



การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร



โดย
นางสาวอัญชิษฐา เขียงนิยม

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ข

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2567

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร



การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ข

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2567

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

TEACHER'S TEAMWORK OF SCHOOLS IN TALINGCHAN AREA OFFICE UNDER
BANGKOK METROPOLITAN ADMINISTRATION



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for Master of Education EDUCATIONAL ADMINISTRATION
Department of Educational Administration
Academic Year 2024
Copyright of Silpakorn University

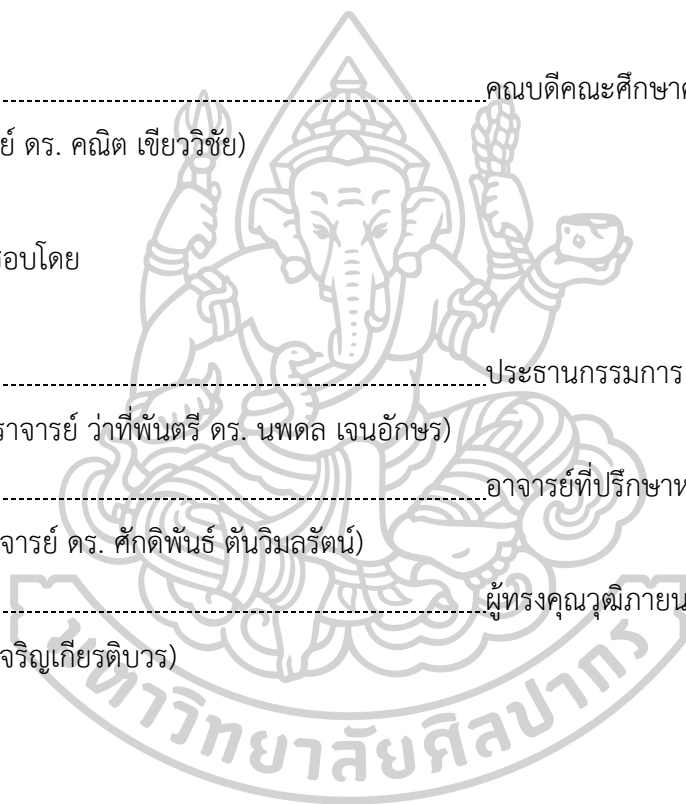
หัวข้อ	การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัด กรุงเทพมหานคร
โดย	นางสาวอัญชิษฐา เชียงนิยม
สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา แผนก ข
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	รองศาสตราจารย์ ดร. ศักดิพันธ์ ตันวิมลรัตน์

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

.....คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
(ศาสตราจารย์ ดร. คณิต เขียววิชัย)

พิจารณาเห็นชอบโดย

.....ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ วาทีพันธุ์ ดร. นพดล เจนอักษร)
.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(รองศาสตราจารย์ ดร. ศักดิพันธ์ ตันวิมลรัตน์)
.....ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(ดร. ณัฐริน เจริญเกียรติบวร)



650620094 : การบริหารการศึกษา แผน ข

คำสำคัญ : การทำงานเป็นทีม

นางสาว อัญชิษฐา เขียงนิยม: การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : รองศาสตราจารย์ ดร. ศักดิพันธ์ ดันวิมลรัตน์

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร และ 2) แนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร ประชากร คือ โรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 16 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 3 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน หัวหน้าฝ่ายวิชาการ จำนวน 1 คน และครู จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้น 48 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์การทำงานเป็นทีมของครู ตามแนวคิดของยุกส์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

1. การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัธยฐานจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านความมุ่งมั่นทุ่มเทต่อเป้าหมายและกลยุทธ์ของภาระงาน ด้านประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์กร ด้านความหลากหลายของสมาชิก ด้านทักษะของสมาชิกและความชัดเจนของบทบาท ด้านการประสานงานภายนอกองค์กร ด้านการจัดองค์กรและการประสานงานภายในองค์กร ด้านความไว้วางใจ ความสามัคคี และความร่วมมือ ด้านทรัพยากรและการสนับสนุน และด้านรูปแบบความคิดที่ถูกต้องร่วมกัน ตามลำดับ

2. แนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า เป็นพหุแนวทาง ซึ่งสามารถยกตัวอย่างในแต่ละด้านได้โดยสังเขปดังนี้ 1) ด้านความมุ่งมั่นทุ่มเทต่อเป้าหมายและกลยุทธ์ของภาระงาน ผู้บริหารสถานศึกษาให้ครูกำหนดเป้าหมายและวางแผนกลยุทธ์การทำงานร่วมกัน 2) ด้านทักษะของสมาชิกและความชัดเจนของบทบาท การพัฒนาวิชาชีพครูด้วยการฝึกอบรมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ 3) ด้านการจัดองค์กรและการประสานงานภายในองค์กร ครูเข้ารับการอบรมจากผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการจัดการเหตุฉุกเฉินและการจัดทำแผนฉุกเฉิน 4) ด้านการประสานงานภายนอกองค์กร การจัดกิจกรรมและการอบรมเกี่ยวกับเครือข่ายการศึกษาเพื่อให้ครูสร้างความสัมพันธ์กับเครือข่ายภายนอก 5) ด้านทรัพยากรและการสนับสนุน การสำรวจความต้องการของครูเพื่อจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ที่มีความเหมาะสมตามบริบทของโรงเรียน 6) ด้านความไว้วางใจ ความสามัคคี และความร่วมมือ การจัดกิจกรรมสัมพันธ์และการสื่อสารอย่างเปิดเผยเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครู 7) ด้านประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์กร ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและสื่อสารกันอย่างสม่ำเสมอเพื่อทัศนคติที่ดีต่อกัน 8) ด้านรูปแบบความคิดที่ถูกต้องร่วมกัน ครูออกแบบแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและประชุมทบทวนผลงาน 9) ด้านความหลากหลายของสมาชิก ผู้บริหารสถานศึกษาให้ครูมีส่วนร่วมในการทำงานและระดมความคิดในกระบวนการแก้ไขปัญหาแบบร่วมมือ

650620094 : Major EDUCATIONAL ADMINISTRATION

Keyword : TEAMWORK

MISS Anchittha CHIANGNIYOM : TEACHER'S TEAMWORK OF SCHOOLS IN TALINGCHAN AREA OFFICE UNDER BANGKOK METROPOLITAN ADMINISTRATION Thesis advisor : Associate Professor Major Sakdipan Tonwimonrat, Ph.D.

The purposes of this individual study were to determine 1) Teacher's teamwork of schools in Talingchan Area Office Under Bangkok Metropolitan Administration. and 2) The guidelines for developing the teacher's teamwork of schools in Talingchan Area Office Under Bangkok Metropolitan Administration. The population consisted of 16 schools. The informants comprised 3 individuals per school, including 1 school director, 1 academic department head, and 1 teacher, totaling 48 participants. The research instruments were an opinionnaire and a structured interview according to the Yukl concept. The statistical analysis were frequency, percentages, mean, standard deviation, and content analysis.

The findings revealed that:

1. Teacher's teamwork of schools in Talingchan Area Office Under Bangkok Metropolitan Administration was high overall. When considering each aspect, it was found that all aspects were at a high level, ranked by mean from high to low, as follows: Commitment to task objectives and strategies, Collective efficacy and potency, Member diversity, Member skills and role Clarity, External coordination, Internal organization and coordination, Mutual trust, cohesiveness, and cooperation, Resources and political support and Accurate, shared mental models.

2. The guidelines for developing the teacher's teamwork of schools in Talingchan Area Office Under Bangkok Metropolitan Administration, it was found that there were many approaches. Examples in each area can be briefly given as follows: 1) Commitment to task objectives and strategies: school directors encourage teachers to set goals and plan work strategies together. 2) Member skills and role Clarity: teacher professional development through training and knowledge exchange via Professional Learning Communities (PLC). 3) Internal organization and coordination: teachers receive expert training on emergency management and developing emergency plans. 4) External coordination: organizing activities and training on educational networks to help teachers build relationships with external networks. 5) Resources and political support: surveying teachers' need to procure materials and equipment that are appropriate for the schools' context. 6) Mutual trust, cohesiveness, and cooperation: organizing relationship-building activities and open communication to foster good relationships among teachers. 7) Collective efficacy and potency: teachers are involved in decision-making and communicate regularly to foster positive attitudes toward each other. 8) Accurate, shared mental models: teachers design clear work plans and hold meetings to review their performance. 9) Member diversity: school directors encourage teachers to participate in work and to brainstorm in a collaborative problem-solving process.

กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระ เรื่อง การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานครฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีเนื่องจากได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร. ศักดิพันธ์ ตันวิมลรัตน์ ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร ประธานกรรมการผู้ตรวจสอบการค้นคว้าอิสระ และ ดร. ณัฐริน เจริญเกียรติบวร ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ให้ความกรุณาในการแนะนำ ช่วยเหลือ ตรวจสอบแก้ไขปัญหาข้อบกพร่องจนสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาของท่านเป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากรทุกท่านที่ให้ความรู้ด้านการบริหารการศึกษามีค่ายิ่งแก่ผู้วิจัย

ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูของโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัด กรุงเทพมหานคร ที่ให้ความร่วมมือในการเก็บข้อมูลการวิจัยเป็นอย่างดี ส่งผลให้ผู้วิจัยสามารถ ดำเนินการวิจัยจนแล้วเสร็จลุล่วงด้วยดี

ขอขอบคุณเพื่อนนักศึกษาปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา รุ่นที่ 41 ที่ให้คำปรึกษา ให้กำลังใจ และความช่วยเหลือเสมอมา ขอขอบพระคุณบิดามารดา และทุกคนในครอบครัวของผู้วิจัย

ที่ช่วยเหลือและสนับสนุนให้การค้นคว้าอิสระนี้สำเร็จได้ด้วยดี

คุณค่าและคุณประโยชน์อันเกิดจากการค้นคว้าอิสระเล่มนี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่บิดามารดา ครู อาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านที่กรุณาให้ความรู้อบรมสั่งสอน ให้ความเมตตาช่วยเหลือด้วยดีตลอดมา ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการทำให้การค้นคว้าอิสระเล่มนี้ประสบความสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

อัญชิษฐา เชียงนิยม

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	2
ปัญหาของการวิจัย	3
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	7
ข้อคำถามของการวิจัย.....	8
สมมติฐานการวิจัย.....	8
ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย	8
ขอบเขตของการวิจัย.....	11
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	12
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	14
การทำงานเป็นทีม	14
ความหมายของการทำงานเป็นทีม	15
ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม.....	17
หลักในการทำงานเป็นทีม.....	18
ขั้นตอนการทำงานเป็นทีม.....	24

ลักษณะทีมงานที่มีประสิทธิภาพ	26
อุปสรรคในการทำงานเป็นทีม	30
แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม	33
ข้อมูลของโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร	44
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	47
งานวิจัยภายในประเทศ.....	47
งานวิจัยในต่างประเทศ.....	49
สรุป	51
บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย	52
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	52
ระเบียบวิธีวิจัย	53
แผนแบบการวิจัย	53
ประชากรที่ศึกษา	53
ผู้ให้ข้อมูล.....	54
ตัวแปรที่ศึกษา	54
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	57
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ	58
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	58
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	59
สถิติที่ใช้ในการวิจัย	59
สรุป	60
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	61
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	61

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 ร้อยละของผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และ ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน	61
ตารางที่ 2 ค่ามัธยฐานเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนใน สำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร	63
ตารางที่ 3 การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้าน ความมุ่งมั่นทุ่มเทต่อเป้าหมายและกลยุทธ์ของภาระงาน.....	65
ตารางที่ 4 การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้าน ทักษะของสมาชิกและความชัดเจนของบทบาท.....	66
ตารางที่ 5 การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการ จัดองค์กรและการประสานงานภายในองค์กร	67
ตารางที่ 6 การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการ ประสานงานภายนอกองค์กร	68
ตารางที่ 7 การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้าน ทรัพยากรและการสนับสนุน.....	69
ตารางที่ 8 การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้าน ความไว้วางใจ ความสามัคคี และความร่วมมือ.....	70
ตารางที่ 9 การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้าน ประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์กร	71
ตารางที่ 10 การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้าน รูปแบบความคิดที่ถูกต้องร่วมกัน.....	71
ตารางที่ 11 การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้าน ความหลากหลายของสมาชิก.....	73
ตารางที่ 12 ข้อมูลการสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียน ในสำนักงาน เขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านความมุ่งมั่นทุ่มเทต่อเป้าหมายและกลยุทธ์ของภาระงาน	74

ตารางที่ 13 ข้อมูลการสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขต ตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านทักษะของสมาชิกและความชัดเจนของบทบาท.....	76
ตารางที่ 14 ข้อมูลการสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขต ตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการจัดองค์กรและการประสานงานภายในองค์กร	77
ตารางที่ 15 ข้อมูลการสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขต ตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการประสานงานภายนอกองค์กร.....	79
ตารางที่ 16 ข้อมูลการสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขต ตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านทรัพยากรและการสนับสนุน	80
ตารางที่ 17 ข้อมูลการสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขต ตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านความไว้วางใจ ความสามัคคี และความร่วมมือ	82
ตารางที่ 18 ข้อมูลการสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขต ตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์กร	83
ตารางที่ 19 ข้อมูลการสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียน ในสำนักงาน เขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านรูปแบบความคิดที่ถูกต้องร่วมกัน	85
ตารางที่ 20 ข้อมูลการสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียน ในสำนักงาน เขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านความหลากหลายของสมาชิก	86



สารบัญแผนภูมิ

	หน้า
แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย	11
แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย.....	12



บทที่ 1

บทนำ

จากการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยในส่วนของพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศไทยในภาพรวมมีแนวโน้มที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องจากผลของการยกระดับสุขภาวะ การเข้าถึงโอกาสทางการศึกษา และระดับรายได้ที่เพิ่มขึ้น ตามดัชนีการพัฒนามนุษย์ของโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ สะท้อนว่าคนไทยทุกช่วงวัยมีความรู้ความสามารถโดยรวมเพิ่มขึ้น แต่กลับพบว่า มีทักษะด้านการอ่านหรือการศึกษาหาความรู้ลดลง และมีจำนวนเยาวชนที่ไม่ได้เรียนและไม่ได้ทำงานใด ๆ เพิ่มขึ้น ทำให้ศักยภาพของเยาวชนกลุ่มนี้ไม่ได้นำมาถูกใช้ประโยชน์และไม่ได้รับการพัฒนา ซึ่งเป็นประเด็นด้านการพัฒนาทุนทรัพยากรมนุษย์เชิงคุณภาพเป็นความท้าทายที่สำคัญของไทยมาโดยตลอดจากระบบและคุณภาพการศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาอยู่ในเกณฑ์ต่ำจากรายงานขององค์กรเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา ที่ทำการทดสอบความรู้ความเข้าใจของนักเรียนอายุ 15 ปี ทั่วโลก ในด้านคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และการอ่าน พบว่านักเรียนไทยร้อยละ 95.5 อยู่ในกลุ่มที่ไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน และมีนักเรียนไทยเพียงร้อยละ 0.18 ที่ทำคะแนนได้ในระดับสูงกว่าค่ามาตรฐานทั้งยังขาดความเชื่อมโยงระหว่างระบบการศึกษาและตลาดแรงงาน และยังไม่มียุทธศาสตร์ข้อมูลอุปสงค์และอุปทานกำลังคนของประเทศเพื่อประกอบการวางแผนพัฒนากำลังแรงงาน ที่จะช่วยระบุถึงสมรรถนะและทักษะที่จำเป็นของงานแต่ละอาชีพซึ่งเป็นสิ่งที่ภาคธุรกิจให้ความสำคัญมากกว่าคุณวุฒิทางการศึกษา จึงเป็นข้อจำกัดในการผลิตและยกระดับทักษะแรงงานให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดและทิศทางการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจของประเทศสู่ฐานนวัตกรรม ที่มีแนวโน้มความต้องการทักษะที่เกี่ยวข้องกับวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมากยิ่งขึ้น อาทิ ความรอบรู้ด้านดิจิทัล การจัดการข้อมูล ปัญญาประดิษฐ์ โค้ดดิ้ง รวมไปถึงทักษะที่เทคโนโลยีไม่สามารถทดแทนได้ โดยเฉพาะทักษะทางพฤติกรรม อาทิ ทักษะมนุษย์ การคิดเชิงวิพากษ์ การทำงานเป็นทีม หรือความคิดสร้างสรรค์¹

¹สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ.2566-2570)**, เข้าถึงเมื่อ 9 ธันวาคม 2566, เข้าถึงได้จาก https://www.nesdc.go.th/download/Plan13/Doc/Plan13_Final.pdf

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ ได้มีแนวทางการพัฒนาปรับเปลี่ยนค่านิยมคนไทยให้มีคุณธรรม จริยธรรม มีวินัย จิตสาธารณะ และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ โดยผลักดันให้มีการนำวัฒนธรรมการทำงานที่พึงประสงค์ไปใช้ปฏิบัติจนให้เป็นคุณลักษณะที่สำคัญของคนในสังคมไทย อาทิ การตรงต่อเวลา ความรับผิดชอบ ความมีระเบียบวินัย การทำงานเป็นทีม การเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง การทำงานอย่างกระตือรือร้น² ระบบการศึกษาของประเทศไทย ถือเป็นกลไกสำคัญที่มีผลต่อการพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถและสมรรถนะของประชากรในชาติ ซึ่งเป็นกลไกและต้นทุนสำคัญต่อการพัฒนาประเทศให้เท่าทันกับการแข่งขันในยุคของความเปลี่ยนแปลงในสังคมบริบทโลก โดยเป็นเงื่อนไขสำคัญที่นำไปสู่การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของประเทศ อาทิ ปัญหาความยากจน ปัญหาเศรษฐกิจ และปัญหาทางสังคมอื่น ๆ ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ของประเทศจำเป็นต้องได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ และตอบสนองต่อความต้องการในการพัฒนาประเทศไทย³ การดำเนินงานของโรงเรียนซึ่งเป็นองค์การทางการศึกษามีลักษณะเช่นเดียวกับองค์กรอื่น ๆ การรวมกลุ่มบุคลากรในโรงเรียนแล้วจัดตั้งเป็นทีมเพื่อดำเนินงานภายในโรงเรียนก็เกิดขึ้นได้เช่นเดียวกันโดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดตั้งทีมของครู ซึ่งลักษณะหรือชนิดของทีมมีความหลากหลาย เช่น ทีมวิชาการ ทีมให้บริการพิเศษเฉพาะด้าน ทีมนิเทศ ตลอดจนทีมฝ่ายบริหารโรงเรียน เป็นต้น เนื่องจากการจัดการศึกษาในโรงเรียนเกิดความเปลี่ยนแปลงและมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ซึ่งสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงก็เนื่องมาจากการเป้าหมายของการจัดการศึกษาในโรงเรียนนั้นมุ่งหวังให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในวิธีปฏิบัติงานของครูทุกคนในโรงเรียน มุ่งหวังให้เกิดผลโดยตรงต่อกระบวนการศึกษาเรียนรู้ของนักเรียนทุกคนในโรงเรียน ตลอดจนมุ่งหวังให้เกิดผลดีโดยตรงต่อคุณภาพของโรงเรียนและนักเรียนทั้งที่อยู่ในโรงเรียนและที่สำเร็จการศึกษา ดังนั้นการดำเนินงานโดยใช้แนวคิดเกี่ยวกับทีมจึงถือได้ว่าเป็นพลังที่จะสามารถนำไปสู่การสร้างความสำเร็จในการปรับปรุง และทำลายข้อจำกัดในการพัฒนาคุณภาพของนักเรียน

²สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560-2564)**, เข้าถึงเมื่อ 9 ธันวาคม 2566, เข้าถึงได้จาก https://www.nesdc.go.th/ewt_dl_link.php?nid=6422

³สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร, **แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน กรุงเทพมหานคร ฉบับที่ 3 (พ.ศ.2564-2569)**, เข้าถึงเมื่อ 9 ธันวาคม 2566, เข้าถึงได้จาก https://webportal.bangkok.go.th/user_files/116/733121162622f13a8649479.63703332.pdf

และกระบวนการเรียนการสอนของโรงเรียนได้ ทีมในโรงเรียนอาจมีลักษณะเป็นทีมที่จัดตั้งหลากหลาย ลักษณะตามจุดมุ่งหมายของบุคลากรในโรงเรียนที่ต้องการยกระดับคุณภาพของงานตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ทีมอาจจัดตั้งขึ้นตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่เป็นแกนหลัก เช่น ทีมภาษาไทย และศิลปะ ทีมสังคมศึกษา ทีมคณิตศาสตร์ ทีมวิทยาศาสตร์หรือทีมการอ่าน ซึ่งสมาชิกอาจเป็นครู หรือผู้เกี่ยวข้องกับวิชานั้น ๆ รวมทั้งนักเรียน นอกจากนั้นอาจเป็นทีมของครูสายสนับสนุนอื่น ๆ เช่น ทีมดูแลช่วยเหลือนักเรียน ทีมนักจิตวิทยาของโรงเรียน ทีมห้องสมุด ทีมผู้เชี่ยวชาญด้านสื่อ และทีมครูการศึกษาพิเศษด้านต่าง ๆ โดยอาจรวมถึงทีมวิชาการที่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรยุทธศาสตร์การจัดการเรียนการสอน พัฒนาการประสานงานในเชิงการบริหาร จัดการตลอดจนการสร้างความสำเร็จในการติดต่อสื่อสารกับผู้ปกครอง ทั้งนี้ผู้บริหารโรงเรียน มีบทบาทเป็นที่ปรึกษา รวมทั้งการอำนวยความสะดวกและให้การสนับสนุนเป็นต้น⁴

ดังนั้น การทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานร่วมกัน ซึ่งจะทำให้เกิดการบริหารงาน ที่มีประสิทธิภาพ นำไปสู่ความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมาย โดยต้องอาศัยความร่วมมือของสมาชิกในทีม ที่มีความสามัคคีกัน ทั้งนี้การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนจะทำให้เกิดประสิทธิผลกับคุณภาพ ของโรงเรียน และกระบวนการศึกษาเรียนรู้ของนักเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

ปัญหาของการวิจัย

ตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติการบริหารราชการกรุงเทพมหานคร กำหนดให้ กรุงเทพมหานครเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ มีการกำหนดระเบียบ ข้อบังคับ และนโยบายในการบริหารราชการครอบคลุมภารกิจด้านการปกครองและการพัฒนาในมิติต่าง ๆ โดยผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร มาจากการเลือกตั้งและเป็นผู้กำหนดนโยบายสำหรับการบริหารงาน การจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานครถือเป็นภารกิจสำคัญเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน และเยาวชนในพื้นที่กรุงเทพ เพื่อรองรับการพัฒนาและความเปลี่ยนแปลงของสังคม และ

⁴ ภิญโญ มนุศิศิลป์, “การพัฒนาทีมงาน WORK TEAM DEVELOPMENT” (เอกสาร ประกอบการสอนสาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, 2559), 30.

ประเทศชาติ⁵ กรุงเทพมหานครได้กำหนดวิสัยทัศน์เพื่อก้าวไปสู่การเป็น“มหานครแห่งเอเชีย (Vibrant of Asia)” ซึ่งเป็นเป้าหมายที่ท้าทาย ท่ามกลางบริบทและกระแสการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เป็นพลวัต การพัฒนาองค์กรและระบบการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จึงมีความจำเป็น เพื่อที่จะสามารถขับเคลื่อนไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าว ซึ่ง “ทรัพยากรบุคคลกรุงเทพมหานคร” เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญต่อการขับเคลื่อนภารกิจหลักของกรุงเทพมหานครให้บรรลุ เป้าหมาย กรุงเทพมหานครจึงจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการกำลังคนที่ดี เริ่มตั้งแต่กระบวนการ สรรหา เลือกรับ และคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับภารกิจ การพัฒนา ทรัพยากรบุคคลให้มีสมรรถนะที่พึงประสงค์ การส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ การพัฒนาคุณภาพ ชีวิตและการทำงาน การสร้างขวัญกำลังใจเพื่อธำรงรักษาบุคลากรให้อยู่กับกรุงเทพมหานคร รวมถึง การพัฒนาระบบราชการและระบบบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพและทันต่อบริบท ที่เปลี่ยนแปลงไป⁶

สภาพปัญหาหรืออุปสรรคทางการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร พบประเด็นที่เป็นปัญหาอุปสรรคต่อการทำงานเป็นทีม ดังนี้ 1) กรุงเทพมหานครยังขาดระบบ หรือมาตรการที่จะจูงใจผู้มีความรู้ ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองความต้องการ ของประชาชนในเมืองหลวง ที่มีความต้องการที่หลากหลายและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา 2) กรุงเทพมหานครยังขาดแผนกำลังคนระยะยาว รวมทั้งปัญหาจำนวนคนเพิ่มอย่างต่อเนื่อง และค่าใช้จ่ายมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นตามไปด้วย 3) ขาดการใช้องค์ความรู้หรือรูปแบบการพัฒนา สมัยใหม่ที่ไม่ใช่การพัฒนาแบบเดิมด้วยวิธีอบรม/สัมมนา 4) ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ยังไม่ส่งเสริมหรือสนับสนุนให้ได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับผลงาน 5) ฐานข้อมูลด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคลยังไม่สมบูรณ์หรือเป็นปัจจุบัน ไม่สามารถให้ผู้บริหารใช้เป็นข้อมูลประกอบการ ตัดสินใจ หรือบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคลได้ 6) ยังไม่มีเส้นทางความก้าวหน้าและแผน

⁵สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร, แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน กรุงเทพมหานคร ฉบับที่ 3 (พ.ศ.2564-2569), เข้าถึงเมื่อ 9 ธันวาคม 2566, เข้าถึงได้จาก https://webportal.bangkok.go.th/user_files/116/733121162622f13a8649479.63703332.pdf

⁶สำนักงานเขตตลิ่งชัน, รายงานผลการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2564 สำนักงานเขตตลิ่งชัน, เข้าถึงเมื่อ 15 เมษายน 2567, เข้าถึงได้จาก https://webportal.bangkok.go.th/public/user_files_editor/58/2565/O28%20รายงานผลการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล.pdf

การพัฒนาที่ชัดเจน 7) ความไม่สมดุลของคนรุ่นใหม่และคนรุ่นเก่า การเกษียณอายุคนรุ่นเก่า การทดแทนอัตรากำลังคนรุ่นใหม่ที่ยังไม่เตรียมความพร้อม หรือการสั่งสมประสบการณ์ความรู้⁷

การวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน (SWOT Analysis) ข้อมูลจากแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร (พ.ศ.2561-2564) พบประเด็นที่เป็นปัญหาอุปสรรคต่อการทำงานเป็นทีม ดังนี้ ด้านจุดอ่อน ขาดความร่วมมือ ยังมีการดำเนินการบางอย่างที่ไม่มีการนำไปสู่การปฏิบัติ การปฏิบัติภารกิจขาดการบูรณาการการดำเนินการ ขาดการกำหนดสลับไปมาแบบระดับปฏิบัติสู่ระดับบริหาร และระดับบริหารสู่ระดับปฏิบัติ อัตราากำลังไม่สอดคล้องกับภารกิจ การมอบหมายงานไม่ชัดเจนหรือตรงกับตำแหน่ง โครงสร้างไม่ยืดหยุ่น สอดคล้องกับภารกิจที่มีการเปลี่ยนแปลง มีบางภารกิจซ้ำซ้อน หาเจ้าภาพหลักไม่ได้ บุคลากรกลัวการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการปรับความคิดหรือทัศนคติช้า การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันมีน้อย ด้านอุปสรรค การเมืองแทรกแซงการปฏิบัติงาน แรงกดดันทางการเมืองสูง การถ่ายโอนภารกิจ มีบางภารกิจไม่ชัดเจน กฎหมายด้านการจัดเก็บรายได้ยังไม่ทันสมัย หรือด้านอื่นยังไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลง ค่าครองชีพในเมืองหลวงสูง ระบบเศรษฐกิจส่งผลต่อการโอนย้าย เป็นผลให้ขาดแคลนบุคลากร ประชากรแฝงในกรุงเทพมหานครมีมาก มีความซับซ้อนของความต้องการ มักถูกตรวจสอบจากหน่วยงานอิสระต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องเป็นประจำ อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ไม่เพียงพอ บุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจในกฎ ระเบียบ หรือวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล⁸

สถานการณ์ด้านการศึกษาของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ข้อมูลจากแผนปฏิบัติราชการประจำปี พ.ศ.2565 พบว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการจัดการศึกษา (SWOT Analysis) ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) พบประเด็นที่เป็นปัญหาอุปสรรคต่อการทำงานเป็นทีมของครู ดังนี้ ครูมีภาระงานนอกเหนือจากการสอน และขาดแรงจูงใจในความก้าวหน้าทางวิชาชีพ การเลื่อนวิทยฐานะ สิ่งจูงใจ และสนับสนุนการปฏิบัติงานอื่น การลาออกและการโอนกลับภูมิภาคของข้าราชการครู ส่งผลกระทบต่อการขาดแคลนครูผู้สอน บุคลากรเฉพาะทางไม่เพียงพอ ได้แก่ ครูแนะแนว ครูการศึกษาพิเศษ เป็นต้น โครงสร้างการบริหารมีหลายระดับ ทำให้การสื่อสารภายในองค์กรเกิดความล่าช้า ไม่ทันต่อ

⁷สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร, แผนยุทธศาสตร์ การบริหาร

ทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร พ.ศ.2561-2565 (กรุงเทพฯ: กก., 2561), 8.

⁸เรื่องเดียวกัน, 17-18.

สถานการณ์ การถ่ายทอดนโยบายสู่การปฏิบัติยังขาดประสิทธิภาพขาดการสื่อสารเชิงรุก

2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environment) พบประเด็นที่เป็นปัญหาอุปสรรคต่อการทำงานเป็นทีมของครู ดังนี้ วัสดุอุปกรณ์ด้านเทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอนมีราคาค่อนข้างสูง ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องออกค่าใช้จ่ายเอง เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผัน เช่น เศรษฐกิจ การเมือง สังคม โรคอุบัติใหม่ และสิ่งแวดล้อมในกรุงเทพมหานคร ส่งผลต่อการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาขาดความเชื่อมโยงและการบูรณาการด้านการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันและเป็นเอกภาพ และการบริหารงานบุคคลมีข้อจำกัด เนื่องจากนํานักกฎหมายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามาใช้บังคับกับข้าราชการครูกรุงเทพมหานคร ซึ่งบางเรื่องยังไม่เป็นไปตามความต้องการและความเหมาะสมของกรุงเทพมหานคร เช่น หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินให้มีหรือเลื่อนวิทยฐานะทำให้ความก้าวหน้าในวิชาชีพของข้าราชการครูกรุงเทพมหานครน้อยกว่าส่วนราชการอื่น และส่งผลต่อขวัญกำลังใจของข้าราชการครูกรุงเทพมหานคร⁹

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis) ของสำนักงานเขตตลิ่งชัน พบประเด็นที่เป็นปัญหาอุปสรรคต่อการทำงานเป็นทีมของครู ดังนี้ โครงสร้างของสำนักงานเขตตลิ่งชัน เป็นจุดอ่อนในเรื่องความเป็นราชการที่มีสายการบังคับบัญชาที่มากมายซับซ้อนอยู่ รวมถึงความเป็นระบบราชการที่อาจทำให้เกิดความล่าช้า และบุคลากรไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติภารกิจตามนโยบายเร่งด่วนที่นอกเหนือจากภารกิจประจำ¹⁰

จากข้อมูลการสัมภาษณ์ข้าราชการครู สำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน หัวหน้าฝ่ายวิชาการ จำนวน 1 คน และครูจำนวน 1 คน สามารถสรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร มีปัญหาดังนี้ 1) การขาดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เนื่องจากครูไม่สามารถแสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันได้อย่างอิสระ ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งและขาดการ

⁹สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร, แผนปฏิบัติราชการประจำปี พ.ศ.2566 สำนักการศึกษา, เข้าถึงเมื่อ 10 ธันวาคม 2566, เข้าถึงได้จากhttps://webportal.bangkok.go.th/user_files/116/1800089933630db956be1a39.51186525.pdf.

¹⁰สำนักงานเขตตลิ่งชัน, แผนปฏิบัติราชการประจำปี พ.ศ.2566 สำนักงานเขตตลิ่งชัน, เข้าถึงเมื่อ 15 มกราคม 2567, เข้าถึงได้จากhttps://webportal.bangkok.go.th/public/user_files_editor/58/2566/ITA/O08/O8_66_01.pdf.

ยอมรับความคิดเห็นของกันและกันอย่างแท้จริง 2) การกำหนดบทบาทที่ไม่ชัดเจน ส่งผลให้ครูแต่ละคนมีหน้าที่ที่ไม่ชัดเจน และครูไม่มีการสนับสนุนช่วยเหลือกันในแต่ละบทบาทหน้าที่ 3) การสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากการประชุมทีมที่ไม่สม่ำเสมอ ส่งผลให้ครูขาดการพูดคุยเกี่ยวกับเป้าหมายของงานและก่อให้เกิดปัญหาในการทำงานร่วมกัน 4) ขาดการสร้างฐานข้อมูลหรือแพลตฟอร์ม ครูจึงขาดการแบ่งปันทรัพยากร ขาดการแชร์เอกสารและสื่อการสอนที่มีประโยชน์ร่วมกัน 5) ครูไม่ได้รับการส่งเสริมให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาด้านการทำงานเป็นทีม โดยไม่มีการจัดกิจกรรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีมและการแก้ปัญหา หรือการจัดกิจกรรมนันทนาการ หรือการทำงานร่วมกันนอกเวลาเรียน ทำให้ครูไม่ได้รับการเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างครู 6) การประเมินผลและการปรับปรุงการทำงานเป็นทีมไม่มีความต่อเนื่อง เนื่องจากการกำกับ ติดตาม การประเมินผลการทำงานเป็นทีมไม่มีความสม่ำเสมอ ส่งผลให้ครูไม่สามารถค้นพบจุดแข็งและจุดอ่อนของการทำงาน ทำให้งานไม่สามารถปรับปรุงและพัฒนาให้มีประสิทธิภาพที่ดีขึ้นได้¹¹

จากสภาพปัญหาดังกล่าวข้างต้น ข้าราชการครูกรุงเทพมหานครโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตตลิ่งชัน มีปัญหาการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร เพื่อนำผลการศึกษาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูในการปฏิบัติงานในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อทราบการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อทราบแนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร

¹¹ สัมภาษณ์ ข้าราชการครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร, 11

ข้อคำถามของการวิจัย

1. การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานครอยู่ในระดับใด
2. แนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานครเป็นอย่างไร

สมมติฐานการวิจัย

1. การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานครอยู่ในระดับปานกลาง
2. แนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร เป็นแบบพหุแนวทาง

ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีการบริหารที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ศึกษาการทำงานเป็นทีมของครู ได้แก่ ทฤษฎีระบบของลูเนนเบิร์กและออร์นสไตน์ (Lunenburg and Ornstein) กล่าวว่า โรงเรียนเป็นองค์กรระบบเปิด ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (Inputs) กระบวนการ (Transformation Process) ผลผลิต (Outputs) ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) และสภาพแวดล้อม (Environment) โดยมีรายละเอียดดังนี้ ปัจจัยนำเข้า (Inputs) หมายถึง บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการกระบวนการ (Transformation Process) หมายถึง การดำเนินงานของผู้บริหาร และครูภายในโรงเรียนที่ทำให้บรรลุผลสำเร็จตามที่โรงเรียนตั้งเป้าหมายไว้ ประกอบด้วย การบริหารจัดการ ได้แก่ การทำงานเป็นทีม การจัดการเรียนการสอน และการนิเทศการศึกษา ผลผลิต (Outputs) หมายถึง เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ผลสำเร็จ ผลสัมฤทธิ์และการบริการของโรงเรียน ได้แก่ ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครู เป็นต้น ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) หมายถึง สารสนเทศเกี่ยวกับผลผลิตหรือกระบวนการของโรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อการคัดเลือกปัจจัยนำเข้า สารสนเทศเหล่านี้จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในกระบวนการ และผลผลิตในอนาคต สภาพแวดล้อม (Environment) หมายถึง สภาพแวดล้อมที่อยู่ล้อมรอบโรงเรียน ได้แก่ แรงผลักดันด้านสังคม การเมือง และเศรษฐกิจที่มาปะทะกับโรงเรียน¹²

¹²Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational Administration: Concept and Practices**, 7th ed. (California: SAGE Publications, 2022), 23-25.

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมไว้ดังนี้ ดุบริน (Dubrin) ได้เสนอแนวคิดการทำงานเป็นทีม ซึ่งประกอบด้วย 1) การออกแบบงานที่มีคุณค่า (enriched job design) 2) ความรู้สึกมีอำนาจและเป็นผู้มีส่วนร่วมกัน (empowerment and shared leadership) 3) งานและสิ่งตอบแทนที่พึ่งพาอาศัยกัน (interdependent tasks, information sharing, and rewards) 4) องค์ประกอบกลุ่มและขนาดที่เหมาะสม (right mix and size) 5) ความฉลาดทางอารมณ์ (emotional intelligence) 6) การสนับสนุนสำหรับกลุ่มงาน (support for the work group) 7) กระบวนการที่มีประสิทธิภาพภายในกลุ่ม (effective processes within the group) 8) ความคุ้นเคยกับงาน เพื่อนร่วมงาน และสภาพแวดล้อม (familiarity with jobs, coworkers, and the environment)¹³ ครีก (Kriek) ได้เสนอคุณลักษณะเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม ดังนี้ 1) สมาชิกในทีมมีการพึ่งพากันและกันเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน 2) สมาชิกในทีมมีเอกลักษณ์ร่วมกันและมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง 3) ทีมมีเสถียรภาพ มีการจัดสรรบทบาทและความรับผิดชอบต่าง ๆ ให้กับสมาชิกเพื่ออำนวยความสะดวกในการดำเนินงานตามระยะเวลา 4) สมาชิกในทีมมีอำนาจในการจัดการงานและกระบวนการทำงานของตนเอง 5) ทีมมีการดำเนินการภายในบริบทของระบบสังคม¹⁴ แพนท์แลนด์ (Pentland) ได้เสนอคุณลักษณะเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม ดังนี้ 1) จุดมุ่งหมายที่คนในทีมร่วมกันกำหนดขึ้น 2) กำหนดเป้าหมายของผลงานจากจุดมุ่งหมายที่ยึดถือร่วมกัน 3) มีทักษะความสามารถที่หลากหลายและส่งเสริมกัน 4) มีความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าที่จะทำงานให้สำเร็จ 5) มีความรับผิดชอบในการทำงานร่วมกัน¹⁵ วูดค็อก (Woodcock) ได้เสนอทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม ดังนี้ 1) บทบาทที่สมดุล (Balance Role) 2) วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน (Clear objective and agree goals) 3) การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อการแก้ไขปัญหา (Openness and confrontation) 4) การสนับสนุนและการจริงใจต่อกัน (Support and trust) 5) ความร่วมมือและความขัดแย้ง (Co-operation and

¹³Andrew J. Dubrin, **Essentials of Management**, 9th ed. (Ohio: South-Western Cengage Learning, 2012), 479–483.

¹⁴Drikus Kriek, **Teambuilding activities for South African organisations**, 2nd ed. (Cape Town: KR Publishing, 2016), 2.

¹⁵อเล็กซ์ แพนท์แลนด์, **การบริหารทีมงาน**, แปลโดย ญัษฐยา สันตรการผล, (กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์เน็ท, 2560), 89-90.

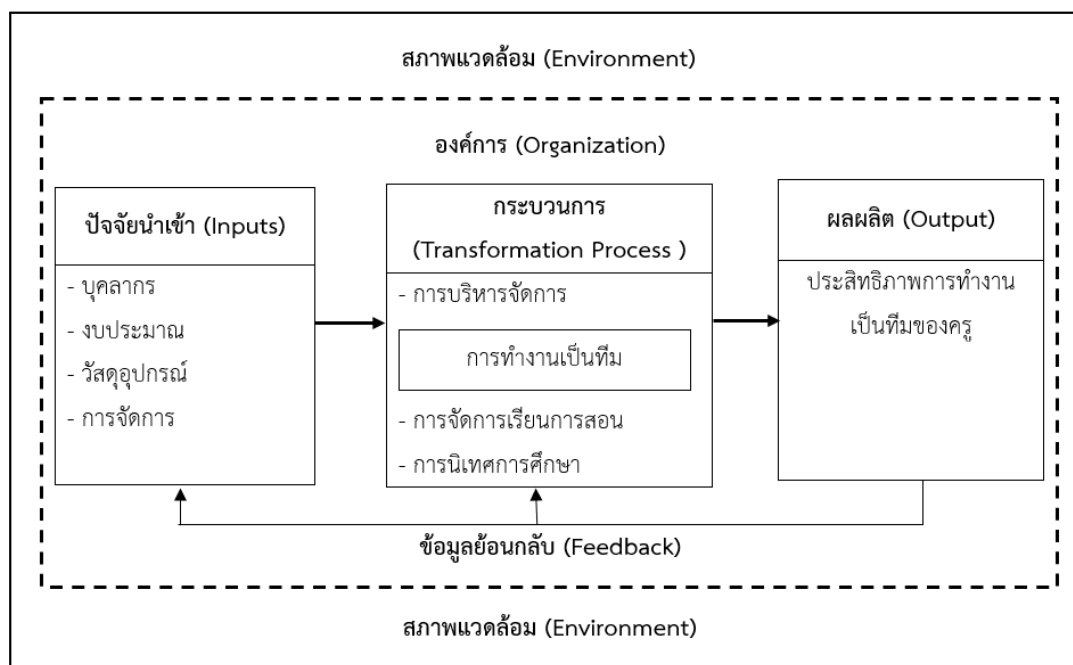
conflict) 6) การปฏิบัติงานที่ชัดเจน (Sound procedure) 7) ภาวะที่เหมาะสม (Appropriate leadership) 8) ทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ (Regular review) 9) การพัฒนาบุคคล (Individual development) 10) สัมพันธระหว่างกลุ่มที่ดี (Sound intergroup relations) 11) การสื่อสารที่ดี (Good communications)¹⁶ วัชรวิ ไตรเจริญกุลภักดี จงแจ่ม ได้เสนอ วิธีที่จะทำให้การทำงานเป็นทีมประสบความสำเร็จ ซึ่งมีคุณลักษณะ 10 ประการ ดังนี้ 1) ตั้งเป้าหมายไว้ให้ชัดเจน 2) มีการสื่อสารกันอยู่เสมอ 3) ให้ความสำคัญกับทุกความเห็นของคนในทีม 4) เข้าใจถึงบทบาทและความรับผิดชอบของแต่ละคน 5) สร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจที่ดีต่อกัน 6) ตัดสินใจร่วมกัน 7) ทำกิจกรรมนอกเหนือจากงานร่วมกัน 8) เปิดกว้างรับฟังความคิดเห็น 9) เคารพความแตกต่างของคนในทีม 10) พร้อมแก้ไขและปรับปรุง¹⁷ สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ได้เสนอคุณลักษณะเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม ดังนี้ 1) การมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมของบุคคล 2) มีจุดมุ่งหมายและเป้าหมายร่วมกัน 3) การมีโครงสร้างของทีม 4) สมาชิกมีบทบาทและมีความรู้สึกร่วมกัน¹⁸ ผู้วิจัยได้ศึกษาและนำแนวคิดของยูลค์ (Yulk) มีแนวคิดว่าการปฏิบัติงานเป็นทีมสามารถจำแนกได้ 9 องค์ประกอบ คือ 1) ความมุ่งมั่นทุ่มเทต่อเป้าหมายและกลยุทธ์ของภาระงาน (commitment to task objectives and strategies) 2) ทักษะของสมาชิกและความชัดเจนของบทบาทหน้าที่ (member skills and role clarity) 3) การจัดองค์กรและการประสานงานภายในองค์กร (internal organization and coordination) 4) การประสานงานภายนอกองค์กร (external coordination) 5) ทรัพยากรและการสนับสนุน (resources and political support) 6) ความไว้วางใจ ความสามัคคี และความร่วมมือ (mutual trust, cohesiveness, and cooperation) 7) ประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์กร (collective efficacy and potency) 8) รูปแบบความคิดที่ถูกต้องร่วมกัน (accurate, shared mental

¹⁶Mike Woodcock, **Team development manual**, 2nd ed. (England: Gower Publishing, 1989), 75-116.

¹⁷วัชรวิ ไตรเจริญกุลภักดี จงแจ่ม, **การทำงานเป็นทีม Team working**, เข้าถึงเมื่อ 10 ธันวาคม 2566, เข้าถึงได้จาก <https://play.google.com/books/reader?id=AnTJEAAAQBAU&pg=GBS.PA4>

¹⁸สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น, **การทำงานเป็นทีม**, เข้าถึงเมื่อ 12 ธันวาคม 2566, เข้าถึงได้จาก <http://www.local.moi.go.th/team.html>

models) 9) ความหลากหลายของสมาชิก (member diversity)¹⁹ สามารถนำเสนอข้อช่วยเชิงทฤษฎีของการวิจัย ดังแผนภูมิที่ 1



แผนภูมิที่ 1 ข้อช่วยเชิงทฤษฎีของการวิจัย

ที่มา : Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational Administration: Concept and Practices**, 7th ed. (California: SAGE Publications, 2022), 23-25.

: Gary Yukl, **Leadership in Organization**, (Essex: Pearson Education Limited, 2013), 248–253.

ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ เพื่อให้งานวิจัยเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงกำหนดขอบเขตของการวิจัยโดยศึกษาเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมตามแนวคิดของยุกส์ (Yukl) มีแนวคิดว่าการปฏิบัติงานเป็นทีม สามารถจำแนกได้ 9 องค์ประกอบ คือ 1) ความมุ่งมั่นทุ่มเทต่อเป้าหมายและกลยุทธ์ของภาระงาน (commitment to task objectives and strategies) 2) ทักษะของสมาชิกและความชัดเจนของบทบาทหน้าที่ (member skills and role clarity) 3) การจัดองค์กรและการประสานงานภายในองค์กร (internal organization and coordination) 4) การประสานงาน

¹⁹Gary Yukl, **Leadership in Organization**, (Essex: Pearson Education Limited, 2013), 248–253.

ภายนอกองค์กร (external coordination) 5) ทรัพยากรและการสนับสนุน (resources and political support) 6) ความไว้วางใจ ความสามัคคี และความร่วมมือ (mutual trust, cohesiveness, and cooperation) 7) ประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์กร (collective efficacy and potency) 8) รูปแบบความคิดที่ถูกต้องร่วมกัน (accurate, shared mental models) 9) ความหลากหลายของสมาชิก (member diversity) ดังแผนภูมิที่ 2

การทำงานเป็นทีม
1) ความมุ่งมั่นทุ่มเทต่อเป้าหมายและกลยุทธ์ของภาระงาน 2) ทักษะของสมาชิกและความชัดเจนของบทบาทหน้าที่ 3) การจัดองค์กรและการประสานงานภายในองค์กร 4) การประสานงานภายนอกองค์กร 5) ทรัพยากรและการสนับสนุน 6) ความไว้วางใจ ความสามัคคี และความร่วมมือ 7) ประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์กร 8) รูปแบบความคิดที่ถูกต้องร่วมกัน 9) ความหลากหลายของสมาชิก

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : Gary Yukl, **Leadership in Organization**, (Essex: Pearson Education Limited, 2013), 248-253.

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับความหมายของคำที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้นิยามความหมายของคำไว้ ดังนี้

การทำงานเป็นทีมของครู หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีเป้าหมายเดียวกันมาทำงานร่วมกัน โดยใช้ความพยายามจากสมาชิกทุกคนในทีม มีการพึ่งพากัน การประสานงาน ความมุ่งมั่น ความรับผิดชอบ และการพัฒนาทักษะต่าง ๆ ร่วมกัน เพื่อให้ทีมบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 1) ความมุ่งมั่นทุ่มเทต่อเป้าหมายและกลยุทธ์ของภาระงาน 2) ทักษะของสมาชิกและความชัดเจนของบทบาทหน้าที่ 3) การจัดองค์กรและการประสานงานภายในองค์กร 4) การประสานงานภายนอกองค์กร 5) ทรัพยากรและการสนับสนุน 6) ความไว้วางใจ ความสามัคคี และความร่วมมือ 7) ประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์กร 8) รูปแบบความคิดที่ถูกต้องร่วมกัน 9) ความหลากหลายของสมาชิก

โรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาระดับชั้นปฐมวัยถึงระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และระดับชั้นปฐมวัยถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ตั้งอยู่ในเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยมีฝ่ายการศึกษาของสำนักงานเขตตลิ่งชันเป็นหน่วยงานที่ช่วยกำกับดูแลในเบื้องต้น และมีสำนักการศึกษากรุงเทพมหานครเป็นหน่วยงานหลักในการช่วยเหลือ กำกับ และดูแลในภาพรวม ซึ่งโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร มีจำนวน 16 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนฉิมพลี โรงเรียนชุมทางตลิ่งชัน โรงเรียนวัดกระโสมทอง โรงเรียนวัดเกาะ โรงเรียนวัดไก่อี๊ (สวัสดีประชาชนกุล) โรงเรียนวัดชัยพฤกษ์มาลา (นนทสิริราษฎร์บำเพ็ญ) โรงเรียนวัดช่างเหล็ก โรงเรียนวัดตลิ่งชัน (ปิ่นทองสัมพันธ์) โรงเรียนวัดทอง (อุดมศิลปวิทยาการ) โรงเรียนวัดปากน้ำฝั่งเหนือ โรงเรียนวัดพิบูล โรงเรียนวัดโพธิ์ (ราษฎร์ผดุงผล) โรงเรียนวัดมะกอก (วิสุทธิวิทยาการ) โรงเรียนวัดรัชฎาธิฐาน และโรงเรียนวัดอินทราวาส



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับ การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการ แนวความคิดทฤษฎีจากเอกสาร ตำรา และวรรณกรรม ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ครอบคลุมเนื้อหาสาระสำคัญเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

การทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีม (Team working) มีความสำคัญและจำเป็นต่อองค์การในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการจัดการ การดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อให้การทำงานนั้นมีประสิทธิภาพมากขึ้น รวดเร็ว เพราะงานในปัจจุบันมีความซับซ้อนมากขึ้น ผู้ให้บริการจากองค์การมีเป็นจำนวนมาก เครื่องมือและเทคโนโลยีมีความก้าวหน้า และคู่แข่งก็เพิ่มจำนวนมากขึ้นเช่นกัน โดยการบริหารงานคนเดียวยากที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ได้ ดังนั้นจึงต้องมีการทำงานเป็นทีม และเป็นการสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ โดยต้องคำนึงถึงสมาชิกในทีม บทบาทของสมาชิก เป้าหมาย ผลประโยชน์ของสมาชิกในทีม ฯลฯ ทีมที่ดีต้องมีการบริหารทีมงาน มีขั้นตอน ขั้นตอนการวางแผน ขั้นตอนการปฏิบัติ ขั้นตอนการตรวจสอบ และขั้นตอนแก้ไขแล้วนำไปปฏิบัติ โดยต้องมีการกำหนดบทบาทของทีมงาน บทบาทของสมาชิกทีมงานด้านการทำงาน การแสดงความคิดเห็น การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การให้ความร่วมมือ ฯลฯ นอกจากนี้ ทีมที่ดีต้องมีบทบาทของผู้นำ ทีมงาน การรับทราบเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน การจัดสรรหน้าที่ให้เหมาะสมกับสมาชิก การเอาใจใส่สมาชิก การจัด การความขัดแย้ง การพัฒนาทีมงานอย่างต่อเนื่อง ฯลฯ และการประเมินทีมงาน โดยจะเป็น การประเมินผลงานโดยรวมของทีมงาน และการประเมินผลงานของสมาชิกในทีม โดยมีวิธีการ ประเมินแบบจัดบันทึกปริมาณงานแบบให้คะแนน ฯลฯ และการพัฒนาทีมงาน ทั้งนี้ โดยวิธีการ

สร้างทีมงานจะต้องมีหลักการในการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ การมีส่วนร่วมของสมาชิก การมอบหมายงานให้สมาชิก การดำเนินงานของทีม การพัฒนาทีม และการประเมินผลงานของทีม²⁰

ความหมายของการทำงานเป็นทีม

เบลโลโม (Bellomo) ได้ให้ความหมาย การทำงานเป็นทีม คือ กลุ่มคนที่ทำงานร่วมกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายสำคัญของกลุ่ม ซึ่งต้องใช้ความพยายามของสมาชิกในกลุ่มแต่ละคนจึงจะบรรลุผลสำเร็จ²¹

ครีก (Kriek) ได้ให้ความหมาย การทำงานเป็นทีม เป็นกลุ่มบุคคลที่ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน การทำงานร่วมกันชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ที่พึ่งพากันระหว่างสมาชิกในทีมในด้านทรัพยากร ข้อมูล และทักษะ²²

ยุกส์ (Yukl) ได้ให้ความหมาย การทำงานเป็นทีม คือ กลุ่มของสมาชิกที่มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน เข้าใจถึงบทบาทของตนเอง มีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน และทักษะของสมาชิกมีความหลากหลาย²³

ธีระเดช รุ่งมงคล กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม (Team Work) คือ การที่บุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไปมารวมกลุ่มเพื่อทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพที่ดี มีความมุ่งมั่นที่จะดำเนินงานตามภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบและประสานงานร่วมกัน เพื่อให้ผลงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ²⁴

²⁰วัชร ไตรเจริญกุลภักดี จงแจ่ม, **การทำงานเป็นทีม Team working**, เข้าถึงเมื่อ 10 ธันวาคม 2566, เข้าถึงได้จาก<https://play.google.com/books/reader?id=AnTJEAAAQBAJ&pg=GBS.PA4>

²¹Thane Bellomo, **Teamwork in Talent Development** (California: BR Printers, San Jose, 2021), 14.

²²Drikus Kriek, **Teambuilding activities for South African organisations**, 2nd ed. (Cape Town: KR Publishing, 2016), 2.

²³Gary Yukl, **Leadership in Organization**, (Essex: Pearson Education Limited, 2013), 247.

²⁴ธีระเดช รุ่งมงคล, “การทำงานเป็นทีม TEAMWORK” (เอกสารประกอบการสอนรายวิชา HRM 4318 (HR 414) ภาควิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2559), 4-5.

เมตต์ เมตต์การุณจิตต์ ได้ให้ความหมาย การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่กลุ่มบุคคล มีปฏิสัมพันธ์กัน ปฏิบัติภารกิจอย่างมุ่งมั่น โดยมีเป้าหมายเดียวกันคือความสำเร็จของงาน²⁵

วัชร ไตรเจริญกุลภักดี จงแจ่ม กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลจำนวนหลายคนมารวมตัวกันทำงานด้วยกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน โดยทุกคนในทีมมีอุดมการณ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีความมุ่งมั่นทำงานอย่างเต็มที่ เต็มฝีมือ ประสานงานกันอย่างดี ทำให้สิ่งทีกระทำให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ ซึ่งการสร้างทีมงานที่เข้มแข็งเป็นการเน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม²⁶

สวรยา แสงสุข ได้ให้ความหมาย การทำงานเป็นทีม คือ การร่วมกันทำงานของสมาชิกที่มากกว่าหนึ่งคน โดยที่สมาชิกทุกคนมีเป้าหมายเดียวกัน รับผิดชอบร่วมกัน และวางแผนการทำงานร่วมกัน การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญในทุกองค์กร เพราะเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงาน การทำงานเป็นทีมจึงมีบทบาทสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือของกลุ่มสมาชิกเป็นอย่างดี²⁷

เนตร์พัฒนา ยาวีราข กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลหลาย ๆ คนเข้ามา รับผิดชอบงานร่วมกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ซึ่งบุคคลแต่ละคนล้วนมีพื้นฐาน แนวความคิด ทักษะ และประสบการณ์ที่แตกต่างกัน²⁸

สรุปการทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีเป้าหมายเดียวกันมาทำงานร่วมกันโดยใช้ความพยายามจากสมาชิกทุกคนในทีม มีการพึ่งพากัน การประสานงาน ความมุ่งมั่น ความรับผิดชอบ และการพัฒนาทักษะต่าง ๆ ร่วมกัน เพื่อให้ทีมบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

²⁵เมตต์ เมตต์การุณจิตต์, **ทีมงาน (Teamwork): พลังที่สร้างความสำเร็จ** (กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, 2559), 3.

²⁶วัชร ไตรเจริญกุลภักดี จงแจ่ม, การทำงานเป็นทีม Team working, เข้าถึงเมื่อ 10 ธันวาคม 2566, เข้าถึงได้จาก<https://play.google.com/books/reader?id=AnTJEAAAQBAJ&pg=GBS.PA4>

²⁷สวรยา แสงสุข, “การเรียนรู้เป็นทีมและทีมงาน Team Learning and Team Work” (เอกสารประกอบการสอนรายวิชา HRD 3115 (HRD 4306) สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2565), 4-5.

²⁸เนตร์พัฒนา ยาวีราข, **การพัฒนาองค์การและการจัดการนวัตกรรม** (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ทริบเพิล กรุ๊ป, 2565), 161.

ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

กิตติพัช เขียวฉะอ้อน ได้กล่าวว่า ความสำคัญในการทำงานเป็นทีมเป็นกระบวนการการสร้างความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม มุ่งปรับปรุงคุณภาพความสัมพันธ์ที่มีอยู่ต่อกันระหว่างสมาชิกให้มีประสิทธิผลของกลุ่มสูงขึ้น มีการวางแผนที่มีจุดมุ่งหมายในการปรับปรุงหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ ผ่านการวิเคราะห์อย่างมีระบบ และได้การยอมรับในหน่วยงาน โดยมีวัตถุประสงค์พื้นฐานในการปรับปรุงความสามารถในการแก้ปัญหาระหว่างสมาชิกของกลุ่มด้วยการทำงานร่วมกันตามที่ตั้งเป้าหมายไว้²⁹

ธาดา ราชกิจ ได้กล่าวว่า ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม คือ การมีเป้าหมายเดียวกัน มุ่งมั่น ร่วมแรงร่วมใจบรรลุเป้าหมาย มีระบบการทำงานที่ชัดเจน ทุกคนรู้หน้าที่ปฏิบัติภารกิจให้ดีที่สุด มีความสามัคคี ให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือเกื้อกูล ผลักดันกันและกัน และชื่นชมความสำเร็จร่วมกัน ร่วมภาคภูมิใจด้วยกัน³⁰

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน กล่าวว่า ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม โดยการทำงานบางอย่างต้องอาศัยการทำงานร่วมกันจึงจะประสบความสำเร็จ เนื่องจากทุกคนมีความสามารถแต่ความสามารถมีจำกัด การนำความสามารถของทุกคนมารวมกันจึงเกิดผลงานมากขึ้น อีกทั้งงานบางอย่างต้องการความคิดที่ริเริ่มสร้างสรรค์จึงต้องการคนมาทำงานด้วยการคิดร่วมกันงานจึงออกมาสำเร็จ องค์กรที่สามารถสร้างทีม พัฒนาทีมให้ทำงานร่วมกันได้ องค์กรนั้นจะเจริญก้าวหน้าไปได้อย่างรวดเร็ว ทีมงานที่ดีจึงส่งผลให้งานเกิดประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อองค์กร ช่วยลดความสูญเสียขององค์กร³¹

สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ได้เสนอ การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญในทุกองค์กร การทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพ

²⁹กิตติพัช เขียวฉะอ้อน, “การทำงานเป็นทีมสู่การเพิ่มประสิทธิผลในการทำงาน Team Working for Increasing Work Effectiveness,” วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี 11, 1 (มกราคม-เมษายน 2560): 361-362.

³⁰ธาดา ราชกิจ, **สร้างทีมงาน (Teamwork) ให้มีศักยภาพเพื่อการทำงานระบบทีมที่มีประสิทธิภาพ**, เข้าถึงเมื่อ 2 มกราคม 2567, เข้าถึงได้จาก <https://th.hrnote.asia/org/development/190509-team-work/>

³¹สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, **การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ** (กรุงเทพฯ: หนังสืออิเล็กทรอนิกส์ สำนักงาน ก.พ., 2559), 7.

และประสิทธิผลของการบริหารงาน การทำงานเป็นทีมมีบทบาทสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือของกลุ่มสมาชิกเป็นอย่างดี³²

สรุปความสำคัญของการทำงานเป็นทีม การมีเป้าหมายร่วมกันที่ชัดเจน การร่วมแรงร่วมใจระหว่างสมาชิกเพื่อบรรลุเป้าหมาย การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิก การคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ การใช้ความสามารถ การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการแก้ไขปัญหาระหว่างสมาชิกของกลุ่มร่วมกัน เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

หลักในการทำงานเป็นทีม

กิตติทัช เขียวฉะอ้อน กล่าวว่า หลักการทำงานเป็นทีมให้ประสบผลสำเร็จนั้น สมาชิกทุกคนในทีมต้องร่วมมือร่วมใจกันในการดำเนินงานตามเป้าหมายและบทบาทหน้าที่ที่กำหนดไว้ภายใต้บรรยากาศที่อบอุ่นเป็นกันเอง มีความเคารพ และให้เกียรติซึ่งกันและกัน มีการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน และร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างเปิดเผย³³

ซาปิโร (Shapiro) ได้เสนอ หลักในการทำงานเป็นทีมเพื่อใช้ในการรวบรวมสมาชิกให้กลายเป็นทีมแห่งผู้ชนะ ดังนี้ 1. ทำให้ทีมมีขนาดเล็ก ทีมมีขนาดใหญ่ ยากต่อการหาเวลาว่างตรงกันเพื่อประชุมใช้เวลายาวนานในการตัดสินใจ และยากต่อการจัดการเรื่องข้อมูลและกระบวนการทำงาน ดังนั้นหาคนร่วมทีมให้น้อยที่สุดเท่าที่จำเป็นโดยให้มีทักษะและมุมมองครบตามที่ต้องการจำนวน 3-7 คน การต้องการความช่วยเหลืออื่น ๆ เช่น คนจากฝ่ายสนับสนุน ผู้เชี่ยวชาญทางด้านเนื้อหา และที่ปรึกษา และไม่ควรรวมเป็นสมาชิกหลักของทีม ให้ปรึกษาเฉพาะเรื่องและมอบหมายให้สมาชิกคนหนึ่งของทีมเป็นผู้สื่อสารข้อมูลระหว่างทีม 2. รวบรวมทักษะและความรู้ การเขียนรายการของทักษะและประเภทของความเชี่ยวชาญทั้งหมดที่ทีมจำเป็นต้องมี โดยทักษะและความเชี่ยวชาญเหล่านั้นต้องไม่เพียงแต่เป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ ต้องช่วยส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือภายในทีมมากยิ่งขึ้นด้วย และสามารถใช้รายการที่เขียนขึ้นมาเพื่อประเมินความสามารถของทีมในภายหลัง 3. ผสมผสานวิธีการที่หลากหลายในการทำงาน ทีมที่ดีที่สุดจะมีส่วนผสมของรูปแบบการทำงานที่หลากหลาย คุณลักษณะตามธรรมชาติของบุคคล พิจารณาความแตกต่างในแง่การมอง

³²สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น, *การทำงานเป็นทีม*, เข้าถึงเมื่อ 12 ธันวาคม 2566, เข้าถึงได้จาก <http://www.local.moi.go.th/team.html>

³³กิตติทัช เขียวฉะอ้อน, “การทำงานเป็นทีมสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน Team Working for Increasing Work Effectiveness,” วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี 11, 1 (มกราคม-เมษายน 2560): 360.

ไปในอนาคต การจัดลำดับความสำคัญ และทัศนคติเกี่ยวกับการตัดสินใจ การเปลี่ยนแปลงและความเสี่ยง³⁴

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้เสนอ หลักปฏิบัติในการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย 1. มีอุดมการณ์ที่แน่นอน และสมาชิกทุกคนยอมรับ 2. ยึดมั่นในความถูกต้อง 3. ใช้หลักการประนีประนอม 4. ถือหลักการให้อภัยระหว่างกันเสมอ 5. มีสำนึกในเรื่องสัดส่วนการปฏิบัติงาน ไม่เอาเปรียบกัน 6. ถือว่าทุกคนมีความเท่าเทียมกัน 7. เคารพในสิทธิและเสรีภาพส่วนตัวของเพื่อนสมาชิก 8. ถือหลักการไม่มุ่งเอาเด่นคนเดียว แต่ต้องดีร่วมกันทั้งทีม 9. รู้จักมองปัญหาให้เป็นเรื่องธรรมดา 10. เปิดใจกว้างระหว่างกัน 11. รู้จักแบ่งงาน และประสานงาน 12. มีความเป็นอิสระในการทำงานพอสมควร 13. ถือการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ อย่างเคร่งครัดเสมอ 14. ยอมรับผิดเมื่อทำผิด 15. เมื่อมีความขัดแย้งต้องถือหลักการปรับมุมมองที่อาจแตกต่างกัน ให้มองในมุมมองเดียวกันได้³⁵

หลักในการทำงานเป็นทีม สรุปได้ว่า หลักในการทำงานที่สมาชิกในทีมควรปฏิบัติ ประกอบด้วย การทำให้ทีมมีขนาดเล็กช่วยให้การตัดสินใจมีความรวดเร็ว การรวบรวมทักษะที่หลากหลายของสมาชิกโดยสมาชิกทีมมีทักษะเฉพาะในทีม ซึ่งสามารถส่งเสริมการทำงานร่วมกัน การรักษาความเคารพและความร่วมมือภายในทีมช่วยสร้างบรรยากาศที่อบอุ่นและให้เกียรติกัน การมีอุดมการณ์ร่วมกันและการยึดมั่นในหลักการที่ถูกต้อง รวมถึงการประนีประนอมเมื่อเกิดความขัดแย้ง การแบ่งงานอย่างชัดเจนและการประสานงานที่ดี รวมทั้งการเคารพสิทธิและเสรีภาพส่วนบุคคล จะช่วยให้ทีมมีความสำเร็จร่วมกัน

องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม

เบลโลโม (Bellomo) ได้เสนอองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1. ความสำคัญของงาน งานมีความสำคัญอย่างไร การคำนึงถึงผลลัพธ์ของงาน 2. ระดับของการสนับสนุน ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการสนับสนุนทีมมากเพียงใด 3. การจัดหาเงินทุน

³⁴ซาปิโร, คัมภีร์การบริหารทีมงาน จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด, แปลโดย คมสัน ขจรชีพ พันธ์งาม, (กรุงเทพฯ: บริษัท แอคทีฟ พรินท์ จำกัด, 2565), 24-26.

³⁵สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ (กรุงเทพฯ: หนังสืออิเล็กทรอนิกส์ สำนักงาน ก.พ., 2559), 44.

ด้านข้อจำกัดในการจัดหาเงินทุน 4. ความเป็นอิสระของทีมในการกำหนดเส้นทางการทำงาน
5. ความมุ่งมั่นในการติดตามและการดำเนินการ³⁶

กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล ได้เสนอ องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม ได้แก่ ความสามารถ (Ability) บุคลิกภาพของสมาชิกในทีม (Personality) การกำหนดบทบาทและภาระหน้าที่ต่าง ๆ (Roles and Diversity) ขนาดของทีม (Size of The Team) ความชอบ (Preference) และความยืดหยุ่น (Flexibility) ของสมาชิกในการทำงานเป็นทีม³⁷

เดชา เดชะวัฒนไพศาล กล่าวว่า องค์ประกอบของทีมมีองค์ประกอบสำคัญ ดังต่อไปนี้
ผู้นำทีม สมาชิกในทีม ระบบงานและมาตรฐาน

ผู้นำทีม ทำหน้าที่ควบคุมดูแลให้ทีมขับเคลื่อนไปยังเป้าหมายในทิศทางที่ถูกต้อง ผู้นำทีมที่ดีนั้นสามารถบริหารงานและบริหารบุคคลซึ่งเป็นสมาชิกในทีม ซึ่งไม่ใช่ผู้สั่งการเพียงอย่างเดียว คุณสมบัติสำคัญของผู้นำทีม ดังนี้ มีวิสัยทัศน์มองการณ์ไกล เข้าใจทิศทาง และรู้จักวิธีขับเคลื่อนทีมให้สามารถปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความคิดริเริ่มที่ดี แสวงหาวิธีการและแนวทางการปฏิบัติงานใหม่ ๆ พัฒนาตัวเองและทีมอยู่เสมอ และสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีม สามารถวางแผน รู้จักการบริหารจัดการ แบ่งงาน กระจายความรับผิดชอบ รู้จักมอบหมายงานให้เหมาะสมกับบุคคลเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากที่สุด เมื่อเกิดปัญหาจะต้องสามารถหาวิธีการแก้ไขได้รวดเร็วและทันต่อเหตุการณ์ มีวินัยและความรับผิดชอบ สามารถควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนการดำเนินงานที่ได้กำหนดไว้ มีทักษะในการสร้างแรงจูงใจ และสร้างความเชื่อมั่นที่ดี มีสติและสามารถควบคุมสถานการณ์ได้ยามเกิดปัญหาหรืออุปสรรคใด ๆ รู้จักสร้างแรงจูงใจส่งเสริมการทำงานเป็นทีมให้ขับเคลื่อนต่อไปได้ สร้างความเชื่อมั่นให้กับสมาชิกในทีม เป็นเสมือนศูนย์รวมของทีมที่ทุกคนไว้วางใจ รู้จักกาลเทศะในการสื่อสารที่สำคัญ อีกทั้งเป็นผู้ฟังที่ตีรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีมทุกคนอย่างเท่าเทียม รู้จักคิดวิเคราะห์ มีทักษะในการรับข้อมูล และประมวลผลอย่างละเอียดรอบคอบ ตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์

สมาชิกในทีม เป็นองค์ประกอบสำคัญอย่างยิ่งในการทำงานเป็นทีม และส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การโดยรวม สมาชิกควรมีคุณลักษณะ ดังนี้ มีความรับผิดชอบในการทำงาน

³⁶Thane Bellomo, **Teamwork in Talent Development** (California: BR Printers, San Jose, 2021), 34.

³⁷กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล, **การพัฒนาองค์การ** (กรุงเทพมหานคร : บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน), 2558), 155.

ตามบทบาท หน้าที่ และภารกิจที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ เคารพกฎและกติการ่วมกัน ยอมรับและปฏิบัติตามในระเบียบมาตรฐานเดียวกันเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่น ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ เนื่องจากระบบการเป็นทีมคือการทำงานร่วมกัน ยอมรับความแตกต่าง ซึ่งกันและกัน เปิดรับความคิดเห็นใหม่ ๆ เรียนรู้สิ่งที่แตกต่าง คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่า ประโยชน์ส่วนตน เพราะการทำงานแบบทีมคือการยึดถือเอาประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก และความสำเร็จของการทำงานเป็นทีมเกิดจากการร่วมมือกัน

ระบบงานและมาตรฐาน เป็นสิ่งยึดโยงให้สมาชิกในทีมปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาท ของตนและทำงานร่วมกับผู้อื่นในทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นแนวทางการทำงานที่สมาชิกทุกคน ต้องเคารพและปฏิบัติให้ถูกต้องในแนวทางเดียวกัน ระบบงานที่ดีในการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย บทบาทหน้าที่รับผิดชอบและกระบวนการทำงานมีความชัดเจน และเข้าถึงได้สำหรับทุกคน การปฏิบัติงานภายใต้กรอบมาตรฐานเดียวกัน มีความเป็นธรรม เป็นสิ่งที่ทุกคนในทีมให้การยอมรับ มีความยืดหยุ่นเพียงพอที่จะปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ซึ่งจะทำให้การทำงานทีมมี ประสิทธิภาพ³⁸

ปารวี สยัตพานิช ได้เสนอ องค์ประกอบการทำงานเป็นทีม ดังนี้ ผู้นำทีม สมาชิกทีม และกระบวนการทำงาน

ผู้นำทีม ไม่ใช่ผู้สั่งการเพียงอย่างเดียวต้องรู้จักการบริหารงานและบริหารบุคคล โดยมีคุณลักษณะดังนี้ 1. มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล สามารถมองไปข้างหน้า เข้าใจทิศทาง และรู้จักวิธี ขยับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายได้ 2. มีความคิดริเริ่มที่ดี คิดอะไรใหม่ ๆ หาวิธีการ หรือกระบวนการใหม่ ๆ พัฒนาตัวเองอยู่เสมอ 3. วางแผนการทำงานได้ดี รวมถึงการแบ่งงาน จัดการหน้าที่ บริหารการทำงาน สมาชิกในทีม 4. มีวินัยและความรับผิดชอบ มีวินัย และควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามที่ได้ วางแผนไว้ให้ดีที่สุด 5. มีทักษะในการสร้างแรงจูงใจ ส่งเสริมการทำงานระบบทีม และสร้างความ เชื่อมั่นที่ดีให้กับทุกคนในทีม 6. เป็นนักสื่อสารที่ยอดเยี่ยม ทั้งผู้พูดและผู้ฟังที่ดี รับฟังความคิดเห็น ของสมาชิกในทีมทุกคนอย่างเท่าเทียม การสื่อสารที่ดีจะทำให้กระบวนการทำงานของทีมราบรื่น และบรรลุเป้าหมาย 7. เป็นนักคิดวิเคราะห์ที่ดี สามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม รวดเร็ว และรอบคอบ

³⁸เดชา เดชะวัฒนไพศาล, พฤติกรรมองค์การ ทฤษฎีและการประยุกต์ (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2565), 137-138.

สมาชิกทีม สมาชิกทุกคนในทีม นับเป็นส่วนประกอบที่สำคัญอย่างยิ่งในระบบการทำงานเป็นทีม โดยมีคุณลักษณะดังนี้ 1. รับผิดชอบในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย จะทำให้แผนงานที่ทีมวางไว้มีโอกาสประสบความสำเร็จมากกว่าทีมที่มีสมาชิกที่ไม่มีความรับผิดชอบ 2. เคารพกฎและกติการ่วมกัน การทำงานในระบบทีม กฎกติกามีความสำคัญมาก ทุกคนไม่ได้ทำงานคนเดียว และทุกคนมีลักษณะนิสัยที่แตกต่างกัน แต่สิ่งที่จะทำให้ทุกคนอยู่ร่วมกันได้ก็คือ การเคารพและยอมรับปฏิบัติตามในกฎระเบียบเดียวกัน 3. ให้ความร่วมมือกันอย่างเต็มที่ เป็นสิ่งสำคัญในการทำงานเป็นทีม เมื่อไม่มีความร่วมมือกันระบบการทำงานของทีมจะเกิดปัญหา และส่งผลกับงานที่ทำ 4. ยอมรับความแตกต่าง เปิดใจรับความคิดเห็นใหม่ ๆ ความคิดเห็นที่ต่างกันไม่ใช่สิ่งที่ผิด แต่ควรยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างกัน และพิจารณาร่วมกันหาแนวทางที่ดีที่สุดกับสถานการณ์นั้น ๆ 5. คิดถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ความสำเร็จไม่ได้เป็นของใครคนใดคนหนึ่งแต่เป็นความสำเร็จที่เกิดจากการร่วมมือร่วมแรงกัน

กระบวนการทำงาน ทุกคนต้องเคารพกติการ่วมกัน ซึ่งเป็นกรอบสำคัญ ทำให้ทุกคนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึง 1. ต้องแบ่งหน้าที่ชัดเจนในกระบวนการทำงานไม่ทับซ้อน แต่ละคนควรมีหน้าที่ที่รับผิดชอบชัดเจน เพื่อให้ทุกคนทำหน้าที่ให้ดีที่สุดในการบรรลุเป้าหมาย 2. ต้องมีแนวทางปฏิบัติร่วมกัน เพื่อยึดถือและปฏิบัติในกรอบเดียวกันที่สำคัญกติกาต้องยุติธรรมสำหรับทุกฝ่าย ไม่เอินเอียงเข้าข้างผู้ใดผู้หนึ่ง 3. กระบวนการทำงานมีความชัดเจน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติสามารถทำงานได้ตามเป้าหมาย และมีประสิทธิภาพผ่านขั้นตอนกระบวนการทำงานที่วางไว้ 4. สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ที่เหมาะสม องค์กรและทีมควรมีความยืดหยุ่นและปรับตัวเองให้ไวตามสถานการณ์ ซึ่งระบบและกติกาต่าง ๆ ก็ควรจะปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ด้วย เพื่อให้กระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพ³⁹

วิทยุ มนุสิลป์ กล่าวว่า องค์กรประกอบของทีม หมายถึง คุณลักษณะเกี่ยวกับส่วนประกอบของทีมที่ส่งผลต่อการดำเนินงาน จำแนกได้เป็นสามส่วน คือ ขนาดของทีม ความรู้ความชำนาญ และความแตกต่างของสมาชิกภายในทีม โดยคำนึงถึงความเหมาะสมกับภาระงานและความสามารถในการรักษาความสัมพันธ์ทางสังคมที่ดีของสมาชิกในทีมเป็นสำคัญ

³⁹ปารวี สยัดพานิช, การสร้างทีมให้มีประสิทธิภาพ, เข้าถึงเมื่อ 8 มกราคม 2567, เข้าถึงได้จาก <https://www2.si.mahidol.ac.th/km/knowledgeassets/kmexperience/kmarticle/15325/>

ขนาดของทีม (team size) จำนวนสมาชิกที่มีอยู่ภายในทีม ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของทีม ซึ่งการกำหนดจำนวนของสมาชิกในทีมจะต้องคำนึงถึงความเหมาะสมดังต่อไปนี้ ความสอดคล้องเหมาะสมกับคุณลักษณะของภาระงาน โดยที่การกำหนดจำนวนสมาชิกต้องคำนึงถึงความพอเพียงของทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงาน การแก้ปัญหา การใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยี และการเสนอแนวคิดที่หลากหลายเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์ทางสังคมของสมาชิกในทีม โดยที่การกำหนดจำนวนสมาชิกนั้นต้องพอเหมาะต่อการส่งเสริมความผูกพัน การมีส่วนร่วมปฏิสัมพันธ์ และการประสานงานที่ดีตลอดจนความเหนียวแน่นของสมาชิกในทีม โดยมีขนาดของทีมที่ไม่ใหญ่หรือเล็กจนเกินไป ความเหมาะสมดังกล่าวข้างต้นจะนำไปสู่ความเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

ความเชี่ยวชาญ (expertise) ความรู้ ความสามารถ และทักษะของสมาชิกในทีม ถือเป็นองค์ประกอบของทีมที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของทีม เนื่องจากสมาชิกอาจต้องเผชิญกับภาระงานที่มีความยุ่งยาก ซับซ้อน การรักษาความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างสมาชิกในทีม รวมทั้งการผสมผสานสมรรถนะที่แตกต่างกันของสมาชิกให้สอดคล้องกลมกลืนเพื่อประสิทธิภาพสูงสุดในการปฏิบัติงาน เพราะฉะนั้นความสอดคล้องกันระหว่างความรู้ ความสามารถ และทักษะของสมาชิกกับหน้าที่ความรับผิดชอบจึงเป็นสิ่งต้องคำนึงถึงให้เกิดขึ้นอย่างเหมาะสม

ความแตกต่างหลากหลายของสมาชิก (heterogeneity/diversity) สมาชิกในทีมมีความแตกต่างกันทั้งในด้านอายุ เพศ เชื้อชาติ จริยธรรม ประสบการณ์ วัฒนธรรม ความเชื่อ รูปแบบการทำงาน ความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จะนำมาผสมผสานในการดำเนินงานร่วมกัน เพื่อความสำเร็จของความแตกต่างเหล่านี้เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการสร้างสรรค์ประสิทธิภาพของทีม ความหลากหลายแง่มุมต่าง ๆ ของสมาชิกในทีมที่แตกต่างกัน หากนำมาผสมผสานกันอย่างเหมาะสมก็จะสามารถสร้างผลผลิตได้มากกว่าทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มีภูมิหลังแบบเดียวกันหรือคล้ายคลึงกัน ทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มีคุณลักษณะต่าง ๆ ที่ใกล้เคียงกันอาจง่ายต่อการบริหารจัดการทั้งในด้านการสร้างความสัมพันธ์ในทีมและกระบวนการในการทำงาน แต่อาจเกิดข้อจำกัดในด้านความหลากหลายในมุมมองขณะทำงาน ทำให้เกิดข้อจำกัดเมื่อพบงานที่มีความซับซ้อน สำหรับทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกที่หลากหลายคุณลักษณะแม้จะมีความยุ่งยากในการบริหารจัดการแต่จะทำให้เกิดโอกาส แนวคิดที่แตกต่างกันมุมมองหลายมิติ และประสบการณ์ที่หลากหลายจะนำไปสู่ความสามารถในการสร้างสรรค์ การแบ่งปันข้อมูล การแลกเปลี่ยนแนวความคิดถือเป็นการเพิ่มมูลค่า และคุณภาพในการแก้ปัญหา และการตัดสินใจในการทำงาน

ที่ดีกว่า ความแตกต่างหลากหลายของสมาชิกในทีมอาจพิจารณาได้ 2 มิติ ดังนี้ ความหลากหลายเกี่ยวกับบทบาท (role-related diversity) และความหลากหลายของภูมิหลังด้านตำแหน่ง (diversity in rank) ดังนั้นการหลอมรวมความแตกต่างของแต่ละบุคคลนำไปสู่การสร้างสมรรถนะใหม่ การขยายทักษะและมุมมองให้แผ่กว้างขึ้น รวมทั้งสร้างเจตคติที่ดีในการเปลี่ยนความแตกต่างจะนำไปสู่การพัฒนาทีมให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้⁴⁰

เมตต์ เมตต์การุญจิตต์ ได้เสนอองค์ประกอบหลักสำคัญของการทำงานเป็นทีม ดังนี้

1. กลุ่มคน 2. กิจกรรม 3. เป้าประสงค์หรือเป้าหมาย 4. ความร่วมมือ 5. การประสานงาน⁴¹

สรุปองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย 1. การสนับสนุนและความเป็นอิสระ ทีมได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร มีอิสระในการตัดสินใจและการดำเนินการที่เหมาะสม 2. ทักษะความสามารถ และบุคลิกภาพ สมาชิกในทีมมีทักษะความสามารถที่เหมาะสมกับงาน และบุคลิกภาพที่ช่วยเสริมสร้างความร่วมมือ 3. ขนาดทีมและการกำหนดบทบาท ขนาดของทีมพอดี บทบาทของสมาชิกถูกกำหนดชัดเจนเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ 4. ความหลากหลายและการจัดการความแตกต่าง สมาชิกมีความหลากหลายทางด้านประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ หรือมุมมอง ช่วยสร้างมุมมองที่แตกต่างให้กับการตัดสินใจ 5. ผู้นำและการประสานงาน ผู้นำสามารถบริหารทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้สมาชิกร่วมมือกันในกิจกรรม และการประสานงานต่าง ๆ องค์ประกอบข้างต้นเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้การทำงานเป็นทีมเกิดประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จได้เป็นอย่างดี

ขั้นตอนการทำงานเป็นทีม

ธีระเดช ธีรมงคล ได้กล่าวถึง ขั้นตอนในการทำงานเป็นทีม แบ่งออกได้เป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 กำหนดวัตถุประสงค์ มีคุณลักษณะดังต่อไปนี้ มีความชัดเจนเข้าใจได้ง่าย กำหนดในรูปของการกระทำที่เป็นไปได้และสามารถปฏิบัติได้จริง กำหนดในลักษณะที่สามารถสังเกตและวัดผลได้ โดยสมาชิกทุกคนในทีมรับรู้เข้าใจตรงกัน ไม่ขัดต่อกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือนโยบายอื่น และสามารถปรับให้เข้ากับสถานการณ์ได้ ขั้นตอนที่ 2 วางแผนงาน มีวิธีปฏิบัติดังนี้ ทำความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการทำงานเป็นทีม มีการวิเคราะห์กิจกรรม ทำการวางแผนขั้นตอนของงานที่จะทำ

⁴⁰ ภิญญ โนนุศิลป์, “การพัฒนาทีมงาน WORK TEAM DEVELOPMENT” (เอกสารประกอบการสอนสาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, 2559), 107-113.

⁴¹ เมตต์ เมตต์การุญจิตต์, **ทีมงาน (Teamwork): พลังที่สร้างความสำเร็จ** (กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, 2559), 9.

จากนั้นกำหนดวิธีการทำงาน หน้าที่ บทบาทในการทำงาน ทำการแบ่งและมอบหมายงาน กำหนดแนวทางการประเมินผลงาน และกำหนดระเบียบกฎเกณฑ์ในการทำงาน ขั้นตอนที่ 3 ปฏิบัติงานตามแผน มีวิธีการดังนี้ มีการติดตามผลงาน การเสริมสร้างความรู้ความสามารถให้สมาชิก การให้คำปรึกษา แนะนำ ช่วยเหลือ และแก้ไขปัญหาต่าง ๆ การให้กำลังใจสร้างความร่วมมือในการทำงาน และมีการสื่อสารประสานงานในการทำงาน ขั้นตอนที่ 4 ประเมินและปรับปรุง มีวิธีการดังนี้ มีการประเมินผลเป็นระยะ ๆ โดยพิจารณาจากจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ มีการประเมินกระบวนการทำงานของทีม มีการประเมินวิธีการทำงานของสมาชิกแต่ละคน และมีการประเมินผลความพึงพอใจของสมาชิก และทำการประเมินผลโดยการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้⁴²

เนตร์พัฒนา ยาวีราข ได้เสนอ ขั้นตอนของการพัฒนาการทำงานเป็นทีม ดังนี้ 1. ขั้นการสร้างทีมขึ้นมา (Forming) หมายถึง การสร้างทีมขึ้นมาใหม่เพื่อทำงานใดงานหนึ่ง ทีมใหม่นี้มีภารกิจที่จะต้องกระทำความร่วมมือกันระหว่างสมาชิก มีอำนาจหน้าที่ในการทำงานให้สำเร็จ เป็นทีมงานที่มีสมาชิกที่เชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ในการทำงานนั้นมาก่อน การสร้างทีมงานขึ้นมานั้นผู้บริหารควรใช้เวลาในการถกเถียงอภิปรายแสดงความคิดเห็นกันอย่างไม่เป็นทางการ เพื่อให้สมาชิกมีความเห็นพ้องต้องกันก่อน 2. ขั้นการระดมความคิด (Storming) หมายถึง ขั้นที่สองที่เกี่ยวข้องกับเรื่องความขัดแย้งและสมาชิกในทีมตกลงกันไม่ได้ สมาชิกต่างก็แสดงบทบาทของตนเอง ผู้บริหารมีหน้าที่ส่งเสริมให้ทีมงานระดมความคิดเห็นจนกระทั่งได้ข้อยุติข้อตกลงเดียวกัน 3. ขั้นการสร้างบรรทัดฐาน (Norming) หมายถึง บรรทัดฐานในการทำงานที่สมาชิกกำหนดขึ้น เช่น บรรทัดฐานในด้านบทบาทการทำงาน บรรทัดฐานในด้านการปฏิบัติ 4. ขั้นการทำงาน (Performing) หมายถึง ขั้นตอนที่เน้นที่การทำงานร่วมกันและแก้ปัญหาร่วมกัน มีการเสริมแรงและจูงใจในการทำงาน 5. ขั้นการปรับปรุง (Adjourning) หมายถึง สมาชิกในทีมมีความเห็นไม่ตรงกันอาจมีข้อขัดแย้งกัน หากสมาชิกคนใดไม่สามารถตกลงกันได้ก็ไม่อาจจะทำงานในทีมงานต่อไปได้⁴³

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้เสนอ ขั้นตอนการทำงานเป็นทีมประกอบด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงาน โดยรวบรวมข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้อง

⁴²ธีระเดช รุ่งมงคล, “การทำงานเป็นทีม TEAMWORK” (เอกสารประกอบการสอนรายวิชา HRM 4318 (HR 414) ภาควิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2559), 28-29.

⁴³เนตร์พัฒนา ยาวีราข, **การจัดการสมัยใหม่ : Modern Management** (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ทริปเพิ้ล กรุ๊ป, 2560), 227.

การกำหนดนโยบาย ลักษณะงาน แบ่งสรรส่วนงาน และทรัพยากรที่จะต้องใช้ มีการวางแผนงาน การกำหนดกรอบขอบเขตของงานรวมทั้งเงื่อนไขเวลา โดยมอบหมายงานตามความถนัดของสมาชิก ในทีม ติดตามสำรวจการปฏิบัติงานและมีการตรวจสอบในรายละเอียด ทำการทบทวนผลการดำเนินงาน เมื่อถึงกำหนดเวลาที่จะต้องทบทวนเพื่อปรับแผนงานตามสมควร มีการประเมินผลงานเมื่อแล้วเสร็จโดยมีการแจ้งให้สมาชิกร่วมทีมทราบเพื่อทำให้เกิดความภาคภูมิใจ และตั้งเป็นข้อสังเกตในสิ่งที่สมควรได้รับการปรับปรุงเพื่อพัฒนาให้ดีขึ้น⁴⁴

ดังนั้นขั้นตอนการทำงานเป็นทีมสามารถสรุปได้ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานให้ชัดเจน ขั้นตอนที่ 2 การวางแผนงานและมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความสามารถของสมาชิก ขั้นตอนที่ 3 การปฏิบัติงานตามแผน และส่งเสริมการทำงานร่วมกันในทีม ขั้นตอนที่ 4 การติดตาม และการทบทวนผลงาน และขั้นตอนที่ 5 การประเมินและปรับปรุงผลงานเพื่อนำไปสู่การพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

ลักษณะทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

เบียช (Biech) ได้ให้คำแนะนำลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้ 1. มีเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อให้สมาชิกทีมและหัวหน้าทีมเข้าใจวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ของการทำงานเป็นทีมตรงกัน และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้สมาชิกต้องรู้สึกเป็นเจ้าของเป้าหมายของทีมที่กำหนดไว้ให้ชัดเจน 2. สมาชิกมีบทบาทและได้รับมอบหมายงานที่ชัดเจน วิธีการสร้างทีมงานที่ระดมคนจากหลากหลายสาขาความเชี่ยวชาญมาทำงานในด้านที่ต่างกัน เรียกว่า ทีมงาน 3. มีการสื่อสารอย่างเปิดเผยและชัดเจน ทีมที่ทำงานแล้วไม่ค่อยประสบความสำเร็จส่วนใหญ่เป็นเพราะสื่อสารกันไม่ค่อยมีประสิทธิภาพ เพราะการขาดทักษะการสื่อสาร เช่น ไม่ตั้งใจฟัง ไม่พูดกันให้ชัดเจน ไม่ได้คุยไม่ได้สะท้อนผลงานกันมากนัก ขาดสารไปตามช่องทางที่ไม่ทั่วถึง และไม่ได้ส่งสารกันอย่างมีประสิทธิภาพ หัวหน้าและสมาชิกทีมต้องเรียนรู้แล้วทำให้ได้ดีคือการสื่อสารทั้งการพูด การเขียน และการฟังควบคู่กันไป 4. ตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อสมาชิกทีมได้ช่วยกันหาวิธีการทางเลือกที่ช่วยให้ตัดสินใจได้ดีที่สุด ต้องพึ่งพาเทคนิคเชิงปริมาณ เช่น การใช้ตัวเลขข้อมูลและเทคนิคทางสถิติหรือเทคนิคเชิงคุณภาพหลายประการประกอบกัน เช่น ระดมสมอง อภิปราย หรือผู้เชี่ยวชาญให้คำแนะนำก่อนที่จะตัดสินใจในทางเลือกที่สอดคล้องกับสถานการณ์แวดล้อมทั้งภายในและภายนอกทีมงานให้ดีที่สุด 5. การมีส่วนร่วมที่สมดุล ลักษณะสำคัญของทีม คือ คนหลายคนมาทำงานร่วมกัน

⁴⁴สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, **การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ**

(กรุงเทพฯ: หนังสืออิเล็กทรอนิกส์ สำนักงาน ก.พ., 2559), 43.

โดยต้องมีส่วนร่วมคิดร่วมทำประกอบกัน สมาชิกแต่ละคนย่อมมีส่วนร่วมกับการทีมแตกต่างกันไปตามบทบาทและความชำนาญ 6. ยอมรับความหลากหลาย สมาชิกมีส่วนประกอบจากคนที่มีความรู้พื้นฐานการศึกษาแตกต่างกัน มีประสบการณ์ทำงานมากน้อย ช่วงวัย และจบมาจากสาขาอาชีพที่ไม่เหมือนกัน แตกต่างกันในเชื้อชาติ ศาสนาที่นับถือ และวิถีคตินิยมที่มีต่อโลก หัวหน้าทีมจึงต้องนำเอาความแตกต่างกันนั้นมาสานพลังให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีของทีมออกมาให้ได้ 7. มีการบริหารความขัดแย้งในทีม ความขัดแย้งของทีมเป็นประโยชน์และใช้ให้เกิดผลดีกับการทำงานร่วมกัน เช่น ความขัดแย้งทำให้ทีมหาแนวทางในการสื่อสารความแตกต่าง หาเป้าหมายและความเห็นพ้องต้องกันในงานของทีม ความขัดแย้งช่วยให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ความขัดแย้งช่วยให้สมาชิกในทีมรู้สึกไม่ดีกับปัญหาที่เกิดขึ้น และเพียรพยายามไม่ทำเรื่องที่เป็นปัญหา ความขัดแย้งที่ได้รับการจัดการอย่างดีย่อมทำให้เกิดการมีส่วนร่วมอย่างเปิดกว้างและสร้างสรรค์ 8. มีบรรยากาศที่ดี สมาชิกทีมเป็นกำลังหลักขับเคลื่อนงาน จะทำงานได้ผลดีภายใต้บรรยากาศการทำงานที่ดี แสดงออกจากการที่สมาชิกทีมทั้งหลายมีความผูกพันและมีส่วนร่วมกับการทำงานของทีม รู้สึกสบายใจเมื่อทำงานกับทีม แม้จะมีความขัดแย้งก็เป็นไปอย่างสร้างสรรค์ กล้าเสี่ยงและกล้าลงมือทำแม้จะมีความผิดพลาดตามมมาก็ตาม บรรยากาศที่ดีในการทำงานเป็นไปได้อย่างดีด้วยการมีความไว้วางใจกัน 9. มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน มีความสัมพันธ์แบบร่วมมือกันของสมาชิกในทีม สามารถเกิดขึ้นได้หลายวิธีดังนี้ ตระหนักถึงคุณค่าจุดแข็งจุดอ่อนของสมาชิกแต่ละคน ให้ความสำคัญกับจุดแข็งที่จะนำมาใช้กับงานของทีมได้ ให้สมาชิกได้สะท้อนข้อมูลระหว่างกันอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา กระตุ้นให้สมาชิกเข้าเป็นส่วนหนึ่งของทีม สร้างบรรยากาศของความไว้วางใจกัน และยกย่องความสำเร็จของทีม แม้งานนั้นจะเป็นงานเล็กน้อยก็ตาม 10. หัวหน้าทีมที่เป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม หัวหน้าทีมที่แบ่งความรับผิดชอบ กำหนดบทบาทหน้าที่ของสมาชิก มีความยุติธรรม จริงใจ สร้างบรรยากาศของการทำงานอย่างมีสัมพันธภาพที่ดีและไว้วางใจกัน รวมทั้งเป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำที่ดีกับสมาชิกของทีมได้เสมอ⁴⁵

เนตร์พัฒนา ยาวีราช ได้เสนอ ลักษณะทีมงานที่มีประสิทธิภาพ คือ ทีมที่สามารถทำงานได้บรรลุผลตามเป้าหมาย การมีความคิดใหม่ ๆ การปรับปรุงเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการทำงาน มีข้อผูกพันกันในการทำงานเป็นทีมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ทีมงานเน้นที่การให้ความสำคัญกับคน ดังต่อไปนี้ 1. การทำให้สมาชิกในทีมงานมีความพึงพอใจ 2. การทำให้เกิด

⁴⁵เปียช, การนำทีมสู่ผลลัพธ์อันเป็นเลิศ, แปลโดย นุกูล ชูทอง และชัชวาล อรวงศ์ศุภทัต, (กรุงเทพฯ: ไอที ออล ดิจิตอล พรินท์, 2560), 10-17.

ความเชื่อถือว่าว่างใจระหว่างสมาชิกในทีมงานและการบริหารของผู้บริหารในองค์กร 3. มีการสื่อสารที่ดีระหว่างสมาชิกในทีมงาน 4. การทำให้ความขัดแย้งลดน้อยลงให้มากที่สุด 5. มีการแก้ไขปัญหาอุปสรรคได้อย่างมีประสิทธิภาพ 6. เสริมสร้างการรับรู้ในการทำงานร่วมกันระหว่างสมาชิกในทีมงาน⁴⁶

วัชร ไตรเจริญกุลภักดี จงแจ่ม ได้เสนอลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. มีเป้าหมายของทีมงานที่ชัดเจน สมาชิกทุกคนทราบเป้าหมายของทีมงานนั้น ๆ ได้อย่างชัดเจน ทั้งนี้เป้าหมายของทีมงานควรเป็นเรื่องเฉพาะเจาะจง
2. จำนวนสมาชิกในทีมงานมีไม่มากนัก มีความเหมาะสมกับงานและเป้าหมายของงาน โดยส่วนใหญ่ไม่ควรจะเกิน 10-12 คน ทั้งนี้ หากทีมงานมีจำนวนสมาชิกมากเกินไปย่อมจะก่อให้เกิดปัญหามากกว่าเกิดผลสำเร็จก็อาจจะเป็นได้
3. สมาชิกในทีมต่างมีความห่วงใยต่อความสำเร็จของทีมงาน สมาชิกมีความตั้งใจทำงานและให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ มีความสนใจต่อความสำเร็จของงาน มีความห่วงใยต่อผลงานของเพื่อนสมาชิก
4. สมาชิกในทีมมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ยอมรับความสามารถของเพื่อนสมาชิก เปิดโอกาสให้สมาชิกทำงานที่เหมาะสมอย่างเต็มที่ มีความลับระหว่างกันน้อยที่สุด ไม่แก่งแย่งชิงดีชิงเด่นกันระหว่างสมาชิก ยินดีและให้ความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
5. สมาชิกในทีมมีสิทธิแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ โดยยึดถือเอางานและเป้าหมายของงานเป็นหลัก ทุกคนกล้าแสดงออกเสนอความคิดเห็นอย่างเสรี เมื่อทีมงานลงมติอย่างไรแล้วก็ยอมรับมันนั้น ๆ ด้วยความเต็มใจ
6. มีผู้นำทีมหรือหัวหน้าทีมที่ดี เป็นผู้นำที่มุ่งทำงาน เสียสละเพื่อทีมงาน ยอมรับความคิดเห็นของสมาชิก และมีภาวะผู้นำที่ดีเป็นตัวอย่างแก่สมาชิกได้
7. มีผลประโยชน์ของสมาชิกชัดเจน สามารถบอกได้ว่าเมื่อสมาชิกทำงานตามที่ได้รับมอบหมายสำเร็จแล้วเขาจะได้อะไร ทั้งนี้สมาชิกที่มาทำงานในทีมย่อมมีความมุ่งหวังแตกต่างกันออกไป เช่น เงิน เกียรติยศชื่อเสียง โอกาสก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ความสุขในการทำงาน การได้มีเพื่อนฝูง เป็นต้น หากได้ผลประโยชน์ตรงกับความต้องการของสมาชิกพวกเขาเหล่านั้นย่อมตั้งใจทำงานกันเต็มความสามารถ
8. การพัฒนาทีมงาน สำหรับทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะมีการพัฒนาความรู้ความสามารถของทีมงานอย่างสม่ำเสมอ โดยไม่มีความกังวลว่าเมื่อสมาชิกเก่งแล้วจะลาออกไป ให้ถือว่าเป็นธรรมชาติของบุคลากร แต่กลับจะเป็นสิ่งที่ดีมากกว่าเมื่อสมาชิกออกไป

⁴⁶เนตร์พัฒนา ยาวีราข, **การจัดการสมัยใหม่ : Modern Management** (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ทริปเพิ้ล กรุ๊ป, 2560), 228.

มีความเจริญก้าวหน้า ทั้งนี้สมาชิกอาจจะหันกลับมาให้ความร่วมมือหรือช่วยเหลือทีมงานเมื่อมีโอกา⁴⁷

สมคิด บางโม กล่าวว่า ลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ได้ดังนี้ 1. จำนวนสมาชิกในทีมมีความเหมาะสมกับงานและเป้าหมายของงาน โดยส่วนใหญ่ไม่ควรเกิน 10-12 คน 2. มีเป้าหมายของทีมงานที่ชัดเจน โดยสมาชิกทุกคนทราบเป้าหมายของทีมงานได้อย่างชัดเจน ทั้งนี้เป้าหมายของทีมงานควรเป็นเรื่องเฉพาะเจาะจง 3. สมาชิกทุกคนห่วงใยต่อความสำเร็จและผลงานของเพื่อนสมาชิกในทีมงาน โดยสมาชิกมีความตั้งใจในการทำงานให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ 4. สมาชิกในทีมมีสิทธิแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ โดยยึดถือเอางานและเป้าหมายของงานเป็นหลัก สมาชิกในทีมกล้าแสดงออกเสนอความคิดเห็นอย่างเสรี สมาชิกในทีมยอมรับมติของทีมด้วยความเต็มใจ 5. มีผู้นำทีมที่ดี เป็นผู้นำที่มุ่งทำงาน เสียสละเพื่อทีมงาน ยอมรับความคิดเห็นของสมาชิก และมีภาวะผู้นำที่ดีเป็นตัวอย่างแก่สมาชิกได้ 6. ผลประโยชน์ของสมาชิกชัดเจน เมื่อสมาชิกทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย หากได้ผลประโยชน์ตรงกับความต้องการของสมาชิกจะช่วยให้สมาชิกตั้งใจทำงานเต็มความสามารถ 7. สมาชิกมีความไว้วางใจ ให้ความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ยอมรับในความสามารถของเพื่อนสมาชิก รวมทั้งสมาชิกได้ทำงานที่เหมาะสมอย่างเต็มที่ และ 8. การพัฒนาทีมงาน โดยการพัฒนาความรู้ความสามารถของสมาชิกทีมอย่างสม่ำเสมอ⁴⁸

สรุปลักษณะทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้ การมีเป้าหมายของกลุ่มชัดเจนมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน ผู้นำทีมที่ดีมีภาวะผู้นำที่เหมาะสม สมาชิกรับรู้บทบาทหน้าที่และได้รับมอบหมายงานที่ชัดเจน ทีมมีการสื่อสารที่ดี ยอมรับความหลากหลายของสมาชิก มีบรรยากาศที่ดีในทีม มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน มีการแก้ไขความขัดแย้ง สมาชิกในทีมมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมแสดงความคิดเห็น ทั้งนี้สมาชิกได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถเพื่อพัฒนาให้ทีมมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง

⁴⁷วิชรี ไตรเจริญกุลภักดิ์ จงแจ่ม, **การทำงานเป็นทีม Team working**, เข้าถึงเมื่อ 10 ธันวาคม 2566, เข้าถึงได้จาก <https://play.google.com/books/reader?id=AnTJEAAAQBAJ&pg=GBS.PA4>

⁴⁸สมคิด บางโม, **องค์การและการจัดการ** (กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2562), 241-242.

อุปสรรคในการทำงานเป็นทีม

เบอร์นาร์ด (Bernard) ได้เสนอ อุปสรรคในการทำงานเป็นทีม ได้แก่ 1. วัฒนธรรมแห่งความกลัว กลัวที่จะเสนอความคิดใหม่ ๆ ตั้งคำถาม หรือขอความช่วยเหลือจากคนอื่น 2. เวลา การคิดว่าการทำงานร่วมกับคนอื่นจะทำให้เสียเวลามากเกินไป 3. การทำงานแบบยืดหยุ่นและทำงานระยะไกล ต้องใช้ความพยายามที่มากกว่า 4. ภาวะผู้นำที่ไม่ดี หากผู้นำไม่สามารถกระตุ้นให้เกิดความไว้วางใจ ไม่พร้อมมอบเวลาและความรู้ หรือไม่ยอมรับฟังผู้อื่น จะส่งผลไปสู่ทีมด้วยเช่นกัน 5. ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน กระตุ้นให้เกิดการแข่งขันกันเองเพื่อไปให้ถึงเป้าหมาย หรือได้รางวัลตอบแทน ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานควรคำนึงความสำคัญของความสัมพันธ์ด้วย ไม่ใช่แค่งานเพียงอย่างเดียว 6. บุคลิกภาพที่แตกต่างกัน ต้องให้ความสำคัญกับคุณลักษณะที่ทำให้คนเราเป็นผู้ที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี แทนการสนใจบุคลิกภาพ⁴⁹

แพทริก (Patrick) ได้เสนอ อุปสรรคในการทำงานเป็นทีม 5 ประการ ดังนี้ 1. ขาดความเชื่อใจระหว่างสมาชิกในทีม มาจากการการที่สมาชิกในทีมไม่เปิดเผยข้อผิดพลาดและจุดอ่อนออกมา จะไม่สามารถสร้างความเชื่อใจได้ 2. กลัวความขัดแย้ง ทีมที่ไม่เชื่อใจกันย่อมไม่สามารถถกเถียงเกี่ยวกับแนวคิดได้อย่างเต็มที่ ใช้วิธีพูดคุยก้อย่างระมัดระวังและเก็บงำความคิดเห็นที่แท้จริงเอาไว้ 3. ไม่ผูกมัดตัวเอง เมื่อไม่ได้แสดงความคิดเห็นออกมาอย่างเต็มที่ สมาชิกในทีมก็จะไม่ยอมรับและไม่ยึดมั่นในการตัดสินใจของทีม 4. ไร้สำนึกรับผิดชอบร่วมกัน การไม่กล้าเตือนเพื่อนร่วมทีมที่แสดงพฤติกรรมที่ดูเหมือนจะก่อให้เกิดผลเสียต่อทีม 5. ไม่ใส่ใจผลลัพธ์ เกิดขึ้นเมื่อสมาชิกในทีมให้ความสำคัญกับความต้องการของตนเองหรือแม้แต่ความต้องการของทีมที่ตัวเองดูแลอยู่มากกว่าเป้าหมายโดยรวมของทีม⁵⁰

นุกูล ชูทอง และ ชัชวาล อรวงศ์ศุภทัต กล่าวว่า อุปสรรคในการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย สมาชิกทีมเข้าใจเป้าหมายไม่ชัดเจน ทำให้ขาดเป้าหมายร่วมกัน และขาดการมีส่วนร่วมในการทำงาน โดยต่างคนต่างทำงาน สมาชิกทีมไม่ยอมรับกัน มีการตั้งเงื่อนไขในการทำงานร่วมกัน ส่งผลให้การทำงานร่วมกันเป็นไปได้ยาก สมาชิกทีมไม่ช่วยเหลือกัน โดยต่างฝ่ายต่างไม่เข้าไปช่วยเหลืองาน

⁴⁹เบอร์นาร์ด, Future Skills ทักษะอนาคตที่ AI ทำแทนคุณไม่ได้, แปลโดย พรชรรัตน์ พลสุวรรณา, (กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์, 2566), 173-175.

⁵⁰แพทริก (Patrick), 5 จุดบอดที่ทำให้คนในทีมคุณทำงานด้วยกันไม่ได้ The Five Dysfunctions of a Team, แปลโดย พรเลิศ อิฐฐ์ และปฏิพล ตั้งจักรวรานนท์, (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์วีเลิร์น, 2561), 211-213.

ของเพื่อนร่วมทีมอีกฝ่าย สนใจทำงานในส่วนที่รับผิดชอบเป็นหลักซึ่งจะส่งผลให้เกิดความรู้สึกไม่พอใจกันภายในทีมได้ สมาชิกมีเหตุไม่ชอบพอกันหรือมีปัญหาระหว่างกันมาก่อน ทำให้การสื่อสารและประสานงานที่ดีในทีมเกิดขึ้นได้ยาก และสมาชิกทีมขัดผลประโยชน์กันเอง หรือได้รับผลประโยชน์ตอบแทนจากการทำงานเป็นทีมไม่เท่าเทียมกันทำให้เกิดความไม่พอใจระหว่างกันขึ้นและไม่สามารถทำงานเป็นทีมต่อไปได้⁵¹

สวรรรยา แสงสุข กล่าวว่า อุปสรรคในการทำงานเป็นทีม แบ่งได้ 5 ประการด้วยกัน คือ 1. การสรรหาว่าจ้างที่ไม่สมเหตุสมผล การคัดเลือกคนลงในตำแหน่งที่ว่างอยู่เพราะอัตราค่าจ้างผลตอบแทนที่ตกลงกันได้ 2. การฝึกอบรมที่ไม่เพียงพอ เมื่อไม่มีการพัฒนาบุคลากร ความผูกพันกับหน่วยงานของพนักงาน ความทุ่มเทให้กับงานและหน้าที่ก็ยิ่งน้อยลง 3. การแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบ ทั้งนี้พนักงานที่ทำงานดีมักจะได้รับมอบหมายงานเกินกว่าหน้าที่ 4. การวางนโยบายขององค์การโดยมีเป้าหมายในการดำเนินงาน สมาชิกมองว่าตำแหน่งที่ทำอยู่เป็นเครื่องมือในการก้าวไปสู่เป้าหมายทางการเงิน ความมั่นคงทางอาชีพและสังคมที่ตั้งไว้ จะช่วยให้สมาชิกรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และอยากจะทุ่มเทกับการพัฒนาองค์การมากขึ้น 5. หหมดกำลังใจในการทำงาน การออกจากงานของสมาชิก การเบื่องานของสมาชิกอาศัยเวลาและเกิดขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไป ทั้งนี้ผู้บริหาร สังเกตและหาหนทางป้องกัน ตอบโต้ และแก้ไขเพื่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพและเป็นหัวใจสำคัญในการเพิ่มผลผลิตต่อไป⁵²

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้เสนอ อุปสรรคในการทำงานเป็นทีม 9 ประการ ดังนี้ 1. ความแตกต่างระหว่างบุคลิกภาพ (Personality Differences) ความแตกต่างระหว่างบุคคลอาจจะเป็นปัญหาที่สำคัญต่อการประสานงานและการทำงานร่วมกันได้เพราะเราแต่ละคนอาจจะมีอคติ (Bias) ต่อบุคคลอื่น 2. การมีส่วนร่วมในงานอย่างไม่เท่าเทียม (Unequal Contributions) มีความสำคัญต่อการอยู่ร่วมกัน และความสามัคคีของทีม ผู้บริหารยอมรับว่าไม่มีเสมอภาคอย่างแท้จริงในสังคม ดังนั้นสมาชิกแต่ละคนจะมีส่วนร่วมทำงานไม่เท่ากันหรือมีความสามารถไม่เท่ากัน เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้นำทีมที่จะต้องกำหนดและจัดสรร

⁵¹บุญกุล ชูทอง และชัชวาล อรวงศ์ศุภทัต. การนำทีมสู่ผลลัพธ์อันเป็นเลิศ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ไอดี ออล ดิจิตอล พรินท์, 2560.

⁵²สวรรรยา แสงสุข, “การเรียนรู้เป็นทีมและทีมงาน Team Learning and Team Work” (เอกสารประกอบการสอนรายวิชา HRD 3115 (HRD 4306) สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2565), 14.

ความรับผิดชอบของสมาชิกอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม 3. การขาดความรู้สึกมีส่วนร่วม (No Sense of Belonging) ทีมในองค์กรต่าง ๆ อาจไม่ได้เกิดขึ้นจากสมาชิกที่ทำงานร่วมกันนานพอที่จะรู้จักกัน และมีความเคารพซึ่งกันและกันมากนัก โดยสมาชิกส่วนใหญ่จะมีความจำเป็นที่จะต้องทำงานร่วมกัน ตามที่ได้รับมอบหมายจากฝ่ายบริหาร ทำให้สมาชิกขาดความผูกพันและความรู้สึกเป็นเจ้าของทีม จึงไม่ทุ่มเทและมุ่งมั่นในการทำงานให้กับทีมอย่างเต็มที่ 4. ความล้มเหลวในการประเมิน (Failure of Evaluation) เพื่อความก้าวหน้าและความสำเร็จของทีม ผู้ประเมินจะต้องมีความสามารถในการติดตาม ตรวจสอบรายละเอียด และได้รับข้อมูลจากการทำงานเพื่อกำหนดปัญหา และแนวทางแก้ไขในอนาคต 5. อำนาจของผู้นำ (Power of the Leader) อาจเกิดขึ้นจากการยอมรับของสมาชิกหรือการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ ผู้นำจะใช้อำนาจของตนในการผลักดันทีมงานให้ปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ 6. การขาดแคลนทางเลือก (To Be of Alternative) ทีมงานที่มีสมาชิกละเลยเกินไปหรือทีมงานที่มีเอกภาพสูง อาจจะมีข้อมูลที่ใช้ประกอบการตัดสินใจจำกัด ดังนั้นเมื่อสมาชิกในทีมต่างรู้สึกพอใจกับแผนงานที่มีอยู่และต้องการดำเนินงานให้เสร็จตามแผนโดยเร็ว ทำให้ไม่สนใจข้อมูลอื่น ๆ และมองข้ามทางเลือกที่เป็นไปได้อื่น ๆ ทำให้การปฏิบัติงานอาจจะไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง หรือไม่ได้รับผลตอบแทนที่สูงที่สุด 7. การปิดบัง (Concealment) ทีมงานมักประสบความล้มเหลว หากสมาชิกไม่มีการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูล และความคิดเห็นระหว่างกันอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา โดยสมาชิกจะเก็บงำข้อมูลสำคัญ และไม่ยอมเปิดเผยรายละเอียดเต็มที่แก่ทีมงาน ทำให้กลุ่มตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลเพียงบางส่วนเท่านั้น 8. ขาดการวินิจฉัยทีมงาน (Short of Teamwork Diagnosis) ในทางปฏิบัติทีมงานส่วนใหญ่ต่างมุ่งปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของตนโดยละเลยการวิเคราะห์และตรวจสอบตนเอง ทำให้ปัญหาต่าง ๆ ก่อตัวและขยายตัวลุกลามขึ้นอย่างช้า ๆ เมื่อทีมงานเริ่มรู้ตัวว่ามีปัญหาก็อาจจะสายเกินไป 9. ขาดการกระจายข่าวสู่ระดับล่าง (Lack of Spreading News to Lower Level) การสื่อสารภายในทีม และกับสิ่งแวดล้อม จะมีความสำคัญต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของทีม ดังนั้น ทีมงานควรประกาศผลการตัดสินใจให้ผู้เกี่ยวข้องทั้งหมดได้รับทราบและทำความเข้าใจ⁵³

ดังนั้นสรุปได้ว่า อุปสรรคในการทำงานเป็นทีม เป็นอุปสรรคที่เกิดขึ้นภายในทีม ดังนี้ องค์กรวางแผนในการทำงานไม่ชัดเจน ส่งผลให้สมาชิกเข้าใจเป้าหมายร่วมกันที่ไม่ชัดเจน สมาชิกภายในทีมขาดการพัฒนาบุคลากร ขาดการเพิ่มพูนความรู้ และการฝึกอบรมที่ไม่เพียงพอ สมาชิกทีมไม่ยอมรับ

⁵³สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, **การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ**

(กรุงเทพฯ: หนังสืออิเล็กทรอนิกส์ สำนักงาน ก.พ., 2559), 71-73.

ความแตกต่างระหว่างบุคลิกภาพของสมาชิก และไม่มีการติดต่อสื่อสารกันภายในทีมทำให้ขาดความเชื่อใจในการทำงานร่วมกัน จากอุปสรรคในการทำงานเป็นทีมดังกล่าวข้างต้น ผู้นำทีมจะต้องมีการติดตาม ตรวจสอบ และแก้ไขอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อให้การทำงานเป็นทีมเกิดประสิทธิภาพ

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม

ดูบริน (Dubrin) ได้เสนอทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม ซึ่งสามารถจำแนกได้ 8 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การออกแบบงานที่มีคุณค่า (enriched job design) กลุ่มงานที่มีประสิทธิผลตามหลักการออกแบบงาน มีการเพิ่มคุณค่าให้กับงาน กำหนดคุณลักษณะ และขอบเขตของงานที่จะต้องปฏิบัติเพื่อให้สมาชิกของกลุ่มงานมองเห็นว่า ภาระงานของพวกเขามีคุณค่ามีความสำคัญ และมีแรงจูงใจภายในสูง มีการวางแผนงานโดยคำนึงถึงพันธกิจของกลุ่มงาน สมาชิกมองเห็นว่าภาระงานของพวกเขามีคุณค่า และมีความสำคัญต่อองค์กร มีความพึงพอใจต่องานที่ได้รับมอบหมาย กลุ่มงานใช้วิธีการที่หลากหลายในการกระตุ้นให้สมาชิกขยัน และมุ่งมั่นในการทำงาน โดยกลุ่มงานให้โอกาสในการตัดสินใจปฏิบัติงาน มีการปฏิบัติงานที่หลากหลาย และใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน

2. ความรู้สึกมีอำนาจและเป็นผู้มีส่วนร่วม (empowerment and shared leadership) กลุ่มงานที่มีประสิทธิผลมีความเชื่อว่า ตนเองมีอำนาจในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่าง ๆ โดยไม่ต้องรอความเห็นชอบจากฝ่ายบริหารเมื่อทีมงานที่ได้รับการมอบหมายอำนาจ จะมีประสบการณ์ 4 ด้าน คือ อำนาจหน้าที่ (potency) ด้านการมีความหมาย หรือความสำคัญ (meaningfulness) ด้านมีความอิสระ (autonomy) และด้านผลกระทบ (impact) โดยประสบการณ์ ด้านอำนาจหน้าที่ หมายถึง สมาชิกของกลุ่มเชื่อมั่นในตนเอง และมีความรู้สึกมั่นใจในความสามารถของตนเอง ด้านการมีความหมายหรือความสำคัญ หมายถึง สมาชิกทุกคนมีความมุ่งมั่นและความทุ่มเทในการทำงาน และมองว่าเป้าหมายของพวกเขามีคุณค่าและความสำคัญ ด้านความมีอิสระ หมายถึง อิสระในการตัดสินใจและการควบคุม ด้านผลกระทบ หมายถึง สมาชิกเห็นผลกระทบของงานของพวกเขามีต่อกลุ่มคนที่เกี่ยวข้อง เช่น ลูกค้าหรือเพื่อนร่วมงาน

3. งานและสิ่งตอบแทนที่พึ่งพาอาศัยกัน (interdependent tasks, information sharing, and rewards) กลุ่มงานที่มีประสิทธิผลจะมีลักษณะที่สมาชิกของกลุ่ม มีความพึ่งพาอาศัยกัน กลุ่มลักษณะนี้จะแสดงให้เห็นความพึ่งพาอาศัยกันในภาระงานของสมาชิก โดยเชื่อมโยงระหว่าง

เป้าหมายส่วนบุคคลกับเป้าหมายของส่วนรวม ข้อมูลย้อนกลับและรางวัลหรือสิ่งตอบแทนของตัวบุคคล ควรนำมาเชื่อมโยงกับการทำงานของกลุ่มเพื่อผลักดันส่งเสริมการทำงานของกลุ่ม

4. องค์ประกอบกลุ่มและขนาดที่เหมาะสม (right mix and size) ความหลากหลายในด้านประสบการณ์ ด้านความรู้ ด้านการศึกษาของสมาชิก สมาชิกในกลุ่มงานนำความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่หลากหลาย มาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานและพัฒนากระบวนการแก้ไขปัญหาอย่างต่อเนื่อง กลุ่มงานที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มีการศึกษาแตกต่างกันจะได้ประโยชน์จากข้อมูลที่หลากหลาย ความแตกต่างในด้านวัฒนธรรมก็สามารถช่วยเพิ่มความสร้างสรรค์ในการทำงานได้ด้วยมุมมองใหม่ ๆ อย่างไรก็ตามสมาชิกทุกคนของกลุ่มงานมีความพึงพอใจในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันภายในกลุ่มงาน และระหว่างกลุ่มงานจึงจะสามารถใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของสมาชิกได้อย่างเต็มที่ การปฏิสัมพันธ์ดังกล่าวอาจเกี่ยวข้องหรือไม่เกี่ยวข้องกับการทำงานก็ได้ เช่น การปรึกษาวิธีทำงานหรือการพูดคุยเกี่ยวกับครอบครัวกลุ่มงาน ควรมีขนาดกลุ่มใหญ่เพียงพอที่จะทำงานให้เสร็จแต่ถ้ากลุ่มมีขนาดใหญ่ จำนวนสมาชิกมากเกินไปอาจก่อให้เกิดความสับสนและขาดความคล่องตัวในการประสานงาน และกลุ่มขนาดใหญ่มีแนวโน้มที่จะขาดความสามัคคี ดังนั้น ทีมงานแบบข้ามหน่วยงาน คณะทำงานคณะกรรมการและทีมงานต่าง ๆ จะมีประสิทธิผลสูงสุดเมื่อมีจำนวนสมาชิก 7-10 คน อีกประเด็นที่สำคัญเกี่ยวกับองค์ประกอบของกลุ่ม คือ คุณภาพของสมาชิกในกลุ่ม สมาชิกที่ฉลาดมีบุคลิกภาพสร้างสรรค์ จะช่วยส่งเสริมให้ทีมงานมีประสิทธิภาพและการยอมรับจากองค์กร

5. ความฉลาดทางอารมณ์ (emotional intelligence) กลุ่มงานจะต้องมีความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึง มีความสามารถในการใช้อารมณ์ของกลุ่มได้ในเชิงสร้างสรรค์ ควบคุมอารมณ์ได้ดี สร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในกลุ่ม และภายนอกกลุ่ม แนวทางปฏิบัติในกลุ่มที่ส่งเสริมความเชื่อใจ ความไว้วางใจระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ส่งผลต่อความฉลาดทางอารมณ์ของกลุ่มด้วย แต่เมื่อสมาชิกกลุ่มมีความไว้วางใจกันมากเกินไป ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ คือ พวกเขาจะไม่ตรวจสอบการทำงานของกันและกัน และอาจมองข้ามข้อบกพร่องหรือพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม

6. การสนับสนุนสำหรับกลุ่มงาน (support for the work group) คุณลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งของกลุ่มงาน คือ การสนับสนุนที่ได้รับจากองค์กร โดยการสนับสนุนที่สำคัญ ได้แก่ การให้ข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นแก่กลุ่มงาน การจัดหาเทคโนโลยีต่าง ๆ ให้เหมาะสม การอบรมเพื่อพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงาน การให้การยอมรับและการให้รางวัลต่าง ๆ เป็นต้น การฝึกอบรมส่วนใหญ่ช่วยให้กลุ่มงานที่มีประสิทธิผลมากขึ้น ซึ่งเนื้อหาในการอบรมโดยมากเกี่ยวข้องกับ

กระบวนการตัดสินใจแบบกลุ่ม ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีและปรัชญาการทำงานเป็นทีม นอกจากนี้ยังมีการสนับสนุนในเชิงบริหาร เช่น การสนับสนุนด้านทรัพยากรเชื่อมั่นว่ากลุ่มสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7. กระบวนการที่มีประสิทธิผลภายในกลุ่ม (effective processes within the group) กระบวนการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ภายในกลุ่มที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของกลุ่มนั้น ๆ ความเชื่อว่ากลุ่มสามารถทำงานได้สำเร็จ สะท้อนให้เห็นถึงจิตวิญญาณของกลุ่มและความสามารถของกลุ่ม นอกจากนี้ กระบวนการทางสังคมในกลุ่ม การช่วยเหลือกันในกลุ่ม การปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันในกลุ่ม สามารถช่วยเพิ่มประสิทธิผลของกลุ่มได้ การแบ่งเบาภาระงานเป็นอีกลักษณะหนึ่งของกระบวนการภายในกลุ่มที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของกลุ่ม การติดต่อสื่อสารและการร่วมมือภายในกลุ่มก็มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของกลุ่มทำงานด้วย ดังนั้น กระบวนการกลุ่มเหล่านี้ร่วมกันสร้างความสามัคคี ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันภายในกลุ่ม ถ้าปราศจากกระบวนการกลุ่มที่ดีกลุ่มนี้ก็จะไม่สามารถประสบความสำเร็จได้

8. ความคุ้นเคยกับงาน เพื่อนร่วมงาน และสภาพแวดล้อม (familiarity with jobs, coworkers, and the environment) ปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของกลุ่มทำงานก็คือ ความคุ้นเคย ซึ่งรวมถึงข้อมูลของสมาชิกของกลุ่มทำงานเกี่ยวกับงาน เพื่อนร่วมงาน และสภาพแวดล้อม ความคุ้นเคยเหล่านี้ยังรวมถึงประสบการณ์การทำงาน ซึ่งถือได้ว่าเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าของกลุ่ม⁵⁴

ครีก (Kriek) ได้เสนอคุณลักษณะเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม ซึ่งมีคุณลักษณะ 5 ประการดังนี้

1. สมาชิกในทีมมีการพึ่งพากันและกันเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน
2. สมาชิกในทีมมีเอกลักษณ์ร่วมกันและมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง
3. ทีมมีเสถียรภาพ มีการจัดสรรบทบาทและความรับผิดชอบต่าง ๆ ให้กับสมาชิกเพื่ออำนวยความสะดวกในการดำเนินงานตามระยะเวลา
4. สมาชิกในทีมมีอำนาจในการจัดการงานและกระบวนการทำงานของตนเอง

⁵⁴Andrew J. Dubrin, **Essentials of Management**, 9th ed. (Ohio: South-Western Cengage Learning, 2012), 479–483.

5. ทีมมีการดำเนินการภายในบริบทของระบบสังคม⁵⁵

แพนทแลนด์ (Pentland) ได้เสนอคุณลักษณะเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม ซึ่งมีคุณลักษณะที่สำคัญ 5 ด้าน ดังนี้

1. จุดมุ่งหมายที่คนในทีมร่วมกันกำหนดขึ้น ซึ่งมีความหมายและเป็นสิ่งที่ทุกคนต้องการบรรลุให้ได้ ทีมงานส่วนใหญ่จะได้รับคำสั่งเบื้องต้นจากคนภายนอกทีม แต่การจะประสบความสำเร็จได้นั้น ทีมงานต้องได้เป็นผู้กำหนดจุดมุ่งหมายดังกล่าวด้วยการปรับให้เป็นแบบของตัวเอง

2. กำหนดเป้าหมายของผลงานจากจุดมุ่งหมายที่ยึดถือร่วมกัน การกำหนดเป้าหมายที่จูงใจจะช่วยสร้างแรงบันดาลใจและความท้าทายให้กับทีมงาน โดยทำให้เกิดความรู้สึกว่าจะต้องเริ่มเปลี่ยนแปลงอย่างเร่งด่วน อีกทั้งยังทำให้เกิดความเท่าเทียมกันในทีมงาน โดยสมาชิกในทีมต้องมุ่งมั่นในการทำงานร่วมกัน โดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างของตำแหน่งและสถานะของสมาชิกในทีมแต่ละคน

3. มีทักษะความสามารถที่หลากหลายและส่งเสริมกัน ซึ่งประกอบด้วยความสามารถด้านเทคนิค หรือความสามารถในการทำงานเฉพาะด้าน ทักษะในการแก้ปัญหาและทักษะในการตัดสินใจ และทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล แม้แต่ทีมงานที่ประสบความสำเร็จก็ยังคงมีทักษะที่จำเป็นครบตั้งแต่เริ่มสร้างทีม แต่ทีมงานเหล่านี้จะพัฒนาทักษะที่จำเป็นเพิ่มขึ้นมาภายหลัง เมื่อได้พบกับความท้าทายต่าง ๆ และเรียนรู้ว่าทักษะอะไรที่จำเป็นจะต้องมี

4. มีความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าที่จะทำงานให้สำเร็จ ทีมงานต้องตกลงกันให้ได้ว่าใครจะทำงานอะไร การจัดตารางการทำงานจะอย่างไรให้ทุกคนปฏิบัติตาม และกระบวนการตัดสินใจหรือปรับเปลี่ยนการตัดสินใจจะเป็นอย่างไร สำหรับทีมงานที่แท้จริงนั้น สมาชิกแต่ละคนในทีมต้องรับผิดชอบงานที่จำเป็นในปริมาณที่เท่ากัน และสมาชิกทุกคนในทีมรวมไปถึงหัวหน้าทีมจะต้องทำงานที่เป็นรูปธรรมและมีส่วนช่วยผลงานรวมของทั้งทีม

5. มีความรับผิดชอบในการทำงานร่วมกัน ความไว้วางใจและความมุ่งมั่นตั้งใจนั้นเป็นสิ่งที่บังคับกันไม่ได้ ขั้นตอนการตกลงเป้าหมายที่เหมาะสมร่วมกันของทีมงานจึงเป็นเหมือนเบ้าหลอมที่รวมความรับผิดชอบในการทำงานของทุกคนเอาไว้ด้วยกัน โดยทุกคนต้องมีความรับผิดชอบต่อกัน ไม่ใช่รับผิดชอบต่อหัวหน้าทีมงานคนเดียวเท่านั้น⁵⁶

⁵⁵Drikus Kriek, **Teambuilding activities for South African organisations**, 2nd ed. (Cape Town: KR Publishing, 2016), 2.

⁵⁶อเล็กซ์ แพนทแลนด์, **การบริหารทีมงาน**, แปลโดย ญัฐยา สันตรการผล, (กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์เน็ท, 2560), 89-90.

วูดค็อก (Woodcock) ได้เสนอทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม ซึ่งมีคุณลักษณะสำคัญ 11 ด้าน ที่เรียกว่า Buildingblock ดังนี้

1. บทบาทที่สมดุล (Balance Role) คือ การผสมผสานความแตกต่างของความสามารถที่หลากหลายตามความเหมาะสม
2. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน (Clear objective and agree goals) การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแนวทางในการปฏิบัติ
3. การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อการแก้ไขปัญหา (Openness and confrontation) สมาชิกในทีมงานมีความสัมพันธ์กันอย่างเปิดเผย ซื่อสัตย์ ตรงไปตรงมา กล้าเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาร่วมกัน
4. การสนับสนุนและการจริงใจต่อกัน (Support and trust) สมาชิกในทีมช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างงานของตนเองกับของผู้อื่น และพร้อมที่จะรับและให้ความช่วยเหลือด้วยความจริงใจ
5. ความร่วมมือและความขัดแย้ง (Co-operation and conflict) สมาชิกในทีมงานอุทิศตนในการปฏิบัติงานให้เสร็จไปด้วยดี จะมีการประสานประโยชน์ในเรื่องของความรู้ ความสามารถ ตลอดจนความแตกต่างของแต่ละบุคคลให้ได้ผลร่วมกันอย่างสูงสุด และเป็นลักษณะที่เปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการทำงาน ซึ่งอาจมีการขัดแย้งเกิดขึ้นภายในทีม ก็จะเป็นในทางสร้างสรรค์
6. การปฏิบัติงานที่ชัดเจน (Sound procedure) สมาชิกในทีมจะอาศัยข้อเท็จจริงเป็นหลัก และการตัดสินใจจากข้อมูลที่สมบูรณ์ที่สุด ซึ่งมาจากการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน มีการพูด การเขียน และการทำงานในสิ่งที่ถูกต้องในการแก้ปัญหาก็จะทำให้ทีมงานมีประสิทธิภาพได้
7. ภาวะที่เหมาะสม (Appropriate leadership) หัวหน้าทีมจะต้องมีบทบาทผู้นำที่ดีเป็นมาตรฐานในการปฏิบัติทุกอย่าง ไม่ผูกขาดเป็นผู้นำคนเดียวของกลุ่ม แต่ภาวะผู้นำจะกระจายไปทั่วกลุ่ม ตามสถานการณ์ที่เหมาะสม
8. ทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ (Regular review) ทีมงานจะต้องใช้เวลาในการประเมินพฤติกรรม และเรียนรู้ถึงการผิดพลาดในการทำงานของกลุ่ม ซึ่งจะทบทวนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อจะได้แก้ไขข้อบกพร่องในการทำงาน อาจทบทวนระหว่างการทำงานหรือหลังจากทำงานเสร็จแล้ว

9. การพัฒนาบุคคล (Individual development) สมาชิกในกลุ่มจะได้รับการพัฒนาตามความชำนาญของแต่ละบุคคล ซึ่งจะทำให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพมากขึ้น

10. สัมพันธระหว่างกลุ่มที่ดี (Sound intergroup relations) นอกเหนือจากความสัมพันธ์อันดีระหว่างกลุ่มแล้วจะต้องให้กลุ่มอื่นเข้าใจและยอมรับ ตลอดจนยื่นมือเข้าช่วยเหลือเมื่อจำเป็นด้วยความเข้าใจ และปราศจากการแข่งขัน

11. การสื่อสารที่ดี (Good communications) การบริหารงานนั้นขึ้นอยู่กับสื่อสารที่ดีทำให้เกิดความเข้าใจ ความร่วมมือ และการประสานงานที่ดีด้วยแผนงานต่าง ๆ ถือเป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่สุด⁵⁷

ทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมตามแนวความคิดของยุกัล (Yukl) สามารถจำแนกได้ 9 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ความมุ่งมั่นทุ่มเทต่อเป้าหมายและกลยุทธ์ของภาระงาน (commitment to task objectives and strategies) หมายถึง ความมุ่งมั่นทุ่มเท ความร่วมมือ และความพยายามในการทำงานที่ยากให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยลักษณะของผู้นำที่ส่งเสริมให้สมาชิกเกิดความมุ่งมั่นทุ่มเทต่อเป้าหมายร่วมกัน มีดังนี้ ความชัดเจนของวิสัยทัศน์มีความเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ของงานและค่านิยมของสมาชิก การอธิบายความสำคัญของโครงการ และความคิดริเริ่มงานใหม่ การกำหนดเป้าหมายของงานที่ชัดเจนและท้าทาย มีการวางแผนกลยุทธ์การทำงานที่นำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย การส่งเสริมให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการวางแผนงาน และพัฒนาแนวทางการแก้ปัญหาในทางสร้างสรรค์

2. ทักษะของสมาชิกและความชัดเจนของบทบาท (member skills and role clarity) หมายถึง ทักษะความสามารถของสมาชิกในบทบาทที่ชัดเจนมีความสำคัญอย่างยิ่งในงานที่ยากและซับซ้อน โดยผู้นำสามารถพัฒนาทักษะของสมาชิก เมื่อมีการจัดตั้งทีมหรือการทดแทนสมาชิกที่ออกจากทีม ผู้นำมีอิทธิพลต่อการเลือกสมาชิกใหม่ซึ่งสามารถอธิบายความรับผิดชอบ ขั้นตอนการทำงานของสมาชิก อีกทั้งผู้นำสามารถประเมินทักษะของสมาชิกเพื่อระบุข้อบกพร่องให้ข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์ และให้สมาชิกได้รับคำแนะนำในหลายรูปแบบ เช่น คำแนะนำจากสมาชิกที่มีประสบการณ์มากกว่า คำแนะนำจากการประชุมเชิงปฏิบัติการต่าง ๆ เป็นต้น

⁵⁷Mike Woodcock, **Team development manual**, 2nd ed. (England: Gower Publishing, 1989), 75-116.

3. การจัดองค์กรและการประสานงานภายในองค์กร (internal organization and coordination) หมายถึง การมอบหมายงานให้สมาชิกในการปฏิบัติงานอาจได้รับผลกระทบหากสมาชิกที่มีความสามารถแต่ได้รับมอบหมายงานที่ไม่ตรงกับทักษะ หรือหากทีมใช้กลยุทธ์การปฏิบัติงานที่ไม่สอดคล้องกับทักษะของสมาชิก โดยผลงานของทีมขึ้นอยู่กับความร่วมมือการพึ่งพาซึ่งกันและกันของสมาชิก และการประสานงานมีความสำคัญอย่างยิ่ง ทั้งนี้ทีมจะทำงานใหม่ได้ดีขึ้นหากสมาชิกมีการวางแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจนโดยคำนึงถึงอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้น ซึ่งลักษณะของผู้นำที่ส่งเสริมการจัดองค์กรและการประสานงานภายในองค์กร มีดังนี้ การวางแผนการใช้บุคลากรและทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ มีการจัดทำแผนฉุกเฉินเพื่อรับมือกับอุปสรรคและเหตุการณ์ฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น การเปิดโอกาสให้สมาชิกที่มีความเชี่ยวชาญมีส่วนร่วมในการวางแผนกิจกรรมของทีม มีการประชุมเพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหา มีการวางแผนและวิธีการทำงานเพื่อหลีกเลี่ยงความล่าช้าและการสูญเสียเวลาที่ไม่จำเป็นของงาน มีการติดตาม กำกับ ควบคุมการทำงานอย่างต่อเนื่อง และการทำงานเป็นทีมภายใต้การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำสามารถพัฒนาทักษะของสมาชิกได้โดยการให้สมาชิกเรียนรู้ร่วมกัน และปรับพฤติกรรมของตนเองจากการทำงานร่วมกันเป็นทีม

4. การประสานงานภายนอกองค์กร (external coordination) หมายถึง ผู้นำมีความสามารถในการสื่อสารและประสานงานกับภายนอกองค์กร ซึ่งลักษณะของผู้นำที่เกี่ยวข้องกับการประสานงานภายนอกองค์กร มีดังนี้ การรักษาเครือข่ายที่สามารถให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องได้ การส่งเสริมให้สมาชิกพัฒนาเครือข่ายการติดต่อที่เป็นประโยชน์ การปรึกษาหารือกับองค์กรย่อยเกี่ยวกับแผนงานและการตัดสินใจที่มีผลต่อผลกระทบต่อองค์กรเหล่านั้น มีการติดตามความคืบหน้าในการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับองค์กรย่อยหรือหน่วยงานอื่น มีการประชุมกับภายนอกองค์กรเพื่อทราบความต้องการ และการเจรจาข้อตกลงกับภายนอกองค์กร

5. ทรัพยากรและการสนับสนุน (resources and political support) หมายถึง ทรัพยากรที่เกี่ยวข้อง ดังนี้ งบประมาณ เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก และสมาชิกทีม โดยความรับผิดชอบของผู้นำ คือ การจัดหาทรัพยากรที่จำเป็น และการได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือจากภายนอก ดังต่อไปนี้ การวางแผนการใช้ทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับกิจกรรมต่าง ๆ การชักชวนผู้บังคับบัญชาหรือบุคคลภายนอกเพื่อจัดหาทรัพยากรเพิ่มเติม การจูงใจผู้บังคับบัญชานุญาตให้ทีมงานใช้วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือนอกเหนือจากปกติ การส่งเสริมและปกป้องชื่อเสียงของทีม

การสร้างความสัมพันธ์ความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกซึ่งเป็นแหล่งทรัพยากรและการให้ความช่วยเหลือ และการเจรจาข้อตกลงที่ดีกับหน่วยงานภายนอก

6. ความไว้วางใจ ความสามัคคี และความร่วมมือ (mutual trust, cohesiveness, and cooperation) หมายถึง ความร่วมมือและความไว้วางใจซึ่งกันและกันเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงาน ซึ่งในการทำงานจะต้องมีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ซึ่งผู้นำสามารถเพิ่มความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และความสามัคคีร่วมกับทีมได้ ดังนี้ มีการสื่อสารวิสัยทัศน์ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จร่วมกันของทีม การสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และสร้างความพึงพอใจในการเป็นสมาชิกของทีม การจัดกิจกรรมสร้างทีมงาน การยกย่องและการให้รางวัลเมื่อสมาชิกมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม

7. ประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์กร (collective efficacy and potency) หมายถึง ความมุ่งมั่นและความเชื่อร่วมกันของสมาชิกว่าทีมจะสามารถบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของงานได้สำเร็จ โดยทีมนั้นมีสมาชิกที่มีทักษะดี มีความไว้วางใจ และให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน มีทรัพยากรเพียงพอ รวมถึงมีกลยุทธ์ในการทำงาน ซึ่งผู้นำสามารถสร้างประสิทธิภาพโดยรวมได้ ดังนี้ การมีทัศนคติที่ดี และมีความเชื่อมั่นในทีม การตั้งเป้าหมายที่เป็นจริง หรือเป้าหมายที่มีโอกาสจะประสบความสำเร็จในเบื้องต้น การช่วยเหลือทีมให้ค้นพบวิธีการเอาชนะอุปสรรค การเฉลิมฉลองความก้าวหน้าและความสำเร็จของทีม

8. รูปแบบความคิดที่ถูกต้องร่วมกัน (accurate, shared mental models) หมายถึง การมีความเข้าใจร่วมกันในการปฏิบัติงานสามารถเอื้อต่อการพัฒนากลยุทธ์ และแผนงานที่มีประสิทธิผลของทีม รวมถึงเพิ่มความมุ่งมั่นในการดำเนินงาน ซึ่งผู้นำจะสามารถช่วยสมาชิกกำหนดการประเมินความถูกต้อง และร่วมกันพัฒนาวิธีปรับปรุงความเข้าใจ ปัญหา และแนวทางแก้ไขที่ดี ดังนี้ การจัดประชุมอภิปรายสมมติฐาน และความคิดเห็นของสมาชิก ทั้งนี้ควรระบุหลักฐานที่สนับสนุนความคิดเห็น การตรวจสอบสิ่งที่เกี่ยวข้องกับงานนั้น ๆ การวัดกระบวนการของทีม และกำหนดประสิทธิภาพที่แม่นยำ การทดลอง เพื่อประเมินความสัมพันธ์ของสาเหตุและผลกระทบ มีการทบทวนหลังการจัดกิจกรรมเพื่อปรับปรุงการเรียนรู้จากประสบการณ์

9. ความหลากหลายของสมาชิก (member diversity) หมายถึง ความหลากหลายของสมาชิกทั้งทางด้านบุคลิกภาพ ด้านประชากรศาสตร์ (อายุ เพศ อัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ การศึกษา) และความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง ซึ่งความหลากหลายของสมาชิกเป็นการแก้ปัญหาแบบร่วมมือ เมื่อสมาชิกพึ่งพาซึ่งกันและกันจะส่งผลให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ทั้งนี้ผู้นำที่มีอำนาจ

ในการคัดเลือกสมาชิก สามารถคัดเลือกสมาชิกที่มีความหลากหลาย สมาชิกที่มีมุมมอง ประสบการณ์ ความรู้ที่แตกต่างกันจะส่งผลให้เกิดการแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์มากยิ่งขึ้น⁵⁸

วัชร ไตรเจริญกุลภักดิ์ จงแจ่ม ได้เสนอ วิธีที่จะทำให้การทำงานเป็นทีมประสบความสำเร็จ ซึ่งมีคุณลักษณะ 10 ประการ ดังนี้

1. ตั้งเป้าหมายไว้ให้ชัดเจน การมีเป้าหมายเพื่อบ่มงสู่ความสำเร็จที่ชัดเจน จะช่วยให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การดำเนินงานไปตามกรอบไม่ออกนอกทาง รู้ว่าต้องปฏิบัติงานไปแนวทางไหนเพื่อไม่ให้หลงทางจนเสียแผน เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการในการปฏิบัติงาน

2. มีการสื่อสารกันอยู่เสมอ การสื่อสาร หมายถึง การสื่อสารความคิด บอกเล่าปัญหาต่าง ๆ ที่ได้พบมา หรือแลกเปลี่ยนวิธีการทำงานหรือเครื่องมือต่าง ๆ ที่ช่วยให้การทำงานสะดวกขึ้น มีวิธีการแก้ไขปัญหาคือเป็นระบบ รวมไปถึงการรับฟังกันให้มากที่สุด เคารพความคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยผู้ฟังควรที่จะรับคำแนะนำที่ได้รับมาพิจารณาอย่างเปิดใจ

3. ให้ความสำคัญกับทุกความเห็นของคนในทีม สิ่งหนึ่งที่ทำให้พนักงานรู้สึกมีคุณค่าต่อการทำงานเป็นทีม คือ การที่สมาชิกในทีมหรือหัวหน้ารับฟัง และทำความเข้าใจกับไอเดียใหม่ต่าง ๆ ที่ได้นำเสนอไป แสดงให้เห็นถึงการเคารพในความคิดเห็นของทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ทั้งนี้ การเพิ่มสีสันและกำลังใจในการทำงานด้วยการมีรางวัลให้ทีมที่มีผลงานเกินเป้า สิ่งเล็ก ๆ เหล่านี้อาจเป็นกำลังใจช่วยให้คนในทีมสนุกกับการทำงานเป็นทีมมากขึ้น

4. เข้าใจถึงบทบาทและความรับผิดชอบของแต่ละคน การทำงานเป็นทีมจะประสบความสำเร็จได้นั้น ทุกคนในทีมต้องรู้บทบาทในหน้าที่ของตัวเองเสมอ รวมถึงเคารพในบทบาทของเพื่อนร่วมทีมคนอื่นเช่นกัน ไม่ก้าวล่วงกันแต่สามารถแนะนำด้วยความหวังดีและจริงใจต่อกัน เพื่อให้การทำงานเป็นทีมเป็นไปด้วยความราบรื่นสะดวกสบาย

5. สร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจที่ดีต่อกัน การสนับสนุนและให้กำลังใจเพื่อนร่วมทีมอยู่เสมอ จะทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีต่อกัน มีบรรยากาศในการทำงานที่ดีร่วมกัน คนในทีมทำงานอย่างมีความสุข ทั้งนี้ ความไว้วางใจกันสามารถเกิดขึ้นได้บนพื้นฐานของการเชื่อในทักษะความสามารถของทุกคนในทีม

6. ตัดสินใจร่วมกัน เริ่มด้วยการเปิดโอกาสให้ทุกคนในทีมได้แสดงความเห็น และตัดสินใจหาทางออกร่วมกัน หรือแม้กระทั่งเหตุการณ์ที่เน้นความฉับไวในการตัดสินใจที่ทำไปแล้ว

⁵⁸Gary Yukl, **Leadership in Organization** (Essex: Pearson Education Limited, 2013), 248–253.

คนที่ตัดสินใจก็ควรอธิบายถึงสาเหตุที่เลือกตัดสินใจไปแบบนั้นกับทีม รวมถึงรับฟังข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของคนในทีมด้วย เพื่อแสดงความเคารพการทำงานเป็นทีม

7. ทำกิจกรรมนอกเหนือจากงานร่วมกัน เรียนรู้ตัวตนของเพื่อนร่วมทีมในมุมผ่อนคลาย เป็นกลยุทธ์ที่ดีในการทำงานเป็นทีม โดยจัดกิจกรรมจะช่วยให้ความสัมพันธ์ของคนในทีมดีขึ้น

8. เปิดกว้างรับฟังฟีดแบคอยู่เสมอ วิธีการทำงานเป็นทีมที่ดีอย่างยั่งยืน คือ การรับฟังความคิดเห็นของคนในทีมทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน โดยเฉพาะการรับฟังคำแนะนำเกี่ยวกับงานที่ตัวเราเป็นคนรับผิดชอบ เพื่อนำไปวิเคราะห์ แก้ไข และประยุกต์ใช้กับการทำงาน

9. เคารพความแตกต่างของคนในทีม คือ เคารพทั้งตัวตนและความคิด เพราะในสังคมปัจจุบัน เรื่องเพศ อายุ ภายนอกกายภาพภายนอกสำหรับเนื้องานส่วนใหญ่แล้วเป็นเรื่องที่ไม่ใช่ปัจจัยในการทำงาน ดังนั้นคนในทีมจึงต้องเคารพความต่างของกันและกัน รวมถึงเข้าใจถึงความคิดที่ต่างกัน ซึ่งคือจุดแข็งของการทำงานเป็นทีม การมีชุดความคิดที่หลากหลายจากคนในทีม จะช่วยให้งานออกมารอบด้านและรอบคอบมากขึ้น

10. พร้อมแก้ไขและปรับปรุง เมื่อได้ฟีดแบคแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือนำสิ่งเหล่านั้นมาวิเคราะห์พูดคุยกันในทีม หาทางออกของปัญหาร่วมกัน โดยไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง จับมือแก้ไขไปพร้อมกัน โดยความสนใจของคนในทีม วิธีแบบนี้อาจจะใช้เวลามากขึ้น แต่ยั่งยืนกว่าในระยะยาว⁵⁹

สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ได้เสนอคุณลักษณะเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม ซึ่งมีคุณลักษณะ 4 ประการ ดังนี้

1. การมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมของบุคคล หมายถึง การที่สมาชิกตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มีความเกี่ยวข้องกันในกิจการของทีม ตระหนักในความสำคัญของกันและกัน แสดงออกซึ่งการยอมรับ การให้เกียรติกันสำหรับกลุ่มขนาดใหญ่ก็มีปฏิสัมพันธ์กันเป็นเครือข่ายมากกว่าการติดต่อกันตัวต่อตัว

2. มีจุดมุ่งหมายและเป้าหมายร่วมกัน หมายถึง การที่สมาชิกกลุ่มมีส่วนร่วมกระตุนให้เกิดกิจกรรมร่วมกันของทีม โดยเฉพาะจุดประสงค์ของสมาชิกกลุ่มที่สอดคล้องกับองค์การมักจะนำมาซึ่งความสำเร็จของการทำงานได้ง่าย

3. การมีโครงสร้างของทีม หมายถึง ระบบพฤติกรรมซึ่งเป็นแบบแผนเฉพาะกลุ่มสมาชิกกลุ่มจะต้องปฏิบัติตามกฎหรือมติของกลุ่ม ซึ่งอาจจะเป็นกลุ่มแบบทางการ (Formal Group) หรือกลุ่ม

⁵⁹ วชิร ไตรเจริญกุลภักดิ์ จงแจ่ม, **การทำงานเป็นทีม Team working**, เข้าถึงเมื่อ 10 ธันวาคม 2566, เข้าถึงได้จาก <https://play.google.com/books/reader?id=AnTJEAAAQBAJ&pg=GBS.PA4>

แบบไม่เป็นทางการ (Informal Group) ก็ได้ สมาชิกทุกคนของกลุ่มจะต้องยอมรับและปฏิบัติตามเป็นอย่างดี สมาชิกกลุ่มย่อยอาจจะมีกฎเกณฑ์แบบไม่เป็นทางการ มีความสนิทสนมกันอย่างใกล้ชิดระหว่างสมาชิกด้วยกัน

4. สมาชิกมีบทบาทและมีความรู้สึกร่วมกัน การรักษาทบหาที่มั่นคงในแต่ละทีมจะมีความแตกต่างกันตามลักษณะของกลุ่ม รวมทั้งความรู้ความสามารถของสมาชิกโดยการจัดแบ่งบทบาทและหน้าที่ ความรับผิดชอบ กระจายงานกันตามความรู้ ความสามารถ และความถนัดของสมาชิก⁶⁰



⁶⁰สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น, การทำงานเป็นทีม, เข้าถึงเมื่อ 12 ธันวาคม 2566, เข้าถึงได้จาก <http://www.local.moi.go.th/team.html>

ข้อมูลของโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร

โรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร เป็นสถานศึกษาที่จัดการศึกษาระดับชั้นปฐมวัยถึงระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และระดับชั้นปฐมวัยถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ตั้งอยู่ในเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยมีฝ่ายการศึกษาของสำนักงานเขตตลิ่งชันเป็นหน่วยงานที่ช่วยกำกับดูแลในเบื้องต้น และมีสำนักการศึกษากรุงเทพมหานครเป็นหน่วยงานหลักในการช่วยเหลือ กำกับ และดูแลในภาพรวม ซึ่งโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร มีจำนวน 16 โรงเรียน ดังนี้

1. โรงเรียนฉิมพลี เลขที่ 82/3 ซอยสวนผัก 50 แขวงฉิมพลี เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร มีครูผู้สอนจำนวน 40 คน เปิดทำการสอนตั้งแต่ระดับชั้นปฐมวัยถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 มีนักเรียนจำนวน 716 คน
2. โรงเรียนชุมทางตลิ่งชัน เลขที่ 207 ซอยสวนผัก 29 แขวงตลิ่งชัน เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร มีครูผู้สอนจำนวน 15 คน เปิดทำการสอนตั้งแต่ระดับชั้นปฐมวัยถึงระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มีนักเรียนจำนวน 166 คน
3. โรงเรียนวัดกระโสมทอง เลขที่ 14 ซอยปากน้ำกระโสมทอง แขวงบางพรหม เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร มีครูผู้สอนจำนวน 12 คน เปิดทำการสอนตั้งแต่ระดับชั้นปฐมวัยถึงระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มีนักเรียนจำนวน 113 คน
4. โรงเรียนวัดเกาะ เลขที่ 168 หมู่ที่ 9 แขวงบางเชือกหนัง เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร มีครูผู้สอนจำนวน 10 คน เปิดทำการสอนตั้งแต่ระดับชั้นปฐมวัยถึงระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มีนักเรียนทั้งหมด 55 คน
5. โรงเรียนวัดไก่อติ๊ย (สวัสดีประชาชนกุล) เลขที่ 11 ถนนชัยพฤกษ์ แขวงตลิ่งชัน เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร มีครูผู้สอนจำนวน 10 คน เปิดทำการสอนตั้งแต่ระดับชั้นปฐมวัยถึงระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มีนักเรียนจำนวน 51 คน
6. โรงเรียนวัดชัยพฤกษมาลา (นนทสิริราชบุรพาเพ็ญ) เลขที่ 484 ถนนชัยพฤกษ์ แขวงตลิ่งชัน เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร มีครูผู้สอนจำนวน 19 คน เปิดทำการสอนตั้งแต่ระดับชั้นปฐมวัยถึงระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มีนักเรียนจำนวน 272 คน
7. โรงเรียนวัดช่างเหล็ก เลขที่ 430 ซอยแก้วเงินทอง 1 แขวงคลองชักพระ เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร มีครูผู้สอนจำนวน 15 คน เปิดทำการสอนตั้งแต่ระดับชั้นปฐมวัยถึงระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มีนักเรียนจำนวน 109 คน

8. โรงเรียนวัดตลิ่งชัน (ปิ่นทองสังฆาการ) เลขที่ 300 ถนนชักพระ แขวงคลองชักพระ เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร มีครูผู้สอนจำนวน 17 คน เปิดทำการสอนตั้งแต่ระดับชั้นปฐมวัยถึงระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มีนักเรียนจำนวน 176 คน

9. โรงเรียนวัดทอง (อัครศิลปวิทยาการ) เลขที่ 23 หมู่ 10 ถนนบรมราชชนนี แขวงฉิมพลี เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร มีครูผู้สอนจำนวน 10 คน เปิดทำการสอนตั้งแต่ระดับชั้นปฐมวัยถึงระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มีนักเรียนจำนวน 37 คน

10. โรงเรียนวัดประสาธ เลขที่ 30 หมู่ที่ 10 ซอยบางพรหม 16 ถนนบางพรหม แขวงบางพรหม เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร มีครูผู้สอนจำนวน 12 คน เปิดทำการสอนตั้งแต่ระดับชั้นปฐมวัยถึงระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มีนักเรียนจำนวน 88 คน

11. โรงเรียนวัดปากน้ำฝ่งเหนือ เลขที่ 942/2 ถนนปากน้ำฝ่งเหนือ แขวงบางพรหม เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร มีครูผู้สอนจำนวน 13 คน เปิดทำการสอนตั้งแต่ระดับชั้นปฐมวัยถึงระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มีนักเรียนทั้งหมด 219 คน

12. โรงเรียนวัดพิบูล เลขที่ 79 ถนนบางแวก แขวงบางเชือกหนัง เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร มีครูผู้สอนจำนวน 9 คน เปิดทำการสอนตั้งแต่ระดับชั้นปฐมวัยถึงระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มีนักเรียนจำนวน 55 คน

13. โรงเรียนวัดโพธิ์ (ราษฎร์คองผล) เลขที่ 123 ถนน พุทธมณฑลสาย 1 ซอย พุทธมณฑลสาย 1 แยก 21 แขวงบางระมาด เขตตลิ่งชัน มีครูผู้สอนจำนวน 25 คน เปิดทำการสอนตั้งแต่ระดับชั้นปฐมวัยถึงระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มีนักเรียนจำนวน 523 คน

14. โรงเรียนวัดมะกอก (วิสุทธิวิทยาการ) เลขที่ 24 ถนนบรมราชชนนี แขวงบางระมาด เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร มีครูผู้สอนจำนวน 9 คน เปิดทำการสอนตั้งแต่ระดับชั้นปฐมวัยถึงระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มีนักเรียนจำนวน 82 คน

15. โรงเรียนวัดรัชฎาธิฐาน เลขที่ 692 แขวงคลองชักพระ เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร มีครูผู้สอนจำนวน 18 คน เปิดทำการสอนตั้งแต่ระดับชั้นปฐมวัยถึงระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มีนักเรียนจำนวน 346 คน

16. โรงเรียนวัดอินทราวาส เลขที่ 6 หมู่ 22 ซอยวัดประดู่ ถนนพุทธมณฑลสาย 1 แขวงบางระมาด เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร มีครูผู้สอนจำนวน 23 คน เปิดทำการสอนตั้งแต่ระดับชั้นปฐมวัยถึงระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มีนักเรียนจำนวน 442 คน⁶¹



⁶¹สำนักงานเขตตลิ่งชัน, โรงเรียนในสังกัด, เข้าถึงเมื่อ 16 ตุลาคม 2566, เข้าถึงได้จาก <https://webportal.bangkok.go.th/talingchan/page/sub/25901/โรงเรียนในสังกัด>

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้รวบรวมงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

งานวิจัยภายในประเทศ

ณิษฐพร คำเถียร ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจกับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร พบว่า 1.แรงจูงใจของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครอยู่ในระดับมาก 2. การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครอยู่ในระดับมาก 3. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจกับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครเมื่อจำแนกตามตำแหน่งมีความแตกต่างกัน 3. ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์กันโดยภาพรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1⁶²

นิภาพร ทองคำ ศึกษาการบริหารคุณภาพกับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร พบว่า 1. การบริหารคุณภาพโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ปรับปรุงอยู่เสมอ จัดให้มีการฝึกอบรม ยอมรับปรัชญาใหม่ ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จอบรมผู้นำ เลิกโควตา ขจัดความกลัว การปรับปรุงต้องทำทุกขั้นตอนของการทำงาน การสร้างความสุขในการทำงาน ขจัดอุปสรรค จัดให้มีแผนการศึกษา และมีการฝึกอบรมให้กับครู/บุคลากรทุกคน เลิกใช้วิธีการตรวจสอบคุณภาพแบบเก่า เลิกยึดมั่นการดำเนินธุรกิจโดยยึดราคาเป็นหลัก 2. การทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากโดยเรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้วัตถุประสงค์ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน ภาวะผู้นำที่เหมาะสม บทบาทที่สมดุล การพัฒนาตนเอง การปฏิบัติงานอย่างชัดเจน และการตัดสินใจที่ถูกต้องอย่างเหมาะสม ทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ การสื่อสารที่ดี การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม การเปิดเผยต่อกัน

⁶²ณิษฐพร คำเถียร, “แรงจูงใจกับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2559), ง.

และการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา 3. ความสัมพันธ์ของการบริหารคุณภาพกับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01⁶³

ศิริพร โกศล ศึกษาความพึงพอใจของครูต่อการทำงานเป็นทีมโรงเรียนสามเสนนอก (ประชากรราษฎร์อนุกุล) สำนักงานเขตดินแดง กรุงเทพมหานคร พบว่า 1. เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก คือ ด้านภาวะผู้นำ ด้านความร่วมมือ ด้านกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ ด้านแรงจูงใจ ด้านวัฒนธรรมองค์กร 2. ผลเปรียบเทียบความพึงพอใจของครูที่มีเพศต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสามเสนนอก (ประชากรราษฎร์อนุกุล) สำนักงานเขตดินแดง กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 1 และด้านทุกด้านไม่แตกต่างกัน 3. ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจของครูที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสามเสนนอก (ประชากรราษฎร์อนุกุล) สำนักงานเขตดินแดง กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 2 และด้านทุกด้านไม่แตกต่างกัน⁶⁴

สุนันทา พิไลกุล ศึกษาความพึงพอใจของครูที่มีต่อสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนเครือข่าย ที่ 47 สำนักงานเขตสวนหลวง สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า 1. ความพึงพอใจของครูที่มีต่อสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนเครือข่าย ที่ 47 สำนักงานเขตสวนหลวง สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ทุกด้านอยู่ในระดับมาก คือ ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน ด้านการปรับตัวในการทำงาน ด้านแรงจูงใจในการทำงาน และด้านภาวะผู้นำในการทำงาน 2. ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจของครูที่มีต่อสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนเครือข่าย ที่ 47 สำนักงานเขตสวนหลวง สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมไม่แตกต่างกันซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานวิจัยข้อที่ 1 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน และด้านภาวะผู้นำในการทำงาน มีความแตกต่างกันทางสถิติอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 3. ความพึงพอใจของครูที่มีต่อสมรรถนะการทำงานเป็นทีม

⁶³นิภาพร ทองคำ, “การบริหารคุณภาพกับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร,” วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร 8, 1 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2560): 125.

⁶⁴ศิริพร โกศล, “ความพึงพอใจของครูต่อการทำงานเป็นทีมโรงเรียนสามเสนนอก (ประชากรราษฎร์อนุกุล) สำนักงานเขตดินแดง กรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2560), 1.

ของครูในโรงเรียนเครือข่าย ที่ 47 สำนักงานเขตสวนหลวง สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2⁶⁵

อุมาพร พันธุ์ศรี และอุไร สุทธิแย้ม ศึกษาแรงจูงใจในการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มเขตกรุงเทพใต้ พบว่า 1. ความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มเขตกรุงเทพใต้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุดและมาก โดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย สามลำดับแรก คือ ด้านการมีเป้าหมายเดียวกัน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงานตามลำดับ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 2. ครูที่มีระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มเขตกรุงเทพใต้ โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน 3) ครูที่มีวิทยฐานะแตกต่างกันมีแรงจูงใจในการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มเขตกรุงเทพใต้ โดยภาพรวมและรายด้านการได้รับการยอมรับนับถือ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 ส่วนในรายด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน⁶⁶

งานวิจัยในต่างประเทศ

ฮัลวอร์ และ ลอร์ (Halvor and Roar) ศึกษาการทำงานเป็นทีมเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาการประเมินการสอน โดยกลุ่มตัวอย่างการศึกษาครูโรงเรียนประถมศึกษาปีชวุด จำนวน 30 คน พบว่า ครูโรงเรียนประถมศึกษาปีชวุดยอมรับว่าประสบการณ์และการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงานมีความแตกต่างกันอย่างมาก และให้ความสำคัญกับเพื่อนร่วมงานมองเห็นเพื่อนร่วมงานเป็นคนสำคัญและมีความสามารถในการปฏิบัติงาน โดยการทำงานเป็นทีมมีบทบาทสำคัญ

⁶⁵สุนันทา พิไลกุล, “ความพึงพอใจของครูที่มีต่อสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนเครือข่าย ที่ 47 สำนักงานเขตสวนหลวง สังกัดกรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2560), 1-2.

⁶⁶อุมาพร พันธุ์ศรี และอุไร สุทธิแย้ม, “แรงจูงใจในการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร กลุ่มเขตกรุงเทพใต้,” *Journal of Roi Kaensarn Academi* 7, 7 (กรกฎาคม 2565): 299.

ในการพัฒนาความเข้าใจในการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ และเป็นแนวทางที่ดีในการนำไปใช้ ประเมินการสอน⁶⁷

คาราคุช และ โตเรเมน (Karakus and Toremen) ศึกษาอุปสรรคต่อการทำงานเป็นทีม ในมุมมองของครู โดยกลุ่มตัวอย่างครูในโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 424 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม 4 มิติ จำนวน 32 รายการ พบว่า ปัจจัยสำคัญของประสิทธิผลการทำงานเป็นทีม 4 มิติ ได้แก่ การกระทำของผู้นำ ลักษณะโครงสร้างของกลุ่มงาน ลักษณะเฉพาะของสมาชิก และความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก และอุปสรรคที่สำคัญต่อการทำงานเป็นทีมตามความเห็นของครูมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญตามตัวแปรเพศและอายุงาน ดังนี้ ผู้บริหารไม่มีความเท่าเทียม ครูขาดบรรยากาศการได้รับความชื่นชมและเห็นคุณค่า การขาดแรงจูงใจของครูเกิดความสัมพันธ์เชิงแข่งขันและการไม่ให้ความร่วมมือ⁶⁸

โอสส์สัน (Ohlsson) ศึกษาการเรียนรู้เป็นทีม: กระบวนการไตร่ตรองโดยรวมในทีมครู เพื่อศึกษาเกี่ยวกับความเข้าใจทางทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการเรียนรู้ของทีมครู โดยเน้นการทำงานเป็นทีม บรรยากาศของทีม และการไตร่ตรองโดยรวม พบว่า การทำงานร่วมกันของทีมและบรรยากาศของทีม ความเต็มใจที่จะเรียนรู้ร่วมกัน การวิเคราะห์การพูดคุยในการประชุมทีมแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของกระบวนการไตร่ตรอง ซึ่งบรรยากาศของทีมที่อำนวยความสะดวกมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการสะท้อนกลับ และการสะท้อนกลับร่วมกันเป็นการส่งเสริมการเรียนรู้เป็นทีม⁶⁹

พาร์ค เฮนคิน และ เอ็กเลีย (Park Henkin and Egley) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีม ความไว้วางใจและความมุ่งมั่นของทีมครู โดยกลุ่มตัวอย่างการศึกษาคือโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า การทำงานเป็นทีมส่งเสริมให้เกิดความมุ่งมั่นของทีมครูและความไว้วางใจ

⁶⁷Halvor Bjørnsrud and Roar Engh., “Teamwork to Enhance Adapted Teaching and Formative Assessment.” **Sage Journals** 10,4 (January 2012): 402-409.

⁶⁸Karakuş, M. and Töremen, F., "How our schools can be more synergic: determining the obstacles of teamwork," Accessed 13 December 2023, Available from: <https://doi.org/10.1108/13527590810898509>

⁶⁹Ohlsson, J., “Team learning: collective reflection processes in teacher teams,” Accessed 13 December 2023, Available from: <https://doi.org/10.1108/JWL-Feb-2012-0011>

หากการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับสูงความมุ่งมั่นในทีมจะมีระดับสูงเช่นกัน ผู้บริหารโรงเรียนควรเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพและสนับสนุนกระบวนการการทำงานเป็นทีม⁷⁰

สรุป

จากการศึกษาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัด กรุงเทพมหานคร สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีเป้าหมายเดียวกันมาทำงานร่วมกันโดยใช้ความพยายามจากสมาชิกทุกคนในทีม มีการพึ่งพากัน การประสานงาน ความมุ่งมั่น ความรับผิดชอบ และการพัฒนาทักษะต่าง ๆ ร่วมกัน เพื่อให้ทีมบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย ความมุ่งมั่นทุ่มเทต่อเป้าหมายและกลยุทธ์ของภาระงาน (commitment to task objectives and strategies) ทักษะของสมาชิกและความชัดเจนของบทบาทหน้าที่ (member skills and role clarity) การจัดองค์กรและการประสานงานภายในองค์กร (internal organization and coordination) การประสานงานภายนอกองค์กร (external coordination) ทรัพยากรและการสนับสนุน (resources and political support) ความไว้วางใจ ความสามัคคี และความร่วมมือ (mutual trust, cohesiveness, and cooperation) ประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์กร (collective efficacy and potency) รูปแบบความคิดที่ถูกต้องร่วมกัน (accurate, shared mental models) และความหลากหลายของสมาชิก (member diversity) ดังนั้น การทำงานเป็นทีมของครูจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของสถานศึกษาต่อไป

⁷⁰Park S., Henkin, A.B. and Egley, R., "Teacher team commitment, teamwork and trust: exploring associations," Accessed 13 December 2023, Available from: <http://sgr.sagepub.com>. <https://doi.org/10.1108/09578230510615233>

บทที่ 3

การดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร 2) แนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยประชากรที่ศึกษา คือ โรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 16 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 3 คน คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน หัวหน้าฝ่ายวิชาการ จำนวน 1 คน และครู จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้น 48 คน การวิจัยครั้งนี้ใช้ผู้ให้ข้อมูลเป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit Of Analysis) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม ตามแนวคิดของยุกส์ (Yukl) วิธีดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยครั้งนี้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย

เป็นการศึกษาสภาพปัญหา และอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร รวบรวมข้อมูลจากการศึกษาแนวคิด หลักการ ทฤษฎี จากเอกสาร ข้อมูลทางสถิติ รายงาน บทความต่าง ๆ ตลอดจนวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศ และต่างประเทศ เพื่อเป็นข้อมูลในการจัดทำโครงร่างการวิจัย ขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา รับข้อเสนอแนะ ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ และเสนอขอความเห็นชอบโครงการวิจัยจาก คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย

เป็นขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยที่ผู้วิจัยจัดสร้างเครื่องมือ นำเครื่องมือไปตรวจสอบคุณภาพ เพื่อปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องของเครื่องมือ และนำไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ จากนั้น นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ ทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ และแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย

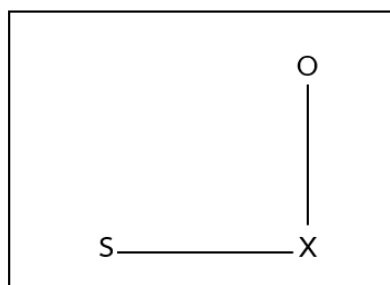
เป็นขั้นตอนการนำเสนอผลการวิจัยต่อคณะกรรมการควบคุมการค้นคว้าอิสระ เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุง แก้ไข ข้อบกพร่องตามหลักวิชาและปรับปรุงแก้ไขตาม ข้อเสนอแนะของคณะกรรมการผู้ควบคุมการค้นคว้าอิสระ แล้วจัดทำรายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอ ต่อคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ระเบียบวิธีวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากรและผู้ให้ข้อมูล ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) โดยใช้แผนแบบการวิจัย แบบกลุ่มตัวอย่างเดียว มีการวัดครั้งเดียวในลักษณะศึกษาสภาพการณ์ไม่มีการทดลอง (the one shot, non – experimental case study) ซึ่งเขียนเป็นแผนภูมิ (diagram) ได้ดังนี้



- เมื่อ S หมายถึง ประชากรที่ใช้ศึกษา
 X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา
 O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

ประชากรที่ศึกษา

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ โรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 16 โรงเรียน (ข้อมูลปีการศึกษา 2566)

ผู้ให้ข้อมูล

ผู้วิจัยกำหนดผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 3 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน หัวหน้าฝ่ายวิชาการ จำนวน 1 คน และครู จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้น 48 คน

ตัวแปรที่ศึกษา

สำหรับการวิจัยครั้งนี้มีตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐาน และตัวแปรที่ศึกษา มีรายละเอียดต่อไปนี้

1. **ตัวแปรพื้นฐาน** เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ที่ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน

2. **ตัวแปรที่ศึกษา** เป็นตัวแปรเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม ตามแนวคิดของยุกัล (Yukl) ประกอบด้วย

1. ความมุ่งมั่นทุ่มเทต่อเป้าหมายและกลยุทธ์ของภาระงาน (commitment to task objectives and strategies) หมายถึง ความมุ่งมั่นทุ่มเท ความร่วมมือ และความพยายามในการทำงานที่ยากให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยลักษณะของผู้นำที่ส่งเสริมให้สมาชิกเกิดความมุ่งมั่นทุ่มเทต่อเป้าหมายร่วมกัน มีดังนี้ ความชัดเจนของวิสัยทัศน์มีความเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ของงานและค่านิยมของสมาชิก การอธิบายความสำคัญของโครงการ และความคิดริเริ่มงานใหม่ การกำหนดเป้าหมายของงานที่ชัดเจนและท้าทาย มีการวางแผนกลยุทธ์การทำงานที่นำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย การส่งเสริมให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการวางแผนงาน และพัฒนาแนวทางการแก้ปัญหาในทางสร้างสรรค์

2. ทักษะของสมาชิกและความชัดเจนของบทบาท (member skills and role clarity) หมายถึง ทักษะความสามารถของสมาชิกในบทบาทที่ชัดเจนมีความสำคัญอย่างยิ่งในงานที่ยากและซับซ้อน โดยผู้นำสามารถพัฒนาทักษะของสมาชิก เมื่อมีการจัดตั้งทีมหรือการทดแทนสมาชิกที่ออกจากทีม ผู้นำมีอิทธิพลต่อการเลือกสมาชิกใหม่ซึ่งสามารถอธิบายความรับผิดชอบ ขั้นตอนการทำงานของสมาชิก อีกทั้งผู้นำสามารถประเมินทักษะของสมาชิกเพื่อระบุข้อบกพร่องให้ข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์ และให้สมาชิกได้รับคำแนะนำในหลายรูปแบบ เช่น คำแนะนำจากสมาชิกที่มีประสบการณ์มากกว่า คำแนะนำจากการประชุมเชิงปฏิบัติการต่าง ๆ เป็นต้น

3. การจัดองค์กรและการประสานงานภายในองค์กร (internal organization and coordination) หมายถึง การมอบหมายงานให้สมาชิกในการปฏิบัติงานอาจได้รับผลกระทบหากสมาชิกที่มีความสามารถแต่ได้รับมอบหมายงานที่ไม่ตรงกับทักษะ หรือหากทีมใช้กลยุทธ์

การปฏิบัติงานที่ไม่สอดคล้องกับทักษะของสมาชิก โดยผลงานของทีมขึ้นอยู่กับความร่วมมือ การพึ่งพาซึ่งกันและกันของสมาชิก และการประสานงานมีความสำคัญอย่างยิ่ง ทั้งนี้ทีมจะทำงานใหม่ ได้ดีขึ้นหากสมาชิกมีการวางแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจนโดยคำนึงถึงอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้น ซึ่งลักษณะของ ผู้นำที่ส่งเสริมการจัดองค์กรและการประสานงานภายในองค์กร มีดังนี้ การวางแผนการใช้บุคลากร และทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ มีการจัดทำแผนฉุกเฉินเพื่อรับมือกับอุปสรรคและเหตุการณ์ ฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น การเปิดโอกาสให้สมาชิกที่มีความเชี่ยวชาญมีส่วนร่วมในการวางแผนกิจกรรม ของทีม มีการประชุมเพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหา มีการวางแผนและวิธีการทำงานเพื่อหลีกเลี่ยง ความล่าช้าและการสูญเสียเวลาที่ไม่จำเป็นของงาน มีการติดตาม กำกับ ควบคุมการทำงาน อย่างต่อเนื่อง และการทำงานเป็นทีมภายใต้การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำสามารถพัฒนาทักษะ ของสมาชิกได้โดยการให้สมาชิกเรียนรู้ร่วมกัน และปรับพฤติกรรมของตนเองจากการทำงานร่วมกัน เป็นทีม

4. การประสานงานภายนอกองค์กร (external coordination) หมายถึง ผู้นำ มีความสามารถในการสื่อสารและประสานงานกับภายนอกองค์กร ซึ่งลักษณะของผู้นำที่เกี่ยวข้อง กับการประสานงานภายนอกองค์กร มีดังนี้ การรักษาเครือข่ายที่สามารถให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องได้ การส่งเสริมให้สมาชิกพัฒนาเครือข่ายการติดต่อที่เป็นประโยชน์ การปรึกษาหารือกับองค์กรย่อย เกี่ยวกับแผนงานและการตัดสินใจที่มีผลกระทบต่อองค์กรเหล่านั้น มีการติดตามความคืบหน้า ในการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับองค์กรย่อยหรือหน่วยงานอื่น มีการประชุมกับภายนอกองค์กร เพื่อทราบความต้องการ และการเจรจาข้อตกลงกับภายนอกองค์กร

5. ทรัพยากรและการสนับสนุน (resources and political support) หมายถึง ทรัพยากร ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้ งบประมาณ เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก และสมาชิกทีม โดยความรับผิดชอบของผู้นำ คือ การจัดหาทรัพยากรที่จำเป็น และการได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือ จากภายนอก ดังต่อไปนี้ การวางแผนการใช้ทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับกิจกรรมต่าง ๆ การชักชวน ผู้บังคับบัญชาหรือบุคคลภายนอกเพื่อจัดหาทรัพยากรเพิ่มเติม การจูงใจผู้บังคับบัญชานุญาต ให้ทีมงานใช้วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือนอกเหนือจากปกติ การส่งเสริมและปกป้องชื่อเสียงของทีม การสร้างความสัมพันธ์ความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกซึ่งเป็นแหล่งทรัพยากรและการให้ ความช่วยเหลือ และการเจรจาข้อตกลงที่ดีกับหน่วยงานภายนอก

6. ความไว้วางใจ ความสามัคคี และความร่วมมือ (mutual trust, cohesiveness, and cooperation) หมายถึง ความร่วมมือและความไว้วางใจซึ่งกันและกันเป็นปัจจัยสำคัญ

ในการปฏิบัติงาน ซึ่งในการทำงานจะต้องมีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ซึ่งผู้นำสามารถเพิ่มความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และความสามัคคีร่วมกับทีมได้ ดังนี้ มีการสื่อสารวิสัยทัศน์ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จร่วมกันของทีม การสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และสร้างความพึงพอใจในการเป็นสมาชิกของทีม การจัดกิจกรรมสร้างทีมงาน การยกย่องและการให้รางวัลเมื่อสมาชิกมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม

7. ประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์กร (collective efficacy and potency) หมายถึง ความมุ่งมั่นและความเชื่อร่วมกันของสมาชิกว่าทีมจะสามารถบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของงานได้สำเร็จ โดยทีมนี้มีสมาชิกที่มีทักษะดี มีความไว้วางใจ และให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน มีทรัพยากรเพียงพอ รวมถึงมีกลยุทธ์ในการทำงาน ซึ่งผู้นำสามารถสร้างประสิทธิภาพโดยรวมได้ ดังนี้ การมีทัศนคติที่ดี และมีความเชื่อมั่นในทีม การตั้งเป้าหมายที่เป็นจริง หรือเป้าหมายที่มีโอกาสจะประสบความสำเร็จในเบื้องต้น การช่วยเหลือทีมให้ค้นพบวิธีการเอาชนะอุปสรรค การเฉลิมฉลองความก้าวหน้าและความสำเร็จของทีม

8. รูปแบบความคิดที่ถูกต้องร่วมกัน (accurate, shared mental models) หมายถึง การมีความเข้าใจร่วมกันในการปฏิบัติงานสามารถเอื้อต่อการพัฒนากลยุทธ์ และแผนงานที่มีประสิทธิภาพของทีม รวมถึงเพิ่มความมุ่งมั่นในการดำเนินงาน ซึ่งผู้นำจะสามารถช่วยสมาชิกกำหนดการประเมินความถูกต้อง และร่วมกันพัฒนาวิธีปรับปรุงความเข้าใจ ปัญหา และแนวทางแก้ไขที่ดี ดังนี้ การจัดประชุมอภิปรายสมมติฐาน และความคิดเห็นของสมาชิก ทั้งนี้ควรระบุหลักฐานที่สนับสนุนความคิดเห็น การตรวจสอบสิ่งที่เกี่ยวข้องกับงานนั้น ๆ การวัดกระบวนการของทีม และกำหนดประสิทธิภาพที่แม่นยำ การทดลอง เพื่อประเมินความสัมพันธ์ของสาเหตุและผลกระทบ มีการทบทวนหลังการจัดกิจกรรมเพื่อปรับปรุงการเรียนรู้จากประสบการณ์

9. ความหลากหลายของสมาชิก (member diversity) หมายถึง ความหลากหลายของสมาชิกทั้งทางด้านบุคลิกภาพ ด้านประชากรศาสตร์ (อายุ เพศ อัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ การศึกษา) และความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง ซึ่งความหลากหลายของสมาชิกเป็นการแก้ปัญหาแบบร่วมมือ เมื่อสมาชิกพึ่งพาซึ่งกันและกันจะส่งผลให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ทั้งนี้ผู้นำที่มีอำนาจในการคัดเลือกสมาชิก สามารถคัดเลือกสมาชิกที่มีความหลากหลาย สมาชิกที่มีมุมมอง ประสบการณ์ ความรู้ที่แตกต่างกันจะส่งผลให้เกิดการแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์มากยิ่งขึ้น⁷¹

⁷¹Gary Yukl, *Leadership in Organization*, (Essex: Pearson Education Limited, 2013), 248-253.

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งหมด 2 ประเภท ได้แก่ แบบสอบถามความคิดเห็น และแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง มีรายละเอียด ดังนี้

1. แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) แบ่งออกเป็น 2 ตอน มีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน มีลักษณะเป็นแบบสอบถามที่กำหนดตัวเลือกไว้ให้เลือกตอบ (checklist)

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม ตามแนวคิดของยุกส์ (Yukl) เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคิร์ต (Likert's rating scale)⁷² โดยมีความหมาย ดังนี้

ระดับ 1 หมายถึง การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัด กรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับน้อยที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัด กรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับน้อย มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัด กรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัด กรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับมาก มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 5 หมายถึง การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัด กรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

2. แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร มีลักษณะเป็นข้อคำถามปลายเปิด โดยทำการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน หัวหน้าฝ่ายวิชาการ จำนวน 1 คน และครู จำนวน 1 คน

⁷²Rensis Likert, "The Method of Constructing and Attitude Scale," **Readings in Attitude Theory and Measurement**, ed. Martin Fishbein (New York: John Wiley & Sons, 1967), 90-95.

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

เพื่อให้เกิดความตรงและความเชื่อมั่นของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือ โดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็น และแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง โดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) มีขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาค้นคว้าหลักการ แนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรม และผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศ และต่างประเทศเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม

ขั้นที่ 2 นำผลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าดังกล่าว มาสร้างแบบสอบถามความคิดเห็น แล้วนำไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ เพื่อรับคำแนะนำและแก้ไขข้อบกพร่อง

ขั้นที่ 3 นำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน ทำการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ด้วยเทคนิค IOC (Index of Item Objective Congruence) ได้ค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60 – 1.0 แล้วนำมาแก้ไขปรับปรุงอีกครั้งตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ

ขั้นที่ 4 จัดทำเครื่องมือฉบับสมบูรณ์ แล้วนำไปเก็บข้อมูลกับผู้ให้ข้อมูล

2. แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) มีขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาการทำแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

ขั้นที่ 2 สร้างแบบสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยนำประเด็นคำถามจากแบบสอบถามความคิดเห็น ตอนที่ 2 ที่มีค่าความถี่เลขคี่น้อยที่สุด มาตั้งเป็นข้อคำถามในการสัมภาษณ์

ขั้นที่ 3 นำแบบสัมภาษณ์ให้อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ตรวจสอบเครื่องมือ

ขั้นที่ 4 แก้ไขปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

ขั้นที่ 5 จัดทำเครื่องมือฉบับสมบูรณ์ แล้วนำไปสัมภาษณ์กับผู้ทรงคุณวุฒิ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อให้การปฏิบัติเป็นไปอย่างถูกต้องและเป็นระบบ ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ทำหนังสือขอความร่วมมือจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ถึงผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 16 โรงเรียนเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูล

2. ผู้วิจัยนำหนังสือที่คณะศึกษาศาสตร์ออกให้ ส่งไปยังโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 16 โรงเรียน เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูล

3. ผู้วิจัยดำเนินการส่งแบบสอบถามความคิดเห็น พร้อมทั้งนัดหมาย วัน เวลา ในการเก็บรวบรวมแบบสอบถามความคิดเห็น

4. ผู้วิจัยนำประเด็นคำถามจากแบบสอบถามความคิดเห็นที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุดมาตั้งเป็นข้อคำถามในแบบสัมภาษณ์ และสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้วยตนเอง

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ใช้ผู้ให้ข้อมูลเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) เมื่อได้รับแบบสอบถามความคิดเห็นคืนแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามความคิดเห็น และตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์การให้คะแนนสำหรับแบบสอบถามความคิดเห็นแต่ละฉบับ และนำข้อมูลดังกล่าวไปคำนวณหาค่าทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

สำหรับแบบสัมภาษณ์ เมื่อผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์เรียบร้อยแล้ว นำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) และสรุปแนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลตรงตามข้อมูลวัตถุประสงค์การวิจัยที่ศึกษา ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม สถิติที่ใช้วิเคราะห์ คือ ความถี่ (frequency) และร้อยละ (percentage)
2. การวิเคราะห์การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร สถิติที่ใช้วิจัย คือ มัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) แล้วนำค่ามัชฌิมเลขคณิตไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ ตามแนวคิดของเบสท์ (Best)⁷³ มีรายละเอียด ดังนี้

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.00 – 1.49 หมายถึง การทำงานเป็นทีมของครู อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.50 – 2.49 หมายถึง การทำงานเป็นทีมของครู อยู่ในระดับน้อย

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 2.50 – 3.49 หมายถึง การทำงานเป็นทีมของครู อยู่ในระดับปานกลาง

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 3.50 – 4.49 หมายถึง การทำงานเป็นทีมของครู อยู่ในระดับมาก

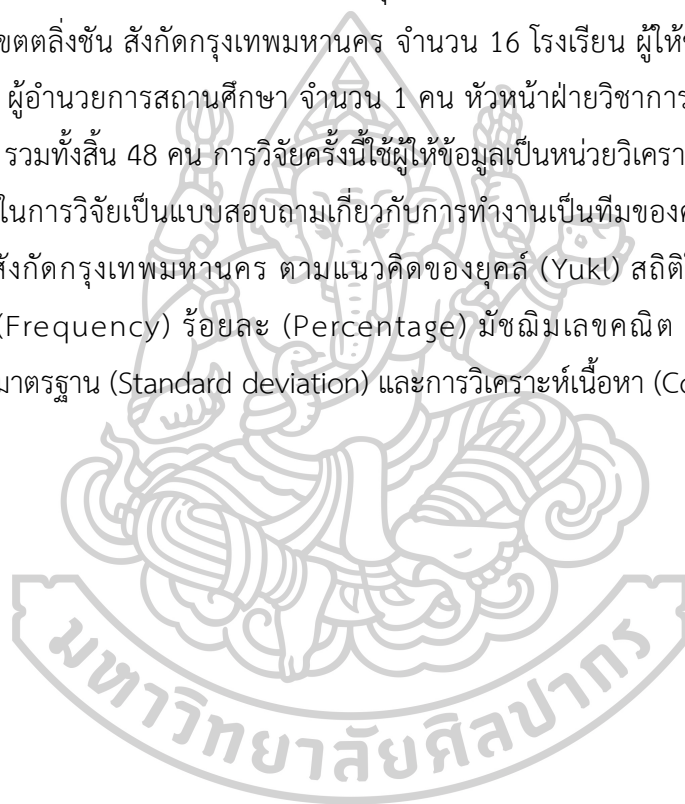
ค่ามัชฌิมเลขคณิต 4.50 – 5.00 หมายถึง การทำงานเป็นทีมของครู อยู่ในระดับมากที่สุด

⁷³John W. Best, **Research in Education**, 3rd ed. (New Jersey: prentice Hall, 1977), 174.

3. การวิเคราะห์หาแนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

สรุป

การวิจัยเรื่อง การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย 1) เพื่อทราบการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร 2) เพื่อทราบแนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยประชากรที่ศึกษา คือ โรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 16 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 3 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน หัวหน้าฝ่ายวิชาการ จำนวน 1 คน และครู จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้น 48 คน การวิจัยครั้งนี้ใช้ผู้ให้ข้อมูลเป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit Of Analysis) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร ตามแนวคิดของยุกัล (Yukl) สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) มัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามของผู้ให้ข้อมูล ซึ่งประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา 16 คน หัวหน้าฝ่ายวิชาการ 16 คน และครู 16 คน รวมทั้งสิ้น 48 คน ผู้วิจัยได้รับข้อมูลกลับมาจำนวน 48 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 แล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูลและเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย จำแนกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน โดยแสดงค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage) ดังรายละเอียดในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ร้อยละของผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	16	33.33
หญิง	32	66.67
รวม	48	100

ตารางที่ 1 ร้อยละของผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน (ต่อ)

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
2. อายุ		
ต่ำกว่า 30 ปี	7	14.58
31-40 ปี	8	16.67
41-50 ปี	25	52.08
51 ปีขึ้นไป	8	16.67
รวม	48	100
3. ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	22	45.83
ปริญญาโท	26	54.17
ปริญญาเอก	0	0
รวม	48	100
4. ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันในสถานศึกษา		
ผู้อำนวยการสถานศึกษา	16	33.34
หัวหน้าฝ่ายวิชาการ	16	33.33
ครูผู้สอน	16	33.33
รวม	48	100
5. ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน		
น้อยกว่า 5 ปี	15	31.25
6-10 ปี	9	18.75
11-15 ปี	6	12.50
16-20 ปี	3	6.25
21-25 ปี	10	20.83
26 ปีขึ้นไป	5	10.42
รวม	48	100

จากตารางที่ 1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากเป็นเพศหญิง จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 66.67 เป็นเพศชาย จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 ด้านอายุส่วนมากอยู่ในช่วง

41-50 ปี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 52.08 รองลงมาคือ อายุตั้งแต่ 31-40 ปี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 16.67 และอายุตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 16.67 น้อยที่สุดคือ อายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 14.58 ด้านระดับการศึกษา พบว่า ส่วนมากเป็นระดับปริญญาโท จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 54.17 รองลงมาคือ ระดับปริญญาตรี จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 45.83 ด้านตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันในสถานศึกษา พบว่า เป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 33.34 หัวหน้าฝ่ายวิชาการ จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 และครูผู้สอน จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 ด้านประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน พบว่า ส่วนมากมีประสบการณ์น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 31.25 รองลงมาคือ ประสบการณ์ 21-25 ปี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 20.83 ประสบการณ์ตั้งแต่ 6-10 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 18.75 ประสบการณ์ 11-15 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 12.50 ประสบการณ์ 26 ปีขึ้นไป จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 10.42 น้อยที่สุดคือประสบการณ์ 16-20 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 6.25

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร

ในการวิเคราะห์การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่ามัธยฐานเลขคณิต (arithmetic mean : $\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation : S.D.) แล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังรายละเอียดในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่ามัธยฐานเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร

(n = 48)

การทำงานเป็นทีมของครู	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ความมุ่งมั่นทุ่มเทต่อเป้าหมาย และกลยุทธ์ของภาระงาน	4.35	0.54	มาก

ตารางที่ 2 ค่ามัชฌิมเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียน
ในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร (ต่อ)

(n = 48)

การทำงานเป็นทีมของครู	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
2. ทักษะของสมาชิกและความชัดเจนของบทบาท	4.27	0.53	มาก
3. การจัดองค์กรและการประสานงานภายในองค์กร	4.21	0.56	มาก
4. การประสานงานภายนอกองค์กร	4.22	0.58	มาก
5. ทรัพยากรและการสนับสนุน	4.20	0.69	มาก
6. ความไว้วางใจ ความสามัคคีและความร่วมมือ	4.21	0.65	มาก
7. ประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์กร	4.33	0.60	มาก
8. รูปแบบความคิดที่ถูกต้องร่วมกัน	4.18	0.56	มาก
9. ความหลากหลายของสมาชิก	4.32	0.60	มาก
รวม	4.25	0.51	มาก

จากตารางที่ 2 พบว่า การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.51) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านความมุ่งมั่นทุ่มเทต่อเป้าหมายและกลยุทธ์ของภาระงาน ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.54) ด้านประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์กร ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.60) ด้านความหลากหลายของสมาชิก ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.60) ด้านทักษะของสมาชิกและความชัดเจนของบทบาท ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = 0.53) ด้านการประสานงานภายนอกองค์กร ($\bar{X} = 4.22$, S.D. = 0.58) ด้านการจัดองค์กรและการประสานงานภายในองค์กร ($\bar{X} = 4.21$, S.D. = 0.56) ด้านความไว้วางใจ ความสามัคคีและความร่วมมือ ($\bar{X} = 4.21$, S.D. = 0.65) ด้านทรัพยากรและการสนับสนุน ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = 0.69) และด้านรูปแบบความคิดที่ถูกต้องร่วมกัน ($\bar{X} = 4.18$, S.D. = 0.56) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานโดยภาพรวมอยู่ในช่วง 0.53-0.69 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ผลการวิเคราะห์การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัด กรุงเทพมหานคร เป็นรายด้าน มีรายละเอียด ตามตารางที่ 3-11 ดังนี้

ตารางที่ 3 การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านความมุ่งมั่นทุ่มเทต่อเป้าหมายและกลยุทธ์ของภาระงาน

(n = 48)

ข้อ	ด้านความมุ่งมั่นทุ่มเทต่อเป้าหมาย และกลยุทธ์ของภาระงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ครูมีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน ที่ยากให้ประสบผลสำเร็จ	4.44	0.62	มาก
2	ครูให้ความร่วมมือในการทำงาน โดย มุ่งเน้นเป้าหมายที่ชัดเจน	4.42	0.65	มาก
3	ครูมีความคิดริเริ่มในการทำงาน และ ทำตามวิสัยทัศน์วัตถุประสงค์ของ องค์กร	4.31	0.66	มาก
4	ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ของงานที่ชัดเจน และมีการวางแผน กลยุทธ์การทำงานที่นำไปสู่การบรรลุ เป้าหมาย	4.25	0.81	มาก
รวม		4.35	0.54	มาก

จากตารางที่ 3 พบว่า การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัด กรุงเทพมหานคร ด้านความมุ่งมั่นทุ่มเทต่อเป้าหมายและกลยุทธ์ของภาระงาน โดยภาพรวมอยู่ใน ระดับมาก ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.54) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อย่อย พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ครูมีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานที่ยาก ให้ประสบผลสำเร็จ ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.62) ครูให้ความร่วมมือในการทำงาน โดยมุ่งเน้นเป้าหมาย ที่ชัดเจน ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.65) ครูมีความคิดริเริ่มในการทำงาน และทำตามวิสัยทัศน์วัตถุประสงค์ ขององค์กร ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.66) และครูมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของงานที่ชัดเจน

และมีการวางแผนกลยุทธ์การทำงานที่นำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.81) ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานโดยภาพรวมอยู่ในช่วง 0.62-0.81 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 4 การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร
ด้านทักษะของสมาชิกและความชัดเจนของบทบาท

(n = 48)

ข้อ	ด้านทักษะของสมาชิก และความชัดเจนของบทบาท	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
5	ครูมีทักษะความสามารถที่จำเป็นในการทำงาน ถึงแม้ว่างานที่ทำจะยากและซับซ้อน	4.25	0.64	มาก
6	ครูได้รับการพัฒนาทักษะความสามารถในการทำงาน เช่น ได้รับคำแนะนำจากครูที่มีประสบการณ์มากกว่า	4.29	0.71	มาก
7	ครูได้รับการประเมินทักษะการทำงาน เพื่อพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพ	4.27	0.61	มาก
รวม		4.27	0.53	มาก

จากตารางที่ 4 พบว่า การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านทักษะของสมาชิกและความชัดเจนของบทบาท โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = 0.53) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อย่อย พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ครูได้รับการพัฒนาทักษะความสามารถในการทำงาน เช่น ได้รับคำแนะนำจากครูที่มีประสบการณ์มากกว่า ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.71) ครูได้รับการประเมินทักษะการทำงาน เพื่อพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = 0.61) และครูมีทักษะความสามารถที่จำเป็นในการทำงาน ถึงแม้ว่างานที่ทำจะยากและซับซ้อน ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.64) ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานโดยภาพรวมอยู่ในช่วง 0.61-0.71 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 5 การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร
ด้านการจัดองค์กรและการประสานงานภายในองค์กร

(n = 48)

ข้อ	ด้านการจัดองค์กร และการประสานงานภายในองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
8	ครูมีส่วนร่วมในการประสานงาน ภายในองค์กร	4.35	0.70	มาก
9	ครูได้รับมอบหมายงานที่ตรงกับ ความรู้ความสามารถ	4.17	0.69	มาก
10	ครูสามารถจัดทำแผนฉุกเฉินเพื่อ รับมือกับเหตุฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้นได้	3.96	0.74	มาก
11	ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนการ ทำงาน โดยใช้ระบบการทำงานเป็น ทีม	4.27	0.77	มาก
12	ครูมีการเรียนรู้ร่วมกัน และปรับ พฤติกรรมในการทำงานร่วมกันอย่าง เป็นทีม	4.23	0.75	มาก
13	ผู้บริหารมีการกำกับ ติดตาม การทำงานของครูอย่างต่อเนื่อง	4.29	0.62	มาก
รวม		4.21	0.56	มาก

จากตารางที่ 5 พบว่า การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการจัดองค์กรและการประสานงานภายในองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.21$, S.D. = 0.56) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อย่อย พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัธยฐานจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ครูมีส่วนร่วมในการประสานงานภายในองค์กร ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.70) ผู้บริหารมีการกำกับ ติดตามการทำงานของครูอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.62) ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงาน โดยใช้ระบบการทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = 0.77) ครูมีการเรียนรู้ร่วมกัน และปรับพฤติกรรมในการทำงานร่วมกันอย่างเป็นทีม ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = 0.75) ครูได้รับมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ ($\bar{X} = 4.17$, S.D. = 0.69) และครูสามารถจัดทำแผนฉุกเฉินเพื่อรับมือกับเหตุฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้นได้ ($\bar{X} = 3.96$, S.D. = 0.74) ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานโดยภาพรวมอยู่ในช่วง

0.62-0.77 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 6 การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร
ด้านการประสานงานภายนอกองค์กร

(n = 48)

ข้อ	ด้านการประสานงาน ภายนอกองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
14	ครูมีความสามารถในการสื่อสาร และ ประสานงานกับภายนอกองค์กรได้	4.23	0.63	มาก
15	ครูได้รับการส่งเสริมให้เป็นสมาชิก เครือข่ายที่ดี สามารถติดต่อ ประสานงานกับภายนอกองค์กรได้	4.21	0.65	มาก
รวม		4.22	0.58	มาก

จากตารางที่ 6 พบว่า การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการประสานงานภายนอกองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.22$, S.D. = 0.58) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อย่อย พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ครูมีความสามารถในการสื่อสาร และประสานงานกับภายนอกองค์กรได้ ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = 0.63) และครูได้รับการส่งเสริมให้เป็นสมาชิกเครือข่ายที่ดี สามารถติดต่อประสานงานกับภายนอกองค์กรได้ ($\bar{X} = 4.21$, S.D. = 0.65) ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานโดยภาพรวมอยู่ในช่วง 0.63-0.65 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 7 การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร
ด้านทรัพยากรและการสนับสนุน

(n = 48)

ข้อ	ด้านทรัพยากรและการสนับสนุน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
16	ครูได้รับการสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน	4.06	0.91	มาก
17	ผู้บริหารมีการจัดหาทรัพยากรที่จำเป็น และขอรับการสนับสนุนช่วยเหลือจากหน่วยงานภายนอกเพื่อใช้ในการส่งเสริมการปฏิบัติงานของครู	4.19	0.84	มาก
18	ครูสร้างความสัมพันธ์ที่ดี และให้ความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก	4.35	0.64	มาก
รวม		4.20	0.69	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่า การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านทรัพยากรและการสนับสนุน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = 0.69) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อย่อย พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ครูสร้างความสัมพันธ์ที่ดี และให้ความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.64) ผู้บริหารมีการจัดหาทรัพยากรที่จำเป็น และขอรับการสนับสนุนช่วยเหลือจากหน่วยงานภายนอก เพื่อใช้ในการส่งเสริมการปฏิบัติงานของครู ($\bar{X} = 4.19$, S.D. = 0.84) และครูได้รับการสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.06$, S.D. = 0.91) ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานโดยภาพรวมอยู่ในช่วง 0.64-0.91 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 8 การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร
ด้านความไว้วางใจ ความสามัคคี และความร่วมมือ

(n = 48)

ข้อ	ด้านความไว้วางใจ ความสามัคคี และความร่วมมือ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
19	ครูมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน	4.13	0.76	มาก
20	ครูมีความร่วมมือกัน และมีความสามัคคีในการปฏิบัติงาน	4.21	0.80	มาก
21	ครูมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย	4.27	0.68	มาก
22	ครูมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในการทำงาน และมีการสื่อสารวิสัยทัศน์ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จร่วมกันอย่างเป็นทีม	4.23	0.72	มาก
รวม		4.21	0.65	มาก

จากตารางที่ 8 พบว่า การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านความไว้วางใจ ความสามัคคี และความร่วมมือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.21$, S.D. = 0.65) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อย่อย พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ครูมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = 0.68) ครูมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในการทำงาน และมีการสื่อสารวิสัยทัศน์ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จร่วมกันอย่างเป็นทีม ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = 0.72) ครูมีความร่วมมือกัน และมีความสามัคคีในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.21$, S.D. = 0.80) และครูมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.13$, S.D. = 0.76) ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานโดยภาพรวมอยู่ในช่วง 0.68-0.80 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 9 การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร
ด้านประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์กร

(n = 48)

ข้อ	ด้านประสิทธิภาพ และศักยภาพขององค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
23	ครูมีทัศนคติที่ดี และมีความเชื่อมั่น ในการทำงานร่วมกันอย่างเป็นทีม	4.25	0.73	มาก
24	ครูมีความพยายามในการเอาชนะ อุปสรรคในการทำงาน โดยมีการ ตั้งเป้าหมายการทำงานไว้อย่าง ชัดเจน	4.42	0.61	มาก
รวม		4.33	0.60	มาก

จากตารางที่ 9 พบว่า การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.60) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อย่อย พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ครูมีความพยายามในการเอาชนะอุปสรรคในการทำงาน โดยมีการตั้งเป้าหมายการทำงานไว้อย่างชัดเจน ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.61) และครูมีทัศนคติที่ดี และมีความเชื่อมั่นในการทำงานร่วมกันอย่างเป็นทีม ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.73) ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานโดยภาพรวมอยู่ในช่วง 0.61-0.73 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 10 การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร
ด้านรูปแบบความคิดที่ถูกต้องร่วมกัน

(n = 48)

ข้อ	ด้านรูปแบบความคิด ที่ถูกต้องร่วมกัน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
25	ครูสามารถรับรู้และทำความเข้าใจ เกี่ยวกับภาระงานที่ได้รับ	4.23	0.59	มาก

ตารางที่ 10 การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร
ด้านรูปแบบความคิดที่ถูกต้องร่วมกัน (ต่อ)

(n = 48)

ข้อ	ด้านรูปแบบความคิด ที่ถูกต้องร่วมกัน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
26	ครูมีข้อตกลงในการทำงานร่วมกันที่ สามารถเอื้อต่อการพัฒนากลยุทธ์ และแผนงานที่มีประสิทธิภาพ	4.21	0.68	มาก
27	ครูมีส่วนร่วมในการทบทวนผลงาน หลังการปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อ พัฒนาและปรับปรุงงานให้มี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	4.10	0.69	มาก
รวม		4.18	0.56	มาก

จากตารางที่ 10 พบว่า การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านรูปแบบความคิดที่ถูกต้องร่วมกัน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.18$, S.D. = 0.56) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อย่อย พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ครูสามารถรับรู้และทำความเข้าใจเกี่ยวกับภาระงานที่ได้รับ ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = 0.59) ครูมีข้อตกลงในการทำงานร่วมกันที่สามารถเอื้อต่อการพัฒนากลยุทธ์และแผนงานที่มีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.21$, S.D. = 0.68) และครูมีส่วนร่วมในการทบทวนผลงานหลังการปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อพัฒนาและปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ($\bar{X} = 4.10$, S.D. = 0.69) ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานโดยภาพรวมอยู่ในช่วง 0.59-0.69 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 11 การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร
ด้านความหลากหลายของสมาชิก

(n = 48)

ข้อ	ด้านความหลากหลายของสมาชิก	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
28	ครูมีความรู้ความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกัน เนื่องจากอายุ เพศ อัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ และการศึกษา	4.33	0.75	มาก
29	ครูมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาในการทำงาน โดยใช้วิธีการแก้ปัญหาแบบร่วมมือ	4.31	0.78	มาก
30	ครูมีการพึ่งพาอาศัยกันในการทำงาน เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ถึงแม้จะมีประสบการณ์ที่แตกต่างกัน	4.31	0.75	มาก
รวม		4.32	0.60	มาก

จากตารางที่ 11 พบว่า การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านความหลากหลายของสมาชิก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.60) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อย่อย พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ครูมีความรู้ความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกัน เนื่องจากอายุ เพศ อัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ และการศึกษา ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.75) ครูมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาในการทำงาน โดยใช้วิธีการแก้ปัญหาแบบร่วมมือ ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.78) และครูมีการพึ่งพาอาศัยกันในการทำงาน เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ถึงแม้จะมีประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.75) ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานโดยภาพรวมอยู่ในช่วง 0.75-0.78 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร

จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามความคิดเห็นการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร ทำให้ทราบค่ามัธยฐานเลขคณิตน้อยที่สุดในแต่ละด้าน โดยผู้วิจัยจึงนำมาเป็นประเด็นปัญหาในการสัมภาษณ์ โดยมีผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวน 3 คน

ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน หัวหน้าฝ่ายวิชาการ จำนวน 1 คน และครู จำนวน 1 คน เพื่อหาแนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร เรียงลำดับรายด้าน ดังต่อไปนี้

1. ความมุ่งมั่นทุ่มเทต่อเป้าหมายและกลยุทธ์ของภาระงาน (commitment to task objectives and strategies) ประเด็นที่มีค่ามัธยฐานคะแนนน้อยที่สุด คือ ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของงานที่ชัดเจน และมีการวางแผนกลยุทธ์การทำงานที่นำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย โดยมีข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังตารางที่ 12

ตารางที่ 12 ข้อมูลการสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านความมุ่งมั่นทุ่มเทต่อเป้าหมายและกลยุทธ์ของภาระงาน

ผู้ให้สัมภาษณ์	แนวทางการพัฒนาความมุ่งมั่นทุ่มเทต่อเป้าหมายและกลยุทธ์ของภาระงาน
คนที่ 1	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างช่องทางการสื่อสาร เพื่อเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็น ร่วมกันวิเคราะห์สถานการณ์ และเสนอแนวคิดในการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้าง โดยการสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างในการยอมรับความคิดเห็น การสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพ จัดให้มีการอบรมหรือสัมมนาเพื่อพัฒนาทักษะการตั้งเป้าหมายและการวางแผนการสอน เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ การจัดระบบประเมินและติดตามผล ให้ครูมีส่วนร่วมในการประเมินผลและติดตามความก้าวหน้า มีการสร้างแรงจูงใจด้วยการส่งเสริมให้มีการให้รางวัลสำหรับครูที่มีส่วนร่วมในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย เพื่อกระตุ้นให้ครูมีส่วนร่วมและมีความรับผิดชอบต่อเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทำให้การพัฒนาการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
คนที่ 2	การให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนการแก้ปัญหา โดยการนำปัญหาต่าง ๆ มารวบรวม และร่วมประชุม ปรึกษา ปัญหาต่าง ๆ ร่วมกัน จากนั้นนำปัญหานั้นมาวางแผน และวางเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงานร่วมกัน ตามแผนและกลยุทธ์ในการทำงานของครูที่ได้ปรึกษาร่วมกัน โดยครูทุกท่านได้มีส่วนร่วมในการออกแบบการแก้ปัญหา วางแผนแนวทางปรับปรุง และพัฒนาตามแผนงานที่ได้วางไว้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง และมีการประเมิน กำกับ ติดตาม เป็นระยะ

ตารางที่ 12 ข้อมูลการสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านความมุ่งมั่นทุ่มเทต่อเป้าหมายและกลยุทธ์ของภาระงาน (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	แนวทางการพัฒนาด้านความมุ่งมั่นทุ่มเทต่อเป้าหมายและกลยุทธ์ของภาระงาน
คนที่ 3	การเปิดโอกาสให้ครูได้แลกเปลี่ยนความรู้ และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ จากเพื่อนร่วมงาน ให้ความสำคัญกับทุกความคิดเห็นของทุกคนในทีม ผู้บริหารสถานศึกษากระจายงานให้ครูอย่างทั่วถึง ครูเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของแต่ละคน มีการตั้งเป้าหมายของงานอย่างชัดเจน มีการวางแผนการทำงาน การประชุมติดตามอย่างต่อเนื่อง มีการสื่อสารกันอย่างสม่ำเสมอ การตัดสินใจร่วมกัน มีการสร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจที่ดีต่อกัน เคารพความแตกต่างของคนในทีม รับฟังข้อเสนอแนะ ซึ่งจะนำไปสู่การแก้ไขพัฒนาและปรับปรุง

จากตารางที่ 12 ข้อมูลการสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านความมุ่งมั่นทุ่มเทต่อเป้าหมายและกลยุทธ์ของภาระงาน (commitment to task objectives and strategies) พบว่า มีแนวทางในการพัฒนา 5 แนวทาง ดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน การจัดกิจกรรมให้ครูได้วางแผนและตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงานร่วมกัน และมีการสร้างช่องทางการสื่อสารร่วมกัน โดยอาจใช้การประชุมกลุ่มย่อย หรือการใช้แพลตฟอร์มออนไลน์ให้ครูได้แสดงความคิดเห็นอย่างสม่ำเสมอ
2. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างมีการประชุมที่เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็น เคารพความแตกต่างของความคิดเห็น แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน รับฟังข้อเสนอแนะ สร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจที่ดีต่อกัน นำไปสู่การแก้ไขปรับปรุงพัฒนาออกแบบแผนกลยุทธ์ในการทำงานและการตัดสินใจร่วมกัน
3. การประเมินและติดตามผลความก้าวหน้าการทำงานของครูอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ครูสามารถปรับเปลี่ยนแนวทางในการทำงานได้ตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น
4. ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานให้ครูอย่างทั่วถึง ให้ครูเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง
5. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงจูงใจด้วยการให้รางวัลสำหรับครูที่มีส่วนร่วมและมีความรับผิดชอบในการทำงานให้สำเร็จบรรลุเป้าหมาย

2. ทักษะของสมาชิกและความชัดเจนของบทบาท (member skills and role Clarity)

ประเด็นที่มีค่ามัธยฐานเลขคณิตน้อยที่สุด คือ ครูมีทักษะความสามารถที่จำเป็นในการทำงาน ถึงแม้ว่างานที่ท้าทายและซับซ้อน โดยมีข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังตารางที่ 13

ตารางที่ 13 ข้อมูลการสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านทักษะของสมาชิกและความชัดเจนของบทบาท

ผู้ให้สัมภาษณ์	แนวทางการพัฒนาด้านทักษะของสมาชิกและความชัดเจนของบทบาท
คนที่ 1	การจัดให้มีโครงการฝึกอบรมและการพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างทักษะเทคนิคด้านการจัดการเรียนการสอน และการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มีการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ ส่งเสริมการเข้าร่วมกลุ่มหรือเครือข่ายของครู เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และแนวทางการสอนที่ดีร่วมกัน การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต ให้ครูมีแนวทางการเรียนรู้ตลอดชีวิต เช่น การเรียนออนไลน์ หรือการเข้าร่วมสัมมนา
คนที่ 2	การส่งเสริมให้ครูแต่ละท่านค้นหาความถนัดของตนเองในด้านต่าง ๆ ส่วนในด้านที่จำเป็นในการทำงานแต่ครูไม่ถนัด ควรจัดให้มีการวางแผนส่งเสริมการเรียนรู้ การฝึกอบรม ฝึกฝนการทำงานในด้านนั้น จนเกิดความเชี่ยวชาญและมีความถนัดมากยิ่งขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานที่ยาก ให้ครูเกิดกำลังใจและแรงจูงใจในการทำงาน
คนที่ 3	การใช้เทคโนโลยีในการรายงานตามนโยบายต่าง ๆ จากหน่วยเหนือ ครูจึงต้องพัฒนาตนเองด้วยการเรียนรู้การใช้เทคโนโลยีเพิ่มเติม ทั้งนี้ครูควรได้รับการสนับสนุนอุปกรณ์ด้านเทคโนโลยีสำหรับครู เพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอนให้กับนักเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาให้การชื่นชม ให้คำติชมที่สร้างสรรค์ และให้รางวัลครูสำหรับการทำงานที่ท้าทายและซับซ้อน เพื่อกระตุ้นให้ครูมีความรับผิดชอบในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

จากตารางที่ 13 ข้อมูลการสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านทักษะของสมาชิกและความชัดเจนของบทบาท (member skills and role Clarity) มีแนวทางในการพัฒนา 5 แนวทาง ดังนี้

1. การพัฒนาวิชาชีพครูด้วยการฝึกอบรม เช่น ความสามารถในการใช้เครื่องมือดิจิทัล แอปพลิเคชันสำหรับการเรียนการสอนออนไลน์ เพื่อส่งเสริมให้ครูค้นหาความถนัดและพัฒนาทักษะในด้านที่ไม่ถนัดและจำเป็นต่อการทำงานให้เกิดความเชี่ยวชาญในการทำงานของตนเอง

2. การสร้างเครือข่ายและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของครู เช่น ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ PLC (Professional Learning Community) ส่งเสริมให้ครูเข้าร่วมกลุ่มการเรียนรู้ที่จัดขึ้นในสถานศึกษาและระหว่างสถานศึกษา เพื่อให้ครูสามารถแลกเปลี่ยนแนวทางและประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน

3. การพัฒนาทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีของครู การจัดหาอุปกรณ์และเครื่องมือเทคโนโลยีที่จำเป็นสำหรับครู และสนับสนุนให้ครูได้เรียนรู้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอนและการรายงานผลการทำงาน

4. ครูได้รับการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยการเรียนรู้ออนไลน์ เข้าร่วมสัมมนา และเข้าร่วมกิจกรรมที่พัฒนาความรู้

5. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างขวัญกำลังใจให้ครูในการทำงานที่ยากให้ประสบผลสำเร็จ ด้วยการตีพิมพ์ที่สร้างสรรค์มีประโยชน์ต่อการพัฒนา และการให้รางวัลด้วยความยุติธรรม

3. การจัดองค์กรและการประสานงานภายในองค์กร (internal organization and coordination) ประเด็นที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด คือ ครูสามารถจัดทำแผนฉุกเฉินเพื่อรับมือกับเหตุฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้นได้ โดยมีข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังตารางที่ 14

ตารางที่ 14 ข้อมูลการสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการจัดองค์กรและการประสานงานภายในองค์กร

ผู้ให้สัมภาษณ์	แนวทางการพัฒนาด้านการจัดองค์กรและการประสานงานภายในองค์กร
คนที่ 1	การจัดกิจกรรมอบรม สัมมนาให้ความรู้ โดยจัดการอบรมเกี่ยวกับการจัดการเหตุฉุกเฉิน และการตอบสนองต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น โดยเชิญผู้เชี่ยวชาญมาร่วมอบรมหรือให้คำแนะนำในการวางแผนจัดการเหตุฉุกเฉิน มีการประเมินความเสี่ยงเพื่อระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในโรงเรียน และเตรียมมาตรการรับมือที่เหมาะสม การสร้างคู่มือแผนฉุกเฉิน โดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายร่วมกันจัดทำคู่มือที่มีรายละเอียดเกี่ยวกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น และขั้นตอนการตอบสนองที่เหมาะสม และฝึกซ้อมเหตุฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น เพื่อให้ครูคุ้นเคยกับกระบวนการและปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง การสร้างทีมบริหารเหตุฉุกเฉิน แต่งตั้งทีมครูที่รับผิดชอบในการวางแผนและการตอบสนองต่อเหตุการณ์ฉุกเฉิน โดยมีการแบ่งหน้าที่ที่ชัดเจน และสร้างช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ฉุกเฉินได้อย่างรวดเร็ว และส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนฉุกเฉิน

ตารางที่ 14 ข้อมูลการสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการจัดองค์กรและการประสานงานภายในองค์กร (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	แนวทางการพัฒนาด้านการจัดองค์กรและการประสานงานภายในองค์กร
คนที่ 2	การวางแผนงานให้ครูทุกท่านจัดทำแผนฉุกเฉินในการประสานงานภายในองค์กร โดยการจัดทำแผนฉุกเฉิน มี 3 ระยะ ประกอบด้วย 1. ก่อนเกิดเหตุ ทำความเข้าใจในขั้นตอนการปฏิบัติงาน 2. ปฏิบัติหน้าที่ ณ จุดเกิดเหตุ บุคคลและทีมงาน ทำหน้าที่ของตนเอง สื่อสาร รายงานสถานการณ์และความคืบหน้าให้หัวหน้าทีมรับทราบอยู่เสมอ ทำงานด้วยกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน 3. หลังเกิดเหตุ การยอมรับความสำเร็จของทีม
คนที่ 3	ครูร่วมงานกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่ให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ ในการจัดทำแผนฉุกเฉิน มีผู้เชี่ยวชาญมาจัดประสบการณ์ให้ความรู้ มีการวางแผนจากสถานการณ์จริง เพื่อจัดทำแผนฉุกเฉินอย่างต่อเนื่อง โดยครูให้ความร่วมมือในการทำงานในฝ่ายต่าง ๆ ตามแผนงานที่ได้วางไว้

จากตารางที่ 14 ข้อมูลการสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการจัดองค์กรและการประสานงานภายในองค์กร (internal organization and coordination) มีแนวทางในการพัฒนา 4 แนวทาง ดังนี้

1. ครูเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับการจัดการเหตุฉุกเฉิน จากผู้เชี่ยวชาญมาจัดประสบการณ์ ให้ความรู้ คำแนะนำในการจัดการเหตุฉุกเฉิน วางแผนจากสถานการณ์จริง มีการประเมินความเสี่ยง เพื่อวิเคราะห์เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในโรงเรียน
2. การใช้ผลการประเมินความเสี่ยงในการกำหนดมาตรการในการรับมือเหตุฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น มีการฝึกซ้อมเหตุฉุกเฉิน เพื่อให้ครูมีความเข้าใจในขั้นตอนการปฏิบัติในการจัดการเหตุฉุกเฉิน
3. ครูร่วมงานกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและหน่วยงานภายนอกที่สามารถให้การสนับสนุน ในการจัดทำแผนฉุกเฉินที่มีรายละเอียดเกี่ยวกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ และให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนฉุกเฉิน เพื่อให้เกิดความร่วมมือระหว่างโรงเรียนและชุมชนในการเตรียมความพร้อมต่อเหตุการณ์ฉุกเฉิน
4. ผู้บริหารสถานศึกษาแต่งตั้งทีมครูที่มีหน้าที่รับผิดชอบการวางแผนเหตุฉุกเฉิน และตอบสนองต่อเหตุการณ์ฉุกเฉิน โดยมีการแบ่งหน้าที่ที่ชัดเจน มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ได้อย่างรวดเร็ว

4. การประสานงานภายนอกองค์กร (external coordination) ประเด็นที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด คือ ครูได้รับการส่งเสริมให้เป็นสมาชิกเครือข่ายที่ดี สามารถติดต่อประสานงานกับภายนอกองค์กรได้ โดยมีข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังตารางที่ 15

ตารางที่ 15 ข้อมูลการสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการประสานงานภายนอกองค์กร

ผู้ให้สัมภาษณ์	แนวทางการพัฒนาด้านการประสานงานภายนอกองค์กร
คนที่ 1	การจัดกิจกรรมหรือการอบรมเพื่อให้ครูเข้าใจถึงความสำคัญและประโยชน์ของการเป็นสมาชิกเครือข่ายการศึกษาที่กว้างขวาง มีการฝึกอบรมทักษะการสื่อสารทั้งแบบภายในและภายนอก เพื่อให้ครูสามารถสื่อสารและสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ การส่งเสริมให้ครูเข้าร่วมกิจกรรมภายนอก เช่น การประชุม สัมมนาที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา เพื่อสร้างเครือข่ายกับครูและผู้เชี่ยวชาญจากที่อื่น การสนับสนุนการทำงานร่วมกัน กระตุ้นให้ครูมีโครงการร่วมกับองค์กรหรือสถาบันอื่น ๆ เช่น การแลกเปลี่ยนครู การทำวิจัยร่วมกัน หรือกิจกรรมชุมชน ส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ปกครองและชุมชน เพื่อให้เกิดการสนับสนุนและการทำงานร่วมกัน
คนที่ 2	ให้ครูได้มีการเรียนรู้ และทำกิจกรรมร่วมกันกับองค์กรเครือข่ายภายนอกโรงเรียน เช่น การประชุม การสัมมนา เพื่อให้มีการปฏิสัมพันธ์กันระหว่างกลุ่มวิชา กลุ่มโรงเรียน และหน่วยงานภายนอก
คนที่ 3	ครูได้รับการส่งเสริมให้มีความเข้าใจเรื่องการเป็นสมาชิกเครือข่ายการศึกษา และครูให้ความร่วมมือกับเครือข่ายภายนอก มีการระดมความคิดร่วมกัน มีระบบการสื่อสารที่ตรงกันและราบรื่น ทำให้ทุกฝ่ายเข้าร่วมทำงานอย่างมีจุดมุ่งหมายเดียวกันตามวัตถุประสงค์ของงานที่ได้กำหนดไว้

จากตารางที่ 15 ข้อมูลการสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการประสานงานภายนอกองค์กร (external coordination) มีแนวทางในการพัฒนา 4 แนวทาง ดังนี้

1. การจัดกิจกรรมและการอบรมเกี่ยวกับเครือข่ายการศึกษาให้ครู เพื่อส่งเสริมให้ครูมีความเข้าใจถึงความสำคัญและประโยชน์ในการเป็นสมาชิกเครือข่ายการศึกษา
2. การฝึกอบรมทักษะการสื่อสาร เพื่อให้ครูสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกับเครือข่ายภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ครูได้รับการส่งเสริมให้เข้าร่วมกิจกรรมภายนอก เช่น ประชุมและสัมมนาที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา เพื่อสร้างเครือข่าย และปฏิสัมพันธ์กับองค์กรภายนอกในการทำงานร่วมกันในโครงการต่าง ๆ อย่างมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ร่วมกัน เพื่อพัฒนาความร่วมมือด้านการศึกษา

4. การส่งเสริมให้ครูสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ปกครองและชุมชน เพื่อสนับสนุนให้มีความทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

5. **ทรัพยากรและการสนับสนุน (resources and political support)** ประเด็นที่มีความซับซ้อนและสำคัญที่สุด คือ ครูได้รับการสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับใช้ในการปฏิบัติงาน โดยมีข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังตารางที่ 16

ตารางที่ 16 ข้อมูลการสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านทรัพยากรและการสนับสนุน

ผู้ให้สัมภาษณ์	แนวทางการพัฒนาด้านทรัพยากรและการสนับสนุน
คนที่ 1	การสำรวจความต้องการของครู เพื่อการสนับสนุนและจัดหาได้ตรงตามความต้องการเพียงพอและเกิดประโยชน์สูงสุด โดยการจัดหา จัดซื้อ หรือให้การสนับสนุนด้านอุปกรณ์การเรียนการสอนที่มีความทันสมัยและเหมาะสม จัดให้มีทุนสำหรับการพัฒนาโครงการการศึกษาหรือการวิจัยที่ครูสนใจ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาวัฒนธรรมในการจัดการเรียนการสอน จัดให้มีฐานข้อมูลออนไลน์ที่ครูสามารถเข้าถึงสื่อการสอนและข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาได้ ส่งเสริมให้ครูเข้าร่วมกลุ่มเครือข่ายที่สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลและทรัพยากรกับครูจากสถานศึกษาอื่น มีการประเมินผลการใช้ทรัพยากร เพื่อให้ครูสามารถแสดงความคิดเห็นและเสนอแนวทางในการปรับปรุงให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น
คนที่ 2	มีการสำรวจความต้องการในการใช้วัสดุอุปกรณ์ในการจัดการเรียนการสอน การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ และการลงทะเบียนวัสดุอุปกรณ์ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการในการวิเคราะห์ และวางแผนการจัดซื้อจัดหาวัสดุอุปกรณ์ รวมทั้งให้มีการติดตามการใช้วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ ให้มีความพร้อม และสภาพที่พร้อมใช้งานตลอดเวลา

ตารางที่ 16 ข้อมูลการสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านทรัพยากรและการสนับสนุน (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	แนวทางการพัฒนาด้านทรัพยากรและการสนับสนุน
คนที่ 3	ครูได้รับการสนับสนุนในด้านการส่งเสริมการเข้ารับการอบรม เครื่องมือ และเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อสะดวกในการใช้งานและการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งสามารถเพิ่มเติมทักษะของครูได้อย่างทันสมัย โดยมีการสนับสนุนที่เพียงพอและเหมาะสม ครูได้ตัดสินใจเลือกทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ตรงตามความต้องการ ความสนใจ และตามบริบทของโรงเรียน

จากตารางที่ 16 ข้อมูลการสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านทรัพยากรและการสนับสนุน (resources and political support) มีแนวทางในการพัฒนา 7 แนวทาง ดังนี้

1. การสำรวจความต้องการของครู เพื่อให้ทราบถึงความต้องการของครูจากความสนใจและบริบทของโรงเรียน เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานและการเรียนการสอนของครู
2. การสนับสนุนด้านการจัดหาจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ที่มีความทันสมัย มีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อวิเคราะห์ วางแผนจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ที่มีความเหมาะสม
3. การอบรมและพัฒนาทักษะของครูเกี่ยวกับการใช้วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ และเทคโนโลยีที่ทันสมัย
4. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่ครูสามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ เช่น การจัดให้มีฐานข้อมูลออนไลน์ที่ครูสามารถเสริมการเรียนรู้การเข้าถึงสื่อการสอนและข้อมูลการศึกษาได้อย่างสะดวก
5. ครูได้รับทุนสำหรับการพัฒนาโครงการการศึกษาหรือวิจัยที่สนใจ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และนวัตกรรมในการจัดการเรียนสอน
6. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูเข้าร่วมเครือข่ายการศึกษา สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลและทรัพยากรการศึกษากับครูจากสถานศึกษาอื่น
7. การติดตาม การประเมินผล และการตรวจสอบสภาพการใช้งานของวัสดุอุปกรณ์ เพื่อให้ครูสามารถใช้งานได้อย่างปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ

6. ความไว้วางใจ ความสามัคคี และความร่วมมือ (mutual trust, cohesiveness, and cooperation) ประเด็นที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด คือ ครูมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน โดยมีข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังตารางที่ 17

ตารางที่ 17 ข้อมูลการสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านความไว้วางใจ ความสามัคคี และความร่วมมือ

ผู้ให้สัมภาษณ์	แนวทางการพัฒนาด้านความไว้วางใจ ความสามัคคี และความร่วมมือ
คนที่ 1	การจัดกิจกรรมสานสัมพันธ์ในองค์กร ให้มีโอกาสดำเนินการอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา จริงใจต่อกัน การเปิดใจกันเป็นส่วนสำคัญของการทำงานเป็นทีม เพราะวัดความสำเร็จที่องค์กร ดังนั้นทุกคนจึงควรเปิดใจกัน ยอมรับกัน พุดกันอย่างตรงไปตรงมาไม่อ้อมค้อม ทำงานแบบช่วยเหลือกันแทนการแข่งขันกัน ไว้เนื้อเชื่อใจกัน ไม่ปิดบังข้อมูลกัน หากแต่ละคนเห็นแก่ตัว เอาแต่ประโยชน์ส่วนตน ไม่ร่วมมือร่วมแรง ไม่เปิดเผยข้อมูลต่อกันจะเกิดความไม่จริงใจต่อกัน ย่อมทำให้ระบบทีมล่มสลายได้ องค์กรไม่เกิดการพัฒนา และประสิทธิภาพการทำงานอาจไม่ประสบผลสำเร็จตามที่มุ่งหวัง
คนที่ 2	ในการทำงานร่วมกันของครู ควรมีหัวหน้างาน มีการวางแผนงานร่วมกันและแบ่งหน้าที่งานกันอย่างชัดเจน เมื่อแต่ละหน้าที่ได้รับมอบหมายงานแล้วนั้นก่อนการดำเนินงานจะมีการประชุม พร้อมทั้งอธิบายงานในส่วนที่แต่ละคนได้รับผิดชอบ และหลังจากการดำเนินงานเรียบร้อยแล้วควรมีการประชุมสรุป เพื่อแจ้งปัญหาที่เกิดขึ้นและวางแผนการแก้ปัญหาต่อไป จะช่วยให้ครูมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน
คนที่ 3	มีการจัดกิจกรรมให้ครูมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกัน ได้ละลายพฤติกรรมในการทำงานร่วมกัน มีการให้เกียรติซึ่งกันและกัน ครูมีความจริงใจและเชื่อใจต่อกัน มีการทำงานเป็นทีมและมีเป้าหมายเดียวกัน โดยการกำหนดทิศทางและปลายทางของเป้าหมายที่ชัดเจน และการสื่อสารที่ดีจะช่วยให้การทำงานเป็นทีมบรรลุไปถึงเป้าหมายได้ เมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้งควรมีการพูดคุยกัน เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความเสมอภาคและเป็นธรรมในการมอบหมายงานและการให้รางวัล

จากตารางที่ 17 ข้อมูลการสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านความไว้วางใจ ความสามัคคี และความร่วมมือ (mutual trust, cohesiveness, and cooperation) มีแนวทางในการพัฒนา 4 แนวทาง ดังนี้

1. การจัดกิจกรรมสัมพันธ์ให้ครูได้ทำกิจกรรมร่วมกัน เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครู

2. การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมให้ครูมีการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย โดยไม่มีการปิดบังข้อมูล ให้เกียรติซึ่งกันและกัน สร้างความเชื่อใจและความจริงใจ และลดความขัดแย้งในการทำงานร่วมกัน

3. ผู้บริหารสถานศึกษาพิจารณาแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของครูและกำหนดหัวหน้านางานอย่างชัดเจนในการวางแผนงานร่วมกัน เพื่อให้ครูมีเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงานเป็นทีม

4. มีการประชุมชี้แจงวัตถุประสงค์ของงาน และประชุมสรุป เพื่อแจ้งปัญหาที่เกิดขึ้นและหาแนวทางการแก้ไขปัญหาร่วมกัน

7. ประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์กร (collective efficacy and potency)

ประเด็นที่มีค่ามัธยฐานเลขคณิตน้อยที่สุด คือ ครูมีทัศนคติที่ดี และมีความเชื่อมั่นในการทำงานร่วมกันอย่างเป็นทีม โดยมีข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังตารางที่ 18

ตารางที่ 18 ข้อมูลการสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์กร

ผู้ให้สัมภาษณ์	แนวทางการพัฒนาด้านประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์กร
คนที่ 1	การสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นบวก ส่งเสริมวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับการสนับสนุนและส่งเสริมกันในองค์กร โดยให้ครูรู้สึกว่ามีค่าและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การจัดกิจกรรมสร้างทีม กิจกรรมที่กระตุ้นการทำงานร่วมกัน จัดฝึกอบรมเกี่ยวกับการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้ครูสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและรับฟังซึ่งกันและกัน ให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม เพื่อให้เห็นว่าการแสดงความคิดเห็นนั้นมีคุณค่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นแบบอย่างในการทำงานร่วมกัน มีทัศนคติที่ดี และแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีม
คนที่ 2	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความเชื่อมั่นในการทำงานร่วมกันอย่างเป็นทีมของครู เพื่อให้ครูที่ได้รับมอบหมายงานเกิดความเชื่อมั่นในการดำเนินงาน โดยครูที่ได้รับมอบหมายงานจะค่อนข้างมีความถนัดในงานนั้น ๆ ส่งผลให้มีทัศนคติที่ดีในการทำงาน และในการทำงานร่วมกันมีการเปิดกว้างรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ เพื่อแก้ไขปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 18 ข้อมูลการสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์กร (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	แนวทางการพัฒนาด้านประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์กร
คนที่ 3	การให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงาน ให้ครูได้สามารถแสดงความคิดเห็น และให้ความสำคัญกับทุกความคิดเห็นของคนในทีม มีการสื่อสารกันอยู่เสมอ มีการตัดสินใจร่วมกัน มีการเคารพความคิดเห็นที่แตกต่างกันของคนในทีม จะช่วยให้ครูมีทัศนคติที่ดีและมีความเชื่อมั่นในการทำงานร่วมกัน

จากตารางที่ 18 ข้อมูลการสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์กร (collective efficacy and potency) มีแนวทางในการพัฒนา 4 แนวทาง ดังนี้

1. ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงานร่วมกัน ครูเข้าร่วมการอบรมเกี่ยวกับการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ ครูได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และรับฟังข้อเสนอแนะซึ่งกันและกันช่วยสร้างความร่วมมือในการทำงานร่วมกัน ส่งเสริมให้ครูเกิดทัศนคติที่ดีต่อกัน
2. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกันของครู ผ่านการจัดกิจกรรมสร้างทีมและกิจกรรมที่กระตุ้นการทำงานร่วมกัน ทำให้ครูรู้สึกว่าคุณค่าตนเองมีความสำคัญ และเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานร่วมกัน และให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมของครู
4. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความเชื่อมั่นในความสามารถของครูที่ได้รับมอบหมายงาน เพื่อให้ครูรู้สึกมั่นใจและส่งเสริมให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการทำงานร่วมกัน

8. รูปแบบความคิดที่ถูกต้องร่วมกัน (accurate, shared mental models) ประเด็นที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด คือ ครูมีส่วนร่วมในการทบทวนผลงานหลังการปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อพัฒนาและปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยมีข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังตารางที่ 19

ตารางที่ 19 ข้อมูลการสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียน
ในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านรูปแบบความคิดที่ถูกต้องร่วมกัน

ผู้ให้ สัมภาษณ์	แนวทางการพัฒนาด้านรูปแบบความคิดที่ถูกต้องร่วมกัน
คนที่ 1	การจัดการประชุมหลังการทำงานเสร็จเพื่อให้ครูได้รับการส่งเสริมบรรยากาศที่เปิดกว้างในการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และทบทวนผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับสิ่งที่ทำได้ดีและสิ่งที่สามารถปรับปรุงได้ การมองความผิดพลาดเป็นโอกาส ในการเรียนรู้ โดยมีการแบ่งปันประสบการณ์ที่ดีจากการเรียนรู้จากความผิดพลาด การให้คำแนะนำจากเพื่อนร่วมทีมด้วยการให้ข้อเสนอแนะแบบเพื่อนช่วยเพื่อน โดยให้ครูสามารถแลกเปลี่ยนข้อเสนอแนะแก่กันและร่วมกันตั้งเป้าหมายสำหรับการปรับปรุงงานในอนาคต
คนที่ 2	การวางแผนการทำงานอย่างชัดเจนและมีแบบแผนในการปฏิบัติงาน ดังนั้น เมื่อดำเนินการแล้วเสร็จทุกครั้งจำเป็นต้องมีการสรุปงาน สรุปข้อเท็จจริงและข้อผิดพลาด ปัญหาที่พบ และมีการวางแผนในการแก้ไขพัฒนาปรับปรุงงานในครั้งต่อไป
คนที่ 3	ครูมีการออกแบบแผนงานที่ชัดเจน ปฏิบัติงานตามแผนงาน หลังจากที่มีการปฏิบัติงานร่วมกันแล้ว ต้องมีการทบทวนผลงานหลังการปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อนำมาพัฒนาและปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จะทำให้ครูมีการพัฒนางานได้ดี ได้รู้จุดบกพร่องหรือข้อที่ต้องแก้ไขในการทำงาน

จากตารางที่ 19 ข้อมูลการสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านรูปแบบความคิดที่ถูกต้องร่วมกัน (accurate, shared mental models) มีแนวทางในการพัฒนา 4 แนวทาง ดังนี้

1. ครูมีการออกแบบแผนงานกำหนดแนวทางและรูปแบบการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เพื่อให้การดำเนินงานมีความต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ
2. ครูปฏิบัติงานตามแผนงานที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด เพื่อให้สามารถบรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน
3. การประชุมทบทวนผลงานหลังการปฏิบัติงานด้วยการสรุปข้อเท็จจริง ข้อผิดพลาด ปัญหาที่พบ เพื่อร่วมกันวางแผนในการแก้ไขและปรับปรุงในการดำเนินงานครั้งถัดไป และครูร่วมกันตั้งเป้าหมายในการปรับปรุงงานในอนาคตเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูมองความผิดพลาดเป็นโอกาสในการเรียนรู้ โดยสามารถแบ่งปันประสบการณ์จากการเรียนรู้ความผิดพลาด การให้ข้อเสนอแนะแบบเพื่อนช่วยเพื่อน เพื่อช่วยกันพัฒนาการทำงานร่วมกัน

9. ความหลากหลายของสมาชิก (member diversity) ประเด็นที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด คือ ครูมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาในการทำงาน โดยใช้วิธีการแก้ปัญหาแบบร่วมมือ โดยมีข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังตารางที่ 20

ตารางที่ 20 ข้อมูลการสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านความหลากหลายของสมาชิก

ผู้ให้ข้อมูล	แนวทางการพัฒนาด้านความหลากหลายของสมาชิก
คนที่ 1	การตั้งเป้าหมายในการแก้ไขปัญหาร่วมกัน เพื่อให้ครูรู้สึกมีส่วนร่วมและมีความรับผิดชอบ ผู้บริหารสถานศึกษาให้การสนับสนุนและพร้อมที่จะรับฟังข้อเสนอแนะจากครูในกระบวนการแก้ไขปัญหาที่มุ่งเน้นการทำงานร่วมกัน เช่น การใช้เทคนิคการระดมความคิด เพื่อหาวิธีการแก้ไขปัญหาที่สร้างสรรค์ การใช้เทคนิคการวิเคราะห์ปัญหา เช่น การใช้กรอบการทำงาน 5W1H หรือ SWOT Analysis เพื่อช่วยในการระบุปัญหาและทางเลือกในการแก้ไขปัญหา หลังจากดำเนินการแก้ไขปัญหาก็ควรมีการประเมินผลความสำเร็จและปรับปรุงวิธีการตามความเหมาะสม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง
คนที่ 2	ในการปฏิบัติงานให้ครูมีส่วนร่วมในการสังเกตการทำงานในแต่ละงาน พร้อมทั้งค้นหาข้อบกพร่องของงาน และนำปัญหาที่ค้นพบนั้นมาประชุมร่วมกัน และช่วยกันระดมความคิดในการแก้ไขปัญหา โดยการแก้ไขปัญหาแบบร่วมมือกัน
คนที่ 3	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูร่วมปรึกษาหารือและดำเนินการร่วมกัน ทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน เมื่อครูทุกคนได้มีส่วนร่วมในการทำงาน การดำเนินงานจะดำเนินไปได้ดี

จากตารางที่ 20 ข้อมูลการสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านความหลากหลายของสมาชิก (member diversity) มีแนวทางในการพัฒนา 4 แนวทาง ดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในการทำงาน การสังเกตการทำงาน ค้นหาข้อบกพร่อง และตั้งเป้าหมายร่วมกันในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อให้ครูรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการแก้ไขปัญหา

2. มีการประชุมเกี่ยวกับปัญหาที่พบ ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ปัญหา เช่น การใช้กรอบการทำงาน 5W1H หรือ SWOT Analysis และการระดมความคิดในกระบวนการแก้ไขปัญหาแบบร่วมมือ และครูได้มีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น

3. ผู้บริหารสถานศึกษานับสนุนให้ครูมีโอกาสปริกษาหาหรือดำเนินงานร่วมกัน รับฟังข้อเสนอแนะจากครูในกระบวนการแก้ไขปัญหา เพื่อสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

4. การประเมินผลความสำเร็จหลังการแก้ไขปัญหา เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) เรื่อง การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อทราบการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร 2) เพื่อทราบแนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยประชากรที่ศึกษา คือ โรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 16 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 3 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน หัวหน้าฝ่ายวิชาการ จำนวน 1 คน และครู จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้น 48 คน การวิจัยครั้งนี้ใช้ผู้ให้ข้อมูลเป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit Of Analysis) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นและแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร ตามแนวคิดของยุกัล (Yukl) สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) มัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย เรื่อง การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร สรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

1. การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านความมุ่งมั่นทุ่มเทต่อเป้าหมายและกลยุทธ์ของภาระงาน ด้านประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์กร ด้านความหลากหลายของสมาชิก ด้านทักษะของสมาชิกและความชัดเจนของบทบาท ด้านการประสานงานภายนอกองค์กร ด้านการจัดองค์กร และการประสานงานภายในองค์กร ด้านความไว้วางใจ ความสามัคคี และความร่วมมือ ด้านทรัพยากร และการสนับสนุน และด้านรูปแบบความคิดที่ถูกต้องร่วมกัน ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่าอยู่ระหว่าง 0.53-0.69 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

2. แนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า

2.1 ด้านความมุ่งมั่นทุ่มเทต่อเป้าหมายและกลยุทธ์ของภาระงาน (commitment to task objectives and strategies) คือ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ด้วยการจัดกิจกรรมให้ครูได้วางแผนและตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงานร่วมกัน การสร้างช่องทางการสื่อสารร่วมกัน เช่น การประชุมกลุ่มย่อย หรือการใช้แพลตฟอร์มออนไลน์ให้ครูได้แสดงความคิดเห็นอย่างสม่ำเสมอ มีการประชุมแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน รับฟังข้อเสนอแนะ นำไปสู่การแก้ไขปรับปรุงพัฒนาออกแบบแผนกลยุทธ์ในการทำงานและการตัดสินใจร่วมกัน มีการประเมินและติดตามผลความก้าวหน้าการทำงานของครูอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ครูสามารถปรับเปลี่ยนแนวทางในการทำงานได้ตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น มีการมอบหมายงานให้ครูอย่างทั่วถึง ให้ครูเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง และการสร้างแรงจูงใจด้วยการให้รางวัลสำหรับครูที่มีส่วนร่วม และมีความรับผิดชอบในการทำงานให้สำเร็จบรรลุเป้าหมาย

2.2 ด้านทักษะของสมาชิกและความชัดเจนของบทบาท (member skills and role Clarity) คือ การพัฒนาวิชาชีพครูด้วยการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีของครู เพื่อเพิ่มความสามารถในการใช้เครื่องมือดิจิทัลและแอปพลิเคชันการจัดการเรียนการสอน เพื่อส่งเสริมให้ครูค้นหาความถนัดและพัฒนาทักษะของตนเองในด้านที่ไม่ถนัดและจำเป็นต่อการทำงาน การสร้างเครือข่ายและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ช่วยให้ครูได้แลกเปลี่ยนแนวทางและประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน ครูได้รับการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต และผู้บริหารสถานศึกษาสร้างขวัญกำลังใจให้ครูในการทำงานที่ยากให้ประสบผลสำเร็จ ด้วยการติชมที่สร้างสรรค์และการให้รางวัลอย่างยุติธรรม

2.3 ด้านการจัดองค์กรและการประสานงานภายในองค์กร (internal organization and coordination) คือ ครูเข้ารับการอบรมจากผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการจัดการเหตุฉุกเฉิน มีการประเมินความเสี่ยงและวิเคราะห์เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในโรงเรียน โดยใช้ผลการประเมินในการกำหนดมาตรการรับมือเหตุฉุกเฉิน มีการฝึกซ้อมเหตุฉุกเฉิน ครูร่วมงานกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและหน่วยงานภายนอกในการจัดทำแผนฉุกเฉิน การให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนฉุกเฉิน เพื่อให้เกิดความร่วมมือระหว่างโรงเรียนและชุมชนในการเตรียมความพร้อมต่อเหตุการณ์ฉุกเฉิน และผู้บริหารสถานศึกษาแต่งตั้งทีมครูที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการวางแผนและตอบสนองต่อเหตุการณ์ฉุกเฉิน

2.4 ด้านการประสานงานภายนอกองค์กร (external coordination) คือ การจัดกิจกรรมและการอบรมเกี่ยวกับเครือข่ายการศึกษา เพื่อส่งเสริมให้ครูมีความเข้าใจถึงความสำคัญและประโยชน์ในการเป็นสมาชิกเครือข่ายการศึกษา การฝึกอบรมทักษะการสื่อสารสำหรับการสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกับเครือข่ายภายนอก ครูได้รับการส่งเสริมให้เข้าร่วมกิจกรรมภายนอก เช่น ประชุมและสัมมนาที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาจะช่วยให้เกิดการสร้างเครือข่ายและปฏิสัมพันธ์

กับองค์กรภายนอก และครูสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อสนับสนุนให้มีการทำงานร่วมกัน

2.5 ด้านทรัพยากรและการสนับสนุน (resources and political support) คือ การสำรวจความต้องการของครูจากความสนใจและบริบทของโรงเรียน มีการสนับสนุนด้านการจัดหาจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ที่มีความทันสมัย มีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อวิเคราะห์ วางแผนจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ที่มีความเหมาะสม มีการอบรมพัฒนาทักษะของครูเกี่ยวกับการใช้วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเทคโนโลยีที่ทันสมัย มีการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่ครูสามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ ครูได้รับทุนสำหรับการพัฒนาโครงการการศึกษาหรือวิจัยที่สนใจ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และนวัตกรรมในการจัดการเรียนสอน ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูเข้าร่วมเครือข่ายการศึกษาสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูล และทรัพยากรการศึกษากับครูจากสถานศึกษาอื่น และการติดตามการประเมินผล การตรวจสอบสภาพการใช้งานของวัสดุอุปกรณ์ เพื่อให้ครูสามารถใช้งานได้อย่างปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ

2.6 ด้านความไว้วางใจ ความสามัคคี และความร่วมมือ (mutual trust, cohesiveness, and cooperation) คือ การจัดกิจกรรมสัมพันธ์ให้ครูได้ทำกิจกรรมร่วมกัน เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครู การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมให้ครูมีการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย โดยไม่มีการปิดบังข้อมูล ให้เกียรติซึ่งกันและกัน สร้างความเชื่อใจและความจริงใจ และลดความขัดแย้งในการทำงานร่วมกัน และผู้บริหารสถานศึกษาพิจารณาแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของครูและกำหนดหัวหน้งานอย่างชัดเจนในการวางแผนงานร่วมกัน มีการประชุมชี้แจงวัตถุประสงค์ของงาน และประชุมสรุป เพื่อแจ้งปัญหาที่เกิดขึ้นและหาแนวทางการแก้ไขปัญหาร่วมกัน

2.7 ด้านประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์กร (collective efficacy and potency) คือ ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ครูเข้าร่วมการอบรมเกี่ยวกับการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ ครูได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และรับฟังข้อเสนอแนะซึ่งกันและกัน ช่วยสร้างความร่วมมือในการทำงานร่วมกัน ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกันของครู ผ่านการจัดกิจกรรมสร้างทีมและกิจกรรมที่กระตุ้นการทำงานร่วมกัน ทำให้ครูรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและเกิดทัศนคติที่ดีต่อกัน ผู้บริหารสถานศึกษามีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานร่วมกัน ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมของครู และให้ความเชื่อมั่นในความสามารถของครูที่ได้รับมอบหมายงาน

2.8 ด้านรูปแบบความคิดที่ถูกต้องร่วมกัน (accurate, shared mental models) คือ ครูมีการออกแบบแผนงานกำหนดแนวทางและรูปแบบการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ครูปฏิบัติงานตามแผนงานที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด เพื่อให้สามารถบรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน และมีการประชุมทบทวนผลงานหลังการปฏิบัติงานด้วยการสรุปข้อเท็จจริง ข้อผิดพลาด ปัญหาที่พบ

เพื่อร่วมกันวางแผนในการแก้ไขและปรับปรุงให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูมองความผิดพลาดเป็นโอกาสในการเรียนรู้ โดยสามารถแบ่งปันประสบการณ์จากการเรียนรู้ความผิดพลาด การให้ข้อเสนอแนะแบบเพื่อนช่วยเพื่อนในการพัฒนาการทำงานร่วมกัน

2.9 ด้านความหลากหลายของสมาชิก (member diversity) คือ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในการทำงานและตั้งเป้าหมายร่วมกันในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อให้ครูรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการแก้ไขปัญหา มีการประชุมเกี่ยวกับปัญหาที่พบ ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ปัญหา และการระดมความคิดในกระบวนการแก้ไขปัญหาแบบร่วมมือ โดยครูได้มีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังข้อเสนอแนะจากครูในกระบวนการแก้ไขปัญหา เพื่อสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ และการประเมินผลความสำเร็จหลังการแก้ไขปัญหา เพื่อพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

การอภิปรายผล

จากข้อค้นพบของการวิจัย เรื่อง การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้นำไปสู่การอภิปรายผลการวิจัย ดังนี้

1. การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ว่า การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร มีการดำเนินงานที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน กรุงเทพมหานคร ฉบับที่ 3 (พ.ศ.2564-2569) โดยการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานครถือเป็นภารกิจสำคัญเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนและเยาวชนในพื้นที่กรุงเทพ โดยครูในโรงเรียนสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานครได้รับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีสมรรถนะที่พึงประสงค์ การพัฒนาคุณภาพชีวิตและการทำงานเป็นทีม โดยผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูมีความมุ่งมั่นทุ่มเทต่อเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และวัตถุประสงค์ของงาน มีการวางแผนกลยุทธ์ในการทำงานร่วมกัน ครูได้รับการพัฒนาทางวิชาชีพช่วยส่งเสริมให้ครูได้ค้นหาความถนัดและพัฒนาทักษะของตนเอง โดยผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานที่ตรงกับทักษะและความสามารถของครู ครูได้รับการส่งเสริมให้มีการประสานงาน และมีปฏิสัมพันธ์อันดีกับองค์กรภายนอก ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูร่วมกันวางแผนในการใช้ทรัพยากรสำหรับการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ในโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ มีการร่วมมือ ความไว้วางใจ ความสามัคคี และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการทำงานเป็นทีม ครูเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ มีการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและรับฟังข้อเสนอแนะ โรงเรียน

มีการจัดทำแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและปฏิบัติงานตามแผนการปฏิบัติงานที่ได้กำหนดไว้ร่วมกัน ซึ่งครูมีการพึ่งพาซึ่งกันและกันในการทำงานร่วมกัน ช่วยให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ณิชพร คำเถียร เรื่อง แรงจูงใจกับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ระดับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริพร โกศล เรื่อง ความพึงพอใจของครูต่อการทำงานเป็นทีมโรงเรียนสามเสนนอก(ประชาราษฎร์อนุกุล) สำนักงานเขตดินแดง กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ระดับการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนสามเสนนอก(ประชาราษฎร์อนุกุล) สำนักงานเขตดินแดง กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก อีกทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุนันทา พิไลกุล เรื่อง ความพึงพอใจของครูที่มีต่อสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนเครือข่ายที่ 47 สำนักงานเขตสวนหลวง สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

เมื่อพิจารณาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร รายด้าน พบว่า

1.1 ด้านความมุ่งมั่นทุ่มเทต่อเป้าหมายและกลยุทธ์ของภาระงาน (commitment to task objectives and strategies) ผลการวิจัยพบว่า อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องจาก ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูมีความมุ่งมั่นทุ่มเทและความพยายามในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนร่วมกัน โดยผู้บริหารสถานศึกษาให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย มีการวางแผนในการทำงาน พร้อมทั้งมีการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการวางแผนกลยุทธ์ร่วมกัน และผู้บริหารสถานศึกษา กำกับ ติดตาม ประเมินผลความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของครู จึงทำให้การปฏิบัติงานของโรงเรียนเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ณิชพร คำเถียร เรื่อง แรงจูงใจกับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านความมุ่งมั่นทุ่มเทต่อเป้าหมายและกลยุทธ์ของภาระงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก

1.2 ด้านทักษะของสมาชิกและความชัดเจนของบทบาท (member skills and role Clarity) ผลการวิจัยพบว่า อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องจาก ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูมีการพัฒนาทักษะความสามารถในการปฏิบัติงาน โดยการพัฒนาวิชาชีพจากการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะในด้านที่ถนัดให้เกิดความชำนาญมากยิ่งขึ้น และการพัฒนาทักษะในด้านที่ไม่ถนัดเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ พร้อมทั้งมีการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีช่วยให้ครูมีความสามารถในการใช้

งานเทคโนโลยีที่ทันสมัย ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวทางในการทำงานร่วมกัน และผู้บริหารสถานศึกษาสร้างขวัญกำลังใจด้วยการกล่าวชม การให้รางวัลกับครูและบุคลากรทางการศึกษา ดังนั้นโรงเรียนจึงสามารถปฏิบัติงานที่ยากให้ประสบความสำเร็จได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นิภาพร ทองดำ เรื่อง การบริหารคุณภาพกับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า การทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านบทบาทที่สมดุล โดยรวมอยู่ในระดับมาก

1.3 ด้านการจัดองค์กรและการประสานงานภายในองค์กร (internal organization and coordination) ผลการวิจัยพบว่า อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารสถานศึกษา คณะครู และบุคลากรทางการศึกษา มีความร่วมมือและมีการประสานงานในการปฏิบัติงานร่วมกัน รวมทั้งมีการวางแผนวิธีการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน โดยผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับการจัดการเหตุฉุกเฉินจากผู้เชี่ยวชาญและหน่วยงานภายนอก รวมทั้งโรงเรียนมีการจัดทำแผนฉุกเฉินเพื่อรับมือกับอุปสรรคและเหตุการณ์ฉุกเฉิน จึงทำให้โรงเรียนมีความพร้อมในการจัดการเหตุฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้นได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นิภาพร คำเถียร เรื่อง แรงจูงใจกับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการจัดองค์กรและการประสานงานภายในองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมาก

1.4 ด้านการประสานงานภายนอกองค์กร (external coordination) ผลการวิจัยพบว่า อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูเข้าร่วมอบรมกับเครือข่ายการศึกษาช่วยให้โรงเรียนมีการประสานงานและสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกับองค์กรภายนอก พร้อมทั้งผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูเข้าร่วมประชุมที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาช่วยให้โรงเรียนมีการเสริมสร้างความร่วมมือและมีปฏิสัมพันธ์อันดีกับองค์กรภายนอก จึงส่งผลให้โรงเรียนสามารถทำงานร่วมกับองค์กรภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นิภาพร คำเถียร เรื่อง แรงจูงใจกับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการประสานงานภายนอกองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมาก

1.5 ด้านทรัพยากรและการสนับสนุน (resources and political support) ผลการวิจัยพบว่า อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา มีการวางแผนการใช้เครื่องมือและวัสดุอุปกรณ์ในการจัดโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนร่วมกัน พร้อมทั้งผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษาสร้างความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานภายนอกช่วยให้โรงเรียนได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก โดยผู้บริหารสถานศึกษามีการสำรวจความต้องการในการใช้เครื่องมือและวัสดุอุปกรณ์จากครู และครูเข้ารับ

การอบรมเพื่อพัฒนาทักษะในการใช้เครื่องมือและวัสดุอุปกรณ์ มีการติดตามการใช้งานเครื่องมือและวัสดุอุปกรณ์ จึงทำให้ครูสามารถใช้งานเครื่องมือและวัสดุอุปกรณ์ได้อย่างมีคุณภาพและเกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นิภาพร ทองดำ เรื่อง การบริหารคุณภาพกับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า การทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการสนับสนุนและไว้วางใจต่อกัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก

1.6 ด้านความไว้วางใจ ความสามัคคี และความร่วมมือ (mutual trust, cohesiveness, and cooperation) ผลการวิจัยพบว่า อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารสถานศึกษามีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับครู และบุคลากรทางการศึกษาอย่างชัดเจน มีการทำงานร่วมกันอย่างเป็นทีม มีบรรยากาศการทำงานที่มีความไว้วางใจกัน มีความสามัคคี มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการปฏิบัติงาน และมีการหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน พร้อมทั้งผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดกิจกรรมสัมพันธ์ให้กับครู และบุคลากรทางการศึกษา ช่วยเพิ่มความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษา คณะครู และบุคลากรทางการศึกษามีความร่วมมือและมีความเข้าใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริพร โกศล เรื่อง ความพึงพอใจของครูต่อการทำงานเป็นทีมโรงเรียนสามเสนนอก(ประชาราษฎร์อ่อนนุช) สำนักงานเขตดินแดง กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจของครูต่อการทำงานเป็นทีมโรงเรียนสามเสนนอก(ประชาราษฎร์อ่อนนุช) สำนักงานเขตดินแดง กรุงเทพมหานคร ด้านความร่วมมือ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ นิภาพร ทองดำ เรื่อง การบริหารคุณภาพกับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า การทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก

1.7 ด้านประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์กร (collective efficacy and potency) ผลการวิจัยพบว่า อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารสถานศึกษามีการชี้แจงวัตถุประสงค์ของงานอย่างชัดเจน ช่วยให้คณะครูและบุคลากรทางการศึกษามีความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงาน โดยคณะครูและบุคลากรทางการศึกษามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน มีการสื่อสาร การแสดงความคิดเห็น และให้ข้อเสนอแนะร่วมกัน ทำให้คณะครูและบุคลากรทางการศึกษารู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร จึงส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษา คณะครูและบุคลากรทางการศึกษามีทัศนคติที่ดีต่อกัน และโรงเรียนมีบรรยากาศในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ณิชพร คำเถียร เรื่อง แรงจูงใจกับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมาก

1.8 ด้านรูปแบบความคิดที่ถูกต้องร่วมกัน (accurate, shared mental models) ผลการวิจัยพบว่า อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครู มีการออกแบบแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน โดยคณะครูดำเนินการปฏิบัติงานตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้ร่วมกัน และผู้บริหารสถานศึกษาประเมินความถูกต้องในการปฏิบัติงานของครู มีการประชุมทบทวนหลังการปฏิบัติงาน โดยร่วมกันหาแนวทางในการพัฒนาและแก้ไขปัญหาช่วยให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จึงส่งผลให้โรงเรียนมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย นิภาพร ทองดำ เรื่อง การบริหารคุณภาพกับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า การทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน และการตัดสินใจที่ถูกต้อง โดยรวมอยู่ในระดับมาก

1.9 ด้านความหลากหลายของสมาชิก (member diversity) ผลการวิจัยพบว่า อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารสถานศึกษาให้คณะครู และบุคลากรทางการศึกษามีส่วนร่วมในการทำงาน มีการตั้งเป้าหมายร่วมกันในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โดยการจัดการประชุมที่ให้คณะครู และบุคลากรทางการศึกษาได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ปัญหา แบ่งปันความรู้ประสบการณ์ วิธีแก้ปัญหา การระดมความคิดเห็น พร้อมทั้งรับฟังข้อเสนอแนะจากครูในกระบวนการแก้ไขปัญหา และร่วมกันประเมินผลสำเร็จของงานหลังการดำเนินการแก้ไขปัญหา ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษา คณะครู และบุคลากรทางการศึกษามีส่วนร่วมในการพัฒนางานของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นิษพร คำเถียร เรื่อง แรงจูงใจกับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านความหลากหลายของสมาชิก โดยรวมอยู่ในระดับมาก

2. แนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัด กรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ว่า แนวทางพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร เป็นพหุแนวทาง โดยแยกเป็นรายด้านพบว่า

2.1 ด้านความมุ่งมั่นทุ่มเทต่อเป้าหมายและกลยุทธ์ของภาระงาน (commitment to task objectives and strategies) ประเด็นที่มีค่าสัมประสิทธิ์อันดับน้อยที่สุด คือ ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของงานที่ชัดเจน และมีการวางแผนกลยุทธ์การทำงานที่นำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย มีแนวทางการพัฒนา 5 แนวทาง ดังนี้ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน การจัดกิจกรรมให้ครูได้วางแผนและตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงานร่วมกัน และมีการสร้างช่องทางการสื่อสารร่วมกัน โดยอาจใช้การประชุมกลุ่มย่อย หรือการใช้แพลตฟอร์มออนไลน์ให้ครูได้แสดงความคิดเห็นอย่างสม่ำเสมอ 2) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างมีการประชุมที่เปิด

โอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็น เคารพความแตกต่างของความคิดเห็น แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน รับฟังข้อเสนอแนะ สร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจที่ดีต่อกัน นำไปสู่การแก้ไขปรับปรุง พัฒนาออกแบบแผนกลยุทธ์ในการทำงานและการตัดสินใจร่วมกัน 3) การประเมินและติดตามผลความก้าวหน้าการทำงานของครูอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ครูสามารถปรับเปลี่ยนแนวทางในการทำงานได้ตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น 4) ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานให้ครูอย่างทั่วถึง ให้ครูเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง 5) ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงจูงใจด้วยการให้รางวัลสำหรับครูที่มีส่วนร่วมและมีความรับผิดชอบในการทำงานให้สำเร็จบรรลุเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อุมามพร พันธุ์ศรี และอุไร สุทธิรัมย์ ได้ทำการศึกษาแรงจูงใจในการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มเขตกรุงเทพใต้ พบว่า ครูได้มีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานวัตถุประสงค์เป้าหมายและแนวทางในการดำเนินการกิจกรรมหรืองานต่าง ๆ ของโรงเรียน ครูทุกคนร่วมแรงร่วมใจ ในการพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

2.2 ทักษะของสมาชิกและความชัดเจนของบทบาท (member skills and role Clarity) ประเด็นที่มีค่าสัมประสิทธิ์อันดับน้อยที่สุด คือ ครูมีทักษะความสามารถที่จำเป็นในการทำงาน ถึงแม้ว่างานที่ทำจะยากและซับซ้อน มีแนวทางการพัฒนา 5 แนวทาง ดังนี้ 1) การพัฒนาวิชาชีพครูด้วยการฝึกอบรม เช่น ความสามารถในการใช้เครื่องมือดิจิทัล แอปพลิเคชันสำหรับการเรียนการสอนออนไลน์ เพื่อส่งเสริมให้ครูค้นหาความถนัดและพัฒนาทักษะในด้านที่ไม่ถนัดและจำเป็นต่อการทำงานให้เกิดความเชี่ยวชาญในการทำงานของตนเอง 2) การสร้างเครือข่ายและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของครู เช่น ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ PLC (Professional Learning Community) ส่งเสริมให้ครูเข้าร่วมกลุ่มการเรียนรู้ที่จัดขึ้นในสถานศึกษาและระหว่างสถานศึกษา เพื่อให้ครูสามารถแลกเปลี่ยนแนวทางและประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน 3) การพัฒนาทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีของครู การจัดหาอุปกรณ์และเครื่องมือเทคโนโลยีที่จำเป็นสำหรับครู และสนับสนุนให้ครูได้เรียนรู้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอนและการรายงานผลการทำงาน 4) ครูได้รับการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยการเรียนรู้ออนไลน์ เข้าร่วมสัมมนา และเข้าร่วมกิจกรรมที่พัฒนาความรู้ 5) ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างขวัญกำลังใจให้ครูในการทำงานที่ยากให้ประสบผลสำเร็จ ด้วยการชื่นชมที่สร้างสรรค์ มีประโยชน์ต่อการพัฒนา และการให้รางวัลด้วยความยุติธรรม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุนันทา พิไลกุล ได้ทำการศึกษาความพึงพอใจของครูที่มีต่อสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนเครือข่ายที่ 47 สำนักงานเขตสวนหลวง สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ครูสามารถทำงานใหม่ที่ไม่เคยทำมาก่อนได้ นำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้ ในกระบวนการสอนและการทำงาน สามารถปรับปรุงแก้ไขงานที่ผิดพลาดด้วยความเต็มใจ ทำงานที่ได้รับมอบหมายเสร็จทันเวลาที่กำหนด โดยใช้ความรู้ความสามารถกับงานที่ทำอย่างเต็มที่ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อุมามพร พันธุ์ศรี และอุไร

สุทธิแย้ม ได้ทำการศึกษาแรงจูงใจในการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มเขตกรุงเทพใต้ พบว่า การได้รับการชื่นชมจากหัวหน้างานของตน ซึ่งถือเป็นแรงจูงใจในการทำงานไม่ว่างานที่ได้รับมอบหมายจะยากเพียงไหนก็สามารถผ่านพ้นไปได้ด้วยดี

2.3 การจัดองค์กรและการประสานงานภายในองค์กร (internal organization and coordination) ประเด็นที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด คือ ครูสามารถจัดทำแผนฉุกเฉินเพื่อรับมือกับเหตุฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้นได้ มีแนวทางการพัฒนา 4 แนวทาง ดังนี้ 1) ครูเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับการจัดการเหตุฉุกเฉิน จากผู้เชี่ยวชาญมาจัดประสบการณ์ให้ความรู้ คำแนะนำในการจัดการเหตุฉุกเฉิน วางแผนจากสถานการณ์จริง มีการประเมินความเสี่ยงเพื่อวิเคราะห์เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในโรงเรียน 2) การใช้ผลการประเมินความเสี่ยงในการกำหนดมาตรการในการรับมือเหตุฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น มีการฝึกซ้อมเหตุฉุกเฉิน เพื่อให้ครูมีความเข้าใจในขั้นตอนการปฏิบัติในการจัดการเหตุฉุกเฉิน 3) ครูร่วมงานกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและหน่วยงานภายนอกที่สามารถให้การสนับสนุนในการจัดทำแผนฉุกเฉินที่มีรายละเอียดเกี่ยวกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ และให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนฉุกเฉิน เพื่อให้เกิดความร่วมมือระหว่างโรงเรียนและชุมชนในการเตรียมความพร้อมต่อเหตุการณ์ฉุกเฉิน 4) ผู้บริหารสถานศึกษาแต่งตั้งทีมครูที่มีหน้าที่รับผิดชอบการวางแผนเหตุฉุกเฉิน และตอบสนองต่อเหตุการณ์ฉุกเฉิน โดยมีการแบ่งหน้าที่ที่ชัดเจน มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นิภาพร ทองดำ ได้ทำการศึกษาการบริหารคุณภาพกับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า โรงเรียนมีการกระจายอำนาจการบริหารมากกว่าเดิม บุคคลและหน่วยงานภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามากขึ้น มีการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน มีการวางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนา มีการพัฒนาโรงเรียนอย่างต่อเนื่องโดยมีผู้บริหารและครูมีส่วนร่วมกันคิด ร่วมกันทำและร่วมกันแก้ปัญหา เน้นการกระจายอำนาจ การสร้างความตระหนักให้ครูได้รู้เกี่ยวกับการปฏิรูปการเรียนรู้ ทำให้ครูได้เรียนรู้ในการพัฒนาตนเอง ครูมีการแลกเปลี่ยนความรู้มากขึ้นกว่าเดิม ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามากขึ้น

2.4 การประสานงานภายนอกองค์กร (external coordination) ประเด็นที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด คือ ครูได้รับการส่งเสริมให้เป็นสมาชิกเครือข่ายที่ดี สามารถติดต่อประสานงานกับภายนอกองค์กรได้ มีแนวทางการพัฒนา 4 แนวทาง ดังนี้ 1) การจัดกิจกรรมและการอบรมเกี่ยวกับเครือข่ายการศึกษาให้ครู เพื่อส่งเสริมให้ครูมีความเข้าใจถึงความสำคัญและประโยชน์ในการเป็นสมาชิกเครือข่ายการศึกษา 2) การฝึกอบรมทักษะการสื่อสาร เพื่อให้ครูสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกับเครือข่ายภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) ครูได้รับการส่งเสริมให้เข้าร่วมกิจกรรมภายนอก เช่น ประชุมและสัมมนาที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา เพื่อสร้างเครือข่าย และปฏิสัมพันธ์กับองค์กรภายนอกในการทำงานร่วมกันในโครงการต่าง ๆ อย่างมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน

ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ร่วมกัน เพื่อพัฒนาความร่วมมือด้านการศึกษา 4) การส่งเสริมให้ครูสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ปกครองและชุมชน เพื่อสนับสนุนให้มีการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นิภาพร ทองดำ ได้ทำการศึกษาการบริหารคุณภาพกับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า มีการฝึกอบรมของครู บุคลากรทางการศึกษา ในกระบวนการเรียนการสอนใหม่ ๆ ด้วยวิธีการใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ตามความเหมาะสมแต่ละหลักสูตร และความถนัดและสนใจของครูทุกคน รวมทั้งในโรงเรียนเองก็มีการฝึกอบรมและเข้าร่วมอบรมในกิจกรรมต่าง ๆ ให้ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการกลุ่ม การทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วม การตัดสินใจ มีการฝึกอบรมด้วยวิธีการใหม่ ๆ จากวิทยากรของโรงเรียนและภายนอก

2.5 ทรัพยากรและการสนับสนุน (resources and political support) ประเด็นที่มีค่ามัธยเลขคณิตน้อยที่สุด คือ ครูได้รับการสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับใช้ในการปฏิบัติงาน มีแนวทางการพัฒนา 7 แนวทาง ดังนี้ 1) การสำรวจความต้องการของครู เพื่อให้ทราบถึงความต้องการของครูจากความสนใจและบริบทของโรงเรียน เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานและการเรียนการสอนของครู 2) การสนับสนุนด้านการจัดหาจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ที่มีความทันสมัย มีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อวิเคราะห์ วางแผนจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ที่เหมาะสม 3) การอบรมและพัฒนาทักษะของครูเกี่ยวกับการใช้วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ และเทคโนโลยีที่ทันสมัย 4) การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่ครูสามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ เช่น การจัดให้มีฐานข้อมูลออนไลน์ที่ครูสามารถเสริมการเรียนรู้การเข้าถึงสื่อการสอนและข้อมูลการศึกษาได้อย่างสะดวก 5) ครูได้รับทุนสำหรับการพัฒนาโครงการการศึกษาหรือวิจัยที่สนใจ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และนวัตกรรมในการจัดการเรียนสอน 6) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูเข้าร่วมเครือข่ายการศึกษา สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูล และทรัพยากรการศึกษากับครูจากสถานศึกษาอื่น 7) การติดตาม การประเมินผล และการตรวจสอบสภาพการใช้งานของวัสดุอุปกรณ์ เพื่อให้ครูสามารถใช้งานได้อย่างปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ณิชพร คำเถียร ได้ทำการศึกษาแรงจูงใจกับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพมหานคร พบว่า โรงเรียนยังตั้งอยู่กลางเมืองหลวงศูนย์กลางของความทันสมัย การได้รับแรงสนับสนุนจากต้นสังกัดเองก็มีส่วนช่วยให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพมากขึ้น ในการทำงานเป็นทีมนั้นการได้รับการสนับสนุน จัดสรรทรัพยากรและความต้องการความช่วยเหลือจากหน่วยงานอื่นนั้นมีความจำเป็น

2.6 ความไว้วางใจ ความสามัคคี และความร่วมมือ (mutual trust, cohesiveness, and cooperation) ประเด็นที่มีค่ามัธยเลขคณิตน้อยที่สุด คือ ครูมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ในการปฏิบัติงาน มีแนวทางการพัฒนา 4 แนวทาง ดังนี้ 1) การจัดกิจกรรมสัมพันธ์ให้ครูได้ทำกิจกรรมร่วมกัน เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครู 2) การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมให้

ครูมีการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย โดยไม่มีการปิดบังข้อมูล ให้เกียรติซึ่งกันและกัน สร้างความเชื่อใจ และความจริงใจ และลดความขัดแย้งในการทำงานร่วมกัน 3) ผู้บริหารสถานศึกษาพิจารณา แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของครูและกำหนดหัวข้องานอย่างชัดเจนในการวางแผนงานร่วมกัน เพื่อให้ครูมีเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงานเป็นทีม 4) มีการประชุมชี้แจงวัตถุประสงค์ของงาน และ ประชุมสรุป เพื่อแจ้งปัญหาที่เกิดขึ้นและหาแนวทางการแก้ไขปัญหาร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย ของ ณิชพร คำเถียร ได้ทำการศึกษาแรงจูงใจกับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร พบว่า ความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงานและลูกน้องที่ดี มีความเข้าใจ กับผู้ร่วมงาน สามารถปรึกษาปัญหาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่าง ๆ ได้นั้น ก็ส่งผลให้มีแรงกระตุ้น แรงขับภายในใจ ต่อการทำงานร่วมกันเป็นทีม และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อุมพร พันธุ์ศรี และอุไร สุทธิแย้ม ได้ทำการศึกษาแรงจูงใจในการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร กลุ่มเขตกรุงเทพใต้ พบว่า การจัดอบรมภายในองค์กรเพื่อกระชับความสัมพันธ์ ระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บริหารถือเป็นการเสริมสร้างการทำงานร่วมกันในระยะยาวเพื่อลด การมีปัญหาด้านความสัมพันธ์และส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานอีกด้วย เพราะถ้าครูต่างมี แรงจูงใจในการทำงานที่ดีก็ย่อมส่งผลให้มาตรฐานทางการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.7 ประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์กร (collective efficacy and potency) ประเด็นที่มีค่าสัมประสิทธิ์อันดับน้อยที่สุด คือ ครูมีทัศนคติที่ดี และมีความเชื่อมั่นในการทำงานร่วมกัน อย่างเป็นทีม มีแนวทางการพัฒนา 4 แนวทาง ดังนี้ 1) ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงาน ร่วมกัน ครูเข้าร่วมการอบรมเกี่ยวกับการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ ครูได้ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และรับฟังข้อเสนอแนะซึ่งกันและกันช่วยสร้างความร่วมมือในการทำงาน ร่วมกัน ส่งเสริมให้ครูเกิดทัศนคติที่ดีต่อกัน 2) ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศการทำงานที่ ส่งเสริมการทำงานร่วมกันของครู ผ่านการจัดกิจกรรมสร้างทีมและกิจกรรมที่กระตุ้นการทำงาน ร่วมกัน ทำให้ครูรู้สึกว่าคุณค่าตนเองมีความสำคัญ และเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร 3) ผู้บริหารสถานศึกษามี ทัศนคติที่ดีต่อการทำงานร่วมกัน และให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมของครู 4) ผู้บริหาร สถานศึกษาให้ความเชื่อมั่นในความสามารถของครูที่ได้รับมอบหมายงาน เพื่อให้ครูรู้สึกมั่นใจและ ส่งเสริมให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการทำงานร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อุมพร พันธุ์ศรี และอุไร สุทธิแย้ม ได้ทำการศึกษาแรงจูงใจในการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มเขตกรุงเทพใต้ พบว่า ครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มเขตกรุงเทพใต้ มีความรู้ ความสามารถและทักษะในการทำงานร่วมกันเป็นอย่างดี ทางโรงเรียนได้มีการเปิดโอกาสให้ความรู้กับ ครูในเรื่องการทำงานเป็นทีมอย่างสม่ำเสมอและส่งเสริมให้ครูกล้าคิด กล้าพูด รวมทั้งการยอมรับ ในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริพร โกศล ได้ทำการศึกษาความ

พึงพอใจของครูต่อการทำงานเป็นทีมโรงเรียนสามเสนนอก(ประชาราษฎร์อนุกุล) สำนักงานเขตดินแดง กรุงเทพมหานคร พบว่า การทำงานเป็นทีมจึงถือเป็นแนวปฏิบัติอย่างกว้างขวาง เพื่อแสดงให้เห็นถึงศักยภาพของทีมให้เกิดการทำงานอย่างคล่องตัว การสร้างทีมงานเป็นสิ่งที่ท้าทายผู้บริหารในการแสวงหากลยุทธ์และวิธีการเพื่อใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ นำไปสู่การพัฒนาทีมงานให้เกิดการปฏิบัติงานเชิงประจักษ์ได้ในที่สุด

2.8 รูปแบบความคิดที่ถูกต้องร่วมกัน (accurate, shared mental models) ประเด็นที่มีค่าสัมประสิทธิ์อันดับที่น้อยที่สุด คือ ครูมีส่วนร่วมในการทบทวนผลงานหลังการปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อพัฒนาและปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น มีแนวทางการพัฒนา 4 แนวทาง ดังนี้ 1) ครูมีการออกแบบแผนงานกำหนดแนวทางและรูปแบบการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เพื่อให้การดำเนินงานมีความต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ 2) ครูปฏิบัติงานตามแผนงานที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด เพื่อให้สามารถบรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน 3) การประชุมทบทวนผลงานหลังการปฏิบัติงานด้วยการสรุปข้อเท็จจริง ข้อผิดพลาด ปัญหาที่พบ เพื่อร่วมกันวางแผนในการแก้ไข และปรับปรุงในการดำเนินงานครั้งถัดไป และครูร่วมกันตั้งเป้าหมายในการปรับปรุงงานในอนาคต เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น 4) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูมองความผิดพลาดเป็นโอกาสในการเรียนรู้ โดยสามารถแบ่งปันประสบการณ์จากการเรียนรู้ความผิดพลาด การให้ข้อเสนอแนะแบบเพื่อนช่วยเพื่อน เพื่อช่วยกันพัฒนาการทำงานร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นิภาพร ทองคำ ได้ทำการศึกษาการบริหารคุณภาพกับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริหารกำหนดแนวทาง อำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ ในการปฏิบัติงานของครูอย่างชัดเจน ผู้บริหารมีการประชุม ปฐกษัตริย์ เพื่อกำหนดตารางการปฏิบัติงาน และวิธีการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน มีการกำหนดวัตถุประสงค์การทำงานที่ชัดเจนร่วมกัน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของโรงเรียน

2.9 ความหลากหลายของสมาชิก (member diversity) ประเด็นที่มีค่าสัมประสิทธิ์อันดับที่น้อยที่สุด คือ ครูมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาในการทำงาน โดยใช้วิธีการแก้ปัญหาแบบร่วมมือ มีแนวทางการพัฒนา 4 แนวทาง ดังนี้ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในการทำงาน การสังเกตการทำงาน ค้นหาข้อบกพร่อง และตั้งเป้าหมายร่วมกันในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อให้ครูรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการแก้ไขปัญหา 2) มีการประชุมเกี่ยวกับปัญหาที่พบ ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ปัญหา เช่น การใช้กรอบการทำงาน 5W1H หรือ SWOT Analysis และการระดมความคิดในกระบวนการแก้ไขปัญหาแบบร่วมมือ และครูได้มีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น 3) ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูมีโอกาสปรึกษาหารือดำเนินงานร่วมกัน รับฟังข้อเสนอแนะจากครูในกระบวนการแก้ไขปัญหา เพื่อสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ 4) การประเมินผลความสำเร็จหลังการแก้ไขปัญหา เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุนันทา พิไลกุล ได้ทำการศึกษาความพึงพอใจของครูที่มีต่อสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนเครือข่ายที่ 47 สำนักงานเขตสวนหลวง สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ให้ความร่วมมือ ร่วมแรงร่วมใจในการทำงานเป็นไปในแนวทางเดียวกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของอุมาพร พันธุ์ศรี และอุไร สุทธิแย้ม ได้ทำการศึกษาแรงจูงใจในการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มเขตกรุงเทพใต้ พบว่า ครูมีการประชุมร่วมปรึกษาหารือพูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้การดำเนินงานต่าง ๆ บรรลุวัตถุประสงค์ยังมีการวางแผนในการทำงานที่เป็นระบบ

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่อง การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงาน และพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยในครั้งต่อไป ดังนี้

ข้อเสนอแนะทั่วไป

เพื่อเป็นประโยชน์ในการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดกิจกรรมให้ครูได้วางแผนและตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงานร่วมกัน มีการประเมินและติดตามผลความก้าวหน้าการทำงานของครูอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ครูสามารถปรับเปลี่ยนแนวทางในการทำงานได้ตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น
2. ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาวิชาชีพครูด้วยการฝึกอบรม การสร้างเครือข่าย และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของครู เพื่อส่งเสริมให้ครูค้นหาความถนัด พัฒนาทักษะในด้านที่ไม่ถนัด และจำเป็นต่อการทำงาน พร้อมทั้งส่งเสริมให้ครูเรียนรู้ตลอดชีวิต
3. ผู้บริหารสถานศึกษาแต่งตั้งทีมครู เพื่อเข้ารับการอบรมจากผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการจัดการเหตุฉุกเฉิน มีการประเมินความเสี่ยงในการกำหนดมาตรการในการรับมือเหตุฉุกเฉิน ครูร่วมงานกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง หน่วยงานภายนอก และชุมชนที่สามารถให้การสนับสนุนในการจัดทำแผนฉุกเฉิน เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการเตรียมความพร้อมต่อเหตุการณ์ฉุกเฉิน
4. ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดกิจกรรมและการอบรมเกี่ยวกับเครือข่ายการศึกษา ทักษะการสื่อสาร และส่งเสริมให้ครูเข้าร่วมกิจกรรมภายนอก เพื่อพัฒนาความร่วมมือด้านการศึกษา โดยการสร้างเครือข่ายและมีปฏิสัมพันธ์กับองค์กรภายนอก พร้อมทั้งครูได้รับการส่งเสริมให้สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ปกครองและชุมชน

5. ผู้บริหารสถานศึกษาสำรวจความต้องการของครูในการสนับสนุนด้านการจัดหาจัดซื้อวัสดุ อุปกรณ์ที่มีความเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน พร้อมทั้งส่งเสริมให้ครูเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาทักษะเกี่ยวกับการใช้วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ และเทคโนโลยีที่ทันสมัย

6. ผู้บริหารสถานศึกษาควรเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมให้ครูมีการสื่อสารกัน อย่างเปิดเผย โดยไม่มีการปิดบังข้อมูล และแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของครูอย่างชัดเจน เพื่อให้ครูมีเป้าหมายในการทำงานเป็นทีม พร้อมทั้งการจัดกิจกรรมสานสัมพันธ์ในองค์กร เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครู

7. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ส่งเสริมการทำงานร่วมกันของครู ผ่านการจัดกิจกรรมสร้างทีม และกิจกรรมที่กระตุ้นการทำงานร่วมกัน พร้อมทั้งผู้บริหารสถานศึกษา ให้ความเชื่อมั่นในความสามารถของครูที่ได้รับมอบหมายงานช่วยให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน ร่วมกัน

8. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูควรออกแบบแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และร่วมกันประชุม ทบทวนผลงานหลังการปฏิบัติงานด้วยการสรุปข้อเท็จจริง ข้อผิดพลาด ปัญหาที่พบ เพื่อร่วมกัน วางแผนในการแก้ไขและปรับปรุงให้การทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

9. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ครูมีส่วนร่วมในการทำงาน มีการตั้งเป้าหมายร่วมกันในการแก้ไข ปัญหา มีการประชุมวิเคราะห์ปัญหา การระดมความคิดเห็น พร้อมทั้งผู้บริหารสถานศึกษารับฟัง ข้อเสนอแนะจากครูในกระบวนการแก้ไขปัญหา

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อให้งานวิจัยเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัด กรุงเทพมหานคร เผยแพร่ออกไปและเพื่อประโยชน์ในการศึกษาค้นคว้าของนักวิชาการผู้สนใจทั่วไป จึงมีข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย ดังนี้

1. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมของครูของโรงเรียนในสังกัด กรุงเทพมหานคร

2. ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูของโรงเรียนในสังกัด กรุงเทพมหานคร

3. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคต่อการทำงานเป็นทีมของครูของโรงเรียนใน สังกัดกรุงเทพมหานคร

4. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของครูของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ในเขตอื่น ๆ

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

กิตติทัช เขียวฉะอ้อน. “การทำงานเป็นทีมสู่การเพิ่มประสิทธิผลในการทำงาน Team Working for Increasing Work Effectiveness,” วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี 11, 1 (มกราคม-เมษายน 2560): 360-362.

กัลยารัตน์ ชีระธนชัยกุล. **การพัฒนาองค์การ**. กรุงเทพมหานคร : บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด(มหาชน), 2558.

ชาปิโร. **คัมภีร์การบริหารทีมงาน จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด**, แปลโดย คมสัน ขจรชีพพันธุ์งาม. กรุงเทพฯ: บริษัท แอคทีฟ พรินท์ จำกัด, 2565.

ณิชาพร คำเถียร. “**แรงจูงใจกับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร**” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2559), ง.

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล. **พฤติกรรมองค์การ ทฤษฎีและการประยุกต์**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2565.

ธาดา ราชกิจ. **สร้างทีมงาน (Teamwork) ให้มีศักยภาพเพื่อการทำงานระบบทีมที่มีประสิทธิภาพ**. เข้าถึงเมื่อ 2 มกราคม 2567, เข้าถึงได้จาก <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190509-team-work/>

ธีระเดช รุ่งมงคล. “**การทำงานเป็นทีม TEAMWORK**” (เอกสารประกอบการสอนรายวิชา HRM 4318 (HR 414) ภาควิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2559.

นิภาพร ทองคำ. “**การบริหารคุณภาพกับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร**,” **วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร** 8, 1 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2560): 125.

นุกูล ชูทอง และชัชวาล อรรถศุภกัตต์. **การนำทีมสู่ผลลัพธ์อันเป็นเลิศ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ไอที ออล ดิจิตอล พรินท์, 2560.

เนตรพัฒนา ยาวีราช. **การพัฒนาองค์การและการจัดการนวัตกรรม**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ทริปเพิ้ล กรุ๊ป, 2565.

_____. **การจัดการสมัยใหม่ : Modern Management**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ทริปเพิ้ลกรุ๊ป, 2560.

เบอร์นาร์ด. **Future Skills ทักษะอนาคตที่ AI ทำแทนคุณไม่ได้**, แปลโดย พรรษรัตน์ พลสุวรรณนา,
กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์, 2566.

เปี้ยช. **การนำทีมสู่ผลลัพธ์อันเป็นเลิศ**, แปลโดย นุกูล ชูทอง และชัชวาล อรวงศ์ศุภทัต, กรุงเทพฯ: ไอดี
ฮอลล์ ดิจิตอล พรินท์, 2560.

ปารวี สยัตพานิช. **การสร้างทีมให้มีประสิทธิภาพ**, เข้าถึงเมื่อ 8 มกราคม 2567, เข้าถึงได้จาก
<https://www2.si.mahidol.ac.th/km/knowledgeassets/kmexperience/kmarticle/15325/>

แพทริก (Patrick). **5 จุดบอดที่ทำให้คนในทีมคุณทำงานด้วยกันไม่ได้ The Five Dysfunctions of a Team**, แปลโดย พรเลิศ อิฐฐ์ และปฏิพล ตั้งจักรวรานนท์, กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์วีเลิร์น,
2561.

ภิญโญ มนุสิลป์. “การพัฒนาทีมงาน WORK TEAM DEVELOPMENT” เอกสารประกอบการสอน
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, 2559.

เมตต์ เมตต์การุณจิต. **ทีมงาน (Teamwork): พลังที่สร้างความสำเร็จ**. กรุงเทพมหานคร: โอเดียน
สโตร์, 2559.

วัชร ไตรเจริญกุลภักดิ์ จงแจ่ม. **การทำงานเป็นทีม Team working**, เข้าถึงเมื่อ 10 ธันวาคม 2566,
เข้าถึงได้จาก <https://play.google.com/books/reader?id=AnTJEAAAQBAJ&pg=GBS.PA4>

ศิริพร โกศล. “ความพึงพอใจของครูต่อการทำงานเป็นทีมโรงเรียนสามเสนนอก (ประชากรราษฎร์อนุกุล)
สำนักงานเขตดินแดง กรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ
บริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2560), 1.

สมคิด บางโม. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2562.

สวรรณยา แสงสุข. “การเรียนรู้เป็นทีมและทีมงาน Team Learning and Team Work” เอกสาร
ประกอบการสอนรายวิชา HRD 3115 (HRD 4306) สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2565.

สุนันทา พิไลกุล. “ความพึงพอใจของครูที่มีต่อสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนเครือข่าย ที่
47 สำนักงานเขตสวนหลวง สังกัดกรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2560), 1-2.

สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร. **แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน กรุงเทพมหานคร ฉบับที่ 3 (พ.ศ.
2564-2569)**, เข้าถึงเมื่อ 9 ธันวาคม 2566, เข้าถึงได้จาก https://webportal.bangkok.go.th/user_files/116/733121162622f13a8649479.63703332.pdf.

สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร. แผนปฏิบัติราชการประจำปี พ.ศ.2566 สำนักงานการศึกษา, เข้าถึงเมื่อ 10 ธันวาคม 2566, เข้าถึงได้จาก https://webportal.bangkok.go.th/user_files/116/1800089933630db956be1a39.51186525.pdf.

สำนักงานเขตตลิ่งชัน. แผนปฏิบัติราชการประจำปี พ.ศ.2566 สำนักงานเขตตลิ่งชัน, เข้าถึงเมื่อ 15 มกราคม 2567, เข้าถึงได้จาก https://webportal.bangkok.go.th/public/user_files_editor/58/2566/ITA/O08/O8_66_0_1.pdf.

_____. รายงานผลการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2564

สำนักงานเขตตลิ่งชัน, เข้าถึงเมื่อ 15 เมษายน 2567, เข้าถึงได้จาก https://webportal.bangkok.go.th/public/user_files_editor/58/2565/O28%20รายงานผลการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล.pdf

_____. โรงเรียนในสังกัด, เข้าถึงเมื่อ 16 ตุลาคม 2566, เข้าถึงได้จาก <https://webportal.bangkok.go.th/talingchan/page/sub/25901/โรงเรียนในสังกัด>

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร. แผนยุทธศาสตร์ การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร พ.ศ.2561-2565. กรุงเทพฯ: กก., 2561.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ. กรุงเทพฯ: หนังสืออิเล็กทรอนิกส์ สำนักงาน ก.พ., 2559.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560-2564), เข้าถึงเมื่อ 9 ธันวาคม 2566, เข้าถึงได้จาก https://www.nesdc.go.th/ewt_dl_link.php?nid=6422

_____. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ.2566-2570), เข้าถึงเมื่อ 9 ธันวาคม 2566, เข้าถึงได้จาก https://www.nesdc.go.th/download/Plan13/Doc/Plan13_Final.pdf

สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น. การทำงานเป็นทีม, เข้าถึงเมื่อ 12 ธันวาคม 2566, เข้าถึงได้จาก <http://www.local.moi.go.th/team.html>

อเล็กซ์ แพนท์แลนด์. การบริหารทีมงาน, แปลโดยณัฐยา สันตรการผล. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2560.

อุมาพร พันธุ์ศรี และอุไร สุทธิรัมย์. “แรงจูงใจในการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มเขตกรุงเทพใต้,” *Journal of Roi Kaensarn Academi* 7, 7 (กรกฎาคม 2565): 299.

ภาษาต่างประเทศ

- Bellomo, Thane. **Teamwork in Talent Development**. California: BR Printers, SanJose, 2021.
- Best, John W. **Research in Education**, 3rd ed. New Jersey: prentice Hall, 1977.
- Halvor Bjørnsrud and Roar Engh., "Teamwork to Enhance Adapted Teaching and Formative Assessment." **Sage Journals** 10,4 (January 2012): 402-409.
- Karakuş, M. and Töremen, F., "**How our schools can be more synergic: determining the obstacles of teamwork**," Accessed 13 December 2023, Available from: <https://doi.org/10.1108/13527590810898509>
- Kriek, Drikus. **Teambuilding activities for South African organisations**, 2nd ed. Cape Town: KR Publishing, 2016.
- Likert, Rensis. "The Method of Constructing and Attitude Scale," **Readings in Attitude Theory and Measurement**, ed. Martin Fishbein New York: John Wiley & Sons, 1967.
- Lunenburg, Fred C., and Allan C. Ornstein, **Educational Administration: Concept and Practices**, 7th ed. California: SAGE Publications, 2022.
- Ohlsson, J., "**Team learning: collective reflection processes in teacher teams**," Accessed 13 December 2023, Available from: <https://doi.org/10.1108/JWL-Feb-2012-0011>
- Park S., Henkin, A.B. and Egley, R., "**Teacher team commitment, teamwork and trust: exploring associations**," Accessed 13 December 2023, Available from: <http://sgr.sagepub.com>. <https://doi.org/10.1108/09578230510615233>
- Woodcock, Mike. **Team development manual**, 2nd ed. England: Gower Publishing, 1989.
- Yukl, Gary. **Leadership in Organization**, Essex: Pearson Education Limited, 2013.



ภาคผนวก ก
หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัยและรายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ





ที่ อว 8612.2/321

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

17 เมษายน 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.วิษ แจ่มจำรัส

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวอัญชิษฐา เชียงนิยม รหัสนักศึกษา 650620094 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับ อนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัด กรุงเทพมหานคร” ในกรณี ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความ ตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุดา เตยเจริญ)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

ผู้วิจัยได้เรียนเชิญผู้เชี่ยวชาญประเมินค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity)

จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา จำนวน 3 คน ดังรายนามต่อไปนี้

1. ดร.ทวิช แจ่มจำรัส

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดสามเอก

สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3

2. ดร.สุญาดา เฮงชัยโย

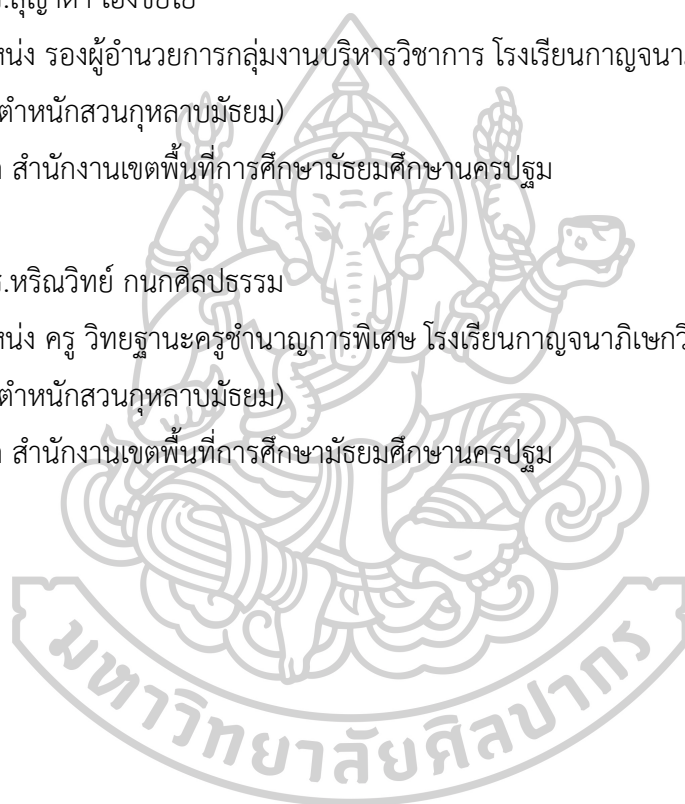
ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการกลุ่มงานบริหารวิชาการ โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย นครปฐม
(พระตำหนักสวนกุหลาบมัธยม)

สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม

3. ดร.หริณวิทย์ กนกศิลป์ธรรม

ตำแหน่ง ครู วิทยฐานะครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย นครปฐม
(พระตำหนักสวนกุหลาบมัธยม)

สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม





การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร

การทำงานเป็นทีม	คำถาม	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			IOC	ผลการพิจารณา
		1	2	3		
1. ความมุ่งมั่นทุ่มเทต่อเป้าหมายและกลยุทธ์ของภาระงาน (commitment to task objectives and strategies)						
ความมุ่งมั่นทุ่มเท ความร่วมมือ และความพยายามในการทำงานที่ยากให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยลักษณะของผู้นำที่ส่งเสริมให้สมาชิกเกิดความมุ่งมั่นทุ่มเทต่อเป้าหมายร่วมกัน มีดังนี้ ความชัดเจนของวิสัยทัศน์มีความเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ของงานและค่านิยมของสมาชิก การอธิบายความสำคัญของโครงการ และความคิดริเริ่มงานใหม่ การกำหนดเป้าหมายของงานที่ชัดเจนและท้าทาย มีการวางแผนกลยุทธ์การทำงานที่นำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย การส่งเสริมให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการวางแผนงาน และพัฒนาแนวทางการแก้ปัญหาในทางสร้างสรรค์	1. ครูมีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานที่ยากให้ประสบผลสำเร็จ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	2. ครูให้ความร่วมมือในการทำงาน โดยมุ่งมั่นเป้าหมายที่ชัดเจน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	3. ครูมีความคิดริเริ่มในการทำงาน และทำตามวิสัยทัศน์วัตถุประสงค์ขององค์กร	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	4. ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของงานที่ชัดเจน และมีการวางแผนกลยุทธ์การทำงานที่นำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย	+1	0	+1	0.67	ใช้ได้

การทำงานเป็นทีม	คำถาม	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			IOC	ผลการพิจารณา
		1	2	3		
2. ทักษะของสมาชิกและความชัดเจนของบทบาท (member skills and role Clarity)						
ทักษะความสามารถของสมาชิกในบทบาทที่ชัดเจนมีความสำคัญอย่างยิ่งในงานที่ยากและซับซ้อน โดยผู้นำสามารถพัฒนาทักษะของสมาชิก เมื่อมีการจัดตั้งทีมหรือการทดแทนสมาชิกที่ออกจากทีม ผู้นำมีอิทธิพลต่อการเลือกสมาชิกใหม่ ซึ่งสามารถอธิบายความรับผิดชอบ ขั้นตอนการทำงานของสมาชิก อีกทั้งผู้นำสามารถประเมินทักษะของสมาชิกเพื่อระบุข้อบกพร่อง ให้ข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์ และให้สมาชิกได้รับคำแนะนำในหลายรูปแบบ เช่น คำแนะนำจากสมาชิกที่มีประสบการณ์มากกว่า คำแนะนำจากการประชุมเชิงปฏิบัติการต่าง ๆ เป็นต้น	5. ครูมีทักษะความสามารถที่จำเป็นในการทำงาน ถึงแม้ว่างานที่ทำได้ยากและซับซ้อน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	6. ครูได้รับการพัฒนาทักษะความสามารถในการทำงาน เช่น ได้รับคำแนะนำจากครูที่มีประสบการณ์มากกว่า	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	7. ครูได้รับการประเมินทักษะการทำงาน เพื่อพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

การทำงานเป็นทีม	คำถาม	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			IOC	ผลการพิจารณา
		1	2	3		
3. การจัดองค์กรและการประสานงานภายในองค์กร (internal organization and coordination)						
การมอบหมายงานให้สมาชิกในการปฏิบัติงาน อาจได้รับผลกระทบหากสมาชิกที่มีความสามารถ แต่ได้รับมอบหมายงานที่ไม่ตรงกับทักษะหรือ หากทีมใช้กลยุทธ์การปฏิบัติงานที่ไม่สอดคล้องกับทักษะของสมาชิก โดยผลงานของทีมขึ้นอยู่กับความร่วมมือ การพึ่งพาซึ่งกันและกันของสมาชิก และการประสานงานมีความสำคัญอย่างยิ่ง ทั้งนี้ทีมจะทำงานใหม่ได้ดีขึ้นหากสมาชิกมีการวางแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจนโดยคำนึงถึงอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งลักษณะของผู้นำที่ส่งเสริมการจัดองค์กรและการประสานงานภายในองค์กรมีดังนี้ การวางแผนการใช้บุคลากรและทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ มีการจัดทำแผนฉุกเฉินเพื่อรับมือกับอุปสรรคและเหตุการณ์ฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น การเปิดโอกาสให้สมาชิกที่มีความเชี่ยวชาญมีส่วนร่วมในการวางแผนกิจกรรมของทีม มีการประชุมเพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหา มีการวางแผนและวิธีการทำงานเพื่อหลีกเลี่ยงความล่าช้าและการสูญเสียเวลาที่ไม่จำเป็นของงาน มีการติดตาม กำกับ ควบคุมการทำงานอย่างต่อเนื่อง และการทำงานเป็นทีมภายใต้การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำสามารถพัฒนาทักษะของสมาชิกได้โดยการให้สมาชิกเรียนรู้ร่วมกัน และปรับพฤติกรรมของตนเองจากการทำงานร่วมกันเป็นทีม	8. ครูมีส่วนร่วมในการประสานงานภายในองค์กร	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	9. ครูได้รับมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ	+1	0	+1	0.67	ใช้ได้
	10. ครูสามารถจัดทำแผนฉุกเฉินเพื่อรับมือกับเหตุฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	11. ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงาน โดยใช้ระบบการทำงานเป็นทีม	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	12. ครูมีการเรียนรู้ร่วมกันและปรับพฤติกรรมในการทำงานร่วมกันอย่างเป็นทีม	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	13. ผู้บริหารมีการกำกับติดตามการทำงานของครูอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

การทำงานเป็นทีม	คำถาม	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			IOC	ผลการพิจารณา
		1	2	3		
4. การประสานงานภายนอกองค์กร (external coordination)						
ผู้นำมีความสามารถในการสื่อสารและประสานงานกับภายนอกองค์กร ซึ่งลักษณะของผู้นำที่เกี่ยวข้องกับการประสานงานภายนอกองค์กรมีดังนี้ การรักษาเครือข่ายที่สามารถให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องได้ การส่งเสริมให้สมาชิกพัฒนาเครือข่ายการติดต่อที่เป็นประโยชน์ การปรึกษาหารือกับองค์กรย่อยเกี่ยวกับแผนงาน และการตัดสินใจที่มีผลต่อผลกระทบต่อองค์กรเหล่านั้น มีการติดตามความคืบหน้าในการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับองค์กรย่อยหรือหน่วยงานอื่น มีการประชุมกับภายนอกองค์กรเพื่อทราบความต้องการ และการเจรจาข้อตกลงกับภายนอกองค์กร	14. ครูมีความสามารถในการสื่อสาร และประสานงานกับภายนอกองค์กรได้	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	15. ครูได้รับการส่งเสริมให้เป็นสมาชิกเครือข่ายที่ดี สามารถติดต่อประสานงานกับภายนอกองค์กรได้	0	+1	+1	0.67	ใช้ได้

การทำงานเป็นทีม	คำถาม	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			IOC	ผลการพิจารณา
		1	2	3		
5. ทรัพยากรและการสนับสนุน (resources and political support)						
ทรัพยากรที่เกี่ยวข้อง ดังนี้ งบประมาณ เครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก และสมาชิกทีม โดยความ รับผิดชอบของผู้นำ คือ การ จัดหาทรัพยากรที่จำเป็น และ การได้รับการสนับสนุน ช่วยเหลือจากภายนอก ดังต่อไปนี้ การวางแผนการใช้ ทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับ กิจกรรมต่าง ๆ การชักชวน ผู้บังคับบัญชาหรือ บุคคลภายนอกเพื่อจัดหา ทรัพยากรเพิ่มเติม การจูงใจ ผู้บังคับบัญชานุญาตให้ ทีมงานใช้วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือนอกเหนือจากปกติ การส่งเสริมและปกป้องชื่อเสียง ของทีม การสร้างความสัมพันธ์ ความร่วมมือกับหน่วยงาน ภายนอกซึ่งเป็นแหล่งทรัพยากร และการให้ความช่วยเหลือ และ การเจรจาข้อตกลงที่ดีกับ หน่วยงานภายนอก	16. ครูได้รับการสนับสนุนทรัพยากรที่ จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน	+1	0	+1	0.67	ใช้ได้
	17. ผู้บริหารมีการจัดหาทรัพยากรที่ จำเป็น และขอรับการสนับสนุนช่วยเหลือ จากหน่วยงานภายนอก เพื่อใช้ในการ ส่งเสริมการปฏิบัติงานของครู	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	18. ครูสร้างความสัมพันธ์ที่ดี และให้ความ ร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

การทำงานเป็นทีม	คำถาม	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			IOC	ผลการพิจารณา
		1	2	3		
6. ความไว้วางใจ ความสามัคคี และความร่วมมือ (mutual trust, cohesiveness, and cooperation)						
ความร่วมมือและความไว้วางใจซึ่งกันและกันเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงาน ซึ่งในการทำงานจะต้องมีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ซึ่งผู้นำสามารถเพิ่มความไว้วางใจซึ่งกันและกันและความสามัคคีร่วมกับทีมได้ ดังนั้น มีการสื่อสารวิสัยทัศน์ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จร่วมกันของทีม การสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และสร้างความพึงพอใจในการเป็นสมาชิกของทีม การจัดกิจกรรมสร้างทีมงาน การยกย่องและการให้รางวัลเมื่อสมาชิกมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม	19. ครูมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	20. ครูมีความร่วมมือกัน และมีความสามัคคีในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	21. ครูมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	22. ครูมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในการทำงาน และมีการสื่อสารวิสัยทัศน์ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จร่วมกันอย่างเป็นทีม	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

การทำงานเป็นทีม	คำถาม	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			IOC	ผลการพิจารณา
		1	2	3		
7. ประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์กร (collective efficacy and potency)						
ความมุ่งมั่นและความเชื่อร่วมกันของสมาชิกว่าทีมจะสามารถบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของงานได้สำเร็จ โดยทีมนั้นมีสมาชิกที่มีทักษะดี มีความไว้วางใจ และให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน มีทรัพยากรเพียงพอ รวมถึงมีกลยุทธ์ในการทำงาน ซึ่งผู้นำสามารถสร้างประสิทธิภาพโดยรวมได้ ดังนี้ การมีทัศนคติที่ดี และมีความเชื่อมั่นในทีม การตั้งเป้าหมายที่เป็นจริง หรือเป้าหมายที่มีโอกาสจะประสบความสำเร็จในเบื้องต้น การช่วยเหลือทีมให้ค้นพบวิธีการเอาชนะอุปสรรค การเฉลิมฉลองความก้าวหน้าและความสำเร็จของทีม	23. ครุมีทัศนคติที่ดี และมีความเชื่อมั่นในการทำงานร่วมกันอย่างเป็นทีม	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	24. ครุมีความพยายามในการเอาชนะอุปสรรคในการทำงาน โดยมีการตั้งเป้าหมายการทำงานไว้อย่างชัดเจน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

การทำงานเป็นทีม	คำถาม	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			IOC	ผลการพิจารณา
		1	2	3		
8. รูปแบบความคิดที่ถูกต้องร่วมกัน (accurate, shared mental models)						
การมีความเข้าใจร่วมกันในการปฏิบัติงานสามารถเอื้อต่อการพัฒนากลยุทธ์ และแผนงานที่มีประสิทธิผลของทีม รวมถึงเพิ่มความมุ่งมั่นในการดำเนินงาน ซึ่งผู้นำจะสามารถช่วยสมาชิกกำหนดการประเมินความถูกต้อง และร่วมกันพัฒนาวิธีปรับปรุงความเข้าใจ ปัญหา และแนวทางแก้ไขที่ดี ดังนี้ การจัดประชุมอภิปรายสมมติฐาน และความคิดเห็นของสมาชิก ทั้งนี้ควรระบุหลักฐานที่สนับสนุนความคิดเห็น การตรวจสอบสิ่งที่เกี่ยวข้องกับงานนั้น ๆ การวัดกระบวนการของทีม และกำหนดประสิทธิภาพที่แม่นยำ การทดลอง เพื่อประเมินความสัมพันธ์ของสาเหตุและผลกระทบ มีการทบทวนหลังการจัดกิจกรรม เพื่อปรับปรุงการเรียนรู้จากประสบการณ์	25. ครูสามารถรับรู้และทำความเข้าใจเกี่ยวกับภาระงานที่ได้รับ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	26. ครูมีข้อตกลงในการทำงานร่วมกันที่สามารถเอื้อต่อการพัฒนากลยุทธ์ และแผนงานที่มีประสิทธิภาพ	0	+1	+1	0.67	ใช้ได้
	27. ครูมีส่วนร่วมในการทบทวนผลงานหลังการปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อพัฒนาและปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

การทำงานเป็นทีม	คำถาม	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			IOC	ผลการพิจารณา
		1	2	3		
9. ความหลากหลายของสมาชิก (member diversity)						
ความหลากหลายของสมาชิกทั้งทางด้านบุคลิกภาพ ด้านประชากรศาสตร์ (อายุ เพศ อัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ การศึกษา) และความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง ซึ่งความหลากหลายของสมาชิกเป็นการแก้ปัญหาแบบร่วมมือ เมื่อสมาชิกพึ่งพาซึ่งกันและกันจะส่งผลให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ทั้งนี้ผู้นำที่มีอำนาจในการคัดเลือกสมาชิกสามารถคัดเลือกสมาชิกที่มีความหลากหลาย สมาชิกที่มีมุมมอง ประสบการณ์ ความรู้ที่ต่างกันจะส่งผลให้เกิดการแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์มากยิ่งขึ้น	28. ครูมีความรู้ความเชี่ยวชาญที่ต่างกั น เนื่องจาก อายุ เพศ อัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ และการศึกษา	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	29. ครูมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาในการทำงาน โดยใช้วิธีการแก้ปัญหาแบบร่วมมือ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	30. ครูมีการพึ่งพาอาศัยกันในการทำงาน เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ถึงแม้จะมีประสบการณ์ที่ต่างกั น	+1	+1	+1	1	ใช้ได้



ภาคผนวก ค
แบบสอบถามความคิดเห็น



แบบสอบถามความคิดเห็นเพื่อการวิจัย

เรื่อง การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามความคิดเห็นนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย เรื่อง การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร ข้อมูลที่ได้จากความคิดเห็นของท่านมีค่าต่อการวิจัยนี้ จึงขอความกรุณาโปรดตอบให้ครบทุกข้อตามความเป็นจริง

2. แบบสอบถามความคิดเห็นฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง สำหรับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

นางสาวอัญชิษฐา เชียงนิม

นักศึกษาระดับปริญญาโท ภาควิชา

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

แบบสอบถามความคิดเห็นเพื่อการวิจัย
เรื่อง การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ☒ ลง () หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ข้อ	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
1.	เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง
2.	อายุ ☐ ต่ำกว่า 30 ปี ☐ 31 – 40 ปี ☐ 41– 50 ปี ☐ 51 ปีขึ้นไป
3.	ระดับการศึกษา ☐ ปริญญาตรี ☐ ปริญญาโท ☐ ปริญญาเอก
4.	ตำแหน่งหน้าที่ ☐ ผู้อำนวยการสถานศึกษา ☐ หัวหน้าฝ่ายวิชาการ ☐ ครูผู้สอน
5.	ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน ☐ น้อยกว่า 5 ปี ☐ 6 – 10 ปี ☐ 11 – 15 ปี ☐ 16 – 20 ปี ☐ 21 – 25 ปี ☐ 26 ปีขึ้นไป

**ตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน
สังกัดกรุงเทพมหานคร**

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความที่กำหนดให้ว่าตรงกับความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร ให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นตามความเป็นจริงที่ท่านเห็นสมควร ในทุกข้อคำถาม ซึ่งแต่ละช่องมีความหมาย ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง การทำงานเป็นทีมของครู อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง การทำงานเป็นทีมของครู อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง การทำงานเป็นทีมของครู อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง การทำงานเป็นทีมของครู อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง การทำงานเป็นทีมของครู อยู่ในระดับน้อยที่สุด

การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร		ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ความมุ่งมั่นทุ่มเทต่อเป้าหมายและกลยุทธ์ของภาระงาน						
1.	ครูมีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานเพื่อกำหนดให้ประสบผลสำเร็จ					
2.	ครูให้ความร่วมมือในการทำงาน โดยมุ่งมั่นเป้าหมายที่ชัดเจน					
3.	ครูมีความคิดริเริ่มในการทำงาน และทำตามวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ขององค์กร					
4.	ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของงานที่ชัดเจน และมีการ วางแผนกลยุทธ์การทำงานที่นำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย					
ทักษะของสมาชิกและความชัดเจนของบทบาท						
5.	ครูมีทักษะความสามารถที่จำเป็นในการทำงาน ถึงแม้ว่างานที่ทำ จะยากและซับซ้อน					
6.	ครูได้รับการพัฒนาทักษะความสามารถในการทำงาน เช่น ได้รับ คำแนะนำจากครูที่มีประสบการณ์มากกว่า					
7.	ครูได้รับการประเมินทักษะการทำงาน เพื่อพัฒนาการทำงานให้มี ประสิทธิภาพ					
การจัดองค์กรและการประสานงานภายในองค์กร						
8.	ครูมีส่วนร่วมในการประสานงานภายในองค์กร					
9.	ครูได้รับมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ					

การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร		ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
การจัดองค์กรและการประสานงานภายในองค์กร (ต่อ)						
10.	ครูสามารถจัดทำแผนฉุกเฉินเพื่อรับมือกับเหตุฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น					
11.	ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงาน โดยใช้ระบบการทำงานเป็นทีม					
12.	ครูมีการเรียนรู้ร่วมกัน และปรับปรุงพฤติกรรมในการทำงานร่วมกันอย่างเป็นทีม					
13.	ผู้บริหารมีการกำกับ ติดตามการทำงานของครูอย่างต่อเนื่อง					
การประสานงานภายนอกองค์กร						
14.	ครูมีความสามารถในการสื่อสาร และประสานงานกับภายนอกองค์กรได้					
15.	ครูได้รับการส่งเสริมให้เป็นสมาชิกเครือข่ายที่ดี สามารถติดต่อประสานงานกับภายนอกองค์กรได้					
ทรัพยากรและการสนับสนุน						
16.	ครูได้รับการสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับใช้ในการปฏิบัติงาน					
17.	ผู้บริหารมีการจัดหาทรัพยากรที่จำเป็น และขอรับการสนับสนุนช่วยเหลือจากหน่วยงานภายนอก เพื่อใช้ในการส่งเสริมการปฏิบัติงานของครู					
18.	ครูสร้างความสัมพันธ์ที่ดี และให้ความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก					
ความไว้วางใจ ความสามัคคี และความร่วมมือ						
19.	ครูมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน					
20.	ครูมีความร่วมมือกัน และมีความสามัคคีในการปฏิบัติงาน					
21.	ครูมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย					
22.	ครูมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในการทำงาน และมีการสื่อสารวิสัยทัศน์ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จร่วมกันอย่างเป็นทีม					

การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร		ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์กร						
23.	ครูมีทัศนคติที่ดี และมีความเชื่อมั่นในการทำงานร่วมกันอย่างเป็นทีม					
24.	ครูมีความพยายามในการเอาชนะอุปสรรคในการทำงาน โดยมีการตั้งเป้าหมายการทำงานไว้อย่างชัดเจน					
รูปแบบความคิดที่ถูกต้องร่วมกัน						
25.	ครูสามารถรับรู้และทำความเข้าใจเกี่ยวกับภาระงานที่ได้รับ					
26.	ครูมีข้อตกลงในการทำงานร่วมกันที่สามารถเอื้อต่อการพัฒนากลยุทธ์ และแผนงานที่มีประสิทธิภาพ					
27.	ครูมีส่วนร่วมในการทบทวนผลงานหลังการปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อพัฒนาและปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น					
ความหลากหลายของสมาชิก						
28.	ครูมีความรู้ความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกัน เนื่องจาก อายุ เพศ อัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ และการศึกษา					
29.	ครูมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาในการทำงาน โดยใช้วิธีการแก้ปัญหาแบบร่วมมือ					
30.	ครูมีการพึ่งพาอาศัยกันในการทำงาน เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ถึงแม้จะมีประสบการณ์ที่แตกต่างกัน					





แบบสัมภาษณ์

เรื่อง แนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน
สังกัดกรุงเทพมหานคร

ส่วนที่ 1 ข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อ-สกุล.....ตำแหน่ง.....

วันที่ให้สัมภาษณ์.....เวลาที่.....สถานที่สัมภาษณ์.....

ส่วนที่ 2 ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขต
ตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร

1. การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร
ด้านความมุ่งมั่นทุ่มเทต่อเป้าหมายและกลยุทธ์ของภาระงาน ข้อที่มີค่ามัธยิมเลขคณิตที่น้อยที่สุด คือ
ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของงานที่ชัดเจน และมีการวางแผนกลยุทธ์การทำงานที่นำไปสู่
การบรรลุเป้าหมาย ท่านมีข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาอย่างไร

มหาวิทยาลัยศิลปากร

2. การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านทักษะของสมาชิกและความชัดเจนของบทบาทหน้าที่ ข้อที่มีย่ค่ามัชฌิมเลขคณิตที่น้อยที่สุด คือ ครูมีทักษะความสามารถที่จำเป็นในการทำงาน ถึงแม้ว่างานที่ำจะทำยากและซับซ้อน ท่านมีข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาอย่างไร

3. การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการจัดองค์กรและการประสานงานภายในองค์กร ข้อที่มีความเข้มข้นเลขคณิตที่น้อยที่สุด คือ ครูสามารถจัดทำแผนฉุกเฉินเพื่อรับมือกับเหตุฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้นได้ ท่านมีข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาอย่างไร

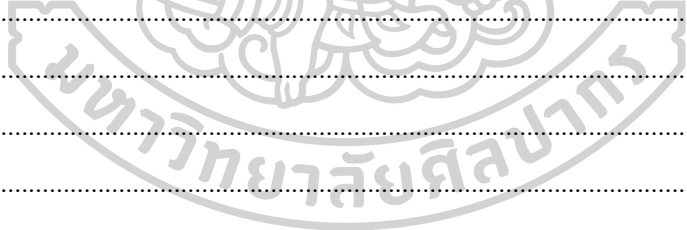
4. การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการประสานงานภายนอกองค์กร ข้อที่มีความเข้มข้นเลขคณิตที่น้อยที่สุด คือ ครูได้รับการส่งเสริมให้เป็นสมาชิกเครือข่ายที่ดี สามารถติดต่อประสานงานกับภายนอกองค์กรได้ ท่านมีข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาอย่างไร

5. การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้าน
ทรัพยากรและการสนับสนุน ข้อที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตที่น้อยที่สุด คือ ครูได้รับการสนับสนุนทรัพยากร
ที่จำเป็นสำหรับใช้ในการปฏิบัติงาน ท่านมีข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาอย่างไร

มหาวิทยาลัยศิลปากร

6. การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านความไว้วางใจ ความสามัคคี และความร่วมมือ ข้อที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตที่น้อยที่สุด คือ ครูมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน ท่านมีข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาอย่างไร

7. การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์กร ข้อที่มีความเข้มแข็งและคุณลักษณะที่น้อยที่สุด คือ ครูมีทัศนคติที่ดี และมีความเชื่อมั่นในการทำงานร่วมกันอย่างเป็นทีม ท่านมีข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาอย่างไร



มหาวิทยาลัย Kelantan

8. การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านรูปแบบความคิดที่ถูกต้องร่วมกัน ข้อที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตที่น้อยที่สุด คือ ครูมีส่วนร่วมในการทบทวนผลงานหลังการปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อพัฒนาและปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ท่านมีข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

9. การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านความหลากหลายของสมาชิก ข้อที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตที่น้อยที่สุด คือ ครูมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาในการทำงาน โดยใช้วิธีการแก้ปัญหาแบบร่วมมือ ท่านมีข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้





ที่ อว 8612.2/477

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

11 มิถุนายน 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัด

ด้วย นางสาวอัญชิษฐา เชียงนิยม รหัสนักศึกษา 650620094 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับ อนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัด กรุงเทพมหานคร” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่าน หัวหน้าฝ่ายวิชาการ และครูผู้สอน เพื่อ ประกอบการทำวิจัย ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านแจ้งผู้ที่เกี่ยวข้อง ทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่ นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาตามที่เห็นสมควร จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุดา เตียเจริญ)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455

ที่ อว 8612.2/714



ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

27 กันยายน 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาสัมภาษณ์เพื่อประกอบการวิจัย

เรียน นางสาวภูษณิศ วัชรวงศ์บริชา

ด้วย นางสาวอัญชิษฐา เขียงนิมร รหัสนักศึกษา 650620094 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับ อนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง "การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัด กรุงเทพมหานคร" มีความประสงค์จะขอสัมภาษณ์ท่าน ในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิ ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหาร การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน เพื่อขอความร่วมมือในการสัมภาษณ์ให้แก่ นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุดา เดียเจริญ)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455



ที่ อว 8612.2/715

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

27 กันยายน 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาสัมภาษณ์เพื่อประกอบการวิจัย

เรียน นางนุสรา ภาคทรัพย์ศรี

ด้วย นางสาวอัญชิษฐา เขียงนิยม รหัสนักศึกษา 650620094 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับ อนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัด กรุงเทพมหานคร” มีความประสงค์จะขอสัมภาษณ์ท่าน ในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิ ในการนี้ ภาควิชาการบริหาร การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน เพื่อขอความร่วมมือในการสัมภาษณ์ให้แก่ นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุดา เตียเจริญ)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455



ที่ อว 8612.2/716

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

27 กันยายน 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาสัมภาษณ์เพื่อประกอบการวิจัย

เรียน นางพิพา อินท่ม

ด้วย นางสาวอัญชิษฐา เขียงนิมร รหัสนักศึกษา 650620094 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับ อนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัด กรุงเทพมหานคร” มีความประสงค์จะขอสัมภาษณ์ท่าน ในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิ ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหาร การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน เพื่อขอความร่วมมือในการสัมภาษณ์ให้แก่ นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุดา เตียเจริญ)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล

นางสาวอัญชิษฐา เชียงนิยม

วุฒิการศึกษา

พ.ศ. 2552 สำเร็จการศึกษาระดับประถมศึกษา

จากโรงเรียนเม่งฮั่วกงฮัก จังหวัดนครปฐม

พ.ศ. 2558 สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษา

จากโรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัยนครปฐม จังหวัดนครปฐม

พ.ศ. 2563 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี

ศึกษาศาสตรบัณฑิต (ศษ.บ.) วิชาเอกการประถมศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร จังหวัดนครปฐม

พ.ศ. 2565 เข้ารับการศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร

