



การพัฒนาแนวทางการสร้างทีมงานครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3

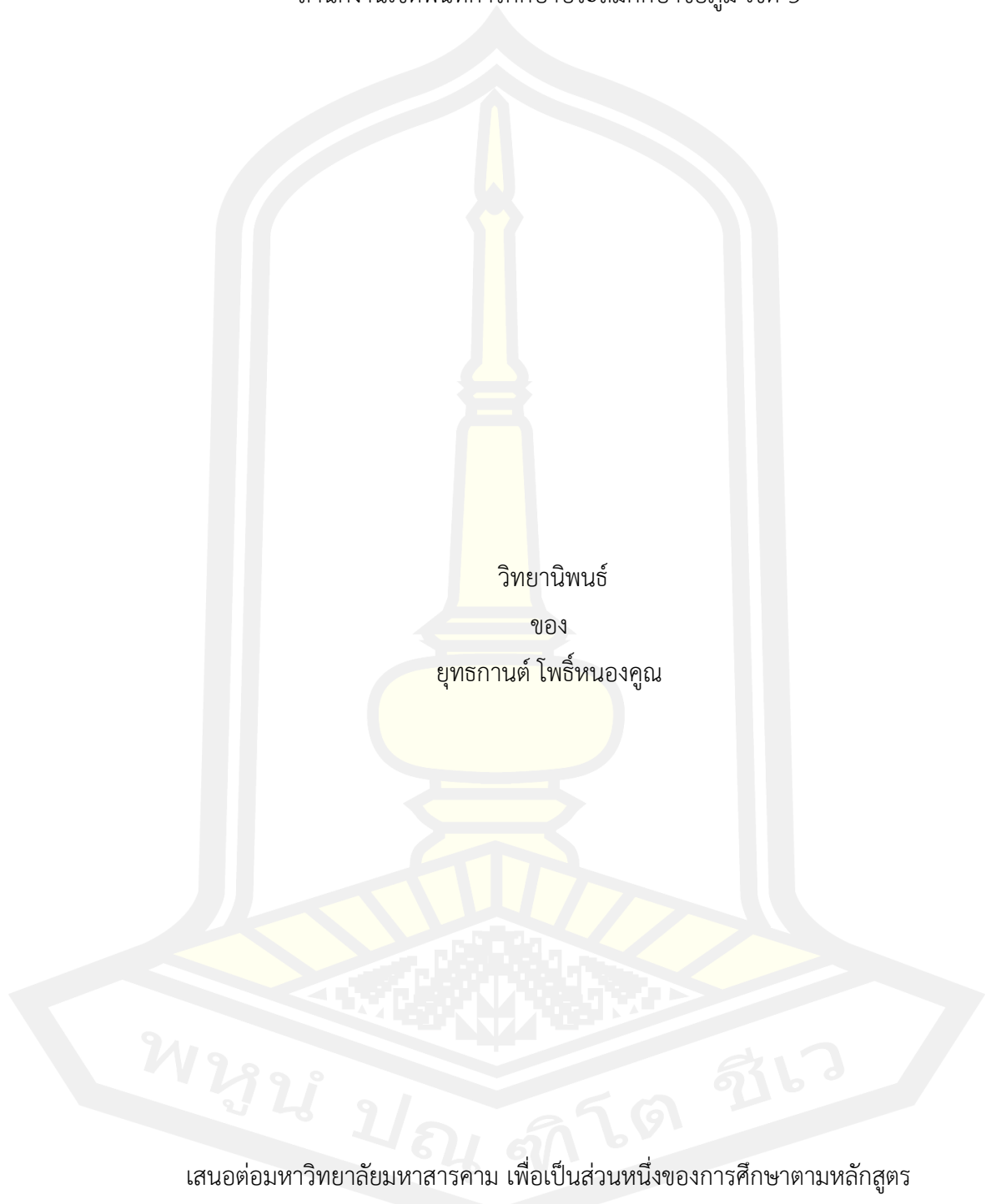
วิทยานิพนธ์
ของ
ยุทธกานต์ โพธิ์หนองคุณ

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

มีนาคม 2565

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

การพัฒนาแนวทางการสร้างทีมงานครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3

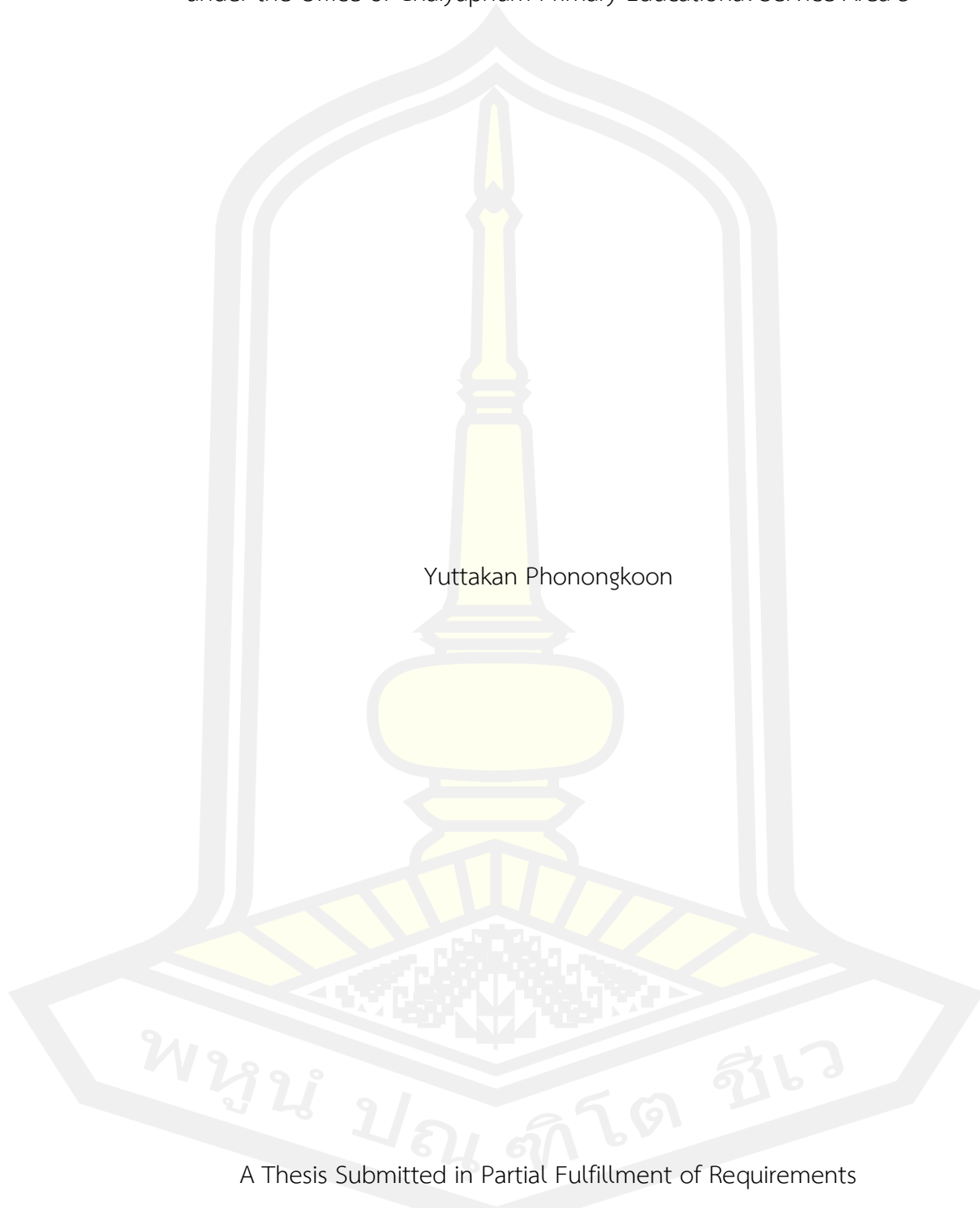


เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

มีนาคม 2565

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

Developing Guidelines for Building a Team of Teachers for Educational Institutions in
under the Office of Chaiyaphum Primary Educational Service Area 3



Yuttakan Phonongkoon

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

March 2022

Copyright of Mahasarakham University



คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนายยุทธกานต์ โพธิ์หนอง
คุณ แล้วเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(อ. ดร. สุรเชต น้อยฤทธิ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(ผศ. ดร. ธัชชัย จิตรนันท์)

..... กรรมการ

(รศ. ดร. ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

..... กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(ผศ. ดร. โกวิวัฒน์ เทศบุตร)

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา ของมหาวิทาลัย
มหาสารคาม

.....
(รศ. ดร. พชรวิทย์ จันทร์ศิริศิริ)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

.....
(รศ. ดร. กริสน์ ชัยมูล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ชื่อเรื่อง	การพัฒนาแนวทางการสร้างทีมงานครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3		
ผู้วิจัย	ยุทธกานต์ โพธิ์หนองคุณ		
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธัชชัย จิตรนนท์		
ปริญญา	การศึกษามหาบัณฑิต	สาขาวิชา	การบริหารและพัฒนาการศึกษา
มหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	ปีที่พิมพ์	2565

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมาย 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบการสร้างทีมงานครูและกระบวนการสร้างทีมงานครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 2) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 3) เพื่อพัฒนาแนวทางการสร้างทีมครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ได้แก่ ผู้บริหารและครู ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 จำนวน 300 คน โดยการเทียบจำนวนประชากรทั้งหมดกับตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie และ Morgan และใช้เทคนิคการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Sampling) เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ แบบสัมภาษณ์และแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยปรากฏผลดังนี้

1. องค์ประกอบการสร้างทีมงานครูและกระบวนการสร้างทีมงานครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 จากผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่าได้องค์ประกอบ 6 องค์ประกอบ 1) บทบาทที่สมดุล 2) ความชัดเจนของเป้าหมาย 3) การติดต่อสื่อสารที่ดีและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา 4) ความร่วมมือและการสนับสนุนไว้วางใจต่อกัน 5) กระบวนการทำงานการตัดสินใจที่ถูกต้องของผู้นำ 6) การทบทวนพัฒนาและประเมินผลงานอย่างสม่ำเสมอ และกระบวนการสร้างทีมได้ 5 ขั้นตอน 1) การกำหนดปัญหา 2) การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล 3) การวางแผนเพื่อแก้ปัญหา 4) การนำแผนไปปฏิบัติ 5) การประเมินผลการดำเนินงาน

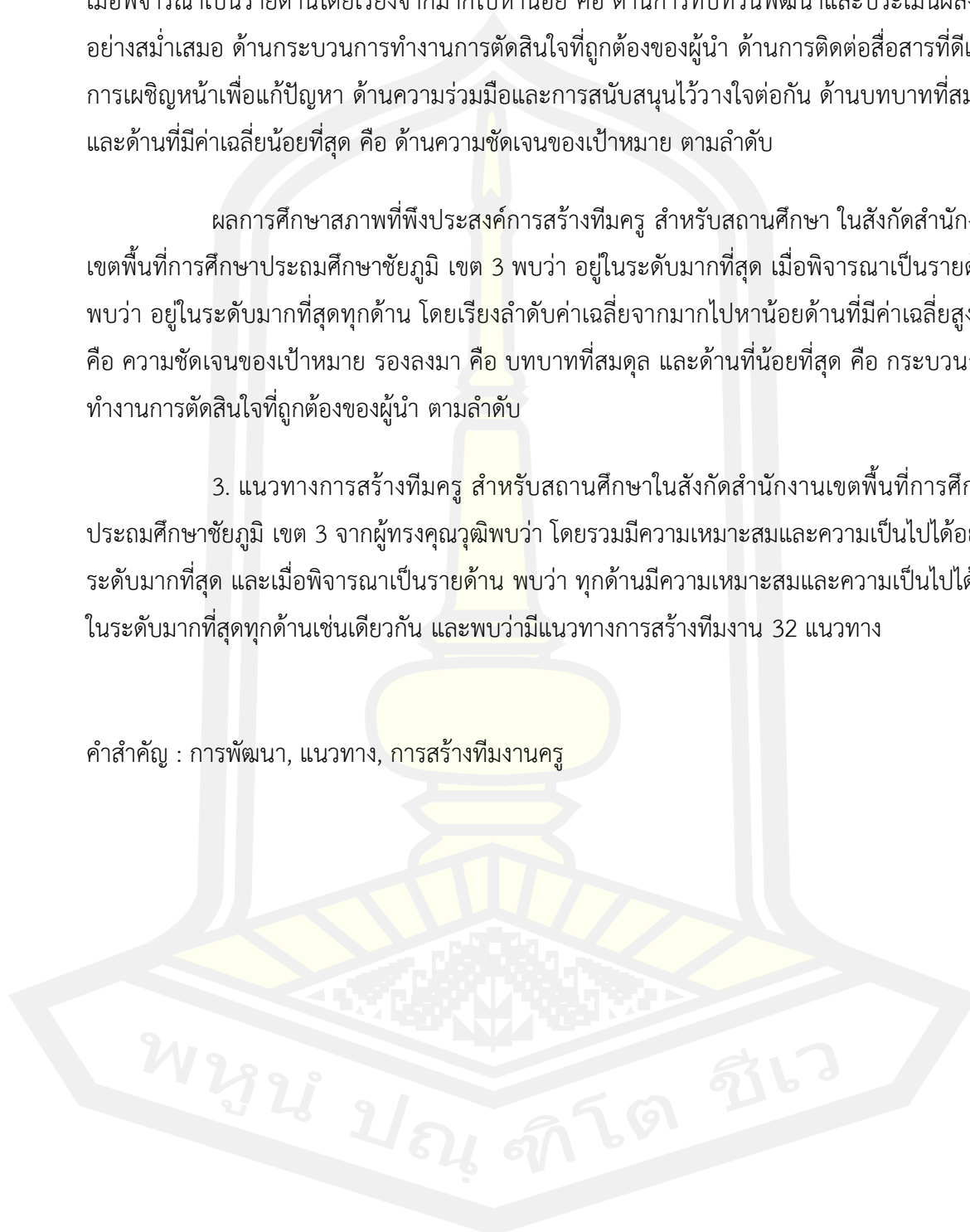
2. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น สำหรับสถานศึกษาใน

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการทบทวนพัฒนาและประเมินผลงาน อย่างสม่ำเสมอ ด้านกระบวนการทำงานการตัดสินใจที่ถูกต้องของผู้นำ ด้านการติดต่อสื่อสารที่ดีและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา ด้านความร่วมมือและการสนับสนุนไว้วางใจต่อกัน ด้านบทบาทที่สมดุล และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านความชัดเจนของเป้าหมาย ตามลำดับ

ผลการศึกษาสภาพที่พึงประสงค์การสร้างทีมครู สำหรับสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความชัดเจนของเป้าหมาย รองลงมา คือ บทบาทที่สมดุล และด้านที่น้อยที่สุด คือ กระบวนการทำงานการตัดสินใจที่ถูกต้องของผู้นำ ตามลำดับ

3. แนวทางการสร้างทีมครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 จากผู้ทรงคุณวุฒิพบว่า โดยรวมมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้านเช่นเดียวกัน และพบว่ามีแนวทางการสร้างทีมงาน 32 แนวทาง

คำสำคัญ : การพัฒนา, แนวทาง, การสร้างทีมงานครู



TITLE	Developing Guidelines for Building a Team of Teachers for Educational Institutions in under the Office of Chaiphum Primary Educational Service Area 3		
AUTHOR	Yuttakan Phonongkoon		
ADVISORS	Assistant Professor Thatchai Chittranun , Ed.D.		
DEGREE	Master of Education	MAJOR	Educational Administration and Development
UNIVERSITY	Maharakham University	YEAR	2022

ABSTRACT

The objectives of this research were 1) to study the components of teacher team building and teacher team building process. for educational institutions under the Office of Chaiphum Primary Educational Service Area 3 2) to study the current condition Desirable condition and necessary needs for educational institutions under the Office of Chaiphum Primary Educational Service Area 3 3) to develop guidelines for building a team of teachers For educational institutions under the Office of Chaiphum Primary Educational Service Area 3, the sample groups used were: administrators and teachers 300 students in schools under the Office of Chaiphum Primary Educational Service Area 3, by comparing the total population with the Krejcie and Morgan sample size table and using Multi-Stage Sampling to obtain which the sample The tools used were a 5-level rating scale questionnaire, an interview form and a suitability and feasibility assessment form. The statistics used in the data analysis were percentage, mean and standard deviation.

The results of the research were as follows:

1. Elements of teacher team building and teacher team building process for educational institutions under the Office of Chaiphum Primary Educational Service Area 3, from experts, it was found that 6 components were obtained: 1) balanced roles 2) clarity of goals 3) good communication and confrontation to solve problems 4) cooperation and mutual trust; 5) the right decision-making process of the leader; 6) regular review, development and performance evaluation. and 5 processes of team building 1) problem determination 2) data collection and analysis 3) planning to solve problems 4) implementation of the plan 5) performance appraisal

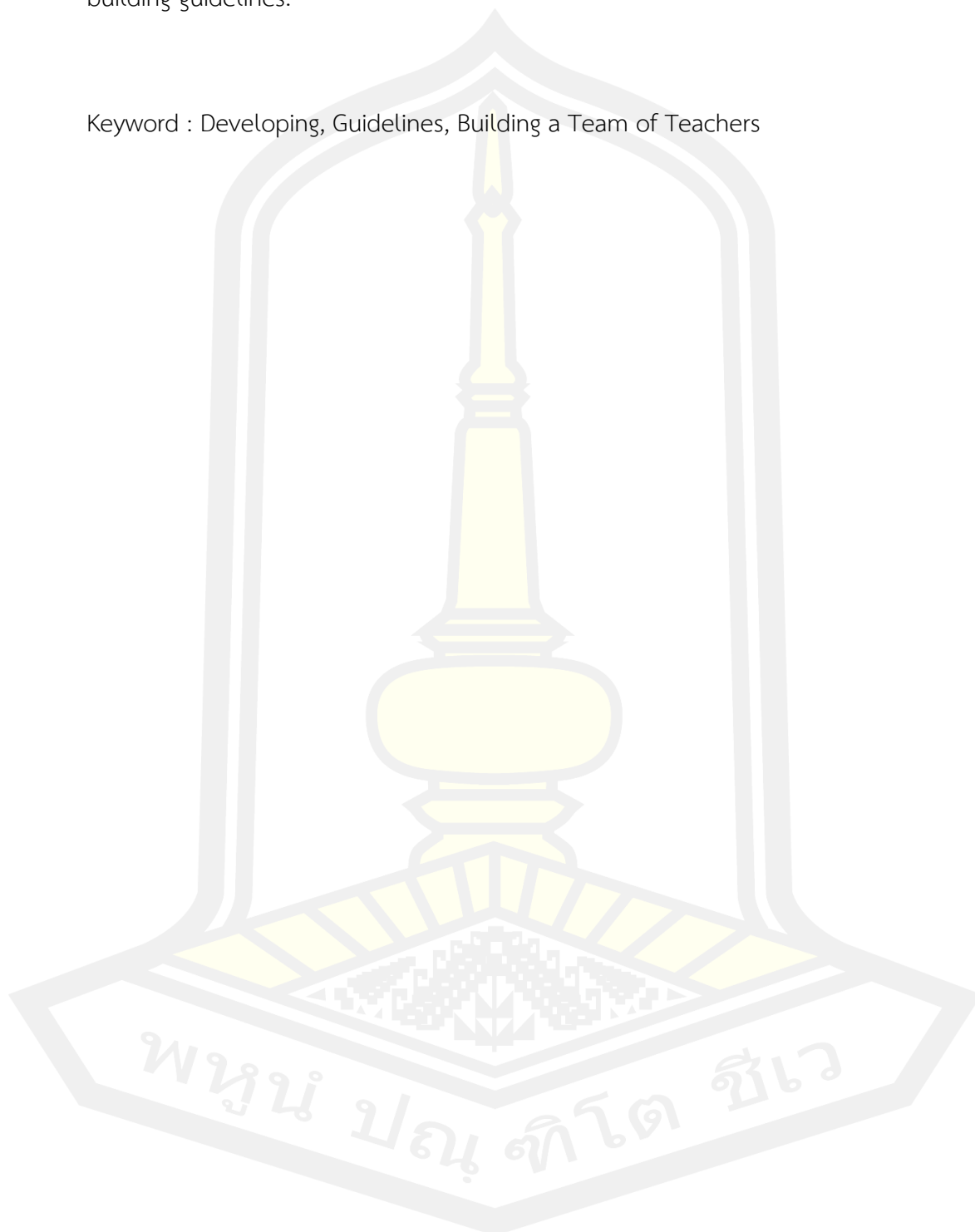
2. Current condition, desirable condition and necessary needs for educational institutions under the Office of Chaiphum Primary Educational Service Area 3, it was found that the overall level was at a moderate level. When considering each aspect, in descending order, is the aspect of regular review, development and evaluation. The work process, the right decision of the leader. Good communication and confrontation to solve problems cooperation and mutual trust support balanced role and the aspect with the least mean was the goal clarity aspect, respectively.

The results of a study on the desirable condition of creating a team of teachers for educational institutions under the office of Chaiphum Primary Educational Service Area 3 found that it was at the highest level. When considering each aspect, it was found that it was at the highest level in all aspects. The mean values were arranged in descending order, the aspect with the highest mean being the clarity of the goal, followed by the balanced role. and the least aspect is the correct decision-making process of the leader, respectively.

3. Guidelines for building a team of teachers for educational institutions under the Office of Chaiphum Primary Educational Service Area 3, from the experts found that Overall, it is appropriate and feasibility is at the highest level. And when considering each aspect, it was found that every aspect was appropriate and feasible

at the highest level in every aspect as well and found that there are 32 team building guidelines.

Keyword : Developing, Guidelines, Building a Team of Teachers



กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความรู้และความช่วยเหลืออย่างสูงยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนันท์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ที่ให้คำปรึกษาแนะนำ ชี้แนะแนวทางในการทำวิจัยและช่วยเหลือแก้ไขงานวิจัยด้วยดีมาโดยตลอด ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน กรรมการสอบ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โกวิพัฒน์ เทศบุตร กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขวิทยานิพนธ์ให้มีความถูกต้อง สมบูรณ์ด้วยดี

ขอขอบพระคุณ คณาจารย์ภาควิชาบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ที่ได้ประสิทธิประสาทวิชาความรู้และให้ความอนุเคราะห์แก่ผู้วิจัยด้วยดีเสมอมา

ขอขอบพระคุณ คณะผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญที่ได้กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย และตรวจสอบความเหมาะสมขององค์ประกอบและแนวทางการพัฒนาก่อสร้างทีมงานครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3

ขอขอบคุณ พี่ ๆ เพื่อน ๆ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ที่ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือและมีส่วนร่วมในการทำวิจัยครั้งนี้

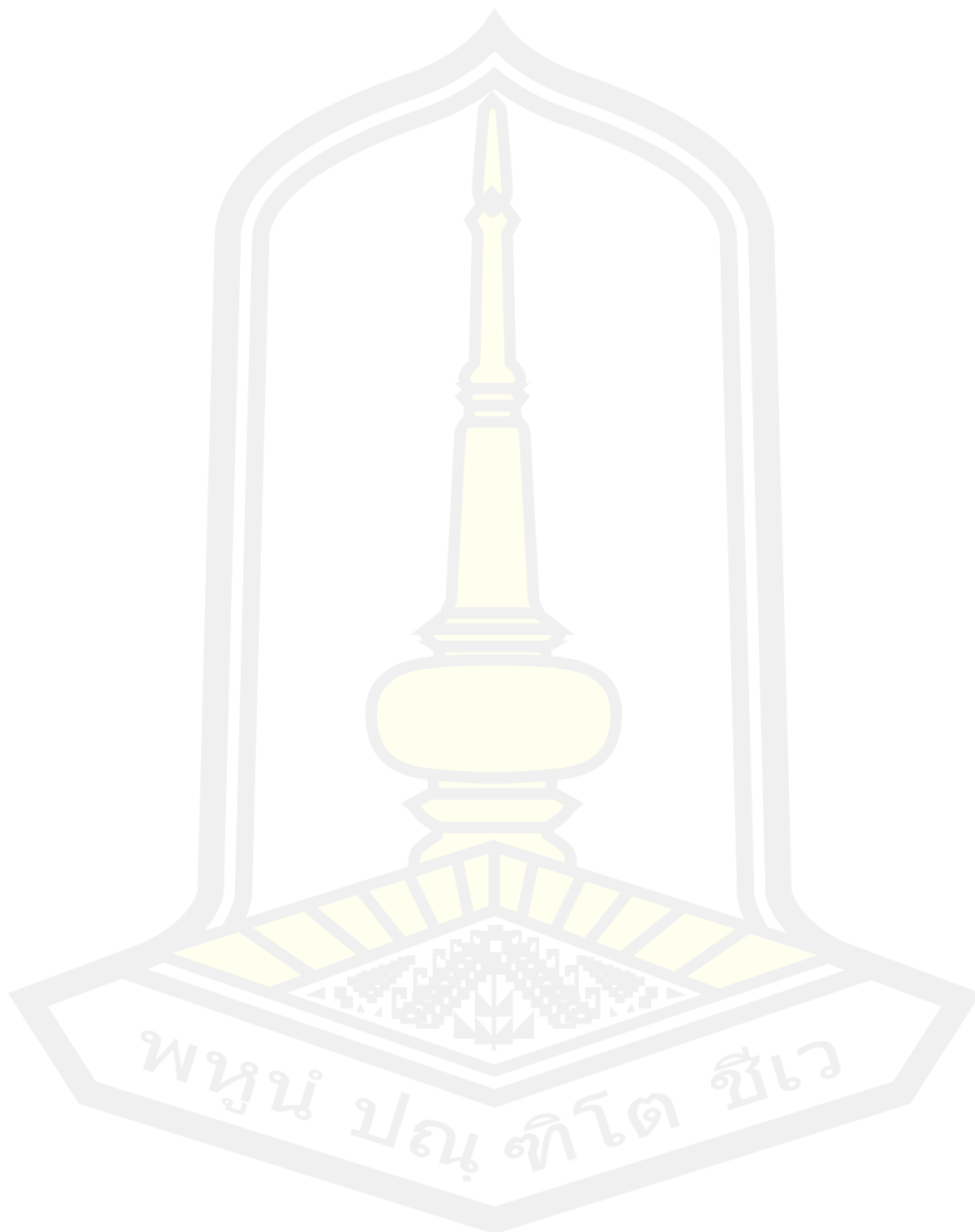
ความสำเร็จในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้รับความช่วยเหลือและกำลังใจอย่างสูงยิ่งจากบิดา มารดา พี่สาว ภรรยา ลูกสาว และญาติ ๆ ที่ทำให้ผู้วิจัยมีกำลังใจมุ่งมั่นศึกษาจนประสบความสำเร็จ คุณค่าและคุณประโยชน์อันพึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอน้อมบูชาพระคุณแต่บิดา มารดา ตลอดจนครู อาจารย์และผู้มีพระคุณทุกท่าน ขอน้อมคารวะแต่ผู้เขียนตำราวิชาการที่ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า และใช้อ้างอิงทุกท่าน

ยุทธกานต์ โพธิ์หนองคูณ

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฌ
สารบัญ.....	ญ
สารบัญตาราง.....	ฐ
สารบัญภาพประกอบ.....	ด
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
คำถามของการวิจัย.....	3
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	3
ความสำคัญของการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	4
กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
แนวคิด ทฤษฎี และหลักการสร้างทีมงาน.....	10
ความหมายของทีมงานและการสร้างทีมงาน.....	13
ความสำคัญและประโยชน์ของการสร้างทีมงาน.....	16
วัตถุประสงค์ในการสร้างทีมงาน.....	18
ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสร้างทีมงาน.....	19
องค์ประกอบการสร้างทีม.....	30

กระบวนการสร้างทีมงาน.....	55
แนวทางการสร้างทีมงาน	67
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	70
งานวิจัยในประเทศ.....	70
งานวิจัยต่างประเทศ.....	78
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	81
ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบการสร้างทีมครูและกระบวนการสร้างทีมครู สำหรับสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3	83
ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น สำหรับสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3	85
ระยะที่ 3 การพัฒนาแนวทางการสร้างทีมงานครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3	90
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	94
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	94
ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	94
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	95
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	127
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	127
สรุปผล	127
อภิปรายผล.....	129
ข้อเสนอแนะ.....	135
บรรณานุกรม.....	137
ภาคผนวก.....	144
ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	145
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์.....	196



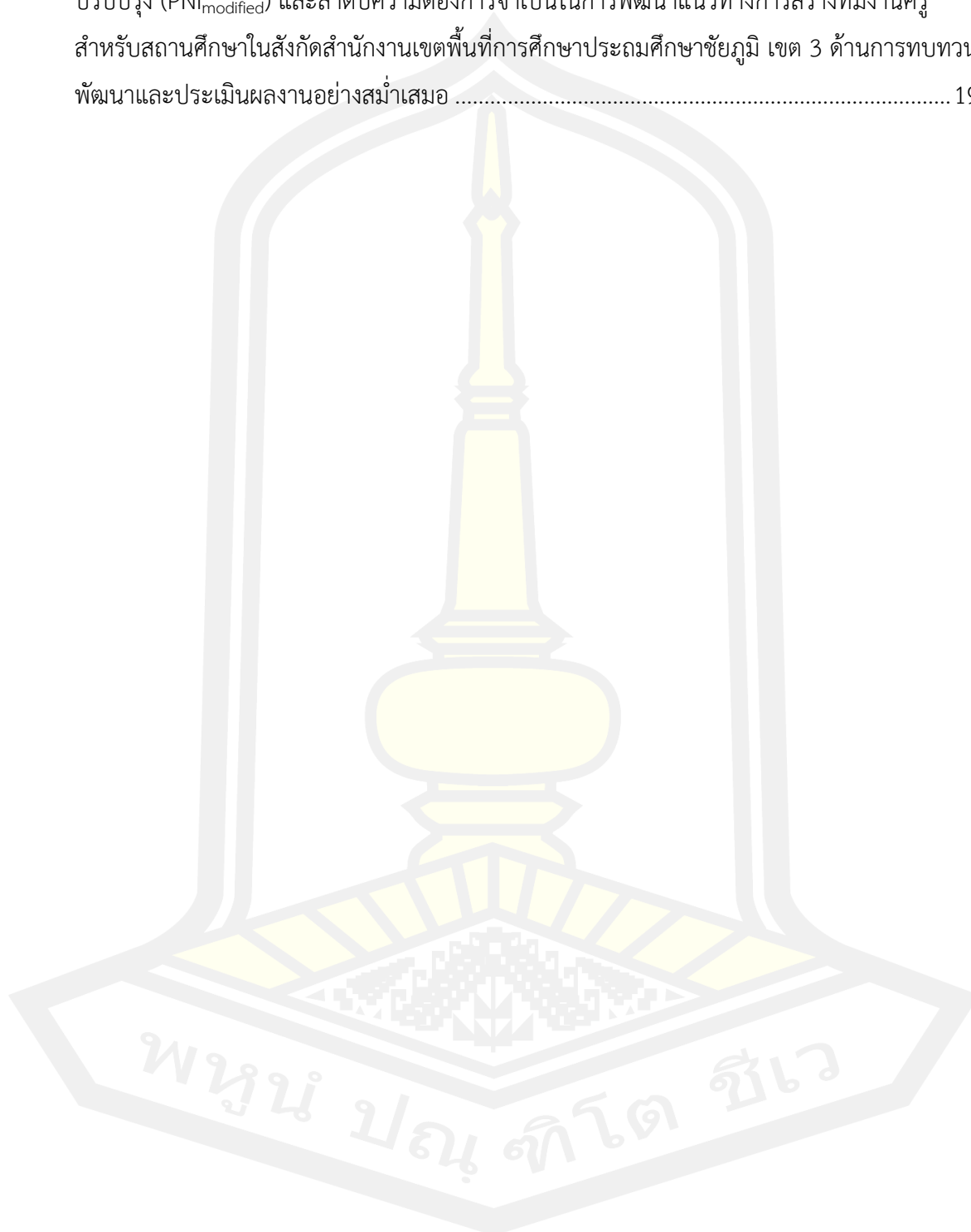
สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 สัณเคราะห์องค์ประกอบการสร้างทีม.....	43
ตาราง 2 องค์ประกอบสร้างทีม	44
ตาราง 3 สัณเคราะห์กระบวนการสร้างทีม.....	63
ตาราง 4 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	87
ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบสร้างทีม สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3	95
ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของกระบวนการสร้างทีม สำหรับสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3	96
ตาราง 7 แสดงจำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม	97
ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นการสร้างทีมงานครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3.....	98
ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นการสร้างทีมงานครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 ในด้านบทบาทที่สมดุล	99
ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นการสร้างทีมงานครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 ในด้านความชัดเจนของเป้าหมาย.....	101
ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นการสร้างทีมงานครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 ในด้านการติดต่อสื่อสารที่ดีและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา.....	103
ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นการสร้างทีมงานครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 ในด้านความร่วมมือและการสนับสนุนไว้วางใจที่ดีต่อกัน	105

ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นการสร้างทีมงานครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 ในด้านกระบวนการทำงานการตัดสินใจที่ถูกต้องของผู้หน้า	107
ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นการสร้างทีมงานครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 ในด้านการทบทวนพัฒนาและประเมินผลงานอย่างสม่ำเสมอ.....	109
ตาราง 15 แนวทางการพัฒนาการสร้างทีมงานครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3	117
ตาราง 16 แสดงผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการสร้างทีมงานครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ	121
ตาราง 17 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องเชิงเนื้อหา (IOC) ของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์สำหรับการวิจัยเรื่อง การพัฒนาแนวทางการสร้างทีมงานครู สำหรับสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3	153
ตาราง 18 แสดงค่าอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์	157
ตาราง 19 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์การสร้างทีมงานครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 ของผู้บริหารและครู โดยรวมและรายด้าน.....	176
ตาราง 20 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การสร้างทีมงานครู ด้านบทบาทที่สมคูล.....	177
ตาราง 21 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การสร้างทีมงานครู ด้านความชัดเจนของเป้าหมาย	179
ตาราง 22 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การสร้างทีมงานครู ด้านการติดต่อสื่อสารที่ดีและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา	180
ตาราง 23 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การสร้างทีมงานครู ด้านความร่วมมือและการสนับสนุนไว้วางใจที่ดีต่อกัน.....	182

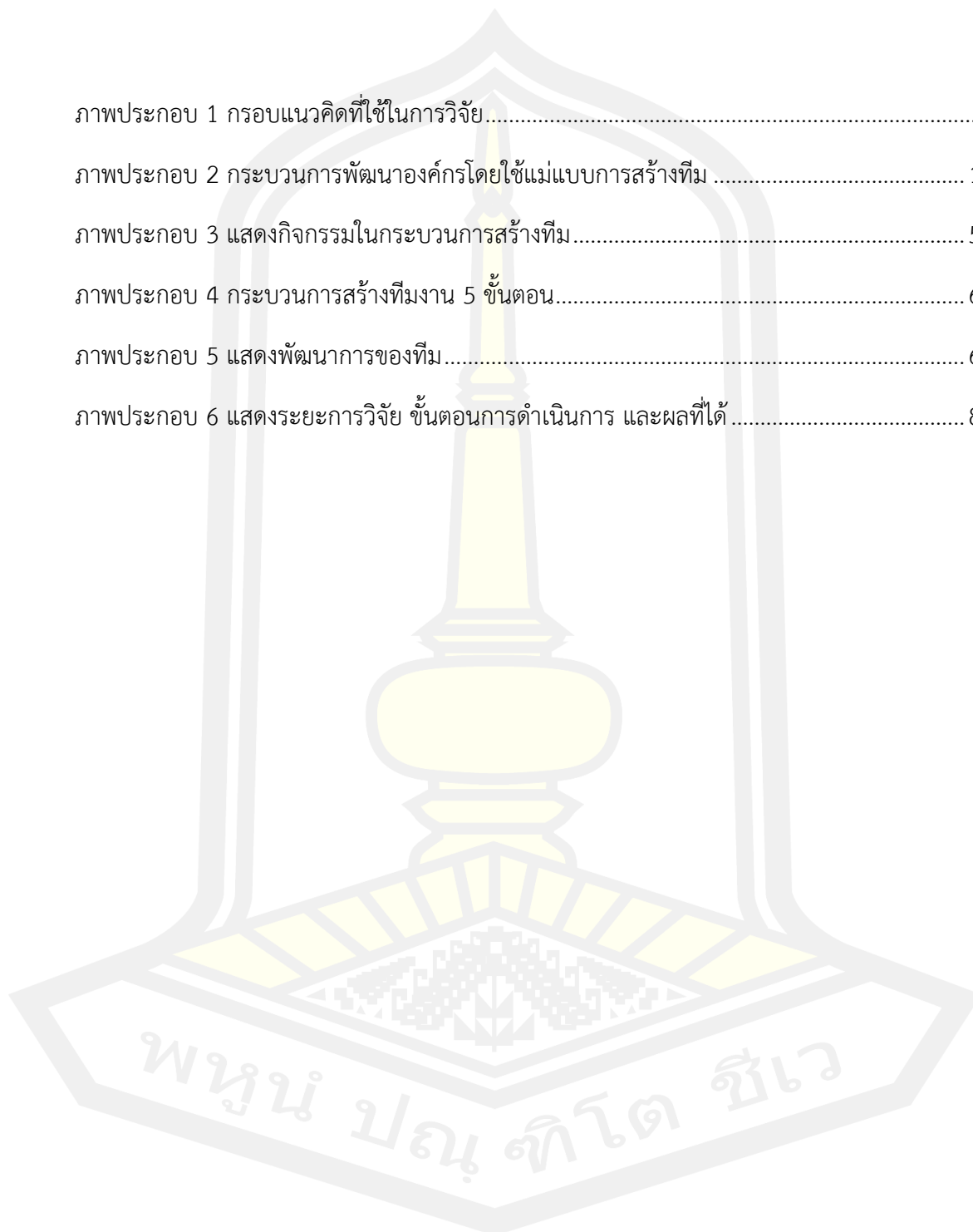
ตาราง 24 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การสร้าง ทีมงานครู ด้านกระบวนการทำงานการตัดสินใจที่ถูกต้องของผู้หน้า.....	184
ตาราง 25 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การสร้าง ทีมงานครู ด้านการทบทวนพัฒนาและประเมินผลงานอย่างสม่ำเสมอ	186
ตาราง 26 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบ ปรับปรุง (PNI _{modified}) และลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแนวทางการสร้างทีมงานครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3	188
ตาราง 27 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบ ปรับปรุง (PNI _{modified}) และลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแนวทางการสร้างทีมงานครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 ด้านบทบาทที่ สมดุล	189
ตาราง 28 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบ ปรับปรุง (PNI _{modified}) และลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแนวทางการสร้างทีมงานครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 ด้านความชัดเจน ของเป้าหมาย	191
ตาราง 29 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบ ปรับปรุง (PNI _{modified}) และลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแนวทางการสร้างทีมงานครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 ด้านการ ติดต่อสื่อสารที่ดีและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา	192
ตาราง 30 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบ ปรับปรุง (PNI _{modified}) และลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแนวทางการสร้างทีมงานครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 ด้านความร่วมมือ และการสนับสนุนไว้วางใจที่ดีต่อกัน	193
ตาราง 31 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบ ปรับปรุง (PNI _{modified}) และลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแนวทางการสร้างทีมงานครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 ด้านกระบวนการ ทำงานการตัดสินใจที่ถูกต้องของผู้หน้า	194

ตาราง 32 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI_{modified}) และลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแนวทางการสร้างทีมงานครูสำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 ด้านการทบทวนพัฒนาและประเมินผลงานอย่างสม่ำเสมอ 195



สารบัญภาพประกอบ

	หน้า
ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย.....	6
ภาพประกอบ 2 กระบวนการพัฒนางานองค์กรโดยใช้แม่แบบการสร้างทีม	12
ภาพประกอบ 3 แสดงกิจกรรมในกระบวนการสร้างทีม.....	59
ภาพประกอบ 4 กระบวนการสร้างทีมงาน 5 ขั้นตอน.....	61
ภาพประกอบ 5 แสดงพัฒนาการของทีม.....	65
ภาพประกอบ 6 แสดงระยะการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการ และผลที่ได้.....	82



บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จคือ การเพิ่มผลิตภาพขององค์กร จากตัวบุคลากร ซึ่งบุคลากรหรือตัวผู้ปฏิบัติงานย่อมถือได้ว่าเป็นหัวใจหลักขององค์การที่จะช่วยให้ การดำเนินงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งการพัฒนางานของ องค์การท่ามกลางปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น บางครั้งบุคคลไม่มีอำนาจหน้าที่หรือบทบาท เพียงพอที่จะไปแก้ไขหรือขจัดสาเหตุของปัญหาเหล่านั้นได้โดยตรง เช่น การจัดสรรงบประมาณ จากรัฐ การขาดการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา การเปลี่ยนแปลง กฎ ระเบียบ ต่าง ๆ เป็นต้น ดังนั้น หากบุคคลใดอยู่ในฐานะที่เป็นสมาชิกหรือเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ สิ่งทีบุคคลนั้นจะทำได้เพื่อให้ การปฏิบัติงานขององค์กรมีประสิทธิภาพสามารถดำรงอยู่ได้ คือ การร่วมมือกันบริหารทรัพยากร บุคคลที่มีอยู่เดิมให้เกิดประโยชน์สูงสุด ให้ความสำคัญกับความรู้ความสามารถและคุณค่าในตัว บุคลากร ให้บุคลากรเกิดความตระหนักในบทบาทหน้าที่ของตนต่อองค์การ สามารถปรับตัวได้ทันและ ปฏิบัติงานได้ในทุกสภาวะการณ์ตามที่ศักยภาพที่องค์กรมีอยู่ (มณีรัตนา โนนห้าวรอ, 2557)

การสร้างทีมงานก็เป็นแนวคิดทางด้านการบริหารที่ได้รับการสนใจมากที่สุดเรื่องหนึ่งของ ผู้บริหารยุคโลกาภิวัตน์และกำลังเป็นที่นิยมมากขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารตระหนักดีว่า ความสำเร็จในงานนั้นมีได้เกิดจากสมาชิกคนใดคนหนึ่งในองค์กรเพียงลำพัง แต่เกิดจากพลังและ คุณภาพของความร่วมมือ รวมถึงการประสานงานของทุกคนและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ภารกิจที่สำคัญ ด้านหนึ่งของผู้บริหารในภารกิจหลาย ๆ ด้านทางการบริหารก็คือการสร้างทีมงาน ซึ่งเป็นภารกิจที่ ผู้บริหารจะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการปฏิบัติงานเช่นเดียวกับภารกิจอื่น ๆ คือ ผู้บริหารจะต้อง สามารถทำให้แต่ละคนในทีมมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน จะต้องทำให้แต่ละคนเข้าใจ หน่วยงาน เข้าใจบรรยากาศและสภาพแวดล้อมของงาน เข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ของตนเองและ ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน เข้าใจถึงเพื่อนร่วมงานและขอข่ายการบังคับบัญชาภายใน ทีมงานของตน สามารถร่วมกันแก้ปัญหาและช่วยเหลือกันและกันได้ การสร้างทีมงานเป็นลักษณะ หนึ่งของการพัฒนาหน่วยงานหรือพัฒนาองค์การ (วรรณวิมล อัมรินทร์นุเคราะห์, 2551)

การพัฒนาองค์การเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนที่มีมุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิผล ประสิทธิภาพขององค์กร โดยอาศัยพลังความร่วมมือจากสมาชิกทุกคนหรือทีมงาน ดังนั้นจึงพบว่า ทีมงานเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดนี้ซึ่งถูกทำให้เปลี่ยนแปลง คือ

“ทีมงาน” ดังนั้นผู้ที่ทำให้บุคลากรในองค์กรสามารถทำงานได้ตามบทบาทหน้าที่อย่างเหมาะสม มีการทำงานเป็นทีมที่ร่วมแรงร่วมใจซึ่งกันและกัน ก็คือผู้บริหารที่เป็นผู้ประสานและสร้างระบบการทำงานเป็นทีมในองค์กร (สุนันทา เลานันทน์, 2541) การบริหารงานที่ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจในปัจจัยการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่อง “คน” มักจะเกิดความเสียหายทางอารมณ์ เพราะการที่บุคคลมาจากสิ่งแวดล้อมและสังคมที่แตกต่างกัน เมื่อมาทำงานร่วมกันย่อมก่อให้เกิดปัญหา อุปสรรค ความขัดแย้ง ส่งผลกระทบต่อบรรยากาศในการทำงานขององค์กร ผู้บริหารต้องตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นที่จะต้องสร้างทีมงานในองค์กร เพราะการสร้างทีมงานเป็นเทคนิคการทำงาน โดยอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายในองค์กรเนื่องจากทีมงานมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร (นงลักษณ์ สุทธิวัฒน์พันธ์, 2549)

กระบวนการพัฒนาองค์กรมีหลายรูปแบบ (Model) ทั้งนี้เพราะแต่ละองค์กรมีปัญหาและสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน ความสำเร็จในการแสวงหากลยุทธ์กระตุ้นให้องค์กรมีการปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ โดยการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงานจะช่วยให้องค์กรสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จึงได้มีการระดมทรัพยากรทั้งหลายมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและร่วมกันทำงานเป็นทีม ซึ่งทีมเป็นองค์ประกอบย่อยขององค์กร เมื่อองค์ประกอบย่อยมีประสิทธิภาพองค์การย่อมมีประสิทธิภาพด้วย ดังนั้นการพัฒนาองค์กรจึงมุ่งเน้นหาเทคนิคและวิธีการเข้ามาสอดแทรกในองค์กร เพื่อมุ่งพัฒนากลุ่มหรือทีมงานให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งเครื่องมือสอดแทรกสำคัญอย่างหนึ่งของการพัฒนาองค์กรที่มีผู้นำไปใช้มากที่สุด คือ เทคนิคการสร้างทีมงาน (Team Building Technique) ทั้งนี้เพราะเป็นเทคนิคการพัฒนาองค์กรที่สำคัญที่ช่วยปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพของทีมงานต่าง ๆ ภายในองค์กร (Covin and Kilmann, 1988 ; French and Bell, 1984)

การทำงานเป็นทีมได้แพร่หลายในโรงเรียนและวิทยาลัยในหลาย ๆ ประเทศ ทีมเป็นสิ่งที่จะช่วยสนับสนุนและถือเป็นส่วนหนึ่งในโครงสร้างของโรงเรียนและวิทยาลัย เพราะการทำงานเป็นทีมเป็นกระบวนการดำเนินการร่วมกันของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อทำให้บางสิ่งบางอย่างเกิดขึ้น เป็นการตระหนักถึงคุณค่าของสมาชิก พยายามเพิ่มระดับของความคิดสร้างสรรค์ และการตัดสินใจให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในทีมให้มากขึ้น สมาชิกทีมแต่ละคนดำเนินการด้วยความรู้ความสามารถและความพยายามร่วมกันเพื่อให้ทีมบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ โรงเรียนหรือสถานศึกษาประกอบด้วยทีมงานหลาย ๆ ทีมโยงใยสัมพันธ์กัน ทีมใหญ่ที่สุดของโรงเรียนจะประกอบด้วยบุคลากรทุกคน โดยมีหัวหน้าสถานศึกษาเป็นหัวหน้าทีมและยังมีทีมงานย่อย ๆ อีกหลายทีมตามภารกิจของงาน เช่น ทีมงานวิชาการ ทีมงานธุรการ ทีมงานปกครอง ทีมงานสัมพันธ์ชุมชน ทีมงานสายชั้น ฯลฯ ทีมงานย่อย ๆ ดังกล่าว อาจจะมีผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้า

สายชั้น หัวหน้าหมวดวิชา หรือครูคนใดคนหนึ่ง ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าทีมย่อย โดยผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่ในการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพ เพื่อหล่อหลอมทีมงานให้เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน เกิดความร่วมมือนอกใจในการปฏิบัติงาน เกิดพลังร่วมของกลุ่มอันจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ ไม่ว่าจะในส่วนของทีมงานใหญ่หรือทีมงานย่อย เพราะการสร้างทีมงานจะเริ่มต้นด้วยการศึกษาจากปัญหาที่เกิดขึ้น เช่น ความสับสนซับซ้อนในการทำงานร่วมกัน ขาดคนดูแลรับผิดชอบงานโดยตรง การประชุมหาข้อสรุปไม่ได้ ฯลฯ จากปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ผู้บริหารและองค์การจะต้องค้นหาสาเหตุของปัญหาให้ได้โดยการคัดเลือกคณะบุคคลเข้ามาแก้ปัญหาเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น (Bush and Middlewood, 2005 ; มารศรี สุธานี, 2545)

ผู้วิจัยในฐานะครูผู้สอนและมีส่วนเกี่ยวข้องกับการสร้างทีมงานครูในสถานศึกษา ดังนั้น การศึกษาถึงองค์ประกอบการสร้างทีมงานครูถึงสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ความต้องการจำเป็น และแนวทางการสร้างทีมงานครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 จึงสำคัญและเป็นประโยชน์ในการวางแผนการพัฒนาการทำงานในสถานศึกษาเพื่อให้เกิดผลที่ดีกับสถานศึกษาต่อไป

คำถามของการวิจัย

1. การสร้างทีมงานครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 มีองค์ประกอบและกระบวนการอะไรบ้าง
2. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการสร้างทีมงานครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 เป็นอย่างไร
3. แนวทางการสร้างทีมงานครู สำหรับสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 ควรเป็นอย่างไร

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบการสร้างทีมงานครูและกระบวนการสร้างทีมงานครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3
2. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3

3. เพื่อพัฒนาแนวทางการสร้างทีมงานครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3

ความสำคัญของการวิจัย

1. ได้ทราบถึงองค์ประกอบการสร้างทีมงานครูและกระบวนการสร้างทีมงานครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3
2. ได้ทราบสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3
3. ได้แนวทางการสร้างทีมงานครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัย เป็นขอบเขตเนื้อหา และขอบเขตประชากร และกลุ่มตัวอย่าง หรือกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

1.1 การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบการสร้างทีมจากแนวคิดและทฤษฎีนักวิชาการได้องค์ประกอบการสร้างทีม 6 องค์ประกอบ ดังนี้

1.1.1 บทบาทที่สมดุล

1.1.2 ความชัดเจนของเป้าหมาย

1.1.3 การติดต่อสื่อสารที่ดีและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา

1.1.4 ความร่วมมือและการสนับสนุนไว้วางใจต่อกัน

1.1.5 กระบวนการทำงานการตัดสินใจที่ถูกต้องของผู้นำ

1.1.6 การทบทวนพัฒนาและประเมินผลงานอย่างสม่ำเสมอ

1.2 ผลการสังเคราะห์กระบวนการสร้างทีม จากนักวิชาการ ได้แก่ 1) การรับรู้ปัญหา 2) การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล 3) การวางแผนปฏิบัติการ 4) การนำแผนไปปฏิบัติ 5) การประเมินผลลัพธ์จากการดำเนินงาน (Dyer, 1977 ; Schermerhorn, Hunt and Osborn, 1994 ; Beer, 1980 ; ฌ็อง-ฌัก แอลเฟร็ท และคณะ, 2545 ; วรณวิมล อัมรินทร์นุเคราะห์, 2551)

2. ขอบเขตประชากร และกลุ่มตัวอย่าง/กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเพื่อให้สอดคล้องกับคำถามและความมุ่งหมายของการวิจัย ผู้วิจัยจึงนำเสนอแบ่งเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบการสร้างทีมงานครูและกระบวนการสร้างทีมงานครูสำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลซึ่งตรวจสอบความเหมาะสมขององค์ประกอบ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน

ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นสำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3

1. ประชากร ได้แก่ ผู้บริหาร และครูผู้สอนของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 ปีการศึกษา 2564 จำนวน 190 โรงเรียน แยกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 166 คน ครู จำนวน 1048 คน รวมประชากรทั้งสิ้น 1214 คน

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารและครูผู้สอนโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 ในปีการศึกษา 2564 จำนวน 300 คน ซึ่งกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) และใช้เทคนิคการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multistage Random Sampling) ให้ได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่าง

ระยะที่ 3 การพัฒนาแนวทางการสร้างทีมของครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 โดยการศึกษา Best Practice จำนวน 3 แห่ง

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลซึ่งทำหน้าที่ประเมินแนวทางการพัฒนาการสร้างทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน

กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย

1. องค์ประกอบของการสร้างทีม ผู้วิจัยได้จากการสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีของนักวิชาการทางด้านบริหาร ได้แก่ (Woodcock, 1989 ; Parker, 1990 ; Katzenbach and Smith, 1993 ; Biech, 2008 ; สมคิด บางโม, 2558 และเรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2556) ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่

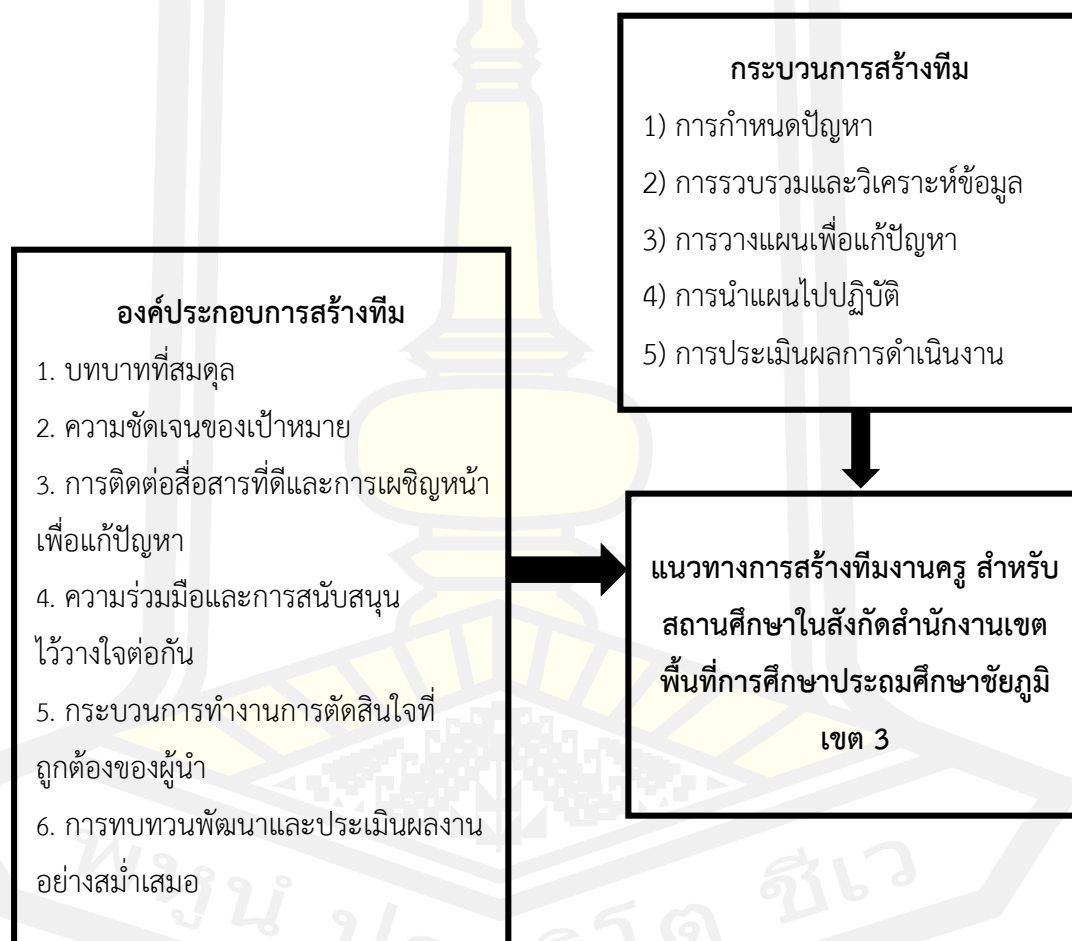
- 1.1 บทบาทที่สมดุล
- 1.2 ความชัดเจนของเป้าหมาย
- 1.3 การติดต่อสื่อสารที่ดีและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา
- 1.4 ความร่วมมือและการสนับสนุนไว้วางใจต่อกัน

1.5 กระบวนการทำงานการตัดสินใจที่ถูกต้องของผู้นำ

1.6 การทบทวนพัฒนาและประเมินผลงานอย่างสม่ำเสมอ

2. กระบวนการสร้างทีม ได้แก่ 1) การกำหนดปัญหา 2) การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล
3) การวางแผนเพื่อแก้ปัญหา 4) การนำแผนไปปฏิบัติ 5) การประเมินผลการดำเนินงาน
(Dyer, 1977 ; Schermerhorn, Hunt and Osborn, 1994 ; Beer, 1980 ; ญัฎฐพันธ์ เขจรนนท์
และคณะ, 2545 ; นรินทร์ แจ่มจำรัส, 2549 และวรรณวิมล อัมรินทร์นุเคราะห์, 2551)

กรอบแนวคิดและทฤษฎีข้างต้นนำมาใช้สำหรับร่างการพัฒนาแนวทางการสร้าง
ทีมงานครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 แสดงด้วยภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. การสร้างทีมงานครู หมายถึง การจัดหรือส่งเสริมให้ครูไว้ล่วงหน้าเพื่อรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลการสร้างงานของกลุ่มบุคคลเพื่อที่จะให้บุคคลเหล่านั้นได้เรียนรู้ว่าจะทำอะไร เพื่อปรับปรุงทีมงานเพื่อปรับปรุงความสัมพันธ์ต่าง ๆ ในการทำงานให้ดีขึ้นทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพในการทำงานให้ดีขึ้น โดยมอบหมายงานให้ตรงตามความสามารถของแต่ละบุคคล จึงจะทำให้ผลงานนั้นออกมาบรรลุเป้าหมายและมีคุณภาพ โดยมีองค์ประกอบ 6 ประการ คือ

1.1 บทบาทที่สมดุล หมายถึง การประสมประสานความแตกต่างของความรู้ความสามารถของสมาชิกทุกคน โดยใช้ความแตกต่างของบุคลิกภาพและมีคำสั่ง มีวิธีการที่หลากหลายในการพิจารณาคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับสถานการณ์ซึ่งมีครูหรือบุคลากรมีส่วนร่วมในการคัดเลือก ในบทบาทที่สมดุลเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งในการสร้างทีมงานของผู้บริหาร ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงความสามารถ และความแตกต่างของบุคคลในการทำงานแต่ละด้านก่อนมอบหมายงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมาย

1.2 ความชัดเจนของเป้าหมาย หมายถึง การกำหนดเป้าหมายของกลุ่มต้องชัดเจน เข้าใจตรงกัน สนองความต้องการของสมาชิก กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือและสร้างความผูกพัน เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ โดยเปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วม ในการกำหนดพันธกิจ มาตรฐานการศึกษาของโรงเรียน

1.3 การติดต่อสื่อสารที่ดีและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา หมายถึง การบริหารงานที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติ ส่งเสริมให้สมาชิก แลกเปลี่ยน ถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร ความคิด ความเชื่อ ความรู้สึกต่อกันอย่างตรงไปตรงมา ยอมรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีม ทั้งการสื่อสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร และไม่เป็นลายลักษณ์อักษร จะส่งผลให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน มีความรู้สึกเป็นเจ้าของเกิดความภาคภูมิใจในงานที่กระทำ มีความขยันขันแข็ง กระตือรือร้นที่จะมีแนวทางในการแก้ปัญหา มีการคิดสร้างสรรค์งานให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมาย

1.4 ความร่วมมือและการสนับสนุนไว้วางใจที่ดีต่อกัน หมายถึง การส่งเสริมให้สมาชิก ระดมความคิด ความร่วมมือ ให้เกิดความรักความเสียสละอุทิศตนในการปฏิบัติงานให้สำเร็จไปด้วยดี มีการประสานประโยชน์ในเรื่องความรู้ความสามารถ ตลอดจนความแตกต่างของแต่ละบุคคลให้ได้ผลร่วมกันอย่างสูงสุด เปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างเต็มที่ เมื่อเกิดปัญหา ความขัดแย้งขึ้นในทีมต้องควบคุมให้เป็นไปอย่างสร้างสรรค์

1.5 กระบวนการทำงานการตัดสินใจที่ถูกต้องของผู้นำ หมายถึง วิธีการทำงาน การตัดสินใจ การตรวจสอบและการประเมินการทำงานต้องมีวิธีการที่หลากหลาย ยืดหยุ่น

สอดคล้องกับความต้องการในสถานการณ์หนึ่ง ๆ มีความสมดุลระหว่างกัน ระหว่างเวลา ทรัพยากร กับวิธีการตัดสินใจที่ใช้แต่ละเรื่อง เน้นการตัดสินใจที่เห็นพ้องต้องกัน ภาวะผู้นำที่เหมาะสมจะต้อง สนับสนุนให้งานบรรลุเป้าหมาย และช่วยให้องค์การประสบผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.6 การทบทวนพัฒนาและประเมินผลงานอย่างสม่ำเสมอ หมายถึง การตรวจสอบ ติดตามผลงานเป็นประจำ มีการทบทวนทั้งระหว่างการทำงานและหลังจากการทำงานเสร็จแล้ว มีการให้ข้อเสนอแนะย้อนกลับอย่างสม่ำเสมอ โดยมีเป้าหมายหลักเพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน และ แสวงหาแนวทางปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

2. แนวทางการสร้างทีมงาน หมายถึง การกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ และ การมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม เพื่อจะทำให้การพัฒนาตามหน้าที่ของทีมงานที่สมาชิกทุกคน ต้องเข้าใจตรงกันและยอมรับวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือแนวทางที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ ซึ่งมีการกำหนดทิศทางอย่างเร่งด่วน การเลือกสมาชิกทีม การประชุม ตั้งกฎในการปฏิบัติให้ชัดเจน จุดมุ่งหมายและความเหมาะสมในการปฏิบัติงานที่ตั้งขึ้น สร้างความท้าทายให้กับกลุ่มในการทำงาน การใช้เวลาแก่กันและกันให้มากที่สุด การใช้อำนาจบารมีให้เกิดประโยชน์ เพื่อทำให้เกิดความผูกพัน และมุ่งมั่นที่จะกระทำสู่ความสำเร็จของทีม

3. การพัฒนาแนวทางการสร้างทีมงานครู หมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกันของครูและ บุคลากรในสถานศึกษา ซึ่งจัดให้มีขึ้นหรือการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแนวปฏิบัติ กระบวนการ วิธีการ หลักการที่ใช้ยึดถือเป็นแบบอย่างในการดำเนินงานให้มีการเปลี่ยนแปลงไปในลักษณะที่ดี เพื่อนำไปใช้ ให้เกิดผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน และให้เป็นแนวทางในการปฏิบัติที่เป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษา

4. กระบวนการสร้างทีมครู หมายถึง กระบวนการในการดำเนินการสร้างทีมงานตาม องค์ประกอบต่างๆ 5 องค์ประกอบ คือ

4.1 การกำหนดปัญหา หมายถึง สภาพการณ์ที่สมาชิกทุกคนตระหนักถึงปัญหา บางอย่างที่เกิดขึ้น ในองค์กรแล้วช่วยกันกำหนดปัญหา และต้องการแก้ไขปัญหานั้นให้หมดไป

4.2 การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล หมายถึง แนวทางที่ชี้ให้เห็นปัญหาและสาเหตุของ ปัญหาอย่างแท้จริง สมาชิกทุกคนช่วยกันสรุปข้อมูลทั้งหมดโดยจัดลำดับความสำคัญของข้อมูล เพื่อกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาและเลือกแนวทางปฏิบัติ

4.3 การวางแผนเพื่อแก้ปัญหา หมายถึง การนำข้อมูลที่ได้รับจากการวิเคราะห์ข้อมูลมา กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการแก้ปัญหา โดยอาศัยความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกทุกคน

4.4 การนำแผนไปปฏิบัติ หมายถึง ขั้นตอนที่มีความสำคัญ สมาชิกทุกคนต้องนำ แผนปฏิบัติการที่ได้วางไว้ร่วมกัน มาปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม คอยดูแลให้แผนดำเนินไปอย่างราบรื่นและ มุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการ

4.5 การประเมินผลการดำเนินงาน หมายถึง การติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และ
เสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายพัฒนาการของทีมงาน

5. ผู้บริหาร หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียน ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3

6. ครู หมายถึง ข้าราชการครูที่ปฏิบัติหน้าที่การสอน ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาแนวทางการสร้างทีมงานครู สำหรับสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 โดยกำหนดหัวข้อต่อไปนี้ดังนี้

1. แนวคิด ทฤษฎี และหลักการสร้างทีมงาน
 - 1.1 ความหมายของทีมงานและการสร้างทีมงาน
 - 1.2 ความสำคัญและประโยชน์ของการสร้างทีมงาน
 - 1.3 วัตถุประสงค์ในการสร้างทีมงาน
 - 1.4 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสร้างทีมงาน
2. องค์ประกอบการสร้างทีมงาน
3. กระบวนการสร้างทีมงาน
4. แนวทางการสร้างทีมงาน
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แนวคิด ทฤษฎี และหลักการสร้างทีมงาน

การสร้างทีมเป็นแนวคิดทางด้านการบริหารที่กำลังได้รับความสนใจอย่างมากในปัจจุบัน องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนมีความสนใจและนำมาใช้ในองค์กรอย่างแพร่หลาย เพราะทำให้การทำงานสำเร็จลุล่วงได้ตามเป้าหมายเป็นอย่างดี แนวความคิดการสร้างทีมมีมากมายที่ควรศึกษา และทำความเข้าใจ Davis และ Newstrom (1985 ; อ้างอิงมาจาก สุนันทา เลहनันท์, 2541) ได้อธิบายกระบวนการพัฒนาองค์การที่มุ่งการสร้างทีมในการทำงาน ซึ่งเป็นแนวความคิดในการทำงานกลุ่ม ขั้นตอนของกระบวนการมีทั้งสิ้น 7 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวินิจฉัยเบื้องต้น ในขั้นนี้ผู้บริหารระดับสูงและที่ปรึกษาจะต้องร่วมกัน กำหนดโครงการพัฒนาองค์การที่ต้องการ โดยการวินิจฉัยโครงสร้างและหน้าที่ขององค์การ การวินิจฉัยเบื้องต้นจะมุ่งเน้นที่ตัวองค์การมากกว่าตัวบุคคลในองค์การ การวินิจฉัยจะทำให้ทราบถึง จุดที่ต้องเปลี่ยนแปลงทั้งในระบบ ในโครงสร้าง และในตัวบุคคล

ขั้นตอนที่ 2 การรวบรวมข้อมูล ที่ปรึกษาจะต้องรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับองค์การ กระบวนการมนุษย์ในองค์การ รวมทั้งบรรยากาศและพฤติกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบข้อมูล ในขั้นตอนนี้ที่ปรึกษาจะต้องตรวจสอบและวิเคราะห์ข้อมูล ที่ได้รวบรวมไว้แล้ว เพื่อช่วยให้มั่นใจว่าข้อมูลที่ได้มีมูลความจริง มีเหตุผล และเป็นข้อมูลที่ผ่านการ วิเคราะห์อย่างมีระบบ วิธีการตรวจสอบข้อมูลอาจทำได้โดยวิธีวิจัยเชิงปฏิบัติการหรือด้วยวิธีการ สํารวจข้อมูลและการส่งข้อมูลย้อนกลับ

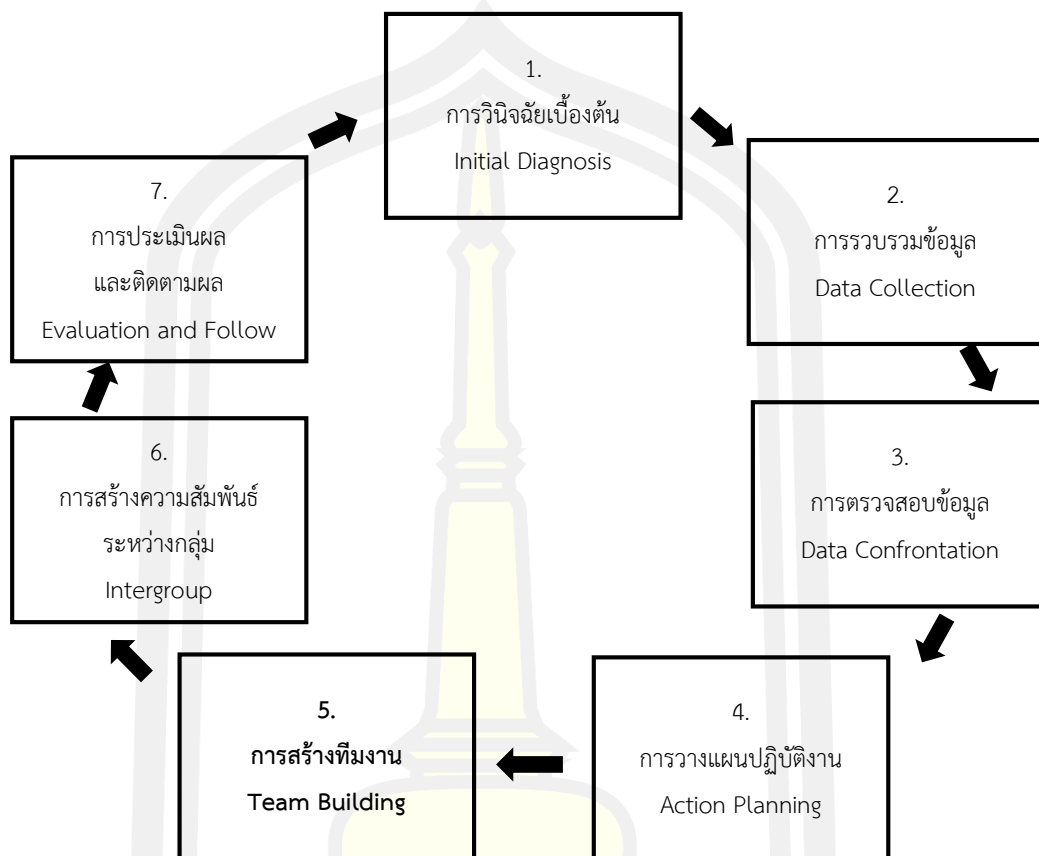
ขั้นตอนที่ 4 การวางแผนปฏิบัติงาน ในขั้นนี้จะนำข้อมูลที่ได้รับการตรวจสอบ แล้วไปใช้ ในการวางแผนปฏิบัติงาน ที่ปรึกษาจะต้องเลือกสรรข้อมูลและกำหนดเป้าหมายให้สอดคล้องกับ ปัญหาขององค์การให้มากที่สุด

ขั้นตอนที่ 5 การสร้างทีมงาน ในขั้นนี้ที่ปรึกษาจะต้องฝึกให้หัวหน้ากลุ่มมีความรู้ในเรื่อง กระบวนการสื่อสาร การวางแผน การแก้ปัญหา การกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม และการตัดสินใจ เป็นต้น โดยให้ทีมงานเป็นผู้ดำเนินการกับข้อมูลที่ต้องใช้ในการพัฒนาองค์การ ส่วนที่ปรึกษาจะให้ ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจวิจัยและการสังเกต สนับสนุนการปฏิบัติงานของกลุ่ม

ขั้นตอนที่ 6 การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม ที่ปรึกษาจะต้องสนับสนุนให้กลุ่ม แต่ละกลุ่มมีปฏิสัมพันธ์แก่กันและกัน เพื่อให้กลุ่มมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน มีการพึ่งพาอาศัย ซึ่งกันและกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิผลในการทำงานนั้น ๆ และต่อองค์การโดยส่วนรวมอีกด้วย

ขั้นตอนที่ 7 การประเมินผลและการติดตามผล การประเมินผลจะเป็นการประมาณว่า ผลงานที่เกิดขึ้นนั้นเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่ โดยวิเคราะห์จากข้อมูลต่าง ๆ ที่เป็นปัจจัยป้อนเข้า และเปรียบเทียบกับผลงานที่ปรากฏ ซึ่งได้จากการสังเกตโดยตรงของนักประเมินผลและจากการ รายงานในลักษณะต่าง ๆ และสรุปว่าผลงานที่เกิดขึ้นดีไม่ดี เป็นที่พอใจ และไม่เป็นที่พอใจอย่างไร ส่วนการติดตามผลนั้น เป็นการพิจารณาว่าผลงานที่เกิดขึ้นได้รับการยอมรับหรือนำไปใช้ให้เกิด ประโยชน์หรือไม่ ทั้งนี้เพื่อให้ข้อมูลป้อนกลับสำหรับเป็นข้อมูลเพื่อการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงาน การพัฒนาองค์การในขั้นตอนต่อไป

แนวคิดดังกล่าวแสดงเป็นภาพประกอบ



ภาพประกอบ 2 กระบวนการพัฒนาองค์กรโดยใช้แม่แบบการสร้างทีม

การพัฒนาองค์กรของโรงเรียน Hopkins (2001) ได้เสนอแนวคิดการพัฒนาองค์กรที่เป็นโรงเรียนไว้ ดังนี้

1. วิธีการพัฒนาองค์กรของโรงเรียนนั้นจะต้องให้ความสำคัญกับสุขภาวะขององค์กร ซึ่งตัดสินโดยประสิทธิผลขององค์กรที่เกิดขึ้น
 2. กระบวนการแทรกเสริมเพื่อพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนต้องยึดเอา “คน” เป็นตัวตั้ง ทั้งนี้เพราะโรงเรียนเกี่ยวข้องกับชีวิตของครูและนักเรียน
 3. การพัฒนาองค์กรจะต้องวินิจฉัยเงื่อนไขภายในที่ต้องการพัฒนาและมีการสำรวจข้อมูลย้อนกลับเพื่อเป็นหลักฐานยืนยันประสิทธิภาพของกลยุทธ์ที่ใช้พัฒนาองค์กร
- นอกจากนี้แล้วการปรับปรุงพัฒนาโรงเรียนที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง ต้องยึดหลักการสำคัญดังนี้ (Hopkins, 2001)

1. มุ่งผลสัมฤทธิ์นี้กรเรียน และมุ่งคุณภาพการสอนและการเรียนรู้

2. เสริมสร้างพลังอำนาจให้เกิดแรงบันดาลใจ เพื่อเพิ่มตระหนักรู้ต่อความรับผิดชอบ เสริมสร้างทักษะต่าง ๆ และอิสรภาพทางวิชาการ

3. อาศัยการวิจัยเป็นฐานและมีทฤษฎีรองรับ ในการสอน การเรียนรู้และการพัฒนา โรงเรียนจะต้องมีข้อมูลเชิงประจักษ์ที่แข็งแกร่ง สนับสนุนกลยุทธ์หรือโปรแกรมการพัฒนา

4. มีลักษณะเฉพาะบริบท การพัฒนาโรงเรียนต้องไม่ยึดติดว่า “กลยุทธ์เดียวใช้ได้ทุกองค์กร” ดังนั้น ต้องออกแบบกระบวนการแทรกเสริมให้เหมาะสม

5. การเสริมศักยภาพต้องเป็นไปตามธรรมชาติ เน้นความยั่งยืน และสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ให้ครูทำงานและสร้างเครือข่ายแบบมืออาชีพ

6. สร้างแรงจูงใจให้ครูศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติม และมีการสะท้อนผลการทำงานอย่างต่อเนื่อง

7. ต้องดำเนินการอย่างเข้มแข็ง กระตือรือร้น

8. มีกลยุทธ์และกระบวนการแทรกเสริมที่เป็นระบบ โดยใช้แนวคิดการวิจัยปฏิบัติการ และการพัฒนาองค์กร

9. อาศัยการสนับสนุนจากภายนอก อาศัยทั้งการรวมอำนาจหรือการกระจายอำนาจ และต้องมีนโยบายที่เอื้อต่อการดำเนินการ

10. ต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบทั้งในแนวราบและแนวตั้งให้เกิดพลังการสร้างสรรค์ที่จะเปลี่ยนแปลงจากภายใน

ความหมายของทีมงานและการสร้างทีมงาน

ทีม (Team) หมายถึง กลุ่มคนที่มีความสัมพันธ์กันมารวมตัวกันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน สมาชิกในทีมประกอบด้วยคนที่มีทักษะแตกต่างกัน ใฝ่ใจซึ่งกันและกัน มีความรักความสามัคคีต่อกันและกัน ทีมที่แท้จริงจะต้องมุ่งมั่นที่จะทำงานร่วมกันให้ประสบผลสำเร็จ และบรรลุผลการปฏิบัติงานในระดับสูง (วรรณวิมล อัมรินทร์นุเคราะห์, 2551)

Parker (1990) ได้ให้นิยามว่า ทีมเป็นกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์และต้องพึ่งพากัน เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายหรือปฏิบัติงานให้เสร็จสมบูรณ์ คนกลุ่มนี้มีเป้าหมายร่วมกันและยอมรับว่าวิธีเดียวที่จะทำงานให้สำเร็จ คือ การทำงานร่วมกัน

Woodcock และ Francis (1994) ให้คำจำกัดความเกี่ยวกับทีมงาน หมายถึง กลุ่มบุคคลที่ต้องสัมพันธ์กัน เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ร่วมกัน

Schermerhorn, Hunt และ Osborn (2003) ได้ให้ความหมายของคำว่า ทีมงาน (Team) หมายถึง กลุ่มคนตั้งแต่สองคนขึ้นไปที่มีปฏิสัมพันธ์และมีอิทธิพลระหว่างกัน และมีความผูกพันร่วมกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน และมีการรับรู้ตัวเองในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของสังคมภายในองค์กร

McShane และ Von Ginow (2003) ได้ให้ความหมายสำหรับทีมงานว่า หมายถึง กลุ่มงานชั่วคราวหรือถาวร ซึ่งสมาชิกมีภาระการทำงานร่วมกันสำหรับปัญหาใดปัญหาหนึ่ง โดยกำหนดสิ่งที่ต้องการกระทำและปฏิบัติตามกิจกรรมที่จำเป็นสำหรับงานใดงานหนึ่งหรือขอบเขต ภายในองค์กร หรือหมายถึงกลุ่มแบบเป็นทางการที่สนับสนุนให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการบริหาร และตัดสินใจ ซึ่งเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานและการสร้างผลผลิตที่สูงสุด

ราตรี วีระวัฒน์โสภณ (2547) ได้ให้นิยามว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพเป็นทีมงานที่ ทำงานเพื่อเป้าหมายร่วมกัน มีความขัดแย้งระหว่างสมาชิกน้อยมาก สมาชิกแต่ละคนมีพฤติกรรม สนับสนุนกันและกัน การติดต่อสื่อสารเป็นไปโดยเปิดเผย และสมาชิกทำงานร่วมกันเกี่ยวกับเป้าหมาย ต่าง ๆ ขององค์กร ดังนั้น การทำงานเป็นทีมจะสมบูรณ์ได้จำเป็นต้องใช้ความพยายามอย่างเป็น ระบบและต่อเนื่องยาวนาน จนเป็นที่พึงพอใจของสมาชิกทุกคนแล้วสมาชิก จะรักษาสถานภาพที่ดี ของทีมไว้ เพื่อพัฒนางานให้เจริญก้าวหน้าต่อไป

สุเมธ งามกนก (2551) ได้ให้นิยามว่า ทีมงานคือ กลุ่มบุคคลที่มาทำงานร่วมกัน มีการประสานบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อไปสู่เป้าหมายเดียวกันคือความสำเร็จของงาน การทำงานเป็นทีมต้องอาศัยปฏิสัมพันธ์ต่อการสื่อสาร การประสานงาน การช่วยเหลือซึ่งกัน และกัน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน กิจกรรมบางอย่างต้องการการทำงานเป็นกลุ่ม เช่น คณะกรรมการ การทำงานเป็นกลุ่มต้องการการทำงานร่วมกันมากกว่าก่อให้เกิดการสร้างงานกลุ่ม ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการตัดสินใจภายใต้เงื่อนไขที่แน่นอน การทำงานคนเดียวนั้นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถย่อมทำได้ แต่อาจมีข้อจำกัด จึงต้องอาศัยการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น เพื่อช่วยกับสร้างผลงานที่มีคุณภาพ

สุภาพ กันสการ (2552) ได้ให้นิยามว่า ทีมประกอบด้วยกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันโดยตรง ในการที่จะปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกันจนบรรลุผล สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า ทีมงาน หมายถึง กลุ่มคนตั้งแต่สองคนขึ้นไป กลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์และ ต้องพึ่งพากัน เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย และสนับสนุนให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการบริหาร และตัดสินใจในการที่จะปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน จนบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

Schermerhorn, Hunt และ Osborn (1994) ได้ให้คำนิยามในการสร้างทีมงานว่า หมายถึง กิจกรรมที่ได้วางแผนไว้ล่วงหน้าเพื่อรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลการสร้างงานของกลุ่มบุคคล โดยริเริ่มให้มีการเปลี่ยนแปลงอันนำไปสู่การพัฒนาทีมงานและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ของกลุ่ม จุดเน้นองค์การสร้างทีมงานอยู่ที่การให้กลุ่มบุคคลทำงานร่วมกัน เพื่อใช้วิธีการแก้ปัญหาและ ปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน

Varney (1977) ได้ให้ความหมายของการสร้างทีม หมายถึง กระบวนการพัฒนากลุ่มบุคคลที่ทำงานด้วยกัน เพื่อที่จะให้บุคคลเหล่านั้นได้เรียนรู้ว่าจะทำอะไรจึงจะสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายของทั้งตนเอง ของกลุ่ม หรือขององค์กร ในขณะเดียวกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพ

Greenberg (1999) ได้ให้นิยามว่า การสร้างทีมเป็นวิธีการที่ต้องอาศัยความร่วมมือกันในการที่จะรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อปรับปรุงทีมงาน หรือเป็นขั้นตอนของกิจกรรมที่มีการวางแผน มีการออกแบบเพื่อรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลตามหน้าที่ของกลุ่ม และมีการริเริ่มที่จะเปลี่ยนแปลง โดยออกแบบปรับปรุงทีมงานและเพิ่มประสิทธิผลของกลุ่มให้ได้

สุนันทา เลานันท์ (2540) ได้ให้นิยามว่า การสร้างทีมงานว่า หมายถึง ความพยายามทำให้กลุ่มสามารถเรียนรู้การวินิจฉัยปัญหาเพื่อปรับปรุงความสัมพันธ์ต่าง ๆ ในการทำงานให้ดีขึ้น ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ซึ่งความสัมพันธ์เหล่านี้จะมีผลต่อการทำงานให้เสร็จตามเป้าหมาย

ศรีศักดิ์ ศุภย์ไศรภ (2550) ได้ให้นิยามว่า การสร้างทีมงาน หมายถึง กลุ่มคนทำงานที่มีประสิทธิภาพ โดยพยายามสร้างทักษะความสามารถในการทำงานร่วมกัน นำไปสู่พลังแห่งความสำเร็จขั้นยอด

รัตกัณฑ์ ฤทธิเจริญ (2553) ได้ให้นิยามว่า การสร้างทีมงาน (Team Building) หมายถึง กระบวนการพัฒนากลุ่มบุคคลที่ทำงานด้วยกันอย่างมีแบบแผน เพื่อที่จะให้บุคคลเหล่านั้นได้เรียนรู้ว่าจะทำอะไรมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ดังนั้น ผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จจำเป็นต้องหล่อหลอมทีมงานให้เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน รู้จักวิจิตรใจที่ให้เขาเหล่านั้นทำงานด้วยความสมัครใจและเต็มใจ

เอกวิทย์ น้อยมิ่ง (2555) ได้ให้นิยามว่า การสร้างทีมงาน หมายถึง การทำงานของกลุ่มบุคคลที่มีประสิทธิภาพ โดยการพยายามทำให้กลุ่มสามารถเรียนรู้ด้วยวิธีการ และวินิจฉัยปัญหาเพื่อปรับปรุงความสัมพันธ์ต่าง ๆ ในการทำงานให้ดีขึ้น สมาชิกให้ความร่วมมือร่วมใจประสานงานกันในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

กิตติกรณ์ ไชยสาร (2557) ได้ให้นิยามว่า การสร้างทีมงานมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในองค์การ เพราะในการทำงานนั้นต้องอาศัยความร่วมมือ การประสานงานกัน การแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีการยอมรับความคิดเห็นของสมาชิกแต่ละคน โดยมอบหมายงานให้ตรงตามความสามารถของแต่ละบุคคล จึงจะทำให้ผลงานนั้นออกมาบรรลุเป้าหมายและมีคุณภาพ

สรุปได้ว่า การสร้างทีมงาน หมายถึง กิจกรรมที่ได้วางแผนไว้ล่วงหน้าเพื่อรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล การสร้างงานของกลุ่มบุคคล เพื่อที่จะให้บุคคลเหล่านั้นได้เรียนรู้ว่าจะทำอะไรเพื่อปรับปรุงทีมงาน เพื่อปรับปรุงความสัมพันธ์ต่าง ๆ ในการทำงานให้ดีขึ้นทั้งเชิงปริมาณและ

เชิงคุณภาพในการทำงานให้ดีขึ้น โดยมอบหมายงานให้ตรงตามความสามารถของแต่ละบุคคล จึงจะทำให้ผลงานนั้นออกมาบรรลุ เป้าหมายและมีคุณภาพ

ความสำคัญและประโยชน์ของการสร้างทีมงาน

ความสำคัญของทีมและการทำงานเป็นทีมในศตวรรษที่ 21 (McGourty and Meuse, 2001 อ้างอิงมาจาก สุเมธ งานกนก, 2551) สรุปได้ 2 ประการ คือ

1. ทีมมีความแพร่หลายสูงสุดในการประสานความร่วมมือในอเมริกาในปัจจุบัน
2. ถึงแม้ว่าจะมีแนวคิดที่ผสมกันหลายอย่างว่า ทีมที่ประสบความสำเร็จเป็นอย่างไร นักเรียนควรกล้าที่จะพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับทีมในฐานะที่จะไปประกอบอาชีพ

การสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีการผสมผสานทักษะและบุคลิกลักษณะของแต่ละคนเข้าด้วยกัน โดยทำให้สมาชิกทุกคนในทีมรู้สึกถึงการมีส่วนร่วมแทนการปิดกั้น ช่วยให้พวกเขาร่วมแรงร่วมใจปฏิบัติงานให้ไปสู่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ (สุพิชญา ชัยโชติรัตนันท์, 2550) การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญต่อการทำงานในองค์กร ไม่เพียงแต่ทีมงานจะช่วยทำให้วัตถุประสงค์ของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายเท่านั้น แต่ทีมงานยังจะเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศการทำงานของหน่วยงานนั้นอีกด้วย หน่วยงานมีความจำเป็นที่จะต้องสร้างทีมงานด้วยเหตุผลต่อไปนี้ (สุนันทา เลานันทน์, 2540)

1. งานบางอย่างไม่สามารถทำสำเร็จเพียงคนเดียว
2. หน่วยงานมีงานเร่งด่วนที่ต้องการระดมบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานให้เสร็จทันเวลาที่กำหนด
3. งานบางอย่างต้องอาศัยความรู้ ความสามารถและความเชี่ยวชาญจากหลายฝ่าย
4. งานบางอย่างเป็นงานที่มีหลายหน่วยงานรับผิดชอบ ต้องการความร่วมมืออย่างจริงจังจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
5. เป็นงานที่ต้องการความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อแสวงหาแนวทาง วิธีการและเป้าหมายใหม่ ๆ
6. หน่วยงานต้องการสร้างบรรยากาศของความสามัคคีให้เกิดขึ้น
7. การทำงานเป็นทีมนอกจากจะมีผลต่อองค์กร โดยมีส่วนร่วมแล้วยังมีผลดีต่อสมาชิกบุคคลในทีมงานนั้นด้วย ดังนี้ คือ

7.1 ทีมงานเป็นการรวมเอาทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่าที่สุดขององค์กรเข้าด้วยกัน ทำให้สามารถปฏิบัติงานที่บุคคลเพียงคนเดียวไม่อาจทำได้ เพราะนอกจากจะได้ร่างกายแรงใจเพิ่มขึ้นแล้ว ยังจะได้ความคิดหลายแง่หลายมุมผสมผสานกัน ทำให้ศักยภาพแฝงที่แต่ละคนมีอยู่ถูกนำมาใช้ได้มากขึ้น

7.2 ทีมงานทำให้มีการมอบหมายให้รับผิดชอบเพื่อปฏิบัติหน้าที่ตามความถนัด ความเชี่ยวชาญและความพอใจของแต่ละคน เป็นการทำให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ยังผลให้แต่ละคนมีโอกาสสร้างหรือพัฒนาความสามารถอื่น ๆ ให้ดีขึ้นโดยการเรียนรู้จากสมาชิกผู้ร่วมงาน

7.3 ทีมงานช่วยให้สมาชิกแต่ละคนได้รับการตอบสนองความต้องการทางสังคม ได้แก่ ความรักและการยอมรับซึ่งกันและกัน อันจะเป็นบันไดไปสู่ความสำเร็จในชีวิตการทำงานในที่สุด

นอกจากจะมีผลดีต่อองค์การ โดยส่วนรวมแล้วยังมีผลดีต่อสมาชิกแต่ละบุคคลในทีมงาน นั้นด้วยเหตุผล 3 ประการ คือ

1. ทีมงานเป็นการรวมเอาทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่าที่สุดขององค์การเข้าด้วยกัน ทำให้สามารถปฏิบัติงานที่บุคคลเพียงคนเดียวไม่อาจทำได้ เพราะนอกจากจะได้แรงใจเพิ่มขึ้นยังจะได้ความคิดหลายแง่หลายมุมมาผสมผสานกัน ทำให้ศักยภาพแฝงที่แต่ละคนมีอยู่ถูกนำมาใช้ได้มากขึ้น

2. ทีมงานทำให้มีการมอบหมายให้รับผิดชอบเพื่อปฏิบัติหน้าที่ตามความถนัด ความเชี่ยวชาญและความพอใจแต่ละคนเป็นการทำให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งกัน ยังผลให้แต่ละคนมีโอกาสสร้างหรือพัฒนาความสามารถด้านอื่น ๆ ให้ดีขึ้นโดยการเรียนรู้จากสมาชิกผู้ร่วมงาน

3. ทีมงานช่วยให้สมาชิกแต่ละคนได้รับการตอบสนองความต้องการทางสังคมอัน ได้แก่ ความรัก การยอมรับซึ่งกันและกัน อันจะเป็นบันไดนำไปสู่ความสำเร็จในชีวิตการทำงานในที่สุด ดังนั้นการสร้างทีมงานเป็นการนำเอาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถอันหลากหลายมารวมกันขึ้น เพื่อวัตถุประสงค์ในอันที่จะนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ โดยสมาชิกในทีมงานจะได้รับมอบหมายงานตามความถนัดของตน เกิดการเรียนรู้และยอมรับซึ่งกันและกัน

ผลการวิจัยที่สำคัญ ๆ ทางจิตวิทยาสังคมเกี่ยวกับคุณประโยชน์ของทีมงาน สรุปได้ดังนี้ (สิทธิโชค วรรณสุนติกุล, 2532)

1. โดยทั่วไปพบว่า ผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม/ทีมจะมีประสิทธิผลดีกว่าการทำงาน โดยบุคคลเพียงคนเดียว

2. เมื่อมีการเปรียบเทียบการตัดสินใจโดยกลุ่มกับการตัดสินใจโดยบุคคลเพียงคนเดียว พบว่า การตัดสินใจโดยกลุ่มจะมีประสิทธิภาพมากกว่าและแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงกว่า

3. บุคคลเรียนรู้ที่จะเป็นผู้มีค่านิยมในการช่วยเหลือผู้อื่น เมตตาปราณี มีความรับผิดชอบ เข้าใจผู้อื่น เสียสละ ฯลฯ จากการที่เขาได้เข้าเป็นสมาชิกกลุ่ม

4. การแสดงออกของอารมณ์ต่าง ๆ เช่น สนุกสนาน ตื่นเต้น ร่าเริง ผิดหวัง สมหวัง ฯลฯ เหล่านี้จะมีความเข้มข้นสูงกว่าปกติเมื่อบุคคลอยู่ในกลุ่มมากกว่าเมื่ออยู่เพียงคนเดียว

5. คุณภาพการใช้ชีวิตประจำวันจะสูงขึ้นเพราะกลุ่ม เนื่องจากได้มีการแบ่งงานกันทำตามความเชี่ยวชาญของแต่ละคน

6. การจัดการความขัดแย้งสามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงกว่าเมื่อได้อยู่รวมกลุ่มกัน การจัดการกับอิทธิพลทางสังคมก็ดีกว่า ถ้าไม่มีกลุ่มก็จะไม่มีมาตรฐานทางสังคม ไม่มีค่านิยมของสังคม ไม่มีกฎระเบียบของสังคม ความเจริญย่อมเกิดขึ้นไม่ได้

7. เอกลักษณ์ของบุคคล การยอมรับนับถือในตนเองและสมรรถนะทางสังคมของคนเราล้วนแล้วแต่ได้รับการกล่อมเกลาหรือหล่อหลอมจากสังคมทั้งสิ้น

8. ถ้าปราศจากการร่วมมือกันระหว่างคนเราแล้ว กลุ่มและองค์การทั้งหลายย่อมอยู่รอดไม่ได้

ณัฐพันธ์ เขจรันท์ และคณะ (2545) ได้เสนอประโยชน์ของการสร้างทีมงาน ไว้ดังนี้

1. สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับสมาชิก ทีมงานจะช่วยสร้างความไว้วางใจช่วยเหลือกัน และสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

2. สร้างความมั่นคงในอาชีพ ทีมงานจะทำให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีผลทำให้สามารถเติบโตในหน้าที่การงานอย่างมั่นคง

3. สร้างความสัมพันธ์ในงาน ทีมงานจะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน อันจะก่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

4. เพิ่มพูนการยอมรับนับถือระหว่างกัน ทีมงานจะต้องมีการกำหนดจัดสรรตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบระหว่างกัน

วัตถุประสงค์ในการสร้างทีมงาน

การสร้างทีมงาน เป็นกระบวนการทำกิจกรรมร่วมกัน เริ่มจากการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลภายในกลุ่ม ความพยายามทำให้กลุ่มสามารถเรียนรู้การวินิจฉัยปัญหาเพื่อปรับปรุงความสัมพันธ์ต่าง ๆ ในการทำงานให้ดีขึ้น ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ซึ่งความสัมพันธ์เหล่านี้จะมีผลต่อการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย (สุเมธ งามกนก, 2551)

ในมุมมองของ สุนันทา เลาหนันท์ ได้ให้ความหมายของการสร้างทีมงานเช่นกันคือการทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุ เป้าหมายเดียวกันการสร้างทีมจึงมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ (สุนันทา เลาหนันท์, 2540) ดังนี้

1. เพื่อสร้างความไว้วางใจกันในหมู่สมาชิกทีมงาน
2. เพื่อแสวงหาวิธีแก้ไขปัญหาร่วมกัน สมาชิกของทีมจะทำงานได้ดีขึ้น เมื่อมีการเปิดเผยจริงใจต่อกัน เมื่อมีปัญหาจะได้ช่วยกันแก้ไข
3. เพื่อเสริมสร้างทักษะความเชี่ยวชาญให้มากขึ้น ช่วยให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นการใช้ศักยภาพของทีมงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด

4. เพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับในทางสร้างสรรค์แก่องค์กร
5. เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ที่จะรับฟังความคิดเห็นและข่าวสารของผู้อื่นอย่างตั้งใจ และให้เกียรติซึ่งกันและกัน
6. เพื่อพัฒนาทักษะในการแก้ปัญหาาร่วมกัน
7. เพื่อช่วยลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล เนื่องจากได้เรียนรู้ทักษะสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเพิ่มขึ้นจากการได้ทำงานร่วมกัน มีความพร้อมที่จะทำงานร่วมกันมากขึ้น
8. เพื่อส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้สมาชิกของทีม
9. เพื่อส่งเสริมสร้างขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
10. เพื่อปรับปรุงการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดในภาพรวม

สุภาพ กันสการ (2552) ได้สรุปว่า วัตถุประสงค์หลักของการสร้างทีมงาน เพื่อปรับปรุงความสัมพันธ์ต่าง ๆ ในการทำงานให้ดีขึ้น โดยใช้พลังของกลุ่มช่วยให้องค์การประสบผลสำเร็จในการทำงาน โดยสมาชิกในทีมมีความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติ และมีความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติ และมีความพึงพอใจเพื่อนร่วมงาน มีการสนับสนุนกันและกัน มีการรับรู้ข่าวสารของผู้อื่นอย่างตั้งใจ สมาชิกมีความคิดริเริ่ม มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีการปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้ เพื่อให้องค์การบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

ส่วนในแนวคิดของรัตกัณฑ์ ฤทธิเจริญ (2553) ได้ให้นิยามว่า วัตถุประสงค์หลักของการสร้างทีมงาน ก็เพื่อปรับปรุงความสัมพันธ์ต่าง ๆ ในการทำงานให้ดีขึ้น โดยใช้พลังของกลุ่มช่วยให้องค์การประสบผลสำเร็จในการทำงาน โดยสมาชิกในทีมมีความพอใจในงานที่ปฏิบัติ และมีความพึงพอใจเพื่อนร่วมงาน

สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์หลักของการสร้างทีมงานเพื่อปรับปรุงความสัมพันธ์ต่าง ๆ ในการทำงานให้ดีขึ้น โดยใช้พลังของกลุ่มช่วยให้องค์การประสบผลสำเร็จในการทำงาน โดยสมาชิกในทีมมีความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติ และมีความพึงพอใจเพื่อนร่วมงาน มีการสนับสนุนกันและกัน มีการรับรู้ข่าวสารของผู้อื่นทั้งนี้เพื่อให้องค์การบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสร้างทีมงาน

แนวความคิดและทฤษฎีการทำงานเป็นทีมได้พัฒนามาจากทฤษฎีและการวิจัยทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ วิธีการที่ใช้จึงเป็นวิธีที่ครอบคลุมและสนองตอบต่อแนวคิดที่ว่า การทำงานเป็นทีมเป็นกลยุทธ์พัฒนาธุรกิจสำหรับทศวรรษ 2000 และต่อไปในอนาคต

จุดเริ่มต้นของความสนใจในเรื่องการทำงานเป็นทีมเกิดขึ้นจากศาสตราจารย์กลุ่มหนึ่งของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด โดยมี Elton Mayo ผู้ได้ชื่อว่าเป็นบิดาแห่งการศึกษาแนวมนุษยสัมพันธ์ในสหรัฐอเมริกา เมโยได้เปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับความสำคัญของทีมงาน และอิทธิพลของกลุ่มที่ไม่เป็นทางการในหน่วยงาน ผลการวิจัยชิ้นสำคัญของ Elton Mayo ระหว่างปี 1924-1932 คือ การศึกษาที่

Hawthorne Studies รัฐอิลลินอยส์ของบริษัท Western Electric Company เป็นการศึกษาผลกระทบของแสงสว่างที่มีต่อผลผลิตของงาน เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ว่า ผลผลิตของงานจะสัมพันธ์กับแสงสว่างในบริเวณที่ทำงาน กล่าวคือ คนงานจะทำงานมีประสิทธิภาพที่มากกว่าภายใต้สภาวะที่มีแสงสว่างอย่างเพียงพอ เมโยได้แบ่งพนักงานเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มทดลอง จะปฏิบัติงานในห้องที่มีแสงสว่างแตกต่างกัน และกลุ่มควบคุมปฏิบัติงานในห้องที่มีแสงสว่างคงที่ ผลของการศึกษาเป็นที่น่าสนใจ เพราะผลผลิตของทั้งสองกลุ่มเพิ่มขึ้น

ในระยะแรกของการวิจัยได้รับข้อมูลที่น่าสนใจ คือ ผลผลิตของกลุ่มทดลองจะเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ถึงแม้ว่าแสงสว่างจะลดลงก็ตาม จากจุดนี้คณะผู้วิจัยซึ่งนำโดยเมโย ได้ตรวจสอบเพิ่มเติมว่าเกิดอะไรขึ้นกับกลุ่มทำงานกลุ่มหนึ่งภายใต้สภาวะต่าง ๆ กัน พนักงานรับโทรศัพท์สตรี 6 คน ได้รับการคัดเลือกให้ทำงานอยู่ในห้องรับโทรศัพท์เพื่อสังเกตดูว่า การเปลี่ยนแปลงของสภาพการปฏิบัติงานมีผลต่อประสิทธิภาพขวัญกำลังใจในการทำงานอย่างไรบ้าง ในช่วงระยะเวลา 5 ปี ได้มีการรวบรวมข้อมูลภายใต้สภาวะต่าง ๆ เช่น วิธีการจ่ายเงินและช่วงการหยุดพักจะมีความแตกต่างกันไป มีการย่นเวลาการพักและเวลาการทำงานต่อสัปดาห์ให้สั้นลง และมีการให้เครื่องดื่ม ซึ่งการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ มีมากกว่า 10 อย่าง ก่อนจะมีการเปลี่ยนแปลงแต่ละครั้ง ผู้วิจัยจะใช้เวลาอภิปรายพูดคุยกับพนักงานสตรีเหล่านั้น การสื่อสารระหว่างพนักงานกลุ่มตัวอย่างกับคณะผู้วิจัยเป็นไปอย่างเปิดเผยและกว้างขวาง ตลอดระยะเวลาทำการทดลองปรากฏว่าผลผลิตเพิ่มขึ้น เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น (Pugh and Hickson, 1989) ผู้วิจัยพบว่า องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดคือการสร้างความรู้สึกเป็นเอกลักษณ์ของกลุ่ม การได้รับการสนับสนุนจากสังคม และความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวซึ่งเกิดขึ้นพร้อม ๆ กับการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานที่เพิ่มขึ้น รวมถึงพฤติกรรมของผู้บริหารที่มีต่อกลุ่มทดลอง ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนช่วยส่งเสริมน้ำใจของทีมงานที่มีต่อการปฏิบัติงานร่วมกัน

การศึกษาฮอว์ธอร์นแสดงให้เห็นว่าพนักงานสตรีทั้ง 6 คน ซึ่งเป็นกลุ่มทดลอง สามารถเรียกได้ว่าเป็นทีมงาน และสามารถสร้างให้เป็นทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง การอภิปราย ของเมโยได้ชี้ให้เห็นองค์ประกอบบางอย่างที่สัมพันธ์กับทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ (Dyer. 1977)

1. หัวหน้ามีความสนใจในผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของสมาชิกแต่ละคน
2. หัวหน้ามีความภาคภูมิใจในผลงานของกลุ่ม
3. หัวหน้าช่วยให้กลุ่มปฏิบัติงานร่วมกัน และวางเงื่อนไขการทำงานเอง
4. หัวหน้าให้ข้อมูลย้อนกลับด้านการปฏิบัติงานของกลุ่มด้วยความจริงใจ
5. กลุ่มภาคภูมิใจในผลงานของกลุ่ม และผลงานได้รับการยอมรับและความสนใจ

จากบุคคลภายนอก

6. กลุ่มไม่มีความรู้สึกว่าจะถูกกดดันให้เปลี่ยนแปลง
7. ก่อนมีการเปลี่ยนแปลงหรือตัดสินใจ จะมีการปรึกษากับกลุ่มก่อน

8. กลุ่มรู้สึกมีความมั่นใจและเปิดเผยต่อกัน

ในทางตรงข้าม George Elton Mayo และคณะได้ตั้งข้อสังเกตว่ากลุ่มซึ่ง ปฏิบัติงาน โดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในระบบการทำงานที่ไม่เป็นทางการนั้นได้ก่อให้เกิดปทัสถานในทางลบ (Negative Norms) เช่น กลุ่มได้กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน และได้ใช้อิทธิพลกลุ่มบังคับให้มีการปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่ตั้งไว้ ผลผลิตที่ได้จึงจำกัด ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ ก่อให้เกิดทีมงานไม่มีประสิทธิภาพ

George Elton Mayo ได้สรุปว่า ผู้บริหารมีความรับผิดชอบในการสร้างบรรยากาศ การปฏิบัติงานที่ส่งเสริมทีมให้มีประสิทธิภาพ คุณลักษณะต่าง ๆ ที่เป็นผลงานวิจัยในปี 1928 ของเมโยยังคงมีความสำคัญต่อองค์การจนกระทั่งถึงปัจจุบัน การศึกษาวัฒนธรรมการทำงานของกลุ่ม ที่ไม่เป็นทางการยังอยู่ในความสนใจของนักพฤติกรรมศาสตร์ อย่างไรก็ตามเรื่องต่าง ๆ ที่ศึกษาเกี่ยวกับทีมงานในปัจจุบันนี้จะกว้างกว่าและซับซ้อนกว่าการศึกษาของเมโยและคณะ

ในทศวรรษที่ 1930 เช่นเดียวกัน นักจิตวิทยาสังคมซึ่งนำโดย Kurt Lewin ได้มุ่งสนใจ ศึกษาพฤติกรรมกลุ่มและลักษณะพลวัตหรือความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงของกลุ่มในองค์การ (Group Dynamics) อย่างจริงจัง ผลงานชิ้นสำคัญของ Kurt Lewin คือ การวิเคราะห์แรงจูงใจและแรงเหนี่ยวรั้ง (Force Field Analysis) ซึ่งสามารถนำความรู้เรื่องนี้มาช่วยทำความเข้าใจกลุ่มคน ในองค์การ ศึกษากลุ่มคน รวมถึงการคิดหาวิธีเพิ่มพลังและประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่ม หรือเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมคน อันจะเป็นประโยชน์ในการเสริมสร้างความสัมพันธ์ และปรับปรุงการทำงานของกลุ่มให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ในทฤษฎีของ Kurt Lewin พฤติกรรมของทีมเป็นผลเกิดจากการโต้ตอบของแรงผลักดัน 2 ส่วน ส่วนหนึ่งจูงใจการกระทำ (Driving Forces) แต่อีกส่วนหนึ่งจะเหนี่ยวรั้งการกระทำ (Restraining Forces) เช่น แรงผลักดันของคณาซึ่งต้องการผลิตให้ได้มากขึ้น อาจจะมีส่วนจูงใจ คือ ค่าจ้าง ความต้องการความสำเร็จ ยกย่องหรือชมเชยในผลงานและอาจมีส่วนที่เหนี่ยวรั้ง คือ ความเหน็ดเหนื่อย แรงกดดันจากเพื่อน เป็นต้น ถ้าทั้งสองแรงผลักดันเท่ากันทีมงานจะอยู่ในสภาพ สมดุล (Equilibrium) จะไม่เปลี่ยนแปลง แรงผลักดันสุดท้ายจะเป็นผลจากการโต้ตอบทั้งสองส่วน ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่จะเกิดขึ้นอย่างถาวรนั้น จึงจะต้องหาทางเพิ่มแรงผลักดัน ส่วนที่จูงใจให้มากขึ้น และหาหนทางลดแรงผลักดันส่วนที่เหนี่ยวรั้งลง จนกระทั่งเป็นแรงผลักดันที่ คงที่ จากแนวคิดนี้ Kurt Lewin ได้เสนอแนะแนวทางการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล และกลุ่ม ซึ่งประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ การละลายพฤติกรรม (Unfreezing) การเปลี่ยนแปลงไปสู่ พฤติกรรมใหม่ (Changing) และการทำให้พฤติกรรมใหม่ดำรงอยู่อย่างมั่นคง (Refreezing) ซึ่งแนวคิด นี้ยังนำมาประยุกต์ใช้จนกระทั่งถึงปัจจุบันนี้ในฐานะที่เป็นเทคนิคการปรับปรุงประสิทธิภาพของ ทีมงาน

ผลการศึกษาที่สำคัญเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมหลังจากที่ได้มีการเผยแพร่ผลงานของ George Elton Mayo และคณะ และ Kurt Lewin ประมาณ 20 ปีต่อมา ได้มีผู้ริเริ่มเน้นมโนทัศน์เกี่ยวกับทีมงานในฐานะที่เป็นส่วนสำคัญของทฤษฎีองค์การและการบริหาร ซึ่งได้แก่ Douglas McGregor และ Rensis Likert ได้พิจารณาถึงทีมงานการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งศึกษาโดยนักวิจัยและได้บันทึกข้อสรุปของนักวิจัยที่ว่า “ความเป็นเอกภาพของวัตถุประสงค์ (Unity of Purpose) เป็นคุณลักษณะที่สำคัญต่อความสำเร็จของหน่วยงาน” นอกจากนี้ ยังมีผลงานของ Chris Argyris, Robert Blake และ Jane Mouton รวมถึง Richard Walton ผลงานสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีมของนักพฤติกรรมศาสตร์เหล่านี้ มีสาระสรุปได้ดังนี้

1. Douglas McGregor

McGregor นับเป็นนักวิชาการคนแรกที่ได้นำเสนอลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพไว้ในหนังสือชื่อ The Human Side of Enterprise (McGregor, 1960) ซึ่งคุณลักษณะเหล่านั้นได้รับอิทธิพลจากทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y คุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพมีดังนี้

1. บรรยากาศของการทำงานไม่เป็นทางการ ปราศจากพิธีรีตองเป็นแบบสบายและไม่เครียดทุกคนช่วยกันทำงานมีความสนใจในการทำงานอย่างจริงจัง และไม่มีร่องรอยที่แสดงให้เห็นความเบื่อหน่ายงาน
2. มีการอภิปรายถกเถียงกันอย่างกว้างขวาง โดยทุกคนมีส่วนร่วมอภิปรายอย่างจริงจัง จะอภิปรายเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับปัญหา หากมีใครอภิปรายนอกประเด็นจะมีสมาชิกดึงเรื่องกลับเข้าสู่ประเด็นได้อย่างรวดเร็ว
3. สมาชิกทีมงานเข้าใจวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน และยอมรับภารกิจหลักของทีมงาน ทั้งนี้เนื่องจากทุกคนได้ร่วมอภิปรายและตั้งข้อสังเกตกันอย่างกว้างขวาง จนกระทั่งได้วางวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีมที่เป็นที่ยอมรับ ยังผลให้ทุกคนรู้สึกผูกพันในอันที่จะผลักดันให้มีการดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้กำหนดร่วมกัน
4. สมาชิกทีมงานรับฟังเหตุผลซึ่งกันและกัน รับฟังความคิดทุกเรื่องอย่างตั้งใจ การอภิปรายแต่ละครั้งจะไม่วกไปวนมา ทุกคนตั้งใจฟังข้อคิดที่สมาชิกอื่น ๆ เสนอทุกคนกล้าแสดงความคิดเห็นโดยไม่กลัวว่าจะถูกมองว่าเป็นคนโง่ ถึงแม้ว่าข้อเสนอแนะเหล่านั้นดูเหมือนว่าจะไร้สาระก็ตาม
5. แม้มีความคิดเห็นที่ไม่สอดคล้องกันอยู่เสมอ แต่ทีมงานคุ้นเคย และสบายใจกับสภาพเหล่านี้ พร้อมจะเผชิญกับความคิดเห็นที่แตกต่างกันโดยไม่แสดงอาการ หลีกเลียงความขัดแย้งที่เกิดขึ้น หากกลับช่วยผู้ที่มีความไม่เห็นพ้องกัน โดยทีมไม่รีบด่วนตัดสินใจ จะมีการตรวจสอบเรื่องต่าง ๆ อย่างถี่ถ้วนจนได้ข้อยุติ บรรยากาศการทำงานจึงส่งเสริมความเป็น

ประชาธิปไตยอย่างแท้จริง ไม่ยินยอมให้มีการเผด็จการของคนกลุ่มน้อย บางครั้งพบว่าบางเรื่องที่ไม่สามารถแก้ไขได้ กลุ่มจะยอมรับและเผชิญกับปัญหาเหล่านั้นโดยไม่ยอมให้ความขัดแย้งนั้นเป็นอุปสรรคขัดขวางความพยายามในการทำงานร่วมกัน สมาชิกจะตระหนักและระลึกอยู่เสมอว่า จะต้องมี การนำเรื่องที่ยังหาข้อตกลงร่วมกันไม่ได้มาพิจารณาใหม่ในโอกาสต่อไป

6. การตัดสินใจส่วนใหญ่จะเป็นการตัดสินใจโดยใช้หลักความเห็นพ้องต้องกัน (Consensus) ซึ่งเป็นที่ชัดเจนว่าทุกคนเห็นด้วยโดยหลักการและเต็มใจที่จะปฏิบัติตามมติ อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าจะมีผู้ไม่เห็นด้วยอยู่บ้าง แต่จะเก็บความไม่เห็นด้วยไว้ในใจ นอกจากนี้พบว่า การตัดสินใจโดยการออกเสียงจะมีน้อยมาก เพราะกลุ่มจะไม่รับวิธีใช้เสียงข้างมากว่าเป็นพื้นฐานที่เหมาะสมในการตัดสินใจ

7. การวิพากษ์วิจารณ์การกระทำที่เกิดขึ้นบ่อยและกระทำอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมาท่ามกลางความสบายใจ การโจมตีเรื่องส่วนตัวไม่ว่าต่อหน้าหรือลับหลังจะมีน้อยมาก การวิพากษ์วิจารณ์จะมีลักษณะสร้างสรรค์มุ่งจะขจัดปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ที่กลุ่มกำลังเผชิญหรือกำลังขัดขวางงานไม่ให้ดำเนินไปด้วยดี

8. สมาชิกมีอิสระที่จะแสดงความรู้สึกรู้สึกและความคิดเห็นที่มีต่อปัญหา และการปฏิบัติงานของทีมงาน จะมีการกลบเกลื่อนหรือเก็บกดเรื่องต่าง ๆ น้อยมาก ทุกคนในทีมเข้าใจว่าผู้อื่นมีความรู้สึกอย่างไรต่อเรื่องที่กำลังอภิปรายกันอยู่

9. เมื่อมีการปฏิบัติงาน จะมอบหมายงานอย่างชัดเจน ผู้ที่เกี่ยวข้องจะเข้าใจและยอมรับภารกิจต่าง ๆ อย่างเต็มใจ

10. หัวหน้าทีมจะไม่ใช้อำนาจครอบงำกลุ่ม ในทางกลับกันกลุ่มก็จะไม่ยอมปฏิบัติตามผู้นำอย่างไรเหตุผล จากการสังเกตพบว่าสภาวะความเป็นผู้นำจะเปลี่ยนไปตามสถานการณ์และสภาพแวดล้อม สมาชิกของทีมงานต่างมีความรู้และประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ดังนั้นทุกคนจึงเป็นผู้รู้ได้ในเรื่องของตน ทีมจะใช้ประโยชน์จากสมาชิกแต่ละคนได้มากที่สุด โดยทุกคนยินดียอมรับบทบาทผู้นำในฐานะผู้รู้ได้ มีหลักฐานน้อยมากที่ชี้ว่ามีการแย่งชิงอำนาจกัน ทีมยึดค่านิยมที่ว่าปัญหาไม่ได้อยู่ที่ว่าใครจะบังคับบัญชา แต่จะอยู่ที่ว่าจะทำงานให้สำเร็จได้อย่างไร

11. ทีมงานจะตระหนักเกี่ยวกับการปฏิบัติงานจะมีการตรวจสอบเป็นระยะว่างานดำเนินการไปด้วยดีเพียงใด และมีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้าง ไม่ว่าจะเป็นปัญหาเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติ หรือมีพฤติกรรมส่วนบุคคลอะไรบางอย่างที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกลุ่ม ไม่ว่าปัญหาจะเกี่ยวข้องกับเรื่องใด กลุ่มจะนำเรื่องเหล่านั้นมาอภิปรายกันอย่างกว้างขวางจนได้วิธีแก้ปัญหาดังกล่าวให้ลุล่วงไป

ส่วนคุณลักษณะของทีมที่ด้อยประสิทธิภาพ มีดังนี้

1. บรรยากาศการทำงานสะท้อนให้เห็นความเฉยเมย และความน่าเบื่อหน่าย โดยดูจากสมาชิกนั่งซุบซิบกันในหมู่คนที่ไม่ทำอะไร ส่วนคนที่ทำงานจะมีความเครียด เผชิญหน้ากัน และมีความก้าวร้าว โดยทั่วไปทีมไม่สนใจการทำงาน
2. มีสมาชิก 2-3 คน ที่ครอบงำการอภิปราย มีการพูดนอกประเด็น และไม่มีใครสนใจที่จะถึงการอภิปรายให้เข้าสู่ประเด็นที่ต้องการ
3. จากการอภิปรายของกลุ่ม ไม่สามารถสรุปได้ว่าอะไรคือวัตถุประสงค์ของการอภิปราย บางครั้งกลุ่มอาจจะบรรลุวัตถุประสงค์ แต่สมาชิกไม่เข้าใจหรือไม่ยอมรับวัตถุประสงค์ เห็นได้ชัดเจนว่าแต่ละคนในกลุ่มจะมีวัตถุประสงค์ส่วนบุคคล ซึ่งขัดแย้งกับวัตถุประสงค์ร่วมของกลุ่ม
4. สมาชิกไม่รับฟังซึ่งกันและกัน ความคิดเห็นหลาย ๆ เรื่องไม่ได้รับความสนใจ ถูกมองข้ามไป การอภิปรายไม่ได้มุ่งตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ เพียงแต่ต้องการสร้างความประทับใจ
5. สมาชิกไม่กล้าแสดงความคิดเห็นรวมถึงความรู้สึกต่าง ๆ เนื่องจากเกรงว่าจะไม่ได้รับการยอมรับจากเพื่อนสนิทสมาชิก หรือถูกมองว่าเป็นเรื่องเหลวไหล ไร้สาระ ต่างคนจึงระมัดระวังไม่กล้าพูดกล้าแสดงออก
6. ทีมงานไม่สามารถดำเนินการกับความเห็นที่แตกต่างกันของสมาชิกได้ ผู้นำอาจกดดันให้เกิดความแตกร้าง นำไปสู่การโจมตีซึ่งกันและกันอย่างเปิดเผย มีการออกเสียงเพื่อแก้ปัญหาแต่เสียงส่วนใหญ่ของคนกลุ่มน้อยจะได้รับการยอมรับ
7. สมาชิกที่มีพฤติกรรมก้าวร้าวจะข่มขู่สมาชิกส่วนใหญ่ ผู้ต้องการเห็นความสงบเรียบร้อยในการทำงาน แต่ข้อเรียกร้องของสมาชิกส่วนใหญ่จะไม่มีผู้รับฟัง
8. มีการตัดสินใจก่อนที่จะมีการอภิปรายกันอย่างกว้างขวาง ผู้ที่ไม่ชอบการตัดสินใจจะบ่นหลังการเลิกประชุมและไม่รู้สึกผูกพันกับผลการตัดสินใจ
9. เมื่อมีการตัดสินใจแล้ว ผลจะไม่ชัดเจนว่าใครจะดำเนินการ และดำเนินการอย่างไร
10. หัวหน้าผูกขาดความเป็นผู้นำแต่น้ำเดียว สมาชิกผู้อื่นจะไม่ยอมรับสถานะผู้นำแม้แต่สมาชิกผู้มีความสามารถ
11. ข้อวิพากษ์วิจารณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นล้วนเป็นไปในทางทำลายมากกว่าสร้างสรรค์
12. ความรู้สึกส่วนบุคคลและทัศนคติต่าง ๆ ต้องปิดบังไม่ได้นำมาเปิดเผย
13. ทีมจะหลีกเลี่ยงการอภิปรายเกี่ยวกับการปฏิบัติงานแต่กลับสนใจที่จะพูดถึงเรื่องต่าง ๆ ที่ผิดพลาด และจะพูดกันนอกห้องประชุม

14. สมาชิกมีความคาดหวังความสำเร็จในการปฏิบัติงานของกันและกัน
ในระดับต่ำ

15. สมาชิกที่ทีมงานมีความรู้จำกัดเกี่ยวกับหน้าที่หลักของทีมงานที่มี
ประสิทธิภาพและกลัวจะเกิดความขัดแย้งในการประชุม

2. Rensis Likert

Likert ซึ่งเป็นนักจิตวิทยาผู้มีชื่อเสียงอีกคนหนึ่ง ได้ก่อตั้งสถาบันวิจัยทางสังคม (The Institute for Social Research) ที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน ลิคเคิร์ท ได้ศึกษาผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการและหัวหน้างานผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น เพื่อศึกษาว่าได้ปฏิบัติงานอะไรบ้างและทำไมถึงได้รับการยกย่อง เขาพบว่าผู้จัดการที่มีประสิทธิผลการทำงานต่ำสุดจะมีแนวการบริหารโดยมุ่งเน้นงานเป็นหลัก (Job Centered) ส่วนผู้จัดการที่มีประสิทธิผลสูงสุดจะบริหารแบบยึดพนักงานเป็นหลัก (Employee Centered) ลิคเคิร์ทได้สรุปผลการศึกษารูปแบบ การบริหารงาน โดยจำแนกเป็น 4 ระบบ ได้แก่

1. ระบบที่ 1 : ระบบเผด็จการแบบสมบูรณ (Exploitative Authoritative System)

2. ระบบที่ 2 : ระบบเผด็จการแบบมีศิลป์ (Benevolent Authoritative System)

3. ระบบที่ 3 : ระบบแบบปรึกษาหารือ (Consultative System)

4. ระบบที่ 4 : ระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative System)

ระบบที่ 4 เป็นระบบที่มีผลการปฏิบัติงานสูงสุด พนักงานมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน บางครั้งระบบนี้ว่า การบริหารที่ทีมงาน

ลิคเคิร์ทได้ระบุคุณลักษณะของทีมที่มีประสิทธิผลไว้ 24 ประการ ซึ่งมีจุดเน้นคล้ายกับแนวคิดของแมคเกรเกอร์ เป็นการเน้นกระบวนการและปฏิสัมพันธ์ภายในของทีมงาน คุณลักษณะต่าง ๆ ได้แก่ (Likert, 1961)

1. สมาชิกมีความชำนาญในการปฏิบัติงานภายใต้บทบาทของผู้นำ และเพื่อนร่วมงาน รวมถึงภารกิจที่ได้รับมอบหมายที่แตกต่างกัน มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำทีมกับสมาชิก และระหว่างสมาชิกด้วยกัน

2. ทีมงานปฏิบัติงานร่วมกันเป็นระยะเวลาสั้นเพียงพอที่จะพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และมีสภาพการปฏิบัติงานที่เป็นกันเอง ไม่เครียด

3. สมาชิกมีความสนใจซึ่งกันและกัน และเคารพให้เกียรติกัน รวมถึงหัวหน้าด้วย

4. สมาชิกและหัวหน้าทีมต่าง ๆ ไว้เนื้อเชื่อใจซึ่งกันและกัน

5. ค่านิยมและเป้าหมายต่าง ๆ ของทีมได้รับการผสมผสานกันด้วยความพึงพอใจของทุกฝ่าย และสมาชิกได้มีส่วนร่วมในการกำหนดค่านิยม ความต้องการ และเป้าหมายต่าง ๆ
6. สมาชิกต่างประสานการปฏิบัติงานหน้าที่ต่าง ๆ ได้อย่างดี พยายามผสมผสานค่านิยมและเป้าหมายต่าง ๆ ของกลุ่มให้กลมกลืนกันอย่างเหมาะสม
7. ค่านิยมยังมีความสำคัญต่อทีมมากขึ้นเพียงใด การยอมรับของสมาชิกยังมีมากขึ้นเท่านั้น
8. สมาชิกของทีมมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของทีมร่วมกันแต่แต่ละคนจะทำงานอย่างเต็มความสามารถเท่าที่ทำได้ เพื่อช่วยให้ทีมประสบผลสำเร็จสมาชิกแต่ละคนจะมีความหวังต่อกันและกัน
9. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การแก้ปัญหา การตัดสินใจได้ดำเนินการในบรรยากาศของการสนับสนุนเกื้อกูลกันของทีมงาน ข้อเสนอแนะข้อวิพากษ์วิจารณ์ ความคิดเห็น และข้อมูลต่าง ๆ ล้วนมุ่งเพื่อช่วยเหลือการทำงานของทีมงาน ทั้งผู้ให้ข้อเสนอแนะและผู้รับมีความเคารพซึ่งกันและกัน
10. หัวหน้าทีมงานส่งเสริมบรรยากาศของการร่วมมือประสานงาน แทนที่จะมุ่งแข่งขันชิงดีชิงเด่นระหว่างสมาชิกในกลุ่ม
11. สมาชิกทีมงานมีความกระตือรือร้นที่จะช่วยเหลือกันและกันอย่างเต็มศักยภาพ โดยมุ่งพัฒนาความรู้ทางด้านการปฏิบัติงานและทักษะการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกด้วยกัน
12. สมาชิกแต่ละคนยอมรับเป้าหมายและความคาดหวังของทีมงาน โดยความเต็มใจ ปราศจากความกลัว หัวหน้าทีมจะไม่สร้างความกดดัน เพื่อผลักดันให้สมาชิกรู้สึกเครียด ในทางตรงกันข้ามถึงแม้ว่าเป้าหมายและความคาดหวังที่ตั้งไว้สูง แต่กลุ่มจะช่วยกันดำเนินการอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้ทีมงานประสบความสำเร็จ เป้าหมายจะได้รับการปรับปรุงให้สอดคล้องกับความสามารถของสมาชิก
13. หัวหน้าทีมงานและสมาชิกต่างเชื่อมั่นว่าสมาชิกสามารถทำงานที่ยากให้สำเร็จได้อย่างง่ายดาย สมาชิกจะมีการพัฒนาในด้านต่าง ๆ มากขึ้น
14. เมื่อจำเป็นต้องให้คำแนะนำ สมาชิกคนอื่น ๆ จะให้คำแนะนำที่จำเป็นต่อการดำเนินงานได้ การให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นคุณลักษณะของทีมงานที่มีคุณภาพ
15. บรรยากาศการทำงานส่งเสริมให้มีการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้อง จะไม่ขึ้นชมแนวคิดแบบเดิมที่ใช้กันอย่างจำเจ แต่ตระหนักถึงคุณค่าของวิธีการใหม่ ๆ ที่แสดงออกถึงความคิดสร้างสรรค์

16. ทีมงานตระหนักในคุณค่าของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และทราบว่าเมื่อไรควรจะใช้ความคิดสร้างสรรค์ และเพื่อวัตถุประสงค์อะไร ที่สำคัญจะไม่ยอมให้แนวคิดแบบดั้งเดิมมาเป็นอุปสรรคต่อความพยายามในการใช้ความคิดสร้างสรรค์ของทีมงาน

17. มีการสนับสนุนให้สมาชิกแต่ละคนสื่อสารเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกักิจกรรมการปฏิบัติงานอย่างกว้างขวางและตรงไปตรงมา

18. มีการส่งเสริมให้ทีมใช้กระบวนการสื่อสารในการแจ้งเรื่องราวสำคัญ ๆ ทุกเรื่องโดยไม่มีการยกเว้นจะไม่เสียเวลากับการสื่อสารเรื่องที่ไม่สำคัญ

19. สมาชิกให้ความสนใจกับข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับ มีการรับฟังและเชื่อถือ โดยปราศจากความแคลงใจ

20. ในทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง มีการยอมรับซึ่งกันละกันในทุกเรื่อง เช่นวิธีการทำงาน ปัญหาของหน่วยงาน ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก และกระบวนการกลุ่มเป็นต้น

21. กระบวนการกลุ่มของทีมงานส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนได้เสนอแนะความคิดเห็น รวมถึงการแนะนำว่าอะไรบ้างที่ควรทำ และจะทำให้สำเร็จได้อย่างไร

22. สมาชิกในกลุ่มมีอิทธิพลต่อกันและกัน ส่งผลให้มีการปรับแนวคิดเป้าหมาย และทัศนคติของทีม สะท้อนให้เห็นการทำงานที่มีการยืดหยุ่น

23. ในทีมที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกรู้สึกมั่นใจในการตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ เพราะสมาชิกเข้าใจเป้าหมายและปรัชญาการทำงานอย่างถ่องแท้ ซึ่งให้เป็นพื้นฐานประกอบการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

24. หัวหน้าทีมของกลุ่มที่มีประสิทธิภาพได้รับการพิจารณาคัดเลือกอย่างรอบคอบ มีภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสภาพการทำงาน

3. Christ Argyris

Christ Argyris เป็นนักจิตวิทยาผู้มีชื่อเสียงอีกคนที่สนใจด้านการพัฒนาบุคคลในองค์กร Argyris (1964 อ้างอิงมาจาก สุนันทา เลहनันท์, 2540) เชื่อว่าประสิทธิผลขององค์กรเกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของทีมงานและปทัสถานในทางบวกของทีมงานที่มีต่อองค์การปทัสถานเหล่านั้น ได้แก่

1. สมาชิกมีความจริงใจในการแสดงความคิดและความรู้สึกต่าง ๆ
2. ทุกคนในกลุ่มต่างเปิดเผย มีความไว้วางใจกัน
3. สมาชิกชอบที่จะทดลองวิธีการแบบใหม่ที่แตกต่างจากเดิม
4. สนับสนุนให้ผู้อื่นมีความจริงใจในการแสดงความคิดและความรู้สึก
5. สนับสนุนให้ผู้อื่นเปิดเผย
6. สนับสนุนให้สมาชิกทดลองวิธีการแบบใหม่ ๆ

7. สมาชิกมีความเป็นเอกัตบุคล
8. สมาชิกกล้าเสนอความคิดเห็น ข้อคิดต่าง ๆ
9. สมาชิกมีความห่วงใย เอื้ออาทรต่อกัน
10. สมาชิกมีความผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์การ

Argyris ชี้ให้เห็นว่าพฤติกรรมของสมาชิกที่ทำงานข้างต้นจำเป็นสำหรับทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งคุณลักษณะส่วนใหญ่เน้นกระบวนการภายใน อันได้แก่ ความจริงจัง การทดลองวิธีใหม่ ๆ และความเป็นเอกัตบุคล

4. Richard Walton

ผลงานที่มีประโยชน์ต่อความเข้าใจในเรื่องการสร้างทีมงานที่สำคัญอีกชิ้น คือ การศึกษาเรื่องความขัดแย้ง Walton ได้อธิบายลักษณะของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกทีมงานเป็น 2 ลักษณะ คือ ความขัดแย้งในเนื้อหาสาระ (Substantive Conflict) ซึ่งเป็นความคิดไม่ตรงกันในเรื่องบทบาท วิธีการปฏิบัติและนโยบายเรื่องเหล่านี้อาจจัดได้โดยการอภิปรายร่วมกัน และการเจรจาต่อรอง อีกลักษณะคือ ความขัดแย้งทางอารมณ์ (Emotional Conflict) ซึ่งเกิดจากความรู้สึกกลัว การสูญเสีย และไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน ถึงแม้ว่าแนวคิดยังไม่สามารถแยกออกจากกันได้อย่างชัดเจน แต่ช่วยให้เข้าใจสาเหตุของความขัดแย้งภายในทีมงานได้ เทคนิคที่นำมาใช้ในการจัดการความขัดแย้ง คือ การวิเคราะห์บทบาท และการเจรจาต่อรองเพื่อให้ได้บทบาทที่เหมาะสม ทั้งสองเทคนิคได้เสนอแนะแนวทางในการแก้ปัญหาความขัดแย้งของทีมงานนับว่ามีประโยชน์ต่อผู้บริหารและที่ปรึกษาองค์การเป็นอย่างยิ่ง

จนกระทั่งเมื่อเร็ว ๆ นี้ได้มีการเน้นความสนใจทางด้านภาวะผู้นำได้มีความพยายามที่จะให้จำกัดความและแยกแยะความแตกต่างระหว่างผู้นำและผู้บริหาร เมื่อศึกษาจากแนวคิดของประสิทธิผลของทีมงาน สิ่งที่สำคัญที่สุดในการที่จะมุ่งพัฒนาทีมงานสู่อนาคต คือ การมีวิสัยทัศน์ (Visioning) นั่นคือ องค์การและทีมงานต้องการบุคคลผู้สามารถสร้างทัศนภาพในอนาคตได้ชัดเจนว่า องค์การจะก้าวไปสู่ทิศทางใดในอนาคต ในทศวรรษ 2000 นี้ องค์การมุ่งเน้นการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ ลดต้นทุนการผลิต และจัดการแก้ไขปัญหาระยะสั้น ดังนั้น ทีมงานต้องธำรงไว้ซึ่งมโนทัศน์ที่กว้างและมองไกลสู่อนาคต

การที่จะพัฒนาให้ทีมงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้จะต้องอาศัยแนวคิดและทฤษฎี เพื่อเป็นพื้นฐานในการพัฒนาการทำงานเป็นทีม ดังนี้

1. ทฤษฎีการทำงานร่วมกัน

Homans ได้ให้นิยามว่า หลักสำคัญของทฤษฎีการทำงานร่วมกันเป็นทีม ประกอบด้วยหลักพื้นฐานสำคัญ 3 ประการ คือ กิจกรรม การกระทำร่วมกันและความรู้สึก ทั้ง 3 ประการ นี้จะเกี่ยวเนื่องกันโดยตรง กล่าวคือ ถ้าบุคคลภายในทีมงานมีส่วนร่วมในกิจกรรม

มากเท่าไร ความรู้สึกและการกระทำของเขจะมีมากขึ้นเท่านั้น สมาชิกในทีมงานที่มีความเกี่ยวพันกัน
ในลักษณะดังกล่าวนี้จะมีแนวโน้มที่จะร่วมกันเป็นทีมงานที่มีพลังสูง

2. ทฤษฎีการระบุเหตุของพฤติกรรม (Attribution Theory)

Heider ได้ให้นิยามว่า การรับรู้พฤติกรรมนั้นจะต้องอาศัยสาเหตุ 2 อย่าง คือ สาเหตุที่มาจากส่วนบุคคล และสาเหตุที่มาจากเงื่อนไขของสิ่งแวดล้อม โดยสาเหตุทั้งสองนี้จะอยู่ในลักษณะความสัมพันธ์แบบเพิ่มหรือลด บวกหรือลบ กล่าวคือ ถ้ากระทำให้สิ่งใดด้วยความต้องการของตน บุคคลจะทำได้ง่ายขึ้น เมื่อเงื่อนไขสิ่งแวดล้อมอำนวยให้แต่จะยากขึ้น เมื่อสิ่งแวดล้อมเป็นตัวขัดขวาง สำหรับสาเหตุที่มาจากส่วนบุคคล ถูกแยกออกเป็น 2 สาเหตุย่อย คือ สาเหตุที่เป็นแรงจูงใจให้พยายามทำ (Trying) และที่เป็นความสามารถ (Ability) สาเหตุย่อยทั้งสองส่วนนี้จะสัมพันธ์กันในลักษณะที่ว่าบุคคลจะไม่มีพฤติกรรมใด ๆ ถ้าบุคคลนั้นขาดแรงจูงใจ ได้แก่ ความต้องการจะทำหรือขาดความสามารถที่จะทำได้

3. ทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์ (Maslow's General Theory of Motivation)

Maslow ได้เขียนทฤษฎีการจูงใจ หรือที่เรียกว่าทฤษฎีทั่วไปเกี่ยวกับการจูงใจ เป็นทฤษฎีซึ่ง Maslow กล่าวถึงสิ่งจูงใจจากความต้องการของมนุษย์ไว้ว่า มนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอ ไม่มีที่สิ้นสุด ขณะที่ความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการอย่างอื่นจะเข้ามาแทนที่ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว และความต้องการของมนุษย์มีลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูง

4. ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Theories of Leadership)

Bianchard ได้ให้นิยามว่า รูปแบบผู้นำแต่ละคนเป็นแบบแผนของพฤติกรรมที่แสดงถึงความพยายามที่จะกระตุ้นการปฏิบัติงานของผู้ตาม โดยแยกพฤติกรรมออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ พฤติกรรมด้านงาน (Task Behavior) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำปฏิบัติเพื่อกำหนดบทบาท และมอบหมายงานที่ผู้ตาม แต่ละคนจะต้องปฏิบัติด้วยการกำหนดกิจกรรมว่าจะทำอะไร ที่ไหน เมื่อไหร่ อย่างไร เพื่อให้งานของกลุ่มสำเร็จตามเป้าหมาย พฤติกรรมด้านสัมพันธ์ภาพ (Relationship Behavior) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแต่ละคนแสดงออก โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างตนกับลูกน้อง และระหว่างลูกน้องด้วยกันซึ่งแสดงออกโดยการเปิดโอกาสให้มีการสื่อสารแบบอิสระ จัดหาและเตรียมการสนับสนุนด้านสังคม

5. ทฤษฎีการรับรู้ความสามารถของตน (Self-efficacy)

การรับรู้ความสามารถของตนเองมีพื้นฐานมาจากทฤษฎีการเรียนรู้ทางปัญญา สังคมของแบนดูรา ซึ่งมีความเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลเป็นผลเนื่องมาจากการมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันระหว่าง 3 องค์ประกอบ ได้แก่ พฤติกรรมปัญญาองค์ประกอบส่วนบุคคล และอิทธิพลของสภาพแวดล้อม โดยทั้ง 3 องค์ประกอบนี้ จะทำหน้าที่เป็นตัวกำหนดที่มีอิทธิพลเชิง

เหตุผลซึ่งกันและกัน ทักษะที่บุคคลมีอยู่ในขณะนั้น หากแต่ว่าขึ้นอยู่กับความเชื่อของบุคคลว่าเขาสามารถทำได้ด้วยทักษะที่มีอยู่ ทฤษฎีการรับรู้ความสามารถของตนเองประกอบด้วยความคาดหวัง ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจที่จะกระทำพฤติกรรม 2 ประการ ประการแรกความคาดหวังในความสามารถของตน หมายถึง ความมั่นใจของบุคคลว่าสามารถกระทำหรือแสดงพฤติกรรมเพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการเป็นความคาดหวังที่เกิดขึ้นก่อนกระทำพฤติกรรมส่วนความคาดหวังในผลลัพธ์ หมายถึง การคาดคะเนของบุคคลว่าถ้ากระทำพฤติกรรมนั้นแล้วจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ตนเองคาดหวังไว้ เป็นการคาดหวังในผลที่เกิดขึ้นจากการกระทำพฤติกรรมของตน

6. ทฤษฎีแห่งการคาดหวัง

นักจิตวิทยาในยุคปัจจุบันที่อยู่ในกลุ่มปัญญานิยม มีความเชื่ออย่างหนักแน่นว่ามนุษย์เป็นสัตว์โลกที่ใช้ปัญญาหรือความคิดในการตัดสินใจว่าจะกระทำพฤติกรรมอย่างไรอย่างหนึ่ง เพื่อที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่สนองความต้องการของตนเอง ด้วยความเชื่อเช่นนี้เองจึงเกิดมีสมมติฐาน 3 ประการ ดังนี้ 1) พฤติกรรมของมนุษย์ถูกกำหนดขึ้นโดยผลรวมของแรงผลักดันภายในตนเอง และแรงผลักดันจากสิ่งแวดล้อม 2) มนุษย์แต่ละคนมีความต้องการความปรารถนา และเป้าหมายแตกต่างกัน 3) บุคคลตัดสินใจที่จะทำพฤติกรรมโดยเลือกจากพฤติกรรมหลายอย่าง สิ่งที่เป็นข้อมูลให้เลือกได้แก่ ความคาดหวังในค่าของผลลัพธ์ที่จะได้ภายหลังจากการแสดงพฤติกรรมนั้นไปแล้ว

องค์ประกอบการสร้างทีม

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้มาซึ่งองค์ประกอบของการสร้างทีม ผู้วิจัยขอเสนอ ดังนี้

Katzenbach และ Smith (1993) การสร้างทีมมีดังนี้

1. กำหนดทิศทางอย่างเร่งด่วน สมาชิกทีมต้องการความแน่นอนในการตั้งวัตถุประสงค์ (จุดมุ่งหมาย) และความคาดหวังของทีม ซึ่งจะต้องมีตัวบ่งชี้ที่ชัดเจนที่จะเป็นแนวทางในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จได้
2. การเลือกสมาชิกทีม ควรจัดให้อยู่บนพื้นฐานของทักษะและศักยภาพที่เขามีอยู่ และทีมจำเป็นต้องมีทักษะที่จะทำให้เกิดความสมบูรณ์ขึ้นภายในทีม 3 ประการ คือ ทักษะทางเทคนิค ในหน้าที่งานทักษะในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า และทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
3. การประชุมหรือพบปะกันครั้งแรก ต้องทำด้วยความพิถีพิถันตั้งใจ เพื่อสร้างความประทับใจให้เกิดขึ้น มีกำหนดระยะเวลาให้ทุกคนรู้แน่นอน และมีการย้ำเตือนโดยผู้นำทีมหรือผู้บริหารอาจใช้อำนาจหน้าที่คอยดูแลภายในทีม ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญต่อสิ่งที่ตนได้พูดแล้วด้วย

4. ตั้งกฎในการปฏิบัติให้ชัดเจน ซึ่งการพัฒนาทีมที่แท้จริงโดยนำกฎเกณฑ์มาช่วยให้เขาพบกับความสำเร็จในเรื่องวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงาน จุดเน้นที่ควรสนับสนุนคือ การเปิดเผยจริงใจต่อกัน การสร้างให้เกิดความไว้วางใจในกันและกัน การมีข้อตกลงร่วมกันอย่างมีความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน

5. จุดมุ่งหมายและความเหมาะสมในการปฏิบัติงานที่ตั้งขึ้นจะไม่ยึดติดกับผู้บริหาร แต่จะตั้งขึ้นโดยสมาชิกมีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามที่ได้ตั้งจุดมุ่งหมายไว้

6. สร้างความท้าทายให้กับกลุ่มในการทำงาน ด้วยการนำข้อมูลข่าวสารข้อเท็จจริงที่ใหม่ ๆ มาช่วยสนับสนุนการทำงานของสมาชิกทีม

7. การใช้เวลาแก่กันและกันให้มากที่สุด ซึ่งอาจเป็นเวลาตามที่นัดหมายกันไว้หรือไม่ได้นัดหมาย

8. การใช้อำนาจบารมีให้เกิดประโยชน์ เช่น การให้ข้อมูลย้อนกลับในทางบวก ความเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน การให้รางวัล เป็นต้น

Woodcock (1989) การสร้างทีมงานให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ทีมงานหนึ่ง ๆ จะประสบความสำเร็จมากกว่าทีมอื่น ๆ ได้นั้นไม่ใช่จะมีเพียงแต่มีคนที่มีความสามารถอย่างเดียวนั่น แต่การสร้างทีมให้เกิดประสิทธิผลได้นั้นจำเป็นต้องมีองค์ประกอบต่าง ๆ มาปฏิสัมพันธ์กันอย่างกลมกลืน เหมาะสม ซึ่งมีคุณลักษณะสำคัญ 11 ประการ ที่เรียกว่า Building Block

1. บทบาทที่สมดุล (Balanced Roles) คือ มีการผสมผสานกันในความแตกต่างของความสามารถของแต่ละบุคคลโดยใช้ความแตกต่างได้อย่างเหมาะสมในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน

2. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายเป็นที่ยอมรับ (Clear Objectives and Agreed Goals) มีเป้าหมายที่ชัดเจนและเห็นด้วยกับเป้าหมาย โดยเต็มใจที่จะยอมรับและผูกพันกับเป้าหมายนั้นอย่างแท้จริง

3. มีการเปิดเผยและเผชิญหน้า (Openness and Confrontation) หมายความว่า มีการสื่อสารอย่างเปิดเผย มีการเผชิญหน้ากันอย่างเปิดเผย และมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน พุดกันอย่างตรงไปตรงมา เข้าใจตนเองเป็นอย่างดีและเข้าใจผู้อื่นภายในทีมด้วย เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นต้องแก้ปัญหาด้วยการเผชิญหน้าซึ่งกันและกัน

4. การสนับสนุนและการยอมรับซึ่งกันและกัน (Support and Trust) มีการสนับสนุนและจริงใจต่อกันของสมาชิกในทีม ซึ่งสมาชิกในทีมจะสนับสนุนซึ่งกันและกัน คอยให้ความช่วยเหลือและร่วมมือร่วมใจกันอย่างจริงจัง เปิดโอกาสให้พุดถึงปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างอิสระ

5. ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้ง (Co-Operation and Conflict) มีความร่วมมือและมีการขัดแย้งกัน เพื่อให้การทำงานของทีมบรรลุวัตถุประสงค์สมาชิกในทีม ต้องให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน มีการใช้ประโยชน์และประสานประโยชน์ซึ่งกันและกัน การวางแผนในการ

ดำเนินงาน ต้องให้สมาชิกมีส่วนร่วมด้วย ความขัดแย้งภายในทีมเป็นไปในทางสร้างสรรค์มากกว่าทำลาย

6. การดำเนินการที่ราบรื่น (Sound Procedures) มีวิธีการปฏิบัติงานที่คล่องตัว การทำงานของทีมจะมีลักษณะยืดหยุ่น การตัดสินใจจะอาศัยข้อมูลและข้อเท็จจริงเป็นหลัก
7. ผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate Leadership) มีผู้นำทีมที่เหมาะสม ผู้นำภายในทีมควรกระจายไปทั่วทั้งทีมได้ตามสถานการณ์และจะต้องเป็นผู้ฟังที่ดีด้วย
8. การทบทวนอย่างสม่ำเสมอ (Regular Review) มีการทบทวนบทบาทการทำงานของทีมสม่ำเสมอ เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องได้ทันที การทบทวนนี้อาจจะทำในระหว่างปฏิบัติงานหรือภายหลังงานเสร็จก็ได้

9. การพัฒนาบุคคล (Individual Development) มีการพัฒนาบุคลากรมีแผนการในการพัฒนาสมาชิกในทีม เพื่อจะได้นำความรู้ความสามารถมาใช้ในการทำงาน

10. ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มที่ดี (Sound Intergroup Relation) มีสัมพันธ์ภายในระหว่างทีมดี การทำงานระหว่างกลุ่มเป็นไปในบรรยากาศของสัมพันธ์ภาพที่ดี ฟังความคิดเห็นและทำความเข้าใจแนวคิดหรือปัญหาของผู้อื่น พร้อมทั้งให้ความช่วยเหลือเมื่อจำเป็น

11. การติดต่อสื่อสารที่ดี (Good Communication) มีการติดต่อสื่อสารที่ดี ซึ่งการติดต่อสื่อสารที่ดีนับเป็นสิ่งจำเป็นในทุกระดับขององค์กรทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยสมาชิกทุกคนจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาทักษะและได้รับข้อมูลในการติดต่อสื่อสารอย่างเพียงพอ

Parker (1990 อ้างอิงมาจาก สุนันทา เลานันท์, 2540) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบ การสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพว่า กลุ่มคนที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน และช่วยเหลือกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่สมาชิกเห็นพ้องต้องกัน และสมาชิกในกลุ่มต้องเชื่อมั่นว่า วิธีที่ดีที่สุดที่ทำให้ไปถึงเป้าหมายของทีม คือ การช่วยกันทำงาน ลักษณะเด่นของทีมและสมาชิกที่มีประสิทธิภาพมีอยู่ 12 ข้อ ได้แก่

1. ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ (Clear Sense Purpose) สมาชิกของทีมงานจะต้องกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน เป็นการอธิบายภาพอนาคตขององค์กร ซึ่งผู้บริหาร และทีมงานต้องการให้เป็นทำให้สามารถกำหนดแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมที่สุด และจะทำประโยชน์สูงสุดให้องค์กรในสภาพแวดล้อมที่คาดการณ์ ทีมงานมีบทบาทสำคัญในการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนร่วมกัน โดยเร่งรัดให้สมาชิกทีมงานกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน รวมถึงกำหนดพันธกิจ เตรียมวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และหมั่นทบทวนเป็นระยะ ๆ จัดทำตารางกิจกรรม และภารกิจหลัก ทำให้มั่นใจสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ของทีมงาน จูงใจและผลักดันให้ทีมงานปฏิบัติงานมุ่งสู่วัตถุประสงค์และเป้าหมาย

2. บรรยากาศการทำงานที่ปราศจากพิธีรีตอง (Informal Climate) การทำงานเป็นไปอย่างเรียบง่าย ไม่เป็นทางการ บรรยากาศอบอุ่น สบายเป็นกันเอง ไม่มีที่ท่าจะเบื่อหน่าย

การทำงานเมื่อถึงเวลาประชุมทุกคนมาพร้อมเพรียงกันด้วยหน้าที่ยิ้มแย้ม สมาชิกทีมงานโดยไม่ต้องรอการร้องขอ เต็มใจที่จะแสดงความยินดีด้วยความจริงใจเมื่อทีมงานประสบความสำเร็จ แนะนำให้สมาชิกรู้จักกัน และจัดกิจกรรมร่วมกัน ใช้อารมณ์ขันและการอภิปรายเข้าแทรก เป็นการช่วยลดความเครียดเวลาบรรยากาศตึงเครียด

3. การมีส่วนร่วม (Participation) ในที่นี้หมายถึง การมีส่วนร่วมที่มีน้ำหนัก คือ การเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการแสดงออกทางวาจาหรือท่าทางเป็นไปอย่างมีคุณภาพ ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการทำงาน การมีส่วนร่วมไม่จำกัดอยู่เฉพาะการแสดงความคิดเห็นหรืออภิปรายอย่างกว้างขวาง อาจมีส่วนร่วมโดยภาษาท่าทางก็ได้ การมีส่วนร่วมสามารถปรับปรุงได้โดยจำกัด มีส่วนร่วมเฉพาะกิจกรรมหรือเรื่องที่กำลังพิจารณาเท่านั้น แทรกแซงเมื่อมีการมีส่วนร่วมไม่เกี่ยวข้องกับงานที่ดำเนินการ สนับสนุน และช่วยให้สมาชิกที่เงียบได้โอกาสแสดงความคิดเห็น กล่าวพูด กล่าวแสดงออก เมื่อมีความคิดเห็นที่แตกต่างจากสมาชิกส่วนใหญ่

4. การรับฟังซึ่งกันและกัน (Listening) สมาชิกตั้งใจฟังการแสดงความคิดเห็นคิดพิจารณาไตร่ตรองสิ่งที่ได้รับฟัง และสงวนท่าทีที่จะวิพากษ์วิจารณ์ พฤติกรรมที่แสดงความสนใจให้กับคู่สนทนาจะช่วยให้การสื่อสารดีขึ้น สมาชิกของทีมงานช่วยส่งเสริมการรับฟังซึ่งกันและกันของกลุ่มอย่างตั้งใจ โดยสงวนข้อวิพากษ์วิจารณ์และความเห็นต่าง ๆ จนกระทั่งได้มีการนำเสนอและวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดแล้วเต็มใจที่จะรับรู้ข้อมูลและความเห็นต่าง ๆ ซึ่งอาจจะไม่สอดคล้องกับภารกิจ และพันธกิจของทีมงาน อธิบายความหมายหรือแปลความหมายเรื่องที่จะฟังให้สมาชิกได้เข้าใจ สรุปและยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างของสมาชิกบางคน

5. ความไม่เห็นด้วยในทางบวก (Civilized Disagreement) ในที่นี้หลีกเลี่ยงการใช้คำว่า “ความขัดแย้ง” เพราะโดยธรรมชาติจะสื่อความหมายในทางลบ ความไม่เห็นด้วยเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น อันเป็นผลมาจากพลวัตที่เกิดขึ้นภายในองค์กร สะท้อนให้เห็นบรรยากาศการทำงานที่สมาชิกทุกคนมีอิสระที่จะแสดงความคิดเห็น แม้จะเป็นความคิดที่แตกต่างจากสมาชิกคนอื่น ๆ ทีมงานที่มีประสิทธิภาพต้องการให้มีการสื่อสารความคิดเห็นที่แตกต่างกัน สมาชิกร่วมทีมตั้งใจรับฟังข้อคิดต่าง ๆ เพื่อให้มั่นใจว่ามีความเข้าใจเบื้องต้นเรื่องเหล่านั้น การรับรู้ของสมาชิกเป็นลักษณะการยอมรับจุดต่าง และแสวงหาจุดร่วม มีการมองว่าความหลากหลายต่าง ๆ เป็นจุดแข็งของทีมงานสมาชิกต้องการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในทางบวก ทุกคนคิดตรงกันว่าควรมีโอกาสแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกันจะนำไปสู่การเป็นปึกแผ่นของทีมงานได้ในที่สุด สมาชิกทีมงานสามารถสร้างบรรยากาศของการแสดงความไม่เห็นด้วยในทางบวกโดย วิธีต่อไปนี้

- 5.1 ใช้วิธีการวิเคราะห์ความคิดเห็นที่แตกต่างกันอย่างมีระบบ
- 5.2 สมาชิกมีความยืดหยุ่นและเปิดกว้างรับฟังความคิดเห็นทุกประเด็น
- 5.3 ใช้อารมณ์ขันแทรกแซงการแสดงปฏิกิริยาที่เป็นศัตรู

5.4 ยอมรับด้วยท่าทีที่สงบ ถ้าความคิดเห็นที่นำเสนอไม่ได้รับการยอมรับจากทีมงาน

6. ความเห็นพ้องกัน (Consensus) เป็นเทคนิคการหาข้อยุติเกี่ยวกับปัญหาความคิดหรือตัดสินใจ ซึ่งแสดงออกถึงความมีสมานฉันท์และเอกภาพของทีมงาน แต่ต้องไม่ได้มาจากการออกคะแนนเสียง สมาชิกไม่จำเป็นต้องเห็นด้วยกับเรื่องต่าง ๆ อย่างเอกฉันท์ อาจมีสมาชิกบางคนไม่เห็นด้วยกับข้อสรุปสุดท้าย แต่สามารถยอมรับได้และเต็มใจที่จะปฏิบัติตามมติของทีมงาน ข้อโต้แย้งประการหนึ่งเกี่ยวกับเรื่องนี้ คือ ต้องใช้เวลานานในการดำเนินการ การแสวงหาความคิดเห็นพ้องกันจะทำให้ง่ายขึ้น ถ้าสมาชิกทีมงานรับฟังเหตุผลแสวงหาข้อมูลประกอบตัดสินใจไม่สนับสนุนการใช้เสียงข้างมาก โดยวิธีลงคะแนนเสียงสรุปและทดสอบการตัดสินใจของกลุ่มเป็นระยะ ๆ เต็มใจที่ปฏิบัติตามความเห็นพร้อมกันของทีมงานถึงแม้ว่าจะไม่เห็นด้วย

7. การสื่อสารที่เปิดเผย (Open Communication) เป็นการเจรจาติดต่อระหว่างทีมงานบรรยากาศเต็มไปด้วยความเปิดเผยจริงใจต่อกัน มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจซึ่งกันและกัน สมาชิกทีมงานสามารถสนับสนุนให้มีการสื่อสารที่เปิดเผย โดยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันด้วยความจริงใจและเปิดเผย เต็มใจและช่วยเหลือสมาชิกผู้ต้องการความช่วยเหลือ ได้รับความรู้สึกที่อึดอัดใจของสมาชิกและตอบสนองความรู้สึกนั้นในทางบวก มีการฟังพาดภัยกันสมาชิกมีความผูกพันและรับผิดชอบต่องาน

8. บทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน (Clear Roles and Work Assignments) เป็นการมอบหมายงานที่ระบุไว้ในคำพรรณนาลักษณะงาน บทบาทในที่นี้ไม่จำกัดเฉพาะภารกิจของงานเท่านั้น แต่จะรวมถึงความคาดหวังของบุคคลอื่นที่มีต่องานนั้นด้วย เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาของความขัดแย้งด้านบทบาท ทีมงานจะต้องมีกระบวนการวิเคราะห์ความชัดเจนของบทบาท เพื่อให้ทุกฝ่ายได้มีความเข้าใจตรงกัน การกำหนดบทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจนที่มีประสิทธิภาพจะเกิดขึ้นเมื่อสมาชิกผลักดันให้ทีมงานกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้ได้ระดับสูง มีความเต็มใจปฏิบัติงานที่อยู่นอกเหนือบทบาทที่กำหนดไว้ในบางโอกาส เมื่อมีความจำเป็นมั่นใจว่ามีการมอบหมายงานให้แก่ทีมงานอย่างเสมอภาค มีการอภิปราย และต่อรองด้านบทบาทที่คาดหวังของสมาชิกแต่ละคนอย่างเปิดเผย

9. ภาวะผู้นำร่วม (Shared Leadership) ภาวะผู้นำของทีมงานจะไม่จำกัดเฉพาะผู้นำทางการเท่านั้น แต่ทุกคนจะต้องมีภาวะผู้นำร่วม ซึ่งพฤติกรรมทั้งสองด้านจะช่วยให้การทำงานให้แก่ทีมประสบผลสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ หรือสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

10. ความสัมพันธ์กับภายนอก (External Relations) สมาชิกต้องการความร่วมมือจากสมาชิกภายนอก ซึ่งกลุ่มบุคคลภายนอกจะให้ข้อมูลย้อนกลับด้านปฏิบัติงานที่มีคุณค่าให้กับทีมงาน นอกจากนี้สมาชิกที่อยู่ต่างแผนกในหน่วยงานเดียวกัน เช่น ด้านข้อมูลบุคลากร

ความเชี่ยวชาญ เครื่องอำนวยความสะดวก และอุปกรณ์ต่าง ๆ สิ่งเหล่านี้ล้วนเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของทีม

11. รูปแบบการทำงานที่หลากหลาย (Style Diversity) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องประกอบด้วยสมาชิกที่มีความสามารถ แนวคิดในการทำงานที่แตกต่างกันออกไปอย่างน้อย 4 รูปแบบ คือ สมาชิกที่ยึดการทำงานเป็นหลัก สมาชิกที่ยึดเป้าหมายเป็นหลัก สมาชิกที่เน้นกระบวนการเป็นหลัก และสมาชิกที่มุ่งวิธีการเป็นหลัก จุดเน้นที่หลากหลายช่วยเสริมสร้างความแข็งแกร่งของทีม

12. การประเมินผลงานของตนเอง (Self Assessment) เป็นการตรวจสอบว่าผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใดและมีอะไรบ้างที่เป็นอุปสรรคต่อประสิทธิผลของงาน อาจดำเนินการโดยแบบที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ เป้าหมายหลักเพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน และแสวงหาแนวทางปรับปรุงหรือเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

Biech (2008) ได้แบ่งองค์ประกอบการสร้างทีมไว้ 10 ประการ ดังนี้

1. มีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน (Clear Goals) การกำหนดจุดมุ่งหมายให้ชัดเจนเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อให้ทุกคนเข้าใจวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ของทีม หากคนไม่รู้จักเหตุผลในการทำงาน ความเป็นทีมก็อ่อน ทุกคนจะต้องถูกดึงมาอยู่ในทิศทางเดียวกันและคำนึงถึงจุดมุ่งหมายสุดท้ายด้วยกัน จุดมุ่งหมายที่ชัดเจนช่วยให้ทีมรู้ว่ากำลังไปที่ใด เมื่อใดประสบความสำเร็จและอะไรที่ต้องการประสบความสำเร็จ สมาชิกในทีมมาทำงานด้วยกันได้ง่ายและน่าจะประสบความสำเร็จมากขึ้น จุดมุ่งหมายที่ชัดเจนยังสร้างความเป็นเจ้าของ หากสมาชิกในทีมมีส่วนจัดตั้งทีม เขาย่อมเป็นเจ้าของจุดมุ่งหมายและทำงานเพื่อมุ่งสู่จุดมุ่งหมายนั้น ยิ่งกว่านั้นความเป็นเจ้าของยังอยู่ได้นานถ้าสมาชิกเห็นว่าสมาชิกในทีมคนอื่นทำอย่างเดียวกันกับเขา จุดมุ่งหมายที่ชัดเจนส่งเสริมความเป็นเอกภาพ ขณะที่จุดมุ่งหมายที่ไม่ชัดเจนก่อให้เกิดความสับสน หรือทำให้คนต่างคนต่างอยู่ ถ้าสมาชิกไม่เห็นด้วยกับจุดมุ่งหมายของทีม เขาจะทำงานคนเดียว เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของตนเอง เขาอาจปกป้องเป้าหมายของเขาแม้ว่าอาจทำลายทีม วิธีที่จะรู้ว่าทุกคนในทีมเข้าใจจุดมุ่งหมายของทีมหรือไม่ทำได้โดยให้สมาชิกแต่ละคนระบุจุดมุ่งหมายของทีม จากนั้นนำมาเปรียบเทียบความเหมือน ความต่าง และการเห็นด้วยกับจุดมุ่งหมาย ควรเขียนจุดมุ่งหมายเป็นสายลักษณะอักษรและแจกจ่ายกัน จากนั้นคอยทบทวนเป็นระยะ ๆ

2. มีบทบาทที่ชัดเจน (Defined Roles)

ถ้ามีนิยามบทบาทของทีมไว้ชัดเจน สมาชิกทุกคนก็จะรู้งานของตัวเอง แต่การนิยามบทบาทมีความหมายมากกว่านั้น หมายถึง การรู้ความสามารถพิเศษและประสบการณ์ที่แต่ละคนนำมาสู่ทีม เช่น ทักษะทางด้านองค์การ การสร้างสรรค์หรือการสร้างทีมงาน เป็นต้น บทบาทที่นิยามไว้ชัดเจนช่วยให้สมาชิกเข้าใจเหตุผลที่มาอยู่ในทีม เมื่อสมาชิกมีความขัดแย้งก็อาจเกิดจาก

บทบาท สามารถแก้ไขได้ด้วยการระบุทำความเข้าใจและตกลงกำหนดความรับผิดชอบ เพื่อให้เข้าใจชัดเจนว่า ทำอย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมายของทีม เมื่อสมาชิกคุ้นเคยกับบทบาทในทีม เขาก็สามารถระบุได้ว่า เขาควรแสดงบทบาทในการประชุมทีมอย่างไร สำหรับบทบาทที่สำคัญในการประชุมทีม มี 2 ประเภท ได้แก่

1. บทบาทในงาน (Task Roles) บทบาทในงานเป็นการทำงานของทีมให้สำเร็จ ตามบทบาทนี้คนจะให้ข้อมูล ความคิด พลังงานแก่ทีม บทบาทในงานเป็นบทบาท การจัดการ องค์กร การทำงานให้สำเร็จ รวมไปถึงบทบาทผู้เสนอ ผู้ประสานงานและผู้ออกกฎเกณฑ์

2. บทบาทในการบำรุงรักษา (Aintenance Roles) เป็นบทบาทที่ทำให้กลุ่มมีความสามัคคีและมีประสิทธิผล ตามบทบาทนี้คนจะสร้างและรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและบรรยากาศที่ให้ความสำคัญกับกลุ่ม บทบาทการบำรุงรักษาเน้นที่คนและบรรยากาศ รวมทั้งบทบาทเฉพาะด้าน เช่น เป็นผู้ปรองดอง จูงใจ และสร้างความผ่อนคลาย

ทุกทีมต้องมีบทบาททั้งในงานและการบำรุงรักษา บทบาทนี้ยืดหยุ่น สมาชิกเลือกเติมส่วนที่ขาดได้ สมาชิกในทีมมีจุดแข็งแตกต่างกัน ควรกระตุ้นให้สมาชิกแสดงจุดแข็งของตนออกมา ขณะเดียวกันควรส่งเสริมให้สมาชิกในทีมแสดงบทบาทใหม่ ๆ ในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาตนเองด้วย

3. มีการสื่อสารแบบเปิดกว้างและชัดเจน (Open and Clear Communication)

การสื่อสารแบบเปิดกว้างและชัดเจนมีความสำคัญมาก เพราะเป็นลักษณะของทีมที่ประสบความสำเร็จ ปัญหาส่วนใหญ่มาจากการสื่อสารไม่ดีหรือขาดทักษะการสื่อสาร เช่น ไม่ตั้งใจฟังหรือขาดการให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงสร้างสรรค์ การสื่อสารที่ดีเป็นกุญแจสำคัญของการทำให้ทีมรับรู้ข่าวสาร มีจุดเน้นและเคลื่อนที่ไปข้างหน้า สมาชิกทีมต้องรู้สึกเป็นอิสระที่จะแสดงความคิดเห็นได้ตลอดเวลา แต่ต้องแน่ใจว่าแสดงความคิดเห็นชัดเจนและได้ใจความ ส่วนใหญ่คนเราไม่ใช่นักฟังที่ดี การปรับปรุงการสื่อสารต้องเริ่มต้นจากการฟัง ซึ่งแสดงถึงความใจกว้าง ฟังข้อความทั้งหมดก่อนสรุป และทำงานด้วยความเข้าใจกัน คนเรามักไม่มีสมาธิ ใจลอยและมีอคติในการทำความเข้าใจ แทนที่จะฟังข้อมูลใหม่ ๆ เพื่อให้เข้าใจเรื่องราวต่าง ๆ ก่อน การปรับปรุงการสื่อสารมีประโยชน์ต่อทีมหลายประการ คือ

1. การสื่อสารแบบเปิดกว้างกระตุ้นให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นของตน และให้ข้อมูลทุกอย่างที่จะทำให้ทีมมีประสิทธิผลมากขึ้น

2. การสื่อสารที่ชัดเจนช่วยให้มั่นใจว่าผู้พูดและผู้ฟังเข้าใจทีม

3. การสื่อสารสองทางช่วยเพิ่มความน่าจะเป็นที่สมาชิกทีมจะเข้าใจเนื้อหา

เดียวกัน

4. ทักษะการฟังที่ดีช่วยให้อ่านใจว่าเนื้อหาและคำพูดของผู้พูดจะมีคนตั้งใจฟัง

5. การสังเกตการณ์สื่อสารทางกายช่วยให้รู้ความรู้สึกและเนื้อหาที่อาจซ่อนอยู่ในการทำงานเป็นทีมการปรับปรุงการสื่อสารช่วยเพิ่มความไว้วางใจ ลดปัญหาและไม่ต้องเสียเวลาทำงานซ้ำและสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล การลงทุนปรับปรุงการสื่อสารจึงมีผลตอบแทนที่ดีกลับมา

4. มีการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Decision Making)

การตัดสินใจมีประสิทธิภาพเมื่อทีมตระหนักและใช้วิธีการหลายอย่างในการตัดสินใจ วิธีที่ถือว่าเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการตัดสินใจ คือ การสร้างความเห็นพ้อง แต่ทีมควรใช้หลักการต่าง ๆ ด้วย เช่น หลักเสียงข้างมาก การตัดสินใจโดยผู้เชี่ยวชาญ หลักการอภิปรายและวิธีการอื่น ๆ สมาชิกในทีมควรอภิปรายถึงวิธีการที่จะใช้และมีเครื่องมือช่วยเหลือ เช่น ประเด็นที่บังคับให้เลือก การจับคู่ เปรียบเทียบหรือเทคนิคการลงคะแนนเสียง การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพมีความสำคัญต่อทีมโดยหลักแล้วทีมมีหน้าที่แก้ไขปัญหา จึงควรมีอำนาจเพียงพอ ทีมต้องเข้าใจวิธีการตัดสินใจแต่ละอย่างรวมทั้ง ข้อดี-ข้อเสีย เวลาและวิธีการใช้ ควรเลือกวิธีที่ดีที่สุดสอดคล้องกับสถานการณ์และสามารถตัดสินใจได้ดีที่สุด

5. มีการมีส่วนร่วมที่สมดุล (Balanced Participation)

การสื่อสารเป็นลักษณะของทีมที่ดี ส่วนการมีส่วนร่วมสำคัญรองลงมา หากไม่มีการมีส่วนร่วม เราจะไม่มีทีม มีเพียงกลุ่มคนมารวมตัวกัน การมีส่วนร่วมที่สมดุล หมายถึง การให้ทุกคนในทีมมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ แต่ไม่ได้หมายความว่าทุกคนจะได้พูดเฉลี่ยเวลาแล้วเท่านั้น การพูดไม่ได้เป็นเครื่องมือวัดการมีส่วนร่วมที่สำคัญ เพราะเราทุกคนเคยเห็นคนพูดมากแต่ไม่มีสาระมาแล้ว การมีส่วนร่วมที่สมดุล หมายถึง แต่ละคนมีส่วนร่วมตามความเหมาะสม ยิ่งทีมมีกิจกรรมเกี่ยวข้องกับคนทุกคนเท่าใด ทีมก็ยิ่งมีความผูกพันและมีการรวมพลังสูง การมีส่วนร่วมที่สมดุลยังรวมความไปถึงสมาชิกทีมมีส่วนร่วมอภิปรายตามส่วนที่ทีมมอบหมาย ตลอดจนคนอ่านแสวงหาและให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของทุกคนในทีม การมีส่วนร่วมเป็นความรับผิดชอบของคนทุกคน ขณะที่กำลังเคลื่อนที่จากขั้นก่อตัวไปสู่ขั้นของการเจริญเติบโตตามพัฒนาการของกลุ่ม สมาชิกทีมต้องมีส่วนร่วมในการแสดงออก ถ้าสมาชิกไม่ได้มีส่วนร่วมตั้งแต่ตอนก่อตั้งทีม เขาจะออกจากทีม แม้การออกจากทีมจะยากขึ้นกว่าเดิมก็ตาม ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมในทีมมี 2 ปัจจัย ได้แก่

1. พฤติกรรมของผู้นำ (Leader's Behavior) พฤติกรรมของผู้นำเกิดขึ้นจากทัศนคติและปัจจัยอื่นรวมกัน ผู้นำที่สนับสนุนการมีส่วนร่วมมองบทบาทตนเองเป็นผู้ฝึกสอนและที่ปรึกษาไม่ใช่ผู้เชี่ยวชาญ ผู้นำที่เห็นว่าตนเองต้องได้รับการช่วยเหลือจะมีสมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมมากกว่าผู้นำคิดว่าตนเองมีอำนาจ ผู้นำควรระบุลงไปให้ชัดว่าต้องการความถูกต้องตั้งแต่แรก เช่น จะให้คนทุกคนแสดงความคิดเห็น และตัดสินใจทำอะไร หรือจะให้กลุ่มอภิปรายสนับสนุนหรือคัดค้านความคิดของผู้นำ เมื่อทุกคนรู้คำตอบก็จะมีปัญหาตามมา นอกจากนั้นผู้นำต้องสร้าง

บรรยากาศมีส่วนร่วม ต้องทำให้เกิดผลจริงมากกว่าการพูด เพราะผู้นำอาจชอบพูดว่าเริ่มต้นได้แล้ว แต่ไม่มีอะไรเกิดขึ้น แต่ถ้าทำ คนอาจรู้ว่าเป็นสิ่งที่เขาต้องการจริง ๆ ผู้นำต้องให้รางวัลกับการกล้าเสี่ยง ความคิดที่คนคิดอาจทำให้ทีมแก้ไขปัญหา เกิดความคิดหรือโอกาสใหม่ ๆ ผู้นำต้องปกป้องความคิดเห็นของคนส่วนน้อย คนบางคนอาจคิดคล้ายคนอื่น ต้องกระตุ้นให้คิดและพูดแตกต่างออกไป ผู้นำต้องการได้ประโยชน์จากทุกคน แต่ตามปกติสมาชิกมีข้อจำกัดตามความชำนาญและประสบการณ์ การเรียกร้องให้สมาชิกทำประโยชน์จึงต้องเข้าใจข้อจำกัดของคน ผู้นำควรชวนสมาชิกพูดคุยถึงผลลัพธ์ที่ต้องการเพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วม

2. ความคาดหวังของผู้มีส่วนร่วม (Participants' Expectations) ผู้มีส่วนร่วมประสงค์ที่จะให้ข้อมูลด้วยความเต็มใจมากกว่าถูกบังคับ อาจกระตุ้นให้คนหนึ่งมีส่วนร่วม โดยตั้งคำถามกับอีกคนหนึ่ง โดยเฉพาะคนที่ไม่ค่อยพูด การประชุมถ้าหากมีคนแสดงความคิดเห็นอยู่คนเดียว ไม่มีใครคัดค้านหรือแสดงความคิดเห็นโต้ตอบจะไม่ทราบเลยว่าความคิดเห็นนั้นดีหรือไม่ แต่ถ้ามีโอกาสได้ฟังความคิดเห็นจากคนอื่น จะเกิดการอภิปรายสนับสนุนหรือคัดค้าน ทำให้เกิดความเข้าใจ มีความเหมือน ความต่าง หรือความพยายามหาข้อสรุปร่วมกัน ผู้มีส่วนร่วมอาจเกิดการมีส่วนร่วมได้จากการกำหนดความสัมพันธ์กับสมาชิกคนอื่นระหว่างการประชุม วิธีการ คือ เรียกชื่อผู้มีส่วนร่วมทุกคนชอบที่จะได้ยินชื่อตนเองต่อหน้าคนอื่น โดยเฉพาะในด้านดี ทุกคนในทีมรับผิดชอบในการมีส่วนร่วม แต่ต้องให้แน่ใจว่าทุกคนมีโอกาสมีส่วนร่วมด้วย

6. มีความหลากหลายที่มีคุณค่า (Valued Diversity)

ความหลากหลายเป็นหัวใจของทีม หมายความว่า สมาชิกในทีมมีคุณค่า เพราะแต่ละคนมีลักษณะพิเศษไม่เหมือนกัน ความหลากหลายมีมากกว่าเรื่องเพศและเชื้อชาติ ความหลากหลายด้านการคิด วิธีการ ประสบการณ์และความคิดเห็นช่วยสร้างทีมที่มีผลงานสูง บางครั้งสมาชิกอาจคิดว่าเขาไม่มีความหลากหลายอย่างที่ต้องการ เขาจะบันทึกและอภิปราย และทำบางอย่างที่จำเป็นเพื่อให้เกิดความหลากหลาย ในระยะสั้นทีมอาจดึงเอาประสบการณ์มาจากฝ่ายอื่น ส่วนระยะยาวต้องระบุสิ่งที่ยังขาด เพื่อให้คนอื่นคิดเพิ่มเติม ไม่ว่าคนจะมีลักษณะแตกต่างกันอย่างไร ทีมที่มีประสิทธิภาพจะมองความแตกต่างว่าเป็นสิ่งจำเป็นและได้รับการเคารพจากคนอื่นในทีม แม้ทีมที่มีความหลากหลายสูง จัดการยาก แต่จะเกิดประโยชน์ในภายหลัง เพราะคนที่แตกต่างกันจะนำสิ่งที่แตกต่างกันมาสู่ทีม โดยมีความยืดหยุ่นและการเข้าใจความรู้สึก ของกันและกันเป็นหัวใจสำคัญ

7. มีการจัดการความขัดแย้ง (Managed Conflict)

ความขัดแย้งเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการสร้างสรรค์และประสิทธิภาพ ส่วนใหญ่คนไม่ชอบความขัดแย้ง จึงเห็นว่าทีมไม่ควรมีความขัดแย้ง แต่ความจริงทั้งทีมที่มีประสิทธิภาพ หรือไม่มีประสิทธิภาพต่างก็มีความขัดแย้ง ความแตกต่างอยู่ตรงที่ทีมที่มีประสิทธิภาพมีความขัดแย้งอย่าง

สร้างสรรค์ ไม่ใช่ทำลายล้างเหมือนทีมที่ไม่มีประสิทธิผล เพราะทีมที่มีประสิทธิผลมองความขัดแย้งเชิงบวก มีการจัดการความขัดแย้ง ไม่ใช่ปกปิดปัญหา หมายถึง ทีมได้อภิปรายถึงปัญหา และมองความขัดแย้งเป็นวิธีที่ดีที่สุดที่จะนำความคิดและการแก้ไขปัญหาใหม่ ๆ มาใช้ สำหรับประโยชน์ของความขัดแย้งที่ทีมหลายข้อ ดังนี้

1. ความขัดแย้งบังคับให้ทีมหาทางในการสื่อสารความแตกต่าง แสวงหาจุดมุ่งหมายและความเห็นพ้องกัน
 2. ความขัดแย้งกระตุ้นให้ทีมดูทุกแง่มุม จากนั้นจึงเลือกความคิดที่ดีที่สุด
 3. ความขัดแย้งเพิ่มการสร้างสรรค์โดยบังคับให้ทีมมองออกนอกกรอบของฐานคติและตัวชี้วัดในปัจจุบัน
 4. ความขัดแย้งเพิ่มคุณภาพการตัดสินใจของทีม หากทีมยินยอมให้เห็นต่าง จะเพิ่มความน่าจะเป็นในการค้นหาทางแก้ไขที่ตรงกับความต้องการของทุกคน เพราะฉะนั้นทางแก้ปัญหาสุดท้ายจึงน่าจะดีกว่าหาทางแก้ปัญหาที่แก้ไขไม่ได้
 5. ความขัดแย้งยินยอมให้สมาชิกในทีมแสดงอารมณ์ เพื่อป้องกันปัญหาไม่ให้สมาชิกมีความรู้สึกที่ไม่ดีต่อปัญหาที่แก้ไขไม่ได้
 6. การจัดการความขัดแย้งกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วม เมื่อสมาชิกในทีมรู้สึกว่าเราสามารถแสดงความไม่เห็นด้วยได้อย่างเปิดกว้างและสร้างสรรค์ เขาก็ยังมีส่วนร่วมในการอภิปราย ในทางกลับกันถ้าหากยังยั้งไม่ให้ความขัดแย้ง เขาก็ต้องถอนตัว
- ทีมได้ประโยชน์อย่างมากจากความขัดแย้งที่เผชิญ จำไว้ว่าต้องหาทางรักษาสภาพแวดล้อมที่มีความขัดแย้ง ไม่ใช่เพียงจัดการ แต่ยังต้องกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งนางสร้างสรรค์อีกด้วย

8. มีบรรยากาศเชิงบวก (Positive Atmosphere)

เพื่อให้ทีมประสบความสำเร็จอย่างแท้จริง ทีมต้องมีบรรยากาศของการไว้วางใจกันและเปิดกว้าง ซึ่งเป็นบรรยากาศเชิงบวกวัดได้จากสมาชิกในทีมมีความผูกพันและมีส่วนร่วมกับทีม หมายความว่า สมาชิกในทีมรู้สึกสบายใจต่อการอยู่ร่วมกับคนอื่นเพื่อสร้างสรรค์ กล้าเสี่ยงและกระทำผิดพลาด รวมทั้งหมายถึงได้ยินเสียงหัวเราะอยู่เสมอ ๆ จากการวิจัยพบว่า คนที่มีความสุขมีผลผลิตมากกว่าคนไม่ชอบสิ่งที่กำลังทำ ส่วนความไว้วางใจเป็นองค์ประกอบสำคัญของบรรยากาศเชิงบวก มีวิธีการใดที่ทำให้สมาชิกในทีมไว้วางใจคนอื่น อะไรที่ทำให้คนบางคนไว้วางใจคนมากกว่าคนอื่น เราสามารถอธิบายความไว้วางใจและเชื่อถือได้ในเชิงพฤติกรรมได้โดยศึกษาอย่างเป็นเหตุเป็นผลมากกว่าคิดเอง เช่น ลองคิดว่าคนต้องการอะไร จากการสร้างความไว้วางใจแก่เรา หรือถ้าเราคิดถึง ความซื่อสัตย์ การพึ่งพาอาศัยกัน ความจริงใจและการเปิดกว้าง เรากำลังคิดถึงลักษณะและพฤติกรรมบางอย่างที่เกี่ยวกับการสร้างความไว้วางใจ ต้องระลึกไว้ว่า เมื่อคนหนึ่งมองความไว้วางใจเป็น

อย่างหนึ่ง ไม่จำเป็นว่าคนอื่นต้องเห็นเป็นอย่างเดียวกัน เนื่องจากคนเราแต่ละคนมีค่านิยมแตกต่างกัน เมื่อเราต้องการสร้างความไว้วางใจและเชื่อถือให้แก่คนอื่น เราต้องรู้ว่าคนอื่นมองเราว่ามีข้อดีตรงไหน บางคนอาจมองต่างไป ทุกอย่างเกี่ยวกับมนุษย์จะไม่มีวิธีการที่ชัดเจน แต่โดยทั่วไปการสร้างความไว้วางใจคน จะต้องมียุทธศาสตร์ทั้งในเชิงภววิสัย (Objective) และอัตวิสัย (Subjective) หลักฐานเชิงภววิสัย ได้แก่ ข้อเท็จจริง ตัวเลข การวัดอื่นและข้อมูลเชิงปริมาณ ส่วนหลักฐานเชิงอัตวิสัย ได้แก่ ความคิดเห็นของคนอื่นที่เป็นที่นับถือ หรือถูกมองว่ามีทรัพยากรหรือความรู้ ในเรื่องนั้น

การสร้างความไว้วางใจกันในทีมเป็นสิ่งที่ท้าทายมากที่สุด ถ้าทีมสร้างความไว้วางใจกันได้สำเร็จ บรรยากาศของการทำงานจะเป็นบวกมากยิ่งขึ้น รวมทั้งคนผูกพันกับจุดหมายของทีม มีบรรยากาศกระตุ้นให้คนสร้างสรรค์และกล้าเสี่ยง คนไม่ตกอยู่ในอันตราย ถ้าหากกระทำผิดพลาด และสมาชิกในทีมมีความสุขสำหรับการอยู่ในทีม บรรยากาศเชิงบวก เป็นลักษณะหนึ่งของทีมที่เติบโตเต็มที่แล้ว

9. มีความสัมพันธ์แบบร่วมมือกัน (Cooperative Relationships)

สิ่งที่สัมพันธ์โดยตรงกับบรรยากาศเชิงบวก คือ ความสัมพันธ์แบบร่วมมือกัน สมาชิกในทีมรู้ว่าเขาต้องการทักษะ ความรู้และประสบการณ์จากคนอื่นมาผลิตบางสิ่งที่เขาไม่สามารถทำได้โดยตัวคนเดียว การเป็นทีมที่ดีจึงต้องมีสำนึกของความเป็นเจ้าของและเต็มใจทำงาน บรรยากาศหลายอย่าง เช่น ความเป็นกันเอง ความสะดวกสบายและผ่อนคลาย สมาชิกมีความเป็นตัวของตัวเอง เขาก็จะมีส่วนร่วมและสนใจทีม ความสัมพันธ์แบบร่วมมือกันเป็นเครื่องหมายของทีมที่มีคุณภาพสูง นอกจากทีมที่มีคุณภาพสูงจะมีความสัมพันธ์แบบร่วมมือกันภายในทีมแล้ว ยังร่วมมือกับฝ่ายอื่น ในองค์กรอีกด้วย สำหรับการสร้างความสัมพันธ์แบบร่วมมือกันสามารถกระทำได้หลายวิธี ได้แก่

1. ตระหนักและให้คุณค่าแก่จุดแข็งของแต่ละคน ให้ความสนใจบุคคลแต่ละคนและเหตุผลที่เข้ามาสู่ทีม ทีมควรใช้ประโยชน์จากจุดแข็งของแต่ละคน
2. ให้สมาชิกในทีมมีเวทีเพื่อที่จะให้และรับข้อมูลย้อนกลับเชิงสร้างสรรค์ วิธีการวัดที่ดีวิธีหนึ่ง คือ การดูว่าคนให้ข้อมูลย้อนกลับตรงไปตรงมาต่อกันหรือไม่
3. ให้มีการประเมินตนเองเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน บุคคลหรือทีมสามารถประเมินตนเองได้ แต่ต้องทำเพื่อกระตุ้นให้เกิดความเจริญเติบโตและเรียนรู้
4. สร้างสภาพแวดล้อมของความไว้วางใจและร่วมมือ ความไว้วางใจเป็นสายยึดเหนี่ยวระหว่างบรรยากาศเชิงบวกกับความสัมพันธ์แบบร่วมมือ สมาชิกในทีมควรแสดงความมั่นใจใจของทีมที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ภายนอกทีมด้วย
5. ยกย่องความสำเร็จของทีม ทีมส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับงานจนลืมนึกยกย่องความสำเร็จของทีม บางครั้งอาจทำง่าย ๆ โดยรับประทานอาหารกลางวันด้วยกัน ออกไปเที่ยวหรือประกาศความสำเร็จให้คนอื่น ๆ ในองค์กรได้รับทราบ

การทำงานได้สำเร็จเป็นแงุ่มการทำงานของทีม ส่วนการยกย่องความสำเร็จของทีมเป็นแงุ่มระหว่างบุคคลของทีม เพื่อให้ทีมมีผลงานสูงสุด สมาชิกทีมทุกคนควรรับผิดชอบต่อการสร้างความสัมพันธ์แบบร่วมมือกัน

10. มีผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership)

ผู้นำแบบมีส่วนร่วม หมายถึง ผู้นำที่มีการแบ่งความรับผิดชอบ เกียรติยศ การสนับสนุน ความยุติธรรม สร้างบรรยากาศของความไว้วางใจและเปิดกว้าง เป็นผู้ฝึกสอน และครูที่ดี โดยทั่วไปหมายถึง ผู้นำที่เป็นแม่แบบที่ดี โดยสรุปทีมที่ประสบความสำเร็จสามารถบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้มากกว่าแยกให้แต่ละคนไปทำตามลำพัง

เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ (2556) ทีมที่มีประสิทธิผลมักดำเนินการสร้างทีม โดยกำหนดลักษณะสำคัญเอาไว้และทำตามนั้น หากลักษณะสำคัญอันใดอันหนึ่งล้มเหลว การสร้างทีมก็จะล้มเหลวไปด้วย สำหรับลักษณะสำคัญซึ่งทีมมีประสิทธิผลใช้เป็นองค์ประกอบในการสร้างทีม มี 9 ประการ ได้แก่

1. มีวัตถุประสงค์ชัดเจนและมีจุดมุ่งหมายตรงกัน (Clear Objectives and Agreed Goals) คนจะร่วมมือกันได้อย่างสร้างสรรค์ก็ต่อเมื่อวัตถุประสงค์ของกิจกรรมที่จะทำมีความชัดเจนและตัดสินใจได้ว่าอะไรที่สำคัญและเกี่ยวข้อง องค์การหลายแห่งแสดงให้เห็นจากการทำงานประจำวันว่าวัตถุประสงค์ยังไม่ชัดเจน เพราะการแข่งขันที่ไม่เป็นผลดีระหว่างกลุ่ม และบุคคลเพื่อมุ่งตอบสนองเป้าหมายตัวเองที่ทำให้คนอื่นเสียเปรียบ แต่การทำให้วัตถุประสงค์ชัดเจนไม่ได้เกิดขึ้นทันที ส่วนใหญ่ต้องใช้วิธีหาทางตกลงกันกำหนดวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นกระบวนการที่ใช้เวลานาน เพราะเมื่อมีคนไม่เห็นด้วยเมื่อใดก็ต้องแก้ไขเมื่อนั้น หลายครั้งคนต้องประนีประนอมความคิดเห็นของตัวเองโดยยึดตามวัตถุประสงค์ขององค์การ บางที่ความคิดที่ว่าสมาชิกทีมทุกคนจะทำตามวัตถุประสงค์เดียวกันทั้งหมดก็เป็นความคิดที่ไม่มีประโยชน์ เพราะคนมักมีความคิดเห็นแตกต่างกันและมีผลประโยชน์ขัดกัน ฉะนั้นจึงจำเป็นต้องมีกลไกค้นหาความคิดเห็นเพื่อหาจุดร่วมกันและเรียนรู้ที่จะอยู่กับคนที่มีความคิดเห็นแตกต่างกัน ทีมที่มีประสบการณ์มักเริ่มโครงการสร้างทีม โดยตั้งใจกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน แต่ความเป็นจริงสภาพแวดล้อมซับซ้อนมีตัวแปรที่ยังไม่รู้อีกมาก ยากที่จะระบุวัตถุประสงค์ได้ชัดเจนกับทั้งปัจจัยต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทีมจึงต้องมีทักษะกำหนดวัตถุประสงค์และหาทางจัดอุปสรรคของการกำหนดวัตถุประสงค์ สำหรับกลุ่มที่ยังไม่พัฒนามักพบการกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนเป็นเรื่องยากและเป็นสภาพ ที่ทำให้เกิดความสับสน อุปสรรคของการกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนมี 4 ประการ ได้แก่

1.1 แนวโน้มการตัดสินใจผลงานโดยอาศัยความเห็นส่วนตัวมากกว่าการวัดผลผลิต คนมักตัดสินใจตามความชอบ ทักษะหรือแม้แต่แรงจูงใจทางเพศ ซึ่งมีผลกระทบต่อคนอื่นจนกว่าจะ

กำหนดเกณฑ์ความสำเร็จได้ชัดเจนตามผลผลิต และการตัดสินใจสัมพันธ์กับผลลัพธ์อย่างเห็นได้ชัดเจน ความคิดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์จึงจะเป็นที่ยอมรับกัน

1.2 การขาดทักษะในการกำหนดวัตถุประสงค์ เป็นที่รู้กันมานานแล้วว่า วัตถุประสงค์ควรมีคุณสมบัติอย่างน้อย 3 ประการ คือ 1) เฉพาะเจาะจง (Specific) 2) มีกรอบ เวลา (Time Bound) และ 3) วัดได้ (Measurable) ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ แต่กระนั้นเมื่อผู้บริหารกำหนดวัตถุประสงค์ก็ตั้งใจให้เคลือบคลุมเอาไว้เพื่อให้มีปัญหาที่จะต้องแก้ไขกันในต่อไป

1.3 การยื่นหยัดในวัตถุประสงค์ไม่เพียงพอ เกิดเหตุการณ์รบกวนและทำนายไม่ได้เสมอ ๆ ลำดับความสำคัญใหม่จึงสำคัญกว่า ซึ่งทำลายความก้าวหน้าตามวัตถุประสงค์ตกลงกันได้

1.4 เป็นงานที่ไม่สำคัญ บางครั้งการกำหนดวัตถุประสงค์ทำได้ง่าย แต่ต่อมาพบว่า วัตถุประสงค์ที่กำหนดไม่ค่อยมีประโยชน์ ดังนั้น เมื่อกำหนดวัตถุประสงค์ควรถามด้วยว่า “ทำไม” ซึ่งจะตัดสินใจได้ว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดสำคัญและเกี่ยวข้องหรือไม่ วัตถุประสงค์ที่เป็นประโยชน์ควรเป็นแนวทางปฏิบัติที่เป็นที่ยอมรับกัน แต่เมื่อทีมแก้ไขอุปสรรคจนกระทั่งทีมมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ซึ่งสมาชิกรู้สึกผูกพันที่จะทำให้สำเร็จแล้ว ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น คือ แรงจูงใจที่จะทำงานมีมากขึ้น ความต้องการได้รับการช่วยเหลือจากฝ่ายบริหารน้อยลง การแก้ไขปัญหาดีขึ้น และคิดริเริ่มมากขึ้น

2. การสื่อสารที่เปิดกว้างและเผชิญหน้า (Openness and Confrontation)
 3. ความสนับสนุนและความไว้วางใจ (Support and Trust)
 4. ความร่วมมือและความขัดแย้ง (Co-Operation and Conflict)
 5. วิธีปฏิบัติงานที่ดี (Sound Procedures)
 6. ผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate Leadership)
 7. การทบทวนเป็นประจำ (Regular Review)
 8. การพัฒนาบุคคล (Individual Development)
 9. ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มที่ดี (Sound Inter-Group Relations)
- สมคิด บางโม (2558) ประมวลลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. จำนวนสมาชิกในทีมไม่มากนัก
2. เป้าหมายของทีมงานชัดเจน
3. สมาชิกทุกคนห่วงใยต่อความสำเร็จของทีมงาน
4. สมาชิกทุกคนมีสิทธิแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่
5. มีผู้นำทีมหรือหัวหน้าทีมที่ดี
6. ผลประโยชน์สมาชิกชัดเจน

7. สมาชิกมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

8. การพัฒนา

ตาราง 1 สิ่งเคราะห์องค์ประกอบการสร้างทีม

องค์ประกอบ	นักวิชาการ						ความถี่
	Wood Cock (1989)	Parker (1990)	Katzenbach และ Smith (1993)	Biech (2008)	เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ (2556)	สมคิด บางโม (2558)	
1. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม	✓	✓		✓	✓	✓	5
2. ความเป็นสมาชิกที่เหมาะสม			✓	✓			2
3. ความผูกพันรับผิดชอบต่อทีม			✓			✓	2
4. บรรยากาศสร้างสรรค์		✓		✓			2
5. ความชัดเจนของเป้าหมาย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
6. บทบาทที่สมดุล	✓	✓	✓	✓		✓	5
7. กระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้อง	✓			✓	✓		3
8. การติดต่อสื่อสารที่ดี	✓	✓		✓			3
9. การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้า	✓	✓			✓		3
10. การพัฒนาบุคคล	✓				✓	✓	3
11. ความร่วมมือและความขัดแย้ง	✓	✓		✓	✓		4
12. การสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มที่ดี	✓	✓		✓	✓		4
13. การสนับสนุนและการไว้วางใจซึ่งกันและกัน	✓	✓	✓		✓		4
14. การทบทวนประเมินการทำงานอย่างสม่ำเสมอ	✓	✓	✓		✓		4
15. ความหลากหลายในการทำงาน		✓		✓		✓	3

จากข้อมูลในตาราง 1 ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบการสร้างทีมตามแนวคิดและงานวิจัยของ (Woodcock, 1989 ; Parker, 1990 ; Katzenbach and Smith, 1993 ; Biech, 2008 ; สมคิด บางโม, 2558 และเรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2556) ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1. บทบาทที่สมดุล 2. ความชัดเจนของเป้าหมาย 3. การติดต่อสื่อสารที่ดีและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา 4. ความร่วมมือและการสนับสนุนไว้วางใจต่อกัน 5. กระบวนการทำงานการตัดสินใจที่ถูกต้องของผู้นำ 6. การทบทวนพัฒนาและประเมินผลงานอย่างสม่ำเสมอ ปรากฏดังตาราง 2

ตาราง 2 องค์ประกอบสร้างทีม

องค์ประกอบการสร้างทีม	
1. บทบาทที่สมดุล	1. บทบาทที่สมดุล
2. ความเป็นสมาชิกที่เหมาะสม	
3. ความชัดเจนของเป้าหมาย	2. ความชัดเจนของเป้าหมาย
4. บรรยากาศสร้างสรรค์	3. การติดต่อสื่อสารที่ดีและการเผชิญหน้า
5. การติดต่อสื่อสารที่ดี	เพื่อแก้ปัญหา
6. การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้า	
7. ความร่วมมือและความขัดแย้ง	4. ความร่วมมือและการสนับสนุนไว้วางใจที่ดี
8. การสนับสนุนและการไว้วางใจซึ่งกันและกัน	ต่อกัน
9. การสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มที่ดี	
10. ความผูกพันรับผิดชอบต่อทีม	
11. กระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้อง	5. กระบวนการทำงานการตัดสินใจที่ถูกต้อง
12. ความหลากหลายในการทำงาน	ของผู้นำ
13. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม	
14. การพัฒนาบุคคล	6. การทบทวนพัฒนาและประเมินผลงานอย่าง
15. การทบทวนประเมินการทำงานอย่างสม่ำเสมอ	สม่ำเสมอ

ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบการสร้างทีม ในแต่ละองค์ประกอบมาศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ดังนี้

1. บทบาทที่สมดุล

Woodcock (1989) บทบาทที่สมดุล หมายถึง การผสมผสานความแตกต่างของความสามารถโดยใช้ความแตกต่างของบุคลิกภาพและวิธีการที่หลากหลายให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต้องอาศัยความกลมกลืนและบทบาทสมดุลของสมาชิกในทีมงาน ซึ่งคล้ายพ่อครัวที่จะเลือกชนิดของเครื่องปรุงปรุงอาหารจะต้องมั่นใจในคุณภาพและปริมาณ ผู้บริหารที่จะสร้างทีมงานจะต้องหาจุดสมดุลสูงสุดของทักษะและความสามารถของสมาชิกในกลุ่ม โดยการวิเคราะห์จากบทบาทที่จำเป็นในการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพต่อไปนี้

ผู้นำ (Leader) ผู้นำก็คือ การตั้งทีมงาน ตั้งวัตถุประสงค์ วางแผนควบคุม การปฏิบัติงาน เรียกประชุมและมอบหมายโครงสร้างการทำงาน พยายามนำสิ่งที่ดีที่สุดของสมาชิกในทีมงานมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ผู้ท้าทาย (Challenger) จะต้องสร้างบทบาทให้ทีมงานยอมรับในสิ่งที่กำลังกระทำ จะต้องพิสูจน์ให้ได้ว่าความคิดเหล่านั้นเป็นจริงได้ ถ้าทีมงานไม่มีผู้ท้าทายก็เหมือนกับทีมงานขาดแรงกระตุ้น

ผู้เชี่ยวชาญ (Expert) ในการสร้างทีมงานจึงจำเป็นต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญมากมายหลายสาขาให้คำแนะนำเฉพาะเรื่อง เฉพาะอย่างให้การทำงานบรรลุจุดหมาย

นักการทูต (Ambassador) บุคคลประเภทนี้ต้องมีบุคลิกภาพที่เป็นมิตร เป็นนักประชาสัมพันธ์ เป็นนักการขายและเสมือนผู้สร้างสะพานเพื่อเชื่อมต่อไปยังบุคคลที่เราต้องการรู้จักที่จะนำประโยชน์มาให้ทีมงาน

ผู้พิพากษา (Judge) ต้องแสดงบทบาทเหมือนกับผู้พิพากษาในศาลที่จะต้องค้นหาความจริงมีเหตุมีผล พินิจพิจารณาอย่างใคร่ครวญ ตรวจสอบความสมดุลและค้นหาความยุติธรรมให้ได้

นักนวัตกรรม (Innovator) เป็นพวกที่ใช้จินตนาการสร้างสรรค์ คอยเสนอความคิดใหม่ ๆ อยู่เสมอ สามารถปฏิบัติให้เป็นจริงได้ โดยนำความคิดไปทดลองปฏิบัติคิดค้นยุทธวิธีในการดำเนินงานให้เหมาะสม ในขณะเดียวกันก็จัดปัญหาและอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นในการทำงานด้วย

นักการต่างประเทศ (Diplomat) หรือเรียกว่า นักเจรจา จะทำหน้าที่ 1 แก้ปัญหาทางการเจรจาต่อรองภายในทีมงาน โดยจะต้องสร้างพันธมิตรทั้งภายในและภายนอกทีมงาน สร้างความมั่นใจว่าปัญหาต่าง ๆ ที่ถูกแก้ไขจะต้องเป็นที่ยอมรับของทุกคน เป็นผู้ก่อให้เกิดความประนีประนอม ซึ่งจะต้องใช้ศิลปะของความเป็นไปได้อย่างสูง จึงต้องอาศัยนักเจรจาเพื่อนำทีมงานฝ่าอันตรายออกไปให้ได้

ผู้คล้อยตาม (Conformer) เป็นบุคคลที่คอยช่วยเหลือในทุก ๆ ทาง พวกนี้จะคอยช่วยเหลือประสานงาน และช่วยให้ผู้อื่นในทีมงานโล่งใจ โดยการหาสิ่งที่ดีของพวกที่ขัดแย้งในทีมงานมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในทีมงาน

ผู้ผลักดันผลผลิต (Output Pusher) บทบาทของพวกนี้จะเป็นนักไล่ล่าหาความเจริญก้าวหน้าและเป็นผู้คอยทำให้ทีมงานแน่ใจว่างานกำลังมุ่งตรงไปตามเป้าหมาย ทำให้ต้องใช้ทักษะความผูกพันกับงานสูงมากและกระตุ้นให้ทุกคนมั่นใจในผลงานที่ร่วมกันทำ คุณลักษณะของพวกนี้จึงเป็นคนไม่ค่อยโอ้อ่อนผ่อนปรนเท่าใดนัก

ผู้ควบคุมคุณภาพ (Quality Controller) จะเป็นผู้คอยตรวจสอบการมุ่งไปสู่ผลผลิตของพวกผู้ผลักดัน ผลผลิตพวกนี้จะเป็นบุคคลที่คอยกระตุ้นให้ทีมงานเกิดความพยายามให้ผลผลิตมีมาตรฐานสูง จึงจัดเป็นพวกหวังดีในทีมงานเน้นคุณภาพในทุกเรื่อง

ผู้สนับสนุน (Supporter) เป็นพวกที่ทำให้ทีมงานสบายใจและสร้างขวัญกำลังใจในทีมงาน คุณลักษณะเช่นนี้เป็นการมุ่งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในทีมงานเป็นพวกที่พยายามสร้างมนุษยสัมพันธ์ให้ทีมงานเกิดความสุขและความพอใจในโลกของการทำงาน โดยใช้วิธีสืบเสาะหาต้นเหตุแห่งปัญหา คอยให้ความสนับสนุนและส่งเสริมหรือคอยช่วยเหลือในการพัฒนางาน

ผู้ทบทวน (Reviewer) เป็นพวกที่คอยสังเกตการณ์ว่า การทำงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ คุณลักษณะของผู้ทบทวนคือ ผู้ดูแลการทำงานว่าจะดีหรือไม่อย่างไร ในอนาคต โดยการมองย้อนกลับไปดูอดีต

สงวน ช้างฉัตร (2542) บทบาทที่ชัดเจน หมายถึง ทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง จะต้องรวมพลังเข้มแข็งและทักษะของสมาชิกทีมงานอย่างเต็มที่ เนื่องจากความสำเร็จของทีมงานเกิดจากความสัมพันธ์ในการอุทิศตน การมีส่วนร่วมและความร่วมมือจากมวลสมาชิก การกำหนดบทบาทที่ชัดเจนเป็นการทำความเข้าใจเรื่องงานของทีม หน้าที่ของสมาชิกแต่ละคน กำหนดบทบาทของทีมและหลักการจัดการของทีม

สรุปได้ว่า บทบาทที่สมดุล คือ การประสมประสานความแตกต่างของความรู้ความสามารถของสมาชิกทุกคน โดยใช้ความแตกต่างของบุคลิกภาพและมีคำสั่ง มีวิธีการที่หลากหลายในการพิจารณาคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ซึ่งมีครูหรือบุคลากรมีส่วนร่วมในการคัดเลือก ในบทบาทที่สมดุลเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งในการสร้างทีมงานของผู้บริหาร ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงความสามารถ และความแตกต่างของบุคคลในการทำงานแต่ละด้านก่อนมอบหมายงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมาย

2. ความชัดเจนของเป้าหมาย

Woodcock (1989 ; อ้างอิงมาจาก ชีระ หมื่นศรี, 2545) ได้กล่าวว่า ความชัดเจนของเป้าหมาย หมายถึง ทีมงานใด ๆ ก็ตามไม่สามารถทำงานให้เกิดประสิทธิภาพได้ถ้าปราศจาก

ความต้องการที่จะทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ และถ้าวัตถุประสงค์มีความชัดเจน มีเป้าหมายที่ตกลงร่วมกันจะทำให้มองเห็นผลสำเร็จของงาน ดังนั้น ทีมงานที่ดีจำเป็นต้องมีวัตถุประสงค์และแนวทางในการดำเนินการอย่างชัดเจน โดยพยายามให้ช่องว่างระหว่างวัตถุประสงค์ของทีมกับวัตถุประสงค์ของแต่ละบุคคลมีช่องว่างให้น้อยที่สุด กล่าวคือ ทีมงานที่มีประสิทธิภาพต้องตระหนักถึงช่องว่างของทีมกับปัจเจกบุคคล เพราะบางคนไม่มีความพอใจเนื่องจากวัตถุประสงค์ส่วนตัวไม่บรรลุผล ฉะนั้นทีมงานที่มีประสิทธิภาพต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในทีมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีมงาน เพื่อให้เขาเกิดความพึงพอใจในสิ่งที่ต้องการ โดยยึดหลักที่ว่าให้สมาชิกทุกคนบรรลุวัตถุประสงค์ส่วนตัวให้มากที่สุด ในขณะที่เดียวกันก็รักษาวัตถุประสงค์ขององค์การด้วย

อุปสรรคที่ขัดขวางการเกิดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเห็นด้วยกับเป้าหมาย มี 3 ประการ ดังนี้

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรจะวัดที่กระบวนการทำงานมากกว่าผลงาน หมายความว่า เราวัดการทำงานของบุคลากรด้วยวิธีการที่เขาทำมากกว่าผลงานที่เขาทำสำเร็จ

2. ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติไม่ได้ร่วมกันทำความเข้าใจอย่างชัดเจนในสิ่งที่คาดหวัง

3. บ่อยครั้งที่เราพิจารณาว่างานนั้นสำเร็จลงได้อย่างไร โดยปราศจากการพิจารณาว่าเราควรทำงานนั้นหรือไม่

การกำหนดวัตถุประสงค์ควรมีหลักเกณฑ์ ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ ควรมีวิธีการทางประชาธิปไตย จะเป็นสิ่งที่ช่วยให้เกิดการจูงใจ
2. ผู้บริหารทีมงาน บุคลากรแต่ละคนมีความต้องการที่จะเกี่ยวข้องกับ การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและวัตถุประสงค์ของเขา
3. จุดเน้นควรมุ่งหมายที่ผลงานที่จะได้รับมากกว่าสิ่งที่จะทำ
4. ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติต้องเห็นพ้องต้องกันในเรื่องผลงานที่ต้องการให้เกิด ตลอดจนวิธีการวัดผลประเมินผล และตารางเวลาปฏิบัติงาน
5. การเปลี่ยนแปลงไปของสภาพแวดล้อม ต้องใส่ใจตลอดจนการปฏิบัติงาน
6. วัตถุประสงค์ต้องชัดเจน เฉพาะเจาะจง มีการบอกระยะเวลา และสามารถวัดได้

จ่านงค์ ศิลารินทร์ (2550) ได้นิยามความหมายความชัดเจนของเป้าหมาย หมายถึง การกำหนดความต้องการในการปฏิบัติงานและคุณภาพของผลงานร่วมกันของทีม มีความชัดเจน สนองความต้องการของสมาชิก กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ และสร้างความผูกพันเพื่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น เปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ มาตรฐานการศึกษาของโรงเรียน เป็นต้น

สงวน ช่างฉัตร (2542) ได้กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของทีมงานจะต้องมีความชัดเจน การดำเนินการที่มีประสิทธิภาพจะต้องทำการกำหนดวัตถุประสงค์และพันธกิจให้ชัดเจน ประเมินพันธกิจว่าจะสามารถดำเนินการให้เกิดผลสำเร็จตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้หรือไม่ มากน้อยเพียงใด

โฉมยง โต้ะทอง (2540) ได้กล่าวไว้ว่า ทีมที่ประสบความสำเร็จต้องมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน และจุดมุ่งหมายนั้นต้องสามารถกระตุ้นให้รายบุคคลรู้สึกว่าตนเองมีส่วนร่วมในการทำให้สำเร็จ ให้ทุกคนมีพันธสัญญา มีสำนึกว่าจะต้องมีส่วนร่วมและมีความเข้าใจว่าทำอย่างไรจะร่วมทำงานให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมายนั้น

วิเชียร วิทยาอุดม (2551) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การทำงานเป็นทีมต้องมีความชัดเจนของเป้าหมาย ทีมที่มีประสิทธิภาพสูงนั้นจะต้องมีเป้าหมายที่เข้าใจได้ง่าย เพื่อให้สามารถบรรลุ และเชื่อถือได้ว่าเป้าหมายเป็นสิ่งสำคัญที่สุด ยิ่งมากไปกว่านั้นสิ่งสำคัญของการบรรลุเป้าหมาย จะต้องมีการกระตุ้นแต่ละบุคคลที่มีความผูกพันของสมาชิกในทีมงานให้สามารถใช้ความรู้ของสมาชิกในทีมในการทำงานร่วมกัน เพื่อให้งานบรรลุสำเร็จตามเป้าหมายของทีมงานใด

สรุปได้ว่า ความชัดเจนของเป้าหมาย คือ การกำหนดเป้าหมายของกลุ่มต้องชัดเจน เข้าใจตรงกัน สนองความต้องการของสมาชิก กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือและสร้างความผูกพัน เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ โดยเปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วม ในการกำหนดพันธกิจ มาตรฐานการศึกษาของโรงเรียน

3. การติดต่อสื่อสารที่ดีและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา

Woodcock (1989) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้น สมาชิกในทีมงานจะต้องสามารถแสดงทัศนวิจารณ์ให้ความเห็นเสนอแนะข้อแตกต่างโดยปราศจากความกลัว ไม่มีทีมงานใดจะประสบความสำเร็จโดยปราศจากบรรยากาศของความเข้าใจกัน และที่ใดที่มีสมาชิกไม่สามารถแสดงตนได้อย่างเปิดเผยความพยายามและความคิดสร้างสรรค์ที่จะหดหายไป และในทำนองเดียวกัน ความต้องการของสมาชิกต้องการเผชิญปัญหามากกว่าต้องการที่จะหลีกเลี่ยง ทีมงานที่มีประสิทธิภาพย่อมไม่หลีกเลี่ยงปัญหาที่เล็กน้อยหรือปัญหาที่ไม่พอใจ ทีมงานต้องเผชิญปัญหาเหล่านั้นอย่างจริงจัง และเต็มใจ เครื่องหมายที่แสดงถึงคุณภาพของทีมงาน คือ การเปิดเผยและกล้าเผชิญหน้าหลาย ๆ องค์การถือว่าทั้งสองสิ่งนี้เป็นสิ่งที่ยิ่งใหญ่ ทั้งในทางทัศนคติและพฤติกรรม ซึ่งจะปรากฏซ้ำ ๆ แต่จะได้ผลตอบแทนที่ยาวนาน โดยเน้นพฤติกรรมดังต่อไปนี้

1. การเพิ่มประสิทธิภาพของการคมนาคมสื่อสารและข้อมูลย้อนกลับ การสื่อสารระหว่างสมาชิกในทีมจะเพิ่มขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพเมื่อทั้งความเปิดเผยและการกล้าเผชิญหน้าได้รับการพัฒนา อีกทั้งความเกี่ยวข้องกับการสร้างความเข้าใจอันดีที่สนับสนุนกันและกัน สิ่งสำคัญที่จำเป็นอีกประการหนึ่งคือ การให้ข้อมูลย้อนกลับ โดยยึดหลักการให้ดังนี้

- 1.1 เป็นความต้องการของผู้รับ (และผู้ส่ง) ในช่วงเวลาที่จำเป็น หรือต้องการ
- 1.2 มุ่งไปที่การอธิบายเหตุการณ์ หรือความรู้สึกมากกว่าจะประเมินข่าวสารนั้น ๆ
- 1.3 มุ่งถึงสิ่งที่ผู้รับสามารถทำได้
- 1.4 เป็นสิ่งเฉพาะ
- 1.5 ระยะเวลาควรใกล้เคียงกับการเกิดเหตุการณ์
- 1.6 ตรวจสอบความเข้าใจได้

2. การเพิ่มความรู้อันตนเอง เป็นการช่วยให้บุคคลในทีมงานรู้จักตนเอง รู้จักเพื่อนมากขึ้น ต้องการสร้างความสัมพันธ์ตัวต่อตัวและกับทุกคนในองค์กร ซึ่งการเพิ่มพูนความรู้ซึ่งกันและกันนี้จะทำให้สมาชิกในทีมงานพัฒนาความเปิดเผย และการกล้าเผชิญหน้าเพิ่มขึ้น

3. การใช้ความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ความขัดแย้งถ้ารู้จักนำไปใช้ให้ถูกต้อง และอย่างสร้างสรรค์ย่อมนำไปสู่ความเข้าใจอันดีระหว่างสมาชิกในทีมงาน ความขัดแย้งในทางบวกซึ่งเกี่ยวกับความจริงจะช่วยให้บุคคลหรือทีมงานสามารถพัฒนาไปสู่การแก้ปัญหา จนกว่าความเข้าใจอันดีจะเกิดขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่ความเปิดเผยและไว้วางใจกัน ส่วนความขัดแย้งทางลบซึ่งอยู่บนข่าวลือหรือความคิดเห็นจะทำให้เกิดความแตกแยก นำมาซึ่งการไม่ไว้วางใจกันและความไม่เกื้อกูลกัน

4. การปรับปรุงความเป็นผู้ฟังที่ดี การฟังถือเป็นการสื่อสารที่ดีในทีมงาน นักฟังที่ดีต้องเข้าใจทัศนคติและความรู้สึกของผู้พูดว่าต้องการพูดอะไรออกมา สนใจและกระตือรือร้นในสิ่งที่รับฟังและรู้จักเพิ่มพูนทักษะการฟังให้มีประสิทธิภาพ จะเห็นได้ว่าทีมงานใดสมาชิกในทีมงานยึดหลักการเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานบรรยากาศของความไว้วางใจ กระบวนการสื่อสารและสัมพันธ์ภาพที่ดีจะเกิดขึ้น ความเปิดเผยต่อกันสูงจนสมาชิกในทีมงาน กล้าจะพูดถึงความรู้สึกอย่างตรงไปตรงมาเพื่อประโยชน์ของทีม ทุกคนรู้และเข้าใจตัวเองดีพอและในขณะเดียวกันจะรู้สึกและเข้าใจเพื่อนร่วมทีมอย่างดีพอด้วย จะเห็นได้ว่าในการบริหารโรงเรียนผู้บริหารจะต้องให้การสนับสนุนและเสริมสร้างความร่วมมือร่วมใจกัน ช่วยเหลือกัน ถ่ายทอดความคิดและความรู้สึกต่อกันอย่างตรงไปตรงมาและชัดเจน จะช่วยให้บุคคลในโรงเรียนเกิดความเข้มแข็งและมีพลังในการสร้างสรรค์ผลงาน อุปสรรคและปัญหาต่าง ๆ ก็จะสามารถผ่านไปได้ด้วยดี

การติดต่อสื่อสารที่ดี ได้แก่ กระบวนการในการส่งข่าวสารระหว่างบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้เกิดความเข้าใจและสามารถประสานงานให้ฝ่ายต่าง ๆ ปฏิบัติงานได้ตรง

ตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ การสื่อสารที่ดีเปรียบเสมือนน้ำหล่อเลี้ยงสำหรับเครื่องจักร บางทีคนเรามักพูดอยู่เสมอ ๆ ว่า ในทุก ๆ องค์การว่า “การสื่อสารของเราแย่” หากถามถึงกลุ่มปฏิบัติจะได้รับคำตอบเหมือน ๆ กันว่า การสื่อสารในองค์กรของเราต้องมีการปรับปรุง สิ่งดังกล่าวไม่ใช่เรื่องประหลาดเลย ถ้าเราพิจารณาความซับซ้อนของรูปแบบการสื่อสารในองค์กร การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเป็นความต้องการของหน่วยงานหรือองค์การทุกประเภท

ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ (2545) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญกับการทำงานและการอยู่ร่วมกันเป็นทีม การสื่อสารจะช่วยให้ทีมงานมีความคิดแนวทางในการปฏิบัติและการปรึกษาหารือกันร่วมกัน

วิเชียร วิทย์อุดม (2550) กล่าวว่า การสื่อสารที่ดี (Good Communication) การสื่อสารที่ดีจะมีประสิทธิผลได้เป็นอย่างมาก เพราะว่าข่าวสารจะเป็นตัวบ่งบอกถึงทิศทางที่ถูกต้อง มีความชัดเจน เข้าใจง่าย สิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดว่าข่าวสารนั้นควรได้รับการบอกต่อหรือไม่ การสื่อสารที่ดีจะมีผลต่อการบริหารงานของผู้จัดการและข้อมูลย้อนกลับจะช่วยให้ทีมงานมีความเข้าใจที่ถูกต้องเหมือน ๆ กัน ซึ่งจะช่วยให้ทีมงานสามารถมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่สูง และมีความรู้สึกและมีความคิดร่วมกันในการทำงาน อันเนื่องมาจากมีการสื่อสารที่ดีในทีมงาน

สรุปได้ว่า การติดต่อสื่อสารที่ดีและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา คือ การบริหารงานที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติ ส่งเสริมให้สมาชิกแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร ความคิด ความเชื่อ ความรู้สึกต่อกันอย่างตรงไปตรงมา ยอมรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีม ทั้งการสื่อสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร และไม่เป็นลายลักษณ์อักษร จะส่งผลให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน มีความรู้สึกเป็นเจ้าของเกิดความภาคภูมิใจในงานที่กระทำ มีความขยันขันแข็ง กระตือรือร้นที่จะมีแนวทางในการแก้ปัญหา มีการคิดสร้างสรรค์งานให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมาย

4. ความร่วมมือและการสนับสนุนไว้วางใจที่ดีต่อกัน

Woodcock (1989) กล่าวว่า ความร่วมมือก็คือ การที่แต่ละคนจะถูกมอบหมายและพร้อมที่จะเกี่ยวข้องกับการงานที่ทำ พร้อมทั้งจะแบ่งปันทักษะ สารสนเทศกับคนอื่น ใช้ความคิดของตนในทีมงานเปิดเผยจุดอ่อนจุดแข็งของตนเอง ถ้าขาดความไว้วางใจและความเปิดเผยในทีมงาน ความร่วมมือก็จะไม่เกิดขึ้น

สิ่งสำคัญก็คือ สมาชิกในทีมงานสามารถพูดได้อย่างตรงไปตรงมาโดยปราศจากความกลัวว่า “โง่” ผู้นำกลุ่มหรือทีมจะต้องทำงานอย่างเต็มความสามารถในอันที่จะเกิดความร่วมมือ เพราะถ้าปราศจากความร่วมมือเสียแล้วการงานที่แท้จริงก็จะไม่เกิดขึ้น เมื่อบรรยากาศของการทำงานเป็นไปด้วยความร่วมมือ สมาชิกพร้อมที่จะเกี่ยวข้องกันและมีข้อผูกพันข่าวสารข้อมูลจะถูกแบ่งปันกันมากกว่าการปิดบัง แต่ละคนจะฟังความคิดเห็นของคนอื่น ๆ ความร่วมมือนี้สนับสนุนให้สมาชิกใน

ทีมงานมีขวัญและกำลังใจสูง แต่ทุกคนยอมรับจุดอ่อนจุดแข็งซึ่งกันและกันและความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ต่าง ๆ ก็จะถูกนำมาใช้โดยกระบวนการของทีม

สำหรับความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ตรงข้ามกับความร่วมมือ เป็นความจริงว่า ถ้าทีมงานมีความไม่เห็นด้วยอยู่เป็นประจำก็เป็นการยากที่จะทำให้การทำงานประสบความสำเร็จ แต่ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุประเด็นของความขัดแย้งไม่ได้ และใช้ผลของการแก้ปัญหาความขัดแย้งมาช่วยให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ตามความเป็นจริงแล้ว ความขัดแย้งมักเป็นสาเหตุของการสร้างความยุ่งยาก และเป็นสิ่งที่ควรหลีกเลี่ยง วิธีการที่จะทำให้ปราศจากความขัดแย้ง การใช้คำแนะนำว่าปัญหาการขัดแย้งเป็นสิ่งที่โลกไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ และเป็นส่วนประกอบสำคัญในกระบวนการเปลี่ยนแปลงเช่นนี้แล้ว การบริหารความขัดแย้งจึงเป็นส่วนช่วยให้เกิดความร่วมมือไม่ใช่อุปสรรค อย่างไรก็ตามความความขัดแย้งมี 2 ด้าน คือ ด้านการทำลายและด้านการสร้างสรรค์ ด้านการทำลายเป็นด้านที่ไม่พึงปรารถนาหรือมีลักษณะการทำลาย ด้านการสร้างสรรค์ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการแก้ปัญหา กล่าวคือพยายามค้นหาความสามารถที่ดีที่สุดของคน ค้นหาความแตกต่างที่เป็นประโยชน์ รับฟังทัศนะของผู้อื่นเปิดเผยจริงใจตรงไปตรงมาให้การสนับสนุนช่วยเหลือกัน ด้วยพฤติกรรมดังกล่าวแล้วทีมงานจะเกิดปฏิสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง เกิดประสิทธิภาพและเกิดการพัฒนาความร่วมมือ

การแก้ไขความขัดแย้งทำได้ดังนี้

1. ตรวจสอบดูอะไรคือสาเหตุแห่งความยุ่งยากระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่ม
2. นำเรื่องที่ขัดแย้งมาหารือกัน อธิบายในประเด็นที่เกี่ยวข้องและวิเคราะห์สถานการณ์
3. ทำสิ่งที่คาดหวังและบทบาทให้กระจ่าง
4. เรียนรู้ว่าทำอะไรข้อมูลจึงจะนำมาใช้อย่างสร้างสรรค์
5. เรียนรู้ว่าเมื่อไร และอย่างไร ในการใช้บุคคลที่สามมาช่วย
6. การกำหนดข้อตกลงเกี่ยวกับการปฏิบัติในอนาคต

พวงรัตน์ เกสรแพทย์ (2543) ได้ให้ความหมายว่าสมาชิกต้องมีการร่วมมือกันเป็นการที่แต่ละคนได้ลงมือทำด้วยจิตใจที่มุ่งมั่นจะทำงานเป็นอย่างดี และพร้อมที่จะทุ่มเททักษะข้อมูลความรับผิดชอบให้กับผู้ที่อยู่ร่วมทีม

ศิณีย์ สังข์ศรี (2540) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำต้องชักจูงใจให้สมาชิกให้ความสนใจงาน มีความสามัคคี ร่วมกันตัดสินใจเลือกทางการดำเนินงานที่ดีที่สุด

สรุปได้ว่า ความร่วมมือและการสนับสนุนไว้วางใจต่อกัน คือ การส่งเสริมให้สมาชิกระดมความคิด ความร่วมมือ ให้เกิดความรักความเสียสละอุทิศตนในการปฏิบัติงานให้สำเร็จไปด้วยดี มีการประสานประโยชน์ในเรื่องความรู้ความสามารถ ตลอดจนความแตกต่างของแต่ละบุคคลให้ได้ผล

ร่วมกันอย่างสูงสุด เปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างเต็มที่ เมื่อเกิดปัญหา ความขัดแย้งขึ้นในทีมต้องควบคุมให้เป็นไปอย่างสร้างสรรค์

5. กระบวนการทำงานการตัดสินใจที่ถูกต้องของผู้นำ

Woodcock (1989) กล่าวว่า การให้สมาชิกแสดงความคิดเห็น หรือการตัดสินใจ ซึ่งแสดงออกถึงความพอใจร่วมกันและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของทีม โดยทุกคนสามารถยอมรับได้และเต็มใจที่จะรับผิดชอบต่อปฏิบัติงานตามมติของทีม การทำงานต้องใช้ลักษณะการทำงานแบบ ยืดหยุ่น รวมทั้งการตัดสินใจอย่างถูกต้องเหมาะสม การตัดสินใจต้องอาศัยข้อมูลที่สมบูรณ์ที่สุด ซึ่งมาจากการติดต่อสื่อสารที่มีการพูดจา การเขียน การกระทำในสิ่งที่ถูกต้องในการแก้ปัญหาจะทำให้ ทีมงานมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การตัดสินใจสิ่งการก็ยังเป็นกระบวนการขั้นพื้นฐานที่สำคัญของ การบริหารงาน การตัดสินใจที่สมาชิกมีความเห็นพ้องต้องกัน นับเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

ธีระ หมื่นศรี (2545) วิธีการที่ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจมี 4 วิธี คือ

1. ผู้บริหารตัดสินใจและแก้ปัญหาด้วยตนเอง
 2. ผู้บริหารฟังความคิดเห็นก่อนแล้วตัดสินใจ หมายความว่า ผู้บริหารยังคงตัดสินใจด้วยตนเอง แต่ขึ้นอยู่กับความคิดเห็นและข้อมูลอื่น ๆ ที่ผู้บริหารได้มาจากสมาชิกของทีมงาน
 3. ผู้บริหารจะตัดสินใจร่วมกับทีมงานที่เลือกขึ้นมา
 4. ผู้บริหารจะนำเอาปัญหาให้ทีมงานอภิปรายแล้วให้ทีมงานตัดสินใจ หรือ ทีมงานอาจจะมอบหมายการตัดสินใจให้คนใดคนหนึ่ง หรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ที่เห็นว่าเหมาะสมก็ได้
- การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพโดยทีมงานจะต้องสอดคล้องกับข้อตกลงร่วมกัน และเป็นการตัดสินใจที่ดีไม่จำเป็นต้องประนีประนอม เมื่อมีการตัดสินใจจะต้องมีความผูกพันกับ ข้อตกลงและต้องปฏิบัติตามแผนงานจะถูกจัดทำขึ้นเพื่อนำไปปฏิบัติ โดยใช้ความรู้และทักษะของ ทีมงานเท่าที่ทำได้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด หากการปฏิบัติมีปัญหาต้องมีการขยายความเพื่อเป็น ข้อสรุป

ขั้นตอนของการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน

1. เหตุผลเพื่อการตัดสินใจต้องเป็นความเข้าใจชัดเจน
2. มีการวิเคราะห์ถึงธรรมชาติของปัญหา
3. มีการทดสอบข้อสรุปที่เป็นการเลือก มีการให้น้ำหนักและพิจารณาถึงลำดับ ความสำคัญและผลที่จะตามมา
4. มีการนำผลของการตัดสินใจไปปฏิบัติ
5. มีการทบทวนและประเมินผลการตัดสินใจนั้น ๆ

กระบวนการทำงานนอกจากจะได้รับการตัดสินใจที่ถูกต้องของผู้นำแล้ว การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกันก็เป็นเรื่องที่มีความสำคัญ การสนับสนุนและความไว้วางใจโดย

ธรรมชาติแล้วจะต้องไปด้วยกัน ถ้าปราศจากสิ่งใดสิ่งหนึ่งแล้วไม่สามารถจะอยู่ได้ทั้งสองอย่าง การสนับสนุนและการไว้วางใจจะได้รับผลสำเร็จอย่างดีที่สุด ถ้าสมาชิกแต่ละคนในทีมงานไม่มีความรู้สึกรู้ว่าจะต้องปกป้องงานที่เขารับผิดชอบ สมาชิกก็รู้สึกรู้ว่าสามารถพูดได้อย่างตรงไปตรงมา กับสมาชิกในทีมอื่น ๆ ได้ทั้งดีและไม่ดี คนเราไม่ว่าจะอยู่ในครอบครัวหรือในที่ทำงานก็ตามจะไม่แสดงความรู้สึกอย่างตรงไปตรงมาและเปิดเผย นอกเสียจากเขาเหล่านั้นจะมีความรู้สึกกว่าคนอื่น ๆ แสดงอย่างตรงไปตรงมา แต่การให้การสนับสนุนนั้นไม่ค่อยประสบความสำเร็จ เพราะมีอุปสรรคหลายประการ คือ ความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น การศึกษา ครอบครัว ค่านิยม ความมุ่งหวัง จึงทำให้การสื่อสารขาดประสิทธิภาพ การสนับสนุนก็จะไม่เกิดขึ้น ประการที่สองที่เป็นอุปสรรคในการสนับสนุนคือ การแข่งขันและประการที่สามคือ การบังคับให้นำเอาเป้าหมายและมาตรฐาน การปฏิบัติงานมาปฏิบัติโดยตนเองไม่มีส่วนร่วมในการกำหนด จะเห็นได้ว่าอุปสรรคที่ยิ่งใหญ่ในการขวางกั้นให้การสนับสนุนคือระดับความไว้วางใจที่ต่ำมาก ความไว้วางใจจำเป็นต้องใช้เวลานานกว่าจะสร้างขึ้นได้ แต่ใช้เวลาการทำลายเพียงไม่กี่วินาที เราไม่สามารถออกคำสั่งให้คนอื่นไว้วางใจเราได้ เพราะความไว้วางใจเกิดจากการสร้างประสบการณ์ ความเชื่อ ดังนั้น ถ้าหากองค์ประกอบที่เป็นอุปสรรคขวางกั้นถูกทำลายลงบรรยากาศของความไว้วางใจจะเกิดขึ้น ทุกคนจะเริ่มสร้างวัตถุประสงค์ร่วมกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538) กล่าวว่า ผู้นำ ผู้บริหารหรือหัวหน้างานเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด ความยุติธรรม ความเป็นคนมีหลักการมีเหตุผล และความเป็นเพื่อนร่วมงานของผู้นำ จะสามารถเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นทีมได้ดี

ศิณีย์ สังข์ศรี (2543) ได้กล่าวถึงลักษณะภาวะความเป็นผู้นำที่เหมาะสม ผู้นำต้องมีความรับผิดชอบ มีหน้าที่และบทบาทความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์ คือ สามารถมอบหมายงานและแบ่งปันงานให้ผู้อื่นดำเนินการ โดยทำงานเป็นทีม หัวหน้าทีม หรือผู้นำจำเป็นต้องมีทักษะด้านการงาน การขจัดปัญหาความขัดแย้ง

สรุปได้ว่า กระบวนการทำงานการตัดสินใจที่ถูกต้องของผู้นำ หมายถึง วิธีการทำงาน การตัดสินใจ การตรวจสอบและการประเมินการทำงานต้องมีวิธีการที่หลากหลาย ยืดหยุ่น สอดคล้องกับความต้องการในสถานการณ์หนึ่ง ๆ มีความสมดุลระหว่างกัน ระหว่างเวลา ทรัพยากร กับวิธีการตัดสินใจที่ใช้แต่ละเรื่อง เน้นการตัดสินใจที่เห็นพ้องต้องกัน ภาวะผู้นำที่เหมาะสมจะต้องสนับสนุนให้งานบรรลุเป้าหมาย และช่วยให้องค์การประสบผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. การทบทวนพัฒนาและประเมินผลงานอย่างสม่ำเสมอ

Woodcock (1989) การทบทวนพัฒนาและประเมินผลงานอย่างสม่ำเสมอ หมายถึง การทบทวนการบริหารงานในทีมอย่างสม่ำเสมอจะสามารถแก้ไขข้อบกพร่องของทีมงาน ช่วยให้ทีมงานได้รับประสบการณ์เพิ่มขึ้น ฉะนั้นการทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอจึงนับว่าเป็นสิ่งสำคัญ

ในการทำงานของหน่วยงานหรือองค์กร เพราะองค์กรที่จัดตั้งขึ้นมาตั้งแต่ต้นก็ต้องมีการนำเอาทรัพยากรมาลงทุนทำกิจกรรม การตรวจสอบทบทวนผลการดำเนินงานจึงเป็นเครื่องมือช่วยให้ผู้บริหารองค์กรรู้ความเป็นไปว่าดีหรือเลวอย่างไร คุ่มค่าเพียงใดหรือไม่ ซึ่งจะเห็นได้ว่าการทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอนี้ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรหรือหน่วยงาน 2 ประการ คือ ผู้ทำงานทราบถึงผลงานที่ตนรับผิดชอบและในแง่ของตัวองค์กรก็จะได้ข้อมูลที่จะช่วยให้สามารถรู้ได้ว่า งานที่ทำทั่วไปแล้วนั้นทำได้ดีเพียงใด ซึ่งการรู้อย่างนี้เองจะทำให้การควบคุมสิ่งต่าง ๆ สามารถกระทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ

พวงรัตน์ เกสรแพทย์ (2543) ได้กล่าวว่า การตรวจสอบติดตามผลงานเป็นประจำ (Regular Review) มีการทบทวน และให้ข้อเสนอแนะย้อนกลับอย่างสม่ำเสมอ (Regular Review and Reflection) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องมีการทบทวนคุณภาพ และวิธีการทำงาน เพื่อหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างสม่ำเสมอ การทำงานจะไม่เป็นไปในลักษณะที่ปล่อยไปตามความเคยชินแต่สมาชิกในกลุ่มจะต้องตั้งคำถามว่าจะมีวิธีการใดที่จะช่วยให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อการปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีขึ้น ทีมที่ดีไม่เพียงแต่เข้าใจลักษณะของทีมของตน แต่ต้องเข้าใจบทบาทของทีมด้วย นอกจากนี้จะต้องตรวจสอบการทำงานที่ว่าทีมงานทำกันอย่างไร การตัดสินใจในการจัดการเรื่องต่าง ๆ อย่างไร หรือทำความเข้าใจในประเด็นปัญหาข้อขัดแย้งอย่างไร เป็นต้น การตรวจสอบจะทำให้ทีมงานเรียนรู้จากประสบการณ์และมีจิตสำนึกที่จะปรับปรุงงานให้ดีขึ้นมีสาระหลาย ๆ ประการที่เกี่ยวกับการจะตรวจสอบ ซึ่งแบบการตรวจสอบเพื่อการประเมินข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการทำงานของเฉพาะบุคคลหรือทีมงานทั้งหมด ซึ่งมีวิธีการที่ใช้ในการตรวจสอบ

Parker (1990) กล่าวว่า การประเมินผลตนเอง เป็นการตรวจสอบว่า ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใดและมีอะไรบ้างที่เป็นอุปสรรคต่อประสิทธิผลของงาน อาจดำเนินการโดยแบบที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ เป้าหมายหลักเพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน และแสวงหาแนวทางปรับปรุงหรือเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

วรารักษ์ ตรีกุลสถิตย์ (2550) ได้กล่าวว่า ทีมงานที่ดีไม่เพียงแต่ดูจากลักษณะของทีมและบทบาทที่มีอยู่ในองค์กรเท่านั้น แต่ต้องดูวิธีการที่ทำงานด้วยการทบทวนงานจะทำให้ทีมงานได้เรียนรู้จากประสบการณ์ที่ทำ รู้จักคิดปรับปรุงวิธีการในการทบทวนงานนั้นมีเป็นจำนวนมาก และทุกวิธีจะเกี่ยวข้องกับการได้รับข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของแต่ละคน หรือของทีม โดยส่วนรวม สำหรับวิธีที่ใช้กันมากในการทบทวนผลงานมีหลายวิธี เช่น การทบทวนปฏิบัติงานด้วยตนเอง การใช้ผู้สังเกตภายนอก หรือการใช้โทรศัพท์วงจรปิด

สรุปได้ว่า การทบทวนพัฒนาและประเมินผลงานอย่างสม่ำเสมอ หมายถึง การตรวจสอบติดตามผลงานเป็นประจำ มีการทบทวนทั้งระหว่างการทำงานและหลังจากการทำงาน

เสร็จแล้ว มีการให้ข้อเสนอแนะย้อนกลับอย่างสม่ำเสมอ โดยมีเป้าหมายหลักเพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน และแสวงหาแนวทางปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

กระบวนการสร้างทีมงาน

Dyer (1977) ได้อธิบายขั้นตอนการสร้างทีมไว้ 6 ขั้นตอน ซึ่งประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 1 : การค้นหาปัญหาที่เกิดขึ้น (Problem Identification)

กล่าวคือ สมาชิกในหน่วยงาน เช่น ผู้บริหารหรือที่ปรึกษาได้ตระหนักว่ามีสภาพการณ์บางอย่างเกิดขึ้น ซึ่งมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานของหน่วยงาน เช่น พนักงานละทิ้งหน้าที่ งานไม่เสร็จตามกำหนด ผลผลิตลดต่ำลงมาก เป็นต้น สภาพการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นควรได้รับการแก้ไขจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ในขั้นนี้อาจใช้แบบฟอร์มในการค้นหาปัญหาในการพัฒนาทีมงานได้

ขั้นตอนที่ 2 : การเก็บรวบรวมข้อมูล (Data Gathering)

เนื่องจากการพัฒนาทีมงานเป็นโครงการที่มุ่งฝึกให้สมาชิกแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเอง สิ่งสำคัญที่ช่วยในการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิผล คือ ข้อมูลที่มีความแม่นยำ ชี้ให้เห็นปัญหาและสาเหตุของปัญหาอย่างแท้จริง ดังนั้น ภารกิจหลักของผู้บริหารและที่ปรึกษา คือ การฝึกอบรมให้สมาชิกมีทักษะในการเก็บรวบรวมข้อมูล สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลสำคัญ รวมถึงสามารถวิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีทักษะในการรวบรวมปัญหาของงานที่ตนเองรับผิดชอบได้ วิธีการที่ใช้ในขั้นนี้ที่ปรึกษาอาจรวบรวมข้อมูลเอง โดยการสัมภาษณ์สมาชิกของหน่วยงาน เพื่อศึกษาให้แน่ชัดว่าควรจะมีการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงตรงจุดใดบ้าง มิติที่ต้องการรวบรวมข้อมูล เช่น 1. ทำไมจึงมีปัญหาเกิดขึ้น ณ จุดนั้น 2. อะไรเป็นอุปสรรคขวางกั้นมิให้สมาชิกกลุ่มทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3. อะไรบ้างที่ดีที่สุดที่สมาชิกเห็นว่าควรทำต่อไป 4. การเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างที่จะช่วยให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม 5. ทำอย่างไรจึงจะทำให้ทีมงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น หลังจากการสัมภาษณ์ที่ปรึกษาจะต้องวิเคราะห์เนื้อหา ระบุประเด็นหลัก ๆ หรือข้อเสนอแนะที่อาจมีและเตรียมสรุปเพื่อนำเสนอในระหว่างการประชุมเพื่อสร้างทีมงานนั้น ที่ปรึกษาจะนำเสนอข้อมูลโดยมีผู้บริหารเป็นผู้กำกับ และมีการร่วมกันวิเคราะห์ข้อมูลและวางแผนที่จะแก้ปัญหาสำคัญ ๆ ที่ปรึกษาบางคนอาจจะไม่เลือกที่จะสัมภาษณ์ก่อนมีการประชุมสร้างทีมงาน และไม่ต้องการนำเสนอผลสรุป เพราะคิดว่าข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ส่วนตัวไม่ควรนำมาเปิดเผย และอภิปรายร่วมกับสมาชิกทีมคนอื่น ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้ามีใครคนใดคนหนึ่งเป็นเป้าหมายหลักของข้อมูลเหล่านั้น เพราะอาจมีข้อโต้แย้งและปฏิเสธข้อมูลที่รวบรวมมาได้โดยตรงกันข้ามที่ปรึกษาบางคนอาจใช้วิธีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันอย่างเปิดเผย

ในที่ประชุม วิธีการนี้อาจจะเป็นประโยชน์ในแง่ที่ว่าสมาชิกแต่ละคนที่เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา จะยอมรับว่าความเห็นเหล่านั้นเป็นของเขา และยินดีที่จะดำเนินการกับข้อมูลนั้นต่อไป ทางออกที่ดี ในเรื่องนี้ คือ มีการบอกให้สมาชิกเสนอแนะเรื่องต่าง ๆ ที่ตนเองพร้อมจะอภิปรายร่วมกับคนอื่น ๆ ยังผลให้มีข้อมูลที่ได้น้อยลง แต่ความเต็มใจที่จะแก้ปัญหาเพิ่มขึ้นอย่างไรก็ตามไม่ว่าจะเลือกใช้ แนวทางแบบใด ข้อมูลที่ควรเก็บรวบรวมที่ได้ จากการสัมภาษณ์ตามข้อ 1-5 จะต้องนำมาสรุปเขียน ในแผ่น Flipchart หรือบนกระดาน ทั้งนี้เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับขั้นตอนต่อไปของวงจรการสร้างทีมงาน

ขั้นตอนที่ 3 : การวินิจฉัยข้อมูล (Diagnosis)

เมื่อได้ข้อมูลทั้งหมดแล้ว ฝ่ายบริหารและที่ปรึกษาจะร่วมกับสมาชิกทุกคนช่วยกัน สรุปข้อมูลทั้งหมด โดยการจัดลำดับความสำคัญ ซึ่งอาจแบ่งเป็นประเภทข้อมูลดังนี้

1. ประเด็นปัญหาสำคัญที่สามารถแก้ไขได้ในการประชุมครั้งนี้
2. ประเด็นปัญหาที่หน่วยงานอื่นจะต้องแก้ไข
3. ประเด็นปัญหาที่ไม่เปิดโอกาสให้แก้ไขได้ เป็นสิ่งที่ทุกคนต้องรับ และอยู่กับ

ปัญหานั้นต่อไป

ประเด็นปัญหาตามข้อ 1) จะต้องนำมาเป็นวาระสำคัญในการประชุมสร้างทีมงาน ครั้งต่อ ๆ ไป ส่วนประเด็นข้อ 2) จะต้องแสวงหากลยุทธ์เพื่อนำผู้เกี่ยวข้องมาร่วมแก้ปัญห และ สำหรับประเด็นข้อ 3) นั้น กลุ่มต้องการวิธีการที่จะเผชิญกับปัญหาด้วยความมั่นใจ ในขั้นนี้ถ้าหาก หัวหน้าทีมงานหรือผู้บริหารไม่สามารถจะทำได้ด้วยตนเอง ที่ปรึกษาจะต้องเข้าไปมีบทบาท แสดงให้เห็นเป็นตัวอย่างว่าจะแก้ปัญหาเหล่านั้นได้อย่างไร

ขั้นสำคัญต่อไปคือ ต้องทบทวนข้อมูลทั้งหลายที่ได้มาเพื่อค้นหาลักษณะประกอบต่าง ๆ ที่เป็นสาเหตุก่อให้เกิดปัญหาต่าง ๆ นั้นขึ้นมา และอาจเชื่อมโยงไปสู่ปัญหาอื่น ๆ การวิเคราะห์อย่าง ถี่ถ้วน อาจชี้ให้เห็นว่าวิธีการปฏิบัติ กฎ ระเบียบ หรือการมอบหมายงานเป็นสาเหตุของปัญหาที่ เกิดขึ้นได้เช่นกัน

ขั้นตอนที่ 4 : การวางแผนเพื่อการแก้ปัญหา (Planning)

หลังจากได้มีการกำหนดวาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับปัญหาได้แล้ว บทบาทของ ผู้บริหาร และที่ปรึกษาในขั้นนี้จะแตกต่างกัน กล่าวคือ ผู้บริหารจะทำหน้าที่เป็นหัวหน้าทีมงาน รับผิดชอบในการจัดทำแผนแก้ปัญหาดังที่ได้ใช้วินิจฉัยมาแล้ว โดยกำหนดวัตถุประสงค์และ เป้าหมายในการแก้ปัญหา รวมทั้งแสวงหาความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกทุกคนในทีมงานให้เข้ามามี บทบาทในการวางแผนร่วมกัน ในขณะที่หัวหน้าทีมเป็นผู้ดำเนินการประชุมอยู่นั้นที่ปรึกษาจะทำ หน้าที่เป็นผู้สังเกตการณ์และผู้อำนวยการอำนวยความสะดวกให้ความช่วยเหลือเมื่อทีมประสบปัญหา ซึ่ง Schein (1969) ได้เรียกกิจกรรมนี้ว่าเป็นการให้คำปรึกษาด้านกระบวนการ (Process Consultation) โดยช่วยเหลือให้กลุ่มเห็นวิธีการแก้ปัญหาและกระบวนการในการทำงาน ถ้าพบว่า

มีงานชิ้นใดขาดหายไปหรือทำได้ไม่ดีก็จะให้ข้อเสนอแนะ นอกจากนี้หากทีมงานไม่สามารถแก้ปัญหาในเรื่องหนึ่งเรื่องใดได้ระหว่างการประชุม ที่ปรึกษาจะช่วยชี้ให้เห็นว่าทำไมจึงเกิดปัญหา และจะหลีกเลี่ยงปัญหานั้น ๆ ได้อย่างไรในอนาคต ในบทบาทนี้ที่ปรึกษาจะให้การฝึกอบรมสมาชิกทีมงานให้ได้มีการพัฒนาทักษะในการแก้ปัญหาและทักษะในการทำงานร่วมกันได้อย่างดี

ขั้นตอนที่ 5 : การนำแผนไปปฏิบัติ (Implementation)

ขั้นนี้เป็นภารกิจสำคัญที่ฝ่ายบริหารจะต้องนำแผนปฏิบัติการที่ได้วางไว้ร่วมกันลงสู่การปฏิบัติให้เห็นเป็นรูปธรรม ดังนั้นหัวหน้าทีมจะต้องมีความมุ่งมั่นและผูกพันกับแผนที่จัดทำไว้แล้ว หากหัวหน้าทีมไม่เอาใจใส่ต่อการนำแผนไปปฏิบัติก็เป็นการยากที่จะจูงใจให้สมาชิกของทีมผู้รับมอบหมายงานให้รับผิดชอบในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ส่วนบทบาทของที่ปรึกษาในขั้นตอนนี้คือทำหน้าที่ดูแล้วว่าแผนที่ได้วางไว้แล้วได้นำไปปฏิบัติได้ผลดีมาน้อยเพียงใด

ขั้นตอนที่ 6 : การประเมินผล (Evaluation)

ในขั้นนี้เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลใหม่อีกรอบเพื่อการประเมินผล ซึ่งเป็นการพิจารณาร่วมกันระหว่างหัวหน้าทีมและสมาชิกว่า การวางแผนเพื่อการแก้ปัญหาต่าง ๆ ของทีมงานเมื่อได้มีการนำไปปฏิบัติแล้วสามารถแก้ปัญหาได้หรือไม่เพียงใด มีปัญหาอุปสรรค ณ จุดใด ใครเป็นผู้รับผิดชอบ และควรมีการปรับปรุงแก้ไขต่อไปอย่างไรบ้าง ในขั้นนี้ที่ปรึกษาจะต้องช่วยอบรมให้สมาชิกทีมงานรวมถึงหัวหน้าทีมมีความรู้และทักษะในการดำเนินการประเมินผลโครงการด้วย

Beer (1980) ได้เสนอกระบวนการในการสร้างทีมงานที่ใช้ได้ผลโดยทั่วไปดังนี้

1. เริ่มปฏิบัติการเกี่ยวกับทีมงาน ขั้นตอนเริ่มแรกนี้เป็นการเชิญทีมงานให้มาพบปะปรึกษาหารือกันเกี่ยวกับงาน รวมทั้งปัญหาในงาน วัตถุประสงค์ก็เพื่อที่จะทำให้สมาชิกของทีมงานได้เกิดความตระหนักในปัญหาและเห็นความจำเป็นที่จะต้องแก้ไขปัญหามีอยู่ ขั้นตอนนี้ นับเป็นขั้นตอนการละลายพฤติกรรมเดิม และเป็นการกระตุ้นให้ทีมงานพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

2. การรวบรวมข้อมูล อาจจะกระทำโดยตอบแบบสอบถามหรือสัมภาษณ์โดยที่ปรึกษา ซึ่งเป็นบุคคลที่สามหรือตัวการการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการ OD ข้อมูลเหล่านี้จะเกี่ยวข้องกับเรื่องเป้าหมายขององค์กร บรรยากาศขององค์กร พฤติกรรมของผู้นำ พฤติกรรมในการควบคุม บังคับบัญชา สัมพันธภาพระหว่างบุคคล บทบาทของสมาชิกกลุ่ม กระบวนการบริหารซึ่งอาจรวบรวมตั้งแต่การวางแผนไปจนถึงการควบคุมปัญหาในการทำงาน รวมถึงปัญหาทางเทคนิคอุปสรรคในการติดต่อสื่อสาร

3. การเผชิญกับข้อมูล หลังจากที่ได้เก็บข้อมูลแล้วกลุ่มทีมงานก็จะมารวมตัวกันสัมมนาซึ่งอาจทำนอกสถานที่ทำงาน ทั้งนี้เพื่อที่จะได้มีอิสระและมีเวลาอย่างเต็มที่ในการถกเถียงปัญหาและระดมความคิดเห็นโดยไม่ต้องกังวลถึงภาระหน้าที่การทำงานหรือการแทรกแซงจากภายนอกที่อาจจะเกิดขึ้น

4. วางแผนเพื่อปฏิบัติ ข้อมูลจากการอภิปราย ถกเถียงทั้งหมดจะนำมาพัฒนาเป็นแผนเพื่อปฏิบัติโดยเฉพาะ โดยมุ่งสู่เป้าหมายที่แน่นอน

5. การสร้างทีมงาน ขั้นตอนทั้งสี่ที่กล่าวมาข้างต้นเป็นขั้นตอนเตรียมการสำหรับการสร้างทีมงาน เมื่อถึงขั้นตอนนี้ทุกทีมงานจะประจักษ์ชัดด้วยตนเองในการบ่งชี้อุปสรรคของงานที่ทำให้ไม่สามารถบรรลุประสิทธิภาพ แต่ตรงกันข้ามก็ช่วยกันพัฒนาวิถีทางที่จะเอาชนะอุปสรรคพร้อมกับยอมรับในแผนที่จะเปลี่ยนแปลงเพื่อมุ่งสู่วัตถุประสงค์

6. การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม ในขั้นตอนนี้จะเป็นการประชุมระหว่างทีมงานหลายๆ ทีม ซึ่งต้องพึ่งพากันระหว่างกันในการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายเป้าหมายของขั้นตอนนี้ คือ การพยายามสร้างการร่วมแรงร่วมใจ อันมีส่วนร่วมในเป้าหมายและวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ

Woodcock (1989) ได้เสนอลำดับขั้นในการสร้างทีมงานซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 การสร้างความคุ้นเคย ซึ่งโดยปกติแล้วเมื่อมนุษย์มาพบกัน สิ่งแรกที่เขาควรปฏิบัติคือการสร้างความคุ้นเคย ทำความรู้จักกันในการฝึกอบรมเพื่อการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง และมักจะเริ่มด้วยเริ่มด้วยกิจกรรมสร้างความคุ้นเคย เช่น มีการให้สมาชิกแนะนำตัวเอง

ขั้นที่ 2 กำหนดวัตถุประสงค์และตั้งเป้าหมาย เมื่อสมาชิกมีความคุ้นเคยกันแล้วกลุ่มพัฒนาเข้าสู่ระยะที่ 2 “เรามาอยู่ที่นี่เพื่ออะไร” นั่นคือ สมาชิกอยากทราบเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

ขั้นที่ 3 การต่อรองเพื่อความยิ่งใหญ่ ลักษณะเด่นของขั้นนี้ คือ การแข่งขันกัน โดยสมาชิกบางคนพยายามวางตนเป็นคนเอาการเอางาน มีเหตุผล และพยายามชักจูงให้ผู้อื่นทำตามในสิ่งที่ตนเห็นว่าเหมาะสม แต่สมาชิกอื่น ๆ กลับทำตนเป็นคนใจแคบ จึงกลับถูกกล่าวหาว่าไม่ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น ในขั้นนี้ความขัดแย้งภายในกลุ่มอยู่ในระดับสูงกว่าทุกขั้นในการพัฒนาทีม มีการต่อสู้กันเพื่อความยิ่งใหญ่ เป็นผู้นำ

ขั้นที่ 4 รับฟังกันพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง จากพัฒนาการของกลุ่มจากขั้นที่ 3 เข้าสู่ขั้นที่ 4 มีลักษณะที่เด่นชัดคือ การเปลี่ยนแปลงด้านเจตคติ กล่าวคือ สมาชิกลดความพยายามที่จะบังคับผู้อื่นให้ฟังตน และตระหนักถึงการรับฟังกันและกันมากขึ้น

ขั้นที่ 5 สามัคคีกลมเกลียว พัฒนาการของกลุ่มขั้นสุดท้าย กลุ่มจะมีขวัญกำลังใจและความจงรักภักดีต่อกลุ่มอยู่ในระดับสูง ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกแต่ละคนอำนาจประโยชน์ต่อกันอย่างยิ่ง ความต้องการให้กลุ่มยอมรับและพอใจตนเองของสมาชิก ซึ่งเคยมีอยู่ในระดับสูงในระดับสูงในระยะแรกนั้นหมดสิ้นไป เพราะว่าสมาชิกมีความพอใจสมาชิกทุกคน และยอมรับในความเป็นตัวของตัวเอง และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อยู่ในระดับสูง

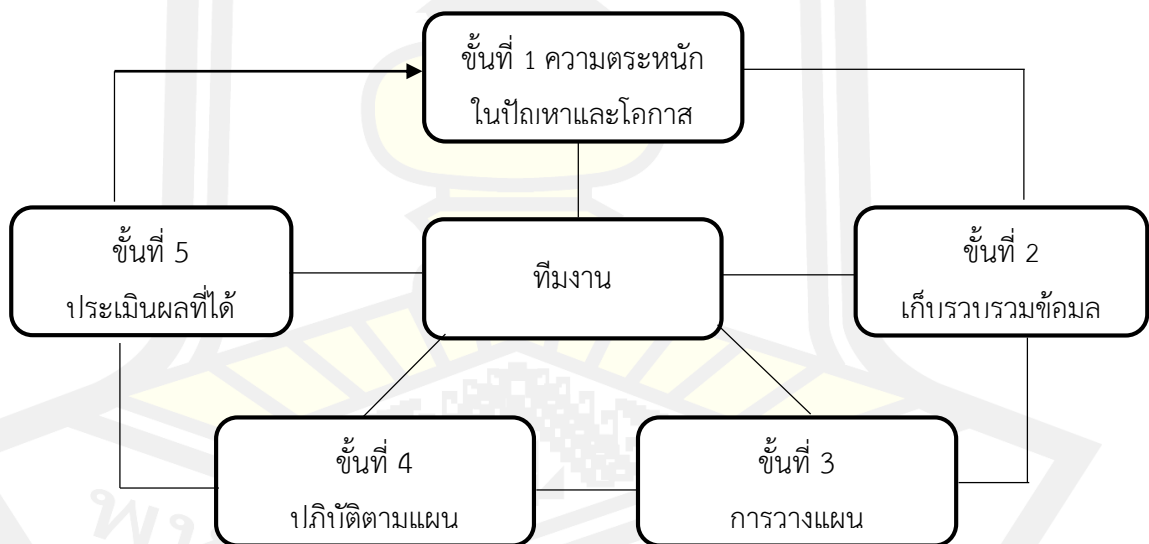
Schermerhorn, Hunt และ Osborn (1994) ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการสร้างทีมงาน ดังนี้

1. บางคนในกลุ่มหรือนอกกลุ่มเห็นว่ามีปัญหาอยู่หรืออาจจะเกิดปัญหาขึ้น
2. สมาชิกกลุ่มทำงานด้วยกันเพื่อเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัญหา
3. สมาชิกในกลุ่มทำงานด้วยกันเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลและวางแผนเพื่อปรับปรุง
4. สมาชิกกลุ่มทำงานด้วยกันและปฏิบัติตามแผน
5. สมาชิกกลุ่มทำงานด้วยกันเพื่อกระตุ้นให้เกิดความก้าวหน้า ประเมินผล

และดำเนินงานต่อไป

6. สมาชิกในกลุ่มทำงานด้วยกันเพื่อทำกระบวนการนี้ซ้ำ ๆ ให้อย่างเต็มที่จำเป็น

จะเห็นได้ว่า กระบวนการสร้างทีมเป็นกระบวนการร่วมมือร่วมใจ เน้นย้ำที่สมาชิกกลุ่มทำงานด้วยกันเพื่อให้บรรลุภารกิจต่าง ๆ ของการสร้างทีมตลอดกระบวนการ โดยคาดหวังให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมเป็นกลุ่ม ความมีประสิทธิภาพของกลุ่มประเมินและตัดสินด้วยสิ่งที่จะต้องกระทำเพื่ออ้างไว้หรือปรับปรุงประสิทธิภาพนี้ในอนาคต นั่นคือ ทุกคนร่วมในความรับผิดชอบในการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการที่ตกลงกันไว้แล้ว ประเมินผลการปฏิบัติ ขั้นตอนการสร้างทีมแสดงไว้ในภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 3 แสดงกิจกรรมในกระบวนการสร้างทีม

ขั้นตอนในกระบวนการสร้างทีมจากภาพประกอบ 4 อธิบายให้พอเข้าใจได้ ดังนี้

1. ขั้นการค้นหาปัญหาที่เกิดขึ้น (Problem Opportunity Awareness) โครงการสร้างทีมงานเริ่มที่การยอมรับว่ามีปัญหาเกิดขึ้น จะโดยสมาชิกในกลุ่มหรือจากการศึกษาของที่ปรึกษา ก่อนการเริ่มโครงการก็ได้ ซึ่งอาจใช้แบบฟอร์มในการค้นหาปัญหาในการสร้างทีมงาน

2. ขั้นการเก็บรวบรวมข้อมูล (Data Gathering and Analysis) เป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารและที่ปรึกษาจะต้องร่วมกับสมาชิกในกลุ่มหรือทีมงานเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีความแม่นยำที่ชี้ให้เห็นปัญหาและสาเหตุของปัญหาอย่างแท้จริง เมื่อได้ข้อมูลทั้งหมดแล้วฝ่ายบริหารและหัวหน้าทีมงานและที่ปรึกษาก็จะร่วมกับสมาชิกทุกคนช่วยกันสรุปข้อมูลทั้งหมดนั้น โดยการจัดลำดับความสำคัญของข้อมูล ในขั้นนี้หากหัวหน้าทีมงานไม่สามารถจะทำได้ด้วยตนเอง ที่ปรึกษาจะต้องเข้าไปมีบทบาท โดยการแสดงให้เห็นเป็นตัวอย่างในการวิจัยข้อมูลที่ได้รับมาทั้งหมดนั้นอย่างละเอียดรอบคอบ เพื่อค้นหาปัญหาและสาเหตุที่ก่อให้เกิดปัญหาต่าง ๆ นั้น และอาจจะเชื่อมโยงไปสู่ปัญหาอื่น ๆ ที่นำมา ซึ่งไร้ประสิทธิผลของการทำงานในกลุ่มหรือทีมงานนั้น

3. ขั้นการวางแผนเพื่อแก้ปัญหา (Action Planning) เมื่อได้ทราบว่าจะอะไรเป็นปัญหาอะไรเป็นสาเหตุของปัญหาแล้ว ขั้นต่อไปก็คือการวางแผนเพื่อแก้ปัญหานั้น ๆ ให้ออกไป ในขั้นนี้หัวหน้าทีมงานจะต้องทำหน้าที่โดยตรงที่จะต้องพัฒนาแผนการแก้ปัญหาที่ได้ค้นพบ แล้วต้องกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการแก้ปัญหานั้น รวมทั้งการร่วมมือร่วมใจของสมาชิกทุกคนในทีมงานให้เข้ามามีบทบาทในการวางแผนร่วมกันด้วย

4. ขั้นการนำเอาแผนการแก้ปัญหาไปดำเนินการ (Action Implementation) ขั้นนี้นับเป็นภารกิจที่สำคัญของฝ่ายบริหารหรือหัวหน้าทีมงานที่จะต้องรับผิดชอบ โดยนำเอาแผนที่ได้วางไว้ร่วมกันนั้นไปดำเนินการตามที่ได้ตกลงกันไว้ สำหรับบทบาทหน้าที่ของที่ปรึกษาก็จะทำหน้าที่ในการสังเกตการณ์นำไปปฏิบัติว่าได้ดำเนินการได้ผลดีมากน้อยเพียงใด

5. ขั้นการติดตามและประเมินผล (Evaluation of Results) การติดตามและประเมินผลนั้น โดยปกติจะเป็นหน้าที่ของหัวหน้าทีมงานและสมาชิกทุกคนที่จะต้องพิจารณาว่าตามที่ได้มีการวางแผนเพื่อแก้ปัญหาไว้นั้น เมื่อนำแผนไปปฏิบัติแล้วบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ได้วางไว้ตั้งแต่เริ่มแรกหรือไม่เพียงใด มีปัญหาอุปสรรคจุดใด ใครเป็นผู้รับผิดชอบและควรจะมีการปรับปรุงแก้ไขต่อไปอย่างไร

ณัฐพันธ์ เจริญนันทน์ และคณะ (2545) กล่าวว่า กระบวนการสร้างทีมงานมี 5 ขั้นตอน คือ

1. การรับรู้ปัญหา (Problem Awareness) เป็นขั้นตอนแรกในกระบวนการสร้างทีมงานจะใช้ได้กับทีมงานทั้งที่เพิ่งตั้งขึ้นใหม่ และทีมงานที่ดำเนินงานมานานแล้วโดยหัวหน้าทีมหรือสมาชิกจะต้องตระหนักถึงปัญหา และต้องการจะแก้ไขปัญหาให้หมดไปบางครั้งอาจกำหนด

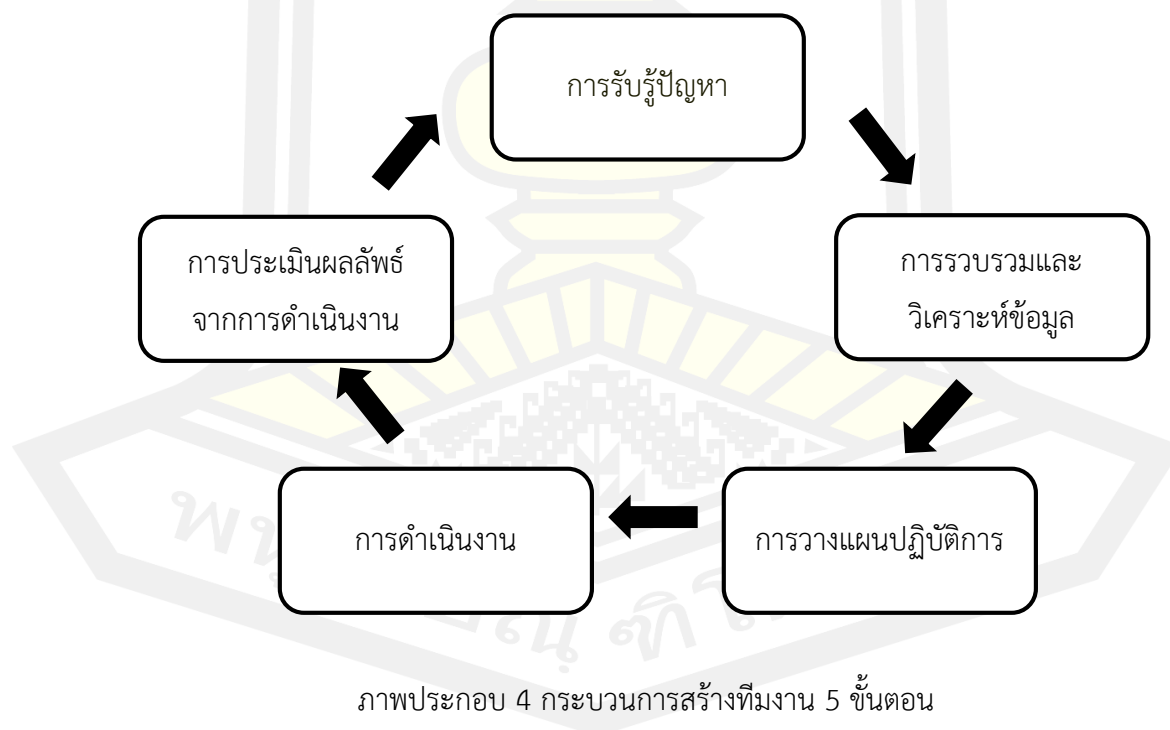
ปัญหา จากสถานการณ์จำลองเพื่อร่วมกันแก้ไขและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อเป็นการพัฒนาทีมงานก็ได้

2. การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล (Data Gathering and Analysis) สมาชิกในทีมจะร่วมกันกำหนดแนวทางในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อที่จะได้ข้อมูลเท็จจริงมาทำการวิเคราะห์และประเมินผล เพื่อกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาและเลือกแนวทางปฏิบัติ

3. การวางแผนปฏิบัติการ (Action Planning) สมาชิกในทีมระดมความคิด โดยนำข้อมูลที่ได้รับจากการวิเคราะห์ปัญหามากำหนดเป็นวัตถุประสงค์ในการแก้ปัญหาและแผนปฏิบัติการที่เป็นรูปธรรม

4. การดำเนินงาน (Action Implementation) สมาชิกร่วมมือกันในการนำแผนงานไปปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม โดยต้องคอยดูแลให้แผนปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างราบรื่นและมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการ

5. การประเมินผลลัพธ์จากการดำเนินงาน (Evaluation of Results) สมาชิกในทีมร่วมกัน ติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน และเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหา หรือพัฒนาการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย



นรินทร์ แจ่มจำรัส (2550) ได้เสนอขั้นตอนการดำเนินงานใช้กิจกรรมสร้างทีมงาน ดังนี้

1. ที่ปรึกษาขององค์การจัดประชุมกลุ่มระหว่างสมาชิกในองค์การเพื่อศึกษาในประเด็น ทฤษฎีกลุ่ม บทบาทภารกิจของกลุ่ม
2. ในที่ประชุมมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทของทีมในองค์การ ประสพการณ์ที่มีต่อทีมอื่น เป็นการทบทวน สร้างความเข้าใจร่วมกันว่ากลุ่มที่มีประสิทธิภาพ ควรทำหน้าที่อะไร และทำอย่างไร เพื่อจะได้ตอบสนององค์การได้ถูก
3. ที่ปรึกษานำข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาได้เสนอต่อที่ประชุมแล้วช่วยกันอภิปรายว่า ข้อมูลที่ได้มากับสภาพบทบาทหน้าที่ของกลุ่มที่เป็นอยู่แตกต่างหรือใกล้เคียงกันเพียงใด
4. พิจารณาข้อมูลอย่างรอบคอบ ขจัดการเผชิญหน้า การอภิปรายที่จะทำลายทีมพัฒนา เป้าหมายที่สามารถตกลงกันได้ โดยเฉพาะเป้าหมายขององค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
5. ที่ปรึกษาองค์การจัดหัวข้อวาระการประชุม ตามระดับของเรื่องที่สามารถเข้าใจกันได้ จากง่ายไปสู่ยาก
 - 5.1 การประชุมปรึกษาเกี่ยวกับเป้าหมายของกลุ่ม เป็นการซักถามถึงนโยบายของ ระดับต่าง ๆ ในองค์การ ปัจจุบัน อนาคต บทบาทหน้าที่ของความคาดหวัง
 - 5.2 การประชุมเกี่ยวกับโครงสร้าง เป็นการประชุมเพื่ออภิปรายให้ทราบว่า แต่ละกลุ่มทีมงานมีหน้าที่ใดเกี่ยวข้องเชื่อมโยงสัมพันธ์กันอย่างไร มีปัญหาอะไรบ้าง
 - 5.3 การประชุมเกี่ยวกับกระบวนการของการประพฤติปฏิบัติ เป็นการนำข้อมูลที่ รวบรวมได้ให้กลุ่มพัฒนาวิเคราะห์ปัญหาของตนเองที่ได้ปฏิบัติไป
 - 5.4 การประชุมเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของบุคคลหลังจากที่ได้ปรับพฤติกรรมในการ ทำงานใหม่แล้ว
 - 5.5 หลังจากการประชุมตามวาระเพื่อสร้างความเข้าใจที่ดีต่อกันแล้วจะต้องมีการ ติดตามผลการปฏิบัติงานสมาชิกในกลุ่ม

วรรณวิมล อัมรินทร์นุเคราะห์ (2551) ได้กล่าวว่า การสร้างทีมงานจะสามารถพัฒนาไปตาม วงจรโดยสามารถอธิบายเป็นขั้นตอนได้ 6 ขั้นตอน ดังนี้

- ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดปัญหา เริ่มจากหัวหน้าทีมหรือสมาชิกยอมรับว่ามีปัญหาเกิดขึ้น ในการปฏิบัติงานและต้องการแก้ไขให้หมดไป สมาชิกในทีมจึงร่วมกันศึกษาและกำหนดปัญหาอย่าง เป็นระบบ
- ขั้นตอนที่ 2 การเก็บรวบรวมข้อมูล สมาชิกในทีมจะร่วมกันกำหนดแนวทางในการ รวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อระบุสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจวินิจฉัยข้อมูล เมื่อได้ข้อมูลแล้วสมาชิกในทีมจะช่วยกันสรุปข้อมูลทั้งหมดแล้วจึงวิเคราะห์และตรวจวินิจฉัย เพื่อระบุว่าอะไรเป็นข้อผิดพลาดและทำให้เกิดปัญหาขึ้น

ขั้นตอนที่ 4 การวางแผนเพื่อแก้ปัญหา เป็นการนำข้อมูลจากการตรวจวิเคราะห์และวินิจฉัยปัญหามากำหนดเป็นวัตถุประสงค์ในการแก้ปัญหา และวางแผนการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม

ขั้นตอนที่ 5 การนำแผนไปปฏิบัติ สมาชิกร่วมมือกันในการทำแผนงานไปปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม โดยต้องคอยดูแลให้แผนปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างราบรื่นและมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการ

ขั้นตอนที่ 6 การประเมินผล ประเมินผลเพื่อให้ทราบว่ายังมีข้อบกพร่องอะไรอีกบ้างที่จะต้องแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้นกว่าเดิม

ตาราง 3 สังเคราะห์กระบวนการสร้างทีม

องค์ประกอบ	นักวิชาการ	Dyer (1977)	Beer (1980)	Woodcock (1989)	Schermerhorn, Hunt และ Osborn (1994)	ณัฐพันธ์ และคณะ (2545)	นรินทร์ แจมจำรัส (2550)	วรรณวิมล อัมรินทร์บุศราษะ (2551)	ความถี่
1. การกำหนดปัญหา		✓	✓		✓	✓		✓	5
2. การเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล		✓	✓		✓	✓	✓	✓	6
3. การตรวจวินิจฉัยข้อมูล		✓					✓	✓	3
4. การวางแผนเพื่อแก้ปัญหา		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
5. การนำแผนไปปฏิบัติ		✓	✓		✓	✓		✓	5
6. การประเมินผลการดำเนินงาน		✓			✓	✓		✓	4
7. การระดมทีมทำงาน			✓	✓			✓		3
8. การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม			✓	✓					2

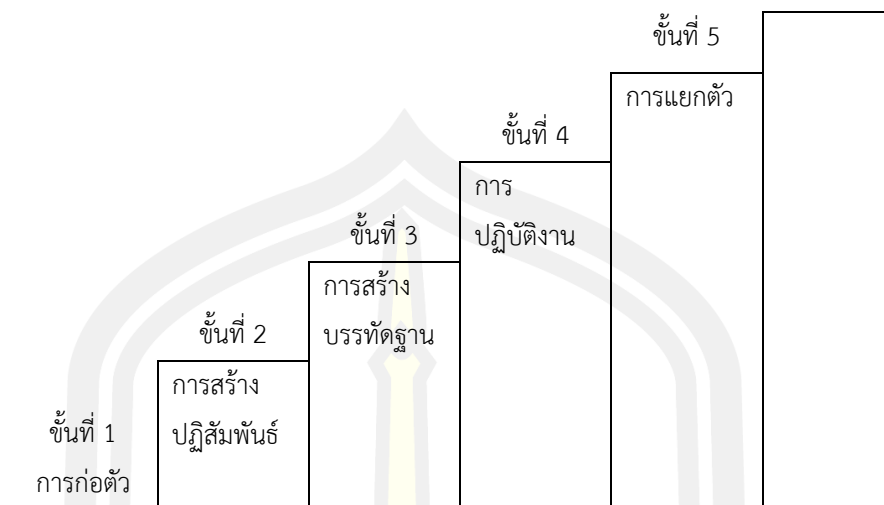
จากตารางการสังเคราะห์กระบวนการสร้างทีมข้างต้นสรุปได้ว่า ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดองค์ประกอบการกระบวนการสร้างทีมออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดปัญหา คือ สภาพการณ์ที่สมาชิกทุกคนตระหนักถึงปัญหาบางอย่างที่เกิดขึ้นในองค์กร แล้วช่วยกันกำหนดปัญหา และต้องการแก้ไขปัญหานั้นให้หมดไป
2. การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล คือ แนวทางที่ชี้ให้เห็นปัญหาและสาเหตุของปัญหาอย่างแท้จริง สมาชิกทุกคนช่วยกันสรุปข้อมูลทั้งหมดโดยจัดลำดับความสำคัญของข้อมูลเพื่อกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาและเลือกแนวทางปฏิบัติ
3. การวางแผนเพื่อแก้ปัญหา คือ การนำข้อมูลที่ได้รับจากการวิเคราะห์ข้อมูลมากำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการแก้ปัญหา โดยอาศัยความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกทุกคน
4. การนำแผนไปปฏิบัติ คือ ขั้นตอนที่มีความสำคัญ สมาชิกทุกคนต้องนำแผนปฏิบัติการที่ได้วางไว้ร่วมกันมาปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม คอยดูแลให้แผนดำเนินไปอย่างราบรื่นและมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการ
5. การประเมินผลการดำเนินงาน คือ การติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย

พัฒนาการของทีมงาน

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และคณะ (2545) ได้กล่าวว่า ปกติผู้บริหารที่ตัดสินใจก่อตั้งทีมต่างก็มีความคาดหวังที่จะให้ทีมงานของตนเจริญเติบโต สามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว ถ้าทีมงานไม่สามารถปฏิบัติงานตามที่ตนมอบหมายได้ก็จะไม่พอใจ ความจริงแล้วทีมงานที่มีศักยภาพจะต้องพัฒนาจนถึงขั้นที่สมาชิกต่างมีความเข้าใจ มีความร่วมมือ ร่วมใจ และมีความเสียสละผ่านการทำงานร่วมกัน โดยจะต้องเจริญเติบโตผ่านขั้นตอนต่าง ๆ ใน “วงจรชีวิตทีมงาน (Team Life Cycle)” ซึ่งเราสามารถจำแนกขั้นตอนพัฒนาของแต่ละทีม โดยพิจารณาจากช่วงเวลาต่าง ๆ ในวงจรชีวิตได้รวม 5 ขั้นตอน ปรากฏดังภาพประกอบ 5

พหุบัณฑิต ชีวะ



ภาพประกอบ 5 แสดงพัฒนาการของทีม

ขั้นตอนที่ 1 การก่อตัว (Forming)

เป็นขั้นตอนเริ่มต้นของการก่อตั้งทีม โดยการรวบรวมบุคคลต่าง ๆ เข้ามาเป็นสมาชิกในทีม ซึ่งจะเป็นช่วงเวลาที่บุคคลจะเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของทีม โดยสมาชิกใหม่จะลดความเป็นตัวของตัวเองลง โดยต้องยอมรับและติดต่อกับผู้อื่นมากขึ้น แต่ในช่วงเริ่มต้นสมาชิกแต่ละคนในทีมจะยังไม่คุ้นเคยกัน จึงต้องมีการสื่อสาร และแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างระมัดระวัง เพื่อทำความรู้จักคุ้นเคยเรียนรู้บุคลิกภาพ และพฤติกรรมของสมาชิกอื่นที่ละน้อย การก่อตัวจะเป็นขั้นตอนสำคัญที่จะช่วยให้สมาชิกทำความรู้จักและคุ้นเคยกัน อย่างไรก็ตามอุปสรรคในขั้นตอนการก่อตัวของทีมอาจเกิดจากการคัดค้านและต่อต้านความคิดของกลุ่ม หรือคติที่เกิดจากความแตกต่างของบุคลิกภาพ และการปรับตัวเข้ากับกลุ่ม โดยที่สมาชิกบางคนจะสนใจเฉพาะงานของตน ขณะที่สมาชิกอื่นเริ่มให้ความสนใจสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นในทีม มากขึ้น

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างปฏิสัมพันธ์ (Storming)

ถึงแม้สมาชิกจะรวมตัวเป็นกลุ่มแล้ว แต่ความแตกต่างของแต่ละบุคคลจะทำให้เกิดความไม่เข้าใจ ความขัดแย้ง การโต้เถียง และเกิดการแข่งขัน เพื่อแย่งชิงสถานะ บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบในทีม ซึ่งจะออกมาในรูปของการประลองกำลัง การถกเถียง การชักจูง และการสร้างมิตรภาพ โดยสมาชิกที่ไม่สามารถปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นในทีมงานอาจจะลดบทบาทลงและถอนตัวออกจากรวม ในชีวิตจริงทีมงานทุกทีมจะต้องผ่านขั้นตอนของการมีปฏิสัมพันธ์ โดยความแตกต่างระหว่างทีมที่ประสบความสำเร็จและทีมที่ล้มเหลว คือ ทีมที่ประสบความสำเร็จจะมีพัฒนาการผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ไปยังขั้นถัดไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ สมาชิกต่างเปิดใจที่จะเรียนรู้และอยู่ร่วมกันอย่างสอดคล้องและส่งเสริมกัน ในขณะที่ทีมที่ล้มเหลวจะทำให้สมาชิกเกิดความขัดแย้ง

และความบาดหมางส่วนตัว ซึ่งจะส่งผลให้มีปัญหาต่อเนื่องในการทำงานร่วมกัน ทำให้เสียเวลา และสิ้นเปลืองทรัพยากรของทีม

ขั้นตอนที่ 3 การสร้างบรรทัดฐาน (Norming)

สมาชิกจะร่วมกันกำหนดกฎเกณฑ์ บรรทัดฐาน บทบาท และระเบียบวิธีปฏิบัติ ระหว่างกัน ซึ่งอาจจะเป็นไปอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ โดยสมาชิกจะต้องมีการประสาน ความแตกต่างระหว่างบุคคลเพื่อเข้าสู่ขั้นตอนการทำงานและการเติบโตของทีม โดยมุ่งสร้างผลงานให้ บรรลุเป้าหมายของทีม โดยสมาชิกจะต้องเปลี่ยนความสนใจส่วนตัวมาสู่การสนับสนุนและความสนใจ ร่วมกัน ซึ่งจะช่วยให้เกิดการเป็นเอกภาพ การประสานพลังและการทำงานให้บรรลุเป้าหมายใน อนาคต

ขั้นตอนที่ 4 การปฏิบัติงาน (Performing)

สมาชิกในทีมต่างมีความเข้าใจ ผูกพัน และสามัคคีระหว่างกัน โดยสมาชิก จะไม่แสดงเพียงแต่ความสนใจในการทำงานของตนเอง และมีทีมงานให้ดีเท่านั้น แต่จะให้ความสนใจ กับความต้องการหรือปัญหาส่วนตัวของสมาชิกคนอื่น โดยพยายามทำความเข้าใจ และให้ความ ช่วยเหลืออย่างเต็มที่ ซึ่งความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกในทีม จะช่วยให้ในทีมมีบรรยากาศ ในการทำงานที่ดี ผลงานก้าวหน้า และทำให้การปฏิบัติงานของทีมมีผลผลิตภาพสูงมากขึ้น

ขั้นที่ 5 การแยกตัว (Separating)

เป็นขั้นตอนสุดท้ายในวงจรชีวิตตามทางของตน ซึ่งเกิดขึ้นก่อนที่มีทีมงาน จะแยกย้ายกันไปปฏิบัติงานหรือใช้ชีวิตตามทางของตน หลังจากที่ทีมงานประสบความสำเร็จใน เป้าหมายร่วมกัน ซึ่งสมาชิกแต่ละทีมจะต้องตระหนักถึงการแยกตัวและมีการวางแผนสำหรับ กิจกรรมที่กำลังจะจบลง เพื่อสมาชิกจะแยกย้ายกลับไปปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบ เดิมที่เคยทำมา หรือเข้าร่วมเป็นสมาชิกทีมงานในการแก้ปัญหาอื่นต่อไป โดยสมาชิกจะเรียนรู้ และมีประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการเข้าเป็นสมาชิก และปฏิบัติงาน เป็นทีมในอนาคตในชีวิตจริงจะมีหลายทีมที่ถึงแม้เสร็จสิ้นภารกิจแล้วและสมาชิกต่างก็แยกย้ายไป คนละทิศคนละทาง แต่ก็มีมีความผูกพันที่จะกลับมาพบกัน หรือระลึกถึงกันอยู่เสมอ เมื่อพิจารณาใน ภาพรวมจะพบว่า การสร้างทีมงานช่วยทำให้องค์กรสามารถรวมพลังในการปฏิบัติงาน ทำให้งานที่ จะยากลำบากเพียงใดก็สามารถประสบผลสำเร็จได้ไม่ยากนัก เมื่อผลการปฏิบัติงานดีขึ้นทั้งด้าน คุณภาพและปริมาณ ส่งผลให้องค์กรเจริญก้าวหน้าทัดเทียมคู่แข่งหรือพร้อมที่จะนำหน้าคู่แข่ง ผลประโยชน์จึงตกอยู่กับทั้งองค์กรและสมาชิกของทีมงาน สอดคล้องกับหลักการที่ว่า “เมื่อใด องค์กรอ้วน คนในองค์กรต้องยอมอ้วนด้วย เมื่อใดองค์กร ผอมคนในองค์กรยอมต้องผอมด้วย”

แนวทางการสร้างทีมงาน

ปราณี กรุพินทาร์ักษ์ (2549) ได้นิยามแนวทางการสร้างทีมงาน หมายถึง การพัฒนาทีมงาน การกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ และการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม เพื่อจะทำให้การพัฒนางานตามหน้าที่ของทีมงานในองค์การให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น บรรลุจุดมุ่งหมาย และเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาองค์การ

สิริอร วิชชาวุธ (2549) แนวทางการสร้างทีมงาน คือ สิ่งที่มาชิกทุกคนต้องเข้าใจตรงกัน และยอมรับวิสัยทัศน์ พันธกิจหรือแนวทางที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ เป้าหมายในการทำงานแต่ละขั้น และยุทธวิธีของกลุ่ม รวมถึงลำดับเป้าหมายที่จะทำก่อนหลัง เพื่อทำให้เกิดความผูกพันและมุ่งมั่นที่จะกระทำสู่ความสำเร็จของทีม

ศิริศักดิ์ ศุภมนตรี (2540) ได้กล่าวถึง แนวทางการสร้างทีมงาน ว่ามี 3 แนวทาง ด้วยกัน คือ การสร้างจากผู้นำทีม การสร้างโดยการจัดการ และการสร้างจากสมาชิก ดังนี้

1. สร้างจากผู้นำทีม วิธีการนี้ก็โดยคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถในองค์การขึ้นมา แล้วมอบหมายภาระหน้าที่ให้ดำเนินการต่อ โดยกำหนดวัตถุประสงค์ของทีมงานให้ชัดเจนว่า มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการทำงานอย่างไร แค่นั้น เพื่อผู้ที่รับภาระหน้าที่นั้นจะได้จัดหาสมาชิกทีมที่เหมาะสมต่อไป ที่พบเห็นกันมากในองค์การต่าง ๆ คือ การตั้งคณะทำงาน หรือ คณะกรรมการขึ้นมาเพื่อดำเนินการในบางเรื่อง ภายในระยะเวลาที่กำหนดให้ โดยแต่งตั้งเฉพาะหัวหน้าคณะหรือประธานคณะทำงาน แล้วให้ไปจัดหาคณะทำงานเอง นั่นคือ การสร้างทีมงานจากการตั้งหัวหน้าทีมขึ้นมาดำเนินการ

2. สร้างโดยการจัดการ การจัดการในที่นี้เป็นความหมายอย่างกว้าง จะใช้การจัดการอย่างไรมาเป็นปัจจัยในการสร้างทีมงานก็ได้สามารถทำได้ทั้งสิ้น ตัวอย่างเช่น อาจจะจัดโครงสร้างการบริหารงานขององค์การให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานด้วยกันเป็นทีมโดยให้แต่ละส่วน งานนั้นมีการประชุมปรึกษาหารือร่วมกัน เพื่อทราบปัญหาพร้อมกันกำหนดเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน มีการวางแผนร่วมกัน ติดตามผลร่วมกัน แก้ปัญหาร่วมกัน ซึ่งนั่นคือ การสร้างทีมงานโดยใช้การจัดการเข้ามาเป็นเครื่องมือในการสร้างทีมงานก็จะเกิดขึ้นในองค์การได้อีกวิธีหนึ่ง

3. สร้างจากสมาชิก วิธีการนี้จะต้องเลือกจำนวนสมาชิกสำหรับงานนั้นว่า ควรจะเป็นจำนวนเท่าไร จากนั้นสร้างแรงจูงใจในการที่จะให้สมาชิกที่เลือกมานั้นตระหนักในภาระที่มอบหมายให้ร่วมกัน ซึ่งแรงจูงใจที่ว่านั้นอาจจะเป็นแรงจูงใจในเชิงบวก ตัวอย่างเช่น องค์การ ขณะนี้มีงานสำคัญอย่างยิ่งที่องค์การจะต้องอาศัยความสามารถจากสมาชิก ซึ่งองค์การจะขอมอบความหวังต่อผลงานชิ้นนี้ไว้กับสมาชิกทุกคน ตัวอย่างเช่น ขณะนี้องค์การของเรากำลังประสบปัญหาอย่างมาก ขอให้สมาชิกช่วยกันทำงานชิ้นนี้ให้สำเร็จ ซึ่งจะทำให้องค์การสามารถที่จะยืนหยัดต่อสู้กับสถานการณ์

ได้ต่อไป เป็นต้น นั่นคือ การสร้างทีมจากสมาชิก จากนั้นสมาชิกจะไปดำเนินการตามที่ได้รับมอบหมายต่อไป

สมชาติ กิจจรยง (2540) ได้เสนอแนวทางการสร้างทีมงาน (Team Building) ไว้ดังนี้

1. สมาชิกทุกคนทราบวัตถุประสงค์ร่วมกัน ทั้งนี้วัตถุประสงค์ต้องเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เข้าใจง่าย สามารถปฏิบัติได้ ไม่ขัดต่อระเบียบข้อบังคับหรือนโยบายอื่น ๆ สนองตอบต่อความต้องการหรือวัตถุประสงค์ของสมาชิกและของหน่วยงาน และยังสามารถปรับปรุงให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้
2. มีการจัดแบ่งกิจกรรมให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ซึ่งกิจกรรมที่กำหนดขึ้นจะต้องมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน มีกิจกรรมใดบ้างที่ต้องใช้กำลังคนมาก เพราะบางคนภายในทีมอาจมีความสามารถพิเศษทำหลายกิจกรรมได้
3. มีวิธีการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและทันสมัย คือ จะต้องกำหนดว่าในแต่ละกิจกรรมนั้น มีวิธีปฏิบัติอย่างไร ใช้เครื่องมือหรือวัสดุอะไร ทำที่ไหนและเวลาใด และสามารถประสานกับกิจกรรมอื่น ๆ ได้หรือไม่ เพื่อเป็นการประหยัดในหลาย ๆ เรื่อง
4. สมาชิกจะต้องทราบตำแหน่ง หน้าที่ และความรับผิดชอบของตนเอง คือ หน่วยงานต้องกำหนดบทบาทและหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ในการปฏิบัติต่อคนอื่น เป็นกฎ ระเบียบที่ชัดเจน และทำการประชุมชี้แจงให้ทุกคนในทีมได้ทราบขอบเขตของบทบาท และหน้าที่ของแต่ละคนให้เข้าใจอย่างแจ่มแจ้ง
5. มีกฎเกณฑ์ วินัย ที่มีคุณค่า และสมาชิกยอมรับ ซึ่งเป็นกฎ ระเบียบที่ทุกคนในทีมร่วมกันกำหนดขึ้น เพื่อเป็นมาตรฐานการประพฤติของทีม และทำการสื่อสารให้ทุกคนทราบตลอดเวลา
6. มีการส่งเสริมและควบคุมให้ปฏิบัติตามระเบียบ วินัย และลงโทษผู้ฝ่าฝืนด้วยวิธีการตามที่ทีมกำหนดไว้
7. มีการส่งเสริมให้สมาชิกเข้าใจ และยอมรับในความแตกต่างซึ่งกันและกัน
8. มีการติดต่อกันภายในทีม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การติดต่อระหว่างสมาชิกนั้น เป็นไปอย่างเปิดเผย มีความชัดเจน ไม่ปิดบังซ่อนเร้น และไม่มีพิธีรีตองมากนัก
9. สมาชิกทุกคน ต่างให้ความร่วมมือซึ่งกันและกันอย่างจริงจัง มีความเข้าใจ และมองเห็นงานในลักษณะทั้งระบบ มิใช่มองเฉพาะงานส่วนใดส่วนหนึ่ง มีทัศนคติที่อยากจะให้และรับความช่วยเหลือจากผู้อื่น รู้ว่าคนอื่นมีปัญหาอะไรบ้าง และจะมีส่วนช่วยเหลือผู้อื่น ในเรื่องอะไรและอย่างไร
10. มีการจัดการกับความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ทั้งสองฝ่ายต่างก็ชนะทั้งคู่

Katzenbach และ Smith (1994) มีแนวทางการสร้างทีมงาน ดังนี้

1. กำหนดทิศทางอย่างเร่งด่วน สมาชิกทีมต้องการความแน่นอนในการตั้งวัตถุประสงค์ (จุดมุ่งหมาย) และความคาดหวังของทีม ซึ่งจะต้องมีตัวบ่งชี้ที่ชัดเจนที่จะเป็นแนวทางในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จได้

2. การเลือกสมาชิกทีม ควรจัดให้อยู่บนพื้นฐานของทักษะและศักยภาพที่เขามีอยู่ และทีมจำเป็นต้องมีทักษะที่จะทำให้เกิดความสมบูรณ์ขึ้นภายในทีม 3 ประการ คือ ทักษะทางเทคนิคในหน้าที่งานทักษะในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า และทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

3. การประชุมหรือพบปะกันครั้งแรก ต้องทำด้วยความพิถีพิถันตั้งใจ เพื่อสร้างความประทับใจให้เกิดขึ้น มีกำหนดระยะเวลาให้ทุกคนรู้แน่นอน และมีการย้ำเตือนโดยผู้นำทีมหรือผู้บริหารอาจใช้อำนาจหน้าที่คอยดูแลภายในทีม ทั้งนี้ ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญต่อสิ่งที่ตนได้พูดแล้วด้วย

4. ตั้งกฎในการปฏิบัติให้ชัดเจน การพัฒนาทีมที่แท้จริงโดยนำกฎเกณฑ์มาช่วยให้เขาพบกับความสำเร็จในเรื่องวัตถุประสงค์ และจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงาน จุดเน้นที่ควรสนับสนุน คือ การเปิดเผยจริงใจต่อกัน การสร้างให้เกิดความไว้วางใจในกันและกัน การมีข้อตกลงร่วมกันอย่างมีความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน

5. จุดมุ่งหมายและความเหมาะสมในการปฏิบัติงานที่ตั้งขึ้นจะไม่ยึดติดกับผู้บริหาร แต่จะตั้งขึ้นโดยสมาชิกมีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามที่ได้ตั้งจุดมุ่งหมายไว้

6. สร้างความท้าทายให้กับกลุ่มในการทำงาน ด้วยการนำข้อมูลข่าวสารข้อเท็จจริงที่ใหม่ ๆ มาช่วยสนับสนุนการทำงานของสมาชิกทีม

7. การให้เวลาแก่กันและกันให้มากที่สุด ซึ่งอาจเป็นเวลาตามที่นัดหมายกันไว้หรือไม่ได้นัดหมาย

8. การใช้อำนาจบารมีให้เกิดประโยชน์ เช่น การให้ข้อมูลย้อนกลับในทางบวก ความเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน การให้รางวัล เป็นต้น

สรุปแนวทางการสร้างทีมงาน หมายถึง การกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ และการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม เพื่อจะทำให้การพัฒนางานตามหน้าที่ของทีมงานที่สมาชิกทุกคนต้องเข้าใจตรงกันและยอมรับวิสัยทัศน์ พันธกิจหรือแนวทางที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ ซึ่งมีการกำหนดทิศทางอย่างเร่งด่วน การเลือกสมาชิกทีม การประชุม ตั้งกฎในการปฏิบัติให้ชัดเจน จุดมุ่งหมายและความเหมาะสมในการปฏิบัติงานที่ตั้งขึ้น สร้างความท้าทายให้กับกลุ่มในการทำงาน การให้เวลาแก่กันและกันให้มากที่สุด การใช้อำนาจบารมีให้เกิดประโยชน์ เพื่อทำให้เกิดความผูกพันและมุ่งมั่นที่จะกระทำสู่ความสำเร็จของทีม

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

ประสิทธิ์ เมืองไสย (2543) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการสร้างทีมงานในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ จังหวัดเชียงใหม่ใน 5 ด้าน คือ ด้านการสร้างความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับหลักและวิธีการทำงานเป็นทีม ด้านการสร้างจิตสำนึกของการทำงานเป็นทีม ด้านการสร้างศักยภาพให้กับทีมงาน ด้านการสร้างความรู้ความผูกพันในทีมงาน และด้านการสื่อความหมายและการประสานงานทีมงาน ประชากรเป็นบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 143 คน ผลการวิจัยพบว่า สภาพการสร้างทีมงานในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ จังหวัดเชียงใหม่ ไม่มีการจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมแก่บุคลากรและทีมงาน มีการกระตุ้นให้ทุกคนทำงานด้วยความรอบคอบ สร้างทัศนคติในทางบวกต่อการทำงานเพื่อส่วนรวม มีการสอนทักษะการใช้เทคโนโลยีให้แกกันและกัน เปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน และมีการประสานงานระหว่างทีมงาน สำหรับแนวทางการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ฝ่ายบริหารจะต้องถือเป็นนโยบายที่ชัดเจน ในการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม มีคำสั่งมอบหมายงานเป็นลายลักษณ์อักษร สร้างความตระหนักรู้ให้สมาชิกมุ่งทำงานเพื่อส่วนรวม สร้างแรงจูงใจในการทำงาน ร่วมกันยึดหลักการมีส่วนร่วมสร้างบรรยากาศการทำงานร่วมกัน ส่งเสริมบรรยากาศการสร้างความประทับใจที่ยั่งยืน สร้างความเอื้อเพื่อแผ้วถางเพื่อนร่วมงาน กำหนดเป็นนโยบายที่ชัดเจนในการพัฒนาบุคลากร ส่งเสริมให้สมาชิกได้เรียนรู้งานซึ่งกันและกัน จัดทำวิธีการปฏิบัติงานแต่ละงานที่ชัดเจน เพื่อทำงานทดแทนกันได้ ใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแบบเรียบง่าย สะดวก ไม่มีพิธีรีตอง และเป็นกันเองและควรจัดหาเทคโนโลยีที่จำเป็นต่อการทำงาน

ธีระ หมื่นศรี (2545) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการสร้างทีมงานของโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตสามมุก-บางปลาสร้อย เขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ผลการศึกษาพบว่า 1) การสร้างทีมงานของโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตสามมุก-บางปลาสร้อย เขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 อยู่ในระดับมาก 2) การสร้างทีมงานของโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตสามมุก-บางปลาสร้อย เขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 ระหว่างบุคลากรหลักกับครูผู้สอน ด้านบทบาทที่สมดุลแตกต่างกัน ส่วนด้านอื่นไม่แตกต่างกัน 3) การสร้างทีมงานของโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตสามมุก-บางปลาสร้อย เขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 ระหว่างโรงเรียนขนาดกลางกับโรงเรียนขนาดใหญ่แตกต่างกัน โดยโรงเรียนขนาดกลางมีการสร้างทีมงานมากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่

ปราณี กรุพินชารักษ์ (2549) ได้ศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการสร้างทีมงาน เพื่อพัฒนาองค์กร กรณีศึกษาเฉพาะบุคลากรของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นต่อ

การทำงานเป็นทีมในภาพรวม ในระดับมาก ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ ด้านความหมายการทำงาน เป็นทีม วัตถุประสงค์ของการทำงานเป็นทีม ลักษณะการทำงานเป็นทีม และประโยชน์การทำงาน เป็นทีม พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อการทำงานเป็นทีมในด้านลักษณะการทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับมากที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีความคิดเห็นว่าการทำงานเป็นทีม สมาชิกในทีมต้องมีเจตนา ที่ดีและตั้งใจทำงานร่วมกัน รองลงมาคือกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในด้านความหมายการทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับมากที่สุดเช่นกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีความคิดเห็นว่าการทำงานเป็นทีมสมาชิกในทีมต้อง มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน สำหรับในด้านประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็น เน้นไปในเรื่องการทำงานเป็นทีมทำให้ผลงานออกมาดีมีคุณภาพ อยู่ในระดับมาก 2) ความคิดเห็นต่อ แนวทางการสร้างทีม พบว่า ควรมีการพัฒนาทีมงาน ด้านการกำหนดเป้าหมาย ในเรื่องหน่วยงานควร ส่งเสริมให้สมาชิกในทีมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการทำงานเป็นทีม และควรมีการ พัฒนาทีมงานด้านการพัฒนาภาวะผู้นำในเรื่องการชี้แนะ และตัดสินใจส่วนการมีส่วนร่วมในการทำงาน เป็นทีมเน้นสมาชิกในทีมให้มีส่วนร่วมในผลงาน และความสำเร็จของทีม การกำหนดบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบที่หัวหน้าทีมควรอำนวยความสะดวก ให้ความช่วยเหลือและแก้ปัญหาต่าง ๆ

จำนง ศิลารินทร์ (2550) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการสร้างทีมงาน ในโรงเรียน มัธยมศึกษาจังหวัดอุดรธานี ผลการศึกษาพบว่า 1) สภาพการสร้างทีมงานตามความคิดเห็นของ ผู้บริหารและครูผู้สอน ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดอุดรธานี ทั้งโดยภาพรวม และรายองค์ประกอบ พบว่า อยู่ในระดับมาก ส่วนปัญหาการสร้างทีมงานตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดอุดรธานีของผู้บริหาร ทั้งโดยภาพรวม และรายองค์ประกอบพบว่า อยู่ในระดับน้อย ส่วนครูผู้สอนพบว่า อยู่ในระดับปานกลาง 2) สภาพการสร้างทีมงานตามความ คิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดอุดรธานี ทั้งโดยภาพรวมและ รายองค์ประกอบ พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารเห็นว่า สภาพการสร้างทีมงานในโรงเรียนมัศึกษามากกว่าครูผู้สอน ส่วนปัญหาการสร้างทีมงานตาม ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดอุดรธานี ทั้งโดยภาพรวมและ รายองค์ประกอบ พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยครูผู้สอนเห็นว่า มีปัญหาการสร้างทีมงานในโรงเรียนมัศึกษามากกว่าผู้บริหารโรงเรียน 3) สภาพการสร้างทีมงาน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดอุดรธานี ของโรงเรียนทุกขนาด ทั้งโดยภาพรวม พบว่า ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นการตรวจสอบ ทบทวนผลงาน และวิธีการทำงาน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อทดสอบรายคู่พบว่า แตกต่างกัน 1 คู่ คือ โรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดใหญ่ เห็นว่ามีสภาพการสร้างทีมงานมากกว่าในโรงเรียน ขนาดเล็ก ปัญหาการสร้างทีมงานตามความคิดเห็นของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัด อุดรธานี จำแนกตามขนาดโรงเรียนทุกขนาด ทั้งโดยภาพรวมและราย องค์ประกอบความเปิดเผยต่อ

กันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา การสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ กระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม การตรวจสอบ ทบทวนผลงานและวิธีการทำงาน และความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อทดสอบรายคู่ พบว่า แตกต่างกัน 3 คู่ คือ โรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดกลาง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กเห็นว่า มีปัญหาการสร้างทีมมากกว่าในโรงเรียนขนาดกลาง โรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดใหญ่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กเห็นว่า มีปัญหาการสร้างทีมงานมากกว่าในโรงเรียนขนาดใหญ่ โรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดใหญ่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางเห็นว่า มีปัญหาการสร้างทีมงานมากกว่าในโรงเรียนขนาดใหญ่ ส่วนวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อทดสอบรายคู่ พบว่า แตกต่างกัน 2 คู่ โรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดกลาง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กเห็นว่า มีปัญหาการสร้างทีมงาน มากกว่าในโรงเรียนขนาดกลาง ส่วนโรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดใหญ่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารขนาดเล็กเห็นว่า มีปัญหาการสร้างทีมงานมากกว่า โรงเรียนขนาดใหญ่ 4) สภาพการสร้างทีมงานตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดอุดรธานี ในโรงเรียนทุกขนาด ทั้งโดยภาพรวมและรายองค์ประกอบ ความเปิดเผยต่อกัน และการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา การสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ กระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม พบว่า ไม่แตกต่างกัน โดยครูผู้สอนในโรงเรียนขนาดใหญ่เห็นว่า มีสภาพการสร้างทีมงานมากกว่าในโรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดกลาง ส่วนวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน การสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน และการตรวจสอบ ทบทวนผลงานและวิธีการทำงาน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อทดสอบรายคู่ พบว่า แตกต่างกัน 1 คู่ โรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดใหญ่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครูผู้สอนในโรงเรียนขนาดกลางเห็นว่า มีสภาพการสร้างทีมงานน้อยกว่าในโรงเรียนขนาดใหญ่ ปัญหาการสร้างทีมงานตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดอุดรธานี ในโรงเรียนทุกขนาด โดยภาพรวมและรายองค์ประกอบ พบว่า ไม่แตกต่างกัน โดยครูผู้สอน ในโรงเรียนทุกขนาดเห็นว่า มีปัญหาการสร้างทีมงานอยู่ในระดับปานกลาง

ประสงค์ เกสรสุคนธ์ (2550) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการสร้างทีมของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 ผลการศึกษาพบว่า 1) การสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหาร

และครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน อยู่ในระดับมากทุกด้าน 2) เปรียบเทียบการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 จำแนกตามตำแหน่ง พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

กนกพรพรณ พัฒนา (2552) ได้ศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพขององค์การบริหารส่วนจังหวัดระนอง ผลการศึกษาพบว่า 1) สภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดระนอง พบว่า สภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากร โดยภาพรวมมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง พิจารณาสภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากร เป็นรายชื่อ พบว่า มีระดับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก สูงสุดคือ บรรยากาศในทีมงานเป็นกันเอง ไม่มีพิธีรีตอง ทุกคนมีความเอาใจใส่งานและร่วมกันทำงานอย่างจริงจัง รองลงมา สภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากร มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง คือ สมาชิกทีมงานมีการให้เกียรติซึ่งกันและกัน สมาชิกทีมงานมีการรับฟังรับความคิดเห็นข้อติติงซึ่งกันและกัน และข้อที่มีระดับการปฏิบัติค่าเฉลี่ยต่ำสุดอยู่ในระดับน้อย คือ เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นทีมงานช่วยกันหาวิธีแก้ไขข้อขัดแย้ง 2) แนวทางการสร้างทีมงานตามองค์ประกอบของทีมงานที่มีประสิทธิภาพขององค์การบริหารส่วนจังหวัดระนอง โดยภาพรวมอยู่ในระดับที่ควรดำเนินการมาก พบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุดขององค์ประกอบของทีมงาน คือ การมีอุดมการณ์ร่วมกัน รองลงมา การมีวิสัยทัศน์เป้าหมายร่วมกัน การมีฐานความคิดและความรู้เกี่ยวกับงานร่วมกัน และการมีความรับผิดชอบร่วมกัน

จิราภรณ์ เอ็มเอี่ยม (2552) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการสร้างทีมงานครูในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา ผลการศึกษาพบว่า 1) สภาพการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา ครูโดยรวมมีความเห็นว่า องค์ประกอบรวมของสภาพการทำงานเป็นทีมของครูมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ องค์ประกอบด้านงาน องค์ประกอบด้านที่มีองค์ประกอบด้านสถานศึกษา และองค์ประกอบด้านบุคคล เมื่อจำแนกความคิดเห็นตามสถานภาพพบว่า ผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มงาน/หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอน มีความเห็นว่า สภาพการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ยกเว้นผู้บริหารมีความเห็นว่า สภาพการทำงานเป็นทีมตามองค์ประกอบด้านงาน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด 2) รูปแบบการสร้างทีมงานครูในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วย 1) องค์ประกอบของทีมงาน ได้แก่ (1) องค์ประกอบด้านบุคคล ประกอบด้วยแรงจูงใจ การมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำ และความร่วมมือ (2) องค์ประกอบด้านงาน ประกอบด้วยกระบวนการทำงาน (3) องค์ประกอบด้านทีม ประกอบด้วย การบริหารความขัดแย้ง การตัดสินใจการไว้วางใจกัน การประชุมทีม การประสานงาน การติดต่อสื่อสาร และความเป็น

ปีกแผ่นของทีมและ (4) องค์ประกอบด้านสถานศึกษา ประกอบด้วย บรรยากาศการทำงานและ วัฒนธรรมองค์กร 2) กระบวนการสร้างทีมงาน ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ (1) การสร้างความตระหนักในการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนร่วมกัน (2) การร่วมกันศึกษาสภาพความต้องการ และปัญหาการทำงานเป็นทีมในโรงเรียน (3) การร่วมกันวางแผนปฏิบัติการสร้างทีมงานครูในโรงเรียน (4) ดำเนินการสร้างทีมงานครูในโรงเรียน โดยใช้วิธีการแทรกเสริมที่พัฒนาขึ้น และ (5) ร่วมกันประเมินผลที่เกิดขึ้นจากการสร้างทีมงาน 3) รูปแบบการสร้างทีมงานครูในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา จากการประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิโดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาความเหมาะสมเป็นรายด้านพบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด 1 ด้าน คือ ด้านความเหมาะสมของรูปแบบ ส่วนที่เหลืออีก 4 ด้าน คือ ด้านเนื้อหาสาระของรูปแบบ ด้านความเป็นไปได้ของรูปแบบ ด้านความถูกต้องของรูปแบบ และด้านประโยชน์ของรูปแบบ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ส่วนครูมีความคิดเห็นต่อรูปแบบการสร้างทีมงานครู คือ มีการฝึกอบรมและพัฒนาตนเอง มีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ มีความร่วมมือกันระหว่างบุคคลและทีมงาน มีการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง มีภาวะผู้นำในงาน มีเกณฑ์ประเมินความสำเร็จของงาน ผลลัพธ์มีมาตรฐาน มีเข้าใจในหน้าที่และบทบาทที่ได้รับมอบหมาย การปฏิบัติงานคล่องตัวครู เคารพต่อการตัดสินใจของทีมร่วมรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน การใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ มีความไว้วางใจต่อกันระหว่างสมาชิกในทีม การสื่อสารมีความชัดเจน มีสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศเอื้อต่อการทำงาน มีบรรยากาศประชาธิปไตย เกิดนวัตกรรมในการทำงาน ผูกพันกับโรงเรียน และมีส่วนร่วมและเป็นเจ้าของงาน

เทพินทร์ จารุศุกร (2554) ได้ศึกษาเกี่ยวกับแนวทางและวิธีการในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนสาธิตสาสน์วิเทศเชียงใหม่ใช้หลักการวิจัยเชิงปฏิบัติการ และยึดกรอบแนวคิดของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ 4 ด้าน คือ ด้านการกำหนดเป้าหมาย ในการทำงานร่วมกันเป็นทีม ด้านบทบาทหน้าที่ ด้านกระบวนการทำงานที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วม ด้านสัมพันธภาพระหว่างสมาชิก ผลการศึกษาพบว่า ก่อนการพัฒนาสภาพการทำงานของครูไม่มีเป้าหมายร่วมกันในการทำงานเป็นทีมที่ชัดเจน บางคนขาดความรับผิดชอบ บทบาทหน้าที่ในการทำงานไม่ชัดเจน ขาดการมีส่วนร่วมในการทำงาน ไม่มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันเท่าที่ควร ทำให้การปฏิบัติงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ขาดประสิทธิภาพ เมื่อได้ดำเนินการพัฒนาตามขั้นตอนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการวงรอบที่ 1 พบว่า สมาชิกทีมงาน มีความเข้าใจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายในการทำงานมากขึ้นและตรงกันมากขึ้น รู้บทบาทหน้าที่ของตนเองมากขึ้น ชัดเจนขึ้น แต่จะยังคงรับผิดชอบเฉพาะหน้าที่ที่ตนได้รับมอบหมายเท่านั้น ทำให้การปฏิบัติงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์เท่าที่ควร ผู้ศึกษาจึงได้ดำเนินการในวงรอบที่ 2 โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการอีกครั้งหนึ่ง เพื่อร่วมกันค้นหาสาเหตุของปัญหา เก็บรวบรวมข้อมูล วิจัยข้อมูล วางแผนปฏิบัติ ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกันและ

ก็พบว่า สมาชิกทีมงานมีความเข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการทำงานร่วมกันมากขึ้น
 รับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเองมากขึ้น มีกระบวนการทำงาน ที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมมากขึ้น
 และความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกทีมงานใกล้ชิดแน่นแฟ้นกันมากขึ้น

เอกวิทย์ น้อยมิ่ง (2555) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา
 กลุ่มพัฒนาคุณภาพการศึกษาละม้ายตามอณู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
 ศรีสะเกษ เขต 3 ผลการศึกษา พบว่า 1) การสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็น
 ของผู้บริหาร กลุ่มพัฒนาคุณภาพการศึกษาละม้ายตามอณู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
 ประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 3 ภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) การสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา
 ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร กลุ่มพัฒนาคุณภาพการศึกษาละม้ายตามอณู สังกัดสำนักงานเขต
 พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 3 จำแนกตามตำแหน่ง โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน
 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .053 สรุปผลการวิจัยพบว่าการสร้างทีมงานของผู้บริหาร
 สถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารกลุ่มพัฒนาคุณภาพการศึกษาละม้ายตามอณู สังกัด
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 3 จำแนก ตามประสบการณ์ในการทำงาน
 ในภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

อนุสิทธิ์ พิเชษฐชัย (2556) ได้ทำวิจัยเรื่องทักษะการสร้างทีมงานในสถานศึกษา
 ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
 สระบุรี มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาทักษะการสร้างทีมงานในสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหาร
 สถานศึกษาและครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เปรียบเทียบ
 ทักษะการสร้างทีมงานในสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู โรงเรียนสังกัด
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี จำแนกตาม เพศ วิชยฐานะ สถานภาพในการ
 ปฏิบัติงาน วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างคือ
 ผู้บริหารสถานศึกษาและครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี
 ผลปรากฏว่า 1) ทักษะการสร้างทีมงานในสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา และครู
 ในภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 ด้าน
 ได้แก่ ด้านการประชุมทีมงาน ด้านการเป็นผู้นำทีมงาน และด้านการตัดสินใจ และเมื่อพิจารณา
 ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากมี 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการปฏิสัมพันธ์ ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านการขจัด
 ความขัดแย้งตามลำดับ 2) เปรียบเทียบทักษะการสร้างทีมงานในสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหาร
 สถานศึกษาและครู เมื่อจำแนกตามเพศ และวุฒิการศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
 ที่ระดับ .05 แต่เมื่อจำแนกตามวิชยฐานะ สถานภาพในการปฏิบัติงาน ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน
 และขนาดของสถานศึกษา ไม่พบความแตกต่าง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กิตติกรณ ไชยสาร (2557) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ผลการศึกษา พบว่า

1) ความคิดเห็นต่อการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ในภาพรวมทั้ง 12 ด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 อันดับ คือ ด้านการรับฟังซึ่งกันและกัน ด้านการสื่อสารที่เปิดเผย และอันดับ 3 มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน 3 ด้าน คือ ด้านความไม่เห็นด้วยในทางบวก ด้านบรรยากาศการทำงานที่ปราศจากพิธีรีตอง ด้านความเห็นพ้องต้องกัน 2) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 จำแนกตามขนาดและประสบการณ์การทำงาน ปรากฏดังนี้ (1) การสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 จำแนกตามขนาดโรงเรียนในภาพรวม และรายด้าน 12 ด้าน ไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ (2) ความคิดเห็นต่อการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ในภาพรวมรายด้านทั้ง 12 ด้าน จำแนกตามประสบการณ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ 3) เงื่อนไขที่ส่งเสริมการสร้างทีมงานผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 โดยเรียงลำดับเงื่อนไขที่สำคัญดังนี้ คือ ด้านการรับฟังซึ่งกันและกัน ด้านการสื่อสารที่เปิดเผย และด้านความไม่เห็นด้วยในทางบวก

สุวรรณี คชเดช (2559) ได้ทำวิจัยเรื่องปัญหาและแนวทางการพัฒนาการสร้างทีมงานในโรงเรียนอำเภอแก่งหางแมวสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบปัญหาและแนวทางการพัฒนาการสร้างทีมงานในโรงเรียนอำเภอแก่งหางแมว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ครูผู้สอน จำนวน 152 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ คะแนนเฉลี่ย (X) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การทดสอบค่าที (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) เมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทำการเปรียบเทียบรายคู่โดยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe's Method) ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัญหาการสร้างทีมงานในโรงเรียนอำเภอแก่งหางแมว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบปัญหาการสร้างทีมงานในโรงเรียนอำเภอแก่งหางแมว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 จำแนกตามขนาดโรงเรียนโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ผลการเปรียบเทียบปัญหาการสร้างทีมงานในโรงเรียนอำเภอแก่งหางแมว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์สอนของครูโดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และ 4) แนวทางการพัฒนาการสร้างทีมงานในโรงเรียน อำเภอแก่งหางแมว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ผู้บริหาร ควรมีการกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ไว้อย่างครบถ้วนและ ชัดเจน ครูควรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผนพัฒนาโรงเรียน ผู้บริหารควรสร้างขวัญ และกำลังใจและส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากรอยู่เสมอ ควรมีการติดตั้งระบบการสื่อสารที่ ทันสมัย สะดวกรวดเร็วในการประสานงานในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ

ลดาวัลย์ พุทธวัชร (2560) ผลการวิจัยพบว่า 1. องค์ประกอบการสร้างทีมครูสำหรับ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 จากผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า ได้องค์ประกอบ 7 องค์ประกอบ คือ 1) บทบาทที่สมดุล 2) วัตถุประสงค์เป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน 3) การติดต่อสื่อสารที่เปิดเผยเพื่อสร้างบรรยากาศแก้ปัญหา 4) ความร่วมมือในการจัดการ ความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ 5) กระบวนการทำงานการตัดสินใจที่ถูกต้องของผู้นำ 6) ความสัมพันธ์ ระหว่างทีม และ 7) การทบทวนประเมินผลงานอย่างสม่ำเสมอ และมีกระบวนการสร้างทีม 5 กระบวนการ ได้แก่ 1) การรับรู้ปัญหา 2) การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล 3) การวางแผน ปฏิบัติการ 4) การนำไปปฏิบัติ 5) การประเมินผลลัพธ์จากการดำเนินงาน 2. สภาพปัจจุบัน การสร้างทีมครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านวัตถุประสงค์เป้าหมายที่เห็นพ้อง ต้องกัน รองลงมาคือ กระบวนการทำงานการตัดสินใจที่ถูกต้องของผู้นำ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การติดต่อสื่อสารที่เปิดเผยเพื่อสร้างบรรยากาศแก้ปัญหาตามลำดับการศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ การสร้างทีมครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การติดต่อสื่อสารที่เปิดเผย เพื่อสร้างบรรยากาศแก้ปัญหา รองลงมาคือ การทบทวนประเมินผลงานอย่างสม่ำเสมอ และด้านที่มี ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ความร่วมมือในการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ตามลำดับ 3. แนวทางการพัฒนาการสร้างทีมครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 24 พบว่า โดยรวมมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับ มากที่สุดเช่นเดียวกัน

งานวิจัยต่างประเทศ

Ayres (1993) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิตและประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานเป็นทีม ผลการศึกษาพบว่า ตัวแปรเกี่ยวกับกระบวนการของการสร้างทีมงานและประสิทธิภาพของกระบวนการมีความสัมพันธ์กันในระดับสูงกับการประเมินค่า คือ ด้านการแก้ปัญหาของทีมงาน ความสามารถที่จะใช้และรับข้อมูลป้อนกลับ และความสามารถของทีมงานในการทำงานทีมในปัจจุบัน

Anderson (1995) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารงานตามรูปแบบการสร้างทีมงานของตนเองกับประเพณีนิยมหรือแบบปริมิต โดยศึกษาจากทัศนคติของนักการศึกษาในโครงการขยายโอกาสด้านการบริหาร พบว่า ทัศนคติเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการทำงานและสภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยกลุ่มตัวอย่างจากเขตตะวันออก เห็นว่ามีทัศนคติในทางบวก ใน 2 ปัจจัย คือ ตัวแปรสภาพแวดล้อมการทำงานและตัวแปรสภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดมีความเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารไปทางลดลง

Hall และ Robert (1999) ได้วิจัยเรื่อง การใช้เวลาในการวางแผนร่วมกันเป็นทีมในโรงเรียนดีลาแวร์ ซึ่งเป็นโรงเรียนปฏิรูปขนาดกลาง โดยมีการจัดทีมงานครูที่มีระเบียบวินัยต่างกัน ให้มาศึกษางานกับกลุ่มนักเรียนกลุ่มเดียวกัน พื้นที่เดียวกัน และตารางเวลาเดียวกัน จุดประสงค์ของการจัดสร้างทีมงานก็คือ การสร้างกลุ่มสังคมเล็ก ๆ ซึ่งครูจะได้พบกับความต้องการทางด้านการศึกษาและความต้องการด้านพัฒนาของนักเรียน ซึ่งอาจรวมถึงการสร้างควมพึงพอใจร่วมกัน คณะกรรมการปฏิรูปโรงเรียนแนะนำให้ใช้เวลาวันละ 7 คาบ ในการวางแผนงานร่วมกันนั้นเป็นการสร้างกลุ่มที่ดีที่สุด การศึกษาครั้งนี้ต้องการทราบว่า ใช้เวลาในการวางแผนให้เกิดประโยชน์ได้อย่างไรบ้าง หัวหน้าทีมมีอิทธิพลเหนือกระบวนการวางแผนหรือไม่ การวางแผนกระทบกระเทือนต่อทีมงานและนโยบายของโรงเรียนอย่างไร การศึกษาวิจัยนี้สรุปได้เป็น 4 ประเด็น สองประเด็นแรกคือ โรงเรียนต้องประชุมหารืออย่างต่อเนื่องในเรื่องของการกำหนดมาตรฐานของโรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนต้องวางแผนร่วมกันอย่างต่อเนื่อง คือเป็นเรื่องปัจจุบันและเป็นความต้องการให้ดำเนินไปเรื่อย ๆ อีกสองประเด็นหลังเป็นสิ่งใหม่ ๆ สำหรับโรงเรียน ครูใหญ่ต้องเสนอการพัฒนาอย่างมืออาชีพ โดยผ่านการทำงานเป็นทีมและการประชุมคณะครู ต้องใช้กิจกรรมแบบทีมงานเพื่อเพิ่มจิตสำนึกในการทำงานหน้าที่ของคณะครู

Silins และ Mulford (2002) ได้ทำการวิจัยเพื่อหาคุณลักษณะและกระบวนการที่บ่งชี้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นโครงการวิจัยในประเทศออสเตรเลีย ใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูและผู้บริหารในโรงเรียนรัฐออสเตรเลียใต้ (South Australia) และแทสมาเนีย (Tasmania) ผู้วิจัยนำเสนอองค์ประกอบของคุณลักษณะของโรงเรียนที่เป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ 7 ด้าน คือ

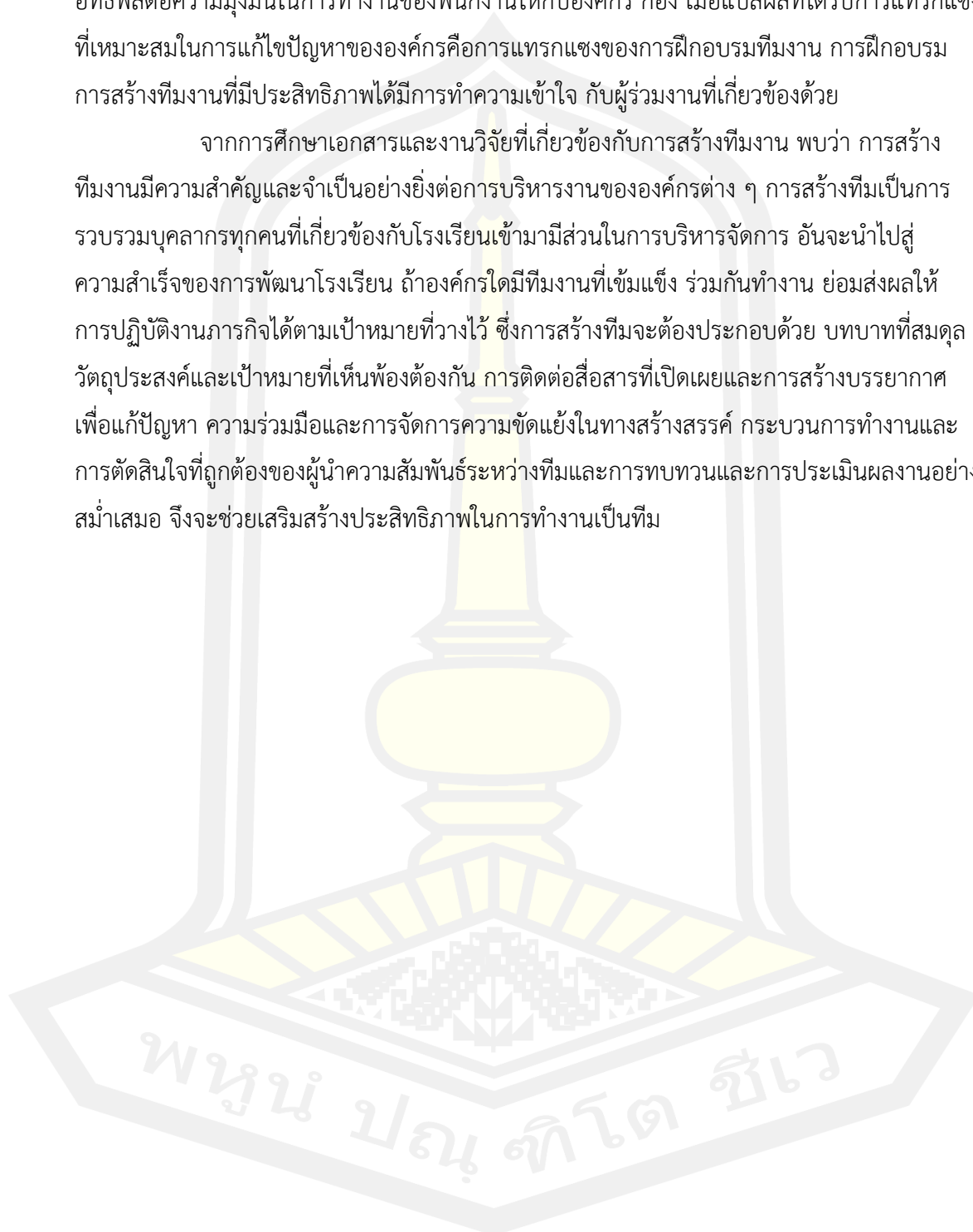
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การพัฒนาเป้าหมายร่วมกัน การสร้างบรรยากาศการเรียนการสอนแบบร่วมมือ การกระตุ้นใช้ความคิดริเริ่มและกล้าเสี่ยง ทบทวนสิ่งที่เกี่ยวข้องและมีอิทธิพล

Untari (2008) ได้ทำการวิจัยการสร้างทีมงานเพื่อสร้างความมุ่งมั่นในการทำงานตามแผนจิตวิทยาของกองทัพเรือ วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นแรงบันดาลใจจากการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาของภาควิชาจิตวิทยาของกองทัพเรือ ซึ่งไม่เพียงแต่เป็นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร แต่ยังเป็นการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับสมาชิกทุกคนให้มีส่วนร่วมและมุ่งมั่นในการทำงานประยุกต์ใช้การสร้างทีมงาน โดยการใช้แบบสอบถามรายละเอียดและความมุ่งมั่นในการทำงานของสมาชิก เพิ่มขนาดขององค์กรของพวกเขาและเป็นอิสระในการดำเนินการที่จำเป็น เพื่อให้บรรลุตามข้อเสนอแนะในเรื่องการสนทนาเกี่ยวกับความสำเร็จที่ผ่านมาได้รับการสนับสนุน เพื่อหารือเกี่ยวกับอนาคตขององค์กรและความเป็นไปได้ในเชิงบวกขององค์กรที่สามารถเกิดขึ้นได้ในอนาคต วิธีการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติม ชื่นชมทีมที่ดีที่สุด สร้างแผนและและขั้นตอนที่สนับสนุนและรักษาสมาชิกขององค์กร การปรับการดำเนินการ การสร้างทีมหรือวิธีการทำทีมที่ดีที่สุดยังสร้างภาพและความคิดที่ทำให้สมาชิกองค์กรรู้สึกสะดวกสบาย มองหาวิธีที่จะเปลี่ยน กระบวนการทางสังคม และการทำงานในทางปฏิบัติคือ การรวมกันของรูปแบบการฝึกอบรม การวิจัยเชิงปฏิบัติการ การวิจัยเชิงปฏิบัติการสร้างทีมและผู้นำการประชุมแบบการประชุมสุดยอดของการดำเนินการ โดยใช้การโต้ตอบ 4-D มีปัญหาบางอย่างที่อาจเกิดขึ้นอันเนื่องมาจากการดำเนินการของการแทรกแซงเหล่านี้ เพื่อให้ผู้บริหารมีความไวต่อการแทรกแซงและทำให้ประชาชน และองค์กรโดยรวมที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการก่อตัวและความมุ่งมั่นที่เพิ่มขึ้นว่า ลักษณะขององค์กร ลักษณะบุคคล อายุ เพศ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรสต้องการที่จะเก่งและทำงานของพวกเขา ความสามารถ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ลักษณะของงานสนับสนุนจากองค์กร การดำรงของความท้าทายในระดับพึงพอใจในการทำงานของตนเอง และบุคคลแต่ละระดับชั้น

Nilawati (2012) ได้ศึกษาการดำเนินการเพื่อตรวจสอบผลกระทบของความขัดแย้ง ความขัดแย้งอารมณ์และความขัดแย้งในบทบาทความผูกพันต่อองค์กร และตรวจสอบการแทรกแซงที่เหมาะสมในการแก้ไขปัญหาขององค์กร ในการติดตามปัญหาขององค์กรนักวิจัยดำเนินการเชิงปริมาณและคุณภาพการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณที่ใช้เป็นข้อมูลหลักและข้อมูลเชิงคุณภาพใช้เป็นข้อมูลสนับสนุน นักวิจัยกระจายแบบสอบถามความขัดแย้งงาน ความขัดแย้ง อารมณ์ ความขัดแย้งในบทบาทและความมุ่งมั่นขององค์กร ผลของการคำนวณวิทยานิพนธ์แสดงให้เห็นว่ามีความสัมพันธ์เชิงลบอย่างมีนัยสำคัญระหว่างความขัดแย้งงาน ความขัดแย้งอารมณ์ ความขัดแย้งในบทบาท ความผูกพันต่อองค์กร จากนั้นทั้งสามความขัดแย้งพร้อมกันทดสอบผลกระทบของพวกเขาในความมุ่งมั่นขององค์กร โดยใช้วิธีการถดถอยพหุคูณมาตรฐานของการคำนวณ พบว่า ทั้งสามความขัดแย้งส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร นอกจากนี้ 3 ประเภทของความขัดแย้ง ความขัดแย้งงานมีผลที่ใหญ่

ที่สุด คณะแนวความผูกพันต่อองค์กร มีความหมายว่าความขัดแย้งงาน ได้มีส่วนร่วมที่สำคัญที่สุดที่มีอิทธิพลต่อความมุ่งมั่นในการทำงานของพนักงานให้กับองค์กร กอง เมื่อแปลผลที่ได้รับการแทรกแซงที่เหมาะสมในการแก้ไขปัญหาขององค์กรคือการแทรกแซงของการฝึกอบรมทีมงาน การฝึกอบรมการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพได้มีการทำความเข้าใจ กับผู้ร่วมงานที่เกี่ยวข้องด้วย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างทีมงาน พบว่า การสร้างทีมงานมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารงานขององค์กรต่าง ๆ การสร้างทีมเป็นการรวบรวมบุคลากรทุกคนที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนเข้ามามีส่วนในการบริหารจัดการ อันจะนำไปสู่ความสำเร็จของการพัฒนาโรงเรียน ถ้าองค์กรใดมีทีมงานที่เข้มแข็ง ร่วมกันทำงาน ย่อมส่งผลให้การปฏิบัติงานภารกิจได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งการสร้างทีมจะต้องประกอบด้วย บทบาทที่สมดุล วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน การติดต่อสื่อสารที่เปิดเผยและการสร้างบรรยากาศเพื่อแก้ปัญหา ความร่วมมือและการจัดการความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ กระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องของผู้นำความสัมพันธ์ระหว่างทีมและการทบทวนและการประเมินผลงานอย่างสม่ำเสมอ จึงจะช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีม



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

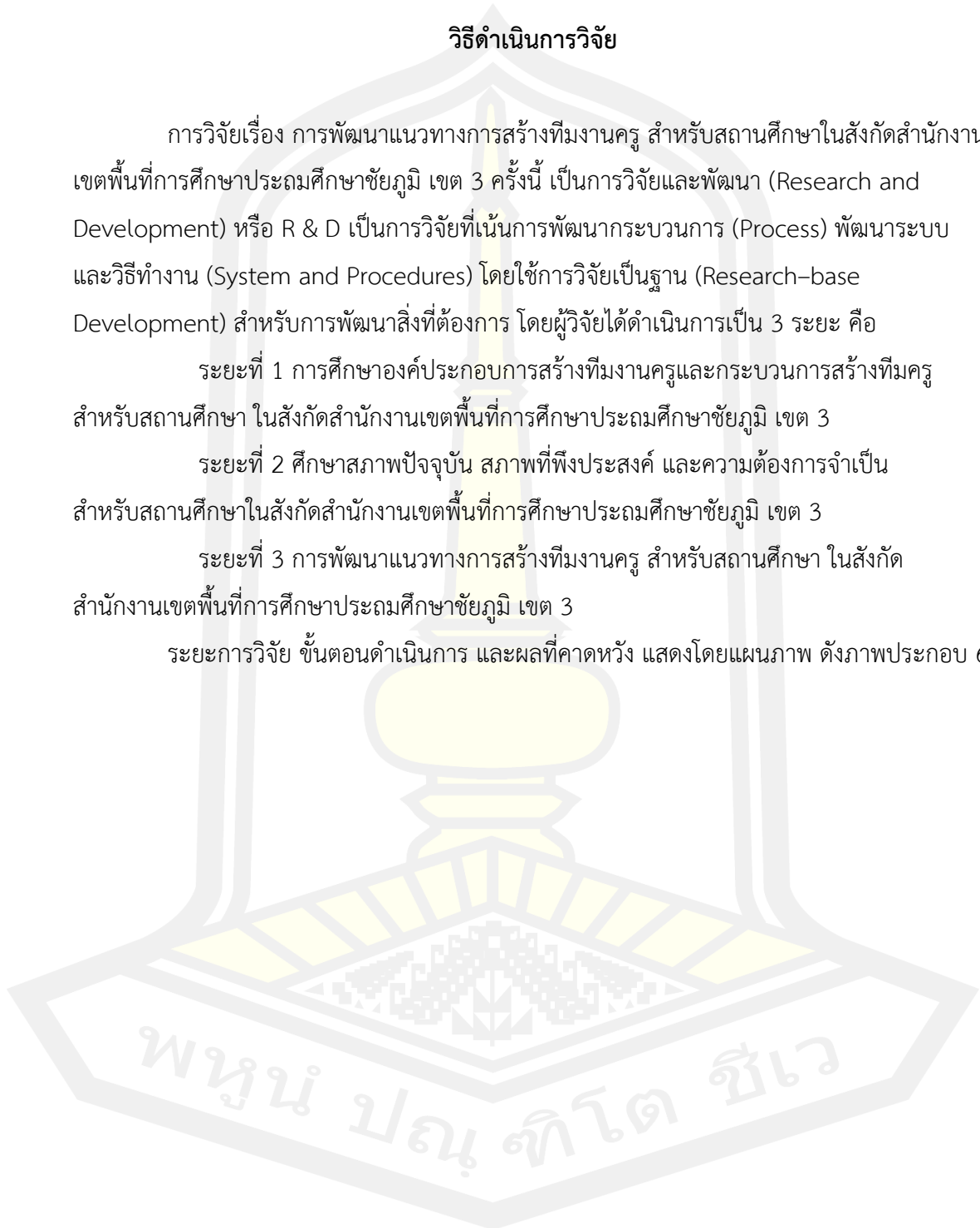
การวิจัยเรื่อง การพัฒนาแนวทางการสร้างทีมงานครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 ครั้งนี้ เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) หรือ R & D เป็นการวิจัยที่เน้นการพัฒนากระบวนการ (Process) พัฒนาระบบ และวิธีทำงาน (System and Procedures) โดยใช้การวิจัยเป็นฐาน (Research-base Development) สำหรับการพัฒนาสิ่งที่ต้องการ โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการเป็น 3 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบการสร้างทีมงานครูและกระบวนการสร้างทีมครู สำหรับสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3

ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3

ระยะที่ 3 การพัฒนาแนวทางการสร้างทีมงานครู สำหรับสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3

ระยะการวิจัย ขั้นตอนดำเนินการ และผลที่คาดหวัง แสดงโดยแผนภาพ ดังภาพประกอบ 6





ภาพประกอบ 6 แสดงระยะการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการ และผลที่ได้

**ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบการสร้างทีมครูและกระบวนการสร้างทีมครู สำหรับสถานศึกษา
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3**

1. ขั้นตอนดำเนินการ

1.1 ศึกษาเอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบการสร้างทีมและกระบวนการสร้างทีมสำหรับสถานศึกษา

1.2 สืบเคราะห์ข้อมูลจากข้อ 1.1 เพื่อให้ได้องค์ประกอบการสร้างทีมและกระบวนการสร้างทีมสำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3

1.3 ตรวจสอบความเหมาะสมขององค์ประกอบการสร้างทีมและกระบวนการสร้างทีม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน

2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

มีบทบาทในการให้ข้อชี้แนะ คำแนะนำ และประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ซึ่งคุณสมบัติตามเกณฑ์ต่อไปนี้

2.1 ตำแหน่งอาจารย์มหาวิทยาลัย มีวุฒิปริญญาเอกสาขาการบริหารการศึกษาหรือสาขาที่เกี่ยวข้อง

2.2 ผู้บริหารโรงเรียน มีวุฒิปริญญาโทสาขาการบริหารการศึกษาหรือสาขาที่เกี่ยวข้อง และมีประสบการณ์การทำงานไม่น้อยกว่า 5 ปี

2.3 ครูที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทสาขาการบริหารการศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 คน ประกอบด้วย

2.3.1 รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ อาจารย์ภาควิชาบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ปริญญาเอก (กศ.ด.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

2.3.2 รองศาสตราจารย์ ดร.ธรรณ นามวรรณ อาจารย์ภาควิชาบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ปริญญาเอก (ศษ.ด.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

2.3.3 นางสาวปณิตา อัจวงษ์ รองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านแท่นวิทยา ปริญญาโท (ศษ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น

2.3.4 นายบุญส่ง แก้วดอนรี ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการโรงเรียนชัยภูมิพิมานวิทยา ปริญญาโท (กศ.ม.) สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร

2.3.5 นายธนกร ชำนาญ ตำแหน่งครู วิทยะฐานะครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนภูเขียว ปริญญาโท (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ประเภทและลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ แบบประเมินความเหมาะสมองค์ประกอบการสร้างทีม และแบบประเมินกระบวนการสร้างทีม ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้น แบ่งออกเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบประเมิน ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน แบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับความเหมาะสมขององค์ประกอบ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามแนวคิดของ Likert 5 ระดับ ได้แก่ เหมาะสมมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

3.2 การสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือ

การสร้างแบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบการสร้างทีม ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

3.2.1 ศึกษาเอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับองค์ประกอบการสร้างทีม และกระบวนการสร้างทีมสำหรับสถานศึกษา

3.2.2 สังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากข้อ 3.2.1 เพื่อให้ได้องค์ประกอบการสร้างทีม และกระบวนการสร้างทีมสำหรับสถานศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 3

3.2.3 ร่างแบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบ

3.2.4 นำแบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจและให้คำแนะนำ

3.2.5 ปรับปรุงแก้ไขแบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา แล้วนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและประเมิน ความเหมาะสม

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ติดต่อผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ตรวจสอบองค์ประกอบการสร้างทีม และกระบวนการสร้างทีมครู

4.2 ประสานความร่วมมือไปยังหน่วยงานที่ผู้ทรงคุณวุฒิสังกัดอยู่

4.3 ดำเนินการขอหนังสือจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบองค์ประกอบการสร้างทีมและกระบวนการสร้างทีมครู

4.4 ติดต่อผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนัดหมายขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบองค์ประกอบ การสร้างทีมและกระบวนการสร้างทีมครู

4.5 นำแบบสัมภาษณ์พร้อมหนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบด้วยตนเองและเก็บคืนด้วยตนเอง

5. การจัดทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 การจัดทำข้อมูล

ตรวจสอบความครบถ้วน สมบูรณ์ของการตอบแบบสัมภาษณ์

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลความเหมาะสมและความเป็นไปได้ขององค์ประกอบ ด้วยโปรแกรม คอมพิวเตอร์สำเร็จรูป เพื่อค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และแปลผลค่าเฉลี่ย โดยใช้เกณฑ์ต่อไปนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2554)

ค่าเฉลี่ย ความหมาย

4.51 - 5.00 มีความเหมาะสมขององค์ประกอบมากที่สุด

3.51 - 4.50 มีความเหมาะสมขององค์ประกอบมาก

2.51 - 3.50 มีความเหมาะสมขององค์ประกอบปานกลาง

1.51 - 2.50 มีความเหมาะสมขององค์ประกอบน้อย

1.00 - 1.50 มีความเหมาะสมขององค์ประกอบน้อยที่สุด

ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น สำหรับสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3

1. ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

1.1 นำผลการวิจัยในระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและกระบวนการสร้างทีมงานครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 ที่ได้จากการสังเคราะห์ และยืนยันจากผู้ทรงคุณวุฒิ ได้องค์ประกอบการสร้างทีมจำนวน 6 องค์ประกอบ มาใช้เป็นกรอบในการสร้างแบบสอบถาม เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ การสร้าง ทีมครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3

ซึ่งแบบสอบถาม สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การสร้างทีมงานครู สำหรับสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ชัยภูมิ เขต 3 ที่สร้างขึ้นมีจำนวน 36 ข้อ

1.2 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้บริหารสถานศึกษาและครู

ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ชัยภูมิ เขต 3 ได้แก่ ผู้บริหาร จำนวน 30 คน ครูจำนวน 30 คน แล้วนำมาคำนวณหาค่าความเชื่อมั่นโดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของ Cronbach (1990) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม เท่ากับ 0.97

1.3 จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

1.4 วิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการสร้างทีมงานครู สำหรับสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ชัยภูมิ เขต 3

1.5 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) โดยการนำข้อมูลผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 เพื่อจัดลำดับความจำเป็น โดยการคำนวณจากสูตรต่อไปนี้

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

I = ค่าเฉลี่ย สภาพที่คาดหวัง

D = ค่าเฉลี่ย สภาพที่เป็นจริง

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครู ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 ปีการศึกษา 2564 จำนวน 190 แห่ง แยกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 166 คน ครู จำนวน 1048 คน รวมประชากรทั้งสิ้น 1214 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารและครู ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 ในปีการศึกษา 2564 จำนวน 300 คน ได้มาจากการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multistage Random Sampling) มีขั้นตอนการเลือกกลุ่มตัวอย่างดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดขนาดจากตารางเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 300 คน

ขั้นตอนที่ 2 ดำเนินการสุ่มตัวอย่างมีขั้นตอนการสุ่มดังนี้

1. ใช้อำเภอในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 เป็นหน่วยการสุ่มทำการสุ่มอย่างง่ายมา 30% จากทั้งหมด 6 อำเภอ พบว่า ได้ 2 อำเภอ คือ อำเภอซับใหญ่ และอำเภอหนองบัวระเหว ซึ่งมีจำนวน 42 โรงเรียน
2. แบ่งโรงเรียนที่สุ่มได้ตามขนาด ตามเกณฑ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 (ข้อมูลนักเรียนปีการศึกษา 2564) มีเกณฑ์ดังนี้
 - 2.1 โรงเรียนขนาดเล็ก มีจำนวนนักเรียนน้อยกว่า 120 คน
 - 2.2 โรงเรียนขนาดกลาง มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 121-600 คน
 - 2.3 โรงเรียนขนาดใหญ่ มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 601-1500 คน

พบว่า ใน 2 อำเภอ มีโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 25 โรงเรียน
ขนาดกลาง จำนวน 15 โรงเรียน โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 2 โรงเรียน รวมทั้งหมด 42 โรงเรียน
3. ใช้โรงเรียนในแต่ละขนาดของแต่ละอำเภอเป็นหน่วยการสุ่ม ทำการสุ่มอย่างง่ายมา 50% พบว่า ได้โรงเรียนขนาดเล็ก 9 โรงเรียน โรงเรียนขนาดกลาง 9 โรงเรียน โรงเรียนขนาดใหญ่ 2 โรงเรียน รวมทั้งหมด 20 โรงเรียน
4. ใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบร้อยละจากจำนวนครูในแต่ละขนาดสถานศึกษา เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างตามตาราง

ตาราง 4 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ขนาดสถานศึกษา	จำนวนประชากร			จำนวนกลุ่มตัวอย่าง		
	ผู้บริหาร	ครู	รวม	ผู้บริหาร	ครู	รวม
เล็ก (123)	95	227	322	25	130	155
กลาง (63)	63	608	671	15	90	105
ใหญ่ (4)	8	213	321	2	38	40
รวม	166	1,048	1214	42	258	300

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในระยะที่ 2 นี้เป็นแบบสอบถาม

สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ การสร้างทีมงานครูสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 ประกอบด้วย 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) สอบถามขนาดสถานศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการสร้างทีมงานครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ชัยภูมิ เขต 3

3.2 การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

3.2.1 ศึกษาหลักเกณฑ์ และวิธีการสร้างแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า

3.2.2 ร่างแบบสอบถามโดยใช้ประเด็นขององค์ประกอบการสร้างทีมและกระบวนการสร้างทีมที่ได้ผลจากการศึกษาในระยะที่ 1 มาเป็นกรอบการสร้าง

3.2.3 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบและให้คำแนะนำ

3.2.4 ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เสนอแนะ แล้วนำเสนอผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบและให้คำแนะนำปรับปรุง แล้วจัดพิมพ์เป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ต่อไป โดยมีเกณฑ์คุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

- 1) มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษา
- 2) มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการสร้างทีมครู
- 3) สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทหรือปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา

การบริหารและพัฒนาการศึกษาหรือการวิจัยทางการศึกษา

ผู้เชี่ยวชาญเครื่องมือ 5 คน ประกอบด้วย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณธุ์ วุฒิการศึกษาปริญญาเอก (กศ.ด.) สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา ตำแหน่ง รองคณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้เชี่ยวชาญด้านโครงสร้างเนื้อหา

2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อพันธ์วี พูลพุธา วุฒิการศึกษาปริญญาเอก (ปร.ด.) สาขาการวัดและประเมินผลการวิจัย ตำแหน่งอาจารย์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดและประเมินผลการวิจัย

3. ดร.วานิส เพียนอก วุฒิการศึกษาปริญญาเอก (ปร.ด)

สาขาบริหารการศึกษา ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนหนองบัวระเหววิทยาคาร ผู้เชี่ยวชาญ
ด้านการบริหารการศึกษา

4. นายเรวัต ภิรมย์ไกรภักดิ์ วุฒิการศึกษาปริญญาโท (ค.ม.)

สาขาการบริหารการศึกษา ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านกลอย ผู้เชี่ยวชาญ ด้านการบริหาร
การศึกษา

5. นางสาวปณิดา อัจจงษ์ ปริญญาโท (ศษ.ม.) สาขาวิชาการบริหาร

การศึกษา รองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านแท่นวิทยา ผู้เชี่ยวชาญ ด้านโครงสร้าง
เนื้อหา

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
ถึงผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 เพื่อขอความอนุเคราะห์
และขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง

4.2 ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยทำหนังสือขอความร่วมมือ
เก็บรวบรวมข้อมูลไปยังโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3
เป็นกลุ่มตัวอย่าง นำส่งและรวบรวมแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง

5. การจัดทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 การจัดทำข้อมูล

ตรวจสอบความครบถ้วน สมบูรณ์ของการตอบแบบสัมภาษณ์

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

5.2.1 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) โดยการนำข้อมูลผล
การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 เพื่อจัดลำดับความจำเป็น

5.2.2 วิเคราะห์ข้อมูลความเหมาะสมและความเป็นไปได้ขององค์ประกอบ
ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป เพื่อค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard
Deviation) และแปลผลค่าเฉลี่ย โดยใช้เกณฑ์ (บุญชม ศรีสะอาด, 2554)

ระยะที่ 3 การพัฒนาแนวทางการสร้างทีมงานครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3

1. สัเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาหน่วยงานที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยม (Best Practice) จำนวน 3 โรง โดยการเลือกแบบเจาะจงตามเกณฑ์การพิจารณาคือ
 - 1.1 เป็นสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการสร้างทีมงาน
 - 1.2 เป็นสถานศึกษาที่ได้รับการประเมินให้เป็นสถานศึกษาดีเด่น หรือสถานศึกษาด้านแบบด้านใดด้านหนึ่ง
 - 1.3 เป็นสถานศึกษาที่มีกิจกรรมการทำงานร่วมกันเป็นทีมเป็นที่ปรากฏ
 - 1.4 เป็นสถานศึกษาที่มีผลงานดีเด่นเป็นที่ประจักษ์ เป็นที่ยอมรับโดยทั่วกัน
2. การออกแบบแนวทางการสร้างทีมงานครู สำหรับสถานศึกษา ดังต่อไปนี้
 - 2.1 นำผลการศึกษาที่ได้จากข้อ 1. มาใช้ในการร่างแนวทาง ที่ได้จากการออกแบบเบื้องต้นไว้จากการศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างทีมงานครู
 - 2.2 นำเสนอร่างแนวทางการดำเนินงานที่ได้ไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาเสนอแนะ
 - 2.3 นำแนวทางการดำเนินงานที่ได้ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ พร้อมทั้งข้อคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะปรับปรุงแก้ไข ผู้วิจัยได้ปรับปรุงแก้ไขตามข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ
3. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง/กลุ่มผู้ให้ข้อมูล
 - 3.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มงาน/หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอน จากสถานศึกษา 3 โรงเรียน จำนวน 15 คน ได้แก่
 - 3.1.1 โรงเรียนสุนทรวัฒนา จังหวัดชัยภูมิ จำนวน 5 คน
 - 3.1.2 โรงเรียนอนุบาลชัยภูมิ จังหวัดชัยภูมิ จำนวน 5 คน
 - 3.1.3 โรงเรียนภูมิวิทยา จังหวัดชัยภูมิ จำนวน 5 คน
 - 3.2 ผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งให้คำแนะนำ เสนอแนะเพื่อความสมบูรณ์ของแนวทางพัฒนา และทำหน้าที่ประเมินแนวทางพัฒนา จำนวน 5 คน โดยมีคุณสมบัติของผู้ทรงคุณวุฒิตามเกณฑ์ต่อไปนี้
 - 3.2.1 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทหรือปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา หรือการวิจัยทางการศึกษา
 - 3.2.2 มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษา
 - 3.2.3 มีตำแหน่งทางวิชาการระดับชำนาญการพิเศษหรือเชี่ยวชาญขึ้นไป

3.2.4 เป็นผู้มีประสบการณ์ด้านการบริหารหรือปฏิบัติงานเป็นหัวหน้าสายงาน

ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ประกอบด้วย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ วุฒិการศึกษาศาสตรบัณฑิต (กศ.ด.)

สาขาการบริหารและพัฒนาศึกษา ตำแหน่ง รองคณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรนุช วราอัศวปติ ศรีสะอาด วุฒิการศึกษาศาสตรบัณฑิต (ปร.ด.)

สาขาการวัดและประเมินผลการวิจัย ตำแหน่ง อาจารย์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

3. ดร.วานิส เพียนอก วุฒิการศึกษาศาสตรบัณฑิต (ปร.ด) สาขาบริหาร

การศึกษา ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองบัวระเหววิทยาคาร

4. นายเรวัต ภิรมย์ไกรภักดิ์ วุฒิการศึกษาศาสตรบัณฑิต (ค.ม.) สาขาการบริหาร

การศึกษา ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านกลอย

5. นายธนกร ชำนาญ วุฒิการศึกษาศาสตรบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหาร

การศึกษา ตำแหน่ง ครู วิทยฐานะครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนภูเขียว

4. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ประเภทและลักษณะของเครื่องมือ

4.1.1 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาการพัฒนาแนวทางการสร้างทีมครูในองค์กรที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยม (Best Practices) เป็นแบบสัมภาษณ์

4.1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินแนวทางการการสร้างทีมงานครูครั้งนี้ เป็นแบบประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของแนวทางการดำเนินงานด้านการวัด ประเมินผลสำหรับสถานศึกษา แบ่งเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของแนวทางการสร้างทีมงานครูมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ตอนที่ 2 เป็นคำถามปลายเปิด เพื่อให้ข้อเสนอแนะ และ ประเด็นการปรับปรุงแนวทางการสร้างทีมงานครู สำหรับสถานศึกษา

4.2 การสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือ

4.2.1 แบบสัมภาษณ์

- 4.2.1.1 นำผลการศึกษาจากระยะที่ 1 ระยะที่ 2 มาเป็นกรอบในการสัมภาษณ์

4.2.1.2 กำหนดประเด็นคำถามที่มุ่งศึกษาเชิงคุณภาพเกี่ยวกับการพัฒนาแนวทางการสร้างทีมงานครู ตามองค์ประกอบทั้ง 6 องค์ประกอบ คือ 1) บทบาทที่สมดุล 2) ความชัดเจนของเป้าหมาย 3) การติดต่อสื่อสารที่ดีและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา

4) ความร่วมมือและการสนับสนุนไว้วางใจต่อกัน 5) กระบวนการทำงานการตัดสินใจที่ถูกต้องของผู้
ผู้นำ 6) การทบทวนพัฒนาและประเมินผลงานอย่างสม่ำเสมอ

4.2.1.3 นำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้เชี่ยวชาญด้านเครื่องมือ จำนวน 5 คน ในการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence : IOC) นำแบบสัมภาษณ์มาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบอีกครั้งก่อนนำไปจัดพิมพ์เป็นแบบสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์

4.2.2 แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ มีขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ ดังนี้

4.2.2.1 ศึกษาหลักการ และวิธีการสร้างแบบประเมิน

4.2.2.2 ร่างแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ แนวทางการสร้างทีมครู สำหรับสถานศึกษา ซึ่งเป็นแบบประเมินชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

4.2.2.3 นำแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ แนวทางการสร้างทีม ครู สำหรับสถานศึกษาเสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจแนะนำ แล้วปรับแก้ไขตามคำแนะนำ

4.2.2.4 ปรับปรุงแก้ไขแบบประเมินตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เสนอแนะ แล้วนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบและให้คำแนะนำ ปรับปรุงแก้ไข

5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

5.1 การสัมภาษณ์สถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยม (Best Practices) ดำเนินการ ดังนี้

5.1.1 ผู้วิจัยประสานความร่วมมือไปยังหน่วยงานที่ต้องการเก็บข้อมูล

5.1.2 ดำเนินการขอหนังสือจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล

5.1.3 ติดต่อกับสถานศึกษา เพื่อนัดหมายกำหนดวันเวลาในการเข้าสัมภาษณ์ โดยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พร้อมแบบสัมภาษณ์ไปให้กับผู้ให้ข้อมูลเพื่อศึกษาและทำความเข้าใจในจุดประสงค์การวิจัยล่วงหน้า

5.1.4 ผู้วิจัยดำเนินการไปสัมภาษณ์ด้วยตนเอง โดยใช้แบบสัมภาษณ์ฉบับเดียวกัน

5.1.5 ผู้วิจัยเก็บข้อมูลโดยการจดบันทึก เครื่องบันทึกเสียงและกล้องถ่ายภาพ แล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อหาการพัฒนาแนวทางการสร้างทีมงานครูที่เหมาะสม เพื่อใช้ประกอบเนื้อหาและเป็นข้อเสนอแนะการพัฒนาแนวทางการสร้างทีมครู

5.2 แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ดำเนินการดังนี้

5.2.1 ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลจาก คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามถึงกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

5.2.2 ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์พร้อมด้วยเอกสารการพัฒนาแนวทางการสร้างทีมงานครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 และแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ส่งให้กับผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้ง 5 คน ด้วยตนเอง

5.2.3 ดำเนินการรวบรวมแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ แนวทางการสร้างทีมงานครู สำหรับสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ชัยภูมิ เขต 3 คืนจากผู้ทรงคุณวุฒิ

6. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

6.1 ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ นำมาวิเคราะห์โดยการนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้บริหาร และครู จากสถานศึกษา 3 แห่ง จำนวน 15 คน มาดำเนินการสังเคราะห์เนื้อหา เพื่อสรุปใจความสำคัญและนำเสนอเป็นความเรียงเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการร่างการพัฒนาแนวทาง

6.2 ข้อมูลที่ได้จากแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการพัฒนา แนวทางการสร้างทีมงานครูสำหรับสถานศึกษา ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานหาระดับคะแนนความเหมาะสม และความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ที่มีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.51 ขึ้นไป ซึ่งแสดงว่าผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเห็นชอบให้สามารถนำการพัฒนาแนวทางการสร้างทีมงานครูไปใช้งานได้

6.3 การวิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์โดยการป้อนคะแนนเข้า โปรแกรมคอมพิวเตอร์ สำเร็จรูป เพื่อวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการการสร้างทีมงานครู

7. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลสถิติพื้นฐาน ได้แก่

7.1 ค่าเฉลี่ย (Mean)

7.2 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

7.3 ร้อยละ (Percentage)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่องการพัฒนาแนวทางการสร้างทีมงานครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ชัยภูมิ เขต 3 ลำดับการนำเสนอ ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยกำหนดสัญลักษณ์แทนความหมายต่าง ๆ ดังนี้

\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
n	แทน	จำนวนคนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
D	แทน	ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน
I	แทน	ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์
PNI _{modified}	แทน	ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น

ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลมีลำดับขั้นตอนดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการสร้างทีมและกระบวนการสร้างทีม สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และวิธีการสร้างทีมครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แนวทางการสร้างทีมงานครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการสร้างทีมและกระบวนการสร้างทีม สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 แสดงในตาราง 5 และ 6

1.1 ผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมขององค์ประกอบการสร้างทีมงานครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3

การวิเคราะห์ความเหมาะสมขององค์ประกอบการสร้างทีมงานครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 ซึ่งเป็นข้อมูลจากการประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) แปลความหมายค่าเฉลี่ยตามเกณฑ์ และนำเสนอผลการวิเคราะห์ปรากฏดังตาราง 5

ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบการสร้างทีม สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3

ข้อ	องค์ประกอบการสร้างทีม	\bar{X}	S.D.	ระดับความเหมาะสม
1	บทบาทที่สมดุล	4.60	0.55	มากที่สุด
2	ความชัดเจนของเป้าหมาย	5.00	0.00	มากที่สุด
3	การติดต่อสื่อสารที่ดีและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา	5.00	0.00	มากที่สุด
4	ความร่วมมือและการสนับสนุนไว้วางใจต่อกัน	4.80	0.45	มากที่สุด
5	กระบวนการทำงานการตัดสินใจที่ถูกต้องของผู้นำ	5.00	0.00	มากที่สุด
6	การทบทวนพัฒนาและประเมินผลงานอย่างสม่ำเสมอ	4.80	0.45	มากที่สุด
	รวม	4.87	0.24	มากที่สุด

จากตาราง 5 พบว่า ความเหมาะสมขององค์ประกอบการสร้างทีมสำหรับสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า องค์ประกอบมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดมี 3 ด้าน คือ ความชัดเจนของเป้าหมาย การติดต่อสื่อสารที่ดีและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา กระบวนการ

ทำงานการตัดสินใจที่ถูกต้องของผู้นำ รองลงมา คือ ความร่วมมือและการสนับสนุนไว้วางใจต่อการทบทวนพัฒนาและประเมินผลงานอย่างสม่ำเสมอ และบทบาทที่สมดุล ตามลำดับ

1.2 ผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมของกระบวนการสร้างทีมครู สำหรับสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3

การวิเคราะห์ความเหมาะสมของกระบวนการสร้างทีมครู สำหรับสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 ซึ่งเป็นข้อมูลจากการประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) แปลความหมายค่าเฉลี่ยตามเกณฑ์ และนำเสนอผลการวิเคราะห์ปรากฏดังตาราง 6

ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของกระบวนการสร้างทีม สำหรับสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3

ข้อ	องค์ประกอบกระบวนการสร้างทีม	\bar{X}	S.D.	ระดับความเหมาะสม
1	การกำหนดปัญหา	5.00	0.00	มากที่สุด
2	การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล	4.80	0.45	มากที่สุด
3	การวางแผนเพื่อแก้ปัญหา	5.00	0.00	มากที่สุด
4	การนำแผนไปปฏิบัติ	4.80	0.45	มากที่สุด
5	การประเมินผลการดำเนินงาน	5.00	0.00	มากที่สุด
	รวม	4.92	0.18	มากที่สุด

จากตาราง 6 พบว่า ความเหมาะสมของกระบวนการสร้างทีมสำหรับสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า องค์ประกอบมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดมี 3 ด้าน คือ การกำหนดปัญหา การวางแผนเพื่อแก้ปัญหา และการประเมินผลการดำเนินงาน รองลงมา คือ การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล การนำแผนไปปฏิบัติ ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการสร้างทีมครู
สำหรับสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3

2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ
แบบสอบถาม ได้แก่ สถานภาพ ตำแหน่ง และขนาดสถานศึกษา ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้การแจกแจง
ความถี่ (Frequency Distributions) และร้อยละ (Percentages) ปรากฏดังตาราง 8

ตาราง 7 แสดงจำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อ	ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1	สถานภาพตำแหน่ง		
1.1	ผู้บริหารสถานศึกษา	42	14.00
1.2	ครู	258	86.00
	รวม	300	100.0
2	ขนาดของสถานศึกษา		
2.1	ขนาดเล็ก มีนักเรียนน้อยกว่า 1-499 คน	155	51.67
2.2	ขนาดกลาง มีนักเรียนตั้งแต่ 121-600 คน	105	35.00
2.3	ขนาดใหญ่ มีนักเรียนตั้งแต่ 601-1500 คน	40	13.33
	รวม	300	100.0

จากตาราง 7 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีสถานภาพ
ตำแหน่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 14.00 และครูจำนวน 258 คน
คิดเป็นร้อยละ 86.00 ด้านขนาดของสถานศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ปฏิบัติงาน
อยู่ในสถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 155 คน (คิดเป็นร้อยละ 51.67) รองลงมาเป็นสถานศึกษา
ขนาดกลาง จำนวน 105 คน (คิดเป็นร้อยละ 35.00) และสถานศึกษาขนาดใหญ่ จำนวน 40 คน
คิดเป็นร้อยละ 13.33 ตามลำดับ

2.2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น
ในการสร้างทีมครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3

การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น
การสร้างทีมครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3

ซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่า PNI_{modified} ปรากฏดังตาราง 8 ถึงตาราง 14

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นการสร้างทีมงานครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3

การสร้างทีมงานครู	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI_{modified}	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.	ระดับปฏิบัติ	\bar{X}	S.D.	ระดับปฏิบัติ		
1. บทบาทที่สมดุล	2.70	0.78	ปานกลาง	4.80	0.44	มากที่สุด	0.784	2
2. ความชัดเจนของเป้าหมาย	2.62	0.58	ปานกลาง	4.84	0.38	มากที่สุด	0.848	1
3. การติดต่อสื่อสารที่ดีและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา	2.74	0.82	ปานกลาง	4.79	0.45	มากที่สุด	0.753	4
4. ความร่วมมือและการสนับสนุนไว้วางใจต่อกัน	2.71	0.76	ปานกลาง	4.79	0.45	มากที่สุด	0.774	3
5. กระบวนการทำงานการตัดสินใจที่ถูกต้องของผู้นำ	2.75	0.81	ปานกลาง	4.77	0.47	มากที่สุด	0.736	6
6. การทบทวนพัฒนาและประเมินผลงานอย่างสม่ำเสมอ	2.78	0.85	ปานกลาง	4.78	0.44	มากที่สุด	0.737	5
รวม	2.72	0.77	ปานกลาง	4.80	0.44	มากที่สุด	0.772	-

จากตาราง 8 พบว่า สภาพปัจจุบันการสร้างทีมงานครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การทบทวนพัฒนาและประเมินผลงานอย่างสม่ำเสมอ รองลงมา คือ กระบวนการทำงาน การตัดสินใจที่ถูกต้องของผู้นำ การติดต่อสื่อสารที่ดีและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา ความร่วมมือและการสนับสนุนไว้วางใจต่อกัน บทบาทที่สมดุล ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ความชัดเจนของเป้าหมาย ตามลำดับ

ในส่วนสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยและค่าดัชนีความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย สูงสุด 3 อันดับแรก คือ ความชัดเจนของเป้าหมาย รองลงมา คือ บทบาทที่สมดุล และด้านที่น้อยที่สุด คือ กระบวนการทำงานการตัดสินใจที่ถูกต้องของผู้นำ ตามลำดับ

ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นการสร้างทีมงานครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 ในด้านบทบาทที่สมดุล

การดำเนินงานการสร้าง ทีมงานครู	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ		
1. เปิดโอกาสให้ครูได้แสดง ความรู้ความสามารถที่ หลากหลายตามความถนัดของ แต่ละบุคคล	2.98	0.98	ปานกลาง	4.74	0.45	มากที่สุด	0.591	9
2. มอบหมายงานที่ตรงกับ ความรู้ ทักษะ และ ความสามารถของครู	2.63	0.79	ปานกลาง	4.87	0.34	มากที่สุด	0.852	4
3. ยอมรับความแตกต่าง ระหว่างบุคคลและคำนึงถึง ความสามารถของบุคลากร ก่อนมอบหมายงาน	2.91	0.88	ปานกลาง	4.77	0.48	มากที่สุด	0.639	8
4. คัดเลือกครูที่มีความสามารถ และทักษะแตกต่างกันใน แต่ละด้านมาทำงานร่วมกัน	2.79	0.78	ปานกลาง	4.85	0.37	มากที่สุด	0.738	6
5. มีคำสั่งมอบหมายงานใน หน้าที่ เป็นลายลักษณ์อักษร ไว้อย่างครบถ้วนและชัดเจน	2.53	0.52	ปานกลาง	4.78	0.47	มากที่สุด	0.893	2

ตาราง 9 (ต่อ)

การดำเนินงานการสร้าง ทีมงานครู	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ		
6. จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริม ความรู้และแนวคิดใหม่ ๆ ให้แก่ครูในตำแหน่งที่ มอบหมายงาน	2.59	0.84	ปานกลาง	4.80	0.45	มากที่สุด	0.853	3
7. สนับสนุนให้ครูเข้าร่วม อบรมหรือประชุมทางวิชาการ ที่หน่วยงานอื่นจัดขึ้นตามความ ถนัดและความชอบของแต่ละ บุคคล เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมาย	2.83	0.74	ปานกลาง	4.79	0.46	มากที่สุด	0.693	7
8. เปิดโอกาสให้ครูได้ศึกษาดู งานในหน่วยงานอื่นเพื่อนำ ความรู้มาปรับปรุงงานให้เกิด ประสิทธิภาพตามที่ได้รับ มอบหมาย	2.45	0.68	น้อย	4.83	0.43	มากที่สุด	0.971	1
9. ใช้วิธีการที่หลากหลายใน การพิจารณาคัดเลือกบุคคล เพื่อทำหน้าที่ในตำแหน่งต่าง ๆ ให้เหมาะสม เช่น ให้ครู บุคลากร มีส่วนร่วมในการ คัดเลือก	2.60	0.83	ปานกลาง	4.76	0.50	มากที่สุด	0.824	5
รวม	2.70	0.78	ปานกลาง	4.80	0.44	มากที่สุด	0.784	-

จากตาราง 9 ซึ่ว่า สภาพปัจจุบันของการสร้างทีมงานครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 ในด้านบทบาทที่สมดุล โดยรวมอยู่ในระดับ

ปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง 8 ข้อ และมีอีก 1 ข้อที่อยู่ในระดับน้อย โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความรู้ความสามารถที่หลากหลายตามความถนัดของแต่ละบุคคล รองลงมา คือ ผู้บริหารยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลและคำนึงถึงความสามารถของบุคลากรก่อนมอบหมายงาน และผู้บริหารสนับสนุนให้ครูเข้าร่วมอบรมหรือประชุมทางวิชาการที่หน่วยงานอื่นจัดขึ้นตามความถนัดและความชอบของแต่ละบุคคล เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้ศึกษาดูงานในหน่วยงานอื่น เพื่อนำความรู้มาปรับปรุงงานให้เกิดประสิทธิภาพตามที่ได้รับมอบหมาย

ในส่วนสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย สูงสุด 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ ทักษะ และความสามารถของครู รองลงมา คือ ผู้บริหารคัดเลือกครูที่มีความสามารถและทักษะแตกต่างกันในแต่ละด้านมาทำงานร่วมกัน และผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้ศึกษาดูงานในหน่วยงานอื่นเพื่อนำความรู้มาปรับปรุงงานให้เกิดประสิทธิภาพตามที่ได้รับมอบหมาย ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความรู้ความสามารถที่หลากหลายตามความถนัดของแต่ละบุคคล ตามลำดับ

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นการสร้างทีมงานครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 ในด้านความชัดเจนของเป้าหมาย

การดำเนินงานการสร้าง ทีมงานครู	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ		
1. เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วม ในการกำหนดนโยบายและ แผนพัฒนาสถานศึกษา	2.52	0.73	ปานกลาง	4.81	0.44	มากที่สุด	0.909	1

ตาราง 10 (ต่อ)

การดำเนินงานการสร้าง ทีมงานครู	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ		
2. ส่งเสริมให้ครูและบุคลากร ร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ เพื่อการ ดำเนินการของสถานศึกษา	2.70	0.48	ปานกลาง	4.76	0.47	มากที่สุด	0.763	3
3. ประชุมชี้แจง นโยบาย แผนพัฒนา วัตถุประสงค์และ เป้าหมายให้ครูได้ทราบเพื่อ ความเข้าใจที่ตรงกัน	2.64	0.55	ปานกลาง	4.94	0.23	มากที่สุด	0.871	2
รวม	2.62	0.58	ปานกลาง	4.84	0.38	มากที่สุด	0.848	-

จากตาราง 10 ชี้ว่า สภาพปัจจุบันของการสร้างทีมงานครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 ในด้านความชัดเจนของเป้าหมาย โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากรร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ เพื่อการดำเนินการของสถานศึกษา รองลงมา คือ ผู้บริหารประชุมชี้แจง นโยบาย แผนพัฒนา วัตถุประสงค์และเป้าหมายให้ครูได้ทราบเพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผนพัฒนาสถานศึกษา

ในส่วนสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ผู้บริหารประชุมชี้แจง นโยบายแผนพัฒนา วัตถุประสงค์และเป้าหมายให้ครูได้ทราบเพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน รองลงมา คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผนพัฒนาสถานศึกษา ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากรร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจเป้าประสงค์ เพื่อการดำเนินการของสถานศึกษา

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นการสร้างทีมงานครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 ในด้านการติดต่อสื่อสารที่ดีและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา

การดำเนินงานการสร้าง ทีมงานครู	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ		
1. แต่งตั้งคณะกรรมการ พิจารณานโยบาย แผน วัตถุประสงค์และเป้าหมาย ร่วมกับครูในโรงเรียนเพื่อให้ เกิดการสื่อสารที่เข้าใจร่วมกัน	2.92	0.28	ปานกลาง	4.76	0.47	มากที่สุด	0.630	6
2. เปิดโอกาสให้ครู วิพากษ์วิจารณ์ ในรูปแบบ ความคิดเห็นต่าง ๆ ของ การทำงานได้	2.70	0.84	ปานกลาง	4.83	0.43	มากที่สุด	0.789	2
3. มีการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร ที่สำคัญหรือที่เกี่ยวข้องให้ ครูผู้สอนรับทราบอย่าง ตรงไปตรงมา	2.91	0.89	ปานกลาง	4.79	0.46	มากที่สุด	0.646	5
4. มีการสื่อสารที่ทันสมัย เพื่อสะดวกรวดเร็วไว้บริการ เพื่อการติดต่อประสานงาน ระหว่างบุคลากรในสถานศึกษา	2.75	0.92	ปานกลาง	4.88	0.38	มากที่สุด	0.775	3
5. มีการตัดสินใจสั่งการตาม ลำดับขั้นตอนและใช้การสื่อสาร ต่าง ๆ ที่มีลายลักษณ์อักษร และไม่มีลายลักษณ์อักษร	2.44	0.55	น้อย	4.77	0.48	มากที่สุด	0.955	1

ตาราง 11 (ต่อ)

การดำเนินงานการสร้าง ทีมงานครู	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ		
6. ไข่มติที่ประชุมในการแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการ ทำงานและวางแนวทางในการ แก้ปัญหาาร่วมกัน	2.75	0.92	ปานกลาง	4.73	0.48	มากที่สุด	0.720	4
รวม	2.74	0.82	ปานกลาง	4.79	0.45	มากที่สุด	0.753	-

จากตาราง 11 ซึ่งว่า สภาพปัจจุบันของการสร้างทีมงานครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 ในด้านการติดต่อสื่อสารที่ดีและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง 5 ข้อ อยู่ในระดับน้อย 1 ข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณานโยบาย แผน วัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกับครูในโรงเรียนเพื่อให้เกิดการสื่อสารที่เข้าใจร่วมกัน รองลงมา คือ ผู้บริหารมีการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารที่สำคัญหรือที่เกี่ยวข้องให้ครูผู้สอนรับทราบโดยตรงไปตรงมา และผู้บริหารมีการสื่อสารที่ทันสมัย เพื่อสะดวกรวดเร็ว วั้บริการ เพื่อการติดต่อประสานงานระหว่างบุคลากรในสถานศึกษา กับผู้บริหารไข่มติที่ประชุมในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ในกระบวนการทำงานและวางแนวทางในการแก้ปัญหาร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารมีการตัดสินใจสั่งการตามลำดับขั้นตอนและใช้การสื่อสารต่าง ๆ ทั้งมีลายลักษณ์อักษรและไม่มีลายลักษณ์อักษร

ในส่วนสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารมีการสื่อสารที่ทันสมัย เพื่อสะดวกรวดเร็ว วั้บริการ เพื่อการติดต่อประสานงานระหว่างบุคลากรในสถานศึกษา รองลงมา คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูวิพากษ์วิจารณ์ ในรูปแบบความคิดเห็นต่าง ๆ ของการทำงานได้ ผู้บริหารมีการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารที่สำคัญหรือที่เกี่ยวข้องให้ครูผู้สอนรับทราบโดยตรงไปตรงมา และผู้บริหารมีการตัดสินใจสั่งการตามลำดับขั้นตอนและใช้การสื่อสารต่าง ๆ

ทั้งมีลายลักษณ์อักษรและไม่มีลายลักษณ์อักษร ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าต่ำสุด คือ ผู้บริหารใช้มิติที่ประชุมในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ในกระบวนการทำงานและวางแผนงานในการแก้ปัญหาร่วมกัน

ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นการสร้างทีมงานครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 ในด้านความร่วมมือและการสนับสนุน ใ่ว่างใจที่ดีต่อกัน

การดำเนินงานการสร้าง ทีมงานครู	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ		
1. จัดประชุมบุคลากรเพื่อระดมความคิดความร่วมมือและนำเสนอทางเลือกใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน	2.78	0.48	ปานกลาง	4.79	0.46	มากที่สุด	0.723	6
2. ส่งเสริมให้ครูเกิดความรักความเสียสละอุทิศตนต่อองค์กร จนนำไปสู่ผลประโยชน์สูงสุดที่เกิดขึ้นต่อองค์กร	2.58	0.82	ปานกลาง	4.81	0.44	มากที่สุด	0.864	1
3. เปิดโอกาสให้ครูนำปัญหาหรือความขัดแย้งในการปฏิบัติงานมาเพื่อแก้ไขควบคุมเป็นไปอย่างสร้างสรรค์	2.66	0.85	ปานกลาง	4.76	0.47	มากที่สุด	0.789	3
4. เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการระดมความคิด รับฟังไม่ว่าจะเป็นทางบวกหรือทางลบอย่างเสมอภาคกัน	2.68	0.74	ปานกลาง	4.79	0.42	มากที่สุด	0.787	4

ตาราง 12 (ต่อ)

การดำเนินงานการสร้าง ทีมงานครู	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ		
5. ส่งเสริมให้ครูและบุคลากร รวมกลุ่มประสานการ ปฏิบัติงาน ตัดสินใจร่วมกัน อย่างอิสระ เพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ของกิจกรรม งานและโครงการ อย่างสูงสุด	2.65	0.58	ปานกลาง	4.81	0.43	มากที่สุด	0.836	2
6. ส่งเสริมให้ครูและบุคลากร แก้ปัญหาเมื่อมีความขัดแย้ง ความผิดพลาดเกิดขึ้นจาก ความร่วมมือในทีม	2.72	0.90	ปานกลาง	4.83	0.43	มากที่สุด	0.776	5
7. มีการประชุมครูและ บุคลากรเพื่อหาแนวทางแก้ไข เมื่อเกิดปัญหา อุปสรรคของ ความขัดแย้งจากความร่วมมือ ในการดำเนินงานที่ผ่านมา	2.90	0.92	ปานกลาง	4.76	0.48	มากที่สุด	0.641	7
รวม	2.71	0.77	ปานกลาง	4.79	0.45	มากที่สุด	0.774	-

จากตาราง 12 ชี้ว่า สภาพปัจจุบันของการสร้างทีมงานครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 ในด้านความร่วมมือและการสนับสนุน
ไว้วางใจที่ดีต่อกัน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับ
ปานกลางทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ
ผู้บริหารมีการประชุมครูและบุคลากรเพื่อหาแนวทางแก้ไข เมื่อเกิดปัญหา อุปสรรค ของความขัดแย้ง
จากความร่วมมือในการดำเนินงานที่ผ่านมา รองลงมา คือ ผู้บริหารจัดประชุมบุคลากร เพื่อระดม
ความคิดความร่วมมือ และนำเสนอทางเลือกใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน และผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและ
บุคลากรแก้ปัญหาเมื่อมีความขัดแย้ง ความผิดพลาดเกิดขึ้นจากความร่วมมือในทีม ตามลำดับ

ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูเกิดความรักความเสียสละอุทิศตนต่อองค์กร จนนำไปสู่ผลประโยชน์สูงสุดที่เกิดขึ้นต่อองค์กร

ในส่วนสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย สูงสุด 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากรแก้ปัญหาเมื่อมีความขัดแย้ง ความผิดพลาดเกิดขึ้นจากความร่วมมือในทีม รองลงมา คือ ผู้บริหารจัดประชุมบุคลากร เพื่อระดมความคิดความร่วมมือ และนำเสนอทางเลือกใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน กับผู้บริหารส่งเสริมให้ครูเกิดความรักความเสียสละอุทิศตนต่อองค์กร จนนำไปสู่ผลประโยชน์สูงสุดที่เกิดขึ้นต่อองค์กร มีค่าเฉลี่ย และผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการระดมความคิด รับฟังไม่ว่าจะเป็นทางบวกหรือทางลบอย่างเสมอภาคกัน กับผู้บริหารจัดประชุมบุคลากร เพื่อระดมความคิดความร่วมมือ และนำเสนอทางเลือกใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย

ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นการสร้างทีมงานครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 ในด้านกระบวนการทำงานการตัดสินใจที่ถูกต้องของผู้นำ

การดำเนินงานการสร้าง ทีมงานครู	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ		
1. มีกระบวนการตัดสินใจในการบริหารได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับสถานการณ์	2.77	0.96	ปานกลาง	4.85	0.37	มากที่สุด	0.751	2
2. สนับสนุนให้มีกระบวนการทำงานที่ชัดเจน เหมาะสม มีการวางแผนก่อนปฏิบัติงาน	2.85	0.71	ปานกลาง	4.68	0.64	มากที่สุด	0.642	5

ตาราง 13 (ต่อ)

การดำเนินงานการสร้าง ทีมงานครู	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ		
3. มีการจัดทำปฏิทินการ ปฏิบัติงานที่สมดุลของ ทรัพยากร เวลา ภาระงาน เอาไว้อย่างชัดเจน และ ประกาศให้บุคลากรทราบ โดยทั่วกัน	2.74	0.91	ปานกลาง	4.73	0.45	มากที่สุด	0.726	4
4. นำความเห็นพ้องต้องกัน จากหัวหน้างานแต่ละฝ่าย แต่ละกลุ่ม มาเป็นข้อก่อน สรุปการตัดสินใจเสมอ	2.64	0.55	ปานกลาง	4.79	0.46	มากที่สุด	0.814	1
5. มีการจัดทำข้อมูล สารสนเทศที่จำเป็นต่อการ บริหารจัดการและใช้เพื่อการ ตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ เสมอ	2.75	0.92	ปานกลาง	4.80	0.45	มากที่สุด	0.745	3
รวม	2.75	0.81	ปานกลาง	4.77	0.47	มากที่สุด	0.736	-

จากตาราง 13 ชี้ว่า สภาพปัจจุบันของการสร้างทีมงานครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 ในด้านกระบวนการทำงานการตัดสินใจที่
ถูกต้องของผู้นำ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับปาน
กลางทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหาร
สนับสนุนให้มีกระบวนการทำงานที่ชัดเจน เหมาะสม มีการวางแผนก่อนปฏิบัติงาน รองลงมา คือ
ผู้บริหารมีกระบวนการตัดสินใจในการบริหารได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ และ
ผู้บริหารมีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นต่อการบริหารจัดการและใช้เพื่อการตัดสินใจในเรื่อง
ต่าง ๆ เสมอ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารนำความเห็นพ้องต้องกันจากหัวหน้างานแต่ละฝ่าย
แต่ละกลุ่ม มาเป็นข้อก่อนสรุปการตัดสินใจเสมอ

ในส่วนสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารมีกระบวนการตัดสินใจในการบริหารได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับ รองลงมา คือ ผู้บริหารมีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นต่อการบริหารจัดการและใช้เพื่อการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ เสมอ และผู้บริหารนำความเห็นพ้องต้องกันจากหัวหน้างานแต่ละฝ่ายแต่ละกลุ่ม มาเป็นข้อก่อนสรุปการตัดสินใจเสมอ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสนับสนุนให้มีกระบวนการทำงานที่ชัดเจน เหมาะสม มีการวางแผนก่อนปฏิบัติงาน

ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นการสร้างทีมงานครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 ในด้านการทบทวนพัฒนาและประเมินผลงานอย่างสม่ำเสมอ

การดำเนินงานการสร้าง ทีมงานครู	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ		
1. เปิดโอกาสให้ครู บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักเกณฑ์และกระบวนการประเมินผลปฏิบัติงาน	2.96	0.77	ปานกลาง	4.76	0.47	มากที่สุด	0.607	5
2. มีปฏิทินกำกับการตรวจสอบติดตามผลงานเป็นประจำ	2.72	0.90	ปานกลาง	4.83	0.43	มากที่สุด	0.774	2
3. มีการให้ข้อเสนอแนะย้อนกลับอย่างชัดเจนเสมอจากการประเมินผลการปฏิบัติงานครูและบุคลากร	3.01	0.85	ปานกลาง	4.79	0.46	มากที่สุด	0.591	6

ตาราง 14 (ต่อ)

การดำเนินงานการสร้าง ทีมงานครู	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ		
4. ส่งเสริมและแสวงหา แนวทางปรับปรุงเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ของครูและบุคลากร	2.75	0.92	ปานกลาง	4.83	0.43	มากที่สุด	0.758	4
5. จัดให้มีการประเมินผล การปฏิบัติงานของครูบุคลากร ทุกครั้ง เพื่อทราบจุดแข็ง จุดอ่อน	2.44	0.72	น้อย	4.60	0.50	มากที่สุด	0.883	1
6. สะท้อนผลการประเมินงาน ครู บุคลากรอย่างตรงไปตรงมา และเกิดประโยชน์ต่อการ พัฒนาของครู บุคลากรตาม ศักยภาพที่แท้จริง	2.76	0.93	ปานกลาง	4.88	0.33	มากที่สุด	0.765	3
รวม	2.78	0.85	ปานกลาง	4.78	0.44	มากที่สุด	0.730	-

จากตาราง 14 ซึ่งว่า สภาพปัจจุบันของการสร้างทีมงานครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 ในด้านการทบทวนพัฒนาและประเมินผลงาน อย่างสม่ำเสมอ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับ ปานกลาง 5 ข้อ อยู่ในระดับน้อย 1 ข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย สูงสุด 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารมีการให้ข้อเสนอแนะย้อนกลับอย่างชัดเจนเสมอ จากการประเมินผลการปฏิบัติงานครู และบุคลากร รองลงมา คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครู บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักเกณฑ์ และกระบวนการประเมินผลปฏิบัติงาน และผู้บริหารสะท้อนผลการประเมินงาน ครู บุคลากรอย่าง ตรงไปตรงมา และเกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาของครู บุคลากรตามศักยภาพที่แท้จริง ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูบุคลากรทุกครั้ง เพื่อทราบจุดแข็ง จุดอ่อน

ในส่วนสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย สูงสุด 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารสะท้อนผลการประเมินงาน ครู บุคลากรอย่างตรงไปตรงมา และเกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาของครู บุคลากรตามศักยภาพที่แท้จริง รองลงมา คือ ผู้บริหารมีปฏิทินกำกับ การตรวจสอบติดตามผลงานเป็นประจำ กับผู้บริหารส่งเสริมและแสวงหาแนวทางปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน และผู้บริหารมีการให้ข้อเสนอแนะย้อนกลับอย่างชัดเจนเสมอ จากการประเมินผลการปฏิบัติงานครูและบุคลากร ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูบุคลากรทุกครั้ง เพื่อทราบจุดแข็ง จุดอ่อน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การพัฒนาแนวทางการสร้างทีมงานครู สำหรับสถานศึกษา
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 ปรากฏผลดังนี้

3.1 ผลการศึกษาการพัฒนาแนวทางการสร้างทีมครู สำหรับสถานศึกษาในองค์การ
ที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยม (Best Practices)

ผู้วิจัยได้ศึกษาการพัฒนาแนวทางการสร้างทีมงานครู โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารและครู จากสถานศึกษา 3 แห่ง จำนวน 15 คน โดยนำผลจากการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) ของการสร้างทีมงานครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 มาเป็นกรอบในการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยขอเสนอผลการสังเคราะห์การสัมภาษณ์และการพัฒนาแนวทางการสร้างทีมงานครู จากผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

1. บทบาทที่สมดุล

ผู้ให้สัมภาษณ์ได้เสนอว่า บทบาทที่สมดุลควรมีคำสั่งมอบหมายงานในหน้าที่อย่างครบถ้วนและชัดเจน ซึ่งควรที่จะมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ ทักษะ และความสามารถของครู โดยอาจจะเป็นการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมความรู้และแนวคิดใหม่ ๆ ให้แก่ครูในตำแหน่งที่มอบหมายงาน เพื่อจะได้เปิดโอกาสให้ครูได้ศึกษาเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์และปกติเพื่อนำความรู้มาปรับปรุงงานให้เกิดประสิทธิภาพตามที่ได้รับมอบหมาย เช่น สนับสนุนให้ครูเข้าร่วมอบรมหรือประชุมทั้งระบบออนไลน์และปกติของหน่วยงานอื่นตามความถนัดของแต่ละบุคคล รายละเอียดดังตัวอย่างการให้สัมภาษณ์ ดังนี้

“...บทบาทที่สมดุลเป็นสิ่งที่สำคัญอันดับแรกของการสร้างทีมงานครูควรสั่งการโดยมีคำสั่งมอบหมายงานในหน้าที่อย่างครบถ้วนและชัดเจน ซึ่งควรที่จะมอบหมายงานให้ตรง

กับความรู้ ทักษะ ความสามารถของครู และสามารถที่จะคัดเลือกครูที่มีความสามารถและทักษะแตกต่างกันในแต่ละด้านให้ทำงานร่วมกันเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายร่วมกัน...”

(โรงเรียนที่ 1, วันที่ 6 ธันวาคม 2564 : การสัมภาษณ์)

“...บทบาทที่สมดุของการสร้างทีมงานครู ควรที่จะมีวิธีการที่หลากหลายในการพิจารณาคัดเลือกบุคคลเพื่อทำหน้าที่ เช่น ให้ครู บุคลากร มีส่วนร่วมในการคัดเลือก และต้องยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลโดยต้องคำนึงถึงความสามารถ ความถนัดและความชอบของแต่ละบุคคลก่อนมอบหมายงานให้เหมาะสมในตำแหน่งต่าง ๆ เพื่อให้ครูแสดงประสิทธิภาพออกมาได้อย่างเต็มความสามารถ...”

(โรงเรียนที่ 2, วันที่ 13 ธันวาคม 2564 : การสัมภาษณ์)

“...บทบาทที่สมดุจะเกิดขึ้นได้ควรสนับสนุนส่งเสริมความรู้และแนวคิดใหม่ ๆ ให้แก่ครูในตำแหน่งที่มอบหมายงาน เช่น การส่งครูเข้าร่วมอบรม ศึกษาเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์และปกติเพื่อนำความรู้มาปรับปรุงงานให้เกิดประสิทธิภาพตามที่ได้รับมอบหมาย...”

(โรงเรียนที่ 3, วันที่ 20 ธันวาคม 2564 : การสัมภาษณ์)

2. ความชัดเจนของเป้าหมาย

ผู้ให้สัมภาษณ์ได้เสนอว่า สิ่งแรกควรจะทำคือจัดให้มีกระบวนการ PLC เพื่อชี้แจง นโยบายแผนพัฒนา วัตถุประสงค์และเป้าหมายให้ครูได้ทราบเพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน และควรที่จะส่งเสริมและเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และแผนพัฒนาสถานศึกษาเพื่อการดำเนินการของสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รายละเอียดดังตัวอย่างการให้สัมภาษณ์ ดังนี้

“...ความชัดเจนของเป้าหมาย สิ่งแรกที่ต้องทำคือให้มีกระบวนการ PLC เพื่อชี้แจง นโยบายแผนพัฒนา วัตถุประสงค์และเป้าหมายให้ครูได้ทราบเพื่อความเข้าใจที่ตรงกันเพื่อการดำเนินงานและงานที่รับผิดชอบให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของสถานศึกษาชี้ให้เห็นเป้าหมายที่ชัดเจนให้ครูทุกคนได้รับรู้ร่วมกัน ...”

(โรงเรียนที่ 1, วันที่ 6 ธันวาคม 2564 : การสัมภาษณ์)

“...ความชัดเจนของเป้าหมาย ควรที่จะส่งเสริมให้ครูและบุคลากรร่วมกัน กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจเป้าประสงค์ ให้เป็นไปอย่างชัดเจนและเป็นไปแนวทางเดียวกัน หากมีการเปลี่ยนแปลงหรือการกำหนดนโยบายใหม่ครูก็ควรที่จะได้รับรู้รับทราบร่วมกัน...”

(โรงเรียนที่ 2, วันที่ 13 ธันวาคม 2564 : การสัมภาษณ์)

“...ความชัดเจนของเป้าหมาย ควรที่จะส่งเสริมและเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมให้คณะทำงานได้แสดงความคิดเห็นในการดำเนินงานและงานที่รับผิดชอบ ไม่ว่าจะเป็นการ กำหนดนโยบาย และแผนพัฒนาสถานศึกษาเพื่อการดำเนินการของสถานศึกษาเป็นไปอย่างมี ...”

(โรงเรียนที่ 3, วันที่ 20 ธันวาคม 2564 : การสัมภาษณ์)

3. การติดต่อสื่อสารที่ดีและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา

ผู้ให้สัมภาษณ์ได้เสนอว่า ควรที่จะมีการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารที่สำคัญหรือ ที่เกี่ยวข้องให้ครูรับทราบโดยตรงไปตรงมา ซึ่งจะต้องเปิดโอกาสให้ครูวิพากษ์วิจารณ์ในรูปแบบ ต่าง ๆ ทั้งผ่านระบบออนไลน์ และปกติได้ และควรตัดสินใจสั่งการตามลำดับขั้นตอนและมีการสื่อสาร ที่ทันสมัย เช่น Google meet, Zoom, Line, Facebook เพื่อสะดวกรวดเร็วไว้บริการ เพื่อการ ติดต่อประสานงานระหว่างบุคลากรในสถานศึกษา เกิดกระบวนการทำงานและวางแนวทางในการ แก้ปัญหาร่วมกัน รายละเอียดดังตัวอย่างการให้สัมภาษณ์ ดังนี้

“...การติดต่อสื่อสารที่ดีและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา ควรใช้มิติ ที่ประชุมในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ในกระบวนการทำงานและวางแนวทางในการแก้ปัญหาร่วมกัน และควรเปิดโอกาสให้ครูวิพากษ์วิจารณ์ในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งผ่านระบบออนไลน์ และปกติได้...”

(โรงเรียนที่ 1, วันที่ 6 ธันวาคม 2564 : การสัมภาษณ์)

“...การติดต่อสื่อสารที่ดีและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหามีการสื่อสาร ที่ทันสมัย เช่น Google meet, Zoom, Line, Facebook เพื่อสะดวกรวดเร็วไว้บริการ เพื่อการ ติดต่อประสานงานระหว่างบุคลากรในสถานศึกษา และถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารที่สำคัญหรือที่เกี่ยวข้อง ให้ครูรับทราบโดยตรงไปตรงมา...”

(โรงเรียนที่ 2, วันที่ 13 ธันวาคม 2564 : การสัมภาษณ์)

“...การติดต่อสื่อสารที่ดีและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา ควรมีการ ตัดสินใจสั่งการตามลำดับขั้นตอนและใช้การสื่อสารต่าง ๆ ทั้งมีลายลักษณ์อักษรและทางวาจาผ่าน

การสื่อสารที่ทันสมัย เพื่อสะดวกรวดเร็ว ไว้บริการเพื่อการติดต่อ หรือสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ให้กับคณะครูทราบอยู่เสมอ...”

(โรงเรียนที่ 3, วันที่ 20 ธันวาคม 2564 : การสัมภาษณ์)

4. ความร่วมมือและการสนับสนุนไว้วางใจต่อกัน

ผู้ให้สัมภาษณ์ได้เสนอว่า ประเด็นแรก ๆ ของการสร้างความร่วมมือและการสนับสนุนไว้วางใจต่อกันควรใช้กระบวนการ PLC เพื่อระดมความคิดความร่วมมือ ทั้งระบบออนไลน์ และปกติ และนำเสนอทางเลือกใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน และเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการ PLC เพื่อรับฟังอย่างเสมอภาคกัน เพื่อหาแนวทางแก้ไขเมื่อเกิดปัญหาอุปสรรคของความขัดแย้งในการปฏิบัติงานมาเพื่อแก้ไขควบคุมเป็นไปอย่างสร้างสรรค์ แล้วที่สำคัญคือ ให้ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรรวมกลุ่ม PLC ประสานการปฏิบัติงาน ตัดสินใจร่วมกันอย่างอิสระ ให้ครูเกิดความรักความเสียสละอุทิศตนต่อองค์กร จนนำไปสู่ผลประโยชน์สูงสุดที่เกิดขึ้นต่อองค์กร รายละเอียดดัง ตัวอย่างการให้สัมภาษณ์ ดังนี้

“...ความร่วมมือและการสนับสนุนไว้วางใจต่อกัน ควรใช้กระบวนการ PLC เพื่อระดมความคิดความร่วมมือ และนำเสนอทางเลือกใหม่ ๆ และควรเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการ PLC เพื่อรับฟังอย่างเสมอภาคกัน เพื่อหาแนวทางแก้ไขเมื่อเกิดปัญหาแล้วนำมาแก้ไขร่วมกัน ...”

(โรงเรียนที่ 1, วันที่ 6 ธันวาคม 2564 : การสัมภาษณ์)

“...ความร่วมมือและการสนับสนุนไว้วางใจต่อกัน ควรเปิดโอกาสให้ครูนำปัญหาหรือความขัดแย้งในการปฏิบัติงานมาเพื่อแก้ไข เพื่อจะได้รับทราบเหตุผลและปัญหาที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นทางบวกหรือทางลบอย่างเสมอภาคกัน...”

(โรงเรียนที่ 2, วันที่ 13 ธันวาคม 2564 : การสัมภาษณ์)

“...ความร่วมมือและการสนับสนุนไว้วางใจต่อกัน มีการประชุมครูและบุคลากรทั้งระบบออนไลน์ และปกติ เพื่อระดมความคิดความร่วมมือ และนำเสนอทางเลือกใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน และควรที่จะเปิดโอกาสให้ครูนำปัญหาหรือความขัดแย้งที่เกิดในการปฏิบัติงานมาเพื่อแก้ไขควบคุมเป็นไปอย่างสร้างสรรค์...”

(โรงเรียนที่ 3, วันที่ 20 ธันวาคม 2564 : การสัมภาษณ์)

5. กระบวนการทำงานการตัดสินใจที่ถูกต้องของผู้นำ

ผู้ให้สัมภาษณ์ได้เสนอว่า ควรมีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานที่สมดุลของทรัพยากร เวลา ภาระงานเอาไว้อย่างชัดเจน และประกาศให้บุคลากรทราบ ซึ่งมีการจัดทำ SWOT Analysis ที่ชัดเจน เหมาะสม ต่อการวางแผนของหน่วยงานก่อนการปฏิบัติ แล้วให้มีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศผ่านระบบออนไลน์ที่รวดเร็วจำเป็นต่อการบริหารจัดการและใช้เพื่อการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ตัดสินใจในการบริหารได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ และนำความเห็นพ้องต้องกันจากหัวหน้างานแต่ละฝ่ายแต่ละกลุ่มหรือรับฟังจากหลาย ๆ ฝ่ายมาเป็นข้อมูลก่อนสรุปการตัดสินใจเสมอ รายละเอียดดัง ตัวอย่างการให้สัมภาษณ์ ดังนี้

“...กระบวนการทำงานการตัดสินใจที่ถูกต้องของผู้นำ ควรมีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานที่สมดุลของทรัพยากร เวลา ภาระงานเอาไว้อย่างชัดเจน และประกาศให้บุคลากรทราบ และสำคัญคือต้องมีการจัดทำ SWOT analysis ที่ชัดเจน เหมาะสมต่อการวางแผนของหน่วยงานก่อนการปฏิบัติงาน...”

(โรงเรียนที่ 1, วันที่ 6 ธันวาคม 2564 : การสัมภาษณ์)

“...กระบวนการทำงานการตัดสินใจที่ถูกต้องของผู้นำ ควรมีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศผ่านระบบออนไลน์ที่รวดเร็วจำเป็นต่อการบริหารจัดการและใช้เพื่อการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ และจะต้องนำความคิดเห็นจากหัวหน้างานแต่ละฝ่ายแต่ละกลุ่มหรือรับฟังจากหลาย ๆ ฝ่ายมาเป็นข้อมูลก่อนสรุปก่อนการตัดสินใจเสมอ ...”

(โรงเรียนที่ 2, วันที่ 13 ธันวาคม 2564 : การสัมภาษณ์)

“...กระบวนการทำงานการตัดสินใจที่ถูกต้องของผู้นำ ควรมีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานที่สมดุลของทรัพยากร เวลา ภาระงานเอาไว้อย่างชัดเจน เพื่อการตัดสินใจและเพื่อให้มีความเชื่อมั่นในกระบวนการตัดสินใจการบริหารได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ในเรื่องต่าง ๆ ได้...”

(โรงเรียนที่ 3, วันที่ 20 ธันวาคม 2564 : การสัมภาษณ์)

6. การทบทวนพัฒนาและประเมินผลงานอย่างสม่ำเสมอ

ผู้ให้สัมภาษณ์ได้เสนอว่า ควรมีปฏิทินกำกับ การตรวจสอบติดตามผลงานเป็นประจำและเปิดโอกาสให้ครู บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักเกณฑ์และกระบวนการประเมินผลปฏิบัติงาน มีปฏิทินออนไลน์เพื่อกำกับ ติดตาม ตรวจสอบอย่างเป็นปัจจุบัน เพื่อทราบจุดแข็ง จุดอ่อน

จากนั้นจะต้องมีการสะท้อนผลการประเมินงาน ครู บุคลากรอย่างตรงไปตรงมา และเกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาของครูบุคลากรตามศักยภาพที่แท้จริง และมีการให้ข้อเสนอแนะย้อนกลับอย่างชัดเจนเสมอ จากการประเมินผลการปฏิบัติงานครูและบุคลากร และอาจจะมีแนวทางส่งเสริมและแนวทางปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร รายละเอียดดัง ตัวอย่างการให้สัมภาษณ์ ดังนี้

“...การทบทวนพัฒนาและประเมินผลงานอย่างสม่ำเสมอ ควรจะต้องมีปฏิทินออนไลน์เพื่อกำกับ ติดตาม ตรวจสอบอย่างเป็นปัจจุบัน และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูบุคลากรทุกครั้ง เพื่อทราบจุดแข็ง จุดอ่อน และให้สะท้อนผลการประเมินงาน ครู บุคลากรอย่างตรงไปตรงมา...”

(โรงเรียนที่ 1, วันที่ 6 ธันวาคม 2564 : การสัมภาษณ์)

“...การทบทวนพัฒนาและประเมินผลงานอย่างสม่ำเสมอ ควรจะมีปฏิทินกำกับ อย่างเหมาะสมเป็นระยะ ๆ อาจจะใช้เป็นปฏิทินออนไลน์ หรือปกติที่รวดเร็วชัดเจน และควรส่งเสริมและแสวงหาแนวทางปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร...”

(โรงเรียนที่ 2, วันที่ 13 ธันวาคม 2564 : การสัมภาษณ์)

“...การทบทวนพัฒนาและประเมินผลงานอย่างสม่ำเสมอ ควรเปิดโอกาสให้ครู บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักเกณฑ์และกระบวนการประเมินผลปฏิบัติงาน และสำคัญคือการให้ข้อเสนอแนะย้อนกลับที่รวดเร็วชัดเจน จากการประเมินงาน ครู บุคลากรจะต้องส่งผลเกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาของครู บุคลากรตามศักยภาพที่แท้จริง...”

(โรงเรียนที่ 3, วันที่ 20 ธันวาคม 2564 : การสัมภาษณ์)

พหุบัณฑิต ชีวะ

ตาราง 15 แนวทางการพัฒนาการสร้างทีมงานครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3

แนวทางการพัฒนาการสร้างทีมงานครู สำหรับสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3		
กระบวนการสร้าง ทีมงานครู	องค์ประกอบการสร้าง ทีมงานครู	แนวทางการสร้างทีมงานครู
1. การกำหนด ปัญหา	1. ความชัดเจนของ เป้าหมาย	1. เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และวางแผนพัฒนาสถานศึกษา 2. จัดกระบวนการ PLC เพื่อชี้แจง นโยบายแผนพัฒนา วัตถุประสงค์และเป้าหมายให้ครูได้ทราบเพื่อความ เข้าใจที่ตรงกัน
	2. การติดต่อสื่อสารที่ดี และการเผชิญหน้าเพื่อ แก้ปัญหา	3. เปิดโอกาสให้ครูวิพากษ์วิจารณ์ ในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งผ่านระบบออนไลน์ และปกติได้ 4. มีการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารออนไลน์ที่สำคัญ หรือที่เกี่ยวข้องให้ครูรับทราบโดยตรงไปตรงมา
	3. กระบวนการทำงาน การตัดสินใจที่ถูกต้อง ของผู้นำ	5. มีการจัดทำ SWOT analysis ที่ชัดเจน เหมาะสม ต่อการวางแผนของหน่วยงานก่อนการ ปฏิบัติ 6. มีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานที่สมดุลของ ทรัพยากร เวลา ภาระงานเอาไว้อย่างชัดเจน และ ประกาศให้บุคลากรทราบโดยทั่วกัน
2. การรวบรวม และวิเคราะห์ ข้อมูล	1. การติดต่อสื่อสารที่ดี และการเผชิญหน้า เพื่อแก้ปัญหา	1. มีการสื่อสารที่ทันสมัย เช่น Google meet, Zoom ,Line ,Facebook เพื่อสะดวกรวดเร็ว ไว้ บริการ เพื่อการติดต่อประสานงานระหว่างบุคลากร ในสถานศึกษา 2. ใช้มิติที่ประชุมในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ใน กระบวนการทำงานและวางแผนในการ แก้ปัญหาร่วมกัน

ตาราง 15 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนาการสร้างทีมงานครู สำหรับสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3		
กระบวนการสร้าง ทีมงานครู	องค์ประกอบการสร้างทีมงาน ครู	แนวทางการสร้างทีมงานครู
	2. ความร่วมมือและการ สนับสนุนไว้วางใจที่ดีต่อกัน	3. ใช้กระบวนการ PLC เพื่อระดมความคิด ความร่วมมือ และนำเสนอทางเลือกใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน 4. เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมใน กระบวนการ PLC เพื่อรับฟังอย่างเสมอภาค กัน
	3. กระบวนการทำงานการ ตัดสินใจที่ถูกต้องของผู้นำ	5. นำความเห็นพ้องต้องกันจากหัวหน้างาน แต่ละฝ่ายแต่ละกลุ่ม มาเป็นข้อมูลก่อนสรุป การตัดสินใจเสมอ 6. มีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศผ่านระบบ ออนไลน์ที่รวดเร็วจำเป็นต่อการบริหาร จัดการและใช้เพื่อการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ
3. การวางแผน เพื่อแก้ปัญหา	1. บทบาทที่สมดุล	1. มอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ ทักษะ และความสามารถของครู 2. ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลและ คำนึงถึงความสามารถของบุคคลก่อน มอบหมายงาน 3. คัดเลือกครูที่มีความสามารถและทักษะ แตกต่างกันในแต่ละด้านมาทำงานร่วมกันได้ 4. ใช้วิธีการที่หลากหลายในการพิจารณา คัดเลือกบุคคลเพื่อทำหน้าที่ในตำแหน่ง ต่าง ๆ ให้เหมาะสม

ตาราง 15 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนาการสร้างทีมงานครู สำหรับสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3		
กระบวนการสร้าง ทีมงานครู	องค์ประกอบการสร้างทีมงาน ครู	แนวทางการสร้างทีมงานครู
	2. การติดต่อสื่อสารที่ดีและ การเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา	5. มีการตัดสินใจสั่งการตามลำดับขั้นตอน และใช้การสื่อสารต่าง ๆ ทั้งมีลายลักษณ์ อักษรและทางวาจา
	3. กระบวนการทำงานการ ตัดสินใจที่ถูกต้องของผู้หน้า	6. มีกระบวนการตัดสินใจในการบริหารได้ อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ ปัจจุบัน
4. การนำแผนไป ปฏิบัติ	1. บทบาทที่สมดุล	1. มีคำสั่งมอบหมายงานในหน้าที่ เป็นลาย ลักษณ์อักษรไว้อย่างครบถ้วนและชัดเจน 2. จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมความรู้และแนวคิด ใหม่ ๆ ให้แก่ครูในตำแหน่งที่มอบหมายงาน 3. สนับสนุนให้ครูเข้าร่วมอบรมหรือประชุม ทั้งระบบออนไลน์และปกติของหน่วยงานอื่น ตามความถนัดของแต่ละบุคคล 4. เปิดโอกาสให้ครูได้ศึกษาเรียนรู้ผ่านระบบ ออนไลน์และปกติเพื่อนำความรู้มาปรับปรุง งานให้เกิดประสิทธิภาพตามที่ได้รับมอบหมาย
	2. ความร่วมมือและการ สนับสนุนไว้วางใจที่ดีต่อกัน	5. ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรรวมกลุ่ม PLC ประสานการปฏิบัติงาน ตัดสินใจร่วมกัน อย่างอิสระ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของ กิจกรรม งานและโครงการ อย่างสูงสุด 6. ส่งเสริมให้ครูเกิดความรักความเสียสละ อุทิศตนต่อองค์กร จนนำไปสู่ผลประโยชน์ สูงสุดที่เกิดขึ้นต่อองค์กร

ตาราง 15 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนาการสร้างทีมงานครู สำหรับสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3		
กระบวนการสร้าง ทีมงานครู	องค์ประกอบการสร้างทีมงาน ครู	แนวทางการสร้างทีมงานครู
	3. การทบทวนพัฒนาและ ประเมินผลงานอย่าง สม่ำเสมอ	7. ส่งเสริมและแสวงหาแนวทางปรับปรุง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ ครูและบุคลากร
5. การ ประเมินผลการ ดำเนินงาน	1. ความร่วมมือและการ สนับสนุนไว้วางใจที่ดีต่อกัน	1. เปิดโอกาสให้ครูนำปัญหาหรือความ ขัดแย้งในการปฏิบัติงานมาขยายผลเพื่อ แก้ไขให้เป็นไปอย่างสร้างสรรค์ 2. มีการประชุมครูและบุคลากรทั้งระบบ ออนไลน์ และปกติ เพื่อหาแนวทางแก้ไข เมื่อเกิดปัญหา อุปสรรค ของความขัดแย้ง จากความร่วมมือในการดำเนินงานที่ผ่านมา
	2. การทบทวนพัฒนาและ ประเมินผลงานอย่าง สม่ำเสมอ	3. เปิดโอกาสให้ครู บุคลากรมีส่วนร่วมใน การกำหนดหลักเกณฑ์และกระบวนการ ประเมินผลปฏิบัติงาน 4. มีปฏิทินออนไลน์เพื่อกำกับ ติดตาม ตรวจสอบอย่างเป็นปัจจุบัน 5. มีการให้ข้อเสนอแนะย้อนกลับที่รวดเร็ว ชัดเจน จากการประเมินผลการปฏิบัติงานครู และบุคลากร 6. จัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของ ครูบุคลากรทุกครั้ง เพื่อทราบจุดแข็ง จุดอ่อน 7. สะท้อนผลการประเมินงาน ครู บุคลากร อย่างตรงไปตรงมา และเกิดประโยชน์ต่อการ พัฒนาของครู บุคลากรตามศักยภาพที่ แท้จริง

4. ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการพัฒนาแนวทางการสร้างทีมงานครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3

จากแนวทางการพัฒนาสร้างทีมงานครู ข้างต้น ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) แปลความหมายค่าเฉลี่ยตามเกณฑ์ปรากฏดังตาราง 16

ตาราง 16 แสดงผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการสร้างทีมงานครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

ที่	รายการประเมิน	ผลประเมินความเหมาะสม			ผลประเมินความเป็นไปได้		
		\bar{X}	S.D.	ระดับความเหมาะสม	\bar{X}	S.D.	ระดับความเป็นไปได้
1	การกำหนดปัญหา						
	1.1 องค์ประกอบความชัดเจนของเป้าหมาย						
	1. เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและวางแผนพัฒนาสถานศึกษา	4.60	0.89	มากที่สุด	4.60	0.89	มากที่สุด
	2. จัดกระบวนการ PLC เพื่อชี้แจง นโยบายแผนพัฒนา วัตถุประสงค์และเป้าหมายให้ครูได้ทราบเพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน	4.60	0.89	มากที่สุด	4.60	0.89	มากที่สุด
	1.2 องค์ประกอบการติดต่อสื่อสารที่ดีและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา						
	3. เปิดโอกาสให้ครูวิพากษ์วิจารณ์ ในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งผ่านระบบออนไลน์ และปกติได้	4.60	0.89	มากที่สุด	4.60	0.89	มากที่สุด
	4. มีการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารออนไลน์ที่สำคัญหรือที่เกี่ยวข้องให้ครูรับทราบอย่างตรงไปตรงมา	4.80	0.48	มากที่สุด	4.80	0.48	มากที่สุด

ตาราง 16 (ต่อ)

ที่	รายการประเมิน	ผลประเมินความเหมาะสม			ผลประเมินความเป็นไปได้		
		\bar{X}	S.D.	ระดับความเหมาะสม	\bar{X}	S.D.	ระดับความเป็นไปได้
1.3	องค์ประกอบกระบวนการทำงานการตัดสินใจที่ถูกต้องของผู้นำ						
5.	มีการจัดทำ SWOT analysis ที่ชัดเจนเหมาะสม ต่อการวางแผนของหน่วยงานก่อนการปฏิบัติ	4.80	0.48	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
6.	มีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานที่สมดุของทรัพยากร เวลา ภาระงานเอาไว้อย่างชัดเจนและประกาศให้บุคลากรทราบโดยทั่วกัน	4.60	0.89	มากที่สุด	4.60	0.89	มากที่สุด
	รวม	4.70	0.75	มากที่สุด	4.67	0.76	มากที่สุด
2	การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล						
2.1	องค์ประกอบการติดต่อสื่อสารที่ดีและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา						
1.	มีการสื่อสารที่ทันสมัย เช่น Google meet, Zoom, Line, Facebook เพื่อสะดวกรวดเร็วไว้บริการ เพื่อการติดต่อประสานงานระหว่างบุคลากรในสถานศึกษา	4.40	0.89	มาก	4.60	0.89	มากที่สุด
2.	ใช้มิติที่ประชุมในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานและวางแผนแนวทางในการแก้ปัญหาร่วมกัน	4.60	0.55	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
2.2	องค์ประกอบความร่วมมือและการสนับสนุนไว้วางใจที่ดีต่อกัน						
3.	ใช้กระบวนการ PLC เพื่อระดมความคิดความร่วมมือ และนำเสนอทางเลือกใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน	4.40	0.89	มาก	4.60	0.89	มากที่สุด
4.	เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการ PLC เพื่อรับฟังอย่างเสมอภาคกัน	4.40	0.55	มาก	4.80	0.48	มากที่สุด

ตาราง 16 (ต่อ)

ที่	รายการประเมิน	ผลประเมินความเหมาะสม			ผลประเมินความเป็นไปได้		
		\bar{X}	S.D.	ระดับความเหมาะสม	\bar{X}	S.D.	ระดับความเป็นไปได้
	2.3 องค์ประกอบกระบวนการทำงานการตัดสินใจที่ถูกต้องของผู้นำ						
	5. นำความเห็นพ้องต้องกันจากหัวหน้างานแต่ละฝ่ายแต่ละกลุ่ม มาเป็นข้อมูลก่อนสรุปการตัดสินใจเสมอ	4.80	0.48	มากที่สุด	4.40	0.89	มาก
	6. มีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศผ่านระบบออนไลน์ที่รวดเร็วจำเป็นต่อการบริหารจัดการและใช้เพื่อการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ	4.60	0.55	มากที่สุด	4.80	0.48	มากที่สุด
	รวม	4.53	0.65	มากที่สุด	4.63	0.69	มากที่สุด
3	การวางแผนเพื่อแก้ปัญหา						
	3.1 องค์ประกอบบทบาทที่สมดุล						
	1. มอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ ทักษะและความสามารถของครู	4.40	0.89	มาก	4.40	0.89	มาก
	2. ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลและคำนึงถึงความสามารถของบุคคลก่อนมอบหมายงาน	4.60	0.89	มากที่สุด	4.40	0.89	มาก
	3. คัดเลือกครูที่มีความสามารถและทักษะแตกต่างกันในแต่ละด้านมาทำงานร่วมกันได้	4.60	0.89	มากที่สุด	4.40	0.89	มาก
	4. ใช้วิธีการที่หลากหลายในการพิจารณาคัดเลือกบุคคลเพื่อทำหน้าที่ในตำแหน่งต่าง ๆ ให้เหมาะสม	4.60	0.89	มากที่สุด	4.60	0.89	มากที่สุด
	3.2 องค์ประกอบการติดต่อสื่อสารที่ดีและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา						
	5. มีการตัดสินใจสั่งการตามลำดับขั้นตอนและใช้การสื่อสารต่าง ๆ ทั้งมีลายลักษณ์อักษรและทางวาจา	4.60	0.55	มากที่สุด	4.80	0.48	มากที่สุด

ตาราง 16 (ต่อ)

ที่	รายการประเมิน	ผลประเมินความเหมาะสม			ผลประเมินความเป็นไปได้		
		\bar{X}	S.D.	ระดับความเหมาะสม	\bar{X}	S.D.	ระดับความเป็นไปได้
	3.3 องค์ประกอบกระบวนการทำงานการตัดสินใจที่ถูกต้องของผู้นำ						
	6. มีกระบวนการตัดสินใจในการบริหารได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน	4.40	0.89	มาก	4.60	0.89	มากที่สุด
	รวม	4.53	0.84	มากที่สุด	4.53	0.82	มากที่สุด
4	การนำแผนไปปฏิบัติ						
	4.1 องค์ประกอบบทบาทที่สมดุล						
	1. มีคำสั่งมอบหมายงานในหน้าที่เป็นลายลักษณ์อักษรไว้อย่างครบถ้วนและชัดเจน	4.40	0.55	มาก	4.60	0.55	มากที่สุด
	2. จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมความรู้และแนวคิดใหม่ ๆ ให้แก่ครูในตำแหน่งที่มอบหมายงาน	4.20	0.84	มาก	4.40	0.89	มาก
	3. สนับสนุนให้ครูเข้าร่วมอบรมหรือประชุมทั้งระบบออนไลน์และปกติของหน่วยงานอื่นตามความถนัดของแต่ละบุคคล	4.60	0.89	มากที่สุด	4.60	0.89	มากที่สุด
	4. เปิดโอกาสให้ครูได้ศึกษาเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์และปกติเพื่อนำความรู้มาปรับปรุงงานให้เกิดประสิทธิภาพตามที่ได้รับมอบหมาย	4.40	0.89	มาก	4.60	0.89	มากที่สุด
	4.3 องค์ประกอบความร่วมมือและการสนับสนุนไว้วางใจที่ดีต่อกัน						
	5. ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรรวมกลุ่ม PLC ประสานการปฏิบัติงาน ตัดสินใจร่วมกันอย่างอิสระ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกิจกรรมงานและโครงการ อย่างสูงสุด	4.60	0.89	มากที่สุด	4.60	0.89	มากที่สุด
	6. ส่งเสริมให้ครูเกิดความรักความเสียสละอุทิศตนต่อองค์กร จนนำไปสู่ผลประโยชน์สูงสุดที่เกิดขึ้นต่อองค์กร	4.80	0.48	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด

ตาราง 16 (ต่อ)

ที่	รายการประเมิน	ผลประเมินความเหมาะสม			ผลประเมินความเป็นไปได้		
		\bar{X}	S.D.	ระดับความเหมาะสม	\bar{X}	S.D.	ระดับความเป็นไปได้
4.4	องค์ประกอบการทบทวนพัฒนาและประเมินผลงานอย่างสม่ำเสมอ						
7.	ส่งเสริมและแสวงหาแนวทางปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร	4.60	0.55	มากที่สุด	4.40	0.55	มากที่สุด
	รวม	4.51	0.72	มากที่สุด	4.54	0.75	มากที่สุด
5	การประเมินผลการดำเนินงาน						
5.1	องค์ประกอบความร่วมมือและการสนับสนุนไว้วางใจที่ดีต่อกัน						
1.	เปิดโอกาสให้ครูนำปัญหาหรือความขัดแย้งในการปฏิบัติงานมาขยายผลเพื่อแก้ไขให้เป็นไปอย่างสร้างสรรค์	4.60	0.89	มากที่สุด	4.60	0.89	มากที่สุด
2.	มีการประชุมครูและบุคลากรทั้งระบบออนไลน์ และปกติ เพื่อหาแนวทางแก้ไข เมื่อเกิดปัญหา อุปสรรค ของความขัดแย้งจากความร่วมมือในการดำเนินงานที่ผ่านมา	4.40	0.89	มาก	4.60	0.89	มากที่สุด
5.2	องค์ประกอบการทบทวนพัฒนาและประเมินผลงานอย่างสม่ำเสมอ						
3.	เปิดโอกาสให้ครู บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักเกณฑ์และกระบวนการประเมินผลปฏิบัติงาน	4.60	0.89	มากที่สุด	4.60	0.89	มากที่สุด
4.	มีปฏิทินออนไลน์เพื่อกำกับ ติดตาม ตรวจสอบอย่างเป็นปัจจุบัน	4.60	0.89	มากที่สุด	4.60	0.89	มากที่สุด
5.	มีการให้ข้อเสนอแนะย้อนกลับที่รวดเร็ว ชัดเจน จากการประเมินผลการปฏิบัติงานครูและบุคลากร	4.80	0.48	มากที่สุด	4.60	0.48	มากที่สุด
6.	จัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูบุคลากรทุกครั้ง เพื่อทราบจุดแข็ง จุดอ่อน	4.60	0.55	มากที่สุด	4.80	0.48	มากที่สุด

ตาราง 16 (ต่อ)

ที่	รายการประเมิน	ผลประเมินความเหมาะสม			ผลประเมินความเป็นไปได้		
		\bar{X}	S.D.	ระดับความเหมาะสม	\bar{X}	S.D.	ระดับความเป็นไปได้
	7. สะท้อนผลการประเมินงาน ครู บุคลากร อย่างตรงไปตรงมา และเกิดประโยชน์ต่อการ พัฒนาของครู บุคลากรตามศักยภาพที่แท้จริง	4.40	0.89	มาก	4.60	0.89	มากที่สุด
	รวม	4.57	0.78	มากที่สุด	4.63	0.77	มากที่สุด
	โดยรวม	4.56	0.75	มากที่สุด	4.59	0.76	มากที่สุด

จากตาราง 16 พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเห็นว่า การพัฒนาแนวทางการสร้างทีมงานครู
สำหรับสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 มีความเหมาะสม
โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน
โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การกำหนดปัญหา การประเมินผลการดำเนินงาน
การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล การวางแผนเพื่อแก้ปัญหา และการนำแผนไปปฏิบัติ

ความเป็นไปได้ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า
อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การกำหนดปัญหา
การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล การประเมินผลการดำเนินงาน การนำแผนไปปฏิบัติ และ
การวางแผนเพื่อแก้ปัญหา



บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการพัฒนาแนวทางการสร้างทีมงานครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัย ลำดับหัวข้อดังนี้

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

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบการสร้างทีมงานครูและกระบวนการสร้างทีมงานครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3
2. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3
3. เพื่อพัฒนาแนวทางการสร้างทีมงานครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3

สรุปผล

จากการวิจัย การพัฒนาแนวทางการสร้างทีมงานครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. องค์ประกอบการสร้างทีมงานครูและกระบวนการสร้างทีมงานครูสำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 มีองค์ประกอบ จำนวน 6 องค์ประกอบ โดยรวมพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า องค์ประกอบมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดมี 3 ด้าน คือ ความชัดเจนของเป้าหมาย การติดต่อสื่อสารที่ดีและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา กระบวนการทำงานการตัดสินใจที่ถูกต้องของผู้นำ รองลงมา คือ ความร่วมมือและการสนับสนุน ใ้วางใจต่อกัน การทบทวนพัฒนาและประเมินผลงานอย่างสม่ำเสมอและบทบาทที่สมดุล

กระบวนการสร้างทีม สำหรับสถานศึกษา โดยรวมพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดมี 3 ด้าน คือ การกำหนดปัญหา การวางแผนเพื่อแก้ปัญหา การประเมินผลการดำเนินงาน รองลงมา คือ การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล และการนำแผนไปปฏิบัติ

2. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันการสร้างทีมงานครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 ผู้วิจัยได้วิเคราะห์จากแบบสอบถามตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู โดยทำการศึกษา 6 องค์ประกอบและกระบวนการสร้างทีม 5 กระบวนการ ผลการศึกษาพบว่า สภาพปัจจุบันการสร้างทีมงานครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการทบทวนพัฒนาและประเมินผลงานอย่างสม่ำเสมอ ด้านกระบวนการทำงาน การตัดสินใจที่ถูกต้องของผู้นำ ด้านการติดต่อสื่อสารที่ดีและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา ด้านความร่วมมือและการสนับสนุนไว้วางใจต่อกัน ด้านบทบาทที่สมดุล และด้านที่มีค่าน้อยที่สุด คือ ด้านความชัดเจนของเป้าหมาย เมื่อจำแนกความคิดเห็นตามสถานภาพ พบว่า ผู้บริหารและครูมีความเห็นว่า สภาพปัจจุบันการสร้างทีมงานครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

ผลการศึกษาสภาพที่พึงประสงค์การสร้างทีมงานครู สำหรับสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 โดยรวมพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความชัดเจนของเป้าหมาย รองลงมา คือ บทบาทที่สมดุล และด้านที่น้อยที่สุด คือ กระบวนการทำงานการตัดสินใจที่ถูกต้องของผู้นำ เมื่อจำแนกความคิดเห็นตามสถานภาพ พบว่า ผู้บริหารและครูมีความเห็นว่าสภาพที่พึงประสงค์การสร้างทีมงานครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

3. ผลการประเมินแนวทางการพัฒนาการสร้างทีมงานครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 พบว่า กระบวนการสร้างทีม 5 กระบวนการ มีแนวทางการสร้างทีม 32 แนวทาง ด้านการกำหนดปัญหา 6 แนวทาง ด้านการรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูล 6 แนวทาง ด้านการวางแผนปฏิบัติการ 6 แนวทาง ด้านการนำแผนไปปฏิบัติ 7 แนวทาง และด้านการประเมินผลการดำเนินงานมี 7 แนวทาง

ผลการประเมินการพัฒนาแนวทางการสร้างทีมงานครู สำหรับสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 จากผู้ทรงคุณวุฒิพบว่า

โดยรวมมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้านเช่นเดียวกัน

อภิปรายผล

การวิจัยครั้งนี้ มีประเด็นสำคัญจากข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษาวิจัยที่ควรนำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. การสังเคราะห์องค์ประกอบการสร้างทีมงานครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3
 - องค์ประกอบการสร้างทีมงานครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 พบว่า ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบองค์ประกอบ ได้แก่
 - 1) บทบาทที่สมดุล ความชัดเจนของเป้าหมาย การติดต่อสื่อสารที่ดีและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา
 - 2) ความร่วมมือและการสนับสนุนไว้วางใจต่อกัน ภาระบวการทำงานการตัดสินใจที่ถูกต้องของผู้นำ
 - 3) การทบทวนพัฒนาและประเมินผลงานอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอนุสิทธิ์ พิเชษฐชัย (2556) ที่ศึกษาเกี่ยวกับทักษะการสร้างทีมงานในสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี พบว่า การสร้างทีมงานในสถานศึกษาในภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณารายด้าน มี 6 ด้าน คือ
 - ด้านการประชุมทีมงาน
 - ด้านการเป็นผู้นำทีมงาน
 - และด้านการตัดสินใจ
 - ด้านการปฏิสัมพันธ์
 - ด้านการติดต่อสื่อสาร
 - และด้านการจัดความขัดแย้ง
 - จำนงค์ ศิลารินทร์ (2550) ที่ศึกษาเรื่องสภาพและปัญหาการสร้างทีมงานในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดอุดรธานี พบว่า องค์ประกอบของการสร้างทีมมีองค์ประกอบคือ
 - 1) วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน
 - 2) ความเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา
 - 3) การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน
 - 4) ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์
 - 5) ภาระบวการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม
 - 6) การตรวจสอบผลงานและวิธีการทำงาน
 - และ 7) ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม
 - และสอดคล้องกับ ลดาวัลย์ พุทธรวัชร์ (2560) ที่ได้ศึกษาการสร้างทีมครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 พบว่า ประกอบด้วยองค์ประกอบ ได้แก่
 - 1) บทบาทที่สมดุล
 - 2) วัตถุประสงค์เป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน
 - 3) การติดต่อสื่อสารที่เปิดเผยเพื่อสร้างบรรยากาศแก้ปัญหา
 - 4) ความร่วมมือในการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์
 - 5) ภาระบวการทำงาน
 - การตัดสินใจที่ถูกต้องของผู้นำ
 - 6) ความสัมพันธ์ระหว่างทีม
 - 7) การทบทวนประเมินผลงานอย่างสม่ำเสมอ

กระบวนการสร้างทีมครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 จากการวิจัยพบว่า มีกระบวนการ 5 ขั้นตอน 1) การกำหนดปัญหา 2) การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล 3) การวางแผนเพื่อแก้ปัญหา 4) การนำแผนไปปฏิบัติ 5) การประเมินผลการดำเนินงาน ซึ่งสอดคล้องกับ เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2544) ที่ได้กำหนดขั้นตอน ในกระบวนการสร้างทีม ไว้ดังนี้ 1) ขั้นการค้นหาปัญหาที่เกิดขึ้น 2) ขั้นการเก็บรวบรวมข้อมูล 3) ขั้นการวางแผนเพื่อแก้ปัญหา 4) ขั้นการนำเอาแผนการแก้ปัญหาไปดำเนินการ 5) ขั้นการติดตาม และประเมินผล และสอดคล้องกับแนวคิดของ จิราภรณ์ เอ็มเอี่ยม (2552) ที่เสนอว่ากระบวนการ สร้างทีมงานครูใช้กระบวนการวิจัยปฏิบัติการเป็นกระบวนการขับเคลื่อนในการสร้างทีมงานครู กำหนด ขั้นตอนการดำเนินการโดยเน้นการมีส่วนร่วม ซึ่งมีกระบวนการ 5 ขั้นตอน คือ 1) สร้างความตระหนัก ในการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาร่วมกัน 2) ร่วมกันศึกษาสภาพความต้องการและปัญหา การทำงานในสถานศึกษา 3) ร่วมกันวางแผนปฏิบัติการสร้างทีมงานครูในโรงเรียน 4) ดำเนินการสร้าง ทีมงานครูในสถานศึกษา โดยใช้วิธีการแทรกเสริม 5) ประเมินผลการสร้างทีมงานครูในสถานศึกษา และสอดคล้องกับ ลดาวัลย์ พุทธิวัชร (2560) ที่ได้ศึกษาการสร้างทีมครูในสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ได้กำหนดขั้นตอนในกระบวนการสร้างทีม ไว้คือ 1) การรับรู้ปัญหา 2) การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล 3) การวางแผนปฏิบัติการ 4) การนำแผนไป ปฏิบัติ 5) การประเมินผลลัพธ์จากการดำเนินงาน

2. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันการสร้างทีมครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 พบว่า สภาพปัจจุบันการสร้างทีมครู โดยรวมและรายด้าน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยคือ การทบทวนพัฒนา และประเมินผลงานอย่างสม่ำเสมอ กระบวนการทำงานการตัดสินใจที่ถูกต้องของผู้นำการติดต่อ สื่อสารที่ดีและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา ความร่วมมือและการสนับสนุนไว้วางใจต่อกัน บทบาทที่ สมดุล และความชัดเจนของเป้าหมาย และเมื่อจำแนกความคิดเห็นตามสภาพ พบว่า ผู้บริหารและครู มีความเห็นว่า สภาพปัจจุบันการสร้างทีมครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 ด้านการทบทวนพัฒนาและประเมินผลงานอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และผู้บริหารมี ความเห็นว่า ด้านบทบาทที่สมดุล มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ส่วนครูมีความเห็นว่า ความชัดเจนของเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538) ที่เสนอว่าทีมงานที่ดีต้องมีการ กำหนดนโยบายจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานที่ชัดเจนก่อน เมื่อสมาชิกทุกคนรับรู้ นโยบาย จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานอย่างทั่วถึงด้วยความเข้าใจตรงกันแล้ว จะมีส่วนร่วมในการทำงานแก้ปัญหา และตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวกับงานของตนเองมากที่สุด และ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สง่า ไชยมัง (2542) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการทำงานเป็นทีมของ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาและ

เปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ดตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู อาจารย์ทั้งในภาพรวมและในแต่ละองค์ประกอบ พบว่าการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบพบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นด้านการพัฒนาตนเองที่อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของโสภณ หลอดแก้ว (2555) ที่ศึกษาเรื่อง การสร้างทีมงานของครูโรงเรียนเทศบาล 1 (สดาวาร) สังกัดเทศบาลเมืองบ้านบึงจังหวัดชลบุรี พบว่า การสร้างทีมของครูโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่ยอมรับ ด้านการพัฒนาตนเอง และด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม และสอดคล้องกับงานวิจัยของลดาวลัย พุทธรวัชร (2560) ที่ได้ศึกษาการสร้างทีมครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 พบว่า สภาพปัจจุบันการสร้างทีมครู โดยรวมและรายด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยคือ วัตถุประสงค์เป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน กระบวนการทำงานการตัดสินใจที่ถูกต้องของผู้นำ บทบาทที่สมดุล ความสัมพันธ์ระหว่างทีม การทบทวนประเมินผลงานอย่างสม่ำเสมอ ความร่วมมือในการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ และการติดต่อสื่อสารที่เปิดเผยเพื่อสร้างบรรยากาศแก้ปัญหา

ผลการศึกษาสภาพที่พึงประสงค์การสร้างทีมครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย สูงสุด 3 อันดับแรก คือ ความชัดเจนของเป้าหมาย รองลงมา คือ บทบาทที่สมดุล และด้านที่น้อยที่สุด คือ กระบวนการทำงานการตัดสินใจที่ถูกต้องของผู้นำ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 มีความต้องการด้านความชัดเจนของเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สุนันทา เกาหนันท์ (2540) ที่กล่าวถึงการสื่อสารที่เปิดเผยว่า ทีมจะสื่อสารกันอย่างเปิดเผยได้สมาชิกจะต้องมีความเชื่อใจซึ่งกันและกัน ซึ่งการเชื่อใจจะต้องอาศัยเวลาในการสร้าง สมาชิกของทีมจะช่วยส่งเสริมให้มีการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย ด้วยการทำตนให้เป็นคนเชื่อถือได้ พูดตรงไปตรงมา และให้ความร่วมมือกับทีม ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนให้มีการวิพากษ์วิจารณ์กันได้ และไม่ตอบโต้พฤติกรรมดังกล่าวด้วยการวิจารณ์พฤติกรรมนั้น มีการแจ้งข้อมูลข่าวสารระหว่างบุคลากรทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา มีบรรยากาศที่เต็มไปด้วยความเปิดเผย จริงใจต่อกัน เพื่อประชาสัมพันธ์ให้เกิดความเข้าใจและสามารถประสานงานฝ่ายต่าง ๆ ทำงานได้ตรงตามจุดประสงค์ที่ต้องการโดยใช้วิธีการหลากหลายรูปแบบ และเหมาะสมตามสถานการณ์ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ กิตติกรณ์ ไชยสาร (2557) ที่ศึกษาเรื่องการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประณตศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 พบว่า การสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ด้านการสื่อสารที่เปิดเผย ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ผู้บริหารสถานศึกษาแจ้งข้อมูลข่าวสารระหว่างบุคคลทั้งภายในและภายนอก สถานศึกษาอยู่เสมอ ผู้บริหารสถานศึกษาใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ วิธีการสื่อสารที่ทันสมัยเหมาะสม หลากรูปแบบตามสถานการณ์ ผู้บริหารสถานศึกษาติดตามข้อมูลย้อนกลับ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า บุคลากรผู้รับข่าวสารได้รับรู้ความหมายหรือเข้าใจถูกต้องตรงกันทุกคน ผู้บริหารสถานศึกษาสั่งงานตามคำสั่งตามลำดับ ขั้นตอนอย่างถูกต้องและเหมาะสม ตรงตามวัตถุประสงค์ ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศในการทำงานเต็มไปด้วยความเปิดเผย และจริงใจต่อกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ เทพินทร์ จารุศุกร (2554) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับแนวทางและวิธีการในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนสาธิตสาสน์วิเทศเชียงใหม่ใช้หลักการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่พบว่า ก่อนการพัฒนาสภาพการทำงานของครูไม่มีเป้าหมายร่วมกันในการทำงานเป็นทีมที่ชัดเจน ไม่ชัดเจนขาดการมีส่วนร่วมในการทำงาน ไม่มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันเท่าที่ควร ทำให้การปฏิบัติงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ขาดประสิทธิภาพ เมื่อได้ดำเนินการพัฒนาตามขั้นตอน การวิจัยเชิงปฏิบัติการ โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการวงรอบที่ 1 พบว่า สมาชิกทีมงาน มีความเข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการทำงานมากขึ้นและตรงกันมากขึ้น รับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเองมากขึ้น ชัดเจนขึ้น และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ลดาวัลย์ พุทรวัชร (2560) ที่ได้ศึกษาการสร้างทีมครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการติดต่อสื่อสารที่เปิดเผยเพื่อสร้างบรรยากาศแก้ปัญหา รองลงมาคือ ด้านการทบทวน ประเมินผลงานอย่างสม่ำเสมอ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ความร่วมมือในการจัดการ ความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์

3. แนวทางการสร้างทีมงานครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3

3.1 ด้านการกำหนดปัญหา พบว่า ควรมีการจัดทำ SWOT analysis ที่ชัดเจนเหมาะสมต่อการวางแผนของหน่วยงานก่อนการปฏิบัติ และให้มีจัดกระบวนการ PLC เพื่อชี้แจงนโยบายแผนพัฒนา วัตถุประสงค์และเป้าหมายให้ครูได้ทราบเพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน โดยจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานที่สมดุลของทรัพยากร เวลา และสามารถถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารออนไลน์ที่สำคัญหรือที่เกี่ยวข้องให้ครูรับทราบโดยตรงไปตรงมา ซึ่งสำคัญคือครูวิพากษ์วิจารณ์ในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งผ่านระบบออนไลน์ และปกติได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภาพ กันสการ (2552) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอโคกสูง สังกัดสำนักงานเขต

พื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อการวิเคราะห์ปัญหา หรือสาเหตุต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน หรือมีการประชุมเพื่อวิพากษ์วิจารณ์การทำงานของกันเองอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมาอย่างบริสุทธิ์ยุติธรรม การเปิดโอกาสให้ครูเข้าพบผู้บริหารเมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน ทำให้ครูพัฒนาการทำงานได้ผลดีขึ้น และสอดคล้องกับงานวิจัยของลดาวัลย์ พุทธิวัชร (2560) ที่ได้ศึกษาการสร้างทีมครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 พบว่า ด้านการรับรู้ปัญหา ผู้บริหารควรรับฟังความคิดเห็นของครูผู้สอนทั้งทางบวกและทางลบ เพื่อจะได้นำความขัดแย้งมาเป็นโอกาสในการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์และต้องเปิดโอกาสให้ครูได้วิพากษ์วิจารณ์ แสดงความคิดเห็นการทำงานได้ เพื่อเป็นการลดช่องว่างในการทำงาน

3.2 ด้านการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ควรมีการสื่อสารที่ทันสมัย เช่น Google meet, Zoom, Line, Facebook เพื่อสะดวกรวดเร็ว ไร้บริการ เพื่อการติดต่อประสานงานระหว่างบุคลากรในสถานศึกษา และควรใช้กระบวนการ PLC เพื่อระดมความคิดความร่วมมือ และนำเสนอทางเลือกใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน พร้อมเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการ PLC เพื่อรับฟังอย่างเสมอภาคกัน และหากมีความเห็นพ้องต้องกันจากหัวหน้างาน แต่ละฝ่ายแต่ละกลุ่ม และควรจะนำความเห็นพ้องต้องกันนั้นมาเป็นข้อมูลก่อนสรุปการตัดสินใจเสมอ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรศักดิ์ ศรีฉรินทร์ (2546) ได้ทำการศึกษาการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามทัศนคติของผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดสระแก้ว ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารได้ตระหนักในการพัฒนาครูผู้สอนในโรงเรียนโดยแจ้งข้อมูลที่สำคัญหรือที่เกี่ยวข้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทราบโดยผ่านหัวหน้างานตามลำดับขั้นตอน นำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ จะช่วยให้โรงเรียนมีความเจริญและพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น และสอดคล้องกับงานวิจัยของลดาวัลย์ พุทธิวัชร (2560) ที่ได้ศึกษาการสร้างทีมครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 พบว่า กระบวนการตัดสินใจในการบริหารงานต้องมีความยืดหยุ่นได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับสถานการณ์ ด้วยการจัดทำข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นต่อการบริหารจัดการเพื่อใช้ตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ และการแจ้งข้อมูลข่าวสารที่สำคัญหรือที่เกี่ยวข้องให้ครูได้รับทราบอย่างทันทั่วถึง

3.3 การวางแผนเพื่อแก้ปัญหา พบว่า ควรต้องมีกระบวนการตัดสินใจในการบริหาร มีการตัดสินใจสั่งการตามลำดับขั้นตอนและใช้การสื่อสารต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ และควรใช้วิธีการที่หลากหลายในการพิจารณาคัดเลือกบุคคลเพื่อทำหน้าที่ในตำแหน่งต่าง ๆ ซึ่งตรงกับความรู้ ทักษะ และความสามารถ โดยสิ่งสำคัญคือต้องยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลและคำนึงถึงความสามารถของบุคลากรก่อนมอบหมายงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของโสภณ หลอดแก้ว (2555) ได้ทำการศึกษาการสร้างทีมงานของครูโรงเรียนเทศบาล 1 (สภารว)

สังกัดเทศบาลเมืองบ้านบึง จังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า มีการคัดเลือกครูที่มีความสามารถและทักษะที่แตกต่างกันในแต่ละด้าน มาทำงานร่วมกันเสมอโรงเรียนมีระบบคัดเลือกครูเพื่อปฏิบัติหน้าที่หัวหน้ากลุ่มสาระตามความรู้ และประสบการณ์การทำงานจัดทำหนังสือแต่งตั้งกำหนดงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบของแต่ละฝ่ายและบุคคลอย่างชัดเจน และสอดคล้องกับงานวิจัยของลดาวัลย์ พุทธวัชร (2560) ที่ได้ศึกษาการสร้างทีมครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักเกณฑ์กระบวนการปฏิบัติงาน สนับสนุนให้มีกระบวนการทำงานที่ชัดเจน เหมาะสมมีการวางแผนก่อนปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้ครู บุคลากร มีส่วนร่วมในการพิจารณาคัดเลือกบุคคลเพื่อทำหน้าที่ในตำแหน่งต่าง ๆ ตามความสามารถและทักษะที่แตกต่างกันในแต่ละด้านมาทำงานร่วมกันและจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานเอาไว้อย่างชัดเจนและประกาศให้บุคลากรทราบโดยทั่วกัน

3.4 การนำแผนไปปฏิบัติ พบว่า ควรต้องมีคำสั่งมอบหมายงานในหน้าที่เป็นลายลักษณ์อักษรไว้อย่างครบถ้วนและชัดเจน เปิดโอกาส สนับสนุน ส่งเสริมเพื่อให้ครูและบุคลากรรวมกลุ่ม PLC และได้เข้าร่วมทั้งระบบออนไลน์และปกติของหน่วยงานอื่นตามความถนัดของแต่ละบุคคล เพื่อนำความรู้มาปรับปรุงงานให้เกิดประสิทธิภาพตามที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกิจกรรม งานและโครงการอย่างสูงสุด จนนำไปสู่ผลประโยชน์สูงสุดที่เกิดขึ้นต่อองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ จินดาพร นพนิยม (2555) ได้ทำการศึกษาการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาอำเภอตาพระยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารมีการวางแผนและกำหนดปฏิบัติงานประจำปี ให้กับบุคลากรได้มีความเข้าใจตรงกัน เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผนพัฒนาโรงเรียน ซึ่งจะทำการดำเนินงานเป็นไปด้วยดีและบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของลดาวัลย์ พุทธวัชร (2560) ที่ได้ศึกษาการสร้างทีมครู ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ผลการวิจัยพบว่า จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมความรู้และแนวคิดใหม่ให้แก่ครูเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผนพัฒนาสถานศึกษา ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ เพื่อการดำเนินการของโรงเรียน ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินการดำเนินงานของโรงเรียนให้เป็นไปตามนโยบายและแผนการสร้างบรรยากาศในการทำงาน ในโรงเรียนให้มีการร่วมแรง ร่วมมือ ร่วมใจในการทำงานอย่างดีไม่มีแบ่งพรรคแบ่งพวก ติดตั้งระบบสื่อสารที่ทันสมัย เพื่อสะดวกรวดเร็ว ไว้บริการเพื่อการติดต่อประสานงานระหว่างบุคลากรในโรงเรียน และประชุมชี้แจง นโยบาย แผนพัฒนา วัตถุประสงค์และเป้าหมายให้ครูได้ทราบเพื่อความเข้าใจตรงกัน

3.5 การประเมินผลการดำเนินงาน พบว่า ควรมีปฏิทินออนไลน์เพื่อกำกับ ติดตาม ตรวจสอบอย่างเป็นปัจจุบัน และมีการประชุมครูและบุคลากรทั้งระบบออนไลน์ และปกติเพื่อหา แนวทางแก้ไข เมื่อเกิดปัญหา อุปสรรค ของความขัดแย้งจากความร่วมมือในการดำเนินงานที่ผ่านมา เปิดโอกาสให้ครูนำปัญหาหรือความขัดแย้งในการปฏิบัติงานมาเพื่อแก้ไข และให้มีการประเมินผลการ ปฏิบัติงานของครูบุคลากรทุกครั้ง เพื่อทราบจุดแข็ง จุดอ่อน และมีการสะท้อนผลการประเมินงาน ครู บุคลากรอย่างตรงไปตรงมา เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาของครู บุคลากรตามศักยภาพที่แท้จริง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ โสภณ หลอดแล้ว (2555) ได้ทำการศึกษาการสร้างทีมงานของครู โรงเรียนเทศบาล 1 (สถาวร) สังกัดเทศบาลเมืองบ้านบึงจังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารให้ ฝ่าย กลุ่มสาระงานต่าง ๆ ทบทวนวัตถุประสงค์เป้าหมาย กระบวนการปฏิบัติงานตามโครงการ ต่าง ๆ ที่ได้ดำเนินการทุกปีการศึกษามีการนำเอาข้อมูลที่เป็นปัญหาและอุปสรรคของโรงเรียนมา สรุปลงตามความเป็นจริงแจ้งให้ทุกฝ่ายทราบ และสอดคล้องกับงานวิจัยของลดาวลัย พุทธิวัชร (2560) ที่ได้ศึกษาการสร้างทีมครู ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับกลุ่มงานกลุ่มสาระต่าง ๆ ในโรงเรียนอย่าง เท่าเทียมกัน จัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของทีมงานทุกครั้งและนำผลไปปรับพัฒนางาน ครั้งต่อไป การประชุมครูและบุคลากร เพื่อทบทวนปัญหา อุปสรรคในการดำเนินงานตามโครงการที่ ผ่านมาแล้วนำมากำหนดนโยบายและเป้าหมายของโรงเรียนในโอกาสต่อไป

ผลการประเมินการพัฒนาแนวทางการสร้างทีมงานครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 จากผู้ทรงคุณวุฒิพบว่า โดยรวมมีความ เหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมี ความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้านเช่นเดียวกัน

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะมีข้อเสนอแนะใน 2 ประเด็น ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ปฏิบัติ

ในการนำแนวทางการสร้างทีมงานครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 ไปใช้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ

1.1 ด้านการกำหนดปัญหา พบว่า ควรมีการจัดทำ SWOT Analysis ที่ชัดเจน เหมาะสม ต่อการวางแผนของหน่วยงานก่อนการปฏิบัติ และให้มีจัดกระบวนการ PLC เพื่อชี้แจง นโยบายแผนพัฒนา วัตถุประสงค์และเป้าหมายให้ครูได้ทราบเพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน โดยจัดทำ ปฏิทินการปฏิบัติงานที่สมดุลของทรัพยากร เวลา และสามารถถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารออนไลน์

ที่สำคัญหรือที่เกี่ยวข้องให้ครูรับทราบอย่างตรงไปตรงมา ซึ่งสำคัญคือครูวิพากษ์วิจารณ์ในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งผ่านระบบออนไลน์ และปกติได้

1.2 ด้านการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ควรมีการสื่อสารที่ทันสมัย เช่น Google meet, Zoom, Line, Facebook เพื่อสะดวกรวดเร็ว ไร้บริการ เพื่อการติดต่อประสานงานระหว่างบุคลากรในสถานศึกษา และควรใช้กระบวนการ PLC เพื่อระดมความคิดความร่วมมือ และนำเสนอทางเลือกใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน พร้อมเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการ PLC เพื่อรับฟังอย่างเสมอภาคกัน และหากมีความเห็นพ้องต้องกันจากหัวหน้างานแต่ละฝ่ายแต่ละกลุ่ม และควรจะนำความเห็นพ้องต้องกันนั้นมาเป็นข้อมูลก่อนสรุปการตัดสินใจเสมอ

1.3 การวางแผนเพื่อแก้ปัญหา พบว่า ควรต้องมีกระบวนการตัดสินใจในการบริหาร มีการตัดสินใจสั่งการตามลำดับขั้นตอนและใช้การสื่อสารต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ และควรใช้วิธีการที่หลากหลายในการพิจารณาคัดเลือกบุคคลเพื่อทำหน้าที่ในตำแหน่งต่าง ๆ ซึ่งตรงกับความรู้ ทักษะ และความสามารถ โดยสิ่งสำคัญคือต้องยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลและคำนึงถึงความสามารถของบุคลากรก่อนมอบหมายงาน

1.4 การนำแผนไปปฏิบัติ พบว่า ควรต้องมีคำสั่งมอบหมายงานในหน้าที่เป็นลายลักษณ์อักษรไว้อย่างครบถ้วนและชัดเจน เปิดโอกาส สนับสนุน ส่งเสริมเพื่อให้ครูและบุคลากรรวมกลุ่ม PLC และได้เข้าร่วมทั้งระบบออนไลน์และปกติของหน่วยงานอื่นตามความถนัดของแต่ละบุคคล เพื่อนำความรู้มาปรับปรุงงานให้เกิดประสิทธิภาพตามที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกิจกรรม งานและโครงการอย่างสูงสุด จนนำไปสู่ผลประโยชน์สูงสุดที่เกิดขึ้นต่อองค์กร

1.5 การประเมินผลการดำเนินงาน พบว่า ควรมีปฏิทินออนไลน์เพื่อกำกับติดตาม ตรวจสอบอย่างเป็นปัจจุบัน และมีการประชุมครูและบุคลากรทั้งระบบออนไลน์ และปกติ เพื่อหาแนวทางแก้ไข เมื่อเกิดปัญหา อุปสรรค ของความขัดแย้งจากความร่วมมือในการดำเนินงานที่ผ่านมา เปิดโอกาสให้ครูนำปัญหาหรือความขัดแย้งในการปฏิบัติงานมาเพื่อแก้ไข และให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูบุคลากรทุกครั้ง เพื่อทราบจุดแข็ง จุดอ่อน และมีการสะท้อนผลการประเมินงาน ครู บุคลากรอย่างตรงไปตรงมา เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาของครู บุคลากรตามศักยภาพที่แท้จริง

2. ข้อเสนอแนะในการศึกษาค้นคว้าต่อไป

- 2.1 ศึกษาปัญหาของการพัฒนาแนวทางการสร้างทีมครูในสถานศึกษา
- 2.2 ศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาแนวทางการสร้างทีมครูในสถานศึกษา
- 2.3 ศึกษารูปแบบที่มีผลต่อการสร้างทีมครูในสถานศึกษา

บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กมลพรรณ พัฒนา. (2552). *แนวทางการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพขององค์การบริหารส่วนจังหวัดระนอง*. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- กิตติกรรม ไชยสาร. (2557). *การสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ.
- เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. (2544). *การจัดการและการพัฒนาองค์การ*. พิมพ์ครั้งที่ 2. ขอนแก่น : ภาควิชาสังคมศาสตร์มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- จ้านงค์ ศิลารินทร์. (2550). *สภาพและปัญหาการสร้างทีมงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดอุดรธานี*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- จินดาพร นพนิยม. (2555). *การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาอำเภอตาพระยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จิราภรณ์ เอมเอี่ยม. (2552). *การพัฒนารูปแบบการสร้างทีมงานครูในสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุขุฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- โฉมยง ไต่ทอง. (2540). *การทำงานเป็นทีม*. วารสารราชภัฏเพชรบุรี, 7(34), 42.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และคณะ. (2545). *การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ*. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- เทพินทร์ จารุศุกร. (2554). *แนวทางและวิธีการในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนสารสาสน์วิเทศเชียงใหม่*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ธีระ หมั่นศรี. (2545). *การสร้างทีมงานของโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตสามมุก-บางปลาสร้อย เขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นงลักษณ์ สุทธิวัฒน์พันธ์. (2549). *การบริหารงานงบประมาณ หลักทฤษฎีและวิเคราะห์เชิงปฏิบัติ*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : เอ็มเทรตติ้ง.

- นรินทร์ แจ่มจำรัส. (2550). *การพัฒนาองค์กร*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : ศูนย์พัฒนาทุนมนุษย์.
- นรินทร์ องค์อินทร์ และธนิษานันท์ มาชะศิริานนท์. (2549). *การจัดการความขัดแย้ง*. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2554). *หลักการวิจัยเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- ประสงค์ เกสรสุคนธ์. (2550). *การสร้างทีมของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.
- ประสิทธิ์ เมืองไสย. (2543). *การสร้างทีมงานในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ จังหวัดเชียงใหม่*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ปราณี กุรุพินทาร์ักษ์. (2549). *แนวทางการสร้างทีมงานเพื่อพัฒนาองค์กร กรณีศึกษาเฉพาะบุคลากรของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*. วิทยานิพนธ์ปริญญาสังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและนโยบายสวัสดิการสังคม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พวงรัตน์ เกษรแพทย์. (2543). *การวางแผนกลยุทธ์ของนักการศึกษา*. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- มณีนรีตนา โนนห้าวรอ. (2557). *การพัฒนารูปแบบการประเมินเสริมพลังอำนาจเพื่อเพิ่มสมรรถนะด้านการวัดและประเมินผลการศึกษาของครูประจำการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุขฎิบัณฑิต สาขาวิชาการทดสอบและวัดผลการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- มารศรี สุธานิติ. (2545). *การสร้างทีมงาน : กรณีสถานศึกษา*. *วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*, 1(3), 2-4.
- รัตกัมภ์ ฤทธิ์เจริญ. (2553). *การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ราตรี วีระวัฒน์โสภณ. (2547). *การสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. (2556). *การจัดการภาครัฐแนวใหม่*. กรุงเทพฯ : บพิธการพิมพ์.

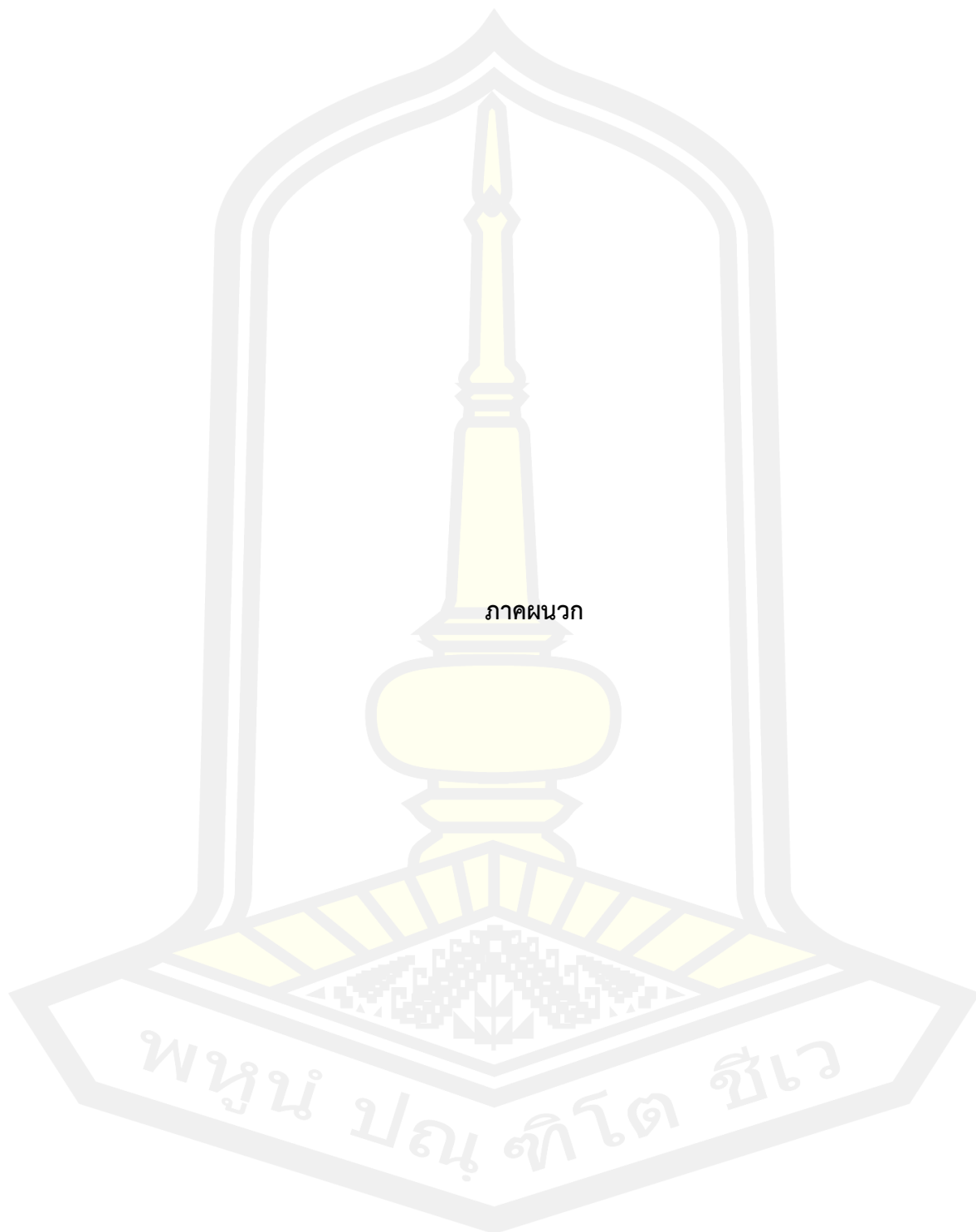
- ลดาวัลย์ พุทธรวัชร. (2560). *การพัฒนาแนวทางการสร้างทีมครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- วรรณวิมล อัมรินทร์นุเคราะห์. (2551). *การบริหารงานพัสดุ*. กรุงเทพฯ : ภาควิชาการบริหารทั่วไป คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วรภรณ์ ตระกูลสถิตย์. (2550). *การทำงานเป็นทีม*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- วิเชียร วิทยอดม. (2550). *การพัฒนาองค์กร*. กรุงเทพฯ : บริษัท ธนวิซการพิมพ์ จำกัด.
- วิเชียร วิทยอดม. (2551). *องค์กรและการจัดการ*. กรุงเทพฯ : ธนวิซการพิมพ์ จำกัด.
- ศรีศักดิ์ ศูนย์ไศรก. (2550). *การศึกษาพฤติกรรมกรรมการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยะแก้ว เขต 2*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ศิณีย์ สังข์ศรี. (2543). *การสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ*. กรุงเทพฯ : เพิ่มผลผลิต.
- ศิริศักดิ์ ศุภมนตรี. (2540). *ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ*. กรุงเทพฯ : ธนาครไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน).
- สงวน ช่างฉัตร. (2542). *รายงานการวิจัยเรื่องการพัฒนาทีมงานที่มีผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อม*. พิษณุโลก : คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม.
- สง่า ไชยมัง. (2542). *การศึกษาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สมคิด บางโม. (2558). *องค์กรและการจัดการ*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : วิทยพัฒน์.
- สมชาติ กิจยรรยง. (2540). *เกมและกิจกรรมเพื่อพัฒนาคนและองค์กร*. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- สิทธิโชค วรรณสุนติกุล. (2532). *การพัฒนาทีมงาน*. กรุงเทพฯ : อักษรภาพพัฒน์.
- สิริอร วิชชาวุธ. (2549). *จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กรเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุนันทา เลานันท์. (2540). *การสร้างทีมงาน*. กรุงเทพฯ : ดี. ดี บุ๊คส์ไตร์.
- สุนันทา เลานันท์. (2541). *การพัฒนาองค์กร*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ดี.ดี. บุ๊คส์ไตร์.
- สุพิชญา ชัยโชติรานันท์. (2550). *ผู้จัดการป้ายแดง ซึ่งแรงแข่งมือโปร*. กรุงเทพฯ : ไอ เอ็ม บุ๊คส์.
- สุภาพ กันสการ. (2552). *พฤติกรรมกรรมการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอโคกสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยะแก้ว เขต 2*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุเมธ งานนก. (2551). *การสร้างทีมงาน*. *วารสารศึกษาศาสตร์*, 19(1), 31-43, มกราคม.

- สุรศักดิ์ ทรณรินทร์. (2546). *การสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามทฤษฎีของ ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัด ระแก้ว*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุวรรณณี คชเดช. (2559). *ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการสร้างทีมงานในโรงเรียนอำเภอแก่งหาง แมวสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1*. วิทยานิพนธ์ปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- โสภณ หลอดแก้ว. (2555). *การสร้างทีมงานของครูโรงเรียนเทศบาล 1 (สภาวร) สังกัดเทศบาลเมือง บ้านบึง จังหวัดชลบุรี*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อนุสิทธิ์ พิเชฐฐชัย. (2556). *ทักษะการสร้างทีมงานในสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา และครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี*. วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2538). *การบริหารทักษะและการปฏิบัติ*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : สุขภาพใจ.
- เอกวิทย์ น้อยมิ่ง. (2555). *การสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มพัฒนาคุณภาพการศึกษา ละลมช่วยตามอณู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 3*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ.
- Anderson, K.L. (1995). The effect of chronic obstructive pulmonary disease on quality of life. *Research in Nursing & Health*, 18(6), 547-556.
- Ayres, C.L. (1993). The Relationship between Productivity and Work Team Autonomy and Effectiveness. *Dissertation Abstracts International*, 54(02), 379-A.
- Beer, M. (1980). *Organization Change and Development : A System*. View Santa Monica, California : Goodyear Publishing.
- Biech, E. (2008). *ASTD Handbook for Workplace Learning Professionals*. United States of America : Association for Talent Development.
- Bush, T. and Middlewood, D. (2005). *Assessing the impact of leadership teamprogrammes on school outcomes : interim report*. Nottingham : NCSL.
- Covin, T.J. and Kilmann, R.H. (1988). A Profile of Large Scale Change Programs. *Journal of Organizational Change Management*, 1(2), 59-72.

- Cronbach, L.J. (1990). *Essentials of Psychology Testing*. 5th ed. New York : Harper Collins Publishers Inc.
- Dyer, W.G. (1977). *Team Building : Issues and Alternatives*. Massachusetts : Addison Wesley.
- French, W.L. and Bell, C.H. (1984). *Organization Development : Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*. 3rd ed. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall.
- Greenberg, J. (1999). *Managing Behavior in Organizations : Science in Service to Practice*. 2nd ed. Upper Saddle River, N.J. : Prentice Hall.
- Hall, D. and Robert, W. (1999). The Use of Dual Planning Periods by a Middle School Team, *Dissertation Abstracts International*, 59(9), 3003-A, November.
- Hopkins, D. (2011). *School Empowerment for Real*. New York : Routledge Falmer.
- Katzenbach, J.R. and Smith, D.K. (1993). The Discipline of Teams. *Harvard Business Review*. 71(2), 111-120, March-April.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York : McGraw-Hill.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York : McGraw-Hill.
- Mcshane, S.L. and Von Glinow, M.A. (2003). *Organizational Behavior : Emerging Realities for the Workplace Revolution*. New York : McGraw-Hill.
- Nilawati, A. (2012). *Program Team Building Untuk Menurunkan Konflik Tugas Dan Meningkatkan Komitmen Organisasi*. Master's Thesis, Universitas Indonesia.
- Parker, G.M. (1990). *Team Players and Teamwork : The New Competitive Business Strategy*. San Francisco, Calif : Jersey-Bass.
- Pugh, D.E. and Hickson, D.J. (1989). *Writers on Organizations*. 4th ed. Newbury Park, CA : Sage.
- Schein, E. (1969). *Process Consultation Its Role in Organization Development*. Reading, MA : Addison-Wesley Publications.
- Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G. and Osborn J.G. (1994). *Hunt and R.N. Osborn. Managing Organizational Behavior*. 5th ed. New York : John Wiley & Sons.
- Silins, H. and Mulford, B. (2002). Schools as Learning Organizations: The Case for System, Teacher and Student Learning. *Educational Administration*, 40, 425-446.

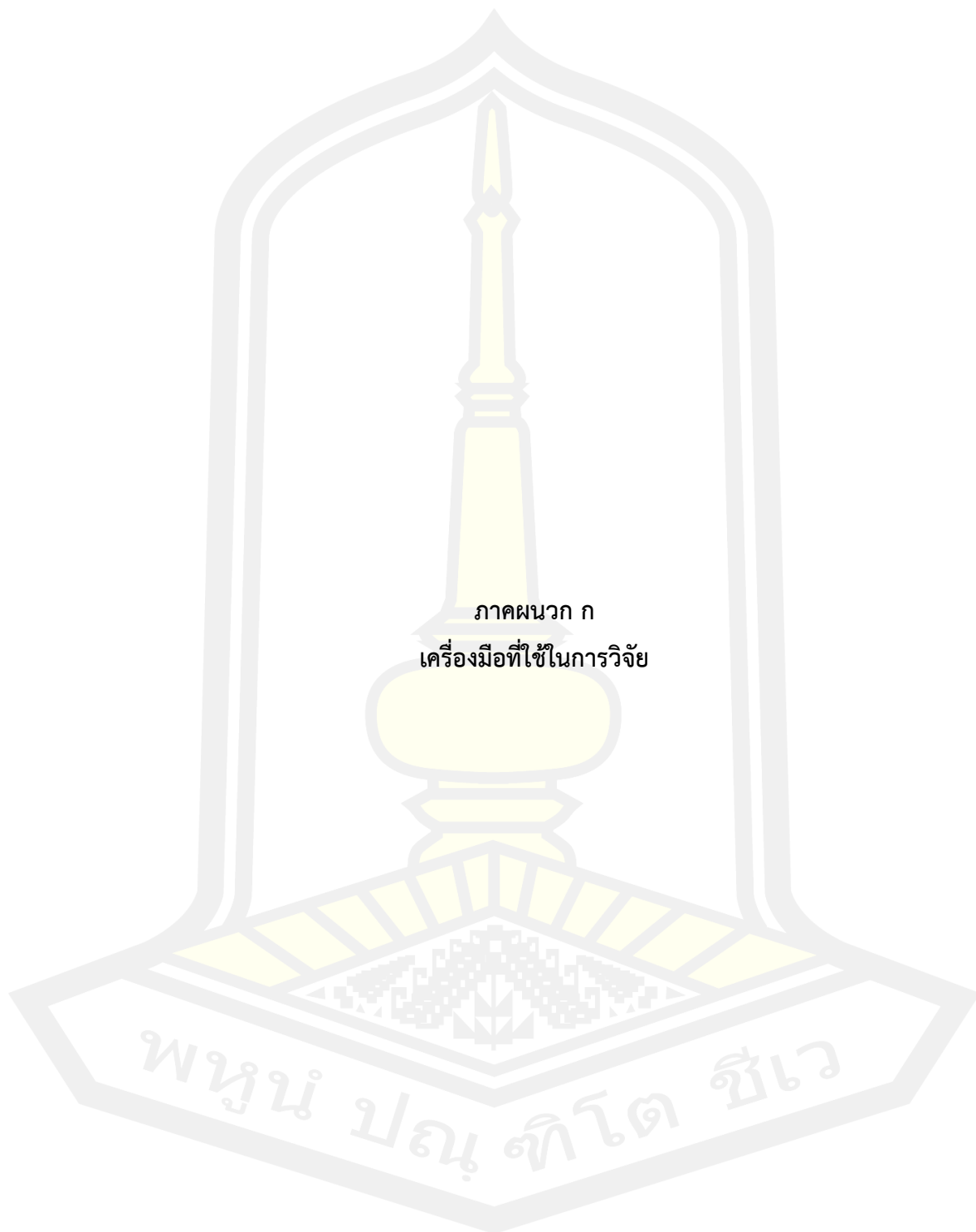
- Untari, D.W. (2008). *Team Building Appreciative Inquiry Untuk Meningkatkan Komitmeni Dinas Psikologi TNI AL*. Master's Thesis, Universitas Airlangga.
- Varney, G.H. (1977). *Organization Development for Managers*. Boston : Addison Westley.
- Woodcock, M. (1989). *Team Development Manual*. 2nd ed. Brookfield, Vermont : Gower.
- Woodcock, M. and Francise, D. (1981). *Organization Development Through Teambuilding*. New York : John Wiley & Sons.
- Woodcock, M. and Francise, D. (1994). *Teambuilding Strategy*. Hampshire : Gower.





ภาคผนวก

พหุมนุ ปณฺ ทิโต ชีเว



ภาคผนวก ก
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

พหุณ ปณุ ทิโต สีเว

แบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด สำหรับการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาแนวทางการสร้างทีมครู สำหรับสถานศึกษา

ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3

คำชี้แจง :

1. แบบประเมินนี้ เป็นแบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดการพัฒนาแนวทางการสร้างทีมครู ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณ (Rating Scale) ตามแบบของ Likert (Likert Type) 5 ระดับ
2. แบบประเมินนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่
 - ตอนที่ 1 องค์ประกอบการสร้างทีมครู
 - ตอนที่ 2 องค์ประกอบกระบวนการสร้างทีมครู
3. องค์ประกอบการพัฒนาแนวทางการสร้างทีมครูที่ปรากฏในเครื่องมือฉบับนี้ได้จากการสังเคราะห์ หลัก แนวคิด และทฤษฎี ที่ว่าด้วยการสร้างทีมครู
4. ขอความกรุณาให้ท่านพิจารณาความเหมาะสมขององค์ประกอบเหล่านั้น ว่ามีความสอดคล้องกับนิยามการสร้างทีมครู ในระดับใด ซึ่งประกอบด้วย 5 ระดับต่อไปนี้คือ มากที่สุด มากปานกลาง น้อย น้อยที่สุด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับการตัดสินใจของท่าน
5. ขอความกรุณาให้ท่านพิจารณาความเหมาะสมของตัวชี้วัดแต่ละองค์ประกอบว่าสอดคล้องกับนิยามองค์ประกอบด้านนั้น ๆ ในระดับใด ซึ่งประกอบด้วย 5 ระดับต่อไปนี้คือ มากที่สุด มากปานกลาง น้อย น้อยที่สุด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับการตัดสินใจของท่าน
6. กรณีที่ท่านเห็นควรมีองค์ประกอบ หรือตัวชี้วัดในองค์ประกอบด้านใดเพิ่มเติมหรือตัดทอนออกไป กรุณาระบุในช่องขวามือสุดในรายการนั้น ๆ หรือหากมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่น ๆ กรุณาระบุท้ายแบบประเมิน

นายยุทธกานต์ โพธิ์หนองคุณ

นิสิตระดับปริญญาโท

หลักสูตร กศ.ม. สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ตอนที่ 1 องค์กรประกอบการสร้างทีมงานครู

องค์กรประกอบการสร้างทีมงานครู	ระดับความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
1. บทบาทที่สมดุล						
2. ความชัดเจนของเป้าหมาย						
3. การติดต่อสื่อสารที่ดีและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา						
4. ความร่วมมือและการสนับสนุนไว้วางใจต่อกัน						
5. กระบวนการทำงานการตัดสินใจที่ถูกต้องของผู้นำ						
6. การทบทวนพัฒนาและประเมินผลงานอย่างสม่ำเสมอ						

ตอนที่ 2 องค์กรประกอบกระบวนการสร้างทีมงานครู

องค์กรประกอบกระบวนการสร้างทีมงานครู	ระดับความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
1. การกำหนดปัญหา						
2. การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล						
3. การวางแผนเพื่อแก้ปัญหา						
4. การนำแผนไปปฏิบัติ						
5. การประเมินผลการดำเนินงาน						

ข้อเสนอแนะ (เพิ่มเติม)

.....

.....

.....

ลงชื่อ.....ผู้ประเมิน
(.....)

แบบประเมินความสอดคล้องของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์
ในการพัฒนาแนวทางการสร้างทีมงานครู สำหรับการวิจัย
เรื่อง การพัฒนาแนวทางการสร้างทีมงานครู สำหรับสถานศึกษา
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3

คำชี้แจง

1. ขอความกรุณาให้ท่านพิจารณาว่า ข้อคำถามของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาแนวทางการสร้างทีมงานครู ที่กำหนดให้วัดได้ความสอดคล้อง ตรงตามนิยามที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยกำหนดเนื้อหาการประเมินออกเป็น 6 องค์กรประกอบ ดังนี้

1. บทบาทที่สมดุล
2. ความชัดเจนของเป้าหมาย
3. การติดต่อสื่อสารที่ดีและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา
4. ความร่วมมือและการสนับสนุนไว้วางใจต่อกัน
5. กระบวนการทำงานการตัดสินใจที่ถูกต้องของผู้นำ
6. การทบทวนพัฒนาและประเมินผลงานอย่างสม่ำเสมอ

2. ขอความกรุณาให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยมีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้ ให้ +1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะที่ระบุไว้

0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะที่ระบุไว้

-1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามไม่มีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะที่ระบุไว้

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในครั้งนี้

นายยุทธกานต์ โพธิ์หนองคูณ

นิสิตระดับปริญญาโท

หลักสูตร กศ.ม. สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

แบบประเมินความสอดคล้องของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์
ในการพัฒนาแนวทางการสร้างทีมงานครู สำหรับการวิจัย
เรื่อง การพัฒนาแนวทางการสร้างทีมงานครู สำหรับสถานศึกษา
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3

ข้อ	คำถาม	ผลการพิจารณา			ข้อคิดเห็น/ ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
องค์ประกอบที่ 1 บทบาทที่สมดุล					
1	เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความรู้ความสามารถที่หลากหลายตามความถนัดของแต่ละบุคคล				
2	มอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ ทักษะ และความสามารถของครู				
3	ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลและคำนึงถึงความสามารถของบุคลากรก่อนมอบหมายงาน				
4	คัดเลือกครูที่มีความสามารถและทักษะแตกต่างกันในแต่ละด้านมาทำงานร่วมกัน				
5	มีคำสั่งมอบหมายงานในหน้าที่ เป็นลายลักษณ์อักษรไว้อย่างครบถ้วนและชัดเจน				
6	จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมความรู้และแนวคิดใหม่ ๆ ให้แก่ครูในตำแหน่งที่มอบหมายงาน				
7	สนับสนุนให้ครูเข้าร่วมอบรมหรือประชุมทางวิชาการที่หน่วยงานอื่นจัดขึ้นตามความถนัดและความชอบของแต่ละบุคคล เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมาย				
8	เปิดโอกาสให้ครูได้ศึกษาดูงานในหน่วยงานอื่นเพื่อนำความรู้มาปรับปรุงงานให้เกิดประสิทธิภาพตามที่ได้รับมอบหมาย				
9	ใช้วิธีการที่หลากหลายในการพิจารณาคัดเลือกบุคคลเพื่อทำหน้าที่ในตำแหน่งต่าง ๆ ให้เหมาะสม เช่น ให้ครู บุคลากร มีส่วนร่วมในการคัดเลือก				

ข้อ	คำถาม	ผลการพิจารณา			ข้อคิดเห็น/ ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
องค์ประกอบที่ 2 ความชัดเจนของเป้าหมาย					
10	เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผนพัฒนาสถานศึกษา				
11	ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ เพื่อการดำเนินการของสถานศึกษา				
12	ประชุมชี้แจง นโยบายแผนพัฒนา วัตถุประสงค์และเป้าหมาย ให้ครูได้ทราบเพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน				
องค์ประกอบที่ 3 การติดต่อสื่อสารที่ดีและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา					
13	มีการแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณานโยบาย แผน วัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกับครูในโรงเรียนเพื่อให้เกิด การสื่อสารที่เข้าใจร่วมกัน				
14	เปิดโอกาสให้ครูวิพากษ์วิจารณ์ ในรูปแบบความคิดเห็นต่าง ๆ ของการทำงานได้				
15	มีการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารที่สำคัญหรือที่เกี่ยวข้องให้ ครูผู้สอนรับทราบโดยตรงไปตรงมา				
16	มีการสื่อสารที่ทันสมัย เพื่อสะดวกรวดเร็ว ไว้บริการ เพื่อการติดต่อประสานงานระหว่างบุคลากรในสถานศึกษา				
17	มีการตัดสินใจสั่งการตามลำดับขั้นตอนและใช้การสื่อสาร ต่าง ๆ ทั้งมีลายลักษณ์อักษรและไม่มีลายลักษณ์อักษร				
18	ใช้มิติที่ประชุมในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ในกระบวนการ ทำงานและวางแนวทางในการแก้ปัญหาร่วมกัน				
องค์ประกอบที่ 4 ความร่วมมือและการสนับสนุนไว้วางใจที่ดีต่อกัน					
19	จัดประชุมบุคลากร เพื่อระดมความคิดความร่วมมือ และ นำเสนอทางเลือกใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน				
20	ส่งเสริมให้ครูเกิดความรักความเสียสละอุทิศตนต่อองค์กร จนนำไปสู่ผลประโยชน์สูงสุดที่เกิดขึ้นต่อองค์กร				

ข้อ	คำถาม	ผลการพิจารณา			ข้อคิดเห็น/ ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
21	เปิดโอกาสให้ครูนำปัญหาหรือความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน มาเพื่อแก้ไขควบคุมเป็นไปอย่างสร้างสรรค์				
22	เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการระดมความคิด รับฟังไม่ว่าจะเป็นทางบวกหรือทางลบอย่างเสมอภาคกัน				
23	ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรรวมกลุ่มประสานการปฏิบัติงาน ตัดสินใจร่วมกันอย่างอิสระ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของ กิจกรรม งานและโครงการ อย่างสูงสุด				
24	ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรแก้ปัญหาเมื่อมีความขัดแย้ง ความ ผิดพลาดเกิดขึ้นจากความร่วมมือในทีม				
25	มีการประชุมครูและบุคลากรเพื่อหาแนวทางแก้ไข เมื่อเกิด ปัญหา อุปสรรค ของความขัดแย้งจากความร่วมมือในการ ดำเนินงานที่ผ่านมา				
องค์ประกอบที่ 5 กระบวนการทำงานการตัดสินใจที่ถูกต้องของผู้นำ					
26	มีกระบวนการตัดสินใจในการบริหารได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับสถานการณ์				
27	สนับสนุนให้มีกระบวนการทำงานที่ชัดเจน เหมาะสม มีการ วางแผนก่อนปฏิบัติงาน				
28	มีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานที่สมดุลของทรัพยากร เวลา ภาระงานเอาไว้อย่างชัดเจน และประกาศให้บุคลากรทราบ โดยทั่วกัน				
29	นำความเห็นพ้องต้องกันจากหัวหน้างานแต่ละฝ่ายแต่ละกลุ่ม มาเป็นข้อก่อนสรุปการตัดสินใจเสมอ				
30	มีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นต่อการบริหารจัดการ และใช้เพื่อการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ เสมอ				
องค์ประกอบที่ 6 การทบทวนพัฒนาและประเมินผลงานอย่างสม่ำเสมอ					
31	เปิดโอกาสให้ครู บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักเกณฑ์ และกระบวนการประเมินผลปฏิบัติงาน				

ข้อ	คำถาม	ผลการพิจารณา			ข้อคิดเห็น/ ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
32	มีปฏิทินกำกับ การตรวจสอบติดตามผลงานเป็นประจำ				
33	มีการให้ข้อเสนอแนะย้อนกลับอย่างชัดเจนเสมอ จากการประเมินผลการปฏิบัติงานครูและบุคลากร				
34	ส่งเสริมและแสวงหาแนวทางปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร				
35	จัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูบุคลากรทุกครั้ง เพื่อทราบจุดแข็ง จุดอ่อน				
36	สะท้อนผลการประเมินงาน ครู บุคลากรอย่างตรงไปตรงมา และเกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาของครู บุคลากรตาม ศักยภาพที่แท้จริง				

ข้อเสนอแนะ (เพิ่มเติม)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ.....ผู้ประเมิน
(.....)

พหุบัณฑิต ชีวะ

ตาราง 17 (ต่อ)

ลำดับ ที่	องค์ประกอบการสร้างทีมงานครู สำหรับสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ชัยภูมิ เขต 3	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ						
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	IOC	แปลผล
	องค์ประกอบที่ 2 ความชัดเจนเป้าหมาย							
10	เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและ แผนพัฒนาสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
11	ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ เพื่อการดำเนินการของสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
12	ประชุมชี้แจง นโยบายแผนพัฒนา วัตถุประสงค์และ เป้าหมายให้ครูได้ทราบเพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
	องค์ประกอบที่ 3 การติดต่อสื่อสารที่ดีและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา							
13	แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณานโยบาย แผน วัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกับครูในโรงเรียนเพื่อให้ เกิดการสื่อสารที่เข้าใจร่วมกัน	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
14	เปิดโอกาสให้ครูวิพากษ์วิจารณ์ ในรูปแบบความคิดเห็น ต่าง ๆ ของการทำงานได้	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
15	มีการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารที่สำคัญหรือที่เกี่ยวข้องให้ ครูผู้สอนรับทราบโดยตรงไปตรงมา	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
16	มีการสื่อสารที่ทันสมัย เพื่อสะดวกรวดเร็ว ไว้บริการ เพื่อการติดต่อประสานงานระหว่างบุคลากรใน สถานศึกษา	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
17	มีการตัดสินใจสั่งการตามลำดับขั้นตอนและใช้การ สื่อสารต่าง ๆ ทั้งมีลายลักษณ์อักษรและไม่มีลายลักษณ์ อักษร	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
18	ใช้มติที่ประชุมในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ใน กระบวนการทำงานและวางแนวทางในการแก้ปัญหา ร่วมกัน	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้

ตาราง 17 (ต่อ)

ลำดับ ที่	องค์ประกอบการสร้างทีมงานครู สำหรับสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ชัยภูมิ เขต 3	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ						
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	IOC	แปลผล
	องค์ประกอบที่ 4 ความร่วมมือและการสนับสนุนไว้วางใจที่ดีต่อกัน							
19	จัดประชุมบุคลากร เพื่อระดมความคิดความร่วมมือ และนำเสนอทางเลือกใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
20	ส่งเสริมให้ครูเกิดความรักความเสียสละอุทิศตนต่อ องค์กร จนนำไปสู่ผลประโยชน์สูงสุดที่เกิดขึ้นต่อองค์กร	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
21	เปิดโอกาสให้ครูนำปัญหาหรือความขัดแย้งในการ ปฏิบัติงานมาเพื่อแก้ไขควบคุมเป็นไปอย่างสร้างสรรค์	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
22	เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการระดม ความคิด รับฟังไม่ว่าจะเป็นทางบวกหรือทางลบอย่าง เสมอภาคกัน	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
23	ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรรวมกลุ่มประสานการ ปฏิบัติงาน ตัดสินใจร่วมกันอย่างอิสระ เพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ของกิจกรรม งานและโครงการ อย่างสูงสุด	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
24	ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรแก้ปัญหาเมื่อมีความขัดแย้ง ความผิดพลาดเกิดขึ้นจากความร่วมมือในทีม	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
25	มีการประชุมครูและบุคลากรเพื่อหาแนวทางแก้ไข เมื่อเกิดปัญหา อุปสรรค ของความขัดแย้งจาก ความร่วมมือในการดำเนินงานที่ผ่านมา	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
	องค์ประกอบที่ 5 กระบวนการทำงานการตัดสินใจที่ถูกต้องของผู้นำ							
26	มีกระบวนการตัดสินใจในการบริหารได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับสถานการณ์	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
27	สนับสนุนให้มีกระบวนการทำงานที่ชัดเจน เหมาะสม มี การวางแผนก่อนปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้

ตาราง 18 แสดงค่าอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน
สภาพที่พึงประสงค์

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก (r_{xy})		ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก (r_{xy})	
	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์		สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์
1	0.709	0.660	19	0.661	0.354
2	0.615	0.772	20	0.518	0.540
3	0.576	0.308	21	0.401	0.591
4	0.648	0.552	22	0.621	0.531
5	0.417	0.419	23	0.456	0.551
6	0.413	0.501	24	0.426	0.442
7	0.690	0.772	25	0.721	0.710
8	0.576	0.711	26	0.580	0.819
9	0.450	0.655	27	0.365	0.354
10	0.426	0.396	28	0.616	0.661
11	0.484	0.473	29	0.655	0.667
12	0.538	0.633	30	0.639	0.815
13	0.578	0.548	31	0.456	0.580
14	0.405	0.438	32	0.610	0.457
15	0.598	0.680	33	0.523	0.426
16	0.690	0.784	34	0.509	0.627
17	0.530	0.591	35	0.532	0.509
18	0.584	0.454	36	0.567	0.417

ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ 0.97

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาแนวทางการสร้างทีมงานครู สำหรับสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามการวิจัยฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาโทหลักสูตร กศ.ม. สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และแนวทางการพัฒนาการสร้างทีมงานครู สำหรับสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3
2. แบบสอบถามฉบับนี้มีทั้งหมด 3 ตอน ได้แก่
 - ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลขนาดสถานศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน
 - ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์การสร้างทีมครู สำหรับสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 จำนวน 6 ด้าน
 - ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามให้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ
3. ในการตอบแบบสอบถาม ขอความกรุณาตอบให้ครบทุกข้อ โปรดอย่าเว้นข้อใดข้อหนึ่ง และขอให้ตอบตามสภาพความเป็นจริงเพื่อความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่จะใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
4. แบบสอบถามนี้ใช้สำหรับรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยเท่านั้น ไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถามใด ๆ ทั้งสิ้น แต่จะเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมในการพัฒนาการบริหารงานในสถานศึกษาขึ้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 ขอขอบคุณที่ท่านให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามฉบับนี้อย่างดียิ่ง

นายยุทธกานต์ โพธิ์หนองคุณ

นิสิตระดับปริญญาโท

หลักสูตร กศ.ม. สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ตอนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริง

1. ขนาดโรงเรียนที่ท่านปฏิบัติงาน
 - () ขนาดใหญ่พิเศษ
 - () ขนาดใหญ่
 - () ขนาดกลาง
 - () ขนาดเล็ก
2. ประสบการณ์ในการทำงาน
 - () ประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี
 - () ประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 : แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์การสร้างทีมงานครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 3

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อคำถามแต่ละข้อ และพิจารณาว่าท่านมีการปฏิบัติในข้อนั้น ๆ อยู่ในระดับใด เมื่อท่านตัดสินใจเลือกระดับใดให้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับการตัดสินใจของท่านเพียงช่องเดียว โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

- 5 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของการสร้างทีมครูอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของการสร้างทีมครูอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของการสร้างทีมครูอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของการสร้างทีมครูอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของการสร้างทีมครูอยู่ในระดับน้อยที่สุด

พหุ ประถมศึกษา

ข้อ ที่	การสร้างทีมครู	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
25	มีการประชุมครูและบุคลากรเพื่อหาแนวทางแก้ไข เมื่อเกิดปัญหา อุปสรรคของความขัดแย้งจากความร่วมมือในการดำเนินงานที่ผ่านมา										
องค์ประกอบที่ 5 กระบวนการทำงานการตัดสินใจที่ถูกต้องของผู้นำ											
26	มีกระบวนการตัดสินใจในการบริหารได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์										
27	สนับสนุนให้มีกระบวนการทำงานที่ชัดเจนเหมาะสม มีการวางแผนก่อนปฏิบัติงาน										
28	มีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานที่สมดุลของทรัพยากร เวลา ภาระงานเอาไว้อย่างชัดเจน และประกาศให้บุคลากรทราบโดยทั่วกัน										
29	นำความเห็นพ้องต้องกันจากหัวหน้างานแต่ละฝ่ายแต่ละกลุ่ม มาเป็นข้อก่อนสรุปการตัดสินใจเสมอ										
30	มีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นต่อการบริหารจัดการและใช้เพื่อการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ เสมอ										
องค์ประกอบที่ 6 การทบทวนพัฒนาและประเมินผลงานอย่างสม่ำเสมอ											
31	เปิดโอกาสให้ครู บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักเกณฑ์และกระบวนการประเมินผลปฏิบัติงาน										

ข้อ ที่	การสร้างทีมครู	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
32	มีปฏิทินกำกับ การตรวจสอบติดตามผลงานเป็นประจำ										
33	มีการให้ข้อเสนอแนะย้อนกลับอย่างชัดเจนเสมอ จากการประเมินผลการปฏิบัติงานครูและบุคลากร										
34	ส่งเสริมและแสวงหาแนวทางปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร										
35	จัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูบุคลากรทุกครั้ง เพื่อทราบจุดแข็งจุดอ่อน										
36	สะท้อนผลการประเมินงาน ครู บุคลากรอย่างตรงไปตรงมา และเกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาของครู บุคลากรตามศักยภาพที่แท้จริง										



ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ ต่อการสร้างทีมครูในสถานศึกษา

คำชี้แจง ให้ท่านแสดงความคิดเห็นของท่านโดยอิสระ

1. ท่านคิดว่ามีสิ่งใดบ้างที่จะเป็นปัญหาและอุปสรรคต่อการสร้างทีมครูในสถานศึกษา

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่ามีปัจจัยใดที่ส่งเสริม/สนับสนุนการสร้างทีมครูในโรงเรียน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ข้อเสนอแนะทั่วไปที่ท่านคิดว่ามีประโยชน์ต่อการสร้างทีมครูในสถานศึกษา

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณทุกท่านมา ณ โอกาสนี้
ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาแนวทางการสร้างทีมงานครู

สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3

หัวข้อ การพัฒนาแนวทางการสร้างทีมงานครูสำหรับสถานศึกษา

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการในการพัฒนาแนวทางการสร้างทีมครูสำหรับสถานศึกษา เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาแนวทางการสร้างทีมงานครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3

2. แบบสัมภาษณ์ประกอบด้วย องค์กรประกอบการสร้างทีมสำหรับสถานศึกษา มี 6 ด้าน

ดังนี้

- 2.1 บทบาทที่สมดุล
- 2.2 ความชัดเจนของเป้าหมาย
- 2.3 การติดต่อสื่อสารที่ดีและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา
- 2.4 ความร่วมมือและการสนับสนุนไว้วางใจต่อกัน
- 2.5 กระบวนการทำงานการตัดสินใจที่ถูกต้องของผู้นำ
- 2.6 การทบทวนพัฒนาและประเมินผลงานอย่างสม่ำเสมอ

พหุบัณฑิต ชีวะ

แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ในแนวทางการสร้างทีมงานครู สำหรับการวิจัย
เรื่อง การพัฒนาแนวทางการสร้างทีมงานครู สำหรับสถานศึกษา
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3

คำชี้แจง

1. แบบประเมินฉบับนี้ เป็นการประเมินการพัฒนาแนวทางการสร้างทีมงานครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิขอให้ท่านพิจารณาว่า การพัฒนาแนวทางการสร้างทีมงานครูมีความเป็นไปได้มากน้อยอย่างไร โดยกำหนดเนื้อหาการประเมินออกเป็น 6 องค์ประกอบดังนี้

- 1.1 บทบาทที่สมดุล
- 1.2 ความชัดเจนของเป้าหมาย
- 1.3 การติดต่อสื่อสารที่ดีและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา
- 1.4 ความร่วมมือและการสนับสนุนไว้วางใจต่อกัน
- 1.5 กระบวนการทำงานการตัดสินใจที่ถูกต้องของผู้นำ
- 1.6 การทบทวนพัฒนาและประเมินผลงานอย่างสม่ำเสมอ

2. แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ของการพัฒนาแนวทางการสร้างทีมงานครูสำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับผลการประเมินของท่านต่อไปนี้ โดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับดังนี้

- 5 หมายถึง ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในครั้งนี้

นายยุทธกานต์ โพธิ์หนองคุณ

นิสิตระดับปริญญาโท

หลักสูตร กศ.ม. สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ข้อ	คำถาม	ผลประเมินความเหมาะสม					ผลประเมินความเป็นไปได้				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
องค์ประกอบที่ 1 บทบาทที่สมดุล											
1	มอบหมายงานที่ตรงกับความรูู้ ทักษะ และความสามารถของครู										
2	ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลและคำนึงถึงความสามารถของบุคลากรก่อนมอบหมายงาน										
3	คัดเลือกครูที่มีความสามารถและทักษะแตกต่างกันในแต่ละด้านมาทำงานร่วมกัน										
4	ใช้วิธีการที่หลากหลายในการพิจารณาคัดเลือกบุคคลเพื่อทำหน้าที่ในตำแหน่งต่าง ๆ ให้เหมาะสม เช่น ให้ครู บุคลากร มีส่วนร่วมในการคัดเลือก										
5	มีคำสั่งมอบหมายงานในหน้าที่ เป็นลายลักษณ์อักษรไว้อย่างครบถ้วนและชัดเจน										
6	จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมความรู้และแนวคิดใหม่ ๆ ให้แก่ครูในตำแหน่งที่มอบหมายงาน										
7	สนับสนุนให้ครูเข้าร่วมอบรมหรือประชุมทางวิชาการที่หน่วยงานอื่นจัดขึ้นตามความถนัดและความชอบของแต่ละบุคคล เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมาย										
8	เปิดโอกาสให้ครูได้ศึกษาดูงานในหน่วยงานอื่นเพื่อนำความรู้มาปรับปรุงงานให้เกิดประสิทธิภาพตามที่ได้รับมอบหมาย										
องค์ประกอบที่ 2 ความชัดเจนของเป้าหมาย											
9	เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผนพัฒนาสถานศึกษา										
10	ประชุมชี้แจง นโยบายแผนพัฒนา วัตถุประสงค์และเป้าหมายให้ครูได้ทราบเพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน										

ข้อ	คำถาม	ผลประเมินความเหมาะสม					ผลประเมินความเป็นไปได้				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
19	ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรรวมกลุ่มประสานการปฏิบัติงาน ตัดสินใจร่วมกันอย่างอิสระ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกิจกรรม งานและโครงการอย่างสูงสุด										
20	ส่งเสริมให้ครูเกิดความรักความเสียสละอุทิศตนต่อองค์กร จนนำไปสู่ผลประโยชน์สูงสุดที่เกิดขึ้นต่อองค์กร										
21	เปิดโอกาสให้ครูนำปัญหาหรือความขัดแย้งในการปฏิบัติงานมาเพื่อแก้ไขควบคุมเป็นไปอย่างสร้างสรรค์										
องค์ประกอบที่ 5 กระบวนการทำงานการตัดสินใจที่ถูกต้องของผู้นำ											
22	มีกระบวนการทำงานที่ชัดเจน เหมาะสม มีการวางแผนก่อนปฏิบัติงาน										
23	มีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานที่สมดุลของทรัพยากร เวลา ภาระงานเอาไว้อย่างชัดเจน และประกาศให้บุคลากรทราบโดยทั่วกัน										
24	นำความเห็นพ้องต้องกันจากหัวหน้างานแต่ละฝ่าย แต่ละกลุ่ม มาเป็นข้อก่อนสรุปการตัดสินใจเสมอ										
25	มีกระบวนการตัดสินใจในการบริหารได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์										
26	มีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นต่อการบริหารจัดการและใช้เพื่อการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ เสมอ										
องค์ประกอบที่ 6 การทบทวนพัฒนาและประเมินผลงานอย่างสม่ำเสมอ											
27	มีปฏิทินกำกับ การตรวจสอบติดตามผลงานเป็นประจำ										

ข้อ	คำถาม	ผลประเมินความเหมาะสม					ผลประเมินความเป็นไปได้				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
28	ส่งเสริมและแสวงหาแนวทางปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร										
29	เปิดโอกาสให้ครู บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักเกณฑ์และกระบวนการประเมินผลปฏิบัติงาน										
30	มีการให้ข้อเสนอแนะย้อนกลับอย่างชัดเจนเสมอจากการประเมินผลการปฏิบัติงานครูและบุคลากร										
31	จัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู บุคลากรทุกครั้ง เพื่อทราบจุดแข็ง จุดอ่อน										
32	สะท้อนผลการประเมินงาน ครู บุคลากรอย่างตรงไปตรงมา และเกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาของครู บุคลากรตามศักยภาพที่แท้จริง										

ข้อเสนอแนะ (เพิ่มเติม)

.....

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ.....ผู้ประเมิน
(.....)

พหุบัณฑิต ชีวะ

ตาราง 19 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์การสร้าง
ทีมงานครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ
เขต 3 ของผู้บริหารและครู โดยรวมและรายด้าน

องค์ประกอบการ สร้างทีมครู	ผู้บริหาร						ครู					
	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ
1. บทบาทที่สมดุล	2.60	0.64	ปานกลาง	4.81	0.45	มากที่สุด	2.72	0.78	ปานกลาง	4.80	0.43	มากที่สุด
2. ความชัดเจนของ เป้าหมาย	2.75	0.47	ปานกลาง	4.81	0.44	มากที่สุด	2.60	0.59	ปานกลาง	4.84	0.59	มากที่สุด
3. การติดต่อสื่อสารที่ ดีและการเผชิญหน้า เพื่อแก้ปัญหา	2.80	0.70	ปานกลาง	4.83	0.50	มากที่สุด	2.74	0.69	ปานกลาง	4.79	0.44	มากที่สุด
4. ความร่วมมือและ การสนับสนุนไว้วางใจ ต่อกัน	2.69	0.61	ปานกลาง	4.83	0.43	มากที่สุด	2.71	0.76	ปานกลาง	4.79	0.45	มากที่สุด
5. กระบวนการทำงาน การตัดสินใจที่ถูกต้อง ของผู้นำ	2.88	0.82	ปานกลาง	4.87	0.36	มากที่สุด	2.73	0.78	ปานกลาง	4.75	0.49	มากที่สุด
6. การทบทวนพัฒนา และประเมินผลงาน อย่างสม่ำเสมอ	2.90	0.77	ปานกลาง	4.82	0.40	มากที่สุด	2.74	0.85	ปานกลาง	4.78	0.44	มากที่สุด
รวม	2.77	0.67	ปานกลาง	4.83	0.43	มากที่สุด	2.71	0.74	ปานกลาง	4.79	0.47	มากที่สุด

พหุ มณ ฑิต ชีวะ

ตาราง 20 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การสร้าง
ทีมงานครู ด้านบทบาทที่สมดุล

ด้านบทบาทที่สมดุล	ผู้บริหาร						ครู					
	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับปฏิบัติ	\bar{X}	S.D.	ระดับปฏิบัติ	\bar{X}	S.D.	ระดับปฏิบัติ	\bar{X}	S.D.	ระดับปฏิบัติ
1. เปิดโอกาสให้ครูได้ แสดงความรู้ ความสามารถที่ หลากหลายตามความ ถนัดของแต่ละบุคคล	2.64	1.19	ปานกลาง	4.95	0.22	มากที่สุด	3.04	0.94	ปานกลาง	4.70	0.47	มากที่สุด
2. มอบหมายงานที่ตรง กับความรู้ ทักษะ และ ความสามารถของครู	3.02	0.72	ปานกลาง	4.98	0.15	มากที่สุด	2.56	0.79	ปานกลาง	4.86	0.36	มากที่สุด
3. ยอมรับความ แตกต่างระหว่างบุคคล และคำนึงถึง ความสามารถของ บุคลากรก่อนมอบหมาย งาน	2.26	0.50	น้อย	4.74	0.59	มากที่สุด	3.01	0.89	ปานกลาง	4.78	0.46	มากที่สุด
4. คัดเลือกครูที่มี ความสามารถและ ทักษะแตกต่างกัน ในแต่ละด้านมาทำงาน ร่วมกัน	3.24	0.93	ปานกลาง	4.88	0.33	มากที่สุด	2.72	0.73	ปานกลาง	4.84	0.38	มากที่สุด
5. มีคำสั่งมอบหมาย งานในหน้าที่เป็น ลายลักษณ์อักษรไว้ อย่างครบถ้วนและ ชัดเจน	2.62	0.49	ปานกลาง	4.71	0.60	มากที่สุด	2.51	0.52	ปานกลาง	4.79	0.44	มากที่สุด

ตาราง 20 (ต่อ)

ด้านบทบาทที่สมดุล	ผู้บริหาร						ครู					
	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับปฏิบัติ	\bar{X}	S.D.	ระดับปฏิบัติ	\bar{X}	S.D.	ระดับปฏิบัติ	\bar{X}	S.D.	ระดับปฏิบัติ
6. จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมความรู้และแนวคิดใหม่ ๆ ให้แก่ครูในตำแหน่งที่มอบหมายงาน	2.29	0.74	ปานกลาง	4.67	0.53	มากที่สุด	2.64	0.84	ปานกลาง	4.83	0.43	มากที่สุด
7. สนับสนุนให้ครูเข้าร่วมอบรมหรือประชุมทางวิชาการที่หน่วยงานอื่นจัดขึ้นตามความถนัดและความชอบของแต่ละบุคคล เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมาย	2.95	0.31	ปานกลาง	4.81	0.55	มากที่สุด	2.81	0.78	ปานกลาง	4.78	0.44	มากที่สุด
8. เปิดโอกาสให้ครูได้ศึกษาดูงานในหน่วยงานอื่นเพื่อนำความรู้มาปรับปรุงงานให้เกิดประสิทธิภาพตามที่ได้รับมอบหมาย	2.10	0.37	ปานกลาง	4.90	0.37	มากที่สุด	2.51	0.70	ปานกลาง	4.82	0.43	มากที่สุด
9. ใช้วิธีการที่หลากหลายในการพิจารณาคัดเลือกบุคคลเพื่อทำหน้าที่ในตำแหน่งต่าง ๆ ให้เหมาะสม เช่น ให้ครูบุคลากร มีส่วนร่วมในการคัดเลือก	2.31	0.52	ปานกลาง	4.62	0.76	มากที่สุด	2.65	0.87	ปานกลาง	4.78	0.44	มากที่สุด
รวม	2.60	0.64	ปานกลาง	4.81	0.45	มากที่สุด	2.72	0.78	ปานกลาง	4.80	2.72	มากที่สุด

ตาราง 21 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การสร้าง
ทีมงานครู ด้านความชัดเจนของเป้าหมาย

ด้านความชัดเจนของ เป้าหมาย	ผู้บริหาร						ครู					
	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ
1. เปิดโอกาสให้ครูมี ส่วนร่วมในการกำหนด นโยบายและแผนพัฒนา สถานศึกษา	2.45	0.77	น้อย	4.90	0.37	มากที่สุด	2.53	0.72	ปานกลาง	4.79	0.45	มากที่สุด
2. ส่งเสริมให้ครูและ บุคลากรร่วมกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ เพื่อการ ดำเนินการของ สถานศึกษา	2.90	0.30	ปานกลาง	4.83	0.49	มากที่สุด	2.66	0.47	ปานกลาง	4.75	0.47	มากที่สุด
3. ประชุมชี้แจง นโยบายแผนพัฒนา วัตถุประสงค์และ เป้าหมายให้ครูได้ทราบ เพื่อความเข้าใจที่ ตรงกัน	2.88	0.33	ปานกลาง	4.69	0.47	มากที่สุด	2.60	0.57	ปานกลาง	4.98	0.12	มากที่สุด
รวม	2.75	0.47	ปานกลาง	4.81	0.44	มากที่สุด	2.60	0.59	ปานกลาง	4.84	0.35	มากที่สุด

ตาราง 22 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การสร้าง
ทีมงานครู ด้านการติดต่อสื่อสารที่ดีและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา

ด้านการติดต่อสื่อสาร ที่ดีและการเผชิญหน้า เพื่อแก้ปัญหา	ผู้บริหาร						ครู					
	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ
1. แต่งตั้ง คณะกรรมการพิจารณา นโยบาย แผน วัตถุประสงค์และ เป้าหมายร่วมกับครูใน โรงเรียนเพื่อให้เกิดการ สื่อสารที่เข้าใจร่วมกัน	2.50	0.55	ปานกลาง	4.83	0.44	มากที่สุด	2.99	0.11	ปานกลาง	4.75	0.48	มากที่สุด
2. เปิดโอกาสให้ครู วิพากษ์วิจารณ์ ใน รูปแบบความคิดเห็น ต่าง ๆ ของการทำงาน ได้	3.17	0.85	ปานกลาง	4.88	0.45	มากที่สุด	2.62	0.82	ปานกลาง	4.82	0.42	มากที่สุด
3. มีการถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสารที่สำคัญหรือที่ เกี่ยวข้องให้ครูผู้สอน รับทราบอย่าง ตรงไปตรงมา	2.19	0.40	น้อย	4.79	0.56	มากที่สุด	3.03	0.89	ปานกลาง	4.79	0.44	มากที่สุด
4. มีการสื่อสารที่ ทันสมัย เพื่อสะดวก รวดเร็ว ไว้บริการ เพื่อการติดต่อ ประสานงานระหว่าง บุคลากรในสถานศึกษา	3.24	0.93	ปานกลาง	4.93	0.34	มากที่สุด	2.67	0.89	ปานกลาง	4.88	0.38	มากที่สุด

ตาราง 22 (ต่อ)

ด้านการติดต่อสื่อสาร ที่ดีและการเผชิญหน้า เพื่อแก้ปัญหา	ผู้บริหาร						ครู					
	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ
5. มีการตัดสินใจสั่งการ ตามลำดับขั้นตอนและ ใช้การสื่อสารต่าง ๆ ทั้งมีลายลักษณ์อักษร และไม่มีลายลักษณ์ อักษร	2.45	0.55	น้อย	4.74	0.66	มากที่สุด	2.44	0.55	น้อย	4.78	0.44	มากที่สุด
6. ใช้มติที่ประชุมในการ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ในกระบวนการทำงาน และวางแผนงานในการ แก้ปัญหาร่วมกัน	3.24	0.93	ปานกลาง	4.83	0.54	มากที่สุด	2.67	0.89	ปานกลาง	4.71	0.47	มากที่สุด
รวม	2.80	0.70	ปานกลาง	4.83	0.50	มากที่สุด	2.74	0.69	ปานกลาง	4.79	0.44	มากที่สุด



ตาราง 23 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การสร้าง
ทีมงานครู ด้านความร่วมมือและการสนับสนุนไว้วางใจที่ดีต่อกัน

ด้านความร่วมมือและ การสนับสนุนไว้วางใจ ที่ดีต่อกัน	ผู้บริหาร						ครู					
	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ
1.จัดประชุมบุคลากร เพื่อระดมความคิดความ ร่วมมือ และนำเสนอ ทางเลือกใหม่ ๆ ในการ ปฏิบัติงาน	2.95	0.31	ปานกลาง	4.83	0.44	มากที่สุด	2.75	0.49	ปานกลาง	4.78	0.46	มากที่สุด
2.ส่งเสริมให้ครูเกิด ความรักความเสียสละ อุทิศตนต่อองค์กร จน นำไปสู่ผลประโยชน์ สูงสุดที่เกิดขึ้นต่อ องค์กร	2.29	0.74	น้อย	4.86	0.42	มากที่สุด	2.62	0.83	ปานกลาง	4.80	0.45	มากที่สุด
3.เปิดโอกาสให้ครูนำ ปัญหาหรือความขัดแย้ง ในการปฏิบัติงานมาเพื่อ แก้ไขควบคุมเป็นไป อย่างสร้างสรรค์	2.36	0.53	น้อย	4.90	0.37	มากที่สุด	2.71	0.88	ปานกลาง	4.74	0.48	มากที่สุด
4.เปิดโอกาสให้ครูและ บุคลากรมีส่วนร่วมใน การระดมความคิด รับ ฟังไม่ว่าจะเป็นทางบวก หรือทางลบอย่างเสมอ ภาคกัน	2.83	0.44	ปานกลาง	4.67	0.48	มากที่สุด	2.66	0.77	ปานกลาง	4.81	0.40	มากที่สุด

ตาราง 23 (ต่อ)

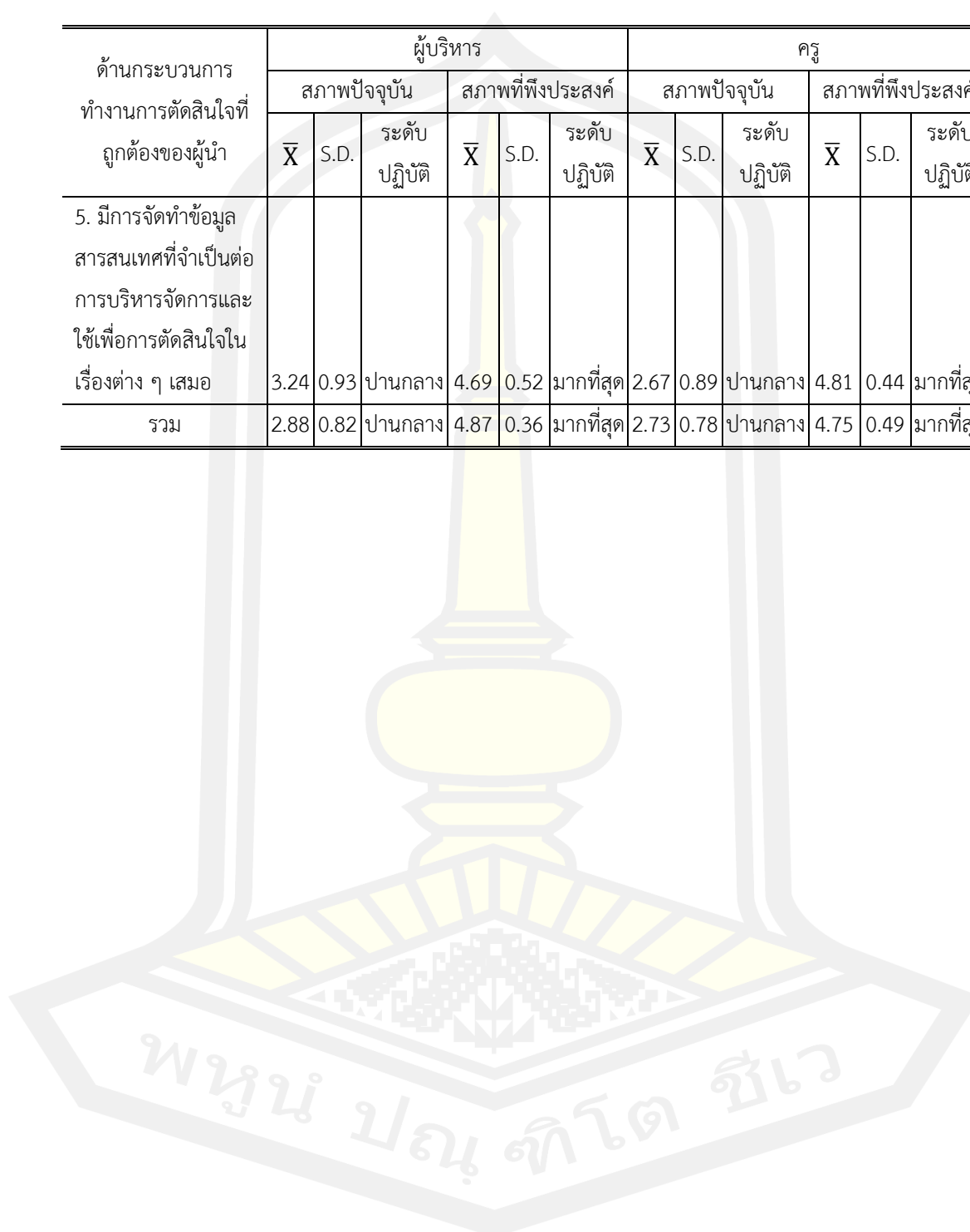
ด้านความร่วมมือและ การสนับสนุนไว้วางใจ ที่ดีต่อกัน	ผู้บริหาร						ครู					
	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ
5. ส่งเสริมให้ครูและ บุคลากรรวมกลุ่ม ประสานการปฏิบัติงาน ตัดสินใจร่วมกันอย่าง อิสระ เพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ของ กิจกรรม งานและ โครงการ อย่างสูงสุด	2.61	0.52	ปานกลาง	4.93	0.34	มากที่สุด	2.59	0.55	ปานกลาง	4.79	0.44	มากที่สุด
6. ส่งเสริมให้ครูและ บุคลากรแก้ปัญหา เมื่อมีความขัดแย้ง ความผิดพลาดเกิดขึ้น จากความร่วมมือในทีม	3.21	0.92	ปานกลาง	4.88	0.40	มากที่สุด	2.64	0.87	ปานกลาง	4.82	0.43	มากที่สุด
7. มีการประชุมครูและ บุคลากรเพื่อหาแนว ทางแก้ไข เมื่อเกิด ปัญหา อุปสรรค ของ ความขัดแย้งจากความ ร่วมมือในการ ดำเนินงานที่ผ่านมา	2.26	0.50	น้อย	4.74	0.54	มากที่สุด	3.00	0.94	ปานกลาง	4.76	0.47	มากที่สุด
รวม	2.64	0.57	ปานกลาง	4.83	0.43	มากที่สุด	2.71	0.76	ปานกลาง	4.79	0.45	มากที่สุด

ตาราง 24 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การสร้าง
ทีมงานครู ด้านกระบวนการทำงานการตัดสินใจที่ถูกต้องของผู้หน้า

ด้านกระบวนการ ทำงานการตัดสินใจที่ ถูกต้องของผู้หน้า	ผู้บริหาร						ครู					
	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ
1. มีกระบวนการ ตัดสินใจในการบริหาร ได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับ สถานการณ์	3.26	0.96	ปานกลาง	4.95	0.22	มากที่สุด	2.69	0.94	ปานกลาง	4.83	0.39	มากที่สุด
2. สนับสนุนให้มี กระบวนการทำงานที่ ชัดเจน เหมาะสม มีการวางแผนก่อน ปฏิบัติงาน	2.45	0.80	น้อย	4.90	0.37	มากที่สุด	2.91	0.67	ปานกลาง	4.64	0.67	มากที่สุด
3. มีการจัดทำปฏิทิน การปฏิบัติงานที่สมดุล ของทรัพยากร เวลา ภาระงานเอาไว้อย่าง ชัดเจน และประกาศให้ บุคลากรทราบโดยทั่ว กัน	3.24	0.93	ปานกลาง	4.86	0.35	มากที่สุด	2.66	0.88	ปานกลาง	4.71	0.46	มากที่สุด
4. นำความเห็นพ้อง ต้องกันจากหัวหน้างาน แต่ละฝ่ายแต่ละกลุ่ม มา เป็นข้อก่อนสรุปการ ตัดสินใจเสมอ	2.19	0.45	ปานกลาง	4.93	0.34	มากที่สุด	2.71	0.53	ปานกลาง	4.76	0.47	มากที่สุด

ตาราง 24 (ต่อ)

ด้านกระบวนการ ทำงานการตัดสินใจที่ ถูกต้องของผู้นำ	ผู้บริหาร						ครู					
	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ
5. มีการจัดทำข้อมูล สารสนเทศที่จำเป็นต่อ การบริหารจัดการและ ใช้เพื่อการตัดสินใจใน เรื่องต่าง ๆ เสมอ	3.24	0.93	ปานกลาง	4.69	0.52	มากที่สุด	2.67	0.89	ปานกลาง	4.81	0.44	มากที่สุด
รวม	2.88	0.82	ปานกลาง	4.87	0.36	มากที่สุด	2.73	0.78	ปานกลาง	4.75	0.49	มากที่สุด



ตาราง 25 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การสร้ง
ทีมงานครู ด้านการทบทวนพัฒนาและประเมินผลงานอย่างสม่ำเสมอ

ด้านการทบทวน พัฒนาและประเมินผล งานอย่างสม่ำเสมอ	ผู้บริหาร						ครู					
	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ
1. เปิดโอกาสให้ครู บุคลากรมีส่วนร่วมใน การกำหนดหลักเกณฑ์ และกระบวนการ ประเมินผลปฏิบัติงาน	2.98	0.27	ปานกลาง	4.90	0.37	มากที่สุด	2.96	0.82	ปานกลาง	4.74	0.48	มากที่สุด
2. มีปฏิทินกำกับ การ ตรวจสอบติดตาม ผลงานเป็นประจำ	3.21	0.92	ปานกลาง	4.93	0.34	มากที่สุด	2.64	0.87	ปานกลาง	4.81	0.44	มากที่สุด
3. มีการให้ข้อเสนอแนะ ย้อนกลับอย่างชัดเจน เสมอ จากการ ประเมินผลการ ปฏิบัติงานครูและ บุคลากร	3.26	0.80	ปานกลาง	4.86	0.42	มากที่สุด	2.97	0.85	ปานกลาง	4.78	0.46	มากที่สุด
4. ส่งเสริมและแสวงหา แนวทางปรับปรุงเพื่อ เพิ่มประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงานของครูและ บุคลากร	3.24	0.93	ปานกลาง	4.88	0.40	มากที่สุด	2.67	0.89	ปานกลาง	4.82	0.43	มากที่สุด
5. จัดให้มีการ ประเมินผลการ ปฏิบัติงานของครู บุคลากรทุกครั้ง เพื่อทราบจุดแข็ง จุดอ่อน	1.90	0.30	น้อย	4.50	0.51	มากที่สุด	2.53	0.73	ปานกลาง	4.62	0.50	มากที่สุด

ตาราง 25 (ต่อ)

ด้านการทบทวน พัฒนาและประเมินผล งานอย่างสม่ำเสมอ	ผู้บริหาร						ครู					
	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ
6. สะท้อนผลการ ประเมินงาน ครู บุคลากรอย่าง ตรงไปตรงมา และ เกิดประโยชน์ต่อการ พัฒนาของครู บุคลากร ตามศักยภาพที่แท้จริง	3.26	0.94	ปานกลาง	4.86	0.35	มากที่สุด	2.68	0.90	ปานกลาง	4.89	0.33	มากที่สุด
รวม	2.98	0.69	ปานกลาง	4.82	0.40	มากที่สุด	2.74	0.84	ปานกลาง	4.78	0.44	มากที่สุด



ตาราง 26 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง ($PNI_{modified}$) และลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแนวทางการสร้างทีมงานครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3

องค์ประกอบ การสร้างทีมงานครู	ผู้บริหาร				ครู			
	D	I	$PNI_{modified}$	ลำดับ	D	I	$PNI_{modified}$	ลำดับ
1. บทบาทที่สมดุลง	2.60	4.81	0.850	1	2.72	4.80	0.765	3
2. ความชัดเจนของเป้าหมาย	2.75	4.81	0.749	3	2.60	4.84	0.862	1
3. การติดต่อสื่อสารที่ดีและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา	2.80	4.83	0.725	4	2.74	4.79	0.748	4
4. ความร่วมมือและการสนับสนุนไว้วางใจต่อกัน	2.69	4.83	0.796	2	2.71	4.79	0.768	2
5. กระบวนการทำงานการตัดสินใจที่ถูกต้องของผู้นำ	2.88	4.87	0.691	5	2.73	4.75	0.740	6
6. การทบทวนพัฒนาและประเมินผลงานอย่างสม่ำเสมอ	2.90	4.82	0.662	6	2.74	4.78	0.745	5

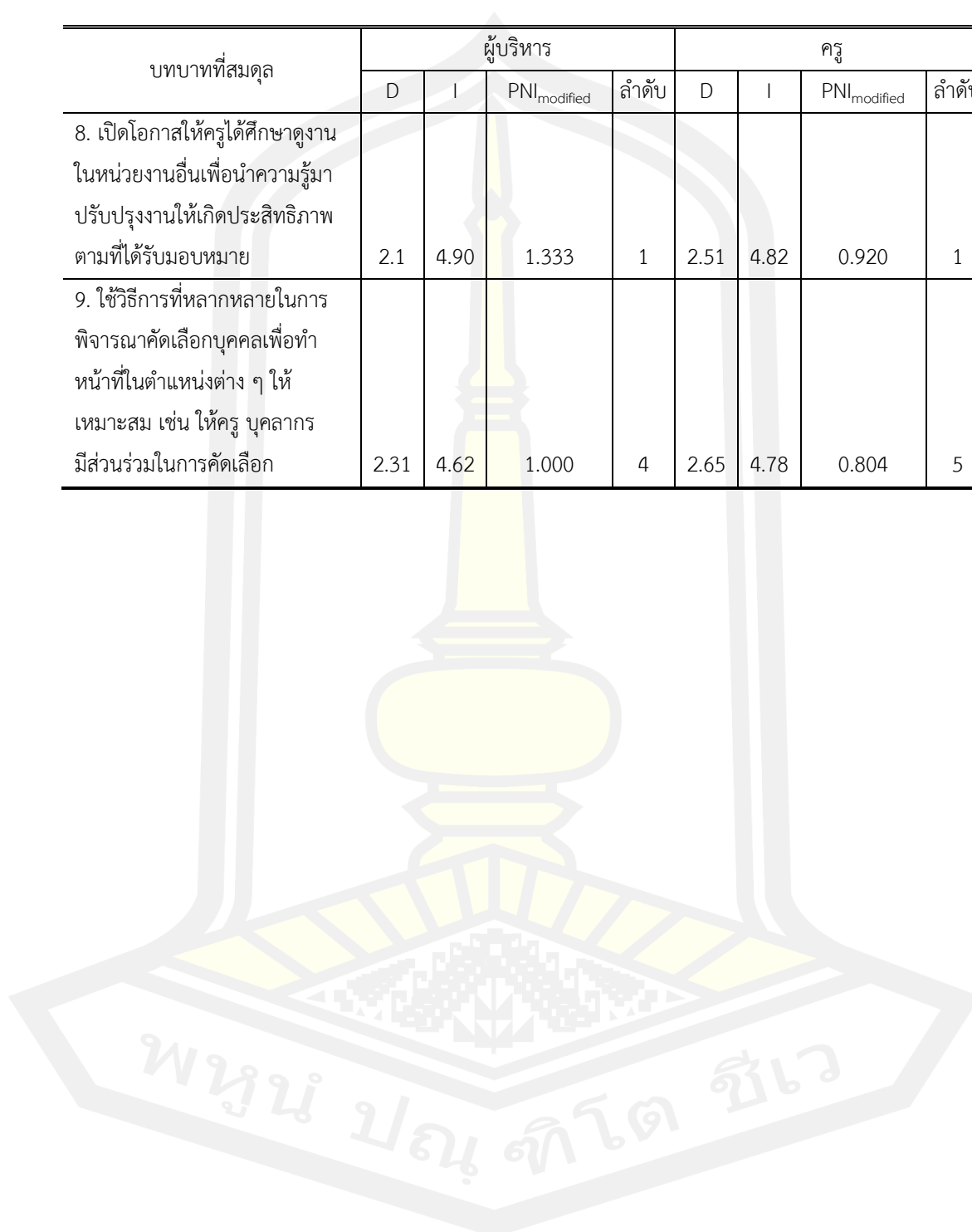


ตาราง 27 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI_{modified}) และลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแนวทางการสร้างทีมงานครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 ด้านบทบาทที่สมดุล

บทบาทที่สมดุล	ผู้บริหาร				ครู			
	D	I	PNI_{modified}	ลำดับ	D	I	PNI_{modified}	ลำดับ
1. เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความรู้ความสามารถที่หลากหลายตามความถนัดของแต่ละบุคคล	2.64	4.95	0.875	5	3.04	4.7	0.546	9
2. มอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ทักษะ และความสามารถของครู	3.02	4.98	0.649	7	2.56	4.86	0.898	3
3. ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลและคำนึงถึงความสามารถของบุคลากรก่อนมอบหมายงาน	2.26	4.74	1.097	2	3.01	4.78	0.588	8
4. คัดเลือกครูที่มีความสามารถและทักษะแตกต่างกันในแต่ละด้านมาทำงานร่วมกัน	3.24	4.88	0.506	9	2.72	4.84	0.779	6
5. มีคำสั่งมอบหมายงานในหน้าที่เป็นลายลักษณ์อักษรไว้อย่างครบถ้วนและชัดเจน	2.62	4.71	0.798	6	2.51	4.79	0.908	2
6. จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมความรู้และแนวคิดใหม่ ๆ ให้แก่ครูในตำแหน่งที่มอบหมายงาน	2.29	4.67	1.039	3	2.64	4.83	0.830	4
7. สนับสนุนให้ครูเข้าร่วมอบรมหรือประชุมทางวิชาการที่หน่วยงานอื่นจัดขึ้นตามความถนัดและความชอบของแต่ละบุคคล เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมาย	2.95	4.81	0.631	8	2.81	4.78	0.701	7

ตาราง 27 (ต่อ)

บทบาทที่สมดุล	ผู้บริหาร				ครู			
	D	I	PNI _{modified}	ลำดับ	D	I	PNI _{modified}	ลำดับ
8. เปิดโอกาสให้ครูได้ศึกษาดูงาน ในหน่วยงานอื่นเพื่อนำความรู้มา ปรับปรุงงานให้เกิดประสิทธิภาพ ตามที่ได้รับมอบหมาย	2.1	4.90	1.333	1	2.51	4.82	0.920	1
9. ใช้วิธีการที่หลากหลายในการ พิจารณาคัดเลือกบุคคลเพื่อทำ หน้าที่ในตำแหน่งต่าง ๆ ให้ เหมาะสม เช่น ให้ครู บุคลากร มีส่วนร่วมในการคัดเลือก	2.31	4.62	1.000	4	2.65	4.78	0.804	5



ตาราง 28 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI_{modified}) และลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแนวทางการสร้างทีมงานครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 ด้านความชัดเจนของเป้าหมาย

ด้านความชัดเจนของเป้าหมาย	ผู้บริหาร				ครู			
	D	I	PNI_{modified}	ลำดับ	D	I	PNI_{modified}	ลำดับ
1. เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผนพัฒนาสถานศึกษา	2.45	4.90	1.000	1	2.53	4.79	0.893	2
2. ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ เพื่อการดำเนินการของสถานศึกษา	2.90	4.83	0.666	2	2.66	4.75	0.786	3
3. ประชุมชี้แจง นโยบาย แผนพัฒนา วัตถุประสงค์และเป้าหมายให้ครูได้ทราบเพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน	2.88	4.69	0.628	3	2.60	4.98	0.915	1



ตาราง 29 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI_{modified}) และลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแนวทางการสร้างทีมงานครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 ด้านการติดต่อสื่อสารที่ดีและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา

ด้านการติดต่อสื่อสารที่ดีและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา	ผู้บริหาร				ครู			
	D	I	PNI _{modified}	ลำดับ	D	I	PNI _{modified}	ลำดับ
1. แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณานโยบาย แผน วัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกับครูในโรงเรียน เพื่อให้เกิดการสื่อสารที่เข้าใจร่วมกัน	2.5	4.83	0.932	3	2.99	4.75	0.589	5
2. เปิดโอกาสให้ครูวิพากษ์วิจารณ์ในรูปแบบความคิดเห็นต่าง ๆ ของการทำงานได้	3.17	4.88	0.539	4	2.62	4.82	0.840	2
3. มีการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารที่สำคัญหรือที่เกี่ยวข้องให้ครูผู้สอนรับทราบอย่างตรงไปตรงมา	2.19	4.79	1.187	1	3.03	4.79	0.581	6
4. มีการสื่อสารที่ทันสมัยเพื่อสะดวกรวดเร็ว ไว้บริการเพื่อการติดต่อประสานงานระหว่างบุคลากรในสถานศึกษา	3.24	4.93	0.522	5	2.67	4.88	0.828	3
5. มีการตัดสินใจสั่งการตามลำดับขั้นตอนและใช้การสื่อสารต่าง ๆ ทั้งมีลายลักษณ์อักษรและไม่มีลายลักษณ์อักษร	2.45	4.74	0.935	2	2.44	4.78	0.959	1
6. ใช้มติที่ประชุมในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ในกระบวนการทำงานและวางแนวทางในการแก้ปัญหาร่วมกัน	3.24	4.83	0.491	6	2.67	4.71	0.764	4

ตาราง 30 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI_{modified}) และลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแนวทางการสร้างทีมงานครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 ด้านความร่วมมือและการสนับสนุนไว้วางใจที่ดีต่อกัน

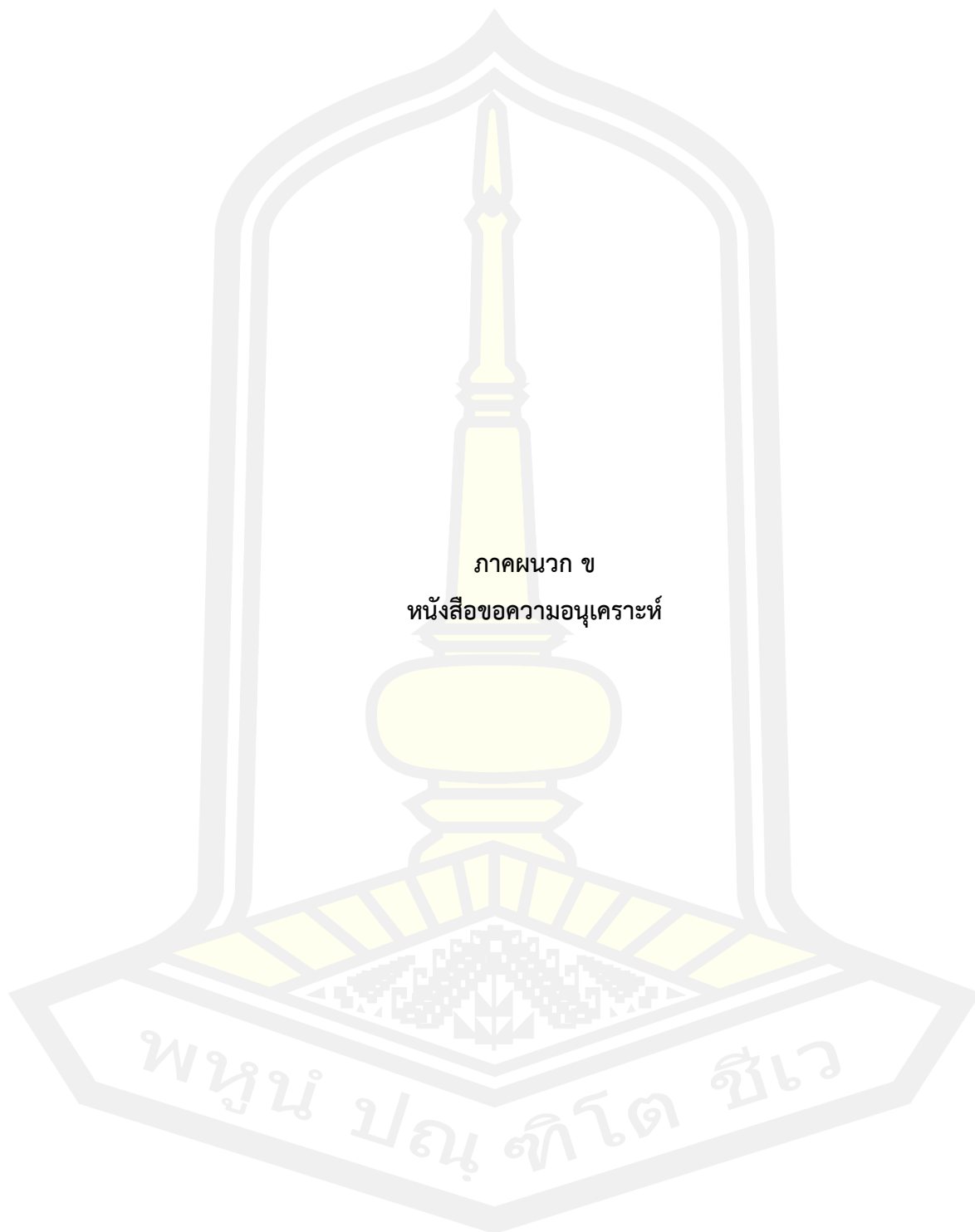
ด้านความร่วมมือและการสนับสนุนไว้วางใจที่ดีต่อกัน	ผู้บริหาร				ครู			
	D	I	PNI _{modified}	ลำดับ	D	I	PNI _{modified}	ลำดับ
1. จัดประชุมบุคลากร เพื่อระดมความคิดความร่วมมือ และนำเสนอทางเลือกใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน	4.83	2.95	0.637	6	4.78	2.75	0.738	6
2. ส่งเสริมให้ครูเกิดความรักความเสียสละอุทิศตนต่อองค์กร จนนำไปสู่ผลประโยชน์สูงสุดที่เกิดขึ้นต่อองค์กร	4.86	2.29	1.122	1	4.8	2.62	0.832	2
3. เปิดโอกาสให้ครูนำปัญหาหรือความขัดแย้งในการปฏิบัติงานมาเพื่อแก้ไข ควบคุมเป็นไปอย่างสร้างสรรค์	4.9	2.36	1.076	3	4.74	2.71	0.749	5
4. เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการระดมความคิด รับฟังไม่ว่าจะเป็นทางบวกหรือทางลบอย่างเสมอภาคกัน	4.67	2.83	0.650	5	4.81	2.66	0.808	4
5. ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรรวมกลุ่มประสานการปฏิบัติงาน ตัดสินใจร่วมกันอย่างอิสระ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกิจกรรม งานและโครงการอย่างสูงสุด	4.93	2.61	0.889	4	4.79	2.59	0.849	1
6. ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรแก้ปัญหาเมื่อมีความขัดแย้ง ความผิดพลาดเกิดขึ้นจากความร่วมมือในทีม	4.88	3.21	0.520	7	4.82	2.64	0.826	3
7. มีการประชุมครูและบุคลากรเพื่อหาแนวทางแก้ไข เมื่อเกิดปัญหา อุปสรรคของความขัดแย้งจากความร่วมมือในการดำเนินงานที่ผ่านมา	4.74	2.26	1.097	2	4.76	3.00	0.587	7

ตาราง 31 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง ($PNI_{modified}$) และลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแนวทางการสร้างทีมงานครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 ด้านกระบวนการทำงานการตัดสินใจที่ถูกต้องของผู้นำ

ด้านกระบวนการทำงานการตัดสินใจที่ถูกต้องของผู้นำ	ผู้บริหาร				ครู			
	D	I	$PNI_{modified}$	ลำดับ	D	I	$PNI_{modified}$	ลำดับ
1. มีกระบวนการตัดสินใจในการบริหารได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์	3.26	4.95	0.518	3	2.69	4.83	0.796	2
2. สนับสนุนให้มีกระบวนการทำงานที่ชัดเจน เหมาะสม มีการวางแผนก่อนปฏิบัติงาน	2.45	4.90	1.000	2	2.91	4.64	0.595	5
3. มีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานที่สมดุลของทรัพยากร เวลา ภาระงาน เอาไว้อย่างชัดเจน และประกาศให้บุคลากรทราบโดยทั่วกัน	3.24	4.86	0.500	4	2.66	4.71	0.771	3
4. นำความเห็นพ้องต้องกันจากหัวหน้างานแต่ละฝ่ายแต่ละกลุ่ม มาเป็นข้อก่อนสรุปการตัดสินใจเสมอ	2.19	4.93	1.251	1	2.71	4.76	0.756	4
5. มีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นต่อการบริหารจัดการและใช้เพื่อการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ เสมอ	3.24	4.69	0.448	5	2.67	4.81	0.801	1

ตาราง 32 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง ($PNI_{modified}$) และลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแนวทางการสร้างทีมงานครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 ด้านการทบทวนพัฒนาและประเมินผลงานอย่างสม่ำเสมอ

ด้านการทบทวนพัฒนาและประเมินผลงานอย่างสม่ำเสมอ	ผู้บริหาร				ครู			
	D	I	$PNI_{modified}$	ลำดับ	D	I	$PNI_{modified}$	ลำดับ
1. เปิดโอกาสให้ครู บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักเกณฑ์และกระบวนการประเมินผลปฏิบัติงาน	4.9	2.98	0.644	2	4.74	2.96	0.601	6
2. มีปฏิทินกำกับ การตรวจสอบติดตามผลงานเป็นประจำ	4.93	3.21	0.536	3	4.81	2.64	0.822	3
3. มีการให้ข้อเสนอแนะย้อนกลับอย่างชัดเจนเสมอ จากการประเมินผล การปฏิบัติงานครูและบุคลากร	4.86	3.26	0.491	5	4.78	2.97	0.609	5
4. ส่งเสริมและแสวงหาแนวทางปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร	4.88	3.24	0.506	4	4.82	2.67	0.805	4
5. จัดให้มีการประเมินผลการทำงาน ของครูบุคลากรทุกครั้ง เพื่อทราบจุดแข็งจุดอ่อน	4.5	1.9	1.368	1	4.62	2.53	0.826	1
6. สะท้อนผลการประเมินงาน ครู บุคลากรอย่างตรงไปตรงมา และเกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาของครู บุคลากร ตามศักยภาพที่แท้จริง	4.86	3.26	0.491	5	4.89	2.68	0.825	2



ภาคผนวก ข
หนังสือขอความอนุเคราะห์

พหุบัน ปณฺ ทิโต ชีเว



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทร 6216
ที่ อว 0605.5(2)/ว2123 วันที่ 28 กันยายน 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชธร นามวรรณ

ด้วย นายยุทธกานต์ โพธิ์หนองคูณ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา
การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนา
แนวทางการสร้างทีมครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3
ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนันท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และ
มีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความ
เหมาะสมขององค์ประกอบของแนวทางการสร้างทีมครู เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โอมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทร 6216
ที่ อว 0605.5(2)/ว2123 วันที่ 28 กันยายน 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร. สุวัฒน์ จุลสุวรรณ

ด้วย นายยุทธกานต์ โพธิ์หนองคูณ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาแนวทางการสร้างทีมครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนันท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบของแนวทางการสร้างทีมครู เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

บันทึกที่ ๖๖



ที่ อว 0605.5(2)/ว2123

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

28 กันยายน 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นางสาวปณิดา อาจวงษ์

ด้วย นายยุทธกานต์ โพธิ์หนองคุณ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนา แนวทางการสร้างทีมครู สำหรับสถานศึกษาใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนันท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิการประเมินความ เหมาะสมขององค์ประกอบของแนวทางการสร้างทีมครู เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอน ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0824264998



ที่ อว 0605.5(2)/ว2123

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

28 กันยายน 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายบุญส่ง แก้วดอนรี

ด้วย นายยุทธกานต์ โพธิ์ทองคุณ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนา แนวทางการสร้างทีมครู สำหรับสถานศึกษาใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนันท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิการประเมินความ เหมาะสมขององค์ประกอบของแนวทางการสร้างทีมครู เพื่อนิตินจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิติน 0824264998



ที่ อว 0605.5(2)/ว2123

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

28 กันยายน 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายธนกร ชำนาญ

ด้วย นายยุทธกานต์ โพธิ์หนองคูณ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนา แนวทางการสร้างทีมครู สำหรับสถานศึกษาใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนันท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิการประเมินความ เหมาะสมขององค์ประกอบของแนวทางการสร้างทีมครู เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอน ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0824264998



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทร 6216
ที่ อว 0605.5(2) / 2320 วันที่ 28 ตุลาคม 2564
เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ

ด้วย นายยุทธกานต์ โพธิ์หนองคูณ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาแนวทางการสร้างทีมครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิเขต 3” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนันท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โอมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

ศูนย์ ปณู ทิโต ม



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทร 6216
ที่ อว 0605.5(2)/ 2320 วันที่ 28 ตุลาคม 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อพันธ์ พูลพทุฐธา

ด้วย นายยุทธกานต์ โพธิ์หนองคูณ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาแนวทางการสร้างทีมครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อชชัย จิตรนันท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

บัณฑิตศึกษา



ที่ อว 0605.5(2)/ 2320

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

28 ตุลาคม 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ดร.วานิส เพียนอก

ด้วย นายยุทธกานต์ โพธิ์หนองคูณ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนา แนวทางการสร้างทีมครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนันท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 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 0824264998



ที่ อว 0605.5(2)/ 2320

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

28 ตุลาคม 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน นางสาวปณิดา อางวงษ์

ด้วย นายยุทธกานต์ โทธีหนองคูณ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนา แนวทางการสร้างทีมครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนันท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ ที่ใช้ในการวิจัย 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 0824264998



ที่ อว 0605.5(2)/ 2320

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

28 ตุลาคม 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน นายเรวัต ภิรมย์ไกรภักดิ์

ด้วย นายยุทธกานต์ โพธิ์หนองคูณ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาแนวทางการสร้างทีมครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนันท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 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 0824264998



ที่ อว 0605.5(2)/ว2646

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

25 พฤศจิกายน 2564

เรื่อง ขออนุมัติขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3

ด้วย นายยุทธกานต์ โพธิ์หนองคุณ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนา แนวทางการสร้างทีมครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนันท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นายยุทธกานต์ โพธิ์หนองคุณ เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการ ในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์,โทรสาร 0-4374-3174
เบอร์โทรนิสิต 0824264998



ที่ อว 0605.5(2)/ว2646

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

25 พฤศจิกายน 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน

ด้วย นายยุทธกานต์ โพธิ์หนองคุณ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนา แนวทางการสร้างทีมครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนันท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นายยุทธกานต์ โพธิ์หนองคุณ เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการ ในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4374-3174

เบอร์โทรนิสิต 0824264998



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทร 6216
ที่ อว 0605.5(2)/ว265 วันที่ 24 มกราคม 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรุณ วราอัศวปติ ศรีสะอาด

ด้วย นายยุทธกานต์ โพธิ์หนองคูณ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาแนวทางการสร้างทีมครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนันท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการสร้างทีมครู เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้นำไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

ม.น. จ. ๒๕



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทร 6216
ที่ อว 0605.5(2)/ว265 วันที่ 24 มกราคม 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ

ด้วย นายยุทธกานต์ โพธิ์หนองคูณ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา
การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนา
แนวทางการสร้างทีมครู สำหรับสถานศึกษาใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3
ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนันท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และ
มีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิการประเมินความ
เหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการสร้างทีมครู เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้นำไปดำเนินการในขั้นตอน
ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โอมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานศูนย์ ปณู ทิโต ชิง



ที่ อว 0605.5(2)/ว265

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

24 มกราคม 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.วานิส เพียนอก

ด้วย นายยุทธกานต์ โพธิ์หนองคูณ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนา แนวทางการสร้างทีมครู สำหรับสถานศึกษาใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนันท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิการประเมินความ เหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการสร้างทีมครู เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้นำไปดำเนินการในขั้นตอน ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โอมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0824264998



ที่ อว 0605.5(2)/ว265

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

24 มกราคม 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายชนกร ชำนาญ

ด้วย นายยุทธกานต์ โพธิ์หนองคุณ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนา แนวทางการสร้างทีมครู สำหรับสถานศึกษาใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนันท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิการประเมินความ เหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการสร้างทีมครู เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอน ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รุ่งสรรค์ โอมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0824264998



ที่ อว 0605.5(2)/ว265

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

24 มกราคม 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายเรวัต ภิรมย์ไกรภักดิ์

ด้วย นายยุทธกานต์ โพธิ์หนองคูณ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาแนวทางการสร้างทีมครู สำหรับสถานศึกษาใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนันท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการสร้างทีมครู เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0824264998

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นายยุทธกานต์ โพธิ์หนองคุณ
วันเกิด	วันที่ 19 กรกฎาคม พ.ศ. 2534
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดชัยภูมิ
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 133 หมู่ที่ 3 ตำบลโนนสำราญ อำเภอเมือง จังหวัดชัยภูมิ รหัสไปรษณีย์ 36240
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	ครู อันดับ คศ.1
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนชัยใหญ่วิทยา ตำบลชัยใหญ่ อำเภอชัยใหญ่ จังหวัดชัยภูมิ รหัสไปรษณีย์ 36130
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2553 มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนเมืองพญาแลวิทยา จังหวัดชัยภูมิ พ.ศ. 2558 ปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต (ศษ.บ.) สาขาวิชาพลศึกษา สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตชัยภูมิ พ.ศ. 2565 ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พูน ปณ ฑิต ชีวะ