



การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนวัดหลักสี่พัฒนาราษฎร์อุปัถม์  
Teamwork of Teachers at Watlaksipipatrathupathum school

นางสาวณัฐวดี ใจช่วงโชติ \*  
Natthawadee Chaichongchot  
ดร.เพ็ญวรา ชูประวัติ \*\*  
Penvara Xupravati, Ph.D.

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเอกสาร มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษากรอบแนวคิดองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม 2) เพื่อศึกษากรอบแนวคิดการพัฒนาการทำงานเป็นทีม โดยใช้วิธีการสังเคราะห์จากเอกสารที่เกี่ยวข้อง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ แบบบันทึกข้อมูล

ผลการวิจัยพบว่า 1.กรอบแนวคิดองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ

1) การกำหนดเป้าหมาย ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ความชัดเจนของเป้าหมาย ความเข้าใจในเป้าหมาย และการให้ความสำคัญกับเป้าหมาย 2) การมีส่วนร่วม ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมในการวางแผน การมีส่วนร่วมในการดำเนินการ การมีส่วนร่วมในการประเมินผล การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา และการมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน 3) การรับรู้บทบาท หน้าที่ ประกอบด้วย โครงสร้างการทำงาน การรับรู้ขอบเขตของการทำงาน และการปฏิบัติหน้าที่ 4) การสื่อสาร ประกอบด้วย การเปิดกว้างในการแสดงความคิดเห็น และประเภทของการสื่อสาร 5) บรรยากาศในการทำงาน ประกอบด้วย ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก การยอมรับและไว้วางใจ และการรับฟังความคิดเห็น 6) ภาวะผู้นำ ประกอบด้วย การแสดงบทบาทผู้นำและผู้ตาม การปรับตัว การพัฒนาตนเอง การสร้างแรงจูงใจ และการจัดการความขัดแย้ง 2.กรอบแนวคิดการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของ Tuckman & Jensen (1977) ได้แบ่งระยะของการพัฒนาทีมเป็น 5 ระยะ ได้แก่ 1. ระยะก่อตัว (Forming stage) 2. ระยะระดมความคิด (Storming stage) 3. ระยะกำหนดบรรทัดฐาน (Norming stage) 4. ระยะปฏิบัติงาน (Performing stage) และ 5. ระยะสิ้นสุด (Adjourning stage)

\* นิสิตมหาบัณฑิตสาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

E-mail Address: nattha.ccc27@gmail.com

\*\*อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

E-mail Address: penvara@gmail.com

ISSN1905-4491

## Abstract

This study was documentary research. The purposes of this research were 1) to study the conceptual framework of teamwork component. 2) to study the conceptual framework of team development. A documentary research was used. The research instrument was records. Data were analyzed by content analysis.

The finding were as follow: 1. The conceptual framework of teamwork component composed of 1) goal setting comprised of four components as participation in goal setting, clarity of goal, understanding of the goals and, focus on goals, 2) participation comprised of six components as participation in planning, action, evaluation, decision making, problem solving and responsibility for the results of the operation, 3) Role recognition comprised of three components as structure function, perception of the work scope and perform one's duty, 4) communication comprised of two components as commenting openly and two-way communication, 5) organizational climate comprised of three components as members' relationship, acceptance and trust and listening, 6) leadership comprised of five components as leaders and followers role play, adaptation, personal development, motivation and conflict management. 2. The conceptual framework of team development composed of 1) forming stage 2) storming stage 3) norming stage 4) performing stage and 5) adjourning stage

**คำสำคัญ:** การทำงานเป็นทีม/ ระยะเวลาพัฒนาทีม

**KEYWORDS:** TEAMWORK/ STAGES OF TEAM DEVELOPMENT

## บทนำ

สังคมในปัจจุบันเป็นสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลง และการแข่งขัน องค์กรที่จะประสบความสำเร็จในยุคแห่งการแข่งขันนี้ได้นั้นจะต้องเป็นองค์กรที่มีคุณภาพ องค์กรต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน ผู้นำองค์กรจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารจัดการแบบที่ผู้นำเป็นผู้บริหารเพียงผู้เดียวมาเป็นการขับเคลื่อนองค์กรด้วยการทำงานเป็นทีม (दारुंग रतनวัน, 2552) เพราะองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้นั้น คือ ทีมงาน หรือคณะทำงาน โดยองค์กรแต่ละองค์กรนั้นจะประกอบไปด้วยบุคลากรที่มีความหลากหลาย ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ที่แตกต่างกัน (ก้องภพ ชันติพงศ์พันธุ์, 2557) ซึ่งการที่บุคลากรมาทำงานร่วมกันจะทำให้ผลงานที่ออกมานั้นดีกว่าการทำงานคนเดียว เมื่อทีมทำงานได้ดี ผลลัพธ์ที่ได้ก็จะมีประสิทธิภาพสูง และทำให้ทีมสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ เพราะจะสามารถตัดสินใจได้ดีขึ้น ดำเนินการได้รวดเร็วยิ่งขึ้น และแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์มากขึ้นกว่ากลุ่มคนที่ทักษะความสามารถสูงแต่ต่างคนต่างทำงาน (ไพโรจน์ บาลัน, 2551) นอกจากนี้ประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีมจะบ่งบอกถึงความสามารถในการแข่งขันได้เป็นอย่างดี โดยบทบาทและความรับผิดชอบของสมาชิกในทีมเป็นปัจจัยที่สำคัญของการทำงานเป็นทีมที่จะ ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมาย (Covin & Kilmann, 1988; French & Bell, 1984 อ้างถึงใน Pimpika Chantathai Kowat Tesaputa และ Kanokorn Somprach, 2015)

แม้ว่าการทำงานเป็นทีมจะมีความสำคัญในการพัฒนางาน พัฒนางองค์กรแต่สังคมไทยนิยมทำงานคนเดียวมากกว่าการทำงานเป็นทีม ดังที่เมตต์ เมตต์การุณจิต (2559) ได้กล่าวถึงค่านิยมของสังคมไทยว่าไม่นิยมการทำงานเป็นทีม เนื่องจากวิถีชีวิตของคนในสังคมไทยเป็นคนที่รักสันโดษ ไม่มีทักษะการทำงานเป็นกลุ่ม ขาดความสามารถในการประสานงานและติดต่อสื่อสาร ไม่ชอบแสดงความคิดเห็น หรือแสดงความคิดเห็นแต่ไม่ชอบทำ ซึ่งสอดคล้องกับ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2558) ที่อธิบายถึงลักษณะนิสัย 8 ประการที่คนไทยขาดซึ่งหนึ่งในนั้น คือ ทักษะการทำงานเป็นทีม ซึ่งถือเป็นอุปสรรคสำคัญที่ทำให้คนไทยเสียเปรียบ และเสียโอกาสด้านความก้าวหน้าในการทำงาน

องค์กรทางการศึกษาซึ่งเป็นหน่วยเล็กที่สุดแต่มีความสำคัญมากในการขับเคลื่อนการศึกษา คือ โรงเรียน ซึ่งผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการเป็นผู้ปฏิบัติในการดำเนินงานต่าง ๆ ภายในโรงเรียน ทั้งงานทางด้านการสอน และงานอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากการสอน ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียนก็คือครู และในการทำงานต่าง ๆ ภายในโรงเรียน เช่น การจัดทำแผนและนโยบาย การจัดกิจกรรมวันสำคัญ ต้องมีการประสานความร่วมมือจากบุคลากรหลายฝ่ายในโรงเรียน และงานจะประสบความสำเร็จได้นั้นขึ้นอยู่กับความร่วมมือ ร่วมใจของบุคลากรทุกฝ่าย ดังนั้นครูจึงควรมีทักษะในการทำงานเป็นทีม โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) ได้เห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีมของครู จึงได้กำหนดให้สมรรถนะการทำงานเป็นทีมเป็นสมรรถนะหลักของครู นอกจากนี้ทักษะการทำงานเป็นทีมยังเป็นทักษะหนึ่งของคนในศตวรรษที่ 21 ที่ต้องเรียนรู้ และครูก็จำเป็นต้องเรียนรู้ทักษะต่าง ๆ ในศตวรรษที่ 21 สำหรับการเป็นครูเพื่อศิษย์ และเพื่อการดำรงชีวิตของตนเอง (วิจารณ์ พานิช, 2555) ซึ่งเมื่อครูมีสมรรถนะหรือทักษะในการทำงานเป็นทีมแล้วครูจะสามารถเป็นแบบอย่างทางด้านการทำงานเป็นทีมให้แก่ศิษย์หรือสนับสนุน อำนวยความสะดวกให้ศิษย์สามารถเรียนรู้ และมีทักษะการทำงานเป็นทีมได้

โรงเรียนวัดหลักสี่พัฒนาราษฎร์อุบลณ์เป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ซึ่งครูมีจำนวนน้อย แต่ภาระงานที่รับผิดชอบไม่ต่างจากโรงเรียนขนาดใหญ่ ซึ่งมีครูจำนวนมาก โดยครูในโรงเรียนนั้นต่างมีหน้าที่หลักคือ การจัดการเรียนการสอนในรายวิชาของตนเอง ซึ่งแต่ละคนได้รับมอบหมายให้สอนในหลายรายวิชา และหลายระดับชั้น ทำให้มีจำนวนชั่วโมงสอนค่อนข้างมาก และภาระงานด้านอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากการสอนก็มากเช่นกัน เพราะครูทุกคนภายในโรงเรียนต้องรับผิดชอบงานพิเศษ เช่น งานวิชาการ งานบุคคล งานพัสดุ ซึ่งแต่ละคนมีความสามารถและความถนัดที่แตกต่างกัน บางคนไม่ถนัดในงานที่ได้รับมอบหมาย แต่ต้องรับผิดชอบในงานนั้น เพราะเป็นตำแหน่งที่ว่าง เนื่องจากครูส่วนใหญ่อยู่ครบตามกำหนดเวลาแล้วก็ย้ายไป ซึ่งการที่ครูต้องรับผิดชอบงานที่มีเป็นจำนวนมากเพียงผู้เดียว ทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร เกิดความล่าช้า และพบข้อบกพร่องค่อนข้างมาก แต่ด้วยหน้าที่ครูนั้นจำเป็นต้องขับเคลื่อนงานด้านต่าง ๆ ของโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ ครูในโรงเรียนจึงควรร่วมมือกัน ช่วยเหลือ แบ่งปัน และร่วมแรงร่วมใจกันในการทำงาน โดยใช้ความสามารถ ความถนัดที่หลากหลายที่ตนมีให้เกิดประโยชน์ ซึ่งที่กล่าวมานั้นเป็นลักษณะของการทำงานเป็นทีม ดังนั้นการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูจึงมีความจำเป็นอย่างสูงตามผลการวิจัยของกมลวรรณ รอดจ่าย (2552) ที่พบว่าปัจจัยด้านสมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษามีอิทธิพลทางตรง

และอิทธิพลรวมต่อประสิทธิภาพโรงเรียนขนาดเล็กสูงสุด และสมรรถนะที่ครูในโรงเรียนขนาดเล็กควรได้รับการพัฒนาคือสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของอินทรา อินทโชติ (2555) ที่พบว่าครูในโรงเรียนขนาดใหญ่มีสมรรถนะการทำงานเป็นทีมสูงกว่าในโรงเรียนขนาดเล็ก

จากความสำคัญของการทำงานเป็นทีมข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษากรอบการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนวัดหลักสี่พัฒนาราษฎร์อุบลมภ์ เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในการนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และครูนำไปใช้ในการปรับปรุงพัฒนาตนเองให้มีทักษะในการทำงานเป็นทีมเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่นักเรียน ตลอดจนเป็นแนวทางสำหรับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูและบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็กในสังกัด ทำให้โรงเรียนขนาดเล็กมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษากรอบแนวคิดองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม
2. เพื่อศึกษากรอบแนวคิดการพัฒนาการทำงานเป็นทีม

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) โดยศึกษากรอบแนวคิดองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม และการพัฒนาการทำงานเป็นทีม โดยแบ่งวิธีการวิจัยออกเป็น 3 ขั้นตอน

**ขั้นตอนที่ 1** ศึกษาเอกสาร แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง (Documentary Research) ซึ่งเอกสารที่เกี่ยวข้องกันสามารถแบ่งได้ ดังนี้

#### 1. เอกสาร แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม

1.1 องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมด้านการกำหนดเป้าหมาย ได้แก่ เมตต์ เมตต์การุณจิต (2559) ชัชวาล อรวงศ์ศุภทัต (2558) เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ (2556) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) Woodcock (1989) Donnellon (2006)

1.2 องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมด้านการมีส่วนร่วม ได้แก่ เมตต์ เมตต์การุณจิต (2559) ชัชวาล อรวงศ์ศุภทัต (2558) เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ (2556) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) Woodcock (1989) Donnellon (2006)

1.3 องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมด้านการรับรู้บทบาท หน้าที่ ได้แก่ เมตต์ เมตต์การุณจิต (2559) ชัชวาล อรวงศ์ศุภทัต (2558) เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ (2556) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) Woodcock (1989) Donnellon (2006)

1.4 องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมด้านการสื่อสาร ได้แก่ เมตต์ เมตต์การุณจิต (2559) ชัชวาล อรวงศ์ศุภทัต (2558) เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ (2556) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) Woodcock (1989) Donnellon (2006)

1.5 องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมด้านบรรยากาศในการทำงาน ได้แก่ เมตต์ เมตต์การุณจิต (2559) ชัชวาล อรวงศ์ศุภทัต (2558) เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ (2556) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) Woodcock (1989) Donnellon (2006)

1.6 องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมด้านภาวะผู้นำ ได้แก่ เมตต์ เมตต์การุณจิต (2559) ชัชวาล อรวงศ์ศุภทัต (2558) เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ (2556) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) Woodcock (1989) Donnellon (2006)

## 2. เอกสาร แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการทำงานเป็นทีม

2.1 การพัฒนาการทำงานเป็นทีมตามแนวคิดของ Tuckman & Jensen (1977)

**ขั้นตอนที่ 2** ออกแบบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาข้อมูล โดยใช้เป็นการวิเคราะห์เนื้อหา โดยแบ่งเครื่องมือออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

1. แบบวิเคราะห์กรอบแนวคิดองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม
2. แบบวิเคราะห์กรอบแนวคิดการพัฒนาการทำงานเป็นทีม

**ขั้นตอนที่ 3** วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร โดยใช้การวิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ด้วยการวิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหา และวิเคราะห์ความถี่

## ผลการวิจัย

จากการวิจัย สามารถสรุปผลการวิจัยออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** กรอบแนวคิดองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร แนวคิด และทฤษฎีของนักวิชาการจำนวน 7 ท่าน ได้แก่ เมตต์ เมตต์การุณจิต (2559) ชัชวาล อรวงศ์ศุภทัต (2558) เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ (2556) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) Woodcock (1989) Donnellon (2006) สามารถสรุปเป็นองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม ได้เป็น 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การกำหนดเป้าหมาย ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ความชัดเจนของเป้าหมาย ความเข้าใจในเป้าหมาย และการให้ความสำคัญกับเป้าหมาย

2) การมีส่วนร่วม ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมในการวางแผน การมีส่วนร่วมในการดำเนินการ การมีส่วนร่วมในการประเมินผล การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา และการมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน 3) การรับรู้บทบาท หน้าที่ ประกอบด้วย โครงสร้างการทำงาน การรับรู้ขอบเขตของการทำงาน และการปฏิบัติหน้าที่ 4) การสื่อสาร ประกอบด้วย การเปิดกว้างในการแสดงความคิดเห็น และประเภทของการสื่อสาร 5) บรรยากาศในการทำงาน ประกอบด้วยความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก การยอมรับและไว้วางใจ และการรับฟังความคิดเห็น 6) ภาวะผู้นำ ประกอบด้วย การแสดงบทบาทผู้นำและผู้ตาม การปรับตัว การพัฒนาตนเอง การสร้างแรงจูงใจ และการจัดการความขัดแย้ง ทั้งนี้ องค์ประกอบทั้ง 6 องค์ประกอบ สามารถสรุปความสอดคล้องระหว่างแนวคิดของนักวิชาการทั้ง 7 ท่านได้ ดังตารางต่อไปนี้

| องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม                                 | นักวิชาการ                 |                              |                             |                                           |                                              |                 |                  |     |
|--------------------------------------------------------------|----------------------------|------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------------|----------------------------------------------|-----------------|------------------|-----|
|                                                              | เมตต์ เมตต์การุณจิต (2559) | ชูชาติ อรวงศ์ศุภพัทธ์ (2558) | เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ (2556) | สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552) | สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) | Woodcock (1989) | Donnellon (2006) | รวม |
| 1. การกำหนดเป้าหมาย                                          |                            |                              |                             |                                           |                                              |                 |                  |     |
| 1.1 การมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย                          | ✓                          | ✓                            | ✓                           |                                           |                                              | ✓               |                  | 4   |
| 1.2 ความชัดเจนของเป้าหมาย                                    |                            | ✓                            | ✓                           |                                           |                                              | ✓               | ✓                | 4   |
| 1.3 ความเข้าใจในเป้าหมาย                                     |                            | ✓                            | ✓                           |                                           | ✓                                            | ✓               | ✓                | 5   |
| 1.4 การให้ความสำคัญกับเป้าหมาย                               |                            |                              | ✓                           |                                           |                                              | ✓               | ✓                | 3   |
| 2. การมีส่วนร่วม                                             |                            |                              |                             |                                           |                                              |                 |                  |     |
| 2.1 การมีส่วนร่วมในการวางแผน                                 | ✓                          |                              |                             | ✓                                         |                                              | ✓               |                  | 3   |
| 2.2 การมีส่วนร่วมในการดำเนินการ                              | ✓                          |                              |                             | ✓                                         |                                              | ✓               | ✓                | 4   |
| 2.3 การมีส่วนร่วมในการประเมินผล                              | ✓                          |                              |                             |                                           |                                              | ✓               |                  | 2   |
| 2.4 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ                               | ✓                          |                              | ✓                           | ✓                                         |                                              | ✓               | ✓                | 5   |
| 2.5 การมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา                               | ✓                          |                              | ✓                           |                                           |                                              | ✓               | ✓                | 4   |
| 2.6 การมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน | ✓                          | ✓                            | ✓                           | ✓                                         |                                              | ✓               |                  | 5   |
| 3. การรับรู้บทบาท หน้าที่                                    |                            |                              |                             |                                           |                                              |                 |                  |     |
| 3.1 โครงสร้างการทำงาน                                        |                            | ✓                            | ✓                           |                                           |                                              |                 |                  | 2   |

| องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม         | นักวิชาการ                 |                          |                             |                                           |                                                   |                 |                  |     |
|--------------------------------------|----------------------------|--------------------------|-----------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------------------------|-----------------|------------------|-----|
|                                      | เมตต์ เมตต์การุณจิต (2559) | ชูवाल อรวงศ์คุญัต (2558) | เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ (2556) | สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552) | สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) | Woodcock (1989) | Donnellon (2006) | รวม |
| 3.2 การรับรู้ขอบเขตของการทำงาน       |                            | ✓                        | ✓                           | ✓                                         |                                                   |                 |                  | 3   |
| 3.3 การปฏิบัติหน้าที่                |                            | ✓                        | ✓                           | ✓                                         | ✓                                                 |                 |                  | 4   |
| 4. การสื่อสาร                        |                            |                          |                             |                                           |                                                   |                 |                  |     |
| 4.1 การเปิดกว้างในการแสดงความคิดเห็น |                            | ✓                        | ✓                           | ✓                                         | ✓                                                 | ✓               | ✓                | 6   |
| 4.2 ประเภทของการสื่อสาร              |                            | ✓                        | ✓                           | ✓                                         |                                                   | ✓               |                  | 4   |
| 5. บรรยากาศในการทำงาน                |                            |                          |                             |                                           |                                                   |                 |                  |     |
| 5.1 ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก        | ✓                          | ✓                        | ✓                           | ✓                                         | ✓                                                 | ✓               | ✓                | 7   |
| 5.2 การยอมรับและไว้วางใจ             | ✓                          | ✓                        | ✓                           | ✓                                         | ✓                                                 | ✓               | ✓                | 7   |
| 5.3 การรับฟังความคิดเห็น             | ✓                          |                          | ✓                           | ✓                                         | ✓                                                 | ✓               |                  | 5   |
| 6. ภาวะผู้นำ                         |                            |                          |                             |                                           |                                                   |                 |                  |     |
| 6.1 การแสดงบทบาทผู้นำและผู้ตาม       |                            |                          | ✓                           |                                           | ✓                                                 | ✓               |                  | 3   |
| 6.2 การปรับตัว                       |                            |                          | ✓                           |                                           | ✓                                                 |                 |                  | 2   |
| 6.3 การพัฒนาตนเอง                    |                            |                          | ✓                           | ✓                                         |                                                   | ✓               |                  | 3   |
| 6.4 การสร้างแรงจูงใจ                 |                            |                          | ✓                           | ✓                                         | ✓                                                 | ✓               | ✓                | 5   |
| 6.5 การจัดการความขัดแย้ง             | ✓                          |                          | ✓                           | ✓                                         |                                                   | ✓               | ✓                | 5   |

จากตารางพบว่าองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมของนักวิชาการทั้ง 7 ท่านมีการกล่าวถึง 6 องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่มีความสอดคล้องกัน โดยเมื่อพิจารณารายละเอียดขององค์ประกอบย่อยสามารถสรุปได้ ดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมาย พบว่า ความเข้าใจในเป้าหมาย มีความถี่สูงสุด ( $f = 5$ ) และการให้ความสำคัญกับเป้าหมายมีความถี่น้อยที่สุด ( $f = 3$ )
2. การมีส่วนร่วม พบว่า การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน มีความถี่เท่ากัน และมีความถี่สูงสุด ( $f = 5$ ) และการมีส่วนร่วมในการประเมินผลมีความถี่น้อยที่สุด ( $f = 2$ )

3. การรับรู้บทบาท หน้าที่ พบว่า การปฏิบัติหน้าที่ มีความถี่สูงสุด ( $f = 4$ ) และโครงสร้างการทำงาน มีความถี่น้อยที่สุด ( $f = 2$ )

4. การสื่อสาร พบว่า การเปิดกว้างในการแสดงความคิดเห็น มีความถี่สูงสุด ( $f = 6$ ) และประเภทของการสื่อสาร มีความถี่น้อยที่สุด ( $f = 4$ )

5. บรรยากาศในการทำงาน พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก และการยอมรับและไว้วางใจ มีความถี่เท่ากัน และมีความถี่สูงสุด ( $f = 7$ ) และการรับฟังความคิดเห็นมีความถี่น้อยที่สุด ( $f = 5$ )

6. ภาวะผู้นำ พบว่า การสร้างแรงจูงใจ และการจัดการความขัดแย้ง มีความถี่เท่ากัน และมีความถี่สูงสุด ( $f = 5$ ) และการปรับตัวความถี่น้อยที่สุด ( $f = 2$ )

ทั้งนี้จากการวิเคราะห์เนื้อหาของนักวิชาการทั้ง 7 ท่าน ซึ่งประกอบไปด้วยเมตต์ เมตต์การุณจิต (2559) ชัชวาล อรวงศ์ศุภทัต (2558) เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ (2556) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) Woodcock (1989) Donnellon (2006) สามารถสรุปรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบได้ดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมาย หมายถึง การที่สมาชิกของทีมกำหนดเป้าหมายขององค์การร่วมกัน โดยเป้าหมายที่ร่วมกันกำหนดขึ้นนั้นเป็นเป้าหมายที่มีความชัดเจน สมาชิกมีความเข้าใจในเป้าหมายที่ตรงกัน และให้ความสำคัญกับเป้าหมายส่วนรวมมากกว่าเป้าหมายส่วนบุคคล

2. การมีส่วนร่วม หมายถึง การที่สมาชิกของทีมมีส่วนร่วมในกระบวนการทำงานขององค์การ ตั้งแต่การวางแผน การดำเนินการ การประเมินผล การตัดสินใจ การแก้ปัญหา และรับผิดชอบผลที่เกิดขึ้นร่วมกัน

3. การรับรู้บทบาท หน้าที่ หมายถึง การที่องค์การมีโครงสร้างการทำงานที่เป็นแบบแผน สมาชิกรับรู้บทบาท หน้าที่ เข้าใจรายละเอียดของงานที่ได้รับมอบหมายอย่างชัดเจน และปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายด้วยความรับผิดชอบจนทำให้งานประสบความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่มีร่วมกัน

4. การสื่อสาร หมายถึง ทีมมีการสื่อสารที่เปิดกว้างและชัดเจน สมาชิกสามารถแสดงความคิดเห็น วิจารณ์ และอภิปรายได้อย่างอิสระ และสร้างสรรค์ โดยปราศจากความกลัว และเป็นผู้ฟังที่ดี สื่อสารข้อมูลให้แก่สมาชิกในทีมให้มีความเข้าใจที่ตรงกัน มีการสื่อสารสองทาง

5. บรรยากาศในการทำงาน หมายถึง การที่สมาชิกมีความสัมพันธ์แบบร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุน เพื่อนร่วมงาน ให้เกียรติ ยอมรับ และไว้วางใจ รับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และมีการทำงานที่เป็นประชาธิปไตย

6. ภาวะผู้นำ หมายถึง สมาชิกของทีมปฏิบัติตนในการเป็นผู้นำและผู้ตามในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม มีการปรับตัว และพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ และสามารถสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกในทีมทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**ตอนที่ 2** กรอบแนวคิดการพัฒนากการทำงานเป็นทีม ผู้วิจัยได้เลือกศึกษาการพัฒนากการทำงานเป็นทีมตามแนวคิดของ Tuckman & Jensen (1977) เนื่องจากเป็นแนวคิดการพัฒนากการทำงานเป็นทีมที่เป็นที่รู้จัก และได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลาย โดยผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสาร ที่เกี่ยวข้อง กับแนวคิดของ

Tuckman & Jensen (1977) ซึ่งแนวคิดการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของ Tuckman & Jensen (1977) ได้แบ่งระยะของการพัฒนาทีมเป็น 5 ระยะ ได้แก่

1. ระยะก่อตัว (Forming stage) เป็นระยะเริ่มแรกที่สมาชิกมารวมกลุ่มกัน โดยสมาชิกของทีมมีการปฏิสัมพันธ์กัน ศึกษาลักษณะงาน ศึกษาพฤติกรรมที่ตนยอมรับได้ทั้งพฤติกรรมที่เกี่ยวกับงาน และพฤติกรรมที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก

2. ระยะระดมความคิด (Storming stage) เป็นระยะที่เต็มไปด้วยอารมณ์และความตึงเครียด มีการขัดแย้ง การโต้เถียง และการแข่งขันของสมาชิกภายในกลุ่ม เพื่อแย่งชิงตำแหน่ง และสถานะภายในทีม

3. ระยะกำหนดบรรทัดฐาน (Norming stage) เป็นระยะเริ่มต้นที่สมาชิกจะรวมตัวกันเป็นกลุ่มทำงานประสานกัน มีการกำหนดแนวทางในการทำงานและการอยู่ร่วมกัน ทั้งระเบียบ กฎเกณฑ์ต่าง ๆ มีการศึกษาคุณสมบัติของสมาชิก กำหนดบทบาทที่ชัดเจนของแต่ละบุคคล โดยมุ่งสนใจที่ผลงานมากกว่าความเป็นสนใจความเป็นส่วนตัวของสมาชิก

4. ระยะปฏิบัติงาน (Performing stage) เป็นระยะที่สมาชิกสามารถจัดการกับงานที่ซับซ้อนและจัดการกับความไม่เห็นด้วยภายในได้อย่างสร้างสรรค์ โครงสร้างการทำงานมีความชัดเจน ขั้นตอนลงมือปฏิบัติงานแบบรวมพลังเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทั้งด้านการทำงาน และความสัมพันธ์ระหว่างครูซึ่งเป็นสมาชิกภายในทีม สมาชิกให้ความช่วยเหลือ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โดยมุ่งความสำเร็จของทีมเป็นหลัก

5. ระยะสิ้นสุด (Adjourning stage) เป็นระยะของการสลายตัวของสมาชิกในทีม เมื่องานสำเร็จเสร็จสิ้น บรรลุตามเป้าหมาย แต่สมาชิกยังคงมีความรู้สึกผูกพันกัน เมื่อได้มาพบกันยังสามารถติดต่อสัมพันธ์กันเหมือนเดิม

ทั้งนี้ลักษณะและพฤติกรรมของสมาชิกในแต่ละระยะของการพัฒนาการทำงานเป็นทีมสามารถสรุปได้ดังตารางต่อไปนี้

| ระยะก่อตัว<br>(Forming stage)                                                                                                                                                                                                                                                                             | ระยะระดมความคิด<br>(Storming stage)                                                                                                                                                                                                                                                                                    | ระยะ<br>กำหนดบรรทัดฐาน<br>(Norming stage)                                                                                                                                                                                                                                                                                  | ระยะปฏิบัติงาน<br>(Performing stage)                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- สมาชิกมารวมกันเป็นครั้งแรก</li> <li>- สมาชิกมีการพึ่งพาผู้นำสูง</li> <li>- ไม่มีการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการทำงานที่เป็นทางการ</li> <li>- สมาชิกไม่มีหน้าที่และบทบาทที่ชัดเจน</li> <li>- สมาชิกมีการทดสอบซึ่งกันและกัน</li> <li>- สมาชิกซ่อนจุดอ่อนของ</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- สมาชิกมีการแข่งขันเพื่อการยอมรับและการมีอิทธิพล</li> <li>- สมาชิกมีการเปิดเผยบุคลิกที่แท้จริง</li> <li>- มีกลุ่มย่อยเกิดขึ้น</li> <li>- บทบาทและความรับผิดชอบของสมาชิกมีความชัดเจนมากขึ้น</li> <li>- แต่สมาชิกในทีมมักปฏิเสธหรือต่อต้านบทบาท ความรับผิดชอบของตนเอง</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- สมาชิกมีการเคลื่อนไหวเพื่อสร้างบรรทัดฐานเกี่ยวกับระบบและขั้นตอนการดำเนินงาน</li> <li>- สมาชิกเริ่มมีการใส่ใจและดูแลทีม</li> <li>- ความสามัคคีภายในกลุ่มเริ่มขึ้น กลุ่มย่อยหมดไป</li> <li>- สมาชิกมีความกระตือรือร้นในการฟังซึ่งกันและกัน</li> <li>- สมาชิกที่เป็นคนที่</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- สมาชิกมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน</li> <li>- สมาชิกมีความยินดีในการให้ความช่วยเหลือกัน</li> <li>- ปัญหาและประเด็นต่าง ๆ ถูกจัดการอย่างสร้างสรรค์</li> <li>- สมาชิกมีการยอมรับซึ่งกันและกัน</li> <li>- สมาชิกในทีมมีการสื่อสาร</li> </ul> |

| ระยะก่อตัว<br>(Forming stage)                                                                                                                                                                                                              | ระยะระดมความคิด<br>(Storming stage)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | ระยะ<br>กำหนดบรรทัดฐาน<br>(Norming stage)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | ระยะปฏิบัติงาน<br>(Performing stage)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>ตนเอง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สมาชิกมีการรับฟังซึ่งกันและกันน้อย และมีความผิ้วัยสูง</li> <li>- การตัดสินใจขึ้นอยู่กับผู้นำ</li> </ul> <p>ทีมแม้เสียงส่วนใหญ่จะมาจากสมาชิกที่เป็นแกนนำ</p>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- กลุ่มย่อยและบุคคลพยายามที่จะมีอิทธิพลทางความคิด</li> <li>- มีความขัดแย้งระหว่างสมาชิก</li> <li>- สมาชิกขาดวิสัยทัศน์ร่วมกัน</li> </ul>                                                                                                                                                                         | <p>เจียบ ๆ มีส่วนร่วมในกลุ่มมากขึ้น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สมาชิกในทีมยอมรับความหลากหลายและต้องการเป็นส่วนหนึ่งของทีมทำงานร่วมกันเพื่อสนับสนุนซึ่งกันและกัน</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <p>อย่างเปิดเผยและไม่มีวาระซ่อนเร้น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สมาชิกในทีมมีการพัฒนาความสัมพันธ์ในการทำงานที่ดีและรู้สึกสบายในการเสี่ยงต่อการเผชิญหน้าหากจำเป็น- มีการตัดสินใจที่</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- สมาชิกไม่มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน</li> <li>- การสื่อสารเป็นสิ่งที่ยากเนื่องจากสมาชิกในทีมไม่คุ้นเคยซึ่งกันและกัน</li> <li>- สมาชิกไม่รู้จักสมาชิกคนอื่นดีพอที่จะมีแรงจูงใจในฐานะทีม</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- สมาชิกมีการแบ่งเป็นพรรคพวก</li> <li>- สมาชิกมีการหลีกเลี่ยงปัญหา</li> <li>- สมาชิกมีความมุ่งมั่นต่อเป้าหมายของตนเองมากกว่าเป้าหมายของทีม</li> <li>- สมาชิกแต่ละคนมีความมั่นใจมากขึ้น</li> <li>- การตัดสินใจทำได้ยาก</li> </ul> <p>สมาชิกในทีมไม่เต็มใจที่จะยอมแพ้และประนีประนอมซึ่งมักถูกครอบงำโดยทีมแกนนำ</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- สมาชิกมีการแลกเปลี่ยนมุมมองที่เป็นประโยชน์ในทีม</li> <li>- มีความเชื่อมั่นที่เพิ่มขึ้นระหว่างสมาชิกในทีมในการทำงานร่วมกันเพื่อให้งานของพวกเขาเสร็จสมบูรณ์</li> <li>- มีความขัดแย้งทางอารมณ์ต่ำ</li> <li>- มีการพูดคุยกันระหว่างสมาชิกเมื่อเกิดความขัดแย้ง</li> <li>- สมาชิกมีการตัดสินใจร่วมกันมากขึ้น</li> <li>- สมาชิกในทีมส่วนใหญ่มีความสนใจร่วมกันและทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน</li> <li>- สมาชิกในทีมส่วนใหญ่มีแรงจูงใจจากความสามารถในการทำงานเป็นทีม</li> <li>- สมาชิกในทีมยอมรับและไว้วางใจซึ่งกันและกัน</li> <li>- สมาชิกมีบทบาทที่ชัดเจนมากขึ้นและยอมรับบทบาทของตนเอง</li> </ul> | <p>ได้รับการยอมรับจากทุกคนและทีมมีความมั่นใจมากพอที่จะมอบหมายการตัดสินใจบางอย่างให้แก่สมาชิกในทีมแต่ละคน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ทีมมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนและทิศทางที่ชัดเจนซึ่งทุกคนใช้ร่วมกัน</li> <li>- ทีมมีแรงจูงใจอย่างเต็มที่ในการบรรลุเป้าหมายของทีมด้วยกัน</li> <li>- สมาชิกในทีมทุกคนมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน</li> <li>- สมาชิกในทีมมีความเชื่อใจ ความภักดีและความสัมพันธ์ในการทำงานที่ดีระหว่างกัน</li> <li>- สมาชิกทุกคนมีความพึงพอใจในความสำเร็จของทีม</li> <li>- สมาชิกมีการยอมรับความคิดใหม่ ๆ</li> <li>- สมาชิกมีการเปิดกว้างทางความคิดและสนับสนุนซึ่งกันและกัน</li> </ul> |

| ระยะก่อตัว<br>(Forming stage) | ระยะระดมความคิด<br>(Storming stage) | ระยะ<br>กำหนดบรรทัดฐาน<br>(Norming stage) | ระยะปฏิบัติงาน<br>(Performing stage)                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                               |                                     |                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- สมาชิกให้ความสำคัญกับความต้องการของทีมมากกว่าความต้องการส่วนตัว</li> <li>- สมาชิกเป็นอิสระ ไม่ขึ้นกับผู้นำ ทุกคนร่วมรับผิดชอบในกระบวนการเริ่มต้นและการอภิปรายของทีม</li> </ul> |

## อภิปรายผล

จากผลการวิจัยพบว่า

1. กรอบแนวคิดองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ 1) การกำหนดเป้าหมาย ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ความชัดเจนของเป้าหมาย ความเข้าใจในเป้าหมาย และการให้ความสำคัญกับเป้าหมาย 2) การมีส่วนร่วม ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมในการวางแผน การมีส่วนร่วมในการดำเนินการ การมีส่วนร่วมในการประเมินผล การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา และการมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน 3) การรับรู้บทบาท หน้าที่ ประกอบด้วย โครงสร้างการทำงาน การรับรู้ขอบเขตของการทำงาน และการปฏิบัติหน้าที่ 4) การสื่อสาร ประกอบด้วย การเปิดกว้างในการแสดงความคิดเห็น และประเภทของการสื่อสาร 5) บรรยากาศในการทำงาน ประกอบด้วย ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก การยอมรับและไว้วางใจ และการรับฟังความคิดเห็น 6) ภาวะผู้นำ ประกอบด้วย การแสดงบทบาทผู้นำและผู้ตาม การปรับตัว การพัฒนาตนเอง การสร้างแรงจูงใจ และการจัดการความขัดแย้ง จะเห็นได้ว่ากรอบแนวคิดองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ซึ่งทั้ง 6 องค์ประกอบมีความสอดคล้องกับคุณลักษณะของการทำงานเป็นทีมยุคใหม่ที่มีความก้าวหน้าของ Romig (อ้างถึงใน ทองทิพภา วิริยะพันธุ์, 2553) ซึ่งได้กล่าวถึงคุณประโยชน์ขององค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้ 1) การกำหนดเป้าหมายของทีม และการเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในทีม จะทำให้ทีมเกิดประสบความสำเร็จ และทำให้สมาชิกมีความผูกพันกับองค์กรมากขึ้น 2) การมีส่วนร่วมทั้งการแก้ปัญหา และการตัดสินใจ สมาชิกจะมีการแก้ปัญหาร่วมกันแทนที่จะโยนปัญหาให้กับใครคนใดคนหนึ่ง ทำให้เกิดการแก้ปัญหาที่ง่ายต่อการปฏิบัติ และทำให้สมาชิกของทีมสามารถแก้ปัญหาได้เหมือนกับเป็นงานประจำวัน 3) การรับรู้บทบาทหน้าที่ ที่ชัดเจนจะช่วยให้สมาชิกของทีมแต่ละคนทราบว่าจะสามารถสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งทีมงานภายใน และภายนอกองค์กรได้อย่างไร 4) การสื่อสาร ทักษะการสื่อสารของทีมจะช่วยสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการทำงาน เช่น ส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์ การคิดที่ก้าวหน้า

ซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบที่ 5) บรรยากาศในการทำงาน 6) ภาวะผู้นำ ทั้งนี้หนึ่งในองค์ประกอบคือการจัดการความขัดแย้ง ซึ่งถ้าทีมมีทักษะบริหารความขัดแย้ง จะทำให้ความขัดแย้งภายในทีมได้รับการแก้ไขอย่างมีประสิทธิภาพ

2. กรอบแนวคิดการพัฒนาการทำงานเป็นทีมตามแนวคิดของ Tuckman & Jensen (1977) เนื่องจากเป็นแนวคิดการพัฒนาการทำงานเป็นทีมที่เป็นที่รู้จัก และได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลาย ซึ่งแนวคิดการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของ Tuckman & Jensen (1977) ได้แบ่งระยะของทีมเป็น 5 ระยะ ได้แก่ 1) ระยะก่อตัว (Forming stage) 2) ระยะระดมความคิด (Storming stage) 3) ระยะกำหนดบรรทัดฐาน (Norming stage) 4) ระยะปฏิบัติงาน (Performing stage) 5) ระยะสิ้นสุด (Adjourning stage) ซึ่งผู้บริหารควรมีความเข้าใจระยะของการพัฒนาทีม และควรทราบว่าปัจจุบันทีมของตนอยู่ในระยะใด เพื่อจะได้กำหนดแนวทางในการพัฒนาทีมให้มีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดประสิทธิผล ดังที่เมตต์ เมตต์การ์ณจิต (2559) กล่าวว่าทีมที่มีความก้าวหน้าจะมีลักษณะไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่มีความกระตือรือร้น แสวงหาแนวทางการทำงานที่ดีกว่าเพื่อให้ชนะคู่แข่ง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2553) ที่ว่าขั้นตอนในการพัฒนาทีมงานเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารและหัวหน้าทีมงานจะต้องให้ความสนใจ เพราะถ้าไม่สามารถดำเนินการตามขั้นตอนได้ การพัฒนาทีมงานอาจหยุดชะงักหรืออาจส่งผลกระทบต่อการพัฒนาทีมงานไม่เป็นไปตามที่ต้องการได้

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผู้บริหารนำกรอบแนวคิดที่ได้ไปใช้ในการศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมของครู และสร้างแนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนวัดหลักสี่พัฒนาราษฎร์อุปถัมภ์ ทำให้ครูมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น

1.2 ครูนำความรู้ที่ได้จากกรอบแนวคิด เรื่อง การพัฒนาการทำงานเป็นทีม ไปใช้ในการปรับปรุงพัฒนาตนเองให้มีทักษะในการทำงานเป็นทีมเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่นักเรียน

1.3 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานนำกรอบแนวคิด เรื่อง องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่ได้ไปใช้ในการกำหนดแนวทางการพัฒนาและส่งเสริมการทำงานเป็นทีมของครูและบุคลากรในโรงเรียนในสังกัด

### 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ศึกษาแนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนวัดหลักสี่พัฒนาราษฎร์อุปถัมภ์

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

กมลวรรณ รอดจ่าย. (2552). *การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียนขนาดเล็ก*.

(วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต). สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.

ก้องภพ ชันติพงศ์พันธุ์. (2559). *หลักสูตร การทำงานเป็นทีม*. สืบค้นจาก [http://www.entaining.net/in-house\\_KPK-team-building.php](http://www.entaining.net/in-house_KPK-team-building.php)

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2558). *เก่งจริง ต้องร่วมทีมได้*. สืบค้นจาก <http://www.kriengsak.com/You-actually-have-the-team>

ชัชวาล อรวงศ์ศุภทัต. (2558). *60 เคล็ดลับ (ไม่ลับ) UP ผลงาน*. กรุงเทพฯ : เพชรประกาย.

ดาวรุ่ง รัตนวัน. (2552). *การศึกษาการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์. (2553). *การบริหารทีมงานและการแก้ปัญหา*. กรุงเทพฯ:

โรงพิมพ์ บริษัทสหธรรมิก จำกัด.

เมตต์ เมตต์การุณจิต. (2559). *ทีมงาน Team : พลังที่สร้างความสำเร็จ*. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.

มูลนิธิสตรี-สฤณีวงศ์. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). *คู่มือประเมินสมรรถนะครู (ฉบับปรับปรุง)*. กรุงเทพฯ.

เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. (2556). *การสร้างทีมงาน*. กรุงเทพฯ : บพิธการพิมพ์.

วิจารณ์ พานิช. (2555). *วิธีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2552). *คู่มือสมรรถนะหลัก คำอธิบาย และพฤติกรรมบ่งชี้* กรุงเทพฯ.

อินทรา อินทโชติ. (2555). *การศึกษาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง*. (สารนิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต). สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพมหานคร.

Anne Donnellon. (2551). *ทักษะการบริหารทีม*. แปลจาก Leading Teams. แปลโดย ไพโรจน์ บาลัน. กรุงเทพฯ: บริษัท แอคทีฟ พรินท์ จำกัด.

## ภาษาอังกฤษ

- Chantathai, P., Tesaputa, K., & Somprach, K. (2015). Development of Effective Teacher Program: Teamwork Building Program for Thailand's Municipal Schools. *International Education Studies*, 8(9), 138.
- Donnellon, A. (2006). *Leading teams: expert solutions to everyday challenges*: Harvard Business School Press.
- Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. C. (1977). Stages of small-group development revisited. *Group & Organization Studies*, 2(4), 419-427.
- Woodcock, M. &Francise, D. (1989). *Team building strategy*. Hampshire: Gower.