



การศึกษาสภาพและแนวทางการสร้างทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียน  
มัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก



ลลนา ปลั่งศรีรัตน์

การค้นคว้าอิสระเสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร  
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
ปีการศึกษา 2565  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยนเรศวร

การศึกษาสภาพและแนวทางการสร้างทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียน  
มัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก



การค้นคว้าอิสระเสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร  
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
ปีการศึกษา 2565  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยนเรศวร

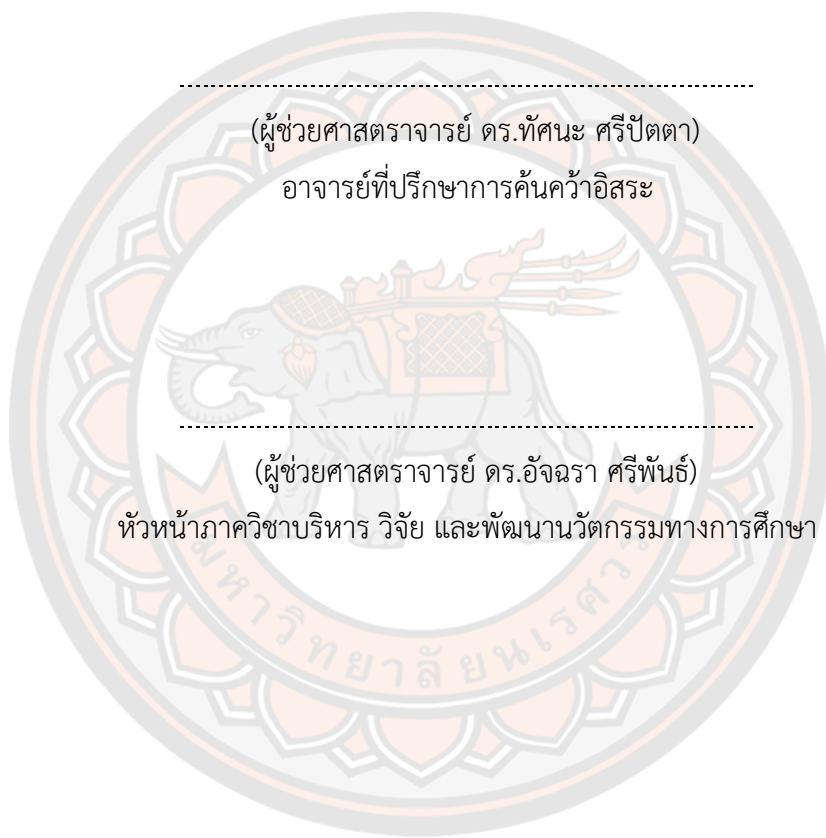
การค้นคว้าอิสระ เรื่อง "การศึกษาสภาพและแนวทางการสร้างทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการ  
เรียนรู้โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก"  
ของ ลลนา ปลั่งศรีรัตน์  
ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทัศนะ ศรีปัตตา)

อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัจฉรา ศรีพันธ์)

หัวหน้าภาควิชาบริหาร วิจัย และพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา



<b>ชื่อเรื่อง</b>	การศึกษาสภาพและแนวทางการสร้างทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระ การเรียนรู้โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก
<b>ผู้วิจัย</b>	ลลนา ปลั่งศรีรัตน์
<b>ประธานที่ปรึกษา</b>	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทัศนะ ศรีปัดดา
<b>ประเภทสารนิพนธ์</b>	การค้นคว้าอิสระ กศ.ม. การบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2565
<b>คำสำคัญ</b>	การสร้างทีมงาน, หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้, โรงเรียนมัธยมศึกษา

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและแนวทางการสร้างทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก โดยวิธีดำเนินการวิจัย ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพการสร้างทีมงาน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา ปีการศึกษา 2565 จำนวน 175 คน ได้มาจากวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น ตามสัดส่วนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา แต่ละอำเภอในจังหวัดพิษณุโลก เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และขั้นตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางการสร้างทีมงาน กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ได้โดยการเลือกแบบเจาะจง เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสัมภาษณ์วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา

#### ผลการวิจัยพบว่า

1. ผลการศึกษาสภาพการสร้างทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายชั้น พบว่า ขั้นตอนปฏิบัติงานของทีมงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลของทีมงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

2. ผลการศึกษาแนวทางการสร้างทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก พบว่า หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ควรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ส่งเสริมกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมกันเก็บรวบรวมข้อมูลปัญหาจากการดำเนินงาน และวิเคราะห์หาแนวทางแก้ไข ควรมีการร่วมประชุมวางแผนและจัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อกำหนดบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ จากนั้น ร่วมกันดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ตามแผนปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้และควรสร้างพื้นที่สำหรับใช้ติดต่อสื่อสารร่วมกันในการ

ดำเนินงานต่าง ๆ นอกจากนี้ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ควรมีส่วนร่วมในการกำกับ นิเทศ และ ติดตามผลการดำเนินงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง



<b>Title</b>	THE STUDY OF CONDITIONS AND GUIDELINES IN TEAM BUILDING OF DEPARTMENT HEADS UNDER SECONDARY SCHOOL IN PHITSANULOK
<b>Author</b>	Lanna Plangsirat
<b>Advisor</b>	Assistant Professor Tussana Siputta, Ed.D.
<b>Academic Paper</b>	M.Ed. Independent Study in Educational Administration, Naresuan University, 2022
<b>Keywords</b>	Team Building, Department Heads, Secondary School

### ABSTRACT

The purpose of this research was to study how team building of department heads under secondary schools in Phitsanulok. The first step of this research was to study team building. The sample groups consist of 175 department heads from secondary schools in every district of Phitsanulok. The data was acquired in the academic year 2022 selected by stratified sampling method. The tool of this research was a questionnaire and the mean and standard deviation were used to analyze the data. The second step was to study the guidelines of team building. The information was provided from five specialists, selected by purposive sampling, In-depth interviews were used to collect the data for content analysis.

The results are as follows:

1. The overall condition of team building of department heads under secondary schools in Phitsanulok was at a high level. When considering each aspect, team operation is at the highest level while team data collecting is at the lowest level.

2. The study of the guidelines of team building of department heads under secondary schools in Phitsanulok indicated that department heads and department staff should participate in working processes and express their opinions; promote the process of Professional Learning Community (PLC) for knowledge sharing in order to identify problems in work performance and work towards solutions; and provide

meetings to make plans and authorize the roles of each duty in departments. The department heads and associated team should cooperate in working on plans in order to achieve the objectives. There should be a clear channel of communication during working processes. Finally, department heads should routinely participate in supervision and follow-up sessions for each department.



## ประกาศคุณูปการ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทัศนะ ศรีปัดดา อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษา ค้นคว้าอิสระเป็นอย่างสูง ที่ให้ความอนุเคราะห์แก่ผู้วิจัยในทุกเรื่อง ทั้งชี้แนะแนวทาง ให้คำแนะนำ ปรีกษา ให้กำลังใจและความห่วงใยแก่ผู้วิจัยตลอดมา จนงานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สถิรพร เขาวนชัย อาจารย์ภาควิชาบริหาร วิจัย และพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร ดร.สุรียา จันทิมา ผู้อำนวยการโรงเรียนพิษณุโลกพิทยาคม ดร.อมรรัตน์ สารเถื่อนแก้ว รองผู้อำนวยการโรงเรียน พุทธชินราชพิทยา ดร.จิรวรรณ สุรเสียง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พิษณุโลก อุตรดิตต์ ดร.อุไร ปัญญาสิทธิ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนเฉลิมขวัญสตรี ดร.วราภรณ์ สิงห์กวาง ครูโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคเหนือ และดร.สุทธิลักษณ์ ภูริชัยพัฒน์ ศึกษาพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตต์ ผู้ทรงคุณวุฒิที่สละเวลาอันมีค่าของท่าน ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบหาคุณภาพของเครื่องมือ และให้สัมภาษณ์เพื่อนำเสนอความคิดเห็น ที่เป็นประโยชน์สำหรับการทำวิจัยในครั้งนี้

ขอบพระคุณ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตต์ ที่ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามการ วิจัย ตลอดจนผู้อำนวยการและคณะครูโรงเรียนพุทธชินราชพิทยาทุกท่าน ที่ให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ มอบความรัก ความห่วงใยและให้กำลังใจเสมอมา

ขอบคุณ พี่น้องนิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา รุ่นที่ 33 ที่ให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา คอยมอบกำลังใจตลอดการทำวิจัยในครั้งนี้

เหนือสิ่งอื่นใดขอขอบพระคุณ บิดา มารดา และญาติพี่น้องของผู้วิจัยที่คอยมอบความรัก กำลังใจและให้การสนับสนุนในทุก ๆ ด้านอย่างดีที่สุดเสมอมา จนงานวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

คุณค่าและคุณประโยชน์อันพึงจะมีจากการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบและอุทิศ แต่ผู้มีพระคุณทุก ๆ ท่าน ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่างานวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาใน สถานศึกษาต่อไป

ลลนา ปลั่งศรีรัตน์



## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
ประกาศคุณูปการ.....	ช
สารบัญ.....	ซ
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา.....	10
แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างทีมงาน.....	12
แนวคิดเกี่ยวกับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้.....	32
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	39
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	44
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	45

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพการดำเนินงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียน มัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก.....	45
ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางการดำเนินงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก.....	50
บทที่ 4 ผลการวิจัย.....	54
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และผลการศึกษาสภาพการดำเนินงาน ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก .....	54
ตอนที่ 2 ผลการศึกษาแนวทางการดำเนินงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก.....	67
บทที่ 5 บทสรุป.....	80
สรุปผลการวิจัย.....	80
อภิปรายผล .....	82
ข้อเสนอแนะ .....	88
บรรณานุกรม.....	90
ภาคผนวก.....	95
ประวัติผู้วิจัย .....	110

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 แสดงการสังเคราะห์กระบวนการสร้างทีมงาน .....	30
ตาราง 2 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก จำแนกตามอำเภอที่ตั้งของสถานศึกษา.....	46
ตาราง 3 แสดงรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ วันที่ เวลา และสถานที่ที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากการสัมภาษณ์.....	53
ตาราง 4 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	55
ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสภาพการสร้างทีมงานของ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก.....	56
ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสภาพการสร้างทีมงานของ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก ชั้นการรับรู้สภาพและ ปัญหา ของทีมงาน.....	57
ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสภาพการสร้างทีมงานของ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก ชั้นการเก็บรวบรวม ข้อมูลของทีมงาน .....	59
ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสภาพการสร้างทีมงานของ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก ชั้นการวางแผนการ ปฏิบัติงาน ของทีมงาน.....	61
ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสภาพการสร้างทีมงานของ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก ชั้นการปฏิบัติงานของ ทีมงาน.....	63

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสภาพการสร้างทีมงานของ  
 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก ชั้นการประเมินผลงาน  
 ของทีมงาน.....65

ตาราง 11 แสดงผลการศึกษาแนวทางการสร้างทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้  
 โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก.....77



## สารบัญภาพ

หน้า

ภาพ 1 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย.....44



# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สังคมโลกของยุคโลกาภิวัตน์ในปัจจุบัน ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรงในทุกมิติของทุกประเทศทั่วโลก ทั้งทางด้านสังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี ฯลฯ อันเป็นผลมาจากการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ และการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจ การเมืองโลก มีผลทำให้ประเทศต่าง ๆ ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน มีความเชื่อมโยงระหว่างกันมากขึ้น นอกจากนี้ยังรวมไปถึงการเปลี่ยนแปลงด้านการศึกษาที่ประเทศไทยต้องเผชิญกับผลกระทบที่ก่อให้เกิดปัญหา ส่งผลให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลงด้านการจัดการศึกษาให้ตอบสนองต่อความต้องการของมนุษย์ เนื่องจากการศึกษาถือเป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญในการพัฒนาประเทศชาติ มนุษย์จะสามารถพัฒนาความรู้ ความสามารถทางสติปัญญาให้เป็นคนเก่ง คนดีและอยู่ในสังคมอย่างมีความสุขได้นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการจัดการศึกษา ดังที่มาตรา 22 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 บัญญัติว่า การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2553) และสอดคล้องกับที่แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 ได้กล่าวไว้ในยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการศึกษาว่า โครงสร้างและระบบการศึกษายังบริหารและจัดการภายใต้กฎ ระเบียบ กติกาและแบบแผนการปฏิบัติรูปแบบเดิม ส่งผลให้เกิดปัญหาและความไม่คล่องตัวในการบริหารจัดการและการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา อีกทั้งการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา ยังเป็นปัญหา ทั้งเรื่องการขาดแคลนครูในบางสาขา ครูไม่ครบชั้น อัตราส่วนครูต่อนักเรียนและนักเรียนต่อห้องไม่เป็นไปตามมาตรฐาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อการพัฒนาคุณภาพ การเรียนการสอนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนอย่างยิ่ง จากสภาพการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวที่มีความซับซ้อนและเป็นอุปสรรคต่อการบริหารจัดการ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสร้างทีมงานที่มีคุณภาพขึ้นมา เพื่อช่วยในการพัฒนาองค์การให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ภายใต้การขับเคลื่อนด้านการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป

การพัฒนาองค์การจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะช่วยให้การจัดการศึกษาประสบความสำเร็จได้ ดังที่ กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล (2558) ได้กล่าวถึงการพัฒนาองค์การไว้ว่า การพัฒนา

องค์การ คือ ความพยายามอย่างต่อเนื่องด้วยความช่วยเหลือและให้ความร่วมมือของที่ปรึกษา องค์การที่มุ่งช่วยกันปรับปรุงวัฒนธรรมขององค์การ โดยเน้นที่กระบวนการการเปลี่ยนแปลง ให้องค์การมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่ดี และสามารถปรับปรุงสถานะหรือสถานภาพของ องค์การให้ก้าวไปสู่วัฒนธรรมใหม่ของการทำงานร่วมกันเป็นทีม ทั้งนี้ต้องอาศัยทฤษฎี นวัตกรรมและ ความรู้ ด้านพฤติกรรมศาสตร์ ความรู้ด้านการจัดการและหลักการวิจัยเชิงปฏิบัติเป็นเครื่องมือ สอดแทรก นอกจากนี้ การพัฒนาองค์การเน้นให้ความสำคัญต่อกระบวนการในการปรับปรุงและ เปลี่ยนแปลงองค์การที่วางแผนไว้ล่วงหน้า เพื่อให้ได้มาซึ่งประสิทธิภาพขององค์การ โดยในทางปฏิบัติ จะนำเทคนิควิธีการต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ เพื่อให้พฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในองค์การ มีลักษณะสอดคล้องกับความต้องการหรือความคาดหวังขององค์การ ปัจจัยสำคัญในการพัฒนา องค์การเพื่อขับเคลื่อนการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ที่วางไว้ คือ การอาศัยทีมงานภายในองค์การเป็นกำลังสำคัญ ซึ่งประกอบไปด้วยผู้บริหารและสมาชิก ภายในองค์การ ทักษะที่สำคัญประการหนึ่งที่ผู้บริหารต้องมีคือ ทักษะการสร้างทีมงานซึ่ง วิโรจน์ สารรัตน์ (2556) กล่าวว่า ผู้นำในศตวรรษที่ 21 บางทักษะมีความสำคัญยิ่ง เช่น ทักษะ การสร้างทีม ทักษะการจัดการความขัดแย้ง เพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ถึงสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ ที่เป็นสากล ที่เกิดขึ้นในทุก ๆ ห้องเรียน ซึ่งผู้นำสถานศึกษาโดยตำแหน่งเพียงลำพังไม่สามารถทำให้ บรรลุผลในการกิจงานที่มากมายนี้ได้ เพราะฉะนั้น การมีทีมงานย่อมจะทำให้การพัฒนาองค์การ มีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับพันธกิจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาพิจญ์โลก อุดรดิตต์ ข้อที่ 7 ที่ว่า ปรับสมดุลและส่งเสริมการพัฒนาระบบการบริหารจัดการ การศึกษาระดับมัธยมศึกษา และจัดการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) เพื่อพัฒนาสู่ Thailand 4.0 และค่านิยมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิจญ์โลก อุดรดิตต์ ที่กล่าวว่า ร่วมใจทำงาน (Value Teamwork) จะเห็นได้ว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิจญ์โลก อุดรดิตต์ ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมในการทำงาน การทำงานเป็นทีม และการสร้างทีมงาน เพื่อพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

การสร้างทีมมีความสำคัญต่อการบริหารองค์กรอย่างยิ่ง ดังที่ พงศ์ณภัทร นันศิริ (2562, น. 19-20) ได้กล่าวว่า การสร้างทีมงานมีความสำคัญและประโยชน์ต่อองค์กรมากมาย เนื่องจากการสร้างทีมงานที่ดีจะทำให้การปฏิบัติงานในองค์กรใดองค์กรหนึ่งบรรลุเป้าหมายหรือ วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งการสร้างทีมงานในองค์กรมีวัตถุประสงค์หลัก คือ เพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จ เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นและเพื่อสร้างทีมงานให้มั่นคง โดยอาศัยทีมงานภายในองค์กรเป็นตัวขับเคลื่อน กิจกรรมต่าง ๆ ดังนั้น การสร้างทีมต้องสร้างทักษะให้กับทีมงาน ไม่ว่าจะเป็นทักษะการคิด ทักษะการแก้ปัญหา ทักษะการตัดสินใจและทักษะระหว่างบุคคล เป็นต้น ทักษะต่าง ๆ เหล่านี้ จะก่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลในองค์กร



ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารงาน ทำให้เกิดความเชื่อมั่น ความน่าเชื่อถือขององค์กร จะเห็นได้ว่าเพียงผู้บริหารไม่สามารถนำองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ เพราะฉะนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องสร้างทีมงานในฝ่ายบริหารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อช่วยผู้บริหารในการขับเคลื่อนการดำเนินงานต่าง ๆ โดยเฉพาะหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ซึ่งเป็นกำลังสำคัญหนึ่งของฝ่ายบริหารในการขับเคลื่อนและพัฒนาองค์กรที่มีบทบาทสำคัญ ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เป็นคณะกรรมการบริหารวิชาการของสถานศึกษา มีส่วนร่วม ในการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา วางแผนดำเนินงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ จัดทำโครงสร้าง แผนงาน ปฏิทินการปฏิบัติงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ และขับเคลื่อนการดำเนินงานอื่น ๆ ดังที่ ทวีศักดิ์ ยศธา (2558, น. 72) ได้กล่าวว่า หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีความสำคัญ ต่อองค์กรตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งได้กำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้า กลุ่มสาระการเรียนรู้ให้มีหน้าที่รับผิดชอบปริมาณและผลงานสูง โดยมีลักษณะงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ พัฒนางานวิชาการในกลุ่มสาระการเรียนรู้ให้มีความก้าวหน้า เหมาะสมและสอดคล้องกับหลักสูตร ส่งเสริมการพัฒนาทักษะกระบวนการทางวิชาการ รวมไปถึงการประกวดแข่งขันต่าง ๆ ร่วมวางแผน จัดทำแผนและดำเนินงานตามแผนให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย นิเทศครูผู้สอน ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ นำเสนอผลการปฏิบัติงานของครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่อผู้บริหาร จะเห็นได้ว่า บทบาทหน้าที่ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ครอบคลุมทั้งด้านวิชาการและการบริหาร ดังนั้น หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จึงจำเป็นต้องมีความสามารถที่สำคัญ ทั้งด้านวิชาการและ ด้านการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการบริหารจัดการทีมงาน เพื่อให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ มีศักยภาพด้านวิชาการ สามารถเป็นผู้นำด้านวิชาการ การสอน การให้คำปรึกษา แนะนำเพื่อนครู ที่อยู่ในกลุ่มสาระการเรียนรู้เดียวกัน เพื่อให้ครูมีความรู้ความสามารถในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ที่มีคุณภาพ รวมทั้งมีทักษะด้านการบริหาร ความเป็นผู้นำ สามารถบริหารคนที่อยู่ในความรับผิดชอบ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล นำไปสู่การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่รับผิดชอบได้

จากผลการศึกษาของโกวัฒน์ เทศบุตร (2560) ที่ได้ศึกษาการประเมินความต้องการจำเป็น และแนวทางในการสร้างทีมงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า สภาพการที่ปรากฏในปัจจุบัน ครูโรงเรียนมัธยมศึกษามีการทำงานร่วมกันในหลายเรื่อง แต่ยังไม่สะท้อนว่ามีการทำงานเป็นทีม และเกิดทีมงานอย่างแท้จริงขึ้นในโรงเรียน จึงมีความจำเป็นต้องหาแนวทางที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพในการสร้างทีมงานซึ่งผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการคลี่คลายสภาพการแข่งขัน ให้มาสู่การช่วยเหลือเกื้อกูลกัน การร่วมมือกัน โดยการสร้างทีมงานครูที่เข้มแข็งเพื่อให้บรรลุ การทำหน้าที่ของสถานศึกษานั้น ๆ และจากการศึกษารูปแบบการบริหารทีมงานของหัวหน้า



กลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาของ วราภรณ์ สิงห์ทวง (2561) พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตภาคเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ขาดทักษะกระบวนการบริหารทีมงาน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุนทร โสภาคะยัง (2556, น. 4) พบว่า หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ไม่มีภาวะผู้นำทางวิชาการ ไม่มีศักยภาพเพียงพอในการจัดการ กำกับ ดูแลครูเพื่อจัดการเรียนการสอน และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ภัทร แสงเพ็ง (2555, น. 3) พบว่า หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ไม่มีความรู้เรื่องการเป็นผู้นำทางวิชาการ ขาดประสบการณ์ในการบริหารงาน การกระจายอำนาจ สายการบังคับบัญชาที่มีความล่าช้า การไม่มีส่วนร่วมและการไม่ยอมเปลี่ยนแปลงตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ส่วนใหญ่ถูกแต่งตั้งมาจากครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ซึ่งมีภาระหน้าที่หลักในการสอนจึงทำหน้าที่ด้านการเรียนการสอนเพียงอย่างเดียว โดยไม่มีการจัดระบบการบริหารงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาสภาพและแนวทางการสร้างทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก เพื่อนำผลจากการศึกษาสภาพและแนวทางในการสร้างทีมงานไปประยุกต์ใช้ในการสร้างทีมงานที่มีคุณภาพ นำไปสู่การพัฒนาการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพของแต่ละโรงเรียนและพัฒนาการปฏิบัติงานซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิผลของผู้เรียนต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการสร้างทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก
2. เพื่อศึกษาแนวทางการสร้างทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก

### ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก ได้แนวทางในการสร้างทีมงาน สำหรับทีมงานเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มสาระการเรียนรู้และเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุง พัฒนาการสร้างทีมงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
2. ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ ได้ทราบถึงข้อมูลสภาพการสร้างทีมงานและแนวทางในการสร้างทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อนำข้อมูลไปใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริมพัฒนาและปรับปรุง ตลอดจนใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างทีมงานสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ สามารถนำข้อมูลไปใช้เป็นแนวทางในการสร้างทีมงานที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพของแต่ละโรงเรียนต่อไป

### ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพและแนวทางการสร้างทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก ผู้วิจัยแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพการสร้างทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก**

#### 1. ขอบเขตเนื้อหา

สภาพการสร้างทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมและบทบาทหน้าที่ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ แบ่งเป็น 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ขั้นตอนการรับรู้สภาพและปัญหาทีมงาน 2) ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลของทีมงาน 3) ขั้นตอนการวางแผนการปฏิบัติงานของทีมงาน 4) ขั้นตอนการปฏิบัติงานของทีมงาน และ 5) ขั้นตอนประเมินผลงานของทีมงาน

#### 2. ขอบเขตประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก จำนวน 39 โรงเรียน ปีการศึกษา 2565 จำนวน 312 คน

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา แต่ละอำเภอ ในจังหวัดพิษณุโลก ปีการศึกษา 2565 จำนวน 175 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วยตารางเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan) ได้มาโดยการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามสัดส่วนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมัธยมศึกษา แต่ละอำเภอในจังหวัดพิษณุโลก

#### 3. ขอบเขตตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ สภาพการสร้างทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก

**ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางการสร้างทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก**

#### 1. ขอบเขตเนื้อหา

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการศึกษาแนวทางการสร้างทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก ในขั้นตอนที่ 1 โดยเลือกจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

ใน 5 ขั้นตอนมาเป็นกรอบในการศึกษาแนวทางการสร้างทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก

## 2. ขอบเขตกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และมีประสบการณ์ในการบริหารการศึกษา หรือบริหารสถานศึกษา หรือมีบทบาทหน้าที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ หรือมีบทบาทหน้าที่แนะนำและชี้แนะแนวทางให้ครูและผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะในการบริหารจัดการ จำนวน 5 คน ได้โดยการเลือกแบบเจาะจง โดยกำหนดคุณสมบัติ ดังนี้

1. เป็นผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาไม่ต่ำกว่า 5 ปี และมีรางวัลหรือผลงานระดับประเทศที่มาจากผลการปฏิบัติงานร่วมกันของคณะผู้บริหารและบุคลากร ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาโทด้านการบริหาร การศึกษา จำนวน 1 คน

2. เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในด้านการบริหารสถานศึกษาที่มีรางวัลหรือ ผลงานระดับประเทศที่มาจากผลการปฏิบัติงานร่วมกันของผู้บริหารสถานศึกษา คณะครูและบุคลากร ในสถานศึกษา มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาโทด้านการบริหารการศึกษา มีประสบการณ์ ในการบริหารสถานศึกษา ไม่ต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 1 คน

3. เป็นผู้นำที่ปฏิบัติหน้าที่ในฝ่ายบริหารวิชาการ มีบทบาทและหน้าที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้ของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับ ปริญญาโทด้านการบริหารการศึกษา มีประสบการณ์ในการทำงาน ไม่ต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 2 คน

4. เป็นศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีบทบาทหน้าที่ แนะนำและชี้แนะแนวทางให้ครูและผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะในการบริหารจัดการ มีวุฒิการศึกษา ตั้งแต่ระดับปริญญาโทด้านการบริหารการศึกษา มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งศึกษานิเทศก์ ไม่ต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 1 คน

## 3. ขอบเขตตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ แนวทางการสร้างทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียน มัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก

## นิยามศัพท์เฉพาะ

1. สภาพการสร้างทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการ ปฏิบัติงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในการสร้างทีมงานให้มีความเข้มแข็ง โดยหัวหน้า กลุ่มสาระการเรียนรู้จะต้องใช้เทคนิควิธีการต่าง ๆ ที่หลากหลาย ในการจูงใจ สร้างความสัมพันธ์ที่ดี

กับสมาชิกภายในทีม เพื่อให้ทีมงานทุกคนทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข เกิดประสิทธิภาพและนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ของกลุ่มสาระการเรียนรู้ การสร้างทีมงานสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

**1.1 ขั้นการรับรู้สภาพและปัญหาทีมงาน** หมายถึง หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ร่วมกับครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ทุกคนมีความตระหนักรู้ถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น สิ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานของสถานศึกษาร่วมกัน โดยมีการร่วมกันศึกษาค้นหา คิดวิเคราะห์และกำหนดปัญหาเพื่อที่จะร่วมกันแก้ไข มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ ตามเป้าหมายของทีมและบทบาทหน้าที่ของตนเอง

**1.2 ขั้นการเก็บรวบรวมข้อมูลของทีมงาน** หมายถึง หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ร่วมกับครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ร่วมกันในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับมา ซึ่งเป็นข้อมูลที่มีความเที่ยงตรงและชี้ให้เห็นถึงสาเหตุของการเกิดปัญหาอย่างแท้จริง แล้วนำข้อสรุปมาประมวลผล โดยผ่านการระดมความคิดและมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นที่เกิดประโยชน์ต่อทีมงาน รวมไปถึงต้องมีทักษะในการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจากการได้ฝึกอบรมหรือถ่ายทอดความรู้จากผู้ที่มีประสบการณ์ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อการทำงาน

**1.3 ขั้นการวางแผนการปฏิบัติงานของทีมงาน** หมายถึง หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ร่วมกับครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ร่วมกันกำหนดเป้าหมายในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในทีมอย่างชัดเจน โดยสมาชิกทุกคนภายในทีมมีส่วนร่วมในการร่วมกันวางแผนเพื่อแก้ไขปัญหามีการเสนอความคิดเห็นที่จะนำไปสู่การจัดทำแผนการปฏิบัติงาน เพื่อดำเนินการแก้ไขปัญหาของทีมให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

**1.4 ขั้นการปฏิบัติงานของทีมงาน** หมายถึง หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ให้สมาชิกของทีมงานนำแผนการดำเนินงานที่วางแผนไว้ลงสู่การปฏิบัติจริงอย่างเป็นรูปธรรม โดยสมาชิกภายในทีมมีการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน โดยมอบหมายความรับผิดชอบและกำหนดบทบาทหน้าที่ของสมาชิกภายในทีมอย่างชัดเจน เพื่อให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพอย่างสูงสุด ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ของทีมงาน

**1.5 ขั้นการประเมินผลงานของทีมงาน** หมายถึง หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ให้สมาชิกของทีมงานเก็บรวบรวมข้อมูลของทีมงานใหม่อีกครั้ง นำมาประเมินผลและตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของทีมงานว่ามีปัญหาหรืออุปสรรคเกิดขึ้นหรือไม่ มีข้อบกพร่องและมีข้อควรปรับปรุงแก้ไขตรงจุดใด เพื่อนำข้อมูลที่ได้รับไปพัฒนาและปรับปรุงการทำงานของทีมงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

**2. แนวทางการสร้างทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้** หมายถึง คำแนะนำหรือข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์สำหรับเป็นแนวทางปฏิบัติงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และ

ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อให้รู้ถึงพฤติกรรมการปฏิบัติงานร่วมกันของทีมงานและทำให้ทีมงานทุกคนในกลุ่มสาระการเรียนรู้สามารถเรียนรู้ วิเคราะห์ปัญหา และมีวิธีแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

**3. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้** หมายถึง ผู้ที่ได้รับแต่งตั้งจากผู้อำนวยการสถานศึกษา ให้ปฏิบัติหน้าที่เป็นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก ในปีการศึกษา 2565

**4. โรงเรียนระดับมัธยมศึกษา** หมายถึง โรงเรียนที่ทำการจัดการเรียนการสอนในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-6 ในจังหวัดพิษณุโลก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์





## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง การศึกษาสภาพและแนวทางการสร้างทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ โดยผู้วิจัยได้เสนอตามลำดับชั้น ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา
  - 1.1 ความหมายของการบริหารการศึกษา
  - 1.2 ความสำคัญของการบริหารการศึกษา
2. แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างทีมงาน
  - 2.1 ความหมายของทีมงาน
  - 2.2 ความหมายของการสร้างทีมงาน
  - 2.3 ความสำคัญของการสร้างทีมงาน
  - 2.4 ประเภทของทีมงาน
  - 2.5 องค์ประกอบของทีมงาน
  - 2.6 ลักษณะของทีมงาน
  - 2.7 กระบวนการสร้างทีมงาน
3. แนวคิดเกี่ยวกับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
  - 3.1 บทบาทและหน้าที่ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
  - 3.2 คุณสมบัติของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. กรอบแนวคิดการวิจัย

## แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา

### ความหมายของการบริหารการศึกษา

แคมป์เบลล์ คอรับอลลีและไนส์ตรานด์ (Campbell, Corbally, and Nystrand, 1983 อ้างถึงใน สมาน อัสวภูมิ, 2551, น. 79) ได้กล่าวถึง ความหมายของการบริหารการศึกษา ว่าเป็น การจัดการ (Management) ของสถาบันต่าง ๆ ซึ่งออกแบบไว้เพื่ออำนวยความสะดวกให้เกิดการสอน (Teaching) และการเรียน (Learning) และสถาบันเหล่านี้ ได้แก่ โรงเรียนของรัฐมัธยมศึกษา โรงเรียนเอกชน มหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชน และอื่น ๆ

การ์ตี อนันต์นาวี (2551, น. 2) ได้กล่าวถึง การบริหารการศึกษา ว่าหมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลาย ๆ คน ร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาให้เด็กเยาวชน ประชาชนหรือสมาชิกของสังคม ในทุก ๆ ด้านให้มีความสามารถ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ค่านิยมหรือคุณธรรม ส่วนในด้านสังคม การเมือง และเศรษฐกิจนั้น ต้องการให้เป็นสมาชิกที่ดีและมีประสิทธิภาพของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ที่เป็นระเบียบแบบแผน ทั้งในระบบโรงเรียนและระบบนอกโรงเรียน

บุญชม ศรีสะอาด (2560, น. 12) ได้กล่าวถึง ความหมายของการบริหารการศึกษา ว่าเป็นกระบวนการและกิจกรรมที่ผู้บริหารขององค์การทางการศึกษาใช้ภาวะผู้นำในการระดมทรัพยากรและเทคนิคในการประยุกต์ศาสตร์และศิลป์ทางการบริหารมาใช้ในกิจการทางการศึกษา การพัฒนาองค์การทางการศึกษาและสมาชิกของสังคมให้ได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ ตามเป้าหมาย และนโยบายของประเทศ

พงศ์ภัทร นันศิริ (2562, น. 11) ได้กล่าวถึง ความหมายของการบริหารการศึกษา ว่าเป็นกระบวนการบริหารจัดการการศึกษา เพื่อให้ผู้เรียนพัฒนาความรู้ความสามารถ เติบโตไปเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่ดีของประเทศชาติ ผู้บริหารจึงต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีภาวะความเป็นผู้นำ เพื่อที่จะบริหารสถานศึกษาให้มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ธีรศักดิ์ อุปไมยอริชัยและสุชาติ บางวิเศษ (2563, น. 30) ได้กล่าวถึง ความหมายการบริหารการศึกษา ว่าเป็น การดำเนินงานของกลุ่มบุคคลเพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพทั้งความรู้ ความคิด ความสามารถและความเป็นคนดีที่หมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มบุคคลร่วมมือกันพัฒนาคน ให้มีคุณภาพ ซึ่งการจะพัฒนาคนให้มีคุณภาพได้นั้นจะต้องมีการดำเนินการในการเรียนการสอน การจัดกิจกรรม การวัดผล การจัดอาคารสถานที่และพัสดุครุภัณฑ์ การสรรหาบุคคลมาดำเนินการ หรือมาทำการสอนในสถาบันการศึกษา การปกครองนักเรียนเพื่อให้นักเรียนเป็นคนดี มีวินัยและอื่น ๆ ซึ่งการดำเนินงานเหล่านี้รวมเรียกว่า “ภารกิจทางการบริหารการศึกษา” หรือ “งานบริหารการศึกษา” นั่นเอง

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง กระบวนการในการบริหารจัดการการศึกษา เพื่อพัฒนาให้เด็กเยาวชน ประชาชน หรือสมาชิกในสังคมมีความรู้

ความสามารถและเติบโตไปเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่ดีของประเทศ ผู้บริหารจึงต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีภาวะความเป็นผู้นำและมีเทคนิคในการประยุกต์ใช้ศาสตร์และศิลป์ทางการบริหารมาใช้ในการบริหารการศึกษา เพื่อที่จะบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

### ความสำคัญของการบริหารการศึกษา

แคมป์เบลล์ คอรับอลลีและไนส์ตรานด์ (Campbell, Corbally, and Nystrand, 1983 อ้างถึงใน สมาน อัครภูมิ, 2551, น. 79) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการบริหารการศึกษาว่าเป็น การอำนวยความสะดวกให้มีการจัดการเรียนการสอนหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การบริหารทำหน้าที่เป็นเครื่องมือในการดำเนินการจัดการเรียนการสอนแต่ไม่ใช่ดำเนินการเอง เมื่อโรงเรียนตั้งขึ้นมาเพื่อทำหน้าที่ในการจัดการเรียนการสอน ดังนั้น บุคลากรทุกคนที่อยู่ในระบบโรงเรียนต้องร่วมมือกันเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้

ภารตี อนันต์นาวิ (2553, น. 3) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการบริหารการศึกษา ไว้ว่า การบริหารเป็นศาสตร์ที่มีทฤษฎีสาขาหนึ่ง มีองค์ประกอบของความรู้ มีกฎ มีเกณฑ์ ทฤษฎีการบริหาร นำมาจากศาสตร์สาขาอื่น ๆ โดยนำมาศึกษาค้นคว้าวิจัยในเชิงวิทยาศาสตร์ เพื่อนำผลไปปฏิบัติการบริหารขึ้นอยู่กับความสามารถ ประสบการณ์และทักษะของผู้บริหารแต่ละบุคคลที่จะทำงานให้บรรลุตามเป้าหมาย นับว่าเป็นการประยุกต์ทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติให้ได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม นับเป็นศิลปะอย่างหนึ่ง

ครรชิต มาลัยวงศ์ (2557) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการบริหารการศึกษา ไว้ว่า มีความสำคัญมาก เพราะการศึกษาของเยาวชนหรือคนในประเทศจะดีหรือเลว จะทำให้คนในประเทศแข่งขันกับคนในประเทศอื่น ๆ ได้ดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับการบริหารการศึกษาหรืออีกนัยหนึ่งก็คือขึ้นอยู่กับผู้บริหารการศึกษาของบ้านเมืองนั่นเอง หากประเทศใดได้นักบริหารการศึกษาที่มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริง มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีความเข้าใจงานด้านการศึกษาและผลกระทบของการศึกษาต่อความก้าวหน้าของประชาชนและประเทศแล้ว ประเทศนั้นก็จะมีความรุ่งเรืองในทุก ๆ ทาง ในทางตรงกันข้ามหากประเทศใดไม่มีนักบริหารการศึกษาที่เก่งและทำงานโดยกำหนดเอาความก้าวหน้าและความรุ่งเรืองของประเทศชาติเป็นธงชัยแล้วก็ยากที่ประเทศนั้นจะรุ่งเรืองได้

อรุณี ทองนพคุณ (2558, น. 10) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการบริหารการศึกษา ไว้ว่า การบริหารการศึกษามีความสำคัญในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีบุคคลและหน่วยงานที่รับผิดชอบเข้าร่วมดำเนินการ มีรูปแบบ ขั้นตอน กติกาและวิธีดำเนินการ มีทรัพยากรสนับสนุน และมีกระบวนการประเมินผลการศึกษาเที่ยงตรงและเชื่อถือได้ การบริหาร



การศึกษาที่มีความจำเป็น เพราะต้องการคนที่ได้รับการฝึกฝนเฉพาะด้านที่มีความรู้ ความเข้าใจและความชำนาญมาดูแลรับผิดชอบ

จากความสำคัญดังกล่าว สรุปได้ว่า การบริหารการศึกษามีความสำคัญต่อระบบการศึกษาเป็นอย่างมาก การบริหารที่ดีจะต้องใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีการบริหารที่เป็นระบบและที่สำคัญต้องตรงตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ คือ การพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนให้ดีขึ้น

## แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างทีมงาน

### ความหมายของทีมงาน

ชัยเสถียร พรหมศรี (2557, น. 180) กล่าวถึง ความหมายของทีมงานว่า หน่วยของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปที่มีปฏิสัมพันธ์และประสานงานกันเพื่อบรรลุเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน จากความหมายนี้ มีส่วนประกอบที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่

1. ทีมสร้างขึ้นด้วยบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ทีมอาจมีขนาดใหญ่ได้ แต่โดยทั่วไปมีจำนวนสมาชิกน้อยกว่า 15 คน
2. บุคคลในทีมทำงานด้วยกันเป็นปกติ
3. บุคคลที่ไม่ได้มีปฏิสัมพันธ์อย่างเป็นปกติในการทำงาน ไม่นับว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีม

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2560, น. 75) ได้กล่าวถึง ความหมายของทีมงาน ไว้ว่า การทำงานโดยสมาชิกขององค์กรในการทำงานร่วมกัน ทีมงานที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วยการทำงานที่สมาชิกมีความไว้วางใจกัน มีความร่วมมือกัน มีข้อตกลงร่วมกันในการทำงานให้สำเร็จ มีการสื่อสารที่ดีระหว่างกัน มีการสื่อสารหลายช่องทางเปิดเผย เพื่อให้การทำงานสำเร็จโดยมีความผูกพันในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2561, น. 320) ได้กล่าวถึง ความหมายของทีมงาน ไว้ว่า การบริหารจัดการของหน่วยงานที่บุคคลของหน่วยงานปฏิบัติงานหรือทำงานร่วมกันหรือประสานงานกันภายในกลุ่มของหน่วยงาน กล่าวคือ เป็นการรวมตัวของกลุ่มคนที่ต้องพึ่งพาอาศัยกันและกันในการปฏิบัติงานเพื่อประสบความสำเร็จ

กันยารัตน์ คำสิทธิ (2564, น. 23) กล่าวถึง ความหมายของทีมงาน ว่าหมายถึง กลุ่มของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปที่มีการรวมตัวกัน เพื่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งของทีมงานนั้น ๆ โดยการทำงานจะประสบความสำเร็จได้ สมาชิกในทีมต้องมีปฏิสัมพันธ์อันดีต่อกัน มีการสื่อสารระหว่างสมาชิกในทีม มีการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในทีม

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า ทีมงาน หมายถึง กลุ่มของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปที่มีการรวมตัวกันเพื่อที่จะทำงานร่วมกัน โดยมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง

ของทีมงานนั้น ๆ ทั้งนี้ การทำงานจะประสบความสำเร็จได้ สมาชิกในทีมต้องมีความร่วมมือกัน มีปฏิสัมพันธ์อันดีต่อกัน มีการสื่อสารระหว่างสมาชิกในทีม และมีการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ในทีม

### ความหมายของการสร้างทีมงาน

จิตติ รัศมีธรรมโชติ (2558, น. 236) กล่าวถึง ความหมายของการสร้างทีมว่า เป็นกิจกรรม พัฒนาองค์การในหมวด Human Process Intervention ที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การ เนื่องจากองค์การประกอบด้วยทีมจำนวนมาก เช่น ทีมดำเนินโครงการ (Project Team) ทีมประกันคุณภาพ (Quality Assurance Team) ทีมแก้ปัญหา (Problem-solving Team) ทีมขาย (sales Team) เป็นต้น และความสำเร็จขององค์การเกิดจากผลรวมของผลงานของแต่ละทีม การพัฒนาศักยภาพและประสิทธิภาพของทีมต่าง ๆ จึงเป็นเรื่องที่จำเป็นสำหรับทุกองค์การ การสร้างทีมประกอบด้วย กิจกรรมพัฒนาองค์การหลากหลายประเภทที่ช่วยปรับปรุงวิธีการทำงานของกลุ่ม และช่วยเพิ่มทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและทักษะการแก้ปัญหาของสมาชิกของกลุ่ม ซึ่งช่วยเพิ่มความสามารถในการทำงานเป็นทีมของสมาชิก และช่วยให้กลุ่มสามารถสร้างความสำเร็จ ภายใต้สิ่งแวดล้อมหนึ่ง ๆ เช่น ช่วยให้สมาชิกของทีมเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติตามมติของทีม ช่วยให้ทีมสามารถเอาชนะปัญหาต่าง ๆ เช่น การขาดความสนใจและความกระตือรือร้น การลดลงของผลิตภาพ การขาดความเข้าใจในภารกิจ การเผชิญหน้าหรือความขัดแย้งระหว่างสมาชิกภายในทีม

เมตต์ เมตต์การุญจิต (2559, น. 132) กล่าวถึง ความหมายของการสร้างทีมงาน ไว้ว่า การแสวงหาแนวทางการสร้างกลุ่มหรือทีมให้แข็งแกร่ง เพื่อทำงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การแสวงหาบุคคลที่จะมาทำงาน การวางแผนแนวทางการสัมพันธ์ตลอดจนการให้ความเป็นธรรม และแรงจูงใจของผู้ที่ทำงาน นอกจากนี้ ยังหมายความรวมถึงการทำให้คนเก่งที่ชอบทำงานตามลำพัง มาสู่การทำงานร่วมกับคนอื่น

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2559, น. 143) ได้กล่าวถึง ความหมายของการสร้างทีมงาน ไว้ว่า เป็นขั้นตอนการพัฒนาลักษณะของทีม ปฐมนิเทศ ทำความเข้าใจในภารกิจและสร้างความคุ้นเคย เพื่อก่อให้เกิดสัมพันธภาพของมวลสมาชิก ผู้นำทีมจะต้องทำหน้าที่อำนวยความสะดวกให้เกิดการแลกเปลี่ยนทางสังคม

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2560, น. 76) ได้กล่าวถึง ความหมายของการสร้างทีมงาน ไว้ว่า การสื่อสารกันด้วยความเปิดเผย มีความร่วมมือกัน มีความยึดมั่นในทีมงาน การสร้างทีมงาน เป็นตัวแทรกแซงอย่างหนึ่งในการพัฒนาองค์การที่สมาชิกในกลุ่มงานมีเป้าหมายร่วมกัน มีโครงสร้างการทำงาน มีกฎระเบียบปฏิบัติ มีบรรทัดฐานและวัฒนธรรมของทีม มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า การสร้างทีมงาน หมายถึง ขั้นตอนหรือกระบวนการ ในการสร้างกลุ่มหรือทีมให้มีความเข้มแข็ง เพื่อให้การบริหารจัดการในองค์การประสบความสำเร็จ โดยผู้บริหารอาจใช้เทคนิควิธีการและทักษะในการจูงใจสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกภายในทีม เพื่อให้ทุกคนทำงานร่วมกันอย่างมีความสุขและเกิดประสิทธิภาพแก่องค์การนั้น ๆ

### ความสำคัญของการสร้างทีมงาน

เมตต์ เมตต์การ์ณัจิต (2559, น. 132) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการสร้างทีมงานว่า พื้นฐานที่ต้องมีการทำงานร่วมกันเป็นเหตุหนึ่งที่ต้องแสวงหาทีมที่ดี ยิ่งในปัจจุบันมีการแข่งขันกันสูง ก็ยิ่งจำเป็นจะต้องใช้ผู้ที่มีความรู้ ประสบการณ์ การสร้างสรรค์ (Creative) ที่หลากหลาย การทำงานที่ไม่สลับซับซ้อนทั้งโครงสร้าง จำนวนบุคคลกร ฯลฯ ทีมงานก็อาจไม่มีความสำคัญมากนักใช้บุคลากรตามปกติก็ได้ แต่หากภารกิจที่มีความซับซ้อนทั้งโครงสร้าง จำนวนบุคลากร จำเป็นต้องสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพ เหตุผลสำคัญที่ต้องมีการสร้างทีมงาน สรุปได้มีดังนี้

1. เพื่อให้งานสำเร็จ (Task Accomplishment) ได้ผลสูงสุด
2. เพื่อแก้ปัญหา (Problem Solving) ที่เกิดขึ้นอย่างได้ผลสูงสุด
3. เพื่อสร้างทีมให้มีความแน่นแฟ้นมั่นคงถาวร ( Group Cohesiveness) มีความเข้มแข็ง (Proximity)
4. เหตุผลทางจิตวิทยาสังคม (Socio-psychological Purpose) เช่น การสนองความต้องการของบุคคล

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2560, น. 76) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการสร้างทีมงาน ไว้ว่า ทีมงานนับว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญในความสำเร็จขององค์การ หน่วยงานที่มีทีมงานที่ดี ในการประกอบภารกิจต่าง ๆ จะทำให้การดำเนินงานสำเร็จลุล่วงไปได้อย่างราบรื่นด้วยการอาศัย ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ของสมาชิกของทีมงานนั้นส่งเสริมและสนับสนุนให้การทำงาน เป็นผลสำเร็จ

กริฟฟินและมัวร์เฮด (Griffin and Moorhead, 2014 อ้างถึงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2561, น. 318-319) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการสร้างทีมงานไว้ ดังนี้

1. ทีมช่วยเพิ่มผลการดำเนินงาน อาทิ การปรับปรุงผลผลิต คุณภาพ และการให้บริการ ลูกค้า เนื่องจากการทำงานเป็นทีมช่วยให้พนักงานลดโอกาสของความผิดพลาดในการทำงานและตอบสนองต่อภาวะความรับผิดชอบของตนเองได้ดียิ่งขึ้น
2. ทีมช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ การทำงานเป็นทีมช่วยให้เกิดการพัฒนาองค์การ ได้หลากหลายด้าน อาทิ การสร้างความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมภายในองค์การที่เกิดจากสมาชิก ภายในทีมที่มีทักษะ ประสบการณ์และมุมมองที่หลากหลาย ปัจจัยเหล่านี้มาเชื่อมโยงกันจนพัฒนา ไปสู่นวัตกรรมภายในองค์การ

3. ทีมช่วยลดต้นทุนในการดำเนินงาน เนื่องจากสมาชิกในทีมมีความรู้สึกร่วมกันต่อผลลัพธ์ของทีม และปรารถนาที่จะสร้างสรรค์สิ่งที่มีคุณค่าให้แก่ทีมของตนเอง เนื่องจากไม่ต้องการสร้างความผิดหวังแก่ทีม ทำให้สมาชิกใช้ความพยายามอย่างเต็มความสามารถในการทำงาน เพื่อลดความผิดพลาดลง ส่งผลให้ต้นทุนในการดำเนินงานขององค์กรในภาพรวมลดลงด้วย

4. ทีมช่วยสร้างประโยชน์แก่พนักงาน นอกเหนือจากองค์การที่ได้รับประโยชน์แล้ว พนักงานเองก็ยังได้รับประโยชน์จากการทำงานเป็นทีมอีกด้วย เนื่องจากทีมเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ ลดความเบื่อหน่ายจากการทำงานเพียงลำพัง ทำให้พนักงานมองเห็นคุณค่าและศักดิ์ศรีของตนเอง นอกจากนี้ ยังช่วยให้พนักงานได้พัฒนาทักษะการทำงานใหม่ๆ ที่ได้จากการเรียนรู้ร่วมกับบุคคลอื่นภายในทีม เนื่องจากการทำงานเป็นทีมมุ่งเน้นการทำงานบนพื้นฐานของการเคารพและเห็นคุณค่าของเพื่อนสมาชิกในทีมที่มีประสบการณ์และภูมิหลังที่แตกต่างกัน รวมถึงการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของสมาชิกภายในทีม ทำให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานเพิ่มมากขึ้น ช่วยให้ระดับความเครียดในการทำงานลดลง และนำเอาศักยภาพของตนมาใช้ในการทำงานมากยิ่งขึ้น

พงศ์ภัทร นันศิริ (2562, น. 19-20) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการสร้างทีมงาน ไว้ว่า การสร้างทีมงานมีความสำคัญและประโยชน์ต่อองค์กรมากมาย เนื่องจากการสร้างทีมงานที่ดีจะทำให้การปฏิบัติงานในองค์กรใดองค์กรหนึ่งบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งการสร้างทีมงานในองค์กรมีวัตถุประสงค์หลัก คือ เพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จ เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นและเพื่อสร้างทีมงานให้มั่นคง โดยอาศัยทีมงานภายในองค์กรเป็นตัวขับเคลื่อนกิจกรรมต่าง ๆ ดังนั้นการสร้างทีมต้องสร้างทักษะให้กับทีมงาน ไม่ว่าจะจะเป็นทักษะการคิด ทักษะการแก้ปัญหา ทักษะการตัดสินใจและทักษะระหว่างบุคคล เป็นต้น ทักษะต่าง ๆ เหล่านี้จะก่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลในองค์กร ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารงาน ทำให้เกิดความเชื่อมั่น ความน่าเชื่อถือขององค์กร

จากความสำคัญดังกล่าว สรุปได้ว่า การสร้างทีมงานมีความสำคัญและมีประโยชน์ต่อองค์กรอย่างมากมาย เนื่องจากการสร้างทีมงานที่ดีจะส่งผลทำให้การปฏิบัติงานในองค์กรใดองค์กรหนึ่งบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งการสร้างทีมงานในองค์กรมีวัตถุประสงค์หลัก คือ เพื่อให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นและเพื่อสร้างทีมงานให้มีความมั่นคง

### ประเภทของทีมงาน

ชัยเสถียร พรหมศรี (2557, น. 189-193) ได้กล่าวถึง ประเภทของทีมไว้ 5 ประเภท ดังนี้

1. ทีมแก้ปัญหา (Problem - Solving Teams) ทีมประเภทนี้ส่วนมากถูกตั้งขึ้นชั่วคราวเพื่อกำหนดปัญหาที่เฉพาะเจาะจงที่องค์กรกำลังเผชิญหน้าอยู่ เช่น ผู้จัดการฝ่ายการตลาด



อาจตั้งทีมขึ้นมาเพื่อประเมินผลกระทบจากโครงการโฆษณาประชาสัมพันธ์ของคู่แข่งที่มีต่อยอดขายของบริษัท เป็นต้น จะเห็นได้ว่าการเกิดขึ้นของทีมแก้ปัญหา จะอยู่ในช่วงระยะเวลาสั้น ๆ โดยทั่วไป ทีมแก้ปัญหามักจะประกอบไปด้วยสมาชิกที่มาจากแผนกเดียวกันภายในองค์กรมารวมกันในการกำหนดวิธีการที่จะแก้ปัญหาที่เฉพาะเจาะจง และเมื่อปัญหาได้รับการแก้ไขทีมก็จะถูกยุบไป

2. ทีมเสมือนจริง (Virtual Teams) ในปัจจุบันหลายองค์การพยายามที่จะหาแนวทางในการลดค่าใช้จ่ายและระยะเวลาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และหันไปเพิ่มการตอบสนองของลูกค้าให้มากยิ่งขึ้น ยิ่งในโลกแบบไร้พรมแดนที่ต้องการความรวดเร็วในการทำงาน เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันยิ่งทำให้หลายองค์การหันมาสร้างทีมเสมือนจริงเพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์เหล่านี้ ประโยชน์ของทีมเสมือนจริง ได้แก่ ความสามารถที่ให้นักงานมีความยืดหยุ่นในการทำงานมากยิ่งขึ้นในแต่ละวัน เพราะการให้บริการหรือทำการค้ามักมีข้อจำกัดเรื่องเวลาและค่าใช้จ่ายในการเดินทาง การใช้ทีมเสมือนจริงช่วยลดระยะเวลาในการเดินทางและเพิ่มความสามารถในการให้บริการลูกค้าที่อยู่ในเขตพื้นที่ที่มีเวลาแตกต่างกันได้เป็นอย่างดี โดยอาจมีการนำเอาเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาใช้เพื่อเป็นช่องทางในการติดต่อสื่อสารระหว่างกันได้ ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า ทีมเสมือนจริง คือ ทีมที่มีปฏิสัมพันธ์ผ่านเทคโนโลยีเมื่อต้องทำงานด้วยกัน เนื่องจากอุปสรรคทางด้านกายภาพหรือมีระยะห่างทำให้วิธีการติดต่อหรือมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ดำเนินการผ่านเทคโนโลยีรูปแบบต่าง ๆ เช่น อีเมลการส่งข้อความแบบทันทีทันใด การประชุมผ่านระบบดาวเทียมและการสนทนาโดยใช้ห้องประชุมอิเล็กทรอนิกส์ในการใช้อินเทอร์เน็ตในเวลาเดียวกัน เป็นต้น

3. ทีมที่ทำงานข้ามหน้าที่ (Cross - Functional Teams) ทีมที่ทำงานข้ามหน้าที่รวมเอาสมาชิกที่มีความสามารถที่หลากหลายเข้ามารับมือกับปัญหาหรือการตัดสินใจร่วมกัน ซึ่งจะทำให้ลดขอบเขตภาระหน้าที่การทำงานที่ถูกกำหนดไว้เฉพาะระหว่างแผนกได้ ทีมที่ทำงานข้ามหน้าที่ อาจถูกยุบลงหลังจากการแก้ไขปัญหาลิ้นสุดลง ทีมที่ทำงานข้ามหน้าที่กันมีประสิทธิภาพเป็นอย่างมาก ในสถานการณ์ที่ต้องการความรวดเร็วและการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ และมุ่งเน้นไปที่การตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยทีมงานอาจกำหนดรายการปรับปรุงคุณภาพและเทคโนโลยีใหม่เพื่อสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าและคู่ค้าเพื่อปรับปรุงปัจจัยนำเข้าและผลลัพธ์ และเชื่อมโยงหน้าที่ที่ถูกแยกออกจากกัน เพื่อเพิ่มผลผลิตและนวัตกรรมในการบริหาร

4. ทีมที่ถูกปกป้องอุปสรรคต่าง ๆ (Skunk works) คำว่า Skunk works มาจากทีมเล็ก ๆ ของวิศวกร ช่างและนักออกแบบที่เข้ามามีส่วนร่วมทีมที่มีเป้าหมายในการพัฒนานวัตกรรมและผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยทั่วไป skunk works เป็นส่วนหนึ่งขององค์การขนาดใหญ่ที่ปกป้องทีมจากอุปสรรคต่าง ๆ ในการทำงาน ซึ่งทีมประเภทนี้ถูกแยกออกจากพนักงานที่เป็นหลักขององค์การ

เพราะวิธีการนี้ส่งเสริมการสื่อสารที่รวดเร็วและระยะเวลาที่ใช้ในการทดลองรวดเร็ว รวมทั้งกระตุ้นความภาคภูมิใจและเอกลักษณ์ของกลุ่มในระดับที่สูง

5. ทีมที่สั่งงานได้ด้วยตนเอง (Self - Directed Work Teams) ทีมที่มีการสั่งการได้ด้วยตนเอง โดยทั่วไปมักจะประกอบไปด้วย สมาชิกตั้งแต่ 5-20 คน ที่หมุนเวียนกันทำงานในการผลิตสินค้าและบริการทั้งหมด หรืออย่างน้อยส่วนใดส่วนหนึ่งของผลิตภัณฑ์หรือบริการ มีองค์ประกอบสำคัญของทีม 3 ประการ ดังต่อไปนี้

5.1 ทีม ประกอบด้วย บุคลากรที่มีทักษะและหน้าที่ที่หลากหลายแตกต่างกันและทักษะที่มึนนั้นมีความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงานที่สำคัญในองค์การได้ ดังนั้น การจัดอุปสรรคระหว่างแผนกช่วยให้เกิดการประสานงานที่ยอดเยี่ยมภายในทีมขึ้น

5.2 ทีม ได้รับการอนุญาตในการเข้าถึงแหล่งทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้เพื่อการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย เช่น ข้อมูล งบประมาณ อุปกรณ์และเครื่องจักรต่าง ๆ

5.3 ทีม ได้รับการมอบอำนาจในการตัดสินใจ หมายความว่า สมาชิกมีอิสระในการเลือกสมาชิกใหม่ในการแก้ปัญหาการใช้เงิน การตรวจสอบผลลัพธ์และการวางแผนสำหรับอนาคต

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2560, น. 225) ได้กล่าวถึง ประเภทของทีมงาน ไว้ว่า แบ่งได้เป็น 3 ชนิด ดังนี้

1. ทีมงานตามหน้าที่ (Functional Teams) หมายถึง ทีมงานที่ทำหน้าที่บังคับบัญชาตามสายงานการบังคับบัญชา สมาชิกในทีมงานต่างทำงานที่ใช้ความรู้เฉพาะด้านตามหน้าที่

2. ทีมงานระหว่างหน้าที่ (Cross-Functional Teams) หมายถึง ทีมงานที่มาจาก การรวมกันของสมาชิกที่มาจากแผนกงานหน้าที่แตกต่างกันมาทำงานร่วมกันประสานงานระหว่างหน้าที่ต่าง ๆ ทีมงานชนิดนี้มีความสำคัญมากและเป็นที่น่าสนใจ เช่น ในด้านการจัดการในองค์การธุรกิจต่าง ๆ ต้องอาศัยทีมงานระหว่างหน้าที่ เช่น การจัดซื้อ การขนส่ง การติดต่อลูกค้า ทีมงานระหว่างหน้าที่ (cross functional team) คือกลุ่มคนที่ทำหน้าที่แตกต่างกันแต่มีความชำนาญ มีความเชี่ยวชาญในหน้าที่ที่แตกต่างกัน แต่เพื่อไปสู่เป้าหมายเดียวกัน เช่น บุคคลจากฝ่ายต่าง ๆ เช่น การเงิน การตลาด ทรัพยากรมนุษย์ แต่ละฝ่ายมีความเชี่ยวชาญในงานของตนแต่ทำงานร่วมกันได้ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายเดียวกันแต่บุคคลทำงานร่วมกันในทุกระดับ เปรียบเสมือนวงดนตรีที่มีเครื่องดนตรีต่างชนิดกันแต่สามารถบรรเลงเพลงร่วมกันและออกมาเป็นเพลงเดียวกันได้

3. ทีมควบคุมตนเอง (Self-Managed Teams) หมายถึง ทีมงานที่มีทักษะในการทำงานสูง ประสานกันได้ดี มีการควบคุมการทำงานเอง วางแผนการทำงานเอง ตัดสินใจเอง แก้ไขปัญหาเอง อาศัยการบังคับบัญชาน้อยมาก แต่มีผู้นำทีมที่ดีสามารถทำงานให้สำเร็จได้ด้วยสมาชิกร่วมทีม มีความเป็นอิสระในการทำงานมาก

พงศัณภัทร นันศิริ (2562, น. 25) ได้กล่าวถึง ประเภทของทีมงาน ไว้ว่า ประเภทของทีมงาน มีหลากหลายประเภท ทีมงานแต่ละประเภทถูกสร้างขึ้นเพื่อปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตนเองหรือตามวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันไปของแต่ละองค์กร ประเภทของทีมงาน เช่น ทีมแก้ปัญหา ทีมจัดการตนเองหรือบริหารตนเอง ทีมที่ทำงานข้ามสายงานหรือหน้าที่ ทีมเสมือนจริง ฯลฯ บางหน่วยงานหรือองค์กรจำเป็นต้องมีทีมงานครบทุกประเภท เพื่อทำงานร่วมกัน เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ หรือบางหน่วยงานหรือองค์กรไม่จำเป็นต้องสร้างทีมงานทุกประเภท ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความต้องการ ปัญหา อุปสรรค และลักษณะเนื้อหาของหน่วยงานหรือองค์กรนั้น ๆ ซึ่งมีความแตกต่างกัน ผู้บริหารจึงมีหน้าที่สร้างทีมงานให้มาปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงานหรือองค์กรของตนให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากที่สุด

จากประเภทของทีมงานดังกล่าว สรุปได้ว่า ทีมงานมีหลากหลายประเภท แต่ละประเภทถูกสร้างขึ้นเพื่อการปฏิบัติงานที่ตรงตามวัตถุประสงค์และความแตกต่างกันของแต่ละองค์การ โดยผู้บริหารจะมีหน้าที่สร้างทีมงานให้มาปฏิบัติหน้าที่ในองค์การของตนให้มีความเหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพกับองค์การมากที่สุด

#### **องค์ประกอบของทีมงาน**

ร็อบบิ้น (Robbins, 2001, p. 64) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของทีมงาน ไว้ดังนี้

1. การจัดรูปแบบงาน ทีมงานที่มีประสิทธิภาพต้องปฏิบัติงานและมีความรับผิดชอบร่วมกันในการทำให้งานบรรลุเป้าหมาย การออกแบบจัดรูปแบบงานจึงมีความสำคัญโดยคำนึงถึงตัวแปรต่าง ๆ เช่น ต้องมีเสรีภาพและความอิสระในการทำงาน มีโอกาสได้ใช้ทักษะและความรู้ความสามารถต่าง ๆ งานมีลักษณะที่สามารถทำสำเร็จได้เป็นภาพรวมทั้งงานและผลผลิตมีความชัดเจน งานหรือโครงการที่ส่งผลต่อคนส่วนใหญ่

2. การจัดองค์ประกอบ เป็นด้านที่เกี่ยวข้องกับวิธีจัดทีมงานว่าควรเป็นอย่างไร ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรสำคัญ เช่น ความสามารถและบุคลิกภาพของสมาชิกให้หลากหลาย ขนาดของทีมงาน ความยืดหยุ่นของสมาชิก และความเต็มใจร่วมทีมของสมาชิก

3. การจัดบริบท มีองค์ประกอบสำคัญด้านบริบทอยู่ 3 ประการที่ส่งผลให้การปฏิบัติงานของทีมงานเกิดประสิทธิผล ได้แก่ ทรัพยากรเพียงพอ ภาวะผู้นำที่ดี และมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและการตอบแทนที่ดี

4. การจัดกระบวนการ ปัจจัยด้านการจัดกระบวนการที่มีผลต่อประสิทธิผลของทีมงาน ได้แก่ สมาชิกมีความผูกพันต่อวัตถุประสงค์ร่วมกัน การกำหนดเป้าหมายเฉพาะทีม ความเชื่อมั่นในความสามารถของทีม การบริหารความขัดแย้งและการลดการอ้อมแรงหรือการเอาเปรียบในการทำงานของสมาชิกบางคน เป็นต้น

โคลควิตต์ เลอไปน์และเวสสัน (Colquitt, LePine & Wesson, 2017 อ้างถึงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2561, น. 322) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของทีมงานที่สำคัญ 5 ประการ ไว้ดังนี้

1. บทบาทสมาชิก (Member roles) บทบาทคือ รูปแบบของพฤติกรรมที่บุคคล ถูกคาดหวังให้แสดงออกในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งเฉพาะ ในการทำงานแบบทีมสมาชิก ถูกคาดหวังต่อการแสดงบทบาทหน้าที่แตกต่างกันทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่ทีมเผชิญอยู่ การแสดงออกซึ่งบทบาทที่คาดหวังของสมาชิกภายในทีมมีอิทธิพลเป็นอย่างมากต่อ ความมีประสิทธิภาพของทีม

2. ความสามารถของสมาชิก (Member ability) เนื่องจากสมาชิกแต่ละคนมีความสามารถ แตกต่างกัน การสร้างทีมจึงต้องคำนึงถึงความสามารถของสมาชิกที่เข้าร่วมทีมเพื่อช่วย เพิ่มประสิทธิภาพของทีม เนื่องจากความสามารถที่ต่างกันสามารถเกื้อหนุนกันภายในทีมได้

3. บุคลิกภาพของสมาชิก (Member personality) สมาชิกภายในทีมต่างมีบุคลิกลักษณะ ที่แตกต่างกัน ซึ่งบุคลิกภาพเหล่านี้ส่งผลต่อบทบาทที่สมาชิกแสดงออกภายในทีม บรรทัดฐาน ที่ถูกสร้างขึ้นภายในทีม และรวมถึงการทำงานร่วมกันของทีม เช่น บุคลิกภาพแบบประนีประนอม (Agreeableness) มีความสำคัญและอิทธิพลเป็นอย่างมากต่อความมีประสิทธิภาพของทีม เนื่องจาก บุคคลที่มีบุคลิกภาพในลักษณะนี้มีแนวโน้มที่จะให้ความร่วมมือและให้ความไว้วางใจมากขึ้นและ สมาชิกที่มีบุคลิกลักษณะแบบนี้จะให้ความสำคัญต่อประโยชน์ของทีมมากกว่าของตนและ พร้อมที่จะทำงานเพื่อทีม

4. ความหลากหลาย (Diversity) ความแตกต่างทางลักษณะต่าง ๆ ของสมาชิกภายในทีม สามารถพิจารณาได้จากสิ่งที่ปรากฏได้อย่างชัดเจน เช่น ความแตกต่างทางกายภาพ เพศ อายุ เชื้อชาติ ไปจนถึงระดับที่ซ่อนอยู่ภายในของบุคคล อาทิ ทักษะคิด ค่านิยมและบุคลิกภาพ ซึ่งต้องอาศัย เวลาและประสบการณ์โดยตรงกับบุคคลนั้น ซึ่งความหลากหลายเหล่านี้จะมีประโยชน์ต่อทีมมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับธรรมชาติของทีมและบริบทขององค์การ เช่น องค์การที่เป็นบริษัทข้ามชาติ มีความจำเป็นในการมีทีมที่สมาชิกมีความหลากหลาย หรือทีมการตลาดที่อาจต้องการความ หลากหลายของสมาชิกภายในทีมเพื่อสามารถวิเคราะห์และตอบโต้ความต้องการของผู้บริโภคได้

5. ขนาดของทีม (Team size) ขนาดของทีมมีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อ ความมีประสิทธิภาพของทีม นักวิชาการด้านพฤติกรรมองค์การอย่าง Robbins and Judge (2013) กล่าวว่า ทีมที่มีประสิทธิภาพคือ ทีมที่มีสมาชิกประมาณ 5-9 คน อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติผู้บริหาร มักสร้างทีมที่มีขนาดใหญ่ ทำให้ปัญหาในการทำงานยิ่งเพิ่มมากขึ้น ข้อมูลจากงานวิจัยพบว่า การที่ทีม มีสมาชิกเพิ่มขึ้นจะยิ่งทำให้ความเหนียวแน่นภายในทีมและความรับผิดชอบร่วมกันในการทำงาน ลดลง การกินแรง (Social loafing) จะเพิ่มขึ้นและสมาชิกภายในทีมสื่อสารกันน้อยลง เนื่องจาก สมาชิกที่อยู่ในทีมขนาดใหญ่มีปัญหาในการประสานงานกัน โดยเฉพาะเมื่ออยู่ภายใต้แรงกดดัน



ด้านเวลา ดังนั้น ในกรณีที่ทีมมีขนาดใหญ่เกินไปและผู้นำต้องการเห็นความพยายามและทุ่มเทในการทำงานของทีม ผู้นำสามารถแก้ปัญหาได้โดยการแบ่งทีมออกเป็นทีมย่อย (Subteams)

ลำเทียน เผ่าอาจ (2559, น. 8) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของทีมงานที่ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ 6 ด้าน ดังนี้

1. การมีปฏิสัมพันธ์ หมายถึง การแสดงความรู้สึกระหว่างบุคคลที่มีต่อกันในลักษณะของความเข้าใจซึ่งกันและกัน มีน้ำใจต่อกัน ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน เกื้อกูลกันมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน
2. การสื่อสารแบบเปิดเผย หมายถึง การสื่อสารที่เปิดโอกาสให้ผู้รับสามารถซักถาม ได้ตอบ และตรวจสอบข้อสงสัยได้อย่างเปิดเผย
3. การมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียแสดงพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการทำงาน ตั้งแต่การวางแผน การดำเนิน การตรวจสอบ การประเมินผล และการปรับปรุงแก้ไข
4. การมีเป้าหมายเดียวกัน หมายถึง ทิศทางการทำงานที่สมาชิกทุกคนร่วมกันกำหนดขึ้นเพื่อทำให้เกิดความเข้าใจวัตถุประสงค์ของการทำงานที่ตรงกันและแจ่มชัด
5. ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน หมายถึง ความรู้สึกระหว่างบุคคลโดยรวมไว้ซึ่งความรัก ความเมตตา นิยมชมชอบ ความเชื่อมั่นจนเกิดความน่าเชื่อถือ ไว้วางใจในบุคคลนั้นด้วยความเต็มใจ
6. การยอมรับนับถือ หมายถึง การรับฟังซึ่งกันและกัน เคารพในบทบาทหน้าที่ของกันและกัน ยอมรับในความแตกต่างของกันและกันด้วยความจริงใจและพร้อมที่จะทำงานร่วมกัน

จากองค์ประกอบของทีมงานดังกล่าว สรุปได้ว่า องค์ประกอบของทีมงาน เป็นปัจจัยที่จะช่วยส่งเสริม และสนับสนุนให้กลไกในการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ของทีมงานสามารถขับเคลื่อนได้สมบูรณ์แบบมากยิ่งขึ้น ซึ่งองค์ประกอบของทีมงาน ประกอบไปด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ มากมาย อาทิ เป้าหมายของทีมงาน บทบาทหน้าที่ การมีปฏิสัมพันธ์ การมีบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน การยอมรับนับถือ การสื่อสารแบบเปิดเผย การมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำทีม เป็นต้น สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้มีส่วนในการส่งผลทำให้ทีมงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### **ลักษณะของทีมงาน**

วรารณ ตรีกุลสฤณี (2549, น. 12-14) ได้กล่าวถึง ลักษณะของทีมงานที่ดีไว้ 5 ประการ ดังนี้

1. ควรกำหนดขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยการแบ่งงานกันทำตามความรู้ความสามารถที่แต่ละบุคคลมีความถนัด มีความเชี่ยวชาญ ตามความพึงพอใจ ในการทำงานเป็นกลุ่มหรือเป็นทีมนี้ จำเป็นจะต้องกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิกในกลุ่มให้ชัดเจน เพื่อป้องกันความสับสนและปิดความรับผิดชอบ และเป็นที่ยอมรับกันในทุกองค์การว่าการทำงานจะมีประสิทธิภาพ

สูงที่สุด หากสมาชิกของกลุ่มมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น เข้าร่วมแก้ไขปัญหาและอุปสรรค ผลที่สุดคือร่วมกันตัดสินใจในงานของตน

2. จำนวนสมาชิกในทีมต้องมีจำนวนพอเหมาะ ไม่ควรมีมากจนเกินไป เนื่องจากขนาดของกลุ่มที่ใหญ่มากขึ้นเท่าใด ความผูกพันภายในกลุ่มจะยิ่งลดน้อยลงมากเท่านั้น โดยทั่วไปทีมงานจะมีสมาชิกตั้งแต่ 3-7 คน มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะประสบการณ์ซึ่งกันและกันได้อย่างทั่วถึง

3. มีการกำหนดระยะเวลา (Time and Deadlines) มีการศึกษาวิจัยจนได้ข้อสรุปว่า พฤติกรรมในการทำงานของบุคคลจะขยับขึ้นชั้นแข็ง ทำงานอย่างเต็มที่ขึ้นอยู่กับกำหนดระยะเวลา ชัดเส้นตายให้งานสำเร็จ (Ancona and Chong, 1999: Gersick, 1988) ดังนั้น ในการทำงานร่วมกัน ควรมีการกำหนดขอบเขตหรือระยะเวลาไว้ให้แน่ชัด เพื่อเป็นกรอบหรือแนวทางในการทำกิจกรรม ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

4. ความสามารถในการแก้ปัญหา (Proactivity in problem solving) มีความสัมพันธ์ ในทางบวกกับการเรียนรู้เป็นทีมและผลงานของทีม (team performance) กล่าวคือ การสามารถ จัดการ แก้ปัญหาในทีมได้ดี การเรียนรู้ในทีม และผลงานของทีมจะประสบความสำเร็จสูงเช่นเดียวกัน (Druskat, 2000)

5. การเรียนรู้เป็นทีมจะช่วยสนับสนุนให้เกิดความสัมพันธ์ส่วนบุคคลเพิ่ม (Interpersonal understanding) และช่วยส่งเสริมให้เกิดทักษะในการแก้ปัญหา (proactivity in problem solving) ด้วยเหตุนี้ สมาชิกภายในทีมจึงจำเป็นต้องมีการเปิดใจเรียนรู้ที่จะเข้าใจเพื่อนในฐานะสมาชิกของกลุ่ม ที่เป็นส่วนหนึ่งของทีม โดยสร้างความคุ้นเคยให้มีความใกล้ชิดสนิทสนมต่อกัน เพื่อจะได้เกิดความรัก ความผูกพัน มีความรู้สึกเข้าใจ เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน อันจะนำไปสู่ความสมัครสมานสามัคคี ร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจในการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายของทีมงาน

เมตต์ เมตต์การุณจิต (2559, น. 6) ได้กล่าวถึง ลักษณะของทีมงาน ไว้ดังนี้

1. มีการรวมตัวกันของคน เพื่อกระทำการกิจกรรม
2. มีปฏิสัมพันธ์และพึ่งพากัน เพื่อขับเคลื่อนให้งานสำเร็จ
3. มีการร่วมมือกันหรือพึ่งพาทรัพยากรซึ่งกันและกัน
4. สมาชิกทุกคนปฏิบัติอยู่ในกรอบนโยบาย กฎ ระเบียบ หรือธรรมเนียมขององค์กร ที่กำหนด
5. สมาชิกรับรู้ในเป้าหมายและมีเป้าหมายร่วมกัน
6. ทีมที่เข้มแข็งสมาชิกจะมีความเสียสละ อุทิศตน และมีความจงรักภักดีต่อทีมสูงและจะเป็นตัวเร่งให้ทีมมีความก้าวหน้า

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2560, น. 224) ได้กล่าวถึง ลักษณะของทีมงานว่า การทำงานในลักษณะทีมงานจะประสบผลสำเร็จได้ถ้ามีระบบการทำงานร่วมกันที่ดี อันประกอบด้วยปัจจัยต่อไปนี้

1. มีการกำหนดนโยบาย จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานที่ชัดเจนว่ามีความต้องการให้เกิดผลอย่างไร มีทิศทางในการทำงานอย่างไร กำหนดเป้าหมายไว้อย่างไร
2. สมาชิกทุกคนของทีมงานรับทราบนโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ในการทำงานอย่างทั่วถึงเกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน
3. สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา กรณีที่เกิดปัญหาจากการทำงานโดยให้ทุกคนรับทราบปัญหา และแสวงหาแนวทางในการแก้ปัญหาร่วมกัน มิใช่เป็นปัญหาของคนใดคนหนึ่ง แต่เป็นปัญหาร่วมกัน
4. การกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของบุคคลในทีมงานมีการกำหนดไว้อย่างชัดเจนและไม่เกิดความซ้ำซ้อนกัน
5. การสื่อสารระหว่างสมาชิกในทีมงานเป็นการสื่อสารแบบสองทาง (Two-Way Communication) มีการสื่อสารแบบเปิดเผยตรงไปตรงมา ทุกคนรับทราบข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึงกัน
6. มีความริเริ่มในการทำงานอยู่เสมอ ไม่หยุดนิ่งกับที่กับการทำงานแบบเดิม ผู้จัดการปรับปรุงการทำงานโดยอาศัยความคิดเห็นของทุกคนในทีมงานนั้น
7. การแก้ปัญหาคความขัดแย้งในกรณีที่เป็นปัญหาสำคัญ มีความสลับซับซ้อน ยากที่จะหาข้อยุติได้ ควรทำการแก้ปัญหาโดยอาศัยหลักการและเหตุผลให้เป็นที่ยอมรับและพึงพอใจของทุกฝ่าย
8. สมาชิกในทีมงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันและมีความซื่อสัตย์จริงใจในการทำงาน พึ่งพาอาศัยและช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน

จากลักษณะของทีมงานดังกล่าว สรุปได้ว่า ลักษณะของทีมงาน เป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงความสามารถในการบริหารจัดการการปฏิบัติงานหรือกิจกรรม ภาระงานที่ทีมงานได้รับมอบหมาย ทีมงานที่ดีควรมีลักษณะที่เหมาะสม อาทิ มีการรวมตัวของสมาชิกเพื่อทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง การมีเป้าหมายของทีมงานที่ชัดเจน การมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน การมีกฎ ระเบียบหรือนโยบาย มีวัฒนธรรมขององค์กรที่ยึดถือปฏิบัติ เป็นต้น ซึ่งลักษณะของทีมงาน จะมีส่วนช่วยให้การดำเนินกิจกรรมของทีมงานประสบความสำเร็จ

### กระบวนการสร้างทีมงาน

ดายเออร์ (Dyer, 1995, pp. 46-49) ได้กล่าวถึง ขั้นตอนการสร้างทีมงานไว้ 6 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การค้นหาปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผล การดำเนินงานของหน่วยงาน เช่น พนักงานละทิ้งหน้าที่ งานไม่เสร็จตามกำหนด ผลผลิตลดต่ำลง เป็นต้น สภาพการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นควรได้รับการแก้ไขจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 2 การเก็บรวบรวมข้อมูล สิ่งสำคัญที่ช่วยในการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิผลคือ ข้อมูลที่มีความแม่นยำ ซึ่งให้เห็นปัญหาและสาเหตุของปัญหาอย่างแท้จริง

ขั้นตอนที่ 3 การวินิจฉัยข้อมูล สมาชิกทุกคนช่วยกันสรุปข้อมูลทั้งหมด โดยการจัดลำดับความสำคัญ ซึ่งอาจแบ่งเป็นประเภทข้อมูล ดังนี้ 1) ประเด็นปัญหาที่สามารถแก้ไขได้ในการประชุมครั้งนี้ 2) ประเด็นปัญหาที่หน่วยงานอื่นจะต้องแก้ไข 3) ประเด็นปัญหาที่ไม่เปิดโอกาสให้แก้ไขได้ เป็นสิ่งที่ทุกคนต้องรับและอยู่กับปัญหานั้นต่อไป

ขั้นตอนที่ 4 การวางแผนเพื่อแก้ปัญหา หัวหน้าทีมรับผิดชอบในวางแผนแก้ปัญหาที่ได้วินิจฉัยมาแล้ว โดยการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการแก้ปัญหา รวมทั้งแสวงหาความร่วมมือสมาชิกทุกคนให้เข้ามามีบทบาทในการวางแผน

ขั้นตอนที่ 5 การนำแผนไปปฏิบัติ หัวหน้าทีมจะต้องมีความมุ่งมั่นและผูกพันกับแผนที่จัดทำไว้แล้ว หากหัวหน้าทีมไม่เอาใจใส่ต่อการนำแผนไปปฏิบัติก็เป็นการยากที่จะจูงใจให้สมาชิกของทีมผู้รับมอบหมายงานให้รับผิดชอบในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น

ขั้นตอนที่ 6 การประเมินผล เมื่อมีการนำแผนไปปฏิบัติแล้ว เมื่อเกิดปัญหาสามารถแก้ปัญหาได้หรือไม่เพียงใด มีปัญหา ณ จุดใด ใครเป็นผู้รับผิดชอบและควรมีการแก้ไขปรับปรุงต่อไปอย่างไรบ้าง

เชอร์เมอร์ฮอน (Schermerhorn, 2002 อ้างถึงใน เมตต์ เมตต์การุณจิต, 2559, น. 138) ได้กล่าวถึง กระบวนการสร้างทีมงานว่า การสร้างทีมเป็นการลำดับการวางแผนและวิเคราะห์บทบาทหน้าที่ของทีม รวมถึงการเพิ่มประสิทธิภาพ วิธีการสร้างทีมมีขั้นตอนที่สำคัญ 6 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 รู้สภาพและปัญหา

ขั้นที่ 2 การรวบรวมข้อมูล

ขั้นที่ 3 วิเคราะห์ข้อมูลและการวินิจฉัยข้อมูล

ขั้นที่ 4 การวางแผนปฏิบัติการ

ขั้นที่ 5 การนำแผนไปปฏิบัติ

ขั้นที่ 6 การประเมินผล

โกเมซเมเจีย บอลคินและคาร์ดี (Gomez-Mejia, Balkin and Cardy, 2008 อ้างถึงในชัยเสถียร พรหมศรี, 2561, น. 323-324) ได้กล่าวถึง กระบวนการสร้างทีมงานว่า ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

1. ขั้นการวางรูปแบบหรือการสร้างกลุ่ม (Forming stage) ขั้นตอนที่สมาชิกภายในทีมได้เจอกันเป็นครั้งแรกและทำความคุ้นเคยกัน รวมถึงมีการพูดคุยเกี่ยวกับความคาดหวังภายในทีม ในขั้นตอนนี้ทีมร่วมกันกำหนดข้อตกลงเบื้องต้นในการทำงานร่วมกันภายในทีม เช่น ความถี่ในการประชุมทีม และการมีส่วนร่วมนำเสนอความคิดเห็นภายในทีม ในขั้นตอนนี้ผู้นำทีมควรมีส่วนช่วยในการสร้างความคุ้นเคยแก่สมาชิกภายในทีมผ่านการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเพิ่มความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก

2. ขั้นระดมความคิด (Storming stage) เป็นขั้นตอนที่สมาชิกภายในทีมมีความเห็นที่แตกต่างกันต่อเป้าหมายและแนวปฏิบัติในการทำงานของทีม ความแตกต่างอาจเกี่ยวข้องกับ การให้ความสำคัญกับเป้าหมาย การจัดสรรทรัพยากรของทีม แนวปฏิบัติในการทำงานที่เป็นธรรมชาติ ความคาดหวังต่อบทบาทของสมาชิกหรือการคัดเลือกหัวหน้าทีม ซึ่งประเด็นเหล่านี้มีความสำคัญต่อการทำงานเป็นทีม เนื่องจากถ้าสมาชิกมีความเข้าใจที่ไม่ตรงกันการทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่การบรรลุเป้าหมายก็เป็นไปได้ยาก ในขั้นตอนนี้ความขัดแย้งถือเป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้น และควรที่จะได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมมากกว่าเก็บซ่อนความขัดแย้งนั้นไว้เพื่อช่วยให้ทีมสามารถเดินหน้าต่อไปได้ในทางกลับกันถ้าปราศจากการจัดการที่เหมาะสม ความขัดแย้งจะยับยั้งการพัฒนาทีมและนำไปสู่ความล้มเหลวในที่สุด ด้วยเหตุนี้ ผู้นำทีมจึงมีบทบาทสำคัญต่อการจัดการความขัดแย้งที่ไม่สร้างสรรค์ เพื่อสร้างสมดุลและความเหนียวแน่นแก่ทีม

3. ขั้นกำหนดบรรทัดฐาน (Norming stage) การแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งและข้อตกลงต่อเป้าหมายและคุณค่าของทีมจะเกิดขึ้นในขั้นตอนนี้ เนื่องจากสมาชิกภายในทีมเข้าใจบทบาทของตน และสร้างความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับสมาชิกคนอื่น ทำให้เกิดการพัฒนาลักษณะเฉพาะหรืออัตลักษณ์ของทีมขึ้น เนื่องจากทราบดีว่าตนเองกำลังร่วมทำงานกับบุคคลอื่นในฐานะทีมไม่ใช่การทำงานโดยลำพัง นอกจากนี้ ทีมยังกำหนดมาตรการที่ชัดเจนต่อการรับมือสมาชิกที่ละเมิดกฎข้อบังคับหรือแนวปฏิบัติของทีมอีกด้วย

4. ขั้นการดำเนินงาน (Performing stage) เป็นขั้นตอนที่มุ่งความสนใจไปยังผลการปฏิบัติงานที่ทีมได้รับมอบหมาย โดยสมาชิกภายในทีมร่วมมือร่วมใจกันในการผสมพลังในการทำงานบนพื้นฐานของการพึ่งพาอาศัยความสามารถที่หลากหลายของสมาชิกภายในทีม เมื่อสถานการณ์มีการเปลี่ยนแปลงไปและมีภารกิจใหม่เข้ามา ทีมจะมีการปรับเปลี่ยนวิธีการและรูปแบบทำงาน ขั้นตอนนี้ยังเกี่ยวกับความยืดหยุ่นในการเรียนรู้จากความผิดพลาดในการทำงานร่วมกันของสมาชิกเพื่อปรับปรุงคุณภาพและผลการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น ขั้นตอนนี้ถือเป็นขั้นตอน



ในการทำงานเป็นทีมก็จริง แต่ไม่สามารถเกิดขึ้นได้โดยปราศจากขั้นตอนที่กล่าวมา อย่างไรก็ตาม องค์กรที่ดีมีผู้บริหารจำนวนไม่น้อยไม่เข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทีม แต่ต้องการเห็นผลสำเร็จของการทำงานแบบทีมอย่างรวดเร็ว จึงมักข้ามขั้นตอนที่สำคัญก่อนหน้านั้นแล้วเริ่มต้นให้ทีมปฏิบัติงานโดยทันที ซึ่งการกระทำเช่นนี้นำไปสู่ความล้มเหลวของการทำงานเป็นทีมที่ทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

5. ขั้นตอนการแยกกลุ่ม (Adjourning stage) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการพัฒนาทีมเกิดขึ้นเมื่อทีมสามารถบรรลุภารกิจในการทำงานได้เรียบร้อยแล้ว โดยที่สมาชิกภายในทีมมีความพึงพอใจร่วมกันต่อผลลัพธ์ของทีม อย่างไรก็ตามเมื่อต้องมีการแยกกลุ่มสมาชิกอาจนึกถึงความสัมพันธ์ที่สร้างร่วมกับสมาชิกคนอื่นในทีม นักวิชาการได้แนะนำว่าในขั้นตอนนี้ผู้นำทีมอาจมีการจัดงานเลี้ยงเพื่อเฉลิมฉลอง เมื่อสามารถทำภารกิจได้สำเร็จจุลวง (Knicki & Fugate, 2016) นอกจากนี้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิกผ่านการจัดการความรู้ (Knowledge management) เพื่อนำความรู้ที่ได้รับจากการทำงานร่วมกันในภารกิจที่ได้รับมอบหมายเก็บไว้ในคลังข้อมูลหรือเพื่อเป็นประโยชน์ในการทำงานภารกิจใหม่ในอนาคตเป็นอีกหนึ่งทางเลือกที่ควรทำก่อนที่จะมีการสลายทีม

ประโยชน์ คล้ายลักษณะ (2556, น. 78-80) ได้กล่าวถึงกระบวนการสร้างทีมงานไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การรับรู้และค้นหาปัญหา การพัฒนาทีมองค์กรจะตระหนักว่ามีปัญหาหรือสาเหตุบางอย่างที่ทำให้เชื่อว่ามีปัญหา หรือประสิทธิผลของการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานไม่อยู่ในระดับที่พอใจ ได้แก่ ผลการปฏิบัติงานตกต่ำ เกิดความสับสนเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ มีความต้องการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ซึ่งโดยทั่วไปผู้บริหารจะเป็นผู้ระบุปัญหาดังกล่าว แต่บางครั้งอาจใช้การสังเกตและการวินิจฉัยร่วมกันของสมาชิกในทีม ซึ่งอาจใช้แบบสอบถาม แล้ววิเคราะห์ข้อมูลที่ได้นำไปเสนอแก่ผู้บริหารเพื่อทบทวนจุดเด่น จุดด้อยของทีม และสิ่งที่จะต้องปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น รวมทั้งจัดลำดับก่อนหลังของสิ่งที่จะต้องปรับปรุง โดยมีกระบวนการทำงานในขั้นตอนสรุปได้ดังนี้

- 1.1 ผู้บริหารชี้แจงให้สมาชิกในทีมทราบถึงเหตุผลในการเก็บข้อมูล
- 1.2 สมาชิกของทีมทุกคนรวมทั้งผู้บริหารให้ข้อมูล
- 1.3 ส่งข้อมูลไปยังหน่วยงานกลางเพื่อการวิเคราะห์และสรุปผลการวิเคราะห์ทางไว้
- 1.4 ผู้บริหารทบทวนผลสรุปของข้อมูล เพื่อวางแผนการนำเสนอผลสรุปของการวิเคราะห์ข้อมูลให้ที่ประชุมของทีมเป็นการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ให้แก่สมาชิก
- 1.5 นำเสนอผลสรุปของการวิเคราะห์ข้อมูลเฉพาะส่วนที่สำคัญให้แก่ที่ประชุมทราบ เพื่อที่จะได้ระดมความคิดร่วมกันว่าอะไรคือปัญหาของทีม ซึ่งเป็นสาเหตุให้ทีมไม่สามารถทำงานได้

อย่างมีประสิทธิภาพตามศักยภาพที่ทีมมีอยู่จริง รวมทั้งค้นหาว่าสามารถจัดลำดับปัญหาดังกล่าวตามความสำคัญก่อนหลังได้อย่างไร

1.6 ผู้บริหารนำข้อมูลป้อนกลับนี้อธิบายให้สมาชิกเข้าใจประเด็นปัญหาจนสามารถจัดลำดับปัญหาตามความสำคัญก่อนหลัง ได้อย่างไร

1.7 ผู้บริหารนำการประชุมที่เกี่ยวกับการให้ข้อมูลป้อนกลับนี้ เพื่อให้สมาชิกเข้าใจประเด็นปัญหาจนสามารถจัดลำดับประเด็นปัญหาได้ และร่วมกันกำหนดมาตรการในการแก้ไข

2. การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล การเก็บข้อมูลความคิดเห็นของสมาชิกต่อการทำงานของทีม เพื่อดูว่ามีความคิดเห็นและความรู้สึกอย่างไรต่อประสิทธิภาพของทีม ซึ่งจะช่วยให้ได้สภาพที่แท้จริงเกี่ยวกับจุดอ่อน จุดแข็งของทีม และจากการที่ได้มีส่วนร่วมตั้งแต่เริ่มต้นให้ข้อมูลไปจนถึงการมีส่วนร่วมในการระบุประเด็นปัญหาของทีม รวมไปถึงการวางแผนปรับปรุงทีมจะทำให้สมาชิกของทีมรู้สึกว่าคุณภาพ และต้องรับผิดชอบในการทำงานนี้ให้สำเร็จไปด้วยดีได้ วิธีเก็บข้อมูลที่ใช้กันโดยทั่วไป คือ การตอบแบบสอบถาม การสัมภาษณ์ และการสังเกตพฤติกรรม

3. การวางแผนปฏิบัติงาน เป็นงานที่ต้องทำก่อนที่จะทำการพัฒนาทีมจริง การทำงานขั้นวางแผนนี้เป็นขั้นตอนที่สำคัญมากที่สุดในการพัฒนาทีม เพราะว่าการวางแผนเป็นการกำหนดกิจกรรมที่สมควรกระทำในการพัฒนาทีม ได้ถูกจัดเอาไว้ในช่วงเวลาที่เหมาะสม กิจกรรมการพัฒนาทีมจะขึ้นอยู่กับทักษะของผู้นำ

4. การนำแผนไปปฏิบัติ เป็นภารกิจสำคัญที่หัวหน้าทีมจะต้องมีความมุ่งมั่นกับแผนที่จัดสมาชิกก็ต้องมีการร่วมมือกันนำแผนไปปฏิบัติ และคอยดูแลให้แผนปฏิบัติดำเนินไปอย่างราบรื่นเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการ ขณะเดียวกันก็ต้องคอยระวังไม่ให้เกิดปัญหา และคอยแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่อาจเกิดขึ้น การนำแผนไปปฏิบัติจะช่วยให้สมาชิกมีประสบการณ์ในการแก้ปัญหาอย่างเป็นรูปธรรม และยังเป็นการฝึกการทำงานร่วมกันเป็นทีมในสถานการณ์จริงอีกด้วย

5. การประเมินผลจากการดำเนินการ เพื่อเป็นการพิจารณาร่วมกันระหว่างหัวหน้าทีมและสมาชิกว่าการวางแผนเพื่อการแก้ปัญหาต่าง ๆ ของทีม เมื่อนำไปปฏิบัติแล้วสามารถแก้ปัญหาได้หรือไม่เพียงใด และควรมีการปรับปรุงแก้ไขต่อไปอย่างไร ซึ่งการประเมินผลมีสิ่งสำคัญ คือ ตรวจสอบวัตถุประสงค์และวิธีการให้ชัดเจนก่อน ก่อนที่จะนำข้อมูลผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการตัดสินใจว่าทีมดีหรือไม่ ปัจจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมควรนำมาพิจารณาด้วย ซึ่งมีวิธีการดังนี้

5.1 สอบถามจากทีม หัวหน้าทีมมีงานอย่างหนึ่ง คือ การประเมินขวัญกำลังใจและแรงจูงใจของทีมอยู่เสมอ รวมถึงสมาชิกทีมแต่ละคน โดยการพูดคุยกับสมาชิกแบบตัวต่อตัวและเป็นกลุ่ม การประชุมทบทวนผลงานอย่างเป็นทางการเป็นวิธีหนึ่งในการรวบรวมข้อมูล

5.2 สอบถามจากบุคคลภายนอก เช่น ผู้ที่ติดต่อกับทีมอยู่เป็นประจำ ฝ่ายบริหารงานบุคคล ซึ่งพอใจที่จะพูดคุยกับสมาชิกแต่ละคน อาจใช้วิธีการประชุมกลุ่มโดยมีหรือไม่มีหัวหน้าทีมอยู่ร่วมด้วยก็ได้

ธีรเดช รั้วมงคล (2559, น. 28-29) ได้กล่าวถึงกระบวนการสร้างทีมงานไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ เป็นสิ่งที่ต้องการและปรารถนาให้เกิดขึ้น ซึ่งอาจจะเป็นของบุคคลหรือของทีมหรือหน่วยงานหรือขององค์การก็ได้ การกำหนดวัตถุประสงค์มีประโยชน์มากมาย เช่น ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ใช้เป็นเครื่องมือในการรวมพลัง ทั้งกายและใจ และใช้เป็นเครื่องมือวัดความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการทำงาน วัตถุประสงค์ที่ดีมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้ คือ ควรกำหนดให้ชัดเจน เข้าใจง่าย สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง เป็นไปได้ สามารถสังเกตและวัดผลได้ สมาชิกทุกคนรับรู้และเข้าใจตรงกัน ไม่ขัดต่อกฎ ระเบียบ ข้อบังคับหรือนโยบายและสามารถปรับให้เข้ากับสถานการณ์ได้

2. วางแผนงาน ในการวางแผนงานควรมีวิธีปฏิบัติดังนี้ คือ ควรทำความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการทำงานเป็นทีม วิเคราะห์ว่าจะต้องทำกิจกรรมอะไรบ้าง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ มีการวางขั้นตอนของงานที่จะต้องทำ กำหนดวิธีการทำงาน กำหนดหน้าที่และบทบาทในการทำงาน แบ่งงานและมอบหมายงาน กำหนดแนวทางการประเมินผลและกำหนดระเบียบกฎเกณฑ์ในการทำงาน

3. ปฏิบัติงานตามแผน วิธีการปฏิบัติงานตามแผน มีวิธีการดังนี้ คือ มีการติดตามผลงาน มีการเสริมสร้างความรู้ ความสามารถให้สมาชิก มีการให้คำปรึกษา แนะนำ ช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ มีการให้กำลังใจและสร้างความร่วมมือในการทำงาน มีการประสานในการทำงาน

4. ประเมินและปรับปรุง วิธีปฏิบัติในการประเมินและปรับปรุงผลงาน มีวิธีการดังนี้ คือ การประเมินผลเป็นระยะ ๆ การประเมินผลจะพิจารณาจากจุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ ประเมินผลโดยการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ มีการประเมินกระบวนการทำงานของทีม มีการประเมินวิธีการทำงานของสมาชิกแต่ละคน มีการประเมินผลความพึงพอใจของสมาชิก

ธีรศักดิ์ อุปไมยอริชัยและสุชาติ บางวิเศษ (2563, น. 203-204) ได้กล่าวถึง กระบวนการสร้างทีมงานซึ่งมี 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดภารกิจหรืองานที่จะทำ หมายถึง ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาจะต้องมีการกำหนดภารกิจหรืองานที่จะทำ วัตถุประสงค์ของการทำงานนั้น อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบของสมาชิกแต่ละคน ก่อนที่จะมีการประชุมชี้แจงให้สมาชิกทราบ โดยพร้อมจะเปลี่ยนแปลงได้ ถ้าสมาชิกมีข้อเสนอแนะที่ดีหรือมีความจำเป็นจะต้องเปลี่ยน

2. สร้างความเข้าใจกับสมาชิก เป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการเสนอแนะข้อคิดเห็น และการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ เช่น วัตถุประสงค์ในการทำงานคืออะไร ทำไมจึงต้อง



ทำงานนี้ มาตรฐานในการทำงานมีอะไร เป็นต้น ผลจากการสร้างความเข้าใจกับสมาชิกโดยให้มีส่วนร่วมนี้ จะทำให้สมาชิกเกิดความผูกพันกับทีมงานอย่างมากทีเดียว

3. ระดมความคิด เมื่อผู้บริหารกับทีมงานเข้าใจวัตถุประสงค์ในการทำงาน สิ่งที่ต้องการจากการทำงาน ตลอดจนเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานที่เสร็จแล้ว ในขั้นนี้เป็นการระดมความคิดของสมาชิกทุกคนของทีมในเรื่องเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงานต่าง ๆ ทักษะการทำงานที่จำเป็น ข้อมูลข่าวสารที่ต้องการ อัตราการเสี่ยงกับผลประโยชน์ที่จะได้รับ ทรัพยากรในการทำงานที่มีอยู่และข้อจำกัดต่าง ๆ ในการทำงานด้วยเทคนิคการระดมสมอง (Brain storming) การระดมสมองจะมีประสิทธิภาพมากที่สุดเมื่อใช้กับกลุ่มที่ไม่รู้จักกัน ไม่เกรงใจกันหรือสนิทสนมกันมากเกินไป จำนวนสมาชิกควรอยู่ระหว่าง 4-9 คน

4. คัดเลือกความคิด เป็นการพิจารณาความคิดต่าง ๆ ที่ได้จากการระดมสมอง โดยเฉพาะวิธีการปฏิบัติงาน ขั้นตอนในการทำงานซึ่งผู้บริหารและทีมงานเห็นว่าดีที่สุด มีข้อจำกัดน้อยที่สุด เพื่อนำไปกำหนดเป็นแผนการปฏิบัติงาน

5. กำหนดแผนปฏิบัติงาน หมายถึง การวางแผนการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ และเพื่อให้สมาชิกของทีมทุกคนรับทราบแผนงานตรงกันว่า ใครมีหน้าที่ทำอะไรบ้าง ทำที่ใดและเมื่อใด ผู้บริหารจะต้องแน่ใจว่าสมาชิกของทีมงานทุกคนเข้าใจตรงกันว่าแต่ละคนมีหน้าที่รับผิดชอบอะไรบางอย่างในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ตามแผน แผนที่ดีต้องสามารถปรับเปลี่ยน และยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ปัจจุบัน

6. การปฏิบัติตามแผน เป็นการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีการกำกับและตรวจสอบผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ขั้นการปฏิบัติตามแผนนี้ ผู้บริหารอาจจะไม่ต้องลงมือปฏิบัติเอง แต่ต้องคอยส่งเสริมสนับสนุน ส่งเสริมให้คำแนะนำและกระตุ้นให้กำลังใจแก่ลูกทีม

7. การประเมินผล เป็นการสรุปผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นความก้าวหน้าของการทำงาน คุณภาพของผลงาน ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น วิธีการดำเนินงานที่ได้ผล ซึ่งควรจะต้องปฏิบัติต่อไป ตลอดจนประสบการณ์ที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน เป็นต้น

กันยารัตน์ คำสิทธิ (2564, น. 23) ได้กล่าวถึง กระบวนการสร้างทีมงานไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การรับรู้ปัญหาของทีมงาน หมายถึง การร่วมกันของทีมงานในการร่วมรับรู้และตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้น โดยร่วมกันศึกษา ค้นหาและกำหนดปัญหา เพื่อร่วมกันแก้ไข แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์ ตามบทบาทหน้าที่ของตนเองและเป้าหมายของทีม

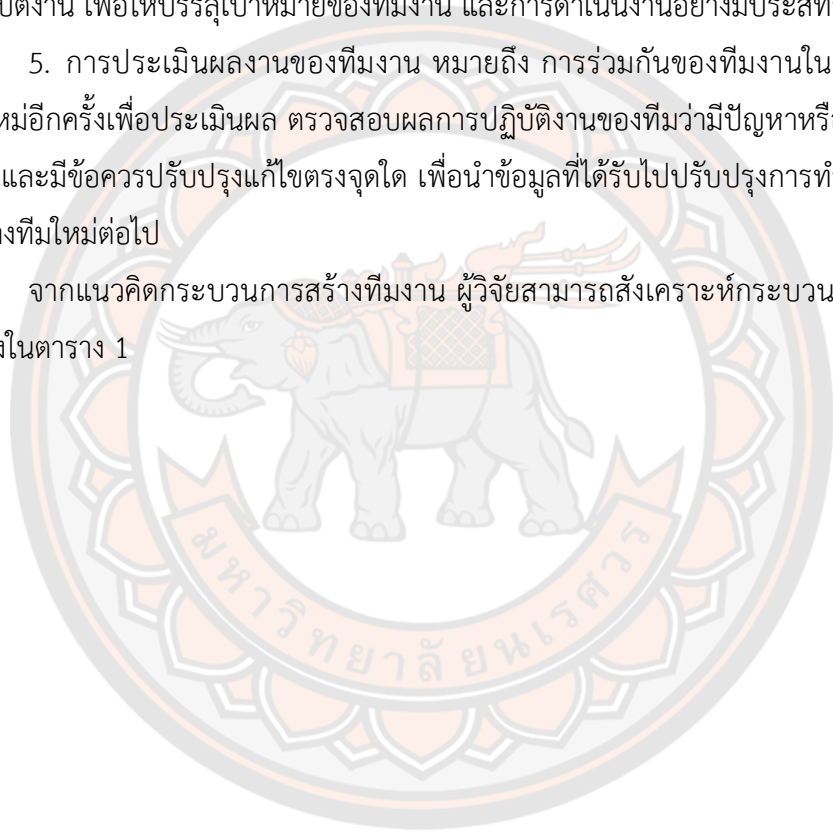
2. การเก็บรวบรวมข้อมูลของทีมงาน หมายถึง การร่วมกันของทีมงานในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับ เพื่อให้ได้ข้อเท็จจริงที่จะนำมาประมวลผล โดยสมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น มีทักษะในการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล

3. การวางแผนของทีมงาน หมายถึง การร่วมกันของทีมงานในการกำหนดเป้าหมายในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายในทีมอย่างชัดเจน โดยสมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการวางแผนเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว มีการเสนอความคิดเห็น นำไปสู่การวางแผนการดำเนินงาน เพื่อดำเนินการแก้ไขปัญหาของทีมให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

4. การปฏิบัติงานของทีมงาน หมายถึง การร่วมกันของทีมงานในการนำแผนการดำเนินงานที่วางแผนไว้ลงสู่การปฏิบัติจริงอย่างเป็นรูปธรรม โดยมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของสมาชิกภายในทีมอย่างชัดเจน สมาชิกภายในทีมให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลกัน มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของทีมงาน และการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

5. การประเมินผลงานของทีมงาน หมายถึง การร่วมกันของทีมงานในการเก็บรวบรวมข้อมูลใหม่อีกครั้งเพื่อประเมินผล ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของทีมว่ามีปัญหาหรืออุปสรรคเกิดขึ้นหรือไม่ และมีข้อควรปรับปรุงแก้ไขตรงจุดใด เพื่อนำข้อมูลที่ได้รับไปปรับปรุงการทำงานของทีมงานหรือการสร้างทีมใหม่ต่อไป

จากแนวคิดกระบวนการสร้างทีมงาน ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์กระบวนการสร้างทีมงานดังแสดงในตาราง 1



ตาราง 1 แสดงการสังเคราะห์กระบวนการสร้างทีมงาน

กระบวนการสร้างทีมงาน	Dyer (1995)	Schermerhorn (2002)	Gomez-Mejia, Balkin & Cardy (2008)	ประโยชน์ คล้ายลักษณะ (2556)	ธีรเดช รุ่งมงคล (2559)	ธีรศักดิ์ อุปมยอธัชและคณะ (2563)	กันยารัตน์ คำลิตทิ (2564)	ความถี่
1. การรับรู้สภาพและปัญหา	✓	✓	✓				✓	4
2. การวางรูปแบบ/การสร้างกลุ่ม			✓			✓		2
3. การกำหนดภารกิจ/กำหนดวัตถุประสงค์					✓	✓		2
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล/การวิเคราะห์ข้อมูล	✓	✓	✓	✓		✓	✓	6
5. การวินิจฉัยข้อมูล	✓	✓				✓		3
6. การวางแผนปฏิบัติการ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
7. การนำแผนไปปฏิบัติ/การดำเนินงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
8. การประเมินผล	✓	✓		✓	✓	✓	✓	6
9. การแยกกลุ่ม			✓					1
10. การปรับปรุง					✓			1

จากตาราง 1 การสังเคราะห์ทฤษฎี แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสร้างทีมงาน ผู้วิจัยเลือกตัวแปรที่มีความถี่ 4 ขึ้นไปมาใช้ในการวิจัย สรุปได้ว่า กระบวนการสร้างทีมงาน มี 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ขั้นตอนการรับรู้สภาพและปัญหาของทีมงาน 2) ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลของทีมงาน 3) ขั้นตอนการวางแผนการปฏิบัติงานของทีมงาน 4) ขั้นตอนการปฏิบัติงานของทีมงาน และ 5) ขั้นตอนการประเมินผลงานของทีมงาน

กระบวนการสร้างทีมงาน 5 ขั้นตอน มีรายละเอียด ดังนี้

1. ขั้นการรับรู้สภาพและปัญหาของทีมงาน หมายถึง สมาชิกทุกคนภายในทีม ต้องมีความตระหนักรู้ถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการดำเนินงานขององค์การร่วมกัน อีกทั้งมีความต้องการที่จะแก้ไขปัญหานั้นร่วมกัน โดยมีการร่วมกันศึกษา ค้นหา คัดวิเคราะห์และกำหนดปัญหาเพื่อที่จะร่วมกันแก้ไข มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ ตามเป้าหมายของทีมและบทบาทหน้าที่ของตนเอง

2. ขั้นการเก็บรวบรวมข้อมูลของทีมงาน หมายถึง สมาชิกทุกคนภายในทีมร่วมกัน ในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับมา ซึ่งเป็นข้อมูลที่มีความเที่ยงตรงและชี้ให้เห็นถึงสาเหตุ ของการเกิดปัญหาอย่างแท้จริง เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่เป็นข้อเท็จจริงในการที่จะนำมาประมวลผล โดยในขั้นตอนนี้สมาชิกต้องมีการระดมความคิดและมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นที่เกิด ประโยชน์ต่อทีมงาน รวมไปถึงต้องมีทักษะในการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจากการฝึกอบรม หรือถ่ายทอดความรู้จากผู้ที่มีประสบการณ์ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อการทำงาน

3. ขั้นการวางแผนการปฏิบัติงานของทีมงาน หมายถึง การที่สมาชิกของทีมงานร่วมกัน กำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในทีมอย่างชัดเจน อีกทั้งสมาชิก ทุกคนภายในทีมจะต้องมีส่วนร่วมในการร่วมกันวางแผนเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว มีการนำเสนอ ความคิดเห็นที่จะนำไปสู่การจัดทำแผนการปฏิบัติงาน เพื่อดำเนินการแก้ไขปัญหาของทีมให้บรรลุ เป้าหมายและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

4. ขั้นการปฏิบัติงานของทีมงาน หมายถึง การนำแผนการดำเนินงานที่วางแผนไว้ลงสู่ การปฏิบัติจริงอย่างเป็นรูปธรรม โดยสมาชิกภายในทีมพึงพาอาศัยและให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลกัน มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน โดยทั้งนี้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ของทีมงาน ควรมีการมอบหมายความรับผิดชอบและกำหนดบทบาทหน้าที่ของสมาชิกภายในทีมอย่างชัดเจน เพื่อให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพอย่างสูงสุด

5. ขั้นการประเมินผลงานของทีมงาน หมายถึง การเก็บรวบรวมข้อมูลของทีมงานใหม่ อีกครั้ง เพื่อนำมาประเมินผลและตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของทีมงานว่ามีปัญหาหรืออุปสรรค เกิดขึ้นหรือไม่ มีข้อบกพร่องและมีข้อควรปรับปรุงแก้ไขตรงจุดใด เพื่อนำข้อมูลที่ได้รับไปพัฒนาและ ปรับปรุงการทำงานของทีมให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นหรือการสร้างทีมงานใหม่ที่มีคุณภาพต่อไป

## แนวคิดเกี่ยวกับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

### บทบาทและหน้าที่ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

ณรงค์วิทย์ แสันทอง (2554, น.133) ได้กล่าวถึง บทบาทและหน้าที่ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ไว้ว่า องค์กรต่าง ๆ ควรเพิ่มความสำคัญให้การบริหารคนให้ดึงเอาศักยภาพที่มีอยู่ออกมาใช้ให้คุ้มค่ากับเวลาที่ทำงานอยู่กับองค์กรให้มากยิ่งขึ้น หน้าที่ตามขอบข่ายงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ มีดังนี้

1. พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา โครงสร้างเวลาเรียนร่วมกับฝ่ายวิชาการ และนำไปใช้ให้ถูกต้อง
2. จัดการเรียนการสอนและวัดผลประเมินผลนักเรียนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่รับผิดชอบ
3. นิเทศการสอนครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่รับผิดชอบอย่างน้อยภาคเรียนละ 2 ครั้ง ปรับปรุง/พัฒนาการสอนของครู พร้อมทั้งให้คำแนะนำและบันทึกผล
4. เป็นผู้นำในการพัฒนาผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินี้พื้นฐานของนักเรียนให้สูงขึ้น
5. จัดทำโครงการกิจกรรมที่ได้รับมอบหมายเสนอต่อผู้บริหาร และประเมิน/สรุปผลการดำเนินงานจัดทำกิจกรรมตามแผนปฏิบัติการประจำปีของกลุ่มสาระให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย
7. รับนโยบายจากผู้บริหารมาปฏิบัติและแจ้งให้ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ทราบอย่างสม่ำเสมอ
8. จัดการแข่งขันวิชาการภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อเตรียมการแข่งขันกับหน่วยงานอื่นทั้งภายในและภายนอก
9. ประชุมเกี่ยวกับการเรียนของนักเรียน พร้อมทั้งติดตามผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในกลุ่มสาระการเรียนรู้
10. ดูแลติดตามงานสอนซ่อมเสริม เรียนพิเศษช่วงเย็นและวันเสาร์ของนักเรียนในกลุ่มสาระการเรียนรู้
11. ดูแลรับผิดชอบแหล่งเรียนรู้หรือห้องพิเศษต่าง ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย
12. ประชุมครูในกลุ่มสาระอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง ส่งวารสารการประชุมและบันทึกการประชุมทุกเดือน
13. วิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ของกลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
14. ตรวจสอบการจัดการเรียนรู้ พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะและส่งฝ่ายวิชาการตรวจสอบ
15. มอบหมายและติดตามให้ครูจัดทำวิจัยในชั้นเรียนทุกกลุ่มสาระอย่างน้อย 1 ครั้ง ต่อภาคเรียน



16. ร่วมกับฝ่ายวิชาการเพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียนด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

17. พัฒนาแหล่งเรียนรู้ ห้องเรียนพิเศษ ตารางการใช้ห้อง สรุปลงสถิติการใช้ห้องเรียนและแหล่งเรียนรู้

18. งานอื่น ๆ ตามคำสั่งของโรงเรียนและที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

วิระวัฒน์ ดวงใจ (2556, น. 60) ได้กล่าวถึง บทบาทและหน้าที่ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ดังนี้

1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

1.1 ศึกษาวิเคราะห์เอกสารหลักสูตรแกนกลาง พุทธศักราช 2551 สาระแกนกลางของกระทรวงศึกษาธิการ ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับสภาพปัญหาและความต้องการของสังคม ชุมชนและท้องถิ่น

1.2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมและประเมินสภาพสถานศึกษาเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ภารกิจ เป้าหมาย คุณลักษณะที่พึงประสงค์โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย

1.3 จัดทำโครงสร้างหลักสูตรและสาระต่าง ๆ ที่กำหนดให้มีหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย คุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยพยายามบูรณาการเนื้อหาสาระในกลุ่มสาระการเรียนรู้เดียวกันและระหว่างกลุ่มสาระการเรียนรู้ตามความเหมาะสม นำหลักสูตรไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนและบริหารจัดการการใช้หลักสูตรให้เหมาะสม นิเทศการใช้หลักสูตร ติดตามและประเมินผลการใช้หลักสูตร ปรับปรุง และพัฒนาหลักสูตรตามความเหมาะสม

2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

2.1 ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ตามสาระและหน่วยการเรียนรู้ โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ส่งเสริมให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้โดยจัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมสอดคล้องกับความสนใจ ความถนัดของผู้เรียน ฝึกทักษะ กระบวนการคิดการจัดการ การเผชิญสถานการณ์ การประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงและปฏิบัติจริง การส่งเสริมให้รักการอ่านและใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง การผสมผสานความรู้ต่าง ๆ ให้สมดุลกัน ปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงามและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่สอดคล้องกับเนื้อหาสาระกิจกรรม ทั้งนี้ โดยจัดบรรยากาศสิ่งแวดล้อม แหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อกระบวนการจัดการเรียนรู้ และนำภูมิปัญญาท้องถิ่นหรือเครือข่ายผู้ปกครอง ชุมชน ท้องถิ่นมามีส่วนร่วมในการเรียนการสอนตามความเหมาะสม

2.2 จัดให้มีการนิเทศการเรียนการสอนแก่ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ โดยเน้นการนิเทศที่มีส่วนร่วมช่วยเหลือกันแบบกัลยาณมิตร เช่น นิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อน เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนร่วมกันหรือแบบอื่น ๆ ตามความเหมาะสม

### 3. การวัดผล ประเมินผล

3.1 ร่วมกำหนดระเบียบ แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการวัดผลและประเมินผลของสถานศึกษา สาระการเรียนรู้ หน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ และการจัดกิจกรรมการเรียนรู้

3.2 ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการวัดผลและประเมินผลแต่ละรายวิชา ให้สอดคล้องกับ มาตรฐานการศึกษา สาระการเรียนรู้ หน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ และกิจกรรม การจัดการเรียนรู้ ส่งเสริมให้ครูดำเนินการวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้ โดยเน้น การประเมินตามสภาพจริง จากกระบวนการการปฏิบัติและผลงาน จัดให้มีการเทียบโอนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์และผลการเรียนจากสถานศึกษาอื่น สถานประกอบการ และอื่น ๆ ตามแนวทาง ที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดพัฒนาเครื่องมือวัดผลและประเมินผลให้ได้มาตรฐาน

### 4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพ

4.1 ศึกษาวิเคราะห์ การบริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพงานวิชาการในภาพรวมของ สถานศึกษา

4.2 ส่งเสริมให้ครู ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ให้แก่ละ กลุ่มสาระการเรียนรู้

5. การพัฒนาสื่อวัตกรรมการเรียนการสอนและเทคโนโลยีทางการศึกษา ศึกษา วิเคราะห์ความจำเป็น ในการใช้สื่อและเทคโนโลยี เพื่อการจัดการเรียนการสอนและการบริหารงานวิชาการ ส่งเสริมให้ครู ผลิต พัฒนาสื่อและนวัตกรรมการเรียนการสอนจัดหาสื่อ และเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการจัดการเรียน การสอนและพัฒนางานด้านวิชาการ ประสานความร่วมมือในการผลิต จัดทำ พัฒนา และการใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนการสอนและพัฒนางานวิชาการกับสถานศึกษา

### 6. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้

6.1 สืบค้นแหล่งเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาทั้งในสถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น ในเขตพื้นที่การศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษาใกล้เคียง จัดทำเอกสาร เผยแพร่ แหล่งเรียนรู้ แก่ครู สถานศึกษาอื่น บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา ในบริเวณใกล้เคียง จัดตั้งและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ รวมทั้งพัฒนาให้เกิดองค์ความรู้และประสานร่วมมือ สถานศึกษาอื่น บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษาในการจัดตั้ง ส่งเสริมและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ร่วมกันส่งเสริมสนับสนุนให้ครูใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอก โรงเรียนในการจัดกระบวนการจัดการเรียนรู้ โดยครอบคลุมภูมิปัญญาท้องถิ่น

### 7. การนิเทศการศึกษา

7.1 จัดกระบวนการนิเทศงานวิชาการและการเรียนการสอนในสถานศึกษา

7.2 ดำเนินการนิเทศงานวิชาการและการเรียนการสอนภายในรูปแบบหลากหลาย และเหมาะสมกับสถานศึกษาประเมินผลการจัดระบบ และกระบวนการนิเทศการศึกษาในสถานศึกษา

ติดตาม ประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อพัฒนาระบบและกระบวนการนิเทศงานวิชาการและการเรียนการสอนของสถานศึกษา

ทวีศักดิ์ ยศธา (2558, น. 72) ได้กล่าวถึง บทบาทและหน้าที่ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ไว้ว่า หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีความสำคัญต่อองค์กร ตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งได้กำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ให้มีหน้าที่รับผิดชอบปริมาณและผลงานสูง โดยมีลักษณะงานที่ปฏิบัติ ได้แก่

1. พัฒนางานวิชาการในกลุ่มสาระการเรียนรู้ให้มีความก้าวหน้า เหมาะสมและสอดคล้องกับหลักสูตร
2. ส่งเสริมการพัฒนาทักษะกระบวนการทางวิชาการ รวมไปถึงการประกวดแข่งขันต่าง ๆ
3. ร่วมวางแผน จัดทำแผนและดำเนินงานตามแผนให้เป็นไปได้ด้วยความเรียบร้อย
4. นิเทศครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้
5. นำเสนอผลการปฏิบัติงานของครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่อผู้บริหาร

วราภรณ์ สิงห์ทวง (2561, น. 49-50) ได้กล่าวถึง บทบาทและหน้าที่ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ไว้ว่า ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวางแผน เป็นการดำเนินการเกี่ยวกับนโยบายและวางแผนการบริหารทีมงานด้านวิชาการ การจัดเตรียมทรัพยากรต่าง ๆ ที่ต้องใช้ในการดำเนินงานโครงการและกิจกรรมให้ครอบคลุมตามขอบข่ายการบริหารวิชาการทั้งหมด ได้แก่ การบริหารหลักสูตร การบริหารด้านการจัดการเรียนการสอน การบริหารนิเทศภายในสถานศึกษา การบริหาร การประเมินผล การเรียน การบริหารข้อมูลและสารสนเทศทางวิชาการ การบริหารพัฒนาบุคลากร การบริหารการวิจัยและพัฒนาการบริการโครงการวิชาการอื่น ๆ

2. การปฏิบัติ เป็นการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำและดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ และกิจกรรมที่วางไว้เกี่ยวกับบทบาทของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ได้แก่ การพัฒนางานวิชาการ การพัฒนาหลักสูตร พัฒนาแหล่งเรียนรู้ การวัดผลและประเมินผล การพัฒนาสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยี ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้บรรลุจุดมุ่งหมายของหลักสูตร

3. การนิเทศ เป็นกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ ดูแลติดตามการปฏิบัติงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้างานวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูในสถานศึกษาเดียวกัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน งานในหน้าที่ความรับผิดชอบ ในลักษณะการชี้แนะ สอนงาน การให้คำปรึกษา ติดตามงานสอนซ่อมเสริมการเรียน การสังเกตการณ์สอน การเยี่ยมชั้นเรียน ในลักษณะของเพื่อนช่วยเพื่อน เป็นการนำความสามารถพิเศษของครูคนหนึ่งมาช่วยเหลือเพื่อประโยชน์ของครูอีกคนหนึ่งที่มี

ความสามารถด้อยกว่าหรือเพื่อการช่วยเหลือให้คำแนะนำในเรื่องของการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สู่เป้าหมายที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้เทคนิคในการนิเทศอย่างหลากหลาย

4. การประเมินผล เป็นการสรุปผลการดำเนินงาน ดูแลติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้ เกี่ยวกับการพัฒนางาน ผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในด้านต่าง ๆ และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน รวมทั้งการจัดการเรียนการสอนของครู การนำเสนอผลการปฏิบัติงานของครู เป็นการประเมินตนเองหรือการประเมินผลจากผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้างานวิชาการ และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

จากบทบาทและหน้าที่ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ดังกล่าว สรุปได้ว่า หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เป็นคณะกรรมการบริหารวิชาการของสถานศึกษา มีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา วางแผนดำเนินงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ จัดทำโครงสร้างแผนงานปฏิทินการปฏิบัติงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ วิเคราะห์หลักสูตร จัดทำโครงสร้างรายวิชา แผนการจัดการเรียนรู้ กำกับดูแลการจัดการเรียนการสอนของครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ให้ตรงตามหลักสูตร จัดหาสื่อเทคโนโลยี วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ พัฒนาห้องปฏิบัติการให้ทันสมัยและพร้อมใช้งานอยู่เสมอ จัดทำสารสนเทศของกลุ่มสาระการเรียนรู้ ดำเนินการนิเทศ กำกับและติดตามการจัดการเรียนการสอนหลากหลายรูปแบบตามความเหมาะสม รวมไปถึงประเมินผลการปฏิบัติงานของครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ และปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

#### **คุณสมบัติของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้**

วีรวรรณ ดวงใจ (2556, น.134) กล่าวว่า คุณสมบัติของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา มี 4 องค์ประกอบ คือ

1. การมีวิสัยทัศน์และความชัดเจนในวิสัยทัศน์ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความสามารถในการมองภาพลักษณะของสถานศึกษาในอนาคตของหน่วยงานเพื่อร่วมกับครูร่วมงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้ วางแผนปฏิบัติภายใต้สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เป็นไปได้ เพื่อให้การบริหารงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้และปฏิบัติงานของโรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งเป้าหมายไว้

2. การบริหารงานวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานวิชาการ และการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกับครูผู้ร่วมงานให้เป็นไปตามแผนการจัดการเรียนรู้และเป็นไปตามเจตนารมณ์ของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551 มุ่งเน้นการพัฒนาผู้เรียนให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ เป็นนักวิจัยและสามารถพัฒนาตนเองได้เต็มตามศักยภาพ

3. กระตุ้นการใช้ปัญญา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษามีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในกลุ่มสาระการเรียนรู้และในโรงเรียน ทำให้ผู้ร่วมงานมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในโรงเรียนเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ทำให้ครูผู้ร่วมงานรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกันและสร้างความเชื่อมั่นให้ครูผู้ร่วมงานว่ปัญหาทุกอย่างต้องมอีวิธีการแก้ไข

4. คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำ ให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ครูผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จะเป็นโค้ชและเป็นทีปรีक्षाของครูผู้ร่วมงานแต่ละคน การเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคลและมีการพัฒนาศักยภาพของครูผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น

อรปริณ สุตะพาหะ (2556, น. 14) ได้กล่าวถึง คุณสมบัติของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ไว้ดังนี้

1. มีความรู้ความสามารถเหมาะสมที่จะเป็นผู้นำทางวิชาการของสถานศึกษาได้และสามารถนิเทศงานวิชาการในกลุ่มสาระการเรียนรู้ได้เป็นอย่างดี
2. มีลักษณะของผู้นำที่ดี
3. เป็นที่เคารพนับถือของข้าราชการในสถานศึกษานั้น
4. เป็นผู้มึมนุษยสัมพันธ์ดี

วราภรณ์ สิงห์กวาง (2561, น. 49-50) ได้กล่าวถึง คุณสมบัติของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ไว้ดังนี้

1. ผู้นำที่มงาน สามารถให้คำแนะนำปรีक्षा (Coach) กับบุคลากรในกลุ่มสาระการเรียนรู้ตามบทบาทหน้าที่ให้ความดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างให้บุคลากรเลื่อมใส ศรัทธาและยอมรับ

2. มีวิสัยทัศน์ ทำงานร่วมกับครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ในการวางแผนปฏิบัติงาน ภายใต้สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เป็นไปได้เพื่อให้การบริหารงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้และปฏิบัติงานของโรงเรียนบรรลุตามวัตถุประสงค์

3. มีทักษะในการปฏิบัติงานเพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ได้แก่ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านการคิด ทักษะการตัดสินใจแก้ปัญหา รวมทั้งสามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ได้ทางออกของปัญหาเป็นผู้ที่มีระบบความคิดอย่างมีเป้าหมายและสร้างสรรค์

4. ด้านการสื่อสาร หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เปิดโอกาสให้บุคลากรแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกันบนพื้นฐานของเหตุผลกำหนดเป้าหมายร่วมกันและรับทราบเป้าหมายเดียวกันในการปฏิบัติงาน



5. สร้างบรรยากาศในการทำงาน ทำให้มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ให้ความช่วยเหลือดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล มีความยุติธรรมและทำให้ครูผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ รวมทั้งมีการพัฒนาศักยภาพของครูผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น

จากคุณสมบัติของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ดังกล่าว สรุปได้ว่า หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ มีลักษณะเป็นผู้นำทีมงาน สามารถให้คำแนะนำกับบุคลากรในกลุ่มสาระการเรียนรู้ตามบทบาทหน้าที่ ดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างให้บุคลากรเกิดความเลื่อมใส ศรัทธาและยอมรับ มีวิสัยทัศน์ ทำงานร่วมกับครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ในการวางแผนปฏิบัติงานภายใต้สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เป็นไปได้เพื่อให้การบริหารงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้และปฏิบัติงานของโรงเรียนบรรลุตามวัตถุประสงค์ นอกจากนี้ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ควรเป็นผู้ที่มีระบบความคิดอย่างมีเป้าหมายและสร้างสรรค์ มีทักษะในการปฏิบัติงานเพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ได้แก่ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านการคิด ทักษะการตัดสินใจแก้ปัญหา รวมทั้งสามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อช่วยในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกันบนพื้นฐานของเหตุผล มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกันและรับทราบแนวทางในการปฏิบัติงานที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีการสร้างบรรยากาศในการทำงาน เพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ให้ความช่วยเหลือ ดูแล เอาใจใส่ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้เป็นรายบุคคล มีความยุติธรรมและทำให้ครูผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ รวมทั้งมีการพัฒนาศักยภาพของครูผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

นันทิญา พงษ์มี (2554) ได้ทำวิจัย เรื่อง การศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 พบว่า 1) ผลการศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านมีสภาพการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีสภาพการทำงานเป็นทีมสูงสุด คือ ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ 2) ผลการเปรียบเทียบสภาพการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ และขนาดโรงเรียน พบว่า ผู้บริหาร และครูผู้สอนที่มีตำแหน่งหน้าที่ต่างกันมีสภาพการทำงานเป็นทีมในภาพรวม และรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อเปรียบเทียบสภาพการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษา จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยภาพรวม พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ประโยชน์ คล้ายลักษณ์ (2556) ได้ทำวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่า 1) สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษาในมิติเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ การมีส่วนร่วมในการดำเนินการ การไว้วางใจและการยอมรับนับถือ โดยต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถนะในลักษณะการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การฝึกอบรม และการฝึกปฏิบัติงานกับผู้เชี่ยวชาญ 2) รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีลักษณะเป็นหลักสูตรการฝึกอบรม และคู่มือการฝึกอบรมที่ประกอบด้วยโครงสร้างสำคัญ 6 ส่วน ได้แก่ หลักการและเหตุผล จุดมุ่งหมายของหลักสูตร โครงสร้างหลักสูตรเนื้อหาหลักสูตรและกิจกรรมการฝึกอบรม กระบวนการฝึกอบรม การวัดและประเมินผลการฝึกอบรม 3) รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่พัฒนาขึ้นได้รับการพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ปฏิบัติในลักษณะเห็นชอบถึงความเหมาะสม ความสอดคล้อง ความเป็นไปได้และความถูกต้องครอบคลุม ในระดับมาก

ลำเทียน เผ่าอาจ (2559) ได้ทำวิจัย เรื่อง การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนขยายโอกาสอำเภอเมืองตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด พบว่า 1) ข้าราชการครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนขยายโอกาสอำเภอเมืองตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การมีเป้าหมายเดียวกัน การมีปฏิสัมพันธ์ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การมีส่วนร่วม การยอมรับนับถือ และการสื่อสาร

อย่างเปิดเผย 2) ข้าราชการครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนขยายโอกาสอำเภอเมืองตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จำแนกตามเพศ ตำแหน่งหน้าที่ และขนาดโรงเรียนแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สุวรรณณี คชเดช (2559) ได้ทำวิจัย เรื่อง ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการสร้างทีมงานในโรงเรียนอำเภอแก่งหางแมว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 พบว่า 1) ปัญหาการสร้างทีมงานในโรงเรียนอำเภอแก่งหางแมว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้น ด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้า และด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม อยู่ในระดับปานกลาง 2) ผลการเปรียบเทียบปัญหาการสร้างทีมงานในโรงเรียนอำเภอแก่งหางแมว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 จำแนกตามขนาดโรงเรียนโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้น ด้านการพัฒนาตนเอง ด้านสัมพันธ์ภาพระหว่างกลุ่ม และด้านการสื่อสารที่ดีแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ผลการเปรียบเทียบปัญหาการสร้างทีมงานในโรงเรียนอำเภอแก่งหางแมว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์สอนของ ครูโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้น ด้านความชัดเจนของเป้าหมายแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) แนวทางการพัฒนาการสร้างทีมงานในโรงเรียนอำเภอแก่งหางแมว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ผู้บริหารควรมีการกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ไว้อย่างครบถ้วนและชัดเจน ครูควรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผนพัฒนาโรงเรียน ผู้บริหารควรสร้างขวัญและกำลังใจและส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากรอยู่เสมอ ควรมีการติดตั้งระบบการสื่อสารที่ทันสมัย สะดวกรวดเร็วในการประสานงานในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ

ลดาวัลย์ พุทธวัช (2560) ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาแนวทางการสร้างทีมครูสำหรับสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 24 พบว่า 1) องค์ประกอบ การสร้างทีมครูสำหรับสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 24 จากผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า ได้องค์ประกอบ 7 องค์ประกอบ คือ 1) บทบาทที่สมดุล 2) วัตถุประสงค์ เป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน 3) การติดต่อสื่อสารที่เปิดเผยเพื่อสร้างบรรยากาศแก้ปัญหา 4) ความร่วมมือในการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ 5) กระบวนการทำงานการตัดสินใจ ที่ถูกต้องของผู้นำ 6) ความสัมพันธ์ระหว่างทีม และ 7) การทบทวนประเมินผลงานอย่างสม่ำเสมอ และมีกระบวนการสร้างทีม 5 กระบวนการ ได้แก่ 1) การรับรู้ปัญหา 2) การรวบรวมและวิเคราะห์ ข้อมูล 3) การวางแผนปฏิบัติการ 4) การนำแผนไปปฏิบัติ และ 5) การประเมินผลลัพธ์ จากการดำเนินงาน 2) สภาพปัจจุบันการสร้างทีมครูสำหรับสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านวัตถุประสงค์เป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน รองลงมา คือ กระบวนการทำงานการตัดสินใจที่ถูกต้องของผู้นำ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การติดต่อสื่อสารที่เปิดเผยเพื่อสร้างบรรยากาศแก้ปัญหา ผลการศึกษาสภาพที่พึงประสงค์การสร้างทีมครูสำหรับสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การติดต่อสื่อสารที่เปิดเผยเพื่อสร้างบรรยากาศแก้ปัญหา รองลงมา คือ การทบทวนประเมิน ผลงานอย่างสม่ำเสมอ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ความร่วมมือในการจัดการความขัดแย้ง อย่างสร้างสรรค์ 3) แนวทางพัฒนาการสร้างทีมครูสำหรับสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาเขต 24 พบว่า โดยรวมมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน โดยด้านการวางแผนปฏิบัติการ ผู้บริหารต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม ในการกำหนดหลักเกณฑ์ กระบวนการปฏิบัติงาน สนับสนุนให้มีกระบวนการทำงานที่ชัดเจน เหมาะสม มีการวางแผนก่อนปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้ครู บุคลากร มีส่วนร่วมในการพิจารณาคัดเลือก บุคคลเพื่อทำหน้าที่ในตำแหน่งต่าง ๆ ตามความสามารถและทักษะที่แตกต่างกันในแต่ละด้าน มาทำงานร่วมกันและจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานเอาไว้อย่างชัดเจนและประกาศให้บุคลากรทราบ โดยทั่วกัน

วราภรณ์ สิงห์กวาง (2561) ได้ทำวิจัย เรื่อง รูปแบบการบริหารทีมงานของหัวหน้า กลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า 1) สภาพการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระ การเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา มี 2 องค์ประกอบ ได้แก่ 1.1) ปัจจัยการบริหารทีมงาน และ 1.2) กระบวนการบริหารทีมงาน 2) รูปแบบการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 3องค์ประกอบ 2.1) ปัจจัยการบริหารทีมงาน คือ ผู้นำทีมครู งบประมาณ สื่อ วัสดุอุปกรณ์ และสภาพแวดล้อม 2.2) กระบวนการบริหารทีมงาน คือ การวางแผน ด้วยเครือข่ายความร่วมมือ การปฏิบัติการแบบร่วมรับผิดชอบ การนิเทศแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์และ การประเมินและปรับปรุง และ 2.3) ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ ได้แก่ ประสิทธิภาพของ ทีมงานและประสิทธิผลของผู้เรียน 3) ผลการประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารทีมงาน ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

พงศ์ณภัทร นันศิริ (2562) ได้ทำวิจัย เรื่อง การศึกษาสภาพและแนวทางในการสร้างทีมงาน ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 สุโขทัย พบว่า 1) ผลการศึกษาสภาพการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา



มัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย พบว่า สภาพการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีการปฏิบัติสูงสุด ได้แก่ ด้านการปฏิบัติงานของทีมงาน อยู่ในระดับมาก รองลงมา ได้แก่ ด้านการประเมินผลงานของทีมงานอยู่ในระดับมาก ด้านการวางแผนงานของทีมงาน อยู่ในระดับมาก และด้านการรับรู้ปัญหาของทีมงานอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ส่วนสภาพการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการเก็บข้อมูลของทีมงานอยู่ในระดับมาก

2) ผลการศึกษาแนวทางการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย พบว่า ควรมีการประชุมปรึกษาหารือ ระดมความคิดเห็น เพื่อให้เกิดการยอมรับจากเสียงข้างมาก มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน โดยสมาชิกภายในทีมต้องรู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเอง ทำงานอย่างเต็มความสามารถ มีการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงาน ผู้บริหารควรมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อสมาชิก สร้างขวัญและกำลังใจ เป็นผู้นำที่ดีมีความกล้าตัดสินใจ และมีความยุติธรรมในการประเมินผลงานของทีมงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ ตามเป้าหมายที่วางไว้

กันยารัตน์ คำสิทธิ (2564) ได้ทำวิจัย เรื่อง แนวทางการสร้างทีมงานสำหรับงานระบบ การดูแลช่วยเหลือนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัศึกษาน่าน พบว่า

1) การสร้างทีมงานสำหรับงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ในภาพรวมมีการปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการรับรู้ปัญหาของทีมงานมีการปฏิบัติสูงสุด และ ด้านการประเมินผลงานของทีมงาน มีการปฏิบัติต่ำสุด 2) ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนา การสร้างทีมงานสำหรับงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน พบว่า ผู้บริหารควรจัดทำคู่มือ การปฏิบัติงาน รวมทั้งจัดประชุมเพื่อพูดคุย สอบถามถึงปัญหาโดยเปิดโอกาสให้ครูได้แสดง ความคิดเห็น และร่วมกันวางแผนการดำเนินงาน ทั้งนี้ผู้บริหารควรสร้างขวัญและกำลังใจ อย่างสม่ำเสมอ ให้ครูมีความสนใจในการปฏิบัติงานและประเมินผลการดำเนินงานสำหรับ งานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนของครูด้วยความยุติธรรม โปร่งใส

ยุทธกานต์ โพธิ์หนองคุณ (2565) ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาแนวทางการสร้างทีมงานครู สำหรับสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิเขต 3 พบว่า

1) องค์ประกอบการสร้างทีมงานครูและกระบวนการสร้างทีมงานครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 จากผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า ต้ององค์ประกอบ 6 องค์ประกอบ 1) บทบาทที่สมดุล 2) ความชัดเจนของเป้าหมาย 3) การติดต่อสื่อสารที่ดีและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา 4) ความร่วมมือและการสนับสนุนไว้วางใจต่อกัน 5) กระบวนการทำงาน การตัดสินใจที่ถูกต้องของผู้นำ 6) การทบทวนพัฒนาและประเมินผลงานอย่างสม่ำเสมอ และ



กระบวนการสร้างทีมได้ 5 ขั้นตอน 1) การกำหนดปัญหา 2) การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล 3) การวางแผนเพื่อแก้ปัญหา 4) การนำแผนไปปฏิบัติ 5) การประเมินผลการดำเนินงาน

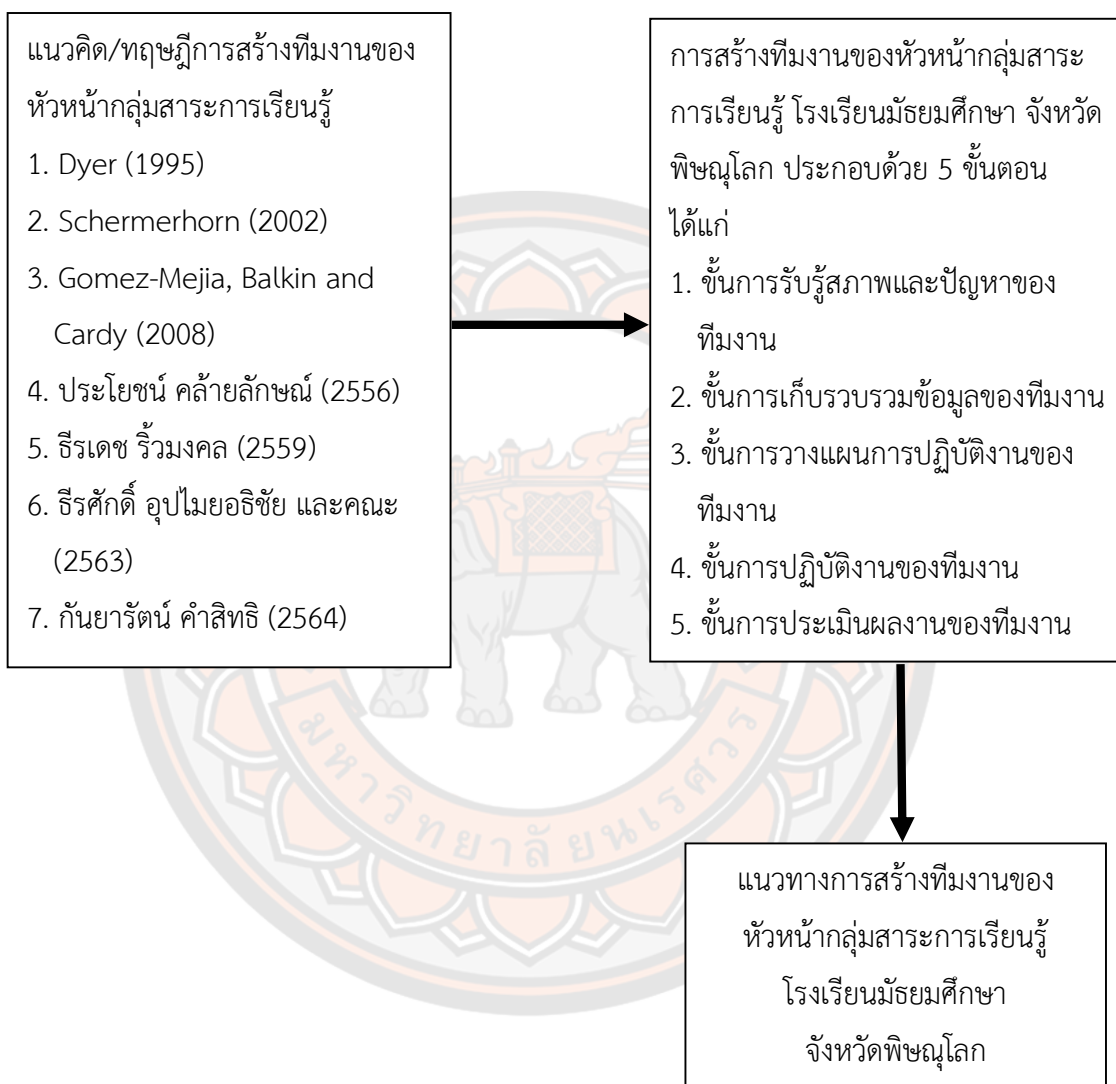
2) สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการทบทวนพัฒนาและประเมินผลงานอย่างสม่ำเสมอ ด้านกระบวนการทำงานการตัดสินใจที่ถูกต้องของผู้นำ ด้านการติดต่อสื่อสารที่ดีและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา ด้านความร่วมมือและการสนับสนุนไว้วางใจต่อกัน ด้านบทบาทที่สมดุลและด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านความชัดเจนของเป้าหมาย ตามลำดับ ผลการศึกษาสภาพที่พึงประสงค์การสร้างทีมครู สำหรับสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความชัดเจนของเป้าหมาย รองลงมา คือ บทบาทที่สมดุล และด้านที่น้อยที่สุด คือ กระบวนการทำงานการตัดสินใจที่ถูกต้องของผู้นำตามลำดับ 3) แนวทางการสร้างทีมครูสำหรับสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 จากผู้ทรงคุณวุฒิพบว่า โดยรวมมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้านเช่นเดียวกัน และพบว่ามีแนวทางการสร้างทีมงาน 32 แนวทาง โดยด้านการนำแผนไปปฏิบัติ ควรต้องมีคำสั่งมอบหมายงานในหน้าที่เป็นลายลักษณ์อักษรไว้อย่างครบถ้วนและชัดเจน เปิดโอกาส สนับสนุน ส่งเสริมเพื่อให้ครูและบุคลากรรวมกลุ่ม PLC และได้เข้าร่วมทั้งระบบออนไลน์และปกติของหน่วยงานอื่นตามความถนัดของแต่ละบุคคล เพื่อนำความรู้มาปรับปรุงงานให้เกิดประสิทธิภาพตามที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกิจกรรม งานและโครงการอย่างสูงสุด จนนำไปสู่ผลประโยชน์สูงสุดที่เกิดขึ้นต่อองค์กร

#### งานวิจัยต่างประเทศ

Grimmer (2014) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่เกื้อหนุนต่อภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงานที่ประสบความสำเร็จในองค์กร ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่เกื้อหนุนต่อภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงานในองค์กร คือ ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก ประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีม การบริหารจัดการทีมงานอย่างมีประสิทธิภาพ การกำหนดเป้าหมายในการทำงานอย่างชัดเจน การชี้แจงวัตถุประสงค์ให้ทีมงานเข้าใจอย่างละเอียด การสนับสนุนด้านการเงินและทรัพยากรด้านต่าง ๆ ตามความเหมาะสม จัดโครงสร้างองค์กรที่เกื้อหนุนกับการทำงานเป็นทีม การกระจายอำนาจในการบริหารงาน สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย ทั้งนี้การบริหารจัดการทีมจะอยู่ในความรับผิดชอบและการกำกับดูแลของหัวหน้าทีมเป็นสำคัญ

### กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษาศาภาพและแนวทางการสร้างทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก ได้จากการสังเคราะห์กระบวนการของการสร้างทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ดังภาพ 1



ภาพ 1 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพและแนวทางการสร้างทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก ผู้วิจัยดำเนินการวิจัย แบ่งเป็น 2 ขั้นตอน โดยวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพการสร้างทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก**

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร ได้แก่ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก จำนวน 39 โรงเรียน ปีการศึกษา 2565 จำนวน 312 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา แต่ละอำเภอ ในจังหวัดพิษณุโลก ปีการศึกษา 2565 จำนวน 175 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วยตารางจี้และมอร์แกน (Krejcie & Morgan) ได้มาโดยการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามสัดส่วนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษาแต่ละอำเภอ ในจังหวัดพิษณุโลก แสดงได้ดังตาราง 2

ตาราง 2 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก จำแนกตามอำเภอที่ตั้งของสถานศึกษา

ที่ตั้งอำเภอของสถานศึกษา	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
อำเภอเมืองพิษณุโลก	80	46
อำเภอบางระกำ	24	13
อำเภอบางกระทุ่ม	16	9
อำเภอวังทอง	64	36
อำเภอเนินมะปราง	24	13
อำเภอนครไทย	48	27
อำเภอชาติตระการ	16	9
อำเภอพรหมพิราม	24	13
อำเภอวัดโบสถ์	16	9
<b>รวม</b>	<b>312</b>	<b>175</b>

ที่มา: ข้อมูลที่ตั้งอำเภอของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก  
อุตรดิตถ์ ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2565

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

### 2.1 ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามสภาพการสร้งทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก (แบบสอบถามอยู่ในภาคผนวก ข หน้า 97) แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ ประสบการณ์การทำงาน และกลุ่มสาระการเรียนรู้ มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 สภาพการสร้งทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน รวมทั้งสิ้น 26 ข้อ มีรายละเอียด ดังนี้

1. ขั้นการรับรู้สภาพและปัญหาของทีมงาน จำนวน 6 ข้อ
2. ขั้นการเก็บรวบรวมข้อมูลของทีมงาน จำนวน 5 ข้อ

3. ขั้นตอนการวางแผนการปฏิบัติงานของทีมงาน จำนวน 5 ข้อ
4. ขั้นตอนการปฏิบัติงานของทีมงาน จำนวน 5 ข้อ
5. ขั้นตอนการประเมินผลงานของทีมงาน จำนวน 5 ข้อ

มีลักษณะเป็นมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีการสร้างทีมงานอยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีการสร้างทีมงานอยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีการสร้างทีมงานอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีการสร้างทีมงานอยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีการสร้างทีมงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

## 2.2 การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

แบบสอบถามการสร้างทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก มีขั้นตอนในการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้

1. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

2. กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย แบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ขั้นการรับรู้สภาพและปัญหาของทีมงาน 2) ขั้นการเก็บรวบรวมข้อมูลของทีมงาน 3) ขั้นการวางแผนการปฏิบัติงานของทีมงาน 4) ขั้นการปฏิบัติงานของทีมงาน และ 5) ขั้นการประเมินผลงานของทีมงาน

3. กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะ เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

4. สร้างแบบสอบถามฉบับร่างตามนิยามศัพท์เฉพาะ แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาและปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

5. ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยนำแบบสอบถามเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างนิยามศัพท์เฉพาะกับข้อคำถาม และหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม (Index of Item Objective Congruence: IOC) และความเหมาะสมของภาษาของแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีรายชื่อนามผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

- 5.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพร เซาว์นชัย อาจารย์ภาควิชาบริหาร วิทยา และพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

- 5.2 ดร.สุริยา จันทิมา ผู้อำนวยการโรงเรียนพิษณุโลกพิทยาคม วิทยฐานะ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ

- 5.3 ดร.อมรรัตน์ สารเถื่อนแก้ว รองผู้อำนวยการโรงเรียนพุทธชินราชพิทยา วิทยฐานะ รองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ



โดยเกณฑ์ในการพิจารณาความสอดคล้อง มีดังนี้

+1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามนิยามศัพท์เฉพาะ

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามนิยามศัพท์เฉพาะ

-1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ไม่ตรงตามนิยามศัพท์เฉพาะ

นำผลที่ได้จากการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของผู้เชี่ยวชาญไปหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม (Index of Item Objective Congruence : IOC) โดยใช้สูตร ดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC คือ ดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม

$\sum R$  คือ ผลรวมของคะแนนผลการตัดสินข้อคำถามของผู้เชี่ยวชาญ

$N$  คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

เกณฑ์การตัดสินความสอดคล้องของข้อคำถามกับเนื้อหา ดังนี้

$IOC \geq 0.5$  ถือว่า ข้อคำถามนั้นวัดได้สอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ

$IOC < 0.5$  ถือว่า ข้อคำถามนั้นวัดได้ไม่สอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ

ปรากฏว่าได้ค่า IOC ตั้งแต่ 0.67-1.00 (รายละเอียดของการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) อยู่ในภาคผนวก ค หน้า 105)

6. ปรับปรุงแบบสอบถามให้มีความเหมาะสมตามค่า IOC และข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ โดยผ่านความเห็นชอบของอาจารย์ที่ปรึกษา

7. นำแบบสอบถามไปทดลอง (try-out) กับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอเมืองอุดรดิตถ์ ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย จำนวน 30 คน เพื่อหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามด้วยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha-Coefficient) ของครอนบัค (Cronbach) พบว่า มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.97 (รายละเอียดของการหาค่าความเชื่อมั่น อยู่ในภาคผนวก ง หน้า 109)

8. นำข้อมูลการทดลองมาปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์ แล้วนำไปเสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบอีกครั้ง เพื่อจัดพิมพ์เป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ และนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังต่อไปนี้

1. ติดต่อขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ถึงผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลจากหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์

2. ส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์พร้อมแนบ QR Code ลิงค์แบบสอบถามออนไลน์ (Google Form) เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลไปยังโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างและประสานขอความร่วมมือจากหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ ในการตอบแบบสอบถาม

3. ผู้วิจัยตรวจสอบจำนวนและความถูกต้องของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืน เพื่อดำเนินการการวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผลตามขั้นตอนการวิจัยต่อไป โดยผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด จำนวน 175 ฉบับ ได้ฉบับที่สมบูรณ์กลับคืน จำนวน 175 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามและนำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ มาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จ โดยดำเนินการ ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ความถี่ และร้อยละ

2. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการสร้างทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก โดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แปลความหมายค่าเฉลี่ย การสร้างทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก กำหนดเกณฑ์ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, น. 121)

ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง มีการสร้างทีมงานอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง มีการสร้างทีมงานอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง มีการสร้างทีมงานอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง มีการสร้างทีมงานอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง มีการสร้างทีมงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

## ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางการสร้างทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการศึกษาการสร้างทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก ในขั้นตอนที่ 1 โดยเลือกจากข้อการปฏิบัติที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดใน 5 ขั้นตอนมาเป็นกรอบในการศึกษาแนวทางการสร้างทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก

### 1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และมีประสบการณ์ในการบริหาร การศึกษาหรือบริหารสถานศึกษา หรือมีบทบาทหน้าที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของกลุ่มสาระ การเรียนรู้ หรือมีบทบาทหน้าที่แนะนำและชี้แนะแนวทางให้ครูและผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะ ในการบริหารจัดการ จำนวน 5 คน ได้โดยการเลือกแบบเจาะจง โดยกำหนดคุณสมบัติดังนี้

1. เป็นผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาไม่ต่ำกว่า 5 ปี และมีรางวัลหรือผลงานระดับประเทศที่มาจากผลการปฏิบัติงานร่วมกันของคณะผู้บริหารและบุคลากร ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาโทด้านการบริหาร การศึกษา จำนวน 1 คน

1.1 ดร.จิวรรณ สุรเสียง รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุดรดิตถ์ วิทยฐานะ รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาชำนาญการพิเศษ

2. เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในด้านการบริหารสถานศึกษาที่มีรางวัล หรือผลงานระดับประเทศที่มาจากผลการปฏิบัติงานร่วมกันของผู้บริหารสถานศึกษา คณะครูและ บุคลากรในสถานศึกษา มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาโทด้านการบริหารการศึกษา มีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษา ไม่ต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 1 คน

2.1 ดร.อุไร ปัญญาสิทธิ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนเฉลิมขวัญสตรี สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุดรดิตถ์ วิทยฐานะ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ

3. เป็นผู้นำที่ปฏิบัติหน้าที่ในฝ่ายบริหารวิชาการ มีบทบาทและหน้าที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้ของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับ ปริญญาโทด้านการบริหารการศึกษา มีประสบการณ์ในการทำงาน ไม่ต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 2 คน

3.1 ดร.อมรรัตน์ สารเถื่อนแก้ว รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารวิชาการ โรงเรียน พุทธชินราชพิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุดรดิตถ์ วิทยฐานะ รองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ

3.2 ดร.วราภรณ์ สิงห์กว้าง ครู วิทยฐานะ ครูชำนาญการพิเศษ ปฏิบัติหน้าที่ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริหารวิชาการ โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคเหนือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์

4. เป็นศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีบทบาทหน้าที่ แนะนำและชี้แนะแนวทางให้ครูและผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะในการบริหารจัดการ มีวุฒิการศึกษา ตั้งแต่ระดับปริญญาโทด้านการบริหารการศึกษา มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งศึกษานิเทศก์ ไม่ต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 1 คน

4.1 ดร.สุทธิลักษณ์ ภูริชัยพัฒน์ ศึกษานิเทศก์ วิทยฐานะ ศึกษานิเทศก์ชำนาญการ พิเศษ ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

### 2.1 ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาแนวทางการสร้างทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียน มัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์แนวการสร้างทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระ การเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก โดยเลือกจากข้อการปฏิบัติที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ในแต่ละด้านในขั้นตอนที่ 1 มาสร้างแบบสัมภาษณ์ (แบบสัมภาษณ์อยู่ในภาคผนวก ข หน้า 102) แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ ลักษณะเป็นแบบเติมคำตอบ

ตอนที่ 2 แนวทางการสร้างทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียน มัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก มีลักษณะเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) จำนวน 5 ขั้นตอน ขั้นตอนละ 1 ข้อ รวมทั้งสิ้น 5 ข้อ ประกอบด้วย

1. ขั้นตอนการรับรู้สภาพและปัญหาของทีมงาน
2. ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลของทีมงาน
3. ขั้นตอนการวางแผนการปฏิบัติงานของทีมงาน
4. ขั้นตอนการปฏิบัติงานของทีมงาน
5. ขั้นตอนการประเมินผลงานของทีมงาน

### 2.2 การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ศึกษาเอกสาร หลักการสัมภาษณ์ การสร้างคำถาม เพื่อนำมาเป็นกรอบแนวคิด ในการสร้างเครื่องมือให้ครอบคลุมขอบเขตด้านเนื้อหาตามที่กำหนด

2. สร้างคำถามในการสัมภาษณ์ โดยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร และข้อมูลจากแบบสอบถามการสร้างทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก จากข้อการปฏิบัติที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดใน 5 ขั้นตอนมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยและสร้างข้อคำถามให้ครอบคลุมจากการศึกษาในขั้นตอนที่ 1

3. นำแบบสัมภาษณ์มาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา

4. จัดพิมพ์แบบสัมภาษณ์ที่สมบูรณ์ และเตรียมนำไปเก็บรวบรวมข้อมูล

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. ผู้วิจัยยื่นขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์

2. ผู้วิจัยส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์และติดต่อนัดหมายกับผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์เป็นรายบุคคล นัดหมายวัน เวลา และสถานที่ในการสัมภาษณ์ พร้อมทั้งส่งแบบสัมภาษณ์ให้ผู้ทรงคุณวุฒิก่อนสัมภาษณ์ล่วงหน้าอย่างน้อย 7 วัน

3. ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิตามแนวประเด็นที่กำหนดไว้ในแบบสัมภาษณ์ ตามกำหนดการสัมภาษณ์ด้วยวิธีการจดบันทึกและทำการบันทึกด้วยเครื่องเสียงบันทึก ระหว่างวันที่ 3 ตุลาคม 2565 – 27 ธันวาคม 2565 โดยมีรายละเอียด ดังตาราง 3



ตาราง 3 แสดงรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ วันที่ เวลา และสถานที่ที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์

ที่	รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ	วันที่ สัมภาษณ์	เวลาที่ สัมภาษณ์	สถานที่ สัมภาษณ์
1	ดร.จิรวรรณ สุรเสียง	6 ธันวาคม 2565	10.00 น.	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์
2	ดร.อุไร ปัญญาสิทธิ์	27 ธันวาคม 2565	15.00 น.	โรงเรียนเฉลิมขวัญสตรี อำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก
3	ดร.อมรรัตน์ สารเถื่อนแก้ว	3 ตุลาคม 2565	09.30 น.	โรงเรียนพุทธชินราชพิทยา อำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก
4	ดร.สุทธิลักษณ์ ภูริชัยพัฒน์	16 ธันวาคม 2565	13.00 น.	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์
5	ดร.วราภรณ์ สิงห์กวาง	10 พฤศจิกายน 2565	14.00 น.	โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคเหนือ อำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก

#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาจัดกระทำข้อมูลและสรุปข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

## บทที่ 4

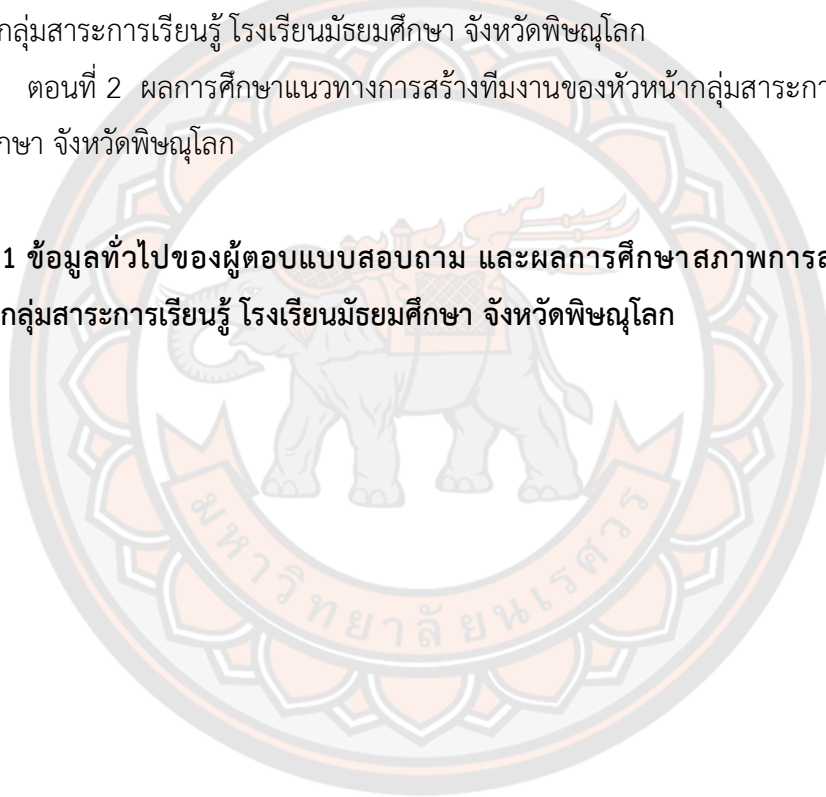
### ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพและแนวทางการสร้างทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิจัยออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และผลการศึกษาสภาพการสร้างทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาแนวทางการสร้างทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก

**ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และผลการศึกษาสภาพการสร้างทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก**



ตาราง 4 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป	กลุ่มตัวอย่าง (n=175)	
	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	61	34.86
1.2 หญิง	114	65.14
<b>รวม</b>	<b>175</b>	<b>100.00</b>
2. ประสบการณ์การทำงาน		
2.1 ต่ำกว่า 10 ปี	38	21.71
2.2 10-20 ปี	68	38.86
2.3 20 ปีขึ้นไป	69	39.43
<b>รวม</b>	<b>175</b>	<b>100.00</b>
3. กลุ่มสาระการเรียนรู้		
3.1 ภาษาไทย	22	12.57
3.2 คณิตศาสตร์	23	13.15
3.3 วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	24	13.71
3.4 สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม	21	12.00
3.5 สุขศึกษาและพลศึกษา	20	11.43
3.6 ศิลปะ	20	11.43
3.7 การงานอาชีพ	21	12.00
3.8 ภาษาต่างประเทศ	24	13.71
<b>รวม</b>	<b>175</b>	<b>100.00</b>

จากตาราง 4 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 65.14 ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงาน 20 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 39.43 และผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี คิดเป็นร้อยละ 13.71 และกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ คิดเป็นร้อยละ 13.70

ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสภาพการสร้างทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก

ที่	สภาพการสร้างทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก	กลุ่มตัวอย่าง (n=175)		ระดับ การสร้าง ทีมงาน
		$\bar{X}$	S.D.	
1	ขั้นการรับรู้สภาพและปัญหาของทีมงาน	4.33	0.67	มาก
2	ขั้นการเก็บรวบรวมข้อมูลของทีมงาน	4.22	0.65	มาก
3	ขั้นการวางแผนการปฏิบัติงานของทีมงาน	4.30	0.68	มาก
4	ขั้นการปฏิบัติงานของทีมงาน	4.38	0.65	มาก
5	ขั้นการประเมินผลงานของทีมงาน	4.26	0.64	มาก
<b>รวม</b>		<b>4.30</b>	<b>0.62</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 5 พบว่า สภาพการสร้างทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.30$ ) เมื่อพิจารณารายชั้น พบว่าชั้นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ขั้นการปฏิบัติงานของทีมงาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.38$ ) รองลงมา คือ ขั้นการรับรู้สภาพและปัญหาของทีมงาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.33$ ) และชั้นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ขั้นการเก็บรวบรวมข้อมูลของทีมงาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.22$ ) ตามลำดับ

ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสภาพการสร้างความทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก ชั้นการรับรู้สภาพและปัญหาของทีมงาน

ที่	สภาพการสร้างความทีมงานของหัวหน้า กลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก	กลุ่มตัวอย่าง (n=175)		ระดับ การสร้าง ทีมงาน
		$\bar{X}$	S.D.	
1	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ได้รับรู้ถึงปัญหาในการดำเนินกิจกรรมของทีมงานร่วมกันอย่างชัดเจน	4.31	0.79	มาก
2	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ทราบถึงผลกระทบที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพของการดำเนินกิจกรรมของทีมงาน	4.32	0.72	มาก
3	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ได้ร่วมกันศึกษาและค้นหาปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของทีมงาน	4.37	0.75	มาก
4	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ร่วมกันแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อวิเคราะห์ปัญหาและหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของทีมงาน	4.27	0.75	มาก
5	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ได้ร่วมกันสะท้อนผลถึงสาเหตุของปัญหาในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน	4.31	0.76	มาก
6	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์ตามเป้าหมายของทีมงานและบทบาทหน้าที่ของตนเอง	4.39	0.73	มาก
	รวม	4.33	0.67	มาก



จากตาราง 6 พบว่า สภาพการสร้างทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก ขึ้นการรับรู้สภาพและปัญหาของทีมงาน ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.33$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครู ในกลุ่มสาระการเรียนรู้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์ตามเป้าหมายของทีมงานและบทบาทหน้าที่ของตนเอง อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.39$ ) รองลงมา คือ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ได้ร่วมกันศึกษาและค้นหาปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของทีมงาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.37$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ร่วมกันแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อวิเคราะห์ปัญหาและหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของทีมงาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.27$ ) ตามลำดับ



ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสภาพการสร้างทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก ชั้นการเก็บรวบรวมข้อมูลของทีมงาน

ที่	สภาพการสร้างทีมงานของหัวหน้า กลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก	กลุ่มตัวอย่าง (n=175)		ระดับ การสร้าง ทีมงาน
		$\bar{X}$	S.D.	
1	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ร่วมกันเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของทีมงาน	4.22	0.76	มาก
2	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ร่วมกันเก็บรวบรวมข้อมูล และนำข้อมูลไปวิเคราะห์เพื่อแสดงให้เห็นถึงสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของทีมงาน	4.17	0.75	มาก
3	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันเกี่ยวกับการเก็บรวบรวมข้อมูลของทีมงาน	4.33	0.71	มาก
4	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ส่งเสริมให้ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้พัฒนาทักษะในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการฝึกอบรมหรือถ่ายทอดความรู้จากผู้ที่มีประสบการณ์อย่างสม่ำเสมอ	4.19	0.71	มาก
5	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้มีโอกาสในการนำข้อมูลจากการวิเคราะห์ร่วมกันไปวางแผนการทำงานของทีมงานต่อไป	4.20	0.77	มาก
<b>รวม</b>		<b>4.22</b>	<b>0.65</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 7 พบว่า สภาพการสร้างทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก ชั้นการเก็บรวบรวมข้อมูลของทีมงาน ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.22$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันเกี่ยวกับการเก็บรวบรวมข้อมูลของทีมงาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.33$ ) รองลงมา คือ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ร่วมกันเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของทีมงาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.33$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ร่วมกันเก็บรวบรวมข้อมูล และนำข้อมูลไปวิเคราะห์เพื่อแสดงให้เห็นถึงสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของทีมงาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.17$ ) ตามลำดับ



ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสภาพการสร้างทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก ชั้นการวางแผนการปฏิบัติงานของทีมงาน

ที่	สภาพการสร้างทีมงานของหัวหน้า กลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก	กลุ่มตัวอย่าง (n=175)		ระดับ การสร้าง ทีมงาน
		$\bar{X}$	S.D.	
1	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ร่วมกันกำหนดเป้าหมายเพื่อใช้ในการแก้ปัญหาของทีมงานอย่างชัดเจน	4.26	0.77	มาก
2	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ร่วมกันวางแผนการปฏิบัติงานของทีมงานอย่างชัดเจน	4.30	0.79	มาก
3	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ร่วมกันวางแผนเพื่อใช้ปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของทีมงาน	4.22	0.79	มาก
4	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ได้เปิดโอกาสให้ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้มีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการวางแผนการดำเนินงานของทีมงาน	4.42	0.75	มาก
5	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ร่วมกันจัดทำแผนการปฏิบัติงานของทีมงาน	4.29	0.74	มาก
<b>รวม</b>		<b>4.30</b>	<b>0.68</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 8 พบว่า สภาพการสร้างทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก ชั้นการวางแผนการปฏิบัติงานของทีมงาน ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.30$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ได้เปิดโอกาสให้ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้มีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการวางแผนการดำเนินงานของทีมงาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.42$ ) รองลงมา คือ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ร่วมกันวางแผนการปฏิบัติงานของทีมงาน อย่างชัดเจน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.30$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ร่วมกันวางแผนเพื่อใช้ปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของทีมงาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.22$ ) ตามลำดับ





ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสภาพการสร้างทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก ชั้นการปฏิบัติงานของทีมงาน

ที่	สภาพการสร้างทีมงานของหัวหน้า กลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก	กลุ่มตัวอย่าง (n=175)		ระดับ การสร้าง ทีมงาน
		$\bar{X}$	S.D.	
1	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ร่วมกันดำเนินงานตามแผนงานของทีมงานที่ได้กำหนดไว้	4.31	0.72	มาก
2	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ได้มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนในการปฏิบัติงานให้แก่ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้	4.35	0.78	มาก
3	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ได้ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงานของทีมงาน	4.46	0.72	มาก
4	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ได้ร่วมกันปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้วางแผนไว้	4.43	0.69	มาก
5	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้กิจกรรมในการปฏิบัติงานของทีมงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้	4.35	0.70	มาก
รวม		4.38	0.65	มาก

จากตาราง 9 พบว่า สภาพการสร้างทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก ชั้นการปฏิบัติงานของทีมงาน ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.38$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ได้ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงานของทีมงาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.46$ ) รองลงมา คือ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ได้ร่วมกันปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้วางแผนไว้ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.43$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ร่วมกันดำเนินงานตามแผนงานของทีมงานที่ได้กำหนดไว้ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.31$ ) ตามลำดับ



ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสภาพการสร้างทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก ชั้นการประเมินผลงานของทีมงาน

ที่	สภาพการสร้างทีมงานของหัวหน้า กลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก	กลุ่มตัวอย่าง (n=175)		ระดับ การสร้าง ทีมงาน
		$\bar{X}$	S.D.	
1	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มอบหมายให้ครู ในกลุ่มสาระการเรียนรู้เก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อนำมาประเมินและตรวจสอบผลกาปฏิบัติงาน ของทีมงาน	4.26	0.73	มาก
2	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระ การเรียนรู้ได้ร่วมกันประเมินผลและตรวจสอบผล การปฏิบัติงานของทีมงาน	4.15	0.74	มาก
3	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระ การเรียนรู้ได้ร่วมกันตรวจสอบสภาพปัญหา ในการปฏิบัติงานของทีมงาน	4.19	0.73	มาก
4	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระ การเรียนรู้ได้นำปัญหาและอุปสรรค มาปรับปรุง แก้ไขการปฏิบัติงานภายในทีมงาน	4.34	0.69	มาก
5	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระ การเรียนรู้ได้นำผลการประเมินไปใช้เป็นแนวทาง ในการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาทีมงานต่อไป	4.35	0.72	มาก
	รวม	4.26	0.64	มาก

จากตาราง 10 พบว่า สภาพการสร้างทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก ขึ้นการประเมินผลงานของทีมงาน ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.26$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ได้นำผลการประเมินไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาทีมงานต่อไป อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.35$ ) รองลงมา คือ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ได้นำปัญหาและอุปสรรค มาปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานภายในทีมงาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.34$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ได้ร่วมกันประเมินผลและตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของทีมงาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.15$ ) ตามลำดับ



## ตอนที่ 2 ผลการศึกษาแนวทางการสร้างทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวทางการสร้างทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก ใน 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ขั้นการรับรู้สภาพและปัญหาของทีมงาน 2) ขั้นการเก็บรวบรวมข้อมูลของทีมงาน 3) ขั้นการวางแผนการปฏิบัติงานของทีมงาน 4) ขั้นการปฏิบัติงานของทีมงาน และ 5) ขั้นการประเมินผลงานของทีมงาน โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน และนำผลจากการศึกษาสภาพการสร้างทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก มาเป็นกรอบในการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยเสนอผลการศึกษาแนวทางการสร้างทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

### 1. ขั้นการรับรู้สภาพและปัญหาของทีมงาน

จากประเด็นสัมภาษณ์ ท่านมีแนวทางการสร้างทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ในการร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อวิเคราะห์ปัญหาและหา แนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของทีมงานอย่างไร ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ความคิดเห็น ดังนี้

1.1 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ควรจัดประชุม เพื่อพูดคุย สอบถามถึงปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรม โดยเปิดโอกาสให้ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เพื่อแลกเปลี่ยนปัญหาที่พบจากการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ และสร้างกฎเกณฑ์ กำหนดบรรทัดฐานในการปฏิบัติงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

...หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ควรมีการประชุม เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกัน

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, 6 ธันวาคม 2565)

...คณะทำงานมีการประสานความร่วมมือ พูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและวางแผนดำเนินกิจกรรมของกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่เน้นการมีส่วนร่วม

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, 16 ธันวาคม 2565)



...หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้มีการประชุม เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาในการดำเนินกิจกรรมของกลุ่มสาระการเรียนรู้ (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, 10 พฤศจิกายน 2565)

1.2 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ควรเข้าร่วมอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อเสริมสร้าง ภาวะผู้นำให้ทีมงานเกิดความเชื่อมั่น และส่งเสริมให้ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้เข้าร่วมการอบรม เพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวปฏิบัติสำหรับการแก้ปัญหาต่าง ๆ ในการดำเนินกิจกรรมของ กลุ่มสาระการเรียนรู้ ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

...หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ควรได้เข้ารับการอบรม เพื่อพัฒนาความมีภาวะผู้นำ (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, 6 ธันวาคม 2565)

...ควรต้องมีการส่งเสริมให้ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้เข้ารับการอบรม เพื่อพัฒนาให้ มีความรู้ ความชำนาญในการปฏิบัติงาน เรียนรู้กระบวนการและวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ในการดำเนินกิจกรรม (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, 3 ตุลาคม 2565)

...หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ควรจะต้องร่วมกัน กำหนดโครงสร้างการบริหาร ภาระหน้าที่ในการปฏิบัติงาน บทบาทหน้าที่การปฏิบัติงาน ตามกรอบงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, 16 ธันวาคม 2565)

1.3 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ควรนำกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) มาใช้ในการร่วมกันวิเคราะห์ปัญหา และหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนิน กิจกรรมของกลุ่มสาระการเรียนรู้ ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

...หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ควรมีการนำกิจกรรม PLC เข้ามาใช้อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง เพื่อร่วมพูดคุยแลกเปลี่ยนปัญหาจากการดำเนิน กิจกรรม (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, 27 ธันวาคม 2565)

...หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ควรได้ร่วมกันพูดคุยเพื่อวิเคราะห์ถึงปัญหาในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ และนำปัญหาไปประชุมร่วมกันกับผู้บริหาร เพื่อหาแนวทางแก้ไข

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, 27 ธันวาคม 2565)

...หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีการประสานงานกับครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อให้สามารถรับรู้ถึงปัญหาของการดำเนินกิจกรรมร่วมกัน และนำปัญหาต่าง ๆ มา PLC แลกเปลี่ยนกัน

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, 10 พฤศจิกายน 2565)

## 2. ขั้นการเก็บรวบรวมข้อมูลของทีมงาน

จากประเด็นสัมภาษณ์ ท่านมีแนวทางการสร้างทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในการร่วมกันเก็บรวบรวมข้อมูล และนำข้อมูลไปวิเคราะห์เพื่อแสดงให้เห็นถึงสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของทีมงานอย่างไร ผู้ทรงคุณวุฒิ ได้ให้ความคิดเห็น ดังนี้

2.1 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ควรมีการนิเทศ กำกับ ติดตาม ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน และการดำเนินงานของครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

...หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ควรนำเอากระบวนการ PLC มาใช้เพื่อนิเทศ ติดตาม และชี้แนะการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, 6 ธันวาคม 2565)

...ควรมีกิจกรรมการ PLC ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อให้สมาชิกได้ร่วมกันแสดงความคิดเห็นและวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, 27 ธันวาคม 2565)

...ควรมีการทำ PLC ที่ให้สมาชิกทุกคนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ได้มีการพูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีต่องาน

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, 3 ตุลาคม 2565)

2.2 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ควรมีเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และร่วมกันเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบ จากนั้นวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อให้ทราบถึงสาเหตุที่แท้จริงของปัญหานำไปสู่การแก้ไขปัญหาได้อย่างตรงจุด ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

...หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และทีมงานควรร่วมกันเก็บข้อมูลสารสนเทศ  
อย่างเป็นระบบและครอบคลุมการดำเนินงาน

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, 27 ธันวาคม 2565)

...หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต้องร่วมกันวิเคราะห์  
ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานและช่วยกันในการแก้ไขปัญหาได้อย่างทันที่

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, 16 ธันวาคม 2565)

...ทีมงานควรสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบและ  
ประยุกต์ใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้อย่างทันที

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, 10 พฤศจิกายน 2565)

2.3 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ควรติดตามผลการเก็บรวบรวมข้อมูลในการดำเนิน  
กิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มสาระการเรียนรู้ และนำปัญหาที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลไปวิเคราะห์  
เพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงและแก้ไขต่อไป ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

...ทีมงานควรมีการพูดคุยถึงปัญหาต่าง ๆ ด้วยบรรยากาศแบบกัลยาณมิตรและ  
เรียงลำดับความสำคัญเพื่อแก้ไขปัญหาตามความจำเป็นเร่งด่วนต่อไป

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, 6 ธันวาคม 2565)

...หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ควรมีการจัดประชุม  
ที่เน้นการมีส่วนร่วมของทีมงานในการพูดคุยถึงปัญหา โดยหัวหน้าทีมต้องเสริมพลังบวก  
ให้แก่ลูกทีมและให้ความมั่นใจกับลูกทีมเพื่อให้เกิดผลงานที่ดีที่สุด

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, 27 ธันวาคม 2565)

...หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ควรจะต้องกำกับติดตามผลการดำเนินงานของทีมงานและร่วมกันรับผิดชอบต่อปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อหาแนวทางในการแก้ไข ปรับปรุงงานต่อไป

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, 3 ตุลาคม 2565)

### 3. ชั้นการวางแผนการปฏิบัติงานของทีมงาน

จากประเด็นสัมภาษณ์ ท่านมีแนวทางการสร้างทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในการร่วมกันวางแผนเพื่อใช้ปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของทีมงานอย่างไร ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ความคิดเห็น ดังนี้

3.1 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ควรร่วมกันกำหนดจุดประสงค์ ค่าเป้าหมาย และทิศทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนของกลุ่มสาระการเรียนรู้ ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

...ทีมงานควรร่วมกันกำหนดค่าเป้าหมายในการดำเนินงาน รวมถึงวางแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมของครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, 6 ธันวาคม 2565)

...หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ควรมีข้อมูลสารสนเทศเพื่อประกอบการตัดสินใจสำหรับการร่วมกันกับทีมงานในการกำหนดกรอบการดำเนินงาน

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, 27 ธันวาคม 2565)

...หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และทีมงานควรร่วมกันกำหนดจุดประสงค์และวางแผนการปฏิบัติงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, 16 ธันวาคม 2565)

3.2 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ควรร่วมกันประชุมวางแผนและจัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อกำหนดบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงานของทีมงาน ทีมทำและทีมประสาน ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

...หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ควรต้องมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนของ  
 ทีมนำ ทีมปฏิบัติงานและทีมประสานงาน โดยมีข้อมูลสารสนเทศร่วมประกอบการตัดสินใจ  
 (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, 27 ธันวาคม 2565)

...ทีมงานควรร่วมกันวางแผนการทำงานผ่านการใช้ข้อมูลสารสนเทศประกอบ  
 การวางแผนในการปฏิบัติงาน โดยสิ่งสำคัญคือต้องปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ เพื่อให้งานประสบ  
 ผลสำเร็จ  
 (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, 16 ธันวาคม 2565)

...หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ควรมีการจัดประชุมเพื่อวางแผนในการปฏิบัติงาน  
 มีการจัดทำปฏิทินงานและกำหนดบทบาทหน้าที่ของทีมงานที่ชัดเจน  
 (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, 10 พฤศจิกายน 2565)

3.3 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูทุกคนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ควรร่วมกัน  
 วางแผนเพื่อหาแนวทางในการปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมของ  
 กลุ่มสาระการเรียนรู้ และมีการจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานของทีมงานเป็นไปใน  
 ทิศทางเดียวกัน ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

...หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ต้องเลือกสรรข้อมูลที่ตรงประเด็น โดยให้สมาชิก  
 ในทีมมีบทบาทและส่วนร่วมในการนำข้อมูลที่ได้รับการตรวจสอบมาวางแผนเพื่อหาแนวทาง  
 ในการแก้ไขปัญหาต่อไป  
 (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, 6 ธันวาคม 2565)

...ทีมงานที่ดำเนินกิจกรรมควรมีการทบทวนระบบของการดำเนินงานว่า  
 มีความเสถียรหรือไม่ เพื่อใช้ประกอบการวางแผนในการกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาได้ถูกจุด  
 (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, 27 ธันวาคม 2565)

...ควรมีคู่มือที่ใช้ร่วมกันในการปฏิบัติงานของทีมงานที่ชัดเจน เพื่อเป็นแนวทาง  
 ในการปฏิบัติงานที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันของทีมงาน  
 (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, 3 ตุลาคม 2565)

#### 4. ขั้นตอนการปฏิบัติงานของทีมงาน

จากประเด็นสัมภาษณ์ ท่านมีแนวทางการสร้างทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในการร่วมกันดำเนินงานตามแผนงานของทีมงานที่ได้กำหนดไว้อย่างไร ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ความคิดเห็น ดังนี้

4.1 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูทุกคนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ควรร่วมกัน ดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ตามแผนการปฏิบัติงานที่ได้กำหนดไว้ ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

...ควรมีพื้นที่ที่ใช้ติดต่อสื่อสารในการดำเนินงานร่วมกัน โดยต้องมีการรับรู้ร่วมกัน ระหว่างหัวหน้ากับทีมงาน และการดำเนินงานต้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์ตามแผนงานที่กำหนดไว้

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, 6 ธันวาคม 2565)

...สมาชิกในทีมร่วมกันปฏิบัติงานตามภารกิจ มีการสร้างวินัยเชิงบวกในการทำงาน ร่วมกันและสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกันแบบกัลยาณมิตร

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, 27 ธันวาคม 2565)

...หัวหน้าและครูทุกคนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต้องมีส่วนร่วมตัดสินใจในการปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนดและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันในการทำงาน

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, 10 พฤศจิกายน 2565)

4.2 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูทุกคนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ควรร่วมกัน กำหนดข้อตกลงในการปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนด เพื่อใช้ดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มสาระการเรียนรู้ ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

...ทีมงานควรร่วมกันกำหนดเกณฑ์ที่ใช้ทำงานร่วมกันอย่างเป็นรูปธรรม และสามารถวัดและประเมินผลการทำงานได้

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, 6 ธันวาคม 2565)

...หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ควรให้ความร่วมมือปฏิบัติงานแบบร่วมรับผิดชอบ กับครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ตามข้อตกลงและข้อผูกพันร่วมกัน

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, 16 ธันวาคม 2565)



...หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ควรเปิดใจในการรับฟังความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้ทีมงานได้สร้างข้อตกลงในการทำงานร่วมกัน

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, 10 พฤศจิกายน 2565)

4.3 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ควรมีการนิเทศ ติดตามและให้ข้อเสนอแนะในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนงานที่กำหนดไว้ ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

...หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ควรกำหนดปฏิทินในการนิเทศ ติดตามการดำเนินงานต่าง ๆ และให้ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, 6 ธันวาคม 2565)

...หัวหน้าทีมต้องรับรู้และรับผิดชอบผลในการปฏิบัติงานร่วมกันของทีมงาน โดยนำผลความสำเร็จเป็นคำตอบให้แก่ผู้บังคับบัญชา

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, 27 ธันวาคม 2565)

...หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ควรตรวจสอบการดำเนินงานและให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานเป็นระยะ

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, 3 ตุลาคม 2565)

4.4 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ควรเพิ่มช่องทางในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สำหรับใช้ในการติดต่อประสานงานระหว่างทีมงานภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

...ทีมงานควรมีการกำหนดการใช้เครื่องมือและช่องทางการสื่อสาร เพื่อติดต่อประสานงานในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, 3 ตุลาคม 2565)

...หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ควรนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เป็นเครื่องมือในการประสานงานและสื่อสารประชาสัมพันธ์ได้หลายช่องทาง

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, 16 ธันวาคม 2565)

...หัวหน้าทีมต้องมีช่องทางที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารกับทีมงานที่หลากหลาย เพื่อสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, 10 พฤศจิกายน 2565)

#### 5. ขั้นตอนการประเมินผลงานของทีมงาน

จากประเด็นสัมภาษณ์ ท่านมีแนวทางส่งเสริมหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในการประเมินผลและตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของทีมงานอย่างไร ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ความคิดเห็น ดังนี้

5.1 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ควรให้ความสำคัญในการกำกับ นิเทศและติดตามผลการดำเนินงานกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

...หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ควรมีการนิเทศ ติดตามการดำเนินงานของทีมงาน ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อประเมินผลและตรวจสอบผลการดำเนินงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, 6 ธันวาคม 2565)

...ควรมีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลที่จะร่วมกับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของทีมงาน

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, 16 ธันวาคม 2565)

...หัวหน้าทีมและผู้ที่ได้รับมอบหมายร่วมกันนิเทศ ติดตามผลการดำเนินงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับปรุงและพัฒนางานในโอกาสต่อไป

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, 10 พฤศจิกายน 2565)

5.2 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ควรสร้างเครื่องมือที่มีคุณภาพเพื่อใช้ในการประเมินผล และตรวจสอบผลการดำเนินงานกิจกรรมต่าง ๆ ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

...ทุกคนในทีมงานควรมีส่วนร่วมในการช่วยกันสร้างและกำหนดวิธีการใช้เครื่องมือ เพื่อวัดและประเมินผลการดำเนินงาน

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, 3 ตุลาคม 2565)

...ทีมงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้ร่วมกันสร้างเครื่องมือการประเมินผล โดยมีการกำหนดองค์ประกอบและตัวชี้วัดตามตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน (KPI) อย่างชัดเจน  
(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, 16 ธันวาคม 2565)

...หัวหน้าทีมและลูกทีมต้องมีเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลสารสนเทศ อย่างเป็นระบบ เพื่อใช้สะท้อนผลการดำเนินงานและประกอบการวางแผนการทำงาน ในครั้งต่อไป  
(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, 10 พฤศจิกายน 2565)

5.3 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ควรนำผลการประเมิน มาร่วมแลกเปลี่ยนกัน และให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อหาแนวทางและข้อเสนอแนะในการปรับปรุง แก้ไข การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มสาระการเรียนรู้ พร้อมทั้งสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน แก่ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

...หัวหน้าทีมควรร่วมกันกับทีมงานในการสะท้อนผลของการปฏิบัติงานและ นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ เพื่อหาแนวทางในการปรับปรุง พัฒนางานต่อไป  
(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, 27 ธันวาคม 2565)

...หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ต้องให้ขวัญและกำลังใจแก่ทีมงานอยู่เสมอ ปฏิบัติหน้าที่โดยสร้างความเชื่อมั่นและทำให้ผู้ปฏิบัติงานยอมรับ จึงจะทำให้งานที่ทำ ประสบความสำเร็จ  
(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, 3 ตุลาคม 2565)

...ทีมงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้ควรมีการรับรู้ผลของการปฏิบัติงานร่วมกัน มีการแสดงความคิดเห็นที่สามารถสะท้อนผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปปรับปรุงงานให้ มีคุณภาพดียิ่งขึ้นได้  
(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, 16 ธันวาคม 2565)

ตาราง 11 แสดงผลการศึกษานโยบายการสร้างทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้  
โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก

ข้อความ	แนวทางการสร้างทีมงานของหัวหน้า กลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก
<p><b>1. ขั้นการรับรู้สภาพและปัญหาของทีมงาน</b> ท่านมีแนวทางการสร้างทีมงานของหัวหน้า กลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระ การเรียนรู้ในการร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อวิเคราะห์ปัญหาและหาแนวทางแก้ไขปัญหา ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานต่าง ๆ ของทีมงานอย่างไร</p>	<p>1. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ควรจัดประชุม ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อพูดคุยแลกเปลี่ยน ปัญหาที่พบจากการดำเนินงานกิจกรรมของ กลุ่มสาระการเรียนรู้ และนำกระบวนการชุมชน แห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) มาใช้ในการ การร่วมกันวิเคราะห์ และหาแนวทางใน การแก้ไขปัญหา</p>
<p><b>2. ขั้นการเก็บรวบรวมข้อมูลของทีมงาน</b> ท่านมีแนวทางการสร้างทีมงานของหัวหน้า กลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระ การเรียนรู้ร่วมกันเก็บรวบรวมข้อมูล และ นำข้อมูลไปวิเคราะห์เพื่อแสดงให้เห็นถึงสาเหตุ ที่แท้จริงของปัญหาในการดำเนินงานต่าง ๆ ของทีมงานอย่างไร</p>	<p>2. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ควรเข้าร่วม อบรมการพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อเสริมสร้าง ภาวะผู้นำให้ทีมงานเกิดความเชื่อมั่น</p> <p>1. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ควรกำกับ ติดตามผล และเก็บรวบรวมข้อมูลใน การดำเนินงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ จากนั้นนำไปวิเคราะห์ เพื่อหาแนวทางใน การปรับปรุงแก้ไขต่อไป</p> <p>2. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูทุกคน ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ควรมีเครื่องมือที่ใช้ ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และร่วมกัน เก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบ</p>

ข้อคำถาม	แนวทางการสร้างทีมงานของหัวหน้า กลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก
<p><b>3. ขั้นการวางแผนการปฏิบัติงานของทีมงาน</b> ท่านมีแนวทางการสร้างทีมงานของหัวหน้า กลุ่มสาระการเรียนรู้ในการร่วมกันวางแผน เพื่อใช้ปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจาก การปฏิบัติงานของทีมงานอย่างไร</p>	<p>1. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูทุกคน ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ควรร่วมกันกำหนด จุดประสงค์ค่าเป้าหมาย และทิศทางใน การปฏิบัติงานที่ชัดเจนของกลุ่มสาระการเรียนรู้</p> <p>2. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูใน กลุ่มสาระการเรียนรู้ควรร่วมกันประชุมวางแผน และจัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ เพื่อกำหนดบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงานของ ทีมงาน ทีมทำและทีมประสาน และมีการจัดทำ คู่มือปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานของ ทีมงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน</p>
<p><b>4. ขั้นการปฏิบัติงานของทีมงาน</b> ท่านมีแนวทางการสร้างทีมงานของหัวหน้า กลุ่มสาระการเรียนรู้ในการร่วมกันดำเนินงาน ตามแผนงานของทีมงานที่ได้กำหนดไว้อย่างไร</p>	<p>1. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูทุกคน ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ควรร่วมกันกำหนด ข้อตกลงในการปฏิบัติงาน และดำเนินกิจกรรม ต่าง ๆ ตามแผนการปฏิบัติงานที่ได้วางไว้</p> <p>2. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ควรเพิ่มช่องทาง ในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สำหรับใช้ใน การติดต่อประสานงานระหว่างทีมงานภายใน กลุ่มสาระการเรียนรู้</p> <p>3. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ควรมีการนิเทศ ติดตาม และให้ข้อเสนอแนะในการดำเนิน กิจกรรมต่าง ๆ ของครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนงานที่กำหนดไว้</p>

ข้อคำถาม	แนวทางการสร้างทีมงานของหัวหน้า กลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก
<p>5. <b>ขั้นการประเมินผลงานของทีมงาน</b> ท่านมีแนวทางส่งเสริมหัวหน้ากลุ่มสาระ การเรียนรู้ในการประเมินผลและตรวจสอบผล การปฏิบัติงานของทีมงานอย่างไร</p>	<p>1. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ควรมีการกำกับ นิเทศและติดตามผลการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอและ ต่อเนื่อง</p> <p>2. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ควรสร้าง เครื่องมือที่มีคุณภาพเพื่อใช้ในการประเมินผล และตรวจสอบผลการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มสาระการเรียนรู้</p> <p>3. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูทุกคน ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ควรแลกเปลี่ยนผล การประเมินและให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อหา แนวทางแก้ไขปัญหา พร้อมทั้งสร้างขวัญและ กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ครูในกลุ่มสาระ การเรียนรู้</p>



## บทที่ 5

### บทสรุป

การวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพและแนวทางการสร้างทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก เพื่อศึกษาสภาพการสร้างทีมงานและแนวทางการสร้างทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก โดยวิธีดำเนินการวิจัย ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพการสร้างทีมงาน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา แต่ละอำเภอในจังหวัดพิษณุโลก จำนวน 175 คน ได้มาจากวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น ตามสัดส่วนของโรงเรียนมัธยมศึกษา แต่ละอำเภอในจังหวัดพิษณุโลก เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามสภาพการสร้างทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ มีลักษณะเป็นมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน รวมทั้งสิ้น 26 ข้อ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และขั้นตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางการสร้างทีมงาน กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ได้โดยการเลือกแบบเจาะจง เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสัมภาษณ์แนวทางการสร้างทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ มีลักษณะเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน รวมทั้งสิ้น 5 ข้อ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

#### สรุปผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาสภาพการสร้างทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก พบว่า ในภาพรวมมีระดับการสร้างทีมงาน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายชั้น พบว่า ชั้นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ชั้นการปฏิบัติงานของทีมงาน อยู่ในระดับมาก และชั้นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ชั้นการเก็บรวบรวมข้อมูลของทีมงาน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละชั้นปรากฏผล ดังนี้

1.1 ชั้นการรับรู้สภาพและปัญหาของทีมงาน พบว่า ในภาพรวมมีระดับการสร้างทีมงาน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน อย่างสร้างสรรค์ตามเป้าหมายของทีมงานและบทบาทหน้าที่ของตนเอง อยู่ในระดับมาก และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ร่วมกันวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของทีมงาน อยู่ในระดับมาก

1.2 ขั้นการเก็บรวบรวมข้อมูลของทีมงาน พบว่า ในภาพรวมมีระดับการสร้างทีมงาน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันเกี่ยวกับการเก็บรวบรวมข้อมูลของทีมงาน อยู่ในระดับมาก และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้มีการร่วมกันเก็บรวบรวมข้อมูลจากปัญหาในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของทีมงาน อยู่ในระดับมาก

1.3 ขั้นการวางแผนการปฏิบัติงานของทีมงาน พบว่า ในภาพรวมมีระดับการสร้างทีมงานอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ได้เปิดโอกาสให้ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ มีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการวางแผนการดำเนินงานของทีมงาน อยู่ในระดับมาก และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ร่วมกันวางแผนเพื่อใช้ในการแก้ปัญหา โดยเฉพาะของทีมงาน อยู่ในระดับมาก

1.4 ขั้นการปฏิบัติงานของทีมงาน พบว่า ในภาพรวมมีระดับการสร้างทีมงาน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ได้ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงานของทีมงาน อยู่ในระดับมาก และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ร่วมกันดำเนินงานตามแผนงานของทีมงานที่ได้กำหนดไว้ อยู่ในระดับมาก

1.5 ขั้นการประเมินผลงานของทีมงาน พบว่า ในภาพรวมมีระดับการสร้างทีมงาน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ได้นำผลการประเมินไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาทีมงานต่อไป อยู่ในระดับมาก และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ได้ร่วมกันประเมินผลและตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของทีมงาน อยู่ในระดับมาก

2. ผลการศึกษาแนวทางการสร้างทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้แนวทางการสร้างทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ไว้ ดังนี้

2.1 ขั้นการรับรู้สภาพและปัญหาของทีมงาน พบว่า หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ควรเปิดโอกาสให้ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนปัญหาที่พบจากการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ สร้างกฎเกณฑ์ กำหนดบรรทัดฐานในการปฏิบัติงาน โดยนำกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) มาใช้ในการร่วมกันวิเคราะห์ปัญหาและหาแนวทางแก้ไข นอกจากนี้ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ควรเข้าร่วมอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำและ

ส่งเสริมให้ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้เข้าร่วมการอบรมเพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวปฏิบัติ สำหรับการแก้ปัญหาต่าง ๆ ในการดำเนินกิจกรรมของกลุ่มสาระการเรียนรู้

2.2 ขั้นการเก็บรวบรวมข้อมูลของทีมงาน พบว่า หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ควรมีการนิเทศ กำกับ ติดตาม ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน และการดำเนินงานของ ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ มีเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และร่วมกันเก็บรวบรวมข้อมูล อย่างเป็นระบบ จากนั้นวิเคราะห์สาเหตุที่แท้จริงของปัญหา เพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาต่อไป

2.3 ขั้นการวางแผนการปฏิบัติงานของทีมงาน พบว่า หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และ ครูทุกคนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ควรร่วมกันกำหนดจุดประสงค์ ค่าเป้าหมาย และทิศทาง ในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ร่วมกันประชุมวางแผนและจัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ เพื่อกำหนด บทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงานของทีมงาน ทีมทำและทีมประสาน พร้อมทั้งร่วมกันวางแผนและจัดทำ คู่มือปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานของทีมงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

2.4 ขั้นการปฏิบัติงานของทีมงาน พบว่า หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูทุกคน ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ควรร่วมกันกำหนดข้อตกลงในการปฏิบัติงาน และดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ตามแผนการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ โดยเพิ่มช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในการติดต่อ ประสานงาน นอกจากนี้ ควรมีการนิเทศ ติดตามและให้ข้อเสนอแนะในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนการปฏิบัติงาน

2.5 ขั้นการประเมินผลงานของทีมงาน พบว่า หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ควรมีการกำกับ นิเทศ ติดตามผลการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สร้างเครื่องมือที่มีคุณภาพเพื่อใช้ในการประเมินผลและตรวจสอบผลการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งนี้ ควรนำผลการประเมินมาร่วมแลกเปลี่ยนและให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อหาแนวทางปรับปรุง แก้ไข พร้อมทั้งสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้

## อภิปรายผล

จากผลการศึกษาสภาพและแนวทางการสร้างทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก ผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. การศึกษาสภาพการสร้างทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก พบว่า สภาพการสร้างทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก ในภาพรวมมีระดับการสร้างทีมงาน อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการสร้างทีมงานเป็นพื้นฐานสำคัญในการทำงานร่วมกัน และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก ได้ให้ความสำคัญในการทำงานเป็นทีมเพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงาน

ในด้านต่าง ๆ ซึ่งการปฏิบัติงานร่วมกันจำเป็นต้องมีการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของปฏิบัติงาน นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร ดั่งค่านิยมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ ที่กล่าวว่า ร่วมใจทำงาน (Value Teamwork) เพื่อพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยการสร้างทีมงานมีความสำคัญต่อการบริหารองค์กรอย่างยิ่ง (ข้อมูลสารสนเทศบุคลากร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์, 2565) สอดคล้องกับแนวคิดของ พงศ์ณภัทร นันศิริ (2562, น. 19-20) ได้กล่าวว่า การสร้างทีมงานมีความสำคัญและประโยชน์ต่อองค์กรมากมาย เนื่องจากการสร้างทีมงานที่ดีจะทำให้การปฏิบัติงานในองค์กรใดองค์กรหนึ่งบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งการสร้างทีมงานในองค์กรมีวัตถุประสงค์หลัก คือ เพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จ เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น และเพื่อสร้างทีมงานให้มั่นคง โดยอาศัยทีมงานภายในองค์กรเป็นตัวขับเคลื่อนกิจกรรมต่าง ๆ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ กันยารัตน์ คำสิทธิ (2564) ได้ทำวิจัยเรื่อง แนวทางการสร้างทีมงานสำหรับระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอำนาจาน พบว่า ผลการศึกษาการสร้างทีมงานสำหรับระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ในภาพรวมมีการปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก

1.1 ชั้นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ชั้นการปฏิบัติงานของทีมงาน พบว่า มีระดับการสร้างทีมงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก การปฏิบัติงานของทีมงานเป็นการนำแผนการดำเนินงานที่วางแผนไว้ลงสู่การปฏิบัติจริงอย่างเป็นรูปธรรม โดยสมาชิกภายในทีมพึงพาอาศัยและให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลกัน มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ของทีมงานและเกิดประสิทธิภาพอย่างสูงสุด สอดคล้องกับแนวคิดของ Dyer (1995, pp. 46-49) ที่กล่าวว่า หัวหน้าทีมจะต้องมีความมุ่งมั่นและผูกพันกับแผนที่จัดทำไว้แล้ว หากหัวหน้าทีมไม่เอาใจใส่ต่อการนำแผนไปปฏิบัติก็เป็นการยากที่จะจูงใจให้สมาชิกของทีมผู้รับมอบหมายงานให้รับผิดชอบในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น และสอดคล้องกับแนวคิดของ ประโยชน์ คล้ายลักษณ์ (2556) ที่ได้กล่าวถึง การปฏิบัติงานของทีมงานว่าเป็นภารกิจสำคัญที่หัวหน้าทีมจะต้องมีความมุ่งมั่นกับแผนที่จัด สมาชิกก็ต้องมีการร่วมมือกันนำแผนไปปฏิบัติและคอยดูแลให้แผนปฏิบัติดำเนินไปอย่างราบรื่น เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการ ขณะเดียวกันก็ต้องคอยระวังไม่ให้เกิดปัญหาและคอยแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่อาจเกิดขึ้น การนำแผนไปปฏิบัติจะช่วยให้สมาชิกมีประสบการณ์ในการแก้ปัญหาอย่างเป็นรูปธรรม และยังเป็นการฝึกการทำงานร่วมกันเป็นทีมในสถานการณ์จริงอีกด้วย และสอดคล้องกับงานวิจัยของ พงศ์ณภัทร นันศิริ (2562) ที่ได้ทำวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพและแนวทางการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย พบว่า สภาพการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย ด้านการปฏิบัติงานของทีมงานเป็นด้านที่มีระดับการปฏิบัติสูงสุด ภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ



นันทิญา พงษ์มี (2554) ที่ได้ทำวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 พบว่า ผลการศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีสภาพการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีสภาพการทำงานเป็นทีมสูงสุด คือ ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ แสดงให้เห็นถึงการปฏิบัติงานของทีมงานต้องมีมนุษยสัมพันธ์ ที่ดีต่อกัน มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ให้คำแนะนำซึ่งกันและกัน ให้เกียรติกัน จะทำให้การทำงานร่วมกันมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.2 ชั้นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ชั้นการเก็บรวบรวมข้อมูลของทีมงาน พบว่า มีระดับการสร้างทีมงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก การเก็บรวบรวมข้อมูลของทีมงาน ต้องอาศัยความร่วมมือของสมาชิกในทีมในการร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ร่วมกันเก็บข้อมูลจากปัญหาที่เกิดขึ้น ทั้งนี้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้อาจยังขาดความรู้ความเข้าใจในการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งจะส่งผลให้การเก็บข้อมูลของทีมงานเกิดข้อบกพร่อง สอดคล้องกับแนวคิดของ Greenberg (1999) ที่กล่าวว่า การสร้างทีมเป็นวิธีการที่ต้องอาศัยความร่วมมือกันในการที่จะรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อปรับปรุงทีมงาน หรือเป็นขั้นตอนของกิจกรรมที่มีการวางแผน มีการออกแบบเพื่อรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลตามหน้าที่ของกลุ่ม และมีการริเริ่มที่จะเปลี่ยนแปลง โดยออกแบบปรับปรุงทีมงาน และเพิ่มประสิทธิผลของกลุ่มให้ได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ (2556 น. 115) ที่กล่าวว่า การสร้างทีมงานเป็นการกระตุ้นให้ทีมงานแก้ปัญหาของตนเอง จึงต้องมีข้อมูลและการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสาเหตุของปัญหา ตอนเริ่มต้นที่ปรึกษา อาจช่วยเก็บข้อมูล แต่ในที่สุดแล้วทีมควรพัฒนาความสามารถในการเก็บข้อมูลเป็นของตนเอง เพื่อนำไปแก้ไขปัญหาเอง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ พงศ์ณภัทร นันศิริ (2562) ที่ได้ทำวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพและแนวทางการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย พบว่า สภาพการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย ด้านการเก็บข้อมูลของทีมงานเป็นด้านที่มีระดับการปฏิบัติต่ำสุด ภาพรวมอยู่ในระดับมาก

2. ผลการศึกษาแนวทางการสร้างทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก 5 ขั้นตอน พบว่า

2.1 ชั้นการรับรู้สภาพและปัญหาของทีมงาน พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้แนวทางการสร้างทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ไว้ดังนี้ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ควรเปิดโอกาสให้ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนปัญหาที่พบจากการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ สร้างกฎเกณฑ์ กำหนดบรรทัดฐานในการปฏิบัติงาน โดยนำกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) มาใช้ในการร่วมกันวิเคราะห์ปัญหาและหาแนวทางแก้ไข นอกจากนี้

หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ควรเข้าร่วมอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำและส่งเสริมให้ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้เข้าร่วมการอบรมเพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวปฏิบัติสำหรับการแก้ปัญหาต่าง ๆ ในการดำเนินกิจกรรมของกลุ่มสาระการเรียนรู้ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก การรับรู้สภาพและปัญหาของทีมงาน ทำให้เข้าใจถึงสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ส่งผลให้เกิดความตระหนักถึงผลกระทบของปัญหาที่อาจเกิดขึ้น โดยต้องร่วมกันศึกษาค้นคว้าข้อมูลและอภิปรายเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้สำเร็จ ดังนั้น หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จึงควรจัดประชุมเพื่อให้ทีมงานได้ร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ฌ็อง-ฌัก กูแซ็ง (2545, น. 83) ที่ได้กล่าวไว้ว่า การรับรู้ปัญหาเป็นขั้นตอนแรกในกระบวนการสร้างทีมงาน ซึ่งใช้ได้กับทั้งทีมงานใหม่และทีมงานที่ดำเนินงานมานานแล้ว โดยหัวหน้าทีมหรือสมาชิกจะตระหนักถึงปัญหาและต้องการจะแก้ไขปัญหาให้หมดไปพยายามหาทางออกอย่างสร้างสรรค์ โดยรวบรวมสมาชิกในทีมมาศึกษาและกำหนดปัญหาร่วมกันอย่างเป็นระบบ บางครั้งทีมงานที่ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพอาจกำหนดปัญหาจากสถานการณ์จำลอง เพื่อร่วมกันแก้ไขและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อเป็นการพัฒนาทีมงานได้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุวรรณิ ศษเดช (2559) ได้ทำวิจัยเรื่อง ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการสร้างทีมงานในโรงเรียนอำเภอแก่งหางแมว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 พบว่าแนวทางการพัฒนาการสร้างทีมงานในโรงเรียนอำเภอแก่งหางแมว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ผู้บริหารควรมีการกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ไว้อย่างครบถ้วนและชัดเจน ครูควรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผนพัฒนาโรงเรียน ผู้บริหารควรสร้างขวัญและกำลังใจและส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากรอยู่เสมอ ควรมีการติดตั้งระบบการสื่อสารที่ทันสมัย สะดวกรวดเร็ว ในการประสานงานในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ

2.2 ขั้นการเก็บรวบรวมข้อมูลของทีมงาน พบว่า เป็นขั้นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้แนวทางการสร้างทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ไว้ดังนี้ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ควรมีการนิเทศ กำกับ ติดตาม ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน และการดำเนินงานของครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ มีเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และร่วมกันเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบ จากนั้นวิเคราะห์สาเหตุที่แท้จริงของปัญหา เพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาต่อไป ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก การเก็บรวบรวมข้อมูลของทีมงาน ต้องอาศัยความร่วมมือจากสมาชิกในกลุ่มสาระการเรียนรู้ในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ร่วมกันเก็บรวบรวมข้อมูลจากปัญหาที่พบ ซึ่งหากหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และสมาชิกในกลุ่มสาระการเรียนรู้ยังขาดความรู้และความเข้าใจในการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล อาจส่งผลให้การเก็บรวบรวมข้อมูลของทีมงานเกิดข้อผิดพลาด ดังนั้น หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จึงควรส่งเสริมให้ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้



ใช้เครื่องมือที่หลากหลายในการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบ และนำข้อมูลสารสนเทศที่ได้ไปวางแผนการดำเนินงานต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Dyer (1995, pp. 46-49) ที่กล่าวว่า การเก็บรวบรวมข้อมูลจะช่วยให้การแก้ปัญหามีประสิทธิภาพ คือ ข้อมูลที่มีความแม่นยำ ชี้ให้เห็นปัญหาและสาเหตุของปัญหาอย่างแท้จริง ดังนั้นภารกิจหลักของผู้บริหารและที่ปรึกษา คือ การฝึกอบรมให้สมาชิกมีทักษะในการเก็บรวบรวมข้อมูล สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลสำคัญรวมถึงสามารถวิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีทักษะในการรวบรวมปัญหาของงานที่ตนเองรับผิดชอบได้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ กันยารัตน์ คำสัทธา (2564) ได้ทำวิจัยเรื่อง แนวทางการสร้างทีมงานสำหรับระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น พบว่า ด้านการเก็บรวบรวมข้อมูลของทีมงานสำหรับงานระบบการดูแลช่วยเหลือ นักเรียน ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูเข้ารับการอบรมการใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลและร่วมกันเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์เกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้น โดยมีการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความต้องการในการแก้ไขปัญหาของทีมงานที่เกิดจากการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน และผู้บริหารควรติดตามผลการเก็บรวบรวมข้อมูลจากทีมงาน และนำข้อมูลที่ได้ไปวางแผนการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนต่อไป

2.3 ขั้นตอนการวางแผนการปฏิบัติงานของทีมงาน พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้แนวทางการสร้างทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ไว้ดังนี้ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ควรร่วมกันกำหนดจุดประสงค์ ค่าเป้าหมาย และทิศทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ร่วมกันประชุมวางแผนและจัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อกำหนดบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงานของทีมงาน ทีมทำและทีมประสาน พร้อมทั้งร่วมกันวางแผนและจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานของทีมงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก การวางแผนการปฏิบัติงานของทีมงานเป็นการกำหนดเป้าหมายและแนวทางในการดำเนินงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น นำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้น หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จึงควรประชุมวางแผนร่วมกับทีมงาน โดยเปิดโอกาสให้ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ได้แสดงความคิดเห็น และร่วมกันวางแผนการดำเนินงานต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ญัฐพันธ์ เขจรนันท์ และคณะ (2545) ที่ได้กล่าวถึงขั้นตอนหนึ่งในกระบวนการสร้างทีมงาน ได้แก่ การวางแผนปฏิบัติการ (Action Planning) สมาชิกในทีมระดมความคิด โดยนำข้อมูลที่ได้รับจากการวิเคราะห์ปัญหากำหนดเป็นวัตถุประสงค์ในการแก้ปัญหาและแผนปฏิบัติการที่เป็นรูปธรรม และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ลดาวัลย์ พุทธวัช (2560) ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาแนวทางการสร้างทีมครูสำหรับสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 24 พบว่า ด้านการวางแผนปฏิบัติการ ผู้บริหารต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักเกณฑ์กระบวนการปฏิบัติงาน สนับสนุนให้มีกระบวนการทำงานที่ชัดเจน เหมาะสม มีการวางแผน

ก่อนปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้ครู บุคลากรมีส่วนร่วมในการพิจารณาคัดเลือกบุคคล เพื่อทำหน้าที่ในตำแหน่งต่าง ๆ ตามความสามารถและทักษะที่แตกต่างกันในแต่ละด้านมาทำงานร่วมกันและจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานเอาไว้อย่างชัดเจนและประกาศให้บุคลากรทราบโดยทั่วกัน

2.4 ขั้นการปฏิบัติงานของทีมงาน พบว่า เป็นขั้นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้แนวทางการสร้างทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ไว้ดังนี้ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูทุกคนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ควรร่วมกันกำหนดข้อตกลงในการปฏิบัติงาน และดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ตามแผนการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ โดยเพิ่มช่องทางในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในการติดต่อประสานงาน นอกจากนี้ ควรมีการนิเทศ ติดตามและให้ข้อเสนอแนะในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนการปฏิบัติงาน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก การปฏิบัติงานของทีมงานต้องอาศัยความร่วมมือ ร่วมใจในการปฏิบัติหน้าที่ในส่วนที่ได้รับมอบหมาย โดยทีมงานทุกคนต้องรู้บทบาทหน้าที่ของตนเอง รวมทั้งมีการวางแผนการปฏิบัติงานที่ดีและเป็นระบบ จึงจะทำให้การปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงด้วยดี ดังนั้น หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จึงควรกระตุ้นให้ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนด พร้อมทั้งสร้างช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย เพื่อการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพของทีมงานในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิดของ Dyer (1995, pp. 46-49) ที่กล่าวว่า การปฏิบัติงานของทีมงาน หัวหน้าทีมจะต้องมีความมุ่งมั่นและผูกพันกับแผนที่จัดทำไว้แล้ว หากหัวหน้าทีมไม่เอาใจใส่ต่อการนำแผนไปปฏิบัติ ก็เป็นการยากที่จะจูงใจให้สมาชิกของทีมผู้รับมอบหมายงานให้รับผิดชอบในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น และสอดคล้องกับแนวคิดของ ประโยชน์ คล้ายลักษณ์ (2556, น. 78-80) ที่กล่าวว่า การปฏิบัติงานของทีมงาน คือ ภารกิจสำคัญที่หัวหน้าทีมจะต้องมีความมุ่งมั่นกับแผนที่จัดสมาชิกก็จะต้องมีการร่วมมือกันนำแผนไปปฏิบัติ และคอยดูแลให้แผนปฏิบัติดำเนินไปอย่างราบรื่น เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ยุทธกานต์ โพธิ์หนองคุณ (2565) ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาแนวทางการสร้างทีมงานครูสำหรับสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศัยภูมิเขต 3 พบว่า การนำแผนไปปฏิบัติ ควรต้องมีคำสั่งมอบหมายงานในหน้าที่เป็นลายลักษณ์อักษรไว้อย่างครบถ้วนและชัดเจน เปิดโอกาส สนับสนุน ส่งเสริมเพื่อให้ครูและบุคลากรรวมกลุ่ม PLC และได้เข้าร่วมทั้งระบบออนไลน์และปกติของหน่วยงานอื่นตามความถนัดของแต่ละบุคคล เพื่อนำความรู้มาปรับปรุงงานให้เกิดประสิทธิภาพตามที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกิจกรรม งานและโครงการอย่างสูงสุด จนนำไปสู่ผลประโยชน์สูงสุดที่เกิดขึ้นต่อองค์กร

2.5 ขั้นการประเมินผลงานของทีมงาน พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้แนวทางการสร้างทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ไว้ดังนี้ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ควรมีการกำกับนิเทศ ติดตามผลการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สร้างเครื่องมือ

ที่มีคุณภาพเพื่อใช้ในการประเมินผลและตรวจสอบผลการดำเนินงานกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งนี้ ควรนำผลการประเมินมาร่วมแลกเปลี่ยนและให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อหาแนวทางปรับปรุง แก้ไข พร้อมทั้งสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากการประเมินผลงานของทีมงานนั้นเป็นการติดตามผลการดำเนินงาน เพื่อตรวจสอบปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น ทำให้ทราบถึงข้อดีและข้อบกพร่องในการดำเนินงาน สามารถนำไปปรับปรุง แก้ไข หรือพัฒนางานให้ดีขึ้นในครั้งต่อไป ดังนั้น หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ควรมีส่วนร่วมในการประเมินผลการดำเนินงานอย่างเป็นกัลยาณมิตร สะท้อนผลการดำเนินงานด้วยการให้คำแนะนำและคำชมเชย เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจแก่ทีมงานในการดำเนินงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ธีรศักดิ์ อุปไมยอริชัย และคณะ (2563, น. 203-204) ที่กล่าวว่า การประเมินผลงานของทีมงานเป็นการสรุปผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ทั้งความก้าวหน้าของการทำงาน คุณภาพของผลงาน ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น วิธีการดำเนินงานที่ได้ผลซึ่งควรจะปฏิบัติต่อไป ตลอดจนประสบการณ์ที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ วราภรณ์ สิงห์กวาง (2561) ได้ทำวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า การประเมินและปรับปรุง คณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของทีมงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย หัวหน้าฝ่ายวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ประชุมชี้แจงให้มีความเข้าใจและรับทราบเป้าหมายการดำเนินงานร่วมกัน ร่วมกันสร้างเครื่องมือการประเมินผล ร่วมกันประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน สะท้อนผลการปฏิบัติงานของทีมงานด้วยวัฒนธรรมแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาวิชาชีพ (PLC) นำผลการประเมินมาปรับปรุงและพัฒนา และใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศของกลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อจัดทำแผนพัฒนาต่อไป

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผลการวิจัย พบว่า การสร้างทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก ขึ้นการปฏิบัติงานของทีมงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการส่งเสริมสนับสนุน ให้หัวหน้างานและครูวางแผนโครงการ ออกแบบกิจกรรมอย่างสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนาศักยภาพตามบริบทของสถานศึกษา พัฒนาการทำงานเป็นทีมให้เข้มแข็ง และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. ผลการวิจัย พบว่า การสร้างทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก ขึ้นการเก็บรวบรวมข้อมูลของทีมงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษา ควรมีการส่งเสริมสนับสนุน ให้หัวหน้างานและครูเข้ารับการอบรมเพิ่มความรู้

ความสามารถด้านการเก็บรวบรวมข้อมูลของทีมงาน ร่วมกันวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อเก็บข้อมูลให้ตรงประเด็น นำไปสู่การวางแผนแก้ไขปัญหามีประสิทธิภาพ

3. ผลการวิจัย พบว่า การสร้างทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก ชั้นการรับรู้สภาพและปัญหาของทีมงาน อยู่ในระดับมาก ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษา ควรส่งเสริมให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และสมาชิกในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ใช้กระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เพื่อรับรู้ปัญหาและร่วมกันหาแนวทางแก้ไขได้อย่างตรงจุด

4. ผลการวิจัย พบว่า การสร้างทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก ชั้นการวางแผนการปฏิบัติงานของทีมงาน อยู่ในระดับมาก ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรร่วมกับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และสมาชิกในกลุ่มสาระการเรียนรู้วางแผนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ มีแนวทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน นำไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

5. ผลการวิจัย พบว่า การสร้างทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก ชั้นการประเมินผลงานของทีมงาน อยู่ในระดับมาก ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษา ควรส่งเสริมให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีการนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผลงานของสมาชิกในกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำผลการประเมินมาพัฒนางานในครั้งต่อไปให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

#### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรวิจัยและพัฒนารูปแบบการสร้างทีมงานในสถานศึกษาสังกัดเอกชนและรัฐบาล
2. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้หรือหัวหน้างานอื่น ๆ

# บรรณานุกรม





## บรรณานุกรม

- กันยารัตน์ คำสิทธิ. (2564). *แนวทางการสร้างทีมงานสำหรับงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอำนาจาน (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต)*.  
พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- กัลยารัตน์ ธีระชนชัยกุล. (2558). *การพัฒนาองค์กร*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ครรชิต มาลัยวงศ์. (2557). *เทคโนโลยีการบริหารการศึกษา*. สืบค้น 7 เมษายน 2565, จาก  
[http://www.drkanchit.com/general\\_articles/articles/general\\_24.html](http://www.drkanchit.com/general_articles/articles/general_24.html)
- จิตติ รัตมีธรรมโชติ. (2558). *การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กร*. กรุงเทพฯ: ธันวา 4 อาร์ต.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2557). *ภาวะผู้นำร่วมสมัย*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2561). *ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารองค์กร : แนวคิด ทฤษฎีและกรณีศึกษา*.  
กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- ณรงวิทย์ แสนทอง. (2554). *การบริหารคนไม่ยากอย่างที่คิด*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- ณัฐพันธ์ เขจรนนันท์ และคณะ. (2545). *การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ*. กรุงเทพฯ:  
เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ทวีศักดิ์ ยศธา และคณะ. (2558). *การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเรียนการสอนของหัวหน้า  
กลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
เขต 11. วารสารราชภัฏสุราษฎร์ธานี, 2(1), 67-83.*
- ทองทิพภา วิริยะพันธุ์. (2551). *การบริหารทีมงานและการแก้ปัญหา (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ:  
สหธรรมิก.
- จร สุนทรายุทธ (2556). *ทฤษฎีองค์กรและพฤติกรรม : หลักการ ทฤษฎีการวิจัย และการปฏิบัติ  
ทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- ธีรศักดิ์ อุปไมยอริชัย และสุชาติ บางวิเศษ. (2563). *การบริหารและการจัดการศึกษาสู่การพัฒนา  
ที่ยั่งยืน*. พิษณุโลก: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ธีระเดช รีมงคล. (2559). *การทำงานเป็นทีม (พิมพ์ครั้งที่ 4)*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัย  
รามคำแหง.
- นันทิญา ฟองมี. (2554). *การศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต)*.  
พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.



- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2560). *การจัดการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กร* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล กรุ๊ป.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2560). *การจัดการสมัยใหม่ : Modern Management*. กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล กรุ๊ป.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2560). *การวิจัยเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ประโยชน์ คล้ายลักษณ์ และคณะ. (2556). *รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท)*. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- พงศ์ภัทร นันศิริ. (2562). *การศึกษาสภาพและแนวทางในการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท)*. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ภัทร แสงเพ็ง และดิเรก พรสีมา. (2555). *รูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงวิชาการของครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย, 3(2), 57-68.*
- ภาวดี อนันต์นาวิ. (2555). *หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 4). ชลบุรี: สำนักพิมพ์มนตรี.
- เมตต์ เมตต์การุณจิต. (2559). *ทีมงาน Teamwork : พลังที่สร้างความสำเร็จ*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- ยุทธกานต์ โพธิ์หนองคุณ. (2565). *การพัฒนาแนวทางการสร้างทีมงานครู สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท)*. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. (2556). *การจัดการภาครัฐแนวใหม่*. กรุงเทพฯ: บพิธการพิมพ์
- ลดาวัลย์ พุทรวิช. (2560). *การพัฒนาแนวทางการสร้างทีมครูสำหรับสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท)*. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
- ลำเทียน เผ่าอาจ. (2559). *การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนขยายโอกาส อำเภอเมืองตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท)*. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

- วรารณณ์ ตรีกุลสถุษฐ์. (2549). *การทำงานเป็นทีม*. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ
- วรารณณ์ สิงห์ทวง. (2561). *รูปแบบการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา* (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณบัณฑิต). พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2561). *การบริหารจัดการยุคดิจิทัล*. กรุงเทพฯ: โฟร์เพช.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2556). *กระบวนการค้นคว้าใหม่ทางการศึกษา กรณีที่คณะต่อการศึกษาศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- วีระวัฒน์ ดวงใจ. (2556). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา* (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณบัณฑิต). สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ศักดิ์ไทย สรุกิจาวร. (2559). *สมรรถนะสำคัญของผู้บริหารมืออาชีพ*. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*, 6(12), 165-180.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์. (2565). *แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2565*. สืบค้น 10 มีนาคม 2565, จาก [https://www.sec-plkutt.go.th/update2565/O\\_6510.pdf](https://www.sec-plkutt.go.th/update2565/O_6510.pdf)
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์. (2565). *ข้อมูลสารสนเทศ 2565*. สืบค้น 1 กรกฎาคม 2565, จาก [https://www.sec-plkutt.go.th/pk\\_6508/info65\\_plkutt.pdf](https://www.sec-plkutt.go.th/pk_6508/info65_plkutt.pdf)
- สมาน อัสวภูมิ. (2551). *การบริหารการศึกษสมัยใหม่ : แนวคิด ทฤษฎี และการปฏิบัติ* (พิมพ์ครั้งที่ 4). อุบลราชธานี: อุบลกิจออฟเซทการพิมพ์.
- สังเวียน อ่อนแก้ว. (2557). *อิทธิพลของบทบาทและคุณลักษณะงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้บรรยาภาครโรงเรียนที่มีต่อประสิทธิภาพการสอนของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน* (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สิทธิโชค วรานุสันติกุล. (2541). *การพัฒนาทีมงาน*. กรุงเทพฯ: อักษราพิพัฒน์
- สุนทร โสภาคะยัง. (2556). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำด้านวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 37(1), 175-181.
- สุวรรณณี คชเดช. (2559). *ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการสร้างทีมงานในโรงเรียนอำเภอแก่งหางแมว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อรปวีณ์ สุตะพาหะ. (2554). *แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน* (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

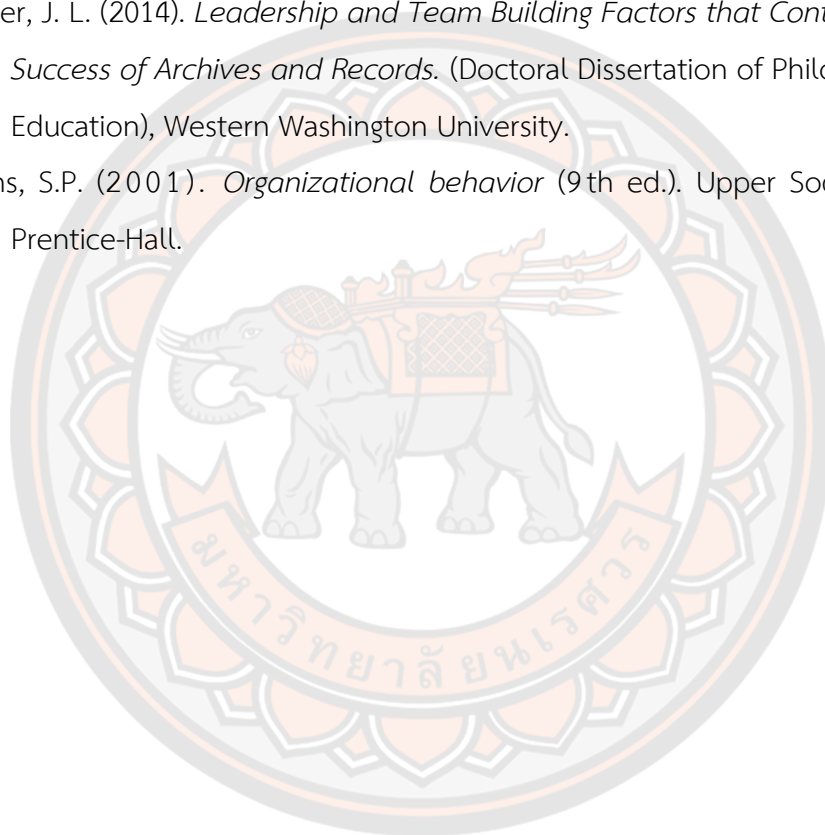
อรุณี ทองนพคุณ. (2558). *การศึกษายาทบาทการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาดุษฎีบัณฑิต)*. จันทบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.

Dyer, W. G. (1995). *Team building: Current Issues and New Alternatives*. Addison-Wesley Publishing Company, United States of America

Greenberg, J. (1999). *Managing Behavior in Organizations : Science in Service to Practice*. (2nd ed.). Upper Saddle River, N.J. : Prentice Hall.

Grimmer, J. L. (2014). *Leadership and Team Building Factors that Contribute to the Success of Archives and Records*. (Doctoral Dissertation of Philosophy in Education), Western Washington University.

Robbins, S.P. (2001). *Organizational behavior* (9th ed.). Upper Saddle Rives, NT: Prentice-Hall.





ภาคผนวก

**ภาคผนวก ก รายงานผู้ทรงคุณวุฒิในงานวิจัย**

**รายงานผู้เชี่ยวชาญตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า (แบบสอบถามสภาพ  
การสร้างทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก)**

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สถิรพร เขาวรรณชัย อาจารย์ภาควิชาบริหาร วิจัยและพัฒนา  
นวัตกรรมทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร
2. ดร.สุรียา จันทิมา ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนพิษณุโลกพิทยาคม วิทยฐานะ ผู้อำนวยการ  
ชำนาญการพิเศษ
3. ดร.อมรรัตน์ สารเถื่อนแก้ว รองผู้อำนวยการโรงเรียนพุทธชินราชพิทยา วิทยฐานะ  
รองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ

**รายงานผู้ทรงคุณวุฒิสัมภาษณ์แนวทางการสร้างทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระ  
การเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก**

1. ดร.จิรวรรณ สุรเสียง รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก  
อุตรดิตถ์ วิทยฐานะ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชำนาญการพิเศษ
2. ดร.อุไร ปัญญาสิทธิ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนเฉลิมขวัญสตรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ วิทยฐานะ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ
3. ดร.อมรรัตน์ สารเถื่อนแก้ว รองผู้อำนวยการโรงเรียนพุทธชินราชพิทยา สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ วิทยฐานะ รองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ
4. ดร.สุทธิลักษณ์ ภูริชัยพัฒน์ ศึกษานิเทศก์ วิทยฐานะ ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ  
ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์
5. ดร.วราภรณ์ สิงห์กวาง ครู วิทยฐานะ ครูชำนาญการพิเศษ ปฏิบัติหน้าที่ผู้ช่วย  
ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารวิชาการ โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาภาคเหนือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์

ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพการดำเนินงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียน  
มัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก

#### แบบสอบถาม

สภาพการดำเนินงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้  
โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก

#### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัย เรื่อง การศึกษาสภาพและแนวทางการสร้างทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก ของนางสาวลลนา ปลั่งศรีรัตน์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทัศนะ ศรีปัดดา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

2. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก

3. แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ ประสบการณ์ทำงาน และกลุ่มสาระการเรียนรู้ มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 สภาพการดำเนินงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน รวมทั้งสิ้น 26 ข้อ

จึงขอความกรุณาจากท่านได้ตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง ผู้วิจัยจะเก็บรักษาคำตอบของท่านไว้เป็นความลับ โดยจะนำมาวิเคราะห์ในภาพรวม ซึ่งไม่มีผลกระทบต่อท่านใด ๆ ทั้งสิ้น และขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบคำถามครั้งนี้

นางสาวลลนา ปลั่งศรีรัตน์  
นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร



### ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  ที่ตรงกับความเป็นจริง

#### 1. เพศ

ชาย

หญิง

#### 2. ประสบการณ์ทำงาน

ต่ำกว่า 10 ปี

10-20 ปี

20 ปีขึ้นไป

#### 3. กลุ่มสาระการเรียนรู้

ภาษาไทย

คณิตศาสตร์

วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม

สุขศึกษาและพลศึกษา

ศิลปะ

การงานอาชีพ

ภาษาต่างประเทศ

### ตอนที่ 2 สภาพการสรางทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างด้านขวามือที่ตรงตามความคิดเห็นของท่านที่มีต่อสภาพการสรางทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ข้อละ 1 ระดับ โดยแต่ละระดับมีความหมายดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง	มีการสร้างทีมงานอยู่ในระดับมากที่สุด
ระดับ 4 หมายถึง	มีการสร้างทีมงานอยู่ในระดับมาก
ระดับ 3 หมายถึง	มีการสร้างทีมงานอยู่ในระดับปานกลาง
ระดับ 2 หมายถึง	มีการสร้างทีมงานอยู่ในระดับน้อย
ระดับ 1 หมายถึง	มีการสร้างทีมงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	สภาพการสร้างทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก	ระดับการสร้างทีมงาน				
		5	4	3	2	1
<b>ขั้นการรับรู้สภาพและปัญหาทีมงาน</b>						
1.	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ได้รับรู้ถึงปัญหาในการดำเนินกิจกรรมของทีมงานร่วมกัน อย่างชัดเจน					
2.	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ทราบถึงผลกระทบที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพของการดำเนิน กิจกรรมของทีมงาน					
3.	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ได้ร่วมกันศึกษาและค้นหาปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนิน กิจกรรมต่าง ๆ ของทีมงาน					
4.	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ร่วมกันแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อวิเคราะห์ปัญหาและ หาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรม ต่าง ๆ ของทีมงาน					
5.	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ได้ร่วมกันสะท้อนผลถึงสาเหตุของปัญหาในการดำเนิน กิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน					
6.	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์ ตามเป้าหมายของทีมงานและบทบาทหน้าที่ของตนเอง					
<b>ขั้นการเก็บรวบรวมข้อมูลของทีมงาน</b>						
7.	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ร่วมกันเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาในการดำเนิน กิจกรรมต่าง ๆ ของทีมงาน					
8.	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ร่วมกันเก็บรวบรวมข้อมูล และนำข้อมูลไปวิเคราะห์ เพื่อแสดงให้เห็นถึงสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาในการดำเนิน กิจกรรมต่าง ๆ ของทีมงาน					

ข้อ	สภาพการสร้างทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก	ระดับการสร้างทีมงาน				
		5	4	3	2	1
9.	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันเกี่ยวกับการเก็บ รวบรวมข้อมูลของทีมงาน					
10.	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ส่งเสริมให้ครูในกลุ่มสาระ การเรียนรู้พัฒนาทักษะในการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก การฝึกอบรมหรือถ่ายทอดความรู้จากผู้ที่มิประสบความสำเร็จ อย่างสม่ำเสมอ					
11.	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ มีโอกาสนำข้อมูลจากการวิเคราะห์ร่วมกัน ไปวางแผนการทำงานของทีมงานต่อไป					
<b>ขั้นการวางแผนการปฏิบัติงานของทีมงาน</b>						
12.	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ร่วมกันกำหนดเป้าหมายเพื่อใช้ในการแก้ปัญหาของทีมงาน อย่างชัดเจน					
13.	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ร่วมกันวางแผนการปฏิบัติงานของทีมงานอย่างชัดเจน					
14.	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ร่วมกันวางแผนเพื่อใช้ปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น จากการปฏิบัติงานของทีมงาน					
15.	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ได้เปิดโอกาสให้ครูในกลุ่มสาระ การเรียนรู้มีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นที่เป็น ประโยชน์ต่อการวางแผนการดำเนินงานของทีมงาน					
16.	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ร่วมกันจัดทำแผนการปฏิบัติงานของทีมงาน					
<b>ขั้นการปฏิบัติงานของทีมงาน</b>						
17.	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ร่วมกันดำเนินงานตามแผนงานของทีมงานที่ได้กำหนดไว้					

ข้อ	สภาพการสร้างทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก	ระดับการสร้างทีมงาน				
		5	4	3	2	1
18.	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ได้มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ ที่ชัดเจนในการปฏิบัติงานให้แก่ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้					
19.	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ได้ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงานของ ทีมงาน					
20.	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ได้ร่วมกันปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้ วางแผนไว้					
21.	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้กิจกรรมในการปฏิบัติงานของทีมงาน บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้					
<b>ขั้นการประเมินผลงานของทีมงาน</b>						
22.	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มอบหมายให้ครูในกลุ่มสาระ การเรียนรู้เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาประเมินและ ตรวจสอบผลกาปฏิบัติงานของทีมงาน					
23.	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ได้ร่วมกันประเมินผลและตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ของทีมงาน					
24.	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ได้ร่วมกันตรวจสอบสภาพปัญหาในการปฏิบัติงานของ ทีมงาน					
25.	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ได้นำปัญหาและอุปสรรค มาปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน ภายในทีมงาน					
26.	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ได้นำผลการประเมินไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาทีมงานต่อไป					

\*\*ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม\*\*

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางการสร้างทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียน  
มัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก

แบบสัมภาษณ์  
แนวทางการสร้างทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้  
โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก

---

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัย เรื่อง การศึกษาสภาพและแนวทางการสร้างทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก ของนางสาวลลิตา ปลั่งศรีรัตน์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทัศนะ ศรีปัดดา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ

2. แบบสัมภาษณ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการสร้างทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก

3. แบบสัมภาษณ์นี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 แนวทางการสร้างทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมัธยมศึกษา  
จังหวัดพิษณุโลก

ขอขอบพระคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสัมภาษณ์ฉบับนี้

นางสาวลลิตา ปลั่งศรีรัตน์  
นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อ-สกุล .....

ตำแหน่ง .....

สังกัด .....

ประสบการณ์การทำงาน .....

วันเดือนปีที่สัมภาษณ์ .....

เวลา ..... สถานที่ .....

หมายเลขโทรศัพท์ .....

### ตอนที่ 2 แนวทางการสร้างทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก

ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับแนวทางการสร้างทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก ในประเด็นต่อไปนี้

#### 1. ขั้นการรับรู้สภาพและปัญหาของทีมงาน

ท่านมีแนวทางการสร้างทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ในการร่วมกันแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อวิเคราะห์ปัญหาและหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น จากการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของทีมงานอย่างไร ( $\bar{X} = 4.27$ )

.....

.....

.....

.....

.....

#### 2. ขั้นการเก็บรวบรวมข้อมูลของทีมงาน

ท่านมีแนวทางการสร้างทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ร่วมกันเก็บรวบรวมข้อมูล และนำข้อมูลไปวิเคราะห์เพื่อแสดงให้เห็นถึงสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของทีมงานอย่างไร ( $\bar{X} = 4.17$ )

.....

.....

.....

.....

.....



### 3. ขั้นการวางแผนการปฏิบัติงานของทีมงาน

ท่านมีแนวทางการสร้างทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ร่วมกันวางแผนเพื่อใช้ปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของทีมงานอย่างไร ( $\bar{X} = 4.22$ )

.....

.....

.....

.....

.....

### 4. ขั้นการปฏิบัติงานของทีมงาน

ท่านมีแนวทางการสร้างทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ร่วมกันดำเนินงานตามแผนงานของทีมงานที่ได้กำหนดไว้ได้อย่างไร ( $\bar{X} = 4.31$ )

.....

.....

.....

.....

.....

### 5. ขั้นการประเมินผลงานของทีมงาน

ท่านมีแนวทางในการส่งเสริมหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ได้ร่วมกันประเมินผลและตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของทีมงานอย่างไร ( $\bar{X} = 4.15$ )

.....

.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ (ถ้ามีโปรดระบุ)

.....

.....

.....

\*\*ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสัมภาษณ์\*\*

ภาคผนวก ค ตารางแสดงค่าดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (IOC)

สภาพการดำเนินงานของหัวหน้า กลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก		ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	แปล ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
<b>ขั้นการรับรู้สภาพและปัญหาที่มงาน</b>						
1.	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ได้รับรู้ถึงปัญหาในการดำเนินกิจกรรมของทีมงานร่วมกันอย่างชัดเจน	1	1	1	1.00	ใช้ได้
2.	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ทราบถึงผลกระทบที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพของการดำเนินกิจกรรมของทีมงาน	1	0	1	0.67	ใช้ได้
3.	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ได้ร่วมกันศึกษาและค้นหาปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของทีมงาน	1	1	1	1.00	ใช้ได้
4.	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ร่วมกันแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อวิเคราะห์ปัญหาและหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของทีมงาน	1	1	1	1.00	ใช้ได้
5.	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ได้ร่วมกันสะท้อนผลถึงสาเหตุของปัญหาในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน	1	1	1	1.00	ใช้ได้
6.	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์ตามเป้าหมายของทีมงานและบทบาทหน้าที่ของตนเอง	1	1	1	1.00	ใช้ได้

สภาพการสร้งทีมงานของหัวหน้า กลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก		ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	แปล ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
<b>ขั้นการเก็บรวบรวมข้อมูลของทีมงาน</b>						
7.	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ร่วมกันเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของทีมงาน	1	1	0	0.67	ใช้ได้
8.	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ร่วมกันเก็บรวบรวมข้อมูลและนำข้อมูลไปวิเคราะห์ เพื่อแสดงให้เห็นถึงสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของทีมงาน	1	1	1	1.00	ใช้ได้
9.	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันเกี่ยวกับการเก็บรวบรวมข้อมูลของทีมงาน	1	1	1	1.00	ใช้ได้
10.	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ส่งเสริมให้ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้พัฒนาทักษะในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากการฝึกอบรมหรือถ่ายทอดความรู้จากผู้ที่มีประสบการณ์อย่างสม่ำเสมอ	1	1	1	1.00	ใช้ได้
11.	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ มีโอกาสในการนำข้อมูลจากการวิเคราะห์ร่วมกันไปวางแผนการทำงานของทีมงานต่อไป	1	1	1	1.00	ใช้ได้
<b>ขั้นการวางแผนการปฏิบัติงานของทีมงาน</b>						
12.	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ร่วมกันกำหนดเป้าหมาย เพื่อใช้ในการแก้ปัญหาของทีมงานอย่างชัดเจน	1	1	1	1.00	ใช้ได้

สภาพการดำเนินงานของหัวหน้า กลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก		ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	แปล ผล
		คนที่	คนที่	คนที่		
		1	2	3		
13.	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ร่วมกันวางแผนการปฏิบัติงานของทีมงานอย่างชัดเจน	1	1	1	1.00	ใช้ได้
14.	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ร่วมกันวางแผนเพื่อใช้ปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของทีมงาน	1	0	1	0.67	ใช้ได้
15.	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ได้เปิดโอกาสให้ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้มีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการวางแผนการดำเนินงานของทีมงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
16.	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ร่วมกันจัดทำแผนการปฏิบัติงานของทีมงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
<b>ขั้นการปฏิบัติงานของทีมงาน</b>						
17.	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ร่วมกันดำเนินงานตามแผนงานของทีมงานที่ได้กำหนดไว้	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
18.	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ได้มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน ให้แก่ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้	+1	+1	0	0.67	ใช้ได้
19.	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ได้ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงานของทีมงาน	+1	0	+1	1.00	ใช้ได้

สภาพการสร้งทีมงานของหัวหน้า กลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก		ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	แปล ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
20.	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ได้ร่วมกันปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้วางแผนไว้	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
21.	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้กิจกรรมในการปฏิบัติงานของทีมงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
<b>ขั้นการประเมินผลงานของทีมงาน</b>						
22.	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มอบหมายให้ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้เก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อนำมาประเมินและตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของทีมงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
23.	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ได้ร่วมกันประเมินผลและตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของทีมงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
24.	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ได้ร่วมกันตรวจสอบสภาพปัญหาในการปฏิบัติงานของทีมงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
25.	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ได้นำปัญหาและอุปสรรคมาปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานภายในทีมงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
26.	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ได้นำผลการประเมินไปใช้เป็แนวทางในการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาทีมงานต่อไป	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

## ภาคผนวก ง ค่าความเชื่อมั่น (Reliability)

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.972	26