

บทบาทของผู้บริหารต่อการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

School Administrators' Role to Development Team working of  
Teacher in schools Under Secondary Educational Service Area Office 11 in  
Surat Thani Province

ปัทพงษ์ สุบรรณ<sup>\*</sup>, ชุศักดิ์ เอกเพชร<sup>\*\*</sup> และสถาพร สังข์ขาวสุทธิรักษ์<sup>\*\*\*</sup>

Pattapong Subun, Chusak Ekpeh and Sathapond Sungkowsuttirak

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบบทบาทของผู้บริหารต่อการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 11 ในจังหวัด สุราษฎร์ธานี จำแนกตามประสบการณ์การปฏิบัติงาน วุฒิการศึกษา และขนาดของสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 11 ในจังหวัด สุราษฎร์ธานี ปีการศึกษา 2558 จำนวน 320 คน ได้มาโดยเทียบสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างตามขนาดของโรงเรียน และใช้การสุ่มแบบอย่างง่าย ด้วยวิธีการจับสลาก โดยใช้แบบสอบถาม มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.98 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติทดสอบ ได้แก่ สถิติทดสอบที และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว

ผลการวิจัยพบว่า บทบาทของผู้บริหารต่อการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปน้อยคือ ด้านการสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน ด้านการสื่อสารระหว่างกันอย่างเปิดเผย ด้านการยอมรับนับถือ ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการมีเป้าหมายเดียวกัน และด้านการมีปฏิสัมพันธ์ ตามลำดับ ผลเปรียบเทียบบทบาทของผู้บริหารต่อการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่า ครูที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงาน ต่างกันมีความคิดเห็นต่อบทบาทของผู้บริหารต่อการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**คำสำคัญ :** บทบาท บทบาทของผู้บริหาร การพัฒนาการทำงานเป็นทีม

<sup>\*</sup> นักศึกษามหาบัณฑิตศึกษา สาขาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

<sup>\*\*</sup> รองศาสตราจารย์ ดร. มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี ประธานกรรมการที่ปรึกษา

<sup>\*\*\*</sup> อาจารย์ ดร. มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

## Abstract

This research aims to study and compares the school administrators' role in developing team working of teacher in schools under Secondary Educational Service Area Office 11 in Surat Thani Province classified by work experience and educational background. The samples were 320 teachers in schools Under Secondary Educational Service Area Office 11 in Surat Thani Province in 2558 academic year. Randomized by simple random sampling. The instrument was the questionnaires with a reliability index of 0.98. Data were analyzed by using descriptive statistics such as mean, standard deviation and one-way ANOVA.

The results showed that school administrators' Role to developing team working of teacher in schools Under Secondary Educational Service Area Office 11 in Surat Thani Province was at a high level in overall in descending order : 1) The trust building. 2) The face to face communication. 3) The expectation each other. 4) The participation in working. 5) The share goals and 6) The interaction in work place. The comparison of the administrators' role in developing the team working of teachers who are different in work experience showed statistically significant different at the 0.05.

**Keywords :** the role of the executive, Developing teamwork

## บทนำ

การทำงานเป็นทีมผลงานที่ได้จากทีมจะมากกว่าผลงานของแต่ละคนที่ทำงานคนเดียวมารวมกัน ดังนั้นการทำงานเป็นทีมจึงเป็นวิธีการที่ได้ผลมากที่สุด ในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานมีอยู่หลายกรณีที่ผลงานออกมาดีกว่าและประหยัดกว่ากลุ่มย่อย จะมีความรู้สึกของการทำงานที่เป็นทีมมาก จึงเป็นผลให้สมาชิกกลุ่มพร้อมที่จะร่วมในกิจกรรมกลุ่ม และเมื่อมีส่วนร่วมก็มีความผูกพันและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มเป็นอย่างดี และถ้ามุ่งปรับปรุงภาพความสัมพันธ์ที่มีอยู่ต่อกันระหว่างสมาชิกของกลุ่ม

และมุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มกับงานที่กลุ่มกำลังทำ จะช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่ต้องการขององค์กรเป็นการสร้างพื้นฐานสำคัญเกี่ยวกับความรู้ ความเข้าใจในการทำงานเป็นทีม และสามารถนำไปสู่การพัฒนาทีมงานได้โดยต้องอาศัยเทคนิค วิธีการหลายอย่างที่จะสร้างทีมงานให้เข้มแข็ง และพัฒนาทีมงานอย่างต่อเนื่อง

การบริหารจัดการในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารในองค์กรทุกประเภท ไม่ว่าองค์กรประเภทและระดับใดก็ตามทุกระดับ จะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง จากผลของ

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี โลกข้อมูลข่าวสาร ภาวะการแข่งขันที่ไร้พรมแดน ภาวะวิกฤติทาง เศรษฐกิจและภาวะที่มีทรัพยากรจำกัด ผู้บริหารจึง ต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ด้วยข้อผูกพันต่อการให้บริการ สาธารณะ และมีความสามารถในการกระตุ้นให้ บุคลากรในองค์กรได้ใช้ศักยภาพที่ดี ทำงานให้ เกิดผลสูงสุดสร้างพันธมิตรทั้งภายในและภายนอก องค์กร สื่อสารกับลูกค้าด้วยความดีต่อกัน รวมทั้ง เป็นผู้มีทักษะทางการบริหารจัดการเพื่อให้ เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานสูงสุด ภายใต้ภาวะการณ์ที่ เปลี่ยนแปลงในลักษณะเช่นนี้ ผู้นำถือว่าเป็น บุคลากรหลักที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตาม เป้าหมายที่ดี ซึ่งมีคำถามว่า คุณลักษณะของผู้นำ เช่นไรที่จะเหมาะสมกับสถานการณ์ในยุคของการ เปลี่ยนแปลงหรือการปฏิรูปทั้งปัจจุบันและใน อนาคต (จรรยา ไกรจันทร์, 2554, 1)

ในการบริหารองค์กรผู้บริหารมีความ จำเป็นต้องปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องกับการ เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งในปัจจุบันรูปแบบของ การทำงานได้เป็นไปในลักษณะการทำงานเป็นทีม เพื่อสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กร ทีมงานเหล่านี้ ประกอบด้วยผู้มีความรู้ความสามารถ มีความ เชี่ยวชาญ และประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ทำให้ ทีมงานสามารถระดมความคิดทำงานตามที่ได้รับ มอบหมายให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของ องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และ ประหยัดแต่เพื่อให้เกิดประโยชน์จากการทำงาน เป็นทีมสูงสุด ผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจ และ เรียนรู้เกี่ยวกับหลักในการบริหารทีมงานให้ ละเอียดลึกซึ้ง เพราะนอกจากจะทำให้ผู้บริหาร สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารทีมงานให้ เหมาะสมแล้ว หากเกิดปัญหาในการทำงานร่วมกัน ผู้บริหารยังสามารถใช้เป็นแนวทางในการแก้ปัญหา ให้เป็นไปอย่างเหมาะสมได้ด้วย (ทองทิพภา วิริยะ พันธุ์, 2553, 39)

ซึ่งจากแนวคิดของหลักธรรมาภิบาลจะ เป็นการรวมตัวกันทุกภาคส่วนของสังคม ไม่ว่าจะเป็น เป็นภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน ทำหน้าที่ให้การประสานงาน เชื่อมโยงการทำงาน ทั้งสามภาค ให้มีความร่วมมือ ช่วยเหลือ และ สนับสนุนการทำงานของกันและกันอย่าง สร้างสรรค์และจากแนวคิดของหลักธรรมาภิบาล จะเห็นว่าการทำงานเป็นทีมเป็นปัจจัยสำคัญอีก ปัจจัยหนึ่งที่จะผลักดันให้การทำงานประสบ ความสำเร็จ นอกจากหลักธรรมาภิบาลแล้ว หลักการบริหารโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐานก็เป็น หลักการที่กำลังได้รับความนิยม (คณิต ทิพย์โอสถ, 2555, 2) โดยให้สถานศึกษามี อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ มีความอิสระและ คล่องตัวในการบริหารจัดการภายใต้การกำกับดูแล ของคณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่า ผู้แทนศาสนาและผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งนี้เพื่อให้ การจัดการศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดย เกิดจากความร่วมมือและตรงตามความต้องการ ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ซึ่งผู้บริหารเป็นบุคคล ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการประสบความสำเร็จ ขององค์กรและองค์กรเองก็ได้รับผลกระทบ อย่างมากจากตัวผู้นำองค์กร โดยเฉพาะในเรื่อง ทางความคิด เช่น วิสัยทัศน์ รูปแบบการนำและจูง ใจที่จะทำให้สิ่งต่างๆ ในองค์กรเกิดขึ้นและ ผลักดันให้สมาชิกในองค์กรดำเนินตามแนวทางที่ ต้องการ ยุทธพร ศุภรัตน์ (2552, 215-217) กล่าวว่าผู้นำและผู้จัดการจะแตกต่างกันที่ ผู้นำจะเป็น คนสร้างวิสัยทัศน์ ขณะที่ผู้จัดการนำวิสัยทัศน์มา ปฏิบัติ ลักษณะของผู้นำการเรียนรู้ ประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ การเป็นตัวอย่างการเรียนรู้ การ

สร้างสภาพแวดล้อมที่มีการสนับสนุนการร่วมมือ การไม่เป็นผู้นำแบบเผด็จการ และการรับฟังในสิ่งที่ไม่อยากฟัง นอกจากนี้สำนักรับรองมาตรฐาน และการประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ได้ กำหนดมาตรฐานการศึกษา มาตรฐานที่ 10 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการ บริหารจัดการ ตัวบ่งชี้ที่ 2 ได้กำหนดว่า ผู้บริหารมี ความคิดริเริ่มและมีวิสัยทัศน์ และมีเกณฑ์พิจารณา ว่า ผู้บริหารมีวิธีการกระตุ้นให้ทุกคนร่วมกันพัฒนา คุณภาพการศึกษา นั่นคือผู้บริหารจะต้องส่งเสริม ให้การปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรมีการทำงานเป็น ทีม

การทำงานเป็นทีม มีลักษณะการทำงานที่ เปิดโอกาสให้บุคคลหรือทีมงานร่วมมือร่วมใจกัน ทำงานอย่างใกล้ชิด สามารถประสานความสามารถ ระหว่างกันอย่างมีประสิทธิภาพมีการติดต่อสื่อสาร ที่เป็นเอกภาพ เห็นพ้องต้องกันในการกิจ โดยถือ ว่าเป้าหมายสูงสุดอยู่ที่ความสำเร็จของทีมเป็น สำคัญ จึงส่งผลให้สมาชิกทีมมีความเข้าใจ มีความ ผูกพันกัน เป็นการช่วยเพิ่มพูนการยอมรับนับถือ ต่อกัน ช่วยสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานร่วมกัน ประสิทธิภาพของงานและผลผลิตก็จะเพิ่มขึ้น การ ทำงานเป็นทีมมีความจำเป็นควรให้ความสำคัญใน หน่วยงานหรือองค์กรต่างๆ ด้วยเหตุผลที่ว่า การ ทำงานบางอย่าง เราไม่สามารถทำให้สำเร็จได้โดย บุคคลเพียงคนเดียว งานบางอย่างต้องใช้ความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์จำเป็นต้องอาศัยความรู้ ความสามารถจากบุคคลหลายฝ่าย งานบางอย่าง เป็นงานที่ต้องทำโดยเร่งด่วนไม่สามารถทำให้ สำเร็จได้ทันเวลาที่กำหนด และบางอย่างเป็นงานที่ หลายหน่วยงานรับผิดชอบ หากได้มีการร่วมมือ จากบุคคลหลายฝ่ายมาระดมความคิด ทำงาน ร่วมกันจะทำให้การทำงานนั้นๆประสบความสำเร็จ

ตามเป้าหมายได้ (สมชาติ กิจยรรยง และจิรัช ใจ เปี่ยม, 2552, 57) และถ้าหากว่าทีมงานได้ผ่านการ เตรียมตัว การฝึกฝน โดยมีการทำงานร่วมกันจน เกิดความชำนาญในการทำงานและมีการ ประสานงานที่ดี สมาชิกทุกคนตระหนักถึงความ สามัคคี มีการร่วมมือกันมากกว่าการที่สมาชิกแต่ละคนจะแยกกันทำในบทบาทของตนเอง พยายาม ที่จะแสดงความโดดเด่นของตนเพียงคนเดียวโดยไม่สนใจสมาชิกอื่นในทีม จะทำให้การทำงานเป็น ทีมประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ และคนอื่นๆ, 2549, 22) ในทางตรงกันข้ามหากหน่วยงานหรือองค์กรขาด การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ อาจทำให้เกิด ปัญหา อุปสรรคต่างๆ ในการพัฒนาสู่ความสำเร็จ ตามเป้าหมายได้

ดังนั้นในปัจจุบันการทำงานเป็นทีมจึงมี ความสำคัญสำหรับการบริหารจัดการองค์การใน สมัยใหม่เป็นอย่างยิ่ง สอดคล้องกับ Miller (1997 อ้างถึงใน พยอม วงศ์สารศรี, 2548, 25) ที่กล่าวถึง องค์การที่สามารถปรับตัวตามสภาพแวดล้อม จะต้องมุ่งให้ความสำคัญกับบทบาทของทีม และ เป็นไปในทำนองเดียวกับ Beckhard (พยอม วงศ์ สารศรี, 2548, 25) กล่าวถึง ดัชนีบ่งในข้อหนึ่ง เกี่ยวกับลักษณะขององค์การที่แข็งแกร่งในอนาคต จะต้องให้ความสำคัญในด้านการทำงานเป็นทีม ซึ่ง สอดคล้องกับ วราภรณ์ ตระกูลสฤณี (2554, 36) กล่าวไว้ว่า การทำงานเป็นทีมเป็นการตระหนักใน ความสำคัญของคนและกันแสดงออกซึ่งการ ยอมรับ การให้เกียรติกัน ทำให้สมาชิกมีบทบาท มี ความสนิทสนมกันอย่างใกล้ชิด และมีจุดหมายและ เป้าหมายร่วมกัน ทำให้งานประสบความสำเร็จได้ ง่ายขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับทองทิพา วิริยะพันธุ์ (2553, 39) ว่าการบริหารองค์การไม่ว่าจะเป็นอง

การประเภทใด ผู้บริหารมีความจำเป็นต้องปรับตัว เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งในปัจจุบันรูปแบบของการทำงานได้เป็นไปในลักษณะ การทำงานเป็นทีม เพื่อสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กร ทีมงานเหล่านี้ประกอบด้วย ผู้มีความรู้ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ทำให้ทีมงานสามารถระดมความคิดตามที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และประหยัด แต่เพื่อให้เกิดประโยชน์จากการทำงานเป็นทีมสูงสุด ผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจและเรียนรู้เกี่ยวกับหลักในการบริหารทีมงานให้ละเอียดลึกซึ้ง เพราะนอกจากจะทำให้ผู้บริหารสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารทีมงานให้เหมาะสมแล้ว หากเกิดปัญหาในการทำงานร่วมกันผู้บริหารยังสามารถใช้เป็นแนวทางในการแก้ปัญหาให้เป็นไปอย่างเหมาะสมได้ด้วย

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับมัธยมศึกษาช่วงชั้นที่ 3 - 4 ใน 2 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดสุราษฎร์ธานีและจังหวัดชุมพร มีโรงเรียนในสังกัดทั้งสิ้นกว่า 66 โรงเรียน แบ่งเป็น จังหวัดสุราษฎร์ธานี 44 แห่ง และ จังหวัดชุมพร 22 แห่ง ซึ่งทางสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 มีวิสัยทัศน์ว่าเป็นองค์กรที่มีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนการศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา พัฒนาสู่ความเป็นเลิศในระดับสากล โรงเรียนต่างๆ ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ต่างมีการพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพตามแนวนโยบาย การพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพนั้น บุคลากรในองค์กรถือ

เป็นกลไกที่สำคัญในการพัฒนาโดยเริ่มจากบุคลากรที่มีคุณภาพการทำงานที่ดี การทำงานที่ประสบผลสำเร็จควรต้องเริ่มจากการร่วมแรงร่วมใจในการทำงานของบุคลากรหลายๆ ฝ่าย การทำงานเป็นทีมจึงเป็นส่วนที่จะทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จในการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 มีการทำงานเป็นทีมในรูปของคณะกรรมการเพื่อรับผิดชอบงานในด้าน ต่างๆ แต่จากการศึกษายังพบปัญหาเกี่ยวกับระบบการทำงานเป็นทีม พอสรุปได้ว่า การทำงานภายในองค์กรบุคลากรมีการประสานงานไม่ดีเท่าที่ควร เพราะต่างคนต่างทำงานเฉพาะหน้าที่ ความรับผิดชอบของตนการปรึกษาหรือการวางแผนในการร่วมกันทำงานยังมีน้อย บุคลากรบางคนไม่ให้ความร่วมมือในการทำงานส่วนรวม จึงส่งผลให้งานไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร การสื่อสารในการทำงาน ความไว้วางใจ ความเชื่อถือซึ่งกันและกันในการทำงานยังมีน้อย ส่งผลให้การทำงานในระบบทีมไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11, 2557, 2)

จากปัญหาที่กล่าวข้างต้นผู้วิจัยในฐานะบุคลากรในสถานศึกษา จังหวัดสุราษฎร์ธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 11 มีความสนใจที่จะศึกษาบทบาทของผู้บริหารต่อการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 11 ในจังหวัด สุราษฎร์ธานี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบทบาทของผู้บริหารต่อการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา เพื่อเปรียบเทียบบทบาทของผู้บริหารต่อการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา และเพื่อศึกษาข้อเสนอแนะ



บทบาทของผู้บริหารต่อการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 11 ในจังหวัด สุราษฎร์ธานี เพื่อนำผลการวิจัยเสนอต่อผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องเพื่อพิจารณาเป็นแนวทางในการปรับปรุงระบบการทำงานให้เหมาะสมรวมทั้งช่วยให้เกิดการพัฒนาสภาพการทำงานเป็นทีมและช่วยให้เข้าใจหรือการเลือกใช้กระบวนการทำงานเป็นทีมที่เหมาะสมกับการจัดการศึกษาได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาบทบาทของผู้บริหารต่อการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี
2. เพื่อเปรียบเทียบบทบาทของผู้บริหารต่อการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี จำแนกตามประสบการณ์การปฏิบัติงานวุฒิการศึกษา และขนาดของสถานศึกษา
3. เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะบทบาทของผู้บริหารต่อการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

### ขอบเขตของการวิจัย

#### 1. เนื้อหา

ขอบเขตของเนื้อหาผู้วิจัยมุ่งศึกษารoles บทบาทของผู้บริหารต่อการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี จำนวน 6 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน ด้านการสื่อสารระหว่างกันอย่างเปิดเผย ด้านการ

มีปฏิสัมพันธ์ ด้านการมีเป้าหมายเดียวกัน ด้านการยอมรับนับถือ และด้านการมีส่วนร่วม

#### 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 11 ใน จังหวัดสุราษฎร์ธานี ปีการศึกษา 2558 จำนวนทั้งสิ้น 1,906 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 11 ใน จังหวัดสุราษฎร์ธานี ปีการศึกษา 2558 โดยใช้ตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan 1970 อ้างถึงใน พิสนุพงศ์ศรี, 2552, 109) จำนวน 320 คน ใช้วิธีสุ่มแบบแบ่งชั้น (stratified random sampling) โดยเทียบสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างตามขนาดของโรงเรียน และใช้การสุ่มแบบอย่างง่าย (simple random sampling) ด้วยวิธีการจับสลาก

### การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) สำหรับวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
2. ใช้สถิติค่าเฉลี่ย (mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) เพื่อวิเคราะห์บทบาทของผู้บริหารต่อการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี
3. วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบบทบาทของผู้บริหารต่อการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามประสบการณ์การปฏิบัติงาน วุฒิการศึกษา และและขนาดของ

สถานศึกษา โดยใช้สถิติการทดสอบที (t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one-way ANOVA) และเปรียบเทียบรายคู่โดยวิธีของ เชฟเฟ (Scheffe')

### สรุปผลการวิจัย

1. บทบาทของผู้บริหารต่อการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปน้อยคือ ด้านการสร้างควมไว้วางใจระหว่างกัน ด้านการสื่อสารระหว่างกัน อย่างเปิดเผย ด้านการยอมรับนับถือ ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการมีเป้าหมายเดียวกัน และด้านการมีปฏิสัมพันธ์ ตามลำดับ สามารถสรุปเป็นรายด้านดังนี้

1.1 ด้านการสร้างควมไว้วางใจระหว่างกัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปน้อยคือ ผู้บริหารสถานศึกษาจูงใจให้ครูสามารถปรึกษาหารือกับเพื่อนร่วมงานได้ทุกเรื่อง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างสภาพการทำงานให้มีความเป็นมิตรและไว้วางใจกัน และผู้บริหารสถานศึกษามีความเชื่อมั่นว่าจะสามารถแก้ไขปัญหา อุปสรรคในการทำงานได้ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ตามลำดับ

1.2 ด้านการสื่อสารระหว่างกันอย่างเปิดเผย โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปน้อยคือ ผู้บริหารสถานศึกษากับครูมีการปรึกษาหารือกันด้วยเหตุผล มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษา มีการสื่อสารด้วยความจริงใจ และเข้าใจข่าวสารที่ได้รับตรงกัน และผู้บริหารสถานศึกษารับรู้ปัญหาอุปสรรคในการ

ดำเนินงานอย่างตรงไปตรงมามีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดตามลำดับ

1.3 ด้านการมีปฏิสัมพันธ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปน้อยคือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงานเป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์อันดีต่อกันกับครู และผู้บริหารสถานศึกษาจูงใจให้ครูทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ตามลำดับ

1.4 ด้านการมีเป้าหมายเดียวกัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปน้อยคือ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความเข้าใจเป้าหมายในการทำงานตรงกันกับครู และผู้บริหารสถานศึกษาให้การยอมรับเป้าหมายการทำงานของครูที่ร่วมกันกำหนดขึ้น มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดตามลำดับ

1.5 ด้านการยอมรับนับถือ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปน้อยคือ ผู้บริหารสถานศึกษาร่วมมือกันทำงานกับครูด้วยความเต็มใจ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษาให้การตัดสินใจในบทบาทหน้าที่ของครู และผู้บริหารสถานศึกษามีความเชื่อมั่นว่าครูทุกคนสามารถทำงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมายได้ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ตามลำดับ

1.6 ด้านการมีส่วนร่วม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปน้อยคือ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ครูประเมินผลงานของตนเองและผู้ร่วมงานได้อย่างอิสระ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ครูรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ และผู้บริหารสถานศึกษาให้ครูเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ตามลำดับ

2. ผลเปรียบเทียบบทบาทของผู้บริหารต่อการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

มัธยมศึกษาเขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี จำแนกตามประสบการณ์การปฏิบัติงานวุฒิการศึกษา และขนาดของสถานศึกษา พบว่า

2.1 จำแนกตามประสบการณ์การปฏิบัติงาน พบว่า โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการสร้างควมไว้วางใจระหว่างกัน ด้านการสื่อสารระหว่างกันอย่างเปิดเผย และด้านการยอมรับนับถือ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2.2 จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า ทั้งภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

2.3 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา พบว่า ทั้งภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

3. ข้อเสนอแนะบทบาทของผู้บริหารต่อการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่า ครูผู้สอนได้ข้อเสนอแนะความคิดเห็นต่อการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครู คือ ผู้บริหารควรมีการกำหนดภารกิจและเป้าหมายที่ชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้จริง มีจำนวนมากที่สุด รองลงมาคือ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของสถานศึกษา และผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในภารกิจของสถานศึกษา มีจำนวนน้อยที่สุด

### อภิปรายผลการวิจัย

บทบาทของผู้บริหารต่อการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุก

ด้าน เรียงลำดับจากมากไปน้อยคือ ด้านการสร้างควมไว้วางใจระหว่างกัน ด้านการสื่อสารระหว่างกัน อย่างเปิดเผย ด้านการยอมรับนับถือ ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการมีเป้าหมายเดียวกัน และด้านการมีปฏิสัมพันธ์ ตามลำดับ ทั้งนี้เนื่องจาก การปฏิรูปการศึกษาและการปฏิรูปการเรียนรู้ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ในหมวดที่ 1 มาตรา 9 การจัดระบบ โครงสร้างและกระบวนการศึกษา มีการกำหนดมาตรฐานการศึกษาและจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา มีหลักการส่งเสริมมาตรฐาน วิชาชีพครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ทั้งสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 11 ยังได้กำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัตินี้ดังกล่าว โดยจัดทำเป็นกลยุทธ์เพื่อพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบ ให้สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพ และกำหนดเป้าหมายให้ข้าราชการครูได้รับการพัฒนาอย่างมีคุณภาพและสามารถปฏิบัติงานตามมาตรฐาน โดยจัดให้มีการอบรม ประชุม สัมมนา นิเทศ ติดตาม การทำงานของบุคลากรในสังกัด รวมทั้งให้บุคลากรครูที่เข้ารับพัฒนามีการขยายผล และสร้างเครือข่ายในการทำงาน ทำให้บุคลากรทางการศึกษารู้และเข้าใจการปฏิบัติในการทำงานเป็นทีม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ประจวบแจ้งโพธิ์ (2556, 89) ได้ศึกษา ความคิดเห็นของครูตอบบทบาทผู้บริหารในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสำนักงานเขตบึงกุ่ม สังกัดกรุงเทพมหานคร ที่พบว่า บทบาทผู้บริหารในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสำนักงานเขตบึงกุ่ม สังกัดกรุงเทพมหานคร ตามความคิดเห็นของครูโดยรวมและรายด้านมีบทบาทอยู่ในระดับมากทุกด้าน สอดคล้องกับงานวิจัยของ กมลมาศ นเรนทร์ราช (2553, 81-83) ได้ศึกษา บทบาทผู้บริหารในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนการเคหะท่าทรายสำนักงานเขต



หลักสี่ กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ที่พบว่า บทบาทผู้บริหารในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ คณิต ทิพย์ไธรส (2555, 61-62) ได้ศึกษา การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาอำเภอประจันตคาม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 1 ที่พบว่า การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาอำเภอประจันตคาม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ นิตยา ฮวบหิน (2553, 125-128) ได้ศึกษา การพัฒนาทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาชัยนาท สิงห์บุรีและอ่างทอง ที่พบว่า การพัฒนาทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยนาท สิงห์บุรีและอ่างทอง ทั้ง 6 ด้าน ในภาพรวมและรายด้าน ทุกด้านอยู่ในระดับมาก และสามารถอภิปรายผลเป็นรายด้านได้ดังนี้

2. ผลเปรียบเทียบบทบาทของผู้บริหารต่อการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี จำแนกตามประสบการณ์ การปฏิบัติงาน วุฒิการศึกษา และขนาดของสถานศึกษา สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้ จำแนกตามประสบการณ์การปฏิบัติงาน พบว่า โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการสร้างควมไว้วางใจระหว่างกัน ด้านการสื่อสารระหว่างกันอย่างเปิดเผย และด้านการยอมรับนับถือ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเนื่องจากผู้บริหาร

และครูให้ความสำคัญต่อการยอมรับนับถือซึ่งกันและกันในการทำงานที่แตกต่างกัน เนื่องจากบทบาทและหน้าที่ตามภารกิจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันระหว่างผู้บริหารกับครู ผู้บริหารมีภารกิจด้านการบริหารและการจัดการในสถานศึกษาที่แตกต่างกัน ซึ่งสามารถอธิบายเพิ่มเติมได้ว่าผู้บริหารและครู จะเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการแสดงความคิดเห็นในแต่ละขั้นตอนของการทำงาน การมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นและการมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบต่อสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นิตยา ฮวบหิน (2553, 125-128) ได้ศึกษา การพัฒนาทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาชัยนาท สิงห์บุรีและอ่างทอง ที่พบว่า การเปรียบเทียบการพัฒนาทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยนาท สิงห์บุรีและอ่างทอง จำแนกตามประสบการณ์ในการอบรมเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า ทั้งภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐาน ทั้งนี้อาจเนื่องจากครูผู้สอนที่มีการศึกษาสูงกว่าโดยเฉพาครูผู้สอนที่จบการศึกษาระดับปริญญาโทมีทักษะในการปฏิบัติงานและมีการพัฒนาการทำงานเป็นทีม โดยเฉพาะการมีปฏิสัมพันธ์ การจัดสวัสดิการให้กับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ประจวบ แจ้งโพธิ์ (2556, 89) ได้ศึกษา ความคิดเห็นของครูต่อบทบาทผู้บริหารในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสำนักงานเขต บึงกุ่ม สังกัดกรุงเทพมหานคร ที่พบว่า การ

เปรียบเทียบความคิดเห็นของครูตอบหาท ผู้บริหารในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครู พบว่า ครูที่มีวุฒิการศึกษาที่แตกต่างกันมีความเห็น ต่อตอบหาทผู้บริหารในการพัฒนาการทำงานเป็น ทีมในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน จำแนก ตามขนาดของสถานศึกษา พบว่า ทั้งภาพรวมและ รายด้านไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐาน ทั้งนี้อาจเนื่องจาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก สถานศึกษาสังกัดหน่วยงานเดียวกันย่อมมีนโยบาย เหมือนกัน มีการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูเหมือนกันซึ่งสอดคล้อง กับงานวิจัยของ สายใจ ปรีดา (2555, 51-53) ได้ ศึกษา การทำงานเป็นทีมของครูอำเภอบ่อทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 ที่พบว่า ผลการเปรียบเทียบสภาพการทำงาน เป็นทีมของครูอำเภอบ่อทอง สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 จำแนก ตามขนาดของสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีความสำคัญทางสถิติ

### ข้อเสนอแนะ

#### 1. ข้อเสนอแนะสำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 11

1.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 11 ควรมีนโยบายส่งเสริม สนับสนุน ให้บุคลากรทุกฝ่ายเห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะ ด้านการสื่อสารแบบเปิด ด้านความไว้วางใจ และด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน

1.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 11 ควรมีการจัดโครงการที่ ส่งเสริมให้บุคลากรทุกฝ่ายมีความเข้าใจ มีความ ตระหนักเรื่อง การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

และตั้งใจทำงานร่วมกันอย่างทุ่มเท เพื่อให้งานมี คุณภาพและประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ วางไว้

1.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเขต 11 ควรส่งเสริมให้มีการพัฒนา ทีมงาน โดยปรับปรุงทีมงานที่มีอยู่แล้วให้มี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยการพัฒนาทีมงานในด้ว การส่งเสริมให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนด เป้าหมายในการทำงานเป็นทีมและการกำหนด เป้าหมายของการสร้างทีมงานเพื่อช่วยให้การ ทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### 2. ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร

2.1 ผู้บริหาร ควรมีการปฏิบัติตาม กระบวนการแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องโดยกระตุ้นให้ ครูมีทัศนคติในการมองปัญหาว่าเป็นเรื่องสำคัญที่ ต้องดำเนินการแก้ไขร่วมกันโดยการใช้แรงจูงใจให้ ครูเกิดความรู้สึกอยากจะทำงานและเป็นพลัง สร้างสรรค์ไปสู่ความสำเร็จ เปิดโอกาสให้ครูระดม ความคิดเห็นร่วมกันอย่างเต็มที่โดยอิสระปราศจาก ข้อจำกัดใดๆ ร่วมกันพิจารณาความคิดเห็น และ ข้อเสนอแนะทุกมุมมองเพื่อประโยชน์ในการ วิเคราะห์ปัญหาร่วมกัน และหาข้อสรุปร่วมกันเพื่อ กระทำกิจกรรมให้บรรลุวัตถุประสงค์

2.2 ผู้บริหารโรงเรียน ควรใช้การ สื่อสารแบบทุกช่องทาง(all-channel network) ซึ่งเป็นเครือข่ายการสื่อสารที่สมาชิกทุกคนสามารถ ติดต่อสื่อสารระหว่างกันได้โดยตรง ทำให้ข้อมูล ข่าวสารสามารถเคลื่อนที่ได้อย่างอิสระ สมาชิก สามารถพูดจา ปรึบความเข้าใจ และแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นกัน โดยไม่ต้องผ่านบุคคลที่สาม ทำให้ ข่าวสารข้อมูลถูกส่งจาก ต้นทางไปยังผู้รับสาร แต่ละคน ซึ่งจะมีความ ถูกต้อง และไม่เบี่ยงเบน

รวมทั้งผู้บริหารควรใช้การติดต่อสื่อสารสองทาง ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้ครูได้ซักถาม ได้ตอบ ตรวจสอบความเข้าใจ เสนอแนะ หรือโต้ตอบได้ เพราะทำให้ผู้รับข่าวสารได้ข้อมูลที่ถูกต้องตรงกับเจตนารมณ์ของผู้ส่ง ซึ่งในการสื่อสารนั้นผู้บริหารจะต้องมีทักษะการสื่อสารในการประสานสัมพันธ์ ซึ่งกันและกัน โดยมุ่งประสานเป้าหมายของบุคคล กับเป้าหมายขององค์การเข้าด้วยกันเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างราบรื่นรวดเร็ว

2.3 ผู้บริหาร และครูควรร่วมกันการวางแผนการทำงานร่วมกัน เพื่อให้ครูมีการรายงานผลการปฏิบัติงานให้กับผู้บังคับบัญชาตรงตามสภาพจริง ส่งผลให้ผู้บริหารได้รับรู้ความสำเร็จ และความก้าวหน้าในขั้นตอนต่าง ๆ ทำให้ผู้บริหารสามารถติดตาม และสนับสนุนส่งเสริมการปฏิบัติงาน และการนิเทศควบคู่กันไปด้วย ซึ่งหากพบปัญหาอุปสรรคในการดำเนินภารกิจต่างๆ ผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องก็ควรจะมีส่วนร่วมในการให้คำแนะนำปรับปรุงวิธีการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2.4 ผู้บริหารโรงเรียนควรมีการปฏิบัติตนเพื่อสนับสนุนครูในโรงเรียน คือ รู้จักควบคุมอารมณ์ ไม่โมโหฉุนเฉียว ไม่หลงว่าตนเก่งกว่าคนอื่น ๆ ไม่ใช่อำนาจเกินความจำเป็น ไม่ตัดสินใจเวลาโกรธ ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง พร้อมทั้งรู้จักเสริมสร้างกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา โดยคำนึงถึงความรู้สึกของเพื่อนร่วมงาน หาทางบำรุงขวัญกำลังใจให้เพื่อนร่วมงานทำงานอย่างมีความสุขอาจใช้วิธีต่าง ๆ เช่น รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา แสดงความเชื่อมั่นในเพื่อนร่วมงาน ไม่บ่นจู้จี้จุกจิกในเรื่องเล็กๆ น้อยๆ ดูแลเอาใจใส่ในการทำงาน และมีความจริงใจต่อเพื่อนร่วมงานพร้อม

ทั้งรู้จักยกย่องชมเชยให้บำเหน็จความชอบตามโอกาสอันควรเพื่อเป็นการให้เกียรติ สร้างความภาคภูมิใจให้กับครูทุกคนและในทุกๆ ด้าน หลีกเลี่ยงการข่มขู่บังคับ ตลอดจนรักษาผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์การ และทีมงาน

2.5 ผู้บริหารจะต้องเปิดเผยจริงใจในการสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน คือ พูดอะไรออกไปแล้วก็ปฏิบัติตามที่พูด รับฟังกัน และกัน เคารพในสิทธิอันพึงมีพึงได้ในความรู้ความสามารถ บทบาทหน้าที่ของกันและกัน ยอมรับในความแตกต่างด้วยความจริงใจ

2.6 ผู้บริหารควรกระตุ้นให้ครูเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงาน กระตุ้นให้ครูมีทัศนคติในการมองปัญหาว่าเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องดำเนินการแก้ไขร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดเป้าหมาย การวางแผน การวางระบบการทำงาน การประเมินผล ฯลฯ ซึ่งในการทำงานร่วมกัน จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องจัดระเบียบวิธีการทำงานร่วมกันของครูเพื่อไปสู่จุดหมายเดียวกัน

## เอกสารอ้างอิง

- กมลมาศ นเรนทร์ราช. (2553). บทบาทผู้บริหารในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนการเคหะ  
ท่าทรายสำนักงานเขตหลักสี่ กรุงเทพมหานคร. การศึกษาค้นคว้าอิสระ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
(การบริหารการศึกษา) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- คณิต ทิพย์โอส. (2555). การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน  
ประถมศึกษา อำเภอประจันตคาม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรีเขต 1.  
วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จรรยา ไกรจันทร์. (2554). ภาวะผู้นำ : สมรรถนะหลักของผู้บริหารในยุคปฏิรูป. ค้นเมื่อ เมษายน 15, 2558,  
จาก <https://www.gotoknow.org/posts/446336>.
- ณัฐพันธ์ เขจรันนัท และคนอื่นๆ. (2549). กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร. กรุงเทพฯ:  
เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ทองทิพา วิริยะพันธุ์. (2553). การบริหารทีมงานและการแก้ปัญหา (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: สหธรรมิก.
- นิตยา ฮวบหิน. (2553). การพัฒนาทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารและครู สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาชัยนาท สิงห์บุรีและอ่างทอง. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตร  
มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- ยุรพร ศุภรัตน์. (2552). องค์การเพื่อการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมชาติ กิจยรรยง และจิรัช ใจเปี่ยม. (2552). เกมกิจกรรม เพื่อการเสริมสร้างและพัฒนาทีมงาน.  
กรุงเทพฯ: พาวเวอร์ฟูล ไลฟ์.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2548). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ: สุภา.
- วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์. (2554). การทำงานเป็นทีม. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- ประจวบ แจ้โพธิ์. (2556). ความคิดเห็นของครูต้อบทบาทผู้บริหารในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครู  
ในโรงเรียน สำนักงานเขตบึงกุ่ม สังกัดกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตร  
มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พิสนุ พองศรี. (2552). วิจัยทางการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: พอเพอร์ดี.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11. (2557). ข้อมูลทั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 11. สุราษฎร์ธานี: ผู้แต่ง
- สายใจ ปรีดา. (2555). การทำงานเป็นทีมของครูอำเภอทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษา  
ชลบุรีเขต 2. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยบูรพา.