

แนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร
ตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์



บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)
เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR)
are the thesis authors' files submitted through the University Graduate School.

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

GUIDELINES FOR THE DEVELOPMENT
OF MIDDLE-LEVEL SCHOOL ADMINISTRATORS OF PRIVATE SCHOOLS
IN BANGKOK BASED ON THE CONCEPT OF HIGH PERFORMANCE TEAMWORK
TO ENHANCE CREATIVE PROBLEM SOLVING SKILLS

Mr. Shunnawat Pungbangkradee



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Education Program in Educational Administration
Department of Educational Policy Management and Leadership

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic Year 2015

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์

แนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียน
เอกชนในกรุงเทพมหานคร ตามแนวคิดการทำงานเป็นทีม
ที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์

โดย

นายชุนวัฒน์ ปุ่บบางกระตี

สาขาวิชา

บริหารการศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชญาพิมพ์ อุสาโห

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารศึกษาด้านจิต

..... คณบดีคณะครุศาสตร์

(รองศาสตราจารย์ ดร. บัญชา ชลาภิรมย์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(ดร. วลัยพร ศิริภิรมย์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชญาพิมพ์ อุสาโห)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย

(ดร. สุวิทย์ มูลคำ)

ชอุณวัฒน์ ปุงบางกระตี : แนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนใน กรุงเทพมหานคร ตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ (GUIDELINES FOR THE DEVELOPMENT OF MIDDLE-LEVEL SCHOOL ADMINISTRATORS OF PRIVATE SCHOOLS IN BANGKOK BASED ON THE CONCEPT OF HIGH PERFORMANCE TEAMWORK TO ENHANCE CREATIVE PROBLEM SOLVING SKILLS) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: ผศ. ดร. ชญาพิมพ์ อุสาโห, 308 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพ ปัญหา และแนวทางการแก้ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ 2) ศึกษาสภาพ และปัญหาการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ และ 3) นำเสนอแนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์

ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ควรประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ ขั้นการวางแผน อาทิ ผู้บริหารระดับกลางควรร่วมกับผู้บริหารระดับสูงในการออกแบบระบบบริหารบุคคลในด้านการสรรหา รักษา และพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ เพื่อให้สอดคล้องกับรูปแบบการทำงานเป็นทีม ขั้นการนำแผนสู่การปฏิบัติ อาทิ ผู้บริหารระดับกลางควรร่วมกับผู้บริหารระดับสูงมอบหมายภารกิจการแก้ปัญหาแก่บุคลากรเป็นทีมตามแนวทางการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ และขั้นการประเมินผล อาทิ ผู้บริหารระดับกลางควรรวบรวมข้อมูล สรุปผลการแก้ปัญหาของทีม และนำผลมาประชุมกับทีมงาน เพื่อวิเคราะห์จุดอ่อน เสริมจุดแข็ง และชี้แนะแนวทางการพัฒนาที่สร้างสรรค์

ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็น ลายมือชื่อนิติ
ผู้นำทางการศึกษา

ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก

สาขาวิชา บริหารการศึกษา

ปีการศึกษา 2558

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี โดยได้รับความกรุณาเป็นอย่างสูงยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อูสาโท อาจารย์ที่ปรึกษาทางวิชาการ และวิทยานิพนธ์ รวมถึง เป็นผู้ให้อย่างแท้จริง ทั้งให้ความรู้ กำลังใจ เวลาในการให้คำปรึกษา และแนะนำช่วยเหลือ อย่างดียิ่งตลอดทุกขั้นตอนของการวิจัย และตลอดระยะเวลาของการศึกษา

ขอกราบขอบพระคุณ คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ อาจารย์ ดร.วัลย์พร ศิริภิรมย์ ประธานคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และ ดร.สุวิทย์ มูลคำ กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไขวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณ คณะอาจารย์สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยทุกท่าน ที่ให้ความรู้ทางวิชาการ ตลอดจนให้คำปรึกษา แนะนำ ตั้งแต่เริ่มเข้าศึกษา ตลอดจนการทำ วิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ อีกทั้งขอบคุณรุ่นพี่ และเพื่อน ๆ สาขาวิชาบริหารการศึกษา และสาขาอื่น ๆ ที่ให้ความช่วยเหลือ แลกเปลี่ยนความรู้ ข้อคิดเห็น และเป็นกำลังใจให้กันด้วยดีตลอดมา

ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ และพี่สาว บรรดาเพื่อน ผู้ใกล้ชิดที่ให้กำลังใจ และการสนับสนุนด้วยดีตลอดมา และท้ายสุด ขอกราบขอบพระคุณบูรพาจารย์ ที่เคยให้ความ เมตตา อนุเคราะห์ ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จได้

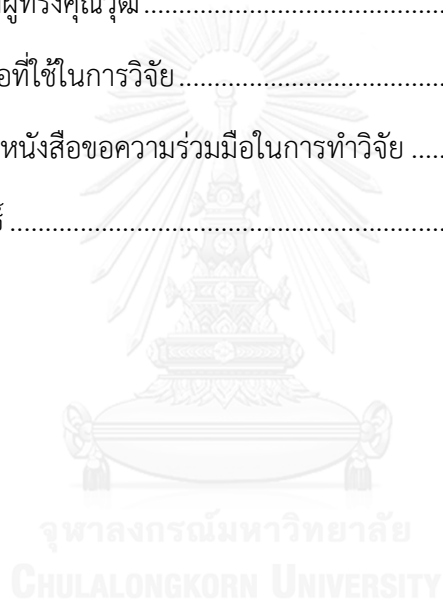
สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฎ
สารบัญภาพ	ฏ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 คำถามในการวิจัย.....	6
1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	6
1.4 ขอบเขตของการวิจัย	6
1.5 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	7
1.6 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย	10
1.8 วิธีดำเนินการวิจัย.....	12
1.9 การนำเสนอผลการวิจัย.....	13
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	14
ตอนที่ 1 การพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง.....	14
2.1.1 วิวัฒนาการของแนวคิด และทฤษฎีการบริหาร	14
2.1.2 ความหมายของการบริหาร	16
2.1.3 ความหมายของผู้บริหาร	17
2.1.4 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร	17
2.1.5 โครงสร้างการบริหาร	24

2.1.6 ความหมายของผู้ผู้นำ.....	31
2.1.7 ทักษะของผู้ผู้นำ.....	33
2.1.8 การพัฒนาผู้นำ	37
ตอนที่ 2 การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง	38
2.2.1 ความหมายของการทำงานเป็นทีม	38
2.2.2 ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม.....	39
2.2.3 การพิจารณาความเหมาะสมในการทำงานเป็นทีม	39
2.2.4 รูปแบบของทีม	40
2.2.5 องค์ประกอบของทีม.....	42
2.2.6 ขั้นตอนของการทำงานเป็นทีม	56
2.2.7 เครื่องมือของการทำงานเป็นทีม.....	57
2.2.8 คุณลักษณะของทีมที่มีสมรรถนะสูง	61
2.2.9 ประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม.....	64
ตอนที่ 3 การแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์	65
2.3.1 ความหมายของการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์.....	66
2.3.2 วิวัฒนาการของแนวคิดการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์	72
2.3.3 องค์ประกอบ และขั้นตอนของการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์.....	83
2.3.4 ประโยชน์ของการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์	89
ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	89
2.4.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม	89
2.4.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์	92
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	97
3.1 ระเบียบวิธีวิจัย.....	97

3.1.1 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล.....	97
3.1.2 เครื่องมือ	98
3.1.3 การสร้างเครื่องมือ	100
3.1.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล	103
3.1.5 การวิเคราะห์ข้อมูล	105
3.2 ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย.....	109
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	113
4.1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	114
4.2 สภาพ ปัญหา และแนวทางการแก้ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริม การแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนใน กรุงเทพมหานคร	117
4.3 สภาพ และปัญหาการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร ตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์	164
4.4 แนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานครตาม แนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์	179
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	231
5.1 สรุปผลการวิจัย	232
5.1.1 สภาพ ปัญหา และแนวทางการแก้ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เพื่อ ส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชน ใน กรุงเทพมหานคร	232
5.1.2 สภาพ และปัญหาการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชน ใน กรุงเทพมหานครตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการ แก้ปัญหา เชิงสร้างสรรค์	238
5.1.3 แนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานครตาม แนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์	241

5.2 อภิปรายผลการวิจัย	247
5.3 ข้อเสนอแนะ	250
5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้	250
5.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	254
รายการอ้างอิง	255
ภาคผนวก.....	262
ภาคผนวก ก รายงานผู้ทรงคุณวุฒิ.....	263
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	267
ภาคผนวก ค ตัวอย่างหนังสือขอความร่วมมือในการทำวิจัย	301
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์	308



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 ตารางสังเคราะห์กระบวนการบริหาร	19
ตารางที่ 2 วิวัฒนาการของการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์จำแนกตามรุ่น (Treffinger & Isaksen, 2005).....	82
ตารางที่ 3 ตารางสังเคราะห์ขอข่วยการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์	88
ตารางที่ 4 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	110
ตารางที่ 5 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด.....	115
ตารางที่ 6 สภาพการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารระดับกลางในภาพรวม จำแนกตามคุณลักษณะของการทำงานเป็นทีม ที่มีสมรรถนะสูง.....	118
ตารางที่ 7 สภาพการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารระดับกลาง จำแนกตามการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ รายด้าน	120
ตารางที่ 8 ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารระดับกลางในภาพรวม จำแนกตามคุณลักษณะของการทำงาน เป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง.....	126
ตารางที่ 9 ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารระดับกลาง จำแนกตามการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ รายด้าน	128
ตารางที่ 10 แนวทางการแก้ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริม การแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลาง วิเคราะห์จากแบบสอบถาม	134
ตารางที่ 11 (ร่าง) แนวทางการแก้ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริม การแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลาง โดยนักวิจัย.....	143
ตารางที่ 12 ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของ (ร่าง) แนวทางการแก้ปัญหา การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารระดับกลาง.....	158

ตารางที่ 13	แนวทางการแก้ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหา เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลาง ที่มีความเหมาะสม และเป็นไปได้	162
ตารางที่ 14	สภาพการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ในภาพรวม จำแนกตามแนวคิดการพัฒนา ผู้บริหารระดับกลาง (PIE)	165
ตารางที่ 15	สภาพการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ จำแนกตามคุณลักษณะของการทำงาน เป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง รายด้าน	167
ตารางที่ 16	ปัญหาการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ในภาพรวม จำแนกตามแนวคิดการพัฒนา ผู้บริหารระดับกลาง (PIE)	172
ตารางที่ 17	ปัญหาการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ จำแนกตามคุณลักษณะของการทำงาน เป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง รายด้าน	174
ตารางที่ 18	แนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มี สมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ วิเคราะห์จากแบบสอบถาม	180
ตารางที่ 19	(ร่าง) แนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีม ที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ โดยนักวิจัย	195
ตารางที่ 20	ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของ (ร่าง) แนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง ตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหา เชิงสร้างสรรค์	221
ตารางที่ 21	แนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะ สูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ที่มีความเหมาะสม และเป็นไปได้	227
ตารางที่ 22	การศึกษาแนวทางการแก้ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริม การแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชน ในกรุงเทพมหานคร	236

ตารางที่ 23 การศึกษาแนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชน ในกรุงเทพมหานครตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริม การแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์.....	243
ตารางที่ 24 แสดงลำดับค่าเฉลี่ยจากผลการวิจัย.....	248



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย	9
ภาพที่ 2 วิวัฒนาการของแนวคิด และทฤษฎีการบริหาร.....	15
ภาพที่ 3 โครงสร้างการบริหารขององค์การตามแนวคิดของ Mintzberg	27
ภาพที่ 4 โครงสร้างการบริหารขององค์การตามแนวคิดของ Williams.....	29
ภาพที่ 5 ระดับของผู้บริหารและทักษะที่จำเป็น.....	30
ภาพที่ 6 ทักษะหลักของผู้นำ.....	34
ภาพที่ 7 หน้าต่างความสมดุลระหว่างเป้าหมาย และวิธีการของทีม.....	48
ภาพที่ 8 รูปแบบส่วนประกอบของกลุ่มที่มีความคิดสร้างสรรค์ต่อการแก้ปัญหา.....	55
ภาพที่ 9 ขั้นตอนการทำงานเป็นทีม.....	57
ภาพที่ 10 CPS Version 1.0 รูปแบบการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ 7 ขั้นของ Osborn.....	73
ภาพที่ 11 CPS Version 1.2 รูปแบบการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของ Osborn and Parnes.....	74
ภาพที่ 12 CPS Version 3.0 รูปแบบการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของ Isaksen and Treffinger ...	76
ภาพที่ 13 CPS Version 4.0 องค์ประกอบ และลำดับขั้นของการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์	78
ภาพที่ 14 CPS Version 5.0 องค์ประกอบของการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์	79
ภาพที่ 15 CPS Version 6.1 TM กรอบแนวคิดของการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์.....	80
ภาพที่ 16 ขั้นตอนการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์โดยใช้ไอเดียของกลุ่มแบบทากาฮาชิ	87

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วทางด้านวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี ทำให้สังคมโลกกำลังผันเข้าสู่สังคมที่เป็นระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ องค์กรต้องอาศัยการแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ และมีความรู้เป็นพื้นฐานในการอยู่รอด ความเจริญก้าวหน้าของสังคม องค์กร และประเทศจะไม่ได้ขับเคลื่อนด้วยที่ดิน แรงงาน และทุนอีกต่อไป แต่จะเข้าสู่ยุคของการขับเคลื่อนด้วยความรู้ และนวัตกรรม ซึ่งมีค่ายิ่งกว่าทุนทางกายภาพ (กิริติ ยศยิ่งยง, 2552: 23) การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตลอดเวลา และไม่มีใครหลีกเลี่ยงได้ จากมนุษย์สมัยยุคหิน ก่อเกิดการรวมตัวเป็นชุมชน พึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน เกิดเป็นชุมชน การปกครอง กฎหมาย สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นผลมาจาก “ความคิด” ซึ่งเป็นสิ่งที่มนุษย์มีความแตกต่างจากสิ่งมีชีวิตประเภทอื่น ความคิดช่วยให้มนุษย์ผ่านพ้นปัญหา และอุปสรรคในชีวิต มุ่งสู่ความเจริญ และความคิดนั้นจะต้องเป็นความคิดที่มีความสร้างสรรค์ ก่อเกิดสิ่งใหม่ ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้มนุษย์มีปัจจุบันนี้ได้ ในทางกลับกันความคิดในทางลบ การทำลาย และการถดถอยย่อมไม่จัดอยู่ในความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งความคิดสร้างสรรค์เป็นการเปลี่ยนจากสิ่งเก่าไปสู่สิ่งใหม่ เปลี่ยนแปลงจากสิ่งที่มีอยู่เดิม ให้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้เหมาะสมกว่าที่เป็นในปัจจุบัน โดยเป็นการใช้ความสามารถในการคิด และความสามารถในการสร้างสรรค์ อันจะนำมาซึ่งความสุข และความพึงพอใจของบุคคล (S. G. Isaksen et al., 2011; Kirby & Goodpaster, 2007; สุรัชย์ รดาการ, 2555) ความคิดสร้างสรรค์นั้นมีบทบาทต่อมนุษย์มาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ทั้งในมิติของอุตสาหกรรม ธุรกิจ ศิลปะ การศึกษา วิศวกรรม และอื่น ๆ อีกมากมาย (Zhu, Nagalingam, & Hsu, 2011) ผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์นั้นจะก่อให้เกิดประโยชน์ใน 4 ระดับ ตั้งแต่ระดับปัจเจกบุคคล ระดับองค์กร ระดับประเทศชาติ และสูงสุดคือระดับมวลมนุษยชาติ (ชาญณรงค์ พรุ่งรุ่งโรจน์, 2546) ซึ่งความคิดสร้างสรรค์นั้นเป็นปัจจัยพื้นฐานของความเจริญงอกงามขององค์กร (Robbins, 1987) นักบริหารที่ดีจึงต้องมีความคิดสร้างสรรค์ และรู้จักวิธีการบริหารความคิดสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นในองค์กรให้ได้ รวมถึงไม่เกรงกลัวต่อการเปลี่ยนแปลง (ศิริพงษ์ เศาภายน, 2553)

มาตรฐานวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาชี้ให้เห็นถึงแนวดำเนินงานของผู้บริหารการศึกษาที่จะต้องอาศัยการดำเนินงานร่วมกันกับชุมชน และหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งในฐานะที่ผู้บริหารการศึกษาเป็นบุคลากรที่สำคัญของสังคมหรือชุมชนที่จะชี้แนะแนวทางการพัฒนาสังคมให้เจริญก้าวหน้า ผู้บริหารมีอาชีพจะต้องร่วมมือกับผู้อื่นในการเสนอแนวทางปฏิบัติ แนะนำปรับปรุงการปฏิบัติ และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อให้เกิดผลดีต่อส่วนรวมในลักษณะของการ

ร่วมคิด ร่วมวางแผน และร่วมปฏิบัติด้วยความเต็มใจอย่างเต็มความสามารถ พร้อมทั้งต้องเป็นผู้ที่ยอมรับความสามารถ รับฟังความคิดเห็น และเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้ใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศแบบประชาธิปไตย และความร่วมมือ อันจะนำไปสู่การยอมรับและศรัทธาอย่างภาคภูมิใจ ซึ่งเป็นบรรยากาศที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดการทำงานเป็นทีมอันจะส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จขององค์กร (ศิริพงษ์ เสาภายน, 2553) ประกอบกับผู้บริหารจะต้องแก้ไขปัญหาการทำงานให้แก่ครู และบุคลากรในสถานศึกษาได้ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการแก้ปัญหา และความคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหารที่จะต้องสร้าง และปฏิบัติให้เกิดขึ้นในองค์กร (คุรุสภา, 2556)

การดำเนินงานของโรงเรียนให้บรรลุผลสำเร็จนั้นจะต้องอาศัยการทำงานร่วมกันของบุคลากรในองค์กรผ่านการประสานงาน และการปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งก่อให้เกิดผลงานที่ดีกว่าการทำงานคนเดียว (Donnellon, 2006; Woodcock, 1993; วรภรณ์ ตระกูลสุชาติ, 2549; วีระยุทธ ชาตะกาญจน์, 2556) ทรัพยากรบุคคลในองค์กรจึงมีความสำคัญอย่างมากต่อผลผลิตขององค์กร (วิรัช สงวนวงศ์วาน, 2557) สอดคล้องกับรูปแบบของการทำงานเป็นทีม ซึ่งการทำงานเป็นทีมนี้มีพื้นฐานมาจากแนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีการบริหารแบบมนุษยสัมพันธ์ที่เริ่มขึ้นในปี ค.ศ.1930 ผู้ริเริ่มพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีการบริหารแบบมนุษยสัมพันธ์คือ Mary Parker Follett (1941, อ้างถึงใน ศิริพงษ์ เสาภายน, 2553: 29) บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า การจัดการกับปัญหาในองค์กรนั้นต้องมีพื้นฐานมาจากการพัฒนาบุคคลให้มีความยืดหยุ่น ซึ่งจะก่อให้เกิดรูปแบบขององค์กรแบบออร์ปนัย (informal organization) ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานโรงเรียนได้ (ศิริพงษ์ เสาภายน, 2553) โดยแนวคิดดังกล่าวมีพื้นฐานมาจากการศึกษาฮอว์ธอร์น (Hawthorne studies) ซึ่งผลการศึกษาพบว่าเครือข่ายทางสังคมส่งผลต่อผลผลิตมากกว่าการให้รางวัล การให้การพักผ่อน หรือปัจจัยทางกายภาพต่าง ๆ รางวัลทางจิตใจจะส่งผลโดยตรงต่อแรงจูงใจในการทำงาน เพราะเป็นสิ่งที่ทำให้บุคคลมีความสุข เช่น การให้เกียรติ และการได้รับการยอมรับจากหัวหน้างาน ซึ่งหัวหน้างานแบบไม่เป็นทางการที่กลุ่มให้การยอมรับนั้นมีความสำคัญเทียบเท่ากับหัวหน้าขององค์กรที่เป็นทางการ และเมื่อบุคคลรวมตัวกันเป็นกลุ่มจะก่อให้เกิดเป็นพลังกลุ่ม (group effect) ซึ่งส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น (ศิริพงษ์ เสาภายน, 2553) โดยที่การทำงานเป็นทีมในองค์กรนั้นจะส่งผลให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน และเกิดเป็นทางออกของปัญหาที่สร้างสรรค์ (Donnellon, 2006; Luecke, 2004) ในทางกลับกันกระบวนการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์นั้นสามารถช่วยให้เกิดการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศเชิงสร้างสรรค์ในการทำงาน (Isaksen, 2008; Treffinger, Isaksen, & Dorval, 2010) จึงสามารถสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพขององค์กรนั้นขึ้นอยู่กับสัมพันธภาพ แรงจูงใจ

ความคิดสร้างสรรค์ บรรยากาศในองค์กร และการมีส่วนร่วมในการทำงานของบุคลากรในองค์กร สอดคล้องกับรูปแบบของการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง

การวิวัฒนาการของสังคม ความเป็นสหวิทยาการ รวมถึงวิวัฒนาการทางธรรมชาติ ส่งผลให้ ปัญหาต่าง ๆ ในชีวิตประจำวันมีความซับซ้อนมากขึ้นเรื่อย ๆ ซึ่งก่อให้เกิดความจำเป็นในการรวมตัวของบุคคล ตามแนวคิดของ Tuckman (1977, อ้างถึงใน Fogler & LeBlanc, 2012) การแก้ปัญหา จึงเป็นกิจวัตรของบุคคล และกลุ่มบุคคลซึ่งเป็นสถานการณ์ประจำวัน เป็นพฤติกรรมของการแสวงหาคำตอบ การขจัดความไม่แน่ใจ หรือการอธิบายสิ่งที่เราไม่เคยเข้าใจมาก่อน การแก้ปัญหาส่วนใหญ่ จะอยู่บนพื้นฐานของความชำนาญ หรือประสบการณ์ของบุคคล (S. G. Isaksen et al., 2011) ทั้งนี้ ผู้นำจะต้องให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศเชิงความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งทักษะการแก้ปัญหาเป็น ทักษะที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (Northouse, 2009) ซึ่งจะส่งผลให้ประสบผลสำเร็จ ในการสร้างนวัตกรรม ก่อให้เกิดความเจริญงอกงามขององค์กร

การนำความคิดสร้างสรรค์มาผสมผสานในการแก้ปัญหานั้นเป็นการช่วยให้บุคคลสามารถใช้ความรู้ และทักษะที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์มากยิ่งขึ้น ซึ่งแนวคิดการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์นั้น ถูกใช้มายาวนานกว่า 50 ปี โดยองค์กรทั่วโลก มีการตีพิมพ์งานวิจัยเพื่อรองรับมากมายที่ได้ศึกษาถึง ประสิทธิภาพ และผลกระทบของการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ รากฐานของการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ นั้นมาจากการค้นพบของ Alex Osborn ในปี 1953 ซึ่งแนวคิดของการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์มีความเคลื่อนไหว และเกิดการพัฒนามากมาตั้งแต่ปี 1980 จนถึงปัจจุบัน กรอบแนวคิดของการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์นั้นถูกอธิบาย และวิวัฒนาการผ่านการวิจัย การพัฒนา และจากประสบการณ์จริง ซึ่งก่อให้เกิดความยืดหยุ่น และการตอบสนองในงาน สภาพบริบท บุคคล วิธีการ และ กระบวนการคิดตัดสินใจที่มากขึ้น จากประวัติศาสตร์ของการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์นั้นพบว่า ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาได้เกิดความพยายามในการพัฒนา ปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และยาวนาน มีการพัฒนาโครงสร้างของแนวคิดให้สามารถปรับใช้เข้ากับองค์กร และ ยุคสมัยให้มากที่สุด เพื่อตอบสนองต่อปัญหาที่องค์กรต้องเผชิญ ซึ่งในปัจจุบันแนวคิดการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ได้พัฒนามาจนถึงรุ่นที่ 6.1TM (1994-ปัจจุบัน) (S. G. Isaksen et al., 2011) ซึ่งเป็นกระบวนการที่สามารถบูรณาการเข้ากับกิจกรรมขององค์กรได้อย่างหลากหลาย ก่อให้เกิดสิ่งใหม่ หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง การแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์นั้นสามารถจัดการกับ ปัญหาในชีวิตประจำวันรวมถึงความท้าทายในระยะยาว และเมื่อนำการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ มาประยุกต์ใช้ในระดับกลุ่ม การแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์จะสอดคล้องกับการทำงานเป็นทีม เกิดการ ประสานความร่วมมือ และก่อตัวเป็นโครงสร้างที่หลากหลายเมื่อต้องเผชิญกับโอกาส และความท้าทายที่ซับซ้อน (S. G. Isaksen, Dorval, & Treffinger, 2010)

การทำงานเป็นทีม และการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์นั้นมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด มีการศึกษาถึงความสัมพันธ์ และผลของเครื่องมือที่ใช้สำหรับการปฏิบัติงานมากมาย จากการศึกษา เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า ผู้นำในองค์กรนั้นมีอิทธิพลทั้งทางตรง และทางอ้อมต่อ ความสามารถในการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของบุคลากร (Carmeli, Gelbard, & Reiter-Palmon, 2013) ทั้งนี้ ขนาดของทีม ความร่วมมือของทีม และผลผลิตของทีมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการ แก้ปัญหาร่วมกันของทีม (Robert, 1978) ต่อมาได้มีการพัฒนาแนวคิด และเครื่องมือต่าง ๆ ที่เป็นเครื่องสนับสนุนการแก้ไขปัญหาของทีม เครื่องมือที่เป็นที่รู้จัก และนิยมใช้กันมากที่สุดก็คือ การระดมสมอง (brainstorming) ซึ่งเป็นวิธีการที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ที่สูงขึ้น เกิดเป็นความคิดที่แปลกใหม่ (Fogler & LeBlanc, 2012; Kirby & Goodpaster, 2007; ศิริพงษ์ เศาภายน, 2553) สอดคล้องกับการศึกษาของ Adánez (2005) ที่ได้ทำการศึกษา ความสัมพันธ์เชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพของหลักการระดมสมอง ซึ่งเป็นการศึกษาจุดแข็ง และ จุดอ่อนของเทคนิคทางความคิดสร้างสรรค์ โดยได้ทำการศึกษาในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคคล 69 กลุ่ม แต่ละกลุ่มมีจำนวนสมาชิกระหว่าง 3 - 8 คน โดยใช้ผู้เชี่ยวชาญ 8 คน เป็นผู้พิจารณาถึงความคิดที่มี ประโยชน์ และสามารถใช้ได้ ผลการวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงระหว่างปริมาณ และ คุณภาพของความคิด ซึ่งหมายถึง ยิ่งสามารถผลิตจำนวนความคิดในการแก้ปัญหาได้มากเท่าใด ก็จะก่อให้เกิดคุณภาพของความคิดมาก ขึ้นเท่านั้น ความสำคัญของผลการวิจัยนี้จะเป็นการสนับสนุน ทฤษฎีของ Alex Osborn เกี่ยวกับการ ใช้การระดมสมอง (brainstorming) ในการแก้ปัญหา ปลายเปิดที่บุคคล หรือกลุ่มบุคคลต้องเผชิญใน ชีวิตประจำวัน รวมถึงการแก้ปัญหาภายในองค์กร

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า โรงเรียนเอกชนขาดการจัดกิจกรรมเพื่อ พัฒนา และสร้างความสัมพันธ์ในองค์กรเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม (พอใจ ปัตตะพงศ์, 2547) ส่งผลให้ผู้นำทีมในโรงเรียนเอกชนขาดการเสริมสร้างขวัญกำลังใจแก่ครู ขาดการวินิจฉัยปัญหาที่ ชัดเจนและรวดเร็ว และขาดการรับฟังข้อมูลในการแก้ปัญหา สำหรับบุคลากรครูนั้นขาดการมีส่วนร่วม ในการวางแผน ส่งผลให้ผู้ที่ได้รับมอบหมายงานไม่ทราบขอบเขตของงาน ในองค์ประกอบด้าน สมาชิกทีม พบปัญหามากที่สุดในด้านการประสานงานกันในการปฏิบัติหน้าที่ขาดความคิดสร้างสรรค์ ในการทำงาน มักมองปัญหาเพียงด้านเดียว และขาดความชำนาญในวิชาที่สอน ประกอบกับ ขาดระบบการประสานงานที่ดี ไม่มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และขาดความเชื่อมั่นในความสามารถ ของเพื่อนร่วมงาน และองค์ประกอบในด้านการจัดการทีมพบปัญหาว่า ครูไม่ได้มีส่วนร่วมในการ กำหนดวัตถุประสงค์ในระดับโรงเรียน หน้าที่ในแต่ละตำแหน่งซ้ำซ้อนกัน และเน้นการใช้อำนาจตาม สายงานบังคับบัญชา (อัยนา เพ็ชรทองคำ, 2545) โดยพบว่าปัจจัยที่สนับสนุน และช่วยเพิ่มสมรรถนะ ของทีมได้ ประกอบด้วย ความสามารถของสมาชิกในทีม และรูปแบบการบริหารทีม สำหรับรูปแบบ

ภาวะผู้นำที่สนับสนุนสมรรถนะของทีมได้แก่ ภาวะผู้นำแบบพิเศษ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ (Stewart, 2006) และจากการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสร้างสรรค์ของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานของกลุ่มโรงเรียนทั่วไปคือ ความคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหาร ภาวะผู้นำของผู้บริหาร บรรยากาศ และสภาพแวดล้อมของงาน และวัฒนธรรมการเรียนรู้ (ชลกร ตันประภัสร์, 2553) จากข้อมูลข้างต้นชี้ให้เห็นถึงความอ่อนแอของรูปแบบการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนเอกชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในโรงเรียนเอกชนขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ที่ต้องอาศัยบุคลากรทางการศึกษาจำนวนมากในการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ขณะเดียวกันก็เป็นการชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของบทบาทความเป็นผู้นำในการส่งเสริมให้องค์กร หรือบุคลากรในโรงเรียนเกิดการทำงานอย่างสร้างสรรค์ และมีการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงในองค์กร

จากประเด็นข้างต้นชี้ให้เห็นว่ารูปแบบการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง และการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ในโรงเรียนเอกชนเป็นประเด็นที่มีความสำคัญ ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของโรงเรียนโดยตรง แต่กลับไม่ได้รับความสนใจจากผู้บริหารมากเท่าที่ควร ซึ่งจากการศึกษาโครงสร้างการบริหารพบว่า เป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับกลางในการประสานงานกับผู้บริหารระดับสูง และฝ่ายปฏิบัติการ เพื่อนำแผนที่วางไว้สู่การปฏิบัติ รวมถึงการบริหารจัดการทรัพยากรในองค์กร และกำจัดอุปสรรคในการทำงาน ซึ่งผู้บริหารระดับกลางนั้นเป็นส่วนบริหารที่ใกล้ชิด และมีอิทธิพลโดยตรงกับฝ่ายปฏิบัติการมากที่สุด (Mintzberg, 1989; Williams, 2014) และจากแนวคิดที่ว่า ทรัพยากรบุคคลเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดในองค์กร (วิรัช สงวนวงศ์วาน, 2557) ดังนั้น คุณภาพของการศึกษาจะพัฒนาได้ต้องเริ่มจากการพัฒนาคุณภาพของบุคลากรทางการศึกษาให้มีประสิทธิภาพในการทำงาน มีรูปแบบการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง และมีการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพของบุคลากรทางการศึกษาในระยะยาว โดยเป็นหน้าที่ของผู้นำองค์กรที่มีบทบาทในการวางระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ รู้จักการควบคุมปัจจัยต่าง ๆ ในองค์กร และสามารถนำเครื่องมือต่าง ๆ มาใช้อย่างเหมาะสม (Wing, 2005)

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง และการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ในโรงเรียนเอกชนเป็นประเด็นสำคัญที่จะต้องเร่งศึกษา และพัฒนาให้เป็นรูปธรรม โดยผ่านกระบวนการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางให้มีทักษะดังกล่าว อันจะส่งผลต่อการทำงานของบุคลากรระดับปฏิบัติการต่อไป จึงเป็นที่มาของการศึกษาแนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานครตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารโรงเรียนเอกชน และเป็นพลังขับเคลื่อนให้องค์กรทางการศึกษาเติบโต แข็งแกร่ง และท้ายสุด ผลของการพัฒนาทั้งหมดจะเกิดแก่ผู้เรียน ซึ่งเป็นกำลังสำคัญของชาติในอนาคต

1.2 คำถามในการวิจัย

1. การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร มีสภาพ ปัญหา และแนวทางการแก้ปัญหาเป็นอย่างไร
2. การพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานครตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ มีสภาพ และปัญหาเป็นอย่างไร
3. แนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานครตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์เป็นอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหา และแนวทางการแก้ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาสภาพ และปัญหาการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานครตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์
3. เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานครตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาแนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ โดยใช้กรอบแนวคิดในการวิจัยที่ประกอบด้วย กรอบแนวคิดการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางที่ได้จากการสังเคราะห์กระบวนการบริหารตามแนวคิดของนักวิชาการจำนวน 6 ท่าน กรอบแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงที่ได้จากการศึกษาคุณลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงตามแนวคิดของ

Donnellon (2006) และกรอบแนวคิดการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ที่ได้จากการศึกษาองค์ประกอบ และขั้นตอนของการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ตามแนวคิดของ S. G. Isaksen et al. (2011)

2. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ภายใต้สังกัดของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร โดยมีผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และบุคลากรครู

3. การวิจัยครั้งนี้ใช้เวลาในการเก็บข้อมูลระหว่างเดือนมิถุนายน ถึงเดือนกรกฎาคม พ.ศ.2559

1.5 กรอบแนวคิดการวิจัย

การทำงานขององค์กรจะสำเร็จได้ต้องอาศัยความร่วมมือในการทำงานจากบุคลากรทุกฝ่าย ซึ่งการทำงานเป็นทีมในองค์กรนั้นจะส่งผลให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน และเกิดเป็นทางออกของปัญหาที่สร้างสรรค์ (Donnellon, 2006; Luecke, 2004) ในทางกลับกัน กระบวนการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์นั้นสามารถช่วยให้เกิดการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศเชิงสร้างสรรค์ในการทำงาน (Isaksen, 2008; Treffinger et al., 2010) ทั้งนี้ เป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับกลางในการประสานงานระหว่างกลุ่ม แผนก และหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรให้ดำเนินงานไปอย่างมีประสิทธิภาพ ควบคุมการทำงานของบุคลากร และผู้ใต้บังคับบัญชา ให้รายงานผลการดำเนินงาน และนโยบาย และกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูง (top manager) สู่การปฏิบัติ (Williams, 2014) ดังนั้น การพัฒนาผู้บริหารระดับกลางให้มีการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง และการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์จึงเป็นประเด็นที่มีความสำคัญอย่างมาก และส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางโดยตรง อันจะเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

การวิจัยครั้งนี้ใช้กรอบแนวคิดที่ได้จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การพัฒนาผู้บริหารระดับกลางที่ได้จากการสังเคราะห์กระบวนการบริหารตามแนวคิดของนักวิชาการจำนวน 6 ท่าน การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงตามแนวคิดของ (Donnellon, 2006) และการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ตามแนวคิดของ (S. G. Isaksen et al., 2011) มีรายละเอียดดังนี้

กรอบแนวคิดการพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง ที่ได้จากการสังเคราะห์กระบวนการบริหารตามแนวคิดของนักวิชาการจำนวน 6 ท่าน (Fayol, 1916; Deming, 1982; Gulick, 1987; Kreitner, 1989; Griffin, 2008: 5; กัลยาณี สูงสมบัติ, 2551) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่

1. การวางแผน (planning)
2. การนำแผนสู่การปฏิบัติ (implementation)
3. การประเมินผล (evaluation)

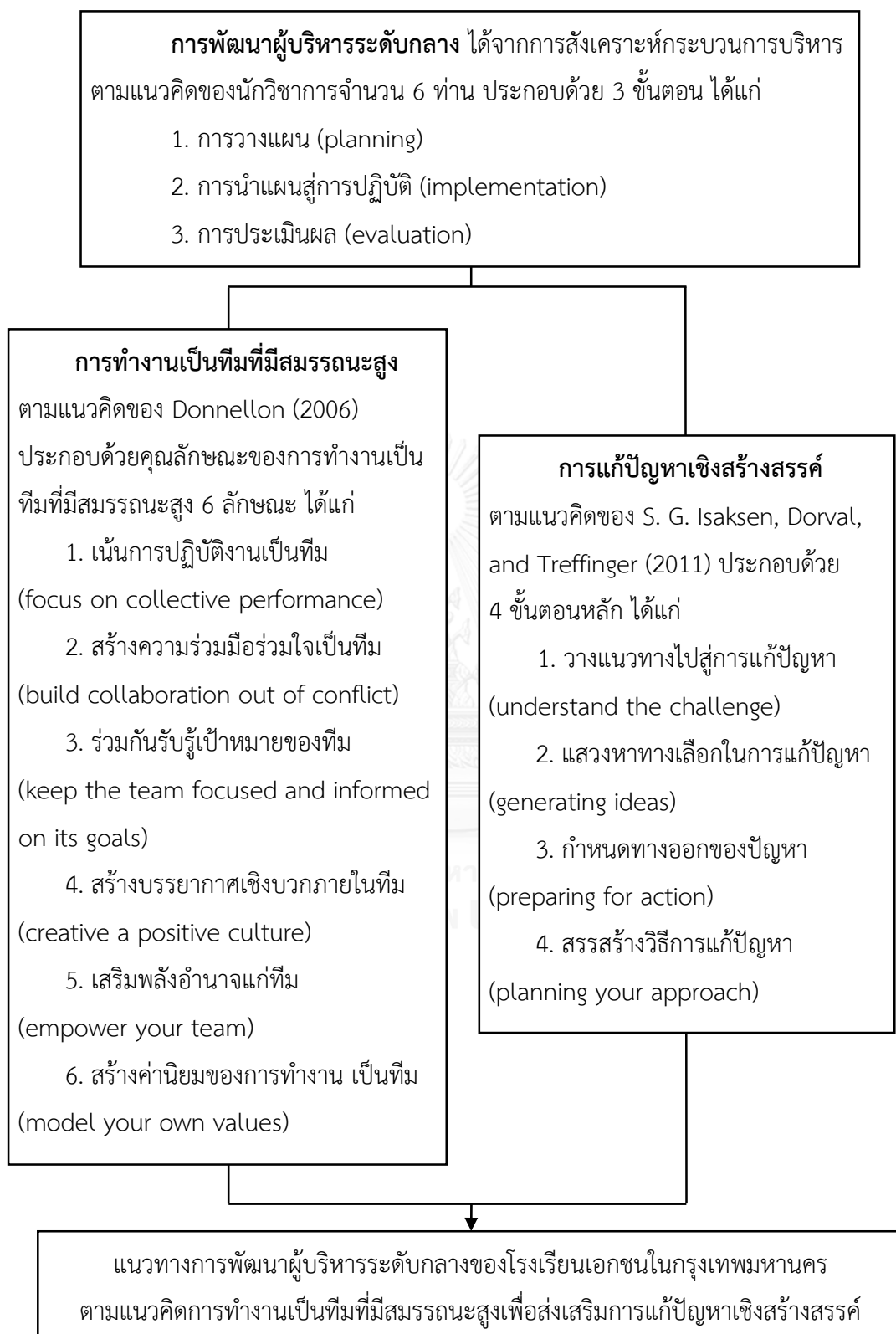
กรอบแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง ตามแนวคิดของ Donnellon (2006) ประกอบด้วยคุณลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง 6 ลักษณะ ได้แก่

1. เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม (focus on collective performance)
2. สร้างความร่วมมือร่วมใจเป็นทีม (build collaboration out of conflict)
3. ร่วมกันรับรู้เป้าหมายของทีม (keep the team focused and informed on its goals)
4. สร้างบรรยากาศเชิงบวกภายในทีม (create a positive culture)
5. เสริมพลังอำนาจแก่ทีม (empower your team)
6. สร้างค่านิยมของการทำงานเป็นทีม (model your own values)

กรอบแนวคิดการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ตามแนวคิดของ S. G. Isaksen et al. (2011) ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก ได้แก่

1. วางแนวทางไปสู่การแก้ปัญหา (understand the challenge)
2. แสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหา (generating ideas)
3. กำหนดทางออกของปัญหา (preparing for action)
4. สรรสร้างวิธีการแก้ปัญหา (planning your approach)

จากที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปเป็นแผนภาพความสัมพันธ์ตามกรอบแนวคิดได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

1.6 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

1. **ผู้บริหารระดับกลาง (middle-level school administrators)** หมายถึง บุคลากรในโรงเรียนเอกชนที่ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าแผนก หัวหน้าระดับชั้น หรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

2. **การพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง** หมายถึง กระบวนการพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผน การนำแผนสู่การปฏิบัติ และการประเมินผล

3. **การวางแผน (planning)** หมายถึง กระบวนการกำหนดเป้าหมาย ระบุผู้รับผิดชอบ และออกแบบวิธีการในการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนเอกชน

4. **การนำแผนสู่การปฏิบัติ (implementation)** หมายถึง กระบวนการมอบหมายผู้รับผิดชอบ และจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนเอกชน

5. **การประเมินผล (evaluation)** หมายถึง กระบวนการเก็บข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล และรายงานผลของการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนเอกชน สำหรับเป็นข้อมูลในการตัดสินใจแนวทางการดำเนินงานต่อไป

6. **การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง (high performance team)** หมายถึง ลักษณะของการทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคลที่มีเป้าหมายเดียวกัน อันประกอบด้วย 6 คุณลักษณะ ได้แก่ 1) เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม (focus on collective performance) 2) สร้างความร่วมมือร่วมใจเป็นทีม (build collaboration out of conflict) 3) ร่วมกันรับรู้เป้าหมายของทีม (keep the team focused and informed on its goals) 4) สร้างบรรยากาศเชิงบวกภายในทีม (create a positive culture) 5) เสริมพลังอำนาจแก่ทีม (empower your team) และ 6) สร้างค่านิยมของการทำงานเป็นทีม (model your own values)

7. **เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม (focus on collective performance)** หมายถึง การให้สมาชิกในทีมเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจของทีม และปฏิบัติงานร่วมกันอย่างเป็นทีม

8. **สร้างความร่วมมือร่วมใจเป็นทีม (build collaboration out of conflict)** หมายถึง การการดำเนินงานของทีมบนความตกลงร่วมมือกันทุกฝ่าย

9. **ร่วมกันรับรู้เป้าหมายของทีม (keep the team focused and informed on its goals)** หมายถึง การจัดประชุมชี้แจงเป้าหมายของการทำงานของทีมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ

10. สร้างบรรยากาศเชิงบวกภายในทีม (creative a positive culture) หมายถึง การสร้างบรรยากาศในการทำงานของทีมที่สมาชิกได้รับการชื่นชม รู้สึกสบายใจ และเป็นบรรยากาศของความยินดี

11. เสริมพลังอำนาจแก่ทีม (empower your team) หมายถึง การยึดความคิดเห็นตามเสียงส่วนใหญ่ภายในทีม เปิดรับความคิดเห็นจากสมาชิกทุกคนในทีม สมาชิกทุกคนมีความเคารพซึ่งกันและกัน

12. สร้างค่านิยมของการทำงานเป็นทีม (model your own values) หมายถึง การปฏิบัติตนของผู้นำทีมเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีของการทำงานเป็นทีมให้สมาชิกในทีมรับรู้ตั้งแต่เริ่มจนจบการปฏิบัติงาน

13. การแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ (creative problem solving) หมายถึง รูปแบบของกระบวนการคิดที่ช่วยแก้ปัญหา และบริหารให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์ นำมาซึ่งความพึงพอใจของบุคคล ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ 1) วางแนวทางไปสู่การแก้ปัญหา (understand the challenge) 2) แสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหา (generating ideas) 3) กำหนดทางออกของปัญหา (preparing for action) และ 4) สรรสร้างวิธีการแก้ปัญหา (planning your approach)

14. วางแนวทางไปสู่การแก้ปัญหา (understand the challenge) หมายถึง การรวบรวมข้อมูลเพื่อตีกรอบปัญหาโดยใช้ข้อมูลเป็นพื้นฐาน

15. แสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหา (generating ideas) หมายถึง การระดมความคิดภายในทีมเพื่อหาแนวทางการแก้ปัญหาที่หลากหลาย

16. กำหนดทางออกของปัญหา (preparing for action) หมายถึง การพัฒนาวิธีการแก้ปัญหาให้เป็นรูปธรรม

17. สรรสร้างวิธีการแก้ปัญหา (planning your approach) หมายถึง การนำข้อมูลที่มีทั้งหมดสู่การแก้ปัญหา

1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานครสามารถทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ได้ ส่งผลให้บุคลากรครูในโรงเรียนมีความพึงพอใจในการทำงานสูงขึ้น
2. โรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานครสามารถนำไปเป็นแนวทางในการจัดการ พัฒนา และปรับปรุงให้การทำงานของผู้บริหารระดับกลางมีประสิทธิภาพสูงขึ้น สอดคล้องกับแนวทางการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม
3. สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนมีแนวทางในการพัฒนาโรงเรียนในสังกัดให้มีบุคลากรที่มีทักษะการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง และมีการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ส่งผลให้โรงเรียนเอกชนมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น

1.8 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงบรรยาย (descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหา และแนวทางการแก้ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลาง และศึกษาสภาพ และปัญหาการพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ โดยออกแบบวิธีดำเนินการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพ ปัญหา และแนวทางการแก้ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาสภาพ และปัญหาการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานครตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์

ขั้นตอนที่ 3 ศึกษาแนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานครตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์

1.9 การนำเสนอผลการวิจัย

การนำเสนอผลการวิจัยมีลำดับขั้นตอนดังต่อไปนี้

บทที่ 1 บทนำ ประกอบด้วย ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา คำถามในการวิจัย วัตถุประสงค์ของการวิจัย ขอบเขตของการวิจัย กรอบแนวคิดการวิจัย คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ และวิธีดำเนินการวิจัย

บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย การพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง การแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บทที่ 3 วิธีดำเนินงานวิจัย ประกอบด้วย ระเบียบวิธีวิจัย และขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพ และปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพ และปัญหาการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานครตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ และแนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานครตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์

บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในครั้งนี้ สามารถนำมาจัดกลุ่มความสัมพันธ์ของเอกสารเพื่อให้ผู้ศึกษาเห็นถึงความสัมพันธ์ของเนื้อหาทั้งหมด สามารถแบ่งออกเป็น 4 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 การพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง ตอนที่ 2 การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง ตอนที่ 3 การแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ และตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีรายละเอียดดังนี้

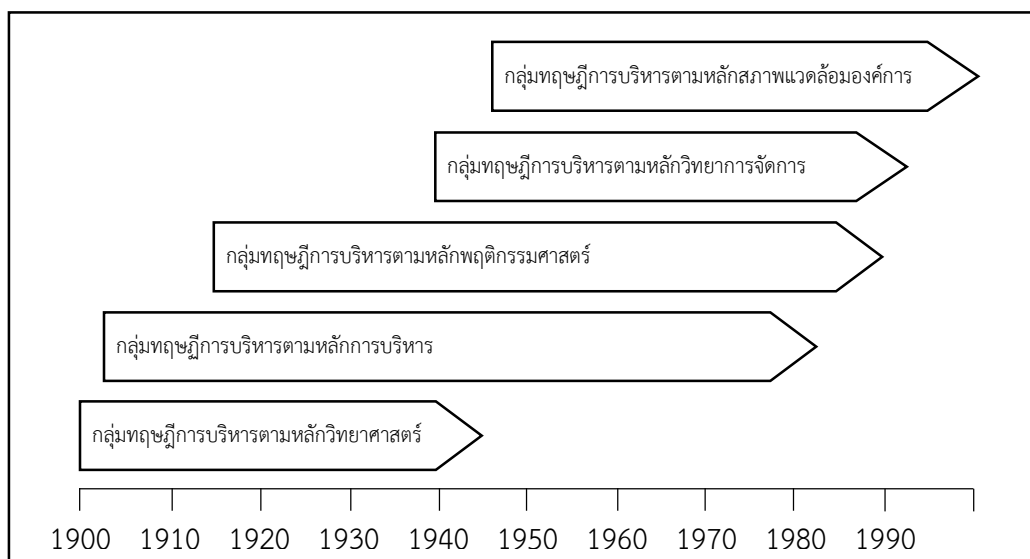
ตอนที่ 1 การพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง

การบริหารเป็นศาสตร์ที่ได้รับการพัฒนามาอย่างต่อเนื่องยาวนานจนถึงปัจจุบัน มีแนวคิดและทฤษฎีมากมายที่เกิดขึ้น และได้รับการพัฒนาปรับปรุงให้มีความเหมาะสมกับยุคสมัย เมื่อมีการนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรก็จะสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้ ทั้งนี้ เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะขับเคลื่อนองค์กร วางแผนงาน จัดองค์การ อำนาจงาน และควบคุมงานในแต่ละระดับให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร (นงลักษณ์ สุทธิวัฒน์พันธ์, 2539) ด้วยตำแหน่ง ภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบในการนำองค์การทางการศึกษาให้ประสบความสำเร็จ และมีประสิทธิภาพ จากการศึกษาพบว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพนั้นต้องการผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (LaPointe & Davis, 2006) ดังนั้น ผู้บริหาร และความเป็นผู้นำจึงเป็นสิ่งที่สอดคล้องกัน ไม่สามารถแยกขาดจากกันได้ (สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, 2557) จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง สามารถสรุปประเด็นสำคัญ ได้แก่ วิวัฒนาการของแนวคิด และทฤษฎีการบริหาร ความหมายของการบริหาร ความหมายของผู้บริหาร แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร โครงสร้างการบริหาร ความหมายของผู้นำ ทักษะของผู้นำ และการพัฒนาผู้นำ มีรายละเอียดดังนี้

2.1.1 วิวัฒนาการของแนวคิด และทฤษฎีการบริหาร

แนวคิด และทฤษฎีของการบริหารเป็นศาสตร์ที่ได้รับการพัฒนามาอย่างต่อเนื่องยาวนานจนถึงปัจจุบัน มีพื้นฐานของทฤษฎีที่มั่นคง และได้รับการยอมรับในระดับสากล วิวัฒนาการของการบริหารจัดการนั้นเริ่มต้นขึ้นที่ทวีปยุโรป และอเมริกา ในช่วงปี ค.ศ.1900 เป็นต้นมา จากยุคปฏิวัติอุตสาหกรรม โดยโลกต้องเผชิญกับรูปแบบใหม่ของสภาพเศรษฐกิจ นโยบายทางด้านการเมือง และการศึกษา สร้างความจำเป็นให้องค์การต้องการรูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ ซึ่งถือเป็นจุดเริ่มต้นของวิวัฒนาการทางทฤษฎีการบริหาร วิวัฒนาการของแนวคิด และทฤษฎีการบริหารสามารถสรุปได้ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 วิวัฒนาการของแนวคิด และทฤษฎีการบริหาร

(Jones & George, 2015)

แนวคิด และทฤษฎีการบริหารสามารถจำแนกได้เป็น 5 กลุ่มหลัก ได้แก่ กลุ่มทฤษฎีการบริหารตามหลักวิทยาศาสตร์ (scientific management theory) กลุ่มทฤษฎีการบริหารตามหลักการบริหาร (administrative management theory) กลุ่มทฤษฎีการบริหารตามหลักพฤติกรรมศาสตร์ (behavioral management theory) กลุ่มทฤษฎีการบริหารตามหลักวิทยาการจัดการ (management science theory) และ กลุ่มทฤษฎีการบริหารตามหลักสภาพแวดล้อมองค์การ (organizational environment theory) (Jones & George, 2015) ซึ่งแต่ละกลุ่มทฤษฎีจะมีความแตกต่างในด้านพื้นฐานความเชื่อ หลักการ และโครงสร้างของทฤษฎี แต่จากการศึกษาพบว่าแต่ละแนวคิด และทฤษฎีต่างกล่าวถึงในเรื่องเดียวกัน คือ เรื่องของการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การ และการทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคล

2.1.2 ความหมายของการบริหาร

จากการศึกษาความหมายของการบริหารจากนักวิชาการจำนวน 6 ท่าน สามารถสรุปได้ ดังนี้

Jones and George (2015) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การวางแผน การจัดการ การนำ และการควบคุมมนุษย์ หรือทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

Mukherjee (2009) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการบรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยอาศัยความร่วมมือของบุคคลผ่านชุดกิจกรรม ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การนำองค์การ และการควบคุมทรัพยากรขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพด้วยวิธีการที่มีประสิทธิภาพ

Schermerhorn (2001) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการวางแผน จัดองค์การ การนำองค์การ และการควบคุมการใช้ทรัพยากรเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

Stoner (1982) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง ศิลปะในการทำบางสิ่งให้สำเร็จโดยอาศัยการทำงานร่วมกันของบุคคล

Williams (2014) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การทำงานร่วมกับผู้อื่นในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ดำเนินการตามเป้าหมายขององค์การให้ประสิทธิภาพมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

สัมมา รณิษฐ์ (2556) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกันของบุคคล ตั้งแต่สองคนขึ้นไป โดยอาศัยกระบวนการวางแผน จัดองค์การ สั่งการ ควบคุม และดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพโดยใช้ทรัพยากร และเทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุด

จากการศึกษาความหมายของการบริหารสามารถสรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยอาศัยความร่วมมือของบุคคล ผ่านขั้นตอนการวางแผน การจัดองค์การ การนำองค์การ และการควบคุมเพื่อให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2.1.3 ความหมายของผู้บริหาร

จากการศึกษาความหมายของผู้บริหารจากนักวิชาการจำนวน 6 ท่าน สามารถสรุปได้ ดังนี้

Campbell, Bridges, and Nystrand (1977) กล่าวว่า ผู้บริหาร หมายถึง ผู้นำที่อยู่ท่ามกลางกลุ่ม มีหน้าที่ให้แนวทาง และประสานงานการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง

Kimbrough and Nunnery (1976) กล่าวว่า ผู้บริหาร หมายถึง ผู้นำที่มีหน้าที่ตัดสินใจบริหารจัดการ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น และส่งเสริมให้องค์กรทางการศึกษาระดับอุดมศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์

Morphet, Johns, and Reller (1974) กล่าวว่า ผู้บริหาร หมายถึง บุคคลผู้มีหน้าที่ติดต่อประสานงานกับกลุ่มต่าง ๆ ทั้งกลุ่มที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ ทั้งที่อยู่ภายใน และภายนอกระบบโรงเรียน ซึ่งแต่ละกลุ่มมีวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่แตกต่างกัน

Sergiovanni, Burlingame, Coombs, and Thurston (1992) กล่าวว่า ผู้บริหาร หมายถึง ผู้ที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2555) กล่าวว่า ผู้บริหาร หมายถึง บุคคลที่รับผิดชอบให้การปฏิบัติงานขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

พนัส หันนาสินทร์ (2524) กล่าวว่า ผู้บริหาร หมายถึง หัวหน้าหน่วยงาน มีหน้าที่เรียกประชุม ติดต่อกับหน่วยงานต่าง ๆ และทำงานประจำขององค์การนั้น ๆ มีอำนาจบังคับบัญชา และมีหน้าที่รับผิดชอบต่อองค์การทั้งหมด

2.1.4 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารนั้นมีความหลากหลายรองรับกับทฤษฎี และแนวคิดของนักวิชาการตามกลุ่มทฤษฎีต่าง ๆ กระบวนการบริหารที่เป็นที่รู้จัก และได้รับความนิยม ได้รับการนำมาประยุกต์ใช้จนถึงปัจจุบันมี 6 แนวคิด ได้แก่

1) กระบวนการบริหารตามแนวคิดของ Fayol (POCCC) (Fayol, 1916 อ้างถึงใน Sheldrake, 2003) กล่าวถึง องค์ประกอบ และหลักเกณฑ์โดยทั่วไปของกระบวนการบริหาร ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การวางแผน (planning) การจัดองค์การ (organizing) การบังคับบัญชา (commanding) การประสานงาน (coordinating) และการควบคุม (controlling)

2) กระบวนการบริหารตามแนวคิดของ Demming (PDCA) (Deming, 1982 อ้างถึงใน Imai, 1986) เป็นแนวคิดที่ได้รับการพัฒนาต่อยอดมาจากแนวคิดแผนผังวงจรการเรียนรู้ PDSA (plan-do-study-act) ของ Deming เอง (Deming, 2013) สำหรับแนวคิดที่ได้รับการพัฒนาแล้วในปัจจุบัน คือวงล้อของการบริหารแบบปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นวงจร ประกอบด้วยหลัก 4 ประการ ได้แก่ การวางแผน (planning) การปฏิบัติ (do) การตรวจสอบ (check) และการปรับปรุง (act)

3) กระบวนการบริหารตามแนวคิดของ Gulick and Urwick (POSDCoRB) (Gulick, 1987 อ้างถึงใน วันชัย มีชาติ, 2550) กล่าวถึงหน้าที่ของหัวหน้างาน ซึ่งประกอบด้วยหน้าที่หลัก 7 ประการ ได้แก่ การวางแผน (planning) การจัดองค์การ (organizing) การจัดอัตรากำลัง (staffing) การชี้แนะ (directing) การประสานงาน (coordinating) การรายงาน (reporting) และการจัดงบประมาณ (budgeting)

4) กระบวนการบริหารตามแนวคิดของ Kreitner (1989) ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร โดยจำแนกตามบทบาท และหน้าที่ของผู้บริหารที่แตกต่างกัน ประกอบด้วย 8 ประการ ได้แก่ การวางแผน (planning) การตัดสินใจ (decision making) การจัดองค์การ (organizing) การจัดวางตัวบุคคลากร (staffing) การสื่อสาร (communication) การจูงใจ (motivation) การนำองค์การ (leading) และการควบคุม (controlling)

5) กระบวนการบริหารองค์การ POLC (Griffin, 2008) กล่าวถึงกระบวนการบริหารจำแนกตามบทบาทของผู้บริหารองค์การ 4 ประการ ได้แก่ การวางแผน (planning) การจัดองค์การ (organizing) การนำองค์การ (leading) และการควบคุม (controlling) และกระทำซ้ำเป็นวงจร

6) กระบวนการบริหารแบบ Kaizen (กัลยาณี สูงสมบัติ, 2551 อ้างถึงใน โชติ บดีรัฐ, 2558) เป็นแนวคิดการบริหารงานแบบญี่ปุ่น โดยการบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิผล ภายในกระบวนการ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผน และออกแบบ (plan and design) การนำสู่การปฏิบัติ (implement) การประเมิน (evaluate) และ การประเมินซ้ำ (assess/reassess)

จากการศึกษากระบวนการบริหารทั้ง 6 แนวคิดข้างต้น สามารถนำมาสังเคราะห์เป็นกรอบกระบวนการบริหารได้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ตารางสังเคราะห์กระบวนการบริหาร

ที่	กระบวนการบริหาร	นักวิชาการ					
		Fayol (1916)	Deming (1982)	Gulick (1987)	Kreitner (1989)	Griffin (2008)	กัลยาณี สูงสมบัติ (2551)
1. การวางแผน (planning)							
1.1	การวางแผน (planning)	✓	✓	✓	✓	✓	
1.2	การตัดสินใจ (decision making)				✓		
1.3	การออกแบบงาน (plan and design)						✓
2. การนำแผนสู่การปฏิบัติ (implementation)							
2.1	การจัดองค์การ (organizing)	✓		✓	✓	✓	
2.2	การสั่งการ (commanding)	✓					
2.3	การประสานงาน (coordinating)	✓		✓			
2.4	การปฏิบัติ (do)		✓				
2.5	การจัดบุคคลเข้างาน (staffing)			✓	✓		
2.6	การชี้แนะแนวทาง (directing)			✓			
2.7	การจัดสรรงบประมาณ (budgeting)			✓			
2.8	การสื่อสาร (communication)				✓		
2.9	การจูงใจ (motivation)				✓		
2.10	การนำ (leading)				✓	✓	
2.11	การนำสู่การปฏิบัติ (implement)						✓

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ที่	กระบวนการบริหาร	นักวิชาการ					
		Fayol (1916)	Deming (1982)	Gulick (1987)	Kreitner (1989)	Griffin (2008)	กัลยาณี สูงสมบัติ (2551)
3. การประเมินผล (evaluation)							
3.1	การควบคุม (controlling)	✓			✓	✓	
3.2	การตรวจสอบ (check)		✓				
3.3	การปรับปรุง (act)		✓				
3.4	การรายงาน (reporting)			✓			
3.5	การประเมิน (evaluate)						✓
3.6	การประเมิน และประเมินซ้ำ (assess/reassess)						✓

CHULALONGKORN UNIVERSITY

จากตารางสังเคราะห์กระบวนการบริหารของนักวิชาการจำนวน 6 ท่าน (Fayol, 1916 อ้างถึงใน Sheldrake, 2003; Deming, 1982 อ้างถึงใน Imai 1986; Gulick, 1987 อ้างถึงใน วันชัย มีชาติ, 2550; Kreitner, 1989; Griffin, 2008; กัลยาณี สูงสมบัติ, 2551 อ้างถึงใน โชติ บดีรัฐ, 2558) สามารถสรุปได้ว่า กระบวนการบริหารสามารถจัดกลุ่มของกระบวนการได้เป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผน (planning) การนำแผนสู่การปฏิบัติ (implementation) และการประเมินผล (evaluation) ซึ่งมีความหมายดังต่อไปนี้

1) การวางแผน (planning)

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน พบว่า การวางแผนเป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการบริหารที่มีความสำคัญเพราะจะเป็นแนวปฏิบัติ และเป็นเป้าหมายให้กับองค์กร นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการวางแผนไปในทิศทางที่คล้ายคลึงกัน จากการศึกษาความหมายของการวางแผนจากนักวิชาการจำนวน 7 ท่าน สามารถสรุปได้ ดังนี้

Jones and George (2015) กล่าวว่า การวางแผน หมายถึง การระบุ และเลือกเป้าหมายที่เหมาะสม ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร

Mukherjee (2009) กล่าวว่า การวางแผน หมายถึง กระบวนการกำหนดเป้าหมายขององค์กร สร้างกลยุทธ์เพื่อบรรลุเป้าหมาย และปฏิบัติงานอย่างร่วมมือภายในองค์กร

Schermerhorn (2001) กล่าวว่า การวางแผน หมายถึง กระบวนการตั้งเป้าหมาย และพิจารณาถึงสิ่งที่จะต้องทำให้สำเร็จ

Stoner (1982) กล่าวว่า การวางแผน หมายถึง การกำหนดเป้าหมายขององค์กร และออกแบบวิธีการที่ดีที่สุดสำหรับการบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

Williams (2014) กล่าวว่า การวางแผน หมายถึง การตัดสินใจเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์กร และวิธีการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

มัลลิกา ต้นสอน (2545) กล่าวว่า การวางแผน หมายถึง กระบวนการกำหนดเป้าหมายขององค์กร และวิธีปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการอย่างราบรื่น และบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

อนิวัช แก้วจางค์ (2556) กล่าวว่า การวางแผน หมายถึง เป็นกระบวนการกำหนดสิ่งที่ต้องการทำ และตัดสินใจเลือกกระบวนการที่ดีที่สุด เพื่อดำเนินการให้เป็นผลสำเร็จตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

จากการศึกษาความหมายของการวางแผนสามารถสรุปได้ว่า การวางแผน หมายถึง กระบวนการกำหนดเป้าหมาย ระบุผู้รับผิดชอบ และออกแบบวิธีการดำเนินการเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

2) การนำแผนสู่การปฏิบัติ (implementation)

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการนำแผนสู่การปฏิบัติพบว่า เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อกระบวนการบริหาร เนื่องจากหากองค์การมีการวางแผนที่มีประสิทธิภาพมากเพียงใด แต่หากขาดการนำแผนไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพแล้ว การปฏิบัติงานย่อมยังขาดความสมบูรณ์ และไม่ก่อให้เกิดเป็นผลงาน (อุทิศ ขาวเธียร, 2546) ซึ่งจากการศึกษาความหมายของการนำแผนสู่การปฏิบัติจากนักวิชาการจำนวน 6 ท่าน สามารถสรุปได้ ดังนี้

Kerzner (2013) กล่าวว่า การนำแผนสู่การปฏิบัติ หมายถึง การผสมผสานระหว่างสินค้าและบริการให้กลายเป็นองค์การ อันนำมาซึ่งความเจริญเติบโตขององค์การ

ภักดี มานะหิรัญเวท (2556) กล่าวว่า การนำแผนสู่การปฏิบัติ หมายถึง กระบวนการที่นำเอาแผน และนโยบายมาสู่การปฏิบัติ โดยมีการพัฒนาระบบงบประมาณ และวิธีปฏิบัติงาน ซึ่งต้องทำควบคู่กับการวางแผน

สุดใจ วันอุดมเดชาชัย (2556) กล่าวว่า การนำแผนสู่การปฏิบัติ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบที่นำแผน และนโยบายที่กำหนดไว้มาปฏิบัติ โดยอาจนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ โครงสร้างองค์การ และระบบการจัดการของทั้งองค์การ

อุทิศ ขาวเธียร (2546) กล่าวว่า การนำแผนสู่การปฏิบัติ หมายถึง กระบวนการนำแผนที่วางไว้ไปพิสูจน์ความมีประสิทธิภาพ โดยผ่านการปฏิบัติ ซึ่งต้องผ่านการพัฒนา และปรับเปลี่ยนรูปแบบให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อม

ทองพันชั่ง พงษ์วารินทร์ (2555) กล่าวว่า การนำแผนสู่การปฏิบัติ หมายถึง การดำเนินการให้แผนที่เป็นนามธรรมเกิดผลเป็นรูปธรรมขึ้นตามเป้าหมายที่วางไว้

สุรัสวดี ราชกุลชัย (2547) กล่าวว่า การนำแผนสู่การปฏิบัติ หมายถึง การปฏิบัติตามแนวทางที่เลือกแล้วอย่างเคร่งครัด โดยให้ผู้ที่ได้รับมอบหมายเป็นผู้ดำเนินการ

จากการศึกษาความหมายของการนำแผนสู่การปฏิบัติสามารถสรุปได้ว่า การนำแผนสู่การปฏิบัติ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบตามนโยบาย และแผนที่วางไว้ โดยมอบหมายผู้รับผิดชอบ และจัดสรรทรัพยากรโดยปรับให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ซึ่งเป็นไปตามแนวทางที่วางไว้

3) การประเมินผล (evaluation)

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผล พบว่า นักวิชาการได้กล่าวถึงความหมายของการประเมินผลใน 2 ความหมาย คือ การประเมินผล (assessment) และการประเมินผล (evaluation) ซึ่งมาจากศัพท์ในภาษาอังกฤษ 2 คำ จากการศึกษาพบว่า ทั้ง 2 คำ มีความแตกต่างกันในด้านกระบวนการ กล่าวคือ การประเมินผล (assessment) เป็นกระบวนการรวบรวมข้อมูลจากการดำเนินการ ซึ่งเกิดขึ้นระหว่างดำเนินกิจกรรม สำหรับการประเมินผล (evaluation) เป็นกระบวนการนำข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมข้อมูลข้างต้นมาวิเคราะห์ และประเมินค่าเพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ ซึ่งการประเมินผลทั้ง 2 ความหมายนั้นเป็นกระบวนการที่สอดคล้องกัน และไม่สามารถแยกจากกันได้ (เยวดี ราชชัยกุล วิบูลย์ศรี, 2551) และจากการศึกษาความหมายของการประเมินผลจากนักวิชาการจำนวน 9 ท่าน สามารถสรุปได้ ดังนี้

Cleland (1999) กล่าวว่า การประเมินผล หมายถึง การทดสอบความก้าวหน้าของงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลแก่สมาชิกสำหรับการพิจารณาถึงประสิทธิภาพของงาน

Heagney (2012) กล่าวว่า การประเมินผล หมายถึง การวัดความก้าวหน้า และประสิทธิภาพของงานโดยเปรียบเทียบจากแผนที่วางไว้ ซึ่งช่วยให้สามารถตัดสินใจแนวทางการดำเนินงานต่อไปได้

Isaac (1991, อ้างถึงใน สมชาย ดรงค์เดช, 2542) กล่าวว่า การประเมินผล หมายถึง กระบวนการในการวิเคราะห์ และการให้คุณค่าอย่างเป็นระบบ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการวัดเพื่อการให้คุณค่า

Mantel, Meredith, Shafer, and Sutton (2011) กล่าวว่า การประเมินผล หมายถึง การให้คุณค่า หรือการตรวจสอบความก้าวหน้า และประสิทธิภาพของโครงการเพื่อใช้ในการปรับปรุงแผนการดำเนินงาน

เชาว์ อินใย (2555) กล่าวว่า การประเมินผล หมายถึง กระบวนการพิจารณาตัดสินคุณค่าของสิ่งใดสิ่งหนึ่งว่ามีความเหมาะสมหรือไม่เพียงใด โดยนำสารสนเทศ หรือผลจากการวัดมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้เพื่อช่วยในการตัดสินใจว่าผลการดำเนินการนั้นบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่

พิชิต ฤทธิ์จรูญ (2555) กล่าวว่า การประเมินผล หมายถึง การพิจารณา และวัดคุณค่าของกิจการใด ๆ ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ศิริชัย กาญจนวาสี (2550) กล่าวว่า การประเมินผล หมายถึง กระบวนการตัดสินคุณค่าของการพัฒนาโครงการ การดำเนินโครงการ และผลของโครงการ

สมคิด พรหมจ้อย (2552) กล่าวว่า การประเมินผล หมายถึง กระบวนการที่ก่อให้เกิดสารสนเทศ เพื่อช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

สมชาย ดุรงค์เดช (2542) กล่าวว่า การประเมินผล หมายถึง กระบวนการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล และนำเสนอข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจ และการปรับปรุง

จากการศึกษาความหมายของการประเมินผลสรุปได้ว่า การประเมิน หมายถึง กระบวนการเก็บข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล และรายงานผลอย่างเป็นระบบเพื่อประเมินความคืบหน้าของงานสำหรับเป็นข้อมูลในการตัดสินใจแนวทางการดำเนินงานต่อไป

จากผลการสังเคราะห์กระบวนการบริหารตามแนวคิดของนักวิชาการจำนวน 6 ท่าน สามารถสรุปได้ว่า กระบวนการบริหารสามารถจัดกลุ่มของกระบวนการได้เป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผน (planning) การนำแผนสู่การปฏิบัติ (implementation) และการประเมินผล (evaluation) ซึ่งกระบวนการบริหารทั้ง 3 ขั้นตอนข้างต้น เป็นกรอบการบริหารที่มีความยืดหยุ่นสูง ครอบคลุมบริบทของการบริหาร ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์เป็นกรอบแนวคิดการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางประกอบการศึกษาในครั้งนี้

2.1.5 โครงสร้างการบริหาร

มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงโครงสร้างการบริหารขององค์การ ซึ่งมีทั้งแนวคิดที่ทั้งเหมือน และแตกต่างกัน จากการศึกษาแนวคิดโครงสร้างการบริหารขององค์การจากนักวิชาการจำนวน 4 ท่าน (Gareth, Jennifer, & Charles, 2000; Mintzberg, 1989; Williams, 2014; นงลักษณ์ สุทธิวิวัฒน์พันธ์, 2539) สามารถสรุปได้ ดังนี้

Mintzberg (1989) กล่าวว่า องค์การส่วนใหญ่จะมีโครงสร้างการบริหารขององค์การที่ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก คือ 1) ส่วนกลยุทธ์ระดับสูง (strategic apex) 2) ส่วนปฏิบัติการ (operating core) 3) ส่วนบริหารระดับกลาง (middle line) 4) ส่วนเทคนิค (technostructure) และ 5) ส่วนสนับสนุน (support staff) ซึ่งทั้ง 5 องค์ประกอบนี้ จะได้รับอิทธิพลจากอุดมการณ์อันเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ มีความเป็นนามธรรม แต่ส่งผลต่อความคิด และการตัดสินใจของทั้ง 5 ส่วนงานในองค์การ ซึ่งแต่ละส่วนงานมีความหมาย และบทบาทหน้าที่ที่แตกต่างกันไป ดังนี้

1. ส่วนกลยุทธ์ระดับสูง (strategic apex) หมายถึงผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์การ ซึ่งมีหน้าที่ในการรับผิดชอบภาพรวมขององค์การ มีหน้าที่ดังนี้

1.1) สั่งการและบังคับบัญชา หมายถึง การบริหารจัดการทรัพยากรในองค์การ ออกระเบียบคำสั่งกำหนดมอบหมายบทบาทหน้าที่ แก้ปัญหาความขัดแย้งในองค์การในระดับบริหารจัดการระบบการว่าจ้างงาน ติดตามการทำงานของบุคลากร รวมการถึงจุดใจ และให้รางวัลตอบแทนบุคลากรในการทำงาน

1.2) สร้างความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ หมายถึง การสื่อสารให้ ผู้เกี่ยวข้องกับโครงการได้ทราบความคืบหน้าการทำกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์การ สร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอกองค์การ ประนีประนอมและสร้างข้อตกลงทำงานร่วมกันกับหน่วยงานภายนอก และการทำหน้าที่ในพิธีกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องับองค์การตามความเหมาะสม

1.3) พัฒนากลยุทธ์ขององค์การ หมายถึง การกำหนดกลยุทธ์โดยประเมินจากสถานการณ์ และสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอก เพื่อนำมากำหนดทิศทางการทำงานขององค์การ กำหนดมาตรฐานของการใช้ดุลพินิจตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องที่จะมีผลกระทบในระยะยาวต่อองค์การ

2. ส่วนปฏิบัติการ (operating core) หมายถึง ผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานตามเป้าหมายขององค์การโดยตรง มีหน้าที่ในการผลิตสินค้า และบริการ ประกอบด้วยหน้าที่หลัก ดังนี้

2.1) ทำให้ได้มาซึ่งปัจจัยการผลิตสินค้า และบริการ

2.2) แปลงปัจจัยการผลิตให้เป็นสินค้า และบริการ

2.3) กระจาย หรือจำหน่ายสินค้า และบริการ

2.4) สนับสนุนการปฏิบัติการทั้ง 3 ขั้นตอนข้างต้น

3. ส่วนบริหารระดับกลาง (middle line) หมายถึง ผู้บริหารระดับกลางที่มีหน้าที่ประสานงานระหว่างผู้บริหารระดับสูง และฝ่ายปฏิบัติงานระดับล่างขององค์การ ให้เกิดการดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกันระหว่างฝ่ายนโยบายกับงานปฏิบัติ ซึ่งมีหน้าที่ดังนี้

3.1) รวบรวมข้อมูล รวบรวมข้อมูลป้อนกลับ (feedback) ที่ได้รับจากส่วนปฏิบัติการ และนำส่งข้อมูลให้กับส่วนกลยุทธ์ระดับสูง หรือผู้บริหาร

3.2) แทรกแซงการตัดสินใจตามระดับสายการบังคับบัญชาในบางครั้ง

3.3) กำจัดอุปสรรคในการทำงาน ตัดสินใจภายใต้กรอบบทบาทหน้าที่ และเสนอแนะการปฏิบัติงานแก่ส่วนกลยุทธ์ระดับสูง หรือผู้บริหาร

3.4) บริหารจัดการ และกระจายทรัพยากรที่ได้รับจากการจัดสรรจากส่วนกลยุทธ์สู่ระดับปฏิบัติการและแจ้งระดับปฏิบัติการเกี่ยวกับกฎระเบียบ และแผนงานนโยบายที่ส่วนกลยุทธ์เป็นผู้กำหนดขึ้น

3.5) กำหนดกลยุทธ์การทำงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบ รวมถึงดูแล และสั่งการการดำเนินงาน

3.6) ติดต่อประสานงานกับผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ประสานงานกับส่วนเทคนิค (technostructure) ผู้ร่วมงานระดับอื่น ๆ และผู้เกี่ยวข้องกับงานตามแต่ละภารกิจ

4. ส่วนเทคนิค (technostructure) หมายถึง ผู้มีหน้าที่ในการปรับปรุงระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ศึกษามาตรฐานการทำงาน ร่างระเบียบวิธีการทำงานให้แก่ส่วนงานต่าง ๆ ในองค์กร ซึ่งมีหน้าที่ขอบคุงงาน 3 ลักษณะ ดังนี้

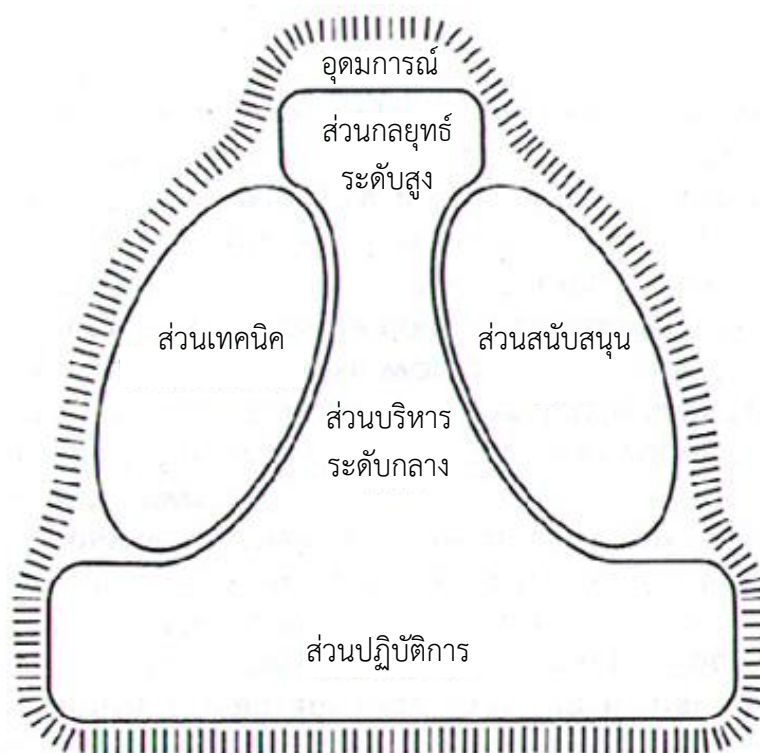
4.1) วิเคราะห์ระบบงาน เพื่อกำหนดมาตรฐานการทำงาน ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

4.2) วิเคราะห์แผนงาน ส่งผลให้ผลผลิตของกระบวนการทำงานได้มาตรฐาน

4.3) วิเคราะห์ระบบงานบุคคล ส่งผลให้บุคลากรในองค์กรมีทักษะในการทำงานตามมาตรฐาน

5. ส่วนสนับสนุน (support staff) หมายถึง ผู้ให้คำปรึกษา หรือคำแนะนำแก่ฝ่ายปฏิบัติการให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร เช่น ผู้ให้คำปรึกษาด้านกฎหมาย หรือผู้ให้คำปรึกษาด้านงานประชาสัมพันธ์ เป็นต้น เป็นลักษณะงานที่ส่งเสริมให้การทำงานของส่วนปฏิบัติการมีความราบรื่น โดยอาจไม่ได้ส่งผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้นซึ่งเป็นหน้าที่ของส่วนเทคนิค (technostructure)

จากโครงสร้างการบริหารขององค์กรตามแนวคิดของ Mintzberg (1989) สามารถสรุปได้ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 โครงสร้างการบริหารขององค์การตามแนวคิดของ Mintzberg
(Mintzberg, 1989)

จากโครงสร้างการบริหารขององค์การตามแนวคิดของ Mintzberg (1989) จะพบว่า ทั้ง 3 ส่วนแรกอันประกอบด้วย ส่วนกลยุทธระดับสูง (strategic apex) ส่วนบริหารระดับกลาง (middle line) และส่วนปฏิบัติการ (operating core) มีความเกี่ยวข้องกับสายบังคับบัญชา แต่สำหรับส่วนเทคนิค (technostructure) และ ส่วนสนับสนุน (support staff) เป็นส่วนที่อยู่นอกสายบังคับบัญชา ซึ่งมีความสัมพันธ์กับส่วนงานในระดับล่างเท่านั้น ส่วนอุดมการณ์ จะเป็นส่วนที่อยู่รอบองค์การทั้งหมด

Williams (2014) กล่าวถึงองค์การที่ต้องประกอบไปด้วยผู้บริหารระดับต่าง ๆ ซึ่งมีหน้าที่แตกต่างกัน มีรูปแบบการทำงาน 4 รูปแบบหลัก ได้แก่ การวางแผน (planning) การจัดองค์การ (organizing) การนำองค์การ (leading) และ การควบคุม (controlling) ซึ่งมีพื้นฐานมาจากทฤษฎีองค์การดั้งเดิม (classic organization theory) ของ Henri Fayol ซึ่งจะต้องมีผู้ดำเนินการภายในองค์การ ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูง (top manager) ผู้บริหารระดับกลาง (middle manager) และ ผู้บริหารระดับต้น (first-line manager) ซึ่งมีบทบาท และหน้าที่แตกต่างกันไปตามลำดับ มีรายละเอียดดังนี้

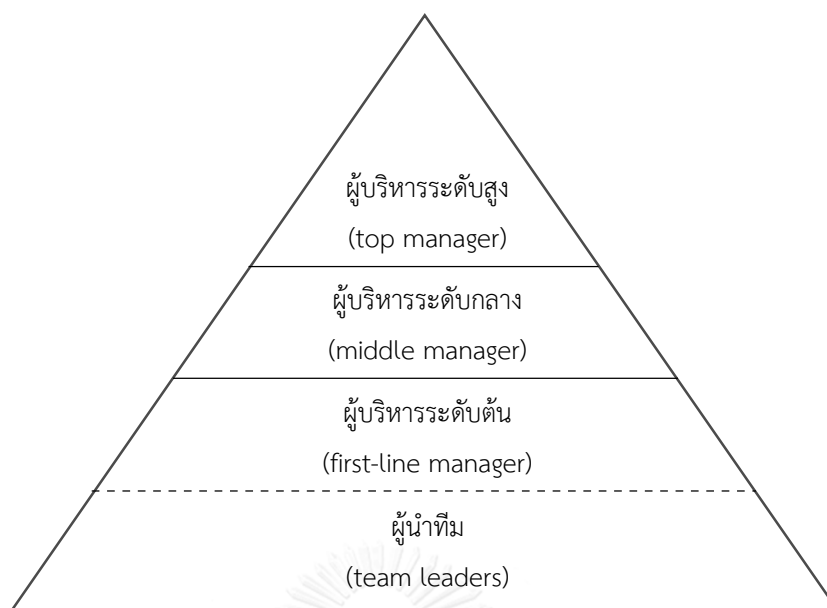
1. ผู้บริหารระดับสูง (top manager) หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งสูงสุดในองค์กร เช่น ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (chief executive officer) กรรมการอำนวยการฝ่ายปฏิบัติการ (chief operation officer) กรรมการอำนวยการฝ่ายการเงิน (chief financial officer) หรือ กรรมการอำนวยการฝ่ายสารสนเทศ (chief information officer) เป็นต้น ซึ่งมีหน้าที่ในการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานในภาพรวมทั้งหมดในองค์กร มีบทบาทและหน้าที่ได้แก่ 1) สร้างองค์การให้เกิดความเปลี่ยนแปลง วางแผนให้องค์กรประสบความสำเร็จในระยะยาว 2) พัฒนาให้บุคลากรในองค์กรรู้สึกมีส่วนร่วมต่อประสิทธิภาพขององค์กร 3) สร้างวัฒนธรรมเชิงบวกให้เกิดขึ้นในองค์กร และ 4) ควบคุมสภาพแวดล้อมขององค์กร ซึ่งรวมถึงการพิจารณาถึงสภาพเศรษฐกิจ และสังคม

2. ผู้บริหารระดับกลาง (middle manager) หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งอยู่ระหว่างผู้บริหารระดับสูง (top manager) กับผู้บริหารระดับต้น (first-line manager) เช่น ผู้จัดการโรงงาน (plant manager) หรือ ผู้จัดการทั่วไป (divisional manager) เป็นต้น มีบทบาทและหน้าที่ได้แก่ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานร่วมกันกับผู้บริหารระดับสูง (top manager) เพื่อนำไปสู่การวางแผน และวางกลยุทธ์เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย โดยการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ 2) ประสานงานระหว่างกลุ่ม แผนก และหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรให้ดำเนินงานไปอย่างมีประสิทธิภาพ 3) ควบคุมการทำงานของบุคลากร และผู้ใต้บังคับบัญชาให้รายงานผลการดำเนินงาน และ 4) นำนโยบาย และกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูง (top manager) สู่การปฏิบัติ

3. ผู้บริหารระดับต้น (first-line manager) หมายถึง ผู้บริหารระดับล่างสุดในสายการบังคับบัญชา เช่น ผู้บริหารสำนักงาน (office manager) หรือ ผู้จัดการแผนก (department manager) เป็นต้น มีหน้าที่โดยตรงต่อการผลิตสินค้า และบริการขององค์กร รับผิดชอบควบคุมงาน (monitoring) สอนงาน (teaching) และวางแผนการทำงานระยะสั้น (short-term planning) มีบทบาทและหน้าที่ได้แก่ 1) ควบคุมการทำงาน ส่งเสริม และให้รางวัลการทำงานแก่บุคลากร 2) สอนงานบุคลากรใหม่เกี่ยวกับวิธีการทำงาน 3) นำแผนที่ ผู้บริหารระดับสูง (top manager) และผู้บริหารระดับกลาง (middle manager) กำหนดขึ้น จัดทำตารางปฏิบัติงาน และนำแผนสู่การปฏิบัติ

โดยผู้บริหารระดับต้นจะทำงานควบคู่กับผู้นำทีม (team leaders) ซึ่งเป็นผู้บริหารแบบไม่เป็นทางการ มีหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และควบคุมทรัพยากรการผลิต ซึ่งมีบทบาทและหน้าที่ใกล้เคียงกับผู้บริหารระดับต้น (first-line manager) โดยเน้นไปที่การควบคุมกิจกรรมของทีมให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

จากโครงสร้างการบริหารขององค์กรตามแนวคิดของ Williams (2014) สามารถสรุปได้ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 โครงสร้างการบริหารขององค์กรตามแนวคิดของ Williams
(Williams, 2014)

นางลักษณ์ สุทธิวัฒน์พันธ์ (2539) กล่าวถึงโครงสร้างการบริหารขององค์กรว่า สามารถแบ่งได้ออกเป็น 3 ระดับ คือ ผู้บริหารระดับสูง (top manager) ผู้บริหารระดับกลาง (middle manager) และผู้บริหารระดับหัวหน้างาน (supervisory manager) ซึ่งผู้บริหารในแต่ละระดับจะมีทักษะเพื่อส่งเสริมให้เกิดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในระดับที่แตกต่างกันไป ได้แก่ ทักษะทางด้านความคิด (conceptual skill) ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (human relations skill) และทักษะทางด้านเทคนิค (technical skill) ซึ่งผู้นำทั้ง 3 ระดับ จะมีทักษะข้างต้นในระดับที่แตกต่างกัน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารระดับสูง (top manager) มีบทบาทหน้าที่ในการวางแผนงาน จัดองค์การ การดำเนินงาน และการควบคุมงาน มีบทบาทเกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนแม่บทและการจัดรูปองค์การเพื่อการดำเนินงาน โดยต้องอาศัยความช่วยเหลือในการทำงาน และการควบคุมงานจากผู้บริหาร หรือบุคลากรระดับรองลงมา ผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องมีทักษะทางด้านความคิด (conceptual skill) สูงกว่าผู้บริหารระดับอื่น เพื่อใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์และภาพรวมของหน่วยงานเพื่อปรับปรุงองค์การให้มีประสิทธิภาพ

2. ผู้บริหารระดับกลาง (middle manager) มีบทบาทหน้าที่ในการจัดแจงงานของผู้บริหารระดับสูง และระดับหัวหน้างาน โดยเป็นผู้นำนโยบายต่าง ๆ รวมทั้งการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงลงมาสู่ระดับล่าง รวมถึงมีหน้าที่ในการพัฒนาระบบ และกระบวนการปฏิบัติงาน นโยบายและ

มาตรฐานการปฏิบัติงานที่จะทำให้องค์การดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงมีหน้าที่ในการประสานงานกับผู้ร่วมงาน และหัวหน้างานต่าง ๆ ทั้งใน และนอกสายการบังคับบัญชาของตน แพลวัตอุปสรรคของผู้บริหารระดับสูงที่เป็นนามธรรมให้เป็นรูปธรรม เพื่อมอบหมายให้กับหัวหน้างาน ผู้บริหารระดับกลางจะเป็นผู้ที่มีทักษะทั้ง 3 ด้านอย่างสมดุล

3. ผู้บริหารระดับหัวหน้างาน (supervisory manager) มีบทบาทหน้าที่ในการรับมอบหมายจากผู้บริหารระดับสูง และนำไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย เป็นผู้นำนโยบายสู่การปฏิบัติ ดังนั้นจึงต้องมีทักษะทางด้านเทคนิค (technical skill) ที่สูงกว่าผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารระดับกลาง

ผู้บริหารแต่ละระดับต้องการทักษะหรือความสามารถในระดับที่แตกต่างกัน แสดงดังภาพที่ 5

	ทักษะทางด้าน ความคิด (conceptual skill)	ทักษะทางด้าน มนุษยสัมพันธ์ (human skill)	ทักษะทางด้าน การปฏิบัติ (technical skill)
ผู้บริหารระดับสูง (top manager)	■	■	■
ผู้บริหารระดับกลาง (middle manager)	■	■	■
ผู้บริหารระดับหัวหน้างาน (supervisory manager)	■	■	■

ภาพที่ 5 ระดับของผู้บริหารและทักษะที่จำเป็น

(Gareth et al., 2000)

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างการบริหารขององค์การ พบว่า องค์การประกอบด้วย ฝ่ายบริหารระดับสูง ฝ่ายบริหารระดับกลาง ฝ่ายปฏิบัติการ และฝ่ายสนับสนุน หรือฝ่ายเทคนิค โดยพบว่า ผู้บริหารระดับกลาง (middle manager) เป็นผู้ที่มีบทบาทอย่างยิ่งในการผนวกทุกส่วนงานในองค์กรให้เป็นส่วนเดียวกัน เกิดรูปแบบการทำงานที่สอดคล้องประสานกัน มีส่วนร่วมในการ

วางแผนกลยุทธ์กับผู้บริหารระดับสูง ควบคุมการทำงานของผู้บริหารระดับต้น และบุคลากรในองค์กร ประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร มีทักษะมนุษยสัมพันธ์สูง ซึ่งเป็นบทบาทที่มีความสำคัญ และส่งผลโดยตรงต่อกระบวนการทำงานของบุคลากรในองค์กร ก่อให้เกิดการทำงานไปในทิศทางเดียวกันระหว่างฝ่ายนโยบายกับฝ่ายปฏิบัติการ

วีระยุทธ ชาตะกาญจน์ (2556) กล่าวว่า โครงสร้างการบริหารโรงเรียนมีองค์ประกอบที่สำคัญคือ คณะกรรมการโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียน คณะกรรมการบริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งมีบทบาทและหน้าที่ในการจัดการศึกษาของโรงเรียนแก่ผู้เรียน ซึ่งการจัดโครงสร้าง และแผนภูมิการบริหารโรงเรียนนั้นให้คำนึงถึงปัจจัยด้านต่าง ๆ ได้แก่ จำนวนนักเรียน จำนวนห้องเรียน จำนวนนักเรียนต่อห้อง อัตราส่วนครูต่อนักเรียน ภารกิจของโรงเรียน และจำนวนชั่วโมงเรียนของนักเรียน ดังนั้น การจัดแผนภูมิการบริหารโรงเรียนของแต่ละโรงเรียนจึงมีความแตกต่างกันตามขนาดของโรงเรียน แต่ทั้งนี้ต้องครอบคลุมภารกิจหลักในการบริหารโรงเรียนทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร และด้านการบริหารทั่วไป

จากที่กล่าวมาทั้งหมด แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของบทบาท และหน้าที่ของผู้บริหารระดับกลาง ที่จะเป็นผู้เชื่อมโยงทุกส่วนงานในองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้ และเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ซึ่งผู้บริหารระดับกลางนั้นมีความยืดหยุ่นสูงในระบอบการปฏิบัติงาน (Stoner, 1982) สำหรับในบริบทของโรงเรียน ผู้บริหารระดับกลาง หมายถึง ครูที่ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าแผนก หัวหน้าระดับชั้น หรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน ซึ่งมีบทบาท และหน้าที่ในการบริหารจัดการงานใน 4 ด้าน ได้แก่ วิชาการ งบประมาณ บุคลากร และการบริหารทั่วไป (วีระยุทธ ชาตะกาญจน์, 2556)

2.1.6 ความหมายของผู้นำ

ความหมายของผู้นำ (leader) มีความแตกต่างกันไปตามแต่ละทฤษฎี และแนวคิด ซึ่งเปลี่ยนไปตามยุคสมัย ทฤษฎี และแนวคิดที่มีอิทธิพลต่อความหมายของผู้นำ ได้แก่ ทฤษฎีดั้งเดิม (classic theory) ทฤษฎีระบบสังคม (social system theory) และทฤษฎีระบบเปิด (open system theory) มีรายละเอียดดังนี้ (Hanson, 1996)

1. ทฤษฎีดั้งเดิม (classic theory) มีแนวคิดว่า ผู้นำเป็นผู้ที่อยู่ตำแหน่งสูงสุดของสายการบังคับบัญชา เป็นคุณลักษณะที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ มีความพิเศษ และเป็นสถานะที่ติดตัวมาแต่กำเนิด ไม่สามารถฝึกฝน หรือสร้างขึ้นได้

2. ทฤษฎีระบบสังคม (social system theory) มีการนำแนวคิดเกี่ยวกับสถานการณ์มาอธิบายความหมายของผู้นำ โดยมีแนวคิดที่ว่า ผู้นำนั้นมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม องค์กร และพนักงาน ดังนั้น ภาวะผู้นำตามทฤษฎีระบบสังคมจึงมีลักษณะยืดหยุ่น สามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ใหม่ ๆ ที่พบ ไม่ยึดติดกับความสูงของตำแหน่งงาน หรือคุณลักษณะทางจิตวิทยา แต่ให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่นของผู้นำโดยพิจารณาถึงความเหมาะสมตามสถานการณ์ รวมถึงสามารถตอบสนองความต้องการที่เกิดขึ้น

3. ทฤษฎีระบบเปิด (open system theory) มีแนวคิดที่ว่า ผู้นำคือผู้ที่ทำหน้าที่บริหารสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกขององค์กรให้เป็นไปได้ไปอย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการจำนวนมากที่ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ในลักษณะที่แตกต่างกันมากกว่า 100 ความหมาย (Rost, 1991 อ้างถึงใน Northouse, 2009) ซึ่งผู้นำ (leader) หรือภาวะผู้นำ (leadership) นั้นได้ถูกอธิบาย และให้ความหมายไว้ในบริบทต่าง ๆ เช่น ภาวะผู้นำที่เป็นคุณสมบัติ (leadership is a trait) ภาวะผู้นำที่เป็นความสามารถ (leadership is a ability) ภาวะผู้นำที่เป็นทักษะ (leadership is a skill) ภาวะผู้นำที่เป็นพฤติกรรม (leadership is a behavior) และภาวะผู้นำที่เป็นสัมพันธภาพ (leadership is a relationship) มีรายละเอียดดังนี้ (Northouse, 2009)

1. ภาวะผู้นำที่เป็นคุณสมบัติ (leadership is a trait) หมายถึง ภาวะผู้นำ เป็นสิ่งที่คุณคนมีติดตัวอยู่แล้ว เป็นพรสวรรค์ที่มีมาแต่กำเนิดโดยไม่ได้ผ่านการฝึกฝน ซึ่งทำให้บุคคลที่จะสามารถมาเป็นผู้นำได้นั้นมีจำนวนน้อยมาก

2. ภาวะผู้นำที่เป็นความสามารถ (leadership is a ability) หมายถึง บุคคลที่มีภาวะผู้นำเท่านั้นจึงจะสามารถมาเป็นผู้นำได้ ภาวะผู้นำต้องอาศัยความสามารถเฉพาะที่แต่ละคนมีแตกต่างกัน เช่น บางคนมีความสามารถทางด้านการพูด เมื่อมีภารกิจ หรือเป้าหมายที่ต้องอาศัยการพูดเป็นหลัก บุคคลดังกล่าวก็จะได้รับเลือกให้เป็นผู้นำ เป็นต้น

3. ภาวะผู้นำที่เป็นทักษะ (leadership is a skill) หมายถึง ภาวะผู้นำเกิดจากการพัฒนาขีดความสามารถเพื่อบรรลุเป้าหมายของการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นในบุคคลที่มีความรับผิดชอบ และรู้วิธีการทำงาน ซึ่งหมายถึง บุคคลทุกคนสามารถเป็นผู้นำได้ หากมีการฝึกฝน และพัฒนาที่มากพอ แม้แต่ในบุคคลที่ไม่มีความเป็นผู้นำโดยกำเนิด

4. ภาวะผู้นำที่เป็นพฤติกรรม (leadership is a behavior) หมายถึง สิ่งที่ผู้นำทำในขณะที่อยู่ในบทบาทผู้นำ โดยพิจารณาเกี่ยวกับสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติต่อผู้อื่นในสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งไม่เหมือนกับ ความหมายของภาวะผู้นำที่เป็นคุณสมบัติ (leadership is a trait) ภาวะผู้นำที่เป็นความสามารถ

(leadership is a ability) และภาวะผู้นำที่เป็นทักษะ (leadership is a skill) เพราะพฤติกรรมของผู้นำเป็นสิ่งที่สามารถสังเกตได้ ซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรม 2 ลักษณะ คือ 1) พฤติกรรมที่ผู้นำปฏิบัติเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ และ 2) พฤติกรรมที่ผู้นำทำเพื่อให้บุคคลรู้สึกสบายใจเมื่ออยู่กับสมาชิกคนอื่น ๆ ในกลุ่ม ซึ่งพฤติกรรมทั้ง 2 ลักษณะควรมีการปฏิบัติอย่างเหมาะสม และสอดคล้องกัน โดยมีเป้าหมายเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

5. ภาวะผู้นำที่เป็นสัมพันธภาพ (leadership is a relationship) หมายถึง ภาวะผู้นำในการเป็นศูนย์กลางในการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้นำ และผู้ตาม ซึ่งทั้งผู้นำ และผู้ตามจะได้รับอิทธิพลจากสถานการณ์รอบ ๆ ผู้นำต้องคำนึงถึงความคิด ความรู้สึก และความต้องการของผู้ตาม ทั้งนี้ประสิทธิภาพขององค์การจะขึ้นอยู่กับสัมพันธภาพของผู้นำ และผู้ตาม

จากการศึกษาความหมายของผู้นำ (leader) จากนักวิชาการจำนวน 4 ท่าน สามารถสรุปได้ดังนี้

Bush (2011) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งดำรงตำแหน่งสูงสุดในสายการบังคับบัญชา มีหน้าที่ควบคุมคุณภาพ และกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ

Yukl (2006) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลหนึ่งคนที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นในการชี้แนะ กำกับ และควบคุมเกี่ยวกับการกระทำ และการสร้างสัมพันธภาพในกลุ่ม หรือองค์การ

ชัยเสถียร พรหมศรี (2557) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีหน้าที่ในการดูแลกิจกรรมของบุคคลอื่น มีหน้าที่ในการตอบสนองสิ่งที่กลุ่มต้องการเพื่อบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม และองค์การ

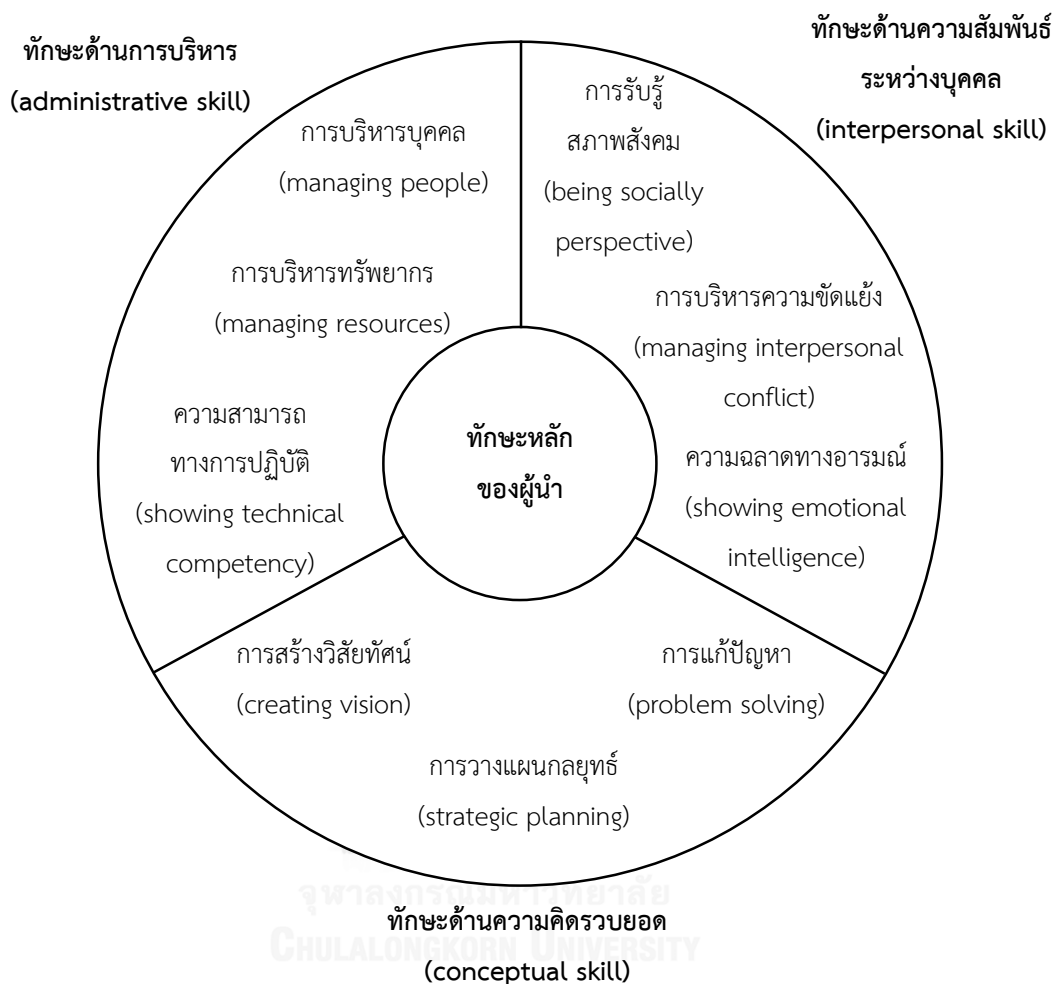
นงลักษณ์ สุทธิวัฒน์พันธ์ (2539) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีอิทธิพลเหนือกลุ่ม มีหน้าที่ในการกำหนดเป้าหมาย และทำให้กลุ่มบรรลุเป้าหมาย

จากการศึกษาความหมายของผู้นำสามารถสรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพล และหน้าที่ในการกำกับ และควบคุมการทำงานของผู้อื่น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

2.1.7 ทักษะของผู้นำ

ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก และการเผชิญหน้ากับความท้าทายใหม่ ๆ ขององค์การที่ผู้นำจะต้องพบ ส่งผลให้ผู้นำที่จะประสบความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ต้องมีคุณสมบัติใหม่ ๆ รวมถึงมีความสามารถในระดับสูง (Yukl, 2006) จึงจำเป็นต้องอาศัยวิธีการต่าง ๆ ในการพัฒนาผู้นำให้มีทักษะหลักที่จำเป็น ทักษะหลักของผู้นำประกอบด้วยทักษะ 3 ด้าน (Northouse, 2009) ประกอบด้วย ทักษะด้านการบริหาร (administrative skill)

ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal skill) และทักษะด้านความคิดรวบยอด (conceptual skill) แสดงดังภาพที่ 6 มีรายละเอียดดังนี้



ภาพที่ 6 ทักษะหลักของผู้นำ

(Northouse, 2009)

1. ทักษะด้านการบริหาร (administrative skill) คือ ทักษะที่เป็นพื้นฐานของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ช่วยให้ผู้นำประสบความสำเร็จในการบริหารงาน และแสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำ ช่วยให้ผู้นำขับเคลื่อนองค์การให้บรรลุผลสำเร็จได้ ซึ่งรวมไปถึงการวางแผน (planning) การจัดองค์การ (organizing) การมอบหมายงานที่เหมาะสมแก่บุคคลที่เหมาะสม (assigning the right task the right people) และการประสานการทำงาน (coordinating work activities) ทักษะหลักของทักษะด้านการบริหารประกอบด้วยทักษะเฉพาะ 3 ทักษะ ได้แก่ การบริหารบุคคล

(managing people) การบริหารทรัพยากร (managing resources) และ การแสดงความสามารถทางเทคนิค (showing technical competency) มีรายละเอียดดังนี้

1.1) การบริหารบุคคล (managing people) ผู้นำจะต้องสามารถประสานงานกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บุคลากรในองค์การทำงานร่วมกันเป็นทีมได้ สร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรเพื่อให้พวกเขาสามารถทำงานได้อย่างดีที่สุด สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร และตอบสนองความต้องการของบุคลากร รวมถึงผู้นำต้องมีการสื่อสารกับคณะกรรมการองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถติดต่อประสานงานกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายใน และภายนอกองค์การ

1.2) การบริหารทรัพยากร (managing resources) ผู้นำส่วนใหญ่จะใช้เวลากับการพิจารณาประเด็นเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมากที่สุด เพราะทรัพยากรนั้นเปรียบเสมือนเส้นเลือดขององค์การ ซึ่งรวมถึงคน (people) เงิน (money) วัสดุ (supplies) อุปกรณ์ (equipment) เนื้อที่ (space) หรืออื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารองค์การ ผู้นำมีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการได้มา (obtaining) และการจัดสรร (allocating) ทรัพยากร

1.3) ความสามารถทางการปฏิบัติ (showing technical competency) ความสามารถทางการปฏิบัตินั้นรวมถึงความรู้พิเศษเกี่ยวกับงานที่ผู้นำทำ หรืองานที่สั่งให้ผู้อื่นทำ ในบริบทขององค์การ ผู้นำต้องมีความรู้เกี่ยวกับการทำงานภายในองค์การ ซึ่งผู้นำที่มีความสามารถทางการปฏิบัติจะต้องมีความรู้ และเข้าใจถึงขั้นลงมือทำ (know-how) ของงานประเภทต่าง ๆ ภายในองค์การ เช่น ความรู้เกี่ยวกับการสอน การทำวิจัย และการรับสมัครนักเรียน เป็นต้น

2. ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal skill) คือ ทักษะที่เกี่ยวข้องกับผู้อื่น ซึ่งช่วยให้ผู้นำสามารถทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อร่วมงาน และผู้บริหารระดับสูงได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ทักษะหลักของทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ การรับรู้สภาพสังคม (being socially perspective) การแสดงความสามารถทางอารมณ์ (showing emotional intelligence) และการบริหารความขัดแย้ง (managing interpersonal conflict) มีรายละเอียดดังนี้

2.1) การรับรู้สภาพสังคม (being socially perspective) สำหรับผู้นำที่ประสบความสำเร็จ และองค์การที่ก้าวเข้าสู่การเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะต้องทราบว่าความคิดของตนเองแบบใดที่จะเหมาะสม และสอดคล้องกับรูปแบบความคิดของผู้อื่น ต้องตระหนักว่าสิ่งใดคือสิ่งสำคัญต่อผู้อื่น จะจูงใจผู้อื่นได้อย่างไร การเผชิญหน้ากับปัญหา และการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง เข้าใจความต้องการ เป้าหมาย และอุปสงค์ของแต่ละบุคคล รวมถึงความแตกต่างภายในองค์การ

2.2) ความฉลาดทางอารมณ์ (showing emotional intelligence) ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำหมายถึง การที่ผู้นำให้ความสำคัญกับความสามารถของบุคคลแต่ละคน เพื่อที่จะเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น จากนั้นนำความเข้าใจดังกล่าวมาประยุกต์เป็นภาระงานที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล โดยผู้นำต้องเข้าใจถึงความรู้สึกของบุคลากรประเภทต่าง ๆ เช่น โกรธ ยินดี หรือกลัว ผู้นำต้องทำความเข้าใจว่าความรู้สึกดังกล่าวเป็นอย่างไร รวมถึงการศึกษาถึงสาเหตุของความรู้สึกต่าง ๆ ของบุคลากร

2.3) การบริหารความขัดแย้ง (managing interpersonal conflict) ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเสมอ ความขัดแย้งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและเกิดขึ้นเป็นผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งความขัดแย้งคือกรณีที่บุคคลสองคนขึ้นไปมีความเห็นไม่ตรงกันในเรื่องที่สำคัญ ซึ่งเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นจะส่งผลให้บุคลากรในองค์กรเกิดความรู้สึกไม่สบายใจ เกิดการทะเลาะวิวาท และเกิดเป็นความเครียด ซึ่งผู้นำที่มีการบริหารความขัดแย้งนั้นจะไม่หลีกเลี่ยงปัญหา หรือกำจัดโอกาสต่าง ๆ แต่ผู้นำจะต้องบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้น รวมถึงสร้างโอกาสเชิงบวกให้เกิดขึ้นท่ามกลางความขัดแย้ง เมื่อผู้นำสามารถบริหารจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ก็จะก่อให้เกิดการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ เกิดเป็นความแน่นแฟ้นระหว่างผู้นำ และผู้ตาม รวมถึงเกิดความสัมพันธ์ของสมาชิกภายในทีม

3. ทักษะด้านความคิดรวบยอด (conceptual skill) เป็นทักษะการทำงานทางความคิด ซึ่งแตกต่างจากทักษะด้านการบริหาร (administrative skill) และทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal skill) ที่เป็นการทำงานที่เกี่ยวกับการประสานงานกับบุคคล ทักษะหลักของทักษะด้านความคิดรวบยอดสามารถแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ การแก้ปัญหา (problem solving) การวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) และการสร้างวิสัยทัศน์ (creating vision) มีรายละเอียดดังนี้

3.1) การแก้ปัญหา (problem solving) ผู้ที่มีทักษะการแก้ปัญหาก็จะเป็นผู้ที่ไม่นิ่งเฉยต่อปัญหาที่เกิดขึ้น แต่จะเป็นบุคคลแรกที่เข้าเผชิญกับปัญหา และพร้อมที่จะหาทางออกของปัญหาที่เผชิญ และลงมือทำ ทักษะการแก้ปัญหาจึงเป็นทักษะที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ทักษะการแก้ปัญหาเป็นความสามารถทางความคิดของผู้นำที่ใช้ในการปฏิบัติการในสถานการณ์ที่มีปัญหาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ปรารถนา ทักษะการแก้ปัญหาประกอบด้วย การระบุปัญหา (identifying the problem) สร้างทางเลือก (generating alternative solution) เลือกวิธีการที่ดีที่สุดจากทางเลือกทั้งหมด (selecting the best solution) และนำวิธีการสู่การปฏิบัติ (implementing that solution)

3.2) การวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) การวางแผนกลยุทธ์เป็นกิจกรรมทางความคิดเช่นเดียวกับการแก้ปัญหา (problem solving) ผู้นำจะต้องสามารถคิด และตัดสินใจเกี่ยวกับความคิดเพื่อพัฒนากลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพสำหรับกลุ่ม หรือองค์กร แผนกลยุทธ์นั้นจะต้องพิจารณาอยู่บนพื้นฐานของทรัพยากรที่มีอยู่ และเป้าหมายที่วางไว้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรขนาดเล็ก ที่จะต้องตระหนักถึงความสำคัญของทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด

3.3) การสร้างวิสัยทัศน์ (creating vision) การสร้างวิสัยทัศน์เป็นการคิดในรูปแบบที่พิเศษ เป็นการคิดท้าทายกับอนาคต ผู้นำจะต้องคิดภาพขององค์กรในอนาคตที่ดีกว่าในปัจจุบัน จากนั้นจึงวางแผนทางเพื่อไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ผู้นำจะต้องสามารถนำวิสัยทัศน์ที่วางไว้มาสู่การปฏิบัติโดยชักจูงให้บุคคลอื่น ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการ

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับทักษะหลักของผู้นำสามารถสรุปได้ว่า ทักษะด้านการบริหาร (administrative skill) ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal skill) และทักษะด้านความคิดรวบยอด (conceptual skill) เป็นองค์ประกอบสำคัญของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นสิ่งที่สามารถพัฒนาให้เกิดขึ้นในทุกคนได้โดยต้องผ่านการฝึกฝนอย่างหนัก (Northouse, 2009)

2.1.8 การพัฒนาผู้นำ

มีวิธีการมากมายที่สามารถใช้เป็นแนวดำเนินการในการพัฒนาผู้นำให้มีคุณลักษณะที่องค์กรต้องการ ได้แก่ การฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ (formal training) กิจกรรมการพัฒนา (developmental activities) และกิจกรรมฝึกตนเอง (self-help activities) (Yukl, 2006) มีรายละเอียดดังนี้

1. การฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ (formal training) ส่วนใหญ่เกิดขึ้นโดยมีการกำหนดเวลาไว้อย่างแน่นอน และมักจะเป็นการดำเนินการนอกสถานที่ทำงานโดยใช้นักฝึกอบรมมืออาชีพ เช่น การฝึกอบรมระยะสั้นที่ศูนย์ฝึกอบรม หรือหลักสูตรการบริหารของมหาวิทยาลัย เป็นต้น

2. กิจกรรมการพัฒนา (developmental activities) เป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นภายในองค์กร มีความสอดคล้องกับรูปแบบการทำงานของบุคลากร โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงการทำงาน กิจกรรมการพัฒนามีหลายรูปแบบ เช่น การสอนงาน (coaching) โดยหัวหน้างาน หรือที่ปรึกษาภายนอก และการเป็นพี่เลี้ยง (mentoring) โดยบุคลากรในระดับสูงกว่า

3. กิจกรรมฝึกตนเอง (self-help activities) เป็นการพัฒนาที่ดำเนินการโดยตัวผู้นำเอง เช่น การอ่านหนังสือ การดูวิดีโอ การฟังเทป หรือการใช้คอมพิวเตอร์ในการเพิ่มพูนทักษะ

กระบวนการพัฒนาผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นเป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินงานขององค์กร ให้ประสบความสำเร็จ โดยขึ้นอยู่กับความสำคัญ และการสนับสนุนขององค์กร ปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนการพัฒนาผู้นำขององค์กรนั้นคือ การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง (Yukl, 2006) ซึ่งรูปแบบการพัฒนาผู้นำที่กล่าวมาข้างต้น จะเกิดประสิทธิผลได้ ต้องมีรากฐานมาจากกระบวนการพัฒนาผู้นำทั้ง 3 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผน การนำแผนสู่การปฏิบัติ และการประเมินผล ซึ่งเป็นมโนทัศน์สำคัญที่จะสรรสร้างให้เกิดการพัฒนาผู้นำอย่างที่มีประสิทธิภาพ

ตอนที่ 2 การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีมพบว่า ทีมในองค์กรนั้น อาจเกิดจากการรวมตัวของกลุ่มบุคลากรในองค์กรเพื่อจัดการกับปัญหาใดปัญหาหนึ่ง และก่อเกิดขึ้นเป็นทีมโดยปริยาย หรืออาจเกิดจากการที่ผู้บริหาร หรือผู้จัดการทำการจัดตั้งทีมขึ้นมาเพื่อดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งก็ได้ การทำงานเป็นทีมนั้นก่อให้เกิดผลงานที่ดีกว่าการทำงานคนเดียว (วราภรณ์ ตรีกุลสุชาติ, 2549) ซึ่งก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน (Donnellon, 2006) เกิดเป็นทางออกของปัญหาที่สร้างสรรค์ (Luecke, 2004) สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ โดยสามารถจัดกลุ่มเนื้อหาตามประเด็นสำคัญได้ ดังนี้ ความหมายของการทำงานเป็นทีม ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม การพิจารณาความเหมาะสมในการทำงานเป็นทีม รูปแบบของทีม องค์ประกอบของทีม ขั้นตอนการทำงานของทีม เครื่องมือของการทำงานเป็นทีม คุณลักษณะของทีมที่มีสมรรถนะสูง และประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.2.1 ความหมายของการทำงานเป็นทีม

Donnellon (2006) กล่าวว่าทีมหมายถึง กลุ่มคนที่ทำงานคล้าย ๆ กัน หรือ มีผู้บังคับบัญชาคนเดียวกันที่ถูกจัดตั้งขึ้นเพื่อทำงานร่วมกัน

Luecke (2004) ได้กล่าวถึงการทำงานเป็นทีมว่าหมายถึง กลุ่มคนกลุ่มเล็ก ๆ ที่มีเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันทั้งในระดับสมาชิกด้วยกัน และระดับหัวหน้า ซึ่งช่วยเติมเต็มความสามารถของกันและกัน

Woodcock (1993) ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมว่าหมายถึง การที่บุคคลทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของการทำงานที่มากกว่าการทำงานเพียงลำพัง ซึ่งนำตื่นเต้น พึงพอใจ และสนุกสนาน

วรารณ ตรีกุลสฤทธ์ (2549) ได้กล่าวถึงการทำงานเป็นทีมว่าหมายถึง การรวมตัวของกลุ่มบุคคลที่มีเป้าหมายร่วมกัน ประสานงานกัน โดยร่วมกันดึงศักยภาพสูงสุดของสมาชิกในทีมแต่ละคน ออกมาเพื่อดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้ประสบผลสำเร็จ

จากข้อความข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีมหมายถึง การรวมตัวของกลุ่มบุคคลในการทำงานที่มีเป้าหมายเดียวกัน มีการปฏิสัมพันธ์กัน ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุด

2.2.2 ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

การที่บุคคลรวมกลุ่มกันจะก่อให้เกิดพลัง และความสามารถในการทำงานที่เพิ่มขึ้น เนื่องจากการรวมตัวเป็นกลุ่มจะก่อให้เกิดการกระตุ้นซึ่งกันและกัน ร่วมกันตรวจสอบความก้าวหน้าของงาน รวมถึงความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้น เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกกลุ่มส่งผลให้สมาชิกมีความมั่นใจในการทำงาน ซึ่งการทำงานเป็นทีมจะสามารถสร้างผลผลิตให้แก่องค์กรได้สูงกว่าการทำงานเพียงลำพัง รวมถึงก่อให้เกิดการรวมกลุ่มเพื่อแก้ปัญหา (วรารณ ตรีกุลสฤทธ์, 2549)

คนทุกคนมีความคิด ความรู้ และความสามารถที่แตกต่างกัน บุคคลจึงมีความจำเป็นต้องรวมตัวกันเป็นกลุ่ม ศึกษาเรียนรู้ ฟังพาอาศัยซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม ซึ่ง วรารณ ตรีกุลสฤทธ์ (2549) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีม 3 ประการ ดังนี้

1. บุคคลมีความรู้ความสามารถแตกต่างกัน การทำงานเป็นทีมจะเป็นการดึงจุดแข็งของสมาชิกแต่ละคนในทีมมาใช้ในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ
2. การที่บุคคลต่างคนต่างทำงานจะไม่ได้ผลลัพธ์ดีเท่าการทำงานแบบร่วมมือกัน
3. ความสำเร็จของทีมจะขึ้นอยู่กับสมาชิกทุกคนในทีมเป็นสำคัญ

จึงสรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีมช่วยให้เกิดผลงานที่ดีกว่าการทำงานคนเดียว ก่อให้เกิดสัมพันธภาพระหว่างบุคคล และเกิดการช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อแก้ปัญหา

2.2.3 การพิจารณาความเหมาะสมในการทำงานเป็นทีม

Luecke (2004) กล่าวถึงการพิจารณาความเหมาะสมในการทำงานเป็นทีมว่าเป็นหน้าที่ของผู้บริหารในองค์กรจะต้องวิเคราะห์ และตัดสินใจเลือกรูปแบบการปฏิบัติงานขององค์กรว่ามีความเหมาะสมสำหรับที่จะใช้รูปแบบการทำงานเป็นทีมในภารกิจนั้นหรือไม่ ซึ่งต้องพิจารณาจากประเด็นดังต่อไปนี้

1. ความซับซ้อนของงาน (task complexity) หมายถึง การทำงานเป็นทีมจะเหมาะสำหรับงานที่มีความซับซ้อนสูง เช่น มีข้อมูลเกี่ยวกับงานเป็นจำนวนมาก มีความไม่แน่นอนสูง และมีชิ้นงานจำนวนมากที่เป็นองค์ประกอบของภารกิจนั้น ซึ่งต้องอาศัยผู้ดำเนินการที่มีทักษะ และความรู้เฉพาะทาง ซึ่งการทำงานเป็นทีมจะประกอบด้วยสมาชิกหลายคน หลายความสามารถ มีกระบวนการงานกัน ซึ่งจะช่วยให้สามารถดำเนินงานที่มีความซับซ้อนของงานสูงได้ดี

2. ความเกี่ยวโยงกันของเนื้องาน (task Interdependence) หมายถึง ภารกิจที่มีองค์ประกอบย่อยจำนวนมาก และองค์ประกอบย่อยส่วนต่างๆ มีความเกี่ยวโยงกันสูง ซึ่งมีความจำเป็นต้องรวมส่วนย่อยๆ เข้าด้วยกันจึงจะสามารถปฏิบัติภารกิจได้สำเร็จ ยังมีความเกี่ยวโยงกันของเนื้องานมากเท่าใดก็ยิ่งจะมีความจำเป็นในการทำงานเป็นทีมมากขึ้นเท่านั้น

3. วัตถุประสงค์ของภารกิจ (task objectives) หมายถึง ภารกิจที่เหมาะสมกับการทำงานเป็นทีมจะต้องเป็นภารกิจที่มีเป้าหมายชัดเจน ซึ่งจำเป็นต้องมีอย่างน้อย 1 เป้าหมาย และมีขอบเขตของเวลากำกับไว้ในการปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จ

ซึ่งการพิจารณาตามปัจจัยทั้ง 3 ประการแล้ว จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจ และเลือกวิธีการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม ซึ่งการทำงานเป็นทีมจะเป็นเครื่องมือสำคัญในการบรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานต่าง ๆ ที่มีความซับซ้อนของงาน และมีความเกี่ยวโยงกันของเนื้องานสูง รวมทั้งมีวัตถุประสงค์และขอบเขตของภารกิจชัดเจน

2.2.4 รูปแบบของทีม

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบของทีมตามแนวคิดของนักวิชาการจำนวน 2 ท่าน สามารถสรุปได้ ดังนี้

Donnellon (2006) ได้แบ่งทีมออกเป็นรูปแบบต่าง ๆ ตามวัตถุประสงค์ หรือความต้องการของสมาชิกในทีม ซึ่งรูปแบบของทีมนั้นมีความซับซ้อนทั้งในด้านบทบาทหน้าที่ และรูปแบบการทำงานที่แตกต่างกัน ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1. ทีมตามสายงาน หรือตามหน้าที่ (function team) หมายถึง กลุ่มบุคลากรที่อยู่ภายใต้ผู้บังคับบัญชาคนเดียวกัน โดยที่กลุ่มบุคลากรดังกล่าวอาจทำงานร่วมหรือไม่ก็ได้ในการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

2. ทีมข้ามสายงาน (cross-functional team) หมายถึง กลุ่มบุคลากรที่เกิดจากการรวมตัวกันจากหลายๆ ส่วนงาน ซึ่งสละเวลางานประจำของตนเองในการทำงานในทีมนี้ และใช้เวลาส่วนอื่นทำงานประจำของตนเอง

3. ทีมพยัคฆ์ (tiger team) หมายถึง กลุ่มบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญพิเศษซึ่งเกิดจากการรวมตัวกันจากหลายๆ ส่วนงาน โดยรวมตัวกันเป็นทีมเพื่อตอบสนองต่อปัญหาเฉพาะ โดยที่ทีมนี้จะใช้เวลาทั้งหมดในการทำงานร่วมกัน

4. ทีมเฉพาะกิจ (ad-hoc team or task force) หมายถึง กลุ่มบุคลากรที่ตั้งขึ้นชั่วคราวเพื่อแก้ปัญหาบางอย่าง หรือเพื่อจะมองหาโอกาสใหม่ ๆ ขององค์กร

5. คณะทำงาน หรือคณะกรรมการ (committee) หมายถึง กลุ่มบุคลากรที่ดำเนินงานอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนา และติดตามดูแลนโยบาย หรือแนวทางปฏิบัติต่าง ๆ อย่างไม่อย่างหนึ่ง

Luecke (2004) ได้แบ่งรูปแบบของทีมในองค์กรออกเป็น 5 รูปแบบด้วยกัน ประกอบด้วย

1. ทีมบริหารระดับสูง (senior management teams) หมายถึง ทีมระดับสูงที่มีหน้าที่ในการกำหนดปรัชญา นโยบาย และทิศทางขององค์กรทั้งหมด

2. คณะกรรมการเฉพาะกิจ (task forces) หมายถึง ทีมที่ทำหน้าที่ตามแผนที่สร้างขึ้นมามาเฉพาะกิจ ซึ่งใช้สำหรับระบุปัญหา หรือโอกาส

3. วงจรคุณภาพ (quality circle) หมายถึง ทีมที่มีหน้าที่ควบคุมคุณภาพ กระบวนการผลิต และควบคุมปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนินการ

4. ทีมงานที่บริหารจัดการตนเอง (self-management work teams) หมายถึง ทีมที่ดำเนินการร่วมกันเป็นกิจวัตร ซึ่งมีหน้าที่ในการดำเนินการตามกระบวนการทั้งหมด

5. ทีมเสมือนจริง (virtual teams) หมายถึง ทีมที่ดำเนินกิจกรรมร่วมกันโดยไม่ได้อยู่ในสถานที่แห่งเดียวกัน

จากการศึกษาพบว่าองค์กรต่าง ๆ จะมีรูปแบบของการทำงานเป็นทีมที่แตกต่างกันออกไป สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน ซึ่งกล่าวว่ารูปแบบของทีมสามารถแบ่งได้เป็นหลายประเภททั้งนี้ขึ้นอยู่กับบริบทขององค์กร ดังนั้นรูปแบบของทีมจึงเป็นสิ่งไม่ตายตัว ซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของการจัดตั้งทีม

2.2.5 องค์ประกอบของทีม

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของทีม พบว่า นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงองค์ประกอบของทีมในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน และเมื่อทำการวิเคราะห์ห้ององค์ประกอบของทีม จะสามารถจำแนกได้เป็น 2 องค์ประกอบใหญ่ด้วยกัน คือ องค์ประกอบด้านสมาชิกในทีม และองค์ประกอบด้านกรอบการดำเนินงานของทีม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

2.2.5.1 องค์ประกอบด้านสมาชิกในทีม

ในองค์ประกอบด้านสมาชิกในทีมมีนักวิชาการหลายท่านกล่าวถึงสมาชิกในทีมเกี่ยวกับบทบาท และหน้าที่ของสมาชิกในทีม ซึ่งส่วนใหญ่จะกล่าวถึงบทบาทของผู้สนับสนุนทีม ผู้นำทีม สมาชิกในทีม ผู้ให้ความช่วยเหลือแก่ทีม และเสมียนประจำทีม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1) ผู้สนับสนุนทีม (team sponsor)

Luecke (2004) กล่าวว่าผู้สนับสนุนทีม (team sponsor) หมายถึง ผู้อุปถัมภ์ และรับผิดชอบผลการดำเนินงานของทีม เป็นผู้มีอำนาจในการกำหนดขอบเขตงานของทีม อนุมัติผลสำเร็จของทีม คอยจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นแก่ทีม ทั้งเงินทุน และการสนับสนุนด้านอื่น ๆ ที่ทีมต้องการ ตลอดจนช่วยกำจัดอุปสรรคของทีม ทั้งนี้ผู้สนับสนุนทีมจะต้องตระหนักถึงความสำคัญในภารกิจของทีม และผลักดันให้ผู้บริหารระดับสูงเห็นความสำคัญในเป้าหมายของทีมด้วย โดยการทำให้ผู้บริหารระดับสูงเข้าใจว่าความสำเร็จของทีม จะมีส่วนทำให้องค์กรประสบความสำเร็จด้วยเช่นกัน ทั้งนี้ต้องเกิดจากการที่ทีมและองค์กรมีเป้าหมายที่สอดคล้องกัน ซึ่งบทบาท และหน้าที่ของผู้สนับสนุนทีมสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. ทำให้ผู้บริหารระดับสูง และหน่วยงานอื่นในองค์กรทราบความคืบหน้าในการทำงานของทีม
2. ทำให้ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนการตัดสินใจ และการดำเนินงานของทีม
3. มีความตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร ที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของทีม
4. ประสานความร่วมมือกับผู้จัดการให้ยอมรับในการดำเนินงานของทีม และร่วมมือกับทีม เพื่อให้ทีมสามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่น

Donnellon (2006) กล่าวว่าผู้สนับสนุนทีมมีบทบาทหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. ช่วยสนับสนุนตามความต้องการทีม
2. แจ้งผลการดำเนินงานของทีมให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับทีมทราบ

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับผู้สนับสนุนทีม (team sponsor) จากนักวิชาการจำนวน 2 ท่าน สามารถสรุปได้ว่า ผู้สนับสนุนทีมหมายถึง ผู้ที่อำนวยความสะดวกให้แก่ทีม ประสานความช่วยเหลือ และการสนับสนุนด้านต่าง ๆ มีหน้าที่ในการโน้มน้าวผู้บริหารระดับสูงเพื่อให้สนับสนุนการทำงานของทีมงาน และประสานความร่วมมือด้านต่าง ๆ ให้แก่ทีมเพื่อให้ทีมสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) ผู้นำทีม (team leader)

Luecke (2004: 29-31) กล่าวว่าผู้นำทีม (team leader) หมายถึง บุคคลซึ่งมีส่วนสำคัญที่ขาดไม่ได้ของทีม มีหน้าที่ในการกำหนดกรอบในการทำงานของสมาชิกในทีม มีวิสัยทัศน์ในการดำเนินงานที่ชัดเจน สามารถประสานงาน และเป็นตัวแทนของทีมเพื่อติดต่อกับบุคคล หรือองค์กรอื่นๆ นอกทีมได้ สามารถเจรจากับผู้สนับสนุนทีม และเจรจาความขัดแย้งต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ สามารถกำหนดทรัพยากรที่มีความจำเป็นต่อทีม และสามารถกำหนดเกณฑ์ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของทีมได้ ให้ข้อมูลป้อนกลับ (feedback) ในการทำงานแก่สมาชิกในทีม รับผิดชอบผลประโยชน์จากการทำงานของสมาชิกในทีม และสามารถดูแลทีมให้ไปสู่เป้าหมายในการดำเนินงานได้ ประกอบกับมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานเป็นทีม ซึ่งจำกัดความของผู้นำทีม มีความแตกต่างจากผู้จัดการทั่วไป คือ ผู้นำทีมจะไม่พยายามเป็นผู้ตัดสินใจ บังคับบัญชา กำหนดตารางการทำงาน และมอบหมายงานให้ลูกน้อง ซึ่งผู้นำทีมที่ดีจะต้องร่วมปฏิบัติงานกับสมาชิก ซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิผลในการทำงาน หน้าที่ของผู้นำทีมสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. ทำให้ผู้สนับสนุนทีมทราบความคืบหน้า และปัญหาของทีม
2. ทำการประเมินความคืบหน้าของทีม พฤติกรรม และความคิดเห็นของสมาชิกในทีมต่องานที่ปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ
3. ให้ความสนใจกับความคิดเห็น และความทุ่มเทของสมาชิกที่ทำเพื่อทีม
4. มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของทีม
5. ไม่พยายามทำตัวเป็นเจ้านายของสมาชิกในทีม

Donnellon (2006) กล่าวว่าผู้นำทีมมีบทบาทหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. สามารถใช้ทีมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
2. มีความเข้าใจโครงการในภาพรวม
3. สามารถควบคุม ติดตามกระบวนการทำงานของทีม
4. สามารถให้คำปรึกษา ชี้แนะการทำงานแก่สมาชิกในทีมโดยไม่ใช้อำนาจ หรือ อิทธิพลมาบงการสมาชิกในทีม
5. สนับสนุนทีม และสมาชิกในทีม
6. สร้างให้ทีมเกิดปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ซึ่งก่อให้เกิดประสิทธิผลในการทำงาน

วรารภรณ์ ตระกูลสถิตย์ (2549) ได้กล่าวถึงลักษณะผู้นำที่เหมาะสมต่อการทำงาน เป็นทีมคือ ผู้นำที่มีบทบาทในการแบ่งงาน กระจายงานให้สมาชิกในทีมทุกคน โดยใช้ความรู้ ความสามารถเป็นเกณฑ์ และสำหรับสมาชิกในทีมที่ได้รับเลือกให้เป็นผู้นำ จะต้องมีความพร้อมที่จะ ทำหน้าที่ที่ได้รับ มีการสนับสนุน และนำทีมให้ประสบความสำเร็จ สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เป็นทีม มีการพัฒนาบุคลากร และพัฒนาทีมงาน

ชัยวัฒน์ ชยางกูร (2549) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำในองค์กรที่จะต้อง ประกอบด้วย

1. มีวิสัยทัศน์ชัดเจน (clear vision) เพื่อนำสมาชิกในองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายได้
2. มีทักษะในการสื่อสาร (great communication skills) นอกจากจะต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการดีแล้ว ยังต้องสามารถสื่อสารได้ชัดเจน และมีประสิทธิภาพด้วย
3. เป็นแบบอย่างที่ดี (good role model) เมื่อก้าวขึ้นเป็นผู้นำแล้ว ต้องสามารถเป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่สมาชิกได้ หลีกเลี่ยงการทำตามใจตนเอง
4. พัฒนาตนเองอยู่เสมอ (ready to get new skills) ทักษะพื้นฐานในการเป็นผู้ที่ พัฒนาตนเองอยู่เสมอก็คือ ต้องเป็นผู้ฟังที่ดี เพราะจะเป็นการรับสิ่งใหม่ ๆ และก่อให้เกิดการเรียนรู้ และความเจริญงอกงาม

วิรัช สงวนวงษ์วาน (2557) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้นำในทีมที่สำคัญ 4 ประการ ประกอบด้วย

1. ติดต่อประสานงาน (liaison with external constituencies) ผู้นำทีมที่ดีต้องมีการติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ เช่น ติดต่อกับผู้บริหารระดับสูง ทีมขององค์กรอื่น ลูกค้า หรือผู้ป้อนทรัพยากร (suppliers)

2. ช่วยแก้ไขปัญหา (troubleshooter) มีความสามารถในการช่วยเหลือสมาชิกในทีม ทั้งจัดการประชุม และการลงมือช่วยด้วยตนเอง

3. จัดการความขัดแย้ง (conflict management) ผู้นำทีมต้องสามารถจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกในทีมได้

4. สามารถเป็นพี่เลี้ยง (coach) สามารถสอนสมาชิกในทีมเกี่ยวกับการปฏิบัติงานได้

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับผู้นำทีม (team leader) จากนักวิชาการจำนวน 5 ท่าน สามารถสรุปได้ว่า ผู้นำทีมหมายถึง บุคคลซึ่งบริหารการทำงานของทีม มีวิสัยทัศน์ และทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ มีความเป็นผู้นำ และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มีหน้าที่ในการประสานงาน และช่วยเหลือสมาชิกในทีมในการทำงานเพื่อให้ทีมสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของทีมได้

3) สมาชิกในทีม (team members)

Luecke (2004) กล่าวว่าสมาชิกในทีม (team members) หมายถึง ผู้ที่ขับเคลื่อนและเป็นหัวใจของการทำงานเป็นทีม ทีมนั้นต้องอาศัยทั้งผู้สนับสนุน และผู้นำทีมในการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล แต่จะไม่เกิดการดำเนินงานของทีมหากขาดสมาชิกในทีม หน้าที่ของสมาชิกในทีมสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. ทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จในเวลาที่กำหนด
2. รายงานปัญหา รวมถึงเรื่องที่ไม่พึงพอใจให้ผู้นำทีม และสมาชิกคนอื่นรับทราบ
3. สนับสนุน และให้การช่วยเหลือในการทำงานของผู้นำทีม และสมาชิกคนอื่น
4. ขอความช่วยเหลือจากผู้อื่นเมื่อมีความจำเป็น

Donnellon (2006) กล่าวว่าสมาชิกในทีมมีบทบาทหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. ให้การสนับสนุนผู้นำทีม และผู้อำนวยความสะดวกในการส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม

2. พุ่มเทร่างกาย แรงใจในการทำงานเป็นทีมอย่างเต็มความสามารถ

3. รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีมคนอื่น ๆ

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับสมาชิกในทีม (team members) จากนักวิชาการจำนวน 2 ท่าน สามารถสรุปได้ว่า สมาชิกในทีมหมายถึง ผู้ขับเคลื่อน และดำเนินกิจกรรมของทีม ซึ่งเป็นส่วนที่ขาดไม่ได้ สมาชิกในทีมมีหน้าที่ในการให้ความร่วมมือ และร่วมกันดำเนินงานให้ทีมเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

4) ผู้ให้ความช่วยเหลือแก่ทีม (facilitator)

Luecke (2004) กล่าวว่าผู้ให้ความช่วยเหลือแก่ทีม (facilitator) หมายถึง ผู้ที่อาจมีความเกี่ยวข้องกับทีม กล่าวคือ ผู้ที่ให้ความช่วยเหลือแก่ทีมอาจไม่จำเป็นสำหรับทีมเสมอไป เนื่องจากการดำเนินงานในบางครั้งทีมอาจมีความจำเป็นต้องได้รับความช่วยเหลือ ซึ่งอาจเป็นผู้ให้คำปรึกษาภายนอก หรือเจ้าหน้าที่พิเศษต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของทีม แต่ผู้ให้ความช่วยเหลือแก่ทีมอาจไม่ต้องร่วมลงมือปฏิบัติเช่นเดียวกับสมาชิกคนอื่น ๆ ในทีม แต่เป็นงานในส่วนของการให้คำปรึกษา ให้คำแนะนำด้านเทคนิค ประสานความร่วมมือ และช่วยเหลือในด้านการสื่อสารแก่ทีม ทั้งนี้ผู้ให้ความช่วยเหลือแก่ทีมอาจเป็นบุคคลภายนอกองค์กรซึ่งมีความเป็นกลาง หมายถึงเขาจะมีหน้าที่ในการสังเกตการณ์พฤติกรรมของสมาชิกในทีม โอกาส และภัยคุกคามของทีม ซึ่งส่งผลให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานของทีม รูปแบบการดำเนินงานของผู้ให้ความช่วยเหลือแก่ทีมอาจอยู่ในรูปแบบของผู้ฝึกอบรม โดยจะอบรมให้ความรู้แก่สมาชิกในทีมที่ไม่มีประสบการณ์ ซึ่งอาจใช้เวลา 2-3 วัน

Donnellon (2006) กล่าวว่าผู้ให้ความช่วยเหลือแก่ทีมมีบทบาทหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. จัดตารางเวลาการทำงาน และการประชุมของทีม
2. สนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นแก่ทีม
3. ส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับผู้ให้ความช่วยเหลือแก่ทีม (facilitator) จากนักวิชาการจำนวน 2 ท่าน สามารถสรุปได้ว่า ผู้ให้ความช่วยเหลือแก่ทีมหมายถึง ผู้ที่มีหน้าที่ในการให้ความช่วยเหลือทีมเมื่อทีมต้องการ ซึ่งอาจเป็นบุคคลภายนอก มีหน้าที่ในการปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพของทีม

5) เสมียนประจำทีม

Donnellon (2006) กล่าวว่าเสมียนประจำทีมมีบทบาทหน้าที่ในการจัดบันทึกผลการประชุมของทีม ซึ่งบทบาทที่กล่าวข้างต้นอาจมีความซ้ำซ้อนกัน หรือสามารถสลับสับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ ทั้งนี้สมาชิกในทีมทุกคนต้องมีความสามารถที่หลากหลาย ซึ่งจะก่อให้เกิดเป็นประสบการณ์ในการทำงานรูปแบบใหม่ ๆ ตลอดจนเกิดการกระจายงานแก่สมาชิกในทีมทุกคนอย่างทั่วถึง

2.2.5.2 องค์ประกอบด้านกรอบการดำเนินงานของทีม

กรอบการดำเนินงานของทีม เปรียบเสมือนแผนที่ให้สมาชิกในทีมมีเส้นทางในการดำเนินตาม ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าเป็นพิมพ์เขียวของการทำงานเป็นทีม จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม พบว่า กรอบการดำเนินงานของทีมสามารถแบ่งเป็นประเด็นที่สำคัญได้แก่ แผนแม่บทของทีม การคัดเลือกสมาชิกเข้าร่วมทีม การกำหนดขอบเขตหน้าที่ การกำหนดจำนวนสมาชิกที่เหมาะสม กระบวนการตัดสินใจของทีม ความสามารถในการแก้ปัญหาของทีม และการให้รางวัลเพื่อกำหนดทิศทางการทำงานของทีม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1) แผนแม่บทของทีม

Luecke (2004) กล่าวว่าแผนแม่บทของทีม (charter) หมายถึง ทีมที่มีประสิทธิภาพควรมีแผนแม่บทของทีม ซึ่งมีความสำคัญเท่ากับการมีสมาชิกที่เหมาะสม แต่ทีมจะไม่มีทิศทางในการปฏิบัติงานหากขาดแผนแม่บทของทีม ซึ่งอาจจะทำให้ทีมปฏิบัติงานไปในทิศทางที่ขัดแย้งกับวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ ดังนั้นขั้นตอนในการจัดทำแผนแม่บทจึงมีความสำคัญอย่างมากต่อทีม ซึ่งแผนแม่บทของทีมสามารถร่างขึ้นได้ โดยประกอบด้วยรายละเอียดตามหัวข้อดังต่อไปนี้

1. รายนามผู้สนับสนุนโครงการ
2. ความสำคัญ และความสัมพันธ์ของภารกิจของทีมที่มีต่อเป้าหมายขององค์กร
3. ระยะเวลาที่คาดว่าจะใช้ในการดำเนินโครงการ
4. บรรยายถึงรายละเอียดของเป้าหมายที่ทีมต้องปฏิบัติให้สำเร็จ
5. ประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากโครงการ
6. ทรัพยากร และงบประมาณที่ทีมจะได้รับจากองค์กร
7. ลงลายมือชื่อของผู้สนับสนุนทีม

สำหรับรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงานโครงการของทีมนั้นจะไม่ถูกกำหนดไว้ในแผนแม่บท เนื่องจากวิธีขั้นตอนในการดำเนินงานควรเป็นสิ่งที่สมาชิกในทีมจะร่วมกันกำหนดขึ้น ซึ่งนับว่าเป็นกระบวนการทำงานเป็นทีมอย่างแท้จริง รวมถึงองค์กรจะได้รับประโยชน์สูงกว่าการกำหนดวิธีการทำงานแบบเคร่งครัด หรือแบบสั่งการ กล่าวคือ ผู้สนับสนุนทีมต้องกำหนดเป้าหมายของทีมที่ไม่เคร่งครัดเกินไป ซึ่งจะทำให้คุณค่าของการทำงานเป็นทีมลดลง ในทางกลับกันก็ไม่ควรกำหนดเป้าหมายที่เป็นนามธรรมเกินไป เพราะจะทำให้การทำงานเป็นทีมไร้จุดหมาย เกิดการโต้แย้งในทีม และนำไปสู่การปฏิบัติได้ยาก ดังนั้นจึงควรต้องกำหนดเป้าหมายของโครงการให้ชัดเจน แต่ไม่ควรปิดกั้นความสามารถ ความคิด และแนวทางการดำเนินงานของทีม ซึ่งสามารถสรุปได้ดังภาพที่ 7

กำหนดเป้าหมาย

		ไม่กำหนด	กำหนด
กำหนดวิธีการ	กำหนด	ความสับสน	บริหารจัดการตัวเอง และทำงานเพื่อให้ บรรลุเป้าหมาย
	ไม่กำหนด	หยุดทำงาน (แย่ที่สุด)	สูญเสีย ทรัพยากรมนุษย์ โดยเปล่าประโยชน์

ภาพที่ 7 หน้าต่างความสมดุลระหว่างเป้าหมาย และวิธีการของทีม

(Luecke, 2004)

เมื่อมีการจัดทำแผนแม่บทและจัดตั้งทีมขึ้นแล้ว สมาชิกในทีมทุกคนจะร่วมกันพัฒนาวิธีการทำงานของทีมขึ้นด้วยการจัดทำ แผนงานโครงการ (project plan) และเมื่อแผนงานโครงการได้รับการอนุมัติจากผู้สนับสนุนทีมแล้ว แผนงานโครงการก็จะกลายเป็นส่วนหนึ่งของแผนแม่บท ซึ่งจะมีประโยชน์มากเมื่อต้องมีการใช้ทีมปฏิบัติงานโครงการที่มีขนาดใหญ่ ซึ่งแผนงานโครงการ (project plan) นั้นจะประกอบไปด้วยรายละเอียดเกี่ยวกับขั้นตอนที่ทีมจะดำเนินงาน

การส่งงาน ความเสี่ยง และตารางเวลาในการทำงาน ซึ่งแผนงานโครงการนั้นจะเปรียบได้กับแผนที่ในการเดินทางที่ทีมมีความจำเป็นต้องเดินตามไปจนถึงเป้าหมาย

2) การคัดเลือกสมาชิกเข้าร่วมทีม

Luecke (2004) กล่าวว่าขั้นตอนในการคัดเลือก และคัดสรรสมาชิกเข้าร่วมทีมถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้ทีมประสบความสำเร็จ หรือความล้มเหลวได้ โดยการรับสมัครเข้าร่วมทีมสามารถทำได้ 3 วิธี ดังนี้

1. การมอบหมาย หรือแต่งตั้ง (assignment) หมายถึง ผู้สนับสนุนทีมทำการคัดเลือกบุคคลที่เห็นว่ามีคุณสมบัติเหมาะสมต่อเป้าหมาย และการดำเนินงานของทีม และจึงทำการชักชวนให้บุคคลดังกล่าวเข้าร่วมทีม

2. การรับอาสาสมัคร (voluntary) หมายถึง การให้บุคคลที่มีความสนใจจะเข้าร่วมทีม เป็นผู้สมัครเป็นสมาชิกของทีมด้วยตนเอง

3. การเสนอชื่อ (nomination) หมายถึง การให้บุคคลที่มีความสนใจในเป้าหมายของโครงการได้เสนอชื่อบุคคลที่มีความสามารถ และเหมาะสมกับโครงการ ซึ่งเป็นบุคคลที่เขาเชื่อใจที่จะให้เข้าร่วมงานกับทีม

ซึ่งวิธีการในการรับสมัครเข้าร่วมทีมทั้ง 3 วิธี ต่างไม่มีวิธีใดเป็นวิธีที่ดีที่สุด เนื่องจากอาจทำให้ได้สมาชิกในทีมที่ไม่เหมาะสมได้เหมือน ๆ กัน ทั้งนี้ ทีมจะไม่ได้รับสมัครที่เหมาะสมกับทีมนั้นมีสาเหตุมาจากการคัดเลือกสมาชิกจากความสนิทสนม และการรักษาผลประโยชน์ส่วนตัวของผู้คัดเลือก ทั้งนี้ทีมที่มีประสิทธิภาพจะต้องประกอบไปด้วยสมาชิกที่เห็นความสำคัญของเป้าหมายของทีมเหนือกว่าเป้าหมายส่วนตัว รวมทั้งมีความสามารถในการช่วยให้ทีมไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

ทีมที่มีประสิทธิภาพจะต้องเกิดขึ้นจากสมาชิกของทีมที่มีทักษะ และความสามารถที่เหมาะสมกับเป้าหมายของทีม ซึ่งมีขั้นตอนในการพิจารณา 2 ขั้นตอน คือ

1. พิจารณาภารกิจว่าจำเป็นต้องอาศัยทักษะใดบ้างเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งใน 1 ภารกิจ มักมีความจำเป็นต้องใช้ความสามารถ และทักษะที่หลากหลายในการบรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น ซึ่งอาจต้องเกิดจากการรวมตัวกันของบุคคล หรือสมาชิกในองค์กรในการทำให้เป้าหมายดังกล่าวประสบผลสำเร็จ

2. พิจารณาทักษะของบุคคลในองค์กรที่จะคัดเลือกมาเป็นสมาชิกในทีม โดยจะต้องประกอบไปด้วยสมาชิกที่มีความสามารถ และทักษะที่เหมาะสมกับภารกิจ ซึ่งจำเป็นสำหรับการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ สามารถแบ่งออกเป็น 4 ทักษะด้วยกัน ประกอบด้วย

2.1) ทักษะด้านเทคนิค (technical skill) หมายถึง บุคคลที่มีทักษะพิเศษเฉพาะทาง มีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ เช่น ทักษะด้านการเงิน ทักษะด้านโปรแกรมคอมพิวเตอร์ ทักษะด้านการวิจัย เป็นต้น

2.2) ทักษะในการแก้ไขปัญหา (problem-solving skill) หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการวิเคราะห์ และเผชิญกับสถานการณ์ที่ยากลำบาก หรือสถานะที่หาทางออกไม่ได้ รวมถึงความสามารถในการค้นหาคำตอบที่เหมาะสมกับสถานการณ์นั้น ๆ ซึ่งในบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์จะสามารถคิดหาคำตอบ และมีรูปแบบในการแก้ปัญหาที่คนอื่นมักคาดไม่ถึง ทั้งนี้ผู้นำทีมจะต้องสรรหาผู้ที่มีความสามารถในการแก้ปัญหาเข้าร่วมในทีมด้วย เพื่อให้ทีมมีความสามารถในการแก้ปัญหาด้วยตัวเอง ซึ่งเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพมากกว่าการแก้ปัญหาโดยผู้นำทีมเพียงคนเดียว

2.3) ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal skill) หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี เป็นคุณสมบัติที่มีความสำคัญอย่างมากในการทำงานเป็นทีม เพราะการทำงานเป็นทีมนั้นต้องการศักยภาพการทำงานร่วมกับผู้อื่น ซึ่งจะต้องเกิดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีม การที่สมาชิกในทีมมีทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลย่อมนำมาซึ่งการบรรลุเป้าหมายร่วมกันของสมาชิกในทีม

2.4) ทักษะด้านองค์กร (organizational skill) หมายถึง ความสามารถของสมาชิกในการติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานอื่น การเข้าใจ และเห็นภาพด้านการเมืองที่เกิดขึ้นในองค์กร รวมถึงการมีเครือข่ายในองค์กร สมาชิกที่มีทักษะด้านองค์กรจะช่วยลดความขัดแย้ง และอุปสรรคของภารกิจที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกของทีม และช่วยให้ทีมประสบผลสำเร็จ

ทั้งนี้ เป็นหน้าที่ของผู้จัดตั้งทีมที่จะต้องพิจารณาถึงความเหมาะสมด้านคุณสมบัติของสมาชิกแต่ละคนที่จะเข้าร่วมทีม โดยยึดผลประโยชน์ของทีมเป็นหลักเหนือผลประโยชน์ส่วนบุคคล ทั้งนี้สมาชิกในทีมจะต้องมีทักษะทั้ง 4 ด้านอย่างเหมาะสม ซึ่งพบว่าผู้จัดตั้งทีมส่วนใหญ่มักจะให้ความสำคัญกับทักษะด้านเทคนิคเพียงด้านเดียว ซึ่งเป็นรูปแบบความคิดที่ไม่ก่อให้เกิดทีมที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากทีมที่มีประสิทธิภาพจะต้องประกอบด้วยสมาชิกที่มีทักษะมากกว่าด้านเทคนิคเพียงด้านเดียว สมาชิกที่มีทักษะในการแก้ไขปัญหา ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และด้านองค์กร จะช่วยให้การดำเนินงานของทีมเกิดความราบรื่น สามารถแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน และสามารถ

ประสานงานกับองค์กรที่เกี่ยวข้อง ซึ่งช่วยให้ทีมได้รับการสนับสนุน ตลอดจนดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

Donnellon (2006) กล่าวถึงการคัดเลือกสมาชิกเข้าสู่ทีมว่า ผู้จัดตั้งทีมไม่ควรมองหาแต่เพียงสมาชิกที่มีเพียงทักษะที่ต้องการเท่านั้น แต่จะต้องพิจารณาถึงบุคคลที่มีคุณลักษณะของกลุ่มคนที่มีทักษะ และความสามารถที่ส่งเสริมกันได้ด้วย โดยสัดส่วนของสมาชิกในทีมนั้นจะขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของทีม โดยคุณลักษณะหลักของสมาชิกในทีมที่ควรมีประกอบด้วย

1. ทักษะในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ
2. ทักษะด้านสัมพันธภาพระหว่างบุคคล
3. ทักษะในการทำงานเป็นทีม

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการคัดเลือกสมาชิกเข้าร่วมทีม จากนักวิชาการจำนวน 2 ท่าน สามารถสรุปได้ว่า การคัดเลือกสมาชิกเข้าร่วมทีมหมายถึง การสรรหาสมาชิกทีมโดยใช้ประโยชน์ของทีมเป็นเกณฑ์ ซึ่งการคัดเลือกสมาชิกทีมที่เหมาะสมนั้นจะต้องพิจารณาถึงทักษะความสามารถ รวมถึงมนุษย์สัมพันธ์ของสมาชิกในทีมด้วย อันจะนำมาซึ่งประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการดำเนินงานของทีม

3) การกำหนดขอบเขตหน้าที่

วรารณ ตระกูลสถิตย์ (2549) กล่าวว่า การกำหนดขอบเขตหน้าที่หมายถึง ทีมต้องมีการแบ่งความรับผิดชอบ โดยใช้เกณฑ์ของความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญที่สมาชิกแต่ละคนมีไม่เหมือนกัน รวมถึงความพึงพอใจของสมาชิกต่อความรับผิดชอบที่ได้รับ ซึ่งจะต้องมีการกำหนดให้ชัดเจนเพื่อป้องกันความสับสน และการปิดความรับผิดชอบ ซึ่งจะต้องให้สมาชิกทุกคนในทีมยอมรับการแบ่งความรับผิดชอบนี้ร่วมกันอันจะนำมาซึ่งประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีมสูงสุด ซึ่งหากสมาชิกในทีมมีโอกาสได้ร่วมแสดงความคิดเห็น ร่วมแก้ไขปัญหา และสามารถตัดสินใจในงานของตนได้ก็จะเกิดประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมที่สูงที่สุด

4) การกำหนดจำนวนสมาชิกที่เหมาะสม

วรารณ ตระกูลสถิตย์ (2549) กล่าวว่า การกำหนดจำนวนสมาชิกที่เหมาะสมหมายถึง เมื่อทีมมีจำนวนสมาชิกเพิ่มมากขึ้นจะแปรผันผกผันกับความสัมพันธภาพภายในทีม ซึ่งทีมโดยทั่วไปจะมีจำนวนสมาชิก 3-7 คน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทักษะ และประสบการณ์แก่กันอย่างทั่วถึง ซึ่งจากแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญหลายท่านอาจสามารถแบ่งขนาดของกลุ่มที่ทำงานได้ ดังนี้

กลุ่มขนาดเล็ก มีสมาชิก 2-5 คน กลุ่มขนาดกลาง มีสมาชิก 7-8 คน และกลุ่มขนาดใหญ่ มีสมาชิก 11-15 คน (วารสาร กระจกสฤทธิ, 2549: 13 อ้างถึงใน อุทัย บุญประเสริฐ, 2532) ซึ่งอาจสรุปได้ว่า จำนวนสมาชิกในกลุ่มไม่ควรมีมากเกินไปจนเกินความพอดีเนื่องจากจะทำให้เกิดปรากฏการณ์กลุ่มวงใน (inner group) เมื่อกลุ่มมีสมาชิกมากกว่า 3 คนขึ้นไป

5) กระบวนการตัดสินใจของทีม

Donnellon (2006) ได้กล่าวถึงรูปแบบการตัดสินใจของทีมซึ่งมีรูปแบบพื้นฐาน 4 รูปแบบ ประกอบด้วย

1. การตัดสินใจโดยผู้นำทีมทำการรวบรวมข้อมูล และความคิดเห็นของสมาชิกในทีม หมายถึง การที่ผู้นำทีมรับฟัง และรวบรวมข้อมูลจากสมาชิกในทีมทุกคน วิธีการดังกล่าวต้องอาศัยความไว้วางใจในตัวผู้นำของสมาชิกในทีม ซึ่งจะใช้ได้ดีเมื่อผู้นำทีมมีการรับฟัง และพิจารณาความคิดเห็นของสมาชิกในทีมทุกคนอย่างทั่วถึง ซึ่งเป็นวิธีที่สามารถทำได้รวดเร็วที่สุดแต่ก็มีโอกาสที่จะได้รับการสนับสนุนจากสมาชิกในทีมน้อยที่สุด

2. การตัดสินใจโดยใช้เสียงข้างมาก หมายถึง การที่สมาชิกในทีมทุกคนลงความเห็น และตัดสินใจ โดยทีมจะยึดเสียงข้างมากในการสรุปผลการตัดสินใจ ซึ่งกลุ่มเสียงข้างน้อยมักมีความรู้สึกที่ไม่ได้รับความสนใจ

3. การตัดสินใจโดยสมาชิกในทีมที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ หมายถึง สมาชิกในทีมที่มีทักษะความสามารถพิเศษ หรือมีความเชี่ยวชาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่งซึ่งสอดคล้องกับเหตุการณ์ที่ทีมเผชิญ สมาชิกคนดังกล่าวจะเป็นผู้ตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียว ซึ่งต้องอาศัยความไว้วางใจซึ่งกันและกันในระดับสูง

4. การตัดสินใจโดยใช้ฉันทามติ หมายถึง การตัดสินใจที่สมาชิกในทีมทุกคนยอมรับ การตัดสินใจดังกล่าว ซึ่งสมาชิกทุกคนในทีมอาจไม่มีความจำเป็นที่จะต้องเห็นด้วยกับการตัดสินใจนั้น ๆ การตัดสินใจโดยใช้ฉันทามติช่วยให้สมาชิกในทีมเกิดความทุ่มเท และอุทิศตนให้กับทีม และสนับสนุนการตัดสินใจของทีม การตัดสินใจโดยใช้ฉันทามติเป็นวิธีการตัดสินใจที่ใช้เวลานานที่สุดซึ่งอาจทำให้เกิดปัญหาได้เมื่อต้องการการตัดสินใจที่รวดเร็ว

จากการศึกษาพบว่า รูปแบบการตัดสินใจของทีมนั้น ไม่มีรูปแบบที่ตายตัว ขึ้นอยู่กับบริบทของทีม สภาพปัญหา และวัตถุประสงค์ของการทำงานเป็นทีม ซึ่งทีมจะต้องเลือกรูปแบบในการตัดสินใจที่เหมาะสม เพื่อให้ผลของการตัดสินใจนั้นส่งผลทางบวกต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของทีม

6) บรรยากาศในการทำงานของทีม

มีนักวิชาการ และงานวิจัยจำนวนมากกล่าวถึงบรรยากาศในการทำงานว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อผลผลิตขององค์กร (Akkermans, Isaksen, & Isaksen, 2008; S. Isaksen, Aerts, & Isaksen, 2009; Reiter-Palmon & Illies, 2004; วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์, 2549) มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

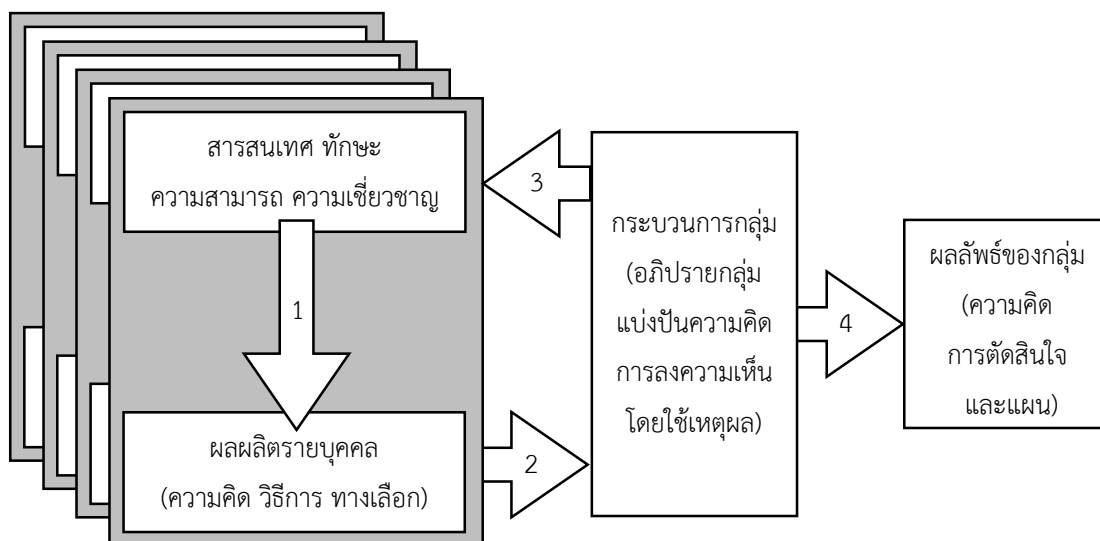
Fogler and LeBlanc (2012) ได้อธิบายลักษณะของบรรยากาศการทำงานที่มีความสร้างสรรค์ไว้ ดังนี้

1. ผู้นำไม่ชี้แนะผลลัพธ์ แต่ให้แนวทางในการดำเนินงาน
2. ส่งเสริมให้เกิดการคิดที่ขัดแย้งกัน หมายถึง การส่งเสริมให้เกิดการโต้เถียงในขณะเดียวกันต้องสร้างให้เกิดการเปิดรับความคิดใหม่ ๆ ท้ายสุดจะก่อให้เกิดการตัดสินใจที่ดีกว่าเดิม
3. สร้างบรรยากาศที่ช่วยพัฒนาบุคคล หมายถึง การสร้างบรรยากาศของความคิดแบบอ่อนกนัย ส่งเสริมการคิดในรูปแบบที่แตกต่างจากผู้อื่น พัฒนาทักษะการรับรู้ความรู้สึก สร้างบรรยากาศในการทำงานแบบผ่อนคลาย และไม่เป็นการ
4. สร้างอารมณ์ในการทำงาน หมายถึง การให้ความสำคัญกับการระบุปัญหาที่ชัดเจน รู้จักเป็นผู้สังเกตปัญหา ลดความคิดเชิงต่อต้าน ซึ่งจะเป็นอุปสรรคสำคัญของการทำงานอย่างสร้างสรรค์
5. การให้ความปลอดภัยกับกลุ่ม หมายถึง ความปลอดภัยทางความรู้สึกในที่ทำงาน ยิ่งสูงมากเท่าไร ก็จะส่งผลให้เกิดความท้าทายในงานมากขึ้นเท่านั้น สร้างบรรยากาศให้สมาชิกเกิดความมั่นใจ และปลอดภัยเมื่อเกิดความผิดพลาดขึ้น ทั้งนี้ มาตรฐานของการทำงานก็ยังคงตั้งไว้ในระดับสูง
6. ส่งเสริมให้เกิดความไว้วางใจมากกว่าการทำตามหน้าที่ หมายถึง การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน หลีกเลี่ยงการทำงานที่บังคับให้ทำซ้ำในรูปแบบเดิม ความไว้วางใจในที่ทำงานจะส่งผลให้เกิดการใช้ความคิดสร้างสรรค์
7. ส่งเสริมให้ทุกคนเกิดการพัฒนาตนเอง หมายถึง การส่งเสริมให้สมาชิกทำสิ่งที่เป็นธรรมชาติ ซึ่งจะก่อให้เกิดบรรยากาศที่มีความสร้างสรรค์ การที่จะสามารถทำให้สมาชิกเกิดการพัฒนาตนเองได้นั้นต้องอาศัยเจตคติที่ดีต่อการทำงานแบบประสานความร่วมมือ

7) ความสามารถในการแก้ปัญหาของทีม

วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์ (2549) กล่าวว่าความสามารถในการแก้ปัญหาของทีม หมายถึง ความสามารถในการจัดการกับปัญหา แก้ปัญหาในทีมได้ และมีการเรียนรู้เกิดขึ้นในทีม ซึ่งพบว่าความสามารถในการแก้ปัญหานั้นมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลงานของทีม (team performance)

Thompson and Choi (2006) กล่าวถึงการแก้ปัญหาของทีมว่า เกิดจากกลุ่มคนที่มีความคิดสร้างสรรค์ทำงานร่วมกัน โดยเกิดจากประสิทธิภาพของกลุ่ม 2 ด้านด้วยกัน คือ 1) ทรัพยากรที่สมาชิกกลุ่มนำมาสู่กลุ่ม และ 2) กระบวนการที่เปลี่ยนทรัพยากรที่มีให้เป็นผลผลิต ซึ่งเป็นแนวคิดที่ทำให้เข้าใจกลุ่มที่มีความคิดสร้างสรรค์ (แสดงดังภาพที่ 8) ซึ่งกรอบทางซ้ายจะแสดงถึงสมาชิกแต่ละคนของกลุ่ม ซึ่งสมาชิกแต่ละคนจะนำความรู้ ทักษะ และความสามารถที่แตกต่างกัน มาสู่กลุ่ม จากการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่นั้น สมาชิกแต่ละคนจะสามารถคิดริเริ่มเพื่อหาทางแก้ไข ปัญหาได้ (ลูกศรหมายเลข 1) ซึ่งสามารถแบ่งปันไปสู่สมาชิกคนอื่น ๆ ในกลุ่มได้ (ลูกศรหมายเลข 2) ซึ่งแต่ละความคิดที่เกิดขึ้นจะส่งผลย้อนกลับไปทีสมาชิกแต่ละคนในลักษณะที่แตกต่างกันไป (ลูกศรหมายเลข 3) ซึ่งสามารถก่อให้เกิดความคิดใหม่ ๆ เป็นแนวทางการแก้ปัญหาใหม่ ซึ่งเกิดจากความ คิดของสมาชิกแต่ละคนมีการแลกเปลี่ยน และชี้แนะซึ่งกันและกัน อย่างไรก็ตามความคิด ที่เกิดขึ้นนั้นจะต้องผ่านการวิพากษ์วิจารณ์จากกลุ่มเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ที่เกิดขึ้นนั้น ซึ่งแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจะถูกนำไปทดลองใช้เพื่อทดสอบประสิทธิภาพของความคิด (ลูกศรหมายเลข 4)



ภาพที่ 8 รูปแบบส่วนประกอบของกลุ่มที่มีความคิดสร้างสรรค์ต่อการแก้ปัญหา
(Thompson & Choi, 2006)

8) การให้รางวัลเพื่อกำหนดทิศทางการทำงานของทีม

Luecke (2004) กล่าวถึงการให้รางวัลเพื่อกำหนดทิศทางการทำงานของทีมว่า หมายถึง การสร้างแรงจูงใจให้กับสมาชิกในทีม เนื่องจากการทำงานเป็นทีมสมาชิกในทีมทุกคนจะต้องแบ่งเวลาจากภารกิจประจำของตนเองมาให้เวลากับทีม ซึ่งหากสมาชิกในทีมไม่เห็นคุณค่าของการทำงานเป็นทีมแล้ว พวกเขาจะมอมละทิ้งหน้าที่และไม่ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม สิ่งที่จะเป็นแรงจูงใจให้แก่สมาชิกในทีมได้แก่ เงินเดือนที่จะเพิ่มขึ้น โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง หรือโบนัสตามผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่จะต้องคำนึงถึงในการสร้างแรงจูงใจให้กับสมาชิกในทีม ปัญหาที่เกิดขึ้นก็คือองค์กรจะตั้งรางวัล หรือสิ่งจูงใจตามเกณฑ์ผลงานรายบุคคล หรือทั้งทีม เมื่อการทำงานเป็นทีมเริ่มขึ้นปัญหาที่มักจะตามมาก็คือ มีสมาชิกที่ทำงานมาก และมีสมาชิกที่ไม่ทำงานอยู่ในทีม ซึ่งวิธีการก็คือ การให้รางวัลทั้งทีมควบคู่ไปกับการให้กลไกเพื่อลดการมีสมาชิกที่ไม่ทำงานอยู่ในทีม ซึ่งวิธีการดังกล่าวจะทำตั้งแต่เริ่มคัดเลือกสมาชิกในทีม กล่าวคือ การไม่เลือกบุคคลที่คาดว่าจะเข้ามาแล้วไม่ทำงานเข้ามาในทีม แต่หากยังมีบุคคลดังกล่าวเข้ามาในทีมได้ ผู้นำ และสมาชิกในทีมควรร่วมกันส่งสมาชิกคนดังกล่าวกลับไปปฏิบัติภารกิจประจำของเขา

Donnellon (2006) กล่าวว่าทีมทุกทีมมีแรงจูงใจจากรางวัลที่พวกเขาจะได้รับ ซึ่งรางวัลที่กำหนดไว้จะต้องเป็นสิ่งที่ทีมปรารถนาจึงจะสามารถเพิ่มแรงจูงใจให้เกิดในทีมได้ดังนี้

1. การให้รางวัลควรมุ่งเน้นที่กลุ่ม ไม่ใช่ที่ตัวบุคคล
2. ควรมีการให้รางวัลทุกระยะของการทำงาน ไม่ใช่เมื่อเสร็จสิ้นงานเพียงครั้งเดียว
3. ควรมีการพิจารณาอย่างรอบคอบถึงผู้ที่จะเป็นผู้ให้รางวัล
4. พิจารณาถึงการให้รางวัลสมาชิกที่เข้าร่วมทีมภายหลัง หรือออกจากทีมกลางคัน

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการให้รางวัลเพื่อกำหนดทิศทางการทำงานของทีมจากนักวิชาการจำนวน 2 ท่าน สามารถสรุปได้ว่า การให้รางวัลเพื่อกำหนดทิศทางการทำงานของทีมหมายถึง การสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่สมาชิกในทีมด้วยวิธีการต่าง ๆ โดยให้ความสำคัญกับการให้รางวัลเป็นทีม ซึ่งต้องมีการพิจารณาถึงรางวัลที่เหมาะสม เงื่อนไขการให้รางวัล และจัดให้มีการประเมินเพื่อให้รางวัลอย่างเหมาะสม

2.2.6 ขั้นตอนของการทำงานเป็นทีม

วรารณ ตระกูลสฤต (2549) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการทำงานเป็นทีมว่าต้องประกอบด้วย 4 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 การจัดระบบในการทำงาน ประกอบด้วย

- 1.1) กำหนดวัตถุประสงค์ และวางเป้าหมายของทีม
- 1.2) กำหนดหลักเกณฑ์ หรือข้อตกลงในการทำงาน
- 1.3) จัดเตรียมทรัพยากรที่จำเป็น

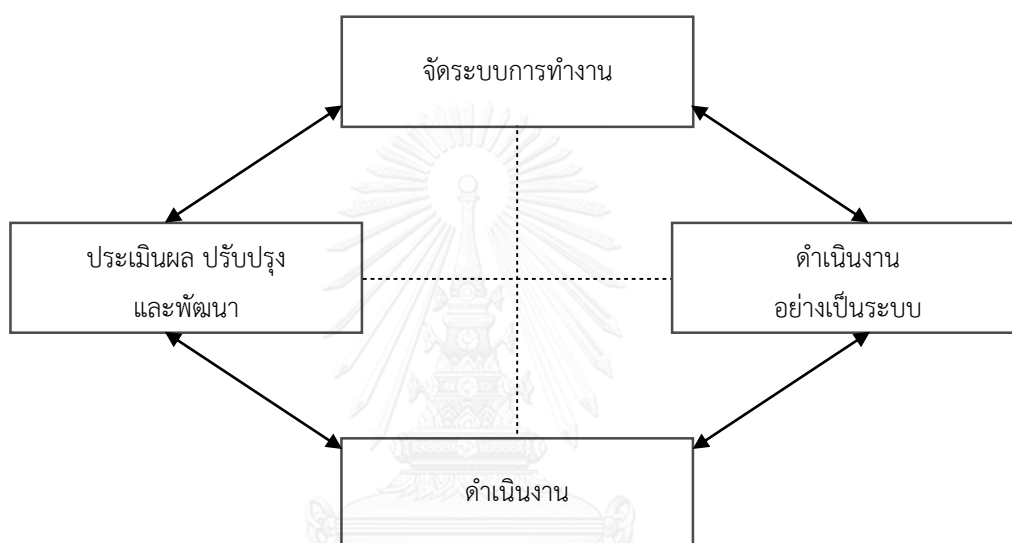
ขั้นที่ 2 การดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วย

- 2.1) ทำความเข้าใจเป้าหมาย กระบวนการ หรือปัญหาาร่วมกัน
- 2.2) รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง จากนั้นนำมาวิเคราะห์เพื่อกำหนดงาน
- 2.3) อธิบาย และแสวงหาวิธีการจัดการ หรือแก้ไขปัญหา
- 2.4) ตัดสินใจเลือกวิธีการที่ดีที่สุด
- 2.5) วางแผน และกำหนดบทบาทของผู้รับผิดชอบ
- 2.6) กำหนดวิธีการติดตาม และประเมินผล

ขั้นที่ 3 การดำเนินงาน ประกอบด้วย

- 3.1) การปฏิบัติตามบทบาท และหน้าที่ตามแผนที่วางไว้
- 3.2) พัฒนาสมาชิกในทีม ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานทุกระยะ

ขั้นที่ 4 การประเมินผล ปรับปรุง และพัฒนา หมายถึง การสะท้อนผลดำเนินงาน เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง และก่อให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ในอนาคตให้สูงขึ้น ซึ่งสามารถแสดงได้ดังภาพที่ 9



ภาพที่ 9 ขั้นตอนการทำงานเป็นทีม

(วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์, 2549)

2.2.7 เครื่องมือของการทำงานเป็นทีม

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม และการการระดมสมอง พบว่า การระดมสมอง (brainstorming) เป็นหนึ่งในหลาย ๆ เครื่องมือของกระบวนการทำงานเป็นทีม และการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ (S. G. Isaksen, 1995) ซึ่งเป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวาง และมีประสิทธิภาพสูงเมื่อนำมาใช้จริง มีต้นกำเนิดมาจากแนวคิดของ Alex Osborn ที่ได้กล่าวถึงแนวทางการร่วมมือเชิงสร้างสรรค์โดยกลุ่ม ซึ่งเป็นเครื่องมือที่เป็นที่รู้จักมากที่สุดเครื่องมือหนึ่ง เป็นเครื่องมือที่สามารถใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพในทุกขั้นของการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ เช่น การระดมสมองถูกใช้มากในการ 1) ลงรายการโอกาสความเป็นไปได้ในขั้นสร้างโอกาส (constructing opportunities) 2) ลงรายการการรวบรวมข้อมูลในขั้นค้นคว้าข้อมูล

(exploring data) 3) ลงรายการปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในขั้นตีกรอบปัญหา (framing problems) 4) ลงรายการความคิดต่าง ๆ ในขั้นแสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหา (generating ideas) 5) ลงรายการมาตรฐานต่าง ๆ ในขั้นพัฒนาวิธีการ (developing solutions) และ 6) ลงรายการความช่วยเหลือต่าง ๆ ที่มีในขั้นสร้างการยอมรับ (building acceptance) ในกระบวนการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์นับได้ว่า การระดมสมองเป็นเครื่องมือชิ้นหนึ่งที่มีประโยชน์อย่างมากต่อการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ (Allbon, 1968; S. G. Isaksen et al., 2011; Zhu et al., 2011) จากการศึกษาเครื่องมือของการทำงานเป็นทีม สามารถสรุปได้ว่า เครื่องมือของการทำงานเป็นทีมนั้นมีความหลากหลาย และยืดหยุ่นตามจุดประสงค์ในการใช้งาน แต่เครื่องมือที่ได้รับความนิยม และเป็นที่รู้จักมากที่สุด เครื่องมือหนึ่งก็คือ การระดมสมอง (brainstorming) ซึ่งสามารถจัดกลุ่มเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับการระดมสมองได้ดังนี้ ความหมายของการระดมสมอง แนวทางการระดมสมอง ข้อกำหนดของการระดมสมอง และประโยชน์ของการระดมสมอง มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.2.7.1 ความหมายของการระดมสมอง

Fogler and LeBlanc (2012) กล่าวว่า การระดมสมอง หมายถึง เทคนิคที่ใช้ในการอธิบายความคิดเกี่ยวกับความเป็นไปได้ และความเป็นไปไม่ได้

Ward (2001) กล่าวว่า การระดมสมองหมายถึง การสรุปความคิดทั้งหมดที่เกิดขึ้นของกลุ่ม ซึ่งรวมถึงความคิดที่ใช้ได้ และใช้ไม่ได้ นำมาซึ่งการตัดสินใจของกลุ่ม

Osborn (1953, อ้างถึงใน เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2545) กล่าวว่า การระดมสมอง หมายถึง วิธีการที่ใช้เมื่อต้องการค้นหาคำตอบใหม่ ๆ เพื่อแก้ปัญหา ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง แก้ไข หรือพัฒนาบางสิ่งให้ดีขึ้น

จากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการระดมสมองสรุปได้ว่าการระดมสมองหมายถึง วิธีการที่ใช้ในการประเมินความคิดของกลุ่มซึ่งมีเป้าหมายในการพัฒนาให้เกิดความคิดใหม่ที่ดีกว่าเดิม

2.2.7.2 แนวทางการระดมสมอง

Osborn (1953, อ้างถึงใน เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2545) เชื่อว่าความคิดของคน 1 คน ไม่อาจทำให้พบคำตอบของปัญหาที่ดีที่สุดได้ แต่การระดมสมองจะช่วยก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ที่มีประสิทธิภาพมาก เพราะจะเกิดการถ่ายโอนความคิดจากบุคคลหนึ่งสู่บุคคลหนึ่ง ก่อให้เกิดความคิดที่แปลกใหม่จากเดิม ซึ่งแนวทางการระดมสมองสามารถทำได้ดังนี้

1. กำหนดคุณลักษณะของสมาชิกกลุ่ม หมายถึง สมาชิกที่มีความหลากหลายสูงจะส่งเสริมให้การระดมสมองมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น ต่างวัย ต่างอาชีพ ต่างประสบการณ์ ต่างสาขาวิชา เป็นต้น
2. กำหนดจำนวนสมาชิกกลุ่ม หมายถึง จำนวนสมาชิกกลุ่มที่ส่งเสริมประสิทธิภาพในการระดมสมองอาจอยู่ระหว่าง 7-12 คน
3. กำหนดระยะเวลา หมายถึง ระยะเวลาในการระดมสมองที่มีประสิทธิภาพควรอยู่ระหว่าง 15-20 นาที หรือรอบละ 10 นาที แล้วพัก 3 นาทีจึงเริ่มใหม่อีกครั้ง เพื่อป้องกันการคิดแบบวนไปวนมาของสมาชิกกลุ่ม
4. กำหนดหัวข้อ หมายถึง การกำหนดหัวข้อในการระดมสมองให้ชัด โดยอาจใช้การเขียนให้ปรากฏบนกระดาน และเริ่มให้ทุกคนแสดงความคิดเห็น
5. บันทึกทุกความคิดเห็น หมายถึง การจดบันทึกทุกความคิดที่เกิดขึ้นจากการระดมสมอง โดยอาจจดไว้บนกระดานเพื่อให้สมาชิกทุกคนมองเห็น โดยไม่ควรมีการขัดขวาง หรือหัวเราะความคิดของผู้อื่น
6. การพูดอย่างต่อเนื่อง หมายถึง หลักการของการระดมสมองคือการเชื่อมโยงความคิดของบุคคลทุกคน หากเกิดความเงียบขึ้นในกลุ่ม ก็มีแนวโน้มว่าการเชื่อมโยงความคิดของคนในกลุ่มจะเกิดการชะงักตามไปด้วย ความเงียบจึงเป็นเครื่องขัดขวางกระบวนการระดมสมอง
7. หยุดการระดมสมอง หมายถึง เมื่อถึงกำหนดเวลา ให้สมาชิกทุกคนหยุดการแสดงความคิดเห็นทันที
ซึ่งผลผลิตของกระบวนการระดมสมองนั้นเป็นเพียงความคิดในเชิงปริมาณ ซึ่งยังเป็นความคิดที่ใช้การไม่ได้ ซึ่งขั้นตอนต่อจากการระดมสมองก็คือ การคัดเลือก และประเมินแนวคิด โดยมีกระบวนการดังต่อไปนี้
 1. เริ่มคัดเลือกความคิดที่ใช้การได้ น่าสนใจ หรือเหมาะสม โดยอาจเป็นทั้งหมดของชุดความคิดนั้น ๆ หรืออาจเป็นเพียงบางส่วนก็ได้ ขึ้นกับการพิจารณาถึงความเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของหัวข้อ
 2. เมื่อได้ชุดความคิดที่ใช้การได้ น่าสนใจ หรือเหมาะสมจำนวนหนึ่งแล้ว อาจนำมาพิจารณาต่อโดยผสมผสานความคิดหลาย ๆ ความคิดเข้าด้วยกัน รวมถึงการตัดทิ้งความคิดที่ใช้การไม่ได้ทิ้งไป โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกกลุ่มสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ

3. กลั่นกรอง และสรุปแนวคิดที่ตอบวัตถุประสงค์ได้ดีที่สุด หรืออาจสังเคราะห์ เกิดเป็นสิ่งใหม่จากการระดมความคิดทั้งหมด

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า ยิ่งกลุ่มสามารถผลิตความคิดในเชิงปริมาณ มากเท่าใด ความคิดในเชิงคุณภาพก็จะแปรผันตามกันด้วย (Adánez, 2005)

2.2.7.3 ข้อกำหนดของการระดมสมอง

S. G. Isaksen et al. (2011) ได้กล่าวถึงข้อกำหนดในการระดมสมองว่า ในการ ระดมสมองแต่ละครั้งผู้เกี่ยวข้อง หรือมีส่วนร่วมในการระดมสมองควรตระหนักถึงข้อกำหนด ดังต่อไปนี้

1. การระดมสมองต่างจากการอภิปรายกลุ่ม หมายถึง การระดมสมองจะไม่มีการ จำกัดความคิดของผู้อื่นในกลุ่ม เช่น เมื่อมีบุคคลเสนอความคิดเห็น จะไม่มีการทำลายความคิดนั้น ซึ่งนับว่าเป็นพื้นฐานของกระบวนการการระดมสมอง ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องฝึกฝน

2. การระดมสมองต้องมีผู้นำ หมายถึง การให้ทุกคนในกลุ่มดำเนินการตามแนวทาง ของการระดมสมองนั้นยังไม่เพียงพอ หากแต่ต้องมีบทบาทของผู้นำร่วมในกระบวนการด้วย เมื่อการ ระดมสมองถูกใช้เป็นเครื่องมือในกลุ่ม จะต้องมีการฝึก และกำหนดคุณสมบัติของสมาชิกแต่ละคนเพื่อ การบริหารจัดการการใช้การระดมสมองในกลุ่ม ซึ่งสมาชิกกลุ่มจะต้องมีภูมิหลังแตกต่างกัน 5-7 รูปแบบ ผู้นำในการระดมสมองจะต้องบริหารจัดการการมีส่วนร่วม และความกระตือรือร้น ของกลุ่ม เพื่อให้แน่ใจว่าได้ดำเนินการตามแนวทางที่วางไว้

3. การระดมสมองต้องมีการจัดบันทึกทุกความคิดเห็นที่เกิดขึ้นในกลุ่ม หมายถึง ในครั้ง Alex Osborn ได้พัฒนาต้นแบบเครื่องมือการระดมสมองขึ้นมา มีข้อเสนอแนะว่าการระดมสมอง ในแต่ละกลุ่มควรมีผู้บันทึก หรือเลขาในการจัดบันทึก โดยอาจใช้เทคโนโลยีช่วยในการบันทึก ข้อเสนอแนะทางเลือกต่างๆ ของสมาชิกแต่ละคนในกลุ่ม ซึ่งการมีผู้บันทึกข้อความจะช่วยให้ การระดมสมองไม่ขาดช่วง และหลงประเด็น และเกิดความต่อเนื่องในการเสนอความคิดเห็น

4. การระดมสมองเกี่ยวข้องกับการใช้ความพยายาม หมายถึง เมื่อมีการใช้ การระดมสมองในการค้นหาทางเลือก มักจะก่อให้เกิดคำตอบที่ไม่แตกต่างจากเดิม และเป็นคำตอบที่ ค้นเคยอยู่แล้ว ในขณะที่ขั้นทำการริเริ่มความคิด จะเกิดความคิดที่ใหม่ หรือแปลก แตกต่าง แต่สำหรับ ในขั้นต่อไป คำตอบที่ค้นเคย และไม่มีอะไรแปลกใหม่นั้นจะผสมผสานกับความคิดใหม่ ๆ หรือ ความคิดแปลก ๆ กลายเป็นความคิดที่ใหม่ และมีประโยชน์ในที่สุด ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของ การใช้ความพยายาม ซึ่งจะเป็นเครื่องมือสำคัญของการริเริ่มทางเลือกต่าง ๆ ซึ่งจะต้องอาศัยเวลา เพื่อให้ได้มาซึ่งทางเลือกที่ดีขึ้น ซึ่งเป็นกุญแจสำคัญสำหรับผู้นำ หรือผู้อำนวยความสะดวกของกลุ่ม

ที่จะต้องรับผิดชอบในการใช้คำถามนำ สถานการณ์ตัวอย่าง หรือเกริ่นนำเพื่อรักษาให้กระบวนการระดมสมองดำเนินต่อไป

2.2.7.4 ประโยชน์ของการระดมสมอง

Kirby and Goodpaster (2007) กล่าวว่า การระดมสมองช่วยให้เกิดการส่งผ่านความคิดสู่ความคิด ความคิดแต่ละความคิดจะได้รับการกระตุ้นจากความคิดอื่น ๆ ซึ่งจะเป็นการช่วยกำจัดข้อจำกัดของกรอบความคิด ส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์สูงขึ้น และเกิดความคิดที่แปลกใหม่

Fogler and LeBlanc (2012) กล่าวว่า การระดมสมองเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญอย่างมากสำหรับการแก้ปัญหาของกลุ่ม เป็นการก่อให้เกิดการวางแผน และตั้งศักยภาพสูงสุดของสมาชิกกลุ่มออกมาเพื่อให้เกิดความสำเร็จสูงสุดที่จะได้รับ และด้วยเวลาเป็นทรัพยากรที่มีค่ามาก การระดมสมองจึงก่อให้เกิดทั้งประสิทธิภาพ และประสิทธิผล และเพื่อให้กระบวนการแก้ปัญหานั้นราบรื่น สมาชิกกลุ่มจะต้องเรียนรู้ที่จะทำงานร่วมกัน โดยที่สมาชิกในกลุ่มทุกคนจะต้องชอบใจกัน แต่สมาชิกทุกคนจะต้องทำงานร่วมกันได้อย่างดี ซึ่งในหลายกรณีพบว่า ความสำเร็จของโครงการจะขึ้นอยู่กับวิธีการที่สมาชิกกลุ่มสื่อสาร และปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

จากข้อความข้างต้นเกี่ยวกับประโยชน์ของการระดมสมอง สามารถสรุปได้ว่า การระดมสมองช่วยส่งเสริมให้เกิดการตั้งเอาศักยภาพสูงสุดของสมาชิกในทีมแต่ละคนออกมาใช้เพื่อก่อให้เกิดการแก้ปัญหา และความคิดสร้างสรรค์ ก่อเกิดเป็นความคิดที่แปลกใหม่ ทั้งนี้ต้องอาศัยทักษะในการสื่อสาร และการปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่ม

2.2.8 คุณลักษณะของทีมที่มีสมรรถนะสูง

จากการศึกษาคุณลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง (characteristic of high performance team) พบว่า มีนักวิชาการจำนวน 2 ท่าน ได้กล่าวไว้ ได้แก่

Donnellon (2006) ได้กล่าวถึงทีมที่มีสมรรถนะสูงว่าจะต้องสร้างทีมให้เกิดคุณลักษณะดังต่อไปนี้

1. เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม (focus on collective performance) หมายถึง การเน้นการปฏิบัติงานเป็นทีมในภาพรวม ซึ่งจะช่วยก่อให้เกิดการเรียนรู้ในการบริหารจัดการทีมของสมาชิก เช่น การให้สมาชิกในทีมเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจของทีม และการสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจ และการร่วมมือกันทำงาน

2. สร้างความร่วมมือร่วมใจเป็นทีม (build collaboration out of conflict) หมายถึง การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงต้องอาศัยพื้นฐานของการทำงานเป็นทีม โดยบริหารจัดการความร่วมมือ และขจัดความขัดแย้งอย่างรอบคอบ โดยมีวิธีการดังต่อไปนี้

- 2.1) ดำเนินงานโดยให้ความสำคัญกับเป้าหมายของทีมเสมอ
- 2.2) แบ่งปันความคิดเห็น และดำเนินงานบนความตกลงร่วมมือกันทุกฝ่าย
- 2.3) แสดงให้สมาชิกเห็นว่าการทำเพื่อทีมนี้เป็นประโยชน์ต่ออาชีพของเขา
- 2.4) ใช้ระบบการให้รางวัลแก่ทีมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงาน

3. ร่วมกันรับรู้เป้าหมายของทีม (keep the team focused and informed on its goals) หมายถึง สมาชิกมีการพูดคุยถึงเป้าหมายเพื่อให้แน่ใจว่าทีมดำเนินงานไปเพื่อเป้าหมายเดียวกัน ซึ่งในการทำงานมีโอกาสที่ทีมจะดำเนินไปอย่างผิดจุดประสงค์ แต่สิ่งที่ทีมต้องทำคือการรักษาให้ทีมสามารถดำเนินการต่อไปเพื่อไปสู่เป้าหมายได้

4. สร้างบรรยากาศเชิงบวกภายในทีม (create a positive culture) หมายถึง การสร้างบรรยากาศของความยินดี ซึ่งเป็นบรรยากาศที่เหมาะสมสำหรับการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง โดยสร้างบรรยากาศที่สมาชิกคุ้นเคย และสบายใจ

5. เสริมพลังอำนาจแก่ทีม (empower your team) หมายถึง การส่งเสริมให้ทีมมีอำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับเป้าหมายของทีมที่จะดำเนินการให้สำเร็จ โดยมีวิธีการดังต่อไปนี้

- 5.1) ยืดความคิดเห็นส่วนใหญ่ เช่น การออกเสียงส่วนใหญ่
- 5.2) สนับสนุนให้สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาตามศักยภาพของเขา
- 5.3) เปิดรับความคิดเห็นจากสมาชิกทุกคนในทีม
- 5.4) ให้การเสริมแรงเมื่อสมาชิกในทีมเข้ามามีส่วนร่วม

6. สร้างค่านิยมของการทำงานเป็นทีม (model your own values) หมายถึง ผู้นำทีมจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีของการทำงานเป็นทีมตั้งแต่เริ่มต้นการทำงานร่วมกัน ความเสมอต้นเสมอปลายในสิ่งที่ดีนั้นจะช่วยให้เกิดบรรยากาศในการทำงานที่ดี และเกิดการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

Wheelan (2013) ได้กล่าวถึงทีมที่มีสมรรถนะสูงว่าต้องมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้

1. สมาชิกในทีมเข้าใจ และยอมรับเป้าหมายของทีม
2. ภาระงานมีความเหมาะสมกับสมาชิกในทีมและทีม
3. สมาชิกในทีมเข้าใจ และยอมรับบทบาทของตน
4. การมอบหมายงานสอดคล้องกับความสามารถของสมาชิกในทีม
5. รูปแบบของภาวะผู้นำสอดคล้องกับระดับการพัฒนาของทีม
6. รูปแบบการสื่อสารเปิดกว้างให้สมาชิกมีส่วนร่วม
7. ยอมรับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของทีม
8. อธิบายและถกเถียงปัญหาที่ต้องได้รับการแก้ไข หรือตัดสินใจ
9. สมาชิกในทีมวางแผนเพื่อหาทางแก้ไขปัญหา หรือตัดสินใจ
10. ทีมใช้กลยุทธ์ในการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ
11. ทีมนำเครื่องมือ และรูปแบบการตัดสินใจไปใช้ และประเมิณผล
12. อดทนต่ออุปสรรค และงานที่ยากลำบาก
13. ทีมมีบรรทัดฐานที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพ คุณภาพ ความสำเร็จ และนวัตกรรม
14. กลุ่มย่อยมีความกลมกลืนกับทีมโดยรวม
15. ทีมใช้สมาชิกในทีมน้อยที่สุดเพื่อบรรลุเป้าหมาย
16. ทีมมีเวลาเพียงพอเพื่อพัฒนาการทำงานและบรรลุเป้าหมาย
17. ทีมมีการติดต่อประสานงานกันสูงสุด
18. ทีมมีกลยุทธ์ในการจัดการความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาคุณลักษณะของทีมที่มีสมรรถนะสูงจากนักวิชาการทั้ง 2 ท่าน พบว่าคุณลักษณะของทีมที่มีสมรรถนะสูงที่นักวิชาการกล่าวไว้มีความสอดคล้องกัน โดยสามารถจัดกลุ่มเป็น 6 ประเด็นหลัก ได้แก่ การให้ความสำคัญกับความสำเร็จของทีม การสร้างความร่วมมือภายในทีม การศึกษาเป้าหมายของทีมอย่างละเอียด การสร้างบรรยากาศของทีม การเสริมพลังอำนาจแก่ทีม และบทบาทของผู้นำทีม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Donnellon (2006) ซึ่งคุณลักษณะของทีม

ที่มีสมรรถนะสูงตามแนวคิดของ Donnellon (2006) มีความเหมาะสมที่จะใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย เพื่อศึกษาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนเอกชน

2.2.9 ประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม

Donnellon (2006) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการทำงานเป็นทีมว่า การทำงานเป็นทีมนี้้นมักจะสามารถทำออกมาได้ดีมากกว่าการทำงานคนเดียว เกิดประสิทธิผลที่สูง ทีมที่มีประสิทธิผลจะสามารถตัดสินใจได้ดี ดำเนินงานได้รวดเร็ว และแก้ไขปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์มากกว่ากลุ่มคนที่มีความสามารถสูงแต่ต่างคนต่างทำงาน ซึ่งพบว่าบุคคลจำนวนมากมีความสุข และมีแรงจูงใจในการทำงานเป็นทีมซึ่งส่งผลให้สามารถปฏิบัติงานที่เป็นเลิศได้ (Best Performance) ซึ่งสามารถสรุปประโยชน์ของการทำงานเป็นทีมได้ดังนี้

1. เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ซึ่งเกิดจากการที่ทีมมีกลุ่มคนที่มีประสบการณ์ และความรู้ที่แตกต่างกัน
2. เกิดความคิดสร้างสรรค์สูงขึ้น มีมุมมองที่กว้างขึ้น และสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
3. เกิดความพร้อมในการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง และความเสถียร
4. เกิดความรับผิดชอบต่องานที่สูงขึ้น ท่วมเทแรงกาย แรงใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน
5. เกิดการมอบหมายงาน การกระจายหน้าที่ ความรับผิดชอบ และอำนาจการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
6. เกิดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ช่วยให้สมาชิกในทีมเกิดแรงกระตุ้น และแรงจูงใจในการทำงานสูงขึ้น

Luecke (2004) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม ดังนี้

1. การทำงานเป็นทีมช่วยให้องค์กรได้คำตอบ หรือทางออกของปัญหาที่สร้างสรรค์
2. สมาชิกทุกคนในทีมไม่มีความขัดแย้งกับแนวทางปฏิบัติ เนื่องจากสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
3. สมาชิกในทีมทุกคนมีบทบาทหน้าที่แตกต่างกันไป ทำให้สามารถเติมเต็ม และเกิดเป็นทักษะที่สามารถจัดการกับปัญหาที่ยากได้

4. ทีมมีสารสนเทศมากขึ้นจากการแลกเปลี่ยนของสมาชิกในทีม

5. ช่วยให้เกิดการประสานงาน และการสื่อสารที่มากขึ้นในองค์กร

วรารมณ์ ตระกูลสฤษดิ์ (2549) กล่าวถึงประโยชน์ของการทำงานเป็นทีมว่า บุคคลทุกคน มีความรู้ ความสามารถ และศักยภาพที่แตกต่างกัน ซึ่งการทำงานเป็นทีมจะช่วยลดข้อจำกัด ด้านศักยภาพ เพิ่มขอบเขตของความสามารถ ดึงเอาศักยภาพที่ดีที่สุดของสมาชิกแต่ละคนออกมาใช้ในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของทีม ซึ่งสามารถสรุปประโยชน์ของการทำงานเป็นทีมได้ 4 ประเด็น ดังนี้

1. เพื่อร่วมกันแก้ปัญหา

2. เพื่อรับผลประโยชน์ร่วมกัน

3. เพื่อสร้างความรู้สึกปลอดภัย และมั่นคง

4. เพื่อตอบสนองความต้องการได้แก่ ความต้องการใฝ่สัมพันธ์ ความต้องการความปลอดภัย ความต้องการการยกย่องนับถือ รวมถึงความต้องการในการพัฒนาตนเอง

จากข้อความข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม คือช่วยส่งเสริมให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา เกิดการมีส่วนร่วมในการทำงาน นำมาซึ่งประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงานสูงขึ้น

ตอนที่ 3 การแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์

การแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ได้รับการพัฒนา และใช้มายาวนานกว่า 50 ปี โดยองค์กรทั่วโลก ซึ่งมีการตีพิมพ์งานวิจัยเพื่อรองรับมากมายที่ศึกษาถึงประสิทธิผล และผลกระทบที่เกิดขึ้น (Treffinger et al., 2010) จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ สามารถสรุปเป็นประเด็นสำคัญ ได้แก่ ความหมายของการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ วิวัฒนาการของแนวคิดการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ องค์ประกอบ และขั้นตอนของการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ และประโยชน์ของการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ มีรายละเอียดดังนี้

2.3.1 ความหมายของการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ พบว่าการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์นั้นเกิดจากการผสมผสานระหว่างความคิดสร้างสรรค์กับการแก้ปัญหา (Treffinger et al., 2010)

สำหรับความคิดสร้างสรรค์นั้นเป็นเรื่องธรรมชาติของมนุษย์ที่มีอยู่ในตัวบุคคลทุกคนซึ่งเป็นความสุข และนำมาซึ่งความพึงพอใจ (S. G. Isaksen et al., 2011) เกิดจากการควมรวมกันทางความสามารถของมนุษย์ในด้าน “ความสามารถในการคิด” และ “ความสามารถในการสร้างสรรค์” ซึ่งความสามารถในการคิดของมนุษย์นั้น มีทั้งการคิดแบบมีจุดมุ่งหมาย (directed cognition) คือการคิดโดยวางแผน จัดระเบียบ และมีการตั้งวัตถุประสงค์ในการคิด และการคิดแบบไม่มีจุดมุ่งหมาย (undirected cognition) คือการคิดโดยอิสระ ปราศจากการจัดระเบียบ และไม่มีการตั้งวัตถุประสงค์ สำหรับความสามารถในการสร้างสรรค์นั้นคือวิธีการ กระบวนการ หรือการกระทำจนเกิดเป็นผลผลิต หรือชิ้นงาน (ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์, 2546: 2-3) เป็นการปรับเปลี่ยนสิ่งเก่าให้เป็นสิ่งใหม่ โดยผ่านการผสมผสาน ปรับ เปลี่ยนไปสู่สิ่งใหม่ เกิดเป็นผลลัพธ์ใหม่ผ่านการอุปมาอุปมัย (Kirby & Goodpaster, 2007) เกิดเป็นผลผลิต และผลลัพธ์ทั้งที่เป็นรูปธรรม และนามธรรม ที่เป็นรูปธรรม หมายถึง สิ่งที่จับต้องได้ เช่น สิ่งประดิษฐ์ หรือผลิตภัณฑ์ที่วางตลาด เป็นต้น และที่เป็นนามธรรม หมายถึง สิ่งที่ไม่สามารถจับต้องได้ เช่น การเรียนรู้ การพัฒนาบุคคล การพัฒนาการบริการใหม่ ๆ หรือการปรับปรุงสิ่งที่มีอยู่แล้ว เช่น เทคโนโลยี การออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ หรือระเบียบวิธีการใหม่ ๆ เป็นต้น (S. G. Isaksen et al., 2011) โดยอาจอาศัยสิ่งที่มีอยู่เดิมเป็นพื้นฐาน และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้เหมาะสมกว่าสิ่งที่มีอยู่เดิม (สุรัชย์ รดาการ, 2555) ซึ่งองค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์นั้นประกอบด้วยความคิด 4 รูปแบบด้วยกัน คือ 1) ความคิดริเริ่ม (originality) 2) ความคิดคล่องแคล่ว (fluency) 3) ความคิดยืดหยุ่น (flexibility) และ 4) ความคิดละเอียดลออ (elaboration) มีรายละเอียดดังนี้ (Guilford, 1967 อ้างถึงใน ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์, 2546)

1. ความคิดริเริ่ม (originality) หมายถึง การคิด หรือการตีความต่อการรับรู้ในรูปแบบที่แปลก แตกต่างไปจากเดิม ซึ่งอาจหมายถึงการมองเห็นถึงความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ในรูปแบบใหม่ ซึ่งความคิดริเริ่มนี้อาจไม่จำเป็นต้องเป็นสิ่งใหม่ที่ไม่เคยปรากฏมาก่อน แต่อาจเป็นการคิดต่อยอดจากความคิดรูปแบบเดิม โดยอาศัยการรวบรวมข้อมูล ต่อยอดทางความคิด ดัดแปลง หรือประยุกต์ให้ดีขึ้น ซึ่งสิ่งที่เป็นนวัตกรรมในโลกนี้ส่วนใหญ่ล้วนมาจากรูปแบบการคิดริเริ่ม หรือการพัฒนาสิ่งเก่าจนเกิดเป็นสิ่งใหม่

2. ความคิดคล่องแคล่ว (fluency) หมายถึง ความสามารถในการคิดบนความแตกต่าง หลากหลาย ภายใต้ข้อจำกัดของเวลา ซึ่งเป็นพื้นฐานของการคิดอย่างมีคุณภาพ และการคิดแก้ปัญหาต่อไป โดยสามารถแบ่งความคิดคล่องแคล่วได้ 4 รูปแบบย่อย ดังนี้

2.1) ความคล่องแคล่วด้านถ้อยคำ (word fluency) คือ ความสามารถในการใช้ภาษา และคำได้อย่างคล่องแคล่ว

2.2) ความคล่องแคล่วด้านการโยงสัมพันธ์ (associational fluency) คือ ความสามารถในการหาคำที่มีความหมายเหมือน หรือคล้ายกันได้อย่างคล่องแคล่ว

2.3) ความคล่องแคล่วด้านการแสดงออก (expressional fluency) คือ ความสามารถในการเรียบเรียงถ้อยคำเพื่อสื่อความหมายตามวัตถุประสงค์ได้อย่างเหมาะสม

2.4) ความคล่องแคล่วในการคิด (ideational fluency) คือ ความสามารถในการผลิตความคิดอย่างหลากหลายตามวัตถุประสงค์

3. ความคิดยืดหยุ่น (flexibility) หมายถึง ความสามารถในการคิดอย่างอิสระ ไม่ยึดติดกับการคิดตามกฎเกณฑ์เดิม ๆ หรือความคุ้นเคย ซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้เกิดความคิดคล่องแคล่ว และนำไปสู่การคิดอย่างมีคุณภาพ ส่งผลให้สามารถคิดดัดแปลงได้สูง มีปฏิกริยาต่อสิ่งเร้าต่าง ๆ ด้วยรูปแบบที่แปลกใหม่ ไม่ซ้ำเดิม ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของบุคคลในการเปิดใจยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น หรือความคิดเห็นที่แตกต่างจากตนเอง ซึ่งตรงข้ามกับผู้ที่ยึดมั่นในความคิดของตนเองเพียงผู้เดียว

4. ความคิดละเอียดลออ (elaboration) หมายถึง ความสามารถในการคิดอย่างละเอียด ซึ่งเป็นส่วนช่วยเติมเต็มให้ความคิดหลักสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ไม่มองข้ามรายละเอียดต่าง ๆ ที่มีอยู่ ซึ่งจะช่วยให้ความคิดเกิดความสมบูรณ์ ลดลดความผิดพลาดของความคิด ซึ่งมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมช่างสังเกต ตื่นตัว และความพิถีพิถันของบุคคล สามารถจำแนกสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว เป็นต้น

ความคิดสร้างสรรค์นั้นก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งในระดับบุคคล และระดับองค์กร (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2545) โดยความคิดสร้างสรรค์นั้นมีประโยชน์ดังต่อไปนี้

1. ก่อให้เกิดการแก้ปัญหาที่เหมาะสม หมายถึง สถานการณ์ในชีวิตที่ดูคล้ายเดิมนั้นไม่เคยเหมือนเดิม เช่นการที่สายน้ำไหลผ่านจุด ๆ เดิมทุกวัน แต่สายน้ำในวันนี้ไม่ใช่สายน้ำของเมื่อวาน นั่นแสดงให้เห็นว่า เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป ผู้ที่สามารถมองเห็นความเปลี่ยนแปลง เข้าใจสถานการณ์ จะก่อให้เกิดการปรับตัวได้ดีกว่าผู้ที่มองสิ่งต่าง ๆ โดยใช้ความคิดรูปแบบเดิม

ใช้วิธีการเดิมในการดำรงชีวิต และการแก้ปัญหา นั้นหมายถึงสภาพการของผู้ขาดความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งจะส่งผลให้ประสบผลล้มเหลวในที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับสภาพของโลกในปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์ในการปรับตัว และดำรงอยู่ในโลกปัจจุบันให้ได้ ซึ่งความคิดแบบ “ตายตัว” หรือ “สูตร” ไม่สามารถใช้ได้อีกต่อไป

2. ก่อให้เกิดนวัตกรรม หมายถึง การหยุดนิ่งในโลกปัจจุบัน มีค่าเทียบเท่ากับการถอยหลัง เนื่องจากโลกปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว แนวคิดในวันนี้จะเป็นเรื่องล้าหลังในวันพรุ่งนี้ ตัวอย่างเช่น ความก้าวหน้าของนวัตกรรมด้านการติดต่อสื่อสารเพื่อความบันเทิงของมนุษยชาติ ในปี ค.ศ.1877 ได้กำเนิดเครื่องเล่นแผ่นเสียงขึ้น ต่อมาในปี ค.ศ.1895 เกิดเป็นภาพยนตร์ และโรงภาพยนตร์ขึ้น ผ่านมา 87 ปี ภาพและเสียงสามารถอยู่บนนาฬิกาข้อมือในตลาดญี่ปุ่น ในปี ค.ศ. 1982 ซึ่งทำให้วิถีชีวิตของมนุษย์เปลี่ยนไปอย่างสิ้นเชิง

3. ก่อให้เกิดสิ่งที่ดีกว่าเดิม หมายถึง ความคิดสร้างสรรค์ช่วยทำให้เกิดความคิด “ไม่พึงพอใจในสิ่งที่เป็นอยู่” ซึ่งหมายถึง การพัฒนาวิถีชีวิตให้ดีขึ้นในอนาคต และเรียนรู้การเป็นผู้พัฒนาตนเองอยู่เสมอซึ่งนำไปสู่สิ่งที่ดีกว่าในวันต่อไป ก่อให้เกิดเป็นแนวทางใหม่อยู่เสมอ

4. ก่อให้เกิดความฉลาด หมายถึง (Robert J. Sternberg, 1996 อ้างถึงใน เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2545) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับความฉลาด 3 ด้าน ได้แก่

4.1) ความฉลาดในการสร้างสรรค์ (creative intelligence) หมายถึง ความสามารถในการคิดพัฒนาจากสิ่งที่เป็นอยู่ เป็นความคิดที่แปลกใหม่ และสมดุลง

4.2) ความฉลาดในการวิเคราะห์ (analytical intelligence) หมายถึง การคิดวิเคราะห์ และประเมินข้อดีของสิ่งต่าง ๆ ได้ ประเมินแนวคิดที่มีอยู่ และสามารถนำมาใช้ในการแก้ปัญหา

4.3) ความฉลาดในการปฏิบัติจริง (practical intelligence) หมายถึง ความสามารถในการประยุกต์ทฤษฎี หรือแนวคิดที่มีอยู่สู่การปฏิบัติ และนำไปใช้จนเกิดเป็นผลสำเร็จ

จากที่กล่าวมาข้างต้นชี้ให้เห็นว่าความคิดสร้างสรรค์นั้นเป็นความสามารถทางความคิดของมนุษย์ที่สามารถเกิดขึ้นได้ทั้งในระดับบุคคล และระดับองค์กร ซึ่งช่วยให้มนุษย์ผ่านพ้นปัญหา และอุปสรรคในชีวิตที่ต้องเผชิญ และก่อให้เกิดเป็นสิ่งใหม่ที่ดีกว่าอยู่เดิม

สำหรับการแก้ปัญหานั้นเป็นกิจวัตรของบุคคล เป็นสถานการณ์ประจำวันซึ่งเป็นพฤติกรรมของการแสวงหาคำตอบ การขจัดความไม่แน่ใจ หรือการอธิบายสิ่งที่เราไม่เคยเข้าใจมาก่อน การแก้ปัญหาส่วนใหญ่จะอยู่บนพื้นฐานของความชำนาญ หรือประสบการณ์ของบุคคล

(S. G. Isaksen et al., 2011) เป็นการประยุกต์ใช้การคิดอย่างมีวิจารณญาณ (critical thinking) เพื่อบรรลุเป้าหมาย และก่อให้เกิดความสอดคล้องภายในตนเอง ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการดำรงชีวิตอย่างมีความสุข (Kirby & Goodpaster, 2007)

ปัญหา หมายถึง ช่องว่างระหว่างสิ่งที่คาดหวัง กับสภาพปัจจุบัน (ทากาฮาชิ มาโกโตะ, 2551) ปัญหาในโลกของความเป็นจริงนั้นมีทางออกได้หลากหลายทาง หากยังเป็นปัญหาขนาดใหญ่มากเท่าไรก็ยังมีทางออกของปัญหามากขึ้นเท่านั้น เป้าหมายก็คือการเลือกวิธีการที่ดีที่สุด บุคคลจะสามารถแก้ปัญหาได้สำเร็จมากยิ่งขึ้นเมื่อได้ฝึกฝนทักษะการแก้ปัญหาบ่อย ๆ ครั้ง (Fogler & LeBlanc, 2012) การแก้ไขปัญหาก็เป็นกระบวนการของการปิดช่องว่างระหว่างสิ่งที่เป็นอยู่กับสิ่งที่คาดหวัง เป็นหนทางในการตอบคำถามเพื่อให้เกิดความพึงพอใจ และเป็นการเปลี่ยนสภาพปัจจุบันให้ไปสู่สิ่งที่คาดหวัง ซึ่งสิ่งที่คาดหวังอาจเป็นเป้าหมายที่มีความชัดเจน หรืออาจเป็นเพียงความต้องการที่ยังไม่มีความชัดเจนก็ได้ ซึ่งผู้แก้ปัญหาก็ต้องเผชิญกับความท้าทายดังกล่าว (S. G. Isaksen et al., 2011; ทากาฮาชิ มาโกโตะ, 2551)

Kirby and Goodpaster (2007) ได้เสนอแนวคิดในการแก้ปัญหา 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย

1. ขั้นระบุปัญหา (defining the problem) หมายถึง การอธิบายถึงสภาพปัญหาอย่างละเอียดที่สุด ซึ่งหากสามารถระบุที่มา และสภาพของปัญหาได้อย่างละเอียดและเจาะจงได้มากเท่าใดก็จะเป็นการลดระยะเวลาในการไปสู่การคลี่คลายปัญหาได้รวดเร็วมากขึ้นเท่านั้น โดยผ่านกระบวนการค้นพบปัญหา ใช้การสังเกตถึงความสัมพันธ์ในรายละเอียดต่าง ๆ ของสภาพการณ์ แล้วจึงทำการระบุสาเหตุ และที่มาของปัญหาที่เกิดขึ้น

2. ขั้นกำจัดอุปสรรค (removing barriers) หมายถึง การตรวจสอบอุปสรรคทางความคิดที่เป็นตัวจำกัดศักยภาพและความเป็นไปได้ในการแก้ปัญหา ซึ่งพบว่ามียุอุปสรรคสำคัญอยู่ 2 ประการ คือ 1) ความคิดเกี่ยวกับความสมบูรณ์แบบ ซึ่งสิ่งที่กระบวนการแก้ปัญหาก็คือวิธีการที่ดีเท่านั้น และ 2) ความคิดเกี่ยวกับความอัจฉริยะ บุคคลทุกคนนั้นมีความสามารถในการแก้ปัญหา รวมถึงการแก้ปัญหานั้นต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งมีความสัมพันธ์น้อยมากกับระดับสติปัญญา (Barron and Harrington, 1981 อ้างถึงใน Kirby & Goodpaster, 2007)

3. ขั้นระบุวิธีการ (generating solutions) หมายถึง เมื่อบุคคลสามารถหลุดพ้นจากอุปสรรคทางความคิดได้แล้ว ก็จะสามารถระบุวิธีการแก้ปัญหาได้ โดยผ่าน 2 ขั้นตอน ประกอบด้วย 3.1) การรวบรวมข้อมูล (gathering information) หมายถึง การรวบรวมสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับปัญหาให้ได้มากที่สุด แล้วจึงนำมาสรุปเป็นวิธีการแก้ปัญหา ซึ่งมีสิ่งที่จะต้องคำนึงถึง 2 ประการ ประกอบด้วย ส่วนประกอบของข้อมูล และแหล่งที่มาของข้อมูล 3.2) คิดสร้างสรรค์

(creative thinking) หมายถึง หลังจากทำการรวบรวมสารสนเทศ และระบุงค์ประกอบของปัญหาแล้ว หากวิธีการแก้ปัญหายังไม่ปรากฏ เราสามารถใช้วิธีการของความคิดสร้างสรรค์เพื่อช่วยในการหาวิธีการแก้ปัญหา ในการคิดสร้างสรรค์นั้นจะต้องพยายามคิดให้อยู่เหนือสิ่งที่เห็นในแบบปกติ ต้องไม่จำกัดตนเองในการมองสิ่งที่ควรจะเป็นหรือคิดเกี่ยวกับสิ่งนั้น ๆ ต้องเรียนรู้ที่จะมองและคิดบนสมมติฐาน แบบแผน หรือความคาดหวังที่ต่างออกไป ในการคิดสร้างสรรค์นั้นจะต้องอยู่เหนือโลกแห่งความเป็นไปได้ และความเป็นไปไม่ได้ และก้าวเข้าสู่โลกของความเป็นไปไม่ได้ ความไม่สำคัญ และความหลุดพ้นจากกรอบเดิม ๆ ต้องหลีกเลี่ยงมุมมองเกี่ยวกับความหมายของสิ่งนั้น ๆ แต่ให้มองในมุมมองว่าเราสามารถจินตนาการให้สิ่งนั้นเป็นอย่างไรมันได้บ้าง

4. ขั้นเลือกวิธีแก้ปัญหา (selecting solutions) หมายถึง เมื่อความคิดทั้งหมดถูกสร้างขึ้นมาก็จะสามารถเลือกวิธีการที่ดีที่สุดโดยใช้การประเมินเบื้องต้น ใช้จินตนาการประเมินคุณค่าของวิธีการนั้น ๆ ก่อนที่จะนำไปใช้จริง ผู้แก้ปัญหาสามารถเลือกวิธีการได้โดยการประเมินข้อดีและข้อเสีย ใช้วิธีการลองผิดลองถูก โดยการใช้กระบวนการคิดแบบย้อนกลับ หรืออาจใช้การทำตามกลยุทธ์หรือวิธีการของผู้อื่น อาจใช้วิธีการประกอบด้วย 4.1) การประเมินเบื้องต้น (preliminary evaluation) 4.2) การประเมินข้อดี และข้อเสีย (pros and cons) 4.3) วิเคราะห์เป้าหมายรอง (subgoal analysis) และ 4.4) การลองผิดลองถูก (trial and error) หมายถึง กระบวนการแก้ปัญหาอย่างลองผิดลองถูก ซึ่งถือว่าการประเมินเบื้องต้นด้วยการทดลองวิธีการและทางเลือกต่าง ๆ ซ้ำ ๆ ซึ่งในบางครั้งการลองผิดลองถูกอาจสำเร็จ หรือล้มเหลวก็ได้ขึ้นอยู่กับความเข้าใจในปัญหา ข้อมูลสารสนเทศ หรือจำนวนองค์ประกอบของปัญหา ซึ่งบางครั้งการแก้ปัญหาแบบลองผิดลองถูกอาจดูไม่น่าสนใจ แต่หลายครั้งการลองผิดลองถูกก็สามารถให้ผลที่เกินคาดได้เช่นกัน และ 4.5) การคิดแบบย้อนกลับ (working backwards)

5. ขั้นประเมินวิธีการ (evaluating solution) หมายถึง ขั้นตอนหลังจากได้ดำเนินการทางเลือกที่เลือกไว้แล้ว ทางเลือกนั้นควรจะได้รับติดตามในการประเมินประสิทธิภาพของวิธีการ หากปัญหายังคงอยู่ วิธีการดังกล่าวควรถูกตัดทิ้ง และเลือกทางเลือกอื่นมาแทน อย่างไรก็ตาม ควรมีการประเมิน และคิดอย่างรอบคอบก่อนที่จะตัดวิธีการใดทิ้งไป

ซึ่งนักแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้ (Fogler & LeBlanc, 2012)

1. ด้านทัศนคติ คือ มีความเชื่อว่าปัญหาสามารถแก้ไขได้เสมอ เช่น เป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา

2. ด้านการกระทำ คือ เป็นผู้รู้จักการตั้งคำถามกับตนเองและผู้อื่น เช่น การทบทวนปัญหาหลาย ๆ รอบ การพยายามอธิบายปัญหา การไม่ด่วนสรุป การสร้างภาพขึ้นในใจ การร่างภาพ และการเขียนบันทึกสรุป

3. ด้านกระบวนการ คือ การติดตามความคืบหน้าเสมอ เช่น การแตกประเด็นของปัญหาใหญ่ให้เป็นปัญหาย่อย ๆ เริ่มต้นจากจุดที่เข้าใจจุดแรก ใช้คำสำคัญในการสร้างมโนทัศน์เบื้องต้น และวาดภาพเชื่อมโยง ใช้ความพยายามด้วยตนเอง ไม่ย่อท้อต่อปัญหา ใช้การคำนวณ ทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ

4. ความรอบคอบ คือ ตรวจสอบซ้ำ เช่น การตรวจสอบสมมติฐานของตนเอง

การแก้ปัญหาจึงหมายถึง การเปลี่ยนสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันให้เป็นไปตามที่คาดหวังไว้ ลดช่องว่างระหว่างความคาดหวังกับความเป็นจริง ซึ่งต้องอาศัยความสามารถทางความคิด และประสบการณ์ อันจะก่อให้เกิดความสุข และความพึงพอใจในการดำรงชีวิต

ดังนั้นเมื่อนำความคิดสร้างสรรค์มาผสมผสานกับการแก้ปัญหา จึงเป็นการช่วยให้บุคคลสามารถใช้ความรู้ และทักษะที่บุคคลมีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์มากยิ่งขึ้น โดยความหมายแล้วการแก้ปัญหา และความคิดสร้างสรรค์นั้นมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด ความคิดสร้างสรรค์นั้นก่อให้เกิดผลลัพธ์ใหม่ และการแก้ปัญหานั้นเป็นส่วนของการผลิตผลผลิตออกมาในสถานการณ์ใหม่ การแก้ปัญหานั้นจะต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ แต่ในทางกลับกันความคิดสร้างสรรค์นั้นอาจไม่จำเป็นต้องใช้สำหรับแก้ปัญหาเสมอไป ซึ่งการรวมกันระหว่างความคิดสร้างสรรค์กับการแก้ปัญหานั้นเป็นการออกแบบเพื่อประยุกต์ใช้ทั้งจินตนาการ และสติปัญญาเพื่ออธิบายสิ่งที่ต้องการ ซึ่งเป็นการใช้ทั้งตรรกะ และความทรงจำ เช่นเดียวกับอารมณ์ และการสังเคราะห์ (Guilford, 1977, อ้างถึงใน S. G. Isaksen, 1995) การผสมผสานระหว่างความคิดสร้างสรรค์ และการแก้ปัญหานั้นมีจุดมุ่งหมายเพื่อที่จะดำเนินการ พัฒนา หรือเข้าใจบางสิ่ง ซึ่งในที่นี้หมายถึง การผสมผสานกันเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เป็นความพยายามที่จะพัฒนาไปข้างหน้า และก่อให้เกิดสิ่งที่เป็นผลลัพธ์ใหม่ การแก้ปัญหาย่างสร้างสรรค์นั้นจำเป็นที่จะต้องอาศัยจินตนาการ และความเฉลียวฉลาด ในระหว่างที่ทำการผสมผสาน เนื่องจากเป็นสิ่งที่ผลลัพธ์แบบไม่สำเร็จรูป ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องอาศัยการเปรียบเทียบ และการสังเกตในการผสมผสาน การนำความคิดสร้างสรรค์มาผสมผสานนั้นบุคคลจำเป็นที่จะต้องมิตักษณคติที่กล้าหาญ ซึ่งหนึ่งในนั้นคือการเปิดประสบการณ์ใหม่ ความอดทนต่อความคลุมเครือ และการท้าทายกับความไม่คุ้นเคย ซึ่งเป็นทัศนคติที่สำคัญเนื่องจากการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการเข้ามาผสมผสานนั้นจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากความคุ้นเคยไปสู่ความ

แปลกใหม่ (S. G. Isaksen et al., 2011) ทั้งนี้ การแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์นั้นเป็นทักษะที่บุคคลสามารถเรียนรู้ และพัฒนาได้ (Allbon, 1968)

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์หมายถึง รูปแบบของกระบวนการคิดที่ช่วยแก้ปัญหา และบริหารให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นการเปลี่ยนเป้าหมายในความคิดให้เกิดขึ้นจริงตามที่คาดหวังไว้ และนำมาซึ่งความพึงพอใจ

2.3.2 วิวัฒนาการของแนวคิดการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์

รากฐานของการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์นั้นมาจากการค้นพบของ Alex Osborn ในปี 1953 เขามีความสนใจในการที่จะนำเสนอแนวคิดการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์สำหรับวิธีการแก้ปัญหาใหม่ ๆ และเพิ่มทางเลือกในสถานการณ์ต่าง ๆ เขามีความเชื่ออย่างหนักแน่นว่าบุคคลทุกคนมีความคิดสร้างสรรค์

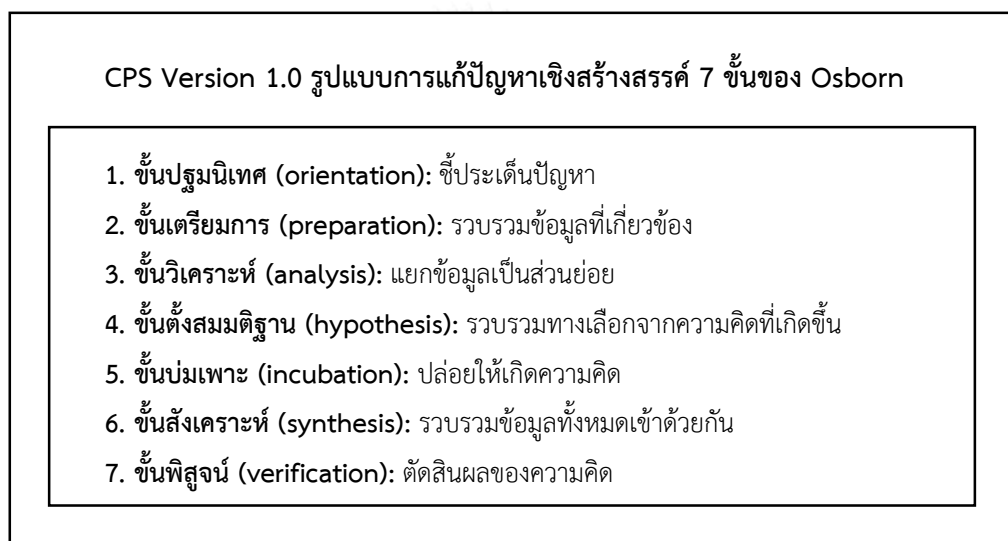
แนวคิดของการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์มีความเคลื่อนไหว และเกิดการพัฒนามากมาตั้งแต่ปี 1980 จนถึงปัจจุบัน ซึ่งกรอบแนวคิดของการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์นั้นถูกอธิบาย และวิวัฒนาการผ่านการวิจัย การพัฒนา และประสบการณ์จริง ซึ่งก่อให้เกิดความยืดหยุ่น และการตอบสนองในงาน สภาพบริบท บุคคล วิธีการ และกระบวนการคิดตัดสินใจที่หลากหลายขึ้น จากประวัติศาสตร์ของการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์นั้นพบว่าตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาได้เกิดความพยายามในการพัฒนา ปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงในประเด็นดังต่อไปนี้

1. พยายามนำเสนอองค์ประกอบต่าง ๆ ในมุมมองตามธรรมชาติ
2. พยายามอธิบายจากการมุมมองของการรับรู้ให้เป็นรูปธรรม
3. พยายามทำให้เกิดความยืดหยุ่น และตอบสนองต่อการใช้งานจริง บริบท บุคลิกภาพ วิธีการ และกระบวนการคิดแบบต่าง ๆ

S. G. Isaksen and Treffinger (2004) และ Alexander (2007) ได้สรุปวิวัฒนาการของการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ตามรุ่นของการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ มีรายละเอียดดังนี้

1) CPS Version 1.0 รูปแบบการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ 7 ขั้นของ Osborn (1952)

ระยะแรกของการสร้างรูปแบบการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ เป็นความพยายามในการศึกษาเกี่ยวกับการนำความคิดสร้างสรรค์มาประยุกต์ใช้ให้เป็นรูปธรรม ก่อให้เกิดการก่อตั้งสถาบันการศึกษาเพื่อความคิดสร้างสรรค์ขึ้น (Creative Education Foundation) ซึ่งได้พัฒนาแนวคิดของการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์รุ่น 1 ขึ้น ซึ่งเป็นความพยายามในการรวบรวมความคิดในภาคสร้างสรรค์ เช่น ศิลปิน หรือนักเขียน และความคิดในภาคธุรกิจ เช่น ผู้จัดการ และผู้บริหาร เพื่อมุ่งสู่การสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า แสดงดังภาพที่ 10



ภาพที่ 10 CPS Version 1.0 รูปแบบการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ 7 ขั้นของ Osborn

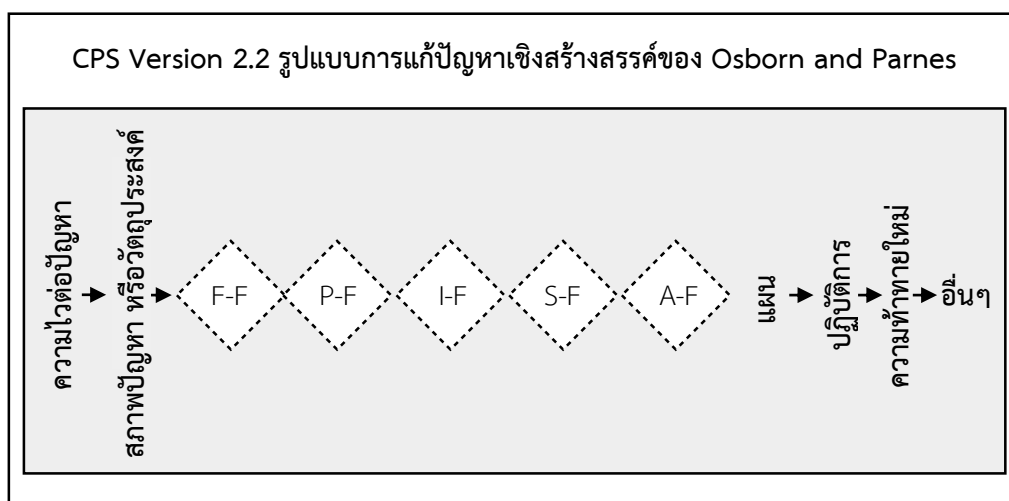
(S. G. Isaksen & Treffinger, 2004)

ในรูปแบบของการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์รุ่น 1.0 ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ

- 1) ขั้นปฐมนิเทศ (orientation) 2) ขั้นเตรียมการ (preparation) 3) ขั้นวิเคราะห์ (analysis)
- 4) ขั้นตั้งสมมติฐาน (hypothesis) 5) ขั้นบ่มเพาะ (incubation) 6) ขั้นสังเคราะห์ (synthesis) และ
- 7) ขั้นพิสูจน์ (verification)

2) CPS Version 2.2 รูปแบบการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของ Osborn and Parnes (1965)

รูปแบบการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์รุ่น 2.0 ได้รับการศึกษาเพื่อพัฒนา โดยมีพื้นฐานมาจากการวิจัยเชิงทดลองที่ใช้ระยะเวลาในการทดลอง 2 ปี ที่มีชื่อว่า Creative Studies Project ณ Buffalo State College ศึกษาแก่นักเรียนกลุ่มทดลอง และกลุ่มควบคุมจำนวนกลุ่มละ 150 คน จึงพัฒนาเกิดเป็นรูปแบบการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของ Osborn-Parnes รุ่น 2.0 แสดงดังภาพที่ 11



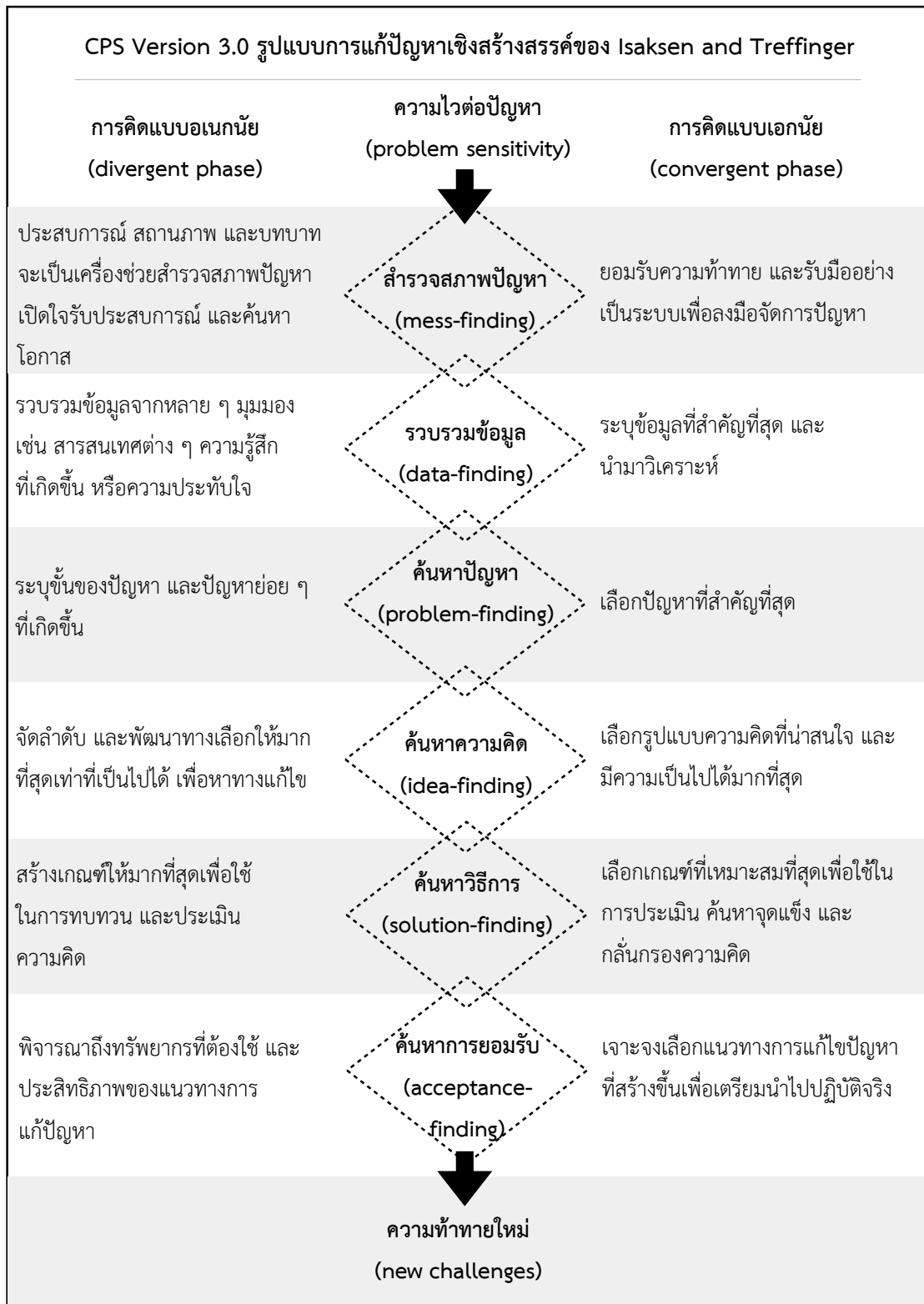
ภาพที่ 11 CPS Version 1.2 รูปแบบการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของ Osborn and Parnes
(S. G. Isaksen & Treffinger, 2004)

ในรูปแบบของการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์รุ่น 2.2 ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ 1) F-F หมายถึง ขั้นค้นหาความจริง (fact finding) 2) P-F หมายถึง ขั้นค้นหาปัญหา (problem finding) 3) I-F หมายถึง ขั้นค้นหาความคิด (idea finding) 4) S-F หมายถึง ขั้นค้นหาวิธีการ (solution finding) และ 5) A-F หมายถึง ขั้นสร้างการยอมรับ (acceptance finding) และนำมาซึ่งแผนในการนำไปสู่การปฏิบัติจริง อันจะก่อให้เกิดความท้าทายใหม่ ๆ ต่อไปอย่างไม่มีที่สิ้นสุด

3) CPS Version 3.0 รูปแบบการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของ Isaksen and Treffinger (1985)

รูปแบบการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์รุ่น 3.0 ของ Isaksen and Treffinger ได้พัฒนาต่อยอดความคิดจากแนวคิดรูปแบบการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของ Osborn และ Parnes (Alexander, 2007) โดยได้เพิ่มขั้นตอนของการสำรวจสภาพปัญหาเข้าไปก่อนขั้นที่ 1 คือขั้นการสำรวจสภาพปัญหา (mess finding) และเปลี่ยนชื่อขั้นที่ 1 เดิม จากชื่อขั้นค้นหาความจริง (fact finding) เป็น ขั้นรวบรวมข้อมูล (data finding) และทำการจัดกลุ่มรูปแบบของการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์เป็น 3 กลุ่ม ประกอบด้วย 1) ทำความเข้าใจปัญหา (understanding the problem) ประกอบด้วย 3 ขั้น คือ สำรวจสภาพปัญหา (mess-finding) รวบรวมข้อมูล (data-finding) และค้นหาปัญหา (problem-finding) 2) แสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหา (generating ideas) ประกอบด้วย 1 ขั้น คือ ค้นหาความคิด (idea-finding) และ 3) วางแผนเพื่อปฏิบัติ (planning for action) ประกอบด้วย 2 ขั้น คือ ค้นหาวิธีการ (solution-finding) และค้นหาการยอมรับ (acceptance-finding) โดย Isaksen and Treffinger (1985, อ้างถึงใน Isaksen S. G. Isaksen & Treffinger, 2004) ได้สรุปรูปแบบของการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์รุ่น 3.0 โดยเปรียบเทียบในบริบทของความคิดแบบเอกนัย (convergent) และความคิดแบบอเนกนัย (divergent) แสดงดังภาพที่ 12





ภาพที่ 12 CPS Version 3.0 รูปแบบการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของ Isaksen and Treffinger
(S. G. Isaksen & Treffinger, 2004)

4) CPS Version 4.0 องค์ประกอบ ลำดับชั้นของการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์

ต่อมาได้มีการศึกษาเพิ่มเติม และจัดกลุ่มของกรอบแนวคิดการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ในรุ่น 3.0 ออกเป็น 3 กลุ่มตามแนวคิดของ Isaksen and Treffinger ซึ่งเป็นการปรับกรอบแนวคิดให้สามารถตอบสนองต่อปัญหาที่ซับซ้อน และความท้าทายที่มากขึ้น ซึ่งก่อให้เกิดประสิทธิผลในการนำไปใช้เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของบุคคลที่หลากหลาย ในบริบท และผลลัพธ์ที่แตกต่างตามความต้องการของบุคคล ซึ่งเป็นการปรับให้การแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์สามารถใช้ได้ง่าย และเหมาะสมกับธรรมชาติของทุกบุคคล แสดงดังภาพที่ 13

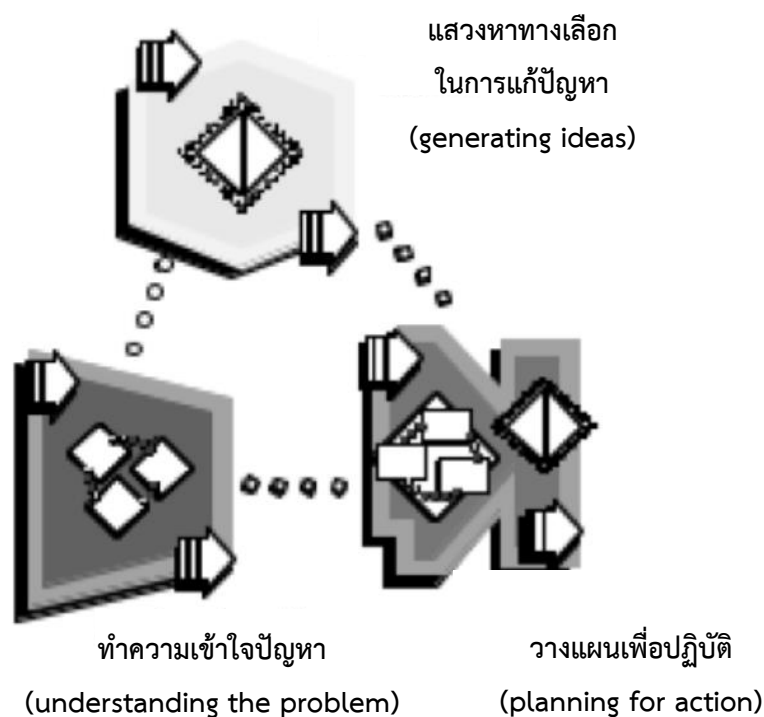




ภาพที่ 13 CPS Version 4.0 องค์ประกอบ และลำดับขั้นตอนของการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์
(S. G. Isaksen & Treffinger, 2004)

5) CPS Version 5.0 องค์ประกอบของการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของ Isaksen and Dorval (1993)

Isaksen et. Al. (1992, อ้างถึงใน S. G. Isaksen & Treffinger, 2004) ได้ร่วมกันศึกษา และปรับปรุงแบบการนำเสนอองค์ประกอบของการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่น และเพิ่มรายละเอียดของรูปแบบที่มากขึ้น เพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับทุกบุคคลทุกคน ซึ่งในรูปแบบของการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์รุ่น 5.0 นั้น ได้นำเสนอองค์ประกอบของการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์เป็นภาพที่แตกต่างกันในแต่ละขั้นตอน แสดงดังภาพที่ 14

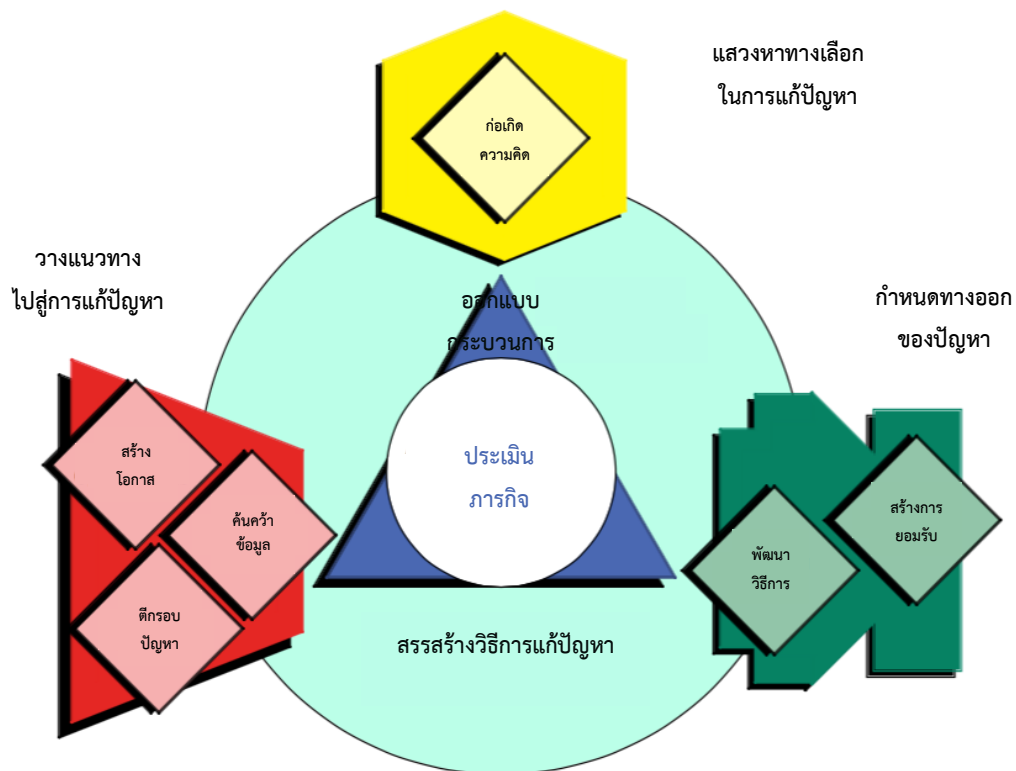


ภาพที่ 14 CPS Version 5.0 องค์ประกอบของการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของ Isaksen and Dorval (1993, อ้างถึงใน S. G. Isaksen & Treffinger, 2004)

ในรูปแบบการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์รุ่น 5.0 นั้นเป็นแผนภาพที่มีองค์ประกอบที่ยังไม่ชัดเจนมากนัก ซึ่งเน้นความสามารถด้านการนำไปประยุกต์ใช้ ซึ่งแผนภาพแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงของขั้นตอนในการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์แต่ละขั้น ซึ่งประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลักคือ 1) ทำความเข้าใจปัญหา (understanding the problem) 2) แสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหา (generating ideas) และ 3) วางแผนเพื่อปฏิบัติ (planning for action)

6) CPS Version 6.1™ กรอบแนวคิดของการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของ Isaksen, Dorval and Treffinger

ในปัจจุบันกรอบแนวคิดของการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ได้รับการศึกษา และพัฒนาอย่างต่อเนื่องจากจนถึงรุ่นที่ 6.1™ ซึ่งเป็นการปรับปรุงแนวคิดให้เป็นระบบ ปรับปรุงภาษาเกี่ยวกับแนวคิดการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ให้เป็นธรรมชาติมากขึ้น ใช้งานง่าย และสามารถอธิบายได้ ซึ่งเป็นรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับระบบขององค์กรในการออกแบบ และพัฒนาผลลัพธ์ขององค์กร ซึ่งเป็นเหมือนชุดเครื่องมือทางความคิดในการก่อเกิด และพัฒนาทางเลือกใหม่ ๆ แสดงดังภาพที่ 15



ภาพที่ 15 CPS Version 6.1™ กรอบแนวคิดของการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์
ของ S. G. Isaksen et al. (2011)

กรอบแนวคิดของการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์รุ่น 6.1TM ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก และ 8 ขั้นตอนย่อย ได้แก่ 1) วางแนวทางไปสู่การแก้ปัญหา (understand the challenge) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนย่อย ได้แก่ สร้างโอกาส (constructing opportunities) ค้นหาข้อมูล (exploring data) และตีกรอบปัญหา (framing problems) 2) แสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหา (generating ideas) 3) กำหนดทางออกของปัญหา (preparing for action) ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนย่อย ได้แก่ พัฒนาวิธีการ (developing solutions) และสร้างการยอมรับ (building acceptance) และ 4) สรรสร้างวิธีการแก้ปัญหา (planning your approach) ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนย่อย ได้แก่ ประเมินภารกิจ (appraising task) และ ออกแบบกระบวนการ (designing process)

S. G. Isaksen (1995) ได้ทำการศึกษาภาพรวม และความเกี่ยวข้องระหว่างการจัดการศึกษากับการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งได้ศึกษาเกี่ยวกับการนำการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์มาประยุกต์ใช้ทางการศึกษา ซึ่งมีพื้นฐานมาจากทฤษฎี งานวิจัย และการปฏิบัติ ซึ่งพบว่าสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ในทุกช่วงอายุ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำมาใช้ทางด้านการจัดการศึกษา ซึ่งจากการศึกษาของ S. G. Isaksen and Treffinger (2004) พบว่า ในทางการจัดการศึกษามีการนำการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์มาประยุกต์ใช้ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มคน และระดับองค์กร ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างที่มีความหลากหลาย มีการประยุกต์ใช้ในการจัดการศึกษาตั้งแต่ในระดับประถมศึกษาจนถึงระดับวิทยาลัย ซึ่งปัจจุบันยังคงมีการเผยแพร่เกี่ยวกับการนำเทคนิค และขั้นตอนของแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์มาใช้ในทุกระดับ

Treffinger and Isaksen (2005) ได้สรุปวิวัฒนาการของการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ตามรุ่นของการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ สามารถสรุปได้ดังปรากฏในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 วิวัฒนาการของการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์จำแนกตามรุ่น (Treffinger & Isaksen, 2005)

รุ่น (ปี)	ประเด็น หรือความต้องการ	ผลผลิต หรือผลลัพธ์
1 (1942-1967)	ความต้องการอธิบาย หรือให้คำจำกัดความกระบวนการคิดสร้างสรรค์	รูปแบบการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ เบื้องต้น แนวทางเบื้องต้น และเครื่องมือสำหรับสร้างความคิด
2 (1963-1988)	ความต้องการมีหลักสูตรที่พัฒนาพรสวรรค์ด้านการคิดสร้างสรรค์อย่างมีเหตุผล และรอบคอบ	โครงการศึกษาความคิดสร้างสรรค์ และตีพิมพ์เครื่องมือการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์
3 (1981-1986)	ความต้องการระบุความแตกต่างระหว่างบุคคล และสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ และการประยุกต์ใช้การแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์	The 5 O's Mess-Finding ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมาย (Orientation), การวางอนาคต (Outlook), การเป็นเจ้าของ (Ownership), ผลลัพธ์ (Outcomes) และ อุปสรรค (Obstacles) และปรับสมดุลระหว่างความคิดแบบ อเนกนัย และเอกนัย
4 (1987-1992)	ความต้องการตอบสนองกุญแจแห่งการเรียนรู้จากผลกระทบของงานวิจัย	การพัฒนา และจัดกลุ่ม 3 กระบวนการหลักของการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์
5 (1992-1994)	ความต้องการตอบสนองการพัฒนาเกี่ยวกับพุทธิปัญญา และรูปแบบที่แตกต่าง ด้วยมุมมองของการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์	รูปแบบที่เป็นกลาง การอธิบายเกี่ยวกับการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ และการประเมินภารกิจเบื้องต้นของการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์
6 (1994-ปัจจุบัน)	ความต้องการวิธีการที่เป็นระบบในการได้มาซึ่งผลลัพธ์ โดยการประเมินภารกิจ และออกแบบกระบวนการ (เลือกส่วนประกอบที่เฉพาะเจาะจง เป็นขั้นตอน หรือ เครื่องมีที่นำมาประยุกต์ใช้)	การบูรณาการเกี่ยวกับบุคคล บริบท และผลลัพธ์ที่ต้องการเข้าในกรอบแนวคิดของการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ และการแนะนำเกี่ยวกับภาษาที่ใช้ในการอธิบายระบบ

จากตารางที่ 2 พบว่า วิวัฒนาการของการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ตลอดระยะเวลา 70 ปีที่ผ่านมา มุมมองของการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ในยุคใหม่นั้นมีความพยายามอย่างมากที่จะให้ผู้แก้ปัญหามีการสร้าง กำกับ และบริหารจัดการการตัดสินใจอย่างมีขั้นตอน วิธีการ และเทคนิคที่ใช้ได้ตามความต้องการ และตามความจำเป็นในการใช้ กรอบแนวคิดของการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์นั้นเป็นรูปแบบที่มีขั้นตอนต่าง ๆ ซึ่งในแต่ละชุดของขั้นตอนสามารถเชื่อมโยงกับปัญหาใด ๆ ก็ได้ โดยอาศัยการส่งผ่านจากขั้นตอนแต่ละขั้นตอน ซึ่งในปัจจุบันการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายทั้งในระดับกลุ่ม และระดับบุคคลในการสะท้อนความคิด จินตนาการ ตัดสินใจ และเป็นปัจจัยก่อให้เกิดการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ (Treffinger, 1995; ทากาฮาชิ มาโกโตะ, 2551)

2.3.3 องค์ประกอบ และขั้นตอนของการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ พบว่ามีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงองค์ประกอบ และขั้นตอนของการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งมีทั้งแนวคิดที่เหมือนและแตกต่างกัน สำหรับกรอบแนวคิดที่ได้มีการพัฒนา และปรับปรุงกระบวนการให้มีความสอดคล้องกับปัจจุบัน และมีประสิทธิภาพในการนำไปประยุกต์ใช้ในองค์การก็คือ กรอบแนวคิดองค์ประกอบ และขั้นตอนของการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของ S. G. Isaksen et al. (2011) ที่มีพื้นฐานมาจากตำราของ Isaksen, Dorval and Treffinger ในปี 2011 ที่ชื่อว่า Creative approaches to problem solving: A framework for innovation and change ซึ่งการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์รุ่นที่ 6.1TM จะเป็นกระบวนการที่ช่วยให้เกิดการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการคิดอย่างมีวิจารณญาณควบคู่กันไป ซึ่งสามารถเกิดได้ทั้งในระดับบุคคล และในระดับกลุ่ม ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ 1) วางแนวทางไปสู่การแก้ปัญหา (understand the challenge) 2) แสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหา (generate ideas) 3) กำหนดทางออกของปัญหา เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลง (preparing for action) และ 4) สรรสร้างวิธีการแก้ปัญหา (planning your approach) ซึ่งองค์ประกอบของการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์รุ่นที่ 6.1TM ตามแนวคิดของ S. G. Isaksen et al. (2011) มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. วางแนวทางไปสู่การแก้ปัญหา (understanding the challenge)

การวางแนวทางไปสู่การแก้ปัญหาคือการระบุปัญหาที่ชัดเจนสำหรับการแก้ปัญหา ซึ่งจะช่วยให้มั่นใจได้ว่ากำลังแก้ปัญหาที่ถูกต้อง เป็นการเตรียมพร้อมสำหรับปัญหาที่จะต้องเผชิญ ความท้าทาย รวมถึงโอกาสต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยให้ได้มาซึ่งคำตอบของปัญหาในที่สุด โดยมีการทำงาน 3 ขั้นตอนย่อย ประกอบด้วย

1.1) สร้างโอกาส (constructing opportunities)

วางโครงสร้างต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงกับปัญหา ประกอบด้วยคำถามที่ว่า ความท้าทายคืออะไร มีโอกาสอะไรบ้าง และสิ่งที่จะต้องทำคืออะไร ซึ่งโอกาสในที่นี้หมายถึง สิ่งที่ยังคลุมเครือไม่เจาะจง มีลักษณะทั่วไป และยากจะอธิบาย ซึ่งในการทำงานจะต้องเผชิญกับตัวแปรที่หลากหลาย ซึ่งในขั้นนี้จะต้องเลือก และระบุความคลุมเครือนั้นให้แน่นอน และมีความเฉพาะเจาะจง ทำการสรุป และกำหนดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน ซึ่งจะเกิดเป็นโครงสร้างของโอกาสที่จะช่วยให้การแก้ปัญหาที่มีทิศทางที่ชัดเจน และจะช่วยสามารถดำเนินการแก้ปัญหาไปได้อย่างมั่นใจ และเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติการ

1.2) ค้นคว้าข้อมูล (exploring data)

การพยายามตั้งเป้าหมายในการค้นคว้าข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่เป็นไปได้ทั้งหมด ซึ่งจะช่วยให้เกิดการพิจารณาถึงโอกาสต่าง ๆ ในปัญหานั้น โดยจะต้องวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งหมด เพื่อรวบรวมข้อมูล เอกสารต่าง ๆ การรับรู้ และความรู้สึกจากมุมมองที่หลากหลาย เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจต่อปัญหามากยิ่งขึ้น ซึ่งจะทำให้ทราบว่ากุญแจสำคัญของปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่คืออะไร ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจสถานการณ์ ช่วยลดความคลาดเคลื่อนจากเป้าหมายที่แท้จริง

1.3) ตีกรอบปัญหา (framing problems)

การตีกรอบปัญหาช่วยให้เกิดแนวทางในการปฏิบัติที่เป็นไปได้ ร่างภาพของปัญหาให้มีความเฉพาะเจาะจง ยิ่งสามารถตีกรอบปัญหาได้แคบมากเท่าใด ก็จะช่วยช่วยให้ขอบเขตของปัญหานั้นแคบลงเท่านั้น ในขั้นนี้จะต้องแยกปัญหาออกเป็นส่วน เพื่อทำให้เกิดความชัดเจน ซึ่งจะช่วยให้เกิดการก่อเกิดความคิดในขั้นต่อไปของกระบวนการได้ ทำให้สามารถระบุปัญหาได้ชัดเจน ซึ่งทำให้ได้แนวคิดที่เป็นไปได้ในการแก้ปัญหา การตีกรอบปัญหาจะทำให้สามารถวางแนวทางไปสู่เป้าหมายที่คาดหวังไว้

2. แสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหา (generating ideas)

การแสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหานั้นเป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องจากการทำความเข้าใจความท้าทาย โดยในขั้นนี้จะมีจุดประสงค์หลักเพียงประการเดียว คือการทำให้เกิดความคิดที่หลากหลายจากมุมมองที่ต่างออกไป รวมถึงจากรูปแบบของการรับรู้ที่หลากหลาย ซึ่งเป็นความคิดแบบยืดหยุ่นหรือความคิดที่แปลกใหม่ในการแก้ปัญหาที่ได้ทำการระบุไว้อย่างชัดเจนแล้วในขั้นก่อนหน้า ทำให้เกิดความเป็นไปได้ในการแก้ปัญหา ในขั้นการแสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหานั้นสามารถทำได้หลากหลายวิธี เช่น การระดมสมอง (brainstorming) เป็นต้น ซึ่งก่อก่อให้เกิดการพัฒนาแนวคิดที่สามารถนำไปใช้ได้จริง

3. กำหนดทางออกของปัญหา (preparing for action)

ในขั้นกำหนดทางออกของปัญหานั้นเป็นขั้นของการค้นหาโอกาสเพื่อสร้างเป็นวิธีการที่เป็นไปได้ที่จะทำให้เกิดความสำเร็จ โดยเริ่มต้นจากความสนใจ และความตั้งใจ นำมาพัฒนาให้เป็นรูปธรรม สามารถนำไปใช้ได้จริง เกิดประโยชน์ และสามารถปฏิบัติได้ ซึ่งจะก่อให้เกิดเป็นแผนปฏิบัติการ โดยมีการทำงาน 2 ขั้นตอนย่อย ประกอบด้วย

3.1) พัฒนารูปวิธีการ (developing solutions)

ในขั้นพัฒนารูปวิธีการนี้จะเป็นการนำความคิดที่ตั้งใจไว้มาวิเคราะห์ ทำให้ชัดเจน และพัฒนา โดยทำการจัดลำดับ ปรับปรุง และเลือกวิธีการที่เหมาะสม ซึ่งในบางครั้งจะมีการกำหนดเกณฑ์ขึ้นมาเพื่อใช้ประกอบการพิจารณา ในขั้นการพัฒนารูปวิธีการนี้จะช่วยให้เกิดการนำความคิดแบบต่าง ๆ มาพิสูจน์ จากนั้นทำให้ความคิดที่เลือกมีความชัดเจนหนักแน่นขึ้น ในบางครั้งการใช้ความคิดแบบปกติทั่วไปนั้นไม่เพียงพอ หากแต่ต้องใช้จินตนาการ โดยการนำจินตนาการนั้นมาพยายามให้ชัดเจนยิ่งขึ้น จากนั้นพัฒนาให้เข้าใจได้ และสร้างการยอมรับความคิดดังกล่าวในขั้นต่อไป

3.2) สร้างการยอมรับ (building acceptance)

การสร้างการยอมรับนั้นนับว่าเป็นการทำทลาย และเปิดโอกาสให้บุคคลอื่นมีส่วนร่วมในการวิพากษ์วิจารณ์ความคิดซึ่งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นไปได้ โดยมีเป้าหมายในการก่อให้เกิดเป็นวิธีการที่มีประสิทธิผลมากที่สุด การสร้างการยอมรับจะสัมพันธ์กับการบริหารเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เป็นการดำเนินการตามวิธีการที่ผ่านการพัฒนามาแล้ว ซึ่งในขั้นตอนนี้จะเป็นการดำเนินการไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

4. สรรสร้างวิธีการแก้ปัญหา (planning your approach)

การสรรสร้างวิธีการแก้ปัญหา หมายถึง การบริหารจัดการส่วนประกอบต่าง ๆ ทั้งหมด เนื่องจากเป็นสิ่งที่ต้องคำนึงถึงตลอดเวลาเมื่อมีการใช้การแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ องค์ประกอบนี้จะเป็นการติดตามความคิดในขณะที่กระบวนการทุกอย่างเกิดขึ้น เพื่อให้แน่ใจว่าเกิดกระบวนการไปในทิศทางที่ถูกต้อง การสรรสร้างวิธีการแก้ปัญหานั้นรวมถึงความพยายามในการกำกับความคิด บริหารจัดการทางเลือกเกี่ยวกับเครื่องมือ และขั้นตอนต่าง ๆ ในกระบวนการ และปรับแต่งเพื่อให้เกิดการดำเนินการที่มีประสิทธิผลสูงที่สุด องค์ประกอบนี้มีการทำงาน 2 ขั้นตอนย่อย ประกอบด้วย การประเมินภารกิจ และการออกแบบกระบวนการ

4.1) ประเมินภารกิจ (appraising task)

การประเมินภารกิจเป็นการตระหนักถึงการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ไม่ว่าจะเป็นภารกิจใดก็ตาม ในขั้นตอนนี้จะเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลความรับผิดชอบ ข้อจำกัด และเงื่อนไข ซึ่งจะต้องนำมาพิจารณาร่วม เพื่อประยุกต์เข้าในการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด โดยต้องพิจารณาถึงบุคคลที่เข้าร่วม เป้าหมาย บริบทในที่ทำงาน และวิธีการในภารกิจ

4.2) ออกแบบกระบวนการ (designing process)

การออกแบบกระบวนการ เป็นการใช้ความรู้เกี่ยวกับภารกิจ และความต้องการที่มี ในการวางแผนในการใช้องค์ประกอบต่าง ๆ ในกระบวนการการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งจะกลายเป็นขั้นตอน และเครื่องมือสำคัญในการแก้ปัญหา และนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ในขั้นตอนนี้จะต้อง ออกแบบวิธีการใช้กระบวนการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์

ในการสรรสร้างวิธีการแก้ปัญหาจะช่วยให้เกิดการพิจารณาอย่างรอบคอบเกี่ยวกับบุคคลที่ เข้าร่วมในภารกิจ สถานการณ์ ความต้องการ และผลลัพธ์ที่ปรารถนา สิ่งที่เราเรียนรู้จากกระบวนการนี้ จะช่วยให้เกิดการพัฒนาปรับปรุงเกี่ยวกับวิธีการต่อไป โดยมี 4 ปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงประกอบด้วย บุคคล บริบท เนื้อหา และวิธีการ

Allbon (1968) ได้เสนอกระบวนการของการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งมีขั้นตอน ประกอบด้วย 1) ขั้นค้นหาความจริง (fact finding) 2) ขั้นค้นหาปัญหา (problem finding) 3) ขั้นค้นหาแนวคิด (idea finding) 4) ขั้นค้นหาวิธีการ (solution finding) และ 5) ขั้นยอมรับ ข้อค้นพบ (acceptance finding) ซึ่งสนับสนุนแนวคิดของการใช้การระดมสมอง (brainstorming) ในการผลิตความคิด ซึ่งมีประสิทธิภาพมากกว่าการที่บุคคลแก้ไขปัญหายิ่งลำพัง

ทากาฮาชิ มาโกโตะ (2551) ได้เสนอขั้นตอนการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ โดยใช้ไอดีของ กลุ่มแบบทากาฮาชิ 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย

1. ขั้นการกำหนดประเด็นปัญหา หมายถึง การระบุหัวเรื่องปัญหาให้มีความชัดเจน เจาะจง และสรุปให้เห็นแก่นของปัญหาที่เป็นรูปธรรม เช่น หัวข้อปัญหาเรื่อง “การสื่อสารที่ไม่ดี” ควรปรับเป็นหัวข้อปัญหาเรื่อง “ข่าวสารข้อมูลที่สำคัญไปไม่ถึงระดับบน” หรือ “แต่ละฝ่ายไม่มีการ แลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูล” เป็นต้น

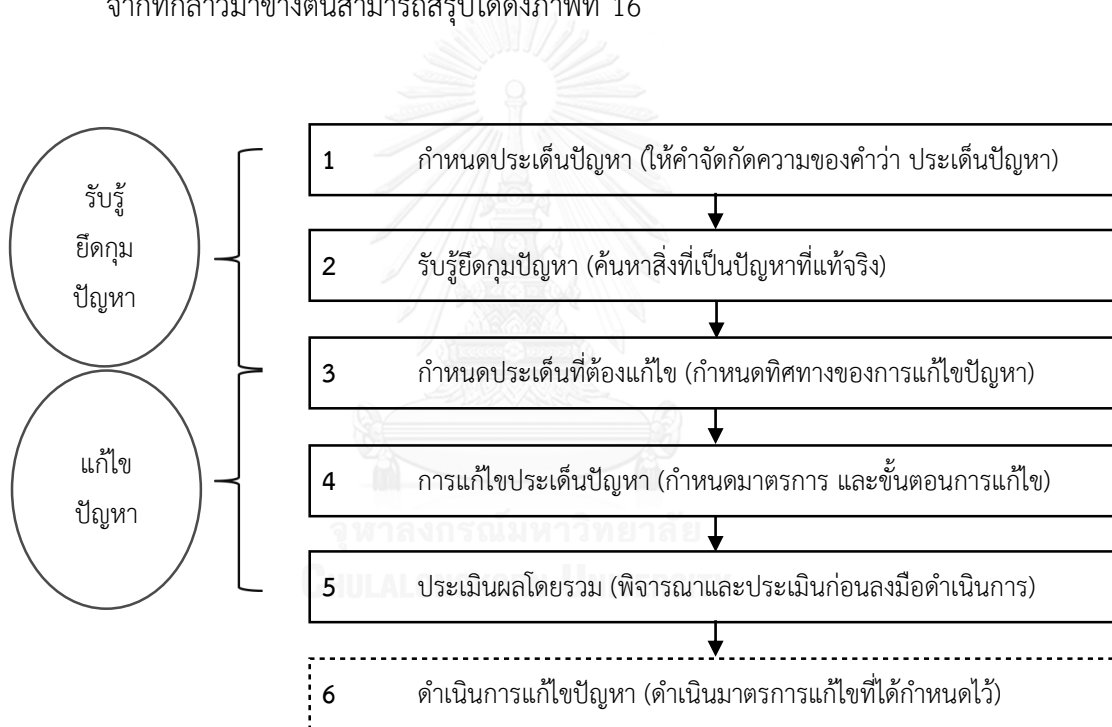
2. ขั้นการรับรู้ยึดกุมปัญหา หมายถึง ค้นหาข้อเท็จจริงทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหานั้น ๆ แล้วทำการวิเคราะห์อย่างจริงจังเพื่อให้ทราบแก่นแท้ของปัญหาดังกล่าว

3. ขั้นการกำหนดประเด็นที่ต้องแก้ไข หมายถึง เมื่อทราบถึงแก่นแท้ของปัญหานั้นแล้ว จึงเริ่มกำหนดเป้าหมายที่ควรแก้ไขให้ชัดเจน รวมถึงกำหนดเป้าหมายของการแก้ไขปัญหา และมาตรฐานการประเมินผล

4. ขั้นการแก้ไขประเด็นปัญหา หมายถึง การหารูปแบบของความคิดที่เป็นประโยชน์ต่อการแก้ไขปัญหา และนำมาประเมิน โดยให้ทำการวางแผนการหารูปแบบความคิด จากนั้นทำการสรุปแผนที่เป็นรูปธรรมของสมาชิกแต่ละคน แล้วจึงพิจารณาจัดทำเป็นมาตรการแก้ไขปัญหานั้น

5. ขั้นการประเมินผลโดยรวม หมายถึง การพิจารณาถึงศักยภาพในการนำไปปฏิบัติจริง หรือลักษณะพิเศษของมาตรการแก้ไขปัญหานั้น

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ดังภาพที่ 16



ภาพที่ 16 ขั้นตอนการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์โดยใช้ไอเดียของกลุ่มแบบทากาฮาชิ
(ทากาฮาชิ มาโกโตะ, 2551)

จากแนวคิดที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้น สามารถสรุปขั้นตอนของการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์เปรียบเทียบตามแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ตารางสังเคราะห์ขอบข่ายการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์

ที่	ขอบข่ายการแก้ปัญหา เชิงสร้างสรรค์	นักวิชาการ								รวม
		Osborn (1942-1967)	Allbon (1968)	Osborn and Parnes (1963-1988)	Isaksen and Treffinger (1981-1986)	Isaksen and Treffinger (1987-1992)	Isaksen and Dorval (1992-1994)	Isaksen, Dorval and Treffinger (1994-ปัจจุบัน)	தாகฮาซี มาโกโดะ (2551)	
1	สำรวจ ค้นหาความจริง		✓	✓	✓	✓		✓		5*
2	สร้างโอกาส							✓		1*
3	ค้นหาประเด็นปัญหา		✓	✓	✓	✓		✓	✓	7*
4	รวบรวมข้อมูล	✓			✓	✓		✓	✓	5*
5	แสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหา					✓	✓	✓		3*
6	วิเคราะห์ข้อมูล	✓	✓						✓	3
7	รวบรวมทางเลือก	✓								1
8	บ่มเพาะให้เกิดความคิด	✓		✓	✓	✓	✓	✓		6*
9	สังเคราะห์ พัฒนาวិธีการ	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	7*
10	พิสูจน์ ตัดสินความคิด	✓	✓	✓	✓	✓		✓		6*
11	ทำความเข้าใจปัญหา					✓	✓			2
12	สรรสร้างวิธีการแก้ปัญหา							✓		1*
13	ประเมินภารกิจ							✓	✓	2*
14	ออกแบบกระบวนการ							✓		1*

* ตัวแปรที่กำหนดในกรอบแนวคิดของการวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้ใช้กรอบแนวคิดการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของ S. G. Isaksen et al. (2011) ในการศึกษา ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดในการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์รุ่นล่าสุดที่ได้รับการพัฒนาขึ้น ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ 1) วางแนวทางไปสู่การแก้ปัญหา (understand the challenge) 2) แสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหา (generating ideas) 3) กำหนดทางออกของปัญหา (preparing for action) และ 4) สร้างวิธีการแก้ปัญหา (planning your approach) ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดที่ครอบคลุมมูลเนื้อหาของปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ที่มีความเป็นรูปธรรม และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กรได้ (S. G. Isaksen et al., 2011)

2.3.4 ประโยชน์ของการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์

การแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์สามารถบูรณาการเข้ากับกิจกรรมขององค์กรได้อย่างหลากหลาย ก่อให้เกิดการนำเสนอสิ่งใหม่ หรือก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง ซึ่งการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์สามารถชี้ให้บุคคลเห็นถึงสิ่งที่มีความสำคัญ และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการทำงาน ช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานทั้งในระดับบุคคล และในระดับกลุ่ม (Treffinger, 2007: 9) สำหรับในระยะยาวจะช่วยให้บุคคลสามารถจัดการกับปัญหาในชีวิตประจำวัน ก่อให้เกิดการนำความคิดสร้างสรรค์มาใช้อย่างเต็มที่ ส่งผลให้มีการคิดอย่างมีโครงสร้าง เมื่อนำการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์มาประยุกต์ใช้ในระดับกลุ่ม การแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์จะช่วยสนับสนุนให้เกิดการทำงานเป็นทีม การประสานความร่วมมือ บรรยากาศเชิงสร้างสรรค์ และเกิดเป็นโครงสร้างที่หลากหลายเมื่อต้องเผชิญกับโอกาส และความท้าทายที่ซับซ้อน (Isaksen, 2008; Treffinger et al., 2010)

ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับประเด็นที่จะทำการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ สามารถจัดกลุ่มงานวิจัยที่ศึกษาได้เป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม มีรายละเอียดดังนี้

2.4.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม

Wing (2005) ได้ทำการศึกษาบทบาทของผู้นำทีมในทีมที่มีสมรรถนะสูง มีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายรูปแบบ บทบาท และกิจกรรมของผู้นำในทีมที่มีสมรรถนะสูง โดยศึกษาในประเด็นเกี่ยวกับบริบท การเป็นแบบอย่างของผู้นำ การคัดเลือกผู้มีพรสวรรค์ การสร้างกลยุทธ์ ความจำเป็น

ของภาวะผู้นำ สร้างโครงสร้างของทีม การฝึกฝนทีม ทรัพยากรของทีม การกระจายอำนาจ ความไว้วางใจ ความคิดสร้างสรรค์ การสื่อสาร ระบบงาน ความสอดคล้อง การจัดการความเสี่ยง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และสัมพันธภาพของบุคคลต่อการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ จากการศึกษาพบว่า ผู้นำมีบทบาทในการสร้างองค์การที่ประสบความสำเร็จได้ โดยการวางระบบที่มีประสิทธิภาพ รู้จักการควบคุมปัจจัยต่าง ๆ ในองค์กร นำเครื่องมือต่าง ๆ มาใช้อย่างเหมาะสม

Stewart (2006) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการออกแบบทีมและสมรรถนะของทีมโดยใช้การวิเคราะห์ห่อภิมานจากงานวิจัยเชิงคุณภาพจำนวน 93 ชิ้นงาน พบว่าความสามารถของสมาชิกในทีม และรูปแบบการบริหารของทีมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับสมรรถนะของทีม ความหลากหลายในทีม กับสมรรถนะของทีมมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมาก ในทีมประเภทโครงการ และทีมบริหารงานจะมีสมรรถนะสูงขึ้นเล็กน้อยเมื่อมีการเพิ่มจำนวนสมาชิกในทีม เมื่อมีการวิเคราะห์อย่างละเอียด และการประสานร่วมกันของทีมจะช่วยเพิ่มสมรรถนะของทีมได้ และสำหรับภาวะผู้นำที่มีรูปแบบที่เพิ่มสมรรถนะของทีมได้ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบนำพิเศษ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ

วันทนา วัฒนธรรม (2557) ได้ทำการศึกษาปัจจัยทางจิตลักษณะและสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของพนักงานเครือข่ายเดอแมออลส์กรุ๊ป มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปฏิสัมพันธ์ระหว่างจิตลักษณะเดิม และลักษณะสถานการณ์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ และศึกษาปัจจัยสำคัญที่สามารถร่วมกันทำนายพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของพนักงาน ผลการวิจัยพบว่า 1) มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ กับการสนับสนุนทางสังคมจากหัวหน้าทีม ที่มีต่อพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพในภาพรวม ทั้งในกลุ่มรวม และกลุ่มย่อยเกือบทุกกลุ่ม ยกเว้นกลุ่มเพศหญิง 2) ปัจจัยในกลุ่มจิตลักษณะเดิม จิตลักษณะตามสถานการณ์ และลักษณะสถานการณ์ สามารถร่วมกันทำนายพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพได้ร้อยละ 78.9 โดยมีตัวแปรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กร ความยืดหยุ่นตัวในการทำงาน และการสนับสนุนทางสังคมจากหัวหน้าทีม

ธีระ ไชยสิทธิ์ (2555) ได้ทำการศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาเป็นผู้บริหารจำนวน 92 คน และครูจำนวน 322 คน รวม 414 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ผลการศึกษาพบว่าสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวมและรายด้านอยู่

ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพพบว่าผู้บริหารมีความคิดเห็นต่อสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพมากกว่าครู และเมื่อเปรียบเทียบสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีขนาดแตกต่างกันพบว่า มีสภาพโดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน

นพดล เจนอักษร (2545) ได้ทำการศึกษาลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโรงเรียนประถมศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียนประถมศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโรงเรียนประถมศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้นโดยใช้ขนาดของโรงเรียนเป็นชั้น แบ่งเป็น 3 ขนาด คือ ขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก ศึกษากับผู้บริหาร 1 คน และครู 1 คนจากทุกโรงเรียน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพใน 6 ด้าน คือ มีความไว้วางใจ เชื่อใจ มีการสื่อสารแบบเปิด ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมาย มีการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน มีมนุษยสัมพันธ์ และมีส่วนร่วมในการทำงาน ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารและครูโรงเรียนประถมศึกษาที่มีความคิดเห็นต่อลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมากในทุกด้าน โดยโรงเรียนขนาดกลางกับขนาดใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยจากการเรียงลำดับความสำคัญของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพพบว่า ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมายมีความสำคัญเป็นอันดับหนึ่ง

อัยนา เพ็ชรทองคำ (2545) ได้ทำการศึกษาสภาพและปัญหาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารและครูในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน 18 คน และครู 242 คน จากโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน จำนวน 9 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม ซึ่งแบ่งเป็น 3 ประเด็น คือ 1) องค์ประกอบด้านผู้นำทีม 2) องค์ประกอบด้านสมาชิกทีม และ 3) องค์ประกอบด้านการจัดการทีม ซึ่งวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการทางสถิติ โดยการแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ ผลการวิจัยพบว่าสิ่งที่ผู้บริหารและครูในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทานส่วนใหญ่ปฏิบัติได้เหมาะสมแล้วคือ การโน้มน้าวครูให้ทำงานเต็มความรู้ ความสามารถ ทศนคติการทำงาน และการแสวงหาวิธีทำงานให้สำเร็จ ส่วนสิ่งที่ผู้บริหาร และครูควรปรับปรุงแก้ไข ในด้านผู้นำทีม คือ การเสริมขวัญ และกำลังใจแก่ครู การสนับสนุนงบประมาณ และสวัสดิการที่เพียงพอ ครูขาดการมีส่วนร่วมในการวางแผน และการมอบหมายงาน ขาดการติดต่อสื่อสาร และการประสานงานโดยตรง และผู้ที่ได้รับมอบหมายงานไม่ทราบขอบเขตของงาน สำหรับปัญหาในด้านการจัดการทีม พบว่า ครูไม่ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ในระดับโรงเรียน หน้าที่ของครูมีความซ้ำซ้อน และเน้นการ

ใช้อำนาจตามสายบังคับบัญชา มีการติดต่อสื่อสารที่ล่าช้า ส่งผลให้บุคลากรมีความพึงพอใจการบริหารงานโรงเรียนเพียงระดับปานกลาง

ณัฐนันท์ ดนูพิทักษ์ (2543) ได้ทำการศึกษาลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู โดยกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาเป็นผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยแบ่งตามสัดส่วนของขนาดโรงเรียน ประกอบด้วย ขนาดเล็ก 74 คน ขนาดกลาง 229 คน และขนาดใหญ่ 157 คน รวม 460 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ 6 ด้าน คือ ความไว้วางใจ การสื่อสารแบบเปิดเผย ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมาย การยอมรับนับถือ ความมีมนุษยสัมพันธ์ และการมีส่วนร่วมในการทำงาน ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารและครูโรงเรียนมัศึกษามีความคิดเห็นต่อลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นต่อลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่ความคิดเห็นต่อลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารในโรงเรียนขนาดต่างกันไม่มีความแตกต่างกัน ยกเว้นด้านมนุษยสัมพันธ์มีความแตกต่างกันในโรงเรียนขนาดเล็กกับขนาดกลาง ส่วนการจัดอันดับความสำคัญปรากฏผลตามลำดับดังนี้ 1) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมาย 2) การยอมรับนับถือ 3) ความมีมนุษยสัมพันธ์ 4) การสื่อสารแบบเปิดเผย 5) ความไว้วางใจ และ 6) การมีส่วนร่วมในการทำงาน

2.4.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์

Carmeli Carmeli et al. (2013) ได้ทำการศึกษาความสำคัญของการแบ่งปันความรู้ผ่านตัวแปรภาวะผู้นำ ความสามารถในการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ และประสิทธิภาพของความคิดสร้างสรรค์ การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาทั้งพฤติกรรมของผู้นำในการอำนวยความสะดวกด้านการแบ่งปันความรู้ รวมถึงพฤติกรรมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของบุคลากรโดยการเพิ่มประสิทธิภาพของความคิดสร้างสรรค์ จากผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมการสนับสนุนของผู้นำมีความสัมพันธ์ทั้งทางตรง และทางอ้อมผ่านการแบ่งปันความรู้ทั้งแบบภายใน และภายนอกองค์กร ไปยังความสามารถในการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของบุคลากร และพบว่าการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์นั้นมีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์เพียง 2 องค์ประกอบคือ ความคิดริเริ่ม (Originality) และความคิดคล่องแคล่ว (Fluency) แต่อย่างไรก็ตามเมื่อทำการวิเคราะห์ตัวแปรค้นกลางพบว่า การแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์นั้นเป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์แบบค้นกลางระหว่างการ

แบ่งปันความรู้ภายในองค์กร ประสิทธิภาพของความคิดสร้างสรรค์ และความคิดริเริ่ม ซึ่งข้อค้นพบดังกล่าวทำให้เห็นประเด็นที่เกี่ยวกับกระบวนการที่มีความเกี่ยวข้องกันคือ ระหว่างที่ผู้นำอำนวยความสะดวกในการแบ่งปันความรู้ทั้งภายใน และภายนอกองค์กร และการที่ผู้นำอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับพฤติกรรมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของบุคลากร จะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพด้านความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรไปด้วยเช่นเดียวกัน

Reiter-Palmon and Illies (2004) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำกับความคิดสร้างสรรค์ เพื่อทำความเข้าใจบทบาทภาวะผู้นำจากมุมมองของการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งงานวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการคิดในการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ เพื่อให้ผู้นำองค์กรสามารถพัฒนา และบุคลากรของพวกเขาให้เกิดการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ โดยการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ในระดับบุคคลในสถานที่ทำงานนั้นจะขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพ กระบวนการคิด ทักษะ และรูปแบบการแก้ปัญหาของบุคคล อย่างไรก็ตามได้มีการรวมตัวแปรที่เกี่ยวกับองค์กรเข้ามาในการศึกษา ประกอบด้วย บรรยากาศของสถานที่ทำงาน การปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม และโครงสร้างขององค์กร ผลการศึกษาพบว่าองค์กรจะมีความต้องการด้านความยืดหยุ่น และความเป็นนวัตกรรม ซึ่งจะช่วยให้ผู้นำ และบุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งกรอบการศึกษาเกี่ยวกับการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ในการศึกษาในครั้งนี้จะพิจารณาจากกระบวนการคิด 2 รูปแบบคือ 1) การก่อเกิดความคิด และ 2) การประเมินความคิด ในขั้นที่ 1) การก่อเกิดความคิดนั้นจะประกอบด้วยการค้นหาปัญหาที่ต้องการแก้ สารสนเทศที่ต้องการ และค้นหาวิธีการที่เป็นไปได้ ในขั้นนี้จะให้ความสำคัญกับรูปแบบของความคิดแบบอนินทรีย์ ซึ่งเกิดเป็นความจำเป็นให้นักแก้ปัญหาต้องค้นหาทางเลือก ซึ่งชัดเจนว่ารูปแบบการค้นหาข้อมูล และรูปแบบการคิดแบบอนินทรีย์จะช่วยให้เห็นโครงสร้างของปัญหา ช่วยค้นพบข้อมูล และนำไปสู่การสรุปเป็นวิธีการ บทบาทของผู้นำที่สำคัญในการนำให้บุคลากรในองค์กรมีการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ก็คือ การส่งเสริมให้เกิดการแบ่งปันความรู้ และสารสนเทศระหว่างบุคลากร โดยอาจใช้เทคนิคการบริหารจัดการความรู้ในองค์กรร่วมด้วยในขั้นตอนดังกล่าว ทั้งนี้ปัจจัยด้านแรงจูงใจ และเวลาก็เป็นสิ่งสำคัญ บทบาทของผู้นำในองค์กรที่ส่งเสริมให้เกิดการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ในองค์กรจะต้องให้เวลากับบุคลากรในการพยายามแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ให้มีเวลาในการคิด ทำความเข้าใจกับปัญหา และพัฒนาวิธีการแก้ปัญหา ซึ่งผู้นำจะต้องใช้เวลาในการเข้าไปมีส่วนร่วมในงานมากกว่ารอให้งานดำเนินไปเอง โดยให้ทำการวางแผน และระบุปัญหาให้ชัด ซึ่งมีความสำคัญอย่างมากกับความก้าวหน้า และการเติบโตขององค์กร สิ่งที่สำคัญที่สุดก็คือผู้นำจะต้องให้ความสำคัญกับการสื่อสารกับบุคลากรเพื่อส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานของบุคลากร 2) การประเมินความคิด ในขั้นการประเมินความคิด แม้โดยธรรมชาติจะเป็นการใช้ความคิดแบบอนินทรีย์ก็ตาม แต่การใช้ความคิดแบบอนินทรีย์ร่วมด้วยก็จะสามารถช่วยได้อย่างมาก ซึ่งในขั้นนี้

จะเรียกว่าการสร้างการยอมรับของความคิด โดยเลือกวิธีการที่ดีที่สุด และปรับใช้เป็นวิธีการแก้ปัญหา ซึ่งการใช้ความคิดแบบเนกนัยจะมีบทบาทอย่างมากในการค้นหาวิธีการที่เป็นไปได้ในการแก้ปัญหา ซึ่งผู้นำจะต้องเป็นผู้ตัดสินใจเลือกวิธีการที่สร้างสรรค์ที่สุด

Isaksen S. Isaksen et al. (2009) ได้ทำการศึกษาการสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรม ที่เชื่อมโยงกับรูปแบบการแก้ปัญหา และบรรยากาศองค์กร มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบ และสำรวจ ว่าบุคคล และสถานที่มีความเกี่ยวข้องกันอย่างไร จากศึกษาครั้งนี้เป็นการออกแบบเพื่อศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการแก้ปัญหา กับประสบการณ์เกี่ยวกับบรรยากาศองค์กรในกรณีที่ดีที่สุด และแย่ที่สุด โดยวัดตัวแปรบรรยากาศขององค์กรด้วยเครื่องมือ Situational Outlook Questionnaire[®] ซึ่งตอบสนองกับบรรยากาศเชิงสร้างสรรค์ 9 มิติ สำหรับรูปแบบการแก้ปัญหา วัดด้วยเครื่องมือ Assessment of Problem Solving Style[™] ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลที่เกิดขึ้นจากการเข้าใจถึงบรรยากาศองค์กรช่วยให้เกิดความชัดเจน การปรับตัว ลดความรู้สึกในแง่ลบ และเพิ่มความรู้ในแง่บวกในระดับบุคคล ช่วยให้เกิดความเข้าใจในสภาพแวดล้อม การเปิดรับ และการสื่อสารที่ซื่อตรง การพัฒนางานที่เป็นรูปธรรม เกิดความมั่นใจในผลผลิตในระดับกลุ่มงาน และเกิดการนำองค์กร บริหารองค์กร และปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความเหมาะสม เกิดการเตรียมองค์กรให้เกิดความพร้อม เกิดการจัดสรรงานที่เหมาะสมในระดับบริหาร 2) ผลที่เกิดขึ้นจากการเข้าใจรูปแบบ ช่วยให้เกิดการเห็นจุดแข็ง และความท้าทายภายใต้เงื่อนไขของพฤติกรรมที่บุคคลต้องการจะเป็นในระดับบุคคล, ช่วยให้เกิดความเข้าใจที่มากขึ้น และเกิดการบริหารจัดการรูปแบบที่แตกต่างของสมาชิก สามารถกำจัดอุปสรรค และเกิดการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพในระดับกลุ่มงาน และสามารถบริหารจัดการองค์กร เพิ่มความสามารถที่หลากหลาย และเพิ่มสิ่งจำเป็นสำหรับการแก้ปัญหา และรักษาไว้ซึ่งการแข่งขันและสนับสนุนบุคลากรในระดับบริหาร ซึ่งผลจากศึกษาด้านรูปแบบชี้ว่ามีความสัมพันธ์กันระหว่างรูปแบบการแก้ปัญหา กับการสร้างนวัตกรรม 3) ผู้บริหารไม่สามารถบริหารบุคลากรในรูปแบบเดียวกันทั้งหมดได้ จากการศึกษาพบว่าในบุคคลที่มีรูปแบบ นักค้นคว้า จะต้องการอิสระ และความเป็นส่วนตัวสูงกว่าบุคคลที่มีรูปแบบนักพัฒนา และ 4) ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กร และรูปแบบการแก้ปัญหา จากการศึกษาพบว่า บรรยากาศเชิงสร้างสรรค์ และบรรยากาศเชิงนวัตกรรมมีโครงสร้างที่แยกจากกันชัดเจน และสามารถวัดประเมินได้ ซึ่งงานวิจัยชิ้นนี้ชี้ให้เห็นถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบของบุคคล กับบรรยากาศของสภาพแวดล้อม

Akkermans Akkermans et al. (2008) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ซึ่งเป็นการศึกษาเชิงสำรวจสภาพในปัจจุบัน เพื่อทำความเข้าใจบทบาทของภาวะผู้นำ ในสภาพแวดล้อมของความคิดสร้างสรรค์เพื่อนวัตกรรม ซึ่งได้ดำเนินการศึกษาบรรยากาศ

เชิงนวัตกรรม เชิงความคิดสร้างสรรค์ และเชิงการเปลี่ยนแปลงตลอด 25 ปีที่ผ่านมา โดยทำการวิจัยบนแนวคิดของ Göran Ekvall ซึ่งเป็นผู้ที่ศึกษาเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์กรมาเป็นระยะเวลากว่า 50 ปี บนแนวคิดที่ว่าบทบาทของผู้นำมีความสำคัญอย่างมากในการสร้างบรรยากาศเชิงนวัตกรรม รวมถึงส่งผลให้เกิดเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมด้วย การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำ และผลผลิตเชิงนวัตกรรมท่ามกลางตัวแปรสำคัญคือ บรรยากาศขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจว่าพฤติกรรมของผู้นำส่งผลต่อผลผลิตเชิงนวัตกรรมซึ่งจะทำให้เห็นว่าผู้นำสามารถส่งผลให้เกิดนวัตกรรมได้ การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยแบบพหุวิธีโดยใช้เครื่องมือเป็นแบบสอบถามออนไลน์ กลุ่มตัวอย่างเป็นองค์กรจำนวน 103 แห่งทั่วโลก แบ่งได้เป็น 31 ประเภทอุตสาหกรรม ผลการวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์ระดับสูงระหว่างภาวะผู้นำ และผลผลิตเชิงนวัตกรรม นอกจากนี้ ผู้นำจะต้องให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศเชิงความคิดสร้างสรรค์ และเชิงนวัตกรรมซึ่งจะส่งผลให้ประสบผลสำเร็จในการสร้างนวัตกรรม

Basadur and Hausdorf (1996) ได้ทำการศึกษาทัศนคติต่อความคิดแบบอเนกนัยที่สัมพันธ์กับการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ และการบริหารนวัตกรรม การศึกษาในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อขยายผลของงานวิจัยที่ได้เคยทำการศึกษาเกี่ยวกับทัศนคติต่อความคิดแบบอเนกนัย ซึ่งสัมพันธ์กับองค์กรที่มีความคิดสร้างสรรค์ ทัศนคติทั้ง 3 รูปแบบที่มีต่อความคิดแบบอเนกนัยที่ได้รับการระบุไว้ประกอบด้วย “การพิจารณารูปแบบความคิดใหม่” “รูปแบบความคิดสร้างสรรค์ของแต่ละบุคคล” และ “ไม่ว่างสำหรับความคิดใหม่” โดยใช้การวิเคราะห์ทางจิตวิทยา และวิเคราะห์เนื้อหา กลุ่มตัวอย่างเป็นนักศึกษาสาขาวิชาบริหารธุรกิจจำนวน 522 คน และกลุ่มบุคลากรในองค์กรอุตสาหกรรมจำนวน 218 คน ใช้ชุดฝึกอบรมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ แบบสอบถามเพื่อวัดทัศนคติทั้ง 3 รูปแบบ โดยวัดทัศนคติต่อความคิดแบบอเนกนัยที่มีความเกี่ยวข้องกับความคิดสร้างสรรค์ และการแก้ปัญหา ผลการศึกษาพบว่า 1) การฝึกอบรมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของกลุ่มนักศึกษาสาขาวิชาบริหารธุรกิจที่มีทัศนคติแบบ “รูปแบบความคิดสร้างสรรค์ของแต่ละบุคคล” และแบบ “ไม่ว่างสำหรับความคิดใหม่” มีการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์สูงขึ้น แต่กลุ่มนักศึกษาสาขาวิชาบริหารธุรกิจที่มีทัศนคติแบบ “การพิจารณารูปแบบความคิดใหม่” มีการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ลดลง สำหรับบุคลากรในองค์กรอุตสาหกรรมพบว่าบุคลากรที่มีทัศนคติแบบ “การพิจารณารูปแบบความคิดใหม่” แบบ “ไม่ว่างสำหรับความคิดใหม่” และแบบ “พึงพอใจในความคิด” มีการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์สูงขึ้น แต่ บุคลากรที่มีทัศนคติแบบ “รูปแบบความคิดสร้างสรรค์ของแต่ละบุคคล” และแบบ “มีแนวโน้มว่าจะไม่ทำต่อ” มีการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ลดลง หลังเข้าร่วมกิจกรรม 2) มาตรการทัศนคติ 3 ระดับ (“การพิจารณารูปแบบความคิดใหม่” “รูปแบบความคิดสร้างสรรค์ของแต่ละบุคคล” และ “ไม่ว่างสำหรับความคิดใหม่”) จำนวน 24 ข้อ มีความสัมพันธ์กับทิศทางของมาตร

ความคาดหวังที่มี 2 ระดับ (“พึงพอใจในความคิด” และ “มีแนวโน้มว่าจะไม่ทำต่อ”) ซึ่งมาตรทัศนคติ 3 ระดับชี้ให้เห็นว่ามีความสัมพันธ์ในเชิงทฤษฎีกับการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์

มิ่งขวัญ ภาคสฤษฎิไชย (2555) ได้ทำการศึกษาวิจัย และพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของนักศึกษาปริญญาตรี โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อสำรวจความต้องการจำเป็นในการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของนักศึกษาปริญญาตรี เพื่อพัฒนาแบบประเมินการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของนักศึกษาปริญญาตรี และเพื่อพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของนักศึกษา และศึกษาผลของการพัฒนา การศึกษายืดหลักทฤษฎีการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของ Osborn and Parnes ดังนั้น จึงเป็นการมุ่งเน้นทำการพัฒนาในแต่ละขั้นตอนทั้ง 6 ขั้นตอนตามทฤษฎี ประกอบด้วย 1) การค้นหาเป้าหมาย 2) การค้นหาความจริง 3) การค้นพบปัญหา 4) การค้นหาวิธีแก้ปัญหาที่เป็นไปได้ 5) การค้นพบวิธีแก้ปัญหาที่เหมาะสมที่สุด และ 6) การวางแผนสำหรับดำเนินการแก้ปัญหา จากนั้นได้ศึกษา และสังเคราะห์แนวคิด รูปแบบ และกระบวนการของการฝึกอบรมของ Nadler (1982), Abella (1989), Bramley (1990), Wills (1992) และชาญ สวัสดิสาสิ (2544) ทำให้ได้ขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์และประเมินความต้องการจำเป็น 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม 3) การสร้างเนื้อหาสาระ และหลักสูตรในการฝึกอบรม 4) การดำเนินการฝึกอบรม และ 5) การประเมินผลการฝึกอบรม นอกจากนี้ยังพัฒนาแบบประเมินการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์สำหรับนักศึกษาปริญญาตรีด้วย โดยยึดหลักทฤษฎีของ Osborn and Parnes ผลการวิจัยพบว่า 1) จากการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นพบว่า ขั้นตอนที่ต้องได้รับการพัฒนาสูงสุดคือ ขั้นค้นหาปัญหา การค้นหาวิธีแก้ปัญหาที่เป็นไปได้ และการวางแผนสำหรับดำเนินการแก้ปัญหา ตามลำดับ 2) แบบประเมินมี 5 สถานการณ์ มุ่งวัด 6 ขั้นตอนการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ มี IOC ระหว่าง 0.857-1.000 ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงเท่ากับ 0.911 และ 0.900 ในผู้ตรวจทั้งสองคน โดยวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการให้คะแนนทั้ง 2 ท่าน มีค่าในระดับสูงมากเป็นส่วนใหญ่ และ 3) ผลการทดลองพบว่า ทั้ง 2 กลุ่มมีการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ต่างกันที่ระดับ 0.01 และกลุ่มทดลองมีคะแนนเฉลี่ยการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์สูงกว่ากลุ่มควบคุมที่นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชน ตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงบรรยาย (descriptive research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหา และแนวทางการแก้ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร ศึกษาสภาพ และปัญหาการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานครตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ และนำเสนอแนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานครตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งในบทนี้ได้นำเสนอวิธีดำเนินการวิจัยประกอบไปด้วยระเบียบวิธีวิจัย และขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย ดังนี้

3.1 ระเบียบวิธีวิจัย

3.1.1 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล

ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ มีรายละเอียดดังนี้

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ภายใต้สังกัดของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร จำนวน 671 โรงเรียน จำแนกเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 167 โรงเรียน ขนาดกลาง จำนวน 358 โรงเรียน และขนาดใหญ่ จำนวน 146 โรงเรียน

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ภายใต้สังกัดของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร โดยพิจารณาขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ระดับความเชื่อมั่น (confidence interval) 95% เมื่อมีขนาดกลุ่มประชากรมีจำนวนจำกัด จากสูตร

$$\begin{aligned}x &= Z_{(c/100)}^2 r(100-r) \\n &= N \cdot x / ((N-1)E^2 + x) \\E &= \text{Sqrt}[(N-n)x / n(N-1)]\end{aligned}$$

จากนั้นใช้การสุ่มอย่างง่ายโดยเปรียบเทียบตามสัดส่วน ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 101 โรงเรียน จำแนกเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 25 โรงเรียน ขนาดกลาง จำนวน 54 โรงเรียน และขนาดใหญ่ จำนวน 22 โรงเรียน

3. ผู้ให้ข้อมูล แบ่งเป็น 3 กลุ่ม รวมจำนวนผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 303 คน ดังนี้

3.1) ผู้บริหารระดับสูง หมายถึง บุคลากรในโรงเรียนเอกชนที่ดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการ จำนวน 101 คน

3.2) ผู้บริหารระดับกลาง หมายถึง บุคลากรในโรงเรียนเอกชนที่ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าแผนก หัวหน้าระดับชั้น หรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 101 คน

3.3) บุคลากรครู หมายถึง บุคลากรในโรงเรียนเอกชนที่ปฏิบัติหน้าที่ ครูผู้สอน จำนวน 101 คน

3.1.2 เครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มี 3 เครื่องมือ ได้แก่ 1) แบบประเมินความเหมาะสมของกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย 2) แบบสอบถามสภาพ ปัญหา และแนวทางการแก้ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลาง และแบบสอบถามสภาพ ปัญหา และแนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ และ 3) แบบประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของ (ร่าง) แนวทางการแก้ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลาง และแบบประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของ (ร่าง) แนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1) แบบประเมินความเหมาะสมของกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย มีลักษณะเป็น มาตรการส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 3 ระดับ มีข้อความคำถามทั้งหมด 13 ข้อ

2) แบบสอบถามสภาพ ปัญหา และแนวทางการแก้ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลาง และแบบสอบถามสภาพ ปัญหา และแนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการ

แก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ โดยแบบสอบถามมีจำนวนทั้งหมด 7 ตอน รวมมีข้อคำถามจำนวนทั้งหมด 162 ข้อ โดยในแต่ละตอนมีรายละเอียด ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ (check list) และแบบเติมข้อความ จำนวน 3 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามแบบสอบถามสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ จำนวน 24 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ จำนวน 24 ข้อ

ตอนที่ 4 แบบสอบถามแนวทางการแก้ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร มีลักษณะเป็นแบบเติมข้อความ จำนวน 6 ข้อ

ตอนที่ 5 แบบสอบถามสภาพการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานครตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ จำนวน 48 ข้อ

ตอนที่ 6 แบบสอบถามปัญหาการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานครตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ จำนวน 54 ข้อ

ตอนที่ 7 แบบสอบถามแนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานครตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ มีลักษณะเป็นแบบเติมข้อความ จำนวน 3 ข้อ

3) แบบประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของ (ร่าง) แนวทางการแก้ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลาง และแบบประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของ (ร่าง) แนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ จำนวน 10 ข้อ และ 18 ข้อ ตามลำดับ รวมมีข้อคำถามจำนวนทั้งหมด 28 ข้อ

3.1.3 การสร้างเครื่องมือ

การสร้างเครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้ มีรายละเอียดดังนี้

1) แบบประเมินความเหมาะสมของกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย มีขั้นตอนการสร้าง และ ประเมินเครื่องมือ ดังนี้

1.1) ศึกษาเอกสาร แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดกรอบแนวคิด และ ตัวแปรที่ใช้ ได้แก่ 1) กรอบแนวคิดการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางซึ่งได้จากการสังเคราะห์ กระบวนการบริหารตามแนวคิดของนักวิชาการจำนวน 6 ท่าน (Fayol, 1916; Deming, 1982; Gulick, 1987; Kreitner, 1989; Griffin, 2008; กัลยาณี สูงสมบัติ, 2551) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผน (planning) การนำแผนสู่การปฏิบัติ (implementation) และการประเมินผล (evaluation) 2) กรอบแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง ตามแนวคิดของ Donnellon (2006) ประกอบด้วยคุณลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง 6 ลักษณะ ได้แก่ เน้นการ ปฏิบัติงานเป็นทีม (focus on collective performance) สร้างความร่วมมือร่วมใจเป็นทีม (build collaboration out of conflict) ร่วมกันรับรู้เป้าหมายของทีม (keep the team focused and informed on its goals) สร้างบรรยากาศเชิงบวกภายในทีม (create a positive culture) เสริมพลังอำนาจแก่ทีม (empower your team) และ สร้างค่านิยมของการทำงานเป็นทีม (model your own values) และ 3) กรอบแนวคิดการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ตามแนวคิดของ Isaksen, Dorval and Treffinger (2011) ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ วางแนวทางไปสู่การแก้ปัญหา (understand the challenge) แสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหา (generating ideas) กำหนด ทางออกของปัญหา (preparing for action) และ สรรสร้างวิธีการแก้ปัญหา (planning your approach)

1.2) ดำเนินการสร้างแบบประเมิน โดยนำกรอบแนวคิดที่ได้มาสร้างตารางกำหนด เป็นข้อคำถาม พร้อมทั้งขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาในการตรวจสอบ และแก้ไข

1.3) นำกรอบแนวคิดการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ไปเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 3 ท่าน เพื่อขอความ อนุเคราะห์ในการประเมินความเหมาะสมของกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย โดยกำหนดคุณสมบัติของ ผู้ทรงคุณวุฒิไว้ ดังนี้

1. เป็นนักวิชาการทางด้านบริหารการศึกษา
2. เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถทางด้านครุศาสตร์/บริหารการศึกษา
3. เป็นผู้ที่มีความรู้ และประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียนเอกชน

2) แบบสอบถามสภาพ ปัญหา และแนวทางการแก้ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลาง และแบบสอบถามสภาพ ปัญหา และแนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ มีขั้นตอนการสร้าง และตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ดังนี้

2.1) ดำเนินการสร้างแบบสอบถาม โดยนำนิยามตัวแปรที่ได้มาสร้างตารางกำหนดจำนวนข้อคำถาม สร้างแบบสอบถามจำนวน 7 ตอน พร้อมขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาในการตรวจสอบและแก้ไข

2.2) ปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือ โดยนำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จ พร้อมทั้งข้อมติเชิงปฏิบัติการของตัวแปรไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 3 ท่าน เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการพิจารณาตรวจสอบความครอบคลุมของโครงสร้างเนื้อหา (content validity) และความเหมาะสมของปริมาณข้อคำถาม อีกทั้งความสอดคล้องระหว่างคำถามกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการวัด (item objective congruence: IOC) และเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของสำนวนภาษาที่ใช้ รูปแบบการพิมพ์ และการจัดวางโดยกำหนดคุณสมบัติของผู้ทรงคุณวุฒิไว้ ดังนี้

1. เป็นนักวิชาการทางด้านบริหารการศึกษา
2. เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถทางด้านครุศาสตร์/บริหารการศึกษา
3. เป็นผู้ที่มีความรู้ และประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียนเอกชน

เกณฑ์ที่ใช้ในการวัดค่าดัชนี IOC (item objective congruence) โดยพิจารณาใช้ข้อคำถามที่มีค่า IOC สูงกว่า หรือเท่ากับ 0.50 ส่วนข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.50 จะนำไปปรับปรุง และแก้ไขข้อคำถามตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งผลการทดสอบความตรงของเนื้อหาของข้อคำถามพบว่า มีข้อที่มีค่า IOC เท่ากับ 0.66 จำนวน 3 ข้อ และข้อที่มีค่า IOC เท่ากับ 1.00 จำนวน 159 ข้อ รวมข้อคำถามจำนวนทั้งสิ้น 162 ข้อ

2.3) นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบ และปรับปรุงจากผู้ทรงคุณวุฒิเรียบร้อยแล้ว นำเสนอแก่อาจารย์ที่ปรึกษา เมื่อได้รับความเห็นชอบจึงนำไปดำเนินการจัดพิมพ์ และนำไปเก็บข้อมูลจริงต่อไป

3) แบบประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของ (ร่าง) แนวทางการแก้ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลาง และแบบประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของ (ร่าง) แนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ มีขั้นตอนการสร้าง และประเมินเครื่องมือ ดังนี้

3.1) ดำเนินการร่างแนวทางการแก้ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลาง และแนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ โดยนำผลการศึกษาศาภาพ ปัญหา และแนวทางการแก้ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลาง และสภาพ ปัญหา และแนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานครตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ที่ได้จากแบบสอบถาม มาวิเคราะห์ และกำหนดร่างแนวทางการแก้ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลาง และร่างแนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ตามแนวคิดการพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง ที่ได้จากการสังเคราะห์กระบวนการบริหารตามแนวคิดของนักวิชาการจำนวน 6 ท่าน (Fayol, 1916; Deming, 1982; Gulick, 1987; Kreitner, 1989; Griffin, 2008; กัลยาณี สูงสมบัติ, 2551) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผน การนำแผนสู่การปฏิบัติ และการประเมินผล แนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของ Donnellon (2006) ประกอบด้วยคุณลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง 6 ลักษณะ ได้แก่ เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม สร้างความร่วมมือร่วมใจเป็นทีม ร่วมกันรับรู้เป้าหมายของทีม สร้างบรรยากาศเชิงบวกภายในทีม เสริมพลังอำนาจแก่ทีม และสร้างค่านิยมของการทำงานเป็นทีม และ พร้อมทั้งขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ในการตรวจสอบ และแก้ไข และแนวคิดการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของ Isaksen, Dorval and Treffinger (2011) ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ วางแนวทางไปสู่การแก้ปัญหา แสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหา กำหนดทางออกของปัญหา และสรรสร้างวิธีการแก้ปัญหา (planning your approach)

3.2) นำร่างแนวทางการแก้ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลาง และร่างแนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ที่ร่างเสร็จ

ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 3 ท่าน เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของร่างแนวทาง โดยกำหนดคุณสมบัติของผู้ทรงคุณวุฒิไว้ ดังนี้

1. เป็นนักวิชาการทางด้านบริหารการศึกษา
2. เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถทางด้านครุศาสตร์/บริหารการศึกษา
3. เป็นผู้ที่มีความรู้ และประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียนเอกชน

3.1.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ มีรายละเอียดดังนี้

1) แบบประเมินความเหมาะสมของกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย มีขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1.1) ติดต่อขอหนังสือนำจากสาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อขอความอนุเคราะห์จากผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินความเหมาะสมของกรอบแนวคิดในการวิจัย

1.2) เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ โดยดำเนินการส่ง และรับคืนด้วยตนเอง

2) แบบสอบถาม สภาพ ปัญหา และแนวทางการแก้ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนเอกชน และแบบสอบถาม สภาพ ปัญหา และแนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานครตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ มีขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

2.1) ติดต่อขอหนังสือนำจากสาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อขอความอนุเคราะห์ ดังนี้

1. การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยจากผู้ทรงคุณวุฒิ โดยดำเนินการส่ง และรับคืนด้วยตนเอง

2. ขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนเอกชนประเภท สามัญศึกษาในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร

2.2) ติดต่อขอหนังสือนำจากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร

2.3) การเก็บรวบรวมข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร จำนวน 101 โรงเรียน 303 ชุด (โรงเรียนละ 3 ชุด) โดยการส่งหนังสือนำ และแบบสอบถามทางไปรษณีย์ และแนบซองพร้อมแสตมป์เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างส่งกลับคืนทางไปรษณีย์ จากการศึกษาพบว่า ผลการตอบกลับของแบบสอบถามที่ส่งทางไปรษณีย์มีอัตราการตอบกลับเพียงร้อยละ 40 หรือ 50 (Kerlinger, 1986: 380) จึงได้ส่งแบบสอบถามไปเป็นจำนวน 4 เท่าของกลุ่มตัวอย่าง คือ จำนวน 404 โรงเรียน 1,212 ชุด (โรงเรียนละ 3 ชุด) ได้รับแบบสอบถามกลับคืนจำนวน 99 โรงเรียน 297 ชุด คิดเป็นร้อยละ 24.50 ของจำนวนแบบสอบถามที่ส่งไปทั้งหมด แต่เป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ทั้งหมด 282 ชุด คิดเป็นร้อยละ 23.27 ของจำนวนแบบสอบถามที่ส่งไปทั้งหมด คิดเป็นร้อยละ 93.07 ของจำนวนกลุ่มตัวอย่าง

3) แบบประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของ (ร่าง) แนวทางการแก้ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลาง และแบบประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของ (ร่าง) แนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ มีขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

3.1) ติดต่อขอหนังสือนำจากสาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการศึกษา และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อขอความอนุเคราะห์จากผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของ (ร่าง) แนวทางการแก้ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลาง และ (ร่าง) แนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์

3.2) เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ โดยดำเนินการส่ง และรับคืนด้วยตนเอง

3.1.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ มีรายละเอียดดังนี้

1) แบบประเมินความเหมาะสมของกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย วิเคราะห์ข้อมูล โดยการหาค่าเฉลี่ย และนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำอธิบาย โดยมีเกณฑ์การพิจารณาคำตอบที่ให้ ดังนี้

+1	หมายถึง แน่ใจว่ากรอบแนวคิดมีความเหมาะสม
0	หมายถึง ไม่แน่ใจว่ากรอบแนวคิดมีความเหมาะสม
- 1	หมายถึง แน่ใจว่ากรอบแนวคิดไม่มีความเหมาะสม

โดยพิจารณาใช้ข้อข้อความในกรอบแนวคิดที่มีค่าความเหมาะสมมากกว่า หรือเท่ากับ 0.50 ส่วนข้อความที่มีค่าความเหมาะสมน้อยกว่า 0.50 จะนำไปปรับปรุง และแก้ไขข้อความตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งผลการประเมินความเหมาะสมของกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัยพบว่า มีข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 1.00 จำนวนทั้งหมด 13 ข้อ จากข้อคำถามจำนวนทั้งสิ้น 13 ข้อ หลังจากนั้นนำผลที่ได้จากการประเมินความเหมาะสมของกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัยจากผู้ทรงคุณวุฒิมาดำเนินขั้นตอนการปรับปรุงและแก้ไขกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย และนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณา และนำข้อเสนอแนะที่ได้ไปปรับปรุงแก้ไขกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัยให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น จากนั้นจึงใช้กรอบแนวคิดที่สมบูรณ์เป็นแนวทางในการวิจัยในขั้นต่อไป

2) แบบสอบถาม สภาพ ปัญหา และแนวทางการแก้ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนเอกชน และแบบสอบถาม สภาพ ปัญหา และแนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานครตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้การแจกแจงความถี่ (frequency) การหาค่าร้อยละ (percentage) การหาค่าเฉลี่ย (mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) ของข้อมูลเชิงปริมาณที่ได้จากแบบสอบถาม และวิเคราะห์เนื้อหาจับประเด็นของข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากแบบสอบถาม เพื่อศึกษาลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้โปรแกรมการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติสำเร็จรูป

2.1) การวิเคราะห์ข้อมูลตอนที่ 1 แบบสอบถามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ การหาค่าร้อยละ และการหาค่าเฉลี่ย จำแนกตามกลุ่ม ตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และบุคลากรครู และนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำอธิบาย

2.2) การวิเคราะห์ข้อมูลตอนที่ 2 แบบสอบถามสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนเอกชน ในกรุงเทพมหานคร และตอนที่ 5 แบบสอบถามสภาพการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานครตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำอธิบาย โดยมีเกณฑ์การพิจารณาคำตอบที่ให้ ดังนี้

5	หมายถึง มีการปฏิบัติระดับมากที่สุด
4	หมายถึง มีการปฏิบัติระดับมาก
3	หมายถึง มีการปฏิบัติระดับปานกลาง
2	หมายถึง มีการปฏิบัติระดับน้อย
1	หมายถึง มีการปฏิบัติระดับน้อยที่สุด

มีเกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยคะแนน 5 ระดับดังนี้ (วิเชียร เกตุสิงห์, 2538)

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.50-5.00	หมายถึง มีการปฏิบัติระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.50-4.49	หมายถึง มีการปฏิบัติระดับมาก
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.50-3.49	หมายถึง มีการปฏิบัติระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.50-2.49	หมายถึง มีการปฏิบัติระดับน้อย
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00-1.49	หมายถึง มีการปฏิบัติระดับน้อยที่สุด

2.3) การวิเคราะห์ข้อมูลตอนที่ 3 แบบสอบถามปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อ ส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนเอกชน และ ตอนที่ 6 แบบสอบถามปัญหาการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร ตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ วิเคราะห์ ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบ คำอธิบาย โดยมีเกณฑ์การพิจารณาคำตอบที่ให้ ดังนี้

5	หมายถึง มีปัญหาในระดับมากที่สุด
4	หมายถึง มีปัญหาในระดับมาก
3	หมายถึง มีปัญหาในระดับปานกลาง
2	หมายถึง มีปัญหาในระดับน้อย
1	หมายถึง มีปัญหาในระดับน้อยที่สุด

มีเกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยคะแนน 5 ระดับดังนี้ (วิเชียร เกตุสิงห์, 2538)

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.50-5.00	หมายถึง มีปัญหาในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.50-4.49	หมายถึง มีปัญหาในระดับมาก
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.50-3.49	หมายถึง มีปัญหาในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.50-2.49	หมายถึง มีปัญหาในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00-1.49	หมายถึง มีปัญหาในระดับน้อยที่สุด

2.4) การวิเคราะห์ข้อมูลตอนที่ 4 แบบสอบถามแนวทางการแก้ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร และตอนที่ 7 แบบสอบถามแนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานครตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการรวบรวม จับประเด็น และวิเคราะห์เนื้อหาจากคำถามปลายเปิด และข้อเสนอแนะของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลทั้ง 3 กลุ่ม คือ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และบุคลากรครู เพื่อใช้เป็นประเด็นในการร่างแนวทางการแก้ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนเอกชน และแนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานครตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์

การสรุปข้อมูลเพื่อหาแนวทางการแก้ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลาง คือ การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลาง ด้านที่มีความคิดเห็นในสภาพการปฏิบัติโดยเฉลี่ยต่ำที่สุด และรองลงมา ถือว่าควรมีแนวทางการการแก้ปัญหาให้มีสภาพการปฏิบัติที่เพิ่มมากขึ้น และด้านที่มีความคิดเห็นในปัญหาโดยเฉลี่ยสูงที่สุด และรองลงมา ถือว่าควรมีแนวทางการแก้ปัญหาให้มีปัญหาที่น้อยลง

การสรุปข้อมูลเพื่อหาแนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ คือ การพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานครตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ด้านที่มีความคิดเห็นในสภาพการปฏิบัติโดยเฉลี่ยต่ำที่สุด และรองลงมา และมีความคิดเห็นในปัญหาโดยเฉลี่ยสูงที่สุด และรองลงมา ที่มีการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลางในภาพรวม ด้านที่มีความคิดเห็นในสภาพการปฏิบัติโดยเฉลี่ยต่ำที่สุด และรองลงมา หรือมีความคิดเห็นในปัญหาโดยเฉลี่ยสูงที่สุด และรองลงมา ถือว่าควรมีแนวทางการพัฒนาให้มีสภาพการปฏิบัติที่เพิ่มมากขึ้น

3) แบบประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของ (ร่าง) แนวทางการแก้ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลาง และแบบประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของ (ร่าง) แนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำอธิบาย โดยมีเกณฑ์การพิจารณาคำตอบที่ให้อย่างนี้

5	หมายถึง มีความเหมาะสม / เป็นไปได้มากที่สุด
4	หมายถึง มีความเหมาะสม / เป็นไปได้มาก
3	หมายถึง มีความเหมาะสม / เป็นไปได้ปานกลาง
2	หมายถึง มีความเหมาะสม / เป็นไปได้น้อย
1	หมายถึง มีความเหมาะสม / เป็นไปได้น้อยที่สุด

มีเกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยคะแนน 5 ระดับดังนี้ (วิเชียร เกตุสิงห์, 2538)

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.50-5.00	หมายถึง มีความเหมาะสม / เป็นไปได้มากที่สุด
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.50-4.49	หมายถึง มีความเหมาะสม / เป็นไปได้มาก
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.50-3.49	หมายถึง มีความเหมาะสม / เป็นไปได้ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.50-2.49	หมายถึง มีความเหมาะสม / เป็นไปได้น้อย
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00-1.49	หมายถึง มีความเหมาะสม / เป็นไปได้น้อยที่สุด

หลังจากนั้นนำผลที่ได้จากการตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของร่างแนวทางจากผู้ทรงคุณวุฒิมาดำเนินขั้นตอนปรับปรุง และแก้ไขแนวทาง และนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณา และนำข้อเสนอแนะที่ได้ไปปรับปรุงแก้ไขแนวทางให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น จากนั้นจึงนำเสนอแนวทางการแก้ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร และแนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร ตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ในรายงานวิทยานิพนธ์ฉบับสมบูรณ์ และเผยแพร่ต่อไป

3.2 ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีขั้นตอนในการวิจัย 3 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

- ขั้นที่ 1 ศึกษาสภาพ ปัญหา และแนวทางการแก้ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร
- ขั้นที่ 2 ศึกษาสภาพ และปัญหาการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานครตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์
- ขั้นที่ 3 ศึกษาแนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานครตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์

สรุปขั้นตอนการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย และผลลัพธ์ที่ได้ในแต่ละขั้นตอน รายละเอียดตามตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย	วิธีดำเนินการวิจัย	ผลลัพธ์
<p>ขั้นที่ 1 ศึกษาสภาพ ปัญหา และแนวทางการแก้ปัญหา การทำงานเป็น ทีมที่มี สมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริม การ แก้ ปัญหา เชิง สร้างสรรค์ของผู้บริหาร ระดับกลางของโรงเรียน เอกชนในกรุงเทพมหานคร</p>	<p>1.1 ประชากร คือ โรงเรียนเอกชน 671 โรงเรียน</p> <p>1.2 กลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนเอกชน 101 โรงเรียน</p> <p>1.3 ผู้ให้ข้อมูลแบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และบุคลากรครู</p> <p>1.4 เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด และแบบประเมินความ เหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) แนวทางจำนวน 1 ชุด</p> <p>1.5 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การแจกแจง ความถี่ คำนวณค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์ เนื้อหาจับประเด็น</p>	<p>1) สภาพการทำงานเป็นทีมที่มี สมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการ แก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของ ผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียน เอกชนในกรุงเทพมหานคร</p> <p>2) ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มี สมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการ แก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของ ผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียน เอกชนในกรุงเทพมหานคร</p> <p>3) แนวทางการแก้ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อ ส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารระดับกลางของ โรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร จากแบบสอบถาม</p>
	<p>1.6 ร่างแนวทางการแก้ปัญหการทำงาน เป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการ แก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร ระดับกลาง โดยนำผลของสภาพ ปัญหา และผลการวิเคราะห์เนื้อหาจากการ จับประเด็นของคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับ แนวทางการแก้ปัญหการทำงานเป็นทีม ที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหา เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลางของ โรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร มานำเสนอร่างแนวทางการแก้ปัญหการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริม การแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร ระดับกลาง โดยนักวิจัย</p>	<p>4) (ร่าง) แนวทางการแก้ปัญหการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อ ส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารระดับกลาง</p>

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย	วิธีดำเนินการวิจัย	ผลลัพธ์
ขั้นที่ 1 ศึกษาสภาพ ปัญหา และแนวทางการแก้ปัญหา การทำงานเป็น ทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริม การ แก้ ปัญหา เจริญ สร้างสรรค์ของผู้บริหาร ระดับกลางของโรงเรียน เอกชนในกรุงเทพมหานคร (ต่อ)	1.7 ประเมินความเหมาะสมและความ เป็นไปได้ของร่างแนวทางการแก้ปัญหา การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อ ส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของ ผู้บริหารระดับกลาง โดยผู้ทรงคุณวุฒิ	5) ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และข้อเสนอแนะของ (ร่าง) แนว ทิศทางการแก้ปัญหาการทำงานเป็น ทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการ แก้ปัญหา เจริญ สร้างสรรค์ของ ผู้บริหารระดับกลาง
	1.8 นำเสนอแนวทางการแก้ปัญหาการ ทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริม การแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร ระดับกลางฉบับสมบูรณ์ ต่ออาจารย์ที่ ปรึกษาวิทยานิพนธ์	6) แนวทางการแก้ปัญหาการ ทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อ ส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารระดับกลางฉบับ สมบูรณ์
ขั้นที่ 2 ศึกษาสภาพ และ ปัญหาการพัฒนาผู้บริหาร ระดับกลางของโรงเรียน เอกชนในกรุงเทพมหานคร ตามแนวความคิดการทำงานเป็น ทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อ ส่งเสริมการแก้ปัญหา เจริญ สร้างสรรค์	2.1 เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด และแบบประเมินความ เหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) แนวทางจำนวน 1 ชุด 2.2 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การแจกแจง ความถี่ คำนวณค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์ เนื้อหาจับประเด็น	7) สภาพการพัฒนาผู้บริหาร ระดับกลางของโรงเรียนเอกชนใน กรุงเทพมหานครตามแนวความคิดการ ทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อ ส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ 8) ปัญหาการพัฒนาผู้บริหาร ระดับกลางของโรงเรียนเอกชนใน กรุงเทพมหานครตามแนวความคิดการ ทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อ ส่งเสริมการแก้ปัญหา

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย	วิธีดำเนินการวิจัย	ผลลัพธ์
<p>ขั้นที่ 3 ศึกษาแนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานครตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์</p>	<p>3.1 ร่างแนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานครตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ โดยนำผลของสภาพ และปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร และสภาพ ปัญหา และผลการวิเคราะห์เนื้อหาจากการจับประเด็นของคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ มานำเสนอร่างแนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานครตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ โดยนักวิจัย</p>	<p>9) (ร่าง) แนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานครตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์</p>
	<p>3.2 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างแนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ</p>	<p>10) ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และข้อเสนอแนะของ (ร่าง) แนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานครตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ จากผู้ทรงคุณวุฒิ</p>
	<p>3.3 นำเสนอแนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ฉบับสมบูรณ์ ต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์</p>	<p>11) แนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ฉบับสมบูรณ์</p>

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร ตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ โดยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามความคิดเห็นแล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้นำเสนอในรูปแบบการบรรยาย และตารางประกอบความเรียง โดยแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

- 4.1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
- 4.2 สภาพ ปัญหา และแนวทางการแก้ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร
- 4.3 สภาพ และปัญหาการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานครตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์
- 4.4 แนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานครตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์

4.1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 282 คน แบ่งเป็นผู้บริหารระดับสูง 94 คน ผู้บริหารระดับกลาง 94 คน และบุคลากรครู 94 คน ซึ่งสามารถจำแนกตามเพศ อายุ และระดับการศึกษาสูงสุด มีรายละเอียดดังนี้



ตารางที่ 5 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด

ข้อมูลพื้นฐาน	ผู้บริหาร ระดับสูง		ผู้บริหาร ระดับกลาง		บุคลากรครู		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ								
ก. ชาย	13	13.83	17	18.09	8	8.51	38	13.48
ข. หญิง	81	86.17	77	81.91	86	91.49	244	86.52
รวม	94	100	94	100	94	100	282	100
2. อายุ								
ก. น้อยกว่า 40 ปี	5	5.32	22	23.41	36	38.30	63	22.34
ข. 41 - 45 ปี	13	13.83	19	20.21	18	19.15	50	17.73
ค. 46 - 50 ปี	7	7.45	11	11.70	11	11.70	29	10.28
ง. 50 ปี ขึ้นไป	69	73.40	42	44.68	29	30.85	140	49.65
รวม	94	100	94	100	94	100	282	100
3. ระดับการสำเร็จการศึกษาสูงสุด								
ก.ปริญญาตรี	27	28.72	53	56.38	67	71.27	147	52.13
ข.ปริญญาโท	50	53.19	33	35.11	20	21.28	103	36.53
ค.ปริญญาเอก	13	13.83	3	3.19	-	-	16	5.67
ง. อื่นๆ	4	4.26	5	5.32	7	7.45	16	5.67
รวม	94	100	94	100	94	100	282	100

จากตารางที่ 5 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด พบว่า

เพศ ผู้ตอบแบบสอบถามโดยรวมเป็นเพศหญิงจำนวน 244 คน คิดเป็นร้อยละ 86.52 เป็นเพศชายจำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 13.48 และเมื่อพิจารณาผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และบุคลากรครู พบว่าเป็นเพศหญิงร้อยละ 86.17 81.91 และ 91.49 ตามลำดับ เพศชายร้อยละ 13.83 18.09 และ 8.51 ตามลำดับ

อายุ ผู้ตอบแบบสอบถามโดยรวมมีอายุ 50 ปี ขึ้นไป เป็นจำนวน 140 คน คิดเป็นร้อยละ 49.65 เมื่อพิจารณาผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้บริหารระดับสูงส่วนใหญ่มีอายุ 50 ปี ขึ้นไป เป็นจำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 73.40 ผู้บริหารระดับกลางส่วนใหญ่มีอายุ 50 ปี ขึ้นไป เป็นจำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 44.68 และบุคลากรครูส่วนใหญ่มีอายุน้อยกว่า 40 ปี เป็นจำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 38.30

ระดับการศึกษาสูงสุด ผู้ตอบแบบสอบถามโดยรวมมีระดับการศึกษาสูงสุดในระดับปริญญาตรี เป็นจำนวน 147 คน คิดเป็นร้อยละ 52.13 เมื่อพิจารณาผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้บริหารระดับสูงส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาสูงสุดในระดับปริญญาโท จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 53.19 ผู้บริหารระดับกลางส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาสูงสุดในระดับปริญญาตรี จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 56.38 และ บุคลากรครูส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาสูงสุดในระดับปริญญาตรี จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 71.27

4.2 สภาพ ปัญหา และแนวทางการแก้ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพ ปัญหา และแนวทางการแก้ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลางของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 282 คน จำแนกตามคุณลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง 6 ลักษณะ ได้แก่ เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม สร้างความร่วมมือร่วมใจเป็นทีม ร่วมกันรับรู้เป้าหมายของทีม สร้างบรรยากาศเชิงบวกภายในทีม เสริมพลังอำนาจแก่ทีม และสร้างค่านิยมของการทำงานเป็นทีม มีรายละเอียดดังนี้



ตารางที่ 6 สภาพการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลางในภาพรวม จำแนกตามคุณลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง

สภาพการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ จำแนกตามคุณลักษณะของ การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง	ผู้บริหารระดับสูง		ผู้บริหารระดับกลาง		บุคลากรครู		รวม	
	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)
1. เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม	4.30	0.564	4.25	0.500	4.24	0.610	4.27	0.558
2. สร้างความร่วมมือร่วมใจเป็นทีม	4.39	0.542	4.28	0.545	4.32	0.593	4.33	0.560
3. ร่วมกันรับรู้เป้าหมายของทีม	4.29	0.610	4.32	0.539	4.34	0.613	4.31	0.587
4. สร้างบรรยากาศเชิงบวกภายในทีม	4.35	0.596	4.30	0.580	4.26	0.682	4.30	0.620
5. เสริมพลังอำนาจแก่ทีม	4.23	0.608	4.28	0.596	4.18	0.605	4.23	0.602
6. สร้างค่านิยมของการทำงานเป็นทีม	4.28	0.623	4.28	0.590	4.21	0.599	4.26	0.603
รวม	4.31	0.591	4.29	0.558	4.26	0.617	4.28	0.588

จากตารางที่ 6 สภาพการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลางในภาพรวม จำแนกตามคุณลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง พบว่า

สภาพการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลางในภาพรวม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.28$, $SD = 0.588$) และเมื่อพิจารณาตามตำแหน่งในปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถามที่ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และบุคลากรครู พบว่า ผู้บริหารระดับสูงมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลางในภาพรวมสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.31$, $SD = 0.591$) รองลงมาคือ ผู้บริหารระดับกลาง ($\bar{X} = 4.29$, $SD = 0.558$) และ บุคลากรครู ($\bar{X} = 4.26$, $SD = 0.617$) ตามลำดับ

สภาพการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลางในภาพรวม จำแนกตามคุณลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง ด้านการสร้างความร่วมมือร่วมใจเป็นทีม มีความคิดเห็นในสภาพการปฏิบัติโดยเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.33$, $SD = 0.560$) รองลงมา ได้แก่ ร่วมกันรับรู้เป้าหมายของทีม ($\bar{X} = 4.31$, $SD = 0.587$) สร้างบรรยากาศเชิงบวกภายในทีม ($\bar{X} = 4.30$, $SD = 0.620$) เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม ($\bar{X} = 4.27$, $SD = 0.558$) สร้างค่านิยมของการทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 4.26$, $SD = 0.603$) และด้านการเสริมพลังอำนาจแก่ทีม ($\bar{X} = 4.23$, $SD = 0.602$) มีความคิดเห็นในสภาพการปฏิบัติโดยเฉลี่ยต่ำที่สุดตามลำดับ

ตารางที่ 7 สภาพการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลาง จำแนกตามการแก้ปัญหา
เชิงสร้างสรรค์ รายด้าน

สภาพการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์	ผู้บริหารระดับสูง		ผู้บริหารระดับกลาง		บุคลากรครู		รวม	
	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)
1. เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม								
1.1 วางแนวทงไปสู่การแก้ปัญหา	4.34	0.559	4.28	0.594	4.32	0.675	4.31	0.610
1.2 แสวงทงทางเลือกในการแก้ปัญหา	4.31	0.640	4.21	0.654	4.28	0.678	4.27	0.656
1.3 กำหนดทงออกของปัญหา	4.30	0.636	4.26	0.547	4.16	0.677	4.24	0.623
1.4 สรสรสร้างวิธีการแก้ปัญหา	4.27	0.675	4.27	0.608	4.22	0.706	4.25	0.662

ตารางที่ 7 (ต่อ)

สภาพการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์	ผู้บริหารระดับสูง		ผู้บริหารระดับกลาง		บุคลากรครู		รวม	
	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)
2. สร้างความร่วมมือร่วมใจเป็นทีม								
2.1 วางแนวทางการแก้ปัญหา	4.50	0.544	4.30	0.583	4.39	0.626	4.40	0.589
2.2 แสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหา	4.41	0.594	4.34	0.597	4.33	0.678	4.36	0.623
2.3 กำหนดทางออกของปัญหา	4.32	0.626	4.26	0.585	4.24	0.667	4.27	0.626
2.4 สร้างวิธีการแก้ปัญหา	4.34	0.648	4.24	0.599	4.31	0.656	4.30	0.634
3. ร่วมกันรู้เป้าหมายของทีม								
3.1 วางแนวทางการแก้ปัญหา	4.32	0.643	4.34	0.578	4.41	0.612	4.36	0.611
3.2 แสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหา	4.28	0.662	4.30	0.583	4.30	0.716	4.29	0.654
3.3 กำหนดทางออกของปัญหา	4.27	0.675	4.30	0.583	4.30	0.701	4.29	0.653
3.4 สร้างวิธีการแก้ปัญหา	4.29	0.650	4.33	0.612	4.35	0.651	4.32	0.636

ตารางที่ 7 (ต่อ)

สภาพการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์	ผู้บริหารระดับสูง		ผู้บริหารระดับกลาง		บุคลากรครู		รวม	
	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)
4. สร้างบรรยากาศเชิงบวกภายในทีม								
4.1 วางแนวทางไปสู่การแก้ปัญหา	4.37	0.622	4.33	0.629	4.32	0.707	4.34	0.652
4.2 แสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหา	4.35	0.617	4.24	0.617	4.27	0.691	4.29	0.642
4.3 กำหนดทางออกของปัญหา	4.35	0.651	4.31	0.605	4.22	0.750	4.29	0.671
4.4 สรรสร้างวิธีการแก้ปัญหา	4.31	0.656	4.32	0.643	4.23	0.754	4.29	0.685
5. เสริมพลังอำนาจแก่ทีม								
5.1 วางแนวทางไปสู่การแก้ปัญหา	4.24	0.667	4.29	0.616	4.16	0.627	4.23	0.637
5.2 แสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหา	4.26	0.655	4.28	0.646	4.17	0.650	4.23	0.650
5.3 กำหนดทางออกของปัญหา	4.26	0.655	4.29	0.650	4.17	0.698	4.24	0.667
5.4 สรรสร้างวิธีการแก้ปัญหา	4.18	0.687	4.26	0.687	4.21	0.654	4.22	0.674

ตารางที่ 7 (ต่อ)

สภาพการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์	ผู้บริหารระดับสูง		ผู้บริหารระดับกลาง		บุคลากรครู		รวม	
	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)
6. สร้างค่านิยมของการทำงานเป็นทีม								
6.1 วางแนวทงไปสู่การแก้ปัญหา	4.30	0.669	4.29	0.598	4.22	0.658	4.27	0.641
6.2. แสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหา	4.32	0.659	4.28	0.646	4.21	0.620	4.27	0.641
6.3 กำหนดทางออกของปัญหา	4.22	0.706	4.29	0.616	4.22	0.690	4.24	0.670
6.4 สร้างวิธีการแก้ปัญหา	4.30	0.669	4.28	0.646	4.19	0.723	4.26	0.679
รวม	4.31	0.591	4.29	0.558	4.26	0.617	4.28	0.588

จากตารางที่ 7 สภาพการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลาง จำแนกตามการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ รายงาน พบว่า

สภาพการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลาง ด้านเน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม จำแนกตามการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ รายงาน พบว่า ขึ้นวางแนวทางไปสู่การแก้ปัญหา มีความคิดเห็นในสภาพการปฏิบัติโดยเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.31$, $SD = 0.610$) รองลงมาคือ ขึ้นแสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหา ($\bar{X} = 4.27$, $SD = 0.656$) ขึ้นสรรสร้างวิธีการแก้ปัญหา ($\bar{X} = 4.25$, $SD = 0.662$) และขึ้นกำหนดทางออกของปัญหา ($\bar{X} = 4.24$, $SD = 0.623$) มีความคิดเห็นในสภาพการปฏิบัติโดยเฉลี่ยต่ำที่สุด ตามลำดับ

สภาพการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลาง ด้านสร้างความร่วมมือร่วมใจเป็นทีม จำแนกตามการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ รายงาน พบว่า ขึ้นวางแนวทางไปสู่การแก้ปัญหามีความคิดเห็นในสภาพการปฏิบัติโดยเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.40$, $SD = 0.589$) รองลงมาคือ ขึ้นแสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหา ($\bar{X} = 4.36$, $SD = 0.623$) ขึ้นสรรสร้างวิธีการแก้ปัญหา ($\bar{X} = 4.30$, $SD = 0.634$) และขึ้นกำหนดทางออกของปัญหา ($\bar{X} = 4.27$, $SD = 0.626$) มีความคิดเห็นในสภาพการปฏิบัติโดยเฉลี่ยต่ำที่สุด ตามลำดับ

สภาพการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลาง ด้านร่วมกันรับรู้เป้าหมายของทีม จำแนกตามการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ รายงาน พบว่า ขึ้นวางแนวทางไปสู่การแก้ปัญหามีความคิดเห็นในสภาพการปฏิบัติโดยเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.36$, $SD = 0.611$) รองลงมาคือ ขึ้นสรรสร้างวิธีการแก้ปัญหา ($\bar{X} = 4.32$, $SD = 0.636$) และขึ้นกำหนดทางออกของปัญหา ($\bar{X} = 4.29$, $SD = 0.653$) กับขึ้นแสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหา ($\bar{X} = 4.29$, $SD = 0.654$) มีความคิดเห็นในสภาพการปฏิบัติโดยเฉลี่ยต่ำที่สุดเท่ากัน

สภาพการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลาง ด้านสร้างบรรยากาศเชิงบวกภายในทีม จำแนกตามการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ รายงาน พบว่า ขึ้นวางแนวทางไปสู่การแก้ปัญหามีความคิดเห็นในสภาพการปฏิบัติโดยเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.34$, $SD = 0.652$) รองลงมาคือ ขึ้นแสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหา ($\bar{X} = 4.29$, $SD = 0.642$) ขึ้นกำหนดทางออกของปัญหา ($\bar{X} = 4.29$, $SD = 0.671$) กับขึ้นสรรสร้างวิธีการแก้ปัญหา ($\bar{X} = 4.29$, $SD = 0.685$) มีความคิดเห็นในสภาพการปฏิบัติโดยเฉลี่ยต่ำที่สุดเท่ากัน

สภาพการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลาง ด้านเสริมพลังอำนาจแก่ทีม จำแนกตามการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ รายด้าน พบว่า ขึ้นกำหนดทางออกของปัญหามีความคิดเห็นในสภาพการปฏิบัติโดยเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.24$, $SD = 0.667$) รองลงมาคือ ขึ้นวางแผนทางไปสู่การแก้ปัญหา ($\bar{X} = 4.23$, $SD = 0.637$) กับขั้นแสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหา ($\bar{X} = 4.23$, $SD = 0.650$) และขั้นสรรสร้างวิธีการแก้ปัญหา ($\bar{X} = 4.22$, $SD = 0.674$) มีความคิดเห็นในสภาพการปฏิบัติโดยเฉลี่ยต่ำที่สุด ตามลำดับ

สภาพการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลาง ด้านสร้างค่านิยมของการทำงานเป็นทีม จำแนกตามการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ รายด้าน พบว่า ขึ้นวางแผนทางไปสู่การแก้ปัญหา ($\bar{X} = 4.27$, $SD = 0.641$) กับขั้นแสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหา ($\bar{X} = 4.27$, $SD = 0.641$) มีความคิดเห็นในสภาพการปฏิบัติ โดยเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ขั้นสรรสร้างวิธีการแก้ปัญหา ($\bar{X} = 4.26$, $SD = 0.679$) และ ขึ้นกำหนดทางออกของปัญหา ($\bar{X} = 4.24$, $SD = 0.670$) มีความคิดเห็นในสภาพการปฏิบัติโดยเฉลี่ยต่ำที่สุด ตามลำดับ

สภาพการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลาง จำแนกตามการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์รายด้าน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ส่วนมากมีความคิดเห็นในสภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ซึ่งด้านที่มีความคิดเห็นในสภาพการปฏิบัติโดยเฉลี่ยต่ำที่สุด และรองลงมา ได้แก่ ด้านเสริมพลังอำนาจแก่ทีมขั้นสรรสร้างวิธีการแก้ปัญหา ($\bar{X} = 4.22$, $SD = 0.674$) รองลงมามี 2 ด้าน ที่มีสภาพการปฏิบัติเท่ากัน ได้แก่ ด้านเสริมพลังอำนาจแก่ทีมขั้นวางแผนทางไปสู่การแก้ปัญหา ($\bar{X} = 4.23$, $SD = 0.637$) และด้านเสริมพลังอำนาจแก่ทีมขั้นแสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหา ($\bar{X} = 4.23$, $SD = 0.650$) ซึ่งจำเป็นต้องมีแนวทางการแก้ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลางเพื่อแก้ปัญหาให้มีการปฏิบัติที่เพิ่มมากขึ้น

ตารางที่ 8 ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลางในภาพรวม จำแนกตามคุณลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง

ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ จำแนกตามคุณลักษณะของการทำงานเป็นทีม ที่มีสมรรถนะสูง	ผู้บริหารระดับสูง		ผู้บริหารระดับกลาง		บุคลากรครู		รวม	
	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)
1. เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม	2.14	0.973	2.27	1.002	2.08	0.960	2.16	0.978
2. สร้างความร่วมมือร่วมใจเป็นทีม	1.96	1.026	1.99	0.939	1.87	0.931	1.94	0.964
3. ร่วมกันรับรู้เป้าหมายของทีม	1.98	0.999	1.96	0.990	1.85	0.891	1.93	0.959
4. สร้างบรรยากาศเชิงบวกภายในทีม	1.92	0.906	1.95	0.930	1.83	0.882	1.90	0.904
5. เสริมพลังอำนาจแก่ทีม	1.83	0.890	1.78	0.899	1.70	0.883	1.77	0.889
6. สร้างค่านิยมของการทำงานเป็นทีม	1.81	0.903	1.82	0.905	1.70	0.852	1.78	0.885
รวม	1.94	0.950	1.96	0.944	1.84	0.900	1.91	0.930

จากตารางที่ 8 ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลางในภาพรวม จำแนกตามคุณลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง พบว่า

ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลางในภาพรวม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 1.91$, $SD = 0.930$) และเมื่อพิจารณาตามตำแหน่งในปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถามที่ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และบุคลากรครู พบว่า ผู้บริหารระดับกลางมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลางในภาพรวมสูงที่สุด ($\bar{X} = 1.96$, $SD = 0.944$) รองลงมาคือ ผู้บริหารระดับสูง ($\bar{X} = 1.94$, $SD = 0.950$) และ บุคลากรครู ($\bar{X} = 1.84$, $SD = 0.900$) ตามลำดับ

ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลางในภาพรวม จำแนกตามคุณลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงด้านการเน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม มีความคิดเห็นในปัญหาโดยเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 2.16$, $SD = 0.978$) รองลงมา ได้แก่ สร้างความร่วมมือร่วมใจเป็นทีม ($\bar{X} = 1.94$, $SD = 0.964$) ร่วมกันรับรู้เป้าหมายของทีม ($\bar{X} = 1.93$, $SD = 0.959$) สร้างบรรยากาศเชิงบวกภายในทีม ($\bar{X} = 1.90$, $SD = 0.904$) สร้างค่านิยมของการทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 1.78$, $SD = 0.885$) และด้านการเสริมพลังอำนาจแก่ทีม ($\bar{X} = 1.77$, $SD = 0.889$) มีความคิดเห็นในปัญหาโดยเฉลี่ยต่ำที่สุดตามลำดับ

ตารางที่ 9 ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลาง จำแนกตามการแก้ปัญหา
เชิงสร้างสรรค์ รายด้าน

ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์	ผู้บริหารระดับสูง		ผู้บริหารระดับกลาง		บุคลากรครู		รวม	
	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)
1. เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม								
1.1 วางแนวทางไปสู่การแก้ปัญหา	2.00	1.047	2.17	1.064	2.03	1.021	2.07	1.043
1.2 แสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหา	2.24	1.114	2.39	1.109	2.19	1.090	2.28	1.104
1.3 กำหนดทางออกของปัญหา	2.12	1.199	2.34	1.223	2.04	1.097	2.17	1.177
1.4 สร้างวิธีการแก้ปัญหา	2.18	1.107	2.18	1.067	2.06	1.066	2.14	1.078

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์	ผู้บริหารระดับสูง		ผู้บริหารระดับกลาง		บุคลากรครู		รวม		
	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	แปลผล
2. สร้างความร่วมมือร่วมใจเป็นทีม									
2.1 วางแนวทางการไปสู่การแก้ปัญหา	2.01	1.092	2.15	1.116	1.89	1.000	2.02	1.072	น้อย
2.2. แสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหา	2.04	1.087	2.01	.978	1.97	1.042	2.01	1.033	น้อย
2.3 กำหนดทางออกของปัญหา	1.85	1.047	1.85	.961	1.76	0.991	1.82	0.998	น้อย
2.4 สรรสร้างวิธีการแก้ปัญหา	1.93	1.129	1.94	1.035	1.87	1.050	1.91	1.069	น้อย
3. ร่วมกันรับรู้เป้าหมายของทีม									
3.1 วางแนวทางการไปสู่การแก้ปัญหา	1.95	1.041	2.04	1.057	1.88	1.004	1.96	1.032	น้อย
3.2. แสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหา	2.18	1.116	2.14	1.074	2.02	0.984	2.11	1.058	น้อย
3.3 กำหนดทางออกของปัญหา	1.93	1.100	1.85	1.057	1.76	0.947	1.84	1.035	น้อย
3.4 สรรสร้างวิธีการแก้ปัญหา	1.85	1.077	1.82	1.057	1.73	0.906	1.80	1.014	น้อย

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์	ผู้บริหารระดับสูง		ผู้บริหารระดับกลาง		บุคลากรครู		รวม	
	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)
4. สร้างบรรยากาศเชิงบวกภายในทีม								
4.1 วางแนวทางการไปสู่การแก้ปัญหา	1.91	1.142	1.99	1.169	1.94	1.096	1.95	1.132
4.2. แสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหา	1.97	1.150	2.01	1.131	1.80	1.063	1.93	1.115
4.3 กำหนดทางออกของปัญหา	1.98	1.027	1.99	1.042	1.87	1.029	1.95	1.030
4.4 สร้างวิธีการแก้ปัญหา	1.81	0.942	1.80	0.957	1.72	0.897	1.78	0.930
5. เสริมพลังอำนาจแก่ทีม								
5.1 วางแนวทางการไปสู่การแก้ปัญหา	1.78	0.996	1.72	0.944	1.72	0.932	1.74	0.955
5.2. แสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหา	1.73	0.930	1.74	0.994	1.65	0.958	1.71	0.958
5.3 กำหนดทางออกของปัญหา	1.84	1.009	1.76	0.969	1.68	0.975	1.76	0.983
5.4 สร้างวิธีการแก้ปัญหา	1.96	1.046	1.88	0.971	1.74	0.994	1.86	1.005

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์	ผู้บริหารระดับสูง		ผู้บริหารระดับกลาง		บุคลากรครู		รวม	
	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)
6. สร้างค่านิยมของการทำงานเป็นทีม								
6.1 วางแนวทางการไปสู่การแก้ปัญหา	1.83	0.958	1.83	0.946	1.67	0.932	1.78	0.945
6.2 แสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหา	1.70	0.982	1.65	0.981	1.60	0.859	1.65	0.940
6.3 กำหนดทางออกของปัญหา	1.94	1.003	2.05	1.071	1.88	1.025	1.96	1.032
6.4 สร้างวิธีการแก้ปัญหา	1.77	0.977	1.76	0.924	1.66	0.899	1.73	0.932
รวม	1.94	0.950	1.96	0.944	1.84	0.900	1.91	0.930

จากตารางที่ 9 ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลาง จำแนกตามการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ รายด้าน พบว่า

ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลาง ด้านเน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม จำแนกตามการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ รายด้าน พบว่า ชั้นแสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหามีความคิดเห็นในปัญหาโดยเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 2.28$, $SD = 1.104$) รองลงมาคือ ชั้นกำหนดทางออกของปัญหา ($\bar{X} = 2.17$, $SD = 1.177$) ชั้นสรรสร้างวิธีการแก้ปัญหา ($\bar{X} = 2.14$, $SD = 1.078$) และชั้นวางแนวทางไปสู่การแก้ปัญหา ($\bar{X} = 2.07$, $SD = 1.043$) มีความคิดเห็นในปัญหาโดยเฉลี่ยต่ำที่สุด ตามลำดับ

ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลาง ด้านสร้างความร่วมมือร่วมใจเป็นทีม จำแนกตามการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ รายด้าน พบว่า ชั้นวางแนวทางไปสู่การแก้ปัญหามีความคิดเห็นในปัญหาโดยเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 2.02$, $SD = 1.072$) รองลงมาคือ ชั้นแสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหา ($\bar{X} = 2.01$, $SD = 1.033$) ชั้นสรรสร้างวิธีการแก้ปัญหา ($\bar{X} = 1.91$, $SD = 1.069$) และชั้นกำหนดทางออกของปัญหา ($\bar{X} = 1.82$, $SD = 0.998$) มีความคิดเห็นในปัญหาโดยเฉลี่ยต่ำที่สุด ตามลำดับ

ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลาง ด้านร่วมกันรับรู้เป้าหมายของทีม จำแนกตามการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ รายด้าน พบว่า ชั้นแสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหามีความคิดเห็นในปัญหาโดยเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 2.11$, $SD = 1.058$) รองลงมาคือ ชั้นวางแนวทางไปสู่การแก้ปัญหา ($\bar{X} = 1.96$, $SD = 1.032$) ชั้นกำหนดทางออกของปัญหา ($\bar{X} = 1.84$, $SD = 1.035$) และชั้นสรรสร้างวิธีการแก้ปัญหา ($\bar{X} = 1.80$, $SD = 1.014$) มีความคิดเห็นในปัญหาโดยเฉลี่ยต่ำที่สุด ตามลำดับ

ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลาง ด้านสร้างบรรยากาศเชิงบวกภายในทีม จำแนกตามการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ รายด้าน พบว่า ชั้นกำหนดทางออกของปัญหา ($\bar{X} = 1.95$, $SD = 1.030$) กับชั้นวางแนวทางไปสู่การแก้ปัญหา ($\bar{X} = 1.95$, $SD = 1.132$) มีความคิดเห็นในปัญหาโดยเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ชั้นแสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหา ($\bar{X} = 1.93$, $SD = 1.115$) และชั้นสรรสร้างวิธีการแก้ปัญหา ($\bar{X} = 1.78$, $SD = 0.930$) มีความคิดเห็นในปัญหาโดยเฉลี่ยต่ำที่สุด ตามลำดับ

ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลาง ด้านเสริมพลังอำนาจแก่ทีม จำแนกตามการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์รายด้าน พบว่า ชั้นสรรสร้างวิธีการแก้ปัญหา มีความคิดเห็นในปัญหาโดยเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 1.86$, $SD = 1.005$) รองลงมาคือ ชั้นกำหนดทางออกของปัญหา ($\bar{X} = 1.76$, $SD = 0.983$) ชั้นวางแนวทางไปสู่การแก้ปัญหา ($\bar{X} = 1.74$, $SD = 0.955$) และชั้นแสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหา ($\bar{X} = 1.71$, $SD = 0.958$) มีความคิดเห็นในปัญหาโดยเฉลี่ยต่ำที่สุด ตามลำดับ

ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลาง ด้านสร้างค่านิยมของการทำงานเป็นทีม จำแนกตามการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ รายด้าน พบว่า ชั้นกำหนดทางออกของปัญหา มีความคิดเห็นในปัญหาโดยเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 1.96$, $SD = 1.032$) รองลงมาคือ ชั้นวางแนวทางไปสู่การแก้ปัญหา ($\bar{X} = 1.78$, $SD = 0.945$) ชั้นสรรสร้างวิธีการแก้ปัญหา ($\bar{X} = 1.73$, $SD = 0.932$) และชั้นแสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหา ($\bar{X} = 1.65$, $SD = 0.940$) มีความคิดเห็นในปัญหาโดยเฉลี่ยต่ำที่สุด ตามลำดับ

ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลาง จำแนกตามการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์รายด้าน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ส่วนมากมีความคิดเห็นในปัญหาอยู่ในระดับน้อย ซึ่งด้านที่มีความคิดเห็นในปัญหาโดยเฉลี่ยสูงสุด และรองลงมา ได้แก่ ด้านเน้นการปฏิบัติงานเป็นทีมชั้นแสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหา ($\bar{X} = 2.28$, $SD = 1.104$) และ ด้านเน้นการปฏิบัติงานเป็นทีมชั้นกำหนดทางออกของปัญหา ($\bar{X} = 2.17$, $SD = 1.177$) ตามลำดับ ซึ่งจำเป็นต้องมีแนวทางการแก้ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลาง เพื่อแก้ปัญหาให้มีปัญหาที่น้อยลง

ตารางที่ 10 แนวทางการแก้ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลาง วิเคราะห์จากแบบสอบถาม

การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง จำแนกตามคุณลักษณะ	แนวทางการแก้ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลาง จากแบบสอบถาม
<p>1. เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม</p>	<p><u>วางแผนทางไปสู่การแก้ปัญหา</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหารควรมีการวางแผนการทำงานเป็นทีมของบุคลากรอย่างเป็นขั้นตอน มีความเป็นผู้นำเพื่อพาทีมไปสู่การแก้ปัญหา โดยให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ยอมรับความสามารถ และความแตกต่างระหว่างบุคคล ออกแบบการทำงานให้ผู้บริหาร และบุคลากรได้มีการแก้ปัญหาร่วมกันเป็นทีม สร้างขวัญ และกำลังใจให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการรวมทีมกันเพื่อแก้ปัญหา <p><u>แสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหา</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้แสดงความคิดเห็น และความสามารถตามศักยภาพ ผู้บริหารควรมีความเป็นกันเองกับบุคลากร มีการกำหนดให้บุคลากรหมุนเวียนกันทำหน้าที่เป็นผู้นำ และผู้ตามในทีม มีการร่วมกันพิจารณาปัญหาที่เกิดขึ้น และชี้แจงข้อเท็จจริง สนับสนุนให้บุคลากรฝึกฝนทักษะการคิดวิเคราะห์ ทักษะการสื่อสาร และทักษะการทำงานร่วมกันเป็นทีม <p><u>กำหนดทางออกของปัญหา</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหาร และบุคลากรควรร่วมกันวางแผนทางการแก้ปัญหาอย่างตรงจุด และร่วมกันดำเนินงานบนหลักประชาธิปไตย <p><u>สรรสร้างวิธีการแก้ปัญหา</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้รับโอกาสในการจัดตั้งทีมของตนเอง มีการให้คำปรึกษาแก่ทีมเมื่อทีมเผชิญปัญหาที่ยาก และซับซ้อน คอยติดตามการแก้ปัญหาของทีมอย่างใกล้ชิด โดยจัดให้มีการประชุมขึ้นเป็นประจำเพื่อติดตามการแก้ปัญหาของทีมอย่างต่อเนื่อง
<p>2. สร้างความร่วมมือร่วมใจเป็นทีม</p>	<p><u>วางแผนทางไปสู่การแก้ปัญหา</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหารควรชี้แจงเป้าหมายขององค์กรให้บุคลากรทราบ กำหนดเป้าหมายของการแก้ปัญหาให้ชัดเจน ใช้การสื่อสารที่ชัดเจนเพื่อสร้างความเข้าใจ คอยชี้แจงสถานการณ์ปัญหาให้บุคลากรทราบ จัดให้มีการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรร่วมกับบุคลากร ผู้บริหารควรสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรในทุกส่วนงาน ให้การเสริมแรงด้วยคำชม หรือรางวัล และฝึกให้บุคลากรมีทักษะการแก้ปัญหา

ตารางที่ 10 (ต่อ)

<p>การทำงานเป็นทีม ที่มีสมรรถนะสูง จำแนกตามคุณลักษณะ</p>	<p>แนวทางการแก้ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลาง จากแบบสอบถาม</p>
<p>2. สร้างความร่วมมือ ร่วมใจเป็นทีม (ต่อ)</p>	<p><u>แสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหา</u></p> <p>- ผู้บริหารควรรับฟังข้อเสนอแนะของบุคลากร ไม่ยึดติดกับความคิดแบบเก่า และสร้างวัฒนธรรมการร่วมคิดแก้ปัญหา</p> <p><u>กำหนดทางออกของปัญหา</u></p> <p>- ผู้บริหารควรสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากร โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคน เข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา ร่วมคิด ร่วมทำงาน และร่วมตัดสินใจ ผู้บริหาร ควรเชื่อมั่นในศักยภาพของบุคลากร ไว้ใจ และเคารพในความสามารถของ บุคลากรทุกคน รวมถึงสร้างอุดมการณ์ในการทำงานของบุคลากรให้เป็นหนึ่ง เดียวกัน</p> <p><u>สรรสร้างวิธีการแก้ปัญหา</u></p> <p>- ผู้บริหารควรจัดตั้งทีมแบบเป็นทางการเพื่อรับผิดชอบการแก้ปัญหา โดยให้ สมาชิกภายในทีมประกอบด้วยบุคลากรที่มีความคุ้นเคยกัน ทั้งนี้ ควรพิจารณา ความสามารถ และกลุ่มงานของบุคลากรประกอบการจัดตั้งทีม ผู้บริหารควรวาง แผนการแก้ปัญหอย่างเป็นขั้นตอนทุกครั้ง ผู้บริหารควรเข้ามามีส่วนร่วมในการ แก้ปัญหากับบุคลากร โดยจัดให้มีการประชุม เพื่อติดตามการทำงานอย่าง ต่อเนื่อง</p>
<p>3. ร่วมกันรับรู้เป้าหมาย ของทีม</p>	<p><u>วางแนวทางไปสู่การแก้ปัญหา</u></p> <p>- ผู้บริหารควรกำหนดเป้าหมายการทำงานของทีมให้สอดคล้องกับปัญหาที่เผชิญ สร้างความเข้าใจกับบุคลากรถึงเป้าหมายในการแก้ปัญหา มีการตั้งเป้าหมายใน การแก้ปัญหาที่ชัดเจน และมีการสื่อสารออกไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควร ชี้แจงให้บุคลากรเห็นถึงความสำคัญของเป้าหมายในการแก้ปัญหา รับทราบถึง ปัญหาที่กำลังเกิดขึ้น และผลที่ตามมาของปัญหา ซึ่งเป้าหมายของทีมอาจมีการ เปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์</p> <p><u>แสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหา</u></p> <p>- ผู้บริหารควรรับฟังทุกความคิดเห็นของบุคลากรที่เกิดขึ้นในที่ประชุม มีการกระตุ้นให้บุคลากรกล้าคิด และกล้าแสดงความคิดเห็น ผู้บริหาร และ บุคลากรควรรับฟังซึ่งกันและกัน</p>

ตารางที่ 10 (ต่อ)

<p>การทำงานเป็นทีม ที่มีสมรรถนะสูง จำแนกตามคุณลักษณะ</p>	<p>แนวทางการแก้ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลาง จากแบบสอบถาม</p>
<p>3. ร่วมกันรับรู้เป้าหมาย ของทีม (ต่อ)</p>	<p><u>กำหนดทางออกของปัญหา</u> - ผู้บริหารควรกำหนดจุดหมายของการแก้ปัญหาของทีมให้เป็นหนึ่งเดียวกัน เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของการแก้ปัญหาของทีม สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการร่วมคิด ร่วมวิเคราะห์ ร่วมวางแผนทาง และร่วมลงมือปฏิบัติเป็นทีม</p> <p><u>สร้างสรรค์วิธีการแก้ปัญหา</u> - ผู้บริหารควรมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ผู้รับผิดชอบ เพื่อนำเป้าหมายไปสู่การ ปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งในระหว่างการแก้ปัญหา บุคลากรควรมีการรายงาน ผลต่อผู้บริหารเป็นระยะ เพื่อเป็นการตรวจสอบความสอดคล้องของแนวปฏิบัติ และเป้าหมายที่วางไว้ในตอนต้น</p>
<p>4. สร้างบรรยากาศ เชิงบวกภายในทีม</p>	<p><u>วางแผนทางไปสู่การแก้ปัญหา</u> - ผู้บริหารควรสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่บุคลากร มีระบบการให้รางวัล ที่ชัดเจน สร้างขวัญ และกำลังใจให้กับบุคลากร ลดทัศนคติเชิงลบภายในองค์กร ผู้บริหารควรชี้ให้บุคลากรเห็นประโยชน์ที่ได้จากการแก้ปัญหาร่วมกันเป็นทีม รวมทั้งชี้ให้เห็นอุปสรรคของการแก้ปัญหาแบบเป็นทีมที่เกิดจากบุคลากร</p> <p><u>แสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหา</u> - ผู้บริหารควรสนับสนุน และเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนกล้าคิด กล้าพูด และกล้าทำ ผ่านกระบวนการแบบกัลยาณมิตร</p> <p><u>กำหนดทางออกของปัญหา</u> - ผู้บริหารควรสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับบุคลากร ให้เกียรติ และให้ความสำคัญกับ งานทุกฝ่าย และบุคลากรทุกคนในองค์กรอย่างเสมอภาค</p> <p><u>สร้างสรรค์วิธีการแก้ปัญหา</u> - ผู้บริหารควรจัดตั้งทีมโดยพิจารณาจากความสามารถ และความถนัดของ บุคลากร เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดตั้งทีม เปิดโอกาสให้บุคลากร ได้อาสาตนเองเป็นผู้นำทีม ตามความสามารถ และศักยภาพ มีการจัดโอกาสให้ บุคลากรข้ามสายงานได้ปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อสานสัมพันธ์ จัดสภาพแวดล้อมใน การทำงานที่บุคลากรคุ้นเคย และสบายใจ และผู้บริหารควรจัดระยะเวลาในการ พักการทำงานของบุคลากรให้มีความเหมาะสม และผู้บริหารควรจัดกิจกรรมเพื่อ ปลุกฝังความรัก ความสามัคคีให้แก่บุคลากรในองค์กรเป็นประจำ</p>

ตารางที่ 10 (ต่อ)

<p>การทำงานเป็นทีม ที่มีสมรรถนะสูง จำแนกตามคุณลักษณะ</p>	<p>แนวทางการแก้ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลาง จากแบบสอบถาม</p>
<p>5. เสริมพลังอำนาจ แก่ทีม</p>	<p><u>วางแผนทางไปสู่การแก้ปัญหา</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหารควรจัดการประชุมเพื่อรวบรวมความคิดที่เป็นประโยชน์ต่อการแก้ปัญหาจากบุคลากร โดยใช้ข้อมูลที่อยู่บนพื้นฐานของเหตุผล และความเป็นจริง ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้มีการวางแผนทางในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรร่วมกันระหว่างผู้บริหาร และบุคลากร โดยให้ความสำคัญกับกระบวนการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ผ่านกระบวนการประชุมทั้งที่เป็นกลุ่มย่อย และกลุ่มหลัก <p><u>แสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหา</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรร่วมระดมสมองเพื่อหาแนวทางการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร เปิดโอกาสให้บุคลากรมีสิทธิในการแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดกว้างบนพื้นฐานของเป้าหมายเดียวกัน ผู้บริหารควรรับฟังทุกความคิดเห็นของบุคลากร และนำมาพิจารณาประกอบการวางแผนสำหรับการแก้ปัญหาของทีม <p><u>กำหนดทางออกของปัญหา</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหารควรจัดรูปแบบขององค์กรให้มีการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผน ตัดสินใจและดำเนินงาน ผู้บริหารควรให้ทรัพยากรแก่ทีมในการดำเนินงาน โดยจัดสรรทรัพยากรทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงินให้ทีมอย่างเพียงพอ และยึดหลักการปฏิบัติงานแบบประชาธิปไตย <p><u>สร้างสรรค์วิธีการแก้ปัญหา</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหารควรจัดตั้งทีมที่มีความคิดคล้ายคลึง และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของงานอย่างเฉพาะเจาะจง เสนอให้บุคลากรสามารถเลือกหัวหน้าทีมด้วยตนเอง และจัดให้มีการฝึกฝนทักษะการเป็นผู้นำที่ดีแก่บุคลากร

ตารางที่ 10 (ต่อ)

<p>การทำงานเป็นทีม ที่มีสมรรถนะสูง จำแนกตามคุณลักษณะ</p>	<p>แนวทางการแก้ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลาง จากแบบสอบถาม</p>
<p>6. สร้างค่านิยมของการ ทำงานเป็นทีม</p>	<p><u>วางแนวทางไปสู่การแก้ปัญหา</u> - ผู้บริหารควรสร้างความเข้าใจกับบุคลากรถึงเป้าหมายขององค์กร และวางเป้าหมายร่วมกันในการดำเนินงานให้บรรลุสำเร็จ ให้กำลังใจแก่บุคลากร ในภาพรวมเป็นทีม ด้วยคำชม หรือรางวัลที่เป็นสิ่งของ เพื่อกระตุ้นให้ทีมมีขวัญ และกำลังใจในการทำงาน โดยชี้ให้บุคลากรเห็นถึงประโยชน์ของการทำงาน เป็นทีม ทั้งต่อทีม และต่อตัวบุคลากร ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมี ส่วนร่วมในการวางแผนการแก้ปัญหาขององค์กร และผู้บริหารควรเป็นแบบอย่าง ของการแก้ปัญหาแบบเป็นทีมให้แก่บุคลากร</p> <p><u>แสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหา</u> - ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างของการแก้ปัญหาแบบเป็นทีมให้แก่บุคลากร</p> <p><u>กำหนดทางออกของปัญหา</u> - ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบของทีม ที่บุคลากรพึงพอใจ เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการออกแบบกระบวนการทำงานที่ บุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงานสูง ผู้บริหารควรส่งเสริมให้เกิดรูปแบบของ การแก้ปัญหาเป็นทีมในองค์กร โดยเน้นเป้าหมายของทีม และลดการทำงานเป็น กลุ่มย่อย ผู้บริหารควรวางแนวทางการทำงานของทีมโดยให้ทีมดำเนินงานภายใต้ มติที่ทุกฝ่ายเห็นชอบ ลดความขัดแย้งระหว่างทีม และต่อบุคลากรอื่น ๆ เพื่อสนับสนุนให้ทีมมีบทบาทสำคัญในการดำเนินงานขององค์กร และผู้บริหาร ควรเป็นแบบอย่างของการแก้ปัญหาแบบเป็นทีมให้แก่บุคลากร</p> <p><u>สร้างสรรค์วิธีการแก้ปัญหา</u> - ผู้บริหารควรจัดให้บุคลากรได้ฝึกฝนการทำงานเป็นทีม โดยมอบหมายหน้าที่ให้ บุคลากรทำงานเป็นทีมอย่างมีระบบ บุคลากรทุกคนได้สลับบทบาทการเป็นผู้นำ และผู้ตาม จนบุคลากรทุกคนเข้าใจ และยอมรับรูปแบบการทำงานเป็นทีม และผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างของการแก้ปัญหาแบบเป็นทีมให้แก่บุคลากร</p>

จากตารางที่ 10 แนวทางการแก้ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลาง วิเคราะห์จากแบบสอบถาม พบว่า

แนวทางการแก้ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลาง วิเคราะห์จากแบบสอบถาม จำแนกตามคุณลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง มีรายละเอียดดังนี้

1. เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม

วางแผนทางไปสู่การแก้ปัญหา

ผู้บริหารควรมีความเป็นผู้นำในการทำงาน เพื่อพาทีมไปสู่การแก้ปัญหา โดยยอมรับความสามารถของบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียม และวางแผนให้เกิดการแก้ปัญหาร่วมกัน

แสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหา

ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทำงานตามศักยภาพ โดยจัดให้มีการสลับหน้าที่ของบุคลากรในการเป็นผู้นำ และผู้ตาม สร้างการมีส่วนร่วมในการพิจารณาปัญหาร่วมกัน และพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

กำหนดทางออกของปัญหา

ผู้บริหาร และบุคลากรควรร่วมกันวางแผนการแก้ปัญหาอย่างตรงจุด และร่วมกันดำเนินงานบนหลักประชาธิปไตย

สรรสร้างวิธีการแก้ปัญหา

ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรออกแบบทีมของตนเอง คอบชี้แนะ และเป็นพี่เลี้ยงติดตามการแก้ปัญหาของทีมอย่างใกล้ชิด

2. สร้างความร่วมมือร่วมใจเป็นทีม

วางแผนทางไปสู่การแก้ปัญหา

ผู้บริหารควรกำหนดเป้าหมายของการแก้ปัญหาให้ชัดเจน และสื่อสารให้บุคลากรทุกคนรับทราบ คอยชี้แจงสถานการณ์ให้บุคลากรทราบ จัดให้มีการวิเคราะห์ปัญหาร่วมกัน และพัฒนาทักษะการแก้ปัญหาของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ

แสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหา

ผู้บริหารควรรับฟังข้อเสนอแนะของบุคลากร ไม่ยึดติดกับความคิดแบบเก่า และสร้างวัฒนธรรมการร่วมคิดแก้ปัญหา

กำหนดทางออกของปัญหา

ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา ร่วมคิดร่วมทำงาน และร่วมตัดสินใจ มีความเชื่อมั่นในศักยภาพของบุคลากร และเคารพในความสามารถของบุคลากรทุกคน

สรรสร้างวิธีการแก้ปัญหา

ผู้บริหารควรมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหากับบุคลากร วางแผนการแก้ปัญหาย่างเป็นขั้นตอน และมีการจัดตั้งทีมเพื่อรับผิดชอบการแก้ปัญหาโดยพิจารณาตามความสามารถของบุคลากร

3. ร่วมกันรับรู้เป้าหมายของทีม

วางแนวทางไปสู่การแก้ปัญหา

ผู้บริหารควรกำหนดเป้าหมายการทำงานของทีมงานให้สอดคล้องกับปัญหาที่เผชิญ ตั้งเป้าหมายสร้างความเข้าใจ และชี้แจงกับบุคลากรถึงเป้าหมายในการแก้ปัญหา

แสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหา

ผู้บริหารควรรับฟังทุกความคิดเห็นของบุคลากรที่เกิดขึ้นในที่ประชุม มีการกระตุ้นให้บุคลากรกล้าคิด และกล้าแสดงความคิดเห็น ผู้บริหาร และบุคลากรควรรับฟังซึ่งกันและกัน

กำหนดทางออกของปัญหา

ผู้บริหารควรกำหนดจุดหมายของการแก้ปัญหาของทีมงานให้เป็นหนึ่งเดียวกัน เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม เช่น ร่วมคิด ร่วมวิเคราะห์ ร่วมวางแผน และร่วมปฏิบัติเป็นทีม

สรรสร้างวิธีการแก้ปัญหา

ผู้บริหารควรกำหนดบทบาทผู้รับผิดชอบเพื่อนำเป้าหมายไปสู่การปฏิบัติ จัดให้บุคลากรมีการรายงานผลเป็นระยะ เพื่อเป็นการตรวจสอบความสอดคล้องกับเป้าหมายของแนวปฏิบัติ

4. สร้างบรรยากาศเชิงบวกภายในทีม

วางแผนทางไปสู่การแก้ปัญหา

ผู้บริหารควรสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่บุคลากร มีระบบการให้รางวัลที่ชัดเจน ชี้ให้บุคลากรเห็นถึงอุปสรรคของการทำงาน และประโยชน์ที่ได้จากการแก้ปัญหาร่วมกันเป็นทีม

แสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหา

ผู้บริหารควรสนับสนุน และเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนกล้าคิด กล้าพูด และกล้าทำ ผ่านกระบวนการแบบกัลยาณมิตร

กำหนดทางออกของปัญหา

ผู้บริหารควรสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับบุคลากร ให้เกียรติ และให้ความสำคัญกับงานทุกฝ่าย และบุคลากรทุกคนในองค์กรอย่างเสมอภาค

สรรสร้างวิธีการแก้ปัญหา

ผู้บริหารควรจัดตั้งทีมโดยพิจารณาจากความสามารถ และความถนัดของบุคลากร เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดตั้งทีม จัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่บุคลากรคุ้นเคย และสบายใจ จัดเวลาในการพักผ่อนให้มีความเหมาะสม มีกิจกรรมที่ปลูกฝังความรัก ความสามัคคีให้แก่บุคลากรในองค์กร

5. เสริมพลังอำนาจแก่ทีม

วางแผนทางไปสู่การแก้ปัญหา

ผู้บริหารควรจัดการประชุมเพื่อรวบรวมความคิดที่เป็นประโยชน์ต่อการแก้ปัญหา เปิดโอกาสให้มีการวางแผนทางในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรร่วมกันระหว่างผู้บริหาร และบุคลากร โดยให้ความสำคัญกับกระบวนการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ผ่านกระบวนการประชุมทั้งที่เป็นกลุ่มย่อย และกลุ่มหลัก

แสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหา

ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรร่วมระดมสมองเพื่อหาแนวทางการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร เปิดโอกาสให้บุคลากรมีสิทธิในการแสดงความคิดเห็นบนพื้นฐานของเป้าหมายเดียวกัน ผู้บริหารควรรับฟังทุกความคิดเห็นของบุคลากร และนำมาพิจารณา

กำหนดทางออกของปัญหา

ผู้บริหารควรจัดรูปแบบขององค์กรให้มีการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ และยึดหลักการปฏิบัติงานแบบประชาธิปไตย ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และจัดทรัพยากรแก่ทีมอย่างเพียงพอ

สรรสร้างวิธีการแก้ปัญหา

ผู้บริหารควรจัดตั้งทีมที่มีความคิดคล้ายคลึง และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของงานอย่างเฉพาะเจาะจง และจัดให้มีการฝึกฝนทักษะการเป็นผู้นำที่ดีแก่บุคลากร

6. สร้างค่านิยมของการทำงานเป็นทีม

วางแนวทางไปสู่การแก้ปัญหา

ผู้บริหารควรสร้างความเข้าใจกับบุคลากรถึงเป้าหมายขององค์กร วางเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน เสริมแรงเป็นทีม โดยชี้ให้บุคลากรเห็นถึงประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนการแก้ปัญหา และผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างของการแก้ปัญหาให้แก่บุคลากร

แสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหา

ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างของการแก้ปัญหาแบบเป็นทีมให้แก่บุคลากร

กำหนดทางออกของปัญหา

ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบของทีมที่บุคลากรพึงพอใจ ส่งเสริมให้เกิดรูปแบบของการแก้ปัญหาเป็นทีม ลดการทำงานเป็นกลุ่มย่อย เน้นให้ทีมดำเนินงานภายใต้มติที่ทุกฝ่ายเห็นชอบ สนับสนุนให้ทีมมีบทบาทสำคัญในการดำเนินงานขององค์กร และผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างของการแก้ปัญหาแบบเป็นทีมให้แก่บุคลากร

สรรสร้างวิธีการแก้ปัญหา

ผู้บริหารควรจัดให้บุคลากรได้ฝึกฝนการทำงานเป็นทีม โดยมอบหมายหน้าที่ให้บุคลากรทำงานเป็นทีมอย่างมีระบบ ทุกคนได้สลับบทบาทการเป็นผู้นำ จนบุคลากรทุกคนเข้าใจ และยอมรับรูปแบบการทำงานเป็นทีม และผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างของการแก้ปัญหาแบบเป็นทีมให้แก่บุคลากร

ตารางที่ 11 (ร่าง) แนวทางการแก้ปัญหาการดำเนินงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลาง โดยนักวิจัย

การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง จำแนกตามคุณลักษณะ	สภาพ ปัญหา และแนวทางการแก้ปัญหาการดำเนินงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง		แนวทางทางเลือกในการแก้ปัญหา	(ร่าง) แนวทางการแก้ปัญหา การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารระดับกลาง โดยนักวิจัย
	สภาพการทำงาน เป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมการ แก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์	ปัญหาการทำงาน เป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมการ แก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์		
1. เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม	สภาพการวางแนวทาง ไปสู่การแก้ปัญหา สภาพการแสวงหา ทางเลือกในการ แก้ปัญหา สภาพการกำหนด ทางออกของปัญหา และ สภาพการสรร สร้างวิธีการแก้ปัญหา มีสภาพการปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก	ปัญหาการวาง แนวทางไปสู่การ แก้ปัญหา ทางเลือกในการ แก้ปัญหา แก้ปัญหาการกำหนด ทางออกของปัญหา และปัญหาการสรร สร้างวิธีการแก้ปัญหา มีปัญหาอยู่ในระดับ น้อย	แนวทางทางเลือกในการแก้ปัญหา - ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้ แสดงความคิดเห็น และความสามารถตาม ศักยภาพ - ผู้บริหารควรกำหนดให้บุคลากรหมุนเวียนกันทำ หน้าที่เป็นผู้นำ และผู้ตามในทีม มีการร่วมกัน พิจารณาปัญหาที่เกิดขึ้น และชี้แจงข้อเท็จจริงซึ่ง กันและกัน - ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรได้ฝึกฝนทักษะการ คิดวิเคราะห์ ทักษะการสื่อสาร และทักษะการ ทำงานร่วมกันเป็นทีม	แนวทางทางเลือกในการแก้ปัญหา - ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศของความคิดแบบ อ่อนกนัยในทีมแก้ปัญหา - ผู้บริหารควรมอบหมายงานให้สมาชิกในทีมโดยใช้ ความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากรเป็น เกณฑ์ - ผู้บริหารควรรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัญหา ร่วมกันกับบุคลากร จากนั้นนำมาวิเคราะห์ เพื่อ กำหนดงานของทีม กำหนดทางออกของปัญหา - ผู้บริหารควรกำหนดหลักเกณฑ์ หรือข้อตกลงใน การทำงานร่วมกันกับบุคลากร และตัดสินใจร่วมกัน โดยใช้ฉันทามติ

ตารางที่ 11 (ต่อ)

การทำงานเป็นทีม ที่มีสมรรถนะสูง จำแนกตาม คุณลักษณะ	สภาพ ปัญหา และแนวทางการแก้ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลาง จากแบบสอบถาม		(ร่าง) แนวทางการแก้ปัญหา การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารระดับกลาง โดยนักวิจัย
	สภาพการทำงาน เป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมการ แก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์	ปัญหาการทำงาน เป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมการ แก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์	
2. สร้างความ ร่วมมือร่วมใจ เป็นทีม	สภาพการวางแผนทาง ไปสู่การแก้ปัญหา สภาพการแสวงหา ทางเลือกในการ แก้ปัญหา สภาพการกำหนด ทางออกของปัญหา และ ภาพการสรร สร้างวิธีการแก้ปัญหา มีสภาพการปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก	ปัญหาการทำงาน เป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมการ แก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ปัญหาการวางแผน แนวทางการไปสู่การ แก้ปัญหา ปัญหาการแสวงหา ทางเลือกในการ แก้ปัญหา ปัญหาการกำหนด ทางออกของปัญหา และ ปัญหาการสรร สร้างวิธีการแก้ปัญหา มีปัญหาอยู่ในระดับ น้อย	แนวทางการแก้ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ <u>วางแผนวางแผนไปสู่การแก้ปัญหา</u> - ผู้บริหารควรชี้แจงเป้าหมายขององค์กรให้ บุคลากรทราบ - ผู้บริหารควรกำหนดเป้าหมายของการแก้ปัญหา ให้ชัดเจน และใช้การสื่อสารที่ชัดเจนเพื่อสร้าง ความเข้าใจ - ผู้บริหารควรชี้แจงสถานการณ์ปัญหาให้บุคลากร ทราบอย่างต่อเนื่อง - ผู้บริหารควรจัดให้มีการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น ในองค์กรร่วมกับบุคลากร - ผู้บริหารควรสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรใน ทุกส่วนงาน - ผู้บริหารควรให้การเสริมแรงทีมด้วยคำชม หรือ รางวัล

ตารางที่ 11 (ต่อ)

<p>การทำงานเป็นทีม ที่มีสมรรถนะสูง จำแนกตาม คุณลักษณะ</p>	<p>สภาพ ปัญหา และแนวทางการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลาง จากแบบสอบถาม</p>			<p>(ร่าง) แนวทางการแก้ปัญหา การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารระดับกลาง โดยนักวิจัย</p>
<p>2. สร้างความ ร่วมมือร่วมใจ เป็นทีม (ต่อ)</p>	<p>สภาพการทำงาน เป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมการ แก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์</p> <p>สภาพการวางแผนทาง ไปสู่การแก้ปัญหา สภาพการแสวงหา ทางเลือกในการ แก้ปัญหา สภาพการกำหนด ทางออกของปัญหา และ สภาพการสรร สร้างวิธีการแก้ปัญหา มีสภาพการปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก</p>	<p>ปัญหาการทำงาน เป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมการ แก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์</p> <p>ปัญหาการวางแผน แนวทางไปสู่การ แก้ปัญหา ปัญหาการแสวงหา ทางเลือกในการ แก้ปัญหา ปัญหาการกำหนด ทางออกของปัญหา และปัญหาการสรร สร้างวิธีการแก้ปัญหา มีปัญหาอยู่ในระดับ น้อย</p>	<p>แนวทางการแก้ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์</p> <p>- ผู้บริหารควรพัฒนาให้บุคลากรมีทักษะการ แก้ปัญหา กำหนดขอบเขตของปัญหา - ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนเข้ามา มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา ร่วมคิด ร่วมทำงาน และร่วมตัดสินใจ - ผู้บริหารควรเชื่อมั่นในศักยภาพของบุคลากร ไว้ใจ และเคารพในความสามารถของบุคลากร ทุกคน - ผู้บริหารควรสร้างอุดมการณ์ในการทำงานของ บุคลากรให้เป็นหนึ่งเดียวกัน</p>	

ตารางที่ 11 (ต่อ)

<p>การทำงานเป็นทีม ที่มีสมรรถนะสูง จำแนกตาม คุณลักษณะ</p>	<p>สภาพ ปัญหา และแนวทางการแก้ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลาง จากแบบสอบถาม</p>			<p>(ร่าง) แนวทางการแก้ปัญหา การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารระดับกลาง โดยนักวิจัย</p>
<p>3. ร่วมกันรับรู้ เป้าหมายของทีม</p>	<p>สภาพการทำงาน เป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมการ แก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์</p>	<p>ปัญหาการทำงาน เป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมการ แก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์</p>	<p>แนวทางการแก้ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์</p>	
	<p>สภาพการวางแผนทาง ไปสู่การแก้ปัญหา สภาพการแสวงหา ทางเลือกในการ แก้ปัญหา สภาพการกำหนด ทางออกของปัญหา และ สภาพการสรร สร้างวิธีการแก้ปัญหา มีสภาพการปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก</p>	<p>ปัญหาการวางแผน แนวทางไปสู่อการ แก้ปัญหา ปัญหาการแสวงหา ทางเลือกในการ แก้ปัญหา ปัญหาการกำหนด ทางออกของปัญหา และปัญหาการสรร สร้างวิธีการแก้ปัญหา มีปัญหาอยู่ในระดับ น้อย</p>	<p><u>แสวงหาทางเลือกในภาพรวมแก้ปัญหา</u> - ผู้บริหารควรรับฟังทุกความคิดเห็นของบุคลากร ที่เกิดขึ้นในประชุม - ผู้บริหารควรกระตุ้นให้บุคลากรกล้าคิด และ กล้าแสดงความคิดเห็น - ผู้บริหาร และบุคลากรควรรับฟังซึ่งกันและกัน กำหนดทางออกของปัญหา - ผู้บริหารควรกำหนดจุดหมายของการแก้ปัญหา ของทีมให้เป็นหนึ่งเดียวกัน - ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมใน การกำหนดเป้าหมายของการแก้ปัญหาของทีม - ผู้บริหารควรสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการ ร่วมคิด ร่วมวิเคราะห์ ร่วมวางแผนทาง และร่วม ลงมือปฏิบัติเป็นทีม</p>	

ตารางที่ 11 (ต่อ)

<p>การทำงานเป็นทีม ที่มีสมรรถนะสูง</p> <p>จำแนกตาม คุณลักษณะ</p>	<p>สภาพการทำงาน เป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริม แก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์</p>	<p>ปัญหาการทำงาน เป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริม แก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์</p>	<p>แนวทางการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์</p>	<p>(ร่าง) แนวทางการแก้ปัญหา การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารระดับกลาง โดยนักวิจัย</p>
<p>4. สร้างบรรยากาศ เชิงบวกภายในทีม</p>	<p>สภาพการวางแผนทาง ไปสู่การแก้ปัญหา สภาพการแสวงหา ทางเลือกในการ แก้ปัญหา สภาพการกำหนด ทางออกของปัญหา และ สภาพการสรร สร้างวิธีการแก้ปัญหา มีสภาพการปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก</p>	<p>ปัญหาการวางแผน แนวทางไปสู่การ แก้ปัญหา ปัญหาการแสวงหา ทางเลือกในการ แก้ปัญหา ปัญหาการกำหนด ทางออกของปัญหา และปัญหาการสรร สร้างวิธีการแก้ปัญหา มีปัญหาอยู่ในระดับ น้อย</p>	<p>วางแผนวางไปสู่การแก้ปัญหา - ผู้บริหารควรสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่ บุคลากร โดยจัดให้มีระบบการให้รางวัลที่ชัดเจน - ผู้บริหารควรชี้ให้เห็นคุณค่าแก่เห็นประโยชน์ที่ได้จาก การแก้ปัญหาร่วมกันเป็นทีม - ผู้บริหารควรชี้ให้เห็นคุณค่าเห็นอุปสรรคของการ แก้ปัญหาแบบเป็นทีมที่เกิดจากบุคคลกร แสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหา - ผู้บริหารควรสนับสนุน และเปิดโอกาสให้ บุคลากรทุกคนกล้าคิด กล้าพูด และกล้าทำ ผ่านกระบวนการแบบกล้าถามมิตร ก้าวหน้าของของปัญหา - ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับงานทุกฝ่าย และ บุคลากรทุกคนในองค์กรอย่างเสมอภาค</p>	<p>-</p>

ตารางที่ 11 (ต่อ)

<p>การทำงานเป็นทีม ที่มีสมรรถนะสูง จำแนกตาม คุณลักษณะ</p>	<p>สภาพ ปัญหา และแนวทางการแก้ปัญหา เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลาง จากแบบสอบถาม</p>	<p>สภาพการทำงาน เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์</p>	<p>ปัญหาการทำงาน เป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์</p>	<p>แนวทางการแก้ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์</p>	<p>(ร่าง) แนวทางการแก้ปัญหา การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารระดับกลาง โดยนักวิจัย</p>
<p>4. สร้างบรรยากาศ เชิงบวกภายในทีม (ต่อ)</p>	<p>สภาพการวางแผนทาง ไปสู่การแก้ปัญหา สภาพการแสวงหา ทางเลือกในการ แก้ปัญหา สภาพการกำหนด ทางออกของปัญหา และ สภาพการสรร สร้างวิธีการแก้ปัญหา มีสภาพการปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก</p>	<p>ปัญหาการวางแผน แนวทางไปสู่การ แก้ปัญหา ปัญหาการแสวงหา ทางเลือกในการ แก้ปัญหา ปัญหาการกำหนด ทางออกของปัญหา และปัญหาการสรร สร้างวิธีการแก้ปัญหา มีปัญหาอยู่ในระดับ น้อย</p>	<p>สร้างวิธีการแก้ปัญหา - ผู้บริหารควรจัดตั้งทีมโดยพิจารณาจาก ความสามารถ และความถนัดของบุคลากร - ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมใน การจัดตั้งทีม และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้อสา ตนเองเป็นผู้นำทีม ตามความสามารถ และ ศักยภาพ - ผู้บริหารควรให้บุคลากรมีโอกาสได้ทำงานข้าม สายงานเพื่อสานสัมพันธ์ในองค์กร - ผู้บริหารควรจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน ที่บุคลากรคุ้นเคย และสบายใจ - ผู้บริหารควรจัดระยะเวลาในการพักของบุคลากร ให้มีความเหมาะสม</p>	<p>สร้างวิธีการแก้ปัญหา - ผู้บริหารควรจัดตั้งทีมโดยพิจารณาจาก ความสามารถ และความถนัดของบุคลากร - ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมใน การจัดตั้งทีม และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้อสา ตนเองเป็นผู้นำทีม ตามความสามารถ และ ศักยภาพ - ผู้บริหารควรให้บุคลากรมีโอกาสได้ทำงานข้าม สายงานเพื่อสานสัมพันธ์ในองค์กร - ผู้บริหารควรจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน ที่บุคลากรคุ้นเคย และสบายใจ - ผู้บริหารควรจัดระยะเวลาในการพักของบุคลากร ให้มีความเหมาะสม</p>	<p>-</p>

ตารางที่ 11 (ต่อ)

การทำงานเป็นทีม ที่มีสมรรถนะสูง จำแนกตาม คุณลักษณะ	สภาพ ปัญหา และแนวทางการแก้ปัญหาที่มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลาง จากแบบสอบถาม		แนวทางการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์	(ร่าง) แนวทางการแก้ปัญหา การดำเนินงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารระดับกลาง โดยนักวิจัย
	สภาพการทำงาน เป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมการ แก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์	ปัญหาการทำงาน เป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมการ แก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์		
5. เสริมพลังอำนาจ แก่ทีม	สภาพการวางแผนทาง ไปสู่การแก้ปัญหา สภาพการแสวงหา ทางเลือกในการ แก้ปัญหา สภาพการกำหนด ทางออกของปัญหา และ สภาพการสรร สร้างวิธีการแก้ปัญหา มีสภาพการปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก	ปัญหาการวางแผน ทางไปสู่การ แก้ปัญหา ปัญหาการแสวงหา ทางเลือกในการ แก้ปัญหา ปัญหาการกำหนด ทางออกของปัญหา และปัญหาการสรร สร้างวิธีการแก้ปัญหา มีปัญหายอยู่ในระดับ น้อย	<p>วางแผนทางไปสู่การแก้ปัญหา</p> <ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหารควรประชุมเพื่อรวบรวมความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการแก้ปัญหาจากบุคลากร โดยใช้ข้อมูลที่อยู่บนพื้นฐานของเหตุผล และความเป็นจริง - ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้มีการวางแผนในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรร่วมกันระหว่างผู้บริหาร และบุคลากร - ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับกระบวนการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ผ่านกระบวนการประชุม ทั้งที่เป็นกลุ่มย่อย และกลุ่มหลัก <p>แสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหา</p> <ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรร่วมระดมสมองเพื่อหาแนวทางการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร 	<p>วางแผนทางไปสู่การแก้ปัญหา</p> <ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหารควรเปิดรับความคิดเห็นจากสมาชิกทุกคนในทีม และสนับสนุนให้สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาตามศักยภาพ - ผู้บริหารควรดำเนินงานโดยให้ความสำคัญกับเป้าหมายของทีมเสมอ <p>แสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหา</p> <ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหารควรให้ความสนใจกับความคิดเห็น และความทุ่มเทของสมาชิกที่ทำได้เพื่อทีม - ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนเพื่อหาทางแก้ไขปัญหา หรือตัดสินใจ บนพื้นฐานของข้อมูล และความเป็นจริง

ตารางที่ 11 (ต่อ)

<p>การทำงานเป็นทีม ที่มีสมรรถนะสูง</p> <p>จำแนกตาม คุณลักษณะ</p>	<p>สภาพ ปัญหา และแนวทางการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลาง จากแบบสอบถาม</p>			<p>(ร่าง) แนวทางการแก้ปัญหา การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารระดับกลาง โดยนักวิจัย</p>
<p>5. เสริมพลังอำนาจ แก่ทีม (ต่อ)</p>	<p>สภาพการทำงาน เป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมการ แก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์</p> <p>สภาพการวางแผนทาง ไปสู่การแก้ปัญหา สภาพการแสวงหา ทางเลือกในการ แก้ปัญหา สภาพการกำหนด ทางออกของปัญหา และ สภาพการสรร สร้างวิธีการแก้ปัญหา มีสภาพการปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก</p>	<p>ปัญหาการทำงาน เป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมการ แก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์</p> <p>ปัญหาการวางแผน แนวทางไปสู่การ แก้ปัญหา ปัญหาการแสวงหา ทางเลือกในการ แก้ปัญหา ปัญหาการกำหนด ทางออกของปัญหา และปัญหาการสรร สร้างวิธีการแก้ปัญหา มีปัญหาอยู่ในระดับ น้อย</p>	<p>แนวทางการแก้ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์</p> <p>- ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีสิทธิในการ แสดงความคิดเห็นได้อย่างเปิดเผยกับพื้นฐานของ เป้าหมายเดียวกัน - ผู้บริหารควรรับฟังทุกความคิดเห็นของบุคลากร และนำมาพิจารณาประกอบการวางแผนสำหรับการ การแก้ปัญหาของทีม - ผู้บริหารควรจัดตั้งทีมที่มีความคิดคล้ายคลึง และ เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ ของงานอย่างเฉพาะเจาะจง - ผู้บริหารควรเสนอให้บุคลากรสามารถเลือก หัวหน้าทีมด้วยตนเอง - ผู้บริหารควรจัดให้มีการฝึกฝนทักษะการเป็น ผู้นำที่ดีแก่บุคลากร</p>	<p>สรรสร้างวิธีการแก้ปัญหา</p> <p>- ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอชื่อบุคคลที่ เขาเชื่อใจที่จะให้เข้าร่วมงานกับทีม - ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเอง อย่างสม่ำเสมอ</p>

ตารางที่ 11 (ต่อ)

การทำงานเป็นทีม ที่มีสมรรถนะสูง จำแนกตาม คุณลักษณะ	สภาพ ปัญหา และแนวทางการแก้ปัญหาการดำเนินงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลาง จากแบบสอบถาม			(ร่าง) แนวทางการแก้ปัญหา การดำเนินงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารระดับกลาง โดยนักวิจัย
	สภาพการทำงาน เป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมการ แก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์	ปัญหาการทำงาน เป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมการ แก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์	แนวทางการแก้ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์	
6. สร้างค่านิยมของ การทำงานเป็นทีม	สภาพการวางแผนทาง ไปสู่การแก้ปัญหา สภาพการแสวงหา ทางเลือกในการ แก้ปัญหา สภาพการกำหนด ทางออกของปัญหา และ สภาพการสรร สร้างวิธีการแก้ปัญหา มีสภาพการปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก	ปัญหาการวางแผน แนวทางไปสู่การ แก้ปัญหา ปัญหาการแสวงหา ทางเลือกในการ แก้ปัญหา ปัญหาการกำหนด ทางออกของปัญหา และปัญหาการสรร สร้างวิธีการแก้ปัญหา มีปัญหาอยู่ในระดับ น้อย	<p>ปัญหาที่เด่นชัดของปัญหา</p> <ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบของทีมที่บุคลากรพึงพอใจ เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการออกแบบกระบวนการทำงานที่บุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงาน - ผู้บริหารควรส่งเสริมให้เกิดรูปแบบของการแก้ปัญหาเป็นทีมในองค์กร โดยเน้นเป้าหมายของทีม และลดการทำงานเป็นกลุ่มย่อย - ผู้บริหารควรวางแผนการทำงานของทีมโดยให้ทีมดำเนินงานภายใต้มติที่ทุกฝ่ายเห็นชอบ - ผู้บริหารควรลดความขัดแย้งระหว่างทีม และต่อบุคลากรอื่น ๆ เพื่อสนับสนุนให้ทีมมีบทบาทสำคัญในการดำเนินงานขององค์กร - ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างของการแก้ปัญหาแบบเป็นทีมให้แก่บุคลากร 	-

จากตารางที่ 11 (ร่าง) แนวทางการแก้ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลาง โดยนักวิจัย พบว่า

การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลาง โดยรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีปัญหาอยู่ในระดับน้อย มีรายละเอียดดังนี้

1. เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง ด้านการเน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลาง มีสภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีปัญหาอยู่ในระดับน้อย ดังนี้

แนวทางการแก้ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลางที่ควรเพิ่มเติม ได้แก่

1.1) ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้แสดงความคิดเห็น และความสามารถตามศักยภาพ

1.2) ผู้บริหารควรกำหนดให้บุคลากรหมุนเวียนกันทำหน้าที่เป็นผู้นำ และผู้ตามในทีม มีการร่วมกันพิจารณาปัญหาที่เกิดขึ้น และชี้แจงข้อเท็จจริงซึ่งกันและกัน

1.3) ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรได้ฝึกฝนทักษะการคิดวิเคราะห์ ทักษะการสื่อสาร และทักษะการทำงานร่วมกันเป็นทีม

1.4) ผู้บริหาร และบุคลากรควรร่วมกันวางแนวทางการแก้ปัญหาอย่างตรงจุด และร่วมกันดำเนินงานบนหลักประชาธิปไตย

แนวทางการแก้ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลาง โดยนักวิจัย ได้แก่

1.1) ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศของความคิดแบบอ่อนน้อมในทีมแก้ปัญหา

1.2) ผู้บริหารควรมอบหมายงานให้สมาชิกในทีมโดยใช้ความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากรเป็นเกณฑ์

1.3) ผู้บริหารควรรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัญหาร่วมกันกับบุคลากร จากนั้นนำมาวิเคราะห์ เพื่อกำหนดงานของทีม

1.4) ผู้บริหารควรกำหนดหลักเกณฑ์ หรือข้อตกลงในการทำงานร่วมกันกับบุคลากร และตัดสินใจร่วมกันโดยใช้ฉันทามติ

2. สร้างความร่วมมือร่วมใจเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง ด้านการสร้างความร่วมมือร่วมใจเป็นทีม เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลาง มีสภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีปัญหาอยู่ในระดับน้อย ดังนั้น

แนวทางการแก้ปัญหาคำถามการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลางที่ควรเพิ่มเติม ได้แก่

- 2.1) ผู้บริหารควรชี้แจงเป้าหมายขององค์กรให้บุคลากรทราบ
- 2.2) ผู้บริหารควรกำหนดเป้าหมายของการแก้ปัญหาให้ชัดเจน และใช้การสื่อสารที่ชัดเจนเพื่อสร้างความเข้าใจ
- 2.3) ผู้บริหารควรชี้แจงสถานการณ์ปัญหาให้บุคลากรทราบอย่างต่อเนื่อง
- 2.4) ผู้บริหารควรจัดให้มีการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรร่วมกับบุคลากร
- 2.5) ผู้บริหารควรสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรในทุกส่วนงาน
- 2.6) ผู้บริหารควรให้การเสริมแรงทีมด้วยคำชม หรือรางวัล
- 2.7) ผู้บริหารควรพัฒนาให้บุคลากรมีทักษะการแก้ปัญหา
- 2.8) ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา ร่วมคิด ร่วมทำงาน และร่วมตัดสินใจ
- 2.9) ผู้บริหารควรเชื่อมั่นในศักยภาพของบุคลากร ไว้วางใจ และเคารพในความสามารถของบุคลากรทุกคน
- 2.10) ผู้บริหารควรสร้างอุดมการณ์ในการทำงานของบุคลากรให้เป็นหนึ่งเดียวกัน

ไม่มีแนวทางการแก้ปัญหาคำถามการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลาง โดยนักวิจัย

3. ร่วมกันรับรู้เป้าหมายของทีม

การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง ด้านการร่วมกันรับรู้เป้าหมายของทีม เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลาง มีสภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีปัญหาอยู่ในระดับน้อย ดังนั้น

แนวทางการแก้ปัญหาคือการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลางที่ควรเพิ่มเติม ได้แก่

- 3.1) ผู้บริหารควรรับฟังทุกความคิดเห็นของบุคลากรที่เกิดขึ้นในที่ประชุม
- 3.2) ผู้บริหารควรกระตุ้นให้บุคลากรกล้าคิด และกล้าแสดงความคิดเห็น
- 3.3) ผู้บริหาร และบุคลากรควรรับฟังซึ่งกันและกัน
- 3.4) ผู้บริหารควรกำหนดจุดหมายของการแก้ปัญหาของทีมให้เป็นหนึ่งเดียวกัน
- 3.5) ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของการแก้ปัญหาของทีม
- 3.6) ผู้บริหารควรสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการร่วมคิด ร่วมวิเคราะห์ ร่วมวางแผน และร่วมลงมือปฏิบัติเป็นทีม

ไม่มีแนวทางการแก้ปัญหาคือการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลาง โดยนักวิจัย

4. สร้างบรรยากาศเชิงบวกภายในทีม

การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง ด้านการสร้างบรรยากาศเชิงบวกภายในทีม เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลาง มีสภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีปัญหาอยู่ในระดับน้อย ดังนั้น

แนวทางการแก้ปัญหาคือการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลางที่ควรเพิ่มเติม ได้แก่

- 4.1) ผู้บริหารควรสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่บุคลากร โดยจัดให้มีระบบการให้รางวัลที่ชัดเจน
- 4.2) ผู้บริหารควรชี้ให้บุคลากรเห็นประโยชน์ที่ได้จากการแก้ปัญหาร่วมกันเป็นทีม

- 4.3) ผู้บริหารควรชี้ให้บุคลากรเห็นอุปสรรคของการแก้ปัญหาแบบเป็นทีมที่เกิดจากบุคลากร
- 4.4) ผู้บริหารควรสนับสนุน และเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนกล้าคิด กล้าพูด และกล้าทำ ผ่านกระบวนการแบบกัลยาณมิตร
- 4.5) ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับงานทุกฝ่าย และบุคลากรทุกคนในองค์กรอย่างเสมอภาค
- 4.6) ผู้บริหารควรจัดตั้งทีมโดยพิจารณาจากความสามารถ และความถนัดของบุคลากร
- 4.7) ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดตั้งทีม และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้อาสาตนเองเป็นผู้นำทีม ตามความสามารถ และศักยภาพ
- 4.8) ผู้บริหารควรให้บุคลากรมีโอกาสได้ทำงานข้ามสายงานเพื่อสานสัมพันธ์ในองค์กร
- 4.9) ผู้บริหารควรจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่บุคลากรคุ้นเคย และสบายใจ
- 4.10) ผู้บริหารควรจัดระยะเวลาในการพักของบุคลากรให้มีความเหมาะสม

ไม่มีแนวทางการแก้ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลาง โดยนักวิจัย

5. เสริมพลังอำนาจแก่ทีม

การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง ด้านการเสริมพลังอำนาจแก่ทีม เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลาง มีสภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีปัญหาอยู่ในระดับน้อย ดังนั้น

แนวทางการแก้ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลางที่ควรเพิ่มเติม ได้แก่

- 5.1) ผู้บริหารควรจัดการประชุมเพื่อรวบรวมความคิดที่เป็นประโยชน์ต่อการแก้ปัญหาจากบุคลากร โดยใช้ข้อมูลที่อยู่บนพื้นฐานของเหตุผล และความเป็นจริง
- 5.2) ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้มีการวางแผนทางในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรร่วมกันระหว่างผู้บริหาร และบุคลากร

5.3) ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับกระบวนการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ผ่านกระบวนการประชุมทั้งที่เป็นกลุ่มย่อย และกลุ่มหลัก

5.4) ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรร่วมระดมสมองเพื่อหาแนวทางการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร

5.5) ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีสิทธิในการแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดกว้างบนพื้นฐานของเป้าหมายเดียวกัน

5.6) ผู้บริหารควรรับฟังทุกความคิดเห็นของบุคลากร และนำมาพิจารณาประกอบการวางแผนสำหรับการแก้ปัญหาของทีม

5.7) ผู้บริหารควรจัดตั้งทีมที่มีความคิดคล้ายคลึง และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของงานอย่างเฉพาะเจาะจง

5.8) ผู้บริหารควรเสนอให้บุคลากรสามารถเลือกหัวหน้าทีมด้วยตนเอง

5.9) ผู้บริหารควรจัดให้มีการฝึกฝนทักษะการเป็นผู้นำที่ดีแก่บุคลากร

แนวทางการแก้ปัญหาคือการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลาง โดยนักวิจัย ได้แก่

5.1) ผู้บริหารควรเปิดรับความคิดเห็นจากสมาชิกทุกคนในทีม และสนับสนุนให้สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหตามศักยภาพ

5.2) ผู้บริหารควรดำเนินงานโดยให้ความสำคัญกับเป้าหมายของทีมเสมอ

5.3) ผู้บริหารควรให้ความใส่ใจกับความคิดเห็น และความทุ่มเทของสมาชิกที่ทำเพื่อทีม

5.4) ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนเพื่อหาทางแก้ไข ปัญหา หรือตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูล และความเป็นจริง

5.5) ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอชื่อบุคคลที่เขาเชื่อใจที่จะให้เข้าร่วมงานกับทีม

5.6) ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ

6. สร้างค่านิยมของการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง ด้านการสร้างค่านิยมของการทำงานเป็นทีม เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลาง มีสภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีปัญหาอยู่ในระดับน้อย ดังนั้น

แนวทางการแก้ปัญหการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลางที่ควรเพิ่มเติม ได้แก่

6.1) ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบของทีมที่บุคลากรพึงพอใจ เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการออกแบบกระบวนการทำงานที่บุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงานสูง

6.2) ผู้บริหารควรส่งเสริมให้เกิดรูปแบบของการแก้ปัญหาเป็นทีมในองค์กร โดยเน้นเป้าหมายของทีม และลดการทำงานเป็นกลุ่มย่อย

6.3) ผู้บริหารควรวางแนวทางการทำงานของทีมโดยให้ทีมดำเนินงานภายใต้มติที่ทุกฝ่ายเห็นชอบ

6.4) ผู้บริหารควรลดความขัดแย้งระหว่างทีม และต่อบุคลากรอื่น ๆ เพื่อสนับสนุนให้ทีมมีบทบาทสำคัญในการดำเนินงานขององค์กร

6.5) ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างของการแก้ปัญหาแบบเป็นทีมให้แก่บุคลากร

ไม่มีแนวทางการแก้ปัญหการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลาง โดยนักวิจัย

ตารางที่ 12 ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของ (ร่าง) แนวทางการแก้ปัญหาการทำงานเป็นทีม ที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลาง

(ร่าง) แนวทางการแก้ปัญหา การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{x}	SD	แปลผล	\bar{x}	SD	แปลผล
เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม						
1. ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศของ ความคิดแบบอเนกนัยในทีมแก้ปัญหา	5.00	0.000	มากที่สุด	4.33	0.577	มาก
2. ผู้บริหารควรมอบหมายงานให้สมาชิกใน ทีมโดยใช้ความรู้ ทักษะ และความสามารถ ของบุคลากรเป็นเกณฑ์	4.33	0.577	มาก	4.33	0.577	มาก
3. ผู้บริหารควรรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง กับปัญหาร่วมกันกับบุคลากร จากนั้นนำมา วิเคราะห์ เพื่อกำหนดงานของทีม	5.00	0.000	มากที่สุด	5.00	0.000	มากที่สุด
4. ผู้บริหารควรกำหนดหลักเกณฑ์ หรือ ข้อตกลงในการทำงานร่วมกันกับบุคลากร และตัดสินใจร่วมกันโดยใช้ฉันทามติ	4.33	0.577	มาก	4.00	0.000	มาก
เสริมพลังอำนาจแก่ทีม						
5. ผู้บริหารควรเปิดรับความคิดเห็นจาก สมาชิกทุกคนในทีม และสนับสนุนให้ สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา ตามศักยภาพ	5.00	0.000	มากที่สุด	5.00	0.000	มากที่สุด
6. ผู้บริหารควรดำเนินงานโดยให้ ความสำคัญกับเป้าหมายของทีมเสมอ	4.33	0.577	มาก	4.33	0.577	มาก
7. ผู้บริหารควรให้ความใส่ใจกับความ คิดเห็น และความทุ่มเทของสมาชิกที่ทำ เพื่อทีม	4.33	0.577	มาก	4.33	0.577	มาก

ตารางที่ 12 (ต่อ)

(ร่าง) แนวทางการแก้ปัญหา การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{x}	SD	แปลผล	\bar{x}	SD	แปลผล
8. ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนเพื่อหาทางแก้ไขปัญหาหรือตัดสินใจ บนพื้นฐานของข้อมูล และความเป็นจริง	5.00	0.000	มากที่สุด	5.00	0.000	มากที่สุด
9. ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอชื่อบุคคลที่เขาเชื่อใจที่จะให้เข้าร่วมงานกับทีม	3.66	1.155	มาก	4.33	0.577	มาก
10. ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ	5.00	0.000	มากที่สุด	5.00	0.000	มากที่สุด

จากตารางที่ 12 ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของ (ร่าง) แนวทางการแก้ปัญหาการทำงาน เป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลาง พบว่า

1) เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม

ผลการประเมินความเหมาะสมของ (ร่าง) แนวทางการแก้ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลาง ด้านเน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม ข้อความที่มีความเหมาะสมสูงสุด ได้แก่ 1. ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศของความคิดแบบอเนกนัยในทีมแก้ปัญหา และ 3. ผู้บริหารควรรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัญหาร่วมกันกับบุคลากร จากนั้นนำมาวิเคราะห์ เพื่อกำหนดงานของทีม ($\bar{X} = 5.00$, $SD = 0.00$) รองลงมา ได้แก่ 2. ผู้บริหารควรมอบหมายงานให้สมาชิกในทีมโดยใช้ความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากรเป็นเกณฑ์ และ 4. ผู้บริหารควรกำหนดหลักเกณฑ์ หรือข้อตกลงในการทำงานร่วมกันกับบุคลากร และตัดสินใจร่วมกันโดยใช้ฉันทามติ ($\bar{X} = 4.33$, $SD = 0.577$) ตามลำดับ

ผลการประเมินความเป็นไปได้ของ (ร่าง) แนวทางการแก้ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลาง ด้านเน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม ข้อความที่มีความเป็นไปได้สูงสุด ได้แก่ 3. ผู้บริหารควรรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัญหาร่วมกันกับบุคลากร จากนั้นนำมาวิเคราะห์เพื่อกำหนดงานของทีม ($\bar{X} = 5.00$, $SD = 0.00$) รองลงมา ได้แก่ 1. ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศของความคิดแบบอเนกนัยในทีมแก้ปัญหา 2. ผู้บริหารควรมอบหมายงานให้สมาชิกในทีมโดยใช้ความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากรเป็นเกณฑ์ ($\bar{X} = 4.33$, $SD = 0.577$) และข้อความที่มีความเป็นไปได้น้อยที่สุด คือ 4. ผู้บริหารควรกำหนดหลักเกณฑ์ หรือข้อตกลงในการทำงานร่วมกันกับบุคลากร และตัดสินใจร่วมกันโดยใช้ฉันทามติ ($\bar{X} = 4.00$, $SD = 0.000$) ตามลำดับ

2) เสริมพลังอำนาจแก่ทีม

ผลการประเมินความเหมาะสมของ (ร่าง) แนวทางการแก้ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลาง ด้านการเสริมพลังอำนาจแก่ทีม ข้อความที่มีความเหมาะสมสูงสุด ได้แก่ 5. ผู้บริหารควรเปิดรับความคิดเห็นจากสมาชิกทุกคนในทีม และสนับสนุนให้สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาตามศักยภาพ 8. ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนเพื่อหาทางแก้ไขปัญหา หรือตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูล และความเป็นจริง และ 10. ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 5.00$, $SD = 0.000$) รองลงมา ได้แก่ 6. ผู้บริหารควรดำเนินงานโดยให้ความสำคัญกับเป้าหมายของทีมเสมอ และ 7. ผู้บริหารควรให้ความใส่ใจกับความคิดเห็น และความ

ทุ่มเทของสมาชิกที่ทำเพื่อทีม ($\bar{X} = 4.33$, $SD = 0.577$) และคะแนนต่ำสุด คือ 9. ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอชื่อบุคคลที่เขาเชื่อใจที่จะให้เข้าร่วมงานกับทีม ($\bar{X} = 3.66$, $SD = 1.155$) ตามลำดับ

ผลการประเมินความเป็นไปได้ของ (ร่าง) แนวทางการแก้ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลาง ด้านการเสริมพลังอำนาจแก่ทีม ข้อความที่มีความเป็นไปได้สูงสุด ได้แก่ 5. ผู้บริหารควรเปิดรับความคิดเห็นจากสมาชิกทุกคนในทีม และสนับสนุนให้สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาตามศักยภาพ 8. ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนเพื่อหาทางแก้ไขปัญหา หรือตัดสินใจ บนพื้นฐานของข้อมูล และความเป็นจริง และ 10. ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 5.00$, $SD = 0.000$) รองลงมา ได้แก่ 6. ผู้บริหารควรดำเนินงานโดยให้ความสำคัญกับเป้าหมายของทีมเสมอ และ 7. ผู้บริหารควรให้ความสนใจกับความคิดเห็น และความทุ่มเทของสมาชิกที่ทำเพื่อทีม และ 9. ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอชื่อบุคคลที่เขาเชื่อใจที่จะให้เข้าร่วมงานกับทีม ($\bar{X} = 4.33$, $SD = 0.577$) ตามลำดับ

ตารางที่ 13 แนวทางการแก้ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลาง ที่มีความเหมาะสม และเป็นไปได้

<p>การทำงานเป็นทีม ที่มีสมรรถนะสูง จำแนกตาม คุณลักษณะ</p>	<p>แนวทางการแก้ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลาง ที่มีความเหมาะสม และเป็นไปได้</p>
<p>1. เน้นการปฏิบัติงาน เป็นทีม</p>	<p>1.1 ผู้บริหารควรรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัญหาร่วมกันกับบุคลากร จากนั้นนำมาวิเคราะห์ เพื่อกำหนดงานของทีม</p> <p>1.2 ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศของความคิดแบบอเนกนัย ในทีมแก้ปัญหา</p> <p>1.3 ผู้บริหารควรมอบหมายงานให้สมาชิกในทีมโดยใช้ความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากรเป็นเกณฑ์</p> <p>1.4 ผู้บริหารควรกำหนดหลักเกณฑ์ หรือข้อตกลงในการทำงานร่วมกัน กับบุคลากร และตัดสินใจร่วมกันโดยใช้ฉันทามติ</p>
<p>2. เสริมพลังอำนาจ แก่ทีม</p>	<p>2.1 ผู้บริหารควรเปิดรับความคิดเห็นจากสมาชิกทุกคนในทีม และ สนับสนุนให้สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาคือภาพ</p> <p>2.2 ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน เพื่อหาทางแก้ไขปัญหา หรือตัดสินใจ บนพื้นฐานของข้อมูล และ ความเป็นจริง</p> <p>2.3 ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ</p> <p>2.4 ผู้บริหารควรดำเนินงานโดยให้ความสำคัญกับเป้าหมาย ของทีมเสมอ</p> <p>2.5 ผู้บริหารควรให้ความสนใจกับความคิดเห็น และความทุ่มเท ของสมาชิกที่ทำเพื่อทีม</p> <p>2.6 ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอชื่อบุคคลที่เขาเชื่อใจ ที่จะให้เข้าร่วมงานกับทีม</p>

จากตารางที่ 13 แนวทางการแก้ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหา
เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลาง ที่มีความเหมาะสม และเป็นไปได้ พบว่า

1) เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม มีแนวทาง ดังนี้

1. ผู้บริหารควรรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัญหาร่วมกันกับบุคลากร จากนั้นนำมา
วิเคราะห์ เพื่อกำหนดงานของทีม
2. ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศของความคิดแบบอเนกนัยในทีมแก้ปัญหา
3. ผู้บริหารควรมอบหมายงานให้สมาชิกในทีมโดยใช้ความรู้ ทักษะ และ
ความสามารถของบุคลากรเป็นเกณฑ์
4. ผู้บริหารควรกำหนดหลักเกณฑ์ หรือข้อตกลงในการทำงานร่วมกันกับบุคลากร
และตัดสินใจร่วมกันโดยใช้ฉันทามติ

2) เสริมพลังอำนาจแก่ทีม มีแนวทาง ดังนี้

5. ผู้บริหารควรเปิดรับความคิดเห็นจากสมาชิกทุกคนในทีม และสนับสนุนให้
สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหตามศักยภาพ
6. ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนเพื่อหาทางแก้ไข
ปัญหา หรือตัดสินใจ บนพื้นฐานของข้อมูล และความเป็นจริง
7. ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ
8. ผู้บริหารควรดำเนินงานโดยให้ความสำคัญกับเป้าหมายของทีมเสมอ
9. ผู้บริหารควรให้ความใส่ใจกับความคิดเห็น และความทุ่มเทของสมาชิก
ที่ทำเพื่อทีม
10. ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอชื่อบุคคลที่เขาเชื่อใจที่จะให้เข้าร่วมงาน
กับทีม

4.3 สภาพ และปัญหาการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานครตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพ และปัญหาการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 282 คน จำแนกตามแนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นการวางแผน ขั้นการนำแผนสู่การปฏิบัติ และขั้นการประเมินผล มีรายละเอียดดังนี้



ตารางที่ 14 สภาพการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการดำเนินงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ในภาพรวม จำแนกตามแนวคิดการพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง (PIE)

สภาพการพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง ตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ จำแนกตามแนวคิดการพัฒนา ผู้บริหารระดับกลาง (PIE)	ผู้บริหารระดับสูง		ผู้บริหารระดับกลาง		บุคลากรครู		รวม	
	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)
1. การวางแผน	4.14	0.597	4.10	0.650	4.13	0.615	4.13	0.619
2. การนำแผนสู่การปฏิบัติ	4.16	0.592	4.02	0.641	4.08	0.595	4.09	0.610
3. การประเมินผล	4.11	0.613	3.97	0.678	3.99	0.653	4.02	0.649
รวม	4.14	0.601	4.03	0.656	4.07	0.621	4.08	0.626

จากตารางที่ 14 สภาพการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ในภาพรวม จำแนกตามแนวคิดการพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง (PIE) พบว่า

สภาพการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ในภาพรวม มีความคิดเห็นในสภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.08$, $SD = 0.626$) และเมื่อพิจารณาตามตำแหน่งในปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถาม ที่ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และบุคลากรครู พบว่า ผู้บริหารระดับสูงมีความคิดเห็นในสภาพการปฏิบัติในการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ในภาพรวมสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.14$, $SD = 0.601$) รองลงมาคือ บุคลากรครู ($\bar{X} = 4.07$, $SD = 0.621$) และ ผู้บริหารระดับกลาง ($\bar{X} = 4.03$, $SD = 0.656$) ตามลำดับ

สภาพการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ จำแนกตามแนวคิดการพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง พบว่า ขั้่นการวางแผน มีความคิดเห็นในสภาพการปฏิบัติโดยเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.13$, $SD = 0.619$) รองลงมาคือ ขั้่นการนำแผนสู่การปฏิบัติ ($\bar{X} = 4.09$, $SD = 0.610$) และขั้่นการประเมินผล ($\bar{X} = 4.02$, $SD = 0.649$) ตามลำดับ

ตารางที่ 15 สภาพภาพการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์
 จำแนกตามคุณลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง ภายใต้น

สภาพภาพพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ จำแนกตามคุณลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง ภายใต้น	ผู้บริหารระดับสูง		ผู้บริหารระดับกลาง		บุคลากรครู		รวม	
	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)
1) การวางแผน								
1.1 เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม	4.12	0.606	4.06	0.694	4.10	0.612	4.09	0.637
1.2 สร้างความร่วมมือร่วมใจเป็นทีม	4.15	0.594	4.09	0.651	4.14	0.638	4.13	0.626
1.3 ร่วมกันรับรู้เป้าหมายของทีม	4.17	0.648	4.12	0.708	4.17	0.635	4.15	0.662
1.4 สร้างบรรยากาศเชิงบวกภายในทีม	4.16	0.637	4.13	0.697	4.18	0.673	4.16	0.667
1.5 เสริมพลังอำนาจแก่ทีม	4.10	0.645	4.12	0.686	4.10	0.649	4.11	0.658
1.6 สร้างค่านิยมของการทำงานเป็นทีม	4.12	0.616	4.11	0.625	4.12	0.666	4.11	0.634
รวม	4.14	0.597	4.10	0.650	4.13	0.615	4.13	0.619

ตารางที่ 15 (ต่อ)

สภาพการพัฒนาผู้บริหาร ระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มี สมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหา เชิงสร้างสรรค์ จำนวนตามคุณลักษณะของ การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง รายด้าน	ผู้บริหารระดับสูง		ผู้บริหารระดับกลาง		บุคลากรครู		รวม	
	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)
2) การนำแผนสู่การปฏิบัติ								
2.1 เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม	4.13	0.585	4.04	0.636	4.07	.620	4.08	0.613
2.2 สร้างความร่วมมือร่วมใจเป็นทีม	4.19	0.586	4.04	0.628	4.09	0.610	4.11	0.609
2.3 ร่วมกันรู้เป้าหมายของทีม	4.21	0.593	4.06	0.656	4.11	0.630	4.12	0.628
2.4 สร้างบรรยากาศเชิงบวกภายในทีม	4.22	0.620	4.04	0.668	4.12	0.631	4.12	0.642
2.5 เสริมพลังอำนาจแก่ทีม	4.07	0.661	3.99	0.708	4.02	0.658	4.03	0.674
2.6 สร้างค่านิยมของการทำงานเป็นทีม	4.12	0.659	3.99	0.678	4.07	0.628	4.06	0.655
รวม	4.16	0.592	4.02	0.641	4.08	0.595	4.09	0.610

ตารางที่ 15 (ต่อ)

สภาพการพัฒนาผู้บริหาร ระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มี สมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหา เชิงสร้างสรรค์ จำแนกตามคุณลักษณะของ การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง รายด้าน	ผู้บริหารระดับสูง		ผู้บริหารระดับกลาง		บุคลากรครู		รวม	
	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)
3) การประเมินผล								
3.1 เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม	4.05	0.624	3.95	0.672	3.96	0.686	3.99	0.660
3.2 สร้างความร่วมมือร่วมใจเป็นทีม	4.13	0.603	3.98	0.670	3.99	0.638	4.03	0.639
3.3 ร่วมกันรู้เข้าหามายของทีม	4.12	0.637	3.99	0.698	4.02	0.686	4.04	0.674
3.4 สร้างบรรยากาศเชิงบวกภายในทีม	4.15	0.631	3.98	0.688	4.04	0.680	4.06	0.668
3.5 เสริมพลังอำนาจแก่ทีม	4.08	0.649	3.96	0.716	3.97	0.675	4.00	0.680
3.6 สร้างค่านิยมของการทำงานเป็นทีม	4.13	0.658	3.95	0.723	3.98	0.699	4.02	0.696
รวม	4.11	0.613	3.97	0.678	3.99	0.653	4.02	0.649

จากตารางที่ 15 สภาพการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ จำแนกตามคุณลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง รายด้าน พบว่า

สภาพการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ขั้นการวางแผน จำแนกตามคุณลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง รายด้าน พบว่า ด้านสร้างบรรยากาศเชิงบวกภายในทีม มีความคิดเห็นในสภาพการปฏิบัติโดยเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.16$, $SD = 0.667$) รองลงมา คือ ร่วมกันรับรู้เป้าหมายของทีม ($\bar{X} = 4.15$, $SD = 0.662$) สร้างความร่วมมือร่วมใจเป็นทีม ($\bar{X} = 4.13$, $SD = 0.626$) สร้างค่านิยมของการทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 4.11$, $SD = 0.634$) เสริมพลังอำนาจแก่ทีม ($\bar{X} = 4.11$, $SD = 0.658$) และเน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม ($\bar{X} = 4.09$, $SD = 0.637$) มีความคิดเห็นในสภาพการปฏิบัติโดยเฉลี่ยต่ำที่สุด ตามลำดับ

สภาพการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ขั้นการนำแผนสู่การปฏิบัติ จำแนกตามคุณลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง รายด้าน พบว่า ด้านร่วมกันรับรู้เป้าหมายของทีม ($\bar{X} = 4.12$, $SD = 0.628$) กับสร้างบรรยากาศเชิงบวกภายในทีม ($\bar{X} = 4.12$, $SD = 0.642$) มีความคิดเห็นในสภาพการปฏิบัติโดยเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ สร้างความร่วมมือร่วมใจเป็นทีม ($\bar{X} = 4.11$, $SD = 0.609$) เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม ($\bar{X} = 4.08$, $SD = 0.613$) สร้างค่านิยมของการทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 4.06$, $SD = 0.655$) และเสริมพลังอำนาจแก่ทีม ($\bar{X} = 4.03$, $SD = 0.674$) มีความคิดเห็นในสภาพการปฏิบัติโดยเฉลี่ยต่ำที่สุด ตามลำดับ

สภาพการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ขั้นการประเมินผล จำแนกตามคุณลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง รายด้าน พบว่า ด้านสร้างบรรยากาศเชิงบวกภายในทีม มีความคิดเห็นในสภาพการปฏิบัติโดยเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.06$, $SD = 0.668$) รองลงมา คือ ร่วมกันรับรู้เป้าหมายของทีม ($\bar{X} = 4.04$, $SD = 0.674$) สร้างความร่วมมือร่วมใจเป็นทีม ($\bar{X} = 4.03$, $SD = 0.639$) สร้างค่านิยมของการทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 4.02$, $SD = 0.696$) เสริมพลังอำนาจแก่ทีม ($\bar{X} = 4.00$, $SD = 0.680$) และเน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม ($\bar{X} = 3.99$, $SD = 0.660$) มีความคิดเห็นในสภาพการปฏิบัติโดยเฉลี่ยต่ำที่สุด ตามลำดับ

สภาพการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ จำแนกตามคุณลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงรายด้าน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ส่วนมากมีความคิดเห็นในสภาพอยู่ในระดับมาก ซึ่งด้านที่มีความคิดเห็นในสภาพการปฏิบัติโดยเฉลี่ยต่ำที่สุด และรองลงมา จำแนกตามแนวคิดการพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง รายด้าน ประกอบด้วย ขั้นตอนการวางแผน ด้านที่มีความคิดเห็นในสภาพการปฏิบัติโดยเฉลี่ยต่ำที่สุด และรองลงมา ได้แก่ ด้านเน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม ($\bar{X} = 4.09$, $SD = 0.637$) รองลงมา มี 2 ด้าน ที่มีสภาพการปฏิบัติเท่ากัน ได้แก่ ด้านสร้างค่านิยมของการทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 4.11$, $SD = 0.634$) และด้านเสริมพลังอำนาจแก่ทีม ($\bar{X} = 4.11$, $SD = 0.658$) ขั้นตอนการนำแผนสู่การปฏิบัติ ด้านที่มีความคิดเห็นในสภาพการปฏิบัติโดยเฉลี่ยต่ำที่สุด และรองลงมา ได้แก่ ด้านเสริมพลังอำนาจแก่ทีม ($\bar{X} = 4.03$, $SD = 0.674$) และด้านสร้างค่านิยมของการทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 4.06$, $SD = 0.655$) ตามลำดับ และขั้นการประเมินผล ด้านที่มีความคิดเห็นในสภาพการปฏิบัติโดยเฉลี่ยต่ำที่สุด และรองลงมา ได้แก่ ด้านเน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม ($\bar{X} = 3.99$, $SD = 0.660$) และด้านเสริมพลังอำนาจแก่ทีม ($\bar{X} = 4.00$, $SD = 0.680$) ตามลำดับ ซึ่งจำเป็นต้องพิจารณาประกอบกับสภาพ และปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลางในภาพรวม ด้านที่มีความคิดเห็นในสภาพการปฏิบัติโดยเฉลี่ยต่ำที่สุด และรองลงมา หรือมีความคิดเห็นในปัญหาโดยเฉลี่ยสูงที่สุด และรองลงมา ที่มีปัญหาการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์โดยเฉลี่ยสูงที่สุด และรองลงมา ถือว่าควรมีแนวทางการการพัฒนาให้มีสภาพการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ที่เพิ่มมากขึ้น

ตารางที่ 16 ปัญหาการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ในภาพรวม
 จำแนกตามแนวคิดการพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง (PIE)

ปัญหาการพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง ตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ จำแนกตามแนวคิดการพัฒนา ผู้บริหารระดับกลาง (PIE)	ผู้บริหารระดับสูง		ผู้บริหารระดับกลาง		บุคลากรครู		รวม	
	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)
1. การวางแผน	1.75	0.863	1.84	1.011	1.78	0.932	1.79	0.935
2. การนำแผนสู่การปฏิบัติ	1.83	0.825	1.83	0.872	1.78	0.854	1.81	0.848
3. การประเมินผล	1.82	0.809	1.81	0.908	1.77	0.876	1.80	0.862
รวม	1.80	0.832	1.83	0.930	1.78	0.887	1.80	0.882

จากตารางที่ 16 ปัญหาการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ในภาพรวม จำแนกตามแนวคิดการพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง (PIE) พบว่า

ปัญหาการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ในภาพรวม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 1.80$, $SD = 0.882$) และเมื่อพิจารณาตามตำแหน่งในปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถามที่ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และบุคลากรครู พบว่า ผู้บริหารระดับกลางมีความคิดเห็นในปัญหาการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ในภาพรวมสูงที่สุด ($\bar{X} = 1.83$, $SD = 0.930$) รองลงมาคือ ผู้บริหารระดับสูง ($\bar{X} = 1.80$, $SD = 0.832$) และ บุคลากรครู ($\bar{X} = 1.78$, $SD = 0.887$) ตามลำดับ

ปัญหาการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ จำแนกตามแนวคิดการพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง พบว่า ข้าราชการนำแผนสู่การปฏิบัติ มีความคิดเห็นในปัญหาโดยเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 1.81$, $SD = 0.848$) รองลงมาคือ ข้าราชการประเมินผล ($\bar{X} = 1.80$, $SD = 0.862$) และข้าราชการวางแผน ($\bar{X} = 1.79$, $SD = 0.935$) ตามลำดับ

ตารางที่ 17 ปัญหาการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ จำแนกตามคุณลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง ายด้าน

ปัญหาการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ จำแนกตามคุณลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง ายด้าน	ผู้บริหารระดับสูง		ผู้บริหารระดับกลาง		บุคลากรครู		รวม	
	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)
1) การวางแผน								
1.1 เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม	1.83	0.915	1.91	1.037	1.819	0.946	1.85	0.965
1.2 สร้างความร่วมมือร่วมใจเป็นทีม	1.73	0.898	1.84	1.054	1.787	0.998	1.79	0.983
1.3 ร่วมกันรับรู้เป้าหมายของทีม	1.75	0.881	1.86	1.024	1.762	0.980	1.79	0.961
1.4 สร้างบรรยากาศเชิงบวกภายในทีม	1.70	0.893	1.81	1.019	1.773	0.952	1.76	0.954
1.5 เสริมพลังอำนาจแก่ทีม	1.72	0.862	1.82	1.030	1.755	0.943	1.77	0.945
1.6 สร้างค่านิยมของการทำงานเป็นทีม	1.74	0.890	1.80	1.021	1.762	0.914	1.77	0.940
รวม	1.75	0.863	1.84	1.011	1.777	0.932	1.79	0.935

ตารางที่ 17 (ต่อ)

ปัญหาการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ จำแนกตามแนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง (PIE) รายด้าน	ผู้บริหารระดับสูง		ผู้บริหารระดับกลาง		บุคลากรครู		รวม	
	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)
2) การนำแผนสู่การปฏิบัติ								
1.1 เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม	1.85	0.871	1.89	0.915	1.81	0.874	1.85	0.884
1.2 สร้างความร่วมมือร่วมใจเป็นทีม	1.75	0.894	1.82	0.972	1.73	0.891	1.77	0.917
1.3 ร่วมกันรับรู้เป้าหมายของทีม	1.71	0.869	1.75	0.891	1.71	0.850	1.72	0.867
1.4 สร้างบรรยากาศเชิงบวกภายในทีม	1.88	0.872	1.86	0.900	1.80	0.916	1.85	0.894
1.5 เสริมพลังอำนาจแก่ทีม	1.94	0.899	1.90	0.946	1.80	0.926	1.88	0.922
1.6 สร้างค่านิยมของการทำงานเป็นทีม	1.82	0.909	1.78	0.897	1.82	0.938	1.81	0.912
รวม	1.83	0.825	1.83	0.872	1.78	0.854	1.81	0.848

ตารางที่ 17 (ต่อ)

ปัญหาการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ จำนวนตามแนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง (PIE) ราชดำเนิน	ผู้บริหารระดับสูง		ผู้บริหารระดับกลาง		บุคลากรครู		รวม	
	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)
3) การประเมินผล								
1.1 เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม	1.81	0.829	1.80	0.938	1.76	0.872	1.79	0.878
1.2 สร้างความร่วมมือร่วมใจเป็นทีม	1.81	0.817	1.80	0.913	1.75	0.900	1.79	0.875
1.3 ร่วมกันรับรู้เป้าหมายของทีม	1.82	0.809	1.78	0.904	1.75	0.874	1.79	0.861
1.4 สร้างบรรยากาศเชิงบวกภายในทีม	1.82	0.810	1.79	0.918	1.77	0.904	1.79	0.876
1.5 เสริมพลังอำนาจแก่ทีม	1.83	0.827	1.83	0.914	1.80	0.894	1.82	0.876
1.6 สร้างค่านิยมของการทำงานเป็นทีม	1.83	0.817	1.84	0.922	1.81	0.886	1.83	0.873
รวม	1.82	0.808	1.81	0.908	1.77	0.876	1.80	0.862

จากตารางที่ 17 ปัญหาการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ จำแนกตามคุณลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง รายด้าน พบว่า

ปัญหาการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ขั้นการวางแผน จำแนกตามคุณลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง รายด้าน พบว่า ด้านเน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม มีความคิดเห็นในปัญหาโดยเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 1.85$, $SD = 0.965$) รองลงมา คือสร้างความร่วมมือร่วมใจเป็นทีม ($\bar{X} = 1.79$, $SD = 0.983$) ร่วมกันรับรู้เป้าหมายของทีม ($\bar{X} = 1.79$, $SD = 0.961$) สร้างค่านิยมของการทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 1.77$, $SD = 0.940$) เสริมพลังอำนาจแก่ทีม ($\bar{X} = 1.77$, $SD = 0.945$) และสร้างบรรยากาศเชิงบวกภายในทีม ($\bar{X} = 1.76$, $SD = 0.954$) มีความคิดเห็นในสภาพการปฏิบัติโดยเฉลี่ยต่ำที่สุด ตามลำดับ

ปัญหาการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ขั้นการนำแผนสู่การปฏิบัติ จำแนกตามคุณลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง รายด้าน พบว่า ด้านเสริมพลังอำนาจแก่ทีม มีความคิดเห็นในปัญหาโดยเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 1.88$, $SD = 0.922$) รองลงมา คือ เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม ($\bar{X} = 1.85$, $SD = 0.884$) สร้างบรรยากาศเชิงบวกภายในทีม ($\bar{X} = 1.85$, $SD = 0.894$) สร้างค่านิยมของการทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 1.81$, $SD = 0.912$) สร้างความร่วมมือร่วมใจเป็นทีม ($\bar{X} = 1.77$, $SD = 0.917$) และร่วมกันรับรู้เป้าหมายของทีม ($\bar{X} = 1.72$, $SD = 0.867$) มีความคิดเห็นในสภาพการปฏิบัติโดยเฉลี่ยต่ำที่สุด ตามลำดับ

ปัญหาการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ขั้นการประเมินผล จำแนกตามคุณลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง รายด้าน พบว่า ด้านสร้างค่านิยมของการทำงานเป็นทีม มีความคิดเห็นในปัญหาโดยเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 1.83$, $SD = 0.873$) รองลงมา คือ เสริมพลังอำนาจแก่ทีม ($\bar{X} = 1.82$, $SD = 0.876$) และร่วมกันรับรู้เป้าหมายของทีม ($\bar{X} = 1.79$, $SD = 0.861$) สร้างความร่วมมือร่วมใจเป็นทีม ($\bar{X} = 1.79$, $SD = 0.875$) สร้างบรรยากาศเชิงบวกภายในทีม ($\bar{X} = 1.79$, $SD = 0.876$) กับเน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม ($\bar{X} = 1.79$, $SD = 0.878$) มีความคิดเห็นในสภาพการปฏิบัติโดยเฉลี่ยต่ำที่สุดเท่ากัน

ปัญหาการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ จำแนกตามคุณลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงรายด้าน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ส่วนมากมีความคิดเห็นในปัญหาอยู่ในระดับน้อย ซึ่งด้านที่มีความคิดเห็นในปัญหาโดยเฉลี่ยสูงสุด และรองลงมา จำแนกตามแนวคิดการพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง รายด้าน ประกอบด้วย ขั้นการวางแผน ด้านที่มีความคิดเห็นในปัญหาโดยเฉลี่ยสูงสุด และรองลงมา ได้แก่ ด้านเน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม ($\bar{X} = 1.85$, $SD = 0.965$) รองลงมามี 2 ด้านที่มีปัญหาโดยเฉลี่ยเท่ากัน ได้แก่ ด้านสร้างความร่วมมือร่วมใจเป็นทีม ($\bar{X} = 1.79$, $SD = 0.983$) และด้านร่วมกันรับรู้เป้าหมายของทีม ($\bar{X} = 1.79$, $SD = 0.961$) ขั้นการนำแผนสู่การปฏิบัติ ด้านที่มีความคิดเห็นในปัญหาโดยเฉลี่ยสูงสุด และรองลงมา ได้แก่ ด้านเสริมพลังอำนาจแก่ทีม ($\bar{X} = 1.88$, $SD = 0.922$) รองลงมามี 2 ด้าน ที่มีปัญหาโดยเฉลี่ยเท่ากัน ได้แก่ ด้านเน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม ($\bar{X} = 1.85$, $SD = 0.884$) และด้านสร้างบรรยากาศเชิงบวกภายในทีม ($\bar{X} = 1.85$, $SD = 0.894$) และขั้นการประเมินผล ด้านที่มีความคิดเห็นในปัญหาโดยเฉลี่ยสูงสุด และรองลงมา ได้แก่ ด้านสร้างค่านิยมของการทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 1.83$, $SD = 0.873$) และด้านเสริมพลังอำนาจแก่ทีม ($\bar{X} = 1.82$, $SD = 0.876$) ตามลำดับ ซึ่งจำเป็นต้องพิจารณาประกอบกับสภาพ และปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลางในภาพรวม ด้านที่มีความคิดเห็นในสภาพการปฏิบัติโดยเฉลี่ยต่ำที่สุด และรองลงมา หรือมีความคิดเห็นในปัญหาโดยเฉลี่ยสูงสุด และรองลงมา ที่มีสภาพการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์โดยเฉลี่ยต่ำที่สุด และรองลงมา ถือว่าควรมีแนวทางการการพัฒนาให้มีสภาพการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ที่เพิ่มมากขึ้น

4.4 แนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานครตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์

จากผลการวิเคราะห์สภาพ ปัญหา และแนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 282 คน จำแนกตามขั้นตอนของการพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง 3 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผน การนำแผนสู่การปฏิบัติ และการประเมินผล และจำแนกตามคุณลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง 6 ลักษณะ ได้แก่ เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม สร้างความร่วมมือร่วมใจเป็นทีม ร่วมกันรับรู้เป้าหมายของทีม สร้างบรรยากาศเชิงบวกภายในทีม เสริมพลังอำนาจแก่ทีม และสร้างค่านิยมของการทำงานเป็นทีม สามารถนำมาร่างแนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานครตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ได้ดังนี้



ตารางที่ 18 แนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ วิเคราะห์จากแบบสอบถาม

การพัฒนา ผู้บริหารระดับกลาง จำแนกตามขั้นตอน	แนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิด การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ จากแบบสอบถาม
1. การวางแผน	<p><u>เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม</u></p> <p>- ผู้บริหารระดับกลางควรร่วมกันกับผู้บริหารระดับสูงปรับรูปแบบขององค์กร ให้มีการทำงานเป็นทีมเป็นหลัก มีความพร้อม และรวดเร็วในการบริหารงาน โดยร่วมกับผู้บริหารระดับสูงในการเป็นพี่เลี้ยงคอยให้คำปรึกษากับทีมแก้ปัญหา มีระบบสรรหา รักษา และพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ เพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ จัดให้มีการประชุม ช่วยกันวิเคราะห์ปัญหา และนำสู่การแก้ไข ปัญหาของทีม ผู้บริหารระดับกลางควรวิเคราะห์ข้อมูลความรู้ ทักษะ และ ความสามารถของบุคลากรแต่ละคน เพื่อประกอบการวางแผนแก้ปัญหาของทีม ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด มอบหมายให้บุคลากรแต่ละคนมีส่วนร่วมในการ วิเคราะห์สภาพ และปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร และติดตามสภาพที่เกิดขึ้นจริง ซึ่งนำสู่การวางแผนแก้ปัญหาให้สอดคล้องกับสภาพบริบทความเป็นจริง และ ปรับให้เหมาะสมกับทรัพยากรที่โรงเรียนมี ผู้บริหารระดับกลางควรจัดให้ทีมมี การระดมสมองอย่างเป็นระบบ เพื่อร่วมกันออกแบบงาน โดยใช้แนวคิด เช่น Mind Mapping ประกอบการวางแผน</p> <p><u>สร้างความร่วมมือร่วมใจเป็นทีม</u></p> <p>- ผู้บริหารระดับกลางควรร่วมกับผู้บริหารระดับสูงวางแผนแก้ปัญหาร่วมกัน ด้วยความเป็นกันเอง ร่วมกันกำหนดจัดการประชุมกับทีม อย่างน้อยสัปดาห์ละ 1 ครั้ง เพื่อร่วมกันหาแนวทางแก้ปัญหาร่วมกันทุกฝ่าย และผู้บริหารระดับกลาง ควรร่วมกับบุคลากรสื่อสารกับผู้บริหารระดับสูงถึงแผนการแก้ปัญหาที่ชัดเจน เป็นระบบ และสอดคล้องตามสายการบังคับบัญชา</p> <p><u>ร่วมกันรับรู้เป้าหมายของทีม</u></p> <p>- ผู้บริหารระดับกลางควรร่วมกับผู้บริหารระดับสูงในการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และภาระงานให้ชัดเจน เป็นรูปธรรม รัดกุม และทุกฝ่ายเห็นตรงกัน ตลอดจนสามารถนำไปปฏิบัติได้ โดยจัดลำดับความสำคัญของปัญหา และ แบ่งหน้าที่ของบุคลากรให้ชัดเจน หรืออาจมอบหมายให้บุคลากรได้ศึกษาดูงาน ในโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จจากการแก้ปัญหาร่วมกันเป็นทีม ทั้งนี้ ผู้บริหาร ระดับกลางควรยอมรับในเป้าหมายที่จะดำเนินการร่วมกันกับบุคลากรก่อนเริ่ม แก้ปัญหา และศึกษาวัตถุประสงค์ของการแก้ปัญหาร่วมกันเป็นทีม เพื่อชี้แจงเป้าหมาย</p>

ตารางที่ 18 (ต่อ)

<p>การพัฒนา ผู้บริหารระดับกลาง จำแนกตามขั้นตอน</p>	<p>แนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิด การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ จากแบบสอบถาม</p>
<p>1. การวางแผน (ต่อ)</p>	<p>ของการทำงานให้แก่บุคลากรทราบอย่างชัดเจน ตรงกัน ผู้บริหารระดับกลางควรร่วมกับผู้บริหารระดับสูงจัดประชุมเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ของการแก้ปัญหาพร้อมกันให้ตรงกับสภาพปัญหาที่แท้จริง โดยวางแผน และกำหนดเวลาในการแก้ปัญหาของทีมอย่างเคร่งครัด ทั้งนี้ ควรเชิญผู้บริหารระดับสูงเข้าร่วมประชุม เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดนโยบาย และทิศทางการทำงานแก่บุคลากรภายในองค์กร การวางแผนควรเน้นการใช้บุคลากรอย่างคุ้มค่า ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการทำงานที่ชัดเจน การออกแบบขั้นตอนการแก้ปัญหาควรระบุเป็นลายลักษณ์อักษร โดยจะต้องไม่ขัดต่อระเบียบของโรงเรียน</p> <p><u>สร้างบรรยากาศเชิงบวกภายในทีม</u></p> <p>- ผู้บริหารระดับกลางควรร่วมกับผู้บริหารระดับสูงจัดสายการบังคับบัญชาแบบไม่เป็นทางการขึ้นเมื่อมีการแก้ปัญหาร่วมกันในองค์กร มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เสนอความคิดใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาภายใต้บรรยากาศแบบไม่เคร่งครัด ผู้บริหารระดับกลางควรใช้การขอความร่วมมือจากบุคลากรในการให้ข้อมูลมากกว่าการกดดัน หรือปิดกั้น โดยชี้ให้บุคลากรเห็นถึงความสำคัญ และมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานเป็นทีม ในระหว่างการแก้ปัญหา ผู้บริหารระดับกลางควรเป็นที่ปรึกษาให้กับบุคลากรได้ ไม่ทำให้บุคลากรกลัว แต่ทำให้ไว้วางใจ ผู้บริหารระดับกลางควรชี้ให้บุคลากรเห็นข้อแตกต่างของผลจากการทำงานเป็นทีม และการทำงานโดยลำพัง จัดให้มีการให้คำตำแหน่งสำหรับหัวหน้าทีม การให้เกียรติบัตร หรือคำชื่นชม เป็นต้น ผู้บริหารระดับกลางควรการสังเกตการแก้ปัญหาของทีม และประเมินผล โดยใช้วิธีการนิเทศแบบกัลยาณมิตร โดยให้อิสระแก่บุคลากรในการคิด และนำเสนอวิธีการ และแนวปฏิบัติตามความคิดของตนเอง ทั้งนี้ ผู้บริหารระดับกลางควรจัดให้มีการลงมตร่วมกันกับบุคลากรถึงกำหนดการในการปฏิบัติงานอย่างเจาะจง</p> <p><u>เสริมพลังอำนาจแก่ทีม</u></p> <p>- ผู้บริหารระดับกลางควรร่วมกับผู้บริหารระดับสูงเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผน ร่วมคิด ร่วมแก้ปัญหา และการเสนอความคิดเห็นในทุกขั้นตอน มีการจัดกิจกรรมร่วมกันระหว่างทีมงานและผู้บริหารเพื่อให้เกิดความคุ้นเคยกัน ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับสูงควรร่วมกันให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม และการแก้ปัญหาร่วมกันของบุคลากร</p>

ตารางที่ 18 (ต่อ)

การพัฒนา ผู้บริหารระดับกลาง จำแนกตามขั้นตอน	แนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิด การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ จากแบบสอบถาม
1. การวางแผน (ต่อ)	<p>ในองค์กร จัดให้มีการทดสอบความพร้อม และความสามารถของบุคลากรก่อนที่จะจัดตั้งทีม ทั้งนี้ ผู้บริหารระดับกลางควรเคารพ และยอมรับความสามารถของเพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา และรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย โดยให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคน และพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถสูง โดยจัดให้มีการหมุนเวียนกันรับมอบหมายเป็นผู้นำ หรือผู้ตาม ผู้บริหารระดับกลางควรใช้เหตุผลในการปรึกษาร่วมกันกับบุคลากรเพื่อพัฒนาคุณภาพของการทำงานเป็นทีม มอบหมายให้บุคลากรค้นคว้าความรู้เพิ่มเติมเพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการวางแผน จากงานวิจัย หรืออินเทอร์เน็ต เป็นต้น เมื่อมีการตัดสินใจ ควรจัดให้มีการลงมติ และวางแผนปฏิบัติร่วมกันกับบุคลากร และผู้บริหารระดับกลางควรรวบรวมข้อมูลปัญหาขององค์กร ความต้องการของผู้บริหาร และบุคลากร โดยการวิเคราะห์ความต้องการ และปัญหา แล้วจัดทำแผนการพัฒนาสร้างค่านิยมของการทำงานเป็นทีม</p> <p>- ผู้บริหารระดับกลางควรเป็นแบบอย่างที่ดีของการแก้ปัญหาพร้อมกับทีมให้แก่บุคลากร มีความชัดเจนในเป้าหมายของการแก้ปัญหาของทีม คอยสร้างทัศนคติทางบวกต่อการแก้ปัญหาเป็นทีมแก่บุคลากร และสนับสนุนให้บุคลากรร่วมกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร ผู้บริหารระดับกลางควรร่วมกับผู้บริหารระดับสูงวางแผนให้มีการฝึกอบรมพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรอย่างสม่ำเสมอในเรื่องการทำงานเป็นทีม รวมทั้งผู้บริหารระดับกลางเองควรพัฒนาตนเองให้มีความเชี่ยวชาญในการแก้ปัญหาร่วมกับบุคลากรในองค์กร และพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง และการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์อยู่เสมอ ทั้งนี้ ผู้บริหารควรยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน และใช้หลักจรรยาบรรณวิชาชีพครูเป็นแนวทางในการแก้ปัญหา</p>
2. การนำแผนสู่การปฏิบัติ	<p><u>เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม</u></p> <p>- ผู้บริหารระดับกลางควรร่วมกับผู้บริหารระดับสูงเปิดโอกาสให้ทีมได้แก้ปัญหาอย่างเต็มตามศักยภาพโดยเน้นการมีส่วนร่วม และลงมือปฏิบัติร่วมกับบุคลากร โดยมอบหมายงานตามความสามารถ ความถนัด และความสนใจของบุคลากร ซึ่งต้องพิจารณาจากความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ โดยมีผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้พิจารณาขั้นสุดท้าย ทั้งนี้ ควรให้บุคลากรได้ลงมือปฏิบัติจริง และมีการประเมินการแก้ปัญหาเป็นระยะ และมอบหมายให้ทีมสรุปผลเพื่อนำเสนอ</p>

ตารางที่ 18 (ต่อ)

การพัฒนา ผู้บริหารระดับกลาง จำแนกตามขั้นตอน	แนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิด การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ จากแบบสอบถาม
<p>2. การนำแผน สู่การปฏิบัติ (ต่อ)</p>	<p>ผู้บริหารระดับกลางควรนำให้ทุกคนในองค์กรร่วมกันปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ โดยเคร่งครัดจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย สนับสนุนให้บุคลากรทุกคนทำงานร่วมกันตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ และร่วมกันดำเนินงานอย่างเป็นระบบโดยใช้ทีมแบบไม่เป็นทางการ ออกแบบกรอบการปฏิบัติงานที่ชัดเจนทำให้สามารถตรวจสอบความก้าวหน้าของภารกิจตามผู้ที่ได้รับมอบหมายได้ ผู้บริหารระดับกลางควรมอบหมายให้บุคลากรทุกคนมีหน้าที่ของตนเอง และนำเสนอผลการปฏิบัติงานของตนเองแก่ผู้บริหารเป็นระยะ ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์การแก้ปัญหาร่วมกัน จากนั้น ควรรายงานผลการแก้ปัญหาลงสู่ผู้บริหารระดับสูงทราบเป็นระยะ ซึ่งผู้บริหารระดับกลางควรพัฒนาให้บุคลากรมีความเป็นผู้นำทีม และมอบอำนาจให้รับผิดชอบ โดยคอยกำกับ และให้ความช่วยเหลือ ทั้งนี้ ผู้บริหารระดับกลางควรร่วมกับผู้บริหารระดับสูงจัดสรรเวลา สถานที่ และทรัพยากรที่จำเป็นให้แก่ทีมได้ใช้ในการดำเนินการตลอดระยะเวลาของการแก้ปัญหา</p> <p><u>สร้างความร่วมมือร่วมใจเป็นทีม</u></p> <p>- ผู้บริหารระดับกลางควรร่วมกับผู้บริหารระดับสูงมอบหมายให้บุคลากรทุกฝ่ายร่วมระดมสมองในการแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้บริหารระดับกลางควรชี้ประเด็นสำคัญให้สมาชิกทีมทุกคนเข้าใจ และมอบหมายงานตามความถนัดของสมาชิกทีม โดยให้แต่ละทีมมีที่ปรึกษาสำหรับการแก้ปัญหา หรือผู้ให้แนวทางข้อมูลที่เหมาะสม และมอบหมายให้บุคลากรที่มีความเหมาะสมให้ร่วมทีมเพื่อกำหนดแนวทางการแก้ปัญหา ซึ่งผู้บริหารระดับกลางควรมอบหมายบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนให้บุคลากรทุกคนในทีมแก้ปัญหา ทั้งนี้ ทีมควรสร้างความร่วมมือกับทุกฝ่ายในองค์กรเพื่อแสวงหาทรัพยากรในการแก้ปัญหา</p> <p><u>ร่วมกันรับรู้เป้าหมายของทีม</u></p> <p>- ผู้บริหารระดับกลางควรร่วมกับผู้บริหารระดับสูงชี้แนะแนวทางการแก้ปัญหา ที่ถูกต้องให้กับทีม ชี้แจงให้บุคลากรทุกคนทราบถึงเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ในการแก้ปัญหาร่วมกันอย่างชัดเจน ทั้งเป้าหมายเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ และมอบหมายให้ทีมร่วมกันวิเคราะห์ และแก้ปัญหาที่เป็นปัจจุบัน ผู้บริหารระดับกลางควรชี้แจงให้บุคลากรร่วมรับรู้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นกับส่วนรวม และไม่ละเลยการแก้ปัญหา ผู้บริหารระดับกลางควรทำความเข้าใจแผนงานร่วมกับ</p>

ตารางที่ 18 (ต่อ)

<p>การพัฒนา ผู้บริหารระดับกลาง จำแนกตามขั้นตอน</p>	<p>แนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิด การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ จากแบบสอบถาม</p>
<p>2. การนำแผน สู่การปฏิบัติ (ต่อ)</p>	<p>บุคลากร โดยต้องพัฒนาให้แผนมีความเด่นชัด และสามารถปฏิบัติตามได้ โดยแบ่งแผนออกเป็นส่วนย่อยๆ และวางเป้าหมายระยะสั้นเพื่อมอบหมายทีม ผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน ผู้บริหารระดับกลางควรจัดให้มีการระดมความคิดของ บุคลากรเพื่อหาเป้าหมายของการแก้ปัญหาาร่วมกัน และทีมควรได้รับแผนปฏิบัติ การสำหรับการแก้ปัญหาประกอบการดำเนินงาน</p> <p><u>สร้างบรรยากาศเชิงบวกภายในทีม</u></p> <p>- ผู้บริหารระดับกลางควรจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็น ในปริมาณที่เหมาะสม และเพียงพอตามคำร้องขอของทีม รวมถึงการให้กำลังใจแก่ทีม และคอยเป็น ที่ปรึกษาให้กับทีมตลอดการแก้ปัญหา ผู้บริหารระดับกลางควรสร้างแรงจูงใจ ทางบวกให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการทำงานเป็นทีม และมีการแก้ปัญหา เชิงสร้างสรรค์ องค์กรอาจจัดตั้งทีมแบบไม่เป็นทางการ และมอบหมายหน้าที่ ตามความถนัดของบุคลากร ทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกที่บุคลากรมีความสบายใจ ในการร่วมกันจะก่อให้เกิดทีมที่มีบรรยากาศเชิงบวกสูงกว่า ผู้บริหารระดับกลาง ควรมอบหมายงานแก่บุคลากรที่จะมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาให้ชัดเจน และ สอดคล้องกับสภาพปัญหา และควรจัดกิจกรรมที่พัฒนาให้บุคลากรเกิดความรักรัก ความสามัคคีในการแก้ปัญหาร่วมกัน</p> <p><u>เสริมพลังอำนาจแก่ทีม</u></p> <p>- ผู้บริหารระดับกลางควรร่วมกับผู้บริหารระดับสูงออกแบบการบริหารงานของ องค์กรให้เป็นแบบกระจายอำนาจ โดยผู้บริหารระดับกลางควรรับฟังความ คิดเห็น และข้อเสนอแนะของทีมในการปรับรูปแบบการทำงาน รับฟังอุปสรรค และการร้องขอทรัพยากรในการทำงานของทีม ผู้บริหารระดับกลางควร สนับสนุนให้สมาชิกในทีมมีการแสดงความคิดเห็น และเคารพเสียงข้างมาก ทีมควรเปิดรับความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับทีม และไม่ยึดติดกับ ความคิดแบบเดิม การตัดสินใจที่เกิดขึ้นภายในทีมควรยึดประโยชน์ส่วนรวมเป็น ที่ตั้ง และสมาชิกทีมทุกคนควรยอมรับซึ่งกันและกัน ผู้บริหารระดับกลางควรให้ เกียรติ และเคารพในทุกความคิดเห็นของบุคลากร ทีมควรมีการประชุมแจ้ง ภารกิจให้ฝ่ายบริหารทราบเป็นระยะ</p>

ตารางที่ 18 (ต่อ)

<p>การพัฒนา ผู้บริหารระดับกลาง จำแนกตามขั้นตอน</p>	<p>แนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิด การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ จากแบบสอบถาม</p>
<p>2. การนำแผน สู่การปฏิบัติ (ต่อ)</p>	<p><u>สร้างค่านิยมของการทำงานเป็นทีม</u> - ผู้บริหารระดับกลางควรเข้ารับการอบรมพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และเป็นต้นแบบของผู้นำในการทำงานเป็นทีม ผู้บริหารระดับกลางควรศึกษารูปแบบการทำงาน และขอคำชี้แนะจากผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลางควรร่วมกับผู้บริหารระดับสูงในการนำบุคลากรทุกคนเผชิญกับปัญหา ผู้บริหารมีการวางตัวอย่างเหมาะสม และให้การสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา โดยผู้บริหารควรตัดสินใจโดยยึดหลักความเที่ยงธรรม และมีคุณธรรมในการบริหาร องค์กรควรจัดกิจกรรมสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในองค์กร และระหว่างบุคลากรด้วยกันเองอย่างสม่ำเสมอ</p>
<p>3. การประเมินผล</p>	<p><u>เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม</u> - ผู้บริหารระดับกลางควรร่วมกับผู้บริหารระดับสูงวิเคราะห์ประสิทธิภาพการทำงานตามแผนที่วางไว้ตามเกณฑ์การวิเคราะห์ผลงานของทีมที่มีความเหมาะสม รายงานผลการแก้ปัญหาให้ผู้บริหารระดับสูงทราบเป็นระยะ โดยผู้บริหารระดับกลางควรรายงานผลการประเมินให้บุคลากรทุกคนทราบ และแจ้งให้ทราบระดับความพึงพอใจของผลงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการประเมินผลงาน โดยนำผลของการประเมินไปร่วมพัฒนากระบวนการทำงานร่วมกัน มีการกำกับติดตาม และทบทวนการดำเนินงานของทีมเป็นระยะ ตลอดจนการดำเนินงาน เพื่อให้ทีมแก้ปัญหาอยู่ในทิศทางที่ถูกต้อง รายงานปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น และวางแนวทางการพัฒนา และแก้ไขในขั้นตอนที่ไม่บรรลุผล นำผลที่ได้จากการประเมินผลมาวิเคราะห์แนวทางแก้ไขต่อไป ทั้งนี้กระบวนการประเมินผล ควรมีการประเมินประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานเป็นทีม นอกเหนือจากการประเมินประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการทำงาน ผ่านกระบวนการจัดเก็บข้อมูล และบันทึกผลของการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ เป็นลายลักษณ์อักษร และง่ายต่อการสืบค้น ผู้บริหารระดับกลางควรใช้รูปแบบของการประเมินการแก้ปัญหาโดยเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ประเมินตนเอง โดยใช้เครื่องมือการประเมินที่เหมาะสมกับรูปแบบการทำงานของทีม</p>

ตารางที่ 18 (ต่อ)

<p>การพัฒนา ผู้บริหารระดับกลาง จำแนกตามขั้นตอน</p>	<p>แนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิด การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ จากแบบสอบถาม</p>
<p>3. การประเมินผล (ต่อ)</p>	<p><u>สร้างความร่วมมือร่วมใจเป็นทีม</u></p> <p>- ผู้บริหารระดับกลางควรใช้เกณฑ์การประเมินที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องต้องกัน ผ่านแบบประเมินที่เชื่อถือได้ และใช้ได้จริง รูปแบบการประเมินควรมีความเที่ยงตรง เป็นรูปธรรม มีความชัดเจน และเหมาะสม โดยมีผู้บริหารระดับสูงเป็นประธาน โดยประเมินอย่างเป็นกัลยาณมิตร ผู้บริหารระดับกลางควรมีการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ให้ได้ผลลัพธ์ และสะท้อนภาพที่ต้องการ มีการนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ และใช้ให้เกิดประโยชน์ ทั้งเพื่อแก้ไขปัญหาในอดีต และป้องกันปัญหาในอนาคต มีการจัดตั้งคณะกรรมการติดตามผลการปฏิบัติงานของทีมอย่างใกล้ชิด ผู้บริหารระดับกลางควรจัดรูปแบบการประเมินผลงานให้มีผู้ประเมินอย่างน้อย 3 คนขึ้นไป เพื่อสร้างมุมมองในการประเมินที่ครอบคลุม</p> <p><u>ร่วมกันรับรู้เป้าหมายของทีม</u></p> <p>- ผู้บริหารระดับกลางควรประเมินการทำงานของทีมตามความเป็นจริง โดยใช้เกณฑ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ขององค์กร และตรงกับปัญหาที่เกิดขึ้น รวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ผลงาน โดยพิจารณาความสอดคล้องของการปฏิบัติกับเป้าหมาย ตามสถานการณ์ และเวลา ตัวชี้วัดควรมีความสอดคล้องกับแผน มีการติดตามตรวจสอบจากผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอ และชี้แนะข้อบกพร่องที่จะนำไปแก้ไขต่อไป ผู้บริหารระดับกลางควรมีความรู้ความเข้าใจที่ชัดเจน เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม และสามารถหลอมรวมแนวคิด การให้ทำงานให้เป็นหนึ่งเดียว ภารกิจในการแก้ปัญหาควรมีความชัดเจน และทำหายความสำเร็จ มีการจัดประชุมทีมเพื่อติดตาม และแจ้งผลการบรรลุการทำงานของทีม หากบรรลุควรตั้งเป้าหมายให้สูงขึ้น ถ้าไม่บรรลุเป้าหมายควรกลับไปเริ่มจัดทำแผนอีกครั้ง</p> <p><u>สร้างบรรยากาศเชิงบวกภายในทีม</u></p> <p>- ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับสูงควรวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานจากแบบประเมินผลจากสภาพจริง ให้คำแนะนำทีมในเชิงบวกหลังเสร็จสิ้นภารกิจ นำจุดอ่อนที่พบจากการวิเคราะห์ผลมาชี้แจงและทำความเข้าใจกับผู้บริหารระดับสูง และบุคลากร ให้มีการปรับปรุง และพัฒนา ขึ้นชมจุดเด่น เพื่อสร้างขวัญ และกำลังใจ ผ่านกระบวนการประเมินอย่างเป็นกัลยาณมิตร ผู้บริหารระดับกลางควรยอมรับฟังความคิดเห็นต่างๆ โดยปราศจากอคติ พุดคุยกัน และ</p>

ตารางที่ 18 (ต่อ)

การพัฒนา ผู้บริหารระดับกลาง จำแนกตามขั้นตอน	แนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิด การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ จากแบบสอบถาม
3. การประเมินผล (ต่อ)	<p>แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันอย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารระดับกลางควรเก็บข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล และรายงานผลความพึงพอใจในการดำเนินการจาก การสังเกต และแบบประเมินโดยไม่ลงชื่อ เพื่อประเมินผล และหาแนวทางในการพัฒนา และแก้ปัญหาการทำงานร่วมกับบุคลากร และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินความสำเร็จของตนเอง มีการยกย่องชมเชยบุคลากร เสริมขวัญกำลังใจ มีการให้รางวัล เช่น การปรับเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง หรือประกาศเกียรติคุณแก่บุคลากรที่ทำงานเป็นทีม</p> <p><u>เสริมพลังอำนาจแก่ทีม</u></p> <p>- ผู้บริหารระดับกลางควรเปิดโอกาสให้ทุกส่วนงานมีส่วนร่วมในการประเมินผล การแก้ปัญหาของทีม จัดการประชุม วิเคราะห์ และประเมินผลการแก้ปัญหากับบุคลากรทุกครั้ง เพื่อให้ผู้บริหาร และบุคลากรเกิดความรู้สึกว่าสามารถปรึกษากันได้ทุกเรื่อง และทำให้ทุกคนกล้าพูด และกล้าแสดงความคิดเห็น ผ่านรูปแบบของการประเมินผลงานที่กำหนดให้มีผู้ประเมินอย่างน้อย 3 คนขึ้นไป เพื่อความครอบคลุมของข้อมูล และมีการประเมินผลตามสายงาน ข้ามสายงาน และตามโครงสร้างการบริหาร เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์การประเมินผล และมีส่วนประเมินผลการแก้ปัญหาของตนเอง หลังสิ้นสุดการประเมินควรให้บุคลากรทุกคนร่วมรับทราบผลการดำเนินงานร่วมกัน มีการสรุปผลการปฏิบัติ และนำผลมาประชุมกับทีมงาน เพื่อวิเคราะห์จุดอ่อน เสริมจุดแข็ง เพื่อเป็นการพัฒนาต่อไป โดยให้ข้อเสนอแนะ และชี้แนะแนวทางการพัฒนาที่สร้างสรรค์ มีการจัดให้บุคลากรแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการแก้ปัญหาร่วม และผู้บริหารระดับกลางควรร่วมประชุม รับฟัง และประเมินผลร่วมกันกับบุคลากร รับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร และนำไปสู่การพัฒนา แก้ปัญหาที่เกิดขึ้น และวางแนวทางการแก้ไขปัญหที่อาจเกิดขึ้นอีกในอนาคต ทั้งนี้ ผู้บริหารระดับกลางควรยอมรับความคิดเห็นของสมาชิกทีม ส่งเสริมให้บุคลากร และผู้บริหารได้รู้จักการประเมินซึ่งกันและกัน เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีม นำผลการนำทีมของตนเองมาพัฒนา ปรับปรุงการทำงานของตนเอง ซึ่งผู้บริหารระดับกลางควรพัฒนาความรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง</p>

ตารางที่ 18 (ต่อ)

การพัฒนา ผู้บริหารระดับกลาง จำแนกตามขั้นตอน	แนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิด การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ จากแบบสอบถาม
3. การประเมินผล (ต่อ)	<p><u>สร้างค่านิยมของการทำงานเป็นทีม</u></p> <p>- ผู้บริหารระดับกลางควรร่วมกับผู้บริหารระดับสูงในการพัฒนาตนเอง ผ่านกระบวนการรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานของตนเอง วิเคราะห์ และรายงาน ผลการปฏิบัติงานของตนเอง มีการทำแฟ้มสะสมผลงาน หรือแบบประเมินผลงานของทีม และควรส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนา ฝึกการอบรมในทักษะที่มีความจำเป็นกับงาน เพื่อนำความรู้มาทำงานในองค์กร ตลอดจนวิเคราะห์เพื่อจัดสรรสวัสดิการที่เหมาะสมให้แก่บุคลากรตามระดับของความรู้ และความสามารถ มีการวิเคราะห์เปรียบเทียบผลงานที่เกิดขึ้นในอดีต และปัจจุบัน เพื่อชี้แจงให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีม และมีการรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นของบุคลากร และนำสู่การแก้ปัญหาที่ได้รับการร้องเรียนให้มีคุณภาพ ผู้บริหารระดับกลางควรนำข้อผิดพลาด หรือจุดอ่อนที่ควรเสริมหลังจากได้ลงมือปฏิบัติมาวิเคราะห์วิธีการ และวางแผนปฏิบัติในอนาคต เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงานเป็นทีมครั้งต่อไป และมีการวิเคราะห์คุณธรรมที่ใช้ในการบริหารงานอย่างมีคุณภาพ และนำผลการวิเคราะห์มาปรับเป็นแนวปฏิบัติขององค์กร</p>

จากตารางที่ 18 แนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ วิเคราะห์จากแบบสอบถาม พบว่า

แนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ วิเคราะห์จากแบบสอบถาม จำแนกตามขั้นตอนของการพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง มีดังนี้

1. การวางแผน

เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม

ผู้บริหารระดับกลางควรร่วมกันกับผู้บริหารระดับสูงจัดองค์ประกอบให้มีการทำงานเป็นทีม คอยร่วมกับผู้บริหารระดับสูงในการเป็นพี่เลี้ยงคอยให้คำปรึกษากับทีมแก้ปัญหา จัดให้ทีมมีการระดมสมองอย่างเป็นระบบ มีระบบการพัฒนาบุคลากร จัดให้มีการประชุมวิเคราะห์ปัญหา และนำสู่การแก้ไขปัญหาของทีม มีการวิเคราะห์คุณลักษณะของบุคลากร มอบหมายให้บุคลากรแต่ละคนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา และติดตามสภาพที่เกิดขึ้นจริง โดยปรับให้เหมาะสมกับทรัพยากรที่โรงเรียนมี

สร้างความร่วมมือร่วมใจเป็นทีม

ผู้บริหารระดับกลางควรร่วมกับผู้บริหารระดับสูงวางแผนแก้ปัญหาร่วมกันด้วยความเป็นกันเอง กำหนดจัดการประชุมเพื่อร่วมกันหาแนวทางแก้ปัญหาน้อยสัปดาห์ละ 1 ครั้ง มีการสื่อสารกับผู้บริหารระดับสูงถึงแผนการแก้ปัญหาที่ชัดเจน และสอดคล้องตามสายการบังคับบัญชา

ร่วมกันรับรู้เป้าหมายของทีม

ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับสูงควรร่วมกันกำหนดเป้าหมายขององค์กรให้ชัดเจน โดยระบุเป็นลายลักษณ์อักษร ตลอดจนสามารถนำไปปฏิบัติได้ โดยแบ่งหน้าที่ของบุคลากรให้ชัดเจน มีการจัดประชุมเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ของการแก้ปัญหาร่วมกัน โดยวางแผนการแก้ปัญหายของทีมอย่างเคร่งครัด เน้นการใช้บุคลากรอย่างคุ้มค่า ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการทำงานที่ชัดเจน

สร้างบรรยากาศเชิงบวกภายในทีม

ผู้บริหารระดับกลางควรร่วมกับผู้บริหารระดับสูงจัดทีมแบบไม่เป็นทางการขึ้นเมื่อมีการแก้ปัญหาร่วมกัน ร่วมกันแก้ปัญหภายในบรรยากาศแบบไม่เคร่งครัด ใช้การขอความร่วมมือมากกว่าการกดดัน ผู้บริหารระดับกลางควรเป็นที่ปรึกษาให้กับบุคลากรได้ ชี้ให้บุคลากรเห็นข้อแตกต่างของผลจากการทำงานเป็นทีม และการทำงานโดยลำพัง จัดให้มีการเสริมแรงสำหรับหัวหน้าทีม ผู้บริหารระดับกลางควรการสังเกตการแก้ปัญหาของทีม และประเมินผล โดยใช้วิธีการนิเทศแบบกัลยาณมิตร โดยให้อิสระแก่บุคลากรในการคิด และนำเสนอวิธีการ และแนวปฏิบัติตามความคิดของตนเอง

เสริมพลังอำนาจแก่ทีม

ผู้บริหารระดับกลางควรร่วมกันผู้บริหารระดับสูงเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน มีการจัดกิจกรรมร่วมกันระหว่างทีมงานและผู้บริหาร มีการทดสอบความพร้อม และความสามารถของบุคลากรก่อนจัดตั้งทีม ทีมควรเคารพ และยอมรับความสามารถของสมาชิก บุคลากรทุกคนได้รับการให้ความสำคัญ มีการพัฒนาบุคลากร มอบหมายให้บุคลากรค้นคว้าความรู้เพิ่มเติมเพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการวางแผน เมื่อมีการตัดสินใจควรใช้ฉันทามติของที่ประชุม และร่วมกันวางแผนปฏิบัติ ควรมีการรวบรวมข้อมูลปัญหาขององค์กร ความต้องการของทุกฝ่าย โดยการวิเคราะห์ความต้องการ และปัญหา แล้วจัดทำแผนการพัฒนา

สร้างค่านิยมของการทำงานเป็นทีม

ผู้บริหารระดับกลางควรเป็นแบบอย่างที่ดีของการแก้ปัญหาร่วมกับทีมให้แก่บุคลากร มีความชัดเจนในเป้าหมาย สร้างทัศนคติทางบวกต่อการแก้ปัญหาเป็นทีมแก่บุคลากร สนับสนุนให้บุคลากรร่วมกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร วางแผนให้มีการฝึกอบรมพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และผู้บริหารระดับกลางเองควรพัฒนาตนเองให้มีความเชี่ยวชาญในการแก้ปัญหา และพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง และการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์อยู่เสมอ ผู้บริหารควรยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน และใช้หลักจรรยาบรรณวิชาชีพครูเป็นแนวทางในการแก้ปัญหา

2. การนำแผนสู่การปฏิบัติ

เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม

ผู้บริหารระดับกลางควรร่วมกับผู้บริหารระดับสูงมอบหมายให้ทีมได้แก้ปัญหาย่างเต็มตามศักยภาพ โดยได้รับงานตามความสามารถของบุคลากร มีการติดตามการแก้ปัญหา บุคลากรในองค์กรร่วมกันปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้โดยเคร่งครัดจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ทำงานเป็นทีมแบบไม่เป็นทางการ ร่วมกันจัดทำแผนกลยุทธ์ นำเสนอผลการปฏิบัติงานแก่ผู้บริหารเป็นระยะ รายงานผลการแก้ปัญหาให้ผู้บริหารระดับสูงทราบเป็นระยะ ทีมได้รับการจัดสรรเวลา สถานที่ และทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อดำเนินการตลอดระยะเวลาของการแก้ปัญหา

สร้างความร่วมมือร่วมใจเป็นทีม

ผู้บริหารระดับกลางควรร่วมกับผู้บริหารระดับสูงมอบหมายให้บุคลากรทุกฝ่ายร่วมระดมสมองในการแก้ปัญหาร่วมกัน มีการชี้ประเด็นสำคัญให้สมาชิกทีมทุกคนเข้าใจ และมอบหมายงานตามความถนัดของสมาชิกทีม โดยให้แต่ละทีมมีที่ปรึกษาสำหรับการแก้ปัญหา หรือผู้ให้แนวทางข้อมูลที่เหมาะสม และมอบหมายให้บุคลากรที่มีความเหมาะสมให้ร่วมทีมเพื่อกำหนดแนวทางการแก้ปัญหา

มีการมอบหมายบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนให้บุคลากรทุกคนในทีมแก้ปัญหา ทีมควรสร้างความร่วมมือกับทุกฝ่ายในองค์กรเพื่อแสวงหาทรัพยากรในการแก้ปัญหา

ร่วมกันรับรู้เป้าหมายของทีม

ผู้บริหารระดับกลางควรร่วมกับผู้บริหารระดับสูงชี้แนะแนวทางการแก้ปัญหาให้กับทีม ชี้แจงให้บุคลากรทุกคนทราบถึงเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ในการแก้ปัญหา มอบหมายให้ทีมร่วมกันวิเคราะห์ และแก้ปัญหาที่เป็นปัจจุบัน ผู้บริหารระดับกลางควรชี้แจงให้บุคลากรร่วมรับรู้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นกับส่วนรวม ผู้บริหารระดับกลางทำความเข้าใจแผนงานร่วมกับบุคลากร โดยพัฒนาให้แผนมีความเด่นชัด และสามารถปฏิบัติตามได้ โดยแบ่งแผนออกเป็นส่วนย่อยๆ และวางเป้าหมายระยะสั้นเพื่อมอบหมายทีมผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน จัดให้มีการระดมสมองของบุคลากรเพื่อหาเป้าหมายของการแก้ปัญหาร่วมกัน และทีมควรได้รับแผนปฏิบัติการสำหรับการแก้ปัญหาประกอบการดำเนินงาน

สร้างบรรยากาศเชิงบวกภายในทีม

ผู้บริหารระดับกลางควรจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นในปริมาณที่เหมาะสม และเพียงพอตามที่ทีมร้องขอ รวมถึงการให้กำลังใจแก่ทีม และคอยเป็นที่ปรึกษาให้กับทีมตลอดการแก้ปัญหา ผู้บริหารระดับกลางควรสร้างแรงจูงใจทางบวกให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการทำงานเป็นทีม และมีการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ องค์กรอาจจัดตั้งทีมแบบไม่เป็นทางการ และมอบหมายหน้าที่ตามความถนัดของบุคลากร จัดตั้งทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกที่บุคลากรมีความสบายใจในการร่วมกัน ควรมอบหมายงานแก่บุคลากรที่จะมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาให้ชัดเจน และสอดคล้องกับสภาพปัญหา และควรจัดกิจกรรมที่พัฒนาให้บุคลากรเกิดความรัก ความสามัคคีในการแก้ปัญหาร่วมกัน

เสริมพลังอำนาจแก่ทีม

ผู้บริหารระดับกลางควรร่วมกับผู้บริหารระดับสูงออกแบบการบริหารงานขององค์กรให้เป็นแบบกระจายอำนาจ โดยผู้บริหารระดับกลางควรรับฟังทีมในการปรับรูปแบบการทำงาน และการร้องขอทรัพยากร ควรมีการสนับสนุนให้สมาชิกในทีมมีการแสดงความคิดเห็น และเคารพเสียงข้างมาก ทีมควรเปิดรับความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับทีม การตัดสินใจที่เกิดขึ้นภายในทีมควรยึดประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง และสมาชิกทีมทุกคนควรยอมรับซึ่งกันและกัน และทีมควรมีการประชุมแจ้งภารกิจให้ฝ่ายบริหารทราบเป็นระยะ

สร้างค่านิยมของการทำงานเป็นทีม

ผู้บริหารระดับกลางควรเข้ารับการอบรมพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และเป็นต้นแบบของผู้นำในการทำงานเป็นทีม ผู้บริหารระดับกลางควรศึกษารูปแบบ การทำงาน และขอคำชี้แนะจากผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารควรนำบุคลากรเข้าเผชิญกับปัญหา และให้การสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา โดยผู้บริหารควรตัดสินใจโดยยึด หลักความเที่ยงธรรม และคุณธรรมในการบริหาร องค์กรควรจัดกิจกรรมสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในองค์กร และระหว่างบุคลากรด้วยกันเองอย่างสม่ำเสมอ

3. การประเมินผล

เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม

ผู้บริหารระดับกลางควรร่วมกับผู้บริหารระดับสูงวิเคราะห์ประสิทธิภาพการทำงานตามเกณฑ์ การวิเคราะห์ผลงานของทีมที่มีความเหมาะสม รายงานผลการแก้ปัญหาให้ผู้บริหารระดับสูงทราบเป็น ระยะเวลา โดยมีการรายงานผลการประเมินให้บุคลากรทุกคนทราบ เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วม ในการประเมินผลงาน นำผลของการประเมินไปร่วมพัฒนากระบวนการทำงาน กำกับติดตาม และทบทวนการดำเนินงานของทีมเป็นระยะ รายงานปัญหา และอุปสรรคที่เกิดขึ้น วางแนวทางการ พัฒนา และแก้ไข จัดให้มีการประเมินประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานเป็นทีมนอกเหนือจากการ ประเมินประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการทำงาน ผ่านกระบวนการจัดเก็บข้อมูล และบันทึกผล ของการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ เป็นลายลักษณ์อักษร และง่ายต่อการสืบค้น เปิดโอกาสให้บุคลากร ได้ประเมินตนเอง โดยใช้เครื่องมือการประเมินที่เหมาะสมกับรูปแบบการทำงานของทีม

สร้างความร่วมมือร่วมใจเป็นทีม

ผู้บริหารระดับกลางควรใช้เกณฑ์การประเมินที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องต้องกันผ่านแบบประเมินที่ เชื่อถือได้ และใช้ได้จริง รูปแบบการประเมินควรที่มีความเที่ยงตรง เป็นรูปธรรม มีความชัดเจน และ เหมาะสม โดยมีผู้บริหารระดับสูงเป็นประธาน ประเมินอย่างเป็นกัลยาณมิตร มีการวิเคราะห์ข้อมูล ต่างๆ ให้ได้ผลลัพธ์ และสะท้อนภาพที่ต้องการ และใช้ให้เกิดประโยชน์ มีการจัดตั้งคณะกรรมการ ติดตามผลการปฏิบัติงานของทีมอย่างใกล้ชิด ผู้บริหารระดับกลางควรจัดรูปแบบการประเมินผลงาน ให้มีผู้ประเมินอย่างน้อย 3 คนขึ้นไป เพื่อสร้างมุมมองในการประเมินที่ครอบคลุม

ร่วมกันรับรู้เป้าหมายของทีม

ผู้บริหารระดับกลางควรประเมินการทำงานของทีมงานตามความเป็นจริง โดยใช้เกณฑ์ที่ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ขององค์กร และตรงกับปัญหาที่เกิดขึ้น

รวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ผลงาน โดยพิจารณาความสอดคล้องของการปฏิบัติกับเป้าหมาย ตัวชี้วัด ควรมีความสอดคล้องกับแผน มีการติดตามตรวจสอบจากผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งแนะข้อบกพร่องที่จะนำไปแก้ไขต่อไป ผู้บริหารระดับกลางควรมีความรู้ ความเข้าใจที่ชัดเจน เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม และสามารถหลอมรวมแนวความคิดการทำงานให้เป็นหนึ่งเดียว ภารกิจในการแก้ปัญหาควรมีความชัดเจน และทำทหายความสำเร็จ มีการจัดประชุมทีมเพื่อติดตาม และแจ้งผลการบรรลุการทำงานของทีม

สร้างบรรยากาศเชิงบวกภายในทีม

ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับสูงควรวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานจากแบบประเมินผล ให้คำแนะนำทีมในเชิงบวกหลังเสร็จสิ้นภารกิจ นำจุดอ่อนที่พบจากการวิเคราะห์ผลมาชี้แจงและทำความเข้าใจกับผู้บริหารระดับสูง และบุคลากร ให้มีการปรับปรุง และพัฒนาชื่นชมจุดเด่น เพื่อสร้างขวัญ และกำลังใจ ผ่านกระบวนการประเมินอย่างเป็นกัลยาณมิตร รับฟังความคิดเห็นต่างๆ โดยปราศจากอคติ พุดคุย และแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ผู้บริหารระดับกลางควรเก็บข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล และรายงานผลความพึงพอใจในการดำเนินการจากการสังเกต และแบบประเมิน เพื่อหาแนวทางในการพัฒนา และแก้ปัญหาการทำงานร่วมกับบุคลากร เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินความสำเร็จของตนเอง มีการเสริมแรงแก่ทีมด้วยเทคนิคต่าง ๆ

เสริมพลังอำนาจแก่ทีม

ผู้บริหารระดับกลางควรเปิดโอกาสให้ทุกส่วนงานมีส่วนร่วมในการประเมินผลการแก้ปัญหาของทีม จัดการประชุม วิเคราะห์ และประเมินผลการแก้ปัญหา จัดรูปแบบของการประเมินผลงานที่กำหนดให้มีผู้ประเมินอย่างน้อย 3 คนขึ้นไป เพื่อความครอบคลุมของข้อมูล มีการประเมินผลตามสายงาน และข้ามสายงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์การประเมินผล และมีส่วนประเมินผลการแก้ปัญหาของตนเอง บุคลากรทุกคนควรร่วมกันรับทราบผลการดำเนินงานร่วมกัน มีการสรุปผลการปฏิบัติ และนำผลมาประชุมกับทีมงาน วิเคราะห์จุดอ่อน เสริมจุดแข็ง เพื่อเป็นการพัฒนาต่อไป โดยให้ข้อเสนอแนะ และชี้แนะแนวทางการพัฒนาที่สร้างสรรค์ มีการจัดให้บุคลากรแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการแก้ปัญหาร่วม และผู้บริหารระดับกลางควรร่วมประชุม รับฟัง และประเมินผลร่วมกันกับบุคลากร รับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร และนำไปสู่การพัฒนา และวางแนวทางการแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นอีกในอนาคต ผู้บริหารระดับกลางควรยอมรับความคิดเห็นของสมาชิกทีม ส่งเสริมให้บุคลากร และผู้บริหารได้รู้จักการประเมินซึ่งกันและกัน เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีม นำผลการนำทีมของตนเองมาพัฒนา ปรับปรุงการทำงาน ผู้บริหารระดับกลางมีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ

สร้างค่านิยมของการทำงานเป็นทีม

ผู้บริหารระดับกลางควรร่วมกับผู้บริหารระดับสูงในการพัฒนาตนเอง ผ่านกระบวนการรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานของตนเอง วิเคราะห์ และรายงานผลการปฏิบัติงานของตนเอง มีการทำแฟ้มสะสมผลงาน หรือแบบประเมินผลงานของทีม วิเคราะห์เพื่อจัดสรรสวัสดิการที่เหมาะสมให้แก่บุคลากรตามระดับของความรู้ และความสามารถ มีการวิเคราะห์เปรียบเทียบผลงานที่เกิดขึ้นในอดีตและปัจจุบัน มีการรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นของบุคลากร และนำสู่การแก้ปัญหาที่ได้รับการร้องเรียน ผู้บริหารระดับกลางนำข้อผิดพลาด หรือจุดอ่อนที่ควรเสริมหลังจากได้ลงมือปฏิบัติ มาวิเคราะห์วิธีการ และวางแผนปฏิบัติในอนาคต มีการวิเคราะห์คุณธรรมที่ใช้ในการบริหารงาน และนำผลการวิเคราะห์มาปรับเป็นแนวปฏิบัติขององค์กร



ตารางที่ 19 (ร่าง) แนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ โดยมีวิจัย

แนวทาง การพัฒนาผู้บริหาร ระดับกลางจำแนก ตามขั้นตอน	สภาพ และปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร ระดับกลาง และสภาพ ปัญหา และแนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิด		แนวทางการพัฒนา		(ร่าง) แนวทางการพัฒนา ผู้บริหารระดับกลาง ตามแนวคิดการทำงาน เป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริม การแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ โดยนักวิจัย
	สภาพ การปฏิบัติ	ปัญหา การปฏิบัติ	สภาพ การพัฒนา	ปัญหา การพัฒนา	
1. การวางแผน					
1.1 เน้นการ ปฏิบัติงานเป็นทีม	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย	เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม - ผู้บริหารระดับกลางควรร่วมกับ ผู้บริหารระดับสูงกำหนดกลยุทธ์หลักของ องค์กรให้ใช้การทำงานเป็นทีมเป็นหลัก ในการแก้ปัญหา
1.2 สร้างความร่วมมือ ร่วมใจเป็นทีม	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย	- ผู้บริหารระดับกลางควรร่วมกับ ผู้บริหารระดับสูงรับผิดชอบเป็นพี่เลี้ยงให้ คำปรึกษาแก่ทีมแก้ปัญหา
1.3 ร่วมกันรับรู้ เป้าหมายของทีม	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย	- ผู้บริหารระดับกลางควรร่วมกับ ผู้บริหารระดับสูงในการออกแบบระบบ บริหารบุคคลในด้านการสรรหา รักษา และพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ เพื่อให้ สอดคล้องกับรูปแบบการทำงานเป็นทีม
1.4 สร้างบรรยากาศ เชิงบวกภายในทีม	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย	
1.5 เสริมพลังอำนาจ แก่ทีม	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย	
1.6 สร้างค่านิยมของ การทำงานเป็นทีม	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย	

ตารางที่ 19 (ต่อ)

แนวทาง การพัฒนาผู้บริหาร ระดับกลางจำแนก ตามขั้นตอน	สภาพ และปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร ระดับกลาง และสภาพ ปัญหา และแนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิด การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ จากแบบสอบถาม				(ร่าง) แนวทางการพัฒนา ผู้บริหารระดับกลาง ตามแนวคิดการทำงาน เป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริม การแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ โดยนักวิจัย	
	สภาพ การปฏิบัติ	ปัญหา การปฏิบัติ	สภาพ การพัฒนา	ปัญหา การพัฒนา	แนวทางการการพัฒนา ผู้บริหารระดับกลาง	
					ผู้บริหารระดับกลาง	ผู้บริหารระดับกลาง
1. การวางแผน (ต่อ)						
1.1 เน้นการ ปฏิบัติงานเป็นทีม	มีการปฏิบัติอยู่ ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ ในระดับน้อย	มีการปฏิบัติอยู่ ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ ในระดับน้อย	- ผู้บริหารระดับกลางควรออกแบบ กระบวนการแก้ปัญหาให้สอดคล้องกับ สภาพบริบท และทรัพยากรขององค์กร	
1.2 สร้างความร่วมมือ ร่วมใจเป็นทีม	มีการปฏิบัติอยู่ ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ ในระดับน้อย	มีการปฏิบัติอยู่ ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ ในระดับน้อย	- ผู้บริหารระดับกลางควรวางแผน แก้ปัญหาให้สอดคล้องกับสภาพ บริบทความเป็นจริง และปรับให้ เหมาะสมกับทรัพยากรที่โรงเรียนมี	
1.3 ร่วมกันรับรู้ เป้าหมายของทีม	มีการปฏิบัติอยู่ ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ ในระดับน้อย	มีการปฏิบัติอยู่ ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ ในระดับน้อย	- ผู้บริหารระดับกลางควรจัดให้มี การระดมสมองอย่างเป็นระบบ เพื่อ ร่วมกันออกแบบงาน โดยใช้แนวคิด Mind Mapping ประกอบการ วางแผน	
1.4 สร้างบรรยากาศ เชิงบวกภายในทีม	มีการปฏิบัติอยู่ ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ ในระดับน้อย	มีการปฏิบัติอยู่ ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ ในระดับน้อย		
1.5 เสริมพลังอำนาจ แก่ทีม	มีการปฏิบัติอยู่ ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ ในระดับน้อย	มีการปฏิบัติอยู่ ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ ในระดับน้อย		
1.6 สร้างค่านิยมของ การทำงานเป็นทีม	มีการปฏิบัติอยู่ ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ ในระดับน้อย	มีการปฏิบัติอยู่ ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ ในระดับน้อย		

ตารางที่ 19 (ต่อ)

แนวทาง การพัฒนาผู้บริหาร ระดับกลางจำนวน ตามขั้นตอน	สภาพ และปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร ระดับกลาง และสภาพ ปัญหา และแนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิด		ปัญหา และการพัฒนา		แนวทาง การพัฒนา		(ร่าง) แนวทางการพัฒนา ผู้บริหารระดับกลาง ตามแนวคิดการทำงาน เป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริม การแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ โดยนักวิจัย
	สภาพ การปฏิบัติ	ปัญหา การปฏิบัติ	สภาพ การพัฒนา	ปัญหา การพัฒนา	แนวทาง การพัฒนา ผู้บริหารระดับกลาง		
2. การนำแผนสู่การปฏิบัติ							
2.1 เน้นการ ปฏิบัติงานเป็นทีม	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย	เสริมพลังอำนาจแก่ทีม - ผู้บริหารระดับกลางควรร่วมกับ ผู้บริหารระดับสูงออกแบบการ บริหารงานขององค์กรแบบกระจาย อำนาจ	เสริมพลังอำนาจแก่ทีม - ผู้บริหารระดับกลางควรร่วมกับ ผู้บริหารระดับสูงมอบหมายภารกิจ แก่ปัญหาแก่บุคลากรเป็นทีมตามแนว ทางการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ	
2.2 สร้างความร่วมมือ ร่วมใจเป็นทีม	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย	- ผู้บริหารระดับกลางควรรับฟัง ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของ ทีมในการปรับปรุงแบบการทำงาน	- ผู้บริหารระดับกลางควรจัดสรร ทรัพยากรในการแก้ปัญหา ทั้งที่เป็นตัว เงิน และไม่เป็นตัวเงินแก่ทีมอย่าง เพียงพอ	
2.3 ร่วมกันรับรู้ เป้าหมายของทีม	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย	- ผู้บริหารระดับกลางควรรับฟัง ในการทำงานของทีม	- ผู้บริหารระดับกลางควรมอบหมายให้ สมาชิกในทีมแสดงความคิดเห็น และใช้ มติส่วนใหญ่ทำข้อสรุปของการประชุม	
2.4 สร้างบรรยากาศ เชิงบวกภายในทีม	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย	- ผู้บริหารระดับกลางควรรับฟัง ในการทำงานของทีม	- ผู้บริหารระดับกลางควรมอบหมายให้ สมาชิกในทีมแสดงความคิดเห็น และใช้ มติส่วนใหญ่ทำข้อสรุปของการประชุม	
2.5 เสริมพลังอำนาจ แก่ทีม	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย	- ผู้บริหารระดับกลางควรรับฟัง ในการทำงานของทีม	- ผู้บริหารระดับกลางควรมอบหมายให้ สมาชิกในทีมแสดงความคิดเห็น และใช้ มติส่วนใหญ่ทำข้อสรุปของการประชุม	
2.6 สร้างค่านิยมของ การทำงานเป็นทีม	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย	- ผู้บริหารระดับกลางควรรับฟัง ในการทำงานของทีม	- ผู้บริหารระดับกลางควรมอบหมายให้ สมาชิกในทีมแสดงความคิดเห็น และใช้ มติส่วนใหญ่ทำข้อสรุปของการประชุม	

ตารางที่ 19 (ต่อ)

แนวทาง การพัฒนาผู้บริหาร ระดับกลางจำนวน ตามขั้นตอน	สภาพ และปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร ระดับกลาง และสภาพ ปัญหา และแนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิด การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ จากแบบสอบถาม				(ร่าง) แนวทางการพัฒนา ผู้บริหารระดับกลาง ตามแนวคิดการทำงาน เป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริม การแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ โดยนักวิจัย	
	สภาพ การปฏิบัติ	ปัญหา การปฏิบัติ	สภาพ การพัฒนา	ปัญหา การพัฒนา	แนวทางการพัฒนา ผู้บริหารระดับกลาง	
2. การนำแผนสู่การปฏิบัติ (ต่อ)						
2.1 เน้นการ ปฏิบัติงานเป็นทีม	มีการปฏิบัติอยู่ ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ ในระดับน้อย	มีการปฏิบัติอยู่ ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ ในระดับน้อย	- ผู้บริหารระดับกลางควรใช้วิธีการ ตัดสินใจโดยยึดประโยชน์ส่วนรวม เป็นหลัก	- ผู้บริหารระดับกลางควรมอบหมายให้ ทีมจัดการประชุม และแจ้งภารกิจต่อฝ่าย บริหาร โดยเปิดโอกาสให้ทีมแสดงความ คิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการแก้ปัญหาอย่าง อิสระ
2.2 สร้างความ ร่วมมือเป็นทีม	มีการปฏิบัติอยู่ ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ ในระดับน้อย	มีการปฏิบัติอยู่ ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ ในระดับน้อย	- ผู้บริหารระดับกลางควรใช้เกียรติ และเคารพในทุกความคิดเห็นของ บุคลากร สร้างการยอมรับซึ่งกันและ กันของบุคลากร	
2.3 ร่วมกัน รับรู้เป้าหมายของทีม	มีการปฏิบัติอยู่ ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ ในระดับน้อย	มีการปฏิบัติอยู่ ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ ในระดับน้อย	- ผู้บริหารระดับกลางควรมอบหมาย ให้ทีมมีการประชุมแจ้งภารกิจให้ ฝ่ายบริหารทราบ และเปิดโอกาสให้ บุคลากรเสนอ และแสดงความ คิดเห็นร่วมกัน	
2.4 สร้าง บรรยากาศ เชิงบวกภายในทีม	มีการปฏิบัติอยู่ ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ ในระดับน้อย	มีการปฏิบัติอยู่ ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ ในระดับน้อย		
2.5 เสริมพลัง อำนาจแก่ทีม	มีการปฏิบัติอยู่ ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ ในระดับน้อย	มีการปฏิบัติอยู่ ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ ในระดับน้อย		
2.6 สร้าง ค่านิยมของ การทำงานเป็นทีม	มีการปฏิบัติอยู่ ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ ในระดับน้อย	มีการปฏิบัติอยู่ ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ ในระดับน้อย		

ตารางที่ 19 (ต่อ)

แนวทาง การพัฒนาผู้บริหาร ระดับกลางจำนวน ตามขั้นตอน	สภาพ และปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร ระดับกลาง และสภาพ ปัญหา และแนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิด การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ จากแบบสอบถาม				แนวทางการพัฒนา ผู้บริหารระดับกลาง		(ร่าง) แนวทางการพัฒนา ผู้บริหารระดับกลาง ตามแนวคิดการทำงาน เป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริม การแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ โดยนักวิจัย
	สภาพ การปฏิบัติ	ปัญหา การปฏิบัติ	สภาพ การพัฒนา	ปัญหา การพัฒนา			
	มีการปฏิบัติอยู่ ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ ในระดับน้อย	มีการปฏิบัติอยู่ ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ ในระดับน้อย			
3.1 เน้นการ ปฏิบัติงานเป็นทีม ร่วมใจเป็นทีม	มีการปฏิบัติอยู่ ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ ในระดับน้อย	มีการปฏิบัติอยู่ ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ ในระดับน้อย	เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม - ผู้บริหารระดับกลางควรออกแบบ เกณฑ์การวิเคราะห์ผลงาน และการ ดำเนินงานของทีมตาม ลักษณะเฉพาะของงาน	เสริมพลังอำนาจแก่ทีม - ผู้บริหารระดับกลางควรเปิดโอกาสให้ ทุกส่วนงานมีส่วนร่วมในการประเมินผล การแก้ปัญหาของทีม เพื่อเก็บข้อมูล อย่างรวดเร็ว และร่วมรับผิดชอบผลการ ปฏิบัติงานร่วมกัน	
3.2 สร้างความรู้ เป้าหมายของทีม	มีการปฏิบัติอยู่ ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ ในระดับน้อย	มีการปฏิบัติอยู่ ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ ในระดับน้อย	- ผู้บริหารระดับกลางควรกำหนด ระยะการรายงานผลการแก้ปัญหา ให้ผู้บริหารระดับสูงทราบ	- ผู้บริหารระดับกลางควรรวบรวมข้อมูล สรุปผลการแก้ปัญหาของทีม และนำผล มาประชุมกับทีมงาน เพื่อวิเคราะห์ จุดอ่อน เสริมจุดแข็ง และชี้แนะแนว ทางการพัฒนาที่สร้างสรรค์	
3.3 สร้างบรรยากาศ เชิงบวกภายในทีม	มีการปฏิบัติอยู่ ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ ในระดับน้อย	มีการปฏิบัติอยู่ ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ ในระดับน้อย	มีการปฏิบัติอยู่ ในระดับมาก	มีการปฏิบัติอยู่ ในระดับมาก	มีการปฏิบัติอยู่ ในระดับมาก
3.4 เสริมพลังอำนาจ แก่ทีม	มีการปฏิบัติอยู่ ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ ในระดับน้อย	มีการปฏิบัติอยู่ ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ ในระดับน้อย	มีการปฏิบัติอยู่ ในระดับมาก	มีการปฏิบัติอยู่ ในระดับมาก	มีการปฏิบัติอยู่ ในระดับมาก
3.5 สร้างค่านิยมของ การทำงานเป็นทีม	มีการปฏิบัติอยู่ ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ ในระดับน้อย	มีการปฏิบัติอยู่ ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ ในระดับน้อย	มีการปฏิบัติอยู่ ในระดับมาก	มีการปฏิบัติอยู่ ในระดับมาก	มีการปฏิบัติอยู่ ในระดับน้อย

ตารางที่ 19 (ต่อ)

แนวทาง การพัฒนาผู้บริหาร ระดับกลางจำแนก ตามขั้นตอน	สภาพ และปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร ระดับกลาง และสภาพ ปัญหา และแนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิด				(ร่าง) แนวทางการพัฒนา ผู้บริหารระดับกลาง ตามแนวคิดการทำงาน เป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริม การแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ โดยนักวิจัย	
	สภาพ การปฏิบัติ	ปัญหา การปฏิบัติ	สภาพ การพัฒนา	ปัญหา การพัฒนา	แนวทางการการพัฒนา ผู้บริหารระดับกลาง	
					ปัญหา การพัฒนา	ผู้บริหารระดับกลาง
3. การประเมินผล (ต่อ)						
3.1 เน้นการ ปฏิบัติงานเป็นทีม	มีการปฏิบัติอยู่ ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ ในระดับน้อย	มีการปฏิบัติอยู่ ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ ในระดับน้อย	- ผู้บริหารระดับกลางควรรายงาน ปัญหา และอุปสรรคที่เกิดขึ้น และ วางแผนทางการพัฒนา และแก้ไขใน ขั้นตอนที่ไม่บรรลุผล	- ผู้บริหารระดับกลางควรร่วมประชุม รับฟัง และวิเคราะห์ผลการแก้ปัญหา ร่วมกับบุคลากร และนำผลการวิเคราะห์ สู่การพัฒนา และปรับปรุงการปฏิบัติงาน
3.2 สร้างความร่วมมือ ร่วมใจเป็นทีม	มีการปฏิบัติอยู่ ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ ในระดับน้อย	มีการปฏิบัติอยู่ ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ ในระดับน้อย	- ผู้บริหารระดับกลางควรจัดเก็บ ข้อมูล และบันทึกผลของการ ข้อมูล และบันทึกผลของการ แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ เป็นลาย ลักษณ์อักษร และถ่ายทอดการสืบค้น เสริมพลังอำนาจแก่ทีม	- ผู้บริหารระดับกลางควรให้ความสำคัญ คิดเห็นของสมาชิกทีมเกี่ยวกับผลการนำ ทีมแก้ปัญหาของตนเอง และนำมาพัฒนา ปรับปรุงการทำงานของตน
3.3 ร่วมกันรับรู้ เป้าหมายของทีม	มีการปฏิบัติอยู่ ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ ในระดับน้อย	มีการปฏิบัติอยู่ ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ ในระดับน้อย	- ผู้บริหารระดับกลางควรเปิดโอกาส ให้ทุกส่วนงานมีส่วนร่วมในการ ประเมินผลการแก้ปัญหาของทีม และร่วมรับผิดชอบผลงานร่วมกัน	- ผู้บริหารระดับกลางควรใช้แบบเก็บ ข้อมูล และวิธีวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินผลการ แก้ปัญหาของทีมของตน
3.4 สร้างบรรยากาศ เชิงบวกภายในทีม	มีการปฏิบัติอยู่ ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ ในระดับน้อย	มีการปฏิบัติอยู่ ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ ในระดับน้อย		
3.5 เสริมพลังอำนาจ แก่ทีม	มีการปฏิบัติอยู่ ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ ในระดับน้อย	มีการปฏิบัติอยู่ ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ ในระดับน้อย		
3.6 สร้างค่านิยมของ การทำงานเป็นทีม	มีการปฏิบัติอยู่ ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ ในระดับน้อย	มีการปฏิบัติอยู่ ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ ในระดับน้อย		

ตารางที่ 19 (ต่อ)

แนวทาง การพัฒนาผู้บริหาร ระดับกลางจำแนก ตามชั้นตอน	สภาพ และปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร ระดับกลาง และสภาพ ปัญหา และแนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิด				(ร่าง) แนวทางการพัฒนา ผู้บริหารระดับกลาง ตามแนวคิดการทำงาน เป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริม การแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ โดยนักวิจัย	
	สภาพ การปฏิบัติ	ปัญหา การปฏิบัติ	สภาพ การพัฒนา	ปัญหา การพัฒนา	แนวทางการพัฒนา ผู้บริหารระดับกลาง	
					สภาพ การปฏิบัติ	ปัญหา การพัฒนา
3. การประเมินผล (ต่อ)						
3.1 เน้นการ ปฏิบัติงานเป็นทีม	มีการปฏิบัติอยู่ ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ ในระดับน้อย	มีการปฏิบัติอยู่ ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ ในระดับน้อย	- ผู้บริหารระดับกลางควรรวบรวม ข้อมูล สรุปผลการปฏิบัติ และนำผล มาประชุมกับทีมงาน เพื่อวิเคราะห์ จุดอ่อน เสริมจุดแข็ง เพื่อเป็นการ พัฒนาต่อไป	- ผู้บริหารระดับกลางควรนำผลการ แก้ปัญหาในอดีตมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับปัญหาในปัจจุบันเพื่อวางแผนทางการ ป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นอีกในอนาคต
3.2 สร้างความร่วมมือ ร่วมใจเป็นทีม	มีการปฏิบัติอยู่ ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ ในระดับน้อย	มีการปฏิบัติอยู่ ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ ในระดับน้อย	- ผู้บริหารระดับกลางควรร่วม ประชุม รับฟัง และประเมินผล ร่วมกันกับบุคลากร และนำไปสู่การ พัฒนา แก้ปัญหาที่เกิดขึ้น	- ผู้บริหารระดับกลางควรเก็บข้อมูลการ แก้ปัญหาทั้งจากบุคลากร และผู้บริหาร เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนา ประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีม โดยรวม
3.3 ร่วมกันรับรู้ เป้าหมายของทีม	มีการปฏิบัติอยู่ ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ ในระดับน้อย	มีการปฏิบัติอยู่ ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ ในระดับน้อย	- ผู้บริหารระดับกลางควรยอมรับ ความคิดเห็นของสมาชิกทีม เกี่ยวกับ ผลการนำทีมของตนเอง และนำมา พัฒนา ปรับปรุงการทำงานของตน เอง	- ผู้บริหารระดับกลางควรเก็บข้อมูลการ แก้ปัญหาทั้งจากบุคลากร และผู้บริหาร เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนา ประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีม โดยรวม
3.4 สร้างบรรยากาศ เชิงบวกภายในทีม	มีการปฏิบัติอยู่ ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ ในระดับน้อย	มีการปฏิบัติอยู่ ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ ในระดับน้อย	- ผู้บริหารระดับกลางควรยอมรับ ความคิดเห็นของสมาชิกทีม เกี่ยวกับ ผลการนำทีมของตนเอง และนำมา พัฒนา ปรับปรุงการทำงานของตน เอง	- ผู้บริหารระดับกลางควรเก็บข้อมูลการ แก้ปัญหาทั้งจากบุคลากร และผู้บริหาร เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนา ประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีม โดยรวม
3.5 เสริมพลังอำนาจ แก่ทีม	มีการปฏิบัติอยู่ ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ ในระดับน้อย	มีการปฏิบัติอยู่ ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ ในระดับน้อย	- ผู้บริหารระดับกลางควรยอมรับ ความคิดเห็นของสมาชิกทีม เกี่ยวกับ ผลการนำทีมของตนเอง และนำมา พัฒนา ปรับปรุงการทำงานของตน เอง	- ผู้บริหารระดับกลางควรเก็บข้อมูลการ แก้ปัญหาทั้งจากบุคลากร และผู้บริหาร เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนา ประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีม โดยรวม
3.6 สร้างค่านิยมของ การทำงานเป็นทีม	มีการปฏิบัติอยู่ ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ ในระดับน้อย	มีการปฏิบัติอยู่ ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ ในระดับน้อย	- ผู้บริหารระดับกลางควรยอมรับ ความคิดเห็นของสมาชิกทีม เกี่ยวกับ ผลการนำทีมของตนเอง และนำมา พัฒนา ปรับปรุงการทำงานของตน เอง	- ผู้บริหารระดับกลางควรเก็บข้อมูลการ แก้ปัญหาทั้งจากบุคลากร และผู้บริหาร เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนา ประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีม โดยรวม

ตารางที่ 19 (ต่อ)

แนวทาง การพัฒนาผู้บริหาร ระดับกลางจำแนก ตามขั้นตอน	สภาพ และปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร ระดับกลาง และสภาพ ปัญหา และแนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิด การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ จากแบบสอบถาม				(ร่าง) แนวทางการพัฒนา ผู้บริหารระดับกลาง ตามแนวคิดการทำงาน เป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริม การแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ โดยนักวิจัย	
	สภาพ การปฏิบัติ	ปัญหา การปฏิบัติ	สภาพ การพัฒนา	ปัญหา การพัฒนา	แนวทางการพัฒนา ผู้บริหารระดับกลาง	
3. การประเมินผล (ต่อ)						
3.1 เน้นการ ปฏิบัติงานเป็นทีม	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย	สร้างค่านิยมของการทำงานเป็นทีม - ผู้บริหารระดับกลางควรใช้แบบ ประเมินโดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการ กำหนดเกณฑ์การประเมินผล และมี ส่วนประเมินผลการแก้ปัญหาของ ตนเอง	
3.2 สร้างความร่วมมือ ร่วมใจเป็นทีม	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย		
3.3 ร่วมกันรับรู้ เป้าหมายของทีม	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย		
3.4 สร้างบรรยากาศ เชิงบวกภายในทีม	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย		
3.5 เสริมพลังอำนาจ แก่ทีม	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย		
3.6 สร้างค่านิยมของ การทำงานเป็นทีม	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย		

ตารางที่ 19 (ต่อ)

แนวทาง การพัฒนาผู้บริหาร ระดับกลางจำนวน ตามขั้นตอน	สภาพ และปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร ระดับกลาง และสภาพ ปัญหา และแนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิด การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ จากแบบสอบถาม				(ร่าง) แนวทางการพัฒนา ผู้บริหารระดับกลาง ตามแนวคิดการทำงาน เป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริม การแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ โดยนักวิจัย	
	สภาพ การปฏิบัติ	ปัญหา การปฏิบัติ	สภาพ การพัฒนา	ปัญหา การพัฒนา	แนวทางการพัฒนา ผู้บริหารระดับกลาง	
3. การประเมินผล (ต่อ)						
3.1 เน้นการ ปฏิบัติงานเป็นทีม	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย	- ผู้บริหารระดับกลางควรส่งเสริมให้บุคลากร และผู้บริหารได้รู้จักการ ประเมิณซึ่งกันและกัน เพื่อเสนอแนว ทางการพัฒนาประสิทธิภาพของการ ทำงานเป็นทีม	
3.2 สร้างความร่วมมือ ร่วมใจเป็นทีม	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย	- ผู้บริหารระดับกลางควรร่วมมือกับ ผู้บริหารระดับสูงในการพัฒนา ตนเอง ผ่านกระบวนการรวบรวม ข้อมูล วิเคราะห์ และรายงานผลการ ปฏิบัติงานของตนเอง	
3.3 ร่วมกันรับรู้ เป้าหมายของทีม	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย	- ผู้บริหารระดับกลางควรวิเคราะห์ ผลงานที่เกิดขึ้นในอดีต และปัจจุบัน เพื่อชี้แจงให้บุคลากรเห็น ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม	
3.4 สร้างบรรยากาศ เชิงบวกภายในทีม	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย		
3.5 เสริมพลังอำนาจ แก่ทีม	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย		
3.6 สร้างค่านิยมของ การทำงานเป็นทีม	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย		

ตารางที่ 19 (ต่อ)

แนวทาง การพัฒนาผู้บริหาร ระดับกลางจำนวน ตามขั้นตอน	สภาพ และปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร ระดับกลาง และสภาพ ปัญหา และแนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิด การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ จากแบบสอบถาม				(ร่าง) แนวทางการพัฒนา ผู้บริหารระดับกลาง ตามแนวคิดการทำงาน เป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริม การแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ โดยนักวิจัย	
	สภาพ การปฏิบัติ	ปัญหา การปฏิบัติ	สภาพ การพัฒนา	ปัญหา การพัฒนา	แนวทางการการพัฒนา ผู้บริหารระดับกลาง	
					สภาพ การพัฒนา	ปัญหา การพัฒนา
3. การประเมินผล (ต่อ)						
3.1 เน้นการ ปฏิบัติงานเป็นทีม	มีการปฏิบัติอยู่ ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ ในระดับน้อย	มีการปฏิบัติอยู่ ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ ในระดับน้อย	ผู้บริหารระดับกลางควรวิเคราะห์ คุณธรรมที่ใช้ในการบริหารงาน และ ปรับเป็นแนวปฏิบัติขององค์กร	
3.2 สร้างความร่วมมือ ร่วมใจเป็นทีม	มีการปฏิบัติอยู่ ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ ในระดับน้อย	มีการปฏิบัติอยู่ ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ ในระดับน้อย	- ผู้บริหารระดับกลางควรวิเคราะห์ ข้อมูลแต่เพิ่มสะสมผลงานของทีม เพื่อ เป็นข้อมูลในการจัดสรรสวัสดิการที่ เหมาะสมตามประสิทธิภาพการ ทำงานของทีม	
3.3 ร่วมกันรับรู้ เป้าหมายของทีม	มีการปฏิบัติอยู่ ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ ในระดับน้อย	มีการปฏิบัติอยู่ ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ ในระดับน้อย		
3.4 สร้างบรรยากาศ เชิงบวกภายในทีม	มีการปฏิบัติอยู่ ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ ในระดับน้อย	มีการปฏิบัติอยู่ ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ ในระดับน้อย		
3.5 เสริมพลังอำนาจ แก่ทีม	มีการปฏิบัติอยู่ ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ ในระดับน้อย	มีการปฏิบัติอยู่ ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ ในระดับน้อย		
3.6 สร้างค่านิยมของ การทำงานเป็นทีม	มีการปฏิบัติอยู่ ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ ในระดับน้อย	มีการปฏิบัติอยู่ ในระดับมาก	มีปัญหาอยู่ ในระดับน้อย		

จากตารางที่ 19 (ร่าง) แนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ โดยนักวิจัย พบว่า

1. การพัฒนาผู้บริหารระดับกลางขึ้นการวางแผน โดยรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีปัญหาอยู่ในระดับน้อย มีรายละเอียดดังนี้

1.1 เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม

มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีปัญหาอยู่ในระดับน้อย ดังนั้น แนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ที่ควรเพิ่มเติม ได้แก่

- 1) ผู้บริหารระดับกลางควรร่วมกับผู้บริหารระดับสูงปรับรูปแบบขององค์กรให้มีการทำงานเป็นทีมเป็นหลัก
- 2) ผู้บริหารระดับกลางควรร่วมกับผู้บริหารระดับสูงคอยเป็นที่เลี้ยงให้คำปรึกษาแก่ทีมแก้ปัญหา
- 3) ผู้บริหารระดับกลางควรร่วมกับผู้บริหารระดับสูงในการสรรหา รักษา และพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ เพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้
- 4) ผู้บริหารระดับกลางควรร่วมกับผู้บริหารระดับสูงในการจัดให้มีการประชุมช่วยกันวิเคราะห์ปัญหา และนำสู่การแก้ไขปัญหาของทีม
- 5) ผู้บริหารระดับกลางควรวิเคราะห์ข้อมูลความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากรแต่ละคน เพื่อประกอบการวางแผนแก้ปัญหาของทีมให้มีประสิทธิภาพสูงสุด
- 6) ผู้บริหารระดับกลางควรมอบหมายให้บุคลากรทุกคนวิเคราะห์สภาพ และปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร และติดตามสภาพที่เกิดขึ้น
- 7) ผู้บริหารระดับกลางควรวางแผนแก้ปัญหาให้สอดคล้องกับสภาพบริบทความเป็นจริง และปรับให้เหมาะสมกับทรัพยากรที่โรงเรียนมี
- 8) ผู้บริหารระดับกลางควรจัดให้ทีมมีการระดมสมองอย่างเป็นระบบ เพื่อร่วมกันออกแบบงาน โดยใช้แนวคิด Mind Mapping ประกอบการวางแผน

แนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ โดยนักวิจัย ได้แก่

- 1) ผู้บริหารระดับกลางควรร่วมกับผู้บริหารระดับสูงกำหนดกลยุทธ์หลักขององค์กร ให้ใช้การทำงานเป็นทีมเป็นหลักในการแก้ปัญหา
- 2) ผู้บริหารระดับกลางควรร่วมกับผู้บริหารระดับสูงรับผิดชอบเป็นที่เลี้ยง ให้คำปรึกษาแก่ทีมแก้ปัญหา
- 3) ผู้บริหารระดับกลางควรร่วมกับผู้บริหารระดับสูงในการออกแบบระบบบริหาร บุคคลในด้านการสรรหา รักษา และพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ เพื่อให้สอดคล้องกับรูปแบบการทำงานเป็นทีม
- 4) ผู้บริหารระดับกลางควรร่วมกับผู้บริหารระดับสูงกำหนดเวลาจัดการประชุม ระดมสมองเพื่อรวมทีมวิเคราะห์ปัญหา และนำสู่การแก้ไขปัญหายังเป็นรูปธรรม
- 5) ผู้บริหารระดับกลางควรออกแบบการวิเคราะห์ข้อมูลความรู้ ทักษะ และ ความสามารถของบุคลากรให้สอดคล้องกับรูปแบบของการแก้ปัญหาของทีม
- 6) ผู้บริหารระดับกลางควรระบุหน้าที่ผู้รับผิดชอบการวิเคราะห์สภาพ ปัญหา และ ติดตามสถานการณ์ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร
- 7) ผู้บริหารระดับกลางควรออกแบบกระบวนการแก้ปัญหาให้สอดคล้องกับสภาพ บริบท และทรัพยากรขององค์กร

1.2 สร้างความร่วมมือ ร่วมใจเป็นทีม

มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีปัญหาอยู่ในระดับน้อย ดังนั้น แนวทางการพัฒนาผู้บริหาร ระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ที่ควรเพิ่มเติม ได้แก่

- 1) ผู้บริหารระดับกลางควรร่วมกับผู้บริหารระดับสูงวางแผนแก้ปัญหาร่วมกันด้วยความ เป็นกันเอง
- 2) ผู้บริหารระดับกลางควรร่วมกับผู้บริหารระดับสูงวางแผนจัดการประชุมกับทีม อย่างน้อยสัปดาห์ละ 1 ครั้ง เพื่อร่วมกันหาแนวทางแก้ปัญหาร่วมกันทุกฝ่าย
- 3) ผู้บริหารระดับกลางควรสื่อสารกับผู้บริหารระดับสูงถึงแผนการแก้ปัญหาที่ชัดเจน เป็นระบบ และสอดคล้องตามสายการบังคับบัญชา

ไม่มีแนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ โดยนักวิจัย

1.3 ร่วมกันรับรู้เป้าหมายของทีม

มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีปัญหาอยู่ในระดับน้อย ดังนั้น แนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ที่ควรเพิ่มเติม ได้แก่

- 1) ผู้บริหารระดับกลางควรร่วมกับผู้บริหารระดับสูงในการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และภาระงานให้ชัดเจน เป็นรูปธรรม รัดกุม และทุกฝ่ายเห็นตรงกัน ตลอดจนสามารถนำไปปฏิบัติได้
- 2) ผู้บริหารระดับกลางควรร่วมกับผู้บริหารระดับสูงจัดลำดับความสำคัญของปัญหา และแบ่งหน้าที่ของบุคลากรให้ชัดเจน
- 3) ผู้บริหารระดับกลางควรร่วมกับผู้บริหารระดับสูงศึกษาวัตถุประสงค์ของการแก้ปัญหาเป็นทีม เพื่อชี้แจงเป้าหมายของการทำงานให้แก่บุคลากรทราบอย่างชัดเจน ตรงกัน
- 4) ผู้บริหารระดับกลางควรร่วมกับผู้บริหารระดับสูงจัดประชุมเพื่อกำหนด วัตถุประสงค์ของการแก้ปัญหาร่วมกันให้ตรงกับสภาพปัญหาที่แท้จริง และสอดคล้องกับกำหนด ของเวลา
- 5) ผู้บริหารระดับกลางควรเชิญผู้บริหารระดับสูงเข้าร่วมประชุม เพื่อให้เกิด การถ่ายทอดนโยบาย และทิศทางการทำงานแก่บุคลากรภายในองค์กร
- 6) ผู้บริหารระดับกลางควรวางแผนการใช้บุคลากรอย่างคุ้มค่า ซึ่งสอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ในการทำงานที่ชัดเจน
- 7) ผู้บริหารระดับกลางควรร่วมกับผู้บริหารระดับสูงออกแบบขั้นตอนการแก้ปัญหา และระบุเป็นลายลักษณ์อักษร โดยไม่ขัดต่อระเบียบของโรงเรียน

ไม่มีแนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ โดยนักวิจัย

1.4 สร้างบรรยากาศเชิงบวกภายในทีม

มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีปัญหาอยู่ในระดับน้อย ดังนั้น แนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ที่ควรเพิ่มเติม ได้แก่

- 1) ผู้บริหารระดับกลางควรร่วมกับผู้บริหารระดับสูงจัดสายการบังคับบัญชาแบบไม่เป็นทางการเมื่อมีการแก้ปัญหาาร่วมกันในองค์กร
- 2) ผู้บริหารระดับกลางควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เสนอความคิดใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาในบรรยากาศแบบไม่เคร่งเครียด
- 3) ผู้บริหารระดับกลางควรเป็นที่ปรึกษาให้กับทีมได้ ไม่ทำให้บุคลากรกลัว แต่ทำให้ไว้วางใจ
- 4) ผู้บริหารระดับกลางควรชี้ให้บุคลากรเห็นข้อแตกต่างของผลจากการทำงานเป็นทีม และการทำงานโดยลำพัง
- 5) ผู้บริหารระดับกลางควรสร้างแรงจูงใจให้ทำงานร่วมกันของบุคลากร เพื่อความสำเร็จของงานตั้งแต่เริ่มกระบวนการ เช่น การให้ค่าตำแหน่งสำหรับหัวหน้าทีม การให้เกียรติบัตร หรือคำชื่นชม เป็นต้น
- 6) ผู้บริหารระดับกลางควรการสังเกตการแก้ปัญหาของทีม และประเมินผลโดยใช้วิธีการนิเทศแบบกัลยาณมิตร

ไม่มีแนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ โดยนักวิจัย

1.5 เสริมพลังอำนาจแก่ทีม

มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีปัญหาอยู่ในระดับน้อย ดังนั้น แนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ที่ควรเพิ่มเติม ได้แก่

- 1) ผู้บริหารระดับกลางควรร่วมกับผู้บริหารระดับสูงเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผน ร่วมคิด ร่วมแก้ปัญหา และการเสนอความคิดเห็นในทุกขั้นตอน
- 2) ผู้บริหารระดับกลางควรร่วมกับผู้บริหารระดับสูงจัดกิจกรรมร่วมกันระหว่างทีมงานและผู้บริหารเพื่อให้เกิดความคุ้นเคยกัน

3) ผู้บริหารระดับกลางควรจัดให้มีการทดสอบความพร้อม และความสามารถของบุคลากรก่อนที่จะมอบหมายงานจริง

4) ผู้บริหารระดับกลางควรเคารพ และยอมรับความสามารถของเพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา และต้องรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย

5) ผู้บริหารระดับกลางควรมีการหมุนเวียนแต่งตั้งมอบหมายบุคลากรทุกคนให้ได้มีโอกาสเป็นผู้นำ ผู้ตาม

6) ผู้บริหารระดับกลางควรใช้เหตุผลในการปรึกษาร่วมกันกับบุคลากรเพื่อพัฒนาคุณภาพของการทำงานเป็นทีม

7) ผู้บริหารระดับกลางควรมอบหมายให้บุคลากรค้นคว้าความรู้เพิ่มเติม เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการวางแผน จากงานวิจัย หรืออินเทอร์เน็ต เป็นต้น

8) ผู้บริหารระดับกลางควรจัดให้มีการลงมติ และวางแผนปฏิบัติร่วมกันกับบุคลากร

9) ผู้บริหารระดับกลางควรรวบรวมข้อมูลปัญหาขององค์กร ความต้องการของผู้บริหาร และบุคลากร โดยการวิเคราะห์ความต้องการ และปัญหา แล้วจัดทำแผนการพัฒนา

ไม่มีแนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ โดยนักวิจัย

1.6 สร้างค่านิยมของการทำงานเป็นทีม

มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีปัญหาอยู่ในระดับน้อย ดังนั้น แนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ที่ควรเพิ่มเติม ได้แก่

1) ผู้บริหารระดับกลางควรเป็นผู้นำบุคลากรเข้าเผชิญกับการแก้ปัญหาาร่วมกันเป็นทีม

2) ผู้บริหารระดับกลางควรสร้างทัศนคติทางบวกต่อการแก้ปัญหาเป็นทีมแก่บุคลากร

3) ผู้บริหารระดับกลางควรมีความชัดเจนในเป้าหมายของการแก้ปัญหาของทีม

4) ผู้บริหารระดับกลางควรร่วมกับผู้บริหารระดับสูงวางแผนให้มีการฝึกอบรมพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรอย่างสม่ำเสมอในเรื่องการทำงานเป็นทีม

5) ผู้บริหารระดับกลางควรพัฒนาตนเองให้มีความเชี่ยวชาญในการแก้ปัญหาร่วมกับบุคลากรในองค์กร และพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง และการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์อยู่เสมอ

6) ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับสูงควรยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน และใช้หลักจรรยาบรรณวิชาชีพครูเป็นแนวทางในการแก้ปัญหา

ไม่มีแนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ โดยนักวิจัย

2. การพัฒนาผู้บริหารระดับกลางขั้นการนำแผนสู่การปฏิบัติ โดยรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีปัญหาอยู่ในระดับน้อย มีรายละเอียดดังนี้

2.1 เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม

มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีปัญหาอยู่ในระดับน้อย ดังนั้น แนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ที่ควรเพิ่มเติม ได้แก่

1) ผู้บริหารระดับกลางควรมอบหมายให้บุคลากรได้ลงมือปฏิบัติจริง และมีการประเมินการแก้ปัญหาเป็นระยะ และมอบหมายให้ทีมสรุปผลเพื่อนำเสนอผู้บริหารเป็นระยะ

2) ผู้บริหารระดับกลางควรมอบหมายงานตามความสามารถ ความถนัด และความสนใจของบุคลากร ซึ่งต้องพิจารณาจากความสะดวกคล่องกับวัตถุประสงค์ โดยมีผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้พิจารณาขั้นสุดท้าย

3) ผู้บริหารระดับกลางควรนำให้ทุกคนในองค์กรร่วมกันปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้ โดยเคร่งครัดจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

4) ผู้บริหารระดับกลางควรมอบหมายให้บุคลากรทุกคนทำงานร่วมกันตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ และร่วมกันดำเนินงานอย่างเป็นระบบโดยใช้ทีมแบบไม่เป็นทางการ

5) ผู้บริหารระดับกลางควรออกแบบกรอบการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ซึ่งสามารถตรวจสอบความก้าวหน้าของภารกิจตามผู้ที่ได้รับมอบหมายได้

6) ผู้บริหารระดับกลางควรมอบหมายให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์การแก้ปัญหาร่วมกัน

7) ผู้บริหารระดับกลางควรพัฒนาให้บุคลากรมีความเป็นผู้นำทีม และมอบอำนาจให้รับผิดชอบ โดยคอยกำกับ และให้ความช่วยเหลือเป็นระยะ

8) ผู้บริหารระดับกลางควรร่วมกับผู้บริหารระดับสูงจัดสรรเวลา สถานที่ และทรัพยากรที่จำเป็นให้แก่ทีมได้ใช้ในการดำเนินการตลอดระยะเวลาของการแก้ปัญหา

ไม่มีแนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ โดยนักวิจัย

2.2 สร้างความร่วมมือ ร่วมใจเป็นทีม

มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีปัญหาอยู่ในระดับน้อย ดังนั้น แนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ที่ควรเพิ่มเติม ได้แก่

1) ผู้บริหารระดับกลางควรร่วมกับผู้บริหารระดับสูงมอบหมายให้บุคลากรทุกฝ่ายร่วมระดมสมองในการแก้ปัญหาร่วมกัน

2) ผู้บริหารระดับกลางควรชี้ประเด็นสำคัญให้สมาชิกทีมทุกคนเข้าใจ และมอบหมายงานตามความถนัดของสมาชิกทีม

3) ผู้บริหารระดับกลางควรมอบหมายให้แต่ละทีมมีที่ปรึกษาสำหรับการแก้ปัญหา หรือผู้ให้แนวทางข้อมูลที่เหมาะสม

4) ผู้บริหารระดับกลางควรมอบหมายให้บุคลากรที่มีความเหมาะสมให้ร่วมทีมเพื่อกำหนดแนวทางการแก้ปัญหา

5) ผู้บริหารระดับกลางควรมอบหมายบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนให้บุคลากรทุกคนในทีมแก้ปัญหา

6) ผู้บริหารระดับกลางควรสร้างความร่วมมือกับทุกฝ่ายในองค์กรเพื่อแสวงหาทรัพยากรในการแก้ปัญหา

ไม่มีแนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ โดยนักวิจัย

2.3 ร่วมกันรับรู้เป้าหมายของทีม

มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีปัญหาอยู่ในระดับน้อย ดังนั้น แนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ที่ควรเพิ่มเติม ได้แก่

- 1) ผู้บริหารระดับกลางควรชี้แจงให้บุคลากรทุกคนทราบถึงเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ในการแก้ปัญหาพร้อมกันอย่างชัดเจน ทั้งเป้าหมายเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ
- 2) ผู้บริหารระดับกลางควรมอบหมายให้ทีมร่วมกันวิเคราะห์ วางแผนปฏิบัติการ และแก้ปัญหาที่เป็นปัจจุบัน
- 3) ผู้บริหารระดับกลางควรทำความเข้าใจแผนงานร่วมกับบุคลากรโดยต้องพัฒนาให้แผนมีความเด่นชัด และมีผู้รับผิดชอบซึ่งสามารถปฏิบัติตามได้
- 4) ผู้บริหารระดับกลางควรแบ่งแผนออกเป็นส่วนย่อยๆ และวางเป้าหมายระยะสั้นเพื่อมอบหมายทีมผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน
- 5) ผู้บริหารระดับกลางควรจัดให้มีการระดมความคิดของบุคลากรเพื่อหาเป้าหมายของการแก้ปัญหาร่วมกัน

ไม่มีแนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ โดยนักวิจัย

2.4 สร้างบรรยากาศเชิงบวกภายในทีม

มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีปัญหาอยู่ในระดับน้อย ดังนั้น แนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ที่ควรเพิ่มเติม ได้แก่

- 1) ผู้บริหารระดับกลางควรจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็น ในปริมาณที่เหมาะสม และเพียงพอตามที่ทีมร้องขอของทีม
- 2) ผู้บริหารระดับกลางควรให้กำลังใจแก่ทีม และคอยเป็นที่ปรึกษาให้กับทีมตลอดการแก้ปัญหา
- 3) ผู้บริหารระดับกลางควรสร้างแรงจูงใจทางบวกให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการทำงานเป็นทีม และมีการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์

4) ผู้บริหารระดับกลางควรจัดตั้งทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกที่บุคลากรมีความสบายใจในการร่วมทำงานเป็นทีม และสมาชิกทีมมีความสามารถตรงกับงาน

5) ผู้บริหารระดับกลางควรจัดตั้งทีม และมอบหมายบุคลากรที่จะมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาที่ชัดเจน และสอดคล้องกับสภาพปัญหา

ไม่มีแนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ โดยนักวิจัย

2.5 เสริมพลังอำนาจแก่ทีม

มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีปัญหาอยู่ในระดับน้อย ดังนั้น แนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ที่ควรเพิ่มเติม ได้แก่

1) ผู้บริหารระดับกลางควรร่วมกับผู้บริหารระดับสูงออกแบบการบริหารงานขององค์กรตามรูปแบบการกระจายอำนาจ

2) ผู้บริหารระดับกลางควรรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของทีมในการปรับรูปแบบการทำงาน

3) ผู้บริหารระดับกลางควรรับฟังอุปสรรค และการร้องขอทรัพยากรในการทำงานของทีม

4) ผู้บริหารระดับกลางควรสนับสนุนให้สมาชิกในทีมมีการแสดงความคิดเห็น และเคารพเสียงข้างมาก

5) ผู้บริหารระดับกลางควรใช้วิธีการตัดสินใจโดยยึดประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง

6) ผู้บริหารระดับกลางควรให้เกียรติ และเคารพในทุกความคิดเห็นของบุคลากร สร้างการยอมรับซึ่งกันและกันของบุคลากร

7) ผู้บริหารระดับกลางควรมอบหมายให้ทีมมีการประชุมแจ้งภารกิจให้ฝ่ายบริหารทราบ และเปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอ และแสดงความคิดเห็นร่วมกัน

แนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ โดยนักวิจัย ได้แก่

1) ผู้บริหารระดับกลางควรร่วมกับผู้บริหารระดับสูงมอบหมายภารกิจการแก้ปัญหาแก่บุคลากรเป็นทีมตามแนวทางการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ

2) ผู้บริหารระดับกลางควรจัดสรรทรัพยากรในการแก้ปัญหา ทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงินแก่ทีมอย่างเพียงพอ

3) ผู้บริหารระดับกลางควรมอบหมายให้สมาชิกในทีมแสดงความคิดเห็น และใช้มติส่วนใหญ่หาข้อสรุปของการประชุม

4) ผู้บริหารระดับกลางควรมอบหมายให้ทีมจัดการประชุม และแจ้งภารกิจต่อฝ่ายบริหาร โดยเปิดโอกาสให้ทีมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการแก้ปัญหาอย่างอิสระ

2.6 สร้างค่านิยมของการทำงานเป็นทีม

มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีปัญหาอยู่ในระดับน้อย ดังนั้น แนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ที่ควรเพิ่มเติม ได้แก่

1) ผู้บริหารระดับกลางควรเข้ารับการอบรมพัฒนาอยู่เสมอ เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ และเป็นต้นแบบของผู้นำในการทำงานเป็นทีม

2) ผู้บริหารระดับกลางควรศึกษารูปแบบการทำงาน และขอคำชี้แนะจากผู้บริหารระดับสูง

3) ผู้บริหารระดับกลางควรร่วมกับผู้บริหารระดับสูงในการนำบุคลากรทุกคนเผชิญกับปัญหา

4) ผู้บริหารระดับกลางควรวางตัวอย่างเหมาะสม และให้การสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา

5) ผู้บริหารระดับกลางควรตัดสินใจโดยยึดหลักความเที่ยงธรรม และมีคุณธรรมในการบริหาร

6) ผู้บริหารระดับกลางควรจัดกิจกรรมสร้างสัมพันธภาพที่ดีให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในองค์กร และระหว่างบุคลากรด้วยกันเอง

ไม่มีแนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ โดยนักวิจัย

3. การพัฒนาผู้บริหารระดับกลางขึ้นการประเมินผล โดยรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีปัญหาอยู่ในระดับน้อย มีรายละเอียดดังนี้

3.1 เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม

มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีปัญหาอยู่ในระดับน้อย ดังนั้น แนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ที่ควรเพิ่มเติม ได้แก่

- 1) ผู้บริหารระดับกลางควรออกแบบเกณฑ์การวิเคราะห์ผลงาน และการดำเนินงานของทีมตามลักษณะเฉพาะของงาน
- 2) ผู้บริหารระดับกลางควรกำหนดระยะเวลาการรายงานผลการแก้ปัญหาให้ผู้บริหารระดับสูงทราบ
- 3) ผู้บริหารระดับกลางควรระบุให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของทีม
- 4) ผู้บริหารระดับกลางควรรายงานปัญหา และอุปสรรคที่เกิดขึ้น และวางแนวทางการพัฒนา และแก้ไขในขั้นตอนที่ไม่บรรลุผล
- 5) ผู้บริหารระดับกลางควรจัดเก็บข้อมูล และบันทึกผลของการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ เป็นลายลักษณ์อักษร และง่ายต่อการสืบค้น

ไม่มีแนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ โดยนักวิจัย

3.2 สร้างความร่วมมือ ร่วมใจเป็นทีม

มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีปัญหาอยู่ในระดับน้อย ดังนั้น แนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ที่ควรเพิ่มเติม ได้แก่

- 1) ผู้บริหารระดับกลางควรสร้างแบบประเมินที่เชื่อถือได้ และใช้ได้จริง โดยให้ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ร่วมประเมินผลการทำงาน
- 2) ผู้บริหารระดับกลางควรจัดรูปแบบการประเมินที่มีความเที่ยงตรง เป็นรูปธรรม มีความชัดเจน และเหมาะสม เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย โดยมีผู้บริหารระดับสูงเป็นประธาน โดยประเมินอย่างเป็นกัลยาณมิตร

3) ผู้บริหารระดับกลางควรมีการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ให้ได้ผลลัพธ์ และสะท้อนภาพที่ต้องการ

4) ผู้บริหารระดับกลางควรนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ และใช้ให้เกิดประโยชน์ ทั้งเพื่อแก้ไขปัญหาในอดีต และป้องกันปัญหาในอนาคต

5) ผู้บริหารระดับกลางควรจัดตั้งคณะกรรมการ ซึ่งติดตามผลการปฏิบัติงานของทีมอย่างใกล้ชิด

6) ผู้บริหารระดับกลางควรจัดรูปแบบการประเมินผลงานให้มีผู้ประเมินจากทุกฝ่าย เพื่อสร้างมุมมองในการประเมินที่ครอบคลุม

ไม่มีแนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ โดยนักวิจัย

3.3 ร่วมกันรับรู้เป้าหมายของทีม

มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีปัญหาอยู่ในระดับน้อย ดังนั้น แนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ที่ควรเพิ่มเติม ได้แก่

1) ผู้บริหารระดับกลางควรประเมินการทำงานของทีมงานตามความเป็นจริง โดยใช้เกณฑ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ขององค์กร และตรงกับปัญหาที่เกิดขึ้น

2) ผู้บริหารระดับกลางควรรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ผลงาน โดยพิจารณาความสอดคล้องของการปฏิบัติกับเป้าหมาย ตามสถานการณ์ และเวลา

3) ผู้บริหารระดับกลางควรสร้างตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับแผน กำหนดแนวทางที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม

4) ผู้บริหารระดับกลางควรมีการติดตามตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ และชี้แนะข้อบกพร่องที่จะนำไปแก้ไขการทำงาน

5) ผู้บริหารระดับกลางควรมีความรู้ ความเข้าใจที่ชัดเจน เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม และสามารถหลอมรวมแนวคิดการให้ทำงานให้เป็นหนึ่งเดียว

6) ผู้บริหารระดับกลางควรตั้งภารกิจในการแก้ปัญหาที่ชัดเจน และทำทนายความสำเร็จ

7) ผู้บริหารระดับกลางควรจัดประชุมเพื่อติดตาม และรายงานผลการปฏิบัติงาน ว่าบรรลุผลสำเร็จหรือไม่

8) ผู้บริหารระดับกลางควรตั้งเป้าหมายให้สูงขึ้นถ้าการปฏิบัติงานเป็นทีมที่บรรลุเป้าหมาย ถ้าไม่บรรลุเป้าหมายควรกลับไปเริ่มจัดทำแผนอีกครั้ง

ไม่มีแนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ โดยนักวิจัย

3.4 สร้างบรรยากาศเชิงบวกภายในทีม

มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีปัญหาอยู่ในระดับน้อย ดังนั้น แนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ที่ควรเพิ่มเติม ได้แก่

1) ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับสูงควรให้คำแนะนำทีมในเชิงบวก หลังเสร็จสิ้นภารกิจ

2) ผู้บริหารระดับกลางควรวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานจากแบบประเมินผลจากสภาพจริง

3) ผู้บริหารระดับกลางควรนำจุดอ่อนที่พบจากการวิเคราะห์ผลมาชี้แจงและทำความเข้าใจกับผู้บริหารระดับสูง และบุคลากร ให้มีการปรับปรุง และพัฒนา ขึ้นชมจุดเด่น เพื่อสร้างขวัญ และกำลังใจ

4) ผู้บริหารระดับกลางควรใช้ระบบการประเมินอย่างเป็นกัลยาณมิตร

5) ผู้บริหารระดับกลางควรยอมรับฟังความคิดเห็นต่างๆ โดยปราศจากอคติ และนำมาพูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันอย่างสม่ำเสมอ

6) ผู้บริหารระดับกลางควรเก็บข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล และรายงานผลความพึงพอใจ ในการดำเนินการจากการสังเกต และแบบประเมินโดยไม่ลงชื่อ เพื่อประเมินผล และหาแนวทาง ในการพัฒนา และแก้ปัญหารการทำงานร่วมกับบุคลากร

7) ผู้บริหารระดับกลางควรมีการใช้แบบประเมินโดยให้บุคลากรประเมินความสำเร็ง ของตนเอง

8) ผู้บริหารระดับกลางควรยกย่องชมเชยบุคลากร เสริมขวัญกำลังใจ มีการให้รางวัล เช่น การปรับเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง หรือประกาศเกียรติคุณแก่บุคลากรที่ทำงานเป็นทีม

ไม่มีแนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ โดยนักวิจัย

3.5 เสริมพลังอำนาจแก่ทีม

มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีปัญหาอยู่ในระดับน้อย ดังนั้น แนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ที่ควรเพิ่มเติม ได้แก่

- 1) ผู้บริหารระดับกลางควรเปิดโอกาสให้ทุกส่วนงานมีส่วนร่วมในการประเมินผลการแก้ปัญหาของทีม และร่วมรับผิดชอบผลงานร่วมกัน
- 2) ผู้บริหารระดับกลางควรรวบรวมข้อมูล สรุปผลการปฏิบัติ และนำผลมาประชุมกับทีมงาน เพื่อวิเคราะห์จุดอ่อน เสริมจุดแข็ง เพื่อเป็นการพัฒนาต่อไป
- 3) ผู้บริหารระดับกลางควรร่วมประชุม รับฟัง และประเมินผลร่วมกันกับบุคลากร และนำไปสู่การพัฒนา แก้ปัญหาที่เกิดขึ้น
- 4) ผู้บริหารระดับกลางควรยอมรับความคิดเห็นของสมาชิกทีม เกี่ยวกับผลการนำทีมของตนเอง และนำมาพัฒนา ปรับปรุงการทำงานของตนเอง
- 5) ผู้บริหารระดับกลางควรใช้แบบประเมินโดยให้บุคลากรมีส่วนในการกำหนดเกณฑ์การประเมินผล และมีส่วนประเมินผลการแก้ปัญหาของตนเอง
- 6) ผู้บริหารระดับกลางควรนำปัญหาที่แก้ไขแล้วในอดีตมาวิเคราะห์ผล และวางแนวทางการแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นอีกในอนาคต
- 7) ผู้บริหารระดับกลางควรส่งเสริมให้บุคลากร และผู้บริหารได้รู้จักการประเมินซึ่งกันและกัน เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีม

แนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ โดยนักวิจัย ได้แก่

- 1) ผู้บริหารระดับกลางควรเปิดโอกาสให้ทุกส่วนงานมีส่วนร่วมในการประเมินผลการแก้ปัญหาของทีม เพื่อเก็บข้อมูลอย่างรอบด้าน และร่วมรับผิดชอบผลการปฏิบัติงานร่วมกัน
- 2) ผู้บริหารระดับกลางควรรวบรวมข้อมูล สรุปผลการแก้ปัญหาของทีม และนำผลมาประชุมกับทีมงาน เพื่อวิเคราะห์จุดอ่อน เสริมจุดแข็ง และชี้แนะแนวทางการพัฒนาที่สร้างสรรค์

- 3) ผู้บริหารระดับกลางควรร่วมประชุม รับฟัง และวิเคราะห์ผลการแก้ปัญหา ร่วมกับบุคลากร และนำผลการวิเคราะห์สู่การพัฒนา และปรับปรุงการปฏิบัติงาน
- 4) ผู้บริหารระดับกลางควรรวบรวมความคิดเห็นของสมาชิกทีมเกี่ยวกับผลการนำทีมแก้ปัญหาของตนเอง และนำมาพัฒนา ปรับปรุงการทำงานของตน
- 5) ผู้บริหารระดับกลางควรใช้แบบเก็บข้อมูล และวิธีวิเคราะห์ข้อมูลที่ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินผลการแก้ปัญหาของทีมของตน
- 6) ผู้บริหารระดับกลางควรนำผลการแก้ปัญหาในอดีตมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับปัญหาในปัจจุบันเพื่อวางแผนทางการป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นอีกในอนาคต
- 7) ผู้บริหารระดับกลางควรเก็บข้อมูลการแก้ปัญหาทั้งจากบุคลากร และผู้บริหาร เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีมโดยรวม

3.6 สร้างค่านิยมของการทำงานเป็นทีม

มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีปัญหาอยู่ในระดับน้อย ดังนั้น แนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ที่ควรเพิ่มเติม ได้แก่

- 1) ผู้บริหารระดับกลางควรร่วมกับผู้บริหารระดับสูงในการพัฒนาตนเอง ผ่านกระบวนการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ และรายงานผลการปฏิบัติงานของตนเอง
- 2) ผู้บริหารระดับกลางควรวิเคราะห์ผลงานที่เกิดขึ้นในอดีต และปัจจุบัน เพื่อชี้แจงให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีม
- 3) ผู้บริหารระดับกลางควรวิเคราะห์คุณธรรมที่ใช้ในการบริหารงาน และปรับเป็นแนวปฏิบัติขององค์กร
- 4) ผู้บริหารระดับกลางควรวิเคราะห์ข้อมูลเพิ่มสะสมผลงานของทีม เพื่อเป็นข้อมูลในการจัดสรรสวัสดิการที่เหมาะสมตามประสิทธิภาพการทำงานของทีม

ไม่มีแนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ โดยนักวิจัย

ตารางที่ 20 ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของ (ร่าง) แนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง ตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์

(ร่าง) แนวทางการพัฒนาผู้บริหาร ระดับกลางจำแนกตามคุณลักษณะของ การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{x}	SD	แปลผล	\bar{x}	SD	แปลผล
1. การวางแผน						
1. ผู้บริหารระดับกลางควรร่วมกับผู้บริหารระดับสูงกำหนดกลยุทธ์หลักขององค์กรให้ใช้การทำงานเป็นทีมเป็นหลักในการแก้ปัญหา	4.33	0.577	มาก	5.00	0.000	มากที่สุด
2. ผู้บริหารระดับกลางควรร่วมกับผู้บริหารระดับสูงรับผิดชอบเป็นพี่เลี้ยงให้คำปรึกษาแก่ทีมแก้ปัญหา	5.00	0.000	มากที่สุด	5.00	0.000	มากที่สุด
3. ผู้บริหารระดับกลางควรร่วมกับผู้บริหารระดับสูงในการออกแบบระบบบริหารบุคคลในด้านการสรรหา รักษา และพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ เพื่อให้สอดคล้องกับรูปแบบการทำงานเป็นทีม	5.00	0.000	มากที่สุด	5.00	0.000	มากที่สุด
4. ผู้บริหารระดับกลางควรร่วมกับผู้บริหารระดับสูงกำหนดเวลาจัดการประชุมระดมสมองเพื่อรวมทีมวิเคราะห์ปัญหา และนำสู่การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นรูปธรรม	5.00	0.000	มากที่สุด	5.00	0.000	มากที่สุด
5. ผู้บริหารระดับกลางควรออกแบบการวิเคราะห์ข้อมูลความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากรให้สอดคล้องกับรูปแบบของการแก้ปัญหาของทีม	5.00	0.000	มากที่สุด	4.66	0.577	มากที่สุด
6. ผู้บริหารระดับกลางควรระบุหน้าที่ผู้รับผิดชอบการวิเคราะห์สภาพ ปัญหา และติดตามสถานการณ์ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร	5.00	0.000	มากที่สุด	4.00	0.000	มาก

ตารางที่ 20 (ต่อ)

(ร่าง) แนวทางการพัฒนาผู้บริหาร ระดับกลางจำแนกตามคุณลักษณะของ การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{x}	SD	แปลผล	\bar{x}	SD	แปลผล
7. ผู้บริหารระดับกลางควรออกแบบกระบวนการแก้ปัญหาให้สอดคล้องกับสภาพบริบท และทรัพยากรขององค์กร	5.00	0.000	มากที่สุด	4.00	0.000	มาก
2. การนำแผนสู่การปฏิบัติ						
8. ผู้บริหารระดับกลางควรร่วมกับผู้บริหารระดับสูงมอบหมายภารกิจการแก้ปัญหาแก่บุคลากรเป็นทีมตามแนวทางการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ	5.00	0.000	มากที่สุด	4.33	0.577	มาก
9. ผู้บริหารระดับกลางควรจัดสรรทรัพยากรในการแก้ปัญหา ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินแก่ทีมอย่างเพียงพอ	5.00	0.000	มากที่สุด	3.33	0.577	ปานกลาง
10. ผู้บริหารระดับกลางควรมอบหมายให้สมาชิกในทีมแสดงความคิดเห็น และใช้มติส่วนใหญ่หาข้อสรุปของการประชุม	5.00	0.000	มากที่สุด	3.33	0.577	ปานกลาง
11. ผู้บริหารระดับกลางควรมอบหมายให้ทีมจัดการประชุม และแจ้งภารกิจต่อฝ่ายบริหาร โดยเปิดโอกาสให้ทีมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการแก้ปัญหาอย่างอิสระ	5.00	0.000	มากที่สุด	4.33	0.577	มาก
3. การประเมินผล						
12. ผู้บริหารระดับกลางควรเปิดโอกาสให้ทุกส่วนงานมีส่วนร่วมในการประเมินผลการแก้ปัญหาของทีม เพื่อเก็บข้อมูลอย่างรอบด้าน และร่วมรับผิดชอบผลการปฏิบัติงานร่วมกัน	5.00	0.000	มากที่สุด	3.33	0.577	ปานกลาง

ตารางที่ 20 (ต่อ)

(ร่าง) แนวทางการพัฒนาผู้บริหาร ระดับกลางจำแนกตามคุณลักษณะของ การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{x}	SD	แปลผล	\bar{x}	SD	แปลผล
13. ผู้บริหารระดับกลางควรรวบรวมข้อมูลสรุปผลการแก้ปัญหาของทีม และนำผลมาประชุมกับทีมงาน เพื่อวิเคราะห์จุดอ่อนเสริมจุดแข็ง และชี้แนะแนวทางการพัฒนาที่สร้างสรรค์	5.00	0.000	มากที่สุด	4.33	0.577	มาก
14. ผู้บริหารระดับกลางควรร่วมประชุมรับฟัง และวิเคราะห์ผลการแก้ปัญหา ร่วมกับบุคลากร และนำผลการวิเคราะห์สู่การพัฒนา และปรับปรุงการปฏิบัติงาน	5.00	0.000	มากที่สุด	4.33	0.577	มาก
15. ผู้บริหารระดับกลางควรรวบรวมความคิดเห็นของสมาชิกทีมเกี่ยวกับผลการนำทีมแก้ปัญหาของตนเอง และนำมาพัฒนาปรับปรุงการทำงานของตน	5.00	0.000	มากที่สุด	4.33	0.577	มาก
16. ผู้บริหารระดับกลางควรใช้แบบเก็บข้อมูล และวิธีวิเคราะห์ข้อมูลที่ทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินผลการแก้ปัญหาของทีมของตน	5.00	0.000	มากที่สุด	4.33	0.577	มาก
17. ผู้บริหารระดับกลางควรนำผลการแก้ปัญหาในอดีตมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับปัญหาในปัจจุบันเพื่อวางแนวทางการป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นอีกในอนาคต	5.00	0.000	มากที่สุด	4.00	0.000	มาก
18. ผู้บริหารระดับกลางควรเก็บข้อมูลการแก้ปัญหาทั้งจากบุคลากร และผู้บริหาร เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีมโดยรวม	5.00	0.000	มากที่สุด	4.00	0.000	มาก

จากตารางที่ 20 ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของ (ร่าง) แนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ พบว่า

ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของ (ร่าง) แนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ มีรายละเอียดดังนี้

1) ขั้นตอนการวางแผน

ผลการประเมินความเหมาะสมของ (ร่าง) แนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ขั้นตอนการวางแผน ข้อความที่มีความเหมาะสมสูงสุด ได้แก่ 2. ผู้บริหารระดับกลางควรร่วมกับผู้บริหารระดับสูงรับผิดชอบเป็นที่เลี้ยงให้คำปรึกษาแก่ทีมแก้ปัญหา 3. ผู้บริหารระดับกลางควรร่วมกับผู้บริหารระดับสูงในการออกแบบระบบบริหารบุคคลในด้านการสรรหา รักษา และพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ เพื่อให้สอดคล้องกับรูปแบบการทำงานเป็นทีม 4. ผู้บริหารระดับกลางควรร่วมกับผู้บริหารระดับสูงกำหนดเวลาจัดการประชุมระดมสมองเพื่อรวมทีมวิเคราะห์ปัญหา และนำสู่การแก้ไขปัญหายังเป็นรูปธรรม 5. ผู้บริหารระดับกลางควรออกแบบการวิเคราะห์ข้อมูลความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากรให้สอดคล้องกับรูปแบบของการแก้ปัญหาของทีม 6. ผู้บริหารระดับกลางควรระบุหน้าที่ผู้รับผิดชอบการวิเคราะห์สภาพ ปัญหา และติดตามสถานการณ์ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร และ 7. ผู้บริหารระดับกลางควรออกแบบกระบวนการแก้ปัญหาให้สอดคล้องกับสภาพบริบท และทรัพยากรขององค์กร ($\bar{X} = 5.00$, $SD = 0.00$) และข้อความที่มีความเหมาะสมน้อยที่สุด คือ 1. ผู้บริหารระดับกลางควรร่วมกับผู้บริหารระดับสูงกำหนดกลยุทธ์หลักขององค์กรให้ใช้การทำงานเป็นทีมเป็นหลักในการแก้ปัญหา ($\bar{X} = 4.33$, $SD = 0.577$)

ผลการประเมินความเป็นไปได้ของ (ร่าง) แนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ขั้นตอนการวางแผน ข้อความที่มีความเป็นไปได้สูงสุด ได้แก่ 1. ผู้บริหารระดับกลางควรร่วมกับผู้บริหารระดับสูงกำหนดกลยุทธ์หลักขององค์กรให้ใช้การทำงานเป็นทีมเป็นหลักในการแก้ปัญหา 2. ผู้บริหารระดับกลางควรร่วมกับผู้บริหารระดับสูงรับผิดชอบเป็นที่เลี้ยงให้คำปรึกษาแก่ทีมแก้ปัญหา 3. ผู้บริหารระดับกลางควรร่วมกับผู้บริหารระดับสูงในการออกแบบระบบบริหารบุคคลในด้านการสรรหา รักษา และพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ เพื่อให้สอดคล้องกับรูปแบบการทำงานเป็นทีม และ 4. ผู้บริหารระดับกลางควรร่วมกับผู้บริหารระดับสูงกำหนดเวลาจัดการประชุมระดมสมองเพื่อรวมทีมวิเคราะห์ปัญหา และนำสู่การแก้ไขปัญหายังเป็นรูปธรรม ($\bar{X} = 5.00$, $SD = 0.000$) รองลงมา คือ 5. ผู้บริหาร

ระดับกลางควรรออกแบบการวิเคราะห์ข้อมูลความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากร ให้สอดคล้องกับรูปแบบของการแก้ปัญหาของทีม ($\bar{X} = 4.66$, $SD = 0.577$) และข้อความที่มีความเป็นไปได้น้อยที่สุด คือ 6. ผู้บริหารระดับกลางควรระบุหน้าที่ผู้รับผิดชอบการวิเคราะห์สภาพ ปัญหา และติดตามสถานการณ์ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร และ 7. ผู้บริหารระดับกลางควรรออกแบบกระบวนการแก้ปัญหาให้สอดคล้องกับสภาพบริบท และทรัพยากรขององค์กร ($\bar{X} = 4.00$, $SD = 0.00$)

2) ขั้นตอนการนำแผนสู่การปฏิบัติ

ผลการประเมินความเหมาะสมของ (ร่าง) แนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ขั้นตอนการนำแผนสู่การปฏิบัติ ทุกข้อความมีความเหมาะสมสูงสุดเท่ากัน ได้แก่ 8. ผู้บริหารระดับกลางควรร่วมกับผู้บริหารระดับสูง มอบหมายภารกิจการแก้ปัญหาแก่บุคลากรเป็นทีมตามแนวทางการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ 9. ผู้บริหารระดับกลางควรจัดสรรทรัพยากรในการแก้ปัญหา ทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงินแก่ทีม อย่างเพียงพอ 10. ผู้บริหารระดับกลางควรมอบหมายให้สมาชิกในทีมแสดงความคิดเห็น และใช้มติส่วนใหญ่หาข้อสรุปของการประชุม และ 11. ผู้บริหารระดับกลางควรมอบหมายให้ทีมจัดการประชุม และแจ้งภารกิจต่อฝ่ายบริหาร โดยเปิดโอกาสให้ทีมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการแก้ปัญหาอย่างอิสระ ($\bar{X} = 5.00$, $SD = 0.000$)

ผลการประเมินความเป็นไปได้ของ (ร่าง) แนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ขั้นตอนการนำแผนสู่การปฏิบัติ ข้อความที่มีความเป็นไปได้สูงสุด ได้แก่ 8. ผู้บริหารระดับกลางควรร่วมกับผู้บริหารระดับสูงมอบหมายภารกิจการแก้ปัญหาแก่บุคลากรเป็นทีมตามแนวทางการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ และ 11. ผู้บริหารระดับกลางควรมอบหมายให้ทีมจัดการประชุม และแจ้งภารกิจต่อฝ่ายบริหาร โดยเปิดโอกาสให้ทีมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการแก้ปัญหาอย่างอิสระ ($\bar{X} = 4.33$, $SD = 0.577$) รองลงมา ได้แก่ 9. ผู้บริหารระดับกลางควรจัดสรรทรัพยากรในการแก้ปัญหา ทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงินแก่ทีมอย่างเพียงพอ และ 10. ผู้บริหารระดับกลางควรมอบหมายให้สมาชิกในทีมแสดงความคิดเห็น และใช้มติส่วนใหญ่หาข้อสรุปของการประชุม ($\bar{X} = 3.33$, $SD = 0.577$)

3) ขั้นตอนการประเมินผล

ผลการประเมินความเหมาะสมของ (ร่าง) แนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ขั้นตอนการประเมินผล ทุกข้อความที่มีความเหมาะสมสูงสุดเท่ากัน ได้แก่ 12. ผู้บริหารระดับกลางควรเปิดโอกาสให้ทุกคน

งานมีส่วนร่วมในการประเมินผลการแก้ปัญหาของทีม เพื่อเก็บข้อมูลอย่างรอบด้าน และร่วมรับผิดชอบผลการปฏิบัติงานร่วมกัน 13. ผู้บริหารระดับกลางรวบรวมข้อมูล สรุปผลการแก้ปัญหาของทีม และนำผลมาประชุมกับทีมงาน เพื่อวิเคราะห์จุดอ่อน เสริมจุดแข็ง และชี้แนะแนวทางการพัฒนาที่สร้างสรรค์ 14. ผู้บริหารระดับกลางเข้าร่วมประชุม รับฟัง และวิเคราะห์ผลการแก้ปัญหาร่วมกับบุคลากร และนำผลการวิเคราะห์สู่การพัฒนา และปรับปรุงการปฏิบัติงาน 15. ผู้บริหารระดับกลางรวบรวมความคิดเห็นของสมาชิกทีมเกี่ยวกับผลการนำทีมแก้ปัญหาของตนเอง และนำมาพัฒนา ปรับปรุงการทำงานของตน 16. ผู้บริหารระดับกลางควรใช้แบบเก็บข้อมูล และวิธีวิเคราะห์ข้อมูลที่ทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินผลการแก้ปัญหาของทีมของตน 17. ผู้บริหารระดับกลางควรนำผลการแก้ปัญหาในอดีตมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับปัญหาในปัจจุบัน เพื่อวางแนวทางการป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นอีกในอนาคต และ 18. ผู้บริหารระดับกลางควรเก็บข้อมูลการแก้ปัญหาทั้งจากบุคลากร และผู้บริหาร เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีมโดยรวม ($\bar{X} = 5.00$, $SD = 0.000$)

ผลการประเมินความเป็นไปได้ของ (ร่าง) แนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ขึ้นการประเมินผลข้อความที่มีความเป็นไปได้สูงสุด ได้แก่ 13. ผู้บริหารระดับกลางรวบรวมข้อมูล สรุปผลการแก้ปัญหาของทีม และนำผลมาประชุมกับทีมงาน เพื่อวิเคราะห์จุดอ่อน เสริมจุดแข็ง และชี้แนะแนวทางการพัฒนาที่สร้างสรรค์ 14. ผู้บริหารระดับกลางเข้าร่วมประชุม รับฟัง และวิเคราะห์ผลการแก้ปัญหาร่วมกับบุคลากร และนำผลการวิเคราะห์สู่การพัฒนา และปรับปรุงการปฏิบัติงาน 15. ผู้บริหารระดับกลางรวบรวมความคิดเห็นของสมาชิกทีมเกี่ยวกับผลการนำทีมแก้ปัญหาของตนเอง และนำมาพัฒนา ปรับปรุงการทำงานของตน และ 16. ผู้บริหารระดับกลางควรใช้แบบเก็บข้อมูล และวิธีวิเคราะห์ข้อมูลที่ทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินผลการแก้ปัญหาของทีมของตน ($\bar{X} = 4.33$, $SD = 0.577$) รองลงมา ได้แก่ 17. ผู้บริหารระดับกลางควรนำผลการแก้ปัญหาในอดีตมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับปัญหาในปัจจุบันเพื่อวางแนวทางการป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นอีกในอนาคต และ 18. ผู้บริหารระดับกลางควรเก็บข้อมูลการแก้ปัญหาทั้งจากบุคลากร และผู้บริหาร เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีมโดยรวม ($\bar{X} = 4.00$, $SD = 0.000$) และข้อความที่มีความเป็นไปได้น้อยสุด คือ 12. ผู้บริหารระดับกลางควรเปิดโอกาสให้ทุกส่วนงานมีส่วนร่วมในการประเมินผลการแก้ปัญหาของทีม เพื่อเก็บข้อมูลอย่างรอบด้าน และร่วมรับผิดชอบผลการปฏิบัติงานร่วมกัน ($\bar{X} = 3.33$, $SD = 0.577$)

ตารางที่ 21 แนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ที่มีความเหมาะสม และเป็นไปได้

แนวทางการพัฒนา ผู้บริหารระดับกลาง จำแนกตาม ขั้นตอนการพัฒนา ผู้บริหารระดับกลาง	แนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิด การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริม การแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ที่มีความเหมาะสม และเป็นไปได้
1. การวางแผน	<p>1.1 ผู้บริหารระดับกลางควรร่วมกับผู้บริหารระดับสูงในการออกแบบระบบบริหารบุคคลในด้านการสรรหา รักษา และพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ เพื่อให้สอดคล้องกับรูปแบบการทำงานเป็นทีม</p> <p>1.2 ผู้บริหารระดับกลางควรร่วมกับผู้บริหารระดับสูงกำหนดเวลาจัดการประชุมระดมสมองเพื่อรวมทีมวิเคราะห์ปัญหา และนำสู่การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นรูปธรรม</p> <p>1.3 ผู้บริหารระดับกลางควรออกแบบการวิเคราะห์ข้อมูลความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคลากรให้สอดคล้องกับรูปแบบของการแก้ปัญหาของทีม</p> <p>1.4 ผู้บริหารระดับกลางควรร่วมกับผู้บริหารระดับสูงกำหนดกลยุทธ์หลักขององค์กรให้ใช้การทำงานเป็นทีมเป็นหลักในการแก้ปัญหา</p> <p>1.5 ผู้บริหารระดับกลางควรร่วมกับผู้บริหารระดับสูงรับผิดชอบเป็นพี่เลี้ยงให้คำปรึกษาแก่ทีมแก้ปัญหา</p> <p>1.6 ผู้บริหารระดับกลางควรระบุหน้าที่ผู้รับผิดชอบการวิเคราะห์สภาพปัญหา และติดตามสถานการณ์ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร</p> <p>1.7 ผู้บริหารระดับกลางควรออกแบบกระบวนการแก้ปัญหาให้สอดคล้องกับสภาพบริบท และทรัพยากรขององค์กร</p>
2. การนำแผนสู่ การปฏิบัติ	<p>2.1 ผู้บริหารระดับกลางควรร่วมกับผู้บริหารระดับสูงมอบหมายภารกิจ การแก้ปัญหาแก่บุคลากรเป็นทีมตามแนวทางการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ</p> <p>2.2 ผู้บริหารระดับกลางควรมอบหมายให้ทีมจัดการประชุม และแจ้งภารกิจต่อฝ่ายบริหาร โดยเปิดโอกาสให้ทีมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการแก้ปัญหาอย่างอิสระ</p>

ตารางที่ 21 (ต่อ)

<p>แนวทางการพัฒนา ผู้บริหารระดับกลาง จำแนกตาม ขั้นตอนการพัฒนา ผู้บริหารระดับกลาง</p>	<p>แนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิด การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริม การแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ที่มีความเหมาะสม และเป็นไปได้</p>
<p>2. การนำแผนสู่ การปฏิบัติ (ต่อ)</p>	<p>2.3 ผู้บริหารระดับกลางควรจัดสรรทรัพยากรในการแก้ปัญหา ทั้งที่เป็น ตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงินแก่ทีมอย่างเพียงพอ</p> <p>2.4 ผู้บริหารระดับกลางควรมอบหมายให้สมาชิกในทีมแสดง ความคิดเห็น และใช้มติส่วนใหญ่หาข้อสรุปของการประชุม</p>
<p>3. การประเมินผล</p>	<p>3.1 ผู้บริหารระดับกลางควรรวบรวมข้อมูล สรุปผลการแก้ปัญหาของทีม และนำผลมาประชุมกับทีมงาน เพื่อวิเคราะห์จุดอ่อน เสริมจุดแข็ง และชี้แนะแนวทางการพัฒนาที่สร้างสรรค์</p> <p>3.2 ผู้บริหารระดับกลางควรร่วมประชุม รับฟัง และวิเคราะห์ผลการ แก้ปัญหาร่วมกับบุคลากร และนำผลการวิเคราะห์สู่การพัฒนา และปรับปรุงการปฏิบัติงาน</p> <p>3.3 ผู้บริหารระดับกลางควรรวบรวมความคิดเห็นของสมาชิกทีม เกี่ยวกับผลการนำทีมแก้ปัญหาของตนเอง และนำมาพัฒนา ปรับปรุง การทำงานของตน</p> <p>3.4 ผู้บริหารระดับกลางควรใช้แบบเก็บข้อมูล และวิธีวิเคราะห์ข้อมูล ที่ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินผลการแก้ปัญหาของทีมของตน</p> <p>3.5 ผู้บริหารระดับกลางควรนำผลการแก้ปัญหาในอดีตมาวิเคราะห์ เปรียบเทียบกับปัญหาในปัจจุบันเพื่อวางแนวทางการป้องกันปัญหา ที่อาจเกิดขึ้นอีกในอนาคต</p> <p>3.6 ผู้บริหารระดับกลางควรเก็บข้อมูลการแก้ปัญหาทั้งจากบุคลากร และผู้บริหาร เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพของการทำงาน เป็นทีมโดยรวม</p> <p>3.7 ผู้บริหารระดับกลางควรเปิดโอกาสให้ทุกส่วนงานมีส่วนร่วมในการ ประเมินผลการแก้ปัญหาของทีม เพื่อเก็บข้อมูลอย่างรอบด้าน และ ร่วมรับผิดชอบผลการปฏิบัติงานร่วมกัน</p>

จากตารางที่ 21 แนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ที่มีความเหมาะสม และเป็นไปได้ พบว่า

1) การวางแผน มีแนวทาง ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับกลางควรร่วมกับผู้บริหารระดับสูงในการออกแบบระบบบริหารบุคคลในด้านการสรรหา รักษา และพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ เพื่อให้สอดคล้องกับรูปแบบการทำงานเป็นทีม

2. ผู้บริหารระดับกลางควรร่วมกับผู้บริหารระดับสูงกำหนดเวลาจัดการประชุมระดมสมองเพื่อรวมทีมวิเคราะห์ปัญหา และนำสู่การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นรูปธรรม

3. ผู้บริหารระดับกลางควรออกแบบการวิเคราะห์ข้อมูลความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากรให้สอดคล้องกับรูปแบบของการแก้ปัญหาของทีม

4. ผู้บริหารระดับกลางควรร่วมกับผู้บริหารระดับสูงกำหนดกลยุทธ์หลักขององค์กรให้ใช้การทำงานเป็นทีมเป็นหลักในการแก้ปัญหา

5. ผู้บริหารระดับกลางควรร่วมกับผู้บริหารระดับสูงรับผิดชอบเป็นพี่เลี้ยงให้คำปรึกษาแก่ทีมแก้ปัญหา

6. ผู้บริหารระดับกลางควรระบุหน้าที่ผู้รับผิดชอบการวิเคราะห์สภาพ ปัญหา และติดตามสถานการณ์ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร

7. ผู้บริหารระดับกลางควรออกแบบกระบวนการแก้ปัญหาให้สอดคล้องกับสภาพบริบท และทรัพยากรขององค์กร

2) การนำแผนสู่การปฏิบัติ มีแนวทาง ดังนี้

8. ผู้บริหารระดับกลางควรร่วมกับผู้บริหารระดับสูงมอบหมายภารกิจการแก้ปัญหาแก่บุคลากรเป็นทีมตามแนวทางการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ

9. ผู้บริหารระดับกลางควรมอบหมายให้ทีมจัดการประชุม และแจ้งภารกิจต่อฝ่ายบริหาร โดยเปิดโอกาสให้ทีมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการแก้ปัญหาอย่างอิสระ

10. ผู้บริหารระดับกลางควรจัดสรรทรัพยากรในการแก้ปัญหา ทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงินแก่ทีมอย่างเพียงพอ

11. บริหารระดับกลางควรมอบหมายให้สมาชิกในทีมแสดงความคิดเห็น และใช้มติส่วนใหญ่หาข้อสรุปของการประชุม

3) การประเมินผล มีแนวทาง ดังนี้

12. ผู้บริหารระดับกลางควรรวบรวมข้อมูล สรุปผลการแก้ปัญหาของทีม และนำผลมาประชุมกับทีมงาน เพื่อวิเคราะห์จุดอ่อน เสริมจุดแข็ง และชี้แนะแนวทางการพัฒนาที่สร้างสรรค์
13. ผู้บริหารระดับกลางควรร่วมประชุม รับฟัง และวิเคราะห์ผลการแก้ปัญหา ร่วมกับบุคลากร และนำผลการวิเคราะห์สู่การพัฒนา และปรับปรุงการปฏิบัติงาน
14. ผู้บริหารระดับกลางควรรวบรวมความคิดเห็นของสมาชิกทีมเกี่ยวกับผลการนำทีมแก้ปัญหของตนเอง และนำมาพัฒนา ปรับปรุงการทำงานของตน
15. ผู้บริหารระดับกลางควรใช้แบบเก็บข้อมูล และวิธีวิเคราะห์ข้อมูลที่ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินผลการแก้ปัญหาของทีมของตน
16. ผู้บริหารระดับกลางควรนำผลการแก้ปัญหาในอดีตมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับปัญหาในปัจจุบันเพื่อวางแนวทางการป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นอีกในอนาคต
17. ผู้บริหารระดับกลางควรเก็บข้อมูลการแก้ปัญหาทั้งจากบุคลากร และผู้บริหาร เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีมโดยรวม
18. ผู้บริหารระดับกลางควรเปิดโอกาสให้ทุกส่วนงานมีส่วนร่วมในการประเมินผลการแก้ปัญหาของทีม เพื่อเก็บข้อมูลอย่างรอบด้าน และร่วมรับผิดชอบผลการปฏิบัติงานร่วมกัน

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร ตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ เป็นวิจัยเชิงบรรยาย (descriptive research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) สภาพ ปัญหา และแนวทางการแก้ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร 2) สภาพ และปัญหาการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานครตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ และ 3) นำเสนอแนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานครตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาคือ โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ภายใต้สังกัดของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร จำนวน 94 โรงเรียน มีผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 3 คน ประกอบไปด้วย 1) ผู้บริหารระดับสูง 2) ผู้บริหารระดับกลาง และ 3) บุคลากรครู รวมจำนวนผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 284 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย 1) แบบประเมินความเหมาะสมของกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย 2) แบบสอบถามสภาพ ปัญหา และแนวทางการแก้ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนเอกชน และแบบสอบถามสภาพ ปัญหา และแนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานครตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ และ 3) แบบประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของ (ร่าง) แนวทางการแก้ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร และแบบประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของ (ร่าง) แนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร ตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย การแจกแจงความถี่ (frequency) ค่ามัธยฐานร้อยละ (percentile) การหาค่าเฉลี่ย (mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) ในบทนี้ได้นำเสนอสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ โดยมีรายละเอียดดังตารางต่อไปนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 สภาพ ปัญหา และแนวทางการแก้ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชน ในกรุงเทพมหานคร

1) สภาพการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร

1.1) เมื่อพิจารณาสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลางในภาพรวม พบว่ามีสภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และเมื่อจำแนกตามคุณลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง พบว่า ด้านการสร้างความร่วมมือร่วมใจเป็นทีม มีความคิดเห็นในสภาพการปฏิบัติโดยเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ร่วมกันรับรู้เป้าหมายของทีม สร้างบรรยากาศเชิงบวกภายในทีม เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม สร้างค่านิยมของการทำงานเป็นทีม และด้านการเสริมพลังอำนาจแก่ทีม มีความคิดเห็นในสภาพการปฏิบัติโดยเฉลี่ยต่ำที่สุด ตามลำดับ

1.2) เมื่อพิจารณาสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลาง จำแนกตามการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์รายด้าน พบว่า

1.2.1) สภาพการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลาง ด้านการเน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม โดยรวมมีสภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และเมื่อจำแนกตามการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์รายด้าน พบว่า ชั้นวางแนวทางไปสู่การแก้ปัญหา มีความคิดเห็นในสภาพการปฏิบัติโดยเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ชั้นแสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหา ชั้นสรรสร้างวิธีการแก้ปัญหา และชั้นกำหนดทางออกของปัญหา มีความคิดเห็นในสภาพการปฏิบัติโดยเฉลี่ยต่ำที่สุด ตามลำดับ

1.2.2) สภาพการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลาง ด้านการสร้างความร่วมมือร่วมใจเป็นทีม โดยรวมมีสภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และเมื่อจำแนกตามการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์รายด้าน พบว่า ชั้นวางแนวทางไปสู่การแก้ปัญหา มีความคิดเห็นในสภาพการปฏิบัติโดยเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ชั้นแสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหา ชั้นสรรสร้างวิธีการแก้ปัญหา และชั้นกำหนดทางออกของปัญหา มีความคิดเห็นในสภาพการปฏิบัติโดยเฉลี่ยต่ำที่สุด ตามลำดับ

1.2.3) สภาพการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลาง ด้านการร่วมกันรับรู้เป้าหมายของทีม โดยรวมมีสภาพการ

ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และเมื่อจำแนกตามการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์รายด้าน พบว่า ชั้นวางแนวทางไปสู่การแก้ปัญหา มีความคิดเห็นในสภาพการปฏิบัติโดยเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา มี 2 ชั้นที่เท่ากัน คือ ชั้นแสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหา กับชั้นกำหนดทางออกของปัญหา และชั้นสรรสร้างวิธีการแก้ปัญหา มีความคิดเห็นในสภาพการปฏิบัติโดยเฉลี่ยต่ำที่สุด ตามลำดับ

1.2.4) สภาพการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลาง ด้านการสร้างบรรยากาศเชิงบวกภายในทีม โดยรวมมีสภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และเมื่อจำแนกตามการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์รายด้าน พบว่า ชั้นวางแนวทางไปสู่การแก้ปัญหา มีความคิดเห็นในสภาพการปฏิบัติโดยเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา มี 3 ชั้นที่มีความคิดเห็นในสภาพการปฏิบัติโดยเฉลี่ยต่ำที่สุดเท่ากัน คือ ชั้นแสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหา ชั้นสรรสร้างวิธีการแก้ปัญหา และชั้นกำหนดทางออกของปัญหา

1.2.5) สภาพการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลาง ด้านการเสริมพลังอำนาจแก่ทีม โดยรวมมีสภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และเมื่อจำแนกตามการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์รายด้าน พบว่า ชั้นกำหนดทางออกของปัญหา มีความคิดเห็นในสภาพการปฏิบัติโดยเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา มี 2 ชั้นที่เท่ากันคือ ชั้นวางแนวทางไปสู่การแก้ปัญหา กับชั้นแสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหา และชั้นสรรสร้างวิธีการแก้ปัญหา มีความคิดเห็นในสภาพการปฏิบัติโดยเฉลี่ยต่ำที่สุด ตามลำดับ

1.2.6) สภาพการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลาง ด้านการสร้างค่านิยมของการทำงานเป็นทีม โดยรวมมีสภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และเมื่อจำแนกตามการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์รายด้าน พบว่า ชั้นวางแนวทางไปสู่การแก้ปัญหา และชั้นแสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหา มีความคิดเห็นในสภาพการปฏิบัติโดยเฉลี่ยสูงสุดเท่ากัน 2 ชั้น รองลงมาคือ ชั้นสรรสร้างวิธีการแก้ปัญหา และชั้นกำหนดทางออกของปัญหา มีความคิดเห็นในสภาพการปฏิบัติโดยเฉลี่ยต่ำที่สุด ตามลำดับ

สรุป ด้านที่มีความคิดเห็นในสภาพการปฏิบัติโดยเฉลี่ยต่ำที่สุด และรองลงมา ได้แก่ ด้านการเสริมพลังอำนาจแก่ทีมชั้นสรรสร้างวิธีการแก้ปัญหา รองลงมา มี 2 ด้าน ที่มีสภาพการปฏิบัติเท่ากัน ได้แก่ ด้านการเสริมพลังอำนาจแก่ทีมชั้นวางแนวทางไปสู่การแก้ปัญหา และด้านการเสริมพลังอำนาจแก่ทีมชั้นแสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหา

2) ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร

2.1) เมื่อพิจารณาปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลางในภาพรวม พบว่ามีปัญหาอยู่ในระดับน้อย และเมื่อจำแนกตามคุณลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง พบว่า ด้านการเน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม มีความคิดเห็นในปัญหาโดยเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านสร้างความร่วมมือร่วมใจเป็นทีม ด้านร่วมกันรับรู้เป้าหมายของทีม ด้านสร้างบรรยากาศเชิงบวกภายในทีม ด้านสร้างค่านิยมของการทำงานเป็นทีม และด้านการเสริมพลังอำนาจแก่ทีม มีความคิดเห็นในปัญหาโดยเฉลี่ยต่ำที่สุดตามลำดับ

2.2) เมื่อพิจารณาปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลาง จำแนกตามการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์รายด้าน พบว่า

2.2.1) ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลาง ด้านการเน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม โดยรวมมีปัญหาอยู่ในระดับน้อย และเมื่อจำแนกตามการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์รายด้าน พบว่า ชั้นแสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหา มีความคิดเห็นในปัญหาโดยเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ชั้นกำหนดทางออกของปัญหา ชั้นสรรสร้างวิธีการแก้ปัญหา และชั้นวางแนวทางไปสู่การแก้ปัญหา มีความคิดเห็นในปัญหาโดยเฉลี่ยต่ำที่สุด ตามลำดับ

2.2.2) ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลาง ด้านการสร้างความร่วมมือร่วมใจเป็นทีม โดยรวมมีปัญหาอยู่ในระดับน้อย และเมื่อจำแนกตามการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์รายด้าน พบว่า ชั้นวางแนวทางไปสู่การแก้ปัญหา มีความคิดเห็นในปัญหาโดยเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ชั้นแสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหา ชั้นสรรสร้างวิธีการแก้ปัญหา และชั้นกำหนดทางออกของปัญหา มีความคิดเห็นในปัญหาโดยเฉลี่ยต่ำที่สุด ตามลำดับ

2.2.3) ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลาง ด้านการร่วมกันรับรู้เป้าหมายของทีม โดยรวมมีปัญหาอยู่ในระดับน้อย และเมื่อจำแนกตามการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์รายด้าน พบว่า ชั้นแสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหา มีความคิดเห็นในปัญหาโดยเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ชั้นวางแนวทางไปสู่การ

แก้ปัญหาค้นหาแนวทางออกของปัญหา และชั้นสรรสร้างวิธีการแก้ปัญหามีความคิดเห็นในปัญหาโดยเฉลี่ยต่ำที่สุดตามลำดับ

2.2.4) ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาลงมือสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลาง ด้านการสร้างบรรยากาศเชิงบวกภายในทีม โดยรวมมีปัญหายังอยู่ในระดับน้อย และเมื่อจำแนกตามการแก้ปัญหาลงมือสร้างสรรค์รายด้านพบว่า ชั้นวางแนวทางไปสู่การแก้ปัญหากับชั้นกำหนดทางออกของปัญหา มีความคิดเห็นในปัญหาโดยเฉลี่ยสูงที่สุดเท่ากันรองลงมาคือ ชั้นแสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหาลงมือสร้างสรรค์วิธีการแก้ปัญหามีความคิดเห็นในปัญหาโดยเฉลี่ยต่ำที่สุดตามลำดับ

2.2.5) ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาลงมือสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลาง ด้านการเสริมพลังอำนาจแก่ทีม โดยรวมมีปัญหายังอยู่ในระดับน้อย และเมื่อจำแนกตามการแก้ปัญหาลงมือสร้างสรรค์รายด้านพบว่า ชั้นสรรสร้างวิธีการแก้ปัญหามีความคิดเห็นในปัญหาโดยเฉลี่ยสูงที่สุดรองลงมาคือ ชั้นกำหนดทางออกของปัญหา ชั้นวางแนวทางไปสู่การแก้ปัญหาลงมือสร้างสรรค์วิธีการแก้ปัญหาลงมือสร้างสรรค์วิธีการแก้ปัญหามีความคิดเห็นในปัญหาโดยเฉลี่ยต่ำที่สุดตามลำดับ

2.2.6) ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาลงมือสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลาง ด้านการสร้างค่านิยมของการทำงานเป็นทีม โดยรวมมีปัญหายังอยู่ในระดับน้อย และเมื่อจำแนกตามการแก้ปัญหาลงมือสร้างสรรค์รายด้านพบว่า ชั้นกำหนดทางออกของปัญหา มีความคิดเห็นในปัญหาโดยเฉลี่ยสูงที่สุดรองลงมาคือ ชั้นวางแนวทางไปสู่การแก้ปัญหาลงมือสร้างสรรค์วิธีการแก้ปัญหาลงมือสร้างสรรค์วิธีการแก้ปัญหาลงมือสร้างสรรค์วิธีการแก้ปัญหามีความคิดเห็นในปัญหาโดยเฉลี่ยต่ำที่สุดตามลำดับ

สรุป ด้านที่มีความคิดเห็นในปัญหาโดยเฉลี่ยสูงที่สุด และรองลงมา ได้แก่ ด้านการเน้นการปฏิบัติงานเป็นทีมชั้นแสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหาลงมือสร้างสรรค์และการเน้นการปฏิบัติงานเป็นทีมชั้นกำหนดทางออกของปัญหาตามลำดับ

3) แนวทางการแก้ปัญหาลงมือสร้างสรรค์การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาลงมือสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร

จากการศึกษาสภาพ และปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาลงมือสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานครพบว่า ด้านที่มีความคิดเห็นในสภาพการปฏิบัติโดยเฉลี่ยต่ำที่สุด และรองลงมา ได้แก่ ด้านการเสริมพลังอำนาจแก่ทีมชั้นสรรสร้างวิธีการแก้ปัญหาลงมือสร้างสรรค์มี 2 ด้านที่มีสภาพการปฏิบัติเท่ากัน ได้แก่ ด้านการเสริมพลัง

อำนาจแก่ทีมชั้นวางแนวทางไปสู่การแก้ปัญหา และด้านการเสริมพลังอำนาจแก่ทีมชั้นแสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหา และด้านที่มีความคิดเห็นในปัญหาโดยเฉลี่ยสูงสุด และรองลงมา ได้แก่ ด้านการเน้นการปฏิบัติงานเป็นทีมชั้นแสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหา และด้านการเน้นการปฏิบัติงานเป็นทีมชั้นกำหนดทางออกของปัญหา ตามลำดับ แสดงดังตารางที่ 22

ตารางที่ 22 การศึกษาแนวทางการแก้ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร

ผลการศึกษา การทำงาน เป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง	วางแนวทาง ไปสู่การ แก้ปัญหา		แสวงหา ทางเลือกในการ แก้ปัญหา		กำหนดทางออก ของปัญหา		สรรสร้างวิธีการ แก้ปัญหา	
	สภาพ	ปัญหา	สภาพ	ปัญหา	สภาพ	ปัญหา	สภาพ	ปัญหา
1. เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม				สูงสุด		สูงสุด		
2. สร้างความร่วมมือ ร่วมใจเป็นทีม								
3. ร่วมกันรับรู้เป้าหมายของทีม								
4. สร้างบรรยากาศเชิงบวก ภายในทีม								
5. เสริมพลังอำนาจแก่ทีม	ต่ำสุด		ต่ำสุด				ต่ำสุด	
6. สร้างค่านิยม ของการทำงานเป็นทีม								

จากตารางที่ 22 การศึกษาแนวทางการแก้ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร พบว่า

แนวทางการแก้ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร จึงนำเสนอเฉพาะแนวทางที่ควรเพิ่มเติม จำนวน 10 แนวทาง มีรายละเอียดดังนี้

1) เมื่อพิจารณาสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลาง จำแนกตามการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์รายด้านพบว่า ควรเพิ่มเติมแนวทางการแก้ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร จำนวน 6 แนวทาง ดังนี้

1.1) การเสริมพลังอำนาจแก่ทีม

1.1.1) วางแนวทางไปสู่การแก้ปัญหา ประกอบด้วย

1. ผู้บริหารควรเปิดรับความคิดเห็นจากสมาชิกทุกคนในทีม และสนับสนุนให้สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาตามศักยภาพ
2. ผู้บริหารควรดำเนินงานโดยให้ความสำคัญกับเป้าหมายของทีมเสมอ

1.1.2) แสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหา ประกอบด้วย

3. ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนเพื่อหาทางแก้ไขปัญหา หรือตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูล และความ เป็นจริง
4. ผู้บริหารควรให้ความสนใจกับความคิดเห็น และความทุ่มเทของสมาชิกที่ทำเพื่อทีม

1.1.3) สรรสร้างวิธีการแก้ปัญหา ประกอบด้วย

5. ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ
6. ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอชื่อบุคคลที่เขาเชื่อใจที่จะให้เข้าร่วมงานกับทีม

2) เมื่อพิจารณาปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลาง จำแนกตามการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์รายด้าน พบว่า พบว่า ควรเพิ่มเติมแนวทางการแก้ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร จำนวน 4 แนวทาง ดังนี้

2.1) การเน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม

2.1.1) แสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหา ประกอบด้วย

7. ผู้บริหารควรรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัญหาร่วมกันกับบุคลากร จากนั้นนำมาวิเคราะห์ เพื่อกำหนดงานของทีม

8. ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศของความคิดแบบอ่อนน้อม
ในทีมแก้ปัญหา

9. ผู้บริหารควรมอบหมายงานให้สมาชิกในทีมโดยใช้ความรู้ ทักษะ
และความสามารถของบุคลากรเป็นเกณฑ์

2.1.2) กำหนดทางออกของปัญหา ประกอบด้วย

10. ผู้บริหารควรกำหนดหลักเกณฑ์ หรือข้อตกลงในการทำงาน
ร่วมกันกับบุคลากร และตัดสินใจร่วมกันโดยใช้ฉันทามติ

5.1.2 สภาพ และปัญหาการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชน ในกรุงเทพมหานครตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหา เชิงสร้างสรรค์

1) สภาพการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง
เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์

1.1) เมื่อพิจารณาสภาพการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชน
ในกรุงเทพมหานครตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหา
เชิงสร้างสรรค์ในภาพรวม พบว่ามีสภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และเมื่อจำแนกตามแนวคิดการ
พัฒนาผู้บริหารระดับกลาง พบว่า ขั้นตอนการวางแผน มีความคิดเห็นในสภาพการปฏิบัติโดยเฉลี่ยสูงสุด
รองลงมาคือ ขั้นตอนการนำแผนสู่การปฏิบัติ และขั้นตอนการประเมินผล มีความคิดเห็นในสภาพการปฏิบัติ
โดยเฉลี่ยต่ำที่สุด ตามลำดับ

1.2) เมื่อพิจารณาสภาพการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนใน
กรุงเทพมหานครตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหา
เชิงสร้างสรรค์ จำแนกตามคุณลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงรายด้าน พบว่า

1.2.1 สภาพการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีม
ที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ขั้นตอนการวางแผน โดยรวมมีสภาพการปฏิบัติ
อยู่ในระดับมาก และเมื่อจำแนกตามการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงรายด้าน พบว่า
ด้านสร้างบรรยากาศเชิงบวกภายในทีม มีความคิดเห็นในสภาพการปฏิบัติโดยเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา
คือ ร่วมกันรับรู้เป้าหมายของทีม สร้างความร่วมมือร่วมใจเป็นทีม เสริมพลังอำนาจแก่ทีม

สร้างค่านิยมของการทำงานเป็นทีม และเน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม มีความคิดเห็นในสภาพการปฏิบัติ โดยเฉลี่ยต่ำที่สุด ตามลำดับ

1.2.2 สภาพการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีม ที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ขั้นการนำแผนสู่การปฏิบัติ โดยรวมมีสภาพ การปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และเมื่อจำแนกตามการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงรายด้าน พบว่า ด้านร่วมกันรับรู้เป้าหมายของทีม กับสร้างบรรยากาศเชิงบวกภายในทีม มีความคิดเห็นในสภาพการ ปฏิบัติโดยเฉลี่ยสูงที่สุดเท่ากัน รองลงมาคือ สร้างความร่วมมือร่วมใจเป็นทีม เน้นการปฏิบัติงาน เป็นทีม สร้างค่านิยมของการทำงานเป็นทีม และ เสริมพลังอำนาจแก่ทีม มีความคิดเห็นในสภาพ การปฏิบัติโดยเฉลี่ยต่ำที่สุด ตามลำดับ

1.2.3 สภาพการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีม ที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ขั้นการประเมินผล โดยรวมมีสภาพการ ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และเมื่อจำแนกตามการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงรายด้าน พบว่า ด้านสร้างบรรยากาศเชิงบวกภายในทีม มีความคิดเห็นในสภาพการปฏิบัติโดยเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมา คือ ร่วมกันรับรู้เป้าหมายของทีม สร้างความร่วมมือร่วมใจเป็นทีม สร้างค่านิยมของการทำงานเป็นทีม เสริมพลังอำนาจแก่ทีม และเน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม มีความคิดเห็นในสภาพการปฏิบัติโดยเฉลี่ย ต่ำที่สุด ตามลำดับ

สรุป ด้านที่มีความคิดเห็นในสภาพการปฏิบัติโดยเฉลี่ยต่ำที่สุด และรองลงมา จำแนกตาม คุณลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงรายด้าน ประกอบด้วย ขั้นการวางแผน ด้านที่มี ความคิดเห็นในสภาพการปฏิบัติโดยเฉลี่ยต่ำที่สุด และรองลงมา ได้แก่ ด้านเน้นการปฏิบัติงาน เป็นทีม รองลงมามี 2 ด้าน ที่มีสภาพการปฏิบัติเท่ากัน ได้แก่ ด้านสร้างค่านิยมของการทำงานเป็นทีม และด้านเสริมพลังอำนาจแก่ทีม ขั้นการนำแผนสู่การปฏิบัติ ด้านที่มีความคิดเห็นในสภาพการปฏิบัติ โดยเฉลี่ยต่ำที่สุด และรองลงมา ได้แก่ ด้านเสริมพลังอำนาจแก่ทีม และด้านสร้างค่านิยมของการทำงาน เป็นทีม ตามลำดับ และขั้นการประเมินผล ด้านที่มีความคิดเห็นในสภาพการปฏิบัติ โดยเฉลี่ยต่ำที่สุด และรองลงมา ได้แก่ ด้านเน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม และด้านเสริมพลังอำนาจแก่ทีม ตามลำดับ

2) ปัญหาการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์

2.1) เมื่อพิจารณาปัญหาการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงาน เป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ในภาพรวม พบว่ามีปัญหาอยู่ในระดับ

น้อย และเมื่อจำแนกตามแนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง พบว่า ขั้นการนำแผนสู่การปฏิบัติ มีความคิดเห็นในปัญหาโดยเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ขั้นการประเมินผล และขั้นการวางแผน มีความคิดเห็นในปัญหาโดยเฉลี่ยต่ำที่สุด ตามลำดับ

2.2 เมื่อพิจารณาปัญหาการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงาน เป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ จำแนกตามคุณลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงรายด้าน พบว่า

2.2.1) ปัญหาการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ขั้นการวางแผน โดยรวมมีปัญหาอยู่ในระดับน้อย และเมื่อจำแนกตามการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงรายด้าน พบว่า ด้านเน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม มีความคิดเห็นในปัญหาโดยเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ สร้างความร่วมมือร่วมใจเป็นทีม ร่วมกันรับรู้เป้าหมายของทีม เสริมพลังอำนาจแก่ทีม สร้างค่านิยมของการทำงานเป็นทีม และสร้างบรรยากาศเชิงบวกภายในทีม ตามลำดับ

2.2.2) ปัญหาการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ขั้นการนำแผนสู่การปฏิบัติ โดยรวมมีปัญหาอยู่ในระดับน้อย และเมื่อจำแนกตามการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงรายด้าน พบว่า ด้านเสริมพลังอำนาจแก่ทีม มีความคิดเห็นในปัญหาโดยเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม สร้างบรรยากาศเชิงบวกภายในทีม สร้างค่านิยมของการทำงานเป็นทีม สร้างความร่วมมือร่วมใจเป็นทีม และร่วมกันรับรู้เป้าหมายของทีม มีความคิดเห็นในปัญหาโดยเฉลี่ยต่ำที่สุด ตามลำดับ

2.2.3) ปัญหาการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ขั้นการประเมินผล โดยรวมมีปัญหาอยู่ในระดับน้อย และเมื่อจำแนกตามการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงรายด้าน พบว่า ด้านสร้างค่านิยมของการทำงานเป็นทีม มีความคิดเห็นในปัญหาโดยเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ เสริมพลังอำนาจแก่ทีม เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม สร้างความร่วมมือร่วมใจเป็นทีม ร่วมกันรับรู้เป้าหมายของทีม และสร้างบรรยากาศเชิงบวกภายในทีม มีความคิดเห็นในปัญหาโดยเฉลี่ยต่ำที่สุด ตามลำดับ

สรุป ด้านที่มีความคิดเห็นในปัญหาโดยเฉลี่ยสูงสุด และรองลงมา จำแนกตามคุณลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงรายด้าน ประกอบด้วย ขั้นการวางแผน ด้านที่มีความคิดเห็นในปัญหาโดยเฉลี่ยสูงสุด และรองลงมา ได้แก่ ด้านเน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม รองลงมา มี 2 ด้านที่มีปัญหาเท่ากัน ได้แก่ ด้านสร้างความร่วมมือร่วมใจเป็นทีม และด้านร่วมกันรับรู้เป้าหมายของทีม ขั้นการนำแผนสู่การปฏิบัติ ด้านที่มีความคิดเห็นในปัญหาโดยเฉลี่ยสูงสุด และรองลงมา ได้แก่

ด้านเสริมพลังอำนาจแก่ทีม รองลงมา มี 2 ด้าน ที่มีปัญหาเท่ากัน ได้แก่ ด้านเน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม และด้านสร้างบรรยากาศเชิงบวกภายในทีม และชั้นการประเมินผล ด้านที่มีความคิดเห็นในปัญหาโดยเฉลี่ยสูงสุด และรองลงมา ได้แก่ ด้านสร้างค่านิยมของการทำงานเป็นทีม และด้านเสริมพลังอำนาจแก่ทีม ตามลำดับ

5.1.3 แนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานครตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์

จากการศึกษาสภาพ และปัญหาการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ พบว่า

ด้านที่มีความคิดเห็นในสภาพการปฏิบัติโดยเฉลี่ยต่ำที่สุด และรองลงมา จำแนกตามคุณลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงรายด้าน ประกอบด้วย ชั้นการวางแผน ด้านที่มีความคิดเห็นในสภาพการปฏิบัติโดยเฉลี่ยต่ำที่สุด และรองลงมา ได้แก่ ด้านเน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม รองลงมา มี 2 ด้าน ที่มีสภาพการปฏิบัติเท่ากัน ได้แก่ ด้านสร้างค่านิยมของการทำงานเป็นทีม และด้านเสริมพลังอำนาจแก่ทีม ชั้นการนำแผนสู่การปฏิบัติ ด้านที่มีความคิดเห็นในสภาพการปฏิบัติโดยเฉลี่ยต่ำที่สุด และรองลงมา ได้แก่ ด้านเสริมพลังอำนาจแก่ทีม และด้านสร้างค่านิยมของการทำงานเป็นทีม ตามลำดับ และชั้นการประเมินผล ด้านที่มีความคิดเห็นในสภาพการปฏิบัติโดยเฉลี่ยต่ำที่สุด และรองลงมา ได้แก่ ด้านเน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม และด้านเสริมพลังอำนาจแก่ทีม ตามลำดับ

ด้านที่มีความคิดเห็นในปัญหาโดยเฉลี่ยสูงสุด และรองลงมา จำแนกตามคุณลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงรายด้าน ประกอบด้วย ชั้นการวางแผน ด้านที่มีความคิดเห็นในปัญหาโดยเฉลี่ยสูงสุด และรองลงมา ได้แก่ ด้านเน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม รองลงมา มี 2 ด้าน ที่มีปัญหาเท่ากัน ได้แก่ ด้านสร้างความร่วมมือร่วมใจเป็นทีม และด้านร่วมกันรับรู้เป้าหมายของทีม ชั้นการนำแผนสู่การปฏิบัติ ด้านที่มีความคิดเห็นในปัญหาโดยเฉลี่ยสูงสุด และรองลงมา ได้แก่ ด้านเสริมพลังอำนาจแก่ทีม รองลงมา มี 2 ด้าน ที่มีปัญหาเท่ากัน ได้แก่ ด้านเน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม และด้านสร้างบรรยากาศเชิงบวกภายในทีม และชั้นการประเมินผล ด้านที่มีความคิดเห็นในปัญหาโดยเฉลี่ยสูงสุด และรองลงมา ได้แก่ ด้านสร้างค่านิยมของการทำงานเป็นทีม และด้านเสริมพลังอำนาจแก่ทีม ตามลำดับ

จากการศึกษาสภาพ และปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหา
เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลาง พบว่า

ด้านที่มีความคิดเห็นในสภาพการปฏิบัติโดยเฉลี่ยต่ำที่สุด และรองลงมา จำแนกตามการ
แก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ รายด้าน ได้แก่ ด้านเสริมพลังอำนาจแก่ทีมชั้นสรรสร้างวิธีการแก้ปัญหา
รองลงมามี 2 ด้าน ที่มีสภาพการปฏิบัติเท่ากัน ได้แก่ ด้านเสริมพลังอำนาจแก่ทีมชั้นวางแผนทางไปสู่
การแก้ปัญหา และด้านเสริมพลังอำนาจแก่ทีมชั้นแสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหา

ด้านที่มีความคิดเห็นในปัญหาโดยเฉลี่ยสูงที่สุด และรองลงมา จำแนกตามการแก้ปัญหา
เชิงสร้างสรรค์ รายด้าน ได้แก่ ด้านเน้นการปฏิบัติงานเป็นทีมชั้นแสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหา
และ ด้านเน้นการปฏิบัติงานเป็นทีมชั้นกำหนดทางออกของปัญหา ตามลำดับ

สามารถสรุปได้ตามตารางที่ 23



ตารางที่ 23 การศึกษาแนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานครตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์

ผลการศึกษา	การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์		การพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์					
	สภาพ	ปัญหา	สภาพ			ปัญหา		
			การวางแผน	การนำเสนอปฏิบัติการปฏิบัติ	การประเมินผล	การวางแผน	การนำเสนอปฏิบัติการปฏิบัติ	การประเมินผล
การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์		สูงที่สุด	การวางแผน	การนำเสนอปฏิบัติการปฏิบัติ <td>การประเมินผล</td> <td>การวางแผน</td> <td>การนำเสนอปฏิบัติการปฏิบัติ <td>การประเมินผล</td> </td>	การประเมินผล	การวางแผน	การนำเสนอปฏิบัติการปฏิบัติ <td>การประเมินผล</td>	การประเมินผล
1. เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม		สูงที่สุด	ต่ำที่สุด		ต่ำที่สุด	สูงที่สุด	สูงที่สุด	
2. สร้างความร่วมมือ ร่วมใจเป็นทีม		สูงที่สุด				สูงที่สุด		
3. ร่วมกันรับรู้เป้าหมายของทีม						สูงที่สุด		
4. สร้างบรรยากาศเชิงบวกภายในทีม							สูงที่สุด	
5. เสริมพลังอำนาจแก่ทีม	ต่ำที่สุด		ต่ำที่สุด	ต่ำที่สุด	ต่ำที่สุด		สูงที่สุด	สูงที่สุด
6. สร้างค่านิยมของการทำงานเป็นทีม	ต่ำที่สุด		ต่ำที่สุด	ต่ำที่สุด				สูงที่สุด

จากตารางที่ 23 การศึกษาแนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชน ในกรุงเทพมหานครตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ พบว่า

แนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานครตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ จึงนำเสนอเฉพาะแนวทางที่ควรเพิ่มเติม จำนวน 18 แนวทาง ดังนี้

1) เมื่อพิจารณาความสอดคล้องของสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลาง กับสภาพ และปัญหาการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ จำแนกตามแนวคิดการพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง พบว่า ควรเพิ่มเติมแนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ จำนวน 11 แนวทาง ดังนี้

1.1) ชั้นการนำแผนสู่การปฏิบัติ

1.1.1) แนวทางการเสริมพลังอำนาจแก่ทีม ประกอบด้วย

1. ผู้บริหารระดับกลางควรร่วมกับผู้บริหารระดับสูงมอบหมายภารกิจการแก้ปัญหาแก่บุคลากรเป็นทีมตามแนวทางการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ
2. ผู้บริหารระดับกลางควรมอบหมายให้ทีมจัดการประชุม และแจ้งภารกิจต่อฝ่ายบริหาร โดยเปิดโอกาสให้ทีมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการแก้ปัญหาอย่างอิสระ
3. ผู้บริหารระดับกลางควรจัดสรรทรัพยากรในการแก้ปัญหา ทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงินแก่ทีมอย่างเพียงพอ
4. ผู้บริหารระดับกลางควรมอบหมายให้สมาชิกในทีมแสดงความคิดเห็น และใช้มติส่วนใหญ่หาข้อสรุปของการประชุม

1.2) ชั้นการประเมินผล

1.2.1) แนวทางการเสริมพลังอำนาจแก่ทีม ประกอบด้วย

5. ผู้บริหารระดับกลางควรรวบรวมข้อมูล สรุปผลการแก้ปัญหาของทีม และนำผลมาประชุมกับทีมงาน เพื่อวิเคราะห์จุดอ่อน เสริมจุดแข็ง และชี้แนะแนวทางการพัฒนาที่สร้างสรรค์
6. ผู้บริหารระดับกลางควรร่วมประชุม รับฟัง และวิเคราะห์ผลการแก้ปัญหาร่วมกับบุคลากร และนำผลการวิเคราะห์สู่การพัฒนา และปรับปรุงการปฏิบัติงาน
7. ผู้บริหารระดับกลางควรรวบรวมความคิดเห็นของสมาชิกทีม เกี่ยวกับผลการนำทีมแก้ปัญหาของตนเอง และนำมาพัฒนาปรับปรุงการทำงานของตน
8. ผู้บริหารระดับกลางควรใช้แบบเก็บข้อมูล และวิธีวิเคราะห์ ข้อมูลที่ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินผลการแก้ปัญหาของทีมของตน
9. ผู้บริหารระดับกลางควรนำผลการแก้ปัญหาในอดีตมาวิเคราะห์ เปรียบเทียบกับปัญหาในปัจจุบันเพื่อวางแนวทางการป้องกัน ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นอีกในอนาคต
10. ผู้บริหารระดับกลางควรเก็บข้อมูลการแก้ปัญหาทั้งจากบุคลากร และผู้บริหาร เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพ ของการทำงานเป็นทีมโดยรวม
11. ผู้บริหารระดับกลางควรเปิดโอกาสให้ทุกส่วนงานมีส่วนร่วม ในการประเมินผลการแก้ปัญหาของทีม เพื่อเก็บข้อมูลอย่าง รอบด้าน และร่วมรับผิดชอบผลการปฏิบัติงานร่วมกัน

2) เมื่อพิจารณาความสอดคล้องของปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลาง กับสภาพ และปัญหาการพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง ตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ จำแนกตามแนวคิดการพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง พบว่า ด้านที่ควรเพิ่มเติมแนวทางการพัฒนาผู้บริหาร

ระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหา
เชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย

2.1) ชั้นการวางแผน

2.1.1) แนวทางการเน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม ประกอบด้วย

12. ผู้บริหารระดับกลางควรร่วมกับผู้บริหารระดับสูงในการ
ออกแบบระบบบริหารบุคคลในด้านการสรรหา รักษา และพัฒนา
บุคลากรให้มีความรู้ เพื่อให้สอดคล้องกับรูปแบบการทำงาน
เป็นทีม

13. ผู้บริหารระดับกลางควรร่วมกับผู้บริหารระดับสูงกำหนดเวลา
จัดการประชุมระดมสมองเพื่อรวมทีมวิเคราะห์ปัญหา และ
นำสู่การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นรูปธรรม

14. ผู้บริหารระดับกลางควรออกแบบการวิเคราะห์ข้อมูลความรู้
ทักษะ และความสามารถของบุคลากรให้สอดคล้องกับรูปแบบ
ของการแก้ปัญหาของทีม

15. ผู้บริหารระดับกลางควรร่วมกับผู้บริหารระดับสูงกำหนดกล
ยุทธ์หลักขององค์กรให้ใช้การทำงานเป็นทีมเป็นหลัก
ในการแก้ปัญหา

16. ผู้บริหารระดับกลางควรร่วมกับผู้บริหารระดับสูงรับผิดชอบ
เป็นที่เล็งให้คำปรึกษาแก่ทีมแก้ปัญหา

17. ผู้บริหารระดับกลางควรระบุหน้าที่ผู้รับผิดชอบการวิเคราะห์
สภาพ ปัญหา และติดตามสถานการณ์ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร

18. ผู้บริหารระดับกลางควรออกแบบกระบวนการแก้ปัญหา
ให้สอดคล้องกับสภาพบริบท และทรัพยากรขององค์กร

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยพบว่า สภาพการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลางในภาพรวมมีสภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลางในภาพรวมมีปัญหอยู่ในระดับน้อย สภาพการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ในภาพรวมมีสภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และปัญหาการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ในภาพรวมมีปัญหอยู่ในระดับน้อย โดยการอภิปรายผลในครั้งนี้จะพิจารณาตามแนวคิดการพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งสามารถสรุปเป็นตารางแสดงลำดับค่าเฉลี่ยจากผลการวิจัยได้ดังนี้



ตารางที่ 24 แสดงลำดับค่าเฉลี่ยจากผลการวิจัย

การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์	ลำดับค่าเฉลี่ยจากผลการวิจัย							
	การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์		การพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์					
			สภาพ			ปัญหา		
	สภาพ	ปัญหา	การวางแผน	การนำแผนสู่การปฏิบัติ	การประเมินผล	การวางแผน	การนำแผนสู่การปฏิบัติ	การประเมินผล
1. เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม	4	1 (สูงที่สุด)	5 (ต่ำที่สุด)	3	6 (ต่ำที่สุด)	1 (สูงที่สุด)	2	3 (ต่ำที่สุด)
2. สร้างความร่วมมือร่วมใจเป็นทีม	1 (สูงที่สุด)	2	3	2	3	2	4	3 (ต่ำที่สุด)
3. ร่วมกันรับรู้เป้าหมายของทีม	2	3	2	1 (สูงที่สุด)	2	2	5 (น้อยสุด)	3 (ต่ำที่สุด)
4. สร้างบรรยากาศเชิงบวกภายในทีม	3	4	1 (สูงที่สุด)	1 (สูงที่สุด)	1 (สูงที่สุด)	4 (ต่ำที่สุด)	2	3 (ต่ำที่สุด)
5. เสริมพลังอำนาจแก่ทีม	6 (ต่ำที่สุด)	6 (ต่ำที่สุด)	4	5 (ต่ำที่สุด)	5	3	1 (สูงที่สุด)	2
6. สร้างค่านิยมของการทำงานเป็นทีม	5	5	4	4	4	3	3	1 (สูงที่สุด)

5.2.1 จากผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาผู้บริหารระดับกลางในชั้นการวางแผน มีการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ด้านเน้นการปฏิบัติงานเป็นทีมมีปัญหาโดยเฉลี่ยสูงที่สุด แต่มีสภาพการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางในชั้นการวางแผนโดยเฉลี่ยต่ำที่สุด และมีปัญหาการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางในชั้นการวางแผนโดยเฉลี่ยสูงที่สุด

โดยจะเห็นได้ว่า การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง ด้านเน้นการปฏิบัติงานเป็นทีมเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ เป็นด้านที่ได้รับการปฏิบัติเพียงในระดับปานกลาง ประกอบกับได้รับการวางแผนโดยเฉลี่ยต่ำที่สุด และมีปัญหาในชั้นการวางแผนโดยเฉลี่ยสูงที่สุด สอดคล้องกับการศึกษาของ อัยนา เพ็ชรทองคำ (2545) ที่พบว่า บุคลากรครูนั้นขาดการมีส่วนร่วมในการวางแผน และได้รับมอบหมายงานที่ขาดการติดต่อสื่อสาร และการประสานงานโดยตรง ส่งผลให้ผู้ที่ได้รับมอบหมายงานไม่ทราบขอบเขตของงาน การประสานงานกันในการปฏิบัติหน้าที่ขาดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน บุคลากรครูมักมองปัญหาเพียงด้านเดียว และขาดความชำนาญในวิชาที่สอนไม่มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และขาดความเชื่อมั่นในความสามารถของเพื่อนร่วมงาน ส่งผลให้เมื่อเกิดปัญหาขึ้นในองค์กร การแก้ปัญหาจะเกิดขึ้นในระดับบริหารเท่านั้น บุคลากรจะดำเนินการแก้ปัญหาไปด้วยความวุ่นวายเพราะไร้ซึ่งแผนการดำเนินงาน ผลของการแก้ปัญหาจึงไม่ต่างจากเดิมไม่มีการพัฒนา ไม่เกิดการร่วมกันแก้ปัญหาเป็นทีม และขาดการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ บุคลากรรู้สึกโดดเดี่ยว และการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นก็ไม่ตรงจุด เมื่อองค์กรไม่มีการวางแผนร่วมกันเป็นทีม จะส่งผลให้องค์กรขาดความคิดสร้างสรรค์ในกระบวนการทำงาน (Donnellon, 2006; Luecke, 2004)

5.2.2 จากผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาผู้บริหารระดับกลางในชั้นการนำแผนสู่การปฏิบัติ มีการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ด้านเสริมพลังอำนาจแก่ทีมมีสภาพการปฏิบัติโดยเฉลี่ยต่ำที่สุด และมีสภาพการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางในชั้นการนำแผนสู่การปฏิบัติโดยเฉลี่ยต่ำที่สุด และมีปัญหาการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางในชั้นการนำแผนสู่การปฏิบัติโดยเฉลี่ยสูงที่สุด

โดยจะเห็นว่า การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ด้านเสริมพลังอำนาจแก่ทีม มีสภาพการพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง ในชั้นการวางแผน และชั้นการประเมินผลโดยเฉลี่ยต่ำเช่นกัน แสดงให้เห็นว่า ในองค์กรโรงเรียนเอกชนขาดการนำแผนสู่การปฏิบัติในด้านเสริมพลังอำนาจแก่ทีมมากที่สุด สอดคล้องกับการศึกษาของ อัยนา เพ็ชรทองคำ (2545) ที่ได้ทำการศึกษาการศึกษาสภาพ และปัญหาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร และครู พบว่า บุคลากรโรงเรียนเอกชนขาดการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และขาดการนำผลการประชุมไปปฏิบัติ เนื่องจากการบริหารของโรงเรียนเอกชน การตัดสินใจส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลางจึงขาดอำนาจในการตัดสินใจ สอดคล้องกับการศึกษาของ พอใจ ปัตตะพงษ์ (2547)

ที่ได้ทำการศึกษาเจตคติต่อการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนเอกชน พบว่า ผู้นำทีมในโรงเรียนเอกชน ส่วนใหญ่ขาดการเสริมสร้างขวัญกำลังใจแก่ครู ขาดการวินิจฉัยปัญหาที่ชัดเจนและรวดเร็ว และขาดการรับฟังข้อมูลจากผู้เกี่ยวข้องในการแก้ปัญหา การส่งเสริมให้ทีมมีอำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับเป้าหมายของทีมที่จะดำเนินการให้สำเร็จ จะช่วยให้ทีมรับรู้เป้าหมายร่วมกัน รวมถึงดำเนินงานบนความตกลงร่วมกัน ซึ่งหมายถึง แนวโน้มของความสำเร็จในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรด้วยเช่นกัน (Donnellon, 2006)

5.2.3 จากผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาผู้บริหารระดับกลางในชั้นการประเมินผล มีการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ด้านเสริมพลังอำนาจแก่ทีม มีสภาพการปฏิบัติโดยเฉลี่ยต่ำที่สุด และมีสภาพการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางในชั้นการประเมินผล โดยเฉลี่ยต่ำที่สุด รองจากด้านเน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม และมีปัญหาการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางในชั้นการประเมินผลโดยเฉลี่ยสูงที่สุด รองจากด้านสร้างค่านิยมของการทำงานเป็นทีม

โดยจะเห็นได้ว่า การประเมินผล เป็นการให้คุณค่า หรือการตรวจสอบความก้าวหน้า และประสิทธิภาพของการดำเนินงาน เพื่อใช้ในการปรับปรุงแผนการดำเนินงานในอนาคต (Mantel et al., 2011) ซึ่งเป็นขั้นตอนสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานในอนาคตดีขึ้นกว่าเดิม เพราะการประเมินเป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดสารสนเทศ และช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด (สมคิด พรหมจ้อย, 2552) ซึ่งผู้บริหารเป็นผู้ที่มีหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และควบคุมทรัพยากรการผลิต (Williams, 2014) และเนื่องจากการประเมินผลเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และต้องมีผู้รับผิดชอบในระยะยาว แต่ด้วยภาระงาน และความรับผิดชอบของผู้บริหารในองค์กรเอกชน ประกอบไปด้วยภาระงานที่ต้องรับผิดชอบจำนวนมาก และเนื่องด้วยทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนเอกชนเป็นทรัพยากรที่มีจำกัด การดำเนินงานเรื่องการประเมินผล จึงเป็นภาระหน้าที่ที่ถูกจัดลำดับความสำคัญไว้ลำดับท้ายสุด ส่งผลให้กระบวนการดำเนินงานใด ๆ ไม่ได้รับการปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงขึ้นเท่าที่ควร

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1) ผู้บริหารระดับกลาง ควรวางแผนให้เกิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ในองค์กร โดนผ่านกระบวนการสำคัญ 3 ประการ ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน การกำหนดผู้รับผิดชอบ และการออกแบบการทำงาน

ที่เน้นการมีส่วนร่วม จึงจะทำให้การวางแผนสัมฤทธิ์ผล ทั้งนี้ต้องอาศัยการติดตาม ตรวจสอบอย่าง กัลยาณมิตร จึงจะทำให้ทีมสามารถแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากผลการวิจัยพบว่า การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหา เชิงสร้างสรรค์ ด้านเน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม มีปัญหามากที่สุด แต่มีสภาพการพัฒนาผู้บริหาร ระดับกลางในขั้นการวางแผนน้อยที่สุด และมีปัญหาการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางในขั้นการวางแผน มากที่สุด ซึ่งแนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์มีการเสนอเพิ่มเติมว่า “ผู้บริหารระดับกลางควรสร้างความ ร่วมมือกับผู้บริหารระดับสูง เพื่อสร้างกลยุทธ์หลักขององค์กรให้เน้นการทำงานเป็นทีม เพื่อร่วมกัน แก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งจะ เป็นแบบแผนให้กับองค์กรได้ยึดถือ ทั้งนี้ต้องอาศัยการติดตาม ตรวจสอบอย่างกัลยาณมิตร โดยสนับสนุนให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในทุกกระบวนการ”

ดังนั้น แนวทางการการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มี สมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ที่ควรเพิ่มเติม ในขั้นการวางแผน ด้านเน้นการ ปฏิบัติงานเป็นทีม มีด้วยกัน 7 แนวทาง อาทิเช่น ผู้บริหารระดับกลางควรร่วมกับผู้บริหารระดับสูง กำหนดกลยุทธ์หลักขององค์กรให้ใช้การทำงานเป็นทีมเป็นหลักในการแก้ปัญหา เนื่องจากกลยุทธ์ของ องค์กร จะเป็นเครื่องชี้นำแนวปฏิบัติของทั้งองค์กร ทั้งนี้ต้องอาศัยการนำสู่การปฏิบัติของทุกฝ่าย ร่วมกัน เมื่อเกิดปัญหาขึ้นในองค์กร ทุกฝ่ายในองค์กรก็จะมีหน้าที่ที่ต้องช่วยกันแก้ไขให้ปัญหาดังกล่าว หหมดไป ทั้งนี้ ในระหว่างการแก้ปัญหา ผู้บริหารระดับกลางควรร่วมกับผู้บริหารระดับสูงรับผิดชอบ เป็นพี่เลี้ยงให้คำปรึกษาแก่ทีมแก้ปัญหาไปตลอดการดำเนินงาน เพื่อให้บุคลากรไม่รู้สึกโดดเดี่ยว หรือ เกิดการทำงานเพียงลำพัง ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถติดตาม ตรวจสอบกระบวนการดำเนินงานได้ อย่างใกล้ชิดด้วยเช่นกัน ทั้งนี้ ต้องอาศัยระบบบริหารบุคคลในด้านการสรรหา รักษา และพัฒนา บุคลากรให้มีความรู้ เพื่อให้สอดคล้องกับรูปแบบของการทำงานเป็นทีม ในระหว่างการแก้ปัญหา ผู้บริหารระดับกลางควรร่วมกับผู้บริหารระดับสูงกำหนดเวลาจัดการประชุมระดมสมองเพื่อร่วมทีม วิเคราะห์ปัญหาเป็นระยะ ร่วมกันวางแผนแนวทางแก้ไขปัญหาย่างเป็นระบบ และเป็นรูปธรรม เพื่อให้เกิดการนำสู่การปฏิบัติที่แท้จริง และสิ่งสำคัญคือ กระบวนการแก้ปัญหาที่ทีมออกแบบ ควรสอดคล้องกับสภาพบริบท และทรัพยากรขององค์กร ทั้งทรัพยากรที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน เพื่อสนับสนุนการแก้ปัญหาของทีมให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุด

2) ผู้บริหารระดับกลาง ควรนำแผนการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์สู่การปฏิบัติให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยผ่านกระบวนการที่สำคัญ 2 ประการ ประกอบด้วย การมอบหมายผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน และการจัดสรรทรัพยากรอย่าง ตรงความต้องการ จึงจะทำให้การนำแผนสู่การปฏิบัติสัมฤทธิ์ผล ทั้งนี้ต้องอาศัยการดำเนินงานบน

หลักความร่วมมือ และส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของทีม จึงจะทำให้ทีมสามารถแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากผลการวิจัยพบว่า การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ด้านเสริมพลังอำนาจแก่ทีม มีสภาพการปฏิบัติที่ดีที่สุด แต่มีสภาพการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางในขั้นการนำแผนสู่การปฏิบัติที่น้อยที่สุด และมีปัญหาการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางในขั้นการนำแผนสู่การปฏิบัติมากที่สุด โดยจะเห็นว่า การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ด้านเสริมพลังอำนาจแก่ทีม มีสภาพการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางในขั้นการวางแผน และขั้นการประเมินผลน้อยเช่นกัน ซึ่งแนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์มีการเสนอเพิ่มเติมว่า “ผู้บริหารระดับกลางควรร่วมกับผู้บริหารระดับสูงมอบหมายภารกิจการแก้ปัญหาให้แก่บุคลากรอย่างเป็นทีม โดยสนับสนุนทรัพยากรตามความต้องการ และเปิดโอกาสให้ทีมได้เสนอความคิดเห็นต่อการแก้ปัญหาอย่างอิสระ”

ดังนั้น แนวทางการการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ที่ควรเพิ่มเติม ในขั้นการนำแผนสู่การปฏิบัติ ด้านเสริมพลังอำนาจแก่ทีม มีด้วยกัน 4 แนวทาง อาทิเช่น ผู้บริหารระดับกลางควรร่วมกับผู้บริหารระดับสูงมอบหมายภารกิจการแก้ปัญหาแก่บุคลากรโดยร่วมกันดำเนินงานเป็นทีม โดยจัดให้มีกระบวนการประชุม และแจ้งภารกิจต่อฝ่ายบริหาร โดยเปิดโอกาสให้ทีมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการแก้ปัญหาอย่างอิสระ ทั้งนี้ ผู้บริหารระดับกลางควรจัดสรรทรัพยากรในการแก้ปัญหาให้แก่ทีมทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงินแก่ทีมอย่างเพียงพอ โดยมอบหมายให้สมาชิกในทีมแสดงความคิดเห็น และใช้มติส่วนใหญ่หาข้อสรุปของการประชุม อันจะนำมาซึ่งแนวทางการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพ แก้ปัญหาได้จริง เกิดการนำสู่การปฏิบัติสูงสุด และสอดคล้องกับแนวทางการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ

3) ผู้บริหารระดับกลาง ควรจัดให้มีการติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานของบุคลากร ในการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ โดยผ่านกระบวนการที่สำคัญ 3 ประการ ประกอบด้วย การเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการรายงานผล ซึ่งควรทำอย่างเป็นระบบ สามารถติดตามตรวจสอบได้ มีความโปร่งใส และทุกฝ่ายเห็นชอบร่วมกัน จึงจะทำให้ทีมสามารถแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากผลการวิจัยพบว่า การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ด้านเสริมพลังอำนาจแก่ทีม มีสภาพการปฏิบัติที่ดีที่สุด แต่มีสภาพการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางในชั้นการประเมินผลน้อยที่สุดเป็นอันดับสอง และมีปัญหาการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางในชั้นการประเมินผลมากที่สุดอันดับสองด้วยเช่นกัน ซึ่งแนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์มีการเสนอเพิ่มเติมว่า “ผู้บริหารระดับกลางควรเปิดโอกาสให้ทุกส่วนงานมีส่วนร่วมในการประเมินผล วิเคราะห์ข้อมูล และสรุปผลร่วมกัน และนำผลที่ได้มาวางแผนพัฒนากระบวนการของการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ในอนาคต รวมทั้งต้องเป็นแบบอย่างของการรับฟังข้อเสนอแนะของผู้อื่นให้กับบุคลากร เพื่อสร้างสังคมที่เปิดรับความคิดเห็น ยอมรับซึ่งกันและกัน และร่วมใจกันพัฒนาองค์กร”

ดังนั้น แนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ที่ควรเพิ่มเติม ในชั้นการประเมินผล ด้านเสริมพลังอำนาจแก่ทีม มีด้วยกัน 7 แนวทาง อาทิเช่น ผู้บริหารระดับกลางควรเปิดโอกาสให้ทุกส่วนงานมีส่วนร่วมในการประเมินผลการแก้ปัญหาของทีม เพื่อเก็บข้อมูลอย่างรอบด้าน และร่วมรับผิดชอบผลการปฏิบัติงานร่วมกัน เพราะผลงานขององค์กร ควรเป็นหน้าที่ของทุกคนที่จะต้องร่วมกันดำเนินการ และรับผิดชอบในผลลัพธ์นั้น ซึ่งจะทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกของการมีส่วนร่วม และเกิดการรวมตัวกันเป็นทีม เพื่อแก้ปัญหา และปฏิบัติงานด้วยกันด้วยความสามัคคี ทั้งนี้ เมื่อเสร็จสิ้นกระบวนการแก้ปัญหา ผู้บริหารระดับกลางควรรวบรวมความคิดเห็นของสมาชิกทีมเพื่อสรุปผลการแก้ปัญหาของทีม เสนอแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีมโดยรวม และนำผลมาประชุมกับทีมงาน เพื่อวิเคราะห์จุดอ่อน เสริมจุดแข็ง และชี้แนะแนวทางการพัฒนาที่สร้างสรรค์เพื่อพัฒนางาน ประกอบกับการเปิดโอกาสให้สมาชิกทีมได้ประเมินเกี่ยวกับผลการนำทีมแก้ปัญหาของตนเอง และนำมาพัฒนา ปรับปรุงการทำงานของตน เพื่อเป็นการพัฒนาประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาของทีมอนาคต ผ่านเครื่องมือในการประเมินที่เชื่อถือได้ ซึ่งผู้บริหารระดับกลางควรจะต้องเป็นผู้ที่เปิดใจยอมรับข้อเสนอแนะของผู้อื่นได้มีสมรรถนะในการทำงานสูง และส่งเสริมให้ทีมเกิดการยอมรับซึ่งกันและกันในทีมแก้ปัญหา และผู้บริหารระดับกลางควรนำผลการแก้ปัญหาในอดีตมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับปัญหาในปัจจุบันเพื่อวางแผนการป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นอีกในอนาคต ซึ่งจะช่วยให้องค์กรเกิดวงจรของการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรมีการศึกษากลยุทธ์การวางแผนตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร

2) ควรมีการศึกษากลยุทธ์การนำแผนสู่การปฏิบัติตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร

3) ควรมีการศึกษากลยุทธ์การประเมินผลตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร



รายการอ้างอิง

- Adáñez, A. M. (2005). Does quantity generate quality? Testing the fundamental principle of brainstorming. *The Spanish journal of psychology*, 8(02), 215-220.
- Akkermans, H. J., Isaksen, S. G., & Isaksen, E. J. (2008). Leadership for innovation: a global climate survey. *The Creative Problem Solving Group, Inc*, 1.
- Alexander, K. D. (2007). *Effects of instruction in creative problem solving on cognition, creativity, and satisfaction among ninth grade students in an introduction to world agricultural science and technology course*. Texas A&M University.
- Allbon, L. G. (1968). Creative problem solving. *Can J Occup Ther*, 35(1), 10-14.
- Basadur, M., & Hausdorf, P. A. (1996). Measuring divergent thinking attitudes related to creative problem solving and innovation management. *Creativity Research Journal*, 9(1), 21-32.
- Bush, T. (2011). *Theories of educational leadership and management*: Sage.
- Campbell, R. F., Bridges, E. M., & Nystrand, R. O. (1977). *Introduction to educational administration*: Allyn and Bacon.
- Carmeli, A., Gelbard, R., & Reiter-Palmon, R. (2013). Leadership, Creative Problem-Solving Capacity, and Creative Performance: The Importance of Knowledge Sharing. *Human Resource Management*, 52(1), 95-121.
- Cleland, D. I. (1999). *Project management: strategic design and implementation* (3rd ed.): McGraw-Hill New York, NY.
- Deming, W. E. (2013). *The essential Deming: leadership principles from the father of quality*.
- Donnellon, A. (2006). *Leading teams: expert solutions to everyday challenges*: Harvard Business School Press.
- Fogler, H. S., & LeBlanc, S. E. (2012). *Strategies for creative problem solving* (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Gareth, R. J., Jennifer, M. G., & Charles, W. H. (2000). Contemporary management. *The McGraw-Hill Companies*.
- Griffin, R. W. (2008). *Management* (9th ed.). Boston: Houghton Mifflin Company.

- Hanson, E. M. (1996). *Educational administration and organizational behavior*: ERIC.
- Heagney, J. (2012). *Fundamentals of project management*: AMACOM Div American Mgmt Assn.
- Imai, M. (1986). *Kaizen - The Key To Japan's Competitive Success*. Singapore: McGRAW-HILL, INC.
- Isaksen. (2008). A compendium of evidence for Creative Problem Solving. <http://www.cpsb.com/research/articles.Acessoem>, 15(02), 2009.
- Isaksen, S., Aerts, W., & Isaksen, E. (2009). Creating more innovative workplaces: Linking problem-solving style and organizational climate: Creativity Research Unit USA.
- Isaksen, S. G. (1995). On The Conceptual Foundations of Creative Problem Solving: A Response to Magyari-Beck. *Creativity and Innovation management*, 4(1), 52-63.
- Isaksen, S. G., Dorval, K. B., & Treffinger, D. J. (2010). *Creative approaches to problem solving: A framework for innovation and change*: Sage Publications.
- Isaksen, S. G., Dorval, K. B., & Treffinger, D. J. (2011). *Creative approaches to problem solving: A framework for innovation and change* (3rd ed.): Sage Publications.
- Isaksen, S. G., & Treffinger, D. J. (2004). Celebrating 50 years of reflective practice: Versions of creative problem solving. *The Journal of Creative Behavior*, 38(2), 75-101.
- Jones, G., & George, J. (2015). *Contemporary management*: McGraw-Hill Higher Education.
- Kerlinger, F. N. (1986). *Foundations of Behavioral Research*. Orlando: Holt, Rinehart and Winston.
- Kerzner, H. R. (2013). *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*: John Wiley & Sons.
- Kimbrough, R. B., & Nunnery, M. Y. (1976). *Educational administration: An introduction*: New York: Macmillan.
- Kirby, G. R., & Goodpaster, J. R. (2007). *Thinking*: Prentice Hall.
- Kreitner, R. (1989). *Management* (4th ed.). USA, Boston: Houghton Mifflin Company.

- LaPointe, M., & Davis, S. H. (2006). Effective Schools Require Effective Principals. *Leadership*, 36(1), 16.
- Luecke, R. (2004). *Harvard Business Essentials: Creating teams with an edge: The complete skill set to build powerful and influential teams*: Rutgers University Press.
- Mantel, S. J., Meredith, J. R., Shafer, S. M., & Sutton, M. M. (2011). *Project management in practice* (4th ed.): John Wiley & Sons.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations*: Collier Macmillan Publishers.
- Morphet, E. L., Johns, R. L., & Reller, T. L. (1974). *Educational organization and administration: Concepts, practices, and issues*: Prentice-Hall.
- Mukherjee, K. (2009). *Principles of management and organizational behaviour*: Tata McGraw-Hill.
- Northouse, P. G. (2009). *Introduction to Leadership: Concepts and Practice: Concepts and Practice*: Sage Publications.
- Reiter-Palmon, R., & Illies, J. J. (2004). Leadership and creativity: Understanding leadership from a creative problem-solving perspective. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 55-77.
- Robbins, S. P. (1987). *Organization theory*: Prentice Hall Englewood Cliffs, NJ.
- Robert, D. C. (1978). The role of team and task characteristics in R&D team collaborative problem solving and productivity. *Management Science*, 24(15), 1579-1588.
- Schermerhorn, J. R. (2001). *Management* (sixth ed.): John Wiley & Sons Inc.
- Sergiovanni, T. J., Burlingame, M., Coombs, F. S., & Thurston, P. W. (1992). *Educational governance and administration* (3rd ed.): Allyn & Bacon.
- Sheldrake, J. (2003). *Management theory*: Cengage Learning EMEA.
- Stewart, G. L. (2006). A meta-analytic review of relationships between team design features and team performance. *Journal of management*, 32(1), 29-55.
- Stoner, J. A. (1982). *Management. Aufl., Englewood Cliffs*.
- Thompson, L. L., & Choi, H.-S. (2006). *Creativity and innovation in organizational teams*: Psychology Press.

- Treffinger, D. J. (1995). Creative problem solving: Overview and educational implications. *Educational Psychology Review*, 7(3), 301-312.
- Treffinger, D. J., & Isaksen, S. G. (2005). Creative problem solving: The history, development, and implications for gifted education and talent development. *Gifted Child Quarterly*, 49(4), 342-353.
- Treffinger, D. J., Isaksen, S. G., & Dorval, K. B. (2010). Creative Problem Solving (CPS Version 6.1™) A Contemporary Framework for Managing Change. *Sarasota, FL: Center for Creative Learning*.
- Ward, R. (2001). The Road to Value Based Innovation: Part 1.
- Wheelan, S. A. (2013). *Creating effective teams: A guide for members and leaders*: Sage Publications.
- Williams, C. R. (2014). *Management* (sixth ed.). USA: South-Western College Publishing.
- Wing, L. S. (2005). Leadership in high-performance teams: a model for superior team performance. *Team Performance Management: An International Journal*, 11(1/2), 4-11.
- Woodcock, M. (1993). *Team development manual*: Gower Aldershot, UK.
- Yukl, G. A. (2006). *Leadership in organizations* (6th ed.). New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Zhu, Z., Nagalingam, S., & Hsu, H.-Y. (2011). Toward a creative problem-solving methodology with knowledge provision. *Applied Artificial Intelligence*, 25(9), 836-881.
- กีรติ ยศยิ่งยง. (2552). องค์การแห่งนวัตกรรม. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2545). การคิดสร้างสรรค์. กรุงเทพมหานคร: ชัคเชสมิเดีย.
- ครุสภา (Producer). (2556, 29 กันยายน 2558). มาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา. Retrieved from <http://bit.ly/2aHX9uO>
- ชลกร ต้นประภัสร์. (2553). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญ ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชัยวัฒน์ ชยามภรณ์. (2549). *The Art of Leadership : ผู้นำหลายมิติ*. กรุงเทพมหานคร: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.

- ชัยเสกสรรค์ พรหมศรี. (2557). ภาวะผู้นำร่วมสมัย *Contemporary Leadership*. กรุงเทพมหานคร: ปัญญาชน.
- ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์. (2546). ความคิดสร้างสรรค์. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เชาว์ อินใย. (2555). การประเมินโครงการ (พิมพ์ครั้งที่ 2 ed.). กรุงเทพมหานคร: บริษัท วี.พริ้นท์.
- โชติ บดีรัฐ. (2558). เทคนิคการบริหาร. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณัฐนันท์ ดนุพิทักษ์. (2543). ลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ทองพันชั่ง พงษ์วารินทร์. (2555). KPI และ ACTION PLAN จัดทำ KPI และแปลงสู่แผนปฏิบัติการ (Action Plan) ให้ไม่พลาดเป้า. นนทบุรี: ริงค์ บียอนด์ บุ๊คส์ จำกัด.
- ทากาฮาชิ มาโกโตะ. (2551). เทคนิคการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์. กรุงเทพมหานคร: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย - ญี่ปุ่น).
- ธีระ ไชยสิทธิ์. (2555). ศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดระยอง. มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- นงลักษณ์ สุทธิวัฒน์พันธ์. (2539). การพัฒนาบุคลิกภาพผู้นำและผู้บริหาร. กรุงเทพมหานคร: แม็คเน็ต พรินต์ติ้ง เซ็นเตอร์ จำกัด.
- นพดล เจนอักษร. (2545). ลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ จังหวัดราชบุรี. (การศึกษามหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- พนัส หันนาสินทร์. (2524). หลักการบริหารโรงเรียน. กรุงเทพมหานคร: วัฒนาพานิช.
- พอใจ ปัตตะพงศ์. (2547). เจตคติต่อการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ในเขตราชบุรีบูรณะ กรุงเทพมหานคร. (ครุศาสตรมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.
- พิชิต ฤทธิจรรยา. (2555). เทคนิคการประเมินโครงการ. กรุงเทพมหานคร: บริษัท แฮาส์ ออฟ เคอร์มิสท์ จำกัด.
- ภักดี มานะหิรัญเวท. (2556). การจัดการเชิงกลยุทธ์ระดับโลก = *World Class Strategic Management*. นนทบุรี: กรีนแอปเปิ้ล กราฟฟิค พรินต์ติ้ง.
- มัลลิกา ต้นสอน. (2545). การจัดการยุคใหม่ (*Modern Management*). กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ต จำกัด.

- มิ่งขวัญ ภาคสัณไชย. (2555). การวิจัยและพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของนักศึกษาปริญญาตรี. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เยาวดี รามชัยกุล วิบูลย์ศรี. (2551). การประเมินโครงการ : แนวคิดและแนวปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์. (2549). การทำงานเป็นทีม. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- วันชัย มีชาติ. (2550). การบริหารองค์การ (พิมพ์ครั้งที่ 2 ed.). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วันทนา วัฒนธรรม. (2557). ปัจจัยทางจิตลักษณะและสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของพนักงานเครือข่ายมอลล์กรุ๊ป. (ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วิเชียร เกตุสิงห์. (2538). ค่าเฉลี่ยกับการแปลความหมาย: เรื่องง่าย ๆ ที่บางครั้งก็พลาดได้. ข่าวสารการวิจัยศึกษา, กุมภาพันธ์ - มีนาคม, 18(13).
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2557). การจัดการและพฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2555). แนวคิด ทฤษฎี และประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: หจก. ทิพย์วิสุทธิ.
- วีระยุทธ ชาตะกาญจน์. (2556). เทคนิคการบริหาร สำหรับนักบริหารการศึกษามีอาชีพ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2550). ทฤษฎีการประเมิน. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. CHULALONGKORN UNIVERSITY
- ศิริพงษ์ เสาภายน. (2553). หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา: ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ. นนทบุรี: บั๊ค พอยท์.
- สมคิด พรหมจ้อย. (2552). เทคนิคการประเมินโครงการ. นนทบุรี: จตุพร ดีไซน์.
- สมชาย ดุรงค์เดช. (2542). การประเมินผลโครงการ : แนวคิดและวิธีการ. กรุงเทพมหานคร: คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- สัมมา ธรนิธย์. (2556). หลัก ทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: ข้าวฟ่าง.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง. (2557). ภาวะผู้นำแบบโลกาภิวัตน์: แนวคิดและการวิจัย. ขอนแก่น: หจก. โรงพิมพ์คลังนานาวิทยา.
- สุดใจ วันอุดมเดชาชัย. (2556). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: สามลดา.
- สุรัชย์ รดาการ. (2555). การคิดสร้างสรรค์เพื่อการจัดการคุณค่า = *Creativity for value Management*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

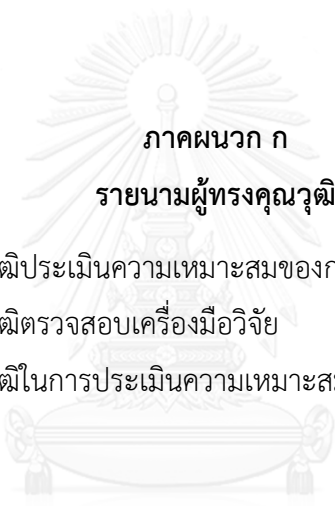
- สุรัสวดี ราชกุลชัย. (2547). การวางแผนและการควบคุมทางการบริหาร. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อนิวัช แก้วจำนงค์. (2556). หลักการจัดการ (*The Principles of Management*). สงขลา: นำศิลป์ โฆษณา.
- อัยนา เพ็ชรทองคำ. (2545). การศึกษาสภาพและปัญหาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารและครูในโรงเรียนประถม ศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. (ครุศาสตร์มหาบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2532). การวางแผนการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อุทิศ ขาวเขียว. (2546). การวางแผนกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ด้านสุทธาการพิมพ์.





ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY



ภาคผนวก ก
รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

- 1) รายนามผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมของกรอบแนวคิดการวิจัย
- 2) รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย
- 3) รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินความเหมาะสม และเป็นไปได้ของร่างแนวทาง

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมของกรอบแนวคิดการวิจัย

- | | |
|--------------------------|--|
| 1. ดร. สุวิทย์ มูลคำ | นักวิชาการ |
| 2. ดร. กมลวรรณ เกษะนันท์ | ผู้อำนวยการโรงเรียนอัสสัมชัญคอนแวนต์สีลม |
| 3. นายพิศณุ ศรีพล | ผู้อำนวยการโรงเรียนสวนกุหลาบธนบุรี |



รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

- | | |
|--------------------------|--|
| 1. ดร. สุวิทย์ มูลคำ | นักวิชาการ |
| 2. ดร. กมลวรรณ เกษะนันท์ | ผู้อำนวยการโรงเรียนอัสสัมชัญคอนแวนต์สีลม |
| 3. นายพิศณุ ศรีพล | ผู้อำนวยการโรงเรียนสวนกุหลาบธนบุรี |



รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินความเหมาะสม และเป็นไปได้ของร่างแนวทาง

1. ดร. ปทุมพร เปี้ยถนอม อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารการศึกษา
และอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง
2. ดร. นฤมล พระใหญ่ อาจารย์ประจำภาควิชาการแนะแนวและจิตวิทยา
การศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
3. นางสาวสุภาภรณ์ พฤษชาติ รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ โรงเรียนประทุมอนุสรณ์



ภาคผนวก ข
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

- 1) แบบประเมินความเหมาะสมของกรอบ แนวคิดที่ใช้ในการวิจัย
- 2) แบบสอบถามสภาพ ปัญหา และแนวทางการแก้ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลาง และแบบสอบถามสภาพ ปัญหา และแนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์
- 3) แบบประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของ (ร่าง) แนวทางการแก้ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลาง และแบบประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของ (ร่าง) แนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์



แบบประเมินเพื่อการวิจัย

เรื่อง แนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร
ตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์

แบบประเมินความเหมาะสมของกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

คำชี้แจง

1. การวิจัยครั้งนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานครตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์
2. แบบประเมินนี้ ผู้วิจัยจัดทำขึ้นเพื่อประเมินความเหมาะสมของกรอบแนวคิดในการวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานครตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์
3. ผู้วิจัยใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านตอบแบบประเมินแต่ละข้อที่กำหนดให้ครบถ้วน และเมื่อท่านทำแบบประเมินเสร็จแล้วกรุณาติดต่อกลับที่เบอร์โทรของผู้วิจัย (087-497-3787) เพื่อให้ผู้วิจัยมารับคืนด้วยตนเอง ทั้งนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณทุกท่านมา ณ โอกาสนี้

นายชุนวัฒน์ ปุ๊งบางกระดี
นิสิตมหาบัณฑิตสาขาวิชาบริหารการศึกษา
ภาคนโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

โทรศัพท์ : 087-497-3787

Email : shunnawat@nopparat.ac.th

แบบประเมินความเหมาะสมของกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยมีเกณฑ์ในการเลือกตอบดังนี้

- +1 หมายถึง แน่ใจว่ากรอบแนวคิดมีความเหมาะสม
 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่ากรอบแนวคิดมีความเหมาะสม
 - 1 หมายถึง แน่ใจว่ากรอบแนวคิดไม่มีความเหมาะสม

ข้อ	ข้อความ	ระดับความเหมาะสม		
		+1	0	-1
1. กรอบแนวคิดการพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง				
1.1	การวางแผน (planning)			
1.2	การนำแผนสู่การปฏิบัติ (implementation)			
1.3	การประเมินผล (evaluation)			
2. กรอบแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง				
2.1	เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม (focus on collective performance)			
2.2	สร้างความร่วมมือร่วมใจเป็นทีม (build collaboration out of conflict)			
2.3	ร่วมกันรับรู้เป้าหมายของทีม (keep the team focused and informed on its goals)			
2.4	สร้างบรรยากาศเชิงบวกภายในทีม (creative a positive culture)			
2.5	เสริมพลังอำนาจแก่ทีม (empower your team)			
2.6	สร้างค่านิยมของการทำงานเป็นทีม (model your own values)			

ข้อ	ข้อความ	ระดับความเหมาะสม		
		+1	0	-1
3. กรอบแนวคิดการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์				
3.1	วางแผนทางไปสู่การแก้ปัญหา (understand the challenge)			
3.2	แสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหา (generating ideas)			
3.3	กำหนดทางออกของปัญหา (preparing for action)			
3.4	สรรสร้างวิธีการแก้ปัญหา (planning your approach)			





แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง แนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร
ตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์

แบบสอบถามสภาพ ปัญหา และแนวทางการแก้ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง
เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลาง
และแบบสอบถามสภาพ ปัญหา และแนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง
ตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์

คำชี้แจง

1. การวิจัยครั้งนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานครตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์

2. แบบสอบถามนี้ ผู้วิจัยจัดทำขึ้นเพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพ ปัญหา และแนวทางการแก้ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลางโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร เพื่อศึกษาสภาพ และปัญหาการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานครตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ และเพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์

แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 7 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ (check list) และแบบเติมข้อความ จำนวน 3 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามแบบสอบถามสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ จำนวน 24 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ จำนวน 24 ข้อ

ตอนที่ 4 แบบสอบถามแนวทางการแก้ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร มีลักษณะเป็นแบบเติมข้อความ จำนวน 6 ข้อ

ตอนที่ 5 แบบสอบถามสภาพการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานครตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ จำนวน 48 ข้อ

ตอนที่ 6 แบบสอบถามปัญหาการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานครตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ จำนวน 54 ข้อ

ตอนที่ 7 แบบสอบถามแนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานครตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ มีลักษณะเป็นแบบเติมข้อความ จำนวน 3 ข้อ

3. แบบสอบถามฉบับนี้เป็นความคิดเห็นส่วนตัวของท่านเพียงผู้เดียวเท่านั้น และข้อมูลของผู้ตอบจะไม่มีผลกระทบใดๆ ทั้งสิ้นต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ของท่าน ขอความกรุณาใช้ดุลพินิจในการตอบความจริง เพราะจะมีค่าอย่างยิ่งที่ทำให้ทราบข้อเท็จจริงต่อการนำไปพัฒนาแนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง เพื่อผู้วิจัยสามารถนำข้อมูลไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานครตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์

4. ผู้วิจัยใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านตอบแบบสอบถามแต่ละตอนที่กำหนดให้ครบถ้วน และขอได้โปรดส่งแบบสอบถามคืนผู้วิจัยเมื่อท่านตอบเสร็จสิ้นแล้ว ทั้งนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณทุกท่านมา ณ โอกาสนี้

นายชุนวัฒน์ ปุงบางกระตี

นิสิตมหาบัณฑิตสาขาวิชาบริหารการศึกษา

ภาคนโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

โทรศัพท์ : 087-497-3787

Email : shunnawat@nopparat.ac.th

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ตอนที่ 1 แบบสอบถามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง และเติมข้อมูลในช่องว่างที่ตรงกับสถานภาพในปัจจุบันของท่าน

1.1 เพศ

- ชาย หญิง

1.2 อายุ

- น้อยกว่า 40 ปี 40 - 45 ปี 46 - 50 ปี มากกว่า 50 ปี

1.3 ระดับการสำเร็จการศึกษาสูงสุด

- ปริญญาตรี
 ปริญญาโท
 ปริญญาเอก
 อื่นๆ (โปรดระบุ).....



ตอนที่ 2 แบบสอบถามแบบสอบถามสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยมีเกณฑ์ในการเลือกตอบดังนี้

- 5 หมายถึง มีการปฏิบัติระดับมากที่สุด
 4 หมายถึง มีการปฏิบัติระดับมาก
 3 หมายถึง มีการปฏิบัติระดับปานกลาง
 2 หมายถึง มีการปฏิบัติระดับน้อย
 1 หมายถึง มีการปฏิบัติระดับน้อยที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1.1) การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงด้านการเน้นการปฏิบัติงานเป็นทีมเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์						
1	ผู้บริหารระดับกลางเน้นการมีส่วนร่วมของครูในการวางแผนทางไปสู่การแก้ปัญหา					
2	ผู้บริหารระดับกลางเน้นการมีส่วนร่วมของครูในการแสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหา					
3	ผู้บริหารระดับกลางเน้นการมีส่วนร่วมของครูในการกำหนดทางออกของปัญหา					
4	ผู้บริหารระดับกลางเน้นการมีส่วนร่วมของครูในการสรรสร้างวิธีการแก้ปัญหา					
1.2) การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงด้านการสร้างความร่วมมือร่วมใจเป็นทีมเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์						
5	ผู้บริหารระดับกลางสร้างความร่วมมือร่วมใจของครูเพื่อร่วมกันวางแผนทางไปสู่การแก้ปัญหา					
6	ผู้บริหารระดับกลางสร้างความร่วมมือร่วมใจของครูเพื่อร่วมกันแสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหา					
7	ผู้บริหารระดับกลางสร้างความร่วมมือร่วมใจของครูเพื่อร่วมกันกำหนดทางออกของปัญหา					
8	ผู้บริหารระดับกลางสร้างความร่วมมือร่วมใจของครูเพื่อร่วมกันสรรสร้างวิธีการแก้ปัญหา					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1.3) การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงด้านการร่วมกันรับรู้เป้าหมายของทีม เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์						
9	ผู้บริหารระดับกลางให้ครุร่วมรับรู้เป้าหมายของทีม เพื่อร่วมกันวางแผนทางไปสู่การแก้ปัญหา					
10	ผู้บริหารระดับกลางให้ครุร่วมรับรู้เป้าหมายของทีม เพื่อร่วมกันแสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหา					
11	ผู้บริหารระดับกลางให้ครุร่วมรับรู้เป้าหมายของทีม เพื่อร่วมกันกำหนดทางออกของปัญหา					
12	ผู้บริหารระดับกลางให้ครุร่วมรับรู้เป้าหมายของทีม เพื่อร่วมกันสร้างสรรค์วิธีการแก้ปัญหา					
1.4) การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงด้านการสร้างบรรยากาศเชิงบวกภายในทีม เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์						
13	ผู้บริหารระดับกลางและครุร่วมกันสร้างบรรยากาศ เชิงบวกก่อนร่วมกันวางแผนทางไปสู่การแก้ปัญหา					
14	ผู้บริหารระดับกลางและครุร่วมกันสร้างบรรยากาศ เชิงบวกก่อนร่วมกันแสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหา					
15	ผู้บริหารระดับกลางและครุร่วมกันสร้างบรรยากาศ เชิงบวกก่อนร่วมกันกำหนดทางออกของปัญหา					
16	ผู้บริหารระดับกลางและครุร่วมกันสร้างบรรยากาศ เชิงบวกก่อนร่วมกันสร้างสรรค์วิธีการแก้ปัญหา					
1.5) การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงด้านการเสริมพลังอำนาจแก่ทีม เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์						
17	ผู้บริหารระดับกลางยอมรับความคิดเห็นของครุ ในการวางแผนทางไปสู่การแก้ปัญหา					
18	ผู้บริหารระดับกลางยอมรับความคิดเห็นของครุ ในการแสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหา					
19	ผู้บริหารระดับกลางยอมรับความคิดเห็นของครุ ในการกำหนดทางออกของปัญหา					
20	ผู้บริหารระดับกลางยอมรับความคิดเห็นของครุ ในการสร้างสรรค์วิธีการแก้ปัญหา					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1.6) การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงด้านการสร้างค่านิยมของการทำงานเป็นทีม เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์						
21	ผู้บริหารระดับกลางสร้างค่านิยมของการทำงานเป็นทีมเพื่อให้ครูร่วมวางแผนทางไปสู่การแก้ปัญหา					
22	ผู้บริหารระดับกลางสร้างค่านิยมของการทำงานเป็นทีมเพื่อให้ครูร่วมแสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหา					
23	ผู้บริหารระดับกลางสร้างค่านิยมของการทำงานเป็นทีมเพื่อให้ครูร่วมกำหนดทางออกของปัญหา					
24	ผู้บริหารระดับกลางสร้างค่านิยมของการทำงานเป็นทีมเพื่อให้ครูร่วมสรรสร้างวิธีการแก้ปัญหา					

ตอนที่ 3 แบบสอบถามปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง โปรดเติมคำตอบ และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง และเติมข้อมูลในช่องว่างที่ตรงกับสถานภาพในปัจจุบันของท่าน โดยมีเกณฑ์ในการเลือกตอบดังนี้

- 5 หมายถึง มีปัญหาระดับมากที่สุด
 4 หมายถึง มีปัญหาระดับมาก
 3 หมายถึง มีปัญหาระดับปานกลาง
 2 หมายถึง มีปัญหาระดับน้อย
 1 หมายถึง มีปัญหาระดับน้อยที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1.1) การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงด้านการเน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์						
1	ผู้บริหารระดับกลางวางแผนทางไปสู่การแก้ปัญหาโดยไม่ฟังคำแนะนำของครู					
2	ครูขาดการร่วมคิดเป็นทีมในการแสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหา					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
3	ผู้บริหารระดับกลางและครูขาดการร่วมกันตัดสินใจเพื่อกำหนดทางออกของปัญหา					
4	ผู้บริหารระดับกลางยึดติดกับวิธีการแก้ปัญหาแบบเก่ามากกว่าวิธีที่สรรสร้างขึ้นโดยทีม					
1.2) การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงด้านการสร้างความร่วมมือร่วมใจเป็นทีม เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์						
5	ผู้บริหารระดับกลางไม่ร่วมคิดกับครูให้ครอบคลุมทุกส่วนงานในโรงเรียนในการวางแผนทางไปสู่การแก้ปัญหา					
6	ผู้บริหารระดับกลางขาดการสร้างวัฒนธรรมร่วมคิดกับครูเพื่อแสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหา					
7	ผู้บริหารระดับกลางกำหนดทางออกของปัญหาโดยปิดกั้นการมีส่วนร่วมของครู					
8	ผู้บริหารระดับกลางเป็นผู้สรรสร้างวิธีการแก้ปัญหาด้วยตัวคนเดียว					
1.3) การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงด้านการร่วมกันรับรู้เป้าหมายของทีม เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์						
9	ผู้บริหารระดับกลางขาดความชัดเจนในการชี้แจงให้ครูร่วมรับรู้เป้าหมายของทีมเมื่อเริ่มวางแผนทางไปสู่การแก้ปัญหา					
10	ผู้บริหารระดับกลางและครูริเริ่มแสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหาร่วมกันโดยยังขาดเป้าหมายของทีมที่ชัดเจน					
11	ผู้บริหารระดับกลาง และครูต่างคนต่างกำหนดทางออกของปัญหาของตนเองโดยไม่สนใจเป้าหมายของทีม					
12	ผู้บริหารระดับกลางสรรสร้างวิธีการแก้ปัญหาโดยไม่สนใจเป้าหมายของทีม					
1.4) การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงด้านการสร้างบรรยากาศเชิงบวกภายในทีม เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์						
13	ผู้บริหารระดับกลางบังคับให้ครูทุกคนต้องเสนอแนวทางการแก้ปัญหามาให้มากที่สุด					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
14	ผู้บริหารระดับกลางขาดการส่งเสริมให้ครูกล้าเสนอความคิดเห็นสำหรับแสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหา					
15	ผู้บริหารระดับกลางมักไม่พอใจครูที่ไม่สามารถกำหนดทางออกของปัญหาได้					
16	ผู้บริหารระดับกลางไม่ไว้วางใจครูที่พยายามสรรสร้างวิธีการแก้ปัญหา					
1.5) การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงด้านการเสริมพลังอำนาจแก่ทีม เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์						
17	ผู้บริหารระดับกลางขาดการรับฟังเพื่อนร่วมงานในการวางแผนทางไปสู่การแก้ปัญหา					
18	ผู้บริหารระดับกลางขาดการรับฟังทางเลือกในการแก้ปัญหาจากครูทุกกลุ่ม					
19	ผู้บริหารระดับกลางมักกำหนดทางออกของปัญหาด้วยตัวคนเดียว					
20	ผู้บริหารระดับกลางสรรสร้างวิธีการแก้ปัญหาร่วมกับผู้บริหารระดับสูงโดยขาดการมีส่วนร่วมของครู					
1.6) การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงด้านการสร้างค่านิยมของการทำงานเป็นทีม เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์						
21	ผู้บริหารระดับกลางเลือกแนวทางการแก้ปัญหาที่ไม่สอดคล้องกับบริบทของปัญหาที่เปลี่ยนแปลงไป					
22	ผู้บริหารระดับกลางปล่อยให้ครูแสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหากันโดยลำพัง					
23	ผู้บริหารระดับกลางกำหนดทางออกของปัญหาจากประสบการณ์ของตนเองเป็นหลัก					
24	ผู้บริหารระดับกลางไม่ให้ความสำคัญกับวิธีการแก้ปัญหาที่ครูสรรสร้างขึ้น					

ตอนที่ 4 แบบสอบถามแนวทางการแก้ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร
คำชี้แจง โปรดเสนอแนะความคิดเห็นของท่านโดยการเติมคำตอบลงในช่องว่าง

1. ท่านคิดว่ามีแนวทางอย่างไรในการแก้ปัญหการปฏิบัติงานเป็นทีมของผู้บริหารระดับกลางและครูในการร่วมกันแก้ปัญหา

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่ามีแนวทางอย่างไรในการแก้ปัญหความร่วมมือร่วมใจเป็นทีมของผู้บริหารระดับกลางและครูในการร่วมกันแก้ปัญหา

.....

.....

.....

3. ท่านคิดว่ามีแนวทางอย่างไรในการแก้ปัญหการร่วมกันรับรู้เป้าหมายของทีมของผู้บริหารระดับกลางและครูในการร่วมกันแก้ปัญหา

.....

.....

.....

4. ท่านคิดว่ามีแนวทางอย่างไรในการแก้ปัญหการสร้างบรรยากาศเชิงบวกภายในทีมของผู้บริหารระดับกลางและครูในการร่วมกันแก้ปัญหา

.....

.....

.....

5. ท่านคิดว่ามีแนวทางอย่างไรในการแก้ปัญหาการเสริมพลังอำนาจแก่ทีมของผู้บริหารระดับกลางและครูเพื่อร่วมกันแก้ปัญหา

.....

.....

.....

6. ท่านคิดว่ามีแนวทางอย่างไรในการแก้ปัญหาการสร้างค่านิยมของการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารระดับกลางและครูเพื่อร่วมกันแก้ปัญหา

.....

.....

.....

ตอนที่ 5 แบบสอบถามสภาพการพัฒนาระดับกลางของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานครตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์

คำชี้แจง โปรดเติมคำตอบ และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง และเติมข้อมูลในช่องว่างที่ตรงกับสภาพในปัจจุบันของท่าน โดยมีเกณฑ์ในการเลือกตอบดังนี้

- | | |
|---|-------------------------------------|
| 5 | หมายถึง มีการปฏิบัติระดับมากที่สุด |
| 4 | หมายถึง มีการปฏิบัติระดับมาก |
| 3 | หมายถึง มีการปฏิบัติระดับปานกลาง |
| 2 | หมายถึง มีการปฏิบัติระดับน้อย |
| 1 | หมายถึง มีการปฏิบัติระดับน้อยที่สุด |

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1) การวางแผน (planning)						
1.1) การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงด้านการเน้นการปฏิบัติงานเป็นทีมเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์						
1	ผู้บริหารระดับสูงกำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติงานเป็นทีมของครูในการแก้ปัญหาร่วมกับผู้บริหารระดับกลาง					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
2	ผู้บริหารระดับสูงกำหนดผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานเป็นทีมในการแก้ปัญหาพร้อมกับผู้บริหารระดับกลาง					
3	ผู้บริหารระดับสูงออกแบบการแก้ปัญหาที่เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีมของครุร่วมกับผู้บริหารระดับกลาง					
1.2) การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงด้านการสร้างความร่วมมือร่วมใจเป็นทีมเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์						
4	ผู้บริหารระดับสูงกำหนดเป้าหมายของการสร้างความร่วมมือร่วมใจเป็นทีมของผู้บริหารระดับกลางและครูในการแก้ปัญหาร่วมกัน					
5	ผู้บริหารระดับสูงกำหนดผู้รับผิดชอบที่ต้องร่วมมือร่วมใจกับผู้บริหารระดับกลางในการแก้ปัญหา					
6	ผู้บริหารระดับสูงออกแบบการแก้ปัญหาที่เน้นให้ครุร่วมมือร่วมใจเป็นทีมกับผู้บริหารระดับกลาง					
1.3) การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงด้านการร่วมกันรับรู้เป้าหมายของทีมเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์						
7	ผู้บริหารระดับสูงกำหนดเป้าหมายของการร่วมกันรับรู้เป้าหมายของทีมของผู้บริหารระดับกลางและครูในการแก้ปัญหาร่วมกัน					
8	ผู้บริหารระดับสูงกำหนดผู้รับผิดชอบในการรับรู้เป้าหมายของทีมในการแก้ปัญหาร่วมกับผู้บริหารระดับกลาง					
9	ผู้บริหารระดับสูงออกแบบการแก้ปัญหาที่เน้นให้ครุร่วมกันรับรู้เป้าหมายของทีมกับผู้บริหารระดับกลาง					
1.4) การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงด้านการสร้างบรรยากาศเชิงบวกภายในทีมเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์						
10	ผู้บริหารระดับสูงกำหนดเป้าหมายของการสร้างบรรยากาศเชิงบวกภายในทีมของผู้บริหารระดับกลางและครูในการแก้ปัญหาร่วมกัน					
11	ผู้บริหารระดับสูงกำหนดผู้รับผิดชอบในการสร้างบรรยากาศเชิงบวกในการแก้ปัญหาร่วมกับผู้บริหารระดับกลาง					
12	ผู้บริหารระดับสูงออกแบบการแก้ปัญหาที่สร้างให้ครุมีบรรยากาศเชิงบวกภายในทีมเมื่อร่วมแก้ปัญหากับผู้บริหารระดับกลาง					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1.5) การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงด้านการเสริมพลังอำนาจแก่ทีม เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์						
13	ผู้บริหารระดับสูงกำหนดเป้าหมายของการเสริมพลังอำนาจแก่ครูในการแก้ปัญหาร่วมกับผู้บริหารระดับกลาง					
14	ผู้บริหารระดับสูงกำหนดผู้รับผิดชอบในการเสริมพลังอำนาจของครูในการแก้ปัญหาร่วมกับผู้บริหารระดับกลาง					
15	ผู้บริหารระดับสูงออกแบบการแก้ปัญหาที่เน้นให้ครูได้รับการเสริมพลังอำนาจในการแก้ปัญหาร่วมกับผู้บริหารระดับกลาง					
1.6) การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงด้านการสร้างค่านิยมของการทำงานเป็นทีม เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์						
16	ผู้บริหารระดับสูงกำหนดเป้าหมายของการสร้างค่านิยมของการทำงานเป็นทีมของครูในการแก้ปัญหาร่วมกับผู้บริหารระดับกลาง					
17	ผู้บริหารระดับสูงกำหนดผู้รับผิดชอบในการสร้างค่านิยมของการทำงานเป็นทีมในการแก้ปัญหาร่วมกับผู้บริหารระดับกลาง					
18	ผู้บริหารระดับสูงออกแบบการแก้ปัญหาที่เน้นให้ครูมีค่านิยมของการทำงานเป็นทีมร่วมกับผู้บริหารระดับกลาง					

2) การนำแผนสู่การปฏิบัติ (implementation)						
2.1) การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงด้านการเน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์						
1	ผู้บริหารระดับสูงมอบหน้าที่ให้ผู้บริหารระดับกลางแก้ปัญหาร่วมกับครู					
2	ผู้บริหารระดับสูงจัดสรรเวลาให้สำหรับผู้บริหารระดับกลางได้แก้ปัญหาร่วมกันกับครู					
2.2) การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงด้านการสร้างความร่วมมือร่วมใจเป็นทีม เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์						
3	ผู้บริหารระดับสูงมอบหน้าที่ให้ผู้บริหารระดับกลางสร้างความร่วมมือร่วมใจกับครูในการแก้ปัญหาร่วมกัน					
4	ผู้บริหารระดับสูงจัดสรรเวลาให้สำหรับผู้บริหารระดับกลางสร้างความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาร่วมกันกับครู					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
2.3) การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงด้านการร่วมกันรับรู้เป้าหมายของทีม เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์						
5	ผู้บริหารระดับสูงมอบหน้าที่ให้ผู้บริหารระดับกลางร่วมกัน รับรู้เป้าหมายในการแก้ปัญหาร่วมกับครู					
6	ผู้บริหารระดับสูงจัดสรรพื้นที่ประชุมให้สำหรับผู้บริหาร ระดับกลางชี้แจงเป้าหมายของการแก้ปัญหาคู่ครูทราบ					
2.4) การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงด้านการสร้างบรรยากาศเชิงบวกภายในทีม เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์						
7	ผู้บริหารระดับสูงมอบหน้าที่ให้ผู้บริหารระดับกลาง สร้างบรรยากาศเชิงบวกภายในทีมแก้ปัญหาร่วมกับครู					
8	ผู้บริหารระดับสูงจัดสรรสิ่งอำนวยความสะดวกให้สำหรับ ผู้บริหารระดับกลางสร้างบรรยากาศเชิงบวกภายในทีม แก้ปัญหาร่วมกับครู					
2.5) การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงด้านการเสริมพลังอำนาจแก่ทีม เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์						
9	ผู้บริหารระดับสูงมอบหน้าที่ให้ผู้บริหารระดับกลางเสริมพลัง อำนาจแก่ครูในการแก้ปัญหาร่วมกันเป็นทีม					
10	ผู้บริหารระดับสูงจัดสรรกำลังคนให้สำหรับผู้บริหาร ระดับกลางเสริมพลังอำนาจเพื่อเข้าร่วมการแก้ปัญหาคู่ครู					
2.6) การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงด้านการสร้างค่านิยมของการทำงานเป็นทีม เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์						
11	ผู้บริหารระดับสูงมอบหน้าที่ให้ผู้บริหารระดับกลาง สร้างค่านิยมของการทำงานเป็นทีมในการแก้ปัญหาร่วมกับครู					
12	ผู้บริหารระดับสูงจัดสรรเวลาให้ผู้บริหารระดับกลาง สร้างค่านิยมของการทำงานเป็นทีมในการแก้ปัญหาร่วมกับครู					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
3) การประเมินผล (evaluation)						
3.1) การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงด้านการเน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์						
1	ผู้บริหารระดับสูงเก็บข้อมูลของการปฏิบัติงานเป็นทีมในการแก้ปัญหาของผู้บริหารระดับกลางและครู					
2	ผู้บริหารระดับสูงวิเคราะห์การแก้ปัญหาแบบเป็นทีมของผู้บริหารระดับกลางและครู					
3	ผู้บริหารระดับสูงรายงานผลของการแก้ปัญหาแบบเป็นทีมของผู้บริหารระดับกลางและครู					
3.2) การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงด้านการสร้างความร่วมมือร่วมใจเป็นทีม เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์						
4	ผู้บริหารระดับสูงเก็บข้อมูลของการสร้างความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาเป็นทีมของผู้บริหารระดับกลางและครู					
5	ผู้บริหารระดับสูงวิเคราะห์การสร้างความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาเป็นทีมของผู้บริหารระดับกลางและครู					
6	ผู้บริหารระดับสูงรายงานผลของการสร้างความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาเป็นทีมของผู้บริหารระดับกลางและครู					
3.3) การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงด้านการร่วมกันรับรู้เป้าหมายของทีม เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์						
7	ผู้บริหารระดับสูงเก็บข้อมูลของการร่วมกันรับรู้เป้าหมายในการแก้ปัญหาเป็นทีมของผู้บริหารระดับกลางและครู					
8	ผู้บริหารระดับสูงวิเคราะห์การร่วมกันรับรู้เป้าหมายในการแก้ปัญหาเป็นทีมของผู้บริหารระดับกลางและครู					
9	ผู้บริหารระดับสูงรายงานผลของการร่วมกันรับรู้เป้าหมายในการแก้ปัญหาเป็นทีมของผู้บริหารระดับกลางและครู					
3.4) การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงด้านการสร้างบรรยากาศเชิงบวกภายในทีม เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์						
10	ผู้บริหารระดับสูงเก็บข้อมูลของการสร้างบรรยากาศเชิงบวกภายในทีมในการแก้ปัญหาร่วมกันของผู้บริหารระดับกลางและครู					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
11	ผู้บริหารระดับสูงวิเคราะห์การสร้างความบูรณาการเชิงบวกภายในทีมในการแก้ปัญหาร่วมกันของผู้บริหารระดับกลางและครู					
12	ผู้บริหารระดับสูงรายงานผลของการสร้างความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาเป็นทีมของผู้บริหารระดับกลางและครู					
3.5) การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงด้านการเสริมพลังอำนาจแก่ทีม เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์						
13	ผู้บริหารระดับสูงเก็บข้อมูลของการเสริมพลังอำนาจให้ครูในการแก้ปัญหาเป็นทีมของผู้บริหารระดับกลาง					
14	ผู้บริหารระดับสูงวิเคราะห์การเสริมพลังอำนาจให้ครูในการแก้ปัญหาเป็นทีมของผู้บริหารระดับกลาง					
15	ผู้บริหารระดับสูงรายงานผลของการเสริมพลังอำนาจให้ครูในการแก้ปัญหาเป็นทีมของผู้บริหารระดับกลาง					
3.6) การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงด้านการสร้างค่านิยมของการทำงานเป็นทีม เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์						
16	ผู้บริหารระดับสูงเก็บข้อมูลของการสร้างค่านิยมในการทำงานเป็นทีมให้ครูในการแก้ปัญหาเป็นทีมของผู้บริหารระดับกลาง					
17	ผู้บริหารระดับสูงวิเคราะห์การสร้างค่านิยมของการทำงานเป็นทีมให้ครูในการแก้ปัญหาเป็นทีมของผู้บริหารระดับกลาง					
18	ผู้บริหารระดับสูงรายงานผลของการสร้างค่านิยมของการทำงานเป็นทีมให้ครูในการแก้ปัญหาเป็นทีมของผู้บริหารระดับกลาง					

ตอนที่ 6 แบบสอบถามปัญหาการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานครตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ คำชี้แจง โปรดเติมคำตอบ และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง และเติมข้อมูลในช่องว่างที่ตรงกับสภาพในปัจจุบันของท่าน โดยมีเกณฑ์ในการเลือกตอบดังนี้

- | | |
|---|--------------------------------|
| 5 | หมายถึง มีปัญหาระดับมากที่สุด |
| 4 | หมายถึง มีปัญหาระดับมาก |
| 3 | หมายถึง มีปัญหาระดับปานกลาง |
| 2 | หมายถึง มีปัญหาระดับน้อย |
| 1 | หมายถึง มีปัญหาระดับน้อยที่สุด |

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1) การวางแผน (planning)						
1.1) การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงด้านการเน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม เพื่อส่งเสริมการ แก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์						
1	ผู้บริหารระดับสูงขาดวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นทีม เพื่อแก้ปัญหาร่วมกันระหว่างผู้บริหารระดับกลางและครู					
2	ผู้บริหารระดับสูงขาดข้อมูลเกี่ยวกับครูสำหรับการมอบหมาย ให้ปฏิบัติงานเป็นทีมร่วมกับผู้บริหารระดับกลางในการ แก้ปัญหาร่วมกัน					
3	ผู้บริหารระดับสูงขาดความรู้เกี่ยวกับการแก้ปัญหาที่เน้นการ ปฏิบัติงานเป็นทีมร่วมกันของผู้บริหารระดับกลางและครู					
1.2) การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงด้านการสร้างความร่วมมือร่วมใจเป็นทีม เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์						
4	ผู้บริหารระดับสูงขาดวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการสร้างความร่วมมือ ร่วมใจเป็นทีมของผู้บริหารระดับกลางและครูในการแก้ปัญหา ร่วมกัน					
5	ผู้บริหารระดับสูงขาดข้อมูลเกี่ยวกับครูที่ต้องร่วมมือร่วมใจกับ ผู้บริหารระดับกลางในการแก้ปัญหา					
6	ผู้บริหารระดับสูงขาดความรู้เกี่ยวกับการแก้ปัญหาที่เน้นให้ครู ร่วมมือร่วมใจเป็นทีมกับผู้บริหารระดับกลาง					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1.3) การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงด้านการร่วมกันรับรู้เป้าหมายของทีม เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์						
7	ผู้บริหารระดับสูงไม่เห็นความสำคัญของการร่วมกันรับรู้เป้าหมายของทีมของผู้บริหารระดับกลางและครูในการแก้ปัญหาร่วมกัน					
8	ผู้บริหารระดับสูงไม่เชื่อมั่นในตัวครูในการร่วมรับรู้เป้าหมายของทีมในการแก้ปัญหาร่วมกับผู้บริหารระดับกลาง					
9	ผู้บริหารระดับสูงขาดความรู้เกี่ยวกับการแก้ปัญหที่เน้นให้ครูร่วมกันรับรู้เป้าหมายของทีมกับผู้บริหารระดับกลาง					
1.4) การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงด้านการสร้างบรรยากาศเชิงบวกภายในทีม เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์						
10	ผู้บริหารระดับสูงไม่เห็นความสำคัญของการสร้างบรรยากาศเชิงบวกภายในทีมของผู้บริหารระดับกลางและครูในการแก้ปัญหาร่วมกัน					
11	ผู้บริหารระดับสูงไม่สนใจบรรยากาศในการแก้ปัญหาร่วมกันระหว่างผู้บริหารระดับกลางและครู					
12	ผู้บริหารระดับสูงขาดความรู้เกี่ยวกับการแก้ปัญหที่สร้างให้ครูมีบรรยากาศเชิงบวกภายในทีมเมื่อร่วมแก้ปัญหากับผู้บริหารระดับกลาง					
1.5) การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงด้านการเสริมพลังอำนาจแก่ทีม เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์						
13	ผู้บริหารระดับสูงไม่เห็นความสำคัญของการเสริมพลังอำนาจแก่ครูในการแก้ปัญหาร่วมกับผู้บริหารระดับกลาง					
14	ผู้บริหารระดับสูงไม่เชื่อมั่นในตัวครูที่จะได้รับการเสริมพลังอำนาจให้แก้ปัญหาร่วมกับผู้บริหารระดับกลาง					
15	ผู้บริหารระดับสูงขาดความรู้เกี่ยวกับการทำงานที่เน้นให้ครูได้รับการเสริมพลังอำนาจในการแก้ปัญหาโดยผู้บริหารระดับกลาง					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1.6) การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงด้านการสร้างค่านิยมของการทำงานเป็นทีม เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์						
16	ผู้บริหารระดับสูงขาดวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการสร้างค่านิยมของการทำงานเป็นทีมของครูในการแก้ปัญหาร่วมกับผู้บริหารระดับกลาง					
17	ผู้บริหารระดับสูงขาดข้อมูลเกี่ยวกับครูในการสร้างค่านิยมของการทำงานเป็นทีมในการแก้ปัญหาร่วมกับผู้บริหารระดับกลาง					
18	ผู้บริหารระดับสูงขาดความรู้เกี่ยวกับการแก้ปัญหที่เน้นให้ครูมีค่านิยมของการทำงานเป็นทีมร่วมกับผู้บริหารระดับกลาง					

2) การนำแผนสู่การปฏิบัติ (implementation)

2.1) การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงด้านการเน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์

1	ผู้บริหารระดับสูงไม่เปิดรับการมีส่วนร่วมของครูทุกกลุ่มในการแก้ปัญหาร่วมกับผู้บริหารระดับกลาง					
2	ผู้บริหารระดับสูงกำหนดให้ผู้บริหารระดับกลางดำเนินการแก้ปัญหในเวลาที่จำกัด					

2.2) การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงด้านการสร้างความร่วมมือร่วมใจเป็นทีม เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์

3	ผู้บริหารระดับสูงละเลยการสร้างความร่วมมือร่วมใจกับครูของผู้บริหารระดับกลางในการแก้ปัญหเป็นทีมร่วมกัน					
4	ผู้บริหารระดับสูงไม่ใช้เวลากับผู้บริหารระดับกลางในการสร้างความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหเป็นทีมร่วมกันกับครู					

2.3) การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงด้านการร่วมกันรับรู้เป้าหมายของทีม เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์

5	ครูไม่มาร่วมรับรู้เป้าหมายในการแก้ปัญหาร่วมกับผู้บริหารระดับกลาง					
6	โรงเรียนไม่มีสถานที่เหมาะสมสำหรับให้ผู้บริหารระดับกลางชี้แจงเป้าหมายของการแก้ปัญหให้ครูทราบ					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
2.4) การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงด้านการสร้างบรรยากาศเชิงบวกภายในทีม เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์						
7	ผู้บริหารระดับสูงขาดวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการสร้างค่านิยมของการทำงานเป็นทีมของครูในการแก้ปัญหาร่วมกับผู้บริหารระดับกลาง					
8	ทรัพยากรที่ผู้บริหารระดับสูงจัดให้ผู้บริหารระดับกลางไม่ตรงความต้องการของการสร้างบรรยากาศเชิงบวกภายในทีม					
2.5) การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงด้านการเสริมพลังอำนาจแก่ทีม เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์						
9	ครูที่ได้รับการเสริมพลังอำนาจจากผู้บริหารระดับกลางไม่มีความสามารถในการทำงานเป็นทีม					
10	ครูที่ได้รับการสนับสนุนไม่มีความสนใจที่จะเข้าร่วมทีมแก้ปัญหากับผู้บริหารระดับกลาง					
2.6) การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงด้านการสร้างค่านิยมของการทำงานเป็นทีม เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์						
11	ผู้บริหารระดับกลางไม่สามารถเป็นแบบอย่างของการทำงานเป็นทีมในการแก้ปัญหากับครูได้					
12	ผู้บริหารระดับสูงไม่มีการจัดอบรมพัฒนาผู้บริหารระดับกลางให้มีความเป็นต้นแบบของการทำงานเป็นทีมเพื่อแก้ปัญหาร่วมกับครู					

3) การประเมินผล (evaluation)

3.1) การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงด้านการเน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์

1	ผู้บริหารระดับสูงไม่มีแนวทางการเก็บข้อมูลการปฏิบัติงานเป็นทีมเพื่อแก้ปัญหาร่วมกันของผู้บริหารระดับกลางและครู					
2	ผู้บริหารระดับสูงไม่มีความรู้เกี่ยวกับการวิเคราะห์ผลของการปฏิบัติงานเป็นทีมแก้ปัญหาแบบเป็นทีมของผู้บริหารระดับกลางและครู					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
3	ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นทีมเพื่อแก้ปัญหาร่วมกันของผู้บริหารระดับกลางและครูที่ผู้บริหารระดับสูงเก็บไว้ไม่ได้ถูกนำไปวิเคราะห์ต่อ					
4	ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นทีมเพื่อแก้ปัญหาร่วมกันของผู้บริหารระดับกลางและครูที่ผู้บริหารระดับสูงทำการวิเคราะห์ที่ไม่ได้รับการรายงานให้ผู้ใดทราบ					
3.2) การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงด้านการสร้างความร่วมมือร่วมใจเป็นทีม เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์						
5	ผู้บริหารระดับสูงไม่มีแนวทางการเก็บข้อมูลการสร้างความร่วมมือร่วมใจเป็นทีมเพื่อแก้ปัญหาร่วมกันของผู้บริหารระดับกลางและครู					
6	ผู้บริหารระดับสูงไม่มีความรู้เกี่ยวกับการวิเคราะห์ผลการสร้างความร่วมมือร่วมใจเป็นทีมเพื่อแก้ปัญหาแบบเป็นทีมของผู้บริหารระดับกลางและครู					
7	ข้อมูลเกี่ยวกับการสร้างความร่วมมือร่วมใจเป็นทีมเพื่อแก้ปัญหาร่วมกันของผู้บริหารระดับกลางและครูที่ผู้บริหารระดับสูงเก็บไว้ไม่ได้ถูกนำไปวิเคราะห์ต่อ					
8	ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับการสร้างความร่วมมือร่วมใจเป็นทีมเพื่อแก้ปัญหาร่วมกันของผู้บริหารระดับกลางและครูที่ผู้บริหารระดับสูงทำการวิเคราะห์ที่ไม่ได้รับการรายงานให้ผู้ใดทราบ					
3.3) การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงด้านการร่วมกันรับรู้เป้าหมายของทีม เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์						
9	ผู้บริหารระดับสูงไม่มีแนวทางการเก็บข้อมูลการร่วมกันรับรู้เป้าหมายของทีมเพื่อแก้ปัญหาร่วมกันของผู้บริหารระดับกลางและครู					
10	ผู้บริหารระดับสูงไม่มีความรู้เกี่ยวกับการวิเคราะห์ผลการร่วมกันรับรู้เป้าหมายของทีมเพื่อแก้ปัญหาแบบเป็นทีมของผู้บริหารระดับกลางและครู					
11	ข้อมูลเกี่ยวกับการร่วมกันรับรู้เป้าหมายของทีมเพื่อแก้ปัญหาร่วมกันของผู้บริหารระดับกลางและครูที่ผู้บริหารระดับสูงเก็บไว้ไม่ได้ถูกนำไปวิเคราะห์ต่อ					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
12	ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับการร่วมกันรับรู้เป้าหมายของทีมเพื่อแก้ปัญหาร่วมกันของผู้บริหารระดับกลางและครูที่ผู้บริหารระดับสูงทำการวิเคราะห์ที่ไม่ได้รับการรายงานให้ผู้ใดทราบ					
3.4) การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงด้านการสร้างบรรยากาศเชิงบวกภายในทีม เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์						
13	ผู้บริหารระดับสูงไม่มีแนวทางการเก็บข้อมูลการสร้างบรรยากาศเชิงบวกภายในทีมเพื่อแก้ปัญหาร่วมกันของผู้บริหารระดับกลางและครู					
14	ผู้บริหารระดับสูงไม่มีความรู้เกี่ยวกับการวิเคราะห์ผลการสร้างบรรยากาศเชิงบวกภายในทีมเพื่อแก้ปัญหาแบบเป็นทีมของผู้บริหารระดับกลางและครู					
15	ข้อมูลเกี่ยวกับการสร้างบรรยากาศเชิงบวกภายในทีมเพื่อแก้ปัญหาร่วมกันของผู้บริหารระดับกลางและครูที่ผู้บริหารระดับสูงเก็บไว้ไม่ได้ถูกนำไปวิเคราะห์ต่อ					
16	ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับการสร้างบรรยากาศเชิงบวกภายในทีมเพื่อแก้ปัญหาร่วมกันของผู้บริหารระดับกลางและครูที่ผู้บริหารระดับสูงทำการวิเคราะห์ที่ไม่ได้รับการรายงานให้ผู้ใดทราบ					
3.5) การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงด้านการเสริมพลังอำนาจแก่ทีม เพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์						
17	ผู้บริหารระดับสูงไม่มีแนวทางการเก็บข้อมูลการเสริมพลังอำนาจแก่ทีมเพื่อแก้ปัญหาร่วมกันของผู้บริหารระดับกลางและครู					
18	ผู้บริหารระดับสูงไม่มีความรู้เกี่ยวกับการวิเคราะห์ผลการเสริมพลังอำนาจแก่ทีมเพื่อแก้ปัญหาแบบเป็นทีมของผู้บริหารระดับกลางและครู					
19	ข้อมูลเกี่ยวกับการเสริมพลังอำนาจแก่ทีมเพื่อแก้ปัญหาร่วมกันของผู้บริหารระดับกลางและครูที่ผู้บริหารระดับสูงเก็บไว้ไม่ได้ถูกนำไปวิเคราะห์ต่อ					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
20	ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับการเสริมพลังอำนาจแก่ทีมเพื่อแก้ปัญหาร่วมกันของผู้บริหารระดับกลางและครูที่ผู้บริหารระดับสูงทำการวิเคราะห์ที่ไม่ได้รับการรายงานให้ผู้ใดทราบ					
3.6) การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงด้านการสร้างค่านิยมของการทำงานเป็นทีมเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์						
21	ผู้บริหารระดับสูงไม่มีแนวทางการเก็บข้อมูลการสร้างค่านิยมของการทำงานเป็นทีมเพื่อแก้ปัญหาร่วมกันของผู้บริหารระดับกลางและครู					
22	ผู้บริหารระดับสูงไม่มีความรู้เกี่ยวกับการวิเคราะห์ผลการสร้างค่านิยมของการทำงานเป็นทีมเพื่อร่วมกันแก้ปัญหาแบบเป็นทีมของผู้บริหารระดับกลางและครู					
23	ข้อมูลเกี่ยวกับการสร้างค่านิยมของการทำงานเป็นทีมเพื่อแก้ปัญหาร่วมกันของผู้บริหารระดับกลางและครูที่ผู้บริหารระดับสูงเก็บไว้ไม่ได้ถูกนำไปวิเคราะห์ต่อ					
24	ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับการสร้างค่านิยมของการทำงานเป็นทีมเพื่อแก้ปัญหาร่วมกันของผู้บริหารระดับกลางและครูที่ผู้บริหารระดับสูงทำการวิเคราะห์ที่ไม่ได้รับการรายงานให้ผู้ใดทราบ					

ตอนที่ 7 แบบสอบถามแนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานครตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์

คำชี้แจง โปรดเสนอแนะความคิดเห็นของท่านโดยการเติมคำตอบลงในช่องว่าง

1. ในขั้นการวางแผน ท่านคิดว่ามีแนวทางอย่างไรบ้างที่จะพัฒนาผู้บริหารระดับกลางให้มีความทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์

.....

.....

.....

2. ในขั้นการนำแผนสู่การปฏิบัติ ท่านคิดว่ามีแนวทางอย่างไรบ้างที่จะพัฒนาผู้บริหารระดับกลางให้มีความทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์

.....

.....

.....

3. ในขั้นการประเมินผล ท่านคิดว่ามีแนวทางอย่างไรบ้างที่จะพัฒนาผู้บริหารระดับกลางให้มีความทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์

.....

.....

.....





แบบประเมินเพื่อการวิจัย

เรื่อง แนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร
ตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์

แบบประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของ (ร่าง) แนวทางการแก้ปัญหาการทำงานเป็น
ทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลาง
และแบบประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของ (ร่าง) แนวทางการพัฒนาผู้บริหาร
ระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์

คำชี้แจง

1. การวิจัยครั้งนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานครตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์
2. แบบประเมินนี้ ผู้วิจัยจัดทำขึ้นเพื่อประเมินความเหมาะสมของ และความเป็นไปได้ของ (ร่าง) แนวทาง ซึ่งเป็นผลจากการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งประกอบด้วย (ร่าง) แนวทางการแก้ปัญหาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับกลาง และ (ร่าง) แนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์
3. ผู้วิจัยใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านตอบแบบประเมินแต่ละข้อที่กำหนดให้ครบถ้วน และเมื่อท่านทำแบบประเมินเสร็จแล้วกรุณาติดต่อกลับที่เบอร์โทรของผู้วิจัย (087-497-3787) เพื่อให้ผู้วิจัยมารับคืนด้วยตนเอง ทั้งนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณทุกท่านมา ณ โอกาสนี้

นายชุนวัฒน์ ปุงบางกระด้
นิสิตมหาบัณฑิตสาขาวิชาบริหารการศึกษา
ภาคนโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

โทรศัพท์ : 087-497-3787

Email : shunnawat@nopparat.ac.th

ข้อ	ข้อความคำถาม	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
16	ผู้บริหารระดับกลางควรใช้แบบเก็บข้อมูล และวิธีวิเคราะห์ข้อมูลที่ทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินผลการแก้ปัญหาของทีมของตน										
17	ผู้บริหารระดับกลางควรนำผลการแก้ปัญหาในอดีตมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับปัญหาในปัจจุบันเพื่อวางแผนทางการป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นอีกในอนาคต										
18	ผู้บริหารระดับกลางควรเก็บข้อมูลการแก้ปัญหาทั้งจากบุคลากร และผู้บริหาร เพื่อเสนอแนะทางการพัฒนาประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีมโดยรวม										



ภาคผนวก ค

ตัวอย่างหนังสือขอความร่วมมือในการทำวิจัย

- 1) หนังสือขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบแนวคิด และตรวจเครื่องมือวิจัย
- 2) หนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ที่ ศธ 0512.6(2747)/ 0523



สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถนนพญาไท
แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน กทม. 10330

3 มิถุนายน 2559

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบกรอบแนวคิดและตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.สุวิทย์ มูลคำ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายชุนวัฒน์ ปุงบางกระตี นิสิตครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา
นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อยู่ระหว่าง
การดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนใน
กรุงเทพมหานคร ตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิง
สร้างสรรค์” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโห เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้ใคร่ขอเชิญท่าน
เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการ
ต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโห)

ประธานสาขาวิชาบริหารการศึกษา

สาขาวิชาบริหารการศึกษา

โทร. 0 2218 2565-97 ต่อ 7062

โทรสาร 0 2218 2562

ที่ ศธ 0512.6(2747)/ 0523



สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถนนพญาไท
แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน กทม. 10330

3 มิถุนายน 2559

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบกรอบแนวคิดและตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.กมลวรรณ เกษะนันท์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายชุนวัฒน์ ปุงบางกระตี นิสิตครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา
นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อยู่ระหว่าง
การดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนใน
กรุงเทพมหานคร ตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิง
สร้างสรรค์” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโห เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ใคร่ขอเชิญท่าน
เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการ
ต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโห)

ประธานสาขาวิชาบริหารการศึกษา

สาขาวิชาบริหารการศึกษา
โทร. 0 2218 2565-97 ต่อ 7062
โทรสาร 0 2218 2562

ที่ ศธ 0512.6(2747)/ 0523



สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถนนพญาไท
แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน กทม. 10330

3 มิถุนายน 2559

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบกรอบแนวคิดและตรวจเครื่องมือวิจัย
เรียน นายพิศณุ ศรีพล ผู้อำนวยการ โรงเรียน สวนกุหลาบ ธนบุรี
สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายชุนวัฒน์ ปุ๊งบางกระดี่ นิสิตครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา
นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อยู่ระหว่าง
การดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนใน
กรุงเทพมหานคร ตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิง
สร้างสรรค์” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญานิษฐ์ อูสาโห เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ใคร่ขอเชิญท่าน
เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการ
ต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญานิษฐ์ อูสาโห)

ประธานสาขาวิชาบริหารการศึกษา

สาขาวิชาบริหารการศึกษา
โทร. 0 2218 2565-97 ต่อ 7062
โทรสาร 0 2218 2562

ที่ ศธ 0512.6 (2747)/๐๖๒๖



สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถนนพญาไท
แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน กทม. 10330

๘ มิถุนายน 2559

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย
เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียน
สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายชุนวัฒน์ ปุงบางกระตี นิสิตระดับปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “แนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนใน กรุงเทพมหานคร ตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโท เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามกับผู้บริหารและบุคลากรในหน่วยงานของท่าน ซึ่งได้ตรวจสอบและอนุญาตให้ดำเนินการนำเครื่องมือไปเก็บข้อมูลได้ ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นิสิตได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโท)
ประธานสาขาวิชาบริหารการศึกษา

สาขาวิชาบริหารการศึกษา
โทร. 0 2218-2565-97 ต่อ 7062
โทรสาร 0 2218-2562

ที่ ศธ 0512.6 (2747)/0526



สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถนนพญาไท
แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน กทม. 10330

๑ มิถุนายน 2559

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัยโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน
เรียน เลขาธิการ สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน
สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายชุนวัฒน์ ปุงบางกระตี นิสิตระดับปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “แนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนใน กรุงเทพมหานคร ตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโห เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณี นิสิตมีความ จำเป็นที่จะต้องเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามกับผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียนเอกชนในสังกัด สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งได้ตรวจสอบและอนุญาตให้ ดำเนินการนำเครื่องมือไปเก็บข้อมูลได้ ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นิสิตได้ทำการเก็บข้อมูลด้วยดังกล่าวเพื่อ ประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโห)
ประธานสาขาวิชาบริหารการศึกษา

สาขาวิชาบริหารการศึกษา
โทร. 0 2218-2565-97 ต่อ 7062
โทรสาร 0 2218-2562

ที่ ศธ ๐๒๑๑.๔/ ๙๑๗๐



สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริม
การศึกษาเอกชน
สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
กทม. ๑๐๓๐๐

๑๕ มิถุนายน ๒๕๕๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้ความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

ด้วยนายชุนวัฒน์ ปุงบางกระตี นิสิตระดับปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทำการวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร ตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์” ได้ขอความร่วมมือ ในการเก็บข้อมูลวิจัยในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จึงใคร่ขอความ อนุเคราะห์ให้ความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัยครั้งนี้ด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัยตามที่เห็นสมควร

ขอแสดงความนับถือ

(นางสาวนีย์ พันัสสรณ์)

รองเลขาธิการ ปฏิบัติราชการแทน
เลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

กลุ่มงานนโยบายและแผน
โทร ๐๒ ๒๘๒ ๘๖๕๔
โทรสาร ๐๒ ๒๘๑ ๗๑๑๒

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นายชุนวัฒน์ ปุ๋งบางกระตี เกิดเมื่อวันที่ 5 ตุลาคม พ.ศ.2534 ที่จังหวัดกรุงเทพมหานคร สำเร็จการศึกษาหลักสูตรการศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาจิตวิทยาการแนะแนว คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เมื่อปีการศึกษา 2556 และเข้าศึกษาต่อ ระดับปริญญาโทศึกษาศาสตร์ ในสาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2557

ประสบการณ์การทำงาน หลังจากจบการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา จึงเข้าทำงานเป็นครูผู้สอนที่โรงเรียนพรตน์พัฒนศาสตร์จนถึงปัจจุบัน

