

แนวทางการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

THE GUIDELINES OF EFFICIENCY TEAM DEVELOPMENT FOR SECONDARY SCHOOLS UNDER THE SECONDARY
EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 21

วุฒิพงศ์ อุดชาชน* ประพรทิพย์ คุณากรพิทักษ์ และ พนายุทธ เชยบาล

Wuttipong Udchachon* Prapornthip Kunakornpitak and Panayuth Choeaybal

สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี จังหวัดอุดรธานี 41000

Program in Educational Administration, Faculty of Education, Udon Thani Rajabhat University,
Udon Thani 41000, Thailand

*Corresponding author: Email: Udchachon.art@gmail.com

รับบทความ 15 มกราคม 2562 แก้ไขบทความ 7 มีนาคม 2562 ตอรับบทความ 15 มีนาคม 2562 เผยแพร่บทความ เมษายน 2563

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาทีมงานที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 2) เพื่อหาแนวทางการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 3) เพื่อประเมินผลแนวทางการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา วิธีดำเนินการวิจัยมี 3 ระยะ คือระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน และปัญหาทีมงานที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 จำนวน 332 คน โดยใช้การสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม มีความเชื่อมั่นสภาพปัจจุบันเท่ากับ 0.97 และปัญหา 0.98 ระยะที่ 2 การหาแนวทางการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยใช้วิธีการระดมสมอง จำนวน 15 คน

ผลการวิจัย พบว่า

1. สภาพปัจจุบันและปัญหาทีมงานที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 อยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวมและรายด้าน
2. แนวทางการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 มี 9 แนวทาง
3. ผลการตรวจสอบแนวทาง พบว่า ทุกด้านได้ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.00 ทุกด้าน และเห็นด้วยทุกด้าน ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารและครูผู้สอนเข้าใจสภาพปัจจุบันและปัญหาในโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นอย่างดี

คำสำคัญ: ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ, โรงเรียนมัธยมศึกษา

ABSTRACT

The purposes of this research were 1) to examine the current conditions and problems of effective teamwork in secondary schools under the Secondary Educational Service Area Office (SES AO) 21, 2) to establish the guidelines for developing effective teamwork for secondary schools, 3) to evaluate the guidelines for developing effective teamwork. The research was divided into three phases: Phase I was related to examining current conditions and problems of effective teamwork in secondary schools under the SES AO 21. The sample consisted of 332 teachers, which was determined by sample size using stratified random sampling. The research tool was a set of questionnaires with the reliability of 0.97 for current condition part, and 0.98 for problem part. Phase II concerned the establishment of the guidelines for developing effective teamwork in secondary schools under the SES AO 21 through brainstorming among 15 teachers.

The results were as follows:

1. Current conditions and problems of effective teamwork in secondary schools under the SESAO 21, were at a high level in overall and individual aspect.
2. The guidelines for developing effective teamwork in secondary schools under the SESAO 21 covered nine aspects.
3. The guidelines validation revealed that the mean scores achieved 1.0 at the level of agreement in all aspects. This would be because school administrators and teachers demonstrated their understanding well in terms of current conditions and problems in secondary schools.

Keywords: Effective Teamwork, Secondary Schools

บทนำ

ในปัจจุบันการบริหารองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐหรือเอกชนต่างเล็งเห็นความสำคัญและความจำเป็นที่จะต้องทำการพัฒนาหรือปรับปรุงวิธีดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผล เพื่อจะได้เพิ่มขีดความสามารถในการบริหารงานให้องค์กรมากขึ้น เพราะนอกจากจะเป็นผลดีต่อองค์กรนั้นแล้ว ยังทำให้องค์กรสามารถปรับตัวรองรับกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในโลกยุคโลกาภิวัตน์ ฉะนั้นเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ของโลกที่เปลี่ยนไป จะต้องเปลี่ยนรูปแบบการทำงานจากแบบเดิมที่ให้ความสำคัญกับการทำงานคนเดียว มาเป็นรูปแบบการทำงานในลักษณะการทำงานเป็นทีมมากขึ้น เพราะจะเป็นวิธีการเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กร ทำให้องค์กรเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้ โดยการให้ทุกคนในองค์กรช่วยกันปฏิบัติงานในลักษณะของการเป็นทีมงาน ซึ่งเป็นรูปแบบการทำงานที่เกิดจากความร่วมมือร่วมใจของทุกฝ่ายในองค์กร เนื่องจากทุกฝ่ายในองค์กรสามารถมีบทบาทต่อการปฏิบัติงาน เพราะสามารถมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทำให้การทำงานต่าง ๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น (ทองทิพภา วิริยะพันธุ์, 2553, หน้า 1) (Fullan, 2012, p. 245) (Wallace Foundation Organization, 2013, p. 31) เช่นเดียวกันกับการสร้างทีมงานก็มีความจำเป็นต่อการทำงานในปัจจุบัน ทั้งองค์การภาครัฐและภาคเอกชนคงไม่มีหน่วยงานใดปฏิเสธการทำงานเป็นทีมได้ (เสาวลักษณ์ นิกรพิทยา, 2550, หน้า 497 - 502) การทำงานเป็นทีมเป็นการนำเอาทักษะการทำงานของแต่ละคนมาส่งเสริมร่วมมือกันในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้ดีขึ้น โดยมุ่งถึงการร่วมมือกันทำงานระหว่างบุคคล การกำหนดเป้าหมายการทำงานร่วมกัน การวิเคราะห์ปัญหาและหาทางออกร่วมกัน การมีส่วนร่วม การตัดสินใจ การสื่อสารและแลกเปลี่ยนข่าวสารกัน การยอมรับการเปลี่ยนแปลง การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน การพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีม การขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ การมีภาวะผู้นำร่วม การมีความเหนียวแน่นและไว้วางใจกัน (เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ, 2556, หน้า 32) ทีมงานจะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับทักษะการสร้างทีมงานบวกกับการใช้เทคนิคบางอย่างโดยอาศัยความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกทุกคนในทีมงานจึงต้องมาร่วมกันทำงานตามที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จ ดังนั้นการเรียนรู้เรื่องการสร้างทีมงานอย่างถูกวิธีจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะส่งเสริมให้ผู้บริหารมีผลงานที่ดีขึ้นทั้งในมิติด้านบุคคล มิติด้านงาน มิติด้านทีมงานและมิติด้านองค์กร (จิตพร สังขวรรณ และอัจฉรา ลิ้มวงศ์ทอง, 2557, หน้า 15)

ดังนั้น ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งในด้านการปฏิบัติงานที่บรรลุเป้าหมายในการทำงานทั้งในเชิงผลผลิตและบริการ หรือประโยชน์ในด้านเจตคติ นอกจากนี้การทำงานเป็นทีมเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่สร้างขวัญสร้างกำลังใจในการทำงานของสมาชิก ทำให้บุคลากรปรับปรุงความรู้ ความสามารถ ตลอดจนทักษะในการทำงานร่วมกันนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรกลุ่ม และบุคคล การทำงานเป็นทีมไม่ใช่เพียงแคเป็นการรวมตัวของคนจากที่ต่าง ๆ เพื่อเข้ากลุ่มทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น แต่ต้องมีการก่อตั้งส่งเสริมและพัฒนาเสมอเพื่อให้สมาชิกและทีมงานมีศักยภาพและมีความพร้อมในการทำงาน โดยผู้บริหารจะต้องมีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบสำคัญในการสร้างสรรค์และสนับสนุนให้เกิดทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง เป็นทีมงานที่แข็งแกร่งและมีกลไกการทำงานที่สอดคล้องกับหลักการ บรรลุเป้าหมายองค์กรซึ่งจะต้องผ่านขั้นตอนการสร้างและพัฒนาทีมงานอย่างเป็นระบบตามกระบวนการพื้นฐานที่ถูกต้อง (เมธี ปิยะคุณ, 2553 p. 73; Dubrin, 1998 p. 225 และวราภรณ์ ตระกูลสฤทธ์, 2550 หน้า 49)

จากแนวคิดดังกล่าวการทำงานเป็นทีมเป็นแนวทางการทำงานที่ได้รับความสนใจมายาวนาน โดยมีวิวัฒนาการมาตั้งแต่เอลตัน มาโย (Elton Mayo, 1942 - 1932) จนถึงยุคปัจจุบัน ซึ่งนับว่าเป็นผลดีต่อการทำงานเป็นทีม เนื่องจากทำให้มีการศึกษาเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงวิธีการทำงานเป็นทีมให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้น แนวคิดทีมงานในยุคปัจจุบันจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงไปให้สอดคล้องกับความเป็นไปของโลก เช่น ทีมงานจะต้องมีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล มีความรู้ทันสมัยและให้ความสำคัญกับนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ เป็นต้น ปรับรูปแบบการทำงานของทีม พร้อมปรับตัวเพื่อรองรับการแข่งขันของโลกยุคโลกาภิวัตน์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (ทองทิพภา วิริยะพันธุ์, 2553, หน้า 67) โรงเรียนในฐานะเป็นองค์กรหนึ่งในสังคม โรงเรียนแตกต่างจากองค์กรบริหารทั่วไปตรงที่เป้าหมายการทำงานหรือผลผลิตของโรงเรียน คือ การพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร สะท้อนความคาดหวังของครอบครัวและสังคม โดยครู คือ กุญแจสำคัญเพราะเป็นผู้เข้าถึงเป้าหมายและ

ความต้องการทั้งของหลักสูตรและโรงเรียน รวมทั้งต้องปฏิบัติและเชื่อมโยงความคิดรวบยอดจากหลักสูตรเพื่อถ่ายทอดในการจัดการเรียนการสอน ดังนั้นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน โรงเรียนจึงจำเป็นต้องอาศัยพลังร่วมของครูทุกคนในการวางแผน การปฏิบัติ การประเมินผลและการตัดสินใจในการบริหารงานของโรงเรียน (ประวิต เอรารวรรณ์, 2551, หน้า 76)

ในการพัฒนาโรงเรียน การรวมกลุ่มบุคลากรในโรงเรียนแล้วจัดตั้งเป็นทีมงานเพื่อดำเนินงานภายในโรงเรียนก็เกิดขึ้นได้ เช่นเดียวกับองค์กรอื่น คอนเลย์ (2004, pp. 663 - 703) แนวคิดเกี่ยวกับทีมงานในโรงเรียนอาจมีลักษณะเป็นทีมงานที่จัดตั้งขึ้นตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ เช่น ทีมงานวิชาภาษาอังกฤษ ทีมงานวิชาคณิตศาสตร์ ทีมงานวิชาศิลปะ ทีมงานวิชาสังคม ฯลฯ หรือทีมงานครูในสายสนับสนุนอื่น ๆ เช่น ทีมงานห้องสมุด ทีมงานแนะแนว ทีมงานครูการศึกษาพิเศษด้านต่าง ๆ ทีมงานวิชาการ ฯลฯ สมาชิกอาจเป็นครู ผู้เกี่ยวข้องกับวิชานั้น ๆ รวมถึงนักเรียนซึ่งผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทเป็นที่ปรึกษา รวมทั้งอำนวยความสะดวกและให้การสนับสนุนการสร้างทีมงานเป็นรูปแบบการบริหารที่ยอมรับกันในปัจจุบันว่าเป็นการบริหารที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ตัวบุคคล และหน่วยงานมากที่สุด เป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนได้มีส่วนร่วมในการบริหารและร่วมกันแก้ปัญหาในการตัดสินใจ การป้อนข้อมูลย้อนกลับตลอดจนสื่อสารที่ชัดเจน เพื่อให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจร่วมกันเป็นผลดีในการสร้างความสามัคคีและการทำงานเป็นกลุ่ม ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความผูกพันและอนาคตของหน่วยงาน ซึ่งผลที่ได้รับจะเป็นผลสำเร็จและความภูมิใจของแต่ละคน ซึ่งจะนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังที่ความท้าทายในการจัดกลุ่มและทีมในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ คือ การดำเนินการให้สมาชิกของกลุ่มและทีมให้มีความสามารถดำเนินงานตามกฎข้อบังคับและการแสดงบทบาทของบุคคลอย่างเต็มที่ภายใต้การทำงานที่เต็มไปด้วยบรรยากาศการสื่อสารที่เปิดเผยส่งเสริมและสนับสนุนซึ่งกันและกันเพื่อให้ทุกคนสามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ (กล้าหาญ ณ น่าน, 2560, หน้า 295 - 296; Robbins & Coulter, 2012, p. 25)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ครอบคลุมพื้นที่ 2 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดหนองคายและบึงกาฬ มีโรงเรียนจำนวน 56 โรงเรียน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ข้อมูลวันที่ 10 มิ.ย. 59) โดยคุณภาพของการบริหารจัดการเป็นไปตามบริบทแวดล้อมของแต่ละโรงเรียน ในส่วนของสถานศึกษาที่จัดการศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 มีผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน รวม 2,271 คน พบว่า ปัญหาในการดำเนินงาน คือ การประสานงาน ยังขาดการบูรณาการการดำเนินงานระหว่างผู้บริหารและครูผู้สอน ทำให้สถานศึกษาเกิดมีปัญหในการทำงานร่วมกันทำให้ภาระงานเพิ่มขึ้น ดังนั้น การทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงาน การทำงานเป็นทีมมีบทบาทสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือของกลุ่มสมาชิกเป็นอย่างดี โดยทั่วไปแล้ว ทีมงานที่ประสบความสำเร็จในการทำงานมักจะมีขนาดพอเหมาะไม่ใหญ่โตเกินไป เพื่อให้สมาชิกทุกคนในกลุ่มสามารถเข้ามามีส่วนร่วมสร้างสรรค์และจัดการด้วยตัวเองได้ แบ่งงานกันทำอย่างยุติธรรม แบ่งปันความคิดเป็นและความรู้สึกร่วมกันเปิดเผย ร่วมกันคิดแก้ปัญหาอย่างฉับไวและทันเวลา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21, 2559, หน้า 6)

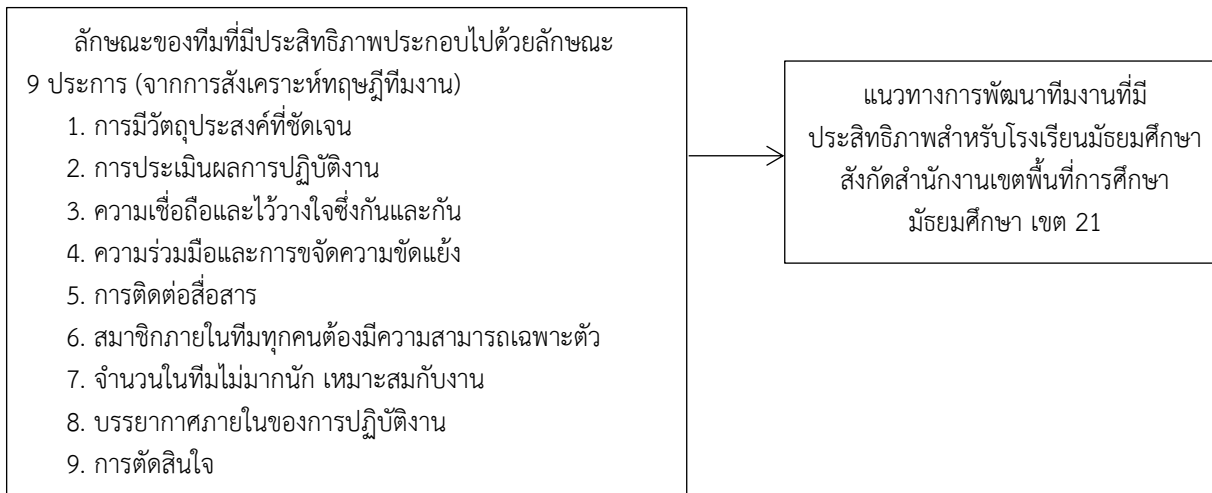
จากเหตุผลและสภาพปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยต้องการศึกษาผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ว่ามีปัญหาและแนวทางการพัฒนาทีมงาน เพื่อเป็นข้อมูลสำคัญในการแก้ปัญหาและแนวทางในการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพ อันจะนำมาซึ่งความร่วมมือของบุคลากรในสถานศึกษา นำไปสู่การพัฒนาการทำงานให้บรรลุเป้าหมายนำไปสู่การพัฒนาการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพต่อองค์กรต่อไป

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาทีมงานที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21
2. เพื่อหาแนวทางการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21
3. เพื่อประเมินผลแนวทางการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาแนวทางการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยมีกรอบแนวคิดในการวิจัยแสดง ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Methods Research) โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ และวิจัยเชิงคุณภาพ แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน และปัญหาทีมงานที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 เครื่องมือที่ใช้เป็นผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 รวมทั้งสิ้น 2,261 กลุ่มตัวอย่าง จำนวนผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน 332 คน แล้วกระจายไปตามโรงเรียนมัธยมศึกษาตามสัดส่วนประชากร ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน และการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) ตามสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างตามขนาดโรงเรียนได้ จำนวน 332 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจำนวน 1 ชุด แบ่งออกเป็น 2 ตอน ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบ ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาการพัฒนา ทีมงานที่มีประสิทธิภาพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 กระบวนการในการพัฒนาทีมงานภายในสถานศึกษา ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ มีดัชนีความสอดคล้องเท่ากับ 1.00 ทุกข้อ มีความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันเท่ากับ 0.97 และปัญหาการปฏิบัติงานเท่ากับ 0.98 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์ (Statistical Package for the Social Sciences: SPSS) เก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยทางไปรษณีย์ จำนวน 332 ฉบับ ได้รับคืนมาวิเคราะห์ข้อมูล คิดเป็นร้อยละ 100.00

ระยะที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 วิเคราะห์สภาพปัญหาการดำเนินงานหาแนวทางการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 แล้วนำประเด็นที่ได้มาทำการระดมสมอง (Brainstorming) ผู้ให้ข้อมูลในการศึกษาระยะที่ 2 คือ ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 8 คน ครูผู้สอน จำนวน 7 คน จากการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) วิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา

ระยะที่ 3 การประเมินแนวทางการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ผู้ให้ข้อมูลในการศึกษาระยะที่สามเป็นการประเมินแนวทางการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ประเมินความเป็นประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความถูกต้อง โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน โดยการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้เกณฑ์เดียวกับดัชนี ความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์หรือเนื้อหา

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 สรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาทีมงานที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 พบว่า สภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมากทุกด้านและปัญหาอยู่ในระดับน้อยทุกด้าน

2. แนวทางการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ผลการระดมสมอง (Brainstorming) โดยมีผู้ร่วมระดมสมอง จำนวน 15 คน และนำผลมาสังเคราะห์ประเด็น เนื้อหาตาม ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลแนวทางการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ควรดำเนินการ ดังนี้

2.1 ด้านการมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารจัดการประชุมชี้แจงวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนให้กับทีม ทุกครั้ง 2) ผู้บริหารและครูร่วมกันใช้กระบวนการ PLC โดยคณะครูมีส่วนร่วมในพิจารณาวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานและสรุปผล สู่การปฏิบัติ 3) ผู้บริหารและครูร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์โดยกำหนดเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน และ 4) ผู้บริหารและครูร่วมกัน กำหนดกรอบเวลาการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน

2.2 ด้านการประเมินผล ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารและครูร่วมกันกำหนดเกณฑ์ที่ชัดเจนในการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน 2) ผู้บริหารชี้แจงองค์ประกอบต่อบุคลากรและแต่งตั้งกรรมการเพื่อประเมินและประกาศผลเพื่อพัฒนาต่อไป 3) ผู้บริหาร และครูร่วมกันจัดทำเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับภาระงานที่ทำและสามารถวัดได้ในเชิงวิทยาศาสตร์ 4) เมื่อ ผู้บริหารประเมินตามตัวชี้วัดแล้วครูและบุคลากรต้องมีการต่อยอดโดยการนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้จริง และ 5) ครูและ บุคลากรมีการสรุปผลรายงานผลเมื่อสิ้นสุดการประเมิน

2.3 ด้านความเชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกันและกันในสมาชิกของทีมประกอบด้วย 1) ผู้บริหารและครูสร้างความ ตระหนัก ลดความเหลื่อมล้ำและความเห็นแก่ตัวภายในทีม 2) ผู้บริหารและครูร่วมกันปลูกจิตสำนึก สร้างความผูกพันไว้วางใจเป็น กันเองเสมือนญาติในองค์กรให้ความสำคัญและรับฟังความคิดเห็น 3) ผู้บริหารและครูปฏิบัติงานโดยไม่เห็นแก่ผลประโยชน์และไม่เห็น แก่ตัวจะนำมาซึ่งความไว้วางใจในทีมงาน 4) ผู้บริหารและครูร่วมกันประชุมพูดคุยและสื่อสาร แลกเปลี่ยน ความคิดเห็นกันเป็นประจำ เพื่อสร้างความไว้วางใจภายในทีม และ 5) ผู้บริหารและครูมีการให้ความเคารพนับถือและให้เกียรติซึ่งกันและกัน

2.4 ด้านความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้ง ประกอบด้วย 1) คณะครูให้ความร่วมมือและวางตัวเป็นกลางจะ ก่อให้เกิดความขัดแย้งน้อยลง 2) ผู้บริหารและครูใช้กระบวนการ PLC เมื่อมีปัญหขัดแย้งให้ทุกคนช่วยคิดและเสนอแนะร่วมกัน 3) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกคนได้ร่วมกันแสดงความคิดเห็นหากเกิดความขัดแย้งและนำไปสู่การสรุปผล และ 4) ผู้บริหารและครู ร่วมกันประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อความร่วมมือที่ดีภายในทีม

2.5 ด้านการติดต่อสื่อสาร ประกอบด้วย 1) โรงเรียนสร้างกลุ่มสังคมออนไลน์ เพื่อการประสานงานร่วมกันด้วย วิธีการที่ทันสมัย 2) ผู้บริหารและครูมีการสื่อสารหลายช่องทางและรอบด้านพร้อมรับฟังความคิดเห็น 3) ผู้บริหารและครูมีการ ถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารในดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน และ 4) ผู้บริหารและครูติดต่อสื่อสารต้องสื่อสารกันโดยการโต้ตอบเพื่อ แสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระและเข้าใจตรงกัน

2.6 ด้านสมาชิกภายในทีมทุกคนต้องมีความสามารถเฉพาะตัว ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารจัดการส่งเสริมครูบุคลากรผู้ ที่มีความรู้ความสามารถทำงานตามความเหมาะสมกับงานที่ถนัด 2) ผู้บริหารมอบภารกิจให้เป็นผู้นำตามความสามารถเฉพาะตัวและ สร้างเครือข่ายทีมงาน 3) ผู้บริหารแลกเปลี่ยนความคิดที่แปลกใหม่โดยการประชุมคณะครูแสดงความคิดเห็น จะทำให้ครูแต่ละคนเกิด การค้นคว้าและเกิดนวัตกรรมของตนเอง และ 4) ผู้บริหารมีการประเมินผลงานตามเกณฑ์ที่กำหนดร่วมกันและแลกเปลี่ยนแนว การทำงานของบุคลากรแต่ละคนอย่างเหมาะสม

2.7 ด้านจำนวนในทีมไม่มากนัก เหมาะสมกับงาน ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารกำหนดจำนวนสมาชิกในทีมควรมีตั้งแต่ 3 - 5 คน เป็นอย่างน้อยเพื่อกำหนดให้เหมาะสมกับลักษณะของงาน และการปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพ 2) ผู้บริหารมีการกำหนด จำนวนของผู้ปฏิบัติหน้าที่ในแต่ละงานไว้อย่างชัดเจน 3) ผู้บริหารมอบหมายภาระงานให้ทุกคนมีบทบาทในการทำงานความสามารถ ของแต่ละบุคคล และ 4) ผู้บริหารควรดูปริมาณงานที่มอบหมายและกำหนดทีมให้เหมาะสมกับงานนั้น ๆ

2.8 ด้านบรรยากาศภายในของการทำงาน ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารเสริมแรงและสร้างขวัญกำลังใจโดยมอบ รางวัลแก่ทีมสม่ำเสมอเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จ 2) ผู้บริหารสร้างบรรยากาศโดยการสนับสนุน ช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหา เปรียบเสมือนพี่ น้องเพื่อนร่วมงานที่ดีให้เกิดในองค์กร 3) ผู้บริหารใช้หลักองค์ประกอบในการบริหารบุคคลสร้างบรรยากาศในทีม เพื่อให้การ ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย และ 4) ผู้บริหารและครูสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงาน จัดห้องทำงานให้ดูสบายตา โต๊ะทำงานสะอาด ตามลักษณะของงานนั้น ๆ

2.9 ด้านการตัดสินใจ ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารและครูร่วมตัดสินใจและเลือกแนวทางการดำเนินงานร่วมกัน 2) ผู้บริหารสอบถามความคิดเห็นคณะครูและหาข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้องประกอบ พร้อมรับฟังก่อนตัดสินใจ 3) ในการประชุมเพื่อตัดสินใจผู้บริหารควรให้ครูทุกคนได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นทุกครั้ง และ 4) ในการตัดสินใจของผู้บริหารทุกครั้งควรมีข้อมูลที่ถูกต้องและเป็นจริง

3. จากการประเมินแนวทางการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 21 ประเมินอรรถประโยชน์ ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความถูกต้อง โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน สรุปผลได้ ดังนี้ อรรถประโยชน์ ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความถูกต้อง พบว่า ทุกด้านได้ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.00 ทุกด้าน และเห็นด้วยทุกด้าน

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการศึกษาสภาพการดำเนินงานและศึกษาแนวทางการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 21 สามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาทีมงานที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 21 พบว่า อยู่ในระดับมาก ทุกด้าน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 21 มีการร่วมมือในการทำงานอย่างเป็นระบบ มีเป้าหมายร่วมและตระหนักถึงบทบาทที่ต้องพึงพากันในการปฏิบัติงาน มุ่งเน้นการทำงานร่วมกันของบุคลากรในโรงเรียนที่มีเป้าหมายสูง มีโครงสร้างที่มุ่งผลชัดเจนประกอบด้วยสมาชิกทีมที่มีความสามารถสูง สมาชิกมีความผูกพันต่อกันเหนียวแน่นอย่างมีเอกภาพ มีบรรยากาศร่วมมือกันทำงานที่ดี มีมาตรฐานของความเป็นเลิศ ได้รับการร่วมมือและยอมรับจากภายนอกและมีผู้นำที่คิดและยึดมั่นต่อหลักการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางของ สำนักงาน ก.พ. (2560, หน้า 23) ที่กำหนดให้การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กรอย่างยิ่งเนื่องจากไม่เพียงแต่ทีมงานจะร่วมมือกันทำให้วัตถุประสงค์ของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายเท่านั้น แต่ทีมงานยังเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศ การทำงานของหน่วยงานนั้นอีกด้วยหน่วยงานจึงมีความจำเป็นต้องสร้างทีมงานด้วยเหตุผลดังต่อไปนี้ 1) งานบางอย่างไม่สามารถทำสำเร็จด้วยคนเพียงคนเดียว 2) หน่วยงานอาจมีงานเร่งด่วนที่ต้องการระดมบุคลากร เพื่อทำงานให้เสร็จทันเวลาที่กำหนด 3) งานบางอย่างต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญจากหลายหน่วยงาน 4) งานบางอย่างเป็นงานที่มีหลายหน่วยงานรับผิดชอบร่วมกัน ต้องการความร่วมมืออย่างจริงจังจากทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 5) งานบางอย่างต้องการความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อแสวงหาแนวทาง วิธีการและเป้าหมายใหม่ ๆ และ 6) หน่วยงานต้องการสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้น สอดคล้องกับ Lencioni, (2002, p. 6) ที่ได้ให้ความเห็นว่า ทีมงาน หมายถึง การมอบหมายพิเศษให้กับบุคคล ซึ่งมีเป้าหมายร่วมและตระหนักถึงบทบาทที่ต้องพึงพากันในการปฏิบัติงาน และทราบว่า จะใช้ความสามารถที่มีอยู่ของแต่ละคนให้สัมพันธ์กันอย่างไร เพื่อรวมพลังกันในอันจะนำความสำเร็จมาสู่งานที่ได้รับมอบหมาย และ Katzenbach & Smith (2010, p. 45) ที่กล่าวว่า ทีมงาน คือ กลุ่มคนจำนวนไม่มากนักที่มีทักษะเสริมต่อกัน โดยต่างร่วมผูกพันต่อกันด้วยวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานอย่างเดียวกันมีแนวทางปฏิบัติงานแบบเดียวกันและต่างมีความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ร่วมกัน

ส่วนปัญหาการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 21 โดยรวมอยู่ในระดับน้อย และรายด้านอยู่ในระดับน้อยทุกด้าน อาจเกิดจากบริบทของสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 21 ที่มีผู้นำในการพัฒนาและให้ความร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจที่ต้องการพัฒนาโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2553, หน้า 56 - 59) ที่ได้กล่าวถึงการแบ่งทีมงานตามความเหมาะสมและวัตถุประสงค์ในแต่ละเรื่อง ไว้ 5 ประการ ได้แก่ 1) คณะกรรมการ (Committee) ได้แก่ กลุ่มบุคคลที่รับผิดชอบทำงานบางเรื่อง หรือทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งร่วมกัน จึงเป็นงานซึ่งไม่ใช่งานประจำ 2) คณะทำงาน (Task Force) ซึ่งมีผู้ให้ความหมายไว้หลายความหมาย ดังนี้ 2.1) หมายถึง คณะกรรมการที่จัดตั้งขึ้นชั่วคราว โดยสมาชิกของทีมงานจะถูกเลือกมาจากหลาย ๆ แผนกในองค์กร เพื่อมาทำงานเฉพาะกิจที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง และ 2.2) หมายถึง กลุ่มทำงานชั่วคราว เพื่อมาให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหาในองค์กรเฉพาะอย่าง 3) คณะอนุกรรมการเฉพาะกิจ (Ad Hoc Committee) สอดคล้องกับ Kezsbom (2011, p. 67) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบด้านการสะท้อนผลงานและการขับเคลื่อนทีม (Team Feedback and Dynamic) หมายถึง การให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของทีม จุดเด่น จุดควรพัฒนา ปัญหาและอุปสรรคในกระบวนการทำงานของทีมและการเรียนรู้ของทีม เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการวางแผนและพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพมีความเป็นพลวัต (Dynamic) และสามารถขับเคลื่อนงานต่าง ๆ ในโรงเรียนอย่างต่อเนื่องต่อไป และมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2546, หน้า 18 - 21) ได้กำหนดขั้นตอนของการประเมินสภาพ

ปัจจุบันและปัญหา ซึ่งนำมาใช้ในการวิจัยและพัฒนาหลักสูตรสรุปได้เป็น 3 ขั้นตอนดังนี้ ขั้นที่ 1 ขั้นก่อนการประเมิน (Pre-assessment) ในขั้นนี้เป็นขั้นตอนของการสำรวจ (Exploration) ขั้นที่ 2 ขั้นการประเมิน (Assessment) หลังจากการสำรวจสภาพปัจจุบันและปัญหาต่าง ๆ แล้วในขั้นนี้เป็นขั้นตอนของการเก็บรวบรวมข้อมูล (Data Gathering) ขั้นที่ 3 ขั้นหลังการประเมิน (Post Assessment) เมื่อได้ผลการประเมินสภาพปัจจุบันและปัญหาแล้วในขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนสำคัญขั้นตอนหนึ่ง คือ การนำผลการประเมินไปใช้ (Utilization) เพื่อสร้างสิ่งที่ต้องการที่เป็นภาพรวมของทีมงาน และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ จิราภรณ์ เอมเอี่ยม (2552) ที่ศึกษาสภาพปัญหาในการพัฒนารูปแบบการสร้างทีมงานครูในสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา ผลการวิจัย พบว่า ปัญหาในการพัฒนารูปแบบการสร้างทีมงานครูในสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับน้อย และรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับน้อยทุกด้าน

2. แนวทางการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 อภิปรายผลได้ ดังนี้

2.1 ผลการวิจัยแนวทางการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน พบว่า มี 4 แนวทาง ดังนี้ 1) ผู้บริหารจัดการประชุมชี้แจงวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนให้กับทีมทุกครั้ง 2) ผู้บริหารและครูร่วมกันใช้กระบวนการ PLC โดยคณะครูมีส่วนร่วมในพิจารณาวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานและสรุปผลสู่การปฏิบัติ 3) ผู้บริหารและครูร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์โดยกำหนดเป้าหมายไว้อย่างชัดเจนและ 4) ผู้บริหารและครูร่วมกันกำหนดกรอบเวลาการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เนื่องจากผู้บริหารมีการประชุมวางแผนและกำหนดวัตถุประสงค์แนวทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน จึงทำให้การบริหารงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด และสามารถนำผลของการปฏิบัติมาสรุปผลและปรับปรุงแก้ไขของการปฏิบัติงานนั้น ๆ ได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับ Robbins & Coulter (2012, p. 45) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของทีมที่มีประสิทธิภาพควรประกอบไปด้วยลักษณะ 8 ประการ การมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายควรมีความชัดเจนหรือเฉพาะเจาะจง (Specific) สามารถวัดได้ (Measurable) สามารถระบุผลได้ (Achievable) มีความสมเหตุสมผล (Reasonable) และมีระยะเวลาที่ชัดเจน (Time Bound) สมคิด บางโม (2553, หน้า 236) เป้าหมายของทีมงานที่ชัดเจนสมาชิกทุกคนทราบเป้าหมายของทีมงานนั้นชัดเจน เป้าหมายของทีมควรเป็นเรื่องเฉพาะเจาะจงชัดเจน เช่นอาจารย์ในทีมงานวิชาการของโรงเรียนมีเป้าหมายเรื่องวิชาการเพียงอย่างเดียว ทีมงานเศรษฐกิจของรัฐบาลมีเป้าหมายเรื่องเศรษฐกิจการกินอยู่ดีของประชาชนเท่านั้นย่อมไม่ทำงานด้านความมั่นคงด้วย เป็นต้น และสอดคล้องกับ อีริค ร็วมงคล (2555, หน้า 51 - 52) การกำหนดเป้าหมายเฉพาะทีมงานที่มีประสิทธิภาพในบางครั้งอาจจะต้องมีการกำหนดเป้าหมายเฉพาะขึ้นโดยให้สมาชิกทุกคนได้รับรู้และรับทราบในเป้าหมายเฉพาะนั้น ๆ

2.2 ผลการวิจัยแนวทางการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า มี 5 แนวทาง ดังนี้ 1) ผู้บริหารและครูร่วมกันกำหนดเกณฑ์ที่ชัดเจนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน 2) ผู้บริหารชี้แจงองค์ประกอบต่อบุคลากรและแต่งตั้งกรรมการเพื่อประเมินและประกาศผลเพื่อพัฒนาต่อไป 3) ผู้บริหารและครูร่วมกันจัดทำเกณฑ์ การประเมินผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับภาระงานที่ทำและสามารถวัดได้ในเชิงวิทยาศาสตร์ 4) เมื่อผู้บริหารประเมินตามตัวชี้วัดแล้วครูและบุคลากรต้องมีการต่อยอดโดยการนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้จริง และ 5) ครูและบุคลากรมีการสรุปผลรายงานผลเมื่อสิ้นสุดการประเมิน ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารชี้แจงองค์ประกอบต่อบุคลากรและแต่งตั้งกรรมการเพื่อประเมินและมีเกณฑ์ในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีการวัดผลเมื่อสิ้นสุดการปฏิบัติงานเพื่อนำมาสรุปผลและสามารถตรวจสอบได้ สอดคล้องกับ อีริค ร็วมงคล (2555, หน้า 51 - 52) มีการประเมินผลการปฏิบัติงานและระบบตอบแทนที่เหมาะสม ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของสมาชิกทุกคน รวมทั้งการประเมินผลการปฏิบัติงานของทีมด้วย นอกจากนี้ ควรมีการกำหนดระบบตอบแทนหรือการให้รางวัลที่มีความเหมาะสมด้วยสอดคล้องกับ วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์ (2550, หน้า 49) กล่าวถึงผู้นำทีมหรือหัวหน้าทีมว่าต้องมีภาวะผู้นำส่งเสริม กระตุ้น กำกับ และจูงใจให้สมาชิกร่วมกันทำงานได้อย่างดีต้องวางแผน กระจายงาน ติดตาม กำกับ และประเมินงานได้และสอดคล้องกับ Johnson & Johnson (2000, pp. 13 - 15) สมาชิกทุกคนในทีมมีส่วนร่วมในการประเมินประสิทธิภาพของทีมและช่วยกันตัดสินใจที่จะเลือกกลยุทธ์ในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันและพัฒนาทีมให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.3 ผลการวิจัยแนวทางการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านความเชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกันและกันในสมาชิกของทีม พบว่า มี 5 แนวทาง ดังนี้ 1) ผู้บริหารและครูสร้างความตระหนัก ลดความเหลื่อมล้ำและความเห็นแก่ตัวภายในทีม 2) ผู้บริหารและครูร่วมกันปลูกจิตสำนึกสร้างความผูกพันไว้วางใจเป็นกันเองเสมือนญาติในองค์กรให้ความสำคัญและรับฟังความคิดเห็น 3) ผู้บริหารและครูปฏิบัติงานโดยไม่เห็นแก่

ผลประโยชน์และไม่เห็นแก่ตัว จะนำมาซึ่งความไว้วางใจในทีมงาน 4) ผู้บริหารและครูร่วมกันประชุมพูดคุยและสื่อสาร แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันเป็นประจำ เพื่อสร้างความไว้วางใจภายในทีม และ 5) ผู้บริหารและครูมีการให้ความเคารพนับถือและให้เกียรติซึ่งกันและกัน เนื่องจากผู้บริหารและครูสร้างความตระหนัก ปลุกจิตสำนึก สร้างความผูกพันไว้วางใจเป็นกันเองเสมือนญาติพี่น้อง ให้ความสำคัญและรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร สร้างวัฒนธรรมขององค์กรที่ดีให้บุคลากรในองค์กรเกิดความรักใคร่ปรองดองสามัคคีและทำงานอย่างมีความสุข สอดคล้องกับ สำนักงาน ก.พ. (2560, หน้า 29) กำหนดให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Mutual Trust) สมาชิกในทีมงานควรมีความเชื่อถือและไว้วางใจในความสามารถและความซื่อตรงของสมาชิกคนอื่น ๆ ซึ่งความไว้วางใจต้องใช้เวลายาวนานกว่าจะสร้างให้เกิดขึ้นได้ ความไว้วางใจระหว่างหน่วยงานจะได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมองค์กรนั้น ๆ และพฤติกรรมของผู้บริหาร หน่วยงานนั้น ๆ หน่วยงานใดที่ให้ความสำคัญแก่การสื่อสารที่เปิดเผย ความซื่อตรงของเจ้าหน้าที่ และการให้ความร่วมมือ จะสามารถกระตุ้นให้ทุกคนมีส่วนร่วม และมีอิสระในการทำงานอันจะทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรด้านความไว้วางใจและความเชื่อมั่นในสมาชิกของทีมงานภายในหน่วยงานนั้น รอบบินส์และคูลเตอร์ Robbins & Coulter (2012, p. 45) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีความเชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกันและกัน ในสมาชิกของทีม (Mutual Trust) บรรยากาศของความเชื่อถือและไว้วางใจต่อกันอาจเกิดจากการสร้างวัฒนธรรมองค์กรและความสามารถของผู้บริหารทีมและสอดคล้องกับ เสาวลักษณ์ นิกรพิทยา (2550, หน้า 497 - 502) ที่กล่าวว่า การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน

2.4 ผลการวิจัยแนวทางการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้ง พบว่า มี 4 แนวทาง ดังนี้ 1) คณะครูให้คำแนะนำร่วมมือและวางตัวเป็นกลางจะก่อให้เกิดความขัดแย้งน้อยลง 2) ผู้บริหารและครูใช้กระบวนการ PLC เมื่อมีปมขัดแย้งให้ทุกคนช่วยคิดและเสนอแนะร่วมกัน 3) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกคนได้ร่วมกันแสดงความคิดเห็นหากเกิดความขัดแย้งและนำไปสู่การ สรุปผล และ 4) ผู้บริหารและครูร่วมกันประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อความร่วมมือที่ดีภายในทีม อาจเป็นเพราะคณะครูให้ความร่วมมือและวางตัวเป็นกลางเปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็นซึ่งกันและกัน การขจัดความขัดแย้งให้หมดไปจากองค์กรร่วมมือร่วมใจกันแก้ไขปัญหายภายในองค์กรร่วมกัน สอดคล้องกับที่ สำนักงาน ก.พ. (2560, หน้า 29) ได้กำหนดว่ายุติความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ (Constructive Conflict Resolution) ความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติในการทำงานเป็นทีม และเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้น ผู้นำทีมมีบทบาทสำคัญในการนำทีมงานให้พิจารณาดำเนินการแก้ไขในเชิงสร้างสรรค์ โดยการสนทนาลงความขัดแย้งและดำเนินการแก้ไขความขัดแย้งนั้นโดยเร็วทันที สอดคล้องกับ เสาวลักษณ์ นิกรพิทยา (2550, หน้า 497 - 502) ที่กล่าวถึงองค์ประกอบของทีมงานที่มีประสิทธิภาพต้องประกอบไปด้วยคุณลักษณะที่ดีคือความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งและสอดคล้องกับ จอห์นสันและจอห์นสัน Johnson & Johnson (2000, pp. 13 - 15) ได้กล่าวถึงลักษณะทีมงานที่มีประสิทธิภาพความขัดแย้งและการอภิปรายเข้าวิพากษ์วิจารณ์ในการสร้างสรรค์เป็นที่ยอมรับได้และช่วยในการปรับปรุงทีมงาน

2.5 ผลการวิจัยแนวทางการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 การติดต่อสื่อสาร พบว่า มี 4 แนวทาง ดังนี้ 1) โรงเรียนสร้างกลุ่มสังคมออนไลน์ เพื่อการประสานงานร่วมกันด้วยวิธีการที่ทันสมัย 2) ผู้บริหารและครูมีการสื่อสารหลายช่องทางและรอบด้านพร้อมรับฟังความคิดเห็น 3) ผู้บริหารและครูมีการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารในดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน และ 4) ผู้บริหารและครูติดต่อสื่อสารต้องสื่อสารกันโดยการโต้ตอบเพื่อแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระและเข้าใจตรงกัน อาจเป็นเพราะผู้บริหารและครูมีการสื่อสารหลายช่องทางและรอบด้านแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันด้วยความชัดเจน มีการติดต่อสื่อสารอย่างเป็นระบบใช้คำพูดที่เข้าใจง่ายชัดเจนทุกคนสามารถเข้าเป็นปฏิบัติเป็นไปในทิศทางเดียวกันสอดคล้องกับ สำนักงาน ก.พ. (2560, หน้า 29) ที่กำหนดว่า การติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย (Open Communication) มีการสื่อสารระหว่างกันอย่างชัดเจน ไม่ว่าจะโดยวาจา หรือเป็นลายลักษณ์อักษร มีการให้ข้อมูลย้อนกลับในการให้คำแนะนำแก่สมาชิกอื่น ๆ ของทีมงาน และเพื่อแก้ไขความผิดพลาดในการสื่อสาร สมาชิกของทีมงานต้องการที่จะรู้สึกรู้ว่าพวกเขาสามารถสื่อสารได้อย่างเปิดเผย โดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อผู้นำของทีม ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นซึ่งกันและกันอย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับ รอบบินส์และคูลเตอร์ Robbins & Coulter (2012, p. 45) ที่ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพควรประกอบไปด้วยลักษณะ สมาชิกและผู้บริหารทีมจะต้องมีการติดต่อสื่อสารและมีความเข้าใจกันอย่างชัดเจน (Good Communication) มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันโดยตลอดและสะท้อนความเห็นเพื่อทบทวนและปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอและสอดคล้องกับ เสาวลักษณ์ นิกรพิทยา (2550, หน้า 497 - 502) ที่นำเสนอองค์ประกอบของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ต้องประกอบไปด้วยคุณลักษณะที่ดีคือการสื่อสารที่ดี

2.6 ผลการวิจัยแนวทางการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 สมาชิกภายในทีมทุกคนต้องมีความสามารถเฉพาะตัว พบว่า มี 4 แนวทาง ดังนี้ 1) ผู้บริหารจัดการ

ส่งเสริมครู บุคลากร ผู้ที่มีความรู้ความสามารถทำงานตามความเหมาะสมกับงานที่ถนัด 2) ผู้บริหารมอบภารกิจให้เป็นผู้นำตามความสามารถเฉพาะตัวและสร้างเครือข่ายทีมงาน 3) ผู้บริหารแลกเปลี่ยนความคิดที่แปลกใหม่โดยการประชุมคณะครูแสดงความคิดเห็น จะทำให้ครูแต่ละคนเกิดการค้นคว้าและเกิดนวัตกรรมของตนเอง และ 4) ผู้บริหารมีการประเมินผลงานตามเกณฑ์ที่กำหนดร่วมกันและแลกเปลี่ยนแนวทางการทำงานของบุคลากรแต่ละคนอย่างเหมาะสม อาจเนื่องมาจากคณะครู บุคลากร มีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเชื่อว่าบุคลากรทุกคนในองค์กรนั้นมีศักยภาพในตัวเอง สอดคล้องกับ รอบบินส์และคูลเตอร์ Robbins & Coulter (2012, p. 45) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของทีมที่มีประสิทธิภาพควรประกอบไปด้วยลักษณะสมาชิกภายในทีมทุกคนต้องมีความสามารถเฉพาะตัว (Relevant Skills) ในการปฏิบัติงาน (Technical Skills) และ มีมนุษยสัมพันธ์ (Interpersonal Skills) ที่จะปฏิบัติงานร่วมกันเป็นอย่างดี สอดคล้องกับ อีริค ร็วมคล (2555, หน้า 51 - 52) ที่กล่าวว่าการสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ หัวข้อที่ควรพิจารณา ดังนี้ ความสามารถของสมาชิกทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้นสมาชิกควรต้องมีคุณสมบัติตรงกับคุณลักษณะงานที่จะทำโดยจะต้องพิจารณาถึงความรู้ความสามารถรวมทั้งคุณลักษณะพิเศษอื่นด้วย และสอดคล้องกับ Kazemak (1991, p. 15) ได้กล่าวถึงลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ความสามารถของทุกคนในทีมถูกนำมาใช้

2.7 ผลการวิจัยแนวทางการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 21 จำนวนในทีมไม่มากนัก เหมาะสมกับงาน พบว่า มี 4 แนวทาง ดังนี้ 1) ผู้บริหารกำหนดจำนวนสมาชิกในทีมควรมีตั้งแต่ 3 - 5 คน เป็นอย่างน้อยเพื่อกำหนดให้เหมาะสมกับลักษณะของงาน และการปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพ 2) ผู้บริหารมีการกำหนดจำนวนของผู้ปฏิบัติหน้าที่ในแต่ละงานไว้อย่างชัดเจน 3) ผู้บริหารมอบหมายภาระงานให้ทุกคนมีบทบาทในการทำงานความสามารถของแต่ละบุคคลและ 4) ผู้บริหารควรดูปริมาณงานที่มอบหมายและกำหนดทีมให้เหมาะสมกับงานนั้น ๆ อาจเนื่องมาจากการบริหารจัดการของผู้บริหารโรงเรียนได้กำหนดหน้าที่รับผิดชอบในทีมงานอย่างเหมาะสม บทบาทหน้าที่ผู้ที่รับผิดชอบงานนั้น ๆ มีความสอดคล้องกับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติเป็นอย่างดี สอดคล้องกับ สำนักงาน ก.พ. (2560, หน้า 23) ที่ได้รวมกรอบแนวคิดเกี่ยวกับทีมงานไว้มากมายและการทำงานเป็นทีมมีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กรอย่างยิ่งเนื่องจากไม่เพียงแต่ทีมงานจะร่วมมือกันทำให้วัตถุประสงค์ของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายเท่านั้น แต่ทีมงานยังเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศการทำงานของหน่วยงานนั้นอีกด้วย หน่วยงานจึงมีความจำเป็นต้องสร้างทีมงานด้วยเหตุผลดังต่อไปนี้ งานบางอย่างไม่สามารถทำสำเร็จด้วยคนเพียงคนเดียว สอดคล้องกับ อีริค ร็วมคล (2555, หน้า 51 - 52) ที่กล่าวถึงการสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ หัวข้อที่ควรพิจารณา ดังนี้ ขนาดของทีมงานที่มีประสิทธิภาพควรที่จะมีขนาดที่เหมาะสมและสามารถที่จะทำงานให้สำเร็จได้ตามกำหนดเวลาที่ต้องการและ สอดคล้องกับ สมคิด บางโม (2553, หน้า 236) ที่ศึกษาทีมงานที่ประสบความสำเร็จหลาย ๆ ทีมว่าเราอาจประมวล ลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพได้ ดังนี้ จำนวน ในทีมไม่มากนัก เหมาะสมกับงานและเป้าหมายของงานส่วนใหญ่ส่วนใหญ่ไม่น่าจะเกิน 10 ถึง 12 คน ทีมบาสเกตบอลมี 5 คน แต่ทีมแข่งเรืออาจมี 20 หรือ 40 คน แล้วแต่ชนิดของเรือแข่งทีมฟุตบอลมี 11 คน ทีมเศรษฐกิจของรัฐบาลอาจมี 4 - 5 คน ทีมงานขายของบริษัทอาจมี 10 ถึง 20 คน เป็นต้น ถ้าทีมมีจำนวนสมาชิกมากเกินไปย่อมจะทำให้งานเกิดปัญหามากกว่าเกิดผลสำเร็จ

2.8 ผลการวิจัยแนวทางการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 21 บรรยากาศภายในของการปฏิบัติงาน พบว่า มี 4 แนวทาง ดังนี้ 1) ผู้บริหารเสริมแรงและสร้างขวัญกำลังใจโดยมอบรางวัลแก่ทีมที่สำเร็จเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จ 2) ผู้บริหารสร้างบรรยากาศโดยการสนับสนุน ช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหาเปรียบเสมือนพี่น้องเพื่อนร่วมงานที่ดีที่เกิดในองค์กร 3) ผู้บริหารใช้หลักองค์ประกอบในการบริหารบุคคล สร้างบรรยากาศในทีมเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายและ 4) ผู้บริหารและครูสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงาน จัดห้องทำงานให้ดูสบายตาโต๊ะทำงานสะอาด ตามลักษณะของงานนั้น ๆ อาจเนื่องจากผู้บริหารและครูผู้สอนร่วมกันสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีซึ่งกันและกันช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเปรียบเสมือนญาติพี่น้อง สถานที่ปฏิบัติงานสะอาดสะอ้านเหมาะแก่การทำงาน มีการวางแผนผังในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ระเบียบ สอดคล้องกับ Robbins & Coulter (2012, p. 45) ที่ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของทีมที่มีประสิทธิภาพควรประกอบไปด้วยลักษณะ บรรยากาศภายในของการปฏิบัติงาน (Internal Support) ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของทีมจะต้องดี เช่น มีเครื่องมือในการปฏิบัติงานครบถ้วนมีประสิทธิภาพ สถานที่ บรรยากาศการทำงานที่เอื้ออำนวยมีการจัดการฝึกอบรมการจัดระบบการทำงาน การจูงใจและการประเมินผลอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับ บุตรี จารุโรจน์ (2550, หน้า 109) ที่ได้กล่าวถึงความสำคัญของทีมงานไว้ว่า ทีมงานมีความสำคัญกับการทำงานในองค์กรเป็นอย่างมาก ไม่เพียงแต่ทีมงานจะช่วยทำให้วัตถุประสงค์ของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายเท่านั้น แต่ทีมงานยังเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศการทำงานของหน่วยงานนั้นอีกด้วย หน่วยงานมีความจำเป็นที่จะต้องสร้างทีมงานด้วยเหตุผลต่อไปนี้ หน่วยงานต้องการสร้างบรรยากาศของความสามัคคีให้

เกิดขึ้นและสอดคล้องกับ Woodcock (1989, p. 13) ที่ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับ ลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องประกอบไปด้วยคุณลักษณะมีสัมพันธภาพในระหว่างกลุ่มการทำงานระหว่างกลุ่ม เป็นไปในบรรยากาศสัมพันธภาพดี ฟังความคิดเห็นและทำความเข้าใจแนวความคิดหรือปัญหาของผู้อื่นพร้อมให้ความช่วยเหลือเมื่อจำเป็น

2.9 ผลการวิจัยแนวทางการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 21 การตัดสินใจ พบว่า มี 4 แนวทาง ดังนี้ 1) ผู้บริหารและครูร่วมตัดสินใจและเลือกแนวทางการดำเนินงานร่วมกัน 2) ผู้บริหารสอบถามความคิดเห็นคณะครูและหาข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้องประกอบ พร้อมรับฟังก่อนตัดสินใจ 3) ในการประชุมเพื่อตัดสินใจผู้บริหารควรให้ครูทุกคนได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นทุกครั้ง และ 4) ในการตัดสินใจของผู้บริหารทุกครั้งควรมีข้อมูลที่ถูกต้องและเป็นจริง อาจเนื่องมาจากผู้บริหารและครูผู้สอนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและมีการประชุมเพื่อให้ครูได้แสดงความคิดเห็นก่อนตัดสินใจ บุคลากร ทุกคนได้คิดเสนอเหตุผลและผล ความเหมาะสม ความถูกต้องและพิจารณาอย่างถี่ถ้วนก่อนตัดสินใจ สอดคล้องกับ สำนักงาน ก.พ. (2560, หน้า 29) ที่ได้รวมกรอบแนวคิดเกี่ยวกับทีมงานไว้มากมายและทีมงานทุกทีมไม่จำเป็นต้องประสบความสำเร็จเสมอไป ซึ่งทีมงานที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่จะประกอบด้วยคุณลักษณะการตัดสินใจร่วมกันของทีมงาน (Team Decisions) การสั่งการให้สมาชิกในทีมไปทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดนั้น ไม่ใช่วิธีการที่จะส่งเสริมให้ผลการทำงานดีขึ้น และไม่ทำให้เกิดการจูงใจขึ้นในทีม หากมีการสร้างให้เกิดการตัดสินใจร่วมกันของทีมงาน โดยให้สมาชิกในทีมเสนอเหตุผลของแต่ละคนมาประกอบการตัดสินใจก็จะก่อให้เกิดพลังร่วมในการตัดสินใจ ส่งผลให้การตัดสินใจนั้นเป็นไปอย่างรอบคอบและถ่วงถี่ และการทำงานนั้นก็จะมีความมีประสิทธิภาพสูงสุดสอดคล้องกับ Dyer & Cook, (2009, p. 121) ที่ได้กล่าวถึงคุณสมบัติพื้นฐานของทีมงานตามรายละเอียดดังต่อไปนี้ทักษะที่เกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (Problem-Solving and Decision-Making Skills) ทีมงานที่ดีจะต้องมีความสามารถเผชิญต่อปัญหาต่าง ๆ ได้เหมาะสมเพื่อช่วยให้การตัดสินใจในการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดให้ทีมงานได้เดินหน้าต่อไปด้วยความถูกต้องที่มีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล อย่างไรก็ตามทักษะในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจในสมาชิกทีมงานบางคนอาจมีติดตัวมาก่อนมากน้อยต่างกันได้ แต่สมาชิกบางคนสามารถจะเรียนรู้ได้จากการเข้าร่วมกับทีมงานและสอดคล้องกับ (Johnson & Johnson 2000, pp. 13 - 15) ที่ได้กล่าวถึงลักษณะทีมงานที่มีประสิทธิภาพส่งเสริมการตัดสินใจโดยกลุ่ม กระบวนการในการตัดสินใจยึดหยุ่นตามสถานการณ์และความคิดเห็นส่วนใหญ่เป็นมติของกลุ่ม

3. การประเมินแนวทางการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 21 ที่ได้จากการศึกษาในระยะที่ 2 เพื่อตรวจสอบด้านจริยประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความถูกต้อง พบว่า ทุกด้านได้ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.00 ทุกด้าน และเห็นด้วยทุกด้าน ทั้งนี้เนื่องจากเป็นเพราะ แนวทางการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 21 เกิดจากการระดมสมองของผู้บริหารและครูผู้สอนซึ่งเป็นผู้ที่ปฏิบัติและเข้าใจสภาพปัจจุบันและปัญหาบริบทในโรงเรียนมัธยมศึกษา จึงสามารถให้ข้อมูลแนวทางในการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 21 ได้เป็นอย่างดีสอดคล้องกับ มานิต ศุภสกุล (2551, หน้า 55) ที่กล่าวถึงการระดมสมอง (Brainstorming) เป็นการประชุมร่วมกันตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อแสดงความคิดเห็น ประสพการณ์ ความรู้ความเข้าใจ หรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับเรื่องหรือประเด็นใดประเด็นหนึ่งซึ่งมีหลักการสำคัญว่า ต้องการให้สมาชิกในที่ประชุมแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะร่วมกันให้มากที่สุดภายในเวลาที่กำหนดไว้สั้น ๆ โดยจะไม่มีการขัดจังหวะสอบถามหรือหยุดอภิปรายความเห็นหรือข้อเสนอแนะที่สมาชิกเสนอขึ้น บนพื้นฐานว่าความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เกิดขึ้นเมื่อมีการริเริ่ม การคิดต่อหรือการปรับจากความคิดที่มีมาก่อน จากความหมายของหลักการระดมสมองข้างต้น สรุปได้ว่า หลักการระดมสมอง คือ การเปิดโอกาสให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นได้อย่างเสรี ไม่มีการวิพากษ์วิจารณ์ว่าถูกหรือผิด มุ่งปริมาณเป็นสำคัญกว่าคุณภาพความคิด โดยจัดหมวดหมู่ความคิดที่ใกล้เคียงกันเข้าด้วยกัน เรียงตามลำดับความสำคัญสอดคล้องกับ วันรัตน์ จันทกิจ (2550, หน้า 110) ที่กล่าวถึงการระดมสมองว่าเป็น การแสดงความคิดเห็นร่วมกันระหว่างสมาชิก เพื่อเป็นแนวทางที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหา ซึ่งในพจนานุกรมได้ให้ความหมายว่า เป็นการคิดแบบไร้แบบแผน (Free Form Thinking) และสอดคล้องกับ ธีรยุทธ วัฒนา ศุภโชค (2552, หน้า 3) ที่กล่าวว่า การระดมสมองนั้นเป็นเทคนิคในการอภิปรายโต้ตอบระหว่างบุคลากรในองค์กร เพื่อให้ได้แนวคิดและแนวคิดใหม่ ๆ มาใช้ในการดำเนินงานต่อไป รวมถึงทำให้เกิดการยอมรับที่จะนำไอเดียเหล่านั้นไปปฏิบัติให้ดีขึ้น เนื่องจากผ่านกระบวนการคิดร่วมกันมาแล้ว การต่อต้านจึงน้อยกว่าการนำแนวคิดใหม่ ๆ มาใช้โดยไม่ผ่านการเห็นชอบจากกลุ่มมาก่อน

ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยแนวทางการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 21 ผู้วิจัยได้ค้นพบและมีข้อเสนอ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปใช้

1.1 ผลการวิจัย แนวทางการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 21 พบว่า สภาพปัจจุบันในการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยรวมอยู่ในระดับมาก และรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ดังนั้น ผู้บริหารและครูผู้สอนหรือผู้ที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ควรส่งเสริมและสนับสนุนและจัดอบรมเพิ่มความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาอย่างต่อเนื่อง

1.2 ผลการวิจัย แนวทางการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ที่พบแนวทางการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ทั้งหมด 9 ด้าน ดังนั้น โรงเรียนมัธยมศึกษาหรือองค์กร มีบริบทใกล้เคียงกันควรนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพและตรงกับความต้องการขององค์กรนั้นได้

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 อาจทำได้หลายประเด็นทั้งในด้านระเบียบวิธีการวิจัยและหัวข้อการวิจัย ดังนี้

2.1 ควรทำการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเพื่อศึกษาผลของการนำแนวทางทางการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพแบบมีส่วนร่วมไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพต่อองค์กร

2.2 ควรทำการวิจัยเพื่อหาแนวทางในการสร้างเครือข่ายหรือภาคีทางการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

เอกสารอ้างอิง

- กล้าหาญ ณ น่าน. (2560). *การจัดการผลการปฏิบัติงาน Performance Management*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ด ยูเคชั่น บมจ.
- จตุพร สังขวรรณ. (2557). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ : Strategic Leadership*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ด ยูเคชั่น บมจ.
- ทองทิพภา วิริยะพันธ์. (2551). *การบริหารทีมงานและการแก้ปัญหา*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สหธรรมิก.
- _____. (2553). *การบริหารทีมงานและการแก้ปัญหา*. กรุงเทพฯ: สหธรรมิก.
- ธีระเดช รุ่งมงคล. (2556). *การทำงานเป็นทีม Teamwork*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- บุตรี จารุโรจน์. (2550). *ภาวะผู้นำและการพัฒนาทีมงาน=Leadership and Teamwork Development*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ประวิต เอรารวรรณ์. (2551). *การพัฒนาองค์กร*. มหาสารคาม: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- มานิต ศุทธสกุล. (2551). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 8 - 15 (33410) (ฉบับปรับปรุงใหม่)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. (2546). *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษาหน่วยที่ 9 - 12*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- _____. (2551). *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เมธี ปิยะคุณ. (2553). *เทคนิคการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพ*. เข้าถึงได้จาก <http://www.stou.ac.th/study/sumrit/5-52/page4-5-52.html>. 14 กุมภาพันธ์ 2560.
- เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. (2556). *การสร้างทีมงาน*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ด ยูเคชั่น บมจ.
- วราภรณ์ ตระกูลสถิตย์. (2550). *การทำงานเป็นทีม*. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- สมคิด บางโม. (2546). *องค์กรและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์.
- _____. (2558). *องค์กรและการจัดการ Organization and Management*. (พิมพ์ครั้งที่ 7). ปรับปรุงใหม่ กรุงเทพฯ: วิทย์พัฒน์.
- สมคิด บางโม. (2552). *องค์กรและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: วิทย์พัฒน์.
- สำนักงานข้าราชการพลเรือน. (2560). *การสร้างทีมงาน*. กรุงเทพฯ: สำนักงานข้าราชการพลเรือน.
- สุวรรณี คชเดช. (2559). *ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการสร้างทีมงานในโรงเรียนอำเภอแก่งหางแมว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เสาวลักษณ์ นิกรพิทยา. (2550). *การจัดการองค์กร*. มหาสารคาม: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- อัจฉรา ลิมวงษ์ทอง. (2557). *การบริหารความขัดแย้งในองค์กร*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ด ยูเคชั่น บมจ.
- อรรถชัย บุชบง. (2558). *การศึกษาการพัฒนาทีมงานของผู้บริหาร สถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารและครูสังกัดสำนักงานการศึกษา* เมืองพัทยา. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

- Conley, S., Fauske, J. and Pounder, D. (2004). Teacher Work Group Effectiveness. *Educational Administration Quarterly*, 40(5), 663 - 703.
- Cook, Sarah. (2009). *Building a High - Performance Team Proven Techniques for Team Working*. IT Governance Publishing: United Kingdom
- Dyer, W. G. (1995). *Team building*. (3rded.). New York: Addison-Wesley Publishing.
- Dyer, W. G., Gibb, W. and Jeffrey H. (2007). *Team Building : Proven Strategies for Improving Team Performance*. Fourth Edition. San Francisco: John Wiley.
- Johnson, D.W. and Johnson, E.P. (1982). *Joining Together*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Katzenbach, J.R. and Smith, Douglas K. (2005). *The Discipline of Teams*. United States of America: Harvard Business School Publishing.
- Kazemak, J. A. (1991). Relationships between leader behaviors and team performance in research and non research teams. *Research Teams*, 51(8), 2563 – A.
- Kezsbom, D. (2011). Are you really ready to build project team industrial engineering. *Dissertation Abstracts International*, 51(23), 2562 – A.
- Lencioni, P., (2002). *The five dysfunctions of a team: A leadership fable*. San Francisco, C.A: Jossey-Bass.
- Woodcock, M. and Dave Francis. (2008). *Team Metrics Resources for Measuring and Improving Team Performance*. Massachusetts: HRD Press, Inc.

วารสารบัณฑิตศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา