



การพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
มหาสารคาม เขต 1

วิทยานิพนธ์
ของ
เปรมชัย ปิยะศิลป์

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

กรกฎาคม 2565

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

การพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
มหาสารคาม เขต 1

วิทยานิพนธ์
ของ
เปรมชัย ปิยะศิลป์

พหุบัน ปณณโกโต จีเว

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

กรกฎาคม 2565

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

Development of Guidelines Team Work for Teacher in Education Institutions
Mahasarakham Primary Educational Service Area District 1

Premchai Payasin

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

July 2022

Copyright of Mahasarakham University



คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนายเปรมชัย ปิยะศิลป์ แล้วเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(อ. ดร. สุรเชต น้อยฤทธิ์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(ผศ. ดร. ธัชชัย จิตรนันท์)

.....กรรมการ

(รศ. ดร. ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

.....กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(ผศ. ดร. โกวิทย์ เทศบุตร)

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

.....
(รศ. ดร. ขวลิต ชูกำแพง)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

.....
(รศ. ดร. กริสน์ ชัยมูล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ชื่อเรื่อง	การพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1		
ผู้วิจัย	เปรมชัย ปิยะศิลป์		
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธัชชัย จิตรนันท์		
ปริญญา	การศึกษามหาบัณฑิต	สาขาวิชา	การบริหารและพัฒนการศึกษา
มหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	ปีที่พิมพ์	2565

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพพึงประสงค์ ความต้องการจำเป็นของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 2) เพื่อพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 การวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ ประกอบด้วย ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพพึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ระยะที่ 2 การพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ ค่าเฉลี่ย ร้อยละ และการวิเคราะห์หาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น

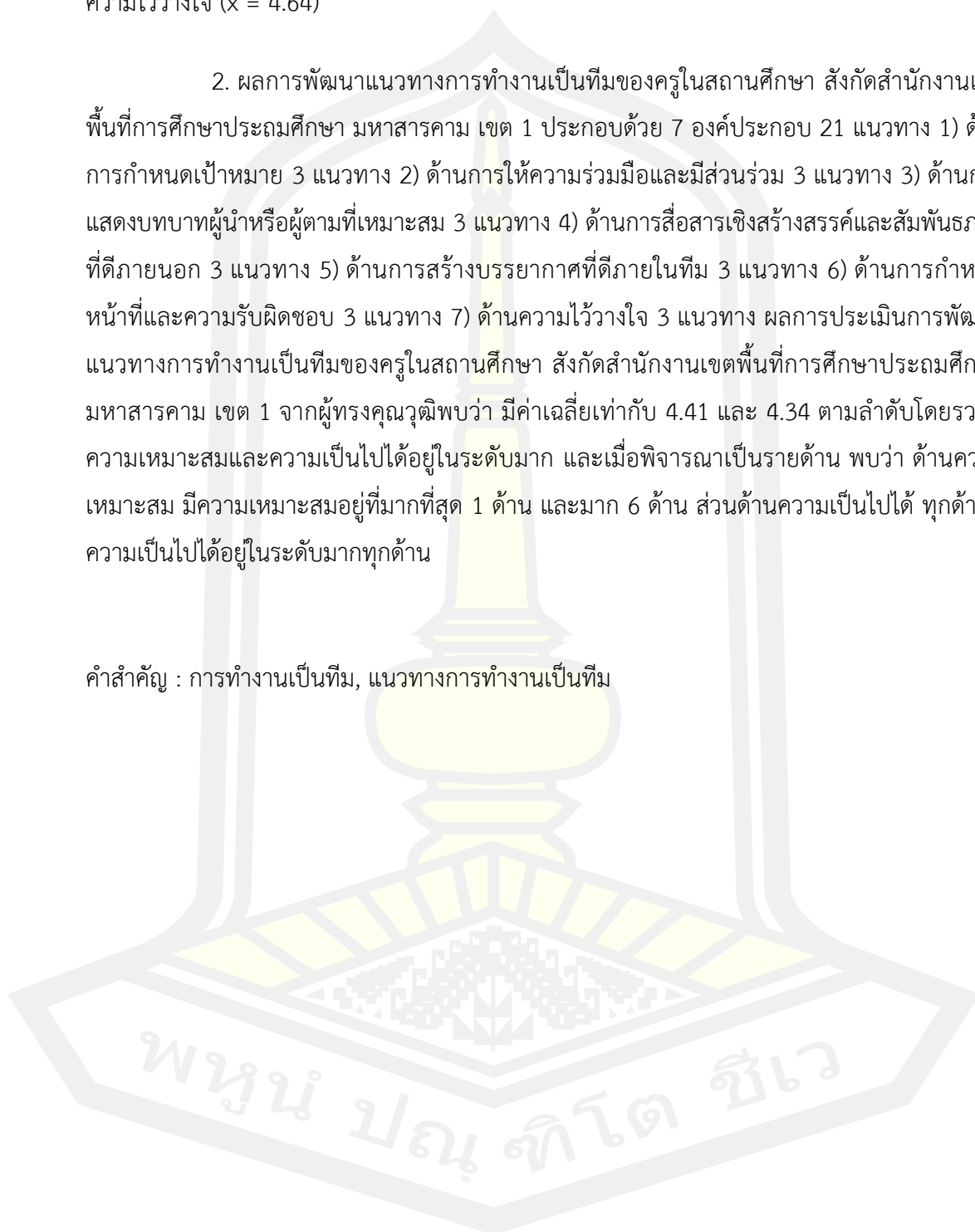
ผลการวิจัยพบว่า

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 พบว่า ระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันการทำงานเป็นทีม โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสามลำดับแรก คือ ความไว้วางใจ ($\bar{x} = 4.45$) กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ ($\bar{x} = 4.40$) การสื่อสารเชิงสร้างสรรค์และสัมพันธ์ภาพที่ดีภายนอก ($\bar{x} = 4.38$) และการกำหนดเป้าหมาย ($\bar{x} = 4.38$) ระดับสภาพที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีม โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 7 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสามลำดับแรก คือ กำหนด

หน้าที่และความรับผิดชอบ ($\bar{x} = 4.66$) การสื่อสารเชิงสร้างสรรค์และสัมพันธภาพที่ดี ($\bar{x} = 4.66$) และความไว้วางใจ ($\bar{x} = 4.64$)

2. ผลการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ 21 แนวทาง 1) ด้านการกำหนดเป้าหมาย 3 แนวทาง 2) ด้านการให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วม 3 แนวทาง 3) ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามที่เหมาะสม 3 แนวทาง 4) ด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์และสัมพันธภาพที่ดีภายนอก 3 แนวทาง 5) ด้านการสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม 3 แนวทาง 6) ด้านการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ 3 แนวทาง 7) ด้านความไว้วางใจ 3 แนวทาง ผลการประเมินการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 จากผู้ทรงคุณวุฒิพบว่า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.41 และ 4.34 ตามลำดับโดยรวมมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความเหมาะสม มีความเหมาะสมอยู่มากที่สุด 1 ด้าน และมาก 6 ด้าน ส่วนด้านความเป็นไปได้ ทุกด้านมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากทุกด้าน

คำสำคัญ : การทำงานเป็นทีม, แนวทางการทำงานเป็นทีม



TITLE	Development of Guidelines Team Work for Teacher in Education Institutions Mahasarakham Primary Educational Service Area District 1		
AUTHOR	Premchai Payasin		
ADVISORS	Assistant Professor Thatchai Chittranun , Ed.D.		
DEGREE	Master of Education	MAJOR	Educational Administration and Development
UNIVERSITY	Mahasarakham University	YEAR	2022

ABSTRACT

This aims of this research were to 1) the current situation, desirable situation and the needs and necessity of teachers' teamwork; 2) develop the teamwork guideline in the Office of Mahasarakham Primary Educational Service Area 1. Phase 1 was studied the current situation, desirable situation and the needs and necessity of teachers' teamwork, and Phase 2 was developed the teamwork guideline in the Office of Mahasarakham Primary Educational Service Area 1. Mean ($\bar{x}$), Percentage, and Correlation coefficient and required indices were used for data analysis in the research.

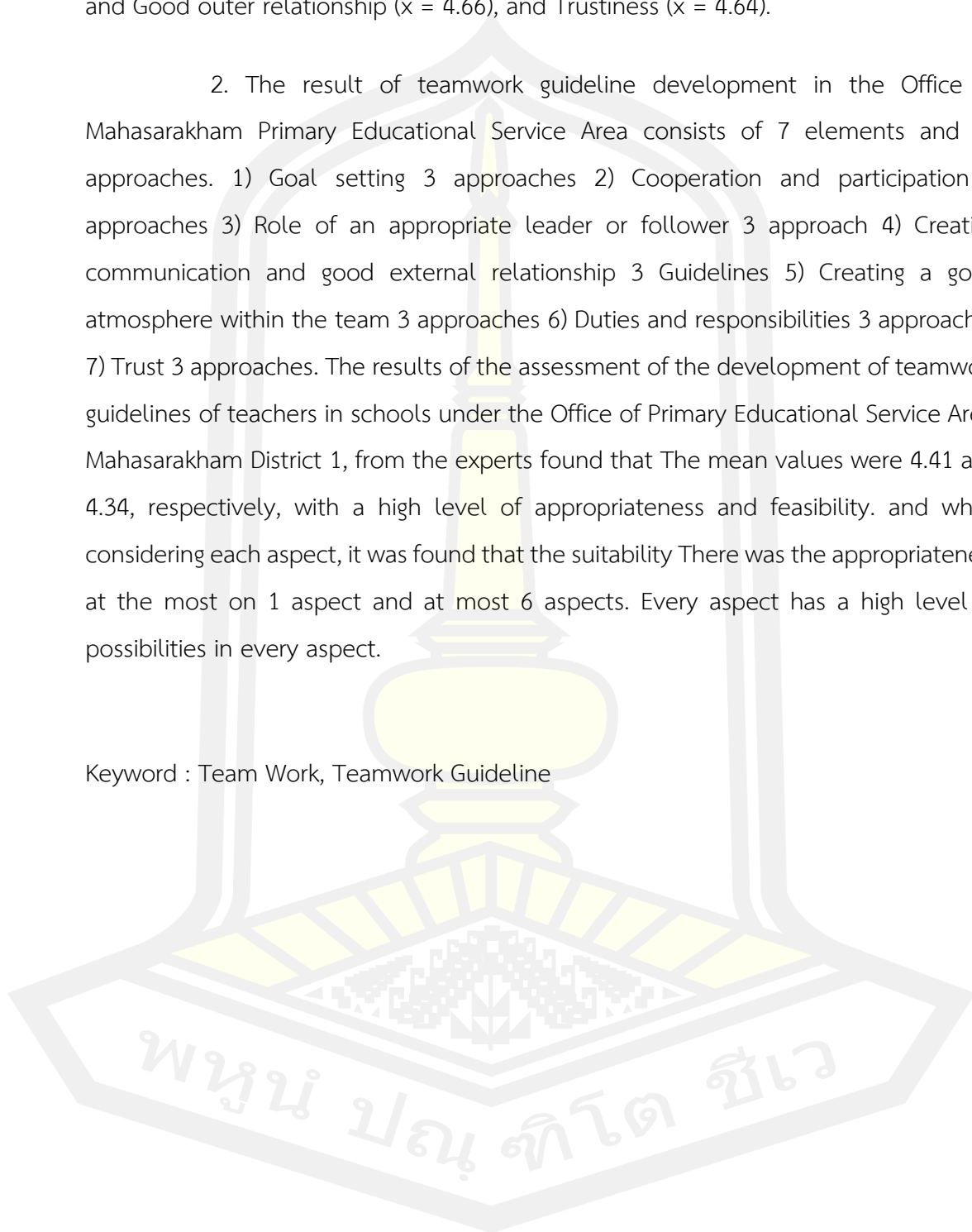
The research found that;

1. The results of current situation, desirable situation of teachers' teamwork in the Office of Mahasarakham Primary Educational Service Area found the overall of current situation of teachers' teamwork is in good level. It considered from the first 3 frequency as Trustiness ($\bar{x} = 4.45$), Responsible assigning ($\bar{x} = 4.40$), Creative communication and Good outer relationship ($\bar{x} = 4.38$), and Goal setting ($\bar{x} = 4.38$). The overall of desirable situation of teachers' teamwork is in very good level. It considered

from the first 3 average as Responsible assigning ($\bar{x} = 4.66$), Creative communication and Good outer relationship ($\bar{x} = 4.66$), and Trustiness ($\bar{x} = 4.64$).

2. The result of teamwork guideline development in the Office of Mahasarakham Primary Educational Service Area consists of 7 elements and 21 approaches. 1) Goal setting 3 approaches 2) Cooperation and participation 3 approaches 3) Role of an appropriate leader or follower 3 approach 4) Creative communication and good external relationship 3 Guidelines 5) Creating a good atmosphere within the team 3 approaches 6) Duties and responsibilities 3 approaches 7) Trust 3 approaches. The results of the assessment of the development of teamwork guidelines of teachers in schools under the Office of Primary Educational Service Area, Mahasarakham District 1, from the experts found that The mean values were 4.41 and 4.34, respectively, with a high level of appropriateness and feasibility. and when considering each aspect, it was found that the suitability There was the appropriateness at the most on 1 aspect and at most 6 aspects. Every aspect has a high level of possibilities in every aspect.

Keyword : Team Work, Teamwork Guideline



กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยความกรุณาและความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนันท์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ ประธานกรรมการสอบ รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน กรรมการสอบ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โกวิทย์ เทศบุตร กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ ปรีกษา และชี้แนะแนวทางในการแก้ไขวิทยานิพนธ์ให้ถูกต้องสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ คณะผู้ทรงคุณวุฒิ รองศาสตราจารย์ ดร.สวดี จุลสุวรรณ อาจารย์ประจำ ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มานิตย์ อาษานอก อาจารย์ประจำภาควิชาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย มหาสารคาม นายประสิทธิ์ ไต้ศรีโคตร ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองเจริญ นายมนูญ อุดรินทร์ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านแดง และนางสาวดวงเดือน พันธุโพธิ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านดอนตูม ที่ได้กรุณาประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทาง

ขอขอบพระคุณ คณะผู้เชี่ยวชาญ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อพันธ์ พูลพุทธา อาจารย์ประจำ ภาควิชาวิจัยและประเมินผล คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ดร.พลพิศิษฐ์ ตาละซอน ศึกษาพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ดร.ประพันธ์ ชันโมลี ผู้อำนวยการโรงเรียนผดุงนารี นางกัญญา สัตตรัตน์ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 และนายสมยศ พรเพ็ญ ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลมหาสารคาม ที่ได้กรุณาตรวจสอบความถูกต้องและเหมาะสมของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย ครั้งนี้

ขอขอบคุณ กำลังใจที่ดีจากบิดา มารดา ญาติ ๆ และครอบครัว คุณค่าและประโยชน์จากการ วิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณบิดา มารดา ตลอดจนบูรพาจารย์ และผู้มีพระคุณ ทุกท่านที่อบรมสั่งสอนประสิทธิ์ประสาทวิชา ซึ่งผู้วิจัยจะนำความรู้ที่ได้ไปพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น เพื่อประโยชน์ของตนเองและประเทศชาติสืบต่อไป

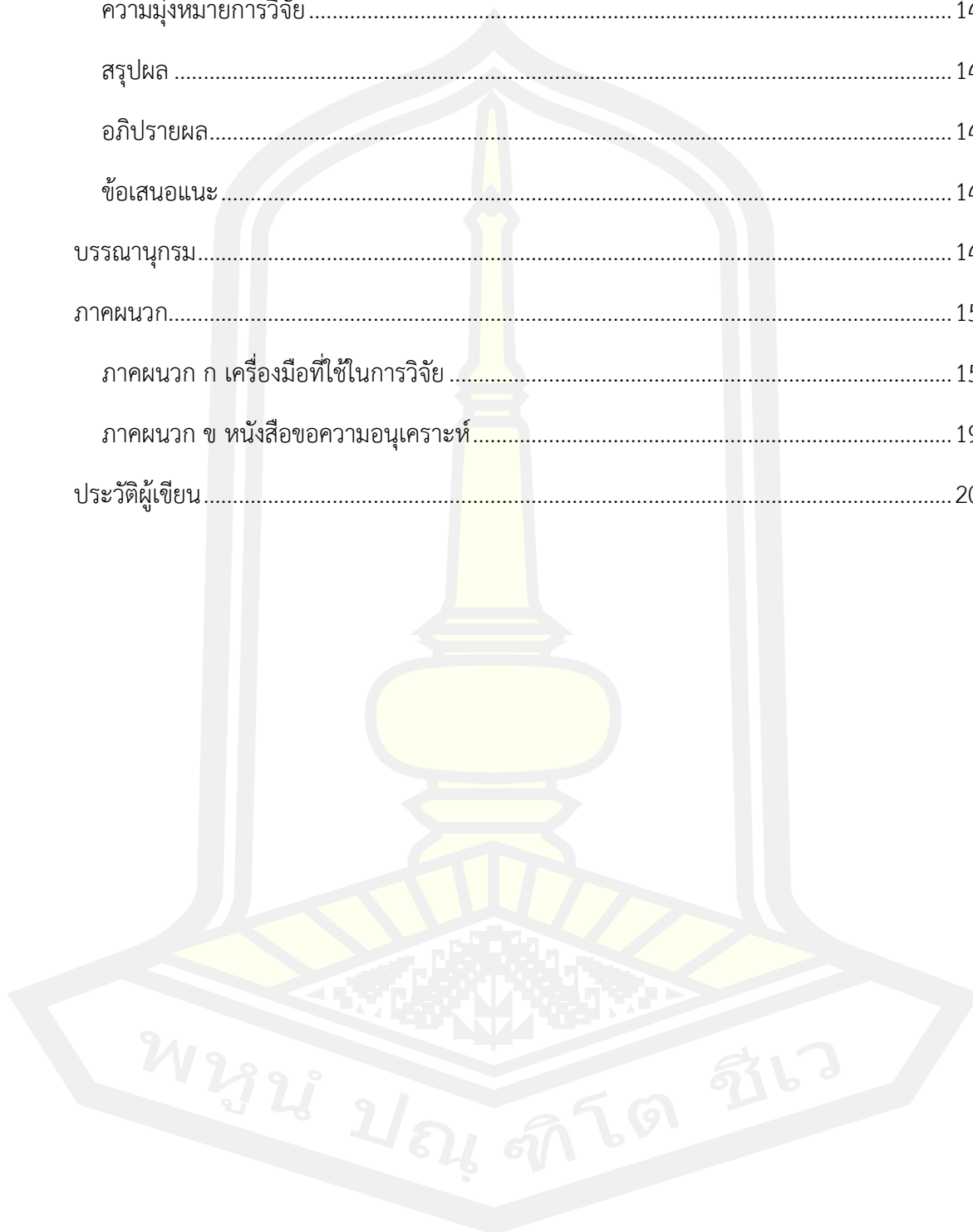
เปรมชัย ปิยะศิลป์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ฌ
สารบัญตาราง.....	ฎ
สารบัญภาพประกอบ.....	ณ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง	1
คำถามของการวิจัย.....	5
ความมุ่งหมายการวิจัย	5
ความสำคัญของการวิจัย	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	6
กรอบแนวคิดการวิจัย	7
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	8
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม.....	12
ความหมายของการทำงานเป็นทีม	15
ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม	17
หลักการของการทำงานเป็นทีม	19
องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม	21
ลักษณะของการทำงานเป็นทีม	42

ประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม.....	45
การพัฒนาการทำงานเป็นทีม.....	48
ความหมายของการพัฒนาการทำงานเป็นทีม	48
วัตถุประสงค์ของการพัฒนาการทำงานเป็นทีม	49
การพัฒนาการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ.....	49
รูปแบบของการพัฒนาการทำงานเป็นทีม	52
หลักการพัฒนาการทำงานเป็นทีม	58
การพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีม.....	73
การประเมินความต้องการจำเป็น.....	75
ความหมายของการประเมินความต้องการจำเป็น	75
ขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็น	76
บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1.....	78
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	80
งานวิจัยในประเทศ	80
งานวิจัยต่างประเทศ	87
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	91
ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพพึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาแนว ทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1	93
ระยะที่ 2 การพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1	100
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	103
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	103
ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	103
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	104

บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	143
ความมุ่งหมายการวิจัย	143
สรุปผล	143
อภิปรายผล.....	144
ข้อเสนอแนะ	148
บรรณานุกรม.....	149
ภาคผนวก.....	158
ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	159
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์.....	191
ประวัติผู้เขียน.....	205



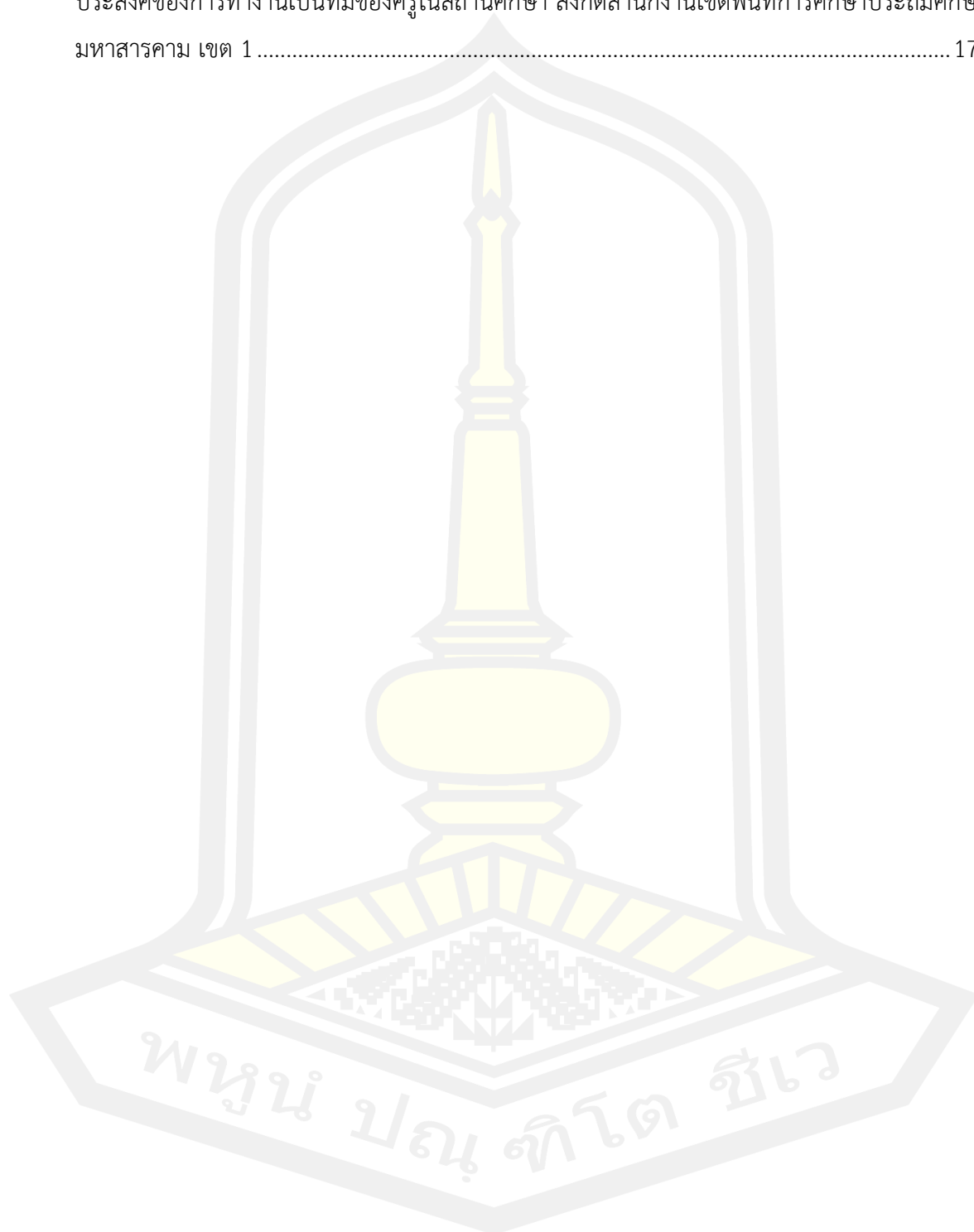
สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม	32
ตาราง 2 ข้อมูลพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1	79
ตาราง 3 ขนาดของโรงเรียน ผู้บริหาร และครูผู้สอน	95
ตาราง 4 แสดงจำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม	104
ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการ การทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1	105
ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนีความ ต้องการจำเป็นของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ในด้านกำหนดเป้าหมาย	106
ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนีความ ต้องการจำเป็นของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ในด้านการให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วม	107
ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนีความ ต้องการจำเป็นของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ในด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามที่เหมาะสม	108
ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนีความ ต้องการจำเป็นของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ในด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์และสัมพันธภาพที่ดีภายนอก ..	109
ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนีความ ต้องการจำเป็นของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ในด้านการสร้างบรรยากาศภายในทีม	111

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ในด้านกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ	112
ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ในด้านความไว้วางใจ.....	113
ตาราง 13 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1.....	114
ตาราง 14 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ด้านการกำหนดเป้าหมาย.....	114
ตาราง 15 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ด้านการให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วม	116
ตาราง 16 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามที่เหมาะสม.....	117
ตาราง 17 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์และสัมพันธภาพที่ดีภายนอก	118
ตาราง 18 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ด้านการสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม	119
ตาราง 19 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ด้านกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ	120
ตาราง 20 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ด้านความไว้วางใจ	121

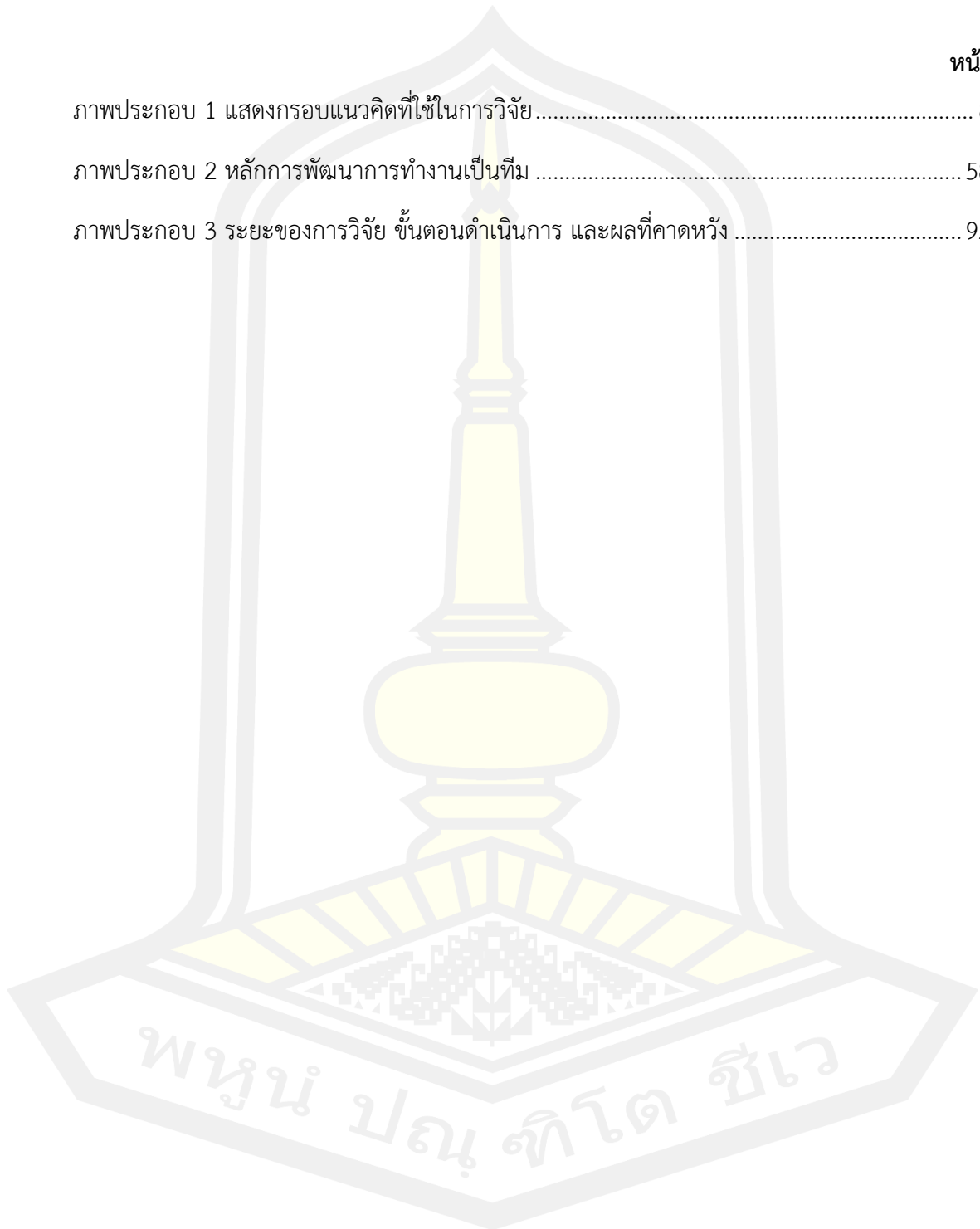
ตาราง 21 แนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1.....	128
ตาราง 22 แสดงผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ	131
ตาราง 23 แสดงผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านการกำหนดเป้าหมาย.....	133
ตาราง 24 แสดงผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านการให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วม	134
ตาราง 25 แสดงผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามที่เหมาะสม	135
ตาราง 26 แสดงผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์และสัมพันธภาพที่ดีภายนอก	137
ตาราง 27 แสดงผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านการสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม.....	138
ตาราง 28 แสดงผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ	139
ตาราง 29 แสดงผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านความไว้วางใจ	141
ตาราง 30 ตารางวิเคราะห์ค่า IOC ของแบบประเมินผู้เชี่ยวชาญ	163

ตาราง 31 ค่าอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึง ประสงค์ของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1	178
---	-----



สารบัญภาพประกอบ

	หน้า
ภาพประกอบ 1 แสดงกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย	8
ภาพประกอบ 2 หลักการพัฒนาการทำงานเป็นทีม	58
ภาพประกอบ 3 ระยะของการวิจัย ขั้นตอนดำเนินการ และผลที่คาดหวัง	92



บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) รัฐบาลมีนโยบายในการสร้างความมั่นคงและเข้มแข็งให้กับระบบเศรษฐกิจของประเทศ รวมทั้งเร่งสร้างสังคมที่มีคุณภาพ โดยการขจัดอุปสรรคต่าง ๆ ที่มีต่อการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและการลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม ตลอดจนการวางแผนการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ในระยะยาว ครอบคลุมถึงการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน การสร้างความมั่นคง มั่งคั่งทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ เป็นสิ่งสำคัญที่ประเทศจะต้องมีทิศทางและเป้าหมายการพัฒนาระยะยาวที่ชัดเจน โดยทุกภาคส่วนในสังคมต้องร่วมมือกันอย่างเข้มแข็ง เพื่อผลักดันให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกับการปฏิรูปประเทศที่มุ่งสู่ความ “มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน” ในอนาคต เน้นให้ “คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา” สร้างความมั่นคงของชาติ พัฒนาคนทุกวัยให้เป็น คนดี คนเก่ง ซึ่งสังคมในสภาวะปัจจุบันเป็นสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีความเจริญก้าวหน้าและสลับซับซ้อนมากขึ้น ทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ระบบราชการที่อาศัยกฎเกณฑ์ ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ มาใช้เป็นแม่บทในการดำเนินการก็ไม่สามารถแสวงหาแนวทางในการปฏิบัติเพื่อให้กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การดำเนินงานเป็นไปด้วยดีมีประสิทธิภาพ (บุญป่อง สิงห์คู่, 2549)

การพัฒนางานองค์การให้เจริญก้าวหน้าขึ้นจะต้องอาศัยปัจจัยสำคัญทางการบริหาร 4 ประการ คือ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการจัดการ (Management) ปัจจัยที่มีความเชื่อที่สำคัญที่สุดในการบริหาร คือ คน กล่าวคือ หน่วยงานใดก็ตามถ้าเริ่มต้นด้วยการมีบุคลากรที่มีความแข็งแกร่งก็สามารถแล้วปัจจัยด้านอื่น ๆ ก็จะตามมาเอง ทั้งนี้เพราะการบริหารและพัฒนาองค์การต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐบาลหรือภาคเอกชน จะมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การ คือ การที่ผู้นำหรือผู้บริหารองค์การนั้น ๆ สามารถนำองค์การประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การบริหารที่เปิดโอกาสให้บุคคลมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และแนวทางการปฏิบัติจะส่งผลให้บุคคลเกิดกำลังใจในการทำงาน มีความรู้สึกรักอยากเป็นเจ้าของ เกิดความภาคภูมิใจในงานที่ได้กระทำ มีความขยันขันแข็ง และมีความกระตือรือร้นที่จะคิดจะสร้างสรรค์งานให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น ซึ่งในการดำเนินงานขององค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพทีมงานมีส่วนสำคัญเป็นอย่างมากหากทุกคนในองค์การรู้สึกว่าคุณเองอยู่ในทีมเดียวกัน และร่วมแรงร่วมใจปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จร่วมกัน ย่อมจะทำให้องค์การมีความเจริญก้าวหน้าและสามารถ

บรรลุปเป้าหมายที่วางไว้ได้ ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างทีมงานขึ้นในองค์กร และกระตุ้นให้ทุกคนมีความรู้สึกว่าเป็นผู้มีส่วนร่วมในฐานะส่วนหนึ่งของทีมงาน (ปราโมทย์ พากพลูไพร, 2550) การทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะในองค์กรหรือหน่วยงานทุกแห่งต่างมีภารกิจมากมายที่จะต้องดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้ ความสำเร็จของงานต่าง ๆ นั้น แนวทางหนึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยในการทำงานเป็นทีมและถือเป็นภารกิจสำคัญของผู้บริหารที่จะต้องดำเนินการสร้างความเข้าใจร่วมกันในการทำงานเป็นทีม ซึ่งจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของทีมงานให้ชัดเจน มีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งการทำงานเป็นทีมไม่ใช่เพียงการที่กลุ่มคนทำงานด้วยกัน ในเวลาเดียวกัน และสถานที่เดียวกัน แต่หมายถึง การที่บุคคลจำนวนหนึ่งซึ่งมีความแตกต่างกัน ทั้งด้านประสบการณ์ ความรู้และความสามารถ แต่มีสิ่งหนึ่งที่เหมือนกัน คือ มีความมุ่งมั่นพันธกิจต่อการทำงานร่วมกัน เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร (เนตรพัฒนา ยาวีราช, 2547)

การดำเนินงานหากบุคลากรมีส่วนร่วมรับผิดชอบและปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม ความสำคัญของงานย่อมบรรลุวัตถุประสงค์ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ เพราะการบริหารงานถึงแม้ว่าผู้บริหารจะมีความรู้ความสามารถเพียงใด แต่หากไม่สามารถทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาได้และไม่สามารถนำทีมงานไปสู่เป้าหมายขององค์กรได้สำเร็จ ก็ถือว่าเป็นความล้มเหลวทางการบริหารเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม ทีมงานจึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรและหน่วยงานเป็นอย่างยิ่ง เพราะว่าการดำเนินงานของทีมงานเป็นการทำงานแบบมีส่วนร่วม มีการเจรจาต่อรอง การติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติงานให้การดำเนินงานเป็นไปตามขั้นตอนที่ทีมงานร่วมกันวางแผนไว้ (ปราณี เอื้อวิริยานุกูล, 2545) ผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจและให้กำลังใจซึ่งกันและกัน เพราะการทำสิ่งใหม่ ๆ ย่อมอาศัยปัจจัยหลายประการ เช่น วัสดุ การบริหารการจัดการคน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง “คน” มักจะเกิดความเสี่ยงทางอารมณ์ เช่น ความรู้สึกของคน ดังนั้น การทำงานจึงเป็นจุดเริ่มต้นของการทำงานของตัวบุคคลที่พวกเขาจำเป็นต้องรู้วิธีปกป้องคุณค่าของตนเองจากการมองของคนอื่น โดยผู้ที่ให้การสนับสนุนและให้กำลังใจได้ คือ ผู้บริหาร ซึ่งมีส่วนสำคัญต่อผลกระทบของการทำงานของของกลุ่มสมาชิกจะราบรื่นเป็นไปในทางสร้างสรรค์ มีการสนับสนุนเกื้อกูลกันช่วยกันแก้ปัญหา อุปสรรคและข้อยุ่งยากให้ผ่านพ้นไปได้นั้นเป็นการทำงานเป็นทีม โดยอาศัยศักยภาพของคนในกลุ่มเพื่อทำงาน ร่วมกันคิด ร่วมกันวางแผน ร่วมกันแก้ปัญหา นับว่าเป็นการรวมพลัง ย่อมจะช่วยให้ประสิทธิผลของกลุ่มเพิ่มสูงขึ้น (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544) สอดคล้องกับ จิราภรณ์ สีขาว (2541) ได้กล่าวว่า ผลงานที่ได้จากทีมจะมากกว่าผลงานของแต่ละคนทำงานคนเดียวมารวมกัน ดังนั้น การทำงานเป็นทีมจึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรและเป็นวิธีการที่ได้ผลมากที่สุด ในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานอยู่หลายกรณีที่ผลงานออกมาดีกว่าและประหยัคกว่ากลุ่มย่อย จะมีความรู้สึกของการทำงานเป็นทีมมาก จึงเป็นผลให้สมาชิกกลุ่มพร้อมที่จะร่วมในกิจกรรมกลุ่ม

เมื่อมีส่วนร่วมก็มีความผูกพัน และสร้างสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มเป็นอย่างดี ถ้ามุ่งปรับปรุงคุณภาพความสัมพันธ์ที่มีอยู่ระหว่างสมาชิกของกลุ่มเป็นอย่างดี และมุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มกับงานที่กลุ่มกำลังจะทำ ซึ่งจะช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่ต้องการขององค์กร เป็นการสร้างพื้นฐานสำคัญเกี่ยวกับความรู้ ความเข้าใจ และสามารถนำไปสู่การพัฒนาการทำงานเป็นทีมได้โดยอาศัยเทคนิควิธีการต่าง ๆ ที่จะสร้างทีมงานให้เข้มแข็งและพัฒนาการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง เพื่อองค์กรที่เข้มแข็งต่อไป

ปัจจุบันองค์การของภาครัฐและเอกชนได้ให้การยอมรับและนำการทำงานเป็นทีมมาใช้ โดยเน้นให้มีการสร้างทีมงานให้แข็งแกร่ง ให้บุคลากรทุกคนเห็นความสำคัญของกระบวนการทำงานร่วมกันเป็นทีม ซึ่งจะส่งผลให้การทำงานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ การที่องค์กรจะพัฒนาและก้าวไปข้างหน้าได้ที่สำคัญก็คือ ความร่วมมือของคนในองค์กรนั้นว่า จะมีการประสานความร่วมมือกันมากน้อยเพียงใด ความสำเร็จในการทำงานนั้นไม่ได้เกิดจากสมาชิกคนใดคนหนึ่งในองค์กรตามลำพัง แต่เกิดจากผลของความร่วมมือ รวมถึงการประสานงานของทุกคน และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง สังคมไทยในปัจจุบันได้ให้ความสำคัญ และให้ความสนใจกับการทำงานเป็นทีม เพราะได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการที่มีความรู้ ทักษะและประสบการณ์ที่หลากหลายในการทำงาน ซึ่งจะช่วยให้ทีมงานมีความสมบูรณ์และมีประสิทธิภาพมากกว่าการแก้ปัญหา หรือการดำเนินงานแบบเดิมที่ต่างคนต่างทำงานของตน (ณัฐพันธ์ เชนนันท์, 2545) การสร้างทีมงานเป็นการใช้ประโยชน์สูงสุดจากกิจกรรมกลุ่ม เพื่อเพิ่มความไว้วางใจและการเปิดเผยภายในสมาชิกกลุ่ม อาจเป็นกลุ่มจากการทำงานร่วมกัน หรือกลุ่มที่มีกิจกรรมเป็นอิสระจากกัน การสร้างทีมทำให้สมาชิกทราบถึงบทบาทที่ชัดเจน มีความร่วมมือ มีการสร้างสรรค์ความรู้สึกร่วมกันและการรับรู้ที่แตกต่างให้มุ่งไปสู่จุดหมายเดียวกัน ที่สำคัญคือ เป็นกุญแจนำไปสู่ทิศทางการทำงานที่ชัดเจนและอาจจะช่วยปรับปรุงทำให้ทีมมีประสิทธิภาพมากขึ้นอีกด้วย (สุรัสวดี ราชกุลชัย, 2543) การสร้างทีมงานในองค์กรมีความซับซ้อนและหลากหลายมิติ (Multifaceted) เพราะทีมงานไม่ได้เกิดขึ้นโดยธรรมชาติเสมอไป แต่เป็นสิ่งที่สมาชิกทีมและผู้นำต้องทำงานหนักเพื่อให้เกิดขึ้น ในงานที่ต้องมีทีมส่วนมากจะเผชิญกับปัญหา ทีมงานไม่เพียงพอ หรือทีมงานเกิดขึ้นยากจึงต้องมีการสร้างทีม เพราะการสร้างทีม คือ ลำดับขั้นการปฏิบัติอย่างมีแผนที่ออกแบบมาเพื่อเก็บและวิเคราะห์ข้อมูล โดยการทำหน้าที่ของกลุ่มและดำเนินการให้เปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการปฏิบัติการของทีม ความไว้วางใจเป็นความเชื่อรูปแบบหนึ่ง (A form of faith) ที่แสดงถึงความรู้สึกระหว่างความคิดของคนเราต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดควรจะเป็นกับความเป็นจริงของสิ่งนั้น ในทางตรงข้ามความไม่ไว้วางใจจึงเป็นการที่คนเราขาดความเชื่อมั่นต่อบุคคลอื่นหรือสิ่งอื่นนั่นเอง (Grover, 1984 อ้างอิงมาจาก ชิตพล กาญจนกิจ, 2545) ส่วนในบริบททางสังคมวัฒนธรรม (Socio-cultural dimension) ความไว้วางใจกันระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคลถึงเป็นองค์ประกอบที่เป็นทุนทางสังคม (Social capital) ที่แสดงถึงความมีเมตตาจิต

ระหว่างกัน ความร่วมมือและความเห็นอกเห็นใจกัน ซึ่งนับได้ว่าเป็นพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึง บทบาทพิเศษในฐานะสมาชิกของชุมชน อันก่อให้เกิดความเป็นอยู่แบบหมู่คณะของมนุษย์ และสามารถบรรลุถึงการมีเป้าหมายร่วมกันได้ (Fukuyama, 1995 อ้างอิงมาจาก ชัชวาล ทัดศิวิฐ, 2551)

จากภาระงานต่าง ๆ ของสถานศึกษาที่มีความเชื่อมโยงกันทั้งระบบหลักและระบบ สนับสนุนให้สถานศึกษาต้องกำหนดทีมงานผู้รับผิดชอบแต่ละระบบเพื่อร่วมกันกำหนดเป้าหมาย วางแผนการทำงาน ออกแบบการประเมิน ช่วยกันทำ และพัฒนาปรับปรุงระบบให้ดีขึ้น โดยมีการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ปรึกษาหารือ พึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ซึ่งสิ่งเหล่านี้ถ้าทำได้จะส่งผลให้การทำงาน เป็นทีมมีความเข้มแข็งและยั่งยืน (สถาบันวิจัยและพัฒนาการเรียนรู้, 2547) ดังนั้น การสร้างทีมงาน ในสถานศึกษาให้สามารถทำงานได้คล่องตัวจะช่วยให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้นทั้งเชิงปริมาณและ คุณภาพ และจะส่งผลให้การทำงานทุกอย่างสำเร็จตามเป้าหมาย การศึกษาถึงการพัฒนาแนวทางการ ทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาจะทำให้สามารถบูรณาการทีมงานต่าง ๆ ในสถานศึกษาและ ส่งผลให้ครูในสถานศึกษาต้องมีการปรับวิธีคิด วิธีการทำงาน เพื่อส่งเสริมให้ครูมีโอกาสในการทำงาน ร่วมกัน เรียนรู้บทบาทหน้าที่ของตนเองในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของทีม ใช้ความรู้ด้านการบริหารจัดการ ผลักกำลังใจกำลังกาย และกำลังสติปัญญาของผู้ร่วมงานให้ทำงานเป็นทีมเดียวกัน ซึ่งจะช่วยผลักดัน ให้สถานศึกษาบรรลุเป้าหมายในกรอบเวลาที่กำหนด Lefton (1988 อ้างอิงมาจาก ราตรี วีระวัฒน์โสภณ, 2547) อธิบายว่า อุปสรรคในการพัฒนาทีมงานมีหลายประการ คือ ความแตกต่าง ระหว่างบุคลิกภาพ การมีส่วนร่วมในงานอย่างไม่เท่าเทียมกัน การขาดความรู้สึกร่วมกันมีส่วนร่วมในทีม ความล้มเหลวในการประเมิน อำนาจของผู้บริหาร การขาดแคลนทางเลือก การปิดบัง การขาด การวินิจฉัยทีมงาน สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เป็นอุปสรรคในการพัฒนาองค์การให้มีความเจริญก้าวหน้า เป็นอย่างยิ่ง เพราะจะทำให้การทำงานไม่ต่อเนื่อง การพัฒนางานไม่สามารถทำได้ตามที่ตั้งเป้าไว้

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 การพัฒนาการทำงาน เป็นทีมของครูแต่ละโรงเรียนก็มีความแตกต่างกันไป ปัญหาที่พบคือ การปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ไม่เป็นไปตามที่กำหนด ไม่สามารถขอความร่วมมือจากบุคลากรผู้ร่วมงานบางคน เกิดความไม่ไว้วางใจ ระหว่างกัน ไม่มีการสื่อสารระหว่างกันอย่างเปิดเผย ขาดการประสานงานและปรึกษาหารือกัน ขาดความร่วมมือการทำงานกัน อีกทั้งยังขาดการติดตามและการส่งเสริมการพัฒนาการทำงานเป็นทีม อย่างต่อเนื่อง ทำให้ผลงานหรือการดำเนินงานบางโครงการ บางกิจกรรม หรือทุกโครงการและ กิจกรรมไม่ดีเท่าที่ควรหรือไม่ทันตามเวลาที่กำหนด และไม่บรรลุเป้าหมายที่คาดหวัง จากการที่ บุคลากรในโรงเรียนไม่ให้ความร่วมมือในการดำเนินงาน ทั้งยังสร้างความขัดแย้งในองค์การตามมา ตลอดที่มีโครงการ/กิจกรรม โดยเฉพาะโครงการ/กิจกรรมที่จัดในวันหยุดหรือการแข่งขันกิจกรรม ต่าง ๆ ภายในอำเภอ และการเล่นกีฬาระหว่างอำเภอ จะได้รับความร่วมมือน้อยมากและมักเกิดความ ขัดแย้งในการทำงาน ความไม่เสมอภาคในสิทธิและผลประโยชน์ที่จะได้รับ บุคลากรส่วนใหญ่

จะทุ่มเวลาให้กับงานส่วนตัวมากกว่าส่วนรวม ขาดการประสานงานและการกระจายอำนาจ ขาดความร่วมมืออย่างจริงจัง องค์การจึงประสบกับความล้มเหลวไม่สามารถพัฒนาการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพได้

จากสภาพและปัญหา ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 เพื่อนำผลการวิจัยที่ได้ไปใช้ในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมให้สามารถปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ขององค์การได้อย่างประสบความสำเร็จ และเป็นการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนให้เป็นผู้ที่สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลให้โรงเรียนประสบความสำเร็จในการดำเนินงานมากยิ่งขึ้น

คำถามของการวิจัย

1. สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1
2. แนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ความมุ่งหมายการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ความต้องการจำเป็นของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1
2. เพื่อพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ความสำคัญของการวิจัย

1. ทราบสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ความต้องการจำเป็นของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1
2. ทราบถึงแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ขอบเขตของการวิจัย

การพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัยไว้ดังนี้

1. ขอบเขตของเนื้อหา

กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม

ผู้วิจัยศึกษาเอกสาร แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาของ สงวน ช่างฉัตร (2541); ฉันทนา จันทร์บรรจง (2542); ทิศนา แคมมณี (2545); นำชัย เลวัลย์ (2549); ทองทิพภา วิริยะพันธ์ (2551); สุทธิชัย ปัญญโรจน์ (2555); อนนท์ ตูลารักษ์ (2556); Parker (1990); Kazemak (1991); Woodcock and Francis (1994) และ Dyer (1995) จากนั้นนำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ได้องค์ประกอบการทำงานเป็นทีม 7 องค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การกำหนดเป้าหมาย

องค์ประกอบที่ 2 การให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วม

องค์ประกอบที่ 3 การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามที่เหมาะสม

องค์ประกอบที่ 4 การสื่อสารเชิงสร้างสรรค์และสัมพันธภาพที่ดีภายนอก

องค์ประกอบที่ 5 การสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม

องค์ประกอบที่ 6 การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ

องค์ประกอบที่ 7 ความไว้วางใจ

2. ขอบเขตประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพพึงประสงค์ ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

1. ประชากร ได้แก่ ครู ผู้บริหาร และศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ปีการศึกษา 2564 จำนวน 1,876 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครู ผู้บริหาร และศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ปีการศึกษา 2564 ผู้วิจัยกำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie และ Morgan ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% โดยยอมให้เกิดความคลาดเคลื่อน 5% (บุญชม ศรีสะอาด และคณะ, 2553) แล้วทำการเทียบบัญญัติไตรยางศ์ได้กลุ่มตัวอย่าง 320 คน และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยใช้ขนาดของโรงเรียนเป็นชั้นในการสุ่ม จากนั้นกำหนดสัดส่วนตามจำนวนประชากร

ได้กลุ่มตัวอย่างจากโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 161 คน โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 107 คน
โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 18 คน โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 34 คน รวมทั้งสิ้น 320 คน

ระยะที่ 2 การศึกษาการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ผู้ให้ข้อมูล

1. ผู้ให้ข้อมูลได้จากโรงเรียนที่ Best Practices ประสบผลสำเร็จจากการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา เลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจง (Purposive Sampling) รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น จำนวน 15 คน โดยแบ่งขนาดของโรงเรียนดังนี้ โรงเรียนขนาดใหญ่ 1 โรงเรียน โรงเรียนขนาดกลาง 1 โรงเรียน โรงเรียนขนาดเล็ก 1 โรงเรียน
2. ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ประเมินการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา มีคุณสมบัติเป็นผู้บริหารที่มีผลงานที่ยอมรับในวงการวิชาชีพการบริหารการศึกษาตั้งแต่ระดับเขตพื้นที่การศึกษาขึ้นไป

กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยจากการศึกษาเอกสาร
หลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. การทำงานเป็นทีม ผู้วิจัยได้ศึกษา แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของ
สงวน ช่างฉัตร (2541); ฉันทนา จันทร์บรรจง (2542); ทิศนา ขัมมณี (2545); นำชัย เลวลีย์ (2549);
ทองทิพา วิริยะพันธ์ (2551); สุทธิชัย ปัญญโรจน์ (2555); อนนท์ ตุลารักษ์ (2556); Parker (1990);
Kazemak (1991); Woodcock and Francis (1994) และ Dyer (1995) ผู้วิจัยได้สังเคราะห์
องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม 7 ด้าน คือ

- 1.1 การกำหนดเป้าหมาย
- 1.2 การให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วม
- 1.3 การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามที่เหมาะสม
- 1.4 การสื่อสารเชิงสร้างสรรค์และสัมพันธภาพที่ดีภายนอก
- 1.5 การสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม
- 1.6 การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ
- 1.7 ความไว้วางใจ

แสดงด้วยแผนภาพ ดังภาพประกอบ 1

องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม

1. การกำหนดเป้าหมาย
2. การให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วม
3. การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามที่เหมาะสม
4. การสื่อสารเชิงสร้างสรรค์และสัมพันธภาพที่ดีภายนอก
5. การสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม
6. การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ
7. ความไว้วางใจ

การพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ภาพประกอบ 1 แสดงกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. การทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกัน สมาชิกของทีมมีบทบาทภาระหน้าที่แตกต่างกัน แต่มีการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน ดำเนินงานไปพร้อม ๆ กัน มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกทั้งภายในและภายนอกทีม ช่วยเหลือพึ่งพากัน ยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน หากเกิดปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน สมาชิกในทีมจะร่วมกันแก้ไขปัญหานำองค์การสู่ความสำเร็จต่อไป ซึ่งสังเคราะห์ได้ 7 องค์ประกอบ ดังนี้

1.1 การกำหนดเป้าหมาย หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายเพื่อช่วยกำหนดทิศทางการดำเนินงาน การกำหนดเป้าหมายมีความสำคัญต่อการทำงานเป็นทีม สมาชิกทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีม ซึ่งจะทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของทีม ส่งผลดีต่อการดำเนินงานของทีมทำให้บรรลุเป้าหมายของทีมอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1.2 การมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในกิจกรรมของทีม ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงขั้นสุดท้าย รวมทั้งมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและการประเมินผลการทำงานของทีม การมีส่วนร่วมไม่จำกัดอยู่เฉพาะการแสดงความคิดเห็น

หรืออภิปรายอย่างกว้างขวาง ส่วนร่วมในด้านอื่น ๆ เช่น การพยักหน้า การจดบันทึก ตัวอย่างในการจัดประชุม สมาชิกบางคนอาจเตรียมรายงานเอกสาร การเสนอผลงาน ขณะที่บางคนจัดห้องประชุม เตรียมเครื่องมือไมโครโฟน และเทปบันทึกเสียง เป็นต้น การมีส่วนร่วมสร้างความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของทีมทำให้เกิดความร่วมมือ และความทุ่มเทในการทำงาน ส่งผลให้เกิดผลดีต่อการทำงานเป็นทีม เพราะนอกจากจะทำให้เกิดความผูกพันแล้ว ยังเป็นการใช้ทรัพยากรอย่างเกิดประโยชน์สูงสุดด้วย

1.3 การแสดงภาวะผู้นำที่เหมาะสม หมายถึง ความสามารถในการจูงใจ โนมน้าวให้บุคคลอื่นประพฤติปฏิบัติตามในสิ่งที่ผู้นำวางวัตถุประสงค์ไว้ มีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม มีความรับผิดชอบในหน้าที่ ช่วยเหลือสมาชิก อุดหนุน กล้าตัดสินใจ สามารถปรับเปลี่ยนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ตามสถานการณ์

1.4 การสื่อสารเชิงสร้างสรรค์และสัมพันธภาพที่ดีภายนอก หมายถึง มีการสื่อสารกันอย่างเปิดเผยไม่มีลัทธิลบลบกันในภายในทีม สื่อสารด้วยมนุษยสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกทีม ผู้บริหารมีความสัมพันธ์อันดีต่อบุคลากรทั้งในหน่วยงานและนอกหน่วยงาน สมาชิกทีมมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน มีข้อมูลหน่วยงานที่เป็นพันธมิตรหรือเครือข่ายความร่วมมือในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ มีกระบวนการติดต่อและปฏิสัมพันธ์ระหว่างทีมและบุคคล หรือหน่วยงานภายนอกเพื่อสร้างสัมพันธภาพอันดีอย่างสม่ำเสมอ สมาชิกทีมทุกคนถูกปลูกฝังให้เป็นผู้นำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันทั้งภายในทีมและภายนอกทีม

1.5 การสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม หมายถึง สร้างบรรยากาศในการทำงานที่สมาชิกทีมมีความซื่อสัตย์ต่อกัน ช่วยกันทำงานอย่างจริงจังและมีความจริงจัง มีกิจกรรมช่วยลดความตึงเครียดและความเบื่อหน่ายในการทำงาน สร้างบรรยากาศในการทำงานที่เต็มไปด้วยความรักและความสามัคคีปรองดอง สมาชิกทีมทุกคนมีความตระหนักถึงปัญหาของความขัดแย้งซึ่งทุกคนต้องเร่งร่วมมือกันแก้ไข และมีความจริงใจในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกความเหนียวแน่นและสัมพันธที่แน่นแฟ้น กลมเกลียวกันในหมู่สมาชิก เป็นปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

1.6 การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ หมายถึง การจัดมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร การประชุมชี้แจงหน้าที่และความรับผิดชอบให้สมาชิกทุกคนได้รับทราบและทำความเข้าใจก่อนเริ่มงาน และจัดทำรายงานการปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นรายบุคคล

1.7 ความไว้วางใจ หมายถึง การที่สมาชิกในทีมงานมีความไว้วางใจมีความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้นำและกล้าตัดสินใจในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในทีมให้ดำเนินไปสู่ความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ

2. การพัฒนา หมายถึง กระบวนการ หรือกรรมวิธีที่จะทำให้เพิ่มพูนความรู้ ทำให้ดีขึ้น สมบูรณ์ขึ้น มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างมีเป้าหมายที่ชัดเจน

3. การพัฒนาแนวทาง หมายถึง การพัฒนาแนวทาง หมายถึง การเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ทักษะและประสบการณ์ทุก ๆ ด้าน โดยมีการวางแผนอย่างเป็นระบบ เพื่อทำซ้ำ ๆ ตามแบบอย่างหรือแนวคิดให้เกิดผลสำเร็จในการปฏิบัติ

4. การพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครู หมายถึง แผนหรือชุดกิจกรรมที่วางไว้ เป็นระบบ เพื่อกำหนดรูปแบบการทำงานเป็นทีมของครู

5. สภาพปัจจุบัน หมายถึง ลักษณะการปฏิบัติงาน หรือกิจกรรมการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

6. สภาพที่พึงประสงค์ หมายถึง ความมุ่งหวังที่มีต่อการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ในการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

7. ความต้องการจำเป็น หมายถึง สภาพปัญหาที่ต้องการได้รับการแก้ไขปรับปรุง เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อบุคคล หน่วยงาน ซึ่งวัดได้จากการเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์

8. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 หมายถึง เป็นหน่วยงานทางการศึกษา ที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีโรงเรียนทั้งหมด 197 โรงเรียน ผู้บริหารและครูผู้สอน 1,876 คน

9. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพทางการศึกษา ปฏิบัติหน้าที่ในการบริหารสถานศึกษา โดยดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้รักษาราชการแทนผู้อำนวยการสถานศึกษา ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1

10. ครูผู้สอน หมายถึง บุคลากรวิชาชีพปฏิบัติหน้าที่หลักทางด้านการจัดการเรียนการสอน และการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 โดยได้แบ่งสาระสำคัญ ดังนี้

1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม
 - 1.1 ความหมายของการทำงานเป็นทีม
 - 1.2 ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม
 - 1.3 หลักการของการทำงานเป็นทีม
 - 1.4 องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม
 - 1.5 ลักษณะของการทำงานเป็นทีม
 - 1.6 ประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม
2. การพัฒนาการทำงานเป็นทีม
 - 2.1 ความหมายของการพัฒนาการทำงานเป็นทีม
 - 2.2 วัตถุประสงค์ของการพัฒนาการทำงานเป็นทีม
 - 2.3 การพัฒนาการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ
 - 2.4 รูปแบบของการพัฒนาการทำงานเป็นทีม
 - 2.5 หลักการของการพัฒนาการทำงานเป็นทีม
 - 2.6 การพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครู
3. การประเมินความต้องการจำเป็น
4. บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม

ความสำเร็จในการทำงานนั้นมิได้เกิดจากสมาชิกคนใดคนหนึ่งในองค์การตามลำพัง แต่เกิดจากพลังและคุณภาพของความร่วมมือ รวมถึงการประสานงานของทุกคนและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งความสำเร็จดังกล่าวเป็นผลที่เกิดจากวิธีการทำงานร่วมกันเป็นทีมทั่วองค์การนั่นเอง เพราะการทำงานเป็นทีมเป็นกลุ่มบุคคลที่ทำงานร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์หรือมีการติดต่อสื่อสารกันระหว่างสมาชิกในทีม ช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพและผู้ร่วมทีมต่างมีความพอใจในการทำงานนั้น (เนตรพัฒนา ยาวีราช, 2547)

ส่วนเรื่องความสามารถที่จะทำงานในทีม ถือเป็นเรื่องสำคัญที่สะท้อนให้เห็นความสำเร็จของการบริหาร โดยธรรมชาติแล้วบุคคลจะใช้เวลาส่วนใหญ่ในชีวิตการทำงานของตนเองกับทีมงานเดียวกัน ดังนั้นบุคคลจึงมีเวลาเรียนรู้ซึ่งกันและกันเป็นเวลานาน และสามารถสร้างสัมพันธภาพการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด มนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์การ ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การจึงเกี่ยวข้องกับบุคลากรในหน่วยงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ทั้งนี้ เพราะองค์การจะต้องอาศัยบุคคลและกลุ่มบุคคลช่วยปฏิบัติการกิจต่าง ๆ ซึ่งมีอยู่อย่างมากมาย หลากหลายด้านให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ การจัดตั้งองค์การเป็นการแสวงหาบุคลากรมาช่วยทำให้กิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เพื่อให้บรรลุจุดหมายตามที่ได้ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล โดยการแบ่งทั้งงานหน้าที่และความรับผิดชอบให้บุคลากรตามความรู้ความสามารถ รวมทั้งความถนัดของแต่ละบุคคลผู้บริหารต้องตระหนักว่าบุคลากรมี ความสามารถแตกต่างกัน ถนัดหรือเชี่ยวชาญคนละด้านการประสานความร่วมมือร่วมใจ การทุ่มเท กำลังความคิดและสติปัญญาออกมาซึ่งความสำเร็จของงาน การทำงานเป็นทีมจึงเกิดขึ้น ผู้บริหาร จะต้องสร้างเงื่อนไขให้กลุ่มบุคคลภายในองค์การตระหนักว่าพวกตนต้องปฏิบัติงานร่วมกันต้องพึ่งพาอาศัยประสบการณ์ ความสามารถและความยินยอมพร้อมใจของทุกคนและสมาชิกของกลุ่มจะต้อง ยอมรับความคิดเรื่องการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มหรือเป็นทีม จึงจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ ร่วมกันได้ (กันตยา เพิ่มผล, 2544)

นักวิชาการและนักบริหารหลายท่านได้แสดงทัศนะแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม แตกต่างกันไป ดังนี้

ประสิทธิ์ เมืองไสย (2543) กล่าวถึง แนวความคิดในการทำงานเป็นทีม ไว้ว่า ความสามารถที่จะทำงานในทีม ถือเป็นเรื่องสำคัญที่สะท้อนให้เห็นความสำเร็จของการบริหาร โดยธรรมชาติแล้วบุคคลจะใช้เวลาส่วนใหญ่ในชีวิตการทำงานของตนเองกับทีมงานเดียวกัน ดังนั้น บุคคลจึงมีเวลาเรียนรู้ซึ่งกันและกันเป็นเวลานาน และสามารถสร้างสัมพันธภาพการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด

ยงยุทธ เกษสาคร (2551) ได้ศึกษาแนวคิดของ Machavelli ซึ่งได้ให้ข้อคิดแก่ผู้บริหาร และผู้นำองค์กรที่ดีว่า จงอย่าได้มองข้ามพลังมวลชน ทั้งนี้เพราะบุคคลที่อยู่ในองค์กร คือ ทีมงานที่จะสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพและประหยัด เนื่องจากทีมงานจะคิดหาวิธีทำให้ต้นทุนการผลิตลดลง หรือทีมงานอาจทำการปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ทำให้ผลผลิตมีคุณภาพมากขึ้น ดังเช่นในประเทศญี่ปุ่นให้ความสำคัญแก่ทีมงานและการทำงานเป็นทีมมาก เพราะฉะนั้นจะเห็นว่าระบบเศรษฐกิจของประเทศญี่ปุ่นภายหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 เป็นต้นมา เป็นผลจากการพัฒนาการดำเนินงานตามแบบฉบับเอกลักษณ์เฉพาะของญี่ปุ่นที่เรียกว่า “ทีมพัฒนาคุณภาพ” ทำ “ไม่มีสักวันเดียวที่จะผ่านไป โดยไม่มีการปรับปรุงในส่วนหนึ่งส่วนใดของบริษัท” ดังนั้นการทำงานเรื่องทีมจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรได้เป็นอย่างดี

สุดา สุวรรณภิรมย์ (2549) ได้ศึกษา แนวคิดของ Mayo เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการทำงานเป็นทีมในองค์กร พบว่า ขวัญของคนงานมีความสำคัญต่อการเพิ่มผลผลิต กลุ่มคนงานเห็นว่าควรพยายามสร้างบรรทัดฐาน โดยมีการกำหนดมาตรฐานของกลุ่มขึ้นเอง ซึ่ง Mayo จะเน้นเรื่องทีมงานว่าจะช่วยเพิ่มความสำเร็จขององค์กร โดยสรุปได้ดังนี้

1. ผู้บังคับบัญชามีผลประโยชน์และชื่อเสียงส่วนตัวอยู่ด้วยในความสำเร็จของแต่ละคนที่เป็นสมาชิกทีม
2. สมาชิกทีมจะมีความภาคภูมิใจในการเข้ามามีส่วนร่วมในผลงานของทีม
3. ทีมงานจะร่วมกันกำหนดเงื่อนไขการทำงานร่วมกันโดยการช่วยเหลือของผู้นำ
4. ผู้บังคับบัญชาสามารถตรวจสอบผลงานของทีมงานตามที่ได้รับมอบหมาย
5. ทีมงานย่อมมีส่วนร่วมในความสำเร็จของเขา และจะภูมิใจที่บุคคลภายในให้ความสนใจที่สมาชิกในทีมได้ร่วมกันทำ
6. ทีมงานจะไม่มีความรู้สึกว่าถูกกดดันหรือบังคับให้เปลี่ยนแปลง
7. การพัฒนาการทำงานเป็นทีมแต่ละครั้งสมาชิกจะรู้สึกเชื่อมั่น และได้รับการยกย่อง

สุนันทา เลาหนันท์ (2549) กล่าวถึง แนวคิดในการทำงานเป็นทีมได้มีพัฒนาการจากทฤษฎีและการวิจัยทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ต่าง ๆ อาทิเช่น ผลการศึกษาของศาสตราจารย์ Elton Mayo และคณะของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard University) ที่ให้ความสนใจเรื่องการทำงานเป็นทีม และเห็นความสำคัญของทีมงานว่าเป็นอิทธิพลของกลุ่มที่ไม่เป็นทางการในหน่วยงานนั้น ๆ โดย Mayo ได้ทำการวิจัยผลงานชิ้นสำคัญระหว่างปี ค.ศ. 1924-1932 ที่บริษัท Western Electric Company เมืองฮอธอร์น (Hawthorne) รัฐอิลลินอยส์ ประเทศสหรัฐอเมริกา เรียกว่า การศึกษาที่ Hawthorn Studies ได้การศึกษาวิจัยการทำงานหรือไม่ กล่าวคือ คนงาน

จะทำงานด้วยประสิทธิภาพที่มากกว่าภายใต้สภาวะที่มีแสงสว่างอย่างเพียงพอ Mayo แบ่งงานออกเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มทดลองจะปฏิบัติงานในห้องที่มีแสงสว่างแตกต่างกัน ส่วนกลุ่มควบคุมจะปฏิบัติงานในห้องที่มีแสงสว่างคงที่ ผลการศึกษาพบว่า ผลผลิตของทั้ง 2 กลุ่ม เพิ่มขึ้น โดยผลการศึกษาแสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบบางอย่างที่จำเป็นต่อประสิทธิผลของทีมงาน คือ เจือปนของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการรับรู้ของบุคคลว่าตนเองได้รับความสนใจและมีความสำคัญต่อหน่วยงาน ทำให้มีผลต่อประสิทธิภาพของทีมงานการวิจัยนี้นับเป็นจุดเริ่มต้นของการศึกษาวิชาด้านมนุษยสัมพันธ์ และยังเป็นผลให้นักวิชาการหันมาให้ความสนใจปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ทั้งในแง่ตัวบุคคลและในแง่ของทีมงาน

นอกจากการศึกษาเรื่องแสงสว่างแล้ว Mayo และคณะ ได้ทำการทดสอบพนักงานรับโทรศัพท์สตรี จำนวน 6 คน โดยให้ทำงานในห้องรับโทรศัพท์เพื่อสังเกตดูว่าการเปลี่ยนแปลงสภาพการปฏิบัติงานส่งผลต่อประสิทธิภาพ ขวัญและกำลังใจในการทำงานเป็นอย่างไรบ้าง ดังนั้น ในช่วงระยะเวลา 5 ปี ของการทดลอง จึงได้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลภายใต้สภาวะต่าง ๆ เช่น วิธีการจ่ายเงิน ช่วงการหยุดพัก วัน-เวลาทำงาน การพักระหว่างเวลางาน ฯลฯ โดยก่อนมีการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ ผู้วิจัยได้ชี้แจงรายละเอียดให้พนักงานทราบอย่างชัดเจน และเปิดเผยผลการศึกษาพบว่า ผลผลิตจะเพิ่มขึ้นเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น นอกจากนั้นยังพบอีกว่า องค์ประกอบที่สำคัญที่สุด คือ การสร้างความเป็นเอกลักษณ์ของกลุ่ม การได้รับการสนับสนุนจากสังคม และความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันจะเกิดขึ้นพร้อม ๆ กับการปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานที่เพิ่มขึ้น รวมไปถึงพฤติกรรมของผู้บริหารที่มีต่อกลุ่มทดลองได้มีบทบาทไปถึงการส่งเสริมกำลังใจของทีมงานเมื่อการปฏิบัติงานร่วมกัน (ณัฐพันธ์ เจริญนันทน์, 2545)

การศึกษาที่ฮอว์ธอร์นส์ แสดงให้เห็นว่า พนักงานซึ่งเป็นกลุ่มทดลองนั้นมีความเป็นทีมงานเดียวกันและองค์การสามารถสร้างให้เป็นทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้นได้ การอภิปรายผลของ Mayo ชี้ให้เห็นถึงองค์ประกอบบางอย่างที่สัมพันธ์กับทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้ 1) หัวหน้ามีความสนใจในผลสำเร็จของการปฏิบัติงานของสมาชิกแต่ละคน 2) หัวหน้ามีความภาคภูมิใจในสถิติผลงานของกลุ่ม 3) หัวหน้าให้ข้อมูลย้อนกลับด้านการปฏิบัติงานของกลุ่มด้วยความจริงใจ 4) หัวหน้าให้ข้อมูลย้อนกลับด้านการปฏิบัติงานของกลุ่มด้วยความจริงใจ 5) กลุ่มภาคภูมิใจในผลงานของกลุ่ม ผลงานนั้นได้รับการยอมรับ และความสนใจจากบุคคลภายนอก 6) กลุ่มไม่มีความรู้สึกถูกกดดันให้เปลี่ยนแปลง 7) ก่อนมีการเปลี่ยนแปลง หรือตัดสินใจจะมีการปรึกษากับกลุ่มก่อน 8) กลุ่มมีความรู้สึกมั่นใจ และเปิดเผยต่อกัน

ในทางตรงกันข้าม Mayo และคณะได้ตั้งข้อสังเกตว่า กลุ่มซึ่งปฏิบัติงานโดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในระบบการทำงานที่ไม่เป็นทางการนั้น ได้ก่อให้เกิดปทัสถานในทางลบ (Negative norms) เช่น กลุ่มที่ได้กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนเอาไว้และมีการใช้

อิทธิพลของกลุ่มบังคับให้มีการปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่ตั้งไว้ ผลผลิตที่ได้รับจะจำกัด ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ก่อให้เกิดทีมงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ สรุปว่า ผู้บริหารมีความรับผิดชอบในการสร้างบรรยากาศของการปฏิบัติงานให้ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพซึ่งผลการวิจัยของ Mayo นี้ยังคงมีความสำคัญต่อทฤษฎีการบริหารองค์การมาจนทุกวันนี้

นอกจากการวิจัยของ Elton Mayo ที่ได้กล่าวมาแล้วในปี 1930 นักจิตวิทยาสังคม นำโดย Kurt Lewin ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมกลุ่มและลักษณะพลวัต หรือความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงของกลุ่มในองค์การ (Group dynamics) ผลงานชิ้นสำคัญ คือ การวิเคราะห์แรงจูงใจและแรงเหนี่ยวรั้ง (Force field analysis) เพื่อทำความเข้าใจกลุ่มคนในองค์การ ซึ่งจะมีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพให้การทำงานของกลุ่มมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

จากการศึกษาของ Lewin พบว่า พฤติกรรมของทีมงานเป็นผลจากแรงผลัก 2 ฝ่าย ฝ่ายหนึ่งจูงใจการกระทำ (Driving forces) แต่อีกฝ่ายหนึ่งเหนี่ยวรั้งการกระทำ (Restraining forces) จึงจำเป็นต้องจูงใจเพื่อให้ได้รับผลผลิตมากขึ้น ซึ่งอาจทำได้ด้วยการเพิ่มค่าจ้างหรือใช้วิธีการอื่น ๆ ที่ไม่ใช่เป็นตัวเงิน เช่น การยกย่องชมเชย แม้จะมีฝ่ายที่เหนี่ยวรั้งการกระทำ เช่น ความเหนื่อยล้าหรือแรงกดดันในงานอื่น ๆ ที่เกิดขึ้น และทำให้ไม่อยากทำงานก็ตาม ดังนั้นถ้าแรงผลักทั้ง 2 ฝ่ายได้รับการจัดสรรที่ดี คือ เพิ่มแรงผลักดันในส่วนการกระทำโดยการจูงใจให้มากขึ้น และลดแรงผลักดันฝ่ายเหนี่ยวรั้งการกระทำให้น้อยลงจะก่อให้เกิดผลดี เพราะจะทำให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพมากขึ้น และองค์การสามารถใช้วิธีการนี้เป็นเทคนิคในการปรับปรุงประสิทธิภาพของทีมงานได้อีกด้วย

สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม นอกจากจะช่วยให้งานดำเนินการจนประสบความสำเร็จแล้วยังช่วยให้สมาชิกของทีมงานเกิดความรู้สึกว่าเขาเองมีคุณค่า เป็นที่ต้องการของสมาชิกและช่วยให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย สมาชิกและทีมงานเกิดความภาคภูมิใจ ต่างมีความจงรักภักดีต่อทีมงานและเกิดความรู้สึกและหมู่คณะ หลังจากการฝึกคนให้ทำงานร่วมกันเป็นทีมแล้วจะสามารถทำงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายได้ การทำงานเป็นทีมอาจเริ่มจากการจัดการในระดับสูงลงมาถึงการจัดการระดับต่ำขององค์การ หรือการตั้งทีมงานเฉพาะกิจ เพื่อศึกษาปฏิบัติการแก้ปัญหาและดำเนินงานเฉพาะด้านตามที่ได้รับมอบหมาย การทำงานเป็นทีมจึงเป็นกุญแจสำคัญอันจะนำไปสู่ความสำเร็จอย่างแท้จริง

ความหมายของการทำงานเป็นทีม

ความหมายของคำว่า การทำงานเป็นทีม มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมมุมมองที่แตกต่างกันไป ซึ่งมีผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลไว้ดังนี้

วิลาวรรณ รพีไพศาล (2542) ได้กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานร่วมกันของสมาชิกตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมทั้งหลายบรรลุ

เป้าหมายอย่างเดียวกัน โดยที่สมาชิกทุกคนในกลุ่มต่างจิตใจตรงกัน ร่วมมือกันอย่างเต็มความสามารถ มีการประสานงานกันอย่างดี เพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์

ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ (2542) ได้กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่ต้องมาทำงานร่วมกันโดยมีวัตถุประสงค์เดียวกันและเป็นการรวมตัวที่จะต้องอาศัยความเข้าใจ ความผูกพัน และความร่วมมือซึ่งกันและกันของสมาชิกในกลุ่ม เพื่อสมาชิกแต่ละคนสามารถทำงานร่วมกันจนประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายสูงสุดของทีมได้ ในทางปฏิบัติทีมอาจมีขนาดใหญ่หรือขนาดเล็กก็ได้ แต่ส่วนมากจะต้องประกอบด้วยผู้นำทีมและสมาชิกทีมที่อาจจะมาจากหน่วยงานต่างกัน แต่ละคนต้องพยายามปฏิบัติงานให้สอดคล้องและประสานกันอย่างเป็นเอกภาพ โดยมีเป้าหมายสูงสุดของทีมเป็นเครื่องกำหนด

ฉันทนา จันทรบรรจง (2545) ได้กล่าวว่า ทีม (Team) หมายถึง กลุ่มซึ่งประกอบด้วยสมาชิกที่มีทักษะต่าง ๆ และทักษะเหล่านั้นเอื้ออำนวยต่อการทำงานของสมาชิกอื่น ๆ ในกลุ่ม โดยสมาชิกในกลุ่มนั้นมุ่งจะบรรลุเป้าหมายร่วมกันของกลุ่ม

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2545) ได้กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง ไม่ใช่แค่คนที่มารวมกันเฉย ๆ เพราะทีมงานจะรวมถึงความเป็นผู้นำกลุ่ม การตัดสินใจในกลุ่ม การใช้ทรัพยากรของกลุ่มให้เกิดประโยชน์สูงสุด และการผสมผสานสมาชิกของกลุ่มจะมีผลอย่างมากต่อการทำงานร่วมกัน เป้าหมายของการทำงานเป็นทีม เป็นการสร้างที่มมีการทำงานอย่างมีชีวิตชีวา แทนที่จะเป็นเหมือนเครื่องจักรและมีการประสานการทำงานเป็นทีมของสมาชิกทุกคนสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน

พิสมัย สุภัทรานนท์ (2548) ได้กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม คือ กลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน กำหนดเป้าหมายหรือแนวทางร่วมกัน โดยต่างรับผิดชอบร่วมกัน โดยสมาชิกต้องเสียสละความเป็นส่วนตัวเท่าที่จำเป็นเพื่อให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว

Huse (1982) ได้กล่าวถึงความหมายของทีมไว้ ดังนี้

ทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่รายงานต่อผู้บังคับบัญชาเดียวกัน

ทีม หมายถึง กลุ่มที่ประกอบด้วยบุคคลที่มีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน

ทีม หมายถึง กลุ่มที่ประกอบด้วยบุคคลที่มีหน้าที่สัมพันธ์กัน

ทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่ไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นทางการมาร่วมปฏิบัติ

ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

Parker (1990) ได้กล่าวว่า ทีมงาน หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กันและต้องพึ่งพากัน เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายหรือปฏิบัติงานให้เสร็จสมบูรณ์

Kezsbom (1990) ได้กล่าวว่า ทีม หมายถึง การมอบหมายพิเศษให้กับกลุ่มบุคคล ซึ่งมีเป้าหมายร่วมกันและตระหนักถึงบทบาทที่ต้องพึ่งพากันในการปฏิบัติงานและทราบว่าจะใช้

ความสามารถที่มีอยู่ของแต่ละคนให้สัมพันธ์กันอย่างไร เพื่อรวมพลังกันในอันที่จะนำความสำเร็จมาสู่งานที่ได้รับมอบหมาย

Woodcock และ Francis (1994) ได้กล่าวว่า ทีมเป็นกลุ่มบุคคล ที่ต้องสัมพันธ์กัน เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันในธรรมชาติของ Woodcock and Francis ว่าบุคคลจำนวน 50 คนขึ้นไปไม่ใช่ทีม ถ้าทีมเหล่านั้นไม่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันและไม่มีเป้าหมายร่วมกัน จะเป็นทีมก็ต่อเมื่อสมาชิกมีกิจกรรมผูกพันกันเพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกัน

สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกัน สมาชิกของทีมมีบทบาทภาระหน้าที่แตกต่างกัน แต่มีการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน ดำเนินงานไปพร้อม ๆ กัน มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกทั้งภายในและภายนอกทีม ช่วยเหลือพึ่งพากัน ยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน หากเกิดปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน สมาชิกในทีมจะร่วมกัน แก้ไขปัญหาจนนำองค์การสู่ความสำเร็จต่อไป

ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

ผู้วิจัยได้ศึกษาความสำคัญของการทำงานเป็นทีมจากนักวิชาการหลายท่าน ดังนี้

สวณ สิทธิเลิศอรุณ (2543) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของทีมนั้นจะช่วยให้ความสำเร็จในงานได้ง่ายขึ้น อีกทั้งยังก่อให้เกิดความสุข ซึ่งตามนัยของมนุษย์ไม่สามารถอยู่คนเดียวในสังคมได้ จะต้องมีการสัมพันธ์กันและเกี่ยวข้องกัน จึงจำเป็นที่จะต้องมีการเข้ากลุ่มและทำงานเป็นทีม เพื่อบริหารและอำนวยความสะดวกช่วยเหลือเกื้อกูลกัน

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545) ได้กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญและจำเป็นต่อองค์การในสมัยปัจจุบัน เป็นที่ยอมรับกันในสังคม เป็นวิธีการหนึ่ง ที่องค์การได้นำมาใช้ ปฏิบัติต่อสมาชิกในองค์การ เพื่อช่วยให้การบริหารการทำงานในองค์การได้ผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพ ทั่วโลกได้นำแนวคิดนี้ไปใช้ในการก่อตั้ง ชมรม หรือสมาคม เป็นต้น

สุนันทา เลาหนันท์ (2549) การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญต่อการทำงานในองค์การเป็นอย่างมาก องค์การจึงจำเป็นต้องสร้างทีมงานด้วยเหตุผลดังต่อไปนี้

1. งานบางอย่างไม่สามารถทำเสร็จเพียงคนเดียว
2. องค์การมีงานเร่งด่วนเพื่อต้องการระดมบุคลากร เพื่อปฏิบัติงานให้เสร็จทันเวลาที่กำหนด
3. งานบางอย่างต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญจากหลายฝ่าย
4. งานบางอย่างเป็นงานที่มีหลายหน่วยงานรับผิดชอบ ต้องการความร่วมมืออย่างจริงจังจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

5. เป็นงานที่ต้องการความคิดสร้างสรรค์ เพื่อแสวงหาแนวทาง วิธีการ และ เป้าหมายใหม่ ๆ

6. องค์การต้องการสร้างบรรยากาศของความสามัคคีให้เกิดขึ้น

วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์ (2551) ความสำคัญของการรวมตัว เพื่อทำงานเป็นทีม ด้วยกันนั้นเป็นเพราะความเชื่อที่ว่ามนุษย์แต่ละคนมีความรู้ ความสามารถแตกต่างกัน อีกทั้งความรู้ ความสามารถ และศักยภาพในตัวบุคคลมีขอบเขตที่จำกัด จึงจำเป็นต้องมารวมกลุ่มกันเพื่อนำจุดดี จุดเด่นของความรู้ และความสามารถที่แตกต่างกันในส่วนที่ดีที่สุดของแต่ละคนมารวมกันทำงาน ให้บรรลุตามเป้าหมายของทีม อาจกล่าวสรุปสาระสำคัญของการทำงานเป็นทีม ดังนี้

1. เพื่อร่วมกันแก้ปัญหา
2. เพื่อประโยชน์ทั้งส่วนบุคคล และส่วนรวม
3. เพื่อความรู้สึกลดตึงเครียดและมั่นคง
4. เพื่อตอบสนองความต้องการทางจิตใจ

ทองทิพภา วิริยะพันธ์ (2551) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม มีความสำคัญต่อองค์การในการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จขึ้นอยู่กับทีมงาน การบริหารทีมงาน จำเป็นต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับรายละเอียดต่าง ๆ ของกระบวนการในการบริหารให้กระจ่างชัดแจ่ม ไม่ว่าจะเป็นหลักในการทำงานเป็นทีม องค์ประกอบของทีมงาน การกำหนดวัตถุประสงค์ ตลอดจน วิธีการกระตุ้นและจูงใจให้เกิดการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทีมงานได้ช่วยเหลือกันทำงานให้บรรลุ วัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย

มัลลิกา วิชชุรังษิครัต (2553) ได้กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญมากต่อ ความสำเร็จขององค์การที่ต้องอาศัยการทุ่มเท ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่ของผู้ปฏิบัติงาน และมีบทบาทสำคัญในการปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพในช่วงเวลาของการเปลี่ยนแปลงองค์การ จะต้องปรับตัวอย่างรวดเร็วเพื่อการแข่งขัน เพื่อส่งผลให้องค์การเจริญก้าวหน้า

Woodcock และ Francis (1994) ได้ตั้งข้อสังเกตว่าทีมงานที่มีประสิทธิภาพ จะนำประโยชน์มาสู่องค์การ ดังนี้

1. สมาชิกทุกคนปฏิบัติงานในกลุ่มที่ทุกคนยอมรับความสามารถของกันและกัน และภาคภูมิใจในเอกลักษณ์ขององค์การ
2. หัวหน้าทีมมอบอำนาจและโอกาสแก่สมาชิกได้มีส่วนร่วมอย่างเต็ม ความสามารถ
3. สมาชิกได้รับการส่งเสริมให้ทำงาน เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานดีที่สุด
4. ความหลากหลายด้านความรู้ ความเชี่ยวชาญของทีมงาน ช่วยให้สามารถ แก้ปัญหาต่าง ๆ ได้

5. ประสบการณ์และบุคลิกภาพที่แตกต่างกันของสมาชิก ทำให้กระบวนการตัดสินใจมีคุณภาพดีขึ้น

6. ช่วยลดต้นทุนด้านการบริหาร และจัดอุปสรรคด้านการสื่อสารของสมาชิก
7. เพิ่มสมรรถภาพในการทำงานของทั้งระดับบริหารและปฏิบัติการ
8. ช่วยให้ทุกคนเข้าใจกระบวนการทำงานร่วมกัน
9. สร้างความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีม มีความรับผิดชอบร่วมกันและผูกพันทางใจต่อทีม

Scott และ Walker (1995) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของทีมงานที่จัดตั้งขึ้นมาเป็นอย่างดีและมีหลักการปฏิบัติที่ดีจะเป็นประโยชน์ต่อองค์การและบุคคลที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ช่วยลดการทำงานที่ซ้ำซาก
2. ช่วยเพิ่มความร่วมมือในการทำงาน
3. ช่วยให้เกิดความคิดเชิงนวัตกรรมใหม่ ๆ มากขึ้น
4. ช่วยให้การตัดสินใจดีขึ้น รอบคอบขึ้นและมีความสมบูรณ์ขึ้น
5. ช่วยสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ร่วมงาน
6. ช่วยปรับปรุงผลิตผลและการบริการ
7. ช่วยเพิ่มผลผลิตและผลประโยชน์
8. ช่วยเพิ่มความคล่องตัวในการทำงาน

สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีมมีบทบาทสำคัญในกระบวนการแก้ปัญหา และสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีขององค์การ ซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

หลักการของการทำงานเป็นทีม

หลักการสำคัญของการทำงานเป็นทีม อยู่ที่การบริหารหรือการจัดการที่ดี โดยให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม (Participation) ยึดหลักการร่วมมือกัน (Co-operation) โดยให้มีการทำงานแบบกลุ่มหรือเป็นทีม (Teamwork) และการสร้างทีมงานให้แข็งแกร่ง (Team building) โดยเน้นให้แต่ละบุคคลเห็นความสำคัญของกระบวนการทำงานร่วมกันแบบเป็นทีม เน้นกระบวนการกลุ่ม (Group process หรือ Group dynamic) ในการทำงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกันและเน้นการพัฒนาทักษะพื้นฐานในการทำงานร่วมกันเป็นทีม นักวิชาการและนักบริหารหลายท่านได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับหลักการการทำงานเป็นทีม แตกต่างกันไป ดังนี้

สมชาติ กิตยรรยง (2540) ได้เสนอแนวทางการสร้างทีมงาน (Team Building) ไว้ดังนี้

1. สมาชิกทุกคนทราบวัตถุประสงค์ร่วมกัน ทั้งนี้วัตถุประสงค์ต้องเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เข้าใจง่าย สามารถปฏิบัติได้ ไม่ขัดต่อระเบียบข้อบังคับหรือนโยบายอื่น ๆ

ตอบสนองต่อความต้องการหรือวัตถุประสงค์ของสมาชิกและของหน่วยงาน และยังสามารถปรับปรุงให้เข้ากับสภาวะการณ์ต่าง ๆ ได้

2. มีการจัดแบ่งกิจกรรมให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ซึ่งกิจกรรมที่กำหนดขึ้นจะต้องมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน ใช้เครื่องมือใดบ้างที่ต้องใช้กำลังคนมาก เพราะบางคนภายในทีมอาจมีความสามารถพิเศษทำหลายกิจกรรมได้

3. มีวิธีการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและทันสมัย คือ จะต้องกำหนดว่าในแต่ละกิจกรรมมีวิธีปฏิบัติอย่างไร ใช้เครื่องมือหรือวัสดุอะไร ทำที่ไหนและเวลาใด และสามารถประสานกับกิจกรรมอื่น ๆ ได้หรือไม่ เพื่อเป็นการประหยัดในหลาย ๆ เรื่อง

4. สมาชิกจะต้องทราบตำแหน่ง หน้าที่ และความรับผิดชอบของตนเอง คือ หน่วยงานต้องกำหนดบทบาทและหน้าที่ในการปฏิบัติต่อคนอื่น เป็นกฎระเบียบที่ชัดเจน และทำการประชุมชี้แจงให้ทุกคนในทีมได้ทราบขอบเขตของบทบาท และหน้าที่ของแต่ละคนให้เข้าใจอย่างแจ่มแจ้ง

5. มีกฎเกณฑ์ วินัย ที่มีคุณค่า และสมาชิกยอมรับ ซึ่งเป็นกฎระเบียบที่ทุกคนในทีมร่วมกันกำหนดขึ้น เพื่อเป็นมาตรฐานการประพฤติของทีม และทำการกำหนดสื่อให้ทุกคนทราบตลอดเวลา

6. มีการส่งเสริมและควบคุมให้ปฏิบัติตามระเบียบวินัย และลงโทษผู้ฝ่าฝืนด้วยวิธีการตามที่ทีมกำหนดไว้

7. มีการส่งเสริมให้สมาชิกเข้าใจและยอมรับในความแตกต่างซึ่งกันและกัน

8. มีการติดต่อกันภายในทีม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกนั้นเป็นไปอย่างเปิดเผยมีความชัดเจน ไม่ปิดบังซ่อนเร้นและไม่มีพิธีรีตองมากนัก

9. สมาชิกทุกคน ต่างให้ความร่วมมือซึ่งกันและกันอย่างจริงจัง มีความเข้าใจและมองเห็นในลักษณะทั้งระบบ มิใช่มองเฉพาะงานส่วนใดส่วนหนึ่ง มีทัศนคติที่อยากจะให้และรับความช่วยเหลือจากผู้อื่น รู้ว่าคนอื่นมีปัญหาอะไรบ้าง และยังมีส่วนช่วยเหลือผู้อื่นในเรื่องอะไรและอย่างไร

10. มีการจัดการกับความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสมโดยเฉพาะอย่างยิ่งในการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ทั้งสองฝ่ายต่างก็ชนะทั้งคู่

สงวน ช้างฉัตร (2542) ให้ทัศนะว่า องค์การส่วนมากจะมีการกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อบรรณาคของตนเอง และระบุค่านิยมที่จำเป็นเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของทีมงานจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อ มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีวัตถุประสงค์และมีทิศทางร่วมกัน สมาชิกทีมงานจะมีบทบาทในการทำงานร่วมกันอย่างชัดเจน มีการวางแผนการทำงานร่วมกัน มีการริเริ่มการทำงานหรือแนวทางการดำเนินงานใหม่ ๆ พยายามดำเนินการตามจุดเน้นของทีมงานอย่างแข็งขัน มีการป้อนข้อมูลย้อนกลับและทบทวนการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง

การดำเนินงานอย่างเปิดเผยด้วยความซื่อสัตย์ แบ่งปันสารสนเทศเพื่อประโยชน์ในการทำงานและพยายามเรียนรู้จากความผิดพลาดที่ผ่านมา มีค่านิยมด้านความเปิดเผยความซื่อสัตย์ความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน ความไว้วางใจ การแบ่งปัน และการมีอารมณ์ขัน สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้การทำงานร่วมกันมีประสิทธิภาพมากขึ้น

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ และคณะ (2550) มีความเห็นว่า การทำงานเป็นทีมจะเกี่ยวข้องกับการกำหนดวัตถุประสงค์ของทีม กิจกรรมของทีมงานวิธีการทำงาน การกำหนดหน้าที่และบทบาทของแต่ละบุคคลภายในทีม กฎ ระเบียบ และมาตรฐาน ความประพฤติ การควบคุมให้ปฏิบัติตาม กฎ ระเบียบ และมาตรฐานความประพฤติ การทำความเข้าใจซึ่งกันและกัน การสร้างความร่วมมือกับบุคคลอื่นในทีมงาน การติดต่อสื่อสารกันภายในทีมงานและการแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในทีม

สรุปได้ว่า หลักการทำงานเป็นทีมให้ประสบความสำเร็จนั้น หัวหน้าทีมและสมาชิกต้องเรียนรู้หลักสำคัญในการทำงานเป็นทีม คือ การสร้างบรรยากาศที่อบอุ่น มีอารมณ์ขัน กำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกัน การกำหนดหน้าที่และบทบาทความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลภายในทีม การสร้างความร่วมมือกับบุคคลอื่นในทีมงาน การติดต่อสื่อสารกันภายในทีมงานและการแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในทีม มีการป้อนข้อมูลย้อนกลับและทบทวนการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแก้ปัญหาความขัดแย้งและดำเนินการงานอย่างเปิดเผยด้วยความซื่อสัตย์

องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม

ผู้วิจัยได้ศึกษาองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมจากนักวิชาการดังนี้

สวอน ช้างฉัตร (2541) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม

ประกอบด้วย

1. ความเข้าใจและยอมรับภารกิจของกลุ่ม
2. การแสดงความคิดเห็นและใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา
3. การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
4. การเคารพในบทบาทของสมาชิก
5. การให้ความร่วมมือประสานกันอย่างดี
6. การแสดงความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์
7. สามารถติดต่อสื่อสารกันอย่างสะดวก
8. ความสามารถประสานงานกับทีมงานอื่นได้

ฉันทนา จันทรบรรจง (2542) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม

ประกอบด้วย

1. จุดมุ่งหมายและความมุ่งมั่นที่จะบรรลุผลสำเร็จร่วมกัน

2. ผู้นำมีคุณสมบัติเหมาะสมกับคุณลักษณะของหัวหน้าทีม
 3. สมาชิกมีคุณลักษณะที่เหมาะสม กล่าวคือ เป็นสมาชิกที่มีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเอง เป็นผู้ยอมรับฟังและเคารพความคิดเห็นของเพื่อน
 4. ปฏิสัมพันธ์ที่ีระหว่างสมาชิก มีความเหนียวแน่น กลมเกลียวในสมาชิก เพื่อการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
 5. วิธีการทำงานให้ความสำคัญกับข้อมูล ความร่วมมือ และการมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยการติดต่อสื่อสารที่ดี
 6. มีรูปแบบของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ
 7. บรรยากาศของกลุ่มที่เป็นกันเอง เปิดเผยจริงใจ และยอมรับซึ่งกันและกัน
- ทิสนา แหมมณี (2545) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม ประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 6 ด้าน ดังนี้

1. การมีเป้าหมายร่วมกัน หมายถึง บุคคลที่ทำงานร่วมกันต้องมีวัตถุประสงค์ในการมารวมกัน จะต้องมีการรับรู้และเข้าใจเป้าหมายร่วมกันจะทำอะไรให้เป็นผลสำเร็จ
2. การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน หมายถึง บุคคลที่มาทำงานนั้น จะต้องมีความรับผิดชอบในหน้าที่ดำเนินงานของกลุ่มในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง
3. การติดต่อสื่อสารกันในกลุ่ม หมายถึง บุคคลที่มาทำงานนั้น จะต้องมีการสื่อสารความหมายต่อกันและกัน เพื่อช่วยให้เกิดการทำงานร่วมกัน
4. ร่วมมือประสานกันในกลุ่ม หมายถึง บุคคลที่มาทำงานนั้น จะต้องมีการประสานงานกันเพื่อให้งานของกลุ่มดำเนินไปสู่ความสำเร็จ
5. การตัดสินใจร่วมกัน หมายถึง บุคคลที่มาทำงานนั้น จะต้องมีโอกาสที่ร่วมกันตัดสินใจที่ในระดับใดระดับหนึ่ง
6. การมีผลประโยชน์ร่วมกัน หมายถึง บุคคลที่มาทำงานนั้น จะต้องได้รับจัดสรรผลประโยชน์ตอบแทนจากผลที่เกิดขึ้นจากการทำงาน

นำชัย เลวีย์ (2549) ได้กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ประกอบไปด้วยองค์ประกอบ ดังนี้

1. ความกระจ่างชัดในวัตถุประสงค์และเห็นด้วยกับเป้าหมาย (Clear Objective and Agreed Goals) สมาชิกทุกคนจะต้องมีความเข้าใจเป้าหมายอย่างชัดเจน และเต็มใจที่จะผูกพันเพื่อให้เกิดความสำเร็จ
2. การเปิดเผยและการเผชิญหน้า (Openness and Confrontation) สมาชิกในทีมมีความสัมพันธ์กันอย่างเปิดเผย ซื่อสัตย์ตรงไปตรงมา กล่าวเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาการทำงานร่วมกัน

3. การสนับสนุนและการจริงใจต่อกัน (Support and Trust) สมาชิกในทีมช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างงานของตนเองกับของผู้อื่น และพร้อมที่จะรับและให้ความช่วยเหลือด้วยความจริงใจ

4. ความร่วมมือและความขัดแย้ง (Co-Operation and Conflict) สมาชิกในทีมอุทิศตนในการปฏิบัติงานให้สำเร็จไปด้วยดี มีการสานประโยชน์ในเรื่องของความรู้ ความสามารถ ตลอดจนความแตกต่างของแต่ละบุคคลให้ได้ผลร่วมกันอย่างสูงสุด และเป็นลักษณะที่เปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการทำงาน ซึ่งอาจมีความขัดแย้งเกิดขึ้นภายในทีมก็จะเป็นไปในทางสร้างสรรค์

5. การปฏิบัติงานชัดเจน (Sound Procedure) สมาชิกในทีมจะอาศัยข้อเท็จจริงเป็นหลักในการตัดสินใจจากข้อมูลที่สมบูรณ์ที่สุด ซึ่งมาจากการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน มีการพูด การเขียน การทำงานในสิ่งที่ถูกต้องในการแก้ไข

6. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate Leadership) หัวหน้าทีมจะต้องมีบทบาทผู้นำที่ดี เป็นมาตรฐานในการปฏิบัติทุกอย่าง ไม่ผูกขาดเป็นผู้นำคนเดียวของกลุ่ม แต่ภาวะผู้นำกระจายไปทั่วกลุ่มตามสถานการณ์ที่เหมาะสม

7. ทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ (Regular Review) ทีมจะต้องใช้เวลาในการประเมินพฤติกรรมและเรียนรู้ถึงความผิดพลาดในการทำงานของกลุ่ม จะต้องทบทวนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อจะได้แก้ไขข้อบกพร่องในการทำงาน อาจทบทวนระหว่างการทำงานหรือหลังจากการทำงานเสร็จแล้ว

8. การพัฒนาบุคคล (Individual Development) สมาชิกจะได้รับการพัฒนาอย่างมีแผน ตามความชำนาญของแต่ละบุคคล

9. ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มที่ดี (Sound Intergroup Relation) นอกจากความสัมพันธ์อันดีระหว่างกลุ่มแล้ว จะให้กลุ่มอื่นเข้าใจและยอมรับและช่วยเหลือเมื่อจำเป็นด้วยความเข้าใจและปราศจากการแข่งขัน

ทองทิพา วิริยะพันธ์ (2551) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมประกอบด้วย

1. เป้าหมาย (Goals) สมาชิกในการทำงานต้องมีความรับผิดชอบในการทำงาน ให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยสมาชิกในทีมงานต้องรับรู้เป้าหมาย และวางแผนให้เป็นไปตามเป้าหมายได้อย่างถูก

2. บทบาท (Rules) สมาชิกทุกคนทำงานร่วมกัน จะมีการกำหนดบทบาทอย่างชัดเจน เพื่อให้ทุกคนได้เข้าใจบทบาทของตนเองและสมาชิกอื่น ๆ ของทีมงาน

3. กระบวนการทำงาน (Procedures) มีการตรวจสอบกระบวนการทำงานในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

3.1 การตัดสินใจ โดยพิจารณาผู้ที่รับผิดชอบในการตัดสินใจ วิธีดำเนินการในการตัดสินใจ และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

3.2 การสื่อสาร โดยสมาชิกสามารถติดต่อสื่อสารกันอย่างอิสระเปิดเผยทั้งในทีมและระหว่างทีมงานกับสังคมภายนอก การสื่อสารกันจะทำให้เกิดความเข้าใจกันและกันเป็นอย่างดี

3.3 การปรึกษาหารือ เป็นหัวใจของการทำงานเป็นทีม เพราะจะทำให้สมาชิกเข้าใจและยอมรับเป้าหมาย อีกทั้งยังทำให้มีทัศนคติที่ดีและเป็นมิตรต่อกัน เนื่องจากสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ฉะนั้นบรรยากาศในทีมจะเป็นบรรยากาศของการสนับสนุนซึ่งกันและกัน

3.4 ภาวะผู้นำ ผู้นำทีมต้องพร้อมที่จะรับฟังข้อมูลย้อนกลับจากสมาชิกทีมงาน เพราะจะได้เป็นแนวทางในการปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้นำทีมงานให้เหมาะสม เพื่อให้ทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีมงาน (Relationships) การทำงานเป็นทีมจะบรรลุวัตถุประสงค์ได้ อาศัยความร่วมมือซึ่งกันและกันของสมาชิกในทีมงาน ทำให้ต้องหาวิธีสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกด้วยกัน

4.1 สร้างความไว้วางใจ สมาชิกต้องไม่ดูถูกซึ่งกันและกัน ยอมรับความสามารถของเพื่อนสมาชิก และเห็นคุณค่าของกันและกัน หากมีปัญหาหรืออุปสรรคก็พร้อมจะช่วยเหลือกันแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้น

4.2 มีการเสียสละในการทำงานร่วมกัน สมาชิกต้องเสียสละแรงกายแรงใจ รวมทั้งออกค่าใช้จ่ายบ้างในกรณีจำเป็น

4.3 มีการให้ผลตอบแทนเป็นกลุ่มไม่ใช่รายบุคคล

4.4 สร้างค่านิยมในการทำงาน โดยนำทีมงานใช้วิธีกระจายงานและความรับผิดชอบให้แก่สมาชิกทุกคนเพื่อเกิดประโยชน์สูงสุด

สุทธิชัย ปัญญโรจน์ (2555) ได้จำแนกองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม ไว้ดังนี้

1. บรรยากาศของการทำงานมีความเป็นกันเอง อบอุ่น มีความกระตือรือร้น และสร้างสรรค์ ทุกคนช่วยกันทำงานอย่างจริงจัง และจริงใจ ไม่มีร่องรอยที่แสดงให้เห็นถึงความเบื่อหน่าย

2. ความไว้วางใจกัน (Trust) เป็นหัวใจสำคัญของการทำงานเป็นทีม สมาชิกทุกคนในทีมควรไว้วางใจซึ่งกันและกัน เชื่อสัจต่อกัน สื่อสารกันอย่างเปิดเผย ไม่มีลัษณคมใน

3. มีการมอบหมายงานอย่างชัดเจน สมาชิกทีมงานเข้าใจวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และการยอมรับภารกิจหลักของทีม

4. บทบาทของสมาชิกแต่ละคนเข้าใจและปฏิบัติตามบทบาทของตน และเรียนรู้เข้าใจในบทบาทของผู้อื่นในทีม ทุกบทบาทมีความสำคัญ รวมทั้งบทบาทในการช่วยรักษาความเป็นทีมงานให้มั่นคง เช่น การประนีประนอม การอำนวยความสะดวก การให้กำลังใจ เป็นต้น

5. วิธีการทำงาน (Work Procedure) สิ่งสำคัญที่ควรพิจารณา คือ

5.1 การสื่อสาร (Communication) การทำงานเป็นทีมอาศัยบรรยากาศการสื่อสารที่ชัดเจนเหมาะสม ซึ่งจะทำให้ทุกคนกล้าที่จะเปิดใจ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน จนเกิดความเข้าใจ และนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ

5.2 การตัดสินใจ (Decision Making) การทำงานเป็นทีมต้องใช้การตัดสินใจร่วมกัน เมื่อเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมแสดงความคิดเห็น และร่วมตัดสินใจแล้ว สมาชิกย่อมเกิดความผูกพันที่จะทำในสิ่งที่ตนเองได้มีส่วนร่วมตั้งแต่ต้น

5.3 ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ บุคคลที่ได้รับการยอมรับจากผู้อื่น การทำงานเป็นทีมควรส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนได้มีโอกาสแสดงความเป็นผู้นำ (ไม่ใช่ผลัดกันเป็นหัวหน้า) เพื่อให้ทุกคนเกิดความรู้สึกว่าได้รับการยอมรับ จะรู้สึกว่าการทำงานเป็นทีมนี้มีความหมาย ประารถนาที่จะทำอีก

5.4 การกำหนดกติกา (Rules) หรือกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่จะเอื้อต่อการทำงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมาย ควรเปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วม ในการกำหนดกติกา หรือกฎเกณฑ์ที่จะนำมาใช้ร่วมกัน

6. การมีส่วนร่วมในการประเมินผลการทำงานของทีม ทีมงานควรจะมีการประเมินผลการทำงานของทีมเป็นระยะ ในรูปแบบทั้งไม่เป็นทางการและเป็นทางการ โดยสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการประเมินผลงาน ทำให้สมาชิกได้ทราบความก้าวหน้าของงาน ปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้น รวมทั้งพัฒนากระบวนการทำงาน หรือการปรับปรุงแก้ไขร่วมกัน ซึ่งในที่สุดสมาชิกจะได้ทราบว่า ผลงานบรรลุเป้าหมายและมีคุณภาพมากขึ้นเพียงใด

7. การพัฒนาทีมงานให้เข้มแข็ง

7.1 พัฒนาศักยภาพทีมงาน ด้วยการสร้างแรงจูงใจทางบวก สมาชิกมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีการจัดกิจกรรมสร้างพลังทีมงาน เกิดความมุ่งมั่นที่จะทำให้งานประสบความสำเร็จ

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

อนนท์ ตูลารักษ์ (2556) ได้แบ่งองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม ไว้ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน เพื่อใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานที่ต้องการทำให้องค์การบรรลุผลสำเร็จที่คาดหวังไว้ในการทำงานให้เป็นไปตามภารกิจขององค์การ การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ดี โดยผู้นำและสมาชิกภายในทีมมีส่วนร่วมในการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ และวัตถุประสงค์ร่วมกัน ควรกำหนดจุดมุ่งหมายให้ชัดเจนไว้ที่ผลงานมากกว่าการกระทำประโยชน์ของการกำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติใช้เป็นเครื่องมือรวมพลังในการทำงาน และใช้เป็นเครื่องมือวัดความสำเร็จหรือความล้มเหลวในงานคุณลักษณะของวัตถุประสงค์ที่ดีคือ เขียนเป็นลายลักษณ์อักษร เข้าใจง่าย สามารถปฏิบัติได้จริง ชัดต่อข้อบ่งชี้ และนโยบายอื่น ๆ ในหน่วยงาน

2. ความเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาเป็นสิ่งสำคัญต่อการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกจะต้องการแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมาแก้ปัญหาอย่างเต็มใจและจริงใจ เพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกันและทำงานร่วมกันเป็นอย่างดี โดยมีการเรียนรู้เกี่ยวกับบุคคลอื่นในด้านความต้องการ ความคาดหวัง ความชอบหรือไม่ชอบ ความรู้ความสามารถ ความสนใจ ความถนัด จุดเด่น จุดด้อย และอารมณ์รวมทั้งความรู้สึกความสนใจนิสัยใจคอ

3. การสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกันของสมาชิกในทีมจะต้องไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยแต่ละคนมีเสรีภาพแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา โดยไม่ต้องกลัวว่าจะได้รับผลร้ายที่จะมีต่อเนื่องมาภายหลัง สามารถทำให้เกิดการเปิดเผยต่อกันและกล้าที่จะเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี

4. ความร่วมมือและการให้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ผู้นำกลุ่มหรือทีมจะต้องทำงานอย่างหนักในอันที่จะทำให้เกิดความร่วมมือ ดังนี้

4.1 การสร้างความร่วมมือกับบุคคลอื่นการสร้างความร่วมมือ เพื่อความเข้าใจซึ่งกันและกันและมีบุคคลอยู่ 2 ฝ่าย คือ ผู้ขอความร่วมมือและผู้ให้ความร่วมมือ ความร่วมมือจะเกิดขึ้นได้เมื่อฝ่ายผู้ให้เต็มใจและยินดีจะให้ความร่วมมือ เหตุผลที่ทำให้ขาดความร่วมมือไม่ช่วยเหลือกัน คือ การขัดผลประโยชน์ ไม่อยากให้คนอื่นได้ดีกว่าสัมพันธ์ภาพไม่ดี วัตถุประสงค์ของทั้งสองฝ่ายไม่ตรงกัน ไม่เห็นด้วยกัน วิธีทำงานขาดความพร้อมที่จะร่วมมือหรืองานที่ขอความร่วมมือนั้นเสี่ยงภัยมากเกินไป หรือเพราะความไม่รับผิดชอบต่อผลงานส่วนรวม

4.2 การขัดแย้ง หมายถึง ความไม่ลงรอยกัน ตามความคิดเห็นหรือการกระทำที่เกิดขึ้นระหว่าง 2 คนขึ้นไป หรือระหว่างกลุ่มโดยมีลักษณะที่ไม่สอดคล้อง ขัดแย้งขัดขวาง ไม่ถูกกัน จึงทำให้เกิดความคิดหรือการทำการกิจกรรมร่วมกันนั้นเสียหาย หรือดำเนินไปได้ยากไม่ราบรื่น ทำให้การทำงานเป็นทีมลดลง นับเป็นปัญหาอุปสรรคที่สำคัญยิ่ง สาเหตุของการขัดแย้ง

ผลประโยชน์ขัดกัน ความคิดไม่ตรงกัน หรือองค์การขัดแย้งกัน ความรู้ความสามารถต่างกัน การเรียนรู้ต่างกัน ประสบการณ์ที่มีมาไม่เหมือนกัน เป้าหมายต่างกัน

4.3 วิธีแก้ความขัดแย้ง การแก้ความขัดแย้งเป็นเรื่องของทักษะเฉพาะบุคคล การแก้ปัญหาความขัดแย้งในการทำงานเป็นทีม ควรใช้วิธีการแก้ปัญหาร่วมกันไม่พูดในลักษณะที่แปลความหรือมุ่งตัดสินความไม่พูดในเชิงวิเคราะห์ ไม่พูดในลักษณะที่แสดงตนเหนือกว่าผู้อื่น หรือไม่พูดในลักษณะที่ทำให้ผู้อื่นเจ็บปวด เสียหน้า อับอาย เจ็บใจ หรือการพยายามพูดหาประเด็นความขัดแย้ง ไม่กล่าวโจมตีว่าใครผิดใครถูก

5. กระบวนการทำงาน และการตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสม งานที่มีประสิทธิภาพนั้นทุกคนควรจะต้องคิดถึงงานหรือคิดถึงผลงานเป็นอันดับแรก ต่อมาควรวางแผนทำอย่างไรงานจึงจะออกมาดีได้ดังที่เราต้องการ อย่างไรก็ตามก่อนจะตัดสินใจนั้นจุดมุ่งหมายควรจะต้องมีความชัดเจนและสมาชิกทุกคนควรมีความเข้าใจในจุดมุ่งหมายเป็นอย่างดี จุดมุ่งหมายที่ชัดเจนถือเป็นหัวใจสำคัญด้วยเหตุนี้จุดมุ่งหมายควรจะต้องมีความชัดเจน และสมาชิกทุกคนมีความเข้าใจอย่างดี เพราะจะนำไปสู่แนวทางในการทำงานว่าต้องทำอะไร จึงจะบรรลุเป้าหมายของงานให้ได้ผลของงานออกมาได้อย่างดีที่สุด การตัดสินใจสั่งการเป็นกระบวนการขั้นพื้นฐานของการบริหารงาน ผู้บริหารหรือผู้นำทีมเป็นบุคคลสำคัญในการที่จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ วิธีการที่ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจหลายวิธี คือ ผู้บริหารตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาโดยไม่ต้องซักถามคนอื่น หรือผู้บริหารจะรับฟังความคิดเห็นก่อนตัดสินใจ กล่าวคือ ผู้บริหารยังคงตัดสินใจด้วยตนเอง แต่ขึ้นอยู่กับความคิดและข้อมูลอื่น ๆ ที่ผู้บริหารได้รับมาจากสมาชิกของทีม บางครั้งผู้บริหารอาจจะต้องตัดสินใจร่วมกับทีมงานที่คัดเลือกมา โดยที่ผู้บริหารนำเอาปัญหาให้ทีมงานอภิปราย แล้วให้ทีมงานตัดสินใจหรือทีมงานอาจจะมอบหมายการตัดสินใจให้คนใดคนหนึ่งหรือกลุ่มย่อยที่เห็นว่าเหมาะสมก็ได้

6. ขั้นตอนในการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

6.1 ทำความเข้าใจอย่างชัดเจนในเหตุผลสำหรับการตัดสินใจ

6.2 วิเคราะห์ลักษณะของปัญหาที่จะตัดสินใจ

6.3 ตรวจสอบทางเลือกต่าง ๆ ในการแก้ปัญหาโดยพิจารณาถึงผลที่อาจเกิดขึ้นตามมาด้วย

6.4 การนำเอาผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ

6.5 ภาวะผู้นำที่เหมาะสม ผู้นำ หรือ หัวหน้าทีมควรทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะ

ประเด็นที่สำคัญในการทำงานตามบทบาทของผู้นำ คือ การแบ่งงานกระจายงานให้สมาชิกตามความรู้ความสามารถสำหรับสมาชิกของทีมงานที่ได้รับการคัดเลือกไว้เป็นผู้นำ ต้องพร้อมที่จะทำหน้าที่ให้เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย โดยการให้การสนับสนุนนำทีมให้ประสบผลสำเร็จ ส่งเสริมให้มีบรรยากาศที่ดีในการทำงานเป็นทีม มีการพัฒนาบุคลากรและทีมงาน

7. การตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีในการทำงาน ทีมงานที่ดีไม่เพียงแต่ดูลักษณะของทีมและบทบาทที่มีอยู่ในองค์กรเท่านั้น แต่ต้องดูวิธีการทำงานด้วยการทบทวน แนะนำให้ทีมงานได้เรียนรู้จากประสบการณ์ที่ทำ รู้จักคิด การได้รับข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของแต่ละคนหรือทีม

8. การพัฒนาตนเอง การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพพยายามที่จะรวบรวมทักษะต่าง ๆ ของแต่ละคน การพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรมักจะมองในทักษะความรู้ที่แต่ละคนมีอยู่แล้วก็ทำการฝึกอบรมพัฒนาคนให้มีความรู้ความสามารถสูงขึ้น อันจะมีผลดีในการทำงานให้ดีขึ้น ผู้บริหารหรือผู้นำต้องมีความรู้ในการบริหารคน สามารถสอนพัฒนาคนให้มีลักษณะที่ดีขึ้น

Parker (1990) กล่าวถึงคุณลักษณะ 12 ประการ ที่แสดงถึงทีมที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ (Clear Sense of Purpose) วัตถุประสงค์ในที่นี้อาจใช้คำหลายคำแทน เช่น พันธกิจ เป้าหมาย หรือภารกิจ สมาชิกของทีมจะต้องกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) เป็นการอธิบายภาพของอนาคตขององค์กร ซึ่งผู้บริหารและทีมต้องการให้เป็น ทำให้สามารถกำหนดแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมที่สุด
2. บรรยากาศการทำงานที่ปราศจากพิธีรีตอง (Informal Climate) การทำงานเป็นไปอย่างเรียบง่าย ไม่เป็นทางการ บรรยากาศอบอุ่นเป็นกันเอง ไม่มีที่ท้าวว่าจะเบื่อหน่ายการทำงาน เมื่อถึงเวลาการประชุมทุกคนมาพร้อมเพรียงกันด้วยใบหน้าที่ยิ้มแย้ม
3. การมีส่วนร่วม (Participation) สมาชิกทีมเรียกร้องการมีส่วนร่วม ต้องการเข้าร่วมในการอภิปรายและกิจกรรมต่าง ๆ ไม่ว่าเป็นการแสดงออกทางวาจา หรือท่าทาง เป็นไปอย่างมีคุณภาพ ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงาน การมีส่วนร่วมไม่จำกัดอยู่เฉพาะการแสดงความคิดเห็น หรือ อภิปรายอย่างกว้างขวาง ส่วนรวมในด้านอื่น ๆ เช่น การพยักหน้า การจดบันทึก ตัวอย่างในการจัดประชุม สมาชิกบางคนอาจเตรียมรายงาน เอกสาร การเสนอผลงาน ขณะที่บางคนจัดห้องประชุม เตรียมเครื่องมือ ไมโครโฟน และเทปบันทึกเสียง เป็นต้น
4. การรับฟังซึ่งกันและกัน (Listening) สมาชิกตั้งใจฟังการแสดงความคิดเห็นของสมาชิกอย่างตั้งใจ คิดพิจารณาไตร่ตรองสิ่งที่ได้รับฟัง และสงวนท่าทีที่จะวิพากษ์วิจารณ์พฤติกรรมที่แสดงความดุดันใจให้กับคู่สนทนา เช่น การพยักหน้า การใช้สายตาจับที่คู่สนทนา การใช้คำสั้น ๆ เสริม ซึ่งจะช่วยให้การสื่อสารดีขึ้น
5. ความไม่เห็นด้วยในทางบวก (Civilized Disagreement) ในที่นี้หลีกเลี่ยงการใช้คำว่า ความขัดแย้ง เพราะในธรรมชาติจะสื่อความหมายไปในทางลบ ความไม่เห็นด้วยเป็นปรากฏการณ์อันเป็นผลเนื่องมาจากพลวัตที่เกิดขึ้นภายในองค์กร สะท้อนให้เห็นบรรยากาศการทำงานที่สมาชิกทุกคนมีอิสระที่จะแสดงความคิดเห็น แม้เป็นความคิดเห็นที่แตกต่างจากสมาชิก

คนอื่น ๆ ก็ตาม ทีมที่มีประสิทธิภาพต้องการให้มีการสื่อความคิดเห็นที่แตกต่างกัน สมาชิกในทีมตั้งใจรับฟังความคิดเห็นต่าง ๆ เพื่อให้มั่นใจว่ามีความเข้าใจเบื้องต้นเรื่องเหล่านั้น การรับรู้ของสมาชิกเป็นลักษณะการยอมรับจุดต่างและแสวงหาจุดรวม มีการมองว่าความหลากหลายต่าง ๆ เป็นจุดแข็งของทีม สมาชิกต้องการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในทางบวก ทุกคนคิดตรงกันว่าทีมมีโอกาสแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกัน จะนำไปสู่ความเป็นปึกแผ่นของทีมได้ในที่สุด

6. ความเห็นพ้องกัน (Consensus) เป็นเทคนิคการหาข้อยุติเกี่ยวกับปัญหาความคิดหรือการตัดสินใจ ซึ่งแสดงออกถึงการมีความสมานฉันท์และเอกภาพของทีม แต่ต้องไม่ใช่มาจากการออกคะแนนเสียง (Vote) สมาชิกไม่จำเป็นต้องเห็นด้วยกับเรื่องต่าง ๆ อย่างเป็นเอกฉันท์ อาจมีสมาชิกบางคนไม่เห็นด้วยกับข้อสรุปสุดท้าย แต่สามารถยอมรับได้และเต็มใจที่จะรับติกาการปฏิบัติ ตามมติของทีม

7. การสื่อสารที่เปิดเผย (Open Communication) การเจรจาติดต่อระหว่างทีมบรรยากาศเต็มไปด้วยความเปิดเผย จริ่งใจต่อกัน มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจซึ่งกันและกัน บทบาทของผู้นำทีมมีความสำคัญต่อการสร้างความไว้วางใจในการสื่อสารหลายประการ คือ ประการแรก ผู้นำต้องสนับสนุนให้มีการอภิปราย ปัญหาและเรื่องสำคัญต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง บางครั้งอาจต้องขอคำแนะนำจากสมาชิกของทีม ประการที่สอง ผู้นำเห็นด้วยกับแนวคิดที่ว่าสมาชิกทีมต้องร่วมมือกันทำงาน มีความรับผิดชอบร่วมกัน

8. บทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน (Clear Roles and Work Assignment) เป็นการมอบหมายงานที่ระบุไว้ในคำพรรณนาลักษณะงาน บทบาทในที่นี้ไม่จำกัดเฉพาะภารกิจของงานเท่านั้น แต่จะรวมถึงความคาดหวังของบุคคลอื่นที่มีต่องานนั้นด้วย เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาความขัดแย้งด้านบทบาท ทีมจะต้องมีกระบวนการวิเคราะห์ความขัดแย้งด้านบทบาท ทีมจะต้องมีกระบวนการวิเคราะห์ความชัดเจนของบทบาท เพื่อให้ทุกฝ่ายมีความเข้าใจตรงกัน

9. ภาวะผู้นำ (Shared Leadership) ผู้นำของทีมจะไม่จำกัดอยู่เฉพาะผู้นำที่เป็นทางการเท่านั้น แต่ทุกคนจะต้องมีภาวะผู้นำร่วม กล่าวคือ สมาชิกต้องแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่ส่งเสริมการทำงาน และพฤติกรรมที่ธำรงรักษาความสัมพันธ์ของทีม ซึ่งพฤติกรรมทั้งสองด้านจะช่วยในการทำงานของทีมประสบความสำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์หรือสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

10. ความสัมพันธ์กับภายนอก (External Relation) สมาชิกต้องการความร่วมมือจากสมาชิกภายนอก เช่น ลูกค้า ผู้รับบริการ ซึ่งกลุ่มบุคคลภายนอกจะให้ข้อมูลย้อนกลับด้านการปฏิบัติงานที่มีคุณค่าให้กับทีม นอกจากนี้ยังเป็นแหล่งทรัพยากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เช่น งบประมาณ บุคลากรและการประชาสัมพันธ์ นอกจากนี้สมาชิกที่อยู่ต่างแผนกในหน่วยงาน

เดียวกันก็สามารถให้ความช่วยเหลือด้านต่าง ๆ เช่น ด้านข้อมูล บุคลากร ความเชี่ยวชาญ เครื่องอำนวยความสะดวก และอุปกรณ์ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของทีม

11. รูปแบบการทำงานหลากหลาย (Style Diversity) ทีมที่มีประสิทธิภาพ ควรประกอบด้วย สมาชิกที่มีความสามารถในการทำงานแตกต่างกันออกไปอย่างน้อย 4 รูปแบบ คือ มีสมาชิกที่ยึดการทำงานเป็นหลัก สมาชิกที่ยึดเป้าหมายเป็นหลัก สมาชิกที่ยึดกระบวนการเป็นหลัก และสมาชิกที่มุ่งวิธีการเป็นหลัก จุดเน้นที่หลากหลายช่วยเสริมสร้างความแข็งแกร่งต่อทีม

12. การประเมินตนเอง (Self-Assessment) เป็นการตรวจสอบว่าผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด และมีอะไรบ้างที่เป็นอุปสรรคต่อประสิทธิผลของงาน อาจดำเนินการในแบบที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ เป้าหมายหลักเพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อนและแสวงหาแนวทางปรับปรุงหรือเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

Kazemak (1991) ระบุเกณฑ์ชี้ถึงการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. เป้าหมายและวัตถุประสงค์จะต้องเป็นที่เข้าใจและยอมรับ
 2. การแก้ไขความขัดแย้งจะต้องดำเนินการในเชิงสร้างสรรค์ หรือในแง่บวก
 3. สมาชิกทีมมีส่วนร่วมในบทบาทภาวะผู้นำ
 4. ความสามารถของทุกคนในทีมถูกนำมาใช้
 5. การติดต่อสื่อสารต้องเป็นไปอย่างเปิดเผย และทุกคนในทีมมีส่วนร่วม
- ประกอบกับสมาชิกทีมต้องรู้ว่าขณะนี้กำลังดำเนินการหรือเกิดเหตุการณ์อะไรอยู่
6. สมาชิกทีมให้การสนับสนุนต่อการควบคุมและการดำเนินการของทีม
 7. ทุกคนในทีมมีวิสัยแก้ปัญหาและการตัดสินใจที่ดี
 8. ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการทดลองดำเนินการโดยใช้วิธีการ เทคนิค และแนวคิดต่าง ๆ และมีความคิดสร้างสรรค์ในสิ่งใหม่ ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของทีม
 9. ทุกคนในทีมจะประเมินค่าการดำเนินงานและผลงานของทีมอย่างสม่ำเสมอ
 10. สมาชิกทีมมีความเข้าใจบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของตนเองอย่าง

ชัดเจน

Woodcock และ Francis (1994) ได้กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 11 องค์ประกอบ คือ

1. ความสมดุลในบทบาท (Balanced Roles) คือ การทำงานเป็นทีมต้องมีการผสมผสานทักษะ ความรู้ ความสามารถ ที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล และใช้ความแตกต่างในการดำเนินงานตามบทบาทของตนได้อย่างเหมาะสม

2. การมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและยอมรับในเป้าหมาย (Clear Objective and Agreed Goals) คือ สมาชิกต้องมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ รวมทั้งสมาชิกทุกคนต้องยอมรับในเป้าหมายของทีม

3. การเปิดเผยและการเผชิญหน้า (Openness and Confrontation) สมาชิกในทีมมีความสัมพันธ์กันอย่างเปิดเผย ซื่อสัตย์ตรงไปตรงมา กล้าเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาการทำงานร่วมกัน

4. การช่วยเหลือและการไว้วางใจ (Support and Trust) สมาชิกได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความจริงใจต่อกัน มีความพร้อมที่จะร่วมมือกันในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน

5. ความร่วมมือและความขัดแย้ง (Co-Operation and Conflict) สมาชิกทุกคนให้ความร่วมมือในการทำงาน พร้อมทั้งจะสนับสนุนสร้างความรู้ความสามารถให้แก่กัน และมีการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์

6. การปฏิบัติตามหน้าที่ที่ชัดเจน (Sound Procedure) คือ มีการร่วมประชุมวางแผน และวิธีปฏิบัติในการดำเนินงานที่ชัดเจน มีการหาข้อตกลงโดยใช้ข้อมูลและความคิดเห็นของสมาชิกทุกคน

7. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate Leadership) คือ สมาชิกมีภาวะผู้นำในตนเองที่เหมาะสม และสามารถใช้อำนาจผู้นำได้เหมาะสมตามสถานการณ์

8. การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ (Regular Review) คือ มีการทบทวนและติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ เมื่อมีปัญหาการร่วมกันแก้ไขปรับปรุง

9. การพัฒนาบุคคล (Individual Development) คือ สมาชิกของทีมมีโอกาสพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถ และสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่

10. ความสัมพันธ์กับสมาชิกในกลุ่ม (Sound Intergroup Relation) คือ สมาชิกที่มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน

11. การติดต่อสื่อสารที่ดี (Good Communication) คือ สมาชิกมีการสื่อสารที่ถูกต้องชัดเจน เหมาะสม มีการสื่อสารทางตรงเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ข้อคิดเห็นในการปฏิบัติงาน

Dyer (1995) ได้กล่าวว่า ทีมที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. มีเป้าหมายและประโยชน์ที่ชัดเจน สมาชิกทุกคนเข้าใจ ยอมรับ และสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย

2. สมาชิกทุกคนเข้าใจในหน้าที่และบทบาทในการปฏิบัติงาน

3. มีความเชื่อถือไว้วางใจและสนับสนุนซึ่งกันและกันในทีม

4. มีการติดต่อสื่อสารกันอย่างเปิดเผยและแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน
5. สมาชิกยอมรับการตัดสินใจของคนอื่น
6. ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจดำเนินการ
7. ผู้นำในทีมให้การสนับสนุนผู้อื่น และเป็นผู้ที่มีมาตรฐานในการปฏิบัติงานสูง
8. ยอมรับและจัดการความขัดแย้งอย่างเฉลียวฉลาด มีโครงสร้างและกระบวนการของทีมที่มั่นคงและสอดคล้องกับงาน เป้าหมาย และสมาชิกในทีม

จากการศึกษาองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมจากนักวิชาการหลายท่าน ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม สรุปได้ว่า

องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ดังนี้ 1) การกำหนดเป้าหมาย 2) การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามที่เหมาะสม 3) การให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วม 4) การสื่อสารเชิงสร้างสรรค์และสัมพันธภาพที่ดีภายนอก 5) การสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม 6) การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ และ 7) ความไว้วางใจ ปรากฏดังตาราง 1

ตาราง 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม

องค์ประกอบของ การทำงานเป็นทีม	สงวน ช้างเผ็ด (2541)	ฉันทนา จันทร์บรรจง (2542)	พิศนา เขมมณี (2545)	นำชัย เลี้ยว (2549)	ทองทิพภา วิริยะพันธ์ (2551)	สพธิชัย ปัญญโรจน์ (2555)	อนนท์ ตลารักษ์ (2556)	Parker (1990)	Kazemak (1991)	Woodcock และ Francis (1994)	Dyer (1995)	ความถี่
1. การกำหนดเป้าหมาย		√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	10
2. การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามที่เหมาะสม		√		√	√	√	√	√	√	√		8
3. การให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วม	√	√	√	√	√	√	√	√		√		9
4. การสื่อสารเชิงสร้างสรรค์และสัมพันธภาพที่ดีภายนอก	√	√		√	√	√		√	√	√		8
5. การสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม		√			√	√	√	√		√	√	7

ตาราง 1 (ต่อ)

องค์ประกอบของ การทำงานเป็นทีม	สงวน ช้างฉัตร (2541)	ฉันทนา จันทบรรจง (2542)	ทีศนา เขมมณี (2545)	น้ำชัย เลวลย์ (2549)	ทองทิพา วิริยะพันธ์ (2551)	สทธิชัย ปัญญโรจน์ (2555)	อนนท์ ตลารักษ์ (2556)	Parker (1990)	Kazemak (1991)	Woodcock และ Francis (1994)	Dyer (1995)	ความถี่
6. การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ	✓	✓			✓	✓		✓	✓	✓		7
7. การพัฒนาตนเองและทีม						✓				✓		2
8. การประเมินตนเอง								✓	✓	✓		3
9. การตัดสินใจ		✓	✓		✓			✓				4
10. ความไว้วางใจ	✓	✓		✓	✓					✓		5
11. การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี						✓						1
12. การเปิดเผยและการเผชิญหน้า		✓										1
13. การประเมินผล										✓		1
14. การพัฒนาบุคลากร										✓		1
15. การมีผลประโยชน์ร่วมกัน		✓										1
16. ความคิดสร้างสรรค์			✓	✓								2

จากตาราง 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม โดยผู้วิจัยได้เลือกองค์ประกอบที่มีความถี่ตั้งแต่ 5 ขึ้นไป และองค์ประกอบที่ผู้วิจัยเห็นว่าจำเป็นโดยการรวมไว้กับองค์ประกอบที่สัมพันธ์และใกล้เคียงกัน ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ 1) การกำหนดเป้าหมาย 2) การให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วม 3) การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามที่เหมาะสม 4) การสื่อสารเชิงสร้างสรรค์และสัมพันธ์ภาพที่ดีภายนอก 5) การสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม 6) การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ 7) ความไว้วางใจ โดยมีรายละเอียดดังนี้

การศึกษาความหมายและแนวคิดสำหรับแต่ละองค์ประกอบ เพื่อนำสู่การกำหนดตัวชี้วัดมีรายละเอียดดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมาย นักการศึกษาได้ให้ความหมาย/แนวคิดที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ทศนา แคมมณี (2545) อธิบายว่า การมีเป้าหมายร่วมกัน คือ บุคคลที่ร่วมกันทำงานจะต้องมีวัตถุประสงค์ในการรวมกลุ่ม จะต้องรับรู้และเข้าใจเป้าหมายร่วมกันว่าจะทำอะไรให้เป็นผลสำเร็จ

นำชัย เลวลีย์ (2549) อธิบายความกระจ่างชัดในวัตถุประสงค์ และเห็นด้วยกับเป้าหมาย (Clear Objective and agreed goals) สมาชิกทุกคนจะต้องมีความเข้าใจเป้าหมายอย่างเด่นชัด และเต็มใจที่จะผูกพันเพื่อให้เกิดความสำเร็จ

ทองทิพา วิริยะพันธุ์ (2551) กล่าวถึง องค์ประกอบด้านการกำหนดเป้าหมาย (Goals) ว่า สมาชิกในทีมงานต้องมีความรับผิดชอบในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยสมาชิกในทีมงานต้องรับรู้เป้าหมายและวางแผนให้เป็นไปตามเป้าหมายได้อย่างถูกต้อง

สุทธิชัย ปัญญโรจน์ (2555) ได้นำเสนอความหมายของการกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของทีมไว้ว่า หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ ก็เพื่อให้สมาชิกทีมงาน เข้าใจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และยอมรับภารกิจหลักของทีมงาน

อนนท์ ตุลารักษ์ (2556) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของทีมไว้ว่า วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกันเพื่อใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานที่ต้องการทำให้องค์การบรรลุผลสำเร็จที่คาดหวังไว้ในการดำเนินงานให้เป็นไปตามภารกิจขององค์การ การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ดี โดยผู้นำและสมาชิกภายในทีม มีส่วนร่วมในการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ และวัตถุประสงค์ร่วมกัน ควรกำหนดจุดมุ่งหมายไว้ให้ชัดเจนที่ผลงานมากกว่าการกระทำประโยชน์ของการกำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติใช้เป็นเครื่องมือในการรวมพลังในการทำงาน และใช้เป็นเครื่องมือวัดความสำเร็จหรือความล้มเหลวในงาน คุณลักษณะของวัตถุประสงค์ที่ดี คือ เขียนเป็นลายลักษณ์อักษร เข้าใจง่าย สามารถปฏิบัติได้จริง ไม่ขัดต่อข้อบังคับ และนโยบายอื่น ๆ ในหน่วยงาน

Woodcock (1989) ได้นำเสนอแนวคิดที่เกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของทีมไว้ว่า การบริหารงานที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และแนวทางปฏิบัติจะส่งผลให้บุคลากรเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน มีความรู้สึกในความเป็นเจ้าของ เกิดความภาคภูมิใจในงานที่ได้กระทำ มีความขยันขันแข็งกระตือรือร้นที่จะคิดสร้างสรรค์งานให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น ทำให้การทำงานเกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ

Parker (1990) ได้กล่าวว่า ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ (Clear sense of purpose) วัตถุประสงค์ในที่นี้อาจใช้คำหลายคำแทน เช่น พันธกิจ เป้าหมาย หรือ ภารกิจ สมาชิกของทีมจะต้องกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) เป็นการอธิบายภาพอนาคตขององค์การ ซึ่งผู้บริหารและทีมต้องการให้เป็น ทำให้สามารถกำหนดแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมที่สุด

Kazemak (1991) ได้กล่าวว่า เป้าหมายและวัตถุประสงค์ จะต้องเป็นที่เข้าใจ และยอมรับสอดคล้องกับ Woodcock (1994) ที่กล่าวว่า การมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและการยอมรับในเป้าหมาย (Clear Objective and agreed goals) คือ สมาชิกต้องมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ รวมทั้งสมาชิกทุกคนต้องยอมรับในเป้าหมายของทีม และ Johnson และ Johnson (1991) เป้าหมายของสมาชิกกับทีมเข้ากันได้มีลักษณะสนับสนุนและเอื้อต่อการร่วมมือกันระหว่างสมาชิก

สรุป การกำหนดเป้าหมาย หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เพื่อช่วยกำหนดทิศทางการดำเนินงาน การกำหนดเป้าหมายมีความสำคัญต่อการทำงานเป็นทีม สมาชิกทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีม ซึ่งจะทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของทีม ส่งผลดีต่อการดำเนินงานของทีมทำให้บรรลุเป้าหมายของทีมอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. การให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วม นักการศึกษาได้ให้ความหมาย/แนวคิดที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ทิตนา แชมมณี (2545) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน หมายถึง บุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้น จะต้องมิตบทาพหน้าที่ดำเนินงานของกลุ่มในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง

นำชัย เลวลีย์ (2549) กล่าวว่า ความร่วมมือและความขัดแย้ง (Co-Operation and Conflict) สมาชิกในทีมอุทิศตนในการปฏิบัติงานให้สำเร็จไปด้วยดี มีการสานประโยชน์ในเรื่องของความรู้ความสามารถ ตลอดจนความแตกต่างของแต่ละบุคคลให้ได้ผลร่วมกันอย่างสูงสุด และเป็นลักษณะที่เปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการทำงาน ซึ่งอาจมีความขัดแย้งเกิดขึ้นภายในทีมก็จะเป็นไปในทางสร้างสรรค์

สุทธิชัย ปัญญโรจน์ (2555) ได้นำเสนอความหมายของการให้ความร่วมมือและการมีส่วนร่วม หมายถึง สมาชิกทุกคนในทีมควรไว้วางใจซึ่งกันและกันได้ เชื่อสัจต่อกัน สื่อสารกันอย่างเปิดเผย ไม่มีลับลมคมใน การกำหนดกติกา หรือกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่จะเอื้อต่อการทำงานร่วมกัน ให้บรรลุเป้าหมาย ควรเปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วม ในการกำหนดกติกา หรือกฎเกณฑ์ที่จะนำมาใช้ร่วมกัน

อนนท์ ตุลารักษ์ (2556) ได้นำเสนอความหมายของการให้ความร่วมมือและการมีส่วนร่วมไว้ว่า หมายถึง ความร่วมมือและการให้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ผู้นำกลุ่มหรือทีมจะต้องทำงานอย่างหนักในอันที่จะทำให้เกิดความร่วมมือ ดังนี้

1. การสร้างความร่วมมือกับบุคคลอื่น การสร้างความร่วมมือเพื่อความเข้าใจซึ่งกันและกันและมีบุคคลอยู่ 2 ฝ่าย คือ ผู้ขอความร่วมมือและผู้ให้ความร่วมมือ ความร่วมมือจะเกิดขึ้นได้เมื่อฝ่ายผู้ให้เต็มใจและยินดีจะให้ความร่วมมือ เหตุผลที่ทำให้ขาดความร่วมมือ

ไม่ช่วยเหลือกัน คือ การขัดผลประโยชน์ ไม่อยากให้คนอื่นได้ดีกว่า สัมพันธภาพไม่ดี วัตถุประสงค์ของทั้งสองฝ่ายไม่ตรงกัน ไม่เห็นด้วยกัน วิธีการขาดความร่วมมือที่จะร่วมมือหรืองานที่ขอความร่วมมือนั้นเสี่ยงภัยมากเกินไป หรือเพราะความไม่รับผิดชอบต่อผลงานส่วนรวม

2. การขัดแย้ง หมายถึง ความไม่ลงรอยกัน ตามความคิดเห็นหรือการกระทำที่เกิดขึ้นระหว่าง 2 คนขึ้นไป หรือระหว่างกลุ่มโดยมีลักษณะที่ไม่สอดคล้อง ขัดแย้ง ขัดขวาง ไม่ถูกกัน จึงทำให้ความคิดหรือการทำการกิจกรรมร่วมกันนั้นเสียหาย หรือดำเนินไปได้ยากไม่ราบรื่น ทำให้การทำงานเป็นทีมลดลง นับเป็นปัญหาอุปสรรคที่สำคัญยิ่ง สาเหตุของการขัดแย้งผลประโยชน์ขัดกัน ความคิดไม่ตรงกัน หรือองค์การขัดแย้งกัน ความรู้ความสามารถต่างกัน การเรียนรู้ต่างกัน ประสบการณ์ที่มีมาไม่เหมือนกัน เป้าหมายต่างกัน

3. วิธีแก้ความขัดแย้ง การแก้ความขัดแย้งเป็นเรื่องของทักษะเฉพาะบุคคล การแก้ปัญหาความขัดแย้งในการทำงานเป็นทีม ควรใช้วิธีการแก้ปัญหาร่วมกันไม่พูดในลักษณะที่แปลความหรือมุ่งตัดสินความไม่พูดในเชิงวิเคราะห์ ไม่พูดในลักษณะที่แสดงตนเหนือกว่าผู้อื่น หรือไม่พูดในลักษณะที่ทำให้ผู้อื่นเจ็บปวด เสียหน้า อับอาย เจ็บใจ หรือการพยายามพูดหาประเด็นความขัดแย้ง ไม่กล่าวโจมตีว่าใครผิดใครถูก

Parker (1990) กล่าวว่า การมีส่วนร่วม (Participation) สมาชิกทีมเรียกร้องการมีส่วนร่วม ต้องการเข้าร่วมในการอภิปรายและกิจกรรมต่าง ๆ ไม่ว่าเป็นการแสดงออกทางวาจาหรือท่าทางเป็นไปอย่างมีคุณภาพ ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงาน การมีส่วนร่วมไม่จำกัดอยู่เฉพาะการแสดงความคิดเห็น หรืออภิปรายอย่างกว้างขวาง ส่วนรวมในด้านอื่น ๆ เช่น การพยักหน้า การจดบันทึก ตัวอย่างในการจัดประชุม สมาชิกบางคนอาจเตรียมรายงาน เอกสาร การเสนอผลงาน ขณะที่บางคน จัดห้องประชุม เตรียมเครื่องมือ ไมโครโฟน และเทปบันทึกเสียง เป็นต้น

สรุป การมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในกิจกรรมของทีม ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงขั้นสุดท้าย รวมทั้งมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและการประเมินผลการทำงานของทีม การมีส่วนร่วมไม่จำกัดอยู่เฉพาะการแสดงความคิดเห็น หรืออภิปรายอย่างกว้างขวาง ส่วนรวมในด้านอื่น ๆ เช่น การพยักหน้า การจดบันทึก ตัวอย่างในการจัดประชุม สมาชิกบางคนอาจเตรียมรายงานเอกสาร การเสนอผลงาน ขณะที่บางคนจัดห้องประชุม เตรียมเครื่องมือไมโครโฟน และเทปบันทึกเสียง เป็นต้น การมีส่วนร่วมสร้างความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของทีมทำให้เกิดความร่วมมือ และความทุ่มเทในการทำงาน ส่งผลให้เกิดผลดีต่อการทำงานเป็นทีม เพราะนอกจากจะทำให้เกิดความผูกพันแล้ว ยังเป็นการใช้ทรัพยากรอย่างเกิดประโยชน์สูงสุดด้วย (เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2538)

3. การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามที่เหมาะสม นักการศึกษาได้ให้ความหมาย/แนวคิดที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ฉันทนา จันทรบรรจง (2542) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำที่มีคุณลักษณะเหมาะสม หมายถึง คุณลักษณะของหัวหน้าหรือผู้นำ ได้แก่ เป็นที่ยอมรับนับถือจากสมาชิกกลุ่มด้วยความจริงใจ เป็นคนเปิดเผยจริงใจ ซื่อสัตย์ เป็นกันเอง ไม่มีอิทธิพลครอบงำกลุ่ม ไม่เป็นเผด็จการทุกรูปแบบ มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงานสูง สามารถนำการประชุมได้อย่างดี ไม่ผูกขาด การเป็นหัวหน้าหรือผู้นำพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือกลุ่มเสมอ และสามารถนำผลงานเสนอผลงานให้กลุ่มและสาธารณะเข้าใจได้

นำชัย เลวลีย์ (2549) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate Leadership) หมายถึง หัวหน้าที่จะต้องมีบทบาทผู้นำที่ดี เป็นมาตรฐานในการปฏิบัติทุกอย่าง ไม่ผูกขาดเป็นผู้นำคนเดียวของกลุ่ม แต่ภาวะผู้นำกระจายไปทั่วกลุ่มตามสถานการณ์ที่เหมาะสม

ทองทิพภา วิริยะพันธ์ (2551) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้นำทีมต้องพร้อมที่จะรับฟังข้อมูลย้อนกลับจากสมาชิกทีมงาน เพราะจะได้เป็นแนวทางในการปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้นำทีมงานให้เหมาะสม เพื่อให้ผู้นำทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ธรร สุนทรายุทธ์ (2551) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง อำนาจหรืออิทธิพลเหนือบุคคลแสดงอำนาจต่อผู้บริหาร เช่น ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ บุคลิกภาพ และอื่น ๆ ที่มีอำนาจเหนือบุคคลนั้น ๆ อำนาจดังกล่าวจะเกิดการยอมรับของสมาชิก เกิดการกระตุ้นภายในกลุ่มสามารถเปลี่ยนแปลงสถานการณ์นำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

Parker (1990) ภาวะผู้นำ (Shared Leadership) ผู้นำของทีมจะไม่จำกัดอยู่เฉพาะผู้นำที่เป็นทางการเท่านั้น แต่ทุกคนจะต้องมีภาวะผู้นำร่วม กล่าวคือ สมาชิกต้องแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่ส่งเสริมการทำงาน และพฤติกรรมที่ธำรงรักษาความสัมพันธ์ของทีม ซึ่งพฤติกรรมทั้งสองด้านจะช่วยให้การทำงานของทีมงานประสบความสำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์หรือสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Kazemak (1991) กล่าวว่า สมาชิกทีมมีส่วนร่วมในบทบาทภาวะผู้นำ สอดคล้องกับ Woodcock (1994) การมีภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate Leadership) คือ สมาชิกมีภาวะผู้นำในตนเองที่เหมาะสม และสามารถใช้อำนาจผู้นำได้เหมาะสมตามสถานการณ์และ Johnson และ Johnson (1991) กล่าวว่า สมาชิกมีส่วนร่วมและมีโอกาสเป็นผู้นำร่วม

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำที่เหมาะสม หมายถึง ความสามารถในการจูงใจ โน้มน้าวให้บุคคลอื่นประพฤติปฏิบัติตามในสิ่งที่ผู้นำวางวัตถุประสงค์ไว้ มีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม

มีความรับผิดชอบในหน้าที่ ช่วยเหลือสมาชิก อุดหนุน กล้าตัดสินใจ สามารถปรับเปลี่ยนแก้ไข ข้อบกพร่องต่าง ๆ ตามสถานการณ์

4. การสื่อสารเชิงสร้างสรรค์และสัมพันธภาพที่ดีภายนอก นักการศึกษาได้ให้ความหมาย/แนวคิดที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ฉันทนา จันทรบรรจง (2542) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารที่ดี โดยเฉพาะ การสื่อสารด้วยการประชุม ซึ่งจำเป็นมากสำหรับการทำงานเป็นทีม เพราะการประชุมเป็นการให้ ข้อมูลข่าวสารที่ทำให้มีความเข้าใจข้อเท็จจริงต่าง ๆ ดีขึ้น เป็นการกระจายข่าวสารไปได้ทุกทิศทาง และเปิดโอกาสให้ร่วมแก้ปัญหา โดยฝึกความคิด ปัญญา และประสบการณ์ของคนหลายคน ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ในขณะเดียวกันอาจจะใช้การประชุม เป็นเครื่องมือทุเลาปัญหาที่ยังไม่สามารถแก้ไขได้ เปิดช่องให้มีการระบายความอัดอั้นตันใจของคนบางคน และการประชุมยังช่วยให้มีโอกาสรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น อันจะทำให้เกิดทระศนะ กว้างขวางขึ้น ช่วยให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีขึ้น และเข้าใจกันมากขึ้น

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2551) สอดคล้องกับสิทธิโชค วรรณสันติกุล (2541) การเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมสามารถสื่อสารกันดังความคิดและความรู้สึก เพราะการสื่อสารของ มนุษย์มีวิธีการที่แตกต่างกันไป สมาชิกของทีมต้องได้รับข้อมูลข่าวสาร ตลอดจนปัญหาในการทำงาน อย่างชัดเจนให้สมาชิกสามารถซักถาม ได้ตอบและตรวจสอบข้อสงสัยได้อย่างอิสระ การสื่อสารจะช่วย สนับสนุนหรือขัดขวางการทำงานเป็นทีมได้เหมือนกัน เพราะการทำงานเป็นทีม สมาชิกมีความ หลากหลาย

สุทธิชัย ปัญญโรจน์ (2555) ให้ความหมายเกี่ยวกับการสื่อสารและสัมพันธภาพ ที่ดีภายนอกไว้ว่า หมายถึง ความไว้วางใจกัน (Trust) เป็นหัวใจสำคัญของการทำงานเป็นทีม สมาชิก ทุกคนในทีมควรไว้วางใจซึ่งกันและกัน ซื่อสัตย์ต่อกัน สื่อสารกันอย่างเปิดเผย ไม่มีลัษมลคมใน การสื่อความ (Communication) การทำงานเป็นทีมอาศัยบรรยากาศสื่อความที่ชัดเจนเหมาะสม ซึ่งจะทำให้ทุกคนกล้าที่จะเปิดใจ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน จนเกิดความเข้าใจ และนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ

Parker (1990) การสื่อสารที่เปิดเผย (Open Communication) การเจรจา ติดต่อกันระหว่างทีมบรรยากาศเต็มไปด้วยความเปิดเผย จริ่งใจต่อกัน มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจ ซึ่งกันและกัน บทบาทของผู้นำทีมมีความสำคัญต่อการสร้างความไว้วางใจในการสื่อสารหลายประการ คือ ประการแรก ผู้นำต้องสนับสนุนให้มีการอภิปราย ปัญหาและเรื่องสำคัญต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง บางครั้งอาจต้องขอคำแนะนำจากสมาชิกของทีม ประการที่สอง ผู้นำเห็นด้วยกับแนวคิดที่ว่าสมาชิก ทีมต้องร่วมมือกันทำงาน มีความรับผิดชอบร่วมกัน

Kazemak (1991) การติดต่อสื่อสารต้องเป็นไปอย่างเปิดเผย และทุกคนในทีมมีส่วนร่วม ประกอบกับสมาชิกทีมต้องรู้ว่าขณะนี้กำลังดำเนินการหรือเกิดเหตุการณ์อะไรอยู่ สอดคล้องกับ Dyer (1995) ที่กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารกันต้องเป็นไปอย่างเปิดเผยและแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน

Woodcock (1994) การติดต่อสื่อสารที่ดี (Good Communication) คือ สมาชิกมีการสื่อสารที่ถูกต้องชัดเจน เหมาะสม มีการสื่อสารทางตรงเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ข้อคิดเห็นในการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า การสื่อสารเชิงสร้างสรรค์และสัมพันธภาพที่ดีภายนอก หมายถึง มีการสื่อสารกันอย่างเปิดเผยไม่มีลัทธิลบลบกันในภายในทีม สื่อสารด้วยมนุษยสัมพันธ์อันดีทั้งภายในและภายนอกทีม ผู้บริหารมีความสัมพันธ์อันดีต่อบุคลากรทั้งในหน่วยงานและนอกหน่วยงาน สมาชิกทีมมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน มีข้อมูลหน่วยงานที่เป็นพันธมิตรหรือเครือข่ายความร่วมมือในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ มีกระบวนการติดต่อและปฏิสัมพันธ์ระหว่างทีมและบุคคล หรือหน่วยงานภายนอกเพื่อสร้างสัมพันธภาพอันดีอย่างสม่ำเสมอ สมาชิกทีมทุกคนถูกปลูกฝังให้เป็นผู้มีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันทั้งภายในทีมและภายนอกทีม

5. การสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม นักการศึกษาได้ให้ความหมาย/แนวคิดที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ฉันทนา จันทร์บรรจง (2542) กล่าวว่า ปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิก ความเหนียวแน่น หรือความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้น กลมเกลียวกันในหมู่สมาชิกเป็นปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2551) กล่าวว่า ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีมงาน (Relationships) การทำงานเป็นทีมจะบรรลุวัตถุประสงค์ได้ อาศัยความร่วมมือซึ่งกันและกันของสมาชิกในทีมงาน ทำให้ต้องหาวิธีสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกด้วยกัน

1. สร้างความไว้วางใจ สมาชิกต้องไม่ดูถูกซึ่งกันและกัน ยอมรับความสามารถของเพื่อนสมาชิก และเห็นคุณค่าของกันและกัน หากมีปัญหาหรืออุปสรรคก็พร้อมจะช่วยเหลือกันแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้น

2. มีการเสียสละในการทำงานร่วมกัน สมาชิกต้องเสียสละแรงกายแรงใจ รวมทั้งออกค่าใช้จ่ายบ้างในกรณีจำเป็น

3. มีการให้ผลตอบแทนเป็นกลุ่มไม่ใช่รายบุคคล

4. สร้างค่านิยมในการทำงาน โดยนำทีมงานใช้วิธีการกระจายงานและความรับผิดชอบให้แก่สมาชิกทุกคนเพื่อเกิดประโยชน์สูงสุด

สุทธิชัย ปัญญโรจน์ (2555) ได้นำเสนอความหมายของการสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม หมายถึง บรรยากาศของการทำงานมีความเป็นกันเอง อบอุ่น มีความกระตือรือร้นและสร้างสรรค์ทุกคนช่วยกันทำงานอย่างจริงจัง และจริงใจ ไม่มีร่องรอยที่แสดงให้เห็นถึงความเบื่อหน่าย มีความไว้วางใจกัน (Trust) เป็นหัวใจสำคัญของการทำงานเป็นทีม สมาชิกทุกคนในทีมควรไว้วางใจซึ่งกันและกัน ซื่อสัตย์ต่อกัน สื่อสารกันอย่างเปิดเผย ไม่มีลัทธิลอบคมใน

อนนท์ ตุลารักษ์ (2556) ได้นำเสนอความหมายของการสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม หมายถึง ความเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาเป็นสิ่งสำคัญต่อการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกจะต้องการแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา แก้ปัญหาอย่างเต็มที่และจริงใจ เพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกันและทำงานร่วมกันเป็นอย่างดี โดยมีการเรียนรู้เกี่ยวกับบุคคลอื่นในด้านความต้องการ ความคาดหวัง ความชอบหรือไม่ชอบ ความรู้ ความสามารถ ความสนใจ ความถนัด จุดเด่น จุดด้อย และอารมณ์รวมทั้งความรู้สึกความสนใจ นิสัยใจคอ และรวมถึงการสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกันสมาชิกในทีมจะต้องไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยแต่ละคนมีเสรีภาพแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา โดยไม่ต้องกลัวว่าจะได้รับผลร้ายที่จะมีต่อเนื่องมาภายหลัง สามารถทำให้เกิดการเปิดเผยต่อกันและกล้าที่จะเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี

Parker (1990) ได้เสนอความหมายของการสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม หมายถึง บรรยากาศการทำงานที่ปราศจากพิธีรีตอง (Informal Climate) การทำงานเป็นไปอย่างเรียบง่าย ไม่เป็นทางการ บรรยากาศอบอุ่นเป็นกันเอง ไม่มีที่ท้าวจะเบื่อหน่ายการทำงาน เมื่อถึงเวลาการประชุมทุกคนมาพร้อมเพรียงกัน ด้วยใบหน้าที่ยิ้มแย้มแจ่มใส มีความกระตือรือร้น สมาชิกของทีมงานสามารถช่วยเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่ไม่เป็นทางการได้ โดยการมีสิ่งของจำเป็นสำหรับทีมงาน โดยไม่ต้องร้องขอการแสดงความยินดีด้วยความเต็มใจ/จริงใจ เมื่อทีมงานทำงานประสบความสำเร็จ การแนะนำให้สมาชิกของทีมงานทุกคนรู้จักกันและมีการทำกิจกรรมร่วมกัน เพื่อสร้างความใกล้ชิดสนิทสนมและการใช้อารมณ์ขัน เพื่อช่วยลดความเครียดเวลาบรรยากาศตึงเครียด

Dyer (1995) กล่าวว่า สมาชิกในทีมมีความเชื่อถือไว้วางใจและสนับสนุนซึ่งกันและกันในทีม

สรุปได้ว่า การสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม หมายถึง สร้างบรรยากาศในการทำงานที่สมาชิกทีมมีความซื่อสัตย์ต่อกัน ช่วยกันทำงานอย่างจริงจังและมีความจริงใจ มีกิจกรรมช่วยลดความตึงเครียดและความเบื่อหน่ายในการทำงาน สร้างบรรยากาศในการทำงานที่เต็มไปด้วยความรักและความสามัคคีปรองดอง สมาชิกทีมทุกคนมีความตระหนักถึงปัญหาของความขัดแย้ง ซึ่งทุกคนต้องเร่งร่วมมือกันแก้ไข และมีความจริงใจในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

ปฏิสัมพันธ์ที่ระหว่างสมาชิก ความเหนียวแน่นและความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้น กลมเกลียวกันในหมู่สมาชิก เป็นปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

6. การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ นักการศึกษาได้ให้ความหมาย/แนวคิดที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2551) บทบาท (Roles) สมาชิกทุกคนที่ทำงานร่วมกัน จะมีการกำหนดบทบาทอย่างชัดเจน เพื่อให้ทุกคนได้เข้าใจในบทบาทของตนเองและสมาชิกอื่น ๆ ของทีมงาน

สุทธิชัย ปัญญโรจน์ (2555) ได้นำเสนอความหมายของการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบไว้ว่า หมายถึง บทบาทของสมาชิกแต่ละคนเข้าใจและปฏิบัติตามบทบาทของตน และเรียนรู้เข้าใจในบทบาทของผู้อื่นในทีม ทุกบทบาทมีความสำคัญ รวมทั้งบทบาทในการช่วยรักษาความเป็นทีมงานให้มั่นคง เช่น การประนีประนอม การอำนวยความสะดวก การให้กำลังใจ เป็นต้น

Parker (1990) ได้เสนอความหมายของการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบไว้ว่า หมายถึง บทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน (Clear Roles and Work Assignment) เป็นการมอบหมายงานที่ระบุไว้ในคำพรรณนาลักษณะงาน บทบาทในที่นี้ไม่จำกัดเฉพาะภารกิจของงานเท่านั้น แต่จะรวมถึงความคาดหวังของบุคคลอื่นที่มีต่องานนั้นด้วย เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาความขัดแย้งด้านบทบาท ทีมจะต้องมีกระบวนการวิเคราะห์ความขัดแย้งด้านบทบาท ทีมจะต้องมีกระบวนการวิเคราะห์ความชัดเจนของบทบาท เพื่อให้ทุกฝ่ายมีความเข้าใจตรงกัน

Kazemak (1991) การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกในทีม มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองอย่างชัดเจน

Woodcock (1994) ความสมดุลในบทบาท (Balanced Roles) คือ การทำงานเป็นทีมต้องมีการผสมผสานทักษะ ความรู้ ความสามารถ ที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล และใช้ความแตกต่างในการดำเนินงานตามบทบาทของตนได้อย่างเหมาะสม

สรุปได้ว่า การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ หมายถึง การจัดมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร การประชุมชี้แจงหน้าที่และความรับผิดชอบให้สมาชิกทุกคนได้รับทราบและทำความเข้าใจก่อนเริ่มงาน และจัดทำรายการการปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นรายบุคคล

7. ความไว้วางใจ นักการศึกษาได้ให้ความหมาย/แนวคิดเกี่ยวข้อง ดังนี้

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2551) การทำงานเป็นทีมจะบรรลุวัตถุประสงค์ได้ ต้องอาศัยความร่วมมือซึ่งกันและกันของสมาชิกในทีมงาน ทำให้ต้องหาวิธีสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกด้วยกัน โดยสร้างความไว้วางใจในสมาชิกต้อง ไม่ดูถูกซึ่งกันและกัน ยอมรับความสามารถของ

เพื่อนสมาชิก และเห็นคุณค่าของกันและกัน หากมีปัญหาหรืออุปสรรคก็พร้อมจะช่วยเหลือกันแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้น

Morgan และ Hunt (1994) ได้กล่าวไว้ว่า ความไว้วางใจสามารถประเมินได้จาก ความเชื่อมั่นของสมาชิก หรือผู้ที่ได้รับการบริการแต่ละรายจะได้รับความเชื่อมั่นจากสมาชิกที่แตกต่างกัน และจะเกิดการประเมินได้เมื่อสมาชิกลูกค้าได้รับการบริการแล้วจะมีการเปรียบเทียบกับกฎหรือกติกาที่กำหนดไว้

Dyer (1995) ทีมที่มีประสิทธิภาพต้องมีความเชื่อถือไว้วางใจแลสนับสนุนซึ่งกันและกันในทีม

Sirdeshmukh, Singh และ Sabol (2002) ได้กล่าวไว้ว่า ความไว้วางใจมุ่งที่ความไว้วางใจที่เกี่ยวข้องกับตัวองค์กรและพนักงานของผู้ให้บริการ ผู้ที่รับบริการจะประเมินระดับการรับรู้เกี่ยวกับความซื่อสัตย์จริงใจและสมรรถนะขององค์กรกับสมาชิกหรือพนักงานของผู้ให้บริการ

Bourdeau (2005) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบของความไว้วางใจจะเกี่ยวข้องกับความสามารถของผู้ให้บริการที่จะสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้า การเป็นที่พึ่งพาอาศัยได้ความซื่อสัตย์จริงใจ ความมีสมรรถนะในการให้บริการ การให้บริการอย่างตรงไปตรงมาและเป็นประโยชน์ รวมทั้งความสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริการให้ทันต่อความต้องการของลูกค้าที่จะเกิดขึ้นต่อไปในอนาคตได้

สรุปได้ว่า ความไว้วางใจ หมายถึง การที่สมาชิกในทีมงานมีความไว้วางใจมีความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้นำและกล้าตัดสินใจในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในทีมให้ดำเนินไปสู่ความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ

ลักษณะของการทำงานเป็นทีม

ลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่ดี เป็นสิ่งสำคัญในองค์กร เพราะการทำงานเป็นทีมที่ดีคือ การให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการทำงานอย่างแท้จริง ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดเป้าหมาย การวางแผน การวางระบบการทำงาน การประเมินผล เพื่อให้สมาชิกของทีมงานเกิดความรู้สึกว่า จะต้องร่วมกันรับผิดชอบในการทำงานนั้น ๆ จนประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ

นักวิชาการและนักบริหารหลายท่านได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับลักษณะของการทำงานเป็นทีมแตกต่างกันออกไป ดังนี้

ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ (2545) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ได้กล่าวถึง ลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่ดีพอสรุปได้ ดังนี้

1. การมีเป้าหมายร่วมกัน (Common goal) ทำให้สมาชิกในทีมเกิดความเข้าใจตรงกันในการทำงานให้การทำงานดำเนินไปในทิศทางเดียวกันจนบรรลุเป้าหมาย

2. การวางแผนร่วมกัน (Common plan) การทำงานของทีมงานจะต้องมีการวางแผนการปฏิบัติงานร่วมกันและมีการประเมินผลร่วมกัน ถ้าขาดแผนร่วมกันจะทำให้เกิดการทำงานซ้ำซ้อนหรือทำงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ได้

3. การพึ่งพาอาศัยกัน (Interdependence) สมาชิกในทีมงานจะต้องพึ่งพาอาศัยและร่วมมือกัน

4. ความไว้วางใจ (Trust) สมาชิกในทีมงานจะต้องมีความเชื่อสัจย์ในหน้าที่มีระเบียบวินัยในการทำงาน มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน โดยมีลักษณะเปิดเผย ให้ความเคารพ เห็นคุณค่าและยอมรับในบทบาทหน้าที่ของกันและกัน เพื่อจะได้รับการยอมรับจากสมาชิกในทีมงาน ฉะนั้นทีมงานทุกคนควรมีน้ำใจต่อกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน จะได้ทำให้งานนั้นบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

สัมมนา สีมุ่ย (2553) ได้ศึกษาแนวคิดของ Parker (1990) ซึ่งได้อธิบายคุณลักษณะ 12 ประการ ของทีมงานที่มีประสิทธิภาพแนวใหม่ ดังนี้

1. ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ (Clear Sense of Purpose) วัตถุประสงค์ในที่นี้อาจใช้คำหลายคำแทน เช่น พันธกิจ เป้าหมาย หรือภารกิจ สมาชิกของทีมจะต้องกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) เป็นการอธิบายภาพของอนาคตขององค์การ ซึ่งผู้บริหารและทีมต้องการให้เป็น ทำให้สามารถกำหนดแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมที่สุด

2. บรรยากาศการทำงานที่ปราศจากพิธีรีตอง (Informal Climate) การทำงานเป็นไปอย่างเรียบง่าย ไม่เป็นทางการ บรรยากาศอบอุ่นเป็นกันเอง ไม่มีที่ท้าวว่าจะเบื่อหน่ายการทำงาน เมื่อถึงเวลาการประชุมทุกคนมาพร้อมเพรียงกันด้วยใบหน้าที่ยิ้มแย้ม

3. การมีส่วนร่วม (Participation) สมาชิกทีมเรียกร้องการมีส่วนร่วม ต้องการเข้าร่วมในการอภิปรายและกิจกรรมต่าง ๆ ไม่ว่าเป็นการแสดงออกทางวาจา หรือท่าทาง เป็นไปอย่างมีคุณภาพ ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงาน การมีส่วนร่วมไม่จำกัดอยู่เฉพาะการแสดงความคิดเห็น หรืออภิปรายอย่างกว้างขวาง ส่วนรวมในด้านอื่น ๆ เช่น การพยักหน้า การจดบันทึก ตัวอย่างในการจัดประชุม สมาชิกบางคนอาจเตรียมรายงาน เอกสาร การเสนอผลงาน ขณะที่บางคนจัดห้องประชุม เตรียมเครื่องมือ ไมโครโฟน และเทปบันทึกเสียง เป็นต้น

4. การรับฟังซึ่งกันและกัน (Listening) สมาชิกตั้งใจฟังการแสดงความคิดเห็นของสมาชิกอื่นอย่างตั้งใจ คิดพิจารณาไตร่ตรองสิ่งที่ได้รับฟัง และสงวนท่าทีที่จะวิพากษ์วิจารณ์พฤติกรรมที่แสดงความตัดสินใจให้กับคู่สนทนา เช่น การพยักหน้า การใช้สายตาจับที่คู่สนทนา การใช้คำสั้น ๆ เสริม ซึ่งจะช่วยให้การสื่อสารดีขึ้น

5. ความไม่เห็นด้วยในทางบวก (Civilized Disagreement) ในที่นี้หลีกเลี่ยงการใช้คำว่า ความขัดแย้ง เพราะในธรรมชาติจะสื่อความหมายไปในทางลบ ความไม่เห็นด้วยเป็น

ปรากฏการณ์อันเป็นผลเนื่องมาจากพลวัตที่เกิดขึ้นภายในองค์การ สะท้อนให้เห็นบรรยากาศการทำงานที่สมาชิกทุกคนมีอิสระที่จะแสดงความคิดเห็น แม้เป็นความคิดเห็นที่แตกต่างจากสมาชิกคนอื่น ๆ ก็ตาม ทีมที่มีประสิทธิภาพต้องการให้มีการสื่อความคิดเห็นที่แตกต่างกัน สมาชิกในทีมตั้งใจรับฟังความคิดเห็นต่าง ๆ เพื่อให้มั่นใจว่ามีความเข้าใจเบื้องต้นเรื่องเหล่านั้น การรับรู้ของสมาชิกเป็นลักษณะการยอมรับจุดต่างและแสวงหาจุดรวม มีการมองว่าความหลากหลายต่าง ๆ เป็นจุดแข็งของทีม สมาชิกต้องการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในทางบวก ทุกคนคิดตรงกันว่า การมีโอกาสแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกัน จะนำไปสู่ความเป็นปึกแผ่นของทีมได้ในที่สุด

6. ความเห็นพ้องกัน (Consensus) เป็นเทคนิคการหาข้อยุติเกี่ยวกับปัญหาความคิดหรือการตัดสินใจ ซึ่งแสดงออกถึงการมีความสมานฉันท์และเอกภาพของทีม แต่ต้องไม่ใช่มาจากการออกคะแนนเสียง (Vote) สมาชิกไม่จำเป็นต้องเห็นด้วยกับเรื่องต่าง ๆ อย่างเป็นเอกฉันท์ อาจมีสมาชิกบางคนไม่เห็นด้วยกับข้อสรุปสุดท้าย แต่สามารถยอมรับได้และเต็มใจที่จะรับกติกากฎการปฏิบัติตามมติของทีม

7. การสื่อสารที่เปิดเผย (Open Communication) การเจรจาติดต่อระหว่างทีมบรรยากาศเต็มไปด้วยความเปิดเผย จริ่งใจต่อกัน มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจซึ่งกันและกัน บทบาทของผู้นำทีมมีความสำคัญต่อการสร้างความไว้วางใจในการสื่อสารหลายประการ คือ ประการแรก ผู้นำต้องสนับสนุนให้มีการอภิปราย ปัญหาและเรื่องสำคัญต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง บางครั้งอาจต้องขอคำแนะนำจากสมาชิกของทีม ประการที่สอง ผู้นำเห็นด้วยกับแนวคิดที่ว่าที่สมาชิกทีมต้องร่วมมือกันทำงาน มีความรับผิดชอบร่วมกัน

8. บทบาทละการมอบหมายงานที่ชัดเจน (Clear Roles and Work Assignment) เป็นการมอบหมายงานที่ระบุไว้ในคำพรรณนาลักษณะงาน บทบาทในที่นี้ไม่จำกัดเฉพาะภารกิจของงานเท่านั้น แต่จะรวมถึงความคาดหวังของบุคคลอื่นที่มีต่องานนั้นด้วย เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาความขัดแย้งด้านบทบาท ทีมจะต้องมีกระบวนการวิเคราะห์ความขัดแย้งด้านบทบาท ทีมจะต้องมีกระบวนการวิเคราะห์ความชัดเจนของบทบาท เพื่อให้ทุกฝ่ายมีความเข้าใจตรงกัน

9. ภาวะผู้นำ (Shared Leadership) ผู้นำของทีมจะไม่จำกัดอยู่เฉพาะผู้นำที่เป็นทางการเท่านั้น แต่ทุกคนจะต้องมีภาวะผู้นำร่วม กล่าวคือ สมาชิกต้องแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่ส่งเสริมการทำงาน และพฤติกรรมที่ธำรงรักษาความสัมพันธ์ของทีม ซึ่งพฤติกรรมทั้งสองด้านจะช่วยในการทำงานของทีมประสบความสำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์หรือสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

10. ความสัมพันธ์กับภายนอก (External Relation) สมาชิกต้องการความร่วมมือจากสมาชิกภายนอก เช่น ลูกค้า ผู้รับบริการ ซึ่งกลุ่มบุคคลภายนอกจะให้ข้อมูลย้อนกลับด้านการปฏิบัติงานที่มีคุณค่าให้กับทีม นอกจากนี้ยังเป็นแหล่งทรัพยากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน

เช่น งบประมาณ บุคลากรและการประชาสัมพันธ์ นอกจากนี้สมาชิกที่อยู่ต่างแผนกในหน่วยงานเดียวกันก็สามารถให้ความช่วยเหลือด้านต่าง ๆ เช่น ด้านข้อมูล บุคลากร ความเชี่ยวชาญ เครื่องอำนวยความสะดวก และอุปกรณ์ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของทีม

11. รูปแบบการทำงานหลากหลาย (Style Diversity) ทีมที่มีประสิทธิภาพควรประกอบด้วยสมาชิกที่มีความสามารถในการทำงานแตกต่างกันออกไปอย่างน้อย 4 รูปแบบ คือ มีสมาชิกที่ยึดการทำงานเป็นหลัก สมาชิกที่ยึดเป้าหมายเป็นหลัก สมาชิกที่ยึดกระบวนการเป็นหลัก และสมาชิกที่มุ่งวิธีการเป็นหลัก จุดเน้นที่หลากหลายช่วยเสริมสร้างความแข็งแกร่งต่อทีม

12. การประเมินตนเอง (Self-Assessment) เป็นการตรวจสอบว่าผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด และมีอะไรบ้างที่เป็นอุปสรรคต่อประสิทธิภาพของงาน อาจดำเนินการในแบบที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ เป้าหมายหลักเพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อนและแสวงหาแนวทางปรับปรุงหรือเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

สรุปได้ว่า ลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่ดีมีประสิทธิภาพนี้ เป็นประเด็นสำคัญที่ผู้บริหาร และหัวหน้าทีมจะต้องคำนึงถึงเป็นอย่างยิ่ง คือ การให้สมาชิกของทีมงานทุกคนได้มีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกันอย่างแท้จริง ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดเป้าหมายการวางแผน การวางระบบการทำงาน การประเมินผล ฯลฯ เพื่อให้สมาชิกของทีมทุกคนเกิดความผูกมัด (Commitment) ที่จะต้องร่วมกันรับผิดชอบในการทำงานนั้น ๆ จนประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ

ประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมเป็นเทคนิคในการทำงานร่วมกันที่ดี เพราะก่อให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานของผู้ปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน ทำให้มีการวางแผนและการตัดสินใจร่วมกัน เนื่องจากมีเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์การเดียวกัน

นักวิชาการและนักบริหารหลายท่านได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับประโยชน์ของการทำงานเป็นทีมแตกต่างกันออกไป ดังนี้

ศิริพงษ์ เสาภายน (2545) ได้กล่าวถึง ประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม มีดังนี้

1. ผลสำเร็จที่ได้รับ คือ เป้าหมายการดำเนินงานที่ชัดเจน แผนการดำเนินงานจะอำนวยให้เกิดผลเป็นรูปธรรม
2. สำหรับผู้ที่ร่วมวางแผนมาโดยตลอด คือ ผู้ที่เป็นเจ้าของแผนงานที่เกิดขึ้นวิธีการแบบนี้จะเป็นการกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจและพลังสร้างสรรค์จากการทำงานทุกระดับ
3. กระบวนการประชุม เพื่อวางแผนนี้ ช่วยกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ของผู้ร่วมประชุมให้มีการอภิปรายในแง่มุมต่าง ๆ มากมาย
4. เป็นการนำรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมเข้ามาใช้อย่างแท้จริงพนักงานทุกคนได้รับการพัฒนา ฝึกฝน การแสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ (2548) ให้ทัศนะว่า การสร้างทีมงานมีความมุ่งหมายสำคัญที่จะพัฒนาการทำงานของบุคคลให้มีศักยภาพสูง ซึ่งจะสนับสนุนและส่งเสริมการดำเนินงานและการแข่งขันขององค์กร โดยแต่ละทีมจะมีผู้ปฏิบัติเต็มความสามารถ สมาชิกต้องร่วมแรงร่วมใจกันแก้ไขปัญหาและการทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งช่วยให้องค์กรก้าวหน้าอย่างก้าวกระโดด โดยที่เราอาจจะสรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีมจะมีประโยชน์ต่อองค์กรในด้านต่าง ๆ คือ

1. สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับสมาชิก เพราะการทำงานเป็นทีมจะช่วยสร้างความไว้วางใจ ช่วยเหลือกัน และบรรยากาศการทำงานที่ดีก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน และช่วยให้เกิดผลงานที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ ทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย การทำงานเป็นทีมจะช่วยให้กลุ่มสามารถทำงานบรรลุผลสำเร็จ ตามเป้าหมายที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากสมาชิกในทีมจะมีความสามัคคีพร้อมเพรียงเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทั้งทางด้านกำลังความคิด กำลังกาย และกำลังใจ โดยสมาชิกสามารถร่วมมือกันและผนึกกำลังกันให้เป็นหนึ่งเดียวในการร่วมกันคิดแก้ไขปัญหา และฟันฝ่าอุปสรรคต่าง ๆ อย่างราบรื่น

2. สร้างความมั่นคงในอาชีพ ทีมงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและความสามารถเพิ่มผลผลิตทำให้องค์กรมีรายได้และกำไรสูงขึ้น สามารถเติบโตได้อย่างมั่นคง ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกของทีมงานมีความมั่นคงและก้าวหน้าในอาชีพ นอกจากนี้องค์กรต่าง ๆ มักจะปรับระบบประเมินผล และให้ผลตอบแทนที่จูงใจแก่ทีม ทำให้สมาชิกในทีมงานที่ประสบความสำเร็จมีความก้าวหน้า ทั้งทางด้านการงาน รายได้ และอาชีพที่มั่นคง

3. สร้างความสัมพันธ์ในงาน สมาชิกในทีมงานจะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยระดมกำลังกาย กำลังใจและกำลังความคิด ตลอดจนความรู้ ทักษะ ความสามารถและประสบการณ์ของสมาชิกเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดความสัมพันธ์ และความผูกพันในฐานะสมาชิกของทีม หรือที่เรียกว่า “One for all all for one” ทำให้บุคคล ทีม และงานมีความผูกพันกันอย่างใกล้ชิด และบรรลุเป้าหมายที่ต้องการร่วมกัน

4. เพิ่มพูนการยอมรับนับถือระหว่างกัน ทีมงานต้องกำหนดและจัดสรรตำแหน่ง อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของสมาชิก เช่น หัวหน้าทีม นักวิเคราะห์ผู้ประสานงานของทีม และสมาชิกอื่น ๆ โดยสมาชิกที่ร่วมทีมจะรับรู้ ยอมรับและมีความเข้าใจต่อกันว่าเขาจะต้องแสดงบทบาทอย่างไรและในระยะเวลาใดให้เหมาะสมและส่งเสริมการทำงาน of สมาชิกคนอื่น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการทำงานของ ทีม และเอกภาพของกลุ่ม

การทำงานของทีมงานไม่ใช่ผลรวมในการแสดงออกของสมาชิกแต่ละคนเท่านั้น เพราะในการทำงานของทีมหนึ่ง ๆ จะต้องใช้ทักษะการตัดสินใจและประสบการณ์ที่แตกต่างกันของสมาชิกลำดับการระหว่างกัน การทำงานของทีมจึงให้ผลลัพธ์ที่มีคุณค่าเพิ่มแบบทวีคูณ ดังนั้น การที่องค์กรต่าง ๆ ได้ปรับปรุงโครงสร้าง เพื่อที่จะสามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

โดยหันมาใช้รูปแบบของการทำงานเป็นทีม ซึ่งเป็นวิธีการทำงานที่ใช้ความสามารถของพนักงาน ทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด จากการศึกษาพบว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะมีความยืดหยุ่นมากกว่าการทำงานคนเดียว ทำให้ทีมสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้คล่องตัวกว่าการทำงานตามโครงสร้างแบบแผนก หรือรูปแบบกลุ่มงานเดิม ๆ นอกจากนี้ การทำงานเป็นทีมยังเป็นวิธีส่งเสริมให้องค์การเป็นประชาธิปไตยและช่วยกระตุ้นให้พนักงานมีประสิทธิภาพ (ณัฏฐพันธ์ เจริญนนท์, 2548)

ยังยุทธ เกษสาคร (2551) ได้กล่าวถึง ประโยชน์ของการทำงานเป็นทีมว่าก่อให้เกิดประโยชน์ต่อบุคลากรและองค์กรในภาพรวม สรุปได้ดังนี้

1. งานดีมีคุณภาพ เนื่องจากทีมงานจะเห็นเป้าหมายของงานอย่างชัดเจน รวมไปถึงเป้าหมายขององค์กรด้วย ทำให้ทีมงานสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. เพิ่มผลผลิตของงาน ทำให้งานประสบความสำเร็จตรงตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
3. ลดความขัดแย้งในองค์กร เนื่องจากทำงานกับเพื่อนร่วมทีมงานเดียวกัน
4. รู้หน้าที่บทบาทของตนเอง ทำให้รู้ว่า คนต้องทำอะไรบ้าง และในขณะเดียวกันก็รู้บทบาทหน้าที่ของเพื่อนร่วมงานคนอื่น ทำให้พร้อมจะทำให้การช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีมงานที่ต้องการความช่วยเหลือได้
5. ปลุกฝังความรับผิดชอบ เนื่องจากต้องทำงานร่วมกับผู้อื่น ทำให้ต้องรับผิดชอบในหน้าที่ของตนให้ดี เพื่อไม่ให้เกิดความเสียหายต่อส่วนรวม
6. สร้างมิตรสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกัน ทำให้ทีมงานมีความสนิทสนมหรือคุ้นเคยกันมากขึ้น ทำให้สามารถทำงานกับเพื่อนร่วมทีมงานได้อย่างมีความสุข
7. พัฒนาความคิดสร้างสรรค์ โดยสมาชิกของทีมงานช่วยกันระดมความคิด ทำให้สามารถทำงานกับเพื่อนร่วมทีมงานได้อย่างมีความสุข

Woodcock และ Francis (1994) ได้ตั้งข้อสังเกตว่า การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพจะนำประโยชน์มาสู่องค์กร ดังนี้

1. สมาชิกทีม แต่ละคนปฏิบัติงานในกลุ่มที่ทุกคนยอมรับความสามารถของกันและกัน และความภาคภูมิใจในเอกลักษณ์ขององค์กร
2. หัวหน้าทีมมอบอำนาจและให้โอกาสแก่สมาชิกได้มีส่วนร่วมอย่างเต็มความสามารถ
3. สมาชิกทีมงานได้รับการส่งเสริมให้ทำงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานดีที่สุด
4. ความหลากหลายด้านความรู้ ความเชี่ยวชาญของทีมงาน ช่วยให้ความสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้ลุล่วงด้วยดี

5. เพิ่มสมรรถภาพในการทำงานของทั้งระดับบริหารและปฏิบัติ
6. ช่วยให้ทุกคนเข้าใจกระบวนการทำงานร่วมกัน
7. สร้างความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีม มีความรับผิดชอบร่วมกันและ

ผูกพันทางใจต่อทีม

สรุปได้ว่า ประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม คือ ช่วยให้องค์การมีเป้าหมายในการดำเนินงานที่ชัดเจน ช่วยสร้างแรงจูงใจและสร้างขวัญกำลังใจที่ดี กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานให้กับสมาชิกในการทำงาน สร้างความสัมพันธ์ที่ดี ลดความขัดแย้งในกลุ่มงานและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กร ซึ่งสิ่งที่กล่าวมาส่งผลให้องค์การสามารถทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

การพัฒนาการทำงานเป็นทีม

การทำให้กลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกันดีมากยิ่งขึ้น มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพและผู้ร่วมทีมต่างมีความพอใจในการทำงานนั้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานทั้งทางด้านปริมาณและด้านคุณภาพ

ความหมายของการพัฒนาการทำงานเป็นทีม

การพัฒนาการทำงานเป็นทีม (Teamwork development) เป็นกิจกรรม ซึ่งนำไปสู่ระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพและส่งผลประโยชน์โดยรวมให้แก่องค์กร

นักวิชาการและนักบริหารหลายท่านได้ให้ความหมายการพัฒนาการทำงานเป็นทีม แตกต่างกันไป ดังนี้

สมจิตร จำปากแดง (2544) ได้กล่าวว่า การพัฒนาการทำงานเป็นทีม คือ กระบวนการที่ส่งเสริมสนับสนุน ทำให้ทีมงานสามารถลดปัญหา อุปสรรคในการทำงานร่วมกันและสามารถดึงความสามารถศักยภาพของสมาชิกในทีมงานมาใช้ให้ทีมงานทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บุญป้อม สิงห์คู่ (2549) ได้กล่าวว่า การพัฒนาการทำงานเป็นทีม คือ กิจกรรม การเพิ่มทักษะความรู้ ความสามารถให้กับสมาชิก ซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

สรุปได้ว่า การพัฒนาการทำงานเป็นทีม คือ กระบวนการเพิ่มความสามารถ ศักยภาพให้กับสมาชิก สามารถลดปัญหาและอุปสรรคในการทำงานร่วมกัน เพื่อไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์ของการพัฒนาการทำงานเป็นทีม

การพัฒนาการทำงานเป็นทีม เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่มและกระบวนการหรือวิธีการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของกลุ่มย่อยนั้น หากมีความขัดแย้งกันระหว่างกลุ่มหรือขัดแย้งกับวัตถุประสงค์ขององค์การเอง จะเป็นหนทางสู่ความล้มเหลวขององค์การโดยส่วนรวมได้ ดังนั้นการพัฒนางานจึงควรมุ่งความสนใจไปที่การวางเป้าหมายและการวางแผนในการสร้างวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีระบบ ทั้งนี้หมายรวมถึง การมีส่วนร่วมของผู้นำ การเปลี่ยนแปลงต้องเข้ามามีบทบาทและหน้าที่ในการกระตุ้นให้องค์การสามารถสร้างวัตถุประสงค์ขึ้น

สullivan เลานันท์ (2551) ได้กล่าวว่า วัตถุประสงค์อย่างกว้าง ๆ ของการพัฒนาการทำงานเป็นทีม ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. เพื่อสร้างความไว้วางใจกันในหมู่สมาชิกทีม
2. เพื่อแสวงหาวิธีแก้ไขปัญหาร่วมกัน สมาชิกของทีมจะทำงานได้ดีขึ้นเมื่อมีการเปิดเผยจริงใจต่อกัน เมื่อมีปัญหาจะได้ช่วยกันแก้ไข
3. เพื่อเสริมสร้างทักษะความเชี่ยวชาญให้มากขึ้น ช่วยให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นการใช้ศักยภาพของทีมให้เกิดประโยชน์สูงสุด
4. เพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับในทางสร้างสรรค์แก่องค์การ
5. เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ที่จะรับฟังความคิดเห็นและข่าวสารของผู้อื่นอย่างตั้งใจและให้เกียรติซึ่งกันและกัน
6. เพื่อพัฒนาทักษะในการปรึกษาหารือกันร่วมกัน
7. เพื่อช่วยลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล
8. เพื่อส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้สมาชิกของทีม
9. เพื่อเสริมสร้างขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
10. เพื่อปรับปรุงการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดในภาพรวม

การพัฒนาการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

การพัฒนาการทำงานเป็นทีม เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์การ สิ่งสำคัญในการพัฒนาการทำงานเป็นทีม คือ ทักษะและเทคนิคของผู้นำ ซึ่งจะมีอยู่หลายแบบ แต่ที่ถูกนำไปใช้กันแพร่หลาย คือ ทักษะในการเป็นผู้นำของทีมและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิก

ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ (2545) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ การสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดแก่ทีมในทิศทางที่เหมาะสม พอสรุปได้ดังนี้

1. การพัฒนาทักษะในการเป็นผู้นำของทีม

หัวหน้าทีมหรือผู้นำทีม (Team leader) จะเป็นบุคคลสำคัญที่อิทธิพลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของทีม หัวหน้าทีมที่มีความสามารถจะสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของทีมเป็นศูนย์กลางในการประสานพลังของทีม เพื่อให้ฟันฝ่าอุปสรรคและให้เป้าหมายที่ต้องการได้นอกจากนี้ หัวหน้าทีมยังต้องกล้าตัดสินใจ สร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดแก๊ทิมในทิศทางที่เหมาะสม ซึ่งหัวหน้าทีมจะต้องมีทักษะ (Skills) ที่สำคัญ ดังนี้

1.1 เป็นตัวของตนเองอย่างเป็นธรรมชาติอย่าสร้างภาพอย่างหนึ่ง แล้วปฏิบัติตนอีกอย่างหนึ่ง หรือพยายามลอกเลียนลักษณะของผู้อื่น แต่เราอาจจะนำคุณลักษณะที่ดีของผู้นำเก่ง ๆ มาศึกษาและปรับใช้ให้เหมาะสมกับเราได้

1.2 รู้จักตนเอง ผู้นำที่ดีจะต้องพิจารณาจุดแข็งจุดอ่อนของตน โดยยอมรับว่า ไม่มีใครที่เก่งไปเสียทุกอย่าง และต้องรู้จักใช้คนที่มีความรู้และความสามารถมาทำงานแทน ตลอดจนประเมินกำลังความสามารถของตนเองอยู่เสมอ

1.3 กำหนดบทบาทของตนในฐานะผู้นำสมาชิกจะได้รับทราบว่าเป็นเรื่องใดที่หัวหน้าทีมจะต้องเป็นผู้ตัดสินใจ และขอบเขตการตัดสินใจของตนมีแค่ไหน เมื่อไรที่เขาจะต้องอนุญาตเรื่องใดที่สามารถพูดคุยกันได้ ตลอดจนกำหนดนโยบายและการปฏิบัติหน้าที่ชัดเจน

1.4 กำหนดแบบแผนการปฏิบัติของทีม หัวหน้าทีมจะเป็นผู้กำหนดรูปแบบความสัมพันธ์ ระบบงานของทีม และเป็นตัวอย่างให้แก่สมาชิกของทีม เพื่อให้การดำเนินงานของทีมมีระบบและมีประสิทธิภาพ

1.5 เป็นคนเปิดเผย จริงใจ และโปร่งใส โดยหัวหน้าทีมจะต้องเปิดเผยความเห็นและสื่อสารแผนงานที่ต้องการจะให้สมาชิกทุกคนเกิดความเข้าใจร่วมกัน และสามารถนำไปปฏิบัติงานได้ตามที่ต้องการ แต่ผู้นำก็ไม่จำเป็นต้องเปิดเผยรายละเอียดทั้งหมด นอกจากนี้ผู้นำจะต้องปฏิบัติตนอย่างโปร่งใสและตรวจสอบได้อย่างเป็นธรรมชาติ

1.6 ให้ข้อมูลย้อนกลับในเชิงสร้างสรรค์ผู้นำต้องทำการสื่อสารและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับลูกทีมอย่างเปิดเผยและให้เกียรติกัน โดยคำนึงถึงความรู้สึกและศักดิ์ศรีของผู้รับสาร ตลอดจนให้ข้อมูลในทางบวกด้วยความจริงใจและสร้างสรรค์

1.7 การประเมินผลงานและให้รางวัลอย่างเหมาะสม ผู้นำจะต้องทำด้วยความเท่าเทียมกัน เสมอภาค และโปร่งใส โดยพิจารณาตามความรู้ความสามารถและผลงาน เพื่อสมาชิกจะได้ยึดเป็นพื้นฐานในการปรับปรุงและพัฒนาพฤติกรรมให้เหมาะสม

1.8 ปฏิบัติตัวให้คงเส้นคงวา หลักการในการทำงานมิใช่เพียงตัดสินใจตามสถานการณ์ตามกระแสหรือตามอารมณ์เพียงอย่างเดียว ซึ่งจะทำให้ทีมงานขาดความเชื่อใจและมุ่งมั่น

ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย และจำเป็นการทำลายขวัญกำลังใจ ความมุ่งมั่นและทุ่มเท หรือที่เรียกรวม ๆ ว่า “วิญญาณของทีมงาน” ลงไป

2. การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกในทีม

การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมทีม เป็นปัจจัยสำคัญในการก่อตั้งทีมใหม่ (Forming a new team) ทีมงานที่ต้องการอนาคตที่ยาวนานและมั่นคง สมควรต้องเริ่มจากการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก เพราะจะช่วยให้ทุกคนในทีมสามารถปฏิบัติงานร่วมกันอย่างเข้าใจบทบาทของตนเอง และทำให้ผลงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยที่การสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างสมาชิกจะประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

2.1 การเปิดโอกาสให้มีช่วงเวลาที่สมาชิกจะทำความรู้จักและคุ้นเคยกัน โดยให้สมาชิกทั้งหมดมาประชุมกัน แล้วให้แนะนำตัวและตอบคำถามเกี่ยวกับตัวเอง ซึ่งจะทำให้สมาชิกทีมได้รู้จัก คุ้นเคยและรับรู้ถึงแรงจูงใจของบุคคลอื่น ตลอดจนเริ่มต้นที่จะติดต่อสื่อสารและแสดงความเข้าใจระหว่างกัน

2.2 ใช้เวลาสมาชิกในการสื่อสารเกี่ยวกับความต้องการและจุดมุ่งหมาย การรับรู้ความรู้สึกซึ่งกันและกัน จะช่วยสร้างความเข้าใจ เห็นใจและสร้างบรรยากาศในการอยู่ร่วมกันได้เป็นอย่างดี ซึ่งจะส่งผลให้ทีมงานมีพื้นฐานทางจิตใจร่วมกัน

2.3 การสื่อสารเกี่ยวกับวงจรชีวิตของทีมโดยสมาชิกร่วมกันทำความเข้าใจ ในการพัฒนาของทีม ตั้งแต่การก่อตัวสร้างปฏิสัมพันธ์และการแยกย้าย ทำให้สมาชิกต่างมีความเข้าใจร่วมกันเรื่องการทำงานเป็นทีม เพื่อจะได้วางแผนในการทำงานได้อย่างถูกต้องและสอดคล้องกัน ซึ่งจะส่งเสริมศักยภาพของทีมงาน

2.4 สร้างเสียงหัวเราะและอารมณ์ขันในการทำงานเป็นทีม โดยจะช่วยลดความเครียดในงานหรือเมื่อเปิดปัญหาขึ้น และจะทำให้สมาชิกในทีมมีความพอใจในการทำงานมากขึ้น มีความกระตือรือร้นในการทำงาน และสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จเรียบร้อย

2.5 ใช้เวลาในการกำหนดเป้าหมายร่วมกันเพื่อให้แน่ใจว่าสมาชิกของทีมจะมีวิสัยทัศน์และจุดมุ่งหมายเดียวกัน ซึ่งจะทำให้การตัดสินใจและการทำงานมีทิศทางที่ชัดเจนและเป็นเอกภาพ ไม่ใช่แต่ละคนต่างปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตน โดยไม่ทราบความต้องการและแผนงานของทีม

2.6 จัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมให้เหมาะสมกับเหตุการณ์ การเปลี่ยนแปลงตารางเวลาของทีมและระยะเวลาสำหรับงานที่ไม่จำเป็น พร้อม ๆ กับเพิ่มเวลาให้กับปัญหาที่ต้องการความใส่ใจเพิ่มเติม ซึ่งจะต้องมีการติดตาม ตรวจสอบและจัดลำดับความสำคัญของงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การดำเนินการของทีมบรรลุเป้าหมายในระยะยาวอย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ การพัฒนาการทำงานเป็นทีมให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งกล่าวว่า การปฏิบัติงานตามมาตรฐานคว่ำระดับมาตรฐานการปฏิบัติงานทำได้สูงกว่าไหม ถ้าสูงกว่านั้น ความสำเร็จสิ่งที่เกิดขึ้นแล้ว ในลักษณะที่ 2 ทีมงานจะต้องมีจุดมุ่งหมาย คือ รวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน สมาชิกทุกคนได้รับการกระตุ้น จูงใจให้เกิดการทำงานร่วมกันได้อย่างมีบรรยากาศของการทำงานเป็นทีมที่ดี มีแรงจูงใจในการทำงาน แล้วก็การทำงานร่วมกันของสมาชิกทุกคนในทีมเกิดพลังความคิดริเริ่มที่จะทำงานให้ดีขึ้น แล้วก็มีการติดต่ออย่างเปิดเผยเสรี คือ ในแง่ของการสื่อสารกัน สมาชิกของทีมทุกคนก็ต้องมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ช่วยเหลือกันในการทำงาน เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของทีม แล้วก็สมาชิกทุกคนรักใคร่ชอบพอกันและไว้วางใจซึ่งกันและกันมากน้อยแค่ไหน ทำให้ก่อให้เกิดบรรยากาศในการทำงานเป็นทีมที่ดี

รูปแบบของการพัฒนาการทำงานเป็นทีม

นักวิชาการและนักบริหารหลายท่านได้เสนอรูปแบบการพัฒนาการทำงานเป็นทีมแตกต่างกันออกไป ดังนี้

สจวน ช้างฉัตร (2542) ได้ศึกษาค้นคว้าและรวบรวมไว้ จำนวน 5 รูปแบบ เช่น รูปแบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพของ McCann และ Aldersea รูปแบบการทำงานเป็นทีมของ OEG, รูปแบบการสร้างทีมงานของ Shertrion และ Stern รูปแบบของทีมงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูง และรูปแบบการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพของ อุทัย บุญประเสริฐ พร้อมด้วยรูปแบบการทำงานที่ยึดภารกิจ (Mission) เป็นหลักของ รุ่ง แก้วแดง อธิบายเรียงตามลำดับ ดังนี้

1. รูปแบบการทำงานของทีมที่มีประสิทธิภาพของ McCann และ Aldersea เป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องมีรายละเอียดพอสรุปได้ ดังนี้

1.1 การแนะนำ (Advising) งานด้านการแนะนำ เกี่ยวข้องกับการให้และการรวบรวมสารสนเทศ การหาข้อมูลการปฏิบัติงานของสมาชิกคนอื่นในทีมงาน โดยการประชุม การพูดคุยการรวบรวมรายงานและอื่น ๆ ผู้ดำเนินการจะต้องมั่นใจว่ามีสารสนเทศทุกอย่างเพื่อให้ทีมงานได้นำไปประกอบการตัดสินใจได้

1.2 การคิดค้นนวัตกรรม (Innovating) เป็นงานสำคัญของทีมงาน ซึ่งท้าทายสิ่งต่าง ๆ ที่ดำเนินการอยู่ในขณะนั้น การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี ทำให้วิธีปฏิบัติงานที่ใช้อยู่ในปัจจุบันไม่ใช่เป็นวิธีที่ดีที่สุด การคิดค้นนวัตกรรมจะนำไปสู่การปรับปรุงวิธีการทำงานและการแข่งขันในทางธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 การส่งเสริม (Promotion) เป็นการขายสิ่งที่ทีมกำลังดำเนินการ ขายความคิดใหม่เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติตามแผน การส่งเสริมจะเป็นเรื่องที่สำคัญทั้งภายในและภายนอกองค์การหากเป็นการหยิบยื่นสิ่งที่เพื่อนร่วมทีมและลูกค้าต้องการ

1.4 การพัฒนา (Developing) เป็นกิจกรรมที่ทำให้แน่ใจว่า ความคิดของ ทีมทุกคนถูกลอมรวมให้เป็นแม่พิมพ์และดัดแปลงให้เป็นไปตามความต้องการของลูกค้าหรือ ผู้รับบริการได้

1.5 การจัดองค์การ (Organizing) เป็นการจัดองค์การของทีมงาน เพื่อให้สมาชิกทุกคนรู้ว่า เขาจะต้องทำอะไร อย่างไรและเมื่อใด จึงต้องมีการกำหนดเป้าประสงค์ ที่ชัดเจนและปฏิบัติการให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยใช้งบประมาณที่ได้รับจัดสรรอย่างมีประสิทธิภาพนั่นเอง

1.6 การผลิต (Producing) เมื่อมีแผนงาน และสมาชิกทุกคนรู้ภาระหน้าที่ ในการปฏิบัติงานของตนแล้ว ทีมงานก็จะสามารถให้ความสนใจกับการผลิตหรือการสร้างผลงานได้ กิจกรรมการผลิต หรือสร้างผลงานจึงเน้นที่การส่งมอบงาน ผลิตภัณฑ์ หรือการให้บริการตาม มาตรฐานที่กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

1.7 การตรวจสอบ (Inspecting) การตรวจสอบกิจกรรมการทำงานถือว่าเป็นเรื่องสำคัญ เพราะทำให้แน่ใจว่าจะไม่เกิดความผิดพลาด การตรวจสอบคุณภาพของผลงาน ผลิตภัณฑ์และบริการ ช่วยให้เราแน่ใจว่าลูกค้าหรือผู้รับบริการจะยังคงพึงพอใจในสินค้าและบริการ ของเรา นอกจากนี้ การตรวจสอบยังครอบคลุมไปถึงเรื่องการเงิน ความมั่นคง ความปลอดภัยและการปฏิบัติตามข้อตกลงหรือตามกฎหมายอีกด้วย

1.8 การบำรุงรักษา (Maintaining) ทุกคนทุกทีม จะต้องรักษามาตรฐาน การปฏิบัติงานและกระบวนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพไว้

1.9 การเชื่อมโยง (Linking) เป็นกิจกรรมที่ทำให้มั่นใจว่าสมาชิกทุกคน ในทีมงานถูกดึงมาปฏิบัติงานร่วมกัน จึงเป็นจุดที่ครอบคลุมและเชื่อมโยงทั้งคนและงานของทีม

2. รูปแบบการทำงานเป็นทีมของ OEG (Organization effective group) ทีมที่มีลักษณะพลวัต กล่าวคือ มีพลังและมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สิ่งที่ทำนายทุกทีมงานจึงเป็นการปรับปรุงความสามารถของทีมอย่างต่อเนื่อง ให้ไปสู่ทีมงานที่มีความ เป็นเลิศ สรุปได้ดังนี้

2.1 การพัฒนาที่มีลักษณะพันธกิจ เป้าประสงค์และบทบาทที่ชัดเจน สารสนเทศนั้นถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับความร่วมมือ เพราะทำให้รู้ว่าทีมงานกำลังทำอะไร ใครเป็นผู้รับผิดชอบสารสนเทศ จึงเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีของการบอกกล่าวให้ความร่วมมือ นอกจากนั้น การรู้เป้าประสงค์ (Goals) และบทบาท (Roles) ยังช่วยให้สมาชิกปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สมาชิกทีมต้องรู้จักกันและกันในระดับที่ลึกซึ้งกว่าการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ ทำให้เกิดความสนใจ ในความสำเร็จของกันและกัน ซึ่งถือเป็นเรื่องจำเป็นสำหรับความเป็นเลิศในด้านการร่วมมือ

2.2 การวางแผน และปฏิบัติตามกลยุทธ์ การวางแผนเป็นการคาดหวังถึงผลที่จะเกิดขึ้น จึงจะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการ หากยอมรับปัญหาและแก้ไขให้ถูกต้องตั้งแต่แรก ความร่วมมือของสมาชิกทุกคนถือเป็นสิ่งจำเป็นเพราะจะช่วยให้ทำการปฏิบัติตามกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ

2.3 การติดต่อสื่อสารที่สมบูรณ์แบบเป็นการติดต่อสื่อสารด้วยความจริงใจและเต็มใจ เพื่อบอกกล่าวทุกสิ่งทุกอย่างที่มีความสำคัญ ซึ่งสมาชิกคนอื่นต้องรู้ และสามารถตรวจสอบได้หากเกิดความไม่แน่ใจ การรับฟังอย่างตั้งใจและเกิดประสิทธิภาพจึงถือเป็นส่วนสำคัญของการติดต่อสื่อสารที่สมบูรณ์แบบ

2.4 การแก้ไขความขัดแย้งแบบ ชนะ/ชนะ ความขัดแย้งถือว่าเป็นธรรมชาติของชีวิตการทำงานร่วมกัน ดังนั้น ความขัดแย้งในทีมงานจึงเป็นเรื่องปกติและควรนำไปเป็นโอกาสในการสร้างการเรียนรู้ด้วยการแก้ปัญหา ทักษะในการแก้ไขความขัดแย้งที่ดีจึงเป็นส่วนสำคัญของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกทุกคนจะต้องเรียนรู้การขัดแย้งเรื่องงานโดยไม่โจมตีสมาชิกคนอื่น การแก้ปัญหความขัดแย้งไม่ควรมีผู้ชนะและผู้แพ้ การทำงานเป็นทีมจะมีความเป็นเลิศหากสมาชิกช่วยกันแก้ไขความขัดแย้งแบบทุกฝ่ายได้รับชัยชนะ

2.5 การแบ่งปันอำนาจ อาจจะเป็นเรื่องสำคัญที่สุดของการพัฒนาทีมงานหรือการสร้างทีมงานให้มีความเป็นเลิศและถือว่าเป็นงานที่ยาก จะทำให้สำเร็จลงไปได้เนื่องจากสมาชิกทุกคนต้องการอำนาจ เพราะสามารถดลบันดาลให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นได้ เมื่อมีการแบ่งปันอำนาจสมาชิกในทีมก็จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ สามารถควบคุมและใช้ทรัพยากรที่ต้องการเพื่อให้การทำงานประสบความสำเร็จ

2.6 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทีมงานที่มีความเป็นเลิศจะตรวจสอบการดำเนินการของตนและแสวงหาแนวทางปรับปรุงการทำงานต่อไป การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจะเกิดขึ้นเมื่อมีการมุ่งใจให้ยอมรับความเสี่ยงและสมาชิกจะได้รางวัลการเสี่ยงนั้น ความเสี่ยงจึงเป็นส่วนสำคัญของกระบวนการปรับปรุงการทำงานของทีม

2.7 การรักษาแก่นค่านิยมของทีมงาน สมาชิกทีมงานทุกคนจะต้องยึดถือแก่นค่านิยมที่ทีมงานแบ่งปันกันและร่วมรับรู้โดยทั่วหน้ากัน หากยึดถือร่วมกันจะทำให้การทำงานประสบความสำเร็จ เช่น ค่านิยมด้านความซื่อสัตย์ ความเสมอภาค คุณภาพและความเอาใจใส่งาน

2.8 การทบทวนระบบ เป็นการปฏิบัติงานที่ตระหนักว่าทุกคนอยู่ในองค์กร การเป็นส่วนหนึ่งของระบบ การปฏิบัติการของทั้งระบบจะได้รับผลกระทบจากแต่ละส่วนของระบบหรือนุระบบของระบบใหม่ ดังนั้น ผลการปฏิบัติงานจึงเกี่ยวข้องกับการทำงานร่วมกันของทุกอนุระบบ/สมาชิกทุกคนในทีมงาน

3. รูปแบบการสร้างทีมงานของ Sherstion และ Stern รูปแบบการสร้างทีมงานของ Sherstion และ Stern ได้ถูกนำไปใช้ในการสร้างทีมงานจนประสบความสำเร็จมาแล้วแต่ละองค์ประกอบของรูปแบบกำหนดขึ้นเพื่อเป็นพื้นฐานพัฒนาการทำงานของทีมงานให้มีผลงานที่มีคุณภาพหรือผลผลิตสูง ทักษะของทีมงานเป็นสิ่งที่จะประกันความสำเร็จ กล่าวคือ จุดเน้นนำเข้าของระบบจะเป็นเรื่องภาวะผู้นำของทีมงาน และจุดเน้นด้านผลงานจะเป็นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมรายละเอียดต่าง ๆ สรุปได้ดังนี้

3.1 เป้าประสงค์และวัตถุประสงค์ (Goal and objective) จุดเน้นนำเข้า เป้าประสงค์ของทีมงานที่ชัดเจนและได้รับความยินยอมพร้อมใจเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับทีมงานที่มีผลปฏิบัติงานในระดับสูงจุดเน้นด้านผลงาน มีการพัฒนาเป้าประสงค์ขององค์การที่เกี่ยวข้องกับทีมงาน

3.2 บทบาท/การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์จุดเน้นนำเข้า มีการสำรวจบทบาทของสมาชิกทีมงาน ทำความกระจ่างกับบทบาทนั้น มีการสำรวจการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อการแก้ปัญหาของทีมงานให้เกิดประสิทธิภาพจุดเน้นด้านผลงาน มีการกำหนดบทบาทของทีมงานสำคัญที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม

3.3 การควบคุมและวิธีการจุดเน้นนำเข้า มีการกำหนดปทัสถาน (Norms) หรือกฎเกณฑ์ด้านพฤติกรรมภายในทีมงานมีการอภิปรายผลกระทบของปทัสถานทั้งด้านบวกและลบ และสามารถต่อรองแผนปฏิบัติการเพื่อปรับปรุงปทัสถานของทีมงานได้ จุดเน้นด้านผลงานมีการพัฒนาแนวทางการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน หรือพัฒนาข้อจำกัดในวัฒนธรรมใหม่และมีการกำหนดแนวทางการใช้จ่ายงบประมาณ

3.4 การแก้ปัญหา/การวินิจฉัยสั่งการ จุดเน้นนำเข้า ผู้เข้าร่วมประชุมสำรวจกระบวนการแก้ปัญหาและการวินิจฉัยสั่งการของตนมีการนำเสนอเทคนิคที่หลากหลายและนำไปประยุกต์ในการแก้ปัญหาของทีมงาน จุดเน้นด้านผลงานมีการพัฒนาแนวทางการตัดสินใจของเจ้าหน้าที่ระดับต่าง ๆ ของทีมงานโครงสร้างของการตัดสินใจ มีการทำความเข้าใจกลไกการวินิจฉัยสั่งการในช่วงการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม

3.5 ความไว้วางใจ/การแก้ไขความขัดแย้งจุดเน้นนำเข้า มีการตรวจสอบทัศนคติและความจำเป็นของความไว้วางใจมีการเสนอทักษะ และเทคนิคการพัฒนาความไว้วางใจและการแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีมจะได้รับการแก้ไข โดยรูปแบบการแก้ไขความขัดแย้งจุดเน้นด้านผลงาน ดำเนินการกำหนดวิธีแก้ไขความขัดแย้งในหมู่ทีมงาน เช่น ความขัดแย้งเรื่องการก้าวก้าวอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

3.6 การติดต่อสื่อสารจุดเน้นนำเข้า ตรวจสอบการติดต่อสื่อสารของทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูงในด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลทั้งภายในและภายนอกทีมงาน พลวัตกลุ่ม การแลกเปลี่ยนข่าวสาร การติดต่อสื่อสารดังกล่าวจะช่วยให้เกิดความมั่นใจในผลการปฏิบัติงาน

ของทีมอย่างดีที่สุด จุดเน้นด้านผลงานมีการกำหนดวิธีติดต่อสื่อสารทั้งองค์การ ทีมงานจัดทำต่อลูกค้า หรือผู้รับบริการและทีมงานอาวุโส และมีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศระหว่างกัน

3.7 การทดลอง/การสร้างสรรค์ จุดเน้นนำเข้า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง ต้องมีกลไกที่ชัดเจนเพื่อรวบรวมพลังความคิดสร้างสรรค์ของทีมงาน และมีการแสวงหาเทคนิคและนำไปใช้ในการแก้ปัญหาของทีมงานอย่างสร้างสรรค์จุดเน้นด้านผลงาน มีการมอบอำนาจให้กับทีมงาน เพื่อให้สามารถจัดการทีมของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.8 ภาวะผู้นำ จุดเน้นนำเข้า บทบาทของผู้นำควรมีลักษณะผู้นำแบบแบ่งปันอำนาจ ซึ่งจะช่วยยกระดับการปฏิบัติของทีมงาน และสามารถตรวจสอบการใช้อำนาจได้ จุดเน้นด้านผลงานมีการกำหนดการเป็นผู้นำและสรรหาบุคคลที่เหมาะสมสอดคล้องกับเกณฑ์การเป็นผู้นำทีมที่ตั้งไว้

3.9 การประเมินผล จุดเน้นนำเข้า ทีมงานมีแบบฉบับในการประเมินผล มีจุดเน้นการประเมินกระบวนการทำงานของทีม มีการสังเกตทีมพลวัตและป้อนข้อมูลย้อนกลับ ไปพัฒนาแผนปฏิบัติการ เพื่อปรับปรุงการทำงานของทีมงานจุดเน้นด้านผลงาน มีการพัฒนามาตรฐานของความสำเร็จในลักษณะคุณภาพของทีมงาน ซึ่งสามารถนำไปใช้เป็นเกณฑ์ประเมินความก้าวหน้าและความสำเร็จได้

4. รูปแบบการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพของอุทัย บุญประเสริฐ ซึ่งการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพควรยึดรูปแบบที่เข้าใจง่าย และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในกรณีต่าง ๆ ได้ (สงวน ช้างฉัตร, 2542) สามารถอธิบายกระบวนการหรือขั้นตอนโดยย่อได้ ดังนี้

4.1 การสร้างความไว้วางใจกัน นับเป็นสิ่งแรกของการพัฒนาทีมงานที่สำคัญอย่างยิ่งยวดที่หัวหน้าทีมจะต้องสร้างความไว้วางใจกันในกลุ่มสมาชิกของทีม เพื่อไม่ให้เกิดความหวาดระแวงระหว่างกัน สร้างทีมงานให้ร่วมมือกันพัฒนาและแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยความจริงใจ ภายใต้บรรยากาศแห่งความไว้วางใจซึ่งกันและกันอย่างเต็มที่

4.2 การพูดจาพูดคุยกัณแบบเปิดเผย ความไว้วางใจกัน เป็นเหตุชักนำให้สมาชิกในทีมงานพูดจาพูดคุยกัณอย่างเปิดเผย ทำให้สามารถทำความเข้าใจเรื่องต่าง ๆ ให้ตรงกันได้ เป็นการลดหรือปิดช่องว่างของความหวาดระแวง และมีความรู้สึกไม่ปลอดภัยในการพูดของตนเอง ดังนั้นทีมที่มีบรรยากาศของการอธิบาย อภิปราย และมีการแสดงความคิดเห็นแบบเปิดเผย โดยเรื่องทุกเรื่องจบลง ณ ที่นั้น จะไม่มีการนำข้อมูลออกไปขยายผลให้เกิดความขัดแย้ง ความรู้สึกที่ดีต่อกันก็จะเกิดขึ้น

4.3 การหันหน้าเข้ามาปรึกษาหารือกัน เมื่อมีความไว้วางใจกัน และพูดจากัณอย่างเปิดเผยการประชุมปรึกษาหารือกันจึงประสบความสำเร็จในแง่ของการเผชิญกับปัญหา การช่วยกันแก้ไขปัญหาและความขัดแย้งในทีมงานหรือกระบวนการกลุ่มจึงเกิดขึ้น

4.4 การสร้างความร่วมมืออย่างเข้มแข็ง ผู้บริหารหรือหัวหน้าทีมจะต้องเห็นความสำคัญ ติดตามเอาใจใส่อย่างสม่ำเสมอ การพัฒนาทีมงานจึงควรใช้การเสริมแรงในทางบวกทั้งทีม เช่น การยกย่องชมเชย การให้รางวัล การเปิดโอกาสให้เสนอผลการพัฒนางานการส่งเสริมและเสริมสร้างการใช้ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในการพัฒนาการทำงาน และอื่น ๆ การเสริมแรงในทางบวก (Positive reinforcement) จะช่วยให้สมาชิกของทีมงานแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการพัฒนาการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

4.5 การติดตามส่งเสริมการพัฒนาทีมงาน มีการติดตามความก้าวหน้าและทำการนิเทศ เพื่อพัฒนาการทำงานของสมาชิก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนิเทศจากเพื่อนร่วมงานที่เป็นกันเอง โปร่งใส ตรงไปตรงมา เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงการทำงานเป็นทีมในแต่ละส่วนหรือแต่ละขั้นตอนให้มีประสิทธิภาพยิ่ง ๆ ขึ้นไป

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2551) ได้ศึกษา หลักการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของ Porter and Lawler ซึ่งกล่าวไว้ว่า ปกติการทำงานที่มีประสิทธิภาพนั้น จะประกอบด้วย หลักการ (Principles) ซึ่งแสดงถึงองค์ประกอบสำคัญในการทำงานนั้น ๆ และส่วนประกอบทางด้านเทคนิค (Technique) ซึ่งจะช่วยให้เราสามารถทำงานได้ผลดียิ่งขึ้น ดังนั้น ในการทำงานร่วมกัน เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ได้ ทีมงานจะต้องยึดหลักในการปฏิบัติ 5 ด้าน ดังนี้

1. การสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน ความไว้นใจเชื่อใจ การไม่ระแวงซึ่งกันและกัน เป็นบันไดขั้นแรกทีนำไปสู่การเปิดเผยและการปฏิบัติต่อกันด้วยความจริงใจ ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกร่วมมือกันการปรึกษาหารือกันและพัฒนางานที่เกี่ยวข้องให้มีประสิทธิภาพ
2. การสื่อสารระหว่างกันแบบเปิดเผย บันไดขั้นสำคัญที่เปิดโอกาสในการประสานความรู้สึก และประสานความร่วมมือกันระหว่างสมาชิก โดยเริ่มต้นด้วยการทำความคุ้นเคยจากการพูดคุย ชักถาม และโต้ตอบกันอย่างเปิดเผยและจริงใจ ซึ่งจะช่วยให้ช่องว่าง (Gap) ของความระแวงและความรู้สึกที่ไม่ปลอดภัยของแต่ละคน หรือที่เรียกตามภาษาพูดว่า “พูดคุยกันอย่างเป็นกันเอง”
3. การปรึกษาหารือกัน การเปิดโอกาสให้มีการพูดคุยและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างเปิดเผย เมื่อเกิดปัญหาหรือความรู้สึกขัดแย้งระหว่างกัน โดยการนำประเด็นปัญหาหรือข้อขัดแย้งมาแจกแจงวิเคราะห์ ใช้ความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์และร่วมกันพิจารณา
4. การสร้างความร่วมมือกันอย่างแข็งขัน การอาศัยกิจกรรมการทำงานแบบเป็นทีม โดยให้สมาชิกแต่ละคนมีส่วนร่วม (Participation) ตามขอบเขต และบทบาทหน้าที่ที่เหมาะสมของแต่ละคน
5. การติดตามและการส่งเสริมการพัฒนาการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง สิ่งสำคัญที่ผู้บริหารต้องติดตามเอาใจใส่อย่างสม่ำเสมอ โดยอาจทำได้โดยการให้รางวัล หรือยกย่องทีม

ที่ประสบความสำเร็จให้เป็นทีมงานตัวอย่าง เปิดโอกาสให้ทีมงานนำเสนอผลงานในโอกาสพิเศษ ตลอดจนต้องเสริมสร้างความรู้และเทคนิคใหม่ ๆ ในการทำงานแก่ทีมงาน

หลักการพัฒนาการทำงานเป็นทีม

การพัฒนาการทำงานเป็นทีม เป็นการทำให้กลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกันได้ดีมากยิ่งขึ้น มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ร่วมทีมต่างมีความพอใจในการทำงานนั้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานทั้งทางด้านปริมาณและด้านคุณภาพ

Porter และ Lawler (1975 อ้างอิงมาจาก ทองทิพภา วิริยะพันธุ์, 2551) ได้กล่าวถึง หลักการพัฒนาการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย การสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน การสื่อสารระหว่างกันแบบเปิดเผย การปรึกษาหารือกัน การสร้างความร่วมมืออย่างแข็งแกร่ง การติดตามและการส่งเสริมการพัฒนาการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง ปรากฏดังภาพ 2



ที่มา : Porter และ Lawler (1975 อ้างอิงมาจาก ทองทิพภา วิริยะพันธุ์, 2551)

ภาพประกอบ 2 หลักการพัฒนาการทำงานเป็นทีม

จากภาพประกอบ 2 จะพบว่า ความไว้วางใจกัน (Trust) จะเป็นประเด็นแรกที่นำไปสู่ขั้นตอนอื่น ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกันอยู่ (Overlap) กล่าวคือ องค์กรควรจะทำการพัฒนาการทำงานเป็นทีมเป็นขั้นตอนตามลำดับ ตั้งแต่ 1-5 (ดังภาพประกอบ 2) ในลักษณะเสมือนเป็นการใช้จิตวิทยาในการทำงานร่วมกัน ได้แก่ สมาชิกของทีมงานทุกคนจะต้องมีความไว้วางใจกันก่อน แล้วจึงมีการสื่อสารในระบบเปิดทุกคนสามารถสื่อสารถึงกันได้ โดยการสื่อสารระบบเปิดจะเป็นสะพานเชื่อมไปสู่การสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องให้กับสมาชิกของทีมงาน เมื่อบุคคลหรือทีมงานมีความเข้าใจที่ถูกต้องจะก่อให้เกิดการประสานงานที่ดีมีคุณภาพนำไปสู่ความสามารถในการเผชิญกับปัญหาและข้อขัดแย้งต่าง ๆ ด้วยกันได้ดี เนื่องจากสมาชิกของทีมงานทุกคนพอใจที่จะทำงานด้วยกันจึงมีความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเป็นทีมนี้ ทำให้องค์กรสามารถดำรงรักษาและพัฒนาได้อย่างเต็มที่ ส่งผลให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพมากขึ้นสร้างผลสัมฤทธิ์ที่ดีให้แก่องค์กร

1. การสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน

การสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน เป็นปัจจัยสำคัญในการทำงานเป็นทีม ให้บรรลุผลสำเร็จ คนที่มารวมกันเป็นกลุ่มเพื่อทำงานร่วมกันจำเป็นต้องมีความไว้วางใจกันและกัน ไม่ดูถูกกันและกัน ยอมรับความสามารถและคุณค่าของกลุ่ม ผู้ที่เป็นหัวหน้าที่มีความไว้วางใจว่าสมาชิกในกลุ่มสามารถทำงานตามที่ตกลงร่วมกันได้

นักวิชาการและนักบริหารหลายท่านได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับการสร้างความไว้วางใจระหว่างกันแตกต่างกันออกไป ดังนี้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545) ได้กล่าวว่า ก่อนที่กลุ่มจะสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น สมาชิกจะต้องมีความรู้สึกที่ดีต่อความไว้วางใจต่อความเต็มใจกับบุคคลอื่น ๆ และเชื่อมั่นต่อความสามารถในการดำเนินงานตามเป้าหมาย ถ้าปราศจากความสัมพันธ์ด้านความไว้วางใจนี้แล้วมาตรฐานของผลผลิตก็ไม่สามารถกำหนดได้ ดังนั้น สมาชิกทั้งหลายจึงต้องมีความไว้วางใจ สนับสนุนทั้งเป้าหมายขององค์การและเป้าหมายของกลุ่ม รวมทั้งผู้นำต้องแสดงความยอมรับนับถือในตัวผู้ร่วมงานทั้งหลายด้วย

พรรณราย ทรัพย์ประภา (2541) ได้กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม นั้น สมาชิกแต่ละคนในทีมย่อมมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบแตกต่างกันออกไป คือ มีหัวหน้าและลูกทีมจึงต้องมีการยอมรับนับถือ และเคารพในสิทธิอันพึงมีพึงได้ของกันและกัน ไม่ล่วงละเมิดสิทธิ ก้าวร้าวหน้าที่ของกันและกัน มีความจริงใจต่อกันและกัน ย่อมสร้างความผูกพันในทีมไว้มาก

หัวใจของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ก็คือ ความไว้วางใจกันระหว่างสมาชิกในทีมงาน ไม่ว่าจะเป็นทีมงานข้ามหน้าที่หรือทีมงานบริหารของตัวเอง ทีมงานที่ทำหน้าที่เดียวกัน ความไว้วางใจ ได้แก่ ความเชื่อในการยึดถือคุณธรรม ลักษณะส่วนตัว หรือความสามารถของคนอื่นที่จำเป็นต้องใช้ให้งานบรรลุผลในระยะยาว การบริหารโดยการให้มีส่วนร่วมจะต้องอาศัยความไว้วางใจอย่างมาก เพราะความไว้วางใจมีผลกระทบต่อตนเองและกระทบต่อคนอื่น

ในแง่ของกลุ่มก็จะกระทบต่อกระบวนการกลุ่มและกระบวนการกลุ่มที่ส่งผลกระทบต่องานในแง่ของตัวบุคคล ความไว้วางใจเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การสร้างบรรยากาศความไว้วางใจขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นสำคัญ เพราะผู้บริหารมีอำนาจบังคับบัญชา และมีข้อมูลมากพอที่จะกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การกระทำในเชิงคุกคามหรือข่มขู่หักหลังของผู้บริหารจะส่งผลให้กลุ่มรวมกันต่อต้าน

ดังนั้น ความจำเป็นการก่อให้เกิดความไว้วางใจ จึงควรเริ่มกระทำตั้งแต่เริ่มต้น ขณะที่ทีมงานยังเต็มใจรับอิทธิพลทางการบริหารเป็นในทางบวกอยู่ ความเปิดเผยความซื่อสัตย์ของผู้บริหารเป็นคุณสมบัติขั้นพื้นฐานของการเสริมสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นในตัวผู้บริหาร

ความไว้วางใจในตัวผู้บริหารจะมีมากน้อยเพียงใด แสดงให้เห็นได้จากกำลังใจหรือความเต็มใจที่คนอื่นจะยอมรับ และยอมเปลี่ยนแปลงหากความเปลี่ยนแปลงนั้นเหมาะสม

สรุปได้ว่า การสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน คือ การรับฟังกันและกัน เคารพในสิทธิอันพึงมีพึงได้ในความรู้ความสามารถ บทบาทหน้าที่ของกันและกัน ยอมรับในความแตกต่างของเพื่อนร่วมทีมด้วยความจริง และเกิดความเชื่อถือไว้วางใจในบุคคลนั้นด้วยความเต็มใจ

2. การสื่อสารระหว่างกันอย่างเปิดเผย

ในการดำรงชีวิตของมนุษย์ที่เป็นสัตว์สังคม จึงจำเป็นต้องอยู่รวมเป็นกลุ่ม เพื่อความอยู่รอดและมีชีวิตที่ดี การรวมกลุ่มของมนุษย์เกิดขึ้นตั้งแต่บุคคลดึกดำบรรพ์ เพื่อออกล่าสัตว์สำหรับเป็นอาหาร จะเห็นได้ว่ามนุษย์รู้จักการทำงานเป็นทีม เป็นที่ยอมรับแน่นอนแล้วว่ามนุษย์ต้องการทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานร่วมกันนี้ ย่อมมีส่วนประกอบสำคัญ คือ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และการฟัง ซึ่งจะสามารถปรึกษาหารือกัน ความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้เสมอจากการทำงานร่วมกัน เมื่อบุคคลมาทำงานร่วมกันเป็นทีมจึงต้องมีความเข้าใจกัน มีการปรับตัวเข้าหาซึ่งกันและกัน ซึ่งจะทำให้สมาชิกมีความผูกพันในทีม การสื่อสาร มีความสำคัญและมีความจำเป็นต่อความสำเร็จของการทำงานเป็นทีม การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเป็นจุดเริ่มต้นของความเข้าใจ การแปลความหมายนำไปสู่การปฏิบัติหากมีการสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพจะนำมาซึ่งความไม่เข้าใจ การแปลความหมายที่ผิดพลาดผลที่ได้ คือ การปฏิบัติที่ผิดพลาดย่อมตามมาแน่นอน

นักวิชาการและนักบริหารหลายท่านได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับความหมายของการติดต่อสื่อสาร แตกต่างกันไป ดังนี้

เสนาะ ตีแยว (2544) ได้ให้ทัศนะในแง่ของสังคมว่า การสื่อสารเป็นกระบวนการทางสังคมที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับหน้าที่ต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มคน องค์กร หรือสังคมใด ๆ การขาดการสื่อสารที่ดีไม่เพียงแต่จะกระทบต่อการประสานงานระหว่างผู้ปฏิบัติงานเท่านั้น แต่จะทำให้เป้าหมายของทีมไม่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในทำนองเดียวกัน

ณัฐพันธ์ เจริญนันทน์ (2545) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการที่สำคัญกับการทำงานและการอยู่ร่วมกันเป็นทีม การสื่อสารจะช่วยให้ทีมงานมีความคิด แนวทางในการปฏิบัติและการปรึกษาหารือร่วมกัน

สรุปได้ว่า การติดต่อสื่อสาร คือ การถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารจากบุคคลฝ่ายหนึ่ง ที่เรียกว่าผู้ส่งสารไปยังบุคคลอีกฝ่ายหนึ่งที่เรียกว่าผู้รับสาร โดยผ่านช่องทางในการสื่อสาร โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ ผู้ส่งสาร (Sender) สาร (Message) ช่องทาง (Channel) และตัวผู้รับสาร (Receiver) ดังนั้น การติดต่อสื่อสารประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อสามารถส่งผลต่อความหมายและ ผู้รับเกิดความเข้าใจอย่างถูกต้อง การติดต่อสื่อสารอาจมีลักษณะเป็นการสื่อสารระหว่างบุคคล เป็นเครือข่ายในองค์กรหรือที่เรียกว่า การติดต่อสื่อสารขององค์กร

รูปแบบของการติดต่อสื่อสาร

สุนันทา เลาหนันท์ (2551) ได้กล่าวว่า ปกติการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล มีหลายลักษณะ ซึ่งอาจมีความเหมาะสมแตกต่างกันในหลายสถานการณ์ และจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่างกัน โดยการสื่อสารแต่ละรูปแบบจะมีคุณลักษณะที่แตกต่างกันเรียกว่า “เครือข่ายการสื่อสาร (Communication network)” ซึ่งเราสามารถแบ่งการติดต่อสื่อสารภายในกลุ่มหรือทีม ออกเป็น 5 ประเภท คือ

1. การติดต่อสื่อสารแบบลูกโซ่ (Chain network) เป็นเครือข่ายการสื่อสารที่สมาชิกแต่ละคนจะติดต่อสื่อสารกับสมาชิกคนอื่นที่อยู่ถัดจากเขาเท่านั้น ทำให้การเคลื่อนที่ของข้อมูลไม่เป็นอิสระ เนื่องจากมีข้อจำกัดในการประสานงาน และเชื่อมโยงระหว่างบุคคลกับเพื่อนร่วมงานที่อยู่ถัดไปเท่านั้น ทำให้ข้อมูลในการสื่อสารอาจเบี่ยงเบน
2. การติดต่อสื่อสารแบบตัว Y (Y-network) เป็นเครือข่ายการสื่อสารที่สมาชิกคนกลางจะทำหน้าที่รับและกระจายข่าวสารให้กับสมาชิกคนอื่น ๆ และสมาชิกคนอื่นก็จะติดต่อสื่อสารแบบลูกโซ่กับสมาชิกที่อยู่ถัดจากเขา โดยสมาชิกที่อยู่ ณ จุดตัดที่คอของ Y จะเป็นศูนย์กลางและมีบทบาทสำคัญในการสร้างความสำเร็จ หรือความล้มเหลวในการสื่อสารของทีม ซึ่งอาจจะใช้สมาชิกมากกว่า 1 คน มาช่วยกันปฏิบัติงาน
3. การติดต่อสื่อสารแบบวงล้อ (Wheel-network) หรือการสื่อสารแบบดาว (Star-network) เป็นเครือข่ายการสื่อสารที่มีสมาชิกคนหนึ่ง ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางในการติดต่อสื่อสารของทีม โดยเขาจะเป็นผู้รับ-ส่งข่าวสาร และสร้างความเข้าใจกับสมาชิกคนอื่น ซึ่งบางครั้งเขาอาจเป็นผู้ตัดสินใจและสั่งงานให้สมาชิกคนอื่นปฏิบัติตาม หรือเป็นผู้นำของกลุ่มนั่นเอง
4. การติดต่อสื่อสารแบบวงกลม (Circle) เป็นเครือข่ายการสื่อสารที่สมาชิกแต่ละคนจะติดต่อสื่อสารกับสมาชิกที่อยู่ถัดไปทั้งสองข้างในเครือข่ายการติดต่อสื่อสาร โดยทุกคนในกลุ่มจะมีฐานะเท่าเทียมกัน ซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่จะมีความพึงพอใจในทีม แต่อาจมีปัญหาในการปฏิบัติงานร่วมกันเนื่องจากสมาชิกแต่ละคนจะเท่าเทียมกัน จึงไม่มีคนสั่งงานและตัดสินใจอย่างเด็ดขาด
5. การติดต่อสื่อสารแบบทุกช่องทาง (All-channel network) เป็นเครือข่ายการสื่อสารที่สมาชิกทุกคนสามารถติดต่อสื่อสารระหว่างกันได้โดยตรง ทำให้ข้อมูลข่าวสารสามารถเคลื่อนที่ได้อย่างอิสระ สมาชิกสามารถพูดจาปรับความเข้าใจ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน โดยไม่ต้องผ่านบุคคลที่สาม ทำให้ข่าวสารข้อมูลถูกส่งจากต้นทางไปยังผู้รับสารแต่ละคนซึ่งจะมีความถูกต้องและไม่เบี่ยงเบน

ปัจจัยที่กำหนดข่ายการติดต่อสื่อสาร

1. งานและหน้าที่จะเป็นปัจจัยสำคัญในการติดต่อสื่อสารของกลุ่ม เพราะสมาชิกจะต้องสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน เพื่อให้ทุกคนสามารถปฏิบัติงานร่วมกันจนบรรลุเป้าหมายได้ตามความต้องการ

2. ขั้นตอนและแบบแผนการปฏิบัติ จะมีอิทธิพลต่อเครือข่ายการสื่อสารในทีม เพราะจะทำให้เป็นรูปแบบการปฏิบัติงาน และการประสานงานกันภายในกลุ่ม ซึ่งจะใช้ช่องทางและแนวทางที่สมาชิกสื่อสารระหว่างกัน

3. สภาพแวดล้อม เช่น สถานที่ ระยะห่างระหว่างสมาชิก หรือเทคโนโลยีที่ใช้ จะมีอิทธิพลต่อการสื่อสารระหว่างสมาชิก

4. คุณสมบัติส่วนตัวของสมาชิกแต่ละคน จะมีอิทธิพลต่อรูปแบบการสื่อสารภายในทีม โดยสมาชิกแต่ละคนจะมีเอกลักษณ์ของตน ทำให้การสื่อสารของกลุ่มต้องมีรูปแบบที่ช่วยให้สมาชิกแต่ละคนสื่อสารและทำความเข้าใจกันอย่างถูกต้อง (สุนันทา เลาหนันท์, 2551)

ดังนั้น การสื่อสาร เป็นที่เปิดโอกาสให้ผู้รับหรือสมาชิกในทีมได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารตลอดจนปัญหาในการทำงานอย่างชัดเจนตรงไปตรงมาอย่างทั่วถึง ซึ่งผู้รับสามารถซักถามโต้ตอบและตรวจสอบข้อสงสัยได้อย่างเปิดเผย

สรุปได้ว่า การสื่อสารระหว่างกันอย่างเปิดเผย หมายถึง การใช้ทักษะการสื่อสารที่เหมาะสมเพื่อการประสานความร่วมมือ และลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การ

3. การปรึกษาหารือกัน

การปรึกษาหารือกัน เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นจากบุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วยการแลกเปลี่ยนข้อมูลหรือความคิดเห็นต่อกันที่ก่อให้เกิดอิทธิพลซึ่งกันและกัน โดยข้อยุติของอิทธิพลร่วมจะมีค่ามากกว่าผลรวมของส่วนย่อยที่เป็นอิทธิพลจากแต่ละฝ่ายรวมกันแบบคณิตศาสตร์ซึ่งเป็นหลังเพิ่ม ดังนั้นการปรึกษาหารือกันในทีมงาน นอกจากได้ผลงานสูงขึ้นกว่าปกติแล้ว ยังทำให้ผู้เกี่ยวข้องรู้สึกในความเป็นเจ้าของและยินยอมเปลี่ยนพฤติกรรมมาร่วมมือตามที่ผู้นำต้องการ

กลยุทธ์ในการปรึกษาหารือกัน ควรเลือกใช้ให้เหมาะสม เช่น ใช้เฉพาะกลุ่มบุคคลระดับสูงที่เป็นผู้กำหนดนโยบาย หรือใช้กับการประชุมกลุ่มใหญ่เพื่อฟังทัศนะมุมมองทั่วไปอย่างกว้าง ๆ โดยผู้บริหารเองอาจจะเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์สำคัญที่เกี่ยวกับงาน แล้วขอให้ที่ประชุมช่วยกันพิจารณาเสนอแนะ พร้อมกับมอบหมายบุคคลไปช่วยทำรายละเอียดที่เป็นขั้นตอนปฏิบัติต่อเพื่อนมาอภิปรายร่วมจนได้ข้อยุติที่พอใจและมีผลดีต่อส่วนรวมและบุคคล

ขั้นตอนในการปรึกษาหารือกัน

ทัศนาศาสตร์ (2539) ได้กล่าวไว้ว่า การปรึกษาหารือกันเป็นกลยุทธ์ที่ช่วยสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคคลเป้าหมาย ด้วยการให้มีส่วนร่วมในความคิดและวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายนั้น ซึ่งมีขั้นตอนตามลำดับ ดังนี้

1. ร้องขอความช่วยเหลือ พร้อมบอกให้บุคคลเป้าหมายทราบว่า เขามีความเหมาะสมที่จะช่วยปรับปรุงข้อเสนอมือหรือคำขอเรื่องได้อย่างไร
2. แจ้งวัตถุประสงค์ของท่าน และขอรับรองบุคคลเป้าหมายว่าจะอะไรบ้างที่เขาสามารถช่วยทำให้ข้อเสนอมือหรือคำขอเรื่องดังกล่าวบรรลุผล
3. ขอให้บุคคลเป้าหมายได้มีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
4. ให้การตอบสนองต่อข้อกังวลและข้อเสนอแนะจากบุคคลเป้าหมายอย่างจริงจัง

การทำงานเป็นทีมที่เป็นกรรวบรวมกันของบุคคลมาปฏิบัติกิจกรรม โดยอาศัยการพึ่งพา และความสัมพันธ์ต่อกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ร่วมกัน จะเห็นได้ว่าจากนิยามของการทำงานเป็นทีม นั้น การมีส่วนร่วมเป็นส่วนสำคัญของการทำงานร่วมกัน

สมพงษ์ เกษมสิน (2541) ได้เสนอแนวคิดไว้ว่า การสร้างสรรค์ และสร้างสรรค์สร้าง เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ เป็นวิธีที่สำคัญในอันจะเสริมสร้างพลังงานร่วมกันเพื่อปฏิบัติงานเป็นทีมในองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ สิ่งเหล่านี้เป็นภาระอันสำคัญยิ่งและเป็นยอดปรารถนาของนักบริหารและหัวหน้างานทุกหน่วยงาน วิธีการที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จสมดังปณิธานประการหนึ่ง คือ การจัดให้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติ ซึ่งก็สอดคล้องกับแนวคิดของ เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538) ให้ทัศนะของการมีส่วนร่วมว่า เป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกของทีมได้มีส่วนร่วมในการทำงานได้มากที่สุด การมีส่วนร่วมนอกจากจะทำให้เกิดความผูกพันกับทีมแล้วยังมีส่วนทำให้ใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดด้วยในทำนองเดียวกัน

สรุปได้ว่า การปรึกษาหารือกัน คือ การเปิดโอกาสให้มีการพูดคุย และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันอย่างเปิดเผย เพื่อให้ทีมงานใช้ประโยชน์จากการสื่อสารได้อย่างเต็มที่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีปัญหาหรือความขัดแย้งเกิดขึ้นในทีมงาน สมาชิกของทีมงานจะรู้สึกถึงความอิสระในการนำเสนอปัญหา หรือข้อขัดแย้งมาทำการวิเคราะห์แยกแยะหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาร่วมกัน ซึ่งทีมงานสามารถเปิดใจเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของกันและกันอย่างเต็มที่โดยไม่ต้องมีการแสดงความเกรงใจ สงวนท่าที หรือพยายามปกป้องรักษาศักดิ์ศรีของตนไม่ให้ผู้อื่นดูถูกดูแคลน เพราะสมาชิกในทีมจะมีความรู้สึกว่าคุณค่าความคิดเห็นที่ขัดแย้งกันนั้นเป็นเรื่องปกติธรรมดา ไม่ใช่เรื่องผิดแปลก ฉะนั้น ทีมงานทุกคนควรมีความไว้วางใจเพื่อนร่วมทีมงานและกล้าเปิดเผย

ความคิดเห็นที่ขัดแย้งต่อกัน เพราะจะเป็นประโยชน์ต่อการทำงานร่วมกันมากกว่าการนิ่งเฉย ทำให้ปัญหาที่แท้จริงของทีมงานจะขึ้นอยู่กับผลงานที่ต้องการทำให้สำเร็จมากกว่าศักดิ์ศรีและผลประโยชน์เฉพาะตัวของสมาชิกทุกคน

4. การสร้างความร่วมมือกันอย่างแข็งขัน

การสร้างความร่วมมือกันอย่างแข็งขัน เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องให้ความรู้ความสามารถ โดยให้สมาชิกทุกคนได้มีส่วนร่วมในการทำงานตามขอบเขต และบทบาทหน้าที่ที่เหมาะสมของทีมงานแต่ละคน เพราะจะนำไปสู่ความก้าวหน้า ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่จะช่วยให้การทำงานเป็นทีมดีขึ้น เนื่องจากกระบวนการทำงานเป็นทีม จะให้การส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วม ในลักษณะของการช่วยกันคิดช่วยกันทำแบบสร้างสรรค์ ซึ่งจะช่วยสร้างบรรยากาศของการทำงานที่กระตือรือร้น มีชีวิตชีวา ทำให้เป็นการเสริมสร้างพฤติกรรมของความร่วมมือในทีมงานได้อย่างดี ในที่นี้จะกล่าวถึงการสร้างความร่วมมือในทีมงานด้วยการสร้างแรงจูงใจ การสร้างบรรยากาศของการทำงานและเทคนิคการใช้กระบวนการกลุ่ม ดังนี้

1. การสร้างความร่วมมือกันอย่างแข็งขันด้วยการสร้างแรงจูงใจ

แรงจูงใจเป็นสิ่งสำคัญที่กระตุ้นให้บุคลากร เกิดความรู้สึกลอยอยากจะทำงานและ เป็นพลังสร้างสรรค์นำไปสู่ความสำเร็จในการกิจต่าง ๆ มีนักวิชาการให้ความหมายของแรงจูงใจ ดังนี้

สุพัตรา สุภาพ (2540) ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ว่า คือ การชักนำให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ด้วยการใช้คำพูดการเขียนหรือพยายามทำให้เกิดความต้องการที่จะปฏิบัติตามที่คาดหวังไว้ ซึ่งบุคคลจะปฏิบัติได้มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความต้องการ 2 ประการ คือ ความต้องการทางกาย และความต้องการทางด้านจิตใจ

สมพงษ์ เกษมสิน (2541) ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า เป็นวิธีการที่จะชักนำพฤติกรรมผู้อื่นให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ พฤติกรรมของคนที่เกิดขึ้นได้ต้องมีการจูงใจหรืออาจกล่าวได้ว่าการจูงใจ หมายถึง ความพยายามที่จะชักจูงให้ผู้อื่นแสดงออกหรือปฏิบัติตามสิ่งจูงใจ ซึ่งสิ่งจูงใจอาจมีได้ทั้งภายในและภายนอก และมูลเหตุของการจูงใจ คือ ความต้องการของบุคคล

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545) ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า หมายถึง วิธีการชักนำพฤติกรรมของบุคคลให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ตามความต้องการของมนุษย์ สิ่งจูงใจจะเกิดขึ้นจากภายในและภายนอกตัวบุคคล การจูงใจเป็นการกระตุ้นหรือการสร้างสิ่งเร้าเพื่อช่วยให้เกิดการกระทำต่าง ๆ ให้สำเร็จได้ด้วยดี

วิธีสร้างแรงจูงใจ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) กล่าวถึง วิธีการสร้างแรงจูงใจ แยกเป็นประเภทต่าง ๆ ได้ 3 ลักษณะ ดังนี้

1. การสร้างแรงจูงใจส่วนตัว บุคคลมีความต้องการให้ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานของตนว่า เขาสามารถดำเนินงานทุกอย่างให้สำเร็จได้ และหากมีข้อผิดพลาดถือว่าเป็นบทเรียนที่จะนำไปแก้ไขต่อไป ควรมีการอบรมสัมมนาเรื่องแรงจูงใจ ศึกษาลงาน และดูแบบอย่างจากบุคคลที่นับถือศรัทธา เพื่อเป็นแรงจูงใจให้เกิดการกระทำและความคิดสร้างสรรค์ตลอดจนมีการให้รางวัลตนเองหรือกลุ่มเมื่อทำงานสำเร็จ และในการสร้างแรงจูงใจส่วนตัว

2. การสร้างแรงจูงใจทางสังคม เป็นแรงจูงใจที่อยากจะเป็นอย่างเดียวกัน อยากให้กลุ่มยอมรับไม่ต้องการทำอะไรผิดไปจากกลุ่ม รวมทั้งอยากให้เกิดการยอมรับจากกลุ่มในด้านความรู้ ความสามารถและศักดิ์ศรี ดังนั้น ผู้บริหารจึงมีบทบาทสำคัญในการสร้างกำลังใจให้ผู้ร่วมงาน โดยการกล่าวชมเชยเมื่อผู้ร่วมงานได้ทุ่มเทความรู้ ความสามารถ จนงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

3. แรงจูงใจทางจิตวิทยา มนุษย์มีลักษณะที่ต้องจูงใจกันด้วยใจและสิ่งตอบแทน เช่น เงินเดือนค่าจ้างและอื่น ๆ แต่ถ้าหากสภาพในการทำงานมีบรรยากาศที่ไม่เป็นกันเองหรือไม่เป็นมิตร การจูงใจก็ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ตามหลักจิตวิทยา อาจสร้างแรงจูงใจโดยการสร้างจากความกลัว เช่น กลัวทำงานล่าช้า กลัวการคดโกง กลัวถูกทำโทษ กลัวถูกตำหนิ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ทำให้ไม่อยากทำผิดหรือการสร้างจากความอยาก เช่น อยากเลื่อนขั้น เงินเดือนสูงขึ้น และจากการสร้างความท้าทายในงาน และความสามารถเป็นการสร้างบรรยากาศให้อยากทำงานเพื่อนำความสามารถแฝงออกมา เช่น ถูกกล่าวหาว่างานนี้ใครก็ทำไม่ได้ งานนี้ต้องใช้ความสามารถมากเป็นพิเศษ เป็นต้น

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2551) ได้ศึกษาแนวคิดของ Herzberg ซึ่งได้เสนอความคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงาน ซึ่งมีส่วนสำคัญต่อการจูงใจในการปฏิบัติงานขององค์การและทีมงาน คือ ปัจจัยจูงและปัจจัยค้ำจุน ซึ่งได้อธิบายไว้ ดังนี้

ปัจจัยจูงใจ (Motivator factors) เป็นสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและสนับสนุนให้บุคคลทำงานเพิ่มขึ้น เป็นปัจจัยที่นำไปสู่การพัฒนา ได้แก่ ความสำเร็จของงาน ความก้าวหน้าในงาน การยอมรับนับถือ ตลอดจนลักษณะของงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะส่งผลให้เกิดปัจจัยจูงกับบุคคลในองค์การ หรือทีมให้ดำเนินงานต่าง ๆ ได้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factors) ได้แก่ เงินเดือนหรือค่าตอบแทน โอกาสก้าวหน้าความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลในองค์การ ตลอดจนสถานภาพและสภาพชีวิตความเป็นอยู่ที่มีความมั่นคง สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะทำให้บุคคลมีเจตคติที่ดีต่องานของตนพร้อมที่จะดำเนินงานต่าง ๆ อย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงานและองค์การต่อไป

ดังนั้น การสร้างแรงจูงใจและปัจจัยจูงใจ นับว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การและการทำงานของทีมงาน ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการจูงใจหรือโน้มน้าวจิตใจให้บุคลากรในองค์การและทีมงาน ปฏิบัติหน้าที่เต็มความสามารถของแต่ละบุคคล

สรุปได้ว่า การเสริมสร้างความร่วมมืออย่างแข็งแกร่งด้วยการสร้างแรงจูงใจ หมายถึง วิธีการชักนำ หรือกระตุ้นให้บุคคลเกิดแรงคล้อยในการปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ ตามความต้องการของมนุษย์ พร้อมทั้งทุ่มเทความรู้ความสามารถ และพยายามทำงานในองค์การด้วยความกระตือรือร้น เพื่อให้งานขององค์การสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2. การสร้างความร่วมมือกันอย่างแข็งแกร่งด้วยการสร้างบรรยากาศของการทำงาน

การสร้างบรรยากาศการทำงานในองค์การและทีมงาน เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้นำหรือผู้บริหารที่ดี จะต้องมียุทธวิธีทำให้ผู้ร่วมงานและสมาชิกทีมงานมีความรู้สึกใคร่เห็นอกเห็นใจกัน และมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ซึ่ง

กันตยา เพิ่มผล (2544) ได้อธิบายไว้ดังนี้ ควรมีความจริงใจต่อกัน ไม่ค่อยเอาเรียดเอาเปรียบคนอื่น มีความหวังดีทั้งต่อหน้าและลับหลัง หลีกเลี่ยงการนินทาเพื่อนร่วมงาน ไม่สร้างนิสินินทาผู้อื่น เพราะจะทำให้เสียบรรยากาศในการทำงาน ทักทายเพื่อนร่วมงานก่อนเพื่อสร้างความเป็นมิตรและความผูกพัน ไม่ขัดท้อความผิดให้เพื่อนร่วมงาน หากมีความผิดพลาดเกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกันไม่ควรตีโพยตีพายว่า เราทำถูกแล้ว แต่เพื่อนเป็นคนทำผิดทำไม่ดี ซึ่งการกระทำเช่นนี้จะทำให้ไม่มีผู้อยากทำงานด้วย หรือไม่อยากให้ความร่วมมือในการทำงาน ยกย่องชมเชยเพื่อนร่วมงานด้วยความจริงใจ เมื่อเขาประสบผลสำเร็จควรให้เกียรติมีน้ำใจไมตรีต่อกัน และให้ความร่วมมือในกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจ พร้อมทั้งช่วยเหลือเกื้อกูลเพื่อนร่วมงานยามเดือดร้อน เพื่อเป็นการแสดงน้ำใจไมตรีต่อกัน ยอมรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานเพื่อเป็นการให้เกียรติต่อกัน มีการปฏิบัติต่อกันอย่างเสมอต้นเสมอปลาย ไม่นำเอาความแตกต่างในตำแหน่งหน้าที่การงาน ยศศักดิ์ มาเป็นส่งสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงให้มิตรภาพที่เคยปฏิบัติต่อกันด้วยดีมาก่อน มีการพบปะสังสรรค์กับเพื่อนร่วมงานตามสมควร เพื่อสร้างความสนิทสนมคุ้นเคยและความเข้าใจที่ดีมีน้ำใจกับเพื่อนร่วมงานตามสมควร เพื่อสร้างความสนิทสนมคุ้นเคยและความเข้าใจที่ดีต่อกัน มีน้ำใจกับเพื่อนร่วมงานทั้งเวลามีความสุขความทุกข์ และไม่ถือว่าตนมีความสำคัญกว่าคนอื่นทั้งในด้านหน้าที่การงานและส่วนตัว

การสร้างบรรยากาศการทำงานของทีม

พรรณราย ทรัพย์ะประภา (2541) ได้กล่าวว่า บรรยากาศการทำงานในองค์การใด ๆ ก็ตาม แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ บรรยากาศที่ไม่มีความสุข (Defensive climate) และบรรยากาศที่มีการสนับสนุนเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ซึ่งกันและกัน (Supportive climate) บรรยากาศที่

ไม่เป็นสุข ประกอบด้วย การวิพากษ์วิจารณ์ (Evaluation) การบังคับควบคุม (Control) การบิดเบือน (Strategy) ความเฉยเมย (Neutrality) การแสดงตนว่ามีอำนาจเหนือกว่า (Superiority) และความต้อติง (Certainty) ซึ่งมีความหมาย ดังนี้

1. การวิพากษ์วิจารณ์ (Evaluation) ผู้บริหารจะจู้จี้ วิพากษ์วิจารณ์ ตำหนิติเตียน สั่งสอนและตัดสินผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งไม่ยอมรับคำอธิบายจากผู้ใต้บังคับบัญชา
2. การบังคับควบคุม (Control) ผู้บริหารสั่งงานในลักษณะเผด็จการถืออำนาจบาตรใหญ่ของตน และพยายามจะเปลี่ยนแปลงผู้ใต้บังคับบัญชาไปตามอำเภอใจของตน
3. การบิดเบือนหรือไม่จริงใจ (Strategy) ผู้บริหารหลอกใช้ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อประโยชน์ของตนเอง พุดอะไรออกไปแล้วก็ไม่ปฏิบัติตามที่พูด หรือไม่ก็บิดเบือนหรือตีความหมายอย่างผิด ๆ
4. ความเฉยเมย (Neutrality) ผู้บริหารไม่ให้ความสนใจผู้ใต้บังคับบัญชา เฉยเมยต่อสารทุกข์สุขดิบของผู้ใต้บังคับบัญชา ถือคติว่า “ธุระไม่ใช่” ไม่อยากยุ่งเรื่องส่วนตัวของใคร ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชามีปัญหาส่วนตัวหรือความขัดแย้งใด ๆ ก็ไม่แน่ใจที่จะช่วยเหลือ
5. การมีอำนาจเหนือกว่า (Superiority) ผู้บริหารคอบควบคุมดูแล ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ติดตามการทำงาน และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าบกพร่องอยู่เสมอ
6. ความต้อติง (Certainty) ผู้บริหารเป็นคนหัวเก้ายึดมั่นในกฎระเบียบและ ไม่เต็มใจที่จะยอมรับความผิดใด ๆ ทั้งสิ้น

ในองค์การที่มีบรรยากาศที่ไม่เป็นสุขเช่นนี้ พนักงานหรือเจ้าหน้าที่ในองค์การจะมีลักษณะตัวใครตัวมัน ชอบแก้ตัว มีขวัญและกำลังใจต่ำ บรรยากาศที่มีการสนับสนุนประกอบด้วย ความยืดหยุ่น (Provisionalism) ความเข้าใจ (Empathy) ความเสมอภาค (Equality) ความเปิดเผยจริงใจ (Spontaneity) เน้นการปรึกษาหารือกัน (Problem Orientation) และสื่อความหมายชัดเจน (Descriptive) ซึ่งมีความหมายดังนี้

1. ความยืดหยุ่น (Provisionalism) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาี การยืดหยุ่นในการทดลองทำอะไรใหม่ ๆ และส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
2. ความเข้าใจ (Empathy) ผู้บริหารพยายามทำความเข้าใจและฟังปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งยอมรับนับถือความรู้สึก และค่านิยมของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย
3. ความเสมอภาค (Equality) ผู้บริหารไม่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่ามีปมด้อยไม่เอาตำแหน่งหรือสถานภาพของตนมาควบคุมสถานการณ์ และยอมรับนับถือตำแหน่งของผู้อื่น รวมทั้งมีความเสมอต้นเสมอปลายในการปฏิบัติตนต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน

4. ความเปิดเผยจริงใจ (Spontaneity) การสื่อความหมายของผู้บริหารนั้นมีลักษณะจริงใจ ปราศจากแรงจูงใจ ปราศจากแรงจูงใจอื่น ๆ ที่ซ่อนเร้น ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแสดงความคิดเห็นออกมาได้อย่างอิสระ

5. เน้นการปรึกษาหารือกัน (Problem Orientation) ผู้บริหารทำหน้าที่อธิบายปัญหามากกว่าที่จะให้ข้อสรุปของปัญหา เปิดโอกาสให้มีการอภิปรายเกี่ยวกับปัญหานั้นร่วมกัน และไม่บังคับให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นด้วย

6. การสื่อความหมายชัดเจน (Descriptive) การสื่อความหมายของผู้บริหารนั้นชัดเจน แจ่มแจ้ง อธิบายสถานการณ์อย่างเป็นธรรมและแสดงการรับรู้ของตนเอง

ในองค์การที่มีบรรยากาศสนับสนุนเช่นนี้ พนักงานจะมีขวัญและกำลังใจดี เข้าใจและช่วยกันปรึกษาหารือกันอย่างสร้างสรรค์

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2536) กล่าวว่า การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีทั้งสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน และสัมพันธภาพระหว่างบุคคลในการทำงานเป็นทีม ผู้นำกลุ่มสมควรจะปรึกษาหารือกับสมาชิกกลุ่ม เพื่อทำความเข้าใจ และขอความเห็นชอบเกี่ยวกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ วิธีการทำงานเพื่อให้การทำงานเป็นทีมประสบผลสำเร็จ นับเป็นการสร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตย และยังสร้างขวัญกำลังใจให้แก่ทีมงานอีกด้วย

เอกชัย กี่สุขสันต์ (2538) กล่าวว่า ผู้นำ ผู้บริหารหรือหัวหน้างานเป็นองค์ประกอบที่สำคัญมากที่สุด ความยุติธรรม ความเป็นคน มีหลักการ มีเหตุผล และความเป็นเพื่อนร่วมงานของผู้นำจะสามารถเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นทีมได้ดี

สุนันทา เลาहनันท์ (2549) กล่าวถึง บรรยากาศการทำงานที่ปราศจากพิธีรีตอง (Informal climate) การทำงานเป็นไปอย่างเรียบง่าย ไม่เป็นทางการ บรรยากาศอบอุ่นสบาย เป็นกันเอง ไม่มีที่ท่าว่าจะเบื่อหน่าย การทำงานเมื่อถึงเวลาประชุมทุกคนมาพร้อมเพรียงกัน ด้วยใบหน้าที่ยิ้มแย้ม สมาชิกทีมงานช่วยเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่ไม่เป็นทางการได้ ดังนี้

1. จัดหาสิ่งของที่จำเป็นสำหรับทีมงานให้โดยไม่ต้องคอยการร้องขอ
2. เต็มใจที่จะแสดงความยินดีด้วยความจริงใจเมื่อทีมงานประสบความสำเร็จ
3. แนะนำให้สมาชิกรู้จักกัน และจัดกิจกรรมร่วมกัน
4. ใช้อารมณ์ขัน และการอภิปรายเข้าแทรก เป็นการช่วยลดความเครียด

เวลาบรรยากาศดีเครียด

จากบรรยากาศการสื่อความหมายดังกล่าวมานี้ เราคงตระหนักได้ว่าผู้บริหารที่มีจิตวิทยานั้ย่อมพยายามสร้างบรรยากาศในการทำงานให้มีลักษณะที่เป็นการสนับสนุน เอื้อเพื่อแผ้วถางซึ่งกันและกันให้มากขึ้น และลดบรรยากาศที่ไม่เป็นสุขลง

3. การสร้างความร่วมมือกันอย่างแข็งขันด้วยเทคนิคการใช้กระบวนการกลุ่มหรือทีมงานแบบ Q.C.C.

กระบวนการกลุ่มหรือทีมงานแบบ Q.C.C. นี้ เป็นเทคนิคที่แพร่หลายในการใช้ทีมงานให้มีส่วนร่วมในการปรึกษาหารือกัน และพัฒนาที่ให้แก่แต่ละคนมีทักษะในการทำงานร่วมกับคนอื่น เป็นวิธีการที่พัฒนาขึ้นอย่างเป็นแบบแผนในประเทศญี่ปุ่นที่เน้นการช่วยค้นหาปัญหาในการทำงานของหน่วยงาน และนำปัญหาเหล่านั้นมาช่วยกันคิด ช่วยกันแก้ไข ปรับปรุงให้การทำงานบังเกิดผลดีมีประสิทธิภาพสูง โดยยึดหลักกระบวนการทำงานเป็นทีมแบบร่วมแรงร่วมใจกัน

พะยอม วงศ์สารศรี (2538) ได้อธิบาย หลักสำคัญของทีมงานแบบ Q.C.C. ดังนี้ หลักสำคัญของกลุ่มสัมพันธ์เพื่อการปรึกษาหารือกัน และการพัฒนาคุณภาพงานประกอบด้วย มีการจัดตั้งกลุ่มแบบร่วมใจด้วยความสมัครใจ ใช้กระบวนการกลุ่มในการทำงานที่เน้นการมีส่วนร่วมที่ระดับปฏิบัติโดยตรง เน้นการไว้วางใจกัน เน้นผู้นำกลุ่มและเน้นการพัฒนาตนเองของสมาชิก มีการดำเนินงานของกลุ่มใช้วิธีการที่เป็นระบบตามวงจร Deming cycle หรือ วงจร P-D-C-A และวิธีการสมัยใหม่ที่เป็นระบบระเบียบที่แน่นอนชัดเจนในการเก็บรวบรวมข้อมูล การกำหนดปัญหาลักษณะของตัวปัญหา การวิเคราะห์ปัญหา การวางแผนทำงาน การติดตามผลงาน และการปรับปรุง การปฏิบัติเพื่อการทำงานที่เป็นระบบและป้องกันความสับสน อันเป็นผลมาจากลักษณะเฉพาะตัวของบุคคล และมีการรับรู้ ให้การยอมรับในระบบบริหารจากองค์กรหรือหน่วยงาน และมีการให้การสนับสนุนจูงใจให้เกียรติเป็นกลุ่ม เพื่อให้เห็นขั้นตอนในการปฏิบัติตามวงจร Deming cycle ที่ต่อเนื่องค่อนข้างง่ายยิ่งขึ้น อาจกำหนดขั้นตอนต่าง ๆ ได้ดังนี้

- ขั้นที่ 1 การกำหนดปัญหาให้ได้ตัวปัญหาที่แท้จริง
- ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา
- ขั้นที่ 3 การกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติเพื่อขจัดสาเหตุและปัญหา
- ขั้นที่ 4 การกำหนดวิธีการแก้ไข วิธีดำเนินการไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ
- ขั้นที่ 5 การวางแผนให้ชัดเจน ดำเนินงานการแก้ไขปรับปรุงตามแผน
- ขั้นที่ 6 การติดตามตรวจสอบประเมินการปฏิบัติ
- ขั้นที่ 7 การดำเนินการแก้ไขปรับปรุงวิธีการดำเนินงาน
- ขั้นที่ 8 การกลับไปกำหนดปัญหา และจัดการวางแผนใหม่

หากการปรึกษาหารือกันไม่บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ก็สามารถตรวจสอบขั้นตอนการดำเนินงานตามวงจร Deming cycle ดังกล่าว และปรับปรุงแก้ไขเฉพาะส่วน และดำเนินการต่อไปให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ดังนั้น การนำเทคนิคการทำงานอย่างสร้างสรรค์ โดยใช้กระบวนการกลุ่ม หรือทีมงานแบบ Q.C.C. ในการพัฒนาหน่วยงานหรือองค์กร

นับได้ว่าเป็นการทำงานที่ให้ผู้ปฏิบัติการ ได้มีส่วนร่วมและส่วนรับผิดชอบในการดำเนินภารกิจต่าง ๆ ขององค์ให้ก้าวหน้าต่อไป

การสร้างความร่วมมือกันอย่างแข็งแกร่งด้วยการสร้างบรรยากาศของการทำงาน หมายถึง การสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกันเป็นไปด้วยดี มีความอบอุ่น เพื่อนร่วมงานมีความหวังดีต่อกัน ทำให้มีมิตรภาพของบุคคลแน่นแฟ้นยิ่งขึ้น จึงเป็นบทบาทของผู้บริหาร และสมาชิกทีมงานที่จะร่วมมือร่วมใจกันรักษาบรรยากาศที่ดีเช่นนี้ให้คงอยู่ตลอดไป เพื่อความสำเร็จในการบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

สรุปได้ว่า การสร้างความร่วมมือกันอย่างแข็งแกร่ง หมายถึง การสร้างแรงจูงใจ การสร้างบรรยากาศของการทำงาน รวมทั้งการใช้เทคนิคกระบวนการกลุ่มโดยให้สมาชิกของทีมงานทุกคนได้มีส่วนร่วมในการทำงานตามขอบเขต และบทบาทหน้าที่ที่เหมาะสมของทีมงานแต่ละคน เพราะจะนำไปสู่ความก้าวหน้า ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นวัตกรรม และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่จะช่วยให้งานเป็นทีมดีขึ้น

5. การติดตามและการส่งเสริมพัฒนาการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง

การติดตามและการส่งเสริมพัฒนาการทำงานเป็นทีม เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารหรือผู้รับผิดชอบควรเอาใจใส่อย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นการสร้างบรรยากาศ และประสิทธิภาพในการทำงาน ในที่นี้จะกล่าวถึงการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน และเทคนิคการประชุมตามลำดับต่อไปนี้

5.1 การติดตามและการส่งเสริมพัฒนาการทำงานเป็นทีมด้วยการสร้างขวัญกำลังใจ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544) ให้ความหมายของขวัญไว้ว่า หมายถึง สถานการณ์ทางจิตใจที่แสดงออกในรูปแบบพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น ความกระตือรือร้น ความหวัง ความกล้า ความเชื่อมั่น และทางตรงกันข้ามคนที่ปราศจากขวัญพฤติกรรมจะแสดงออกถึงความเฉื่อยชา ความหวาดระแวง ขาดความเชื่อมั่น ส่วนขวัญในการทำงาน หมายถึง องค์ประกอบแห่งพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงออกให้รูปแบบของความรู้สึก ซึ่งเมื่อรวมกันแล้วจะแสดงให้ทราบถึงความรู้สึกของผู้ปฏิบัติที่มีต่อการทำงานต่าง ๆ เนื่องจากขวัญเป็นสภาวะของจิตใจ อารมณ์ และความรู้สึกของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีผลต่อการแสดงออกทางพฤติกรรมในรูปแบบต่าง ๆ ของการปฏิบัติงานอันเป็นสิ่งบ่งชี้ให้เห็นถึงความตั้งใจ และก่อให้เกิดกำลังใจที่จะร่วมมือร่วมใจกันในการปฏิบัติงาน

5.2 การติดตามและการส่งเสริมพัฒนาการทำงานเป็นทีมด้วยเทคนิคการประชุม

การประชุมเป็นรูปแบบของการทำงานกลุ่มที่ใช้กันอย่างแพร่หลาย ในหน่วยงานหรือองค์กรทั่วไป มีการจัดรูปแบบต่าง ๆ เช่น การประชุมในหน่วยงาน (Staff

meeting) การประชุมคณะกรรมการ (Committee) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) การประชุมแบบซินดิเคต (Syndicate) เป็นต้น ซึ่ง ทองทิพภา วิริยะพันธ์ (2551) ได้อธิบายไว้ ดังนี้

1. การประชุมคณะกรรมการ (Committee) เป็นการประชุมคณะทำงาน ที่ได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ เพื่อปรึกษาหารือเกี่ยวกับการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงาน การมอบหมายงานให้รับผิดชอบ หรือเพื่อแก้ปัญหาใดปัญหาหนึ่งร่วมกัน

2. การอภิปรายกลุ่มย่อย (Buzz Session) เป็นการประชุมกลุ่มย่อย เพื่อปรึกษาหารือหรือเพื่อเสนอความคิดเห็น ภายในเวลาที่จำกัดหรือภายในเวลาที่กำหนด ทำให้สมาชิกผู้เข้าร่วมประชุมมีความกระตือรือร้น รับผิดชอบความคิดเห็นก่อนที่จะหมดเวลา ซึ่งการประชุมในลักษณะนี้อาจจะกระทำโดยอาจใช้วิธีให้ผู้ที่นั่งในแถวเดียวกันรวมกลุ่มแสดงความคิดเห็นเป็นกลุ่ม ๆ กำหนดจำนวนสมาชิกกลุ่มย่อย ตั้งแต่ 2-4 คน

3. การประชุมแบบซินดิเคต (Syndicate) เป็นการประชุมกลุ่มย่อย ที่แบ่งสมาชิกผู้เข้าร่วมประชุมออกเป็นกลุ่มเล็ก ๆ หรือเป็นทีมงานเล็ก ๆ โดยในแต่ละกลุ่มจะดำเนินการกระบวนการกลุ่มเอง เช่น มีการตั้งประธาน กรรมการ เลขานุการ หรือมีการดำเนินการอภิปราย โดยศึกษาปัญหาเฉพาะด้าน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อหาข้อยุติจากกลุ่ม และมีการนำเสนอข้อสรุปต่อที่ประชุมใหญ่ เพื่อเปิดโอกาสให้ที่ประชุมใหญ่ซักถาม หากที่ประชุมใหญ่ไม่ยอมรับข้อสรุปดังกล่าว ที่ประชุมย่อยจะต้องนำกลับไปพิจารณาดำเนินการและทำข้อเสนอต่อที่ประชุมใหญ่ใหม่

4. การประชุมระดมสมอง (Brainstorming) เป็นการประชุมที่มีสมาชิกผู้เข้าร่วมประชุมไม่เกิน 15 คน เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ ได้อย่างเสรี ภายในเวลาที่กำหนดไว้ เพื่อที่จะได้มีการนำเสนอความคิดเห็นต่าง ๆ ให้มากที่สุด ซึ่งในการระดมสมอง จะมีการจดบันทึกความคิดเห็นเหล่านั้นเอาไว้ทั้งหมด ซึ่งที่สำคัญคือ ในขณะที่สมาชิกผู้นั้นเสนอความคิดเห็นสมาชิกคนอื่นจะไม่มีสิทธิ์วิพากษ์วิจารณ์ใด ๆ ทั้งสิ้น ทั้งนี้หลังจากที่ได้มีการระดมสมองแล้ว ที่ประชุมจะนำความคิดเห็นเหล่านั้นมาวิเคราะห์เพื่อนำมาใช้ประโยชน์เพื่อปรับปรุงหรือเพิ่มเติมให้ได้ ความคิดที่เหมาะสมที่สุด

5. การประชุมแบบนอมินอลกรุป (Nominal group technique: NGT) เป็นการประชุมที่มีการประมวลความคิดเห็นของสมาชิกในทีมงาน หรือของคณะกรรมการหรือของทีม ที่มีต่อปัญหาหนึ่ง โดยให้สมาชิกแต่ละคนสามารถแสดงความคิดเห็นของตนเองได้อย่างอิสระ ปราศจากกรอบแนวคิดที่ต้องยึดมั่น ซึ่งวิธีการประชุมในลักษณะนี้จะแยกขั้นตอนของการเสนอความคิดเห็นกับ ขั้นตอนของการเสนอความคิดเห็นกับขั้นตอนในการอภิปรายความคิดเห็นต่าง ๆ ออกจากกัน ทำให้สมาชิกไม่กล้าแสดงความคิดเห็นเพราะกลัวว่าจะถูกปฏิเสธ มีความกล้าในการแสดงความคิดเห็นมากขึ้น

6. การประชุมแบบให้คำตอบไปรอบวง (Circular response)

เป็นการประชุมกลุ่มย่อยที่ให้สมาชิกแต่ละคนได้เสนอความคิดเห็นต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็นการเฉพาะ โดยสมาชิกแต่ละคนจะมีโอกาสเสนอความคิดเห็นเรียงลำดับกันไปจนครบทุกคน หรือในแต่ละรอบ ทุกคนจะมีสิทธิ์พูดแสดงความคิดเห็นได้เพียงครั้งเดียว ทั้งนี้เพื่อเปิดโอกาสให้ทุกคนได้พูดแสดงความคิดเห็นโดยทั่วถึง

7. การประชุมในหน่วยงาน (Staff meeting) เป็นการประชุม

เพื่อปรึกษาหารือในหน่วยงานหรือเป็นการประชุมภายในทีมงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อมอบหมายงานหรือเพื่อการบริหารงานของแต่ละหน่วยงานเฉพาะ ซึ่งตามปกติทั่ว ๆ ไป หัวหน้าทีมงานจะเป็นผู้เรียกการประชุมและทีมที่เข้าประชุมจะเป็นทีมงานที่ได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ ข้อที่น่าสังเกต คือ แม้การประชุมจะเป็นทางการ มีวาระการประชุมชัดเจน แต่บรรยากาศในการประชุมค่อนข้างเป็นกันเอง เพราะส่วนใหญ่จะเป็นการประชุมเพื่อปรึกษางาน หรือกำหนดวิธีการทำงานปรับปรุงแก้ไขปัญหาของทีมงาน ซึ่งเป็นเรื่องภายในของหน่วยงานนั้น ๆ ทั้งสิ้น

8. การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เป็นการประชุมที่มุ่งเพิ่ม

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ ทำให้มีแบบแผน คือ มีการกำหนดเรื่องชัดเจน มีการฝึกปฏิบัติในหัวข้อเรื่องที่จะจัดประชุม เป้าหมายหลัก ได้แก่ การเตรียมความพร้อมของสมาชิกในทีมงานให้สามารถปฏิบัติงานเรื่องนั้น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นความรู้ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติควบคู่กัน

9. การอภิปรายกลุ่ม (Group discussion) เป็นการประชุมกลุ่ม

เพื่อพิจารณาปัญหาต่าง ๆ ที่องค์การประสบ โดยกำหนดให้ประธานเป็นผู้ดำเนินการอภิปราย และเปิดโอกาสให้สมาชิกแสดงความคิดเห็น หรือสามารถอภิปรายมุมมองแง่คิดในประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อที่จัดประชุมได้อย่างกว้างขวาง ซึ่งผลของการประชุมในลักษณะนี้จะช่วยให้สมาชิกได้รับทราบเรื่องราวทั้งหมด อีกทั้งยังมีโอกาสแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ ได้ด้วย ทำให้สมาชิกของทีมงานมีความเข้าใจที่ดีต่อกันไปสู่การยุติปัญหาสำคัญ ๆ ที่มีอยู่ได้

ดังนั้น การติดตามและการส่งเสริมพัฒนาการทำงานเป็นทีมด้วยการใช้เทคนิคการประชุม หมายถึง การประชุมในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งเป็นเทคนิคสำคัญต่อการติดตามเสริมสร้างพัฒนาการทำงานเป็นทีม เพราะเป็นกิจกรรมที่ส่งเสริม และเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมงานได้มีส่วนร่วมในการประชุมพิจารณาหาแนวทาง หาข้อสรุปร่วมตัดสินใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่ส่งผลประโยชน์สูงสุดให้กับองค์การและทีมงานต่อไป

สรุปได้ว่า การติดตาม และการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง หมายถึง การสร้างขวัญกำลังใจและเทคนิคการประชุม พร้อมทั้งส่งเสริมด้านความรู้เทคนิคใหม่ ๆ เพื่อให้เป็นประโยชน์สูงสุดกับองค์การต่อไป

การพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีม

แนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 พบว่า กระบวนการทำงานเป็นทีมของครู มี 5 กระบวนการ ดังนี้

1. การรับรู้ปัญหาสมาชิกในทีมในขั้นตอนนี้สมาชิกในทีมจะมีการกำหนดปัญหา ร่วมกันอย่างเป็นระบบและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อเป็นการพัฒนาทีมงาน สมาชิกทุกคนร่วมกัน ประสานงานอันดีต่อกันภายในทีม สมาชิกทีมงานมีการเปิดเผยต่อกันและเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา มีการให้แรงจูงใจกับผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารแสดงความเห็นใจและให้กำลังใจเมื่อมีปัญหาขัดแย้งกันและ สามารถหาข้อยุติความขัดแย้งได้ สมาชิกทีมงานยอมรับฟังเหตุผลของกันและกัน มีการปฏิบัติหน้าที่ ด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใส มีน้ำใจต่อกัน ส่งเสริมสนับสนุนให้มีความรักสามัคคี ผูกพันกันในการทำงาน เป็นทีม เปิดโอกาสให้ครูตัดสินใจในการทำงานได้อย่างอิสระในการทำงานได้ ส่งเสริมให้มีกิจกรรม เพื่อสร้างความสัมพันธ์ภายในทีม การดำเนินการในขั้นตอนนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภาพ กันสการ (2552) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอโคกสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครู ได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อการวิเคราะห์ปัญหา หรือสาเหตุต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการ ปฏิบัติงาน หรือมีการประชุมเพื่อวิพากษ์วิจารณ์การทำงานของกันอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา อย่างบริสุทธิ์ยุติธรรม การเปิดโอกาสให้ครูเข้าพบผู้บริหารเมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน ทำให้ครู พัฒนาการทำงานได้ผลดีขึ้น

2. การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล ในขั้นตอนนี้สมาชิกในทีมจะร่วมกันกำหนด แนวทางในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อที่จะได้ข้อเท็จจริงมาทำการวิเคราะห์และประมวลผล โครงสร้างของการปฏิบัติงานแต่ละฝ่ายในโรงเรียนให้มีความเหมาะสม มีการทบทวนการปฏิบัติงาน อย่างเหมาะสม กระตุ้นให้ครูมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อการทำงานในโรงเรียนอย่าง สม่าเสมอ มีกระบวนการตัดสินใจการบริหารที่ยืดหยุ่นได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับสถานการณ์ การติดต่อสื่อสารภายในทีมเป็นไปอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา อธิบายความรู้สึกประกอบเหตุผล ทุกครั้งเมื่อเกิดข้อขัดแย้งภายในทีม สมาชิกทีมงานมีอิสระเสรีในการแสดงความคิดเห็นมีการวิจารณ์ อย่างสร้างสรรค์เพื่อแก้ปัญหา อภิปรายกันอย่างเปิดเผยใช้วิธีการวิเคราะห์ความคิดเห็นที่แตกต่างกัน อย่างมีระบบ สมาชิกทีมงานมีความจริงใจในการแสดงความรู้สึก การดำเนินการในขั้นตอนนี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรศักดิ์ ศรีณรินทร์ (2546) ได้ทำการศึกษาการสร้างทีมงานของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาตามทฤษฎีของ ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสระแก้ว ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารได้ตระหนักในการพัฒนาครูผู้สอน ในโรงเรียน โดยแจ้งข้อมูลที่สำคัญที่เกี่ยวข้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทราบ โดยผ่านหัวหน้างาน

ตามลำดับขั้นตอนนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ จะช่วยให้โรงเรียนมีความเจริญและพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น

3. การวางแผนปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ในขั้นตอนนี้สมาชิกในทีม

มีการวางแผนการดำเนินงานสนับสนุนให้มีกระบวนการทำงานที่ชัดเจน เหมาะสม มีการวางแผนก่อนปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักเกณฑ์และกระบวนการปฏิบัติงาน สมาชิกทุกคนร่วมประสานงานและสร้างสัมพันธ์อันดีต่อกันภายในทีม กระตุ้นให้ครูมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อการทำงานในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ โรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเข้าใจเป้าหมายของการทำงานเป็นทีมก่อนการปฏิบัติงานและมีการวางแผนการดำเนินงาน ซึ่งการดำเนินการในขั้นตอนนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ โสภณ หลอดแก้ว (2555) ได้ทำการศึกษาการสร้างทีมงานของครูโรงเรียนเทศบาล 1 (สภารว) สังกัดเทศบาลเมืองบ้านบึง จังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า มีการคัดเลือกครูที่มีความสามารถและทักษะที่แตกต่างกันในแต่ละด้านมาทำงานร่วมกันเสมอ โรงเรียนมีระบบคัดเลือกครูเพื่อปฏิบัติหน้าที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ตามความรู้และประสบการณ์การทำงานจัดทำหนังสือแต่งตั้งกำหนดงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบของแต่ละฝ่ายและบุคคลอย่างชัดเจน

4. การดำเนินงานนำแผนไปปฏิบัติ เป็นการนำแผนการที่ได้วางไว้ร่วมกันไป

ปฏิบัติให้เห็นเป็นรูปธรรม โดยต้องคอยดูแลให้แผนปฏิบัติในการปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างราบรื่นและมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการ ต้องกำหนดขั้นตอนการทำงานอย่างชัดเจน ทำความเข้าใจความสัมพันธ์และเคารพในหน้าที่ของแต่ละคน ในการทำงานมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ตามความรู้ ความสามารถ ส่งเสริมกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมทีม การสร้างบรรยากาศภายในทีมทุกคนทำให้สมาชิกทุกคนมีโอกาสผลัดเปลี่ยนกันเป็นผู้นำตามสถานการณ์ที่เหมาะสม ทำให้มีภาวะความเป็นผู้นำที่เหมาะสมการดำเนินการในขั้นตอนนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ ลดาวัลย์ พุทธิวัช (2560) ได้ทำการศึกษาการพัฒนาแนวทางการสร้างทีมงานครูสำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 24 จากการวิจัยพบว่า มีกระบวนการสร้างทีม 5 กระบวนการ ได้แก่ 1) การรับรู้ปัญหา 2) การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล 3) การวางแผนปฏิบัติการ 4) การนำแผนไปปฏิบัติ 5) การประเมินผลลัพธ์จากการดำเนินงาน ผลการประเมินแนวทางการพัฒนาการสร้างทีมครู สำหรับสถานศึกษา พบว่า กระบวนการสร้างทีม 5 กระบวนการ มีแนวทางการสร้างทีม 40 แนวทาง ด้านการรับรู้ปัญหามี 8 แนวทาง ด้านการรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูลมี 8 แนวทาง ด้านการวางแผนปฏิบัติการมี 8 แนวทาง ด้านการนำแผนไปปฏิบัติมี 8 แนวทาง ด้านการประเมินผลลัพธ์จากการดำเนินการมี 8 แนวทาง ผลการประเมินการพัฒนาแนวทางการสร้างทีมครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 24 จากผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า โดยรวมมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับ

มากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้านเช่นเดียวกัน

5. การประเมินผลลัพธ์จากการดำเนินงาน คือ การที่สมาชิกในทีมร่วมกันติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน และเสนอแนะทางแก้ไขปัญหา หรือพัฒนาการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย การให้ความสำคัญกับกลุ่มงาน/กลุ่มสาระต่าง ๆ ในโรงเรียนอย่างเท่าเทียมกัน จัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของทีมงานทุกครั้งและนำผลไปปรับปรุงงานครั้งต่อไป ให้ครูหรือทีมงานได้มีโอกาสชี้แจงประชาสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน ผลการปฏิบัติเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ผู้บริหารมีการแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานของบุคลากร ในโรงเรียน ผู้บริหารและบุคลากรมีการทบทวนวัตถุประสงค์เป้าหมาย และกระบวนการปฏิบัติงานตามโครงการต่าง ๆ ทุกปีการศึกษา ผู้บริหารนิเทศงาน และสร้างขวัญกำลังใจ ในขั้นตอนนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ โสภณ หลอดแก้ว (2555) ได้ทำการศึกษาศึกษาการสร้างทีมงานของครูโรงเรียนเทศบาล 1 (สภารว) สังกัดเทศบาลเมืองบ้านบึง จังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารให้ฝ่ายกลุ่มสาระงานต่าง ๆ ทบทวนวัตถุประสงค์เป้าหมาย กระบวนการปฏิบัติงานตามโครงการต่าง ๆ ที่ได้ดำเนินการทุกปีการศึกษา มีการนำเอาข้อมูลที่เป็นปัญหาและอุปสรรคของโรงเรียนมาสรุปผลตามความจริงแจ้งให้ทุกฝ่ายทราบ

การประเมินความต้องการจำเป็น

ความหมายของการประเมินความต้องการจำเป็น

Guba และ Lincoln (1982) ได้ให้ความหมาย ความต้องการจำเป็น หมายถึง ผลต่างระหว่างสภาพที่ควรจะเป็นกับสภาพที่เป็นจริง และจะเป็นความต้องการจำเป็นต่อเมื่อสิ่งที่ได้รับนั้นก่อให้เกิดประโยชน์ และหากไม่ได้รับการตอบสนองจะอยู่ในสภาพที่ไม่เป็นทุกข์อันตรายหรือสภาพที่ไม่น่าพอใจ

Kaufman, Rojas และ Mayer (1993 อ้างอิงมาจาก สุวิมล ว่องวาณิช, 2550) ได้ให้ความหมาย) ได้ให้ความหมาย การประเมินความต้องการจำเป็น หมายถึง กระบวนการที่ใช้เพื่อนระบุช่องว่างระหว่างผลที่เกิดขึ้นในปัจจุบันที่ปรารถนาจะให้เกิด แล้วจัดลำดับความสำคัญของช่องว่างดังกล่าว จากนั้นเลือกช่องว่างที่สำคัญที่สุดมาเป็นประเด็นที่จะต้องดำเนินการต่อไป ผลการประเมินความต้องการจำเป็นทำให้ทราบว่า มีความต้องการอะไรบ้างสำคัญที่สุดที่ต้องดำเนินการต่อไป ผลการประเมินความต้องการจำเป็นทำให้ทราบว่า มีความต้องการอะไรบ้างสำคัญที่สุดที่ต้องเติมเต็มหรือขจัดออก

สุวิมล ว่องวานิช (2548) ได้ให้ความหมาย การประเมินความต้องการจำเป็น หมายถึง การประเมินความต้องการจำเป็นเป็นกระบวนการประเมินเพื่อกำหนดความแตกต่างของสภาพที่เกิดขึ้นกับสภาพที่ควรจะเป็น โดยระบุสิ่งที่ต้องการให้เกิดว่ามีลักษณะเช่นใด และประเมินสิ่งที่เกิดขึ้นจริงว่ามีลักษณะเช่นใด จากนั้นนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ประเมินสิ่งที่เกิดขึ้นจริงว่าสมควรเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง การประเมินความต้องการจำเป็นทำให้ได้ข้อมูลที่น่าไปสู่การการเปลี่ยนแปลงกระบวนการจัดการศึกษาหรือการเปลี่ยนแปลงผลที่เกิดขึ้นปลายทาง การเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากการประเมินความต้องการจำเป็นจึงเป็นการเปลี่ยนแปลงในเชิงสร้างสรรค์และเป็นการเปลี่ยนแปลงทางบวก

สรุปได้ว่า การประเมินความต้องการจำเป็น หมายถึง เป็นกระบวนการประเมิน เพื่อให้เราทราบถึงสภาพปัญหาอย่างแท้จริง แล้วนำมาซึ่งการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหลักสูตรหรือโครงการต่าง ๆ ที่เราจะทำ เพื่อตัดสินใจใจการวางแผนการดำเนินงานต่อไป

ขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็น

ขั้นที่ 1 ขั้นก่อนการประเมิน (Pre-assessment) ในขั้นนี้เป็นขั้นตอนการสำรวจ (Exploration) ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย ๆ ดังนี้

1. วางแผนสำหรับการประเมินความต้องการจำเป็น
2. นิยามหรือกำหนดจุดประสงค์ทั่วไปสำหรับการประเมินความต้องการจำเป็น
3. กำหนดขอบเขตของการประเมินความต้องการจำเป็นหลักและ/หรือประเด็นที่

ต้องการประเมิน

4. กำหนดรายละเอียดและข้อมูลความต้องการตามขอบเขตที่จะประเมิน

ซึ่งรวมถึงกลุ่มเป้าหมายในการประเมิน

5. ตัดสินใจกำหนดเกี่ยวกับการเก็บรวบรวมข้อมูล แหล่งข้อมูล วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และการใช้ประโยชน์จากข้อมูล ผลที่ได้จากขั้นตอนนี้ คือ แผนเบื้องต้นสำหรับการประเมินความต้องการจำเป็นและการนำไปใช้ในขั้นที่ 2 และ 3

ขั้นที่ 2 ขั้นการประเมิน (Assessment) หลังจากการสำรวจความต้องการจำเป็นต่าง ๆ แล้วในขั้นนี้เป็นขั้นตอนของการเก็บรวบรวมข้อมูล (Data gathering) ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย ๆ ดังนี้

1. สรุปตัดสินใจกำหนดเกี่ยวกับบริบท ขอบเขต และสิ่งที่เกี่ยวข้องในการประเมินความต้องการจำเป็น

2. เก็บรวบรวมข้อมูลของความต้องการ ซึ่งในขั้นตอนนี้ย่อมทำให้ทราบความต้องการของผู้รับบริการหรือกลุ่มเป้าหมาย

3. หลังจากเก็บรวบรวมข้อมูลแล้ว นำข้อมูลที่ได้มาจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในเบื้องต้นระยะแรก

4. วิเคราะห์หาสาเหตุของความต้องการหรือประเด็นปัญหา

5. วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลทั้งหมด

$$\text{สูตร PNI Modified} = \left(\frac{I-D}{D} \right)$$

PNI หมายถึง ดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น

I หมายถึง ค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์

D หมายถึง ค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบัน

ในการประเมินใช้ค่าดัชนี PNI ที่มีค่า 0.3 ขึ้นไปเป็นเกณฑ์ที่ถือเป็นความต้องการจำเป็น การจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นใช้การเรียงจากมากไปหาน้อย ดัชนีที่มีค่ามาก แปลว่า มีความต้องการจำเป็นสูงที่ต้องการได้รับการพัฒนามากกว่าดัชนีที่มีค่าน้อยกว่า ผลที่ได้จากขั้นตอนนี้ คือ ความต้องการจำเป็นหรือปัญหาที่ต้องการแก้ไขตามลำดับความสำคัญในระยะแรก

ขั้นที่ 3 หลังการประเมิน (Post Assessment) เมื่อได้ผลการประเมินความต้องการจำเป็นแล้วในขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนสำคัญขั้นตอนหนึ่ง คือ การนำผลการประเมินไปใช้ (Utilization) ประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

1. จัดเรียงลำดับ (Set Priority) ความสำคัญของความต้องการจำเป็น เทคนิคที่ใช้ในการจัดเรียงลำดับ เช่น การวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ย (Mean Difference Analysis) การวิเคราะห์ข้อมูลหลายมิติ (Multi Component Data Analysis) การกำหนดดัชนีความต้องการจำเป็นที่มีการถ่วงน้ำหนัก (Weighted Needs Index)

2. พิจารณาทางเลือกสำหรับการแก้ปัญหา จากข้อมูลที่ 1 การจัดเรียงลำดับ ทำให้ทราบปัญหาที่สำคัญเร่งด่วนที่สุด ถ้าหากไม่นำมาแก้ปัญหาก็จะสูญเปล่าในการทำการประเมิน ดังนั้น จึงต้องช่วยกันพิจารณาหาทางเลือกในการแก้ปัญหา

3. พัฒนาแผนการปฏิบัติ เพื่อใช้ในการดำเนินการต่อไป

4. ประเมินผลของการประเมินความต้องการจำเป็น

5. รายงานผลการประเมินความต้องการจำเป็น

บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

1. ข้อมูลทั่วไป

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ตั้งอยู่ ถนนศรีสวัสดิ์ดำเนิน อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม รหัสไปรษณีย์ 44000 โทรศัพท์ 043-712-225

2. วิสัยทัศน์

“สร้างคุณภาพการศึกษาสู่สากลบนพื้นฐานของความเป็นไทย”

3. พันธกิจ

3.1 จัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติและการปกครอง ในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

3.2 พัฒนาผู้เรียนให้มีความเป็นเลิศทางวิชาการ ทักษะวิชาชีพ เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน

3.3 พัฒนาศักยภาพและคุณภาพผู้เรียนให้มีสมรรถนะตามหลักสูตร มีคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะในศตวรรษที่ 21

3.4 สร้างโอกาส ความเสมอภาค ลดความเหลื่อมล้ำ ให้ผู้เรียนได้รับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม

3.5 พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นมืออาชีพ

3.6 จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs)

3.7 พัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาทุกระดับ โดยยึดพื้นที่เป็นฐานใช้นวัตกรรมในการขับเคลื่อนมุ่งสู่ Thailand 4.0

3.8 เสริมสร้างความปลอดภัยให้กับนักเรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษา ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาให้พ้นจากภัยพิบัติและภัยคุกคามทุกรูปแบบ

4. เป้าหมาย

4.1 นักเรียนมีความรักในสถาบันหลักของชาติ และยึดมั่นการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มีทัศนคติที่ถูกต้องต่อบ้านเมือง มีหลักคิดที่ถูกต้อง และเป็นพลเมืองดีของชาติ

4.2 ผู้เรียนมีความสามารถพิเศษด้านวิชาการ ทักษะอาชีพ และมีความสามารถในการแข่งขัน

4.3 ผู้เรียนมีศักยภาพและมีคุณภาพตามสมรรถนะของหลักสูตร มีคุณธรรม จริยธรรม และมีคุณลักษณะในศตวรรษที่ 21

4.4 นักเรียนทุกคนได้รับบริการทางการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม

4.5 ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ได้รับการพัฒนาตามสมรรถนะและมาตรฐานวิชาชีพ

4.6 สถานศึกษาจัดการศึกษาเพื่อการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) และสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

4.7 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษามีสมรรถนะในการบริหารจัดการเชิงบูรณาการและการรายงานผลอย่างเป็นระบบ ใช้งานวิจัย เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา

4.8 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษามีความปลอดภัยจากภัยพิบัติและภัยคุกคามทุกรูปแบบ

4.9 ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) มีความพึงพอใจในการบริหารและการจัดการศึกษารวมทั้งการให้บริการ

ตาราง 2 ข้อมูลพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

รายการ	จำนวน/หน่วย
1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1	
1.1 หน่วยงาน/กลุ่ม	10 กลุ่ม
1.2 โรงเรียนในสังกัด	196 โรงเรียน
1.3 ศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษา	20 ศูนย์
2. นักเรียนโรงเรียนในสังกัด	22,755 คน
2.1 ก่อนประถมศึกษา	4,331 คน
2.2 ประถมศึกษา	16,961 คน
2.3 มัธยมศึกษาตอนต้น	1,507 คน
3. ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา	
3.1 ผู้บริหาร	171 คน
3.2 ครูผู้สอน	1,193 คน
3.3 พนักงานราชการ/ลูกจ้างประจำ	53 คน

ตาราง 2 (ต่อ)

รายการ	จำนวน/หน่วย
4. ขนาดของโรงเรียน	
4.1 โรงเรียนขนาดเล็ก	146 โรงเรียน
4.2 โรงเรียนขนาดกลาง	47 โรงเรียน
4.3 โรงเรียนขนาดใหญ่	2 โรงเรียน
4.3 โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ	2 โรงเรียน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

มานิสา พูลสวัสดิ์ (2558) การพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน
อำเภอแปลงยาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 การวิจัยครั้งนี้
มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน
อำเภอแปลงยาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 จำแนกตาม
วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การสอนและขนาดโรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม
เกี่ยวกับการพัฒนาการทำงานเป็นทีม ที่มีค่าอำนาจจำแนกระหว่าง .50 ถึง .89 และค่าส่วนเบี่ยงเบน
มาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA)
และเปรียบเทียบรายคู่โดยวิธี Scheffe's test ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนอำเภอแปลงยาว สำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
2. การเปรียบเทียบการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนอำเภอแปลงยาว
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 จำแนกตามวุฒิการศึกษาโดยภาพรวม
และรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
3. การเปรียบเทียบการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนอำเภอแปลงยาว
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์การสอน
โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

4. การเปรียบเทียบการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนอำเภอแปลงยาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เปรมฤติ บุญยืน (2558) การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอตาพระยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมาย เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาอำเภอตาพระยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 จำแนกตามเพศและขนาดของโรงเรียน โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้วิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูโรงเรียนมัธยมศึกษาอำเภอตาพระยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ปีการศึกษา 2557 ซึ่งกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie และ Morgan (1970) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 103 คน จากนั้นใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ตามขนาดของโรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.29-0.76 และค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.97 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การทดสอบค่าที (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และการเปรียบเทียบรายคู่โดยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe's method) ผลการวิจัยพบว่า

1. การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอตาพระยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 โดยรวมและรายด้านทุกด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม ด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี และด้านบทบาทต่าง ๆ ที่สมดุล

2. เปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอตาพระยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้า ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม และด้านการพัฒนาตนเอง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยเพศหญิงมีการทำงานเป็นทีมมากกว่าเพศชาย

3. เปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอตาพระยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยโรงเรียนขนาดกลางมีการทำงานเป็นทีมมากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ และโรงเรียนขนาดเล็ก ตามลำดับ

ลำเทียน เฝ้าอาจ (2559) การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนขยายโอกาส อำเภอเมืองตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด การวิจัยในครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนขยายโอกาส

อำเภอเมืองตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จำแนกตามเพศ ตำแหน่งหน้าที่ และขนาดของโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ข้าราชการครูเป็นผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 10 คน ครูผู้สอน 93 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) และสุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.62-0.88 และค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.96 สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และการทดสอบค่าที (t-test) และวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ผลการวิจัยพบว่า

1. ข้าราชการครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนขยายโอกาส อำเภอเมืองตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การมีเป้าหมายเดียวกัน การมีปฏิสัมพันธ์ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การมีส่วนร่วม การยอมรับนับถือและการสื่อสารอย่างเปิดเผย

2. ข้าราชการครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนขยายโอกาส อำเภอเมืองตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จำแนกตามเพศ ตำแหน่งหน้าที่ และขนาดของโรงเรียน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

พลอยอัมพัน มาพิจาร (2559) การทำงานเป็นทีมของกลุ่มโรงเรียนสุวรรณสาธุกิจ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การทำงานเป็นทีมของกลุ่มโรงเรียนสุวรรณสาธุกิจ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ประชากร คือ โรงเรียนประถมศึกษาในกลุ่มโรงเรียนสุวรรณสาธุกิจ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 จำนวน 10 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 4 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้าฝ่ายวิชาการ และครู จำนวนทั้งสิ้น 40 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมี 2 ประเภท คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมตามแนวคิดของวูดค็อก (Woodcock) และแบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1. การทำงานเป็นทีมของกลุ่มโรงเรียนสุวรรณสาธุกิจ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ทั้งภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ การปฏิบัติงานที่ชัดเจนและการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม วัตถุประสงค์ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน การพัฒนาตนเอง บทบาทที่สมดุล การสื่อสารที่ดี ภาวะผู้นำที่เหมาะสม การสนับสนุน และความไว้วางใจต่อกัน การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ การเปิดเผยต่อกัน

และเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา และความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์

2. แนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของกลุ่มโรงเรียนสุวรรณสาธุกิจ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 มี 11 แนวทาง คือ 1) จัดให้ความรู้ เรื่องความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ 2) จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน 3) สร้างโอกาสในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการทำงานร่วมกับผู้อื่น 4) มีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์การ 5) พัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีม 6) พัฒนาทักษะการสื่อสารที่ดีระหว่างทีมงาน 7) จัดสร้างระบบสารสนเทศของโรงเรียน 8) จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน 9) สร้างความสามัคคี 10) ฝึกให้บุคลากรมีความเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี และ 11) สร้างความตระหนักและความเข้าใจในการเป็นทีมที่ดี

นิภาพร ทองดำ (2559) การบริหารคุณภาพกับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การบริหารคุณภาพในโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร 2) การทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร 3) ความสัมพันธ์ของการบริหารคุณภาพกับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ใช้สถานศึกษาสังกัด กรุงเทพมหานคร จำนวน 76 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา/รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้าสายชั้น/หัวหน้ากลุ่มสาระ และครูผู้สอน โรงเรียนละ 4 คน รวมทั้งสิ้น 304 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพตามแนวคิดของเดมมิง (Deming) และ การทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ตามแนวคิดของวูดค็อก (Woodcock) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า

1. การบริหารคุณภาพโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ ปรับปรุงอยู่เสมอ จัดให้มีการฝึกอบรม ยอมรับปรัชญาใหม่ ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จอบรมผู้นำ เลิกโควตา ขจัดความกลัว การปรับปรุงต้องทำทุกขั้นตอนของการทำงาน การสร้างความสุขในการทำงาน ขจัดอุปสรรค จัดให้มีแผนการศึกษา และมีการฝึกอบรมให้กับครู/บุคลากรทุกคน เลิกใช้วิธีการตรวจสอบคุณภาพแบบเก่า เลิกยึดมั่นการดำเนินธุรกิจโดยยึดราคาเป็นหลัก

2. การทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ วัตถุประสงค์ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน ภาวะผู้นำที่เหมาะสม บทบาทที่สมดุล การพัฒนาดตนเอง การปฏิบัติงานอย่างชัดเจน และการตัดสินใจที่ถูกต้องอย่างเหมาะสม ทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์การสื่อสารที่ดี การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา

3. ความสัมพันธ์ของการบริหารคุณภาพกับการทำงานเป็นทีมของโรงเรียน

สังกัดกรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อรพรรณ คิอินธิ (2561) การพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดการทำงานเป็นทีมของครู 2) ศึกษาความต้องการจำเป็นการทำงานเป็นทีมของครู 3) พัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครู กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ครูผู้สอน จำนวน 327 คน ใช้เทคนิคการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบประเมินองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมของครู แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครู สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{Modified}) ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครู มี 3 องค์ประกอบ 64 ตัวชี้วัด ผลการประเมินโดยรวมและรายด้านพบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด

2. สภาพปัจจุบันของการทำงานเป็นทีมของครู โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน สภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมของครู โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ลำดับความต้องการจำเป็นของการทำงานเป็นทีมของครู เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านหลักการในการทำงานเป็นทีมของครู เทคนิควิธีการในการทำงานเป็นทีมและกระบวนการทำงานเป็นทีมของครู ตามลำดับ

3. แนวทางการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ผลการประเมินแนวทาง พบว่า โดยรวมและรายด้านมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

กาญจนา ช้างเยาว์ (2561) การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนระยองวิทยาคม อำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 18 การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนระยองวิทยาคม อำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามเพศ ประสพการณ์ในการทำงาน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 165 คน โดยใช้ตารางสำเร็จรูปของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970) โดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.57-0.82 และค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.97 และวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA)

เมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติของตัวแปรที่ทดสอบ จะทำการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีของ เชฟเฟ (Scheffe's method)

ผลการวิจัย พบว่า

1. การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนระยองวิทยาคม อำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวม และรายด้าน อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้านเรียงจากมากไปหาน้อย การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู ด้านการมีส่วนร่วม ด้านความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย ด้านการมีเป้าหมายเดียวกัน ด้านการมีปฏิสัมพันธ์ ด้านการยอมรับนับถือ

2. เปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนระยองวิทยาคม อำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามเพศ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านการมีปฏิสัมพันธ์ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ประหยัด ชำนาญ (2562) การพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ 2) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ 3) พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ การวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ประกอบด้วย ผู้ให้ข้อมูลดังนี้ ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัด ประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 7 คน ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารและครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ จำนวน 260 คน ระยะที่ 3 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมที่พัฒนาขึ้น โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ ค่าเฉลี่ย ร้อยละ และการวิเคราะห์หาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ผลการวิจัยพบว่า

1. ผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัด สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ 42 ตัวชี้วัด ระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก

2. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะการทำงาน เป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ โดยรวมมีสภาพปัจจุบัน โดยรวมอยู่ในระดับสูง และมีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับสูงมาก

3. ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ ได้โปรแกรมซึ่งประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ หลักการของโปรแกรม จุดหมายของโปรแกรม สมรรถนะที่ต้องการให้เกิดขึ้นตามจุดหมายของ โปรแกรม สารที่ใช้ในการพัฒนา กิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนา และแนวทางการประเมินตามโปรแกรม โดยมีผลการประเมิน ทั้งด้านความเหมาะสมและด้านความเป็นไปได้ของโปรแกรมอยู่ในระดับ มากที่สุด

ปกรณพัฒน์ ศิรินิยวงศ์ (2564) การพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครู ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการทำงานเป็นทีมของ ครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ 2) เพื่อพัฒนาแนวทาง การทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 103 คน และครู จำนวน 241 คน รวม 344 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง และแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ สถิติที่ใช้ในการ วิจัย ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ผลการวิจัยพบว่า

ผลการวิจัยพบว่า 1. สภาพปัจจุบันของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ โดยรวมอยู่ในระดับน้อย สภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด มีความต้องการจำเป็นเพื่อพิจารณารายด้านจากมาก ไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการสื่อสาร ด้านการมีส่วนร่วมและให้ความร่วมมือ ด้านการกำหนด วัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน ด้านการไว้วางใจกันของสมาชิก และด้านภาวะผู้นำและบทบาท หน้าที่ ตามลำดับ 2.แนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษามี 5 องค์ประกอบ 45 แนวทาง โดยผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับ มากที่สุด

พรสุตา ประเสริฐหนู (2564) การพัฒนาแนวทางการสร้างทีมงานสำหรับผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 การวิจัยในครั้งนี้ มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น ของการสร้างทีมงาน สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ชัยภูมิ เขต 2 2) เพื่อพัฒนาแนวทางการสร้างทีมงานสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต

พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 การวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการสร้างทีมงาน สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 จำนวน 327 คน ระยะที่ 2 การพัฒนาแนวทางการสร้างทีมงาน สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 ศึกษาสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) จำนวน 3 โรงเรียน ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทาง โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ และแบบประเมิน สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์หาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพปัจจุบันของการสร้างทีมงานสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์ของการสร้างทีมงานสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแนวทางการสร้างทีมงานสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 มีความต้องการจำเป็นโดยเรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการวางแผน ด้านการก่อตั้งทีมและด้านการประเมินผล ด้านการสร้างบรรทัดฐาน ด้านการปฏิบัติงาน ตามลำดับ

2. การพัฒนาแนวทางการสร้างทีมงานสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 ประกอบด้วย 5 ด้าน 40 แนวทาง ได้แก่ 1) ด้านการก่อตั้งทีม มี 5 แนวทาง 2) ด้านการสร้างบรรทัดฐาน มี 8 แนวทาง 3) ด้านการวางแผน มี 11 แนวทาง 4) ด้านการปฏิบัติงาน มี 9 แนวทาง 5) ด้านการประเมินผล มี 7 แนวทาง ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการสร้างทีมงานสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน โดยรวมมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

งานวิจัยต่างประเทศ

Hall (1999) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง การใช้เวลาในการวางแผนรวมกันเป็นทีม ในโรงเรียนติลาแวร์ ซึ่งเป็นโรงเรียนปฏิรูปขนาดกลาง โดยมีการจัดทีมงานครูที่มีระเบียบวินัยต่างกัน ให้มาศึกษางานกับกลุ่มนักเรียนกลุ่มเดียวกัน พื้นที่เดียวกันและตารางเวลาเดียวกัน จุดประสงค์ของการสร้างทีมงานก็คือ การสร้างกลุ่มสังคมเล็ก ๆ ซึ่งครูจะได้พบกับความต้องการทางด้านการศึกษา และความต้องการทางด้านการพัฒนาการของนักเรียน ซึ่งอาจจะรวมถึง การสร้างความพึงพอใจร่วมกัน คณะกรรมการปฏิรูปโรงเรียนแนะนำให้ใช้เวลาวันละ 7 คาบ ในการวางแผนงานร่วมกันนั้นเป็นการ

สร้างกลุ่มที่ดีที่สุด การศึกษาครั้งนี้ต้องการทราบว่า ใช้เวลาวางแผนให้เกิดประโยชน์ได้อย่างไรบ้าง หัวหน้าทีมมีอิทธิพลเหนือกระบวนการวางแผนหรือไม่ การวางแผนกระทบกระเทือนต่อทีมงานและนโยบายของโรงเรียนอย่างไร จากการศึกษาสรุปได้ 4 ประเด็น คือ โรงเรียนต้องประชุมปรึกษาหารืออย่างต่อเนื่องในเรื่องของการกำหนดมาตรฐานของโรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนต้องวางแผนร่วมกันอย่างต่อเนื่อง เช่น เป็นเรื่องปัจจุบันและต้องดำเนินต่อไปเรื่อย ๆ ครูใหญ่ต้องเสนอการพัฒนาอย่างมืออาชีพ โดยผ่านการทำงานเป็นทีมและในการประชุมคณะครู ต้องใช้กิจกรรมแบบทีมงาน เพื่อเพิ่มจิตสำนึกในการทำหน้าที่ของคณะครู

Robbins (2001) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลของทีม พบว่า ขนาดของทีมทำงานโดยทั่วไปไม่ควรเกิน 10-12 คน เพราะถ้ามีจำนวนมากกว่านี้ จะมีความยุ่งยากในการทำงานร่วมกันให้ได้ผลดี

Baker, Day และ Salas (2006) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับความน่าเชื่อถือขององค์การจะเพิ่มขึ้นเป็นแบบไดนามิกและไม่เสถียร วิวัฒนาการนี้ได้ก่อให้เกิดความเชื่อมั่นมากขึ้นในทีมและเพิ่มความซับซ้อนในแง่ขององค์ประกอบของทีมทักษะที่จำเป็น และระดับของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการ องค์การความน่าเชื่อถือ (HROs) เป็นผู้ที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่เป็นอันตรายเช่นที่ผลของการที่ผิดพลาดได้สูง แต่การเกิดขึ้นของข้อผิดพลาดอยู่ในระดับต่ำมาก ในบทความนี้เรายืนยันว่าการทำงานเป็นทีมเป็นองค์ประกอบสำคัญของการบรรลุความน่าเชื่อถือสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์การด้านการดูแลสุขภาพ เราอธิบายลักษณะพื้นฐานของทีมกลยุทธ์การตรวจสอบในการฝึกอบรมทีมแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีม HROs และสุดท้ายระบุความท้าทายที่เฉพาะเจาะจงดูแลสุขภาพชุมชนต้องอยู่ในการปรับปรุง การทำงานเป็นทีมและเพิ่มความน่าเชื่อถือ

Volz-Peacock (2006) ได้ทำการวิจัยเชิงคุณภาพในลักษณะกรณีศึกษาทีมภายในหน่วยงานรัฐบาลกลาง เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับปรากฏการณ์ของความสามัคคี โดยมุ่งความสนใจไปที่การอยู่ร่วมกันของค่านิยมร่วมกับความสามัคคีภายในทีมของรัฐบาลกลาง ผลจากการศึกษาพบว่าการทำงานเป็นทีมของหน่วยงานรัฐบาลกลางสามารถอธิบายถึงแนวคิดของความสามัคคีว่าประกอบด้วย 3 องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกัน ได้แก่ (1) ค่านิยมร่วม (2) ความร่วมมือซึ่งกันและกัน และ (3) วัตถุประสงค์ร่วมกัน ซึ่งเกิดขึ้นได้จาก 4 ส่วนประกอบหลัก คือ การสื่อสารอย่างเปิดเผย พันธกิจที่ชัดเจนภาวะผู้นำที่เกื้อหนุน และค่านิยมร่วม สำหรับข้อค้นพบที่เกี่ยวข้องกับค่านิยมร่วมพบว่าค่านิยมเหล่านั้นเป็นผลสะท้อนมาจากการทำงานเป็นทีม ซึ่งเกี่ยวข้องกับการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และการทำการตัดสินใจ ประโยชน์ที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ในส่วนของความสามัคคีนั้นมีความเกี่ยวข้องกับการเพิ่มผลการปฏิบัติงาน การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและการทำให้เกิดความสุขในสถานที่ทำงานสำหรับในส่วนที่เกี่ยวข้องกับค่านิยม ทำให้เห็นรายละเอียดเพิ่มมากขึ้นเกี่ยวกับ

ลักษณะของค่านิยมของทีมทำงานและเป็นการยืนยันถึงความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมร่วมและความสามัคคีภายในทีม

Untari (2008) ได้ทำการวิจัยการสร้างทีมงานเพื่อสร้างความมุ่งมั่นในการทำงานตามแผนจิตวิทยาของกองทัพเรือ วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นแรงบันดาลใจจากการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาของภาควิชาจิตวิทยาของกองทัพเรือ ซึ่งไม่เพียงแต่เป็นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การแต่ยังเป็นการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับสมาชิกทุกคนให้มีส่วนร่วมและมุ่งมั่นในการทำงานประยุกต์ใช้การสร้างทีมงาน โดยการใช้แบบสอบถามรายละเอียดและความมุ่งมั่นในการทำงานของสมาชิก เพื่อบอกขนาดขององค์การของพวกเขาและเป็นอิสระในการดำเนินการที่จำเป็น เพื่อให้บรรลุความ ข้อเสนอแนะในเรื่องคือการสนทนาเกี่ยวกับสำเร็จที่ผ่านมาได้รับการสนับสนุน เพื่อหารือเกี่ยวกับอนาคตขององค์การและความเป็นไปได้ในเชิงบวกขององค์การที่สามารถเกิดขึ้นได้ในอนาคต วิธีการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติม ชื่นชมทีมที่ดีที่สุดสร้างแผนและขั้นตอนการที่สนับสนุนและรักษาสมาชิกขององค์การ การปรับการดำเนินการ การสร้างทีมหรือวิธีการทำทีมที่ดีที่สุดยังสร้างภาพและความคิดที่ทำให้สมาชิกขององค์การรู้สึกสะดวกสบาย มองหาวิธีที่จะเปลี่ยน กระบวนการทางสังคมและการทำงานในการปฏิบัติ คือ การรวมกันของรูปแบบการฝึกอบรม การวิจัยเชิงปฏิบัติการ การวิจัยเชิงปฏิบัติการสร้างทีมและผู้นำการประชุมแบบการประชุมสุดยอดของการดำเนินการ โดยใช้การโต้ตอบ 4-D มีปัญหาบางอย่างที่อาจเกิดขึ้นอันเนื่องมาจากการดำเนินการของการแทรกแซงเหล่านั้นเพื่อให้ผู้บริหารมีความไวต่อการแทรกแซงและทำให้ประชาชนและองค์การโดยรวมที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการก่อตัวและความมุ่งมั่นที่เพิ่มขึ้นว่า ลักษณะขององค์การ ลักษณะบุคคล อายุ เพศ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรสต้องการที่จะเก่งและทำงานของพวกเขา ความสามารถความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ลักษณะของงานสนับสนุนจากองค์การ การดำรงของความท้าทายในระดับพึงพอใจในการทำงานของตนเองและบุคคลแต่ละระดับชั้น

Chen, Wu, Yang และ Tsou (2008) ได้ศึกษาถึงอิทธิพลของบทบาทภาวะผู้นำที่หลากหลาย (Diversified Leadership Roles) ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ (Leadership Effectiveness) ความไว้วางใจภายในทีม (Team Trust) และแนวโน้มสู่ความไว้วางใจ (Propensity to Trust) ที่มีต่อความสำเร็จของทีมแห่งการเรียนรู้เสมือนจริง (Virtual Learning Teams) โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของทีม ข้อค้นพบที่ได้คือ บทบาทภาวะผู้นำที่หลากหลายมีอิทธิพลต่อทั้งประสิทธิภาพของภาวะผู้นำและความไว้วางใจภายในทีม และทั้งประสิทธิภาพของภาวะผู้นำและแนวโน้มสู่ความไว้วางใจต่างมีอิทธิพลต่อความไว้วางใจภายในทีมทั้งคู่ ส่วนความไว้วางใจภายในทีมนี้มีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิภาพของทีม และนอกจากนี้ยังพบว่าความไว้วางใจภายในทีมทำหน้าที่เป็นตัวกลาง (Mediates) ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพของภาวะผู้นำและประสิทธิภาพของทีม ซึ่งงานของ Chen และคณะแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างการแสดง

บทบาทของผู้นำที่มีต่อประสิทธิผลของทีมและความไว้วางใจภายในทีมซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการทำงานเป็นทีม

Mahembe และ Engelbrecht (2013) ได้ศึกษาความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างภาวะผู้นำฝ่ายบริการ (Servant Leadership) ความผูกพันทางความรู้สึกของทีม (Affective Team Commitment) และประสิทธิผลของทีม (Team Effectiveness) โดยเก็บข้อมูลจากครูระดับชั้นประถมศึกษาและมัธยมศึกษา จำนวน 202 คน จาก 32 โรงเรียน ในจังหวัด Western Cape ประเทศแอฟริกาใต้ ผลการศึกษาพบว่า มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกระหว่างภาวะผู้นำฝ่ายบริการ ประสิทธิภาพของทีม และความผูกพันทางความรู้สึกของทีม โดยที่การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุมาตรฐาน แสดงให้เห็นว่าความผูกพันทางความรู้สึกของทีมทำหน้าที่สอดแทรก (Moderated) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำฝ่ายบริการกับประสิทธิผลของทีม

Sohmen (2013) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ทางชีวภาพระหว่างผู้นำและการทำงานเป็นทีม แทบจะไม่สามารถเน้นในการให้ความรู้มากขึ้นเรื่อย ๆ ในโลกซึ่งเป็นผู้นำมีอำนาจมากที่สุด อาจจะจ้องมองที่ใบหน้าของความล้มเหลวถ้าทีมที่นำล้มเหลวที่จะวัดได้ถึงวัตถุประสงค์ของผู้นำ และได้รับการตรวกรอง อันที่จริงทีมสามารถนอกกลุ่มนอกทางโดยไม่ต้องเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและชาญฉลาด มีการถกเถียงกันอย่างมีนัยสำคัญให้เป็นไปในรูปแบบและลักษณะของผู้นำที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพของทีมงานที่ดีที่สุด ในทำนองเดียวกันองค์ประกอบของทีมงานที่มีความน่าเชื่อถือที่มีประสิทธิภาพได้รับการศึกษาและทดสอบ เห็นได้ชัดว่าความเป็นผู้นำและการทำงานเป็นทีมไม่สามารถอยู่ได้โดยไม่ต้องการกันและกัน พวกเขาจะต้องมีความสมดุล ประสานงานและ Synergized สำหรับผลการดำเนินงานขององค์การที่ดีที่สุดที่มีต่อผลสำเร็จ การสำรวจและนำเสนอวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดที่จะเปิดใช้งานที่ดีที่สุดของการปรับสมดุลความเป็นผู้นำและการทำงานเป็นทีมที่มีต่อผลการประสบความสำเร็จในสภาพแวดล้อมการแข่งขัน

จากการศึกษางานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบว่า การทำงานเป็นทีมสรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีมมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ให้ประสบความสำเร็จ เนื่องจากการทำงานเป็นทีมทำให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน มีการรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน นำความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลร่วมกันพัฒนางาน เกิดการปฏิสัมพันธ์และมีการแก้ปัญหาาร่วมกันภายในทีมทำให้งานประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ จากความสำคัญดังกล่าวผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ดังนี้ การกำหนดเป้าหมาย การให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วม การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามที่เหมาะสม การสื่อสารเชิงสร้างสรรค์และสัมพันธภาพที่ดีภายนอก การสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ และความไว้วางใจจึงจะช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีม

บทที่ 3

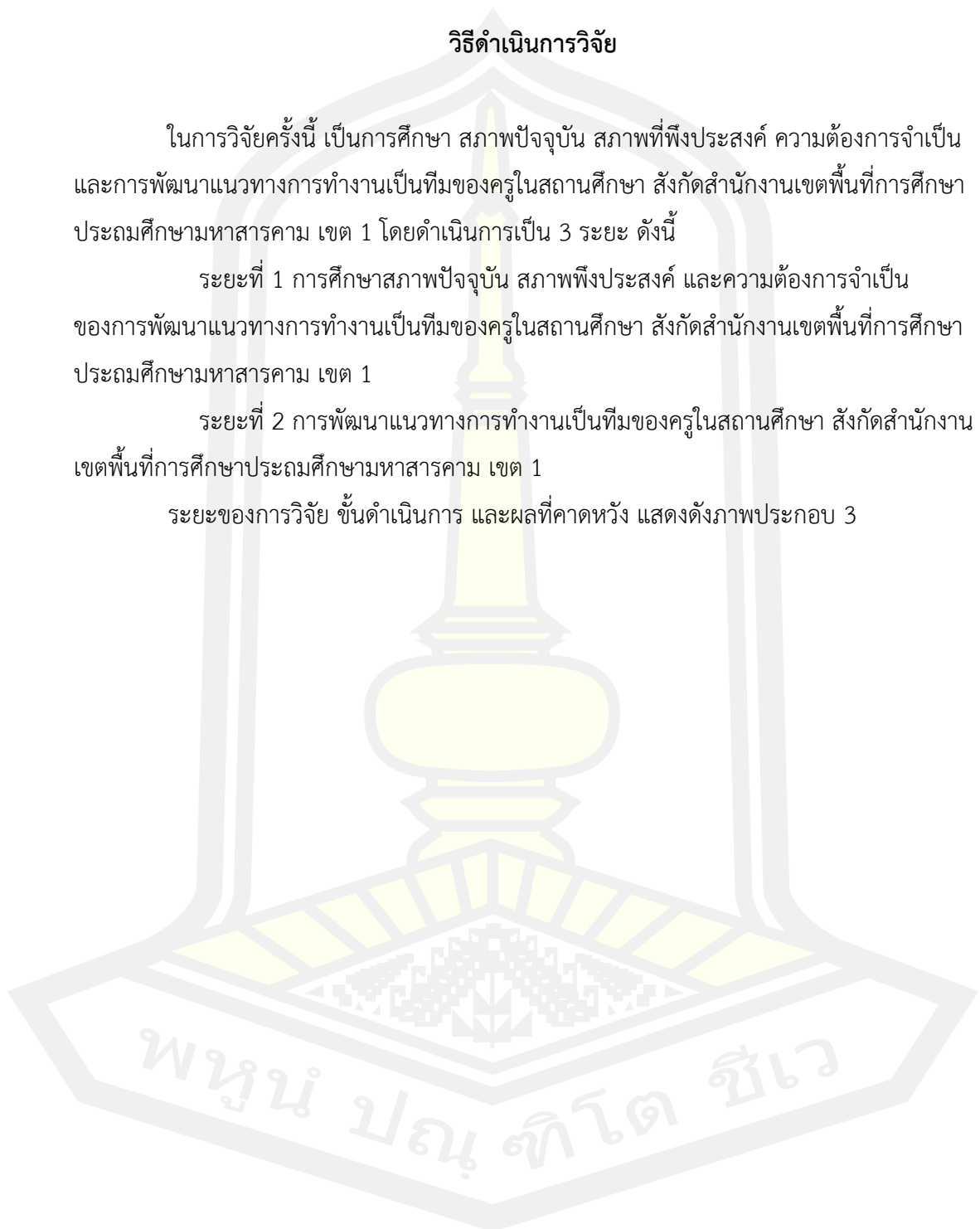
วิธีดำเนินการวิจัย

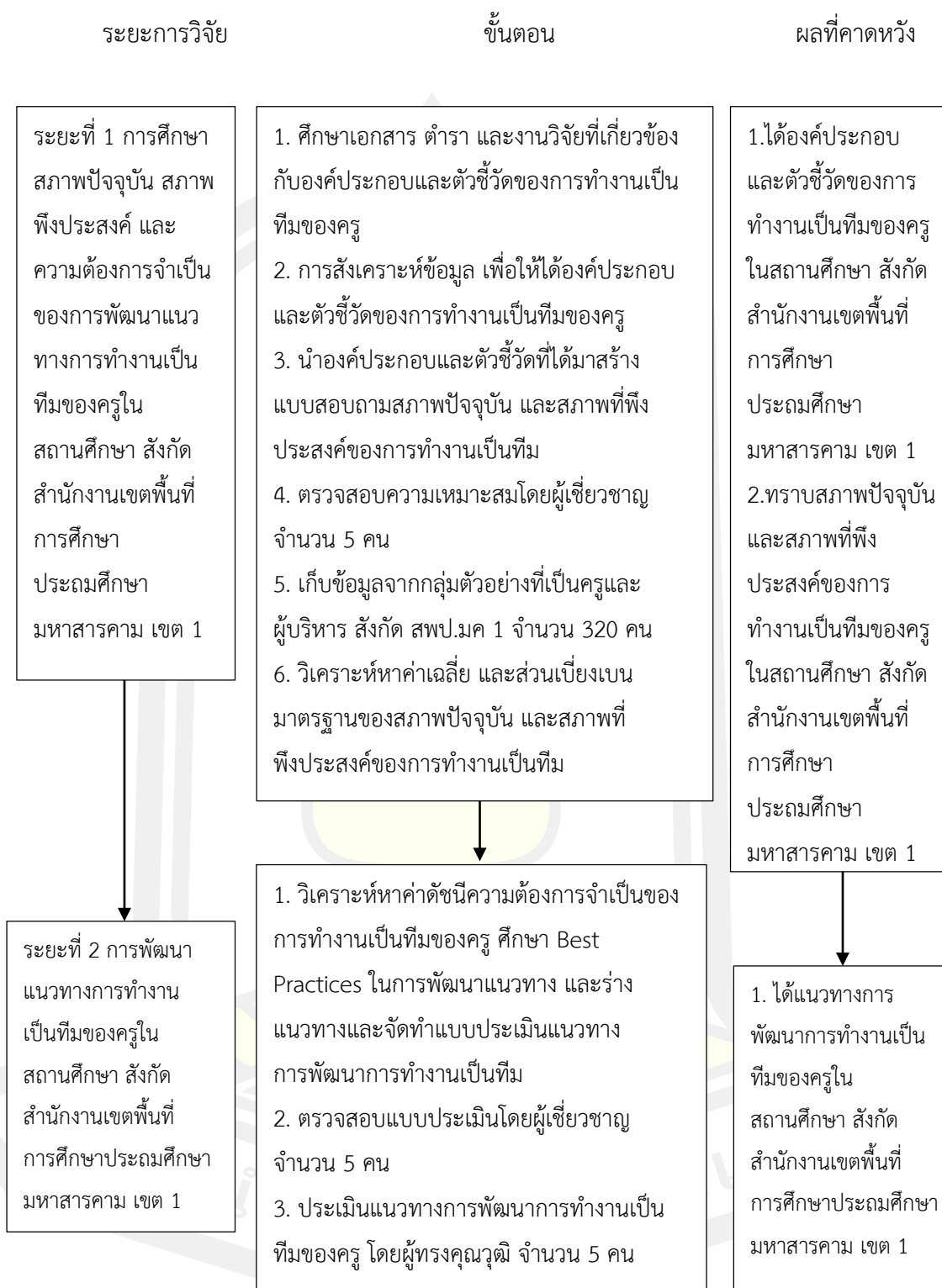
ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษา สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ความต้องการจำเป็น และการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 โดยดำเนินการเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น ของการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ระยะที่ 2 การพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ระยะของการวิจัย ขั้นตอนการ และผลที่คาดหวัง แสดงดังภาพประกอบ 3





ภาพประกอบ 3 ระยะของการวิจัย ขั้นตอนดำเนินการ และผลที่คาดหวัง

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพพึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการพัฒนา
แนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
มหาสารคาม เขต 1

1. ขั้นตอนการดำเนินการ

1.1 ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดของ
การทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม
เขต 1

1.2 การสังเคราะห์ข้อมูลจากข้อ 1.1 เพื่อให้ได้องค์ประกอบและตัวชี้วัดของการทำงาน
เป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1
แล้วนำมาสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1.3 นำองค์ประกอบของการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 ที่ผ่านการสังเคราะห์
องค์ประกอบ มาใช้ในการสร้างแบบสอบถามเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของ
การพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

1.4 ตรวจสอบความเหมาะสมของเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน
และสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ได้แก่

1.4.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อพันธ์ พูลพุดธา ระดับการศึกษา ปริญญาเอก
สาขา วิจัยและประเมินผลการศึกษา อาจารย์ประจำภาควิชาคณะศึกษาศาสตร์ วิจัยและ
ประเมินผล มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

1.4.2 ดร.พลพิศิษฐ์ ตาละซอน ระดับการศึกษา ปริญญาเอก สาขา บริหารการจ้ด
การศึกษา ศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

1.4.3 ดร.ประพันธ์ ชันโมลี ระดับการศึกษา ปริญญาเอก สาขา วิจัยและประเมินผล
การศึกษา ผู้อำนวยการโรงเรียนผดุงนารี

1.4.4 นางกัญญา สัตตรัตน์พ ระดับการศึกษา ปริญญาโท สาขา การวัดผล
การศึกษา รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต 1

1.4.5 นายสมยศ พรเพ็ญ ระดับการศึกษา ปริญญาโท สาขา การบริหารการศึกษา
ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลมหาสารคาม

1.5 เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

1.6 วิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร ได้แก่ ครู หัวหน้ากลุ่มงาน และผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ปีการศึกษา 2564 จำนวน 1,876 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครู หัวหน้ากลุ่มงาน และผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ปีการศึกษา 2564 ผู้วิจัยกำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie และ Morgan ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% โดยยอมให้เกิดความคลาดเคลื่อน 5% (บุญชม ศรีสะอาด และคณะ, 2553) แล้วทำการเทียบบัญญัติไตรยางศ์ ได้กลุ่มตัวอย่าง 320 คน และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยใช้ขนาดของโรงเรียนเป็นชั้นในการสุ่ม จากนั้นกำหนดสัดส่วนตามจำนวนประชากร ได้กลุ่มตัวอย่างจากโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 161 คน โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 107 คน โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 18 คน โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 34 คน รวมทั้งสิ้น 320 คน จากนั้นทำการสุ่มอย่างง่ายด้วยวิธีการจับสลากตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างของแต่ละขนาด ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 จำแนกตามขนาดของโรงเรียนออกเป็น 4 ขนาด (ตามเกณฑ์จำนวนของนักเรียนแต่ละโรงเรียน) ดังนี้ โรงเรียนขนาดเล็ก มี 146 โรงเรียน ผู้บริหารและครูผู้สอน 944 คน โรงเรียนขนาดกลาง มี 47 โรงเรียน ผู้บริหารและครูผู้สอน 628 คน โรงเรียนขนาดใหญ่ มี 2 โรงเรียน ผู้บริหารและครูผู้สอน 106 คน โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ มี 2 โรงเรียน ผู้บริหารและครูผู้สอน 198 คน ประชากร 197 โรงเรียน ผู้บริหารและครูผู้สอน 1,876 คน

ขั้นตอนที่ 2 ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น โดยใช้ขนาดของโรงเรียนเป็นชั้นในการสุ่ม จากนั้นกำหนดสัดส่วนตามจำนวนประชากร ได้กลุ่มตัวอย่างจากโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 161 คน โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 107 คน โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 18 คน โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 34 คน รวมทั้งสิ้น 320 คน จากนั้นทำการสุ่มอย่างง่ายด้วยวิธีการจับสลากตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างของแต่ละขนาด ดังนี้

ตาราง 3 ขนาดของโรงเรียน ผู้บริหาร และครูผู้สอน

ลำดับ	ขนาดของโรงเรียน	ผู้บริหารและครูผู้สอน	
		ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1	ขนาดเล็ก	944	161
2	ขนาดกลาง	628	107
3	ขนาดใหญ่	106	18
4	ขนาดใหญ่พิเศษ	198	34
รวม		1,876	320

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ในการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา ซึ่งแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) แบบเติมคำ และแบบมาตราส่วนประมาณค่า ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการสังเคราะห์เอกสารแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) สอบถามข้อมูลเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์การทำงาน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามระดับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแนวคิดของ Likert (Likert's Rating Scale) โดยมีคำถามครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา 7 องค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การกำหนดเป้าหมาย

องค์ประกอบที่ 2 การให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วม

องค์ประกอบที่ 3 การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามที่เหมาะสม

องค์ประกอบที่ 4 การสื่อสารเชิงสร้างสรรค์และสัมพันธภาพที่ดีภายนอก

องค์ประกอบที่ 5 การสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม

องค์ประกอบที่ 6 การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ

องค์ประกอบที่ 7 ความไว้วางใจ

โดยจำแนกข้อคำถามออกเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแนวคิดของ Likert (Likert's Rating Scale) กำหนดค่าคะแนนเป็น 5 ระดับ ซึ่งมีความหมาย ดังนี้

5 หมายถึง มีระดับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาในปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

4 หมายถึง มีระดับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาในปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

3 หมายถึง มีระดับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาในปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

2 หมายถึง มีระดับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาในปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อย มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

1 หมายถึง มีระดับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาในปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อยที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 มีลักษณะแบบสอบถามเป็นคำถามปลายเปิด

3.2 การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 มีวิธีการสร้างและหาคุณภาพ ดังนี้

3.2.1 ศึกษาแนวคิด หลักการ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1

3.2.2 ศึกษาเกณฑ์และวิธีการสร้างแบบสอบถามประเภทต่าง ๆ จากหนังสือการวิจัยเบื้องต้นของ บุญชม ศรีสะอาด (2554) หนังสือระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์ของ บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์ (2551) หนังสือพื้นฐานการวิจัยการศึกษาของ บุญชม ศรีสะอาด และคณะ (2552) และศึกษาแบบสอบถามงานวิจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง พร้อมกำหนดรูปแบบและขอบเขตของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.2.3 กำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัย รวมถึงศึกษาองค์ประกอบประเด็นเนื้อหา และโครงสร้างของแบบสอบถามและปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์

ของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
มหาสารคาม เขต 1 ดังนี้

- 1) การกำหนดเป้าหมาย
- 2) การให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วม
- 3) การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามที่เหมาะสม
- 4) การสื่อสารเชิงสร้างสรรค์และสัมพันธภาพที่ดีภายนอก
- 5) การสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม
- 6) การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ
- 7) ความไว้วางใจ

3.2.4 นิยามศัพท์เฉพาะ แล้วกำหนดโครงสร้างของการทำงานเป็นทีมของครู
ในสถานศึกษาเป็นรายด้านให้สอดคล้องกับองค์ประกอบและตัวชี้วัด

3.2.5 กำหนดรูปแบบข้อคำถาม ประกอบด้วย ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ
แบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) ส่วนสภาพปัจจุบันและสภาพที่
พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า
(Rating Scale) 5 ระดับ ดังนี้

5 หมายถึง มีระดับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาในปัจจุบันและ
สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีระดับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาในปัจจุบันและ
สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง มีระดับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาในปัจจุบันและ
สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีระดับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาในปัจจุบันและ
สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีระดับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาในปัจจุบันและ
สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3.2.6 สร้างแบบสอบถามฉบับร่าง แล้วตรวจสอบความถูกต้อง เสนออาจารย์
ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความน่าเชื่อถือ ความสมบูรณ์ ความถูกต้องด้านภาษาไทยที่ใช้
เนื้อหา สถิติในการวัด และข้อเสนอแนะในการปรับปรุงตรวจสอบความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา
(Content Validity) โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Objectives Congruent: IOC)
ระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหาซึ่งจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน

3.2.7 นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญแล้วนำไปทดลองใช้เพื่อหาคุณภาพของแบบสอบถาม โดยนำไปลองใช้ (Try Out) กับผู้บริหารและครูผู้สอนสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างและมีความคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 40 คน เพื่อหาความเที่ยงของเครื่องมือและหาคุณภาพแบบสอบถาม

3.2.8 วิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกโดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน ตามวิธี Item Total Correlation โดยเลือกข้อที่มีค่าอำนาจตั้งแต่ 0.20 ขึ้นไป (บุญชม ศรีสะอาด, 2554) ประเมินได้ค่าอำนาจจำแนกแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและค่าอำนาจจำแนกแบบสอบถามที่พึงประสงค์

3.2.9 วิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) โดยเกณฑ์ความเชื่อมั่นที่ยอมรับได้จะมีค่าตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป (บุญชม ศรีสะอาด, 2554) ผลการประเมินได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันเท่ากับ 0.943 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์เท่ากับ 0.957

3.2.10 นำแบบสอบถามจัดพิมพ์ฉบับสมบูรณ์ เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยขอหนังสือราชการจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 เพื่อขออนุญาตและอำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารและครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1

4.2 ทำหนังสือขอความร่วมมือไปยังสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

4.3 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามจัดส่งไปยังสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทางไปรษณีย์ และนัดหมายเพื่อขอรับคืนด้วยตนเองภายในเวลา 2 สัปดาห์

5. การกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับคืนทั้งหมดมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบ จากนั้นนำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป (SPSS for windows v.19) ดังนี้

5.1 วิเคราะห์ข้อมูล ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage) แล้วนำเสนอเป็นตารางประกอบความเรียงท้ายตาราง

5.2 วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 ตอนที่ 2 เกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation, S.D.) โดยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545)

ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

6.1 สถิติพื้นฐาน

6.1.1 ร้อยละ (Percentage, %)

6.1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean, $\bar{X}$)

6.1.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation, S.D)

6.2 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพของเครื่องมือ

6.2.1 การหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถาม โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน ตามวิธี Item Total Correlation

6.2.2 การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach)

ระยะที่ 2 การพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

1. ขั้นตอนดำเนินการ

1.1 นำผลการวิจัยที่ได้จากระยะที่ 1 มาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความต้องการจำเป็นและจัดลำดับความต้องการตามสูตรการวิเคราะห์จัดลำดับความสำคัญความต้องการจำเป็นใช้วิธีจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น หรือ Modified Priority Needs Index : PNI Modified (สุวิมล ว่องพานิช, 2548)

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

PNI_{modified} แทน วิธีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น
(Priority Needs Index)

I แทน ค่าเฉลี่ยของสภาพที่ควรจะเป็นหรือความคาดหวัง (Importance)

D แทน ค่าเฉลี่ยของสภาพที่เป็นจริง (Degree of Success)

1.2 ศึกษาโรงเรียนที่มี Best Practices ในการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา

1.3 ร่างแนวทางและจัดทำแบบประเมินแนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1

1.4 ตรวจสอบแบบประเมินแนวทางโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน (ชุดเดิมกับระยะที่ 2)

1.5 ประเมินแนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน

1.5.1 รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ ระดับการศึกษา ปริญญาเอก สาขา การบริหารและการศึกษา อาจารย์ประจำภาควิชาคณะศึกษาศาสตร์ ภาควิชาบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

1.5.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. มานิตย์ อาษานอก ระดับการศึกษา ปริญญาเอก สาขา เทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา อาจารย์ประจำภาควิชาคณะศึกษาศาสตร์ ภาควิชาเทคโนโลยี เพื่อการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

1.5.3 นายประสิทธิ์ ไต้ศรีโคตร ระดับการศึกษา ปริญญาโท สาขา การบริหารการจัดการ การศึกษา ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองเจริญ

1.5.4 นายมนูญ อุดรินทร์ ระดับการศึกษา ปริญญาโท สาขา การบริหารการจัดการศึกษา ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านแดง

1.5.5 นางสาวดวงเดือน พันธุโพธิ์ ปริญญาโท สาขา การบริหารการจัดการศึกษา ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านดอนดู่

1.6 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการสรุปประเด็นแนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1

2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มงาน และครูในโรงเรียนที่มีการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา จำนวน 3 โรงเรียน แยกเป็น ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 แบบสัมภาษณ์

เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการสัมภาษณ์ข้อดีข้อเสียของแนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 จำนวน 5 ข้อ สำหรับให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้เสนอแนะข้อแก้ไขเพื่อความสมบูรณ์และความเหมาะสมของแนวทาง

3.2 แบบประเมิน

เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินความเหมาะสมของแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 ซึ่งเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยการสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยระยะที่ 2 ดังนี้

5 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้มากที่สุด

4 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้มาก

3 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ปานกลาง

2 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้น้อย

1 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้น้อยที่สุด

3.3 การสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือ ดำเนินการดังนี้

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ขอนหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ซึ่งในการประเมินแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 โดยการไปเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง

4.2 นัดหมายกับผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เพื่อสัมภาษณ์และแจกแบบประเมิน แนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 แล้วขอรับคืนเมื่อประเมินเสร็จสิ้น

5. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบประเมินแนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครู ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 โดยการสรุป ประเด็น และนำเสนอโดยการพรรณนาวิเคราะห์ (Descriptive Analysis)

6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

6.1 สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบข้อมูล

6.1.1 การหาค่าอำนาจจำแนกข้อของแบบสอบถามโดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ อย่างง่ายของเพียร์สัน ตามวิธี Item Total Correlation

6.1.2 การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach)

6.2 สถิติพื้นฐาน

6.2.1 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)

6.2.2 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation, S.D.)

6.2.3 การวิเคราะห์จัดลำดับความสำคัญความต้องการจำเป็นใช้วิธีจัดลำดับ ความสำคัญของความต้องการจำเป็น หรือ Modified Priority Needs Index : PNI Modified (สุวิมล ว่องพานิช, 2548)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่องการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครู
ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1
ลำดับการนำเสนอดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล
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	ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง

ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลมีลำดับขั้นตอนดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีม
ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์แนวทางการการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามได้แก่ สถานภาพ ตำแหน่ง และขนาดสถานศึกษา ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้การแจกแจงความถี่

ตาราง 4 แสดงจำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อ	ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1	เพศ		
1.1	ชาย	91	28.44
1.2	หญิง	229	71.56
	รวม	320	100
2.	สภาพตำแหน่ง		
2.1	ครู	256	80
2.2	ผู้บริหาร	64	20
	รวม	320	100
3.	ขนาดโรงเรียน		
3.1	ขนาดเล็ก (1-120 คน)	161	50.31
3.2	ขนาดกลาง (121-600 คน)	107	33.44
3.3	ขนาดใหญ่ (601-1500 คน)	18	5.62
3.4	ขนาดใหญ่พิเศษ (1501 คนขึ้นไป)	34	10.63
	รวม	320	100

จากตาราง 4 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีเพศเป็นชายจำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 28.44 และหญิง จำนวน 229 คน คิดเป็นร้อยละ 71.56 สถานภาพตำแหน่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00 และครูจำนวน 256 คน คิดเป็นร้อยละ 80.00 ด้านขนาดของสถานศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ปฏิบัติงาน

อยู่ในสถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 161 คน คิดเป็นร้อยละ 50.31 รองลงมาเป็นสถานศึกษา
ขนาดกลาง จำนวน 107 คน คิดเป็นร้อยละ 33.44 สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 34 คน
คิดเป็นร้อยละ 10.63 และสถานศึกษาขนาดใหญ่ จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 5.62 ตามลำดับ

1.2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น
ในการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
มหาสารคาม เขต 1

การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น
ในการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
มหาสารคาม เขต 1 ซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ผู้วิจัย
วิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่า $PNI_{modified}$
ปรากฏดังตาราง 5 ถึง ตาราง 20

ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการ
ทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
มหาสารคาม เขต 1

การทำงานเป็นทีม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ
1. การกำหนดเป้าหมาย	4.38	0.66	มาก	4.56	0.59	มากที่สุด
2. การให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วม	4.31	0.74	มาก	4.62	0.59	มากที่สุด
3. การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม ที่เหมาะสม	4.23	0.76	มาก	4.62	0.61	มากที่สุด
4. การสื่อสารเชิงสร้างสรรค์และ สัมพันธ์ภาพที่ดีภายนอก	4.38	0.70	มาก	4.66	0.58	มากที่สุด
5. การสร้างบรรยากาศภายในทีม	4.33	0.72	มาก	4.59	0.63	มากที่สุด
6. กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ	4.40	0.66	มาก	4.66	0.57	มากที่สุด
7. ความไว้วางใจ	4.45	0.64	มาก	4.64	0.60	มากที่สุด

จากตาราง 5 แสดงว่า ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน การทำงานเป็นทีม โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า โดยรวม อยู่ในระดับมาก 7 ด้าน

ในส่วนสภาพพึงประสงค์การทำงานเป็นทีม โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 7 ด้าน

ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนี ความต้องการจำเป็นของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ในด้านกำหนดเป้าหมาย

การทำงานเป็นทีม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับปฏิบัติ
1. การกำหนดเป้าหมาย						
1.1 คณะครูในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน	4.41	0.60	มาก	4.72	0.65	มากที่สุด
1.2 คณะครูในโรงเรียนมีความเข้าใจในทิศทางการทำงานของโรงเรียนอย่างชัดเจน	4.28	0.65	มาก	4.59	0.57	มากที่สุด
1.3 คณะครูในโรงเรียนให้ความร่วมมือกับเป้าหมายส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว	4.27	0.74	มาก	4.44	0.63	มาก
1.4 คณะครูในโรงเรียนให้การยอมรับวัตถุประสงค์การทำงานร่วมกันกำหนดขึ้น	4.36	0.59	มาก	4.64	0.56	มากที่สุด
1.5 คณะครูในโรงเรียนยอมรับความคิดเห็นของคนส่วนใหญ่	4.55	0.60	มากที่สุด	4.72	0.51	มากที่สุด
1.6 คณะครูในโรงเรียนมีความเข้าใจเป้าหมายการทำงานที่ตรงกัน	4.35	0.77	มาก	4.64	0.61	มากที่สุด
1.7 คณะครูในโรงเรียนมีความเข้าใจเป้าหมายในงานที่รับผิดชอบอย่างแจ่มชัด	4.41	0.70	มาก	4.64	0.63	มากที่สุด
รวม	4.38	0.66	มาก	4.56	0.59	มากที่สุด

จากตาราง 6 แสดงว่า ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน การทำงานเป็นทีม ด้านการกำหนดเป้าหมาย มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณา เป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อ และอยู่ในระดับมาก 6 ข้อ

ในส่วนสภาพที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีม ด้านการกำหนดเป้าหมาย มีสภาพที่พึง ประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 6 ข้อ และ อยู่ในระดับมาก 1 ข้อ

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนีความ ต้องการจำเป็นของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ในด้านการให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วม

การทำงานเป็นทีม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับปฏิบัติ
2. การให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วม						
2.1 คณะครูในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการวางแผนการบริหารงานของโรงเรียน	4.41	0.59	มาก	4.61	0.59	มาก
2.2 คณะครูในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น	4.30	0.79	มาก	4.61	0.59	มากที่สุด
2.3 คณะครูในโรงเรียนมีการประเมินผลการทำงานต่อกันได้อย่างอิสระ	4.16	0.79	มาก	4.62	0.54	มากที่สุด
2.4 คณะครูในโรงเรียนสามารถแสดงความคิดเห็นในการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน	4.30	0.75	มาก	4.64	0.59	มากที่สุด
2.5 คณะครูในโรงเรียนมีความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จของโรงเรียน	4.45	0.76	มาก	4.68	0.60	มากที่สุด
2.6 คณะครูในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบข้อบกพร่องในการทำงาน	4.26	0.76	มาก	4.58	0.64	มากที่สุด
รวม	4.31	0.74	มาก	4.59	0.59	มากที่สุด

จากตาราง 7 แสดงว่า ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน การทำงานเป็นทีม ด้านการให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วม มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมาก 6 ข้อ

ในส่วนสภาพที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีม ด้านการให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วม มีสภาพพึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เพื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 5 ข้อ และอยู่ในระดับมาก 1 ข้อ

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ในด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามที่เหมาะสม

การทำงานเป็นทีม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับปฏิบัติ
3. การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามที่เหมาะสม						
3.1 คณะครูในโรงเรียนมีโอกาสนัดเปลี่ยนกันเป็นผู้นำ ผู้ตามตามสถานการณ์ที่เหมาะสม	4.15	0.80	มาก	4.57	0.66	มากที่สุด
3.2 คณะครูในโรงเรียนทุกคนยอมรับความสามารถของกันและกัน	4.22	0.76	มาก	4.64	0.59	มากที่สุด
3.3 คณะครูในโรงเรียนเปิดโอกาสให้ทุกคนปฏิบัติงานตามความสามารถ	4.31	0.72	มาก	4.65	0.58	มากที่สุด
รวม	4.23	0.76	มาก	4.62	0.61	มากที่สุด

จากตาราง 8 แสดงว่า ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน การทำงานเป็นทีม ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามที่เหมาะสม มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมาก 3 ข้อ

ในส่วนสภาพที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีม ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามที่เหมาะสม มีสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 3 ข้อ

ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ในด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์และสัมพันธภาพที่ดีภายนอก

การทำงานเป็นทีม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับปฏิบัติ
4. การสื่อสารเชิงสร้างสรรค์และสัมพันธภาพที่ดีภายนอก						
4.1 คณะครูในโรงเรียนมีการรับทราบข้อมูลข่าวสารอย่างชัดเจน	4.41	0.70	มาก	4.65	0.63	มากที่สุด
4.2 คณะครูในโรงเรียนมีการแสดงอภิปรายแสดงความคิดเห็น	4.30	0.72	มาก	4.62	0.61	มากที่สุด
4.3 คณะครูในโรงเรียนมีโอกาสรับรู้ข่าวสารในการทำงานอย่างชัดเจน	4.49	0.73	มาก	4.70	0.57	มากที่สุด
4.4 คณะครูในโรงเรียนมีการอภิปรายแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างได้อย่างเปิดเผย	4.31	0.74	มาก	4.61	0.62	มากที่สุด
4.5 คณะครูในโรงเรียนมีการปรึกษาหารือกันอย่างมีเหตุผล	4.36	0.73	มาก	4.68	0.52	มากที่สุด
4.6 คณะครูในโรงเรียนมีการติดต่อสื่อสารอย่างตรงไปตรงมาด้วยความจริงใจ	4.27	0.73	มาก	4.65	0.61	มากที่สุด
4.7 คณะครูในโรงเรียนเมื่อมีปัญหาอุปสรรคในโรงเรียนสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเปิดเผย	4.22	0.76	มาก	4.59	0.62	มากที่สุด

ตาราง 9 (ต่อ)

การทำงานเป็นทีม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับปฏิบัติ
4.8 คณะครูในโรงเรียนมีความช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี	4.45	0.71	มาก	4.73	0.53	มากที่สุด
4.9 คณะครูในโรงเรียนมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน	4.49	0.65	มาก	4.69	0.55	มากที่สุด
4.10 คณะครูในโรงเรียนมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน	4.42	0.64	มาก	4.68	0.55	มากที่สุด
4.11 คณะครูในโรงเรียนมีความสนับสนุนเกื้อกูลซึ่งกันและกัน	4.36	0.69	มาก	4.66	0.58	มากที่สุด
74.12 คณะครูในโรงเรียนมีการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข	4.41	0.68	มาก	4.66	0.60	มากที่สุด
4.13 คณะครูในโรงเรียนมีน้ำใจอันดีต่อกัน	4.49	0.69	มาก	4.68	0.58	มากที่สุด
รวม	4.38	0.70	มาก	4.66	0.58	มากที่สุด

จากตาราง 9 แสดงว่า ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันการทำงานเป็นทีม ด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์และสัมพันธภาพที่ดีภายนอก มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมาก 13 ข้อ

ในส่วนสภาพที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีม ด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์และสัมพันธภาพที่ดีภายนอก มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด พิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 13 ข้อ

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนี
ความต้องการจำเป็นของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ในด้านการสร้างบรรยากาศภายในทีม

การทำงานเป็นทีม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับปฏิบัติ
5. การสร้างบรรยากาศภายในทีม						
5.1 คณะครูในโรงเรียนสร้างที่ทำงาน ให้หน้าทำงาน	4.35	0.71	มาก	4.62	0.61	มากที่สุด
5.2 คณะครูในโรงเรียนสร้างความรัก ในงานที่ทำ	4.38	0.63	มาก	4.61	0.59	มากที่สุด
5.3 คณะครูในโรงเรียนสร้างวิธีการ ทำงานแบบใหม่	4.20	0.84	มาก	4.51	0.71	มากที่สุด
5.4 คณะครูในโรงเรียนสร้างมิตรภาพ ในที่ทำงาน	4.42	0.70	มาก	4.61	0.64	มากที่สุด
5.5 คณะครูในโรงเรียนสร้างทัศนคติ การทำงานคิดบวก	4.32	0.70	มาก	4.62	0.61	มากที่สุด
รวม	4.33	0.72	มาก	4.59	0.63	มากที่สุด

จากตาราง 10 แสดงว่า ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นเกี่ยวกับ
สภาพปัจจุบันการทำงานเป็นทีม ด้านการสร้างบรรยากาศภายในทีม มีการปฏิบัติโดยรวม
อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมาก 5 ข้อ

ในส่วนสภาพที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีม ด้านการสร้างบรรยากาศภายในทีม
มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด พิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 5 ข้อ

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนี
ความต้องการจำเป็นของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ในด้านกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ

การทำงานเป็นทีม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ
6. กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ						
6.1 ผู้บริหารกำหนดแนวทาง อำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ของคณะครูอย่างชัดเจน	4.45	0.64	มาก	4.66	0.60	มากที่สุด
6.2 ผู้บริหารมีการประชุมปรึกษาหารือ เพื่อกำหนดตารางการปฏิบัติงาน และ วิธีการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	4.46	0.62	มาก	4.64	0.59	มากที่สุด
6.3 ผู้บริหารและคณะครูมีการกำหนด วัตถุประสงค์การทำงานที่ชัดเจนร่วมกัน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของ โรงเรียน	4.39	0.70	มาก	4.66	0.60	มากที่สุด
6.4 ผู้บริหารมอบหมายงานที่ตรงกับ ความรู้ ความสามารถและบุคลิกภาพ ของแต่ละคน	4.36	0.69	มาก	4.65	0.58	มากที่สุด
6.5 คณะครูในโรงเรียนทุกคนในทีม เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตน	4.41	0.66	มาก	4.64	0.56	มากที่สุด
6.6 คณะครูในโรงเรียนมีการแบ่งงานกัน โดยคำนึงถึงความแตกต่างของบุคลิกภาพ และความสามารถของแต่ละบุคคล	4.31	0.68	มาก	4.62	0.57	มากที่สุด
6.7 คณะครูในโรงเรียนมีวิธีการ ปฏิบัติงานที่หลากหลายเหมาะสมกับ สถานการณ์	4.43	0.64	มาก	4.66	0.53	มากที่สุด
รวม	4.40	0.66	มาก	4.65	0.57	มากที่สุด

จากตาราง 11 แสดงว่า ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันการทำงานเป็นทีม ด้านกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมาก 7 ข้อ

ในส่วนสภาพที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีม ด้านกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ การปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด พิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 7 ข้อ

ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ในด้านความไว้วางใจ

การทำงานเป็นทีม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับปฏิบัติ
7. ความไว้วางใจ						
7.1 คณะครูในโรงเรียนช่วยเหลือกันทำงานด้วยความจริงใจ	4.47	0.62	มาก	4.66	0.56	มากที่สุด
7.2 คณะครูในโรงเรียนเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างงานของตนเองกับงานของผู้อื่น	4.43	0.64	มาก	4.61	0.66	มากที่สุด
7.3 คณะครูในโรงเรียนมีความรัก ความสามัคคี ผูกพันกันในการทำงานเป็นทีม	4.46	0.67	มาก	4.66	0.60	มากที่สุด
รวม	4.45	0.64	มาก	4.64	0.60	มากที่สุด

จากตาราง 12 แสดงว่า ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันการทำงานเป็นทีม ด้านความไว้วางใจ มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมาก 3 ข้อ

ในส่วนสภาพที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีม ด้านความไว้วางใจ การปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด พิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 3 ข้อ

ตาราง 13 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

การทำงานเป็นทีม	I	D	$PNI_{modified}$	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
1. การกำหนดเป้าหมาย	4.72	4.38	0.0571	5
2. การให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วม	4.59	4.31	0.0719	2
3. การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามที่เหมาะสม	4.62	4.23	0.0922	1
4. การสื่อสารเชิงสร้างสรรค์และสัมพันธภาพที่ดี ภายนอก	4.66	4.38	0.0639	3
5. การสร้างบรรยากาศภายในทีม	4.59	4.33	0.0600	4
6. กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ	4.65	4.40	0.0568	6
7. ความไว้วางใจ	4.64	4.45	0.0427	7

จากตาราง 13 แสดงว่า ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นการทำงานเป็นทีมของครู
ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 เรียงลำดับ
ความต้องการจำเป็นสามอันดับแรก คือ การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามที่เหมาะสม ($PNI_{modified}=$
0.0922) การให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วม ($PNI_{modified}= 0.0719$) และการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์และ
สัมพันธภาพที่ดีภายนอก ($PNI_{modified}= 0.0639$)

ตาราง 14 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการกำหนดเป้าหมาย

การทำงานเป็นทีม	I	D	$PNI_{modified}$	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
1. การกำหนดเป้าหมาย				
1.1 คณะครูในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนด เป้าหมายในการทำงาน	4.72	4.41	0.0703	2

ตาราง 14 (ต่อ)

การทำงานเป็นทีม	I	D	$PNI_{modified}$	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
1.2 คณะครูในโรงเรียนมีความเข้าใจในทิศทางการทำงานของโรงเรียนอย่างชัดเจน	4.59	4.28	0.0724	1
1.3 คณะครูในโรงเรียนให้ความร่วมมือกับเป้าหมายส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว	4.44	4.27	0.0398	6
1.4 คณะครูในโรงเรียนให้การยอมรับวัตถุประสงค์การทำงานร่วมกันกำหนดขึ้น	4.64	4.36	0.0642	4
1.5 คณะครูในโรงเรียนยอมรับความคิดเห็นของคนส่วนใหญ่	4.72	4.55	0.0373	7
1.6 คณะครูในโรงเรียนมีความเข้าใจเป้าหมายการทำงานที่ตรงกัน	4.64	4.35	0.0666	3
1.7 คณะครูในโรงเรียนมีความเข้าใจเป้าหมายในงานที่รับผิดชอบอย่างแจ่มชัด	4.64	4.41	0.0521	5
รวม	4.63	4.38	0.0571	

จากตาราง 14 แสดงว่า ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการกำหนดเป้าหมาย เรียงลำดับความต้องการจำเป็นสามอันดับแรก คือ คณะครูในโรงเรียนมีความเข้าใจในทิศทางการทำงานของโรงเรียนอย่างชัดเจน ($PNI_{modified} = 0.0724$) คณะครูในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน ($PNI_{modified} = 0.0703$) และคณะครูในโรงเรียนมีความเข้าใจเป้าหมายการทำงานที่ตรงกัน ($PNI_{modified} = 0.0666$)

ตาราง 15 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการให้ความ
ร่วมมือและมีส่วนร่วม

การทำงานเป็นทีม	I	D	$PNI_{modified}$	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
2. การให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วม				
2.1 คณะครูในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการวางแผนการบริหารงานของโรงเรียน	4.61	4.41	0.0453	6
2.2 คณะครูในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น	4.61	4.30	0.0721	4
2.3 คณะครูในโรงเรียนมีการประเมินผลงานทำงานต่อกันได้อย่างอิสระ	4.62	4.16	0.1106	1
2.4 คณะครูในโรงเรียนสามารถแสดงความคิดเห็นในการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน	4.64	4.30	0.0791	2
2.5 คณะครูในโรงเรียนมีความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จของโรงเรียน	4.68	4.45	0.0517	5
2.6 คณะครูในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบข้อบกพร่องในการทำงาน	4.58	4.26	0.0751	3
รวม	4.62	4.31	0.0719	

จากตาราง 15 แสดงว่า ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วม เรียงลำดับความต้องการจำเป็นสามอันดับแรก คือ คณะครูในโรงเรียนมีการประเมินผลงานทำงานต่อกันได้อย่างอิสระ ($PNI_{modified} = 0.1106$) คณะครูในโรงเรียนสามารถแสดงความคิดเห็นในการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ($PNI_{modified} = 0.0791$) และคณะครูในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบข้อบกพร่องในการทำงาน ($PNI_{modified} = 0.0751$)

ตาราง 16 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการแสดงบทบาท
ผู้นำหรือผู้ตามที่เหมาะสม

การทำงานเป็นทีม	I	D	$PNI_{modified}$	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
3. การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามที่เหมาะสม				
3.1 คณะครูในโรงเรียนมีโอกาสผลัดเปลี่ยนกันเป็น ผู้นำ ผู้ตาม ตามสถานการณ์ที่เหมาะสม	4.57	4.15	0.1012	1
3.2 คณะครูในโรงเรียนทุกคนยอมรับความสามารถ ของกันและกัน	4.64	4.22	0.0995	2
3.3 คณะครูในโรงเรียนเปิดโอกาสให้ทุกคน ปฏิบัติงานตามความสามารถ	4.65	4.31	0.0788	3
รวม	4.62	4.23	0.0922	

จากตาราง 16 แสดงว่า ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นการทำงานเป็นทีมของครู
ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการแสดง
บทบาทผู้นำหรือผู้ตามที่เหมาะสม เรียงลำดับความต้องการจำเป็นสามอันดับแรก คือ คณะครู
ในโรงเรียนมีโอกาสผลัดเปลี่ยนกันเป็นผู้นำ ผู้ตาม ตามสถานการณ์ที่เหมาะสม ($PNI_{modified} = 0.1012$)
คณะครูในโรงเรียนทุกคนยอมรับความสามารถของกันและกัน ($PNI_{modified} = 0.0995$) และคณะครู
ในโรงเรียนเปิดโอกาสให้ทุกคนปฏิบัติงานตามความสามารถ ($PNI_{modified} = 0.0788$)

ตาราง 17 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการสื่อสารเชิง
สร้างสรรค์และสัมพันธภาพที่ดีภายนอก

การทำงานเป็นทีม	I	D	PNI _{modified}	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
4. การสื่อสารเชิงสร้างสรรค์และสัมพันธภาพที่ดีภายนอก				
4.1 คณะครูในโรงเรียนมีการรับทราบข้อมูลข่าวสารอย่างชัดเจน	4.65	4.41	0.0544	10
4.2 คณะครูในโรงเรียนมีการแสดงอภิปรายแสดงความคิดเห็น	4.62	4.30	0.0744	3
4.3 คณะครูในโรงเรียนมีโอกาสรับรู้ข่าวสารในการทำงานอย่างชัดเจน	4.70	4.49	0.0468	11
4.4 คณะครูในโรงเรียนมีการอภิปรายแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างได้อย่างเปิดเผย	4.61	4.31	0.0696	5
4.5 คณะครูในโรงเรียนมีการปรึกษาหารือกันอย่างมีเหตุผล	4.68	4.36	0.0734	4
4.6 คณะครูในโรงเรียนมีการติดต่อสื่อสารอย่างตรงไปตรงมาด้วยความจริงใจ	4.65	4.27	0.0890	1
4.7 คณะครูในโรงเรียนเมื่อมีปัญหาอุปสรรคในโรงเรียนสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเปิดเผย	4.59	4.22	0.0877	2
4.8 คณะครูในโรงเรียนมีความช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี	4.73	4.45	0.0629	7
4.9 คณะครูในโรงเรียนมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน	4.69	4.49	0.0445	12
4.10 คณะครูในโรงเรียนมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน	4.68	4.42	0.0588	8
4.11 คณะครูในโรงเรียนมีความสนับสนุนเกื้อกูลซึ่งกันและกัน	4.66	4.36	0.0688	6
4.12 คณะครูในโรงเรียนมีการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข	4.66	4.41	0.0567	9
4.13 คณะครูในโรงเรียนมีน้ำใจอันดีต่อกัน	4.68	4.49	0.0423	13
รวม	4.38	4.38	0.0639	

จากตาราง 17 แสดงว่า ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์และสัมพันธภาพที่ดีภายนอก เรียงลำดับความต้องการจำเป็นสามอันดับแรก คือ คณะครูในโรงเรียนมีการติดต่อสื่อสารอย่างตรงไปตรงมาด้วยความจริงใจ ($PNI_{modified} = 0.0890$) คณะครูในโรงเรียนเมื่อมีปัญหาอุปสรรคในโรงเรียนสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเปิดเผย ($PNI_{modified} = 0.0877$) และคณะครูในโรงเรียนมีการแสดงอภิปรายแสดงความคิดเห็น ($PNI_{modified} = 0.0744$)

ตาราง 18 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม

การทำงานเป็นทีม	I	D	$PNI_{modified}$	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
5. การสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม				
5.1 คณะครูในโรงเรียนสร้างที่ทำงานให้น่าทำงาน	4.62	4.35	0.0621	3
5.2 คณะครูในโรงเรียนสร้างความรักในงานที่ทำ	4.61	4.38	0.0525	4
5.3 คณะครูในโรงเรียนสร้างวิธีการทำงานแบบใหม่	4.51	4.20	0.0738	1
5.4 คณะครูในโรงเรียนสร้างมิตรภาพในที่ทำงาน	4.61	4.42	0.0430	5
5.5 คณะครูในโรงเรียนสร้างทัศนคติการทำงาน คิดบวก	4.62	4.32	0.0694	2
รวม	4.59	4.33	0.0600	

จากตาราง 18 แสดงว่า ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม เรียงลำดับความต้องการจำเป็นสามอันดับแรก คือ คณะครูในโรงเรียนสร้างวิธีการทำงานแบบใหม่ ($PNI_{modified} = 0.0738$) คณะครูในโรงเรียนสร้างทัศนคติการทำงานคิดบวก ($PNI_{modified} = 0.0694$) และคณะครูในโรงเรียนสร้างที่ทำงานให้น่าทำงาน ($PNI_{modified} = 0.0621$)

ตาราง 19 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านกำหนดหน้าที่และ
ความรับผิดชอบ

การทำงานเป็นทีม	I	D	PNI _{modified}	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
6. กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ				
6.1 ผู้บริหารกำหนดแนวทาง อำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของคณะครูอย่าง ชัดเจน	4.66	4.45	0.0472	6
6.2 ผู้บริหารมีการประชุมปรึกษาหารือ เพื่อกำหนดตารางการปฏิบัติงาน และวิธีการ ปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	4.64	4.46	0.0404	7
6.3 ผู้บริหารและคณะครูมีการกำหนด วัตถุประสงค์การทำงานที่ชัดเจนร่วมกัน เพื่อใช้เป็น แนวทางในการปฏิบัติงานของโรงเรียน	4.66	4.39	0.0615	3
6.4 ผู้บริหารมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ ความสามารถและบุคลิกภาพของแต่ละคน	4.65	4.36	0.0665	2
6.5 คณะครูในโรงเรียนทุกคนในทีมเข้าใจบทบาท หน้าที่ของตน	4.64	4.41	0.0521	4
6.6 คณะครูในโรงเรียนมีการแบ่งงานกัน โดยคำนึงถึงความแตกต่างของบุคลิกภาพและ ความสามารถของแต่ละบุคคล	4.62	4.31	0.0719	1
6.7 คณะครูในโรงเรียนมีวิธีการปฏิบัติงานที่ หลากหลายเหมาะสมกับสถานการณ์	4.66	4.43	0.0519	5
รวม	4.65	4.40	0.0568	

จากตาราง 19 แสดงว่า ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นการทำงานเป็นทีมของครู
ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านกำหนด
หน้าที่และความรับผิดชอบ เรียงลำดับความต้องการจำเป็นสามอันดับแรก คือ คณะครูในโรงเรียน

มีการแบ่งงานกันโดยคำนึงถึงความแตกต่างของบุคลิกภาพและความสามารถของแต่ละบุคคล ($PNI_{\text{modified}} = 0.0719$) ผู้บริหารมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ ความสามารถและบุคลิกภาพของแต่ละคน ($PNI_{\text{modified}} = 0.0665$) และผู้บริหารและคณะครูมีการกำหนดวัตถุประสงค์การทำงานที่ชัดเจนร่วมกัน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของโรงเรียน ($PNI_{\text{modified}} = 0.0615$)

ตาราง 20 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านความไว้วางใจ

การทำงานเป็นทีม	I	D	PNI_{modified}	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
7. ด้านความไว้วางใจ				
7.1 คณะครูในโรงเรียนช่วยเหลือกันทำงานด้วยความจริงใจ	4.66	4.47	0.0425	2
7.2 คณะครูในโรงเรียนเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างงานของตนเองกับงานของผู้อื่น	4.61	4.43	0.0406	3
7.3 คณะครูในโรงเรียนมีความรัก ความสามัคคี ผูกพันกันในการทำงานเป็นทีม	4.66	4.46	0.0448	1
รวม	4.64	4.45	0.0427	

จากตาราง 20 แสดงว่า ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 ด้านความไว้วางใจ เรียงลำดับความต้องการจำเป็นสามอันดับแรก คือ คณะครูในโรงเรียนมีความรัก ความสามัคคี ผูกพันกันในการทำงานเป็นทีม ($PNI_{\text{modified}} = 0.0448$) คณะครูในโรงเรียนช่วยเหลือกันทำงานด้วยความจริงใจ ($PNI_{\text{modified}} = 0.0425$) และคณะครูในโรงเรียนเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างงานของตนเองกับงานของผู้อื่น ($PNI_{\text{modified}} = 0.0406$)

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์แนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 ปรากฏผลดังนี้

1. ผลการศึกษาการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาในองค์กรที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยม (Best Practices)

ผู้วิจัยได้ศึกษาการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารและครู จากสถานศึกษา 3 แห่ง จำนวน 15 คน โดยนำผลจากการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) ของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 มาเป็นกรอบในการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยขอเสนอผลการสังเคราะห์การสัมภาษณ์และการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา จากผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

สถานศึกษาด้านแบบแห่งที่ 1 มีกำหนดเป้าหมายของงานทุกงาน ทั้งงานหลักที่ทำประจำ และงานที่ได้รับมอบหมายเฉพาะกิจ โดยให้ความสำคัญกับการนำหลัก PDCA เข้ามาประกอบในการกำหนดเป้าหมาย มีการจัดประชุมชี้แจงงานทุกครั้ง เพื่อติดตามการปฏิบัติงานและแลกเปลี่ยนประเด็นปัญหาที่พบและแนวทางแก้ไขปัญหา ผู้บริหารหรือผู้นำทีมกำหนดเป้าหมายโดยผ่านความคิดเห็นขอจากสมาชิกทีม และลงมติเป็นเอกฉันท์ มีการทำความเข้าใจและเผยแพร่เป้าหมายสู่การปฏิบัติ โดยผู้บริหาร/ผู้นำให้คำแนะนำและชี้แนวทางให้ทีมสามารถดำเนินไปได้ตรงตามเป้าหมาย และบรรลุวัตถุประสงค์ โรงเรียนให้การส่งเสริมความร่วมมือและการมีส่วนร่วม โดยทางโรงเรียนอำนวยความสะดวกในด้านสถานที่ และงบประมาณอย่างเหมาะสม ผู้บริหารโรงเรียนและชุมชนให้การสนับสนุนและส่งเสริมการทำงานเป็นทีมของคณะครูและนักเรียนอย่างเต็มที่ ทุกคนต้องมีความตั้งใจมุ่งมั่นที่จะทำหน้าที่ของตนเองให้ดีที่สุด ซึ่งสิ่งนี้เป็นแรงผลักดันสำคัญให้เกิดความสำเร็จของทีม โรงเรียนมีการจัดอาคารสถานที่ให้พร้อมสำหรับการจัดการศึกษา บริเวณโรงเรียนมีความร่มรื่น เป็นบรรยากาศที่ดีในการจัดการเรียนรู้และการทำงาน บรรยากาศในการทำงานไม่ตึงเครียดจนเกินไป มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานร่วมกัน เพื่อสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี มีกิจกรรมลดความตึงเครียด การจัดกิจกรรมนันทนาการ มีการพูดคุยสนทนากันอย่างเป็นกันเองระหว่างผู้บริหารและครู

สถานศึกษาด้านแบบแห่งที่ 2 มีการกำหนดเป้าหมายและเผยแพร่นโยบายโดยการประชุมชี้แจงให้ทราบ ในการปฏิบัติงานทุกภาคเรียนจะมีการแต่งตั้งคณะทำงานและมีคำสั่งอย่างชัดเจน มีการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า สามารถทำได้ตามเป้าหมายที่ได้กำหนด และมีการให้คำแนะนำในการปฏิบัติงาน โดยผู้บริหารให้การดูแลปฏิบัติทุกคนอย่างเท่าเทียม โรงเรียนให้ความสำคัญกับการสร้างความตระหนักในเป้าหมายร่วมกันระหว่างผู้นำและสมาชิก เพื่อทราบ

ผลสำเร็จและผลที่จะเกิดขึ้นจากการทำงานให้เกิดความสำเร็จและมีผลงานดี เป็นการบ่งบั่นความรู้ และทักษะในการทำงาน ในการทำงานมีการให้ความเคารพซึ่งกันและกัน โดยผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี

สถานศึกษาต้นแบบแห่งที่ 3 มีการกำหนดเป้าหมายของการทำงาน และมีการเผยแพร่ลงสู่ผู้ปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง ในการทำงานทั้งงานหลักและงานโครงการ จะมีการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน ทุกคนจะเข้าใจเป้าหมายของการทำงานเป็นอย่างดีก่อนที่จะเริ่มทำงาน มีการวางแผนการทำงานร่วมกัน โดยกำหนดระยะเวลาที่ทำ มีการชี้แจงเป้าหมายของทีมอย่างทั่วถึงและมีแนวปฏิบัติที่สอดคล้องกัน มีการประชุมเพื่อตรวจสอบติดตามการปฏิบัติงานโดยกำหนดระยะเวลาแต่ละครั้งอย่างน้อย เดือนละ 1 ครั้ง ผู้บริหารโรงเรียนยึดถือหลักการการอยู่ร่วมกันแบบพี่น้องในการทำงานและการดูแลนักเรียน แต่ทุกคนจะต้องอยู่ภายใต้กฎระเบียบของโรงเรียน ทางของโรงเรียนให้ความสำคัญและขอความร่วมมือจากผู้ปกครองและชุมชน โดยจัดให้มีการประชุมร่วมกันทั้งโรงเรียนและเครือข่ายผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา เทอมละ 1 ครั้ง ใช้ความเป็นกันเองในการอยู่ร่วมกัน ในการทำงานมีการใช้หลักการอยู่ร่วมกันมาประยุกต์ใช้ ผู้บริหารเน้นให้ทุกคนมีความสำคัญต่อการตรงต่อเวลา

1. กำหนดเป้าหมาย หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายเพื่อช่วยกำหนดทิศทางการดำเนินงาน การกำหนดเป้าหมายมีความสำคัญต่อการทำงานเป็นทีม สมาชิกทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีม ซึ่งจะทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของทีม ส่งผลดีต่อการดำเนินงานของทีมทำให้บรรลุเป้าหมายของทีมอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รายละเอียดดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ ดังนี้

“...การกำหนดเป้าหมายเป็นสิ่งสำคัญอันดับแรกของการทำงานเป็นทีม ผู้บริหารต้องมีการกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนว่าต้องการอะไร ต้องการให้โรงเรียนเด่นด้านไหน นักเรียนเด่นด้านไหน เราต้องมีการกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน ในการกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน ผู้บริหารจะประชุม PLC เพื่อกำหนดเป้าหมาย...”

(ผู้อำนวยการโรงเรียนคนที่ 1, วันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2565 : การสัมภาษณ์)

“...การกำหนดเป้าหมายเป็นสิ่งที่ทุกคนในทีมต้องมอง ทุกคนในทีมต้องรู้ว่าเป้าหมายคืออะไร ทำอะไร ต้องการสิ่งใด และทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของทีม เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานสูงสุด ในการกำหนดเป้าหมาย จะมีการเรียกประชุม PLC กลุ่มผู้บริหาร...”

(ผู้อำนวยการโรงเรียนคนที่ 2, วันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2565 : การสัมภาษณ์)

“...การกำหนดเป้าหมาย เป็นการกำหนดสิ่งที่ทีมต้องการจะทำในแต่ละครั้งที่ได้รับการมอบหมายในการทำงาน ซึ่งทุกคนในทีมต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย เพื่อจะได้รู้จุดอ่อน จุดแข็ง ของแต่ละบุคคล เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน เช่น จัดประชุมPLCกลุ่มสาระการเรียนรู้...”

(ครูคนที่ 1, วันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2565 : การสัมภาษณ์)

2. การให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในกิจกรรมของทีม ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงขั้นสุดท้าย รวมทั้งมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและการประเมินผลการทำงานของทีม การมีส่วนร่วมไม่จำกัดอยู่เฉพาะการแสดงความคิดเห็น หรืออภิปรายอย่างกว้างขวาง ส่วนร่วมในด้านอื่น ๆ เช่น การพยักหน้า การจดบันทึก ตัวอย่างในการจัดประชุม สมาชิกบางคนอาจเตรียมรายงานเอกสาร การเสนอผลงาน ขณะที่บางคนจัดห้องประชุม เตรียมเครื่องมือไมโครโฟน และเทปบันทึกเสียง เป็นต้น การมีส่วนร่วมสร้างความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของทีมทำให้เกิดความร่วมมือ และความทุ่มเทในการทำงาน ส่งผลให้เกิดผลดีต่อการทำงานเป็นทีม เพราะนอกจากจะทำให้เกิดความผูกพันแล้ว ยังเป็นการใช้ทรัพยากรอย่างเกิดประโยชน์สูงสุดด้วย

“...การให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วมในการทำงานด้านต่าง ๆ จะส่งผลให้ทุกคนในทีมมีเป้าหมายเดียวกัน มีใจรักในการทำงาน มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เรื่องบางอย่างเราไม่สามารถตัดสินใจคนเดียวได้ คนในทีมต้องช่วยกันตัดสินใจ เพื่อแก้ปัญหาจุดนั้น...”

(ผู้อำนวยการโรงเรียนคนที่ 1, วันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2565 : การสัมภาษณ์)

“...ทุกคนต้องให้ความร่วมมือ และมีส่วนร่วมตามคำสั่งที่โรงเรียนแต่งตั้ง และร่วมแสดงความคิดเห็น การให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วม จะส่งผลให้เกิดความรู้สึกรู้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีม ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมที่ดี...”

(ผู้อำนวยการโรงเรียนคนที่ 3, วันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2565 : การสัมภาษณ์)

“...โรงเรียนเปิดโอกาสให้คุณครูทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน มีการร่วมกันแสดงความคิดเห็น อภิปรายในการทำงานด้านต่าง ๆ...”

(ครูคนที่ 2, วันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2565 : การสัมภาษณ์)

3. การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามที่เหมาะสม หมายถึง ความสามารถในการ
 จูงใจ โน้มน้าวให้บุคคลอื่นประพฤติปฏิบัติตามในสิ่งที่ผู้นำวางวัตถุประสงค์ไว้ มีการปฏิสัมพันธ์
 ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม มีความรับผิดชอบในหน้าที่ ช่วยเหลือสมาชิก อุดหนุน กล้าตัดสินใจ
 สามารถปรับเปลี่ยนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ตามสถานการณ์

“...การแสดงบทบาทผู้นำ สิ่งไหนที่เป็นหน้าที่โดยตรงครูสามารถลงมือปฏิบัติ
 ได้เลย ส่วนได้การแสดงบทบาทผู้ตาม จะดูความสามารถของแต่ละบุคคลว่ามีความถนัดในด้านใดบ้าง
 จะเลือกบุคคลที่มีความสามารถเหมาะสมกับงานที่มอบหมาย...”

(ผู้อำนวยการโรงเรียนคนที่ 2, วันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2565 : การสัมภาษณ์)

“...การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามที่เหมาะสม เราจะเลือกบุคคลที่ตรงกับ
 งานที่จะทำ กล้าคิด กล้าตัดสินใจ สามารถแก้ไขข้อผิดพลาดได้ตามสถานการณ์...”

(ผู้อำนวยการโรงเรียนคนที่ 3, วันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2565 : การสัมภาษณ์)

“...การแสดงบทบาทผู้นำเป็นการแสดงความสามารถให้ผู้อื่นได้เห็น
 และทำในสิ่งที่เราคิดเอาไว้ การเป็นผู้ตามเป็นการปฏิบัติตามคำสั่งที่ผู้นำสั่งให้เราทำตาม การเป็นผู้นำ
 ขึ้นอยู่กับความสามารถของแต่ละบุคคลว่าเราถนัดในด้านไหน ทำสิ่งใดได้บ้างที่เหมาะสมกับงานนั้น ๆ...”

(ครูคนที่ 4, วันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2565 : การสัมภาษณ์)

4. การสื่อสารเชิงสร้างสรรค์และสัมพันธภาพที่ดีภายนอก หมายถึง มีการสื่อสาร
 กันอย่างเปิดเผยไม่มีลบลบคมในภายในทีม สื่อสารด้วยมนุษย์สัมพันธ์อันดีทั้งภายในและภายนอกทีม
 ผู้บริหารมีความสัมพันธ์อันดีต่อบุคลากรทั้งในหน่วยงานและนอกหน่วยงาน สมาชิกทีมมีการ
 แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน มีข้อมูลหน่วยงานที่เป็นพันธมิตรหรือ
 เครือข่ายความร่วมมือในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ มีกระบวนการติดต่อและปฏิสัมพันธ์ระหว่างทีม
 และบุคคล หรือหน่วยงานภายนอกเพื่อสร้างสัมพันธภาพอันดีอย่างสม่ำเสมอ สมาชิกทีมทุกคนถูก
 ปลุกฝังให้เป็นผู้มีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันทั้งภายในทีมและภายนอกทีม

“...การสื่อสารเป็นเรื่องจำเป็น ต้องมีการสื่อสารทั้งภายในภายนอกทีม
 ผู้บริหารมีความสัมพันธ์ที่ดีภายในทีมและภายนอกทีม สามารถติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานต่าง ๆ
 เมื่อเกิดปัญหาขึ้น มีหน่วยงานภายนอกในการช่วยแก้ไขปัญห...”

(ผู้อำนวยการโรงเรียนคนที่ 1, วันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2565 : การสัมภาษณ์)

“...การสื่อสาร ต้องมีการสื่อสารทั้งภายในและภายนอก มีการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย ผู้บริหารมีความสัมพันธ์ที่ดีทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน สมาชิกในทีมมีการสื่อสารแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีอย่างสม่ำเสมอ...”

(ผู้อำนวยการโรงเรียนคนที่ 2, วันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2565 : การสัมภาษณ์)

“...การสื่อสารภายในทีม ต้องมีการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีทั้งภายในทีมและภายนอกทีม มีความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก...”

(ครูคนที่ 3, วันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2565 : การสัมภาษณ์)

5. การสร้างบรรยากาศภายในทีม หมายถึง สร้างบรรยากาศในการทำงานที่สมาชิกทีมมีความซื่อสัตย์ต่อกัน ช่วยกันทำงานอย่างจริงจังและมีความจริงใจ มีกิจกรรมช่วยลดความตึงเครียดและความเบื่อหน่ายในการทำงาน สร้างบรรยากาศในการทำงานที่เต็มไปด้วยความรักและความสามัคคีปรองดอง สมาชิกทีมทุกคนมีความตระหนักถึงปัญหาของความขัดแย้ง ซึ่งทุกคนต้องเร่งร่วมมือกันแก้ไข และมีความจริงใจในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิก ความเหนียวแน่นและความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้น กลมเกลียวกันในหมู่สมาชิกเป็นปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

“...การสร้างบรรยากาศภายในทีม เป็นการทำให้รู้สึกผ่อนคลาย บรรยากาศไม่เครียดเกินไป มีการพูดคุยให้กำลังใจในการทำงาน มีการให้รางวัลเป็นขวัญกำลังใจ...”

(ผู้อำนวยการโรงเรียนคนที่ 3, วันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2565 : การสัมภาษณ์)

“...การสร้างบรรยากาศภายในทีม เป็นการทำให้ทุกคนในทีมรู้สึกผ่อนคลาย บรรยากาศไม่เครียด มีการพูดคุย สอบถามการทำงานเป็นอย่างไร ดิตัดตรงไหน เป็นการให้ขวัญกำลังใจ...”

(ครูคนที่ 5, วันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2565 : การสัมภาษณ์)

“... การสร้างบรรยากาศภายในทีม เป็นการทำให้รู้สึกผ่อนคลาย บรรยากาศในการทำงานไม่เครียด มีการตกแต่งสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ดูสะอาดเรียบร้อย...”

(ครูคนที่ 8, วันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2565 : การสัมภาษณ์)

6. กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ หมายถึง การจัดมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษรการประชุมชี้แจงหน้าที่และความรับผิดชอบให้สมาชิกทุกคนได้รับทราบและทำความเข้าใจก่อนเริ่มงาน และจัดทำรายงานการปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นรายบุคคล

“...การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ กำหนดบนพื้นฐานของความสามารถแต่ละบุคคล ประชุมชี้แจงหน้าที่และความรับผิดชอบที่จะมอบหมายให้ และออกคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร...”

(ผู้อำนวยการโรงเรียนคนที่ 1, วันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2565 : การสัมภาษณ์)

“...การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ ตรวจสอบความสามารถของแต่ละบุคคล ประชุมชี้แจงเกี่ยวกับงานที่จะมอบหมาย และออกคำสั่งให้บุคคลที่ได้รับผิดชอบในงาน...”

(ผู้อำนวยการโรงเรียนคนที่ 2, วันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2565 : การสัมภาษณ์)

“...การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ ใช้คนให้ตรงกับงาน ทำงานกันเป็นทีม มอบหมายงานตามความสามารถของบุคคล ประชุมชี้แจง และออกคำสั่ง...”

(ผู้อำนวยการโรงเรียนคนที่ 3, วันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2565 : การสัมภาษณ์)

7. ความไว้วางใจ หมายถึง การที่สมาชิกในทีมงานมีความไว้วางใจมีความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้นำและกล้าตัดสินใจในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในทีมให้ดำเนินไปสู่ความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ

“...ความไว้วางใจ มาจากการปฏิสัมพันธ์ที่ดี บนพื้นฐานของความเชื่อมั่นและสายบังคับบัญชา ต้องทำให้ทุกคนภายในองค์กรมีความไว้วางใจผู้บริหาร...”

(ผู้อำนวยการโรงเรียนคนที่ 1, วันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2565 : การสัมภาษณ์)

“...ความไว้วางใจ ผู้บริหารไม่จ้องจับผิดครู แต่จะคอยช่วยเหลือครูในเรื่องต่าง ๆ ทั้งเรื่องที่ผิดและเรื่องที่ถูก ช่วยกันดูแลแก้ปัญหาตามสถานการณ์...”

(ครูคนที่ 6, วันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2565 : การสัมภาษณ์)

“...ความไว้วางใจ มีความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้บริหาร ในการทำงาน
ด้านต่าง ๆ คอยช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ช่วยกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น...”

(ครูคนที่ 9, วันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2565 : การสัมภาษณ์)

ผู้วิจัยได้นำความรู้ แนวคิดที่ได้จากการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของ
การทำงานเป็นทีมและแนวคิดที่ได้จากการศึกษาโรงเรียนต้นแบบมาสร้างเป็นแนวทางการทำงาน
เป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1
ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ 21 แนวทาง ปรากฏดังตาราง 21

ตาราง 21 แนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1

แนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1		
องค์ประกอบของการ ทำงานเป็นทีม	ตัวชี้วัดการทำงานเป็นทีม	แนวทางการทำงานเป็นทีม
1. การกำหนดเป้าหมาย	1.1 คณะครูในโรงเรียนมีส่วนร่วมใน การกำหนดเป้าหมายในการทำงาน 1.2 คณะครูในโรงเรียนมีความ เข้าใจในทิศทางการทำงานของ โรงเรียนอย่างชัดเจน 1.3 คณะครูในโรงเรียนมีความเข้าใจ เป้าหมายการทำงานที่ตรงกัน	1.1 มีการกำหนดเป้าหมายทุกครั้งที่จะ ทำงาน โดยให้ทุกคนที่รับผิดชอบมี ส่วนร่วมและมีมติเห็นชอบ 1.2 มีการประชุมชี้แจงการทำงานทุก ครั้งที่จะเริ่มทำงาน 1.3 มีการจัดประชุม PLC กลุ่มย่อย เพื่อทำความเข้าใจเป้าหมายของงานที่ ได้รับ
2. การให้ความร่วมมือ และมีส่วนร่วม	2.1 คณะครูในโรงเรียนมีการ ประเมินผลงานทำงานต่อกันได้ อย่างอิสระ 2.2 คณะครูในโรงเรียนสามารถ แสดงความคิดเห็นในการกำหนด ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	2.1 ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการ ประเมินผลงานอย่างต่อเนื่อง 2.2 เปิดโอกาสให้ทุกคนในทีมได้มี โอกาสแสดงความคิดเห็นและ มีส่วนร่วมในการทำงาน 2.3 ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการตรวจสอบ ติดตามผลงานอย่างต่อเนื่อง

ตาราง 21 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1		
องค์ประกอบของการ ทำงานเป็นทีม	ตัวชี้วัดการทำงานเป็นทีม	แนวทางการทำงานเป็นทีม
	2.3 คณะครูในโรงเรียนมีส่วนร่วม ในการตรวจสอบข้อบกพร่องในการ ทำงาน	
3. การแสดงบทบาทผู้นำ หรือผู้ตามที่เหมาะสม	3.1 คณะครูในโรงเรียนมีโอกาส ผลัดเปลี่ยนกันเป็นผู้นำ ผู้ตาม ตามสถานการณ์ที่เหมาะสม 3.2 คณะครูในโรงเรียนทุกคนยอมรับ ความสามารถของกันและกัน 3.3 คณะครูในโรงเรียนเปิดโอกาส ให้ทุกคนปฏิบัติงานตาม ความสามารถ	3.1 มีการจัดอบรมเกี่ยวกับเรื่องการ แสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม ที่เหมาะสม และให้สมาชิกในทีมได้ ผลัดเปลี่ยนกันทำหน้าที่ผู้นำและผู้ตาม 3.2 มีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้ สมาชิกในทีมแสดงความสามารถได้ อย่างเต็มที่ 3.3 ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นจาก สมาชิกในทีม และเปิดโอกาสให้สมาชิก ในทีมได้ปฏิบัติงานกันอย่างเต็ม ความสามารถ
4. การสื่อสารเชิง สร้างสรรค์และ สัมพันธภาพที่ดีภายนอก	4.1 คณะครูในโรงเรียนมีการ ติดต่อสื่อสารอย่างตรงไปตรงมา ด้วยความจริงใจ 4.2 คณะครูในโรงเรียนเมื่อมีปัญหา อุปสรรคในโรงเรียนสามารถแสดง ความคิดเห็นได้อย่างเปิดเผย 4.3 คณะครูในโรงเรียนมีการแสดง อภิปราชแสดงความคิดเห็น	4.1 ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการสื่อสาร กันด้วยถ้อยคำสุภาพ ไม่พูดจาวาไร ใส่ร้ายหรือนินทา 4.2 ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการสื่อสาร กันอย่างเปิดเผย เพื่อร่วมกันแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้น 4.3 ผู้บริหารให้มีการอภิปรายแสดง ความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมกันทุกครั้งที่มีการทำงานร่วมกัน

ตาราง 21 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1		
องค์ประกอบของการ ทำงานเป็นทีม	ตัวชี้วัดการทำงานเป็นทีม	แนวทางการทำงานเป็นทีม
5. การสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม	5.1 คณะครูในโรงเรียนสร้างวิธีการทำงานแบบใหม่ 5.2 คณะครูในโรงเรียนสร้างทัศนคติการทำงานคิดบวก 5.3 คณะครูในโรงเรียนสร้างที่ทำงานให้น่าทำงาน	5.1 มีการจัดอบรมเรื่องการสร้างวิธีการทำงานแบบใหม่ เพื่อให้สมาชิกได้เพิ่มเติมความรู้เพื่อมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน 5.2 มีการจัดอบรมเรื่องการสร้างทัศนคติการทำงานคิดบวกและสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิก 5.3 มีการจัดกิจกรรมนันทนาการเพื่อลดความตึงเครียดและความเบื่อหน่ายในการทำงาน
6. กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ	6.1 คณะครูในโรงเรียนมีการแบ่งงานกันโดยคำนึงถึงความแตกต่างของบุคลิกภาพและความสามารถของแต่ละบุคคล 6.2 ผู้บริหารมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ ความสามารถและบุคลิกภาพของแต่ละคน 6.3 ผู้บริหารและคณะครูมีการกำหนดวัตถุประสงค์การทำงานที่ชัดเจนร่วมกัน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของโรงเรียน	6.1 มีการจัดกิจกรรมเพื่อทดสอบความแตกต่างและความสามารถระหว่างสมาชิก 6.2 ผู้บริหารกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบให้กับสมาชิกที่มีความเหมาะสมกับงานที่จะมอบหมาย 6.3 ผู้บริหารและคณะครูร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์การทำงาน และลงมติเอกฉันท์
7. ความไว้วางใจ	7.1 คณะครูในโรงเรียนมีความรัก ความสามัคคี ผูกพันกันในการทำงานเป็นทีม	7.1 มีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความรัก ความสามัคคี และความผูกพันกันระหว่างสมาชิก

ตาราง 21 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1		
องค์ประกอบของการ ทำงานเป็นทีม	ตัวชี้วัดการทำงานเป็นทีม	แนวทางการทำงานเป็นทีม
	7.2 คณะครูในโรงเรียนช่วยเหลือ กันทำงานด้วยความจริงใจ 7.3 คณะครูในโรงเรียนเข้าใจ ความสัมพันธ์ระหว่างงานของ ตนเองกับงานของผู้อื่น	7.2 ผู้บริหารเน้นย้ำเรื่องการช่วยเหลือ ผู้อื่น และปลูกฝังให้รักในการ ทำงาน 7.3 มีความเข้าใจในงานของตนเอง แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และช่วยเหลือ ซึ่งกันและกัน

ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการพัฒนาแนวทางการทำงาน
เป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

จากแนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 ข้างต้น ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน
เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean)
และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) แปลความหมายค่าเฉลี่ยตามเกณฑ์ดังตาราง 22

ตาราง 22 แสดงผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการพัฒนาแนวทางการทำงาน
เป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม
เขต 1 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

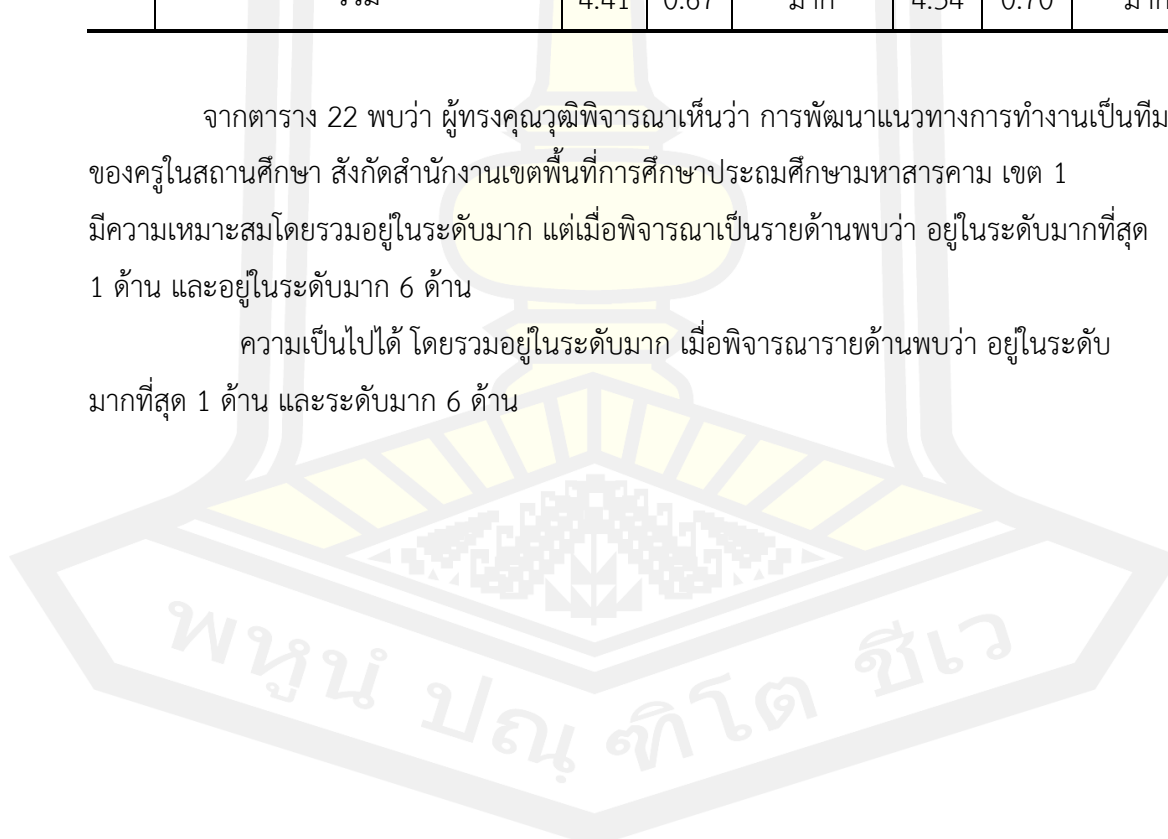
ที่	การทำงานเป็นทีม	ผลประเมินความเหมาะสม			ผลประเมินความเป็นไปได้		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ เหมาะสม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ เป็นไปได้
1.	การกำหนดเป้าหมาย	4.40	0.75	มาก	4.33	0.77	มาก
2.	การให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วม	4.30	0.62	มาก	4.40	0.63	มาก

ตาราง 22 (ต่อ)

ที่	การทำงานเป็นทีม	ผลประเมินความเหมาะสม			ผลประเมินความเป็นไปได้		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเป็นไปได้
3.	การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามที่เหมาะสม	4.60	0.62	มากที่สุด	4.26	0.69	มาก
4.	การสื่อสารเชิงสร้างสรรค์และสัมพันธภาพที่ดีภายนอก	4.40	0.59	มาก	4.46	0.77	มาก
5.	การสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม	4.46	0.77	มาก	4.20	0.67	มาก
6.	กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ	4.26	0.71	มาก	4.40	0.63	มาก
7.	ความไว้วางใจ	4.46	0.63	มาก	4.33	0.74	มาก
	รวม	4.41	0.67	มาก	4.34	0.70	มาก

จากตาราง 22 พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเห็นว่า การพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ด้าน และอยู่ในระดับมาก 6 ด้าน

ความเป็นไปได้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ด้าน และระดับมาก 6 ด้าน



ตาราง 23 แสดงผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการพัฒนาแนวทางการทำงาน
เป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม
เขต 1 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านการกำหนดเป้าหมาย

ที่	การทำงานเป็นทีม	ผลประเมินความเหมาะสม			ผลประเมินความเป็นไปได้		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ เหมาะสม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ เป็นไปได้
1.	การกำหนดเป้าหมาย						
1.1	คณะครูในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการ กำหนดเป้าหมายในการทำงาน แนวทาง : มีการกำหนดเป้าหมาย ทุกครั้งที่จะทำงาน โดยให้ทุกคนที่ รับผิดชอบมีส่วนร่วมและมีมติ เห็นชอบ	4.2	0.83	มาก	4.4	0.89	มาก
1.2	คณะครูในโรงเรียนมีความเข้าใจใน ทิศทางการทำงานของโรงเรียน อย่างชัดเจน แนวทาง : มีการประชุมชี้แจง การทำงานทุกครั้งที่จะเริ่มทำงาน	4.6	0.54	มากที่สุด	4.4	0.54	มาก
1.3	คณะครูในโรงเรียนมีความเข้าใจ เป้าหมายการทำงานที่ตรงกัน แนวทาง : มีการจัดประชุม PLC กลุ่มย่อยเพื่อทำความเข้าใจ เป้าหมายของงานที่ได้รับ	4.4	0.89	มาก	4.6	0.89	มากที่สุด
	รวม	4.4	0.75	มาก	4.33	0.77	มาก

จากตาราง 23 พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเห็นว่า การพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีม
ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1
ด้านการกำหนดเป้าหมาย มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน
พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อ และอยู่ในระดับมาก 2 ข้อ

ความเป็นไปได้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อ และระดับมาก 2 ข้อ

ตาราง 24 แสดงผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านการให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วม

ที่	การทำงานเป็นทีม	ผลประเมินความเหมาะสม			ผลประเมินความเป็นไปได้		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเป็นไปได้
2.	การให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วม						
2.1	คณะครูในโรงเรียนมีการประเมินผลการทำงานต่อกันได้อย่างอิสระ แนวทาง : ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการประเมินผลงานอย่างต่อเนื่อง	4.4	0.54	มาก	4.2	0.83	มาก
2.2	คณะครูในโรงเรียนสามารถแสดงความคิดเห็นในการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน แนวทาง : เปิดโอกาสให้ทุกคนในทีมได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการทำงาน	4.4	0.89	มาก	4.6	0.54	มากที่สุด
2.3	คณะครูในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบข้อบกพร่องในการทำงาน แนวทาง : ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการตรวจสอบ ติดตามผลงานอย่างต่อเนื่อง	4.2	0.44	มาก	4.4	0.54	มาก
	รวม	4.33	0.62	มาก	4.4	0.63	มาก

จากตาราง 24 พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเห็นว่า การพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 ด้านการให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วม มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ

ความเป็นไปได้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อ และระดับมาก 2 ข้อ

ตาราง 25 แสดงผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามที่เหมาะสม

ที่	การทำงานเป็นทีม	ผลประเมินความเหมาะสม			ผลประเมินความเป็นไปได้		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเป็นไปได้
3.	การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามที่เหมาะสม						
3.1	คณะครูในโรงเรียนมีโอกาสผลัดเปลี่ยนกันเป็นผู้นำ ผู้ตามตามสถานการณ์ที่เหมาะสม แนวทาง : มีการจัดอบรมเกี่ยวกับเรื่องการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามที่เหมาะสม และให้สมาชิกในทีมได้ผลัดเปลี่ยนกันทำหน้าที่ผู้นำและผู้ตาม	4.8	0.44	มากที่สุด	4.6	0.54	มากที่สุด
3.2	คณะครูในโรงเรียนทุกคนยอมรับความสามารถของกันและกัน แนวทาง : มีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้สมาชิกในทีมแสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่	4.4	0.89	มาก	4.0	0.70	มาก

ตาราง 25 (ต่อ)

ที่	การทำงานเป็นทีม	ผลประเมินความเหมาะสม			ผลประเมินความเป็นไปได้		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเป็นไปได้
3.3	คณะครูในโรงเรียนเปิดโอกาสให้ทุกคนปฏิบัติงานตามความสามารถ แนวทาง : ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นจากสมาชิกในทีม และเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมได้ปฏิบัติงานกันอย่างเต็มความสามารถ	4.6	0.54	มากที่สุด	4.2	0.83	มาก
	รวม	4.6	0.62		4.26	0.69	

จากตาราง 25 พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเห็นว่า การพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามที่เหมาะสม มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ข้อ และอยู่ในระดับมาก 1 ข้อ

ความเป็นไปได้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อ และระดับมาก 2 ข้อ

ตาราง 26 แสดงผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการพัฒนาแนวทางการทำงาน
เป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม
เขต 1 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์และสัมพันธภาพที่ดีภายนอก

ที่	การทำงานเป็นทีม	ผลประเมินความเหมาะสม			ผลประเมินความเป็นไปได้		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ เหมาะสม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ เป็นไปได้
4.	การสื่อสารเชิงสร้างสรรค์และสัมพันธภาพที่ดีภายนอก						
4.1	คณะครูในโรงเรียนมีการ ติดต่อสื่อสารอย่างตรงไปตรงมา ด้วยความจริงใจ แนวทาง : ผู้บริหารส่งเสริมให้มี การสื่อสารกันด้วยถ้อยคำสุภาพ ไม่พูดจาวาว่าร้าย ใส่ร้ายหรือนินทา	4.6	0.54	มากที่สุด	4.6	0.54	มากที่สุด
4.2	คณะครูในโรงเรียนเมื่อมีปัญหา อุปสรรคในโรงเรียนสามารถแสดง ความคิดเห็นได้อย่างเปิดเผย แนวทาง : ผู้บริหารส่งเสริมให้มี การสื่อสารกันอย่างเปิดเผย เพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น	4.6	0.54	มากที่สุด	4.4	0.89	มาก
4.3	คณะครูในโรงเรียนมีการแสดง อภิปรายแสดงความคิดเห็น แนวทาง : ผู้บริหารให้มีการ อภิปรายแสดงความคิดเห็นและ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันทุกครั้ง ที่มีการทำงานร่วมกัน	4	0.70	มาก	4.4	0.89	มาก
	รวม	4.4	0.59		4.46	0.77	

จากตาราง 26 พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเห็นว่า การพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีม
ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์และสัมพันธภาพที่ดีภายนอก มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ข้อ และอยู่ในระดับมาก 1 ข้อ

ความเป็นไปได้ ความเป็นไปได้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อ และระดับมาก 2 ข้อ

ตาราง 27 แสดงผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการพัฒนาแนวทางการทำงาน เป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านการสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม

ที่	การทำงานเป็นทีม	ผลประเมินความเหมาะสม			ผลประเมินความเป็นไปได้		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเป็นไปได้
5.	การสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม						
5.1	คณะครูในโรงเรียนสร้างวิธีการทำงานแบบใหม่ แนวทาง : มีการจัดอบรมเรื่อง การสร้างวิธีการทำงานแบบใหม่ เพื่อให้สมาชิกได้เพิ่มเติมความรู้ เพื่อมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน	4.4	0.89	มาก	4.2	0.44	มาก
5.2	คณะครูในโรงเรียนสร้างทัศนคติการทำงานคิดบวก แนวทาง : มีการจัดอบรมเรื่อง การสร้างทัศนคติการทำงานคิดบวก และสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิก	4.4	0.54	มาก	4.0	0.70	มาก
5.3	คณะครูในโรงเรียนสร้างที่ทำงานให้น่าทำงาน แนวทาง : มีการจัดกิจกรรม นันทนาการเพื่อลดความตึงเครียด และความเบื่อหน่ายในการทำงาน	4.6	0.89	มากที่สุด	4.4	0.89	มาก
	รวม	4.46	0.77	มาก	4.2	0.67	มาก

จากตาราง 27 พบว่า พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเห็นว่า การพัฒนาแนวทางการทำงาน เป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อ และอยู่ในระดับมาก 2 ข้อ

ความเป็นไปได้ ความเป็นไปได้ ความเป็นไปได้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา รายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ

ตาราง 28 แสดงผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการพัฒนาแนวทางการทำงาน เป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ

ที่	การทำงานเป็นทีม	ผลประเมินความเหมาะสม			ผลประเมินความเป็นไปได้		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเป็นไปได้
6.	กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ						
6.1	คณะครูในโรงเรียนมีการแบ่งงานกันโดยคำนึงถึงความแตกต่างของบุคลิกภาพและความสามารถของแต่ละบุคคล แนวทาง : มีการจัดกิจกรรมเพื่อทดสอบความแตกต่างและความสามารถระหว่างสมาชิก	4.00	0.70	มาก	4.6	0.54	มากที่สุด
6.2	ผู้บริหารมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ ความสามารถและบุคลิกภาพของแต่ละคน แนวทาง : ผู้บริหารกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบให้กับสมาชิกที่มีความเหมาะสมกับงานที่จะมอบหมาย	4.4	0.54	มาก	4.2	0.83	มาก

ตาราง 28 (ต่อ)

ที่	การทำงานเป็นทีม	ผลประเมินความเหมาะสม			ผลประเมินความเป็นไปได้		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเป็นไปได้
6.3	ผู้บริหารและคณะครูมีการกำหนดวัตถุประสงค์การทำงานที่ชัดเจนร่วมกัน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของโรงเรียน แนวทาง : ผู้บริหารและคณะครูร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์การทำงาน และลงมติเอกฉันท์	4.4	0.89	มาก	4.4	0.54	มาก
	รวม	4.26	0.71	มาก	4.4	0.63	มาก

จากตาราง 28 พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเห็นว่า การพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ

ความเป็นไปได้ ความเป็นไปได้ ความเป็นไปได้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อ และระดับมาก 2 ข้อ



ตาราง 29 แสดงผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการพัฒนาแนวทางการทำงาน
เป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม
เขต 1 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านความไว้วางใจ

ที่	การทำงานเป็นทีม	ผลประเมินความเหมาะสม			ผลประเมินความเป็นไปได้		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเป็นไปได้
7.	ความไว้วางใจ						
7.1	คณะครูในโรงเรียนมีความรัก ความสามัคคี ผูกพันกันในการ ทำงานเป็นทีม แนวทาง : มีการจัดกิจกรรมเพื่อ สร้างความรัก ความสามัคคี และ ความผูกพันกันระหว่างสมาชิก	4.6	0.54	มากที่สุด	4.4	0.89	มาก
7.2	คณะครูในโรงเรียนช่วยเหลือกัน ทำงานด้วยความจริงใจ แนวทาง : ผู้บริหารเน้นย้ำเรื่อง การช่วยเหลือผู้อื่น และปลูกฝังให้ มีใจรักในการทำงาน	4.2	0.83	มาก	4.2	0.44	มาก
7.3	คณะครูในโรงเรียนเข้าใจ ความสัมพันธ์ระหว่างงานของ ตนเองกับงานของผู้อื่น แนวทาง : มีความเข้าใจในงาน ของตนเอง แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	4.6	0.54	มากที่สุด	4.4	0.89	มาก
	รวม	4.46	0.63	มาก	4.33	0.74	มาก

จากตาราง 29 พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเห็นว่า การพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านความไว้วางใจ มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ข้อ และระดับมาก 1 ข้อ

ความเป็นไปได้ ความเป็นไปได้ ความเป็นไปได้ ความเป็นไปได้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด



บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในการทำวิจัยครั้งนี้ เป็นการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัยลำดับหัวข้อดังนี้

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

ความมุ่งหมายการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพพึงประสงค์ ความต้องการจำเป็นของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1
2. เพื่อพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1

สรุปผล

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 พบว่าระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันการทำงานเป็นทีม โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย สามลำดับแรก คือ ความไว้วางใจ ($\bar{X} = 4.45$) กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ ($\bar{X} = 4.40$) การสื่อสารเชิงสร้างสรรค์และสัมพันธภาพที่ดีภายนอก ($\bar{X} = 4.38$) และการกำหนดเป้าหมาย ($\bar{X} = 4.38$) ระดับสภาพที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีม โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 7 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย สามลำดับแรก คือ กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ ($\bar{X} = 4.66$) การสื่อสารเชิงสร้างสรรค์และสัมพันธภาพที่ดี ($\bar{X} = 4.66$) และความไว้วางใจ ($\bar{X} = 4.64$)

2. ผลการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ 21 แนวทาง 1) ด้านการกำหนดเป้าหมาย 3 แนวทาง 2) ด้านการให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วม 3 แนวทาง 3) ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามที่เหมาะสม 3 แนวทาง 4) ด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์และสัมพันธภาพที่ดีภายนอก 3 แนวทาง 5) ด้านการสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม 3 แนวทาง 6) ด้านการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ 3 แนวทาง 7) ด้านความไว้วางใจ 3 แนวทาง ผลการประเมินการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 จากผู้ทรงคุณวุฒิพบว่า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.41 และ 4.34 ตามลำดับโดยรวมมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านความเหมาะสม มีความเหมาะสมอยู่มากที่สุด 1 ด้าน และมาก 6 ด้าน ส่วนด้านความเป็นไปได้ ทุกด้านมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากทุกด้าน

อภิปรายผล

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันการทำงานเป็นทีม โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสามลำดับแรก คือ ความไว้วางใจ ($\bar{X} = 4.45$) กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ ($\bar{X} = 4.40$) การสื่อสารเชิงสร้างสรรค์และสัมพันธภาพที่ดีภายนอก ($\bar{X} = 4.38$) และการกำหนดเป้าหมาย ($\bar{X} = 4.38$) ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ประสิทธิภาพด้านการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ยังมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และควรได้รับการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น สอดคล้องกับ ทรวงวุฒิ ทาระสา (2549) การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 พบว่า สภาพการทำงานเป็นทีมโดยภาพรวมและรายด้าน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การมีเป้าหมายเดียวกัน รองลงมาคือ การมีส่วนร่วมและการสื่อสารอย่างเปิดเผย

ระดับสภาพที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 7 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสามลำดับแรก คือ กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ ($\bar{X} = 4.66$) การสื่อสารเชิงสร้างสรรค์และสัมพันธภาพที่ดี ($\bar{X} = 4.66$) และความไว้วางใจ ($\bar{X} = 4.64$) ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 มีความต้องการพัฒนาการทำงานเป็นทีม โดยสามารถเรียงลำดับองค์ประกอบที่ต้องการพัฒนาสามลำดับจากน้อยไปหามาก คือ

กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ การสื่อสารเชิงสร้างสรรค์และสัมพันธภาพที่ดี และความไว้วางใจ ซึ่งองค์ประกอบที่ต้องการให้เกิดการพัฒนาขึ้น เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการทำงานเป็นทีม เพราะทีมจะมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีการสื่อสารที่ดีทั้งภายในและภายนอกทีม สมาชิกมีการพัฒนาตนเอง และบรรยากาศทีมควรเป็นบรรยากาศที่ดีไม่ตึงเครียดจนเกินไป สอดคล้องกับ Luthans (1995) ที่ได้นำเสนอองค์ประกอบที่ส่งเสริมความเป็นปึกแผ่นของทีมงาน ไว้ว่า ประกอบด้วย ความเห็นด้วยกับเป้าหมายของทีมงาน การปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกทีมมีบ่อย ความพึงพอใจและความรู้สึกที่ดีต่อกัน การแข่งขันกับทีมงานภายนอก

2. ผลการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ 21 แนวทาง สรุปได้ดังนี้

2.1 การกำหนดเป้าหมาย

การทำงานเป็นทีมควรมีการกำหนดเป้าหมายของทีมทั้งงานหลักและงานย่อย โดยให้ทุกคนในทีมมีส่วนร่วมและมีมติเห็นชอบ สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของทีมและลงมติเห็นชอบ มีการเผยแพร่เป้าหมายลงสู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบ ทั้งถึงทั้งหน่วยงาน ได้แก่ การมอบนโยบายในกิจกรรมหน้าเสาธง การประชุมทีมเพื่อทำความเข้าใจเป้าหมาย มีการจัดทำแผนการดำเนินงานและกำหนดการดำเนินงานอย่างชัดเจนเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายตามเวลาที่กำหนดและมีการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับ ไพโรจน์ บาลัน (2551) ให้ทัศนะว่า ทีมอาจมีการกิจและเป้าหมายเฉพาะของแต่ละทีมเป็นตัวขับเคลื่อนกิจกรรมต่าง ๆ แต่ทีมจะมีลักษณะทั่ว ๆ ไปในการทำงานที่เหมือนกัน คือ ทีมจะตั้งเป้าหมายให้ชัดเจนและทำตามเป้าหมายที่วางไว้ให้ได้ มีความเห็นพ้องต้องกันในแนวทางดำเนินโครงการ พัฒนาระบบการทำงานให้สำเร็จลุล่วง

2.2 การให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วม

การให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วม ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของสมาชิกทีมและติดตามดูแลอย่างสม่ำเสมอ ส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมและวางแผนการจัดกิจกรรมอย่างเป็นระบบ เพื่อส่งเสริมการให้ความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของสมาชิกทีมอย่างต่อเนื่องร่วมวิเคราะห์เป้าหมายและผลสำเร็จตามเป้าหมายของงานที่ได้กำหนด มีการตรวจสอบการให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วมของสมาชิกภายในทีม และมีการเสริมแรงโดยการมอบรางวัลสำหรับทีมที่มีความโดดเด่นด้านความร่วมมือและมีส่วนร่วมของสมาชิกทีม การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของสมาชิกให้เข้ามาให้ความร่วมมือในการทำงานและร่วมรับผิดชอบในผลงานของทีมเป็นสิ่งสำคัญ เพราะจะทำให้เกิดการเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของทีมขึ้นและทำให้ทีมนี้มีความเข้มแข็ง สอดคล้องกับ Elton (1933) ได้ทำการศึกษาและพบว่า องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการเพิ่มประสิทธิภาพของ

การทำงาน คือ การสร้างความรู้สึกร่วมเป็นเอกลักษณ์ของกลุ่ม การได้รับการสนับสนุนจากสังคม และความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว

2.3 การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามที่เหมาะสม

การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามที่เหมาะสม ผู้บริหารได้รับการยอมรับและแสดงบทบาทผู้นำได้อย่างเหมาะสม มีการส่งเสริมให้สมาชิกแสดงออกด้านภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามอย่างเหมาะสม มีกระบวนการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้นำและผู้ตาม การตระหนักในบทบาทหน้าที่นี้จะช่วยลดปัญหาความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นภายในทีม สมาชิกและผู้นำควรรู้จักขอบเขตของการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมต่อกัน สอดคล้องกับ Parker (1990) ได้อธิบายถึงคุณลักษณะที่สำคัญของทีมข้อหนึ่งว่า บทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน (Clear Roles and Work Assignments) เป็นการมอบหมายงานที่ระบุไว้ในคำพรรณนาลักษณะงาน บทบาทในที่นี้ไม่จำกัดเฉพาะภาระของงานเท่านั้นแต่จะรวมถึงความคาดหวังของบุคคลอื่นที่มีต่องานนั้นด้วย เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาของความขัดแย้งด้านบทบาท ทีมงานต้องมีการวิเคราะห์ความชัดเจนของบทบาท เพื่อให้ทุกคนทุกฝ่ายได้มีความเข้าใจตรงกัน

2.4 การสื่อสารเชิงสร้างสรรค์และสัมพันธภาพที่ดีภายนอก

การสื่อสารเชิงสร้างสรรค์และสัมพันธภาพที่ดีภายนอก ทีมงานควรมีการสื่อสารกันอย่างเปิดเผยไม่มีลบลบคมในภายในทีม สื่อสารด้วยมนุษยสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกทีม ผู้บริหารมีความสัมพันธ์อันดีต่อบุคลากรทั้งในหน่วยงานและนอกหน่วยงาน สมาชิกทีมมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน มีข้อมูลหน่วยงานที่เป็นพันธมิตรหรือเครือข่ายความร่วมมือในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ มีกระบวนการติดต่อและปฏิสัมพันธ์ระหว่างทีมและบุคคล หรือหน่วยงานภายนอกเพื่อสร้างสัมพันธภาพอันดีและปฏิสัมพันธ์ระหว่างทีมและบุคคล หรือหน่วยงานภายนอกเพื่อสร้างสัมพันธภาพอันดีอย่างสม่ำเสมอ สมาชิกทุกคนถูกปลูกฝังให้เป็นผู้มีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันทั้งภายในทีมและภายนอกทีม และมีกระบวนการสร้างทีมงานร่วมกันระหว่างโรงเรียนหรือหน่วยงานหรือชุมชน เพื่อส่งเสริมกิจกรรมของโรงเรียน ครู และนักเรียนตามโอกาสและความเหมาะสม มีกิจกรรมการทำงานเป็นทีมของโรงเรียนร่วมกับชุมชน เป็นกิจกรรมเพื่อส่วนรวมในการทำประโยชน์เพื่อชุมชนอย่างสม่ำเสมอทุกปี เช่น กิจกรรมทำความสะอาดโรงเรียน กิจกรรมทำความสะอาดชุมชน ในการปฏิบัติงานทุกองค์กรนั้นจะต้องให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และสังคมแวดล้อม โดยจะต้องมีการสร้างความสัมพันธ์อันดีและสร้างพันธมิตรที่ดี ช่วยส่งเสริมให้เกิดการทำงานสำเร็จและสอดคล้องกับความต้องการของชุมชนและสังคม เพราะองค์กรจะต้องรับฟังเสียงจากรอบข้างและมีการสร้างสรรค์และทำงานในส่วนที่ให้เกิดการทำประโยชน์ให้แก่ชุมชนและสังคม สอดคล้องกับ Woodcock (1989) กล่าวว่า องค์ประกอบของทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะที่ดีหลายด้าน ประการหนึ่งที่สำคัญคือ

การปรับปรุงความเป็นผู้ฟังที่ดี การฟังถือเป็นการสื่อสารที่ดีในทีมงาน นักฟังที่ดีจะต้องเข้าใจทัศนคติและความรู้สึกของผู้พูดว่าต้องการพูดอะไรออกมา สนใจและกระตือรือร้นในสิ่งที่รับฟังและรู้จักเพิ่มพูนทักษะการฟังให้มีประสิทธิภาพ

2.5 การสร้างบรรยากาศภายในทีม

ในการทำงานเป็นทีมควรมีการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี สมาชิกทีมมีความซื่อสัตย์ต่อกัน ช่วยทำงานอย่างจริงจังและมีความจริงใจต่อกัน มีกิจกรรมช่วยลดความตึงเครียด และความเบื่อหน่ายในการทำงาน บรรยากาศในการทำงานที่เต็มไปด้วยความรักและความสามัคคีปรองดอง มีการวิเคราะห์ปัญหาและหาทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน สมาชิกทีมทุกคนมีความตระหนักถึงปัญหาหรือความขัดแย้ง ซึ่งทุกคนต้องเร่งร่วมมือและแก้ไข และมีความจริงใจในการแก้ปัญหาหรือความขัดแย้ง ซึ่งทุกคนต้องเร่งร่วมมือกันแก้ไขและมีความจริงใจ สอดคล้องกับการศึกษาของ Austin และ Baldwin (1991) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความร่วมมือของอาจารย์ในวิทยาลัย เนื่องจากพบว่า การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและการเพิ่มขั้นความรู้ต่าง ๆ ทำให้อาจารย์ต้องร่วมมือกันทำงาน โดยเฉพาะในบทบาทด้านการสอนและการวิจัย ซึ่งการร่วมมือกันทำงานจะมีประสิทธิภาพได้นั้นต้องขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของสถาบัน ปริมาณงานและขึ้นอยู่กับปัจจัยอีกหลายประการ ได้แก่ ลักษณะของสมาชิก คือ มีการสื่อสารที่ดี สมาชิกเป็นผู้พูดผู้ฟังเขียนได้ชัดเจน สามารถแก้ไขความขัดแย้งระหว่างกันได้ มีการรับรู้ถึงความแตกต่างในสภาพของกลุ่ม ความแตกต่างของอายุ ความยึดมั่นผูกพันของกลุ่มและระยะเวลาที่ร่วมมือกันทำงานของกลุ่ม

2.6 กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ

การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ ควรมีการจัดมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร มีการประชุมชี้แจงหน้าที่และความรับผิดชอบให้สมาชิกทุกคนได้รับทราบและทำความเข้าใจก่อนเริ่มงาน สมาชิกทุกคนมีการบันทึกการปฏิบัติงานอย่างละเอียด และเก็บรวบรวมเป็นแฟ้มสะสมผลงานของตนเอง และมีการจัดทำรายงานปฏิบัติงานในทุกฝ่าย เพื่อนำเข้าประกอบการประชุมสรุปผลการปฏิบัติงานทุกภาคเรียนและทุกปีการศึกษา การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจนนี้จะทำให้สมาชิกในทีมไม่เกิดความสับสนหรือความขัดแย้งในการทำงานร่วมกันและสามารถทำงานสำเร็จร่วมกันได้อย่างรวบร้อนสอดคล้องกับสุนทร พลงค์ (2551) ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมว่า การทำงานเป็นทีมให้เกิดประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลนั้นต้องมีการแบ่งทั้งงาน หน้าที่และความรับผิดชอบให้บุคลากรตามความรู้ ความสามารถ รวมทั้งความถนัดของแต่ละบุคคล ผู้บริหารต้องตระหนักว่าบุคลากรมีความสามารถแตกต่างกัน ถนัดหรือเชี่ยวชาญแตกต่างกัน

2.7 ความไว้วางใจ

ความไว้วางใจ การทำงานของสมาชิกในทีมจะต้องไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยแต่ละคนมีเสรีภาพแสดงความคิดเห็นโดยตรงไปตรงมา โดยไม่ต้องกลัวว่าจะได้รับผลร้ายที่จะมี ต่อเนื่อง การที่สมาชิกในทีมงานมีความไว้วางใจ มีความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้นำและ กล้าตัดสินใจการทำกิจกรรมต่าง ๆ ทีมจะดำเนินไปสู่ความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ สุทธิชัย ปัญญโรจน์ (2555) ได้กล่าวว่า ความไว้วางใจกัน (Trust) เป็นหัวใจสำคัญของการทำงาน เป็นทีม สมาชิกทุกคนในทีมควรไว้วางใจซึ่งกันและกัน ซื่อสัตย์ต่อกัน สื่อสารกันอย่างเปิดเผย ไม่มีลับลมคมใน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

1.1 จากผลการวิจัยพบว่าด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามที่เหมาะสมมีความสำคัญ มากต่อการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควร สนับสนุนให้มีการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามที่เหมาะสมเพิ่มมากขึ้น เพื่อจะส่งผลต่อการทำงาน เป็นทีมของครูในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

1.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรจัดให้มีระบบการติดตามประเมินผลการพัฒนา แนวทางการงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นระยะและต่อเนื่องมีการจัดกิจกรรมเพื่อกระตุ้นให้ผู้บริหาร สถานศึกษาโรงเรียนระดับประถมศึกษามีความตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา

2. ข้อเสนอแนะในการศึกษาค้นคว้าต่อไป

2.1 ควรมีวิจัยและพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีม โดยจำแนกประเด็นเฉพาะเช่น ศึกษาเกี่ยวกับกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ภายในทีม หรือศึกษาเกี่ยวกับการนำเทคนิคการพัฒนา บุคลากรมาใช้พัฒนาทีม เป็นต้น

2.2 ควรศึกษาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาสังกัดอื่น ๆ เพื่อตรวจสอบความสำคัญของแนวทางการวิจัยว่ามีความเหมือนหรือแตกต่างกันระหว่างสถานศึกษา หรือไม่ เพื่อให้การพัฒนาเป็นไปอย่างสอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายละกลุ่มตัวอย่างที่มีสถานะและ บริบทใกล้เคียงกัน

2.3 ควรมีการวิจัยและพัฒนาการทำงานเป็นทีม โดยใช้ระบบการนิเทศติดตามด้วย ระบบออนไลน์เพื่อนำไปสู่การพัฒนาเป็นระยะ ๆ

บรรณานุกรม



พูน ปณ จิต ชีเว

บรรณานุกรม

- กันตยา เพิ่มผล. (2544). *การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน*. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- กาญจนา ช้างเยาว์ (2561). *การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนระยองวิทยาคม อำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 18*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จิราภรณ์ สีขาว. (2541). *รายงานการวิจัยสภาพลักษณะสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาตามการรับรู้ของผู้ผ่านการฝึกอบรม หลักสูตรเตรียมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง*. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา.
- ฉันทนา จันทร์บรรจง. (2542). *จิตวิทยาการบริหาร*. พิษณุโลก : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ฉันทนา จันทร์บรรจง. (2545). *การบริหารทรัพยากรทางการศึกษา*. พิษณุโลก : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ชัชวาลย์ ทัดศิริวิช. (2551). *คุณภาพการให้บริการภาครัฐ: ความหมายการวัดและการประยุกต์ในระบบบริหารภาครัฐไทย*. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, 7(10), 105-146.
- ชิตพล กาญจนกิจ. (2545). *ความไว้วางใจทางการเมืองและการมีส่วนร่วมทางการเมืองในการเมืองท้องถิ่นไทย : ศึกษากรณีองค์การบริหารส่วนตำบล*. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. (2542). *การจัดการทรัพยากรบุคคล*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. (2545). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. (2548). *กลยุทธ์การสร้างองค์การคุณภาพ*. กรุงเทพฯ: ธรรมกมลการพิมพ์.
- ทรงวุฒิ ทาระสา. (2549). *การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- ทองทิพา วิริยะพันธ์. (2551). *การบริหารทีมงานและการแก้ปัญหา*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ดวงกมลสมัย.

- ทัศนาศาสตร์. (2539). *รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการฝึกอาชีพระยะสั้นช่วง
อุตสาหกรรม*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ทศนา แคมมณี. (2545). *ศาสตร์การสอน : องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มี
ประสิทธิภาพ*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธรร สุนทรายุทธ. (2551). *การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป : ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติทางการศึกษา*.
กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์.
- นำชัย เลวลีย์. (2549). *เทคนิคการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ.
- นิภาพร ทองคำ. (2559). *การบริหารคุณภาพกับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร*.
วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- เนตรพัฒนา ยาวราช. (2547). *การจัดการสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ : บริษัทเซ็นทรัล เอ็กเพรส.
- บุญชม ศรีสะอาด และคณะ. (2552). *พื้นฐานการวิจัยการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กทม. :
ประสานการพิมพ์.
- บุญชม ศรีสะอาด และคณะ. (2553). *พื้นฐานการวิจัยการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 8. มหาสารคาม :
ดกสิการพิมพ์.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). *การวิจัยเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2554). *การวิจัยเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. (2551). *ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์*. กรุงเทพฯ :
จามจุรีโปรดักท์.
- บุญป้อง สิงห์คู่. (2549). *การวิจัยเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- ปกรณพัฒน์ ศิริยาวงศ์. (2564). *การพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย
มหาสารคาม.
- ประสิทธิ์ เมืองไผ่. (2543). *การสร้างทีมงานในสำนักงานศึกษาอำเภอ จังหวัดเชียงใหม่*. วิทยานิพนธ์
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

- ประหยัด ชำนาญ. (2562). *การพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ปราณี เอื้อวิริยานุกูล. (2545). *บทบาทผู้บริหารในการพัฒนาทีมงานสถานบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตพายัพ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยพายัพ.
- ปราโมทย์ พากุลไพร. (2550). *การพัฒนาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงาน จังหวัดกาฬสินธุ์*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2544). *จิตวิทยาบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพฯ.
- เปรมฤดี บุญยืน. (2558). *การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอดาพระยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2538). *การบริหารงานบุคคล*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : คณะวิชาวิทยาการ จัดการ, วิทยาลัยครูสวนดุสิต.
- พรรณราย ทริพะยะประภา. (2541). *เกณฑ์มาตรฐานของแบบสำรวจความสนใจทั่วไปของคณาจารย์*. กรุงเทพฯ : คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรสุตา ประเสริฐ. (2564). *การพัฒนาแนวทางการสร้างทีมงานสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- พลอยอัมพัน มาพิจาร. (2559). *การทำงานเป็นทีมของกลุ่มโรงเรียนสุวรรณสาธุกิจ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พิสมัย สุภัทรานนท์. (2548). *บริหารทีมงาน*. กรุงเทพฯ : เม็ดทรายพรินติ้ง.
- ไพโรจน์ บาลัน. (2551). *ทักษะการบริหารทีม*. กรุงเทพฯ : แอคทีฟ พรินท์.
- มัลลิกา วิชุกรองครัต. (2553). *การศึกษาการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูเทศบาล สังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.

- มานิสา พูลสวัสดิ์. (2558). *การพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนอำเภอแปลงยาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ยงยุทธ เกษสาคร. (2551). *ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม*. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ : เอส.แอนด์.จี.กราฟฟิค.
- ยนต์ ชุ่มจิต. (2541). *ความเป็นครู*. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ : ธนัชการพิมพ์.
- เรวัตร ชาตวิริยชัย และคณะ. (2550). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ : อินเฮาส์โนว์เลจ.
- ลดาวลีย์ พุทธิวัชร. (2560). *การพัฒนาแนวทางการสร้างทีมครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ลำเทียน เผ่าอาจ. (2559). *การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนขยายโอกาสอำเภอเมืองตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วรารณ ตระกูลสถิตย์. (2551). *การทำงานเป็นทีม*. กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. (2536). *ความลับขององค์กร*. กรุงเทพฯ : ธรรมนิติ.
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. (2545). *ความลับขององค์กรพฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช.
- วิลารณ รพีไพศาล. (2542). *หลักการจัดการ*. กรุงเทพฯ : เจ้าพระยาระบบการพิมพ์.
- ศิริพงษ์ เสาภายน. (2545). *หลักการบริหารการศึกษา: ทฤษฎีและการปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ : บุคพอยด์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2545). *องค์กรและการจัดการ*. กรุงเทพฯ : ธรรมสาร.
- สงวน ช่างฉัตร. (2541). *พฤติกรรมองค์กร*. พิษณุโลก : สถาบันราชภัฏพิบูลย์สงคราม.
- สงวน สุทธิเลิศอรุณ. (2543). *พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน*. กรุงเทพฯ : อักษราพิพัฒน์.
- สถาบันวิจัยและพัฒนาการเรียนรู้. (2547). *แนวทางการประเมินเพื่อทบทวน*. กรุงเทพฯ : สถาบันวิจัยและพัฒนาการเรียนรู้.
- สมจิตร จำปากแดง. (2544). *การพัฒนาทีมงานของกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลบุรีรัมย์*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนสังคม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สมชาติ กิตยรรยง. (2540). *เกมและกิจกรรมเพื่อพัฒนาคนและองค์กร*. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.

สมพงษ์ เกษมสิน. (2541). *การบริหารงานบุคคลแผนใหม่*. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ :
ไทยวัฒนาพานิช.

สัมมนา สีมุ่ย. (2553). *การศึกษาประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากรองค์การบริหารส่วน
ตำบลในเขตโนนไทย จังหวัดนครราชสีมา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหา
บัณฑิต สาขาวิชาวิศวกรรมโยธา สำนักงานวิชาวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุ
รนารี.

สิทธิโชค วรรณสันติกุล. (2541). *จิตวิทยาสังคม*. นครปฐม : โครงการเอกสารตำราเรียน วิทยาลัยครู
นครปฐม.

สุดา สุวรรณภิรมย์. (2549). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการทำงานเป็นทีมในองค์กร*.
วารสารข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, 26(1), 6-7.

สุทธิชัย ปัญญโรจน์. (2555). *ครบเครื่องเรื่องนักบริหาร*. กรุงเทพฯ : ส.เอเชียเพรส (1989).

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2545). *ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์*.
กรุงเทพฯ : วิรัตน์เอดดูเคชั่น.

สุนทร พลวงศ์. (2551). *การพัฒนาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในสังกัดกองการศึกษา เทศบาล
ตำบล ท่าสะอาด อำเภอลำทะเมนชัย จังหวัดนครราชสีมา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

สุนันทา เลานันท์. (2551). *การสร้างทีมงาน*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : แอนด์เมตสติกเกอร์แอนด์
ดีไซน์.

สุนันทา เลานันท์. (2549). *การสร้างทีมงาน*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : แอนด์เมตสติกเกอร์แอนด์
ดีไซน์.

สุพัทธา สุภาพ. (2540). *สังคมวิทยา*. พิมพ์ครั้งที่ 19. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

สุภาพ กันสการ. (2552). *การศึกษาพฤติกรรมการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอดอยสูง
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

สุรศักดิ์ ศรีธนรินทร์. (2546). *การสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามธรรมชาติของ
ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา
จังหวัดสระแก้ว*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

สุรัสวดี ราชกุลชัย. (2543). *การวางแผนและการควบคุมทางการบริหาร*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ :
โรงพิมพ์จามจุรี.

- สุวิมล ว่องวานิช. (2548). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. กรุงเทพฯ : คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2550). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่ง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสนาะ ตีเยาว์. (2544). *การสื่อสารในองค์กร*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- โสภณ หลอดแก้ว. (2555). *การสร้างทีมงานของครูโรงเรียนเทศบาล 1 (สภารว) สังกัดเทศบาลเมือง บ้านบึง จังหวัดชลบุรี*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อนนท์ ตูลารักษ์. (2556). *การติดต่อสื่อสารเพื่อการประสานงาน*. กรุงเทพฯ : ศูนย์ฝึกอบรมและ พัฒนาทรัพยากรบุคคล.
- อรรถพรณ คิณินิ. (2561). *การพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย มหาสารคาม.
- เอกชัย กี่สุขสัน. (2538). *การบริหารทักษะและการปฏิบัติ*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : สุขภาพใจ.
- Austin, A.E. and Baldwin, G.B. (1991). *Faculty collaboration: Enhancing the quality of scholarship and teaching*. Washington : School of Education and Human Development.
- Baker, D.P., Day, R. and Salas, E. (2006). Teamwork as an Essential Component of High- Reliability Organizations. *Health Services Research*, 41(4), 1576-1598, August.
- Bourdeau, L.B. (2005). *A New Examination of Service Loyalty : Identification of the Antecedents and Outcomes of Additional Loyalty Framework*. Ph.D. Thesis, Florida University.
- Chen, C.C, Wu, J., Yang, S.C. and Tsou, H.Y. (2008). Importance of Diversified Leadership Roles in Improving Team Effectiveness in a Virtual Collaboration Learning Environment. *Educational Technology and Society*, 11(1), 304-321, January.
- Dyer, W.G. (1995). *Team Building : Current Issue and New Alternative*. Mass : Addison-Wesley.

- Elton, M. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York : Macmillan.
- Guba, E.G. and Lincoln, Y.S. (1982). The Place of Values in Need Assessment. *Education Evaluation and Policy Analysis*, 4(3), 311.
- Hall, D. (1999). The use of Dual Planning Periods by a Middle School Team. *Dissertation Abstracts International*, 59(9), 3003-A, June.
- Huse, E.R. (1982). *Team Building Organization Development : Progress and Perspective*. New York : McMillan.
- Johnson, D.W. and Johnson, E.P. (1991). *Joining Together*. New Jersey : Prentice Hall.
- Kazemak, J.A. (1991). Relationships Between Leader Behaviors and Team Performance in Research and non Research Teams. *Research Teams*, 51(8), 2563-A.
- Kezsbom, D. (1990). *Are You Really Ready to Build a Project Team*. New York : John Wiley & Sons.
- Krejcie, R.V. and 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. New York : McGraw-Hill.
- Mahembe, B. and Engelbrecht, A.S. (2013). The Relationship between Servant Leadership, Affective Team Commitment and Team Effectiveness. *SA Journal of Human Resource Management*, 11, 1-10.
- Morgan, R. and Hunt, S.D. (1994). The Commitment-trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Parker, G.M. (1990). *Team Players and Team Work : The New Competitive Business Strategy*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Robbins, S.P. (2001). *Organizational Behavior*. 9th ed. Upper Saddle River, NJ. : Prentice-Hall.
- Scott, U.A. and Walker, A. (1995). *Teamwork and Teambuilding*. Singapore : Simon and Schuster.
- Sirdeshmukh, D., Singh, J. and Sabol, B. (2002). Consumer Trust, Value and Loyalty in Relational Exchanges. *Journal of Marketing*, 66(12), 15-37.
- Sohmen, V.S. (2013). Leadership and Teamwork : Two Sides of the Same Coin. *Journal of IT and Economic Development*, 4(2), 1-18, October.

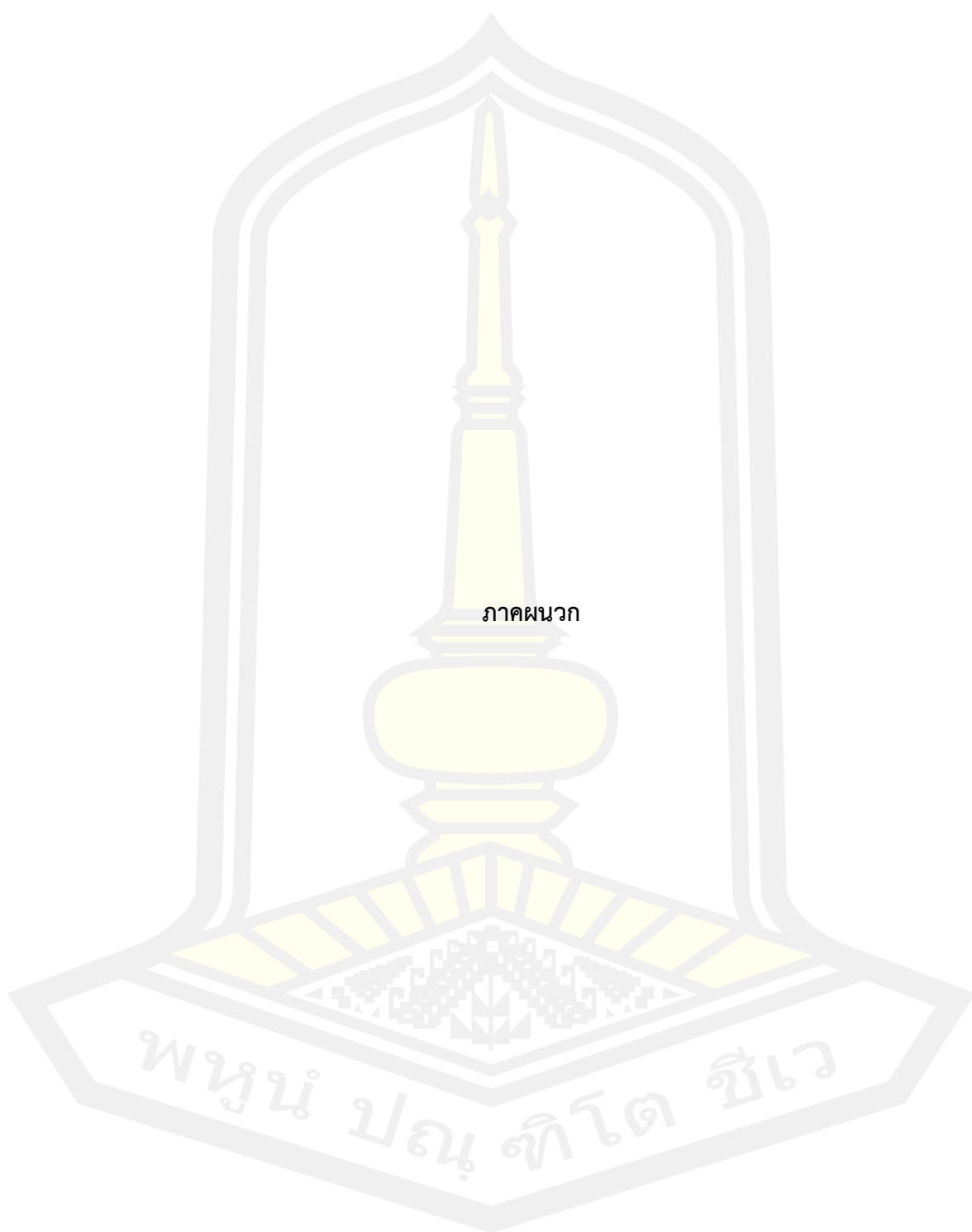
Untari. (2008). Formulasi selai dari pasta buah merah. *J. Agricola*, 1(1), 35-47.

Volz-Peacock, M. (2006). Values and Cohesiveness: A Case Study of a Federal Team.

Dissertation Abstracts International, 67(5), 2568.

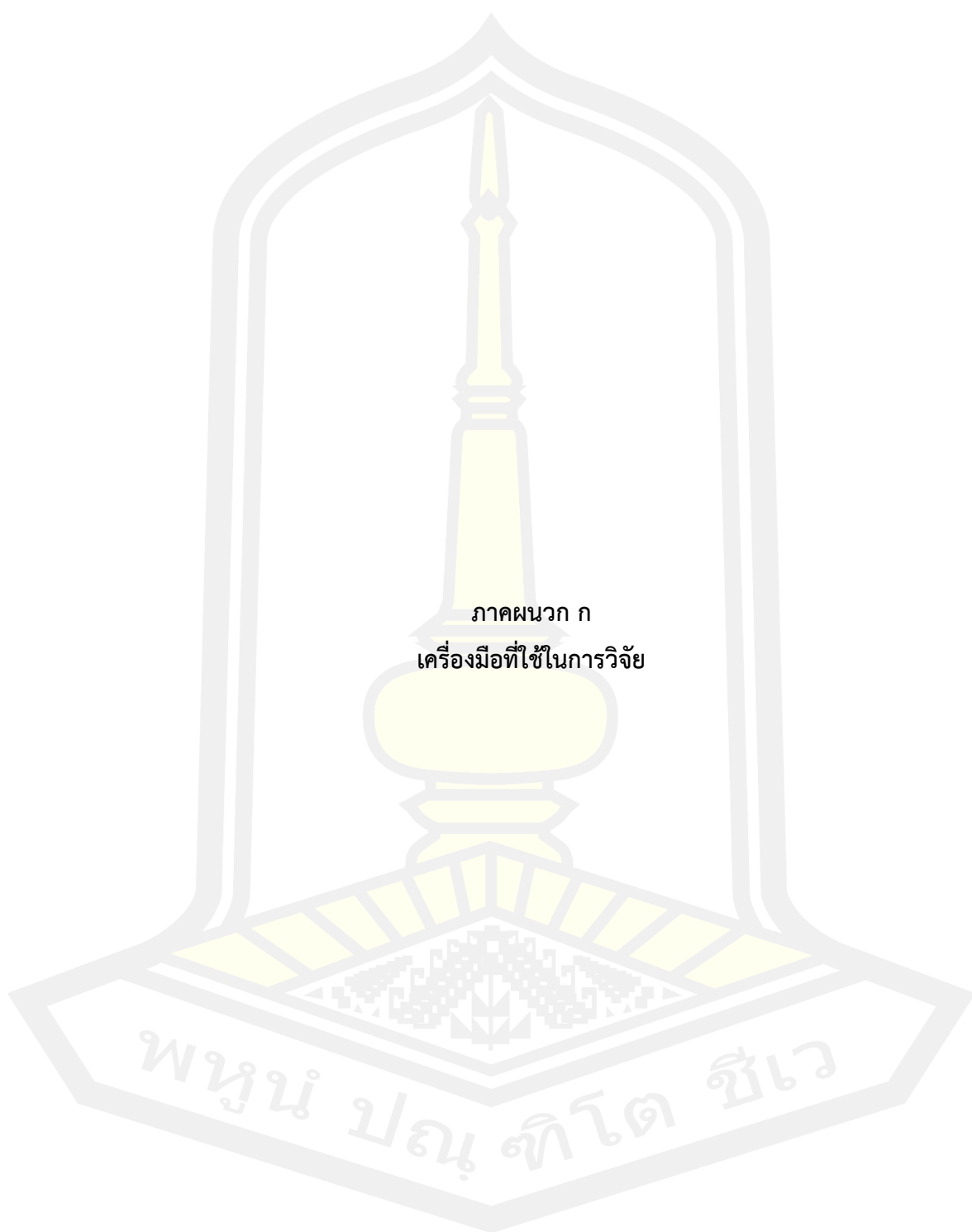
Woodcock, E. and Francis, M. (1994). *Teambuilding Strategy*. Hampshire : Gower.





ภาคผนวก

พหุบัณฑิตยสถาน



ภาคผนวก ก
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

พูน ปณ จิต ชีวะ

แบบประเมินสำหรับผู้เชี่ยวชาญ

สำหรับการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1

คำชี้แจง

แบบประเมินนี้ใช้สำหรับประเมินความตรงเนื้อหา (Content Validity) และความเหมาะสมของภาษาของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1

แบบประเมินนี้ แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้เชี่ยวชาญ

ตอนที่ 2 การประเมินความสอดคล้องระหว่างข้อความถามกับจุดประสงค์ (Index of Congruence : IOC) ของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1

ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้เชี่ยวชาญ

1. ชื่อ- สกุล
2. ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่ง
3. สังกัดหน่วยงาน.....
4. วุฒิการศึกษาสูงสุดสาขา.....
5. ประสบการณ์การทำงาน.....ปี

ตอนที่ 2 การประเมินความสอดคล้องระหว่างข้อความถามกับจุดประสงค์ (Index of Congruence : IOC)

คำชี้แจง : โปรดพิจารณาความสอดคล้องระหว่างข้อความถามกับจุดประสงค์ (Index of Congruence : IOC) โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้

- 1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อความถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์
- 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อความถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือไม่
- 1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อความถามไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

หากท่านเห็นว่าควรปรับปรุงหรือเพิ่มเติมประการใด กรุณาเขียนข้อมูลลงในข้อเสนอแนะ และความคิดเห็นเพิ่มเติม

ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

คำชี้แจง ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมของครู
ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1

3.1 การกำหนดเป้าหมาย

.....

.....

.....

3.2 การให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วม

.....

.....

.....

3.3 การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามที่เหมาะสม

.....

.....

.....

3.4 การสื่อสารเชิงสร้างสรรค์และสัมพันธภาพที่ดีภายนอก

.....

.....

.....

3.5 การสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม

.....

.....

.....

3.6 การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ

.....

.....

.....

3.7 ความไว้วางใจ

.....

.....

.....

3.8 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

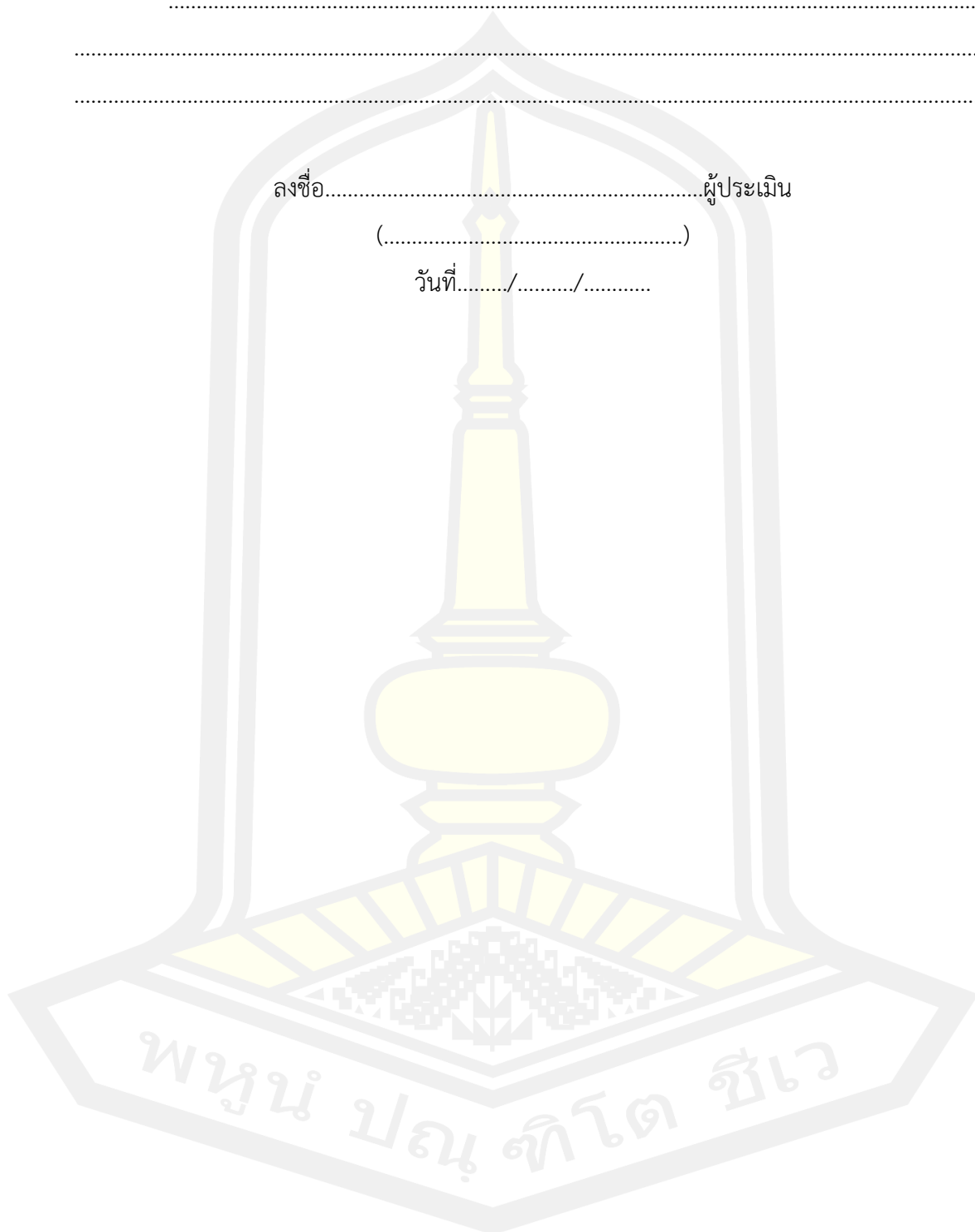
.....

.....

ลงชื่อ.....ผู้ประเมิน

(.....)

วันที่...../...../.....



ตาราง 30 ตารางวิเคราะห์หาค่า IOC ของแบบประเมินผู้เชี่ยวชาญ

สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 1			ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 2			ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 3			ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 4			ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 5			IOC
	ความ สอดคล้อง			ความ สอดคล้อง			ความ สอดคล้อง			ความ สอดคล้อง			ความ สอดคล้อง			
	+1	0	-1	+1	0	-1	+1	0	-1	+1	0	-1	+1	0	-1	
1. กำหนดเป้าหมาย																
1.1 คณะครูในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน	+1			+1			+1			+1			+1			1
1.2 คณะครูในโรงเรียนมีความเข้าใจในทิศทางการทำงานของโรงเรียนอย่างชัดเจน	+1			+1			+1			+1			+1			1
1.3 คณะครูในโรงเรียนให้ความสำคัญกับเป้าหมายส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว	+1			+1			+1			0			+1			0.8
1.4 คณะครูในโรงเรียนให้การยอมรับวัตถุประสงค์การทำงานร่วมกันกำหนดขึ้น	+1			+1			+1			+1			+1			1
1.5 คณะครูในโรงเรียนยอมรับความคิดเห็นของคนส่วนใหญ่	+1			+1			+1			+1			+1			1
1.6 คณะครูในโรงเรียนมีความเข้าใจเป้าหมายการทำงานที่ตรงกัน	+1			+1			+1			+1			+1			1
1.7 คณะครูในโรงเรียนมีความเข้าใจเป้าหมายในงานที่รับผิดชอบอย่างแจ่มชัด	+1			+1			+1			+1			+1			1
2. การให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วม																
2.1 คณะครูในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการวางแผนการบริหารงานของโรงเรียน	+1			+1			+1			+1			+1			1

ตาราง 30 (ต่อ)

สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1			ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2			ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3			ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4			ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5			IOC
	ความสอดคล้อง			ความสอดคล้อง			ความสอดคล้อง			ความสอดคล้อง			ความสอดคล้อง			
	+1	0	-1	+1	0	-1	+1	0	-1	+1	0	-1	+1	0	-1	
2.2 คณะครูในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น	+1			+1			+1			+1			+1			1
2.3 คณะครูในโรงเรียนมีการประเมินผลงานทำงานต่อกันได้อย่างอิสระ	+1			+1			+1			+1			+1			1
2.4 คณะครูในโรงเรียนสามารถแสดงความคิดเห็นในการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน	+1			+1			+1			+1			+1			1
2.5 คณะครูในโรงเรียนมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จของโรงเรียน	+1			+1			+1					-1	+1			0.6
2.6 คณะครูในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบข้อบกพร่องในการทำงาน	+1			+1			+1			+1			+1			1
3.การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามที่เหมาะสม																
3.1 คณะครูในโรงเรียนมีโอกาสผลัดเปลี่ยนกันเป็นผู้นำ ผู้ตามตามสถานการณ์ที่เหมาะสม	+1			+1			+1			+1			+1			1
3.2 คณะครูในโรงเรียนทุกคนยอมรับความสามารถของกันและกัน	+1			+1			+1			+1			+1			1

ตาราง 30 (ต่อ)

สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 1			ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 2			ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 3			ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 4			ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 5			IOC
	ความ สอดคล้อง			ความ สอดคล้อง			ความ สอดคล้อง			ความ สอดคล้อง			ความ สอดคล้อง			
	+1	0	-1	+1	0	-1	+1	0	-1	+1	0	-1	+1	0	-1	
6.1 ผู้บริหารกำหนดแนวทาง อำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ ในการปฏิบัติงานของคณะครู อย่างชัดเจน	+1			+1			+1			+1			+1			1
6.2 ผู้บริหารมีการประชุม ปรึกษาหารือ เพื่อกำหนด ตารางการปฏิบัติงาน และ วิธีการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	+1			+1			+1			+1			+1			1
6.3 ผู้บริหารและคณะครูมีการ กำหนดวัตถุประสงค์การทำงาน ที่ชัดเจนร่วมกัน เพื่อใช้เป็น แนวทางในการปฏิบัติงานของ โรงเรียน	+1			+1			+1			+1			+1			1
6.4 ผู้บริหารมอบหมายงานที่ ตรงกับความรู้ ความสามารถ และบุคลิกภาพของแต่ละคน	+1			+1			+1			+1			+1			1
6.5 คณะครูในโรงเรียนทุกคน ในทีมเข้าใจบทบาทหน้าที่ ของตน	+1			+1			+1			+1			+1			1
6.6 คณะครูในโรงเรียนมีการ แบ่งงานกันโดยคำนึงถึงความ แตกต่างของบุคลิกภาพและ ความสามารถของแต่ละบุคคล	+1			+1			+1			+1			+1			1
6.7 คณะครูในโรงเรียนมีวิธีการ ปฏิบัติงานที่หลากหลาย เหมาะสมกับสถานการณ์	+1			+1			+1			+1				0		0.8

ตาราง 30 (ต่อ)

สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 1			ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 2			ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 3			ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 4			ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 5			IOC
	ความ สอดคล้อง			ความ สอดคล้อง			ความ สอดคล้อง			ความ สอดคล้อง			ความ สอดคล้อง			
	+1	0	-1	+1	0	-1	+1	0	-1	+1	0	-1	+1	0	-1	
7. ความไว้วางใจ																
7.1 คณะครูในโรงเรียนช่วยเหลือ กันทำงานด้วยความจริงใจ	+1			+1			+1			+1			+1			1
7.2 คณะครูในโรงเรียนเข้าใจ ความสัมพันธ์ระหว่างงานของ ตนเองกับงานของผู้อื่น	+1			+1			+1			+1			+1			1
7.3 คณะครูในโรงเรียนมีความ รัก ความสามัคคี ผูกพันกันใน การทำงานเป็นทีม	+1			+1			+1			+1			+1			1



แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์สำหรับการวิจัย
เรื่อง การพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 ผู้วิจัยจึงขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามจากท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์และเป็นข้อมูลสำคัญที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัย

2. ผู้ตอบแบบสอบถามฉบับนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงาน และครูผู้สอน

3. แบบสอบถามมีทั้งหมด 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1

ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

4. ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามครั้งนี้จะเป็นข้อมูลลับเฉพาะ ไม่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อผู้ตอบแบบสอบถามโดยเด็ดขาด ผู้วิจัยจะนำมาใช้ประโยชน์สำหรับการวิจัยครั้งนี้เท่านั้น หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอความกรุณาได้ตอบแบบสอบถามทุกข้อให้ตรงกับสภาพความเป็นจริง

ขอขอบพระคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

นายเปรมชัย ปิยะศิลป์

นิสิตระดับมหาบัณฑิต สาขาการบริหารและพัฒนการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

1. เพศ

☐ ชาย

☐ หญิง

2. สถานภาพ

☐ ครู

☐ หัวหน้ากลุ่มงาน

☐ ผู้บริหาร

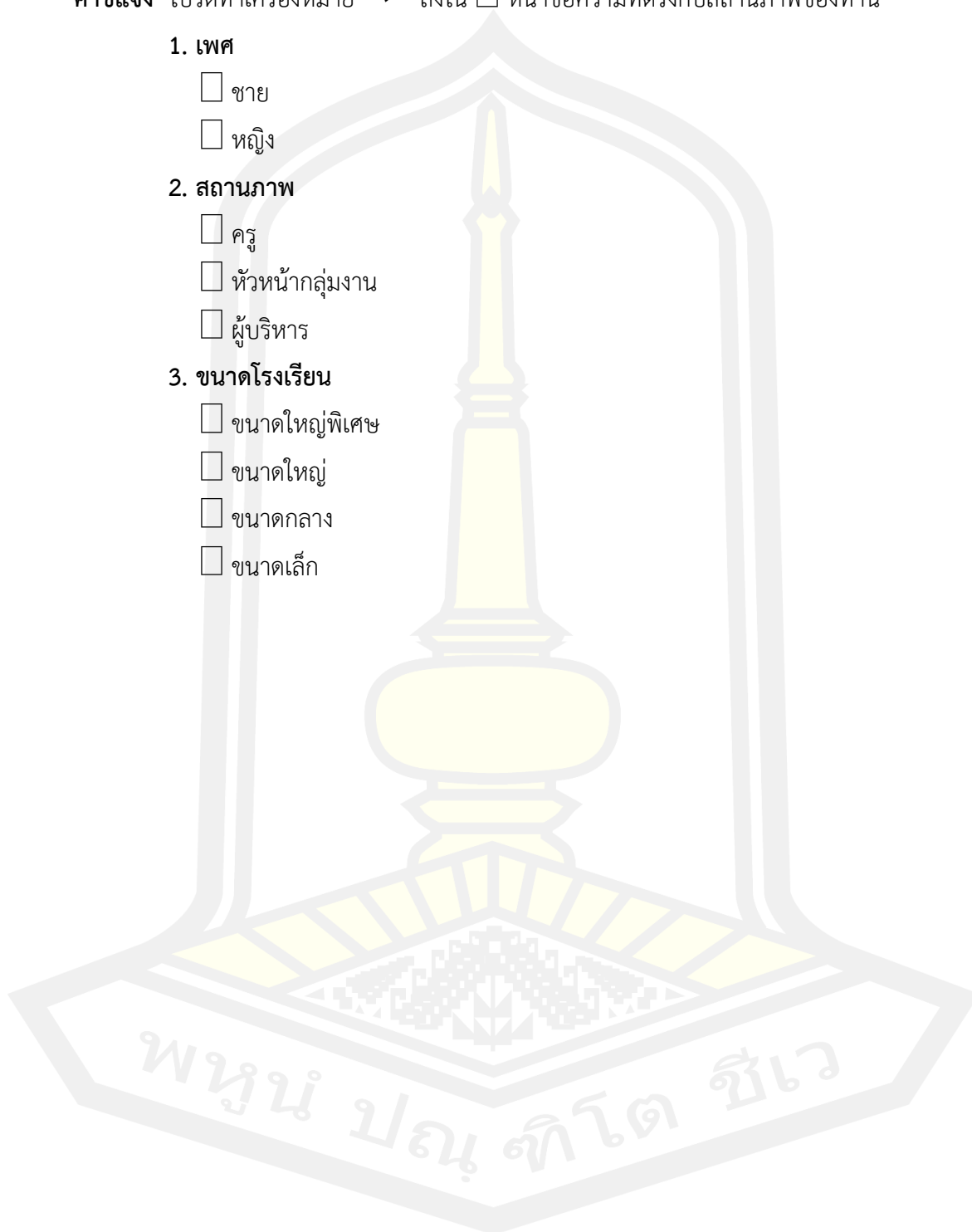
3. ขนาดโรงเรียน

☐ ขนาดใหญ่พิเศษ

☐ ขนาดใหญ่

☐ ขนาดกลาง

☐ ขนาดเล็ก



ข้อ	การทำงานเป็นทีม	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด	5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด
2. การให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วม											
8	คณะครูในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการวางแผนการบริหารงานของโรงเรียน										
9	คณะครูในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น										
10	คณะครูในโรงเรียนมีการประเมินผลงานทำงานต่อกันได้อย่างอิสระ										
11	คณะครูในโรงเรียนสามารถแสดงความคิดเห็นในการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน										
12	คณะครูในโรงเรียนมีความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จของโรงเรียน										
13	คณะครูในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบข้อบกพร่องในการทำงาน										
3. การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามที่เหมาะสม											
14	คณะครูในโรงเรียนมีโอกาสนegotiateเปลี่ยนแปลงกันเป็นผู้นำ ผู้ตาม ตามสถานการณ์ที่เหมาะสม										
15	คณะครูในโรงเรียนทุกคนยอมรับความสามารถของกันและกัน										
16	คณะครูในโรงเรียนเปิดโอกาสให้ทุกคนปฏิบัติงานตามความสามารถ										

ข้อ	การทำงานเป็นทีม	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด	5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด
38	ผู้บริหารมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถและบุคลิกภาพของแต่ละคน										
39	คณะครูในโรงเรียนทุกคนในทีมเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตน										
40	คณะครูในโรงเรียนมีการแบ่งงานกันโดยคำนึงถึงความแตกต่างของบุคลิกภาพและความสามารถของแต่ละบุคคล										
41	คณะครูในโรงเรียนมีวิธีการปฏิบัติงานที่หลากหลายเหมาะสมกับสถานการณ์										
7. ความไว้วางใจ											
42	คณะครูในโรงเรียนช่วยเหลือกันทำงานด้วยความจริงใจ										
43	คณะครูในโรงเรียนเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างงานของตนเองกับงานของผู้อื่น										
44	คณะครูในโรงเรียนมีความรัก ความสามัคคีผูกพันกันในการทำงานเป็นทีม										



ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

คำชี้แจง ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1

3.1 การกำหนดเป้าหมาย

.....

.....

.....

3.2 การให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วม

.....

.....

.....

3.3 การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามที่เหมาะสม

.....

.....

.....

3.4 การสื่อสารเชิงสร้างสรรค์และสัมพันธภาพที่ดีภายนอก

.....

.....

.....

3.5 การสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม

.....

.....

.....

3.6 การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ

.....

.....

.....

3.7 ความไว้วางใจ

.....

.....

.....

3.8 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....

.....ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม.....

นายเปรมชัย ปิยะศิลป์

นิสิตระดับมหาบัณฑิต สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม



ตาราง 31 ค่าอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก (r_{xy})		ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก (r_{xy})	
	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์		สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์
1	0.355	0.807	23	0.709	0.715
2	0.227	0.778	24	0.691	0.596
3	0.337	0.259	25	0.846	0.670
4	0.258	0.397	26	0.695	0.601
5	0.233	0.840	27	0.757	0.435
6	0.638	0.635	28	0.693	0.462
7	0.515	0.452	29	0.735	0.640
8	0.480	0.462	30	0.902	0.683
9	0.613	0.499	31	0.403	0.288
10	0.490	0.727	32	0.613	0.499
11	0.617	0.391	33	0.490	0.727
12	0.444	0.237	34	0.313	0.430
13	0.303	0.625	35	0.408	0.205
14	0.545	0.459	36	0.617	0.391
15	0.283	0.362	37	0.444	0.237
16	0.289	0.482	38	0.303	0.625
17	0.404	0.781	39	0.487	0.826
18	0.517	0.322	40	0.578	0.804
19	0.280	0.373	41	0.512	0.578
20	0.411	0.743	42	0.255	0.462
21	0.350	0.857	43	0.411	0.475
22	0.374	0.280	44	0.670	0.636

Reliability Statistics	
ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม สภาพปัจจุบัน	ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม สภาพที่พึงประสงค์
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha
0.943	0.957



แบบสัมภาษณ์โรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices)

เรื่อง การพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้มีความมุ่งหมายเพื่อต้องการทราบแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1

2. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้แบ่งเป็น 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 สัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1

3. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้เป็นการศึกษาเพื่อมุ่งเน้นประโยชน์ในการวิจัยเท่านั้น ซึ่งไม่มีผลกระทบหรือเกิดความเสียหายต่อหน่วยงานหรือบุคคลที่ให้สัมภาษณ์แต่อย่างใด จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้กรุณาให้ความร่วมมือในการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในการสัมภาษณ์ครั้งนี้เป็นอย่างดี จึงขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอบพระคุณทุกท่านที่ ให้ความร่วมมือในการสัมภาษณ์

นายเปรมชัย ปิยะศิลป์

นิสิตระดับมหาบัณฑิต สาขาการบริหารและพัฒนการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พูน ปณ จิต ชีวะ

ตอนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

1. ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....
2. วุฒิการศึกษาสูงสุด..... สาขา.....
3. ตำแหน่งปัจจุบัน.....
4. สถานที่ทำงาน.....

เรื่องที่สัมภาษณ์ : แนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1

ผู้สัมภาษณ์ : นายเปรมชัย ปิยะศิลป์

สถานที่.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....เริ่มเวลา.....น. ถึง.....น.

ตอนที่ 2 : สัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 ในฐานะที่ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์ดำเนินงานในสถานศึกษา ท่านมีแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา ตามประเด็นที่กำหนดให้ อย่างไร

1. การกำหนดเป้าหมาย

.....

.....

.....

.....

.....

2. การให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วม

.....

.....

.....

.....

.....

3. การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามที่เหมาะสม

.....

.....

.....

.....

.....

4. การสื่อสารเชิงสร้างสรรค์และสัมพันธภาพที่ดีภายนอก

.....

.....

.....

.....

.....

5. การสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม

.....

.....

.....

.....

.....

6. การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ

.....

.....

.....

.....

.....

7. ความไว้วางใจ

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการสัมภาษณ์

นายเปรมชัย ปิยะศิลป์

นิสิตระดับมหาบัณฑิต สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

**การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้สำหรับการวิจัย
เรื่อง การพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1**

คำชี้แจง

แบบประเมินฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 2 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1

ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

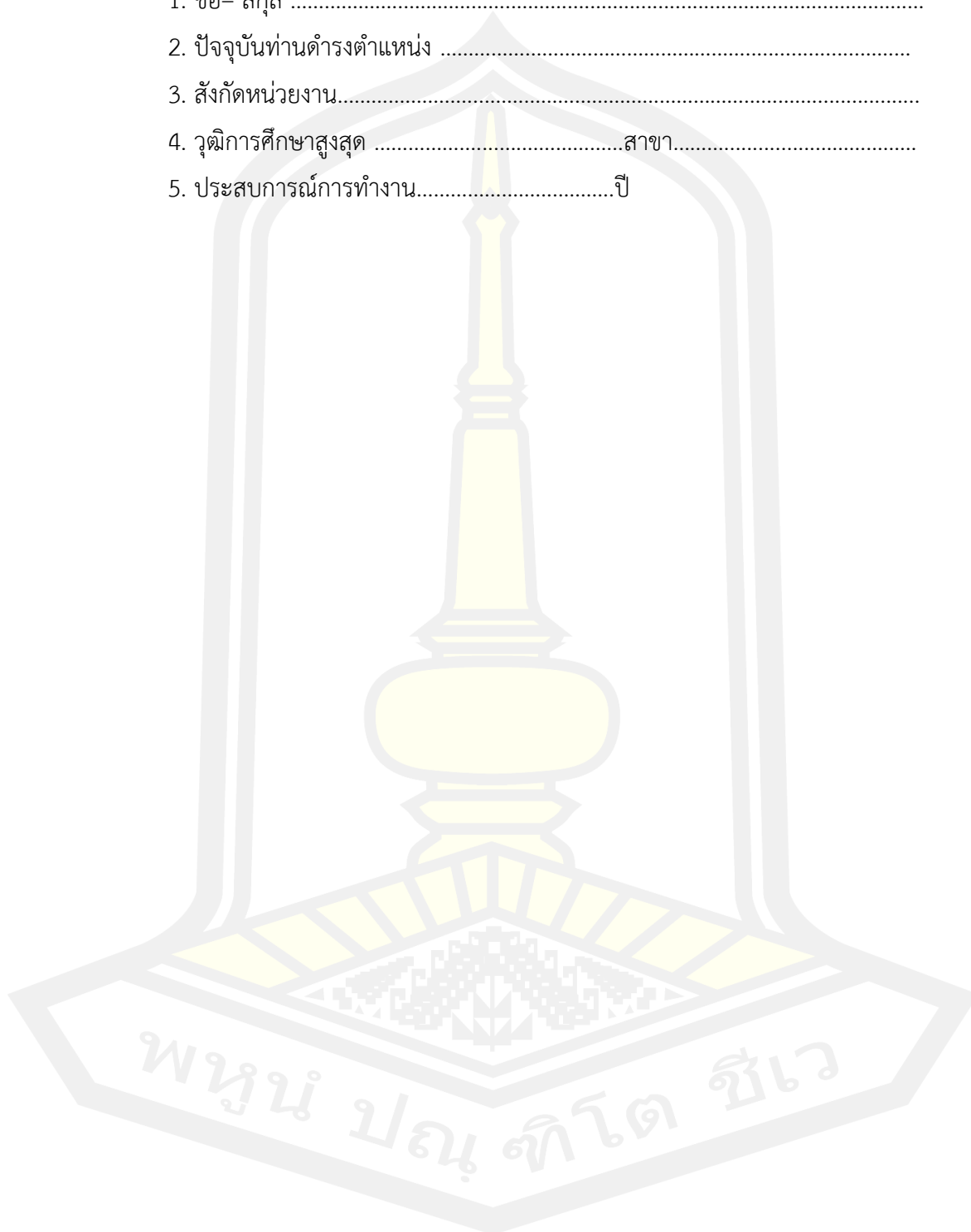
นายเปรมชัย ปิยะศิลป์

นิสิตระดับมหาบัณฑิต สาขาการบริหารและพัฒนการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ

1. ชื่อ- สกุล
2. ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่ง
3. สังกัดหน่วยงาน.....
4. วุฒิการศึกษาสูงสุดสาขา.....
5. ประสบการณ์การทำงาน.....ปี



ตอนที่ 2 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็น
ทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1

คำชี้แจง : โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องความเหมาะสมและความเป็นไปได้ หากการพัฒนา
แนวทางการทำงานเป็นทีมของท่านได้ดำเนินการ ซึ่งตรงกับระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้
ตามเกณฑ์ ดังนี้

- 5 หมายถึง ระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ มากที่สุด
- 4 หมายถึง ระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ มาก
- 3 หมายถึง ระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ปานกลาง
- 2 หมายถึง ระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ น้อย
- 1 หมายถึง ระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ น้อยที่สุด

[illegible]

[illegible]

[illegible]

ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

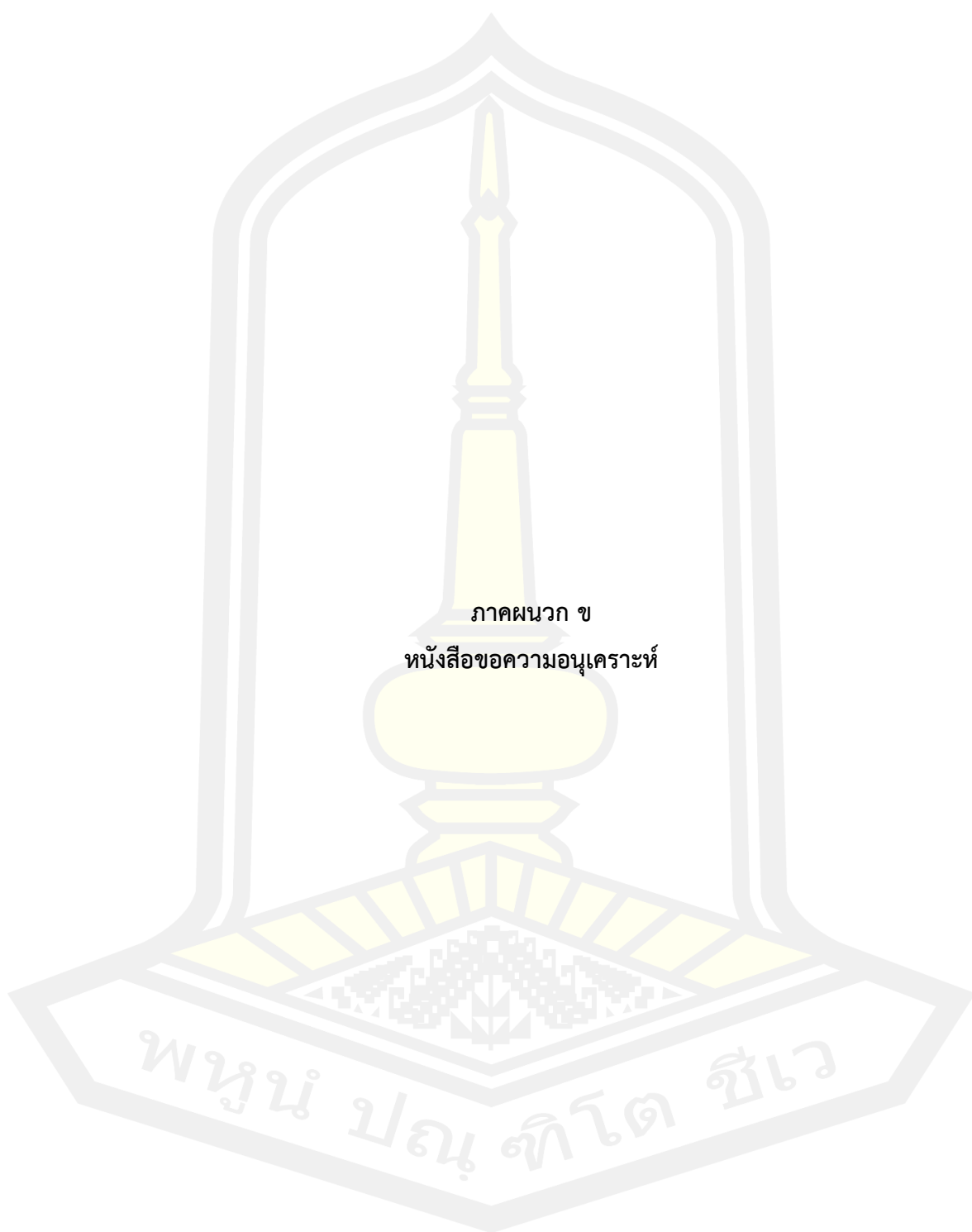
คำชี้แจง ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปของการทำงานเป็นทีม
ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1

.....ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม.....

นายเปรมชัย ปิยะศิลป์

นิตยระดับมหาวิทยาลัย สาขาการบริหารและพัฒนาศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม



ภาคผนวก ข
หนังสือขอความอนุเคราะห์

พหุมน์ ปณฺ จิโต ชีเว



ที่ อว 0605.5(2)/ว153

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

12 มกราคม 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการทำการศึกษาวิทยานิพนธ์

เรียน ดร.ประพันธ์ ชันโมลี

ด้วย นายเปรมชัย ปิยะศิลป์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการทำการศึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0630236055

ในนาม ปณ จิตโต ขีเ



ที่ อว 0605.5(2)/ว153

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

12 มกราคม 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิทยานิพนธ์

เรียน นายสมยศ พรเพ็ญ

ด้วย นายเปรมชัย ปิยะศิลป์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาแนวทางการ
ทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1
ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้
เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และ
มีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ
ที่ใช้ในการศึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า
คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0630236055



ที่ อว 0605.5(2)/ว153

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

12 มกราคม 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการทำการศึกษาวิทยานิพนธ์

เรียน นางกัญญา สัตตรัตน์นำพร

ด้วย นายเปรมชัย ปิยะศิลป์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการทำการศึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์/โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0630236055



ที่ อว 0605.5(2)/ว153

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

12 มกราคม 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการทำการศึกษาวិทยานิพนธ์

เรียน ดร.พลพิศิษฐ์ ตาละซอน

ด้วย นายเปรมชัย ปิยะศิลป์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการทำการศึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0630236055



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทร 6216
ที่ อว 0605.5(2)/1187 วันที่ 18 มกราคม 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการทำการศึกษาวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อพนันท์ พูลพุทธา

ด้วย นายเปรมชัย ปิยะศิลป์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการทำการศึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์





ที่ อว 0605.5(2)/ว635

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

25 กุมภาพันธ์ 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล สถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี

เรียน ดร.นิพนธ์ ยศดา

ด้วย นายเปรมชัย ปิยะศิลป์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนันท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเก็บข้อมูล สถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดีเพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0630236055



ที่ อว 0605.5(2)/ว635

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

25 กุมภาพันธ์ 2565

เรื่อง ขออนุมัติขอเคราะห้เก็บข้อมูล สถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี

เรียน ดร.สาอากค์ จันทรนตรี

ด้วย นายเปรมชัย ปิยะศิลป์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเก็บข้อมูล สถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดีเพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0630236055



ที่ อว 0605.5(2)/ว635

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

25 กุมภาพันธ์ 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล สถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี

เรียน นางชนาพร เพาพาน

ด้วย นายเปรมชัย ปิยะศิลป์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเก็บข้อมูล สถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดีเพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0630236055



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทร 6216
ที่ อว 0605.5(2)/ว695 วันที่ 4 มีนาคม 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ

ด้วย นายเปรมชัย ปิยะศิลป์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

พูน ปณ จิตโต ชีเว



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทร 6216
ที่ อว 0605.5(2)/ว695 วันที่ 4 มีนาคม 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มานิตย์ อาษานอก

ด้วย นายเปรมชัย ปิยะศิลป์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนันท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์





ที่ อว 0605.5(2)/ว695

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

4 มีนาคม 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายประสิทธิ์ ไตรศรีโคตร

ด้วย นายเปรมชัย ปิยะศิลป์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัชชัย จิตรนนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โนมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0630236055



ที่ อว 0605.5(2)/ว695

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

4 มีนาคม 2565

เรื่อง ขออนุมัติครุฑเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายมนูญ อุตรินทร์

ด้วย นายเปรมชัย ปิยะศิลป์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรินทร์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขออนุมัติครุฑจากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0630236055



ที่ อว 0605.5(2)/ว695

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

4 มีนาคม 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นางสาวดวงเดือน พันธุโพธิ์

ด้วย นายเปรมชัย ปิยะศิลป์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนันท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิการประเมิน ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการ ในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โหมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0630236055

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นายเปรมชัย ปิยะศิลป์
วันเกิด	วันที่ 18 มกราคม พ.ศ. 2538
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 97 หมู่ที่ 20 ตำบลขามเรียง อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม รหัสไปรษณีย์ 44150
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	พ.ศ. 2556 มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนสารคามพิทยาคม จังหวัดมหาสารคาม พ.ศ. 2561 ปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต (วท.บ.) สาขาวิชาเคมี มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พ.ศ. 2562 ปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต (วศ.ม.) สาขาวิชาเคมี มหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ. 2565 ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

