



แนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร
ตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์
Guidelines for The Development of Middle-level School Administrators
of Private Schools in Bangkok According to The Concept
of High Performance Teamwork to Increase Creative Problem Solving Skills

นายชุนวัฒน์ ปุงบางกระดี *

Shunnawat Pungbangkradee

ผศ.ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโท **

Assist. Prof. Chayapim Usaho, Ph.D.

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเอกสาร มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษากรอบแนวคิดแนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง 2) ศึกษากรอบแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง และ 3) ศึกษากรอบแนวคิดการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ โดยใช้การสังเคราะห์จากเอกสารที่เกี่ยวข้อง เครื่องมือที่ใช้ในเป็นแบบบันทึกข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาและความถี่ จากเอกสารที่เกี่ยวข้องจำนวน 13 ฉบับ

ผลการวิจัยพบว่า 1) กรอบแนวคิดแนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1.1) การวางแผน 1.2) การนำแผนสู่การปฏิบัติ และ 1.3) การประเมินผล 2) กรอบแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง ประกอบด้วยคุณลักษณะของการทำงานเป็นทีม 6 ประการ ได้แก่ 2.1) ให้ความสำคัญกับผลการปฏิบัติงานของทีม 2.2) สร้างความร่วมมือ และขจัดความขัดแย้ง 2.3) ให้ความสำคัญ และตระหนักในเป้าหมาย 2.4) สร้างวัฒนธรรมเชิงบวก 2.5) เสริมพลังอำนาจแก่ทีม และ 2.6) เป็นแบบอย่างที่ดี และ 3) กรอบแนวคิดการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ 3.1) ทำความเข้าใจถึงความท้าทาย และโอกาส 3.2) ก่อเกิดความคิด 3.3) เตรียมปฏิบัติการ และ 3.4) วางแผนการทำงาน กับ 8 ขั้นตอนย่อย ได้แก่ 4.1) สร้างโอกาส 4.2) ค้นคว้าข้อมูล 4.3) ตีกรอบปัญหา 4.4) ก่อเกิดความคิด 4.5) พัฒนารูปแบบ 4.6) สร้างการยอมรับ 4.7) ประเมินภารกิจ และ 4.8) ออกแบบกระบวนการ

* นิสิตมหาบัณฑิตสาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย E-mail Address: shunnawat@nopparat.ac.th

** อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย E-mail Address: chayapim.u@chula.ac.th

ISSN1905-4491

Abstract

This study was documentary research. The purposes of this research were 1) to study the conceptual framework of Guidelines for The Development of Middle-level School Administrators; 2) to study the conceptual framework of High Performance Teamwork; and 3) to study the conceptual framework of Creative Problem Solving Skills. A documentary synthesis method was used. The research instrument included relevant records. Data were analyzed by content analysis and frequency tables from 13 documentaries.

The finding were as follows: 1) The conceptual framework of Guidelines for The Development of Middle-level School Administrators composed of three stages as follows: 1.1) planning, 1.2) implementation and, 1.3) evaluation; 2) the conceptual framework of High Performance Teamwork composed of six team characteristics as follows: 2.1) focus on collective performance, 2.2) build collaboration out of conflict, 2.3) keep the team focused and informed on its goals, 2.4) create a positive culture, 2.5) empower your team and, 2.6) model your own values; and 3) The conceptual framework of Creative Problem Solving Skills was composed of four main stages as follows: 3.1) understand the challenge, 3.2) generating ideas, 3.3) preparing for action, and 3.4) planning your approach with eight specific stages as follows: 4.1) constructing opportunities, 4.2) exploring data , 4.3) framing problems, 4.4) generating ideas, 4.5) developing solutions, 4.6) building acceptance, 4.7) appraising tasks, and 4.8) designing process.

คำสำคัญ: แนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง/การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง/ การแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์/ โรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร

KEYWORDS: GUIDELINES FOR THE DEVELOPMENT OF MIDDLE-LEVEL SCHOOL ADMINISTRATORS/ HIGH PERFORMANCE TEAMWORK/ CREATIVE PROBLEM SOLVING SKILLS/ PRIVATE SCHOOLS IN BANGKOK

บทนำ

ความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วทางด้านวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี ทำให้สังคมโลกกำลังผันเข้าสู่สังคมที่เป็นระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ โลกเข้าสู่ยุคของการขับเคลื่อนองค์กรด้วยความรู้ และนวัตกรรม ซึ่งมีค่ายิ่งกว่าทุนทางกายภาพ (กิริติ ยศยิ่งยง, 2552) การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตลอดเวลา และไม่มีใครหลีกเลี่ยงได้ จากมนุษย์สมัยยุคหิน ก่อเกิดการรวมตัวเป็นชุมชน พึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน เกิดเป็นชุมชน การปกครอง กฎหมาย สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นผลมาจาก “ความคิด” ซึ่งเป็นสิ่งที่มนุษย์มีความแตกต่างจากสิ่งมีชีวิตประเภทอื่น ความคิดช่วยให้มนุษย์ผ่านพ้นปัญหา และอุปสรรคในชีวิต และความคิดนั้นจะต้องเป็นความคิดที่มีความสร้างสรรค์ ก่อเกิดสิ่งใหม่ ในทางกลับกันความคิดในทางลบ เช่นการทำลาย ย่อมไม่จัดอยู่ในความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งความคิดสร้างสรรค์เป็นการเปลี่ยนจากสิ่งเก่าไปสู่สิ่งใหม่ เปลี่ยนแปลงจากสิ่งที่มีอยู่เดิมให้

สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้เหมาะสมกว่าที่เป็นในปัจจุบัน โดยเป็นการใช้ความสามารถในการคิด และความสามารถในการสร้างสรรค์ อันจะนำมาซึ่งความสุข และความพึงพอใจของบุคคล (Kirby & Goodpaster, 2007; Isaksen, Dorval & Treffinger, 2011; ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์, 2546; สุรัชย์ รดาการ, 2555) ความคิดสร้างสรรค์นั้นมีบทบาทต่อมนุษย์มาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ทั้งในมิติของอุตสาหกรรม ธุรกิจ ศิลปะ การศึกษา วิศวกรรม และอื่น ๆ อีกมากมาย (Zhu, Nagalingam & Hsu, 2011) ผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์นั้น จะก่อให้เกิดประโยชน์ใน 4 ระดับ ตั้งแต่ระดับปัจเจกบุคคล ระดับองค์กร ระดับประเทศชาติ และสูงสุดคือระดับมวลมนุษยชาติ (ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์, 2546) ความคิดสร้างสรรค์นั้นเป็นปัจจัยพื้นฐานของความเจริญงอกงามขององค์กร (Robbins, 1987) นักบริหารที่ดีจึงต้องมีความคิดสร้างสรรค์ และรู้จักวิธีการบริหารความคิดสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นในองค์กรให้ได้ รวมถึงไม่เกรงกลัวต่อการเปลี่ยนแปลง (ศิริพงษ์ เสาภายน, 2553) สอดคล้องกับมาตรฐานวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาที่ชี้ให้เห็นถึงแนวดำเนินงานของผู้บริหารการศึกษาที่จะต้องปฏิบัติงานให้เกิดผลดีต่อส่วนรวม มีการร่วมคิด ร่วมวางแผน และร่วมปฏิบัติกับชุมชนอย่างเต็มความสามารถ พร้อมทั้งต้องเป็นผู้ที่ยอมรับความสามารถ รับฟังความคิดเห็น และเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้ใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศของความร่วมมือ อันจะนำไปสู่การยอมรับและศรัทธาอย่างภาคภูมิใจ ซึ่งเป็นบรรยากาศที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดการทำงานเป็นทีมซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จขององค์กร (ศิริพงษ์ เสาภายน, 2553) ประกอบกับผู้บริหารจะต้องแก้ไขปัญหาการทำงานให้แก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษาได้ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการแก้ปัญหา และความคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหารที่จะต้องสร้าง และปฏิบัติให้เกิดขึ้นในองค์กร (คุรุสภา, 2556)

การดำเนินงานของโรงเรียนให้บรรลุผลสำเร็จนั้นจะต้องอาศัยการทำงานร่วมกันของบุคลากรในองค์กรผ่านการประสานงาน และการปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งก่อให้เกิดผลงานที่ดีกว่าการทำงานคนเดียว (วรภรณ์ ตระกูลสถิตย์, 2549; วีระยุทธ ชาตะกาญจน์, 2556; Woodcock, 1993; Donnellon, 2006) ทรัพยากรบุคคลในองค์กรจึงมีความสำคัญอย่างมากต่อผลผลิตขององค์กร (Robbins, 1987) สอดคล้องกับรูปแบบของการทำงานเป็นทีม ซึ่งการทำงานเป็นทีมนี้มีพื้นฐานมาจากแนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีการบริหารแบบมนุษยสัมพันธ์ที่เริ่มขึ้นในปี ค.ศ.1930 ผู้ริเริ่มพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีการบริหารแบบมนุษยสัมพันธ์คือ Mary Parker Follett (อ้างถึงใน ศิริพงษ์ เสาภายน, 2553) บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า การจัดการกับปัญหาในองค์กรนั้นต้องมีพื้นฐานมาจากการพัฒนาบุคคลให้มีความยืดหยุ่น ซึ่งจะก่อให้เกิดรูปแบบขององค์กรแบบอรูปนัย (informal organization) ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานโรงเรียนได้ แนวคิดดังกล่าวมีพื้นฐานมาจากการศึกษาฮอว์ธอร์น (Hawthorne studies) ซึ่งพบว่าเครือข่ายทางสังคมส่งผลต่อผลผลิตมากกว่าการให้รางวัล การให้พักผ่อน หรือปัจจัยทางกายภาพต่าง ๆ (ศิริพงษ์ เสาภายน, 2553) ทั้งนี้การทำงานเป็นทีมในองค์กรนั้นจะส่งผลให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน และเกิดเป็นทางออกของปัญหาที่สร้างสรรค์ (Donnellon, 2006; Luecke, 2004) ในทางกลับกันกระบวนการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์นั้นสามารถช่วยให้เกิดการดำเนินงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศเชิงสร้างสรรค์ในการทำงาน (Isaksen, 2008; Treffinger, Isaksen & Dorval, 2010) จึงสามารถสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพของ

องค์กรนั้นขึ้นอยู่กับสัมพันธภาพ แรงจูงใจ ความคิดสร้างสรรค์ บรรยากาศในองค์กร และการมีส่วนร่วมในการทำงานของบุคลากรในองค์กร สอดคล้องกับรูปแบบของการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง และการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์

การวิวัฒนาการของสังคม ความเป็นสหวิทยาการ รวมถึงวิวัฒนาการทางธรรมชาติ ส่งผลให้ปัญหาต่าง ๆ ในชีวิตประจำวันมีความซับซ้อนมากขึ้น ซึ่งก่อให้เกิดความจำเป็นในการรวมตัวของบุคคล (Tuckman, อ้างถึงใน Fogler & LeBlance, 2012) การแก้ปัญหาจึงเป็นกิจวัตรของบุคคล และกลุ่มบุคคล เป็นพฤติกรรมของการแสวงหาคำตอบ หรือการอธิบายสิ่งที่เราไม่เคยเข้าใจมาก่อน ซึ่งการแก้ปัญหาส่วนใหญ่จะอยู่บนพื้นฐานของความชำนาญ หรือประสบการณ์ของบุคคล (Isaksen, Dorval & Treffinger, 2011) ทักษะการแก้ปัญหาจึงเป็นทักษะที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (Northouse, 2009) ซึ่งจะส่งผลให้ประสบผลสำเร็จในการสร้างนวัตกรรม ก่อให้เกิดความเจริญงอกงามขององค์กร โดยการนำความคิดสร้างสรรค์มาผสมผสานในการแก้ปัญหานั้นจะช่วยให้บุคคลสามารถใช้ความรู้ และทักษะที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์มากยิ่งขึ้น รากฐานของการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์นั้นมาจากการค้นพบของ Alex Osborn ในปี 1953 จากประวัติศาสตร์ของการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์นั้นพบว่า ตลอดระยะเวลา ที่ผ่านมาได้เกิดความพยายามในการพัฒนา ปรับปรุงแนวคิดอย่างต่อเนื่อง มีการพัฒนาโครงสร้างของแนวคิดให้สามารถปรับใช้เข้ากับองค์กร และยุคสมัยให้มากที่สุดเพื่อตอบสนองต่อปัญหาที่องค์กรต้องเผชิญ ซึ่งในปัจจุบันแนวคิดการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ได้พัฒนามาจนถึงรุ่นที่ 6.1TM (1994-ปัจจุบัน) (Isaksen, Dorval & Treffinger, 2011) และเมื่อนำการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์มาประยุกต์ใช้ในระดับกลุ่ม การแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์จะสอดคล้องกับการทำงานเป็นทีม และก่อให้เกิดการประสานความร่วมมือ (Treffinger, Isaksen & Dorval, 2010)

การทำงานเป็นทีม และการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์นั้นมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด มีการศึกษาถึงความสัมพันธ์ และผลของเครื่องมือที่ใช้สำหรับการปฏิบัติ จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า ผู้นำในองค์กรนั้นมีอิทธิพลทั้งทางตรง และทางอ้อมต่อความสามารถในการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของบุคลากร (Carmeli, Gelbard & Palmon, 2013) ทั้งนี้ ขนาดของทีม ความร่วมมือของทีม และผลผลิตของทีมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการแก้ปัญหาร่วมกันของทีม (Robert, 1978) ต่อมาได้มีการพัฒนาแนวคิด และเครื่องมือต่าง ๆ ที่เป็นเครื่องสนับสนุนการแก้ปัญหาของทีม เครื่องมือที่เป็นที่รู้จัก และนิยมใช้กันมากที่สุดก็คือ การระดมสมอง (brainstorming) ซึ่งเป็นการส่งผ่านความคิดโดยผ่านการกระตุ้นจากสมาชิกคนอื่น ๆ ในกลุ่ม ช่วยส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ที่สูงขึ้น เกิดเป็นความคิดที่แปลกใหม่ (Kirby & Goodpaster, 2007; Fogler & LeBlance, 2012; Osborn, อ้างถึงใน เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2545; ศิริพงษ์ เสาภายน, 2553) สอดคล้องกับการศึกษาของ Adánez (2005) ที่ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์เชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพของความคิด ผลการวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงระหว่างปริมาณ และคุณภาพของความคิด ซึ่งหมายถึง ยิ่งสามารถผลิตจำนวนความคิดในการแก้ปัญหาได้มากเท่าใดก็จะก่อให้เกิดคุณภาพของความคิดมากขึ้นเท่านั้น ความสำคัญของผลการวิจัยนี้จะเป็นการสนับสนุนทฤษฎีของ Alex Osborn เกี่ยวกับการใช้การ

ระดมสมอง (brainstorming) ในการแก้ปัญหาปลายเปิดที่บุคคล หรือกลุ่มบุคคลต้องเผชิญในชีวิตประจำวัน รวมถึงการแก้ปัญหาภายในองค์กร

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีมพบว่า โรงเรียนเอกชนขาดการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนา และสร้างความสัมพันธ์ในองค์กรเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม (พอใจ ปัตตะพงศ์, 2547) ส่งผลให้ผู้นำทีมในโรงเรียนเอกชนขาดการเสริมสร้างขวัญกำลังใจแก่ครู ขาดการวินิจฉัยปัญหาที่ชัดเจนและรวดเร็ว และขาดการรับฟังข้อมูลจากผู้เกี่ยวข้องในการแก้ปัญหา ในองค์ประกอบด้านสมาชิกทีม พบปัญหา มากที่สุดในด้านการประสานงานกันในการปฏิบัติหน้าที่ ขาดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน มักมองปัญหา เพียงด้านเดียว และขาดความชำนาญในวิชาที่สอน ประกอบกับขาดระบบการประสานงานที่ดี และขาดความ เชื่อมั่นในความสามารถของเพื่อนร่วมงาน และองค์ประกอบในด้านการจัดการทีมพบปัญหาว่า ครูไม่ได้มีส่วนร่วม ในการกำหนดวัตถุประสงค์ในระดับโรงเรียน (อัยนา เพ็ชรทองคำ, 2545) ซึ่งสอดคล้องกับสภาพปัญหา ของครูในโรงเรียนเอกชนที่ขาดความสนใจในการแสวงหาความรู้ จึงเป็นเหตุผลให้ผู้บริหารระดับสูง หรือ ระดับกลางไม่ให้ความสำคัญกับความสามารถของครูโรงเรียนเอกชน (ปอส์ ไกรวิญญู, 2557) โดยพบว่าปัจจัยที่ สนับสนุน และช่วยเพิ่มสมรรถนะของทีมได้ ประกอบด้วย ความสามารถของสมาชิกในทีม และรูปแบบการ บริหารทีม สำหรับรูปแบบภาวะผู้นำที่สนับสนุนสมรรถนะของทีมได้แก่ ภาวะผู้นำแบบพิเศษ ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ (Stewart, 2006) และจากการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความ สร้างสรรค์ของโรงเรียนเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานของกลุ่มโรงเรียนทั่วไปคือ ความคิดสร้างสรรค์ของ ผู้บริหาร ภาวะผู้นำของผู้บริหาร บรรยากาศ และสภาพแวดล้อมของงาน และวัฒนธรรมการเรียนรู้ (ชลกร ตันประภัสร์, 2553) จากข้อมูลข้างต้นชี้ให้เห็นถึงความอ่อนแอของรูปแบบการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนเอกชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในโรงเรียนเอกชนขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ที่ต้องอาศัยบุคลากรทางการศึกษาจำนวนมาก ในการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ในขณะเดียวกันก็เป็นการชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของ บทบาทความเป็นผู้นำในการส่งเสริมให้องค์กร หรือบุคลากรในโรงเรียนเกิดการ ทำงานอย่างสร้างสรรค์ และ มีการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงในองค์กร

รูปแบบการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง และการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ในโรงเรียนเอกชนเป็น ประเด็นที่มีความสำคัญซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานภายในโรงเรียนโดยตรง ซึ่งจากการศึกษา โครงสร้างการบริหารพบว่า ผู้บริหารระดับกลาง (Middle line) ของโรงเรียนเอกชน ได้แก่ รองผู้อำนวยการ หรือหัวหน้ากลุ่มสาระ เป็นส่วนบริหารที่มีความใกล้ชิดทั้งกับฝ่ายบริหาร และฝ่ายปฏิบัติการ ซึ่งมีอิทธิพล โดยตรงต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร (Mintzberg, 1989; Williams, 20014) และจากแนวคิดที่ว่า ทรัพยากรบุคคลเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดในองค์กร (Robbins, 1987) ดังนั้น การพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง ให้มีรูปแบบการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง และมีการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพใน การทำงานของบุคลากรทางการศึกษาในระยะยาว ทั้งนี้เป็นหน้าที่ของผู้นำที่มีบทบาทในการวางระบบการ ทำงานที่มีประสิทธิภาพ รู้จักการควบคุมปัจจัยต่าง ๆ ในองค์กร และนำเครื่องมือต่าง ๆ มาใช้อย่างเหมาะสม (Wing, 2005)

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง และการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ในโรงเรียนเอกชนเป็นประเด็นสำคัญที่จะต้องเร่งศึกษา และพัฒนาให้เป็นรูปธรรม โดยผ่านกระบวนการพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง การวิจัยครั้งนี้จึงเป็นการศึกษารอบแนวคิดการพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง กรอบแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง และกรอบแนวคิดการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งผลการศึกษาที่ได้จะเป็นแนวทางในการพัฒนาแนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร ตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งจะ เป็นข้อมูลสำหรับผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร และยกระดับการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษารอบแนวคิดแนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง
2. เพื่อศึกษารอบแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง
3. เพื่อศึกษารอบแนวคิดการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาเอกสาร (Documentary Research) โดยมีวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ออกแบบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาข้อมูล โดยใช้เป็นแบบวิเคราะห์เนื้อหา โดยแบ่งเครื่องมือออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 แบบวิเคราะห์กรอบแนวคิดแนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง

ตอนที่ 2 แบบวิเคราะห์กรอบแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง

ตอนที่ 3 แบบวิเคราะห์กรอบแนวคิดการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับกรอบแนวคิด ดังนี้

1) เอกสารที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่

1.1) การพัฒนาผู้นำ (Yukl, 2006)

1.2) โครงสร้างการบริหาร (Mintzberg, 1989; Williams, 20014; Gareth, Jennifer & Charles, 2000; นงลักษณ์ สุทธิวัฒน์พันธ์, 2539)

1.3) กระบวนการบริหาร POCCC (Fayol, อ้างถึงใน Sheldrake, 2003)

1.4) กระบวนการบริหาร PDCA (Deming, อ้างถึงใน Imai, 1986)

1.5) กระบวนการบริหาร POSDCoRB (Gulick, อ้างถึงใน วันชัย มีชาติ, 2550)

1.6) กระบวนการบริหารตามแนวคิดของ Kreitner (Kreitner, 1989)

1.7) กระบวนการบริหารองค์การ POLC (Griffin, 2008)

1.8) กระบวนการบริหารแบบ Kaizen (กัลยาณี สูงสมบัติ, อ้างถึงใน โชติ บดีรัฐ, 2558)

- 2) เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง ได้แก่
 - 2.1) คุณลักษณะของทีมที่มีสมรรถนะสูง 6 ประการ ตามแนวคิดของ Donnellon (Donnellon, 2006)
 - 2.2) คุณลักษณะของทีมที่มีสมรรถนะสูง 18 ประการ ตามแนวคิดของ Wheelan (Wheelan, 2013)
- 3) เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ได้แก่
 - 3.1) วิวัฒนาการของการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ (Isaksen & Treffinger, 2004; Treffinger & Isaksen, 2005; Alexander, 2007)
 - 3.2) ขั้นตอนการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์โดยใช้ไอเดียของกลุ่มแบบทากาฮาชิ (ทากาฮาชิ มาโกโตะ, 2551)
 - 3.3) กรอบแนวคิดของการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ CPS Version 6.1TM ตามแนวคิดของ Isaksen, Dorval and Treffinger (Isaksen, Dorval & Treffinger, 2011)

ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร โดยใช้การวิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา และวิเคราะห์ความถี่ โดยเลือกใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะของเอกสาร

ผลการวิจัย

จากการวิจัยครั้งนี้ ได้นำเสนอผลการวิจัยออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 กรอบแนวคิดแนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง

กรอบแนวคิดแนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง ประกอบด้วยการพัฒนาผู้บริหาร 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวางแผน (planning) 2) การนำแผนสู่การปฏิบัติ (implementation) และ 3) การประเมินผล (evaluation) ซึ่งได้มาจากการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจากนักวิชาการจำนวน 6 ท่าน ซึ่งเป็นแนวคิดที่ได้รับการยอมรับ และมีการนำมาประยุกต์ใช้จนถึงปัจจุบัน ซึ่งเมื่อนำแนวคิดการบริหารจากนักวิชาการทั้ง 6 ท่านมาวิเคราะห์เนื้อหา และวิเคราะห์ความถี่ พบว่ามีความสอดคล้อง และเป็นไปในทิศทางเดียวกันใน 3 ขั้นตอน ดังตาราง 1

ตาราง 1 ตารางสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง

ที่	กระบวนการบริหาร	นักวิชาการ					
		Fayol (1916)	Deming (1982)	Gulick (1987)	Kreitner (1989)	Griffin (2008)	กัณยานี สูงสมบัติ (2551)
1	การวางแผน (planning)						
1.1	การวางแผน (planning)	✓	✓	✓	✓	✓	
1.2	การตัดสินใจ (decision making)				✓		
1.3	การวางแผน และการออกแบบ (plan and design)						✓
2	การนำแผนสู่การปฏิบัติ (implementation)						
2.1	การจัดองค์การ (organizing)	✓		✓	✓	✓	
2.2	การบังคับบัญชา (commanding)	✓					
2.3	การประสานงาน (coordinating)	✓		✓			
2.4	การปฏิบัติ (do)		✓				
2.5	การจัดอัตรากำลัง (staffing)			✓	✓		
2.6	การชี้แนะ (directing)			✓			
2.7	การจัดงบประมาณ (budgeting)			✓			
2.8	การสื่อสาร (communication)				✓		
2.9	การจูงใจ (motivation)				✓		
2.10	การนำองค์การ (leading)				✓	✓	
2.11	การนำสู่การปฏิบัติ (implement)						✓
3	การประเมินผล (evaluation)						
3.1	การควบคุม (controlling)	✓			✓	✓	
3.2	การตรวจสอบ (check)		✓				
3.3	การปรับปรุง (act)		✓				
3.4	การรายงาน (reporting)			✓			
3.5	การประเมินผล (evaluate)						✓
3.6	การประเมินซ้ำ (assess/reassess)						✓

จากตารางสามารถสรุปความสอดคล้องของแนวคิดของนักวิชาการทั้ง 6 ท่านได้ ดังนี้

1) การวางแผน (planning) มีแนวคิดที่สอดคล้องกับขั้นการวางแผน ดังนี้

1.1) การวางแผน (planning) ตามแนวคิดของ Fayol (อ้างถึงใน Sheldrake, 2003) Deming (อ้างถึงใน Imai, 1986) Gulick (อ้างถึงใน วันชัย มีชาติ, 2550) Kreitner (1989) และ Griffin (2008)

1.2) การตัดสินใจ (Decision making) ตามแนวคิดของ Kreitner (1989)

1.3) การวางแผน และการออกแบบ (plan and design) ตามแนวคิดของกัลยาณี สูงสมบัติ (อ้างถึงใน โชติ บดีรัฐ, 2558)

2) การนำแผนสู่การปฏิบัติ (implementation) มีแนวคิดที่สอดคล้องกับขั้นการนำแผนสู่การปฏิบัติ ดังนี้

2.1) การจัดองค์การ (organizing) ตามแนวคิดของ Fayol (อ้างถึงใน Sheldrake, 2003) Gulick (อ้างถึงใน วันชัย มีชาติ, 2550) Kreitner (1989) และ Griffin (2008)

2.2) การบังคับบัญชา (commanding) ตามแนวคิดของ Fayol (อ้างถึงใน Sheldrake, 2003)

2.3) การประสานงาน (coordinating) ตามแนวคิดของ Fayol (อ้างถึงใน Sheldrake, 2003) และ Gulick (อ้างถึงใน วันชัย มีชาติ, 2550)

2.4) การปฏิบัติ (do) ตามแนวคิดของ Deming (อ้างถึงใน Imai, 1986)

2.5) การจัดอัตรากำลัง (staffing) ตามแนวคิดของ Gulick (อ้างถึงใน วันชัย มีชาติ, 2550) และ Kreitner (1989)

2.6) การชี้แนะ (directing) ตามแนวคิดของ Gulick (อ้างถึงใน วันชัย มีชาติ, 2550)

2.7) การจัดงบประมาณ (budgeting) ตามแนวคิดของ Gulick (อ้างถึงใน วันชัย มีชาติ, 2550)

2.8) การสื่อสาร (communication) ตามแนวคิดของ Kreitner (1989)

2.9) การจูงใจ (motivation) ตามแนวคิดของ Kreitner (1989)

2.10) การนำองค์การ (leading) ตามแนวคิดของ Kreitner (1989) และ Griffin (2008)

2.11) การนำสู่การปฏิบัติ (implement) ตามแนวคิดของกัลยาณี สูงสมบัติ (อ้างถึงใน โชติ บดีรัฐ, 2558)

3) การประเมินผล (evaluation) มีแนวคิดที่สอดคล้องกับขั้นการประเมินผล ดังนี้

3.1) การควบคุม (controlling) ตามแนวคิดของ Fayol (อ้างถึงใน Sheldrake, 2003) Kreitner (1989) และ Griffin (2008)

3.2) การตรวจสอบ (check) ตามแนวคิดของ Deming (อ้างถึงใน Imai, 1986)

3.3) การปรับปรุง (act) ตามแนวคิดของ Deming (อ้างถึงใน Imai, 1986)

3.4) การรายงาน (reporting) ตามแนวคิดของ Gulick (อ้างถึงใน วันชัย มีชาติ, 2550)

3.5) การประเมินผล (evaluate) ตามแนวคิดของกัลยาณี สูงสมบัติ (อ้างถึงใน โชติ บดีรัฐ, 2558)

3.6) การประเมินซ้ำ (assess/reassess) ตามแนวคิดของกัลยาณี สูงสมบัติ (อ้างถึงใน โชติ บดีรัฐ, 2558)

จากการวิเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการจำนวน 6 ท่าน สามารถสรุปได้ว่า กระบวนการบริหารสามารถจัดกลุ่มของกระบวนการได้เป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผน (planning) การนำแผนสู่การปฏิบัติ (implementation) และการประเมินผล (evaluation) ซึ่งเป็นกรอบการบริหารที่มีความยืดหยุ่นสูงครอบคลุมบริบทของการบริหาร สามารถนำมาประยุกต์เป็นกรอบแนวคิดการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางได้

ตอนที่ 2 กรอบแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง

กรอบแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง ประกอบด้วยการทำงานเป็นทีม 6 ลักษณะ ได้แก่ 1) ให้ความสำคัญกับผลการปฏิบัติงานของทีม (focus on collective performance) 2) สร้างความร่วมมือและขจัดความขัดแย้ง (build collaboration out of conflict) 3) ให้ความสำคัญ และตระหนักในเป้าหมาย (keep the team focused and informed on its goals) 4) สร้างวัฒนธรรมเชิงบวก (creative a positive culture) 5) เสริมพลังอำนาจแก่ทีม (empower your team) และ 6) เป็นแบบอย่างที่ดี (model your own values) ซึ่งได้มาจากการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงจากนักวิชาการจำนวน 2 ท่าน ซึ่งทั้ง 2 แนวคิดนั้นมีความสอดคล้อง และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยสามารถจัดกลุ่มเป็น 6 ประเด็นหลักตามแนวคิดของ Donnellon (2006) ดังนี้

1) ให้ความสำคัญกับผลการปฏิบัติงานของทีม (focus on collective performance) สอดคล้องกับแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของ Wheelan (2013) ได้แก่ รูปแบบการสื่อสารเปิดกว้างให้สมาชิกมีส่วนร่วม และกลุ่มย่อยมีความกลมกลืนกับทีมโดยรวม

2) สร้างความร่วมมือ และขจัดความขัดแย้ง (build collaboration out of conflict) สอดคล้องกับแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของ Wheelan (2013) ได้แก่ สมาชิกในทีมเข้าใจ และยอมรับบทบาทของตน อดทนต่ออุปสรรค และงานที่ยากลำบาก และทีมมีกลยุทธ์ในการจัดการความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพ

3) ให้ความสำคัญ และตระหนักในเป้าหมาย (keep the team focused and informed on its goals) สอดคล้องกับแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของ Wheelan (2013) ได้แก่ สมาชิกในทีมเข้าใจ และยอมรับเป้าหมายของทีม อธิบายและถกเถียงปัญหาที่ต้องได้รับการแก้ไข หรือตัดสินใจ ทีมใช้กลยุทธ์ในการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ ทีมนำเครื่องมือ และรูปแบบการตัดสินใจไปใช้ และประเมินผล

4) สร้างวัฒนธรรมเชิงบวก (creative a positive culture) สอดคล้องกับแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของ Wheelan (2013) ได้แก่ ทีมมีบรรทัดฐานที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพ คุณภาพ ความสำเร็จ และนวัตกรรม ทีมมีการติดต่อประสานงานกันสูงสุด

5) เสริมพลังอำนาจแก่ทีม (empower your team) สอดคล้องกับแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของ Wheelan (2013) ได้แก่ ภาระงานมีความเหมาะสมกับสมาชิกในทีมและทีม การมอบหมายงานสอดคล้องกับความสามารถของสมาชิกในทีม ยอมรับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของทีม สมาชิกในทีมวางแผนเพื่อหาทางแก้ไขปัญหา หรือตัดสินใจ ทีมใช้สมาชิกในทีมน้อยที่สุดเพื่อบรรลุเป้าหมาย และทีมมีเวลาเพียงพอเพื่อพัฒนาการทำงานและบรรลุเป้าหมาย

6) เป็นแบบอย่างที่ดี (model your own values) สอดคล้องกับแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของ Wheelan (2013) คือ รูปแบบของภาวะผู้นำสอดคล้องกับระดับการพัฒนาของทีม

จึงสามารถสรุปได้ว่า คุณลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงตามแนวคิดของ Donnellon (2006) นั้น มีความครอบคลุมคุณลักษณะตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของ Wheelan (2013) ในทุกประการ คุณลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงตามแนวคิดของ Donnellon (2006) จึงมีความเหมาะสมที่จะใช้เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง

ตอนที่ 3 กรอบแนวคิดการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์

กรอบแนวคิดการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ 1) ทำความเข้าใจถึงความท้าทาย และโอกาส (understand the challenge) 2) ก่อเกิดความคิด (generating ideas) 3) เตรียมปฏิบัติการ (preparing for action) และ 4) วางแผนการทำงาน (planning your approach) กับ 8 ขั้นตอนย่อย ได้แก่ 1) สร้างโอกาส (constructing opportunities) 2) ค้นคว้าข้อมูล (exploring data) 3) ตีกรอบปัญหา (framing problems) 4) ก่อเกิดความคิด (generating ideas) 5) พัฒนาวิธีการ (developing solutions) 6) สร้างการยอมรับ (building acceptance) 7) ประเมินภารกิจ (appraising task) และ 8) ออกแบบกระบวนการ (designing process) ซึ่งจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องพบว่า แนวคิดของการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์มีวิวัฒนาการอย่างต่อเนื่องตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการประยุกต์ใช้ในองค์กร (Isaksen & Treffinger, 2005) การแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์รุ่นที่ 6.1 (CPS Version 6.1TM) เป็นกระบวนการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์รุ่นล่าสุดที่ได้รับการพัฒนาขึ้น เป็นการปรับปรุงแนวคิดของการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ให้เป็นระบบ มีการปรับปรุงภาษาให้เป็นธรรมชาติ ใช้งานได้ง่าย และสามารถอธิบายได้ จิกการวิเคราะห์เนื้อหา พบว่า แนวคิดการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์รุ่นที่ 6.1 มีความครอบคลุมองค์ประกอบของการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ทุกแนวคิด ซึ่งจากการวิเคราะห์ความถี่พบว่า โดยเฉลี่ย องค์ประกอบของการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์รุ่นที่ 6.1 ในเกือบทุกองค์ประกอบเป็นองค์ประกอบของการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ที่มีความถี่ขององค์ประกอบสูงสุด โดยสามารถเรียงลำดับองค์ประกอบย่อยของการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์รุ่นที่ 6.1 ที่มีความถี่สูงสุดไปจนถึงต่ำสุดได้ดังนี้ ตีกรอบปัญหา (framing

problems) (f=7) พัฒนาวិธีการ (developing solutions) (f=7) ก่อเกิดความคิด (generating ideas) (f=6) สร้างการยอมรับ (building acceptance) (f=6) ค้นคว้าข้อมูล (exploring data) (f=5) ประเมินภารกิจ (appraising task) (f=2) สร้างโอกาส (constructing opportunities) (f=1) และ ออกแบบกระบวนการ (designing process) (f=1) ดังนั้น การแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์รุ่นที่ 6.1 จึงเป็นรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยพบว่า

1) กรอบแนวคิดแนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวางแผน (planning) 2) การนำแผนสู่การปฏิบัติ (implementation) และ 3) การประเมินผล (evaluation) จะเห็นได้ว่า แนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางทั้ง 3 ขั้นตอน เป็นแนวทางที่ต้องร่วมกันดำเนินการทั้งผู้บริหารระดับสูง บุคลากรครู และตัวผู้บริหารระดับกลาง โดยในขั้นการวางแผน (planning) เป็นกระบวนการกำหนดเป้าหมายขององค์กร และสร้างกลยุทธ์เพื่อบรรลุเป้าหมาย (Mukherjee, 2009) ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูง ในการพิจารณาว่าจะพัฒนาผู้บริหารระดับกลางอย่างไร เนื่องจากการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางจะเกิดขึ้นได้นั้น ต้องเริ่มขึ้นจากการที่ผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์ และเห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรในองค์กร รวมทั้งตระหนักว่า ทรัพยากรที่มีค่าที่สุดในองค์กรก็คือ ทรัพยากรบุคคล (Robbins, 1987) ต่อมาในขั้นการนำแผนสู่การปฏิบัติ (implementation) เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อกระบวนการบริหาร เนื่องจากหากองค์กรมีการวางแผนที่มีประสิทธิภาพมากเพียงใด แต่หากขาดการนำแผนไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพแล้ว การปฏิบัติงานย่อมยังขาดความสมบูรณ์ และไม่ก่อให้เกิดเป็นผลงาน (อุทิศ ขาวเธียร, 2546) ทั้งนี้ ต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้บริหารระดับกลาง และบุคลากรครู ในการนำแผนที่วางไว้มาปฏิบัติให้เกิดเป็นรูปธรรม และสุดท้ายการประเมินผล (evaluation) เป็นการวัดความก้าวหน้า และประสิทธิภาพของงานโดยเปรียบเทียบกับแผนที่วางไว้ ซึ่งช่วยให้สามารถตัดสินใจแนวทางการดำเนินงานต่อไปได้ (Heagney, 2012) โดยจะต้องอาศัยการประเมินอย่างรอบด้าน เพื่อประเมินผลของการพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งเป็นหน้าที่ของบุคลากรทุกคนในองค์กรที่จะต้องมีส่วนร่วม ดังนั้น การพัฒนาผู้บริหารระดับกลางจะสำเร็จได้ต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรทุกฝ่าย สอดคล้องกับนิยามของการบริหาร คือ กระบวนการทำงานร่วมกันของบุคคล โดยอาศัยกระบวนการวางแผน จัดองค์การ สั่งการ ควบคุม และดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (สัมมา ธรนิธย์, 2556)

2) กรอบแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง ประกอบด้วยคุณลักษณะของการทำงานเป็นทีม 6 ลักษณะ ได้แก่ 1) ให้ความสำคัญกับผลการปฏิบัติงานของทีม (focus on collective performance) 2) สร้างความร่วมมือ และขจัดความขัดแย้ง (build collaboration out of conflict) 3) ให้ความสำคัญ และตระหนัก ในเป้าหมาย (keep the team focused and informed on its goals) 4) สร้างวัฒนธรรมเชิง

บวก (creative a positive culture) 5) เสริมพลังอำนาจแก่ทีม (empower your team) และ 6) เป็นแบบอย่างที่ดี (model your own values) จะเห็นได้ว่า ทุกคุณลักษณะของทีมที่มีสมรรถนะสูง ไม่สามารถปฏิบัติได้ด้วยคน ๆ เดียว สอดคล้องกับรูปแบบของการทำงานเป็นทีม ซึ่งเป็นการรวมตัวของ กลุ่มบุคคลที่มีเป้าหมายร่วมกัน ประสานงานกัน โดยร่วมกันดึงศักยภาพสูงสุดของสมาชิกในทีมแต่ละคน ออกมาเพื่อดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้ประสบผลสำเร็จ (วรารณ ตรีภูมิตินใจ, 2549) โดยทุก คุณลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงนั้นมีความสำคัญ และส่งผลโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากร ดังนี้ 1) การให้ความสำคัญกับผลการปฏิบัติงานของทีม (focus on collective performance) คือ การให้สมาชิกในทีมเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจของทีม สอดคล้องกับแนวคิดที่ว่า ความสำเร็จของทีม นั้นขึ้นอยู่กับสมาชิกทุกคนในทีมเป็นสำคัญ (วรารณ ตรีภูมิตินใจ, 2549) 2) การสร้างความร่วมมือ และ ขจัดความขัดแย้ง (build collaboration out of conflict) เป็นการบริหารจัดการความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น ภายในทีม สอดคล้องกับบทบาทของผู้นำทีมที่จะต้องเป็นผู้จัดการความขัดแย้ง (conflict management) คือ ผู้นำทีมต้องสามารถจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกในทีมได้ (Robbins, 1987) 3) การให้ ความสำคัญ และตระหนัก ในเป้าหมาย (keep the team focused and informed on its goals) คือ การให้สมาชิกในทีมมีการพูดคุยถึงเป้าหมายในการทำงานของทีมร่วมกัน และร่วมกันดำเนินงานตาม วัตถุประสงค์ของทีมที่ได้ตั้งไว้ สอดคล้องกับคุณลักษณะของผู้นำในองค์กรที่จะต้องมีความชัดเจน (clear vision) เพื่อนำสมาชิกในองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายได้ (ชัยวัฒน์ ชัยวงษ์, 2549) 4) การสร้างวัฒนธรรมเชิงบวก (creative a positive culture) คือ การสร้างบรรยากาศในการทำงานของทีมที่สมาชิกคุ้นเคย และสบายใจใน การทำงาน ซึ่งคุณลักษณะของผู้นำที่เหมาะสมกับการทำงานเป็นทีมจะต้องสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เป็นทีม (วรารณ ตรีภูมิตินใจ, 2549) 5) การเสริมพลังอำนาจแก่ทีม (empower your team) คือ การ เปิดรับความคิดเห็นของสมาชิกในทีม และสนับสนุนให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน สอดคล้องกับ คุณลักษณะของผู้นำทีม ที่ต้องให้ความใส่ใจกับความคิดเห็น และความทุ่มเทของสมาชิกที่ทำเพื่อทีม (Luecke, 2004) รวมถึงต้องสนับสนุนทีม และสมาชิกทีม ในการทำงาน (Donnellon, 2006) และ 6) การเป็น แบบอย่างที่ดี (model your own values) คือ การปฏิบัติตนของผู้นำทีมเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีของสมาชิกใน ทีม ตั้งแต่เริ่มจนจบการปฏิบัติงาน ซึ่งเมื่อสมาชิกก้าวขึ้นเป็นผู้นำแล้ว ต้องสามารถเป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่ สมาชิกได้ และหลีกเลี่ยงการทำตามใจตนเอง (ชัยวัฒน์ ชัยวงษ์, 2549) ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ จะต้องสนับสนุนให้เกิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงขึ้นในโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในผู้บริหาร ระดับกลาง ที่มีหน้าที่ประสานงานระหว่างผู้บริหารระดับสูง และฝ่ายปฏิบัติงานระดับล่างขององค์กร ซึ่งจะ ช่วยให้เกิดการทำงานไปในทิศทางเดียวกันระหว่างฝ่ายนโยบายกับฝ่ายปฏิบัติการ (Mintzberg, 1989)

3) กรอบแนวคิดการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ 1) ทำความเข้าใจถึง ความท้าทาย และโอกาส (understand the challenge) 2) ก่อเกิดความคิด (generating ideas) 3) เตรียมปฏิบัติการ (preparing for action) และ 4) วางแผนการทำงาน (planning your approach) กับ 8 ขั้นตอนย่อย ได้แก่ 1) สร้างโอกาส (constructing opportunities) 2) ค้นคว้าข้อมูล (exploring data)

3) ตีกรอบปัญหา (framing problems) 4) ก่อเกิดความคิด (generating ideas) 5) พัฒนาวิธีการ (developing solutions) 6) สร้างการยอมรับ (building acceptance) 7) ประเมินภารกิจ (appraising task) และ 8) ออกแบบกระบวนการ (designing process) จะเห็นได้ว่า กรอบแนวคิดการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์นี้เป็นแนวคิดเกี่ยวกับการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ที่ได้รับการพัฒนาขึ้นล่าสุด (CPS Version 6.1TM) เป็นการปรับปรุงแนวคิดให้เป็นระบบ ปรับปรุงภาษาเกี่ยวกับแนวคิดการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ให้เป็นธรรมชาติมากขึ้น ใช้งานง่าย และสามารถอธิบายได้ ซึ่งเป็นรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับระบบขององค์กรในการออกแบบ และพัฒนาผลลัพธ์ขององค์กร (Isaksen, Dorval & Treffinger, 2011) เป็นกระบวนการที่ช่วยให้เกิดการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และการคิดอย่างมีวิจารณญาณควบคู่กันไป ซึ่งสามารถเกิดได้ทั้งในระดับบุคคล และในระดับกลุ่ม (Isaksen, Dorval & Treffinger, 2011) ซึ่งการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ทุกขั้นตอนต้องอาศัยการทำงานเป็นทีมในการดำเนินการ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Robert (1978) พบว่า ขนาดของทีม ความร่วมมือของทีม และผลผลิตของทีมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการแก้ปัญหาร่วมกันของทีม ซึ่งผู้นำในองค์กรนั้นมีอิทธิพลทั้งทางตรง และทางอ้อมต่อความสามารถในการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของบุคลากร (Carmeli, Gelbard & Palmon, 2013) ดังนั้น จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งที่องค์กรทางการศึกษาจำเป็นต้องพัฒนาให้บุคลากรในองค์กรมีรูปแบบของการคิดแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ อันจะเป็นพื้นฐานของกระบวนการทำงานภายในองค์กร ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการทำงาน ช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานทั้งในระดับบุคคล และในระดับกลุ่ม (Treffinger, 2007)

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผู้บริหารระดับสูงควรนำผลการวิจัยไปเป็นกรอบในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรได้ในหลายระดับ ตั้งแต่ระดับผู้บังคับบัญชาจนถึงบุคลากรระดับปฏิบัติการ โดยร่างเป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากร ทั้งนี้ ต้องอาศัยความต่อเนื่องในการปฏิบัติจึงจะสามารถดำเนินการได้ประสบผลสำเร็จ

1.2 ผู้บริหารระดับสูงควรนำกรอบแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงไปปฏิบัติ ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรในองค์กร และดึงเอาศักยภาพที่ดีที่สุดของสมาชิกแต่ละคนออกมาใช้ในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของทีม

1.3 ผู้บริหารระดับกลางควรนำรูปแบบของการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ไปวางแผนให้บุคลากรในโรงเรียนดำเนินงานตามกรอบแนวคิดการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งจะช่วยให้เกิดการประสานความร่วมมือ เกิดเป็นบรรยากาศเชิงสร้างสรรค์ และเกิดเป็นโครงสร้างของการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ศึกษากลยุทธ์การพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร ตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์

2.2 ศึกษาความพึงพอใจของการนำแนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางไปใช้ เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการพัฒนาคุณภาพของแนวทาง

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กิริติ ยศยิ่งยง. (2552). *องค์กรแห่งนวัตกรรม*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เกียรติกศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2545). *การคิดสร้างสรรค์*. กรุงเทพมหานคร: ซีเอสเอ็มเดีย.
- คุรุสภา. (2556). มาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา. สืบค้นจาก <http://www.ksp.or.th/ksp2013/content/view.php?mid=136&did=255&tid=3&pid=6>.
- ชลกร ตันประภัสร์. (2553). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. (ดุสิตนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). การบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชัยวัฒน์ ชยางกูร. (2549). *The Art of Leadership: ผู้นำหลายมิติ*. กรุงเทพมหานคร: อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์พับลิชชิ่ง.
- ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์. (2546). *ความคิดสร้างสรรค์*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- โชติ บดีรัฐ. (2558). *เทคนิคการบริหาร*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทากาฮาชิ มาโกโตะ. (2551). *เทคนิคการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์*. กรุงเทพมหานคร: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย - ญี่ปุ่น)
- นงลักษณ์ สุทธิวัฒนพันธ์. (2539). *การพัฒนาบุคลากรผู้นำและผู้บริหาร* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพมหานคร: แม็คเน็ท พริ้นติ้ง เซ็นเตอร์.
- ปอส์ ไกรวิญญู. (2557). สภาพและปัญหาการจัดการความรู้ของโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาในเขต มีนบุรี กรุงเทพมหานคร. *วารสารอิเล็กทรอนิกส์ทางการศึกษา* 9(3), 461-475.
- พอใจ ปัตตะพงศ์. (2547). *เจตคติต่อการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ในเขตราชบุรีบูรณะ กรุงเทพมหานคร*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต) สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.
- วรภรณ์ ตระกูลสถิตย์. (2549). *การทำงานเป็นทีม*. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- วันชัย มีชาติ. (2550). *การบริหารองค์การ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วีระยุทธ ขาตะกาญจน์. (2556). *เทคนิคการบริหารสำหรับนักบริหารการศึกษามืออาชีพ*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ศิริพงษ์ เสาภายน. (2553). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพมหานคร: บুক พอยท์.

สัมพันธ์. (2556). *หลัก ทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: ชั่วฟ้า.

สุรัชย์ รดาการ. (2555). *การคิดสร้างสรรค์เพื่อการจัดการคุณค่า = Creativity for value Management*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

อัยนา เพ็ชรทองคำ. (2545). *การศึกษาศาสนาและปัญหาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารและครูในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อุทิศ ขาวเขียว. (2546). *การวางแผนกลยุทธ์*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ด้านสุทธาการพิมพ์.

ภาษาอังกฤษ

Adánéz, A. M. (2005). Does quantity generate quality? Testing the fundamental principle of brainstorming. *Span J Psychol*, 8(02), 215-220.

Alexander, K. D. (2007). *Effects of instruction in creative problem solving on cognition, creativity, and satisfaction among ninth grade students in an introduction to world agricultural science and technology course*. Texas A&M University.

Carmeli, A., Gelbard, R., & Reiter-Palmon, R. (2013). Leadership, Creative Problem Solving Capacity, and Creative Performance: The Importance of Knowledge Sharing. *Human Resource Management*, 52(1), 95-121.

Daley, R. C. (1978). The role of team and task characteristics in R&D team collaborative problem solving and productivity. *Management Science*, 24(15), 1579-1588.

Donnellon, A. (2006). *Leading teams: expert solutions to everyday challenges*. Harvard Business School Press.

Fogler, H. S., & LeBlanc, S. E. (2012). *Strategies for creative problem solving* (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Gareth, R. J., Jennifer, M. G., & Charles, W. H. (2000). Contemporary management. *The McGraw-Hill Companies*.

Girifin, R. W. (2008). *Management* (9th ed.). Boston: Houghton Mifflin Company.

Heagney, J. (2012). *Fundamentals of project management* (4th ed.). AMACOM Div American Mgmt Assn.

Imai, M. (1986). *Kaizen - The Key To Japan's Competitive Success*. Singapore: McGRAW-HILL.

- Isaksen, S. (2008). A compendium of evidence for Creative Problem Solving. *Acesso em*, 15(02), 2009. Retrieved from <http://www.cpsb.com/research/articles>.
- Isaksen, S. G., Dorval, K. B., & Treffinger, D. J. (2011). *Creative approaches to problem solving: A framework for innovation and change* (3rd ed.). Sage Publications.
- Isaksen, S. G., & Treffinger, D. J. (2004). Celebrating 50 years of reflective practice: Versions of creative problem solving. *J Creat Behav*, 38(2), 75-101.
- Kreitner, R. (1989). *Management* (4th ed.). USA, Boston: Houghton Mifflin Company.
- Kirby, G. R., & Goodpaster, J. R. (2007). *Thinking*. Prentice Hall.
- Luecke, R. (2004). *Harvard Business Essentials: Creating teams with an edge: The complete skill set to build powerful and influential teams*. Rutgers University Press.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations*. Simon and Schuster.
- Mukherjee, K. (2009). *Principles of management and organizational behavior*. Tata McGraw-Hill.
- Northouse, P. G. (2009). *Introduction to Leadership: Concepts and Practice: Concepts and Practice*. Sage Publications.
- Robbins, S. P. (1987). *Organization theory*. Prentice Hall.
- Sheldrake, J. (2003). *Management theory*. Cengage Learning EMEA.
- Stewart, G. L. (2006). A meta-analytic review of relationships between team design features and team performance. *Journal of management*, 32(1), 29-55.
- Stoner, J. A. (1982). *Management. Aufl., Englewood Cliffs*.
- Treffinger, D. (2007). Creative problem solving (CPS): Powerful tools for managing change and developing talent. *Gifted and Talented International*, 22(2), 8-18.
- Treffinger, D. J., & Isaksen, S. G. (2005). Creative problem solving: The history, development, and implications for gifted education and talent development. *Gifted Child Quarterly*, 49(4), 342-353.
- Treffinger, D. J., Isaksen, S. G., & Dorval, K. B. (2010). Creative Problem Solving (CPS Version 6.1™) A Contemporary Framework for Managing Change. *Sarasota, FL: Center for Creative Learning*.
- Wheelan, S. A. (2013). *Creating effective teams: A guide for members and leaders*. Sage Publications.
- Williams, C. R. (2014). *Management* (6th ed.). USA: South-Western College Publishing.

- Wing, L. S. (2005). Leadership in high-performance teams: a model for superior team performance. *Team Performance Management: An International Journal*, 11(1/2), 4-11.
- Woodcock, M. (1993). *Team development manual*. UK: Gower Aldershot.
- Yukl, G. A. (2006). *Leadership in organizations* (6th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Zhu, Z., Nagalingam, S., & Hsu, H.-Y. (2011). Toward a creative problem-solving methodology with knowledge provision. *Applied Artificial Intelligence*, 25(9), 836-881.