



การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

Developing a Program to Enhance Teacher's Teamwork in Schools under
The Secondary Educational Service Area Office MahaSarakhm

ธนวัฒน์ ประมาคเต^{1*} และสุรเชต น้อยฤทธิ์²

Thanawat Pramakhatae^{1*} and Surachet Noirid²

¹นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

²อาจารย์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

^{1*}Master Student of Education Mahasarakham University

²Lecturer from the Faculty of Education Mahasarakham University

*Corresponding Author Email: 66010581031@msu.ac.th

Received: 26 September 2025 Revised: 13 October 2025 Accepted: 18 October 2025

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม และ 2. เพื่อสร้างและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เป็นการวิจัยแบบผสมผสานระหว่างเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ โดยมีกลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูในสถานศึกษา จำนวน 317 คน ที่มาจากการที่มาจากการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำของ Krejcie and Morgan (1970) และการสุ่มแบบชั้นภูมิ กลุ่มเป้าหมาย คือ จำนวน 6 คน ที่มาจากการเลือกแบบเจาะจง แล้วนำข้อมูลที่รวบรวมได้จากแบบสอบถามมาวิเคราะห์โดยใช้สถิติประกอบด้วย ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น แล้วนำข้อมูลที่รวบรวมได้จากแบบสัมภาษณ์ มาวิเคราะห์แบบเชิงเนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.26$, S.D. = 0.75) สภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.79$, S.D. = 0.41) ลำดับความต้องการจำเป็นของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา เมื่อเรียงลำดับความต้องการจำเป็นเมื่อเรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ด้านการมีเป้าหมายร่วมกัน ด้านการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ ด้านการสนับสนุนและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และด้านการติดต่อสื่อสาร ตามลำดับ และ 2) การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา มี 5 Module ประกอบด้วย Module 1 การมีเป้าหมายร่วมกัน Module 2 การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน Module 3 การติดต่อสื่อสาร



Module 4 การสนับสนุนและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และ Module 5 การใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ วิธีการพัฒนา ประกอบด้วย การฝึกอบรม การศึกษาดูงานและการฝึกปฏิบัติงาน โดยการจัดกิจกรรมตามหลักพัฒนาแบบ 70:20:10 และการประเมินผล ประกอบด้วย การประเมินความรู้ความเข้าใจ ก่อน-หลัง การพัฒนา ผลการประเมินโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ: การพัฒนา, โปรแกรมเสริมสร้าง, การทำงานเป็นทีม

Abstract

This research consists purposes were 1. to study the current conditions, desired conditions, and necessary needs for teacher's teamwork in schools under The Secondary Educational Service Area Office Maha Sarakham, and 2. to develop and evaluate a program to enhance teacher's teamwork in schools under The Secondary Educational Service Area Office Maha Sarakham. This research is a mixed-methods approach, combining quantitative and qualitative research. There are research tools, which are a questionnaire and an interview. The sample group consisted of 317 school administrators and teachers, determined by the sample size table of Krejcie and Morgan (1970) and Stratified Random Sampling. The target group comprised 6 participants selected purposively. Data collected from the questionnaire were analyzed using percentage, mean, standard deviation, and the Priority Needs Index (PNI), whereas data collected from interviews were analyzed using content analysis. The results showed that; 1) the current state of teamwork among teachers was moderate ($\bar{x} = 3.26$, S.D. = 0.75), while the desirable state was at the highest level ($\bar{x} = 4.79$, S.D. = 0.41). The necessary needs of teacher's teamwork in schools, from highest to lowest, were: Participation in Operational Activities, Shared Goals, Collaboration and Constructive Conflict Management, Support and Mutual Trust, and Communication, respectively and 2) Developing a Program to Enhance Teacher's Teamwork in Schools under The Secondary Educational Service Area Office Maha Sarakham consisted of: principles, objectives, and content across five modules: Module 1: Shared Goals, Module 2: Participation in Operational Activities, Module 3: Communication, Module 4: Support and Mutual Trust, and Module 5: Collaboration and Constructive Conflict Management. The program was implemented through training, study visits, and hands-on practice based on the 70:20:10 development principle. The evaluation covered pre-and post-program knowledge assessments. The overall evaluation of the program indicated that its suitability was at a high level, and its feasibility was at the highest level.

Keywords: Development, Enhancement Program, Teamwork

บทนำ

ในสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทำให้การแข่งขันด้านเศรษฐกิจมีความเข้มข้นมากขึ้น สังคมโลกมีความเชื่อมโยงใกล้ชิดกันมากขึ้นเป็นสภาพไร้พรมแดนการพัฒนาเทคโนโลยีจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และจะกระทบชีวิตความเป็นอยู่ในสังคมและการดำเนินการทางเศรษฐกิจอย่างมาก แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) หมายความว่า การพัฒนาการจัดการเรียนรู้แบบใหม่ และขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติ สามารถรวมพลังทำงานเป็นทีม มีการคิดค้นสูงด้วยการจัดการเรียนรู้เชิงรุก และขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565) และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ในประเด็นความมุ่งหมายและหลักการ มาตรา 6 หมายความว่า การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทย ให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข (กระทรวงศึกษาธิการ, 2545)

การทำงานเป็นทีมเป็นหนึ่งในสมรรถนะหลักของครู เป็นการสร้างวัฒนธรรมด้านการประสานสัมพันธ์ การทำงานร่วมกับบุคคลอื่น ช่วยให้สมาชิกเกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เห็นการทำงานของผู้นำและเพื่อนร่วมงาน เป็นแนวทางในการพัฒนาข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐทุกคนที่ต้องปรับตัวอย่างมากเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สอดคล้องต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ ซึ่งสอดคล้องตามยุทธศาสตร์การพัฒนาครูทั้งระบบของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การพัฒนาสมรรถนะหลักของครูส่วนใหญ่จะเน้นด้านผลสัมฤทธิ์และการพัฒนาตนเอง แต่สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมยังไม่ค่อยมีการศึกษาและพัฒนามากนัก การจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและได้มาตรฐาน สอดคล้องกับความต้องการของบุคคลและสังคม มีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาคน ซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของประเทศจึงจะต้องให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการพัฒนา โดยเฉพาะหน่วยงานทางการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2565-2569 ส่วนที่ 4 การบริหารแผนสู่ความสำเร็จ เน้นย้ำในการขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติระดับสถานศึกษาอย่างจริงจัง กำกับ ติดตามและนิเทศอย่างต่อเนื่อง โดยทำงานเป็นทีม จัดประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และใช้มาตรการจูงใจทั้งเชิงบวก และลบอย่างเหมาะสม (กลุ่มนโยบายและแผน, 2565) ในรายงานผลการดำเนินงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 โครงการ “เสริมสร้าง คุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลในสถานศึกษา (ITA สถานศึกษา) และพัฒนาศักยภาพบุคลากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566” ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของสถานศึกษา ในตัวชี้วัดที่ 8 การปรับปรุงระบบการทำงาน ได้คะแนนร้อยละเฉลี่ย 90.16 (กลุ่มนโยบายและแผน, 2566) เป็นตัวชี้วัดที่มีผลคะแนนร้อยละเฉลี่ยน้อยที่สุดจากทั้งหมด 10 ตัวชี้วัด จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนระบบการทำงานให้ดีขึ้น จะเห็นได้ว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ให้จุดเน้นกับการทำงานเป็นทีมของครู แต่สถานศึกษาแต่ละสถานศึกษาการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษามีความแตกต่างกันไป ปัญหาที่พบคือ ขาดการมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน ไม่ให้ความร่วมมือในการทำงาน ขาดการติดต่อสื่อสาร ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และเกิดความขัดแย้ง จึงทำให้ประสบกับความล้มเหลวไม่สามารถพัฒนาการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพได้

ดังนั้น จากสภาพปัญหา ผู้วิจัยจึงสนใจเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เพื่อนำผลการวิจัยที่ได้ไปใช้ในการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูให้สามารถปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ขององค์การได้อย่างประสบความสำเร็จ และเป็นการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนให้เป็นผู้ที่สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลให้สถานศึกษามีประสิทธิผลสูงขึ้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม
2. เพื่อสร้างและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

การทบทวนวรรณกรรม

ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องซึ่งจะนำเสนอข้อมูล ดังนี้

1. การทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีม เป็นกระบวนการที่บุคคลกลุ่มหนึ่งมารวมกันเพื่อทำกิจกรรมหรือบรรลุเป้าหมายเดียวกัน โดยมีการแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากที่สุด สมาชิกในทีมจะต้องมีการสื่อสารและประสานงานกันอย่างใกล้ชิด การทำงานร่วมกันในลักษณะนี้ช่วยเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ แนวคิดนี้ยังสามารถเพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน เนื่องจากสมาชิกทีมมีโอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการขับเคลื่อนงานร่วมกัน มีทั้งหมด 5 ด้าน ดังนี้

1.1 การมีเป้าหมายร่วมกัน หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ ก็เพื่อให้สมาชิกทีมงานเข้าใจวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และยอมรับภารกิจหลักของทีมงาน (สุทธิชัย ปัญญโรจน์, 2555)

1.2 การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน หมายถึง สมาชิกทุกคนในทีมควรไว้วางใจซึ่งกันและกันได้ สื่อสัต์ต่อกัน สื่อสารกันอย่างเปิดเผย ไม่มีลัษมคมใน การกำหนดกติกา หรือกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่จะเอื้อต่อการทำงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมาย ควรเปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วม ในการกำหนดกติกา หรือกฎเกณฑ์ที่จะนำมาใช้ร่วมกัน (สุทธิชัย ปัญญโรจน์, 2555)

1.3 การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมสามารถสื่อสารกัน ตั้งความคิดและความรู้สึก เพราะการสื่อสารของมนุษย์มีวิธีการที่แตกต่างกันไป สมาชิกของทีมงานต้องได้รับข้อมูลข่าวสาร ตลอดจนปัญหาในการทำงานอย่างชัดเจน ให้สมาชิกสามารถซักถาม ได้ตอบและตรวจสอบข้อสงสัยได้อย่างอิสระ การสื่อสารจะช่วยสนับสนุนหรือขัดขวางการทำงานเป็นทีมได้เหมือนกัน เพราะการทำงานเป็นทีม สมาชิกมีความหลากหลาย (ทองทิพภา วิริยะพันธุ์, 2551)

1.4 การสนับสนุนและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน หมายถึง การอาศัยความร่วมมือซึ่งกันและกันของสมาชิกในทีมงาน ทำให้ต้องหาวิธีสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกด้วยกัน โดยสร้างความไว้วางใจในสมาชิกต้องไม่ดูถูกซึ่งกันและกัน ยอมรับ

ความสามารถของเพื่อนสมาชิก และเห็นคุณค่าของกันและกัน หากมีปัญหาหรืออุปสรรคก็พร้อมจะช่วยเหลือกันแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้น (ทองทิพภา วิริยะพันธุ์, 2551)

1.5 การใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ หมายถึง การทำงานร่วมกันระหว่างฝ่ายต่าง ๆ เพื่อค้นหาวิธีแก้ปัญหาที่สามารถตอบสนองต่อความสนใจของทุกฝ่าย ในขณะที่ทำให้ความสัมพันธ์ยังคงดีอยู่ การสร้างแนวทางที่ช่วยให้สามารถยิงไอเดียใหม่ ๆ เพื่อหาทางออกที่เป็นประโยชน์ร่วมกันเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้ทุกฝ่ายสามารถเสนอแนวความคิดโดยไม่ถูกวิจารณ์ในทันที และการตั้งกฎเกณฑ์ที่จะสนับสนุนการสร้างสรรค์ (Fisher, R., Ury, W., and Patton, B, 2023)

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยแบบผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ (Mixed Methods) โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้แก่ ประกอบด้วย

1.1 ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยแยกเป็น ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 86 คน ครูในสถานศึกษา จำนวน 1,696 คน รวมจำนวน 1,782 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม จำนวน 317 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 15 คน และครูผู้สอน จำนวน 302 คน โดยวิธีกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำของ Krejcie and Morgan (1970) ประกอบด้วยการสุ่มตัวอย่างแบ่งเป็นชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยใช้ขนาดสถานศึกษาเป็นหน่วยในการสุ่ม จากนั้นกำหนดสัดส่วนตามจำนวนของประชากร ได้กลุ่มตัวอย่างจากโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 70 คน โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 37 คน โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 72 คน โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 138 คน จากนั้นทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ด้วยวิธีการจับสลากตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างของแต่ละขนาด

1.3 กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูในสถานศึกษา จากสถานศึกษาที่มีวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) จำนวน 3 แห่ง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษา รวม 6 คน ซึ่งได้มาโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

2. เครื่องมือในการวิจัย ได้แก่ ประกอบด้วย

2.1 แบบสอบถาม (Questionnaire) ประกอบด้วย ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไป มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) สอบถามข้อมูลเกี่ยวกับเพศ สถานะผู้ตอบแบบสอบถาม และขนาดของสถานศึกษา ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา มีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตลอดจน ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามมาหาคุณภาพภาพของเครื่องมือ ได้แก่ 1) นำแบบสอบถามพบที่ปรึกษาและดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำ 2) นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วนำเสนอผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของเนื้อหาโดยหาค่าความสอดคล้องของวัตถุประสงค์กับข้อคำถาม (Index of Item-Objective Congruence: IOC) (ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ, 2543, น.249) พบว่ามีค่า IOC ระหว่าง 0.60-1.00

และ 3) การทดลองใช้เครื่องมือกับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง (Try Out) จำนวน 30 ชุด ซึ่งผลการประเมินมีอำนาจจำแนก ระหว่าง 0.32–0.92 และหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยวิธีของ Cronbach (บุญชม ศรีสะอาด, 2558) ซึ่งผลการประเมิน ค่าความเชื่อมั่นมีค่าความเชื่อมั่น 0.98

2.2 แบบสัมภาษณ์ (Interview) ประกอบด้วย 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ สถานที่สัมภาษณ์ วันที่ให้สัมภาษณ์ และเวลาในการสัมภาษณ์ ตอนที่ 2 ประเด็นการสัมภาษณ์ ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้าง การทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา ตามองค์ประกอบหลักของการทำงานเป็นทีม การกำหนดชั่วโมงในกระบวนการพัฒนา และข้อเสนอแนะเพิ่มเติม อีกทั้ง ผู้วิจัยได้นำแบบสัมภาษณ์ไปให้ผู้เชี่ยวชาญช่วยตรวจสอบ กลั่นกรอง จำนวน 5 ท่าน ได้แก่ (1) ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารการศึกษา (2) ผู้เชี่ยวชาญด้านภาษา และ (3) ผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหาสาระสำคัญ เพื่อหาข้อบกพร่อง ข้อ แก้ไข ข้อเสนอแนะให้แบบสัมภาษณ์มีความถูกต้องและสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยขอความอนุเคราะห์ทางคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ออกหนังสือประสานความร่วมมือไปยังหน่วยงานต้นสังกัดของผู้เชี่ยวชาญและกลุ่มตัวอย่าง ระยะที่ 1 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามในรูปแบบ Google form และคิวอาร์โค้ด พร้อมหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม จัดส่งผ่าน ระบบรับส่งหนังสือราชการอิเล็กทรอนิกส์ ไปยังโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม และระยะที่ 2 ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์ทางคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ออกหนังสือประสานความร่วมมือไปยังสถานศึกษาต้นแบบ 3 แห่งล่วงหน้าก่อนที่ผู้วิจัยจะเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์ ติดต่อประสานงานกับผู้ให้ ข้อมูล เพื่อกำหนดวันและเวลาในการสัมภาษณ์ เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลจะได้เตรียมความพร้อมและทำความเข้าใจจุดประสงค์ของการวิจัย ล่วงหน้า

4. การวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ 1) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยการนำ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มเป้าหมายและการรวบรวมข้อมูลเอกสารต่าง ๆ มาวิเคราะห์ในเชิงเนื้อหา (Content Analysis) และ 2) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยนำข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์โดยใช้ โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

5. สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ โปรแกรมสถิติสำเร็จรูปเชิงพรรณนา ประกอบด้วย ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นและจัดลำดับความสำคัญความต้องการจำเป็น จัดลำดับความสำคัญความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$)

ผลการวิจัย

การวิจัยนี้ ผู้วิจัยสามารถจำแนกผลการวิจัยได้ ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการทำงานเป็นทีมของครู ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม

ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา จากผู้บริหารและครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม จำนวน 317 คน โดยวิเคราะห์หา

ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏในตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา

องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับ
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ		
1. ด้านการมีเป้าหมายร่วมกัน	3.23	0.76	ปานกลาง	4.79	0.41	มากที่สุด	0.483	2
2. ด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน	3.21	0.73	ปานกลาง	4.83	0.42	มากที่สุด	0.504	1
3. ด้านการติดต่อสื่อสาร	3.29	0.77	ปานกลาง	4.75	0.40	มากที่สุด	0.443	5
4. ด้านการสนับสนุนและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	3.28	0.77	ปานกลาง	4.77	0.42	มากที่สุด	0.454	4
5. ด้านการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์	3.27	0.75	ปานกลาง	4.80	0.40	มากที่สุด	0.467	3
รวม	3.26	0.75	ปานกลาง	4.79	0.41	มากที่สุด	0.469	

จากตารางที่ 1 พบว่า สภาพปัจจุบันของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.26$, S.D. = 0.75) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการติดต่อสื่อสาร ($\bar{x} = 3.29$, S.D. = 0.77) รองลงมาคือ ด้านการสนับสนุนและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ($\bar{x} = 3.28$, S.D. = 0.77) ด้านการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ ($\bar{x} = 3.27$, S.D. = 0.75) ด้านการมีเป้าหมายร่วมกัน ($\bar{x} = 3.23$, S.D. = 0.76) และด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ($\bar{x} = 3.21$, S.D. = 0.73) ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.79$, S.D. = 0.41) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ($\bar{x} = 4.83$, S.D. = 0.42) รองลงมาคือ ด้านการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ ($\bar{x} = 4.80$, S.D. = 0.40) ด้านการมีเป้าหมายร่วมกัน ($\bar{x} = 4.79$, S.D. = 0.41) ด้านการสนับสนุนและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ($\bar{x} = 4.77$, S.D. = 0.42) และด้านการติดต่อสื่อสาร ($\bar{x} = 4.75$, S.D. = 0.40) ตามลำดับ

ส่วนลำดับความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) ของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา เมื่อเรียงลำดับความต้องการจำเป็นเมื่อเรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน (PNI_{modified} = 0.504) ด้านการมีเป้าหมายร่วมกัน (PNI_{modified} = 0.483) ด้านการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ (PNI_{modified} = 0.467) ด้านการสนับสนุนและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (PNI_{modified} = 0.454) และด้านการติดต่อสื่อสาร (PNI_{modified} = 0.443) ตามลำดับ

2. ผลการวิเคราะห์การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิจิตร

ผลการวิจัยพบว่า สถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) จำนวน 3 แห่ง เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา จำแนกเป็น 5 ด้าน โดยการสังเคราะห์เพื่อนำไปเป็นแนวทางการเสริมสร้างประกอบการยกย่องโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิจิตร พบว่า

1) ด้านการมีเป้าหมายร่วมกัน

- 1.1) การวิเคราะห์บริบทของสถานศึกษาเพื่อประกอบการกำหนดเป้าหมาย
- 1.2) การกำหนดเป้าหมายร่วมกันอย่างชัดเจนและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา
- 1.3) การสร้างความเข้าใจและความยอมรับในเป้าหมายร่วมกันของทีม
- 1.4) การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจนและมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน
- 1.5) การวางแผนปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีขั้นตอนกระบวนการติดตามและประเมินผล
- 1.6) การส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือและสร้างแรงจูงใจในทีมในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง
- 1.7) ปลูกฝังแนวคิด เป้าหมายของทีม คือ เป้าหมายของเรา

2) ด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน

- 2.1) การเปิดโอกาสให้ครู แสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในทุกระดับ
- 2.2) จัดให้มีการประชุมทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อสะท้อนปัญหาและเสนอแนวทางพัฒนาอย่างอิสระ
- 2.3) การกระจายอำนาจในการวางแผนและตัดสินใจ และส่งเสริมให้มีโอกาสในการกำหนดแนวทางดำเนินงาน
- 2.4) การปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน ให้ทุกคนมีบทบาทหน้าที่ตามความถนัดหรือความสนใจ
- 2.5) ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเสรี โดยไม่ถูกตัดสินหรือปิดกั้นแนวคิด
- 2.6) การสร้างบรรยากาศความร่วมมือและความสัมพันธ์ที่ดี ร่วมกันแก้ไขปัญหาอย่างมีระบบและสร้างสรรค์
- 2.7) การประเมินและสะท้อนความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงกระบวนการมีส่วนร่วมให้ดีขึ้น

3) ด้านการติดต่อสื่อสาร

- 3.1) สร้างระบบการสื่อสารภายในทีมอย่างชัดเจน มีระบบ คลอบคลุม และมีประสิทธิภาพ
- 3.2) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการสื่อสารที่รวดเร็วและยืดหยุ่น
- 3.3) การพัฒนาทักษะด้านการสื่อสารให้ยืดหยุ่นและเหมาะสมกับสถานการณ์ในเชิงสร้างสรรค์
- 3.4) สร้างวัฒนธรรมการสื่อสารแบบเปิดเผย โปร่งใส และตรวจสอบได้
- 3.5) ส่งเสริมการสื่อสารแบบมีส่วนร่วม กระตุ้นกระบวนการตัดสินใจ สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของในงานของทีม
- 3.6) การเปิดโอกาสให้ครูทุกคนแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ พร้อมทั้งเคารพความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
- 3.7) การสะท้อนความคิดเห็นหลังเสร็จภารกิจเพื่อพัฒนาปรับปรุงการทำงานของทีม

4) ด้านการสนับสนุนและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

- 4.1) การสร้างบรรยากาศให้ครูสามารถพูดคุย แบ่งปัน และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเปิดเผย

4.2) ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนประสบการณ์หรือแนวทางการทำงาน และการให้คำปรึกษาอย่างจริงจังบนพื้นฐานการเคารพซึ่งกันและกัน

4.3) การยอมรับความแตกต่างทางความคิด เปิดใจต่อมุมมองที่หลากหลาย และพร้อมหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาการทำงาน

4.4) การสร้างวัฒนธรรมการให้กำลังใจและชื่นชมกันอย่างสม่ำเสมอ

4.5) การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ส่วนตัวและการจัดกิจกรรมสันทนาการร่วมกัน

5) ด้านการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์

5.1) การทำงานร่วมมือกันค้นหาแนวทางแก้ไขปัญหาเพื่อเป้าหมายร่วมกันอย่างสร้างสรรค์

5.2) การเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นโอกาสในการแลกเปลี่ยนมุมมองที่หลากหลายในการพัฒนา

5.3) การสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างอิสระ

5.4) การยึดหลักการเบี่ยงและข้อเท็จจริงในการจัดการความขัดแย้ง

5.5) การตั้งกฎเกณฑ์การทำงานร่วมกันที่ชัดเจนและยุติธรรม

5.6) การใช้กิจกรรมกลุ่มเสริมสร้างทักษะการร่วมมือและจัดการความขัดแย้ง

การศึกษาผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม นำผลการสังเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นและผลการศึกษาสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของครู มาเป็นข้อมูลประกอบการร่างโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยมีรายละเอียดของโปรแกรม ดังนี้

1) หลักการ คือ โปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา จัดทำขึ้นเพื่อนำไปใช้เสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ให้สามารถปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ขององค์การได้อย่างประสบความสำเร็จ และเป็นการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนให้เป็นผู้ที่สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลให้โรงเรียนประสบความสำเร็จในการดำเนินงานมากยิ่งขึ้น

2) วัตถุประสงค์ คือ เพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถในการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา ทั้ง 5 องค์ประกอบ คือ การมีเป้าหมายร่วมกัน การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน การติดต่อสื่อสาร การสนับสนุนและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์

3) เนื้อหา คือ เนื้อหาของโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม แบ่งเป็น 5 Module ได้แก่ Module 1 การมีเป้าหมายร่วมกัน (25 ชั่วโมง) Module 2 การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน (30 ชั่วโมง) Module 3 การติดต่อสื่อสาร (10 ชั่วโมง) Module 4 การสนับสนุนและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (15 ชั่วโมง) และ Module 5 การใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ (20 ชั่วโมง)

4) วิธีการพัฒนา คือ วิธีการพัฒนาสำหรับโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม มีวิธีการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา โดยอาศัยแนวคิดการเรียนรู้

แบบ 70 : 20 : 10 จำนวน 100 ชั่วโมง ประกอบด้วย การฝึกปฏิบัติงาน จำนวน 70 ชั่วโมง การศึกษาดูงาน จำนวน 20 ชั่วโมง และการฝึกอบรม จำนวน 10 ชั่วโมง

5) การประเมินผล ได้แก่

- 5.1) การประเมินความรู้ความเข้าใจ ก่อน-หลัง การพัฒนา
- 5.2) การประเมินความสามารถในการทำงานเป็นทีมของครู
- 5.3) การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมพัฒนาตามโปรแกรม

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยนี้ ผู้วิจัยสามารถสรุปผลตามวัตถุประสงค์การวิจัยได้ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม พบว่า 1) สภาพปัจจุบันของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการติดต่อสื่อสาร รองลงมาคือ ด้านการสนับสนุนและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ด้านการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ ด้านการมีเป้าหมายร่วมกัน และด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ตามลำดับ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ครูในสถานศึกษารู้สึกว่ามีบทบาทสำคัญในการดำเนินกิจกรรมภายในองค์กร 2) สภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ครูในสถานศึกษาร่วมกันดำเนินงานช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน รองลงมาคือ ด้านการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ ด้านการมีเป้าหมายร่วมกัน ด้านการสนับสนุนและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และด้านการติดต่อสื่อสาร และลำดับความต้องการจำเป็นของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา เมื่อเรียงลำดับความต้องการจำเป็นเมื่อเรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ด้านการมีเป้าหมายร่วมกัน ด้านการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ ด้านการสนับสนุนและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และด้านการติดต่อสื่อสาร ตามลำดับ

2. เพื่อสร้างและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม พบว่า การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา มี 5 Module ประกอบด้วย Module 1 การมีเป้าหมายร่วมกัน Module 2 การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน Module 3 การติดต่อสื่อสาร Module 4 การสนับสนุนและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และ Module 5 การใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ 4) วิธีการพัฒนา ประกอบด้วย การฝึกอบรม การศึกษาดูงานและการฝึกปฏิบัติงาน โดยการจัดกิจกรรมตามหลักพัฒนาแบบ 70:20:10 และ 5) การประเมินผล ประกอบด้วย การประเมินความรู้ความเข้าใจ ก่อน-หลัง การพัฒนา การประเมินความสามารถในการทำงานเป็นทีมของครู และการประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมพัฒนาตามโปรแกรม ผลการประเมินโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาโดยรวมมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

การอภิปรายผล

การวิจัยนี้ ผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. สภาพปัจจุบันของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม พบว่า สภาพปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย ซึ่งเป็นผลจากการขาดความเข้าใจถูกต้องเกี่ยวกับการ PLC (Professional Learning Community) ที่มีจุดประสงค์ในการส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันของครู พัฒนาการสอน และแก้ไขปัญหา นักเรียนเป็นทีม แต่เข้าใจว่า “การเรียนรู้ร่วมกัน” เป็นแค่การประชุม บางสถานศึกษาการมีส่วนร่วมของครูในสถานศึกษายังอยู่ในเกณฑ์ต่ำ ซึ่งแตกต่างจากแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาซึ่งจะรวมทักษะในการร่วมทำงานเป็นทีมในหลาย ๆ ด้าน ซึ่งสอดคล้องกับวิชัย โสสุวรรณจินดา (2545) ที่ระบุว่า ไม่ใช่แค่คนที่มาร่วมกันเฉย ๆ เพราะทีมงานจะรวมถึงความเป็นผู้นำ กลุ่ม การตัดสินใจในกลุ่ม การใช้ทรัพยากรของกลุ่มให้เกิดประโยชน์สูงสุด และการผสมผสานสมาชิกของกลุ่มจะมีผลอย่างมากต่อการทำงานร่วมกัน เป้าหมายของการทำงานเป็นทีม เป็นการสร้างทีมการทำงานอย่างมีชีวิตชีวา แทนที่จะเป็นเหมือนเครื่องจักร และมีการประสานการทำงานเป็นทีมของสมาชิกทุกคนสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน

2. สภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม พบว่า สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย ผลลัพธ์ดังกล่าวสะท้อนถึงความมุ่งมั่นของครูในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยให้ความสำคัญและมุ่งมั่นในการทำงานเป็นทีมมาใช้ในการดำเนินงานร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับประคอง สุนทรจิตต์ (2551) ที่กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากตั้งแต่สังคมระดับเล็กไปจนถึงใหญ่ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องสร้างทีมงาน และทำงานเป็นทีมผู้บริหารในทุกองค์การให้ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม เนื่องจากการทำงานเป็นทีมจะต้องระดมความคิดและความสามารถที่แตกต่างกันในระดับบุคคลมาประสานสอดคล้องกัน ซึ่งจะทำให้การทำงานที่ต้องใช้ความสามารถหลายด้านดำเนินไปได้ด้วยดี

3. ลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม พบว่า ด้านที่มีค่าความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ ด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ซึ่งตัวชี้วัดที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ครูในสถานศึกษารู้สึกว่ามีบทบาทสำคัญในการดำเนินกิจกรรมภายในองค์กร เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย ทั้งนี้เนื่องจาก การทำงานเป็นทีมมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานเป็นกลไกสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร เนื่องจากส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การตัดสินใจร่วม และการมีความรับผิดชอบร่วมกัน ซึ่งช่วยเสริมสร้างความผูกพันและแรงจูงใจของสมาชิกในทีม อันนำไปสู่การพัฒนางานอย่างยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับนัชชา เลววัลย์ (2549) ที่กล่าวถึงการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานว่า สมาชิกในทีมอุทิศตนในการปฏิบัติงานให้สำเร็จไปด้วยดี มีการสานประโยชน์ในเรื่องของความรู้ความสามารถ ตลอดจนความแตกต่างของแต่ละบุคคลให้ได้ผลร่วมกันอย่างสูงสุด และเป็นลักษณะที่เปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการทำงาน ซึ่งอาจมีความขัดแย้งเกิดขึ้นภายในทีมก็จะเป็นไปในทางสร้างสรรค์

4. การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา มี 5 Module ประกอบด้วย Module 1 การมีเป้าหมายร่วมกัน Module 2 การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน Module 3 การติดต่อสื่อสาร Module 4 การสนับสนุนและมีความไว้วางใจซึ่งกันและ

กัน และ Module 5 การใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ 4) วิธีการพัฒนา โดยมีกิจกรรมการพัฒนาตามหลักพัฒนาแบบ 70:20:10 คือ 1) การฝึกอบรม 5 Module (จำนวน 10 ชั่วโมง คิดเป็นร้อยละ 10) 2) การศึกษาดูงาน (จำนวน 20 ชั่วโมง คิดเป็นร้อยละ 20) และ 3) การฝึกปฏิบัติงาน (จำนวน 70 ชั่วโมง คิดเป็นร้อยละ 70) และ 4) การประเมินผล ประกอบด้วย การประเมินความรู้ความเข้าใจ ก่อน-หลัง การพัฒนา การประเมินความสามารถในการทำงานเป็นทีมของครู และการประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมพัฒนาตามโปรแกรม ผลการประเมินโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดและความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด

ข้อค้นพบ หรือองค์ความรู้ใหม่

จากการวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม สามารถสรุปข้อค้นพบและองค์ความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นจากการศึกษาได้ ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมเป็นปัจจัยสำคัญของการการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน เป็นความต้องการจำเป็นสูงสุดในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครู มากกว่าด้านอื่น ๆ แสดงให้เห็นว่าโรงเรียนต้องเน้นการสร้างกลไกให้ครูมีส่วนร่วมในการทำงาน
2. การออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างทีมด้วยแนวคิด 70:20:10 การบูรณาการการเรียนรู้ผ่านการฝึกปฏิบัติงาน (70%) การศึกษาดูงาน (20%) และการฝึกอบรม (10%) สร้างเป็นรูปแบบพัฒนาทีมครูที่เป็นนวัตกรรมใหม่ เหมาะสมกับบริบทสถานศึกษาไทย และสามารถเป็นต้นแบบการพัฒนาบุคลากรด้านการศึกษาต่อไปได้
3. การใช้ความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์เป็นทักษะทีมครูยุคใหม่ ความขัดแย้งไม่ใช่ปัญหาที่ต้องหลีกเลี่ยงเสมอไป แต่สามารถพัฒนาให้เป็นทักษะในการสร้างทางเลือกใหม่ ๆ และเพิ่มพลังการทำงานร่วมกันได้ ถือเป็นองค์ความรู้ใหม่ในการใช้ความขัดแย้งเพื่อการสร้างสรรคในบริบทการศึกษาของครู

ข้อเสนอแนะการวิจัย

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรนำผลการวิจัยนี้ไปใช้ในการเสริมสร้างแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ โดยเริ่มจากการส่งเสริมให้สถานศึกษานำโปรแกรมไปใช้จริงอย่างต่อเนื่องในบริบทของตนเอง พร้อมทั้งจัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจแก่ผู้บริหารและครูเกี่ยวกับแนวทางการทำงานเป็นทีมที่ดี บูรณาการแนวคิดจากงานวิจัยเข้าสู่แผนพัฒนาบุคลากรประจำปี จัดระบบติดตามและประเมินผล มีเครื่องมือที่สามารถวัดความก้าวหน้าในการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

1.2 สถานศึกษา ควรนำไปประยุกต์ใช้เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ เริ่มจากการสร้างความเข้าใจร่วมกันในสถานศึกษา สร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนเป็นเป้าหมายร่วมของทั้งองค์กร โดยการเปิดพื้นที่ให้ครูได้แสดงความคิดเห็น เสนอแนวคิด และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทั้งในระดับห้องเรียน กลุ่มสาระ และระดับองค์กร



1.3 ผู้บริหารสถานศึกษา ควรมีบทบาทสำคัญในการเป็นผู้นำทางวิชาชีพ ที่เอื้อต่อบรรยากาศแห่งความร่วมมือ ด้วยการเปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมในการออกแบบกิจกรรมหรือแนวทางการดำเนินงาน ตลอดจนให้การยอมรับและส่งเสริมความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ที่เกิดจากการทำงานร่วมกัน และควรมีระบบติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลความก้าวหน้าของการดำเนินโปรแกรมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสะท้อนผลลัพธ์ และนำไปสู่การปรับปรุงที่เหมาะสม

1.4 ครู ควรมีบทบาทเชิงรุกในการเข้าร่วมกิจกรรมตามโปรแกรมอย่างเต็มที่ ไม่ว่าจะเป็นการอบรมเชิงปฏิบัติการ หรือการทำกิจกรรมกลุ่มภายในโรงเรียน ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประเมินตนเอง และเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน ทั้งยังควรนำแนวคิดไปประยุกต์ใช้ในการทำงานประจำวัน

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

- 2.1 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน
- 2.2 ควรศึกษาแนวทางการพัฒนาการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน
- 2.3 ควรศึกษารูปแบบการพัฒนาการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2545). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ*. กรุงเทพฯ: บริษัทสยามสปอร์ตซินดิเคท จำกัด.
- กลุ่มนโยบายและแผน. (2565). *แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2565-2569*. มหาสารคาม: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม.
- กลุ่มนโยบายและแผน. (2566). *รายงานผลการดำเนินงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2566*. มหาสารคาม: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม.
- ทองทิพภา วิริยะพันธ์. (2551). *การบริหารทีมงานและการแก้ปัญหา*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ดวงกมลสมัย.
- นำชัย เลวีย์. (2549). *เทคนิคการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- บุญชม ศรีสะอาด และคณะ. (2558). *พื้นฐานการวิจัยการศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กทม: ดกสิลาการพิมพ์.
- ประคอง สุคนธจิตต์. (2551). *การทำงานเป็นทีม*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกริก.
- ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. (2543). *การวัดด้านจิตพิสัย*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. (2545). *ความลับขององค์การพฤติกรรมองค์การสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2548). *การพัฒนาข้าราชการครูของกระทรวงศึกษาธิการ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570)*. กรุงเทพฯ: ม.ป.พ.
- สุทธิชัย ปัญญโรจน์. (2555). *ครบเครื่องเรื่องนักบริหาร*. กรุงเทพฯ: ส.เอเชียเพรส 1989.
- Fisher, R., Ury, W., and Patton, B. (2023). *Getting to YES: Negotiating an agreement without giving in*. (2nd ed.). Penguin Books.



Krejcie, R.V. and Morgan, E.W. (1970). *Educational and Psychological Measurement*. New York: Minnisota University.