บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาค้นคว้าแบบอิสระ การพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนสารสาสน์วิเทศเชียงใหม่ครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อค้นหาแนวทางและวิธีการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนสารสาสน์วิเทศเชียงใหม่ โดยอาศัยการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) บนหลักการของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) ผู้ศึกษาสรุปผลการศึกษา ดังนี้

สรุป

แนวทางและวิธีการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนสารสาสน์วิเทศเชียงใหม่ สามารถสรุปได้ ดังนี้ ก่อนการพัฒนา พบว่า สภาพการทำงานของครู ไม่มีเป้าหมายร่วมกันในการทำงานเป็นทีมที่ชัดเจน บางคนขาดความรับผิดชอบ บทบาทหน้าที่ในการทำงาน ไม่ชัดเจน ขาดการมีส่วนร่วมในการทำงาน ไม่มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันเท่าที่ควร ทำให้การปฏิบัติงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ ขาดประสิทธิภาพ

เมื่อได้ดำเนินการพัฒนา ตามขั้นตอนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการวงรอบที่ 1 พบว่า สมาชิกทีมงาน มีความเข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการทำงานมากขึ้นและตรงกันมากขึ้น รู้บทบาทหน้าที่ของตนเองมากขึ้น ชัดเจนขึ้น แต่จะยังคงรับผิดชอบเฉพาะหน้าที่ที่ตนได้รับมอบหมายเท่านั้น ทำให้การปฏิบัติงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์เท่าที่ควร ผู้ศึกษา จึงได้ดำเนินการในวงรอบที่ 2 โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการอีกครั้งหนึ่ง เพื่อร่วมกันค้นหาสาเหตุของปัญหา เก็บรวบรวมข้อมูล วินิจฉัยข้อมูล วางแผนปฏิบัติ ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกัน และก็พบว่า สมาชิกทีมงานมีความเข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการทำงานร่วมกันมากขึ้น รู้บทบาทหน้าที่ของตนเองมากขึ้น มีกระบวนการทำงานที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมมากขึ้น และความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกทีมงานใกล้ชิดแน่นแฟ้นกันมากขึ้น โดยสรุปได้ ดังนี้

1. ด้านการกำหนดเป้าหมายในการทำงานร่วมกันเป็นทีม พบว่า ครูโรงเรียนสารสาสน์วิเทศเชียงใหม่ มีการพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น คือ มีความรู้ความเข้าใจในการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีมงาน มีการกำหนดภาระงานร่วมกันและกำหนดเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้การปฏิบัติงานของโรงเรียนมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. ด้านบทบาทหน้าที่ พบว่า ครูโรงเรียนสารสาสน์วิเทศเชียงใหม่ มีความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่มากขึ้น และสามารถรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้ดีขึ้น มีความมุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายของทีมงาน

3. ด้านกระบวนการทำงานที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วม พบว่า ครูโรงเรียนสารสาสน์วิเทศเชียงใหม่ มีความรู้ ความเข้าใจ มีความสามารถในการตัดสินใจร่วมกัน โดยใช้หลักความยืดหยุ่น ความเห็นพ้องต้องกัน คำนึงถึงผลของงานที่สร้างความภาคภูมิใจต่อทีมงาน

4. ด้านสัมพันธภาพระหว่างสมาชิก พบว่า ครูโรงเรียนสารสาสน์วิเทศเชียงใหม่ มีความรู้ ความเข้าใจในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างสมาชิกทีมงาน ซึ่งทำให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายของโรงเรียนได้เป็นอย่างดี

อภิปรายผล

จากผลการศึกษาค้นหาแนวทางและวิธีการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนสารสาสน์วิเทศเชียงใหม่ โดยใช้หลักการวิจัยเชิงปฏิบัติการและยึดกรอบแนวคิดของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ 4 ด้าน มีประเด็นที่ควรนำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. ด้านการกำหนดเป้าหมาย มีข้อที่น่าสังเกตและน่าสนใจ ดังนี้ ระหว่างการประชุมเชิงปฏิบัติการ ครูบางคนไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายที่แท้จริง ไม่เห็นความสำคัญการมีเป้าหมายร่วมกันในโรงเรียน เมื่อมีการสรุปข้อคิดเห็นให้เป็นแนวเดียวกัน ก็ไม่มีความชัดเจนในการทำงานลักษณะเช่นนี้ เป็นลักษณะของการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งว่าไปแล้วยังไม่เป็นไปตามที่ สุนันทา เลาหนันท์ (2549, หน้า 102) ได้กล่าวไว้ว่า “การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์และการแก้ปัญหา เป็นกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้สมาชิกแต่ละคนได้มีส่วนร่วมในการค้นหาสาเหตุที่ก่อให้เกิดปัญหาต่างๆในองค์การ และแสวงหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน โดยวิธีเห็นพ้องต้องกัน” และเช่นเดียวกับที่แนวคิดของ Parker (อ้างถึงในสุนันทา เลาหนันท์, 2549) ที่ได้ให้ทรรศนะว่า “ความชัดเจนของวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ทำให้สามารถกำหนดแนวทางปฏิบัติและจะทำประโยชน์สูงสุดให้องค์การในสภาพแวดล้อมที่คาดการณ์ว่าจะเป็นอย่างไร ซึ่งสมาชิกทีมงาน มีบทบาทสำคัญในการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนร่วมกัน โดยหมั่นทบทวนเป็นระยะ จัดทำตารางกิจกรรมและภารกิจหลัก ทำให้มั่นใจว่า สมาชิกทุกคน มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของทีมงาน จูงใจและผลักดันให้ทีมงานปฏิบัติงานมุ่งสู่วัตถุประสงค์และเป้าหมาย” ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงได้ดำเนินการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยเปิดโอกาสให้กลุ่มผู้ร่วมศึกษาแต่ละคน มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวิธีการทำงานเอง แล้วขยายผลไปยังกลุ่มผู้ให้ข้อมูล สมาชิกทุกคนมีบทบาทในการวางแผนการทำงานร่วมกัน ช่วยกันคิด ช่วยกันทำ และช่วยกันแก้ปัญหาโดย

การประชุม ปรึกษาหารือกันอย่างใกล้ชิด ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีการประเมินผลการทำงานเป็นระยะตามเวลาที่กำหนดในแต่ละกิจกรรม มีการรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษรและโดยวาจาต่อที่ประชุมอย่างเป็นรูปธรรม ผู้ศึกษาเห็นว่า ทีมงานที่ดี จะต้องปฏิบัติงานด้วยความเข้าใจในวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานที่วางไว้ เพื่อกำหนดแนวทางในการดำเนินงานอย่างชัดเจน โดยพยายามให้ช่องว่างระหว่างวัตถุประสงค์ของทีมงานและวัตถุประสงค์ของแต่ละคนมีน้อยที่สุด เพราะบางคน ไม่มีความพอใจ เนื่องจากวัตถุประสงค์ส่วนตัวไม่บรรลุผล ฉะนั้นการเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของการทำงานจะส่งผลให้สมาชิกเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ เกิดความภาคภูมิใจในงานที่จะทำ มีความขยันขันแข็ง กระตือรือร้นที่จะคิดสร้างสรรค์ผลงานให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น นอกจากนี้ การแน่ใจว่า สมาชิกทุกคนในทีม รู้ว่างานของตนคืออะไร มาตรฐานและเป้าหมาย คืออะไร และจะก้าวไปในทิศทางใด ทำให้ทุกคนต้องรวมกลุ่มเข้าด้วยกันเพื่อทำงานในหน้าที่ของตนให้ดีที่สุด สิ่งเหล่านี้ จะเป็นแรงกระตุ้นให้ทุกคนในทีมจัดรูปงานของตนให้เข้ากับคนอื่น ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายรวมอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ศึกษามองว่า อุปสรรคของการทำงานเป็นทีมที่สำคัญที่สุดคือ การที่สมาชิกขาดการทำความเข้าใจให้ตรงกันในวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย เพราะการที่บุคลากรมีพื้นฐานทางจิตใจ ความรู้สึกนึกคิด ค่านิยม ความรู้และประสบการณ์ต่างกัน มาร่วมทีมงานด้วยกัน ย่อมเป็นการยากที่จะให้คิดและทำงานไปในทิศทางเดียวกัน หากมิได้ทำความตกลงหรือกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายให้ชัดแจ้งจนเป็นที่เข้าใจตรงกันและยอมรับร่วมกันตั้งแต่เริ่มต้น

2. ด้านบทบาท มีข้อที่น่าสนใจ คือ ในระหว่างการประชุมปฏิบัติการ ครูบางคนไม่ค่อยกล้าแสดงออก ไม่กล้าตัดสินใจ ต่างคนต่างทำงาน บทบาทการทำงาน ไม่ชัดเจน ทำให้งานไม่เดิน ประสิทธิภาพการทำงานของสมาชิก ยังต่ำ ไม่พร้อมที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น ชอบปฏิเสธงานเป็นไปตามที่ ยงยุทธ เกษสาคร (2549, หน้า 202) ได้กล่าวว่า “หากสมาชิกทีมงาน ยงมีความสับสนเนื่องจากความไม่แน่ใจในบทบาทของตนเองและผู้อื่นในหน่วยงานเดียวกัน จะทำให้การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ” ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงดำเนินการพัฒนาโดยกลยุทธ์การพัฒนาการทำงานเป็นทีม 6 ขั้นตอน ของ William Dyer (สุนันทา เลาหนันท์, 2549, หน้า 105) คือ การค้นหาปัญหา การเก็บรวบรวมข้อมูล การวินิจฉัยข้อมูล การวางแผนเพื่อการแก้ปัญหา การนำแผนไปปฏิบัติ การติดตามและประเมินผล เมื่อผ่านการประชุมปฏิบัติการแล้ว ผู้ร่วมศึกษาและผู้ให้ข้อมูล ได้รับรู้ มีความเข้าใจในเรื่องบทบาท ภาระหน้าที่ของตนเอง เกิดความตระหนัก สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานได้อย่างดี มีความตั้งใจปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความกระตือรือร้น มาปฏิบัติงานตามเวลาที่กำหนด สละเวลาให้กับงานมากขึ้น ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ

มากขึ้น ผู้ศึกษาเห็นว่า จากการนำเอาการประชุมเชิงปฏิบัติการมาเป็นเครื่องมือในการวางแผน ชี้แจงให้ครูได้เห็นถึงประโยชน์และโทษของความรับผิดชอบและการขาดความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย มีการประชุมปรึกษาหารือเพื่อให้สมาชิกทุกคนเสนอแนะวิธีการทำงานให้สำเร็จ วิธีการที่จะแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในขณะทำงาน โดยบทบาทและภาระหน้าที่ต่างๆของครูทุกฝ่าย ควรมีการฝึกฝนและตระหนักถึงประสิทธิภาพของการเรียนรู้ โดยใช้บทบาทกระตุ้นในการทำงาน บางครั้งการเปลี่ยนบทบาทบ่อยๆ อาจจะทำให้คนไม่ยึดติดกับบทบาทนั้น และเป็นการเปิดโอกาสให้ฝึกทักษะด้านการเป็นผู้นำ เมื่อได้รับมอบหมายบทบาทหน้าที่ของตน จะก่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ในการทำงาน จากการได้ปฏิบัติตามรูปแบบดังกล่าว จึงทำให้สมาชิกมีความรับผิดชอบต่อการทำงานมากขึ้น อีกทั้งในการมอบหมายงานโดยใช้วิธีการที่เหมาะสมกับความต้องการ ความถนัด และให้ ทุกคนมีส่วนร่วมในการแบ่งงานด้วย จึงทำให้ผลการทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3. ด้านกระบวนการทำงานที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วม มีประเด็นที่น่าสนใจ คือ ผู้บริหารและคณะครูมีการบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อปรึกษาหารือและร่วมกันวางแผนในการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ที่แต่ละแผนก / ฝ่าย มีการกำหนดขึ้น มีแนวปฏิบัติที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน บางกิจกรรม ก็บรรลุวัตถุประสงค์ แต่บางกิจกรรม ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ ผู้ศึกษามองว่ากระบวนการทำงานที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วม คือการพัฒนาการทำงานที่เชื่อมโยงบทบาทหน้าที่ของครูทุกคนในโรงเรียน โดยครูทุกคน มีส่วนร่วมในการกำหนดตัวบ่งชี้ที่สอดคล้องกับเป้าหมายและแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน มีความรู้เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ นโยบาย โครงสร้างของโรงเรียน ตลอดจนการได้มีส่วนร่วมในกระบวนการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน และพิจารณาจุดแข็ง ตลอดจนจุดอ่อนของตนเอง ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงได้จัดให้มีการประชุมกลุ่มย่อย โดยเน้นการมีส่วนร่วม ในการแสดงความคิดเห็น สะท้อนภาพของปัญหาในกลุ่ม ตลอดจนร่วมกันเสนอและกำหนดแนวทางของการปฏิบัติร่วมกัน เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมศึกษาและครูที่เกี่ยวข้อง ได้วิพากษ์ถึงการปฏิบัติงานและผลที่เกิดขึ้น ซึ่งน่าจะเป็นไปตาม ทฤษฎีการทำงานเป็นทีมของ McGregor (อ้างถึงใน ทองทิพภา วิริยะพันธ์, 2551) ที่ระบุว่า "การทำงานเป็นทีมที่ดี ต้องมีการเปิดโอกาสให้สมาชิกถกเถียงปัญหาในการทำงานร่วมกัน โดยที่สมาชิกแต่ละคนได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ด้านการตัดสินใจร่วมกัน ซึ่งการตัดสินใจร่วมกันของผู้ร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย" หรือที่ สุทธิพงศ์ ยงค์กมล (2554) กล่าวในที่ประชุมว่า "การให้ครูได้ลงมือปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม จะทำให้ครูรู้ปัญหาและรู้ว่าจะต้องแก้ปัญหาร่วมกันอย่างไร นอกจากนั้นครูจะรู้สึกถึงคุณค่าของตัวเอง ภายใต้บรรยากาศของการทำงานร่วมกันเป็นทีมที่ดี" ผู้ศึกษา ในฐานะผู้บริหารมองว่า พฤติกรรมการทำงานด้วยการร่วมมือซึ่งกันและกัน เป็นการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กร เมื่อมีปัญหาช่วยกันแก้ไขและรับมือโดยปราศจากเสียงบ่น ก่อให้เกิด

ความสามัคคี นอกจากนี้การที่สมาชิกทีมงานให้ความร่วมมือในการทำงาน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทำให้มีความเข้าใจและไว้วางใจกันมากขึ้น ยิ่งสมาชิกทีมงานไว้วางใจกันมากเท่าใด ยิ่งทำให้ทีมงานสามารถร่วมมือกันทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้นตามไปด้วย

4. ด้านสัมพันธภาพระหว่างสมาชิก มีข้อที่น่าสังเกต ดังนี้ เป็นเพราะขาดการประสานงานกัน ขาดการปฏิสัมพันธ์กันระหว่างครูไทยและครูต่างชาติ ที่มักจะปฏิบัติงานแบบต่างฝ่ายต่างทำ ทำให้กิจกรรมไม่บรรลุวัตถุประสงค์ ลักษณะเช่นนี้เป็นไปตามลักษณะที่มีประสิทธิภาพที่ ทองทิพภา วิริยะพันธ์ (2551, หน้า 65) ได้เสนอไว้ว่า "ทุกคนในทีมงาน จะต้องทำความรู้จักกัน และทำงานด้วยกันด้วยการรวมพลังหรือรวมยุทธศาสตร์ที่หลากหลายให้แข็งแกร่ง เพื่อให้งานที่ทำอยู่ลุล่วงไปได้ด้วยดี และด้วยความร่วมมือร่วมใจของทุกคน โดยความสำเร็จที่เกิดขึ้นนั้น เป็นผลจากการทำงานของทุกคนในทีมงาน มิใช่เกิดจากฝีมือของทีมงานคนใดคนหนึ่งโดยลำพัง ดังคำกล่าวที่ว่า "ไม่มีห้องสำหรับดาราหรือพระเอกที่ไม่สามารถเข้ากับทีมงานได้" (There was no room for a star who didn't fit in with the team)" (อ้างถึงใน มนูญ ตนะวัฒนา, 2543, หน้า 84) หรือตามที่ John C. Maxwell (อ้างถึงใน ทองทิพภา, 2551 หน้า 65) ได้กล่าวไว้ว่า "ทีมที่ดีที่สุด ไม่จำเป็นต้องชนะ แต่ทีมที่ดีที่สุด ต้องเป็นทีมที่ทำงานร่วมกันได้ดี" ดังได้กล่าวมาแล้วว่า ทีมงานจะมีประสิทธิภาพได้จะต้องประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ ที่จะช่วยให้การทำงานประสบความสำเร็จ แต่ถ้าขาดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างทีมงานแล้ว ย่อมเป็นอุปสรรคเช่นเดียวกัน ถ้าหากความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีมเป็นไปอย่างดีแล้ว การทำงาน ก็จะราบรื่นและเป็นไปอย่างสร้างสรรค์ ดังนั้น ผู้ศึกษาในฐานะผู้บริหารจึงได้จัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการและประชุมกลุ่มย่อย ทั้งแบบรวมและแบบทวิภาคีระหว่างครูไทยและครูต่างชาติมากขึ้น เพื่อปรึกษาหารือและช่วยเหลือกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น รวมถึงให้การปฏิบัติงานเป็นไปในแนวทางเดียวกัน มีการอภิบาลครูที่มีปัญหาในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว ตามข้อเสนอของ ธงชัย สันติวงษ์ (2538 หน้า 202) ที่ได้ให้ทรรศนะว่า "กระบวนการสร้างสัมพันธภาพในกลุ่ม ถ้าหากความสัมพันธ์ในกลุ่มเป็นไปอย่างดีแล้ว การทำงานของกลุ่ม ก็จะราบรื่นไปในทางสร้างสรรค์ มีการสนับสนุนเกื้อหนุนกัน และช่วยกันแก้ปัญหาและอุปสรรคให้ผ่านพ้นไปได้" หรือของ ยงยุทธ เกษสาคร (2554, หน้า 201) ที่กล่าวไว้ว่า "การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลควรขยายเปิดเผยให้กว้างขึ้น เพราะจะทำให้สมาชิกในทีมได้เรียนรู้พฤติกรรมของแต่ละบุคคล ซึ่งจะนำไปสู่ความเข้าใจที่ตรงกัน ให้ความร่วมมือร่วมใจ ประสานสัมพันธ์กันในการทำงานและเกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันนี้ จะทำให้ทีมงานมีพลังที่จะผลักดันภาระงานไปสู่เป้าหมายขององค์กรร่วมกัน" สำหรับ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553) เสนอแนวคิดการสร้างสัมพันธภาพ ดังนี้

1. เมื่อเพื่อนพูดให้รับฟังด้วยความเต็มใจ ไม่ใช้อารมณ์ในการตัดสินความคิดของเขา
2. ให้ความเป็นกันเองและเป็นมิตร
3. ยกย่องชมเชยเพื่อนร่วมงานด้วยความจริงใจ โดยปราศจากความอิจฉาริษยา
4. อย่าแสดงตนว่าเหนือกว่าเพื่อนร่วมงาน
5. มีความจริงใจและเสมอต้นเสมอปลายในการติดต่อกัน
6. ให้ความช่วยเหลือเมื่อมีทุกข์ร้อน
7. มีโอกาสในการพบปะสังสรรค์นอกเวลาทำงาน
8. ยิ้มแย้มแจ่มใสและเป็นมิตรกับเพื่อนร่วมงาน
9. ไม่โยนความผิดหรือซัดทอดความผิดให้กับเพื่อนร่วมงาน
10. ใจกว้างและยอมรับความสามารถของเพื่อนร่วมงาน

ดังนั้น ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกทีมงาน มีผลต่อการพัฒนาทีมงานเป็นอย่างยิ่ง จากข้อค้นพบ พบว่า สมาชิกที่ร่วมทีมงานกันมาเป็นระยะเวลานานๆด้วยกัน จะมีความสนิทสนมและร่วมมือกันเป็นอย่างดีกว่า และสมาชิกใหม่ ก็จะพยายามให้ความร่วมมือในทีมอย่างระมัดระวังและตั้งใจในการทำงานด้วยความรับผิดชอบ เป็นไปตามรูปแบบในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของ Stott and Walker (อ้างถึงในสุนันทา เลาหนันท์, 2549, หน้า 127-128) ที่ได้เสนอแนะรูปแบบสี่มิติ (Four dimensions) เพื่อเป็นการชี้นำแนวคิดประกอบการเสริมสร้างความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผลการปฏิบัติงานของทีมงาน ที่ ประกอบด้วย

1. บุคคล (Individual) การพัฒนาทีมงานในระดับบุคคล ซึ่งประกอบด้วยการศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจ ความผูกพันที่มีต่องาน ทัศนคติ ความสามารถ และการมีส่วนร่วมของสมาชิก
2. งาน (Task) รายละเอียดของงานที่ส่งผลต่อการพัฒนาทีมงาน ได้แก่ วัตถุประสงค์การกำหนดเป้าหมายและกระบวนการทำงานที่เป็นระบบ
3. ทีมงาน (Team) ทักษะต่างๆที่สัมพันธ์กับการสร้างทีมงาน ทั้งทักษะส่วนบุคคล และทักษะของกลุ่ม ซึ่งประกอบด้วย ภาวะผู้นำ บทบาท การสื่อสาร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะการจูงใจ ความขัดแย้ง การวิเคราะห์ปัญหา การตัดสิน การประชุมของทีมงาน การประสานงาน ความร่วมมือ ความเป็นปึกแผ่นของทีม ค่านิยมและการปฏิบัติตามข้อตกลง
4. องค์การ (Organization) ในการพัฒนาทีมงาน จำเป็นจะต้องปรับปรุงเรื่องต่าง ๆ ขององค์การ ได้แก่ โครงสร้างขององค์การ บรรยากาศในการทำงาน การให้รางวัลตอบแทน วัฒนธรรมขององค์การและการสนับสนุนให้มีการพัฒนาด้านต่างๆอย่างเป็นระบบ

อรรณพ พงษ์วาท (ม.ป.ป.) ให้ทรรศนะว่า “ผู้บริหาร คือ ผู้สร้างผู้ร่วมงานให้เป็นวีรบุรุษ วีรสตรี ด้วยการส่งเสริม สนับสนุน ผลักและดันสมาชิกขององค์การไปข้างหน้าด้วย

คุณลักษณะส่วนตน ที่จะนำมาซึ่งความเป็นเลิศทางการศึกษา" ผู้ศึกษาในฐานะผู้บริหาร กล้ายืนยันได้อย่างไม่เป็นการเข้าข้างตัวเองในการศึกษาครั้งนี้ว่า ได้เห็นการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจนของการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนสารสาสน์วิเทศเชียงใหม่ ที่มีประสิทธิภาพ โดยข้อยืนยันของครู ผู้ให้ข้อมูล นักเรียน ตลอดจนถึงผู้ปกครอง ในส่วนของครู เมื่อมีการทำกิจกรรมใด ๆ ครูจะมีความกระตือรือร้นต่อการปฏิบัติงาน แบบร่วมด้วยช่วยกันในทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ลักษณะการทำงานจะเป็นคู่ขนานระหว่างฝ่ายไทยและฝ่ายต่างประเทศ โดยในทุกสัปดาห์จะมีการประชุม ติดตามผลการปฏิบัติภายในทีมงาน เพื่อร่วมกันเสนอแนวทางแก้ไขปัญหา เมื่อเกิดปัญหา สมาชิกจะแจ้งข้อมูลให้หัวหน้าทีมงานทราบและดำเนินการหาทางเลือกที่ดีที่สุดในการนำไปปฏิบัติ เพื่อให้เกิดปัญหาน้อยที่สุด ในส่วนของนักเรียน จากการที่ทางโรงเรียนในเครือสารสาสน์กำหนดให้ปีการศึกษา 2554 เป็นปีแห่งการสร้างเสริมวินัย ผู้ศึกษามีความเชื่อมั่นว่า ด้วยความร่วมมือร่วมใจกันทุกฝ่ายจะทำให้นักเรียนมีพฤติกรรมที่ดีขึ้น การส่งงาน มารยาท การแต่งกาย การตรงต่อเวลาและพร้อมที่จะพัฒนาตนเองต่อไป และในส่วนของผู้ปกครอง ทางโรงเรียนได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติงานต่างๆ ทั้งด้านวิชาการและด้านกิจกรรม นอกเหนือจากการสนับสนุนนักเรียน ให้เข้าร่วมกิจกรรมของทางโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอแล้ว ผู้ปกครองยังมีบทบาทในการทำกิจกรรมต่าง ๆ เช่น เป็นตัวแทนผู้ปกครองเล่านิทานให้นักเรียนระดับอนุบาล เป็นวิทยากรพิเศษให้ความรู้เกี่ยวกับการรักษาสุขอนามัยให้กับนักเรียนระดับชั้นประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ฯลฯ ส่งผลให้โรงเรียนมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน รวมทั้งการทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปใช้

1.1 เนื่องจากการพัฒนาการทำงานเป็นทีมด้วยการประชุมเชิงปฏิบัติการ สามารถพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ มีคุณภาพ สร้างความร่วมมือในการทำงานให้มีประสิทธิภาพได้จริง จึงควรพิจารณานำไปใช้ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อแก้ปัญหาอันอาจเกิดขึ้นจากความไม่เข้าใจในการทำงาน ในหน่วยงาน / องค์กรอื่น ๆ ได้เช่นกัน

1.2 การประชุมเชิงปฏิบัติการในการพัฒนาบุคลากร ไม่ควรใช้เวลายาวนานเกินไป

1.3 ควรส่งเสริมให้บุคลากรดำเนินการจัดกิจกรรมร่วมกันเป็นทีม มีการสร้างความรู้ความเข้าใจและให้ลงมือปฏิบัติงานเป็นทีม มีการกำกับติดตามการปฏิบัติงานในการทำงานเป็นทีมเป็นอย่างดี

1.4 ควรมีการดำเนินการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมให้มีมีประสิทธิภาพต่อไป

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาค้นคว้าต่อไป

2.1 การนำการประชุมเชิงปฏิบัติการไปใช้ในการพัฒนาบุคลากร ควรใช้การสนทนากลุ่ม (Focus Group) ประกอบกับการสัมภาษณ์ทั่วไป เพื่อจะได้ข้อค้นพบในเชิงลึก

2.2 ควรทำการศึกษาค้นคว้าการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนทวิภาคีร่วมกัน คือโรงเรียนสารสาสน์วิเทศเชียงใหม่และโรงเรียนสารสาสน์วิเทศล้านนา