

ปัจจัยที่ส่งเสริมความสำเร็จในการสร้างทีมงานของ  
โรงเรียนนรรณตฤตศึกษาลัย จังหวัดสุพรรณบุรี

นางอุษา อนันต์วิไลเสขา

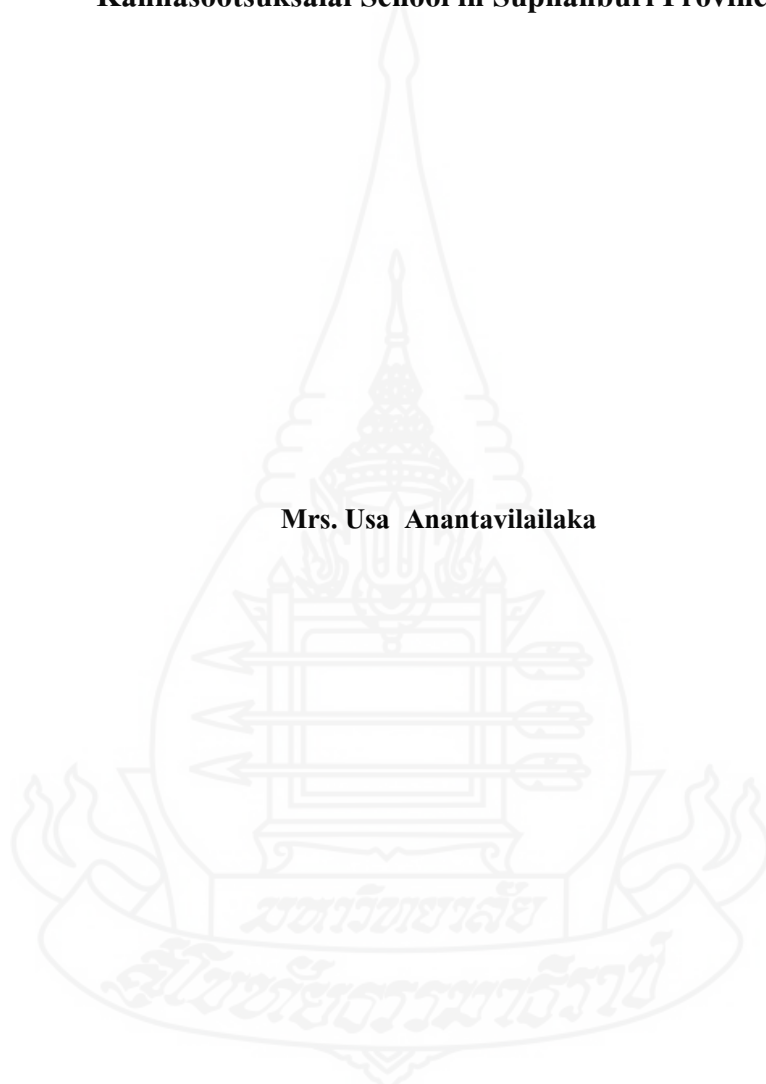


การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2556

**Facilitating Factors to the Success of Team Building of  
Kannasootsuksalai School in Suphanburi Province**

**Mrs. Usa Anantavilailaka**



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Education in Educational Administration

School of Educational Studies

Sukhothai Thammathirat Open University

2013


หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ	ปัจจัยที่ส่งเสริมความสำเร็จในการสร้างทีมงานของ
ชื่อและนามสกุล	โรงเรียนกรรมฐานศึกษาลัย จังหวัดสุพรรณบุรี
แขนงวิชา	นางอุษา อนันตวิไลเสชา
สาขาวิชา	บริหารการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษา	ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชูชาติ พ่วงสมจิตร

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 17 กรกฎาคม 2556

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ

  
..... ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชูชาติ พ่วงสมจิตร)

  
..... กรรมการ  
(อาจารย์ ดร. เก็จนก เอื้อวงศ์)

  
.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อรรณพ จินะวัฒน์)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

**ชื่อการศึกษา** ค้นคว้าอิสระ **ปัจจัยที่ส่งเสริมความสำเร็จในการสร้างทีมงานของ**

**โรงเรียนกรรมรสุดศึกษาลัย จังหวัดสุพรรณบุรี**

**ผู้ศึกษา** นางอุษา อนันตวิไลเลขา **รหัสนักศึกษา** 2502302397 **ปริญญา** ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

(บริหารการศึกษา) **อาจารย์ที่ปรึกษา** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชูชาติ พ่วงสมจิตร **ปีการศึกษา** 2556

### **บทคัดย่อ**

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการสร้างทีมงานของโรงเรียนกรรมรสุดศึกษาลัย จังหวัดสุพรรณบุรี

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน รองผู้อำนวยการสถานศึกษา 5 คน ครูผู้สอน 6 คน และกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 6 คน รวมทั้งสิ้น 18 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการศึกษเอกสาร การสังเกต การสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ การสนทนากลุ่ม และวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการสร้างทีมงานของโรงเรียนกรรมรสุดศึกษาลัยสุพรรณบุรีประกอบด้วย ปัจจัย 6 ด้าน คือ 1) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก ได้แก่ การรู้จักคุ้นเคยสนิทสนมกัน ความเข้าใจไว้วางใจกัน ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานและมีค่านิยมและเจตคติคล้ายคลึงกัน 2) ด้านเป้าหมายของทีมงาน ได้แก่ ความท้าทายของเป้าหมาย มีโอกาสประสบความสำเร็จและการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน 3) ด้านภาวะผู้นำ ได้แก่ ความรู้ความสามารถและวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน และบทบาทของผู้นำทีม 4) ด้านบทบาทของสมาชิก ได้แก่ การกำหนดบทบาทหน้าที่ของทีมงานได้อย่างเหมาะสมและ การปฏิบัติงานทดแทนกันได้ 5) ด้านการติดต่อสื่อสาร ได้แก่ การมีระบบการสื่อสารที่ดี 6) ด้านอื่นๆ ได้แก่ นักการเมืองในท้องถิ่นส่งเสริมให้ทีมงานประสบความสำเร็จ ชุมชนให้การสนับสนุนด้านการเงิน ศิษย์เก่ามีความรักต่อโรงเรียนและบุคลากรให้ความสำคัญต่อเทคโนโลยี

**คำสำคัญ** ทีมงาน ปัจจัยที่ส่งเสริมความสำเร็จ

**Independent Study title:** Facilitating Factors to the Success of Team Building of Kannasootsuksalai School in Suphanburi Province

**Author:** Mrs. Usa Anantavilailaka; **ID:** 2502302397;

**Degree:** Master of Education (Educational Administration);

**Independent Study advisor:** Dr. Chuchat Pungsomjit, Assistant Professor;

**Academic year:** 2013

### **Abstract**

This research was a qualitative research. Its objective was to study factors facilitating the success of team building of Kannasootsuksalai School in Suphanburi Province

The 18 key research informants consisted of one school director, five associate school directors, six teachers, and six basic education school board members. The data were collected by documentary study, observation, informal interviews, and focus group discussion. The content analysis method was employed for data analysis.

Research findings indicated that the factors facilitating the success of team building of Kannasootsuksalai School in Suphanburi Province could be identified in the following six aspects: (1) in the aspect of interrelationship among staff members, the factors were the affection and intimacy among the members, trust and confidence among them, good relationships among colleagues, and having similar attitudes and values; (2) in the aspect of work team goals, the factors were the goals being challenging, the opportunity for success in work performance, and the collaboration in goals setting; (3) in the aspect of leadership, the factors were the knowledge, competency and vision of the school administrator; and the roles of the team leader; (4) in the aspect of the members' roles, the factors were the proper assignment of the work team's roles, and the ability of one member to substitute another member in work performance; (5) in the aspect of communications, the factors was the existence of a good communication system system; and (6) in the other aspects, the factors were the promotion for the work team's success given by local politicians, the financial support provided by the community, the alumni's love for the school, and the personnel giving importance to technology.

**Keywords:** Work team, Facilitating factors to the success

## กิตติกรรมประกาศ

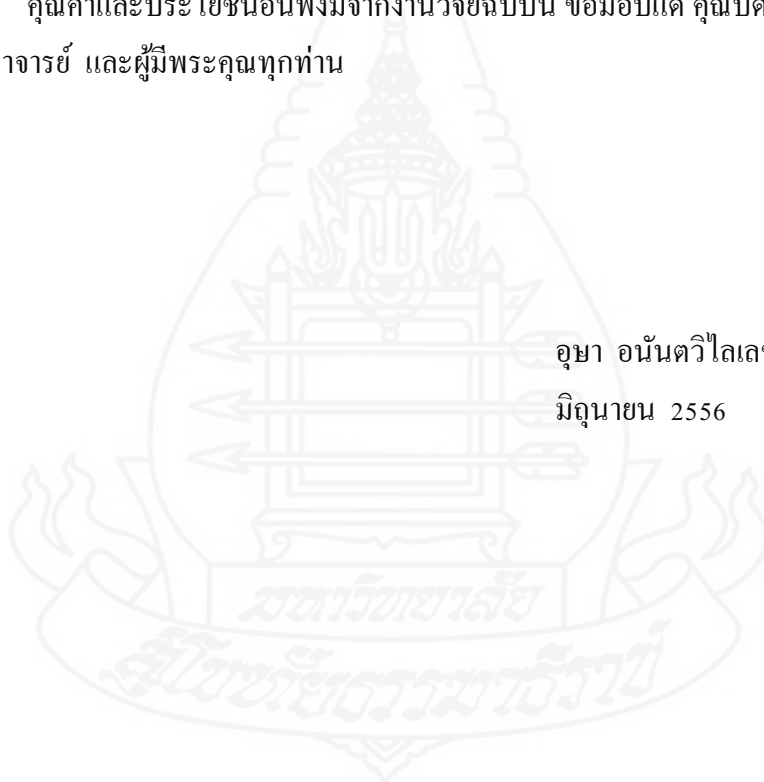
งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลงได้ก็เพราะได้รับความกรุณาอย่างดียิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชูชาติ พ่วงสมจิตร อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระและอาจารย์ ดร. เก่งกนก เอื้อวงศ์ ที่กรุณาให้คำแนะนำ และตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ตั้งแต่เริ่มต้นจัดทำจนแล้วเสร็จ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความเมตตากรุณาของท่าน มา ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณผู้บริหารสถานศึกษา คณะครู นักเรียน ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนนครณัฐศึกษาลัย ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการให้สัมภาษณ์และถ่ายทำวีดิทัศน์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลในการทำวิจัยครั้งนี้

คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากงานวิจัยฉบับนี้ ขอมอบแต่ คุณบิดา มารดา คุณครูบาอาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน

อุษา อนันตวิไลเลขา

มิถุนายน 2556



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การทำงานเป็นทีมเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมาก เนื่องจากงานบางชนิดไม่สามารถทำสำเร็จได้เพียงคนเดียวต้องอาศัยกำลังคน กำลังความรู้ความสามารถและมวลประสบการณ์จากหลายๆ คนต้องการความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ บางครั้งต้องแก้ปัญหาของหน่วยงานร่วมกันเป็นการสร้างบรรยากาศการทำงาน ที่มีเอกภาพของหน่วยงานและส่งผลถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหน่วยงาน (สมชาติ กิจยรรยง, 2546: 225-226) การทำงานเป็นทีม มิใช่เป็นเพียงการที่กลุ่มคนทำงานด้วยกัน ในเวลาเดียวกัน และในสถานที่เดียวกันหากหมายถึงการที่บุคคลจำนวนหนึ่งซึ่งมีความแตกต่างกันทั้งด้านประสบการณ์ความรู้และความสามารถ แต่มีสิ่งหนึ่งที่เหมือนกันคือ มีความมุ่งมั่นพันผูกต่อการทำงานร่วมกันเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร (Patricia Fripp, 2004: 1) ซึ่งสอดคล้องกับทัศนะของ ชูชีพ พุทธิประเสริฐ (2542: 106) ที่ว่าองค์กรเป็นสังคมหนึ่งที่ยอมรับเอาบุคคลมากมายต่างวัฒนธรรม ต่างความคิด ถ้าสามารถนำมาผสมผสานกันอย่างเหมาะสมและปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีความหมายแล้ว ย่อมก่อให้เกิดพลังสร้างสรรค์อันมหาศาล ในการผลักดันให้องค์กรหรือทีมงานให้เจริญก้าวหน้าไปอย่างไม่หยุดยั้ง ดังนั้นความสำเร็จของการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะนำไปสู่ความเจริญก้าวหน้าของโรงเรียนกรรณสูตศึกษาลัย ที่มีการปรับเปลี่ยนเรียนรู้ วิธีการทำงานแบบใหม่ๆ ที่มุ่งเน้นการตอบสนอง ความต้องการของสังคมหนึ่งในหลายวิธีที่นำมาสู่ความสำเร็จคือการอาศัยทีมงานซึ่งมีความพร้อมเพรียงและประสานการทำงานเป็นอย่างดี โดยมีเป้าหมายสูงสุดร่วมกันคือ สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการ สมาชิกของทีมงานจะต้องสามัคคีกลมเกลียวกัน และพร้อมที่จะร่วมมือกันทำทุกสิ่งทุกอย่างที่จะทำให้ผลงานออกมามีดี ดังนั้นการสร้างทีมงานจึงเป็นสิ่งสำคัญ การมอบหมายบทบาทให้กับสมาชิกแต่ละคน เป็นสิ่งสำคัญในการสร้างทีมงาน การเปลี่ยนบทบาทของสมาชิกเป็นสิ่งที่ดี ที่จะได้ฝึกทักษะด้านการเป็นผู้นำด้านการสื่อสารและด้านสังคม การสร้างทีมงานจะสำเร็จได้ต้องอาศัยภาวะผู้นำและกลยุทธ์ของผู้บริหารในการสร้างทีมงาน ดังนั้น หากผู้บริหารให้ความสำคัญต่อทีมงาน และสร้างทีมงานที่มีคุณภาพขึ้นมา ทีมงานนั้น จะช่วยสร้างคนที่มีประสิทธิภาพขึ้นมาทั้งนี้ เพราะ การทำงานเป็นทีมจะทำให้สมาชิกเกิดการเรียนรู้ ซึ่งกันและกัน และเห็นแบบอย่างในการ

ทำงานของเพื่อนร่วมงาน สรุปได้ว่าการสร้างทีมงานเป็นการทำงานร่วมกันของกลุ่มคนที่มุ่งให้เกิดประโยชน์แก่ตัวบุคคล และหน่วยงานมากที่สุด การสร้างทีมงานที่ดีเป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคน ได้มีส่วนร่วมในการบริหาร การร่วมกันแก้ไขและขจัดปัญหา โดยให้ผู้ที่อยู่ใกล้ชิดกับปัญหา มากที่สุด มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นการเสริมสร้างความสามัคคี ทำให้คนรักงาน ผูกพันกับงาน มองเห็นอนาคตขององค์กร หรือของหน่วยงานได้ชัดเจน

โรงเรียนกรรณสูตศึกษาลัยเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ประจำจังหวัดสุพรรณบุรีที่ได้รับ การยอมรับจากคนทั่วไปในเรื่องของการจัดการศึกษา เป็นองค์กรพัฒนาการเรียนรู้ มุ่งสู่ความเป็นเลิศ จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้สนองความต้องการของผู้เรียน ชุมชนและท้องถิ่น สามารถรองรับสิทธิและโอกาสทางการศึกษาของเยาวชนอย่างเท่าเทียมและทั่วถึง พัฒนารูปแบบและวิธีการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่สอดคล้องตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา ที่ส่งผลต่อคุณภาพ คุณธรรม และจริยธรรมของผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษา พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา และจัดประสบการณ์การเรียนรู้อย่างหลากหลายที่ส่งผลให้ผู้เรียนได้ค้นพบศักยภาพของตนเองในการศึกษาต่อและการเลือกประกอบอาชีพเสริมสร้างความเข้มแข็ง ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และเป็นผู้นำทางวิชาการทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก โดยการกระจายอำนาจให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมการบริหารและดำเนินการตามนโยบาย และมาตรฐานคุณภาพการศึกษา ผลงานดีเด่นที่ผ่านมามีด้านสถานศึกษาได้รับคัดเลือกให้เป็น โรงเรียนมุ่งสู่มาตรฐานสากล โรงเรียนมาตรฐานสากล (World Class Standard School) เป็นโรงเรียน ICT เป็นศูนย์แลกเปลี่ยน วัฒนธรรมไทย จีน กับมหาวิทยาลัยต่างๆ เช่น เจิ้งหยาน กวางสี ฯลฯ เป็นศูนย์ ERIC ( Education Resources Information Center ) จากสำนักงานพัฒนากรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านผู้บริหารได้รับรางวัลผู้บริหารปฏิบัติงานดีเด่น ผู้ช่วยผู้อำนวยการปฏิบัติงานดีเด่น ด้านครูได้รับรางวัลครูผู้ปฏิบัติงานดีเด่น รางวัลครูดีในดวงใจ รางวัลหนึ่งแสนครูดี ด้านนักเรียนได้รับรางวัลการแข่งขันด้านวิชาการระดับประเทศและระดับภาคทุกกลุ่มสาระ ได้รับทุนศึกษาต่อต่างประเทศโรงเรียนมีผลการประเมินคุณภาพภายในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับดีเยี่ยม มีค่าเฉลี่ย 91.76 ซึ่งสอดคล้องกับการดำเนินงานตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 5 มาตรา 39 และมาตรา 40 กระทรวงได้กระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้โรงเรียนทั้งในด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป โดยมีคณะกรรมการสถานศึกษาเป็นองค์กรคณะบุคคลทำหน้าที่ในการบริหารโดยทำให้โรงเรียนเป็นฐานหรือศูนย์กลางใน การบริหาร และจัดการศึกษาที่ต่อเนื่องและยั่งยืนที่จะสร้างคุณค่า ความรับผิดชอบ ความผูกพัน ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคน นัยสำคัญของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว คือ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based



Management) ซึ่งผู้บริหาร โรงเรียนจะมีบทบาทสำคัญในกระบวนการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษา ครูอาจารย์ นักเรียนผู้ปกครองและชุมชน ในการตัดสินใจบริหารและจัดการศึกษาของโรงเรียนไปสู่ทิศทางเป้าหมายที่ต้องการ คือ คุณภาพของผู้เรียนเป็นสำคัญ

จากผลงานและความสำเร็จต่างๆ ของโรงเรียนกรรมฐานศึกษาลัย จังหวัดสุพรรณบุรี สะท้อนให้เห็นว่าโรงเรียนมีทีมงานที่ดีในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จเป็นที่ยอมรับของสังคม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สมชาติ กิจขรรยง (2546: 225-226) ที่กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมให้ประสบความสำเร็จนั้นเป็นการทำงานของกลุ่มคนจำนวนหนึ่งที่มีความมุ่งมั่น พันผูกต่อการทำงานร่วมกันเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร และสอดคล้องกับแนวคิดของ สุนันทา เลานันทน์ (2549: 28) ที่กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมต้องอาศัยกระบวนการที่ดีมาใช้ในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยดึงเอาความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด บนพื้นฐานของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วม ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการทำงานเป็นทีมต้องมีปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ไม่ว่าจะเป็นด้านบุคลากร กระบวนการทำงาน ปัจจัยนำเข้า และสุดท้ายคือ ผลผลิต แต่เมื่อพิจารณาถึงส่วนที่สำคัญและควรให้ความสนใจเป็นพิเศษ ก็คือบุคลากร ที่เป็นตัวจักรสำคัญที่จะช่วยให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจในการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างทีมงาน มาใช้ในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากแนวคิดของยงยุทธ เกษสาคร (2542: 201-202) ได้กล่าวถึง หลักการสำคัญของการทำงานแบบเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย การกำหนดนโยบาย จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานที่ชัดเจน สมาชิกทุกคนของทีมงานรับรู้นโยบาย จุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ในการทำงานอย่างทั่วถึง ด้วยเข้าใจตรงกัน การกำหนดบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกต้องมีความชัดเจนและเข้าใจตรงกัน ปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน การสื่อสารเป็นแบบเปิด เพื่อให้สมาชิกทุกคนรับทราบข้อมูลข่าวสารๆ ได้อย่างทั่วถึง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ และสมาชิกแต่ละคนต้องมีความจริงใจ เชื่อใจและไว้วางใจซึ่งกันและกัน และแนวคิดของพะยอม วงศ์สารศรี (2542: 277) ได้กล่าวถึง ประสิทธิภาพของทีมงาน ไว้ดังนี้ สมาชิกมีความเข้าใจบทบาทของแต่ละคนในกลุ่ม มีการติดต่อสื่อสารอย่างทั่วถึง มีความเคารพในหน้าที่ของแต่ละคน ทุกคนต่างสนับสนุนและช่วยเหลือกันและกัน ช่วยคิดสร้างสรรค์เพื่อให้งานของทีมงานบรรลุเป้าหมาย ไม่เอาเรื่องส่วนตัวเข้ามาเกี่ยวข้องกับบรรยากาศของการทำงานเป็นทีมไม่ดึงเครียด มีความสะดวกสบาย และมีลักษณะไม่เป็นพิธีรีตองจนเกินไป และคำนึงถึงประโยชน์ของทีมมาก่อนประโยชน์ส่วนตัว ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้รวบรวมแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน จึงสรุปเกี่ยวกับปัจจัยที่สำคัญที่จะส่งผลต่อความสำเร็จของ

ทีมงาน ว่าควรแบ่งการศึกษาออกเป็นด้านๆ ประกอบด้วย ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกด้าน เป้าหมายของทีมงาน ด้านภาวะผู้นำ ด้านบทบาทของสมาชิก ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านอื่นๆ เช่น สภาพแวดล้อมทางการเมือง สังคม/วัฒนธรรม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยี เพื่อศึกษาปัจจัยที่ ส่งผลต่อความสำเร็จในการสร้างทีมงานของ โรงเรียนกรรมฐานศึกษาลัย จังหวัดสุพรรณบุรี

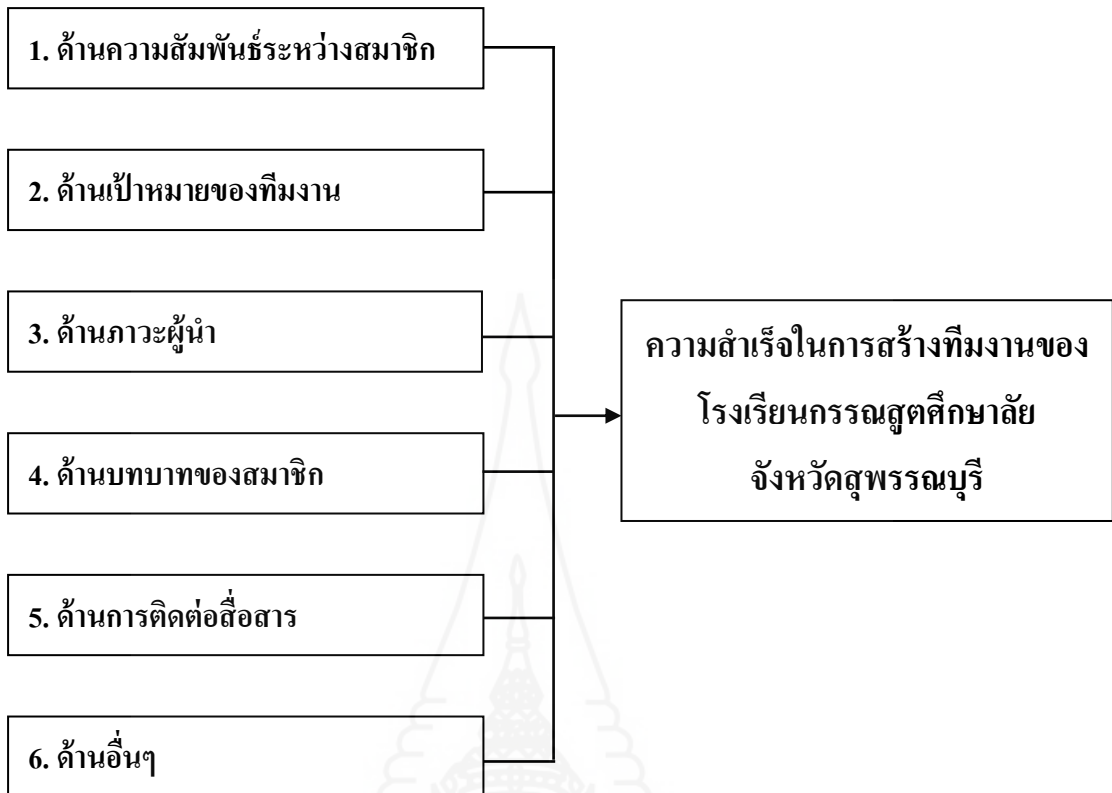
ดังนั้นการทำงานเป็นทีมจึงเป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับสถานศึกษา หากบุคลากรแบ่งแยก การทำงานโดยอิสระไม่มีการประสานสัมพันธ์กัน ไม่ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน จะส่งผลให้การทำงาน ของสถานศึกษาไม่บรรลุผลตามเป้าหมาย และส่งผลไปถึงบรรยากาศของสถานศึกษา โดยรวมอีกด้วย ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการสร้างทีมงานของ โรงเรียนกรรมฐานศึกษาลัย จังหวัดสุพรรณบุรี ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวช่วยให้ได้คำตอบว่าปัจจัยที่ ส่งผลให้โรงเรียนกรรมฐานศึกษาลัยประสบความสำเร็จในการสร้างทีมงานประกอบด้วยปัจจัย ไต่บ้างและสถานศึกษาอื่นๆ สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพ มากยิ่งขึ้น

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการสร้างทีมงานของ โรงเรียนกรรมฐานศึกษาลัย จังหวัดสุพรรณบุรี

## 3. กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จใน การสร้างทีมงานของ โสภา พิมพ์ศิริ (2546: 39) และจากการประมวลแนวคิดของหน่วยงานและ นักการศึกษาต่างๆ กำหนดเป็นกรอบแนวคิด ดังแผนภาพที่ 1 ดังนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

#### 4. ขอบเขตของการวิจัย

##### 4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการสร้างทีมงาน โรงเรียนกรรณสูตศึกษาลัย จังหวัดสุพรรณบุรี โดยสังเคราะห์จากแนวคิดและงานวิจัยต่างๆ (สิทธิโชค วรานุสันติกุล: ม.ป.ป., พรรณราย ทรัพย์ะประกา 2534, สุขุม นวลสกุล 2536, สุพัตรา สุภาพ 2536, เปรมวดี คฤหเดช 2540, ยงยุทธ เกษสาคร 2542, วีรวิฑูร มาณะศิริรานนท์ และ ยุดา รักไทย 2542, พวงรัตน์ เกสรแพทย์ 2543, เสนาะ ดิยาวี 2543, ทองใบ สุดชารี 2543, สุขเมธ แสงนันทมนวล 2543, กรมวิชาการ 2543) ได้แก่

- 4.1.1 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก
- 4.1.2 ด้านเป้าหมายของทีมงาน
- 4.1.3 ด้านภาวะผู้นำ
- 4.1.4 ด้านบทบาทของสมาชิก

4.1.5 ด้านการติดต่อสื่อสาร

4.1.6 ด้านอื่นๆ เช่น สภาพแวดล้อมทางการเมือง สังคม/วัฒนธรรม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยี

#### 4.2 ผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่

4.2.1 ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 1 คน

4.2.2 รองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 5 คน

4.2.3 ครูผู้สอน จำนวน 6 คน

4.2.4 กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 6 คน

รวม 18 คน

#### 4.3 ตัวแปรที่ศึกษา แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

4.3.1 ตัวแปรต้น ประกอบด้วย ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการสร้างทีมงาน โรงเรียนกรรณสูตศึกษาลัย จังหวัดสุพรรณบุรี จำแนกเป็น 6 ด้าน คือ

- 1) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก
- 2) ด้านเป้าหมายของทีมงาน
- 3) ด้านภาวะผู้นำ
- 4) ด้านบทบาทของสมาชิก
- 5) ด้านการติดต่อสื่อสาร
- 6) ด้านอื่นๆ

4.3.2 ตัวแปรตาม คือ ความสำเร็จในการสร้างทีมงาน โรงเรียนกรรณสูตศึกษาลัย จังหวัดสุพรรณบุรี

## 5. นิยามศัพท์เฉพาะ

5.1 ความสำเร็จในการสร้างทีมงาน หมายถึง การที่โรงเรียนกรรณสูตศึกษาลัยมีคณะทำงานที่มีความสมัครสมานสามัคคีกัน ร่วมมือกันทำงานอย่างเต็มความสามารถจนทำให้งานที่รับผิดชอบประสบความสำเร็จ

5.2 ปัจจัยในการสร้างทีมงาน หมายถึง ปัจจัยในสิ่งที่ส่งเสริมสนับสนุน ให้ทีมงานของโรงเรียนกรรณสูตศึกษาลัย จังหวัดสุพรรณบุรี ทำงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จและความก้าวหน้า ทั้ง

ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก ด้านเป้าหมายของทีมงาน ด้านภาวะผู้นำ ด้านบทบาทของสมาชิก  
ด้านการติดต่อสื่อสาร

**5.3 ทีมงาน** หมายถึง การที่กลุ่มคนมารวมตัวกัน และให้ความร่วมมือในการทำงานตามภารกิจและบทบาทหน้าที่ของตนเอง เพื่อให้งานนั้นบรรลุตามเป้าหมายที่ได้ร่วมกันกำหนดขึ้น

**5.4 การสร้างทีมงาน** หมายถึง วิธีการ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หรือกระบวนการที่กลุ่มบุคคลมาร่วมกันทำกิจกรรม เพื่อให้กิจกรรมของกลุ่มบรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนงานที่วางไว้ โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างประหยัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด

**5.5 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการสร้างทีมงาน** หมายถึง เหตุหรือองค์ประกอบที่ น่าจะเกี่ยวข้องและส่งเสริมให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ

**5.5.1 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก** หมายถึง ความเป็นเอกภาพและน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ให้การสนับสนุนซึ่งกันและกันในทีมงาน มีความอดกลั้นต่อความขัดแย้งและร่วมปรึกษาหารือ แก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างเปิดเผย

**5.5.2 ด้านเป้าหมายของทีมงาน** หมายถึง การทำงานที่มีลักษณะของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมีความชัดเจน และความเข้าใจที่ตรงกันในทิศทางของการทำงานที่ทีมงานมีส่วนร่วมกำหนดขึ้นและมีความเห็นพ้องต้องกัน ซึ่งมีความเป็นไปได้และความพยายามร่วมกันที่จะไปสู่จุดหมายปลายทางที่กำหนดไว้

**5.5.3 ด้านภาวะผู้นำ** หมายถึง การทำงานของผู้นำทีมงาน ในการประสานประโยชน์โดยใช้การกระตุ้น จูงใจ และทักษะกระบวนการต่างๆ มีพฤติกรรมการนำที่เหมาะสมกับความรับผิดชอบจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

**5.5.4 ด้านบทบาทของสมาชิก** หมายถึง การปฏิบัติตนของสมาชิกตามหน้าที่ที่ได้กำหนดไว้อย่างชัดเจน โดยทุกคนมีความเข้าใจในบทบาทของตนเองและผู้อื่น ทำหน้าที่ตามความรับผิดชอบของตนเอง ที่ไม่ซ้ำซ้อนกับผู้อื่น

**5.5.5 ด้านการติดต่อสื่อสาร** หมายถึง กระบวนการส่งข้อมูล เพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร โดยอาศัยทักษะที่ดี ทำให้การสื่อสารระหว่างสมาชิกในทีมเชื่อมโยงและรักษาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก ให้สามารถปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยทีมงานมีระบบการสื่อสารที่มีความคล่องตัว สมาชิกทุกคนได้รับข้อมูลข่าวสารความเคลื่อนไหวของทีมอย่างทันสมัยทำให้เกิดความเข้าใจ สามารถปฏิบัติงานร่วมกันจนบรรลุเป้าหมายของทีม

**5.6 สถานศึกษา** หมายถึง โรงเรียนกรรณสูตศึกษาลัย จังหวัดสุพรรณบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

## 6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

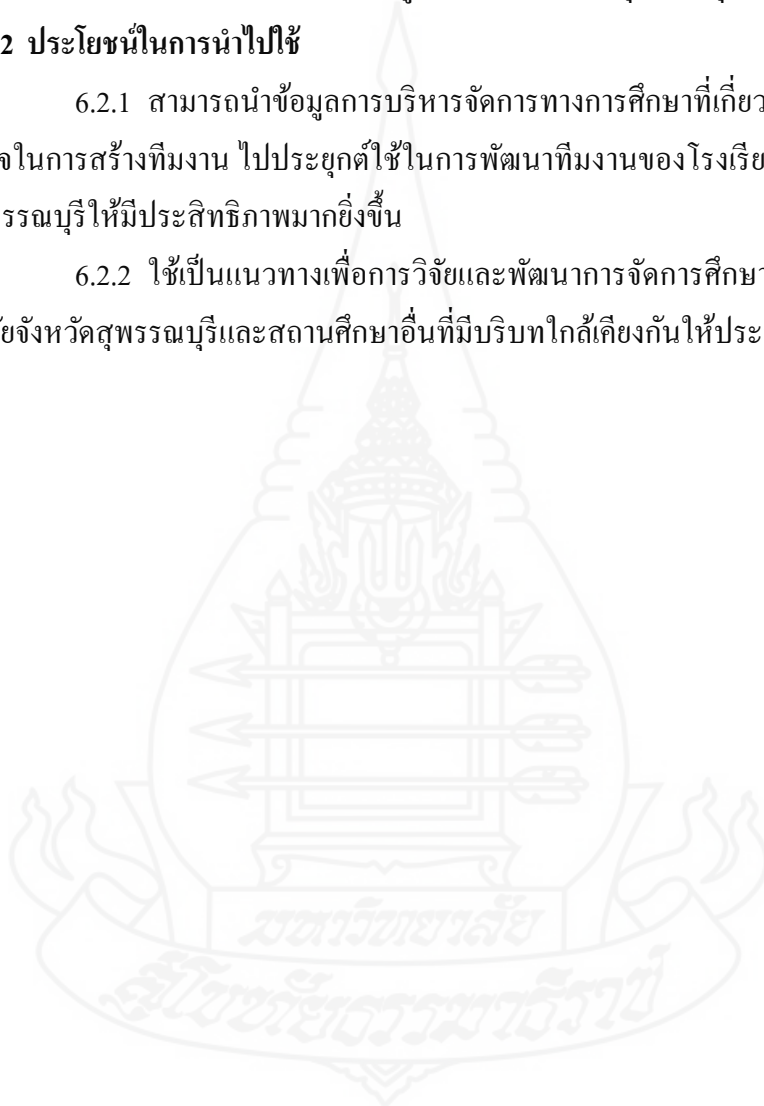
### 6.1 ประโยชน์ด้านวิชาการ

ได้รับทราบข้อมูลการบริหารจัดการทางการศึกษาที่เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการสร้างทีมงานโรงเรียนนรรณสุดศึกษาลัย จังหวัดสุพรรณบุรี

### 6.2 ประโยชน์ในการนำไปใช้

6.2.1 สามารถนำข้อมูลการบริหารจัดการทางการศึกษาที่เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการสร้างทีมงาน ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาทีมงานของโรงเรียนนรรณสุดศึกษาลัย จังหวัดสุพรรณบุรีให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

6.2.2 ใช้เป็นแนวทางเพื่อการวิจัยและพัฒนากิจการการศึกษาของโรงเรียนนรรณสุดศึกษาลัยจังหวัดสุพรรณบุรีและสถานศึกษาอื่นที่มีบริบทใกล้เคียงกันให้ประสบความสำเร็จ



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการสร้างทีมงานของโรงเรียนกรรณสูตศึกษาลัย จังหวัดสุพรรณบุรี ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับทีมงาน
  - 1.1 ความหมายของทีมงาน
  - 1.2 องค์ประกอบของทีมงาน
  - 1.3 ประโยชน์ของทีมงาน
  - 1.4 การสร้างและการพัฒนาทีมงาน
  - 1.5 ประสิทธิภาพของทีมงาน
2. ปัจจัยบางประการที่น่าจะส่งผลต่อประสิทธิภาพของทีมงาน
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับทีมงาน

##### 1.1 ความหมายของทีมงาน

การบริหารองค์การ เป็นการดำเนินการให้บุคคลในองค์การ ได้ทุ่มเทความพยายาม ผลักดันให้องค์การบรรลุตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ การที่จะทำให้การดำเนินการดังกล่าวประสบความสำเร็จได้ จำเป็นต้องอาศัยการทำงานของกลุ่มบุคคล เพราะธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์ คือ การอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม มีการช่วยเหลือพึ่งพาอาศัยกัน ถ้าบุคคลใดแยกตัวอยู่คนเดียว จะผิดธรรมชาติของมนุษย์ และมักจะมีปัญหา จะทำการสิ่งใดย่อมประสบความสำเร็จได้ยาก เนื่องจากการที่คนหลายคนมาร่วมกันทำงาน ย่อมช่วยกันคิด ช่วยกันทำ และต่างก็นำความสามารถของตนมารวมเข้ากับความสามารถของคนอื่น ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จได้ (ปราโมทย์ เเบญจกาญจน์ 2543: 45) ดังนั้นจึงต้องมีทีมงาน ซึ่งได้มีหน่วยงานและนักการศึกษาได้ให้ความหมายของทีมงาน ไว้ดังนี้

พรรณราย ทรัพย์ประภา (2534: 44) ได้ให้ความหมายของทีมงาน ว่าหมายถึง กลุ่มคนที่มีความสัมพันธ์กันค่อนข้างจะใกล้ชิด และคงความสัมพันธ์อยู่อย่างค่อนข้างถาวร ซึ่ง

ประกอบด้วยเพื่อนร่วมงานและหัวหน้า แต่ก็ยังมีทีมงานบางทีมที่มีความสัมพันธ์ชั่วคราวตามลักษณะของงานที่ทำ

สุพัตรา สุภาพ (2536: 102) ได้กล่าวถึงทีมงาน ว่าหมายถึง กลุ่มคนที่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิด มีความยาวนานพอสมควร หรือเป็นการทำงานร่วมกัน เป็นกลุ่มแบบเรียนรู้ ยอมรับกันพึ่งพาอาศัยกัน

สิทธิโชค วรารุสันติกุล (ม.ป.ป.: 57) ได้กล่าวว่า ทีมงานประกอบด้วย สมาชิกของทีมตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป สมาชิกเหล่านี้ร่วมมือกันทำกิจกรรมการทำงาน เพื่อที่จะบรรลุความสำเร็จของการเข้าร่วม

วีระวัฒน์ พงษ์พะยอม (2540: 14) ได้ให้คำนิยามของทีมงาน หมายถึง กลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยสมาชิกต้องเสียสละความเป็นส่วนตัวเท่าที่จำเป็น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว และอาจรวมถึงความหมายในทางจิตวิทยา ซึ่งหมายถึงการทำงานร่วมกันระหว่างบุคลิกภาพย่อยๆ ภายในตัวคนเดียวกันก็ได้

เปรมวดี คฤหเดช (2540: 17, อ้างอิงมาจาก ทิศนา แจมมณี: 2522; Bradfor: 1984, Dyer: 1977, Good: 1973, Johnson and Johnson: 1982, Reddy: 1988) ได้สรุปความว่า ทีมงาน หมายถึงหมู่คณะ ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มาร่วมกัน และปฏิสัมพันธ์ต่อกันอย่างสม่ำเสมอในช่วงเวลาหนึ่งซึ่งสมาชิกจะรับรู้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ (2541: 172) ได้กล่าวถึงทีมงานว่า เป็นการทำงานเชื่อมโยงและใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดผลการใช้ความพยายามของแต่ละบุคคลรวมกัน หรือหมายถึง กลุ่มบุคคลที่ร่วมกันทำงานให้สำเร็จ ซึ่งตั้งขึ้นเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นในองค์กร หรือสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงที่องค์กรเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว

เนาวรัตน์ แยมแสงสังข์ (2542: 115) กล่าวว่า ทีมงาน หมายถึง กลุ่มคนที่มีความสัมพันธ์กัน รวมตัวกันขึ้นเพื่อทำงานใดงานหนึ่ง ได้สำเร็จตามความมุ่งหมาย

พวงรัตน์ เกษรแพทย์ (2543: 161, อ้างอิงมาจาก Holder and Wardel 1981: 32, Woodcock 1989: 3, Parker 1990: 16) ได้สรุปความหมายของทีมงาน ว่าหมายถึง รูปแบบและวิธีการทำงานของบุคคลที่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกัน ร่วมกันทำงานตามภารกิจ ความรับผิดชอบ และเป้าหมาย ให้ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

ปราโมทย์ เบญจกาญจน์ (2543: 45) ได้กล่าวถึงทีมงานว่า จะต้องประกอบด้วย กลุ่มงานซึ่งอาจจะเป็นกลุ่มโดยความสมัครใจหรือไม่ก็ตาม แต่ถ้ากลุ่มที่เกิดขึ้นไม่ได้เกิดด้วยความสมัครใจย่อมจะเป็นกลุ่มที่มีคุณภาพไม่ได้ กลุ่มจะต้องมีการทำงานร่วมกันหรือมีความสัมพันธ์กัน และจะต้องมีวัตถุประสงค์ในการทำงานหรือในความสัมพันธ์นั้น



สุเมธ แสงนันทน์ (2543: 67) ได้กล่าวถึงทีมงานว่า หมายถึง กลุ่มคนที่มีความสัมพันธ์กับก่อนข้างจะใกล้ชิด และคงความสัมพันธ์อยู่ก่อนข้างจะถาวร ซึ่งประกอบด้วยหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน โดยร่วมกันทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีมงาน

ณัฐพันธ์ เจริญนันทน์ และคนอื่นๆ (2545: 10) ได้กล่าวว่า ทีมงาน หมายถึง กลุ่มคนที่ต้องมาทำงานร่วมกัน โดยมีวัตถุประสงค์เดียวกันและเป็นการรวมตัวกันที่จะต้องอาศัยความเข้าใจความผูกพัน และความร่วมมือซึ่งกันและกันของสมาชิกในกลุ่ม เพื่อที่สมาชิกแต่ละคนจะสามารถทำงานร่วมกัน จนประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายสูงสุดของทีมได้

จากความหมายที่หน่วยงานและนักการศึกษาได้ให้ไว้ข้างต้น พอสรุปได้ว่า ทีมงาน หมายถึง การที่กลุ่มคนมารวมกัน และให้ความร่วมมือกันในการทำงานตามภารกิจและบทบาทหน้าที่ของตนเอง เพื่อให้งานนั้นบรรลุตามเป้าหมายที่ได้ร่วมกันกำหนดขึ้น

## 1.2 องค์ประกอบของทีมงาน

องค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญของทีมงาน มีดังนี้ (สุนันทา เลานันทน์ 2544: 62)

1. ต้องประกอบไปด้วยบุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป การรวมตัวของบุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไปจึงเรียกว่าเป็นทีมงาน เข้ามาทำงานร่วมกันเพื่อให้งานสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้
2. บุคคลในกลุ่มต้องมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันอย่างมีแบบแผน การมีปฏิสัมพันธ์หรือมีการติดต่อสื่อสารกันระหว่างสมาชิกในทีมงาน ช่วยกันทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ
3. บุคคลในกลุ่มต้องสัมพันธ์ต่อกันอย่างมีแบบแผน โดยมีความสัมพันธ์ต่อกันและกันอาศัยความร่วมมือและมีการจัดบริหารงานภายในกลุ่มเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ร่วมกัน
4. บุคคลในกลุ่มต้องพึ่งพากันในการปฏิบัติงาน การทำงานเป็นทีม บุคคลในทีมงานต้องให้ความช่วยเหลือ พึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน อาศัยความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน
5. บุคคลในกลุ่มถือว่าตนเองเป็นสมาชิกของทีมงาน เมื่อบุคคลได้รับมอบหมายให้ทำงานในบทบาทหน้าที่ที่ตนได้รับ ทุกคนต่างเป็นสมาชิกในทีมงานเพื่อที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด
6. บุคคลในกลุ่มมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายเดียวกัน สมาชิกในทีมงานต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยเฉพาะวัตถุประสงค์ของสมาชิกกลุ่มที่สอดคล้องกับองค์กรมักจะนำมาซึ่งความสำเร็จของการทำงานได้ง่าย
7. บุคคลในกลุ่มคิดว่าการทำงานร่วมกันช่วยให้งานสำเร็จ โดยการแบ่งทั้งงานหน้าที่และความรับผิดชอบให้บุคลากรตามความรู้ความสามารถ รวมทั้งความถนัดของแต่ละบุคคล

8. บุคคลในกลุ่มมีความสมัครใจที่จะทำงานร่วมกัน ในการทำงานด้วยความสมัครใจ ไม่มีผู้ใดมาบังคับ มีความพร้อมและเต็มใจในการปฏิบัติงาน จะทำให้ทีมงานทำงานได้อย่างง่ายและมีโอกาสประสบความสำเร็จสูง

9. บุคคลในกลุ่มมีความเพิดเพลินที่จะทำงานและผลิตผลงานคุณภาพสูง ในการทำงานด้วยความเพิดเพลิน ด้วยใจรัก จะทำให้งานมีคุณภาพสูง

10. บุคคลในกลุ่มพร้อมที่จะเผชิญปัญหาร่วมกัน ในการทำงานเมื่อเกิดปัญหา ทุกคนควรร่วมมือกันแก้ไขปัญหา ไม่ทิ้งให้ผู้อื่นผู้ใดเป็นผู้รับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว

การรวมตัวของทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูงในองค์กรต่างๆ นั้นมักจะไม่สามารถเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ แต่จะต้องมีการก่อตั้ง ส่งเสริม และพัฒนาอยู่เสมอ เพื่อให้สมาชิกและทีมมีศักยภาพและมีความพร้อมในการทำงาน โดย วิชัย โธสุวรรณจินดา (2539: 66-67) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมไว้ 10 ประการ ดังนี้

1. สมาชิกของทีมงานต้องรู้และมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน และทุกคนรู้สึว่าตนค่างมีภาระผูกพันที่จะต้องปฏิบัติหรือดำเนินการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์อย่างจริงจัง

2. สมาชิกของทีมนจะต้องมีความสามารถในการเข้าใจพฤติกรรมของตนและเพื่อนร่วมทีม โดยต้องเข้าใจว่ามนุษย์มีความแตกต่างกัน ทั้งร่างกายและจิตใจ ทั้งมีเป้าหมายในชีวิตไม่เหมือนกัน

3. สมาชิกในทีมต้องแสดงบทบาทหน้าที่ของตนอย่างเหมาะสม โดยมีทั้งบทบาทที่มุ่งสนองความต้องการเฉพาะตน และบทบาทตามตำแหน่ง

4. ต้องมีระเบียบ กฎเกณฑ์ หรือมาตรฐานต่างๆ ที่เป็นเครื่องช่วยในการควบคุมให้สมาชิกของทีมนประพฤติ ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์หรือมาตรฐานนั้นๆ

5. มีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดีระหว่างสมาชิกของทีมน

6. มีวิธีการขจัดข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการอมยอม ประนีประนอมพูดด้วยเหตุผลหรือลงมติ

7. สร้างความร่วมมือระหว่างสมาชิกในการทำงาน โดยการแสดงออกซึ่งสีหน้า อากัปกิริยาท่าทาง ความกระตือรือร้นในการพูดคุย เปิดเผยไว้วางใจซึ่งกันและกัน และขอความเห็นตลอดจนคำปรึกษา พร้อมทั้งจะแสดงน้ำใจและให้ความช่วยเหลือสมาชิกในกลุ่มเท่าที่โอกาสจะอำนวย

8. ทำให้สมาชิกในกลุ่มรู้สึกเป็นกลุ่มเดียวกันหรือพวกเดียวกัน

9. มีวิธีการทำงานที่ดีในกลุ่ม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในการตัดสินใจ โดยทุกคนในกลุ่มต้องเข้าใจเหตุผลที่ต้องทำการตัดสินใจ วิเคราะห์

ปัญหาที่กำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา เลือกแนวทางแก้ปัญหาที่เหมาะสมที่สุดและดำเนินการตามแนวทางที่ได้ตัดสินใจ โดยมีประเมิณผล

10. สร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี ทั้งสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน และสัมพันธภาพระหว่างบุคคล

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของทีมงาน ประกอบด้วย กลุ่มบุคคลที่ทำงานร่วมกันมีปฏิสัมพันธ์หรือมีการติดต่อสื่อสารกันระหว่างสมาชิกในทีมงาน ช่วยกันทำงาน เพื่อในบรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ร่วมทีมต่างมีความพอใจในการทำงานนั้น ซึ่งมีองค์ประกอบพื้นฐานสำคัญของทีมงาน คือ ต้องประกอบไปด้วยบุคคล ตั้งแต่สองคนขึ้นไปมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันพึ่งพากันในการปฏิบัติงาน ทุกคนเป็นสมาชิกของทีมงานมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายเดียวกัน มีความเต็มใจที่จะทำงานร่วมกันในสำเร็จ มีความยืดหยุ่นที่จะทำงานและผลิตผลงานคุณภาพสูง พร้อมทั้งจะเผชิญปัญหาร่วมกันภายใต้วัตถุประสงค์เดียวกันมีการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีการวางแผน และการประเมิณผล

### 1.3 ประโยชน์ของทีมงาน

งานเล็กๆ เป็นจุดกำเนิดของงานใหญ่ งานใหญ่จะประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจกันทำงาน

การทำงานเป็นทีมเกิดจากพื้นฐานความเชื่อที่ว่า มนุษย์มีความสามารถเฉพาะที่แตกต่างกันในแต่ละบุคคล ถ้าเรานำมนุษย์เหล่านั้นมารวมกัน ก็จะประกอบด้วยบุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่หลากหลาย ซึ่งถ้าได้มีการแบ่งงาน การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ การจัดระบบสื่อสารที่เหมาะสม จะทำให้การทำงานนั้นบรรลุจุดมุ่งหมาย และก่อให้เกิดประสิทธิภาพอย่างดียิ่ง (พะยอม วงศ์สารศรี 2542: 277) จึงต้องมีการสร้างทีมงาน ซึ่งมีความมุ่งหมายสำคัญที่พัฒนาการทำงานของคนและกลุ่มใหม่ศักยภาพสูง ซึ่งจะสนับสนุนและส่งเสริมการดำเนินงานและการแข่งขันขององค์กร โดยแต่ละทีมจะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ สมาชิกต่างร่วมแรงร่วมใจกันแก้ปัญหาและทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งจะช่วยพัฒนาตนเอง และองค์กรให้ก้าวหน้าอย่างก้าวกระโดด โดยมีนักศึกษาได้กล่าวถึงประโยชน์ของทีมงานที่มีต่อองค์กรในด้านต่างๆ ไว้ดังนี้

ศรชัย นัทรวิริยะชัย (2538: 154-155) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการทำงานเป็นทีมไว้ว่าการทำงานเป็นทีมที่แท้จริงนั้น ต้องมีการบริหารจัดการที่ดี เพื่อเสริมสร้างและรักษาไว้ซึ่งความภาคภูมิใจและความเข้มแข็งของทีมงาน ซึ่งหากทำสำเร็จ ความแตกต่างในการทำงานจะเกิดขึ้น

โดยสามารถสังเกตเห็นได้ในเรื่องต่อไปนี้

1. สถานที่ทำงานมีความน่าอยู่ พนักงานมีขวัญและกำลังใจสูง
2. มีการออกความคิดเห็นใหม่

3. บรรยากาศในการทำงานจะมีความถ้อยทีถ้อยอาศัยกัน และทุกคนปฏิบัติต่อกันอย่างเปิดเผย

4. ข้อมูลข่าวสารต่างๆ จะถูกนำมาแบ่งปันกันเสรี

5. ทุกคนรู้หน้าที่ของตน และเกิดความมั่นใจในการทำงาน เพราะรู้ว่าตัวเองปฏิบัติงานเป็นอย่างไร

6. ภายในกลุ่มจะช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน ซึ่งจะทำให้เกิดการบริการอันราบรื่นทุกๆ คนมีความเต็มใจที่จะช่วยเหลือกัน

และ ยงยุทธ เกษสาคร (2542: 227-228) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการทำงานเป็นทีมที่มีต่อบุคลากรและองค์กร ดังนี้

1. งานดีมีคุณภาพ การทำงานเป็นทีมทำให้มองเห็นเป้าหมายของงานแต่ละงานอย่างชัดเจน และรวมไปถึงเป้าหมายขององค์กรนั้นดีด้วย เมื่อเข้าใจเป้าหมายของงานแต่ละงาน ก็จะทำให้สามารถปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. เพื่อผลผลิตของงาน การทำงานเป็นทีม จะช่วยเพิ่มผลผลิตของงานที่ดี และประสบความสำเร็จตรงตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

3. ลดความขัดแย้งในองค์กร การทำงานเป็นทีมทำให้เราไม่เกิดความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงานที่อยู่ในทีมเดียวกัน

4. รู้บทบาทหน้าที่ของตนเอง การทำงานเป็นทีมทำให้รู้บทบาทหน้าที่ของตนเอง และพร้อมที่จะช่วยเหลือผู้อื่นในทีมงานได้

5. ปลุกฝังความรับผิดชอบ การทำงานเป็นทีม ทำให้เกิดความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ในระดับที่พอใจ

6. สร้างมิตรสัมพันธ์ การทำงานกับคนที่รู้ใจ จะทำให้ได้เพื่อนร่วมงานที่สามารถทำงานด้วยกันอย่างมีความสุข

7. พัฒนาการคิดสร้างสรรค์ การทำงานที่มีความสุขจะเป็นพลังสร้างความสนใจให้เกิดความรักงานในหน้าที่ ซึ่งจะส่งผลให้สบายอกสบายใจและสติปัญญาในการสร้างสรรค์งานอย่างเต็มศักยภาพ

นอกจากนั้น ฉันทะพันธ์ เขจรันท์ และคนอื่นๆ (2545: 43-44) ยังได้กล่าวถึงการทำงานเป็นทีมจะมีประโยชน์ต่อองค์กรในด้านต่างๆ ดังนี้

1. สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับสมาชิก เพราะการทำงานเป็นทีมจะช่วยสร้างความไว้วางใจ ช่วยเหลือกัน และบรรยากาศการทำงานที่ดี ทำให้สมาชิกมีความรู้สึกสบาย

ใจพอใจ และเพลิดเพลินกับการทำงาน ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน และช่วยให้เกิดผลงานที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ ทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย

2. สร้างความมั่นคงในอาชีพ เนื่องจากทีมงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถเพิ่มผลผลิต และเติบโตอย่างมั่นคง ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกของทีมงานมีความมั่นคงและก้าวหน้าในอาชีพ

3. สร้างความสัมพันธ์ในงาน สมาชิกในทีมงานจะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยระดมกำลังกาย กำลังใจ และกำลังความคิด ตลอดจนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และประสบการณ์ของสมาชิกเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดความสัมพันธ์และความผูกพันในฐานะสมาชิกของทีม

4. เพิ่มพูนการยอมรับนับถือระหว่างกัน เนื่องจากทีมงานจะต้องกำหนดและจัดสรรตำแหน่ง อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของสมาชิก โดยสมาชิกที่ร่วมทีมจะรับรู้ ยอมรับ และมีความเข้าใจต่อกันว่าเขาจะต้องแสดงบทบาทอย่างไร และในช่วงเวลาใดให้เหมาะสม และส่งเสริมการทำงานของสมาชิกอื่น

#### 1.4 การสร้างและการพัฒนาทีมงาน

การทำงานที่มีประสิทธิภาพนั้น จะประกอบด้วยหลักการ (principles) ซึ่งแสดงถึงองค์ประกอบสำคัญในการทำงานนั้นๆ และส่วนประกอบทางด้านเทคนิค (technique) ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้เราสามารถทำงานได้ผลดียิ่งขึ้น ซึ่งการสร้างและพัฒนาทีมงานมีองค์ประกอบดังนี้

- 1) หลักการที่ควรปฏิบัติในการสร้างทีมงาน
- 2) กระบวนการในการสร้างทีมงาน
- 3) ขั้นตอนการทำงานเป็นทีม
- 4) การพัฒนาทีมงาน

##### 1.4.1 หลักการที่ควรปฏิบัติในการสร้างทีมงาน

การสร้างทีมงาน เป็นกระบวนการพัฒนาบุคคลที่ทำงานด้วยกัน ให้พัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน เพื่อบรรลุมุ่งหมายขององค์กรนั้น โดยมีความขัดแย้งระหว่างสมาชิกน้อยที่สุด (เนาวรัตน์ แยมแสงสังข์ 2542: 115, พะยอม วงศ์สารศรี 2542: 277-278) นอกจากนี้ยังยุทธเกษสาคร (2542: 198) ได้กล่าวถึง การสร้างทีมงาน ว่าหมายถึง การจัดการด้านพลังกลุ่มคน ที่มีจุดมุ่งหมายร่วมกัน และต้องการทำงานร่วมกัน เพื่อให้จุดมุ่งหมายขององค์กรสัมฤทธิ์ผล โดยมีความตระหนักถึงความรู้สึกนึกคิดและจิตใจของสมาชิก ผู้ร่วมทีมที่ปฏิบัติ ซึ่ง วิเชียร ชูติมาเทวินทร์ และจงกลณี ชูติมาเทวินทร์ (2542: 44) ได้กล่าวถึงหลักการที่ควรปฏิบัติในการสร้างทีมงานของ เดล คาร์เนก คือ

1. จงเป็นผู้มีความสนใจอย่างจริงจังในผู้อื่น
2. จงทำให้เขารู้สึกมีความสำคัญ และทำอย่างจริงจัง

3. จงมองเห็นสิ่งต่างๆ จากแง่มุมของผู้อื่นเพื่อความสัตย์จริง

4. ให้คนรู้สึกปลื้มปิติในการกระทำตามคำแนะนำของคุณ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ (2541: 180) ได้กล่าวถึง หลักการเปลี่ยนคนที่ทำงานตามลำพัง มาสู่การทำงานเป็นทีม มีดังนี้

1. การเลือก (selection) ในการคัดเลือกสมาชิกทีมงาน จะต้องพิจารณาทักษะด้านเทคนิคที่เหมาะสมกับงานและการทำงานเป็นทีมได้ดี

2. การฝึกฝน (training) เป็นการใช้ความสามารถส่วนตัวฝึกให้กลายเป็นผู้ทำงานเป็นทีมได้

3. การให้รางวัล ระบบการให้รางวัล จำเป็นสำหรับใช้เพื่อกระตุ้น ความพยายามในการร่วมมือกันมากกว่าใช้เพื่อแข่งขันกัน โดยการกำหนดไว้เมื่อการทำงานเป็นทีมประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

#### 1.4.2 กระบวนการในการสร้างทีมงาน

กระบวนการการสร้างทีมงานนั้น จะเริ่มจากการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลภายในกลุ่มเพื่อนำไปปรับเปลี่ยนและปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานอย่างเต็มที่ ซึ่งสามารถอธิบายขั้นตอนในกระบวนการสร้างทีมงานที่สำคัญๆ รวม 5 ขั้นตอน คือ (ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ และคนอื่นๆ 2545: 83-85)

1. การรับรู้ปัญหา (Problem Awareness) เป็นขั้นตอนแรกในกระบวนการสร้างทีมงานซึ่งจะใช้ได้กับทีมงานทั้งที่เพิ่งตั้งขึ้นใหม่ และทีมงานที่ดำเนินการมานานแล้ว โดยหัวหน้าทีมหรือสมาชิกจะตระหนักถึงปัญหาและต้องการจะแก้ไขปัญหาให้หมดไป โดยพยายามหาทางออกอย่างสร้างสรรค์ จึงรวบรวมสมาชิกในทีมมาร่วมกันศึกษาและกำหนดปัญหาร่วมกันอย่างเป็นระบบ

2. การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล (Data Gathering and Analysis) สมาชิกในทีมจะร่วมกันกำหนดแนวทางในการรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อที่จะได้ข้อเท็จจริงมาทำการวิเคราะห์และประมวลผล เพื่อกำหนดทางเลือกในการแก้ไขปัญหาและเลือกแนวทางปฏิบัติ โดยสมาชิกมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

3. การวางแผนปฏิบัติการ (Action Planning) สมาชิกในทีมระดมความคิด โดยนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ปัญหา มากำหนดเป็นวัตถุประสงค์ในการแก้ไขปัญหา และแผนปฏิบัติการที่เป็นรูปธรรม โดยอาจจะต้องขอความร่วมมือและความคิดเห็นจากภายนอกกลุ่ม หรือที่ปรึกษาตลอดจนอาจจะรวบรวมข้อมูลเพื่อการศึกษเพิ่มเติม ก่อนที่จะกำหนดแผนที่สมบูรณ์ได้

4. การดำเนินการ (Action Implementation) สมาชิกร่วมมือในการนำแผนงานไปปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม โดยต้องคอยดูแลให้แผนปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างราบรื่น และมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการ ขณะเดียวกันก็ต้องคอยระวังไม่ให้เกิดปัญหา เพื่อคอยแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่อาจจะเกิดขึ้น การนำแผนไปปฏิบัติจะช่วยให้สมาชิกมีประสบการณ์ในการแก้ปัญหาอย่างเป็นรูปธรรมและยังเป็นการฝึกฝนการทำงานร่วมกันเป็นทีม ในสถานการณ์จริงด้วย

5. การประเมินผลลัพท์จากการดำเนินงาน (Evaluation of Results) สมาชิกในทีมร่วมกันติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน และเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหา หรือพัฒนาการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยร่วมมือ ร่วมใจ และระดมความคิดในการประเมินผลการทำงาน และประสิทธิภาพของทีมงาน ว่าการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ จะต้องพัฒนาตนเองอย่างไร เพื่อให้ทีมงานมีประสิทธิภาพตามที่ต้องการ

### 1.4.3 ขั้นตอนการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีม ไม่ใช่เพียงแค่เป็นการรวมตัวของคนจากที่ต่างๆ เข้าเป็นกลุ่ม เพื่อทำงานใดงานหนึ่งเท่านั้น แต่ต้องมีขั้นตอนของการทำงานเป็นทีม ซึ่งพวงรัตน์ เกสรแพทย์ (2543: 178-179) ได้เสนอขั้นตอนของการทำงานเป็นทีม (Stage of Team Development) ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนที่สำคัญๆ ดังนี้

1. การปฐมนิเทศ (Orientation) เป็นจุดเริ่มต้นของการทำงานในเกือบทุกขั้นตอนของการทำงาน โดยจะนำไปสู่การกำหนดรูปแบบ (Forming) ในการทำงานร่วมกันของกลุ่ม เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่คาดหวังไว้ ในขั้นตอนของการทำงานนี้กล่าวได้ว่า จะต้องมีการดำเนินการในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1.1 แจกแจงเป้าหมาย วัตถุประสงค์ กฎ กติกาของการทำงาน และการตัดสินใจในการทำงาน

1.2 เริ่มจัดระบบการประเมินผลตั้งแต่เริ่มงานจนถึงสิ้นสุดการทำงาน

1.3 ทดสอบอารมณ์ และทัศนคติของเพื่อนร่วมงาน

1.4 ทดสอบและติดตามผลการทำงาน

1.5 แบ่งงานให้กับเพื่อนร่วมงานเพื่อให้เกิดความรับผิดชอบร่วมกัน

2. สร้างความเข้าใจร่วมกัน (Understanding) เป็นการลดช่องว่างของความสับสน ลดขนาดของปัญหาในการทำงานระหว่างกัน ที่อาจเกิดขึ้นมาจากงานหรือความมีอคติของแต่ละบุคคล โดยการหาเหตุผลเพื่อสร้างบรรยากาศของความเข้าใจระหว่างกัน ชี้แจง และทำความเข้าใจ

เข้าใจให้เห็นถึงเหตุและผลของความเป็นไปได้ และข้อเท็จจริงร่วมกัน ซึ่งการสร้างความสำเร็จร่วมกันนี้อาจทำได้โดยวิธีการต่างๆ ดังนี้

2.1 เรียนรู้จากกันระหว่างการทำงาน

2.2 แลกเปลี่ยนความเห็น และใช้เวลาร่วมกันในการวิเคราะห์ และ ทบทวนเรื่องของการงานที่เกี่ยวข้องร่วมกัน

2.3 ไม่สับสนประมาทหรือดูถูกความสามารถของเพื่อนร่วมงานทีม

2.4 สร้างความเชื่อมั่นร่วมกันในการทำงาน

3. การหาข้อยุติหรือข้อสรุป (Resolution) เป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณาหาทางออกที่ดีที่สุดของการพิจารณา วิเคราะห์ หรือถกเถียงปัญหาที่ร่วมกันพิจารณาโดยสมาชิกในกลุ่มจะได้แนวทางต่างๆ ที่เป็นทางเลือก (Alternative) ของการทำงานในขั้นตอนต่อไป ซึ่งข้อยุติของการแสดงความคิดเห็นของสมาชิกในกลุ่มที่ทำงานร่วมกันนี้ จะนำไปสู่ความเข้าใจในการทำงานร่วมกันต่อไปได้เป็นอย่างดี ซึ่งขั้นตอนนี้สามารถดำเนินการได้ดังนี้

3.1 แสดงความเห็น เสนอข้อมูล และแนวทางในการบรรลุสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

3.2 รับฟังความเห็น ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแนวทางในการทำงาน

4. การปฏิบัติงาน (Performing) คือขั้นตอนสุดท้ายของการนำเอาข้อมูลที่ได้จากการหารือหรือการทดลองปฏิบัติ ไปขยายงานต่อไปให้กว้างขวางยิ่งขึ้น ซึ่งลักษณะของการทำงานนี้อาจจะเป็นการมอบหมายให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งรับไปดำเนินการ หรือเป็นการทำงานร่วมกันของทุกคนในทีมงานก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะและประเภทของงานที่จะต้องทำต่อไป สำหรับขั้นตอนของการปฏิบัติงาน มีแนวทางดังนี้

4.1 กำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานให้ชัดเจน

4.2 ประเมินผล และหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงาน

4.3 ตรวจสอบขั้นตอนของการทำงาน เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ของการทำงาน

4.4 สร้างดัชนีชี้วัดเพื่อติดตามผลในภาพรวมและผลกระทบจากการทำงานที่รับผิดชอบต่องานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

4.5 ฉลองความสำเร็จเมื่อการปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้



4.6 ปลอดภัยและสร้างขวัญกำลังใจ เมื่อเกิดความล้มเหลวจากการทำงาน

#### 1.4.4 การพัฒนาทีมงาน

การพัฒนาทีมงาน คือ กระบวนการทำให้คนกลุ่มหนึ่ง ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเดียวกันสามารถทำงานร่วมกันได้ ในฐานะที่เป็นหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง การพัฒนาทีมงาน คือ กระบวนการทำให้ทีมงานทำงานได้ผลผลิตสูง (สิทธิโชค วรรณสันติกุล 2530: 56) โดยเป็นการกระทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งที่มีการวางแผนไว้ล่วงหน้าเพื่อช่วยในการปรับปรุงประสิทธิภาพของทีมในการทำงาน และปรับปรุงความสามารถของสมาชิกทีมงาน ในการแก้ปัญหา อันเกิดจากการทำงานร่วมกันเป็นทีม รวมทั้งเสริมสร้างความสามัคคีของสมาชิกในทีมงาน การพัฒนาทีมงาน จึงเป็นกระบวนการที่ทำให้คนกลุ่มหนึ่งที่เรียกว่า ทีมงานซึ่งมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน สามารถทำงานร่วมกันได้ในฐานะที่เป็นหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ กระบวนการที่ทำให้ทีมงานทำงานได้ผลดีและประสิทธิภาพ พร้อมทั้งสมาชิกในทีมงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานร่วมกัน (เปรมฤดี ฤทธิเดช 2540: 18-19, อ้างอิงมาจาก Miller 1991; Parker 1991; Reddy 1988) ซึ่งกระบวนการพัฒนาทีมงาน มีขั้นตอน ดังนี้

1. พัฒนาการของทีม เป็นขั้นตอนเริ่มแรกของการพัฒนาที่จะเกิดขึ้นเสมอในการทำงานเป็นทีม ทีมงานต่างๆ จะมีพัฒนากีของทีม เป็นผลจากการเข้าร่วมทีมของสมาชิก ซึ่งอาจจะสรุปได้ว่า พฤติกรรมต่างๆ ที่สมาชิกแสดงออกมามีผลทำให้ทีมพัฒนาเป็นขั้นตอน ดังนี้

1.1 ขั้นเริ่มเข้าสู่ทีม เมื่อเริ่มเข้าเป็นสมาชิกใหม่ของทีม นั้น คนเราทุกคน จะทำตามปทัสถานและความคาดหวังของสมาชิกคนอื่นๆ ในทีมที่เป็นสมาชิกอยู่ โดยการเฝ้าศึกษา และติดตามสถานการณ์ในทีมงาน เพื่อเตรียมตัวที่จะแสดงคนให้สอดคล้องกับสถานการณ์นั้น ซึ่งสมาชิกใหม่ของทีมงาน จะสนใจและทุ่มเทให้แก่การทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อการยอมรับนับถือจากผู้ร่วมงาน และจะพยายามสร้างความสัมพันธ์ที่ดีขึ้นระหว่างสมาชิกในทีมงาน

1.2 ขั้นแสดงตน เมื่อสมาชิกอยู่ในทีมได้สักระยะหนึ่งจนคุ้นเคยแล้ว สมาชิกใหม่เริ่มจะแสดงท่าทีตามความคิดเห็นที่แท้จริงของตน โดยเริ่มต้องการมีบทบาทและอิทธิพลในการกระตุ้นคนอื่นๆ ระยะนี้เขาจะทดสอบแหล่งอำนาจต่างๆ ใจทีมงาน อาจจะมีการต่อต้านและท้าทายอิทธิพลของทีมงาน ทำให้มีการขัดแย้งเกิดขึ้น

1.3 ขั้นประนีประนอมและกลมกลืน เป็นขั้นที่สมาชิกทุกคนเริ่มรู้สึกว่าเป็นทีมของตนเอง จึงหันมาใช้วิธีการประนีประนอมในหมู่สมาชิก แทนที่จะหาทางเอาชนะกันแต่เพียงอย่างเดียว มีการสนับสนุนให้มีการยอมรับความคิดเห็นของกันและกันมากขึ้น ดังนั้น ขั้นนี้จะมีผู้นำเกิดขึ้นและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกอื่นๆ ภายในทีมงาน

1.4 ชั้นปฏิบัติงานของทีมงาน เป็นระยะที่สามารถจะตกลงกันได้ว่า จะทำงานกันอย่างไร สมาชิกต่างก็จะรับรู้และเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองในการทำงาน และ ต่างก็ปฏิบัติตามปทัสถานของทีม เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ดังนั้น หัวใจของทีมงานจึงเกิดขึ้นในระยะนี้

2. การวิเคราะห์การปฏิบัติงานของทีม เป็นขั้นตอนสำคัญขั้นต่อไปในการพัฒนาทีมงานเพื่อค้นหาปัญหา วินิจฉัยปัญหา และหาวิธีการแก้ปัญหา ในการค้นหาข้อมูล จำเป็นต้องใช้เครื่องมือช่วยในการรวบรวมข้อมูล สรุปข้อมูลทั้งจุดเด่นและจุดด้อยของทีมงาน พร้อมทั้งสิ่งที่จะต้องปรับปรุงทีมงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น รวมทั้งจัดลำดับก่อนและหลังของสิ่งที่จะต้องปรับปรุง

3. การวางแผนและการทำกิจกรรมการพัฒนา เป็นงานที่ผู้นำทีมทำก่อนที่จะพัฒนาการทำงานจริง เพราะการวางแผนเป็นการกำหนดกิจกรรมควรกระทำในการพัฒนาการทำงานนั้น ได้ถูกจัดเอาไว้ในช่วงเวลาใด ซึ่งแนวทางในการวางแผนพัฒนาทีมงาน มี 3 ขั้นตอน คือ

3.1 ทบทวนกิจกรรมที่ได้กระทำผ่านไปแล้ว และทบทวนสถานการณ์ในปัจจุบันของสมาชิกในทีมงาน ในส่วนที่เกี่ยวกับความเข้าใจสถานภาพของตนเองและต่อทีมงาน

3.2 ตรวจสอบแผนที่วางไว้

3.3 วางแผนเพื่อเพิ่มความแน่ใจ

สำหรับแนวทางในการกำหนดกิจกรรมที่เหมาะสมกับการพัฒนาทีมงาน เพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นนั้น มักจะเริ่มต้นด้วยกิจกรรมเกี่ยวกับการปรับปรุงเป้าหมายในการทำงาน การปรับปรุงการรับรู้บทบาท การปรับปรุงวิธีการทำงานเป็นทีม และการปรับปรุงความสัมพันธ์ของสมาชิกในทีมงาน และสิ่งที่สำคัญอย่างมากในการจัดกิจกรรมตามแนวทางนี้ คือ ควรจะเป็นกิจกรรมที่ทำให้เกิดการถ่ายโอนประสบการณ์การเรียนรู้จากกิจกรรมไปสู่สถานการณ์จริงในการทำงานได้อย่างสะดวก

### 1.5 ประสิทธิภาพของทีมงาน

ในการทำงานร่วมกัน ด้วยการร่วมมือร่วมใจแบบที่เป็นทีมที่มีประสิทธิภาพสูงนั้น สถานะทางด้านจิตใจของบุคคลหรือของสมาชิกของทีมงาน เป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อความเข้าใจ และต่อพฤติกรรมร่วมในทีม โดยหลักการแล้ว ทีมที่จะมีประสิทธิภาพสูงได้ ทุกคนในทีมจะต้องมีความคิด มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานร่วมกัน (อุทัย บุญประเสริฐ 2532: 66) ซึ่งได้มีหน่วยงานและนักการศึกษา กล่าวถึงประสิทธิภาพของทีมงาน ไว้ดังนี้

อุทัย บุญประเสริฐ (2532: 59-62) ได้กล่าวถึง หลักการสำคัญของการทำงานแบบเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

1. การสร้างความไว้วางใจกัน ความไว้นือเชื่อใจกัน เป็นบันไดขั้นแรกที่น่าไปสู่การปฏิบัติต่อกัน โดยความจริงใจ และการร่วมมือกันแก้ปัญหาและพัฒนางานที่เกี่ยวข้อง

2. การพูดจากันแบบเปิดเผย เป็นบันไดขั้นสำคัญที่เปิดโอกาสในการประสานน้ำใจ และประสานความร่วมมือ

3. การหันหน้าเข้าปรึกษาหารือกัน

4. การสร้างความร่วมมือกันอย่างแข็งขัน โดยให้สมาชิกมีส่วนร่วมตามขอบเขตและบทบาทที่เหมาะสมของแต่ละบุคคลในทีมงาน

5. การติดตามเสริมการพัฒนาทีมงาน อาจทำได้โดยการเสริมแรงจูงใจในการทำงานแบบเป็นกลุ่ม

ยงยุทธ เกษสาคร (2542: 201-202) กล่าวว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพควรมีลักษณะ ดังนี้

1. มีการกำหนดนโยบาย จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานที่ชัดเจน

2. สมาชิกทุกคนของทีมงานรับรู้ นโยบาย จุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ในการทำงานอย่างทั่วถึง ด้วยเข้าใจตรงกัน

3. สมาชิกมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวกับงานตนเองมากที่สุด

4. การกำหนดบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกต้องมีความชัดเจนและเข้าใจตรงกัน ปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน

5. การสื่อสารเป็นแบบเปิด เพื่อให้สมาชิกทุกคนรับทราบข้อมูลข่าวสารๆ ได้อย่างทั่วถึง

6. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ

7. การแก้ปัญหาคความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะมีความสาเหตุมาจากอะไรก็ตาม จะต้องคำนึงถึงความพอใจของทุกฝ่ายเป็นสำคัญ

8. สมาชิกแต่ละคนต้องมีความจริงใจ เชื่อใจและไว้วางใจซึ่งกันและกันในหมู่สมาชิกของทีม และมีความซื่อสัตย์ต่อหน่วยงาน

พะยอม วงศ์สารศรี (2542: 277) ได้กล่าวถึงประสิทธิภาพของทีมงาน ไว้ดังนี้

1. สมาชิกมีความเข้าใจบทบาทของแต่ละคนในกลุ่ม

2. สมาชิกมีการติดต่อสื่อสารอย่างทั่วถึง

3. สมาชิกมีความเคารพในหน้าที่ของแต่ละคน

4. สมาชิกทุกคนต่างสนับสนุนและช่วยเหลือกันและกัน ช่วยคิดสร้างสรรค์  
เพื่อให้งานของทีมบรรลุเป้าหมาย

5. สมาชิกเกิดความขัดแย้งเฉพาะเรื่องงาน ไม่เอาเรื่องส่วนตัวเข้ามาเกี่ยวข้อง

6. บรรยากาศของการทำงานเป็นทีมไม่ตึงเครียด มีความสะดวกสบาย และมี  
ลักษณะไม่เป็นพิธีรีตองจนเกินไป

7. คำนึงถึงประโยชน์ของทีมมาก่อนประโยชน์ส่วนตัว

เนาวรัตน์ แยมแสงสังข์ (2542: 118) ได้กล่าวถึงประสิทธิภาพของทีมงาน ไว้ดังนี้

1. สมาชิกมีความเข้าใจบทบาทของแต่ละคนในกลุ่ม

2. สมาชิกมีการติดต่อสื่อสารอย่างทั่วถึงกัน

3. สมาชิกมีความเคารพในหน้าที่ของแต่ละคน

4. สมาชิกทุกคนต่างสนับสนุนและช่วยเหลือกันและกัน ช่วยคิดสร้างสรรค์  
เพื่อให้งานของทีมบรรลุเป้าหมาย

5. ความขัดแย้งจะได้เฉพาะเรื่องงาน ไม่เอาเรื่องส่วนตัวเข้ามาเกี่ยวข้อง

6. บรรยากาศการทำงานของทีมไม่ตึงเครียด สะดวกสบาย ไม่เป็นพิธีรีตอง

7. คำนึงถึงผลประโยชน์ของทีมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว

สุนันทา เลานันท์ (2542: 123-124, อ้างอิงมาจาก Johnson and Johnson 1982)

ได้กล่าวถึงประสิทธิภาพของทีมงาน มีลักษณะดังนี้

1. เป้าหมายของสมาชิกกับสมาชิกกับทีมงานเข้ากันได้ เป้าหมายมีลักษณะ  
สนับสนุนและเอื้อต่อการร่วมมือกันระหว่างสมาชิก

2. มีการสื่อสารแบบสองทางท่ามกลางบรรยากาศการทำงานที่เปิดเผย ได้สื่อสาร  
ทั้งความคิดและความรู้สึก

3. สมาชิกมีส่วนร่วมและโอกาสเป็นผู้นำร่วม

4. มีการกระจายอำนาจให้สมาชิกอย่างเท่าเทียมกัน ที่มาของอำนาจคือศักยภาพ  
ของสมาชิกและข้อมูล

5. ส่งเสริมการตัดสินใจโดยกลุ่ม กระบวนการตัดสินใจยืดหยุ่นตามสถานการณ์  
ความคิดเห็นส่วนใหญ่เป็นมติที่กลุ่มต้องการ

6. ความขัดแย้งและอภิปรายเชิงวิพากษ์วิจารณ์ในทางสร้างสรรค์ เป็นสิ่งที่ยอมรับ  
ได้และช่วยในการปรับปรุงงานของทีม

7. ความเหนียวแน่นในทีมงานเกิดจากการที่มีการยอมรับ การสนับสนุน การเชื่อ  
ใจความรักและความเป็นพวกเดียวกัน

8. สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการประเมินประสิทธิภาพของทีม และช่วยกันตัดสินใจที่จะเลือกกลยุทธ์ในการปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน รักษากลุ่มให้อยู่ต่อไป และพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

9. สมาชิกส่งเสริมให้มีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล การพัฒนาศักยภาพของตนเอง และสนับสนุนให้มีการแสดงความคิดเห็น

มะลิวัลย์ ดันตีสันติสม (2542: 113) ได้กล่าวถึงประสิทธิภาพของทีมงาน ไว้ดังนี้

1. การตัดสินใจกระทำโดยเสียงส่วนใหญ่ในลักษณะเห็นพ้องกัน
2. การประชุมมีประสิทธิภาพและได้งาน
3. เน้นการแก้ปัญหาแทนที่จะตำหนิคนที่รับผิดชอบงานนั้นแล้วเกิดปัญหา
4. ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในที่ประชุม
5. ทุกคนรับฟังกันเป็นอย่างดี
6. มีข้อมูลย้อนกลับป้อนให้แก่ทุกคนอย่างสม่ำเสมอ
7. สมาชิกทุกคนได้รับข่าวสารความเคลื่อนไหวของทีมงานอย่างทันสมัย
8. กำหนดการของงานสำคัญต่างๆ เป็นที่ทราบกันดี และเป็นที่ยึดถือกันมาก่อน

ณัฐนันท์ ดนุพิทักษ์ (2543: 21) ได้สรุปถึงลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ตามทัศนะและแนวคิดของนักวิชาการศึกษาหลายๆ ท่าน ที่สอดคล้องกัน มีลักษณะสำคัญ 6 ด้าน คือ

1. ความไว้วางใจ (Trust)
2. การสื่อสารแบบเปิด (Open Communication)
3. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมาย (Unity of Purpose)
4. การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน (Respect)
5. ความมีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations)
6. การมีส่วนร่วมในการทำงาน (Participation)

เสนาะ ดิยาว (2543: 264) ได้กล่าวถึง ประสิทธิภาพของทีมงาน ประกอบด้วย ปัจจัย 3 อย่าง คือ

1. ปัจจัยเกี่ยวกับตัวบุคคล ประกอบด้วย
  - 1.1 ความพอใจในงาน
  - 1.2 ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน
  - 1.3 การสื่อสารที่ดี
  - 1.4 การขัดแย้งและใช้อำนาจมีน้อย

- 1.5 การคุกคามต่อความมั่นคงในงานสูง
2. ปัจจัยเกี่ยวกับองค์การ ประกอบด้วย
  - 2.1 ความมั่นคงขององค์การและงาน
  - 2.2 ารบริหารเน้นให้มีส่วนร่วม
  - 2.3 ระบบจูงใจเหมาะสม
  - 2.4 การจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมาย
3. ปัจจัยเกี่ยวกับงาน ประกอบด้วย
  - 3.1 เป้าหมาย แนวทางและแผนงานชัดเจน
  - 3.2 การใช้ทักษะและความเป็นผู้นำเหมาะสม
  - 3.3 งานมีความเป็นอิสระสูง
  - 3.4 ทีมงานมีคุณภาพประสิทธิภาพ
  - 3.5 โครงการชัดเจนและเหมาะสม

พวงรัตน์ เกสรแพทย์ (2543: 166-172) ได้กล่าวถึงประสิทธิภาพของทีมงาน มีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

1. มีวัตถุประสงค์ของการทำงานที่ชัดเจน (Clear Purpose Agreed Goals) เป็นหลักเกณฑ์ที่สำคัญอย่างยิ่งในการทำงานร่วมกัน สมาชิกทุกคนในทีมต้องเข้าใจในการภารกิจและหน้าที่ ที่ต้องดำเนินการและรับผิดชอบร่วมกัน ซึ่งจะนำไปสู่กระบวนการทำงานร่วมกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด

2. การเปิดเผยและการเผชิญหน้า (Openness and Confrontation) เป็นการรับฟังความเห็นของสมาชิกในกลุ่ม โดยไม่มีอคติ ทั้งนี้สมาชิกในกลุ่มแต่ละคนจะต้องมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน การรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในกลุ่ม จะสามารถนำไปสู่การหาข้อสรุปหรือข้อยุติ เป็นการสร้างบรรยากาศให้สมาชิกมีความรู้ได้มีส่วนร่วมในการทำงานและเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน

3. การช่วยเหลือสนับสนุนและความไว้วางใจ (Support and Trust) ทีมงานประสิทธิภาพต้องมีการสนับสนุนการทำงาน โดยทั่วไปการช่วยเหลือสนับสนุนและความไว้วางใจไปด้วยกันเสมอ เพราะหากปราศจากสิ่งหนึ่ง อีกสิ่งหนึ่งก็จะไม่เกิดขึ้น เพราะอุปสรรคสำคัญที่สุดประการหนึ่งที่ขัดขวางการช่วยเหลือสนับสนุน ก็คือการมีระดับความไว้วางใจต่ำเกินไป

4. ความร่วมมือและความขัดแย้ง (Co-Operation and Conflict) การร่วมมือคือการทำงานร่วมกันเพื่อประโยชน์ร่วมกัน เป็นการที่แต่ละคนได้ลงมือทำด้วยจิตใจที่มุ่งมั่นจะทำงานเป็นอย่างดี และนำข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นมาเป็นประโยชน์ในด้านสร้างสรรค์

5. วิธีการที่เชื่อถือได้ (Sound Procedures) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ จะคิดถึงเรื่องผลที่ได้ ออกมาก่อนเป็นลำดับแรก แล้วคิดวิธีการเป็นลำดับต่อมา และยังรู้ด้วยว่าวิธีการที่เชื่อถือได้ และการตัดสินใจที่ถูกต้อง จะนำไปสู่ความสำเร็จของจุดมุ่งหมาย

6. การตรวจสอบติดตามผลงานเป็นประจำ (Regular Review) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีทบทวนคุณภาพและวิธีการทำงานเพื่อหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างสม่ำเสมอ

7. การพัฒนาบุคลากร (Individual Development) การส่งเสริมให้ทีมงานมีการพัฒนาตนเอง ทั้งนี้เนื่องจากความสามารถ และศักยภาพของสมาชิกในทีมงานเป็นสิ่งสำคัญต่อทีมงานที่มีประสิทธิภาพมาก ดังนั้น การปรับปรุงตนเองและวิธีการทำงานเป็นสิ่งที่ทุกคนจะต้องเข้าใจ และกระทำเพื่อเป็นการพัฒนาความรู้และศักยภาพของตนเอง

8. ความสัมพันธ์กับกลุ่มทีมงานเป็นไปด้วยดี (Sound Inter - Group Relation) การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับทีมงานเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากในแต่ละองค์การจะมีทีมงานหลายทีม เพื่อทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ในภาพรวมขององค์การ ดังนั้น ความสัมพันธ์ระหว่างทีมงานจึงเป็นสิ่งสำคัญ

9. การสื่อสารที่ดี (Good Communication) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สามารถมีบทบาทสนองความต้องการในการสื่อสารกับบุคคลทั้งภายนอกและภายในองค์การ

10. มีความสามัคคี (Cohesiveness) เป็นหัวใจของการทำงานอีกประการหนึ่ง หากขาดความสามัคคีหรือไม่สามารถทำงานร่วมกับคนอื่น ๆ ได้ ก็ไม่เกิดองค์ประกอบของการทำงานร่วมกัน ความสามัคคีเปรียบเสมือนข้อตกลงร่วมกันอย่างไม่เป็นทางการในการทำงานร่วมกันตามวัตถุประสงค์และหน้าที่รับผิดชอบ

11. มีความยืดหยุ่น (Flexibility) เป็นการผ่อนปรนเงื่อนไขของการทำงาน เพื่อลดบรรยากาศของความเคร่งเครียดให้ลดลง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สมาชิกในกลุ่มควรที่จะเรียนรู้วิธีการในการทำงานร่วมกันกับบุคคลอื่นๆ หรือรู้จักวิธีการต่อรองการทำงานร่วมกัน

ปราโมทย์ เบลูจกาญจน์ (2543: 46) ได้กล่าวถึงประสิทธิภาพของทีมงาน ที่เอ็ดการ์ ไชน์ (Edgar Schicm) ได้กล่าวไว้ ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ของทีมงานชัดเจน และสมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์นั้น ตลอดจนให้ความสนใจ และมีความรู้สึกมีส่วนร่วมในวัตถุประสงค์ดังกล่าว

2. สมาชิกทุกคนให้ความร่วมมือและความเคารพในความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

3. สมาชิกสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างดี และได้รับการตอบสนองด้วยความเข้าใจ

4. เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น จะได้รับการพิจารณาอย่างรอบคอบ และการแก้ปัญหาจะมุ่งไปที่สาเหตุของปัญหา

5. ขณะที่มีความต้องการผู้นำเกิดขึ้น จะมีสมาชิกหลายคนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะเป็นผู้นำได้ และต่างก็สมัครใจที่จะเป็นผู้นำตามที่ทีมงานต้องการ

6. มีความพยายามที่จะหามติเอกฉันท์ในเรื่องต่างๆ และเมื่อตกลงเป็นเอกฉันท์แล้วสมาชิกของทีมงานทุกคนจะให้การสนับสนุน

7. สมาชิกจะมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน จะนำสิ่งที่ตนเองรู้สึกอีกัดใจที่จะเปิดเผยต่อผู้อื่น มาเปิดเผยให้ทีมงานได้รับรู้ ให้ความเคารพและนำสิ่งที่ได้รับจากผู้อื่นไปใช้ให้เกิดประโยชน์ และมีความรู้สึกสบายใจที่จะแสดงความคิดเห็นที่ไม่สอดคล้องกับผู้อื่น

8. ทีมงานจะมีลักษณะยืดหยุ่น พร้อมทั้งจะแสวงหาวิธีใหม่ที่ดีกว่าในการทำงาน สมาชิกมีการเปลี่ยนแปลง มีความเจริญงอกงามและมีความคิดสร้างสรรค์

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และคนอื่นๆ (2545: 22-25) ได้กล่าวถึง ประสิทธิภาพของทีมงาน ควรมีคุณลักษณะสำคัญ ดังนี้

1. เป้าหมาย (Goal) เป็นเรื่องสำคัญและเป็นสิ่งจำเป็นที่ขาดไม่ได้ในทุกทีม เพราะเป้าหมายที่ทุกคนมีส่วนร่วม จะทำให้เกิดพัฒนาการของทีมงานที่มีน้ำหนึ่งใจเดียวกัน โดยสมาชิกแต่ละคนในทีมจะต้องเข้าใจ มีส่วนร่วม และมีความผูกพันในเป้าหมายของทีม รวมทั้งจะต้องทุ่มเทความพยายามในการทำงาน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ทีมต้องการ

2. การแสดงออก (Expression) สมาชิกทุกคนในทีมงานมีสิทธิที่จะแสดงความคิดเห็นของตนได้อย่างเสรีแต่ต้องไม่ละเมิดสิทธิผู้อื่น ขณะเดียวกัน สมาชิกแต่ละคนในทีมต่างก็มีหน้าที่ที่จะต้องรับฟังและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนสมาชิกคนอื่นๆ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการสื่อสารในทีมจะเกิดขึ้นอย่างสมบูรณ์ และสมาชิกทุกคนเข้าใจเรื่องราวต่างๆ ได้เป็นอย่างดีซึ่งทำให้ทุกคนต่างมีส่วนร่วมในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยการแสดงออกสมาชิกจะเกิดความเข้าใจในสิทธิ หน้าที่ และความรับผิดชอบของตนและทีมงานอย่างชัดเจน

3. ความเป็นผู้นำ (Leadership) การทำงานเป็นทีมจะมีจุดเด่นที่สำคัญ คือ ทีมงานจะมีความยืดหยุ่นกว่าการทำงานในรูปแบบอื่น ถึงแม้ว่าทีมงานบางทีมอาจจะมีหัวหน้าที่เป็นทางการ แต่สมาชิกอาจจะสับเปลี่ยนตำแหน่งและบทบาทระหว่างกันได้ตลอดเวลา โดยสมาชิกแต่ละคนในทีมงานจะต้องเต็มใจรับหน้าที่เป็นผู้นำตามความเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ และความสามารถของตน ซึ่งจะช่วยให้ทีมงานใช้ทักษะและความสามารถของสมาชิกทุกคนได้อย่างเต็มที่ ทำให้ทีมงานสามารถแสดงศักยภาพของตนได้อย่างสมบูรณ์



4. แสดงความคิดเห็นที่สอดคล้องและเป็นเอกฉันท์ (Consensus) โดยหัวหน้าทีม จะพยายามให้สมาชิกทุกคนต่างแสดงความคิดเห็น ได้ตอบและลงมติร่วมกัน เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่ดีที่สุดสำหรับแก้ปัญหาและการปฏิบัติงาน โดยไม่สร้างความกดดัน หรือบังคับให้สมาชิกคนใดคนหนึ่งจำใจต้องยอมรับในเสียงส่วนใหญ่อย่างไม่เต็มใจ เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย โดยสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วม ตลอดจนช่วยให้สมาชิกมีความเข้าใจที่ดีต่อกัน และไม่มีอคติต่อกัน

5. ความไว้วางใจ (Trust) จะเป็นพื้นฐานสำคัญของความรัก และความสามัคคีของหมู่คณะ ดังนั้นสมาชิกในทีมงานจะต้องเชื่อใจ และไว้วางใจซึ่งกันและกัน เพื่อจะได้ทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างเต็มที่ เพราะสมาชิกทุกคนต่างแน่ใจและมั่นใจว่า เขามีเพื่อนร่วมทีมคอยให้การสนับสนุนในการตัดสินใจ และร่วมมือในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ซึ่งจะช่วยให้ทีมงานมีผลงาน ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรมใหม่ๆ และพัฒนาการที่ก้าวไกลไปข้างหน้าอย่างรวดเร็ว

6. ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) การเปลี่ยนแปลงในโลกปัจจุบัน ทำให้ทีมงาน ต้องหาวิธีปฏิบัติหรือสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ที่ดีกว่าเดิมอยู่เสมอ โดยระดมความคิดในการแก้ปัญหา และหาทางออกอย่างสร้างสรรค์ให้แตกต่างและดีกว่าเดิม ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องดำเนินงานอย่างสร้างสรรค์ โดยอาศัยพลังความคิดและความสามารถของสมาชิกแต่ละคน ในการสร้างการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าแก่ทีมงาน

จากการศึกษาถึงประสิทธิภาพของทีมงาน ตามทัศนะและแนวคิดของหน่วยงานและนักการศึกษา มีประเด็นที่มีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ดังรายละเอียดในตารางที่ 2.1



ตารางที่ 2.1 ประสิทธิภาพของทีมงาน

ประสิทธิภาพของทีมงาน	หน่วยงาน / นักการศึกษา											
	อภัย บุญประเสริฐ 2532	ขงยุทธ เกสรสาคร 2542	พยอม วงศ์สารศรี 2542	เนาวรัตน์ แยมแสงสว่าง 2542	สุนันทา เล้าหนันทน์ 2542	มะลิวัลย์ ตันตันติสิม 2542	ณัฐนันท์ ดนุพิทักษ์ 2543	เสนาะ ดิยาว 2543	พวงรัตน์ เกสรแพทย์ 2543	ปราโมทย์ เบญจกาญจน์ 2543	ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ 2545	กระทรวงศึกษธิการ 2545
การช่วยเหลือสนับสนุนและความไว้วางใจ	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
ความเปิดเผย จริงใจ	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
กระบวนการตัดสินใจ	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
การมีส่วนร่วมในการทำงาน	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
สมาชิกรับรู้และเข้าใจถึงภารกิจ หน้าที่ที่ต้อง ดำเนินการ และรับผิดชอบ	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
คุณสมบัติที่เหมาะสมของสมาชิก	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
บรรยากาศการทำงานดี ยืดหยุ่น	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
ความเข้าใจอันดีต่อกัน	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/

ที่มา : โสภา พิมพ์ศิริ (2546: 28)

จากการศึกษาแนวคิด ของหน่วยงานและนักการศึกษา สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพของทีมงาน หมายถึง การที่กลุ่มบุคคลมาร่วมกันทำกิจกรรม โดยทุกคนมีส่วนร่วมมีใจช่วยเหลือกันอย่างเต็มที่ และยอมรับในบทบาทหน้าที่ของกันและกัน เพื่อให้กิจกรรมของกลุ่มบรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนงานที่วางไว้ โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างประหยัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด ประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. การช่วยเหลือสนับสนุนและความไว้วางใจ
2. ความเปิดเผย จริงใจ
3. กระบวนการตัดสินใจ
4. การมีส่วนร่วมในการทำงาน
5. การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน

1. การช่วยเหลือสนับสนุนและความไว้วางใจ

การช่วยเหลือสนับสนุนและความไว้วางใจไปด้วยกันเสมอ เพราะหากปราศจากสิ่งหนึ่งสิ่งใดอีกสิ่งหนึ่งก็จะไม่เกิดขึ้น (พวงรัตน์ เกสรแพทย์ 2543: 167) เพราะเมื่อใดก็ตามที่ผู้อยู่ในทีม ไม่ต้องรู้สึกว่าจะต้องระมัดระวังการปฏิบัติตน แต่รู้สึกที่สามารถจะพูดได้ตรงไปตรงมากับผู้ร่วมคนอื่น ๆ ทั้งเรื่องที่ดีและเรื่องที่ขุ่นเคืองต่อกันด้วยความไว้วางใจ จะทำให้ผู้คนสามารถพูดกันได้อย่างอิสระเกี่ยวกับความกลัวหรือปัญหา ซึ่งก่อให้เกิดความเข้าใจและได้รับการช่วยเหลือจากผู้อื่นมากขึ้นอีก

การสร้างใจเชื่อใจและเปิดใจกว้างนั้น เป็นกระบวนการที่ควรจะทำอย่างเข้มแข็งและด้วยความอดทน โดยตั้งอยู่บนรากฐานของทักษะในการมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและพฤติกรรมที่สนับสนุนกัน รวมทั้งการประชุมทีมแบบมีส่วนร่วมโดยสม่ำเสมอ การมีประสบการณ์ร่วมกันในความสำเร็จและล้มเหลว การทบทวนและโต้เถียงกันอย่างสร้างสรรค์สิ่งเหล่านี้เป็นการสร้างความไว้วางใจที่ละเล็กละน้อย (วิระวัฒน์ พงษ์พะยอม 2534: 47) ซึ่งการสร้างใจไว้วางใจ จะเป็นพื้นฐานของความรักความสามัคคีระหว่างหมู่คณะ ดังนั้นสมาชิกในทีมจะต้องเชื่อใจและไว้วางใจซึ่งกันและกัน ได้แก่ ความเชื่อใจการยึดถือคุณธรรมลักษณะส่วนตัว หรือความสามารถของคนอื่นที่จำเป็นต้องใช้ให้งานบรรลุผลระยะยาว (เสนาะ ดิยาวี 2543: 264)

ดังนั้น พอสรุปได้ว่า การช่วยเหลือสนับสนุนและความไว้วางใจ เป็นความรู้สึกระหว่างบุคคล โดยรวมไว้ซึ่งความรัก ความเมตตา นิยมชมชอบ จนเกิดความเชื่อถือไว้วางใจในบุคคลนั้นด้วยความเต็มใจ ปราศจากการบีบบังคับ ซึ่งจะช่วยให้ทีมงานมีผลงาน ความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ และพัฒนาการที่ก้าวหน้า

## 2. ความเปิดเผย จริงใจ

ความเปิดเผย จริงใจ เป็นการเปิดโอกาสในการรับฟังความเห็นของสมาชิกในกลุ่ม แม้ว่าบางครั้งลักษณะของการทำงานร่วมกันเป็นทีม ต้องอยู่ในภาวะวิกฤติที่มีความเสี่ยงสูงก็ตาม การรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในกลุ่ม จะนำไปสู่การหาข้อสรุปหรือข้อยุติ เพื่อให้ผ่านสถานการณ์ดังกล่าวได้ กระบวนการรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในกลุ่ม ที่ได้มีการคิดและวิเคราะห์จากข้อมูลต่างๆ จะต้องชี้ให้เพื่อนร่วมทีมได้เข้าใจว่า ทุกคนในทีมได้รับการเอาใจใส่ที่แท้จริงต่อการทำงานที่ตนรับผิดชอบ

เมื่อใดก็ตามที่สมาชิกมีสภาพที่หมดกำลังใจหรือไม่สามารถที่จะแสดงออกอย่างเปิดเผยก็หมายถึงว่า พลังกายพลังใจ พลังความคิดสร้างสรรค์สูญสิ้นไปจากทีมงานด้วย

พอสรุปได้ว่า ความเปิดเผย จริงใจ เป็นการประสานน้ำใจและความร่วมมือด้วยการพูดการแสดงออกที่เหมาะสม ทำให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันและความรู้สึกที่ดีต่อกันของทุกคนที่มาร่วมกลุ่มกันทำงาน

## 3. กระบวนการตัดสินใจ

การตัดสินใจ เป็นหน้าที่สำคัญของนักบริหารหรือผู้นำ ซึ่งหมายถึง กระบวนการพิจารณา บ่งชี้ถึงปัญหาและโอกาสต่างๆ รวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูล กำหนดทางเลือกแล้วเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหาต่างๆ โดยอาจใช้หลักในการตัดสินใจ ดังนี้ (กิติ ตยัคคานนท์ 2536: 173 )

1. ค้นหา รวบรวมข้อมูลและสถิติ เพื่อให้ได้ข้อมูลและสถิติที่ถูกต้องและเชื่อถือได้

2. ต้องใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3. อย่ามองอะไรแต่ด้านเดียว

4. ต้องมีความกล้าและใจป้ำ

5. เลือกจังหวะเวลาที่ต้องการ

6. การตัดสินใจนั้นสามารถเปลี่ยนไปได้ตามกาลเทศะ

7. มีการประสานกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

8. งานเล็ก หรืองานด่วน ผู้นำสามารถตัดสินใจแล้วดำเนินงานทันที แต่ถ้าเป็นงานใหญ่ ควรตัดสินใจด้วยคณะกรรมการ

9. ต้องมีการติดตามและประเมินผล

การตัดสินใจของกลุ่มหรือทีมงานก็มีลักษณะใกล้เคียงกับการตัดสินใจของบุคคล แต่การตัดสินใจของทีมจะมีลักษณะเฉพาะ ที่เกิดขึ้นจากการรวมตัวของบุคคลหลายคน ทำให้

กระบวนการตัดสินใจมีความซับซ้อนและยุ่งยากขึ้น ทำให้มีโอกาสให้ผลการตัดสินใจ มีคุณภาพ ดีกว่า หรือดีน้อยกว่าการตัดสินใจของบุคคล ซึ่งสามารถสรุปการตัดสินใจของกลุ่มได้ 6 ลักษณะ ดังนี้

1. การตัดสินใจ โดยขาดการตอบสนอง
2. การตัดสินใจ โดยบุคคลที่มีอำนาจหน้าที่
3. การตัดสินใจ โดยคนกลุ่มน้อย
4. การตัดสินใจ โดยใช้เสียงส่วนใหญ่
5. การตัดสินใจ โดยใช้วิธีหาข้อสรุปร่วม
6. การตัดสินใจแบบเป็นเอกฉันท์

พอสรุปได้ว่า กระบวนการตัดสินใจ เป็นกระบวนการพิจารณาปัญหา สภาพแวดล้อมและกำหนดทางเลือกต่างๆ เพื่อเลือกทางเลือกที่เหมาะสมในการปฏิบัติ เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โดยสมาชิกทุกคนร่วมหาข้อสรุปอย่างรอบคอบ รัดกุม และมีประสิทธิภาพ พร้อมยอมรับและเต็มใจปฏิบัติตามขอบเขตความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ของตน

#### 4. การมีส่วนร่วมในการทำงาน

การมีส่วนร่วม เป็นส่วนของการทำงานร่วมกัน ซึ่งการให้คนบุคลากรมีส่วนร่วม เป็นวิถีทางที่จะททำให้เขารู้สึกเป็นเจ้าของปัญหา และร่วมแก้ปัญหา (ประชุม โปธิกุล ม.ป.ป.: 25) ซึ่งความรู้สึกเป็นเจ้าของทำให้เกิดความมุ่งมั่นในการทำงาน และมีความรับผิดชอบ (ประชุม โปธิกุล ม.ป.ป.: 113) นอกจากนั้นยังสามารถส่งเสริมความสอดคล้องกันระหว่างคนงานกับฝ่ายบริหารได้ อันจะทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เกิดการยอมรับเป้าหมายขององค์กรเป็นเป้าหมายของตนมากขึ้น ซึ่งยิ่งคนงานยอมรับเป้าหมายขององค์กรเป้าหมายของตนมากขึ้น ซึ่งยิ่งคนงานยอมรับเป้าหมายขององค์กรเป็นเป้าหมายของตนเองมากเท่าใด ก็จะทำให้องค์กรได้รับประโยชน์มากขึ้นเท่านั้น

จะเห็นได้ว่า การมีส่วนร่วมนั้นสำคัญยิ่งต่อการทำงานร่วมกันของบุคคล โดยเฉพาะการทำงานร่วมกันเป็นทีม เพราะจะทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเปรมฤดี คฤหเดช (2540: 26) ได้กล่าวว่า สมาชิกของทีมงานทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ต้องมีความเชื่อพื้นฐานว่า ตนเองมีส่วนร่วมในการสร้างความสำเร็จหรือความล้มเหลวของทีมงาน ดังนั้น บรรยากาศในการทำงาน จึงควรเป็นบรรยากาศที่สนับสนุนซึ่งกันและกันสมาชิกของทีมงานมีความกระตือรือร้นหรือถูกกระตุ้นให้ตื่นตัวตลอดเวลา ที่จะมีส่วนร่วมหรือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

พอสรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมในการทำงาน เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการทำงานทุกขั้นตอน ตั้งแต่เริ่มแรกจนถึงขั้นตอนสุดท้ายให้มากที่สุด ตามแผนงานที่กำหนดไว้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

#### 5. การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน

ในการทำงานเป็นทีม นั้น สมาชิกแต่ละคนในทีมย่อมมีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบแตกต่างกันไป ถ้าทุกคนยอมรับกันและรับฟังกัน ยอมรับในความเป็นตนเองของกันและกัน รวมทั้งใช้ความรู้ความสามารถและจุดเด่นของกันและกันอย่างเต็มที่ จะทำให้มีบรรยากาศใกล้ชิดเป็นกันเอง มีความรู้สึกกล้าที่จะให้เพื่อร่วมงานรู้ทั้งสิ่งที่ดีและไม่ดีของตนเองด้วยความสบายใจ สามารถพูดอย่างตรงไปตรงมาได้ และกล้าที่จะรับและให้ความช่วยเหลือกัน

พอสรุปได้ว่า การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน เป็นการรับฟังเหตุผลของกันและกันและให้ความเคารพในสิทธิของบุคคล ตามบทบาทหน้าที่ของกันและกัน

## 2. ปัจจัยบางประการที่น่าจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของทีมงาน

สำหรับปัจจัยที่น่าจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของทีมงานนั้น ได้มีหน่วยงานและนักศึกษา ได้กล่าวไว้ดังนี้

สิทธิโชค วรานุสันติกุล (ม.ป.ป.: 75-76) ได้กล่าวสรุปถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของทีมงาน ได้แก่

1. อิทธิพลจากสิ่งแวดล้อม: ผลกระทบที่มาจากภายนอกทีมงาน
  - 1.1 นโยบายและวิธีการบริหารงาน
  - 1.2 ระบบ รางวัล และการสื่อสาร
  - 1.3 การจัดโครงสร้างองค์การ
  - 1.4 แรงของความต้องการจากภายนอก
2. เป้าหมาย: ทีมงานต้องการจะทำอะไรให้สำเร็จ
  - 2.1 การทำความเข้าใจให้กระจ่าง
  - 2.2 การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม
  - 2.3 การประกาศให้ชัดเจน เฉพาะเจาะจงและวัดได้
  - 2.4 การแลกเปลี่ยนเป้าหมายของสมาชิกในทีม
  - 2.5 อย่าให้มีข้อขัดแย้ง

3. บทบาท: ใครจะต้องทำอะไรบ้าง
  - 3.1 การทำความเข้าใจให้กระจ่าง
  - 3.2 การทำความเข้าใจตกลงกันว่าใครจะทำอะไร
  - 3.3 อย่าให้มีข้อขัดแย้ง
4. กระบวนการทำงาน: วิธีการบรรลุเป้าหมายให้สำเร็จ
  - 4.1 การตัดสินใจ
  - 4.2 การสื่อสาร
  - 4.3 การประชุม
  - 4.4 พฤติกรรมการนำ
5. ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก: คุณภาพของการสร้างสรรค์
  - 5.1 ความขัดแย้งระหว่างสมาชิกในทีม
  - 5.2 เจตคติ ค่านิยม บุคลิกภาพ

พรรณราย ทวีพระประภา (2534: 46-48) กล่าวว่า การทำงานร่วมกันเป็นทีมจะบรรลุสำเร็จได้ จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยต่างๆ ต่อไปนี้

1. ความไว้วางใจ คนที่มาร่วมกันเป็นกลุ่มเพื่อทำงานร่วมกัน จำเป็นต้องมีความไว้วางใจกันละกัน ไม่ดูถูกกันและกัน ยอมรับความสามารถและคุณค่าของสมาชิกในกลุ่ม ผู้ที่เป็นหัวหน้ากลุ่มมีความไว้วางใจว่าสมาชิกในกลุ่มสามารถทำงานตามที่ตกลงใจร่วมกันได้ หากมีอุปสรรคใดๆ ก็ตาม จะสามารถร่วมกันขจัดอุปสรรคนั้นๆ ได้ ถ้าหัวหน้ากลุ่มสามารถแต่ละคนปราศจากความไว้วางใจซึ่งกันและกันแล้ว ก็ไม่อาจจะทำงานร่วมกันได้อย่างแน่นอน
2. การกำหนดเป้าหมายชัดเจน ก่อนจะทำงานร่วมกัน หัวหน้ากลุ่มและสมาชิกตกลงกันว่า กลุ่มเป้าหมายจะทำอะไร ผู้ใดบ้างมีหน้าที่อะไร จะทำด้วยวิธีใด ทำอย่างไร เพราะเหตุใดจึงทำเช่นนั้น และจะเสร็จเมื่อไร
3. การชี้แนะแนวทางปฏิบัติ เมื่อกำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจนแล้วก็ชี้แนะแนวทางปฏิบัติให้ด้วย
4. การสื่อความหมาย เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน
5. การเสียสละ ในการทำงานร่วมกันเป็นทีมนี้ บางครั้งแต่ละคนจำเป็นต้องเสียสละบ้างเป็นบางส่วน เพื่อผลประโยชน์ของกลุ่ม
6. การให้ผลตอบแทนเป็นกลุ่มมิใช่เป็นรายบุคคล
7. สร้างค่านิยมให้ทำงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดความพึงพอใจเป็นกลุ่ม ด้วยการที่ผู้บริหารให้ความสนับสนุน มีการกระจายงาน ความรับผิดชอบ และมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้

ความสามารถและความถนัดของสมาชิก เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในทางสร้างสรรค์ความเจริญให้แก่หน่วยงาน

สุขุม นวลสกุล (2536: 123-127) ได้กล่าวถึง การทำงานเป็นทีมที่จะประสบความสำเร็จได้ จะต้องประกอบด้วย

1. ความทุ่มเทในงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่
2. การให้ความสำคัญซึ่งกันและกันของทีมงาน
3. การประสานงานภายในทีม
4. ความสัมพันธ์ภายในทีม
5. มีเป้าหมายหรือภาระรับผิดชอบของทีมชัดเจน
6. ภาวะผู้นำของผู้นำทีม

สุพัตรา สุภาพ (2536: 102) ได้กล่าวถึงการทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพต้องใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ เพื่อโน้มน้าวจิตใจให้ลูกน้องทุ่มเม่งกำลังกายและใจให้กับหน่วยงานตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

เปรมวดี ฤทธิเดช (2540: 22-27, อ้างอิงมาจาก Shonk: 1982, Burke: 1988, Drexler: 1988, Reddy: 1988, Miller: 1991, Parker: 1991) ได้กล่าวถึงปัจจัยต่างๆ ที่ทำให้ทีมงานมีประสิทธิภาพ ไว้ดังนี้

1. เป้าหมาย
  - 1.1 สื่อสารให้สมาชิกในทีมงานรับรู้และเข้าใจเป้าหมายของทีมงาน
  - 1.2 ทีมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย
  - 1.3 มีการพยายามนำเป้าหมายไปปฏิบัติ
  - 1.4 แลกเปลี่ยนเป้าหมายระหว่างสมาชิกในทีมงาน
2. บทบาท
  - 2.1 ความชัดเจนของบทบาท
  - 2.2 ความขัดแย้งในบทบาท
3. กระบวนการทำงาน
  - 3.1 การตัดสินใจ
  - 3.2 การสื่อสาร
  - 3.3 การประชุมปรึกษาหารือ
4. ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีมงาน
  - 4.1 ความไว้วางใจ



4.2 การให้ผลตอบแทนเป็นกลุ่มมิใช่รายบุคคล

4.3 การเสียสละในการร่วมกันทำงานเป็นทีม

4.4 การสร้างค่านิยมในการทำงานร่วมกัน

ยงยุทธ เกษสาคร (2542: 221) ได้กล่าวถึงปัจจัยสู่ความสำเร็จของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ไว้ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านสมาชิกกลุ่ม สมาชิกควรมีคุณลักษณะ 4 ประการ คือ
    - 1.1 มีเจตนาที่ดีและตั้งใจทำงาน
    - 1.2 มีทักษะในการทำงานนั้น
    - 1.3 มีความร่วมมือและประสานงานกันอย่างดี
    - 1.4 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
  2. องค์ประกอบทางด้านผู้นำกลุ่ม มีคุณลักษณะดังนี้
    - 2.1 การพัฒนาวิสัยทัศน์
    - 2.2 การปรับเปลี่ยนวิกฤตความขัดแย้งเป็นโอกาส
    - 2.3 การมีสติ สุขุม รอบคอบ
    - 2.4 การมองผู้ปฏิบัติงานอย่างมีคุณค่า
    - 2.5 การให้โอกาสคน
    - 2.6 การสนับสนุนเพื่อประกันความเสี่ยง
    - 2.7 การเป็นผู้ชำนาญการ
  3. องค์ประกอบด้านการจัดรูปแบบ โครงสร้างของกลุ่ม การจัดรูปแบบ โครงสร้างของทีมงานที่ดี จะต้องมีเป้าหมายชัดเจน มีขอบเขตแน่นอน มีกลไกของข้อมูลย้อนกลับ
  4. องค์ประกอบด้านพฤติกรรมกลุ่ม ซึ่งควรที่จะมีทักษะทั้งในด้านความรู้ ความสามารถและความชำนาญในการทำงานที่เกิดจากแรงขับภายใน ด้วยการได้รับการจูงใจในผลประโยชน์ร่วมกัน การให้โอกาสบุคคลได้แสดงศักยภาพแห่งตน เพื่อจะได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะ และเจตคติตลอดจนการจัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม
  5. ด้านบทบาทความรับผิดชอบของสมาชิก ซึ่งจะต้องมีการวิเคราะห์ตนเอง วิเคราะห์ และทำความเข้าใจสมาชิกภายในทีม และลงมือปฏิบัติงานอย่างเต็มที่
- วีรวุฑ มาณะศิริรานนท์ และ ยุดา รักไทย (2542: 58-62) ได้กล่าวถึงทีมงานที่ประสบความสำเร็จ จะต้องมียุทธศาสตร์ของทีมสร้างสรรค์ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็นกลุ่มๆ ได้ 3 กลุ่ม คือ
1. การติดต่อสื่อสารและการให้ความร่วมมือ คนจะทำงานร่วมกันเป็นทีมได้คั้นนั้นต้องรู้จักฟังพวาอาศัย ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ซึ่งจะต้องอาศัย

- 1.1 ทักษะในการติดต่อสื่อสารที่ดี
- 1.2 การประชุมที่ดี
- 1.3 การบริหารความขัดแย้ง
2. การประสานงาน เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการทำงานที่ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน เป็นสิ่งที่จะช่วยให้สภาพของความเป็นทีมดำรงอยู่ได้ และทีมจะประสานงานกันได้ดี ก็ต่อเมื่อทีมนั้นๆ มีคุณสมบัติ
  - 2.1 การกำหนดค่านิยม วิสัยทัศน์ และพันธกิจของทีมให้ชัดเจน
  - 2.2 การกำหนดเป้าหมายของทีม
  - 2.3 การอธิบายบทบาทและความรับผิดชอบของทีมให้ชัดเจน
3. กระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การที่จะทำให้ทีมมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และเพิ่มศักยภาพในการทำงานได้เต็มที่มีนั้น ต้องอาศัยกำลังความสามารถของสมาชิกช่วยกัน
  - 3.1 แก้ปัญหา
  - 3.2 ตัดสินใจ
  - 3.3 ปรับปรุงกระบวนการทำงาน

พวงรัตน์ เกสรแพทย์ (2543: 179) กล่าวว่า ในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มหรือทีม จะบรรลุความสำเร็จตามภารกิจที่รับผิดชอบและได้รับมอบหมาย มีองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่ง คือ เครื่องมือที่ใช้สำหรับการทำงานเป็นกลุ่มหรือทีม ได้แก่ การประชุม การชี้แจง การอธิบาย การทำความเข้าใจร่วมกัน และการประเมินผลการทำงาน เป็นต้น

เสนาะ ดิยาว (2543: 264) ได้กล่าวถึง ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อประสิทธิภาพของทีมงาน คือ ความไว้วางใจกันระหว่างสมาชิกในทีมงาน ความไว้วางใจ ได้แก่ ความเชื่อในการยึดถือคุณธรรม ลักษณะส่วนตัว หรือความสามารถของคนอื่น ที่คนจำเป็นต้องใช้งานบรรลุผลในระยะยาว

ทองใบ สูดชาวี (2543: 182-183) ได้กล่าวถึงปัจจัยชี้วัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานเป็นทีม ที่สำคัญ 7 ประการ คือ

  1. รับรู้ร่วมกัน (Buy-in) สมาชิกของทีมงานรับรู้ในเป้าหมายร่วมกัน และทุ่มเทให้กับการทำงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายประหนึ่งเป็นเป้าหมายทุกคน
  2. รักษาจุดต่าง (Tolerance for disagreement) สมาชิกของทีมงานจะต้องสามารถแสดงจุดยืนของตนเองที่มีความเห็นที่แตกต่างกันได้ ทั้งนี้เพื่อกระตุ้นให้เกิดโอกาสในการตรวจสอบและปรับปรุงการทำงานของทีม

3. มีความสบายใจ (Comfort) สมาชิกของทีมงานจะเกิดความรู้สึกผ่อนคลายในการได้ทำงานร่วมกัน จะไว้วางใจในสมาชิกของทีมงาน

4. ร่วมกันสร้างภาวะผู้นำ (Shared leadership) ที่มีศักยภาพสูง ต่างรับรู้และเข้าใจร่วมกันว่าในทางปฏิบัติพวกเขาจะผลัดเปลี่ยนการเป็นผู้นำ

5. ยอมรับความหลากหลาย สมาชิกในทีมงานจะต้องตระหนัก และเคารพในความแตกต่างของแต่ละบุคคล

6. การตรวจสอบความเป็นจริง (Reality checks) ทีมงานจะต้องประเมินเป้าหมายการทำงานของทีม และความก้าวหน้าของการทำงาน

7. แสวงหาความสมานฉันท์ (Consensus-seeking) ทีมงานจะยึดหยัดเพื่อให้การสนับสนุนสมาชิกแต่ละคน เพื่อการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ

สุเมธ แสงนันทกุล (2543: 73-77) ได้กล่าวถึงเกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จของทีมงาน คือ

1. ผู้นำทีม ผู้นำที่นับเป็นปัจจัยเริ่มต้น ถ้าทีมไม่มีผู้นำที่เข้มแข็งความสำเร็จของทีมก็เป็นไปได้ยาก

2. การกำหนดเป้าหมายชัดเจน การทำงานเป็นทีมงานนั้น เป้าหมายของงาน เป็นเรื่องสำคัญสมาชิกในทีมงานจะต้องทราบเป้าหมายของงานอย่างชัดเจน

3. ความไว้วางใจ การทำงานเป็นทีมงานนั้น ต้องทำกับคนหลายๆคนอย่างประสานสอดคล้องกัน ทุกคนต้องไว้วางใจซึ่งกันและกัน ให้เกียรติซึ่งกันและกัน และยอมรับในความสามารถของกันและกัน

4. การชี้แนะแนวทางปฏิบัติจะต้องมีการชี้แนะแนวทางของการปฏิบัติงาน อาจทำโดยหัวหน้าทีม หรือสมาชิกทีมช่วยกันชี้แนะ

5. การสื่อความหมาย ให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน

6. การเสียสละ การทำงานเป็นทีมร่วมกันบางครั้งอาจทำให้ไม่สะดวกในการทำงาน เพราะงานบางอย่างต้องรอคอยกัน หรือบางคนที่มีความสามารถมากกว่าในเรื่องหนึ่งๆ อาจต้องทำมากกว่าคนอื่นๆ สภาวะการณ์เช่นนี้ สมาชิกดังกล่าวจึงต้องรู้จักเสียสละ

7. การให้ผลตอบแทนเป็นกลุ่มมิใช่เป็นรายบุคคล การทำงานเป็นทีมงานนั้น เมื่อประสบผลสำเร็จ ผลตอบแทนความสำเร็จจะต้องให้ในรูปของกลุ่มของทีม มิใช่เป็นรายบุคคล

8. สร้างค่านิยมในการทำงานร่วมกันเพื่อให้เกิดความพึงพอใจของกลุ่ม คือ การทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข ความพอใจ ทำงานด้วยความกระตือรือร้น

9. มีการประสานงานที่ดี ย่อมส่งผลให้ทีมเข้มแข็งและทำงานดี

กรมวิชาการ (2543: 104-107) ได้กล่าวถึง สิ่งที่ทำให้ผู้ทำงานด้วยกันกลายเป็นทีมงาน คือ

1. วิสัยทัศน์และทิศทางการทำงาน การมีเป้าหมายร่วมกันเป็นสิ่งแรกที่ทำให้กลุ่มมีความแตกต่างจากทีม สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ ผู้นำคณะต้องมีทิศทางการทำงานที่ชัดเจน และต้องเป็นหน้าที่ของผู้นำที่จะถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้มีความหมาย และทีมเข้าใจวิสัยทัศน์ดังกล่าว
2. พฤติกรรมของผู้นำทีม ผู้นำทีมต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกทีมพัฒนาและสามารถรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น รวมทั้งกระตุ้นให้มีส่วนร่วม
3. ขอบข่ายที่คนทำงานร่วมกันได้อย่างดี ทีมจะคงอยู่ได้ถ้าสมาชิกทีมมีวิสัยทัศน์และการทำงานเพื่อบรรลุให้ถึงจุดนั้น สิ่งที่สำคัญก็คือ สมาชิกทีมต้องพึ่งพากันและกัน ยอมรับจุดเด่นของบุคคลเพื่อประโยชน์ของคณะและนักเรียน สมาชิกทีมต้องสนับสนุนซึ่งกันและกัน
4. เปิดช่องทางให้มีการพูดคุยติดต่อ สมาชิกทีมควรพูดคุยปัญหาในระดับต่างๆ และสร้างบรรยากาศที่มีการให้ข้อมูลย้อนกลับไปในทางบวกและลบ คนในทีมต้องใจกว้างที่จะรับฟังข้อโต้แย้ง
5. การทบทวนความก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอ ทีมต้องไม่กลัวการประเมินความก้าวหน้าเมื่อประสบความสำเร็จต้องยินดี แต่ถ้าประสบความล้มเหลวต้องวิเคราะห์เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานต่อไปได้อย่างดี สมาชิกทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนและตั้งเป้าหมายร่วมกัน

นอกจากนั้น ทีมงานที่ประสบความสำเร็จมักมีผู้นำที่จัดการสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือที่มอบอำนาจตัดสินใจอย่างเต็มที่ ใ้วางใจและให้การชมเชยสมาชิกแต่ละคนในทีม รวมทั้งเป็นผู้ที่ยินดีรับฟังความคิดเห็นและโอกาสใหม่ (กรมวิชาการ 2543: 126)

จากการศึกษาเอกสารและแนวคิดของหน่วยงานและนักการศึกษา เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของทีมงานนั้น จึงสรุปเป็นแนวทางในการเลือกปัจจัยบางประการที่น่าจะส่งผลต่อประสิทธิภาพของทีมงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 2 ดังรายละเอียดในตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 แสดงปัจจัยที่น่าจะส่งผลต่อประสิทธิภาพของทีมงาน

ปัจจัยที่น่าจะ ส่งผลต่อประสิทธิภาพ ของทีมงาน	หน่วยงาน / นักการศึกษา											รวมความถี่	
	ดิทธิโชค วรรณัฐมิตกุล ม.ป.ป.	พรพรรณราย ทรัพย์ประภา 2534	สุชุม นวดสกุล 2536	สุพัตรา สุภาพ 2536	เปรมฤดี คฤหเดช 2540	ยงยุทธ เกษศาคร 2542	วีรวิธ มาฆะศิริานนท์ 2542	พวงรัตน์ เกษรแพทย์ 2543	เสนาะ ตีเยาว์ 2543	ทองใบ สุดซารี 2543	สุเมธ แสงนันทนวล 2543		क्रमวิทการ 2543
ภาวะผู้นำ		/	/			/		/		/	/	/	7
ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก	/	/	/	/	/	/		/		/	/	/	10
ผลตอบแทน		/			/						/		3
ความพึงพอใจ		/									/		2
ความสำคัญซึ่งกันและกัน			/							/			2
การประสานงาน			/			/	/				/		4
เป้าหมายของทีมงาน	/	/	/		/	/				/	/	/	8
สภาพแวดล้อม	/												1
บทบาทของสมาชิก	/		/		/	/		/			/	/	7
กระบวนการทำงาน	/				/		/	/					4
การติดต่อสื่อสาร	/	/			/		/				/	/	6

ตารางที่ 2.2 แสดงปัจจัยที่น่าจะส่งผลต่อประสิทธิภาพของทีมงาน

ปัจจัยที่น่าจะ ส่งผลต่อประสิทธิภาพ ของทีมงาน	หน่วยงาน / นักการศึกษา
การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	ดิทธิโชค วรานุสันติกุล ม.ป.ป. พรณราย ทรัพย์ะประกา 2534 สุเมฆ นวตสกุล 2536 สุพัตรา สุภาพ 2536 เปรมฤดี คฤหเดช 2540 ยงยุทธ เกษศาคร 2542 วีรุฐ มาฆะศิริานนท์ 2542 พวงรังษะ เกษรแพทย์ 2543 เสนะ ตีแยวี่ 2543 ทองใบ สุตขารี 2543 สุเมฆ แสงนังมวอด 2543 กรมวิชากร 2543
ชี้แนะแนวทางปฏิบัติ	/
	รวมเฉลี่ย
	2
	2

ที่มา : โสภา พิมพีศิริ (2546: 39)

จากการประมวลแนวคิดของหน่วยงานและนักศึกษาต่างๆ จะเห็นได้ว่ามีปัจจัยบางประการ ที่หน่วยงานและนักการศึกษา มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน ซึ่งผู้วิจัยได้พิจารณาเลือกปัจจัยที่มีความถี่ตั้งแต่ 6 ขึ้นไป และเห็นว่าน่าจะเกี่ยวข้องและส่งเสริมประสิทธิภาพของทีมงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 2 จำแนกเป็น 5 ด้าน ดังนี้

1. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก
2. ด้านเป้าหมายของทีมงาน
3. ด้านภาวะผู้นำ
4. ด้านบทบาทของสมาชิก
5. ด้านการติดต่อสื่อสาร

การรู้จัก ความคุ้นเคย ความสนิทสนม ความเชื่อ และความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน เป็นปัจจัยสำคัญในการทำงาน และประสานงานระหว่างกันอย่างสร้างสรรค์ รวมถึงการสละเวลาในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ทั้งก่อนและระหว่างปฏิบัติงานเป็นทีมล้วนมีความสำคัญต่ออนาคตและความสำเร็จของทีม ซึ่ง เปรมวดี คฤหเดช (2540: 26) ได้กล่าวสนับสนุน การทำงานเป็นทีมจะบรรลุผลสำเร็จได้ จำต้องอาศัยความร่วมมือ ซึ่งจากการวิจัยจิตวิทยาพบว่า สมาชิกที่มีค่านิยมและเจตคติคล้ายกัน มาจากวัฒนธรรมเดียวกัน มักจะอยู่ร่วมกันอย่างเหนียวแน่น ฉะนั้น ถ้าสมาชิกในทีมมีความแตกต่างดังกล่าว พวกเขาจะไม่อยากทำงานร่วมกัน มีผลกระทบต่อการทำงานเป็นทีมมากที่สุด จึงจำเป็นอย่างมากที่จะต้องมามีวิธีการช่วยให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีงานเหมาะสมระหว่างสมาชิก (สิทธิโชค วรรณสันติกุล 2530: 75) เพราะการที่จะทำงานให้มีประสิทธิผลนั้น ต้องเน้นที่ความเข้าใจ และความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา และระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกันเอง (พิทยา สิทธิอำนวย 2536: 5)

พอสรุปได้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก เป็นลักษณะของความเป็นเอกภาพและน้ำหนึ่งใจเดียวกัน มีการสนับสนุนซึ่งกันและกันในทีมงาน มีความอดกลั้นต่อความขัดแย้งและร่วมปรึกษาหารือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างเปิดเผย

## 2. ด้านเป้าหมายของทีมงาน

เป้าหมาย หมายถึง จุดมุ่งหมายที่องค์กรต้องการจะไปให้ถึงในอนาคตจะมีความหมายเช่นเดียวกับวัตถุประสงค์ โดยประกอบด้วย เงื่อนไขที่จะทำงานให้สำเร็จ ระยะเวลาในการดำเนินงาน และทรัพยากรต่างๆ ที่จะใช้ทำงาน (ประชุม โปธิกุล ม.ป.ป.: 66) ซึ่งเป้าหมายควรเป็นสิ่งที่ทำตาย แต่ต้องเกิดสัมฤทธิ์ผลได้ ควรให้ทุกคนมีส่วนร่วมกันกำหนดเป้าหมาย จะได้ร่วมกันรับผิดชอบเพื่อให้บรรลุผล และถัดมา กระต่ายทอง (2544: 36) ได้กล่าวสรุปถึงเป้าหมายที่

นักการศึกษาต่างๆ ได้กล่าวไว้ว่า หมายถึง ทิศทางการทำงานที่กำหนดขึ้น เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมาย ปลายทางที่หน่วยงาน องค์กร ที่ได้ร่วมกันกำหนดไว้อย่างชัดเจนและเข้าใจตรงกัน โดยเป้าหมายของกลุ่มจะเป็นที่เข้าใจโดยทั่วกัน และเป้าหมายของแต่ละบุคคลต้องสอดคล้องกับเป้าหมายของกลุ่มโดยส่วนรวม ทำให้สมาชิกไปบนทิศทางเดียวกัน การที่ทำให้สมาชิกมีความเข้าใจว่ากลุ่มจะไป ที่ใด หรือกลุ่มจะเอาอะไรกันแน่ เป็นหัวแฉกของทีมงานที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ (สุทธิวรรณ ดันตริจนาวงศ์ 2535: 54) เพราะทีมงานที่ไม่มีแนวทาง จะไม่สามารถสร้างผลงานที่ดีได้ จึงต้อง แสดงความเห็นถึงเป้าหมายของทีมงานนั้น ว่ามีความเกี่ยวข้องกัน ชัดเจน และมองเห็นความสำเร็จ ได้ (ก้องเกียรติ ทวีสุข 2540: 167) ซึ่งสมาชิกของทีมที่ประสบความสำเร็จได้จะต้องใช้เวลาและความพยายามอย่างมากในการอภิปราย วางรูปแบบงานและตกลงเกี่ยวกับจุดมุ่งหมาย ซึ่งเป็นทั้ง ของทีมและของแต่ละบุคคล และนำจุดมุ่งหมายร่วมกันมาดัดแปลงเป็นเป้าหมายเฉพาะ ที่สามารถ วัดได้และเป็นจริงได้ วิธีการที่มีเป้าหมายจะสร้างให้ทีมมีพลังในการทำงาน (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ 2541: 177) เนื่องจากถ้าสมาชิกรับรู้หรือเข้าใจเป้าหมายร่วมกันคาดหมายที่จะร่วมแรง ร่วมใจให้ถึงเป้าหมาย ยิ่งทำให้องค์กรหรือกลุ่มนั้นสามัคคี รักใคร่กลมเกลียวกัน (นรินทร์ แจ่มจรัส 2540: 23) โดยทีมงานที่มีประสิทธิภาพจำต้องดำเนินการเกี่ยวกับเป้าหมาย ดังนี้ (เปรมวดี คฤหเดช 2543: 23)

1. จัดการสื่อสารให้สมาชิกในทีมงานรับรู้และเข้าใจเป้าหมายของทีมงานได้อย่าง ชัดเจนและถูกต้องตรงกัน ซึ่งการที่สมาชิกภายในทีมงานเข้าใจเป้าหมายไม่ตรงกันแม้แต่เพียง เล็กน้อย ก็อาจจะทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างสมาชิกในทีมงานได้
2. พยายามให้สมาชิกในทีมงานมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมาย เพราะอย่างยิ่งเปิดโอกาส ให้สมาชิกในทีมงานมีส่วนในการตั้งเป้าหมายเพียงใด สมาชิกจะยิ่งรักภักดีกับตนเองมาก เท่านั้นว่าจะต้องทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้
3. พยายามทำให้เป้าหมายนั้นนำไปปฏิบัติได้ การเขียนเป้าหมายที่ดีควรมีลักษณะ ที่สมาชิกรับรู้ได้ วัดได้ และมีความเฉพาะเจาะจงจนสมาชิกสามารถที่จะรับรู้ได้ว่าบรรลุตาม เป้าหมายที่วางไว้
4. พยายามที่จะจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเป้าหมายระหว่างสมาชิกในทีมงานแต่ละคน ซึ่งจะมีผลทำให้สมาชิกคนอื่นๆ ได้รับรู้ว่าการปฏิบัติงานของตนเองนี้จะช่วยสนับสนุนหรือขัดขวาง งานของสมาชิกคนอื่นๆ

การกำหนดเป้าหมายจะมีประโยชน์ต่อองค์กร ดังนี้

1. เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน จะทำให้ ผู้บริหารและพนักงานทราบถึงความต้องการขององค์กร ซึ่งสามารถนำมากำหนดแผนการและ



วิธีการที่ต้องปฏิบัติในการบรรลุเป้าหมาย ซึ่งทำให้การจัดสรรทรัพยากรและการทำงานเดินไปในทิศทางที่เหมาะสม

2. ทำความหวังให้ชัดเจนขึ้น โดยสร้างความต้องการและความมุ่งหวังขององค์กรให้เป็นรูปธรรม ซึ่งง่ายต่อการวางแผนและการนำไปปฏิบัติ

3. เพิ่มความสนใจในการทำงาน ความชัดเจนของเป้าหมายช่วยให้บุคลากรทราบว่าองค์ว่าต้องการอะไร ตนจะต้องปฏิบัติอย่างไร และเขาจะได้ผลตอบแทนอย่างไร ซึ่งจะช่วยให้เขาปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ถ้าผลงานและรางวัลเป็นที่พึงพอใจของเขา

4. ช่วยในการควบคุม โคนกำหนดเกณฑ์และมาตรฐานของเป้าหมาย ทำการติดตามตรวจสอบแล้วนำผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินงานมาเปรียบเทียบ เพื่อหาสาเหตุของความเบี่ยงเบนและการกำหนดแนวทางแก้ไขที่เหมาะสม

ดังนั้น พอสรุปได้ว่า เป้าหมายของทีมงาน เป็นการทำงานที่มีลักษณะของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมีความชัดเจน และความเข้าใจที่ตรงกันในทิศทางของการทำงานที่ทีมงานได้มีส่วนร่วมกำหนดขึ้น และมีความเห็นพ้องต้องกัน ซึ่งมีความเป็นไปได้ และจงใจให้สมาชิกมีความพยายามร่วมกันที่จะไปสู่จุดหมายปลายทางที่กำหนดไว้

### 3. ด้านภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งในการบริหารและการจัดองค์กร เพราะผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีภาระหน้าที่จะก่อให้เกิดความร่วมมืออย่างดี ระหว่างสมาชิกฝ่ายต่างๆ ขององค์กร โดยผู้นำจะต้องใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน และผู้ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งต่างๆ ก็จะต้องรับบทบาทของความเป็นผู้นำทั้งสิ้น และโดยอาศัยความเป็นผู้นำนี้เอง ที่จะต้องสามารถรวบรวมพลังและใช้ประโยชน์ของคนงานให้ช่วยกันทำงาน เพื่อผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร (ธงชัย สันติวงษ์ 2533: 410) โดยใช้หลักร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ปัญหา ในการบริหารงาน จึงถือได้ว่า ความเป็นผู้นำมีความสำคัญต่ออนาคตและความสำเร็จต่อทีม โดยผู้นำต้องอยู่ในสภาพพร้อมเสมอที่จะคอยสอดส่องดูว่า พฤติกรรมการนำของตนใดไปมีอิทธิพลต่อลูกน้อง และต้องเปิดใจให้กว้างที่จะยอมรับข้อมูลย้อนกลับจากสมาชิกในทีมงานว่าพฤติกรรมนำของผู้นำมีส่วนในการสนับสนุนหรือขัดขวางการทำงานของทีมงาน (สิทธิโชค วรรณสันติกุล 2530: 74)

ยงยุทธ เกษสาคร (2542: 68-69) ได้สรุปไว้ว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่บุคลิกลักษณะคุณสมบัติเด่นกว่าผู้อื่นในกลุ่ม และมีอิทธิพลมากกว่าบุคคลอื่นๆ ในหน่วยงาน ทั้งสามารถสร้างความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้เกิดขึ้นแก่หน่วยงานนั้นๆ ได้ ดังนั้น จึงหมายถึงบุคคลใด บุคคลหนึ่งซึ่งรับบทบาทเป็นผู้บริหารประสานประโยชน์ในกลุ่ม เสมือนเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่มซึ่งอิทธิพลและอำนาจ สามารถบังคับบัญชาบุคคลในกลุ่มให้ปฏิบัติตามบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

ส่วนภาวะผู้นำ หรือความเป็นผู้นำ หมายถึง ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลที่จะ กระตุ้นใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้ร่วมงาน หรือผู้ได้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อ ปฏิบัติการและอำนาจการ โดยใช้กระบวนการสื่อความหมาย การติดต่อซึ่งกันและกัน ให้เกิดมีใจ ร่วมกับตน ดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ (กิติ คยัคคานนท์ 2536: 19)

ผู้นำ เป็นบุคคลสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของทีมงาน ซึ่ง หัวหน้าทีมจะต้องมีทักษะที่สำคัญ ดังนี้ (ณัฐพันธุ์ เจริญนันทน์ และคนอื่นๆ 2545: 74-77)

1. เป็นตัวของตัวเองอย่างเป็นธรรมชาติ
2. รู้ตนจักตนเอง
3. กำหนดบทบาทของตนในฐานะผู้นำ
4. กำหนดแบบแผนปฏิบัติของทีม
5. เป็นคนเปิดเผย จริงใจ และ โปร่งใส
6. ให้ข้อมูลย้อนกลับในเชิงสร้างสรรค์
7. การประเมินผลงานและการให้รางวัลอย่างเหมาะสม
8. ปฏิบัติตัวให้คงเส้นคงวา

ดังนั้น พอสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นการทำงานของผู้นำทีมงานในการประสาน ประโยชน์ โดยใช้การกระตุ้น ใจ และทักษะกระบวนการต่างๆ ต่อผู้ร่วมงาน ให้เกิดความเต็มใจ ทำหน้าที่อย่างเต็มความสามารถและศักยภาพของตนเอง มีพฤติกรรมกระทำที่เหมาะสมกับความ รับผิดชอบจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

#### 4. ด้านบทบาทของสมาชิก

บทบาท หมายถึง การประพฤติปฏิบัติหน้าที่ที่ได้กำหนดไว้ ตามสถานภาพของแต่ละบุคคลที่เป็นอยู่ในขณะนั้น ซึ่งบทบาทมีความสำคัญต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ในสังคมเป็นอย่างมาก ถ้าบุคคลใดไม่รู้หรือไม่เข้าใจ และไม่ปฏิบัติตามบทบาทของตนเองแล้วก็จะทำให้สังคม นั้นเกิดความวุ่นวาย สับสน และเกิดปัญหาขึ้นในสังคมนั้นได้ (สุวิทย์ แบ่งทิศ 2547: 17) และ สิทธิโชค วรานุสันติกุล (2530: 10-12) ได้กล่าวถึง บทบาท ว่าหมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่ แสดงออกให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ที่ครองอยู่ ซึ่งสิ่งที่ทุกคนต้องระวังคือ ความขัดแย้งอัน เนื่องมาจากบทบาท ไม่เหมาะสมกับตำแหน่ง ซึ่งมีผลกระทบไปถึงประสิทธิภาพของการทำงานใน องค์กร ซึ่งทีมที่มีสมรรถนะสูง บางทีอาจจะเกิดจากการจัดบุคคลที่มีบทบาทแตกต่างกันเข้าไว้ได้ อย่างถูกต้องก็ได้ โดยแยกแยะจุดแข็งและจุดอ่อน และกำหนดหน้าที่ให้เหมาะสมกับทักษะของ บุคคล ทีมที่ประสบความสำเร็จจะมีผู้แสดงบทบาทได้ครบถ้วน และจะต้องเลือกผู้ที่มีความชำนาญ

และชอบในการแสดงบทบาทเหล่านั้นด้วย และระลึกถึงความเหมาะสม จึงจะทำให้สมาชิกในทีมทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี ทีมที่ไม่ประสบความสำเร็จ เพราะมีตำแหน่งที่ไม่สมดุลกันของวุฒิและความสามารถของแต่ละบุคคล (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ 2541: 176)

บทบาท สามารถแบ่งออกได้เป็น 5 ประเภท ซึ่งแต่ละประเภทก็มีแนวปฏิบัติในบทบาทนั้นๆ แตกต่างกันไป คือ

1. บทบาทที่กำหนดโดยสังคม
2. บทบาทที่กำหนดให้คนเป็นตัวอย่างของสังคม
3. บทบาทที่สังคมคาดหวัง
4. บทบาทที่ทุกคนต้องปฏิบัติตามระเบียบ กฎเกณฑ์ และหน้าที่ที่ทุกคนกำหนดไว้
5. ต้องปฏิบัติตามความมุ่งหวังของคนอื่น

การจัดการเกี่ยวกับบทบาทในทีมงานนั้น มีสิ่งที่จะต้องคำนึงอยู่ ดังนี้ (สิทธิโชค วรรณสันติกุล 2530: 110-12)

1. ความชัดเจนของบทบาท สมาชิกในทีมทุกคนจะต้องเข้าใจถึงภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองเพื่อจะได้ทำภารกิจให้สำเร็จ
2. ความขัดแย้งในบทบาท สมาชิกในทีมงานแสดงบทบาทของตนเองสอดคล้องกันหรือสมาชิกบางคนต่างก็เห็นว่าตนเองมีหน้าที่รับผิดชอบงานส่วนนี้ อันจะเป็นที่มาแห่งความขัดแย้งในบทบาท จึงต้องมีการทำความเข้าใจในเรื่องบทบาทของสมาชิกในทีมงานซึ่งโดยทั่วไปควรจะได้ทำเป็นระยะๆ

ดังนั้น พอสรุปได้ว่า บทบาทของสมาชิก คือ การปฏิบัติตนของสมาชิกตามหน้าที่ที่ได้กำหนดไว้อย่างชัดเจน โดยทุกคนมีความเข้าใจในบทบาทของตนเองและผู้อื่น ทำหน้าที่ตามความรับผิดชอบของตนเองที่ไม่ซ้ำซ้อนกับผู้อื่น

#### 5. ด้านการติดต่อสื่อสาร

ด้านการติดต่อสื่อสาร เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญกับการทำงาน และการอยู่ร่วมกันเป็นทีม การสื่อสารจะช่วยให้ทีมงานมีความคิด แนวทางปฏิบัติและการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน

การสื่อสาร หมายถึง กระบวนการในการส่งข้อมูล เพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างกันของบุคคลตั้งแต่ 2 ฝ่าย โดยฝ่ายหนึ่งจะเป็นผู้ส่งสาร ทำหน้าที่ประมวลข่าวสารที่ต้องการเข้ารหัสเพื่อส่งไปยังผู้รับสาร ที่รับทราบและแปลความข้อมูลเป็นความเข้าใจ โดยจะส่งข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ส่งสารว่าเขาได้รับสารแล้วเกิดความเข้าใจ และปฏิบัติตนอย่างไร ซึ่ง สิทธิโชค วรรณสันติกุล (2530: 13) ได้กล่าวถึง การสื่อสาร ว่าหมายถึง การติดต่อแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคลการ

สื่อสารเป็นสะพานเชื่อมคนในกลุ่มเดียวกันด้วย ถ้าปราศจากกระบวนการสื่อสารแล้ว ความเป็นกลุ่มจะเกิดขึ้นไม่ได้เลย

การสื่อสารระหว่างสมาชิกภายในทีม จะเป็นสายสัมพันธ์ที่ช่วยยึดให้สมาชิกรวมตัวกันเป็นกลุ่มได้อย่างมั่นคง เพราะสมาชิกมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร และความคิดเห็นระหว่างกันซึ่งจะช่วยสร้างความเข้าใจ ปรับทัศนคติ และนำไปสู่จุดหมายเดียวกัน คือ การส่งเสริมการทำงานของกลุ่มให้มีเอกภาพ และสามารถบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ จึงควรเปิดโอกาสให้สมาชิกได้สื่อสารกันอย่างอิสระและบ่อยที่สุด การที่สมาชิกได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับเรื่องภายในทีมงานของตนเอง และเรื่องระหว่างทีมงานกับสิ่งแวดล้อมภายนอก จะทำให้สมาชิกรู้สึกว่าคุณค่า และถูกนับว่าเป็นคนที่มีความหมายคนหนึ่งในทีมงาน

การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมักจะเกิดขึ้นในทีมหรือวัฒนธรรมที่ทำงานแบบร่วมมือกัน ซึ่งทักษะที่ดีในการสื่อสาร ควรมีลักษณะดังนี้

1. ผู้สื่อสารจะต้องมีความรู้ลึกที่ดี ไม่ว่าจะเป็นความคิด เจตคติ และการกระทำที่มีผลกระทบต่อผู้อื่น เรียนรู้จุดแข็งจุดอ่อนของบุคคล
2. ความมั่นใจ เชื่อมั่นในการติดต่อกับผู้อื่น
3. ความสามารถในการจะติดต่อกับผู้คนทุกประเภทในสถานการณ์มาแตกต่างกัน ต้องการความสามารถที่ยืดหยุ่น บุคคลที่มีทักษะในการสื่อสารที่ดี จะต้องมีความสัมพันธ์ที่ต้องการ คือ เป็นผู้รับฟังที่ดี
4. ผู้จัดการ ผู้นิเทศงานหรือผู้นำในกลุ่มใดๆ ต้องการความสามารถที่จะปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม
5. ผู้มีทักษะในการสื่อสาร เป็นบุคคลที่ผู้อื่นยอมรับว่า “เป็นผู้ฟังที่มีคุณค่า”
6. สิ่งสำคัญในการสื่อสารเป็นความต้องการเรียนรู้และต้องการให้ผู้อื่นรับรู้ รับฟัง ซึ่งบางครั้งผู้ฟังอาจจะยังไม่พร้อม ดังนั้น จึงต้องการทักษะในการรับฟังและความพยายามที่จะช่วยผู้อื่นเรียนรู้
7. บุคคลที่มีทักษะในการสื่อสาร จะต้องมีความสามารถในการสื่อสารด้วยภาษาเขียน
8. มีความสามารถรายงานต่อหน้ากลุ่มคนและสามารถแสดงแถลงการณ์ได้อย่างดี
9. มีความสามารถในการประสานความคิดให้เกิดความพอเหมาะ

ดังนั้น พอสรุปได้ว่า การติดต่อสื่อสาร เป็นกระบวนการส่งข้อมูล เพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร โดยอาศัยทักษะที่ดีซึ่งจะทำให้การสื่อสารระหว่างสมาชิกในทีมเชื่อมโยง และรักษาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก ให้สามารถปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ประสิทธิภาพ โคนทีมงานจะต้องมีระบบการสื่อสารที่มีความคล่องตัว สมาชิกทุกคนได้รับรู้ข้อมูล ข่าวสาร ความเคลื่อนไหวของทีมงานอย่างทันสมัย ทำให้เกิดความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติงาน ร่วมกันจนบรรลุเป้าหมายของทีม

### 3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษารายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องนั้น ผู้วิจัยได้ศึกษารายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง กับทีมงานและปัจจัยที่น่าจะส่งผลต่อประสิทธิภาพของทีมงาน ในหลายๆ ด้าน จึงขอนำเสนอไว้พอ ดังต่อไปนี้

ณรงค์ อินทร์นา (2537: 134-141) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับองค์การประกอบที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของเจ้าหน้าที่ประจำสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดในเขตภาคเหนือ พบว่า ลักษณะตัวแปร โดยเฉลี่ยรวมส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมในระดับปานกลาง โดยตัวแปรด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติการ ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมสูงสุด รองลงมาได้แก่ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน กระบวนการตัดสินใจและการแสดงความคิดเห็น ในการปฏิบัติงาน สภาพการบริหารของผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ของสมาชิกในสำนักงาน และ ภาวะผู้นำ ตามลำดับ และองค์ประกอบที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม ของเจ้าหน้าที่ ประจำสำนักงานสามัญจังหวัด ในเขตภาคเหนือ ได้แก่ สภาพการบริหารของผู้บังคับบัญชา ปฏิสัมพันธ์ของสมาชิก กระบวนการตัดสินใจและการแสดงความคิดเห็น ในการปฏิบัติงาน ผลตอบแทนในการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

เปรมวดี ฤทธิเดช (2540: 106-107) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาชุดฝึกอบรมเชิง ประสบการณ์เพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมสำหรับนักศึกษาพยาบาล พบว่า ชุดฝึกอบรมพัฒนาให้ นักศึกษาพยาบาลมีความรู้ เจตคติ และทักษะในการทำงานเป็นทีมงาน โดยผ่านกระบวนการทำงาน เป็นทีม เพื่อให้ได้ผลงานดี และสมาชิกมีความพึงพอใจในการทำงานร่วมกัน

วัฒนา พวงสวัสดิ์ (2541: 224-232) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยการสร้างทีมงานที่ สัมพันธ์กับประสิทธิผล โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา แห่งชาติ เขตการศึกษา 12 พบว่า ปัจจัยการสร้างทีมงานในโรงเรียนประถมศึกษา เขตการศึกษา 12 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งแตกต่างกันไปตามขนาดและสถานที่ตั้งของโรงเรียน และปัจจัย การสร้างทีมงานของครูผู้สอน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งด้านที่มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน ได้แก่ ด้านการควบคุมการนิเทศ ด้านความ

ขัดแย้ง ด้านการบริการของศูนย์วิชาการ ด้านสถานที่เฉพาะการทำงานและควบคุมงาน ด้านขอบข่ายการจัดการ ด้านการติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผย และด้านการปกครองของโรงเรียน

ณัฐนันท์ คุนพิทักษ์ (2543: 66-70) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีและประสิทธิภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตศึกษา 6 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู มีความคิดเห็นต่อลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ รวมทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทั้ง 6 ด้าน ปรากฏว่าอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารกับครู โรงเรียนมัธยมศึกษา ที่มีต่อลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพพบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนการจัดอันดับความสำคัญปรากฏผลตามลำดับดังนี้ 1) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน 2) การยอมรับนับถือ 3) ความมีมนุษยสัมพันธ์ 4) การสื่อสารแบบเปิด 5) ความไวเนื้อเชื่อใจ และ 6) การมีส่วนร่วมในการทำงาน

อัมพร สุขเกษม (2544: 112) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารกับผลปฏิบัติงานของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร พบว่า ระดับการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมาก ในด้านความน่าเชื่อถือ ด้านความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ด้านเนื้อหาสาระ ด้านความสม่ำเสมอต่อเนื่องกัน ด้านช่องทางติดต่อสื่อสาร และด้านความแจ่มแจ้งของข่าวสาร

ปรีชา ยอดแก้ว (2545: 127) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารกับผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน สังกัดเทศบาลเมือง เขตการศึกษา 7 พบว่ามนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียน มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้ ความสำเร็จขององค์กร มีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของผู้บริหารเป็นสำคัญ เพราะผู้บริหารจะต้องมีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและเกิดการพัฒนาด้านผลผลิตและเกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน

จากการศึกษา รายงานการวิจัยที่เกี่ยวกับทีมงานและประสิทธิภาพของทีมงาน รวมทั้งรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง พอสรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยประกอบหลายด้าน คือ ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมาย ด้านภาวะผู้นำ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีมงาน ด้านบทบาทของสมาชิก และด้านการติดต่อสื่อสารซึ่งปัจจัยต่างๆ ดังกล่าวข้างต้น จะส่งผลต่อประสิทธิภาพของทีมงาน เพราะถ้าหากทีมงานในสถานศึกษามีประสิทธิภาพแล้ว จะทำให้ผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษานั้นๆ เกิดประสิทธิผลตามมา

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการสร้างทีมงานของโรงเรียนกรรณสูตศึกษาลัย จังหวัดสุพรรณบุรี ครั้งนี้ผู้วิจัยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีวิธีดำเนินการวิจัยตามลำดับดังนี้

#### 1. กรณศึกษา

##### 1.1 กรณศึกษาที่ใช้ในการวิจัย

กรณศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ คือ โรงเรียนกรรณสูตศึกษาลัย จังหวัดสุพรรณบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ซึ่งเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาใหญ่ประจำจังหวัดสุพรรณบุรี และได้รับการคัดเลือกให้เป็นโรงเรียนมาตรฐานสากล (World Class Standard School) และเป็นศูนย์การเรียนรู้ของกลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ ภาษาอังกฤษ ศูนย์แลกเปลี่ยน วัฒนธรรมไทย-จีน เป็นต้น การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพที่ศึกษาทั้งชุมชนและโรงเรียน เพื่อให้ได้ข้อมูลในภาพที่เป็นองค์รวม (holistic view)

##### 1.2 วิธีเลือกกรณศึกษา

จากแนวคิดของขงยูท เกษสาคร (2542: 227) ที่กล่าวว่า ทีมงานที่ดีนำมาซึ่งความสำเร็จของงาน ผู้วิจัยโดยความเห็นชอบของอาจารย์ที่ปรึกษา ได้ทำการเลือกสถานศึกษา โรงเรียนมาตรฐานสากล (World Class Standard School) จำนวน 1 แห่ง ของจังหวัดสุพรรณบุรี ที่มีผลงานที่ประสบความสำเร็จเป็นที่ยอมรับของสังคม คือ โรงเรียนกรรณสูตศึกษาลัย โดยพิจารณาจากเกณฑ์และเหตุผล ดังนี้

1.2.1 เป็นสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นโรงเรียนมาตรฐานสากล (World Class Standard School) เพียงแห่งเดียวในจังหวัดสุพรรณบุรี

1.2.2 เป็นสถานศึกษาประจำจังหวัดขนาดใหญ่ ชุมชนและสังคมต่างให้ความสำคัญยอมรับในมาตรฐานคุณภาพการศึกษา

### 1.3 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่

1.3.1 ผู้บริหารสถานศึกษา	จำนวน 1 คน
1.3.2 รองผู้อำนวยการสถานศึกษา	จำนวน 5 คน
1.3.3 ครูผู้สอน	จำนวน 6 คน
1.3.4 กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	จำนวน 6 คน
	รวม 18 คน

## 2. ข้อมูลที่ต้องการในการศึกษาวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยต้องการข้อมูล คือ ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการสร้างทีมงานของโรงเรียนกรรณสูตศึกษาลัย จังหวัดสุพรรณบุรี ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก ด้านเป้าหมายของทีมงาน ด้านภาวะผู้นำ ด้านบทบาทของสมาชิก ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านอื่นๆ

### 2.1 การเก็บรวบรวมข้อมูล

#### 2.1.1 การสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้สร้างแนวคำถามในการสัมภาษณ์สำหรับการวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการสร้างทีมงานของโรงเรียนกรรณสูตศึกษาลัย จังหวัดสุพรรณบุรี หลังจากนั้นให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาความเหมาะสมของแนวคำถามในการสัมภาษณ์ในครั้งนี้

#### 2.1.2 การเข้าสู่สนามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล

โดยเหตุที่ผู้วิจัยปฏิบัติหน้าที่ครูผู้สอนของโรงเรียนกรรณสูตศึกษาลัย จังหวัดสุพรรณบุรี จึงมีความสะดวกในการเข้าสู่สนามเพื่อการเก็บรวบรวมข้อมูล อีกทั้งผู้วิจัยเป็นผู้ได้บังคับบัญชาของผู้บริหารโรงเรียน และเป็นที่รู้จักคุ้นเคยกับคณะครู คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียน ผู้นำชุมชน ผู้ปกครองนักเรียน และนักเรียน ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสะดวกในการแนะนำตนในฐานะเป็นผู้วิจัยและแสดงบทบาทของนักวิจัย โดยประสานงานและขอความร่วมมือจากผู้บริหารโรงเรียน คณะครู คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียน ผู้นำชุมชน ผู้ปกครองนักเรียน และนักเรียน เพื่อศึกษาข้อมูลทั้งส่วนที่เป็นเอกสาร การสังเกต การสัมภาษณ์ และการสนทนากลุ่ม



## 2.2 ขั้นตอนในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บข้อมูล เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการสร้างทีมงานของโรงเรียนกรรณสูตศึกษาลัย จังหวัดสุพรรณบุรี เพื่อศึกษาข้อมูลในเชิงลึกด้วยวิธีการต่างๆ ได้แก่ การศึกษาเอกสาร การสังเกต การสนทนากลุ่ม การสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้อง

## 2.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ใช้วิธีการหลัก 3 วิธี คือ

**2.3.1 การศึกษาเอกสาร (documentary study)** โดยใช้วิธีการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการสร้างทีมงานของโรงเรียนกรรณสูตศึกษาลัย จังหวัดสุพรรณบุรี ซึ่งจำแนกเอกสารหลักที่ศึกษาออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

1) เอกสารเกี่ยวกับประวัติและความเป็นมาของโรงเรียนกรรณสูตศึกษาลัย จังหวัดสุพรรณบุรี

2) เอกสารเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของโรงเรียนกรรณสูตศึกษาลัย จังหวัดสุพรรณบุรี ได้แก่ ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียน แผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติงานประจำปี

3) เอกสารเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการสร้างทีมงานของโรงเรียนกรรณสูตศึกษาลัย จังหวัดสุพรรณบุรี ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก ด้านเป้าหมายของทีมงาน ด้านภาวะผู้นำ ด้านบทบาทของสมาชิก ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านอื่นๆ

**2.3.2 การสังเกต (observation)** เป็นการสังเกตร่องรอย หลักฐานทั้งในส่วนของชุมชน และการดำเนินงานการจัดการศึกษาของโรงเรียน สังเกตการทำงานของทีมงาน การมีความสัมพันธ์ระหว่างกัน การกำหนดเป้าหมายของทีมงาน ด้านภาวะผู้นำ ด้านบทบาทของสมาชิก ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านอื่นๆ เช่น เช่น สภาพแวดล้อมทางการเมือง สังคม/วัฒนธรรม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยีของบุคลากรภายในสถานศึกษาในการจัดกิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด สังเกตพฤติกรรมการทำงานของแต่ละบุคลากรภายในสถานศึกษา

**2.3.3 การสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ (informal interview)** ใช้ทั้งการสัมภาษณ์แบบเปิดกว้าง (open interview) และการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (indepth interview) เพื่อศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการสร้างทีมงานของโรงเรียนกรรณสูตศึกษาลัย จังหวัดสุพรรณบุรี เพื่อให้ได้ข้อมูลตรงกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ให้มากที่สุด โดยอาศัยกรอบและแนวคิดเป็นปัจจัยในการตั้งประเด็นคำถาม คำถามจะมีลักษณะเป็นปลายเปิด การสัมภาษณ์นี้ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 5 คน และคณะกรรมการสถานศึกษา จำนวน 6 คน จำนวนทั้งสิ้น

12 คน โดยผู้วิจัยได้นำแบบสัมภาษณ์ใช้ประกอบการเก็บรวบรวมข้อมูล และบันทึกผลการสัมภาษณ์ตามประเด็นหัวข้อที่กำหนด

**2.3.4 การสนทนากลุ่ม (focus group)** ใช้สำหรับหาข้อมูลเช่นเดียวกับการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ แต่เป็นการหาข้อสรุปและทัศนะของกลุ่มที่สนทนา โดยผู้วิจัยได้ทำการสนทนากลุ่มกับครูผู้สอนซึ่งเป็นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ของโรงเรียนนครณัฐศึกษาลัย ประกอบด้วย หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ การงานอาชีพและเทคโนโลยี ภาษาต่างประเทศ ภาษาไทย ศิลปะ และสังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม จำนวนทั้งสิ้น 6 คน แล้วบันทึกผลการสนทนากลุ่มตามประเด็นคำถามตามแบบสัมภาษณ์

เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเป็นเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลที่สำคัญ (ชูชาติ พ่วมสมจิตร, 2540: 90) เพราะต้องเป็นผู้รวบรวมข้อมูลตามประเด็นคำถามในการวิจัย ซึ่งประกอบด้วย ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก ด้านเป้าหมายของทีมงาน ด้านภาวะผู้นำ ด้านบทบาทของสมาชิก ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านอื่นๆ ที่จะส่งผลความสำเร็จในการสร้างทีมงานของโรงเรียนนครณัฐศึกษาลัย จังหวัดสุพรรณบุรี โดยผู้วิจัยทำการรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาเอกสาร สังเกต สัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ และสนทนากลุ่ม เพื่อเป็นแนวทางในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อให้ได้คำตอบของปัญหาการวิจัย โดยผู้วิจัยได้ใช้สมุดในการบันทึกข้อมูลภาคสนาม เทปบันทึกเสียง กล้องถ่ายรูป เป็นอุปกรณ์ช่วยในการเก็บและบันทึกข้อมูล

## 2.4 การตรวจสอบข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้การตรวจสอบข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยวิธีการหลัก 3 วิธี ดังนี้

**2.4.1 การให้บุคคลที่เกี่ยวข้องในโรงเรียน ตรวจสอบและรับรองความถูกต้อง** โดยการอ่านข้อมูลเกี่ยวกับประวัติและความเป็นมา สภาพปัจจุบันของโรงเรียนนครณัฐศึกษาลัย จังหวัดสุพรรณบุรี หรือปรับปรุงแก้ไขข้อมูลที่ผู้วิจัยบันทึกไว้ให้ถูกต้องเพื่อความเที่ยงตรงของข้อมูล

**2.4.2 การตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (triangulation)** ตามวิธีการของการตรวจสอบข้อมูลเชิงคุณภาพ ซึ่งมีวิธีการตรวจสอบข้อมูล ดังนี้

1) การตรวจสอบข้อมูลสามเส้า ด้านข้อมูล (data triangulation) โดยนำข้อมูลที่ได้จากศึกษาเอกสารภาคสนาม และข้อมูลจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาวิเคราะห์ เปรียบเทียบระหว่างเวลา บุคคล และเนื้อหาที่แตกต่างกัน ถ้าหากเวลาต่างกันข้อมูลที่ได้เหมือนกันหรือไม่ และหากบุคคลเปลี่ยนไป ข้อมูลที่ได้เหมือนกันหรือไม่ หากได้ข้อมูลเหมือนกัน แสดงว่าเป็นข้อมูลที่นำเชื่อถือได้

2) การตรวจสอบข้อมูลสามเส้า ด้านวิธีรวบรวมข้อมูล (methodological triangulation) โดยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลหลายวิธีการและข้อมูลด้านต่างๆ กัน เพื่อรวบรวมข้อมูลในเรื่องเดียวกัน โดยในการศึกษาครั้งนี้จะใช้วิธีการสังเกต ควบคู่กับการสัมภาษณ์ พร้อมทั้งการศึกษาข้อมูลจากเอกสารประกอบด้วย หากข้อมูลที่ได้มีความแตกต่างกัน หรือขัดแย้งกัน ผู้ศึกษา จะทำการเก็บรวบรวมข้อมูลอีกครั้ง และหากข้อมูลที่ได้ทำการตรวจสอบแล้วปรากฏว่าได้แนวคิด หรือข้อมูลที่มีลักษณะใกล้เคียงกันหรือเหมือนกันก็น่าเชื่อถือเป็นข้อมูลที่ถูกต้อง สมบูรณ์ จากนั้นนำผลการศึกษามาวิเคราะห์ข้อมูลมาเขียนเป็นลักษณะของการเขียนรายงานการวิจัยเชิงพรรณนา

**2.4.3 การตรวจสอบข้อมูลด้วยการจำแนกข้อมูลออกเป็น 2 ส่วนใหญ่ๆ** คือ ข้อมูลในส่วนที่เป็นความคิดเห็นหรือทัศนคติของผู้ให้ข้อมูล (evaluative data) และข้อมูลในส่วนที่เป็นรายละเอียด หรือ การเล่าเหตุการณ์ (descriptive data) ทั้งนี้เพื่อสะดวกต่อการวิเคราะห์ข้อมูลให้ตรงกับความเป็นจริง

## 2.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ในระหว่างการเก็บรวบรวมข้อมูลนั้น ผู้วิจัยจะได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามกรอบแนวคิดและขอบเขตของการวิจัยด้วยวิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ซึ่งมีวิธีดำเนินการ ดังนี้

**2.5.1 นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาจัดระบบ** ทั้งข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร การสังเกต การสัมภาษณ์ และการสนทนากลุ่ม เพื่อเตรียมพร้อมที่จะนำไปวิเคราะห์ เช่น การจัดบันทึกใหม่ การถอดเทป การสัมภาษณ์

**2.5.2 การให้ความหมายกับข้อมูล** โดยการตีความจากข้อมูลเบื้องต้นให้ออกมาเป็นข้อความที่สื่อความหมายของผู้ที่ให้ข้อมูล

**2.5.3 จัดหมวดหมู่ความหมายข้อมูล** โดยการนำเอาความหมายที่ให้ไว้มาจัดหมวดหมู่ตามตัวแปรที่ทำการวิจัย

**2.5.4 วิเคราะห์และสรุปรวบรวมความหมายให้ได้ข้อความตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย** สำหรับในขั้นตอนนี้จะเป็นการนำข้อสรุปต่างๆ มาเชื่อมโยงกันเพื่อที่จะให้สามารถตอบปัญหาของการวิจัยในครั้งนี้ได้อย่างถูกต้องครบถ้วน

## บทที่ 4

### ข้อมูลพื้นฐานของกรณีศึกษา

กรณีศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ คือ โรงเรียนกรรมฐานศึกษาลัย จังหวัดสุพรรณบุรี ซึ่งมีข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ประวัติของโรงเรียน

ตอนที่ 2 ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียน

- ชุมชนของโรงเรียน
- โครงสร้างและหลักสูตร
- บุคลากร
- นักเรียน
- อาคารสถานที่

ตอนที่ 3 ผลงานความสำเร็จของโรงเรียน

#### ตอนที่ 1 ประวัติของโรงเรียน

โรงเรียนกรรมฐานศึกษาลัย สุพรรณบุรี มาจากโรงเรียน 2 โรงเรียน คือ โรงเรียนปริชาพิทยาคาร และโรงเรียนวัดประตูลำดวน โดยในปี พ.ศ. 2453 ทางกรม ได้ยุบโรงเรียนวัดประตูลำดวน ไปรวมกับ โรงเรียน ปริชาพิทยาคาร และกำหนดฐานะให้ เป็นโรงเรียน ประจำจังหวัดสุพรรณบุรี และต่อมา ได้พัฒนาเป็น โรงเรียนกรรมฐานศึกษาลัย ในปัจจุบัน โดยที่จะพอลำดับประวัติได้ เป็น 6 ยุค ดังนี้ ก่อนที่จะมาเป็น ปริชาพิทยาคาร ประมาณ พ.ศ 2435-2441 นายปล้อง ชรรमारมณ สอนหนังสือเด็กที่บ้านของตน โดยที่นักเรียนรุ่นแรกคือ เด็ก ในละแวกบ้าน แต่ต่อมา ก็เริ่มมีเด็กต่างถิ่น เข้ามาเรียนด้วย โดยหนังสือเรียน ที่ท่านใช้สอนเด็ก คือ หนังสือชุด มูลบทบรรพกิจ ซึ่งถือว่าเป็น หนังสือแบบเรียน ที่ดีที่สุดในยุคนั้น ใครก็เรียนจบ สามารถเข้ารับราชการได้ ทันที และกล่าวกันว่า สำนักเรียนของครูปล้อง เป็นสำนักเรียนชั้นดีที่สุด ของเมืองสุพรรณในเวลานั้น มาตรฐานความรู้ สูงกว่าการสอน ของพระตามวัดต่างๆ ซึ่งยังไม่ได้ตั้งเป็น โรงเรียน ตามการศึกษาแผนใหม่ ในเวลานั้น ด้วยเหตุนี้ เด็กจึงมาเรียน กับครูปล้องมากขึ้นทุกที จนที่เรียน ในบ้านของท่าน ซึ่งมีเรือนถึง หก

หลังคับแคบ จนกระทั่งปี พ.ศ. 2441 จึงเกิดอาคาร "ปรีชาพิทยาคาร" หลังแรกขึ้น และนายปล้อง ก็ได้รับพระราชทาน บรรดาศักดิ์เป็นขุนปริชานุศาสตร์

อาคารปรีชาพิทยาคารหลังแรก ประมาณ พ.ศ. 2235-2441 พระเจ้าน้องยาเธอ กรมหมื่นดำรงราชานุภาพ เสนาบดี กระทรวงมหาดไทย เสด็จมาตรวจราชการ เมืองสุพรรณบุรี ได้ทรงเยี่ยมชมกิจการสอนของนายปล้องแล้วพอพระทัย เพราะพระองค์ท่าน ใฝ่พระทัยในงานการศึกษาอยู่มาก เมื่อทรงเห็น สถานที่คับแคบ จึงโปรดให้สร้างอาคารเรียน หลังใหม่ขึ้น ที่ริมแม่น้ำท่าจีน ในบริเวณบ้านนายปล้อง เป็นอาคารทรงปั้นหยา ชั้นเดียว 3 ห้อง ห้องหนึ่งจุประมาณ 10-15 คน มีมุขกลางด้านหน้า หลังคามุงจาก ประทานนามว่า “โรงเรียนปรีชาพิทยาคาร” และทรงขอพระราชทาน บรรดาศักดิ์ ให้นายปล้องเป็น “ขุนปริชานุศาสตร์” ครูคนแรก และคนเดียวของ โรงเรียนนี้ ได้รับเงินเดือน จากกระทรวงมหาดไทยเดือนละ 25 บาท อาคารเรียน หลังนี้เข้าใจว่า สมเด็จพระยาดำรงราชานุภาพ ประทาน เงินอุดหนุนด้วย อาคารนี้ใช้ได้อยู่ 10 ปี ก็ทรุดโทรม เพราะน้ำท่วมทุกปี และกระแสน้ำแรงมาก อีกทั้ง นักเรียน ก็คงมากขึ้นด้วย โรงเรียนจึงย้าย ไปอยู่ที่ใหม่เมื่อ พ.ศ. 2451 อาคารปรีชาพิทยาคารหลังที่ 2 ประมาณ พ.ศ. 2451-2461 โรงเรียนปรีชาพิทยาคารแห่งใหม่ ตั้งอยู่ที่สี่แยกนางพิม ฝั่งตะวันตก ถนนพระพันทวย ตรงร้านถ่ายรูปแกรนด์ ในปัจจุบัน เป็นอาคารไม้ได้สูง 7 ห้องเรียน หลังคามุงจาก อาคารหลังนี้ ท่านขุนปริชานุศาสตร์ ได้ออกเงินส่วนตัว และได้รวบรวม เงินจากบรรดาศิษย์เก่า ที่มีหลักมีฐานแล้ว ได้เงินประมาณ 2,500 บาท นอกจากนี้ ได้มีพระยาภักยาดิถิต นายอำเภอสองพี่น้อง หลวงศรีราชรักษา บริจาคโต๊ะเรียน และม้านั่ง อาคารหลังนี้ พระยาสุนทรสงคราม (ม.ร.ว.เล็ก พยัคฆเสนา) ผู้ว่าราชการจังหวัดสุพรรณบุรี ได้ให้นักโทษ มาปลูกสร้าง เมื่อย้ายมาอยู่ที่อาคารหลังนี้ โรงเรียน ได้โอนมาสังกัดกระทรวง ธรรมการ และขุนปริชานุศาสตร์ ได้รับแต่งตั้งเป็น ครูใหญ่ คนแรก และมีครูช่วยสอน 3 คน ต่อมาขุนปริชานุศาสตร์ ได้ถึงแก่กรรมในปี พ.ศ. 2453 กระทรวงธรรมการ จึงส่งขุนโกศลเศรษฐี มาเป็นเป็นครู คนที่ 2 แต่ต่อมาเมื่อขุนโกศลเศรษฐีถึงแก่กรรม ทางราชการ จึงได้ยุบโรงเรียนวัดประตูลำไย โอนครู และนักเรียน ไปรวมกับ โรงเรียนปรีชาพิทยาคาร โดยมีครูสาย เขมะพรรค เป็นครูใหญ่ โรงเรียนหลังที่สอง ดำเนินกิจการอยู่จนถึง พ.ศ. 2461 ก็ถูกยกเลิก นอกจากชำรุดทรุดโทรมและ คงเป็นเพราะ นักเรียนมากขึ้น ด้วย พระยาสุนทรบุรี (อี วรรณสุด) ผู้ว่าราชการจังหวัดสุพรรณบุรี จึงสร้าง อาคารเรียนหลังใหม่ และเปลี่ยนชื่อโรงเรียน เป็น “วรรณสุดศึกษาลัย” อาคารหลังใหม่ เป็นรูปเรือนยาว สองชั้น มีมุขด้านหน้าสองด้าน ทางเหนือด้านหลัง ทางใต้ด้านหนึ่ง มีบันไดตรงกลาง มีห้องเรียนห้าห้อง ห้องใต้ถุนเปิดโล่ง ยาวประมาณ 37 เมตร กว้าง 15 เมตร หลังคามุงกระเบื้อง พื้น และฝา เป็น ไม้ยางล้วน จุ นักเรียนประมาณ 200 คน เป็นราคา 3,000 บาทเศษ และ โอนนักเรียนเก่า และเครื่องใช้ ของโรงเรียน ปรีชาพิทยาคาร มารวมกัน โรงเรียนวรรณสุด หลังแรกตั้งอยู่ที่ วิทยาลัยอาชีวศึกษาปัจจุบัน

เปิดสอน ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ในปีต่อๆ มาได้สร้างโรงอาหาร และประมาณ พ.ศ. 2481 ได้รับงบประมาณ เป็นค่าก่อสร้างอาคารไม้ 2 ชั้นยาว 30 เมตร เพื่อรับนักเรียนมัธยม หนึ่งพิเศษ สำหรับเตรียมบุคคล ไปเป็นครูในชนบท โรงเรียนแห่งนี้ ขยายกิจการ อย่างต่อเนื่อง จนถึงปี พ.ศ. 2481 ได้ขยับขยายไปสร้าง ใน สถานที่แห่งใหม่ แต่ย้ายนักเรียนไปหมดจริงๆ เมื่อปี พ.ศ. 2484 ระยะเวลา 23 ปี จึงมีนักเรียนจบไปมากมาย พ.ศ. 2506 นายพิณ โสขุมมา ได้รับแต่งตั้งเป็น ครูใหญ่ของ โรงเรียน เห็นว่า โรงเรียนเดิม ซึ่งใช้มานาน 25 ปี ชำรุดทรุดโทรม เป็นอันมาก โดยเฉพาะ ที่ดินซึ่งมีอยู่เพียง 12 ไร่ เท่านั้น ก่อนข้าง คับแคบ จึงติดต่อไปยัง นายพัฒน์ บุญรัตนพันธุ์ ผู้ว่าราชการจังหวัด ให้ช่วยพิจารณา หาที่ดิน ที่กว้างกว่าเดิม และของบประมาณ จากทางราชการมาใช้ในการก่อสร้างโรงเรียน และในต้นปีนั้นเอง ก็ได้ที่ดินวัดร้าง 2 วัด เนื้อที่ 48 ไร่ เศษ คือ ที่ดินปัจจุบัน ได้รับงบประมาณ จากกรมสามัญศึกษา จำนวน 600,000 บาท และผู้มีจิตศรัทธา บริจาคอีก 700,000 บาท จึงได้ ทำการก่อสร้าง อาคารเรียน 2 ชั้น 18 ห้องเรียน ยาว 80 เมตร ได้ถุนโปรง และสูง พอที่จะแปลงเป็นห้องเรียนได้อีก 9 ห้อง จากนั้น ทางโรงเรียนก็ได้พัฒนาเรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน

## ตอนที่ 2 ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียน

### 2.1 ชุมชนของโรงเรียน

2.1.1 สภาพชุมชนรอบบริเวณโรงเรียนมีลักษณะ เป็นชุมชนเมือง ในเขตเทศบาลเมืองสุพรรณบุรี มีประชากรประมาณ 40,000 คน บริเวณใกล้เคียงโดยรอบโรงเรียน ได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุพรรณบุรี เขต 1 วัดป่าเลไลยก์ ศาลเจ้าพ่อหลักเมือง อาชีพหลักของชุมชน คือ ค้าขาย รับราชการ เกษตรกรรม ส่วนใหญ่นับถือศาสนา พุทธ ประเพณี/ศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นที่เป็นที่รู้จักโดยทั่วไป คือ ประเพณีสงกรานต์

2.1.2 ผู้ปกครองส่วนใหญ่ ประกอบ อาชีพหลัก คือ รับราชการ ส่วนใหญ่นับถือศาสนา พุทธ ฐานะทางเศรษฐกิจ/รายได้โดยเฉลี่ยต่อครอบครัว ต่อปี 60,000-100,000 บาทจำนวนคนเฉลี่ยต่อครอบครัว 4 คน

### 2.1.3 โอกาสและข้อจำกัดของโรงเรียน

เป็นโรงเรียนประจำจังหวัด ในเมืองสุพรรณบุรี อยู่ใกล้วัดป่าเลไลยก์ ศาลเจ้าพ่อหลักเมือง สำนักเขตประถมศึกษา เขต 1 โรงเรียนได้รับการสนับสนุนด้วยดีจากชุมชน ผู้นำชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ความช่วยเหลือ โรงเรียนตลอดมา เป็นศูนย์การเรียนรู้ภาษาอังกฤษ (ERIC) เป็นที่ออกกำลังกายของชุมชนตลอดจน ๗ ให้ชุมชนใช้สถานที่ในการจัดงานต่างๆ และเป็นที่ตั้งหน่วยเลือกตั้งในโอกาสที่มีการเลือกตั้งทั้งการปกครอง ส่วนกลาง และท้องถิ่น

โรงเรียนได้รับความช่วยเหลือจากชุมชนได้แก่ คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สมาคมนักเรียนเก่าผู้ปกครองและครู โรงเรียนกรรณสูตศึกษาลัย คณะกรรมการเครือข่ายผู้ปกครองนักเรียน หน่วยงานภาครัฐและเอกชนประชาชนทั่วไป ทั้งในเขตชุมชนใกล้เคียงและนอกเขต

## 2.2 โครงสร้างหลักสูตรสถานศึกษา

### 2.2.1 โครงสร้างหลักสูตรสถานศึกษา ช่วงชั้นที่ 3 (ม.1-ม.3)

ม.1-ม.2 ใช้หลักสูตรสถานศึกษา พุทธศักราช 2551 ม.3 ใช้หลักสูตรสถานศึกษาพุทธศักราช 2551 นักเรียนต้องเรียนรายวิชาเพิ่มเติม ตามที่โรงเรียนกำหนด เป็นรายวิชาพื้นฐาน 66 หน่วยกิต และรายวิชาเพิ่มเติมนักเรียนต้องได้หน่วยกิตตลอดหลักสูตรไม่น้อยกว่า 77 หน่วยกิต เป็นรายวิชาพื้นฐาน 66 หน่วยกิต และรายวิชาเพิ่มเติมไม่น้อยกว่า 11 หน่วยกิต มีผลการประเมินการอ่าน คิด วิเคราะห์ และเขียนในระดับดีเยี่ยมหรือผ่าน และผ่านกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนทุกกิจกรรม

- 1) จำนวนชั่วโมงที่จัดให้เรียนต่อปี ไม่น้อยกว่า 1,200 ชั่วโมง
- 2) ระบบการเรียนรู้ที่เน้นเป็นพิเศษ คือ เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 3) สัดส่วนระหว่างสาระการเรียนรู้ระดับชาติ/สากล/ต่อสาระการเรียนรู้ท้องถิ่น = 40 ชม./ปี
- 4) สาระการเรียนรู้ท้องถิ่นที่เด่นในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ ได้แก่ เรื่องเกี่ยวกับท้องถิ่น ของเรา และภูมิปัญญาท้องถิ่น อาชีพในท้องถิ่น
- 5) รายละเอียดอื่นๆ การเรียนรู้โลกศึกษา การเขียนความเรียงขั้นสูง

### 2.2.2 โครงสร้างหลักสูตรสถานศึกษา ช่วงชั้นที่ 4 (ม.4-ม.6)

ม.4-ม.6 ใช้หลักสูตรสถานศึกษา พุทธศักราช 2551 นักเรียนต้องเรียนรายวิชาพื้นฐานและเพิ่มเติมไม่น้อยกว่า 81 หน่วยกิต เป็นรายวิชาพื้นฐาน 41 หน่วยกิต และเพิ่มเติมตามที่กำหนด นักเรียนต้องได้หน่วยกิตตลอดหลักสูตรไม่น้อยกว่า 77 หน่วยกิต พื้นฐาน 41 หน่วยกิต เพิ่มเติมไม่น้อยกว่า 36 หน่วยกิต มีผลการอ่าน คิด วิเคราะห์ และเขียนในระดับดีหรือผ่าน และผ่านกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนทุกกิจกรรม

- 1) จำนวนชั่วโมงที่จัดให้เรียนต่อปี เท่ากับ 1,400 ชั่วโมง
- 2) ระบบการเรียนรู้ที่เน้นเป็นพิเศษ คือ โครงการห้องเรียนพิเศษ (พสวท.)
- 3) สัดส่วนระหว่างสาระการเรียนรู้ระดับชาติ/สากล/ต่อสาระการเรียนรู้ท้องถิ่น = 40 ชม./ปี
- 4) สาระการเรียนรู้ท้องถิ่นที่เด่นในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ ได้แก่ เรื่องเกี่ยวกับท้องถิ่น ของเรา และภูมิปัญญาท้องถิ่น อาชีพในท้องถิ่น

## 5) รายละเอียดอื่นๆ

การเรียนรู้โลกศึกษา การเขียนความเรียงชั้นสูง และการเรียนทฤษฎีการเรียนรู้ การดำเนินกิจกรรม/ชุมนุม/กิจกรรมเพื่อสังคมและสาธารณะประโยชน์/กิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์ (เฉพาะนักเรียน ม.ปลายที่ไม่เรียน ร.ค.)

**2.3 บุคลากร****2.3.1 ข้อมูลผู้บริหาร**

- 1) ผู้อำนวยการ โรงเรียน นายประชอบ หลินกุล
- 2) รองผู้อำนวยการ โรงเรียน 4 คน
  - (1) นายวุฒิชัย หงษ์โต รับผิดชอบกลุ่มฝ่ายวิชาการ
  - (2) นางอุบลวรรณ ขำจร รับผิดชอบกลุ่มฝ่าย บริหารทั่วไป
  - (3) นายกานนท์ อินทปัญญา รับผิดชอบกลุ่มฝ่าย บุคคลและงบประมาณ
  - (4) นายสำเร็จ บุตรแสงดี รับผิดชอบกลุ่มฝ่าย กิจการนักเรียน

**2.3.2 ข้อมูลครูและบุคลากร**

ครูประจำการ

จำนวนครูที่สอนวิชาตรงเอก 120 คน คิดเป็นร้อยละ 96.50

จำนวนครูที่สอนวิชาตรงความถนัด 124 คน คิดเป็นร้อยละ 100

**2.4 ข้อมูลนักเรียน**

2.4.1 จำนวนนักเรียนในเขตพื้นที่บริการ

2.4.2 จำนวนนักเรียนในโรงเรียนทั้งสิ้น 2,939 คน จำแนกตามระดับชั้นที่เปิด

สอน

ตารางที่ 4.1 จำนวนนักเรียนโรงเรียนกรรณสูตศึกษาลัย สุพรรณบุรี

ระดับชั้นเรียน	จำนวนห้อง	เพศ		รวม	เฉลี่ยต่อห้อง
		ชาย	หญิง		
ม.๑	12	387	124	511	43
ม.๒	12	439	123	562	47
ม.๓	12	459	110	569	47
ม.๔	10	249	169	418	42



ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

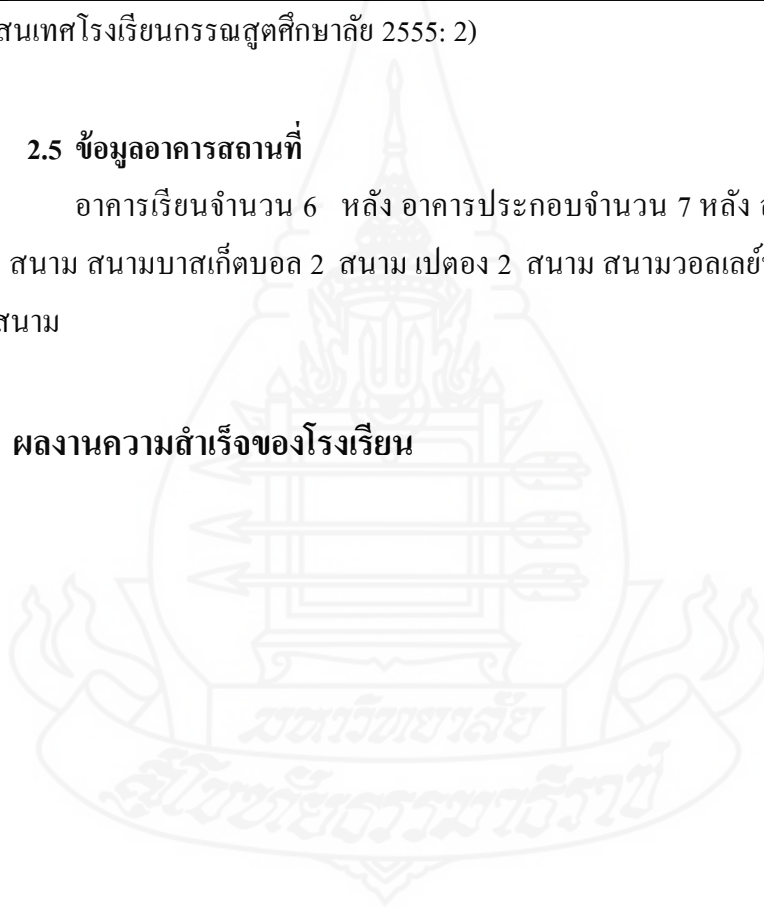
ระดับชั้นเรียน	จำนวนห้อง	เพศ		รวม	เฉลี่ยต่อห้อง
		ชาย	หญิง		
ม.๕	10	252	185	437	44
ม.๖	10	270	172	424	44
รวม	66	2,056	883	2,939	44
รวมทั้งหมด	66	2,056	883	2,939	45

ที่มา (สารสนเทศโรงเรียนกรรมฐานศึกษาลัย 2555: 2)

### 2.5 ข้อมูลอาคารสถานที่

อาคารเรียนจำนวน 6 หลัง อาคารประกอบจำนวน 7 หลัง ส้วม 5 หลัง สนามฟุตบอล 1 สนาม สนามบาสเก็ตบอล 2 สนาม เปตอง 2 สนาม สนามวอลเลย์บอล 1 สนาม สนามตะกร้อ 2 สนาม

### ตอนที่ 3 ผลงานความสำเร็จของโรงเรียน



ตารางที่ 3.2 ประเภทรางวัลที่โรงเรียนกรรมศูตได้รับตั้งแต่ พ.ศ 2554- 2556

ประเภท	ระดับรางวัล/ชื่อรางวัลที่ได้รับ	หน่วยงานที่มอบรางวัล
- สถานศึกษา	- โรงเรียนมาตรฐานสากล (World Class Standard School) เป็นโรงเรียน ICT เป็นศูนย์แลกเปลี่ยนวัฒนธรรมไทย จีน กับมหาวิทยาลัยต่างๆ เช่น เจิ้งหยาน กวางสี ฯลฯ เป็นศูนย์ ERIC ฯลฯ	- สำนักงานพัฒนากรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- ผู้บริหาร		
- ผ.อ. ประชอบ หลินกุล	- ผู้บริหารปฏิบัติงานดีเด่น	- สพม.9
- รองฯอุบลวรรณ ขำจร	- ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ปฏิบัติงานดีเด่น	- สพม.9
- รองฯ วุฒิชัย หงส์โต	- ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ปฏิบัติงานดีเด่น	- สพม.9
- รองฯกานนท์ อินทปัญญา	- ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ปฏิบัติงานดีเด่น	- สพม.9
- คุณครูสุพัตรา ประมวลวุฒิธรณและครูอีก 14 คน	- ครูผู้ปฏิบัติงานดีเด่น	- สพม.9
<b>ครู</b>		
<b>ครูดีในดวงใจ</b>		
- คุณครูจันทร์ พลอยอร่าม	- ครูดีในดวงใจ	- สพม.9
- คุณครูชุติมา เทียงบางหลวง	- ครูดีในดวงใจ	- สพม.9
- คุณครูคัมภีรดา เชื้อหอมและคุณครู อีก 19 คน	- หนึ่งแสนครูดี	- สพม.9
- คุณครูจันทร์ฉาย อินสว่าง	- ทูนอนบรมศักยภาพการจัดการเรียนการสอนภาษาจีน	- สถาบันฮั่นปู้ ณ มหาวิทยาลัยปักกิ่ง ประเทศจีน
- คุณครู พิชัย ธีรานนท์	- -ครูสอนดี	- สสค.

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ประเภท	ระดับรางวัล/ชื่อรางวัลที่ได้รับ	หน่วยงานที่มอบรางวัล
<b>นักเรียน</b>		
- ค.ช. รัชพล น้ำค้าง	- ทูลเรียนภาษาอังกฤษ 2 สัปดาห์ที่ประเทศสิงคโปร์	- สถาบัน Dimensions International Callege
- ค.ช. ณัฐวัฒน์ จำปาเงินและนักเรียนชั้น ม.2-ม.3 รวม 8 คน	- ทูลเรียนภาษาอังกฤษ 2 สัปดาห์ที่ออสเตรเลีย	- สถาบัน Phoenix Academy - งานศิลปหัตถกรรมนักเรียน
- ค.ช. พันธุ์ช เกตุเวชสุริยาและคณะ	- เหรียญเงินแข่งขันละครสั้นภาษาอังกฤษ	
- น.ส. กัญญ์สิริ จินจิ และ นายธีรบุตร ทรัพย์เชี่ยวชาญ	- เหรียญเงินแต่งบทร้อยกรองระดับชั้น ม.4-6	- งานศิลปหัตถกรรมนักเรียนภาคกลางและภาค ตะวันออกเฉียงใต้ ครั้งที่ 61 ปีพ.ศ. 2554
- นายศกฤภูมิ บุญมา และนายพิชานันท์ แดงอ่อน	- รางวัลจากการแข่งขันตอบปัญหาวิชาการระดับ ม. ปลาย งานวันกรรมสมเด็จพระปรมาภิไธย 54	- จุฬาลงกรณ์วิทยาลัย
- นายจิราพัฒน์ ลิ้มธโนปจัยและ ค.ช. ภาณุพัฒน์ อายุการ	- รางวัลถ้วยพระราชทานสมเด็จพระเทพ รัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี	- เวทีคนเก่งเดอะแชมเปียน ณสถานนีโทรทัศน์ กองทัพบก ช่อง 5
- ค.ญ. ฅณุน กิตติวิทิตตคุณ และค.ช. ฅภัส ดอน จันทร์ทอง (ม. ต้น)	- รางวัลเหรียญเงินประกวดมารยาทไทย	- งานศิลปหัตถกรรมนักเรียน ครั้งที่ 61
- น.ส. ดวงชีวินต์ ชูวนพเคมีย์ และนายจักรเทพ ใจดี	- รางวัลเหรียญเงินประกวดมารยาทไทย	- งานศิลปหัตถกรรมนักเรียน ครั้งที่ 61
- ค.ช. เศรษฐพงษ์ เสนปลาย	- ตอบปัญหาสังคม ม.1 ระดับภาค	- Top Test
- น.ส. บุญธิดา อันสืบลาย	- ตอบปัญหาสังคม ม.4 รางวัลที่ 2 ระดับประเทศ	- Top Test
- น.ส. นายธีรคนย์ ทองคำ	- ตอบปัญหาสังคม รางวัลที่ 1 ระดับประเทศ	- Top Test

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ประเภท	ระดับรางวัล/ชื่อรางวัลที่ได้รับ	หน่วยงานที่มอบรางวัล
- นักเรียนวงดนตรีไทย วงเครื่องสายวงเล็ก	- รางวัลเหรียญทอง	- งานศิลปหัตถกรรมนักเรียนภาคกลาง
- วงดนตรีไทยเครื่องฆ้อง วงเล็ก	- รางวัลเหรียญทอง	- งานศิลปหัตถกรรมนักเรียนภาคกลาง
- เครื่องซอฮู้ ม.ปลาย	- รางวัลเหรียญทอง	- งานศิลปหัตถกรรมนักเรียนภาคกลาง
- ขับร้องเพลงไทยเดิม ม. ปลาย	- รางวัลเหรียญเงิน	- งานศิลปหัตถกรรมนักเรียนภาคกลาง
- ขับร้องเพลงไทยสากล/เพลงสากลชาย ม. ปลาย	- รางวัลเหรียญเงิน	- งานศิลปหัตถกรรมนักเรียนภาคกลาง
- คณะนักเรียนประกวดวงปี่พาทย์ไม้นวมผสม เครื่องสายเครื่องเดี่ยว	- รางวัลชมเชย	- มหาวิทยาลัยหอการค้า กรุงเทพฯ
- นายทศวรรษ เสริมศิริ วังผลัด 4x100	- รางวัลเหรียญเงิน	- สพฐ เกมส์ สุพรรณบุรี
- นายประเดิมชัย เก้าแก้วเปตองประเภททีมชาย	- รางวัลเหรียญทองแดง	- สพฐ เกมส์ สุพรรณบุรี
- นายภูธเนศ รุ่งเรืองนพรัตน์	- รางวัลเหรียญทองแดง แบดมินตันชายเดี่ยว	- สพฐ เกมส์ สุพรรณบุรี
- โครงการอาชีพ ชั้น ม.1-ม.3,ม.4-ม.5	- รางวัลเหรียญทอง	- งานศิลปหัตถกรรมนักเรียน ปี 54 สุดยอดเด็กไทย ก้าวไกลสู่อาเซียน
- จัดสวนถาด ม.1-ม.3 ,ม.4-ม. 5	- รางวัลเหรียญทอง	- งานศิลปหัตถกรรมนักเรียน ปี 54 สุดยอดเด็กไทย ก้าวไกลสู่อาเซียน
- การแปรรูปอาหาร ม.4-ม.6	- รางวัลเหรียญทอง	- งานศิลปหัตถกรรมนักเรียน ปี 54 สุดยอดเด็กไทย ก้าวไกลสู่อาเซียน

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ประเภท	ระดับรางวัล/ชื่อรางวัลที่ได้รับ	หน่วยงานที่มอบรางวัล
- การทำน้ำพริกสดเครื่องเดียวชั้น ม.4-ม.6	- รางวัลเหรียญทอง	- งานศิลปหัตถกรรมนักเรียน ปี 54 สุดยอดเด็กไทย ก้าวไกลสู่อาเซียน
- นักเรียนระดับชั้น ม. ต้น	- ผลิตภัณฑ์หัตถิมาสยาม ผลิตลวดเรขาคณิต และข้าว อบนพรัตน์ ได้รับคัดเลือกจำหน่ายและสาธิต	- งานศิลปหัตถกรรมนักเรียนระดับชาติ อิมแพค เมืองทองธานี
- นายอภิเบศร์ ธนสารสวนแดง	- รองชนะเลิศระดับ 2 การเขียนโปรแกรม ภาษาคอมพิวเตอร์	- มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ กำแพงแสน
- นายธนิศร์ ปาณิวรรณ	- รางวัลเกียรติบัตรระดับเหรียญเงิน กิจกรรมสร้าง Webpage	- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- นายจิรวุฒน์ อินทรปัด	- รางวัลเหรียญเงิน กิจกรรมการตัดต่อภาพยนตร์	- กระทรวงศึกษาธิการ
- น.ส. นภัสสร สิทธิศักดิ์	- ระดับที่ 3 ระดับประเทศสอบความสามารถทาง วิชาการวิชาคณิตศาสตร์/ระดับเหรียญเงิน กิจกรรม อัจฉริยภาพทางคณิตศาสตร์	- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ
- น.ส. ปฎิมาภรณ์ กล้าหาญ		
- ค.ช. ภาณุพัฒน์ อายุการ	- ระดับที่ 1 ภาคกลาง สอบความสามารถทาง วิชาการวิชาคณิตศาสตร์	- Top Test Center
- ค.ช. ณัฐวัฒน์ จำปาเงิน	- ระดับที่ 1 ภาคกลาง สอบความสามารถทาง วิชาการวิชาคณิตศาสตร์	- Top Test Center
- น.ส. นภัสสร สิทธิศักดิ์	- ระดับที่ 1 ภาคกลาง สอบความสามารถทาง วิชาการวิชาคณิตศาสตร์	- Top Test Center

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ประเภท	ระดับรางวัล/ชื่อรางวัลที่ได้รับ	หน่วยงานที่มอบรางวัล
- ค.ช.ชินวัฒน์ โชติเวชศิลป์ และคณะ	- ระดับที่ 1 สอบความสามารถทางวิชาการวิชา คณิตศาสตร์	- Top Test Center

ที่มา (สารสนเทศโรงเรียนกรรณสูตศึกษาลัย 2555: 10)



ตารางที่ 3.3 ผลการประเมินคุณภาพภายในรอบปีที่ผ่านมา พ.ศ 2555

ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน\* ให้บันทึกระดับคุณภาพ เช่น พอใช้ ดี ตามผลประเมิน

มาตรฐานการศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน	การประเมินคุณภาพภายใน	
	ผลการประเมินตนเองของ สถานศึกษา*	ผลการติดตาม ตรวจสอบ โดยหน่วยงานต้นสังกัด*
<b>ด้านคุณภาพผู้เรียน</b>		
มาตรฐานที่ ๑ ผู้เรียนมีสุขภาพที่ดีและมีสุนทรียภาพ	ดีมาก	ดีมาก
มาตรฐานที่ ๒ ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์	ดี	ดีมาก
มาตรฐานที่ ๓ ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักเรียนรู้ และ พัฒนาตนเอง อย่าง ต่อเนื่อง	ดีมาก	ดีมาก
มาตรฐานที่ ๔ ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ คิดสร้างสรรค์ ตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่าง มีสติสมเหตุผล	ดี	ดีมาก
มาตรฐานที่ ๕ ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร	ดี	ดีมาก
มาตรฐานที่ ๖ ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้และมีเจตคติที่ดี ต่ออาชีพสุจริต	ดี	ดีมาก
<b>ด้านการจัดการเรียนการสอน</b>		
มาตรฐานที่ ๗ ครูปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล	ดีมาก	ดีมาก

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน\* ให้บันทึกระดับคุณภาพ เช่น พอใช้ ดี ตามผลประเมิน

มาตรฐานการศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน	การประเมินคุณภาพภายใน	
	ผลการประเมินตนเองของ สถานศึกษา*	ผลการติดตาม ตรวจสอบ โดยหน่วยงานต้นสังกัด*
มาตรฐานที่ ๘ ผู้บริหารปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล	ดีมาก	ดีมาก
มาตรฐานที่ ๙ คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้ปกครอง ชุมชนปฏิบัติงานตามบทบาท หน้าที่อย่างมี ประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล	ดีมาก	ดีมาก
มาตรฐานที่ ๑๐ สถานศึกษามีการจัดหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้และกิจกรรมพัฒนาคุณภาพผู้เรียน อย่างรอบด้าน	ดีมาก	ดีมาก
มาตรฐานที่ ๑๑ สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อมและการบริการที่ส่งเสริมให้ผู้เรียน พัฒนาเต็ม ศักยภาพ	ดีมาก	ดีมาก
มาตรฐานที่ ๑๒ สถานศึกษามีการประกันคุณภาพภายในของ สถานศึกษาตามที่กำหนดในกฎกระทรวง	ดีมาก	ดีมาก
<b>ด้านการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้</b>		
มาตรฐานที่ ๑๓ สถานศึกษามีการสร้าง ส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษาเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้	ดีมาก	ดีมาก
<b>ด้านอัตลักษณ์ของสถานศึกษา</b>		
มาตรฐานที่ ๑๔ การพัฒนาสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ ปรัชญา และจุดเน้นที่กำหนดขึ้น	ดีมาก	ดีมาก



ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน\* ให้บันทึกระดับคุณภาพ เช่น พอใช้ ดี ตามผลประเมิน

มาตรฐานการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน	การประเมินคุณภาพภายใน	
	ผลการประเมินตนเองของ สถานศึกษา*	ผลการติดตาม ตรวจสอบ โดยหน่วยงานต้นสังกัด*
<p>ด้านมาตรการส่งเสริม</p> <p>มาตรฐานที่ ๑๕ การจัดกิจกรรมตามนโยบาย จุดเน้น แนวทางการ ปฏิรูปการศึกษาเพื่อพัฒนาและส่งเสริมสถานศึกษาให้ยกระดับคุณภาพสูงขึ้น</p>	ดีมาก	ดีมาก

ที่มา (สารสนเทศโรงเรียนกรรณสูตศึกษาลัย 2555: 15)



จากการศึกษาเอกสาร การสังเกต การสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการทำให้ทราบว่า โรงเรียนกรรมฐานศึกษาลัยได้รับรางวัลดีเด่นหรือรางวัลชนะเลิศต่าง ๆ จำนวนหลายรางวัล ทั้งที่เป็นรางวัลของโรงเรียนกรรมฐานศึกษาลัย ผู้บริหารโรงเรียน ครู และนักเรียน ซึ่งรางวัลที่ได้รับนั้นมีทั้งในระดับกลุ่มโรงเรียน ระดับอำเภอ ระดับจังหวัด และระดับประเทศ เป็นการแสดงถึงการมีคุณภาพทางการศึกษาของโรงเรียนกรรมฐานศึกษาลัยและบุคลากรในโรงเรียน นอกจากนี้โรงเรียนกรรมฐานศึกษาลัยยังมีผู้ให้ความสนใจมาศึกษาดูงานอยู่เนืองๆ ทั้งเป็นรายบุคคลและเป็นหมู่คณะ จากในจังหวัดสุพรรณบุรีและจากต่างจังหวัดจำนวนมาก



## บทที่ 5

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการสร้างทีมงานของโรงเรียนกรรณสูตศึกษาลัย จังหวัดสุพรรณบุรี ครั้งนี้ผู้วิจัยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการสร้างทีมงานของโรงเรียนกรรณสูตศึกษาลัย จังหวัดสุพรรณบุรี ผู้วิจัยได้นำเสนอผล การวิเคราะห์ข้อมูลจำแนกเป็น 6 ด้าน ดังนี้

1. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก
2. ด้านเป้าหมายของทีมงาน
3. ด้านภาวะผู้นำ
4. ด้านบทบาทของสมาชิก
5. ด้านการติดต่อสื่อสาร
6. ด้านอื่นๆ

ผลการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการสร้างทีมงานของโรงเรียนกรรณสูตศึกษาลัย จังหวัดสุพรรณบุรี

#### 1. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก

ในการสร้างทีมงานของโรงเรียนกรรณสูตศึกษาลัย จังหวัดสุพรรณบุรี ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก มีผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

##### 1.1 การรู้จักคุ้นเคยสนิทสนมกัน

ในการทำงานเป็นทีมของโรงเรียนกรรณสูตศึกษาลัย จังหวัดสุพรรณบุรี ผู้ร่วมงานมีความคุ้นเคยกันในการทำงาน ร่วมแรงร่วมใจต้องการให้งานสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ส่งผลให้บรรยากาศของการทำงานมีความเป็นกันเอง ออบอ้อม มีความกระตือรือร้น และสร้างสรรค์ ทุกคนช่วยกันทำงานพูดคุยกันอย่างเป็นกันเอง หัวหน้าทีมงานรู้จักคุ้นเคยกับผู้ร่วมงานสืบเนื่องจากบุคลากรในแต่ละกลุ่มสาระส่วนมากจะเป็นรุ่นพี่รุ่นน้องกัน เป็นสามมิตรและเป็นญาติพี่น้องกัน ทำให้การทำงานง่ายขึ้น สามารถพูดคุยปัญหา ให้คำแนะนำ ตักเตือน อย่างกัลยาณมิตร แม้ในบางครั้งอาจมีความคิดเห็นไม่ตรงกันบ้าง แต่ด้วยความรู้จักคุ้นเคยกันดี จึงไม่ค่อยเกิดปัญหาขัดแย้งกันในการปฏิบัติงาน

## 1.2 ความเชื่อใจไว้วางใจกัน

ความเชื่อใจไว้วางใจกันเป็นหัวใจสำคัญของการทำงานเป็นทีมงานของโรงเรียน วรรณศาสตร์ศึกษาลัย จังหวัดสุพรรณบุรี สมาชิกทุกคนในทีมงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ซื่อสัตย์ต่อกัน แลกเปลี่ยนข้อมูลกันอย่างเปิดเผย เมื่อเกิดปัญหาข้อขัดแย้งจะนำประเด็นปัญหาหรือ ข้อขัดแย้งมาแจกแจง วิเคราะห์ และร่วมกันพิจารณาเช่นกรณีที่บุคลากรผู้รับผิดชอบงานพัสดุ เกษียณอายุราชการผู้บริหารประชุมบุคลากรเพื่อคัดเลือกบุคลากรชุดใหม่มาทดแทนและที่ประชุมมีมติเลือกกลุ่มสาระศิลปะมาทำหน้าที่ด้านนี้ โดยแสดงเหตุผลที่แสดงถึงความเชื่อใจไว้วางใจกันและ สามารถที่จะทำการตรวจสอบได้

## 1.3 ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน

ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานนับเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งในการทำงาน ให้ประสบผลสำเร็จเพราะความสัมพันธ์ที่ดีก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานและทำให้มีความกลมเกลียวเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน จากการสัมภาษณ์และการสังเกต พบว่า บุคลากรของ โรงเรียนวรรณศาสตร์ศึกษาลัยมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันเป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับกรรมกร สถานศึกษาชั้นพื้นฐานคนหนึ่งซึ่งเล่าให้ฟังว่า “ครูและผู้บริหารก็เห็นดีทุกคน ไม่มีแตกแยก ไม่มีอะไรหอก รักกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน” ความสัมพันธ์ที่ดีของครูโรงเรียนวรรณศาสตร์ศึกษาลัยนี้จะ พบได้ทั้งการร่วมมือกันปฏิบัติงานในหน้าที่ตามปกติและการร่วมกันทำกิจกรรมพิเศษอื่นๆ เช่น การร่วมกันฝึกสอนนักเรียนในการคัดเลือกหรือการแข่งขันต่างๆ การร่วมกันนำผลงานไปจัด นิทรรศการหรือร่วมมือกันในการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับชุมชน สิ่งที่เป็นเครื่องบ่งชี้ถึง ความสัมพันธ์ที่ดีของครูโรงเรียนวรรณศาสตร์ศึกษาลัยที่เห็น ได้ชัดเจนอีกอย่างหนึ่งก็คือ บุคลากรทุกคนจะรับประทานอาหารกลางวันร่วมกันที่โรงอาหารของโรงเรียนทุกวันที่โรงเรียนเปิด ไม่มีใคร แยกแยกออกไปรับประทานอาหารเป็นกลุ่มๆ ซึ่งการที่บุคลากรของโรงเรียนวรรณศาสตร์ศึกษาลัย รับประทานอาหารกลางวันร่วมกันเช่นนี้เป็นการบ่งบอกถึงความสมัครสมานสามัคคีและ ความสัมพันธ์อันดีต่อกันได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะบุคลากรบางคนจะนำอาหาร เช่น กับข้าว ขนม หรือผลไม้ต่างๆ มาแบ่งกันรับประทานอยู่เสมอๆ อีกทั้งประธานกรรมการสถานศึกษาชั้นพื้นฐานยัง เล่าว่า “ผมเป็นกรรมการสถานศึกษามาหลายปีแล้ว ยังไม่เคยได้ยินว่าครูหรือผู้บริหารที่นี้ ทะเลาะหรือแตกความสามัคคีกัน เห็นเขารักกันดี”นอกจากนี้ยังพบว่า บุคลากรและผู้บริหารของ โรงเรียนจะมีการสังสรรค์กันอยู่บ่อยๆ เช่น ร่วมสังสรรค์ในงานคล้ายวันเกิดของครูหรือร่วม สังสรรค์หลังจากปฏิบัติกิจกรรมบางอย่างของโรงเรียนจึงก่อให้เกิดความสมัครสมานสามัคคีกัน ใน หมู่คณะและเกิดสัมพันธ์ภาพอันดีต่อกัน อีกทั้งนำมาซึ่งความสำเร็จของงานที่ได้ร่วมแรงร่วมใจกัน ปฏิบัติ

#### 1.4 มีค่านิยมและเจตคติคล้ายคลึงกัน

ในการทำงานเป็นทีมของโรงเรียนกรรณสูตศึกษาลัย จังหวัดสุพรรณบุรี บุคลากรของโรงเรียนกรรณสูตศึกษาลัยส่วนมากจะจบการศึกษาจากสถาบันเดียวกันและมีผลการเรียนหรือผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่ดีบางท่านมีผลงานถึงระดับชาติบุคลากรของโรงเรียนล้วนเป็นผู้มีอุดมการณ์ มีความริเริ่ม มีความมุ่งมั่น ตั้งใจ มุมานะในการทำงานไปในแนวทางเดียวกันเช่นกรณีที่โรงเรียนเปิดห้องเรียนอัจฉริยภาพทางคณิตศาสตร์รับนักเรียนที่มีความรู้ทางคณิตศาสตร์เป็นเลิศ กลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์เป็นผู้รับผิดชอบ ทีมงานในกลุ่มสาระคณิตศาสตร์ถือว่างานนี้เป็นงานที่แปลกใหม่สำหรับพวกเขามีการประชุมปรึกษาหารือกันและคัดเลือกผู้ที่มีความสามารถมุ่งมั่นที่ทำงานนี้บรรลุตามจุดมุ่งหมายของโรงเรียน โดยได้ทีมงานที่รับผิดชอบด้านนี้จำนวน 5 คน ซึ่งเป็นครูที่มีผลการสอนที่ดีเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครองนักเรียนที่เข้ามาเรียนในห้องเรียนนี้สามารถไปแข่งขันได้รับรางวัลชนะเลิศทางด้านอัจฉริยภาพทางคณิตศาสตร์ทั้งระดับเขตและระดับประเทศ โรงเรียนจึงมีจุดเด่นในด้านนี้ผู้ปกครองเป็นจำนวนมากมีจุดประสงค์ให้บุตรหลานเข้ามาเรียนห้องเรียนอัจฉริยภาพทางคณิตศาสตร์เป็นจำนวนมาก

สรุปได้ว่าด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก เป็นลักษณะของความเป็นเอกภาพและน้ำหนึ่งใจเดียวกัน มีการสนับสนุนซึ่งกันและกัน ในทีมงาน มีความอดทนต่อความขัดแย้งและร่วมปรึกษาหารือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างเปิดเผย

## 2. ด้านเป้าหมายของทีมงาน

### 2.1 ความท้าทายของเป้าหมาย

เป้าหมายของการทำงานเป็นสิ่งที่กำหนดไว้เพื่อให้ทุกคนที่ปฏิบัติงานได้ทราบถึงทิศทางและความคาดหวังจากการปฏิบัติงานซึ่งถือเป็นจุดหมายปลายทางของการปฏิบัติงาน อีกทั้งทำให้ทราบถึงผลของการปฏิบัติงานว่าได้บรรลุซึ่งเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องและการสัมภาษณ์ พบว่า ในการบริหารงานทั้ง 4 ฝ่ายของโรงเรียนกรรณสูตศึกษาลัยนั้นได้มีการกำหนดเป้าหมายการทำงานไว้อย่างชัดเจน คือ มีการกำหนดแผนงาน จัดทำแผนปฏิบัติการ กำหนดโครงการกิจกรรมพร้อมทั้งมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายไว้อย่างชัดเจนจึงเป็นการสะดวกต่อผู้ปฏิบัติในการดำเนินงานตามงานโครงการหรือกิจกรรมต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้ นอกจากมีการกำหนดเป้าหมายต่างๆ ไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี ของโรงเรียนแล้ว ยังพบว่ามีการกำหนดเป้าหมายอื่นๆ ไว้ในเอกสารต่างๆ อีก เช่น เป้าหมายทางด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เป้าหมายรางวัลเหรียญทองระดับประเทศของการแข่งขัน

มหกรรมวิชาการในงานศิลปหัตถกรรมนักเรียนในแต่ละปีการศึกษา เป้าหมายด้านการศึกษาต่อของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 สาขาวิชาต่างๆของมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงของรัฐบาล

## 2.2 มีโอกาสประสบความสำเร็จ

การที่สมาชิกในทีมงานเข้าใจวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และยอมรับภารกิจหลักของทีมงาน เมื่อแบ่งสายงานและกำหนดบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจนแล้ว สมาชิกจะร่วมทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ด้วยความร่วมมือ ร่วมใจ ร่วมคิด ร่วมทำของทุกคน ดังคำพูดของครูท่านหนึ่งที่เมื่อเห็นทีมงานวิชาการตั้งเป้าหมายว่าในปีการศึกษา 2555 นักเรียนห้องที่เรียนสายวิทย์ต้องสอบติดแพทย์ให้ได้ 10 เปอร์เซ็นว่า “ปีนี้เด็กเรามีแวหลายคนคงติดแพทย์เยอะและทีมวิชาการเราเข้ม” ซึ่งผลการสอบของนักเรียนมัธยมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2555 มีนักเรียนสอบติดคณะแพทยศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยตามที่โรงเรียนตั้งเป้าหมายไว้โดยช่วงหลังเลิกเรียนของทุกวัน ทีมงานวิชาการจะให้ครูสายวิทย์คัดเลือกนักเรียนที่มีผลการเรียนยอดเยี่ยมและต้องการที่จะเรียนสาขาแพทย์มาตัว ทั้งครูและนักเรียน ร่วมมือ ร่วมใจ ร่วมคิด ร่วมทำ จึงทำให้งานที่ตั้งเป้าหมายมีโอกาสประสบความสำเร็จ

## 2.3 การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน

การกำหนดเป้าหมายร่วมกันนั้นสมาชิกจะต้องมีวิสัยทัศน์ และจุดมุ่งหมายเดียวกัน ทำให้การตัดสินใจและการทำงานมีทิศทางที่ชัดเจน และเป็นเอกภาพ ในการกำหนดเป้าหมายร่วมกันของโรงเรียนกรรณสูตศึกษาล้านนบุคคณากรแต่ละกลุ่มสาระจะร่วมกันกำหนดเป้าหมายภายในกลุ่มสาระก่อนและเมื่อถึงวาระการประชุมประจำสัปดาห์ของหัวหน้ากลุ่มสาระกับผู้บริหาร ทั้ง 4 ฝ่ายหัวหน้ากลุ่มสาระก็จะนำเป้าหมายของแต่ละกลุ่มมาพิจารณาร่วมกันและให้อยู่ในจุดมุ่งหมายเดียวกัน

ดังนั้น พอสรุปได้ว่า เป้าหมายของทีมงาน เป็นการทำงานที่มีลักษณะของความ เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมีความชัดเจน และความเข้าใจที่ตรงกัน ในทิศทางของการทำงานที่ทีมงาน ได้มีส่วนร่วมกำหนดขึ้น และมีความเห็นพ้องต้องกัน ซึ่งมีความเป็นไปได้ และจงใจให้สมาชิกมีความพยายามร่วมกันที่จะไปสู่จุดหมายปลายทางที่กำหนดไว้

### 3. ด้านภาวะผู้นำ

#### 3.1 ความรู้ความสามารถและวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้ทีมงานประสบความสำเร็จ

ความสามารถและมีวิสัยทัศน์เป็นคุณสมบัติสำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลต่อความสำเร็จของทีมงานและมีความจำเป็นต้องพัฒนาความสามารถด้านต่างๆ อย่างสม่ำเสมอเช่นกัน แต่ในความเป็นจริงนั้นผู้บริหารสถานศึกษาแต่ละคนจะมีคุณสมบัติในด้านความสามารถและวิสัยทัศน์นี้แตกต่างกันไปตามสภาพแวดล้อมและข้อจำกัดอื่นๆ อีกหลายประการ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องประยุกต์สิ่งต่างๆ ทั้งความรู้ ประสบการณ์และสภาพแวดล้อมของตนเองให้เหมาะสมเพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพหรือความสามารถของตนเอง โดยเฉพาะความสามารถด้านการบริหารซึ่งครอบคลุมถึงความสามารถอื่นๆ หลายประการ เช่น การบริหารคน การบริหารงาน การบริหารทรัพยากร การประสานงาน เป็นต้น หากผู้บริหารสถานศึกษาขาดความสามารถในด้านนี้แล้วก็เป็นกรยากที่จะนำพาการศึกษาไปสู่ความสำเร็จตามที่คาดหวังและในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาความสามารถด้านการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนกรรมฐานศึกษาลัยก็คือรางวัลที่ครูและนักเรียนของโรงเรียนกรรมฐานศึกษาลัยได้รับมากมายหลายรางวัล จนกระทั่งสามารถสร้างชื่อเสียงของโรงเรียนกรรมฐานศึกษาลัยให้เป็นที่รู้จักกันอย่างกว้างขวางจึงทำให้มีผู้สนใจเข้ามาศึกษาดูงานเป็นจำนวนมาก ซึ่งนอกจากเป็นการยืนยันว่ารางวัลที่ได้รับนั้นมีคุณค่าแล้วยังเป็นการเผยแพร่ความรู้ให้กับบุคลากรที่อยู่ในแวดวงการศึกษาอีกด้วย นอกจากนี้ผู้บริหารโรงเรียนกรรมฐานศึกษาลัยเป็นบุคคลที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง และบุคคลในชุมชนได้แสดงความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ เพื่อเป็นข้อมูลในการนำมากำหนดเป็นวิสัยทัศน์ของโรงเรียนและนำมาพัฒนาการศึกษา โดยมีทั้งการรับฟังความคิดเห็นในที่ประชุมและส่งแบบสอบถามความคิดเห็นด้านต่างๆ ไปยังผู้ปกครองนักเรียนทุกปีการศึกษา หลังจากที่ผู้ปกครองกรอกแบบสอบถามแล้วจะให้เด็กนำมาใส่กล่องขนาดใหญ่ที่โรงเรียนจัดทำไว้โดยไม่ต้องลงชื่อ ข้อมูลที่โรงเรียนได้รับก็จะนำไปปรับปรุงหรือพัฒนาตามคำแนะนำทั้งด้านวิชาการ ด้านกิจกรรม ด้านอาคารสถานที่ เป็นต้น ซึ่งครูคนหนึ่งกล่าวว่า “ผู้บริหารเป็นคนที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความเป็นประชาธิปไตย คือไม่เอาความคิดของตัวเองเป็นใหญ่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน ยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในชุมชนในที่ถ้อยและก็เอามาพัฒนาปรับปรุงและก็ทำให้ประสบความสำเร็จ” และเป็น การสอดคล้องกับคำพูดของคณะกรรมการสถานศึกษาว่า “ผู้อำนวยการท่านเก่ง ท่านมีความคิดดีๆ และก็ได้พัฒนาโรงเรียนได้ดี”

### 3.2 บทบาทของผู้นำทีมที่มีผลต่อความสำเร็จของทีมงาน

การทำงานเป็นทีมตัวผู้นำทีมมีส่วนสำคัญในการประสานให้งานสำเร็จ โดยใช้การกระตุ้น จูงใจ และทักษะกระบวนการต่างๆ ต่อผู้ร่วมงาน ให้เกิดความเต็มใจทำหน้าที่อย่างเต็มความสามารถและศักยภาพของตนเอง ตัวผู้นำทีมของโรงเรียนวรรณสุตศึกษาลัยจะเป็นผู้ที่ได้รับเลือกให้เป็นหัวหน้ากลุ่มสาระซึ่งจะมีอายุและประสบการณ์ในการทำงานค่อนข้างมากมีความใกล้ชิดสนิทสนมกับสมาชิกในทีมงานไม่ถือตัว ไม่ยึดติดกับตำแหน่งจึงทำให้ผู้นำทีมกับสมาชิกในทีมมีความเข้าใจและมีความผูกพันกันสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น ครูคนหนึ่งได้กล่าวถึงหัวหน้า กลุ่มสาระคณิตศาสตร์ว่า “หัวหน้ากลุ่มคณิตปีหน้าจะเกษียณแล้วยังมีความคิดที่แปลกๆ ใหม่ให้กับเด็กรุ่นใหม่ทำเสมอ เป็นตัวอย่างที่น่าชื่นชมจริงๆ” และครูอีกท่านก็พูดว่า “ไม่เฉพาะแค่คณิตอังกฤษก็เป็นรายนั้นน้องใหม่เข้ามา สอนทำแผนการสอน ทำสื่อ ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการสอนเด็กที่เกรงทำยังไงจะปราบมันอยู่ มีปัญหาปรึกษาป่าได้ ดูแล้วอบอุ่นดี” ซึ่งจากการสังเกตและสัมภาษณ์บุคลากรในแต่ละกลุ่มสาระทำให้ทราบว่าหัวหน้ากลุ่มสาระเป็นผู้ที่มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน มีความรู้ความสามารถเป็นที่เคารพนับถือแก่ผู้ร่วมงานทำให้ตัวผู้นำทีมมีผลต่อความสำเร็จของทีมงาน

ดังนั้นพอสรุปได้ว่าผู้นำทีมเป็นผู้ประสานประโยชน์ โดยใช้การกระตุ้น จูงใจ และทักษะกระบวนการต่างๆ ต่อผู้ร่วมงาน ให้เกิดความเต็มใจทำหน้าที่อย่างเต็มความสามารถและศักยภาพของตนเอง มีพฤติกรรมการณ์ที่เหมาะสมกับความรับผิดชอบจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

## 4. ด้านบทบาทของสมาชิก

### 4.1 การกำหนดบทบาทหน้าที่ของทีมงานและสมาชิกได้อย่างเหมาะสม

การมอบหมายงานให้สมาชิกในทีมนำไปปฏิบัติ นั้น เป็นสิ่งที่ผู้บริหารหรือผู้นำต้องพิจารณาให้ละเอียดรอบคอบ โดยต้องพิจารณาทั้งลักษณะของงานและความรู้ความสามารถของบุคลากรให้มีความเหมาะสมกัน หากผู้บริหารหรือผู้นำทีมมอบหมายงานที่ไม่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติก็อาจจะทำให้เกิดความเสียหายในภายหลังได้

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องและการสัมภาษณ์ พบว่า โรงเรียนวรรณสุตศึกษาลัยมีการมอบหมายงานให้กับบุคลากรได้ตรงกับความรู้ความสามารถและมีหลักฐานการมอบหมายงานหรือคำสั่งชัดเจน เช่น มอบหมายให้ครูที่มีความรู้ความสามารถในวิชาวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ ดูแลเกี่ยวกับห้องเรียนอัจฉริยะ ครูที่มีความเป็นเลิศด้านการสอนภาษาอังกฤษดูแลเกี่ยวกับศูนย์



ERIC ( Education Resources Information Center) เป็นต้น นอกจากการมอบหมายงานในการเรียนการสอนแล้วผู้บริหารโรงเรียนกรรณสูตศึกษาลัยยังได้มอบหมายให้ครูรับผิดชอบงานทั้ง 4 ฝ่ายให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและแต่งตั้งผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจนเช่นงานวิชาการนับเป็นงานที่สำคัญที่สุดในการบริหารโรงเรียนโดยทั่วๆ ไป ในปีการศึกษา 2555 ผู้บริหารโรงเรียนกรรณสูตศึกษาลัยได้แต่งตั้งครูให้ทำหน้าที่รับผิดชอบงานวิชาการ จำนวน 3 คน คือ นางกนกรัตน์ ราชสิงห์ สอนวิชาภาษาอังกฤษ นายปลีก น้ำแก้ว ครูสอนวิชาฟิสิกส์ และได้รับรางวัลครูสอนดีระดับชาติ นายวันชัย วงษ์จันทร์ สอนวิชาคณิตศาสตร์ งานวิชาการของโรงเรียนกรรณสูตศึกษาลัยนับว่าเป็นงานที่สร้างชื่อเสียงให้แก่โรงเรียนเป็นอย่างมากโดยเฉพาะการที่นักเรียนและครูของโรงเรียนกรรณสูตศึกษาลัยได้รับรางวัลชนะเลิศในการแข่งขันทางด้านวิชาการจำนวนมากมาย ซึ่งความมีชื่อเสียงทางด้านวิชาการนี้เองที่ทำให้จำนวนนักเรียนของโรงเรียนกรรณสูตศึกษาลัยเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ

งานกิจการนักเรียนนับเป็นงานที่ใหญ่และมีความสำคัญอีกงานหนึ่งเพราะมีความเกี่ยวข้องกับตัวนักเรียนเกือบทุกเรื่อง ในปีการศึกษา 2555 ผู้บริหารโรงเรียนกรรณสูตศึกษาลัยได้แต่งตั้งครูเพื่อทำหน้าที่รับผิดชอบงานกิจการนักเรียน จำนวน 3 คน คือ นางชุตินา เทียงบางหลวง นายณัฐวุฒิ ปล้องเจริญและนายธานี ปริบูรณ์ งานกิจการนักเรียนของโรงเรียนกรรณสูตศึกษาลัยนับได้ว่าเป็นงานที่ช่วยส่งเสริมด้านคุณธรรมจริยธรรมให้แก่นักเรียนได้เป็นอย่างดี เพราะมีโครงการเยาวชนคนดีศรีสุพรรณ และโครงการส่งเสริมและอนุรักษ์ประเพณี ศิลปวัฒนธรรม บรรจุอยู่ในแผนงานกิจการนักเรียนด้วยซึ่งส่งผลให้โรงเรียนกรรณสูตศึกษาลัยได้รับรางวัลสถานศึกษาที่จัดจรรยาศึกษาดีเด่น ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 นอกจากนี้ยังผ่านเกณฑ์การประเมินระดับดีเด่นอีกด้วย

#### 4.2 การปฏิบัติงานทดแทนกันได้

สมาชิกในทีมงานของโรงเรียนกรรณสูตศึกษาลัยแต่ละคนเข้าใจและปฏิบัติตนตามบทบาทของตน และเรียนรู้เข้าใจในบทบาทของผู้อื่นในทีม ทุกบทบาทมีความสำคัญรวมทั้งบทบาทในการช่วยรักษาความเป็นทีมงานให้มั่นคงทำให้สมาชิกในทีมสามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้เช่นครูท่านหนึ่งของโรงเรียนซึ่งรับผิดชอบด้านกิจการนักเรียนเสียชีวิตโดยกะทันหันและหน้าที่ดูแลความประพฤติของนักเรียนเป็นหน้าที่ที่สำคัญเพราะครูท่านนี้นักเรียนจะเกรงกลัวเพราะท่านเคร่งครัดในระเบียบวินัยแต่สมาชิกในทีมงานที่รับผิดชอบด้านกิจการนักเรียนสามารถดูแลนักเรียนด้านความประพฤติและปฏิบัติงานด้านนี้ได้เป็นอย่างดีเนื่องจากสมาชิกและผู้นำทีมด้านกิจการนักเรียนมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นทำให้งานที่ออกมาประสบผลสำเร็จ

ดังนั้น พอสรุปได้ว่า บทบาทของสมาชิก คือ การปฏิบัติตนของสมาชิกตามหน้าที่ที่ได้กำหนดไว้อย่างชัดเจน โดยทุกคนมีความเข้าใจในบทบาทของตนเองและผู้อื่น ทำหน้าที่ตามความรับผิดชอบของตนเองและสามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้

## 5. ด้านการติดต่อสื่อสาร

### 5.1 การมีระบบการสื่อสารที่ดี

การติดต่อสื่อสาร เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญกับการทำงาน และการอยู่ร่วมกันเป็นทีม การสื่อสารจะช่วยให้ทีมงานมีความคิด แนวทางปฏิบัติและการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน ถ้าปราศจากกระบวนการสื่อสารแล้ว ความเป็นกลุ่มจะเกิดขึ้นไม่ได้เลยโรงเรียนกรรณสูตศึกษาลัยมีทีมงานที่ทำหน้าที่ประสานงานของโรงเรียนทั้ง 4 ฝ่ายในการติดต่อสื่อสารให้บุคลากรในโรงเรียน และนักเรียนตลอดจนผู้ปกครอง ได้รับทราบข้อมูลของโรงเรียนซึ่งมีทั้งการสื่อสารด้วยวาจา เช่นถ้าในแต่ละสัปดาห์ในวันจันทร์ทีมงานฝ่ายกลุ่มสาระสุขศึกษาจะนำข้อมูลทั่วไปมาแจ้งให้กับนักเรียนหน้าเสาธงหลังเคารพธงชาติและเชิญผู้อำนวยการขึ้นมาพูด วันอังคารที่ทีมงานกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทยนำข้อมูลทางวิชาการและรางวัลการแข่งขันประเภทต่างๆมาแจ้งให้กับนักเรียนและเชิญรองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการขึ้นมาพูด วันพุธฝ่ายกิจการนักเรียนและรองผู้อำนวยการฝ่ายกิจการนักเรียนขึ้นมาพูด วันพฤหัสบดีเป็นหน้าที่ของกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ วันศุกร์จะเป็นกลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษามาพูดเรื่องการดูแลรักษาความสะอาดของอาคารสถานที่ การสื่อสารด้วยตัวหนังสือจะออกมาในรูปของคำสั่ง หนังสือถึงผู้ปกครอง การสื่อสารสองทางคือการทำหน้าที่เป็นทั้งผู้ส่งและผู้รับในเวลาเดียวกัน เช่น เมื่อมีเรื่องด่วนเข้ามาก็จะใช้การพูดโทรศัพท์ การประชุมด้วยศักยภาพของเทคโนโลยีในปัจจุบัน การสื่อสารสองทางสามารถเกิดขึ้นได้โดยใช้ คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต เข้ามาช่วยเช่นเมื่อมีเรื่องสำคัญเร่งด่วนที่จะต้องแจ้งให้กับบุคลากรในโรงเรียน ทราบฝ่ายบุคลากรจะส่ง sms มายังโทรศัพท์ของบุคลากรทุกคน ส่วนนักเรียนถ้ามาสายหรือไม่มาโรงเรียน ฝ่ายกิจการนักเรียนจะส่ง sms ไปถึงผู้ปกครองโดยตรวจเช็คจากการที่นักเรียนแตะบัตรประจำตัวนักเรียนรายงานการมาเรียนที่โปรแกรมคอมพิวเตอร์เป็นต้น

## 6. ด้านอื่นๆ

### 6.1 นักการเมืองในท้องถิ่นส่งเสริมให้ทีมงานประสบความสำเร็จ

การที่โรงเรียนใด โรงเรียนหนึ่งจะจัดการศึกษาให้ประสบผลสำเร็จและมี การพัฒนาให้เจริญก้าวหน้าไปได้นั้น จำเป็นจะต้องมีบุคคลหรือสถาบันต่างๆ ในชุมชนเข้ามาให้ความ ร่วมมือหรือให้การสนับสนุนจากการศึกษาเอกสาร การสัมภาษณ์ การสังเกตและการสนทนากลุ่ม พบว่า โรงเรียนกรรมศูตศึกษาลัยได้รับความร่วมมือและการให้การสนับสนุนจากนักการเมืองและ องค์กรบริหารส่วนจังหวัดมาโดยตลอด เป็นต้นว่ามีการบริจาคเงินเพื่อสมทบในการก่อสร้างอาคาร เรียน อาคารอเนกประสงค์และปรับปรุงอาคารเรียนอย่างต่อเนื่อง คุณครูท่านหนึ่งเล่าให้ฟังว่า “โรงเรียนจัดงานมอบใบประกาศให้เด็ก ม.6 ท่านถูกใจให้ทุนเด็กเพิ่มจากเดิมอีก 20 ทุน และซื้อ เครื่องดนตรีสากลอีกเป็นแสนๆ”ที่กล่าวเช่นนี้เพราะว่าทีมงานของ โรงเรียนกรรมศูตศึกษาลัยฝ่าย บุคคลากรและกลุ่มสาระศิลปะเป็นผู้รับผิดชอบในเรื่องการจัดสถานที่ การจัดการแสดงเมื่อมีบุคคล สำคัญมาเยี่ยมชมเยือน โรงเรียนหรือมาร่วมกิจกรรมของ โรงเรียนที่ทีมงานทั้งสองฝ่ายนี้จะร่วมมือกันคิด สร้างสรรค์การแสดงและสถานที่ที่สวยงามและเป็นที่น่าสนใจแก่ผู้ที่มาร่วมงานนอกจากนี้แล้ว งานหรือกิจกรรมของจังหวัดสุพรรณบุรีเช่น การแข่งขันกีฬาแห่งชาติที่ทีมงานนี้จะนำนักเรียนไปร่วม การแปลอักษร งานประเพณีที่งกระจาตของสุพรรณบุรีก็นำนักเรียนไปร่วมขบวนแห่และนำการ แสดงเอ็งกอนูไปร่วมแสดงด้วยนอกจากนี้ยังมีกิจกรรมอีกหลายอย่างที่ทีมงานทั้งสองต้องพา นักเรียนไปร่วมจึงเป็นที่ประทับใจของนักการเมืองและองค์กรบริหารส่วนจังหวัดและเป็นส่วน หนึ่งที่ทำให้โรงเรียนได้งบประมาณสนับสนุนด้านอุปกรณ์การเรียนและงบประมาณด้านการ ก่อสร้างอาคารสถานที่เป็นจำนวนมาก

### 6.2 ชุมชนให้การสนับสนุนด้านการเงินส่งเสริมให้ทีมงานประสบความสำเร็จ

เศรษฐกิจมีอิทธิพลต่อการเกื้อหนุนระบบการศึกษาอย่างมาก เช่น อาคารเรียน วัสดุ อุปกรณ์ทางการศึกษา จำนวนและอัตราครู เงินเดือน ในการทำงานของทีมงานจำเป็นต้องอาศัย งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ในการดำเนินงานทุกกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมาย หากเศรษฐกิจไม่ดี การทำงานบางอย่างอาจต้องหยุดชะงักลง หรือภาระงานลดน้อยลง โรงเรียนได้รับความร่วมมือจาก ผู้ปกครองนักเรียนในเรื่องการระดมทุนทรัพยากรทางการศึกษาเป็นอย่างดี ทั้งเรื่องงบประมาณ และ วัสดุทางการศึกษา โรงเรียนจึงมีการนำเงินระดมทุนไปใช้จ่ายตามวัตถุประสงค์ เช่น จ้างครูต่างชาติ มาสอนนักเรียนเพื่อให้นักเรียนมีทักษะทางภาษาของเจ้าของภาษาโดยตรงของกลุ่มสาระการเรียนรู้ ภาษาต่างประเทศ เป็นต้น ซึ่งโรงเรียนกรรมศูตศึกษาลัยมีทีมงานทางวิชาการที่เข้มแข็งรางวัลและ

ผลงานของนักเรียนที่สร้างชื่อเสียงให้กับ โรงเรียนทำให้มีจำนวนนักเรียนเพิ่มขึ้นและมีผู้ให้การสนับสนุนด้านงบประมาณมากขึ้นตามไปด้วย

### 6.3 คิษย์เก่ามีความรักต่อโรงเรียนส่งผลต่อความสำเร็จของทีมงาน

ในการจัดการศึกษาจะต้องเป็นไปเพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนมีวัฒนธรรมอันดีงาม เพราะเมื่อลักษณะของสังคมเปลี่ยนไปย่อมมีผลทำให้วัฒนธรรมบางอย่างเปลี่ยนแปลงไปด้วย โรงเรียนกรรณสูตศึกษาลัยได้รับวัฒนธรรมจากรุ่นพี่ที่มีประสบการณ์ เป็นผู้ให้และถ่ายทอดความรู้ให้กับทีมงานรุ่นใหม่ เพื่อที่จะส่งเสริมและพัฒนาให้เป็นผู้มีความรู้มีประสบการณ์ในการทำงานเพิ่มขึ้น และ โรงเรียนกรรณสูตศึกษาลัย เป็นสถาบันการศึกษาที่ผู้ปกครองให้การยอมรับ และนิยมส่งบุตรหลานให้เข้ามารับการศึกษา ถึงแม้จะเป็นนักเรียนนอกเขตพื้นที่บริการ ดังนั้น บุคลากรในสถานศึกษาต่างให้ความสำคัญทางด้านการศึกษา โดยจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่สนองนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของสังคมและท้องถิ่น มุ่งผลิตนักเรียนที่มีคุณภาพทั้งความรู้และความประพฤติ เพื่อให้นักเรียนได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นต่อไป

### 6.4 บุคลากรให้ความสำคัญต่อเทคโนโลยีส่งผลให้ทีมงานประสบความสำเร็จ

ความเจริญหรือความรู้ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่เพิ่มขึ้นมีผลกระทบต่อโครงสร้างของโรงเรียน หลักสูตร ตลอดจนการผลิตครู และนักเรียนที่จะส่งต่อให้กับสถาบันการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น ในปัจจุบันเทคโนโลยีใหม่ๆ ช่วยให้การเรียนการสอนง่ายขึ้น ช่วยให้ผู้เรียนสามารถเรียนได้ด้วยตนเอง เช่น คอมพิวเตอร์ช่วยสอน เทคโนโลยีเครือข่าย อินเทอร์เน็ต การเรียนการสอนระบบทางไกล ดังนั้นการจัดการศึกษาในปัจจุบันจำเป็นต้องปรับตัวให้ก้าวทันสมัย ทันต่อความเจริญทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ครูผู้สอนจำเป็นต้องปรับตัวเอง เรียนรู้ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี และนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน ในการดำเนินกิจกรรมของสถานศึกษา โรงเรียนกรรณสูตศึกษาลัย ได้จัดให้มีการติดต่อสื่อสารกับผู้ปกครองนักเรียน ด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศบนเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เพื่อให้ได้รับทราบข้อมูลข่าวสารได้รวดเร็ว ทันต่อสถานการณ์ต่างๆ ครูมีการติดต่อสื่อสารกับผู้เรียนหลายช่องทาง และยังมีบทบาทสำคัญในการทำงานเป็นทีม เพราะเป็นการประสานสัมพันธ์การทำงานให้ดำเนินกิจกรรมต่างๆ ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในทีมงานทุกคนมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารระหว่างกันและใช้การพัฒนางานต่างๆ ของตนเองได้อย่างคล่องแคล่ว ถูกต้อง และเหมาะสมเป็นอย่างดี ดังนั้นในการสร้างทีมงานของโรงเรียนกรรณสูตศึกษาลัยด้านเทคโนโลยีเป็นการพัฒนาระบบทีมงานเพื่อช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการทำงานให้ดียิ่งขึ้นและเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานให้มากยิ่งขึ้น

สรุปได้ว่า ด้านอื่นๆ ประกอบด้วย ด้านการเมือง ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคมและวัฒนธรรม และด้านเทคโนโลยี ต่างก็มีบทบาทสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการสร้างทีมงานของโรงเรียนกรรณสูตศึกษาลัย จังหวัดสุพรรณบุรี



## บทที่ 6

### สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในบทนี้เป็นการสรุปผลการวิจัยที่นำเสนอโดยการเรียงลำดับจากวัตถุประสงค์การวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย การอภิปรายและข้อเสนอแนะตามรายละเอียด ดังนี้

#### 1. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการสร้างทีมงานของโรงเรียนประถมศึกษาศึกษาลัย จังหวัดสุพรรณบุรี

#### 2. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) ซึ่งเป็นการศึกษาเฉพาะกรณีโดยมีวิธีดำเนินการการวิจัย ดังนี้

#### 3. กรณีศึกษา

กรณีศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ คือ โรงเรียนประถมศึกษาศึกษาลัย จังหวัดสุพรรณบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ซึ่งเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ประจำจังหวัดสุพรรณบุรี และได้รับการคัดเลือกให้เป็นโรงเรียนมาตรฐานสากล (World Class Standard School) และเป็นศูนย์การเรียนรู้ของกลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ ภาษาต่างประเทศ ศูนย์แลกเปลี่ยน วัฒนธรรมไทย-จีน เป็นต้น การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพที่ศึกษาทั้งหมดชนและโรงเรียน เพื่อให้ได้ข้อมูลในภาพที่เป็นองค์รวม (holistic view)

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่

4.1.1 ผู้บริหารสถานศึกษา	จำนวน 1 คน
4.1.2 รองผู้อำนวยการสถานศึกษา	จำนวน 5 คน
4.1.3 ครูผู้สอน	จำนวน 6 คน
4.1.4 กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	จำนวน 6 คน
	รวม 18 คน

#### 5. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล 4 วิธีการหลัก คือ

5.1 การศึกษาเอกสาร (documentary study) ใช้สำหรับการศึกษาประวัติความเป็นมาของโรงเรียนและชุมชน ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนและชุมชน เอกสารเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการสร้างทีมงานของโรงเรียนนครณิสต์ศึกษาลัย จังหวัดสุพรรณบุรี

5.2 การสังเกต (observation) ใช้สำหรับสังเกตร่องรอยหลักฐานทั้งในส่วนของชุมชน และการดำเนินงานการจัดการศึกษาของโรงเรียน สังเกตการทำงานของทีมงาน

5.3 การสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ (informal interview) ใช้สำหรับศึกษาข้อมูลพื้นฐานและข้อมูลเชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกกลุ่ม

5.4 การสนทนากลุ่ม (focus group) ใช้สำหรับหาข้อมูลเช่นเดียวกับการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการแต่เป็นการหาข้อสรุปและทัศนะของกลุ่มที่สนทนา

## 6. การตรวจสอบและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยตรวจสอบข้อมูลด้วยวิธีการ 3 วิธี คือ

6.1 การให้บุคคลที่เกี่ยวข้องในโรงเรียน ตรวจสอบและรับรองความถูกต้องโดยการอ่านข้อมูลที่ผู้วิจัยบันทึกไว้

6.2 การตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (triangulation) ตามวิธีการของการตรวจสอบข้อมูลเชิงคุณภาพ

6.3 การตรวจสอบข้อมูลด้วยการจำแนกข้อมูลออกเป็น 2 ส่วนใหญ่ๆ คือ ข้อมูลในส่วนที่เป็นความคิดเห็นหรือทัศนะของผู้ให้ข้อมูล (evaluative data) และข้อมูลในส่วนที่เป็นรายละเอียดหรือ การเล่าเหตุการณ์ (descriptive data)

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เนื้อหาสำหรับข้อมูลที่ได้จากเอกสารโดยใช้การวิเคราะห์แบบอุปนัย (analytic induction) สำหรับข้อมูลที่ได้จากการสังเกตสัมภาษณ์ ผู้วิจัยนำมาจัดระบบข้อมูลและให้ความหมายของข้อมูลเพื่อความสะดวกในการวิเคราะห์

## 1. สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้

1.1 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก พบว่าสิ่งที่ช่วยให้ทีมงานของโรงเรียนประสบความสำเร็จคือการรู้จักคุ้นเคยสนิทสนมกันของสมาชิก การที่สมาชิกมีความเชื่อใจไว้วางใจกันมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานและมีค่านิยมและเจตคติคล้ายคลึงกัน

1.2 ด้านเป้าหมายของทีมงาน พบว่า สิ่งที่จะช่วยให้ทีมงานของโรงเรียนประสบความสำเร็จคือความท้าทายของเป้าหมาย มีโอกาสประสบความสำเร็จและการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน

1.3 ด้านภาวะผู้นำพบว่าสิ่งที่ช่วยให้ทีมงานของโรงเรียนประสบความสำเร็จคือความรู้ความสามารถและวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน และบทบาทของผู้นำทีม

1.4 ด้านบทบาทของสมาชิกพบว่าสิ่งที่ช่วยให้ทีมงานของโรงเรียนประสบความสำเร็จคือการกำหนดบทบาทหน้าที่ของทีมงานได้อย่างเหมาะสมและ การปฏิบัติงานทดแทนกันได้

1.5 ด้านการติดต่อสื่อสารพบว่าสิ่งที่ช่วยให้ทีมงานของโรงเรียนประสบความสำเร็จคือการมีระบบการสื่อสารที่ดี

1.6 ด้านอื่นๆ พบว่าสิ่งที่ช่วยให้ทีมงานของโรงเรียนประสบความสำเร็จคือ นักการเมืองในท้องถิ่นส่งเสริมให้ทีมงานประสบความสำเร็จ ชุมชนให้การสนับสนุนด้านการเงิน ศิษย์เก่ามีความรักต่อโรงเรียนและบุคคลากรให้ความสำคัญต่อเทคโนโลยี

## 2. อภิปรายผล

2.1 จากผลการวิจัย พบว่าด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกได้แก่ การรู้จักคุ้นเคยสนิทสนมกัน ความเชื่อใจไว้วางใจกัน ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน มีค่านิยมและเจตคติคล้ายคลึงกัน เป็นปัจจัยที่ส่งเสริมให้โรงเรียนมีความสำเร็จในการสร้างทีมงาน ผลการวิจัยดังกล่าวเป็นไปตามแนวคิด ของ วีระวัฒน์ พงษ์พะยอม (2540: 14) ที่กล่าวว่า ทีมงานเป็นกลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยสมาชิกต้องเสียสละความเป็นส่วนตัวเท่าที่จำเป็น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว ฉันทะพันธ์ เขจรนันท์ และคนอื่นๆ (2545: 10) ได้กล่าวว่า ทีมงาน เป็นกลุ่มคนที่ต้องมาทำงานรวมตัวกันที่จะต้องอาศัยความเข้าใจความผูกพัน และความร่วมมือซึ่งกันและกันของสมาชิกในกลุ่ม เพื่อที่สมาชิกแต่ละคนจะสามารถทำงานร่วมกัน จนประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายสูงสุดของทีม และสุนันทา เลาहनันท์ (2544 : 62) กล่าวว่า องค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญของทีมงาน คือ บุคคลในกลุ่มต้องมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันอย่างมีแบบแผนพึ่งพากันในการปฏิบัติงาน ถือว่าตนเองเป็นสมาชิกของทีมงาน มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายเดียวกัน มีความสมัครใจที่จะทำงานร่วมกัน มีความเพิดเพลินที่จะทำงานและผลิตผลงานคุณภาพสูง และพร้อมที่จะเผชิญปัญหาาร่วมกัน ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ในการทำงานเป็นทีมของโรงเรียนกรรณสูตศึกษาลัย จังหวัดสุพรรณบุรี บุคลากรทุกคนในโรงเรียนต่างให้ความสำคัญที่ดีต่อกัน ร่วมคิด ร่วมทำ ด้วยกันเพื่อให้งานออกมาตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีคุณภาพ



2.2 จากผลการวิจัย พบว่าด้านเป้าหมายของทีมงาน ได้แก่ ความท้าทายของเป้าหมายมีโอกาสประสบความสำเร็จและการกำหนดเป้าหมายร่วมกันเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมให้โรงเรียนมีความสำเร็จในการสร้างทีมงาน ผลการวิจัยดังกล่าวเป็นไปตามแนวคิดของ พวงรัตน์ เกสรแพทย์ (2545: 178-179) ได้เสนอขั้นตอนของการทำงานเป็นทีมในขั้นตอนแรก คือ ทีมงานต้องมีการแจกแจงเป้าหมาย วัตถุประสงค์ กฎ กติกาของการทำงาน และการตัดสินใจในการทำงาน ในการทำงานของทีมงานของโรงเรียนนครณิสิตศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี ได้ร่วมกันกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ของการทำงานก่อน เมื่อทุกคนในทีมงานมีความเห็นตรงกันและเข้าใจถึงเป้าหมายที่กำหนด จึงได้แบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบตรงตามความสนใจและความสามารถของแต่ละบุคคล และสอดคล้องกับคำกล่าวของ พวงรัตน์ เกสรแพทย์ (2543: 166-172) ได้กล่าวถึงประสิทธิภาพของทีมงานควรมีวัตถุประสงค์ของการทำงานที่ชัดเจน (Clear Purpose Agreed Goals) เป็นหลักเกณฑ์ที่สำคัญอย่างยิ่งในการทำงานร่วมกัน สมาชิกทุกคนในทีมต้องเข้าใจในการภารกิจและหน้าที่ ที่ต้องดำเนินการและรับผิดชอบร่วมกัน ซึ่งจะนำไปสู่กระบวนการทำงานร่วมกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการทำงานของทีมงานของโรงเรียนนครณิสิตศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี ได้มีการกำหนดเป้าหมายความสำเร็จของงานก่อน เพื่อที่จะให้สมาชิกในทีมงานเข้าใจบทบาทและหน้าที่ของคนที่พัฒนางานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

2.3 จากผลการวิจัย พบว่า ด้านภาวะผู้นำ ได้แก่ ความรู้ความสามารถและวิสัยทัศน์ของผู้บริหารและบทบาทของผู้นำทีมเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมให้โรงเรียนมีความสำเร็จในการสร้างทีมงาน ผลการวิจัยดังกล่าวเป็นไปตามแนวคิดของ กิติ ดยัคคานนท์ (2536: 173) กล่าวว่า หน้าที่สำคัญของนักบริหารหรือผู้นำ คือสามารถบ่งชี้ถึงปัญหาและโอกาสต่างๆ รวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูล กำหนดทางเลือกแล้วเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหาต่างๆ โดยอาจใช้หลักในการตัดสินใจ และสอดคล้องกับคำกล่าวของ ชงชัย สันติวงษ์ (2533: 410) ได้กล่าวว่า ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีภาระหน้าที่จะก่อให้เกิดความร่วมมืออย่างดี ระหว่างสมาชิกฝ่ายต่างๆ ขององค์การ โดยผู้นำจะต้องใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน และผู้ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งต่างๆ ก็จะต้องรับบทบาทของความเป็นผู้นำทั้งสิ้น และโดยอาศัยความเป็นผู้นำนี้เอง ที่จะต้องสามารถรวบรวมพลังและใช้ประโยชน์ของคนงานให้ช่วยกันทำงาน เพื่อผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ และสอดคล้องกับงานวิจัยของปรีชา ยอดแก้ว (2545: 127) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารกับผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน สังกัดเทศบาลเมือง เขตการศึกษา 7 พบว่ามนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียน มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้ ความสำเร็จขององค์การ มีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของผู้บริหารเป็นสำคัญ เพราะผู้บริหารจะต้องมีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ทำงานอย่างมี

ประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและเกิดการพัฒนาด้านผลผลิตและเกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน ดังนั้นจะเห็นได้ว่าโรงเรียนกรรณสูตศึกษาลัย จังหวัดสุพรรณบุรีมีผู้บริหารและผู้นำที่มีความสามารถในการบริหารจัดการให้ทีมงานประสบความสำเร็จ

2.4 จากผลการวิจัย พบว่า ด้านบทบาทของสมาชิก ได้แก่ การกำหนดบทบาทหน้าที่ของทีมงานได้อย่างเหมาะสมและการปฏิบัติงานทดแทนกันได้เป็นปัจจัยที่ส่งเสริมให้โรงเรียนมีความสำเร็จในการสร้างทีมงาน ผลการวิจัยดังกล่าวเป็นไปตามแนวคิดของ สิวิทย์ แบ่งทิส (2545: 17) และ สิทธิโชค วรานุสันติกุล (2530: 10-12) ที่ได้กล่าวว่า บทบาทคือพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ที่ครองอยู่ ซึ่งสิ่งที่ทุกคนต้องระวังคือ ความขัดแย้งอันเนื่องมาจากบทบาท ไม่เหมาะสมกับตำแหน่ง ซึ่งมีผลกระทบไปถึงประสิทธิภาพของการทำงานในองค์กร สมาชิกในทีมทุกคนจะต้องเข้าใจถึงภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองเพื่อจะได้ทำภารกิจให้สำเร็จ และสอดคล้องกับคำกล่าวของวิชัย โสสุวรรณจินดา (2539 : 66-67) ได้กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมนั้นสมาชิกในทีมต้องแสดงบทบาทหน้าที่ของตนอย่างเหมาะสม โดยมีทั้งบทบาทที่มุ่งสนองความต้องการเฉพาะตน และบทบาทตามตำแหน่ง ต้องมีระเบียบ กฎเกณฑ์ หรือมาตรฐานต่างๆ ที่เป็นเครื่องช่วยในการควบคุมให้สมาชิกของทีมประพฤติ ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ หรือมาตรฐานนั้นๆ สร้างความร่วมมือระหว่างสมาชิกในการทำงานโดยการแสดงออกซึ่งสีหน้า อากัปกิริยาท่าทาง ความกระตือรือร้นในการพูดคุย เปิดเผยไ้วางใจซึ่งกันและกัน และขอความเห็นตลอดจนคำปรึกษา พร้อมทั้งจะแสดงน้ำใจและให้ความช่วยเหลือสมาชิกในกลุ่มเท่าที่โอกาสจะอำนวย ดังนั้นการทำงานของทีมงานโรงเรียนกรรณสูตศึกษาลัย จังหวัดสุพรรณบุรี ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพอันเนื่องมาจากบุคลากรในทีมงานต่างรู้และเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตน และบทบาทหน้าที่ของผู้อื่น สามารถประสานความร่วมมือกันในการทำงานได้เป็นอย่างดี จึงส่งผลให้โรงเรียนผู้บริหาร คณะครู และนักเรียน ได้รับรางวัลดีเด่นด้านต่างๆ ทั้งด้านวิชาการ ด้านกีฬา ด้านชุมชน ฯลฯ ในระดับสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ระดับภาคกลางและภาคตะวันออก และระดับประเทศ

2.5 จากผลการวิจัย พบว่า ด้านการติดต่อสื่อสารได้แก่การมีระบบการสื่อสารที่ดี เป็นปัจจัยที่ส่งเสริมให้โรงเรียนมีความสำเร็จในการสร้างทีมงาน ผลการวิจัยดังกล่าวเป็นไปตามแนวคิดของวิชัย โสสุวรรณจินดา (2536: 66-67) ได้กล่าวว่าในการทำงานเป็นทีมต้องมีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดีระหว่างสมาชิกของทีม ในการสื่อสารเป็นแบบเปิด เพื่อให้สมาชิกทุกคนรับทราบข้อมูลข่าวสารๆ ได้อย่างทั่วถึง (ขงยุทธ เกษสาคร 2542: 201-202และณัฐนันท์ ดนุพิทักษ์ 2543: 21) และสอดคล้องกับคำกล่าวของพะยอม วงศ์สารศรี (2542: 277) และเนาวรัตน์ แยมแสงสังข์ (2542: 118) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ สมาชิกในทีมต้องมีการติดต่อสื่อสาร

อย่างทั่วถึงกัน ดังนั้นปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมด้านการติดต่อสื่อสารของโรงเรียนกรรณสูตศึกษาลัย จังหวัดสุพรรณบุรี เป็นการสื่อสารระหว่างสมาชิกภายในทีม จะเป็นสายสัมพันธ์ที่ช่วยยึดให้สมาชิกรวมตัวกันเป็นกลุ่มได้อย่างมั่นคง เพราะสมาชิกมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร และความคิดเห็นระหว่างกันซึ่งจะช่วยสร้างความเข้าใจ ปรับทัศนคติ และนำไปสู่จุดหมายเดียวกัน

2.6 จากผลการวิจัย พบว่าได้แก่นักการเมืองในท้องถิ่นส่งเสริมให้ทีมงานประสบความสำเร็จ ชุมชนให้การสนับสนุนด้านการเงิน ศิษย์เก่ามีความรักต่อโรงเรียนและบุคคลากรให้มีความสำคัญต่อเทคโนโลยีเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมให้โรงเรียนมีความสำเร็จในการสร้างทีมงาน ผลการวิจัยดังกล่าวเป็นไปตามแนวคิดของขวัญฤทัย ศรีชัยสันติกุล (2548: 18) ที่กล่าวว่า ในการสร้างทีมงานนั้นจะต้องมีปัจจัยในการทำงานซึ่งปัจจัยด้านการเมือง ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคมและวัฒนธรรม และด้านเทคโนโลยี เป็นปัจจัยภายนอกในส่วนของสภาพแวดล้อม ที่ส่งผลต่อการสร้างทีมงาน และมีผลการดำเนินงานตามเป้าหมาย เมื่อพิจารณาจะพบว่า ปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งในการสร้างทีมงานคือ สภาพเศรษฐกิจ การเงิน หากทีมงานไม่ได้รับงบประมาณในการทำงาน ส่งผลให้ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ หรือไม่สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้ ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของปกรณัม ปรีชากร (2540: 8) ได้กล่าวว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการบริหารจัดการนั้นขึ้นอยู่กับ การสนับสนุนทรัพยากร และงบประมาณในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ ถึงแม้ทีมงานจะมีการวางแผนอย่างชัดเจนและมีประโยชน์ การที่จะทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายของทีมงาน แต่ขาดทรัพยากรด้านงบประมาณ จำนวนบุคลากร และขาดเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพต่อการดำเนินกิจกรรม อาจส่งผลให้โครงการนั้นล้มเหลวได้

### 3. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

3.1 ควรมีการศึกษาเพื่อหารูปแบบการจัดกิจกรรมที่เหมาะสมในการสร้างทีมงานของโรงเรียนกรรณสูตศึกษาลัย จังหวัดสุพรรณบุรี

3.2 ควรจัดหาเอกสาร คู่มือเกี่ยวกับทีมงาน ไว้ในหน่วยงาน เพื่อการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมของบุคลากร

3.3 ควรมีการศึกษาเพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเรื่องการสร้างทีมงาน แก่บุคลากรในหน่วยงาน และในเขตพื้นที่การศึกษา

3.4 ควรมีการการศึกษาการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม ของบุคลากรในเขตพื้นที่การศึกษา

บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ (2542) “พระราชดำรัสเกี่ยวกับ  
คุณธรรม” *วัฒนธรรมสัมพันธ์สาร*, 11(68), หน้า 15.  
\_\_\_\_\_. (2542) *แนวทางการปฏิบัติงานตามรอยพระยุคลบาท กระทรวงศึกษาธิการ*  
กรุงเทพมหานคร กรุสภาลาดพร้าว
- ขวัญฤทัย ศรีชัยสันติกุล (2548) “ปัจจัยในการทำงาน ความเชื่อ อำนาจควบคุม ความเครียด และผล  
การปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลนครนนทบุรี” *วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตร  
มหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*
- จักรพันธ์ วงษ์บุรณาวาทย์ สิทธิณัฐ ประพุทธนิตินิสาร ณรงค์์ สิ้นสวัสดิ์, ปรีชา เจ็งเจริญ และอัญชลี  
เจ็งเจริญ. (ม.ป.ป.) “การบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ภาวะจำกัด” เชียงใหม่  
คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (เอกสารอัดสำเนา)
- จินนระรัตน์ ศรีภักทรภิญโญ (2535) “ทีมปฏิบัติการพยาบาล” *วารสารสมาคมศิษย์เก่าพยาบาล*  
กระทรวงสาธารณสุข
- เฉลิมชัย สุขจิตต์ (2533) “ปัจจัยที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพของการประสานงาน การวางแผนพัฒนา  
การศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมระดับจังหวัด ของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ใน  
เขตการศึกษา 8” *วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่*
- ชาญชัย อาจินสมอาจาร (2535) *เทคนิคการสร้างทีมงาน กรุงเทพมหานคร โอ.เอส.พรีนติ้ง เฮ้าส์.*  
\_\_\_\_\_. (ม.ป.ป.). *เทคนิคที่ปรึกษา กรุงเทพมหานคร สหมิตรออฟเซท*  
\_\_\_\_\_. (ม.ป.ป.). *เทคนิคการพัฒนาทีมงาน กรุงเทพมหานคร สหมิตรออฟเซท*
- ไชย ฌ พล (ม.ป.ป.). *สุดยอดนักบริหารยุคโลกาภิวัตน์ กรุงเทพมหานคร เพรสมีเดีย*
- คนัย เทียนพุ่ม (2537) *กลยุทธ์การพัฒนาคณะ: สิ่งที่ทำด้วยความสำเร็จของธุรกิจ กรุงเทพมหานคร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*
- เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2529) *พฤติกรรมองค์กร กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช*
- ธงชัย สันติวงษ์ (2537). *องค์กรและการบริหาร กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช*  
\_\_\_\_\_. (2538) *องค์กร ทฤษฎีและการออกแบบ กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช*  
\_\_\_\_\_. (2538) *องค์กร ทฤษฎีและการออกแบบ พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*
- นงนุช วงษ์สุวรรณ (2535) *การพัฒนาองค์กร กรุงเทพมหานคร กรุงเทพมหานคร กรูฟนิรมล*

ปลั่ง พงษ์พันธ์ (2539) “เจาะไอดียนักบริหาร ยุทธศาสตร์การพัฒนาศาสตร์พยาบาลมนุษยศาสตร์การ”

จุลสารพัฒนาข้าราชการพลเรือน (กรกฎาคม-ธันวาคม): 27-29.

โนแลน, วิเชนต์ (2539) ทำงานเป็นทีม (วีระวัฒน์ พงษ์พยอม ผู้แปล.) กรุงเทพมหานคร

ซีเอ็ดยูเคชั่น

เบนนิส, วอเรน, และแพททริเซีย (2540) องค์การอัจฉริยะ (สรพล ผู้แปล) กรุงเทพมหานคร

ไซเบอร์ บู้ค เนทเวอร์ค พับลิชชิง

ปกรณ ปรียากร (2540) “การบริหารโครงการ” ใน เอกสารประกอบการศึกษาวิชาการบริหารโครงการ

กรุงเทพมหานคร สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ประถม แสงสว่าง (2524) การบริหารการศึกษาเบื้องต้น กรุงเทพมหานคร ประยูรวงศ์

ประเวศ วะสี (2535) การพัฒนาพลังสร้างสรรค์ขององค์กร กรุงเทพมหานคร เรือนแก้วการพิมพ์

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535) จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล กรุงเทพมหานคร สหมิตรออฟเซต

พนมพร จันทรบัญญา (ม.ป.ป.) “ทฤษฎีและแนวคิดการบริหารการศึกษา” ใน เอกสารการบรรยาย

วิชา ED.ADM. 051701 ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

พิชัย ญาณศิริ (2535) “องค์ประกอบที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพทีมงานหมวดวิทยาศาสตร์ ใน

โรงเรียนมัธยมสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 10” รวมบทความวิจัยวิทยานิพนธ์ปี

การศึกษา 2535-2536 กรุงเทพมหานคร บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

พิสมัย วิบูลย์สวัสดิ์ และคณะ (2522) จิตวิทยาสังคม เชียงใหม่ คณะมนุษยศาสตร์

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2533) การพัฒนาองค์การ พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

\_\_\_\_\_. (2533) มนุษย์กับสังคม พิมพ์ครั้งที่ 15 กรุงเทพมหานคร

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

\_\_\_\_\_. (2534) การพัฒนาองค์การ (พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพมหานคร

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

\_\_\_\_\_. (2535) พฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ พิมพ์ครั้งที่ 9 กรุงเทพมหานคร

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

มัย สุขเอี่ยม (2535) “รูปแบบการวางแผนพัฒนาการศึกษาแบบมีส่วนร่วมของสถาบันเทคโนโลยี

ราชมงคล” ปรินญาณิพนธ์ปรินญาการศึกษามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย

ศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร

- มัลลิกา มดีโก, (บรรณาธิการ) (2541) *จิตสำนึกทางสังคมของนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา*  
 กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยมหิดล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล
- มาลินี ชาวลาไพบูลย์ (2533) “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียน  
 มัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร” *รวมบทความวิจัยวิทยานิพนธ์  
 ปีการศึกษา 2533-2534* กรุงเทพมหานคร บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
- โยชิน ศันสนยุทธ และคณะ (2533) *จิตวิทยา* กรุงเทพมหานคร ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ
- รัชณี ยุตรินทร์ (2533) “ลักษณะการดำเนินงานของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา” *รวมบทความวิจัย  
 วิทยานิพนธ์ ปีการศึกษา 2533* (หน้า 80) บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ราชบัณฑิตยสถาน (2524) *พจนานุกรมศัพท์สังคมวิทยา* กรุงเทพมหานคร ราชบัณฑิตยสถาน  
 \_\_\_\_\_ (2530). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน*. กรุงเทพมหานคร อักษรเจริญทัศน์  
 ศรีอรุณ เรศานนท์, ทองพุ่ม ชินะโชติ, และสาโรจน์ โอปัทธกษีวิน (ม.ป.ป.) *เอกสารประกอบการ  
 บรรยายหลักการจัดการ คณะเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ  
 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*
- สงวน ช่างฉัตร (2542) “การพัฒนาทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจขนาด  
 ย่อม” *รายงานการวิจัย พิษณุโลก คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม  
 วิทยาเขต วรานุสันติกุล (ม.ป.ป.) การพัฒนาทีมงาน* กรุงเทพมหานคร อักษรการพิมพ์
- สุทิน สายสงวน (2533) “การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการ: ศึกษา  
 ศาสนาข้าราชการในสังกัดส่งเสริมการเกษตร ที่ประจำสำนักงานเกษตรอำเภอได้”  
*วิทยานิพนธ์ปริญญาสังคมวิทยามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย  
 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*
- สุนันทา เลานันทน์ (2540) *การสร้างทีมงาน คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จ  
 เจ้าพระยา*
- สุรพล บัวพิมพ์ (ม.ป.ป.) “การวางแผนทางการศึกษา” ใน *เอกสารประกอบการบรรยายวิชา  
 ED.ADM.051704 ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่*
- สมคิด บางโม (2538) *หลักการจัดการ* กรุงเทพมหานคร นำอักษรการพิมพ์
- สมชาติ กิจขรรยง (2540) *เกมและกิจกรรมเพื่อพัฒนาคนและองค์กร* กรุงเทพมหานคร ซีเอ็ด  
 ยูเคชั่น.
- สมพงษ์ เกษมสิน (2513) *การบริหาร พิมพ์ครั้งที่ 2* กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช.
- สมยศ นาวิการ (2525) *การบริหารแบบมีส่วนร่วม* กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์  
 \_\_\_\_\_ (2527) *การติดต่อสื่อสารขององค์กร* กรุงเทพมหานคร บรรณกิจ

- สมยศ นาวิการ (2538) *พฤติกรรมองค์กร* กรุงเทพมหานคร สามัคคีสาร (ดอกหญ้า).
- สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ (2539) “การนำแนวคิด TQM มาประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษา” *วารสาร กองทุนสงเคราะห์การศึกษาเอกชน* 7(64), หน้า 57-58,61.
- โสรัจ แสนศิริพันธ์ (2527) *การบริหารร่วมสมัย* แพร์ โรงพยาบาลแพร์
- สำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เขตการศึกษา 10. เอกสารลำดับที่ 12/2540 ฝ่าย  
แผนงานและติดตามประเมินผล. การปฏิรูปการทำงานภายใต้สภาพความขาดแคลน  
และข้อจำกัดของศึกษาธิการจังหวัดและศึกษาธิการอำเภอ.
- สำนักหอสมุดมหาวิทยาลัยเชียงใหม่. การเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการของบุคลากรห้องสมุด  
ตุลาคม 2534. เอกสารสรุปผลการสัมมนา.
- อรษา โพธิ์ทอง (2536) “ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของพัฒนาการอำเภอในฐานะเลขานุการ  
คณะกรรมการพัฒนาอำเภอ (กพอ.) ศึกษากรณีอำเภอในเขตศูนย์ช่วยเหลือทางวิชาการ  
พัฒนาชุมชน เขต 7” *วิทยานิพนธ์ปริญญาสังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต คณะ  
สังคมสงเคราะห์ศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*
- อุทัย บุญประเสริฐ (2532) *กลุ่มสัมพันธ์และการบริหารทีมที่มีประสิทธิผลขององค์กร: ศึกษา  
เฉพาะกรณีมหาวิทยาลัยเชียงใหม่* กรุงเทพมหานคร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538) *การบริหารทักษะและการปฏิบัติ* พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร  
สุขภาพใจ





ภาคผนวก



ภาพผนวก ก

แนวคำถามในการสัมภาษณ์สำหรับการวิจัย



แนวคำถามในการสัมภาษณ์สำหรับการวิจัย

เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการสร้างทีมงานของโรงเรียนกรรณสูตศึกษาลัย จังหวัดสุพรรณบุรี

วัตถุประสงค์การวิจัย	คำถามหลัก (Main Questions)	คำถามรอง (Sup Questions)	คำถามต่อม (Probe Questions)
เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผล ต่อ ความสำเร็จในการสร้าง ทีมงานของโรงเรียนกรรณสูต ศึกษาลัยจังหวัดสุพรรณบุรี	มีปัจจัยใดบ้างที่ทำให้ ทีมงานของท่าน ประสบความสำเร็จ	1. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก คำถาม เรื่องความสัมพันธ์ของสมาชิกในทีมที่มีผลต่อความสำเร็จของ ทีมงานอย่างไร เช่นเรื่องใดบ้าง - การรู้จักคุ้นเคยสนิทสนมกัน - ความเชื่อใจไว้วางใจกัน - ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน - มีค่านิยมและเจตคติคล้ายคลึงกัน - อื่นๆ	
		2. ด้านเป้าหมายของทีมงาน คำถาม การกำหนดเป้าหมายของทีมงานส่งผลให้ทีมประสบความสำเร็จได้ หรือไม่อย่างไร - ความท้าทายของเป้าหมาย - การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน - มีโอกาสประสบความสำเร็จ - อื่นๆ	

แนวคำถามในการสัมภาษณ์สำหรับการวิจัย

เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการสร้างทีมงานของโรงเรียนการณสูตศึกษาลัย จังหวัดสุพรรณบุรี

วัตถุประสงค์การวิจัย	คำถามหลัก (Main Questions)	คำถามรอง (Sup Questions)	คำถามต่อม (Probe Questions)
		3. ด้านภาวะผู้นำ คำถาม - ผู้บริหารโรงเรียนมีผลต่อความสำเร็จของทีมงานหรือไม่อย่างไร (ภาวะผู้นำ, การชี้แนะแนวทางการทำงาน, การสนับสนุนส่งเสริม, การให้ขวัญกำลังใจ, อื่นๆ) - ตัวผู้นำทีมมีผลต่อความสำเร็จอย่างไร (ภาวะผู้นำ, การชี้แนะแนวทางการทำงาน, การสนับสนุนส่งเสริม, การให้ขวัญกำลังใจ, ความเป็นกันเอง, ลักษณะนิสัย, อื่นๆ)	
		4. ด้านบทบาทของสมาชิก คำถาม บทบาทหน้าที่ของสมาชิกส่งผลให้ทีมประสบความสำเร็จหรือไม่อย่างไร - ความเหมาะสมของบทบาทที่ได้รับ - การประสานบทบาทให้เกื้อหนุนซึ่งกันและกัน - การปฏิบัติงานทดแทนกันได้ - อื่นๆ	

แนวคำถามในการสัมภาษณ์สำหรับการวิจัย

เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการสร้างทีมงานของโรงเรียนนรรณสูตศึกษาลัย จังหวัดสุพรรณบุรี

วัตถุประสงค์การวิจัย	คำถามหลัก (Main Questions)	คำถามรอง (Sup Questions)	คำถามต่อม (Probe Questions)
		5. ด้านการติดต่อสื่อสาร คำถาม การติดต่อสื่อสารส่งผลให้ทีมประสบความสำเร็จได้หรือไม่อย่างไร - กระบวนการส่งข้อมูล - ระบบ/วิธีการสื่อสาร - ความสม่ำเสมอในการสื่อสาร - ความเข้าใจอันดีต่อกัน - อื่นๆ	
		6. ด้านอื่นๆ เช่นสภาพแวดล้อมทางการเมือง สังคม/วัฒนธรรม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี ส่งผลต่อความสำเร็จของทีมงานหรือไม่อย่างไร คำถาม 1. ด้านการเมืองส่งผลให้ทีมประสบความสำเร็จได้หรือไม่อย่างไร 2. ด้านเศรษฐกิจส่งผลให้ทีมประสบความสำเร็จอย่างไร 3. ด้านสังคมและวัฒนธรรมส่งผลให้ทีมประสบความสำเร็จอย่างไร 4. ด้านเทคโนโลยีส่งผลให้ทีมประสบความสำเร็จอย่างไร 5. ด้านอื่นๆ	

ภาคผนวก ข

ผลวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์



ตารางที่ 1 วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการสร้างทีมงานของโรงเรียนกรรณสูตศึกษาลัยจังหวัดสุพรรณบุรี

1. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก	หัวหน้ากลุ่มสาระคนที่ 1	หัวหน้ากลุ่มสาระคนที่ 2	หัวหน้ากลุ่มสาระคนที่ 3	หัวหน้ากลุ่มสาระคนที่ 4
1.1 การรู้จักคุ้นเคยสนิทสนมกัน	ในการทำงานเป็นทีมสมาชิกมีความคุ้นเคยกัน	สมาชิกในกลุ่มทุกคนทำงานด้วยความสมัครใจเพราะมีความคุ้นเคยกัน	สมาชิกในกลุ่มมีความคุ้นเคยกันมีปัญหาก็ปรึกษาหารือกันอย่างกัลยาณมิตร	การทำงานเป็นทีมบุคคลต้องมีความเข้าใจซึ่งกันและกันและมีความคุ้นเคยกัน
1.2 ความเข้าใจไว้วางใจกัน	ในการทำงานเป็นทีมสมาชิกในกลุ่มมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	ทุกคนต่างทำงานด้วยความสมัครใจและให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	สมาชิกในกลุ่มมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและให้ความไว้วางใจกัน	สมาชิกในทีมมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน
1.3 ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน	สมาชิกในกลุ่มมีความสัมพันธ์และร่วมมือกันในการทำงานเป็นอย่างดี	ทุกคนต่างทำงานด้วยความสมัครใจ	สมาชิกในกลุ่มมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันสามารถช่วยเหลืองานกันเป็นอย่างดี	บุคคลในทีมมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
1.4 การใช้เวลาในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมทีม	ทุกคนเสียสละเวลาในการทำงานกันทุกคน	สมาชิกทุกคนเสียสละเวลาทำงานร่วมกันอย่างมีอาชีพ	สมาชิกในกลุ่มทุ่มเทและเสียสละเวลาในการทำงาน	มีการเสียสละในการทำงาน
1.5 มีค่านิยมและเจตคติคล้ายคลึงกัน	สมาชิกในกลุ่มมีค่านิยมอุดมการณ์ในการทำงานเดียวกัน	สมาชิกในกลุ่มมีค่านิยมและเจตคติในแนวทางเดียวกัน	สมาชิกในกลุ่มมีค่านิยมและเจตคติคล้ายกัน	มีค่านิยมและความคิดคล้ายคลึงกัน

ตารางที่ 1 (ต่อ)

1. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก	หัวหน้ากลุ่มสาระคนที่ 5	หัวหน้ากลุ่มสาระคนที่ 6	หัวหน้ากลุ่มสาระคนที่ 7	หัวหน้ากลุ่มสาระคนที่ 8
1.1 การรู้จักคุ้นเคยสนิทสนมกัน	สมาชิกมีความสนิทสนมกันมาก ให้ความเป็นกันเอง ไม่ถือตัว พุดคุยกันทั้งเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัว	การรู้จักคุ้นเคยสนิทสนม มีผลต่อความสำเร็จในการสร้างทีมงานอย่างมาก เพราะถ้าเรามีความสนิทสนมก็จะทำให้การทำงานร่วมกันง่ายขึ้น	สมาชิกมีความเป็นกันเอง ไม่ถือตัว สามารถปรึกษากันได้ทุกเรื่อง	ความสนิทสนมคุ้นเคยกันจะทำให้งานหรือปฏิบัติงานร่วมกันเป็นอย่างดี
1.2 ความเชื่อใจไว้วางใจกัน	ทุกคนมีความซื่อสัตย์ ไว้วางใจ เชื่อใจ ไม่ปิดบังข้อมูลต่างๆ เปิดเผยนิสัยใจคอ	ความเชื่อใจไว้วางใจกัน มีผลต่อความสำเร็จในการสร้างทีมงาน เนื่องจากในการทำงานควรไว้วางใจและการไว้วางใจเป็นสิ่งสำคัญมาก ต้องมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	ความเชื่อใจและไว้วางใจทำให้การทำงานสำเร็จได้อย่างรวดเร็ว	มีการพึ่งพาอาศัยอยู่บนความซื่อสัตย์และมีมิตรภาพที่ดีต่อกัน มีความมั่นใจและไว้วางใจซึ่งกันและกัน
1.3 ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน	คอยดูแลซึ่งกันและกัน ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว	ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานมีผลอย่างมาก เนื่องจากในการทำงานใดๆ จะต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีงานจะได้ราบรื่น	ในการทำงานผู้ร่วมงานต่างมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน จริงใจช่วยเหลือกัน จะทำให้งานสำเร็จจุลดวงได้	ในการทำงานร่วมกันต่างคนต่างมีบทบาทที่แตกต่างกัน แต่ด้วยความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ทำให้บรรยากาศของความสัมพันธ์เป็นไปด้วยดี



ตารางที่ 1 (ต่อ)

1. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก	หัวหน้ากลุ่มสาระคนที่ 5	หัวหน้ากลุ่มสาระคนที่ 6	หัวหน้ากลุ่มสาระคนที่ 7	หัวหน้ากลุ่มสาระคนที่ 8
1.4 การสละเวลาในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมทีม	สมาชิกมีการเสียสละเวลาในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี พร้อมทั้งให้คำปรึกษาในเรื่องต่างๆ	การสร้างทีมงานต้องมีการเสียสละเวลาในการสร้างความสัมพันธ์อันดี	ควรมีความเสียสละ มีน้ำใจช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	การทำงานร่วมกันก่อให้เกิดความเสียสละทั้งเวลาการทำงานและเวลาส่วนตัว เพื่อให้องค์กรดำเนินไปได้ อย่างมีคุณภาพ
1.5 มีค่านิยมและเจตคติคล้ายคลึงกัน	สมาชิกที่มีความชอบ ความเชื่อ ความคิดที่คล้ายคลึงกัน มีเป้าหมายร่วมกัน ทำให้เข้ากันได้ดี	ทีมงานแต่ละทีมจะต้องมีค่านิยมและเจตคติคล้ายกัน เพราะมีเป้าหมายจุดเดียวกัน	มีค่านิยม และเจตคติไปในแนวทางเดียวกัน	ครูควรมีแนวคิด ค่านิยม และเจตคติที่ดีในการทำงาน และมีทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 1 (ต่อ)

2. ด้านเป้าหมายของทีมงาน	หัวหน้ากลุ่มสาระคนที่ 1	หัวหน้ากลุ่มสาระคนที่ 2	หัวหน้ากลุ่มสาระคนที่ 3	หัวหน้ากลุ่มสาระคนที่ 4
2.1 ความท้าทายของเป้าหมาย	มอบหมายภาระงานตามความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลตามภาระงานนั้น	มีการตั้งบทบาทหน้าที่ของสมาชิกภายในกลุ่ม เพื่อให้ทุกคนทำงานตามเป้าหมายที่กำหนด	มีการจัดทำโครงสร้างการทำงานในทีม	ในการทำงานเป็นทีมจำเป็นต้องมีกระบวนการในการจัดงานให้บรรลุเป้าหมาย
2.2 มีโอกาสประสบความสำเร็จ	ในการทำงานสมาชิกทุกคนต้องรู้เป้าหมายของงานที่มุ่งสู่ความสำเร็จโดยมีการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน	สมาชิกจะร่วมกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยความร่วมมือร่วมใจของทุกคน	มีการแบ่งบทบาทและหน้าที่อย่างชัดเจนโดยทั่วไปใช้หลักการมีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้สมาชิกร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ และร่วมรับผิดชอบ	มีการวางแผนงาน พูดยุขปรึกษาหารือกัน
2.3 การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน	มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน	มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน	มีการกำหนดเป้าหมายเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ	มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน
2.4 เงื่อนไขความสำเร็จตามเป้าหมาย	มอบหมายภาระงานตามความรู้ความสามารถ ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานให้งานบรรลุตามจุดมุ่งหมาย	มีการตั้งเป้าหมาย หลังจากนั้นมีการประเมินเป้าหมายเพื่อทราบผลการดำเนินงาน และปรับปรุงพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	มีการสรุปงานในแต่ละภาคเรียนหรือปีการศึกษา โดยตั้งเป้าหมายมากกว่าร้อยละ 80	มีกระบวนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 1 (ต่อ)

2. ด้านเป้าหมายของทีมงาน	หัวหน้ากลุ่มสาระคนที่ 1	หัวหน้ากลุ่มสาระคนที่ 2	หัวหน้ากลุ่มสาระคนที่ 3	หัวหน้ากลุ่มสาระคนที่ 4
2.1 ความท้าทายของเป้าหมาย	เป้าหมายยิ่งท้าทาย ทำให้ทีมงานยิ่งกระตือรือร้นและให้ความร่วมมือกันดี	เป้าหมายส่งผลต่อการสร้างทีมงาน เพราะเป้าหมายยิ่งท้าทายมาก ทีมงานก็จะทำงานให้สำเร็จเพื่อไปสู่เป้าหมาย	งานที่ท้าทาย ทำให้ทุกคนต้องยิ่งมีความสามัคคี พยายามมากขึ้น	เมื่อทีมงานกำหนดเป้าหมายร่วมกันและวางแผนการดำเนินงานในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีคุณภาพ
2.2 มีโอกาสประสบความสำเร็จ	ทุกคนมีการร่วมประชุมวางแผนเป้าหมาย ทำให้มีโอกาประสบความสำเร็จสูง	ถ้าเป้าหมายที่วางไว้มีโอกาสประสบความสำเร็จ ยิ่งทำให้คนทำงานมุ่งมั่นและตั้งใจ	ทุกฝ่ายต้องร่วมมือกัน	จากเป้าหมายที่ได้กำหนดร่วมกันแล้วก็วางแผนไปสู่เป้าหมายตามบริบทของทีมงาน
2.3 การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน	สมาชิกทุกคนมีการกำหนดเป้าหมายต่างๆ ร่วมกันเป็นอย่างดี ให้ความร่วมมือและมีความมุ่งมั่น	งานทุกงานต้องกำหนดเป้าหมายร่วมกัน เพื่อจะได้ดำเนินงานไปสู่เป้าหมายได้อย่างรวดเร็ว	กำหนดเป้าหมายร่วมกันและดำเนินงานไปสู่เป้าหมายนั้น	จากความท้าทายโดยกำหนดเป้าหมายให้สูงขึ้น และวางแผนการทำงานอย่างรัดกุมร่วมกัน เพื่อการบรรลุจุดประสงค์ของเป้าหมาย
2.4 เงื่อนไขความสำเร็จตามเป้าหมาย	ในการทำงานทุกคนมีการวางแผนเป็นอย่างดีแม้จะมีเงื่อนไขมากก็สามารถสำเร็จตามเป้าหมายได้	หากมีเงื่อนไขมาก งานจะบรรลุเป้าหมายช้า	งานจะประสบความสำเร็จได้ ต้องมีความอดทน พยายามมานะ บากบั่น	ความสามารถของทีมงาน ความรู้ของบุคคลในทีมงาน ระยะเวลาการดำเนินงาน และสภาพแวดล้อมอื่นๆ

ตารางที่ 1 (ต่อ)

3. ด้านภาวะผู้นำ	หัวหน้ากลุ่มสาระคนที่ 1	หัวหน้ากลุ่มสาระคนที่ 2	หัวหน้ากลุ่มสาระคนที่ 3	หัวหน้ากลุ่มสาระคนที่ 4
3.1 ผู้บริหารโรงเรียนมีผลต่อความสำเร็จของทีมงานหรือไม่อย่างไร (ภาวะผู้นำ, การชี้แนะแนวทางการทำงาน, การสนับสนุนส่งเสริม, การให้ขวัญกำลังใจ, อื่นๆ)	มีวิสัยทัศน์ คิดไกล รอบคอบ สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ร่วมงาน มีภาวะผู้นำ ให้การยกย่องชมเชย และให้รางวัลเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจ	ให้การสนับสนุนงบประมาณในการทำงาน จัดสถานที่ให้เอื้อต่อการทำงาน	ประชุมชี้แจงแนวทางในการทำงาน ติดตามนิเทศงานในแต่ ละฝ่าย ส่งเสริมให้ขวัญกำลังใจ	ให้การสนับสนุน ชี้แนะทางวางแผนงาน ให้ขวัญกำลังใจ
3.2 ตัวผู้นำทีมมีผลต่อความสำเร็จอย่างไร (ภาวะผู้นำ, การชี้แนะแนวทางการทำงาน, การสนับสนุนส่งเสริม, การให้ขวัญกำลังใจ, ความเป็นกันเอง, ลักษณะนิสัย, อื่นๆ)	ผู้นำต้องพิจารณาความสามารถของแต่ละบุคคล เพื่อใช้คนให้เหมาะสมกับงาน แบ่งหน้าที่กันทำงาน ร่วมคิดร่วมทำกับผู้ร่วมงาน ให้กำลังใจ	ให้การช่วยเหลือหากงานมีปัญหา เป็นกำลังใจให้เพื่อนร่วมงาน	ให้ความเป็นกันเอง มีการประนีประนอม พึ่งพาคส้อยตามกัน ให้ความช่วยเหลือดูแลสิ่งที่ทีมงานต้องการทั้งด้านงบประมาณวัสดุ-อุปกรณ์ในการทำงาน	รับนโยบายจากผู้บริหารแล้วมาถ่ายทอดให้ลูกทีม ร่วมมือร่วมใจทำงานร่วมกับลูกทีม พร้อมสนับสนุนงบประมาณ และสร้างความเป็นกันเอง

ตารางที่ 1 (ต่อ)

3. ด้านภาวะผู้นำ	หัวหน้ากลุ่มสาระคนที่ 1	หัวหน้ากลุ่มสาระคนที่ 2	หัวหน้ากลุ่มสาระคนที่ 3	หัวหน้ากลุ่มสาระคนที่ 4
3.1 ผู้บริหารโรงเรียนมีผลต่อความสำเร็จของทีมงานหรือไม่อย่างไร (ภาวะผู้นำ, การชี้แนะแนวทางการทำงาน, การสนับสนุนส่งเสริม, การให้ขวัญกำลังใจ, อื่นๆ)	ผู้บริหารจะเป็นแกนนำหลักในการจัดการและขับเคลื่อนองค์กรซึ่งเป็นส่วนสำคัญต่อทีมงานในการให้แนวทางขวัญกำลังใจ และชี้แนะด้านต่างๆ	มีผลอย่างมาก เพราะผู้บริหารจะต้องมีความเป็นผู้นำมีการให้ขวัญกำลังใจที่ดี และต้องสร้างความสนิทสนม คั่นเคยและไว้วางใจกับผู้ร่วมงาน	ผู้บริหารต้องมีความสามารถ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้เสียสละเวลา มีมนุษยสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน ไม่มองคนในแง่ร้าย ให้การสนับสนุน	ผู้บริหารมีส่วนสำคัญในการสร้างแนวคิด แนวทางแรงผลักดัน และขวัญกำลังใจในการดำเนินงานไปสู่เป้าหมายของทีมอย่างมีประสิทธิภาพ
3.2 ตัวผู้นำทีมมีผลต่อความสำเร็จอย่างไร (ภาวะผู้นำ, การชี้แนะแนวทางการทำงาน, การสนับสนุนส่งเสริม, การให้ขวัญกำลังใจ, ความเป็นกันเอง, ลักษณะนิสัย, อื่นๆ)	มีผลคือผู้นำต้องมีลักษณะที่ดี มีผลต่อการทำงานของลูกทีมคือ มีภาวะผู้นำ ให้ความเป็นกันเอง หรืออื่นๆ ซึ่งทำให้ทีมงานมีการยอมรับ และพร้อมปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ	ตัวผู้นำจะต้องมีลักษณะของความ เป็นผู้นำ มีการสนับสนุนเป็นที่ปรึกษาที่ดีให้แก่ผู้ร่วมงาน มีนิสัยเป็นกันเอง มีความจริงจัง และให้ความเชื่อมั่นแก่ผู้ร่วมงาน	ผู้นำต้องมีความเสียสละเพื่อส่วนรวม ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน	ผู้นำทีมมีบทบาทอย่างสูง เนื่องจากเป็นตัวกลางในการเชื่อมโยงแนวคิด แนวทาง จากผู้บริหารลงสู่การทำงานของ ทีม ในการเป็นแรงเสริมสนับสนุนทั้งทางด้านจิตใจและงบประมาณ

ตารางที่ 1 (ต่อ)

4. ด้านบทบาทของสมาชิก	หัวหน้ากลุ่มสาระคนที่ 1	หัวหน้ากลุ่มสาระคนที่ 2	หัวหน้ากลุ่มสาระคนที่ 3	หัวหน้ากลุ่มสาระคนที่ 4
4.1 ความเหมาะสมของบทบาทที่ได้รับ	พิจารณาความสามารถของแต่ละบุคคลและกำหนดบทบาทหน้าที่ของแต่ละคน โดยคำนึงถึงการทำงานเต็มศักยภาพ	สมาชิกในทีมงานต้องรู้บทบาทหน้าที่ของตนเองเพื่อจะได้ทราบว่าตนเองมีหน้าที่และความรับผิดชอบใดบ้าง	ผู้นำพิจารณาความสามารถของแต่ละบุคคล และแบ่งงานแบ่งหน้าที่ โดยอาจสอบถามความสมัครใจในการทำงานของบุคคลในทีมก่อน	มอบหมายงานตามความสามารถและความเหมาะสมของแต่ละคนเป็นสิ่งสำคัญ
4.2 การประสานบทบาทให้เกื้อหนุนซึ่งกันและกัน	ลูกทีมต้องมีความรับผิดชอบสามารถปฏิบัติงานเต็มกำลังความสามารถ	สมาชิกในทีมงานต้องมีการประสานความร่วมมือกันช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน	จัดคนให้เหมาะสมกับงานเพื่อให้ทำงานด้วยความเต็มใจและสามารถทำงานได้ดี	มีการเกื้อหนุนงานกัน
4.3 การปฏิบัติงานทดแทนกันได้	มีการช่วยเหลือและสามารถทำงานแทนกันได้เพื่อไม่ให้งานสะดุดหรือไม่ประสบผลสำเร็จ	สามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้	สามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ งานจะได้ไม่ติดขัด	ปฏิบัติงานแทนกันได้

ตารางที่ 1 (ต่อ)

4. ด้านบทบาทของสมาชิก	หัวหน้ากลุ่มสาระคนที่ 1	หัวหน้ากลุ่มสาระคนที่ 2	หัวหน้ากลุ่มสาระคนที่ 3	หัวหน้ากลุ่มสาระคนที่ 4
4.1 ความเหมาะสมของบทบาทที่ได้รับ	มีการกระจายบทบาทของสมาชิกตามความสามารถและความเหมาะสม	ต้องกระจายงานให้ตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคล	ทุกคนเมื่อมีหน้าที่ที่ต้องทำตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	ได้รับบทบาทหน้าที่ตรงตามความสามารถเพื่อจะได้ปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ
4.2 การประสานบทบาทให้เกื้อหนุนซึ่งกันและกัน	มีการให้ความช่วยเหลือในลักษณะบทบาท เกื้อหนุนซึ่งกันและกันเมื่อมีปัญหา	ต้องมีการประสานงาน มีการประชุมกันว่าแต่ละฝ่ายมีปัญหาหรือติดขัดในเรื่องใดแล้วประสานให้ความช่วยเหลือ	ต้องมีการร่วมมือกันในการทำงานร่วมกัน	ในทีมงานเดียวกัน มีการช่วยเหลือกัน ประสาน ปรีกษา เพื่อให้การจัดการในทีมเป็นไปด้วยความเรียบร้อยเหมาะสม
4.3 การปฏิบัติงานทดแทนกันได้	ให้ความช่วยเหลือเมื่อสมาชิกมีปัญหาติดขัดหรือไม่สามารถปฏิบัติงานได้ก็จะมีการปฏิบัติงานแทน	มีผลต่อทีม คือ ถ้าคนใดมีภารกิจไม่สามารถมาปฏิบัติก็จะต้องให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	สามารถปฏิบัติงาน และช่วยเหลืองานทดแทนกันได้	ในทีมสามารถทำงานทดแทนกันได้เมื่อมีผู้ใดผู้หนึ่งมีภารกิจที่ไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้ก็มีการจัดการให้ผู้อื่นมีความรู้ความสามารถมาแทนกันได้

ตารางที่ 1 (ต่อ)

5. ด้านการติดต่อสื่อสาร	หัวหน้ากลุ่มสาระคนที่ 1	หัวหน้ากลุ่มสาระคนที่ 2	หัวหน้ากลุ่มสาระคนที่ 3	หัวหน้ากลุ่มสาระคนที่ 4
5.1 กระบวนการส่งข้อมูล	ผู้นำต้องมีการติดต่อสื่อสาร ประสานความร่วมมือกัน โดย หัวหน้างานติดต่อไปถึงทีมงาน และส่งข้อมูลย้อนกลับถึงหัวหน้า ทีมงาน ว่ามีความเข้าใจตรงกัน หรือไม่	ผู้นำทีมงานต้องมีการ ติดต่อสื่อสาร เพื่อรับส่งข้อมูล หรือให้คำปรึกษาได้ตลอดเวลา	ผู้บริหารมีนโยบายสั่งการลง มาให้หัวหน้าทีมงาน และ หัวหน้าทีมงานประสานความ ร่วมมือกับทีมงานในการทำ กิจกรรมให้ดำเนินตาม วัตถุประสงค์	มีการออกหนังสือเป็นคำสั่ง และให้คณะทีมงานรับทราบ หน้าที่ของตน
5.2 ระบบ/วิธีการสื่อสาร	เรียกประชุม ปรึกษาหารือกัน	ส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) หากจำเป็นเร่งด่วนมี การใช้โทรศัพท์ติดต่อสื่อสาร หรือมีการประชุมในคาบนิเทศ	มีการประชุมเพื่อติดต่อ ประสานงาน เพื่อให้เกิดความ เข้าใจอันดีระหว่างผู้นำและ ทีมงาน หากเป็นงานเร่งด่วน จะมีการสื่อสารด้วยการใช้ โทรศัพท์	มีการออกคำสั่งเป็นลายลักษณ์ อักษรเรียกประชุมปรึกษางาน และใช้เทคโนโลยี ติดต่อสื่อสาร
5.3 ความสม่ำเสมอใน การสื่อสาร	มีประชุมก่อนดำเนินงาน ขณะ ดำเนินงาน และสรุปหลังจากเสร็จ สิ้นงาน	มีการประชุมในคาบนิเทศ	เมื่อมีปัญหาในการทำงาน ก็จะสามารถสื่อสารถึงกันได้ทันที	มีการประชุมปรึกษางาน เพื่อ วางแผนการทำงานก่อน หากมี ปัญหาสามารถสื่อสารได้ ตลอดเวลา



ตารางที่ 1 (ต่อ)

5. ด้านการติดต่อสื่อสาร	หัวหน้ากลุ่มสาระคนที่ 1	หัวหน้ากลุ่มสาระคนที่ 2	หัวหน้ากลุ่มสาระคนที่ 3	หัวหน้ากลุ่มสาระคนที่ 4
5.4 ความเข้าใจอันดีต่อกัน	การสื่อสารจะเกิดความเข้าใจอันดีระหว่างกัน และควรสื่อสารให้เหมาะสมกับวัย	การสื่อสารทำให้ทราบข้อมูลข่าวสารต่างๆ ทำให้การทำงานดำเนินไปได้ด้วยดี	การติดต่อสื่อสารช่วยให้งานดำเนินต่อไปอย่างสะดวกไม่ติดขัด	เพื่อให้ทราบบทบาทหน้าที่ของตน ทำงานประสานกันได้ อย่างมีประสิทธิภาพ



ตารางที่ 1 (ต่อ)

5. ด้านการติดต่อสื่อสาร	หัวหน้ากลุ่มสาระคนที่ 5	หัวหน้ากลุ่มสาระคนที่ 6	หัวหน้ากลุ่มสาระคนที่ 7	หัวหน้ากลุ่มสาระคนที่ 8
5.1 กระบวนการส่งข้อมูล	มีการส่งข้อมูลที่เป็นขั้นตอน มีระบบ และเป็นมาตรฐาน	ต้องมีการส่งข้อมูลให้เป็นระบบ มีการประชุมเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน	จะมีการติดต่อสื่อสารทั้งการพูดและการนำเสนอ	ในทีมสามารถใช้กระบวนการส่งข้อมูลทั้งในทางอินเทอร์เน็ต ICT ได้อย่างดีและรวดเร็ว
5.2 ระบบ/วิธีการสื่อสาร	มีวิธีการสื่อสารที่หลากหลาย สะดวกและรวดเร็ว เช่น การประชุม โทรศัพท์ หนังสือราชการ	การประชุมติดต่อกัน โทรศัพท์ ส่ง SMS หรือบันทึกข้อความ	มีการติดต่อสื่อสารโดยใช้ระบบอินเทอร์เน็ต โทรศัพท์	กระดาษ โทรศัพท์ อินเทอร์เน็ต
5.3 ความสม่ำเสมอในการสื่อสาร	มีการประชุม วางแผน และสื่อสารกันทุกสัปดาห์ หรือทุกเดือนขึ้นอยู่กับหน่วยงาน	ควรมีการประชุมกันทุกเดือน เพื่อจะได้ทราบความเคลื่อนไหวของงานในแต่ละฝ่าย	มีการประชุมก่อนดำเนินงาน และหลังดำเนินงานเพื่อทราบผลการดำเนินงาน และหากมีปัญหาจะมีการติดต่อสื่อสารบ่อยครั้งขึ้น	ในทีมมีฝ่ายประสานงานส่วนสารสนเทศได้มีการพัฒนาอย่างเป็นปัจจุบัน ของความเคลื่อนไหว การทำงานอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา
5.4 ความเข้าใจอันดีต่อกัน	มีการพูดคุยชี้แจงอย่างดี เพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน และเพื่อความเข้าใจอันดีในการทำงาน	ต้องมีการชี้แจง ต้องมีทักษะในการสื่อสาร เพื่อให้เข้าใจตรงกัน	การติดต่อสื่อสารเป็นการส่งข้อมูลให้มีจุดมุ่งหมายในการทำงานไปในแนวเดียวกัน ให้งานดำเนินไปตามจุดมุ่งหมายไม่หลงทาง	มีการประสานความร่วมมือต่างๆ ร่วมกัน เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินกิจกรรมให้ประสบความสำเร็จด้วยดีและรวดเร็ว

ตารางที่ 1 (ต่อ)

6. ด้านอื่นๆ เช่น สภาพแวดล้อมทาง การเมือง สังคม/ วัฒนธรรม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี	หัวหน้ากลุ่มสาระคนที่ 1	หัวหน้ากลุ่มสาระคนที่ 2	หัวหน้ากลุ่มสาระคนที่ 3	หัวหน้ากลุ่มสาระคนที่ 4
6.1 ด้านการเมือง	ในการทำงานอาจต้องมีความสัมพันธ์กับชุมชน โดยให้ความช่วยเหลือร่วมมือ จึงอาจได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณ หรือได้รับความช่วยเหลือ เช่น การทัศนศึกษาภายในจังหวัด	อาจไม่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมเนื่องจากได้รับงบประมาณจากกระทรวงศึกษาธิการโดยตรง	การทำงานในสถานศึกษาอาจมีการพึ่งพาระบบทางการเมืองบ้าง เช่น ขอสนับสนุนงบประมาณ หรือ ให้ความร่วมมือในการจัดกิจกรรมการเลือกตั้งต่างๆ	ให้การสนับสนุนด้านงบประมาณ อุปกรณ์ทางการศึกษา
6.2 ด้านเศรษฐกิจ	ผู้ปกครองนักเรียนให้การร่วมมือในด้านการระดมทุน	มีผลต่อการทำงาน หากเศรษฐกิจไม่ดี การจัดกิจกรรมน้อยลง	ผู้ปกครองให้ความร่วมมือในการระดมทรัพยากร	นักเรียนและผู้ปกครองให้ความร่วมมือและช่วยเหลือในการระดมทรัพยากร ทั้งเรื่องงบประมาณและวัสดุการศึกษา

ตารางที่ 1 (ต่อ)

6. ด้านอื่นๆ เช่น สภาพแวดล้อมทาง การเมือง สังคม/ วัฒนธรรม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี	หัวหน้ากลุ่มสาระคนที่ 1	หัวหน้ากลุ่มสาระคนที่ 2	หัวหน้ากลุ่มสาระคนที่ 3	หัวหน้ากลุ่มสาระคนที่ 4
6.3 .ด้านสังคมและ วัฒนธรรม	สังคมจึงให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ เช่น การให้ ทุนการศึกษา การให้สื่อ อุปกรณ์ทางการศึกษา	มีการจัดกิจกรรม เช่น การ ฝึกอบรมให้กับบุคคลภายนอก ทั้งภาครัฐและเอกชน	มีการติดต่อประสานความ ร่วมมือกับผู้ปกครอง ชุมชน ให้ ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ต่างๆ	โรงเรียนเข้าร่วมกิจกรรมกับ ชุมชนอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ เกิดการทํางานระหว่างสมาชิก ในองค์กรมากขึ้น
6.4 ด้านเทคโนโลยี	ได้รับความช่วยเหลือด้าน ICT มีการติดต่อสื่อสารระหว่าง ผู้เรียน โรงเรียน ครู และ ผู้ปกครอง	ได้รับการส่งเสริมจากผู้บริหาร โดยจัดอุปกรณ์การเรียนการ สอนด้าน ICT และ ห้องปฏิบัติการ ที่ทันสมัยและ เพียงพอต่อความต้องการ	มีการประชาสัมพันธ์ข่าวสารให้ นักเรียน ผู้ปกครองนักเรียน บุคคลทั่วไป ทราบข่าวสารทาง เว็บไซต์ของทาง โรงเรียน	มีการติดต่อสื่อสาร สร้างความ เข้าใจอันดีภายในทีมงาน

ตารางที่ 1 (ต่อ)

6. ด้านอื่นๆ เช่น สภาพแวดล้อมทาง การเมือง สังคม/ วัฒนธรรม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี	หัวหน้ากลุ่มสาระคนที่ 5	หัวหน้ากลุ่มสาระคนที่ 6	หัวหน้ากลุ่มสาระคนที่ 7	หัวหน้ากลุ่มสาระคนที่ 8
6.1 ด้านการเมือง	สมาชิกมีการปฏิบัติตาม นโยบายของงานการเมืองโดยดี ซึ่งทีมงานมีความมุ่งมั่นและ ร่วมใจกันตามแต่ละนโยบายที่ มีการเปลี่ยนแปลง	มีผลบ้างเล็กน้อย	การดำเนินงานของสถานศึกษา จะต้องดำเนินงานตามนโยบาย ของรัฐบาล ดังนั้นการเมืองมีผล ต่อการทำงานของทีมงานใน สถานศึกษา	ในทีมงานต้องวางตัวเป็นกลาง ทางการเมือง ร่วมคิด วิเคราะห์ วิจารณ์สถานการณ์ทางการเมือง ได้อย่างเสรี
6.2 ด้านเศรษฐกิจ	ทางโรงเรียนมีระบบเศรษฐกิจที่ ดี ไม่เป็นอุปสรรคในด้าน ทำงานต่างๆ	ไม่มีผล	ในการดำเนินงานทุกครั้งจะต้อง มีการใช้งบประมาณในการ ทำงาน หากเศรษฐกิจไม่ดีการ ทำงานบางอย่างอาจต้อง หยุดชะงักลง หรือภาระงานลด น้อยลง	ไม่มีผล

ตารางที่ 1 (ต่อ)

6. ด้านอื่นๆ เช่น สภาพแวดล้อมทางการเมือง สังคม/วัฒนธรรม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี	หัวหน้ากลุ่มสาระคนที่ 5	หัวหน้ากลุ่มสาระคนที่ 6	หัวหน้ากลุ่มสาระคนที่ 7	หัวหน้ากลุ่มสาระคนที่ 8
6.3 .ด้านสังคมและวัฒนธรรม	สมาชิกเข้าใจสังคมและวัฒนธรรมองค์กรที่มาร่วมกันทำให้การทำงานแบบทีม ประสบความสำเร็จ	มีผลเพราะแต่ละบุคคลอาจมีสังคมและวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน จำต้องมีการละลายพฤติกรรม	ในสังคมของโรงเรียนกรรณสูตศึกษาลัยต่างยอมรับการทำงานของ บุคลากรในสถานศึกษาที่มุ่งเน้นผลิตนักเรียนให้มีคุณภาพ	ไม่มีผล
6.4 ด้านเทคโนโลยี	สมาชิกมีความสามารถด้านเทคโนโลยี พร้อมจะพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ทำให้ทีมงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	มีผลเพราะปัจจุบันเทคโนโลยีมีผลต่องาน สมาชิกต้องมีพื้นฐานในการใช้เทคโนโลยี	ปัจจุบันเทคโนโลยีมีบทบาทสำคัญในการทำงานเป็นทีม เพราะเป็นการประสานสัมพันธ์การทำงานให้ดำเนินกิจกรรมต่างๆ เป็นไปด้วยดี	ทีมงานต้องมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสื่อสารระหว่างกันและใช้การพัฒนา งานต่างๆ ของตนเองได้เป็นอย่างดี

ตารางที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลการให้สัมภาษณ์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการสร้างทีมงานของโรงเรียนการณศูตศึกษาลัยจังหวัดสุพรรณบุรี

1. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก	ข้อมูลการให้สัมภาษณ์
1.1 การรู้จักคุ้นเคยสนิทสนมกัน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การรู้จักคุ้นเคยกัน ช่วยให้ทีมงานมีความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน ไม่มีความคิดเห็นและความสำนึกที่เห็นแก่ตัว ทีมงานจะเกิดความรู้สึกยินดีในการทำงานร่วมกันและมีส่วนร่วมกับความสำเร็จของงานและมีการร่วมแรงร่วมใจต้องการให้งานสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้</li> <li>- ทำให้บรรยากาศของการทำงานมีความเป็นกันเอง อบอุน มีความกระตือรือร้น และสร้างสรรค์ ทุกคนช่วยกันทำงานอย่างจริงจังและจริงใจ ไม่มีร่องรอยของการแสดงให้เห็นถึงความเบื่อหน่าย</li> <li>- การทำความคุ้นเคยโดยการพูดคุย ชักถามและโต้ตอบกันอย่างเปิดเผยและจริงใจ ซึ่งเป็นการปิดช่องว่างของความระแวงและความรู้สึกที่ไม่ปลอดภัยของแต่ละคน หรือที่เรียกว่า “พูดคุยกันอย่างเป็นกันเอง”</li> </ul>
1.2 ความเชื่อใจไว้วางใจกัน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการเคารพซึ่งกันและกันโดยไม่เสแสร้ง เข้าใจกัน และให้กำลังใจซึ่งกันและกัน สมาชิกในทีมงานใช้เวลาในการรู้จักกันและกัน และแสดงความเห็นใจกัน ซึ่งจะนำมาซึ่งความร่วมมือที่ดี</li> <li>- ความไว้วางใจกันเป็นหัวใจสำคัญของการทำงานเป็นทีม สมาชิกทุกคนในทีมมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ซื่อสัตย์ต่อกัน สื่อสารกันอย่างเปิดเผย ไม่มีลับลมคมใน</li> <li>- การไว้นื้อเชื่อใจ การไม่ระแวงซึ่งกันและกัน เป็นบันไดขั้นแรกทีนำไปสู่การเปิดเผยและการปฏิบัติต่อกันด้วยความจริงใจ ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกร่วมมือกันแก้ปัญหา และพัฒนางานที่เกี่ยวข้องให้มีประสิทธิภาพ</li> </ul>

ตารางที่ 2 (ต่อ)

1. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก	ข้อมูลการให้สัมภาษณ์
1.3 ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ทีมงานมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ยอมรับในความสามารถของทุกคน มีการเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน ละเว้นจากการทำสิ่งที่เป็นประโยชน์ส่วนตัว ทุกคนผลัดกันทำงานในส่วนของตน เมื่อมีปัญหาช่วยกันแก้ไขและรับมือกับวิกฤตการณ์ สุดท้ายยอมรับผลแห่งความสำเร็จและล้มเหลวร่วมกัน</li> <li>- การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมทีมช่วยให้ผลงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยให้สมาชิกทั้งหมดมาประชุมกัน ทำให้สมาชิกได้รู้จัก คู่้นเคยและรับรู้ถึงแรงจูงใจ ตลอดจนเริ่มต้นที่การติดต่อสื่อสารและแสดงความเข้าใจระหว่างกัน รับรู้ความรู้สึกซึ่งกันและกัน ซึ่งจะช่วยสร้างความเข้าใจ เห็นใจและบรรยากาศในการอยู่ร่วมกันได้เป็นอย่างดี</li> <li>- การสร้างเสียงหัวเราะในการทำงานจะช่วยลดความเครียดในงานหรือเมื่อเกิดปัญหาขึ้น และจะทำให้สมาชิกในทีมมีความพอใจในการทำงานมากขึ้น มีความกระตือรือร้นในการทำงาน และสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จเรียบร้อย</li> <li>- การสร้างความสัมพันธ์โดยเปิดโอกาสให้มีการพูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันอย่างเปิดเผย เมื่อเกิดปัญหาหรือความรู้สึกขัดแย้งระหว่างกัน โดยการนำประเด็นปัญหาหรือข้อขัดแย้งมาแจกแจง วิเคราะห์ และร่วมกันพิจารณา</li> <li>- ให้สมาชิกทั้งหมดมาประชุมกัน แล้วให้แนะนำตัวและตอบคำถามเกี่ยวกับตัวเองซึ่งจะทำให้สมาชิกในทีมได้รู้จัก คู่้นเคยและรับรู้ถึงแรงจูงใจของบุคคลอื่น ตลอดจนเริ่มต้นที่จะติดต่อสื่อสารและแสดงความเข้าใจระหว่างกัน</li> </ul>
1.4 การสละเวลาในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมทีม	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมทีมเป็นการส่งเสริมให้ทีมงานมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน โดยผู้นำให้ความเอาใจใส่ความทุกข์สุข ความเข้าใจ ความเห็นอกเห็นใจ ฯลฯ จูงใจสมาชิกในทีมงานร่วมใจกันทำงาน</li> </ul>



ตารางที่ 2 (ต่อ)

1. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก	ข้อมูลการให้สัมภาษณ์
1.5 มีค่านิยมและเจตคติคล้ายคลึงกัน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ในทีมงานเดียวกันมักมีค่านิยม เจตคติและแนวทางการดำเนินงานที่คล้ายคลึงกัน</li> <li>- สมาชิกในทีมงานมีทัศนคติที่ดีต่องาน ต่อผู้ร่วมงาน ต่อองค์กร ทำให้เกิดความผูกพัน การทุ่มเท และความไว้วางใจในทีมงาน ทำให้มีบรรยากาศที่ดี ส่งเสริมต่อการทำงาน</li> </ul>
2. ด้านเป้าหมายของทีมงาน	ข้อมูลการให้สัมภาษณ์
2.1 ความท้าทายของเป้าหมาย	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ทีมงานมีการกำหนดจุดมุ่งหมายว่ากำลังจะไปในทางใด และจุดมุ่งหมายนี้จะเป็นทางเดียวกันกับผู้บริหาร สมาชิกเข้าใจหน้าที่ของตัวเองในฐานะที่เป็นคนหนึ่งที่มีส่วนช่วยให้เป้าหมายนั้นๆ บรรลุได้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้</li> </ul>
2.2 มีโอกาสประสบความสำเร็จ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการตัดสินใจล่วงหน้าเกี่ยวกับทางเลือกหรือกิจกรรมที่จะนำไปสู่วัตถุประสงค์ที่ต้องการ ได้แก่ มีทางเลือกอะไร มีข้อดีข้อเสียอะไร มีขั้นตอนวิธีการอย่างไร จะทำเมื่อใด ใครเป็นผู้รับผิดชอบ ต้องใช้เครื่องมืออุปกรณ์และทรัพยากรอะไรบ้าง และการตัดสินใจเลือกทางใด</li> <li>- สมาชิกในทีมงานเข้าใจวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และยอมรับภารกิจหลักของทีมงาน</li> </ul>
2.3 การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สมาชิกทุกคนในทีมงานมีบทบาทในการทำงานที่เด่นชัด และเข้าใจว่าหน้าที่ของตนอยู่ตรงไหน และหน้าที่ของคนอื่นในทีมงานอยู่ตรงไหน มีการวางเป้าหมายที่สามารถทำสำเร็จได้บ่อยครั้ง สมาชิกแต่ละคนยอมรับความแตกต่างของกันและกันได้ คุณค่าของสิ่งต่างๆ จะถูกตัดสินร่วมกันและกฎเกณฑ์ขั้นพื้นฐานจะตั้งขึ้นโดยคนส่วนใหญ่</li> <li>- สมาชิกในทีมงานทุกคนรู้และเข้าใจวัตถุประสงค์ของเป้าหมายของทีมอย่างชัดเจนและถูกต้อง เพื่อให้สมาชิกทุกคนรู้สึกว่ามีภาระผูกพันที่จะต้องปฏิบัติหรือดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายอย่างจริงจัง</li> </ul>

ตารางที่ 2 (ต่อ)

2. ด้านเป้าหมายของทีมงาน	ข้อมูลการให้สัมภาษณ์
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เป้าหมายของทีมงานมีความชัดเจนและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกทุกคนในทีมเพื่อให้สมาชิกมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงาน ลดความขัดแย้ง เพิ่มความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ลดการควบคุมการลงโทษ ช่วยให้สมาชิกในทีมใช้เวลาและความสามารถอย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>- การกำหนดเป้าหมาย กติกา หรือกฎเกณฑ์ต่างๆ ที่จะเอื้อต่อการทำงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมายควรเปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย หรือกฎเกณฑ์ที่จะนำมาใช้ร่วมกัน</li> <li>- สมาชิกของทีมมีวิสัยทัศน์ และจุดมุ่งหมายเดียวกัน ซึ่งจะทำให้การตัดสินใจและการทำงานมีทิศทางที่ชัดเจน และเป็นเอกภาพ ไม่ใช่แต่ละคนต่างปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตน โดยไม่ทราบความต้องการและแผนงานของทีม</li> </ul>
2.4 เงื่อนไขความสำเร็จตามเป้าหมาย	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ทีมงานจะประเมินทั้งหน้าที่และวิธีการทำงาน มีการทบทวนจุดมุ่งหมายและตั้งเป้าหมายใหม่เมื่อมีความจำเป็น สมาชิกมีทักษะในการแก้ปัญหาและเรียนรู้สิ่งต่างๆ จากความผิดพลาดอย่างรวดเร็ว</li> <li>- การกำหนดเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่ต้องการให้งานสำเร็จ มีเงื่อนไขข้อกำหนดเกี่ยวกับระยะเวลา ปริมาณ และคุณภาพ</li> <li>- การมีส่วนร่วมในการประเมินผลการทำงานของทีม มีการประเมินผลการทำงานเป็นระยะ ในรูปแบบทั้งไม่เป็นทางการ และเป็นทางการ โดยสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการประเมินผลงาน ทำให้สมาชิกได้ทราบความก้าวหน้าของงาน ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น รวมทั้งพัฒนากระบวนการทำงาน หรือการปรับปรุงแก้ไขร่วมกัน ซึ่งในที่สุดสมาชิกจะได้ทราบว่าผลงานบรรลุเป้าหมาย และมีคุณภาพมากขึ้นเพียงใด</li> </ul>

ตารางที่ 2 (ต่อ)

3. ด้านภาวะผู้นำ	ข้อมูลการให้สัมภาษณ์
<p>3.1 ผู้บริหารโรงเรียนมีผลต่อความสำเร็จของทีมงานหรือไม่อย่างไร (ภาวะผู้นำ, การชี้แนะแนวทางการทำงาน, การสนับสนุนส่งเสริม, การให้ขวัญกำลังใจ, อื่นๆ)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้บริหารให้แรงจูงใจที่ทำให้สมาชิกทีมงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ได้รับประโยชน์ด้านเศรษฐกิจทั้งทางตรงและทางอ้อม สำหรับประโยชน์ทางตรงได้แก่ ค่าตอบแทนในรูปของค่าจ้างและเงินเดือน รางวัล สิ่งตอบแทนอื่นที่เป็นตัวเงินและทางอ้อม ได้แก่ ประโยชน์และการบริการนักเรียนและผู้ปกครอง การสร้างความปลอดภัยในการทำงาน เป็นต้น</li> <li>- ผู้บริหารติดตามเอาใจใส่อย่างสม่ำเสมอ ทำได้โดยการให้รางวัล หรือยกย่องทีมที่ประสบความสำเร็จให้เป็นทีมงานตัวอย่าง เปิดโอกาสให้ทีมงานนำเสนอผลงานในโอกาสพิเศษ ตลอดจนเสริมสร้างความรู้และเทคนิคใหม่ๆ ในการทำงานแก่ทีมงาน</li> <li>- ผู้บริหารมีความสามารถในการเผชิญกับสถานการณ์ที่สลับซับซ้อน บริหารจัดการได้ดีทำให้เกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อย มีโครงสร้างขององค์กรที่แน่นอนชัดเจน และมีการกำกับดูแลให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด</li> <li>- ผู้บริหารมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ สุขุมเยือกเย็น มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถบริหารความขัดแย้งได้ดี กล้าตัดสินใจ รวดเร็ว ถูกต้อง ติดต่อสื่อสารได้ดี รอบรู้ในงานที่รับผิดชอบ มีความขยันขันแข็ง มานะ อดทน เป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถทำงานเป็นทีมได้ดี วินิจฉัยปัญหา คาดการณ์เหตุการณ์ได้ดี มีมนุษยสัมพันธ์ ทักษะทางสังคม ทำงานในสภาวะกดดัน ดึงเครียดได้ดี มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร วางแผนและประสานแผนได้ดี มีสัมพันธภาพที่ดีกับองค์กรอื่น และรู้จักใช้ข้อมูล สารสนเทศให้เกิดประโยชน์</li> </ul>
<p>3.2 ตัวผู้นำทีมมีผลต่อความสำเร็จอย่างไร (ภาวะผู้นำ, การชี้แนะแนวทางการทำงาน, การสนับสนุนส่งเสริม, การให้ขวัญกำลังใจ, ความเป็นกันเอง, ลักษณะนิสัย, อื่นๆ)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้นำใช้กำลังของสมาชิกทุกคนอย่างเป็นประโยชน์ที่สุด และรู้จักการใช้จิตวิทยาสำหรับทีมงาน</li> <li>- ผู้นำมีความรับผิดชอบ สามารถมอบหมายงานและแบ่งส้งงานให้ผู้อื่นดำเนินการ โดยทำงานเป็นทีม ผู้นำมีทักษะด้านการงาน การขจัดปัญหาความขัดแย้ง สร้างแรงจูงใจ</li> <li>- ผู้นำมีความริเริ่มความคิดสร้างสรรค์ และมีศักยภาพการเพิ่มผลผลิตและมีความสามารถด้านการแข่งขันสูง เพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมซึ่งแปรปรวนอย่างรวดเร็ว</li> </ul>

ตารางที่ 2 (ต่อ)

3. ด้านภาวะผู้นำ	ข้อมูลการให้สัมภาษณ์
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้นำชักจูงให้สมาชิกในทีมงานทุ่มเทจิตใจและพลังกาย ทำงานด้วยความกระตือรือร้นมากขึ้น ซึ่งผลสำเร็จของการสร้างแรงจูงใจ คือ เกิดพฤติกรรมร่วม ช่วยให้สมาชิกทีมงานร่วมกันทำงานด้วยความพึงพอใจ และมีความสุขในการทำงาน ให้ความใส่ใจงาน มีความสามัคคีร่วมกันตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด</li> <li>- ผู้นำกล้าตัดสินใจสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดแก้มือในทิศทางที่เหมาะสม</li> <li>- เป็นผู้กำหนดรูปแบบความสัมพันธ์ ระบบงานของทีม และเป็นตัวอย่างให้แก่สมาชิกของทีม เพื่อให้การดำเนินงานของทีมมีระบบ และมีประสิทธิภาพ</li> <li>- ผู้นำมีหลักการในการทำงาน ไม่ตัดสินใจตามสถานการณ์ ตามกระแส หรือตามอารมณ์เพียงอย่างเดียว ทำให้ผู้ร่วมทีมงานมีความเชื่อใจ มีขวัญและ กำลังใจ ความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการทำงาน</li> <li>- ผู้นำมีคุณลักษณะคือเป็นที่ยอมรับนับถือของสมาชิกในทีมงานด้วยความจริงใจ เปิดเผย ซื่อสัตย์ และเป็นกันเอง มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงานสูง สามารถดำเนินการประชุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมให้ความช่วยเหลือทีมงาน สามารถสื่อสารผลงานของทีมให้สาธารณชนเข้าใจได้ มีวุฒิภาวะทางสังคม มีแรงจูงใจและแรงขับทางด้านความสำเร็จสูง</li> <li>- ผู้นำมีความสามารถในการเผชิญกับภาวะการเปลี่ยนแปลงได้ โดยผู้นำเป็นผู้กำหนดเป้าหมายร่วมกับทีมงานและขับเคลื่อนให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด จัดวางคนให้พร้อมทั้งสื่อความหมายให้เข้าใจ สร้างแรงบันดาลใจแก่ทีมงานให้สามารถเอาชนะอุปสรรคเพื่อไปสู่เป้าหมาย</li> <li>- ผู้นำมีพลังและความทะเยอทะยาน ประารถนาที่จะนำผู้อื่นไปสู่เป้าหมาย มีความซื่อสัตย์มีจริยธรรมยึดมั่นในหลักการทำงาน มีความเชื่อมั่นตนเอง เฉลียวฉลาด และมีความรอบรู้ในงาน</li> </ul>

ตารางที่ 2 (ต่อ)

3. ด้านภาวะผู้นำ	ข้อมูลการให้สัมภาษณ์
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้นำ มีสติปัญญา วิสัยทัศน์ มีความสามารถเหนือคนอื่น ความประพฤติดี มนุษย์สัมพันธ์ที่ดี เข้าร่วมกิจกรรมด้วยใจรัก และได้รับการยอมรับจากสมาชิก ทำให้สมาชิกเต็มใจทำงานร่วม</li> <li>- ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสร่วมวางแผนและตัดสินใจในงาน ยอมรับในความรู้และความสามารถของทีมงานทุกคน แสดงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยมุ่งจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน พัฒนาระบบสร้างแรงจูงใจ มีจิตวิยาสูง ใช้เทคนิคกระตุ้นให้ทีมงานปฏิบัติงานด้วยจิตสำนึกรับผิดชอบต่อองค์กร</li> </ul>



ตารางที่ 2 (ต่อ)

4. ด้านบทบาทของสมาชิก	ข้อมูลการให้สัมภาษณ์
4.1 ความเหมาะสมของบทบาทที่ได้รับ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการกำหนดบทบาทของสมาชิกในทีมงานให้มีความชัดเจนว่าใครทำหน้าที่อย่างไรและมีความรับผิดชอบเพียงใด เพื่อที่จะปฏิบัติภารกิจนั้นให้สำเร็จ</li> <li>- สมาชิกในทีมงานมีบทบาทและมีความรู้สึกร่วมกัน บทบาทของแต่ละคนจะมีความแตกต่างกันตามลักษณะของงานและของแต่ละทีมงาน รวมทั้งความรู้ความสามารถของสมาชิกในทีมงาน โดยจัดการแบ่งบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ กระจายงานกันตามความรู้ ความสามารถ และความถนัดของสมาชิก</li> <li>- บทบาทของผู้นำที่สำคัญคือรับนโยบายจากผู้บริหาร กำหนดเป้าหมาย แนวทางและขั้นตอนในการปฏิบัติงาน มอบหมายงานแก่สมาชิก สร้างบรรยากาศด้วยการจูงใจ เสริมแรง ให้กำลังใจ อำนวยความสะดวก ให้ความช่วยเหลือแก้ปัญหาต่างๆ และประเมินผลงานและผู้ร่วมงาน</li> <li>- บทบาทของสมาชิกในทีมงาน คือ รับมอบหมายงานจากผู้นำทีม ปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบให้บรรลุเป้าหมายของทีมงาน ให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหาต่างๆ เป็นผู้ตามที่ดี ตั้งใจจริงในการทำงาน คำนึงถึงความสำคัญของทีมงาน และคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวม</li> <li>- บทบาทของผู้นำสามารถกำหนดนโยบาย เป้าหมายของงานให้ชัดเจน ชี้แจงให้ทีมงานได้ทราบอย่างชัดเจน ไม่กำกวม มีความซื่อสัตย์ต่อคำสั่งที่ส่งออกไป ไม่กลับคำ ชัดทอดความคิดให้ลูกน้อง อธิบายงานให้ชัดเจน ติดต่อสื่อสารได้ชัดเจนและทั่วถึงกับลูกน้อง มีความยืดหยุ่นในการทำงานในเรื่องกฎเกณฑ์ ระเบียบ ตามสมควรแก่เหตุ และใช้วินัยควบคุมให้เสมอภาค ไม่เลือดที่รักมักที่ชัง</li> <li>- บทบาทของสมาชิกแสดงความสุขภาพต่อผู้อื่นตลอดเวลา รับผิดชอบในสิ่งที่ได้รับมอบหมาย เข้าประชุมตรงเวลา ให้ความช่วยเหลือผู้อื่น ร้องขอความช่วยเหลือเมื่อจำเป็น ทำในสิ่งที่รับปากไว้ว่าจะทำ ทำงานให้เสร็จตามกำหนด</li> </ul>

ตารางที่ 2 (ต่อ)

4. ด้านบทบาทของสมาชิก	ข้อมูลการให้สัมภาษณ์
4.2 การประสานบทบาทให้เกื้อหนุนซึ่งกันและกัน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การกำหนดวิธีการทำงานง่ายต่อการปฏิบัติ สามารถปรับตามสภาวะการณ์ได้ง่าย โดยคำนึงถึงการประหยัดทรัพยากรและสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่หรือสามารถแสวงหาทรัพยากรมาใช้ปฏิบัติได้ ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีมงานโดยผู้นำต้องทำให้สมาชิกในทีมงานมีความศรัทธาต่อกัน มีความจริงใจและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความสามัคคี รักใคร่และเต็มใจช่วยเหลือซึ่งกันและกัน</li> <li>- การทำงานเป็นทีมต้องใช้การตัดสินใจร่วมกัน เปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมแสดงความคิดเห็น และร่วมตัดสินใจแล้ว สมาชิกย่อมเกิดความผูกพันที่จะทำในสิ่งที่ตนเองได้มีส่วนร่วมตั้งแต่ต้น</li> <li>- ในการทำงานเป็นทีมทุกคนภายในทีมมีจริงใจต่อกัน ให้ความช่วยเหลือกันในการทำงาน รับผิดชอบร่วมกัน ไม่ขัดทอดความคิดให้เพื่อน ให้เกียรติเพื่อนร่วมงาน ให้ความสนใจเพื่อนอย่างจริงใจ ยอมรับความเป็นตัวตนของแต่ละคน เข้าใจความต้องการ และความรู้สึกของเพื่อน เป็นคนเสมอต้นเสมอปลาย สนใจในสิ่งที่เพื่อนพูด พูดในสิ่งที่เพื่อนสนใจ ยิ้มและมีอารมณ์ขันตามควร มีมารยาทที่ดีต่อกัน ให้ความรัก ความเคารพความคิดเห็นของกันและกัน มีคุณธรรมและความซื่อสัตย์ต่อกัน</li> </ul>
4.3 การปฏิบัติงานทดแทนกันได้	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สมาชิกแต่ละคนเข้าใจและปฏิบัติตามบทบาทของตน และเรียนรู้เข้าใจในบทบาทของผู้อื่นในทีม สามารถทำงานแทนกันได้</li> </ul>

ตารางที่ 2 (ต่อ)

5. ด้านการติดต่อสื่อสาร	ข้อมูลการให้สัมภาษณ์
5.1 กระบวนการส่งข้อมูล	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การทำงานอาศัยบรรยากาศ การสื่อความที่ชัดเจนเหมาะสม ซึ่งจะทำให้ทุกคนกล้าที่จะเปิดใจ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน จนเกิดความเข้าใจและนำไปสู่การทำงาน</li> </ul>
5.2 ระบบ/วิธีการสื่อสาร	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารระหว่างสมาชิก</li> <li>- การสื่อสารโดยการประชุม การพูดคุยในทีมงานที่ทำงานด้วยกัน เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างหน้าที่ต่างๆ ภายในทีมงาน</li> <li>- ผู้ส่งสารมีความตั้งใจที่จะสื่อสาร มีความเข้าใจในสาระเนื้อหาของสาร มีการยอมรับในข่าวสารของผู้รับสารและปฏิบัติตามข่าวสารที่ได้รับ ใช้สื่อและภาษาธรรมดา เข้าใจธรรมชาติของผู้ส่งสารและผู้รับสาร เข้าใจกิริยาท่าทาง สื่อและเครื่องมือในการสื่อสารต้องดีและเอื้ออำนวย</li> <li>- ภาษาที่ใช้ ได้แก่ การพูด คำพูด</li> <li>- การสื่อสาร ใช้วิธี การสั่งงานด้วยวาจาและการสั่งงานเป็นลายลักษณ์อักษร (คำสั่ง) การสั่งงานแบบขอร้อง การสั่งงานแบบแนะนำ</li> </ul>
5.3 ความสม่ำเสมอในการสื่อสาร	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการประชุมทีมงานเป็นประจำทุกสัปดาห์ประชุมเจ้าหน้าที่และบุคลากรประจำทุกเดือน อย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและเปิดช่องให้นำเอาปัญหาออกมาพูดกันอย่างอิสระ เพื่อการปรึกษาหารือแนะนำ เพื่อการติดตามความก้าวหน้าของงาน และเพื่อการกระชับความสัมพันธ์ภายในทีมให้แน่นแฟ้นยิ่งขึ้น</li> </ul>



ตารางที่ 2 (ต่อ)

5. ด้านการติดต่อสื่อสาร	ข้อมูลการให้สัมภาษณ์
5.4 ความเข้าใจอันดีต่อกัน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการสื่อสารที่ครอบคลุมและได้รับข้อมูลที่ไม่มีการปิดบัง สมาชิกมีการฟังซึ่งกันและกันเท่ากับที่ตอบคำถามให้แก่กันและกัน สามารถที่จะบอกผลกระทบทั้งในแง่ดีและในแง่ไม่ดี ให้ฟังได้โดยไม่ขัดเงิน</li> <li>- ผู้นำเปิดเผยความเห็นและสื่อสารแผนงานที่ต้องการทำให้สมาชิกทุกคนเกิดความเข้าใจร่วมกัน และปฏิบัติตัวอย่างโปร่งใส และตรวจสอบได้อย่างเป็นธรรม</li> <li>- ผู้นำทำการสื่อสารและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับลูกทีมอย่างเปิดเผยและให้เกียรติกัน โดยคำนึงถึงความรู้สึกและศักดิ์ศรีของผู้รับสาร ตลอดจนให้ข้อมูลในทางบวกด้วยความจริงใจและสร้างสรรค์</li> </ul>



ตารางที่ 2 (ต่อ)

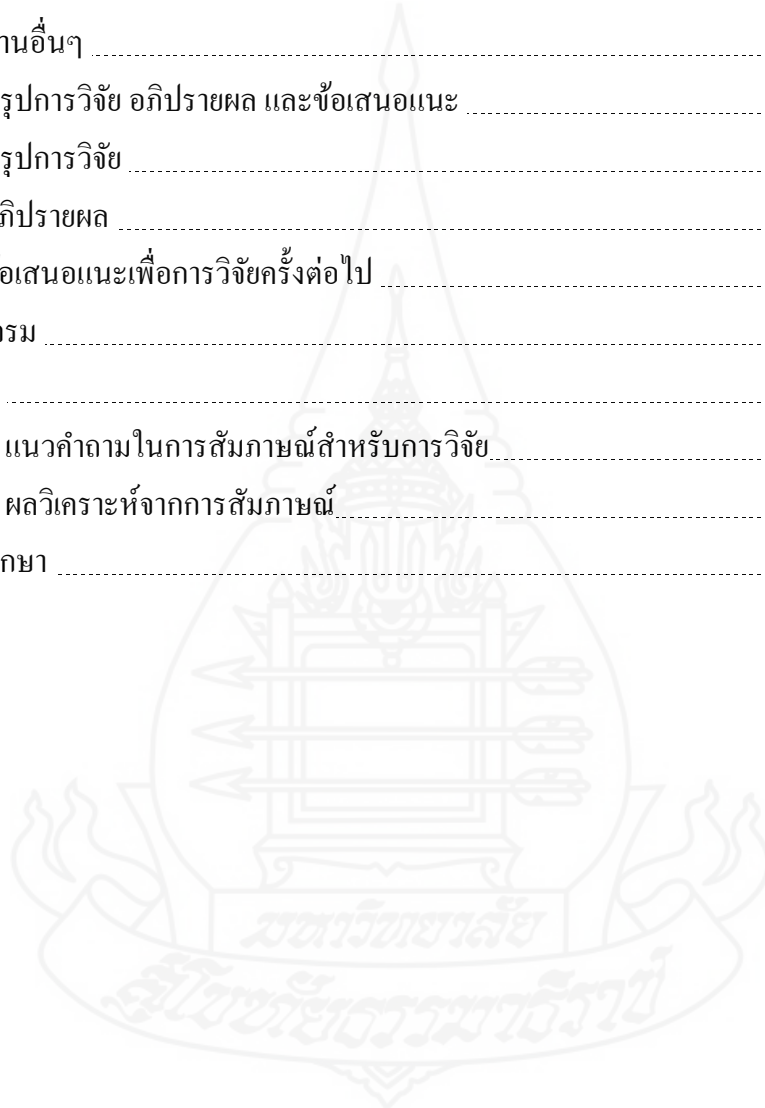
6. ด้านอื่นๆ	ข้อมูลการให้สัมภาษณ์
6.1 ด้านการเมือง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สถานศึกษาได้รับความร่วมมือและสนับสนุนจากองค์การบริหารส่วนจังหวัดและองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น เช่น สื่อเทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนด้านต่างๆ เช่น การทัศนศึกษา การอบรมให้ความรู้ เป็นต้น</li> <li>- มีการปฏิบัติงานตามนโยบายของงานทางการเมืองโดยดี ซึ่งทีมงานมีความมุ่งมั่นและร่วมใจกันตามแต่ละนโยบายที่มีการเปลี่ยนแปลง สมาชิกในทีมงานมีการวางตัวเป็นกลางทางการเมือง ร่วมคิด วิเคราะห์ วิจัยสถานการณ์ทางการเมืองได้อย่างเสรี ไม่นำปัญหาทางการเมืองเข้ามาเป็นประเด็นสำคัญในการทำงาน</li> </ul>
6.2 ด้านเศรษฐกิจ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- โรงเรียนได้รับความร่วมมือจากผู้ปกครองนักเรียนในเรื่องการระดมทุนทรัพยากรทางการศึกษาเป็นอย่างดี ทั้งเรื่องงบประมาณและวัสดุทางการศึกษา ทำให้การดำเนินกิจกรรมของทีมงานได้อย่างสะดวกมีประสิทธิภาพ</li> </ul>
6.3. ด้านสังคมและวัฒนธรรม	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ให้การสนับสนุนช่วยเหลือ เช่น การให้ทุนการศึกษา การให้สื่อ อุปกรณ์ทางการศึกษา มีการจัดกิจกรรมการฝึกอบรมให้กับบุคลากรภายนอกทั้งภาครัฐและเอกชน มีการติดต่อประสานงานความร่วมมือกับผู้ปกครอง ชุมชนให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานต่างๆ กับสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้เกิดการทำงานร่วมกันระหว่างสมาชิกในองค์กรมากขึ้น</li> </ul>
6.4 ด้านเทคโนโลยี	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดให้มีการติดต่อสื่อสารกับผู้ปกครองนักเรียน ด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศบนเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เพื่อให้ได้รับทราบข้อมูลข่าวสารได้รวดเร็ว ทันท่วงทีต่อสถานการณ์ต่างๆ ครูมีการติดต่อสื่อสารกับผู้เรียนหลายช่องทาง</li> </ul>

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ฅ
สารบัญภาพ .....	ญ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย .....	4
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	4
ขอบเขตของการวิจัย .....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	8
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	9
แนวคิดเกี่ยวกับทีมงาน .....	9
ปัจจัยบางประการที่น่าจะส่งผลต่อประสิทธิภาพของทีมงาน .....	32
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	47
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	49
กรณีศึกษา .....	49
ข้อมูลที่ต้องการในการศึกษาวิจัย .....	50
บทที่ 4 ข้อมูลพื้นฐานของกรณีศึกษา .....	54
ตอนที่ 1 ประวัติของโรงเรียน .....	54
ตอนที่ 2 ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียน .....	56
ตอนที่ 3 ผลงานความสำเร็จของโรงเรียน .....	59
บทที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	69
ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก .....	69
ด้านเป้าหมายของทีมงาน .....	71
ด้านภาวะผู้นำ .....	73

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ด้านบทบาทของสมาชิก .....	74
ด้านการติดต่อสื่อสาร .....	76
ด้านอื่นๆ .....	77
บทที่ 6 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	80
สรุปการวิจัย .....	81
อภิปรายผล .....	82
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป .....	85
บรรณานุกรม .....	86
ภาคผนวก .....	91
ก แนวคำถามในการสัมภาษณ์สำหรับการวิจัย .....	92
ข ผลวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์ .....	96
ประวัติผู้ศึกษา .....	125



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 ประสิทธิภาพของทีมงาน .....	28
ตารางที่ 2.2 แสดงปัจจัยที่น่าจะส่งผลต่อประสิทธิภาพของทีมงาน .....	39
ตารางที่ 4.1 จำนวนนักเรียนโรงเรียนกรรณสูตศึกษาลัย สุพรรณบุรี .....	58
ตารางที่ 4.2 ประเภทรางวัลที่โรงเรียนกรรณสูตศึกษาลัยได้รับตั้งแต่ พ.ศ. 2554-2556 .....	60
ตารางที่ 4.3 ผลการประเมินคุณภาพภายในรอบปีที่ผ่านมา พ.ศ. 2555 .....	65



ญ

## สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย ..... 5



## ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางอุษา อนันตวิไลเลขา
วัน เดือน ปีเกิด	4 กันยายน 2513
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดสุพรรณบุรี
ประวัติการศึกษา	ศ.บ. จากวิทยาลัยนาฏศิลปกรมศิลปากร สมทบในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนกรรณสูตศึกษาลัย จังหวัดสุพรรณบุรี
ตำแหน่ง	ครู คศ 2 โรงเรียนกรรณสูตศึกษาลัย จังหวัดสุพรรณบุรี

