสารและสัมพันธ์ภาพที่ดีภายนอก นักการศึกษาได้ให้ความหมาย/แนวคิดที่เกี่ยวข้องดังนี้

สุนันทา เลานันท์ (2540) ให้ความหมายเกี่ยวกับการสื่อสารและสัมพันธ์ภาพที่ดีภายนอกไว้ว่า หมายถึง การรับฟังซึ่งกันและกัน (Listening) สมาชิกตั้งใจฟังการ



แสดงความคิดเห็นของสมาชิกคนอื่นอย่างตั้งใจ คิดพิจารณาไตร่ตรองสิ่งที่ได้รับฟัง สนใจในเรื่องที่สมาชิกต้องการให้รับรู้ แสดงความเอาใจใส่ต่อคำขอร้องแสดงความไม่เห็นด้วยอย่างสุภาพ (Civilized disagreement) การสื่อสารที่เปิดเผย (Open communication) เป็นการติดต่อสื่อสารกันระหว่างสมาชิกในทีมงานด้วยการเปิดเผย มีความจริงใจต่อกัน มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจซึ่งกันและกัน ทั้งผู้นำทีมและสมาชิกในทีมงานควรมีการกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารกันและเครือข่ายความสัมพันธ์กับภายนอก (External relations) สมาชิกทุกคนมีช่วยกันแสวงหาความร่วมมือจากภายนอก เช่น ลูกค้า ผู้ใช้บริการ และผู้อุปถัมภ์รายการ กลุ่มบุคคลภายนอกจะเป็นผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับในเชิงประเมินการปฏิบัติงานของทีมงาน ความสัมพันธ์ภายนอกเป็นแหล่งทรัพยากรที่จำเป็นและมีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานของทีม ความสัมพันธ์ที่สร้างความเชื่อมโยงระหว่างกันของสมาชิกที่อยู่ในหน่วยงานต่างกันอาจทำให้ได้รับความช่วยเหลือด้านต่าง ๆ ที่เอื้ออำนวยการปฏิบัติงานของทีม

สุทธิชัย ปัญญโรจน์ (2555: 6) ให้ความหมายเกี่ยวกับการสื่อสารและสัมพันธ์ภาพที่ดีภายนอกไว้ว่า หมายถึงความไว้วางใจกัน (Trust) เป็นหัวใจสำคัญของการทำงานเป็นทีม สมาชิกทุกคนในทีมควรไว้วางใจซึ่งกันและกันได้ ซื่อสัตย์ต่อกัน สื่อสารกันอย่างเปิดเผย ไม่มีลัทธิลบลมคมในการสื่อความ (Communication) การทำงานเป็นทีมอาศัยบรรยากาศ การสื่อความที่ชัดเจนเหมาะสม ซึ่งจะทำให้ทุกคนกล้าที่จะเปิดใจ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันจนเกิดความเข้าใจ และนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ

Wood Cock (1989: 116) ให้ความหมายเกี่ยวกับการสื่อสารและสัมพันธ์ภาพที่ดีภายนอกไว้ว่า หมายถึงความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม (Sound Intergroup Relation) กลุ่มทำงานใดมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันในลักษณะสนิทสนมหรือแน่นแฟ้นพฤติกรรมของกลุ่มหรือทีมจะเป็นไปในทางที่ดี สมาชิกของทีมต่างก็จะเข้าไปเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันและทุกคนก็จะทุ่มเทความสำคัญ เวลาทำงานให้กับกลุ่มหรือทีมงานมากขึ้นการสื่อสารที่ดี (good communications) พื้นฐานที่สำคัญของการบริหารงานนั้นขึ้นอยู่กับสื่อสารที่ดี อันจะมีผลให้เกิดความเข้าใจ ความร่วมมือและการประสานงานที่ดีด้วยแผนงานต่าง ๆ จะได้รับการปฏิบัติมากขึ้นเพียงโดยยอมขึ้นอยู่กับผู้ปฏิบัติการสื่อสาร จึงเป็นวิธีการเดียวที่สามารถกระตุ้นให้เขาปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

Parker (1990) ให้ความหมายเกี่ยวกับการสื่อสารและสัมพันธ์ภาพที่ดีภายนอกไว้ว่า หมายถึงการสื่อสารที่เปิดเผย (Open Communication) เป็นการเจรจาติดต่อระหว่างทีมงานที่บรรยากาศจะเต็มไปด้วยความเปิดเผยจริงใจต่อกันมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจซึ่งกันและกันสมาชิกทีมงานสามารถสนับสนุนให้มีการสื่อสารที่เปิดเผยและการสร้างความสัมพันธ์กับภายนอก (External Relations) สมาชิกต้องการความร่วมมือจากสมาชิกภายนอกเพราะบุคคลภายนอกจะให้ข้อมูลย้อนกลับด้านการปฏิบัติงานที่มีคุณค่าให้กับทีมงานนอกจากนี้ยังเป็นแหล่งทรัพยากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานเช่นงบประมาณบุคลากรและการประชาสัมพันธ์สมาชิกทีมงานสามารถช่วยทีมงานสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับภายนอกได้โดย

Clark (2005) ให้ความหมายเกี่ยวกับการสื่อสารและสัมพันธ์ภาพที่ดีภายนอกไว้ว่า หมายถึงการสื่อสาร (Communication) เมื่อการทำงานขึ้นอยู่กับพลังอำนาจที่แต่ละคนได้รับการ



เปิดช่องทางการสื่อสารทำให้ทีมได้ขยายความคิดให้กันและกัน อย่างจริงใจ มีการรับฟังในสิ่งที่สำคัญ ความคิดที่แตกต่างมีคุณค่าและวิธีการบริหารความขัดแย้งที่ดีก่อให้เกิดผลดีกับทีมงาน

สรุปได้ว่า การสื่อสารและสัมพันธ์ภาพที่ดีภายนอกหมายถึงมีการสื่อสารกัน อย่างเปิดเผยไม่มีลัทธิลบลมคมในภายในทีมสื่อสารด้วยมนุษยสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกทีม ผู้บริหารมีความสัมพันธ์อันดีต่อบุคลากรทั้งในหน่วยงานและนอกหน่วยงาน สมาชิกทีมมีการ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันมีข้อมูลหน่วยงานที่เป็นพันธมิตรหรือ เครือข่ายความร่วมมือในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ มีกระบวนการติดต่อและปฏิสัมพันธ์ระหว่างทีม และบุคคล หรือหน่วยงานภายนอกเพื่อสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีอย่างสม่ำเสมอสมาชิกทีมทุกคนถูก ปลุกฝังให้เป็นผู้นำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันทั้งภายในทีมและภายนอกทีม

6. การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามนักการศึกษาได้ให้ความหมาย/แนวคิดที่ เกี่ยวข้องดังนี้

สุนันทา เลาหนันท์ (2540) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการแสดงบทบาทผู้นำหรือ ผู้ตามไว้ดังนี้ การทำงานเป็นทีมนี้เป็นการนำความสามารถที่หลากหลายของบุคคลที่เป็นสมาชิก ในทีมเข้ามาทำงานร่วมกัน ดังนั้นภาวะผู้นำจึงไม่จำกัดอยู่เฉพาะผู้นำทีมเท่านั้น แต่สมาชิกทุกคน ต้องมีความเป็นภาวะผู้นำร่วมด้วย เพื่อช่วยส่งเสริมการทำงานและดำรงรักษาความเป็นทีมงานเอาไว้ เช่น การริเริ่ม ให้ข้อมูล แสวงหาข้อมูล ให้ความกระจ่าง การสรุป การทดสอบวิเคราะห์ความคิด ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ การผสมผสานความคิดเพื่อแสวงหาจุดร่วม สอบถามตรวจสอบในการ ตัดสินใจ การสนับสนุน และการประนีประนอม เป็นต้น

สุทธิชัย ปัญญโรจน์ (2555: 6) ได้ให้ความหมายการแสดงบทบาทผู้นำหรือ ผู้ตามไว้ว่า หมายถึงบุคคลที่ได้รับการยอมรับจากผู้อื่น การทำงานเป็นทีมควรส่งเสริมให้สมาชิกทุก คนได้มีโอกาสแสดงความเป็นผู้นำ การกำหนดกติกา (Rules) หรือกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่จะเอื้อต่อการ ทำงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมาย ควรเปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วม ในการกำหนดกติกา หรือ กฎเกณฑ์ที่จะนำมาใช้ร่วมกัน

อนนท์ ตูลารักษ์ (2556: 7) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการแสดงบทบาทผู้นำหรือ ผู้ตามไว้ดังนี้ ผู้บริหารหรือผู้นำทีมเป็นบุคคลสำคัญในการที่จะมีส่วนในการตัดสินใจ วิธีการที่ ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจหลายวิธีคือ ผู้บริหารตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาโดยไม่ต้องซักถามคนอื่น หรือ ผู้บริหารจะรับฟังความคิดเห็นก่อนตัดสินใจ กล่าวคือ ผู้บริหารยังคงตัดสินใจด้วยตนเองแต่ขึ้นอยู่กับ ความคิดเห็นและข้อมูลอื่น ๆ ที่ผู้บริหารได้รับมาจากสมาชิกของทีม บางครั้งผู้บริหารอาจจะ ตัดสินใจร่วมกับทีมงานที่คัดเลือกมา โดยที่ผู้บริหารนำเอาปัญหาให้ทีมงานอภิปราย แล้วให้ทีมงาน ตัดสินใจหรือทีมงานอาจจะมอบหมายการตัดสินใจให้คนใดคนหนึ่งหรือกลุ่มย่อย ที่เห็นว่าเหมาะสมก็ได้ ภาวะผู้นำที่เหมาะสม ผู้นำ หรือ หัวหน้าทีมควรทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะประเด็นที่สำคัญในการ ทำงานตามบทบาทของผู้นำ คือการแบ่งงานกระจายงานให้สมาชิกทุกกลุ่มตามความรู้ ความสามารถสำหรับสมาชิกของทีมงานที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้นำ ต้องพร้อมที่จะทำหน้าที่ให้ เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมายโดยการให้การสนับสนุนนำทีมให้ประสบผลสำเร็จ ส่งเสริมให้มี บรรยากาศที่ดีในการทำงานเป็นทีม มีการพัฒนาบุคลากรและทีมงาน



Wood Cock (1989: 116) ได้ให้ความหมายการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามไว้ว่า หมายถึง การผสมผสานความแตกต่างของความสามารถโดยใช้ความแตกต่างของบุคลิกภาพและวิธีการที่หลากหลายให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต้องอาศัยความกลมกลืนและบทบาทสมดุของสมาชิกในทีมงานซึ่งคล้ายพ่อครัวที่จะเลือกชนิดของเครื่องปรุงปรุงอาหารจะต้องมั่นใจในคุณภาพและปริมาณผู้บริหารที่จะสร้างทีมงานจะต้องหาจุดสมดุลสูงสุดของทักษะและความสามารถของสมาชิกในกลุ่มโดยการวิเคราะห์จากบทบาทที่จำเป็นในการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

Parker (1990) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามไว้ดังนี้ ภาวะผู้นำของทีมงานจะไม่จำกัดอยู่เฉพาะผู้นำที่เป็นทางการเท่านั้นแต่ทุกคนจะต้องมีภาวะผู้นำร่วม กล่าวคือสมาชิกจะต้องแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่ส่งเสริมการทำงานและพฤติกรรมที่ธำรงรักษาความสัมพันธ์ของทีมงานซึ่งพฤติกรรมทั้งสองด้านจะช่วยให้การทำงานของทีมประสบผลสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์หรือสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Clark (2005) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามไว้ว่า จะต้องประกอบด้วยความยืดหยุ่น (Flexibility) ทีมที่มีความยืดหยุ่นจะทำงานที่ได้รับมอบหมายและรักษาหน้าที่ไว้ได้ตามที่กำหนดมีความรับผิดชอบและมีภาวะผู้นำร่วมกัน ทำให้สมาชิกได้แสดงจุดแข็งของตน

สรุปได้ว่า การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม หมายถึง ผู้บริหารได้รับการยอมรับและแสดงบทบาทผู้นำได้อย่างเหมาะสม การส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนแสดงออกด้านภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามอย่างเหมาะสม มีกระบวนการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้นำและผู้ตาม

7. การพัฒนาตนเองและทีม นักการศึกษาได้ให้ความหมาย/แนวคิดที่เกี่ยวข้องดังนี้

สุทธิชัย ปัญญโรจน์ (2555: 6) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองและทีมไว้ว่า หมายถึงการมีส่วนร่วมในการประเมินผลการทำงานของทีมงาน ทีมงานควรมีการประเมินผลการทำงาน เป็นระยะ ในรูปแบบทั้งไม่เป็นทางการ และเป็นทางการ โดยสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการประเมินผลงาน ทำให้สมาชิกได้ทราบความก้าวหน้าของงาน ปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้น รวมทั้งพัฒนากระบวนการทำงาน หรือการปรับปรุงแก้ไขร่วมกัน ซึ่งในที่สุดสมาชิกจะได้ทราบว่าผลงานบรรลุเป้าหมาย และมีคุณภาพมากขึ้นเพียงใด รวมไปถึงการพัฒนาทีมงานให้เข้มแข็งพัฒนาศักยภาพทีมงาน ด้วยการสร้างแรงจูงใจทางบวก สมาชิกมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีการจัดกิจกรรมสร้างพลังทีมงาน เกิดความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จ

อนนท์ ตูลารักษ์ (2556: 7) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองและทีมไว้ว่า หมายถึง การตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีในการทำงาน ทีมงานที่ดีไม่เพียงแต่ดูจากลักษณะของทีมงานและบทบาทที่มีอยู่ในองค์กรเท่านั้น แต่ต้องดูวิธีการที่ทำงานด้วยการทบทวนงาน แนะนำให้ทีมงานได้เรียนรู้จากประสบการณ์ที่ทำรู้จักคิดการได้รับข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของแต่ละคนหรือของทีม รวมถึงการพัฒนาตนเอง การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพพยายามที่จะรวบรวมทักษะต่าง ๆ ของแต่ละคน การพัฒนาบุคลากรในองค์กรมักจะมองในเรื่องทักษะและความรู้ที่แต่ละคนมีอยู่แล้ว ก็ทำการฝึกอบรมพัฒนาคนให้มีความสามารถสูงขึ้นอันจะมีผลดีในการทำงานให้ดีขึ้น ผู้บริหารหรือผู้นำต้องมีความรู้ในการบริหารคน สามารถสอนพัฒนาคนให้มีลักษณะที่ดีขึ้น



Wood Cock (1989: 116) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองและทีมไว้ว่า หมายถึงการให้สมาชิกในทีมมีประสิทธิภาพสูงขึ้นได้นั้น จะต้องเริ่มที่การพัฒนาบุคลากรหรือพัฒนาสมาชิกภาพของบุคคลในทีมงานโดยการฝึกอบรมการให้การศึกษาการพัฒนาเป็นกลุ่มเพราะถือว่าบุคคลแต่ละคนมีส่วนช่วยให้องค์การดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Parker (1990) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองและทีมไว้ว่า หมายถึงทีมงานที่มีประสิทธิภาพควรประกอบด้วยสมาชิกของทีมงานที่มีความสามารถหรือมีแนวคิดในการทำงานที่แตกต่างกันออกไปอย่างน้อย 4 รูปแบบคือสมาชิกที่ยึดการทำงานเป็นหลักสมาชิกที่ยึดเป้าหมายเป็นหลักสมาชิกที่เน้นกระบวนการเป็นหลักและสมาชิกที่มุ่งวิธีการเป็นหลักจุดเน้นที่หลากหลายช่วยเสริมสร้างความแข็งแกร่งของทีมรวมถึงการประเมินผลตนเอง (Self Assessment) เพื่อตรวจสอบว่าผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใดและมีอะไรบ้างที่เป็นอุปสรรคต่อประสิทธิผลของงาน อาจดำเนินการโดยแบบที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้เป้าหมายหลักเพื่อค้นหาจุดแข็งจุดอ่อนและแสวงหาแนวทางปรับปรุงหรือเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

Katzenbach John R. และ Smith Douglas (1994: 119) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองและทีมไว้ว่า หมายถึง การสร้างความท้าทายให้กับกลุ่มในการทำงาน ด้วยการนำข้อมูลข่าวสารข้อเท็จจริงที่ใหม่ ๆ มาช่วยสนับสนุนการทำงานของสมาชิกทีม

Clark (2005) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองและทีมไว้ว่า หมายถึง การกระตุ้นการทำงาน (Facilitate) สมาชิกในทีมจะใช้การประชุมเป็นเครื่องมือที่มีค่าเพื่อกำกับการดำเนินการไปในทิศทางที่ถูกต้อง ใช้เป็นเวทีในการสื่อสารเพื่อความชัดเจนในการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า การพัฒนาตนเองและทีมหมายถึง แผนงานส่งเสริมการพัฒนาตนเองของทีมและสมาชิกทีมเป็นรายบุคคล การประชุมเพื่อสรุปผลการปฏิบัติงานของทีมเพื่อวิเคราะห์และพัฒนากิจการปฏิบัติงานของทีมอย่างสม่ำเสมอมีกระบวนการส่งเสริมความเป็นผู้รักการศึกษาค้นคว้าให้แก่ผู้บริหาร/ผู้นำ และสมาชิกทีมมีกิจกรรมเสริมแรงเช่นการยกย่องชมเชยหรือการมอบรางวัลให้แก่สมาชิกที่เป็นผู้พัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ และการต่อยอดโดยนำความแนวความคิดของสมาชิกทีมมาพัฒนาเป็นองค์ความรู้หรือนวัตกรรมใหม่เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม

บริบทสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ

1. ประวัติองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ

องค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิเริ่มมีเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานเองเมื่อปี 2509 เป็นข้าราชการส่วนจังหวัด 5 อัตราได้แก่ตำแหน่งผู้ช่วยเลขานุการส่วนจังหวัดผู้ช่วยหัวหน้าส่วนการคลังและพนักงานบัญชีประจำอำเภอ 3 อัตรานอกนั้นเป็นลูกจ้างประจำตำแหน่งพนักงานขับรถเจ้าหน้าที่ธุรการและนักการภารโรง 5 – 6 คนที่ทำงานยังคงอยู่ที่ศาลากลางจังหวัดปลายปี 2509 ทางราชการได้โอนการศึกษาประชาบาลจากกระทรวงศึกษาธิการมาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดปี 2510 เปิดเขตเร่งรัดพัฒนาชนบทขึ้นที่จังหวัดชัยภูมิเป็นงานที่อยู่ในความรับผิดชอบขององค์การบริหารส่วนจังหวัดจังหวัดได้จัดสร้างอาคารสำนักงานองค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นอาคารไม้ 2 ชั้น 5 ช่วงห้องที่บริเวณทิศเหนือศาลากลางจังหวัดจากการรับโอนงานการศึกษาประชาบาลงานเร่งรัด



พัฒนาชนบทจึงมีปริมาณงานและกำลังคนมากขึ้นอาคารเดิมคับแคบลงปี 2516 จึงสร้างต่อเติมอาคารออกไปทางด้านทิศตะวันตก 3 ห้องและด้านทิศตะวันออก 1 ห้องเพื่อให้เพียงพอเป็นที่ทำงานของส่วนราชการขององค์การบริหารส่วนจังหวัดออกเป็น 5 ส่วนได้แก่สำนักงานเลขานุการจังหวัดส่วนศึกษาธิการส่วนวิศวกรรมส่วนแผนงานและส่วนการคลังปี 2522 ได้ขยับขยายสร้างต่อเติมที่ทำงานไปทางทิศตะวันตกอีกครั้งแต่ในครั้งนี้นี้สร้างเป็นอาคาร 2 ชั้น คสล.3 ช่วงห้องสำนักงานองค์การบริหารส่วนจังหวัดจึงมีลักษณะยาวเหมือนรถไฟโดยมีหัวขบวนเป็นตึก คสล. ต่อขบวนเป็นอาคารไม้ส่วนราชการขององค์การบริหารส่วนจังหวัดได้ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงบางส่วนโดยกระทรวงมหาดไทยให้ตั้งส่วนเร่งรัดพัฒนาชนบทขึ้นยุบส่วนวิศวกรรมและส่วนแผนงานเดิมเปลี่ยนไปเป็นฝ่ายวิศวกรรมและฝ่ายบริการและพัฒนาสังกัดส่วนที่ตั้งขึ้นใหม่เพื่อความเหมาะสมต่อมาส่วนการศึกษาต้องยุบไปเนื่องจากทางราชการให้โอนกิจการศึกษาในส่วนของประชาบาลให้ไปสังกัดการประถมศึกษาแห่งชาติเมื่อปี 2523 ต่อมาปี 2530 ได้สร้างอาคารบนที่ดินขององค์การบริหารส่วนจังหวัดบริเวณ (ศูนย์ราชการ) บนเนื้อที่ 20 ไร่เศษจึงได้สร้างอาคารสำนักงานองค์การบริหารส่วนจังหวัดหลังใหม่ที่เป็นประโยชน์แก่ทางราชการนอกจากนี้จังหวัดชัยภูมิยังใช้อาคารหลังใหม่เป็นสถานที่รับเสด็จสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาสยามบรมราชกุมารีเป็นจำนวน 2 ครั้งเมื่อวันที่ 30 เมษายน 2532 และวันที่ 27 พฤษภาคม 2532 เป็นที่ทรงพักผ่อนอิริยาบถและเสวยพระกระยาหารกลางวันนับว่าเป็นวโรกาสอันเป็นมิ่งมงคลสูงยิ่งหลังจากนั้นจึงใช้สถานที่นี้ปฏิบัติราชการนับตั้งแต่วันที่ 6 มิถุนายน 2532 เป็นต้นมาปัจจุบันนายมนตรีชาติเครือเป็นนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดนายพีระพลดีสุวรรณเป็นประธานสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิและมีสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดจำนวน 36 คนเป็นฝ่ายนิติบัญญัติซึ่งการบริหารกิจการองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิแบ่งโครงสร้างการบริหารกิจการภายในองค์กรได้แก่สำนักปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกองกิจการสภาองแผนและงบประมาณกองคลัง/กองช่าง/ กองการศึกษาศาสนาและวัฒนธรรม / กองส่งเสริมคุณภาพชีวิตกองพัสดุและทรัพย์สินและหน่วยตรวจสอบภายในจะมีการติดตั้งกองเพิ่มขึ้นอีก 2 กองคือกองสาธารณสุขและกองป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยทั้งนี้สืบเนื่องมาจากการถ่ายโอนภารกิจจากส่วนกลางตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542

2. กองการศึกษาศาสนาและวัฒนธรรมองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ

กองการศึกษาศาสนาและวัฒนธรรมได้แบ่งหน้าที่ภายในออกเป็น 4 ฝ่าย 1 หน่วยคือ

1. ฝ่ายบริหารการศึกษามีหน้าที่ดังนี้
 - 1.1 งานธุรการฝ่ายบริหารการศึกษา
 - 1.2 งานการศึกษาปฐมวัย
 - 1.3 งานการศึกษาขั้นพื้นฐาน
 - 1.4 งานกิจการนักเรียน
 - 1.5 งานการศึกษานอกระบบ
 - 1.6 งานการศึกษาตามอัธยาศัย
 - 1.7 งานการศึกษาพิเศษและผู้ด้อยโอกาส
 - 1.8 งานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน



ศึกษา

- 1.9 งานพัฒนาสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
- 1.10 งานสนับสนุนการจัดการศึกษาโดยไม่เสียค่าใช้จ่าย 15 ปี
- 1.11 งานพัฒนาระบบสารสนเทศ
- 1.12 งานทดสอบทางการศึกษา
2. ฝ่ายส่งเสริมการศึกษาศาสนาและวัฒนธรรมมีหน้าที่ดังนี้
 - 2.1 งานธุรการฝ่ายส่งเสริมการศึกษาศาสนาและวัฒนธรรมงานจัดทำแผนการศึกษา
 - 2.2 งานงบประมาณ
 - 2.3 งานควบคุมภายใน
 - 2.4 งานพัฒนาเครื่องมือประเมินมาตรฐานการบริหารงานการจัดการศึกษา
 - 2.5 งานการเงิน การบัญชี
 - 2.6 งานส่งเสริมศาสนา
 - 2.7 งานศิลปวัฒนธรรมประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่น
 - 2.8 งานห้องสมุดพิพิธภัณฑ์แหล่งการเรียนรู้และเครือข่ายทางการศึกษา
 - 2.9 งานติดตามและประเมินผล
 - 2.10 งานจ่ายขาดเงินรายได้สะสมสถานศึกษา
3. ฝ่ายส่งเสริมกีฬานันทนาการและกิจกรรมเยาวชนมีหน้าที่ดังนี้
 - 3.1 งานธุรการฝ่ายส่งเสริมกีฬานันทนาการและกิจกรรมเยาวชน
 - 3.2 งานส่งเสริมกีฬา
 - 3.3 งานนันทนาการและกิจกรรมเยาวชน
 - 3.4 งานบริการสนามกีฬากลางจังหวัดชัยภูมิ
4. ฝ่ายพัฒนาบุคลากรทางการศึกษามีหน้าที่ดังนี้
 - 4.1 งานธุรการฝ่ายพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา
 - 4.2 งานพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา
 - 4.3 งานพัสดุและทรัพย์สิน
 - 4.4 งานบริการทั่วไป
5. หน่วยศึกษานิเทศก์มีหน้าที่ดังนี้
 - 5.1 งานธุรการศึกษานิเทศก์
 - 5.2 งานพัฒนามาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา
 - 5.3 งานนิเทศติดตามและประเมินผลระบบบริหารและการจัดการศึกษา
 - 5.4 งานพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
 - 5.5 งานวัดและประเมินผลการศึกษา
 - 5.6 งานส่งเสริมให้มีหรือเลื่อนวิทยฐานะครูและบุคลากรทางการศึกษา

3. โรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ

โรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิมียังมีจำนวนทั้งสิ้น 26 โรงเรียนโดยเมื่อวันที่ 16 เมษายน พ.ศ. 2549 โรงเรียนบำเหน็จณรงค์วิทยาคม ได้โอนย้ายมาจากกรมสามัญศึกษา



เป็นโรงเรียนแรก และอีก 25 โรงเรียน ได้ออนย้ายเข้ามาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ เมื่อวันที่ 25 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2551 รายละเอียดของโรงเรียนต่าง ๆ ปรากฏดังตาราง 3 และ ตาราง 3

ตาราง 3 แสดงชื่อโรงเรียน ชื่อผู้บริหารสถานศึกษาและที่ตั้ง

ลำดับที่	โรงเรียน	ผู้บริหารสถานศึกษา	ที่ตั้ง
1	บำเหน็จณรงค์วิทยาคม	นางปัญญา หาญอาสา	อำเภอบำเหน็จณรงค์
2	กวางโจน	นายบังอร หุ่นวงศ์	ตำบลกวางโจนอำเภอกุฉินารายณ์
3	เนินสง่าวิทยา	นางธัญญา พัฒน์ฤชา	อำเภอนีนสง่า
4	ภูแลนคาวิทยายน	นายปรีชา ชูสกุล	ตำบลภูแลนคาอำเภอบ้านเขว้า
5	ลุ่มลำชีนิรมิตวิทยา	นายสุชาติ กิตติคุณ	ตำบลลุ่มลำชีอำเภอบ้านเขว้า
6	หนองไผ่วิทยานุสรณ์	นายวุฒิชัย สำราญ	ตำบลหนองไผ่อำเภอมือง
7	บ้านเตี้อวิทยาคม	นายบัณฑิต ปานวิเศษ	ตำบลบ้านเตี้อ อำเภอกษัตริย์สมุทร
8	มัธยมบ้านแก้งวิทยา	นายธนาวัฒน์ วงษ์ศิริ	ตำบลบ้านแก้งอำเภอกำแพงศรี
9	กษัตริย์สมุทร วิทยาคม	นายสุรัตน์ ธรรมประกอบ	อำเภอกษัตริย์สมุทร
10	มัธยมหนองศาลา	นายวิวัฒน์ กางการ	ตำบลหนองสังข์อำเภอกำแพงศรี
11	บ้านหันวิทยา	นายสุชาติ ดิเรกโภาค	ตำบลบ้านหัน อำเภอกษัตริย์สมุทร
12	โคกสะอาดวิทยา	นางบรรจง รังกลาง	ตำบลโคกสะอาด อำเภอกอนสวรรค์
13	ห้วยยางวิทยาคม	นายไพศาล สมบูรณ์	ตำบลห้วยยางอำเภอกอนสาร
14	โนนกอวิทยา	นายปัญญา เพี้ยพิมพ์	ตำบลโนนกอ อำเภอกษัตริย์สมุทร
15	เพชรวิทยาการ	นายไพริน สุริยะพันธ์พงศ์	ตำบลบ้านเพชรอำเภอกุฉินารายณ์
16	บ้านเป่าวิทยา	นายชูศิลป์ ดอนเตาเหล็ก	ตำบลบ้านเป่า อำเภอกษัตริย์สมุทร
17	กุดน้ำใสวิทยาคม	นายสุวัฒน์ ปรีชาวงศ์	ตำบลกุดน้ำใสอำเภोजัตุรัส



ตาราง 3 (ต่อ)

ลำดับ ที่	โรงเรียน	ผู้บริหารสถานศึกษา	ที่ตั้ง
18	ตรีประชาพัฒนศึกษา	นายสมมาตร ช่างแก้ว	ตำบลบ้านนาอำเภเทพสถิต
19	โป่งนกประชาสามัคคี	นายเกียรติ ปะหุสี	ตำบลโป่งนกอำเภเทพสถิต
20	โนนศรีวิทยา	นายพวงศวิทย์ เดิมชัยภูมิ	ตำบลโนนศรีอำเภจัตุรัส
21	มัธยมชัยมงคลรังงาม	นายสงวน มาตกำจร	ตำบลรังงามอำเภเนินสง่า
22	สตรีชัยภูมิ 2	นายสุรพล สีมา	ตำบลบ้านเล่าอำเภเมืองชัยภูมิ
23	สระพังวิทยาคม	นายสันติ ถาวรพรหม	ตำบลสระพังอำเภบ้านแท่น
24	หนองขามวิทยา	นายจิรเมท สุกรี	ตำบลหนองขามอำเภแก้งคร้อ
25	ห้วยต้อนวิทยาคม	ดร.ธีรพนธ์ คงนาวัง	ตำบลห้วยต้อนอำเภเมือง
26	หนองสังข์วิทยายน	นายวรรณพจน์ เสงสุวรรณ	ตำบลหนองสังข์อำเภแก้งคร้อ

ตาราง 4 แสดงชื่อโรงเรียน ขนาดโรงเรียน จำนวนนักเรียน จำนวนผู้บริหารและครู

ที่	ชื่อโรงเรียน	ขนาด	จำนวน ห้อง	จำนวนผู้บริหาร		จำนวนครู	จำนวน นักเรียน
				ผอ.	รอง ผอ.		
1	เกษตรสมบูรณ์วิทยาคม	ใหญ่	38	1	4	79	1,523
2	บำเหน็จณรงค์วิทยาคม	ใหญ่	33	1	5	65	1,307
3	บ้านเป่าวิทยา	กลาง	24	1	2	50	948
4	โนนกอวิทยา	กลาง	24	1	2	46	935
5	เพชรวิทยาคาร	กลาง	24	1	3	50	931
6	ห้วยต้อนพิทยาคม	กลาง	16	1	1	34	644
7	กวางโจนศึกษา	กลาง	14	1	1	32	552
8	เนินสง่าวิทยา	กลาง	13	1	3	34	525
9	สระพังวิทยาคม	เล็ก	12	1	1	21	485
10	หนองสังข์วิทยายน	เล็ก	11	1	1	24	427
11	บ้านหันวิทยา	เล็ก	10	1	1	26	395



ตาราง 4 (ต่อ)

ที่	ชื่อโรงเรียน	ขนาด	จำนวนห้อง	จำนวนผู้บริหาร		จำนวนครู	จำนวนนักเรียน
				ผอ.	รอง ผอ.		
12	กุแลนควาวิทยา	เล็ก	9	1	1	18	348
13	โนนศรีวิทยา	เล็ก	8	1	1	28	315
14	ห้วยยางวิทยา	เล็ก	8	1	1	20	300
15	ตรีประชาพัฒนศึกษา	เล็ก	7	1	0	14	286
16	สตรีชัยภูมิ 2	เล็ก	7	1	2	25	276
17	มัธยมบ้านแก้งวิทยา	เล็ก	7	1	2	16	275
18	มัธยมหนองศาลา	เล็ก	7	1	3	18	266
19	บ้านเตือวิทยาคม	เล็ก	7	1	1	20	261
20	มัธยมชัยมงคลรังงาม	เล็ก	7	1	0	12	258
21	หนองขามวิทยา	เล็ก	6	1	0	12	227
22	หนองไผ่วิทยานุสรณ์	เล็ก	4	1	1	15	168
23	โคกสะอาดวิทยาคม	เล็ก	4	1	0	16	160
24	โป่งนกประชาสามัคคี	เล็ก	4	1	0	10	143
25	กลุ่มลำชีนิรมิตรวิทยา	เล็ก	3	1	0	12	122
26	กุดน้ำใสวิทยาคม	เล็ก	3	1	0	11	78
รวม				26	30	708	12,155
				56		708	

จากตาราง 4 พบว่า โรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ มีจำนวน 26 โรงเรียน แยกตามขนาดโรงเรียน โดยใช้เกณฑ์ดังนี้ ขนาดใหญ่ มีนักเรียนเกินกว่า 1,000 คนขึ้นไปจำนวน 2 โรงเรียน ขนาดกลาง มีนักเรียนตั้งแต่ 501 – 999 คน จำนวน 6 โรงเรียน และขนาดเล็กมีนักเรียนตั้งแต่ 1 – 500 คน จำนวน 18 โรงเรียน (กองแผนและงบประมาณ องค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ, 2557: 1-7)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

อนุชา แก้วหลวง (2548: 89) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของอาจารย์สถาบันเทคโนโลยีราชมงคลวิทยาเขตภาคพายัพ (เจ็ดยอด) พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลวิทยาเขตภาคพายัพ (เจ็ดยอด)



ในด้านลักษณะงานและการมอบหมายงานมีประสิทธิภาพปานกลางความสัมพันธ์ของทีมงานมีน้อย การสร้างแรงจูงใจในการทำงานมีปานกลางสภาวะการเป็นผู้นำปานกลางและความขัดแย้งปานกลางในการทำงาน

บุญลดา คุณาเวชกิจ (2550: 78) ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยส่วนบุคคลกับการพัฒนาทีมงานสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้พบว่าในด้านปัจจัยส่วนบุคคลมีเพียงระดับการศึกษาที่มีผลต่อการพัฒนาทีมงานสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านทัศนคติในการทำงานเป็นทีมไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้และแนวทางพัฒนาทีมงานสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติส่วนปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่อายุฝ่ายงานที่ปฏิบัติระยะเวลาในการทำงานจำนวนสมาชิกภายในทีมมีการพัฒนาทีมงานสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน

ไพบุลย์ ไชยเสนา (2550: 78) ได้ทำการวิจัยเรื่องสมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนฝึกอາซีพกรุงเทพมหานครสังกัดสำนักพัฒนาสังคมกรุงเทพมหานครผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนฝึกอາซีพกรุงเทพมหานครโดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าสมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนฝึกอາซีพกรุงเทพมหานครด้านคุณธรรมจริยธรรมปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากส่วนสมรรถนะการบริหารงาน 4 ด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน 2) สมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนฝึกอາซีพกรุงเทพมหานครตามความคิดเห็นของครูผู้สอนเพศหญิงกับครูผู้สอนเพศชายแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 05 ทุกด้านโดยครูผู้สอนเพศหญิงมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนฝึกอาซีพกรุงเทพมหานครโดยรวมสูงกว่าครูเพศชายสำหรับสมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนฝึกอาซีพกรุงเทพมหานครตามความคิดเห็นของครูผู้สอนจำแนกตามอายุและประเภทของครูผู้สอนทั้งโดยรวมและรายด้านทุกด้านไม่แตกต่างกัน

ขุนวัง ญวงศ์ศรี (2550: 112-113) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์เขต 2 พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์เขต 2 จำแนกตามวุฒิการศึกษาพบว่าโดยรวมไม่แตกต่างกัน 3) สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์พบว่าโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 05

พิศอนิ ทะสุระ (2551: 82) ได้ทำการวิจัยเรื่องสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่นเขต 5 ผลการวิจัยพบว่า 1) ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีความคิดเห็นต่อสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าสมรรถนะอยู่ในระดับมากในทุกด้านโดยด้านการมีวิสัยทัศน์มีค่าเฉลี่ยสูงสุดรองลงมาคือด้านการทำงานเป็นทีมด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากรและด้านการสื่อสารและการจูงใจตามลำดับส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือด้านการพัฒนาตนเอง 2) ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีตำแหน่งหน้าที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่โดยภาพรวมพบว่ามีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นราย



ด้านพบว่ามีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านการทำงาน เป็นที่ที่มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และด้านการมีวิสัยทัศน์มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่โรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วีระเชษฐ์ ฮาดวิเศษ (2551: 87) ได้ทำการวิจัยเรื่องสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคายเขต 3 ผลการวิจัยพบว่าครูและผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นต่อสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคายเขต3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยตามความคิดเห็นของครูและผู้บริหารสถานศึกษาได้ดังนี้สมรรถนะการพัฒนาตนเองสมรรถนะการทำงานเป็นที่สมรรถนะการมีวิสัยทัศน์สมรรถนะการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์สมรรถนะการวิเคราะห์และสังเคราะห์สมรรถนะการบริการที่ดีและสมรรถนะการสื่อสารและจูงใจ

สฤกษ์ เรื่องแก้ว (2551: 79) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมาเขต7 ประกอบด้วยสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาและสมรรถนะทางการบริหารขอบผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ผลการศึกษาพบว่า 1) สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุดเรียงจากมากไปน้อยสมรรถนะหลักด้านการงานเป็นที่สมรรถนะหลักด้านการบริการที่ดีสมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์และสมรรถนะหลักด้านการพัฒนาตนเอง 2) สมรรถนะของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนพบว่าสมรรถนะหลักด้านการงานเป็นที่สมรรถนะหลักด้านการบริการที่ดีสมรรถนะหลักด้านการพัฒนาตนเองและสมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

พรพิศ อินทสุระ (2551: 74) ได้ทำการวิจัยเรื่องสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่นเขต 5 ผลการวิจัยพบว่าสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่นเขต 5 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีความสมรรถนะอยู่ในระดับมากในทุกด้านโดยด้านการมีวิสัยทัศน์มีค่าเฉลี่ยสูงสุดรองลงมาคือด้านการงานเป็นที่สมรรถนะหลักด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากรและด้านการสื่อสารและการจูงใจตามลำดับ

เพชรวิ สุตรัก (2553: 97) ได้ศึกษาเรื่องสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์กรพบว่า 1) สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายุทธนาเขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณารายด้านพบว่าทุกด้านปรากฏในระดับมาก 3) ความสัมพันธ์สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 อยู่ในระดับมากและ 4) สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้พบว่าสมรรถนะหลัก 2 ตัว



แปรได้แก่ด้านการพัฒนาตนเองด้านการทำงานเป็นทีมส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสรุปสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรีเขต 2 ตามมาตรฐานวิชาชีพของคุรุสภาโดยรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทั้ง 10 ด้านพบว่ามีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.66 ถึง 4.02 และพบว่าด้านสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรีเขต 2 ตามมาตรฐานวิชาชีพของคุรุสภาโดยรวมและรายด้านเมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยแตกต่างกันด้านการพัฒนาตนเองสมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

อนันต์ พันนึก (2554 : 137-139) ได้วิจัยการพัฒนาโปรแกรมและประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกลุ่มเป้าหมายของกรวิจัยคือผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาคายเขต 2 แบ่งเป็นกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมกลุ่มละ 30 คนผลการวิจัยพบว่า 1) โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย 4 ส่วนส่วนที่ 1 ความนำส่วนที่ 2 รายละเอียดโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานส่วนที่ 3 เครื่องมือประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคสนามและส่วนที่ 4 แนวทางเงื่อนไขตัวชี้ความสำเร็จในการนำโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ 2) โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีประสิทธิภาพเห็นได้จาก 2.1) กลุ่มทดลองมีปฏิกิริยาตอบสนองต่อโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวมและทุกด้านอยู่ในระดับมาก 2.2) หลังการพัฒนาตามโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกลุ่มทดลองมีความรู้และทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีการนำความรู้ทักษะใหม่สู่การปฏิบัติและ 2.3) ผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่สูงกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 และ 3) หลังการพัฒนาตามโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกลุ่มทดลองมีความรู้และทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่สูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2. งานวิจัยต่างประเทศ

คณะกรรมการศูนย์พัฒนาการประเมินผลและวิจัยสมาคมเกียรตินิยมทางการศึกษาของสหรัฐอเมริกา (เจริญ ทั้งทอง, 2536: 38; อ้างอิงจาก Phi Delta Kappa Center on Evaluation, n.d.) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพผลการวิจัยสรุปว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีสมรรถภาพต่อไปนี้ 1) สามารถตัดสินใจได้ว่าจะมีผู้ใดบ้างที่จะมีส่วนร่วมในโครงการนวัตกรรมใหม่ ๆ ของโรงเรียน 2) สามารถควบคุมพฤติกรรมของตนเองและผู้อื่นได้และรักษาภาพลักษณ์ของตนเองอยู่เสมอ 3) มีวิจรณ์ญาณในการตัดสินใจปัญหาต่างๆด้วยตนเองและรู้จักใช้วิธีการประนีประนอมอย่างเหมาะสม 4) สามารถจัดการกับสถานการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้น 5) ทำให้โรงเรียนมีระเบียบวินัย 6) ควบคุมบรรยากาศในโรงเรียน 7) มีการปรึกษาหารือกับบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ 8) รับฟังข้อเสนอแนะจากผู้ร่วมงานในปัญหาสำคัญ ๆ 9) รับฟังปัญหาและความคิดเห็นต่างๆจากครู 10) จัดโครงสร้างการบริหารและขอความ



ร่วมมือจากบุคลากรต่าง ๆ 11) กระจายอำนาจในการตัดสินใจและขอให้การปฏิบัติเช่นนั้นอย่างจริงจัง 12) มีความยืดหยุ่นในการทำงานและการดำรงชีวิต 13) ทำให้ครูรู้สึกว่าคุณเองมีอำนาจและมีความสำคัญต่อหน่วยงาน

Newton (1987) ได้ศึกษาเรื่องคุณลักษณะการพัฒนาผู้บริหารการศึกษาในประเทศกำลังพัฒนาทั้งหลายพบว่าบรรดาคุณสมบัตินี้ควรพัฒนาให้เกิดขึ้นในตัวผู้บริหารนั้นมีหลายประการ เช่นความสามารถเกี่ยวกับเทคนิคการปฏิบัติงานความมีมนุษยสัมพันธ์ความคิดรวบยอดและการวิเคราะห์การวิจัยพื้นฐานและการวางแผนการแก้ไขปัญหาความเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ

Austin & Baldwin (1991) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความร่วมมือกันของอาจารย์ในวิทยาลัยเนื่องจากพบว่าการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและการเพิ่มขึ้นความรู้ต่าง ๆ ทำให้อาจารย์ต้องร่วมมือกันทำงานโดยเฉพาะในบทบาทด้านการสอนและการวิจัยซึ่งการร่วมมือกันทำงานจะมีประสิทธิภาพได้นั้นต้องขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของสถาบันปริมาณงานและขึ้นอยู่กับปัจจัยอีกหลายประการได้แก่ลักษณะของสมาชิกคือมีการสื่อสารที่ดีสมาชิกเป็นทั้งผู้พูดผู้ฟังเขียนได้ชัดเจนสามารถแก้ไขความขัดแย้งระหว่างกันได้มีการรับรู้ถึงความแตกต่างกันในบทบาทและสามารถใช้ความแตกต่างให้เป็นประโยชน์ในกลุ่มได้ในเวลาที่ต่างกันในสภาพของกลุ่มความแตกต่างของอายุความยึดมั่นผูกพันของกลุ่มและระยะเวลาที่ร่วมมือกันทำงานของกลุ่ม

Robbins (1998) ได้ศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลของทีมพบว่าขนาดของทีมทำงานโดยทั่วไปไม่ควรเกิน 10-12 คนเพราะถ้ามีจำนวนมากกว่านั้นจะมีความยุ่งยากในการทำงานร่วมกันให้ได้ผลดี

Marmon (2002: Abstract) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องการกำหนดสมรรถนะหลักของผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการจัดการศึกษาภายใต้ข้อกำหนดของส่วนกลางเครื่องมือถูกพัฒนาขึ้นโดยการแก้ไขตามคำแนะนำจากการประชุมร่วมมือของบุคคลผู้เชี่ยวชาญระดับชาติและนำไปทดลองใช้อีกครั้งเพื่อขอคำแนะนำในการจัดลำดับในการสำรวจระดับชาติ ผลการวิจัยพบว่าสมรรถนะหลักสำหรับผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาตามที่กำหนดจำนวน 18 สมรรถนะได้แก่สมรรถนะด้านการบริหารการรับบุคคลการแนะนำหลักสูตรทั่วไปหลักสูตรพิเศษการหาเงินมาช่วยเหลือการติดตามและประเมินผลการจัดทำของงบประมาณสารสนเทศความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภาวะผู้นำการมีวิสัยทัศน์การจูงใจการวางแผนการพัฒนาอาชีพความสัมพันธ์กับชุมชนการสรรหาการสอนและเทคโนโลยี

จากการศึกษางานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ สรุปได้ว่า ความเข้าใจและปฏิสัมพันธ์ภายในทีมที่ดีมีส่วนทำให้ทีมประสบความสำเร็จได้ดี การทำงานต้องมีความยืดหยุ่นไม่เคร่งเครียดหรือมุ่งเน้นที่ผลงานมากจนเกินไป ควรให้ความสำคัญกับสมาชิกในทีมและความเข้มแข็งของทีมและในขณะเดียวกันก็พัฒนาสมาชิกของทีมให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีสมรรถนะที่ดีพร้อมสำหรับการทำงาน ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำแนวคิดไปปรับใช้ในการวิจัยต่อไป



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิครั้งนี้ เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการเป็น 3 ระยะ ดังนี้

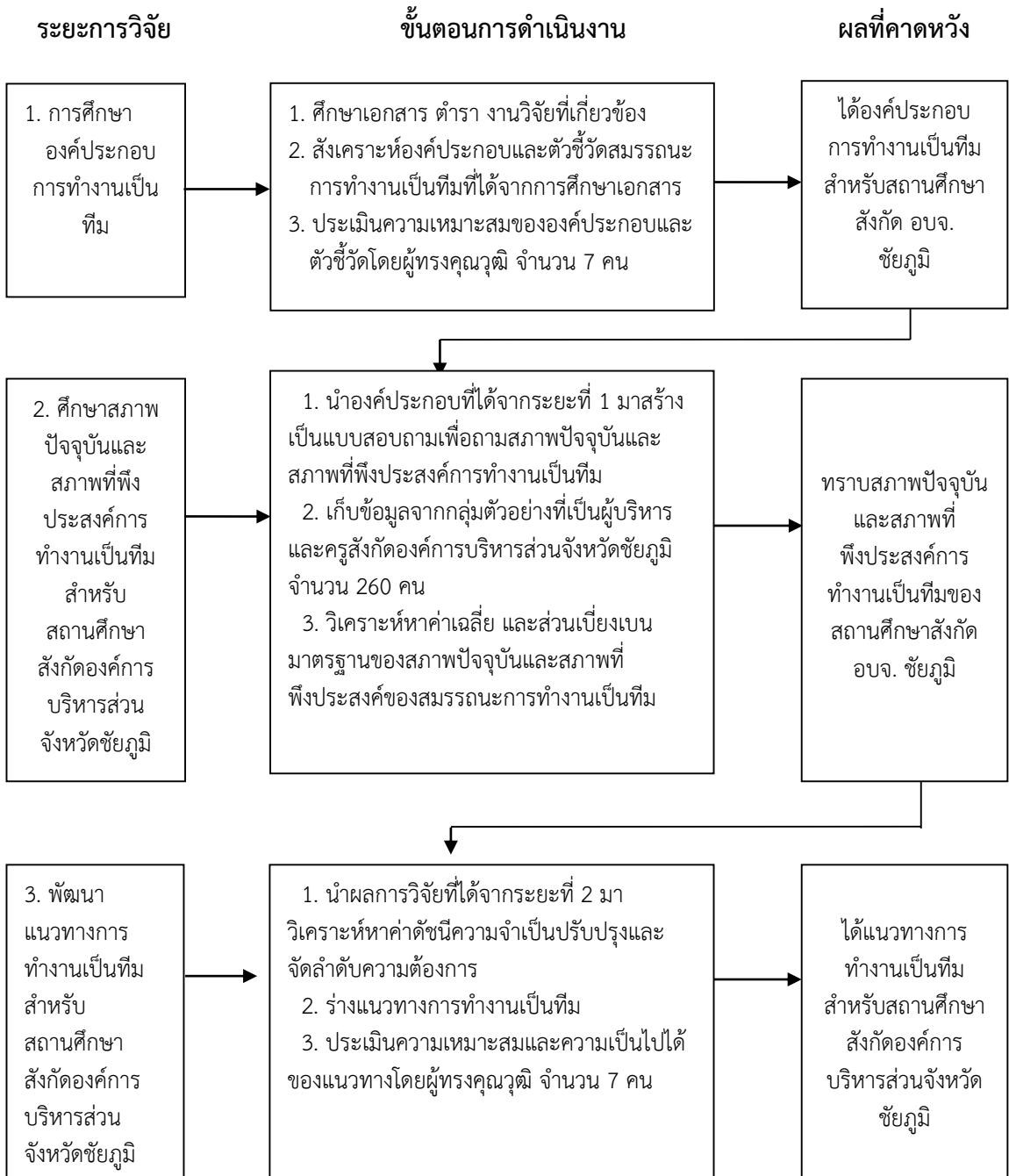
ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบการทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ

ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ

ระยะที่ 3 พัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ

ระยะการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการและผลที่คาดหวังสามารถสรุปได้ดังภาพประกอบ 2





ภาพประกอบ 2 แสดงระยะวิจัย ขั้นตอนการดำเนินงาน และผลที่คาดหวัง

รายละเอียดการวิจัยแต่ละระยะมีดังต่อไปนี้



ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบการทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ

1. ขั้นตอนดำเนินการ

- 1.1 การศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม
- 1.2 สังเคราะห์องค์ประกอบการทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ
- 1.3 ตรวจสอบความเหมาะสมขององค์ประกอบการทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ

2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

การวิจัยระยะที่ 1 ผู้ข้อมูลได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ มีบทบาทในการให้ข้อชี้แนะ คำแนะนำ และประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบ ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 คน ซึ่งมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ต่อไปนี้

2.1 เป็นผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก ด้านการบริหารการศึกษาและดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 3 คน ได้แก่

2.1.1 ดร.ธีรพันธ์ คงนาวัง ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนห้วยต้อนวิทยาคม สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ

2.1.2 ดร.ประภาส กองจันทร์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนศรีแก้งคร้อ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2

2.1.3 ดร.สมิต ออบสุวรรณ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านชำมูลนาก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2

2.2 เป็นผู้ที่มีประสบการณ์สอนในระดับอุดมศึกษา ด้านการทำงานเป็นทีม จำนวน 2 คน ได้แก่

2.2.1 ผศ.ดร.อำนาจ ชนะวงศ์ ภาควิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

2.2.2 ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ ภาควิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

2.3 เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการเป็นวิทยากรฝึกอบรม ด้านการทำงานเป็นทีม จำนวน 2 คน ได้แก่

2.3.1 นายเชียร ภูภิญโญยิ่ง วิทยากรอบรมด้านการทำงานเป็นทีม

2.3.2 ดร.วายุศุล รบศึก ครูโรงเรียนแก้งคร้อวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบการทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ ประกอบด้วย 2 ตอน ได้แก่



- ตอนที่ 1 ข้อคำถามที่เป็นแบบมาตราวัดประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ดังนี้
- 5 หมายถึง มีความเหมาะสมมากที่สุด
 - 4 หมายถึง มีความเหมาะสมมาก
 - 3 หมายถึง มีความเหมาะสมปานกลาง
 - 2 หมายถึง มีความเหมาะสมน้อย
 - 1 หมายถึง มีความเหมาะสมน้อยที่สุด

ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อความเหมาะสมขององค์ประกอบการทำงานเป็นทีม เป็นลักษณะคำถามปลายเปิด

4. การสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือ

การสร้างและการหาคุณภาพแบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบการทำงานเป็นทีม มีวิธีการและขั้นตอน ดังนี้

4.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ขั้นตอนการสร้างและพัฒนาแบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบการทำงานเป็นทีม

4.2 ดำเนินการสร้างแบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบการทำงานเป็นทีม

4.3 นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาความเหมาะสมขององค์ประกอบ

4.4 ปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาแล้วนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิต่อไป

5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการวิจัยจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เสนอผู้ทรงคุณวุฒิ 7 คน

6. การจัดการกับข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป และนำเสนอในรูปตารางประกอบคำบรรยายแบบความเรียง ดังนี้

6.1 ตอนที่ 1 ผลการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบการทำงานเป็นทีม สำหรับสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ ด้วยการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยแปลความหมายค่าเฉลี่ยตามเกณฑ์ของ บุญชม ศรีสะอาด (2554 : 124) ดังนี้

4.50 - 5.00 หมายถึง มีความเหมาะสมมากที่สุด

3.50 - 4.49 หมายถึง มีความเหมาะสมมาก

2.50 - 3.39 หมายถึง มีความเหมาะสมปานกลาง

1.50 - 2.49 หมายถึง มีความเหมาะสมน้อย

1.00 - 1.49 หมายถึง มีความเหมาะสมน้อยที่สุด

6.2 ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีต่อความเหมาะสมขององค์ประกอบการทำงานเป็นทีม มีลักษณะเป็นข้อคำถามปลายเปิด ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อให้ได้ประเด็นและสาระสำคัญที่จะนำมาใช้ในการวิจัยต่อไป



ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษาสังกัด องค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ

1. ขั้นตอนดำเนินการ

1.1 นำผลการวิจัยในระยะที่ 1 (ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบการทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ) มาใช้ในการสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ

1.2 เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

1.3 วิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร

ประชากรในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารและครูสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ ปีการศึกษา 2558 จำนวนทั้งหมด 764 คน แบ่งเป็นผู้บริหารจำนวน 56 คน และครูจำนวน 708 คน ปีการศึกษา 2558

2.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารและครูสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ จำนวน 260 คน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางเครจซี่และมอร์แกน ทำการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยมีรายละเอียดการสุ่มตัวอย่าง ดังนี้

2.2.1 แบ่งสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ ออกตามขนาดโรงเรียน รายละเอียดดังในตาราง 5

ตาราง 5 แสดงขั้นตอนการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น

ขนาดโรงเรียน	จำนวนโรงเรียน	ตัวแทนกลุ่ม (โรงเรียน)
ใหญ่ (1 – 500 คน)	2	1
กลาง (501 - 999 คน)	6	2
เล็ก (1,000 คน ขึ้นไป)	18	4
รวม	26	7

2.2.2 จับสลากเลือกโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างตามจำนวนที่ต้องการ คือ 7 โรงเรียน แล้วนับจำนวนผู้บริหารและครูในสังกัดโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง รายละเอียดดังปรากฏในตาราง 6



ตาราง 6 แสดงจำนวนผู้บริหารและครูของสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

ลำดับที่	ชื่อโรงเรียน	จำนวนผู้บริหาร	จำนวนครู	รวม
1	เกษตรสมบูรณ์วิทยาคม	5	79	84
2	โนนกอภิวิทยา	3	46	49
3	เพชรวิทยาคาร	4	50	54
4	โนนศรีอวิทยาคม	2	28	30
5	มัธยมหนองศาลา	2	18	20
6	โป่งนกประชาสามัคคี	1	10	11
7	กุดน้ำใสพิทยาคม	1	11	12
รวม		18	242	260

2.2.3 ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 260 คน จาก 7 โรงเรียน ผู้วิจัยได้เตรียมดำเนินการสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยต่อไป

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในระยะที่ 2 นี้เป็นแบบสอบถามสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ ประกอบด้วย 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 ข้อคำถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert Type) 5 ระดับ โดยกำหนดค่าน้ำหนักของคะแนน ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีการปฏิบัติด้านการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีการปฏิบัติด้านการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีการปฏิบัติด้านการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีการปฏิบัติด้านการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีการปฏิบัติด้านการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม (ถ้ามี) ซึ่งมีลักษณะเป็นข้อคำถามปลายเปิด

4. การสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือ

4.1 ศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการสร้างแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

4.2 ร่างแบบสอบถามโดยใช้ประเด็นขององค์ประกอบและตัวชี้วัดที่ได้จากผลการศึกษาในระยะที่ 1 มาเป็นกรอบในการสร้าง

4.3 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบและ



ให้คำแนะนำ

4.4 ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เสนอแนะแล้ว นำเสนอผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบเครื่องมือ จำนวน 5 คน โดยใช้เกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ คือ เป็นผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป สาขาวิชาด้านการวิจัยทางการศึกษา การวัดผลการศึกษาหรือการบริหารการศึกษา และมีประสบการณ์ด้านการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย ผู้เชี่ยวชาญ 5 คนมีดังนี้

4.4.1 ดร.นงลักษณ์ พิมพ์ศรี ครูโรงเรียนบ้านแซ้ (เจริญราษฎร์วิทยา) วุฒิกการศึกษาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

4.4.2 ดร.นิมิตร ฤทธิ์ไธสง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองไฮโคกสง่า วุฒิกการศึกษาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาสังคมศึกษา มหาวิทยาลัยมจร ประเทศอินเดีย

4.4.3 ดร.ประภาส กองจันทร์ ผู้อำนวยการโรงเรียนศรีแก้งคร้อ วุฒิกการศึกษาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย

4.4.4 นางรัตน์ทยา เรือง ครูโรงเรียนแก้งคร้อวิทยา วุฒิกการศึกษาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยและประเมินผลทางการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร

4.4.5 นางวัฒนา เวียงพล ครูโรงเรียนแก้งคร้อวิทยา สาขาวิชาการวัดและประเมินผลการศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง

นำแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) พิจารณาเกี่ยวกับการใช้ภาษาและครอบคลุมของเนื้อหา โดยการหาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (index of item-objective congruence: IOC) โดยผู้วิจัยได้กำหนดระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญไว้ ดังนี้

- + 1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้องกับเนื้อหาที่จะประเมิน
- 0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับเนื้อหาที่จะประเมิน
- 1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่สอดคล้องกับเนื้อหาที่จะประเมิน

วิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง โดยผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC พบว่า ข้อคำถามของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ มีค่าความสอดคล้องระหว่าง 0.60 – 1.00 ทุกข้อ ซึ่งถือว่าใช้ได้

4.5 นำแบบสอบถามที่ผ่านการคัดเลือกจัดพิมพ์ แล้วไปทดลองใช้ (try out) กับผู้บริหารและครู สถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ จำนวน 30 คน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง แล้วนำมาวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Corrected item total correlation) และหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha-coefficient) ของครอนบาช (Cronbach) ปรากฏผลดังนี้

4.5.1 แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ระหว่าง 0.37 - 0.78 และมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ 0.87



4.5.2 แบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ระหว่าง 0.32 – 0.84 และมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ 0.92

4.6 จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

5.1 นำหนังสือราชการจาก คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ส่งถึงผู้บริหารสถานศึกษา/ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

5.2 ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองโดยเสนอหนังสือราชการถึงผู้บริหารสถานศึกษา/ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลและนำแบบสอบถามไปส่งมอบให้โรงเรียนกลุ่มตัวอย่างตามจำนวนของผู้บริหารและครู โดยนัดหมายให้เก็บรวบรวมแบบสอบถามส่งคืนผู้วิจัยหลังจากได้รับแบบสอบถามแล้ว 1 สัปดาห์ โดยรวบรวมไว้ที่ธุรการโรงเรียน หลังจากนั้นผู้วิจัยได้เดินทางไปรับแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง

5.3 ผู้วิจัยรับแบบสอบถามกลับคืนมาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของการตอบ แล้วจัดเตรียมดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

6. การจัดการกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

6.1 การจัดการกระทำกับข้อมูล ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลซึ่งได้แบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 260 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 นำมาตรวจสอบความถูกต้องของการตอบแบบสอบถามและจัดเรียงให้สะดวกต่อการนำไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ

6.2 การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำผลการตอบแบบสอบถามมาบันทึกข้อมูลลงในเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปและดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

6.2.1 แบบสอบถามตอนที่ 1 ข้อมูลสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

6.2.2 แบบสอบถามตอนที่ 2 ข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีมของสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปลผลค่าเฉลี่ยตามเกณฑ์ของ บุญชม ศรีสะอาด (2554 : 124) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	การแปลความ
4.51 - 5.00	การทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด
3.51 - 4.50	การทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก
2.51 - 3.50	การทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง
1.51 - 2.50	การทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย
1.00 - 1.50	การทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

6.3 แบบสอบถามตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีพรรณนา



วิเคราะห์

ระยะที่ 3 การพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ

1. ขั้นตอนการดำเนินการ

1.1 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) โดยการนำข้อมูลผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์จากการวิจัยในระยะที่ 2 มาหาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index) เพื่อจัดลำดับความต้องการจำเป็น โดยการคำนวณจากสูตรต่อไปนี้

$$PNI_{modified} = (I - D)/D$$

เมื่อ I = สภาพที่พึงประสงค์

D = สภาพปัจจุบัน

1.2 นำผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์และผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น มาใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง เพื่อใช้สัมภาษณ์สถานศึกษา ที่มีวิธีการปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ด้านการทำงานเป็นทีม จำนวน 3 แห่ง โดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือกสถานศึกษาดังนั้น คือ 1) เป็นสถานศึกษาที่ผ่านการประเมินคุณภาพภายนอก รอบ 3 (พ.ศ. 2554 – 2558) โดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) 2) เป็นสถานศึกษาที่มีการทำงานเป็นทีมที่เข้มแข็งและมีผลงานโดดเด่นเป็นที่ประจักษ์ในแวดวงการศึกษา สถานศึกษาดังนั้น จำนวน 3 แห่ง ได้แก่

1.2.1 โรงเรียนห้วยต้อนพิทยาคม สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ

1.2.2 โรงเรียนหนองไผ่วิทยานุสรณ์ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ

1.2.3 โรงเรียนห้วยยางวิทยา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารและครูของโรงเรียนต้นแบบ จำนวนรวม 10 คน มีรายละเอียดดังนี้

1.2.3.1 โรงเรียนห้วยต้อนพิทยาคม ผู้บริหาร จำนวน 2 คน ครู จำนวน 3 คน

1.2.3.2 โรงเรียนหนองไผ่วิทยานุสรณ์ ผู้บริหาร จำนวน 1 คน ครู จำนวน 3 คน

1.2.3.3 โรงเรียนห้วยยางวิทยา ผู้บริหาร จำนวน 1 คน

1.3 พัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ

1.4 นำแนวทางที่พัฒนาขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของแนวทาง และปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา



1.5 นำแนวทางที่พัฒนาขึ้นเสนอต่อคณะผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทาง คณะผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ใช้หลักเกณฑ์การคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

1.5.1 เป็นผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก ด้านการบริหารการศึกษาและดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 3 คน ได้แก่

1.5.1.1 ดร.ธีรพันธ์ คงนาวัง ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนห้วยต้อนวิทยาคม สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ

1.5.1.2 ดร.ประภาส กองจันทร์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนศรีแก้งคร้อ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2

1.5.1.3 ดร.สมิต ออบสุวรรณ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านชำมูลนาก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2

1.5.2 เป็นผู้ที่มีประสบการณ์สอนในระดับอุดมศึกษา ด้านการทำงานเป็นทีม จำนวน 2 คน ได้แก่

1.5.2.1 ผศ.ดร.อำนาจ ชนระวงศ์ ภาควิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

1.5.2.2 ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ ภาควิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

1.5.3 เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการเป็นวิทยากรฝึกอบรม ด้านการทำงานเป็นทีม จำนวน 2 คน ได้แก่

1.5.3.1 นายเชียร ภูภิญโญยิ่ง วิทยากรอบรมด้านการทำงานเป็นทีม

1.5.3.2 ดร.วายุคล รบศึก ครูโรงเรียนแก้งคร้อวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ลักษณะของเครื่องมือ

3.3.1 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดีด้านการทำงาน เป็นทีมจากโรงเรียนต้นแบบ 3 แห่ง ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง จำนวน 1 ฉบับ

3.3.2 เครื่องมือที่ใช้ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ มีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ ลักษณะข้อความ เป็นแบบมาตรวัดประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ดังนี้

5 หมายถึง แนวทางมีความเหมาะสม/เป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง แนวทางมีความเหมาะสม/เป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง แนวทางมีความเหมาะสม/เป็นไปได้อยู่ในระดับปานกลาง



2 หมายถึง แนวทางมีความเหมาะสม/เป็นไปได้อยู่ในระดับน้อย
 1 หมายถึง แนวทางมีความเหมาะสม/เป็นไปได้อยู่ในระดับน้อยที่สุด
 ตอนที่ 2 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม มีลักษณะเป็นข้อคำถาม
 ปลายเปิดในกรณีที่ผู้ทรงคุณวุฒิมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางเพิ่มเติม

3.2 การสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือ

การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล มีวิธีการและ
 ขั้นตอน ดังนี้

3.2.1 แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง มีวิธีการสร้างและหาคุณภาพ ดังนี้

3.2.1.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ขั้นตอนการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่ง
 โครงสร้าง

3.2.1.2 นำองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมมาใช้เป็นกรอบในการสร้าง
 แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง

3.2.1.3 สร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างประกอบด้วย 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับการสัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของโรงเรียนต้นแบบ

3.2.1.4 นำแบบสัมภาษณ์เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาความ
 เหมาะสม โดยอาจารย์ที่ปรึกษาให้ความเห็นชอบ

3.2.1.5 นำแบบสัมภาษณ์ไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดี
 จากโรงเรียนต้นแบบต่อไป

3.2.2 แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการทำงาน
 เป็นทีมสำหรับสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ มีวิธีการสร้างและหาคุณภาพ
 ดังนี้

3.2.2.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ขั้นตอนการสร้างและพัฒนาแบบประเมิน
 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษาสังกัด
 องค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ

3.2.2.2 ดำเนินการสร้างแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ
 แนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ

3.2.2.3 นำแบบประเมินเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบ
 ความเหมาะสมของแบบประเมินก่อนนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูล อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาเห็นชอบ
 ให้นำแบบประเมินไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลได้

3.2.2.4 จัดพิมพ์แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ
 แนวทาง เพื่อนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้ทรงคุณวุฒิต่อไป

5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

5.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลการศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดีด้านการทำงานเป็นทีม จากโรงเรียน
 ต้นแบบ ผู้วิจัยเดินทางไปศึกษาดูงานและเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์ด้วยตนเองจาก
 โรงเรียนทั้ง 3 แห่ง



5.2 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทาง ผู้วิจัยเดินทางไปพบ
ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 7 คน เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาการ
ทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ ที่พัฒนาขึ้น

6. การจัดทำข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล

6.1 ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดีด้านการทำงานเป็นทีมจากโรงเรียนต้นแบบ
3 แห่ง

6.1.1 การจัดการกระทำกับข้อมูล

ผู้วิจัยนำผลการสัมภาษณ์โรงเรียนต้นแบบทั้ง 3 แห่งมาตรวจสอบความถูกต้อง
และจัดเตรียมข้อมูลให้พร้อมสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล

6.1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์โดยใช้เทคนิคสามเส้า

6.2 ข้อมูลที่ได้จากการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางโดย
ผู้ทรงคุณวุฒิ

6.2.1 การจัดการกระทำกับข้อมูล

6.2.1.1 จัดเรียงแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ที่ได้จาก
ผู้ทรงคุณวุฒิ

6.2.1.2 ตรวจสอบให้คะแนนแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้

6.2.1.3 บันทึกผลการตรวจให้คะแนนลงในเครื่องคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรม

สำเร็จรูป

6.2.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบน
มาตรฐาน โดยใช้เกณฑ์การแปลผลค่าเฉลี่ยของบุญชม ศรีสะอาด (2554: 124) ดังนี้

4.50-5.00 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้มากที่สุด

3.50-4.49 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้มาก

2.50-3.39 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ปานกลาง

1.50-2.49 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้น้อย

1.00-1.49 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้น้อยที่สุด



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย เรื่อง การพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมสำหรับ
สถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล
ผู้วิจัยกำหนดสัญลักษณ์แทนความหมายต่าง ๆ ดังนี้

\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
N	แทน	จำนวนคนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
D (Degree of Success)	แทน	ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน
I (Important)	แทน	ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์
$PNI_{modified}$	แทน	ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง

ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลมีลำดับขั้นตอนดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษาสังกัด
องค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีม
สำหรับสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ

ตอนที่ 3 ผลการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษาสังกัดองค์การ
บริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ



ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษาสังกัด
องค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวทาง การพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีม และได้สังเคราะห์องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม จำนวน 7 องค์ประกอบ 34 ตัวชี้วัด จากนั้นได้นำองค์ประกอบและตัวชี้วัดเสนอต่อคณะผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน เพื่อพิจารณาความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดการทำงานเป็นทีม รายละเอียดดังในตาราง 7 – 14

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบการทำงาน
เป็นทีมโดยรวมและรายด้าน

องค์ประกอบการทำงานเป็นทีม	\bar{X}	S.D.	ระดับความเหมาะสม
1. การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีม	4.65	0.52	มากที่สุด
2. การให้ความร่วมมือและการมีส่วนร่วม	4.64	0.49	มากที่สุด
3. การสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม	4.74	0.44	มากที่สุด
4. การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ	4.33	0.86	มาก
5. การสื่อสารและสัมพันธ์ภาพที่ดีภายนอก	4.14	0.91	มาก
6. การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม	4.71	0.46	มากที่สุด
7. การพัฒนาตนเองและทีม	4.54	0.51	มากที่สุด
โดยรวม	4.54	0.60	มากที่สุด

จากตาราง 7 พบว่า องค์ประกอบการทำงานเป็นทีมโดยรวมมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด 5 ด้าน และระดับมาก 2 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสามลำดับแรก ได้แก่ การสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม และการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีม



ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบการทำงาน เป็นทีม ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีม

องค์ประกอบการทำงานเป็นทีม	\bar{X}	S.D.	ระดับความเหมาะสม
1.1 มีกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีม	4.57	0.53	มากที่สุด
1.2 สมาชิกทีมมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีม	4.71	0.49	มากที่สุด
1.3 มีกระบวนการเผยแพร่เป้าหมายลงสู่การปฏิบัติอย่างทั่วถึง	4.71	0.76	มากที่สุด
1.4 มีกระบวนการวางแผนการดำเนินงานของทีมเพื่อให้สำเร็จบรรลุผลตามเป้าหมายในช่วงเวลาที่กำหนด	4.57	0.53	มากที่สุด
1.5 บุคลากรทุกคนรับทราบ ให้การยอมรับและปฏิบัติตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้	4.86	0.38	มากที่สุด
1.6 มีการแต่งตั้งคณะทำงานและคณะกรรมการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย	4.43	0.53	มาก
1.7 นำผลการประเมินตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้มาชี้แจงเพื่อพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น	4.71	0.49	มากที่สุด
โดยรวม	4.65	0.52	มากที่สุด

จากตาราง 8 พบว่า องค์ประกอบการทำงานเป็นทีม ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีม โดยรวมมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด 6 ด้าน และระดับมาก 1 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสามลำดับแรก ได้แก่ บุคลากรทุกคนรับทราบ ให้การยอมรับและปฏิบัติตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ รองลงมาสามข้อ คือ สมาชิกทีมมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีม มีกระบวนการเผยแพร่เป้าหมายลงสู่การปฏิบัติอย่างทั่วถึง นำผลการประเมินตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้มาชี้แจงเพื่อพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น และลำดับที่สามมีสองข้อ คือ มีกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีม และมีกระบวนการวางแผนการดำเนินงานของทีมเพื่อให้สำเร็จบรรลุผลตามเป้าหมายในช่วงเวลาที่กำหนด



ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบการทำงาน เป็นทีม ด้านการให้ความร่วมมือและการมีส่วนร่วม

องค์ประกอบการทำงานเป็นทีม	\bar{X}	S.D.	ระดับความเหมาะสม
2.1 ผู้บริหารหรือหัวหน้าทีมให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของสมาชิกทีมและติดตามดูแลอย่างสม่ำเสมอ	4.71	0.49	มากที่สุด
2.2 มีกระบวนการส่งเสริมการให้ความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของสมาชิกทีม	4.43	0.53	มาก
2.3 มีการตรวจสอบการให้ความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของสมาชิกภายในทีม	4.71	0.49	มากที่สุด
2.4 มีการเสริมแรงโดยการมอบรางวัลสำหรับทีมที่มีความโดดเด่นด้านความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของสมาชิกทีม	4.71	0.49	มากที่สุด
โดยรวม	4.64	0.49	มากที่สุด

จากตาราง 9 พบว่า องค์ประกอบการทำงานเป็นทีม ด้านการให้ความร่วมมือและการมีส่วนร่วม โดยรวมมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด 3 ด้าน และระดับมาก 1 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสองลำดับ ได้แก่ ลำดับแรกมีสามข้อ คือ ผู้บริหารหรือหัวหน้าทีมให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของสมาชิกทีมและติดตามดูแลอย่างสม่ำเสมอ มีการตรวจสอบการให้ความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของสมาชิกภายในทีม และมีการเสริมแรงโดยการมอบรางวัลสำหรับทีมที่มีความโดดเด่นด้านความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของสมาชิกทีม รองลงมาคือ มีกระบวนการส่งเสริมการให้ความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของสมาชิกทีม

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบการทำงาน เป็นทีม ด้านการสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม

องค์ประกอบการทำงานเป็นทีม	\bar{X}	S.D.	ระดับความเหมาะสม
3.1 สร้างบรรยากาศในการทำงานที่สมาชิกทีมมีความซื่อสัตย์ต่อกัน	4.86	0.38	มากที่สุด
3.2 สร้างบรรยากาศในการทำงานที่สมาชิกทีมช่วยกันทำงานอย่างจริงจังและมีความจริงใจต่อกัน	4.57	0.53	มากที่สุด



ตาราง 10 (ต่อ)

องค์ประกอบการทำงานเป็นทีม	\bar{X}	S.D.	ระดับความเหมาะสม
3.3 มีกิจกรรมช่วยลดความตึงเครียดและความเบื่อหน่ายในการทำงาน	4.71	0.49	มากที่สุด
3.4 สร้างบรรยากาศในการทำงานที่เติมเต็มเปี่ยมไปด้วยความรักและความสามัคคีปรองดอง	4.86	0.38	มากที่สุด
3.5 สมาชิกทีมทุกคนมีความตระหนักถึงปัญหาของความขัดแย้ง ซึ่งทุกคนต้องเร่งร่วมมือกันแก้ไข และมีความจริงใจในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง	4.71	0.49	มากที่สุด
โดยรวม	4.74	0.44	มากที่สุด

จากตาราง 10 พบว่า องค์ประกอบการทำงานเป็นทีม ด้านการสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม โดยรวมมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสามลำดับแรก ได้แก่ ลำดับแรกมีสองข้อ คือ สร้างบรรยากาศในการทำงานที่สมาชิกทีมมีความซื่อสัตย์ต่อกัน และสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เติมเต็มเปี่ยมไปด้วยความรักและความสามัคคีปรองดอง รองลงมา มีสองข้อคือ มีกิจกรรมช่วยลดความตึงเครียดและความเบื่อหน่ายในการทำงาน และสมาชิกทีมทุกคนมีความตระหนักถึงปัญหาของความขัดแย้ง ซึ่งทุกคนต้องเร่งร่วมมือกันแก้ไข และมีความจริงใจในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง และลำดับที่สาม คือ สร้างบรรยากาศในการทำงานที่สมาชิกทีมช่วยกันทำงานอย่างจริงจังและมีความจริงใจต่อกัน

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบการทำงานเป็นทีม ด้านการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ

องค์ประกอบการทำงานเป็นทีม	\bar{X}	S.D.	ระดับความเหมาะสม
4.1 มีการจัดมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร	4.43	0.98	มาก
4.2 มีการประชุมชี้แจงหน้าที่และความรับผิดชอบให้สมาชิกทุกคนได้รับทราบและทำความเข้าใจก่อนเริ่มงาน	4.57	0.79	มากที่สุด



ตาราง 11 (ต่อ)

องค์ประกอบการทำงานเป็นทีม	\bar{X}	S.D.	ระดับความเหมาะสม
4.3 มีการจัดทำรายงานการปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นรายบุคคล	4.00	0.82	มาก
โดยรวม	4.33	0.86	มาก

จากตาราง 11 พบว่า องค์ประกอบการทำงานเป็นทีม ด้านการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ โดยรวมมีความเหมาะสมในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด 1 ด้าน และระดับมาก 2 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสามลำดับแรก ได้แก่ มีการประชุมชี้แจงหน้าที่และความรับผิดชอบให้สมาชิกทุกคนได้รับทราบ และทำความเข้าใจก่อนเริ่มงาน มีการจัดมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร และมีการจัดทำรายงานการปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นรายบุคคล

ตาราง 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบการทำงานเป็นทีม ด้านการสื่อสารและสัมพันธภาพที่ดีภายนอก

องค์ประกอบการทำงานเป็นทีม	\bar{X}	S.D.	ระดับความเหมาะสม
5.1 มีการสื่อสารกันอย่างเปิดเผยไม่มีลับลมคมในภายในทีม	4.29	0.95	มาก
5.2 มีการสื่อสารด้วยมนุษย์สัมพันธ์อันดีทั้งภายในและภายนอกทีม	3.86	1.21	มาก
5.3 ผู้บริหารมีความสัมพันธ์อันดีต่อบุคลากรทั้งในหน่วยงานและนอกหน่วยงาน	3.71	0.76	มาก
5.4 สมาชิกทีมมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน	4.14	0.90	มาก
5.5 มีข้อมูลหน่วยงานที่เป็นพันธมิตรหรือเครือข่ายความร่วมมือในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ	4.43	0.79	มาก
5.6 มีกระบวนการติดต่อและปฏิสัมพันธ์ระหว่างทีมและบุคคล หรือหน่วยงานภายนอกเพื่อสร้างสัมพันธภาพอันดีอย่างสม่ำเสมอ	4.14	0.90	มาก



ตาราง 12 (ต่อ)

องค์ประกอบการทำงานเป็นทีม	\bar{X}	S.D.	ระดับความเหมาะสม
5.7 สมาชิกทีมทุกคนถูกปลูกฝังให้เป็นผู้มีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันทั้งภายในทีมและภายนอกทีม	4.43	0.98	มาก
โดยรวม	4.14	0.91	มาก

จากตาราง 12 พบว่า องค์ประกอบการทำงานเป็นทีม ด้านการสื่อสารและสัมพันธ์ภาพที่ดีภายนอก โดยรวมมีความเหมาะสมในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสามลำดับแรก ได้แก่ ลำดับแรกมีสองข้อ คือ มีข้อมูลหน่วยงานที่เป็นพันธมิตรหรือเครือข่ายความร่วมมือในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ และสมาชิกทีมทุกคนถูกปลูกฝังให้เป็นผู้มีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันทั้งภายในทีมและภายนอกทีม รองลงมา คือ มีการสื่อสารกันอย่างเปิดเผยไม่มีลัทธิลอบคมในภายในทีม ลำดับสามมีสองข้อ คือ สมาชิกทีมมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และมีกระบวนการติดต่อและปฏิสัมพันธ์ระหว่างทีมและบุคคล หรือหน่วยงานภายนอกเพื่อสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีอย่างสม่ำเสมอ

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบการทำงานเป็นทีม ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม

องค์ประกอบการทำงานเป็นทีม	\bar{X}	S.D.	ระดับความเหมาะสม
6.1 ผู้บริหารได้รับการยอมรับและแสดงบทบาทผู้นำได้อย่างเหมาะสม	4.71	0.49	มากที่สุด
6.2 มีการส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนแสดงออกด้านภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามอย่างเหมาะสม	4.86	0.38	มากที่สุด
6.3 มีกระบวนการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้นำและผู้ตาม	4.57	0.53	มากที่สุด
โดยรวม	4.71	0.46	มากที่สุด

จากตาราง 13 พบว่า องค์ประกอบการทำงานเป็นทีม ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม โดยรวมมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสามลำดับแรก ได้แก่ มีการส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนแสดงออกด้านภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามอย่างเหมาะสม ผู้บริหารได้รับ



การยอมรับและแสดงบทบาทผู้นำได้อย่างเหมาะสม มีกระบวนการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้นำและผู้ตาม

ตาราง 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบการทำงานเป็นทีม ด้านการพัฒนาตนเองและทีม

องค์ประกอบการทำงานเป็นทีม	\bar{X}	S.D.	ระดับความเหมาะสม
7.1 มีแผนงานส่งเสริมการพัฒนาตนเองของทีมและสมาชิกทีมเป็นรายบุคคล	4.14	0.38	มาก
7.2 มีการประชุมเพื่อสรุปผลการปฏิบัติงานของทีมเพื่อวิเคราะห์และพัฒนากการปฏิบัติงานของทีมอย่างสม่ำเสมอ	4.71	0.49	มากที่สุด
7.3 มีกระบวนการส่งเสริมความเป็นผู้รักการศึกษาค้นคว้าให้แก่ผู้บริหาร/ผู้นำ และสมาชิกทีม	4.57	0.53	มากที่สุด
7.4 มีกิจกรรมเสริมแรงเช่นการยกย่องชมเชยหรือการมอบรางวัลให้แก่สมาชิกที่เป็นผู้พัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ	4.71	0.49	มากที่สุด
7.5 มีการต่อยอดโดยนำความแนวความคิดของสมาชิกทีมมาพัฒนาเป็นองค์ความรู้หรือนวัตกรรมใหม่เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน อย่างเป็นรูปธรรม	4.57	0.53	มากที่สุด
โดยรวม	4.54	0.51	มากที่สุด

จากตาราง 14 พบว่า องค์ประกอบการทำงานเป็นทีม ด้านการพัฒนาตนเองและทีม โดยรวมมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด 4 ด้าน และระดับมาก 1 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสามลำดับแรก ได้แก่ ลำดับแรกมีสองข้อ คือ มีการประชุมเพื่อสรุปผลการปฏิบัติงานของทีมเพื่อวิเคราะห์และพัฒนากการปฏิบัติงานของทีมอย่างสม่ำเสมอ และมีกิจกรรมเสริมแรงเช่นการยกย่องชมเชยหรือการมอบรางวัลให้แก่สมาชิกที่เป็นผู้พัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ รองลงมา มีสองข้อ คือ มีกระบวนการส่งเสริมความเป็นผู้รักการศึกษาค้นคว้าให้แก่ผู้บริหาร/ผู้นำ และสมาชิกทีม และมีการต่อยอดโดยนำความแนวความคิดของสมาชิกทีมมาพัฒนาเป็นองค์ความรู้หรือนวัตกรรมใหม่เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม และลำดับสาม คือ มีแผนงานส่งเสริมการพัฒนาตนเองของทีมและสมาชิกทีมเป็นรายบุคคล



ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีม
สำหรับสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ

ผู้วิจัยได้ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมสำหรับ
สถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ ผลการศึกษาปรากฏดังตาราง 15 - 23

ตาราง 15 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
1. ตำแหน่ง		
ผู้บริหาร	18	6.92
ครู	242	93.08
รวม	260	100.00
2. ประสบการณ์ในตำแหน่ง		
ต่ำกว่า 5 ปี	102	39.23
ตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป	258	60.77
รวม	260	100.00
3. ขนาดโรงเรียน		
ขนาดเล็ก	73	28.08
ขนาดกลาง	103	39.62
ขนาดใหญ่	84	32.30
รวม	260	100.00
4. ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	169	65.00
สูงกว่าปริญญาตรี	91	35.00
รวม	260	100.00

จากตาราง 15 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นครู (ร้อยละ 93.08)
ประสบการณ์ในตำแหน่งตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 60.77) ขนาดโรงเรียนเป็นโรงเรียนขนาดกลาง
(ร้อยละ 39.62) และระดับการศึกษาปริญญาตรี (ร้อยละ 65.00)



ตาราง 16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีม โดยรวมและรายด้าน

การทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษาสังกัด องค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ	ระดับความคิดเห็น					
	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีม	3.26	0.26	ปานกลาง	4.63	0.22	มากที่สุด
2. การให้ความร่วมมือและการมีส่วนร่วม	3.23	0.32	ปานกลาง	4.35	0.34	มาก
3. การสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม	3.22	0.34	ปานกลาง	4.50	0.25	มาก
4. การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ	3.42	0.34	ปานกลาง	4.46	0.23	มาก
5. การสื่อสารและสัมพันธ์ภาพที่ดีภายนอก	3.24	0.31	ปานกลาง	4.52	0.37	มากที่สุด
6. การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม	3.25	0.29	ปานกลาง	4.45	0.15	มาก
7. การพัฒนาตนเองและทีม	3.22	0.25	ปานกลาง	4.52	0.42	มากที่สุด
โดยรวม	3.26	0.30	ปานกลาง	4.49	0.28	มาก

จากตาราง 16 พบว่า ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันการทำงานเป็นทีม โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสามลำดับแรก คือ การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีม และการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม

สภาพที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีม โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 3 ด้าน และอยู่ในระดับมาก 4 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสามลำดับแรก คือ การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีม รองลงมาคือสองข้อ คือ การสื่อสารและสัมพันธ์ภาพที่ดีภายนอก และการพัฒนาตนเองและทีม และลำดับสามคือการสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม



ตาราง 17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีม ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีม

การทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษาสังกัด องค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ	ระดับความคิดเห็น					
	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1.1 มีกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของทีม	3.40	0.11	ปาน กลาง	4.67	0.24	มาก ที่สุด
1.2 สมาชิกทีมมีส่วนร่วมในการกำหนด วัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีม	3.12	0.17	ปาน กลาง	4.66	0.22	มาก ที่สุด
1.3 มีกระบวนการเผยแพร่เป้าหมายลงสู่ การปฏิบัติอย่างทั่วถึง	3.35	0.19	ปาน กลาง	4.35	0.13	มาก
1.4 มีกระบวนการวางแผนการดำเนินงาน ของทีมเพื่อให้สำเร็จบรรลุผลตามเป้าหมาย ในช่วงเวลาที่กำหนด	3.22	0.46	ปาน กลาง	4.68	0.15	มาก ที่สุด
1.5 บุคลากรทุกคนรับทราบ ให้การยอมรับ และปฏิบัติตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ กำหนดไว้	3.15	0.29	ปาน กลาง	4.74	0.19	มาก ที่สุด
1.6 มีการแต่งตั้งคณะกรรมการและ คณะกรรมการติดตามประเมินผลการ ปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย	3.33	0.4	ปาน กลาง	4.69	0.37	มาก ที่สุด
1.7 นำผลการประเมินตามวัตถุประสงค์และ เป้าหมายที่ได้มาชี้แจงเพื่อพัฒนาปรับปรุงการ ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น	3.24	0.22	ปาน กลาง	4.65	0.24	มาก ที่สุด
โดยรวม	3.26	0.26	ปาน กลาง	4.63	0.22	มาก ที่สุด

จากตาราง 17 พบว่า ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันการทำงานเป็นทีม ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีม มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสามลำดับแรก คือ มีกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีม มีกระบวนการเผยแพร่เป้าหมายลงสู่การปฏิบัติอย่างทั่วถึง และมีการแต่งตั้งคณะกรรมการและคณะกรรมการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย



สภาพที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีม ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีม มีสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 6 ข้อ และอยู่ในระดับมาก 1 ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสามลำดับแรก คือ บุคลากรทุกคนรับทราบ ให้การยอมรับและปฏิบัติตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีการแต่งตั้งคณะทำงานและคณะกรรมการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายและมีกระบวนการวางแผนการดำเนินงานของทีมเพื่อให้สำเร็จบรรลุผลตามเป้าหมายในช่วงเวลาที่กำหนด

ตาราง 18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีม ด้านการให้ความร่วมมือและการมีส่วนร่วม

การทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษาสังกัด องค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ	ระดับความคิดเห็น					
	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
2.1 ผู้บริหารหรือหัวหน้าทีมให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของสมาชิกทีมและติดตามดูแลอย่างสม่ำเสมอ	3.19	0.39	ปานกลาง	4.38	0.41	มาก
2.2 มีกระบวนการส่งเสริมการให้ความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของสมาชิกทีม	3.17	0.34	ปานกลาง	4.24	0.28	มาก
2.3 มีการตรวจสอบการให้ความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของสมาชิกภายในทีม	3.22	0.28	ปานกลาง	4.46	0.39	มาก
2.4 มีการเสริมแรงโดยการมอบรางวัลสำหรับทีมที่มีความโดดเด่นด้านความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของสมาชิกทีม	3.35	0.27	ปานกลาง	4.33	0.26	มาก
โดยรวม	3.23	0.32	ปานกลาง	4.35	0.34	มาก

จากตาราง 18 พบว่า ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันการทำงานเป็นทีม ด้านการให้ความร่วมมือและการมีส่วนร่วม มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสามลำดับแรก คือ มีการเสริมแรงโดยการมอบรางวัลสำหรับทีมที่มีความโดดเด่นด้านความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของสมาชิกทีม มีการตรวจสอบการให้ความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของสมาชิกภายในทีม และผู้บริหารหรือหัวหน้าทีมให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของสมาชิกทีมและติดตามดูแลอย่างสม่ำเสมอ



สภาพที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีม ด้านการให้ความร่วมมือและการมีส่วนร่วม มีสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสามลำดับแรก คือ มีการตรวจสอบการให้ความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของสมาชิกภายในทีม ผู้บริหารหรือหัวหน้าทีมให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของสมาชิกทีมและติดตามดูแลอย่างสม่ำเสมอ และมีการเสริมแรงโดยการมอบรางวัลสำหรับทีมที่มีความโดดเด่นด้านความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของสมาชิกทีม

ตาราง 19 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีม ด้านการสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม

การทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษาสังกัด องค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ	ระดับความคิดเห็น					
	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
3.1 สร้างบรรยากาศในการทำงานที่สมาชิก ทีมมีความซื่อสัตย์ต่อกัน	3.24	0.32	ปาน กลาง	4.53	0.24	มาก ที่สุด
3.2 สร้างบรรยากาศในการทำงานที่สมาชิก ทีมช่วยกันทำงานอย่างจริงจังและมีความ จริงจังต่อกัน	3.15	0.34	ปาน กลาง	4.65	0.36	มาก ที่สุด
3.3 มีกิจกรรมช่วยลดความตึงเครียดและ ความเบื่อหน่ายในการทำงาน	3.21	0.27	ปาน กลาง	4.33	0.14	มาก
3.4 สร้างบรรยากาศในการทำงานที่เต็ม เปี่ยมไปด้วยความรักและความสามัคคี ปรองดอง	3.33	0.41	ปาน กลาง	4.47	0.22	มาก
3.5 สมาชิกทีมทุกคนมีความตระหนักถึง ปัญหาของความขัดแย้ง ซึ่งทุกคนต้องเร่ง ร่วมมือกันแก้ไข และมีความจริงใจในการ แก้ปัญหาความขัดแย้ง	3.18	0.38	ปาน กลาง	4.51	0.28	มาก ที่สุด
โดยรวม	3.22	0.34	ปาน กลาง	4.50	0.25	มาก

จากตาราง 19 พบว่า ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันการทำงานเป็นทีม ด้านการสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไป



ห้าน้อยสามลำดับแรก คือ สร้างบรรยากาศในการทำงานที่เต็มเปี่ยมไปด้วยความรักและความสามัคคีปรองดอง สร้างบรรยากาศในการทำงานที่สมาชิกทีมมีความซื่อสัตย์ต่อกัน และมีกิจกรรมช่วยลดความตึงเครียดและความเบื่อหน่ายในการทำงาน

สภาพที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีม ด้านการสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม มีสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 3 ข้อ และอยู่ในระดับมาก 2 ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปห้าน้อยสามลำดับแรก คือ สร้างบรรยากาศในการทำงานที่สมาชิกทีมช่วยกันทำงานอย่างจริงจังและมีความจริงจังต่อกัน สร้างบรรยากาศในการทำงานที่สมาชิกทีมมีความซื่อสัตย์ต่อกัน และสมาชิกทีมทุกคนมีความตระหนักถึงปัญหาของความขัดแย้ง ซึ่งทุกคนต้องเร่งร่วมมือกันแก้ไข และมีความจริงจังในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

ตาราง 20 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีม ด้านการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ

การทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษาสังกัด องค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ	ระดับความคิดเห็น					
	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
4.1 มีการจัดมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร	3.27	0.37	ปานกลาง	4.49	0.49	มาก
4.2 มีการประชุมชี้แจงหน้าที่และความรับผิดชอบให้สมาชิกทุกคนได้รับทราบและทำความเข้าใจก่อนเริ่มงาน	3.30	0.41	ปานกลาง	4.34	0.38	มาก
4.3 มีการจัดทำรายงานการปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นรายบุคคล	3.70	0.24	มาก	4.55	0.27	มากที่สุด
โดยรวม	3.42	0.34	ปานกลาง	4.46	0.23	มาก

จากตาราง 20 พบว่า ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันการทำงานเป็นทีม ด้านการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมาก 1 ข้อ และอยู่ในระดับปานกลาง 2 ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปห้าน้อยสามลำดับแรก คือ มีการจัดทำรายงานการปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นรายบุคคล มีการประชุมชี้แจงหน้าที่และความรับผิดชอบให้สมาชิกทุกคนได้รับทราบและทำความเข้าใจก่อนเริ่มงาน และมีการจัดมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร



สภาพที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีม ด้านการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ มีสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อ และอยู่ในระดับมาก 2 ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสามลำดับแรก คือ มีการจัดทำรายงานการปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นรายบุคคล มีการจัดมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร และมีการประชุมชี้แจงหน้าที่และความรับผิดชอบให้สมาชิกทุกคนได้รับทราบและทำความเข้าใจก่อนเริ่มงาน

ตาราง 21 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีม ด้านการสื่อสารและสัมพันธ์ภาพที่ดีภายนอก

การทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษาสังกัด องค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ	ระดับความคิดเห็น					
	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
5.1 มีการสื่อสารกันอย่างเปิดเผยไม่มี ลับลมคมในภายในทีม	3.14	0.41	ปาน กลาง	4.52	0.44	มาก ที่สุด
5.2 มีการสื่อสารด้วยมนุษย์สัมพันธ์อันดี ทั้งภายในและภายนอกทีม	3.38	0.17	ปาน กลาง	4.70	0.48	มาก ที่สุด
5.3 ผู้บริหารมีความสัมพันธ์อันดีต่อบุคลากร ทั้งในหน่วยงานและนอกหน่วยงาน	3.22	0.29	ปาน กลาง	4.43	0.32	มาก
5.4 สมาชิกทีมมีการแลกเปลี่ยนความ คิดเห็นและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน	3.09	0.49	ปาน กลาง	4.65	0.29	มาก ที่สุด
5.5 มีข้อมูลหน่วยงานที่เป็นพันธมิตรหรือ เครือข่ายความร่วมมือในการปฏิบัติงานด้าน ต่าง ๆ	3.27	0.38	ปาน กลาง	4.39	0.35	มาก
5.6 มีกระบวนการติดต่อและปฏิสัมพันธ์ ระหว่างทีมและบุคคล หรือหน่วยงานภายนอก เพื่อสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีอย่างสม่ำเสมอ	3.30	0.25	ปาน กลาง	4.44	0.24	มาก
5.7 สมาชิกทีมทุกคนถูกปลูกฝังให้เป็น ผู้มีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ให้ความช่วยเหลือ ซึ่งกันและกันทั้งภายในทีมและภายนอกทีม	3.25	0.16	ปาน กลาง	4.50	0.46	มาก
โดยรวม	3.24	0.31	ปาน กลาง	4.52	0.37	มาก ที่สุด



จากตาราง 21 พบว่า ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันการทำงานเป็นทีม ด้านการสื่อสารและสัมพันธภาพที่ดีภายนอก มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสามลำดับแรก คือ มีการสื่อสารด้วยมนุษยสัมพันธ์อันดีทั้งภายในและภายนอกทีม มีกระบวนการติดต่อและปฏิสัมพันธ์ระหว่างทีมและบุคคล หรือหน่วยงานภายนอกเพื่อสร้างสัมพันธภาพอันดีอย่างสม่ำเสมอ และมีข้อมูลหน่วยงานที่เป็นพันธมิตรหรือเครือข่ายความร่วมมือในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ

สภาพที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีม ด้านการสื่อสารและสัมพันธภาพที่ดีภายนอก มีสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 3 ข้อ และอยู่ในระดับมาก 4 ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสามลำดับแรก คือ มีการสื่อสารด้วยมนุษยสัมพันธ์อันดีทั้งภายในและภายนอกทีม สมาชิกทีมมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันและมีการสื่อสารกันอย่างเปิดเผยไม่มีลบลมคมในภายในทีม

ตาราง 22 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีม ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม

การทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษาสังกัด องค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ	ระดับความคิดเห็น					
	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
6.1 ผู้บริหารได้รับการยอมรับและแสดง บทบาทผู้นำได้อย่างเหมาะสม	3.11	0.24	ปาน กลาง	4.47	0.22	มาก
6.2 มีการส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนแสดงออก ด้านภาวะผู้นำและภาวะผู้ตาม อย่างเหมาะสม	3.23	0.34	ปาน กลาง	4.34	0.16	มาก
6.3 มีกระบวนการส่งเสริมความสัมพันธ์ อันดีระหว่างผู้นำและผู้ตาม	3.41	0.28	ปาน กลาง	4.55	0.35	มาก ที่สุด
โดยรวม	3.25	0.29	ปาน กลาง	4.45	0.15	มาก

จากตาราง 22 พบว่า ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันการทำงานเป็นทีม ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสามลำดับแรก คือ มีกระบวนการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้นำและ



ผู้ตาม มีการส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนแสดงออกด้านภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามอย่างเหมาะสม และผู้บริหารได้รับการยอมรับและแสดงบทบาทผู้นำได้อย่างเหมาะสม

สภาพที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีม ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม มีสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อ และอยู่ในระดับมาก 2 ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสามลำดับแรก คือ มีกระบวนการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้นำและผู้ตาม ผู้บริหารได้รับการยอมรับและแสดงบทบาทผู้นำได้อย่างเหมาะสม และมีการส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนแสดงออกด้านภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามอย่างเหมาะสม

ตาราง 23 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีม ด้านการพัฒนาตนเองและทีม

การทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษาสังกัด องค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ	ระดับความคิดเห็น					
	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
7.1 มีแผนงานส่งเสริมการพัฒนาตนเองของ ทีมและสมาชิกทีมเป็นรายบุคคล	3.19	0.21	ปาน กลาง	4.38	0.41	มาก
7.2 มีการประชุมเพื่อสรุปผลการปฏิบัติงาน ของทีมเพื่อวิเคราะห์และพัฒนากิจการปฏิบัติงาน ของทีมอย่างสม่ำเสมอ	3.26	0.16	ปาน กลาง	4.67	0.45	มาก ที่สุด
7.3 มีกระบวนการส่งเสริมความเป็นผู้รัก การศึกษาค้นคว้าให้แก่ผู้บริหาร/ผู้นำ และ สมาชิกทีม	3.17	0.34	ปาน กลาง	4.54	0.37	มาก ที่สุด
7.4 มีกิจกรรมเสริมแรงเช่นการยกย่อง ชมเชยหรือการมอบรางวัลให้แก่สมาชิกที่เป็น ผู้พัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ	3.14	0.23	ปาน กลาง	4.32	0.46	มาก
7.5 มีการต่อยอดโดยนำความแนวความคิด ของสมาชิกทีมมาพัฒนาเป็นองค์ความรู้หรือ นวัตกรรมใหม่เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน อย่างเป็นรูปธรรม	3.32	0.33	ปาน กลาง	4.68	0.39	มาก ที่สุด
โดยรวม	3.22	0.25	ปาน กลาง	4.52	0.42	มาก ที่สุด



จากตาราง 23 พบว่า ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันการทำงานเป็นทีม ด้านการพัฒนาตนเองและทีมมีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสามลำดับแรก คือ มีการต่อยอดโดยนำความแนวความคิดของสมาชิกทีมมาพัฒนาเป็นองค์ความรู้หรือนวัตกรรมใหม่เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม มีการประชุมเพื่อสรุปผลการปฏิบัติงานของทีมเพื่อวิเคราะห์และพัฒนากิจการปฏิบัติงานของทีมอย่างสม่ำเสมอ และมีแผนงานส่งเสริมการพัฒนาตนเองของทีมและสมาชิกทีมเป็นรายบุคคล

สภาพที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีม ด้านการพัฒนาตนเองและทีม มีสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 3 ข้อ และอยู่ในระดับมาก 2 ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสามลำดับแรก คือ มีการต่อยอดโดยนำความแนวความคิดของสมาชิกทีมมาพัฒนาเป็นองค์ความรู้หรือนวัตกรรมใหม่เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม มีการประชุมเพื่อสรุปผลการปฏิบัติงานของทีมเพื่อวิเคราะห์และพัฒนากิจการปฏิบัติงานของทีมอย่างสม่ำเสมอ และมีกระบวนการส่งเสริมความเป็นผู้รักการศึกษาค้นคว้าให้แก่ผู้บริหาร/ผู้นำ และสมาชิกทีม

ตอนที่ 3 ผลการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ

3.1 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{modified})

ผู้วิจัยได้นำผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ แล้วนำมาวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) ปรากฏผลดังตาราง 24 – 30

ตาราง 24 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นการทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีม

การทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ	I	D	PNI _{modified}	ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น
1.1 มีกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของทีม	4.67	3.40	0.37	6
1.2 สมาชิกทีมมีส่วนร่วมในการกำหนด วัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีม	4.66	3.12	0.49	2
1.3 มีกระบวนการเผยแพร่เป้าหมายสู่ การปฏิบัติอย่างทั่วถึง	4.35	3.35	0.30	7



ตาราง 24 (ต่อ)

การทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ	I	D	PNI _{modified}	ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น
1.4 มีกระบวนการวางแผนการดำเนินงาน ของทีมเพื่อให้สำเร็จบรรลุผลตามเป้าหมาย ในช่วงเวลาที่กำหนด	4.68	3.22	0.45	3
1.5 บุคลากรทุกคนรับทราบ ให้การ ยอมรับและปฏิบัติตามวัตถุประสงค์และ เป้าหมายที่กำหนดไว้	4.74	3.15	0.50	1
1.6 มีการแต่งตั้งคณะทำงานและ คณะกรรมการติดตามประเมินผลการ ปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย	4.69	3.33	0.41	5
1.7 นำผลการประเมินตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ได้มาชี้แจงเพื่อพัฒนา ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น	4.65	3.24	0.44	4
โดยรวม	4.63	3.26	0.42	

จากตาราง 24 พบว่า ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นการทำงานเป็นทีมสำหรับ
สถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของ
ทีม เรียงลำดับความต้องการจำเป็นสามลำดับแรก คือ บุคลากรทุกคนรับทราบ ให้การยอมรับและ
ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ สมาชิกทีมมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์
และเป้าหมายของทีม และมีกระบวนการวางแผนการดำเนินงานของทีมเพื่อให้สำเร็จบรรลุผลตาม
เป้าหมายในช่วงเวลาที่กำหนด



ตาราง 25 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นการทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษาสังกัด
องค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ ด้านการให้ความร่วมมือและการมีส่วนร่วม

การทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ	I	D	$PNI_{modified}$	ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น
2.1 ผู้บริหารหรือหัวหน้าทีมให้ความสำคัญ กับการมีส่วนร่วมของสมาชิกทีมและติดตาม ดูแลอย่างสม่ำเสมอ	4.38	3.19	0.37	2
2.2 มีกระบวนการส่งเสริมการให้ความ ร่วมมือและการมีส่วนร่วมของสมาชิกทีม	4.24	3.17	0.34	3
2.3 มีการตรวจสอบการให้ความร่วมมือ และการมีส่วนร่วมของสมาชิกภายในทีม	4.46	3.22	0.39	1
2.4 มีการเสริมแรงโดยการมอบรางวัล สำหรับทีมที่มีความโดดเด่นด้านความร่วมมือ และการมีส่วนร่วมของสมาชิกทีม	4.33	3.35	0.29	4
โดยรวม	4.35	3.23	0.35	

จากตาราง 25 พบว่า ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นการทำงานเป็นทีมสำหรับ
สถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ ด้านการให้ความร่วมมือและการมีส่วนร่วม
เรียงลำดับความต้องการจำเป็นสามลำดับแรก คือ มีการตรวจสอบการให้ความร่วมมือและการมี
ส่วนร่วมของสมาชิกภายในทีม ผู้บริหารหรือหัวหน้าทีมให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของสมาชิก
ทีมและติดตามดูแลอย่างสม่ำเสมอ และมีกระบวนการส่งเสริมการให้ความร่วมมือและการมีส่วนร่วม
ของสมาชิกทีม



ตาราง 26 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นการทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษาสังกัด
องค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ ด้านการสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม

การทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ	I	D	$PNI_{modified}$	ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น
3.1 สร้างบรรยากาศในการทำงานที่สมาชิก ทีมมีความซื่อสัตย์ต่อกัน	4.53	3.24	0.40	3
3.2 สร้างบรรยากาศในการทำงานที่สมาชิก ทีมช่วยกันทำงานอย่างจริงจังและมีความ จริงใจต่อกัน	4.65	3.15	0.48	1
3.3 มีกิจกรรมช่วยลดความตึงเครียดและ ความเบื่อหน่ายในการทำงาน	4.33	3.21	0.35	4
3.4 สร้างบรรยากาศในการทำงานที่เต็ม เปี่ยมไปด้วยความรักและความสามัคคี ปรองดอง	4.47	3.33	0.34	5
3.5 สมาชิกทีมทุกคนมีความตระหนักถึง ปัญหาของความขัดแย้ง ซึ่งทุกคนต้องเร่ง ร่วมมือกันแก้ไข และมีความจริงใจในการ แก้ปัญหาความขัดแย้ง	4.51	3.18	0.42	2
โดยรวม	4.50	3.22	0.40	

จากตาราง 26 พบว่า ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นการทำงานเป็นทีมสำหรับ
สถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ ด้านการสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม
เรียงลำดับความต้องการจำเป็นสามลำดับแรก คือ สร้างบรรยากาศในการทำงานที่สมาชิกทีม
ช่วยกันทำงานอย่างจริงจังและมีความจริงใจต่อกัน สมาชิกทีมทุกคนมีความตระหนักถึงปัญหาของ
ความขัดแย้ง ซึ่งทุกคนต้องเร่งร่วมมือกันแก้ไข และมีความจริงใจในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง
และสร้างบรรยากาศในการทำงานที่สมาชิกทีมมีความซื่อสัตย์ต่อกัน



ตาราง 27 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นการทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษาสังกัด
องค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ ด้านการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ

การทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ	I	D	PNI _{modified}	ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น
4.1 มีการจัดมอบหมายหน้าที่และความ รับผิดชอบอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร	4.49	3.27	0.37	1
4.2 มีการประชุมชี้แจงหน้าที่และความ รับผิดชอบให้สมาชิกทุกคนได้รับทราบและ ทำความเข้าใจก่อนเริ่มงาน	4.34	3.30	0.32	2
4.3 มีการจัดทำรายงานการปฏิบัติงาน ตามหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นรายบุคคล	4.55	3.70	0.23	3
โดยรวม	4.46	3.42	0.30	

จากตาราง 27 พบว่า ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นการทำงานเป็นทีมสำหรับ
สถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ ด้านการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ
เรียงลำดับความต้องการจำเป็นสามลำดับแรก คือ มีการจัดมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ
อย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร มีการประชุมชี้แจงหน้าที่และความรับผิดชอบให้สมาชิกทุกคนได้
รับทราบและทำความเข้าใจก่อนเริ่มงาน และมีการจัดทำรายงานการปฏิบัติงานตามหน้าที่และความ
รับผิดชอบเป็นรายบุคคล

ตาราง 28 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นการทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษาสังกัด
องค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ ด้านการสื่อสารและสัมพันธภาพที่ดีภายนอก

การทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ	I	D	PNI _{modified}	ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น
5.1 มีการสื่อสารกันอย่างเปิดเผยไม่มี ลับลมคมในภายในทีม	4.52	3.14	0.44	2
5.2 มีการสื่อสารด้วยมนุษยสัมพันธ์อันดี ทั้งภายในและภายนอกทีม	4.70	3.38	0.39	3



ตาราง 28 (ต่อ)

การทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ	I	D	PNI _{modified}	ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น
5.3 ผู้บริหารมีความสัมพันธ์อันดีต่อบุคลากรทั้งในหน่วยงานและนอกหน่วยงาน	4.43	3.22	0.38	4
5.4 สมาชิกทีมมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน	4.65	3.09	0.50	1
5.5 มีข้อมูลหน่วยงานที่เป็นพันธมิตรหรือเครือข่ายความร่วมมือในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ	4.39	3.27	0.34	6
5.6 มีกระบวนการติดต่อและปฏิสัมพันธ์ระหว่างทีมและบุคคล หรือหน่วยงานภายนอกเพื่อสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีอย่างสม่ำเสมอ	4.44	3.30	0.35	5
5.7 สมาชิกทีมทุกคนถูกปลูกฝังให้เป็นผู้มีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันทั้งภายในทีมและภายนอกทีม	4.50	3.25	0.38	4
โดยรวม	4.52	3.24	0.40	

จากตาราง 28 พบว่า ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นการทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ ด้านการสื่อสารและสัมพันธ์ภาพที่ดีภายนอกเรียงลำดับความต้องการจำเป็นสามลำดับแรก คือ สมาชิกทีมมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน มีการสื่อสารกันอย่างเปิดเผยไม่มีลับลมคมในภายในทีม และมีการสื่อสารด้วยมนุษยสัมพันธ์อันดีทั้งภายในและภายนอกทีม



ตาราง 29 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นการทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษาสังกัด
องค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม

การทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ	I	D	PNI _{modified}	ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น
6.1 ผู้บริหารได้รับการยอมรับและแสดง บทบาทผู้นำได้อย่างเหมาะสม	4.47	3.11	0.44	1
6.2 มีการส่งเสริมให้สมาชิกทุกคน แสดงออกด้านภาวะผู้นำและภาวะผู้ตาม อย่างเหมาะสม	4.34	3.23	0.34	2
6.3 มีกระบวนการส่งเสริมความสัมพันธ์ อันดีระหว่างผู้นำและผู้ตาม	4.55	3.41	0.33	3
โดยรวม	4.45	3.25	0.37	

จากตาราง 29 พบว่า ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นการทำงานเป็นทีมสำหรับ
สถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม เรียงลำดับ
ความต้องการจำเป็นสามลำดับแรก คือ ผู้บริหารได้รับการยอมรับและแสดงบทบาทผู้นำได้อย่าง
เหมาะสม มีการส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนแสดงออกด้านภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามอย่างเหมาะสม
และมีกระบวนการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้นำและผู้ตาม

ตาราง 30 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นการทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษาสังกัด
องค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ ด้านการพัฒนาตนเองและทีม

การทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ	I	D	PNI _{modified}	ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น
7.1 มีแผนงานส่งเสริมการพัฒนาตนเอง ของทีมและสมาชิกทีมเป็นรายบุคคล	4.38	3.19	0.37	4



ตาราง 30 (ต่อ)

การทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ	I	D	PNI _{modified}	ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น
7.2 มีการประชุมเพื่อสรุปผลการปฏิบัติงาน ของทีมเพื่อวิเคราะห์และพัฒนากการ ปฏิบัติงานของทีมอย่างสม่ำเสมอ	4.67	3.26	0.43	1
7.3 มีกระบวนการส่งเสริมความเป็นผู้รัก การศึกษาค้นคว้าให้แก่ผู้บริหาร/ผู้นำ และ สมาชิกทีม	4.54	3.17	0.43	1
7.4 มีกิจกรรมเสริมแรงเช่นการยกย่อง ชมเชยหรือการมอบรางวัลให้แก่สมาชิกที่เป็น ผู้พัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ	4.32	3.14	0.38	3
7.5 มีการต่อยอดโดยนำความแนวความคิด ของสมาชิกทีมมาพัฒนาเป็นองค์ความรู้หรือ นวัตกรรมใหม่เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน อย่างเป็นรูปธรรม	4.68	3.32	0.41	2
โดยรวม	4.52	3.22	0.40	

จากตาราง 30 พบว่า ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นการทำงานเป็นทีมสำหรับ
สถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ ด้านการพัฒนาตนเองและทีม เรียงลำดับ
ความต้องการจำเป็นสามลำดับแรก ดังนี้ ลำดับที่หนึ่งมีสองข้อคือ มีการประชุมเพื่อสรุปผลการ
ปฏิบัติงานของทีมเพื่อวิเคราะห์และพัฒนากการปฏิบัติงานของทีมอย่างสม่ำเสมอ และมีกระบวนการ
ส่งเสริมความเป็นผู้รักการศึกษาค้นคว้าให้แก่ผู้บริหาร/ผู้นำ และสมาชิกทีม ลำดับที่สองคือ มีการต่อ
ยอดโดยนำความแนวความคิดของสมาชิกทีมมาพัฒนาเป็นองค์ความรู้หรือนวัตกรรมใหม่เพื่อใช้ในการ
ปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม และลำดับที่สามคือ มีกิจกรรมเสริมแรงเช่นการยกย่องชมเชยหรือการ
มอบรางวัลให้แก่สมาชิกที่เป็นผู้พัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ

3.2 ผลการศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice)

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาดูงานสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ด้าน
การทำงานเป็นทีมและมีผลงานโดดเด่นเป็นที่ประจักษ์ จำนวน 3 แห่ง คือ 1) โรงเรียนห้วยด่อน
พิทยาคม สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ 2) โรงเรียนหนองไผ่วิทยานุสรณ์ สังกัดองค์การ
บริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ และ 3) โรงเรียนห้วยยางวิทยา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ
ผลการศึกษาดูงานสรุปได้ดังนี้



3.2.1 ผลการศึกษาคุณภาพงานโรงเรียนต้นแบบแห่งที่ 1 สามารถสรุปผลการศึกษางานได้ดังต่อไปนี้

โรงเรียนต้นแบบแห่งที่ 1 มีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานทุกงาน ทั้งงานหลักที่ทำเป็นประจำ และงานที่ได้รับมอบหมายเฉพาะกิจ โดยให้ความสำคัญกับการนำหลักการประกันคุณภาพเข้ามาประกอบในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีม มีการจัดประชุมหัวหน้าฝ่ายทุกวันจันทร์ เพื่อติดตามการปฏิบัติงานและแลกเปลี่ยนประเด็นปัญหาที่พบและแนวทางแก้ไขปัญหา ผู้บริหารหรือผู้นำทีมเป็นผู้นำในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีม โดยผ่านความเห็นชอบจากสมาชิกทีม และลงมติเป็นเอกฉันท์ มีการทำความเข้าใจและเผยแพร่เป้าหมายลงสู่การปฏิบัติ โดยผู้บริหาร/ผู้นำเป็นผู้ให้คำแนะนำและชี้แนวทางให้ทีมสามารถดำเนินไปได้ตรงตามเป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ โรงเรียนให้การส่งเสริมความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของสมาชิกทีม โดยทางโรงเรียนอำนวยความสะดวกในด้านสถานที่ และงบประมาณอย่างเหมาะสม ผู้บริหารโรงเรียนและชุมชนให้การสนับสนุนและส่งเสริมการทำงานเป็นทีมของคณะครูและนักเรียนอย่างเต็มที่ ดังผลงานที่ผ่านมาที่ทางคณะครูและนักเรียนได้เข้าร่วมประกวดร้องเพลงในรายการชิงช้าสวรรค์ ซึ่งสามารถสร้างชื่อเสียงให้กับทางโรงเรียนและเป็นผลงานที่เป็นที่ประจักษ์เด่นชัดในด้านการทำงานเป็นทีมร่วมกันระหว่างครูและนักเรียนเป็นอย่างดี ทุกคนมีความตั้งใจมุ่งมั่นที่จะทำหน้าที่ของตนเองให้ดีที่สุดและไม่คาดหวังที่จะต้องชนะ ซึ่งสิ่งนี้เป็นแรงผลักดันสำคัญให้เกิดความสำเร็จของทีม โรงเรียนมีการจัดอาคารสถานที่ให้พร้อมสำหรับรองรับการจัดการศึกษา บริเวณโรงเรียนมีความร่มรื่นเป็นบรรยากาศที่ดีในการจัดการเรียนรู้และการทำงานการทำงานเป็นทีมนี้มีผู้บริหารหรือผู้นำทีมสร้างบรรยากาศการทำงานให้ไม่ตึงเครียด มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี มีกิจกรรมลดความตึงเครียด เช่น การทานอาหารกลางวันร่วมกัน พูดคุยสนทนากันอย่างเป็นกันเองระหว่างผู้บริหารและครู การจัดกิจกรรมนันทนาการ การจัดกีฬาบุคลากร เป็นต้น ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ ดังนี้

“...ดังที่ทราบกันว่าโรงเรียนห้วยต้อนพิทยาคมได้ส่งวงดนตรีลูกทุ่งเข้าประกวดในรายการชิงช้าสวรรค์และเข้ารอบชิงชนะเลิศสร้างชื่อเสียงให้กับทางโรงเรียนเป็นอย่างมาก ซึ่งการประกวดจนได้รับรางวัลในระดับนี้ เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงการทำงานเป็นทีมที่มีศักยภาพ ทั้งครูและนักเรียนให้ความร่วมมือกันเป็นอย่างดีในการฝึกซ้อม ทางโรงเรียนให้การสนับสนุนเต็มที่ทั้งงบประมาณและสถานที่ รวมถึงกำลังใจและยังได้รับบสนับสนุนจากชุมชนอีกด้วย...”

(ผู้บริหาร, 10 กันยายน 2561: สัมภาษณ์)

“...สิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดความร่วมมือกันก็คือความมุ่งมั่นที่จะลงมือทำอย่างเต็มความสามารถ โดยไม่หวังผลตอบแทน ไม่คาดหวังว่าจะต้องชนะ แต่ก็ทำให้ดีที่สุด ซึ่งสิ่งนี้เป็นแรงผลักดันสำคัญให้ทีมก้าวไปอย่างเต็มศักยภาพ...”

(ครูคนที่ 1, 10 กันยายน 2561: สัมภาษณ์)



“...แรงผลักดันสำคัญคือการที่เราอยากให้เห็นผลหรือเป้าหมายสำเร็จอย่างสวยงาม ดังนั้นในการทำงานทุกงานเราควรตั้งเป้าหมายและวิเคราะห์ให้ทีมเห็นว่าเป้าหมายนั้นจะเกิดผลอย่างไรต่อทีม และต่อสมาชิกในทีม จะทำให้ทุกคนมีแรงกระตุ้นในการที่จะร่วมมือและมีส่วนร่วมในการทำงาน...”

(ครูคนที่ 2, 10 กันยายน 2561: สัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารมอบนโยบายให้กับทุกคนปฏิบัติ โดยผ่านหัวหน้าฝ่ายซึ่งจะมีการประชุมทุกวันจันทร์ และย้ำให้ทุกคนเข้าใจในกิจกรรมหน้าเสาธง เป็นการมอบนโยบาย กลาย ๆ ให้ครูและนักเรียนรับทราบ ครูรับรู้ เด็กรับรู้ และมีความเข้าใจร่วมกัน...”

(ผู้บริหาร, 10 กันยายน 2561: สัมภาษณ์)

“...หลังจากได้รับมอบหมายงาน ทุกคนในฝ่ายจะร่วมกันพิจารณาวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานและลงมติในการกำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน วิธีการและเครื่องมือรวมถึงการเตรียมตัวรับมือกับปัญหาและอุปสรรคที่เคยเกิดและคาดว่าจะเกิดขึ้น...”

(ครูคนที่ 1, 10 กันยายน 2561: สัมภาษณ์)

“...หลังจากรับนโยบายจากผู้บริหารหัวหน้าฝ่ายจะนำมาประชุมในฝ่ายและทำความเข้าใจวิธีการปฏิบัติ ก่อนจะมอบหมายงาน...”

(ครูคนที่ 2, 10 กันยายน 2561: สัมภาษณ์)

“...บรรยากาศในการทำงานของเราค่อนข้างเป็นกันเอง ผอ.จะจัดกิจกรรมส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างครู เช่น การทานข้าวร่วมกัน ให้ทุกคนห่อข้าวมาแบ่งกัน ผอ.ก็เลี้ยงไอศกรีม หรือผลไม้ แล้วแต่ความเหมาะสม ก็ทำให้ได้พูดคุยหยอกล้อกัน ช่วยให้ผ่อนคลายความเครียดจากการทำงาน...”

(ผู้บริหาร, 10 กันยายน 2561: สัมภาษณ์)

“...การทำงานก็ไม่ตึงเครียดเพราะทุกคนในที่ทำงานก็ค่อนข้างสนิทกัน และผู้บริหารก็มีความเป็นกันเอง ทำให้ลูกน้องไม่เครียดเวลาที่ต้องพบหรือเสนองาน...”

(ครูคนที่ 2, 10 กันยายน 2561: สัมภาษณ์)

“...โรงเรียนมีการจัดบรรยากาศที่ร่มรื่น มีร่มไม้และโต๊ะหินอ่อนให้นักเรียนได้นั่งตอนพักกลางวัน ครูมีกิจกรรมทานข้าวร่วมกัน และมีการแข่งขันกีฬาบุคลากร วันไหนมีกิจกรรมก็มีความสุขสนุกสนาน กิจกรรมเป็นลักษณะของการเล่นเกมกัน...”

(ครูคนที่ 3, 10 กันยายน 2561: สัมภาษณ์)



3.2.2 ผลการศึกษาคุณภาพงานโรงเรียนต้นแบบแห่งที่ 2 สามารถสรุปผลการศึกษางานได้ดังต่อไปนี้

โรงเรียนต้นแบบแห่งที่ 2 มีวิธีการทำงานเป็นทีมด้านการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีม และมีการเผยแพร่ลงสู่ผู้ปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง ในการทำงานทั้งงานหลักและงานโครงการจะมีการกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกัน ทุกคนจะเข้าใจเป้าหมายของการทำงานเป็นอย่างดีก่อนที่จะเริ่มงาน มีการวางแผนการทำงานร่วมกัน โดยกำหนดระยะเวลาที่แล้วเสร็จและผลที่ต้องการ มีการถ่ายทอดวัตถุประสงค์/เป้าหมายลงสู่ผู้ปฏิบัติในทุกระดับอย่างทั่วถึง บุคลากรรับทราบและมีแนวปฏิบัติที่สอดคล้องกัน มีการประชุมเพื่อตรวจสอบติดตามการปฏิบัติงาน โดยกำหนดไว้เดือนละ 2 ครั้งทุกเดือน โรงเรียนยึดถือหลักการอยู่ร่วมกันแบบพี่น้อง ในการทำงานและการดูแลนักเรียน แต่ทุกคนจะต้องอยู่ภายใต้กฎระเบียบของโรงเรียน ทางโรงเรียนให้ความสำคัญกับความร่วมมือจากผู้ปกครองและชุมชน โดยจัดให้มีการประชุมร่วมกันทั้งโรงเรียนและเครือข่ายผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา และชุมชน เดือนละ 2 ครั้ง ใช้ความเป็นกันเองในการอยู่ร่วมกันฉันท์พี่น้อง ในการทำงานมีการใช้หลักการอยู่ร่วมกันฉันท์พี่น้องมาประยุกต์ใช้ ผู้บริหารเน้นให้ทุกคนให้ความสำคัญกับการตรงต่อเวลา ถึงแม้จะมีความเป็นกันเอง แต่ทุกคนต้องรู้จักตรงต่อเวลา เพราะแสดงถึงความมีวินัย ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ ดังนี้

“...การกำหนดเป้าหมายของงานเป็นสิ่งที่ทุกคนในทีมจะต้องรับทราบร่วมกันและมีความเข้าใจเป้าหมาย เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและสอดคล้องกัน เพื่อบรรลุเป้าหมาย ดังนั้นจึงต้องมีการประชุมเพื่อทำความเข้าใจก่อนเริ่มการทำงานเสมอ...”

(ผู้บริหาร, 11 กันยายน 2561: สัมภาษณ์)

“...ครูทุกคนสามารถทำงานได้สอดคล้องกัน ไม่มีปัญหาความขัดแย้งหรือในกรณีที่มีปัญหาที่เป็นเรื่องเล็กน้อยที่สามารถแก้ไขได้ไม่ยากนัก...”

(ครูคนที่ 1, 11 กันยายน 2561: สัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารมีนโยบายให้มีการประชุมตรวจสอบการปฏิบัติงานและปรึกษาหารือเรื่องต่าง ๆ เป็นประจำเดือนละ 2 ครั้ง โดยเป็นการมอบนโยบาย ติดตามการปฏิบัติงาน ตรวจสอบปัญหาและอุปสรรคที่พบ และรายงานผลการปฏิบัติงานในช่วงเวลานั้น...”

(ครูคนที่ 2, 11 กันยายน 2561: สัมภาษณ์)

“...ทางโรงเรียนมีการประชุมทุกเดือนเดือนละ 2 ครั้ง โดยจะเชิญครูเครือข่ายผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา และชุมชนเข้าร่วมประชุมเพื่อรับทราบผลการดำเนินงาน ปัญหา และร่วมกันหาวิธีแก้ไข...”

(ผู้บริหาร, 11 กันยายน 2561: สัมภาษณ์)



“...การส่งเสริมความร่วมมือระหว่างโรงเรียนและชุมชนทำให้ชุมชนได้มีส่วนร่วม หน่วยงานภาครัฐในชุมชนให้ความร่วมมือในกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทางโรงเรียนขอความร่วมมือไปเป็นอย่างดี...”

(ครูคนที่ 2, 11 กันยายน 2561: สัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารและครูทุกคนอยู่ร่วมกันแบบพี่น้อง ผู้บริหารมีนโยบายเน้นย้ำในเรื่องการตรงต่อเวลา เป็นสิ่งสำคัญทั้งให้ยึดมั่นในการปฏิบัติหน้าที่หลักและในการนัดหมายต่าง ๆ จะเน้นย้ำเรื่องนี้มาก...”

(ครูคนที่ 3, 11 กันยายน 2561: สัมภาษณ์)

3.2.3 ผลการศึกษาดูงานโรงเรียนต้นแบบแห่งที่ 3 สามารถสรุปผลการศึกษาดูงานได้ดังต่อไปนี้

โรงเรียนต้นแบบแห่งที่ 3 มีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีมและเผยแพร่นโยบายอย่างทั่วถึงทั้งโรงเรียนโดยการประชุม ในการปฏิบัติงานทุกภาคเรียนจะมีการแต่งตั้งคณะทำงานและมีคำสั่งอย่างชัดเจนมีการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีมที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ แผนการปฏิบัติงานมีการวางแผนและระบุขั้นตอนอย่างชัดเจนสอดคล้องกับวัตถุประสงค์/เป้าหมายของทีมงานที่ได้กำหนดไว้ และมีการให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานโดยผู้บริหารหรือผู้นำทีมให้การดูแลผู้ปฏิบัติหรือสมาชิกทีมอย่างทั่วถึง โรงเรียนให้ความสำคัญกับการสร้างความตระหนักในเป้าหมายที่จะต้องปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยเมื่อทำงานใด ๆ จะต้องมีการร่วมกันวิเคราะห์เป้าหมายร่วมกันระหว่างผู้นำและสมาชิกทีมทุกครั้ง เพื่อทราบผลสำเร็จและผลที่จะเกิดขึ้นจากการทำงานให้เกิดความสำเร็จและกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ การปฏิบัติงานที่ผ่านมาผู้บริหารให้ความสำคัญและให้เรียนรู้งานจากผู้ทำงานได้สำเร็จและมีผลงานดี เป็นการแบ่งปันความรู้และทักษะในการทำงาน ในการทำงานมีการให้ความเคารพด้านความอาวุโส โดยผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่าง ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ ดังนี้

“...มีการประชุมมอบนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนให้ทราบวิธีการทำงานที่ถูกต้อง สมาชิกในทีมงานจะด้สามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องและลดข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น...”

(ผู้บริหาร, 12 กันยายน 2561: สัมภาษณ์)

“...ในการประชุมจะพูดคุยกันถึงปัญหาและอุปสรรคของงานและร่วมกันหาทางแก้ไขปัญหา ปัญหาที่พบถ้าเป็นปัญหาที่สมาชิกไม่สามารถแก้ไขเบื้องต้นได้หรือมีผลกระทบต่องานและสมาชิกคนอื่น ๆ ก็จะต้องหาหนทางแก้ไขปัญหาร่วมกันและผู้บริหารจะติดตามจนกว่าจะสามารถแก้ไขปัญหาได้...”

(ผู้บริหาร, 12 กันยายน 2561: สัมภาษณ์)



“...ทุกหน่วยงานจะต้องมีความอ่อนน้อมและเคารพซึ่งกันและกันในการทำงานเป็นทีมก็เช่นเดียวกัน เด็กต้องให้ความอ่อนน้อมและเคารพผู้ใหญ่ ผอ. เองก็ให้ความเคารพผู้ที่มีอาวุโสกว่า...”

(ผู้บริหาร, 12 กันยายน 2561: สัมภาษณ์)

“...การทำงานทุกอย่างย่อมต้องมีความขัดแย้ง มีปัญหา เกิดขึ้นเป็นธรรมดา ในการแก้ไขปัญหาก็จะเน้นการให้ความร่วมมือจากทุกฝ่าย เช่น ในกรณีที่ผู้ร่วมทีมมีปัญหา ผอ. ก็จะให้นั่งคุยกันเพื่อไกล่เกลี่ยและทำความเข้าใจกัน ไม่ปล่อยให้ปัญหาคาราคาซัง...”

(ผู้บริหาร, 12 กันยายน 2561: สัมภาษณ์)

จากการศึกษาดูงานโรงเรียนต้นแบบทั้ง 3 แห่ง ผู้วิจัยได้นำแนวคิดและความรู้ที่ได้มาปรับใช้ในการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ ดังผลการวิจัยถัดไป

3.3 ผลการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ

ผู้วิจัยได้นำความรู้ แนวคิดที่ได้จากการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมและแนวคิดที่ได้จากการศึกษาโรงเรียนต้นแบบมาสร้างเป็นแนวทางการทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ 40 ตัวชี้วัด 40 แนวทาง ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีม

1.1 มีกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีม

แนวทาง: มีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีมทั้งงานหลักและงานย่อยโดยให้ทุกคนในทีมมีส่วนร่วมและมีมติเห็นชอบ

1.2 สมาชิกทีมมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีม

แนวทาง: สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีมและลงมติให้ความเห็นชอบร่วมกัน

1.3 มีกระบวนการเผยแพร่เป้าหมายไปสู่การปฏิบัติอย่างทั่วถึง

แนวทาง: มีการเผยแพร่เป้าหมายไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบ ทั่วถึงทั้งหน่วยงาน ได้แก่ การมอบนโยบายในกิจกรรมหน้าเสาธง การประชุมทีมเพื่อทำความเข้าใจเป้าหมาย

1.4 มีกระบวนการวางแผนการดำเนินงานของทีมเพื่อให้สำเร็จบรรลุผลตามเป้าหมายในช่วงเวลาที่กำหนด

แนวทาง: มีการจัดทำแผนการดำเนินงานและกำหนดการดำเนินงานอย่างชัดเจนเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ตามเวลาที่กำหนด

1.5 บุคลากรทุกคนรับทราบ ให้การยอมรับและปฏิบัติตามวัตถุประสงค์และ

เป้าหมายที่กำหนดไว้



แนวทาง: ให้บุคลากรทุกคนลงชื่อรับทราบวัตถุประสงค์และเป้าหมาย
 อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร

1.6 มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

แนวทาง: มีการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน และผลสำเร็จ
 ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

1.7 นำผลการประเมินตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้มาชี้แจงเพื่อพัฒนา
 ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

แนวทาง: นำผลการประเมินตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายมาสะท้อนผล
 เพื่อนำกลับไปพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงาน

2. การให้ความร่วมมือและการมีส่วนร่วม

2.1 ผู้บริหารหรือหัวหน้าทีมให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของสมาชิกทีม
 และติดตามดูแลอย่างสม่ำเสมอ

แนวทาง: ผู้บริหารมอบนโยบายและให้การติดตามดูแลให้สมาชิกทุกคนมี
 ส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม

2.2 มีกระบวนการส่งเสริมการให้ความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของสมาชิก
 ทีม

แนวทาง: มีการจัดกิจกรรมและวางแผนการจัดกิจกรรมอย่างเป็นระบบ
 เพื่อส่งเสริมการให้ความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของสมาชิกทีมอย่างต่อเนื่อง

2.3 มีกระบวนการร่วมวิเคราะห์เป้าหมายและผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือ
 เป้าหมายของทีมหรือของงานที่กำหนดไว้

แนวทาง: มีการประชุมเพื่อร่วมวิเคราะห์เป้าหมายและผลที่คาดว่าจะ
 ได้รับ และสร้างความมุ่งมั่นให้แก่สมาชิกในการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมาย

2.4 มีการตรวจสอบการให้ความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของสมาชิกภายใน
 ทีม

แนวทาง: ผู้บริหารหรือผู้นำทีมให้การส่งเสริมและตรวจสอบความร่วมมือ
 ระหว่างสมาชิกและให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคน

2.5 มีการเสริมแรงโดยการมอบรางวัลสำหรับทีมที่มีความโดดเด่นด้านความ
 ร่วมมือและการมีส่วนร่วมของสมาชิกทีม

แนวทาง: มีการจัดกิจกรรมเสริมแรงด้วยการประกาศเกียรติคุณให้สมาชิก
 รับทราบและชื่นชม และอาจมีการมอบรางวัลแต่ทีมที่มีความร่วมมือกันเป็นอย่างดี

3. การสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม

3.1 สร้างบรรยากาศในการทำงานที่สมาชิกทีมมีความซื่อสัตย์ต่อกัน

แนวทาง: จัดกิจกรรมส่งเสริมความซื่อสัตย์ในการทำหน้าที่และในการ
 ทำงานทั้งความซื่อสัตย์ต่อตนเองและซื่อสัตย์ต่องานและหน่วยงาน

3.2 สร้างบรรยากาศในการทำงานที่สมาชิกทีมช่วยกันทำงานอย่างจริงจังและ

มีความจริงใจต่อกัน



แนวทาง: จัดกิจกรรมส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกทุกคน และส่งเสริมให้มีความจริงใจต่อกัน

3.3 มีกิจกรรมช่วยลดความตึงเครียดและความเบื่อหน่ายในการทำงาน

แนวทาง: จัดกิจกรรมนันทนาการเพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกทุกคนภายในทีมและลดความตึงเครียดจากการทำงาน

3.4 สร้างบรรยากาศในการทำงานที่เต็มเปี่ยมไปด้วยความรักและความสามัคคีปรองดอง

แนวทาง: จัดกิจกรรมส่งเสริมความสามัคคีในทีมอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

3.5 มีกิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมความรักและสามัคคีในการทำงาน

แนวทาง: จัดกิจกรรมส่งเสริมความรักและสามัคคีในการทำงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

3.6 มีการวิเคราะห์ปัญหาและหาทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน

แนวทาง: สร้างความตระหนักให้แก่สมาชิกทุกคนเกี่ยวกับการวิเคราะห์ปัญหาและแก้ปัญหาร่วมกัน ถือเป็นหน้าที่ของทุกคนในทีมที่ต้องร่วมแรงร่วมใจกัน

3.7 สมาชิกทีมทุกคนมีความตระหนักถึงปัญหาหรือความขัดแย้ง ซึ่งทุกคนต้องเร่งร่วมมือกันแก้ไข และมีความจริงใจในการแก้ปัญหาระหว่างความขัดแย้ง

แนวทาง: จัดกิจกรรมแก้ไขปัญหาระหว่างความขัดแย้งซึ่งประกอบด้วยความร่วมมือจากสมาชิกทุกคน

4. การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ

4.1 มีการจัดมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร

แนวทาง: จัดทำคำสั่งมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร

4.2 มีการประชุมชี้แจงหน้าที่และความรับผิดชอบให้สมาชิกทุกคนได้รับทราบ และทำความเข้าใจก่อนเริ่มงาน

แนวทาง: จัดกิจกรรมประชุมชี้แจงหน้าที่และความรับผิดชอบก่อนเริ่มงานให้ทุกคนได้ทำความเข้าใจและสามารถคัดค้านหรือสอบถามได้เพื่อนำสู่การพิจารณาแก้ไขตามความเหมาะสม

4.3 มีการจัดบันทึกการปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นรายบุคคล

แนวทาง: สมาชิกทุกคนมีการบันทึกการปฏิบัติงานอย่างละเอียด และเก็บรวบรวมเป็นแฟ้มสะสมผลงานของตนเอง

4.4 มีการจัดทำรายงานการปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นรายบุคคล



แนวทาง: มีการจัดทำรายงานการปฏิบัติงานในทุกฝ่าย เพื่อนำเข้า
ประกอบการประชุมสรุปผลการปฏิบัติงานทุกภาคเรียนและทุกปีการศึกษา

5. การสื่อสารและสัมพันธ์ภาพที่ดีภายนอก

5.1 มีการสื่อสารกันอย่างเปิดเผยไม่มีลับลมคมในภายในทีม

แนวทาง: ผู้บริหารหรือผู้นำทีมให้การเน้นย้ำให้ทุกคนสื่อสารกันอย่าง
เปิดเผย ในเรื่องงานและไม่ให้มีการพุดจาให้ร้าย ใส่ร้าย หรือนินทา

5.2 มีการสื่อสารด้วยมนุษยสัมพันธ์อันดีทั้งภายในและภายนอกทีม

แนวทาง: ผู้บริหารหรือผู้นำทีมส่งเสริมให้สมาชิกทีมทุกคนสื่อสารกันด้วย
ถ้อยคำสุภาพแสดงถึงมนุษยสัมพันธ์อันดี

5.3 ผู้บริหารมีความสัมพันธ์อันดีต่อบุคลากรทั้งในหน่วยงานและนอก

หน่วยงาน

แนวทาง: ผู้บริหารหรือผู้นำทีมมีความเป็นกันเองและเข้าถึงสมาชิกทีมทุก
คน ให้การส่งเสริมสมาชิก และใช้การปกครองอย่างยุติธรรม

5.4 สมาชิกทีมมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและ กัน

แนวทาง: จัดให้สมาชิกของทีมมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและ
แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันบ่อยครั้ง เพื่อให้เกิดการรับรู้ร่วมกันด้านการทำงานและการร่วมกันแก้ไข
ปัญหาที่พบ

5.5 มีข้อมูลหน่วยงานที่เป็นพันธมิตรหรือเครือข่ายความร่วมมือในการ ปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ

แนวทาง: มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ จัดทำข้อมูลผู้สนับสนุน หรือ
หน่วยงานที่ให้การสนับสนุน

5.6 มีกระบวนการติดต่อและปฏิสัมพันธ์ระหว่างทีมและบุคคล หรือ หน่วยงานภายนอกเพื่อสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีอย่างสม่ำเสมอ

แนวทาง: มีกิจกรรมที่เสริมสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างทีมทั้งภายใน
และภายนอก

5.7 สมาชิกทีมทุกคนถูกปลูกฝังให้เป็นผู้มีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ให้ความ ช่วยเหลือ ซึ่งกันและกันทั้งภายในทีมและภายนอกทีม

แนวทาง: ปลูกฝังให้สมาชิกทุกคนมีน้ำใจและช่วยเหลือซึ่งกันและกันโดย
ผู้บริหารหรือผู้นำทีมจะต้องให้ความสำคัญและส่งเสริมอยู่เสมอ

5.8 มีการกระบวนการสร้างทีมงานร่วมระหว่างโรงเรียนและหน่วยงานหรือ ชุมชน เพื่อส่งเสริมกิจกรรมของโรงเรียน ครู และนักเรียนตามโอกาสและความเหมาะสม

แนวทาง: ในกิจกรรมที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากชุมชนและหน่วยงาน
ภายนอก ควรมีการเชิญผู้แทนจากชุมชนหรือหน่วยงานภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมเป็นทีมงานเฉพาะ
กิจ เพื่อให้เกิดการผลักดันให้งานนั้นประสบความสำเร็จ



5.9 มีกิจกรรมการทำงานเป็นทีมของโรงเรียนร่วมกับชุมชน เป็นกิจกรรมเพื่อส่วนรวมในการทำประโยชน์เพื่อชุมชนอย่างสม่ำเสมอทุกปี เช่น กิจกรรมการทำความสะอาดวัด กิจกรรมทำความสะอาดชุมชน เป็นต้น

แนวทาง: จัดกิจกรรมเพื่อชุมชน โดยทางโรงเรียนควรจัดกิจกรรมจิตอาสา โดยนำครูและนักเรียนสร้างประโยชน์ให้ชุมชนเพื่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีต่อกัน และปลูกฝังให้นักเรียนรักชุมชน มีจิตอาสา และรู้จักทำประโยชน์เพื่อส่วนรวม

6. การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม

6.1 ผู้บริหารได้รับการยอมรับและแสดงบทบาทผู้นำได้อย่างเหมาะสม

แนวทาง: ผู้บริหารหรือผู้นายอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและแสดงบทบาทผู้นำอย่างเหมาะสม

6.2 มีการส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนแสดงออกด้านภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามอย่างเหมาะสม

แนวทาง: มีการจัดอบรมหรือจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อทำความเข้าใจการแสดงบทบาทผู้ตามและผู้นำของสมาชิกทีม ซึ่งในบางโอกาสสมาชิกทีมก็ควรแสดงบทบาทผู้นำเพื่อให้งานที่ตนเองรับผิดชอบสำเร็จลุล่วง

6.3 มีกระบวนการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้นำและผู้ตาม

แนวทาง: ควรจัดกิจกรรมส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บริหารหรือผู้นำทีมและสมาชิกอย่างสม่ำเสมอ เช่น การรับประทานอาหารร่วมกัน กิจกรรมนันทนาการอื่น ๆ

7. การพัฒนาตนเองและทีม

7.1 มีแผนงานส่งเสริมการพัฒนาตนเองของทีมและสมาชิกทีมเป็นรายบุคคล

แนวทาง: จัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

7.2 มีการประชุมเพื่อสรุปผลการปฏิบัติงานของทีมเพื่อวิเคราะห์และพัฒนากิจการปฏิบัติงานของทีมอย่างสม่ำเสมอ

แนวทาง: จัดประชุมเพื่อสรุปผลการปฏิบัติและวิเคราะห์ผลการปฏิบัติร่วมกับผลงานที่ผ่านมา และนำสู่การปรับปรุงพัฒนางาน

7.3 มีกระบวนการส่งเสริมความเป็นผู้รักการศึกษาค้นคว้าให้แก่ผู้บริหาร/ผู้นำ และสมาชิกทีม

แนวทาง: ผู้บริหารหรือผู้นำทีมเป็นแบบอย่างที่ดีในการศึกษาค้นคว้าเพื่อการพัฒนาตนเอง และให้การส่งเสริมและยกย่องสมาชิกทีมผู้รักการศึกษาค้นคว้าเพื่อพัฒนาตนเองเสมอ

7.4 มีกิจกรรมเสริมแรงเช่นการยกย่องชมเชยหรือการมอบรางวัลให้แก่สมาชิกที่เป็นผู้พัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ

แนวทาง: จัดกิจกรรมเพื่อเสริมแรงแก่สมาชิกผู้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ โดยการมอบรางวัลหรือยกย่องเชิดชูให้เป็นบุคคลตัวอย่างของครูและนักเรียน

7.5 มีการต่อยอดโดยนำความแนวความคิดของสมาชิกทีมมาพัฒนาเป็นองค์ความรู้หรือนวัตกรรมใหม่เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม



แนวทาง: มีการนำความคิด แนวคิด หรือผลงานของครูไปใช้ในการสร้างนวัตกรรมเพื่อส่งเสริมการทำงานของโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ

3.4 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบ ตัวชี้วัด และแนวทางเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ รายละเอียดปรากฏดังตาราง 31 - 38

ตาราง 31 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ โดยรวมและรายด้าน

แนวทางการทำงานเป็นทีมสำหรับ สถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วน จังหวัดชัยภูมิ	ระดับความคิดเห็น					
	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ของทีม	4.63	0.49	มากที่สุด	4.49	0.51	มาก
2. การให้ความร่วมมือและการมีส่วนร่วม	4.51	0.56	มากที่สุด	4.46	0.53	มาก
3. การสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม	4.61	0.57	มากที่สุด	4.49	0.51	มาก
4. การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ	4.57	0.57	มากที่สุด	4.29	0.68	มาก
5. การสื่อสารและสัมพันธภาพที่ดีภายนอก	4.52	0.62	มากที่สุด	4.38	0.67	มาก
6. การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม	4.67	0.48	มากที่สุด	4.43	0.51	มาก
7. การพัฒนาตนเองและทีม	4.54	0.51	มากที่สุด	4.37	0.55	มาก
โดยรวม	4.58	0.54	มากที่สุด	4.41	0.56	มาก

จากตาราง 31 พบว่า แนวทางการทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้โดยรวมอยู่ในระดับมาก



ตาราง 32 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีม

แนวทางการทำงานเป็นทีมสำหรับ สถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วน จังหวัดชัยภูมิ	ระดับความคิดเห็น					
	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1.1 มีกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีม แนวทาง: มีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีมทั้งงานหลักและงานย่อย โดยให้ทุกคนในทีมมีส่วนร่วมและมีมติเห็นชอบ	4.57	0.53	มากที่สุด	4.29	0.49	มาก
1.2 สมาชิกทีมมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีม แนวทาง: สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีมและลงมติให้ความเห็นชอบร่วมกัน	4.86	0.38	มากที่สุด	4.71	0.49	มากที่สุด
1.3 มีกระบวนการเผยแพร่เป้าหมายลงสู่การปฏิบัติอย่างทั่วถึง แนวทาง: มีการเผยแพร่เป้าหมายลงสู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบ ทั้งถึงทั้งหน่วยงานได้แก่ การมอบนโยบายในกิจกรรมหน้าเสาธง การประชุมทีมเพื่อทำความเข้าใจเป้าหมาย	4.86	0.38	มากที่สุด	4.71	0.49	มากที่สุด
1.4 มีกระบวนการวางแผนการดำเนินงานของทีมเพื่อให้สำเร็จบรรลุผลตามเป้าหมายในช่วงเวลาที่กำหนด แนวทาง: มีการจัดทำแผนการดำเนินงานและกำหนดการดำเนินงานอย่างชัดเจน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ตามเวลาที่กำหนด	4.57	0.53	มากที่สุด	4.43	0.53	มาก



ตาราง 32 (ต่อ)

แนวทางการทำงานเป็นทีมสำหรับ สถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วน จังหวัดชัยภูมิ	ระดับความคิดเห็น					
	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1.5 บุคลากรทุกคนรับทราบ ให้การ ยอมรับและปฏิบัติตามวัตถุประสงค์และ เป้าหมายที่กำหนดไว้ แนวทาง: ให้บุคลากรทุกคนลงชื่อรับทราบ วัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างเป็นทางการ ลักษณะอักษร	4.71	0.49	มากที่สุด	4.57	0.53	มากที่สุด
1.6 มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย แนวทาง: มีการตรวจสอบและประเมินผล การปฏิบัติงาน และผลสำเร็จตาม วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้	4.43	0.53	มาก	4.43	0.53	มาก
1.7 นำผลการประเมินตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ได้มาชี้แจงเพื่อพัฒนา ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น แนวทาง: นำผลการประเมินตาม วัตถุประสงค์และเป้าหมายมาสะท้อนผล เพื่อนำกลับไปพัฒนาและปรับปรุงการ ปฏิบัติงาน	4.43	0.53	มาก	4.29	0.49	มาก
โดยรวม	4.63	0.49	มากที่สุด	4.49	0.51	มาก

จากตาราง 32 พบว่า แนวทางการทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีม มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้โดยรวมอยู่ในระดับมาก



ตาราง 33 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ ด้านการให้ความร่วมมือและการมีส่วนร่วม

แนวทางการทำงานเป็นทีมสำหรับ สถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วน จังหวัดชัยภูมิ	ระดับความคิดเห็น					
	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
2.1 ผู้บริหารหรือหัวหน้าทีมให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของสมาชิกทีมและติดตามดูแลอย่างสม่ำเสมอ แนวทาง: ผู้บริหารมอบนโยบายและให้การติดตามดูแลให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม	4.57	0.53	มากที่สุด	4.57	0.53	มากที่สุด
2.2 มีกระบวนการส่งเสริมการให้ความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของสมาชิกทีม แนวทาง: มีการจัดกิจกรรมและวางแผนการจัดกิจกรรมอย่างเป็นระบบเพื่อส่งเสริมการให้ความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของสมาชิกทีมอย่างต่อเนื่อง	4.29	0.49	มาก	4.29	0.49	มาก
2.3 มีกระบวนการร่วมวิเคราะห์เป้าหมายและผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของทีมหรือของงานที่กำหนดไว้ แนวทาง: มีการประชุมเพื่อร่วมวิเคราะห์เป้าหมายและผลที่คาดว่าจะได้รับ และสร้างความมุ่งมั่นให้แก่สมาชิกในการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมาย	4.43	0.53	มาก	4.43	0.53	มาก
2.4 มีการตรวจสอบการให้ความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของสมาชิกภายในทีม แนวทาง: ผู้บริหารหรือผู้นำทีมให้การส่งเสริมและตรวจสอบความร่วมมือระหว่างสมาชิกและให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคน	4.57	0.79	มากที่สุด	4.43	0.53	มาก



ตาราง 33 (ต่อ)

แนวทางการทำงานเป็นทีมสำหรับ สถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วน จังหวัดชัยภูมิ	ระดับความคิดเห็น					
	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
2.5 มีการเสริมแรงโดยการมอบรางวัล สำหรับทีมที่มีความโดดเด่นด้านความ ร่วมมือและการมีส่วนร่วมของสมาชิกทีม แนวทาง: มีการจัดกิจกรรมเสริมแรงด้วย การประกาศเกียรติคุณให้สมาชิกรับทราบ และชื่นชม และอาจมีการมอบรางวัลแต่ทีม ที่มีความร่วมมือกันเป็นอย่างดี	4.71	0.49	มาก ที่สุด	4.57	0.53	มาก ที่สุด
โดยรวม	4.51	0.56	มาก ที่สุด	4.46	0.53	มาก

จากตาราง 33 พบว่า แนวทางการทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษาสังกัด
องค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ ด้านการให้ความร่วมมือและการมีส่วนร่วม มีความเหมาะสม
โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้โดยรวมอยู่ในระดับมาก

ตาราง 34 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมและ
ความเป็นไปได้ของแนวทางการทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหาร
ส่วนจังหวัดชัยภูมิ ด้านการสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม

แนวทางการทำงานเป็นทีมสำหรับ สถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วน จังหวัดชัยภูมิ	ระดับความคิดเห็น					
	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
3.1 สร้างบรรยากาศในการทำงาน ที่สมาชิกทีมมีความซื่อสัตย์ต่อกัน แนวทาง: จัดกิจกรรมส่งเสริมความซื่อสัตย์ ในการทำหน้าที่และในการทำงานทั้งความ ซื่อสัตย์ต่อตนเองและซื่อสัตย์ต่องานและ หน่วยงาน	4.57	0.53	มาก ที่สุด	4.57	0.53	มาก ที่สุด



ตาราง 34 (ต่อ)

แนวทางการทำงานเป็นทีมสำหรับ สถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วน จังหวัดชัยภูมิ	ระดับความคิดเห็น					
	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
3.2 สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ สมาชิกทีมช่วยกันทำงานอย่างจริงจังและ มีความจริงใจต่อกัน แนวทาง: จัดกิจกรรมส่งเสริมความสัมพันธ์ อันดีระหว่างสมาชิกทุกคน และส่งเสริมให้มี ความจริงใจต่อกัน	4.57	0.53	มากที่สุด	4.29	0.49	มาก
3.3 มีกิจกรรมช่วยลดความตึงเครียดและ ความเบื่อหน่ายในการทำงาน แนวทาง: จัดกิจกรรมนันทนาการเพื่อ ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกทุกคน ภายในทีมและลดความตึงเครียดจากการ ทำงาน	4.71	0.49	มากที่สุด	4.43	0.53	มาก
3.4 สร้างบรรยากาศในการทำงานที่เต็ม เปี่ยมไปด้วยความรักและความสามัคคี ปรองดอง แนวทาง: จัดกิจกรรมส่งเสริมความสามัคคี ในทีมอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ	4.86	0.38	มากที่สุด	4.71	0.49	มากที่สุด
3.5 มีกิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมความรักและ สามัคคีในการทำงาน แนวทาง: จัดกิจกรรมส่งเสริมความรักและ สามัคคีในการทำงานอย่างต่อเนื่องและ สม่ำเสมอ	4.57	0.53	มากที่สุด	4.29	0.49	มาก
3.6 มีการวิเคราะห์ปัญหาและหา ทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน แนวทาง: สร้างความตระหนักให้แก่สมาชิก ทุกคนเกี่ยวกับการวิเคราะห์ปัญหาและ แก้ปัญหาร่วมกัน ถือเป็นหน้าที่ของทุกคน ในทีมที่ต้องร่วมแรงร่วมใจกัน	4.71	0.49	มากที่สุด	4.43	0.53	มากที่สุด



ตาราง 34 (ต่อ)

แนวทางการทำงานเป็นทีมสำหรับ สถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วน จังหวัดชัยภูมิ	ระดับความคิดเห็น					
	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
3.7 สมาชิกทีมทุกคนมีความตระหนักถึง ปัญหาหรือความขัดแย้ง ซึ่งทุกคนต้องเร่ง ร่วมมือกันแก้ไข และมีความจริงใจในการ แก้ปัญหาหรือความขัดแย้ง แนวทาง: จัดกิจกรรมแก้ไขปัญหาหรือความ ขัดแย้งซึ่งประกอบด้วยความร่วมมือจาก สมาชิกทุกคน	4.29	0.95	มาก	4.71	0.49	มาก
โดยรวม	4.61	0.57	มากที่สุด	4.49	0.51	มาก

จากตาราง 34 พบว่า แนวทางการทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษาสังกัด
องค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ ด้านการสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม มีความเหมาะสมโดยรวม
อยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้โดยรวมอยู่ในระดับมาก

ตาราง 35 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมและความ
เป็นไปได้ของแนวทางการทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วน
จังหวัดชัยภูมิ ด้านการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ

แนวทางการทำงานเป็นทีมสำหรับ สถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วน จังหวัดชัยภูมิ	ระดับความคิดเห็น					
	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
4.1 มีการจัดมอบหมายหน้าที่และความ รับผิดชอบอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร แนวทาง: จัดทำคำสั่งมอบหมายหน้าที่และ ความรับผิดชอบอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร	4.57	0.79	มากที่สุด	4.29	0.95	มาก



ตาราง 35 (ต่อ)

แนวทางการทำงานเป็นทีมสำหรับ สถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วน จังหวัดชัยภูมิ	ระดับความคิดเห็น					
	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
4.2 มีการประชุมชี้แจงหน้าที่และความ รับผิดชอบให้สมาชิกทุกคนได้รับทราบ และทำความเข้าใจก่อนเริ่มงาน แนวทาง: จัดกิจกรรมประชุมชี้แจงหน้าที่ และความรับผิดชอบก่อนเริ่มทำงานให้ทุก คนได้ทำความเข้าใจและสามารถคัดค้าน หรือสอบถามได้เพื่อนำสู่การพิจารณาแก้ไข ตามความเหมาะสม	4.71	0.49	มากที่สุด	4.43	0.53	มาก
4.3 มีการจัดบันทึกการปฏิบัติงานตาม หน้าที่และความรับผิดชอบเป็นรายบุคคล แนวทาง: สมาชิกทุกคนมีการบันทึกการ ปฏิบัติงานอย่างละเอียด และเก็บรวบรวม เป็นแฟ้มสะสมผลงานของตนเอง	4.43	0.53	มาก	3.86	0.69	มาก
4.4 มีการจัดทำรายงานการปฏิบัติงาน ตามหน้าที่และความรับผิดชอบเป็น รายบุคคล แนวทาง: มีการจัดทำรายงานการ ปฏิบัติงานในทุกฝ่าย เพื่อนำเข้า ประกอบการประชุมสรุปผลการปฏิบัติงาน ทุกภาคเรียนและทุก ปีการศึกษา	4.57	0.53	มากที่สุด	4.57	0.53	มาก
โดยรวม	4.57	0.57	มากที่สุด	4.29	0.68	มาก

จากตาราง 35 พบว่า แนวทางการทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ ด้านการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้โดยรวมอยู่ในระดับมาก



ตาราง 36 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ ด้านการสื่อสารและสัมพันธภาพที่ดีภายนอก

แนวทางการทำงานเป็นทีมสำหรับ สถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วน จังหวัดชัยภูมิ	ระดับความคิดเห็น					
	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
5.1 มีการสื่อสารกันอย่างเปิดเผยไม่มี ลับลมคมในภายในทีม แนวทาง: ผู้บริหารหรือผู้นำทีมให้การเน้นย้ำ ให้ทุกคนสื่อสารกันอย่างเปิดเผย ในเรื่อง งานและไม่ให้มีการพูดจาให้ร้าย ใส่ร้าย หรือ นินทากัน	4.71	0.49	มากที่สุด	4.29	0.76	มาก
5.2 มีการสื่อสารด้วยมนุษยสัมพันธ์อันดี ทั้งภายในและภายนอกทีม แนวทาง: ผู้บริหารหรือผู้นำทีมส่งเสริมให้ สมาชิกทีมทุกคนสื่อสารกันด้วยถ้อยคำ สุภาพแสดงถึงมนุษยสัมพันธ์อันดี	4.71	0.49	มากที่สุด	4.57	0.53	มากที่สุด
5.3 ผู้บริหารมีความสัมพันธ์อันดีต่อ บุคลากรทั้งในหน่วยงานและนอกหน่วยงาน แนวทาง: ผู้บริหารหรือผู้นำทีมมีความเป็น กันเองและเข้าถึงสมาชิกทีมทุกคน ให้การ ส่งเสริมสมาชิก และใช้การปกครองอย่าง ยุติธรรม	3.86	0.69	มาก	3.86	0.69	มาก
5.4 สมาชิกทีมมีการแลกเปลี่ยนความ คิดเห็นและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน แนวทาง: จัดให้สมาชิกของทีมมีการ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแลกเปลี่ยน เรียนรู้ร่วมกันบ่อยครั้ง เพื่อให้เกิดการรับรู้ ร่วมกันด้านการงานและการร่วมกันแก้ไข ปัญหาที่พบ	4.57	0.53	มากที่สุด	4.29	0.76	มาก



ตาราง 36 (ต่อ)

แนวทางการทำงานเป็นทีมสำหรับ สถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วน จังหวัดชัยภูมิ	ระดับความคิดเห็น					
	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
5.5 มีข้อมูลหน่วยงานที่เป็นพันธมิตรหรือ เครือข่ายความร่วมมือในการปฏิบัติงานด้าน ต่าง ๆ แนวทาง: มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ จัดทำข้อมูลผู้สนับสนุน หรือหน่วยงานที่ให้ การสนับสนุน	4.86	0.38	มากที่สุด	4.71	0.49	มากที่สุด
5.6 มีกระบวนการติดต่อและปฏิสัมพันธ์ ระหว่างทีมและบุคคล หรือหน่วยงาน ภายนอกเพื่อสร้างสัมพันธภาพอันดีอย่าง สม่ำเสมอ แนวทาง: มีกิจกรรมที่เสริมสร้าง สัมพันธภาพอันดีระหว่างทีมทั้งภายในและ ภายนอก	4.43	0.79	มาก	4.29	0.76	มาก
5.7 สมาชิกทีมทุกคนถูกปลูกฝังให้เป็น ผู้สนใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ให้ความช่วยเหลือ ซึ่งกันและกันทั้งภายในทีมและภายนอกทีม แนวทาง: ปลูกฝังให้สมาชิกทุกคนมีน้ำใจ และช่วยเหลือซึ่งกันและกันโดยผู้บริหาร หรือผู้นำทีมจะต้องให้ความสำคัญและ ส่งเสริมอยู่เสมอ	4.86	0.38	มากที่สุด	4.43	0.79	มาก
5.8 มีการกระบวนการสร้างทีมงานร่วม ระหว่างโรงเรียนและหน่วยงานหรือชุมชน เพื่อส่งเสริมกิจกรรมของโรงเรียน ครู และ นักเรียนตามโอกาสและความเหมาะสม แนวทาง: ในกิจกรรมที่ต้องอาศัยความ ร่วมมือจากชุมชนและหน่วยงานภายนอก ควรมีการเชิญผู้แทนจากชุมชนหรือ หน่วยงานภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมเป็น ทีมงานเฉพาะกิจ เพื่อให้เกิดการผลักดันให้ งานนั้นประสบความสำเร็จ	4.29	0.49	มาก	4.29	0.76	มาก



ตาราง 36 (ต่อ)

แนวทางการทำงานเป็นทีมสำหรับ สถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วน จังหวัดชัยภูมิ	ระดับความคิดเห็น					
	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
5.9 มีกิจกรรมการทำงานเป็นทีมของ โรงเรียนร่วมกับชุมชน เป็นกิจกรรมเพื่อ ส่วนรวมในการทำประโยชน์เพื่อชุมชนอย่าง สม่ำเสมอทุกปี เช่น กิจกรรมการทำความ สะอาดวัด กิจกรรมทำความสะอาดชุมชน เป็นต้น แนวทาง: จัดกิจกรรมเพื่อชุมชน โดยทาง โรงเรียนควรจัดกิจกรรมจิตอาสา โดยนำครู และนักเรียนสร้างประโยชน์ให้ชุมชนเพื่อ ให้เกิดความสัมพันธ์อันดีต่อกัน และปลูกฝัง ให้นักเรียนรักชุมชน มีจิตอาสา และรู้จักทำ ประโยชน์เพื่อส่วนรวม	4.43	0.79	มาก	4.71	0.49	มากที่สุด
โดยรวม	4.52	0.62	มากที่สุด	4.38	0.67	มาก

จากตาราง 36 พบว่า แนวทางการทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษาสังกัด
องค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ ด้านการสื่อสารและสัมพันธภาพที่ดีภายนอก มีความเหมาะสม
โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้โดยรวมอยู่ในระดับมาก



ตาราง 37 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม

แนวทางการทำงานเป็นทีมสำหรับ สถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วน จังหวัดชัยภูมิ	ระดับความคิดเห็น					
	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
6.1 ผู้บริหารได้รับการยอมรับและแสดง บทบาทผู้นำได้อย่างเหมาะสม แนวทาง: ผู้บริหารหรือผู้นายอมรับฟังความ คิดเห็นของผู้อื่นและแสดงบทบาทผู้นำอย่าง เหมาะสม	4.71	0.49	มาก ที่สุด	4.57	0.53	มาก ที่สุด
6.2 มีการส่งเสริมให้สมาชิกทุกคน แสดงออกด้านภาวะผู้นำและภาวะผู้ตาม อย่างเหมาะสม แนวทาง: มีการจัดอบรมหรือจัดประชุมเชิง ปฏิบัติการเพื่อทำความเข้าใจการแสดง บทบาทผู้ตามและผู้นำของสมาชิกทีม ซึ่งใน บางโอกาสสมาชิกทีมก็ควรแสดงบทบาท ผู้นำเพื่อให้งานที่ตนเองรับผิดชอบสำเร็จ ลุล่วง	4.86	0.38	มาก ที่สุด	4.43	0.53	มาก
6.3 มีกระบวนการส่งเสริมความสัมพันธ์ อันดีระหว่างผู้นำและผู้ตาม แนวทาง: ควรจัดกิจกรรมส่งเสริม สัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บริหารหรือผู้นำ ทีมและสมาชิกอย่างสม่ำเสมอ เช่น การ รับประทานอาหารร่วมกัน กิจกรรม นันทนาการอื่น ๆ	4.43	0.53	มาก	4.29	0.49	มาก
โดยรวม	4.67	0.48	มาก ที่สุด	4.43	0.51	มาก

จากตาราง 37 พบว่า แนวทางการทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษาสังกัด
องค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม มีความเหมาะสมโดยรวม
อยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้โดยรวมอยู่ในระดับมาก



ตาราง 38 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ ด้านการพัฒนาตนเองและทีม

แนวทางการทำงานเป็นทีมสำหรับ สถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วน จังหวัดชัยภูมิ	ระดับความคิดเห็น					
	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
7.1 มีแผนงานส่งเสริมการพัฒนาตนเอง ของทีมและสมาชิกทีมเป็นรายบุคคล แนวทาง: จัดทำแผนการพัฒนาบุคลากร อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง	4.29	0.49	มาก	4.14	0.38	มาก
7.2 มีการประชุมเพื่อสรุปผลการ ปฏิบัติงานของทีมเพื่อวิเคราะห์และ พัฒนาการปฏิบัติงานของทีมอย่างสม่ำเสมอ แนวทาง: จัดประชุมเพื่อสรุปผลการปฏิบัติ และวิเคราะห์ผลการปฏิบัติร่วมกับผลงาน ที่ผ่านมา และนำสู่การปรับปรุงพัฒนางาน	4.71	0.49	มากที่สุด	4.57	0.53	มากที่สุด
7.3 มีกระบวนการส่งเสริมความเป็นผู้รัก การศึกษาค้นคว้าให้แก่ผู้บริหาร/ผู้นำ และ สมาชิกทีม แนวทาง: ผู้บริหารหรือผู้นำทีมเป็น แบบอย่างที่ดีในการศึกษาค้นคว้าเพื่อการ พัฒนาตนเอง และให้การส่งเสริมและยก ย่องสมาชิกทีมผู้รักการศึกษาค้นคว้าเพื่อ พัฒนาตนเองเสมอ	4.57	0.53	มากที่สุด	4.43	0.53	มาก
7.4 มีกิจกรรมเสริมแรงเช่นการยกย่อง ชมเชยหรือการมอบรางวัลให้แก่สมาชิกที่ เป็นผู้พัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ แนวทาง: จัดกิจกรรมเพื่อเสริมแรงแก่ สมาชิกผู้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ โดยการมอบ รางวัลหรือยกย่องเชิดชูให้เป็นบุคคล ตัวอย่างของครูและนักเรียน	4.71	0.49	มากที่สุด	4.43	0.79	มาก



ตาราง 38 (ต่อ)

แนวทางการทำงานเป็นทีมสำหรับ สถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วน จังหวัดชัยภูมิ	ระดับความคิดเห็น					
	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
7.5 มีการต่อยอดโดยนำความ แนวความคิดของสมาชิกทีมมาพัฒนาเป็น องค์ความรู้หรือนวัตกรรมใหม่เพื่อใช้ในการ ปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม แนวทาง: มีการนำความคิด แนวคิด หรือ ผลงานของครูไปใช้ในการสร้างนวัตกรรม เพื่อส่งเสริมการทำงานของโรงเรียนให้ ประสบความสำเร็จ	4.43	0.53	มาก	4.29	0.49	มาก
โดยรวม	4.54	0.51	มาก ที่สุด	4.37	0.55	มาก

จากตาราง 38 พบว่า แนวทางการทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษาสังกัด
องค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ ด้านการพัฒนาตนเองและทีม มีความเหมาะสมโดยรวม
อยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้โดยรวมอยู่ในระดับมาก



บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ ผู้วิจัยขอนำเสนอผลการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

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

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ
2. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ
3. เพื่อพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ

สรุปผล

1. ผลการศึกษาค้นคว้าขององค์ประกอบของแนวทางการทำงานเป็นทีม ได้องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม จำนวน 7 องค์ประกอบ 34 ตัวชี้วัด องค์ประกอบการทำงานเป็นทีมโดยรวมมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด 5 ด้าน และระดับมาก 2 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสามลำดับแรก ได้แก่ การสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม และการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีม

2. ผลการศึกษาศภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นครู (ร้อยละ 93.08) ประสบการณ์ในตำแหน่งตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 60.77) ขนาดโรงเรียนเป็นโรงเรียนขนาดกลาง (ร้อยละ 39.62) และระดับการศึกษาปริญญาตรี (ร้อยละ 65.00)

ระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันการทำงานเป็นทีม โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน เรียงลำดับ



ค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสามลำดับแรก คือ การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ การกำหนด วัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีม และการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม

ระดับสภาพที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็น รายด้านพบว่าโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 3 ด้าน และอยู่ในระดับมาก 4 ด้านเรียงลำดับ ค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสามลำดับแรก คือ การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีม รองลงมา มีสองข้อ คือ การสื่อสารและสัมพันธ์ภาพที่ดีภายนอก และการพัฒนาตนเองและทีม และลำดับสามคือ การสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม

3. ผลการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วน จังหวัดชัยภูมิ ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ 40 ตัวชี้วัด 40 แนวทาง ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีม

1.1 มีกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีม

แนวทาง: มีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีมทั้งงานหลักและงาน ย่อยโดยให้ทุกคนในทีมมีส่วนร่วมและมีมติเห็นชอบ

1.2 สมาชิกทีมมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีม

แนวทาง: สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีมและ ลงมติให้ความเห็นชอบร่วมกัน

1.3 มีกระบวนการเผยแพร่เป้าหมายไปสู่การปฏิบัติอย่างทั่วถึง

แนวทาง: มีการเผยแพร่เป้าหมายไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบ ทั้งถึง ทั่วยุ้งงาน ได้แก่ การมอบนโยบายในกิจกรรมหน้าเสาธง การประชุมทีมเพื่อทำความเข้าใจ เป้าหมาย

1.4 มีกระบวนการวางแผนการดำเนินงานของทีมเพื่อให้สำเร็จบรรลุผลตาม เป้าหมายในช่วงเวลาที่กำหนด

แนวทาง: มีการจัดทำแผนการดำเนินงานและกำหนดการดำเนินงานอย่างชัดเจน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ตามเวลาที่กำหนด

1.5 บุคลากรทุกคนรับทราบ ให้การยอมรับและปฏิบัติตามวัตถุประสงค์และ เป้าหมายที่กำหนดไว้

แนวทาง: ให้บุคลากรทุกคนลงชื่อรับทราบวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างเป็น ลายลักษณ์อักษร

1.6 มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

แนวทาง: มีการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน และผลสำเร็จตาม วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

1.7 นำผลการประเมินตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้มาชี้แจงเพื่อพัฒนา ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

แนวทาง: นำผลการประเมินตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายมาสะท้อนผลเพื่อนำ กลับไปพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงาน



2. การให้ความร่วมมือและการมีส่วนร่วม

2.1 ผู้บริหารหรือหัวหน้าทีมให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของสมาชิกทีมและติดตามดูแลอย่างสม่ำเสมอ

แนวทาง: ผู้บริหารมอบนโยบายและให้การติดตามดูแลให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม

2.2 มีกระบวนการส่งเสริมการให้ความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของสมาชิกทีม

แนวทาง: มีการจัดกิจกรรมและวางแผนการจัดกิจกรรมอย่างเป็นระบบเพื่อส่งเสริมการให้ความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของสมาชิกทีมอย่างต่อเนื่อง

2.3 มีกระบวนการร่วมวิเคราะห์เป้าหมายและผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของทีมหรือของงานที่กำหนดไว้

แนวทาง: มีการประชุมเพื่อร่วมวิเคราะห์เป้าหมายและผลที่คาดว่าจะได้รับ และสร้างความมุ่งมั่นให้แก่สมาชิกในการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมาย

2.4 มีการตรวจสอบการให้ความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของสมาชิกภายในทีม

แนวทาง: ผู้บริหารหรือผู้นำทีมให้การส่งเสริมและตรวจสอบความร่วมมือระหว่างสมาชิกและให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคน

2.5 มีการเสริมแรงโดยการมอบรางวัลสำหรับทีมที่มีความโดดเด่นด้านความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของสมาชิกทีม

แนวทาง: มีการจัดกิจกรรมเสริมแรงด้วยการประกาศเกียรติคุณให้สมาชิกรับทราบและชื่นชม และอาจมีการมอบรางวัลแก่ทีมที่มีความร่วมมือกันเป็นอย่างดี

3. การสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม

3.1 สร้างบรรยากาศในการทำงานที่สมาชิกทีมมีความซื่อสัตย์ต่อกัน

แนวทาง: จัดกิจกรรมส่งเสริมความซื่อสัตย์ในการทำหน้าที่และในการทำงานทั้งความซื่อสัตย์ต่อตนเองและซื่อสัตย์ต่องานและหน่วยงาน

3.2 สร้างบรรยากาศในการทำงานที่สมาชิกทีมช่วยกันทำงานอย่างจริงจังและมีความจริงใจต่อกัน

แนวทาง: จัดกิจกรรมส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกทุกคน และส่งเสริมให้มีความจริงใจต่อกัน

3.3 มีกิจกรรมช่วยลดความตึงเครียดและความเบื่อหน่ายในการทำงาน

แนวทาง: จัดกิจกรรมนันทนาการเพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกทุกคนภายในทีมและลดความตึงเครียดจากการทำงาน

3.4 สร้างบรรยากาศในการทำงานที่เต็มเปี่ยมไปด้วยความรักและความสามัคคีปรองดอง

แนวทาง: จัดกิจกรรมส่งเสริมความสามัคคีในทีมอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

3.5 มีกิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมความรักและสามัคคีในการทำงาน

แนวทาง: จัดกิจกรรมส่งเสริมความรักและสามัคคีในการทำงานอย่างต่อเนื่อง

และสม่ำเสมอ



3.6 มีการวิเคราะห์ปัญหาและหาทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน

แนวทาง: สร้างความตระหนักให้แก่สมาชิกทุกคนเกี่ยวกับการวิเคราะห์ปัญหา และแก้ปัญหาร่วมกัน ถือเป็นหน้าที่ของทุกคนในทีมที่ต้องร่วมแรงร่วมใจกัน

3.7 สมาชิกทีมทุกคนมีความตระหนักถึงปัญหาหรือความขัดแย้ง ซึ่งทุกคนต้องเร่งร่วมมือกันแก้ไข และมีความจริงใจในการแก้ปัญหาหรือความขัดแย้ง

แนวทาง: จัดกิจกรรมแก้ไขปัญหาหรือความขัดแย้งซึ่งประกอบด้วยความร่วมมือจากสมาชิกทุกคน

4. การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ

4.1 มีการจัดมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร

แนวทาง: จัดทำคำสั่งมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร

4.2 มีการประชุมชี้แจงหน้าที่และความรับผิดชอบให้สมาชิกทุกคนได้รับทราบและทำความเข้าใจก่อนเริ่มงาน

แนวทาง: จัดกิจกรรมประชุมชี้แจงหน้าที่และความรับผิดชอบก่อนเริ่มทำงานให้ทุกคนได้ทำความเข้าใจและสามารถคัดค้านหรือสอบถามได้เพื่อนำสู่การพิจารณาแก้ไขตามความเหมาะสม

4.3 มีการจัดบันทึกการปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นรายบุคคล

แนวทาง: สมาชิกทุกคนมีการบันทึกการปฏิบัติงานอย่างละเอียด และเก็บรวบรวมเป็นแฟ้มสะสมผลงานของตนเอง

4.4 มีการจัดทำรายงานการปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นรายบุคคล

แนวทาง: มีการจัดทำรายงานการปฏิบัติงานในทุกฝ่าย เพื่อนำเข้าประกอบการประชุมสรุปผลการปฏิบัติงานทุกภาคเรียนและทุกปีการศึกษา

5. การสื่อสารและสัมพันธ์ภาพที่ดีภายนอก

5.1 มีการสื่อสารกันอย่างเปิดเผยไม่มีลบลมคมในภายในทีม

แนวทาง: ผู้บริหารหรือผู้นำทีมให้การเน้นย้ำให้ทุกคนสื่อสารกันอย่างเปิดเผย ในเรื่องงานและไม่ให้มีการพูดจาให้ร้าย ใส่ร้าย หรือนินทา

5.2 มีการสื่อสารด้วยมนุษยสัมพันธ์อันดีทั้งภายในและภายนอกทีม

แนวทาง: ผู้บริหารหรือผู้นำทีมส่งเสริมให้สมาชิกทีมทุกคนสื่อสารกันด้วยถ้อยคำสุภาพแสดงถึงมนุษยสัมพันธ์อันดี

5.3 ผู้บริหารมีความสัมพันธ์อันดีต่อบุคลากรทั้งในหน่วยงานและนอกหน่วยงาน

แนวทาง: ผู้บริหารหรือผู้นำทีมมีความเป็นกันเองและเข้าถึงสมาชิกทีมทุกคน ให้การส่งเสริมสมาชิก และใช้การปกครองอย่างยุติธรรม

5.4 สมาชิกทีมมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

แนวทาง: จัดให้สมาชิกของทีมมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันบ่อยครั้ง เพื่อให้เกิดการรับรู้ร่วมกันด้านการงานและการร่วมกันแก้ไขปัญหาที่พบ



5.5 มีข้อมูลหน่วยงานที่เป็นพันธมิตรหรือเครือข่ายความร่วมมือในการปฏิบัติงาน
ด้านต่าง ๆ

แนวทาง: มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ จัดทำข้อมูลผู้สนับสนุน หรือ
หน่วยงานที่ให้การสนับสนุน

5.6 มีกระบวนการติดต่อและปฏิสัมพันธ์ระหว่างทีมและบุคคล หรือหน่วยงาน
ภายนอกเพื่อสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีอย่างสม่ำเสมอ

แนวทาง: มีกิจกรรมที่เสริมสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างทีมทั้งภายในและ
ภายนอก

5.7 สมาชิกทีมทุกคนถูกปลูกฝังให้เป็นผู้มีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ให้ความช่วยเหลือ
ซึ่งกันและกันทั้งภายในทีมและภายนอกทีม

แนวทาง: ปลูกฝังให้สมาชิกทุกคนมีน้ำใจและช่วยเหลือซึ่งกันและกันโดยผู้บริหาร
หรือผู้นำทีมจะต้องให้ความสำคัญและส่งเสริมอยู่เสมอ

5.8 มีการกระบวนการสร้างทีมงานร่วมระหว่างโรงเรียนและหน่วยงานหรือชุมชน
เพื่อส่งเสริมกิจกรรมของโรงเรียน ครู และนักเรียนตามโอกาสและความเหมาะสม

แนวทาง: ในกิจกรรมที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากชุมชนและหน่วยงานภายนอก
ควรมีการเชิญผู้แทนจากชุมชนหรือหน่วยงานภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมเป็นทีมงานเฉพาะกิจ เพื่อให้
เกิดการผลักดันให้งานนั้นประสบความสำเร็จ

5.9 มีกิจกรรมการทำงานเป็นทีมของโรงเรียนร่วมกับชุมชน เป็นกิจกรรมเพื่อ
ส่วนรวมในการทำประโยชน์เพื่อชุมชนอย่างสม่ำเสมอทุกปี เช่น กิจกรรมการทำความสะอาดวัด
กิจกรรมทำความสะอาดชุมชน เป็นต้น

แนวทาง: จัดกิจกรรมเพื่อชุมชน โดยทางโรงเรียนควรจัดกิจกรรมจิตอาสา โดยนำ
ครูและนักเรียนสร้างประโยชน์ให้ชุมชนเพื่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีต่อกัน และปลูกฝังให้นักเรียนรัก
ชุมชน มีจิตอาสา และรู้จักทำประโยชน์เพื่อส่วนรวม

6. การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม

6.1 ผู้บริหารได้รับการยอมรับและแสดงบทบาทผู้นำได้อย่างเหมาะสม

แนวทาง: ผู้บริหารหรือผู้นำยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและแสดงบทบาท
ผู้นำอย่างเหมาะสม

6.2 มีการส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนแสดงออกด้านภาวะผู้นำและภาวะผู้ตาม
อย่างเหมาะสม

แนวทาง: มีการจัดอบรมหรือจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อทำความเข้าใจการ
แสดงบทบาทผู้ตามและผู้นำของสมาชิกทีม ซึ่งในบางโอกาสสมาชิกทีมก็ควรแสดงบทบาทผู้นำเพื่อ
งานที่ตนเองรับผิดชอบสำเร็จลุล่วง

6.3 มีกระบวนการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้นำและผู้ตาม

แนวทาง: ควรจัดกิจกรรมส่งเสริมสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างผู้บริหารหรือผู้นำทีม
และสมาชิกอย่างสม่ำเสมอ เช่น การรับประทานอาหารร่วมกัน กิจกรรมนันทนาการอื่น ๆ



7. การพัฒนาตนเองและทีม

7.1 มีแผนงานส่งเสริมการพัฒนาตนเองของทีมและสมาชิกทีมเป็นรายบุคคล

แนวทาง: จัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

7.2 มีการประชุมเพื่อสรุปผลการปฏิบัติงานของทีมเพื่อวิเคราะห์และพัฒนากิจการปฏิบัติงานของทีมอย่างสม่ำเสมอ

แนวทาง: จัดประชุมเพื่อสรุปผลการปฏิบัติและวิเคราะห์ผลการปฏิบัติร่วมกับผลงานที่ผ่านมา และนำสู่การปรับปรุงพัฒนางาน

7.3 มีกระบวนการส่งเสริมความเป็นผู้รักการศึกษาค้นคว้าให้แก่ผู้บริหาร/ผู้นำ และสมาชิกทีม

แนวทาง: ผู้บริหารหรือผู้นำทีมเป็นแบบอย่างที่ดีในการศึกษาค้นคว้าเพื่อการพัฒนาตนเอง และให้การส่งเสริมและยกย่องสมาชิกทีมผู้รักการศึกษาค้นคว้าเพื่อพัฒนาตนเองเสมอ

7.4 มีกิจกรรมเสริมแรงเช่นการยกย่องชมเชยหรือการมอบรางวัลให้แก่สมาชิกที่เป็นผู้พัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ

แนวทาง: จัดกิจกรรมเพื่อเสริมแรงแก่สมาชิกผู้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ โดยการมอบรางวัลหรือยกย่องเชิดชูให้เป็นบุคคลตัวอย่างของครูและนักเรียน

7.5 มีการต่อยอดโดยนำความแนวความคิดของสมาชิกทีมมาพัฒนาเป็นองค์ความรู้หรือนวัตกรรมใหม่เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม

แนวทาง: มีการนำความคิด แนวคิด หรือผลงานของครูไปใช้ในการสร้างนวัตกรรมเพื่อส่งเสริมการทำงานของโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ

แนวทางการทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้โดยรวมอยู่ในระดับมาก

อภิปรายผล

1. ผลการศึกษารายองค์ประกอบของแนวทางการทำงานเป็นทีม ได้องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม จำนวน 7 องค์ประกอบ 34 ตัวชี้วัด องค์ประกอบการทำงานเป็นทีมโดยรวมมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด 5 ด้าน และระดับมาก 2 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสามลำดับแรก ได้แก่ การสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม และการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีม ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า องค์ประกอบ และตัวชี้วัดที่ได้จากการสังเคราะห์ มีความเหมาะสม สามารถนำไปใช้ในการวิจัยในระยะต่อไป เพื่อพิจารณาองค์ประกอบตามลำดับของความเหมาะสมจะเห็นได้ว่า การสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เพราะบรรยากาศที่ดีภายในทีม จะนำไปสู่การเป็นทีมที่เข้มแข็ง บรรยากาศที่นอกจากสภาพแวดล้อมแล้ว ยังหมายถึงสัมพันธภาพระหว่างสมาชิกในทีมที่ดี ไม่เคร่งเครียดมากเกินไป ซึ่งมีความสอดคล้องกับ Parker (1990) ซึ่งได้อธิบายคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพด้านบรรยากาศในการทำงานไว้ว่า การทำงานเป็นทีมควรมีบรรยากาศการทำงาน



ที่ปราศจากพิธีรีตอง (Informal Climate) การทำงานเป็นไปอย่างเรียบง่ายไม่เป็นทางการบรรยากาศอบอุ่นสบายเป็นกันเองไม่มีที่ท่าว่าจะเบื่อหน่ายการทำงานเมื่อถึงเวลาประชุมทุกคนมาพร้อมเพรียงกันด้วยใบหน้าที่ยิ้มแย้มแจ่มใสมีความกระตือรือร้น องค์กรประกอบที่มีความเหมาะสมรองลงมา คือ การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม เป็นองค์ประกอบที่เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับว่าเป็นผู้นำของทีมหรือเป็นผู้ตาม ซึ่งสมาชิกควรมีการแสดงบทบาทพฤติกรรมอย่างเหมาะสมเพื่อให้เกิดความราบรื่นในการทำงานร่วมกัน สอดคล้องกับ Parker (1990) ได้อธิบายว่า บทบาทที่ได้รับมอบหมายต้องมีความชัดเจนเพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาของความขัดแย้งด้านบทบาท ทีมงานต้องมีกระบวนการวิเคราะห์ความชัดเจนของบทบาทเพื่อให้ทุกคนทุกฝ่ายได้มีความเข้าใจตรงกัน และองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับที่สาม คือ การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีม ซึ่งการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีมนี้จะทำให้สมาชิกทุกคนได้ทราบเป้าหมายที่จะปฏิบัติร่วมกันและสามารถปฏิบัติได้ถูกต้องตามเป้าหมายของทีมที่ได้กำหนดไว้ สอดคล้องกับ ไพโรจน์ บาลัน (2551:78) ซึ่งได้ให้ทัศนะว่า ทีมอาจมีภารกิจและเป้าหมายเฉพาะของแต่ละทีมเป็นตัวขับเคลื่อนกิจกรรมต่าง ๆ แต่ทีมจะมีลักษณะทั่ว ๆ ไปในการทำงานที่เหมือนกัน คือ ทีมจะตั้งเป้าหมายให้ชัดเจนและทำตามเป้าหมายที่วางไว้ให้ได้

2. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ พบว่า

ระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันการทำงานเป็นทีม โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสามลำดับแรก คือ การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีม และการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม ผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่าประสิทธิภาพด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ ยังมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางและควรได้รับการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น สอดคล้องกับ อนุชา แก้วหลวง (2548: 89) ได้ศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของอาจารย์สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตภาคพายัพ (เจ็ดยอด) พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตภาคพายัพ (เจ็ดยอด) ในด้านลักษณะงานและการมอบหมายงานมีประสิทธิภาพปานกลาง การสร้างแรงจูงใจในการทำงานมีปานกลาง สภาวะการเป็นผู้นำปานกลาง และความขัดแย้งปานกลางในการทำงาน

ระดับสภาพที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 3 ด้าน และอยู่ในระดับมาก 4 ด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสามลำดับแรก คือ การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีม รองลงมามีสองข้อ คือ การสื่อสารและสัมพันธ์ภาพที่ดีภายนอก และการพัฒนาตนเองและทีม และลำดับสามคือ การสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า สถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ มีความต้องการพัฒนาการทำงานเป็นทีม โดยสามารถเรียงลำดับองค์ประกอบที่ต้องการพัฒนาสามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีม รองลงมามีสองข้อ คือ การสื่อสารและสัมพันธ์ภาพที่ดีภายนอก และการพัฒนา



ตนเองและทีม และลำดับสามคือ การสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม ซึ่งองค์ประกอบที่ต้องการให้เกิดการพัฒนาขึ้น เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการทำงานเป็นทีม เพราะทีมจะมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน มีการสื่อสารที่ดีทั้งภายในและภายนอกทีม สมาชิกมีการพัฒนาตนเอง และบรรยากาศของทีมควรเป็นบรรยากาศที่ดีไม่ตึงเครียดจนเกินไป สอดคล้องกับ Luthans (1995) ที่ได้นำเสนอองค์ประกอบที่ส่งเสริมความเป็นปึกแผ่นของทีมงาน ไว้ว่า ประกอบด้วย ความเห็นด้วยกับเป้าหมายของทีมงาน การปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกทีมมีบ่อย ความพึงพอใจและความรู้สึกที่ดีต่อกัน การแข่งขันกับทีมงานภายนอก

3. ผลการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ 40 ตัวชี้วัด 40 แนวทาง สรุปได้ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีม

การทำงานเป็นทีมนั้น ควรมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีมทั้งงานหลักและงานย่อยโดยให้ทุกคนในทีมมีส่วนร่วมและมีมติเห็นชอบ สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีมและลงมติให้ความเห็นชอบร่วมกัน มีการเผยแพร่เป้าหมายลงสู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบ ทั่วถึงทั้งหน่วยงาน ได้แก่ การมอบนโยบายในกิจกรรมหน้าเสาธง การประชุมทีมเพื่อทำความเข้าใจเป้าหมาย มีการจัดทำแผนการดำเนินงานและกำหนดการดำเนินงานอย่างชัดเจนเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ตามเวลาที่กำหนดและมีการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน และผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับ ไพโรจน์ บาลัน (2551:78) ให้ทัศนะว่า ทีมอาจมีการกิจและเป้าหมายเฉพาะของแต่ละทีมเป็นตัวขับเคลื่อนกิจกรรมต่าง ๆ แต่ทีมจะมีลักษณะทั่ว ๆ ไปในการทำงานที่เหมือนกัน คือ ทีมจะตั้งเป้าหมายให้ชัดเจนและทำตามเป้าหมายที่วางไว้ให้ได้ มีความเห็นพ้องต้องกันในแนวทางดำเนินโครงการ พัฒนาระบบการทำงานให้สำเร็จลุล่วง

2. การให้ความร่วมมือและการมีส่วนร่วม

การให้ความร่วมมือและการมีส่วนร่วมผู้บริหารหรือหัวหน้าทีมให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของสมาชิกทีมและติดตามดูแลอย่างสม่ำเสมอ ส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมและวางแผนการจัดกิจกรรมอย่างเป็นระบบเพื่อส่งเสริมการให้ความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของสมาชิกทีมอย่างต่อเนื่อง ร่วมวิเคราะห์เป้าหมายและผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของทีมหรือของงานที่กำหนดไว้ มีการตรวจสอบการให้ความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของสมาชิกภายในทีม และมีการเสริมแรงโดยการมอบรางวัลสำหรับทีมที่มีความโดดเด่นด้านความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของสมาชิกทีม การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของสมาชิกทีมให้เข้ามาให้ความร่วมมือในการทำงานและร่วมรับผิดชอบในผลงานของทีมเป็นสิ่งสำคัญ เพราะจะทำให้เกิดการเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของทีมขึ้น และทำให้ทีมที่มีความเข้มแข็ง สอดคล้องกับ Elton Mayo (1933) ได้ทำการศึกษาและพบว่า องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานคือ การสร้างความรู้สึกเป็นเอกลักษณ์ของกลุ่ม การได้รับการสนับสนุนจากสังคม และความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน

3. การสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม

ในการทำงานเป็นทีมควรมีการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี สมาชิกทีมมีความซื่อสัตย์ต่อกัน ช่วยกันทำงานอย่างจริงจังและมีความจริงใจต่อกัน มีกิจกรรมช่วยลดความตึงเครียด



และความเบื่อหน่ายในการทำงาน บรรยากาศในการทำงานที่เต็มเปี่ยมไปด้วยความรักและความสามัคคีปรองดอง มีการวิเคราะห์ปัญหาและหาทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน สมาชิกทีมทุกคนมีความตระหนักถึงปัญหาหรือความขัดแย้ง ซึ่งทุกคนต้องเร่งร่วมมือกันแก้ไข และมีความจริงจังในการแก้ปัญหาระหว่างกัน สอดคล้องกับการศึกษาของ Austin & Baldwin (1991) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความร่วมมือกันของอาจารย์ในวิทยาลัย เนื่องจากพบว่า การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและการเพิ่มขึ้นความรู้ต่าง ๆ ทำให้อาจารย์ต้องร่วมมือกันทำงาน โดยเฉพาะในบทบาทด้านการสอนและการวิจัยซึ่งการร่วมมือกันทำงานจะมีประสิทธิภาพได้นั้นต้องขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของสถาบัน ปริมาณงานและขึ้นอยู่กับปัจจัยอีกหลายประการ ได้แก่ ลักษณะของสมาชิก คือ มีการสื่อสารที่ดี สมาชิกเป็นทั้งผู้พูดผู้ฟังเขียนได้ชัดเจน สามารถแก้ไขความขัดแย้งระหว่างกันได้มีการรับรู้ถึงความแตกต่างกันในบทบาทและสามารถใช้ ความแตกต่างให้เป็นประโยชน์ในกลุ่มได้ในเวลาที่ต่างกันในกลุ่มของอายุ ความยึดมั่นผูกพันของกลุ่มและระยะเวลาที่ร่วมมือกันทำงานของกลุ่ม

4. การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ

การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ ควรมีการจัดมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร มีการประชุมชี้แจงหน้าที่และความรับผิดชอบให้สมาชิกทุกคนได้รับทราบและทำความเข้าใจก่อนเริ่มงาน สมาชิกทุกคนมีการบันทึกการปฏิบัติงานอย่างละเอียด และเก็บรวบรวมเป็นแฟ้มสะสมผลงานของตนเอง และมีการจัดทำรายงานการปฏิบัติงานในทุกฝ่าย เพื่อนำเข้าประกอบการประชุมสรุปผลการปฏิบัติงานทุกภาคเรียนและทุกปีการศึกษา การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจนนี้จะทำให้สมาชิกในทีมไม่เกิดความสับสนหรือความขัดแย้งในการทำงานร่วมกันและสามารถทำงานสำเร็จร่วมกันได้อย่างราบรื่นสอดคล้องกับ สุนทรพลวงศ์ (2551: 71) ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมว่า การทำงานเป็นทีมให้เกิดประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลนั้นต้องมีการแบ่งทีมงาน หน้าที่และความรับผิดชอบให้บุคลากรตามความรู้ความสามารถ รวมทั้งความถนัดของแต่ละบุคคล ผู้บริหารต้องตระหนักว่าบุคลากรมีความสามารถแตกต่างกัน ถนัดหรือเชี่ยวชาญคนละด้าน

5. การสื่อสารและสัมพันธ์ภาพที่ดีภายนอก

ทีมงานควรมีการสื่อสารกันอย่างเปิดเผยไม่มีลับลมคมในภายในทีม สื่อสารด้วยมนุษยสัมพันธ์อันดีทั้งภายในและภายนอกทีม ผู้บริหารมีความสัมพันธ์อันดีต่อบุคลากรทั้งในหน่วยงานและนอกหน่วยงาน สมาชิกทีมมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน มีข้อมูลหน่วยงานที่เป็นพันธมิตรหรือเครือข่ายความร่วมมือในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ มีกระบวนการติดต่อและปฏิสัมพันธ์ระหว่างทีมและบุคคล หรือหน่วยงานภายนอกเพื่อสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีอย่างสม่ำเสมอสมาชิกทีมทุกคนถูกปลูกฝังให้เป็นผู้มีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันทั้งภายในทีมและภายนอกทีม และมีการกระบวนกรสร้างทีมงานร่วมระหว่างโรงเรียนและหน่วยงานหรือชุมชน เพื่อส่งเสริมกิจกรรมของโรงเรียน ครู และนักเรียนตามโอกาสและความเหมาะสม มีกิจกรรมการทำงานเป็นทีมของโรงเรียนร่วมกับชุมชน เป็นกิจกรรมเพื่อส่วนรวมในการทำประโยชน์เพื่อชุมชนอย่างสม่ำเสมอทุกปี เช่น กิจกรรมการทำความสะอาดวัด กิจกรรมทำความสะอาดชุมชน เป็นต้น แน่แน่นอนว่าในการปฏิบัติงานทุกองค์การนั้น จะต้องให้



ความสำคัญกับผู้รับบริการ และสังคมแวดล้อม โดยจะต้องมีการสร้างความสัมพันธ์อันดีและสร้างพันธมิตรที่ดีช่วยส่งเสริมให้เกิดการทำงานสำเร็จและสอดคล้องกับความต้องการของชุมชนและสังคม เพราะองค์กรจะต้องรับฟังเสียงจากรอบข้างและมีการสร้างสรรค์และทำงานในส่วนที่เกิดการทำประโยชน์ให้แก่ชุมชนและสังคมเพื่อให้เกิดความยั่งยืน สอดคล้องกับ Wood Cock (1989 : 116) กล่าวว่า องค์กรประกอบของทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะที่ดีหลาย ด้าน ประการหนึ่งที่สำคัญคือ การปรับปรุงความเป็นผู้ฟังที่ดี การฟังถือเป็นการสื่อสารที่ดีในทีมงาน นักฟังที่ดีต้องเข้าใจทัศนคติและความรู้สึกของผู้พูดว่าต้องการพูดอะไรออกมาสนใจและกระตือรือร้น ในสิ่งที่รับฟังและรู้จักเพิ่มพูนทักษะการฟังให้มีประสิทธิภาพ

6. การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม

ผู้บริหารได้รับการยอมรับและแสดงบทบาทผู้นำได้อย่างเหมาะสม มีการส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนแสดงออกด้านภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามอย่างเหมาะสม มีกระบวนการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้นำและผู้ตาม การตระหนักในบทบาทหน้าที่นี้จะช่วยลดปัญหาความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นภายในทีม สมาชิกและผู้นำควรรู้จักขอบเขตของการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมต่อกัน สอดคล้องกับ Parker (1990) ได้อธิบายถึงคุณลักษณะที่สำคัญของทีมข้อหนึ่งว่า บทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน (Clear Roles and Work Assignments) เป็นการมอบหมายงานที่ระบุไว้ในคำพรรณนาลักษณะงาน บทบาทในที่นี้ไม่จำกัดเฉพาะภารกิจของงานเท่านั้นแต่จะรวมถึงความคาดหวังของบุคคลอื่นที่มีต่องานนั้นด้วยเพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาของความขัดแย้งด้านบทบาท ทีมงานต้องมีกระบวนการวิเคราะห์ความชัดเจนของบทบาทเพื่อให้ทุกคนทุกฝ่ายได้มีความเข้าใจตรงกัน

7. การพัฒนาตนเองและทีม

การพัฒนาตนเองและทีม ควรมีแผนงานส่งเสริมการพัฒนาตนเองของทีมและสมาชิกทีมเป็นรายบุคคล มีการประชุมเพื่อสรุปผลการปฏิบัติงานของทีมเพื่อวิเคราะห์และพัฒนา การปฏิบัติงานของทีมอย่างสม่ำเสมอ มีกระบวนการส่งเสริมความเป็นผู้รักการศึกษาค้นคว้าให้แก่ผู้บริหาร/ผู้นำ และสมาชิกทีม มีกิจกรรมเสริมแรงเช่นการยกย่องชมเชยหรือการมอบรางวัลให้แก่สมาชิกที่เป็นผู้พัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ และมีการต่อยอดโดยนำความแนวความคิดของสมาชิกทีมมาพัฒนาเป็นองค์ความรู้หรือนวัตกรรมใหม่เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม ไม่เฉพาะการทำงานเป็นทีม แต่ยังรวมถึงคนเราทุกคนที่ควรต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพื่อให้ก้าวทันโลกที่เปลี่ยนแปลงไปและสามารถพัฒนาการดำเนินของทีมให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ สอดคล้องกับ อนนท์ ตูลารักษ์ (2556: 7) ได้อธิบายองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมด้านการพัฒนาตนเองไว้ว่า การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ต้องพยายามที่จะรวบรวมทักษะต่าง ๆ ของแต่ละคน การพัฒนาบุคลากรในองค์กรมักจะมีมองในเรื่องทักษะและความรู้ที่แต่ละคนมีอยู่แล้ว ก็ทำการฝึกอบรมพัฒนาคนให้มีความสามารถสูงขึ้นอันจะมีผลดีในการทำงานให้ดีขึ้น ผู้บริหารหรือผู้นำต้องมีความรู้ในการบริหารคน สามารถสอนพัฒนาคนให้มีลักษณะที่ดีขึ้น



ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

ควรมีนโยบายในการนำแนวทางไปใช้ในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษาในโรงเรียนที่สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ โดยสามารถนำไปพัฒนาเองหรือขอความร่วมมือจากผู้วิจัยในการดำเนินการอบรมพัฒนา รวมทั้งควรมีการกำกับติดตามผล

2. ข้อเสนอแนะในการศึกษาค้นคว้าต่อไป

2.1 ควรมีวิจัยและพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีม โดยจำแนกประเด็นเฉพาะเช่น ศึกษาเกี่ยวกับกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ภายในทีม หรือศึกษาเกี่ยวกับการนำเทคนิคการพัฒนาบุคลากรมาใช้พัฒนาทีม เป็นต้น

2.2 ควรมีการวิจัยและพัฒนาการทำงานเป็นทีม โดยใช้ระบบการนิเทศติดตาม ด้วยระบบออนไลน์เพื่อนำไปสู่การพัฒนาเป็นระยะ ๆ



บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กรมวิชาการ. (2544). *หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- ชัตติยา ดั่งสำราญ. (2552). *รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ขุนวัง ญวงค์ศรี. (2550). *สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สุรินทร์ เขต 2*. วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์.
- คำหมาน คนไค. (2542). *ทางก้าวหน้าของครูมืออาชีพ*. กรุงเทพฯ: สายธาร.
- จีระ งอกศิลป์. (2552). *วิชาความรู้*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: เดอะบุคส์.
- เจริญ ทั้งทอง. (2536). *สมรรถภาพด้านการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ*. วิทยานิพนธ์ ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- ชมนาด พงศ์พนรัตน์. (2547). *ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน*. นนทบุรี: สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน.
- ทิตนา แหม่มณี. (2545). *ศาสตร์การสอน*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธีระ รุญเจริญ. (2550). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพฯ: แอล. ที. เพรส.
- ธีระ หมั่นศรี. (2546). *การสร้างทีมงานของโรงเรียนมัธยมศึกษาสภวิทยาเขตสามมุก-บางปลาสร้อย เขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1*. วิทยานิพนธ์ ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- บุญลดา คุณาเวชกิจ. (2550). *ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อการพัฒนาทีมงานองค์กร แห่งการเรียนรู้กรณีศึกษา : บริษัทแอนิเมชั่นแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร*. งานนิพนธ์ ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา.
- บุตรี จารุโรจน์. (2549). *ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ประกอบ กุลเกลี้ยง. (2548). *การบริหารข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาแนวใหม่*. กรุงเทพฯ: พัฒนาคุณภาพวิชาการ.
- ปรีชา กองจินดา. (2549). *แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2*. วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.



- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2547). *จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- พจนานุกรมสนุกดอทคอม. (2561). *พจนานุกรม/ดิกชันนารีออนไลน์สนุกดอทคอม*.
<<https://dictionary.sanook.com/search/dict-th-th-royal-institute>>. สืบค้นเมื่อ ตุลาคม 2561.
- เพยาวี สุตริก. (2553). *ศึกษาสมรรถนะหลักของ ผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็น องค์กร. วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย*.
- พรพิศ อินทะสุระ. (2551). *สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาตามความเห็นของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5. วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย*.
- ไพบูลย์ ไชยเสนา. (2550). *สมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพฯมหานคร สังกัดสำนักพัฒนาสังคม กรุงเทพมหานคร. สารนิพนธ์ ปริญญาการศึกษา มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*.
- ไพโรจน์ บาลัน. (2551). *ทักษะการบริหารทีม*. กรุงเทพฯ: แอคทีฟพรินทร์.
- มัลลิกา วิชชุกรอิงครัต. (2553). *การศึกษาการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูเทศบาลสังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี. วิทยานิพนธ์ ปริญญาการศึกษา มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา*.
- ยนต์ ชุ่มจิต. (2541). *ความเป็นครู*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: พรินต์ติ้งเฮาส์.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2542). *พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542*. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊ค.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2542). *การบริหาร หลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: อักษรพิพัฒน์.
- วีระเชษฐ์ ฮาดวิเศษ. (2551). *สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 3. รายงานการศึกษาอิสระ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น*.
- สฤชดี เรืองแก้ว. (2551). *สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหาร ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 7. การค้นคว้าอิสระ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น*.
- สัญญา สัญญาวิวัฒน์. (2547). *ทฤษฎีสังคมวิทยา : เนื้อหาและแนวการใช้ประโยชน์เบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2541). *แนวทางการประกันคุณภาพการศึกษา*. กรุงเทพฯ: โรงเรียนคุรุสภาลาดพร้าว.



- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2547). *พระราชบัญญัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2552). *แนวทางปฏิบัติตามยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2552-2556*. กรุงเทพฯ: แอร์บอร์นพริ้นต์.
- สุทธิชัย ปัญญโรจน์. (2555). *ครบเครื่องเรื่องนักบริหาร*. กรุงเทพฯ: ส.เอเชียเพรส (1989).
- สุนทร พลวงค์. (2551). *การพัฒนาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในสังกัดกองการศึกษา เทศบาลตำบลท่าสะอาด อำเภอเซกา จังหวัดหนองคาย*. การศึกษาอิสระ ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- สุนันทา เลานันท์. (2551). *การสร้างทีมงาน*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: แอนด์ดีไซน์.
- สุรุฒิ ยัญญลักษณ์. (2550). *การพัฒนาสมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. *วิทยาสาร*, 8, 83-84.
- สุริพร พึ่งพุทธคุณ. (2550). *การบริหารจัดการทีมงาน : รวมทั้งทักษะที่สำคัญของผู้นำทีมงานที่เป็นเลิศในทุกองค์กร*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- อนนท์ ตุลารักษ์. (2556). *การติดต่อสื่อสารเพื่อการประสานงาน*. กรุงเทพฯ: ศูนย์ฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรบุคคล.
- อนันต์ พันนึก. (2554). *การวิจัยและพัฒนาโปรแกรม พัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- อนุชา แก้วหลวง. (2548). *รายงานการวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมอาจารย์สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขต พายัพ (เจ็ดยอด)*. วิทยานิพนธ์ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทั่วไป บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา วิทยาเขตพายัพ.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2550). *กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- Austin, A. E. and Baldwin, G. B. (1991). *Faculty Collaboration : Enhancing the Quality of Scholarship and Teaching*. Washington: School of Education and Human Development.
- Good, C. V. (1973). *Dictionary of Education*. New York: McGraw-Hill.
- Hackman, Richard J. (2002). *Leading Teams : Setting the Stage for Great Performances*. Boston: Harvard Business School Press.
- Katzenbach, Jon R. and Smith, Douglas K. (1993). *The Wisdom of Teams : Creating the High Performance Organization*. Boston: Harvard Business School Press.
- Luthans, Fred. (1995). *Organizational Behavior*. 7th ed. New York: McGraw-Hill.



- Marmon, D. H. (2002). *Core Competencies of Professional Service Providers in Federally Funded Education Programs*. U.S.A.: The University of Tennessee.
- Mayo, Elton. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: Macmillan.
- Parker, G. M. (1990). *Team Players and Teamwork: The New Competitive Business Strategy*. Sanfancisco, Calif: Jossey-Bass.
- Robbins, S. P. (1998). *Organization Behavior*. 8th ed. Singapore: Prentice Hall.
- WoodCock, Mike. (1989). *Team Development Manual*. Worcester: Billing and Sons.



ภาคผนวก



ภาพการศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดีจากโรงเรียนต้นแบบ



ภาพประกอบ 3 การศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดีด้านการทำงานเป็นทีม โรงเรียนแห่งที่ 1





ภาพประกอบ 4 การศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดีด้านการทำงานเป็นทีม โรงเรียนแห่งที่ 1



ภาพประกอบ 5 การศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดีด้านการทำงานเป็นทีม โรงเรียนแห่งที่ 2





ภาพประกอบ 6 การศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดีด้านการทำงานเป็นทีม โรงเรียนแห่งที่ 2



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นายประหยัด ชำนาญ
วันเกิด	วันที่ 9 มีนาคม พ.ศ. 2510
สถานที่เกิด	อำเภอแก่งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 585 หมู่ที่ 1 ตำบลช่องสามหมอ อำเภอแก่งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ รหัสไปรษณีย์ 36150
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	ครู
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนหนองขามวิทยา ตำบลหนองขาม อำเภอแก่งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ รหัสไปรษณีย์ 36150
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2525 มัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนแก่งคร้อวิทยา ตำบลหนองไผ่ อำเภอแก่งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ พ.ศ. 2528 มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนแก่งคร้อวิทยา ตำบลหนองไผ่ อำเภอแก่งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ พ.ศ. 2532 ปริญญาศิลปศาสตรบัณฑิต (ศศ.บ.) สาขาวิชาพัฒนาชุมชน วิทยาลัยครุนครราชสีมา พ.ศ. 2534 ปริญญาครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) สาขาวิชาอุตสาหกรรมศิลป์ วิทยาลัยครุนครราชสีมา พ.ศ. 2562 ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

