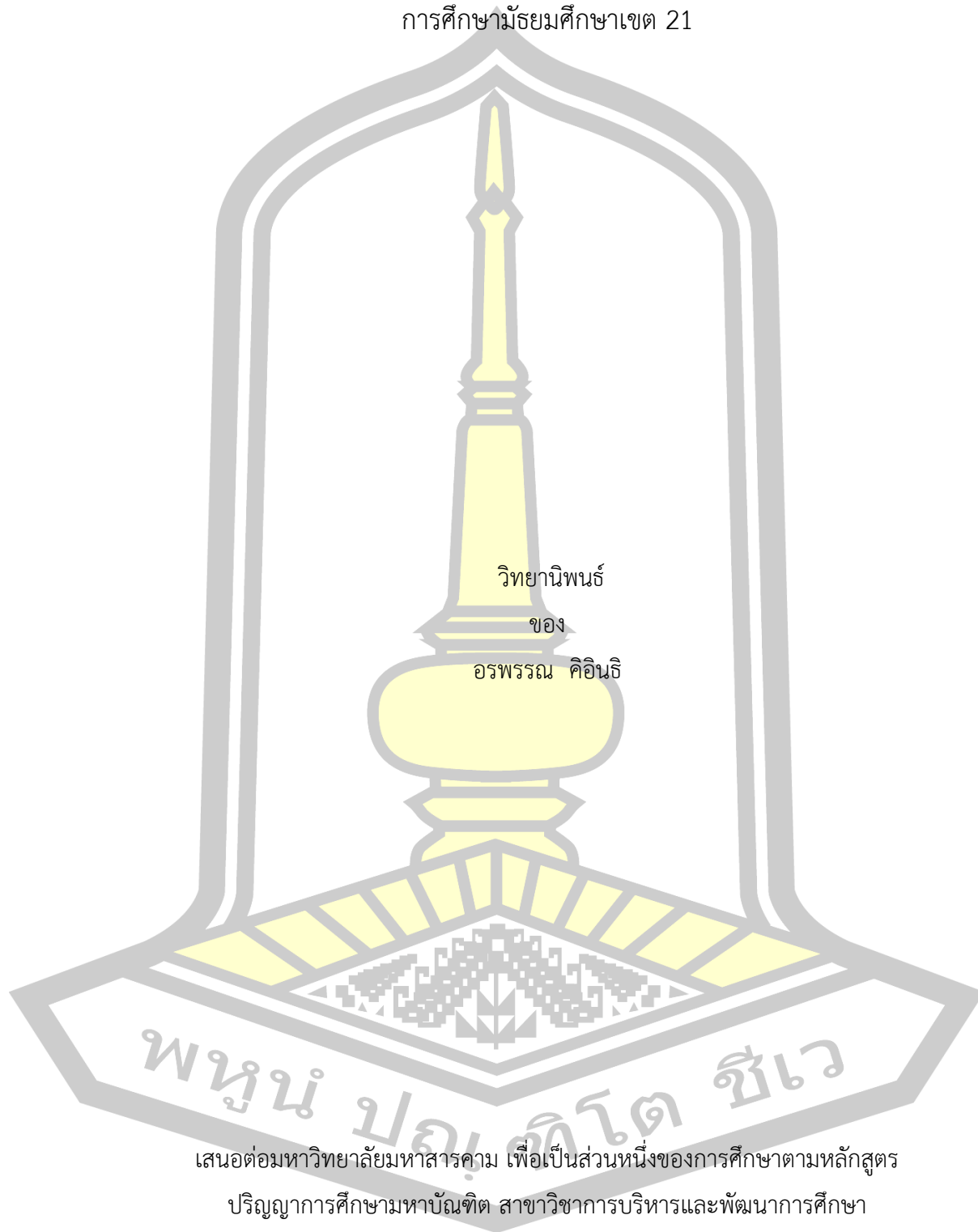


การพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21

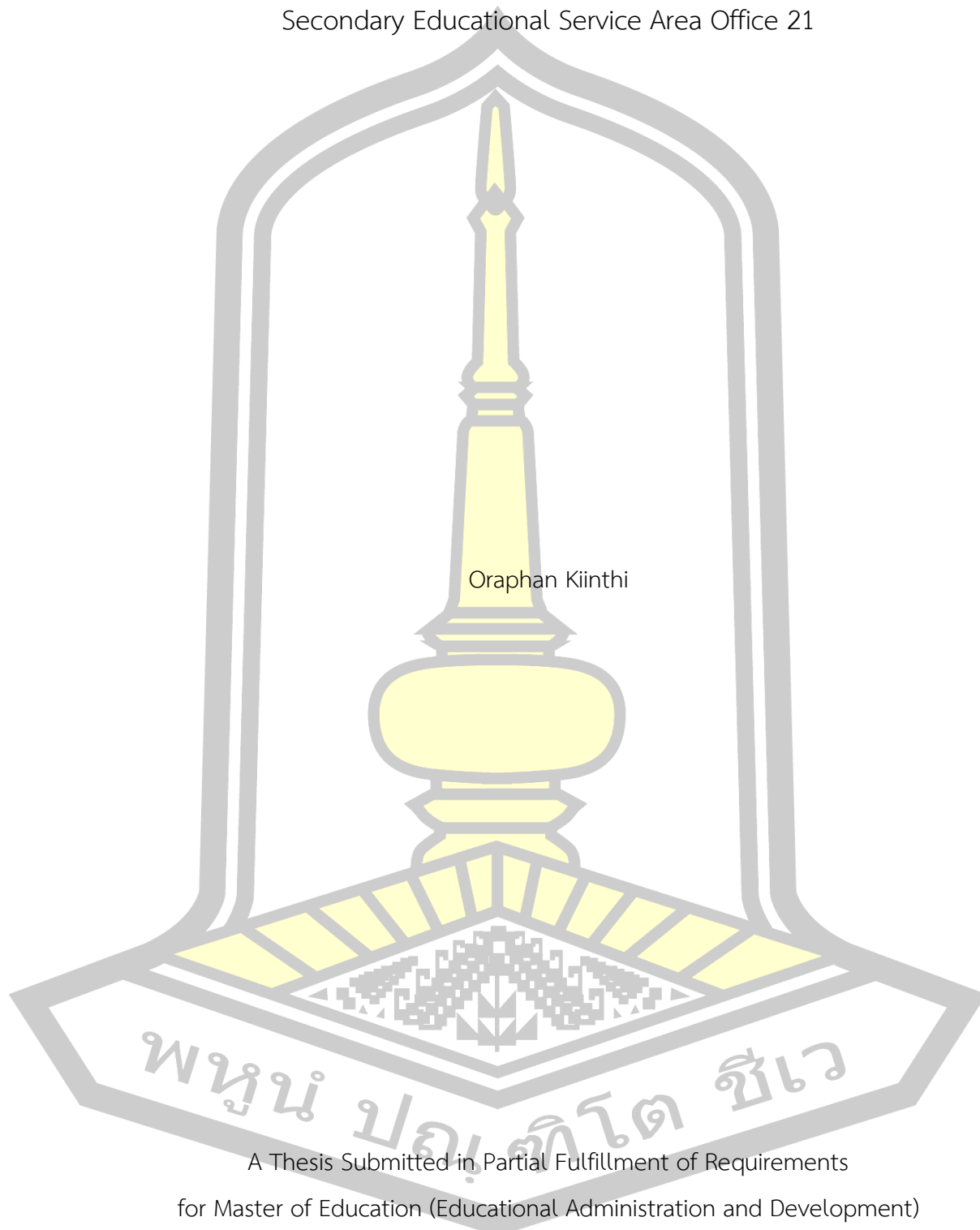


เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

ตุลาคม 2561

สงวนลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

Guideline Development Teamwork of teacher for Schools under The
Secondary Educational Service Area Office 21



Oraphan Kiinthe

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

October 2018

Copyright of Mahasarakham University



คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนางสาวอรพรรณ คีอินธิ
แล้วเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชา
การบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(ผศ. ดร. ธรินธร นามวรรณ)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(ผศ. ดร. ไพบุลย์ ลีम्मณี)

.....กรรมการ

(ผศ. ดร. สุวัฒน์ จุลสุวรรณ)

.....กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(ผศ. ดร. ปิยะธิดา ปัญญา)

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัย
มหาสารคาม

.....
(รศ. ดร. พชรวิทย์ จันทศิริศิริ)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

.....
(ผศ. ดร. กริสน์ ชัยมูล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วัน.....เดือน.....ปี.....

ชื่อเรื่อง	การพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21		
ผู้วิจัย	อรพรรณ คิณธิ		
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ไพบุลย์ ลิ้มมณี		
ปริญญา	การศึกษามหาบัณฑิต	สาขาวิชา	การบริหารและพัฒนการศึกษา
มหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	ปีการศึกษา	2561

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 2) ศึกษาความต้องการจำเป็นการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 3) เพื่อพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 การวิจัยแบ่งเป็น 3 ระยะ ดังนี้ ระยะที่ 1 ผู้ทรงคุณวุฒิ ประเมินองค์ประกอบและตัวชี้วัดการทำงานเป็นทีมของครู จำนวน 5 คน โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบประเมิน ระยะที่ 2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 จำนวน 327 คน ใช้เทคนิคการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสอบถาม และระยะที่ 3 ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของแนวทางการทำงานเป็นทีมของครู จำนวน 5 คน ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าดัชนีความสอดคล้อง ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ แบบเพียร์สัน ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น PNI (Modified) ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบและตัวชี้วัดการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 จากการศึกษาค้นคว้าเอกสาร ตำรา งานวิจัยทั้งในและต่างประเทศ สังเคราะห์ได้ 3 องค์ประกอบ 64 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) หลักการในการทำงานเป็นทีม มี 36 ตัวชี้วัด 2) เทคนิควิธีการในการทำงานเป็นทีม มี 23 ตัวชี้วัด 3) กระบวนการการทำงานเป็นทีม มี 5 ตัวชี้วัดโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน

2. สภาพปัจจุบันขององค์ประกอบของหลักการในการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์ของหลักการในการทำงานเป็นทีมของครู

สำหรับสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

3. แนวทางการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 พบว่า โดยรวมและรายด้านมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด เช่นเดียวกัน แนวทางการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 กระบวนการดังต่อไปนี้คือ 1) การดำเนินงานนำแผนไปปฏิบัติ 2) การประเมินผลลัพธ์จากการดำเนินงาน 3) การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล 4) การรับรู้ปัญหา 5) การวางแผนปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ซึ่งมีเทคนิควิธีการในการทำงานเป็นทีมของครูดังนี้ 1) ในการปฏิบัติงานแต่ละอย่างมีการกำหนดขั้นตอนการทำงานอย่างชัดเจน 2) การประเมินผลพัฒนาตนเอง 3) โครงสร้างของการปฏิบัติงานแต่ละฝ่ายในโรงเรียนมีความเหมาะสม 4) ร่วมประสานงานอันดีต่อกันภายในทีม 5) เข้าใจเป้าหมายของการทำงานเป็นทีมก่อนการปฏิบัติงาน โดยมีหลักการและแนวทางการดำเนินงานการทำงานเป็นทีมของครูดังนี้ 1) เข้าใจความสัมพันธ์และเคารพในหน้าที่ของแต่ละคน 2) เข้าใจเพื่อนร่วมทีม 3) ภาวะความเป็นผู้นำที่เหมาะสม 4) ความสัมพันธ์ระหว่างครูเป็นแบบกัลยาณมิตรมีบรรยากาศแบบประชาธิปไตย 5) ทบทวนการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม 6) สมาชิกทีมงานมีการอภิปรายกันอย่างเปิดเผย 7) ให้แรงจูงใจกับผู้ปฏิบัติงาน และ 8) มีการวางแผนการดำเนินงาน

คำสำคัญ : การทำงานเป็นทีมของครู, การพัฒนา, แนวทาง



TITLE	Guideline Development Teamwork of teacher for Schools under The Secondary Educational Service Area Office 21		
AUTHOR	Oraphan Kiinthe		
ADVISORS	Assistant Professor Paiboon Limmanee , Ph.D.		
DEGREE	Master of Education	MAJOR	Educational Administration and Development
UNIVERSITY	Maharakham University	YEAR	2018

ABSTRACT

This research is aimed 1) to study the elements and indicators teamwork of teachers for schools under The Secondary Educational Service Area Office 21 2) to study the priority needs teamwork of teachers for schools under The Secondary Educational Service Area Office 21 and 3) to develop guidelines teamwork of teachers for schools under The Secondary Education Service Area Office 21. The research was divided into 3 phrases; phase 1) evaluation for confirm elements and indicators of teamwork of teachers by 5 experts selected through the purposive sampling. The instruments used were evaluation form. Phase 2) the population sample groups were 327 teachers and school administrators under The Secondary Educational Service Area Office 21 selected through the stratified random sampling technique. The instruments for collected data were the questionnaires and phases 3) Guideline Development Teamwork of teacher for Schools under The Secondary Educational Service Area Office 21. The evaluation by 5 experts selected through the purposive sampling, the instruments were evaluation form on appropriateness and possibility. The statistics for analyses of data included the Index of consistency: IOC, mean, percentage, standard deviation, Pearson correlation coefficient, Cronbach's alpha coefficient, And the priority need of index PNI (Modified). The results of research revealed the following:

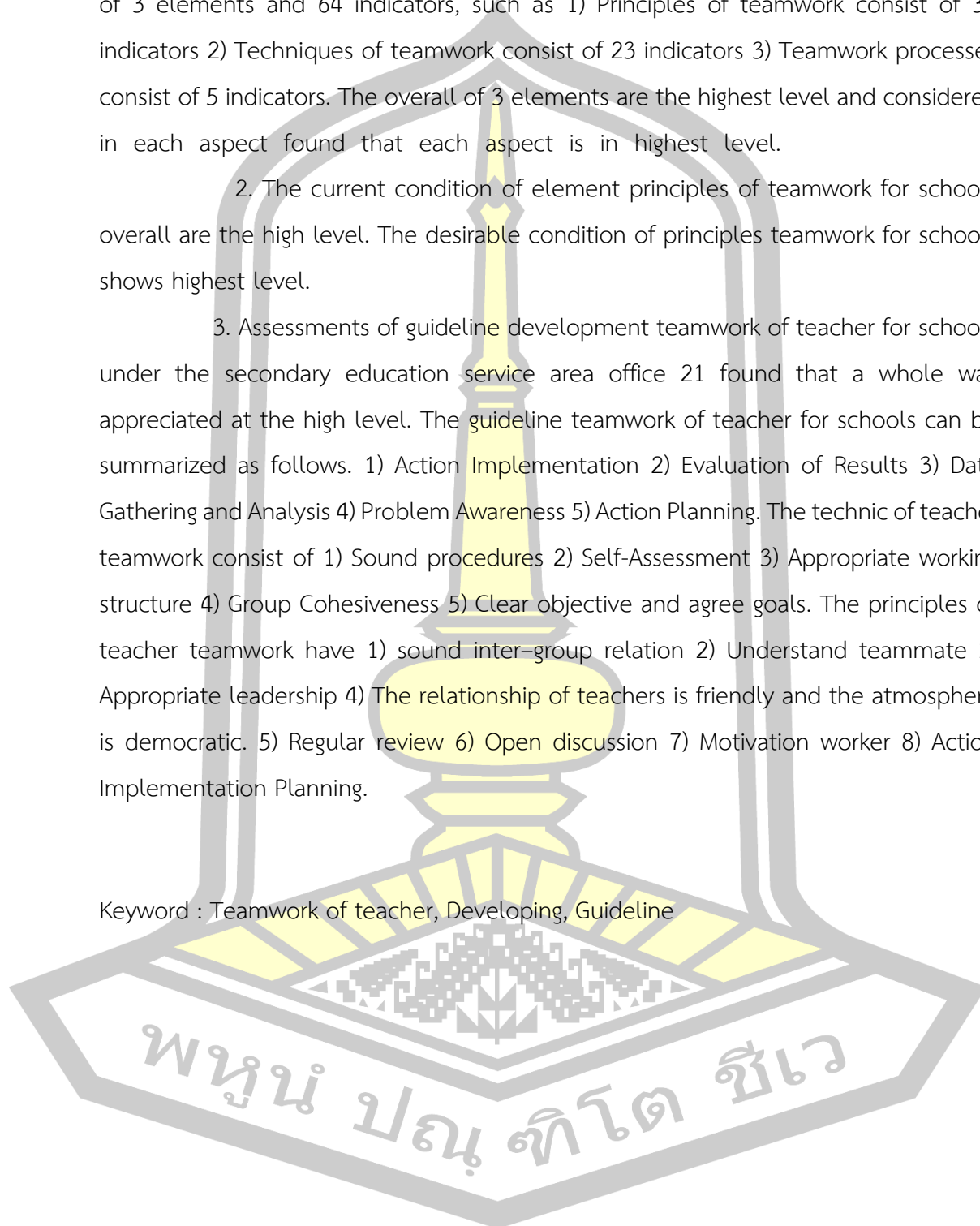
1. The study elements and indicators of guideline development teamwork

of teacher for schools under the secondary educational service area office 21 consist of 3 elements and 64 indicators, such as 1) Principles of teamwork consist of 36 indicators 2) Techniques of teamwork consist of 23 indicators 3) Teamwork processes consist of 5 indicators. The overall of 3 elements are the highest level and considered in each aspect found that each aspect is in highest level.

2. The current condition of element principles of teamwork for schools overall are the high level. The desirable condition of principles teamwork for schools shows highest level.

3. Assessments of guideline development teamwork of teacher for schools under the secondary education service area office 21 found that a whole was appreciated at the high level. The guideline teamwork of teacher for schools can be summarized as follows. 1) Action Implementation 2) Evaluation of Results 3) Data Gathering and Analysis 4) Problem Awareness 5) Action Planning. The technic of teacher teamwork consist of 1) Sound procedures 2) Self-Assessment 3) Appropriate working structure 4) Group Cohesiveness 5) Clear objective and agree goals. The principles of teacher teamwork have 1) sound inter-group relation 2) Understand teammate 3) Appropriate leadership 4) The relationship of teachers is friendly and the atmosphere is democratic. 5) Regular review 6) Open discussion 7) Motivation worker 8) Action Implementation Planning.

Keyword : Teamwork of teacher, Developing, Guideline



กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความรู้และความช่วยเหลืออย่างสูงยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพบุลย์ ลิ้มมณี อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ที่ให้คำปรึกษาแนะนำ ชี้แนะแนวทางในการทำวิจัยและช่วยเหลือแก้ไขงานวิจัยด้วยดีมาโดยตลอด ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ กรรมการสอบ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปิยะธิดา ปัญญากรรมการสอบ (ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก) ที่ได้กรุณาถ่ายทอดความรู้ แนวคิด วิธีการ คำแนะนำ และตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ด้วยความเอาใจใส่ยิ่ง ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่กรุณาตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและได้กรุณาปรับปรุง แก้ไขข้อบกพร่อง และให้คำแนะนำในการสร้างเครื่องมือให้ถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้นรวมทั้งบุคคลที่ผู้วิจัยได้อ้างอิงทางวิชาการตามที่ปรากฏในบรรณานุกรม

ขอขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 21 ทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์และความสะดวกในการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ตลอดจนคณะครูทุกท่านที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ให้ความร่วมมือในการเก็บข้อมูลครั้งนี้เป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณ ญาติพี่น้องทุกท่าน ที่คอยช่วยเหลือสนับสนุนทั้งด้านกำลังใจ และกำลังทรัพย์แก่ผู้วิจัยตลอดระยะเวลาที่ทำการศึกษาดำเนินการมา

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ และเพื่อนนิสิตสาขาการบริหารและพัฒนาศึกษา รุ่น พ.28 ศูนย์อุดรธานีทุกท่าน ที่ได้ให้คำแนะนำและส่งเสริมกำลังใจตลอดมา นอกจากนี้ยังมีผู้ที่ให้ความร่วมมือช่วยเหลืออีกหลายท่าน ซึ่งผู้วิจัยไม่สามารถกล่าวนามในที่นี้ได้หมด จึงขอขอบคุณทุกท่านเหล่านั้นไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย

ความสำเร็จในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้รับความช่วยเหลือและกำลังใจอย่างสูงยิ่งจากบิดา มารดา น้องสาว และญาติๆ ผู้วิจัยขอน้อมบูชาพระคุณแต่บิดา มารดา ตลอดจนครูอาจารย์และผู้มีพระคุณทุกท่าน ขอน้อมคารวะแด่ผู้เขียนตำราวิชาการที่ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าและใช้อ้างอิงทุกท่าน

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ฌ
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพประกอบ.....	ท
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง	1
คำถามการวิจัย	3
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	4
ความสำคัญของการวิจัย	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	4
กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	8
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
ข้อมูลพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21	10
การพัฒนาแนวทาง.....	14
แนวคิด ทฤษฎี หลักการเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของครู.....	16
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	55
1. งานวิจัยในประเทศ	55
2. งานวิจัยต่างประเทศ	58

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	63
ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21	65
ระยะที่ 2 การศึกษาความต้องการจำเป็นการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21	67
ระยะที่ 3 การพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21	71
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	76
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	76
ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	76
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	77
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	116
ความมุ่งหมายของการวิจัย	116
สรุปผล	116
อภิปรายผล	118
ข้อเสนอแนะ	123
บรรณานุกรม	125
ภาคผนวก	131
ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	132
ภาคผนวก ข คุณภาพของเครื่องมือ	156
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์	169
ภาคผนวก ง คู่มือแนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครู	173
ประวัติผู้เขียน	186

สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 แสดงผลการวิเคราะห์หลักการในการทำงานเป็นทีมของครู.....	32
ตาราง 2 แสดงผลการวิเคราะห์เทคนิควิธีการในการทำงานเป็นทีมของครู.....	38
ตาราง 3 แสดงผลการวิเคราะห์กระบวนการทำงานเป็นทีมของครู.....	49
ตาราง 4 การสุ่มกลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารและครู ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 21.....	68
ตาราง 5 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดการของการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครู	77
ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นต่อความเหมาะสมของ องค์ประกอบการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21	80
ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นต่อความเหมาะสมของ องค์ประกอบการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านหลักการในการทำงานเป็นทีมของครู.....	80
ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นต่อความเหมาะสมของ องค์ประกอบการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านเทคนิควิธีการในการทำงานเป็นทีมของครู.....	81
ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นต่อความเหมาะสมของ องค์ประกอบการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านกระบวนการการทำงานเป็นทีมของครู.....	82
ตาราง 10 แสดงจำนวนและร้อยละของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ในการส่งเก็บข้อมูล	83
ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของ การทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 21 จำแนกตามองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมของครู.....	83
ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของ การทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 21 หลักการในการทำงานเป็นทีมของครู	85

ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์
ของการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาเขต 21 เทคนิควิธีการในการทำงานเป็นทีมของครู 88

ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของ
การทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 21 เทคนิควิธีการในการทำงานเป็นทีมของครู 91

ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของ
การทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต
21 ด้านกระบวนการการทำงานเป็นทีมของครู..... 93

ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ย สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมของครู
สำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21
องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมของครู ค่าดัชนีความต้องการ PNI_{Modified} และ
ลำดับความต้องการจำเป็นโดยรวม..... 94

ตาราง 17 แสดงค่าเฉลี่ย สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมของครู
สำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 ค่าดัชนี
ความต้องการ PNI_{Modified} และลำดับความต้องการจำเป็นจำแนกตามตัวชี้วัดของ
องค์ประกอบด้านหลักการในการทำงานเป็นทีมของครูด้านผู้นำทีมหรือหัวหน้าทีมงาน 95

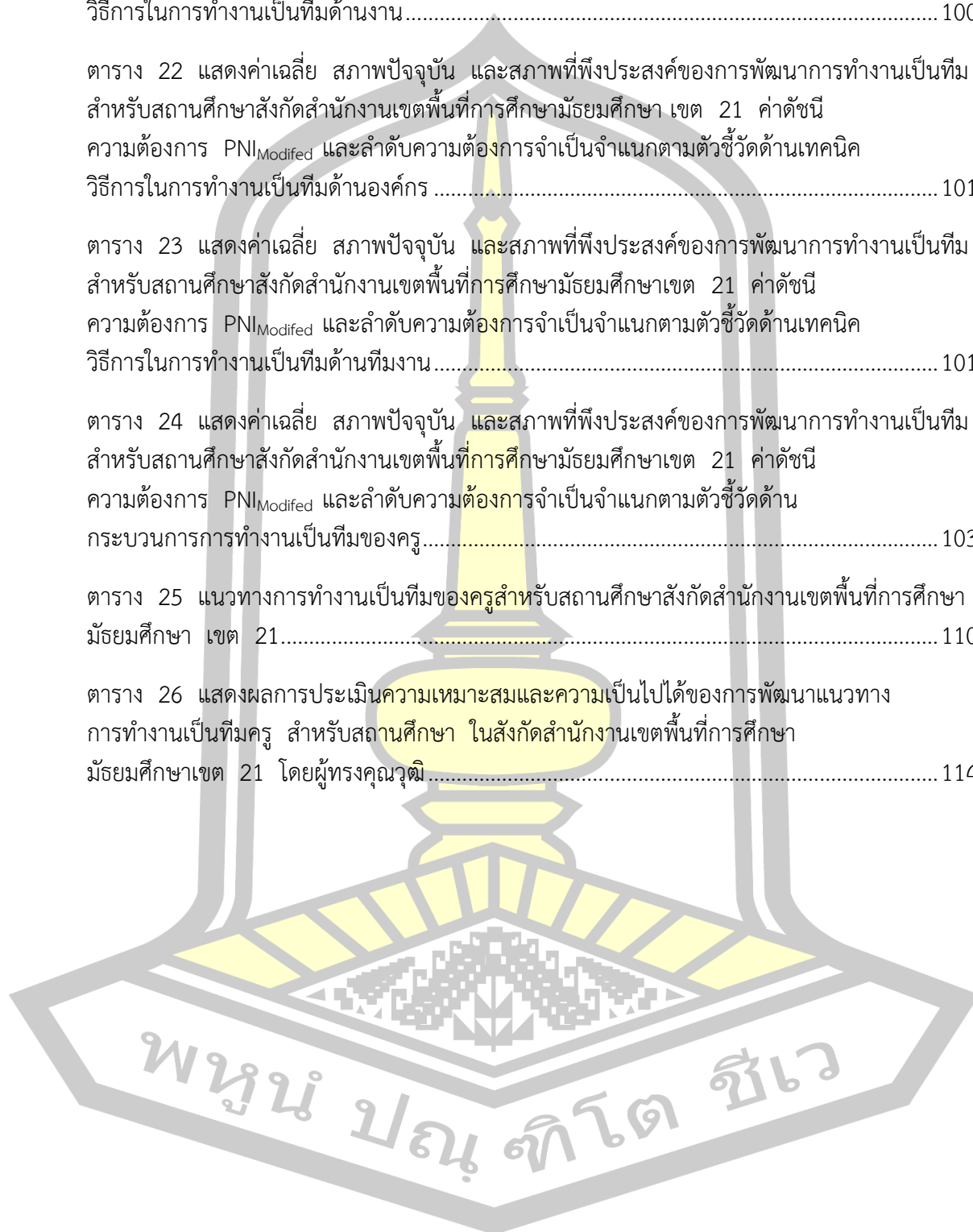
ตาราง 18 แสดงค่าเฉลี่ย สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาการทำงานเป็นทีม
สำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 ค่าดัชนีความ
ต้องการ PNI_{Modified} และลำดับความต้องการจำเป็นจำแนกตามตัวชี้วัด ด้านหลักการ
ในการทำงานเป็นทีมของครูด้านสมาชิกทีมงาน 96

ตาราง 19 แสดงค่าเฉลี่ย สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาการทำงาน
เป็นทีมสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 ค่าดัชนี
ความต้องการ PNI_{Modified} และลำดับความต้องการจำเป็นจำแนกตามตัวชี้วัดด้านหลักการ
ในการทำงานเป็นทีมของครูด้านแบบแผนของกลุ่มหรือการจัดทีมงาน..... 98

ตาราง 20 แสดงค่าเฉลี่ย สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาการทำงานเป็นทีม
สำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 ค่าดัชนี
ความต้องการ PNI_{Modified} และลำดับความต้องการจำเป็นจำแนกตามตัวชี้วัดด้านเทคนิค
วิธีการในการทำงานเป็นทีมด้านบุคคล 99

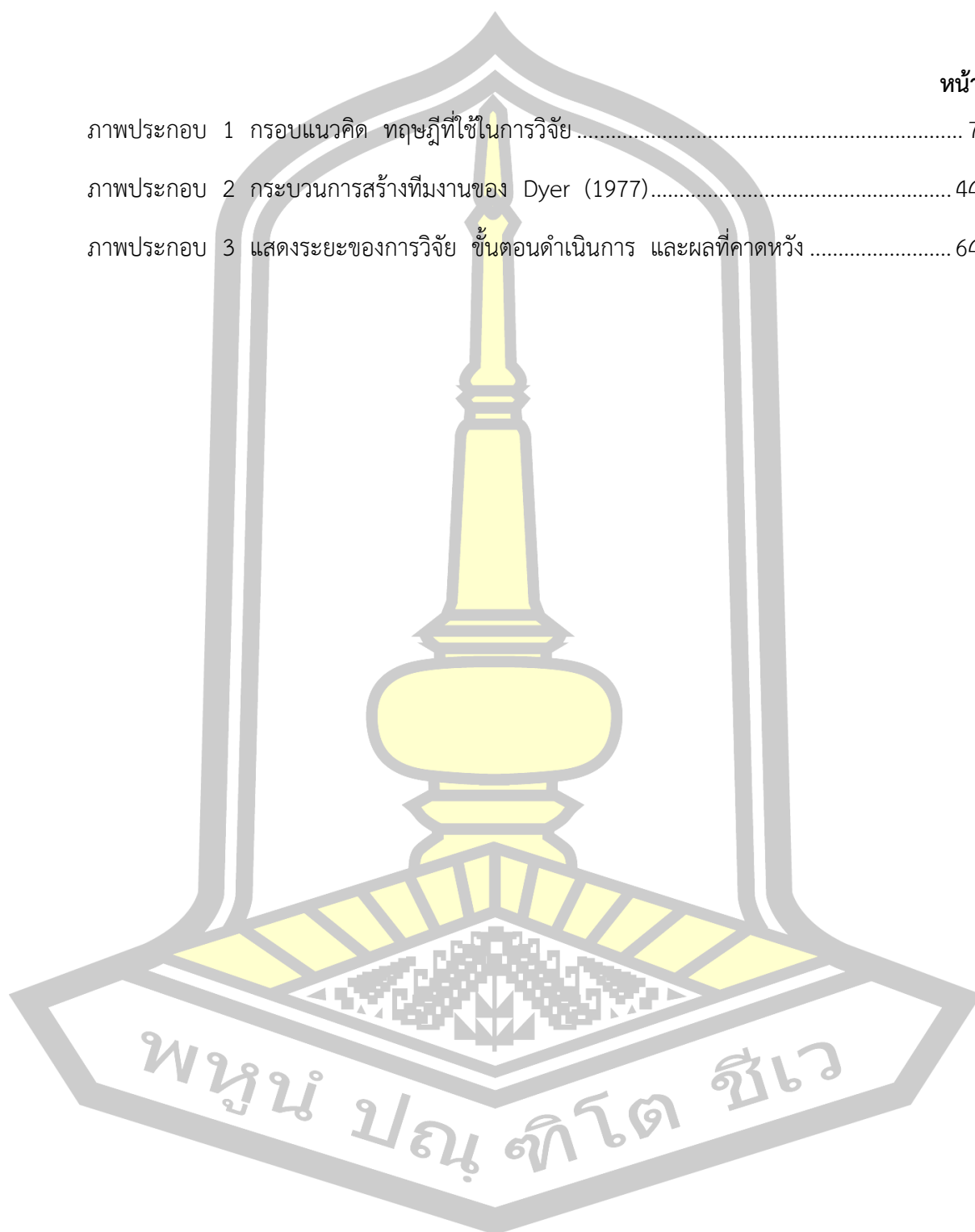
ตาราง 21 แสดงค่าเฉลี่ย สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาการทำงานเป็นทีม
สำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 ค่าดัชนี

ความต้องการ $PNI_{Modified}$ และลำดับความต้องการจำเป็นจำแนกตามตัวชี้วัดด้านเทคนิค	
วิธีการในการทำงานเป็นทีมด้านงาน	100
ตาราง 22 แสดงค่าเฉลี่ย สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาการทำงานเป็นทีม สำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ค่าดัชนี	
ความต้องการ $PNI_{Modified}$ และลำดับความต้องการจำเป็นจำแนกตามตัวชี้วัดด้านเทคนิค	
วิธีการในการทำงานเป็นทีมด้านองค์กร	101
ตาราง 23 แสดงค่าเฉลี่ย สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาการทำงานเป็นทีม สำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ค่าดัชนี	
ความต้องการ $PNI_{Modified}$ และลำดับความต้องการจำเป็นจำแนกตามตัวชี้วัดด้านเทคนิค	
วิธีการในการทำงานเป็นทีมด้านทีมงาน	101
ตาราง 24 แสดงค่าเฉลี่ย สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาการทำงานเป็นทีม สำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ค่าดัชนี	
ความต้องการ $PNI_{Modified}$ และลำดับความต้องการจำเป็นจำแนกตามตัวชี้วัดด้าน	
กระบวนการการทำงานเป็นทีมของครู.....	103
ตาราง 25 แนวทางการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 21.....	110
ตาราง 26 แสดงผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการพัฒนาแนวทาง การทำงานเป็นทีมครู สำหรับสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเขต 21 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ.....	114



สารบัญภาพประกอบ

	หน้า
ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิด ทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย	7
ภาพประกอบ 2 กระบวนการสร้างทีมงานของ Dyer (1977).....	44
ภาพประกอบ 3 แสดงระยะของการวิจัย ขั้นตอนดำเนินการ และผลที่คาดหวัง	64



บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

การเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่มีการพัฒนาโดยเฉพาะเทคโนโลยีการสื่อสารมีการเข้าถึงกันทั่วโลกได้อย่างรวดเร็ว เพื่อให้ดำรงชีวิตในสังคมโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงต้องมีการพัฒนาคุณภาพของประชากรเพื่อยกระดับขีดความสามารถของประเทศกับนานาชาติ ประชากรต้องมีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ในเรื่องทักษะการเรียนรู้และวัฒนธรรม ทักษะชีวิตและการทำงาน ทักษะด้านสารสนเทศสื่อและเทคโนโลยี องค์กรต่าง ๆ จำเป็นที่จะต้องปรับตัวเพื่อให้เข้ากับยุคสมัยซึ่งในการทำงานขององค์กรต้องมีความสัมพันธ์ในระบบการทำงาน ซึ่งความสัมพันธ์ดังกล่าวมีทั้งความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานเอง ความสัมพันธ์กับผู้บริหาร หรือแม้แต่ความสัมพันธ์กับหน่วยต่าง ๆ นอกองค์กรซึ่งลักษณะเช่นนี้ เรียกว่า การทำงานเป็นทีม (Teamwork) เป็นการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองที่ได้รับ เข้าใจระบบการทำงานเป็นทีม รู้วิธีการในการร่วมมือกันเพื่อดำเนินงานหรือรู้จักการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ มีความจงรักภักดีต่อองค์กร (Johnson and Johnson, 1991)

ในการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น หน่วยงานต่าง ๆ จำเป็นต้องมีการกระจายหน้าที่ในการทำงาน ความรับผิดชอบให้กับบุคลากรในหน่วยงานของตนเองเพื่อให้มีประสิทธิภาพในภาพรวม บุคลากรในองค์กรต้องเรียนรู้การพัฒนาตนเองและพร้อมในการทำงานเป็นทีมและสามารถสร้างประสิทธิภาพในการทำงานโดยการชี้แนะ ให้คำปรึกษา และร่วมทำงานกับบุคคลอื่นเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ (ณัฏฐพันธ์ เจริญนันทน์, 2545)

องค์กรแต่ละองค์กรบุคลากรถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดหากองค์กรใดมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีการพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าทันสมัยและทราบเป้าหมายของหน่วยงาน องค์กรนั้นย่อมมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ การบริหารองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐหรือเอกชนต่างให้ความสำคัญในการพัฒนาหรือปรับปรุงวิธีดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลเพื่อจะได้เพิ่มขีดความสามารถในการบริหารงานให้องค์กรมากขึ้น เพราะนอกจากจะเป็นผลดีต่อองค์กรนั้นแล้ว ยังทำให้องค์กรสามารถปรับตัวรองรับกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในโลกยุคโลกาภิวัตน์ ฉะนั้นเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ของโลกที่เปลี่ยนไปต้องเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานมาเป็นรูปแบบการทำงานเป็นทีมมากขึ้น เพราะจะเป็นวิธีการเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กร ทำให้องค์กรเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้ โดยการให้ทุกคนในองค์กรช่วยกันปฏิบัติงานในลักษณะของการทำงานเป็นทีม ซึ่งเป็นรูปแบบการทำงาน ที่เกิดจากความร่วมมือร่วมใจของทุกฝ่ายในองค์กร เนื่องจากทุกฝ่ายในองค์กรสามารถมีบทบาทต่อการปฏิบัติงาน เพราะสามารถมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทำให้การทำงานต่าง ๆ

เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Covin and Kilmann, 1989 ; French and Bell, 1984 ; ทองทิพภา วิริยะพันธุ์, 2553)

บุคลากรที่เป็นความคาดหวังและมีส่วนสำคัญที่ทำให้ปรัชญาการศึกษาบรรลุจุดหมายได้ คือครู พระราชมนู (ประยูร ธรรมจิตโต) ได้กล่าวถึงบทบาทครูว่าครูคือบุคลากรวิชาชีพที่ทำหน้าที่หลักทางด้านการเรียนการสอนและส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีต่าง ๆ การปฏิรูปการศึกษาจะสำเร็จได้เปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตการทำงานวิธีคิดการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้ผู้เรียนเก่งมีความสุข (กรมสามัญศึกษา, 2543) จากความสำคัญดังกล่าวการพัฒนาครูจึงจำเป็นที่จะต้องดำเนินการเพื่อให้ครูตระหนักในการสอนมีความรู้ความเข้าใจในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรจะต้องทำเป็นการพัฒนาอย่างต่อเนื่องอย่างไม่มีวันจบสิ้นเพื่อเพิ่มพูนและปรับปรุงคุณภาพของผู้ปฏิบัติงานที่ปรารถนาให้มีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่เพื่อผลงานขององค์กรเองและเพื่อสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานที่ปรารถนาความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานนั้นได้

หลักการและแนวคิดของ Guzzo และ Salas (1995) กล่าวว่า ทีมงานในองค์กรต่าง ๆ จะเป็นกลุ่มบุคคลที่เข้ามารวมตัวกันและมีกิจกรรมร่วมกัน เพื่อที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายเฉพาะตามที่ได้รับมอบหมาย เช่น ทีมงานเพื่อปรับปรุงคุณภาพ (Quality Improvement Team) ทีมงานผู้บริหาร (Management Team) ซึ่งอาจจะเป็นลักษณะที่เป็นทั้งทางการ หรือเป็นทีมเฉพาะกิจที่สมาชิกจะแยกย้ายกันไปทำงานของตนเมื่อเสร็จภารกิจแล้วก็ตามการสร้างทีม (Team Building) หรือพัฒนาทีม หมายถึง กระบวนการทำกิจกรรมร่วมกัน เริ่มจากการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลภายในกลุ่มเพื่อนำไปปรับเปลี่ยนและปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานอย่างเต็มที่

จากการดำเนินงานที่ผ่านมาของโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 พบว่า มีอุปสรรคและจุดอ่อน คือ มีการปรับเปลี่ยนผู้บริหารการศึกษา ส่งผลให้นโยบายมีการปรับเปลี่ยนบุคลากรในโรงเรียนมีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบหลายงานนอกเหนือจากงานสอน บุคลากรบางสาขาวิชาขาดแคลน มีการโอนย้ายและตัดตำแหน่งไปยังสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ทำให้เหลือบุคลากรเพียงเล็กน้อยบางกลุ่มไม่มีบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่ทำให้ส่งผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษาของนักเรียน มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำลง ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรมองเห็นทิศทางและเป้าหมายไม่ตรงกัน เนื่องจากบุคลากรไม่ได้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ปฏิบัติงานไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ และยังอยู่ในช่วงเวลาการปฏิรูปกระทรวงศึกษาธิการ ทำให้ขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมีการแบ่งกลุ่มแบ่งฝ่ายเกิดปัญหาความขัดแย้งขึ้นในองค์กร หัวหน้างานขาดภาวะผู้นำ ไม่สามารถนำนโยบาย พันธกิจ เป้าหมายของโรงเรียนไปปฏิบัติได้ ผู้ร่วมงานไม่ได้รับการสนับสนุนหรือส่งเสริมให้ทำงานร่วมกันเป็นทีม การสื่อสารข้อมูลข่าวสารในระดับบนลงล่างหรือล่างขึ้นบนในบางครั้ง บางเรื่องไม่ชัดเจน หรือไม่ทั่วถึงทำให้ขาดประสิทธิภาพในการทำงานหรือทำงานได้ไม่เต็มศักยภาพของวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ ส่งผลต่อการนำองค์กรให้ขับเคลื่อนไปข้างหน้าและส่งผลกระทบต่อเป้าหมายของการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21, 2558)

ในการทำงานเป็นทีมมีความสำคัญมากต่อความสำเร็จที่ยั่งยืนขององค์กร ซึ่งถ้าหากองค์กรใด ที่สมาชิกร่วมกันทำงานและใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่เกื้อหนุนกันอย่างต่อเนื่อง ย่อมพร้อมที่จะเผชิญกับปัญหา ความท้าทายและความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วได้อย่างมั่นใจ ซึ่งบุคคลที่ทำงานร่วมกันมีปฏิสัมพันธ์กัน ช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ร่วมทีมต่างมีความพึงพอใจในการทำงาน (สุนันทา เลาพันธ์, 2544) การทำงานเป็นทีมที่เข้มแข็ง เป็นการประสานความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ของสมาชิกให้สอดคล้องกลมกลืนกัน ช่วยกันเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานและปรับปรุงพัฒนาองค์กรด้วย (บรรยงค์ โตจินดา, 2545)

เนื่องจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 เป็นหน่วยงานที่มีขนาดใหญ่ มีโรงเรียนและผู้รับบริการด้านการศึกษากันเป็นจำนวนมาก ประกอบกับหน้าที่รับผิดชอบของข้าราชการครู ที่มีมากกว่าการให้การศึกษา ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาด้านการศึกษาของพื้นที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 การนำแนวคิดในเรื่องการทำงานเป็นทีมเข้ามาใช้ถือได้ว่าเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งแนวทางดังกล่าวถือได้ว่าเป็นแนวทางที่ช่วยให้การทำงานประสบผลสำเร็จ โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในองค์กรนอกจากนี้คณะกรรมการครูสภาได้ออกข้อบังคับครูสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ พ.ศ. 2548 หมวด 2 มาตรฐานการปฏิบัติงาน ผู้ประกอบวิชาชีพครูต้องปฏิบัติตามมาตรฐานการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์และร่วมมือกับผู้อื่นในชุมชนอย่างสร้างสรรค์ กล่าวคือ ผู้ประกอบวิชาชีพครูจะต้องร่วมมือกับการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการทำงานเป็นทีม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ (วรารักษ์ ตระกูลสถิตย์, 2551)

ดังนั้น ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี แนวทางการทำงานเป็นทีมของครูแล้วเห็นว่าน่าจะเป็นประโยชน์ในการวางแผนการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและเป็นประโยชน์ ส่งผลให้การทำงานทุกอย่างสำเร็จตามเป้าหมายและส่งผลให้ครูในสถานศึกษามีการปรับเปลี่ยนวิธีคิด วิธีการทำงาน เพื่อส่งเสริมให้ครูมีโอกาสในการทำงานร่วมกัน เรียนรู้บทบาทหน้าที่ของตนเองในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของทีม ใช้ความรู้ ด้านการบริหารจัดการ ฝึกกำลังใจกำลังกายและกำลังสติปัญญาของผู้ร่วมงานให้ทำงานเป็นทีมเดียวกัน ซึ่งจะช่วยผลักดันให้สถานศึกษาบรรลุเป้าหมายในกรอบเวลาที่กำหนด ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 เพื่อนำผลของการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาสถานศึกษาต่อไป

คำถามการวิจัย

1. องค์กรประกอบและตัวชี้วัดการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 มีอะไรบ้าง
2. ความต้องการจำเป็นการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 เป็นอย่างไร

3. แนวทางการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 เป็นอย่างไร

ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 โดยมีความมุ่งหมาย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21
2. เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21
3. เพื่อพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21

ความสำคัญของการวิจัย

การวิจัยเรื่องการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 เมื่อดำเนินการเสร็จสิ้นผลการวิจัยจะมีประโยชน์ดังต่อไปนี้

1. ได้องค์ประกอบและตัวชี้วัดการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา ที่หน่วยงาน องค์กร สถาบัน สามารถนำไปพัฒนาองค์ประกอบและตัวชี้วัดการพัฒนาครูด้านการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในสังกัดได้
2. ได้ความต้องการจำเป็นการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21
3. ได้แนวทางการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตเนื้อหา ประกอบด้วย องค์ประกอบและตัวชี้วัดการทำงานเป็นทีมของครู ซึ่งประกอบด้วย หลักการ องค์ประกอบและกระบวนการในการทำงานเป็นทีมของครู
2. ขอบเขตประชากรและกลุ่มตัวอย่าง/กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเพื่อให้สอดคล้องกับความมุ่งหมายการวิจัยของผู้วิจัยจึงเสนอขอบเขตประชากรและกลุ่ม ตัวอย่าง/กลุ่มผู้ให้ข้อมูล เป็น 3 ระยะ ดังนี้
ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21

1. ด้านเนื้อหา ประกอบด้วย องค์ประกอบและตัวชี้วัดการทำงานเป็นทีมของครู ซึ่งประกอบด้วย หลักการ องค์ประกอบและกระบวนการในการทำงานเป็นทีมของครู

1.1 หลักการในการทำงานเป็นทีมของครู มีหลักการ 3 องค์ประกอบ คือ

1) ด้านผู้นำทีม 2) ด้านทีมงาน 3) ด้านแบบแผนของกลุ่ม

1.2 เทคนิควิธีการในการทำงานเป็นทีมหลัก ๆ 4 องค์ประกอบ คือ 1) ด้านบุคคล 2) ด้านงาน 3) ด้านองค์กร 4) ด้านทีมงาน

1.3 กระบวนการการทำงานเป็นทีมของครู สำหรับสถานศึกษาแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน 1) การรับรู้ปัญหา 2) การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล 3) การวางแผนปฏิบัติการอย่างเป็นระบบ 4) การดำเนินงานนำไปปฏิบัติ 5) การประเมินผลจากการดำเนินงาน

2. ด้านแหล่งข้อมูล ดำเนินการดังนี้

2.1 ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี หลักการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

2.2 ผู้ให้ข้อมูลเป็นครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 โดยจะให้ข้อมูลด้านความต้องการจำเป็นในการดำเนินการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 โดยวิธีการตอบแบบสอบถาม

ระยะที่ 2 การศึกษาความต้องการจำเป็นการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21

1. ประชากรที่ใช้ในการศึกษาเป็นครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 จำนวน 2,263 คน จาก 56 โรงเรียน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21)

2. กลุ่มตัวอย่างเป็นครูผู้สอนซึ่งผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie และ Morgan (บุญชม ศรีสะอาด, 2554) ได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่าง คือ ครูผู้สอน จำนวน 327 คนและใช้วิธีแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยใช้ขนาดของโรงเรียนเป็นชั้นในการสุ่ม และกำหนดสัดส่วนตามขนาดประชากร ได้กลุ่มตัวอย่างจากโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 70 คน โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 82 คน โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 90 คน และโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 85 คน

ระยะที่ 3 พัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21

1. ขั้นตอนการศึกษาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครู

ด้านเนื้อหา กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยแนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูจากโรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ในการทำงานเป็นทีม โดยเลือกแบบเจาะจง จำนวน 3 โรงเรียน

2. ขั้นตอนการประเมินแนวทางการนิเทศแบบสอนแนะ

ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 ที่มีความรู้หรือประสบการณ์เกี่ยวกับทีมงานจำนวน 5 คน ตรวจสอบเนื้อหา ความถูกต้อง ความเหมาะสมและความเป็นไปได้และประโยชน์ในการนำไปปฏิบัติจริงของร่างการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21

กรอบแนวคิดของการวิจัย

องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมของครู ซึ่งได้จากการสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีของนักวิชาการ มี 3 องค์ประกอบดังนี้

1. กระบวนการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครู มี 5 ขั้นตอน ดังนี้

1.1 การรับรู้ปัญหา เป็นขั้นตอนในกระบวนการสร้างทีมงาน ซึ่งจะใช้กับทีมที่เพิ่งตั้งขึ้นใหม่ และทีมงานที่ดำเนินการมานานแล้ว สมาชิกในทีมจะมีการกำหนดปัญหาร่วมกันอย่างเป็นระบบ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อเป็นการพัฒนาทีมงาน

1.2 การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล สมาชิกในทีมจะร่วมกันกำหนดแนวทางการรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อที่จะได้ข้อเท็จจริงมาทำการวิเคราะห์และประมวลผล เพื่อกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาและเลือกแนวทางปฏิบัติ แล้วจึงนำมาศึกษารายละเอียดแล้ววิเคราะห์โดยระดมความคิด (Brainstorm) ร่วมกัน ซึ่งจะช่วยให้กลุ่มเกิดความเข้าใจปัญหาและสมาชิกมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

1.3 การวางแผนปฏิบัติการอย่างเป็นระบบ สมาชิกในทีมระดมความคิดโดยนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ปัญหาและแผนปฏิบัติการมาวางแผนแก้ปัญหาตามที่ได้อภิปรายมาแล้ว โดยกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการแก้ปัญหา

1.4 การดำเนินงานนำแผนไปปฏิบัติ ขั้นนี้เป็นภารกิจสำคัญ ที่ฝ่ายบริหารจะต้องนำแผนการที่ได้วางไว้ร่วมกันไปปฏิบัติให้เห็นเป็นรูปธรรมโดยต้องคอยดูแลให้แผนปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างราบรื่น และมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการ การนำแผนไปปฏิบัติจะช่วยให้สมาชิกมีประสบการณ์ในการแก้ปัญหาสร้างความท้าทายให้กับกลุ่มการพัฒนาการสื่อสารในทีม

1.5 การประเมินผลจากการดำเนินงาน สมาชิกในทีมร่วมกันติดตามตรวจสอบประเมิน และเสนอแนะทางแก้ไขปัญหา หรือพัฒนาการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย (Dyer, 1997; Guzzo and Salas, 1995; Herrenkohl, 2004; Katzenbach and Smith, 1993; Schermerhorn and Osborn, 1994; เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2544; ทองใบ สุดซารี, 2551; เนาวรัตน์ แยมแสงสังข์, 2542; วีระวัฒน์ พงษ์พยอม, 2534; วิทยา จันทร์ศิลา, 2543)

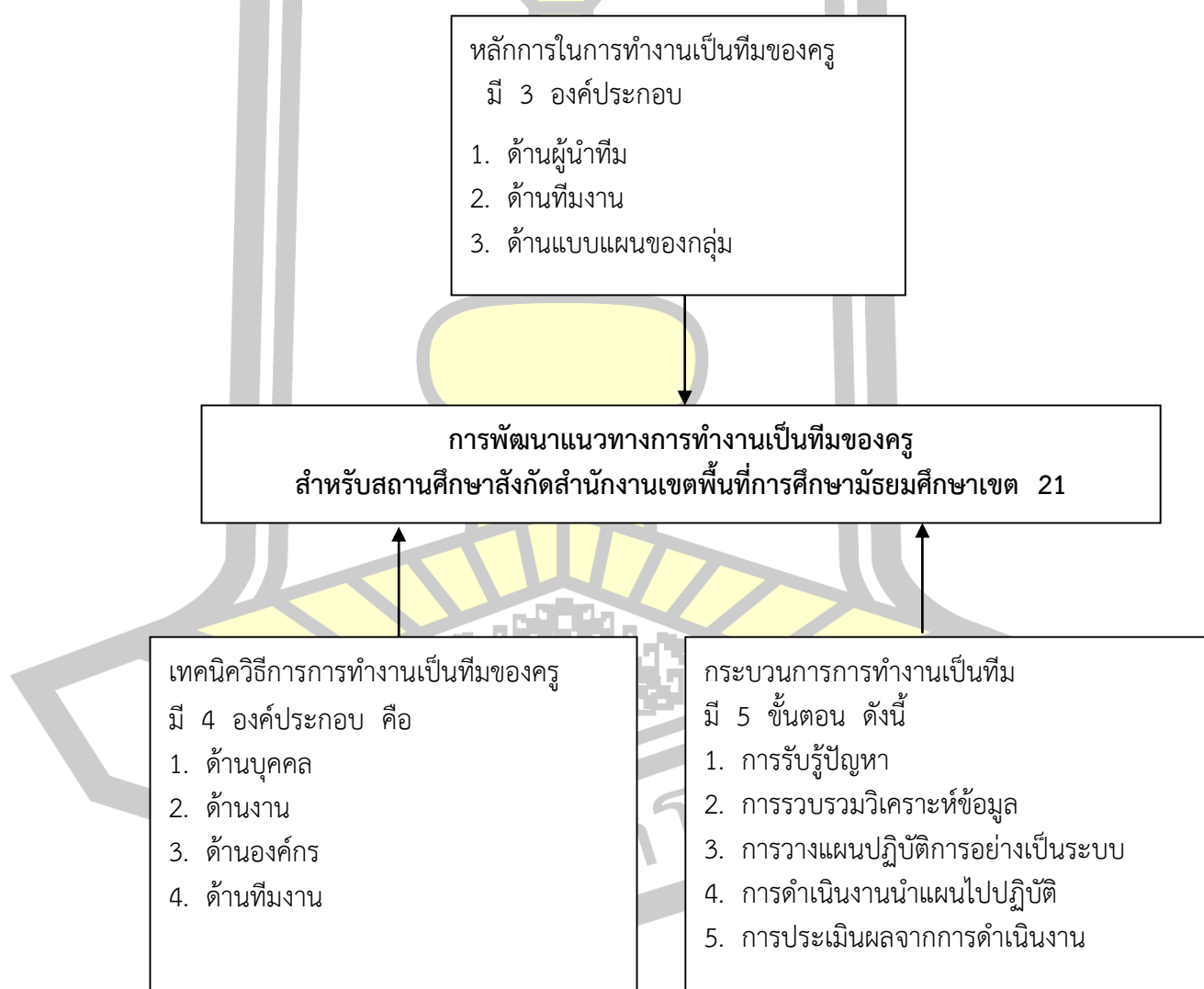
2. เทคนิควิธีการในการทำงานเป็นทีมของครู

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด หลักการ ที่เกี่ยวกับองค์ประกอบในการทำงานเป็นทีมของครูจากเอกสาร ผลจากการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของครู จัดองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมของครู หลัก ๆ 4 องค์ประกอบ คือ 1) ด้านบุคคล 2) ด้านงาน 3) ด้าน

องค์กร 4) ด้านทีมงาน (Chang, 1995; Scott and Walker, 1995; ญัฎฐพันธ์ เขจรนันท์, 2546; สิริอร วิชชาวุธ, 2549; สุนันทา เลาหนันท์, 2552; เสนาะ ดีเยาว์, 2544)

3. หลักการในการทำงานเป็นทีมของครู หลักการในการทำงานเป็นทีมของครู มี 3 องค์ประกอบ คือ 1) ด้านผู้นำทีม 2) ด้านทีมงาน 3) ด้านแบบแผนของกลุ่ม (Argyris, 1964; McGregor, 1960; Parker, 1990; Woodcock and Francis, 1989; ปราณี รามสูต และจำรัส ตัวงสุวรรณ, 2545; พยอม วงศ์สารศรี, 2542; เรวัตร ชาตรีวิศิษฐ์ และคณะ, 2539; วราภรณ์ ตระกูลสฤษฎี, 2551) กรอบแนวคิดและทฤษฎีข้างต้นนำมาใช้สำหรับ พัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา แสดงด้วยแผนภาพ ดังภาพประกอบ 1

กรอบแนวคิดและทฤษฎีข้างต้นนำมาใช้สำหรับพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครู สำหรับสถานศึกษา แสดงด้วยแผนภาพ ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิด ทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. การทำงานเป็นทีม (Teamwork) หมายถึง การให้ความร่วมมือช่วยเหลือ สนับสนุน เสริมแรงให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับผู้อื่นหรือทีมงาน แสดงบทบาทการเป็นผู้นำ หรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อสร้างและดำรงสัมพันธ์ภาพของสมาชิก ตลอดจนเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

2. การทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกันของครูและบุคลากรในสถานศึกษาเพื่อทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลาย ๆ อย่างให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ เดียวกันด้วยความร่วมมือร่วมใจ ร่วมกันคิด ร่วมตัดสินใจ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทาง หรือแนวทางเดียวกันเพื่อประโยชน์ต่อสถานศึกษา

3. ครู หมายถึง บุคลากรที่ทำหน้าที่ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21

4. สถานศึกษา หมายถึง โรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 จนถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ของรัฐในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

5. แนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครู หมายถึง กระบวนการ หลักการ วิธีการหรือแนวปฏิบัติในการทำงานเป็นทีมของครู เป็นการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง เป็น ลำดับขั้นตอนที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ เป็นแนวทางที่จะส่งผลให้การดำเนินงานด้านการงาน เป็นทีมของครูประสบผลสำเร็จเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ซึ่ง แนวทางการทำงานเป็นทีมของครู ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้ คือ 1) หลักการใน การทำงานเป็นทีมของครู 2) เทคนิควิธีการการทำงานเป็นทีมของครู 3) กระบวนการการทำงาน เป็นทีมของครู

6. หลักการในการทำงานเป็นทีมของครู หมายถึง องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม ที่มีประสิทธิภาพว่า ทีมงานจะมีประสิทธิภาพสูง ต้องอาศัยความร่วมมือ ร่วมใจของสมาชิกซึ่ง สภาวะจิตใจเป็นเรื่องสำคัญยิ่ง ทุกคนต้องมีความคิด และทัศนคติที่ดีต่อกัน มีการประสานและ ร่วมมือกันด้วยความเต็มใจและเต็มฝีมือ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ ผู้นำทีม หรือหัวหน้าทีมงาน ต้องมีภาวะ ผู้นำ ส่งเสริม กระตุ้น กำกับและจูงใจให้สมาชิกร่วมกันทำงานได้อย่างดี สมาชิกทีมงานต้องมี เจตนาดี ตระหนักในคุณค่าและความสำคัญของการทำงานเป็นทีม และแบบแผนของกลุ่ม หรือการ จัดทีมงาน ลักษณะของกลุ่มหรือทีมงานและขนาดของกลุ่มต้องเหมาะสมกับงานที่ต้องทำ เป้าหมาย ของการทำงานร่วมกันต้องชัดเจนมีการกำหนดขั้นตอนการทำงานที่แน่นอน

7. เทคนิควิธีการการทำงานเป็นทีมของครู หมายถึง เทคนิคหรือวิธีการพัฒนาทีมงาน เพื่อเป็นการชี้แนะแนวคิดประกอบการเสริมสร้างความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผลการ ปฏิบัติงานของทีมงาน ประกอบด้วยบุคคล งาน ทีมงาน และองค์การ

8. กระบวนการการทำงานเป็นทีม หมายถึง กระบวนการในการดำเนินการการทำงาน เป็นทีมตามองค์ประกอบต่าง ๆ 5 องค์ประกอบ คือ

8.1 การรับรู้ปัญหา หมายถึง การตระหนักถึงปัญหาบางอย่างที่เกิดขึ้นในองค์กรแล้ว ช่วยกันกำหนดปัญหาและต้องการแก้ไขปัญหานั้นให้หมดไป

8.2 การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล หมายถึง แนวทางที่ชี้ให้เห็นปัญหาและสาเหตุของปัญหาอย่างแท้จริง ด้วยการจัดลำดับความสำคัญของข้อมูลเพื่อกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาและเลือกแนวทางปฏิบัติ

8.3 การวางแผนปฏิบัติการ หมายถึง การนำข้อมูลที่ได้รับจากการวิเคราะห์ข้อมูลมากำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการแก้ปัญหา

8.4 การนำแผนไปปฏิบัติ หมายถึง การนำแผนปฏิบัติการที่ได้วางไว้ร่วมกันมาปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม คอยดูแลให้แผนดำเนินไปอย่างราบรื่นและมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการ

8.5 การประเมินผลลัพธ์จากการดำเนินงาน หมายถึง การติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เอกสารการวิจัยเรื่อง การพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. ข้อมูลพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21
2. การพัฒนาแนวทาง
 - 2.1 ความหมายของการพัฒนาแนวทาง
3. แนวคิด ทฤษฎี หลักการเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของครู
 - 3.1 ความหมายของทีมงาน
 - 3.2 ประเภทของทีมงาน
 - 3.3 หลักการในการทำงานเป็นทีมของครู
 - 3.4 เทคนิควิธีการการทำงานเป็นทีมของครู
 - 3.5 กระบวนการการทำงานเป็นทีมของครู
 - 3.6 การพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครู
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ข้อมูลพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21

ความเป็นมา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 เป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นใหม่ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการเมื่อวันที่ 17 สิงหาคม พ.ศ. 2553 ทำหน้าที่ส่งเสริม สนับสนุน กำกับติดตามการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดหนองคาย รวม 9 อำเภอ จำนวนโรงเรียน 31 โรงเรียน และในเขตท้องที่จังหวัดบึงกาฬ รวม 8 อำเภอ จำนวนโรงเรียน 25 โรงเรียน ให้สามารถจัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาเพื่อบริการประชาชนให้เป็นคนดีมีคุณธรรม เป็นคนเก่งมีความรู้ความสามารถมีประสิทธิภาพตรงตามเป้าหมายและจุดเน้นของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ และความต้องการของหน่วยงานและความต้องการของประชาชนในจังหวัดหนองคาย และจังหวัดบึงกาฬ มีรูปแบบการบริหารจัดการโดยองค์คณะบุคคลบนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล

ทิศทางการพัฒนาการศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ได้กำหนดทิศทางการศึกษา

เพื่อพัฒนาการศึกษา ขั้นพื้นฐานดังต่อไปนี้

วิสัยทัศน์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 เป็นองค์กรขับเคลื่อนการจัดการ การศึกษามัธยมศึกษาเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนสูงขึ้น มีคุณภาพตามมาตรฐานสู่สากล

พันธกิจ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ส่งเสริม สนับสนุนการจัด การศึกษาระดับมัธยมศึกษา ให้ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับการพัฒนาเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีความรู้คู่ คุณธรรมพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาโดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน เป้าประสงค์

1. นักเรียนตระหนักรู้และเห็นคุณค่าความสำคัญ ของสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และการปกครองระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
2. นักเรียนมีคุณภาพตามมาตรฐาน มีคุณธรรมจริยธรรมทักษะอาชีพ และมีศักยภาพ ในการแข่งขันในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษและพื้นที่ชายแดน
3. ครูและบุคลากรทางการศึกษามีจิตวิญญาณ มีสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพและ เป็นครูมืออาชีพ
4. นักเรียนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง เท่าเทียม มีคุณภาพ มีกองทุนเพื่อลดความ เหลื่อมล้ำทางการศึกษาและมีระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่มีความเข้มแข็ง
5. สถานศึกษามีภาพลักษณ์ และภูมิทัศน์เป็นระเบียบ สะอาด ร่มรื่น สวยงามและมีบรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้
6. การบริหารจัดการโดยยึดหลักธรรมาภิบาลตามศาสตร์พระราชา มีนวัตกรรมและ เทคโนโลยีในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ค่านิยม

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 (Secondary Educational Service Area Twenty-one : SESAT)

S (Support) เป็นหน่วยงานส่งเสริมและสนับสนุน

E (Educational) การศึกษามีคุณภาพดี

S (Student) นักเรียนมีคุณค่า

A (Asaen) มุ่งหน้าสู่ประชาคมอาเซียน

T (Teamwork) พากเพียรทำงานเป็นทีม

จุดเน้นด้านผู้เรียน

1. นักเรียนมีสมรรถนะสำคัญ และความสามารถทางวิชาการ เพื่อพร้อมเข้าสู่ ประชาคมอาเซียน (Students' Competencies)
2. นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนจากการทดสอบระดับชาติ (O-NET) กลุ่มสาระหลักเพิ่มขึ้นเฉลี่ยไม่น้อยกว่า ร้อยละ 3
3. นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 สามารถแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง
4. นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีสมรรถนะในการศึกษาต่อและการประกอบอาชีพ

5. นักเรียนมีทักษะชีวิต ทักษะการคิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ และทักษะการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์อย่างน้อย 2 ภาษา ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ เหมาะสมตามช่วงวัย

6. นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม รักความเป็นไทย มีคุณลักษณะและทักษะทางสังคม ที่เหมาะสม (Students' Characteristics & Social Skills)

7. นักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น มีทักษะการแก้ปัญหาและอยู่อย่างพอเพียง

8. นักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย มีความมุ่งมั่นในการศึกษาและการทำงาน และสามารถปรับตัวเข้ากับพหุวัฒนธรรมบนพื้นฐานวัฒนธรรมที่ดีงามของไทย

9. นักเรียนที่มีความต้องการพิเศษได้รับการส่งเสริมและพัฒนาเต็มศักยภาพ (Students with Special Needs)

10. เด็กพิการได้รับการพัฒนาศักยภาพเป็นรายบุคคลด้วยรูปแบบที่หลากหลาย

11. เด็กด้อยโอกาสได้รับโอกาสทางการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้ ของหลักสูตรและอัตลักษณ์แห่งตน

12. นักเรียนที่มีความสามารถพิเศษได้รับการส่งเสริมให้มีความเป็นเลิศด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี พื้นฐานทางวิศวกรรมศาสตร์ คณิตศาสตร์ ภาษา กีฬา ดนตรี และศิลปะ

13. นักเรียนที่เรียนภายใต้การจัดการศึกษาโดยครอบครัว สถานประกอบการ องค์กรเอกชน และสถานศึกษาทางเลือก ได้รับการพัฒนาอย่างมีคุณภาพ

14. เด็กกลุ่มที่ต้องการการคุ้มครองและช่วยเหลือเป็นกรณีพิเศษ ได้รับการคุ้มครอง และช่วยเหลือเยียวยาด้วยรูปแบบที่หลากหลาย
จุดเน้นด้านครูและบุคลากรทางการศึกษา

1. ครูและบุคลากรทางการศึกษา สามารถพัฒนาการจัดการเรียนการสอน และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง (Continuous Professional Development)

2. ครูและบุคลากรทางการศึกษา สามารถพัฒนาการจัดการเรียนการสอน และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียนและพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียนและประชาคมโลก

3. ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีความรู้ ความสามารถตามมาตรฐานที่กำหนดและสามารถจัดการเรียนการสอนที่ส่งผลให้นักเรียนพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ

4. ครูและบุคลากรทางการศึกษา สามารถใช้ภาษาอังกฤษและภาษาของประเทศสมาชิกอาเซียนในการสื่อสาร อย่างน้อย 1 ภาษา

5. ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการจัดการเรียนรู้

6. การพัฒนาระบบแรงจูงใจ เพื่อส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีขวัญและกำลังใจ และแสดงศักยภาพในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีคุณภาพ (Incentives and Rewarding System)

7. ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีขวัญกำลังใจในการพัฒนาตนเองตามมาตรฐาน
คุณวุฒิ

8. ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีขวัญกำลังใจ ได้รับการจูงใจในการพัฒนาผู้เรียน
เต็มศักยภาพ

9. ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีผลงานการสอนที่แสดงศักยภาพการสอนอย่างมี
อาชีพ เป็นเชิงประจักษ์และได้รับการเชิดชูเกียรติอย่างเหมาะสม

10. ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีวินัย มีคุณธรรม จริยธรรมและ
จรรยาบรรณตามมาตรฐานวิชาชีพ เป็นแบบอย่างที่ดีแก่สังคม (Professional Ethics)

11. ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีจิตวิญญาณและอุดมการณ์ ที่มุ่งพัฒนา
การศึกษาของชาติ และเป็นแบบอย่างที่ดีแก่สังคม

12. ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีทักษะในการเข้าถึงและดูแลช่วยเหลือนักเรียน
จุดเน้นด้านการบริหารจัดการ

1. สถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา บริหารจัดการโดยเน้นการมี
ส่วนร่วม และมีความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงาน (Participation and Accountability)

2. โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทำหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุนและเป็นผู้ประสานงาน
หลัก เพื่อให้สถานศึกษาทำแผนพัฒนาเป็นรายโรงเรียนร่วมกับผู้ปกครองชุมชน และองค์กรอื่น ๆ ที่
เกี่ยวข้อง สถานศึกษาที่ไม่ผ่านการรับรองคุณภาพภายนอกและที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของ
นักเรียนต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของประเทศ ได้รับการแก้ไข แทรกแซง ช่วยเหลือ นิเทศ ติดตามเพื่อ
ยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนการสอน

3. สถานศึกษาบริหารจัดการโดยมุ่งการมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบต่อผลการ
ดำเนินงาน เพื่อประโยชน์สูงสุดของนักเรียน สร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ให้บริการและสังคม

4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบริหารจัดการ นิเทศ ติดตาม ประเมินผลอย่าง
เข้มแข็ง โดยมุ่งการมีส่วนร่วม และความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงาน เพื่อประโยชน์สูงสุดของ
นักเรียน สร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ให้บริการและสังคม

5. องค์กรบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ดำเนินการและติดตามประเมินการ
ดำเนินการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างเข้มแข็ง เพื่อประโยชน์สูงสุดคือคุณภาพการจัดการเรียนรู้
เพื่อให้นักเรียนได้พัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ

6. สถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพตาม
ระดับมาตรฐาน (Management with Quality and Standards)

7. สถานศึกษาจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพตามระดับมาตรฐานที่สูงขึ้นเทียบเคียงกับ
ประเทศผู้นำด้านคุณภาพการศึกษาในภูมิภาคอาเซียน

8. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ส่งเสริม สนับสนุน ให้มีจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ
ตามระดับมาตรฐานที่สูงขึ้น เทียบเคียงกับประเทศผู้นำด้านคุณภาพการศึกษาในภูมิภาคอาเซียน
ผลผลิต

ผลผลิตของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21

1. ผู้จบการศึกษาภาคบังคับ

2. ผู้จบการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย
3. เด็กพิการได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และการพัฒนาสมรรถภาพ
4. เด็กด้อยโอกาสได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน
5. เด็กที่มีความสามารถพิเศษด้านคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์

โดยมีกลุ่มงานกำกับ ประสาน ส่งเสริมการจัดการศึกษา คือ กลุ่มอำนวยการ กลุ่มบริหารงานการเงิน และสินทรัพย์ กลุ่มบริหารงานบุคคล กลุ่มนโยบายและแผน กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา และหน่วยตรวจสอบภายในซึ่งมีสถานศึกษาในสังกัดเป็นหน่วยปฏิบัติในการ จัดการศึกษา เพื่อให้ภารกิจดังกล่าวสามารถตอบสนองสภาพปัญหาและรองรับการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การพัฒนาแนวทาง

ความหมายการพัฒนาแนวทาง

1. ความหมายการพัฒนา

วิช วิรัชนิภาวรรณ (2534) ได้ให้ความหมายการพัฒนา หมายถึง ดังนี้

1. การบริหารการพัฒนาเป็นแนวคิด วิธีการ หรือแนวทางการบริหารจัดการของภาครัฐอย่างหนึ่งที่หน่วยของรัฐและ/หรือเจ้าหน้าที่นำมาใช้ในการบริหารราชการ
2. เป็นการบริหารเพื่อการพัฒนา หรือการบริหารที่เกี่ยวข้อง
3. เป็นการพัฒนาการบริหารหรือการปรับปรุงการบริหารของหน่วยงาน
4. มีจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ เพื่อการพัฒนาหรือการเปลี่ยนแปลง

ในทิศทางที่ดีขึ้นหรือเจริญกว่าเดิม

5. เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ได้วางแผนหรือกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลงไว้ล่วงหน้า

6. เป็นกระบวนการโดยกระบวนการมี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ มีขั้นตอนในการดำเนินการ มีการดำเนินงานหรือมีกิจกรรม มีระบบและถูกกฎหมาย

7. เน้นการลงมือปฏิบัติจริง หรือเน้นกิจกรรมพัฒนาต่าง ๆ

8. เป็นการบริหารงานราชการทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน

9. เป็นการปฏิบัติงานตามนโยบาย แผน แผนงาน และโครงการต่าง ๆ

10. เป็นการปฏิบัติงานที่ให้ความสำคัญทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและการบริหาร

11. การปฏิบัติงานต้องตอบสนองความต้องการของประชาชน

12. เป็นการพัฒนาเฉพาะด้านเฉพาะเรื่อง

อัจฉรา โพธิยานนท์ (2539) ได้ให้ความหมายการพัฒนา หมายถึง การพัฒนาเป็นหน้าที่ (Function) ของการวางแผนและการจัดการ ดังนี้

$$D = f (P+M)$$

เมื่อ $D = \text{Development}$ คือ การพัฒนา

$P = \text{Planning}$ คือ การวางแผน

$M = \text{Management}$ คือ การบริหารงานหรือการจัดการ

ดังนั้น การพัฒนา จะเกิดขึ้นได้ด้วยการวางแผนที่ดี มีการบริหารงานและการจัดการอย่างเป็นระบบ ทำให้การดำเนินการเป็นไปอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

ยนต์ ชุ่มจิต (2541) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนา หมายถึง การดำเนินการที่จะส่งเสริมให้มีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการสอนและการทำงาน ตลอดจนมีเจตคติที่ดีในการทำงานรวมถึงการมีบุคลิกภาพและคุณธรรม

คำหมาน คนโค (2542) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนา หมายถึง การทำให้มีคุณภาพ และมาตรฐานเพิ่มขึ้นหรือสูงขึ้น ด้วยวิธีการและกิจกรรมต่าง ๆ

วิชัย ประสิทธิ์วุฒิเวช (2542) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนา หมายถึง การทำให้ดีขึ้น สมบูรณ์ขึ้น และการทำให้เกิดขึ้น

พยอม วงศ์สารศรี (2544) ได้ให้ความหมายการพัฒนา หมายถึง การทำให้มีคุณภาพมากขึ้น ในกรณีที่เกี่ยวข้องกับบุคคลหรือการดำเนินงานเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพประสบความสำเร็จเป็นที่น่าสนใจแก่องค์กร

ชัยยุทธ ศิริสุทธิ์ (2547) ได้ให้ความหมายการพัฒนา หมายถึง การทำให้มีคุณภาพมากขึ้น ในกรณีที่เกี่ยวข้องกับบุคคล คือ การดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพประสบผลสำเร็จเป็นที่น่าสนใจแก่องค์กร

สนธยา พลศรี (2547) ได้ให้ความหมายการพัฒนา หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการเตรียมการของมนุษย์ไว้ล่วงหน้า ในลักษณะของแผนและโครงการ แล้วบริหารหรือจัดการให้เป็นไปตามแผนและโครงการจนประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ จะเห็นได้ว่าความหมายของการพัฒนาทางการวางแผนกำหนดให้การพัฒนาเป็นกิจกรรมของมนุษย์ และเกิดขึ้นจากการเตรียมการไว้ล่วงหน้า

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2554 (ราชบัณฑิตยสถาน, 2554) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนา หมายถึง การทำให้เจริญ

Good (1973) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาทางการศึกษา หมายถึง การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ซึ่งเป็นผลที่เกิดขึ้นจากการกระทำด้วยตัวเองหรือผู้อื่นและเป็นไปในลักษณะที่ดี

สรุปได้ว่า การพัฒนา หมายถึง การเปลี่ยนแปลง กระบวนการที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการลงมือปฏิบัติจริง ด้วยการวางแผนที่ดี มีจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ เพื่อการพัฒนาหรือการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดีขึ้น ทำให้ประสบผลสำเร็จเป็นที่น่าสนใจแก่องค์กร

2. ความหมายแนวทาง

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2554 (ราชบัณฑิตยสถาน, 2554) ได้ให้ความหมายไว้ว่า แนวทาง หมายถึง ทางปฏิบัติที่วางไว้เป็นแนวเนื่องจากความหมาย

ของคำว่าแนวทาง มีผู้กล่าวไว้ค่อนข้างน้อย ซึ่งคำว่า รูปแบบมีความหมายใกล้เคียงกับแนวทาง ดังนั้น ผู้วิจัยจึงใช้ความหมายของคำว่ารูปแบบกับคำว่าแนวทางด้วยซึ่งมีผู้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

Good (1973) ได้ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง แบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำเป็นตัวอย่าง เพื่อการลอกเลียนแบบ เป็นสิ่งที่เป็นตัวแบบของสิ่งหนึ่ง เป็นหลักการหรือแนวคิด หรือเป็นชุดของปัจจัยหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

Stoner และ Wankel (1986) ได้ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง การจำลองความจริงของปรากฏการณ์ เพื่อให้เข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของปรากฏการณ์ต่าง ๆ ได้ง่ายขึ้นเป็นการสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) เกี่ยวกับชุดของปรากฏการณ์และมีจุดมุ่งหมายเพื่อทำให้เกิดความชัดเจนของนิยามความสัมพันธ์และประพจน์ที่เกี่ยวข้อง

สรุปได้ว่า แนวทาง หมายถึง แนวปฏิบัติ กระบวนการ วิธีการ ที่ได้ศึกษาหรือพัฒนาขึ้นและใช้ยึดถือเป็นแบบอย่างในการดำเนินงานของหน่วยงาน องค์กรและสถานศึกษา เพื่อนำไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จในการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ

จากความหมายของการพัฒนาและแนวทาง สามารถสรุปความหมาย การพัฒนาแนวทาง ได้ว่าหมายถึง การจัดให้มีขึ้น หรือการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแนวปฏิบัติ กระบวนการ วิธีการ หลักการ ที่ใช้ยึดถือเป็นแบบอย่างในการดำเนินงาน ให้มีการเปลี่ยนแปลงไปในลักษณะที่ดีขึ้น เพื่อนำไปใช้ให้เกิดผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน

ปรีชา กองจินดา (2549) กล่าวว่า ลักษณะของการพัฒนาแนวทางที่ดี มีดังนี้

1. เป็นไปตามโครงสร้างของหลักวิชาการในเรื่องแนวทางการปฏิบัติในการปรับเปลี่ยนองค์กร พฤติกรรมของบุคคลในองค์กรในด้านของการเป็นคนรอบรู้การมีแบบแผนทางความคิด การมีทัศนคติร่วม การเรียนรู้กันแบบเป็นทีมและการคิดในเชิงลักษณะของระบบ เพื่อที่จะนำไปสู่รูปแบบของการพัฒนาองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนที่มีความเป็นไปได้และเหมาะสม
2. มีความเหมาะสมในเรื่องของแนวทางการพัฒนาองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนซึ่งความเหมาะสมในด้านของการปฏิบัติในรูปของบริบทโรงเรียน
3. มีความเป็นไปได้ในเรื่องแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนที่มีความเหมาะสมในการปฏิบัติจริงภายใต้บริบทของโรงเรียน

การพัฒนาแนวทางที่ดี จะต้องมุ่งพัฒนาเพื่อให้เกิดผลการเปลี่ยนแปลงที่ดีในองค์กร โดยอาจเป็นกระบวนการพัฒนาองค์กรแบบค่อยเป็นค่อยไป มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ โดยแนวทางการพัฒนาที่ดีจะต้องคำนึงถึงผู้ปฏิบัติและผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นอีกด้วย

แนวคิด ทฤษฎี หลักการเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของครู

1. ความหมายของทีมงาน

ความหมายของทีม มีนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมายของทีม ดังนี้

Nolan (1987) ทีม คือ กลุ่มบุคคลที่มาทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันโดยสมาชิกยินดีเสียสละความเป็นส่วนตัวเท่าที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว

Parker (1990) ทีม เป็นกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์และต้องพึ่งพาอาศัยกันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายหรือปฏิบัติงานให้เสร็จสมบูรณ์ คนกลุ่มนี้มีเป้าหมายร่วมกันและยอมรับว่าวิธีเดียวที่จะทำงานให้สำเร็จคือ การทำงานร่วมกัน

Kezsbom (1990) ได้ให้ความหมายของคำว่า ทีมงาน หมายถึง การมอบหมายพิเศษแก่บุคคล ซึ่งมีเป้าหมายร่วมกันและตระหนักถึงบทบาทที่ต้องพึ่งพากันในการปฏิบัติงานและทราบว่า จะใช้ความสามารถที่มีอยู่ของแต่ละบุคคลสัมพันธ์กันอย่างไร เพื่อรวมพลังกันในอนาคตจะนำความสำเร็จมาสู่งานที่ได้รับมอบหมาย

Johnson และ Johnson (1991) ทีม หมายถึงกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กันมารวมตัวกันเองปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

Woodcock และ Francis (1989) ให้คำนิยามของคำว่าทีมไว้ว่า ทีม เป็นกลุ่มบุคคลที่มีการจัดตั้งแบบง่าย ๆ ประกอบด้วยสมาชิกที่ต้องสัมพันธ์กันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

Daft (1995) ให้นิยามของคำว่าทีมไว้ว่า ทีม คือ หน่วยที่ประกอบด้วยบุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป ที่ทำการติดต่อประสานงานกัน ร่วมกันปฏิบัติงานเพื่อทำงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ทีมมีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มในองค์กร แต่คำว่าทีมถูกนำมาใช้ในวงการธุรกิจมากกว่า

Luthans (1995) ให้ความหมายของทีม หมายถึง กลุ่มที่มีการทำงานร่วมกัน และมีการจูงใจเกิดขึ้น การทำงานเป็นทีม มีความแตกต่างกับการทำงานเป็นกลุ่ม ผลของการทำงานเป็นกลุ่มเป็นไปตามหน้าที่ที่แต่ละคนได้รับมอบหมายให้ทำ แต่ผลของการทำงานเป็นทีมเกิดขึ้น ทั้งผลงานที่ได้รับและผลการทำงานร่วมกัน ซึ่งหมายถึงเป็นการทำงานร่วมกันที่ต้องมีสมาชิกตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป

Greenberg และ Baron (1997) อธิบายความหมายของทีมว่า ทีมอาจจะถูกกำหนดว่าเป็นเสมือนกลุ่มได้ ซึ่งสมาชิกของทีมมีทักษะในการปฏิบัติที่ผสมผสานกันเป็นอย่างดี มีการกำหนดวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายในการปฏิบัติงานร่วมกัน

Dyer (1997) ทีมงาน หมายถึง การรวมตัวของบุคคลที่ขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของกลุ่ม โดยสมาชิกของทีมงานแต่ละคนจะมีประสบการณ์ความสำเร็จที่จะนำไปสู่เป้าหมายของบุคคลและทีมงานที่ดีที่สุด

พิสมัย สุภัทรานนท์ (2538) ได้ให้ความหมายไว้ว่าการทำงานเป็นทีม หมายถึง การรวมตัวของคนที่ต้องอาศัยความร่วมมือของกลุ่ม ในกรณีที่แต่ละคนอยากประสบผลสำเร็จและบรรลุเป้าหมายได้สูงสุด

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2542) ให้ความหมายของคำว่าทีม ไว้ว่า ชุด หมู่ คณะ

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2546) ให้ความหมายของทีม หมายถึง กลุ่มคนที่ต้องการทำงานร่วมกัน โดยมีวัตถุประสงค์เดียวกันและเป็นการรวมตัวที่จะต้องอาศัยความเข้าใจความผูกพันและความร่วมมือซึ่งกันและกันของสมาชิกในกลุ่ม เพื่อที่สมาชิกแต่ละคน จะสามารถทำงานร่วมกัน

จนประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายสูงสุดของทีมได้ ในทางปฏิบัติทีมอาจมีขนาดใหญ่หรือขนาดเล็กก็ได้ และส่วนมากแล้วจะต้องประกอบด้วย หัวหน้าทีมงานและสมาชิกของทีม

วรารณ ตระกูลสฤณี (2551) อธิบายการทำงานเป็นทีม มีความสำคัญในทุกองค์กร การทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงาน การทำงานเป็นทีม มีบทบาทสำคัญ ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือของกลุ่มสมาชิกเป็นอย่างดี

ทองทิพา วิริยะพันธุ์ (2553) ให้ความหมาย ทีมงาน หมายถึง กลุ่มบุคคลที่ได้รับมอบหมายให้ทำงานร่วมกันเป็นทีม โดยสมาชิกของทีมงานต้องเห็นความสำคัญและให้ความร่วมมือช่วยกันทำงานด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจ เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของทีมงานและองค์กร

สุนันทา เลาพันธ์ (2552) ทีมงาน หมายถึงกลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่มช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพและผู้ร่วมทีมต่างมีความพอใจในการทำงานนั้น

จากความหมาย คำจำกัดความและนิยามความสำคัญของการทำงานเป็นทีม ที่กล่าวไว้ข้างต้นพอสรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การรวมตัวของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมาทำงานร่วมกัน โดยมีวัตถุประสงค์เดียวกันและเป็นการรวมตัวที่จะต้องอาศัยความเข้าใจ ความผูกพัน และความร่วมมือซึ่งกันและกันของสมาชิกในกลุ่มเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของทีมงานและองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ประเภทของทีมงาน

ในการจัดแบ่งทีมงานออกเป็นประเภทต่าง ๆ นั้น มีวิธีในการจัดแบ่งหลายวิธีด้วยกัน วิธีใดจะแบ่งออกเป็นประเภทอย่างไร ขึ้นอยู่กับแนวความคิดเฉพาะแบบแนวความคิดนั้น ๆ เช่น กลุ่มตามแนวความคิดของกลุ่มองค์การ กลุ่มตามแนวความคิดด้านสังคมวิทยา หรือ แนวจิตวิทยา สังคม เป็นต้น

Woodcock และ Francis (1989) ได้จำแนกทีมตามภารกิจหน้าที่ที่รับผิดชอบ เป็น 6 ประเภท ได้แก่

1. ทีมกลยุทธ์ (Strategic Team) เป็นทีมงานที่รับผิดชอบด้านการกำหนดกลยุทธ์ นโยบาย โครงสร้าง และการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ของหน่วยงานเป็นการมองไปข้างหน้าหาหนทางที่วางแผนและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น
2. ทีมบริหาร (Management Team) เป็นกลุ่มผู้บริหารรับผิดชอบ
3. ทีมโครงการ (Project Team) เป็นคณะกรรมการที่แต่งตั้งขึ้นปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ภายในระยะเวลาที่กำหนด มีลักษณะเป็นทีมเฉพาะกิจหรือทีมชั่วคราว
4. ทีมประสานงาน (Coordination Team) เป็นทีมงานที่ทำหน้าที่จัดกิจกรรมการประสานงานของฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่มีความยุ่งยากและสลับซับซ้อน
5. ทีมนักคิด (Think-tank Team) เป็นคณะบุคคลที่เสนอแนวคิดต่าง ๆ และเป็นผู้สนับสนุนการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ

6. ทีมปฏิบัติการ (Work Group) เป็นทีมงานที่รับผิดชอบการปฏิบัติงานโดยตรงมีบทบาทในการปฏิบัติงานที่เป็นภารกิจหลัก

Guzzo และ Salas (1995) กล่าวว่า ทีมงานในองค์กรต่าง ๆ จะเป็นกลุ่มบุคคลที่เข้ามารวมตัวกันและมีกิจกรรมร่วมกัน เพื่อที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายเฉพาะตามที่ได้มอบหมาย เช่น ทีมเพื่อปรับปรุงคุณภาพ (Quality Improvement Team) หรือทีมที่จะดำเนินงานบางอย่างเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น เช่น ทีมผู้บริหาร (Management Team) ซึ่งอาจจะเป็นลักษณะที่เป็นทั้งทางการหรือเป็นทีมเฉพาะกิจที่สมาชิกจะแยกย้ายกันไปทำงานของตน เมื่อเสร็จภารกิจแล้วก็ตามไม่ว่าทีมจะเกิดขึ้นอย่างไร และมีรูปแบบใด หัวใจสำคัญก็คือ เราจะทำอย่างไรให้ทีมสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลตามที่ต้องการ

Mankin (1996) ได้แบ่งประเภทของทีมออกเป็นดังนี้

1. ทีมทำงานหรือทีมงาน (Work Team) เป็นกลุ่มบุคคลที่มีคุณลักษณะที่สำคัญ คือมีโครงสร้างที่ถาวรร่วมกันทำงานเพื่อผลิตหรือบริการ มีการทำงานอย่างต่อเนื่อง มีตำแหน่งงานที่คงที่ไม่ยืดหยุ่น เช่น ฝ่ายออกแบบรถยนต์มีโครงสร้างที่ถาวรมีหัวหน้าทีลูกน้องร่วมกันออกแบบรถยนต์และทำงานต่อเนื่อง ถือว่าเป็นทีมงาน

2. ทีมงานโครงการหรือทีมโครงการ (Project Team) เป็นกลุ่มบุคคลที่มีคุณลักษณะ ที่สำคัญ คือ มีโครงสร้างไม่ถาวรร่วมกันทำงานเพื่อผลิตหรือให้บริการจนเกิดผลงานเพียงครั้งเดียวเป็นกลุ่มบุคคลที่ประกอบด้วยผู้ชำนาญเฉพาะด้านหลาย ๆ ด้านและการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาจะทำ โดยคณะกรรมการ เช่น ทีมงานในโครงการแก้ปัญหาหน้าท่วม เมื่อแก้ปัญหาเสร็จตามวัตถุประสงค์ของโครงการแล้วก็จะเลิกการรวมกลุ่มเป็นทีม

3. ทีมบริหาร (Management Team) เป็นกลุ่มบุคคลที่มีคุณลักษณะที่สำคัญ คือ มีโครงสร้างที่ถาวรร่วมกันทำงานเพื่อให้เกิดการประสานงานระหว่างหน่วยงานย่อยหรือฝ่ายต่าง ๆ ภายในองค์กร ทำหน้าที่กำหนดนโยบายเพื่อให้ทุกหน่วยงานย่อยนำไปใช้ปฏิบัติจัดสรรทรัพยากร ทางการบริหารให้แก่ทีมงานและทีมต่าง ๆ ในองค์กรตามปกติบุคคลที่จะเข้ามาอยู่ในทีมบริหารมักเป็นผู้ดูแลหน่วยงานย่อยหรือหัวหน้าทีมงานจากทีมต่าง ๆ ทีมบริหารจึงถือว่าเป็นทีมที่มีอำนาจมากทางสายการบังคับบัญชาเช่นในบริษัทที่มีอยู่ 4 ฝ่าย หัวหน้าฝ่ายทั้ง 4 ฝ่ายมาร่วมทำงานกับประธานฝ่ายบริหารเพื่อกำหนดนโยบายและประสานการทำงานให้ทั้ง 4 ฝ่ายทำงานไปด้วยกัน หรือร่วมกันตัดสินใจในการบริหารกลุ่มบุคคลที่ทำงานแบบนี้เรียกว่าทีมบริหาร

4. ทีมคู่ขนาน (Parallel Team) เป็นกลุ่มบุคคลที่ร่วมกันทำงาน โดยมีคุณลักษณะที่สำคัญคือสมาชิกที่เข้ามาอยู่ในกลุ่มทำงานจะมีตำแหน่งหรือหน้าที่ประจำอยู่แล้วและได้รับมอบหมายให้เข้ามาร่วมทำงานในอีกกลุ่มงานหนึ่งคู่ไปกับงานประจำจึงเรียกว่ามีโครงสร้างของกลุ่มแบบคู่ขนาน ภาระหน้าที่ของทีมคู่ขนาน คือกิจกรรมประสานงานในระดับพัฒนาคุณภาพงานของทีมงานต่าง ๆ ซึ่งจะแตกต่างจากทีมบริหารที่ทำหน้าที่ประสานนโยบายทีมคู่ขนานจะมีหน้าที่เพียงให้คำแนะนำหรือเสนอแนะว่าจะประสานการทำงานหรือประสานการแก้ปัญหาหรือพัฒนาคุณภาพงานอย่างไรเท่านั้นจะไม่ลงมือปฏิบัติงานแบบทีมงานหรือทีมงาน เช่น ทีมวิชาการทีมวิจัยและพัฒนาเป็นทีมคู่ขนาน เป็นต้น

5. ทีมประสานงานเฉพาะกิจ (Ad Hoc Network) เป็นกลุ่มบุคคลที่ทำการประสานการทำงานแบบหลวม ๆ และมีลักษณะแบบไม่ถาวรมีความไม่เป็นทางการที่มารวมกลุ่มกันทำงานก็เพราะต้องการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารหรือประสบการณ์การทำงานระหว่างกันเท่านั้น เช่น นาย ก. นาย ข. และนาย ค. ทำงานเป็นทีมประกอบชิ้นส่วนคอมพิวเตอร์ นาย ง. และนาย จ. ทำงานอยู่ในทีม ออกแบบชิ้นส่วนต้องการที่จะทราบข้อมูลว่าชิ้นส่วนที่ออกแบบไปนั้นเมื่อนำไปประกอบเป็นเครื่องคอมพิวเตอร์แล้วเหมาะสมพอดีหรือมีปัญหาอย่างไรบ้างก็เข้าร่วมแก้ปัญหาการประกอบชิ้นส่วนคอมพิวเตอร์กับนาย ก. นาย ข. และนาย ค. เช่นนี้เรียกว่าทีมประสานงานเฉพาะกิจ

เสนาะ ตีเยาว์ (2544) ได้เสนอว่า ทีมงานอาจมีทั้งตั้งขึ้นชั่วคราวหรือตั้งเป็นการถาวรก็ได้ ตามลักษณะงานโดยทั่วไป ทีมงานแบ่งออกเป็น 3 ประเภทคือ

1. ทีมงานทำหน้าที่เดียวกัน (Functional Team) ซึ่งประกอบด้วยผู้จัดการหรือผู้บังคับบัญชาโดยตรงของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งขององค์การเป็นหัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชาของหน่วยงานนั้นเป็นสมาชิกของทีม โดยปกติจะกำหนดอำนาจบังคับบัญชาการตัดสินใจ ความเป็นผู้นำ และความสัมพันธ์ภายในทีมงานอย่างง่าย ๆ และชัดเจน งานของทีมงานที่สำคัญจะเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงกิจกรรมในงาน หรือแก้ปัญหาภายในหน่วยงานให้ดีขึ้น ทีมงานทำหน้าที่เดียวกันอาจเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า ทีมแก้ปัญหา (Problem-Solving Team) โดยปกติสมาชิกของทีมจะใช้เวลาน้อยสัปดาห์ละครั้งมาปรึกษาหารือ และแก้ปัญหาร่วมกันโดยการปรับปรุงคุณภาพประสิทธิภาพรวมทั้งสภาพแวดล้อมให้ดีขึ้น ทีมงานประเภทนี้ที่รู้จักกันดี คือ ทีมงานวงจรคุณภาพ (Quality Circle) มีวัตถุประสงค์เพื่อร่วมกันปรับปรุงคุณภาพงานให้ดีขึ้น

2. ทีมงานข้ามหน้าที่ (Cross-Functional Team) ได้แก่ ทีมงานที่ประกอบด้วย สมาชิกที่มีความเชี่ยวชาญหลายสาขา มาจากหลายหน่วยงานมาทำงานร่วมกันโดยมีเป้าหมายเดียวกัน เช่น หน่วยเฉพาะกิจ ซึ่งเป็นทีมงานที่เกิดขึ้นชั่วคราวจนกว่างานเสร็จหรือคณะกรรมการที่ตั้งจากบุคคลในหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์การ เป็นต้น โดยปกติทีมงานข้ามหน่วยงานกันจะทำหน้าที่ต่าง ๆ ตั้งแต่การผลิตไปจนถึงการตลาด

3. ทีมงานบริหารตัวเอง (Self-Managed Team) หรือเรียกว่า ทีมงานกำกับตัวเอง (Self-directed Team) ได้แก่ ทีมงานที่ดำเนินงานโดยไม่มีผู้จัดการมาควบคุม และต้องรับผิดชอบงานร่วมตั้งแต่ต้นจนงานเสร็จปกติจะร่วมงานตั้งแต่การวางแผน การจัดการงาน การควบคุมงาน การตัดสินใจ และการแก้ปัญหาทุกอย่าง ทีมงานที่บริหารตัวเองเริ่มตั้งแต่การคัดเลือกทีมงาน จนถึงประเมินผลการปฏิบัติงาน และมีอำนาจในการบริหารทีมของตัวเองโดยสมบูรณ์ ดังนี้

- 3.1 ตัดสินใจแบ่งงานภายในทีมงาน
- 3.2 ตัดสินใจกำหนดตารางการทำงานของทีม
- 3.3 สามารถทำงานให้กับทีมมากกว่างานเดียว
- 3.4 ฝึกอบรมให้ทีมงานสามารถทำงานได้
- 3.5 ประเมินผลการปฏิบัติงานของทุกคนในทีม
- 3.6 ต้องรับผิดชอบร่วมกันในผลสำเร็จของงาน

มัลลิกา ต้นสอน (2546) ได้จำแนกรูปแบบของทีมงานในองค์กรเป็น 3 ประเภท

1. ทีมแก้ปัญหา (Problem-Solving Team) เป็นทีมงานที่ประกอบด้วยผู้บริหารและพนักงานที่ต่างเข้ามารวมกลุ่มด้วยความสมัครใจและประชุมกันเพื่อหาวิธีที่เหมาะสมสำหรับการแก้ปัญหาต่าง ๆ เช่นการออกแบบผลิตภัณฑ์กระบวนการผลิตและประกันคุณภาพ เป็นต้น โดยปกติทีมแก้ปัญหามักทำหน้าที่ให้คำปรึกษาและให้คำแนะนำในการพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้น เท่านั้นแต่จะไม่ลงมือดำเนินการแก้ไขหรือทำการเปลี่ยนแปลงนอกจากนี้ผู้บริหารอาจจะจัดตั้งทีมแก้ปัญหาขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์แฝงเพื่อส่งเสริมความเข้าใจและความร่วมมือระหว่างพนักงาน

2. ทีมที่มีจุดมุ่งหมายพิเศษ (Special-Purpose Team) หรือทีมข้ามสายงาน (Cross-Function Team) เป็นทีมงานที่จัดตั้งจากการรวบรวมบุคคล จากหน่วยงานต่าง ๆ ให้ทำงานร่วมกันเพื่อจุดมุ่งหมายเฉพาะอย่างตัวอย่างเช่นปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือขอรับรองมาตรฐานการทำงานและเมื่อทีมงานปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายแล้วสมาชิกก็จะแยกย้ายกลับไปปฏิบัติงานในหน่วยงานเดิมของตนทีมงานข้ามสายงานมีจุดเด่นที่สำคัญคือมีความรู้ทักษะและประสบการณ์ที่หลากหลายทำให้มีความคิดสร้างสรรค์ครอบคลุมในการวิเคราะห์และแก้ปัญหาที่ซับซ้อน

3. ทีมงานบริหารตนเอง (Self-Managing) เป็นทีมที่สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อการบวนการผลิตหรือการปฏิบัติงานของทีมอย่างแท้จริงทีมบริหารตนเองจะปฏิบัติงานอย่างเป็นอิสระและปราศจากการแทรกแซงของผู้บริหารโดยเฉพาะอย่างยิ่งการแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบการแบ่งทีมในองค์กรสามารถที่จะแบ่งประเภท ตามวัตถุประสงค์ได้ 4 รูปแบบ (วรรณวิมล อัมรินทร์นุเคราะห์, 2549)

4. ทีมแก้ปัญหา (Problem-Solving Teams) ประกอบด้วยกลุ่มของพนักงาน และผู้บริหารซึ่งเข้ามารวมกลุ่มด้วยความสมัครใจและประชุมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอเพื่ออภิปรายหาวิธีการ สำหรับการแก้ปัญหาโดยทั่วไปทีมแก้ปัญหามักทำหน้าที่เพียงให้คำแนะนำเท่านั้น แต่จะไม่มีอำนาจที่จะทำให้เกิดการกระทำ ตามคำแนะนำตัวอย่างของทีมแก้ปัญหานั้นมีกันทำกัน คือ ทีม QC (Quality Circles)

5. ทีมบริหารตนเอง (Self-Managed Teams) หมายถึง ทีมที่สมาชิกทุกคนล้วนรับผิดชอบต่อลักษณะทั้งหมดของการปฏิบัติงานอย่างแท้จริงโดยเป็นอิสระจากฝ่ายบริหาร ซึ่งสมาชิกจะปฏิบัติงานโดยทั่วไปไม่มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบสำหรับงานที่ทีมบริหารตนเองสามารถที่จะเลือกสมาชิกผู้ร่วมทีมและสามารถให้สมาชิกมีการตรวจสอบซึ่งกันและกัน

6. ทีมที่ทำงานข้ามหน้าที่กัน (Cross-Function Teams) เป็นการประสมประสานข้ามหน้าที่งานความสามารถในการดึงทรัพยากรบุคคลผนวกเข้าด้วยกันจากหน้าที่ทางธุรกิจที่แตกต่างกัน เพื่อสร้างสมรรถภาพในด้านความแตกต่าง โดยเป็นการใช้กำลังแรงงาน ตั้งเป็นทีมข้ามหน้าที่ชั่วคราว ซึ่งมีลักษณะคล้ายกับคณะกรรมการ (Committees) เข้ามาเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลกันพัฒนาความคิด ใหม่ ๆ ร่วมมือกันแก้ปัญหาและทำโครงการที่ซับซ้อน ทีมข้ามหน้าที่ต้องการเวลามากเพื่อสมาชิกจะต้องเรียนรู้งานที่แตกต่างกัน ซับซ้อนและต้องใช้เวลาในการสร้างความไว้วางใจ และสร้างการทำงานเป็นทีม เนื่องจากแต่ละคนมาจากภูมิหลังที่แตกต่างกัน

7. ทีมเสมือนจริง (Virtual Teams) ลักษณะการทำงานจะเป็นทีม แต่สภาพการทำงานจะแยกกันอยู่ ดังนั้นจึงต้องการระบบในการติดต่อสื่อสารระหว่างกันที่มีประสิทธิภาพซึ่งอาศัยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทีมจะมุ่งเน้นความสำเร็จของงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงานร่วมกันแต่จะมีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ด้านความรู้สึกทางสังคมในระดับต่ำ

เนตร์พัฒนา ยาวีราษ (2550) แบ่งประเภทของทีมงานในองค์กรได้ 3 ประเภท

1. ทีมแก้ปัญหา (Problem Solving Teams) หมายถึงทีมที่มีการจัดการกับปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในแต่ละวันต้องอาศัยทีมงานเข้ามาแก้ปัญหาสมาชิกในทีมงานมีการแก้ปัญหา ร่วมกันมีการถกเถียงกันเพื่อหาทางปรับปรุงคุณภาพการทำงานและสามารถแก้ปัญหาได้ทีมงานจะทราบว่าต้องแก้ปัญหาอย่างไร

2. ทีมงานระหว่างหน้าที่ (Cross-Functional Teams) คือทีมงานที่มาจากความร่วมมือของสมาชิกที่มาจากแผนกงานหน้าที่ที่แตกต่างกันมาร่วมประสานงานระหว่างหน้าที่ที่แตกต่างกันเพื่อวัตถุประสงค์ร่วมกันขององค์กรเช่นงานด้านการตลาดด้านการเงินด้านการผลิต

3. ทีมงานควบคุมตนเอง (Self-Managed Teams) คือทีมงานที่มีทักษะในการทำงานสูงประสานกันได้ดีมีการควบคุมการทำงานของตนเองวางแผนการทำงานด้วยตัวเองโดยอาศัยการบังคับบัญชาน้อยมากสมาชิกใช้ทักษะความรู้ความสามารถของตนเองได้เป็นอย่างดีและมีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายมาเป็นพิเศษ

นอกจากการแบ่งประเภทของทีมตามแนวความคิดข้างต้นแล้ว ยังมีการแบ่งทีมงานตามแนวคิดการพัฒนาองค์กร มุ่งเน้นพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม โดยแบ่งทีมงานตามลักษณะกลุ่มเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง (สุนันทา เลานันท์, 2552)

4. ทีมครอบครัว (Family Group) คือ ทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกจากหน่วยงานเดียวกันซึ่งประกอบด้วยผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา

5. ทีมเครือญาติ (Cousin Group) คือทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกจากองค์กรเดียวกันแต่อยู่คนละหน่วยงานกัน และไม่ได้มีความสัมพันธ์กันในสายบริการ

6. ทีมงานย่อย (Cluster Group) คือ ทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกจากหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กร ในแต่ละทีมจะมีกลุ่มย่อย 2-3 กลุ่ม แต่ละกลุ่มย่อยจะมีสมาชิกที่มีความเกี่ยวข้องทางด้านการงาน แต่ไม่มีความสัมพันธ์ทางด้านการบังคับบัญชา เช่น มาจากบัญชี ฝ่ายพัสดุฝ่ายการเงิน ฝ่ายละ 3 คน เป็นต้น

7. ทีมคนแปลกหน้า (Stranger Group) คือ ทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกจากองค์กรและไม่เคยรู้จักกันมาก่อน

3. หลักการในการทำงานเป็นทีมของครู

McGregor (1960) เป็นนักวิชาการที่ได้เสนอคุณลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งคุณลักษณะดังกล่าวได้มาจากทฤษฎี X และทฤษฎี Y โดยได้เสนอคุณลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพดังนี้

1. บรรยายกาการทำงานเป็นอย่างไม่เป็นทางการ ตามสบาย ไม่เคร่งเครียด ไม่กดดัน

2. มีการอภิปรายกันอย่างเปิดเผย เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของแต่ละคน

3. สมาชิกในทีมเข้าใจวัตถุประสงค์ของทีมเป็นอย่างดี
4. สมาชิกในทีมยอมรับฟังเหตุผลของกันและกัน
5. แม้จะมีการขัดแย้งกันคนในกลุ่มก็ยังมีความรู้สึกที่จะยอมอยู่ร่วมงานกันต่อไป
6. มีการตัดสินใจโดยความเห็นส่วนใหญ่เห็นพ้องต้องกัน
7. วิจารณ์เป็นไปอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา การวิจารณ์เป็นไปอย่างสร้างสรรค์ เพื่อแก้ปัญหาในการทำงานของกลุ่มให้สำเร็จ
8. สมาชิกในทีมมีอิสระ เสรีในการแสดงความรู้สึกและแนวคิดในการที่จะนำมาเป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหา
9. เมื่อมีการลงมือปฏิบัติงาน มีการมอบหมายงานอย่างชัดเจน สมาชิกให้การยอมรับ

10. หัวหน้าทีมไม่ใช้อิทธิพลหรืออำนาจส่วนตัวเหนือสมาชิกของกลุ่ม
11. ทีมมีอิสระในการทำงานมีการตรวจสอบผลงานของตนเองเป็นระยะ ๆ

Argyris (1964) เป็นนักจิตวิทยาผู้ที่มีชื่อเสียงอีกคนที่สนใจด้านการพัฒนาบุคคล ในองค์กร เชื่อว่าประสิทธิผลขององค์กรเกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของทีมงานและปทัสสถาน ในทางบวกของทีมงานที่มีต่อการปทัสสถานเหล่านั้นได้แก่

1. สมาชิกมีความจริงใจในการแสดงความคิด และความรู้สึกต่าง ๆ
2. ทุกคนในกลุ่มต่างเปิดเผย มีความไว้วางใจกัน
3. สมาชิกชอบที่จะทดลองวิธีการแบบใหม่ที่แตกต่างจากเดิม
4. สนับสนุนให้ผู้อื่นมีความจริงใจในการแสดงความคิดเห็นและความรู้สึก
5. สนับสนุนให้ผู้อื่นเปิดเผย
6. สนับสนุนให้สมาชิกทดลองวิธีการแบบใหม่ ๆ
7. สมาชิกมีความเป็นเอกัตบุคคล
8. สมาชิกกล้าเสนอความคิดเห็น ข้อคิดต่าง ๆ
9. สมาชิกมีความห่วงใย เอื้ออาทรต่อกัน
10. สมาชิกมีความผูกพันและจงรักภักดีต่อการ

พฤติกรรมของสมาชิกทีมงานข้างต้นจำเป็นสำหรับทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งคุณลักษณะส่วนใหญ่เน้นกระบวนการภายใน อันได้แก่ ความจริงใจ การทดลองวิธีใหม่ ๆ และความเป็นเอกัตบุคคล

Parker (1990) ได้อธิบายคุณลักษณะ 12 ประการของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ แนวใหม่ดังนี้

1. มีความชัดเจนของวัตถุประสงค์ (Clear Sense of Purpose) สมาชิกของทีมงานจะต้องกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันเพื่อจะได้กำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมที่สุดและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรโดยสมาชิกของทีมงานควรมีบทบาทสำคัญในการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนร่วมกันดังนี้สนับสนุนให้สมาชิกของทีมงานกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันรวมไปถึงการ กำหนด พันธกิจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการโดยจะต้องทำงานทบทวนวิสัยทัศน์นั้นเป็นระยะ ๆ จัดทำตารางกิจกรรมและภารกิจหลักเพื่อเป็นกรอบในการทำงานมั่นใจว่าสมาชิกของ

ทีมงาน ทุกคนได้มีส่วนร่วมอย่างแท้จริงและผลักดันให้ทีมงานปฏิบัติงานที่มุ่งมั่นไปสู่
วัตถุประสงค์และเป้าหมาย

2. บรรยากาศการทำงานที่ปราศจากพิธีรีตอง (Informal Climate) การ
ทำงานเป็นไปอย่างเรียบง่ายไม่เป็นทางการบรรยากาศอบอุ่นสบายเป็นกันเองไม่มีที่ท่าว่าจะเบื่อหน่าย
การทำงานเมื่อถึงเวลาประชุมทุกคนมาพร้อมเพรียงกันด้วยใบหน้าที่ยิ้มแย้มแจ่มใสมีความ
กระตือรือร้น สมาชิกของทีมงานสามารถช่วยเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่ไม่เป็นทางการได้ดังนี้
เตรียมสิ่งของจำเป็นสำหรับทีมงานโดยไม่ต้องร้องขอแสดงความยินดีด้วยความเต็มใจ/จริงใจเมื่อ
ทีมงานทำงานประสบความสำเร็จแนะนำให้สมาชิกของทีมงานทุกคนรู้จักกันและมีการทำกิจกรรม
ร่วมกันเพื่อสร้างความใกล้ชิดสนิทสนมใช้อารมณ์ขันเพื่อช่วยลดความเครียดเวลาบรรยากาศตึงเครียด

3. การมีส่วนร่วม (Participation) สมาชิกของทีมงานควรมีบทบาทในการมีส่วน
ร่วมในการทำงานโดยเข้าร่วมในกิจกรรมและการอภิปรายต่าง ๆ อย่างมีคุณภาพซึ่งการมีส่วนร่วมนี้
อาจแสดงออกให้รับรู้ทางวาจาหรือท่าทางเช่นการพยักหน้าการจดบันทึกหรือทีมงานมีการเตรียมการ
ประชุมร่วมกันโดยแบ่งหน้าที่การทำงานเช่นสมาชิกของทีมงานบางคนจัดเตรียมห้องประชุมด้าน
อุปกรณ์ ไมโครโฟนเทปบันทึกเสียง ฯลฯ ทั้งนี้การมีส่วนร่วมของทีมงานสามารถปรับปรุงให้มี
ประสิทธิผลเพิ่มขึ้น ดังนี้ จัดการมีส่วนร่วมเฉพาะกิจกรรมหรือเรื่องที่กำลังพิจารณาเท่านั้นแทรกแซง
เมื่อการมีส่วนร่วมไม่เกี่ยวข้องกับงานที่ดำเนินการสนับสนุนและช่วยให้สมาชิกทีมงานที่นิ่งเฉยได้มี
โอกาสแสดงความคิดเห็น กล่าวพูดและกล้าแสดงออกเมื่อความคิดเห็นที่แตกต่างจากสมาชิกส่วนใหญ่
ของทีมงาน

4. การรับฟังซึ่งกันและกัน (Listening) สมาชิกตั้งใจฟังการแสดงความคิดเห็นของ
คนอื่นอย่างตั้งใจพิจารณาไตร่ตรองถึงสิ่งที่ได้รับฟังและสงวนท่าทีที่จะวิพากษ์วิจารณ์ในการนี้
สมาชิกของทีมงานสามารถส่งเสริมการรับฟังซึ่งกันและกันได้สรุปได้ดังนี้สงวนคำวิพากษ์วิจารณ์และ
ความคิดเห็นต่าง ๆ ไว้ก่อนจนกว่าจะมีการนำเสนอและวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดแล้วเต็มใจรับรู้ข้อมูล
และความคิดเห็นต่าง ๆ แม้อาจจะไม่สอดคล้องกับภารกิจและพันธกิจของทีมงานอธิบายความหมาย
หรือแปลความหมายเรื่องที่รับฟังให้สมาชิกของทีมงานเข้าใจสรุปและยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง
กันของสมาชิกทีมงาน

5. ความไม่เห็นด้วยในทางบวก (Civilized Disagreement) ในการทำงาน
ร่วมกันสมาชิกของทีมงานทุกคนควรมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นของตนเองแม้จะเป็นความ
คิดเห็นที่แตกต่างกับสมาชิกคนอื่นก็ตามฉะนั้นเพื่อให้การทำงานเป็นทีมประสบความสำเร็จสมาชิก
ของทีมงานจะต้องสามารถสื่อสารความคิดเห็นที่แตกต่างกันเหล่านั้นให้สมาชิกคนอื่น ๆ ของทีมงาน
ได้รับการรับรู้ของสมาชิกเป็นลักษณะการยอมรับจุดต่างและแสดงจุดร่วมมีการมองว่า ความ
หลากหลายต่าง ๆ เป็นจุดแข็งของทีมงานสมาชิกต้องแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในทางบวกทุกคนคิด
ตรงกันว่าควรมีโอกาสแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกันจะนำไปสู่ความเป็นปึกแผ่นของทีมงานได้ใน
ที่สุดโดยสมาชิกทีมงานสามารถสร้างบรรยากาศของการแสดงความไม่เห็นด้วยในทางบวกได้โดยวิธี
ต่อไปนี้เป็นวิธีการวิเคราะห์ความคิดเห็นที่แตกต่างกันอย่างมีระบบสมาชิกมีความยืดหยุ่นและเปิดกว้าง
รับฟังความคิดเห็นทุกประเด็นใช้อารมณ์ขันแทรกแซงการแสดงปฏิกิริยาที่เป็นศัตรู ยอมรับท่าที
ที่สงบถ้าความคิดเห็นที่นำเสนอไม่ได้รับการยอมรับจากทีมงาน

6. ความเห็นพ้องกัน (Consensus) เป็นเทคนิคการหาข้อยุติเกี่ยวกับปัญหา ความคิดหรือการตัดสินใจซึ่งแสดงออกถึงความมีสมานฉันท์และความมีเอกภาพของทีมงาน แต่ต้องไม่ได้มาจากการออกคะแนนเสียงสมาชิกไม่จำเป็นต้องเห็นพ้องด้วยกับเรื่องต่าง ๆ อย่างเป็นเอกฉันท์ อาจจะมีสมาชิกบางคนอาจไม่เห็นด้วยกับข้อสรุปสุดท้ายแต่สามารถยอมรับได้และเต็มใจ ที่จะรับ กติกาปฏิบัติ ตามมติของทีมงานความเห็นพ้องจะทำให้ง่ายขึ้นถ้าสมาชิกทีมงานมีลักษณะดังนี้รับฟัง เหตุผลและแสวงหาข้อมูลในการตัดสินใจไม่สนับสนุนการใช้เสียงข้างมากโดยวิธีลงคะแนนเสียงสรุป และทดสอบการตัดสินใจของกลุ่มเป็นระยะ ๆ เต็มใจที่จะปฏิบัติตามความเห็นพ้องกันของทีมงาน ถึงแม้ว่าจะไม่เห็นด้วยก็ตาม

7. การสื่อสารที่เปิดเผย (Open Communication) เป็นการเจรจาติดต่อ ระหว่างทีมงานที่บรรยากาศจะเต็มไปด้วยความเปิดเผยจริงใจต่อกันมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจ ซึ่งกันและกันสมาชิกทีมงานสามารถสนับสนุนให้มีการสื่อสารที่เปิดเผยโดยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ระหว่างกันด้วยความจริงใจและเปิดเผยเต็มใจและพร้อมที่จะช่วยเหลือสมาชิกผู้ต้องการความ ช่วยเหลือรับรู้ความรู้สึกที่อัดอั้นของสมาชิกและตอบสนองความรู้สึกนั้นในทางบวกมีการฟังพ ิจารณาและสมาชิกมีความผูกพันและรับผิดชอบต่องาน

8. บทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน (Clear roles and work assignments) เป็นการมอบหมายงานที่ระบุไว้ในคำพรรณนาลักษณะงานบทบาทในที่นี้ไม่จำกัด เฉพาะภารกิจของงานเท่านั้นแต่จะรวมถึงความคาดหวังของบุคคลอื่นที่มีต่องานนั้นด้วยเพื่อหลีกเลี่ยง ปัญหาของความขัดแย้งด้านบทบาททีมงานต้องมีกระบวนการวิเคราะห์ความชัดเจนของบทบาท เพื่อให้ทุกคนทุกฝ่ายได้มีความเข้าใจตรงกันการกำหนดบทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจนที่มี ประสิทธิภาพจะเกิดขึ้นเมื่อสมาชิกปฏิบัติดังนี้ผลักดันให้ทีมงานกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้ใน ระดับสูงมีความเต็มใจปฏิบัติงานที่อยู่นอกเหนือบทบาทที่กำหนดไว้ในบางโอกาสเมื่อมีความจำเป็น มั่นใจว่ามีการมอบหมายงานให้แก่ทีมงานอย่างเสมอภาคมีการอธิบายและต่อรองด้านบทบาทที่ คาดหวังของสมาชิกแต่ละคนอย่างเปิดเผย

9. ภาวะผู้นำร่วม (Shared Leadership) ภาวะผู้นำของทีมงานจะไม่จำกัดอยู่ เฉพาะผู้นำที่เป็นทางการเท่านั้นแต่ทุกคนจะต้องมีภาวะผู้นำร่วมกล่าวคือสมาชิกจะต้องแสดงออก ซึ่ง พฤติกรรมที่ส่งเสริมการทำงานและพฤติกรรมที่ธำรงรักษาความสัมพันธ์ของทีมงานซึ่งพฤติกรรมทั้ง สองด้านจะช่วยให้การทำงานของทีมประสบผลสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์หรือสามารถตัดสินใจแก้ปัญหา ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

10. ความสัมพันธ์กับภายนอก (External Relations) สมาชิกต้องการความ ร่วมมือ จากสมาชิกภายนอกเพราะบุคคลภายนอกจะให้ข้อมูลย้อนกลับด้านการปฏิบัติงานที่มีคุณค่า ให้กับทีมงานนอกจากนี้ยังเป็นแหล่งทรัพยากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานเช่นงบประมาณบุคลากรและ การประชาสัมพันธ์สมาชิกทีมงานสามารถช่วยทีมงานสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับภายนอกได้โดย ปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของสายงานให้สมบูรณ์ให้เกียรติและยกย่องความร่วมมือจากฝ่าย ต่าง ๆ ที่ให้ความร่วมมือช่วยเหลืองานต่าง ๆ จนประสบความสำเร็จ

11. รูปแบบการทำงานที่หลากหลาย (Style Diversity) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ควรประกอบด้วยสมาชิกของทีมงานที่มีความสามารถหรือมีแนวคิดในการทำงานที่แตกต่างกันออกไป

อย่างน้อย 4 รูปแบบคือสมาชิกที่ยึดการทำงานเป็นหลักสมาชิกที่ยึดเป้าหมายเป็นหลักสมาชิกที่เน้นกระบวนการเป็นหลักและสมาชิกที่มุ่งวิธีการเป็นหลักจุดเน้นที่หลากหลายช่วยเสริมสร้างความแข็งแกร่งของทีม

12. การประเมินผลตนเอง (Self-Assessment) เป็นการตรวจสอบว่าผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใดและมีอะไรบ้างที่เป็นอุปสรรคต่อประสิทธิผลของงานอาจดำเนินการโดยแบบที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้เป้าหมายหลักเพื่อค้นหาจุดแข็งจุดอ่อนและแสวงหาแนวทางปรับปรุงหรือเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานวิธีการที่ใช้กันทั่ว ๆ ไปคือให้สมาชิกกรอกแบบฟอร์มให้สมบูรณ์อภิปรายเกี่ยวกับแต่ละหัวข้อให้ชัดเจนแสวงหาวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

Woodcock (1994) ได้ให้แนวคิดองค์ประกอบของทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องประกอบด้วย คุณลักษณะที่ดี 11 ประการ คือ

1. บทบาทที่สมดุล
2. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นต้องกัน
3. การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา
4. การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน
5. ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์
6. กระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน
7. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม
8. การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ
9. การพัฒนาตนเอง
10. ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม
11. การสื่อสารที่ดี

1. บทบาทที่สมดุล (Balanced Roles) คือการผสมผสานความแตกต่างของความสามารถโดยใช้ความแตกต่างของบุคลิกภาพและวิธีการที่หลากหลายให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต้องอาศัยความกลมกลืนและบทบาทสมดุลของสมาชิกในทีมงานซึ่งคล้ายพ่อครัวที่จะเลือกชนิดของเครื่องปรุงปรุงอาหารจะต้องมั่นใจในคุณภาพและปริมาณผู้บริหารที่จะสร้างทีมงานจะต้องหาจุดสมดุลสูงสุดของทักษะและความสามารถของสมาชิกในกลุ่มโดยการวิเคราะห์จากบทบาทที่จำเป็นในการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพต่อไป

ผู้นำ (Leader) ผู้นำก็คือ การตั้งทีมงาน ตั้งวัตถุประสงค์ วางแผนควบคุมการปฏิบัติงานเรียกประชุมและมอบหมาย โครงสร้างการทำงานพยายามนำสิ่งที่ดีที่สุดของสมาชิกในทีมงานมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ผู้ท้าทาย (Challenger) จะต้องสร้างบทบาทให้ทีมงานยอมรับในสิ่งที่กำลังกระทำจะต้องพิสูจน์ให้ได้ว่าความคิดเหล่านั้นเป็นจริงได้ถ้าทีมงานไม่มีผู้ท้าทายก็เหมือนกับทีมงานขาดแรงกระตุ้น

ผู้เชี่ยวชาญ (Expert) ในการสร้างทีมงานจึงจำเป็นต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญมากมายหลายสาขาให้คำแนะนำเฉพาะเรื่องเฉพาะอย่างให้การทำงานบรรลุจุดหมาย

นักการทูต (Ambassador) บุคคลประเภทนี้ต้องมีบุคลิกภาพที่เป็นมิตรเป็น นักประชาสัมพันธ์เป็นนักการขายและเสมือนผู้สร้างสะพานเพื่อเชื่อมต่อไปยังบุคคลที่เราต้องการรู้จัก ที่จะนำประโยชน์มาให้ทีมงาน

ผู้พิพากษา (Judge) ต้องแสดงบทบาทเหมือนกับผู้พิพากษาในศาลที่จะต้อง ค้นหาความจริงมีเหตุมีผลพิจารณาอย่างใคร่ครวญตรวจสอบความสมดุลและค้นหาความยุติธรรม ให้ได้

นักนวัตกรรม (Innovator) เป็นพวกที่ใช้จินตนาการสร้างสรรค์ คอยเสนอ ความคิดใหม่ ๆ อยู่เสมอ สามารถปฏิบัติให้เป็นจริงได้โดยนำความคิดไปทดลองปฏิบัติคิดค้นยุทธวิธี ในการดำเนินงานให้เหมาะสมในขณะเดียวกันก็ขจัดปัญหาและอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นในการทำงานด้วย

นักการต่างประเทศ (Diplomat) หรือเรียกว่า นักเจรจา จะทำหน้าที่ แก้ปัญหาทางการเจรจาต่อรองภายในทีมงานโดยจะต้องสร้างพันธมิตรทั้งภายในและภายนอกทีมงาน สร้างความมั่นใจว่าปัญหาต่าง ๆ ที่ถูกแก้ไขจะต้องเป็นที่ยอมรับของทุกคน เป็นผู้ก่อให้เกิดความ ประนีประนอมซึ่งจะต้องใช้ศิลปะของความเป็นไปได้อย่างสูงจึงต้องอาศัยนักเจรจาเพื่อนำทีมงานฝ่า อันตรายออกไปให้ได้

ผู้คล้อยตาม (Conformer) เป็นบุคคลที่คอยช่วยเหลือในทุก ๆ ทาง พวกนี้ จะคอยช่วยเหลือประสานงานและช่วยให้ผู้อื่นในทีมงานโล่งใจโดยการหาสิ่งที่ดีของพวกที่ขัดแย้ง ในทีมงานมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในทีมงาน

ผู้ผลักดันผลผลิต (Output Pusher) บทบาทของพวกนี้จะเป็นนักไล่ล่าหา ความเจริญก้าวหน้าและเป็นผู้คอยทำให้ทีมงานแน่ใจว่า งานกำลังมุ่งตรงไปตามเป้าหมาย ทำให้ต้องใช้ทักษะความผูกพันกับงานสูงมากและกระตุ้นให้ทุกคนมั่นใจในผลงานที่ร่วมกันทำคุณลักษณะของ พวกนี้จึงเป็นคนไม่ค่อยโอ้อ่อนผ่อนปรนเท่าใดนัก

ผู้ควบคุมคุณภาพ (Quality Controller) จะเป็นผู้คอยตรวจสอบ “การมุ่ง ไปสู่ผลผลิต” ของพวกผู้ผลักดันผลผลิตพวกนี้จะเป็นบุคคลที่คอยกระตุ้นให้ทีมงานเกิดความพยายาม ให้ผลผลิตมีมาตรฐานสูงจึงจัดเป็นพวกหวังดีในทีมงานเน้นคุณภาพในทุกเรื่อง

ผู้สนับสนุน (Supporter) เป็นพวกที่ทำให้ทีมงานสบายใจและสร้างขวัญ กำลังใจในทีมงานคุณลักษณะเช่นนี้เป็นการมุ่งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในทีมงานเป็นพวกที่ พยายามสร้างมนุษยสัมพันธ์ให้ทีมงานเกิดความสุขและความพอใจในโลกของการทำงานโดยใช้วิธีสับ เสาะหาต้นเหตุแห่งปัญหาคอยให้ความสนับสนุนและส่งเสริมหรือคอยช่วยเหลือในการพัฒนางาน

ผู้ทบทวน (Reviewer) เป็นพวกที่คอยสังเกตการณ์ว่าการทำงานเป็นไปตาม วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ คุณลักษณะของผู้ทบทวนคือผู้ดูแลการทำงานว่าจะดีหรือไม่อย่างไร ในอนาคตโดยการมองย้อนกลับไปดูอดีต

สรุปได้ว่า บทบาทที่สมดุลเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งในการสร้างทีมงานของ ผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงความสามารถและความแตกต่างของบุคคลในการทำงานแต่ละ ด้านก่อนมอบหมายงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมาย

2. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน (Clear Objective and Agree Goals) การบริหารงานที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแนวทาง

ปฏิบัติจะส่งผลให้บุคลากรเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน มีความรู้สึกในความเป็นเจ้าของเกิด ความภาคภูมิใจในงานที่ได้กระทำ มีความขยันขันแข็งกระตือรือร้นที่จะคิดสร้างสรรค์งานให้ก้าวหน้า ยิ่งขึ้นทำให้การทำงานเกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ

3. การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อการแก้ไขปัญห (Openness and Confrontation) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้น สมาชิกในทีมงานจะต้องสามารถแสดงทัศนวิจารณ์ให้ ความคิดเห็นเสนอแนะข้อแตกต่างโดยปราศจากความกลัวเครื่องหมายที่แสดงถึงคุณภาพของทีมงาน คือ การเปิดเผยและกล้าเผชิญหน้าหลาย ๆ องค์การถือว่า ทั้งสองสิ่งนี้เป็นสิ่งที่ยิ่งใหญ่ ทั้งในทาง ทัศนคติและพฤติกรรมซึ่งจะปรากฏชัด ๆ แต่จะได้ผลตอบแทนที่ยาวนาน โดยเน้นพฤติกรรม ดังต่อไปนี้

3.1 การเพิ่มประสิทธิภาพของการคมนาคมสื่อสารและข้อมูลย้อนกลับ โดยยึด หลักการ ดังนี้ เป็นความต้องการของผู้รับ (และผู้ส่ง) ในช่วงของเวลาที่จำเป็นหรือต้องการ มุ่งไป ที่การอธิบายเหตุการณ์หรือความรู้สึกมากกว่าจะประเมินข่าวสารนั้น ๆ มุ่งถึงสิ่งที่ผู้รับสามารถทำได้ เป็นสิ่งเฉพาะระยะเวลาควรใกล้เคียงกับการเกิดเหตุการณ์ ตรวจสอบความเข้าใจได้

3.2 การเพิ่มความรู้แห่งตน จะทำให้สมาชิกในทีมงานพัฒนาความเปิดเผยและ การกล้าเผชิญหน้าเพิ่มขึ้น

3.3 การใช้ความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ความขัดแย้งถ้ารู้จักนำมาใช้ให้ถูกต้อง และอย่างสร้างสรรค์ย่อมนำไปสู่ความเข้าใจอันดีระหว่างสมาชิกในทีมงาน

3.4 การปรับปรุงความเป็นผู้ฟังที่ดีการฟังถือเป็นการสื่อสารที่ดีในทีมงานนักฟัง ที่ดีต้องเข้าใจทัศนคติและความรู้สึกของผู้พูดว่าต้องการพูดอะไรออกมาสนใจและกระตือรือร้นในสิ่งที่ รับฟังและรู้จักเพิ่มพูนทักษะการฟังให้มีประสิทธิภาพ

4. การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน (Support and Trust) การสนับสนุน จึงเป็นสิ่งสำคัญที่สมาชิกในทีมงานมีความต้องการฉะนั้นบทบาทของผู้นำหรือผู้บริหารโรงเรียนจึงควร ให้การส่งเสริมสนับสนุนสมาชิกในองค์การของตน เช่น สนับสนุนโดยการฟัง การยกย่องชมเชยการ แสดง ความซาบซึ้ง การส่งเสริม การแสดงความห่วงใยในปัญหาและประเด็นต่าง ๆ ของงานโดย ให้บุคลากรในโรงเรียนตระหนักว่าผู้นำหรือผู้บริหารมีความจริงใจองค์การก็จะก้าวหน้าไปตามขั้นตอน ของการพัฒนา ผลที่ได้รับจะทำให้บุคลากรในองค์การให้การสนับสนุนซึ่งกันและกันเพื่อทำงานให้ บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การแต่ละคนในองค์การจะเข้าใจความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ระหว่างงานของ ตนเองกับของคนอื่น ๆ และพร้อมที่จะรับและให้ความช่วยเหลือร่วมมือร่วมใจอย่างจริงจังอันจะทำให้ การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

5. ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ (Co-operation and Conflict) การบริหารงานในโรงเรียนให้ได้ผลสำเร็จตามความมุ่งหมายได้คนเป็นเป็นปัจจัยสำคัญที่สุด ในการดำเนินงาน แต่เนื่องจากความแตกต่างระหว่างบุคคลไม่ว่าจะเป็นทัศนคติ ความเชื่อความนิยม ความรู้ ความสามารถในการทำงานหรือเป้าหมายในการทำงานที่ต่างกันเหล่านี้มีส่วนทำให้เกิดความ ขัดแย้งในการทำงานได้ทั้งสิ้นผู้บริหารทุกระดับจึงจำเป็นต้องเผชิญหน้ากับปัญหาความขัดแย้งในการ ทำงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้เพื่อแก้ไขปัญหความขัดแย้งให้เป็นไปในลักษณะสร้างสรรค์และเป็น ประโยชน์กับหน่วยงานด้วย

6. กระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน (Sound Procedures) พฤติกรรมการทำงานของแต่ละคนมีความแตกต่างกันไปตามความรู้ประสบการณ์เดิม ทักษะในการทำงานและทัศนคติส่วนบุคคล ดังนั้นจึงถือเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องสร้างและพัฒนาการทำงานเป็นทีมอยู่เสมอเพื่อให้แต่ละคนเห็นความสำคัญของงานและผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าความสำคัญของบุคคลหรือผลประโยชน์ส่วนบุคคลบรรยายภาคในการทำงาน สภาพแวดล้อมและการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน สิ่งเหล่านี้มีส่วนเสริมการทำงานเป็นทีมทั้งสิ้นการตัดสินใจอาจจะกระทำโดยผู้บริหรคนเดียวได้แต่ในการปฏิบัติงานนั้นไม่สามารถจะกระทำโดยผู้บริหรเพียงคนเดียวที่มงานที่ดีจึงเปรียบเสมือนพลังในการปฏิบัติงานของผู้บริหารให้ประสบความสำเร็จนั่นเอง

7. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate Leadership) พฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมขึ้นอยู่กับความต้องการทักษะความชำนาญของผู้ร่วมงานลักษณะงานและข้อจำกัดของสภาพแวดล้อมขององค์การนั้น ๆ ซึ่งไม่สามารถกำหนดออกเป็นรูปแบบรายละเอียดของผู้นำได้ว่าควรเป็นแบบใดจึงจะเหมาะสมที่จะนำมาใช้กับผู้ร่วมงานหากผู้นำได้ยึดมั่นในพฤติกรรมการบริหารที่ตายตัวความมีประสิทธิภาพจะสั่นไหวเปลี่ยนไปมาภาวะผู้นำที่เหมาะสมจะต้องทำให้ให้สอดคล้องเข้ากับสถานการณ์ นั้น ๆ เพื่อให้เป็นไปในทางที่จะช่วยสนับสนุนให้งานบรรลุเป้าหมายความเป็นผู้นำเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จในงานด้านต่าง ๆ ขององค์การ ผู้นำที่ไม่มีความสามารถย่อมจะเป็นผู้ทำลายขวัญของบุคลากรในองค์การและเป็นผลทำให้งานด้านต่าง ๆ ขาดประสิทธิภาพ แต่ในทางตรงกันข้ามผู้นำที่มีความสามารถจะมีผลทำให้เปลี่ยนลักษณะของบุคลากรในองค์การให้กลับกลายเป็นบุคคลที่มีความขยันขันแข็งและช่วยให้องค์การประสบผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8. การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ (Regular Review) การทบทวนการบริหารงานในทีมอย่างสม่ำเสมอ จะสามารถแก้ไขข้อบกพร่องของทีมงานช่วยให้ทีมงานได้รับประสบการณ์เพิ่มขึ้นฉะนั้นการทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอจึงนับว่าเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานของหน่วยงานหรือองค์การเพราะองค์การที่จัดตั้งขึ้นมานั้นต่างก็ต้องมีการนำเอาทรัพยากรมาลงทุนทำกิจกรรมการตรวจสอบทบทวนผลการทำงานจึงเป็นเครื่องมือช่วยให้ผู้บริหารองค์การรู้ความเป็นไปว่าดีหรือเลวอย่างไรคุ้มค่าเพียงใดหรือไม่ ซึ่งจะเห็นได้ว่า การทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอนี้ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การหรือหน่วยงาน 2 ประการ คือผู้ทำงานทราบถึงผลงานที่ตนรับผิดชอบและในแง่ของตัวองค์กรก็จะได้ข้อมูลที่จะช่วยให้สามารถรู้ได้ว่างานที่ทำทั่วไปแล้วนั้นทำได้ดีเพียงใดซึ่งการรู้ดังกล่าวนี้อาจจะทำให้การควบคุมสั่งการต่าง ๆ สามารถกระทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ

9. การพัฒนาตนเอง (Individual Development) การให้สมาชิกในทีมมีประสิทธิภาพสูงขึ้นได้นั้นจะต้องเริ่มที่การพัฒนาบุคลากรหรือพัฒนาสมาชิกภาพของบุคคลในทีมงาน โดยการฝึกอบรมการให้การศึกษา การพัฒนาเป็นกลุ่มเพราะถือว่าบุคคลแต่ละคนมีส่วนช่วยให้องค์การดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

10. ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม (Sound Inter-group Relation) กลุ่มทำงานใดมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันในลักษณะสนิทสนมหรือแน่นแฟ้นพฤติกรรมของกลุ่มหรือทีมจะเป็นไปในทางที่ดีสมาชิกของทีมต่างก็จะเข้าไปเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน และทุกคนทำงานให้กับกลุ่มหรือทีมงานมากขึ้น

11. การสื่อสารที่ดี (Good Communications) พื้นฐานที่สำคัญของการบริหารงานนั้นขึ้นอยู่กับสื่อสารที่ดีอันจะมีผลให้เกิดความเข้าใจ ความร่วมมือและการประสานงานที่ดีด้วย แผนงานต่าง ๆ จะได้รับการปฏิบัติมากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับผู้ปฏิบัติการสื่อสาร

ดังนั้น คุณลักษณะทีมงาน 11 ประการที่กล่าวมาแล้วจะมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเหมือนระบบต่าง ๆ ในร่างกายของคนเรา หากระบบใดระบบหนึ่งในร่างกายบกพร่องผลร้ายจะกระทบกระเทือนถึงระบบอื่น ๆ ด้วย โดยนัยเดียวกันหากเราปรับปรุงพัฒนาองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งผลดีจะเกิดขึ้นแก่ทีมงานหรือองค์การทั้งหมด

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ และคณะ (2539) กล่าวว่า ทีมงานที่ดีต้องมีองค์ประกอบทั้งที่เป็นทางการและที่ไม่เป็นทางการดังต่อไปนี้

1. มีเป้าหมายร่วมของกลุ่มเป็นที่แน่ชัด ทุกคนในทีมเข้าใจชัดเจนและเต็มใจที่จะยอมรับโดยยอมเอาตนเองเข้าผูกพันกับเป้าหมายร่วมนั้น ๆ อย่างแท้จริง
2. แต่ละคนในทีมต้องมีความเข้าใจในขอบเขตของฐานะบทบาท ตลอดจนอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งที่ตนเองดำรงอยู่
3. แต่ละคนในแต่ละตำแหน่งจะต้องเข้าใจในความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของงานของตนกับผู้อื่นในทีมและพร้อมที่จะให้หรือรับความช่วยเหลือร่วมใจอย่างเต็มที่
4. สมาชิกของทีมจะทำงานแบบยืดหยุ่นโดยมีทัศนคติที่ว่า ลักษณะหน้าที่การทำงานที่ปฏิบัติจะเป็นตัวกำหนดรูปแบบ (Forms Follows Function) มิใช่รูปแบบเป็นตัวกำหนดลักษณะหน้าที่การทำงานที่ปฏิบัติ (Function Follows Forms)
5. มีพฤติกรรมการทำงานในระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปในลักษณะการทำงานร่วมกัน (Work with People) มิใช่เป็นแบบสั่งการ (Work on People)
6. สมาชิกแต่ละคนในทีมต้องรู้จักตัวเองได้อย่างเพียงพอต่อการเข้าใจเกี่ยวกับตัวเองได้อย่างแท้จริง

พยอม วงศ์สารศรี (2542) ได้กล่าวถึงประสิทธิภาพของทีมงานไว้ดังนี้

1. สมาชิกมีความเข้าใจบทบาทของแต่ละคนในกลุ่ม
2. สมาชิกมีการติดต่อสื่อสารอย่างทั่วถึง
3. สมาชิกมีความเคารพในหน้าที่ของทุกคน
4. สมาชิกทุกคนต่างสนับสนุนและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ช่วยคิดสร้างสรรค์เพื่อให้งานของทีมบรรลุเป้าหมาย
5. สมาชิกเกิดความขัดแย้งเฉพาะเรื่องงาน ไม่เอาเรื่องส่วนตัวเข้ามาเกี่ยวข้อง
6. บรรยากาศการทำงานเป็นทีมไม่ตึงเครียด มีความสะดวกสบายและมีลักษณะไม่เป็นพิธีรีตองจนเกินไป
7. คำนึงถึงประโยชน์ของทีมมาก่อนประโยชน์ส่วนตัว

ปราณี รามสูต และจำรัส ดั่งสุวรรณ (2545) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของทีมดังนี้

1. ขนาดของทีม (Group Size) ซึ่งต้องมีตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป หากมีน้อยก็อาจต้องทำงานเกินกำลัง และจะได้ความคิดที่แคบ หากมีมากการจัดกลุ่มอาจยุ่งยาก และความใกล้ชิดจะลดน้อยลง ซึ่งมักจัดกลุ่มเป็นเลขคู่เพื่อป้องกันเสียงเท่ากัน

2. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Group Cohesiveness) เป็นการรวมตัวกันอย่างเหนียวแน่นของกลุ่ม ทุกคนมีความกระตือรือร้นในการทำงาน ซึ่งส่งผลต่อการทำงานเป็นทีม

3. สถานภาพ (Status) เป็นตำแหน่งงานของสมาชิกกลุ่มหรือทีมส่วนบทบาทเป็นการแสดงออกตามตำแหน่งหน้าที่ของสมาชิกนั้น ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ไม่สามารถขาดได้ในการทำงานเป็นทีม

4. เป้าหมายของทีมงาน (Groups Goals) เป็นตัวกำหนดผลงานและแนวทางในการปฏิบัติกำหนดทรัพยากร และเกณฑ์ต่าง ๆ ในการทำงาน

5. กลุ่มย่อยในทีม (Minority Group) ในทีมงานใหญ่ในองค์กรมักมีทีมเล็กที่มีความคล่องตัวมากกว่าในการดำเนินงานซึ่งเป็นส่วนสนับสนุนกลุ่มใหญ่ในการทำงาน การทำงานของทีมจะเกิดขึ้นย่อมมีส่วนเกี่ยวข้องในระบบการทำงาน 3 ส่วน คือวัตถุประสงค์ในการทำงาน กระบวนการทำงานของทีม และผลงานของทีม

วราภรณ์ ตระกูลสฤณี (2551) ได้เสนอองค์ประกอบของทีมที่มีประสิทธิภาพว่า ทีมงานจะมีประสิทธิภาพสูง ต้องอาศัยความร่วมมือ ร่วมใจของสมาชิกซึ่งสภาวะจิตใจเป็นเรื่องสำคัญยิ่ง ทุกคนต้องมีความคิด และทัศนคติที่ดีต่อกัน มีการประสานและร่วมมือกันด้วยความเต็มใจและเต็มฝีมือ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ

1. ผู้นำทีม หรือหัวหน้าทีมงาน ต้องมีภาวะผู้นำ ส่งเสริม กระตุ้น กำกับและจูงใจให้สมาชิกร่วมกันทำงานได้อย่างดี ต้องวางแผน กระจายงาน ติดตาม กำกับ และประเมินงานได้อย่างเที่ยงธรรม

2. สมาชิกทีมงานต้องมีเจตนาดี ตั้งใจจริงในการทำงานของกลุ่มทีมงานมีความรู้ ความชำนาญในงานที่ต้องทำ มีความสำนึกและตระหนักในคุณค่าและความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

3. แบบแผนของกลุ่ม หรือการจัดทีมงาน ลักษณะของกลุ่มหรือทีมงานและขนาดของกลุ่มต้องเหมาะสมกับงานที่ต้องทำ เป้าหมายของการทำงานร่วมกันต้องชัดเจนมีการกำหนดขั้นตอนการทำงานที่แน่นอน มีการประสานงานในการร่วมมือกันทำงานไปสู่เป้าหมายโดยไม่แข่งขันกันทำงาน และมีการประชุม ปรึกษาหารือกันในรูปแบบต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

จากการศึกษาแนวคิดที่เกี่ยวกับองค์ประกอบและหลักการในการทำงานเป็นทีมของครูผู้วิจัยได้สังเคราะห์หลักการในการทำงานเป็นทีมของครู ได้ดังตาราง 1

ตาราง 1 (ต่อ)

หลักการในการทำงานเป็นทีม ของครู	McGrego (1960)	Argyris (1964)	Woodcock (1994)	Parker (1990)	เรวตร์ (2539)	พยอม (2542)	ปราณี (2545)	วราภรณ์ (2550)	ความถี่
25. กลุ่มย่อยในทีม								✓	1
26. กระบวนการปฏิบัติงานชัดเจน			✓						1
27. รูปแบบการทำงานที่มีความหลากหลายของทีม			✓						1
28. ความไม่เห็นด้วยทางบวก	✓			✓					2
29. มีการอภิปรายกันอย่างเปิดเผย	✓								1
30. มีการวิจารณ์อย่างสร้างสรรค์เพื่อแก้ปัญหา	✓								1
31. มีอิสระเสรีในการแสดงความคิดเห็น	✓	✓							2
32. มีการลงมือปฏิบัติงาน	✓								1
33. สนับสนุนให้ผู้อื่นเปิดเผย		✓							1
34. มีความผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์กร		✓							1
35. ทบทวนการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม			✓						1
36. ความสัมพันธ์กับภายนอก				✓					1
37. ความเห็นพ้องกัน	✓			✓			✓		3

จากการสังเคราะห์แนวคิดและองค์ประกอบต่าง ๆ หลักการในการทำงานเป็นทีมของครู ของนักวิชาการ สรุปได้ว่า หลักการในการทำงานเป็นทีมของครู มี 3 องค์ประกอบหลัก คือ 1) ด้านผู้นำทีม 2) ด้านทีมงาน 3) ด้านแบบแผนของกลุ่ม โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ด้านผู้นำทีม หรือหัวหน้าทีมงาน มีตัวชี้วัดประกอบด้วย
 - 1.1 เข้าใจบทบาทหน้าที่ของแต่ละคนในกลุ่ม
 - 1.2 เข้าใจความสัมพันธ์และเคารพในหน้าที่ของแต่ละคน
 - 1.3 เข้าใจเพื่อนร่วมทีม
 - 1.4 มีความคิดสร้างสรรค์ทดลองวิธีการใหม่
 - 1.5 ภาวะผู้นำเหมาะสม
 - 1.6 มีการมอบหมายงานชัดเจน
 - 1.7 การสื่อสารที่ดี

- 1.8 สนับสนุนให้ผู้อื่นเปิดเผย
2. ด้านสมาชิกทีมงาน มีตัวชี้วัดประกอบด้วย
 - 2.1 สมาชิกทีมงานแบบยืดหยุ่น
 - 2.2 การทำงานร่วมกัน
 - 2.3 การรู้จักตัวเอง
 - 2.4 เปิดเผยต่อกันและเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา
 - 2.5 การมีส่วนร่วมในการทำงาน
 - 2.6 ยอมรับฟังเหตุผลของกันและกัน
 - 2.7 มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน
 - 2.8 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
 - 2.9 ความจริงใจในการแสดงความรู้สึก
 - 2.10 ความเป็นเอกัตบุคคล
 - 2.11 การประเมินผลพัฒนาตนเอง
 - 2.12 ขนาดของทีม
 - 2.13 กลุ่มย่อยในทีม
 - 2.14 สถานภาพ
 - 2.15 ความไม่เห็นด้วยทางบวก
 - 2.16 มีการอภิปรายกันอย่างเปิดเผย
 - 2.17 มีการวิจารณ์อย่างสร้างสรรค์เพื่อแก้ปัญหา
 - 2.18 มีอิสระในการแสดงความคิดเห็น
 - 2.19 มีการลงมือปฏิบัติงาน
 - 2.20 มีความผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์กร
 - 2.21 ความสัมพันธ์กับภายนอก
 - 2.22 ความเห็นพ้องกัน
3. ด้านแบบแผนของกลุ่ม หรือการจัดทีมงาน มีตัวชี้วัดประกอบด้วย
 - 3.1 มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ชัดเจน
 - 3.2 การวางแผนการดำเนินงาน
 - 3.3 บรรยากาศในการทำงานไม่ตึงเครียด
 - 3.4 กระบวนการปฏิบัติงานชัดเจน
 - 3.5 รูปแบบการทำงานที่มีความหลากหลายของทีม
 - 3.6 ทบทวนการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม
4. เทคนิควิธีการการทำงานเป็นทีมของครู

Scott and Walker (1995) ได้เสนอแนะรูปแบบ "สี่มิติ" (Four dimensions)

ในการพัฒนาทีมงานเพื่อเป็นการชี้นำแนวคิดประกอบการเสริมสร้างความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผลการปฏิบัติงานของทีมงาน มิติทั้ง 4 ประกอบด้วยบุคคลงาน ทีมงาน องค์การ

1. บุคคล (Individual) การพัฒนาทีมงานในระดับบุคคลซึ่งประกอบด้วย การศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจ ความผูกพันที่มีต่องาน ทักษะความสามารถและการมีส่วนร่วมของ สมาชิกทีมงาน

2. งาน (Task) รายละเอียดของงานที่ส่งผลต่อการพัฒนาทีมงาน ได้แก่ วัตถุประสงค์ การกำหนดเป้าหมายและ กระบวนการ ทำงาน ที่เป็นระบบ

3. ทีมงาน (Team) ทักษะต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กับการสร้างทีมงาน มีทั้งทักษะ ส่วนบุคคลและทักษะ ของกลุ่มซึ่งประกอบด้วย ภาวะผู้นำ บทบาท การสื่อสาร ความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล ทักษะการจูงใจการบริหารความขัดแย้ง การวิเคราะห์ปัญหา การตัดสินใจ การ ประชุมของทีม

4. องค์กร (Organization) สิ่งที่จะต้องปรับปรุงในองค์กร ได้แก่ โครงสร้าง ขององค์การบรรยากาศในการทำงาน การให้ค่าตอบแทนและบำเหน็จรางวัล วัฒนธรรมองค์การ และการสนับสนุน ให้มีการพัฒนาต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ

Chang (1995) ได้เสนอเทคนิคสำคัญ ๆ ที่จะทำให้ทีมงานมีประสิทธิภาพดังนี้

1. การติดต่อสื่อสาร (Communication) เป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้ทีมงานประสบความสำเร็จการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะเป็นจุดเริ่มต้นของการทำความเข้าใจการตีความและการ กระทำแต่หากทีมงานมีการสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพก็จะนำไปสู่ความไม่เข้าใจในงานและนำไปสู่การ ปฏิบัติที่ไม่เหมาะสม

2. การฟังอย่างตั้งใจ (Active Listening) ในการสื่อสารจะประกอบด้วย

2.1 ส่วนคือ ผู้ส่งสารและผู้รับสารเทคนิคที่ใช้คือการฟังด้วยความตั้งใจและใส่ใจ การทวนความ การสะท้อน ความรู้สึกซึ่งเทคนิคเหล่านี้จะทำให้ได้สัมผัสและเข้าใจเรื่องราวต่าง ๆ และความรู้สึกซึ่งจะนำไปสู่การทำความเข้าใจและมีการปฏิบัติที่เหมาะสม

2.2 การแก้ปัญหาความขัดแย้ง (Resolving Conflict) สมาชิกในทีมงาน จะมีวิธีการในการจัดการกับความขัดแย้งที่แตกต่างกันบางคนจะหลีกเลี่ยงบางคนจะเผชิญกับความ ขัดแย้งบางคนอาจจะใช้วิธีประนีประนอมหรือบางคนอาจจะใช้การแสดงออกทางอารมณ์เพื่อจัดการ กับความขัดแย้ง เมื่อสมาชิกมีวิธีการในการจัดการกับความขัดแย้งที่หลากหลายอาจจะนำมา ผสมผสานกันเพื่อหาแนวทางที่มีประสิทธิภาพในการจัดการกับความขัดแย้งในที่เกิดขึ้นในการทำงาน ได้

2.3 ความหลากหลายของทีม (Team Diversity) ความหลากหลายของ สมาชิกในทีมทำให้เกิดทั้งความท้าทายและโอกาสความท้าทายเกิดขึ้นเมื่อสมาชิกเข้าใจผิดหรือมีการ ปฏิบัติที่ไม่ถูกต้องและความหลากหลายของสมาชิกทำให้สมาชิกมีการเรียนรู้จุดอ่อนและจุดแข็งของ กันและกันเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงพัฒนาตนเอง

2.4 แรงจูงใจของทีมงาน (Team Motive) แรงจูงใจทำให้ทีมงานประสบความสำเร็จแรงจูงใจเป็นทั้งแรงบันดาลใจพันธะสัญญาวัฒนธรรมและการทำงานเป็นทีมทั้งหัวหน้าทีม และสมาชิกในทีมจะต้องเรียนรู้ปัจจัยที่มีผลต่ออารมณ์ความรู้สึกของสมาชิกในทีมเพื่อร่วมกันส่งเสริม และรักษาแรงจูงใจในการทำงานของสมาชิกในทีมงาน

เสนาะ ดิยาว (2544) กล่าวถึงประสิทธิภาพของทีมงานว่าประกอบด้วยปัจจัย 3 อย่าง คือ

1. ปัจจัยเกี่ยวกับตัวบุคคล ประกอบด้วย
 - 1.1 ความพอใจในงาน
 - 1.2 ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน
 - 1.3 การสื่อสารที่ดี
 - 1.4 การขัดแย้งและใช้อำนาจมีน้อย การคุกคามต่ำ
 - 1.5 ความมั่นคงในงานสูง
2. ปัจจัยเกี่ยวกับองค์การ ประกอบด้วย
 - 2.1 ความมั่นคงขององค์การและงาน
 - 2.2 การบริหารเน้นให้มีส่วนร่วม
 - 2.3 ระบบจูงใจเหมาะสม
 - 2.4 การจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมาย
3. ปัจจัยเกี่ยวกับงาน ประกอบด้วย
 - 3.1 เป้าหมาย แนวทางและแผนงานชัดเจน
 - 3.2 การใช้ทักษะและความเป็นผู้นำเหมาะสม
 - 3.3 งานมีความเป็นอิสระสูง
 - 3.4 ทีมงานมีคุณภาพและมีประสบการณ์
 - 3.5 โครงการชัดเจนและเหมาะสม

การจัดรูปแบบทีมตามโครงสร้างขององค์กรมีข้อดีข้อด้อยต่างกัน ซึ่งการที่จะทำให้ทีมงานประสบผลสำเร็จได้นั้น ทีมงานควรมีคุณลักษณะสำคัญร่วมกัน ดังนี้ (ณัฐพันธ์ เจริญนันท์, 2546)

1. เป้าหมาย (Goal) เป้าหมายเป็นสิ่งจำเป็นที่ขาดไม่ได้ในทุกทีม เพราะการที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายของทีมจะทำให้เกิดพัฒนาการของทีมงาน และมีการทุ่มเทความพยายามในการทำงาน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ทีมต้องการ
2. การแสดงออก (Expression) สมาชิกทุกคนในทีมงาน มีสิทธิที่จะแสดงความคิดเห็นของตนได้อย่างเสรี แต่ต้องไม่ละเมิดสิทธิผู้อื่น ขณะเดียวกันสมาชิกแต่ละคนในทีมต่างก็มีหน้าที่ที่จะต้องรับฟังและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนสมาชิกคนอื่น ๆ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการสื่อสารในทีมเกิดขึ้นอย่างสมบูรณ์ และสมาชิกทุกคนเข้าใจเรื่องราวต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดีซึ่งทำให้ทุกคนต่างมีส่วนร่วมในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ
3. ความเป็นผู้นำ (Leadership) ถึงแม้ว่าทีมงานบางทีมอาจจะมีหัวหน้าทีม (Team Leader) ที่เป็นทางการ แต่สมาชิกอาจจะสับเปลี่ยนตำแหน่งและบทบาทระหว่างกันได้ตลอดเวลาขึ้นกับความถนัดในงานนั้น ๆ ซึ่งจะช่วยให้ทีมงานใช้ทักษะและความสามารถของสมาชิกทุกคนได้อย่างเต็มที่

4. แสดงความคิดเห็นที่สอดคล้องและเป็นเอกฉันท์ (Consensus) โดยหัวหน้าทีมจะพยายามให้สมาชิกทุกคนต่างแสดงความคิดเห็นโต้ตอบและลงมติร่วมกัน เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่ดีที่สุดสำหรับแก้ปัญหาและการปฏิบัติงาน โดยไม่สร้างความกดดัน หรือบังคับให้สมาชิกคนใดคนหนึ่งจำใจต้องยอมรับในเสียงส่วนใหญ่อย่างไม่เต็มใจ เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายโดยสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วม ตลอดจนช่วยให้สมาชิกมีความเข้าใจที่ดีต่อกัน และไม่มีอคติต่อกลุ่ม

5. ความไว้วางใจ (Trust) เป็นพื้นฐานสำคัญของความรัก และความสามัคคีระหว่างสมาชิกในทีม เพื่อจะได้ทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างเต็มที่ เพราะสมาชิกทุกคนต่างแน่ใจและมั่นใจว่าเขาจะมีเพื่อนร่วมทีมคอยให้การสนับสนุนในการตัดสินใจ และร่วมมือในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ซึ่งจะช่วยให้ทีมงานมีผลงานความคิดสร้างสรรค์

6. ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องดำเนินงานอย่างสร้างสรรค์โดยอาศัยพลังความคิดและความสามารถของสมาชิกแต่ละคนในการสร้างการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าแก่ทีมงาน ซึ่งจะช่วยให้ทีมงานมีโอกาสประสบผลสำเร็จสูง

สิริอร วิชารุธ (2549) เสนอว่าทีมงานจะมีประสิทธิภาพควรประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้

1. แนวทาง (Direction) สมาชิกทุกคนต้องเข้าใจตรงกันและยอมรับวิสัยทัศน์ พันธกิจหรือแนวทางที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ เป้าหมายในการทำงานแต่ละขั้น และยุทธวิธีของกลุ่ม รวมถึงลำดับเป้าหมายที่จะทำก่อนหลัง เพื่อทำให้เกิดความผูกพันและมุ่งมั่นที่จะกระทำสู่ความสำเร็จของทีม

2. โครงสร้างของทีมและแหล่งทรัพยากรในทีม (Structure and Resources) โครงสร้างของทีมจะต้องเหมาะสมกับความต้องการในงาน ต้องมีการแบ่งงาน หน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่สมาชิกทุกคนอย่างชัดเจน สมาชิกจะต้องเข้าใจตรงกันและยอมรับในบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ และขั้นตอนการทำงานอย่างเต็มใจมิใช่ถูกบังคับข่มขู่ให้ยอมรับ

3. ผู้นำทีม (Leadership) ควรสามารถตัดสินใจใช้ลักษณะการนำได้เหมาะสมกับสภาพของทีม ต้องมีความยืดหยุ่น เป็นตัวแทนของกลุ่ม เป็นพี่เลี้ยง และสามารถมีอิทธิพลเหนือสมาชิกคนอื่นเมื่อถึงเวลาที่จำเป็น

4. บรรยากาศในทีม (Atmosphere) สมาชิกทุกคนในทีมเกิดความรู้สึกว่าได้รับการสนับสนุน ได้รับการยอมรับ มีความไว้วางใจกัน มีความรู้สึกเข้าร่วม มีการเปิดใจฟังกันมีการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่กันและกันด้วยความหวังดี มีความรู้สึกว่ามีอำนาจในการทำงานในหน้าที่ของตน มีการประเมินการดำเนินงานของทีมเพื่อการปรับปรุงการทำงาน มีความสามัคคีกลมเกลียวกันมีการสื่อสารอย่างทั่วถึง มีความสัมพันธ์ที่เปิดเผยต่อกันและพร้อมที่จะเผชิญปัญหาอุปสรรคความยุ่งยากต่าง ๆ ด้วยกัน

5. กระบวนการทำงานภายในทีม (Processes) ต้องมีประสิทธิภาพ เช่น การแก้ปัญหา การตัดสินใจ การระดมสมองร่วมกันคิด ร่วมกันวางแผนและร่วมกันทำ การขจัดความขัดแย้งภายในทีม การประชุม การวางแผน การนำแผนปฏิบัติ การประเมินกระบวนการทำงาน สมาชิกทุกคนในกลุ่มต้องเข้าใจกระบวนการทำงานภายในกลุ่ม ให้ความเคารพสิทธิและคุณค่าของแต่ละคน

ทองใบ สุทธาริ (2551) ได้เสนอว่า ทีมใดมีประสิทธิภาพหรือไม่พิจารณาได้จากตัวชี้วัดสำคัญ 7 ประการ ดังนี้

1. รับรู้ร่วมกัน
2. รักษาจุดต่าง
3. มีความสบายใจ
4. ร่วมกันสร้างภาวะผู้นำ
5. ยอมรับความหลากหลาย
6. การตรวจสอบความเป็นจริง
7. แสวงหาความสมานฉันท์

องค์ประกอบของทีมงานที่มีประสิทธิผลแนวใหม่ประกอบด้วย (สุนันทา เลาหพันธ์, 2552)

1. ความชัดเจนของวัตถุประสงค์
2. บรรยากาศการทำงานที่ปราศจากพิธีรีตอง
3. การมีส่วนร่วม
4. การรับฟังซึ่งกันและกัน
5. ความไม่เห็นด้วยในทางบวก
6. ความเห็นพ้องกัน
7. การสื่อสารที่เปิดเผย
8. บทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน
9. ภาวะผู้นำร่วม
10. ความสัมพันธ์กับภายนอก
11. รูปแบบการทำงานที่หลากหลาย
12. การประเมินผลตนเอง

ตาราง 2 แสดงผลการวิเคราะห์เทคนิควิธีการในการทำงานเป็นทีมของครู

เทคนิควิธีการในการทำงานเป็นทีมของครู	Chang (1995)	Scott and Walker (1995)	เสนาะ ดิยาวี (2543)	ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2546)	สิริอร วิชชาธิ (2549)	สุนันทา เลาหพันธ์ (2552)	ความถี่
1. มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ชัดเจน		√	√	√	√	√	5

ตาราง 2 (ต่อ)

เทคนิควิธีการในการทำงานเป็นทีมของครู	Chang (1995)	Scott and Walker (1995)	เสนาะ ตีเยาร์ (2543)	ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2546)	สิริอร วิชชาวุธ (2549)	สุนันทา เลาหันนท์ (2552)	ความถี่
2. เปิดเผยต่อกันและเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา		√					1
3. การแสดงออก				√			1
4. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน				√			1
5. โครงสร้างของทีมและแหล่งทรัพยากรในทีม				√			1
6. บรรยากาศในการทำงานไม่ตึงเครียด					√	√	2
7. การมีส่วนร่วมในการทำงาน		√	√			√	3
8. ยอมรับพึ่งเหตุผลของกันและกัน	√					√	2
9. มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน			√	√			2
10. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล		√					1
11. มีความคิดสร้างสรรค์ทดลองวิธีการใหม่				√			1
12. การสื่อสารที่ดี	√	√	√			√	4
13. มีการมอบหมายงานชัดเจน						√	1
14. ภาวะผู้นำเหมาะสม		√	√	√	√	√	5
15. การประเมินผลพัฒนาตนเอง						√	1
16. บุคคล		√	√				2
17. งาน		√	√				2
18. ทีมงาน		√	√				1
19. องค์กร		√	√				2
20. แรงจูงใจความผูกพันที่มีต่องาน	√	√	√		√		4
21. กระบวนการปฏิบัติงานชัดเจน		√	√		√		3
22. วัฒนธรรมองค์กร		√	√			√	3
23. การแก้ปัญหาคัดแย้ง	√						1

ตาราง 2 (ต่อ)

เทคนิควิธีการในการทำงานเป็นทีมของครู	Chang (1995)	Scott and Walker (1995)	เสนาะ ตีแยว (2543)	ณัฐพันธ์ เจริญนทร์ (2546)	สิริอร วิชชาวุธ (2549)	สุนันทา เลาหันทน์ (2552)	ความถี่
24. รูปแบบการทำงานที่มีความหลากหลายของทีม	✓						1
25. ความไม่เห็นด้วยทางบวก						✓	1
26. มีอิสระเสรีในการแสดงความคิดเห็น				✓			1
27. ความสัมพันธ์กับภายนอก						✓	1
28. ความเห็นพ้องกัน						✓	1

จากการสังเคราะห์องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมของครูสรุปได้ว่า ในการทำงานเป็นทีมของครู ต้องมีองค์ประกอบการทำงานเป็นทีมหลัก ๆ 4 ด้าน คือ 1) ด้านบุคคล 2) ด้านงาน 3) ด้านองค์กร 4) ด้านทีมงาน ผู้วิจัยได้นำมาจัดกระทำเป็นหมวดหมู่ โดยมีตัวชี้วัดดังนี้

1. ด้านบุคคล
 - 1.1 ภาวะผู้นำเหมาะสม
 - 1.2 แรงจูงใจความผูกพันที่มีต่องาน
 - 1.3 ความสัมพันธ์กับภายนอก
 - 1.4 การสื่อสารที่ดี
 - 1.5 การแสดงออก
 - 1.6 มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน
 - 1.7 การประเมินผลพัฒนาตนเอง
 - 1.8 มีการมอบหมายงานชัดเจน
 - 1.9 มีความคิดสร้างสรรค์ทดลองวิธีการใหม่
2. ด้านงาน
 - 2.1 เป้าหมายและวัตถุประสงค์ชัดเจน
 - 2.2 กระบวนการปฏิบัติงานชัดเจน
 - 2.3 รูปแบบการทำงานที่มีความหลากหลายของทีม

3. ด้านองค์กร
 - 3.1 บรรยากาศในการทำงานไม่ตึงเครียด
 - 3.2 วัฒนธรรมองค์การ
4. ด้านทีมงาน
 - 4.1 เปิดเผยต่อกันและเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา
 - 4.2 ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
 - 4.3 โครงสร้างของทีมและแหล่งทรัพยากรในทีม
 - 4.4 การมีส่วนร่วมในการทำงาน
 - 4.5 ยอมรับฟังเหตุผลของกันและกัน
 - 4.6 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
 - 4.7 การแก้ปัญหาความขัดแย้ง
 - 4.8 ความไม่เห็นด้วยทางบวก
 - 4.9 มีอิสระในการแสดงความคิดเห็น
 - 4.10 ความเห็นพ้องกัน

5. กระบวนการทำงานเป็นทีมของครู

5.1 กระบวนการการทำงานเป็นทีม

Guzzo และ Salas (1995) กล่าวว่า ทีมงานในองค์กรต่าง ๆ จะเป็นกลุ่มบุคคลที่เข้ามารวมตัวกันและมีกิจกรรมร่วมกัน เพื่อที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายเฉพาะตามที่ได้รับมอบหมาย เช่น ทีมงานเพื่อปรับปรุงคุณภาพ (Quality Improvement Team) ทีมงานผู้บริหาร (Management Team) ซึ่งอาจจะเป็นลักษณะที่เป็นทั้งทางการ หรือเป็นทีมเฉพาะกิจที่สมาชิกจะแยกย้ายกันไปทำงานของตนเมื่อเสร็จภารกิจแล้วก็ตามการสร้างทีม (Team Building) หรือพัฒนาทีม หมายถึง กระบวนการทำกิจกรรมร่วมกัน เริ่มจากการรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลภายในกลุ่มเพื่อนำไปปรับเปลี่ยนและปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานอย่างเต็มที่ ขั้นตอนในกระบวนการสร้างทีม (Team Building process) ที่สำคัญรวม 5 ขั้นตอนคือ

ขั้นตอนที่ 1 การรับรู้ปัญหา (Problem Awareness) เป็นขั้นตอนแรกในกระบวนการสร้างทีมงาน ซึ่งจะใช้กับทีมที่เพิ่งตั้งขึ้นใหม่ และทีมงานที่ดำเนินการมานานแล้ว โดยหัวหน้าทีมหรือสมาชิกจะตระหนักถึงปัญหา และต้องการจะแก้ไขปัญหานั้นให้หมดไป โดยพยายามหาทางออกอย่างสร้างสรรค์ จึงรวบรวมสมาชิกในทีมมาร่วมกันศึกษา และกำหนดปัญหาร่วมกันอย่างเป็นระบบ ในบางครั้งทีมงานที่ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ก็อาจจะกำหนดปัญหาจากสถานการณ์จำลอง เพื่อร่วมกันแก้ไข และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อเป็นการพัฒนาทีมงาน

ขั้นตอนที่ 2 การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล (Data Gathering and Analysis) สมาชิกในทีมจะร่วมกันกำหนดแนวทางในการรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อที่จะได้ข้อเท็จจริงมาทำการวิเคราะห์และประมวลผล เพื่อกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาและเลือกแนวทางปฏิบัติ ซึ่งอาจจะใช้การส่งแบบสอบถาม (Questionnaire) การสัมภาษณ์ (Interview) หรือการสังเกต (Observation) เพื่อให้ได้ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างหรือเหตุการณ์จริง แล้วจึงนำมา

ศึกษารายละเอียดแล้ววิเคราะห์โดยระดมความคิด (Brainstorm) ร่วมกัน ซึ่งจะช่วยให้กลุ่มเกิดความเข้าใจปัญหาและสมาชิกมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

ขั้นตอนที่ 3 การวางแผนปฏิบัติการ (Action Planning) สมาชิกในทีมระดมความคิดโดยนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ปัญหาและแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ที่เป็นรูปธรรมโดยอาจจะต้องขอความร่วมมือ และความคิดเห็นจากภายนอกกลุ่ม หรือที่ปรึกษา ตลอดจนอาจจะรวบรวมข้อมูลเพื่อการศึกษาเพิ่มเติมก่อนที่จะกำหนดแผนที่สมบูรณ์

ขั้นตอนที่ 4 การดำเนินงาน (Action Implementation) สมาชิกร่วมกันในการนำแผนงานไปปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม โดยต้องคอยดูแลให้แผนปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างราบรื่น และมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการขณะเดียวกันก็ต้องคอยระวังไม่ให้เกิดปัญหา เพื่อคอยแก้ไขเฉพาะหน้า ที่อาจเกิดขึ้นเพื่อไม่ให้ลุกลามเป็นปัญหาใหญ่ การนำแผนไปปฏิบัติจะช่วยให้สมาชิกมีประสบการณ์ในการแก้ปัญหาอย่างเป็นรูปธรรมและยังเป็นการฝึกฝนการทำงานร่วมกันเป็นทีมในสถานการณ์จริงอีกด้วย

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลลัพธ์จากการดำเนินการ (Evaluation of Results) สมาชิกในทีมร่วมกันติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน และเสนอแนะทางแก้ไขปัญหา หรือพัฒนาการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยร่วมมือ ร่วมใจ และระดมความคิดในการประเมินผลการทำงานและประสิทธิภาพของทีมงานว่าการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ จะต้องพัฒนาตนเองอย่างไรเพื่อให้ทีมงานเป็นทีมงานที่มีประสิทธิภาพตามที่ต้องการ

Dyer (1997) ได้อธิบายขั้นตอนการสร้างทีมงานไว้ 6 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การค้นหาปัญหาที่เกิดขึ้น โครงการพัฒนาทีมงานเกิดขึ้นเพราะว่าสมาชิกในหน่วยงาน เช่น ผู้บริหาร หรือที่ปรึกษา ได้ตระหนักว่ามีสภาพการณ์บางอย่างเกิดขึ้น ซึ่งมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานของหน่วยงาน เช่น พนักงานละทิ้งหน้าที่งานไม่เสร็จตามกำหนด ผลผลิตลดต่ำลงมาก เป็นต้น สภาพการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นควรได้รับการแก้ไขจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ในขั้นนี้อาจใช้ฟอร์มในการค้นหาปัญหาในการพัฒนาทีมงานได้

ขั้นตอนที่ 2 การเก็บรวบรวมข้อมูล เนื่องจากการพัฒนาทีมงานเป็นโครงการที่มุ่งฝึกให้สมาชิกแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเอง สิ่งสำคัญที่ช่วยในการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิผล คือ ข้อมูลที่มีความแม่นยำ ชี้ให้เห็นปัญหาและสาเหตุของปัญหาอย่างแท้จริง ดังนั้นภารกิจหลักของผู้บริหารและที่ปรึกษา คือ การฝึกอบรมให้สมาชิกมีทักษะในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำคัญ รวมถึงสามารถวิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีทักษะในการรวบรวมปัญหาของงานที่ตนเองรับผิดชอบได้ วิธีการที่ใช้ในขั้นนี้ที่ปรึกษาอาจรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์สมาชิกของหน่วยงาน เพื่อศึกษาให้แน่ชัดว่าควรจะมีการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงตรงจุดใดบ้างมิติที่ต้องรวบรวมข้อมูลได้แก่ 1) ทำไมจึงมีปัญหาเกิด 2) อะไรเป็นอุปสรรคขวางกั้นมิให้สมาชิกกลุ่มได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ 3) อะไรบ้างที่ดีที่สมาชิกเห็นว่าควรทำต่อไป 4) การเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างที่จะช่วยให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม 5) ทำอย่างไรจึงจะทำให้ทีมงานปฏิบัติการอย่างมีประสิทธิภาพ หลังจากการสัมภาษณ์ที่ปรึกษาจะต้องวิเคราะห์เนื้อหา ระบุประเด็นหลัก ๆ หรือข้อเสนอแนะที่อาจมี และเตรียมสรุปเพื่อนำเสนอ ในระหว่างการประชุมเพื่อสร้างทีมงานนั้นที่ปรึกษา จะนำเสนอข้อมูล โดยมีผู้บริหารเป็นผู้กำกับและมีการร่วมกันวิเคราะห์ข้อมูล

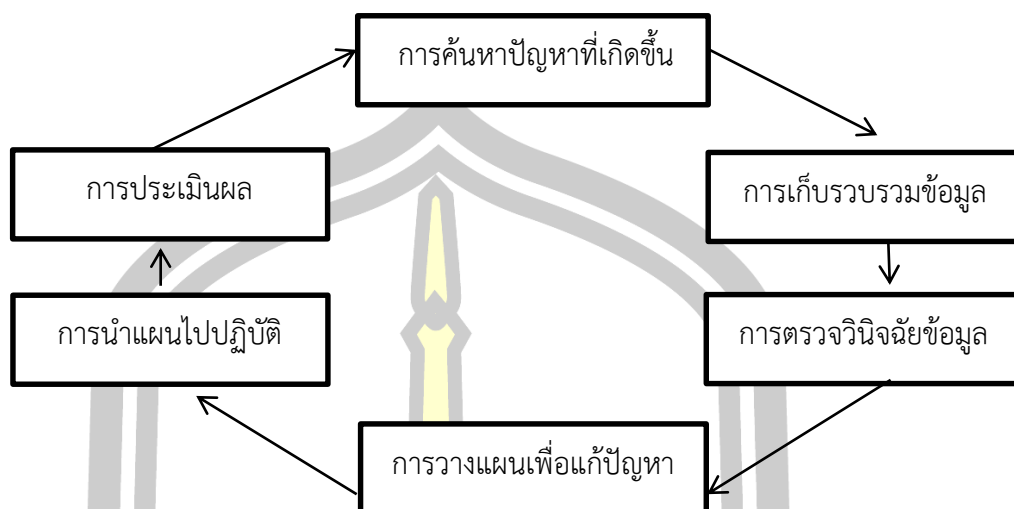
และวางแผนที่จะแก้ปัญหาสำคัญ ๆ ที่ปรึกษาบางคนอาจไม่เลือกที่จะสัมภาษณ์ก่อนมีการประชุมสร้างทีมงาน และไม่ต้องนำเสนอ ผลสรุปเพราะคิดว่าข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ส่วนตัวไม่ควรนำมาเปิดเผยและอภิปรายร่วมกับสมาชิก ทีมคนอื่น ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้ามีใครคนใดคนหนึ่งเป็นเป้าหมายหลักของข้อมูลนั้น เพราะอาจมีข้อโต้แย้งและปฏิเสธข้อมูลที่รวบรวมมาได้

ขั้นตอนที่ 3 การวินิจฉัยข้อมูล เมื่อได้ข้อมูลแล้ว ฝ่ายบริหารและที่ปรึกษาจะร่วมกับสมาชิกทุกคนช่วยกันสรุปข้อมูลทั้งหมด โดยการจัดลำดับความสำคัญ ซึ่งอาจแบ่งเป็นประเภทข้อมูล ดังนี้ 1) ประเด็นปัญหาที่สามารถแก้ไขได้ในการประชุมครั้งนี้ 2) ประเด็นปัญหาที่หน่วยงานอื่นจะต้องแก้ไข 3) ประเด็นปัญหาที่ไม่เปิดโอกาสให้แก้ไขได้ เป็นสิ่งที่ทุกคนต้องรับและอยู่กับปัญหานั้นต่อไป ประเด็นปัญหาตามข้อ 1) จะต้องนำไปเป็นวาระสำคัญในการประชุมสร้างทีมงานครั้งต่อไป ส่วนประเด็นข้อ 2) จะต้องแสวงหากลยุทธ์เพื่อนำผู้เกี่ยวข้องมาร่วมแก้ปัญหาและประเด็นนั้น ข้อ 3) กลุ่มต้องหาวิธีการที่จะเผชิญกับปัญหาคด้วยความมั่นใจ ในขั้นนี้หากหัวหน้าทีมหรือผู้บริหารไม่สามารถทำได้ด้วยตนเอง ที่ปรึกษาจะต้องเข้าไปมีบทบาทแสดงให้เห็นเป็นตัวอย่างว่าจะแก้ปัญหาเหล่านั้นได้อย่างไร ขั้นสำคัญต่อไป คือ ต้องทบทวนข้อมูลทั้งหลายที่ได้มาเพื่อค้นหาองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เป็นสาเหตุก่อให้เกิดปัญหาต่าง ๆ นั้นขึ้นมา และอาจเชื่อมโยงไปสู่ปัญหาอื่น ๆ การวิเคราะห์อย่างถี่ถ้วน อาจชี้ให้เห็นว่าวิธีการปฏิบัติ กฎ ระเบียบ หรือการมอบหมายงานเป็นสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นได้เช่นกัน

ขั้นตอนที่ 4 การวางแผนเพื่อแก้ปัญหา หลังจากได้มีการกำหนดวาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับปัญหาได้แล้ว บทบาทของผู้บริหารและที่ปรึกษาในขั้นนี้จะแตกต่างกัน กล่าวคือ ผู้บริหารจะทำหน้าที่เป็นหัวหน้าทีมงาน รับผิดชอบในการวางแผนแก้ปัญหาตามที่ได้นิยามมาแล้ว โดยการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการแก้ปัญหา รวมทั้งแสวงหาความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกทุกคนในทีมงาน ให้เข้ามามีบทบาทในการวางแผนร่วมกัน ในขณะที่หัวหน้าทีมเป็นผู้ดำเนินการประชุมอยู่นั้น ที่ปรึกษาจะทำหน้าที่เป็นผู้สังเกตการณ์และผู้อำนวยความสะดวกให้ความช่วยเหลือเมื่อทีมมีปัญหา

ขั้นตอนที่ 5 การนำไปปฏิบัติ ขั้นนี้เป็นภารกิจสำคัญ ที่ฝ่ายบริหารจะต้องนำแผนการที่ได้วางไว้ร่วมกันไปปฏิบัติให้เห็นเป็นรูปธรรม ดังนั้นหัวหน้าทีมจะต้องมีความมุ่งมั่นและผูกพันกับแผนที่จัดทำได้แล้ว หากหัวหน้าทีมไม่เอาใจใส่ต่อการนำไปปฏิบัติก็เป็นการยากที่จะจูงใจให้สมาชิกของทีมผู้รับมอบหมายงานให้รับผิดชอบในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นส่วนบทบาทของที่ปรึกษาใน ขั้นตอนนี้คือ ทำหน้าที่ดูแล้วแผนที่ได้วางไว้แล้วได้นำไปปฏิบัติได้ผลดีมาน้อยเพียงใด

ขั้นตอนที่ 6 การประเมินผลในขั้นนี้เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลใหม่อีกรอบเพื่อการประเมินผล ซึ่งเป็นการพิจารณาร่วมกันระหว่างหัวหน้าทีมงานและสมาชิกว่า การวางแผนเพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ เมื่อได้มีการนำไปปฏิบัติแล้วสามารถแก้ปัญหาได้หรือไม่ เพียงใด มีปัญหาอุปสรรค ณ จุดใด ใครเป็นผู้รับผิดชอบ และควรมีการปรับปรุงแก้ไขต่อไปอย่างไรบ้างในขั้นที่ปรึกษาจะต้องช่วยเหลืออบรมให้สมาชิกทีมงานรวมถึงหัวหน้าทีมมีความรู้และทักษะในการประเมินผลโครงการ แสดงขั้นตอนกระบวนการสร้างทีมงานได้ดัง แผนภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 กระบวนการสร้างทีมงานของ Dyer (1977)

ในทัศนะของ Schermerhorn และ Osborn (1994) การสร้างทีมงานเป็นกิจกรรมที่มีการวางแผนไว้อย่างเป็นระบบเพื่อรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับหน้าที่ของกลุ่ม ในอันที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับปรุงทีมงาน และเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของกลุ่มถึงแม้ว่าวิธีการพัฒนาทีมงานมีหลายรูปแบบแต่กิจกรรมต่าง ๆ ล้วนมีส่วนคล้ายคลึงกัน ได้แก่มีบุคคลซึ่งอาจเป็นคนในกลุ่มหรือนอกกลุ่มได้ตระหนักและรับรู้ว่าการแก้ปัญหาจำเป็นต้องแก้ไขหรือปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นสมาชิกของกลุ่มร่วมมือกันเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กับปัญหาสมาชิกของกลุ่มช่วยกันวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาและวางแผนเพื่อแก้ไขปัญหาสมาชิกของกลุ่มร่วมมือปฏิบัติตามแผนที่กลุ่มได้กำหนดไว้สมาชิกของกลุ่มคอยควบคุม การปฏิบัติงานตามแผน ประเมินผลที่เกิดขึ้น และดำเนินการต่าง ๆ ตามความเหมาะสมสมาชิกของกลุ่มพร้อมปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ซ้ำ เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ในกรณีที่เป็น

วิธีการพัฒนาทีมงานที่เป็นระบบตามแนวคิดของ Schermerhorn (1996) มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 รับรู้ว่าจะเกิดปัญหาขึ้นภายในกลุ่ม หรือรู้ว่าจะเกิดปัญหาที่ทำให้ความเป็นทีมไม่เข้มแข็งเท่าที่ควร

ขั้นตอนที่ 2 ให้สมาชิกของกลุ่มร่วมกันรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ และวิเคราะห์ข้อมูลเหล่านั้นเพื่อได้ข้อสรุปว่าอะไรคือปัญหาที่แท้จริงของกลุ่ม

ขั้นตอนที่ 3 ให้กลุ่มร่วมมือกันวางแผนปฏิบัติการ และร่วมมือกันปฏิบัติตามแผนที่วางไว้

ขั้นตอนที่ 4 ให้ร่วมมือกันประเมินผลการปฏิบัติงาน และร่วมมือกันปรับปรุงแก้ไขอุปสรรค หรือข้อขัดแย้งต่าง ๆ

Davis (1992) ได้กล่าวถึงวิธีการในการสร้างทีมงานซึ่งประกอบด้วย 3 สิ่ง คือ

1. การทำงานในฐานะทีมเดียวกันคือการทำงานเป็นทีมแทนที่จะทำในรูปของคณะกรรมการจะก่อให้เกิดความสำเร็จตามที่ต้องการหลายประการไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงที่มองเห็นกันและกันแต่เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อทีมตามบทบาทที่ตนเองต้องการเปลี่ยนจากการประชุมเป็นการพบกันเป็นทีม

2. การพัฒนาเป็นทีมจะใช้เวลาความอดทนยืนหยัดการฝึกฝนต้องมีการเน้นถึงการพัฒนาแต่ละบุคคลตามบทบาทของเขา

3. การทำงานด้วยกันจะต้องใช้ความพยายามเป็น 2 เท่า การใช้ทรัพยากรที่ไม่มีประสิทธิภาพจะไม่เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

การสร้างทีมงานที่ประสบความสำเร็จ มีแนวทางการสร้างทีมงานตามแนวของ Katzenbach และ Smith (1993) ดังนี้

1. กำหนดทิศทางอย่างเร่งด่วน สมาชิกทีมต้องการความแน่นอนในการตั้งวัตถุประสงค์ (จุดมุ่งหมาย) และความคาดหวังของทีม ซึ่งจะต้องมีตัวบ่งชี้ที่ชัดเจนที่จะเป็นแนวทางในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ ได้

2. การเลือกสมาชิกทีม ควรจัดให้อยู่บนพื้นฐานของทักษะและศักยภาพที่เขามีอยู่ และทีมจำเป็นต้องมีทักษะที่จะทำให้เกิดความสมบูรณ์ขึ้นภายในทีม 3 ประการ คือ ทักษะทางเทคนิคในหน้าที่งานทักษะในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า และทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

3. การประชุมหรือพบปะกันครั้งแรก ต้องทำด้วยความพิถีพิถันตั้งใจเพื่อสร้างความประทับใจให้เกิดขึ้น มีกำหนดระยะเวลาให้ทุกคนรู้แน่นอน และมีการย้ำเตือนโดยผู้นำทีมหรือผู้บริหารอาจใช้อำนาจหน้าที่คอยดูแลภายในทีม ทั้งนี้ ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญต่อสิ่งที่ตนได้พูดแล้วด้วย

4. ตั้งกฎในการปฏิบัติให้ชัดเจน การพัฒนาทีมที่แท้จริงโดยนำกฎเกณฑ์มาช่วยให้เขาพบกับความสำเร็จในเรื่อง วัตถุประสงค์ และจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงาน จุดเน้นที่ควรสนับสนุนคือ การเปิดเผยจริงใจต่อกัน การสร้างให้เกิดความไว้วางใจในกันและกัน การมีข้อตกลงร่วมกันอย่างมีความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน

5. จุดมุ่งหมายและความเหมาะสมในการปฏิบัติงานที่ตั้งขึ้นจะไม่ยึดติดกับผู้บริหาร แต่จะตั้งขึ้นโดยสมาชิกมีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามที่ได้ตั้งจุดมุ่งหมายไว้

6. สร้างความท้าทายให้กับกลุ่มในการทำงานด้วยการนำข้อมูลข่าวสารข้อเท็จจริงที่ใหม่ ๆ มาช่วยสนับสนุนการทำงานของสมาชิกทีม

7. การใช้เวลาแก่กันและกันให้มากที่สุดซึ่งอาจเป็นเวลาตามที่นัดหมายกันไว้หรือไม่ได้นัดหมาย

8. การใช้อำนาจบารมีให้เกิดประโยชน์ เช่น การให้ข้อมูลย้อนกลับในทางบวกความเอาใจใส่ซึ่งกันและกันการให้รางวัล เป็นต้น

Herrenkohl (2004) ได้กล่าวถึง การพัฒนาทีมงาน มี 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นการก่อตั้ง (Forming Stage) ในขั้นนี้สมาชิกเพิ่งจะมารวมตัวกันยังยึดมั่นเป็นศูนย์กลางอยู่จึงมีการสงวนท่าทีในการแสดงพฤติกรรมออกมากำลังสำรวจว่าพฤติกรรมใด

จะเป็นที่ยอมรับได้ในทีมแต่ละคนต่างกำลังพิจารณาเปรียบเทียบความเป็นผู้นำที่ระหว่างตนและผู้อื่นความสามารถที่เหนือกว่ากันจึงเรียกว่า "ขั้นแห่งการแข่งขัน" เป็นขั้นที่การทำงานไม่ค่อยก้าวหน้า

2. ขั้นในการต่อรอง (Storming Stage) ในขั้นนี้ในจะเริ่มโต้แย้งกันโดยอ้างอิงความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของตนในการทำงานทำให้เกิดความยากลำบากเป็นทีมมากที่สุดและความขัดแย้งในใจต่อทิศทางของทีมจึงเรียกว่า "ขั้นแห่งความขัดแย้ง" เป็นขั้นที่ดูเหมือนจะทำให้ทีมงานล้มเหลว

3. ขั้นมีบรรทัดฐาน (Norming Stage) ในขั้นนี้จะเริ่มประสานความคิดแก้ไขข้อบกพร่องปรับปรุงการทำงานยอมรับฟังกันอย่างมีเหตุผลมีการกำหนดบรรทัดฐานหรือแนวปฏิบัติของทีมมากขึ้นสมาชิกสามารถจัดการกับความแตกต่างระหว่างบุคคลได้ทำให้มีเวลาและพลังเพื่อความก้าวหน้าของงานมากขึ้นจึงเรียกว่า "ขั้นแห่งความสามัคคี"

4. ขั้นปฏิบัติการ (Performing Stage) ในขั้นนี้สมาชิกจะมีกระบวนการทำงานเป็นที่เหมาะสมเมื่อมีการทำงานจะเริ่มวิเคราะห์ปัญหาแสวงหาทางเลือกและนำไปปฏิบัติยอมรับจุดเด่นจุดด้อยของกันและกันทุกคนจะทำงานด้วยความร่วมมือและประสานงานกันดำเนินกิจกรรมไปตามเป้าหมายที่ทีมวางไว้รู้จักจัดความขัดแย้งและปรับปรุงวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์จึงเรียกว่า "ขั้นแห่งผลงาน"

5. ขั้นสิ้นสุด (Termination) เหตุผลที่ทำให้ทีมสิ้นสุดลงมีหลายประการ เช่น เมื่อทำงานเสร็จสิ้นแล้วทีมงานแยกย้ายกันไป หรือถูกทำให้สลายตัวแม้ว่างานที่มีอยู่จะยังไม่เสร็จ หรือทีมงานมีการเปลี่ยนโครงสร้างใหม่

วีระวัฒน์ พงษ์พยอม (2534) ได้กำหนดขั้นตอนการสร้างทีมงานที่มีจิตสำนึกในการทำงานร่วมกันไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นตอนเริ่มต้น เป็นขั้นสร้างความเข้าใจร่วมกันว่าการปรับปรุงการทำงานครั้งนี้ทำขึ้นเพื่ออะไร
2. ขั้นเริ่มสงสัย เป็นขั้นการจัดความสงสัยสับสนเพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานหายคับข้องใจและเข้าใจบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละคน
3. ขั้นสร้างภาวะผู้นำ เป็นการช่วยสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นกับตัวผู้ปฏิบัติงานทุกคน เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในการทำงานเป็นทีม
4. ขั้นสร้างทีมและกำหนดเป้าหมายของทีมงาน
5. ขั้นดำเนินการปฏิบัติงานจริง

เนาวรัตน์ แยมแสงสังข์ (2542) ได้สรุปกระบวนการในการสร้างทีมงานดังนี้

1. ประชุม อธิบาย อภิปรายและทำความเข้าใจเกี่ยวกับภารกิจของทีม เป้าหมาย ระยะเวลาการทำงาน ลักษณะของงานที่จะต้องรับผิดชอบ
2. อภิปรายความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก บทบาท และหน้าที่ แผนการจัดระบบงาน ความสัมพันธ์ของระบบ
3. พัฒนากลไกการสื่อสารภายในทีมให้มีประสิทธิภาพ
4. ดำเนินการวางแผนพัฒนาความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับงานให้แก่สมาชิกในทีมรวมทั้งการละลายพฤติกรรมถือเขาถือเรา ให้เป็นการยอมรับและเคารพความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

5. ประชุม ติดตามผลการทำงานเป็นทีมเป็นระยะ เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น
ได้ทันสถานการณ์

วิทยา จันทรศิลา (2543) ได้กล่าวถึง การสร้างทีมงานแบบทั่วไปมี 6 ขั้นตอน
ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ค้นหาปัญหาที่เกิดขึ้น เป็นขั้นที่ผู้นำและสมาชิกในทีมงาน
พิจารณาว่าอะไรคือปัญหาของทีมงาน ซึ่งอาจใช้วิธีการได้หลายวิธี เช่น การสังเกต การสอบถาม
การประชุม เป็นต้น การรู้ว่าอะไรคือปัญหาที่แท้จริง จะช่วยให้การสร้างทีมงานได้ถูกต้องไม่หลง
ทาง

ขั้นตอนที่ 2 การรวบรวมข้อมูล เป็นการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัญหา
กล่าวคือเมื่อรู้ว่าปัญหาของทีมงานคืออะไรแล้ว ผู้นำและสมาชิกในทีมงานจะต้องรู้รายละเอียดต่าง ๆ
ที่เกี่ยวข้องกับปัญหานั้น ถ้าสามารถรวบรวมข้อมูลได้ละเอียดมากเพียงไร จะสามารถแก้ปัญหา
ได้ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนที่ 3 วินิจฉัยข้อมูล เป็นการนำข้อมูลที่รวบรวมได้ทั้งหมดมาสรุปทำการ
วิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญ ดังนั้นเป็นปัญหาที่สามารถแก้ไขได้ในการประชุมครั้งนี้เป็นปัญหา
ที่คนอื่นหรือหน่วยงานอื่นจะต้องแก้ไขเป็นปัญหาที่ไม่สามารถแก้ไขได้เลย

ขั้นตอนที่ 4 วางแผนเพื่อแก้ปัญหา เมื่อรู้ปัญหาของทีมงานและสามารถ
รวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับปัญหาได้แล้ว ผู้นำและสมาชิกของทีมงานก็ต้องร่วมกันวางแผนในการ
แก้ปัญหาแต่ถ้าทีมที่มีขนาดใหญ่ อาจจะใช้ตัวแทนของสมาชิกเข้าร่วมในการวางแผนก็ได้

ขั้นตอนที่ 5 นำแผนการแก้ปัญหาไปดำเนินการ เป็นการรวมกันของสมาชิก
ทุกคนเพื่อการดำเนินการแก้ปัญหาตามที่ได้ออกแบบไว้ ผู้นำของทีมงานเป็นบุคคลที่สำคัญยิ่งที่จะ
ผลักดันให้การแก้ปัญหาดำเนินไปสู่ความสำเร็จ ฉะนั้นผู้นำของทีมงานจะต้องทุ่มเทและผูกพันกับงาน
นั้นเป็นอย่างมาก

ขั้นตอนที่ 6 ติดตามประเมินผล เป็นการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน
เป็นหน้าที่ของสมาชิกในทีมงานทุกคน ที่จะต้องร่วมกันพิจารณาว่าผล ที่ได้กระทำไปนั้นบรรลุ
จุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ และมีอะไรจะต้องปรับปรุงแก้ไข

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2544) ได้กำหนดขั้นตอนในกระบวนการสร้างทีม ดังนี้

1. ขั้นการค้นหาปัญหาที่เกิดขึ้น โครงการสร้างทีมงานเริ่มที่การยอมรับว่ามี
ปัญหาเกิดขึ้น จะโดยสมาชิกในกลุ่มหรือจากการศึกษาของที่ปรึกษาก่อนการเริ่มโครงการก็ได้
ซึ่งอาจใช้แบบฟอร์มในการค้นหาปัญหาในการสร้างทีมงาน

2. ขั้นการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารและที่ปรึกษาจะต้อง
ร่วมกับสมาชิกในกลุ่มหรือทีมงานเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีความแม่นยำที่ชี้ให้เห็นถึงปัญหาและสาเหตุ
ของปัญหาอย่างแท้จริง เมื่อได้ข้อมูลทั้งหมดแล้วฝ่ายบริหารและหัวหน้าทีมงานและที่ปรึกษา
ก็จะร่วมกับสมาชิกทุกคนช่วยกันสรุปข้อมูลทั้งหมดนั้นโดยการจัดลำดับความสำคัญของข้อมูล

3. ขั้นการวางแผนเพื่อแก้ปัญหา เมื่อได้ทราบว่าจะอะไรเป็นปัญหา อะไรเป็น
สาเหตุของปัญหา ขั้นต่อไปคือการวางแผนเพื่อการแก้ปัญหานั้น ๆ ให้ลุล่วงไป

4. ขั้นการนำเอาแผนการแก้ปัญหาไปดำเนินการ ขั้นนี้นับเป็นภารกิจสำคัญของฝ่ายบริหารหรือหัวหน้าทีมงานที่จะต้องรับผิดชอบโดยนำเอาแผนที่ได้วางไว้ร่วมกันนั้นไปดำเนินการตามที่ได้ตกลงกันได้

5. ขั้นการติดตามและประเมินผล เป็นหน้าที่ของหัวหน้าทีมงานและสมาชิกทุกคนที่จะต้องพิจารณาว่าตามที่ได้มีการวางแผนเพื่อการแก้ปัญหาไว้นั้น เมื่อนำแผนไปปฏิบัติแล้วบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ได้วางไว้ตั้งแต่เริ่มแรกหรือไม่เพียงใด ควรจะมีการปรับปรุงแก้ไขต่อไปอย่างไร

ทองใบ สุตขารี (2551) ได้เสนอวิธีการสำคัญในการสร้างทีมงานในองค์การ ดังนี้

1. คิดค้นวิธีทำงานแบบใหม่
 - 1.1 จะต้องมีการร่วมกันสร้างภาวะผู้นำในทีมงาน
 - 1.2 ทีมงานจะทำหน้าที่ตัดสินใจที่จะปฏิบัติการกิจและแผนการทำงาน
 - 1.3 ทีมงานจะรับผิดชอบงานให้เสร็จทั้งระบบ
 - 1.4 ทีมงานจะได้รับการฝึกอบรมให้มีความรู้ ปฏิบัติและทักษะการทำงานทั้งในแง่มนุษยสัมพันธ์และเทคนิคการทำงาน
 - 1.5 สมาชิกของทีมงานได้รับค่าตอบแทนตามความชำนาญและผลผลิตภาพของทีมงาน
 - 1.6 ทีมที่มีศักยภาพสูงจะพัฒนาระบบการประเมินผลเพื่อปรับปรุงคุณภาพของทีมงานตัวเอง
 - 1.7 ทีมงานจะทำหน้าที่ในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน การวินิจฉัยและแก้ปัญหาในทีมของตน และจะเป็นผู้ประเมินและรายงานความก้าวหน้าในการทำงานของทีม
2. การเตรียมความพร้อมขององค์การ
 - 2.1 สร้างให้บุคลากรเป็นผู้ที่มีพลังอำนาจ
 - 2.2 สอนงานและให้คำปรึกษาแก่ทีมงาน
 - 2.3 เปิดกว้างที่จะรับการเปลี่ยนแปลงในทางสร้างสรรค์
 - 2.4 ให้รางวัลและสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้บ่อยขึ้น
3. ขั้นตอนของการพัฒนาทีมงาน
 - 3.1 ขั้นการก่อตั้งทีมงาน (Forming)
 - 3.2 ขั้นการเผชิญกับพายุ (Storming)
 - 3.3 ขั้นการสร้างปทัสถานของทีมงาน (Norm)
 - 3.4 ขั้นการทำงานแบบทีมงาน (Performing)

จากการศึกษาแนวคิดที่เกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาครูด้านการทำงานเป็นทีม ผู้วิจัยได้สังเคราะห์กระบวนการพัฒนาครูด้านการทำงานเป็นทีม ได้ดังตาราง 3

ตาราง 3 (ต่อ)

กระบวนการการทำงาน เป็นทีมของครู	Katzenbach และ Smith (1993)	Shermerhorne และ Osborn (1994)	Guzzo และ Salas (1995)	Dyer (1997)	Herrenkohl (2004)	วีระวัฒน์ พงษ์พะยอม (2534)	เนาวรัตน์ แยมแสงสังข์ (2542)	วิทยา จันทร์ศิลา (2543)	เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2544)	ทองใบ สดขารี (2551)	ความถี่
13. ใช้เวลาแก่กันและกันให้มากที่สุด	√										1
14. การใช้อำนาจบารมีให้เกิดประโยชน์	√										1
15. ขึ้นก่อตั้ง					√	√					2
16. การต่อรอง					√	√					2
17. ขึ้นมีบรรทัดฐาน					√						1
18. ขึ้นสิ้นสุด					√						1
19. ขึ้นสร้างภาวะผู้นำ						√					1
20. ขึ้นสร้างทีมและกำหนดเป้าหมายของทีมงาน						√					1
21. พัฒนากลไกการสื่อสารในทีม										√	1
22. คิดค้นวิธีทำงานแบบใหม่										√	1
23. การเตรียมความพร้อมขององค์กร										√	1
24. ขึ้นการพัฒนาทีมงาน										√	1

จากการศึกษาขั้นตอนกระบวนการทำงานเป็นทีมของครู ผู้วิจัยจึงได้สรุปกระบวนการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครู สำหรับสถานศึกษาแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การรับรู้ปัญหา เป็นขั้นตอนในกระบวนการทำงานเป็นทีม ซึ่งจะใช้กับทีมที่เพิ่งตั้งขึ้นใหม่ และทีมงานที่ดำเนินการมานานแล้ว สมาชิกในทีมจะมีการกำหนดปัญหาร่วมกันอย่างเป็นระบบ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อเป็นการพัฒนาทีมงาน

2. การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล สมาชิกในทีมจะร่วมกันกำหนดแนวทางในการรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อที่จะได้ข้อเท็จจริงมาทำการวิเคราะห์และประมวลผล เพื่อกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาและเลือกแนวทางปฏิบัติ แล้วจึงนำมาศึกษารายละเอียดแล้ววิเคราะห์โดยระดมความคิด (Brainstorm) ร่วมกัน ซึ่งจะช่วยให้กลุ่มเกิดความเข้าใจปัญหาและสมาชิกมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

3. การวางแผนปฏิบัติการอย่างเป็นระบบ สมาชิกในทีมระดมความคิด โดยนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ปัญหาและแผนปฏิบัติการมาวางแผนแก้ปัญหาที่ได้วินิจฉัยมาแล้ว โดยการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการแก้ปัญหา

4. การดำเนินงานนำแผนไปปฏิบัติ ขั้นนี้เป็นภารกิจสำคัญ ที่ฝ่ายบริหารจะต้องนำแผนการที่ได้วางไว้ร่วมกันไปปฏิบัติให้เห็นเป็นรูปธรรมโดยต้องคอยดูแลให้แผนปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างราบรื่น และมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการ การนำแผนไปปฏิบัติจะช่วยให้สมาชิกมีประสบการณ์ในการแก้ปัญหาร่วมกันสร้างความท้าทายให้กับกลุ่ม การพัฒนาการสื่อสารในทีม

5. การประเมินผลจากการดำเนินงาน สมาชิกในทีมร่วมกันติดตามตรวจสอบ ประเมิน และเสนอแนะทางแก้ไขปัญหา หรือพัฒนาการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย

6. การพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครู
ความหมายการพัฒนาทีมงาน

ประภาศรี อึ้งกุล (2545) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทีมงาน หมายถึง กิจกรรมที่สร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลในทีมงาน เป็นการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงสภาพของทีมงานที่มีปัญหาให้มีลักษณะที่ดีขึ้น มีความพร้อมที่จะรองรับการปฏิบัติงานของสมาชิกเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร สมาชิกมีความพึงพอใจที่จะทำงานร่วมกัน การพัฒนาทีมงานเป็นกระบวนการที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง เพื่อลดปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นจากการทำงานเป็นทีม และสร้างทีมงานให้มีความแข็งแกร่งพร้อมจะเผชิญกับสถานการณ์ทุกรูปแบบที่เกิดขึ้น

วรารักษ์ ตระกูลสุชาติ (2549) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทีมงาน หมายถึง การทำให้สมาชิกในทีมงานทำงานร่วมกันได้ดีมากขึ้น มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ช่วยกันทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และสมาชิกในทีมงานต่างมีความพอใจในการทำงานนั้น หรืออีกความหมายหนึ่ง การพัฒนาทีมงาน คือ การสร้างทีมงานให้สามารถประสานสัมพันธ์กัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานทั้งทางด้านปริมาณและด้านคุณภาพ

Beer (1980) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทีมงาน หมายถึง การวินิจฉัยวิธีการดำเนินงาน ร่วมกัน การเปลี่ยนแปลงแผนงานเพื่อปรับปรุงให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพ

Huse และ Cummings (1980) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทีมงาน หมายถึง วิธีการดำเนินการที่จะช่วยให้การทำงานของทีมบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นและตอบสนองความต้องการของสมาชิกในทีมงานได้เป็นอย่างดี

Johnson และ Johnson (1991) ได้กล่าวไว้ว่าการพัฒนาทีมงาน หมายถึง การวิเคราะห์ กระบวนการดำเนินงาน และการดำเนินการเพื่อปรับปรุงในเรื่องของผลงาน ความสัมพันธ์ระหว่าง สมาชิกในทีมงาน ความสามารถทางสังคมในการทำงานร่วมกันของสมาชิก และความสามารถ ในการปรับตัวต่อสถานการณ์ และความต้องการต่าง ๆ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง สรุปได้ว่า การพัฒนาทีมงาน หมายถึง กระบวนการเพิ่มความสามารถ ศักยภาพ ให้กับสมาชิก เพื่อลดปัญหาและอุปสรรคในการทำงานร่วมกัน จนสามารถนำ ทีมงานไปสู่ ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หลักการพื้นฐานในการพัฒนาการทำงานเป็นทีม

อุทัย บุญประเสริฐ (2532) กล่าวว่ากระบวนการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. การสร้างความไว้วางใจกัน ความไว้นื้อเชื่อใจกัน การไม่ระแวงกัน เป็น บันไดสู่การเปิดเผยสู่การปฏิบัติต่อกันด้วยความจริงใจ และร่วมมือกันแก้ปัญหาและพัฒนางานที่ เกี่ยวข้อง
2. การพูดจาเปิดเผย การสร้างความคุ้นเคยสู่การพูดคุยกัน การ ปราศรัยกันแบบเปิดเผย เป็นบันไดในการเปิดโอกาสให้ประสานน้ำใจและประสานความร่วมมือกัน
3. การหันหน้าเข้าปรึกษาหารือกัน เมื่อเกิดปัญหาหรือขัดแย้งและมีการพูดคุย กันได้อย่างเปิดเผยการหันหน้ามาปรึกษาหารือกัน โดยการนำประเด็นปัญหาหรือข้อขัดแย้งกัน มาร่วมพิจารณาพูดคุยกันได้
4. การสร้างความร่วมมือกันอย่างเข้มแข็ง อาจทำได้โดยอาศัยกิจกรรมร่วมที่ เน้นกระบวนกลุ่ม ให้สมาชิกมีส่วนร่วมตามขอบเขต ตามบทบาทหน้าที่เหมาะสมของแต่ละบุคคลใน ทีมงาน
5. การติดตามเสริมการพัฒนาการติดตามพัฒนาระบบการทำงานเป็นทีม อาจ ทำได้โดยการเสริมแรงจูงใจในการทำงานเป็นทีม การให้รางวัลในรูปแบบกลุ่ม ให้โอกาสแก่ทีมงาน ในการนำเสนอผลงานกลุ่ม

เอกชัย กุสุมพันธ์ (2538) กล่าวถึงหลักการพื้นฐานในการทำงานเป็นทีมไว้ดังนี้ การทำงานเป็นทีมจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับผลงาน ส่วนผลงานขึ้นอยู่กับกระบวนการประสานงานของแต่ละฝ่าย และการประสานงานที่ดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับความร่วมมือจากฝ่ายต่าง ๆ ความร่วมมือจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับความเข้าใจกันในหมู่ผู้ปฏิบัติงานและการจะเกิดความเข้าใจในผู้ปฏิบัติงานจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับสื่อสารเป็นความสำคัญ

สรุปได้ว่า หลักสำคัญในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมนี้ต้องอาศัยกระบวนการ สร้างความไว้วางใจ การเปิดโอกาสให้พูดจาเปิดเผย ปรึกษาหารือกัน สร้างความร่วมมือ ร่วมใจกันรวมถึงผู้บริหารจะต้องมีการติดตามการพัฒนาทีมงานและระบบการทำงานเป็นทีม

ขั้นตอนการพัฒนาการทำงานเป็นทีม

อุทัย บุญประเสริฐ (2532) กล่าวถึงขั้นตอนในการพัฒนาทีมงานว่ากลุ่มหรือ ทีมงานจะต้องใช้กระบวนการกลุ่มและพัฒนาทีมงานของตนเองไปพร้อม ๆ กันที่มุ่งให้ผลงานตาม วัตถุประสงค์ของการจัดตั้งกลุ่มหรือทีมงานขึ้นมา ขั้นตอนในการดำเนินงานที่ช่วยให้ทีมทำงานไปได้

และมีการพัฒนาทีมไปด้วย จะประกอบด้วย

1. ดำเนินการให้กลุ่มศึกษาหรือวิเคราะห์งานที่ได้รับมอบหมายร่วมกันการร่วมกันศึกษาพิจารณาวิเคราะห์เท่ากับเป็นการร่วมปรึกษาหารือด้วยกันเกี่ยวกับภารกิจและงานที่จะต้องปฏิบัติของกลุ่มนั้นโดยตรง ทำให้ทุกคนเข้าใจตรงกัน แล้วกำหนดเป้าหมายของงานให้ชัดเจน
2. นำเป้าหมายที่กำหนดไว้ไปวางแผนปฏิบัติกำหนดขั้นตอนก่อนหลังและกิจกรรมกำหนดผู้รับผิดชอบ ผู้ดูแล ผู้ปฏิบัติและระยะเวลาของการเสร็จสิ้นของกิจกรรม
3. การกำหนดแบ่งงานและกระจายงานให้แก่สมาชิกของทีม โดยคำนึงถึงความสามารถของผู้รับผิดชอบดูแลการปฏิบัติและผู้ร่วมปฏิบัติ
4. ลงมือปฏิบัติงานตามจริงตามแผนงานที่กำหนดไว้
5. การติดตามและสนับสนุนการปฏิบัติงานในลักษณะการนิเทศติดตามผล
6. การประเมินผลขั้นสุดท้ายอยู่เสมอ เพื่อเป็นกรอบกำกับติดตามผล

การดำเนินงาน ติดตามความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานและเพื่อปรับปรุงงานในลักษณะเดียวกันหรือในลักษณะที่ใกล้เคียงกัน ในทำนองเดียวกัน

สุกัญญา เอ็มอัมธรรม (2546) กล่าวถึงขั้นตอนและกระบวนการพัฒนาทีมงานไว้ใกล้เคียงกัน ดังนี้ 1) ระยะก่อตั้งหรือการริเริ่มประชุมที่สมาชิกยังพึ่งพาผู้นำ 2) กำหนดวัตถุประสงค์ 3) ระยะระดมความคิด หรืออาจเรียกว่า ระยะเก็บรวบรวมข้อมูล 4) ระยะสร้างบรรทัดฐานร่วมกัน 5) ระยะการดำเนินการประชุม 6) ระยะปฏิบัติ 7) ระยะประเมินผลกระบวนการพัฒนา

สรุปได้ว่า ขั้นตอนในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมมีกระบวนการได้แก่ วิเคราะห์งานกำหนดเป้าหมาย วางแผนปฏิบัติ การกำหนดแบ่งงานและกระจายงาน ลงมือปฏิบัติงานตามแผนงานที่กำหนดไว้ ติดตามและสนับสนุนการปฏิบัติงาน และการประเมินผล

การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

ทศนา แคมมณี (2546) ได้กล่าวถึง ลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพไว้ดังนี้ 1) การมีเป้าหมายร่วมกัน กล่าวคือ บุคคลที่จะร่วมกันทำงานนั้นจะต้องมีวัตถุประสงค์ในการร่วมมือกันคือจะต้องมีการรับรู้และเข้าใจเป้าหมายร่วมกันว่าจะทำอะไรให้เป็นผลสำเร็จ 2) การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน กล่าวคือ บุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้นจะต้องมีบทบาท หน้าที่ในการดำเนินงานของกลุ่มในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง 3) การติดต่อสื่อสารกันในกลุ่ม กล่าวคือบุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้น จะต้องมีการสื่อความหมายต่อกันและกันเพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน 4) การร่วมมือประสานงานกันในกลุ่ม กล่าวคือ บุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้น จะต้องมีการประสานงานกันเพื่อให้งานของกลุ่มดำเนินไปสู่ความสำเร็จ 5) การตัดสินใจร่วมกัน กล่าวคือบุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้นจะต้องมีโอกาส ร่วมกันที่จะตัดสินใจในงานที่ทำในระดับใดระดับหนึ่งและ 6) การมีผลประโยชน์ร่วมกัน กล่าวคือ บุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้นจะต้องได้รับการจัดสรรผลประโยชน์ตอบแทนจากผลที่เกิดจากการทำงานร่วมกัน

เสน่ห์ จุ้ยโต (2545) กล่าวเกี่ยวกับการพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพไว้ว่าทำได้

3 ยุทธวิธี ประกอบด้วย

1. ยุทธวิธีสร้างทีมงาน มี 5 ขั้นตอนที่สำคัญ ได้แก่

1.1 กำหนดเป้าหมาย โดยให้สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมตั้งแต่ร่วมคิด ร่วมกระทำ ร่วมพัฒนา ร่วมแก้ไขปรับปรุง เป้าหมาย ที่กำหนดควรมีการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน เพื่อให้เกิดความผูกพันผูกมัด และจูงใจให้ทุกคน ร่วมรับผิดชอบ ซึ่งเรียกเทคนิคดังกล่าวว่า การบริหารโดยมุ่งวัตถุประสงค์

1.2 กระจายความรับผิดชอบโดยแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้าน มีการแบ่งผู้รับผิดชอบออกเป็น ผู้นำ ผู้ตามงานและวิธีการทำงาน โดยให้มีการประสานบูรณาการ ทั้ง 4 องค์ประกอบให้เป็นหนึ่งเดียวก็จะทำให้ ประสบผลสำเร็จได้

1.3 มอบหมายอำนาจหน้าที่ ต้องทราบให้ชัดเจนว่าใครมีอำนาจหน้าที่ในการสั่งการควบคุม บังคับบัญชาหรือไม่เพียงใด ใครมีหน้าที่ปฏิบัติงานให้ถูกต้องสร้างความเข้าใจในหน้าที่ และมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจนจึงจะลดความขัดแย้งในทีมลงได้

1.4 มีบรรยากาศ เกื้อหนุน ต้องสร้างบรรยากาศทำงานเป็นทีม โดยเปิดเผยและมีความจริงใจต่อกันมากที่สุด ความไม่ไว้วางใจและไม่เปิดเผยต่อกันจะนำมาซึ่งความหวาดระแวงและปราศจากความร่วมมือทำให้ งานล้มเหลวได้

1.5 คำจูง สนับสนุน พัฒนา ต้องสร้างกิจกรรมให้เกิดขึ้นอยู่เสมอ กิจกรรม ประชุมเสวนา อภิปราย สนทนา ระดมสมอง จะนำไปสู่การเรียนรู้ และการเรียนรู้ จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดี ในระยะยาว ในระยะเริ่มต้นของการสร้างทีมงานควรเน้นกิจกรรมหรือกระบวนการสู่ผลลัพธ์เป็นสำคัญ

2. ยุทธวิธีการบริหารทีมงาน มี 5 ขั้นตอน ได้แก่

2.1 วางแผนให้แจ่มชัด ต้องมีการวางแผนว่าใคร ทำอะไร ที่ไหน เมื่อไหร่ อย่างไร และทำไมจึงต้องทำสิ่งนั้นมีระบบการคิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุผล มีการกำหนดเป้าหมาย มีการพยากรณ์ คาดการณ์อนาคตได้ อย่างถูกต้อง

2.2 ปฏิบัติให้ตรงกรอบ ต้องมีการนำเอาแผนที่กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติ และต้องปฏิบัติ ร่วมกัน มีการสื่อสารสองทางเพื่อปฏิบัติได้ถูกต้อง

2.3 ตรวจสอบให้อุ่นใจ ต้องมีการกำกับตรวจสอบ ทั้งตรวจสอบ กระบวนการ ปัจจัยนำเข้าและสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องเป็นการตรวจสอบทุกระยะตั้งแต่ก่อน ดำเนินการ ขณะดำเนินการและเมื่อการดำเนินการเสร็จสิ้นแล้ว

2.4 การแก้ไขให้ได้ผล ต้องมีการปรับปรุงแก้ไข เมื่อมีการวัดผลงานจริง เปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือมาตรฐานที่กำหนดไว้กรณีที่เบี่ยงเบนไม่เป็นไปตามเป้าหมายหรือ มาตรฐานก็จำเป็นต้องมีการปรับปรุงแก้ไขต่อไปและ

2.5 กระตือรือร้น สร้างนวัตกรรมใหม่ มีการปรับปรุงและป้องกันปัญหา ที่จะเกิดในอนาคตโดยการกำหนดภาพอนาคตมีจินตนาการ มีวิสัยทัศน์ และมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ด้วยทีมงานต้องกระตุ้นให้ทีมงานสร้าง ว่าความสำเร็จของทีมงานอยู่ขึ้นอยู่กับการสร้าง ความแตกต่างและนวัตกรรมใหม่ และ

3. ยุทธวิธี อารงรักษาทีมงาน มี 5 ขั้นตอน ได้แก่

3.1 สื่อสารประทับใจ พุดจาไพเราะผู้บริหารต้องรู้จักชมเชย ทีมงานอยู่เสมอเนื่องจากทุกคนชอบคำชมมากกว่าคำติ

3.2 ผู้กมิตรประทับใจ ต้องสร้างเครือข่าย สัมพันธภาพและการเป็นมิตรที่ดีต่อกัน

3.3 สำเร็จได้เพราะความร่วมมือ ตระหนักอยู่เสมอว่า ถ้าปราศจากความร่วมมือก็ยากที่จะประสบความสำเร็จ

3.4 ต่างยึดหลักการปรับปรุง ต้องมีการปรับปรุง ให้ดีขึ้นกว่าเดิม และ

3.5 มุ่งสู่ความสำเร็จของงาน ต้องหมั่นทบทวนหลักการทำงานเป็นทีมให้ขึ้นใจว่าทีมงานประสบความสำเร็จคนในทีมงานก็จะประสบความสำเร็จได้ การแบ่งปันความสำเร็จอย่างทั่วถึงและเป็นธรรมจะธำรงรักษาทีมงานให้ตราบนานเท่านานทีมงานจะแตกแยกก็ต่อเมื่อผลประโยชน์ขัดกัน

วราภรณ์ ตระกูลสฤณี (2551) กล่าวเกี่ยวกับการพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพ มีองค์ประกอบ ดังนี้ 1) ผู้นำทีมหรือหัวหน้าทีมต้องมีภาวะผู้นำส่งเสริม กระตุ้น กำกับ และจูงใจให้สมาชิกร่วมกันทำงานได้อย่างดี ต้องวางแผน กระจายงาน ติดตาม กำกับ และประเมินงานได้อย่างเที่ยงธรรม 2) สมาชิกทีมงานต้องมีเจตนาดี ตั้งใจจริงในการทำงาน มีความรู้ความชำนาญในงานที่ต้องทำมีความสำนึกและตระหนักในคุณค่าและความสำคัญของการทำงานเป็นทีม 3) แบบแผนในการจัดทีมงาน ลักษณะทีมงานและขนาดของทีมงานต้องเหมาะสมกับงานที่ต้องทำ เป้าหมายของการทํางานร่วมกันต้องชัดเจน มีการกำหนดขั้นตอนการทำงานที่แน่นอน มีการประสานความร่วมมือในการทํางานให้ไปสู่เป้าหมาย โดยไม่แข่งขันกันทำงาน และมีการประชุมปรึกษาหารือกัน ในรูปแบบต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

สรุปได้ว่าการพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพ จะสะท้อนให้เห็นทฤษฎีที่สัมพันธ์กับการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม และการทำงานของกลุ่มขนาดเล็ก โดยคำนึงถึงองค์ประกอบด้านคุณสมบัติของทีมงาน ทักษะที่จำเป็นของสมาชิกในทีมงาน กระบวนการกลุ่มและสภาพแวดล้อมในการทำงานของแต่ละทีม ซึ่งทั้งหมดรวมอยู่ในมิติบุคคล มิติงาน มิติทีมงาน และมิติองค์การนั่นเอง แต่ละแนวคิด ในการพัฒนาทีมงานจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งการพัฒนาทีมงานนั้น เป็นประโยชน์โดยตรงต่อผู้บริหารที่จะพัฒนาองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงานที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

เพชริน สงค์ประเสริฐ (2550) ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการโดยยึดหลักการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ขั้นตอนดำเนินการวิจัยมี 4 ขั้นตอน 1) ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง 2) สร้างรูปแบบโดยการตรวจสอบความเหมาะสมจากผู้เชี่ยวชาญ 3) ทดลองใช้รูปแบบ 4) ประเมินผลการใช้รูปแบบ ผลการวิจัยพบว่า 1) รูปแบบการบริหารงานวิชาการโดยยึดหลักการทำงานเป็นทีม มี 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนประกอบด้วย พฤติกรรมของผู้นำ ด้านการจัดองค์กรเพื่อการเรียนการสอน การวางแผนองค์กรเพื่อการสอน การพัฒนาหลักสูตรและการบริหารการเรียนการสอน การจัด

โครงการพัฒนาบุคลากร การวัดและประเมินผลการเรียนการสอน 2) การพัฒนาทีมงานวิชาการ ในสถานศึกษา ประกอบด้วย การรับรู้และค้นหาปัญหา การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล การวางแผนปฏิบัติการ การนำไปปฏิบัติ การประเมินผลลัพธ์ 3) ภารกิจและขอบข่ายงานวิชาการ ในสถานศึกษา ประกอบด้วยการพัฒนาหลักสูตร การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียนการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีการศึกษา การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ การนิเทศการศึกษา การแนะแนว การศึกษา การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา การส่งเสริมความรู้ทางวิชาการ แก่ชุมชน 4) กระบวนการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาประกอบด้วย การวางแผนงานวิชาการ นำแผนไปปฏิบัติ การตรวจสอบประเมินผลงานวิชาการ 2) รูปแบบที่ได้มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อ อยู่ในระดับมาก

ธนวัฒน์ ภมรพรอนันต์ (2551) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการทำงานเป็นทีมและการสร้างโมเดลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมของพนักงาน ผลการศึกษาวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ ได้แก่ การสร้างทีมงาน และกระบวนการทำงานเป็นทีม มีค่าความเหมาะสมพอดีกับข้อมูลเชิงประจักษ์มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานอยู่ในเกณฑ์สูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสามารถวัดองค์ประกอบการทำงานเป็นทีมได้ 2) โมเดลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ ขั้นเริ่มต้นขั้นดำเนินการ และขั้นยุติการฝึกอบรม โดยมีการประยุกต์ใช้ทฤษฎีและเทคนิค การให้คำปรึกษา ตลอดทั้งเทคนิคทางจิตวิทยาใช้ในการพัฒนาการทำงานเป็นทีม 3) คะแนนการทำงานเป็นทีมของกลุ่มทดลองก่อนและหลังการฝึกอบรมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่า การฝึกอบรมมีผลให้กลุ่มทดลองมีการทำงานเป็นทีมเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น และไม่พบความแตกต่างของคะแนนการทำงานเป็นทีมของกลุ่มทดลองระหว่างหลังการทดลองกับหลังการติดตามผล 4. คะแนนการทำงานเป็นทีมของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และหลังติดตามผล แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จิราภรณ์ เอ็มเอี่ยม (2552) ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการสร้างทีมงานครู ในสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษาการวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา ผลการวิจัยปรากฏดังนี้ 1) สภาพการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา ครูโดยรวมมีความเห็นว่า องค์ประกอบรวมของสภาพการทำงานเป็นทีมของครู มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ องค์ประกอบด้านงาน องค์ประกอบด้านทีมองค์ประกอบด้านสถานศึกษา และองค์ประกอบด้านบุคคล เมื่อจำแนกความคิดเห็นตามสถานภาพพบว่า ผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มงาน/หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอน มีความเห็นว่า สภาพการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ยกเว้นผู้บริหารมีความเห็นว่า สภาพการทำงานเป็นทีมตามองค์ประกอบด้านงานมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด 2) รูปแบบการสร้างทีมงานครูในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วย 1) องค์ประกอบของทีมงาน ได้แก่ (1) องค์ประกอบด้านบุคคล ประกอบด้วยแรงจูงใจ การมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำ และความร่วมมือ (2) องค์ประกอบด้านงาน

ประกอบด้วยกระบวนการทำงาน (3) องค์ประกอบด้านทีมประกอบด้วย การบริหารความขัดแย้ง การตัดสินใจ การไว้วางใจกัน การประชุมทีม การประสานงานการติดต่อสื่อสาร และความเป็นปึกแผ่นของทีม และ (4) องค์ประกอบด้านสถานศึกษา ประกอบด้วยบรรยากาศการทำงานและวัฒนธรรมองค์กร 2) กระบวนการสร้างทีมงาน ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ (1) การสร้างความตระหนักในการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนร่วมกัน(2) การร่วมกันศึกษาสภาพความต้องการและปัญหาการทำงานเป็นทีมในโรงเรียน (3) การร่วมกันวางแผนปฏิบัติการสร้างทีมงานครูในโรงเรียน (4) ดำเนินการสร้างทีมงานครูในโรงเรียน โดยใช้วิธีการแทรกเสริมที่พัฒนาขึ้น และ(5) ร่วมกันประเมินผลที่เกิดขึ้นจากการสร้างทีมงาน 3) รูปแบบการสร้างทีมงานครูในสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาความเหมาะสมเป็นรายด้าน พบว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด 1 ด้าน คือ ด้านความเหมาะสมของรูปแบบ ส่วนที่เหลืออีก 4 ด้าน คือ ด้านเนื้อหาสาระของรูปแบบ ด้านความเป็นไปได้ของรูปแบบ ด้านความถูกต้องของรูปแบบและด้านประโยชน์ของรูปแบบ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก สรุปได้ว่ารูปแบบการสร้างทีมงานครูในสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษาที่พัฒนาขึ้น มีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติ และ มีความเป็นไปได้ของการนำรูปแบบไปใช้ในสถานการณ์จริง

ศักดิ์ดา คำโส (2557) ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจทีมงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยสรุปดังนี้ ผลการศึกษาศภาพปัจจุบันการเสริมสร้างพลังอำนาจทีมงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมและรายด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยทุกด้าน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์การเสริมสร้างพลังอำนาจทีมงานของครูโดยรวมและรายด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด โปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจทีมงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมและรายด้านพบว่ามียังองค์ประกอบของโปรแกรม คือ 1) ที่มาและความสำคัญ 2) วัตถุประสงค์ 3) วิธีการพัฒนา 4) โครงสร้าง 5) เนื้อหา ประกอบด้วย 3 Module คือ 1. การประชุมเพื่อสร้างความตระหนัก 2) การประชุมวินิจฉัยสภาพการณ์ 3. การประชุมเพื่อสร้างทีม แก้ไขปัญหา ระยะเวลา 63 ชั่วโมง วิธีการพัฒนาได้แก่ 1)การศึกษาด้วยตนเอง 2) การประชุมชี้แจงเพื่อสร้างความตระหนัก 3) การอบรม 4) การปฏิบัติจริง โดยมีขั้นตอนการดำเนินการพัฒนา 4 ขั้นตอน คือ 1) การประเมินก่อนการพัฒนา 2) การพัฒนา 3) การบูรณาการ และ 4) การประเมินหลังการพัฒนา และคู่มือประกอบการใช้โปรแกรม ผลการศึกษานำโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจทีมงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ กับกลุ่มตัวอย่าง พบว่าทีมงานมีพฤติกรรมในการทำงานเป็นทีมในการพัฒนาโรงเรียน 6 ด้าน มากขึ้นกว่าก่อนการใช้โปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจทีมงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ครูความพึงพอใจต่อโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจทีมงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมีมาก ทีมงานครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้ง 8 กลุ่มสาระมีพฤติกรรมการทำงานเป็นทีม มีความมุ่งมั่นตั้งใจ และมีการรายงานผลต่อที่ประชุม มีการรายงานความก้าวหน้าของการแก้ปัญหาตามที่ตั้งเป้าหมาย วิธีดำเนินการ และภาพแห่งความสำเร็จ และส่งผลต่อผู้เรียนทำให้มีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้นทุกกลุ่มสาระ จำนวนนักเรียนที่มีผลการเรียนไม่ผ่านลดลง และมีการแก้ไขให้เสร็จสิ้นก่อนปิดภาคเรียน ครูมีความพยายามที่จะส่งผู้เรียนเข้าร่วมการแข่งขันด้านวิชาการในทุกระดับการศึกษา ที่สำคัญความขัดแย้งน้อยลง มีความสามัคคีกลมเกลียวกันในกลุ่มสาระเป็นอย่างดี

พิมพิกา จันทไทย (2558) ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมการพัฒนาทีมงานครูที่มีประสิทธิผล สำหรับโรงเรียนเทศบาล ผลการวิจัยสรุปดังนี้ สภาพปัจจุบัน ในการพัฒนาทีมงานครูที่มีประสิทธิผลสำหรับโรงเรียนเทศบาลโดยรวมอยู่ในระดับน้อย และรายด้านพบว่า อยู่ในระดับน้อยทุกด้าน ส่วนปัญหาการพัฒนาทีมงานครูที่มีประสิทธิผลสำหรับโรงเรียนเทศบาล โดยรวมอยู่ในระดับมาก และรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน โปรแกรมการพัฒนาทีมงานครูที่มีประสิทธิผลสำหรับโรงเรียนเทศบาล ที่พัฒนาขึ้นมี 6 องค์ประกอบ คือ 1) ความสำคัญของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) โครงสร้างของโปรแกรม ระยะเวลาการพัฒนา 136 ชั่วโมง 4) วิธีดำเนินการพัฒนา มีกระบวนการพัฒนา 3 ขั้น คือ ขั้นที่ 1 เตรียมการ ขั้นที่ 2 การพัฒนา ขั้นที่ 3 ขั้นประเมินผล 5) เนื้อหาและสาระสำคัญของโปรแกรม ประกอบด้วยหน่วยการเรียนรู้ 2 หน่วยการเรียนรู้ ได้แก่ หน่วยการเรียนรู้ที่ 1 ทีมงานที่มีประสิทธิผล หน่วยการเรียนรู้ 2 กระบวนการพัฒนาทีมงาน โดยมีวิธีการพัฒนา ได้แก่ การศึกษาดูงาน การฝึกอบรมและการเรียนรู้ระหว่างปฏิบัติงาน 6) การประเมินผล และคู่มือประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 บทนำ ส่วนที่ 2 โปรแกรมการพัฒนาทีมงานครูที่มีประสิทธิผลสำหรับโรงเรียนเทศบาล ส่วนที่ 3 การประเมินผล ผลการประเมินโปรแกรมโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 7 คน พบว่ามีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากทุกด้าน 3. ผลการพัฒนาทีมงานครูที่มีประสิทธิผลสำหรับโรงเรียนเทศบาล จากการนำโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นไปใช้ พบว่า ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาทีมงานครูที่มีประสิทธิผลของครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาลมีคะแนนหลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนา และผ่านเกณฑ์ร้อยละ 80 ทุกคน ผลการประเมินการพัฒนาทีมงานครูที่มีประสิทธิผลก่อนพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมาก หลังพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ผลการประเมินความพึงพอใจของครูที่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมการพัฒนาทีมงานครูที่มีประสิทธิผล โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก

2. งานวิจัยต่างประเทศ

McGregor (1970) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาบทบาทของผู้นำทีมในด้านของการติดต่อสื่อสาร ผลการวิจัยพบว่า การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรจะต้องเป็นแบบสองทางโดยมีการวางแผนอย่างเป็นระบบจึงจะทำให้ผู้นำทีมและสมาชิกทุกคนมีความเข้าใจได้ตรงกัน และสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอันที่จะนำไปสู่ความชัดเจนในการทำงาน

Anderson (1995) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารงานตามรูปแบบการสร้างทีมงานของตนเองกับประเพณีนิยมหรือแบบปราชญ์ โดยศึกษาจากทัศนคติของนักการศึกษาในโครงการขยายโอกาสด้านการบริหาร พบว่า ทัศนคติเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการทำงานและสภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติโดยกลุ่มตัวอย่างจากเขตตะวันออกมีทัศนคติในทางบวกใน 2 ปัจจัย คือ ตัวแปรสภาพแวดล้อมการทำงานและตัวแปรสภาวะผู้นำมีส่วนร่วม กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดมีความเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารไปทางลดลง

Fiori (2007) ได้ทำการศึกษาแบบ Autoethnographic โดยเน้นการสร้างความสัมพันธ์ในการให้ความร่วมมือและประสิทธิภาพของทีมงาน ระหว่างครูการศึกษาทั่วไปและการศึกษาพิเศษทำงานภายในชั้นเรียนที่ได้รับการสนับสนุนการศึกษาที่รวมถึงนักเรียนที่มีความบกพร่องและนักเรียนปกติต่างถูกศึกษาในห้องเรียนเดียวกัน โดยมีชั้นเรียนที่สร้างขึ้นเพื่อสนับสนุนการศึกษานี้รูปแบบในการศึกษาประกอบด้วยครูการศึกษาทั่วไปและการศึกษาพิเศษทำงานร่วมกันเพื่อให้เกิดการเรียนรู้

นักเรียนทั้งหมด ครูผู้สอนการศึกษาพิเศษต้องพบกับความท้าทายที่ยิ่งใหญ่เนื่องจากพวกเขาต้องทำงานมากกว่าใน 1 ห้องเรียน ใน 1 ครั้ง ดังนั้น จึงได้มีการสร้างชั้นเรียนพิเศษขึ้นเพื่อสะดวกต่อการศึกษา 5 ผู้เข้าร่วมการศึกษาทั้งหมดในการศึกษานี้ครูผู้สอนการศึกษาทั่วไปเป็นผู้หญิงผิวขาว คอเคเซียน ซึ่งเป็นครูที่มีประสบการณ์สอนน้อยกว่า 5 ปี ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์ 2 แบบ คือ สัมภาษณ์แต่ละคน ครั้งหนึ่งในเดือนธันวาคม และอีกครั้งในเดือนมีนาคม ส่วนประกอบที่เป็นประสิทธิภาพถูกสร้างจาก รูปแบบของ Larson and LaFasto และอีกหลายคน โดยถูกใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการศึกษาและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างครูการศึกษาทั่วไปกับครูการศึกษาพิเศษพบว่า การสื่อสารและการสร้างความสัมพันธ์ถูกพบในระดับที่สำคัญในการพัฒนาความร่วมมือระหว่างทีมชั้นเรียนพิเศษการสร้างวัตถุประสงค์และอภิปรายเป้าหมายถูกระบุอย่างชัดเจนเพื่อสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ยังพบว่าการส่งเสริมกำลังใจจากสมาชิกของทีมแต่ละคนยังส่งผลต่อการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีอีกด้วยและการสร้างข้อตกลงอย่างเปิดเผยเป็นสิ่งจำเป็นในการที่จะประสบความสำเร็จในฐานะทีมที่มีประสิทธิภาพ ข้อเสนอแนะ ผู้บริหารสถานศึกษาอาจจะใช้ความรู้นี้ ในฐานะหัวหน้าทีม เพื่อสร้างทีมที่มีความเข้มแข็งในการสอนและสร้างความสำเร็จที่มากยิ่งขึ้น ในการพยายามที่จะส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานของครู

Budd (2009) ได้ศึกษาเรื่อง พวกเราต้องการทีมที่ได้รับการออกแบบมาเพื่อสิ่งนี้ กรณศึกษาแบบคุณภาพ โดยใช้กระบวนการ แบบ BALDRIGE ในโรงเรียนมัธยมขนาดเล็ก พบว่าในยุคของการปฏิรูปการศึกษา รูปแบบต่าง ๆ ถูกใช้เพื่อพัฒนาการเรียนของนักเรียน ลักษณะหนึ่งที่พบบ่อยในรูปแบบที่ประสบผลสำเร็จคือการเปลี่ยนวัฒนธรรมในโรงเรียน แม้ว่า จะไม่มีรูปแบบใดเหมาะสมกับทุก ๆ คน การเลือกรูปแบบที่ใกล้เคียงกับวัฒนธรรมของโรงเรียนนั้น ๆ เป็นเรื่องที่สำคัญ การศึกษานี้ทดสอบประโยชน์ของ Baldrige ในการศึกษาในฐานะโรงเรียนมัธยมที่พัฒนาตัวเองแล้ว ข้อมูลที่ถูกเก็บเกี่ยวข้องกับกระบวนการพัฒนาและกระบวนการร่วมมือแบบกลุ่มเพื่อจัดหาหลักฐานในการเปลี่ยนวัฒนธรรม วิจัยพบว่าภายในการศึกษานี้กว่า 6 ปี องค์กรใช้กรอบการทำงานของ Baldrige ในฐานะรูปแบบที่ได้รับการยอมรับในการปฏิบัติการ บุคลากรของโรงเรียนถูกพัฒนาให้เกิดวัฒนธรรมในการทำงานแบบร่วมมือกันโดยใช้วิธีที่เรียกว่า Design Team บุคลากรใช้ทีมเหล่านี้ในการทดลองกระบวนการเปลี่ยนแปลงของรูปแบบนี้ การตัดสินใจในด้านการให้ความร่วมมือสู่ Design Team กลายเป็นวิธีที่ได้รับการยอมรับในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร

Jasper (2010) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การสร้างทีมในฐานะยุทธศาสตร์เพิ่มประสิทธิภาพให้โรงเรียนการทดลองโดยมีเงื่อนไข คุณลักษณะ และ การเคลื่อนไหว ของการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนประถมสองโรงเรียน การศึกษานี้เป็นการศึกษาองค์กร ทีมงานถูกสังเกตบ่อยครั้งในฐานะผู้ร่วมออกแบบยุทธศาสตร์ใหม่ ด้วยการไว้วางใจทีมงานเพื่อที่จะออกแบบวิธีสำหรับผลลัพธ์ที่เลือกได้ องค์กรจึงมุ่งไปสู่การเพิ่มความรับผิดชอบของสมรรถนะของทีมงานและผลลัพธ์ด้วย และลดความต้องการควบคุมวิธีแบบ ท็อป ดาวน์ ในโรงเรียน ทีมที่ทำงานด้านการสอนตอบรับแผนการนี้เพราะว่าพวกเขาแยกผู้สอนออกให้เป็นอิสระและส่งเสริมเงื่อนไขสำหรับกิจกรรมโดยรวม ทีมครูผู้สอนใช้ระบบการสอนเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงและโดยเฉพาะเพื่อมุ่งไปสู่ผลลัพธ์ทางการสอนการศึกษานี้ทดสอบการทำงานของทีมครูผู้สอนในโรงเรียนประถมสองโรงเรียน โดยใช้ รูปแบบของ Hackman และ Oldham (1980) เพื่อทดสอบประสิทธิภาพของการทำงาน

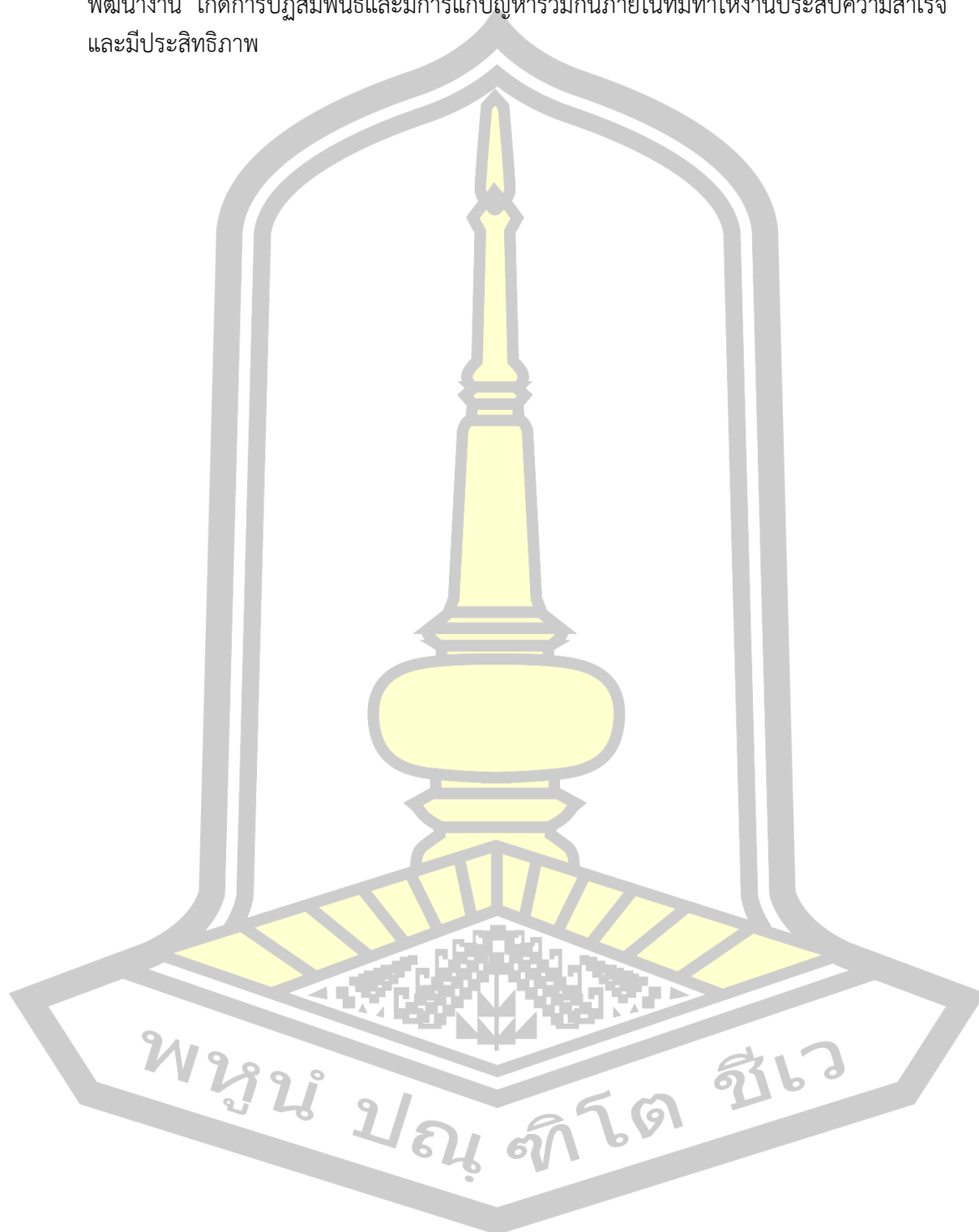
เป็นกลุ่ม การศึกษานี้ศึกษาเงื่อนไข คุณลักษณะ และ การเคลื่อนไหวซึ่งกำหนดคุณลักษณะของทีม ครูผู้สอนภายใต้การสอบสวนและการเข้าถึงระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการสอนและการเรียน เงื่อนไข คุณลักษณะ และการเคลื่อนไหว เหล่านี้ รวมถึง บริบทในการทำงานขององค์กร การ ออกแบบทีมงาน และกระบวนการมนุษย์สัมพันธ์ การศึกษานี้เป็นการศึกษาแบบคอลลิเททิฟซึ่งเป็นการอธิบายโดยธรรมชาติ จากการสังเกต สัมภาษณ์ และวิเคราะห์เอกสาร การศึกษานี้ค้นพบว่า ประสิทธิภาพของครูและจากสองโรงเรียน ครู 14 คน จาก 4 ทีมการสอน ถูกสัมภาษณ์เกี่ยวกับการรับรู้ของกระบวนการทำงานเป็นทีมการทดสอบของสองกลุ่มจากสองสถานที่ที่ให้ข้อแตกต่าง ระหว่าง a ทีมที่สอนต่างระดับกันของสองโรงเรียน b ทีมในโรงเรียนที่อยู่ต่างบริบทจากทีมอื่น การสัมภาษณ์ชี้ให้เห็นว่ารูปแบบของการมีปฏิสัมพันธ์กันและ การร่วมมือกันต่างสอดคล้องและ เกี่ยวกับเอกสารที่มีการศึกษามาก่อน และสิ่งที่สำคัญที่สุดคือการศึกษานี้ได้ให้ประโยชน์ที่สำคัญต่อ ทั้งสองรูปแบบและต่อการวิจัยในอนาคตด้วย การศึกษาพบว่าครูที่ถูกสัมภาษณ์มีความโน้มเอียงใน การทำกิจกรรมที่ต้องอาศัยความร่วมมือและรักษาไว้ในระดับที่สูง และสนับสนุน สมาชิกและแชร์ ข้อมูลที่สำคัญ และ เป็นประโยชน์ต่อผู้ร่วมวิจัย ตัวแปรที่ยิ่งใหญ่ที่สุดระหว่างทีมในสองโรงเรียนนี้ คือระดับของการเรียนรู้ด้วยตนเองโดยได้รับการสนับสนุนจากโรงเรียนนี้ ยังเป็นข้อโต้แย้งในระหว่าง พื้นที่ที่ร่ำรวยสำหรับวิเคราะห์ในการอภิปรายครั้งต่อไป

Ciampaglia (2010) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์แนวทางการสนับสนุน และอุปสรรคต่อกระบวนการทำงานเป็นทีมเพื่อแก้ปัญหา ในขณะที่มีหลักฐานสนับสนุนการใช้วิธีการ แก้ปัญหาแบบทีมในโรงเรียน แต่มีเพียงส่วนน้อยที่สามารถวัดได้และพบเกี่ยวกับกระบวนการ ดังกล่าวและผลลัพธ์ก็ยังเป็นไปอย่างไม่ต่อเนื่องจากการแสดงผลงานของโครงการต่าง ๆ ผลลัพธ์ เชิงบวกที่แสดงว่าเป็นการใช้กระบวนการแก้ปัญหาแบบกลุ่มไม่สามารถบอกให้เป็นแนวปฏิบัติได้จริง จนกระทั่งมีหลักฐานที่แสดงให้เห็นว่ากระบวนการดังกล่าวสามารถเกิดขึ้นได้จริงในชีวิตประจำวัน การศึกษานี้อธิบายกรณีศึกษาที่ออกแบบเพื่อทดสอบปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการปรึกษาที่มีคุณภาพ ในการประยุกต์เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ การวิเคราะห์ผลลัพธ์ถาวรของกรณีศึกษานี้แบ่งออกโดย IST ในระหว่างปี 2006-2007 ซึ่งเปิดเผยว่าระดับเฉลี่ยของ IST สามารถแก้ปัญหาจาก 5 ใน 7 ขั้นตอนได้อย่างถูกต้อง มีหลักฐานเล็กน้อยที่ยืนยันได้ว่าทีมได้ให้รายละเอียดข้อมูลในการแทรกแซง หรือการเก็บข้อมูลอย่างซื่อสัตย์ มีอัตราที่สูงมากในการใช้ประโยชน์ถูกพบว่ามีมีความเกี่ยวเนื่องกัน น้อยทั้งด้านการบรรลุผลสำเร็จ และ การเกี่ยวข้องกับการศึกษาพิเศษ การเปรียบเทียบค่าอัตรา ค่าเฉลี่ยระหว่างการศึกษาและปัญหาด้านพฤติกรรมพบว่าทีมที่ได้ใช้ประโยชน์จากการใช้กระบวนการ ที่ถูกต้องเมื่อทำงานเกี่ยวกับการศึกษา การอธิบายของกลุ่มที่ถูกจับตามองเปิดเผยว่าสมาชิกของทีม และบุคลากรด้านการสอนพิจารณาว่า IST มีประสิทธิภาพในการด้านศึกษามากกว่าการแก้ปัญหา พฤติกรรมสมาชิกของทีม IST ได้อธิบายปัจจัยที่จะส่งผลต่อความสำเร็จของทีมไว้ว่า การ บริหารงานที่สนับสนุน ผู้เชี่ยวชาญในการสนับสนุน และ 1 คน ต่อ 1 งาน การมีส่วนร่วมกับ ผู้เชี่ยวชาญในด้านทีม และทัศนคติต่อการสอน ครูและสมาชิก IST ระยะเวลาและตารางที่จะเกิด ประโยชน์สูงสุดในการแก้ปัญหา ด้วยกระบวนการ IST การสนับสนุนและอุปสรรคต่อกระบวนการ IST ถูกตีความหมายในบริบทของการศึกษาซ้ำและการแสดงพร้อมกับประโยชน์สำหรับการปฏิบัติ จริงในวิจัยอนาคต

Monique (2010) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ทำอย่างไร เพื่อสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ ของครูผู้สอนและผู้ที่มาใหม่ในการปฏิรูปเพื่อให้เกิดทีมที่มีประสิทธิภาพ วัตถุประสงค์ เพื่อกำหนด พฤติกรรมที่จำเป็นในการปฏิรูปกลุ่มใน และคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการปฏิรูปทีมที่มีประสิทธิภาพ และถ้ามีความแตกต่างระหว่างทีมที่มีประสิทธิภาพและทีมที่ไม่มีประสิทธิภาพ กระบวนการวิจัยใช้วิธี แบบ Ex-post facto ซึ่งออกแบบผสมมาเพื่อมุ่งให้บรรลุวัตถุประสงค์และตอบคำถามวิจัย จำนวน ประชากร ประกอบด้วยครูตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาลถึงประถมเกรด 5 ในโรงเรียน Orange County California เพื่อให้ได้ข้อมูลจำเพาะจากครูแต่ละคนในกลุ่ม กลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง จึงถูกเลือกขึ้น โดยใช้วิธีของ Harvey and Drot's 2006 ในการสำรวจทีม ที่มีประสิทธิภาพ และ แบบสอบถาม ผลการวิจัย ไม่พบความแตกต่างที่มีนัยสำคัญระหว่างกลุ่มครูประถมที่มีประสิทธิภาพ และไม่มีประสิทธิภาพโดยคำนึงจากพฤติกรรมที่เป็นส่วนหนึ่งของทีมและความปรารถนาที่จะเป็นส่วน หนึ่งของทีม เนื่องจาก การทำให้คะแนนของทีมสูงขึ้นของครูในระดับประถมศึกษา สรุป ผลการวิจัย 1) การกำหนดทีม ทำให้สำเร็จได้โดยการบริหารโดยใช้ Harvey and Drolet's 2006 แบบสำรวจควมมีประสิทธิภาพของทีม การตัดคะแนนที่สูงกว่า 3.49 เนื่องจากครูประถม มีคะแนนเฉลี่ยที่สูง 2) การไว้วางใจซึ่งกันและกันมาจากความเห็นส่วนใหญ่จากกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ และกลุ่มที่ไม่มีประสิทธิภาพ 3) ความขัดแย้งและความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของทีม ซึ่งไม่เกิดขึ้นในทั้ง สองทีม 4) การยืม และการทักทาย เป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นกับครูเกือบทั้งหมด แต่การจับมือไม่ สำคัญหรือแม้แต่คาดหวัง ให้เกิดขึ้นเลย คำแนะนำ 1) ผู้บริหารต้องทำความเข้าใจ คุณลักษณะ ของ รูปแบบ Harvey and Drolet's ทั้ง 17 ข้อ เพื่อทำนาย ทีมเพื่อให้สามารถทำงานปฏิรูป ทีมได้และตัดคะแนนที่สูงขึ้นเพื่อกำหนดทีมที่มีประสิทธิภาพ 2) การสร้างวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งในการ ไว้วางใจซึ่งกันและกันเป็นสิ่งจำเป็น 3) ทีมระดับเดียวกันต้องเข้าใจและเปิดเผยต่อข้อขัดแย้งและความ เสี่ยงต่าง ๆ และการสนับสนุนซึ่งกันและกันเป็นวิธีที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายได้ 4) ความเป็นไปได้ ทั้งหมดในการสื่อสารควรจะถูกใช้เพื่อต้อนรับบุคลากร ใหม่ ๆ เนื่องจากนี่เป็นเรื่องที่จำเป็นขั้นแรก ในการปฏิรูปทีมงานให้กลายเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีมของครู สรุปได้ว่า ทีมจะต้องประกอบด้วยคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มารวมกันทำงานร่วมกันแบบพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและ กัน มีความรู้ถึงการเป็นเจ้าของงาน ทำงานร่วมกันอย่างดีจนเป็นทีม หรือในกรณีที่ทีมอยู่ แล้วจะจัดสัดส่วนผสมอย่างไรจึงจะรวมกลุ่มคนให้ทำงานร่วมกันอย่างดีก็ต่อเมื่อ สมาชิกที่ปฏิบัติงาน ในฐานะเป็นสมาชิกของกลุ่มร่วมกันปฏิบัติงานมิใช่ต่างคนต่างแยกกันทำในการทำงานแต่ละทีม สมาชิกอาจมีการดำเนินการที่แตกต่างกัน แต่จุดหมายก็คือการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และ เพื่อประสิทธิภาพของงาน ด้วยเหตุนี้การบริหารจึงต้องพยายามที่จะชักนำให้เขาเหล่านั้นเข้าใจใน องค์ประกอบของเขาเหล่านั้นอย่างสมบูรณ์ในลักษณะของการทำงานร่วมกันประสานกันในลักษณะ สมาชิกองค์การ ในการเข้ามาแก้ไขปัญหาค้นหาแนวทางในการยกระดับการ ทำงานเป็นทีมในโรงเรียนให้สูงขึ้น การทำงานเป็นทีมนี้มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการทำงานให้บรรลุ ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ให้ประสบความสำเร็จ เนื่องจากการทำงานเป็นทีมทำให้เกิดขวัญกำลังใจใน

การทำงาน มีการรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน นำความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลร่วมกัน
พัฒนางาน เกิดการปฏิสัมพันธ์และมีการแก้ปัญหาร่วมกันภายในทีมทำให้งานประสบความสำเร็จ
และมีประสิทธิภาพ



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยเรื่องการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 ครั้งนี้ เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research
and Development) ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งขั้นตอนการวิจัยออกเป็น 3 ระยะ (Phases) ดังนี้

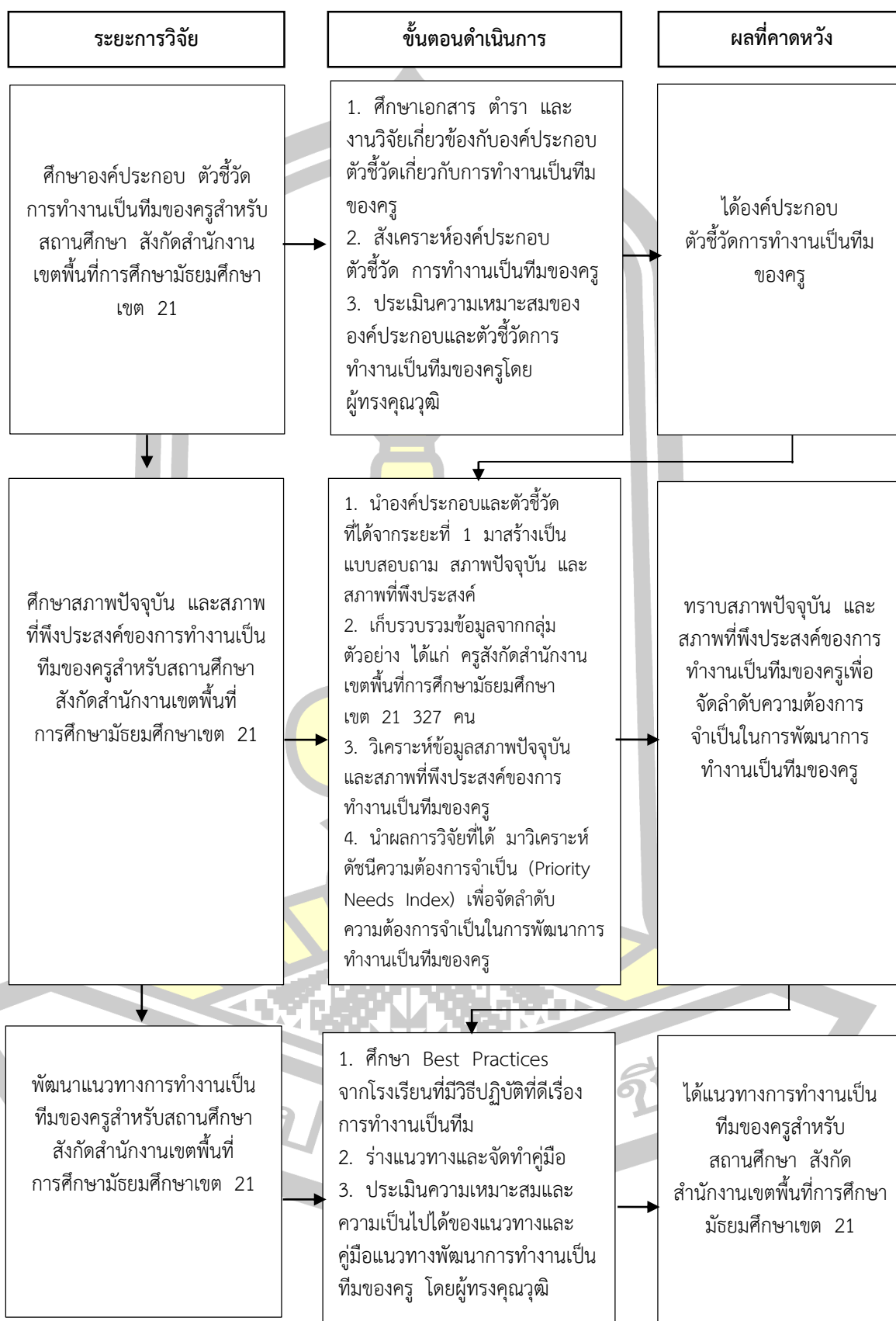
ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับ
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21

ระยะที่ 2 การศึกษาความต้องการจำเป็นการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21

ระยะที่ 3 พัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21

แสดงระยะของการวิจัย ขั้นตอนดำเนินการและผลที่คาดหวัง ดังภาพประกอบ 3





ภาพประกอบ 3 แสดงระยะของการวิจัย ขั้นตอนดำเนินการ และผลที่คาดหวัง

รายละเอียดของวิธีดำเนินการวิจัยในแต่ละระยะมีดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21

1. ขั้นตอนดำเนินการ

1.1 ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบ ตัวชี้วัด และการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 และทำการสังเคราะห์องค์ประกอบ ตัวชี้วัด และการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษาโดยการสร้างข้อสรุปจากการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้แล้ว นำมาสร้างข้อสรุปเป็นองค์ประกอบ ตัวชี้วัด และการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21

1.2 ประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน

2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

การประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดของการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ดังรายชื่อต่อไปนี้

2.1 ดร.ชวณะ ทวีอุทิศ วุฒิการศึกษา ค.ด. ภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา ตำแหน่งผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนศรีชมภูวิทยา อำเภอโซ่พิสัย จังหวัดบึงกาฬ

2.2 ดร.สุรสิทธิ์ สิทธิอมร วุฒิการศึกษา ป.ด. วิจัยหลักสูตรและการสอน ตำแหน่งผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนโซ่พิสัยพิทยาคม จังหวัดบึงกาฬ

2.3 ดร.ประหยัด ฤาชากุล วุฒิการศึกษา กศ.ด. สาขาบริหารและพัฒนา การศึกษาดำรงครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนชัยวานวิทยา อำเภอชัยวาน จังหวัดอุดรธานี

2.4 ดร.ศศิธร วงศ์ชาติ วุฒิการศึกษา ป.ด. สาขาบริหารการศึกษา ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านคลองเค็ม จังหวัดบึงกาฬ

2.5 ดร.สุธาสนี แม้นญาติ วุฒิการศึกษา ป.ด. สาขาการบริหารการศึกษา ตำแหน่งศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ เทศบาลนครขอนแก่น

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบประเมิน แบ่งออกเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 แบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21

ตอนที่ 2 แบบประเมินความเหมาะสมของตัวชี้วัด การทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21

3.2 การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

3.2.1 ศึกษารายละเอียดขององค์ประกอบ ตัวชี้วัด และการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา

3.2.2 กำหนดองค์ประกอบ ตัวชี้วัด การพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษาที่ต้องการประเมิน

3.2.3 ร่างแบบประเมินโดยใช้ประเด็นขององค์ประกอบ ตัวชี้วัด และวิธีการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา มาเป็นกรอบการสร้าง

3.2.4 นำแบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบ ความถูกต้อง และปรับปรุงตามคำแนะนำ

3.2.5 นำแบบประเมินที่สร้างขึ้นให้ผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบพิจารณาความสอดคล้องระหว่างประเด็นข้อคำถามในการประเมินกับวัตถุประสงค์และนิยามศัพท์เฉพาะแล้วปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำก่อนจัดพิมพ์เพื่อใช้เก็บรวบรวมข้อมูล

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือจากทางคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิ ในการตรวจสอบองค์ประกอบและตัวชี้วัดการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา

4.2 ติดต่อประสานงานกับผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด ประเมินความเหมาะสมของการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21

5. การจัดการกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 การจัดการกระทำกับข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการดังต่อไปนี้

5.1.1 ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบประเมิน

5.1.2 กำหนดรหัส ให้คะแนน และบันทึกข้อมูลในคอมพิวเตอร์

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

5.2.1 ตอนที่ 1 และตอนที่ 2 แบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดการทำงานเป็นทีมของครู วิเคราะห์ข้อมูลความเหมาะสมขององค์ประกอบ โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ย (บุญชม ศรีสะอาด, 2554) โดยพิจารณาค่าเฉลี่ยความเหมาะสมตั้งแต่ระดับมากขึ้นไป คือ มีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.51 ขึ้นไป

4.51 – 5.00 หมายความว่า มีระดับความเหมาะสมมากที่สุด

3.51 – 4.50 หมายความว่า มีระดับความเหมาะสมมาก

2.51 – 3.50 หมายความว่า มีระดับความเหมาะสมปานกลาง

1.51 – 2.50 หมายความว่า มีระดับความเหมาะสมน้อย

1.00 – 1.50 หมายความว่า มีระดับความเหมาะสมน้อยที่สุด

6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้สถิติพื้นฐาน คือ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยพิจารณาค่าเฉลี่ยความเหมาะสมตั้งแต่ระดับมากขึ้นไป คือ มีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.51 ขึ้นไป

ระยะที่ 2 การศึกษาความต้องการจำเป็นการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21

1. ขั้นตอนดำเนินการ

1.1 นำองค์ประกอบและตัวชี้วัดที่ได้จากระยะที่ 1 มาสร้างเป็นแบบสอบถาม เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นของการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21

1.2 นำแบบสอบถามความต้องการจำเป็นของการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 ไปใช้เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

1.3 นำแบบสอบถามมาวิเคราะห์ข้อมูลความต้องการจำเป็นของการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครู

1.4 นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามความต้องการจำเป็นของการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา มาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการหาแนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย เป็นครูที่จัดการเรียนการสอนในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 จำนวน 2,263 คน จาก 56 โรงเรียน

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 จำนวน 327 คน โดยการเทียบจำนวนประชากรทั้งหมดกับตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie & Morgan (บุญชม ศรีสะอาด, 2554) และใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ให้ได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่างดังรายละเอียดตาราง 4 ต่อไปนี้

ตาราง 4 การสุ่มกลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารและครู ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 21

ขนาดสถานศึกษา	จำนวน		
	สถานศึกษา	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ขนาดเล็ก	32	587	85
ขนาดกลาง	15	626	90
ขนาดใหญ่	6	569	82
ขนาดใหญ่พิเศษ	3	481	70
โดยรวม	56	2,263	327

ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่างดังนี้

2.2.1 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie และ Morgan (1970) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 327 คน

2.2.2 การสุ่มตัวอย่างโดยใช้เทคนิคการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) และใช้ขนาดของสถานศึกษาเป็นหน่วยของการสุ่ม

2.2.3 กำหนดสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างตามขนาดของประชากรที่สังกัดในสถานศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ และใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) เพื่อสุ่มครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 จำนวน 327 คน

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 แบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามในเรื่อง ขนาดโรงเรียน เป็นแบบเลือกตอบที่กำหนดไว้ให้เป็นตัวเลือก (Force choice)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามแบบมาตราส่วน (Rating Scale) สอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมของครูโดยจำแนกข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ตามแบบของลิเคอร์ท (Likert Scale) กำหนดค่าคะแนน เป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีพฤติกรรมและการปฏิบัติในปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีพฤติกรรมและการปฏิบัติในปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีพฤติกรรมและการปฏิบัติในปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีพฤติกรรมและการปฏิบัติในปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีพฤติกรรมและการปฏิบัติในปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อยที่สุด
ตอนที่ 3 เป็นข้อเสนอแนะ (Open ended) สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และข้อเสนอแนะการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21

3.2 การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

3.2.1 ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า

3.2.2 ร่างแบบสอบถามโดยใช้ประเด็นขององค์ประกอบและตัวชี้วัดการทำงานเป็นทีมของครูที่ได้จากผลการศึกษาในระยะที่ 1 มาเป็นกรอบการสร้างแบบสอบถาม

3.2.3 นำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบ ความถูกต้อง และปรับปรุงตามคำแนะนำ

3.2.4 การตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม โดยการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามฉบับร่างที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น และผ่านการพิจารณาจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แล้ว นำไปเสนอผู้เชี่ยวชาญทางด้านวิจัย หรือวัดผลหรือประเมิน และด้านเนื้อหา เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ความเหมาะสม และความชัดเจนของข้อคำถาม ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ โดยวิธีการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ใช้เทคนิค IOC (Index of Item-Objective Congruence) หรือดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม โดยคัดเลือกข้อคำถามที่มีดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.6 ขึ้นไป ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยและพิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องของข้อคำถาม โดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item-Objective Congruence) ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ประกอบด้วย

3.2.4.1 ดร.สุธาสนี แม้นญาติ วุฒิการศึกษา ปร.ด. สาขาการบริหารการศึกษาตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษเทศบาลนครขอนแก่น เชี่ยวชาญ ด้านวิจัย วัดผลและประเมินผลการศึกษา

3.2.4.2 นายอดุลย์ พรหมวัง วุฒิการศึกษา ศษ.ม. บริหารการศึกษาตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนปากคาดพิทยาคม จังหวัดบึงกาฬ เชี่ยวชาญ ด้านวิจัย วัดผลและประเมินผลการศึกษา

3.2.4.3 นางสถาพร สิมลา วุฒิการศึกษา (กศ.ม.) สาขาบริหารการศึกษาตำแหน่ง ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนศรีชมภูวิทยา เชี่ยวชาญ ด้านวิจัย วัดผล และประเมินผลการศึกษา

3.2.4.4 นายพนัสเทพ กุลวงศ์ วุฒิการศึกษา (กศ.ม.) สาขาบริหารการศึกษาตำแหน่ง รองผู้อำนวยการโรงเรียนโชติพิสัยพิทยาคม จังหวัดบึงกาฬ เชี่ยวชาญ ด้านเนื้อหา

3.2.4.5 นางนรมน ไกรสกุล วุฒิการศึกษา (ศษ.ม.) สาขาหลักสูตรและการสอนตำแหน่งศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 เชี่ยวชาญ ด้านเนื้อหา

ผลการประเมินพบว่าแบบสอบถามมีค่าความสอดคล้อง (IOC) ตั้งแต่ .80 - 1.00 ซึ่งถือว่าแบบสอบถามสามารถนำไปใช้ได้

3.2.5 การตรวจสอบค่าอำนาจจำแนกรายข้อและความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามฉบับร่างที่ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงและการพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญไปทดลองใช้ (Try Out) กับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ โดยหาสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายระหว่างคะแนนรายข้อคำถามกับคะแนนรวม (Item Total Correlation) ตามสูตรการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product-Moment Correlation Coefficient) โดยการคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อตั้งแต่ 0.2 ขึ้นไป มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 ผลปรากฏว่าแบบสอบถาม มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ สภาพปัจจุบันของการทำงานเป็นทีมของครู อยู่ระหว่าง 0.39-0.74 และค่าอำนาจจำแนกรายข้อ สภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมของครู อยู่ระหว่าง 0.26-0.70 จากนั้นทำการวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยการหาสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค โดยใช้เกณฑ์ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับตั้งแต่ 0.7 ขึ้นไป ผลปรากฏว่าแบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.964

3.2.6 จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ และนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือราชการในการเก็บข้อมูลจากทางคณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาสารคามเพื่อขอความอนุเคราะห์และขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

4.2 ติดต่อประสานงานกับทางโรงเรียน เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

4.3 ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง ส่วนโรงเรียนที่อยู่ไกลใช้วิธีการส่งทางไปรษณีย์ ระยะเวลาในการส่งแบบสอบถามคืนภายใน 15 วัน และขอให้ผู้ตอบแบบสอบถามส่งแบบสอบถามกลับคืนมายังผู้วิจัยตามที่ได้จัดซองจดหมายติดแสตมป์ไว้หากยังไม่ได้รับคืนจะใช้วิธีติดตามทางโทรศัพท์

5. การจัดการกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 การจัดการกระทำกับข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการดังต่อไปนี้

5.1.1 ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถาม

5.1.2 กำหนดรหัส ให้คะแนน และบันทึกข้อมูลในคอมพิวเตอร์

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถาม

5.2.1 ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้การวิเคราะห์ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

5.2.2 ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ใช้การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2554)

4.51 - 5.00 หมายความว่า มีพฤติกรรมหรือการปฏิบัติในปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด

3.51 - 4.50 หมายความว่า มีพฤติกรรมหรือการปฏิบัติในปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์
อยู่ในระดับมาก

2.51 - 3.50 หมายความว่า มีพฤติกรรมหรือการปฏิบัติในปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์
อยู่ในระดับปานกลาง

1.51 - 2.50 หมายความว่า มีพฤติกรรมหรือการปฏิบัติในปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์
อยู่ในระดับน้อย

1.00 - 1.50 หมายความว่า มีพฤติกรรมหรือการปฏิบัติในปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์
อยู่ในระดับน้อยที่สุด

5.2.3 แบบสอบถามตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะของการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับ
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ใช้การสังเคราะห์ข้อมูลโดยการ
วิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

6. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

6.1 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ ได้แก่

6.1.1 การหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถาม โดยการใช้สัมประสิทธิ์
สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน ตามวิธี Item Total Correlation (บุญชม ศรีสะอาด, 2554)

6.1.2 การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับโดยการใช้สัมประสิทธิ์
แอลฟา (Alpha Coefficient) ของ ครอนบาค (Cronbach) (บุญชม ศรีสะอาด, 2554)

6.2 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ สถิติพื้นฐาน ใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และ
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

7. นำผลการวิจัยที่ได้ มาวิเคราะห์ดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index)
เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครู
เพื่อสร้างกรอบคำถามไปศึกษาแนวทางการการทำงานเป็นทีมของครู จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร
สถานศึกษาและครูจากโรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ในเรื่องการทำงานเป็นทีมของ
ครู โดยคำนวณจากสูตรต่อไปนี้

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

I (Important) หมายถึง สภาพที่ควรจะเป็น

D (Degree of success) หมายถึง สภาพที่เป็นจริง

ระยะที่ 3 การพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

1. ศึกษาเอกสาร และงานจากหน่วยงานที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยม (Best Practice) จำนวน
3 โรงเรียน ด้วยวิธีสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและศึกษาเอกสารของสถานศึกษานั้น ๆ โดยการ
เลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งมีเกณฑ์ในการคัดเลือกดังนี้

1.1 เป็นสถานศึกษาที่ผ่านการรับรองจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) รอบสามอยู่ในระดับดีขึ้นไป หรือ

1.2 เป็นสถานศึกษาที่ได้รับการประเมินให้เป็นสถานศึกษาดีเด่น/โรงเรียนต้นแบบ/โรงเรียนในฝัน/โรงเรียนพระราชทาน หรือสถานศึกษาต้นแบบด้านใดด้านหนึ่ง

1.3 เป็นสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาที่มีกิจกรรมการทำงานร่วมกันเป็นทีมเป็นที่ปรากฏ

1.4 เป็นสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาที่มีผลงานดีเด่นเป็นที่ประจักษ์เป็นที่ยอมรับโดยทั่วกัน

ผู้วิจัยได้คัดเลือกโรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ตามเกณฑ์ดังกล่าว จำนวน 3 โรงเรียน ประกอบด้วย

1.4.1 โรงเรียนปทุมเทพวิทยาคาร อำเภอเมือง จังหวัดหนองคาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษซึ่งเป็นโรงเรียนยอดเยี่ยม มีการแข่งขันสูง มีผลงานที่เป็น Best Practice คือ มีผลการทดสอบวัดผลระดับชาติของนักเรียน ม.3 และ ม.6 (O-net) มีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าระดับจังหวัด ระดับเขตพื้นที่และระดับประเทศ เป็นโรงเรียนในโครงการพัฒนาประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการศึกษาในภูมิภาค (Education Hub) ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเปิดสอนหลักสูตรนานาชาติและอีกหลายหลักสูตร

1.4.2 โรงเรียนโชฬารพิทยาคม อำเภอโชฬาร จังหวัดบึงกาฬ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 เป็นโรงเรียนดี ประจำอำเภอ ระดับมัธยมศึกษา โรงเรียนคุณธรรมชั้นนำ โรงเรียน EIS โรงเรียนส่งเสริมสุขภาพระดับทองเป็นโรงเรียนส่งเสริมประชาธิปไตยดีเด่น จากสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง สถานศึกษาดีเด่นทางวัฒนธรรมด้านดนตรีพื้นบ้านระดับประเทศ โรงเรียนได้รับคัดเลือกเป็นโรงเรียนต้นแบบลูกเสือระดับประเทศ จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.4.3 โรงเรียนวังหลวงพิทยาสรรพ์ อำเภอเฝ้าไร่ จังหวัดหนองคาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 เป็นโรงเรียนสหศึกษาโรงเรียนดีประจำอำเภอ ระดับมัธยมศึกษาและเป็นโรงเรียนต้นแบบโรงเรียนในฝัน

1.5 ร่างวิธีการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

1.6 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ดังรายชื่อต่อไปนี้

1.6.1 ดร.ชวนะ ทวีอุทิศ วุฒิการศึกษา คด. ภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา ตำแหน่งผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนศรีชมภูวิทยา อำเภอโชฬาร จังหวัดบึงกาฬ

1.6.2 ดร.ศศิธร วงศ์ชาติ วุฒิการศึกษา ปร.ด. สาขาบริหารการศึกษา ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านคลองเค็ม จังหวัดบึงกาฬ

1.6.3 ดร.สุรสิทธิ์ สิทธิอมร วุฒิการศึกษา ปร.ด. วิจัยหลักสูตรและการสอน
ตำแหน่งผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนโชติพิสัยพิทยาคม จังหวัดบึงกาฬ

1.6.4 นายพนัสเทพ กุลวงศ์ วุฒิการศึกษา กศ.ม. สาขาบริหารการศึกษา
ตำแหน่งรองผู้อำนวยการโรงเรียนโชติพิสัยพิทยาคม จังหวัดบึงกาฬ

1.6.5 นายสระไกร ผาสุทร วุฒิการศึกษา ศษ.ม. การสอนภาษาอังกฤษสำหรับ
ผู้พูดภาษาอื่น ค.ม. สาขาการบริหารจัดการการศึกษา ตำแหน่ง ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียน
สังวาลวิทย์ 1 จังหวัดบึงกาฬ

2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

ผู้บริหาร และครูผู้สอนจากสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา จำนวน 3 โรงเรียน แบ่งตาม
ขนาดของสถานศึกษา คือ สถานศึกษาขนาดใหญ่ สถานศึกษาขนาดกลาง และสถานศึกษาขนาดเล็ก

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ประเภทและลักษณะของเครื่องมือ

3.1.1 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครู
ในสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยม (Best Practice) เป็นแบบสัมภาษณ์ ที่พัฒนาขึ้นตามแนวทาง
การทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต
21 โดยใช้ข้อที่เป็นความต้องการจำเป็นมากที่สุดในแต่ละด้าน/ข้อที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของ
ผู้ตอบแบบสอบถาม มาใช้เป็นข้อสัมภาษณ์

3.1.2 เครื่องมือที่ใช้ในประเมินแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับ
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ครั้งนี้ เป็นแบบประเมิน
ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา โดย
จำแนกข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคอร์ท (Likert Scale)
กำหนดค่าคะแนน เป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับน้อยที่สุด

3.2 การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

3.2.1 นำผลการศึกษาจากระยะที่ 1 ระยะที่ 2 มาเป็นกรอบในการสัมภาษณ์

3.2.2 กำหนดโครงสร้างของแบบสัมภาษณ์ ให้สอดคล้องและครอบคลุมแนว
ทางการทำงานเป็นทีมของครู ดำเนินการสร้างแบบสัมภาษณ์ตามกรอบที่กำหนด และนำร่างแบบ
สัมภาษณ์เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา จากนั้นดำเนินการแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาและ
ผู้ทรงคุณวุฒิด้านเครื่องมือ จำนวน 5 คน ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญแล้ว
นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้ง

3.2.3 จัดทำแบบประเมินฉบับสมบูรณ์ และนำไปเก็บข้อมูลต่อไป

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 การสัมภาษณ์สถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยม (Best Practice) ดำเนินการดังนี้

4.1.1 ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือราชการขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามถึงกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

4.1.2 ติดต่อประสานงานกับสถานศึกษาเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสัมภาษณ์

4.1.3 ผู้วิจัยเก็บข้อมูลโดยการจดบันทึก เครื่องบันทึกเสียงและกล้องถ่ายภาพแล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อหาการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษาที่เหมาะสมเพื่อใช้ประกอบเนื้อหาและเป็นข้อเสนอแนะการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21

4.2 แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ดำเนินการดังนี้

4.2.1 ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือราชการขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามถึงกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

4.2.2 ติดต่อประสานงานกับผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการพัฒนาแนวทาง

4.2.3 ดำเนินการรวบรวมแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครู คืบจากผู้ทรงคุณวุฒิ

5. การจัดกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ นำมาวิเคราะห์โดยการนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและครู จากสถานศึกษา 3 แห่ง มาดำเนินการสังเคราะห์เนื้อหาเพื่อสรุปใจความสำคัญและนำเสนอเป็นความเรียงเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการร่างการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21

5.2 ข้อมูลที่ได้จากแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานหาระดับคะแนนความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ที่มีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.51 ขึ้นไป ซึ่งแสดงว่าผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นชอบให้สามารถนำการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมไปใช้งานได้ โดยใช้เกณฑ์ดังนี้

คะแนนที่ได้ ระดับความเหมาะสมของแนวทาง

5	หมายความว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับมากที่สุด
4	หมายความว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับมาก
3	หมายความว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับปานกลาง
2	หมายความว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับน้อย
1	หมายความว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับน้อยที่สุด

5.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการทำงานเป็นทีมของครู สำหรับสถานศึกษาและแปลความค่าเฉลี่ยโดยเทียบเกณฑ์ Midpoint (บุญชม ศรีสะอาด, 2554)

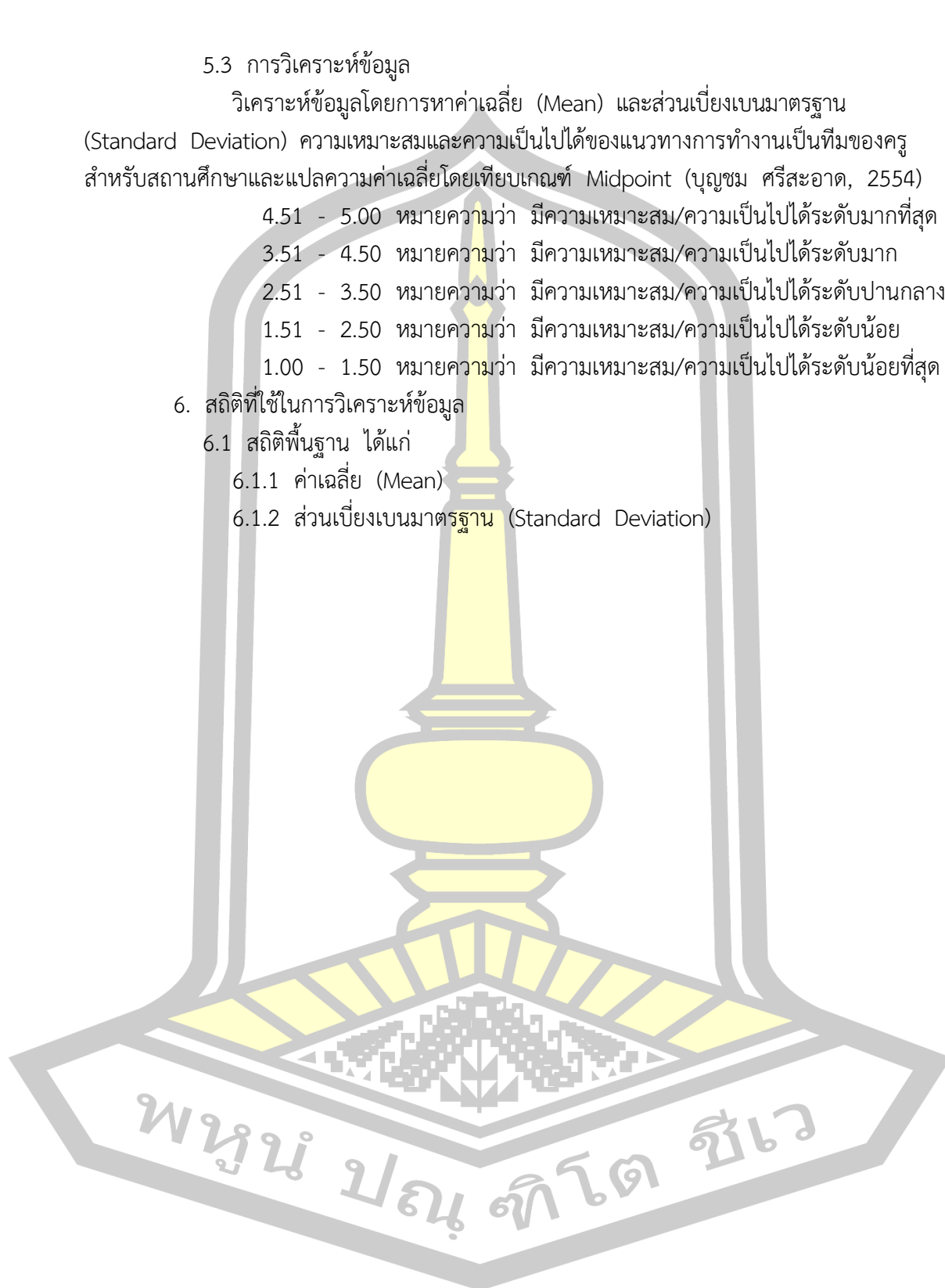
- 4.51 - 5.00 หมายความว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับมากที่สุด
- 3.51 - 4.50 หมายความว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับมาก
- 2.51 - 3.50 หมายความว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับปานกลาง
- 1.51 - 2.50 หมายความว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับน้อย
- 1.00 - 1.50 หมายความว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับน้อยที่สุด

6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

6.1 สถิติพื้นฐาน ได้แก่

6.1.1 ค่าเฉลี่ย (Mean)

6.1.2 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่องการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลวิจัยตามลำดับ ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลและแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล 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 ค่าดัชนีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น

ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลมีลำดับขั้นตอนดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดการทำงานเป็นทีมของครู
สำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ปรากฏผลดังนี้

1.1 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับ
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

การวิเคราะห์องค์ประกอบ และตัวชี้วัดของการทำงานเป็นทีมของครู สำหรับ
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด
ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาครูด้านการทำงานเป็นทีมของครู สามารถสรุปได้ดังแสดงในตาราง 5

ตาราง 5 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดของการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครู

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด
1. หลักการในการทำงานเป็นทีม ของครู	1.1 ด้านผู้นำทีม หรือหัวหน้าทีมงาน 1.1.1 เข้าใจบทบาทหน้าที่ของแต่ละคนในกลุ่ม 1.1.2 เข้าใจความสัมพันธ์และเคารพในหน้าที่ของแต่ละคน 1.1.3. เข้าใจเพื่อนร่วมทีม 1.1.4 มีความคิดสร้างสรรค์ทดลองวิธีการใหม่ 1.1.5 ภาวะผู้นำเหมาะสม 1.1.6 มีการมอบหมายงานชัดเจน 1.1.7 การสื่อสารที่ดี 1.1.8 สนับสนุนให้ผู้อื่นเปิดเผย 1.2 ด้านสมาชิกทีมงาน 1.2.1 สมาชิกทีมทำงานแบบยืดหยุ่น 1.2.2 การทำงานร่วมกัน 1.2.3 การรู้จักตัวเอง 1.2.4 เปิดเผยต่อกันและเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา 1.2.5 การมีส่วนร่วมในการทำงาน 1.2.6 ยอมรับฟังเหตุผลของกันและกัน 1.2.7 มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน 1.2.8 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 1.2.9 ความจริงใจในการแสดงความรู้สึก 1.2.10 ความเป็นเอกัตบุคคล 1.2.11 การประเมินผลพัฒนาตนเอง 1.2.12 ขนาดของทีม 1.2.13 กลุ่มย่อยในทีม

ตาราง 5 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด
	1.2.14 สถานภาพ 1.2.15 ความไม่เห็นด้วยทางบวก 1.2.16 มีการอภิปรายกันอย่างเปิดเผย 1.2.17 มีการวิจารณ์อย่างสร้างสรรค์เพื่อแก้ปัญหา 1.2.18 มีอิสระเสรีในการแสดงความคิดเห็น 1.2.19 มีการลงมือปฏิบัติงาน 1.2.20 มีความผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์กร 1.2.21 ความสัมพันธ์กับภายนอก 1.2.22 ความเห็นพ้องกัน 1.3 ด้านแบบแผนของกลุ่ม หรือการจัดทีมงาน 1.3.1 มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ชัดเจน 1.3.2 การวางแผนการดำเนินงาน 1.3.3 บรรยากาศในการทำงานไม่ตึงเครียด 1.3.4 กระบวนการปฏิบัติงานชัดเจน 1.3.5 รูปแบบการทำงานที่มีความหลากหลายของทีม 1.3.6 ทบทวนการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม
2. เทคนิควิธีการในการทำงานเป็นทีมของครู	2.1 ด้านบุคคล 2.1.1 ภาวะผู้นำเหมาะสม 2.1.2 แรงจูงใจความผูกพันที่มีต่องาน 2.1.3 ความสัมพันธ์กับภายนอก 2.1.4 การสื่อสารที่ดี 2.1.5 การแสดงออก 2.1.6 มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน 2.1.7 การประเมินผลพัฒนาตนเอง 2.1.8 มีการมอบหมายงานชัดเจน 2.1.9 มีความคิดสร้างสรรค์ทดลองวิธีการใหม่ 2.2 ด้านงาน 2.2.1 เป้าหมายและวัตถุประสงค์ชัดเจน 2.2.2 กระบวนการปฏิบัติงานชัดเจน 2.2.3 รูปแบบการทำงานที่มีความหลากหลายของทีม 2.3 ด้านองค์กร 2.3.1 บรรยากาศในการทำงานไม่ตึงเครียด 2.3.2 วัฒนธรรมองค์กร

ตาราง 5 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด
2. เทคนิควิธีการในการทำงานเป็นทีมของครู	2.4 ด้านทีมงาน 2.4.1 เปิดเผยต่อกันและเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา 2.4.2 ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน 2.4.3 โครงสร้างของทีมและแหล่งทรัพยากรในทีม 2.4.4 การมีส่วนร่วมในการทำงาน 2.4.5 ยอมรับฟังเหตุผลของกันและกัน 2.4.6 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 2.4.7 การแก้ปัญหาคัดแย้ง 2.4.8 มีอิสระเสรีในการแสดงความคิดเห็น 2.4.9 ความเห็นพ้องกัน
3. กระบวนการการทำงานเป็นทีมของครู	3.1 การรับรู้ปัญหา 3.2 การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล 3.3 การวางแผนปฏิบัติการอย่างเป็นระบบ 3.4 การดำเนินงานนำแผนไปปฏิบัติ 3.5 การประเมินผลจากการดำเนินงาน

จากตาราง 5 พบว่า องค์ประกอบและตัวชี้วัดการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 สามารถสรุปเป็นองค์ประกอบและตัวชี้วัดการทำงานเป็นทีมของครู ได้ 3 องค์ประกอบ 64 ตัวชี้วัด ประกอบด้วยดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 หลักการในการทำงานเป็นทีม มี 36 ตัวชี้วัด

องค์ประกอบที่ 2 เทคนิควิธีการในการทำงานเป็นทีม มี 23 ตัวชี้วัด

องค์ประกอบที่ 3 กระบวนการการทำงานเป็นทีม มี 5 ตัวชี้วัด

1.2 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้ององค์ประกอบและตัวชี้วัดของการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

พูน ปณ จิโต ชีเว

ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นต่อความเหมาะสมขององค์ประกอบการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมของครู	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. หลักการในการทำงานเป็นทีมของครู	4.87	0.30	เหมาะสมมากที่สุด
2. เทคนิควิธีการในการทำงานเป็นทีมของครู	4.65	0.44	เหมาะสมมากที่สุด
3. กระบวนการการทำงานเป็นทีมของครู	4.80	0.31	เหมาะสมมากที่สุด
รวมเฉลี่ย	4.77	0.35	เหมาะสมมากที่สุด

จากตาราง 6 พบว่า ความเหมาะสมขององค์ประกอบการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.77$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ หลักการในการทำงานเป็นทีมของครู ($\bar{X} = 4.87$) กระบวนการการทำงานเป็นทีมของครู ($\bar{X} = 4.80$) และเทคนิควิธีการในการทำงานเป็นทีมของครู ($\bar{X} = 4.65$) ตามลำดับ

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นต่อความเหมาะสมขององค์ประกอบการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านหลักการในการทำงานเป็นทีมของครู

องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมของครู ด้านหลักการในการทำงานเป็นทีมของครู	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ด้านผู้นำทีม หรือหัวหน้าทีมงาน	5.00	0.00	เหมาะสมมากที่สุด
2. ด้านสมาชิกทีมงาน	4.80	0.45	เหมาะสมมากที่สุด
3. ด้านแบบแผนของกลุ่ม หรือการจัดทีมงาน	4.80	0.45	เหมาะสมมากที่สุด
รวมเฉลี่ย	4.87	0.30	เหมาะสมมากที่สุด

จากตาราง 7 พบว่า ความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดการทำงานเป็นทีมของครู สำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านหลักการในการทำงานเป็นทีมของครูโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.87$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด ทุกด้าน

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นต่อความเหมาะสมของ
องค์ประกอบการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านเทคนิควิธีการในการทำงานเป็นทีมของครู

องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมของครู ด้านเทคนิควิธีการในการทำงานเป็นทีมของครู	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ด้านบุคคล			
1.1. ภาวะผู้นำเหมาะสม	4.40	0.55	เหมาะสมมาก
1.2. แรงจูงใจความผูกพันที่มีต่องาน	4.60	0.55	เหมาะสมมากที่สุด
1.3. ความสัมพันธ์กับภายนอก	4.20	0.45	เหมาะสมมาก
1.4. การสื่อสารที่ดี	4.80	0.45	เหมาะสมมากที่สุด
1.5. การแสดงออก	4.40	0.55	เหมาะสมมาก
1.6. มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	4.40	0.55	เหมาะสมมาก
1.7. การประเมินผลพัฒนาตนเอง	4.60	0.55	เหมาะสมมากที่สุด
1.8. มีการมอบหมายงานชัดเจน	4.80	0.45	เหมาะสมมากที่สุด
2. ด้านงาน			
2.1. เป้าหมายและวัตถุประสงค์ชัดเจน	4.40	0.55	เหมาะสมมาก
2.2. กระบวนการปฏิบัติงานชัดเจน	5.00	0.00	เหมาะสมมากที่สุด
2.3. รูปแบบการทำงานที่มีความหลากหลายของทีม	4.80	0.45	เหมาะสมมากที่สุด
3. ด้านองค์กร			
3.1. บรรยากาศในการทำงานไม่ตึงเครียด	5.00	0.00	เหมาะสมมากที่สุด
3.2. วัฒนธรรมองค์กร	4.60	0.55	เหมาะสมมากที่สุด
4. ด้านทีมงาน			
4.1. เปิดเผยต่อกันและเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา	4.80	0.45	เหมาะสมมากที่สุด
4.2. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน	4.80	0.45	เหมาะสมมากที่สุด
4.3. โครงสร้างของทีมและแหล่งทรัพยากรในทีม	4.60	0.55	เหมาะสมมากที่สุด
4.4. การมีส่วนร่วมในการทำงาน	4.60	0.55	เหมาะสมมากที่สุด
4.5. ยอมรับฟังเหตุผลของกันและกัน	4.60	0.55	เหมาะสมมากที่สุด
4.6. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	4.60	0.55	เหมาะสมมากที่สุด
4.7. การแก้ปัญหาคัดแย้ง	4.60	0.55	เหมาะสมมากที่สุด
4.8. มีอิสระในการแสดงความคิดเห็น	4.80	0.45	เหมาะสมมากที่สุด
4.9. ความเห็นพ้องกัน	5.00	0.00	เหมาะสมมากที่สุด
รวมเฉลี่ย	4.65	0.44	เหมาะสมมากที่สุด

จากตาราง 8 พบว่า ความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดการทำงานเป็นทีมของครู สำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านเทคนิควิธีการในการทำงานเป็นทีมของครู โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.65$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด

ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นต่อความเหมาะสมขององค์ประกอบการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านกระบวนการการทำงานเป็นทีมของครู

องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมของครู ด้านกระบวนการการทำงานเป็นทีมของครู	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. การรับรู้ปัญหา	5.00	0.00	เหมาะสมมากที่สุด
2. การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล	4.60	0.55	เหมาะสมมากที่สุด
3. การวางแผนปฏิบัติการอย่างเป็นระบบ	4.80	0.45	เหมาะสมมากที่สุด
4. การดำเนินงานนำแผนไปปฏิบัติ	5.00	0.00	เหมาะสมมากที่สุด
5. การประเมินผลจากการดำเนินงาน	4.60	0.55	เหมาะสมมากที่สุด
รวมเฉลี่ย	4.80	0.31	เหมาะสมมากที่สุด

จากตาราง 9 พบว่า ความเหมาะสมของตัวชี้วัดการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.80$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ สถานภาพ ตำแหน่ง และขนาดสถานศึกษา ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้การแจกแจงความถี่ (Frequency Distributions) และร้อยละ (Percentages) แสดงในตาราง 10

ตาราง 10 แสดงจำนวนและร้อยละของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
เขต 21 ในการส่งเก็บข้อมูล

ขนาดโรงเรียน	ส่งเก็บข้อมูลจาก	ร้อยละ
ขนาดเล็ก	98	29.97
ขนาดกลาง	90	27.52
ขนาดใหญ่	76	23.24
ขนาดใหญ่พิเศษ	63	19.27
รวม	327	100

จากตาราง 10 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ส่งเก็บข้อมูลมีจำนวน 327 คน แบ่งตามขนาด
สถานศึกษาที่สังกัดโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 29.97 โรงเรียนขนาดกลาง
จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 27.52 โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ
23.24 โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 19.27

2.2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนีความต้องการ
จำเป็นในการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
เขต 21 ซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้บริหารสถานศึกษาและ
ครูผู้สอนผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่า PNI^{Motified}

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของ
การทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
เขต 21 จำแนกตามองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมของครู

องค์ประกอบการทำงาน เป็นทีมของครู	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. หลักการในการทำงานเป็นทีม ของครู	3.60	0.77	มาก	4.52	0.49	มากที่สุด
2. เทคนิควิธีการในการทำงาน เป็นทีมของครู	3.75	0.80	มาก	4.58	0.47	มากที่สุด
3. กระบวนการการทำงานเป็นทีม ของครู	3.80	0.75	มาก	4.60	0.49	มากที่สุด
รวม	3.72	0.77	มาก	4.57	0.48	มากที่สุด

จากตาราง 11 พบว่า สภาพปัจจุบันขององค์ประกอบของหลักการในการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.72$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ กระบวนการการทำงานเป็นทีมของครู ($\bar{X} = 3.80$) เทคนิควิธีการในการทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 3.75$) หลักการในการทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 3.60$) ตามลำดับ สภาพที่พึงประสงค์ของหลักการในการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.57$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากคะแนนเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ กระบวนการการทำงานเป็นทีมของครู ($\bar{X} = 4.60$) เทคนิควิธีการในการทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 4.58$) หลักการในการทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 4.52$) ตามลำดับ



ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของ
การทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 21 หลักการในการทำงานเป็นทีมของครู

หลักการในการทำงานเป็นทีม ของครู	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ด้านผู้นำทีมหรือหัวหน้าทีมงาน						
1. มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ ของแต่ละคนในกลุ่ม	3.61	0.72	มาก	4.41	0.52	มาก
2. มีความเข้าใจความสัมพันธ์ และเคารพในหน้าที่ของแต่ละคน	3.65	0.73	มาก	4.69	0.47	มากที่สุด
3. มีความเข้าใจเพื่อนร่วมทีม	3.63	0.66	มาก	4.49	0.51	มาก
4. มีความคิดสร้างสรรค์ทดลอง วิธีการใหม่ ๆ	3.72	0.68	มาก	4.46	0.50	มาก
5. มีภาวะความเป็นผู้นำเหมาะสม	3.53	0.74	มาก	4.45	0.52	มาก
6. มีการมอบหมายงานชัดเจน	3.59	0.78	มาก	4.25	0.45	มาก
7. มีการสื่อสารที่ดี	3.64	0.90	มาก	4.43	0.50	มาก
8. มีการสนับสนุนให้ผู้อื่นเปิดเผย	3.50	0.89	ปานกลาง	4.24	0.45	มาก
รวม	3.61	0.76	มาก	4.43	0.49	มาก
ด้านสมาชิกทีมงาน						
9. สมาชิกทีมงานมีการทำงานแบบ ยืดหยุ่น	3.80	0.70	มาก	4.38	0.51	มาก
10. สมาชิกทีมงานมีการทำงาน ร่วมกัน	3.56	0.67	มาก	4.43	0.51	มาก
ด้านสมาชิกทีมงาน						
11. มีการให้แรงจูงใจกับผู้ปฏิบัติงาน	3.42	0.95	ปานกลาง	4.65	0.49	มากที่สุด
12. สมาชิกทีมมีการทำให้รู้จักตัวเอง	3.55	0.70	มาก	4.67	0.48	มากที่สุด
13. สมาชิกทีมงานมีการเปิดเผยต่อ กันและเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา	3.73	0.83	มาก	4.82	0.40	มากที่สุด
14. สมาชิกทีมงานยอมรับฟังเหตุผล ของกันและกัน	3.63	0.71	มาก	4.66	0.49	มากที่สุด
15. สมาชิกทีมงานมีความไว้วางใจซึ่ง กันและกัน	3.64	0.85	มาก	4.69	0.46	มากที่สุด
16. สมาชิกทีมงานมีความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล	3.68	0.81	มาก	4.63	0.50	มากที่สุด

ตาราง 12 (ต่อ)

หลักการในการทำงานเป็นทีม ของครู	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
17. สมาชิกทีมงานมีความจริงจังในการแสดงความรู้สึกรัก	3.64	0.88	มาก	4.46	0.50	มาก
18. สมาชิกทีมงานมีความเป็นเอกฉันท์บุคคล	3.67	0.78	มาก	4.60	0.50	มากที่สุด
19. สมาชิกทีมงานมีการประเมินผลพัฒนาตนเอง	3.61	0.70	มาก	4.79	0.41	มากที่สุด
20. ขนาดของทีมส่งผลต่อการทำงานในองค์กร	3.71	0.89	มาก	4.61	0.49	มากที่สุด
21. ในการทำงานทีมงานใหญ่มักมีทีมงานย่อยที่มีความคล่องตัวมากกว่าในการดำเนินงาน	3.48	0.94	มาก	4.42	0.50	มาก
22. สมาชิกทีมงานมีการจัดตำแหน่งงานของสมาชิกกลุ่มหรือทีม	3.63	0.71	มาก	4.45	0.50	มาก
23. สมาชิกทีมงานใช้วิธีการวิเคราะห์ความคิดเห็นที่แตกต่างกันอย่างมีระบบ	3.52	0.89	มาก	4.62	0.49	มากที่สุด
24. สมาชิกทีมงานมีการอภิปรายกันอย่างเปิดเผย	3.47	0.81	ปานกลาง	4.60	0.50	มากที่สุด
25. สมาชิกทีมงานมีการวิจารณ์อย่างสร้างสรรค์เพื่อแก้ปัญหา	3.67	0.78	มาก	4.43	0.51	มาก
ด้านสมาชิกทีมงาน						
26. สมาชิกทีมงานมีอิสระเสรีในการแสดงความคิดเห็น	3.87	0.79	มาก	4.57	0.50	มากที่สุด
27. สมาชิกทีมงานมีการลงมือปฏิบัติงาน	3.84	0.73	มาก	4.54	0.50	มากที่สุด
28. สมาชิกทีมงานมีความผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์กร	3.78	0.66	มาก	4.37	0.49	มาก
29. สมาชิกทีมงานมีความสัมพันธ์กับภายนอก	3.87	0.70	มาก	4.50	0.51	มากที่สุด
30. สมาชิกทีมงานมีความเห็นพ้องกัน	3.81	0.75	มาก	4.73	0.46	มากที่สุด
รวม	3.53	0.78	มาก	4.57	0.49	มากที่สุด

ตาราง 12 (ต่อ)

หลักการในการทำงานเป็นทีม ของครู	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ด้านแบบแผนของกลุ่ม หรือการจัดทีมงาน						
31. มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ชัดเจน	3.73	0.74	มาก	4.57	0.50	มากที่สุด
32. มีการวางแผนการดำเนินงาน	3.49	0.81	ปานกลาง	4.47	0.51	มาก
33. บรรยากาศในการทำงาน ไม่ตึงเครียด	3.81	0.81	มาก	4.59	0.50	มากที่สุด
34. กระบวนการปฏิบัติงาน มีความชัดเจน	3.80	0.69	มาก	4.51	0.52	มากที่สุด
35. มีรูปแบบการทำงานที่ หลากหลาย	3.66	0.84	มาก	4.57	0.51	มากที่สุด
36. มีการทบทวนการปฏิบัติงาน อย่างเหมาะสม	3.61	0.86	มาก	4.63	0.48	มากที่สุด
รวม	3.65	0.78	มาก	4.56	0.50	มากที่สุด
รวม	3.60	0.77	มาก	4.52	0.49	มากที่สุด

จากตาราง 12 พบว่า สภาพปัจจุบันของการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศึกษา เขต 21 หลักการในการทำงานเป็นทีมของครูโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.60$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านแบบแผนของกลุ่ม หรือการจัดทีมงาน ($\bar{X} = 3.65$) ด้านผู้นำทีมหรือหัวหน้าทีมงาน ($\bar{X} = 3.61$) ด้านสมาชิกทีมงาน ($\bar{X} = 3.53$) ตามลำดับ สภาพที่พึงประสงค์ของการการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา หลักการในการทำงานเป็นทีมของครูโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.52$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากและมากที่สุด โดยเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านสมาชิกทีมงาน ($\bar{X} = 4.57$) ด้านแบบแผนของกลุ่ม หรือการจัดทีมงาน ($\bar{X} = 4.56$) ด้านผู้นำทีมหรือหัวหน้าทีมงาน ($\bar{X} = 4.43$) ตามลำดับ

ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์
ของการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาเขต 21 เทคนิควิธีการในการทำงานเป็นทีมของครู

เทคนิควิธีการในการทำงานเป็นทีม ของครู	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ด้านบุคคล						
1. สมาชิกทุกคนมีโอกาส พลัดเปลี่ยนกันเป็นผู้นำตาม สถานการณ์ที่เหมาะสม	3.54	0.68	มาก	4.59	0.50	มากที่สุด
2. มีการสร้างแรงจูงใจและกล่าว คำชื่นชมสมาชิกในกลุ่มงาน	3.37	0.77	ปานกลาง	4.55	0.50	มากที่สุด
3. สมาชิกทุกคนร่วมประสานงาน และสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ภายในทีม	3.40	0.79	ปานกลาง	4.68	0.47	มากที่สุด
4. การติดต่อสื่อสารภายในทีม เป็นไปอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา	3.57	0.64	มาก	4.56	0.50	มากที่สุด
5. อธิบายความรู้สึกประกอบ เหตุผลทุกครั้งเมื่อเกิดข้อขัดแย้ง ภายในทีม	3.44	0.68	ปานกลาง	4.53	0.50	มากที่สุด
6. มีความไว้วางใจสมาชิกภายใน ทีมทุกคน	3.47	0.69	ปานกลาง	4.70	0.46	มากที่สุด
7. สามารถประเมินผลงานของ ตนเองและผู้ร่วมงานอย่างอิสระ	3.39	0.74	ปานกลาง	4.55	0.51	มากที่สุด
8. มีการกำหนดหน้าที่ความ รับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานอย่าง ชัดเจนตามความรู้ความสามารถ	3.54	0.68	มาก	4.52	0.51	มากที่สุด
9. ส่งเสริมให้มีโอกาสเรียนรู้ ค้นคว้าสิ่งใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน	3.48	0.73	ปานกลาง	4.56	0.52	มากที่สุด
รวม	3.47	0.72	ปานกลาง	4.58	0.49	มากที่สุด

ตาราง 13 (ต่อ)

เทคนิควิธีการในการทำงานเป็นทีม ของครู	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ด้านงาน						
10. เข้าใจเป้าหมายของการทำงาน เป็นทีมก่อนการปฏิบัติงาน	3.88	0.75	มาก	4.59	0.51	มากที่สุด
11. ในการปฏิบัติงานแต่ละอย่าง ท่านมีการกำหนดขั้นตอนการทำงาน อย่างชัดเจน	3.87	0.64	มาก	4.50	0.52	มากที่สุด
12. นำความคิดเห็นของกลุ่มงาน ต่าง ๆ ในการประชุมแต่ละครั้งมา กำหนดเป็นแนวทางในการ ปฏิบัติงาน	3.96	0.78	มาก	4.37	0.50	มาก
รวม	3.91	0.72	มาก	4.48	0.51	มาก
ด้านองค์กร						
13. ความสัมพันธ์ระหว่างท่านและ ครูในโรงเรียนเป็นแบบกัลยาณมิตรมี บรรยากาศแบบประชาธิปไตย	3.78	0.91	มาก	4.64	0.52	มากที่สุด
14. กระตุ้นให้ครูมีส่วนร่วมในการ แสดงความคิดเห็นต่อการทำงานใน โรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ	3.81	0.82	มาก	4.43	0.50	มาก
รวม	3.80	0.87	มาก	4.53	0.51	มากที่สุด
ด้านทีมงาน						
15. เมื่อมีปัญหาขัดแย้งกันท่านและ ทีมงานสามารถหาข้อยุติความ ขัดแย้งได้	4.03	0.81	มาก	4.74	0.48	มากที่สุด
16. คณะครูมีการปฏิบัติหน้าที่ด้วย ความยิ้มแย้มแจ่มใสมีน้ำใจต่อกัน	3.85	0.84	มาก	4.76	0.43	มากที่สุด
17. โครงสร้างของการปฏิบัติงานแต่ละ ฝ่ายในโรงเรียนมีความเหมาะสม	3.78	0.93	มาก	4.90	0.32	มากที่สุด
18. โรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูมีส่วน ร่วมในการตัดสินใจ	3.77	0.90	มาก	4.72	0.48	มากที่สุด

ตาราง 13 (ต่อ)

เทคนิควิธีการในการทำงานเป็นทีม ของครู	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
19. ท่านยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นและเปิดกว้างแก่ทางเลือกที่ดีที่สุด	3.93	0.93	มาก	4.75	0.44	มากที่สุด
20. สมาชิกในทีมส่งเสริมให้มีกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ภายในทีม	3.68	0.80	มาก	4.73	0.44	มากที่สุด
ด้านทีมงาน						
21. ตัดสินใจในการทำงานได้อย่างอิสระ	3.67	0.98	มาก	4.60	0.50	มากที่สุด
22. สมาชิกในทีมมีความรักสามัคคีผูกพันกันในการทำงานเป็นทีม	3.88	0.78	มาก	4.74	0.45	มากที่สุด
รวม	3.82	0.87	มาก	4.74	0.38	มากที่สุด
รวม	3.75	0.80	มาก	4.58	0.47	มากที่สุด

จากตาราง 13 พบว่า สภาพปัจจุบันของการทำงานเป็นทีมของครู สำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 เทคนิควิธีการในการทำงานเป็นทีมของครูโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.75$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับปานกลางและมาก เรียงจากคะแนนเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านงาน ($\bar{X} = 3.91$) ด้านทีมงาน ($\bar{X} = 3.82$) ด้านองค์กร ($\bar{X} = 3.80$) ด้านบุคคล ($\bar{X} = 3.47$) ตามลำดับ สภาพที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 เทคนิควิธีการในการทำงานเป็นทีมของครู โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.58$) พิจารณารายด้านอยู่ในระดับมากและมากที่สุด เรียงจากคะแนนเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านทีมงาน ($\bar{X} = 4.74$) ด้านบุคคล ($\bar{X} = 4.58$) ด้านองค์กร ($\bar{X} = 4.53$) ด้านงาน ($\bar{X} = 4.48$) ตามลำดับ

ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของ
การทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 21 เทคนิควิธีการในการทำงานเป็นทีมของครู

เทคนิควิธีการในการทำงานเป็นทีม ของครู	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ด้านบุคคล						
1. สมาชิกทุกคนมีโอกาส ผลัดเปลี่ยนกันเป็นผู้นำตาม สถานการณ์ที่เหมาะสม	3.54	0.68	มาก	4.59	0.50	มากที่สุด
2. มีการสร้างแรงจูงใจและกล่าวคำ ชื่นชมสมาชิกในกลุ่มงาน	3.37	0.77	ปานกลาง	4.55	0.50	มากที่สุด
3. สมาชิกทุกคนร่วมประสานงาน และสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ภายในทีม	3.40	0.79	ปานกลาง	4.68	0.47	มากที่สุด
ด้านบุคคล						
4. การติดต่อสื่อสารภายในทีม เป็นไปอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา	3.57	0.64	มาก	4.56	0.50	มากที่สุด
5. อธิบายความรู้สึกประกอบเหตุผล ทุกครั้งเมื่อเกิดข้อขัดแย้งภายในทีม	3.44	0.68	ปานกลาง	4.53	0.50	มากที่สุด
6. มีความไว้วางใจสมาชิกภายในทีม ทุกคน	3.47	0.69	ปานกลาง	4.70	0.46	มากที่สุด
7. สามารถประเมินผลงานของ ตนเองและผู้ร่วมงานอย่างอิสระ	3.39	0.74	ปานกลาง	4.55	0.51	มากที่สุด
8. มีการกำหนดหน้าที่ความ รับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานอย่าง ชัดเจนตามความรู้ความสามารถ	3.54	0.68	มาก	4.52	0.51	มากที่สุด
9. ส่งเสริมให้มีโอกาสเรียนรู้ค้นคว้า สิ่งใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน	3.48	0.73	ปานกลาง	4.56	0.52	มากที่สุด
รวม	3.47	0.72	ปานกลาง	4.58	0.49	มากที่สุด
ด้านงาน						
10. เข้าใจเป้าหมายของการทำงาน เป็นทีมก่อนการปฏิบัติงาน	3.88	0.75	มาก	4.59	0.51	มากที่สุด
11. ในการปฏิบัติงานแต่ละอย่าง ท่านมีการกำหนดขั้นตอนการทำงาน อย่างชัดเจน	3.87	0.64	มาก	4.50	0.52	มากที่สุด

ตาราง 14 (ต่อ)

เทคนิควิธีการในการทำงานเป็นทีม ของครู	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
12. นำความคิดเห็นของกลุ่มงาน ต่าง ๆ ในการประชุมแต่ละครั้งมา กำหนดเป็นแนวทางในการ ปฏิบัติงาน	3.96	0.78	มาก	4.37	0.50	มาก
รวม	3.91	0.72	มาก	4.48	0.51	มาก
ด้านองค์กร						
13. ความสัมพันธ์ระหว่างท่านและ ครูในโรงเรียนเป็นแบบกัลยาณมิตรมี บรรยากาศแบบประชาธิปไตย	3.78	0.91	มาก	4.64	0.52	มากที่สุด
14. กระตุ้นให้ครูมีส่วนร่วมในการ แสดงความคิดเห็นต่อการทำงานใน โรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ	3.81	0.82	มาก	4.43	0.50	มาก
รวม	3.80	0.87	มาก	4.53	0.51	มากที่สุด
ด้านทีมงาน						
15. เมื่อมีปัญหาขัดแย้งกันท่านและ ทีมงานสามารถหาข้อยุติความ ขัดแย้งได้	4.03	0.81	มาก	4.74	0.48	มากที่สุด
16. คณะครูมีการปฏิบัติหน้าที่ด้วย ความขยันหมั่นเพียรสนใจต่อกัน	3.85	0.84	มาก	4.76	0.43	มากที่สุด
17. โครงสร้างของการปฏิบัติงานแต่ ละฝ่ายในโรงเรียนมีความเหมาะสม	3.78	0.93	มาก	4.90	0.32	มากที่สุด
18. โรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูมีส่วน ร่วมในการตัดสินใจ	3.77	0.90	มาก	4.72	0.48	มากที่สุด
19. ท่านยอมรับความคิดเห็นของ ผู้อื่นและเปิดกว้างแก่ทางเลือกที่ดี ที่สุด	3.93	0.93	มาก	4.75	0.44	มากที่สุด
20. สมาชิกในทีมส่งเสริมให้มี กิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ ภายในทีม	3.68	0.80	มาก	4.73	0.44	มากที่สุด
21. ตัดสินใจในการทำงานได้อย่าง อิสระ	3.67	0.98	มาก	4.60	0.50	มากที่สุด

ตาราง 14 (ต่อ)

เทคนิควิธีการในการทำงานเป็นทีม ของครู	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
22. สมาชิกในทีมมีความรักสามัคคี ผูกพันกันในการทำงานเป็นทีม	3.88	0.78	มาก	4.74	0.45	มากที่สุด
รวม	3.82	0.87	มาก	4.74	0.38	มากที่สุด
รวม	3.75	0.80	มาก	4.58	0.47	มากที่สุด

จากตาราง 14 พบว่า สภาพปัจจุบันของการทำงานเป็นทีมของครู สำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 เทคนิควิธีการในการทำงานเป็นทีมของครูโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.75$) เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวชี้วัดอยู่ในระดับมากทุกตัวชี้วัด เนื่องจากคะแนนเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านงาน ($\bar{X} = 3.91$) ด้านทีมงาน ($\bar{X} = 3.82$) ด้านองค์กร ($\bar{X} = 3.80$) ด้านบุคคล ($\bar{X} = 3.47$) ตามลำดับ สภาพที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 เทคนิควิธีการในการทำงานเป็นทีมของครู โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.58$) พิจารณารายตัวชี้วัดอยู่ในระดับมากที่สุดทุกตัวชี้วัด เนื่องจากคะแนนเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านทีมงาน ($\bar{X} = 4.74$) ด้านบุคคล ($\bar{X} = 4.58$) ด้านองค์กร ($\bar{X} = 4.53$) ด้านงาน ($\bar{X} = 4.48$) ตามลำดับ

ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านกระบวนการการทำงานเป็นทีมของครู

กระบวนการการทำงานเป็นทีม ของครู	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. การรับรู้ปัญหา	3.95	0.79	มาก	4.67	0.50	มากที่สุด
2. การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล	3.76	0.62	มาก	4.54	0.50	มากที่สุด
3. การวางแผนปฏิบัติการอย่างเป็นระบบ	3.83	0.70	มาก	4.51	0.50	มากที่สุด
4. การดำเนินงานนำแผนไปปฏิบัติ	3.79	0.91	มาก	4.72	0.45	มากที่สุด
5. การประเมินผลจากการดำเนินงาน	3.68	0.75	มาก	4.57	0.50	มากที่สุด
รวม	3.80	0.75	มาก	4.60	0.49	มากที่สุด

จากตาราง 15 พบว่า สภาพปัจจุบันของการทำงานเป็นทีมของครู สำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านกระบวนการการทำงานเป็นทีมโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.80$) เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวชี้วัดอยู่ในระดับมากที่สุด ตัวชี้วัด เรียงจากคะแนนเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ การรับรู้ปัญหา ($\bar{X} = 3.95$) การวางแผนปฏิบัติการอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 3.83$) การดำเนินงานนำแผนไปปฏิบัติ ($\bar{X} = 3.79$) การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล ($\bar{X} = 3.76$) การประเมินผลจากการดำเนินงาน ($\bar{X} = 3.68$) ตามลำดับ สภาพที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านกระบวนการการทำงานเป็นทีมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.60$) เมื่อพิจารณารายตัวชี้วัดอยู่ในระดับมากที่สุดทุกตัวชี้วัด เรียงจากคะแนนเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ การดำเนินงานนำแผนไปปฏิบัติ ($\bar{X} = 4.72$) การรับรู้ปัญหา ($\bar{X} = 4.67$) การประเมินผลจากการดำเนินงาน ($\bar{X} = 4.57$) การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล ($\bar{X} = 4.54$) การวางแผนปฏิบัติการอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 4.51$) ตามลำดับ

2.3 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นเพื่อจัดลำดับความสำคัญ (Modified Priority Needs Index : $PNI_{Modified}$) เพื่อนำไปใช้ในการออกแบบแนวทางในการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษาปรากฏผลดังแสดงในตาราง 16 ถึงตาราง 24

ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ย สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมของครู สำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมของครู ค่าดัชนีความต้องการ $PNI_{Modified}$ และลำดับความต้องการจำเป็นโดยรวม

องค์ประกอบการทำงานเป็นทีมของครู	D	I	$PNI_{Modified}$	ลำดับความต้องการจำเป็น
1. หลักการในการทำงานเป็นทีม	3.65	4.52	0.238	1
2. เทคนิควิธีการในการทำงานเป็นทีม	3.75	4.58	0.221	2
3. กระบวนการการทำงานเป็นทีมของครู	3.80	4.60	0.210	3

จากตาราง 16 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นของการทำงานเป็นทีมของครู สำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ หลักการในการทำงานเป็นทีม ($PNI_{Modified} = 0.238$) เทคนิควิธีการในการทำงานเป็นทีม ($PNI_{Modified} = 0.221$) และกระบวนการการทำงานเป็นทีมของครู ($PNI_{Modified} = 0.210$) ตามลำดับ

ตาราง 17 แสดงค่าเฉลี่ย สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมของครู
สำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 ค่าดัชนี
ความต้องการ $PNI_{Modified}$ และลำดับความต้องการจำเป็นจำแนกตามตัวชี้วัดของ
องค์ประกอบด้านหลักการในการทำงานเป็นทีมของครูด้านผู้นำทีมหรือหัวหน้าทีมงาน

หลักการในการทำงานเป็นทีม ของครูด้านผู้นำทีมหรือหัวหน้าทีมงาน	D	I	$PNI_{Modified}$	ลำดับ ความต้องการ จำเป็น
1. มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ ของแต่ละคน ในกลุ่ม	3.61	4.41	0.221	4
2. มีความเข้าใจความสัมพันธ์และเคารพในหน้าที่ ของแต่ละคน	3.65	4.69	0.284	1
3. มีความเข้าใจเพื่อนร่วมทีม	3.63	4.49	0.236	3
4. มีความคิดสร้างสรรค์ทดลองวิธีการใหม่ ๆ	3.72	4.46	0.198	7
5. มีภาวะความเป็นผู้นำเหมาะสม	3.53	4.45	0.260	2
6. มีการมอบหมายงานชัดเจน	3.59	4.25	0.183	8
7. มีการสื่อสารที่ดี	3.64	4.43	0.217	5
8. มีการสนับสนุนให้ผู้อื่นเปิดเผย	3.50	4.24	0.211	6

จากตาราง 17 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการทำงานเป็นทีม
ของครูสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 รายตัวชี้วัดใน
องค์ประกอบด้านหลักการในการทำงานเป็นทีมของครูด้านผู้นำทีมหรือหัวหน้าทีมงานเรียงลำดับ
ความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ มีความเข้าใจความสัมพันธ์และเคารพในหน้าที่ของ
แต่ละคน ($PNI_{Modified} = 0.284$) มีภาวะความเป็นผู้นำเหมาะสม ($PNI_{Modified} = 0.260$) มีความ
เข้าใจเพื่อนร่วมทีม ($PNI_{modified} = 0.236$) มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของแต่ละคนในกลุ่ม
($PNI_{Modified} = 0.221$) มีการสื่อสารที่ดี ($PNI_{Modified} = 0.217$) มีการสนับสนุนให้ผู้อื่นเปิดเผย
($PNI_{Modified} = 0.211$) มีความคิดสร้างสรรค์ทดลองวิธีการใหม่ ๆ ($PNI_{Modified} = 0.198$) มีการ
มอบหมายงานชัดเจน ($PNI_{Modified} = 0.183$) ตามลำดับ

ตาราง 18 แสดงค่าเฉลี่ย สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาการทำงานเป็นทีม สำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 ค่าดัชนีความต้องการ PNI_{Modified} และลำดับความต้องการจำเป็นจำแนกตามตัวชี้วัด ด้านหลักการทำงานเป็นทีมของครูด้านสมาชิกทีมงาน

หลักการในการทำงานเป็นทีม ของครูด้านสมาชิกทีมงาน	D	I	PNI Modified	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
1. สมาชิกทีมงานมีการทำงานแบบยืดหยุ่น	3.80	4.38	0.152	22
2. สมาชิกทีมงานมีการทำงานร่วมกัน	3.56	4.43	0.244	12
3. มีการให้แรงจูงใจกับผูปฏิบัติงาน	3.42	4.65	0.359	1
4. สมาชิกทีมมีการทำให้รู้จักตัวเอง	3.55	4.67	0.315	4
5. สมาชิกทีมงานมีการเปิดเผยต่อกันและเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา	3.73	4.82	0.292	6
6. สมาชิกทีมงานยอมรับฟังเหตุผลของกันและกัน	3.63	4.66	0.283	8
7. สมาชิกทีมงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	3.64	4.69	0.288	7
8. สมาชิกทีมงานมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	3.68	4.63	0.258	10
9. สมาชิกทีมงานมีความจริงใจในการแสดงความรู้สึก	3.64	4.46	0.225	16
10. สมาชิกทีมงานมีความเป็นเอกัตบุคคล	3.67	4.60	0.253	11
11. สมาชิกทีมงานมีการประเมินผลพัฒนาตนเอง	3.61	4.79	0.326	2
12. ขนาดของทีมส่งผลต่อการทำงานในองค์กร	3.71	4.61	0.242	13
13. ในการทำงานทีมงานใหญ่จะมีทีมงานย่อยที่มีความคล่องตัวมากกว่าในการดำเนินงาน	3.48	4.42	0.270	9
14. สมาชิกทีมงานมีการจัดตำแหน่งงานของสมาชิกกลุ่มหรือทีม	3.63	4.46	0.228	15
15. สมาชิกทีมงานใช้วิธีการวิเคราะห์ความคิดเห็นที่แตกต่างกันอย่างมีระบบ	3.52	4.62	0.312	5

ตาราง 18 (ต่อ)

หลักการในการทำงานเป็นทีม ของครูด้านสมาชิกทีมงาน	D	I	PNI Modified	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
16. สมาชิกทีมงานมีการอภิปรายกัน อย่างเปิดเผย	3.47	4.60	0.325	3
17. สมาชิกทีมงานมีการวิจารณ์อย่าง สร้างสรรค์เพื่อแก้ปัญหา	3.67	4.43	0.207	17
18. สมาชิกทีมงานมีอิสระในการแสดง ความคิดเห็น	3.87	4.57	0.180	19
19. สมาชิกทีมงานมีการลงมือ ปฏิบัติงาน	3.84	4.54	0.182	18
20. สมาชิกทีมงานมีความผูกพันและ จงรักภักดีต่อองค์กร	3.78	4.37	0.156	21
21. สมาชิกทีมงานมีความสัมพันธ์กับ ภายนอก	3.87	4.50	0.162	20
22. สมาชิกทีมงานมีความเห็นพ้องกัน	3.81	4.73	0.241	14

จากตาราง 18 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศึกษา เขต 21 รายตัวชี้วัดในองค์ประกอบด้านหลักการในการทำงานเป็นทีมของครูด้านสมาชิกทีมงาน เรียงลำดับความ
ต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ มีการให้แรงจูงใจกับผู้ปฏิบัติงาน (PNI_{Modified} = 0.359) สมาชิกทีมงานมีการประเมินผลพัฒนาตนเอง (PNI_{Modified} = 0.326) สมาชิกทีมงานมีการอภิปรายกันอย่างเปิดเผย (PNI_{Modified} = 0.325) สมาชิกทีมมีการทำให้รู้จักตัวเอง (PNI_{Modified} = 0.315) สมาชิกทีมงานใช้วิธีการวิเคราะห์ความคิดเห็นที่แตกต่างกันอย่างมีระบบ (PNI_{Modified} = 0.312) สมาชิกทีมงานมีการเปิดเผยต่อกันและเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา (PNI_{Modified} = 0.292) สมาชิกทีมงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (PNI_{Modified} = 0.288) สมาชิกทีมงานยอมรับฟังเหตุผลของกันและกัน (PNI_{Modified} = 0.283)ในการทำงานทีมงานใหญ่ก็มีทีมงานย่อยที่มีความคล่องตัวมากกว่าในการดำเนินงาน (PNI_{Modified} = 0.270) สมาชิกทีมงานมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (PNI_{Modified} = 0.258) สมาชิกทีมงานมีความเป็นเอกัตบุคคล(PNI_{Modified} = 0.253ขนาดของทีมส่งผลต่อการทำงานในองค์กร (PNI_{Modified} = 0.242)และ สมาชิกทีมงานมีความเห็นพ้องกัน (PNI_{Modified} = 0.241) สมาชิกทีมงานมีการทำงานร่วมกัน(PNI_{Modified} = 0.244)สมาชิกทีมงานมีการจัดตำแหน่งงานของสมาชิกกลุ่มหรือทีม(PNI_{Modified} = 0.228)สมาชิกทีมงานมีความจริงใจในการแสดงความรู้สึก(PNI_{Modified} = 0.225) สมาชิกทีมงานมีการวิจารณ์อย่างสร้างสรรค์เพื่อแก้ปัญหา (PNI_{Modified} = 0.207) สมาชิกทีมงานมีการลงมือปฏิบัติงาน (PNI_{Modified} = 0.182)สมาชิกทีมงานมีอิสระในการแสดงความคิดเห็น(PNI_{Modified} = 0.180) สมาชิกทีมงาน

มีความสัมพันธ์กับภายนอก ($PNI_{Modified} = 0.162$) สมาชิกทีมงานมีความผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์กร ($PNI_{Modified} = 0.156$) สมาชิกทีมงานมีการทำงานแบบยืดหยุ่น ($PNI_{Modified} = 0.152$) ตามลำดับ

ตาราง 19 แสดงค่าเฉลี่ย สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาการทำงาน เป็นทีมสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 ค่าดัชนีความต้องการ $PNI_{Modified}$ และลำดับความต้องการจำเป็นจำแนกตามตัวชี้วัดด้านหลักการในการทำงานเป็นทีมของครูด้านแบบแผนของกลุ่มหรือการจัดทีมงาน

หลักการในการทำงานเป็นทีมของครูด้านแบบแผน ของกลุ่ม หรือการจัดทีมงาน	D	I	$PNI_{Modified}$	ลำดับความ ต้องการ จำเป็น
1. มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ชัดเจน	3.73	4.57	0.225	4
2. มีการวางแผนการดำเนินงาน	3.49	4.47	0.280	2
3. บรรยากาศในการทำงานไม่ตึงเครียด	3.81	4.59	0.204	5
4. กระบวนการปฏิบัติงานมีความชัดเจน	3.80	4.51	0.186	6
5. มีรูปแบบการทำงานที่หลากหลาย	3.66	4.57	0.248	3
6. มีการทบทวนการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม	3.61	4.63	0.282	1

จากตาราง 19 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 รายตัวชี้วัดในองค์ประกอบด้านหลักการในการทำงานเป็นทีมของครูด้านแบบแผนของกลุ่ม หรือการจัดทีมงาน เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ มีการทบทวนการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม ($PNI_{Modified} = 0.282$) มีการวางแผนการดำเนินงาน ($PNI_{Modified} = 0.280$) มีรูปแบบการทำงานที่หลากหลาย ($PNI_{Modified} = 0.248$) มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ชัดเจน ($PNI_{Modified} = 0.225$) บรรยากาศในการทำงานไม่ตึงเครียด ($PNI_{Modified} = 0.204$) กระบวนการปฏิบัติงานมีความชัดเจน ($PNI_{Modified} = 0.186$) ตามลำดับ

พูน ปณ จิโต ชีเว

ตาราง 20 แสดงค่าเฉลี่ย สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาการทำงานเป็นทีม สำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 ค่าดัชนีความต้องการ $PNI_{Modified}$ และลำดับความต้องการจำเป็นจำแนกตามตัวชี้วัดด้านเทคนิควิธีการในการทำงานเป็นทีมด้านบุคคล

เทคนิควิธีการในการทำงานเป็นทีมด้านบุคคล	D	I	$PNI_{Modified}$	ลำดับความต้องการจำเป็น
1. สมาชิกทุกคนมีโอกาสผลัดเปลี่ยนกันเป็นผู้นำตามสถานการณ์ที่เหมาะสม	3.54	4.59	0.296	7
2. มีการสร้างแรงจูงใจและกล่าวคำชื่นชมสมาชิกในกลุ่มงาน	3.37	4.55	0.350	3
3. สมาชิกทุกคนร่วมประสานงานและสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกันภายในทีม	3.40	4.68	0.376	1
4. การติดต่อสื่อสารภายในทีมเป็นไปอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา	3.57	4.56	0.277	8
5. อธิบายความรู้สึกประกอบเหตุผลทุกครั้งเมื่อเกิดข้อขัดแย้งภายในทีม	3.44	4.53	0.316	5
6. มีความไว้วางใจสมาชิกภายในทีมทุกคน	3.47	4.70	0.354	2
7. สามารถประเมินผลงานของตนเองและผู้ร่วมงานอย่างอิสระ	3.39	4.55	0.342	4
8. มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานอย่างชัดเจนตามความรู้ความสามารถ	3.54	4.52	0.276	9
9. ส่งเสริมให้มีโอกาสเรียนรู้ค้นคว้าสิ่งใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน	3.48	4.56	0.310	6

จากตาราง 20 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 รายตัวชี้วัดในองค์ประกอบด้านเทคนิควิธีการในการทำงานเป็นทีมด้านบุคคล เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ สมาชิกทุกคนร่วมประสานงานและสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกันภายในทีม ($PNI_{Modified} = 0.376$) มีความไว้วางใจสมาชิกภายในทีมทุกคน ($PNI_{Modified} = 0.354$) มีการสร้างแรงจูงใจและกล่าวคำชื่นชมสมาชิกในกลุ่มงาน ($PNI_{Modified} = 0.350$) สามารถประเมินผลงานของตนเองและผู้ร่วมงานอย่างอิสระ ($PNI_{Modified} = 0.342$) อธิบายความรู้สึกประกอบเหตุผลทุกครั้งเมื่อเกิดข้อขัดแย้งภายในทีม ($PNI_{Modified} = 0.316$) ส่งเสริมให้มีโอกาสเรียนรู้ค้นคว้าสิ่งใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน ($PNI_{Modified} = 0.310$) สมาชิกทุกคนมีโอกาสผลัดเปลี่ยนกันเป็นผู้นำตาม

สถานการณ์ที่เหมาะสม ($PNI_{Modified} = 0.296$) การติดต่อสื่อสารภายในทีมเป็นไปอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา ($PNI_{Modified} = 0.277$) มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานอย่างชัดเจนตามความรู้ความสามารถ ($PNI_{Modified} = 0.276$) ตามลำดับ

ตาราง 21 แสดงค่าเฉลี่ย สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาการทำงานเป็นทีม สำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 ค่าดัชนีความต้องการ $PNI_{Modified}$ และลำดับความต้องการจำเป็นจำแนกตามตัวชี้วัดด้านเทคนิควิธีการในการทำงานเป็นทีมด้านงาน

เทคนิควิธีการในการทำงานเป็นทีมด้านงาน	D	I	$PNI_{Modified}$	ลำดับความต้องการจำเป็น
1. เข้าใจเป้าหมายของการทำงานเป็นทีมก่อนการปฏิบัติงาน	3.88	4.59	0.182	1
2. ในการปฏิบัติงานแต่ละอย่างท่านมีการกำหนดขั้นตอนการทำงานอย่างชัดเจน	3.87	4.50	0.162	2
3. นำความคิดเห็นของกลุ่มงาน ต่าง ๆ ในการประชุมแต่ละครั้งมากำหนดเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน	3.96	4.37	0.103	3

จากตาราง 21 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 รายตัวชี้วัดในองค์ประกอบด้านเทคนิควิธีการในการทำงานเป็นทีมด้านงาน เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ เข้าใจเป้าหมายของการทำงานเป็นทีมก่อนการปฏิบัติงาน ($PNI_{Modified} = 0.182$) ในการปฏิบัติงานแต่ละอย่างท่านมีการกำหนดขั้นตอนการทำงานอย่างชัดเจน ($PNI_{Modified} = 0.162$) นำความคิดเห็นของกลุ่มงาน ต่าง ๆ ในการประชุมแต่ละครั้งมากำหนดเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ($PNI_{Modified} = 0.103$) ตามลำดับ

พูน ปณ จิต ชเว

ตาราง 22 แสดงค่าเฉลี่ย สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาการทำงานเป็นทีม สำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ค่าดัชนี ความต้องการ $PNI_{Modified}$ และลำดับความต้องการจำเป็นจำแนกตามตัวชี้วัดด้านเทคนิค วิธีการในการทำงานเป็นทีมด้านองค์กร

เทคนิควิธีการในการทำงานเป็นทีมด้านองค์กร	D	I	$PNI_{Modified}$	ลำดับความ ต้องการ จำเป็น
1. ความสัมพันธ์ระหว่างท่านและครูในโรงเรียน เป็นแบบกัลยาณมิตรมีบรรยากาศแบบ ประชาธิปไตย	3.78	4.64	0.227	1
2. กระตุ้นให้ครูมีส่วนร่วมในการแสดงความ คิดเห็นต่อการทำงานในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ	3.81	4.43	0.162	2

จากตาราง 22 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของ ครูสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 รายตัวชี้วัดใน องค์ประกอบด้านเทคนิควิธีการในการทำงานเป็นทีมด้านองค์กร เรียงลำดับความต้องการจำเป็น จากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ความสัมพันธ์ระหว่างท่านและครูในโรงเรียนเป็นแบบกัลยาณมิตร มีบรรยากาศแบบประชาธิปไตย ($PNI_{Modified} = 0.227$) กระตุ้นให้ครูมีส่วนร่วมในการแสดงความ คิดเห็นต่อการทำงานในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ ($PNI_{Modified} = 0.162$) ตามลำดับ

ตาราง 23 แสดงค่าเฉลี่ย สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาการทำงานเป็นทีม สำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ค่าดัชนี ความต้องการ $PNI_{Modified}$ และลำดับความต้องการจำเป็นจำแนกตามตัวชี้วัดด้านเทคนิค วิธีการในการทำงานเป็นทีมด้านทีมงาน

เทคนิควิธีการในการทำงานเป็นทีมด้านทีมงาน	D	I	$PNI_{Modified}$	ลำดับความ ต้องการ จำเป็น
1. เมื่อมีปัญหาขัดแย้งกันท่านและทีมงานสามารถ หาข้อยุติความขัดแย้งได้	4.03	4.74	0.176	8
2. คณะครูมีการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความยิ้มแย้ม แจ่มใสมีน้ำใจต่อกัน	3.85	4.76	0.236	5
3. โครงสร้างของการปฏิบัติงานแต่ละฝ่ายใน โรงเรียนมีความเหมาะสม	3.78	4.90	0.296	1

ตาราง 23 (ต่อ)

เทคนิควิธีการในการทำงานเป็นทีมด้านทีมงาน	D	I	$PNI_{Modified}$	ลำดับความ ต้องการ จำเป็น
4. โรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	3.77	4.72	0.251	4
5. ท่านยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นและเปิดกว้างแก่ทางเลือกที่ดีที่สุด	3.93	4.75	0.208	7
6. สมาชิกในทีมส่งเสริมให้มีกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ภายในทีม	3.68	4.73	0.285	2
7. ตัดสินใจในการทำงานได้อย่างอิสระ	3.67	4.60	0.253	3
8. สมาชิกในทีมมีความรักสามัคคี ผูกพันกันในการทำงานเป็นทีม	3.88	4.74	0.221	6

จากตาราง 23 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศึกษา เขต 21 รายตัวชี้วัดในองค์ประกอบด้านเทคนิควิธีการในการทำงานเป็นทีมด้านงาน เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ โครงสร้างของการปฏิบัติงานแต่ละฝ่ายในโรงเรียนมีความเหมาะสม ($PNI_{Modified} = 0.296$) สมาชิกในทีมส่งเสริมให้มีกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ภายในทีม ($PNI_{Modified} = 0.285$) ตัดสินใจในการทำงานได้อย่างอิสระ ($PNI_{Modified} = 0.253$) โรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ($PNI_{Modified} = 0.251$) คณะครูมีการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใส มีน้ำใจต่อกัน ($PNI_{Modified} = 0.236$) สมาชิกในทีมมีความรักสามัคคี ผูกพันกันในการทำงานเป็นทีม ($PNI_{Modified} = 0.221$) ท่านยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นและเปิดกว้างแก่ทางเลือกที่ดีที่สุด ($PNI_{Modified} = 0.208$) เมื่อมีปัญหาขัดแย้งกันท่านและทีมงานสามารถหาข้อยุติความขัดแย้งได้ ($PNI_{Modified} = 0.176$) ตามลำดับ

พูน ปณ จิต ชีเว

ตาราง 24 แสดงค่าเฉลี่ย สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาการทำงานเป็นทีม สำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 ค่าดัชนีความต้องการ $PNI_{Modified}$ และลำดับความต้องการจำเป็นจำแนกตามตัวชี้วัดด้านกระบวนการการทำงานเป็นทีมของครู

กระบวนการการทำงานเป็นทีม	D	I	$PNI_{Modified}$	ลำดับความต้องการจำเป็น
1. การรับรู้ปัญหา	3.95	4.67	0.182	4
2. การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล	3.76	4.54	0.207	3
3. การวางแผนปฏิบัติการอย่างเป็นระบบ	3.83	4.51	0.177	5
4. การดำเนินงานนำแผนไปปฏิบัติ	3.79	4.72	0.245	1
5. การประเมินผลจากการดำเนินงาน	3.68	4.57	0.241	2

จากตาราง 24 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 รายตัวชี้วัดในองค์ประกอบด้านกระบวนการการทำงานเป็นทีม เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ การดำเนินงานนำแผนไปปฏิบัติ ($PNI_{Modified} = 0.245$) การประเมินผลจากการดำเนินงาน ($PNI_{Modified} = 0.241$) การรวบรวมและวิเคราะห์ ($PNI_{Modified} = 0.207$) การรับรู้ปัญหา ($PNI_{Modified} = 0.182$) การวางแผนปฏิบัติการอย่างเป็นระบบ ($PNI_{Modified} = 0.177$) ตามลำดับ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 21

3.1 ผลการศึกษาการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครู จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา และครูที่เกี่ยวข้องที่เป็นโรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครู จำนวน 3 โรงเรียน แบ่งตามขนาดโรงเรียน โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โรงเรียนขนาดใหญ่ และโรงเรียนขนาดกลาง โรงเรียนละ 2 คน รวมจำนวน 6 คน จากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.1.1 กรณี โรงเรียน 1 เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ โรงเรียน 2 เป็นโรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียน 3 เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 ปรากฏรายละเอียด ดังนี้

3.1.1.1 ด้านหลักการในการทำงานเป็นทีม

“...โรงเรียนมีการวางแผนการดำเนินงานทุกครั้งจะมีการกำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ชัดเจน ทำให้กระบวนการปฏิบัติงานในโรงเรียนมีความชัดเจนทุกคนจะเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของแต่ละคน ในการทำงานมีการมอบหมายงานชัดเจนเปิดโอกาสให้ทุกคนได้รู้จักตัวเองมากขึ้นจากการทำงานร่วมกันในองค์กร ทำให้ทุกคนมีภาวะความเป็นผู้นำตามความเหมาะสม ทำให้การทำงานมีรูปแบบการทำงานที่หลากหลายเพราะสมาชิกมีอิสระเสรีในการแสดงความคิดเห็น...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 1, ธันวาคม 2560: สัมภาษณ์)

“...สมาชิกทุกคนล้วนรับผิดชอบต่อลักษณะทั้งหมดของการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง โดยเป็นอิสระจากฝ่ายบริหารซึ่งสมาชิกจะปฏิบัติงานโดยทั่วไป มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบสำหรับงานที่ทีมบริหารตนเองสามารถที่จะเลือกสมาชิกผู้ร่วมทีม และสามารถให้สมาชิกมีการตรวจสอบซึ่งกันและกัน...”

(ครู โรงเรียนที่ 1, ธันวาคม 2560: สัมภาษณ์)

“...วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานที่ต้องการทำให้องค์การบรรลุผลสำเร็จที่คาดหวังไว้ในการดำเนินงานให้เป็นไปตามภารกิจขององค์การ และการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ดี โดยให้ผู้นำและสมาชิกภายในทีม มีส่วนร่วมในการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและวัตถุประสงค์ร่วมกัน ควรกำหนดจุดมุ่งหมายไว้ให้ชัดเจนที่ผลงานมากกว่าการกระทำเพราะประโยชน์ของการกำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ใช้เป็นเครื่องมือในการรวมพลังในการทำงาน และใช้เป็นเครื่องมือวัดความสำเร็จหรือความล้มเหลวในงาน วัตถุประสงค์ คือ ต้องเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร เข้าใจได้ง่ายสามารถปฏิบัติได้จริง ไม่ขัดต่อข้อบังคับและนโยบายอื่น ๆ ในหน่วยงาน...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 2, ธันวาคม 2560: สัมภาษณ์)

“...ในการทำงานเป็นทีม สภาพการทำงานในบางครั้งจะแยกกันอยู่ ดังนั้นจึงมีการติดต่อสื่อสารระหว่างกันที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งอาศัยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ในการทำงาน ทีมจะมุ่งเน้นความสำเร็จของงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงานร่วมกัน แต่จะมีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ด้านความรู้สึทางสังคม พัฒนาความคิดใหม่ ๆ ร่วมมือกันแก้ปัญหาและทำโครงการที่ซับซ้อนเพื่อสมาชิกจะได้เรียนรู้งานที่แตกต่าง ชับซ้อน...”

(ครู โรงเรียนที่ 2, ธันวาคม 2560: สัมภาษณ์)

“...ความเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาเป็นสิ่งสำคัญต่อการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกในทีมมีการแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา แก้ปัญหาอย่างเต็มที่และจริงจัง การแสดงความคิดเห็นของสมาชิกในทีมจะต้องปลอดภัย พุดคุยถึงปัญหาอย่างสบายใจ เพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกันและทำงานร่วมกันเป็นอย่างดี โดยมีการเรียนรู้

เกี่ยวกับบุคคลอื่นในด้านความต้องการ ความคาดหวัง ความชอบหรือไม่ชอบ ความรู้ความสามารถ ความสนใจ ความถนัด จุดเด่นจุดด้อยและอารมณ์ รวมทั้งความรู้สึก ความสนใจในสัจใจคอ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 3, ธันวาคม 2560: สัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารมีการสนับสนุนสร้างความไว้วางใจต่อกัน สมาชิกในทีมมีความไว้วางใจ ซึ่งกันและกัน โดยแต่ละคนมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นโดยตรงไปตรงมา โดยไม่ต้องกลัวว่าได้รับผลร้ายที่จะมีต่อเนื่องมาภายหลัง สามารถทำให้เกิดการเปิดเผยต่อกัน และกล้าที่จะเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี...”

(ครู โรงเรียนที่ 3, ธันวาคม 2560: สัมภาษณ์)

สรุปผลการสัมภาษณ์เพื่อหาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ที่ได้จากผู้อำนวยการและครูในด้านหลักการทำงานเป็นทีมของครูสรุปได้ดังนี้

1. มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของแต่ละคนในกลุ่ม
2. มีความเข้าใจความสัมพันธ์และเคารพในหน้าที่ของแต่ละคน
3. มีภาวะความเป็นผู้นำเหมาะสม
4. มีการมอบหมายงานชัดเจน
5. มีการสื่อสารที่ดี
6. สมาชิกทีมงานมีการทำงานร่วมกัน
7. มีการให้แรงจูงใจกับผู้ปฏิบัติงาน
8. สมาชิกทีมงานมีความจริงใจในการแสดงความรู้สึก
9. สมาชิกทีมงานมีการประเมินผลพัฒนาตนเอง
10. สมาชิกทีมงานมีการวิจารณ์อย่างสร้างสรรค์เพื่อแก้ปัญหา
11. สมาชิกทีมงานมีการลงมือปฏิบัติงาน
12. มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ชัดเจน
13. มีการวางแผนการดำเนินงาน
14. กระบวนการปฏิบัติงานมีความชัดเจน
15. มีการทบทวนการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม

3.1.1.2 ด้านเทคนิควิธีการในการทำงานเป็นทีม

“...ภาวะผู้นำที่เหมาะสม ผู้นำ หรือ หัวหน้าทีมทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะ ประเด็นที่สำคัญในการทำงานตามบทบาทของผู้นำ คือ มีการแบ่งงาน กระจายงานให้สมาชิกทุกกลุ่มตามความรู้ ความสามารถ สำหรับสมาชิกของทีมงานที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้ นำ ต้องพร้อมที่จะทำหน้าที่ให้เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย โดยการให้การสนับสนุนนำทีมให้ประสบความสำเร็จ ส่งเสริมให้มีบรรยากาศที่ดีในการทำงานเป็นทีม มีการพัฒนาบุคลากรและทีมงาน...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 1, ธันวาคม 2560: สัมภาษณ์)

“...ในการทำงานในองค์กรจะมีการตรวจสอบทบทวนผลงานของตนเองและวิธีในการทำงาน เพราะทีมงานที่ดีไม่เพียงแต่ดูจากลักษณะของทีม และบทบาทที่มีอยู่ในองค์กรเท่านั้น แต่ต้องดูวิธีการ ที่ทำงานด้วยการทบทวนงานและทำให้ทีมงานได้เรียนรู้จากประสบการณ์ที่ทำ รู้จักคิดการได้รับข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของแต่ละคนหรือของทีม เมื่อมีปัญหาทีมงานสามารถหาข้อยุติความขัดแย้งได้ ทำให้สมาชิกในทีมมีความรักสามัคคี ผูกพันกันในการทำงานเป็นทีม...”

(ครู โรงเรียนที่ 1, ธันวาคม 2560: สัมภาษณ์)

“...การพัฒนาตนเองในการทำงานเป็นทีมส่งผลทำให้ทีมงานมีประสิทธิภาพ และพยายามที่จะรวบรวมทักษะต่าง ๆ ของแต่ละคน การพัฒนาบุคลากรในองค์กรจะมองในเรื่องทักษะและความรู้ที่แต่ละคนมีอยู่แล้วก็ทำการฝึกอบรมเพื่อปรับปรุงพัฒนาคนให้มีความสามารถสูงขึ้น อันจะมีผลดีในการทำงานให้ดีขึ้น ผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องมีความรู้ในการบริหารคนสามารถสอนและพัฒนาคนให้มีลักษณะที่ดีขึ้น เพราะคนในองค์กรคือปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการทำงานเป็นทีม เป็นกลไกที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรและการส่งเสริมการปลดปล่อยพลังของคนทำงาน แทนการเก็บกดและปิดบังศักยภาพจะส่งผลดีต่อการทำงานแต่ยังช่วยสร้างความรับผิดชอบร่วมกัน ไม่เกี่ยงกันทำงานซึ่งจะทำให้การทำงานเป็นทีมมีความแข็งแกร่งและยั่งยืนมากขึ้น...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 2, ธันวาคม 2560: สัมภาษณ์)

“...มีความเป็นหนึ่งเดียวกันสมาชิกของทีมที่ประสบความสำเร็จในการทำงานจะต้องมีความเป็นหนึ่งเดียวกัน ทุก ๆ คนจะถูกดึงเข้ามาในทิศทางเดียวกันเพื่อให้บรรลุความสำเร็จในงาน และบรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยทั่วไปแล้วงาน หรือเป้าหมายอาจบรรลุได้เมื่อทำงานร่วมกัน แทนที่จะต่างคนต่างทำ ทีมงานจะมีลักษณะโดดเด่นคือสมาชิกทุกคนมีความรู้สึกว่าตนเองมีส่วนร่วมในความสำเร็จของทีม...”

(ครู โรงเรียนที่ 2, ธันวาคม 2560: สัมภาษณ์)

“...การติดต่อสื่อสารภายในทีมงานและระหว่างทีมด้วยกันเองมีความสำคัญในการพัฒนาเพื่อนำไปสู่การเป็นทีมที่จะประสบความสำเร็จในการทำงาน การติดต่อสื่อสารสองทางอย่างต่อเนื่องและผลที่ได้รับกลับมาจะช่วยหยุดการซบเซา ลดความสับสน ระวังปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วและฟื้นฟูสัมพันธภาพโดยรวม นับเป็นความจำเป็นที่ทุกคนในองค์กรจะต้องพูดจากับคนอื่น ๆ ทั้งในการประชุมปกติที่เป็นทางการและอย่างไม่เป็นทางการ เพื่อก้าวไปข้างหน้า ยอมรับคำแนะนำต่าง ๆ รับฟังและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน ในการทำงานเป็นทีมการมีภาวะผู้นำจะช่วยให้เราอยู่ในตำแหน่งที่เหมาะสมภายในทีม ทำให้เราได้ทำงานได้ตรงตามหน้าที่ของเรา โดยที่ไม่ทำให้เรารู้สึกว่าเป็นตัวถ่วงที่จะทำให้การทำงานล่าช้า ภาวะผู้นำนั้นต้องมาจากการฝึกฝนตนเองเพื่อทำให้เราเกิดความรู้สึกว่าอยากจะ ทำงานโดยสำนึกถึงหน้าที่ของตน ไม่ต้องรอให้

ใครมาบังคับ และการทำงานอย่างมีภาวะผู้นำนี้ยังอาจจะช่วยให้คนรอบข้างเราได้รับอิทธิพล
 ของการทำงานอย่างมีระบบนี้ไปใช้ให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพมากขึ้น...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 3, ธันวาคม 2560: สัมภาษณ์)

“...ทีมงานมีการประเมินผลการทำงาน เป็นระยะ ในรูปแบบทั้งไม่เป็นทาง
 การและเป็นทางการ โดยสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการประเมินผลงาน ทำให้สมาชิกได้ทราบ
 ความก้าวหน้าของงาน ปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้น รวมทั้งพัฒนากระบวนการทำงาน หรือการ
 ปรับปรุงแก้ไขร่วมกัน ซึ่งในที่สุดสมาชิกจะได้ทราบว่าผลงานบรรลุเป้าหมาย และมีคุณภาพมากขึ้น
 เพียงใด...”

(ครู โรงเรียนที่ 3, ธันวาคม 2560: สัมภาษณ์)

สรุปผลการสัมภาษณ์เพื่อหาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงาน
 เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ที่ได้จากผู้อำนวยการและครูในด้านเทคนิควิธีการในการ
 ทำงานเป็นทีมของครูสรุปได้ดังนี้

1. สมาชิกทุกคนมีโอกาสสลับเปลี่ยนกันเป็นผู้นำตามสถานการณ์ที่เหมาะสม
2. มีการสร้างแรงจูงใจและกล่าวคำชื่นชมสมาชิกในกลุ่มงาน
3. การติดต่อสื่อสารภายในทีมเป็นไปอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา
4. สามารถประเมินผลงานของตนเองและผู้ร่วมงานอย่างอิสระ
5. มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานอย่างชัดเจนตาม
6. ส่งเสริมให้มีโอกาสเรียนรู้ค้นคว้าสิ่งใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน
7. ในการปฏิบัติงานแต่ละอย่างท่านมีการกำหนดขั้นตอนการทำงานอย่าง
8. กระตุ้นให้ครูมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อการทำงานในโรงเรียน
9. คณะครูมีการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความขยันหมั่นเพียรสนใจต่อกัน
10. สมาชิกในทีมมีความรักสามัคคี ผูกพันกันในการทำงานเป็นทีม

3.1.1.3 ด้านกระบวนการการทำงานเป็นทีมของครู

“...การพัฒนาศักยภาพทีมงาน ด้วยการสร้างแรงจูงใจทางบวก สมาชิก
 มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีการจัดกิจกรรมสร้างพลังทีมงาน เกิดความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประสบ
 ผลสำเร็จ การให้รางวัล ปัจจุบันการพิจารณาผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานไม่เอื้อต่อการทำงาน
 เป็นทีม ส่วนใหญ่จะพิจารณาผลการทำงานเป็นรายบุคคล ระบบรางวัลที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม
 คือ การที่ทุกคนได้รางวัลอย่างยุติธรรมทุกคน คือมีการสนับสนุนการให้รางวัลแก่การทำงานเป็นทีม
 ในลักษณะที่วางอยู่บนพื้นฐานการให้รางวัลกับกลุ่ม...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 1, ธันวาคม 2560: สัมภาษณ์)

“...การทำงานเป็นทีมจะต้องอาศัยบรรยากาศ การสื่อความที่ชัดเจน เหมาะสมซึ่งจะทำให้ทุกคนกล้าที่จะเปิดใจ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกัน และกัน จนเกิดความเข้าใจ และนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ...”

(ครู โรงเรียนที่ 1, ธันวาคม 2560: สัมภาษณ์)

“...การทำงานเป็นทีมต้องใช้การตัดสินใจร่วมกันเมื่อเปิดโอกาสให้สมาชิกใน ทีมแสดงความคิดเห็น และร่วมตัดสินใจแล้วสมาชิกย่อมเกิดความผูกพันที่จะทำในสิ่งที่ตนเองได้มี ส่วนร่วมตั้งแต่ต้น บุคคลที่ได้รับการยอมรับจากผู้อื่น การทำงานเป็นทีมควรส่งเสริมให้สมาชิกทุกคน ได้มีโอกาสแสดงความเป็นผู้นำ เพื่อให้ทุกคนเกิดความรู้สึกว่าได้รับการยอมรับ จะได้รู้สึกรู้ว่าการ ทำงานเป็นทีมนี้มีความหมาย ปรารถนาที่จะทำอีก มีการกำหนดกติกา หรือกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่จะ เอื้อต่อการทำงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมาย ควรเปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วม ในการกำหนด กติกา หรือกฎเกณฑ์ที่จะนำมาใช้ร่วมกัน หนึ่งในหลาย ๆ สิ่งที่จะทำให้การทำงานเป็นทีม ประสบ ความสำเร็จนั้น ทีมงานต้องไม่หลงลืมที่จะสร้างจุด “ไฟก๊ส” ให้กับการทำงาน เพื่อให้การทำงาน เป็นไปอย่างราบรื่น ไม่เสียเวลาไปกับสิ่งที่ไม่เป็นประโยชน์ เมื่อเราเข้าใจทิศทางของการทำงานอย่าง ถูกต้องครบถ้วนเหมือนกันแล้ว ก็จะทำให้การทำงานง่ายและสะดวกมากขึ้น เพราะเมื่อเรารู้ทิศทาง ตลอดจนรู้หน้าที่ของเราว่าเราจะต้องทำงานอย่างจริงจังจะทำให้ทีมก้าวไปสู่เป้าหมายได้อย่างมั่นคง ไม่ เพียงแต่การสร้างจุด “ไฟก๊ส” จะช่วยให้การทำงานมีจุดมุ่งหมายเท่านั้น แต่การทำงานอย่างมีจุด ไฟก๊สยังช่วยทำให้เกิดความรู้สึกร่วม อันจะนำไปสู่การความสำเร็จของการทำงานเป็นทีมอีกด้วย...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 2, ธันวาคม 2560: สัมภาษณ์)

“...สมาชิกแต่ละคนมีความเข้าใจและปฏิบัติตามบทบาทของตน และเรียนรู้ เข้าใจในบทบาทของผู้อื่นในทีม ทุกบทบาทมีความสำคัญ รวมทั้งบทบาทในการช่วยรักษาความเป็น ทีมงานให้มั่นคง เช่น การประนีประนอม การอำนวยความสะดวก การให้กำลังใจ...”

(ครู โรงเรียนที่ 2, ธันวาคม 2560: สัมภาษณ์)

“...บรรยากาศของการทำงานภายในองค์กรมีความเป็นกันเอง อบอุ่น มีความกระตือรือร้น และสร้างสรรค์ ทุกคนช่วยกันทำงานอย่างจริงจัง และจริงใจ ไม่มีร่องรอย ที่แสดงให้เห็นถึงความเบื่อหน่าย และความไว้วางใจกันก็เป็นหัวใจสำคัญของการทำงานเป็นทีม สมาชิกทุกคนในทีมควรไว้วางใจซึ่งกันและกันได้ข้อสัตย์ต่อกัน สื่อสารกันอย่างเปิดเผย ไม่มีลัทธิ คมใน มีการมอบหมายงานอย่างชัดเจน สมาชิกทีมงานเข้าใจวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และยอมรับ ภารกิจหลักของทีมงาน การจะทำให้การทำงานแบบทีม มีจุดแข็งนั้น ทีมต้องไม่ละเลยที่จะสร้าง ความรู้สึกร่วม ให้มีแรงบันดาลใจในการทำงานร่วมกัน ไม่ใช่แต่จะมาทำงานโดยที่ตัวเองต้องเฝ้ารอคำสั่ง ไร้ทิศทาง หรือปล่อยเวลาให้หมดไปวัน ๆ เท่านั้น เพราะการจะบรรลุเป้าหมายโดยนำองค์กรไปสู่ ความสำเร็จได้นั้น ต้องไม่ใช่บุคคลเพียงคนเดียวที่จะออกคำสั่งหรือดำเนินการ แต่ทุกคนในทีมต้อง

มีความรู้สึกร่วมกัน ต้องการรับผิดชอบร่วมกัน โดยสร้างภาวะผู้นำให้กับทุก ๆ คนในทีม อีกทั้งยังต้องให้ทีมรับรู้และเข้าใจตรงกันว่าจุดมุ่งหมายร่วมกันนั้นคือ อะไร เพื่อจะได้เกิดความรู้สึกร่วม และช่วยกันออกความคิดเห็นให้ไปในแนวทางเดียวกัน...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 3, ธันวาคม 2560: สัมภาษณ์)

“...ในการทำงาน ความเป็นมืออาชีพ การที่เรามีหน้าที่อะไร เราก็ควรทำตัวให้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในหน้าที่นั้น ๆ หมั่นแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ และหมั่นฝึกปรือฝีมือในการทำงานอยู่เสมอ เพื่อให้งานออกมาดีที่สุด การทำงานอย่างมืออาชีพ จะเป็นที่ยอมรับและไว้วางใจของหัวหน้าทีมงาน และไว้วางใจให้เราดูแลงานต่อไป...”

(ครู โรงเรียนที่ 3, ธันวาคม 2560: สัมภาษณ์)

สรุปผลการสัมภาษณ์เพื่อหาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ที่ได้จากผู้อำนวยการและครูในด้านกระบวนการในการทำงานเป็นทีมของครูสรุปได้ดังนี้

1. สมาชิกในทีมจะมีการกำหนดปัญหาร่วมกันอย่างเป็นระบบ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อเป็นการพัฒนาทีมงาน
2. สมาชิกในทีมจะร่วมกันกำหนดแนวทางในการรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อที่จะได้ข้อเท็จจริงมาทำการวิเคราะห์และประมวลผล
3. สมาชิกในทีมระดมความคิดโดยนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ปัญหาและแผนปฏิบัติการมาวางแผนแก้ปัญหา
4. นำแผนการที่ได้วางไว้ร่วมกันไปปฏิบัติให้เห็นเป็นรูปธรรมโดยต้องคอยดูแลให้แผนปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างราบรื่น และมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการ
5. สมาชิกในทีมร่วมกันติดตามตรวจสอบ ประเมิน และเสนอแนะทางแก้ไข ปัญหาหรือพัฒนาการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย

จากผลการศึกษาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครู จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาสถานศึกษาและครูที่เป็นโรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ผู้วิจัยสร้างข้อสรุปจากการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้แล้วนำมาสร้างเป็นแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ได้ดังตาราง 25 ดังนี้

ตาราง 25 แนวทางการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 21

แนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21		
กระบวนการการทำงาน เป็นทีมของครู	เทคนิควิธีการในการทำงาน เป็นทีมของครู	หลักการและแนวทางการดำเนินงาน การทำงานเป็นทีมของครู
1. การดำเนินงาน นำแผนไปปฏิบัติ นำแผนการที่ได้วางไว้ ร่วมกันไปปฏิบัติให้เห็น เป็นรูปธรรมโดยต้องคอย ดูแลให้แผนปฏิบัติ งานดำเนินไปอย่าง ราบรื่น และมุ่งสู่ เป้าหมายที่ต้องการ	ในการปฏิบัติงานแต่ละอย่างมี การกำหนดขั้นตอนการ ทำงานอย่างชัดเจน	1. เข้าใจความสัมพันธ์และเคารพในหน้าที่ของ แต่ละคน 1.1 กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของ ผู้ปฏิบัติงานอย่างชัดเจนตามความรู้ ความสามารถ 2. มีความเข้าใจเพื่อนร่วมทีม 2.1 ส่งเสริมให้มีกิจกรรมเพื่อสร้าง ความสัมพันธ์ภายในทีม 2.2 การสร้างบรรยากาศในการทำงานใน โรงเรียนให้มีการร่วมแรง ร่วมมือ ร่วมใจใน การทำงานอย่างดีไม่มีแบ่งพรรคแบ่งพวก 3. มีภาวะความเป็นผู้นำที่เหมาะสม 3.1 สมาชิกทุกคนมีโอกาสผลัดเปลี่ยนกันเป็น ผู้นำตามสถานการณ์ที่เหมาะสม 3.2 มีความไว้วางใจสมาชิกภายในทีมทุกคน
2. การประเมินผลลัพธ์ จากการดำเนินงาน สมาชิกในทีมร่วมกัน ติดตามตรวจสอบ ประเมิน และเสนอแนะ ทางแก้ไขปัญหา หรือ พัฒนาการดำเนินงาน ให้บรรลุเป้าหมาย	สมาชิกทีมงานมีการ ประเมินผลพัฒนาตนเอง	1. ความสัมพันธ์ระหว่างครูเป็นแบบ กัลยาณมิตรมีบรรยากาศแบบประชาธิปไตย 1.1 ประเมินผลงานของตนเองและผู้ร่วมงาน อย่างอิสระ 1.2 ให้ความสำคัญกับกลุ่มงาน/กลุ่มสาระ ต่าง ๆ ในโรงเรียนอย่างเท่าเทียมกัน 1.3 มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของ ทีมงานทุกครั้งและนำผลไปปรับปรุงงานครั้ง ต่อไป 1.4 ชี้แจงประชาสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน ผลการปฏิบัติเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งกันและกัน

ตาราง 25 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21		
กระบวนการการทำงาน เป็นทีมของครู	เทคนิควิธีการในการทำงาน เป็นทีมของครู	หลักการและแนวทางการดำเนินงาน การทำงานเป็นทีมของครู
		1.5 แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานของบุคลากรใน โรงเรียน 1.6 ผู้บริหารและบุคลากรมีการทบทวน วัตถุประสงค์เป้าหมาย และกระบวนการ ปฏิบัติงานตามโครงการต่าง ๆ ทุกปีการศึกษา 1.7 ผู้บริหารนิเทศงาน และสร้างขวัญ กำลังใจและส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากร และทีมงานอย่างสม่ำเสมอ
3. การรวบรวมและ วิเคราะห์ข้อมูล สมาชิกในทีมจะร่วมกัน กำหนดแนวทางในการ รวบรวม และวิเคราะห์ ข้อมูล เพื่อที่จะได้ ข้อเท็จจริงมาทำการ วิเคราะห์และ ประมวลผล	โครงสร้างของการปฏิบัติงาน แต่ละฝ่ายในโรงเรียนมีความ เหมาะสม	1. ทบทวนการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม 1.1 กระตุ้นให้ครูมีส่วนร่วมในการแสดง ความคิดเห็นต่อการทำงานในโรงเรียนอย่าง สม่ำเสมอ 1.2 มีกระบวนการตัดสินใจในการบริหารที่ ยืดหยุ่นได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับ สถานการณ์ 1.3 การติดต่อสื่อสารภายในทีมเป็นไปอย่าง เปิดเผยตรงไปตรงมา 1.4 อธิบายความรู้สึกประกอบเหตุผลทุกครั้ง เมื่อเกิดข้อขัดแย้งภายในทีม 1.5 มีอิสระเสรีในการแสดงความคิดเห็น 1.6 มีการวิจารณ์อย่างสร้างสรรค์เพื่อ แก้ปัญหา 1.7 มีการอภิปรายกันอย่างเปิดเผย 1.8 ใช้วิธีการวิเคราะห์ความคิดเห็นที่ แตกต่างกันอย่างมีระบบ 1.9 มีความจริงใจในการแสดงความรู้สึก

ตาราง 25 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21		
กระบวนการการทำงาน เป็นทีมของครู	เทคนิควิธีการในการทำงาน เป็นทีมของครู	หลักการและแนวทางการดำเนินงาน การทำงานเป็นทีมของครู
4. การรับรู้ปัญหา สมาชิกในทีมจะมีการ กำหนดปัญหาร่วมกัน อย่างเป็นระบบ และ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อเป็นการพัฒนา ทีมงาน	สมาชิกทุกคนร่วม ประสานงานอันดีต่อกัน ภายในทีม	1. สมาชิกทีมงานมีการอภิปรายกันอย่างเปิดเผย 1.1 โรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมใน การตัดสินใจ 1.2 ผู้บริหารมีการจัดประชุมเพื่อ ปรึกษาหารือและทบทวนบทบาทหน้าที่ รับผิดชอบให้มีความเข้าใจอันดีต่อกัน 1.3 ผู้บริหารยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น และเปิดกว้างแก่ทางเลือกที่ดีที่สุด 1.4 นำความคิดเห็นของกลุ่มงาน/ กลุ่ม สาระการเรียนรู้ ต่าง ๆ ในการประชุมแต่ละ ครั้งมากำหนดเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน 1.5 ยอมรับฟังเหตุผลของกันและกัน 1.6 มีการเปิดเผยต่อกันและเผชิญหน้า เพื่อแก้ปัญหา 2. ให้แรงจูงใจกับผู้ปฏิบัติงาน 2.1 แสดงความสนใจและให้กำลังใจเมื่อมี ปัญหาขัดแย้งกันท่านและทีมงานสามารถหาข้อ ยุติความขัดแย้งได้ 2.2 ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใสมี น้ำใจต่อกัน 2.3 ส่งเสริมสนับสนุนให้มีความรักสามัคคี ผูกพันกันในการทำงานเป็นทีม 2.4 เปิดโอกาสให้ครูตัดสินใจในการทำงาน ได้อย่างอิสระในการทำงานได้ 2.5 ส่งเสริมให้มีกิจกรรมเพื่อสร้าง ความสัมพันธ์ภายในทีม

ตาราง 25 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21		
กระบวนการการทำงาน เป็นทีมของครู	เทคนิควิธีการในการทำงาน เป็นทีมของครู	หลักการและแนวทางการดำเนินงาน การทำงานเป็นทีมของครู
5. การการวางแผน ปฏิบัติงานอย่างเป็น ระบบ	เข้าใจเป้าหมายของการ ทำงานเป็นทีมก่อนการ ปฏิบัติงาน	1. มีการวางแผนการดำเนินงาน 1.1 สนับสนุนให้มีกระบวนการทำงานที่ ชัดเจน เหมาะสม มีการวางแผนก่อน ปฏิบัติงาน 1.2 เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการ กำหนดหลักเกณฑ์และกระบวนการปฏิบัติงาน 1.3 ทุกคนร่วมประสานงานและสร้าง ความสัมพันธ์อันดีต่อกันภายในทีม 1.4 กระตุ้นให้ครูมีส่วนร่วมในการแสดง ความคิดเห็นต่อการทำงานในโรงเรียนอย่าง สม่ำเสมอ 1.5 โรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมใน การตัดสินใจ 1.6 ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นและ เปิดกว้างแก่ทางเลือกที่ดีที่สุด

3.2 ผลการวิเคราะห์ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการพัฒนา
แนวทางการทำงานเป็นทีมของครู สำหรับสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 21 จากแนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21ข้างต้น ให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน เพื่อ
ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วน
เบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) แปลความหมายค่าเฉลี่ยตามเกณฑ์ดังตาราง 26

ตาราง 26 แสดงผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมครู สำหรับสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
การดำเนินงานนำแผนไปปฏิบัติ						
1. การดำเนินงานนำแผนไปปฏิบัติ						
1. เข้าใจความสัมพันธ์และเคารพในหน้าที่ของแต่ละคน	4.86	0.35	มากที่สุด	4.87	0.35	มากที่สุด
2. เข้าใจเพื่อนร่วมทีม	4.91	0.32	มากที่สุด	4.89	0.39	มากที่สุด
3. มีภาวะความเป็นผู้นำที่เหมาะสม	4.87	0.36	มากที่สุด	4.86	0.38	มากที่สุด
2. การประเมินผลลัพธ์จากการดำเนินงาน						
1. ความสัมพันธ์เป็นแบบกัลยาณมิตรมีบรรยากาศแบบประชาธิปไตย	4.80	0.39	มากที่สุด	4.81	0.42	มากที่สุด
3. การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล						
1. ทบทวนการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม	4.93	0.31	มากที่สุด	4.89	0.34	มากที่สุด
4. การรับรู้ปัญหา						
1. มีการอภิปรายกันอย่างเปิดเผย	4.88	0.34	มากที่สุด	4.90	0.39	มากที่สุด
2. มีการให้แรงจูงใจกับผู้ปฏิบัติงาน	4.90	0.31	มากที่สุด	4.76	0.38	มากที่สุด
5. การการวางแผนปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ						
1. การวางแผนการดำเนินงาน	4.85	0.35	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด
รวม	4.88	0.34	มากที่สุด	4.83	0.38	มากที่สุด

จากตาราง 22 พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเห็นว่า การพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 มีความเหมาะสม โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.88$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ใน

ระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล ($\bar{X} = 4.93$) การรับรู้ปัญหา ($\bar{X} = 4.89$) และการนำไปปฏิบัติ ($\bar{X} = 4.88$) การวางแผนปฏิบัติการ ($\bar{X} = 4.85$) และการประเมินผลสัมฤทธิ์จากการดำเนินงาน ($\bar{X} = 4.80$) ความเป็นไปได้ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.83$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล ($\bar{X} = 4.89$) การนำไปปฏิบัติ ($\bar{X} = 4.87$) การรับรู้ปัญหา ($\bar{X} = 4.83$) การประเมินผลสัมฤทธิ์จากการดำเนินงาน ($\bar{X} = 4.81$) การวางแผนปฏิบัติการ ($\bar{X} = 4.78$) และตามลำดับ



บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลมาสรุปผล อภิปรายผล และมีข้อเสนอแนะตามลำดับ ดังนี้

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

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21
2. เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21
3. เพื่อพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

สรุปผล

การวิจัยครั้งนี้สรุปผลได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 จากการศึกษาค้นคว้าเอกสาร ตำรา งานวิจัยทั้งในและต่างประเทศ สังเคราะห์ได้ 3 องค์ประกอบ 64 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) หลักการในการทำงานเป็นทีมของครู มี 36 ตัวชี้วัด 2) เทคนิควิธีการในการทำงานเป็นทีมของครู มี 23 ตัวชี้วัด 3) กระบวนการการทำงานเป็นทีม มี 5 ตัวชี้วัด โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ หลักการในการทำงานเป็นทีมของครู กระบวนการการทำงานเป็นทีมของครู และเทคนิควิธีการในการทำงานเป็นทีมของครู
2. ผลการศึกษาความต้องการจำเป็นการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 พบว่าสภาพปัจจุบันขององค์ประกอบของหลักการในการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

มัธยมศึกษา เขต 21 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.72$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ กระบวนการการทำงานเป็นทีมของครู ($\bar{X} = 3.80$) เทคนิควิธีการในการทำงานเป็นทีมของครู ($\bar{X} = 3.75$) หลักการในการทำงานเป็นทีมของครู ($\bar{X} = 3.60$) ตามลำดับ สภาพที่พึงประสงค์ของหลักการในการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.57$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากคะแนนเฉลี่ยมากไปหาน้อยได้ดังนี้ กระบวนการการทำงานเป็นทีมของครู ($\bar{X} = 4.60$) เทคนิควิธีการในการทำงานเป็นทีมของครู ($\bar{X} = 4.58$) หลักการในการทำงานเป็นทีมของครู ($\bar{X} = 4.52$) ตามลำดับ

3. แนวทางการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งสรุปประเด็นความสำคัญในแต่ละด้าน ได้ดังต่อไปนี้

แนวทางการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 กระบวนการดังต่อไปนี้

1. การดำเนินงานนำแผนไปปฏิบัติ นำแผนการที่ได้วางไว้ร่วมกันไปปฏิบัติให้เห็นเป็นรูปธรรมโดยต้องคอยดูแลให้แผนปฏิบัติในการปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างราบรื่น และมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการ ต้องกำหนดขั้นตอนการทำงานอย่างชัดเจน ทำความเข้าใจความสัมพันธ์และเคารพในหน้าที่ของแต่ละคน ในการทำงานมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานอย่างชัดเจนตามความรู้ ความสามารถส่งเสริมกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมทีม การสร้างบรรยากาศในการทำงานในโรงเรียนให้มีการร่วมแรง ร่วมมือ ร่วมใจในการทำงานอย่างดีไม่มีแบ่งพรรคแบ่งพวก มีความไว้วางใจสมาชิกภายในทีมทุกคนทำให้สมาชิกทุกคนมีโอกาสสลับเปลี่ยนกันเป็นผู้นำตามสถานการณ์ที่เหมาะสมทำให้มีภาวะความเป็นผู้นำที่เหมาะสม

2. การประเมินผลสัมฤทธิ์จากการดำเนินงาน สมาชิกในทีมร่วมกันติดตามตรวจสอบ ประเมิน และเสนอแนะทางแก้ไขปัญหา หรือพัฒนาการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย การให้ความสำคัญกับกลุ่มงาน/กลุ่มสาระต่าง ๆ ในโรงเรียนอย่างเท่าเทียมกัน จัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของทีมงานทุกครั้งและนำผลไปปรับปรุงงานครั้งต่อไป ให้ครูหรือทีมงานได้มีโอกาสชี้แจงประชาสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน ผลการปฏิบัติเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ผู้บริหารมีการแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานของบุคลากรในโรงเรียน ผู้บริหารและบุคลากรมีการทบทวนวัตถุประสงค์เป้าหมาย และกระบวนการปฏิบัติงานตามโครงการต่าง ๆ ทุกปีการศึกษา ผู้บริหารนิเทศงาน และสร้างขวัญกำลังใจและส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากรและทีมงานอย่างสม่ำเสมอสมาชิกทีมงานมีการประเมินผลพัฒนาตนเอง

3. การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล สมาชิกในทีมจะร่วมกันกำหนดแนวทางในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อที่จะได้ข้อเท็จจริงมาทำการวิเคราะห์และประมวลผล โครงสร้างของการปฏิบัติงานแต่ละฝ่ายในโรงเรียนให้มีความเหมาะสม มีการทบทวนการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมกระตุ้นให้ครูมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อการทำงานในโรงเรียนอย่าง

สม่ำเสมอ มีกระบวนการตัดสินใจในการบริหารที่ยืดหยุ่นได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับสถานการณ์ การติดต่อสื่อสารภายในทีมเป็นไปอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา อธิบายความรู้สึกประกอบเหตุผลทุกครั้งเมื่อเกิดข้อขัดแย้งภายในทีม สมาชิกทีมงานมีอิสระเสรีในการแสดงความคิดเห็นมีการวิจารณ์อย่างสร้างสรรค์เพื่อแก้ปัญหา อภิปรายกันอย่างเปิดเผยใช้วิธีการวิเคราะห์ความคิดเห็นที่แตกต่างกันอย่างมีระบบ สมาชิกทีมงานมีความจริงใจในการแสดงความรู้สึก

4. การรับรู้ปัญหา สมาชิกในทีมจะมีการกำหนดปัญหาร่วมกันอย่างเป็นระบบ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อเป็นการพัฒนาทีมงานสมาชิกทุกคนร่วมประสานงานอันดีต่อกัน ภายในทีมสมาชิกทีมงานมีการเปิดเผยต่อกันและเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา มีการให้แรงจูงใจกับผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารแสดงความเห็นใจและให้กำลังใจเมื่อมีปัญหาขัดแย้งกันและสามารถหาข้อยุติความขัดแย้งได้ สมาชิกทีมงานยอมรับฟังเหตุผลของกันและกัน มีการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความขยันขันแข็งมีน้ำใจต่อกัน ส่งเสริมสนับสนุนให้มีความรักสามัคคี ผูกพันกันในการทำงานเป็นทีม เปิดโอกาสให้ครูตัดสินใจในการทำงานได้อย่างอิสระในการทำงานได้ ส่งเสริมให้มีกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ภายในทีม

5. การวางแผนปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ มีการวางแผนการดำเนินงาน สนับสนุนให้มีกระบวนการทำงานที่ชัดเจน เหมาะสม มีการวางแผนก่อนปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการ กำหนดหลักเกณฑ์และกระบวนการปฏิบัติงาน สมาชิกทุกคนร่วมประสานงาน และสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกันภายในทีม กระตุ้นให้ครูมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อการทำงานในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอโรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเข้าใจเป้าหมายของการทำงานเป็นทีมก่อนการปฏิบัติงานและมีการวางแผนการดำเนินงาน

ผลการประเมินการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 จากผู้ทรงคุณวุฒิพบว่า โดยรวมมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้านเช่นเดียวกัน

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 มีประเด็นและข้อค้นพบที่น่าสนใจ เห็นควรนำมาอภิปราย ดังนี้

1. ผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ 64 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) หลักการในการทำงานเป็นทีมของครู มี 36 ตัวชี้วัด 2) เทคนิควิธีการในการทำงานเป็นทีมของครู มี 23 ตัวชี้วัด 3) กระบวนการการทำงานเป็นทีม มี 5 ตัวชี้วัด โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ หลักการในการทำงานเป็นทีมของครู กระบวนการการทำงานเป็นทีมของครู และเทคนิควิธีการในการทำงานเป็นทีมของครู พบว่า องค์ประกอบหลัก

ทั้ง 3 ด้าน 1) องค์ประกอบด้านหลักการในการทำงานเป็นทีม มี 36 ตัวชี้วัด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วรากรณ์ ตระกูลสุยต์ (2551) ได้เสนอองค์ประกอบของทีมที่มีประสิทธิภาพว่า ทีมงานจะมีประสิทธิภาพสูง ต้องอาศัยความร่วมมือ ร่วมใจของสมาชิกซึ่งสภาวะจิตใจเป็นเรื่องสำคัญยิ่ง ทุกคนต้องมีความคิด และทัศนคติที่ดีต่อกัน มีการประสานและร่วมมือกันด้วยความเต็มใจและเต็มฝีมือ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ 1) ผู้นำทีม หรือหัวหน้าทีมงาน ต้องมีภาวะผู้นำ ส่งเสริม กระตุ้น กำกับและจูงใจให้สมาชิกร่วมกันทำงานได้ดี ต้องวางแผน กระจายงาน ติดตาม กำกับ และประเมินงานได้อย่างเที่ยงธรรม 2) สมาชิกทีมงานต้องมีเจตนาดี ตั้งใจจริงในการทำงานของกลุ่ม ทีมงานมีความรู้ ความชำนาญในงานที่ต้องทำ มีความสำนึกและตระหนักในคุณค่าและความสำคัญ ของการทำงานเป็นทีม 3) แบบแผนของกลุ่ม หรือการจัดทีมงาน ลักษณะของกลุ่มหรือทีมงาน

2. องค์ประกอบด้านเทคนิควิธีการในการทำงานเป็นทีม มี 23 ตัวชี้วัด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Scott และ Walker (1995) ได้เสนอแนะรูปแบบ "สี่มิติ" (Four Dimensions) ในการพัฒนาทีมงานเพื่อเป็นการชี้แนะแนวคิดประกอบการเสริมสร้างควมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผลการปฏิบัติงานของทีมงาน มิติทั้ง 4 ประกอบด้วยบุคคลงาน ทีมงาน องค์การ 1) บุคคล (Individual) การพัฒนาทีมงานในระดับบุคคลซึ่งประกอบด้วยการศึกษาเกี่ยวกับ แรงจูงใจ ความผูกพันที่มีต่องาน ทัศนคติความสามารถและการมีส่วนร่วมของสมาชิกทีมงาน 2) งาน (Task) รายละเอียดของงานที่ส่งผลต่อการพัฒนาทีมงาน ได้แก่ วัตถุประสงค์ การกำหนด เป้าหมายและ กระบวนการ ทำงาน ที่เป็นระบบ 3) ทีมงาน (Team) ทักษะต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กับการสร้างทีมงาน มีทั้งทักษะส่วนบุคคลและทักษะ ของกลุ่มซึ่งประกอบด้วย ภาวะผู้นำ บทบาท การสื่อสาร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะการจูงใจการบริหารความขัดแย้ง การวิเคราะห์ ปัญหา การตัดสินใจ การประชุมของทีม 4) องค์การ (Organization) สิ่งที่จะต้องปรับปรุงใน องค์การ ได้แก่ โครงสร้างขององค์การบรรยากาศในการทำงาน การให้ค่าตอบแทนและบำเหน็จรางวัล วัฒนธรรมองค์การและการสนับสนุน ให้มีการพัฒนาด้านต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ 3. กระบวนการการทำงานเป็นทีม มี 5 ตัวชี้วัด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Guzzo และ Salas (1995) กล่าวว่า ทีมงานในองค์การต่าง ๆ จะเป็นกลุ่มบุคคลที่เข้ามารวมตัวกันและมีกิจกรรม ร่วมกัน เพื่อที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายเฉพาะตามที่ได้รับมอบหมาย เช่น ทีมงานเพื่อปรับปรุง คุณภาพ (Quality Improvement Team) ทีมงานผู้บริหาร (Management Team) ซึ่ง อาจจะเป็นลักษณะที่เป็นทั้งทางการ หรือเป็นทีมเฉพาะกิจที่สมาชิกจะแยกย้ายกันไปทำงานของตน เมื่อเสร็จภารกิจแล้วก็ตามการสร้างทีม (Team Building) หรือพัฒนาทีม หมายถึง กระบวนการ ทำกิจกรรมร่วมกัน เริ่มจากการรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลภายในกลุ่มเพื่อนำไปปรับเปลี่ยนและ ปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานอย่างเต็มที่ ขั้นตอนในกระบวนการสร้างทีม (Team Building process) ที่สำคัญรวม 5 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนที่ 1 การรับรู้ปัญหา (Problem Awareness) ขั้นตอนที่ 2 การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล (Data Gathering and Analysis) ขั้นตอนที่ 3 การวางแผนปฏิบัติการ (Action Planning) ขั้นตอนที่ 4 การดำเนินงาน (Action Implementation) สมาชิกร่วมกัน ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลลัพธ์จากการดำเนินการ (Evaluation of Results) สอดคล้องกับแนวคิดของ จิราภรณ์ เอมเอี่ยม (2552) ที่เสนอว่า กระบวนการสร้างทีมงานควรใช้กระบวนการวิจัยปฏิบัติการเป็นกระบวนการขับเคลื่อนในการสร้างทีมงาน

ครู กำหนดขั้นตอนการดำเนินการโดยเน้นการมีส่วนร่วม ซึ่งมีกระบวนการ 5 ขั้นตอน คือ 1) สร้างความตระหนักในการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาร่วมกัน 2) ร่วมกันศึกษาสภาพความต้องการ และปัญหาการทำงานในสถานศึกษา 3) ร่วมกันวางแผนปฏิบัติการสร้างทีมงานครูในโรงเรียน 4) ดำเนินการสร้างทีมงานครูในสถานศึกษา โดยใช้วิธีการแทรกเสริม 5) ประเมินผลการสร้างทีมงานครูในสถานศึกษาและสอดคล้องกับ เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2544) ที่ได้กำหนดขั้นตอนในกระบวนการสร้างทีม ไว้ดังนี้ 1) ขั้นการค้นหาปัญหาที่เกิดขึ้น 2) ขั้นการเก็บรวบรวมข้อมูล 3) ขั้นการวางแผนเพื่อแก้ปัญหา 4) ขั้นการนำเอาแผนการแก้ปัญหาไปดำเนินการ 5) ขั้นการติดตามและประเมินผล

3. ผลการศึกษาความต้องการจำเป็นการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 พบว่าสภาพปัจจุบันขององค์ประกอบของหลักการในการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.72$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ กระบวนการการทำงานเป็นทีมของครู ($\bar{X} = 3.80$) เทคนิควิธีการในการทำงานเป็นทีมของครู ($\bar{X} = 3.75$) หลักการในการทำงานเป็นทีมของครู ($\bar{X} = 3.60$) ตามลำดับ สภาพที่พึงประสงค์ของหลักการในการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.57$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากคะแนนเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ กระบวนการการทำงานเป็นทีมของครู ($\bar{X} = 4.60$) เทคนิควิธีการในการทำงานเป็นทีมของครู ($\bar{X} = 4.58$) หลักการในการทำงานเป็นทีมของครู ($\bar{X} = 4.52$) ตามลำดับ (McGregor (1970) ได้ทำการศึกษาเรื่องการศึกษาบพบาทของผู้นำทีมในด้านของการติดต่อสื่อสาร ผลการวิจัยพบว่า การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรจะต้องเป็นแบบสองทางโดยมีการวางแผนอย่างเป็นระบบจึงจะทำให้ผู้นำทีมและสมาชิกทุกคนมีความเข้าใจได้ตรงกัน และสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอันที่จะนำไปสู่ความชัดเจนในการทำงาน และการศึกษาของพิมพิภา จันทไทย (2558) ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมการพัฒนาทีมงานครูที่มีประสิทธิผล สำหรับโรงเรียนเทศบาล ผลการวิจัยสรุปดังนี้ สภาพปัจจุบัน ในการพัฒนาทีมงานครูที่มีประสิทธิผลสำหรับโรงเรียนเทศบาลโดยรวมอยู่ในระดับน้อย และรายด้านพบว่า อยู่ในระดับน้อยทุกด้าน ส่วนปัญหาการพัฒนาทีมงานครูที่มีประสิทธิผลสำหรับโรงเรียนเทศบาล โดยรวมอยู่ในระดับมาก และรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน โปรแกรมการพัฒนาทีมงานครูที่มีประสิทธิผลสำหรับโรงเรียนเทศบาล ที่พัฒนาขึ้นมี 6 องค์ประกอบ คือ 1) ความสำคัญของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) โครงสร้างของโปรแกรม ระยะเวลาการพัฒนา 136 ชั่วโมง 4) วิธีดำเนินการพัฒนามีกระบวนการพัฒนา 3 ขั้น คือ ขั้นที่ 1 เตรียมการ ขั้นที่ 2 การพัฒนา ขั้นที่ 3 ขั้นประเมินผล 5) เนื้อหาและสาระสำคัญของโปรแกรม ประกอบด้วยหน่วยการเรียนรู้ 2 หน่วยการเรียนรู้ ได้แก่ หน่วยการเรียนรู้ที่ 1 ทีมงานที่มีประสิทธิผล หน่วยการเรียนรู้ 2 กระบวนการพัฒนาทีมงาน โดยมีวิธีการพัฒนา ได้แก่ การศึกษาดูงาน การฝึกอบรมและการเรียนรู้ระหว่างปฏิบัติงาน 6) การประเมินผล และคู่มือประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 บทนำ ส่วนที่ 2 โปรแกรมการพัฒนาทีมงานครูที่มี

ประสิทธิผลสำหรับโรงเรียนเทศบาล ส่วนที่ 3 การประเมินผล ผลการประเมินโปรแกรมโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 7 คน พบว่ามีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากทุกด้าน 3) ผลการพัฒนาทีมงานครูที่มีประสิทธิผลสำหรับโรงเรียนเทศบาล จากการนำโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นไปใช้พบว่า ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาทีมงานครูที่มีประสิทธิผลของครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาลมีคะแนนหลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนา และผ่านเกณฑ์ร้อยละ 80 ทุกคน ผลการประเมินการพัฒนาทีมงานครูที่มีประสิทธิผลก่อนพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมาก หลังพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ผลการประเมินความพึงพอใจของครูที่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมการพัฒนาทีมงานครูที่มีประสิทธิผล โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก

4. ผลการประเมินแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 พบว่า กระบวนการการทำงานเป็นทีมของครูมี 5 กระบวนการ ดังนี้

4.1 การดำเนินงานนำแผนไปปฏิบัติ นำแผนการที่ได้วางไว้ร่วมกันไปปฏิบัติให้เห็นเป็นรูปธรรมโดยต้องคอยดูแลให้แผนปฏิบัติในการปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างราบรื่นและมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการ ต้องกำหนดขั้นตอนการทำงานอย่างชัดเจน ทำความเข้าใจความสัมพันธ์และเคารพในหน้าที่ของแต่ละคน ในการทำงานมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานอย่างชัดเจนตามความรู้ ความสามารถส่งเสริมกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมทีม การสร้างบรรยากาศในการทำงานในโรงเรียนให้มีการร่วมแรง ร่วมมือ ร่วมใจในการทำงานอย่างดีไม่มีแบ่งพรรคแบ่งพวก มีความไว้วางใจสมาชิกภายในทีมทุกคนทำให้สมาชิกทุกคนมีโอกาสผลัดเปลี่ยนกันเป็นผู้นำตามสถานการณ์ที่เหมาะสมทำให้มีภาวะความเป็นผู้นำที่เหมาะสมสอดคล้องกับงานวิจัยของจินดาพร นพนิยม (2555) ได้ทำการศึกษากำหนดเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาอำเภอตาพระยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้วเขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารมีการวางแผนและกำหนดปฏิบัติงานประจำปี ให้กับบุคลากรได้มีความเข้าใจตรงกัน เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผนพัฒนาโรงเรียน ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยดีและบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

4.2 การประเมินผลหลังจากการดำเนินงาน สมาชิกในทีมร่วมกันติดตามตรวจสอบประเมิน และเสนอแนะทางแก้ไขปัญหา หรือพัฒนาการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย การให้ความสำคัญกับกลุ่มงาน/กลุ่มสาระต่าง ๆ ในโรงเรียนอย่างเท่าเทียมกัน จัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของทีมงานทุกครั้งและนำผลไปปรับปรุงพัฒนางานครั้งต่อไป ให้ครูหรือทีมงานได้มีโอกาสชี้แจงประชาสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน ผลการปฏิบัติเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ผู้บริหารมีการแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานของบุคลากรในโรงเรียน ผู้บริหารและบุคลากรมีการทบทวนวัตถุประสงค์เป้าหมาย และกระบวนการปฏิบัติงานตามโครงการต่าง ๆ ทุกปีการศึกษา ผู้บริหารนิเทศงาน และสร้างขวัญกำลังใจและส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากรและทีมงานอย่างสม่ำเสมอสมาชิกทีมงานมีการประเมินผลพัฒนาตนเองสอดคล้องกับงานวิจัยของ โสภณ หลอดแก้ว (2555) ได้ทำการศึกษากำหนดทีมงานของครูโรงเรียนเทศบาล 1 (สถาวร) สังกัดเทศบาลเมืองบ้านบึงจังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารให้ฝ่าย กลุ่มสาระงานต่าง ๆ ทบทวนวัตถุประสงค์เป้าหมาย กระบวนการปฏิบัติงานตาม

โครงการต่าง ๆ ที่ได้ดำเนินการทุกปีการศึกษามีการนำเอาข้อมูลที่เป็นปัญหาและอุปสรรคของโรงเรียนมาสรุปผลตามความเป็นจริงแจ้งให้ทุกฝ่ายทราบ

4.3 การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล สมาชิกในทีมจะร่วมกันกำหนดแนวทางในการรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อที่จะได้ข้อเท็จจริงมาทำการวิเคราะห์และประมวลผล โครงสร้างของการปฏิบัติงานแต่ละฝ่ายในโรงเรียนให้มีความเหมาะสม มีการทบทวนการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมกระตุ้นให้ครูมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อการทำงานในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ มีกระบวนการตัดสินใจในการบริหารที่ยืดหยุ่นได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับสถานการณ์ การติดต่อสื่อสารภายในทีมเป็นไปอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา อธิบายความรู้สึก ประกอบเหตุผลทุกครั้งเมื่อเกิดข้อขัดแย้งภายในทีม สมาชิกทีมงานมีอิสระเสรีในการแสดงความคิดเห็นมีการวิจารณ์อย่างสร้างสรรค์เพื่อแก้ปัญหา อภิปรายกันอย่างเปิดเผยใช้วิธีการวิเคราะห์ความคิดเห็นที่แตกต่างกันอย่างมีระบบ สมาชิกทีมงานมีความจริงใจในการแสดงความรู้สึกสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรศักดิ์ ศรีธนรินทร์ (2546) ได้ทำการศึกษาศึกษาการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามทฤษฎีของ ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดสระแก้ว ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารได้ตระหนักในการพัฒนาครูผู้สอนในโรงเรียนโดยแจ้งข้อมูลที่สำคัญหรือที่เกี่ยวข้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทราบ โดยผ่านหัวหน้างานตามลำดับขั้นตอน นำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ จะช่วยให้โรงเรียนมีความเจริญและพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น

4.4 การรับรู้ปัญหา สมาชิกในทีมจะมีการกำหนดปัญหาร่วมกันอย่างเป็นระบบ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อเป็นการพัฒนาทีมงานสมาชิกทุกคนร่วมประสานงานอันดีต่อกัน ภายในทีมสมาชิกทีมงานมีการเปิดเผยต่อกันและเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา มีการให้แรงจูงใจกับผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารแสดงความเห็นใจและให้กำลังใจเมื่อมีปัญหาขัดแย้งกันและสามารถหาข้อยุติความขัดแย้งได้สมาชิกทีมงานยอมรับฟังเหตุผลของกันและกัน มีการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความขยันหมั่นเพียรสนใจต่อกัน ส่งเสริมสนับสนุนให้มีความรักสามัคคี ผูกพันกันในการทำงานเป็นทีม เปิดโอกาสให้ครูตัดสินใจในการทำงานได้อย่างอิสระในการทำงานได้ ส่งเสริมให้มีกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ภายในทีมสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภาพ กันสการ (2552) ได้ทำการศึกษาวงการกรรมการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอโคกสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้วเขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อการวิเคราะห์ปัญหา หรือสาเหตุต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน หรือมีการประชุมเพื่อวิพากษ์วิจารณ์การทำงานของกันอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมาอย่างบริสุทธิ์ยุติธรรม การเปิดโอกาสให้ครูเข้าพบผู้บริหารเมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน ทำให้ครูพัฒนาการทำงานได้ผลดีขึ้น

4.5 การวางแผนปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ มีการวางแผนการดำเนินงานสนับสนุนให้มีกระบวนการทำงานที่ชัดเจน เหมาะสม มีการวางแผนก่อนปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักเกณฑ์และกระบวนการปฏิบัติงาน สมาชิกทุกคนร่วมประสานงานและสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกันภายในทีม กระตุ้นให้ครูมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อการทำงานในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอโรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเข้าใจเป้าหมายของการทำงานเป็นทีมก่อนการปฏิบัติงานและมีการวางแผนการดำเนินงานซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ

โสภณ หลอดแก้ว (2555) ได้ทำการศึกษาการสร้างทีมงานของครูโรงเรียนเทศบาล 1 (สถาวร) สังกัดเทศบาลเมืองบ้านบึง จังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่ามีการคัดเลือกครูที่มีความสามารถและทักษะที่แตกต่างกันในแต่ละด้าน มาทำงานร่วมกันเสมอโรงเรียนมีระบบคัดเลือกครูเพื่อปฏิบัติหน้าที่ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ตามความรู้ และประสบการณ์การทำงาน จัดทำหนังสือแต่งตั้งกำหนดงานในหน้าที่รับผิดชอบของแต่ละฝ่ายและบุคคลอย่างชัดเจน

ผลการประเมินการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 จากผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า โดยรวมมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้าน มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้านเช่นเดียวกัน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

1.1.1 ควรได้นำผลการวิจัยนี้ไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาครูเพื่อดำเนินการปรับปรุงการพัฒนาครูด้านการทำงานเป็นทีมให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

1.1.2 ควรมีการจัดประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเพิ่มเติมแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดแก่ครูในด้านการทำงานเป็นทีม

1.2 สถานศึกษา

1.2.1 สถานศึกษาขนาดใหญ่และใหญ่พิเศษ

1.2.1.1 สถานศึกษา ควรทำการสำรวจสภาพเบื้องต้นในการปฏิบัติงานของครู เพื่อทำการวิเคราะห์ระบบโครงสร้างการบริหารและการปฏิบัติงานในสถานศึกษา ซึ่งจะนำไปสู่การพิจารณาปัญหาหรือจุดพัฒนา ได้อย่างเที่ยงตรงและมีความชัดเจนเพราะการทำงานเป็นทีมของครู คณะครูต้องประชุมปรึกษาหารือทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อวิเคราะห์ปัญหาและหาจุดพัฒนานั้นร่วมกัน

1.2.1.2 ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูและบุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการโรงเรียนภายใต้บรรยากาศแห่งความสมานฉันท์ ข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง ทันสมัย ยอมรับแนวคิดและวิธีการที่แตกต่าง เพื่อความสำเร็จของงาน

1.2.2 สถานศึกษาขนาดกลาง

1.2.2.1 ผู้บริหารโรงเรียนทุกระดับ ควรให้ความสำคัญ ในการทำงานเป็นทีมของครูให้มีการทำงานเป็นทีมให้มากขึ้นเพื่อให้เกิดความผูกพันต่อโรงเรียน

1.2.2.2 หน่วยงานในระดับเขตพื้นที่การศึกษา ควรพัฒนาและส่งเสริมการทำงานเป็นทีมให้กับโรงเรียนขนาดใหญ่ โดยมีการจัดหลักสูตรอบรมผู้บริหารโรงเรียนและคณะครูในเรื่องการทำงานเป็นทีม

1.2.3 สถานศึกษาขนาดเล็ก

1.2.3.1 ควรเปิดโอกาสให้ข้าราชการครูรวมถึงบุคลากรที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงานมากขึ้นและมีความต่อเนื่องในการดำเนินงาน รวมถึงระดมความคิดเห็นจากบุคลากรอย่างสม่ำเสมอเพื่อปรับปรุงการทำงานภายในโรงเรียน

1.2.3.2 ควรมีการปรับปรุงเรื่องของการติดต่อประสานงานระหว่างการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อให้การทำงานมีความสะดวกรวดเร็วและเพื่อลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน

1.2.3.3 ควรมีการจัดหลักสูตรฝึกอบรมให้กับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน รวมถึงเป็นการสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคลากรภายในองค์กรอีกด้วย

1.3 ครู

1.3.1 จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าการพัฒนาครูด้านการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา มีความจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรในสถานศึกษาจึงจะเกิดผลสำเร็จสูงสุด ดังนั้น ควรเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการดำเนินการอย่างเต็มที่

1.3.2 ในการดำเนินงาน ครูควรมีการบูรณาการ ให้เกิดความสัมพันธ์กันในแต่ละด้าน และควรมีการยืดหยุ่นปรับกิจกรรมให้สอดคล้องกับบริบทเพื่อให้การดำเนินการให้ครบตามขั้นตอนของระบบ

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานเป็นทีมกับผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา

2.2 ควรมีการศึกษาเพื่อหารูปแบบการจัดกิจกรรมที่เหมาะสมในการทำงานเป็นทีมของครู

2.3 ควรมีการศึกษาเพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเรื่องการทำงานเป็นทีมแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา ในสถานศึกษา

2.4 ควรมีการศึกษาพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทุกคนในองค์กร

พหุ ประสิทธิภาพ

บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กรมสามัญศึกษา. (2543). แนวทางการประเมินครูแกนนำครูต้นแบบ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์การศาสนา.
- เกรียงศักดิ์ เชี่ยวยิ่ง. (2544). การจัดการและการพัฒนาองค์กร. (พิมพ์ครั้งที่ 2). ขอนแก่น: ภาควิชาสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- คำหมาน คนไค. (2542). ทางก้าวหน้าของครูมืออาชีพ : การพัฒนาวิชาชีพครูตามแนวทางของ พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ: วิญญูชน.
- จินดาพร นพนิยม. (2555). การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาใน โรงเรียนประถมศึกษาอำเภอตาพระยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สระแก้ว เขต 2. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จิราภรณ์ เอ็มเอี่ยม. (2552). การพัฒนารูปแบบการสร้างทีมงานครูในสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ชัยยุทธ ศิริสุทธิ. (2547). เอกสารประกอบการสอน วิชา 0501816 การประกันคุณภาพการศึกษา. มหาสารคาม: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. (2545). กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กร. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. (2546). การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ธรรมกมลการพิมพ์.
- ทองทิพภา วิริยะพันธุ์. (2553). การบริหารทีมงานและการแก้ปัญหา. กรุงเทพฯ: สหธรรมิก.
- ทองใบ สุดซารี. (2551). กลไกขับเคลื่อนองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Leadership : The Movement Mechanism for Learning Organization) . (พิมพ์ครั้งที่ 3). อุบลราชธานี: คณะบริหารธุรกิจและการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- ทิตนา แหมมณี. (2546). 14 วิธีสอนสำหรับครูมืออาชีพ. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธนวัฒน์ ภมรพอนันต์. (2551). การศึกษาการทำงานเป็นทีมและการสร้างโมเดลการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมของพนักงาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาพัฒนามนุษย์และการให้คำปรึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2550). การจัดการสมัยใหม่. กรุงเทพฯ: เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส.
- เนาวรัตน์ แยมแสงสังข์. (2542). แนวคิดและกลยุทธ์ในการปรับระบบองค์กร. กรุงเทพฯ: การศึกษา.
- บรรยงค์ โตจินดา. (2545). องค์กรและการจัดการ (Organization and Management). กรุงเทพฯ: รวมสาส์น.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2554). การวิจัยเบื้องต้น. (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

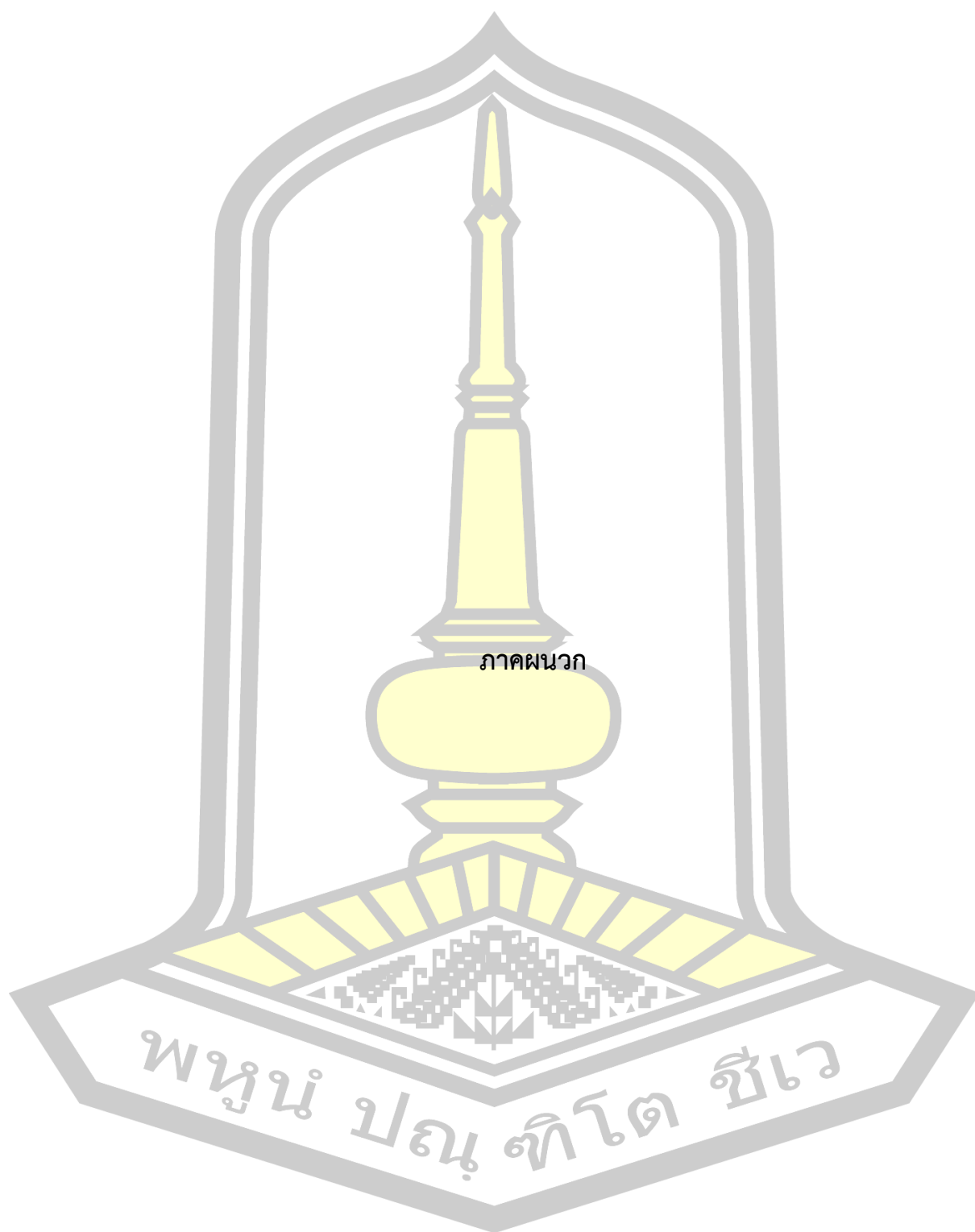
- ประภาศรี อึ้งกุล. (2545). การสร้างทีมงาน. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏภูเก็ต.
- ปราณี รามสูต และจำรัส ดั่งสุวรรณ. (2545). พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน. กรุงเทพฯ: ธารนิมิต.
- ปรีชา กองจินดา. (2549). แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2. พระนครศรีอยุธยา : มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2542). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ: สุภา.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2544). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: คณะวิทยาการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- เพชริน สงค์ประเสริฐ. (2550). การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการโดยยึดหลักการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน, วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- พิมพ์ภา จันทไทย. (2558). การพัฒนาโปรแกรมการพัฒนาทีมงานครูที่มีประสิทธิผลสำหรับโรงเรียนเทศบาล, วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- พิสมัย สุภัทรานนท์. (2538). บริหารเวลาบริหารทีมงาน. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- มัลลิกา ต้นสอน. (2546). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: ด้านสุทธาการพิมพ์.
- ยนต์ ชุ่มจิต. (2541). ความเป็นครู. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2542). พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์ พลัสเคชั่นส์.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2554). พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์ พลัสเคชั่นส์.
- เรวัตร ชาตรีวิศิษฐ์ และคณะ. (2539). การทำงานเป็นทีม. วารสารกฎหมายธุรกิจ, 2(6), 55.
- วรรณวิมล อัมรินทร์นุเคราะห์. (2549). แนวคิดการสร้างทีมงาน. วารสารมหาวิทยาลัยรามคำแหง, 25 (ฉบับพิเศษ), 43-44.
- วรภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์. (2549). การทำงานเป็นทีม. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- วรภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์. (2551). การทำงานเป็นทีม. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- วิชัย ประสิทธิ์วิฑูริ์. (2542). การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่ท้องถิ่น. กรุงเทพฯ: เซ็นเตอร์ดีสคัฟเวอรี.
- วิทยา จันทศิริลา. (2543). การพัฒนาองค์การ. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2534). การบริหารการพัฒนาชนบทเปรียบเทียบ : การบริหารการพัฒนาชนบทตามแนวทางแผ่นดินธรรม แผ่นดินทอง ความจำเป็นพื้นฐานและโครงการอีสานเขียว. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- วีระวัฒน์ พงษ์พยอม. (2534). ทำงานเป็นทีม. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

- ศักดิ์ดา คำโส. (2557). การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจทีมงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน,วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สนธยา พลศรี. (2547). ทฤษฎีและหลักการพัฒนาชุมชน. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21. (2558). แผนปฏิบัติงานประจำปี พ.ศ. 2558. หนองคาย: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21.
- สิริอร วิชชาวุธ. (2549). จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การเบื้องต้น. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุกัญญา เอ็มอัมธรรม. (2546). การจัดการและการพัฒนาองค์กร. ขอนแก่น: ภาควิชาสังคมศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุนันทา เลहनันท์. (2544). การพัฒนาองค์กร. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: ดี ดี บุ๊คส์โตร์.
- สุนันทา เลहनันท์. (2552). การสร้างทีมงาน. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: แฮนด์เมดสตีกเกอร์แอนด์ ดีไซน์.
- สุภาพ กันสการ. (2552). พฤติกรรมการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอโคกสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุรศักดิ์ ศรีธนรินทร์. (2546). การสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามทฤษฎีของ ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสระแก้ว. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เสน่ห์ จัยโต. (2545). องค์การสมัยใหม่. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เสนาะ ตีเยาว์. (2544). การบริหารงานบุคคล. (พิมพ์ครั้งที่ 12). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ท่าพระจันทร์.
- โสภณ หลอดแก้ว. (2555). การสร้างทีมงานของครูโรงเรียนเทศบาล 1 (สภาร) สังกัดเทศบาลเมืองบ้านบึง จังหวัดชลบุรี. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อัจฉรา โพธิยานนท์. (2539). การศึกษากับการพัฒนาชุมชน. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2532). การวางแผนการศึกษา. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2538). การบริหารทักษะและการปฏิบัติ. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สุขภาพใจ.
- Anderson, S. D. (1995). Self-Managed Team and Traditional Pyramid Management : Attitudes of Extension Filed Educators. Dissertation Abstracts International, 55(12), 3690-A.
- Argyris, C. (1964). Integrating the Individual and the Organization. New York: Wiley.
- Beer, M. H. (1980). Surgery and Rehabilitation (Random Hou). Philadelphia.

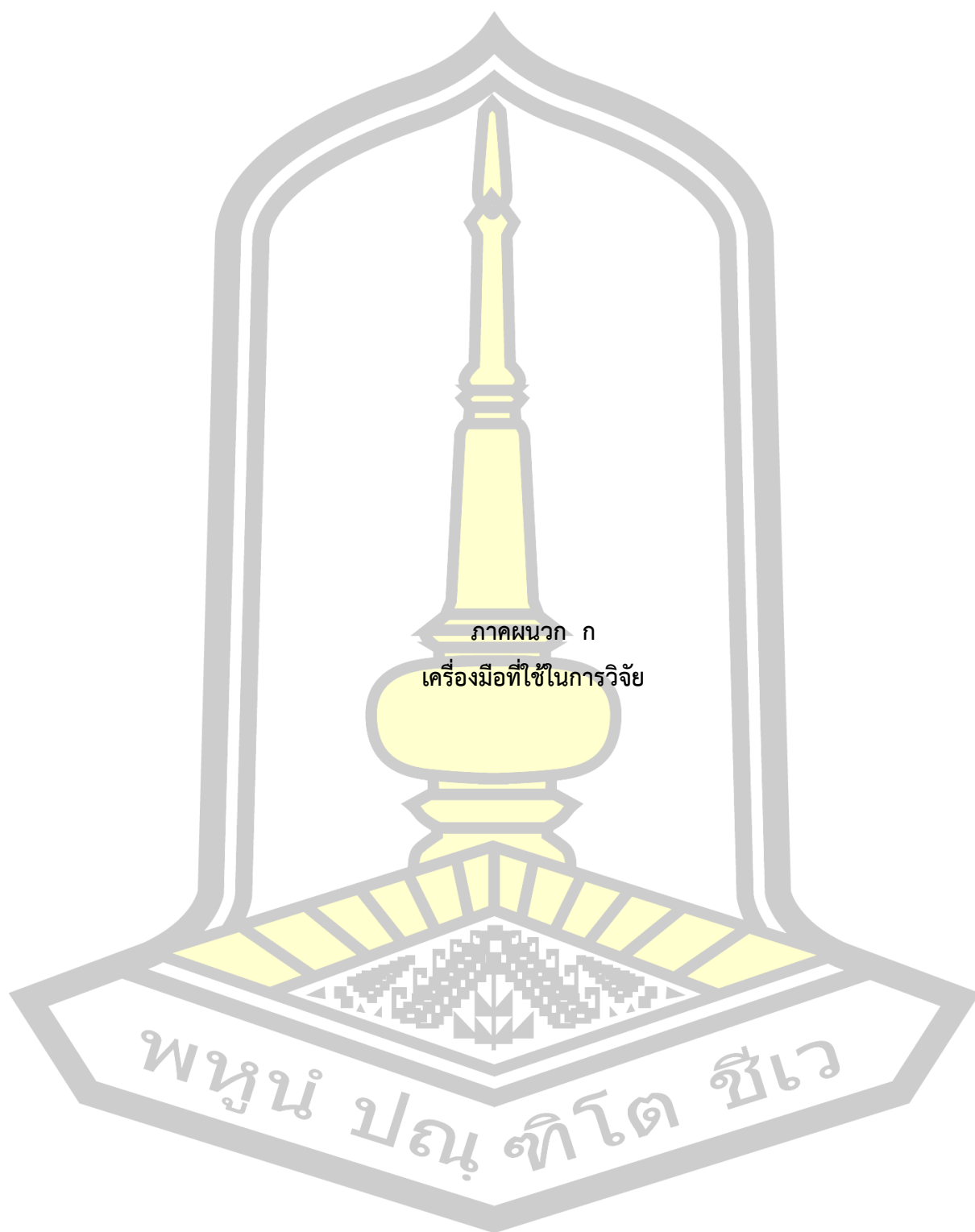
- Budd, S. A. M. (2009). We Need a Design Team for That : A Qualitative Case Study of The Baldrige Process in a Small town High School. Ohio : Ashland University.
- Chang, L. (1995). Seagate's Senago Plant Moves full steam ahead to build teamwork, (August), 24–31.
- Ciampaglia, B. I. (2010). An Analysis of School Wide Supports and Barriers to Collaborative Problem Solving Teams. Massachusetts : University of Massachusetts.
- Covin, T. J. and Kilmann, R. H. (1989). A Profile of Large Scale Change Programs. In Dennis (F.R., pp. 202–204). Southern: Management Proceeding.
- Daft, R. L. (1995). Organization Theory and Design (5th ed.). Minnesota: Paul, West.
- Davis, P. (1992). Unit-based shared governance: Nurturing the Vision. Journal of Nursing Administration, 22(12), 46–50.
- Dyer, W. G. (1997). Team Building : Issues and Alternatives. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Fiori, M. (2007). An Autoethnographic Study Focused on Building Collaborative Relationships And Effective Teams Between General Education and Special Education Teachers Working Within an In-Class Support Setting. New Jersey : Rowan University.
- French, W. L. and C. H. B. (1984). Organization Development : Behavioral Science Interventions for Organization Improvement. New Jersey: Prentice-Hall.
- Good, C. V. (1973). Dictionary of Education (3rd ed.). New York: McGraw-Hill Book.
- Greenberg, J. and Baron, R. A. (1997). Behavior in organizations (6th ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Guzzo, R. A. and Salas, E. (1995). Team Effectiveness and Decision Making in Organizations. San Francisco, CA: Tasse-Bass.
- Hackman, J. R. and Oldham, G. R. (1980). Work redesign. In Reading. MA: Addison Wesley.
- Herrenkohl, A. (2004). Becoming A Team. Ohio: Library of congress Control.
- Huse, E. F. and Cummings, T. G. (1980). Organization Development and Change. St. Paul, Mn.: West Publishing.
- Jasper, J. D. (2010). Teaming as a School Enhancement strategy : An Examination of the Conditions, Features and Dynamics of Teacher Work Teams in two Local Elementary Schools. California : University of California Santa Barbara.
- Johnson, David W. and Johnson, F. P. (1991). Joining Together : Group Theory and Group Skills (4th ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

- Katzenbach, Jon R. and Smith, D. K. (1993). *The Wisdom of Teams: Creating the High Performance Organization*. Boston: Harvard Business School press.
- Kezsbom, D. (1990). Are You Really Ready to Build a Project Team? *Industrial Engineering*, 2(5), 50–55.
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.
- Luthans, F. (1995). *Organizational behavior* (7th ed.). Singapore: McGraw-Hill International Editions.
- Mankin, D. (1996). *Team and Technology : Fulfilling the Promise of the New Organization*. Harvard: Harvard Business School.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- McGregor, D. (1970). *Team Leadership in Action*. Saint Louise: The C.V. Mos.
- Monique, V. Z. (2010). *Established Teams of Teachers and the New comer Reforming into An Effective Team: What Does it Take?* California : University of La Verne, California.
- Nolan, V. (1987). *Communication*. London: Sphere Books.
- Parker, G. M. (1990). *Teampayers and Team work: The New Competitive Business, Strategy*. San Francisco, Calif: Jossey-Bas.
- Schermerhom, J. G. and Osborn, R. N. (1994). *Managing Organization Behavior* (5th ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Schermerhorn, J. R. (1996). *Management and Organizational Behavior*. S.L.: S.N.
- Scott, K. and Walker, A. (1995). *Teams: Teamwork and Teambuilding*. New York: Prentice-Hall.
- Stoner, J. A. F. & Wankel, C. (1986). *Management*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Woodcock, M. and Francis, D. (1989). *Teambuilding Strategy*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Woodcock, M. (1994). *Team Development Manual* (2nd ed.). Brookfield, Vermont: Gower.

พหุ ประถมศึกษา



ภาคผนวก



แบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด
เรื่อง การพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21
(สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ)

คำชี้แจง

1. แบบประเมินฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยในหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิ ประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด การทำงานเป็นทีมของครู
 2. องค์ประกอบและตัวชี้วัดการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ที่ปรากฏในเครื่องมือฉบับนี้ ได้จากการสังเคราะห์ แนวคิด และทฤษฎีจากนักวิชาการ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีมของครู
 3. ขอความกรุณาให้ท่านพิจารณาความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดที่กำหนดมาให้ว่ามีความเหมาะสมในระดับใด โดยการทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องว่าง 5 ระดับต่อไปนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีความเหมาะสมระดับ	มากที่สุด
ระดับ 4 หมายถึง มีความเหมาะสมระดับ	มาก
ระดับ 3 หมายถึง มีความเหมาะสมระดับ	ปานกลาง
ระดับ 2 หมายถึง มีความเหมาะสมระดับ	น้อย
ระดับ 1 หมายถึง มีความเหมาะสมระดับ	น้อยที่สุด
 4. กรณีท่านเห็นว่าองค์ประกอบหรือตัวชี้วัดใด ควรเพิ่มเติมหรือตัดทอนออกไป กรุณาระบุในช่องขวามือสุดท้ายของรายการนั้นๆ หรือหากมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่นๆ กรุณาระบุท้ายแบบประเมิน
 5. แบบประเมินฉบับนี้มีทั้งหมด 2 ตอน ประกอบด้วย
 - 5.1 ตอนที่ 1 แบบประเมินความเหมาะสมของ**องค์ประกอบ**การทำงานเป็นทีมของครู
 - 5.2 ตอนที่ 2 แบบประเมินความเหมาะสมของ**ตัวชี้วัด**การทำงานเป็นทีมของครู
- ขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบประเมิน

ประเมิน

พูน ปณ จิต ชีเว

นางสาวอรพรรณ คิณธิ
 นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา
 มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ตอนที่ 1 : แบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบการทำงานเป็นทีมของครู

องค์ประกอบการทำงานเป็นทีมของครู	ระดับความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	
1. องค์ประกอบด้านหลักการในการทำงานเป็นทีม						
2. องค์ประกอบด้านเทคนิควิธีการในการทำงานเป็นทีม						
3. องค์ประกอบด้านกระบวนการการทำงานเป็นทีม						

ตอนที่ 2 : แบบประเมินความเหมาะสมของตัวชี้วัดการทำงานเป็นทีมของครู

ตัวชี้วัดการทำงานเป็นทีมของครู	ระดับความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	
1. หลักการในการทำงานเป็นทีม						
1.1. ด้านผู้นำทีม หรือหัวหน้าทีมงาน						
1.2. ด้านสมาชิกทีมงาน						
1.3. ด้านแบบแผนของกลุ่ม หรือการจัดทีมงาน						
2. เทคนิควิธีการในการทำงานเป็นทีม						
2.1.ด้านบุคคล						
2.1.1 ภาวะผู้นำเหมาะสม						
2.1.2 แรงจูงใจความผูกพันที่มีต่องาน						
2.1.3 ความสัมพันธ์กับภายนอก						
2.1.4 การสื่อสารที่ดี						
2.1.5 การแสดงออก						
2.1.6 มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน						
2.1.7 การประเมินผลพัฒนาตนเอง						
2.1.8 มีการมอบหมายงานชัดเจน						
2.1.9 มีความคิดสร้างสรรค์ทดลองวิธีการใหม่						
2.2.ด้านงาน						
2.2.1 เป้าหมายและวัตถุประสงค์ชัดเจน						
2.2.2 กระบวนการปฏิบัติงานชัดเจน						
2.2.3 รูปแบบการทำงานที่มีความหลากหลายของทีม						
2.3. ด้านองค์กร						
2.3.1 บรรยากาศในการทำงาน						
2.3.2 วัฒนธรรมองค์กร						

ตัวชี้วัดการทำงานเป็นทีมของครู	ระดับความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	
2.4. ด้านทีมงาน						
2.4.1 เปิดเผยต่อกันและเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา						
2.4.2 ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน						
2.4.3 โครงสร้างของทีมและแหล่งทรัพยากรในทีม						
2.4.4 การมีส่วนร่วมในการทำงาน						
2.4.5 ยอมรับฟังเหตุผลของกันและกัน						
2.4.6 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล						
2.4.7 การแก้ปัญหาความขัดแย้ง						
2.4.8 มีอิสระเสรีในการแสดงความคิดเห็น						
2.4.9 ความเห็นพ้องกัน						
3. กระบวนการการทำงานเป็นทีม						
3.1 การรับรู้ปัญหา						
3.2 การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล						
3.3 การวางแผนปฏิบัติการอย่างเป็นระบบ						
3.4 การดำเนินงานนำแผนไปปฏิบัติ						
3.5 การประเมินผลจากการดำเนินงาน						

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

(ลงชื่อ)..... ผู้ประเมิน

(.....)

ตำแหน่ง.....

วันที่ เดือน พ.ศ.

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความกรุณาของท่านในครั้งนี้

(สำหรับผู้เชี่ยวชาญ)

แบบประเมินความสอดคล้องของแบบสอบถาม
สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมของครู
เรื่อง การพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21

คำชี้แจง

1. ขอความกรุณาให้ท่านพิจารณาว่า ข้อคำถามของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษาที่กำหนดให้ วัดได้สอดคล้องตรงตามนิยามที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยกำหนดเนื้อหาการประเมินออกเป็น 3 องค์ประกอบ ดังนี้
 1. องค์ประกอบด้านหลักการในการทำงานเป็นทีม
 2. องค์ประกอบด้านเทคนิควิธีการในการทำงานเป็นทีม
 3. องค์ประกอบด้านกระบวนการการทำงานเป็นทีม
 2. ขอความกรุณาให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยมีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้
 - + 1 หมายถึง ข้อคำถามสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะที่ระบุไว้
 - 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะที่ระบุไว้
 - 1 หมายถึง ข้อคำถามไม่สอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะที่ระบุไว้
- ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ ที่ได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน
ในครั้งนี้

นางสาวอรพรรณ คีอินธิ
นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

แบบประเมินความสอดคล้องของแบบสอบถาม
สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมของครู
เรื่อง การพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21

ที่	คำถาม	ระดับ			ข้อคิดเห็น/ ข้อเสนอแนะ
		ความสอดคล้อง			
		+1	0	-1	
หลักการในการทำงานเป็นทีม					
1. ด้านผู้นำทีม หรือหัวหน้าทีมงาน					
1	ผู้นำทีมมีความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของแต่ละคนในกลุ่ม				
2	ผู้นำทีมมีความเข้าใจความสัมพันธ์และเคารพในหน้าที่ของแต่ละคน				
3	ผู้นำทีมมีความเข้าใจเพื่อนร่วมทีม				
4	ผู้นำทีมมีความคิดสร้างสรรค์ทดลองวิธีการใหม่				
5	ผู้นำทีมมีภาวะผู้นำเหมาะสม				
6	ผู้นำทีมมีการมอบหมายงานชัดเจน				
7	ผู้นำทีมมีการติดต่อสื่อสารที่ดี				
8	ผู้นำทีมมีการสนับสนุนให้ผู้อื่นเปิดเผย				
2. ด้านสมาชิกทีมงาน					
9	สมาชิกทีมงานมีการทำงานแบบยืดหยุ่น				
10	สมาชิกทีมงานมีการทำงานร่วมกัน				
11	มีการให้แรงจูงใจกับผู้ปฏิบัติงาน				
12	การทำให้รู้จักตัวเอง				
13	สมาชิกทีมงานมีการเปิดเผยต่อกันและเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา				
14	สมาชิกทีมงานยอมรับฟังเหตุผลของกันและกัน				
15	สมาชิกทีมงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน				
16	สมาชิกทีมงานมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล				
17	สมาชิกทีมงานมีความจริงใจในการแสดงความรู้สึก				
18	สมาชิกทีมงานมีความเป็นเอกัตบุคคล				
19	สมาชิกทีมงานมีการประเมินผลพัฒนาตนเอง				
20	ขนาดของทีมส่งผลต่อการทำงานในองค์กร				
21	ในการทำงานทีมงานใหญ่มักมีทีมงานย่อยที่มีความคล่องตัวมากกว่าในการดำเนินงาน				

ที่	คำถาม	ระดับ ความสอดคล้อง			ข้อคิดเห็น/ ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
2. ด้านสมาชิกทีมงาน					
22	สมาชิกทีมงานมีการจัดตำแหน่งงานของสมาชิกกลุ่มหรือทีม				
23	สมาชิกทีมงานใช้วิธีการวิเคราะห์ความคิดเห็นที่แตกต่างกันอย่างมีระบบ				
24	สมาชิกทีมงานมีการอภิปรายกันอย่างเปิดเผย				
25	สมาชิกทีมงานมีการวิจารณ์อย่างสร้างสรรค์เพื่อแก้ปัญหา				
26	สมาชิกทีมงานมีอิสระเสรีในการแสดงความคิดเห็น				
27	สมาชิกทีมงานมีการลงมือปฏิบัติงาน				
28	สมาชิกทีมงานมีความผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์กร				
29	สมาชิกทีมงานมีความสัมพันธ์กับภายนอก				
30	สมาชิกทีมงานมีความเห็นพ้องกัน				
3. ด้านแบบแผนของกลุ่ม หรือการจัดทีมงาน					
31	มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ชัดเจน				
32	มีการวางแผนการดำเนินงาน				
33	บรรยากาศในการทำงานไม่ตึงเครียด				
34	กระบวนการปฏิบัติงานมีความชัดเจน				
35	มีรูปแบบการทำงานที่หลากหลาย				
36	มีการทบทวนการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม				
เทคนิควิธีการในการทำงานเป็นทีม					
1. ด้านบุคคล					
37	สมาชิกทุกคนมีโอกาสสลับเปลี่ยนกันเป็นผู้นำตามสถานการณ์ที่เหมาะสม				
38	มีการสร้างแรงจูงใจและกล่าวคำชื่นชมสมาชิกในกลุ่มงาน				
39	คำจ้าง ผลตอบแทน และสวัสดิการต่างๆ ที่ท่านได้รับมีความเหมาะสม				
40	สมาชิกทุกคนร่วมประสานงานและสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกันภายในทีม				
41	อธิบายความรู้สึกประกอบเหตุผลทุกครั้งเมื่อเกิดข้อขัดแย้งภายในทีม				
42	มีความไว้วางใจสมาชิกภายในทีมทุกคน				
43	สามารถประเมินผลงานของตนเองและผู้ร่วมงานอย่างอิสระ				

ที่	คำถาม	ระดับ ความสอดคล้อง			ข้อคิดเห็น/ ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
เทคนิควิธีการในการทำงานเป็นทีม					
1. ด้านบุคคล					
44	มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานอย่างชัดเจนตามความรู้ความสามารถ				
45	ส่งเสริมให้มีโอกาสเรียนรู้ค้นคว้าสิ่งใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน				
2. ด้านงาน					
46	เข้าใจเป้าหมายของการทำงานเป็นทีมก่อนการปฏิบัติงาน				
47	ในการปฏิบัติงานแต่ละอย่างท่านมีการกำหนดขั้นตอนการทำงานอย่างชัดเจน				
48	นำความคิดเห็นของกลุ่มงาน/ กลุ่มสาระการเรียนรู้ ต่าง ๆ ในการประชุมแต่ละครั้งมากำหนดเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน				
3. ด้านองค์กร					
49	ความสัมพันธ์ระหว่างท่านและครูในโรงเรียนเป็นแบบกัลยาณมิตร มีบรรยากาศแบบประชาธิปไตย				
50	กระตุ้นให้ครูมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อการทำงานในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ				
4. ด้านทีมงาน					
51	เมื่อมีปัญหาขัดแย้งกันท่านและทีมงานสามารถหาข้อยุติความขัดแย้งได้				
52	คณะครูมีการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใสมีน้ำใจต่อกัน				
53	โครงสร้างของการปฏิบัติงานแต่ละฝ่ายในโรงเรียนมีความเหมาะสม				
54	โรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ				
55	ท่านยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นและเปิดกว้างแก่ทางเลือกที่ดีที่สุด				
56	สมาชิกในทีมส่งเสริมให้มีกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ภายในทีม				
57	มีการตัดสินใจในการทำงานได้อย่างอิสระ				
58	สมาชิกในทีมมีความรักสามัคคี ผูกพันกันในการทำงานเป็นทีม				

ที่	คำถาม	ระดับ ความสอดคล้อง			ข้อคิดเห็น/ ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
กระบวนการการทำงานเป็นทีมของครู					
59	การรับรู้ปัญหา สมาชิกในทีมจะมีการกำหนดปัญหาร่วมกันอย่างเป็นระบบ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อเป็นการพัฒนาทีมงาน				
60	การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล สมาชิกในทีมจะร่วมกันกำหนดแนวทางในการรวบรวม และ วิเคราะห์ข้อมูล เพื่อที่จะได้ข้อเท็จจริงมาทำการวิเคราะห์และ ประมวลผล				
61	การวางแผนปฏิบัติการอย่างเป็นระบบ สมาชิกในทีมระดมความคิดโดยนำข้อมูลที่ได้จากการ วิเคราะห์ปัญหาและแผนปฏิบัติการมาวางแผนแก้ปัญหา				
62	การดำเนินงานนำแผนไปปฏิบัติ นำแผนการที่ได้วางไว้ร่วมกันไปปฏิบัติให้เห็นเป็นรูปธรรม โดยต้องคอยดูแลให้แผนปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างราบรื่น และมุ่งสู่ เป้าหมายที่ต้องการ				
63	การประเมินผลจากการดำเนินงาน สมาชิกในทีมร่วมกันติดตามตรวจสอบ ประเมิน และ เสนอแนะทางแก้ไขปัญหา หรือพัฒนาการดำเนินงานให้บรรลุ เป้าหมาย				

ข้อเสนอแนะ (เพิ่มเติม)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ.....ผู้ประเมิน

(.....)

แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมของครู
สำหรับการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21
 2. แบบสอบถามมีทั้งหมด 3 ตอนคือ
 - ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21
 - ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด ให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
 3. การตอบแบบสอบถาม ขอความกรุณาตอบตามความคิดเห็นของท่าน ซึ่งการตอบแบบสอบถามครั้งนี้ไม่มีผลกระทบต่อหน้าที่การงานของท่านแต่อย่างใด เพราะคำตอบจากแบบสอบถามนี้ใช้เป็นข้อมูลเพื่อการวิจัยเท่านั้น
 4. โปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ แบบสอบถามนี้จะถือว่าสมบูรณ์ และสามารถนำไปประมวลผลได้
- ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ ที่ได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในครั้งนี้

นางสาวอรพรรณ คีอินธิ

นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมของครู
สำหรับการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หนาข้อความที่ตรงกับสภาพของท่าน

- | | | |
|------------------------------------|---|--------------------------------------|
| 1. สถานภาพ | ☐ ผู้บริหารสถานศึกษา | ☐ ครูผู้สอน |
| 2. ประสบการณ์การทำงาน | ☐ 1-5 ปี | ☐ 6-10 ปี |
| | ☐ 11-15 ปี | ☐ 16 ปีขึ้นไป |
| 3. ขนาดของโรงเรียน (ตามเกณฑ์ สพฐ.) | | |
| | ☐ ขนาดเล็ก นักเรียนตั้งแต่ 1- 499 คน | |
| | ☐ ขนาดกลาง นักเรียนตั้งแต่ 500 - 1,499 คน | |
| | ☐ ขนาดใหญ่นักเรียนตั้งแต่ 1,500 - 2,499 คน | |
| | ☐ ขนาดใหญ่นักเรียนตั้งแต่ 2,500 คนขึ้นไป | |

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21

คำชี้แจง 1. แบบสอบถามเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า
2. โปรดใช้ดุลพินิจของท่านพิจารณาเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูตามทัศนะของท่าน แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็น โดยมีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

- 5 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับ มากที่สุด
- 4 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับ มาก
- 3 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับ ปานกลาง
- 2 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับ น้อย
- 1 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ที่	การพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครู สำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
หลักการในการทำงานเป็นทีม											
1. ด้านผู้นำทีม หรือหัวหน้าทีมงาน											
1	มีความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของแต่ละคนในกลุ่ม										
2	มีความเข้าใจความสัมพันธ์และเคารพในหน้าที่ ของแต่ละคน										
3	มีความเข้าใจเพื่อนร่วมทีม										
4	มีความคิดสร้างสรรค์ทดลองวิธีการใหม่ๆ										
5	มีภาวะผู้นำเหมาะสม										
6	มีการมอบหมายงานชัดเจน										
7	มีการสื่อสารที่ดี										
8	มีการสนับสนุนให้ผู้อื่นเปิดเผย										
2. ด้านสมาชิกทีมงาน											
9	สมาชิกทีมงานมีการทำงานแบบยืดหยุ่น										
10	สมาชิกทีมงานมีการทำงานร่วมกัน										
11	มีการให้แรงจูงใจกับผู้ปฏิบัติงาน										
12	การทำให้รู้จักตัวเอง										
13	สมาชิกทีมงานมีการเปิดเผยต่อกันและเผชิญหน้า เพื่อแก้ปัญหา										
14	สมาชิกทีมงานยอมรับฟังเหตุผลของกันและกัน										
15	สมาชิกทีมงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน										
16	สมาชิกทีมงานมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล										
17	สมาชิกทีมงานจริงใจในการแสดงความรู้สึก										
18	สมาชิกทีมงานมีความเป็นเอกัตบุคคล										
19	สมาชิกทีมงานมีการประเมินผลพัฒนาตนเอง										
20	ขนาดของทีมส่งผลต่อการทำงานในองค์กร										
21	ในการทำงานทีมงานใหญ่มักมีทีมงานย่อยที่มี ความคล่องตัวมากกว่าในการดำเนินงาน										
22	สมาชิกทีมงานมีการจัดตำแหน่งงานของสมาชิกกลุ่ม/ทีม										
23	สมาชิกทีมงานใช้วิธีการวิเคราะห์ความคิดเห็นที่ แตกต่างกันอย่างมีระบบ										

ที่	การพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครู สำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
หลักการในการทำงานเป็นทีม											
2. ด้านสมาชิกทีมงาน											
24	สมาชิกทีมงานมีการอภิปรายกันอย่างเปิดเผย										
25	สมาชิกทีมงานมีการวิจารณ์อย่างสร้างสรรค์เพื่อ แก้ปัญหา										
26	สมาชิกทีมงานมีอิสระเสรีในการแสดงความคิดเห็น										
27	สมาชิกทีมงานมีการลงมือปฏิบัติงาน										
28	สมาชิกทีมงานมีความผูกพันและจงรักภักดีต่อ องค์กร										
29	สมาชิกทีมงานมีความสัมพันธ์กับภายนอก										
30	สมาชิกทีมงานมีความเห็นพ้องกัน										
3. ด้านแบบแผนของกลุ่ม หรือการจัดทีมงาน											
31	มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ชัดเจน										
32	มีการวางแผนการดำเนินงาน										
33	บรรยากาศในการทำงานไม่ตึงเครียด										
34	กระบวนการปฏิบัติงานมีความชัดเจน										
35	มีรูปแบบการทำงานที่หลากหลาย										
36	มีการทบทวนการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม										
เทคนิควิธีการในการทำงานเป็นทีม											
1.ด้านบุคคล											
37	สมาชิกทุกคนมีโอกาสผลัดเปลี่ยนกันเป็นผู้นำตาม สถานการณ์ที่เหมาะสม										
38	การสร้างแรงจูงใจ/กล่าวชื่นชมสมาชิกในกลุ่มงาน										
39	สมาชิกทุกคนร่วมประสานงานและสร้าง ความสัมพันธ์อันดีต่อกันภายในทีม										
40	การติดต่อสื่อสารภายในทีมเป็นไปอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา										
41	อธิบายความรู้สึกรวบรวมเหตุผลทุกครั้งเมื่อเกิด ข้อขัดแย้งภายในทีม										
42	มีความไว้วางใจสมาชิกภายในทีมทุกคน										

[illegible]

ที่	การพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของ ครูสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
เทคนิควิธีการในการทำงานเป็นทีม											
4. ด้านทีมงาน											
55	ท่านยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นและเปิดกว้างแก่ ทางเลือกที่ดีที่สุด										
56	สมาชิกในทีมส่งเสริมให้มีกิจกรรมเพื่อสร้าง ความสัมพันธ์ภายในทีม										
57	ตัดสินใจในการทำงานได้อย่างอิสระ										
58	สมาชิกในทีมมีความรักสามัคคี ผูกพันกันในการ ทำงานเป็นทีม										
5. กระบวนการการทำงานเป็นทีมของครู											
59	การรับรู้ปัญหา สมาชิกในทีมจะมีการกำหนดปัญหาร่วมกัน อย่างเป็นระบบ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อ เป็นการพัฒนาทีมงาน										
60	การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล สมาชิกในทีมจะร่วมกันกำหนดแนวทางใน การรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อที่จะได้ ข้อเท็จจริงมาทำการวิเคราะห์และประมวลผล										
61	การวางแผนปฏิบัติการอย่างเป็นระบบ สมาชิกในทีมระดมความคิดโดยนำข้อมูลที่ได้ จากการวิเคราะห์ปัญหาและแผนปฏิบัติการมา วางแผนแก้ปัญหา										
62	การดำเนินงานนำแผนไปปฏิบัติ นำแผนการที่ได้วางไว้ร่วมกันไปปฏิบัติให้เห็น เป็นรูปธรรมโดยต้องคอยดูแลให้แผนปฏิบัติงาน ดำเนินไปอย่างราบรื่น และมุ่งสู่เป้าหมายที่ ต้องการ										
63	การประเมินผลจากการดำเนินงาน สมาชิกในทีมร่วมกันติดตามตรวจสอบ ประเมิน และเสนอแนะทางแก้ไขปัญหา หรือ พัฒนาการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย										

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

คำชี้แจง โปรดแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีม
สำหรับสถานศึกษา ตามประเด็นต่อไปนี้

1. หลักการในการทำงานเป็นทีม

.....

.....

.....

.....

2. เทคนิควิธีการในการทำงานเป็นทีม

.....

.....

.....

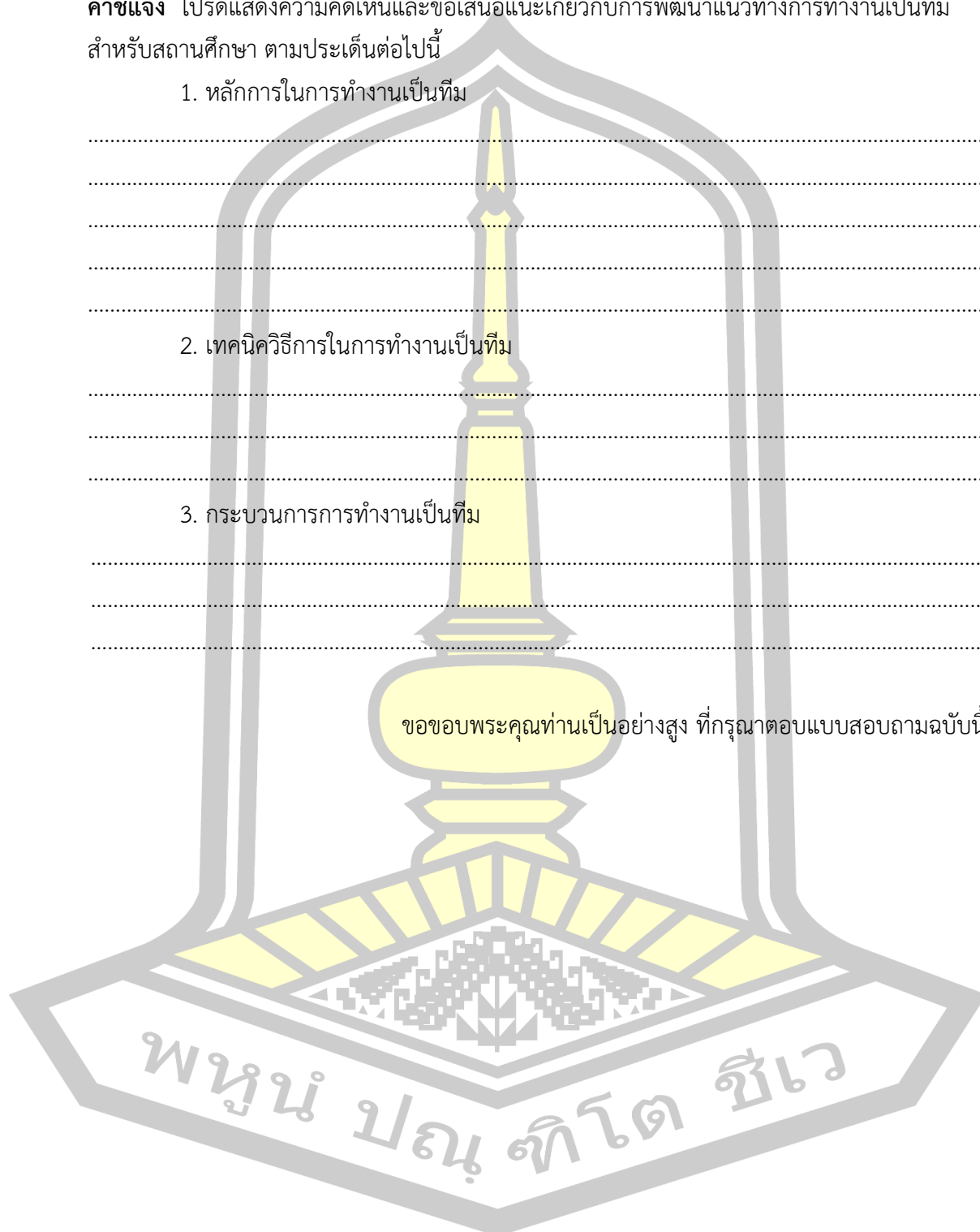
3. กระบวนการการทำงานเป็นทีม

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง ที่กรุณาตอบแบบสอบถามฉบับนี้



แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย
เรื่อง การพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครู สำหรับสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์นี้ สร้างขึ้นเพื่อใช้สอบถามความคิดเห็นของ ผู้บริหารในสถานศึกษาและครูที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของครู
2. ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ในครั้งนี้ จะนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครู สำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21
3. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์
 - ตอนที่ 2 รายการสัมภาษณ์ ประกอบด้วย องค์ประกอบในการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา
 - ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

ขอขอบพระคุณที่ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูล

นางสาวอรพรรณ คิณธิ

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

โทรศัพท์ 090-3577385

พูน ปณ จิตโต ชีเว

แบบสัมภาษณ์เพื่อการศึกษาวิจัย
เรื่อง การพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครู สำหรับสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับการสัมภาษณ์

1. สัมภาษณ์วันที่ เดือน พ.ศ. เวลา
2. สถานที่สัมภาษณ์.....
3. ผู้ให้สัมภาษณ์.....
4. ตำแหน่ง.....
5. ผู้สัมภาษณ์.....

ตอนที่ 2 แนวทางการทำงานเป็นทีมของครู

1. โรงเรียนของท่านมีหลักการในการทำงานเป็นทีมอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

2. โรงเรียนของท่านมีเทคนิควิธีการในการทำงานเป็นทีมอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

3. ท่านมีกระบวนการในการทำงานเป็นทีมอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

พูน ปณ กิโต ชีเว

4. ท่านคิดว่ามีสิ่งใดบ้างที่จะเป็นปัญหาและอุปสรรคต่อการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา

5. ท่านคิดว่ามีปัจจัยใดที่ส่งเสริม/สนับสนุนในการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะทั่วไปที่ท่านคิดว่ามีประโยชน์ต่อการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา

ลงชื่อ

๒๒
..ผู้สัมภาษณ์

(.....)

แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้
ของการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครู
สำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21
(สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ)

คำชี้แจง

1. แบบประเมินฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21

2. ขอความกรุณาให้ท่านพิจารณาตรวจสอบในหัวข้อต่างๆ ว่ามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้เพียงใด โดยการทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องว่าง 5 ระดับต่อไปนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีความเหมาะสม / ความเป็นไปได้ระดับ มากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีความเหมาะสม / ความเป็นไปได้ระดับ มาก

ระดับ 3 หมายถึง มีความเหมาะสม / ความเป็นไปได้ระดับ ปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีความเหมาะสม / ความเป็นไปได้ระดับ น้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีความเหมาะสม / ความเป็นไปได้ระดับ น้อยที่สุด

4. หากมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม กรุณาระบุท้ายแบบประเมิน

ขอขอบพระคุณท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบประเมิน

นางสาวอรพรรณ คีอินธิ

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาบริหารและพัฒนการศึกษา

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

โทรศัพท์ 090-3577385

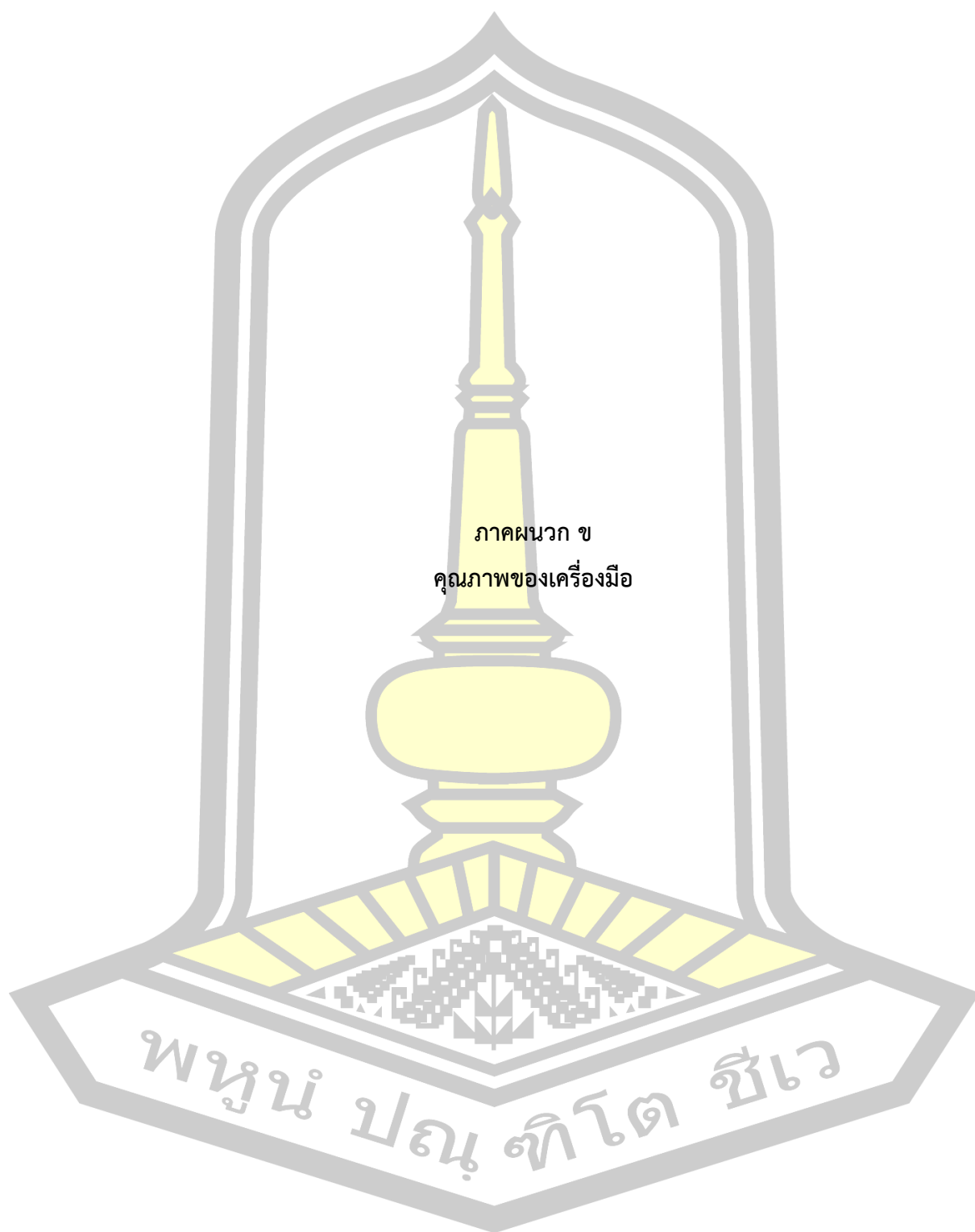
พูน ปณ จิต ชีเว

[illegible]

ที่	การพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเขต 21	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
หลักการในการทำงานเป็นทีม											
2. ด้านสมาชิกทีมงาน											
24	สมาชิกทีมงานมีการอภิปรายกันอย่างเปิดเผย										
25	สมาชิกทีมงานมีการวิจารณ์อย่างสร้างสรรค์เพื่อแก้ปัญหา										
26	สมาชิกทีมงานมีอิสระในการแสดงความคิดเห็น										
27	สมาชิกทีมงานมีการลงมือปฏิบัติงาน										
28	สมาชิกทีมงานมีความผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์กร										
29	สมาชิกทีมงานมีความสัมพันธ์กับภายนอก										
30	สมาชิกทีมงานมีความเห็นพ้องกัน										
3. ด้านแบบแผนของกลุ่ม หรือการจัดทีมงาน											
31	มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ชัดเจน										
32	มีการวางแผนการดำเนินงาน										
33	บรรยากาศในการทำงานไม่ตึงเครียด										
34	กระบวนการปฏิบัติงานมีความชัดเจน										
35	มีรูปแบบการทำงานที่หลากหลาย										
36	มีการทบทวนการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม										
เทคนิควิธีการในการทำงานเป็นทีม											
1.ด้านบุคคล											
37	สมาชิกทุกคนมีโอกาสผลัดเปลี่ยนกันเป็นผู้นำตาม สถานการณ์ที่เหมาะสม										
38	มีการสร้างแรงจูงใจและกล่าวคำชื่นชมสมาชิกในกลุ่มงาน										
39	สมาชิกทุกคนร่วมประสานงานและสร้างความสัมพันธ์อันดี ต่อกันภายในทีม										
40	การติดต่อสื่อสารภายในทีมเป็นไปอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา										
41	อธิบายความรู้สึกประกอบเหตุผลทุกครั้งเมื่อเกิดข้อขัดแย้ง ภายในทีม										
42	มีความไว้วางใจสมาชิกภายในทีมทุกคน										

ที่	การพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครู สำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
เทคนิควิธีการในการทำงานเป็นทีม											
1.ด้านบุคคล											
43	สามารถประเมินผลงานของตนเองและผู้ร่วมงาน อย่างอิสระ										
44	มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน อย่างชัดเจนตามความรู้ความสามารถ										
45	ส่งเสริมให้มีโอกาสเรียนรู้ค้นคว้าสิ่งใหม่ ๆ ในการ ปฏิบัติงาน										
2. ด้านงาน											
46	เข้าใจเป้าหมายของการทำงานเป็นทีมก่อนการ ปฏิบัติงาน										
47	ในการปฏิบัติงานแต่ละอย่างท่านมีการกำหนด ขั้นตอนการทำงานอย่างชัดเจน										
48	นำความคิดเห็นของกลุ่มงาน/ กลุ่มสาระการเรียนรู้ ต่าง ๆ ในการประชุมแต่ละครั้งมากำหนดเป็น แนวทางในการปฏิบัติงาน										
4. ด้านองค์กร											
49	ความสัมพันธ์ระหว่างท่านและครูในโรงเรียนเป็น แบบกัลยาณมิตรมีบรรยากาศแบบประชาธิปไตย										
50	กระตุ้นให้ครูมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อ การทำงานในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ										
4. ด้านทีมงาน											
51	เมื่อมีปัญหาขัดแย้งกันท่านและทีมงานสามารถหา ข้อยุติความขัดแย้งได้										
52	คณะครูมีการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใส มีน้ำใจต่อกัน										
53	โครงสร้างของการปฏิบัติงานแต่ละฝ่ายในโรงเรียนมี ความเหมาะสม										
54	โรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ										

ที่	การพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครู สำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
เทคนิควิธีการในการทำงานเป็นทีม											
4. ด้านทีมงาน											
55	ท่านยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นและเปิดกว้างแก่ ทางเลือกที่ดีที่สุด										
56	สมาชิกในทีมส่งเสริมให้มีกิจกรรมเพื่อสร้าง ความสัมพันธ์ภายในทีม										
57	ตัดสินใจในการทำงานได้อย่างอิสระ										
58	สมาชิกในทีมมีความรักสามัคคี ผูกพันกันในการ ทำงานเป็นทีม										
กระบวนการการทำงานเป็นทีมของครู											
59	การรับรู้ปัญหา สมาชิกในทีมจะมีการกำหนดปัญหาร่วมกัน อย่างเป็นระบบ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อ เป็นการพัฒนาทีมงาน										
60	การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล สมาชิกในทีมจะร่วมกันกำหนดแนวทางในการ รวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อที่จะได้ข้อเท็จจริง มาทำการวิเคราะห์และประมวลผล										
61	การวางแผนปฏิบัติการอย่างเป็นระบบ สมาชิกในทีมระดมความคิดโดยนำข้อมูลที่ได้ จากการวิเคราะห์ปัญหาและแผนปฏิบัติการมา วางแผนแก้ปัญหา										
62	การดำเนินงานนำแผนไปปฏิบัติ นำแผนการที่ได้วางไว้ร่วมกันไปปฏิบัติให้เห็น เป็นรูปธรรมโดยต้องคอยดูแลให้แผนปฏิบัติงาน ดำเนินไปอย่างราบรื่น และมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการ										
63	การประเมินผลจากการดำเนินงาน สมาชิกในทีมร่วมกันติดตามตรวจสอบ ประเมิน และเสนอแนะทางแก้ไขปัญหา หรือ พัฒนาการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย										



ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของเนื้อหาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยโดยผู้เชี่ยวชาญ
การพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21

ตอนที่ 1 : แบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบการทำงานเป็นทีมของครู

องค์ประกอบการทำงานเป็นทีมของครู	ความเหมาะสม							แปล ผล
	คน ที่1	คน ที่2	คน ที่3	คน ที่4	คน ที่5	$\bar{X}$	S.D.	
1. องค์ประกอบด้านหลักการในการทำงาน เป็นทีม								
2. องค์ประกอบด้านเทคนิควิธีการในการ ทำงานเป็นทีม								
3. องค์ประกอบด้านกระบวนการการ ทำงานเป็นทีม								

ตอนที่ 2 : แบบประเมินความเหมาะสมของตัวชี้วัดการทำงานเป็นทีมของครู

ตัวชี้วัดการทำงานเป็นทีมของครู	ความเหมาะสม						S.D.	แปล ผล
	คน ที่ 1	คน ที่ 2	คน ที่ 3	คน ที่ 4	คน ที่ 5	$\bar{X}$		
1. หลักการในการทำงานเป็นทีม								
1.1. ด้านผู้นำทีม หรือหัวหน้าทีมงาน								
1.2. ด้านสมาชิกทีมงาน								
1.3. ด้านแบบแผนของกลุ่ม หรือการจัด ทีมงาน								
2. เทคนิควิธีการในการทำงานเป็นทีม								
2.1.ด้านบุคคล								
2.1.1 ภาวะผู้นำเหมาะสม								
2.1.2 แรงจูงใจความผูกพันที่มีต่องาน								
2.1.3 ความสัมพันธ์กับภายนอก								
2.1.4 การสื่อสารที่ดี								
2.1.5 การแสดงออก								
2.1.6 มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน								
2.1.7 การประเมินผลพัฒนาตนเอง								

องค์ประกอบการทำงานเป็นทีมของครู	ความเหมาะสม							
	คนที่1	คนที่2	คนที่3	คนที่4	คนที่5	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
2. เทคนิควิธีการในการทำงานเป็นทีม								
2.1.ด้านบุคคล								
2.1.8 มีการมอบหมายงานชัดเจน								
2.1.9 มีความคิดสร้างสรรค์ทดลองวิธีการใหม่								
2.2.ด้านงาน								
2.2.1 เป้าหมายและวัตถุประสงค์ชัดเจน								
2.2.2 กระบวนการปฏิบัติงานชัดเจน								
2.2.3 รูปแบบการทำงานที่มีความหลากหลายของทีม								
2.3. ด้านองค์กร								
2.3.1 บรรยากาศในการทำงาน								
2.3.2 วัฒนธรรมองค์การ								
2.4. ด้านทีมงาน								
2.4.1 เปิดเผยต่อกันและเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา								
2.4.2 ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน								
2.4.3 โครงสร้างของทีมและแหล่งทรัพยากรในทีม								
2.4.4 การมีส่วนร่วมในการทำงาน								
2.4.5 ยอมรับฟังเหตุผลของกันและกัน								
2.4.6 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล								
2.4.7 การแก้ปัญหาความขัดแย้ง								
2.4.8 มีอิสระในการแสดงความคิดเห็น								
2.4.9 ความเห็นพ้องกัน								
3. กระบวนการการทำงานเป็นทีม								
3.1 การรับรู้ปัญหา								
3.2 การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล								
3.3 การวางแผนปฏิบัติการเป็นระบบ								
3.4 การดำเนินงานนำแผนไปปฏิบัติ								
3.5 การประเมินผลจากการดำเนินงาน								
ค่าเฉลี่ยรวม								

คำอำนาจำแนกของแบบสอบถาม การศีกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์
การพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศีกษามัธยมศึกษา เขต 21

ที่	การพัฒนาแนวทางการทำงาน เป็นทีมของครูสำหรับ สถานศึกษาสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศีกษามัธยมศึกษา เขต 21	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			
		$\bar{x}$	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ	
หลักการในการทำงานเป็นทีม								
1. ด้านผู้นำทีม หรือหัวหน้าทีมงาน								
1	มีความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของแต่ละคนในกลุ่ม							
2	มีความเข้าใจความสัมพันธ์และ เคารพในหน้าที่ของแต่ละคน							
3	มีความเข้าใจเพื่อนร่วมทีม							
4	มีความคิดสร้างสรรค์ทดลอง วิธีการใหม่ๆ							
5	มีภาวะผู้นำเหมาะสม							
6	มีการมอบหมายงานชัดเจน							
7	มีการสื่อสารที่ดี							
8	มีการสนับสนุนให้ผู้อื่นเปิดเผย							
2. ด้านสมาชิกทีมงาน								
9	สมาชิกทีมงานมีการทำงานแบบ ยืดหยุ่น							
10	สมาชิกทีมงานมีการทำงาน ร่วมกัน							
11	มีการให้แรงจูงใจกับผู้ปฏิบัติงาน							
12	การทำให้รู้จักตัวเอง							
13	สมาชิกทีมงานมีการเปิดเผยต่อ กันและเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา							
14	สมาชิกทีมงานยอมรับฟังเหตุผล ของกันและกัน							

ที่	การพัฒนาแนวทางการทำงาน เป็นทีมของครูสำหรับ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
		$\bar{x}$	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ
หลักการในการทำงานเป็นทีม							
2. ด้านสมาชิกทีมงาน							
15	สมาชิกทีมงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน						
16	สมาชิกทีมงานมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล						
17	สมาชิกทีมงานมีความจริงใจในการแสดงความรู้สึก						
18	สมาชิกทีมงานมีความเป็นเอกัตบุคคล						
19	สมาชิกทีมงานมีการประเมินผลพัฒนาตนเอง						
20	ขนาดของทีมส่งผลต่อการทำงานในองค์กร						
21	ในการทำงานทีมงานใหญ่มักมีทีมงานย่อยที่มีความคล่องตัวมากกว่าในการดำเนินงาน						
22	สมาชิกทีมงานมีการจัดตำแหน่งงานของสมาชิกกลุ่มหรือทีม						
23	สมาชิกทีมงานใช้วิธีการวิเคราะห์ความคิดเห็นที่แตกต่างกันอย่างมีระบบ						
2. ด้านสมาชิกทีมงาน							
24	สมาชิกทีมงานมีการอภิปรายกันอย่างเปิดเผย						
25	สมาชิกทีมงานมีการวิจารณ์อย่างสร้างสรรค์เพื่อแก้ปัญหา						
26	สมาชิกทีมงานมีอิสระเสรีในการแสดงความคิดเห็น						

ที่	การพัฒนาแนวทางการทำงาน เป็นทีมของครูสำหรับ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			
		$\bar{x}$	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ	
หลักการในการทำงานเป็นทีม								
2. ด้านสมาชิกทีมงาน								
27	สมาชิกทีมงานมีการลงมือ ปฏิบัติงาน							
28	สมาชิกทีมงานมีความผูกพันและ จงรักภักดีต่อองค์กร							
29	สมาชิกทีมงานมีความสัมพันธ์กับ ภายนอก							
30	สมาชิกทีมงานมีความเห็นพ้อง กัน							
3. ด้านแบบแผนของกลุ่ม หรือการจัดทีมงาน								
31	มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ชัดเจน							
32	มีการวางแผนการดำเนินงาน							
33	บรรยากาศในการทำงานไม่ตึง เครียด							
34	กระบวนการปฏิบัติงานมีความ ชัดเจน							
35	มีรูปแบบการทำงานที่ หลากหลาย							
36	มีการทบทวนการปฏิบัติงาน อย่างเหมาะสม							
เทคนิควิธีการในการทำงานเป็นทีม								
1.ด้านบุคคล								
37	สมาชิกทุกคนมีโอกาส ผลัดเปลี่ยนกันเป็นผู้นำตาม สถานการณ์ที่เหมาะสม							
38	มีการสร้างแรงจูงใจและกล่าวคำ ชื่นชมสมาชิกในกลุ่มงาน							

ที่	การพัฒนาแนวทางการทำงาน เป็นทีมของครูสำหรับ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
		$\bar{x}$	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ
เทคนิควิธีการในการทำงานเป็นทีม							
2. ด้านบุคคล							
39	สมาชิกทุกคนร่วมประสานงาน และสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกันภายในทีม						
40	การติดต่อสื่อสารภายในทีม เป็นไปอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา						
41	อธิบายความรู้สึกประกอบ เหตุผลทุกครั้งเมื่อเกิดข้อขัดแย้ง ภายในทีม						
42	มีความไว้วางใจสมาชิกภายในทีม ทุกคน						
43	สามารถประเมินผลงานของ ตนเองและผู้ร่วมงานอย่างอิสระ						
44	มีการกำหนดหน้าที่ความ รับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานอย่าง ชัดเจนตามความรู้ความสามารถ						
45	ส่งเสริมให้มีโอกาสเรียนรู้ค้นคว้า สิ่งใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน						
2. ด้านงาน							
46	เข้าใจเป้าหมายของการทำงาน เป็นทีมก่อนการปฏิบัติงาน						
47	ในการปฏิบัติงานแต่ละอย่างท่าน มีการกำหนดขั้นตอนการทำงาน อย่างชัดเจน						
48	นำความคิดเห็นของกลุ่มงาน/ กลุ่มสาระการเรียนรู้ ต่าง ๆ ใน การประชุมแต่ละครั้งมากำหนด เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน						

ที่	การพัฒนาแนวทางการทำงาน เป็นทีมของครูสำหรับ สถานศึกษาสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
		$\bar{x}$	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ
เทคนิควิธีการในการทำงานเป็นทีม							
3. ด้านองค์กร							
49	ความสัมพันธ์ระหว่างท่านและ ครูในโรงเรียนเป็นแบบ กัลยาณมิตรมีบรรยากาศแบบ ประชาธิปไตย						
50	กระตุ้นให้ครูมีส่วนร่วมในการ แสดงความคิดเห็นต่อการทำงาน ในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ						
4. ด้านทีมงาน							
51	เมื่อมีปัญหาขัดแย้งกันท่านและ ทีมงานสามารถหาข้อยุติความ ขัดแย้งได้						
52	คณะครูมีการปฏิบัติหน้าที่ด้วย ความยินยอมมีน้ำใจต่อกัน						
53	โครงสร้างของการปฏิบัติงาน แต่ละฝ่ายในโรงเรียนมีความ เหมาะสม						
54	โรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูมีส่วน ร่วมในการตัดสินใจ						
55	ท่านยอมรับความคิดเห็นของ ผู้อื่นและเปิดกว้างแก่ทางเลือกที่ ดีที่สุด						
56	สมาชิกในทีมส่งเสริมให้มี กิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ ภายในทีม						
57	ตัดสินใจในการทำงานได้อย่าง อิสระ						
58	สมาชิกในทีมมีความรักสามัคคี ผูกพันกันในการทำงานเป็นทีม						

ที่	การพัฒนาแนวทางการทำงาน เป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
		$\bar{x}$	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ
กระบวนการการทำงานเป็นทีมของครู							
59	การรับรู้ปัญหา สมาชิกในทีมจะมีการ กำหนดปัญหาร่วมกันอย่างเป็น ระบบ และแลกเปลี่ยนความ คิดเห็นเพื่อเป็นการพัฒนาทีมงาน						
60	การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล สมาชิกในทีมจะร่วมกัน กำหนดแนวทางในการรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อที่จะได้ ข้อเท็จจริงมาทำการวิเคราะห์ และประมวลผล						
61	การวางแผนปฏิบัติการอย่าง เป็นระบบ สมาชิกในทีมระดม ความคิดโดยนำข้อมูลที่ได้จาก การวิเคราะห์ปัญหาและ แผนปฏิบัติการมาวางแผน แก้ปัญหา						
62	การดำเนินงานนำแผนไปปฏิบัติ นำแผนการที่ได้วางไว้ ร่วมกันไปปฏิบัติให้เห็นเป็น รูปธรรมโดยต้องคอยดูแลให้ แผนปฏิบัติงานดำเนินไปอย่าง ราบรื่น และมุ่งสู่เป้าหมายที่ ต้องการ						
63	การประเมินผลจากการ ดำเนินงาน สมาชิกในทีมร่วมกันติดตาม ตรวจสอบ ประเมินและเสนอแนะ ทางแก้ไขปัญหา หรือพัฒนาการ ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย						

ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของเนื้อหาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยโดยผู้เชี่ยวชาญ

การพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา

สำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	ผลการพิจารณา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
1	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง
2	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง
3	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง
4	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง
5	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง
6	1	0	1	1	1	4	0.80	สอดคล้อง
7	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง
8	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง
9	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง
10	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง
11	1	1	1	0	1	4	0.80	สอดคล้อง
12	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง
13	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง
14	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง
15	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง
16	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง
17	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง
18	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง
19	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง
20	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง
21	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง
22	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง
23	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง
24	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง
25	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง
26	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง
27	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง
28	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง
29	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง
30	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง
31	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง
32	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง
33	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง
34	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	ผลการพิจารณา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
35	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง
36	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง
37	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง
38	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง
39	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง
40	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง
41	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง
42	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง
43	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง
44	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง
45	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง
46	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง
47	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง
48	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง
49	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง
50	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง
51	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง
52	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง
53	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง
54	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง
55	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง
56	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง
57	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง
58	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง
59	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง
60	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง
61	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง
62	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง
63	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง

ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม สภาพปัจจุบัน
การพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

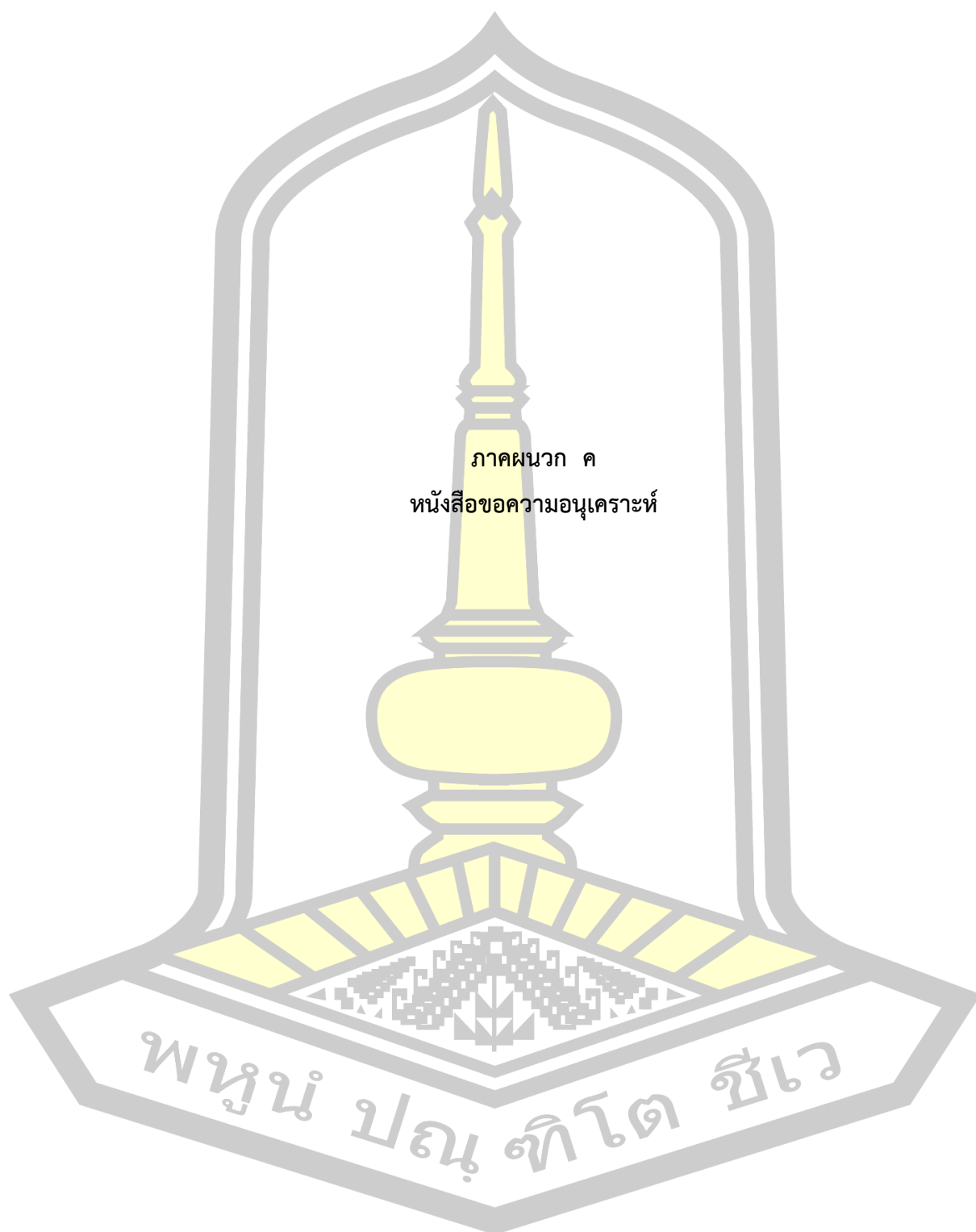
ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r)	ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r)
1	0.59	33	0.64
2	0.54	34	0.64
3	0.39	35	0.47
4	0.58	36	0.60
5	0.56	37	0.52
6	0.44	38	0.63
7	0.42	39	0.62
8	0.57	40	0.53
9	0.51	41	0.63
10	0.63	42	0.55
11	0.70	43	0.50
12	0.54	44	0.54
13	0.48	45	0.65
14	0.64	46	0.65
15	0.67	47	0.67
16	0.70	48	0.63
17	0.66	49	0.63
18	0.51	50	0.67
19	0.20	51	0.51
20	0.30	52	0.70
21	0.51	53	0.68
22	0.32	54	0.62
23	0.70	55	0.65
24	0.52	56	0.74
25	0.46	57	0.66
26	0.57	58	0.71
27	0.55	59	0.55
28	0.63	60	0.72
29	0.60	61	0.61
30	0.65	62	0.63
31	0.37	63	0.68
32	0.58		

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ 0.9701

ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม สภาพที่พึงประสงค์
การพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r)	ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r)
1	0.31	33	0.44
2	0.46	34	0.29
3	0.41	35	0.44
4	0.60	36	0.66
5	0.40	37	0.33
6	0.71	38	0.44
7	0.60	39	0.35
8	0.71	40	0.27
9	0.30	41	0.57
10	0.24	42	0.38
11	0.71	43	0.29
12	0.58	44	0.49
13	0.56	45	0.25
14	0.58	46	0.31
15	0.56	47	0.53
16	0.60	48	0.56
17	0.40	49	0.32
18	0.29	50	0.52
19	0.60	51	0.70
20	0.40	52	0.66
21	0.26	53	0.70
22	0.27	54	0.70
23	0.71	55	0.66
24	0.60	56	0.70
25	0.71	57	0.66
26	0.27	58	0.70
27	0.25	59	0.45
28	0.25	60	0.46
29	0.37	61	0.67
30	0.71	62	0.56
31	0.60	63	0.49
32	0.71		

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ 0.9557



ภาคผนวก ค
หนังสือขอความอนุเคราะห์

พหุบัน ปณ จิโต ชีเว



ที่ ศธ. 0530.5(2) / ว 2516

คณะกรรมการ ศธ. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

3 พฤศจิกายน 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21

เรียน นายชวนะ ทวีฤติศ

ด้วย นางสาวอรพรรณ คีณินธิ นิติบัญญัติโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา
คณะกรรมการ ศธ. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาแนวทางการ
ทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21" ซึ่งเป็นส่วน
หนึ่งของการศึกษาค้นคว้าหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผศ.ดร.ไพฑูริย์ อึ้งมณี
เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์
คณะกรรมการ ศธ. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ
และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิการพัฒนาแนว
ทางการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 เพื่อ
นิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะกรรมการ ศธ. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า
คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อารยา ปิยะกุล)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการและวิเทศสัมพันธ์ ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะกรรมการ ศธ.

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะกรรมการ ศธ.

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174



ที่ ศธ. 0530.5(2) / ว 2531

คณะกรรมการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

6 พฤศจิกายน 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน นางศศิธร วงศ์ชาติ

ด้วย นางสาวอรพรรณ ศิรินธิ นิธิศปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา
คณะกรรมการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาแนวทางการ
การทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษาระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21" ซึ่งเป็น
ส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผศ.ดร.ไพฑูริย์ สันเมธี
เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์
คณะกรรมการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ
และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อมิติดจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะกรรมการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า
คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อารยา ปิยะกุล)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการและวิเทศสัมพันธ์ ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะกรรมการ

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์/โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0903577385



ที่ ศธ. 0530.5(2) / 2614

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

15 พฤศจิกายน 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน.....

ด้วย นางสาวอรพรรณ คีอีนธิ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาแนวทางการ
ทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21” ซึ่งเป็นส่วน
หนึ่งของการศึกษาด้านหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผศ.ดร.ไพบุลย์ ลิ้มมณี
เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นางสาวอรพรรณ
คีอีนธิ เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอน
ต่อไป

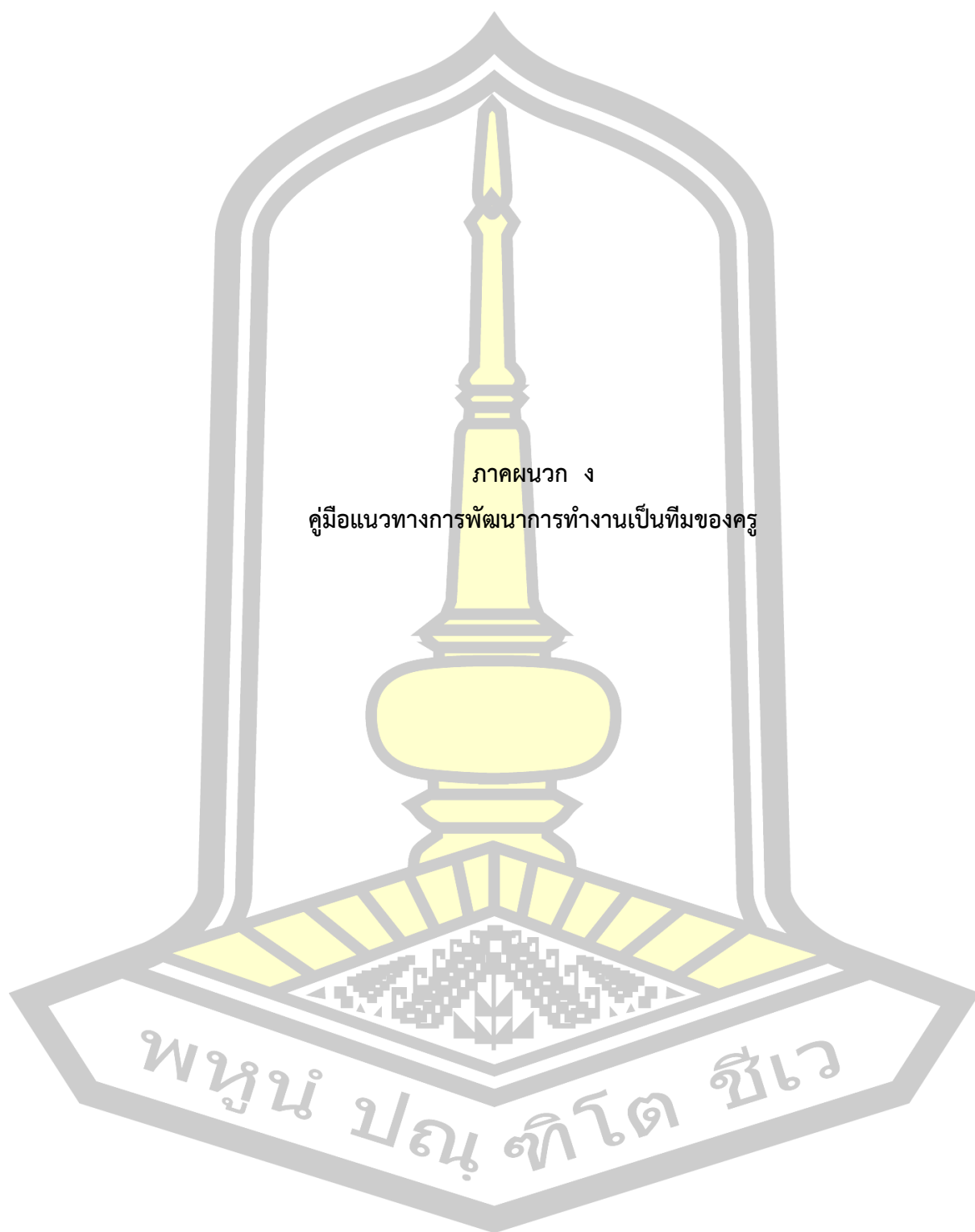
จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า
คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

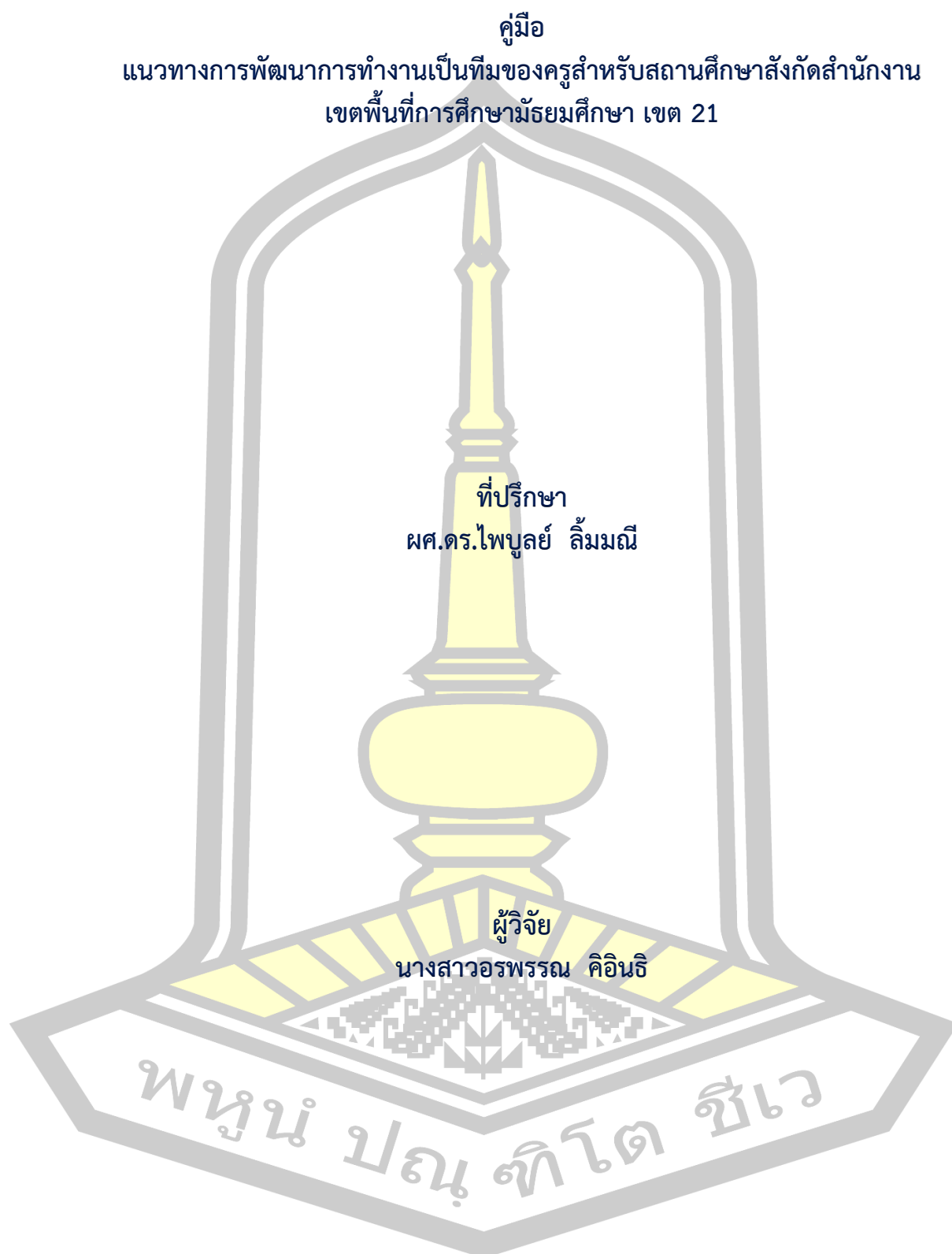
ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อารยา ปิยะกุล)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการและวิเทศสัมพันธ์ ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์





หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คำนำ

คู่มือแนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 21 ผู้วิจัยได้จัดทำขึ้น สำหรับผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 21 โดยมีความมุ่งหมายเพื่อพัฒนาให้ครู มีความรู้ ทักษะ เจตคติ และค่านิยมที่ดี ทางด้านการทำงานเป็นทีม มุ่งมั่นพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งเนื้อหาของคู่มือฉบับนี้ ประกอบด้วย บทนำ จุดประสงค์ แนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา ทั้ง 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) หลักการในการทำงานเป็นทีมของครู 2) เทคนิควิธีการในการทำงานเป็นทีมของครู 3) กระบวนการการทำงานเป็นทีมของครู

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า คู่มือแนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 21 เล่มนี้ จะเป็นแนวทางให้ผู้บริหารหรือครูผู้สอนหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาครู นำไปใช้เป็นแนวทางการดำเนินการ วิธีการในการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา ให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

อรพรรณ คิอินธิ

พูน ปรณ จิตโต ชีเว

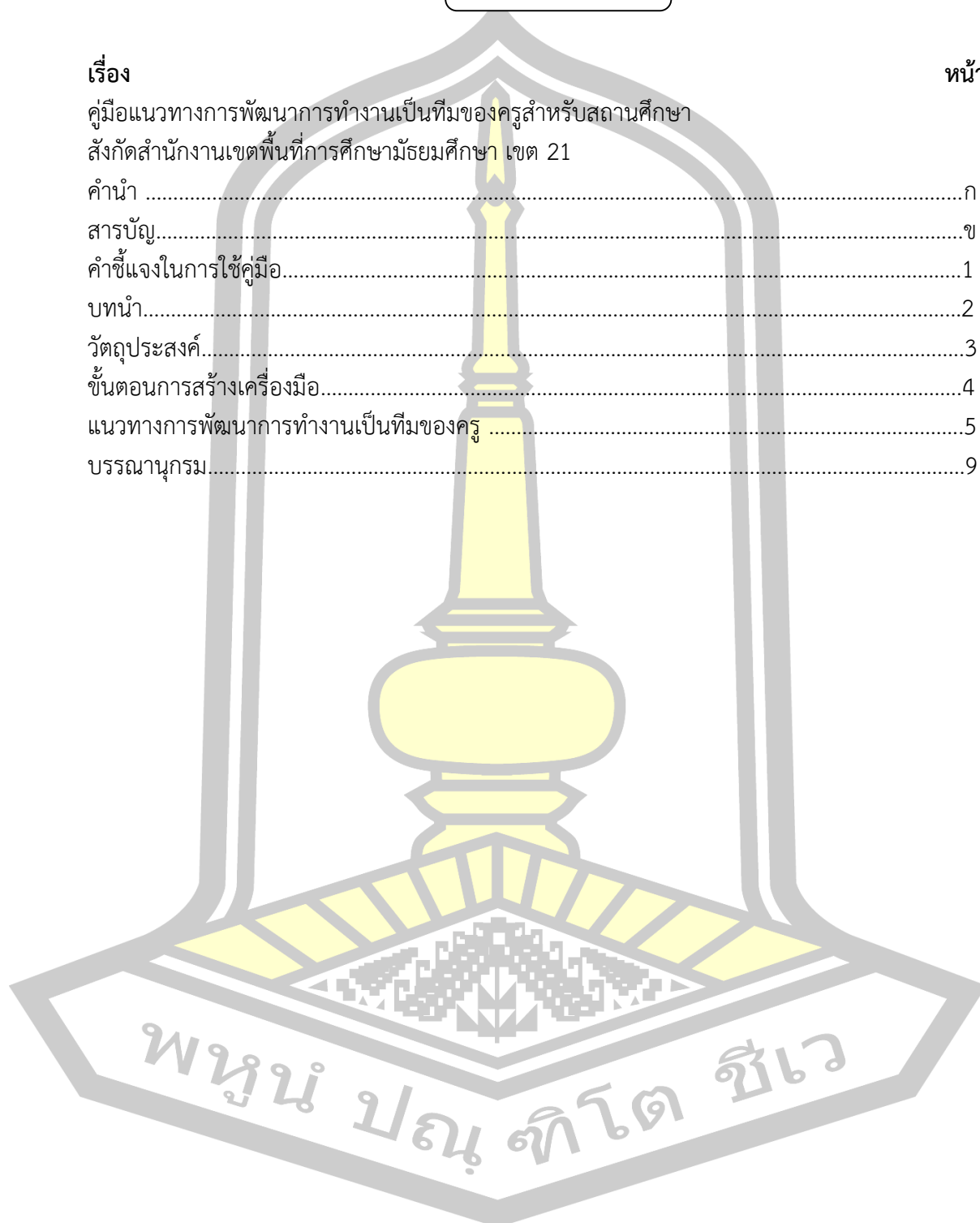
สารบัญ

เรื่อง

หน้า

คู่มือแนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

คำนำ	ก
สารบัญ.....	ข
คำชี้แจงในการใช้คู่มือ.....	1
บทนำ.....	2
วัตถุประสงค์.....	3
ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ.....	4
แนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครู	5
บรรณานุกรม.....	9



คำชี้แจงการใช้คู่มือ

คู่มือเล่มนี้ จัดทำขึ้นสำหรับผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา เพื่อช่วยให้สถานศึกษาเกิดการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครู ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานและทำให้งานมีประสิทธิภาพ ดังนั้นสิ่งที่ผู้ใช้คู่มือควรจะได้ทราบและตระหนักถึงสิ่งที่ควรปฏิบัติ และข้อจำกัดในการใช้คู่มือฉบับนี้

1. คู่มือฉบับนี้ ประกอบด้วย บทนำ จุดประสงค์ แนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา ทั้ง 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) หลักการในการทำงานเป็นทีมของครู 2) เทคนิควิธีการในการทำงานเป็นทีมของครู 3) กระบวนการการทำงานเป็นทีมของครู
2. ในการนำเสนอแนวทางการดำเนินการ วิธีการ เป็นการนำเสนอครบกระบวนการทำงาน แต่การนำไปปฏิบัติจริง ผู้ใช้คู่มือสามารถนำไปปรับใช้ได้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์และระบบการบริหารในสถานศึกษาแต่ละแห่ง
3. การปฏิบัติตามคู่มือนี้ จะประสบผลสำเร็จได้จะต้องอาศัยหลักการทำงานอย่างมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานศึกษา



บทนำ

หลักการ

องค์กรแต่ละองค์กรบุคลากรถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดหากองค์กรใดมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีการพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าทันสมัยและทราบเป้าหมายของหน่วยงาน องค์กรนั้นย่อมมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ การบริหารองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐหรือเอกชนต่างให้ความสำคัญในการพัฒนาหรือปรับปรุงวิธีดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพเพื่อจะได้เพิ่มขีดความสามารถในการบริหารงานให้องค์กรมากขึ้น เพราะนอกจากจะเป็นผลดีต่อองค์กรนั้นแล้ว ยังทำให้องค์กรสามารถปรับตัวรองรับกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในโลกยุคโลกาภิวัตน์ ฉะนั้นเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ของโลกที่เปลี่ยนไป จะต้องเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานจากแบบเดิมที่ให้ความสำคัญกับการทำงานคนเดียว มาเป็นรูปแบบการทำงานเป็นทีมมากขึ้น เพราะจะเป็นวิธีการเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กร ทำให้องค์กรเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้ โดยการให้ทุกคนในองค์กรช่วยกันปฏิบัติงานในลักษณะของการทำงานเป็นทีม ซึ่งเป็นรูปแบบการทำงาน ที่เกิดจากความร่วมมือนะใจของทุกฝ่ายในองค์กร เนื่องจากทุกฝ่ายในองค์กรสามารถมีบทบาทต่อการปฏิบัติงาน เพราะสามารถมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทำให้การทำงานต่างๆเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น (ทองทิพภา วิริยะพันธุ์, 2553; Covin and Kilmann, 1989; French and Bell, 1984)

ในการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น หน่วยงานต่าง ๆ จำเป็นต้องมีการกระจายหน้าที่ในการทำงาน ความรับผิดชอบให้กับบุคลากรในหน่วยงานของตนเพื่อให้มีประสิทธิภาพในภาพรวม บุคลากรในองค์กรต้องเรียนรู้การพัฒนาตนเองและพร้อมในการทำงานเป็นทีม และสามารถสร้างประสิทธิภาพในการทำงานโดยการชี้แนะ ให้คำปรึกษา และร่วมทำงานกับบุคคลอื่นเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. 2545)

หลักการและแนวคิดของ Guzzo และ Salas (1995) กล่าวว่า ทีมงานในองค์กรต่างๆจะเป็นกลุ่มบุคคลที่เข้ามารวมตัวกันและมีกิจกรรมร่วมกัน เพื่อที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายเฉพาะตามที่ได้รับมอบหมาย เช่น ทีมงานเพื่อปรับปรุงคุณภาพ (Quality Improvement Team) ทีมงานผู้บริหาร (Management Team) ซึ่งอาจจะเป็นลักษณะที่เป็นทั้งทางการ หรือเป็นทีมเฉพาะกิจที่สมาชิกจะแยกย้ายกันไปทำงานของตนเมื่อเสร็จภารกิจแล้วก็ตามการสร้างทีม (Team Building) หรือพัฒนาทีม หมายถึง กระบวนการทำกิจกรรมร่วมกัน เริ่มจากการรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลภายในกลุ่มเพื่อนำไปปรับเปลี่ยนและปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานอย่างเต็มที่

ในการทำงานเป็นทีมมีความสำคัญมากต่อความสำเร็จที่ยั่งยืนขององค์กร ซึ่งถ้าหากองค์กรใดที่สมาชิกร่วมกันทำงานและใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่เกื้อหนุนกันอย่างต่อเนื่องเต็มศักยภาพ ย่อมพร้อมที่จะเผชิญกับปัญหา ความท้าทายและความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วได้อย่างมั่นใจ ซึ่งบุคคลที่ทำงานร่วมกันมีปฏิสัมพันธ์กัน ช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ร่วมทีมต่างมีความพึงพอใจในการทำงาน (สุนันทา เลาหนันท์. 2541) การทำงานเป็นทีมที่เข้มแข็ง เป็นการประสานความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ของสมาชิกให้สอดคล้องกลมกลืนกัน ช่วยกันเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานและปรับปรุงพัฒนาองค์กรด้วย (บรรยงค์ โตจินดา. 2545)

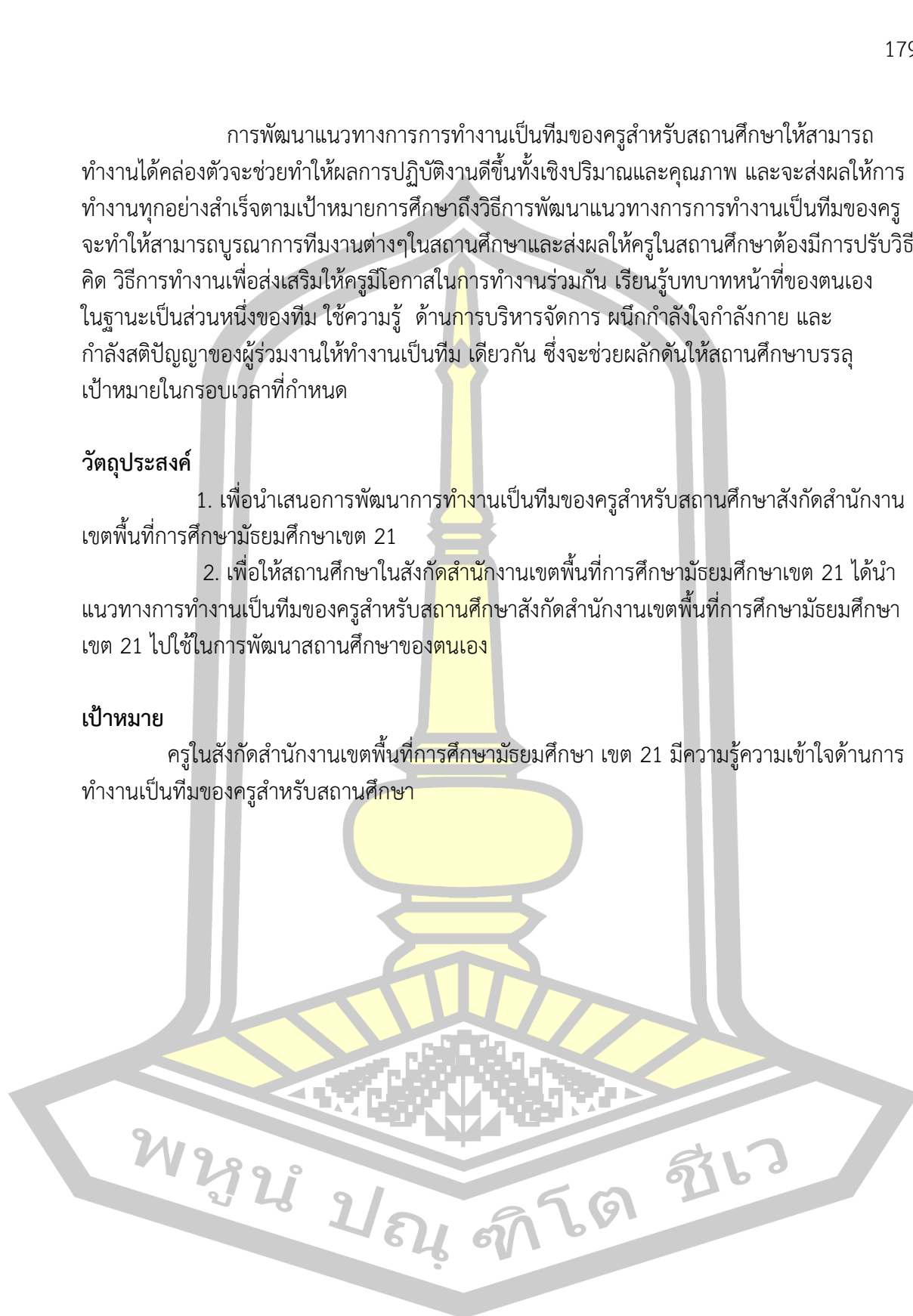
การพัฒนาแนวทางการการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษาให้สามารถทำงานได้คล่องตัวจะช่วยทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้นทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ และจะส่งผลให้การทำงานทุกอย่างสำเร็จตามเป้าหมายการศึกษาถึงวิธีการพัฒนาแนวทางการการทำงานเป็นทีมของครู จะทำให้สามารถบูรณาการทีมงานต่างๆในสถานศึกษาและส่งผลให้ครูในสถานศึกษาต้องมีการปรับวิธีคิด วิธีการทำงานเพื่อส่งเสริมให้ครูมีโอกาสร่วมกันในการทำงานร่วมกัน เรียนรู้บทบาทหน้าที่ของตนเอง ในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของทีม ใช้ความรู้ ด้านการบริหารจัดการ ผนึกกำลังใจกำลังกาย และ กำลังสติปัญญาของผู้ร่วมงานให้ทำงานเป็นทีม เดียวกัน ซึ่งจะช่วยผลักดันให้สถานศึกษาบรรลุเป้าหมายในกรอบเวลาที่กำหนด

วัตถุประสงค์

1. เพื่อนำเสนอการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21
2. เพื่อให้สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 ได้นำแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 ไปใช้ในการพัฒนาสถานศึกษาของตนเอง

เป้าหมาย

ครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 มีความรู้ความเข้าใจด้านการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา



ขั้นตอนการสร้างคู่มือแนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

การสร้างคู่มือแนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21

ยกร่างคู่มือแนวทางการพัฒนา

1. สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล
2. ปรับคู่มือการพัฒนาที่ได้จากการสัมภาษณ์
3. สร้างคู่มือ

หลักการในการทำงานเป็นทีมของครู

การพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครู
สำหรับสถานศึกษา

เทคนิควิธีการในการทำงานเป็นทีม
ของครู

กระบวนการการทำงานเป็นทีมของ
ครู

ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ
แนวทางการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21

คู่มือแนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21

แนวทางการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาเขต 21 จากการศึกษาและวิเคราะห์ สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ การทำงานเป็น
ทีมของครูสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 ผู้วิจัยได้จัดลำดับ
ความสำคัญและความต้องการจำเป็นของประเด็นคำถามแต่ละข้อแล้วนำมาเรียงลำดับ 1-4
และนำประเด็นคำถามไปสัมภาษณ์ ผู้บริหาร และครูผู้สอน ในโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best
Practice) จำนวน 3 โรงเรียน รวม 6 คน เพื่อหาแนวทางที่เหมาะสมในการทำงานเป็นทีมของครูและ
สร้างแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 21

แนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21

แนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21		
กระบวนการการทำงาน เป็นทีมของครู	เทคนิควิธีการในการทำงาน เป็นทีมของครู	หลักการและแนวทางการดำเนินงาน การทำงานเป็นทีมของครู
1.การดำเนินงานนำแผน ไปปฏิบัติ นำแผนการที่ได้ วางไว้ร่วมกันไปปฏิบัติให้ เห็นเป็นรูปธรรมโดยต้อง คอยดูแลให้แผนปฏิบัติ งานดำเนินไปอย่าง ราบรื่น และมุ่งสู่ เป้าหมายที่ต้องการ	ในการปฏิบัติงานแต่ละอย่าง มีการกำหนดขั้นตอนการ ทำงานอย่างชัดเจน	1.เข้าใจความสัมพันธ์และเคารพในหน้าที่ของ แต่ละคน 1.1 กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของ ผู้ปฏิบัติงานอย่างชัดเจนตามความรู้ ความสามารถ 2. มีความเข้าใจเพื่อนร่วมทีม 2.1 ส่งเสริมให้มีกิจกรรมเพื่อสร้าง ความสัมพันธ์ภายในทีม 2.2 การสร้างบรรยากาศในการทำงานใน โรงเรียนให้มีการร่วมแรง ร่วมมือ ร่วมใจในการ ทำงานอย่างดีไม่มีแบ่งพรรคแบ่งพวก 3. มีภาวะความเป็นผู้นำที่เหมาะสม 3.1 สมาชิกทุกคนมีโอกาสผลัดเปลี่ยนกันเป็น ผู้นำตามสถานการณ์ที่เหมาะสม 3.2 มีความไว้วางใจสมาชิกภายในทีมทุกคน
2. การประเมินผลลัพธ์ จากการดำเนินงาน สมาชิกในทีม ร่วมกันติดตามตรวจสอบ ประเมิน และเสนอแนะ ทางแก้ไขปัญหา หรือ	สมาชิกทีมงานมีการ ประเมินผลพัฒนาตนเอง	1.ความสัมพันธ์ระหว่างครูเป็นแบบกัลยาณมิตร มีบรรยากาศแบบประชาธิปไตย 1.1. ประเมินผลงานของตนเองและ ผู้ร่วมงานอย่างอิสระ 1.2. ให้ความสำคัญกับกลุ่มงาน/กลุ่มสาระ ต่างๆ ในโรงเรียนอย่างเท่าเทียมกัน

แนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

กระบวนการการทำงาน เป็นทีม	องค์ประกอบในการทำงาน เป็นทีมของครู	หลักการในการทำงานเป็นทีมของครู
พัฒนาการดำเนินงานให้ บรรลุเป้าหมาย		1.3. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของ ทีมงานทุกครั้งและนำผลไปพัฒนางานครั้ง ต่อไป 1.4. ชี้แจงประชาสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน ผลการปฏิบัติเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่ง กันและกัน 1.5. แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานของบุคลากรใน โรงเรียน 1.6. ผู้บริหารและบุคลากรมีการทบทวน วัตถุประสงค์เป้าหมาย และกระบวนการ ปฏิบัติงานตามโครงการต่าง ๆ ทุกปีการศึกษา 1.7. ผู้บริหารนิเทศงาน และสร้างขวัญกำลังใจ และส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากรและ ทีมงานอย่างสม่ำเสมอ
3.การรวบรวมและ วิเคราะห์ข้อมูล สมาชิกในทีมจะ ร่วมกันกำหนดแนวทาง ในการรวบรวม และ วิเคราะห์ข้อมูล เพื่อที่จะ ได้ข้อเท็จจริงมาทำการ วิเคราะห์และ ประมวลผล	โครงสร้างของการ ปฏิบัติงานแต่ละฝ่ายใน โรงเรียนมีความเหมาะสม	1.ทบทวนการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม 1.1กระตุ้นให้ครูมีส่วนร่วมในการแสดงความ คิดเห็นต่อการทำงานในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ 1.2. มีกระบวนการตัดสินใจในการบริหารที่ ยืดหยุ่นได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับ สถานการณ์ 1.3. การติดต่อสื่อสารภายในทีมเป็นไปอย่าง เปิดเผยตรงไปตรงมา 1.4. อธิบายความรู้สึกประกอบเหตุผลทุกครั้ง เมื่อเกิดข้อขัดแย้งภายในทีม 1.5. มีอิสระเสรีในการแสดงความคิดเห็น 1.6. มีการวิจารณ์อย่างสร้างสรรค์เพื่อ แก้ปัญหา 1.7. มีการอภิปรายกันอย่างเปิดเผย 1.8. .ใช้วิธีการวิเคราะห์ความคิดเห็นที่ แตกต่างกันอย่างมีระบบ

แนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

กระบวนการการทำงาน เป็นทีมของครู	เทคนิควิธีการในการทำงาน เป็นทีมของครู	หลักการและแนวทางการดำเนินงาน การทำงานเป็นทีมของครู
4.การรับรู้ปัญหา สมาชิกในทีมจะมี การกำหนดปัญหา ร่วมกันอย่างเป็นระบบ และแลกเปลี่ยนความ คิดเห็นเพื่อเป็นการ พัฒนาทีมงาน	สมาชิกทุกคนร่วม ประสานงานอันดีต่อกัน ภายในทีม	1.9. มีความจริงใจในการแสดงความรู้สึ 1.สมาชิกทีมงานมีการอภิปรายกันอย่างเปิดเผย 1.1 โรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 1.2 ผู้บริหารมีการจัดประชุมเพื่อปรึกษาหารือและทบทวนบทบาทหน้าที่รับผิดชอบให้มีความเข้าใจอันดีต่อกัน 1.3 ผู้บริหารยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นและเปิดกว้างแก่ทางเลือกที่ดีที่สุด 1.4 นำความคิดเห็นของกลุ่มงาน/ กลุ่มสาระการเรียนรู้ ต่าง ๆ ในการประชุมแต่ละครั้งมากำหนดเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน 1.5. ยอมรับฟังเหตุผลของกันและกัน 1.6. มีการเปิดเผยต่อกันและเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา 2. ให้แรงจูงใจกับผู้ปฏิบัติงาน 2.1 แสดงความสนใจและให้กำลังใจเมื่อมีปัญหาขัดแย้งกันท่านและทีมงานสามารถหาข้อยุติความขัดแย้งได้ 2.2 ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใสมีน้ำใจต่อกัน 2.3 ส่งเสริมสนับสนุนให้มีความรักสามัคคีผูกพันกันในการทำงานเป็นทีม 2.4 เปิดโอกาสให้ครูตัดสินใจในการทำงานได้อย่างอิสระในการทำงานได้ 2.5. ส่งเสริมให้มีกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ภายในทีม

แนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

กระบวนการการทำงาน เป็นทีมของครู	เทคนิควิธีการในการทำงาน เป็นทีมของครู	หลักการและแนวทางการดำเนินงาน การทำงานเป็นทีมของครู
5.การวางแผน ปฏิบัติงานอย่างเป็น ระบบ	เข้าใจเป้าหมายของการ ทำงานเป็นทีมก่อนการ ปฏิบัติงาน	1. มีการวางแผนการดำเนินงาน 1.1 สนับสนุนให้มีกระบวนการทำงานที่ ชัดเจน เหมาะสม มีการวางแผนก่อน ปฏิบัติงาน 1.2 เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการ กำหนดหลักเกณฑ์และกระบวนการ ปฏิบัติงาน 1.3.ทุกคนร่วมประสานงานและสร้าง ความสัมพันธ์อันดีต่อกันภายในทีม 1.4.กระตุ้นให้ครูมีส่วนร่วมในการแสดง ความคิดเห็นต่อการทำงานในโรงเรียนอย่าง สม่ำเสมอ 1.5. โรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมใน การตัดสินใจ 1.6 ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นและเปิด กว้างแก่ทางเลือกที่ดีที่สุด



บรรณานุกรม

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2545).กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์การ. กรุงเทพฯ :

เอ็กซ์เปอร์ เนท์.

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์. (2553).การบริหารทีมงานและการแก้ปัญหา. กรุงเทพฯ : สหธรรมิก จำกัด.

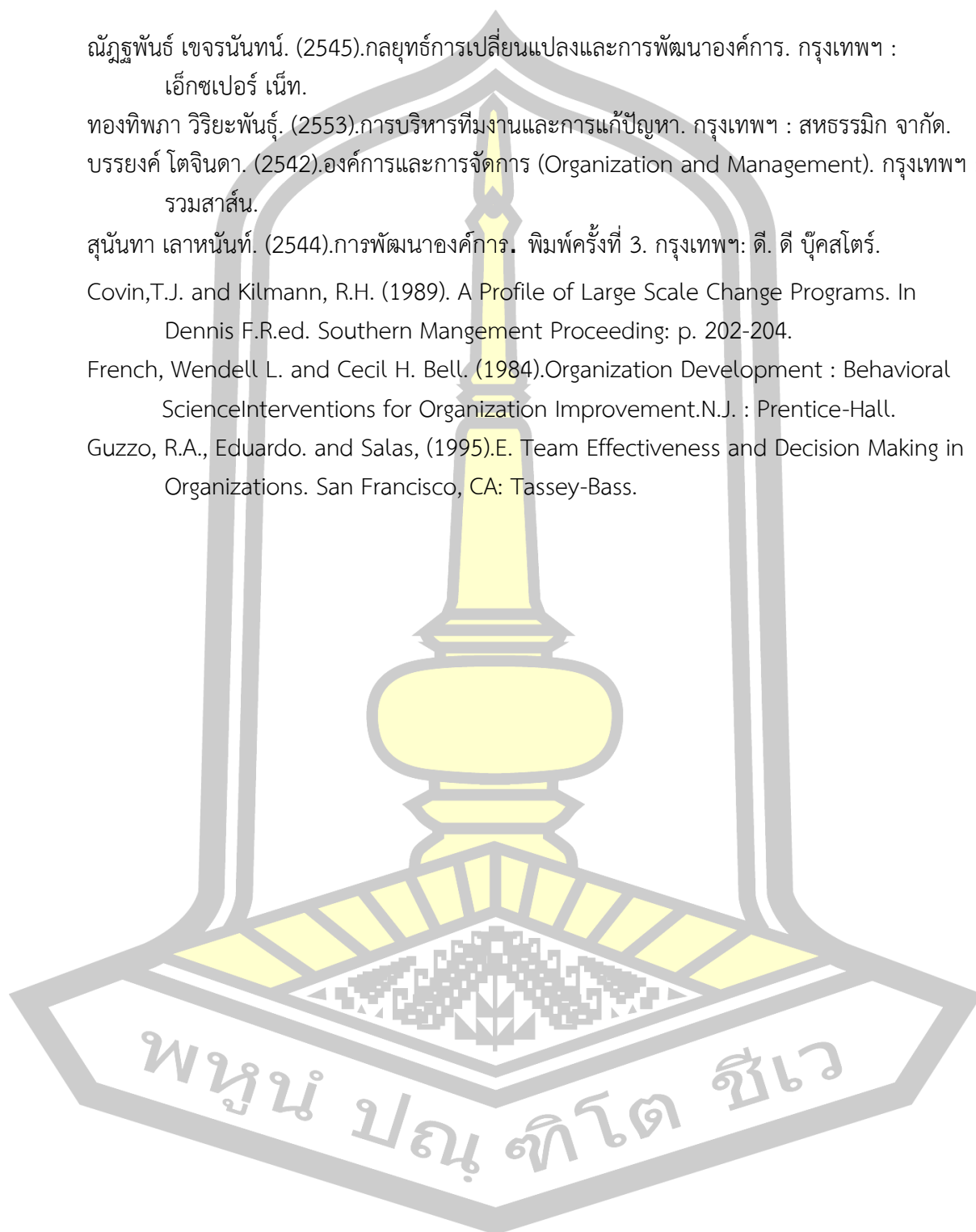
บรรยงค์ โตจินดา. (2542).องค์การและการจัดการ (Organization and Management). กรุงเทพฯ :
รวมสาส์น.

สุนันทา เลาหันทน์. (2544).การพัฒนาองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ดี. ดี บุ๊คส์ไตร์.

Covin,T.J. and Kilmann, R.H. (1989). A Profile of Large Scale Change Programs. In
Dennis F.R.ed. Southern Mangement Proceeding: p. 202-204.

French, Wendell L. and Cecil H. Bell. (1984).Organization Development : Behavioral
ScienceInterventions for Organization Improvement.N.J. : Prentice-Hall.

Guzzo, R.A., Eduardo. and Salas, (1995).E. Team Effectiveness and Decision Making in
Organizations. San Francisco, CA: Tasseyy-Bass.



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ นางสาวอรพรรณ คีรินทร์
วันเกิด วันที่ 24 มิถุนายน พ.ศ. 2529
สถานที่เกิด อำเภออากาศอำนวย จังหวัดสกลนคร
สถานที่อยู่ปัจจุบัน บ้านเลขที่ 72 หมู่ 15 ตำบลอากาศ อำเภออากาศอำนวย จังหวัดสกลนคร รหัสไปรษณีย์ 47170
ตำแหน่งหน้าที่การงาน ครู
สถานที่ทำงานปัจจุบัน โรงเรียนศรีชมภูวิทยา
เลขที่ 126 หมู่ 9 ตำบลศรีชมภู อำเภอโซ่พิสัย จังหวัดบึงกาฬ
รหัสไปรษณีย์ 38170
ประวัติการศึกษา พ.ศ. 2548 มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนอากาศอำนวยศึกษา
ตำบลอากาศ อำเภออากาศอำนวย จังหวัดสกลนคร
พ.ศ. 2554 ปริญญาการศึกษาบัณฑิต (กศ.บ.)
สาขาวิชาภาษาอังกฤษ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
พ.ศ. 2561 ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.)
สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พูน ปณ ทัต ชีเว