



ทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครู
ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2

โดย

นางสาวปัทมา สายสอาด

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2551

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครู
ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2

โดย

นางสาวปัทมา สายสะอาด

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2551

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

**COMMUNICATION SKILLS OF ADMINISTRATORS AFFECTING
THE EFFECTIVENESS OF TEACHER'S TEAM WORK IN SCHOOLS UNDER
THE KANCHANABURI EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 2**

**By
Pattama Saysaad**

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree

MASTER OF EDUCATION

Department of Educational Administration

Graduate School

SILPAKORN UNIVERSITY

2008

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง “ทักษะการติดต่อสื่อสาร
ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ” เสนอโดย นางสาวปัทมา สายสอาด เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตั้งกูร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน..... พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตั้งกูร
2. อาจารย์ ดร.ศรียา สุขพานิช
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

...../...../.....

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ประกอบ कुमारักษ์)

...../...../.....

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตั้งกูร)

...../...../.....

..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร.ศรียา สุขพานิช)

...../...../.....

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร)

...../...../.....

47252308 : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คำสำคัญ : การติดต่อสื่อสาร / การทำงานเป็นทีม

ปีพ.ศ. ๒๕๖๓ : ทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2. อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : รศ.ดร.ศิริชัย ชินะดังกูร , อ.ดร.ศรียา สุขพานิช และ ผศ. ว่าที่ พ.ต.ดร.นพดล เจนอักษร. 222 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ (1) ทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 (2) ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 (3) ทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยใช้โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 จำนวน 90 โรงเรียน เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้บริหารและครูจำนวน 360 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับ ทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารตามแนวคิดของคัตลิปและเซ็นเตอร์ (Cutlip and Center) และประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนตามแนวคิดของวูดค็อก (Woodcock) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis)

ผลการวิจัยพบว่า

1. ทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
2. ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
3. ทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารด้านความสม่ำเสมอต่อเนืองกัน ความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและความแจ่มแจ้งของข่าวสารส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2551

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ 1. 2. 3.

47252308 : MAJOR : EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORD : COMMUNICATION / TEAM WORK

PATTAMA SAYSAAD : COMMUNICATION SKILLS OF ADMINISTRATORS AFFECTING THE EFFECTIVENESS OF TEACHER'S TEAM WORK IN SCHOOLS UNDER THE KANCHANABURI EDUCATIONALSERVICE AREA OFFICE 2. THESIS ADVISORS : ASSOC. PROF. SIRICHAJ CHINATANGKUL, Ph.D., SARIYA SUKHABANIJ, Ph.D., AND ASST. PROF. MAJ. NOPADOL CHENAKSARA, RTAR., Ph.D. 222 pp.

The purposes of this research were to identify 1) the communication skills of administrators under the Kanchanaburi Educational Service Area Office 2 , 2) the effectiveness of teacher 's team work in schools under the Kanchanaburi Educational Service Area Office 2 , and 3) the communication skills of administrators affecting the effectiveness of teacher 's team work in schools under the Kanchanaburi Educational Service Area Office 2.The samples were 90 schools. The respondents were school administrators and teachers, 360 respondents in total. The research instrument was an opinionnaire concerning communication skills of administrators based on The Cutlip and Center 's viewpoint and effectiveness of teacher 's team work in schools on The Woodcock 's viewpoint. The statistics employed in data analysis were frequency (f), percentage (%), mean (\bar{x}), standard deviation(S.D.), and stepwise multiple regression analysis.

The findings revealed as follow :

1. The communication skills of administrators under the Kanchanaburi Educational Service Area Office 2, as a whole and as an individual aspect, was at a high level.
2. The effectiveness of teacher's team work in schools under the Kanchanaburi Educational Service Area Office 2, as a whole and as an individual aspect, was at a high level.
3. The communication skills of administrators affected the effectiveness of teacher's team work in schools under the Kanchanaburi Educational Service Area Office 2 in three aspects including : continuity and consistency, being appropriate to the context and clarity of information affected the effectiveness teacher's team work in schools.

Department of Educational Administration Graduate School, Silpakorn University Academic Year 2008

Student's signature

Thesis Advisors' signature 1. 2. 3.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความเมตตาของ รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตั้งกูร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร อาจารย์ ดร.ศรียา สุขพานิช ประธาน และผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ ประธานสอบวิทยานิพนธ์ และ รองศาสตราจารย์ ดร.ประกอบ คุณารักษ์ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ได้ให้คำปรึกษา คำแนะนำ สนับสนุนและช่วยเหลือ ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆจนสำเร็จลุล่วงด้วยดี ผู้วิจัยขอกราบ ขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอกราบขอบพระคุณ นายปกรณ์ ม่วงเจริญ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 นายอำนาจ สุนทรธรรม ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดอินทาราม(โกวิทอินทาราม) นายโชคชัย พิภโต ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดพระแท่นดงรัง นางชาลิณี เจริญฉาย ครูโรงเรียน วัดศรีอพนัน นางปราณี บุญเต็ม ครูโรงเรียนวัดพระแท่นดงรัง ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการ ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการโรงเรียนและครู ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 1 ทุกท่านที่อำนวยความสะดวกในการ ขอทดลองเครื่องมือในการวิจัย ตลอดจนผู้อำนวยการโรงเรียนและครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ทุกท่านที่อำนวยความสะดวกในการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลและให้ ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามอย่างดียิ่ง

ขอกราบขอบพระคุณคุณแม่ พี่ชาย ญาติพี่น้อง ครอบครัวสายสอาด เพื่อนสนิท รุ่นพี่ เพื่อนนักศึกษาปริญญาโท รุ่นที่ 24 มหาวิทยาลัยศิลปากร และเพื่อนร่วมงาน โรงเรียนบ้านหนองรี โรงเรียนวัดห้วยตะเคียน โรงเรียนวัดพระแท่นดงรัง เจ้าหน้าที่ภาควิชาการบริหารการศึกษา รวมทั้ง ทุกท่านที่ให้ความรัก ความเอ็นดู ช่วยเหลือ คอยดูแลและห่วงใย อันเป็นกำลังใจสำคัญในการศึกษา ระดับมหาบัณฑิตด้วยดีเสมอมา ส่งผลให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฎ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญ.....	2
ปัญหาของการวิจัย.....	7
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	11
ข้อคำถามของการวิจัย.....	12
สมมติฐานการวิจัย.....	12
ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย.....	12
ขอบเขตของการวิจัย.....	15
คำนิยามศัพท์เฉพาะ.....	18
2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	19
การติดต่อสื่อสาร.....	19
ความหมายของการสื่อสาร.....	19
องค์ประกอบของการสื่อสาร.....	21
ความสำคัญของการสื่อสาร.....	24
ทักษะในการติดต่อสื่อสาร.....	25
กระบวนการในการติดต่อสื่อสาร.....	32
ประเภทของการติดต่อสื่อสาร.....	34
การติดต่อสื่อสารของทีม.....	39
การทำงานเป็นทีม.....	41
การพัฒนากลุ่มสู่ทีมงาน.....	42
ความหมายของทีม ทีมงาน การทำงานเป็นทีม.....	43
ผลการศึกษาที่สำคัญเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม.....	50

บทที่	หน้า
ประเภทของทีมงาน.....	60
บทบาทของทีมงาน.....	75
ลักษณะและองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม.....	78
หลักการพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพ.....	89
ปัญหาในการสร้างทีมงานและแนวทางแก้ไข.....	100
ทักษะของผู้นำทีมงานที่มีประสิทธิภาพ.....	103
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2.....	106
ประวัติความเป็นมา.....	106
ข้อมูลสภาพทั่วไปของเขตพื้นที่การศึกษา.....	106
การกำหนดยุทธศาสตร์ใหม่.....	108
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	112
งานวิจัยในประเทศ.....	112
งานวิจัยต่างประเทศ.....	118
สรุป.....	124
3 การดำเนินการวิจัย.....	125
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	125
ระเบียบวิธีการวิจัย.....	126
แผนแบบการวิจัย.....	126
ประชากร.....	126
กลุ่มตัวอย่าง.....	126
ตัวแปร.....	127
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	129
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	131
สถิติที่ใช้สำหรับการวิจัย.....	132
สรุป.....	133

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	134
สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	134
ทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กาญจนบุรี เขต 2.....	136
ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การ ศึกษากาญจนบุรี เขต 2.....	141
ทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม ของครูใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2.....	147
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	169
สรุปผลการวิจัย.....	169
อภิปรายผล.....	171
ข้อเสนอแนะ.....	184
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป.....	185
บรรณานุกรม.....	186
ภาคผนวก.....	194
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือ รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจเครื่องมือ.....	195
ภาคผนวก ข หนังสือขอตกลงเครื่องมือ รายชื่อ โรงเรียนทดลองเครื่องมือวิจัย.....	198
ภาคผนวก ค ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัย.....	201
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล. รายชื่อ โรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง	205
ภาคผนวก จ เครื่องมือในการวิจัย.....	211
ประวัติผู้วิจัย.....	222

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	กลุ่มของพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารแบบป้องกันตัวและการติดต่อสื่อสารแบบสนับสนุน.....	37
2	แสดงจำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามขนาด โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรีเขต 2.....	127
3	สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	135
4	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าระดับทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหาร	136
5	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าระดับทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรีเขต 2.....	140
6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าระดับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม.....	141
7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าระดับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรีเขต 2.....	146
8	ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรีเขต 2.....	147
9	การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรีเขต 2 โดยภาพรวม.....	148
10	การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อบทบาทที่สมดุล.....	149
11	การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความชัดเจนของเป้าหมาย.....	150
12	การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเปิดเผยและการเผชิญหน้า.....	151
13	การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน.....	152
14	การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความร่วมมือและความขัดแย้ง.....	153

ตารางที่		หน้า
15	การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารที่ส่งผล ต่อกระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้อง.....	154
16	การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารที่ส่งผล ต่อภาวะผู้นำที่เหมาะสม.....	155
17	การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารที่ส่งผล ต่อการตรวจสอบ ทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ.....	156
18	การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารที่ส่งผล ต่อการพัฒนาตนเอง.....	157
19	การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารที่ส่งผล ต่อสัมพันธภาพระหว่างกลุ่ม.....	158
20	การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารที่ส่งผล ต่อการติดต่อสื่อสารที่ดี.....	159
21	การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารที่ส่งผล ต่อความเชื่อมั่น.....	160
22	การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารที่ส่งผล ต่อความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม.....	161
23	การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารที่ส่งผล ต่อเนื้อหาสาระ.....	162
24	การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารที่ส่งผล ต่อความสม่ำเสมอต่อเนืองกัน.....	163
25	การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารที่ส่งผล ต่อช่องทางการติดต่อสื่อสาร.....	164
26	การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารที่ส่งผล ต่อความสามารถของผู้รับสาร.....	165
27	การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารที่ส่งผล ต่อความแจ่มแจ้งของข่าวสาร.....	166

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่		หน้า
1	ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย.....	14
2	ขอบเขตของการวิจัย.....	17
3	กระบวนการติดต่อสื่อสาร.....	26
4	เครือข่ายการสื่อสารในทีมงาน.....	27
5	ลักษณะของผู้นำตามแนวคิดการบริหารแบบกริด.....	57
6	องค์การและการควบคุมงานเปรียบเทียบการทำงานแบบเป็นทีมและการทำงาน เฉพาะบุคคล.....	65
7	สรุปผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ.....	168

บทที่ 1

บทนำ

การดำเนินชีวิตของมนุษย์หรือสิ่งมีชีวิต การอยู่ร่วมกันในโลก ในประเทศ สังคม ชุมชน องค์กร หรือในครอบครัวนั้น จะเห็นได้ว่าการติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์กันน่าจะเป็นสิ่งหนึ่งที่เกิดขึ้นมาพร้อมกับการดำรงชีวิตของสิ่งมีชีวิต ซึ่งทำให้สิ่งมีชีวิตโดยเฉพาะมนุษย์อยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุขหรือความทุกข์ด้วยความเข้าใจกันหรือความไม่ลงรอยกัน ความสัมพันธ์ การทำงาน ร่วมกิจกรรม ช่วยเหลือกัน ขัดแย้ง ทะเลาะเบาะแว้ง มีปัญหาอันอาจทำให้เกิดเรื่อง ที่ไม่พึงประสงค์ได้เช่นกัน จากการติดต่อสื่อสาร หรืออาจจะกล่าวได้ว่าการติดต่อสื่อสารนั้นเป็นเครื่องมือที่มนุษย์หรือสิ่งมีชีวิตใช้อยู่ร่วมกัน พึ่งพาอาศัยกันในสังคมแหล่ง ถิ่นฐานที่อยู่ หรือประโยชน์อื่น ๆ อีกมากมายที่บังเกิดขึ้น โดยการติดต่อสื่อสารของสิ่งมีชีวิตแต่ละชนิดซึ่งแตกต่างกันไปตามสภาพแวดล้อม การดำรงชีวิตที่เป็นอยู่ดั้งเดิมหรือตามสภาวะการณ์ ในชีวิตประจำวันของคนเรานั้น จะสังเกตได้ว่าเมื่อเราลืมตาตื่นขึ้นมาเป็นลำดับแรก ลำดับต่อไปก็เป็นกิจกรรมต่าง ๆ ที่มาจากการติดต่อสื่อสารแทบทั้งสิ้น ฉะนั้นการติดต่อสื่อสารเป็นเรื่องสำคัญและมีความจำเป็นสำหรับมนุษย์ ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน การติดต่อสื่อสารจะก่อให้เกิดประโยชน์ ด้วยกระบวนการในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างมนุษย์ภายใต้สิ่งแวดล้อม ซึ่งสามารถเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพการณ์แต่ละยุค แต่ละสมัย แต่ละสถานที่ และแต่ละสถานการณ์ การบริหารกิจการใด ๆ ที่เกี่ยวกับสาธารณะในยุคโลกาภิวัตน์ มีความจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารมืออาชีพ จึงจะทำให้ธุรกิจต่างๆเหล่านั้นดำเนินการไปด้วยดีและบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ทั้งนี้เพราะการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นไปอย่างรวดเร็ว อย่างไรก็ตาม และกระทบกระเทือนไปทุกประเทศทั่วโลกรวมทั้งด้านการจัดการศึกษาก็เช่นเดียวกัน ซึ่งมีความจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ จึงจะทำให้การบริหารและการจัดการศึกษาประสบความสำเร็จและเป็นไปตามแนวทางที่พึงประสงค์ ซึ่งงานการศึกษานั้นมีความสำคัญยิ่ง เพราะเป็นการพัฒนาคน ประเทศจะยืนหยัดอยู่ได้ด้วยความมั่นคงเข้มแข็งมีศักยภาพในการแข่งขันระดับนานาชาติได้ ขึ้นอยู่กับคุณภาพการศึกษาที่เข้มแข็งและคุณภาพของคน ซึ่งทุกคนมีส่วนร่วมในการวางรากฐานอันจะส่งผลให้ประเทศชาติเจริญรุ่งเรืองอย่างยั่งยืนใน

อนาคต¹ นั่นก็หมายถึงว่าการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพเป็นส่วนหนึ่งที่จะก่อให้เกิดคุณภาพและผลงานที่พึงประสงค์ขององค์กร

ความเป็นมาและความสำคัญ

การเปลี่ยนแปลงในด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีเป็นไปอย่างรวดเร็ว และตลอดเวลา ซึ่งก่อให้เกิดความสับสนวุ่นวายและปัญหาอย่างไม่มีสิ้นสุด จำเป็นต้องอาศัยผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ความรู้ ความสามารถ และมีคุณธรรมในการดำเนินการ จึงจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามความมุ่งหมายที่คาดไว้แม้ว่าการศึกษาของไทยจะได้เริ่มเป็นจริงเป็นจัง และกว้างขวางขึ้นมาเป็นเวลานานพอสมควร และได้รับการพัฒนาและปรับปรุงแก้ไขมาตลอด แต่ยังมีปัญหาอุปสรรคในการจัดการศึกษา และการบริหารการศึกษาหลายประการ กล่าวคือ คุณภาพการจัดการศึกษายังไม่เป็นที่น่าพอใจ ที่พอจะสู้ประเทศอื่นในเวทีโลกได้ จากการสัมมนา “ปฏิรูปการศึกษา: วาระแห่งชาติ” เมื่อเดือน มีนาคม 2544 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ได้เสนอวิกฤตการศึกษาไทย: วิกฤตสังคมพอสรุปได้ดังนี้ วิกฤตด้านการศึกษาในปัจจุบันประเทศไทยกำลังเผชิญปัญหาและวิกฤตการณ์ทางการศึกษาที่จะต้องดำเนินการอย่างเร่งด่วนอย่างน้อยใน 5 ประเด็นหลัก ได้แก่¹⁾ ด้านโอกาสและการเข้ารับการศึกษา รายงานประจำปี Human Development Report 2000 ของ UNDP ได้แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า ในปี 2540 คนไทยได้รับบริการการศึกษาในอัตราที่ต่ำกว่าประเทศเพื่อนบ้าน แต่คนไทยได้รับการศึกษาในระดับต่างๆ กันรวมเพียงร้อยละ 61 นอกจากนี้การสำรวจของสำนักงานสถิติแห่งชาติ เมื่อเดือนพฤษภาคม 2542 พบว่า ประชากรไทยอายุ 13 ปีขึ้นไปจำนวนทั้งสิ้น 48 ล้านคน มีผู้ได้รับการศึกษาในระดับประถมศึกษาและต่ำกว่าประถมศึกษา ถึงร้อยละ 68 ในขณะที่มีผู้ได้รับการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นเพียง ร้อยละ 14 มัธยมศึกษาตอนปลาย ร้อยละ 10 และระดับอุดมศึกษาเพียง ร้อยละ 6 โดยเป็นผู้จบฝึกหัดครูและอื่นๆ ร้อยละ 2 ซึ่งชี้ให้เห็นว่าคนไทยจำนวนมากขาดโอกาสในการเข้ารับการศึกษาเพื่อพัฒนาศักยภาพตนเองและสังคมให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้²⁾ ด้านคุณภาพการศึกษาจากการประเมินโดยกรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ เมื่อปี 2540 พบว่านักเรียนมัธยมศึกษาปีที่ 3 ทั่วประเทศ ได้คะแนนเฉลี่ยจากการทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำกว่าร้อยละ 50 ของคะแนนเต็มถึง 4 วิชา มีเพียงวิชาเดียวเท่านั้นที่นักเรียนสอบได้เกินร้อยละ 50 และในทำนองเดียวกัน นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ก็สอบได้คะแนนเกินร้อยละ 50 เพียงวิชาเดียว จากที่สอบทั้งหมด 8 วิชา การประเมินการศึกษาในระดับนานาชาติ มีข้อมูลชี้ชัดว่าการศึกษาไทยมีคุณภาพต่ำกว่าหลายประเทศ

¹ กองเทพ เกือบพณิชกุล และปริญญา อธิราชพงศ์, การปฏิรูปการศึกษาไทย, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์บริษัทสหธรรมิก จำกัด, 2545), 4.

ในแถบเอเชีย เพื่อให้เกิดความกระจ่างชัดในศักยภาพการศึกษาไทย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติได้ศึกษาผลการแข่งขันโอลิมปิกวิชาการ ซึ่งจัดโดย UNESCO ย้อนหลังไปเป็นเวลา 5 ปี (พ.ศ.2539-2543) ใน 5 วิชา ได้แก่ คณิตศาสตร์ ฟิสิกส์ ชีววิทยา เคมี และคอมพิวเตอร์มาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับประเทศต่างๆ ในเอเชีย ได้แก่ จีน เกาหลี เวียดนาม และสิงคโปร์ ผลการวิเคราะห์บ่งชี้อย่างชัดเจนว่า ศักยภาพทางการศึกษาของเด็กไทยดีอกว่าทุกประเทศมาอย่างต่อเนื่อง ยกเว้นปี 2543 เท่านั้นที่นักเรียนไทยได้คะแนนสูงกว่าประเทศสิงคโปร์เพราะสิงคโปร์ทำคะแนนได้ต่ำลง ในจำนวน 64 ประเทศที่เข้าร่วมแข่งขันโอลิมปิกวิชาการ ปี พ.ศ.2543 นั้น ปรากฏว่า ประเทศเวียดนามที่ตกอยู่ในภาวะสงครามมาอย่างยาวนาน มีผลการสอบในวิชาคณิตศาสตร์อยู่ในอันดับที่ 5 ของโลก ในขณะที่ประเทศไทยซึ่งอยู่ในสถานการณ์ปกติและมีความอุดมสมบูรณ์กลับอยู่ในอันดับที่ 30 3) ด้านความเสมอภาคในสิทธิทางการศึกษาความเหลื่อมล้ำในสิทธิและโอกาสทางการศึกษาของเด็กและเยาวชนที่อยู่ในครอบครัวที่มีฐานะทางเศรษฐกิจ สังคม ถิ่นที่อยู่ต่างกัน มีช่องว่างห่างกันเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะเด็กพิการ ข้อมูลในปี 2543 ชี้ว่าผู้พิการในวัยเรียนมีโอกาสได้รับการศึกษาเพียงร้อยละ 15.7 เท่านั้น ในขณะที่ประชากรในวัยเรียนที่เป็นคนปกติมีโอกาสได้เข้ารับการศึกษามากกว่าร้อยละ 90 นอกจากนี้ยังมีกลุ่มด้อยโอกาสกลุ่มอื่น อีก 4) ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ข้อมูลในปี พ.ศ.2543 จากรายงานของ IMD (International Institute for Management Development) พบว่า ประเทศไทยมีคอมพิวเตอร์เฉลี่ย 40 เครื่องต่อประชากร 1,000 คน และประชากรสามารถเข้าถึงเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเพียงร้อยละ 2 มีโทรศัพท์พื้นฐาน 125 คู่สายโทรศัพท์เคลื่อนที่ 41 เครื่องต่อประชากร 1,000 คน 5) ความสามารถในการแข่งขันด้านอื่น ๆ เมื่อพิจารณาความสามารถในการแข่งขันของคนไทยกับนานาประเทศ จากรายงานของ IMD ซึ่งเป็นสถาบันที่ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่มีชื่อเสียงระดับนานาชาติ ได้เสนอรายงานเปรียบเทียบอันดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศต่างๆ รวม 43 ประเทศ ได้ชี้ให้เห็นขีดความสามารถในการแข่งขันของคนไทยว่ายังดีอกว่านานาประเทศ ซึ่งในช่วง พ.ศ.2540-2543 ประเทศไทยยังคงอยู่ในอันดับที่ต่ำกว่าประเทศเพื่อนบ้านเป็นอย่างมาก โดยอยู่ในอันดับที่ 30 ขึ้นไปมาโดยตลอด วิกฤตทางด้านสังคม เป็นผลสืบเนื่องมาจากวิกฤตการศึกษาของชาติ เพราะทศวรรษที่ผ่านมาสังคมไทยเกิดความตกต่ำในทุกๆ ด้านอย่างรวดเร็ว ซึ่งความตกต่ำดังกล่าวเป็นที่ประจักษ์และสร้างความวิตกกังวลแก่สังคมไทยอย่างต่อเนื่องตลอดมา วิกฤตทางด้านสังคมที่เป็นประเด็นรุนแรงเกี่ยวเนื่องกับความอยู่รอดของชาติในเวลานี้มี 2 ประเด็นหลักใหญ่ๆ ได้แก่ 1) วิกฤตด้านคุณธรรม จริยธรรมในสถานการณ์ปัจจุบัน คุณธรรม จริยธรรม ซึ่งเคยเป็นสำนึกร่วมกันของคนในชาติและเป็นจุดแข็งของสังคมไทยมาตั้งแต่อดีตกาลที่ทำให้สังคมไทยเป็นสังคมแห่งสันติสุขสามารถนำพาประเทศให้อยู่รอดมาจนถึงปัจจุบันนั้น ณ วันนี้ คุณธรรมจริยธรรมของคนในสังคม

ตกต่ำลงอย่างเห็นได้ชัด ผู้นำและคนในสังคมเกือบทุกส่วนละทิ้งจิตวิญญาณไทย หันมาเน้นค่านิยมบริโภคนิยมและวัตถุนิยมจนก่อให้เกิดปัญหาต่อไปนี้ เช่นการทุจริต ประพฤติมิชอบทั้งในภาครัฐและเอกชน ซึ่งบริษัทที่ปรึกษาความเสี่ยงทางเศรษฐกิจการเมืองหรือเฟิร์ก จัดทำรายงานปี พ.ศ.2544 ระบุว่าประเทศไทยมีปัญหาคอรัปชั่นอยู่ในลำดับที่ 5 ของประเทศในเอเชีย การประพฤติผิดทางศีลธรรม ความไม่มีคุณธรรม จริยธรรมในการปกครองและในการดำรงชีวิต สังคมของความเห็นแก่ตัว เหยียบย่ำ เอารัดเอาเปรียบผู้ด้อยโอกาส การขาดความรับผิดชอบต่ออนาคตของแผ่นดิน วิกฤตด้านศิลปวัฒนธรรม และภูมิปัญญาไทย ค่านิยมและรสนิยมในการเสพย์/บริโภคสิ่งของจากต่างชาติ และการเปิดรับศิลปวัฒนธรรม และภูมิปัญญาจากต่างชาติโดยขาดการคัดสรร กลั่นกรอง ให้เข้ามามีบทบาทสำคัญในสังคมและในวิถีชีวิตของคนไทย ทำให้คนไทยละทิ้งคุณค่าที่ฝังามในเรื่องศิลปะไทย วัฒนธรรมไทย ภูมิปัญญาไทย การหันไปชื่นชอบศิลปวัฒนธรรม และภูมิปัญญาจากต่างประเทศทำให้ศิลปะไทย วัฒนธรรมไทย และภูมิปัญญาไทยขาดการส่งเสริม สนับสนุน และขาดการยอมรับ วิกฤตดังกล่าวมีส่วนสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกับวิกฤตด้านการศึกษา ที่จะทำให้สังคมล่มสลายในที่สุด ทางรอดของวิกฤตการศึกษาไทย :จากรัฐธรรมนูญสู่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติในช่วงระยะ 5 ปีที่ผ่านมา ประเทศไทยได้มีความพยายามที่จะแก้ไขปัญหามาหลายครั้ง ด้วยการปฏิรูปการศึกษาหลายครั้ง แต่ไม่ประสบความสำเร็จ สาเหตุสำคัญประการหนึ่ง เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงรัฐบาลบ่อยครั้ง ทำให้นโยบายขาดความต่อเนื่องสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ในฐานะหน่วยงานด้านนโยบายการศึกษาของชาติได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการปฏิรูปการศึกษาของต่างประเทศ พบว่าปัจจัยความสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษาในประเทศเหล่านี้ ได้แก่ 1) การเน้นที่คุณภาพของผู้เรียน 2) การจัดทำกฎหมายรองรับการปฏิรูปการศึกษา 3)การที่ผู้นำประเทศมีบทบาทอย่างสำคัญในการปฏิรูปการศึกษาอย่างจริงจัง และต่อเนื่อง 4) การมีส่วนร่วมของประชาชนทั้งประเทศ การปฏิรูปการศึกษาตามแนวทางและสาระสำคัญใน พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 จะประสบความสำเร็จ ย่อมต้องอาศัยองค์กรและบุคคลหลายฝ่าย โดยเฉพาะองค์กรปฏิบัติได้แก่ สถานศึกษาระดับต่างๆ ซึ่งย่อมต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ คุณธรรม จริยธรรม ตลอดจนการปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพเป็นอย่างดี องค์กรประกอบหลักเบื้องต้นที่สำคัญอย่างหนึ่งของบุคลากรทางการศึกษา ก็คือ เจตคติที่ดี การให้ความสำคัญและการยอมรับในสาระสำคัญที่กำหนดไว้ ซึ่งจะนำไปสู่การปฏิบัติอย่างแท้จริงต่อไป โดยปฏิรูปทั้งกระบวนการเรียนรู้และโครงสร้างระบบบริหารการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนควรพัฒนาตนเองมากในเรื่อง แนวปฏิบัติในการบริหารแบบกระจายอำนาจ การจัดการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การสร้างหลักสูตรท้องถิ่น การเป็นผู้นำที่ดี และการจัดทำงบประมาณ การปรับเปลี่ยนและเสริมสร้างวัฒนธรรมการบริหารโรงเรียน การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้เป็นมืออาชีพอย่างแท้จริง

โดยการกำหนดหลักเกณฑ์ เกณฑ์มาตรฐานและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการกระจายอำนาจการบริหาร การสร้างหลักสูตรการฝึกอบรม โดยเน้นการศึกษาอบรมด้วยตนเอง²

ด้วยการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีเป็นไปอย่างรวดเร็วและ ปราศจากพรมแดนขวางกั้น ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องจัดการศึกษาตาม พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 โดยอาศัยการบริหารจัดการที่เป็นระบบแบบแผนที่ดี อาชีพการบริหารโรงเรียนถือว่าเป็น “วิชาชีพชั้นสูง” (professional) ซึ่งต้องมีลักษณะเฉพาะตน, มีความอิสระในการให้บริการ, ใช้วิธี แห่งปัญญาศึกษา, มีการศึกษาปรกติสูงพอ, มีองค์กรวิชาชีพตรวจสอบ และมีจรรยาบรรณแห่ง วิชาชีพโดยเฉพาะ ความต่อเนื่องการพัฒนาตนเองเป็นสิ่งจำเป็นและจะต้องมีการตรวจสอบและ ประเมิน โดยองค์กรที่ตั้งขึ้นเป็นระยะ ๆ การกำหนดให้มีเกณฑ์มาตรฐาน เพื่อประเมินภายนอก ตรวจสอบอยู่เสมอ ซึ่งจะเป็นไปได้ดี เมื่อผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถ และมีคุณธรรม จริยธรรม ที่ดี ลักษณะของการบริหารโรงเรียน จะมีอิสระ คล่องตัวในการดำเนินการสูงซึ่งจะต้องควบคู่ไปกับ ความรู้ที่รับผิดชอบ (accountability) และจรรยาบรรณของผู้บริหารมากจึงจะประสบความสำเร็จ³ นอกจากนี้ยังมีการเลือกสรรและกลั่นกรองคุณสมบัติและเกณฑ์มาตรฐานอื่นเป็นอย่างดีผู้ที่เข้าสู่ วิชาชีพการบริหารการศึกษาจึงเหมาะสมกับการเป็นผู้บริหารการศึกษามีอาชีพอย่างแท้จริง⁴ เมื่อ เดือนตุลาคม 2543 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ได้เสนอลักษณะ ผู้บริหาร สถานศึกษาดั้งเดิม โดยมุ่งเน้นการส่งเสริมงานด้านวิชาการเป็นหลักสำคัญ อันจะก่อให้เกิด ความสำเร็จในการปฏิรูปการเรียนรู้และการปฏิรูปการศึกษาโดยรวม มีการประสานงาน และสร้าง ความสัมพันธ์อันดีกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียน เพื่อสร้างเครือข่าย ผู้สนับสนุนทรัพยากรต่างๆ ได้แก่ ทรัพยากร งบประมาณ ทรัพยากรบุคคล อาทิ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้มี ความรู้และประสบการณ์พิเศษที่โรงเรียนต้องการให้มาช่วยพัฒนาโรงเรียน ทรัพยากรด้านการเรียน การสอนและกิจกรรมต่างๆ การส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากร ในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง โดย การส่งเสริมให้ครูเข้ารับการศึกษาอบรม เข้าร่วมประชุมสัมมนา และไปทัศนศึกษา เพื่อเพิ่มพูนความรู้ และประสบการณ์ให้ทันต่อสถานการณ์ความเจริญก้าวหน้าและความเปลี่ยนแปลงของโลก สามารถ นำมาประยุกต์และปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนให้ดีขึ้น ความเป็นผู้นำที่เข้มแข็ง โดยเฉพาะ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งหมายถึง สามารถชักนำหรือสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดการ

²สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ,สำนักงานนโยบาย แผน และมาตรฐานการศึกษา ศาสนาและ วัฒนธรรม, รายงานการวิจัย เรื่อง สภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาใน ประเทศไทย, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ: หจก. วิ.ที.ซี. คอมมิวนิเคชั่น,2545), 12-17.

³ เรื่องเดียวกัน ,ฉ-ช.

⁴ เรื่องเดียวกัน ,63-67.

เปลี่ยนแปลง การปฏิบัติงานทางการศึกษา ให้เป็นไปตามเป้าหมาย เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มีเป้าหมายทางการศึกษา มีการวางแผนการทำงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถ มีทักษะการบริหารที่ดีเยี่ยม มีการประเมินการทำงานอย่างครบวงจร มีประสบการณ์ด้านการบริหารเป็นอย่างดี และมีความตั้งใจจริง ในการบริหารงานโรงเรียนด้วยความเชี่ยวชาญในวิชาชีพของตน สามารถปฏิบัติงานในรูปแบบของการตัดสินใจอย่างมีส่วนร่วม โดยมุ่งเน้นประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน นอกจากนี้ยังต้องส่งเสริมให้พ่อแม่ผู้ปกครอง และชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน และคุณลักษณะส่วนบุคคล ก็ควรเป็นแบบอย่างที่ดีของบุคลากรในโรงเรียน มีบุคลิกภาพที่ดี มีปฏิภาณไหวพริบดี มีการตัดสินใจและแก้ปัญหาได้ดี มีมนุษยสัมพันธ์ มีความรับผิดชอบ มีใจเปิดกว้างพร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความซื่อสัตย์สุจริต ยุติธรรม มีคุณธรรม จริยธรรม มีความอดุสาหะ วิริยะ อดทน มีความเสียสละ มีความสม่ำเสมอมั่นคง มีความเชื่อมั่น ในตนเอง มีความสามารถในการสื่อสาร มีความกล้าในการพูดและการปฏิบัติ มีความตื่นตัวอยู่เสมอ มีสุขภาพดีเป็นผู้ประสานงานที่ดี เป็นนักพัฒนาและนักบริการสังคม รู้จักพัฒนาตนเองและสังคม มีความเป็นประชาธิปไตย มีความรักในสถาบันของชาติ และอนุรักษศาสตร์ ศิลปะ วัฒนธรรม ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม สามารถใช้รูปแบบภาวะผู้นำในการนำบุคลากรในโรงเรียน และสถานการณ์ต่างๆ เพื่อสร้างและมีพันธะสัญญาต่อวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนเพื่อประสิทธิภาพของโรงเรียน ริเริ่มและจัดการการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้แล้ว จัดลำดับความสำคัญของงาน ของแผน และขององค์กร ควบคุมและประสานการปฏิบัติงานของบุคลากร สร้าง สนับสนุนและทำงานร่วมกับทีมงานให้มีผลงานสูง ทำงานในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน มอบหมายความรับผิดชอบ มอบหมายงาน และติดตามการปฏิบัติงานเพื่อให้งานทุกส่วนดำเนินการไปด้วยดี⁵

อนึ่ง การบริหาร โรงเรียนก็เช่นกัน ยังต้องมีการติดต่อสื่อสารเป็นตัวกลางการเชื่อมโยงระหว่างบุคคลต่างๆ โดยเฉพาะการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารและครูในโรงเรียนให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ดังทีมงานเดียวกัน และผู้บริหารทั้งหลายก็เป็นศูนย์กลางการติดต่อสื่อสาร เป็นแหล่งรวบรวมข่าวสารข้อมูลจากที่ต่าง ๆ เป็นสื่อ นำความต้องการ ความคิด ความรู้สึก นำไปสู่การถ่ายทอดความเข้าใจการประสานงานดำเนินไปด้วยความสอดคล้องตรงวัตถุประสงค์ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม อันนำมาสู่การบริหารโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ การติดต่อสื่อสารจึงเป็นศิลปะที่สำคัญอย่างหนึ่งของนักบริหารทุกคน ทั้งการวางแผน การกำหนดนโยบาย การดำเนินงาน การควบคุม กำกับ ติดตาม ประเมินผล ประกอบกับการบริหารนั้นต้อง

⁵ เรื่องเดียวกัน ,76-78.

อาศัยความร่วมมือจากบุคคลหลายฝ่ายเมื่อมีการติดต่อสื่อสารที่ีจะช่วยให้อำนาจการวินิจฉัยสั่งการ ความคิดเห็น ความเข้าใจตรงกัน การสื่อสารไปยังบุคคลในโรงเรียนหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องได้รับรู้ ด้วยความถูกต้องชัดเจน รวดเร็วทันเวลา ทันเหตุการณ์ สามารถปฏิบัติงานได้ด้วยความราบเรียบ และบรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จากมาตรฐานการศึกษาชาติ อุดมการณ์สำคัญของการจัดการศึกษา คือ การจัดให้มีการศึกษาตลอดชีวิตและการสร้างสังคมไทย ให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ พัฒนาความรู้ความสามารถ เพื่อการทำงานที่มีคุณภาพ ประกอบกับการประเมินคุณภาพภายนอกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานได้นำมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานมา กำหนดที่เกี่ยวข้องกัน คือมาตรฐาน ที่ 11 ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม มีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการศึกษา ตัวบ่งชี้ที่ 2 กำหนดว่า ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีวิสัยทัศน์ และเป็นผู้นำทางวิชาการ ตัวบ่งชี้ที่ 3 มีความสามารถในการบริหารจัดการ และเกณฑ์การพิจารณาว่าผู้บริหารมีวิธีการกระตุ้นให้ทุกคนร่วมกันพัฒนาคุณภาพการศึกษามาตรฐานที่ 12 สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้าง ระบบการบริหารงานและพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบ ครบวงจร ตัวบ่งชี้ที่ 1 กำหนดให้มีการจัดองค์กร โครงสร้างและระบบการบริหารงานที่มีความ คล่องตัวสูงและปรับเปลี่ยนได้เหมาะสมตามสถานการณ์ ตัวบ่งชี้ที่ 2 มีการจัดการข้อมูลสารสนเทศ อย่างเป็นระบบครอบคลุมและทันต่อการใช้งาน เกณฑ์การพิจารณาว่าผู้บริหารต้องการวางระบบ มี แผนภูมิการจัดองค์กร มีโครงสร้าง คำสั่งมอบหมายงานและผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน มีคณะกรรมการ มีระบบข้อมูลสารสนเทศ มีการประชุม การชี้แจง รายงานประจำปี รายงานประเมินตนเองและ เผยแพร่ต่อสาธารณชน⁶ ดังนั้นผู้บริหารในยุคปัจจุบันต้องปฏิรูปตนเอง มีวิสัยทัศน์ ปรับกระบวนการ ทัศนในการทำงาน ใช้และส่งเสริมเทคโนโลยีที่ทันสมัย เผยแพร่ความรู้ ข่าวสาร ทันเหตุการณ์ มี การพัฒนาการติดต่อสื่อสารที่สะดวก รวดเร็วและถูกต้อง ต่อจากนั้นริเริ่มปฏิรูปครูภายในโรงเรียน ให้มีการทำงานเป็นทีมให้เป็น โดยมีผลงานเป็นที่ปรากฏ เป็นที่ยอมรับของสาธารณชน เพื่อสร้าง ความเชื่อมั่นให้กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ในการเข้าร่วมการบริหารโรงเรียนอย่างจริงจัง เพื่อวางแผน ปรับปรุงพัฒนาการทำงานเป็นทีม อันส่งผลต่อประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของโรงเรียนต่อไป

ปัญหาของการวิจัย

จากการปฏิรูปการศึกษาจะประสบความสำเร็จย่อมต้องอาศัยปัจจัยหลักหลายอย่าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจัยในระดับปฏิบัติ คือ สถานศึกษา ซึ่งมีผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการ

⁶ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(องค์การมหาชน), มาตรฐาน ตัวบ่งชี้และ เกณฑ์การพิจารณา เพื่อการประเมินคุณภาพภายนอกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน รอบที่ 2(พ.ศ.2549-2553) (กรุงเทพฯ:2549), 37-40.

ศึกษาอื่น รวมทั้งทรัพยากรที่จำเป็น ผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทและเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งต่อการจัดการศึกษาเพื่อบรรลุจุดหมายของการศึกษา ผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับงานวิชาการและมีเวลาอยู่ดูแลโรงเรียนมาก จะเป็นโรงเรียนที่จัดการศึกษาได้ดี ซึ่งจำเป็นต้องมีศักยภาพ สมรรถภาพ และคุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีความรู้ ความสามารถ และคุณธรรมจริยธรรมเพื่อจัดดำเนินการให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายและจุดมุ่งหมายของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน วัตถุประสงค์การศึกษาหรือคุณภาพนักเรียนที่เกิดขึ้นของโรงเรียนเป็นหลัก ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นมืออาชีพและเป็นผู้นำทางวิชาการ ซึ่งจำเป็นต้องมีสมรรถภาพทั้งความรู้ ทักษะ และมีคุณธรรมจริยธรรม ตลอดทั้งจรรยาบรรณวิชาชีพ จึงจะนำไปสู่ความสำเร็จอย่างแท้จริง⁷ จากปัญหาวิกฤติการบริหารการศึกษาและการจัดการศึกษายังรวมศูนย์อำนาจไว้ส่วนกลาง กอปรทั้งขาดเอกภาพ ทั้งด้านนโยบายและมาตรฐาน การขาดประสิทธิภาพของการประกันคุณภาพการศึกษา การมีส่วนร่วมของประชาชน การพัฒนานโยบายอย่างต่อเนื่อง ความเชื่อมโยงกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและเอกชน นอกจากนี้ปัญหาและอุปสรรคดังกล่าว ประเทศไทยในปัจจุบันยังประสบวิกฤตการศึกษา หลายประการ ได้แก่ วิกฤตด้านโอกาสและการเข้ารับการศึกษา วิกฤตด้านคุณภาพการศึกษา วิกฤตด้านการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศการแก้ปัญหาวิกฤตดังกล่าว จำต้องอาศัยปัจจัยแห่งความสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษาโดย การเน้นที่คุณภาพผู้เรียน การที่ผู้นำประเทศมีบทบาทสำคัญในการปฏิรูปการศึกษาอย่างจริงจังและต่อเนื่อง การมีส่วนร่วมของประชาชนทั้งประเทศ และการจัดทำกฎหมายรองรับการปฏิรูปการศึกษา

ในการปฏิรูปการศึกษาจำเป็นต้องปรับวิธีคิดในการจัดการศึกษา ปรับโครงสร้างการจัดการศึกษา ปรับรูปแบบวิธีการเรียนรู้ ปรับปรุงคุณภาพครู ผู้บริหาร และบุคลากรทางการศึกษาอื่น จัดให้มีอุปกรณ์และเทคโนโลยีการศึกษาที่เหมาะสมและเพียงพอ ทั้งนี้จะต้องให้ความสำคัญในการปฏิรูปด้านต่าง ๆ ให้ถึงผู้เรียนอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม มีระบบการบริหารทรัพยากรที่มีความคล่องตัวอย่างมีประสิทธิภาพตรวจสอบได้ ในเดือนพฤษภาคม พ.ศ.2544 สำนักงานปฏิรูปการศึกษา ได้สรุปผลที่คาดว่าจะได้รับจากการปฏิรูปการศึกษา เพื่อนำไปสู่การพัฒนาที่ชัดเจนในสังคมไทยอย่างน้อย 9 ประการดังนี้ 1) จะเพิ่มคุณภาพของคนไทย เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศ 2) จะทำให้เกิดความเสมอภาคและสิทธิทางการศึกษา 3) จะทำให้สังคมเกิดศรัทธาต่อความสามารถของครูและบุคลากรทางการศึกษา 4) จะเพิ่มความเข้มแข็งให้สถานศึกษา ซึ่งเป็นกลไกหลักของความเปลี่ยนแปลง 5) จะทำให้เกิดการกระจายอำนาจในการบริหารการศึกษาสู่เขต

⁷ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักนโยบาย แผน และมาตรฐานการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม, รายงานการวิจัย เรื่อง สภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย , 4-8.

พื้นที่การศึกษาสถานศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 6) จะทำให้เกิดการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการศึกษา ตามหลักการคนทั้งมวลเพื่อการศึกษา (all for education) 7) จะทำให้เกิดเอกภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของระบบการบริหารการศึกษา 8) จะทำให้ชุมชนเข้มแข็งและสังคมก้าวหน้า 9) จะส่งผลให้เกิดการพัฒนาทางการเมืองและจะส่งผลให้กระบวนการปฏิรูปทางการเมืองสัมฤทธิ์ผลได้ แนวทางในการปฏิรูป ความรวดเร็วในการเปลี่ยนแปลงในด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ก่อให้เกิดความสลับซับซ้อนและปัญหาอย่างไม่มีที่สิ้นสุด องค์กรจะประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่คาดหมายไว้ นั้นหมายถึงการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่นที่มีความรู้ความเข้าใจและสามารถดำเนินการตามแนวทางจัดการศึกษาได้เป็นอย่างดี ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นผู้นำการปฏิรูปที่มีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาครั้งนี้ ทำให้รู้ถึงสภาพ ปัญหา และความต้องการของโรงเรียน โดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งมีบทบาทสำคัญที่สุดในการจัดการศึกษา ความสำเร็จหรือการบรรลุจุดมุ่งหมายของการศึกษาตามที่กำหนดไว้ใน พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 โดยเฉพาะแนวโน้มที่เป็นอยู่ ผู้บริหารการศึกษาระดับเหนือขึ้นไปกำกับ ติดตาม หรือมีอำนาจในการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนได้ไม่มากนัก ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกลมีความรู้ความสามารถ และคุณธรรม จริยธรรมเป็นที่ยอมรับ กอปรทั้งมีความฉลาดทั้งทางสติปัญญาทางอารมณ์ และความฉลาดทางคุณธรรม รวมทั้งปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ ผู้บริหารโรงเรียนจึงจะนำไปสู่ความมีสัมฤทธิ์ผลทางการศึกษา ซึ่งถ้ามีผู้บริหารโรงเรียนตามลักษณะดังกล่าวช่วยอำนวยการกระหนกระเทือนต่อการบริหารและการจัดการศึกษาของโรงเรียนมาก การปฏิรูปการศึกษาก็คงจะประสบความสำเร็จยาก⁸ เหตุผลบางประการที่ทำงานล้มเหลว เนื่องจากหลายทีมไม่มีความสมดุล เพราะสมาชิกในทีมมีวิธีการมองโลกที่เหมือนกัน คือ ทุกคนอยู่ในส่วนเดียวกันของการจัดการ ทีมงานทำให้พวกเขาพลาดโอกาสและประสบความสำเร็จต่ำกว่าจากความคิดของกลุ่มหลายทีมล้มเหลว เนื่องจากขาดผู้ติดต่อสื่อสารและประสานงานที่ดี หรือแม้แต่ในทีมที่สมดุลก็อาจจะผิดพลาด ถ้าไม่ได้นำทักษะการติดต่อสื่อสาร การประสานงานไปใช้ ผู้บริหารซึ่งเป็นประธานในที่ประชุมจะต้องทำหน้าที่สื่อสาร และประสานงาน ควบคุมพวกที่ชอบแสดงออกให้ได้และชักจูงให้พวกเก็บตัวมีส่วนร่วม ถ้าหากสามารถเห็นเอาความเห็นจากสมาชิกทุกคนในทีมแล้ว ทุก ๆ คนจะรู้สึกว่าคุณมีคุณค่าและจะเกิดการตัดสินใจที่ดีขึ้นและการประชุมที่สร้างสรรค์มีคุณค่ามาก แต่ต้องเกิดผลงานและในฐานะผู้บริหารที่เป็นนักติดต่อสื่อสาร ประสานงานจะต้องทำให้แน่ใจว่า ผลงานต้องเกิดขึ้น

⁸เรื่องเดียวกัน, 136.

และจำไว้ว่าผลงานคือ สิ่งสำคัญ และจงเอาใจใส่ต่อกระบวนการต่าง ๆ ของทีม⁹ สอดคล้องกับการวิจัยและพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณาจารย์สำหรับการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาชีพครูโดยใช้การวิจัยเป็นฐาน ได้สรุปไว้ว่าสมรรถนะทางวิชาชีพครูมีดัชนีบ่งชี้ที่สำคัญยิ่งในการจัดการเรียนการสอนของครูให้มีประสิทธิภาพตามแนวปฏิรูปการเรียนรู้ในหมวด 4 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และมาตรา 52 กำหนดให้กระทรวงส่งเสริมให้มีระบบ กระบวนการผลิต การพัฒนาครูฯ ให้สามารถใช้ศักยภาพแห่งตนในการพัฒนากระบวนการเรียนการสอนอย่างมีคุณภาพ ตลอดจนสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่องด้วยชุดเรียนรู้ด้วยตนเอง ตามรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาชีพครูและการวิจัย(พสว.) โดยจำแนกสมรรถนะไว้ 10 ด้าน รวมทั้งสมรรถนะด้านการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ ได้แก่รูปแบบการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ ลักษณะของการสื่อสาร องค์ประกอบของการสื่อสาร การสื่อสารเพื่อสร้างมิตร การสื่อสารเพื่อสร้างศรัทธา การสื่อสารเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจ การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ทางการสอน รูปแบบของการสื่อสารทางการสอน อิทธิพลการสื่อสารแบบวัจนภาษาและอวัจนภาษา¹⁰ ปัญหาเหล่านี้มีผลกระทบต่อการบริหารงานของส่วนรวม ซึ่งในส่วนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ได้พบว่า ปัญหา อุปสรรคในการดำเนินงานนั้น ในด้านบริหารทั่วไป พบปัญหา การติดต่อประสานงานระหว่างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากับ โรงเรียนไม่คล่องตัว ระบบการติดต่อสื่อสารและการประสานงานระหว่างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากับ โรงเรียนในภาพรวม ยังไม่มีประสิทธิภาพ งานธุรการมีจำนวนมาก บุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจในเรื่องสำนักงานอิเล็กทรอนิกส์ (e-office) การจัดเก็บหนังสือแบบเพิ่มอิเล็กทรอนิกส์ (e-filing) และการส่งงานมีขั้นตอนมากเกินไป ขาดอาคารสำนักงานและวัสดุสำนักงาน ไม่มีการประสานงานกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและการบริหารการศึกษาเอกชนระดับต่าง ๆ มีปัญหาการประสานงานราชการกับส่วนภูมิภาคและท้องถิ่น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ตั้งเป้าหมายไปที่การแก้ปัญหาเรื่อง งานธุรการและการให้บริการที่ใช้เวลาดำเนินงานน้อย และลดขั้นตอน ซึ่งต้องใช้ในการติดต่อสื่อสารและการเดินทางคมนาคมเป็นตัวกำหนด โดยใช้เครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารให้มากที่สุด แทนการเดินทางคมนาคมเพื่อเข้าไปติดต่อประสานงาน ทางสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรีเขต 2 จึงหาแนวทางการบริหารจัดการศึกษา รวมทั้งดำเนินงานประสานราชการกับส่วน

⁹ครรชิต พิริยะเพียร, เทคนิคการบริหารทีมงาน สไตล์ CEO (กรุงเทพฯ : บริษัท สารสาร มาร์เก็ตติ้ง จำกัด,2546), 120-121.

¹⁰สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ,สำนักงานนโยบาย แผน และมาตรฐานการศึกษา, รายงานการวิจัยและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาคุณาจารย์และชุดเรียนรู้ด้วยตนเอง สำหรับการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาชีพครู โดยใช้การวิจัยเป็นฐาน ฉบับสรุป (กรุงเทพฯ:สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ,2545),1-7.

ภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น โดยตั้งเป้าหมายไปที่การแก้ปัญหาเรื่องงานธุรการและการให้บริการที่ใช้เวลาดำเนินงานน้อยและลดขั้นตอน ซึ่งต้องใช้ทักษะการติดต่อสื่อสารและการเดินทางคมนาคมเป็นตัวกำหนด โดยใช้เครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารให้มากที่สุดแทนการเดินทางคมนาคม เพื่อเข้าไปติดต่อประสานงาน และการจัดตั้งศูนย์เครือข่ายประสานงานกับโรงเรียนสมาชิก โดยใช้ศูนย์ประสานงานอำเภอมาให้บริการเอกสารงานสวัสดิการแทนที่จะให้ศูนย์เครือข่ายเดินทางมายังสำนักงานเขตฯ โดยตรง¹¹ จากปัญหาที่กล่าวมาแล้วนั้น ทำให้ผู้วิจัยได้เห็นแนวทางการดำเนินการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ที่พยายามจะแก้ปัญหาต่าง ๆ ในการบริหารจัดการด้านการศึกษา โดยเฉพาะด้านการติดต่อสื่อสาร ได้มอบหมายให้ผู้บริหารโรงเรียนทุกโรงเรียนและตัวแทนครูเป็นกรรมการประจำศูนย์เครือข่ายโรงเรียนเพื่อประชุมปรึกษาหารือและประสานงานกัน ก็ยังไม่สามารถแก้ปัญหาได้อย่างมีคุณภาพ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาถึงการพัฒนาตนเองหรือทักษะความรู้ความสามารถของผู้บริหารและครูในด้านต่าง ๆ ที่มีส่วนจะทำให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษาทำให้นักเรียนและโรงเรียนมีคุณภาพตรงตามมาตรฐานการศึกษาเพื่อพัฒนาประเทศชาติต่อไป โดยเฉพาะด้านทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารที่ทำให้การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรีเขต 2 และผลการวิจัยน่าจะเป็นประโยชน์กับผู้บริหารในการที่จะนำไปพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถเป็นแนวทางในการบริหารจัดการโรงเรียน อันนำไปสู่มาตรฐานโรงเรียนที่มีคุณภาพให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหา ผู้วิจัยจึงกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อทราบทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2
2. เพื่อทราบประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูใน โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2
3. เพื่อทราบทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2

¹¹อดุลย์ วราเอกศิริ, สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2, “การพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ,” (ม.ป.ท.,ม.ป.ป.). (แผ่นพับ)

ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการแสวงหาคำตอบสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดข้อคำถามเพื่อการวิจัย ไว้ดังนี้

1. ทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 อยู่ในระดับใด
2. ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 อยู่ในระดับใด
3. ทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 หรือไม่

สมมติฐานการวิจัย

เพื่อตรวจสอบข้อคำถามของการวิจัยเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานของการวิจัยไว้ ดังนี้

1. ทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 อยู่ในระดับปานกลาง
2. ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 อยู่ในระดับปานกลาง
3. ทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2

ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย

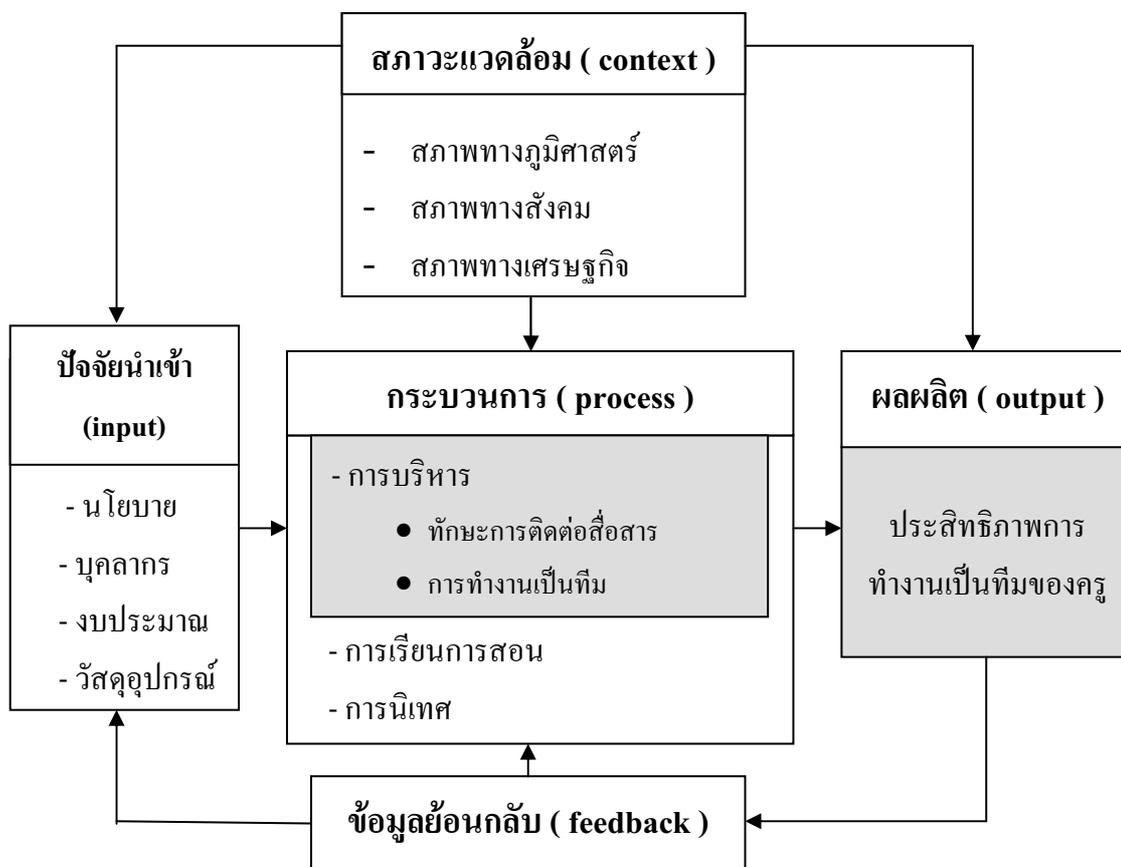
ในการบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารมีหน้าที่กำหนดเป้าหมาย วางแผนดำเนินการโดยอาศัยบุคลากร คือ ครูร่วมปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เพื่อให้งานเป็นไปตามแผนที่วางไว้ ดังนั้นผู้บริหารและครูเป็นบุคลากรสำคัญในการทำงาน เพื่อให้การศึกษาเป็นไปอย่างมีคุณภาพ ซึ่งผู้บริหารเป็นบุคคลที่สำคัญในการที่ส่งเสริมให้ครูมีทักษะในการทำงานเป็นทีม ในการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษา 2540 ได้จัดให้มีการอบรมแก่ผู้บริหารในโครงการปฏิรูปการศึกษาในปี 2539 เพื่อให้ผู้บริหารได้ตระหนักว่า การทำงานเป็นทีมเป็นการสร้างพลังให้เกิดความสำเร็จในองค์กรและเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมการทำงานด้านการปฏิรูปการศึกษาให้ประสบความสำเร็จ การทำงานเป็นทีมไม่สามารถเกิดขึ้นได้จากความสามารถของผู้บริหารเพียงคนเดียว แต่บุคลากรควรมีส่วนสำคัญที่ทำให้การทำงานเป็นทีมประสบผลสำเร็จ ดังนั้นครูจึงควรตระหนักถึงความสำคัญในฐานะสมาชิกของทีมด้วย จากเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู พ.ศ.2537 มาตรฐานที่ 9

ระบุให้ครูร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์ ดังนั้นการร่วมมือร่วมใจของผู้บริหาร โรงเรียนและบุคลากรในโรงเรียนจะช่วยเสริมพลังในการทำงาน ทำให้งานสำเร็จตามนโยบายที่วางไว้ และส่งผลดีต่อนักเรียน ฉะนั้นผู้บริหารควรต้องส่งเสริมเรื่องการทำงานเป็นทีมให้มีการปฏิบัติจริงในโรงเรียน

ทีมงานต้องการ การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิผล ซึ่งเน้นที่การติดต่อสื่อสารที่มากด้วยคุณภาพมีใช้มากด้วยปริมาณ และการรับฟังที่มีประสิทธิภาพ การเปิดกว้างยอมรับความคิดของผู้อื่น การทำงานเป็นทีมซึ่งการบริหารจัดการในโรงเรียนนั้นสามารถนำรูปแบบทฤษฎีเชิงระบบตามแนวคิดของแคทซ์และคาห์น (Katz and Kahn)¹² อันประกอบด้วยกระบวนการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ กล่าวคือ มีความสัมพันธ์กันกับปัจจัยนำเข้า(input) คือ นโยบาย บุคลากร งบประมาณ และ วัสดุอุปกรณ์ เพื่อนำปัจจัยเข้าสู่กระบวนการ(process)ของโรงเรียน คือ กระบวนการบริหาร ซึ่งประกอบด้วยหลักการบริหาร ทักษะการติดต่อสื่อสาร การทำงานเป็นทีม กระบวนการจัดการเรียน การสอน และกระบวนการนิเทศ¹³ ให้ได้ผลผลิต(output) คือ ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครู โดยมีข้อมูลย้อนกลับ(feedback) เพื่อนำไปสู่การแก้ไขเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นกว่าเดิม ซึ่งอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อม(context) ทางภูมิศาสตร์ สังคมและทางเศรษฐกิจ ที่มีอิทธิพลต่อระบบการทำงาน เป็นทีมอย่างหลีกเลี่ยงมิได้ ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญ ในการสร้างทีมงาน เป็นผู้ผลักดัน กระตุ้น จูงใจ ประสาน สั่งการ การติดต่อสื่อสารเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นทีมประสบผลสำเร็จ

¹² Daniel Katz and Robert L. Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, 2nd ed. (New York : John Wiley and Son, 1978), 20.

¹³ สุนันทา เลานันท์, *การพัฒนาองค์กร* (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์รุ่งวัฒนา, 2531), 39.



แผนภูมิที่ 1 : ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย

ที่มา : Daniel Katz and Robert L. Kahn, The Social Psychology of Organizations, 2nd ed. (New York : John Wiley and Son, 1978), 20.

: สุนันทา เลहनันท์, การพัฒนารองคํการ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์รุ่งวัฒนา, 2531), 39.

ขอบเขตของการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาเรื่องการติดต่อสื่อสารและทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหาร ซึ่งบาร์นาร์ด (Barnard) เป็นบุคคลแรก ที่ให้ความสนใจและนึกถึงความสำคัญของการติดต่อสื่อสารในรูปของระบบองค์การการติดต่อสื่อสารจะเป็นสื่อเชื่อมโยงสัมพันธ์ของบุคคลต่าง ๆ ภายในองค์การให้เข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และอาจจะช่วยให้สามารถปฏิบัติให้สำเร็จตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของส่วนรวมได้ บาร์นาร์ด (Barnard) ตั้งข้อสังเกตว่าเป้าหมายที่ยึดถือร่วมกันนั้น จำเป็นต้องมีความพยายามร่วมมือกัน เป้าหมายจะเป็นที่รับรู้ทั่วกัน และเป็นพลวัตเมื่อได้รับการติดต่อสื่อสารในองค์การที่ซับซ้อนจำเป็นต้องมีการแปลเป้าหมาย เป็นหน่วยปฏิบัติงานเชิงรูปธรรม เพื่อให้งานบรรลุสำเร็จตามเป้าหมายต่อไป โดยจัดทำแผนงานและวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ให้ปฏิบัติตามแผนเหล่านั้น โดยอาศัยการติดต่อสื่อสารและหลักมนุษยสัมพันธ์ที่ดี¹⁴ อีกทั้งยังมีผู้เสนอแนวคิดไว้ต่าง ๆ กัน ดังแนวคิดของนิวสตรอมและเดวิด(Newstrom and David)กล่าวถึงกระบวนการติดต่อสื่อสารซึ่งนำมาปรับปรุงทักษะการติดต่อสื่อสารได้ 8 ขั้นตอน คือ การพัฒนาแนวความคิด(develop idea) การถ่ายทอดความคิด (encode) การสื่อสาร(transmit)การรับสาร(receive) การถอดความ (decode) การยอมรับ (accept) การใช้ข่าวสาร (use)และการย้อนกลับ(feedback)¹⁵ ครรรจิต พิริยะเพียร ได้กล่าวถึง ทักษะการติดต่อสื่อสาร 11 ประการ ดังนี้ 1) ทำให้สมาชิกในทีมทราบสถานการณ์อย่างสม่ำเสมอ 2) รู้จักฟังก่อนตัดสินใจ 3) รับทราบและคอยสนองต่อปัญหาในทีมงาน 4) สร้างความสมดุลให้เกิดขึ้นในทีมงาน 5) จัดสรรงานแต่ละคนตามความสามารถ 6) สร้างความนับถือ ความเข้าใจ และความเชื่อถือให้เกิดขึ้นในบรรดาผู้ร่วมทีม 7) มอบหมายงานซึ่งพวกเขาไม่จำเป็นต้องออกไปให้ผู้อื่น 8) สร้างแบบฉบับและมาตรฐานที่ทีมงานยอมรับและเห็นพ้อง 9) ตั้งเป้าที่เป็นไปได้ของทีมงาน แต่จะคอยผลักดันให้ทีมงานปรับปรุงผลงานอยู่เสมอ 10) คอยติดต่อสื่อสาร ประสานงานและเป็นตัวแทนของสมาชิกในทีม 11) ให้สมาชิกในทีมงานมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาหลัก ๆ¹⁶ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเชอร์ริงตัน (Cherrington) กล่าวถึงการติดต่อสื่อสาร ประกอบด้วย1)แหล่งข่าวสาร (source)หรือผู้ส่งสาร (sender) 2)ข่าวสาร (message) 3)ช่องทางการสื่อสาร(channel) 4)ผู้รับสาร(receiver) 5)ข้อมูล

¹⁴ Chester I. Barnard , *The Functions of the Executive*, 22nd printing, (London : Oxford University press,1972), 180 – 186.

¹⁵ ประภาศรี อึ้งกุล, *การสร้างทีมงาน* (ภูเก็ต : สถาบันราชภัฏภูเก็ต,2542), 183 – 186.

¹⁶ ครรรจิต พิริยะเพียร, *เทคนิคการบริหารทีมงาน สเปเชียล CEO*, 120-121.

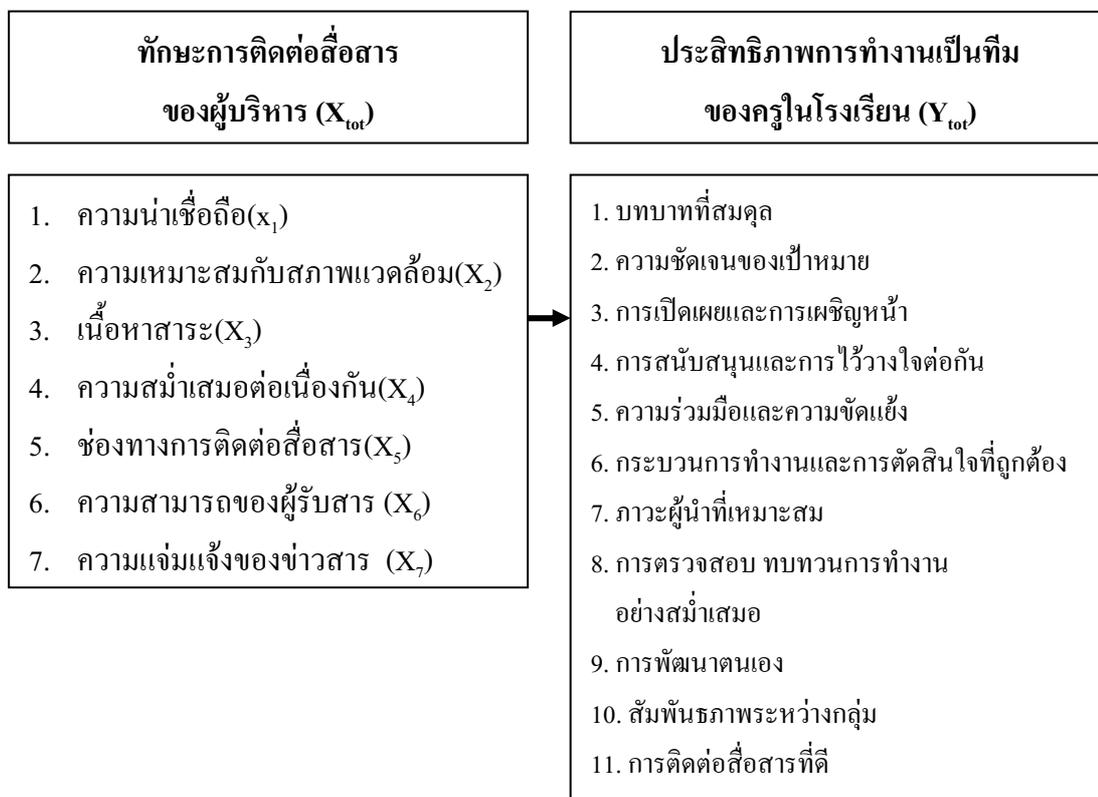
ย้อนกลับ(feedback)¹⁷ นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการที่มีแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม ดาฟท์(Daft) กล่าวถึงประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมไว้ว่ามีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง 2 ประการ คือ ปัจจัยนำออกด้านผลผลิต (productive output) และความพึงพอใจของบุคคล (personal satisfaction)¹⁸ แนวคิดของสจวร์ท เอ็มมิ่งธอมม กล่าวถึงลักษณะของทีมที่มีประสิทธิภาพ 1) เป้าหมายชัดเจน(clear goal) 2) ทักษะสัมพันธ์กัน (relevant skills) 3) ไว้วางใจซึ่งกันและกัน (mutual trust) 4) มุ่งมั่นในสิ่งเดียวกัน (unified commitment) 5) การสื่อสารที่ดี (good commitment) 6) ทักษะการเจรจา(negotiating skills) 7) ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (appropriate leadership) 8) การสนับสนุนภายในและภายนอก (internal and external support)¹⁹

เพื่อให้การวิจัยในครั้งนี้ เป็นไปตามจุดมุ่งหมาย ผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดทักษะการติดต่อสื่อสารของคัตลิปและเซ็นเตอร์ (Cutlip and Center) เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร 7 ประการ ได้แก่ ความน่าเชื่อถือ (credibility) ความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม (context) เนื้อหาสาระ (content) ความสม่ำเสมอต่อเนื่องกัน (continuity and consistency) ช่องทางการติดต่อสื่อสาร (channel) ความสามารถของผู้รับสาร (capability of audience) และความแจ่มแจ้งของข่าวสาร (clarity) สำหรับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม นำแนวคิดของ วูดค็อก (Woodcock) ที่สรุปถึงทีมที่มีประสิทธิภาพ ดังต่อไปนี้ 1) บทบาทที่สมดุล 2) ความชัดเจนของเป้าหมาย 3) การเปิดเผยและการเผชิญหน้า 4) การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน 5) ความร่วมมือและความขัดแย้ง 6) กระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้อง 7) ภาวะผู้นำที่เหมาะสม 8) การตรวจสอบ ทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ 9) การพัฒนาตนเอง 10) สัมพันธภาพระหว่างกลุ่ม 11) การติดต่อสื่อสารที่ดี ผู้วิจัยได้นำแนวคิด ทฤษฎีมาเป็นขอบเขตของการวิจัย ดังแผนภูมิที่ 2

¹⁷ David J. Cherrington, Organizational Behavior, 2nd ed. (Paramount Publishing, Boston, Massachusetts : Allyn and Bacon, 1994), 533-535.

¹⁸ Richard L. Daft, Understanding Management (Tennessee : The Dryden Press, 1995), 474-475.

¹⁹ สจวร์ท เอ็มมิ่งธอมม , การจัดการและพัฒนาองค์กร, พิมพ์ครั้งที่ 1(ขอนแก่น : ภาควิชา สังคมศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 2546), 94.



แผนภูมิที่ 2 : ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : ประภาศรี อึ้งกุล, การสร้างทีมงาน(ภูเก็ต : สถาบันราชภัฏภูเก็ต,2542), 183 – 186.

: Scot M. Cutlip and Allen H. Center, Effective Public Relations, 5th ed.(Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1978),209-210.

: Mike Woodcock, Organization Development Through Team Building (Great Britain : Gower Publishing Co.,1981),118-153.

คำนิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ในความหมายเฉพาะของคำศัพท์ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัย จึงกำหนดนิยาม ขอบเขตของศัพท์เฉพาะ ไว้ดังนี้

ทักษะการติดต่อสื่อสาร หมายถึง ความสามารถผู้บริหารที่มีความรู้ ความชำนาญ ความเชี่ยวชาญ รวดเร็ว ถูกต้อง ด้วยเหตุว่าปัญญา แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี มีการตัดสินใจที่ดีถูกต้อง เหมาะสม และมีเจตคติที่ดีในการสื่อ ส่งความคิด ส่งข่าวสาร ไปยังบุคลากร การแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น ความรู้สึก การชี้แจงข้อมูล ข้อเท็จจริง ให้คำแนะนำ หรือโน้มน้าวใจให้เข้าใจ สื่อ ความหมาย โดยการถ่ายทอด ความรู้ ความคิดเห็นหรือการสะท้อนข้อมูลข่าวสารระหว่างบุคคล ตั้งแต่สองคนขึ้นไป โดยผ่านวิธีการ กระบวนการต่าง ๆ และการดำเนินเรื่องราวเพื่อบรรลุ จุดมุ่งหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย ความน่าเชื่อถือ ความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม เนื้อหาสาระ ความสม่ำเสมอต่อเนื่องกัน ช่องทางการติดต่อสื่อสาร ความสามารถของผู้รับสาร และความแจ่มแจ้งของข่าวสาร

ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่เข้าร่วมกันในการทำงานเพื่อทำให้ สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งใจ ให้บรรลุเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกันก่อให้เกิดประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพผลงาน ประกอบด้วยบทบาทที่สมดุล ความชัดเจนของเป้าหมาย การเปิดเผยและการ เคารพหน้า การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน ความร่วมมือและความขัดแย้ง กระบวนการ ทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องภาวะผู้นำที่เหมาะสม การตรวจสอบ ทบทวนการทำงานอย่าง สม่ำเสมอ การพัฒนาตนเอง สัมพันธภาพระหว่างกลุ่มและการติดต่อสื่อสารที่ดี

ผู้บริหาร หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ผู้ปฏิบัติ ราชการแทน ผู้รักษาราชการแทน หรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการ โรงเรียนสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ต.หนองโรง อ.พนมทวน จ.กาญจนบุรี สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ครูในโรงเรียน หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่ปฏิบัติการสอนหรือทำหน้าที่ด้านการจัดบริการใน โรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ต.หนองโรง อ.พนมทวน จ.กาญจนบุรี

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 หมายถึง หน่วยงานหรือองค์การที่จัดตั้ง ขึ้นตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 34 มีหน้าที่ รับผิดชอบจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ได้แก่ อำเภอท่ามะกา อำเภอ พนมทวน และอำเภอห้วยกระเจา

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎี แนวคิดของนักการศึกษา สาระสำคัญทางวิชาการเกี่ยวกับ การติดต่อสื่อสาร การทำงานเป็นทีม สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดหัวข้อการนำเสนอ ดังนี้

การติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสาร (communication) หรือ ภาษาทางการบริหาร ใช้คำที่กล่าวถึง ใน ความหมายเดียวกันนี้ “ การสังคมนาคม ” หรือ “ การติดต่อสื่อความหมาย ” หรือ “ การ ติดต่อสื่อสาร ” เป็นองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่ง ซึ่งสามารถเอื้ออำนวยให้เกิดความมีมนุษย สัมพันธ์อันดี ภายในองค์กรหรือหน่วยงาน เพราะงานบริหารองค์การเป็นกิจการของกลุ่มคน เมื่อ คนต้องทำงานกับคน จึงจำเป็นต้องมีการติดต่อสื่อสาร ให้เข้าใจกัน ยิ่งถ้าจำนวนคนกลุ่มใหญ่ มาก ขึ้นเท่าใด ความจำเป็นในการสื่อสารก็ย่อมมากยิ่งขึ้นเท่านั้น ทั้งนี้เพื่อให้กลุ่มคนเหล่านั้นสามารถ อยู่ร่วมกัน ทำงานร่วมกัน ได้ด้วยดีและในที่สุดจะเป็นผลต่อเนื่องกับประสิทธิผลของงานในองค์กร นั้นๆ ด้วย ผู้บริหารที่ดี จึงจำเป็นต้องขวนขวายหาความรู้และทักษะในเรื่องของ การติดต่อสื่อสาร ด้วยการศึกษามีความรู้ในทางทฤษฎีและฝึกฝนจนมีทักษะที่พึงประสงค์ ในด้านการติดต่อสื่อสาร ความหมาย ทั้งทางท่าทีวาจาและลายลักษณ์อักษร คือทักษะในการฟัง การพูด การอ่านและการ เขียน เพื่อที่จะสามารถนำไปใช้ได้อย่างมี ประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อหน่วยงานหรือ องค์กรของตน

ความหมายของการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสาร เป็นคำที่มาจากภาษาอังกฤษว่า communication และได้มีผู้ให้ความหมาย ไว้มากมาย ดังนี้

รุ่งเพ็ชร บุญทศ กล่าวว่า เป็นการที่ผู้ส่งข่าวสาร ไปยังบุคคลเพื่อถ่ายทอด นโยบาย แผนงาน วิธีการดำเนินงาน ความคิดเห็น หรือข้อเท็จจริง ด้วยการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความรู้สึก หรือ

การชี้แจงข้อมูล ข้อเท็จจริง บอกกล่าว ให้คำแนะนำ กระตุ้น หรือโน้มน้าวใจให้การดำเนินงาน บรรลุผลสำเร็จหรือการสะท้อนข้อมูลข่าวสารจากบุคคล ไปยังบุคคลหนึ่ง²⁰

สร้อยตระกูล (ตวยานนท์) อรรถมานะ กล่าวว่า ในการติดต่อสื่อสารนั้น ผู้ส่งจะมีเป้าหมายของการติดต่อสื่อสาร นั่นคือ การส่งข่าวสาร ความรู้สึกนึกคิดของตน ไปยังผู้รับข่าวสาร โดยปรารถนาที่จะให้ผู้รับข่าวสารเกิดความรู้สึกนึกคิด หรือเกิดการรับรู้และเข้าใจ หรือเรียกว่า สัญชาตญาณ(perception) ตรงกับความรู้สึกนึกคิดที่ผู้ส่ง ส่งไป²¹

รังสาด จันทร์วิสูตร กล่าวว่า การติดต่อสื่อสาร (ในโรงเรียน) หมายถึงการส่งข้อมูลข่าวสาร ความคิดเห็น ข้อเท็จจริงระหว่างผู้บริหารกับครูในโรงเรียน เพื่อให้มีการรับรู้และเพื่อให้มีผลต่อการปฏิบัติงานร่วมกัน ประกอบไปด้วย วัตถุประสงค์การติดต่อสื่อสาร รูปแบบการติดต่อสื่อสาร ประเภทและลักษณะการติดต่อสื่อสาร และวิธีการติดต่อสื่อสาร²²

การสื่อสาร จึงเป็นกระบวนการการถ่ายทอดข่าวสาร ความคิดเห็น ความรู้ เจตคติ ความต้องการ การตัดสินใจ (message) จากบุคคลหนึ่งหรือบุคคลกลุ่มหนึ่ง (communicator) ไปยังบุคคลอื่นๆ (communicatee) โดยผ่านช่อง (channel) ที่สามารถจะรับข่าวสารถึงกันได้ในรูปแบบต่าง ๆ และทำให้เกิดผล (effect) ซึ่งอาจเป็นทางบวกหรือทางลบก็ได้

“การติดต่อสื่อสาร” หมายถึง การแสดงออกทั้งที่เป็นวาจาและไม่เป็นวาจา รวมทั้งการนำเอาคำ ความคิด และความรู้สึกที่ผู้พูดแสดงออกมาด้วย ทั้งนี้ต้องขึ้นอยู่กับความตั้งใจของผู้ส่ง ความหมายและผู้รับเป็นสำคัญ การติดต่อสื่อสารอาจเป็นไปในรูปที่มีแบบแผนมีระบบก็ได้ เช่น การส่งข่าวติดต่อกันตามหน่วยงานทั่ว ๆ ไป การสื่อสารอาจใช้นอกแบบก็ได้ เช่น การติดต่อสื่อสารกันในหมู่เพื่อนฝูงที่อยู่ด้วยกัน

²⁰ รุ่งเพชร บุญทศ, “ความสัมพันธ์ระหว่างการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารกับผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร สถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา,2540),14.

²¹ สร้อยตระกูล (ตวยานนท์) อรรถมานะ, พฤติกรรมองค์การ ทฤษฎีและการประยุกต์ (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,2541),331.

²² รังสาด จันทร์วิสูตร, “การศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระบุรี” (วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์,2548),4.

“การติดต่อสื่อสาร” หมายถึง การส่งข่าวสารจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง โดยการออกคำสั่งหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันในองค์กร การติดต่อสื่อสารที่ดี จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรราบรื่นไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ²³

จากความหมายดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การสื่อ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความรู้สึก การชี้แจงข้อมูล ข้อเท็จจริง ให้คำแนะนำ หรือโน้มน้าวใจให้เข้าใจ สื่อความหมาย โดยการถ่ายทอด ความรู้ ความคิดเห็นหรือการสะท้อนข้อมูลข่าวสารระหว่างบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป โดยผ่านวิธีการ กระบวนการต่าง ๆ และการดำเนินเรื่องราวเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งวิธีการติดต่อสื่อสารที่ดีนั้นประกอบด้วย ความน่าเชื่อถือ ความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม เนื้อหาสาระ ความสม่ำเสมอต่อเนื่องกัน ช่องทางการติดต่อสื่อสาร ความสามารถของผู้รับสารและความแจ่มแจ้งของข่าวสาร

องค์ประกอบของการสื่อสาร ได้แก่

1. ผู้ส่งสาร มีปัจจัย 4 ประการ ที่มีผลต่อการเพิ่มหรือลดประสิทธิผลของการสื่อสาร คือ
 - 1.1 ทักษะในการสื่อสารของผู้ส่งสาร หมายถึง ความสามารถความชำนาญในการเข้ารหัส (หมายถึง การเลือกใช้สื่อ หรือคำอย่างง่ายที่สามารถแสดงความหมายอย่างชัดเจน) แบ่งดังนี้ การเขียน การพูด การอ่าน การฟัง การใช้เหตุผลหรือความคิด
 - 1.2 ทักษะจิตของผู้ส่งสาร คือ ความรู้สึก หรือความมีใจโน้มเอียงที่บุคคลมีปฏิกิริยาอย่างใดอย่างหนึ่ง ต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งแบ่งย่อย ดังนี้ ทักษะจิตต่อตนเอง ทักษะจิตต่อเรื่องที่จะส่งสาร ทักษะจิตต่อผู้รับสาร
 - 1.3 ความรู้ของผู้ส่งสาร ผู้ที่ไม่มีความรู้ย่อมไม่สามารถพูดหรือเขียน ได้อย่างถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ
 - 1.4 สถานภาพในสังคมและวัฒนธรรม ได้แก่ ตำแหน่ง บทบาท หน้าที่ ศักดิ์ศรี ความเชื่อ และค่านิยมทางวัฒนธรรม
2. ผู้รับสาร มีปัจจัย 4 ประการ
 - 2.1 ทักษะในการสื่อสารของผู้รับสาร หมายถึง ความสามารถในการถอดรหัส หรือตีความหมายของสาร เช่น หากผู้รับสารไม่รู้ภาษาก็จะถอดรหัส หรือตีความหมายไม่ถูกต้อง ซึ่งทักษะแยกได้ดังนี้ การเขียน การพูด การอ่าน การฟัง การใช้เหตุผลหรือความคิด
 - 2.2 ทักษะจิตของผู้รับสาร แบ่งออกเป็น 3 ชนิด คือ ทักษะจิตต่อตนเอง , ทักษะจิต

²³ สมคิด บางโม, องค์การและการจัดการ, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์ฯ, 2545), 191.

ต่อสาร และทัศนคติต่อผู้ส่งสาร เช่น ถ้ามีความเชื่อถือ หรือเลื่อมใสต่อผู้ส่งสาร ผู้รับสารก็จะคิดในแง่ดีเสมอ

2.3 ความรู้ของผู้รับสาร

2.4 สถานภาพในสังคมและวัฒนธรรม

3. สาร ปัจจัยที่มีส่วนกำหนดประสิทธิภาพของสาร ได้แก่

1.1 รหัสสาร คือกลุ่มของสัญลักษณ์ที่ถูกสร้างขึ้นในลักษณะที่มีความหมายต่อคน

1.2 เนื้อหาของสาร หมายถึง สิ่งที่เป็นสาระ เรื่องราวของสาร ซึ่งถ่ายทอดความคิด เจตนารมณ์ และวัตถุประสงค์ผู้ส่งสาร

1.3 การจัดสาร คือ การตัดสินใจของผู้ส่งสารในการเลือก เรียบเรียงรหัส หรือ เนื้อหาของสาร หรืออีกนัยหนึ่งคือ การกำหนดรูปแบบ เนื้อหาของสารเพื่อส่งออกไปยังผู้รับ

4. สื่อ เป็นตัวเชื่อมผู้ส่งสารและผู้รับสารเข้าด้วยกัน ทำให้ผู้ส่งสารทำการสื่อสาร ไปยังผู้รับสารได้ซึ่งการเลือกใช้สื่อที่เหมาะสมจะสามารถเพิ่มหรือลดประสิทธิภาพของการสื่อสารได้ เช่น หัวหน้างานประสงค์จะสั่งงานผู้ใต้บังคับบัญชาควรจะต้องด้วยการพูดหรือการเขียนบันทึก²⁴

การสื่อสาร การสื่อความหมาย หรือการสื่อความเข้าใจเป็นเรื่องของการปฏิสัมพันธ์ (interaction) ระหว่างบุคคล หรือองค์การที่มีความมุ่งหมายให้อีกฝ่ายหนึ่งรู้และเข้าใจให้ตรงกับสิ่งที่เราต้องการ การสื่อสารนั้นถ้าพิจารณาองค์ประกอบต่าง ๆ อาจเขียนออกมาได้ดังนี้ คือ

1. ผู้สื่อ = ผู้ต้องการที่ส่งข่าวสาร , ข้อมูล , ความหมายไปยังผู้อื่น
2. ผู้รับ = ผู้รับข่าวสาร , ข้อมูล หรือความหมายที่ส่งมา
3. ข่าว = ข่าวสาร , ข้อมูล , ความหมาย
4. สื่อ = ตัวกลางที่ใช้ฝากข่าวสาร ข้อมูล ความหมาย เช่น เสียง , ภาพ , ท่าทาง ฯลฯ
5. ข้อมูลป้อนกลับ = การถาม การตรวจสอบจากผู้รับข่าวสารมายังผู้ส่งข่าวสาร
6. สภาพแวดล้อม = สภาพต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อสื่อสารในขณะที่มีการสื่อสาร

เช่น ความร้อน หนาวของอากาศ เสียงรบกวน ฯลฯ²⁵

²⁴ ประสงค์ จันทองเงิน, “การสื่อสาร,” ในงานฝึกอบรม กองการเจ้าหน้าที่, การฝึกอบรมหลักสูตรเทคนิคการทำงานเป็นทีมและการประสานงาน รุ่นที่ 1/2539 22- 23 ก.พ.39 (กรุงเทพฯ ๑ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539). ไม่ปรากฏเลขหน้า.

²⁵ เรื่องเดียวกัน, 1.

เบอร์โล (Berlo)²⁶ ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของการสื่อสาร โดยได้กล่าวถึงองค์ประกอบในการสื่อสาร มีส่วนประกอบสำคัญ 6 อย่างด้วยกันคือ ผู้ส่งสาร (communication source) ตัวแปรสารของผู้ส่งสาร (encoder) ข่าวสาร (message) ช่องทางการสื่อสาร (channel) ตัวแปรสารของผู้รับสาร (decoder) ผู้รับสาร (communication receiver)

แบบจำลองของเบอร์โล (Berlo) นี้มีชื่อเรียกแพร่หลาย ทั่วไปว่า S-M-C-R ซึ่งเขารวมเอาส่วนประกอบที่สำคัญ 4 ส่วน คือ source , message , channel และ receiver ซึ่งได้ให้คำอธิบายไว้ว่า

source หมายถึง ผู้ส่งข่าวสาร (S) หรือต้นตอข่าวสาร เป็นแหล่งกำเนิดของข่าวสารหรือผู้ที่เลือกข่าวสาร ความคิดเห็นหรือประสบการณ์ ส่งต่อไปยังผู้รับสาร ผู้ส่งสารจะต้องเป็นผู้ที่มีความน่าเชื่อถือ อันมีผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงทัศนคติอย่างมาก นอกจากนี้ยังมีปัจจัยของผู้ส่งสารที่จะทำให้การติดต่อสื่อสารมีประสิทธิภาพคือ ทักษะในการสื่อสาร

message หมายถึง ข่าวสาร (M) คือสิ่งเร้าใจหรือเรื่องราวต่าง ๆ ที่จะผ่านออกไปสู่ผู้รับสาร เป็นเนื้อหาของสารหรือความที่ผู้ส่งสารเลือกใช้เพื่อสื่อความหมายตามที่ต้องการ

channel หมายถึง ช่องทางการสื่อสาร (C) อุปกรณ์หรือวิธีการ หรือสายการบังคับบัญชาที่ข่าวสารผ่านเป็นลำดับขั้นตอน เช่น ขนาดของคลื่นวิทยุ วิธีการประชุม หรือบุคคลตามตำแหน่งต่าง ๆ ที่ข่าวสารจะส่งผ่านไป การใช้ช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมจะทำให้การสื่อสารบรรลุประสิทธิภาพ ช่องทางการสื่อสารมีความสัมพันธ์กับผู้รับสารในการเลือกจดจำความคล่องตัวในการใช้ช่องทางการสื่อสารกับผลสัมฤทธิ์ในการสื่อสารมักไปด้วยกัน

receiver หมายถึง ผู้รับข่าวสาร (R) คือผู้ที่รับข่าวสารจากแหล่งสารหรือจุดหมายปลายทางที่แหล่งสารจะส่งถึง ในกระบวนการสื่อสารนั้น ผู้ส่งสารและผู้รับสารจะต้องเปลี่ยนแปลงบทบาทกลับไปกลับมา โดยไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่

ภาษาที่ใช้ในการสื่อสาร

การรับรู้ของผู้รับข่าวสารที่มีต่อภาษาต่าง ๆ ไม่เท่ากัน ดังนั้น เมื่อต้องการสื่อความหมายอาจต้องใช้ภาษาหลาย ๆ ประเภท เพื่อช่วยให้การสื่อสารนั้นบรรลุตามที่เราต้องการ นอกจากนั้นภาษาที่ใช้สื่อสารกันอยู่นี้ยังมีขีดจำกัดอยู่ในตัวของมันเองอีกมาก เช่น 1) ภาษาท่าทาง (body language หรือ non-verbal language) ผู้รับ ผู้ส่ง อาจตีความหมายไม่เหมือนกันก็ได้ 2) ภาษาพูด (verbal language) มีความจำกัดและทำให้ไขว้เขวได้มากพอ กับภาษาท่าทางภาษาพูดของแต่ละภาค 3) ภาษาเขียน (written language) น่าจะเป็นภาษาที่มีความบกพร่องน้อยที่สุด แต่ขอให้ระวังการ

²⁶ David K. Berlo, The Process of Communication (New York : Holt ,Rinehart and Winstion,Inc,1960),72.

สะกดการ์ันต์ เว้นวรรคตอนความผิดพลาดที่แสนสาหัสที่สุด คือ ความผิดพลาดที่ถูกบันทึก พิมพ์ไว้เป็นหลักฐานและแจกจ่ายไปทั่ว 4)ภาษาภาพ(picture language) มีคำกล่าวว่า “คำอธิบาย 100 คำ ก็ไม่เท่ากับได้เห็นภาพ 1 ภาพ”²⁷

ความสำคัญของการสื่อสาร

ในชีวิตประจำวันของแต่ละคน จะใช้เวลาประมาณ 70-80 % เพื่อการสื่อสารถึงผู้อื่น ทั้งการฟัง การอ่าน และการเขียน เป็นต้น เวลาทั้งหมดนี้จะใช้ในการฟังเพียงอย่างเดียวประมาณ 45%²⁸

สำหรับงานบริหาร ระบบการสื่อสารมีความสำคัญและความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะเปรียบเสมือนเส้นโลหิตที่นำอาหารไปหล่อเลี้ยงร่างกาย หน่วยงานหรือองค์กรใดที่มีระบบการสื่อสารที่ไม่สมบูรณ์ การบริหารงานก็จะขาดประสิทธิภาพดังคนที่เป็นอัมพาต เพราะ การสื่อสารเป็นมรรควิธี (means) หรือพาหนะที่จะช่วยนำกระบวนการบริหารด้านอื่น ๆ เช่น การวางแผน การจัดองค์การ การบริหารงานบุคคล การวินิจัยสั่งการ การประสานงาน การรายงาน และการประเมินผลงาน ให้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย

ดังนั้น บาร์นาร์ด(Barnard)²⁹ ประมาจารย์ทางการบริหาร นอกจากนี้เขาได้สรุปเกี่ยวกับองค์ประกอบที่สำคัญ ในการติดต่อสื่อสารที่จะทำให้ ผู้ปฏิบัติงานยอมรับอำนาจ 7 ประการคือ 1) เส้นทางของการติดต่อสื่อสารต้องมีข้อกำหนดไว้ชัดเจน (channel of communication should be definitely known) 2)ควรมีเส้นทางสื่อสาร ที่เป็นทางการและถึงตัวบุคคลในองค์กร (definite formal channel of communication to every member of an organization) 3)เส้นทางติดต่อสื่อสารควรเห็นทางตรงและสั้นที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ (the communication must be as direct or short as possible) 4) ควรใช้เส้นทางติดต่อสื่อสารที่สมบูรณ์ทุกสาระ (the complete lie of communication should usually be used) 5)บุคคลที่ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางของการติดต่อสื่อสาร จะต้องเป็นบุคคลที่มีสมรรถนะสูง (competence of the persons serving as communication centers, that is, officers, supervisory heads, must adequate) 6)ในขณะที่องค์การกำลังปฏิบัติหน้าที่ เส้นทางติดต่อสื่อสารไม่ควรให้มีเหตุขัดข้อง (the line of communication should not be interrupted

²⁷ เรื่องเดียวกัน, 1-2.

²⁸ Fred J. Carver , Human Relation in Business,3 rd. ed.(Toronto : Mcmillan ,1980) ,267. Lyman K.Steil, Secrets of being a better listener U.S.News and World Report, May 28,1980,65-66 David Berlo , The Process of Communication (New York : Holt, Rinehart and Winston,1960), 1.

²⁹ Chester I. Barnard , The Functions of the Executive, 22nd printing (London : Oxford University press,1972), 217.

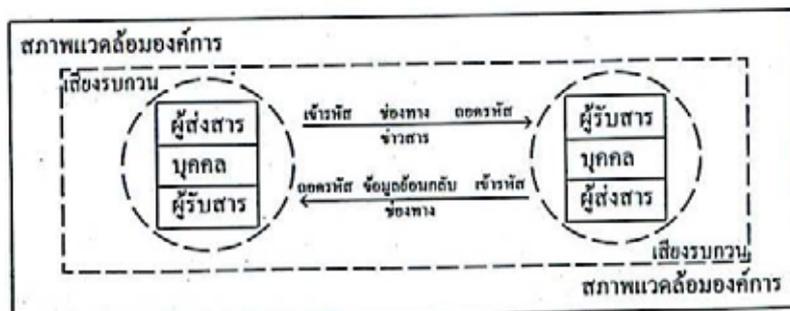
during the time when the organization is to function) 7) การติดต่อสื่อสารทุกชนิดจะต้องเป็นที่เชื่อถือได้แน่นอน (every communication should be authenticated) และได้กำหนดหน้าที่ของผู้บริหารประการหนึ่งไว้ คือ การจัดและอำนวยการระบบสื่อสาร ซึ่งเป็นหน้าที่สำคัญลำดับที่ 1 ของหน้าที่ของผู้บริหาร 3 ประการ ได้แก่ 1) จัดและอำนวยการระบบสื่อสาร (to provide the system of communication) 2) สนับสนุนให้มีการรวมกำลังกันทำงานให้แก่องค์กร (to promote the securing of essential efforts) 3) กำหนดวัตถุประสงค์ของงานต่าง ๆ ขององค์กร (to formulate and define purpose) ด้วยเหตุนี้ เครื่องแสดงความสามารถอีกอย่างหนึ่งของผู้บริหาร ก็คือ การมีระบบการสื่อสารที่ดีในหน่วยงานของตน เพราะระบบการสื่อสารที่ดี จะเป็นวิธีที่ทำให้สมาชิกในหน่วยงานได้ทราบเรื่องราวข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เป็นวิธีที่จะชักจูงความเข้าใจให้แจ่มแจ้ง ชัดเจน เป็นวิธีที่จะสนับสนุนหรือเร้าใจให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และเป็นวิธีที่จะขจัดปิดเป่าความเข้าใจผิด และความอยากรู้อยากเห็นเกี่ยวกับเรื่องราวต่างๆ ให้หมดไปได้ดังคำกล่าวที่ว่า “การสื่อสารที่ถูกต้องนำไปสู่ความเข้าใจที่ดี ทำให้เกิดเจตคติที่ดี มีขวัญและกำลังใจสูง ซึ่งนำไปสู่การร่วมมือและทำงานประสานกัน ผลที่ตามมาคือ การบรรลุเป้าหมาย และความก้าวหน้าของหน่วยงาน”

ทักษะในการติดต่อสื่อสาร

ทีมงานทั่วไปใช้เวลาส่วนใหญ่ในการติดต่อสื่อสาร ความสามารถของทีมงานที่สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุวัตถุประสงค์จะขึ้นอยู่กับศักยภาพของสมาชิกที่จะติดต่อสื่อสารระหว่างกันและกัน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการติดต่อระหว่างบุคคลจึงเป็นพื้นฐานที่สำคัญต่อการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ การแก้ปัญหาต่าง ๆ การปฏิบัติการ การให้ข้อมูลย้อนกลับ และการประเมินผล

แทมเฮน (Thamhainh) ได้ตั้งข้อสังเกตว่า การติดต่อสื่อสารที่ล้มเหลว เป็นอุปสรรคสำคัญของการปฏิบัติงานของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ และการปฏิบัติงานในรูปแบบที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การติดต่อสื่อสารอย่างทั่วถึงของทีมงานจึงเป็นสิ่งสำคัญ

วินน์และกูดีตัส (Wynn and Guditus) ได้นิยามความหมายของการติดต่อสื่อสารว่า หมายถึง กระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสาร ความเชื่อ ความรู้สึก ความปรารถนาและความเข้าใจระหว่างบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร รูปแบบการสื่อสารมีทั้งที่เป็นคำพูด ข้อเขียน หรือไม่เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งทิศทางไหลของข่าวสาร จะเป็นทั้งจากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน ระดับเดียวกัน หรือกับองค์กรภายนอก ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน สามารถประสานงานให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้ปฏิบัติตรงตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ยิ่งองค์กรซับซ้อนเพียงใด ความสำคัญของการติดต่อสื่อสารยิ่งเพิ่มมากขึ้นเท่านั้น



แผนภูมิที่ 3 กระบวนการติดต่อสื่อสาร

ที่มา : สุันทา เลहनันท์, เอกสารคำสอนรายวิชา การสร้างทีมงาน, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ : ภาควิชาบริหารธุรกิจและสหกรณ์ คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา, 2540),132.

ผู้ส่งสาร (sender) นับเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการติดต่อสื่อสารโดยจะมีข่าวสาร ข้อมูล อารมณ์ ความคิด ความรู้สึก และความต้องการต่าง ๆ อยู่ในตัวเอง และรู้วัตถุประสงค์ของการส่งข่าวสารแต่ละครั้ง ผู้ส่งสารจะนำสิ่งที่ต้องการสื่อสารมาเข้ารหัส (encoding) ให้เหมาะสมกับช่องทาง (channel) ซึ่งอาจจะเป็นภาษาพูด ภาษาเขียน สีหน้า ท่าทาง สัญลักษณ์ หรือภาษาร่างกาย (body language) ก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแต่ละสถานการณ์และเมื่อผู้รับสาร(receiver) ได้ถอดรหัส (decoding) แล้วจะรับรู้ข้อมูลข่าวสารตามความเข้าใจของตนเอง ซึ่งจะส่งเป็นข้อมูลย้อนกลับให้ผู้ส่งสารรับทราบว่า ผู้รับสารมีความเข้าใจตรงกับเจตนาของผู้ส่งสารหรือไม่ การบิดเบือนของข้อมูลอาจเกิดจากสาเหตุหนึ่ง คือ เสียงรบกวน (noise) ในขณะที่มีการติดต่อสื่อสาร

ในการทำงานร่วมกัน เมื่อมีการส่งข่าวสารหรือข้อความไปแล้ว หลายคนอาจเข้าใจได้ว่า ได้มีการสื่อสารติดต่อแล้ว แต่ที่จริงยังไม่นับเป็นการติดต่อสื่อสารที่ครบถ้วน สิ่งสำคัญจะต้องพิจารณาด้วยว่าผู้รับสารหรือผู้ฟังได้รับข่าวสารนั้นหรือยัง เพราะข่าวสารจะต้องผ่านกระบวนการการรับรู้ ซึ่งจะมีการตีความข่าวสารทั้งที่เป็นวจนภาษา (verbal language) และ อวจนภาษา (non - verbal language) บางทีจึงพบว่าข่าวสารที่เราคิดว่าถูกถ่ายทอดไปอย่างชัดเจนแล้ว กลับถูกตีความไปอีกอย่างหนึ่ง โดยผู้รับสาร ความคลาดเคลื่อนนี้เป็นผลของการรับรู้ของผู้อื่น

การรับรู้และการตีความจะถูกกำหนดโดยประสบการณ์การเรียนรู้ในอดีต การมุ่งใจและความหมายทางสังคม ซึ่งมีผลต่อการเลือกรับรู้และการตีความเกี่ยวกับสัญลักษณ์ต่าง ๆ คนที่มาจากภาคต่าง ๆ อาจตีความคำ ๆ เดียวกันเป็นคนละความหมายก็ได้ ดังนั้นจึงไม่สามารถตั้งข้อสมมติฐานเอาเองว่า ข้อความที่สื่อออกไปนั้นจะดำรงความหมายเดิมไว้ได้ ทั้งนี้เนื่องจากข่าวสารเหล่านั้นจะต้องถูกตีความซึ่งอาจแตกต่างกันได้ ขึ้นอยู่กับการรับรู้ของบุคคลผู้รับสาร

2. โครงสร้างการสื่อสารภายในทีมงาน หมายถึง ระบบการแพร่กระจายข้อมูลข่าวสารในบรรดาสมาชิกของทีม ซึ่งมีทั้งเครือข่ายแบบไม่เป็นทางการ และแบบที่เป็นทางการ ผู้เชี่ยวชาญเรื่องพฤติกรรมองค์กรกล่าวว่า เครือข่ายที่เป็นทางการที่สมาชิกได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงาน มีการวางแผน จะเป็นประโยชน์ต่อการแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้มาก นักวิชาการได้จำแนกเครือข่ายการสื่อสารในทีมงานเป็น 5 ลักษณะ ซึ่งได้แก่

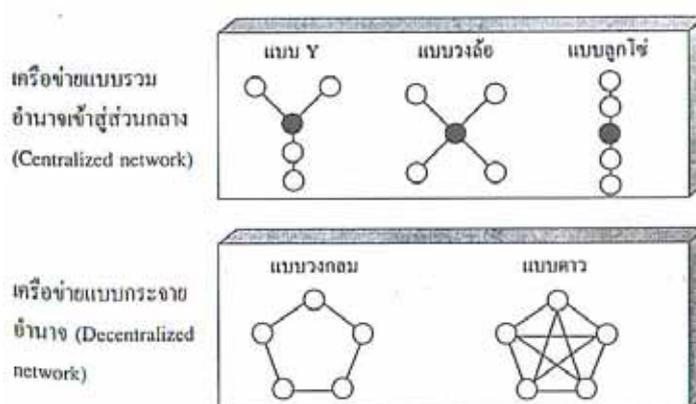
2.1 แบบวงล้อ (wheel network) เป็นเครือข่ายที่มีศูนย์กลางอยู่ที่หัวหน้า เป็นการรวบอำนาจไว้ที่ศูนย์กลาง ข่าวสารทุกอย่างจะถูกส่งไปถึงสมาชิกโดยผ่านหัวหน้าซึ่งอยู่ตรงกลางวงล้อ

2.2 แบบลูกโซ่ (chain network) สมาชิกของทีมงานสามารถสื่อสารกับสมาชิกมากกว่าหนึ่งคน แต่บุคคลที่อยู่ตรงกลางจะเป็นผู้ควบคุมข่าวสารทั้งหมด

2.3 แบบตัว Y (Y network) สมาชิกของทีมที่อยู่ตรงปากสี่มุมจะเป็นศูนย์กลางของการสื่อสารติดต่อ

2.4 แบบวงกลม (circle network) สมาชิกแต่ละคน สามารถติดต่อกับสมาชิกคนอื่น ๆ ได้ทั้ง 2 ข้าง แต่ถ้าจะติดต่อกับคนอื่น ๆ จะต้องติดต่อผ่านคนอื่นในวงกลม

2.5 แบบดาว (star or channel network) เป็นรูปแบบที่กระจายอำนาจ มากที่สุด โดยสมาชิกแต่ละคนสามารถติดต่อสื่อสารกับสมาชิกคนอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็ใครในทีมงาน



แผนภูมิที่ 4 เครือข่ายการสื่อสารในทีมงาน

ที่มา : สุนันทา เลานันทน์,เอกสารคำสอนรายวิชา การสร้างทีมงาน,พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ : ภาควิชาบริหารธุรกิจและสหกรณ์ คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา, 2540),138.

ลักษณะเครือข่ายการสื่อสารแบบต่าง ๆ มีประสิทธิผลต่อการปฏิบัติงานของทีมงาน ซึ่งให้เห็นว่าเครือข่ายการสื่อสารแบบรวมอำนาจเข้าสู่ส่วนกลางเหมาะสมสำหรับการทำงานที่ง่าย

มีลักษณะเป็นงานประจำ ไม่ซับซ้อน ทั้งนี้เพราะว่าบุคคลที่เป็นศูนย์กลางของข่าวสารข้อมูลจะเป็นผู้ประสานงานที่ดี (วงกลมทึบ) คอยอำนวยความสะดวกช่วยให้งานประจำทำได้คล่องตัว รวดเร็วขึ้น ในทางตรงกันข้ามสำหรับการทำงานที่ซับซ้อนมากขึ้นจะพบว่า การสื่อสารแบบกระจายอำนาจได้พิสูจน์ให้เห็นว่าช่วยให้งานที่ยุงยากทำได้เร็วขึ้น เพราะได้มีการแลกเปลี่ยนกันอย่างกว้างขวาง ส่งเสริมให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เมื่อหันมาพิจารณาแต่ละรูปแบบจะพบว่าการสื่อสารแบบวงล้อดีที่สุดในการจัดระบบและสร้างผลงาน แบบวงกลมเป็นรูปแบบที่ไม่มีระเบียบมากที่สุด มีความล่าช้าในการปฏิบัติงาน และผลงานมีข้อบกพร่องและผิดพลาด แบบ Y แบบวงล้อและแบบลูกโซ่ซึ่งมีลักษณะการบริหารที่รวมอำนาจเข้าสู่ส่วนกลาง มีการจัดระบบโครงสร้างและการทำงาน มีประสิทธิผลมากกว่าแบบวงกลม ส่วนแบบดาวช่วยให้งานง่ายขึ้นและก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

สำหรับด้านขวัญกำลังใจในการทำงานนั้นพบว่าทีมที่มีเครือข่ายการติดต่อสื่อสารแบบกระจายอำนาจ จะมีขวัญกำลังใจดีกว่าโดยไม่คำนึงถึงชนิดของงาน เครือข่ายการสื่อสารแบบรวมอำนาจอาจดีที่สุดสำหรับการปฏิบัติงานประจำที่ง่ายและมีข้อจำกัดด้านเวลา แต่อาจประสบปัญหาด้านขวัญกำลังใจ จึงควรเปิดโอกาสให้ทีมงานได้มีโอกาสปฏิบัติงานที่ยากขึ้นและมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น และเมื่อพิจารณาด้านความพึงพอใจในการทำงานและการพัฒนาทางอารมณ์และสังคม พบว่าได้ผลดีในทีมที่มีเครือข่ายการสื่อสารแบบดาว รองไปคือ แบบวงกลม ซึ่งมีแนวโน้มลดความเป็นปึกแผ่น และเป็นอิสระจากหัวหน้าทีม การที่ทีมซึ่งบริหารแบบกระจายอำนาจมีประสิทธิภาพในการสร้างขวัญกำลังใจแก่สมาชิกทีมงาน ทั้งนี้เพราะว่าลักษณะเครือข่ายเอื้อต่อการมีปฏิสัมพันธ์กันอย่างทั่วถึง สมาชิกได้แลกเปลี่ยนทัศนคติ ข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน

สตอตและวอล์คเกอร์(Stott and Walker) ได้แสดงทรรศนะว่า เครือข่ายการสื่อสารที่ดีที่สุดน่าจะเป็นแบบ รูปดาว เพราะสมาชิกแต่ละคนสามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างอิสระกับสมาชิกคนอื่น ๆ ถ้าเส้นใด เส้นหนึ่งหายไปจะทำให้การติดต่อสื่อสารไม่สมบูรณ์และผิดพลาดได้ รูปแบบดาวเหมาะสมกับงานที่ยุงยากซับซ้อน และต้องการความเชี่ยวชาญและปัจจัยป้อนเข้าจากหลาย ๆ ฝ่ายที่อาจแตกต่างกัน นอกจากนี้เครือข่ายแบบนี้ยังช่วยให้มีการตรวจสอบข้อมูลและการตีความหมายให้เข้าใจตรงกันด้วย และในที่สุดจะนำไปสู่ความพึงพอใจในงานและขวัญกำลังใจของทีมสูงขึ้น

3. การฟังอย่างมีประสิทธิภาพ การฟังเป็นทักษะที่สัมพันธ์กับการสื่อสารมากที่สุด ถ้าสมาชิกทีมงานไม่รับฟัง ซึ่งกันและกัน ย่อมเป็นการยากที่จะรักษาไว้ซึ่งสัมพันธภาพที่ดีหรือวิธีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ขั้นตอนแรกที่สำคัญคือสมาชิกต้องเรียนรู้ที่จะฟัง (learning to listen) ซึ่งเป็นการตัดสินใจ ที่จะจดบันทึกสิ่งที่ผู้อื่นพูด นั่นคือ ต้องเรียนรู้ที่จะเป็นผู้ฟังอย่างตั้งใจ บางครั้งผู้ฟังอาจถามคำถาม เพื่อย้ำความเข้าใจ มีการใช้ภาษาร่างกาย ซึ่งสื่อสารความสนใจ มีการอธิบาย

ประกอบสำคัญ ๆ โดยผู้พูด นักวิชาการด้านพฤติกรรมองค์การเชื่อว่า การฟังเป็นทักษะ ที่อาจฝึกฝน และปรับปรุงให้ดีขึ้น จึงได้มีข้อเสนอแนะดังนี้

- 3.1 การฟังแต่ละครั้งต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ควรฟังทุกเรื่องที่ทุกคนพูด
 - 3.2 รับฟังข้อมูลเรื่องราวต่าง ๆ ทั้งหมดก่อนที่จะตัดสินใจ ไม่ควรรีบเร่งในการตัดสินใจ
 - 3.3 ให้ความสนใจกับคนที่กำลังพูด ไม่ควรด่วน “ขัดคอ” หรือ “ขัดจังหวะ” คอยให้เขาพูดให้จบก่อน แล้วจึงค่อยแย้งหรือหาข้อมูลเพิ่มเติม
 - 3.4 มีการตรวจสอบข้อมูลหรือตีความหมายเพื่อหาข้อสรุปที่เข้าใจตรงกันทุกครั้ง ที่มีการสื่อสาร
 - 3.5 ควรยอมรับความรู้สึกของผู้พูด ในขณะที่ฟังควรพยายามปรับตัวให้เข้าใจ ถึงแนวคิดรวมทั้งความรู้สึกของผู้พูดในขณะนั้นด้วย เป็นการฟังทั้งสาระและความรู้สึก
 - 3.6 แสดงความสนใจและกระตือรือร้นที่จะฟัง ซึ่งจะช่วยกระตุ้นให้ผู้พูดมีกำลังใจที่จะถ่ายทอดสิ่งที่เป็นประโยชน์ให้เราฟัง
 - 3.7 พยายามจัดสิ่งรบกวนต่าง ๆ ที่จะเป็นเครื่องทำลายสมาธิในการฟังให้หมดไป เพื่อให้การสื่อสารข้อความไปโดยราบรื่น
 - 3.8 ควรฟังโดยสังเกตภาษา ท่าทาง ประกอบด้วย เพราะท่าทางภาษาช่วยบอก นัยสำคัญของการพูดนั้น ๆ ด้วย
- โดยสรุป การฟังเป็นเรื่องที่ต้องอาศัยทักษะ ซึ่งอาจพัฒนาได้โดยการฝึกฝน แก้ไขปรับปรุงอยู่เสมอ และฟังตระหนกอยู่เสมอว่าสมาชิกที่มงานใช้เวลากับการฟังมากที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับกรพูด การอ่านและการเขียน ดังนั้นการมีทักษะการฟังที่ดีจะช่วยให้การสื่อสารของทีมมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น
4. การให้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับการติดต่อสื่อสาร ที่มีประสิทธิภาพ ทอดริค ตั้งข้อสังเกตว่า เมื่อใดที่ทีมงานปฏิบัติการกิจต่าง ๆ ได้ไม่ดี การให้ข้อมูลย้อนกลับจะเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับทีมงานนั้น ๆ ถ้าสมาชิกได้เรียนรู้วิธีการให้และการรับข้อมูลย้อนกลับอย่างเหมาะสม จะช่วยให้สัมพันธภาพ ระหว่างสมาชิกเป็นไปอย่างราบรื่น และทีมงานสามารถปรับปรุงผลการปฏิบัติงานโดยใช้กระบวนการวิพากษ์วิจารณ์ตนเอง (self-criticism) ถ้ากระบวนการนี้ดำเนินการไปด้วยดี จะยังผลให้สมาชิกเต็มใจพร้อมยอมรับ การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอย่างไรก็ตามถ้าดำเนินการไม่เหมาะสม อาจทำให้เกิดพฤติกรรมถอยหนีและสมาชิกมีความรู้สึกไม่มั่นคงได้

สภาพเงื่อนไขที่จำเป็นสำหรับการให้ข้อมูลย้อนกลับที่มีประสิทธิผล 3 ประการ ได้แก่

ประการที่หนึ่ง : การทำความเข้าใจ (funderstanding) กับข้อมูลย้อนกลับ การจะให้ผู้รับสารเข้าใจได้นั้น ข้อมูลย้อนกลับจะต้องชี้เฉพาะ สามารถอธิบายพฤติกรรมของบุคคลได้อย่างน่าเชื่อถือ และให้ข้อมูลย้อนกลับทันที ยิ่งสมาชิกได้รับทราบผลการปฏิบัติงานหรือพฤติกรรมเร็วเพียงใด ยิ่งช่วยให้สมาชิกแต่ละคนได้เรียนรู้เร็วขึ้น จะช่วยให้มีการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงเร็วตามไปด้วย

ประการที่สอง : การยอมรับ (acceptance) ข้อมูลย้อนกลับเพื่อให้ผู้รับสารยอมรับ ข้อมูลย้อนกลับที่ให้อาจต้องสะท้อนให้เห็นความรับผิดชอบ แสดงความเอื้ออาทร ความห่วงใย ข้อความที่ใช้ควรเป็นการอธิบายให้เข้าใจมากกว่าเป็นการประณินพนักงาน นอกจากนี้ต้องพิจารณาถึงเวลาอันเหมาะสม โดยเฉพาะเวลาที่สมาชิกมีความพร้อมทางสภาพจิตใจ และข้อมูลจะต้องเที่ยงตรง เชื่อถือได้ ซึ่งประการหลังสุดนี้จำเป็นอย่างยิ่งในกรณีข้อมูลย้อนกลับเป็นไปในทางลบ

ประการที่สาม : ความสามารถในการปฏิบัติ (ability to act) คุณค่าของการให้ข้อมูลย้อนกลับอยู่ที่การนำข้อสังเกตไปปฏิบัติให้เกิดผล ดังนั้นข้อมูลจะต้องเน้นพฤติกรรมที่ต้องการให้มีการปรับปรุงให้ดีขึ้น และจำกัดเฉพาะที่สำคัญ ๆ เท่านั้น

โดยสรุป การให้ข้อมูลย้อนกลับเปิดโอกาสให้สมาชิกได้เรียนรู้ว่าสิ่งที่ทำไปนั้นดีหรือควรปรับปรุงตรงจุดใดบ้าง เพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้น นั่นคือสมาชิกได้ค้นพบวิธีสอนงานให้กับตนเองนั่นเอง³⁰

เธลิน(Thelen) ได้ปรับปรุงเครื่องมือชนิดหนึ่งที่ใช้ทดสอบความแตกต่างระหว่างการแสดงออก กับการรับรู้เรื่องของการสื่อสาร เครื่องมือของเขาประกอบด้วยแผงไฟสีเขียวสีแดงมิไว้เพื่อสมาชิกในทีมกดแผงไฟนี้ติดอยู่กับที่นั่ง เมื่อสมาชิกได้รับสัญญาณของการสื่อสารแล้วถ้ายอมรับการสื่อสารนั้นก็ให้กดไฟสีเขียว ถ้าไม่ยอมรับให้กดไฟสีแดง การทดลองนี้ถึงแม้จะแสดงให้เห็นไม่ชัดเจนนัก แต่ก็พอแสดงให้เห็นว่า สมาชิกในทีมมิได้รับจากการสื่อสารอย่างเดียวกัน เครื่องมือชิ้นนี้สามารถเปรียบเทียบความคิดของผู้พูดกับความคิดของผู้รับได้ เครื่องมือชิ้นนี้ยังสามารถตรวจสอบดูได้ว่า กลุ่มมีการรับรู้เหมือนกันหรือไม่ เครื่องมือนี้ใช้ทดสอบการสื่อสารภายในทีมย่อย โดยบางคนทำหน้าที่เป็นผู้สื่อสารก็มี บางคนเป็นผู้ซักถาม เป็นต้น ในการแก้ปัญหาของทีมและในการตัดสินใจสั่งการนั้น ก็ควรแก้ปัญหาในเรื่องการสื่อสารด้วย การสื่อสารที่เป็นรูปแบบในโรงเรียน ในโรงงานอาจไม่ได้ผลเท่าที่ควร ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความต้องการและปัญหาของการสื่อสารนอกแบบ ผู้นำหรือผู้ชำนาญการอาจทำงานได้ผลน้อยลง มิใช่เป็นเพราะ

³⁰ สุนันทา เลาหนันนท์,เอกสารคำสอนรายวิชา การสร้างทีมงาน,พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ : ภาควิชาบริหารธุรกิจและสหกรณ์ คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา, 2540),132-138.

ขาดเทคนิค ในการทำงาน มิใช่ขาดความชำนาญ แต่เป็นเพราะเกิดข้อขัดข้องในเรื่องการสื่อสาร ผู้นำหรือผู้ชำนาญการนี้มองข้ามไป ถ้าการสื่อสารภายในทีมไม่ดี จะทำให้สมาชิกเข้าใจทีม ผิดพลาด เป็นโอกาสที่ทำให้เกิดข่าวลือได้ง่าย ทำให้เกิดความกลัวความวิตกกังวล เกิดการ แยกแยก

การขจัดอุปสรรคในการติดต่อสื่อสาร

คัทลิป, เซนเตอร์ และ บรูม (Cutlip, Center and Broom) ได้เสนอวิธีการป้องกันและขจัดอุปสรรคในการติดต่อสื่อสาร 7 ประการ ที่เรียกว่า the 7 C's of communication อันประกอบด้วย (1) ความน่าเชื่อถือ (credibility) การติดต่อสื่อสารเริ่มต้นจากบรรยากาศของความน่าเชื่อถือในข่าวสาร ซึ่งส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากแหล่งข่าว จักสะท้อนความปรารถนาไปยังผู้รับด้วยความจริงใจ โดยผู้รับจักมีความมั่นใจในตัวผู้ส่งและมีความเชื่อถือในแหล่งข่าวที่สามารถส่งข่าวสาร (2) ความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม (context) การวางแผนเพื่อการติดต่อสื่อสาร จักต้องสอดคล้องกับข้อเท็จจริงที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม แม้ว่าเครื่องมือสื่อสารจักเป็นเพียงสิ่งที่ทำให้การสื่อความหมาย เป็นไปอย่างสะดวกสบายในยุคปัจจุบัน แต่ความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมจักทำให้เกิดความร่วมมือในการดำเนินงานและรายงานส่งย้อนกลับด้วย (3) เนื้อหาสาระ (content) ในการติดต่อสื่อสารข่าวสาร จักมีความหมายอย่างยิ่งสำหรับผู้รับ เพราะข่าวสารนั้นจักต้องถ่ายทอดข้อเท็จจริงไปยังผู้รับ และโดยปกติคนเรามักเลือกรับฟังข่าวสารหรือข้อความที่หวังว่าจักได้รับการตอบแทนที่สมความตั้งใจ นั่นคือ เนื้อหาสาระของข่าวสารจักส่งผลต่อผู้รับด้วย (4) ความแจ่มชัด (clarity) ข่าวสารที่ดี ส่วนใหญ่ต้องมีความคงที่และสื่อความหมาย ได้ตรงกับที่ผู้ส่งมุ่งหวัง ความซับซ้อนของข่าวสารที่ส่งออกไป ควรจักให้มีความกระชับ โดยทำให้อยู่ในรูปของหัวข้อสัญญาญที่ตายตัว แต่ต้องมีความเรียบง่าย และชัดเจน ทั้งนี้เพราะระยะทางที่ข่าวสารเดินทางไกลมากเท่าใด ความสำคัญของข่าวสารก็จะลดลงเท่านั้น และข้อสำคัญอีกประการหนึ่งการติดต่อสื่อสารในสถาบันหรือหน่วยงาน ข่าวสารควรมาจากแหล่งเดียวอย่าให้มากแหล่ง (5) ความต่อเนื่องและความอยู่กับร่องกับรอย (continuity and consistency) การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการที่ไม่มีวันสิ้นสุด อีกทั้งต้องกระทำอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดความซึมซาบและรับรู้ตามอากัปกริยาและข้อเท็จจริง จักต้องไม่ลืมนำถึงความคงเส้นคงวาของข่าวสารด้วย (6) ช่องทางของข่าวสาร (channels) การกำหนดช่องทางของข่าวสารในการติดต่อสื่อสาร ต้องคำนึงถึงการทำที่จักทำให้ผู้รับสารเกิดความเชื่อมั่น ทั้งนี้เพราะการจักให้คนเกิดความเชื่อมั่นเป็นเรื่องยากลำบาก นอกจากนี้ช่องทางของข่าวสารที่แตกต่างกัน มีผลทำให้เกิดความแตกต่างของระดับการแพร่ของข่าวสารด้วย (7) ความสามารถของผู้รับ (compatibility of audience) การติดต่อสื่อสารในองค์การจักมีประสิทธิผลได้ เมื่อข่าวสารนั้นมีการสื่อไปถึงผู้รับ และผู้รับมีความเข้าใจโดยไม่ยากลำบาก นอกจากนี้จักต้องคำนึงถึง

องค์ประกอบต่าง ๆ ด้วย เช่น ข่าวที่นำมา นิสัยของผู้รับ ความสามารถในการอ่าน และความรู้อของผู้รับสารด้วย³¹

การติดต่อสื่อสารในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

การติดต่อสื่อสารเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลกระทบต่อทั้งบุคคลและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลช่วยให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จ ผู้จัดการจึงต้องใช้เวลาส่วนใหญ่ของการจัดการไปในเรื่องกิจกรรมการติดต่อสื่อสาร ซึ่งมีอยู่ 3 ประการ

1. บทบาทในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้จัดการต้องปฏิสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ลูกค้า และกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กร มินซเบอร์ก (Mintzberg) ศึกษาพบว่า ผู้จัดการใช้เวลา 45 เปอร์เซ็นต์ และใช้เวลาติดต่อผู้บังคับบัญชาเพียง 10 เปอร์เซ็นต์เท่านั้น

2. บทบาทอย่างไม่เป็นทางการ ผู้จัดการจะต้องหาข่าวสารจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาและบุคคลอื่นเกี่ยวกับเรื่อง และความรับผิดชอบ นอกจากนี้ยังแจกจ่ายข่าวสารจากหน่วยงานของตนเองกับบุคคลภายนอกด้วย

3. บทบาทในด้านการตัดสินใจ ผู้จัดการจะต้องนำโครงการใหม่ ๆ ไปปฏิบัติตามแผนการที่กำหนดไว้ บริหารโครงการ จัดสรรทรัพยากรให้สมาชิกในหน่วยงาน จึงต้องมีการตัดสินใจเรื่องเหล่านั้น

การติดต่อสื่อสารมีประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กร เพราะช่วยให้การวินิจฉัยสั่งการเป็นไปด้วยความแม่นยำและถูกต้องยิ่งขึ้นช่วยให้เกิดการประสานงานที่มีประสิทธิภาพ ปฏิบัติงานด้วยความสอดคล้อง เกิดการประหยัดและลดอันตรายจากการทำงาน เกิดความสามัคคี มีหลักฐานในการเก็บข้อมูล นอกจากนี้การติดต่อสื่อสารยังเป็นปัจจัยนำไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินการช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

กระบวนการในการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารทุกชนิดไม่ว่าจะเป็นการพูด การใช้สัญญาณหรือการสื่อข้อความโดยวิธีอื่น จะต้องผ่านกระบวนการ 6 ขั้นตอน ซึ่งมีดังต่อไปนี้ การกำหนดแนวความคิดและข่าวสารที่จะส่ง การเข้ารหัส ผู้รับข่าวสาร ผู้รับข่าวสาร การถอดรหัส ผลสะท้อนกลับ

³¹ Scott M. Cutlip and Allen H. Center , Effective Public Relation, 2nd ed. (Englewood Cliffs,N.J. Prentice – Hall,Inc.,1958),140-141.

สรุปได้ว่าการติดต่อสื่อสารจะต้องเป็นกระบวนการ อย่างต่อเนื่องประกอบด้วยกำหนดแนวความคิดและข่าวสารที่จะส่ง การเข้ารหัส การส่งรหัส ผู้รับข่าวสาร ดำเนินการถอดรหัสและผลสะท้อนกลับ

ขั้นที่ 1 กำหนดแนวความคิดและข่าวสารที่จะส่ง ผู้ส่งข่าวสารจะต้องมีข่าวสาร พร้อมทั้งจะส่งสารไปยังผู้รับ ผู้ส่งจะต้องเข้าใจกระบวนการติดต่อสื่อสารและคิดให้รอบคอบ

ขั้นที่ 2 การเข้ารหัส (encoding) เป็นการทำข่าวสาร หรือข้อความให้สัญลักษณ์หรือรหัสที่ผู้รับและเข้าใจได้ ความเข้าใจของผู้ส่งและผู้รับจึงเป็นเรื่องสำคัญเพราะหากไม่เข้าใจกัน อาจก่อให้เกิดความเข้าใจผิดและการติดต่อสื่อสารขาดประสิทธิผล เช่น ในอาหรับบางประเทศ การตอบตกลง(yes) แสดงรหัสโดยการส่ายศีรษะในขณะที่ไม่ตกลง (No)แสดงออกโดยวิธีพยักหน้า

ขั้นที่ 3 การส่งรหัส (transmission) เป็นการส่งข่าวสารที่เข้ารหัสแล้วไปยังช่องทาง (channel) ที่กำหนดตามความเหมาะสมซึ่งอาจเป็นการพูดผ่านอากาศ เขียนลงในกระดาษ พุดทางโทรศัพท์ ส่งรหัสออกอากาศไปยังผู้รับ การส่งจดหมายผ่านเครื่องโทรสารและอื่นๆขณะที่ข่าวสารกำลังเดินทางอยู่นั้น อาจเกิดการบิดเบือนหรือคลาดเคลื่อนไปได้

ขั้นที่ 4 ผู้รับข่าวสาร (receiver) เป็นบุคคลที่จะรับรู้ข่าวสารจากผู้ส่ง หากไม่สามารถรับและถอดหรือแปลความหมายของรหัสนั้นได้ การสื่อสารนั้นจะขาดประสิทธิผลทันทีทั้งนี้เป็นเพราะการติดต่อที่มีประสิทธิผลกำหนดให้ผู้ติดต่อคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความสามารถของผู้รับในการถอดรหัสนั้น ดังนั้นการติดต่อที่มีประสิทธิผลจึงมุ่งเน้นที่ ผู้รับข่าวสารมากกว่าผู้ส่งข่าวสาร

ขั้นที่ 5 การถอดรหัส (decoding) เป็นกระบวนการที่ผู้รับแปลข่าวสารให้เกิดประโยชน์กับตน เช่น หากสำนักงานใหญ่มีสมุดรหัสและส่งไปให้ตัวแทนหรือสาขาเพื่อใช้อ้างอิงในการติดต่อสื่อสารและถอดรหัส ข่าวสารที่ผู้รับถอดรหัสแล้วก็จะมีลักษณะเดียวกันกับข่าวสารก่อนนำเข้ารหัสในขั้นตอนที่ 2

ขั้นที่ 6 ผลสะท้อนกลับ (feedback) ผลสะท้อนกลับจะทำให้ผู้ส่งข่าวสารทราบว่าข่าวสารที่ส่งไปนั้นถึงผู้รับหรือไม่ มีความคลาดเคลื่อนมากน้อยเพียงใด และหากความคลาดเคลื่อนก็สามารถตรวจสอบได้ว่ามีสิ่งผิดปกติใน ขั้นตอนใดของการติดต่อสื่อสาร ผู้ส่งข่าวจึงควรเลือกใช้การติดต่อสื่อสารสองทาง (two – way communication) ผลสะท้อนกลับอาจเกิดขึ้นได้หลายทาง เช่น คำพูด การแสดงออกทางสีหน้า (facial expression) การลดลงของจำนวนผลผลิต คุณภาพของผลผลิตไม่ดี มีพนักงานลางานหรือเปลี่ยนงานมากขึ้นและขาดการประสานในหน่วยงานต่าง ๆ เป็นต้น

ประเภทของการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารสามารถแบ่งตามลักษณะการใช้ได้ 2 วิธี คือ 1) การติดต่อสื่อสาร อย่างเป็นทางการ (formal communication) ซึ่งเป็นการดำเนินการอย่างมีระเบียบแบบแผนเป็นไปตามสายการบังคับบัญชา หรือความต้องการ ที่จะทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จ เช่น หัวหน้างานสั่งให้ลูกน้องปฏิบัติภารกิจ พนักงานนำเสนอปัญหาการทำงานต่อผู้บังคับบัญชาเป็นต้น และ 2) การติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ (informal communication) เกิดขึ้นตามความต้องการของพนักงาน หรือเป็นการติดต่อสื่อสารนอกแบบ เช่น พนักงานตั้งกลุ่มเพื่อนสนิทเพื่อการทำกิจกรรม ทางสังคม เป็นต้น การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการช่วยให้การติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการดีขึ้น อาจช่วยปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์กร โดยการสร้างทางเลือกในการทำงาน และปรากฏบ่อยครั้งสามารถช่วยให้ทำงานได้เร็วขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังจะเห็นได้จากบุคลากรคนหนึ่งโทรศัพท์ไปถามปัญหาจากเพื่อนร่วมงานต่างแผนกงาน เขาอาจได้รับคำตอบภายในห้านาที หากเขาต้องติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการ อาจต้องผ่านขั้นตอนมากมาย และกว่าจะได้คำตอบอาจต้องรอถึงหนึ่งสัปดาห์ ทำให้เสียเวลามากกว่าที่ควรจะเป็นก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรได้

การสื่อสารความหมายที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย ดังนี้ 1)จงมีความคิดที่กระฉ่างก่อนสื่อความหมาย 2)มีวัตถุประสงค์ของการสื่อความหมายที่แน่ชัด 3)ตระหนักถึงสภาพแวดล้อมขณะนั้น 4)ใช้ two – way communication 5)ใช้เนื้อหา ถ้อยคำ การออกเสียง ถูกต้องตามวรรคตอน 6)ควรแยกประเด็นการพูดออกเป็น ส่วน ๆ ได้ชัดเจน 7)ต้องติดตามผลของการสื่อสารความหมายด้วย 8)กริยาท่าทาง จำเป็นต้องสอดคล้องกับภาษาอื่น ๆ ที่ใช้ด้วย³²

อุปสรรคของการติดต่อสื่อสารในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เซเลส และสเตราห์ (Sayless and Strauss) ได้ระบุอุปสรรคของการติดต่อสื่อสารในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลไว้ดังนี้

1. การฟังสิ่งที่เราคาดหวังว่าจะได้ยิน ประสบการณ์ที่ผ่านมาทำให้เราคาดหวังว่าจะได้รับข่าวสารเหมือนเดิมในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน และพนักงานส่วนมากจะเคยชินการวิพากษ์วิจารณ์งานที่พวกเขาปฏิบัติอยู่ พวกเขาอาจได้ยินประโยคที่ว่า คุณทำงานนั้นได้ดี และแปลความหมายเป็นการถากถางเหยียดหยัน แม้การกล่าวนั้นจะเป็นคำยกยอพนักงานจริง ๆ ก็ตาม

2. ปฏิเสธข่าวสารซึ่งขัดแย้งกับสิ่งที่เรารู้ เมื่อเราได้ยินข่าวสารที่เราไม่เห็นด้วยตั้งแต่แรก เราจะปฏิเสธหรือ ละเลยสิ่งเหล่านั้นแทนที่จะเปลี่ยนความคิดเห็นหรือหาทางเลือกอื่น เช่น

³² ประสงค์ จันทองเงิน, “การสื่อสาร,” , 3.

ผู้จัดการอาจจะละเลยการแสดงความไม่พอใจของผู้ได้บังคับบัญชา เพราะรู้ว่าสภาพการทำงานดีเยี่ยมอยู่แล้ว

3. การประเมินแหล่งที่มาของข่าวสาร ในบางครั้งเราจะใส่ความหมายเข้าไปในข่าวสารนั้นด้วย โดยได้รับอิทธิพลจากการประเมินแหล่งที่มาของข่าวสาร เช่น เราอาจถอดรหัสสารที่มีมาถึงเราว่า “จงเพลามือลงบ้าง อย่าทำงานหนักมากเกินไป” ได้หลายทางตามแหล่งที่มาของข้อความ หากมันมาจากแม่ของเรา ผู้บังคับบัญชา หมอ หรือคู่แข่งด้านการทำงานของเราเอง การประเมินแหล่งที่มาของข่าวสารในหลายกรณีจะเป็นการบิดเบือนข่าวสารที่ผู้รับได้ยินมาจริง ๆ เหตุการณ์ เช่นนี้ มักเกิดขึ้นบ่อยครั้งในการเจรจาตามขั้นตอนของการแรงงานสัมพันธ์เพื่อลดความขัดแย้งหรือป้องกันมิให้กลายเป็นข้อพิพาท เพราะทั้งฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้างไม่ไว้วางใจกัน ทั้งที่มีการติดต่อสื่อสารกันอย่างดี

4. การรับรู้ที่แตกต่างกัน คำพูด การปฏิบัติ และเรื่องราวต่าง ๆ ที่บุคคลรับรู้โดยคุณค่าส่วนบุคคลและ ความกดดันด้านสิ่งแวดล้อม เช่น ถ้าเราแสดงความยินดีที่ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานสำเร็จตามกำหนด เราอาจเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจและประสบความสำเร็จ แต่ถ้าสมาชิกในกลุ่มทำงานพิจารณาว่า การปฏิบัติงานเสร็จตามกำหนดทำให้เป้าหมายของผู้จัดการสูงขึ้น บุคคลอาจถ่วงงานให้เสร็จช้าลงได้

5. คำพูดทั้งหลายมีความหมายแตกต่างกันสำหรับบุคคลต่าง ๆ คำพูดเป็นสัญลักษณ์จึงมีความหมายแตกต่างกันสำหรับคนอื่น และแตกต่างกันตามสถานการณ์อีกด้วย เช่น คำว่า “โทรศัพท์” สำหรับพนักงานติดตั้งโทรศัพท์หมายถึง “งาน” แต่สำหรับผู้บริหารที่เข้ามาทำงานในสำนักงานเป็นครั้งแรกอาจหมายถึง “ความสำเร็จ”

6. การเปลี่ยนแปลงของสัญญาณที่มีใช้คำพูด ได้แก่ น้ำเสียง การแสดงออกทางใบหน้า และลักษณะท่าทางสามารถช่วยเหลือเป็นอุปสรรคต่อการติดต่อสื่อสารได้ เช่น บุคคลอาจมีเรื่องโต้เถียงกับสมาชิกในครอบครัวก่อนมาทำงาน อาจแสดงพฤติกรรมที่ไม่คาดคิดกับผู้บังคับบัญชา โดยการแสดงอาการหน้ามัว คิ้วขมวด และพูดในน้ำเสียงโกรธโดยมิได้ตั้งใจ เป็นต้น

7. ผลของอารมณ์ใดก็ตามเมื่ออยู่เหนืออารมณ์โกรธ ความกลัว ความสุข จะมีผลต่อการแปลข่าวสารที่เป็นจริงเช่น หากเราอยู่ในบรรยากาศที่รู้สึกว่าคุณข่มขู่ เราอาจสูญเสียความสามารถที่จะวัดความหมายของข่าวสารและตอบสนองในลักษณะป้องกันตนเองหรือก้าวร้าวได้

ปัจจัยที่ทำให้การสื่อสารล้มเหลว ประกอบด้วย 9 ปัจจัย คือ 1)ทัศนคติของผู้รับและผู้ส่ง 2)ความรู้ในสาระพื้นฐาน ของข่าวสาร 3)ความรู้ ความสามารถในการส่งหรือการรับ 4)ขาดการวางแผนในการ

ส่ง การรับ 5) ภาษาที่ใช้ไม่เหมาะกับการส่ง 6) เชื่อมแน่นมากเกินไป 7) ขาดเทคนิคในการส่ง 8) สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ไม่เหมาะสมกับการส่ง 9) เวลาไม่เพียงพอ³³

การเอาชนะอุปสรรคการติดต่อสื่อสารในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

อุปสรรคในการติดต่อสื่อสารมีหลายประการ ผู้จัดการต้องทำให้ปัญหาเหล่านั้นลดลงและพยายามชนะอุปสรรคให้ได้มากที่สุด เพื่อให้การติดต่อสื่อสารมีประสิทธิภาพมากขึ้น การเอาชนะอุปสรรคของการติดต่อสื่อสารในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ควรใช้เทคนิคดังนี้

1. การใช้ผลสะท้อนกลับ การติดต่อสื่อสารโดยวิธีสื่อสารสองทางทำให้เราทราบข้อบกพร่องจากผู้รับข่าวสาร เราจึงควรส่งเสริมให้ผู้รับถามคำถามและชี้ให้เห็นความยุ่งยากสับสนต่าง ๆ แล้วปรับปรุงระบบการติดต่อสื่อสาร ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ทำข่าวสารให้เหมาะสม และสอดคล้องกับความต้องการของผู้รับ

2. การใช้การติดต่อสื่อสารแบบซึ่งหน้า หรือ face – face communication ทำให้ได้รับผลสะท้อนกลับที่ถูกต้องแม่นยำ วิธีการนี้บุคคลจะแสดงออกเต็มที่และมากกว่าการเขียน

3. จงมีความรู้สึกไวต่อโลกของผู้รับข่าวสาร ตามปกติแต่ละบุคคลจะมีความแตกต่างกับในเรื่องคุณค่า ความต้องการเจตคติและความคาดหวังหากผู้จัดการเข้าใจเรื่องเหล่านี้ก็จะช่วยปรับปรุงความเข้าใจผู้อื่น

4. จงระวังความหมายของสัญลักษณ์ เพราะคำที่เขียนไม่เหมือนกันย่อมมีความหมายสำหรับบุคคลต่างกันการมีความรู้สึกที่ไวต่อเรื่องนี้จะช่วยให้อุปสรรคในการติดต่อสื่อสารลดน้อยลง

5. การใช้ภาษาง่าย ๆ และตรงตัว จะช่วยปรับปรุงให้เข้ากับระดับของผู้รับข่าวสารได้ และช่วยให้การติดต่อสื่อสารมีประสิทธิภาพมากขึ้น

6. จงใช้การแก้ไขให้ถูกต้องด้วยคำพูดที่ซ้ำซาก หากข่าวสารมีความสำคัญและยุ่งยากซับซ้อนก็มีความจำเป็นที่จะกล่าวซ้ำ ๆ ในทางที่แตกต่างกันเพื่อให้แน่ใจว่าผู้รับข่าวสารจะเข้าใจ วิธีการนี้จึงเหมาะจะใช้ในการพูดเท่านั้น

การเอาชนะอุปสรรคในการติดต่อสื่อสารนี้ เราสามารถเปลี่ยนการติดต่อสื่อสาร แบบป้องกันตัว (supportive communication) ให้เป็นการติดต่อสื่อสารแบบสนับสนุนได้ (defensive communication) กิบบ์ (Gibb) ได้กำหนดพฤติกรรมไว้สองกลุ่ม กลุ่มแรกเป็นพฤติกรรมการป้องกันตัว (defensive behavior) และกลุ่มที่สองเป็นพฤติกรรมสนับสนุน (supportive behavior) ดังรายละเอียดใน ตารางที่ 1

³³ เรื่องเดียวกัน.

พฤติกรรมกำรป้องกันตัว (defensive behaviors)	พฤติกรรมกำรสนับสนุน (supportive behaviors)
1. กำรประเมินผู้ฟัง	1. กำรบรรยายของผู้รับข่ำวสาร
2. กำรควบคุมบุคคลอื่น	2. กำรมุ่งเน้นที่ปัญหา
3. กำรกำหนดคนโยบาย	3. กำรปล่อยให้เกิดขึ้นโดยปราศจากกำรแทรกแซง
4. กำรเป็นกลาง	4. กำรเข้ำใจความรู้สึกและควมนึกคิดของคนอื่น
5. กำรมีอำนาจสูงกว่ำ	5. ควมเสมอภาค
6. ควมแน่นอน	6. กำรรับประกันข้อตกลง

ตารางที่1 กลุ่มของพฤติกรรมกำรติดต่อสื่อสารแบบป้องกันตัว และกำรติดต่อสื่อสารแบบสนับสนุน

ที่มา : Jack R. Gibb, "Defensive Communication," *Journal of Communication* 11 (September, 1961):141 – 148.

กลุ่มพฤติกรรมทางด้านซ้ายของตารางจะทำให้ผู้รับข่ำวสารแสดงพฤติกรรมกำรป้องกันตัว ส่วนกลุ่มพฤติกรรมทางด้านขวาจะทำให้ผู้รับข่ำวสารแสดงพฤติกรรมสนับสนุน

เทคนิคที่ควรใช้ขณะสื่อควมหมย มีเทคนิค ดังต่อไปนี้

1. คำนึง กาลเทศะ และบุคคล เพื่อควมเหมาะสม
2. สร้างให้เกิดควมอบอุ่นใจเป็นกันเอง (rapport)
3. หากเป็นการสื่อควมในการประชุม ควรจำแนกสาระเป็นข้อ ๆ ก่อนจะสื่อสารออกไป
4. หากเป็นการสื่อในการอภิปราย ผู้รับต้องเป็นผู้ฟังที่เก่งด้วย จึงจะสื่อสารกันได้ดี
5. หากเป็นสื่อในการสอน ควรจำแนกเป็นข้อ ๆ และสรุปเป็นช่วง ๆ ตามควมจำเป็น
6. กำรเป็นผู้ฟังที่ดีช่วยให้กำรสื่อสารสัมฤทธิ์ผลอย่างมาก
7. ควรจบกำรสื่อสารด้วยควมสุข ของผู้รับ และผู้ส่งเสมอ ถ้าสามารถทำได้³⁴

บัญญัติ 10 ประการของกำรติดต่อสื่อสารที่ดี

สมาคมกำรจัดการชาวอเมริกัน ได้ตั้งบัญญัติ 10 ประการของกำรติดต่อสื่อสารที่ดี เพื่อปรับปรุงประสิทธิผลของกำรติดต่อสื่อสารในองค์กรไว้ดังนี้

³⁴ เรื่องเดียวกัน,3.

1. เสาะแสวงหาความกระจ่างชัดในความคิดของตัวเองก่อนการติดต่อสื่อสาร
2. ตรวจสอบวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการติดต่อสื่อสารแต่ละครั้ง
3. พิจารณาจัดการด้านมนุษยสัมพันธ์ และวัตถุประสงค์เมื่อใดก็ตามที่ท่านติดต่อสื่อสาร
4. ปรึกษากับคนอื่น ๆ ตามความเหมาะสมในการวางแผนติดต่อสื่อสาร
5. จงเอาใจใส่ต่อคำแนะนำและการอ้างหลักฐานสนับสนุนขณะที่ท่านติดต่อสื่อสาร
6. ถือโอกาสที่จะนำความช่วยเหลือบางอย่างไปให้กับผู้รับข่าวสาร เมื่อมีโอกาส
7. ติดตามผลการติดต่อสื่อสารของท่าน
8. ติดต่อสื่อสารเพื่อพรุ่งนี้และวันนี้
9. จงแน่ใจว่าการปฏิบัติของท่านสนับสนุนการติดต่อสื่อสารของตัวเอง
10. แสวงหาไม่เพียงแต่ให้เข้าใจและเป็นผู้ฟังที่ดี

การปรับปรุงทักษะในการติดต่อสื่อสาร

ในหลายกรณีความล้มเหลว ที่จะพัฒนาทักษะการติดต่อสื่อสารที่ดี เป็นเหตุให้การติดต่อสื่อสารถูกทำลายลงได้ หัวหน้างานจึงต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถและมีทักษะในการติดต่อสื่อสาร ทั้งทางการเขียน การพูด และทักษะในการให้การติดต่อสื่อสารที่ไม่ใช่คำพูด หากมีจุดอ่อนด้านนี้ ก็จะต้องพัฒนาการตนเองและเอาชนะปัญหาเหล่านี้ให้จงได้ การปรับปรุงทักษะในการติดต่อสื่อสารควรดำเนินการดังนี้

1. ทักษะด้านการพูด (oral skills) การปรับปรุงทักษะในการพูดกับบุคคลในลักษณะตัวต่อตัว และทักษะในการพูดต่อสาธารณชน ควรปรับปรุงดังนี้

1.1 การติดต่อในลักษณะตัวต่อตัว คือ กำหนดจุดมุ่งหมายในการพูดไว้ล่วงหน้า รวบรวมความคิดก่อนที่จะพูด ฟังว่าคนอื่นเขาพูดอะไร ขอร้องให้เพื่อนบอกผลสะท้อนกลับจากการพูดของตนเอง บันทึกเสียงการพูดของตนเอง เปิดฟังและขจัดคำพูดที่ไม่ดีออกไป

1.2 การพูดในที่สาธารณะ คือ พูดกับกลุ่มคนเมื่อมีโอกาส ประสบการณ์จะช่วยให้เกิดความกล้าและความมั่นใจในการพูด ซ้อมการพูดกับสมาชิกในครอบครัว เพื่อน หรือกระจกเงา ขอร้องให้ผู้ฟังวิจารณ์การพูดของตนเอง บันทึกเสียงการพูดของตนเอง เพื่อขจัดคำพูดที่ไม่ดีออกไป มองผู้ฟังในแง่ดีเสมอ

2. ทักษะด้านการเขียน เราใช้การเขียนเพื่อการติดต่อสื่อสารบ่อยมากในองค์กรที่มีรูปแบบ เช่น การบันทึกข้อความ บทความและการรายงาน เป็นต้น สิ่งเหล่านั้นล้วนต้องการทักษะในการเขียนทั้งสิ้น การปรับปรุงทักษะด้านการเขียนจึงเป็นสิ่งสำคัญและควรดำเนินการดังนี้ กำหนดเค้าโครงความคิดก่อนลงมือเขียน หาผลสะท้อนกลับด้านการเขียนและเรียนเพื่อ

ปรับปรุงการเขียน ฝึกการเขียนเมื่อสามารถทำได้ อ่านและพิจารณาหาความรู้เรื่องต่าง ๆ ทั้งจากวารสารและหนังสืออื่น และคิดพิจารณา สามารถพูดให้แตกต่างจากคนอื่น

3. การติดต่อสื่อสารที่ไม่ใช่คำพูด การติดต่อสื่อสารแบบนี้เกี่ยวกับการเคลื่อนไหวของร่างกายการแสดงออกทางใบหน้าหรือแม้แต่ความเงียบก็สามารถส่งข่าวสารได้ ข้อเสนอแนะในการใช้การติดต่อสื่อสารที่ไม่ใช่คำพูด ได้แก่ เข้าใจอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองว่าจะติดต่อสื่อสาร เรื่องใด จงจำไว้ว่าบุคลิกภาพสามารถใช้ ติดต่อสื่อสารในองค์การ จงอย่าใช้การติดต่อสื่อสารที่ไม่ใช่คำพูดซึ่งเกิดขึ้นเอง และการเคลื่อนไหวของมือจะต้องสัมพันธ์กับการแสดงออกทางใบหน้า

การติดต่อสื่อสารของทีม

การติดต่อสื่อสารของทีม หมายถึง การนำเอาข่าวหรือความรู้สึกที่บุคคลหนึ่ง ต้องการ แสดงออกไปยังบุคคลอีกคนหนึ่งในทีม ทราบแล้วตอบสนองความรู้สึกออกมาเป็นการรับรู้

ข่าวที่มีการติดต่อสื่อสารกันในทีมโดยทั่วไป ได้แก่ ข่าวที่เกี่ยวกับจุดมุ่งหมายของทีม วิธีดำเนินการตามจุดมุ่งหมาย และวิธีการติดตามผลงานทีม คือให้กลุ่มดำเนินงานไปในทิศทางที่ถูกต้องอย่างเดียวกัน

องค์ประกอบที่สำคัญในการติดต่อสื่อสารทีมการติดต่อสื่อสารจะไม่เกิดขึ้นถ้าหากว่าขาดส่วนสำคัญต่อไปนี้ คือ

1. บุคคลที่จะส่งข่าว ได้แก่ บุคคลต้นกำเนิดของการสื่อสาร
2. ข่าว ได้แก่ เรื่องราวรวมทั้งความรู้สึกนึกคิดของบุคคลที่เป็นต้นข่าว
3. บุคคลที่รับข่าว การสื่อสารในทีมย่อย สามารถติดต่อกันโดยไม่ต้องใช้เครื่องมือในการสื่อสารก็ได้ เพราะบุคคลติดต่อถึงกันอยู่แล้ว

ชนิดของการสื่อสารกลุ่ม การสื่อสารกลุ่มก็เหมือนการสื่อสารโดยทั่วไป แบ่งใหญ่ ๆ ได้เป็น 2 ชนิด ดังนี้

1. การสื่อสารด้วยวาจา ได้แก่ การสื่อสารที่เป็นภาษาพูดที่เข้าใจกันเพียงอย่างเดียว
2. การสื่อสารด้วยท่าทาง ได้แก่ การสื่อสารอื่น ๆ ทุกชนิดที่ไม่ใช่ภาษา เช่น การเขียน การทำเครื่องหมาย การใช้ท่าอธิบาย การใช้สัญญาณ การใช้ธงหวะ การใช้สีหน้า แววตาและการเคลื่อนไหวทางร่างกายอื่น ๆ

รูปแบบการสื่อสารกลุ่ม การสื่อสารกันในกลุ่มย่อยมักจะมี 2 รูปแบบ ดังนี้

1. รูปแบบทางเดียว ได้แก่ รูปแบบการสื่อสารที่บุคคลผู้ส่งข่าวทำการสื่อสารฝ่ายเดียว ผู้รับก็ทำหน้าที่รับ รูปแบบนี้เป็นการสื่อสารที่เรียกว่า symmetrical คือ ข่าวจะเกิดจากฝ่ายเดียว อาจเกิดจากส่วนบนลงล่าง หรือส่วนล่างขึ้นบนเพียงอย่างเดียวใช้มากในกลุ่มทฤษฎี
2. รูปแบบสองทาง ได้แก่ รูปแบบการสื่อสารที่บุคคลที่ส่งข่าวกับบุคคลที่รับข่าวมีการติดต่อกันทำหน้าที่เป็นทั้งผู้ส่งและผู้รับ 2 อย่างพร้อมกัน รูปแบบนี้เป็นรูปแบบที่ทั้ง 2 ฝ่ายพึ่งพาอาศัยกันส่งและรับข่าวต่อกัน เรียกแบบนี้ว่า complementary ข่าวแบบนี้เกิดจากการแลกเปลี่ยนกันทั้งส่วนบนและส่วนล่าง ใช้กันมากในกลุ่มปฐมภูมิ

การมีจรรยา มารยาทในการสื่อสารระหว่างผู้ร่วมงาน บางครั้ง มีความเกี่ยวข้องกับข้อมูลที่เป็นเรื่องส่วนตัวของบุคคล รูปแบบของการสื่อสารที่ใช้กันมากก็คือ การสนทนาข้อเท็จจริงบางอย่างจากการสนทนา เป็นสิ่งที่ผู้ร่วมงานไม่ยากให้เปิดเผยหรือนำไปเล่าต่อ แต่ปรากฏว่าเพื่อนร่วมงานบางคนชอบนำไปพูดคุยให้ผู้อื่นฟังโดยไม่ได้ระมัดระวัง ไม่คำนึงถึงความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นแก่ผู้เป็นเจ้าของเรื่องราวนั้น เนื่องจากขาดจรรยาบรรณของการสื่อสารระหว่างบุคคล หากเราสามารถสร้างบรรยากาศแห่งจรรยา มารยาทในการสื่อสารให้เพิ่มขึ้นได้เพียงใด ก็จะเกิดผลดีต่อการสร้างสัมพันธภาพที่แน่นแฟ้นระหว่างบุคคลได้มากขึ้นเพียงนั้น³⁵ ทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารจะนำไปสู่ความสำเร็จของทีมงานซึ่งก็มีแนวคิดและรูปแบบทักษะต่าง ๆ บ้างตามแนวความคิดของนักการศึกษาและนักทฤษฎีต่าง ๆ 1. ทักษะด้านการพูด (oral skills) การปรับปรุงทักษะในการพูดกับบุคคลในลักษณะตัวต่อตัว และทักษะในการพูด ต่อสาธารณชน การติดต่อในลักษณะตัวต่อตัวกำหนดจุดมุ่งหมายในการพูดไว้ล่วงหน้ารวบรวมความคิดของตัวเองก่อนที่จะพูด 2. ทักษะด้านการเขียนเราใช้การเขียนเพื่อการติดต่อสื่อสาร บ่อยมากในองค์กร ที่มีรูปแบบล้วนต้องการทักษะในการเขียนทั้งสิ้น การปรับปรุงทักษะด้าน การเขียน จึงเป็นสิ่งสำคัญ 3. การติดต่อสื่อสารที่ไม่ใช้คำพูด การติดต่อสื่อสารแบบนี้เกี่ยวกับการเคลื่อนไหวของร่างกาย การแสดงออกทางใบหน้า หรือแม้แต่ความเงียบก็สามารถส่งข่าวสารได้ แนวคิดของ ครรชิต พิริยะเพียร ได้กล่าวถึง ทักษะติดต่อสื่อสาร การประสานงาน โดยสรุปหลัก 11 ประการ ดังนี้ 1) ทำให้สมาชิกในทีมทราบสถานการณ์อย่างสม่ำเสมอ 2) รู้จักฟังก่อนตัดสินใจ 3) รับทราบและคอยสนองต่อปัญหาในทีมงาน 4) สร้างความสมดุลให้เกิดขึ้นในทีมงาน 5) จัดสรรงานแต่ละคนตามความสามารถ 6) สร้างความนับถือ ความเข้าใจ และความเชื่อถือให้เกิดขึ้นในบรรดาผู้ร่วมทีม 7)

³⁵ ก้องฟ้า บุญคุ้ม, “การสื่อสารเพื่อสร้างสัมพันธภาพและการประสานงานในการทำงานเป็นทีม,” ในงานฝึกอบรม กองการเจ้าหน้าที่, การฝึกอบรมหลักสูตร เทคนิคการทำงานเป็นทีมและการประสานงาน รุ่นที่ 1/2539 22- 23 ก.พ.39 (กรุงเทพฯ ฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539), (ไม่ปรากฏเลขหน้า).

มอบหมายงานซึ่งพวกเขาไม่จำเป็นต้องออกไปให้ผู้อื่น 8) สร้างแบบฉบับและมาตรฐานที่ทีมงานยอมรับและเห็นพ้อง 9) ตั้งเป้าที่เป็นไปได้ของทีมงาน แต่จะคอยผลักดันให้ทีมงานปรับปรุงผลงานอยู่เสมอ 10) คอยติดต่อสื่อสาร ประสานงาน และเป็นตัวแทนของสมาชิกในทีม 11) ให้สมาชิกในทีมงานมีส่วนร่วมในการ แก้ปัญหาหลัก ๆ³⁶

การพัฒนาทักษะในการสื่อสาร คือ ความสามารถในการอธิบายความคิดได้อย่างชัดเจน และสามารถเข้าใจในทัศนะของบุคคลอื่น ดังนี้ 1) สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งทางวาจาและเป็นลายลักษณ์อักษร แก่ผู้รับข่าวสารที่หลากหลาย 2) เจรจาต่อรองและดำเนินการปรึกษาหารืออย่างมีประสิทธิภาพ 3) บริหารระบบการสื่อสารอย่าง มีประสิทธิภาพ 4) เป็นประธานในการประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ 5) พัฒนา รักษา และใช้เครือข่ายที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ ตามภารกิจหลัก 5 ประการของผู้บริหารโรงเรียน ประการที่ 1 ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความเข้าใจบุคลากรอื่นในโรงเรียน รวมทั้งครูใหม่ ครูหัวหน้าสายและผู้ประสานงานการศึกษาพิเศษ ตามที่กำหนดไว้ในมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ ประการที่ 2 การเรียนการสอน ประการที่ 3 การนำและการบริหารบุคลากรผู้บริหารโรงเรียนต้องนำ จูงใจ สนับสนุน กระตุ้นเตือน และพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เกิดการปรับปรุง ให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างสูงสุดมีการวางแผน จัดสรร สนับสนุนและประเมินงานโดยกลุ่ม ทีม และคณะบุคคล³⁷

การทำงานเป็นทีม

ปัจจุบันการทำงานเป็นคณะหรือการทำงานเป็นทีม (teamwork) มีความจำเป็นมาก เพราะงานในปัจจุบันมีความยุ่งยากซับซ้อนมาก และปริมาณมาก ผู้รับบริการมีจำนวนมหาศาล และเป็นผู้บริโภคที่มีความรู้และมีความต้องการที่ไม่สิ้นสุด เครื่องมือและเทคโนโลยีมีความก้าวหน้าและยุ่งยากมากขึ้น มีคู่แข่งมากขึ้นทุกที การทำงานคนเดียวหรือบริหารงานคนเดียวยากที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ได้

กลุ่มเป็นสัญญาณแรกเริ่มที่ก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม ในระยะเวลาต่อมาเป็นความเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับบุคคลอื่นแทนที่จะทำงานโดยลำพัง การทำงานเป็นกลุ่มมีลักษณะการทำงานที่ต้องประกอบด้วยบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปเข้าร่วมกิจกรรมทางสังคม มีโครงสร้าง ที่ชัดเจน

³⁶ ครรชิต พิริยะเพียร, เทคนิคการบริหารทีมงาน สไตล์ CEO (กรุงเทพฯ : บริษัท สารสาร มาร์เก็ตติ้ง จำกัด, 2546) 120-121.

³⁷ ประภาศรี อึ้งกุล, การสร้างทีมงาน (ภูเก็ต : สถาบันราชภัฏภูเก็ต, 2542), 72 – 73.เรื่องเดียวกัน , 76-78.

สมาชิกกลุ่มมีเป้าหมายร่วมกัน สมาชิกรับรู้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มและกลุ่ม มีเป้าหมายที่จะปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จแต่เพียงอย่างเดียว

การเป็นผู้นำตัวเองไม่ใช่เรื่องง่าย ๆ เพราะต้องอาศัยความมีวินัยในตนเอง การวางแผนที่ดี และการหาโอกาสในการทำงานให้สำเร็จลุล่วง ซึ่งแตกต่างจากการเป็นผู้นำทีม ซึ่งมีความยากลำบากมากกว่า การจะเป็นผู้นำทีมได้ ต้องเริ่มต้นด้วยการเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ด้วยกันให้ถ่องแท้เมื่อเป็นผู้นำทีมต้องระลึกว่า ลูกทีมต้องการสิ่งสำคัญ 5 ประการดังนี้ 1) ความไว้วางใจ อันจะนำไปสู่ความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้น 2) ความเชื่อมั่นที่สร้างพลังและแรงบันดาลใจให้ลูกทีม 3) การรับรู้ความต้องการของผู้อื่น 4) การรู้จักนำวิธีอันชาญฉลาดมาใช้ 5) มีช่วงเวลาแห่งชัยชนะร่วมกันและประกอบด้วยคุณใจ 4 ประการสู่ความสำเร็จในทีม คือ 1) บุคลากร เป็นตัวบ่งบอกศักยภาพของทีม 2) วิสัยทัศน์ เป็นตัวบ่งบอก ทิศทางของทีม 3) จริยธรรม ในการทำงานเป็นตัวบ่งบอกความพร้อมของทีม 4) ความเป็นผู้นำเป็นตัวบ่งบอก ความสำเร็จของทีม บัญญัติ 10 ประการสู่ทีมเวิร์คที่เป็นเลิศ เพื่อการทำงานเป็นทีมช่วยให้ฝันเป็นจริงได้ ซึ่งทีมเวิร์คที่ดี มีประสิทธิภาพ ควรมียุทธศาสตร์ประกอบต่อไปนี้ 1) มีข้อตกลงร่วมกันที่จะนำไปสู่ผลสำเร็จ 2) มีการแสดงความคิดเห็นที่หลากหลาย 3) มีความสามารถในการเพิ่มพูนมาตรฐานการทำงาน 4) มีความสามารถในการสื่อสารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ 5) มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน 6) มีการกระตุ้นให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน 7) มีความคิดสร้างสรรค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน 8) มีความสามารถในการลดความขัดแย้ง 9) มีความคิดกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง 10) มีความสุขที่จะอยู่ร่วมกัน³⁸

การพัฒนากลุ่มผู้ทีมงาน

การพัฒนาไปสู่ความเป็นทีมงาน มีนักวิชาการหลายท่านแสดงทัศนะเกี่ยวกับเรื่องนี้ เช่น กรณีของทัชแมน (Tuchman) และเจนเซ็น (Jenzen) ได้กำหนดขั้นตอนการพัฒนากลุ่มออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ การเริ่มต้นหรือการจัดตั้ง(orientation or forming) การกำหนดความหมายใหม่หรือการโกลาหล (redefinition or storming) การประสานงานร่วมมือกันหรือการกำหนดบรรทัดฐาน (coordination or norming) และการกำหนดเป็นระเบียบแบบแผนหรือการดำเนินงาน(formalization or performing) เขาทั้งสองนำเสนอเรื่องนี้โดยเน้นพฤติกรรมของกลุ่มเป็น 2 ด้าน คือ กิจกรรมในการทำงาน(task activity)และความเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างของกลุ่ม(group structure process) กิจกรรมในการทำงาน หมายถึง ขั้นตอนที่ใช้ในการทำงานไม่รวมถึงแนวทางการปฏิบัติงานและวัตถุประสงค์ที่ใช้เพื่อให้งานสำเร็จ

³⁸ วรกิจ, แปลและเรียบเรียง John C. Maxwell เขียน ,พิมพ์ครั้งที่ 1.กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ Good Morning 25,85.

Doug Miller (ดัก มิลเลอร์) ได้กล่าวถึง องค์กรในอนาคตไว้ว่า องค์กรในอนาคตจะต้องรู้จักปรับตนเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งองค์กรที่สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตนเองได้ดังกล่าว จะมีคุณสมบัติเด่น ๆ 5 ประการ ดังต่อไปนี้ 1) ความยืดหยุ่นสูง (great flexibility) พร้อมทั้งจะเปลี่ยนแปลงตนเองให้เหมาะสมตามสถานการณ์ที่แปรเปลี่ยนไป 2) ความผูกพันกับปัจเจกบุคคล (commitment to the individual) คนเราต่างต้องการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาขององค์กร 3) การใช้ทีมงานอย่างเป็นเลิศ (superior use of teams) ทักษะสำคัญที่องค์กรสามารถปรับปรุงตัวเองได้จะปลูกฝังให้กับบุคลากรในองค์กร คือ ทักษะการทำงานเป็นทีม เพราะทีมที่สามารถบริหารและดำเนินงานได้ด้วยตนเอง จะเป็นกำลังสำคัญขององค์กรที่มีความยืดหยุ่น ทีมจะก่อรูปขึ้นมาเพื่อจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้น เมื่อปัญหาได้รับการแก้ไขแล้ว ทีมดังกล่าวก็จะสลายตัวไปและทีมใหม่ก็อาจสร้างขึ้นใหม่เพื่อแก้ไขปัญหาใหม่อื่น ๆ ที่เกิดขึ้นนอกจากนี้ คนหนึ่ง ๆ อาจเป็นสมาชิกของทีมมากกว่าหนึ่งทีมในเวลาเดียวกันก็ได้ โดยในทีมหนึ่งคนคนเดียวก็อาจเป็นหัวหน้า ในขณะที่เดียวกันก็อาจเป็นเพียงแค่เพื่อนร่วมทีมหรือลูกน้องในทีมอื่น ๆ ก็ได้ เพราะบทบาทหรือหน้าที่ของบุคลากรจะเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพของปัญหาและงานที่ต้องจัดการ 4) ความสามารถหลักที่แข็งแกร่ง (strong core competencies) 5) การชอบความหลากหลาย (a taste for diversity)³⁹

ความหมายของทีม ทีมงาน การทำงานเป็นทีม

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน⁴⁰ ให้ความหมายของคำว่า ทีม ไว้ว่า ชุด หมู่ คณะ สุนันทา เลहनันท์⁴¹ กล่าวว่า ทีม หมายถึง กลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่มช่วยกันทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน อย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ร่วมทีมต่างมีความพอใจในการทำงานนั้น

ศิริศักดิ์ สุภมนตรี⁴² กล่าวว่า ทีม หมายถึง การที่บุคคลทั้งหลาย ๆ คนมาร่วมกันทำงานด้วยกัน โดยมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ไปในทิศทางเดียวกัน

³⁹ ไพบูลย์ ช่างเรียน และพิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ, องค์กรในอนาคต, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์เสมาธรรม, 2544), 31-33.

⁴⁰ ราชบัณฑิต, พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542 (กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์ พับลิเคชั่นส์, 2546), 257.

⁴¹ สุนันทา เลहनันท์, เอกสารคำสอนรายวิชา การสร้างทีมงาน, 62.

⁴² ศิริศักดิ์ สุภมนตรี, ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ (กรุงเทพฯ : ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด(มหาชน), 2540), 38.

วูดค็อก(Wood cock)⁴³ กล่าวถึงความหมายของทีมไว้ว่า ทีมคือกลุ่มบุคคลกลุ่มหนึ่งที่มีการแลกเปลี่ยนวัตถุประสงค์ทั่วไป และเป็นผู้ต้องการที่จะทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ทีมไม่ใช่เป็นการรวมกลุ่มกันทางสังคมเพื่อความบันเทิง และไม่ใช่เป็นการรวมกลุ่มผู้ฟังเพื่อต้องการที่จะรับฟังเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรือเพื่อเรียนรู้ สภาสามัญ (house of common) และ คณะกรรมการ (committee) ไม่จัดว่าเป็นทีม เนื่องจากประกอบด้วยบุคคลที่มีความสนใจแตกต่างกันเฉพาะกลุ่มบ่อยครั้งที่ดูเหมือนมีการแลกเปลี่ยนร่วมกัน แต่เมื่อพิจารณาแล้วปราศจากข้อตกลงหรือข้อผูกมัดที่จะมีกิจกรรมร่วมกัน

วูดค็อก และ ฟรานซิส(Woodcock and Francis)⁴⁴ ให้คำนิยามของคำว่า ทีมไว้ว่าทีมเป็นกลุ่มบุคคลที่มีการจัดตั้งแบบง่าย ๆ ประกอบด้วยสมาชิกที่ต้องสัมพันธ์กันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

ลูทานส์(Luthans)⁴⁵ กล่าวถึงความหมายของทีมว่าหมายถึง กลุ่มที่มีการทำงานร่วมกันและมีการจูงใจเกิดขึ้น การทำงานเป็นทีม มีความแตกต่างกับการทำงานเป็นกลุ่ม ผลการทำงานของกลุ่มเป็นไปตามหน้าที่ที่แต่ละคนได้รับมอบหมายให้ทำ แต่ผลของการทำงานเป็นทีมเกิดขึ้นทั้งผลงานที่ได้รับและผลการทำงานร่วมกัน (collective work-products) ซึ่งหมายถึงเป็นการทำงานร่วมกันที่ต้องมีสมาชิกตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป

ดาฟท์(Daft)⁴⁶ ให้คำนิยามของคำว่าทีมไว้ว่า ทีม คือ หน่วยงานที่ประกอบด้วยบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปที่ทำการติดต่อประสานงานกัน ร่วมกันปฏิบัติงานเพื่อทำให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ทีมมีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มในองค์การ แต่คำว่าทีมถูกนำมาใช้ในวงกรธุรกิจมากกว่า

กรีนเบิร์กและบารอน(Greenberg and Baron)⁴⁷ กล่าวถึงความหมายของทีมว่า ทีมอาจจะถูกกำหนดว่าเป็นเสมือนกลุ่มก็ได้ ซึ่งสมาชิกของทีมมีทักษะในการปฏิบัติ ที่ผสมผสานกันเป็นอย่างดี มีการกำหนดวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายในการปฏิบัติงานร่วมกัน

⁴³ Mike Woodcock, Organization Development Through Team Building (Great Britain : Gower Publishing Co.,1989), 3-4.

⁴⁴ M. Woodcock and D. Francis, Team Building Strategy (Hampshire:gower,1994), 3.

⁴⁵ F.Luthans, Organization Behavior, 7th ed. (Singapore : McGraw-Hill International,1995), 261.

⁴⁶ Richard L. Daft,Understanding Management (Tennessee:The Dryden Press,1995),473.

⁴⁷ Jerald Greenberg and Robert A. Baron, Behavior in Organization, 6th ed.(New Jersey:Prentice-Hall International Inc.,1997),297.

เนลสันและควิก(Nelson and Quick)⁴⁸ กล่าวถึงความหมายของทีม คือบุคคลกลุ่มเล็ก ๆ กลุ่มหนึ่ง ที่มีทักษะเป็นองค์ประกอบอย่างสมบูรณ์ มีการแลกเปลี่ยนวัตถุประสงค์ทั่วไปและเป็นผู้ซึ่งต้องการที่จะทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ การทำงานเป็นกลุ่มที่มุ่งเน้นงาน การทำงานเป็นกลุ่มมีทั้งรูปแบบที่เป็นทางการ ทีมมีประโยชน์มากต่อการปฏิบัติงานที่มีปฏิสัมพันธ์ซับซ้อน หรือมีอาสาสมัครทำงานมากกว่า 1 คน

ทีม (team) หมายถึง กลุ่มของคนทำงานร่วมกัน มุ่งมั่นในความสำเร็จของงานร่วมกัน ในคณะรัฐมนตรีย่อมมีทีมเศรษฐกิจทีมความมั่นคงทีมการเมืองในบริษัทที่เป็นโรงงานอุตสาหกรรมย่อมมีทีมการตลาด ทีมการผลิต ทีมการเงิน และทีมการบริหาร ดังนั้นทีมงานจึงเป็นกลุ่มคนกลุ่มเล็ก ๆ ที่รวมตัวกันอย่างจริงจังเพื่อทำงานด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะในองค์กรต่างๆ ที่มีขนาดใหญ่ งานจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้จะต้องมีทีมงานหรือมีการทำงานเป็นทีมมากกว่าที่ทุกคนจะทำงานไปตามลำพัง

ทีม(team) “กลุ่มที่เป็นทางการให้ลักษณะได้โดยมีความเป็นอิสระในความสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมของพนักงานอย่างแข็งขันในกิจกรรมการบริหารและการตัดสินใจ”

จอห์นสันและจอห์นสัน(Johnson and Johnson)⁴⁹ ได้อธิบายว่า ทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กันมารวมตัวกันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

เคซบอม(Kezsbom)⁵⁰ ได้ให้ความเห็นว่า ทีม หมายถึง การมอบหมายพิเศษให้กับกลุ่มบุคคล ซึ่งมีเป้าหมายร่วมและตระหนักถึงบทบาทที่ต้องพึ่งพากันในการปฏิบัติงาน และทราบว่าจะใช้ความสามารถที่มีอยู่ของแต่ละคนให้สัมพันธ์กันอย่างไร เพื่อรวมพลังกันในอันจะนำความสำเร็จมาสู่งานที่ได้รับมอบหมาย

ปาร์คเกอร์(Praker)⁵¹ ได้อธิบายว่า ทีมเป็นกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์และต้องพึ่งพากันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายหรือปฏิบัติงานให้เสร็จสมบูรณ์ คนกลุ่มนี้มีเป้าหมายร่วมกันและยอมรับว่าวิธีเดียวที่จะทำงานให้สำเร็จ คือ การทำงานร่วมกัน

⁴⁸ Debra L. Nelson and James C. Quick, Organizational Behavior : Foundations, Realities and Challenges, 2nd ed.(New York : West Publishing Company, 1997), 252, 261.

⁴⁹ D.W. Johnson and E.P. Johnson, Joining together : group theory and group skills (Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-hall, 1991), 435.

⁵⁰ D. Kezsbom, “Are You Really Ready to Build a Project Team?” Industrial Engineering (New York : Bantam Books, 1990), 51.

⁵¹ G.M. Parker, Team players and team work : The new competitive business strategy (San Francisco, Calif. : Jossey-bass., 1990), 16.

วูดคอกและฟรานซิส(Woodcock and Francis)⁵² ได้นิยามว่า ทีมเป็นกลุ่มบุคคล ที่ต้องสัมพันธ์กันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ในทฤษฎีของวูดคอกและฟรานซิส (Woodcock and Francis) เห็นว่า บุคคลจำนวน 50 คน ไม่ใช่ทีม ถ้าเขาเหล่านั้นไม่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันและไม่มีเป้าหมายเดียวกัน ตัวอย่างเช่น กลุ่มพนักงานขายซึ่งมีเขตพื้นที่รับผิดชอบในการให้บริการ ได้เรียกตัวเองว่า “ทีมขาย” ถ้าพิจารณาตามความหมายข้างต้นพนักงานขายอาจจะไม่มีเป้าหมายร่วมกัน กล่าวคือ ต่างคนต่างขาย คนกลุ่มนี้จะไม่ใช่ทีม เมื่อไรที่พนักงานขายได้มา กำหนดเป้าหมายร่วมกัน กล่าวคือ ต่างคนต่างขาย คนกลุ่มนี้จะไม่ใช่ทีม เมื่อไรที่พนักงานขายได้มา กำหนดเป้าหมายร่วมกันและทำงานด้วยกันเพื่อให้บรรลุยอดขายที่กำหนดไว้ ถึงจะเรียกได้ว่าเป็น “ทีมขาย” ตามความหมายที่อธิบายมาข้างต้น

ทีมงาน จึงมีความหมายว่า กลุ่มของบุคคลซึ่งทำกิจกรรมที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน มีความร่วมมือรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นและมุ่งไปสู่เป้าหมายร่วมกัน⁵³ การดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ นั้น ทุกคนในองค์กรต้องรู้สึกว่าคุณอยู่ใน “ทีม” เดียวกัน และร่วมแรงร่วมใจให้ประสบผลสำเร็จร่วมกันผู้บริหารจึงต้องสร้างทีมงานขึ้นในองค์กร กระตุ้นให้ทุกคนมีความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในฐานะส่วนหนึ่งของทีม

เฮย์ส์⁵⁴ (Hayes) กล่าวถึงการทำงานเป็นทีมว่า การทำงานเป็นทีมไม่ใช่เป็นเรื่องง่ายที่จะฟันฝ่าอุปสรรคไปได้ องค์กรเป็นจำนวนมากมักจะมีกรรวมกลุ่มกันปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งแต่ละคนมีงานที่ตนเองต้องทำบางครั้งมองดูเป็นทีมได้แต่การทำงานที่แต่ละคนทำงานที่ตนเองรับผิดชอบได้สำเร็จบรรลุเป้าหมายของตนเอง แม้ว่าทุกคนในกลุ่มจะบรรลุเป้าหมายทุกคน ก็ไม่ได้หมายความว่า จะเป็นการทำงานเป็นทีม เนื่องจากไม่ได้มีการกำหนดเป้าหมายที่จะทำงานให้สำเร็จร่วมกันในฐานะที่เป็นหนึ่งเดียวกันนั่นเอง

ประกิจ ประทีปะเสน⁵⁵ กล่าวถึงความหมายของ การทำงานเป็นทีม ว่า หมายถึง กลุ่มของคนที่ทำงานด้วยกัน เป้าหมายด้วยกัน คือ ความสำเร็จสูงสุดของงานที่ทำการงานร่วมกันระหว่างบุคคลในทีมงานร่วมกันคิดร่วมกันทำงาน ช่วยเหลือให้คำแนะนำซึ่งกันและกัน มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

⁵² M. Woodcock and D. Francis, *Team Building Strategy*, 1.

⁵³ สุกัญญา เอมอัมธรรม , *การจัดการและพัฒนาองค์กร,พิมพ์ครั้งที่ 1*(ขอนแก่น : ภาควิชาสังคมศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์,2546),90.

⁵⁴ Nicky Hayes, *Successful Team Management* (London : International Thomson Business Press,1997),2.

⁵⁵ ประกิจ ประทีปะเสน,“เอกสารประกอบการฝึกอบรมธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด มหาชน พ.ศ.2540,” 2540,2.

และไปในแนวเดียวกัน เพื่อที่จะบรรลุซึ่งวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ดังนั้นการทำงานในลักษณะที่เป็นทีม ก็คือร่วมกันทำงานในแต่ละขั้นระหว่างบุคคลทั้งหมดในทีมงาน ตั้งแต่หัวหน้าทีมลงไปถึงพนักงานที่รับผิดชอบโดยตรงการทำงานแทนที่ทำงานในลักษณะการสั่งหรือมอบหมาย และเสนอกลับมาก็จะกลายเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นประเมินและวิเคราะห์ข้อดี ข้อเสีย ความเสี่ยงทั้งหลายร่วมกัน และในที่สุดร่วมกันตัดสินใจ

ดังนั้นคณะทำงานหรือทีมงาน จึงมีความสำคัญและมีความหมายแตกต่างจากกลุ่มหรือกลุ่มงาน กล่าวโดยสรุปแล้วทีมงานจึงเป็นกลุ่มของคนทำงานที่มีอยู่ในองค์กรต่าง ๆ เป็นคนทำงานที่ทำให้ห้องปฏิบัติการบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ จะเรียกว่า ทีมงาน หรือ คณะทำงานย่อมมีความหมายเหมือนกันการทำงานเป็นทีมอาจจะได้ประโยชน์จากการจำแนกหลายประการ คือ

1. ทำให้เห็นลักษณะของการทำงานเป็นทีม และขั้นตอนที่นำไปสู่เป้าหมาย
2. ทำให้เห็นอุปสรรคและจุดดีเด่นของแต่ละวิธี
3. ทำให้เกิดการเตรียมการที่ดีกว่าทั้งเตรียมคนและชนิดของงาน
4. ทำให้มีการประเมินผลและวัดได้ตรงตามเป้าหมาย

แนวความคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม

แนวความคิดการทำงานเป็นทีม ซึ่งมีจุดเริ่มต้นมาตั้งแต่ศตวรรษที่ 1920 จึงได้นำเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมาเสนอประกอบความเข้าใจของผู้อ่าน เริ่มตั้งแต่การปูพื้นฐานเรื่องพัฒนาการของความรู้ด้านการทำงานเป็นทีม สังเคราะห์ผลการศึกษาค้นคว้าที่สำคัญเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของนักพฤติกรรมศาสตร์ผู้มีชื่อเสียงตั้งแต่ศตวรรษที่ 1930 จนกระทั่งถึงสมัยหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 เพื่อชี้ให้เห็นวิวัฒนาการทางด้านแนวคิดของการทำงานเป็นทีม

พัฒนาการของความรู้ด้านการทำงานเป็นทีม

แนวความคิดของทฤษฎีและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม ได้พัฒนามาจากทฤษฎีและการวิจัยทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ วิธีการที่ใช้จึงเป็นวิธีที่ครอบคลุมและสนองตอบต่อแนวคิดที่ว่า การทำงานเป็นทีมเป็นกลยุทธ์พัฒนาธุรกิจสำหรับศตวรรษ 2000 และต่อไปในอนาคต

จุดเริ่มต้นของความสนใจในเรื่องการทำงานเป็นทีมเกิดขึ้นจากศาสตราจารย์กลุ่มหนึ่งของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด โดยมี เอลตัน เมโย (Elton Mayo) ผู้ได้ชื่อว่าเป็นบิดาแห่งการศึกษาแนวมนุษยสัมพันธ์ในสหรัฐอเมริกา เมโยได้เปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับความสำคัญของทีมงาน และอิทธิพลของกลุ่มที่ไม่เป็นทางการในหน่วยงาน ผลการวิจัยชิ้นสำคัญของเมโย ระหว่างปี 1924-1932 คือ การศึกษาที่ฮอว์ธอร์น (Hawthorne studies) รัฐอิลลินอยส์ของบริษัทเวสเทิร์น อิเล็กทริก (Western Electric Company) เป็นการศึกษาผลกระทบของแสงสว่าง ที่มีต่อผลผลิตของงาน เพื่อทดสอบ

สมมติฐานที่ว่า ผลผลิตของงานจะสัมพันธ์กับแสงสว่างในบริเวณที่ทำงาน กล่าวคือ คนงานจะทำงานที่มีประสิทธิภาพที่มากกว่าภายใต้สภาวะที่มีแสงสว่างเพียงพอ เมโย(Mayo) ได้แบ่งพนักงานเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มทดลองจะปฏิบัติงานในห้องที่มีแสงสว่างแตกต่างกัน และกลุ่มควบคุมปฏิบัติงานในห้องที่มีแสงสว่างคงที่ผลของการศึกษาเป็นที่น่าสนใจเพราะผลผลิตของทั้งสองกลุ่มเพิ่มขึ้น

ในระยะแรกของการวิจัยได้รับข้อมูลที่น่าสนใจ คือ ผลผลิตของกลุ่มทดลองจะเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ถึงแม้ว่าแสงสว่างจะลดลงก็ตาม จากจุดนี้คณะผู้วิจัยซึ่งนำโดยเมโย(Mayo) ได้ตรวจสอบเพิ่มเติมว่าเกิดอะไรขึ้นกับกลุ่มทำงานกลุ่มหนึ่งภายใต้สภาวะต่าง ๆ กัน พนักงานรับโทรศัพท์สตรีหกคน ได้รับการคัดเลือกให้ทำงานอยู่ในห้องรับโทรศัพท์เพื่อสังเกตว่าการเปลี่ยนแปลงของสภาพการปฏิบัติงานมีผลต่อประสิทธิภาพ ขวัญกำลังใจในการทำงานอย่างไรบ้าง ในช่วงระยะเวลา 5 ปี ได้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลภายใต้สภาวะต่างๆ เช่นวิธีการจ่ายเงิน และช่วงการหยุดพักจะมีความแตกต่างกันไป มีการย่นเวลาการพักและเวลาการทำงานต่อสัปดาห์ให้สั้นลง และมีการให้เครื่องดื่ม ซึ่งการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ มีมากกว่า 10 อย่าง ก่อนจะมีการเปลี่ยนแปลงแต่ละครั้ง ผู้วิจัยใช้เวลาอภิปรายพูดคุยกับพนักงานสตรีเหล่านั้น การสื่อสารระหว่างพนักงานกลุ่มตัวอย่างกับคณะผู้วิจัยเป็นไปอย่างเปิดเผยและกว้างขวาง ตลอดระยะเวลาทำการทดลอง ปรากฏว่า ผลผลิตเพิ่มขึ้น เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ปุกห์และฮิกสัน(Pugh and Hickson)ผู้วิจัยพบว่าองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดคือ การสร้างความรู้สึกเป็นเอกฉันท์ของกลุ่ม การได้รับการสนับสนุนจากสังคม และความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวซึ่งเกิดขึ้นพร้อม ๆ กับการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานที่เพิ่มขึ้น รวมถึงพฤติกรรมของผู้บริหารที่มีต่อกลุ่มทดลอง ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนช่วยส่งเสริมน้ำใจของทีมงานที่มีต่อการปฏิบัติงานร่วมกัน

การศึกษาฮอว์ธอร์นแสดงให้เห็นว่าพนักงานสตรีทั้ง 6 คน ซึ่งเป็นกลุ่มทดลองสามารถเรียกได้ว่าเป็นทีมงาน และสามารถสร้างให้เป็นทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง การอภิปรายของเมโยได้ชี้ให้เห็นองค์ประกอบบางอย่างที่สัมพันธ์กับทีมงานที่มีประสิทธิภาพได้แก่⁵⁶

- 1) หัวหน้ามีความสนใจในผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของสมาชิกแต่ละคน
- 2) หัวหน้ามีความภาคภูมิใจสถิติผลงานของกลุ่ม
- 3) หัวหน้าช่วยให้กลุ่มปฏิบัติงานร่วมกัน และวางเงื่อนไขการทำงานเอง
- 4) หัวหน้าให้ข้อมูลย้อนกลับด้านการปฏิบัติงานของกลุ่มด้วยความจริงใจ

⁵⁶ Elton Mayo, The Human Problems of an Industrial Civilization (New York :The Mcmillan Company, 1954),9.

- 5) กลุ่มภาคภูมิใจในผลงานของกลุ่ม และผลงานได้รับการยอมรับและความสนใจจากบุคคลภายนอก
- 6) กลุ่มไม่มีความรู้สึกว่าคุณกดดันให้เปลี่ยนแปลง
- 7) ก่อนมีการเปลี่ยนแปลงหรือตัดสินใจ จะมีการปรึกษากับกลุ่มก่อน
- 8) กลุ่มรู้สึกมีความมั่นใจ และเปิดเผยต่อกัน

ในทางตรงกันข้าม เมโยและคณะ(Mayo and other) ได้ตั้งข้อสังเกตว่ากลุ่มซึ่งปฏิบัติงานโดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในระบบการทำงานที่ไม่เป็นทางการนั้น ได้ก่อให้เกิดทัศนคติในทางลบ (negative norms) เช่น กลุ่มได้กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน และได้ใช้อิทธิพลกลุ่มบังคับให้มีการปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่ตั้งไว้ ผลผลิตที่ได้จึงจำกัดซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ก่อให้เกิดทีมงานไม่มีประสิทธิภาพ

เมโย(Mayo)ได้สรุปว่า ผู้บริหารมีความรับผิดชอบในการสร้างบรรยากาศการปฏิบัติงานที่ส่งเสริมทีมให้มีประสิทธิภาพ คุณลักษณะต่าง ๆ ที่เป็นผลงานวิจัยในปี 1928 ของเมโย (Mayo)ยังคงมีความสำคัญต่อองค์การจนกระทั่งถึงปัจจุบัน การศึกษาวัฒนธรรมการทำงานของกลุ่มที่ไม่เป็นทางการยังอยู่ในความสนใจของนักพฤติกรรมศาสตร์ อย่างไรก็ตามเรื่องต่าง ๆ ที่ศึกษาเกี่ยวกับทีมงานในปัจจุบันนี้จะกว้างกว่าและซับซ้อนกว่าการศึกษาของเมโยและคณะ(Mayo and other)

ในทศวรรษที่ 1930 เช่นเดียวกัน นักจิตวิทยาสังคมซึ่งนำโดยเคิร์ท เลวิน (Kurt Lewin) ได้มุ่งสนใจศึกษาพฤติกรรมกลุ่มและลักษณะพลวัตหรือความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงของกลุ่มในองค์การ (group dynamics) อย่างจริงจัง ผลงานชิ้นสำคัญของเลวิน (Lewin) คือ การวิเคราะห์แรงจูงใจและแรงเหนี่ยวรั้ง (force field analysis) ซึ่งสามารถนำความรู้เรื่องนี้มาช่วยทำความเข้าใจกลุ่มคนในองค์การ ศึกษากลุ่มคน รวมถึงการคิดหาวิธีเพิ่มพลังและประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่ม หรือเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมคน อันจะเป็นประโยชน์ในการเสริมสร้างความสัมพันธ์ และปรับปรุงการทำงานของกลุ่มให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ในทศวรรษของเลวิน(Lewin) พฤติกรรมของทีมเป็นผลผลิตจากการโต้ตอบกันของแรงผลักดัน 2 ส่วน ส่วนหนึ่งจูงใจการกระทำ (driving forces) แต่อีกส่วนหนึ่งจะเหนี่ยวรั้งการกระทำ (restraining force) เช่น แรงผลักดันของคณงานซึ่งต้องการผลิตให้ได้มากขึ้น อาจมีส่วนจูงใจ คือ ค่าจ้าง ความต้องการความสำเร็จ ยกย่องหรือชมเชยในผลงาน และอาจมีส่วนที่เหนี่ยวรั้ง คือ ความเหน็ดเหนื่อย แรงกดดันจากเพื่อน เป็นต้น ถ้าทั้งสองแรงผลักดันเท่ากันทีมงานจะอยู่ในสภาพสมดุล (equilibrium) จะไม่เปลี่ยนแปลง แรงผลักดันสุดท้ายจะเป็นผลจากการโต้ตอบทั้งสองส่วน ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่จะเกิดขึ้นอย่างถาวรนั้น จึงจะต้องหาทางเพิ่มแรงผลักดันส่วนที่จูงใจให้มากขึ้น และหาหนทางลดแรงผลักดันส่วนที่เหนี่ยวรั้งลง จนกระทั่งเป็นแรงผลักดันที่คงที่

จากแนวคิดนี้ เลวิน(Lewin)ได้เสนอแนะแนวทางการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่ม ซึ่งประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ การละลายพฤติกรรม (unfreezing) การเปลี่ยนแปลงไปสู่พฤติกรรมใหม่ (changing) และการทำให้พฤติกรรมใหม่ดำรงอยู่อย่างมั่นคง (refreezing) ซึ่งแนวคิดนี้ยังนำมาประยุกต์ใช้จนกระทั่งถึงปัจจุบันนี้ ในฐานะที่เป็นเทคนิคการปรับปรุงประสิทธิภาพของทีมงาน

ผลการศึกษาที่สำคัญเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม

หลังจากที่ได้มีการเผยแพร่ผลงานของเมโยและคณะ(Mayo and other) และเลวิน(Lewin)ประมาณ 20 ปี ต่อมา ได้มีผู้เริ่มเน้นมโนทัศน์เกี่ยวกับทีมงานในฐานะที่เป็นส่วนสำคัญของทฤษฎีองค์การและการบริหาร ซึ่งได้แก่ ดักลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor) และเรนซิส ไลเคิร์ต (Rensis Likert) แมคเกรเกอร์ ได้พิจารณาถึงทีมงานการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งนักศึกษาด้านจิตวิทยา และนักจิตวิทยา ได้บันทึกข้อสรุปของนักวิจัยที่ว่า “ความเป็นเอกภาพของวัตถุประสงค์ (Unity of purpose) เป็นคุณลักษณะที่สำคัญต่อความสำเร็จของหน่วยงาน” นอกจากนี้ยังมีผลงานของ คริสอาร์กิริส (Chris Argyris) โรเบิร์ต เบลค (Robert Blake) และเจน มูตัน(June Mouton) รวมถึงริชาร์ด วอลตัน (Richard Walton) ผลงานสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีมของนักพฤติกรรมศาสตร์เหล่านี้ มีสาระสรุปได้ดังนี้

1. ดักลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor) แมคเกรเกอร์ นับเป็นนักวิชาการคนแรกที่ได้นำเสนอลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพไว้ในหนังสือชื่อ *The Human Side of Enterprise* ของ McGregor ในปี 1960 ซึ่งคุณลักษณะเหล่านั้นได้รับอิทธิพลจากทฤษฎี X และทฤษฎี Y คุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ⁵⁷ มีดังนี้ 1) มีบรรยากาศการทำงาน ที่สบาย ๆ เป็นกันเอง 2) งานของกลุ่มเป็นที่ยอมรับและเข้าใจกันดีของสมาชิก 3) สมาชิกรับฟังความคิดเห็นของกันและกัน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่ร่วมกันเสมอ 4) สมาชิกแสดงออกถึงความรู้สึกและความคิดเห็นของตน 5) ความขัดแย้งและความเห็นที่ไม่ตรงกันได้รับการไต่ถามด้วยความคิดและวิธีการที่ถูกต้อง ไม่ใช่โดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง 6) ทุกคนในกลุ่มจะต้องรู้ถึงหน้าที่ต้องปฏิบัติ 7) การตัดสินใจควรอยู่บนพื้นฐานของความถูกต้อง ไม่ใช่ฟังความเสียงส่วนใหญ่ 8) เมื่อมีการตัดสินใจทำงานใด 9) ควรมีการมอบหมายที่ชัดเจนและได้รับการยอมรับจากสมาชิกทุกคน

⁵⁷ Douglas McGregor, *Human side of Enterprise* (New York: McGraw - Hill, Inc., 1960), 19-21.

คุณลักษณะของทีมที่ด้อยประสิทธิผล มีดังนี้

1. บรรยากาศการทำงานสะท้อนให้เห็นความเฉยเมย และความน่าเบื่อหน่ายโดยดูได้จากสมาชิกนั่งซุบซิบกันในหมู่คนที่ไม่ทำอะไร ส่วนคนที่ทำงานจะมีความเครียด เหนื่อยหน่าย และมีความก้าวร้าว โดยทั่วไปทีมไม่สนใจการทำงาน
2. มีสมาชิก 2-3 คนที่ครอบงำการอภิปราย มีการพูดนอกประเด็น และไม่มีใครสนใจที่จะฟังการอภิปรายให้เข้าสู่ประเด็นที่ต้องการ
3. จากการอภิปรายของกลุ่ม ไม่สามารถสรุปได้ว่าอะไรคือวัตถุประสงค์ของการอภิปราย บางครั้งกลุ่มอาจจะบรรลุวัตถุประสงค์ แต่สมาชิกไม่เข้าใจหรือไม่ยอมรับวัตถุประสงค์เห็นได้ชัดเจนว่าแต่ละคนในกลุ่มจะมีวัตถุประสงค์ส่วนบุคคล ซึ่งขัดแย้งกับวัตถุประสงค์ร่วมของกลุ่ม
4. สมาชิกไม่รับฟังซึ่งกันและกัน ความคิดเห็นหลาย ๆ เรื่องไม่ได้รับความสนใจ ถูกมองข้ามไป การอภิปรายไม่ได้มุ่งตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ แต่ต้องการสร้างความประทับใจ
5. สมาชิกไม่กล้าแสดงความคิดเห็นรวมถึงความรู้สึกต่าง ๆ เนื่องจากเกรงว่าจะไม่ได้รับการยอมรับจากเพื่อนสมาชิก หรือถูกมองว่าเป็นเรื่องเหลวไหล ไร้สาระ ต่างคนจึงระมัดระวังไม่กล้าพูดกล้าแสดงออก
6. ทีมงานไม่สามารถดำเนินการกับความคิดเห็นที่แตกต่างกันของสมาชิกได้ ผู้นำอาจกดดันให้เกิดความแตกร้าง นำไปสู่การโจมตีซึ่งกันและกันอย่างเปิดเผย มีการออกเสียงเพื่อแก้ปัญหา แต่เสียงส่วนใหญ่ของคนกลุ่มน้อยจะได้รับการยอมรับ
7. สมาชิกที่มีพฤติกรรมก้าวร้าวจะข่มขู่สมาชิกส่วนใหญ่ ผู้ต้องการเห็นความสงบเรียบร้อยในการทำงาน แต่ข้อเรียกร้องของสมาชิกส่วนใหญ่จะไม่มีผู้รับฟัง
8. มีการตัดสินใจก่อนที่จะมีการอภิปรายกันอย่างกว้างขวาง ผู้ที่ไม่ชอบการตัดสินใจจะบ่นหลังการเลิกประชุม และไม่รู้สึกรู้สากับผลการตัดสินใจ
9. เมื่อมีการตัดสินใจ ผลจะไม่ชัดเจนว่าใครจะดำเนินการและดำเนินการอย่างไร
10. หัวหน้าผูกขาดความเป็นผู้นำแต่ผู้เดียว สมาชิกผู้อื่นจะไม่ยอมรับสถานะผู้นำ แม้แต่สมาชิกผู้มีความสามารถ
11. ข้อวิพากษ์วิจารณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นล้วนเป็นไปในทางทำลายมากกว่าสร้างสรรค์
12. ความรู้สึกส่วนบุคคล และทัศนคติต่าง ๆ ต้องปิดบัง ไม่ได้นำมาเปิดเผย
13. ทีมจะหลีกเลี่ยงการอภิปรายเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน แต่กลับสนใจที่จะพูดถึงเรื่องต่าง ๆ ที่ผิดพลาด และจะพูดกันนอกห้องประชุม
14. สมาชิกมีความคาดหวังความสำเร็จในการปฏิบัติงานของกันและกันและมีระดับต่ำ

15. สมาชิกทีมงานมีความรู้จำกัดเกี่ยวกับหน้าที่หลักของทีมงานที่มีประสิทธิผล และกลัวจะเกิดความขัดแย้งในการประชุม

2. **เรซีส ไลเคิร์ต (Rensis Likert)** ไลเคิร์ต ซึ่งเป็นนักจิตวิทยาผู้มีชื่อเสียงอีกคนหนึ่ง ได้ก่อตั้งสถาบันวิจัยทางสังคม (the institute for social research) ที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน ไลเคิร์ต (Likert) ได้ศึกษาผลการปฏิบัติงาน ของผู้จัดการและหัวหน้างานผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น เพื่อศึกษาว่าได้ปฏิบัติงานอะไรบ้าง และทำไมถึงได้รับการยกย่อง เขาพบว่า ผู้จัดการที่มีประสิทธิผลการทำงานต่ำสุดจะมีแนวการบริหารโดยมุ่งเน้นงานเป็นหลัก (job centered) ส่วนผู้จัดการที่มีประสิทธิผลสูงสุดจะบริหารแบบยึดพนักงานเป็นหลัก (employee centered) ไลเคิร์ต(Likert) ได้สรุปผลการศึกษา รูปแบบการบริหารงาน โดยจำแนกเป็น 4 ระบบ ได้แก่

1. ระบบที่ 1 : ระบบเผด็จการแบบสมบูรณ (exploitative authoritative system)
2. ระบบที่ 2 : ระบบเผด็จการแบบมีศิลป์ (benevolent authoritative system)
3. ระบบที่ 3 : ระบบแบบปรึกษาหารือ (consultative system)
4. ระบบที่ 4 : ระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม (participative system)

ไลเคิร์ต (Likert) เป็นผู้หนึ่งที่มีแนวความคิดในการนำเอารูปแบบของการบริหารระบบที่ 4 มาใช้ในการพัฒนาองค์กร การบริหารระบบที่ 4 แสดงให้เห็นถึงการบริหารงานที่จำแนกออกได้เป็น 2 ลักษณะใหญ่ ๆ คือ เผด็จการ และการมีส่วนร่วม เผด็จการแบ่งออกเป็น 2 ระบบ คือ ระบบที่ 1 เผด็จการแบบสมบูรณ ระบบที่ 2 ระบบเผด็จการแบบมีศิลป์ ลักษณะการมีส่วนร่วมแบ่งออกเป็น 2 ระบบเช่นเดียวกัน ได้แก่ระบบที่ 3 ระบบการปรึกษาหารือ ระบบที่ 4 ระบบการเข้ามามีส่วนร่วม

ระบบที่ 1 แสดงความเป็นเผด็จการ (autocratic) มากที่สุด ในขณะที่ระบบที่ 4 เน้นความมีส่วนร่วมมากที่สุด วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กรคือนำองค์กรไปสู่ระบบการมีส่วนร่วมให้ได้เท่าที่จะสามารถทำได้ซึ่งเป็นวิธีการที่ดีที่สุด ที่ปรึกษาในการพัฒนาองค์กรในทัศนะของไลเคิร์ตจะต้องสร้างบรรยากาศเพื่อทำให้เกิดการเข้ามามีส่วนร่วมให้มากที่สุด ระบบที่ 4 เป็นระบบที่ปรารถนาจะให้เกิดขึ้นเพื่อปรับปรุงแผนงานการพัฒนาองค์กรความสมบูรณของระบบที่ 4 ยังคงเป็นเป้าหมายหลักแต่ละองค์กรควรจะทำให้มีการเปลี่ยนแปลงทีละน้อย แนวความคิดนี้รู้จักกันในชื่อว่าเป็นวิธีการสำรวจข้อมูลย้อนกลับ (survey feedback) ตัวแปรที่นำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรของไลเคิร์ต มี 3 ตัวแปร คือ ตัวแปรที่มีเหตุผล (causal variables) ตัวแปรสอดแทรก (intervening variables) ตัวแปรที่เป็นผลขั้นสุดท้าย (end result variables)

1. ตัวแปรที่มีเหตุผล เป็นตัวแปรที่สำคัญประการหนึ่ง ทั้งนี้เนื่องจากส่งผลกระทบต่อ

ตัวแปรสอดแทรกและตัวแปรผลขั้นสุดท้าย ตัวแปรประเภทนี้เป็นตัวแปรซึ่งควรจะมีการเปลี่ยนแปลงแนวการบริหาร ซึ่งได้แก่ โครงสร้างองค์การ การควบคุม นโยบาย และพฤติกรรมของผู้นำ

2. ตัวแปรสอดแทรก เป็นตัวแปรซึ่งได้รับผลกระทบจากตัวแปรที่มีเหตุผลในระยะหลัง ซึ่งได้แก่ ทักษะของพนักงาน แรงจูงใจและการรับรู้

3. ตัวแปรที่เป็นขั้นสุดท้าย คือ ตัวแปรที่แสดงให้เห็นถึงวัตถุประสงค์ทางการบริหารงาน ได้แก่ การปรับปรุงผลผลิต การลดต้นทุนลง และการเพิ่มรายได้ เป็นต้น⁵⁸

ระบบที่ 4 เป็นระบบที่มีผลการปฏิบัติงานสูงสุด พนักงานมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน บางครั้งเรียกระบบนี้ว่า การบริหารทีมงาน

ไลเคิร์ต(Likert)ได้ระบุคุณลักษณะของทีมที่มีประสิทธิผลไว้ 24 ประการ ซึ่งมีจุดเน้นคล้ายกับแนวคิดของแมคเกรเกอร์(McGregor) เป็นการเน้นกระบวนการและปฏิสัมพันธ์ภายในของทีมงาน คุณลักษณะต่าง ๆ ได้แก่⁵⁹

1. สมาชิกมีความชำนาญในการปฏิบัติงานภายใต้บทบาทของผู้นำและเพื่อนร่วมงาน รวมถึงภารกิจที่ได้รับมอบหมายที่แตกต่างกัน มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำทีมกับสมาชิก และระหว่างสมาชิกด้วยกัน

2. ทีมงานปฏิบัติงานร่วมกันเป็นระยะเวลานานเพียงพอที่จะพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และมีสภาพการปฏิบัติงานที่เป็นกันเอง ไม่เครียด

3. สมาชิกมีความสนใจซึ่งกันและกัน และเคารพให้เกียรติกันรวมถึงหัวหน้าด้วย

4. สมาชิกและหัวหน้าทีมต่างไว้นับถือซึ่งกันและกันสูง

5. ค่านิยมและเป้าหมายต่าง ๆ ของทีมได้รับการผสมผสานกันด้วยความพึงพอใจของทุกฝ่าย และสมาชิกได้มีส่วนร่วมในการกำหนดค่านิยม ความต้องการและเป้าหมายต่าง ๆ

6. สมาชิกต่างประสานการปฏิบัติงานหน้าที่ต่าง ๆ ได้อย่างดี พยายามผสมผสานค่านิยมและเป้าหมายต่าง ๆ ของกลุ่มให้กลมกลืนกันอย่างเหมาะสม

7. ค่านิยมยังมีความสำคัญต่อทีมมากขึ้นเพียงใด การยอมรับของสมาชิกยิ่งมีมากขึ้นเท่านั้น

⁵⁸ ประภาศรี อึ้งกุล, การสร้างทีมงาน, 7 – 8.

⁵⁹ Rensis Likert, New Patterns of Management (New York : McGraw - Hill, Inc,1961),24-28.

8. สมาชิกของทีมมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายของทีมร่วมกัน แต่ละคนจะทำงานอย่างเต็มความสามารถเท่าที่ทำได้ เพื่อช่วยให้ทีมประสบผลสำเร็จ สมาชิกแต่ละคนจะมีความหวังต่อกันและกัน

9. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การแก้ปัญหา การตัดสินใจ ได้ดำเนินการในบรรยากาศของการสนับสนุนเกื้อกูลกันของทีมงาน ข้อเสนอแนะ ข้อวิพากษ์วิจารณ์ ความคิดเห็น และข้อมูลต่าง ๆ ล้วนมุ่งเพื่อช่วยเหลือการทำงานของทีมนั้น ทั้งผู้ให้ข้อเสนอแนะ และ ผู้รับมีความเคารพซึ่งกันและกัน

10. หัวหน้าทีมงานส่งเสริมบรรยากาศของการร่วมมือประสานงาน แทนที่จะมุ่งแข่งขันชิงดีชิงเด่นระหว่างสมาชิกในกลุ่ม

11. สมาชิกทีมงานมีความกระตือรือร้น ที่จะช่วยเหลือกันและกันอย่างเต็มศักยภาพ โดยมุ่งพัฒนาความรู้ทางด้านการปฏิบัติงานและทักษะการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกด้วยกัน

12. สมาชิกแต่ละคนยอมรับเป้าหมายและความคาดหวังของทีมงาน โดยความเต็มใจ ปราศจากความกลัว หัวหน้าทีมจะไม่สร้างความกดดันเพื่อผลักดันให้สมาชิกรู้สึกเครียด ในทางตรงกันข้ามถึงแม้ว่าเป้าหมายและความคาดหวังที่ตั้งไว้สูง แต่กลุ่มจะช่วยกันดำเนินการอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้ทีมงานประสบความสำเร็จ เป้าหมายจะได้รับการปรับปรุงให้สอดคล้องกับความสามารถของสมาชิก

13. หัวหน้าทีมงานและสมาชิกต่างเชื่อมั่นว่าสมาชิกสามารถทำงานที่ยากให้สำเร็จได้อย่างง่ายดาย สมาชิกจะมีการพัฒนาในด้านต่าง ๆ มากขึ้น

14. เมื่อจำเป็นต้องให้คำแนะนำ สมาชิกคนอื่น ๆ จะให้คำแนะนำที่จำเป็นต่อการดำเนินงานได้ การให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นคุณลักษณะของทีมงานที่มีคุณภาพ

15. ทีมงานตระหนักในคุณค่าของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องจะไม่ชื่นชมแนวคิดแบบเดิมที่ใช้กันอย่างจำเจ แต่ตระหนักถึงคุณค่าของวิธีการใหม่ ๆ ที่แสดงออกถึงความคิดสร้างสรรค์

16. ทีมงานตระหนักในคุณค่าของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และทราบว่า เมื่อไรควรจะใช้ความคิดสร้างสรรค์ และเพื่อวัตถุประสงค์อะไร ที่สำคัญจะไม่ยอมให้แนวคิดแบบดั้งเดิมมาเป็นอุปสรรคต่อความพยายามในการใช้ความคิดสร้างสรรค์ของทีมงาน

17. มีการสนับสนุนให้สมาชิกแต่ละคนสื่อสารเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการปฏิบัติงานอย่างกว้างขวางและตรงไปตรงมา

18. มีการส่งเสริมให้ทีม ใช้กระบวนการสื่อสาร ในการแจ้งเรื่องราวสำคัญ ๆ ทุกเรื่อง โดยไม่มีการยกเว้น จะไม่เสียเวลากับการสื่อสารเรื่องที่ไม่สำคัญ

19. สมาชิกให้ความสนใจกับข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับปราศจากความเคลงใจ

20. ในทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง มีการยอมรับซึ่งกันและกันในทุกเรื่อง เช่น วิธีการทำงาน ปัญหาของหน่วยงาน ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก และกระบวนการกลุ่ม เป็นต้น

21. กระบวนการกลุ่ม ของทีมงาน ส่งเสริมให้ สมาชิกทุกคนได้เสนอแนะความคิดเห็น รวมถึงการแนะนำว่าอะไรบ้างที่ควรทำ และจำทำให้สำเร็จ ได้อย่างไร

22. สมาชิกในกลุ่มมีอิทธิพลต่อกันและกัน ส่งผลให้มีการปรับแนวคิด เป้าหมาย และทัศนคติของทีม สะท้อนให้เห็นการทำงานที่มีการยืดหยุ่น

23. ในทีมที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกรู้สึกมั่นใจในการตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ เพราะสมาชิกเข้าใจเป้าหมายและปรัชญาการทำงานอย่างถ่องแท้ ซึ่งใช้เป็นพื้นฐานประกอบการตัดสินใจ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

24. หัวหน้าทีมของกลุ่มที่มีประสิทธิภาพได้รับการพิจารณาคัดเลือกอย่างรอบคอบ มีภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสภาพการทำงาน

3. คริส อาร์กิริส (Christ Argyris) อาร์กิริส (Argyris) เป็นนักจิตวิทยาผู้ที่มีชื่อเสียง ที่สนใจด้านการพัฒนาบุคคลในองค์กร อาร์กิริส(Argyris) เชื่อว่าประสิทธิผลขององค์กรเกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของทีมงานและปทัสถานในทางบวกของทีมงานที่มีต่อองค์กร ได้แก่

1. สมาชิกมีความจริงใจในการแสดงความคิด และความรู้สึกต่าง ๆ
2. ทุกคนในกลุ่มต่างเปิดเผย มีความไว้วางใจกัน
3. สมาชิกชอบที่จะทดลองวิธีการแบบใหม่ที่แตกต่างจากเดิม
4. สนับสนุนให้ผู้อื่นมีความจริงใจในการแสดงความคิดและความรู้สึก
5. สนับสนุนให้ผู้อื่นเปิดเผย
6. สนับสนุนให้สมาชิกทดลองวิธีการแบบใหม่ ๆ
7. สมาชิกมีความเป็นเอกัตบุคคล
8. สมาชิกกล้าเสนอความคิดเห็น ข้อคิดต่าง ๆ
9. สมาชิกมีความห่วงใย เอื้ออาทรต่อกัน
10. สมาชิกมีความผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์กร

อาร์กิริส(Argyris) ชี้ให้เห็นว่าพฤติกรรมของสมาชิกทีมงานข้างต้นจำเป็นสำหรับทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งคุณลักษณะส่วนใหญ่เน้นกระบวนการภายใน อันได้แก่ ความจริงใจ การทดลองวิธีใหม่ ๆ และความเป็นเอกัตบุคคล

4. โรเบิร์ต เบลค (Robert Blake) และ เจน มูตัน (Jane Mouton) ในช่วงต้นทศวรรษ 1960 ทฤษฎีการบริหารได้ให้ความสำคัญต่อผลงานของ เบลคและมูตัน (Blake and Mouton)ซึ่งได้เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการบริหารหรือการจัดการกับความมีประสิทธิภาพของทีมงาน ภายในกรอบแนวคิดของ “กริดของการบริหาร” (managerial grid) ตามคำศัพท์กริด แปลตรงตัวว่า ตารางหรือตาข่าย เกี่ยวกับเรื่องนี้เบลคและมูตัน(Blake and Mouton)ได้อธิบายว่า

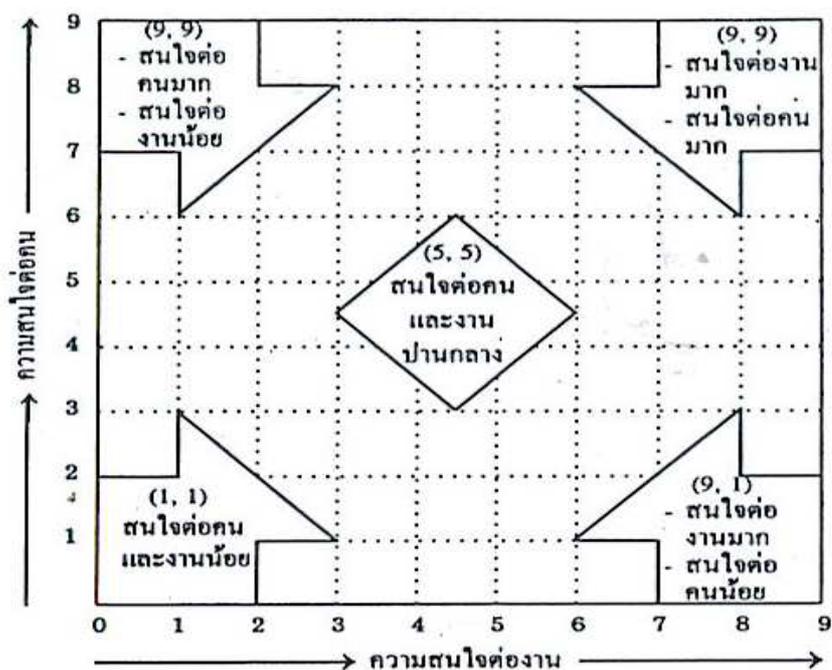
กริดได้อธิบายและสรุปแนวคิดเบื้องต้นของพฤติกรรมกรรมการบริหารที่พบกันทั่วไปในธุรกิจ แนวคิดหลักคือ บุคคลที่กำลังทำงานให้กับองค์กร จะได้รับมอบหมายหน้าที่ที่ได้รับ ผิดชอบไม่ว่าบุคคลนั้นจะทำงานในระดับล่างหรือระดับสูงขององค์กร เมื่อไรก็ตามที่เขาเป็นผู้นำ เขาจะต้องคำนึงถึงปัจจัยที่สำคัญ 2 ประการ คือ ปัจจัยที่เกี่ยวกับงาน และปัจจัยที่เกี่ยวกับบุคคลทั้งสอง ปัจจัยได้ถูกนำไปเขียนเป็นกราฟ โดยให้กราฟแทนระดับความสนใจที่มีต่องานหรือผลผลิต (concern for production) และกราฟแทนระดับความสนใจที่มีต่อคน (concern for people) กราฟทั้งสองแกนมีค่าตั้งแต่ 1 ถึง 9 จากนั้น จึงจัดคู่ความสัมพันธ์ระหว่างค่าของแกน ทั้งสองได้ 5 คู่ คือ (1,1), (1,9), (9,1), (5,5) และ (9,9)

แนวความคิดที่สำคัญของกริดคือ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องพิจารณาปัจจัย ทั้งด้านงานและด้านคนในฐานะที่เป็นปัจจัยเกื้อกูลและสนับสนุนซึ่งกันและกัน ไม่ควรให้ความสนใจด้านใดด้านหนึ่งมากเกินไป

แผนภูมิที่ 5 แสดงรูปแบบผู้นำ 5 แบบ ซึ่งได้แก่

1. ผู้นำแบบไม่ทำอะไรเลย (do-nothing management) (1,1)
2. ผู้นำชมรมสโมสร (country club management) (1,9)
3. ผู้นำแบบเจ้าหน้าที่องค์กร (organization man) (5,5)
4. ผู้นำแบบผู้ผลักดันการผลิต (production pusher) (9,1)
5. ผู้สร้างทีมงาน (team builder) (9,9)

ผู้นำแบบมุ่งผลงานสูงสุดทั้ง 2 ด้าน คือ ทั้งด้านงาน และด้านคน เป็นผู้นำที่คอยอำนวยความสะดวกให้เกิดประสิทธิภาพในการผลิตอย่างสูงโดยกลุ่ม ทุ่มเทกำลังให้กลุ่ม มีการอภิปรายกันอย่างกว้างขวางเพื่อตรวจสอบข้อมูล อันเป็นกระบวนการที่นำไปสู่การแก้ปัญหาและการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ ทำให้ได้ทั้งงานและความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน เป้าหมายส่วนบุคคลกับเป้าหมายขององค์กรไปด้วยกันได้อย่างประสานสอดคล้อง



แผนภูมิที่ 5 ลักษณะของผู้นำตามแนวคิดการบริหารแบบกริด

ที่มา : Adapted from Robert R. Blake and Jane S. Mouton, *The New Managerial Grid* (Houston : Gult Publishing,1978):11

แนวความคิดเรื่องกริดของการบริหารได้ถูกนำมาใช้กันอย่างกว้างขวาง เพราะนักพฤติกรรมศาสตร์เชื่อกันว่าเป็นรูปแบบการพัฒนาองค์การที่สมบูรณ์มากที่สุด ทั้งนี้เนื่องจากกระบวนการมุ่งพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานตั้งแต่ระดับบุคคล และค่อยขยายไปสู่กลุ่มระหว่างกลุ่ม และทั่วทั้งองค์การในที่สุด จากแนวคิดนี้นักพฤติกรรมศาสตร์ในระยะต่อมาได้นำมาปรับใช้ในการพัฒนาองค์การโดยการสร้างทีมงานอย่างแพร่หลาย

5. ริชาร์ด วอลตัน (Richard Walton) วอลตัน (Walton) ได้อธิบายลักษณะของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกทีมงานเป็น 2 ลักษณะ คือ ความขัดแย้งในเนื้อหาสาระ (substantive conflict) ซึ่งเป็นความคิดไม่ตรงกันในเรื่องบทบาท วิธีการปฏิบัติและนโยบาย เรื่องเหล่านี้อาจจัดได้ โดยการอภิปรายร่วมกันและการเจรจาต่อรอง อีกลักษณะคือ ความขัดแย้งทางอารมณ์ (emotional conflict) ซึ่งเกิดจากความรู้สึกกลัว การสูญเสีย และไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน ถึงแม้ว่าแนวคิดยังไม่สามารถแยกออกจากกันได้อย่างชัดเจน แต่ช่วยให้เข้าใจสาเหตุของความขัดแย้งภายในทีมงานได้ เทคนิคที่นำมาใช้ในการขจัดความขัดแย้ง คือ การวิเคราะห์บทบาท และการเจรจาต่อรอง เพื่อให้ได้บทบาทที่เหมาะสม ทั้งสองเทคนิคได้เสนอแนะแนวทางในการแก้ปัญหาความขัดแย้งของทีมงาน นับว่ามีประโยชน์ต่อผู้บริหารและที่ปรึกษาองค์การเป็นอย่างยิ่ง

ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม ตามแนวคิดของแอนเดอร์สันและไคเพรียนู (Anderson and Kyprianou) กล่าวว่า มีกระบวนการ 5 ประการ คือ การวางรูปแบบ การกำหนดนโยบาย ระเบียบกฎเกณฑ์ การดำเนินการ และการประสานงาน กอร์ดอนและคณะ(Gordon and other) กล่าวถึงปัจจัย ที่ทำให้ทีมงานมีประสิทธิภาพว่าต้องประกอบด้วย บทบาทส่วนบุคคล บรรทัดฐานของกลุ่ม ภาวะผู้นำ ความแน่นแฟ้นของกลุ่ม ขนาดของกลุ่ม การร่วมแรงร่วมใจและสถานภาพไลเคิร์ต และแมคเกรเกอร์ (Likert and McGregor) เป็นผู้ที่ให้ความสนใจกับความสำคัญของบทบาทของทีม ตัวอย่างเช่น ไลเคิร์ต(Likert)แนะนำว่าองค์การจะมีลักษณะที่ดีที่สุดด้วยระบบการเชื่อมโยงสองกลุ่มเข้าด้วยกันโดย “ตัวเชื่อม” ซึ่งเป็นผู้ที่ดำรงตำแหน่งอยู่ในกลุ่มทั้งสอง โดยอาจจะเป็นหัวหน้าของกลุ่มหนึ่งและเป็นผู้โต้แย้งกับบัญชาของอีกกลุ่มหนึ่งด้วย และงานขององค์การจะสำเร็จได้โดยผ่านทางตัวเชื่อมเหล่านี้ ในความเป็นจริงแล้วดูเหมือนว่าแต่ละบุคคลในองค์การมีบทบาทเฉพาะตัวไม่มากเท่ากับที่เป็นสมาชิกของกลุ่มหรือทีมงาน สำหรับการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพของแต่ละบุคคลจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพของทีมด้วย ปาร์คเกอร์ (Parker) กล่าวถึงลักษณะของทีมที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้ 1) มีวัตถุประสงค์ชัดเจน (clear purpose) กำหนดควิสิทัศน์ จุดมุ่งหมายงาน และวางแผนการปฏิบัติงานซึ่งสมาชิกต้องยอมรับ 2) ไม่เป็นทางการ (informality) มีลักษณะสะดวกสบาย และผ่อนคลาย 3) การมีส่วนร่วม (participation) สมาชิกถูกกระตุ้นให้เข้ามามีส่วนร่วมในการอภิปราย 4) ความไม่ลงรอยกันเป็นการนำไปสู่การพัฒนา (civilized disagreement) ทีมให้การสนับสนุนความไม่ลงรอยกัน ไม่เห็นพ้องต้องกันจะไม่หลีกเลี่ยง หรือมีความรู้สึกขัดแย้ง 5) การตัดสินใจยึดมติเอกฉันท์ (consensus decision making) การตัดสินใจอยู่บนความเห็นพ้องต้องกัน ของสมาชิกทั้งหมด หลีกเลี่ยงการลงคะแนนเสียง 6) การติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผย (open communication) มีการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย ไม่มีการซ่อนเร้น 7) มีการมอบหมายงานบทบาท มีการแบ่งงานกันอย่างชัดเจน (clear roles and work assignment) 8) แลกเปลี่ยนทักษะเรื่องภาวะผู้นำ (shared leadership) ในขณะที่มีผู้นำอย่างเป็นทางการ สมาชิกทุกคนในทีมต้องแลกเปลี่ยนทักษะเรื่องพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ 9) มีความสัมพันธ์กับภายนอก (external relations) ทีมต้องให้สนใจที่จะพัฒนา ความสัมพันธ์ ทรัพยากร ความน่าเชื่อถือจากองค์การภายนอก 10) มีความหลากหลาย (style diversity) ทีมต้องมีมุมมองที่กว้าง มีความหลากหลายทั้งกระบวนการทำงาน และทักษะในการทำงาน 11) มีการประเมินตนเอง (self – assessment) ทีมต้องยุติการตรวจสอบว่าสิ่งที่ดีเป็นอย่างไร แต่ควรให้มีการประเมินตนเองว่าได้มีการพัฒนาตนเองให้ดีขึ้นกว่าเดิม และจอร์จคีย์ ฮาญจรงค์ กล่าวว่า มีการประกอบด้วย 1) มีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของทีมที่แน่นอนชัดเจน 2) มีการยอมรับความแตกต่างของบุคคลในทีม 3) บุคลากรในทีมร่วมมือร่วมใจกันทำงานไม่แข่งขันกัน 4) บรรยากาศของ

ทีม 5) การสื่อข้อความ ในกลุ่มเป็นไปโดยสะดวก 6) ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมของทีม 7) มาตรฐานในการปฏิบัติงานของทีม 8) มีความยืดหยุ่นในการรวมทีมสูง 9) มีการกำหนดบทบาทของคนในกลุ่มชัดเจน 10) มีการทบทวนประเมินผลและแก้ไขผลงานของทีมอยู่เสมอ

แบบต่าง ๆ ของการทำงานเป็นทีม (types of teamwork) จำแนกได้เป็นแบบต่าง ๆ ดังนี้

1. process teams หมายถึง ทีมที่เป็นกระบวนการลักษณะของการทำงานของแต่ละบุคคลต่างกัน แต่ละคนมีความเชี่ยวชาญต่างกัน แต่งานสอดคล้องประสานกัน (working concurrently) ตั้งแต่ต้นจนจบ

2. goal teams หมายถึง ทีมที่มีเป้าหมายเดียวกันแต่ต่างคนต่างทำ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ เช่นทุก ๆ คนจะมุ่งไปขายของตนตามพื้นที่หรือโควตาที่ได้รับมอบ พटकเย็นก็มาพบกันเพื่อสรุปผลโดยมีหัวหน้า หรือ supervisor เป็นผู้นำ การทำงานแบบนี้ใครขายได้มากก็ได้เปอร์เซ็นต์มากตามไปด้วยแต่ละคนจึงไม่ขึ้นอยู่กับกัน

3. sequential teams คือ ทีมที่ทำงานต่อเนื่องมีลำดับขั้นตอน ซึ่งวิธีนี้ หมายถึง งานของคนแรกจะผ่านคนที่ 2 และ งานคนที่ 2 จะผ่านคนที่ 3 เรื่อย ๆ ไปตามลำดับ การทำงานเป็นทีมประเภทนี้บางครั้งเรียกว่า assemblyline หรือ บางครั้งเรียกว่า procedural team

ขั้นตอนในการทำงานเป็นทีม แบ่งได้ 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาปัญหาหรืองานที่ได้รับมอบหมายร่วมกัน และกำหนดเป้าหมายที่ปฏิบัติได้หรือบรรลุได้ (attainable) ให้ชัดเจน
2. ประชุมวางแผนปฏิบัติการอย่างมีขั้นตอนก่อนหลัง โดยคำนึงถึง man , material , money , technology and time.
3. แบ่งงานหรือกระจายงานให้เหมาะสมกับคน และถ้าเป็นไปได้ควรมีการทดลองก่อนการปฏิบัติจริงเพื่อหาข้อผิดพลาด
4. ลงมือปฏิบัติจริงตามแผนที่ได้ร่วมกันวางไว้ หรือแผนที่ปรับปรุงแล้ว
5. มีการสอนงาน ติดตามงาน และคุมงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด
6. มีการประเมินขั้นสุดท้าย และสรุปรายงานผลแก่ผู้มอบหมายหรือหัวหน้าต่อไป⁶⁰

⁶⁰ หลุยส์ จำปาเทศ, “ชนิดของการทำงานเป็นทีม,” ภาควิชาจิตวิทยา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในงานฝึกอบรม กองการเจ้าหน้าที่, การฝึกอบรมหลักสูตร เทคนิคการทำงานเป็นทีมและการประสานงาน รุ่นที่ 1/2539 22- 23 ก.พ.39 (กรุงเทพฯ ๑ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539).(ไม่ปรากฏเลขหน้า).

ขั้นตอนการทำงานเป็นทีม ตามทัศนะของกรีนเบิร์ก และบารอน(Greenberg and Baron)⁶¹

ขั้นที่ 1 การเตรียมการ (pre work)

1. ตัดสินใจว่างานใดที่ต้องกระทำ
2. ตัดสินใจว่า “ทีม” คือสิ่งที่จำเป็นที่ทำให้งานสำเร็จ
3. ตัดสินใจว่าอำนาจหน้าที่อะไรที่กลุ่มควรจะมี
4. ตัดสินใจอยู่เป้าหมายของทีม

ขั้นที่ 2 การสร้างเงื่อนไขการปฏิบัติงาน

5. จัดหาวัสดุและเครื่องมือที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงาน
6. แน่ใจว่าทีมประกอบด้วยบุคลากรที่จำเป็นในการทำงาน

ขั้นที่ 3 การจัดตั้งและสร้างทีมงานขึ้นมา

7. กำหนดขอบเขตว่าใครควรจะอยู่หรือไม่อยู่ในทีมงาน
8. เข้าถึงข้อตกลงของงานที่จะกระทำ
9. มีความชัดเจนต่อพฤติกรรมที่คาดหวังของสมาชิกทีมแต่ละคน

ขั้นที่ 4 จัดหาความช่วยเหลือ การสนับสนุนในชั้นงาน

10. เข้าแทรกช่วยเหลือเพื่อขจัดปัญหาของทีมงาน
11. เติมหรือระดับทรัพยากรทางวัตถุ

ประเภทของทีมงาน

การศึกษาประเภทของทีมงาน เป็นการศึกษารูปแบบการจัดตั้งทีมขึ้นมา ซึ่งมีอยู่ด้วยกันหลายรูปแบบ ไม่มีการกำหนดตายตัวลงไปว่าการสร้างทีมงานต้องใช้รูปแบบใดโดยเฉพาะ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง สถานการณ์ สภาพแวดล้อม เวลา โครงสร้างอำนาจ หน้าที่ ระดับความมีอิสระ ความเป็นทางการขององค์การ เป็นต้น การกำหนดรูปแบบหรือประเภทของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับระบบการทำงาน พัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิก ยึดมั่นในอุดมการณ์ร่วมกัน ประหยัด ย่อมจะทำให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพ และสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกันเป็นอย่างดี

มีนักวิชาการหลายท่านที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบหรือประเภทของทีมงาน ดังมีรายละเอียดที่จะนำเสนอต่อไปนี้

โรบบินส์ (Robbins) จำแนกประเภทของทีมไว้ 3 ประเภท คือ 1. ทีมแก้ไขปัญหา (problem – solving teams) เป็นทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกจำนวน 5 – 12 คนจากแผนกงาน

⁶¹ ประภาศรี อึ้งกุล, การสร้างทีมงาน, 81.

เดียวกันซึ่งพบปะกันสัปดาห์ละ 2 – 3 ชั่วโมง เพื่ออภิปรายร่วมกันหาวิธีการหรือหนทางที่จะปรับปรุงคุณภาพ ประสิทธิภาพ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน สมาชิกในทีมแก้ไขปัญหามีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือให้ข้อเสนอแนะในกระบวนการทำงานหรือวิธีการปฏิบัติงาน บางครั้งอาจมีการนำเรื่องอำนาจหน้าที่เข้ามาเกี่ยวข้องด้วยการนำข้อเสนอแนะไปปฏิบัติงาน 2. ทีมบริหารตนเอง (self-managed work teams) ในขณะที่ทีมแก้ไขปัญหามีการระดมความคิดจากคนในแผนกเดียวกัน ถึงแม้ว่าจะเป็นแนวทางที่ถูกต้องที่ควรกระทำ แต่วิธีการเช่นนี้สมาชิกไม่ได้มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจ ทีมบริหารตนเองเกิดขึ้นเพื่อสนับสนุนให้สมาชิกมีบทบาทในการตัดสินใจ เป็นทีมที่มีอิสระในอย่างแท้จริง ไม่เพียงแต่แก้ไขปัญหานั้น แต่ยังเป็นการส่งเสริมให้สมาชิกมีความรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นจากการแก้ไขปัญหานั้นด้วย ทีมประเภทนี้ประกอบด้วยสมาชิกจำนวน 10 – 15 คนซึ่งต้องมีความรับผิดชอบต่อผู้ควบคุมดูแลเขาทั้งหลายก่อนหน้าด้วย 3. ทีมที่ต่างหน้าที่กัน (cross-functional team) หมายถึงทีมงานที่ประกอบด้วยพนักงานที่อยู่ในสายการบังคับบัญชาเดียวกัน แต่มาจากแผนกงานแตกต่างกัน ร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อทำให้งานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ การจัดตั้งอาจดำเนินการในรูปของชุดปฏิบัติการที่ส่งไปปฏิบัติงานเฉพาะอย่าง (committees) เป็นทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกจากสายงานหลักต่าง ๆ มารวมกันเพื่อปฏิบัติงาน

ดาฟท์ (Daft) กล่าวถึงประเภทของทีมที่เกิดขึ้นมากมายในองค์กร วิธีการจำแนกประเภทของทีมที่ง่ายที่สุดวิธีหนึ่งคือการกำหนดทีมในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ที่เป็นทางการ และกำหนดการเข้ามามีส่วนร่วมที่เพิ่มขึ้น คือ 1. ทีมแนวตั้ง (vertical team) ประกอบด้วยผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาในรายการบังคับบัญชา บางทีเราเรียกว่า ทีมหน้าที่การทำงาน (functional team) หรือ ทีมปฏิบัติงานตามคำสั่ง (command team) ทีมแนวตั้งอาจจะรวมสายการบังคับบัญชา 3-4 ระดับ ภายในแผนกเดียวกัน หรืออาจจะเป็นการรวมแผนกงานเดียวกันในองค์กร เช่น แผนกบัญชี แผนกบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น 2. ทีมแนวราบ (horizontal team) ประกอบด้วยพนักงานที่มาจากสายบังคับบัญชาระดับเดียวกัน แต่มีความแตกต่างกันด้านความรู้ ความชำนาญ ดังนั้นจึงเป็นพนักงานที่มีความเฉพาะเจาะจงในการทำงาน และจะแยกย้ายกันไปเมื่องานเสร็จสิ้นลง ทีมแนวราบแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ ชุดปฏิบัติงานที่ส่งไปปฏิบัติงานเฉพาะอย่าง (task forces) และคณะกรรมการ (committees) ทีมแนวราบมีข้อดีหลายประการ คือ เปิดโอกาสให้สมาชิกและเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกัน ก่อให้เกิดคำแนะนำในการทำงานร่วมกัน พัฒนาแนวความคิดใหม่ และแก้ไขปัญหภายในองค์กร และช่วยเหลือในการพัฒนาการปฏิบัติงาน และนโยบายใหม่ขององค์กร 3. ทีมที่มีวัตถุประสงค์พิเศษ (special purpose team) เป็นการจัดตั้งขึ้นเพิ่มเติมจากองค์กรที่เป็นทางการ เพื่ออาสาทำงานตามโครงการที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์พิเศษ

ทีมประเภทนี้ยังเป็นส่วนหนึ่งขององค์การที่เป็นทางการ และมีโครงสร้างเป็นของตนเอง แต่สมาชิกมักจะเข้าใจว่าตนเองแยกออกมาจากองค์การ

มอร์แมน (Mohrman) ได้แบ่งประเภทของทีมงานโดยกำหนดประเด็นในการจำแนกประเภทของทีมงานไว้ดังนี้ 1. จำแนกประเภทโดยอาศัยวัตถุประสงค์ หรือ จุดมุ่งหมายหลักขององค์การ ทำให้เกิดทีมงานเป็น 2 ประเภท คือการทำงานเป็นทีม (work teams) โดยพื้นฐานแล้วมีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในองค์การและทีมงานปรับปรุง (improvement teams) เป็นทีมที่มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์การให้ดีขึ้นกว่าเดิม 2. จำแนกประเภทโดยอาศัยเรื่องเวลา ทำให้เกิดประเภทของทีมงานเป็น 2 ประเภท คือทีมชั่วคราว (temporary teams) เป็นการจัดตั้งทีมงานที่มีลักษณะพิเศษตรงที่เน้นความรับผิดชอบที่มีต่อโครงการหรืองานเพียงระยะเวลาหนึ่งเท่านั้น เป็นการจัดตั้งทีมงานชั่วคราว เมื่อปฏิบัติงานเสร็จแล้วทีมงานจะแยกจากกัน และทีมงานถาวร (permanent teams) เป็นทีมงานที่มีการจัดตั้งพร้อม ๆ กับการก่อตั้งองค์การและจะอยู่คู่กับองค์การตลอดไป 3. จำแนกประเภทโดยอาศัยโครงสร้างอำนาจหน้าที่ขององค์การเป็นหลัก ทำให้เกิดทีมเป็น 2 ประเภท คือ ทีมงานที่เกิดจากความรับผิดชอบต่องานอย่างเป็นทางการหรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นการจำแนกประเภทของทีมโดยยึดโครงสร้างองค์การตามหน้าที่การทำงาน ซึ่งมีการจัดองค์การออกเป็นแผนกงานต่าง ๆ เช่น แผนกบุคคล แผนกประชาสัมพันธ์ เป็นต้น การจัดตั้งทีมงานประเภทนี้ มุ่งเน้นความสามารถและความชำนาญเฉพาะด้านเป็นสำคัญ การปฏิบัติภายในแผนกมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมเพื่อผลสำเร็จของงานและทีมงานที่เกิดจากการปฏิบัติงานร่วมกันโดยไม่มีการแบ่งงานตามความรับผิดชอบ ตามความชำนาญ หรืออาจเรียกได้ว่าเป็นการจำแนกประเภทของทีมโดยยึดโครงสร้างองค์การแบบสายงานหลัก พนักงานจะปฏิบัติงานร่วมกันในฐานะที่เป็นสมาชิกขององค์การอยู่ภายใต้กฎระเบียบผู้บริหารตามสายงานหลักเป็นผู้กำหนดขึ้น

เฮย์ส์ (Hayes)⁶² กล่าวถึงประเภทของทีมงานไว้ดังนี้ คือ 1. ทีมงานการผลิตหรือการบริหาร (production or service teams) เป็นรูปแบบของทีมที่ธรรมดาที่สุด เมื่อกล่าวถึงทีมในองค์การก็มักเกี่ยวข้องกับการผลิตหรือการบริการ ทีมประเภทนี้ประกอบด้วยพนักงานที่ทำงานเต็มเวลาซึ่งบางครั้งอาจมีงานให้ทำเป็นเวลาหลาย ๆ ปี ทีมมีการบริหารงานด้วยตนเองมักเป็นทีมที่ทำงานประจำ เกี่ยวข้องกับการเตรียมพร้อมในการปฏิบัติงานผลิตและงานบริการตัวอย่างทีมประเภทนี้ เช่น ทีมพนักงานให้บริการบนเครื่องบิน 2. ทีมปฏิบัติงาน ทีมเจรจา (action / negotiation teams) เป็นทีมงานที่ประกอบด้วยบุคคลที่มีทักษะมารวมกันเพื่อทำปฏิบัติงานเฉพาะเจาะจง โดยแต่ละคนเข้าใจต่อถึงบทบาทของตนเอง ทีมประเภทนี้มีแนวโน้มมุ่งเน้นงานเป็นสำคัญ สมาชิกแต่ละ

⁶² Nicky Hayes, *Successful Team Management*, 5-8.

คนมีทักษะเฉพาะทางที่จะทำให้งานสำเร็จ ผู้นำไม่ต้องสั่งการให้แต่ละคนทำงาน แต่จะใช้วิธีการประสานงานและบริหารเวลามากกว่า ตัวอย่างของทีมประเภทนี้ เช่น ทีมผ่าตัด (surgical teams) ทีมกีฬา (sports teams) 3. ทีมโครงการ หรือทีมพัฒนา (project or development teams) หมายถึงทีมที่มุ่งพัฒนาผลผลิต ทีมวิจัยเป็นทีมที่มีแนวโน้มจะปฏิบัติงานโดยใช้ระยะเวลาอันยาวนานจึงจะเห็นผลสำเร็จของงาน บางครั้งทีมต้องทำงานร่วมกันในโครงการเดียวกัน สมาชิกมีงานที่แตกต่างกัน เพื่อให้โครงการสำเร็จ ทีมประเภทนี้อาจเป็นทีมงานถาวรในองค์กรก็ได้ ทีมประเภทนี้มีแนวโน้มที่จะประกอบด้วยบุคคลที่มีทักษะด้านเทคนิคระดับสูง หรือเป็นผู้เชี่ยวชาญ 4. ทีมให้คำปรึกษาแนะนำ (advice and involvement teams) เป็นทีมที่เกี่ยวข้องกับการให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษาและตัดสินใจ ทีมประเภทนี้มักจะมีขอบเขตจำกัดและไม่เกี่ยวข้องกับงานประจำสมาชิก ทีมจะมีบทบาทอื่นในองค์กรตัวอย่างเช่น ทีมให้คำปรึกษาเฉพาะทาง

วู้ดค็อก (Woodcock) กล่าวถึงประเภทของทีมไว้ดังนี้ คือ 1. ทีมสุดยอด (top teams) คือทีมที่กำหนดวัตถุประสงค์ และพัฒนายุทธศาสตร์ขององค์กร เนื่องจากทีมงานที่ต้องกระทำหลากหลาย ทีมงานจึงต้องการสมาชิกที่สามารถแสดงมุมมองขององค์กรได้หลายหลายเป็นจำนวนมาก บางครั้งอาจมีสมาชิกชั่วคราวเข้าร่วมทีมงานด้วย เพื่อช่วยเหลือสนับสนุนทำให้งานสมบูรณ์ทันเวลา 2. ทีมบริหาร (management teams) หมายถึง ทีมที่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ย่อยในการปฏิบัติงานมากขึ้น มีการประสานงาน และควบคุมการทำงานของบุคคลอื่น ๆ ทีมมักจะจัดหาผู้นำทีมงานในลักษณะวันต่อวันในองค์กร ทีมงานต้องการที่จะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับสมาชิกหลักขององค์กร มีการจัดหาทรัพยากร และวางแผนการปฏิบัติงาน พัฒนายุทธศาสตร์และบริหารงานระหว่างหน้าที่แตกต่างกัน 3. ทีมปฏิบัติงาน (operator teams) หมายถึงทีมที่ประกอบด้วยบุคคลซึ่งปฏิบัติงานพื้นฐานขององค์กร เป็นผู้เปลี่ยนปัจจัยนำเข้าให้เป็นปัจจัยนำออก 4. ทีมเทคนิค (technical teams) เป็นทีมที่ประกอบด้วยบุคคลที่กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานในองค์กร ในที่นี้มาตรฐานอาจจะเป็นมาตรฐานทางเทคนิค มาตรฐานการผลิต หรือมาตรฐานการให้บริการ แต่ต้องเป็นมาตรฐานแบบเดียวกัน ยิ่งองค์กรมีขนาดใหญ่มากขึ้นก็ยิ่งทำให้ทีมประเภทนี้มีความต้องการมากยิ่งขึ้น 5. ทีมสนับสนุน (support teams) เป็นทีมที่เกิดขึ้นนอกเหนือจากการทำงานประจำ และเป็นทีมที่อยู่นอกสายตาขององค์กร ทีมงานประเภทนี้ประกอบด้วยสมาชิกที่มาจากหลายฝ่าย แผนก แต่มีคุณลักษณะที่พร้อมจะช่วยเหลือและสนับสนุนสมาชิกหรือทีมอื่น อาจหมายความว่าทีมที่ให้การสนับสนุนโดยทางอ้อมก็ได้ ซึ่งทีมงานประเภทนี้จะช่วยทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ บ่อยครั้งที่อาจจะมีการควบคุมเกิดขึ้น

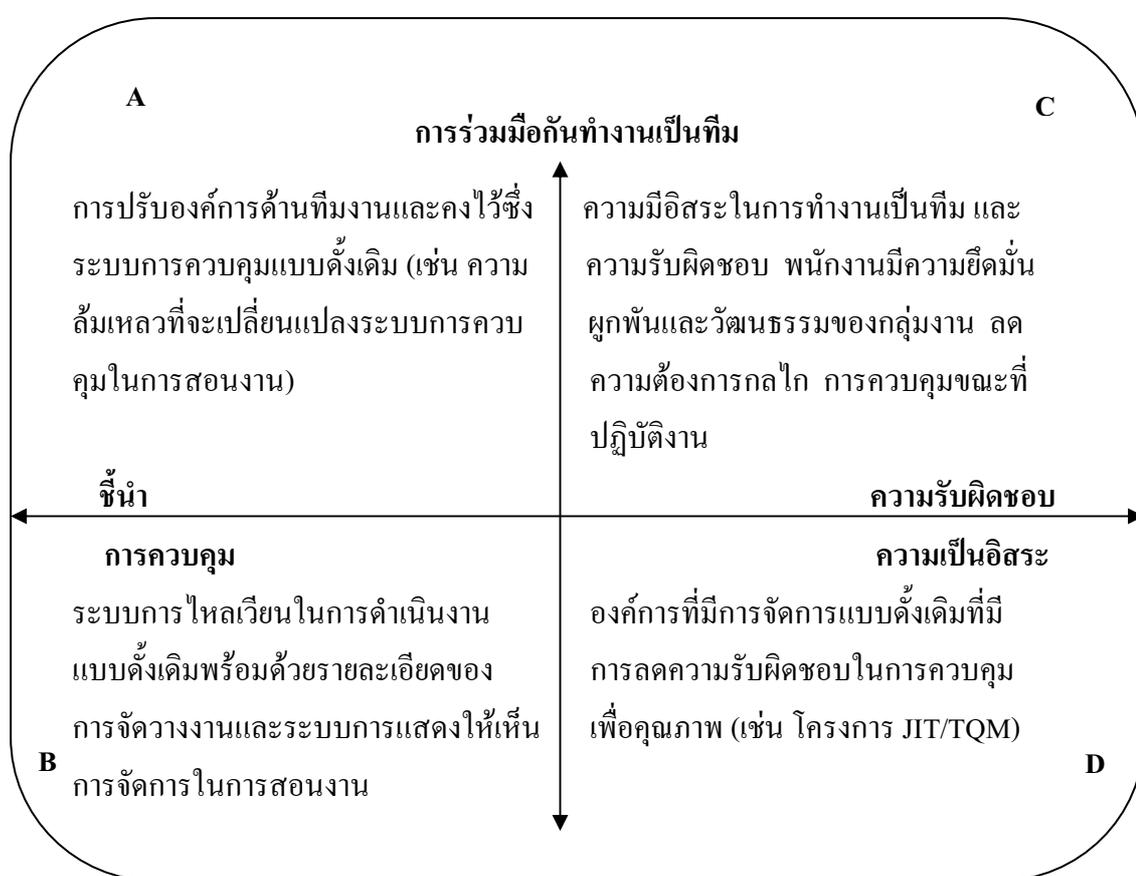
กรีนเบิร์ก และบารอน (Greenberg and Baron) ให้ทัศนะเรื่องประเภทของทีมโดยจำแนกออกตามองค์ประกอบด้านต่าง ๆ 4 ประการด้วยกัน กล่าวคือ 1. องค์ประกอบด้านจุดประสงค์ หรือ

จุดมุ่งหมาย (purpose or mission) วิธีนี้ทำให้เกิดทีมงาน 2 ประเภท คือ การทำงานเป็นทีม (work teams) โดยพื้นฐานแล้วเกี่ยวข้องกับการทำงานในองค์กร ทีมปรับปรุง (improvement teams) พื้นฐานโดยทั่วไปของทีมงานประเภทนี้ คือมีจุดเน้นที่มีจุดมุ่งหมายที่จะเพิ่มประสิทธิผลของกระบวนการทำงานซึ่งปฏิบัติกันอยู่ภายในองค์กร 2. องค์ประกอบด้านเวลา (time) การจำแนกประเภทของทีมงานอาจใช้เวลาเป็นตัวกำหนดรูปแบบของทีม ซึ่งทำให้เกิดทีม 2 ประเภท คือทีมชั่วคราว (temporary teams) เป็นทีมที่จัดตั้งขึ้นมาเพื่อทำงานตามโครงการพิเศษ มีการจำกัดเวลาในการกระทำ เมื่องานเสร็จ ทีมก็สลายตัวและทีมถาวร (permanent) เป็นทีมงานที่จัดตั้งขึ้นเพื่อปฏิบัติงานตรงตามข้อกำหนดยังคงอยู่ 3. องค์ประกอบด้านระดับของการมีอิสระในการปฏิบัติงาน (degree of autonomy) ถ้าพิจารณาถึงความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะความเป็นอิสระในการตัดสินใจ จะทำให้เกิดทีม 2 ประเภทคือ การทำงานเป็นกลุ่ม (work groups) เป็นการรวมตัวของบุคคลที่มีผู้นำกลุ่ม และผู้นำกลุ่มมีบทบาทต่อการปฏิบัติงาน กล่าวคือ ผู้นำสามารถตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ในนามของสมาชิกกลุ่มได้ และสมาชิกปฏิบัติงานตามคำสั่งของผู้นำ เป็นการปฏิบัติงานที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริหารมากกว่า และการบริหารการทำงานเป็นทีมด้วยตนเอง (self-managed work teams) หมายถึง ทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มีความเป็นอิสระ สามารถตัดสินใจด้วยตนเอง เป็นทีมขนาดเล็กที่ประกอบด้วยสมาชิกประมาณ 10 คน สมาชิกปฏิบัติงานที่รับมอบหมายให้ทำ แต่สมาชิกมีส่วนร่วมในการพิจารณาขอบข่ายงาน มีส่วนในการตัดสินใจว่าจะประเมินคุณภาพอย่างไรและใครจะได้รับการนำเข้ามาร่วมในทีม 4. องค์ประกอบด้านโครงสร้างทางอำนาจ (authority structure) หมายถึง การติดต่อเชื่อมโยงระหว่างความรับผิดชอบที่มีต่องานที่เป็นทางการ วิธีนี้ทำให้เกิดรูปแบบของทีมหรือประเภทของทีม 2 ประเภท คือ ทีมทั้งหมด (intact teams) คือ ทีมที่ประกอบด้วยบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญแบบเดียวกัน ทำงานอยู่ในขอบเขตเดียวกัน ฝ่ายหรือแผนกเดียวกัน ดังนั้น สมาชิกจึงทำงานได้โดยไม่มี การเคลือบแคลงหรือสงสัยกันแต่ประการใด เป็นทีมงานที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มีทักษะความชำนาญงานในลักษณะเดียวกัน และทีมที่ทำหน้าที่ต่างกัน (cross-functional teams) หมายถึง ทีมที่ประกอบด้วยบุคคลที่มาจากแผนกงานที่แตกต่างกัน มีทักษะความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญในงานที่ไม่เหมือนกัน แต่ต้องมาร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้⁶³

องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม มีองค์ประกอบ ดังนี้ 1. องค์ประกอบเกี่ยวกับการวางแผนดำเนินการของกลุ่ม (ทีม) (group design) คือ (1) การมีเป้าหมายและขั้นตอนชัดเจน (2) การจัดให้มีการประสานงานกันเป็นทีม (3) ลักษณะและขนาดของกลุ่มที่แยกออกมาจากทีม (4) การมีแผนการ

⁶³ ประภาศรี อึ้งกุล, การสร้างทีมงาน, 86-97.

ติดตามแผนเพื่อให้การทำงานเป็นทีมบรรลุเป้าหมาย 2. องค์ประกอบเกี่ยวกับสมาชิกกลุ่ม (group member) (1) มีความตั้งใจจริงที่จะทำงาน (2) มีความรู้หรือไฝ่หาความรู้อยู่เสมอ (3) มีความตระหนักใจในการทำงานเป็นทีม (4) มีความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น 3. องค์ประกอบเกี่ยวกับตัวผู้นำกลุ่ม (ทีม) (group leader) (1) มีความรู้ในการวางแผน การปฏิบัติงานและการติดตามผล (2) มีเทคนิคการเผชิญต่อการขัดแย้งภายในกลุ่มและกับตนเอง (3) มีเทคนิคการเสริมแรงและสร้างพลังใจ (4) แสวงหาวิธีการที่เหมาะสมให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ



แผนภูมิที่ 6 องค์การและการควบคุมงาน : เปรียบเทียบการทำงานแบบเป็นทีมและการทำงานเฉพาะบุคคล (ดัดแปลงจาก Patrick Dawson , 1994 : 33)

ที่มา : สุภัตญา เอ็มอักษรธรรม , การจัดการและพัฒนาองค์การ, พิมพ์ครั้งที่ 1(ขอนแก่น : ภาควิชาสังคมศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 2546), 92.

ประเภทของทีมงาน

ในการจัดแบ่งทีมงานออกเป็นประเภทต่าง ๆ นั้น มีวิธีการในการจัดแบ่งหลายวิธีด้วยกัน วิธีใดจะแบ่งออกเป็นประเภทอย่างไร ขึ้นอยู่กับแนวคิดเฉพาะแบบของแนวคิดนั้น ๆ เช่น กลุ่มตามแนวคิดของกลุ่มในองค์กร กลุ่มแนวคิดด้านสังคมวิทยาหรือกลุ่มตามแนวคิดจิตวิทยาสังคม เป็นต้น ตามแนวคิดทางด้านสังคมวิทยามักจะแบ่งกลุ่มคนออกเป็นกลุ่มปฐมภูมิ (primary group) และกลุ่มทุติยภูมิ (secondary group) ส่วนทางด้านจิตวิทยาสังคมมักจะแบ่งเป็นกลุ่มสมาชิก (membership group) และกลุ่มอ้างอิง (reference group) เป็นต้น

ในที่นี้จะทำให้ความสำคัญกับกลุ่มในองค์กรหรือทีมงาน ซึ่งเป็นการใช้ทีมเพื่อการทำงาน หรือเพื่อดำเนินภารกิจอย่างใดอย่างหนึ่งในหน่วยงานนั้น การจัดรูปแบบของทีมงานอาจทำได้ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ (formal) และแบบที่ไม่เป็นทางการ (informal)

ทีมงานที่เป็นทางการนั้น มักจะจัดไว้ตามระบบการจัดองค์กร คือ จัดเป็นฝ่าย เป็นแผนก เป็นหน่วย เป็นสำนัก หรือเป็นคณะกรรมการหรืออนุกรรมการประจำชุดต่าง ๆ ตามที่องค์กรกำหนด

ส่วนทีมงานในรูปแบบอื่น องค์กรอาจจัดให้มีเพิ่มอีกได้ตามความเหมาะสมและวัตถุประสงค์เฉพาะไม่แต่ละเรื่อง อาจจัดได้ในลักษณะต่าง ๆ กันดังต่อไปนี้

1. คณะกรรมการ (committee) ซึ่งเป็นกลุ่มบุคคลที่รับผิดชอบทำงานบางสิ่งหรือกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งร่วมกัน จึงเป็นงานซึ่งไม่ใช่งานประจำ
 2. คณะทำงาน (task force) ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายความหมาย ดังนี้
 - 2.1 คณะกรรมการที่จัดตั้งขึ้นชั่วคราว ซึ่งสมาชิกถูกเลือกจากหลาย ๆ แผนกในองค์กร เพื่อทำงานเฉพาะกิจซึ่งเกี่ยวกับวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง
 - 2.2 กลุ่มทำงานชั่วคราวซึ่งให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหาเฉพาะอย่าง
 3. คณะอนุกรรมการเฉพาะกิจ (ad committee) หมายถึง คณะกรรมการที่แต่งตั้งเป็นครั้งคราวเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ของงาน เมื่อปฏิบัติงานเสร็จแล้วก็ถือว่าภาระหน้าที่สิ้นสุดลง
 4. ทีมงานโครงการ (project team) หมายถึง ทีมงานที่ประกอบด้วยกลุ่มบุคคลที่รับผิดชอบการปฏิบัติงานของโครงการ โดยมีระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดโครงการที่กำหนดไว้ชัดเจน
 5. กลุ่มหรือชมรมเฉพาะด้าน (Special group and clubs) หมายถึง กลุ่มที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มีความสนใจเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่งมาร่วมกันจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่อยู่ในความสนใจ
- ชาญชัย อาจินสมาจาร ได้แบ่งทีมในองค์กรไว้ 5 ประเภท คือ
1. ทีมชั้นสูง หมายถึง ทีมงานที่รับผิดชอบในการกำหนดและพัฒนากลยุทธ์ วิเคราะห์สภาพแวดล้อม และกำหนดทิศทางขององค์กร ประเมินการแข่งขันและระบุโอกาสของธุรกิจ

ตลอดจนทำการตัดสินใจเรื่องที่สำคัญ ๆ ทีมงานอาจมีสมาชิกชั่วคราวที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านสูงมาร่วมด้วยในบางโอกาส ความสามารถของสมาชิกในทีมชั้นสูง มีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จ และเจริญก้าวหน้าขององค์กร

2. ทีมบริหาร หมายถึง ทีมงานที่กำหนดจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงาน ประสานงานและควบคุมการทำงานของสมาชิกในองค์กร จัดหาทรัพยากรและวางแผนการปฏิบัติงาน สร้างกลยุทธ์ การพัฒนาและจัดการภารกิจต่าง ๆ ในองค์กร

3. ทีมปฏิบัติงาน หมายถึง ทีมงานที่ทำหน้าที่ปฏิบัติงานให้สำเร็จ รับผิดชอบในการแปรรูปปัจจัยป้อนเข้าให้เป็นผลผลิตซึ่งอาจอยู่ในรูปของสินค้าหรือบริการ

4. ทีมเทคนิค หมายถึง ทีมงานที่รับผิดชอบด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นหลักประกันว่าสินค้าหรือบริการขององค์กรมีวิธีการดำเนินการที่เป็นรูปแบบเดียวกันอย่างได้มาตรฐาน อาจเป็นมาตรฐานทางเทคนิค มาตรฐานการผลิตหรือปฏิบัติงาน

5. ทีมสนับสนุน หมายถึง ทีมงานที่เกิดขึ้นภายนอกกระบวนการทำงานตามปกติแต่ทีมนี้จะให้การสนับสนุนทางอ้อมซึ่งจำเป็นต่อความสำเร็จและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

นอกจากการแบ่งประเภทของทีมตาม 2 แนวคิดข้างต้นแล้ว ยังมีการแบ่งทีมงานตามแนวคิดการพัฒนาองค์กร ที่มุ่งเน้นพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม โดยแบ่งทีมงานตามลักษณะกลุ่มเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง ได้แก่

1. ทีมครอบครัว (family group) คือ ทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกจากหน่วยงานเดียวกัน ซึ่งประกอบด้วยผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

2. ทีมเครือญาติ (cousin group) คือ ทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกจากองค์กรเดียวกัน แต่อยู่คนละหน่วยงานกัน และไม่ได้มีความสัมพันธ์กันในสายบริหาร

3. ทีมงานย่อย (cluster group) คือ ทีมที่สมาชิกมาจากหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กร ในแต่ละทีมจะมีกลุ่มย่อย 2-3 กลุ่ม แต่ละกลุ่มย่อยจะมีสมาชิกที่มีความเกี่ยวข้องข้องทางด้านงาน แต่ไม่มีความสัมพันธ์ทางด้านการบังคับบัญชา เช่น จากฝ่ายบัญชี ฝ่ายพัสดุ ฝ่ายการเงิน ฝ่ายละ 3 คน เป็นต้น

4. ทีมคนแปลกหน้า (stranger group) คือ ทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกมาจากต่างองค์กร และไม่เคยรู้จักกันมาก่อน

จากการศึกษารูปแบบของทีมงานที่ได้รับความนิยมเพิ่มขึ้นในทางปฏิบัติของประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่ามี 3 ประเภท ได้แก่

1. ทีมแก้ปัญหา (problem-solving team) เป็นทีมที่ประกอบด้วยกลุ่มพนักงานและผู้จัดการ ซึ่งสมัครใจมาประชุมกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อปรึกษาหารือและแสวงหาวิธีการแก้ปัญหาเกี่ยวกับสินค้า กระบวนการผลิต คุณภาพของสินค้า และสภาพแวดล้อมการทำงาน ทีมแก้ปัญหาคือศึกษา

ปัญหา ให้ข้อเสนอแนะเพื่อแก้ปัญหา แต่ไม่มีอำนาจในการตัดสินใจ การจะใช้วิธีใดแก้ปัญหานั้น จะต้องได้รับการอนุมัติจากผู้บริหาร

ทีมแก้ปัญหาคือประกอบด้วยอาสาสมัครประมาณ 5 -12 คน ผู้จัดการและพนักงานซึ่งมาจากฝ่ายต่าง ๆ ทีมจะประชุมกัน 1-2 ชั่วโมงต่อสัปดาห์เพื่ออภิปรายวิธีการที่จะช่วยพัฒนาคุณภาพสินค้า เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และปรับปรุงสภาพการทำงาน ทีมจะไม่มีอำนาจในการตัดสินใจ ผลการศึกษาพบว่าทีมแก้ปัญหาคือสามารถช่วยลดต้นทุนการผลิต และปรับปรุงคุณภาพสินค้าให้ดีขึ้น แต่ไม่ประสบผลสำเร็จทางด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน เพราะไม่สามารถปลูกฝังแนวคิดในการทำงานแบบมีส่วนร่วม ทีมนี้เป็นที่นิยมกันมากในช่วงทศวรรษ 1970

2. ทีมพิเศษเฉพาะด้าน (special-purpose team) เป็นทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกซึ่งมีความรู้และประสบการณ์หลายด้านหลายระดับมาร่วมกันปฏิบัติภารกิจพิเศษร่วมกัน ตัวอย่างเช่น บริษัทคาคิแลคใช้ทีมพิเศษเฉพาะด้านซึ่งมีสมาชิกมาจากทุกฝ่ายในบริษัทมาช่วยปรับปรุงกระบวนการผลิตให้รวดเร็วขึ้น

3. ทีมที่บริหารด้วยตนเอง (self-managing team) หรือทีมอิสระ (autonomous team) เป็นทีมงาน ที่ประกอบด้วย พนักงานประมาณ 5-15 คน ร่วมกันรับผิดชอบงานอย่างครบวงจร โดยปราศจากการถูกบังคับบัญชา แต่มีอำนาจในการตัดสินใจในขอบเขตของงานสมาชิกจะร่วมกันวางแผน ประสานงาน และควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มเอง สามารถกำหนดเวลาการทำงาน มีการตัดสินใจเรื่องสำคัญๆ โดยกลุ่ม สมาชิกจะหมุนเวียนกันทำงานทีมงานจะรับผิดชอบการบริหารทุกอย่างรวมถึงกำหนดวันหยุดพักผ่อนได้โดยกลุ่มเอง

จากการศึกษาพบว่า ผลการปฏิบัติงานของทีมที่บริหารงานด้วยตนเองเพิ่มขึ้นถึง 30% รวมถึงคุณภาพที่สูงขึ้นด้วย โดยพื้นฐานจะพบว่าการเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน อนุญาตให้พนักงานบริหารงานอย่างอิสระ รูปแบบการทำงานจะมีขึ้นบังคับบัญชาลงเพราะลดขั้นตอนของผู้ควบคุมงาน วิธีการทำงานแบบนี้ได้รับความนิยมแพร่หลายอย่างรวดเร็วในทศวรรษ 1980 และดูเหมือนว่าจะเป็นคลื่นลูกใหม่ของอนาคต รูปแบบของทีมที่บริหารงานด้วยตนเอง

นอกจากรูปแบบของทีมงานที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว วัตคอคและฟรานซิส (Woodcock and Francis) ได้จำแนกทีมงานตามภารกิจหน้าที่ที่รับผิดชอบเป็น 6 ประเภท ได้แก่

1. ทีมกลยุทธ์ (strategic team) เป็นทีมงานที่รับผิดชอบด้านการกำหนดกลยุทธ์ นโยบาย โครงสร้าง และการจัดการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ของหน่วยงาน เป็นการมองไปข้างหน้าทำหน้าที่วางแผนและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น

2. ทีมบริหาร (management team) เป็นกลุ่มผู้บริหารรับผิดชอบ

3. ทีมโครงสร้าง (project team) เป็นคณะทำงานที่แต่งตั้งขึ้นปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ภายในระยะเวลาที่กำหนด มีลักษณะเป็นทีมเฉพาะกิจหรือทีมชั่วคราว

4. ทีมประสานงาน (coordination team) เป็นทีมงานทำหน้าที่จัดกิจกรรมการประสานงานของฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่มีความยุ่งยากและสลับซับซ้อน

5. ทีมนักคิด (think-tank team) เป็นคณะบุคคลที่เสนอแนะแนวคิดต่าง ๆ และเป็นผู้สนับสนุนการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ

6. ทีมปฏิบัติการ (work group) เป็นทีมงานที่รับผิดชอบการปฏิบัติงานโดยตรงมีบทบาทในการปฏิบัติงานที่เป็นภารกิจหลัก

อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาจากสภาพธุรกิจในทศวรรษ 2000 จะพบว่าสภาพการณ์ต่าง ๆ ได้เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เป็นผลมาจากปัจจัยผันแปรของ 3 Cs อันได้แก่ ลูกค้า (customer) สภาพการแข่งขัน (competition) และการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (change) ซึ่งเป็นจุดกำเนิดของแนวคิดการรื้อปรับระบบ (reengineering) จึงได้มีคณะทำงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

1. reengineering Team หมายถึง ทีมงานที่ประกอบด้วยพนักงานซึ่งตกลงใจร่วมทำการรื้อปรับระบบ มีหน้าที่คิดหาและจัดรูปแบบกระบวนการทำงานใหม่ ส่งผลให้การทำงานดีขึ้น สมาชิกทีมงานประกอบด้วยพนักงานที่มาจากหลายฝ่ายงาน เป็นผู้รู้เรื่องการทำงานในกระบวนการเป็นอย่างดี และพนักงานนอกสายกระบวนการทำงาน สามารถให้ความคิดที่แตกต่างออกไป

2. steering committee หมายถึง คณะกรรมการผู้ดูแลการรื้อปรับระบบ มีหน้าที่จัดลำดับความสำคัญของโครงการที่มีการรื้อปรับระบบ จัดสรรทรัพยากรในการดำเนินการและตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่ทีมงานประสบอยู่

3. reengineering เป็นผู้รับผิดชอบในการดูแลด้านเทคนิค สำหรับการรื้อปรับระบบ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้ คอยอำนวยความสะดวก ประสานงาน และให้คำปรึกษากับทีมรื้อปรับระบบ

โดยสรุป ไม่ว่าจะมีการแบ่งประเภททีมงานแบบใดก็ตาม ทุกทีมล้วนมีเป้าหมายร่วมกัน นั่นคือ ปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายตามขอบเขตความรับผิดชอบให้ลุล่วงไปด้วย “พลัง” ของทีมงาน

รูปแบบการทำงานเป็นทีม

ในการทำงานเป็นทีม นอกจากมีการแบ่งงานและการประสานแล้ว ยังต้องมีการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบของสมาชิกในกลุ่มให้ชัดเจน เพื่อป้องกันความสับสนหากจัดรูปแบบของการบริหารอย่างเป็นทางการ

เป้าหมายสำคัญประการหนึ่งของทีมงาน คือ การพร้อมใจกันคิดหาวิธีการที่จะปรับปรุงแก้ไขกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ขนาดของกลุ่มที่ดีมักจะมีสมาชิกตั้งแต่ 3-10 คน ทีมขนาดเล็กมักจะมีคามเหนียวแน่นมากกว่ากลุ่มที่มีขนาดใหญ่ เพราะว่ากลุ่มขนาดใหญ่ติดต่อสื่อสารกันได้ลำบาก และเกิดกลุ่มขนาดเล็กซ่อนอยู่ภายใน ซึ่งโดยธรรมชาติต้องแข่งขันกันแย่งผลประโยชน์กัน ทำให้ความเหนียวแน่นในกลุ่มใหญ่ตกต่ำไป ถ้าเกินกว่า 10 คนถือว่าใหญ่เกินไป เมื่อรวมตัวกันแล้วสมาชิกต้องเลือกผู้นำหรือหัวหน้าทีม และเลขานุการจากสมาชิกในทีมเพื่อทำหน้าที่นัดหมายวางแผนการทำงานร่วมกัน โดยมีเลขานุการเป็นผู้บันทึกเหตุการณ์สำคัญของการประชุมไว้เป็นหลักฐานอ้างอิง การประสานงานของทีม กล่าวคือ สมาชิกทุกคนของทีมงานจะมีการติดต่อสื่อสารกันแบบ 2 ทิศทาง มีการติดต่อประสานงานกับหัวหน้าและสมาชิกตลอดเวลา ทีมจึงประกอบด้วย หัวหน้าทีม สมาชิก และเลขานุการ แต่ละกลุ่มมีรายละเอียดดังนี้

1. หัวหน้าทีม

- 1.1 คุณลักษณะของหัวหน้าทีมหรือผู้นำทีม มีดังนี้
 - 1.1.1 เป็นที่ยอมรับนับถือของสมาชิกในกลุ่มด้วยความจริงใจ
 - 1.1.2 เป็นคนเปิดเผย จริงใจ ซื่อสัตย์ และเป็นกันเอง
 - 1.1.3 ไม่ใช่อิทธิพลครอบงำกลุ่มเป็นประชาธิปไตยปราศจากการเผด็จการทุกรูปแบบ
 - 1.1.4 มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในงานสูง
 - 1.1.5 สามารถดำเนินการประชุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ
 - 1.1.6 ไม่ผูกขาดการเป็นผู้นำกลุ่มตลอดเวลา
 - 1.1.7 พร้อมให้ความช่วยเหลือกลุ่ม
 - 1.1.8 สามารถสื่อสารผลงานของทีมให้สาธารณชนเข้าใจได้
 - 1.1.9 มีวุฒิภาวะทางสังคม
 - 1.1.10 มีแรงจูงใจและแรงขับทางด้านความสำเร็จสูง
- 1.2 บทบาทและหน้าที่สำคัญของหัวหน้าทีม
 - 1.2.1 รับนโยบายจากองค์กร
 - 1.2.2 กำหนดเป้าหมาย แนวทางและขั้นตอนในการปฏิบัติ
 - 1.2.3 มอบหมายงานแก่สมาชิก
 - 1.2.4 สร้างบรรยากาศด้วยการจูงใจ เสริมแรง ให้กำลังใจ
 - 1.2.5 อำนวยความสะดวก ให้ความช่วยเหลือ และแก้ปัญหาต่าง ๆ
 - 1.2.6 ประเมินผลงานและผู้ร่วมงาน

นอกจากที่กล่าวมาข้างต้น มีผู้เสนอแนะว่าผู้นำควรมีคุณสมบัติกว้าง ๆ อยู่ 3 ประการ มีความรู้อย่างถ่องแท้ในการวางแผนงาน การปฏิบัติงานและติดตามประเมินผล มีเทคนิคการจูงใจ และเสริมแรง มีเทคนิคในการเผชิญความขัดแย้งไม่ว่าเป็นเรื่องงานหรือส่วนตัว

2. สมาชิกของทีมงาน

2.1 คุณลักษณะของสมาชิกของทีมงาน

2.1.1 สามารถรับผิดชอบงานในหน้าที่ของตนและของกลุ่ม

2.1.2 เป็นผู้ที่รู้จักฟัง รู้จักพูด และแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ ต่อกลุ่ม

2.1.3 เป็นผู้ที่ยอมรับฟัง และเคารพความคิดเห็นของเพื่อนสมาชิก

2.1.4 เคารพมติของกลุ่ม และป้องกันมิให้เบี่ยงเบนมติของกลุ่มออกไป

2.1.4 เคารพมติของกลุ่ม และป้องกันมิให้เบี่ยงเบนมติของกลุ่มออกไป

เข้ากับความคิดเห็นของตนเอง

2.1.5 เป็นผู้เสียสละ อาสาช่วยทำงานทุกด้าน

2.1.6 กล้าแสดงความคิดเห็น

2.2 บทบาทและหน้าที่สำคัญของสมาชิก

2.2.1 รับมอบหมายงานจากหัวหน้าทีม

2.2.2 ปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบให้บรรลุเป้าหมายของทีมงาน

2.2.3 ให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหาต่าง ๆ

2.2.4 เป็นผู้ตามที่ดี

สำหรับคุณสมบัติอื่น ๆ ที่สมาชิกพึงมีเพื่อความสำเร็จของทีมงาน คือ มีความตั้งใจจริง ที่จะทำงาน คำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนร่วม มีความรู้ความชำนาญในงานนั้น และสำนึกถึงการ ให้ความร่วมมือและความสำคัญของทีมงาน

3. เลขานุการ

3.1 คุณลักษณะของเลขานุการกลุ่ม

3.1.1 มีความสามารถในการเขียนหนังสือได้ดี

3.1.2 สามารถจับประเด็นการพูด การปรึกษาหารือของกลุ่มได้ดี

3.1.3 สามารถสรุปผลการประชุมและทำรายงานให้สมาชิกได้ทราบ

3.1.4 มีความรู้และประสบการณ์ในการเสนอรายงานอย่างมีแบบแผนสามารถเขียน

แผนผัง กราฟ ชาร์ทได้

3.2 บทบาทและหน้าที่สำคัญของเลขานุการ

3.2.1 รับคำสั่งจากหัวหน้าหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง

3.2.2 ส่งข่าวสารที่รับมาไปยังบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

3.2.3 ประสานงานระหว่างผู้บังคับบัญชาและถ่ายทอดสิ่งที่ได้บังคับบัญชาเสนอให้นายได้รับรู้

3.2.4 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีแบบสร้างสรรค์ต่อทุกคน

คุณสมบัติที่สำคัญของเลขานุการทีมงาน คือ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อสมาชิก มีความสามารถ และทักษะในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เป็นผู้ฟังและผู้ประสานที่ดี

โครงสร้างของทีมงาน

บุคคลที่มารวมตัวกันเป็นกลุ่มหรือเป็นทีม เมื่อมีปฏิริยาสัมพันธ์ต่อกัน ความแตกต่างระหว่างบุคคลจะปรากฏขึ้น ซึ่งเป็นพื้นฐานก่อให้เกิดโครงสร้างของกลุ่ม ก่อให้เกิดแบบแผนของความสัมพันธ์ในกลุ่ม ส่วนประกอบที่สำคัญของโครงสร้างกลุ่ม ได้แก่ สถานภาพ บทบาท ปทัสถาน การสื่อสารระหว่างกลุ่ม และสิ่งแวดล้อมทางกายภาพของกลุ่ม

1. สถานภาพ (status) หมายถึง ตำแหน่งทางสังคม หรือตำแหน่งต่าง ๆ ในกลุ่มคนที่จะมาอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่มซึ่งมีความแตกต่างกันอยู่แล้ว แต่ละคนจะได้รับตำแหน่งต่าง ๆ ตามความเหมาะสม หรือบางที่อาจได้ตำแหน่งมาจากการใช้อิทธิพล เช่น ใช้อิทธิพลเพื่อให้ได้มาซึ่งตำแหน่งผู้จัดการ หัวหน้าพรรค หรือผู้อำนวยการ เป็นต้น

2. บทบาท (role) หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกให้เหมาะสมกับตำแหน่งที่ครอบครองอยู่ เช่น ผู้มีตำแหน่งเป็นประธานกลุ่มต้องแสดงพฤติกรรมของผู้นำ ส่วนผู้เป็นสมาชิกก็ต้องแสดงพฤติกรรมของผู้ตาม เป็นต้น

3. ปทัสถาน (norms) หมายถึง กฎเกณฑ์ที่สมาชิกกลุ่มพึงปฏิบัติตาม เพื่อให้ปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกเป็นไปโดยราบรื่นและเสมอต้นเสมอปลาย รูปแบบของปทัสถาน เช่น ระเบียบ กฎ คำสั่ง ข้อควรปฏิบัติ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้เป็นแนวทางปฏิบัติของสมาชิกซึ่งถ้าผู้ใดละเมิดไม่ปฏิบัติตามจะได้รับการลงโทษจากกลุ่ม เช่น ได้รับการตำหนิ การไม่คบด้วย หรือการไล่ออกจากกลุ่ม ผู้ที่ปฏิบัติตามปทัสถานจะได้รับการยอมรับและยกย่องจากกลุ่ม คนทั่วไปจึงมักจะเลือกทำตามปทัสถานของกลุ่มมากกว่าต่อต้าน

4. การสื่อสาร (communication) หมายถึง การแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคล การสื่อสารเป็นเครือข่ายเชื่อมคนในกลุ่มเข้าด้วยกัน ถ้าไม่มีการสื่อสารความเป็นกลุ่มจะเกิดขึ้นไม่ได้ หรือแม้แต่ว่าเมื่อเป็นกลุ่มอยู่แล้ว ถ้าขาดการติดต่อสื่อสารแล้ว ความเป็นกลุ่มจะสลายไปในที่สุด เพราะสมาชิกจะไม่ทราบกลุ่มมีเป้าหมายอะไร ที่ต้องการทำให้สำเร็จสมาชิกในกลุ่มต้องปฏิบัติอย่างไรบ้างจึงจะทำให้กลุ่มหรือองค์การบรรลุเป้าหมายเหล่านั้น

5. ปัจจัยเสริมสร้างความเข้มแข็งของกลุ่ม หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวซึ่งทำหน้าที่อำนวยความสะดวกให้กลุ่มพัฒนาขึ้นมาและดำรงอยู่ได้ เช่น การมีความคิด เจตคติ ค่านิยม และความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน หรือมีสถานภาพทางเศรษฐกิจระดับเดียวกัน เป็นต้น ย่อมทำให้มีการสื่อสารกันบ่อยและเป็นกลุ่มได้เร็วขึ้นและทำให้กลุ่มมีความเข้มแข็งผนึกพลังกันเหนียวแน่นมากขึ้น

พฤติกรรมในการทำงานร่วมกันของทีมงาน

ถึงแม้ว่าบทบาทและความรับผิดชอบของหัวหน้าทีมและสมาชิกในการปฏิบัติงานของทีมงานจะมีความแตกต่างกัน แต่พฤติกรรมในการทำงานที่ส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าของทีมงานนั้นหาได้ถูกจำกัดโดยงานที่รับมอบหมายแต่อย่างใด ผลการวิจัยทางด้านจิตวิทยาสังคมได้ชี้ให้เห็นว่าสมาชิกทุกคนจะต้องมีพฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสม การแสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของสมาชิกเพียงคนเดียวอาจจะมีผลต่อความล้มเหลวของทีมงานได้ พฤติกรรมที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกันและขัดขวางการทำงานของกลุ่มสามารถแยกได้เป็น 3 ได้แก่

1. พฤติกรรมที่ส่งเสริมการทำงานของทีมงาน

พฤติกรรมที่ส่งเสริมการทำงานของทีมงาน (group task activities) เป็นพฤติกรรมที่ช่วยให้การทำงานของทีมงานบรรลุวัตถุประสงค์กิจกรรมที่สมาชิกแสดงออกจะส่งผลต่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานของทีมงาน กิจกรรมสำคัญที่เกี่ยวข้องได้แก่

1.1 การริเริ่ม (initiating) เป็นการเสนอความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน รวมถึงวิธีการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ช่วยให้ผู้ร่วมงานเกิดความคิดหรือมีวิธีการใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหา

1.2 การแสวงหาข้อมูล (seeking information) เป็นความพยายามในการซักถามเพื่อให้เกิดความกระจ่าง หรือเพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะและข้อเท็จจริงต่าง ๆ ที่ชัดเจนมาใช้ในการแก้ปัญหากลุ่ม

1.3 การให้ข้อมูล (giving information) เป็นการให้ข่าวสารข้อมูลที่สำคัญต่าง ๆ ซึ่งเป็นความเห็นว่าพยายามให้ข้อคิดเห็นต่าง ๆ ด้วยความจริงใจ หรือ ใช้ประสบการณ์ของตนเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของกลุ่ม

1.4 การชี้แจงให้กระจ่าง (clarifying) เป็นการสร้างความสัมพันธ์ของข้อเสนอแนะและความเห็นต่าง ๆ ของสมาชิกให้ประสานสอดคล้องกัน โดยการรวบรวมความคิดเห็น ของสมาชิกแต่ละคนเข้าด้วยกัน แนะนำความคิดเหล่านั้นมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อทีมงาน สร้างความสามัคคีในกลุ่ม

1.5 การสรุป (summarizing) เป็นการประเมินการทำงานของทีมงานว่าปฏิบัติงานหรือแก้ปัญหาได้ในระดับใด แนวทางการแก้ไขปัญหาที่ใช้สมเหตุผลและเป็นไปได้หรือไม่เป็นการสรุปความก้าวหน้าในการทำงานของทีมงาน

2. พฤติกรรมธำรงรักษาความสัมพันธ์ของทีมงาน

พฤติกรรมธำรงรักษาความสัมพันธ์ของทีมงาน (group maintenance activities) เป็นพฤติกรรมที่ช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีสนับสนุนการทำงาน เป็นการธำรงไว้ซึ่งสัมพันธภาพที่ดีระหว่างสมาชิกของทีมงาน และมีกำลังใจในการทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายต่าง ๆ ร่วมกันได้สำเร็จ กิจกรรมสำคัญที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

2.1 การสนับสนุนให้กำลังใจ (encouraging) เป็นการให้คำยกย่อง ชมเชย หรือยอมรับความคิดเห็นของสมาชิก เป็นการแสดงออกถึงความเป็นปึกแผ่น สร้างความอบอุ่นและผูกพันภายในทีมงาน รวมถึงการยอมรับสมาชิกทุกคนในกลุ่ม

2.2 ความผสมผสาน (harmonizing) เป็นการช่วยประสานแนวคิดที่แตกต่างกันของสมาชิก แสวงหาแนวทางประนีประนอมความคิดหรือความต้องการที่แตกต่างกันของสมาชิก เพื่อป้องกันความขัดแย้ง

2.3 การกำหนดมาตรฐาน (setting standards) เป็นการแสวงหาเกณฑ์มาตรฐานในการปฏิบัติงานของทีมงาน หรือใช้ในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน มาตรฐานที่กำหนดจึ้นนำไปสู่เป้าหมายการทำงานของกลุ่ม

2.4 การปฏิบัติตาม (following) เป็นการปฏิบัติตามแนวคิดของทีมงานเห็นชอบ และยินดีที่จะทดสอบแนวปฏิบัติใหม่ ๆ ที่กลุ่มเสนอแนะ

2.5 การคุ้มครอง (gate keeping) เป็นการส่งเสริมการมีส่วนร่วม ของสมาชิก ป้องกันสมาชิกบางคนไม่ให้ถูกรอบงำทางความคิด

3. พฤติกรรมที่ขัดขวางการทำงานของทีม

พฤติกรรมที่ขัดขวางการทำงานของทีมงาน (disruptive group behaviors) เป็นพฤติกรรมการแสดงออกของสมาชิกที่เป็นอุปสรรคขัดขวางทางปฏิบัติงานของทีมงาน พฤติกรรมกลุ่มนี้คุกคามประสิทธิภาพการทำงานซึ่งสมาชิกควรหลีกเลี่ยง ได้แก่

3.1 การก้าวร้าว (being aggressive) เป็นการคอยลดสถานะภาพของผู้อื่น คอยทับถม ขัดแย้ง เหยาะเหยี้ย และโจมตีข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของผู้อื่น โดยพยายามพุดถากถาง และพยายามให้ทีมเกิดความขัดแย้งมากกว่าที่จะศึกษาหาเหตุผลหรือทำความเข้าใจกับปัญหา

3.2 การถอยหนี (withdrawing) เป็นการปฏิเสธที่จะให้ความร่วมมือ ไม่สนใจในการรวมกลุ่ม ซึ่งอาจแสดงออกในรูปการเหยาะเหยี้ย ถากถาง เฉยเมย หรือพฤติกรรมไม่เหมาะสมอื่น ๆ

3.3 การขุดคุ้ยเรื่องจุกจิกหุยมหิม (nitpicking) เป็นการคอยเน้นในรายละเอียดปลีกย่อยที่ไม่ใช่เป็นสาระสำคัญของปัญหานั้น ๆ

3.4 การเรียกร่องการยกย่อง (recognizing) เป็นการพยายามทำทุกวิถีทางเพื่อเรียกร่องความสนใจให้กับตนเอง เช่น โดยการโอ้อวด พยายามทำทุกอย่างที่จะไม่ให้ด้อยกว่าผู้อื่น ต้องการการยอมรับและผลตอบแทนเหนือสิ่งอื่นใด

3.5 การเรียกร่องความเห็นใจ (sympathy seeking) เป็นการพยายามเรียกร่องความสนใจจากสมาชิก โดยการแสดงความไม่มั่นคงหรือความสับสน มักอ้างถึงการถูกบังคับให้หมดความอดทน ให้เสียสละ ให้เผชิญปัญหาต่าง ๆ โดยถูกรบกวนและกลั่นแกล้ง เป็นต้น

3.6 การขัดขวาง (blocking) เป็นความพยายามที่จะต่อต้าน คือตั้ง มองโลกในแง่ร้าย มีความขัดแย้งและไม่เห็นด้วยกับเหตุผลของผู้อื่น พยายามจะนำประเด็นที่กลุ่มปฏิเสธไปแล้วมาพิจารณาใหม่ มีความคิดเห็นเอนเอียงไปข้างใดข้างหนึ่งเป็นพิเศษ ไม่มีการเดินสายกลาง หรือไม่วิธีอื่น โดยนอกจากวิธีของตนเองที่กล่าวมาแล้ววิธีเดียว

โดยสรุป สมาชิกของทีมงานควรตระหนักว่าพฤติกรรม 2 กลุ่มแรก ซึ่งได้แก่ พฤติกรรมที่ส่งเสริมการทำงานและพฤติกรรมธำรงรักษาความสัมพันธ์ของทีมงาน เป็นพฤติกรรมที่ส่งผลในทางบวกต่อการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผล ในขณะที่สมาชิกควรหลีกเลี่ยงพฤติกรรมที่ขัดขวางการทำงานของทีม เพราะจะนำไปสู่การทำงานที่ล้มเหลว

บทบาทของทีมงาน

บทบาทของสมาชิกทีมงาน

สมาชิกทุกคนของทีมงานมีความสำคัญ ความสำเร็จของทีมงานขึ้นอยู่กับบทบาทของสมาชิกทุกคน บทบาท (role) คือ ความคาดหวังของผู้ที่เกี่ยวข้องที่มีต่อบุคคลใดบุคคลหนึ่งในสิ่งที่อยากให้อุคคลนั้นประพฤติปฏิบัติทั้งเรื่องส่วนตัวและการทำงานบทบาทของสมาชิกทีมงานควรมี ดังนี้

1. ศึกษาเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของทีมงานให้เข้าใจชัดเจน
2. ให้ความร่วมมือกับทีมงานในทุกด้านด้วยความเต็มใจ ช่วยเหลือเพื่อนสมาชิกเมื่อมีโอกาส
3. ยอมรับความสามารถและให้เกียรติเพื่อนสมาชิก
4. หาโอกาสแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์
5. ทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ดีที่สุดและบรรลุเป้าหมาย มีความรับผิดชอบสูง
6. มีความไว้วางใจเพื่อนสมาชิกด้วยกัน
7. ยินดีปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมติของทีมงานด้วยความเต็มใจ

8. พัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้นอยู่เสมอ เพื่อจะได้ช่วยสร้างความแข็งแกร่งให้แก่ทีมงาน

บทบาทของผู้นำทีมงาน

ผู้นำทีม (leader) หรือหัวหน้าทีม (head) มีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของทีมงาน บทบาทของผู้นำทีมควรมีดังนี้

1. รู้เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของทีมงาน
2. ยอมรับความสามารถและให้เกียรติสมาชิกทุกคน เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการทำงาน
3. จัดสรรหน้าที่ความรับผิดชอบและทรัพยากรให้สมาชิกทุกคนอย่างเหมาะสม
4. ติดตามและอำนวยความสะดวกในการทำงานของสมาชิกอย่างสม่ำเสมอ
5. เป็นผู้นำที่ดีและเป็นตัวอย่างที่ดีแก่สมาชิก เช่น ทำงานหนัก ขยันขันแข็ง มีความรับผิดชอบ เสียสละ และมีการพัฒนาตนเอง เป็นต้น
6. เอาใจใส่สมาชิกอย่างทั่วถึง สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน
7. เป็นผู้ขจัดความขัดแย้งภายในทีมงาน เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นต้องรีบขจัดความขัดแย้งทันที
8. ประเมินผลงานของสมาชิกด้วยความเป็นธรรม สามารถเป็นกระจกสะท้อนภาพการทำงานของสมาชิกได้
9. พัฒนาทีมงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

ความสำเร็จในการทำงานเป็นทีม เกิดจากความเข้าใจถึงหลักที่สำคัญในการทำงานร่วมกัน คือ

1. สมาชิกและผู้นำทีมงานจะต้องวางแผนการปฏิบัติงานและแก้ปัญหาาร่วมกัน ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผน มิใช่เป็นหน้าที่ของผู้บริหารหรือผู้นำทีมเพียงคนเดียว มีการประชุมปรึกษาหารือร่วมกันระหว่างสมาชิกทุกคนก่อนการปฏิบัติงาน มีการยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะปรับแผนการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสนองความต้องการของสมาชิกในทีมงาน
2. มีการจัดโครงสร้างของทีมงาน โดยพิจารณาโครงสร้างหลักขององค์การผสมผสานกับโครงสร้างทีมงานที่พึงประสงค์ มีการมอบหมายงานตามระดับความรู้ความสามารถของสมาชิก ทีม สมาชิกในทีมแต่ละคนควรจะเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของตน รับผิดชอบต่อตนเองและผู้อื่น
3. ผู้นำทีมทำหน้าที่เสมือนเป็นผู้นำองค์การให้ความช่วยเหลือสนับสนุนสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกด้วยกันสมาชิกทีมช่วยเหลือกันเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงไป ทำให้เกิดความสามัคคีในทีมงาน

4. สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานเป็นทีม ทีมงานที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานร่วมกันต้องมีบรรยากาศอบอุ่น มีความมั่นคงปลอดภัย ให้เกียรติสมาชิก ยอมรับและยกย่องสมาชิกทีมว่าเป็นบุคคลที่มีความสามารถ มีความเป็นกันเองระหว่างกัน สมาชิกยิ้มแย้มแจ่มใสอย่างจริงใจมิได้เสแสร้ง

5. สร้างแรงจูงใจ (motivation) และมีการเสริมแรง (reinforcement) เป็นหน้าที่ของผู้นำที่ต้องสร้างแรงจูงใจและเสริมแรงให้สมาชิกเกิดความรู้สึกอยากทำงาน อยากร่วมงานด้วยอย่างจริงใจ การจูงใจอาจกระทำได้โดยให้สิ่งตอบแทนเป็นตัวเงิน หรือมิใช่ตัวเงินก็ได้ การยกย่องชมเชยสมาชิกที่สร้างผลงานให้กับทีม การยอมรับว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งของทีม สิ่งเหล่านี้สร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับสมาชิกได้ สมาชิกทีมที่ต้องทำงานร่วมกันก็สามารถสร้างแรงจูงใจ มีการเสริมแรงซึ่งกันและกันได้ โดยวิธีการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน มีการให้อภัย มีการยอมรับความสามารถ ศักยภาพส่วนบุคคล ลดความขัดแย้ง ไม่กลั่นแกล้ง ให้อภัยต่อกัน⁶⁴

การพัฒนาทีมงานให้เข้มแข็ง

ทีมงานที่มีความเข้มแข็งและรวมตัวกันทำงานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (unity) ย่อมจะทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้น การสร้างความเข้มแข็งให้แก่ทีมงานเป็นสิ่งจำเป็นมาก วิธีการพัฒนาทีมงานหรือสร้างทีมงานให้เข้มแข็งควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1. สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิก การสร้างความสัมพันธ์ให้แน่นแฟ้นอาจทำได้หลายวิธี เช่น
 - 1.1 หมั่นประชุมหรือปรึกษาหารือกันบ่อย ๆ
 - 1.2 มีกิจกรรมร่วมกันบางโอกาส เช่น รับประทานอาหาร ท่องเที่ยว เล่นกีฬา
 - 1.3 มีสัญลักษณ์ของทีม เช่น เครื่องหมาย สี เพลง เป็นต้น
2. ให้ผลประโยชน์อย่างยุติธรรม หรือให้ผลประโยชน์ที่สมาชิกมุ่งหวัง เช่น ทีมงานขายจะได้ค่าคอมมิชชันตามเปอร์เซ็นต์ที่กำหนดไว้ เป็นต้น
3. ยกย่องหรือเชิดชูเกียรติเมื่อมีโอกาส เช่น จัดเลี้ยงแสดงความยินดี มอบเหรียญ หรือประกาศนียบัตรในโอกาสอันสมควร ให้กำลังใจหรือกล่าวคำชมเมื่องานสำเร็จ เป็นต้น
4. การสื่อสารภายในกลุ่มต้องรวดเร็ว ถูกต้อง ทัวถึง มีข้อมูลอะไรที่สมาชิกควรทราบต้องสื่อให้รู้ทั่วกันและตรงกัน

⁶⁴ เรื่องเดียวกัน, 100 – 104.

5. เมื่อมีความขัดแย้งภายในทีมงานต้องรีบแก้ไขทันที เช่น ขัดแย้งเรื่องส่วนตัว หากปล่อยให้ความขัดแย้งดำรงอยู่เป็นเวลานานจะเป็นอุปสรรคต่อการทำงานเกิดความไม่ไว้วางใจกัน ความร่วมมือกันทำงานจะเสียไป

6. พัฒนาความรู้ความสามารถของสมาชิกทีมงานอย่างต่อเนื่อง โดยการประชุมสอนงาน ให้ร่วมงานอบรมสัมมนาตามความต้องการของทีมงานและสมาชิก ส่งไปศึกษาดูงาน ประชุมขณะทำงาน เป็นต้น

7. ให้สมาชิกได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ ยอมรับความคิดเห็นของสมาชิกทุกคนอย่างมีเหตุผล หาข้อสรุปความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันอย่างชาญฉลาด

8. นำเทคโนโลยีมาใช้ ทำให้เพิ่มความสามารถในการทำงานของทีมงาน

จากแนวคิดในการพัฒนาทีมงาน กับการประยุกต์ใช้ในองค์การกลุ่มบุคคลต่าง ๆ ที่รวมตัวกันเพื่อเข้าแข่งขันกีฬาในแต่ละปี เป็นตัวอย่างที่ดีในการสร้างทีม กลุ่มต่างๆ พัฒนามาเป็นทีมงาน สมาชิกทุกคนเข้าใจเป้าหมาย ที่ร่วมกันสร้างในทีมงานที่มีประสิทธิผล สมาชิกแต่ละคนเล่นไปตามบทบาทที่ได้รับมอบหมาย ใช้ความรู้ความสามารถ เพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด เมื่อสมาชิกต่าง ๆ ได้บูรณาการทักษะต่างๆของเขา เพื่อให้เน้นจุดแข็งของทีมและลบจุดอ่อน ทีมก็สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ต่างๆได้ ถ้าขาดลักษณะทีมงานเมื่อใดก็สามารถทำให้องค์การเสื่อมสลายได้⁶⁵

ลักษณะและองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม

ศิริศักดิ์ สุภมนตรี กล่าวว่า องค์ประกอบของทีมงานประกอบด้วยผู้นำทีม การจัดการทีม และสมาชิกทีม เมื่อทราบองค์ประกอบของทีมงานแล้ว สิ่งที่จะต้องดำเนินการต่อไป คือ การที่จะสร้างทีมงานขึ้นมาจะเริ่มต้น ณ จุดใด และดำเนินงานต่อไปอย่างไร

ดาฟท์ (Daft) กล่าวว่า ทีมประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

1. ทีมประกอบด้วยบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป
2. สมาชิกของทีมต้องมีปฏิสัมพันธ์กันอย่างสม่ำเสมอ
3. สมาชิกของทีมงานแลกเปลี่ยนวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานทีมจะสร้างหรือออกแบบ

การทำงานร่วมกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

วูดค็อก (Woodcock) กล่าวถึงองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมต้องประกอบด้วย

⁶⁵ ประชุม โปธิกุล, การพัฒนาทีมงาน แบบฝึกปฏิบัติให้เกิดภาวะผู้นำ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มิตรสยาม , 2544), 21-22.

1. มีลักษณะเป็นครอบครัว สมาชิกให้การสนับสนุน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
 2. มีการประสานกิจกรรมของแต่ละบุคคลให้รวมกัน
 3. สมาชิกกำหนดข้อตกลงร่วมกัน
 4. ทีมจัดหาสถานที่เพื่อการพบปะ ประชุม เพื่อสนองความต้องการพื้นฐานของสมาชิก
 5. ทีมสามารถให้การฝึกอบรมและพัฒนาความต้องการของสมาชิก
 6. ทีมให้โอกาสที่จะเรียนรู้
 7. ทีมทำให้เกิดการติดต่อสื่อสารที่น่าสนใจ
 8. ทีมทำให้เกิดความพึงพอใจต่อสิ่งแวดล้อมที่มีต่องาน และมีความสุขในการปฏิบัติงาน
- เนลสัน และควิก (Nelson and Quick) กล่าวถึงองค์ประกอบของทีมไว้ว่าการทำงานเป็นทีมประกอบด้วยบรรทัดฐานของพฤติกรรม (norms of behavior) ทีมงานต้องประกอบด้วยสมาชิกที่มีความแน่นแฟ้นระหว่างกัน (group cohesion)

กล่าวโดยสรุป ลักษณะและองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมประกอบด้วย

1. จำนวนบุคคล (person) การทำงานเป็นทีมต้องประกอบด้วยบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป
2. การมีเป้าหมายร่วมกัน (common goal) สมาชิกทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน เพื่อตอบสนองความต้องการได้อย่างเต็มที่
3. การวางแผนงานร่วมกัน (common plan) ต้องมีการวางแผนการปฏิบัติงาน และการประเมินผลงานร่วมกันจึงจะทำให้งานสำเร็จลงได้
4. การมีส่วนร่วม(participation) สมาชิกต้องมีจิตสำนึกในการเข้ามามีส่วนร่วมด้วยตนเอง ไม่ใช่เกิดการบังคับ
5. การติดต่อสื่อสาร (communication) การทำงานเป็นทีมจะประสบผลสำเร็จได้ต้องมีการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกด้วยกัน ผู้นำกับสมาชิก การติดต่อสื่อสารทำให้เกิดความเข้าใจ
6. ความผูกพันแน่นแฟ้น (cohesiveness) สมาชิกที่ทำงานร่วมกันเป็นทีมจะเกิดความรู้สึกผูกพันซึ่งกันและกัน ความรู้สึกเช่นนี้ปรากฏออกมาในรูปของการปกป้องสมาชิกด้วยกันเป็นพิเศษ และมีความจริงใจ
7. การพึ่งพาอาศัยกัน (interdependent)การทำงานเป็นทีมต้องมีลักษณะการพึ่งพาอาศัยกัน ร่วมมือกันระหว่างทีมงาน
8. การร่วมมือประสานงานกัน (coordinating) การทำงานเป็นทีมต้องประกอบด้วยสมาชิกที่สามัคคี ร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติงาน แก้ไขปัญหา มีการแบ่งปัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
9. การมีผลประโยชน์ร่วมกัน (common benefit) สมาชิกของทีมจะทำงานร่วมกันโดยมี

เป้าหมายร่วมกันและร่วมมือกันจนกว่างานจะสำเร็จ ความสำเร็จตลอดจนผลประโยชน์ที่ได้รับ เป็นของสมาชิกทุกคน

พฤติกรรมของสมาชิก ประกอบด้วยพฤติกรรม ต่อไปนี้

1. พฤติกรรมสร้างเสริม (encouraging behavior) (1) ให้ข้อมูล (2) ให้ความคิดสร้างสรรค์ (3) สนใจและแสวงหาความรู้ (4) ประสานความคิด หากมีการขัดแย้ง (5) ควบคุมขั้นตอนของการทำงานหรือการอภิปราย

2. พฤติกรรมสัมพันธ์ (1) ผู้ประนีประนอม (2) ผู้สร้างบรรยากาศ (3) ผู้ให้กำลังใจชมเชย (4) ผู้เห็นด้วย (5) ผู้รับฟัง

3. พฤติกรรมทำลาย (1) ผู้ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นนอกจากตน (2) ผู้ก้าวร้าว (3) ผู้ผูกขาดการสนทนา (4) ผู้ขัดขวาง⁶⁶

องค์ประกอบที่ทำให้เกิดทีมที่ดี

จากหลักการสำคัญที่จะช่วยสร้างทีมงานขึ้นมาได้นั้นจะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบหรือส่วนผสมทำให้เกิดทีมงานที่ดีดังนี้ (Varnney) (1) การไว้วางใจต่อกันและกัน (2) บรรยากาศในทีมที่เต็มไปด้วยการสนับสนุนกัน (3) การติดต่อสื่อสารที่เชื่อมโยงสานต่อกันแบบสองทาง (4) ทีมมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน (5) ทีมมีวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง (6) ในทีมมีวิธีการใช้ทรัพยากรให้เป็นประโยชน์มากที่สุด (7) กลวิธีในการควบคุม(8) สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ⁶⁷

องค์ประกอบของกลุ่มกับประสิทธิภาพในการทำงาน

เมื่อมีการสร้างองค์การขึ้นมาเพื่อดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายย่อมจำเป็นต้องมีการแสวงหาสมาชิกเข้ามา สมาชิกที่เข้ามาอยู่ในองค์การจะมีการเข้ากลุ่มซึ่งอาจจะเห็นได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

1. กลุ่มทางการ คือ กลุ่มที่องค์การได้จัดแบ่งตามโครงสร้างสายงานในองค์การ จัดเป็นแผนก ฝ่าย

2. กลุ่มไม่เป็นทางการ คือ กลุ่มที่มีความเกี่ยวข้องกับผูกพันกันเองด้วยเหตุผลต่าง ๆ ดังเช่น

⁶⁶ หลุยส์ จาปาเทศ, “การทำงานเป็นทีมและการสร้างทีมสปีดริต,” ภาควิชาจิตวิทยา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในงานฝึกอบรม กองการเจ้าหน้าที่ การฝึกอบรมหลักสูตร เทคนิคการทำงานเป็นทีมและการประสานงาน รุ่นที่ 1/2539 22- 23 ก.พ.39.(ไม่ปรากฏเลขหน้า).

⁶⁷ นรินทร์ แจ่มจำรัส, การพัฒนาองค์การ, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือสถาบัน ราชภัฏสวนดุสิต, 2544),95.

มาจากภูมิลำเนาเดียวกัน เป็นศิษย์เก่าสถานศึกษาเดียวกัน ไม่ว่าจะปรากฏกลุ่มในลักษณะใดก็ตาม ถ้าในองค์กรนั้นมีความสามัคคี (group cohesion) ร่วมแรงร่วมใจเป็นหนึ่งเดียว องค์กรนั้นย่อมเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะต้องมี องค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. ขนาดของกลุ่ม (group size) จะมีผลต่อความสามัคคีภายในกลุ่ม ทั้งนี้สืบเนื่องมาจาก ความยากลำบาก ความสับสนจากการสื่อสาร และการปฏิสัมพันธ์ที่อาจล้มเหลวลงได้ กลุ่มทำงาน ที่มีขนาดพอดีจะมีสมาชิกประมาณ 7 – 8 คน กลุ่มงานขนาดใหญ่จะมีสมาชิกประมาณ 11 – 15 คน ข้อที่น่าสังเกตก็คือ ถ้ามีสมาชิก 3 คนขึ้นไป จะเริ่มต้นมี “คนวงใน” และ “คนวงนอก” เกิดขึ้น

2. การแข่งขันภายในกลุ่มและระหว่างกลุ่ม (competition) ถ้าภายในกลุ่มมีการแข่งขันกันเอง ย่อมมีผลต่อความสามัคคีในลักษณะคลายความเป็นหนึ่งเดียวกันลงได้ แต่ถ้าเป็นการแข่งขันระหว่างกลุ่มไม่ว่าโดยตรงหรือโดยอ้อม จะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความกลมเกลียวกันได้ ในองค์กรหลายแห่งจึงใช้อุบายแข่งขันกีฬาระหว่างองค์กร เพื่อให้ภายในองค์กรของตนเองเกิดความรักใคร่กลมเกลียวกันมากขึ้น

3. สถานภาพของกลุ่มและของบุคคลในกลุ่ม (status) สาเหตุสำคัญประการหนึ่งที่บุคคล ยินดีเข้ามาเป็นสมาชิกขององค์กรนั้น ก็เพื่อแสวงหาความเจริญเติบโต ความก้าวหน้า อันหมายถึงการได้รับการยอมรับ การมีชื่อเสียงจากการมีสถานภาพหรือตำแหน่งนั่นเอง จากธรรมชาติในองค์กรหรือในหมู่หรือในกลุ่มผู้มีสถานภาพสูงย่อมมีความเป็นตัวของตัวเองมาก หรืออวดดีอวดสูง ความกลมเกลียวย่อมไม่เข้มข้นเท่ากับในบรรดากลุ่มหรือหมู่บุคคลผู้มีสถานภาพต่ำจึงต้องมีกิจกรรมทางสังคมเพื่อให้เกิดการผูกพันในบรรดาบุคคลผู้มีสถานภาพสูง เช่น การเล่นกีฬาร่วมกัน การเข้าสโมสรร่วมงานเลี้ยงสังสรรค์

4. การมีจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายตรงกัน (group goal) คุณสมบัติประการสำคัญอย่างหนึ่งขององค์กร ก็คือ การมีจุดมุ่งหมายร่วมกันจึงมารวมตัวกันเกิดเป็นองค์กรขึ้น การรวมตัวไม่ว่าจะมีขนาดกลุ่มมากน้อยเพียงใด ถ้าสมาชิกรับรู้หรือเข้าใจในเป้าหมายร่วมกัน คาดหมายที่จะร่วมแรงร่วมใจให้ถึงเป้าหมายย่อมทำให้องค์กรนั้น หรือกลุ่มนั้นสามัคคีรักใคร่กลมเกลียว ดังเช่น กลุ่มในองค์กรธุรกิจ เมื่อสมาชิกรู้ว่าถ้าร่วมแรงร่วมใจสามัคคีช่วยเหลือกันการทำงานบริษัทก็จะประสบความสำเร็จในการทำกำไร อันจะนำกลับมาสู่การแบ่งปันผลประโยชน์ในรูปแบบของโบนัส เงินปันผล นับว่าเป็นการตอบสนองสมาชิกทั้งระดับองค์กร และระดับบุคคล การมีจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายตรงกัน จึงมีผลต่อความสามัคคีอย่างยิ่งในทางตรงกันข้ามหากมีลักษณะ “การแสวงหาจุดร่วม สงวน จุดต่าง” ก็จะเป็นการทำลายความสามัคคีได้

5. สภาพแวดล้อมในการทำงาน (environment) สภาพแวดล้อมที่ทำให้พนักงาน ได้ทำงานในบรรยากาศเป็นมิตรไมตรีต่อกัน สะดวกสบาย มีแสง เสียงที่เหมาะสม ไม่แข่งขันกันสูงนัก

ร่วมมือร่วมใจ ได้มีส่วนร่วม ยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เห็นความสำคัญของเพื่อนร่วมงาน บรรยากาศดังกล่าวย่อมนำไปสู่การมีประสิทธิภาพในการทำงาน

6. ความใกล้ชิดกัน (proximity) การทำงานอย่างใกล้ชิดเปิดเผย ใ้วางใจกันจะนำมีผลนำไปสู่การเรียนรู้ การทำงานร่วมกัน สามารถสนับสนุนแก่กันเกิดทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

7. ความสัมพันธ์ที่มีต่อกันอย่างมั่นคง (stable relationship) การติดต่อกันในลักษณะแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน มีความผูกพันต่อกันไว้นื้อเชื่อใจกันได้ รู้เขารู้เรา มีการสื่อสารแบบสองทาง และหมั่นตอกย้ำความเข้าใจกันอยู่เสมอ จะทำให้กลุ่มนั้นหรือทีม นั้น มีความมั่นคงเกิดความสัมพันธ์เป็นหนึ่งเดียว ย่อมมีสามัคคีมากกว่ากลุ่มที่ขาดการติดต่อกัน

8. สมาชิกของโครงสร้างภายในกลุ่ม (member structure) วย ค่านิยม ความเชื่อ พื้นฐานความรู้ ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ตำแหน่งในองค์การ ปัจจัยดังกล่าวล้วนแต่มีผลให้เกิดความแตกแยกเป็นหนึ่งเดียวที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การทั้งสิ้น

9. ภาวะผู้นำ (leadership) ในกลุ่มจะต้องมีผู้นำ ผู้นำจะมีแบบแผนในการบริหาร และมีบุคลิกลักษณะเป็นตัวของตัวเอง ถ้าผู้นำใช้ภาวะการ บริหารแบบบิดาปกครองบุตร การบริหาร และประชาธิปไตย การบริหารแบบเผด็จการ หรือแบบปล่อยปละละเลย การปฏิบัติต่อสมาชิกในกลุ่มย่อมแตกต่างกันไป สมาชิกในกลุ่มย่อมจะเกิดการรับรู้ แตกต่างตามไปด้วย บางรูปแบบสมาชิกอาจจะเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าได้รับความเอาใจใส่ ได้รับเกียรติยกย่องก็จะร่วมมือทุ่มเทอุทิศกายใจให้ระดับหนึ่ง แต่ในบางลักษณะอาจจะรู้สึกด้วยค่าไร้ความหมาย ขาดกำลังใจ เบื่อหน่าย และท้อถอยไปในที่สุด

10. แรงกดดันจากภายนอก (A threat from outsider) ในองค์การแต่ละองค์การย่อมเผชิญกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป ดังเช่น คู่แข่งระดมการส่งเสริมการขาย มีการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ทำให้มีการผลิตบริการสินค้าประเภทเดียวกันมากขึ้น ภาวะด้านการครองชีพ ก่อให้เกิดการซื้อขายตัวสมาชิกในองค์การ

การที่องค์การจะประสบความสำเร็จ สามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องสำนึกถึงปัจจัยต่าง ๆ มากมาย การดูแลเอาใจใส่ คำนึงเพียงปัจจัยเดียว ย่อมทำให้สูญเสียความสามัคคีเป็นหนึ่งเดียวไปได้⁶⁸

การบริหารทีมงานมีหลักการและวิธีการบริหารทีมงานดังต่อไปนี้

หลักการ การบริหารทีมงานให้มีประสิทธิภาพควรยึดหลักดังนี้

1. ศึกษาให้เข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ตลอดจนภารกิจของทีมงานให้ชัดเจน

⁶⁸ นรินทร์ แจ่มจรัส, การพัฒนาองค์การ, 96-97.

2. การมอบหมายงานให้สมาชิกคนใดทำงานต้องยึดหลักความสามารถและใช้คนให้ตรงกับงาน (put the right man on the right job.)

3. ให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมทุกขั้นตอน หมั่นประชุมกันเป็นเนืองนิตย์ เช่น ประชุมวางแผน ประชุมกำหนดภารกิจ ประชุมสอนงานพัฒนาสมาชิก ประชุมแก้ปัญหา เป็นต้น

4. การดำเนินงานของทีม ให้ใช้วัฏจักรเดมมิง คือ PDCA

5. อำนาจความสะดวกในการทำงานให้แก่สมาชิกอย่างสม่ำเสมอ

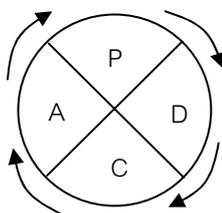
6. พัฒนาทีมงานอย่างต่อเนื่อง คือ พัฒนาสมาชิก พัฒนาวิธีทำงาน นำเทคโนโลยีมาใช้

7. ประเมินผลของทีมงานเป็นระยะ

8. ต้องให้สมาชิกทีมงานได้รับประโยชน์ตามที่เขามุ่งหวัง

วิธีการบริหารทีมงาน วิธีการบริหารหรือดำเนินการทีมงาน ควรใช้หลักวัฏจักรเดมมิง (deming cycle) มี 4 ขั้นตอน คือ พีดีซีเอ (PDCA) สรุปได้ดังนี้

ขั้นที่ 1 วางแผน (plan) วิธีการบริหารทีมงานจะต้องเริ่มด้วยการวางแผนการทำงานของทีมงานก่อนเสมอ โดยให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนด้วย การวางแผนควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้



วัฏจักรเดมมิง

1. กำหนดวัตถุประสงค์ (objective) ของทีมให้ชัดเจน
 2. กำหนดเป้าหมาย (goal) ของทีมให้ชัดเจน สามารถวัดได้
 3. กำหนดภารกิจ (mission) ของทีมว่ามีอะไรบ้าง
 4. กำหนดขั้นตอนวิธีทำงาน (method) ว่าทำอย่างไร
 5. แจ้งให้สมาชิกทุกคนในทีมงานทราบวัตถุประสงค์กับเป้าหมายไม่เหมือนกัน
- วัตถุประสงค์ คือ สิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้น ส่วน เป้าหมาย คือ สิ่งที่ต้องทำให้สำเร็จ เช่น การเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาโอลิมปิก วัตถุประสงค์ คือ สร้างชื่อเสียงให้แก่ประเทศ ทำให้ทั่วโลกรู้จัก เป้าหมาย คือ การได้รับชัยชนะในการแข่งขันกีฬาและได้เหรียญทอง เป็นต้น

ขั้นที่ 2 ปฏิบัติ (do) เมื่อวางแผนแล้วให้ทีมงานนำแผนมาปฏิบัติ ในขั้นนี้ทีมงานควรปฏิบัติ ดังนี้ 1)ศึกษาเป้าหมาย วิธีทำงานตามแผนที่กำหนดไว้ ถ้าไม่สามารถทำได้ต้องสอนหรือฝึกอบรมให้ก่อน 2)การมอบหมายงานให้ยึดหลักความสามารถและใช้คนให้ตรงกับงาน แต่ถ้า

ช่วยกันทำงานทั้งทีมก็จะดีกว่า 3) ลงมือทำตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ในแผน 4) เก็บข้อมูลต่าง ๆ ในการทำงาน โดยเฉพาะข้อมูลเชิงคุณภาพ

ขั้นที่ 3 ตรวจสอบ (check) การตรวจสอบการทำงานและผลของการทำงาน ควรตรวจสอบเป็นระยะแล้วแต่ลักษณะการงาน อาจตรวจสอบทุกสัปดาห์หรือทุกเดือนหรือทุก ๆ 3 เดือน เพื่อหาข้อบกพร่องและปัญหาต่าง ๆ การตรวจสอบควรทำดังนี้ 1) ตรวจสอบผลงานว่าได้ปริมาณ (ชิ้นงาน) ตามที่กำหนดไว้ในแผนหรือไม่ 2) วัดและดูค่าที่วัดว่าตรงตามมาตรฐานหรือไม่ 3) ตรวจสอบลักษณะจำเพาะเชิงคุณภาพ 4) ตรวจสอบวิธีปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามที่กำหนดหรือไม่

ขั้นที่ 4 แก้ไขแล้วปฏิบัติ (action) เมื่อตรวจสอบพบข้อบกพร่องให้แก้ไขแล้วนำไปปฏิบัติตามที่ได้แก้ไขแล้ว ในขั้นตอนการแก้ไขควรปฏิบัติ ดังนี้ 1) ถ้าผลงานเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมาย ต้องแก้ที่ต้นเหตุ 2) ถ้าพบความผิดปกติใด ๆ ให้สอบสวนค้นหาสาเหตุแล้วทำการป้องกันเพื่อมิให้ความผิดนั้นเกิดขึ้นซ้ำอีก 3) พัฒนาหรือปรับปรุงระบบการทำงานให้ดีขึ้น

เมื่อวัฏจักรเดมมิงหมุนไปหลาย ๆ รอบแล้ว การทำงานจะมีประสิทธิภาพที่แน่นอน สามารถกำหนดเป็นมาตรฐานเพื่อยึดถือเป็นหลักปฏิบัติของทีมได้⁶⁹

ขั้นตอนและกระบวนการของการพัฒนาทีมงาน มีดังต่อไปนี้

1. ระยะก่อตั้ง (form) หรือการริเริ่มประชุมที่สมาชิกยังพึ่งพาผู้นำ ขณะเดียวกันก็มีการแสวงหาทิศทางที่แท้จริงในทุก ๆ ด้านและการที่จะไปสู่เป้าหมายนั้น ๆ การเตรียมการประชุมและการกระตุ้นให้เป็นสมาชิกของทีม
2. กำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อให้บรรลุความสำเร็จในการประชุมที่อาจประกอบด้วยการประชุมกระบวนกรของทีม
3. ระยะระดมความคิด (storming) รวบรวมปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น สมาชิก งาน เป้าหมาย รวมทั้งอุปสรรค ปัญหาต่าง ๆ อาจเรียกว่าระยะเก็บรวบรวมข้อมูล (data gathering) ก็ได้
4. ระยะสร้างบรรทัดฐานร่วมกัน (norming) สมาชิกเริ่มแสดงความคิดเห็นและต้องการยอมรับสนับสนุนและปกป้องต้องมีความจริงใจและการร่วมมือระยะนี้เริ่มเป็นจริงจังมากขึ้น
5. ระยะการดำเนินการประชุม อาจจะใช้เวลา 2 – 3 วัน และควรจะเป็นนอกสถานที่ทำงานเพื่อทุกคนจะอยู่ในระดับเดียวกัน
6. ระยะปฏิบัติ (performing) เป็นระยะที่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกในทีมมีการวิเคราะห์งาน การวินิจฉัย และการหาแนวทางแก้ไขปัญหา สมาชิกจะรู้สึกภาคภูมิใจเมื่อมีการยอมรับซึ่งกันและกัน

⁶⁹ สมคิด บางโม, องค์การและการจัดการ, 192.

7. ระเบียบการกระบวนการพัฒนาทีม เพื่อพิจารณาว่ารายการใดทำไปแล้วหรือยังไม่ได้ทำดีหรือไม่ดีเพียงใด และหากไม่จำเป็นก็สามารถเลิกสัปดาห์ได้ และเพื่อให้การทำงานเป็นทีมประสบความสำเร็จ⁷⁰

กระบวนการพัฒนาทีมงาน หลักการสำคัญ มีขั้นตอนดังนี้

1. การสร้างความไว้วางใจกัน เมื่อสมาชิกในกลุ่มหรือในทีมงานมีความคุ้นเคยสนิทสนมกัน มีความไว้วางใจกัน เชื่อใจกัน จะเป็นรากฐานนำไปสู่ การเปิดเผยต่อกัน ปฏิบัติต่อกัน ด้วยความจริงใจ นำไปสู่การร่วมมือกันแก้ไขปัญหาและพัฒนางานที่เกี่ยวข้อง ทักษะหรือความชำนาญในด้านกลุ่มสัมพันธ์ การพูดเจรจาที่สร้างบรรยากาศที่เป็นมิตร การปันประโยชน์ชัดเจนจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง ที่จะต้องใช้เพื่อให้ได้มาซึ่งความไว้วางใจกัน

2. การเปิดเผยต่อกัน เมื่อมีความไว้วางใจต่อกัน ปราศจากความมุงร้าย ซ่อนเร้น แอบแฝง ทีมงานที่ดีในเรื่องผลประโยชน์แล้ว สิ่งสำคัญต่อมาคือในกลุ่มหรือทีมงานนั้น ก็คือ การพูดจากันอย่างเปิดเผยจริงใจ แม้ว่าสมาชิกของทีมจะมีพื้นฐานแตกต่างกันขีดความสามารถในการรับรู้ การทำความเข้าใจไม่เท่าเทียมกัน แต่ความคุ้นเคยไว้วางใจ ก็จะทำให้กล้าที่จะสื่อสารต่อกัน โดยมีบรรยากาศแห่งความรัก ความเข้าใจเป็นตัวเชื่อมโยง เมื่อปราศจากการระแวงสงสัยการข่มขู่การตำหนิ การสนทนาสื่อสารที่เป็นกันเอง เปิดเผยก็เกิดขึ้น ความรู้สึกที่ดีต่อกันก็จะเกิดขึ้นตามมาในที่สุด

3. การปรึกษาหารือต่อกันและกัน การปรึกษาหารือ เป็นวิธีการอีกอย่างหนึ่งที่ช่วยสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เนื่องมาจากการทำงานย่อมต้องพบอุปสรรคต่าง ๆ ถ้าในกลุ่มสมาชิกสามารถทำการปรึกษาหารือระหว่างกันได้ เมื่อยามมีปัญหาหรือข้อขัดแย้ง จะทำให้คลายปม หรือพิจารณาสาเหตุแห่งปัญหาได้อย่างชัดเจน เพราะมีความไว้วางใจ และพูดจาทันเปิดเผยต่อกันได้ เป็นพื้นฐานอยู่แล้ว จึงพร้อมที่จะเผชิญกับปัญหา โดยไม่ต้องกังวลใจหรือแอบแฝงปัญหาไว้ การขจัดปัญหาอุปสรรคได้ ทำให้ทำงานได้ดี ก็เป็นเพราะทีมงานมีประสิทธิภาพนั่นเอง

4. การมีส่วนร่วม สมาชิกแต่ละบุคคลนั้นมีขีดจำกัดในการทำงาน แต่เมื่อมารวมเป็นทีมหรือกลุ่ม ลักษณะเด่นของอีกคนหนึ่งจะช่วยแก้ไขจุดด้อยของอีกคนหนึ่ง การร่วมมือร่วมใจหรือการมีส่วนร่วม จึงเป็นกิจกรรมที่ทำให้บุคคลสนับสนุนการทำงานของกันและกัน ลักษณะเก่งคนเดียว ยอดเยี่ยมคนเดียวจะลดน้อยลงไป นอกจากนี้การมีส่วนร่วมจะรู้ว่าตนเองได้รับการยอมรับ มีความรับผิดชอบ ตนเองมีความหมาย ความรู้สึกที่ดีดังกล่าวทำให้บุคคลพร้อมที่จะอุทิศตนเพื่อทีมต่อไป

⁷⁰ สุทธิญา เออมัธธรรม , การจัดการและพัฒนาองค์กร, 95.

5.การติดตามผลการพัฒนาทีมงาน กิจกรรมใด พฤติกรรมใดจะคงอยู่ มั่นคงถาวรสืบต่อไปได้นั้น เป็นปัจจัยหนึ่งย่อมเกิดจาก การเสริมแรง ที่ทำให้เห็นว่าการสนับสนุนพฤติกรรม การสร้างทีมงานที่ดี ดังนั้น เมื่อมีทีมงานที่ดีเกิดขึ้นแล้ว ผู้บริหารจะต้องสนับสนุนโดยการให้ แรงจูงใจเป็นกลุ่มในลักษณะของรางวัล คำชมเชย ยกย่อง ประกาศเกียรติคุณ การให้ทีมงาน นำเสนอผลงาน การเสริมความรู้ให้กับทีมงาน เป็นต้น⁷¹

การพัฒนาทีมงาน หมายถึง กิจกรรมที่สร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลในทีมงานเป็นการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงสภาพของทีมงานที่มีปัญหาให้มีลักษณะที่ดีขึ้นมีความพร้อมที่จะรองรับ การปฏิบัติงานของสมาชิกเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ สมาชิกมีความพอใจที่จะทำงานร่วมกัน การพัฒนาทีมงานเป็นกระบวนการที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่องเพื่อลดปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นจากการ ทำงานเป็นทีม และสร้างทีมงานให้มีความแข็งแกร่งพร้อมจะเผชิญกับสถานการณ์ ทุกรูปแบบ ที่เกิดขึ้น

เปรมวดี คฤหเดช กล่าวถึงแนวคิดในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมไว้ดังนี้ การที่จะ พัฒนาให้ทีมทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลตามจุดหมายที่ได้วางไว้ร่วมกันนั้น จำเป็นต้องอาศัยแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ เพื่อเป็นพื้นฐานในการพัฒนาการทำงานเป็นทีม รายละเอียดมีดังนี้

1. ทฤษฎีการทำงานร่วมกัน โฮแมน (Homans) ซึ่งเป็นผู้หนึ่งที่ได้อธิบายหลักสำคัญของ ทฤษฎีการทำงานร่วมกันเป็นทีมว่า ประกอบด้วยหลักพื้นฐานสำคัญ 3 ประการ คือ กิจกรรมการ กระทำร่วมกันและความรู้สึกทั้ง 3 ประการนี้จะเกี่ยวเนื่องกันโดยตรง คือถ้าบุคคลภายในทีมงานมี ส่วนร่วมในกิจกรรมมากเท่าไรความรู้สึกและการกระทำของเขามักจะเพิ่มขึ้นเท่านั้น สมาชิก ในทีมงานที่มีความเกี่ยวพันกันในลักษณะดังกล่าวนี้ มีแนวโน้มที่จะร่วมกันเป็นทีมงานที่มีพลังสูง

2. ทฤษฎีพฤติกรรมกรรมการบริหารในการทำงานทีม พฤติกรรมการบริหารในการทำงานเป็น ทีมตามแนวความคิดของเบลคและมูตัน (Blake and Mouton) ทฤษฎีนี้จึงมีความเชื่อว่าผลงานของ ทีมที่ดีเกิดขึ้นได้จากการปฏิสัมพันธ์กัน (interaction) หรือการประสานประสานความต้องการของ องค์การของบุคคลเข้าด้วยกันซึ่งเป็นการร่วมประสานประโยชน์

กล่าวโดยสรุป การทำงานเป็นทีมที่จะให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพตามทฤษฎีของเบลค และมูตัน(Blake and Mouton)จะต้องประกอบด้วย ผลงานที่ดีและสมาชิกในทีมงานมีความพึงพอใจ ที่ดีในการทำงานร่วมกัน

⁷¹ นรินทร์ แจ่มจำรัส, การพัฒนาองค์การ, 96.

3. ทฤษฎีเกี่ยวกับกระบวนการกลุ่ม เป็นการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคลในทีมงานทั้งในด้านการเสริมสร้างความสัมพันธ์ในระหว่างสมาชิกและการปรับปรุงการทำงานของสมาชิกให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

สมคิด รักษาสัตย์ กล่าวถึง การสร้างทีมงานไว้ดังนี้ คือ สิ่งสำคัญของการพัฒนาทีมงานควรมุ่งที่วิธีการที่จะทำให้สมาชิกทำงานไปในทิศทางเดียวกัน มีการประสานความรู้ ความคิด เพื่อประโยชน์สูงสุดของทีมงาน ลักษณะการพัฒนาทีมงานมี 4 ขั้น คือ

1. ระยะเวลาสร้างความคุ้นเคย (orientation)
2. ระยะเวลาปรับตัวเข้าหากัน (accommodation)
3. ระยะเวลากำหนดข้อตกลงร่วมกัน (negotiation)
4. ระยะเวลาปฏิบัติงาน โดยยึดเป้าหมายร่วมกัน (purpose for action)

พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกในทีม มีพฤติกรรม ดังต่อไปนี้

1. พฤติกรรมที่แสดงถึงบทบาทการทำงานให้สำเร็จ (task roles) หมายถึง บทบาทที่เกี่ยวข้องกับงาน หรือปัญหาต่าง ๆ ที่กลุ่มกำลังประสบอยู่ รวมทั้งเนื้อเรื่องที่กลุ่มกำลังอภิปรายกัน ได้แก่

1.1 เป็นผู้ริเริ่ม (initiating) เป็นผู้เสนอแนวคิดหรือวิธีการใหม่ ๆ ในการพิจารณาเนื้อหาสาระ หรือจุดมุ่งหมายของกลุ่ม พยายามทำให้กลุ่มเคลื่อนไหวให้บรรลุเป้าประสงค์

1.2 ผู้ให้ข้อมูลหรือข้อคิดเห็น (information or opinion giving) เป็นผู้ให้ข้อมูลข้อสรุป ความจริงและความเห็นต่าง ๆ เพื่อให้ผู้อื่นคล้อยตาม

1.3 ผู้แสวงหาข้อมูลหรือข้อคิดเห็น (information or opinion seeking) เป็นผู้ถามเพื่อให้เกิดความกระจ่างหรือเพื่อให้ได้ข้อมูล หรือข้อเสนอแนะมาใช้แก้ปัญหาในกลุ่ม

1.3 ผู้ทำความเข้าใจ (clarifying) เป็นผู้ให้รายละเอียดต่าง ๆ ยกตัวอย่างหรือให้คำนิยาม พยายามรวบรวมความคิดให้ต่อเนื่องกัน

1.5 ผู้สรุป (summarizing) เป็นผู้คอยบอกให้ทราบว่าขณะนี้กลุ่มทำงานไปถึงไหนแล้วสรุปสิ่งที่ทำไปแล้ว

1.6 ผู้ประสานความคิด (harmonizing) เป็นผู้คอยระดมความคิดเมื่อสมาชิกมีความเห็นไม่ลงรอยกัน

1.7 ผู้กระตุ้น (encouraging) พยายามกระตุ้นให้ใคร ๆ มีส่วนร่วมชื่นชม เมื่อมีผู้เสนอความคิดในกลุ่ม

2. พฤติกรรมที่แสดงบทบาทส่งเสริมรักษาความสัมพันธ์ของกลุ่ม (group maintenance roles) เป็นบทบาทที่จะให้เกิดความสัมพันธ์ในกลุ่มเพื่อแก้ปัญหา ได้แก่

2.1 ผู้สร้างบรรยากาศให้ผ่อนคลายความตึงเครียด (tension reducing) สร้างบรรยากาศ เช่น สร้างให้เกิดอารมณ์ขัน เมื่อความขัดแย้งรุนแรง

2.2 ผู้ประนีประนอม (compromising) เป็นผู้ไกล่เกลี่ยเมื่อเกิดความขัดแย้งในกลุ่ม

2.3 ผู้ประสานการติดต่อ หรือผู้อำนวยความสะดวก (gate-keeping expecting) พยายามประสานการสนทนาให้เป็นไปด้วยดีโดยทุกคนได้มีส่วนร่วม

2.4 ผู้สังเกตและให้คำวิจารณ์ (observing and providing feedback) เป็นผู้สังเกตกระบวนการของกลุ่มและบอกให้กลุ่มทราบเพื่อประเมินประสิทธิภาพการทำงานร่วมกัน

3. พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการตอบสนองความต้องการของตนเอง (individual roles)

3.1 ผู้ครอบงำผูกขาด (monopolizing) พยายามฉวยโอกาสในการรวมกลุ่ม เพื่อเรียกร้องให้คนอื่นรับฟังความรู้สึกนึกคิดของตนเอง

3.2 ผู้ก้าวร้าวรุกราน (aggression) คอยทับถมขัดแย้งกับผู้อื่น เยาะเย้ย โจมตี ถากถางความคิดเห็นของผู้อื่น

3.3 ผู้ขัดขวาง (blocking) มองโลกในแง่ร้าย คือตั้ง มีความเห็นขัดแย้ง ไม่เห็นด้วยกับเหตุผลที่ผู้อื่นเสนอพยายามนำประเด็นที่กลุ่มผ่านการปฏิเสธไปแล้วมาพิจารณาใหม่ คอยปฏิเสธ วิพากษ์วิจารณ์จุดมุ่งหมายของกลุ่ม

3.4 ผู้แสวงหาการยกย่อง (recognition seeking) พยายามทำทุกวิถีทางเพื่อเรียกร้องความสนใจให้กับตนเอง คุยโม้ ต้องการให้คนอื่นยกย่องสรรเสริญ

3.5 ผู้แสวงหาความช่วยเหลือความเห็นใจ (sympathy seeking) พยายามเรียกร้องความเห็นใจจากกลุ่ม เช่น แสดงว่าตนได้รับความไม่เป็นธรรม เป็นต้น⁷²

ในเรื่องประสิทธิผลของทีมงาน (team effectiveness) ซึ่งเป็นตัวชี้วัดสำคัญที่จะทำให้ นักพัฒนาและจัดการโดยใช้เทคนิคการทำงานเป็นทีมทราบได้ว่าการทำงานเป็นทีมประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวได้อย่างไร ซึ่ง ธงชัย สันติวงษ์ ได้ระบุได้ว่าทีมงานที่มีประสิทธิผลควรจะต้องมีลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. ประสิทธิภาพผลิตของกลุ่มที่ทำได้ ตรงกันกับ หรือสูงกว่ามาตรฐานขององค์การที่วางไว้ ทั้งใจแรงของปริมาณ และคุณภาพ เกณฑ์ข้อแรกนี้นับว่าสำคัญยิ่ง ทั้งนี้เพราะหากผลงานไม่เป็นที่ยอมรับของฝ่ายบริหารแล้ว ก็แสดงว่าความสำเร็จของทีมเป็นปัญหาซึ่งการแก้ไข

⁷² ฌรงค์ ชอนาม , “พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกในกลุ่ม,”ในงานฝึกอบรม กองการเจ้าหน้าที่, การฝึกอบรมหลักสูตร เทคนิคการทำงานเป็นทีมและการประสานงาน รุ่นที่ 1/2539 22- 23 ก.พ.39, (ไม่ปรากฏเลขหน้า).

อาจต้องแก้ที่คุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ผลิตออกมา หรือไม่ก็ต้องแก้ในด้านจำนวนที่ผลิตออกมาได้ ทางใดทางหนึ่ง

2. กลุ่มจะต้องเคยมีประสบการณ์ไปในทางที่สามารถสร้างความพอใจให้กับสมาชิก มากกว่าการสร้างข้อกังวลใจ ซึ่งในทางตรงข้าม หากกลุ่มก่อปัญหาทำให้เป็นที่อึดรำคาญใจ แก่สมาชิกแล้ว สมาชิกก็ย่อมจะไม่สามารถประสบความสำเร็จในเป้าหมายส่วนตัวของตนได้ สภาพเช่นนี้ กลุ่มก็จะกลายเป็นหน่วยทางสังคมที่ไร้คุณค่าไปโดยปริยาย

3. กระบวนการทางสังคมที่เกิดขึ้นควบคู่กันในขณะทำงาน ต้องสามารถรักษาหรือ ส่งเสริมสมาชิกให้ยังคงสามารถทำงานกับทีมงานของตนได้ต่อไป แต่สำหรับบางกลุ่มนั้น ภายหลังจากที่ได้ทำงานไประยะหนึ่ง ความไม่จริงใจต่อกันที่เกิดขึ้นมาในกลุ่ม จะเป็นตัวทำลาย กระบวนการทำงานของกลุ่มไปโดยอัตโนมัติ ทั้งนี้แม้ว่าผลงานที่ทำได้จะเป็นที่ยอมรับอยู่ก็ตาม แต่ การแตกแยกและขัดแย้งกันระหว่างสมาชิกจะเป็นตัวบ่อนทำลาย ทำให้การร่วมมือทำงานกันในอนาคตมีขึ้นไม่ได้

หลักการพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพ

แอนเดอร์สัน และ ไกเพรียนู (Anderson and Kyprianou) กล่าวว่า การพัฒนาทีมงานมี การดำเนินการตามหลักการ 5 ประการของกระบวนการพัฒนาทีมงานตามลำดับ คือ การวาง รูปแบบ การกำหนดนโยบาย ระเบียบกฎเกณฑ์ การดำเนินการ และการประสานงาน งานก็จะให้ ผลสำเร็จเร็วขึ้นหรืออาจกลายเป็นการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการพัฒนาทีมงานไปเลย

เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของทีมงาน ผู้จัดการ(หรือที่ปรึกษา) อาจจะกำหนดกิจกรรม ที่จำเป็นต้องกระทำร่วมกัน ผู้จัดการ สมาชิกกลุ่ม และบุคคลทั่วไปสามารถใช้รายงาน ผลการ ปฏิบัติการของกลุ่มเป็นแหล่งข้อมูลเบื้องต้น ผู้เก็บรวบรวมข้อมูลจะเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการ ติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ ความเป็นผู้นำของทีม ประวัติส่วนตัว ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ใครติดต่อกับใคร มีความถี่มากน้อยเพียงใด ติดต่อเรื่องอะไร แล้วนำรายละเอียดที่เก็บรวบรวมได้ เสนอต่อสมาชิกกลุ่ม ที่ปรึกษาของกลุ่มอาจเปิดประชุมอบรมสมาชิกรายตัวเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ หรือแนะนำการปฏิบัติที่ให้ผลกว่า การสร้างทีมงานอย่างมี ประสิทธิภาพมีผลทำให้เป้าหมายแรกเริ่มของการประชุมเพื่อการพัฒนาทีมมีความชัดเจนและ ต่อเนื่องแม้ว่าจะถูกควบคุมโดยหัวหน้าทีม แต่ก็ได้รับการยอมรับและทำความเข้าใจจากสมาชิกกลุ่ม

แนวทางปฏิบัติของทีมงาน นอกจากกระบวนการพัฒนาทีมงานดังกล่าวแล้ว ยังสามารถ พิจารณาแนวทางเพื่อการปฏิบัติในทีมงาน ให้ทีมงานมีประสิทธิภาพโดยมีแนวทางดังนี้ 1) ทีมงาน จะต้องมีการกำหนดเป้าหมาย การทำงานร่วมกัน เพื่อความชัดเจนว่าผลจากการทำงานของทีมคือ สิ่งใด 2) ทีมงานจะต้องมีการวางแผนงาน กิจกรรมที่จะนำไปสู่เป้าหมาย 3) ทีมงานมีการกำหนด

หน้าที่ และบทบาทว่าสมาชิกของทีมนั้นทำอะไร ตามความสามารถ ความถนัดที่เหมาะสม 4) ทีมงานดำเนินงานตามแผนการกิจกรรมที่ได้กำหนดไว้ 5) ทีมงานต้องติดตามผลการทำงาน โดยการประชุมพบปะกันอยู่เป็นระยะ ๆ เพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไข 6) ทีมงานต้องแสวงหาวิทยากร ความรู้ วิธีการใหม่ ๆ

ประโยชน์การเพิ่มประสิทธิภาพของทีมในการทำงาน เพื่อให้มีทีมงานมีประสิทธิภาพ สนับสนุนการทำงานขององค์การจึงควรพิจารณาประเด็นในการเพิ่มประสิทธิภาพให้กับทีมดังนี้ 1) ขนาดของทีมงานควรจะเหมาะสมกับปริมาณงานทีมงานเล็ก ๆ จะมีความผูกพันแข็งแกร่งในการทำงาน 2) สมาชิกในทีมต้องมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานโดยมีกิจกรรม การสอนงาน เพิ่มเติม ตามความเหมาะสม 3) กำหนดมาตรฐานเป็นแบบฉบับที่ชัดเจน 4) ดำเนินงานตามแผนการ 5) ทำการประสานงาน ติดตามผลงานเป็นระยะ 6) การสื่อสารในทีม เป็นไปในลักษณะเปิดเผย เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม มีบรรยากาศที่เป็นมิตรแลกเปลี่ยนข้อมูลกันได้ 7) การได้มาของผู้ นำ เป็นไปในลักษณะหลักการเห็นพ้องต้องกัน 8) การดำเนินงานมีการปรึกษาหารือ โดยมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจ 9) สมาชิกมีโอกาสเสนอข้อมูล ความคิดเห็น 10) ทำการประเมินผล เพื่อเสริมแรง ให้กำลังใจ และหาแนวทางปรับปรุงแก้ไขสิ่งที่ผิดพลาด⁷³

ผู้นำจึงมีหน้าที่ คือ ทำให้คนทุกคนในกลุ่มช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุถึงผลของการ ทำงานนั้น ๆ ผู้นำที่ดีผู้นำที่เก่ง คือ ผู้ที่สามารถ 1)ทำให้ทุกคนในกลุ่มช่วยกันทำงานและ2)ทำให้ผล ของการทำงานของคนนั้นบรรลุจุดมุ่งหมายครบถ้วนร้อยเปอร์เซ็นต์หรือมากกว่า

การที่จะเป็นผู้นำที่ดีที่เก่งนั้น เราจะต้องฝึกฝนตนเองอย่างน้อย 3 เรื่องสำคัญ คือ

1. ขั้นตอนของการทำงานของกลุ่ม วัตถุประสงค์เพื่อให้ทุกคนในกลุ่มช่วยกันทำงาน ผู้นำต้องนำให้สมาชิกกลุ่มทำงานตามขั้นตอน ต่อไปนี้

1.1 ให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นเพื่อช่วยกันกำหนดจุดมุ่งหมาย ผลของการทำงานที่ ต้องการ

1.2 ตรวจสอบให้แน่ใจทุกคนเข้าใจจุดมุ่งหมาย ดังกล่าวถูกต้องชัดเจนตรงกัน

1.3 ให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นเพื่อช่วยกันกำหนดขั้นตอน งานที่ต้องทำไปสู่จุดมุ่งหมาย

2. แบ่งงานให้ทุกคนช่วยกันทำโดย

2.1 ให้สมาชิกกลุ่มได้เลือกงานตามความชอบและถนัดก่อน

2.2 ถ้าสมาชิกเลือกไม่ได้ ผู้นำจึงต้องตัดสินใจเลือก และแบ่งงานให้ โดยคำนึงถึงความ

เหมาะสมกับคนและยุติธรรมและเท่าเทียมกัน

⁷³ นรินทร์ แจ่มจำรัส, การพัฒนาองค์การ,95.

3. ตรวจสอบให้แน่ใจว่าแต่ละคนเข้าใจงานหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง
4. ตรวจสอบให้แน่ใจว่าแต่ละคน ทำงานหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองได้เก่ง และคล่องแคล่ว ถ้าพบว่ายังไม่เก่งและคล่อง ผู้นำอาจต้องสอนหรือหาคนมาสอน หรือให้ไปเรียนไปฝึกเพิ่มเติม
5. ถ้ามีเวลาให้ทุกคนได้ทดลองซักซ้อมทำงานแล้วให้ทุกคนแสดงความคิดเห็น เพื่อช่วยกันปรับปรุง
6. ลงมือทำจริง
7. ให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นเพื่อช่วยกันตรวจสอบว่า ผลของการทำงานของคน การดูแลทุกข์สุขของสมาชิกกลุ่ม ธรรมชาติของคนเมื่อทำงาน คือ เหนื่อยทั้งร่างกายและจิตใจ ผู้นำจึงต้องคิดว่าจะทำอย่างไรจะใช้วิธีการใดทำให้สมาชิกหายเหนื่อย โดยเฉพาะอย่างยิ่งเหนื่อยใจ ทำให้สมาธิรู้สึกมีกำลังใจที่จะทำงานต่อไป
8. การพัฒนาและเพิ่มพูนคุณลักษณะที่สำคัญสำหรับผู้นำ คุณลักษณะที่จำเป็นเบื้องต้น สำหรับ การเป็นผู้นำที่ดีและเก่ง ที่จะต้องพัฒนาและฝึกฝนโดยการย้ำเตือนตนเองตลอดเวลา คือ
 - 8.1 ย้ำเตือนว่าจะต้องคิดแต่ประโยชน์ของส่วนรวมของกลุ่มของสมาชิกทุกคน
 - 8.2 ย้ำเตือนว่าต้องคิดและคำนึงถึงแต่ความทุกข์สุขของสมาชิกกลุ่ม
 - 8.3 ย้ำเตือนว่าต้องยุติธรรม
 - 8.4 ย้ำเตือนว่าต้องเป็นผู้ให้และเสียสละ
 - 8.5 ย้ำเตือนว่าต้องอดทนต่อปัญหาอุปสรรคและความยากลำบาก
 - 8.6 ย้ำเตือนว่าต้องอดกลั้นต่อพฤติกรรมของผู้อื่น
 - 8.7 ย้ำเตือนว่าต้องเป็นแบบอย่างให้กับสมาชิกกลุ่มในเรื่องต่าง ๆ เช่น การตรงต่อเวลา ความมุ่งมั่นทุ่มเท ความขยันพากเพียร ความรับผิดชอบ การแสดงออกบุคลิกภาพ

การได้รับเลือกให้เป็นผู้นำจะยังเรียกว่าเป็นผู้มีบุคลิกภาพได้อย่างแท้จริงไม่ได้ จะต้องเป็นผู้ที่ดีและเก่งด้วย สามารถนำคนอื่น ๆ ไปสู่จุดมุ่งหมายตามที่ต้องการได้ จึงต้องฝึกฝนและพัฒนาทั้งขั้นตอนของการทำงานของกลุ่ม การดูแลทุกข์สุขของสมาชิกกลุ่ม และการพัฒนาและเพิ่มคุณลักษณะที่สำคัญสำหรับผู้นำควบคู่กันไป⁷⁴

เทคนิคการเป็นสมาชิกทีมที่ดี มีเทคนิค ดังต่อไปนี้

1. คล่องและชำนาญในขั้นตอน (procedure) ในการทำงานเป็นทีม

⁷⁴ ณรงค์ ชอนาม , “การเป็นผู้นำในการทำงานร่วมกับผู้อื่น” ในงานฝึกอบรม กองการเจ้าหน้าที่, การฝึกอบรมหลักสูตร เทคนิคการทำงานเป็นทีมและการประสานงาน รุ่นที่ 1/2539 22- 23 ก.พ.39, (ไม่ปรากฏเลขหน้า).

2. เป็นผู้ตามที่ดี (good follower)
3. มีความรับผิดชอบสูง
4. รู้และเข้าใจบทบาทหน้าที่ของการเป็นผู้นำที่ดี
5. พร้อมที่จะเป็นผู้นำ (ready to be good leader)
6. เรียนรู้และตระหนักถึงองค์ประกอบที่จะทำลายภาวะทีม
7. หลีกเลี่ยงที่จะเป็นผู้ก่อให้เกิดองค์ประกอบที่จะเสริมภาวะทีม
8. เสริมสร้างและช่วยเสริมสร้างองค์ประกอบที่จะเสริมภาวะทีม
9. ศึกษาหาความรู้อยู่เสมอ
10. คิดริเริ่ม สร้างสรรค์ในงานหน้าที่ของตนเอง ของเพื่อนสมาชิกกลุ่ม และของทีม
11. กล้าเสนอแนะความคิดเห็น และด้วยความจริงใจ
12. ถือคติเพื่อทีมก่อนเพื่อตนเอง

ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ จากการศึกษาทีมงานที่ประสบความสำเร็จหลาย ๆ ทีม เราอาจประมวลลักษณะได้ดังนี้

1. จำนวนสมาชิกในทีมงานไม่มากนัก เหมาะสมกับงานและเป้าหมายของงาน ส่วนใหญ่ไม่น่าจะเกิน 10 – 12 คน ทีมบาสเกตบอลมี 5 คน แต่ทีมเรือแข่งอาจมี 20 หรือ 40 คนแล้วแต่ชนิดของเรือแข่ง เป็นต้น ถ้าทีมงานมีจำนวนสมาชิกมากเกินไปย่อมจะทำให้งานเกิดปัญหามากกว่าเกิดผลสำเร็จ

2. เป้าหมายของทีมงานชัดเจน สมาชิกทุกคนทราบเป้าหมายของทีมงานนั้น ๆ ชัดเจนเป้าหมายของทีมงานควรเป็นเรื่องเฉพาะเจาะจงชัดเจน

3. สมาชิกทุกคนห่วงใยต่อความสำเร็จของทีมงาน สมาชิกตั้งใจทำงานและให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ มิใช่ทำงานแบบขอไปทีหรือไม่สนใจต่อความสำเร็จของงาน มีความห่วงใยต่อเพื่อนสมาชิก

4. สมาชิกทุกคนมีสิทธิแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ โดยยึดถือเอางานและเป้าหมายของงานเป็นหลัก ทุกคนกล้าแสดงออก เสนอความคิดเห็นอย่างเสรี เมื่อทีมงานลงมติอย่างไรแล้วก็ยอมรับมันนั้น ๆ ด้วยความเต็มใจ สมาชิกต้องลดอัตตาของตนลงบ้าง

5. มีผู้นำทีมหรือหัวหน้าทีมที่ดี เป็นผู้นำที่มุ่งทำงาน เสียสละเพื่อทีมงาน ยอมรับความคิดเห็นของสมาชิก และมีภาวะผู้นำที่ดีเป็นตัวอย่างแก่สมาชิกได้

6. ผลประโยชน์ของสมาชิกชัดเจน บอกได้ว่าเมื่อสมาชิกทำงานตามที่ได้รับมอบหมายสำเร็จแล้วเขาจะได้ คนมาทำงานในทีมย่อมมีความมุ่งหวังแตกต่างกัน เช่น เงิน เกียรติยศชื่อเสียง โอกาสก้าวหน้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ถ้าผลประโยชน์ตรงกับความต้องการของสมาชิก

7. สมาชิกมีความไว้วางซึ่งกันและกัน ยอมรับความสามารถของเพื่อนสมาชิก เปิดโอกาสให้สมาชิกทำงานที่เหมาะสมอย่างเต็มที่ มีความลับระหว่างกันน้อยที่สุด ไม่แก่งแย่งชิงดีชิงเด่นกันระหว่างสมาชิก ยินดีและให้ความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

8. การพัฒนาทีมงาน ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะมีการพัฒนาความรู้ความสามารถของทีมงานอย่างสม่ำเสมอ ไม่กลัวว่าเมื่อสมาชิกเก่งแล้วจะออกไป ให้ถือว่าเป็นธรรมชาติของบุคลากร เป็นสิ่งที่ดีเสียอีกเมื่อสมาชิกออกไปเจริญก้าวหน้าเขาจะหันมาให้ความร่วมมือหรือช่วยทีมงานเมื่อมีโอกาส⁷⁵

ลักษณะของทีมที่มีประสิทธิภาพจึงควรจะต้องมีสิ่งต่อไปนี้

1. เป้าหมายชัดเจน (clear goal)
2. ทักษะสัมพันธ์กัน (relevant skills)
3. ไว้วางซึ่งกันและกัน (mutual trust)
4. มุ่งมั่นในสิ่งเดียวกัน (unified commitment)
5. การสื่อสารที่ดี (good commitment)
6. ทักษะการเจรจา (negotiating skills)
7. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (appropriate leadership)
8. การสนับสนุนภายในและภายนอก (internal and external support)⁷⁶

นอกจากนี้สมาชิกทีมงานจะต้องทำกิจกรรมที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน จึงอาจจำแนกอธิบายประเด็นสำคัญของทีมงานได้ 3 ประเด็น คือการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน (interdependent) ในสิ่งที่สมาชิกแต่ละคนทำประโยชน์ให้แก่กลุ่ม ควรรับผิดชอบร่วมกัน (shared responsibility) สมาชิกต้องเข้าใจและร่วมกับรับผิดชอบต่อจุดหมายและเป้าประสงค์ของกลุ่มผลผลิต (outcome) ผลผลิตของทีมทั้งหมดขึ้นอยู่กับสมาชิกของกลุ่มทุกคน

คุณสมบัติของทีมทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น อาจจำแนกออกได้ตามลักษณะองค์ประกอบของกลุ่มได้แก่ 1) สมาชิก 2) ผู้นำ 3) กลุ่ม ซึ่งพอจะประมวลได้ดังต่อไปนี้

1. สมาชิกยึดมั่นในอุดมการณ์ของกลุ่ม โดยพยายามปฏิบัติหน้าที่ของแต่ละคนจนสุดความสามารถ เพื่อให้กลุ่มปฏิบัติหน้าที่จนบรรลุอุดมการณ์ที่กำหนดไว้ โดยที่แต่ละคนมีความรู้สึกร่วมกันว่าสมาชิกทุกคนมีความสำคัญต่อกลุ่มเท่าเทียมกัน
2. สมาชิกมีความรักดีต่อกัน ซึ่งแสดงออกโดยสมาชิกมีความเชื่อตรงต่อกัน

⁷⁵ สมคิด บางโม, องค์การและการจัดการ, 191.

⁷⁶ สุกัญญา เอมอัมธรรม, การจัดการและพัฒนาองค์การ, 95.

3. สมาชิกยอมรับวัตถุประสงค์ของกลุ่มที่ได้ช่วยกันกำหนดขึ้น ซึ่งทำให้กลุ่มสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ได้ดี เหมาะสมทั้งต่อกลุ่มและสมาชิกแต่ละคน
4. สมาชิกพยายามปรับค่านิยมและวัตถุประสงค์ให้กลมกลืนกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่สมาชิกสังกัดอยู่ในหลายกลุ่มที่อาจมีค่านิยมและวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน
5. สมาชิกมีความไว้วางใจกัน หมายถึงว่าสมาชิกในกลุ่ม เชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน
6. สมาชิกมีความสามารถที่จะทำงานเป็นกลุ่ม โดยสามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนได้เป็นอย่างดี ไม่ว่าจะนิยบทบาทเป็นผู้นำหรือสมาชิกในกลุ่มก็ตาม
7. สมาชิกเชื่อในความสามารถของเพื่อนสมาชิก โดยเชื่อว่าสมาชิกทุกคนสามารถทำ “สิ่งที่เป็นไปได้” ให้สำเร็จได้ ซึ่งความรู้สึกนี้จะเป็นแรงกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนพัฒนาตนเองได้เต็มที่
8. สมาชิกพร้อมที่จะช่วยเหลือกันเสมอ เมื่อถึงคราวจำเป็น สมาชิกจะพยายามช่วยเหลือเพื่อนจนสามารถปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้
9. สมาชิกพยายามให้ข้อมูลที่ถูกต้องแก่กลุ่ม โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้อมูลที่สมาชิกคิดว่าเกี่ยวข้องและมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของกลุ่ม
10. สมาชิกมีความมั่นใจในการตัดสินใจด้วยตนเอง เพราะว่านโยบายของกลุ่มนั้นเป็นที่เข้าใจกันดีทุกคน จึงทำให้สมาชิกมีหลักสำหรับใช้ในการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสมซึ่งจะเป็นการส่งเสริมให้ทุกคนมีความคิดริเริ่มได้
11. สมาชิกมีความมั่นใจในการตัดสินใจด้วยตนเอง เพราะว่านโยบายของกลุ่มนั้นเป็นที่เข้าใจกันดีทุกคน จึงทำให้สมาชิกมีหลักสำหรับใช้ในการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสมซึ่งจะเป็นการส่งเสริมให้ทุกคนมีความคิดริเริ่มได้
12. สมาชิกผลัดกันมีอิทธิพลเหนือกันได้ ซึ่งทำให้กลุ่มมีความคล่องตัวในการปรับเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ เพราะว่สมาชิกสามารถผลัดกันเป็นผู้นำและมีอิทธิพลเหนือกันในการให้ข้อคิดเห็นได้
13. ผู้นำของกลุ่มได้รับการเลือกเฟ้นเป็นอย่างดี โดยกลุ่มมีสมาชิกคอยสังเกตเลือกเฟ้น ทำให้ได้ผู้นำที่มีความสามารถดีเกินจนปฏิบัติหน้าที่ได้ไม่ว่าในสถานการณ์อย่างไร
14. ผู้นำยึดมั่นในคุณสมบัติของผู้นำที่ดี ซึ่งจะก่อให้เกิดบรรยากาศที่ทำให้สมาชิกร่วมมือกันมากกว่าแข่งขันกันปฏิบัติงาน คุณสมบัติที่ดีของผู้นำนั้นกล่าวโดยย่อมีดังนี้ คือ อดทนและตั้งใจฟังเป็นอย่างดี ไม่หงุดหงิดในความไม่คอยก้าวหน้าของกลุ่มเมื่อเผชิญกับปัญหาที่ยุ่งยาก
15. กลุ่มได้ตั้งอยู่บนานพอสมควรที่จะทำให้สมาชิกทุกคนทำตนร่วมกันอย่างใจและเข้าใจกัน

16. กลุ่มกำหนดวัตถุประสงค์ซึ่งเป็นที่พอใจของสมาชิก โดยสมาชิกได้ช่วยกันกำหนดขึ้นเป็นวัตถุประสงค์ร่วมเพื่อสนองความต้องการของแต่ละคน

17. กลุ่มแสดงให้เห็นประจักษ์ว่าค่านิยมของกลุ่มนั้นมีความสำคัญ ซึ่งจะทำให้สมาชิกยอมรับค่านิยมเหล่านั้นว่ามีความสำคัญด้วย

18. กลุ่มมีบรรยากาศที่มีลักษณะให้ความสนับสนุนสมาชิก บรรยากาศในกลุ่มนั้นเปิดโอกาสให้สมาชิกยอมรับข้อเสนอแนะ คำวิจารณ์ ข้อมูล และการติชมซึ่งกันและกันแล้วร่วมกันพิจารณาให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวมของกลุ่มให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

19. กลุ่มพยายามช่วยสมาชิกแต่ละคนในการพัฒนาตนเอง เช่น ให้สมาชิกมีโอกาสได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม

20. กลุ่มกระตุ้นให้สมาชิกมีความคิดสร้างสรรค์โดยไม่เรียกร้องให้มีการเห็นด้วยในแนวความคิดแคบ ดังเช่นกลุ่มที่มีหัวหน้าควบคุมอย่างเด็ดขาด

21. กลุ่มรู้จักใช้ “การเห็นด้วยอย่างสร้างสรรค์” อย่างถูกกาลเทศะ เช่น เรื่องที่เกี่ยวกับระเบียบบริหารงาน ซึ่งเมื่อเห็นพ้องต้องกันแล้ว กลุ่มก็หวังว่าสมาชิกจะยึดถือปฏิบัติจนกว่าจำเป็นจะต้องเปลี่ยนแปลงแก้ไข

22. กลุ่มใช้การติดต่อสื่อสารให้เกิดประโยชน์มากที่สุด โดยพยายามทุกวิถีทางให้ทุกคนมีโอกาสพูดจาให้เกิดความเข้าใจกัน เช่น เรื่องใดที่มีสมาชิกเห็นว่าสำคัญ แต่เผชิญไม่มีผู้อื่นสนใจ กลุ่มก็จะพยายามให้พูดจากันจนได้รับความสนใจได้ ขณะเดียวกันสมาชิกก็หลีกเลี่ยงการพูดถึงสิ่งที่ไร้สาระ เพื่อไม่ให้เสียเวลาของกลุ่ม

23. กลุ่มใช้กระบวนการกลุ่มเพื่อให้ทุกคนเข้าใจกันดี โดยการเปิดให้สมาชิกมีโอกาสผลัดเปลี่ยนกันเสนอแนะความคิดเห็น ทำให้กลุ่มสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดีขึ้น

โดยสรุปอาจกล่าวได้ว่า กลุ่มที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้น เป็นกลุ่มที่ยึดถือหลักการสำคัญ คือ พยายามอย่างเต็มที่ให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกในกลุ่ม เพื่อสนับสนุนให้ทั้งสมาชิกแต่ละคนและกลุ่มปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายที่ต่างก็ได้กำหนดไว้⁷⁷ คุณสมบัติของทีมทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพได้แก่ 1) สมาชิก 2) ผู้นำ 3) กลุ่ม ประมวลได้ดังนี้ คือ 1.สมาชิกยึดมั่นในอุดมการณ์ของกลุ่ม 2. สมาชิกมีความภักดีต่อทีม 3.สมาชิกยอมรับวัตถุประสงค์ของทีมที่ได้ช่วยกันกำหนดขึ้น 4.สมาชิกพยายามปรับค่านิยมและวัตถุประสงค์ให้กลมกลืนกัน 5.สมาชิกมีความไว้วางใจกันหมายถึงว่าสมาชิกในทีมนั้นมีความเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน 6.สมาชิกมี

⁷⁷ เมืองทอง แจมมณี, “คุณสมบัติของกลุ่มทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ,” จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 27 พฤษภาคม 2517 ในงานฝึกอบรม กองการเจ้าหน้าที่, การฝึกอบรมหลักสูตร เทคนิคการทำงานเป็นทีมและการประสานงาน รุ่นที่ 1/2539 22- 23 ก.พ.39. (ไม่ปรากฏเลขหน้า).

ความสามารถที่จะทำงานเป็นทีม 7.สมาชิกเชื่อในความสามารถของเพื่อนสมาชิก 8.สมาชิกพร้อมที่จะช่วยเหลือกันเสมอ 9. สมาชิกพยายามให้ข้อมูลที่ถูกต้องแก่ทีม 10. สมาชิกมีความมั่นใจในการตัดสินใจด้วยตนเอง 11. สมาชิกผลัดกันมีอิทธิพลเหนือกันได้ 12. ผู้นำของทีมได้รับการเลือกเฟ้นเป็นอย่างดี 13. ผู้นำยึดมั่นในคุณสมบัติของผู้นำที่ดี 14. ทีมได้ตั้งอยู่บนานพอสสมควร 15. กลุ่มกำหนดวัตถุประสงค์ซึ่งเป็นที่พอใจของสมาชิก 16. แสดงให้ประจักษ์ว่าค่านิยมของทีมนั้นมีความสำคัญ 17. มีบรรยากาศที่มีลักษณะให้ความสนับสนุนสมาชิก 18. พยายามช่วยสมาชิกแต่ละคนในการพัฒนาตนเอง 19. กระตุ้นให้สมาชิกมีความคิดสร้างสรรค์ 20. รู้จักใช้ “การเห็นด้วยอย่างสร้างสรรค์” ถูกกาลเทศะ 21. ใช้การติดต่อสื่อสารให้เกิดประโยชน์มากที่สุด 22. ทีมใช้กระบวนการทีมเพื่อให้ทุกคนเข้าใจกันดี⁷⁸

สรุปแล้วทีมงานที่จะประสบผลสำเร็จจะต้องมีสมาชิกที่เต็มใจยอมรับในกระบวนการทีมสามารถจัดกับความท้าทายของการสร้างทีมงานและองค์การให้สนับสนุนในความพยายามของการสร้างทีมงาน

ศิริศักดิ์ ศุภมนตรี ได้กำหนดกรอบพิจารณาความมีประสิทธิภาพของทีมไว้ดังนี้

1. ต้องมีการกำหนดเป้าหมายของการทำงานที่ชัดเจน และที่สำคัญสมาชิกทุกคนในทีมจะต้องรู้ถึงเป้าหมายนั้น ๆ เป็นอย่างดี
2. บทบาท ภาระหน้าที่ในการทำงานนั้นจะต้องกำหนดกันไว้ให้ชัดเจนว่าใครมีหน้าที่ในส่วนใด ภาระหน้าที่ในส่วนไหนที่ต้องมีการประสานงานกัน ต้องกำหนดให้ชัดเจนที่สุด
3. วิธีการทำงาน ขั้นตอนต่าง ๆ อันจะพึงเกิดขึ้นในการทำงานด้วยกันทั้งทีมงานนั้นจะกำหนดกันไว้อย่างไร คิดไปถึงปัญหาอันพึงเกิดขึ้น ทางแก้ไขในเบื้องต้น เพื่อสามารถแก้ปัญหาและดำเนินงานต่าง ๆ ที่เป็นเป้าหมายของทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป
4. สัมพันธภาพระหว่างสมาชิก เป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งอีกประการหนึ่ง สมาชิกในทีมงานต้องช่วยกันเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีให้มีขึ้นในทีมงานอย่างสม่ำเสมอ
5. สิ่งแวดล้อมในการทำงาน มีความสำคัญต่อทีมงาน เพราะนั่นคือที่จำเป็นอย่างยั้งที่จะมีผลต่อประสิทธิภาพของทีมงาน

แฮคแมน และ มอร์ส (Hackman and Moss) กล่าวไว้ว่ามีตัวแปร 3 ตัวที่จะเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีมไว้ดังนี้

1. การรักษาระดับความเพียรพยายามในการทำงานเป็นกลุ่มเป็นตัวผลักดันผลงานออกมา
2. การทำงานเป็นกลุ่มต้องมีความพร้อมในการปฏิบัติงาน

⁷⁸ เรื่องเดียวกัน.

3. ความเสมอต้นเสมอปลายและความรู้ความชำนาญที่พร้อมมูลย่อมส่งเสริมให้กลุ่มสมาชิกเสนอผลงานได้ดี

เอดการ์ เซน (Schein) กล่าวถึงลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพไว้ดังนี้

1. สมาชิกทุกคนในกลุ่มจำเป็นต้องเข้ามามีส่วนร่วม แสดงความเห็นอกเห็นใจ ใส่ใจ รับฟังซึ่งกันและกันในการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อให้ทุกคนรู้สึกได้ว่าตนมีส่วนกำหนดเป้าหมายนั้น ๆ

2. ในสถานการณ์ที่มีปัญหาขึ้น จะต้องหาสาเหตุของปัญหาอย่างถ่วงถ่วงก่อนจะนำเสนอวิธีปฏิบัติเพื่อแก้ไขต้นตอของปัญหานั้น

3. ฉะนั้นความจำเป็นของการมีผู้นำกลุ่มจึงเกิดขึ้นเมื่อสมาชิกทั้งหลายจะต้องมีประชุมกัน ซึ่งจะเป็นอาสาสมัครคนหนึ่งคนใดที่กลุ่มยอมรับและต้องการ

4. ความเห็นพ้องต้องกัน เป็นสิ่งพึงประสงค์และพิสูจน์ให้บังเกิดขึ้นอย่างกรณีการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ จะต้องได้รับแรงสนับสนุนอย่างเต็มที่

5. สมาชิกทั้งหลายต้องเชื่อถือไว้วางใจกัน กล่าวคือพวกเขาสามารถเปิดเผยสิ่งที่เขาไม่เต็มใจให้คนภายนอกทราบ ให้กลุ่มของพวกเขาได้รับรู้ และยอมรับคำตอบโดยนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ อีกทั้งพวกเขาสามารถตอบโต้กันทางขัดแย้งโดยปราศจากความกลัวว่าอีกฝ่ายจะแก้แค้นกลับ

6. กลุ่มมีลักษณะยืดหยุ่นและเสาะแสวงหาเส้นทางปฏิบัติใหม่และดีกว่าเดิม เพื่อให้แต่ละคนได้ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพัฒนาอยู่เสมอ

วูดคอกและฟรานซิส (Woodcock and Francis) ได้ตั้งข้อสังเกตว่า ทีมงานที่มี ประสิทธิภาพจะนำประโยชน์มาสู่องค์กร ดังนี้

1. สมาชิกทีมแต่ละคนปฏิบัติงานในกลุ่มที่ทุกคนยอมรับความสามารถของกัน และกัน และภาคภูมิใจในเอกลักษณ์ขององค์กร

2. หัวหน้าทีมมอบอำนาจและให้ โอกาสแก่สมาชิกได้มีส่วนร่วมอย่างเต็ม ความสามารถ

3. สมาชิกได้รับการส่งเสริมให้ทำงาน เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานดีที่สุด

4. ความหลากหลายด้านความรู้ความเชี่ยวชาญของทีมงานช่วยให้สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้ลุล่วงด้วยดี

5. ประสิทธิภาพและบุคลิกภาพ ที่แตกต่างกันของสมาชิก ทำให้กระบวนการตัดสินใจ มีคุณภาพดีขึ้น

6. ช่วยลดต้นทุนด้านการบริหาร และจัดอุปสรรคด้านการสื่อสารของสมาชิก

7. เพิ่มสมรรถภาพในการทำงานของทั้งระดับบริหารและปฏิบัติการ

8. ช่วยให้ทุกคนเข้าใจกระบวนการทำงานร่วมกัน

9. สร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นส่วนหนึ่งของทีมที่มีความรับผิดชอบร่วมกันผูกพันทางใจต่อทีม

การทำงานเป็นทีมนอกจากจะมีผลดีต่อองค์กร โดยส่วนรวมแล้ว ยังมีผลดีต่อสมาชิกแต่ละบุคคลในทีมงานนั้นด้วยเหตุผล 3 ประการ 1) ทีมงานเป็นการรวมเอาทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่าที่สุดขององค์กรเข้าด้วยกัน ทำให้สามารถปฏิบัติงานที่บุคคลเพียงคนเดียวไม่อาจทำได้ เพราะนอกจากจะได้ร่างกายแรงใจเพิ่มขึ้นแล้ว ยังจะได้ความคิดหลายแง่หลายมุมมาผสมผสานกัน ทำให้ศักยภาพแฝงที่แต่ละคนมีอยู่ถูกนำมาใช้ได้มากขึ้น 2) ทีมงานทำให้มีการมอบหมาย ให้รับผิดชอบเพื่อปฏิบัติหน้าที่ตามความถนัด ความเชี่ยวชาญ และความพอใจของแต่ละคน เป็นการทำให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ยังผลให้แต่ละคนมีโอกาสสร้างหรือพัฒนาความสามารถด้านอื่น ๆ ให้ดีขึ้น โดยการเรียนรู้จากสมาชิกผู้ร่วมงาน 3) ทีมงานช่วยให้สมาชิกแต่ละคนได้รับการตอบสนองความต้องการทางสังคม อันได้แก่ ความรักและการยอมรับซึ่งกันและกันอันจะเป็นบันไดนำไปสู่ความสำเร็จในชีวิตการทำงานในที่สุด

เมื่อพิจารณาในภาพรวม จะพบว่า การสร้างทีมงานช่วยทำให้องค์กรสามารถรวมพลัง ในการปฏิบัติงาน ทำให้งานที่จะยากลำบากเพียงใดก็สามารถประสบผลสำเร็จได้ไม่ยากนัก เมื่อผลการปฏิบัติงานดีขึ้นทั้งด้านคุณภาพและปริมาณ ส่งผลให้องค์กรเจริญก้าวหน้าทัดเทียมคู่แข่ง หรือพร้อมที่จะนำหน้าคู่แข่ง ผลประโยชน์จึงตกอยู่กับทั้งองค์กรและสมาชิกของทีมงาน

แดทเซนบาช และ สมิท (Datzenbach and Smith) กล่าวว่า ทีมที่ประสบผลสำเร็จสูงจะมีลักษณะเหมือน ๆ กันแต่จะแตกต่างกันที่ระดับความสำเร็จที่สูงกว่า การให้สัญญาที่เข้มแข็งของแต่ละบุคคลที่มีต่อกัน สัญญาเกี่ยวกับความก้าวหน้าและความสำเร็จจะชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างทีมที่ประสบความสำเร็จสูงกับทีมที่มีผลงานดี ทีมงานและกลุ่มจัดว่าเป็นหน่วยที่มีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างยิ่ง

คุณประโยชน์ของทีมงาน ผลการวิจัยที่สำคัญ ๆ ทางจิตวิทยาสังคมเกี่ยวกับคุณประโยชน์ของทีมงาน สรุปได้ดังนี้

1. โดยทั่วไปพบว่าผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม/ทีม จะมีประสิทธิผลดีกว่าการทำงานโดยบุคคลเพียงคนเดียว
2. เมื่อมีการเปรียบเทียบการตัดสินใจ โดยกลุ่มกับการตัดสินใจ โดยบุคคลเพียงคนเดียว พบว่าการตัดสินใจโดยกลุ่มจะมีประสิทธิภาพมากกว่า และแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงกว่า
3. บุคคลเรียนรู้ที่จะเป็นผู้มีค่านิยมในการช่วยเหลือผู้อื่น เมตตาปรานี มีความรับผิดชอบ เข้าใจผู้อื่น เสียสละ ฯลฯ จากการที่เขาได้เข้าเป็นสมาชิกกลุ่ม
4. การแสดงออกของอารมณ์ต่าง ๆ เช่น สนุกสนาน ตื่นเต้น ร่าเริง ผิดหวัง สมหวัง ฯลฯ เหล่านี้จะมีความเข้มข้นสูงกว่าปกติเมื่อบุคคลอยู่ในกลุ่มมากกว่าเมื่ออยู่เพียงคนเดียว

5. คุณภาพการใช้ชีวิตประจำวันจะสูงขึ้นเพราะกลุ่ม เนื่องจากการได้มีการแบ่งงานกันทำตามความเชี่ยวชาญของแต่ละคน

6. การขจัดความขัดแย้งสามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงกว่าเมื่อได้อยู่รวมกันในกลุ่ม

7. เอกลักษณ์ของบุคคล การยอมรับนับถือในตนเอง และสมรรถภาพทางสังคมของคนเราล้วนแล้วแต่ได้รับการกล่อมเกลาหรือหล่อหลอมจากสังคมทั้งสิ้น

8. ถ้าปราศจากการร่วมมือกันระหว่างคนแล้ว กลุ่มและองค์การทั้งหลาย ย่อมอยู่รอดไม่ได้ **ข้อควรระวังในการใช้ทีมงาน** ผลการวิจัยที่สำคัญทางจิตวิทยาสังคมเกี่ยวกับข้อจำกัดของทีม มีดังนี้

1. เมื่อมีการอภิปรายประกอบการตัดสินใจบางอย่างขณะอยู่ในกลุ่มบุคคล บุคคลมีแนวโน้มจะเลือกทางเลือกที่มีความเสี่ยงสูงมากกว่า เมื่อจะตัดสินใจเลือกตามลำพังคนเดียว

2. เมื่อบุคคลอยู่ในกลุ่ม ส่วนใหญ่จะอยู่ในภาวะหลีกเลี่ยงหรือเกี่ยงความรับผิดชอบ ตลอดจนมีการอ่อนแรงทางสังคม (social loafing) เกิดขึ้น

3. ในกลุ่มขนาดใหญ่ที่คนเราเชื่อว่าสามารถปกปิดตนเองได้ ไม่มีใครรู้จัก บุคคลมีแนวโน้มจะแสดงพฤติกรรมที่ก่อความรำคาญ ป่าเถื่อน วุ่นวาย ได้ง่ายกว่าปกติที่ไม่ได้อยู่ในกลุ่ม และเมื่อคนหนึ่งในกลุ่มใหญ่แสดงพฤติกรรมข้างต้นได้แล้ว คนอื่น ๆ ที่อยู่ในกลุ่มขณะนั้นจะทำตามได้ง่ายขึ้น โดยปราศจากการไตร่ตรอง

4. การจำแนกผู้ใดผู้หนึ่งตามกลุ่มที่เขาเป็นสมาชิกอยู่ ทำให้คนอื่น ๆ ซึ่งไม่ได้เป็นสมาชิกกลุ่มนั้น ปฏิบัติต่อเขาเหล่านั้นอย่างไม่คิดว่าเป็นสมาชิกคนหนึ่งเช่นถ้าฝ่ายหนึ่งจำแนกอีกฝ่ายว่าเป็นศัตรู ทำให้ฝ่ายแรกมีพฤติกรรมโต้ตอบฝ่ายหลังอย่างรุนแรงมากขึ้นกว่าที่จะคิดว่าเป็นเพื่อนร่วมงาน

5. การแพร่ระบาดของอารมณ์ร่วมในกลุ่ม ทำให้เกิดพฤติกรรมกลุ่ม เช่น การจลาจล

6. กลุ่มมักจะมีอิทธิพลต่อสมาชิกให้คล้อยตาม หรือเชื่อฟังได้มาก ทำให้คนเราต้องกระทำในสิ่งที่ผิดมนุษยธรรมต่อผู้อื่น เอกลักษณ์เฉพาะบุคคลจะมีลดน้อยลงเมื่ออยู่ในกลุ่ม

อุปสรรคในการทำงานเป็นทีม แยกได้ดังนี้

หัวหน้า

1. ขาดการวางแผนหรือแนวทางการปฏิบัติที่มั่นคง

2. ไม่มีการจัดสายงานให้ชัดเจนและเหมาะสม

3. คำสั่งไม่ชัดเจนหรือเปลี่ยนแปลงบ่อย ๆ

4. ขาดการติดตามงานที่ดี

5. ขาดการสอน การแนะแนวทาง

6. ไม่ได้แบ่งงานตามความถนัด

7. ไม่ได้คำนึงถึง man , material , money , technology and time ดีเท่าที่ควร
8. ขั้นตอนในการปฏิบัติงานไม่กระชับ ทำให้ไม่เห็นทางไปข้างหน้า
9. ขาดการควบคุมคุณภาพในระหว่างผลิตหรือปฏิบัติการ
10. ขาดการประสานงาน หรือขาดผู้รับผิดชอบในการประสานงานในกิจกรรมที่ทำ

ทีมงาน

1. ไม่ตระหนักถึงการวางแผนร่วมกัน ทำให้ขาดความร่วมมือ
2. การรับคำสั่งปราศจากทบทวนคำสั่งให้แน่ชัด
3. ไม่ทบทวนหรือสอบถามเมื่อเกิดความสงสัย
4. ขาดการเรียงลำดับขั้นตอนในการปฏิบัติหรือความสำคัญก่อนหลัง
5. ทีมงานขาดความชำนาญหรือผู้ชำนาญในแต่ละจุดของงาน
6. ขาดการสอนงานกันเองหรือไม่ยอมรับกันภายในกลุ่ม
7. ไม่กำหนดเวลาให้แน่ชัดว่างานจะสำเร็จหรือบรรลุเมื่อไร
8. ไม่เพิ่มพูนความรู้ภายในทีมอยู่เสมอ ๆ
9. ไม่ประหยัดอันนำไปสู่ความไม่คุ้มทุนและก่อให้เกิดความเสียหาย
10. พนักงานหรือทีมยังไม่เห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีม⁷⁹

แนวคิดและวิธีการพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับการสร้างทีมงาน

จากการวิเคราะห์กิจกรรมต่าง ๆ ของมิติในการพัฒนาทีมงานและทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงานเป็นทีม นั้น พบว่ามีส่วนที่คล้ายคลึงกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในมิติทีมงาน ด้วยเหตุนี้จึงเลือกนำเสนอรายละเอียดของแนวคิดและวิธีการพัฒนาของทักษะที่สัมพันธ์กับการสร้างทีมงาน ดังนี้ 1. ทักษะในการติดต่อสื่อสาร 2. ทักษะในการปฏิสัมพันธ์ 3. ทักษะในการเป็นผู้นำทีมงาน 4. ทักษะในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ 5. ทักษะในการประชุมของทีมงาน 6. ทักษะในการจัดปัญหาข้อขัดแย้ง

ปัญหาในการสร้างทีมงานและแนวทางแก้ไข

ถึงแม้ว่าได้มีการยอมรับว่าการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ คือ เป็นตัวแปรสำคัญในการทำงานที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตรงตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ในเวลาอันรวดเร็ว แต่

⁷⁹ หลุย จ้าปาเทศ, “ชนิดของการทำงานเป็นทีม,” ภาควิชาจิตวิทยา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในงานฝึกอบรมกองการเจ้าหน้าที่, การฝึกอบรมหลักสูตรเทคนิคการทำงานเป็นทีมและการประสานงาน รุ่นที่ 1/2539 22- 23 ก.พ.39, ไม่ปรากฏเลขหน้า.

ทว่าในทางปฏิบัตินั้นการสร้างทีมงานประสบปัญหาต่าง ๆ อยู่ไม่น้อย จึงเป็นเรื่องที่ทุกฝ่ายต้องแสวงหาแนวทางแก้ไขร่วมกัน

1. ปัญหาในการสร้างทีมงาน ที่มีลักษณะไม่เอื้อต่อการสร้างทีมงานอาจจำแนกได้ดังนี้ คือ

1.1 ปัญหาที่เกิดจากองค์กร

1.1.1 โครงสร้างของทีมงานไม่สอดคล้องกับโครงสร้างขององค์กร

1.1.2 ค่านิยมขององค์กร เช่น ระบบพวกพ้อง ระบบการทำงานที่ยึดมั่นตัวบุคคลมากกว่าหลักการ ระบบการทำงานที่ยึดกฎระเบียบมากเกินไป และอื่น ๆ เป็นแรงถ่วงในการสร้างทีมงาน และเป็นปัจจัยบีบบังคับให้สมาชิกมีพฤติกรรมไม่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม

1.1.3 ทีมงานต่าง ๆ มุ่งเน้นผลสำเร็จของการทำงานมากเกินไปโดยไม่คำนึงถึงความสัมพันธ์ของสมาชิกทีมงาน

1.1.4 องค์กรไม่สามารถใช้พลังของทีมงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรได้

1.1.5 บรรยากาศในการทำงานไม่เอื้ออำนวย

1.1.6 ระบบข้อมูลขาดประสิทธิภาพ อุปกรณ์ในการทำงานไม่เพียงพอ

1.2 ปัญหาที่เกิดจากผู้บริหารทีมงาน

1.2.1 ฝ่ายบริหารระดับสูงไม่ได้ให้การสนับสนุนอย่างจริงจังต่อการสร้างทีมงาน

1.2.2 ฝ่ายบริหารมุ่งเน้นกิจกรรมเกี่ยวกับงานมากเกินไปจนละเลยความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกทีมงาน

1.2.3 ผู้บริหารทีมงานขาดภาวะผู้นำที่ดี มีลักษณะเป็น “ผู้ตาม” มากกว่าที่จะมีบทบาทของ “ผู้นำ”

1.2.4 ผู้บริหารทีมงานขาดทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานเป็นทีม เช่นการสื่อสารและมอบหมายงานขาดประสิทธิภาพ ไม่มีเทคนิคในการจูงใจ และขาดการติดตามผลการปฏิบัติงานขาดประสิทธิภาพ ไม่มีเทคนิคในการจูงใจ และขาดผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

1.2.5 ฝ่ายบริหารไม่ยอมรับความจริง เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาสะท้อนให้เห็นปัญหาต่าง ๆ ที่สมควรได้รับการปรับปรุงแก้ไข ทำให้มีปฏิกริยาในทางลบกับผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับ ซึ่งก่อให้เกิดปัญหาทางด้านสัมพันธภาพตามมา

1.2.6 ผู้บริหารไม่มีนโยบายหรือเป้าหมายที่แน่นอน

1.2.7 ผู้บริหารทีมงานไม่มีการวางแผนในการประชุมล่วงหน้า บรรยากาศในการประชุมทีมงานเครียด ไม่มีการรับฟังความคิดเห็น เอาแต่ใจตนเอง ใช้อารมณ์มากกว่าเหตุผล

1.2.8 ผู้บริหารไม่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกทีมงาน

1.3 ปัญหาด้านสมาชิกทีมงาน / ผู้ใต้บังคับบัญชา

- 1.3.1 สมาชิกทีมงานมีเป้าหมายในการทำงานไม่เหมือนกัน
 - 1.3.2 สมาชิกไม่มีวินัยในตนเอง ขาดความรับผิดชอบในการทำงาน
 - 1.3.3 สมาชิกทีมงานมีพฤติกรรมที่ขัดขวางการทำงานเป็นทีม
 - 1.3.4 สมาชิกทีมงานมากเกินไปและโครงสร้างที่ใช้ไม่เหมาะสมกับทีมขนาดใหญ่
 - 1.3.5 สมาชิกทีมงานไม่ยอมรับรูปแบบและขั้นตอนของกระบวนการการสร้างทีมงาน ไม่ยอมรับรูปแบบและขั้นตอนของกระบวนการสร้างทีมงาน
 - 1.3.6 สมาชิกทีมงานไม่รับการฝึกฝนทักษะที่จำเป็นอย่างเพียงพอ
 - 1.3.7 สมาชิกทีมงานไม่พยายามแก้ไขปัญหาการทำงานด้วยตนเอง ไม่มีการประชุมปรึกษาหารือกัน และขาดความสามัคคีในหมู่คณะ
 - 1.3.8 สมาชิกทีมงานไม่กล้าแสดงความคิดเห็นต่อผู้บังคับบัญชา
 - 1.3.9 สมาชิกทีมงานขาดการประสานงานที่ดี เกี่ยวงานกันทำ และมีอคติต่อกัน
 - 1.3.10 สมาชิกทีมงานมีสัมพันธภาพที่ไม่ดีต่อกัน
 - 1.3.11 สมาชิกทีมงานมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์กร มีความผูกพัน ต่อกิจกรรมน้อย
- ปัญหาต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้น นับว่าเป็นอุปสรรคต่อการสร้างทีมงาน ซึ่งอาจยังผลให้กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องประสบกับความล้มเหลวได้

2. แนวทางในการแก้ไขปัญหา

ปัญหาของการทำงานเป็นทีมข้างต้นดูเหมือนว่าจะเป็นปัญหาร่วมกัน ที่มีผลกระทบต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารทีมงานจึงต้องแสวงหาแนวทางในการแก้ปัญหา เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.1 ปรับโครงสร้างการทำงานเป็นทีมให้เป็นระบบสอดคล้องกับโครงสร้างขององค์กร โดยคำนึงถึงขั้นตอนการทำงาน ความชัดเจนของหน้าที่และบทบาทของทีมงานรวมถึงมีช่องทางการสื่อสารที่รวดเร็วและคล่องตัว

2.2 ระบุวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการทำงานร่วมกันให้ชัดเจน พร้อมสื่อสารให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเข้าใจตรงกัน

2.3 กำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้ชัดเจน มีรายละเอียดของลักษณะงาน ฝั่งกรไหลของงานที่ทุกคนเข้าใจตรงกัน รวมถึงขอบเขตหน้าที่ของสมาชิกแต่ละคน

2.4 จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความสามัคคีระหว่างผู้บริหารและสมาชิกของทีมงานหรือระหว่างสมาชิกด้วยกัน มีกระบวนการสร้างความสำนึกความเป็นทีมร่วมกัน

2.5 จัดฝึกอบรมเสริมสร้างทักษะในการทำงานร่วมกัน ซึ่งประกอบด้วยทักษะส่วนบุคคล และทักษะของกลุ่ม ซึ่งจะเป็นพื้นฐานทำให้ทีมสมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยเฉพาะทักษะการติดต่อสื่อสาร

ทักษะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การแก้ปัญหาและการตัดสินใจการแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง การเป็นผู้นำทีม รวมถึงการประชุมของทีมงาน

2.6 สร้างเสริมจริยธรรม ด้วยการนำหลักธรรมมาปฏิบัติปลูกฝังให้เป็นลักษณะนิสัยที่ประกอบด้วยคารวะธรรม สามัคคีธรรม และปัญญาธรรม

2.7 ศึกษาความสามารถของสมาชิกเป็นรายบุคคล และส่งเสริมให้สมาชิกได้แสดงความสามารถอย่างเต็มศักยภาพให้เป็นที่ยอมรับของทีมงาน

2.8 มอบหมายงานอย่างชัดเจนและสอดคล้องกับความสามารถของสมาชิกทีมงาน

2.9 กำหนดมาตรการเป็นข้อปฏิบัติร่วมกัน แต่เปิดโอกาสให้ทำงานอิสระ และมีการติดตามผลการปฏิบัติงาน

2.10 ส่งเสริมและกระตุ้นให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ มีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงาน ร่วมมือร่วมใจกับทุกคน ผู้บริหารทีมงานยอมรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย

2.11 ทบทวนการทำงานของทีมงานอย่างสม่ำเสมอ มีการให้ข้อมูลป้อนกลับ และให้ความช่วยเหลือในกรณีที่ทีมงานต้องการ

2.12 ให้การยกย่องชมเชยผลการปฏิบัติงาน และมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของทีมงานอย่างยุติธรรม มีการให้รางวัลอย่างทั่วถึงและเสมอภาค

2.13 สร้างวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานขององค์การที่สมาชิกทุกคนยอมรับ มีการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานร่วมมือ โดยจัดหาทรัพยากรต่าง ๆ และเครื่องอำนวยความสะดวกอย่างเพียงพอ กำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายในระยะยาว ที่มุ่งให้ความสนใจกับงานและสมาชิกผู้ปฏิบัติงานควบคู่กันไป

ทักษะของผู้นำทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

ได้มีนักวิชาการที่ศึกษาด้านภาวะผู้นำได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับทักษะของผู้นำทีมเป็นจำนวนมาก ในที่นี้จะนำเสนอเฉพาะทักษะที่สัมพันธ์กับแนวคิดภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นการปฏิบัติงาน เพื่อให้ตอบสนองความต้องการ 3 ด้านที่ได้อธิบายแล้วข้างต้น เอ็นด์ และ เพจ (End and Page) ได้เสนอแนะว่าผู้นำทีมงานจะพัฒนาทักษะด้านต่าง ๆ 6 ด้าน ได้แก่

1. ทักษะการสื่อสาร ผู้นำทีมงานต้องสามารถสื่อสารกับสมาชิกของทีมงานได้ทั้งแบบตัวต่อตัว และกับทีมงานได้อย่างมีคุณภาพ เพราะการสื่อสารที่ดีของหัวหน้าทีมจะช่วยสร้างความเข้าใจ ก่อให้เกิดความร่วมมือ และการประสานงานที่ดีในระหว่างสมาชิกและระหว่างทีมงาน

2. ทักษะการวางแผน ผู้นำทีมงานจะต้องชัดเจนเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และวิธีการปฏิบัติงาน สามารถกำหนดกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติให้เป็นมรรคผล รวมถึงการจัดลำดับตามกิจกรรมต่าง ๆ ที่ควรจะเกิดอย่างสมเหตุสมผลและเป็นระบบ

3. ทักษะการจัดองค์การ ผู้นำทีมงานจะต้องพิจารณาภารกิจหน้าที่ต่าง ๆ ซึ่งต้องปฏิบัติทั้งหมด และนำมาจัดกลุ่มภารกิจหรือหน้าที่ พร้อมทั้งกำหนดบุคคล ขอบเขต อำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน และทรัพยากรสนับสนุนในการปฏิบัติงาน ตลอดจนกำหนดรูปแบบการติดต่อสื่อสารและการประสานงาน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของทีมงาน

4. ทักษะการสอนแนะ ผู้นำทีมต้องสอนหรือแนะนำให้สมาชิกทีมงานได้เรียนรู้วิธีการปฏิบัติงานอย่างละเอียด อาจรวมถึงการสาธิตทำให้ดูเป็นตัวอย่าง นอกจากนี้ยังต้องให้ความช่วยเหลือสมาชิกในการวิจัยปัญหาเกี่ยวกับการทำงาน เสนอแนะวิธีแก้ไขปัญหาข้อบกพร่องต่าง ๆ และให้ข้อมูลย้อนกลับ ทั้งนี้เพื่อให้สมาชิกเกิดความเข้าใจในงาน มีความชำนาญ และสามารถทำงานได้อย่างถูกต้อง

5. ทักษะการจูงใจ ผู้นำทีมต้องมีความรู้เกี่ยวกับพื้นฐานความต้องการของบุคคล พฤติกรรมการทำงานที่แตกต่างกัน เพื่อให้ทราบถึงวิธีการและเทคนิคที่ใช้จูงใจสมาชิกทีมงานให้สามารถปฏิบัติงานตามเป้าหมายของทีมงานได้

6. ทักษะการเจรจาต่อรอง ผู้นำทีมต้องสามารถเจรจาต่อรองกับสมาชิกแต่ละคนในทีมงานเกี่ยวกับงานและบทบาทให้ทุกฝ่ายเข้าใจความคาดหวังที่พึงประสงค์ร่วมกัน และยังรวมถึงการเจรจากับบุคคลนอกทีมงานในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ทักษะทั้ง 6 ด้านเป็นทักษะสำคัญที่ผู้นำทีมงานจำเป็นต้องพัฒนาให้เกิดขึ้น สิ่งที่พึงตระหนักคือ ทักษะเหล่านี้ยังมีความสัมพันธ์กับทักษะอื่น ๆ เช่น ทักษะการสื่อสาร จะครอบคลุมถึงการฟัง การตีความ และการให้ข้อมูลย้อนกลับ เป็นต้น ฉะนั้น ในการพัฒนาทักษะแต่ละด้านต้องดำเนินการอย่างครบวงจรและเป็นระบบ

ทักษะที่จำเป็นสำหรับการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

การทำงานของกลุ่มหรือทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้น นอกจากขึ้นอยู่กับความสามารถของสมาชิกในทีมงาน อันประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และทัศนคติที่เกี่ยวกับเทคนิควิธีการ และขั้นตอนในการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ของทีมงานแล้ว สมาชิกของทีมงานแต่ละคนซึ่งรวมถึงผู้นำทีมด้วยควรมีทักษะในการร่วมประสานงานร่วมมือกัน เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกในทีมงาน และระหว่างทีมงานอื่นได้ ช่วยให้สามารถมีพฤติกรรมสนับสนุนซึ่งกันและกัน มีการใช้วิธีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบโดยมุ่งแสวงหาความเห็นพ้องกันของทีมงาน รวมถึงมีกระบวนการตัดสินใจที่ถูกต้อง มีภาวะผู้นำที่เหมาะสม ซึ่งทักษะทั้งหลายที่กล่าวมาจะมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการปฏิบัติงานร่วมกัน ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทีมงานใดที่สมาชิกและผู้นำทีมทักษะที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาทีมงาน ก็จะได้รับประโยชน์สูงสุดที่จะช่วยให้หน่วยงานมีระบบการบริหารที่คล่องตัว ข้อมูลข่าวสารที่ได้รับจะ

เอื้ออำนวยต่อการแก้ไขปัญหของหน่วยงาน มีบรรยากาศการทำงานที่ดี บุคคลสามารถทำงานได้อย่างมีความสุขในองค์กรนั้น

ดังนั้น องค์กรใดที่ปรารถนาจะสร้างทีมงานให้แข็งแกร่ง มีประสิทธิภาพในการทำงานสูง จำเป็นจะต้องเสริมสร้างทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงานร่วมกันให้แก่สมาชิกทีมงาน รวมถึงหัวหน้าทีมด้วย เพื่อเป็นการสร้างกรอบแนวความคิดเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นสำหรับการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผล การที่โรงเรียนจะจัดการศึกษาให้ดีมีคุณภาพ เพื่อสร้างคนที่มีคุณภาพนั้น ก็เปรียบเหมือนกับการสร้างบ้าน โดยคนในบ้านจะต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน ว่าต้องการสร้างบ้านนั้น เพื่อประโยชน์อะไร แล้วจึงออกแบบให้เหมาะสม ต่อจากนั้นจึงลงมือวางรากฐานและดำเนินการก่อสร้างตามแบบ ในระหว่างการก่อสร้าง ก็จะต้องตรวจสอบว่าตรงกับแบบหรือไม่วัสดุที่ใช้เป็นไปตามข้อกำหนดหรือไม่ มีความมั่นคงเพียงใด ระบบน้ำ ไฟเป็นอย่างไร ถ้าพบสิ่งใดที่เป็นข้อบกพร่อง ก็ปรับปรุงแก้ไขได้ในทุกขั้นตอน ซึ่งจะทำให้บ้านที่ก่อสร้างขึ้นมา มีความแข็งแรง สวยงาม มั่นคง ตรงตามเป้าหมายที่ต้องการ กระบวนการพัฒนาคนในโรงเรียน ก็เหมือนกับการสร้างบ้าน เพียงแต่การสร้างบ้านนั้นต้องใช้สถาปนิก ซึ่งเป็นบุคคลภายนอกมาดำเนินการ และเมื่อสร้างเสร็จแล้วก็เสร็จเลย ไม่ต้องการทำต่อ แต่กระบวนการสร้างคนนั้น ผู้ที่เป็นสถาปนิก คือ ครู และผู้บริหาร ซึ่งเป็นบุคลากรภายใน จะต้องร่วมกันพัฒนาเด็กให้มีคุณภาพดีและจะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องโดยไม่หยุด ผู้บริหารและครูในโรงเรียนมีการร่วมกันกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ว่าต้องการพัฒนาเด็กให้มีคุณสมบัติเป็นอย่างไร และถ้าจะให้เด็กมีคุณสมบัติดังกล่าวแล้ว ก็ต้องช่วยกันคิด และช่วยกันวางแผน (Plan)ว่าจะต้องทำอะไร แล้วช่วยกันทำ (Do) ช่วยกันตรวจสอบ (Check) และปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง (Action) เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย ที่กำหนดอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาปรับปรุงคุณภาพให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา โดยร่วมกันทำงานเป็นทีม โดยกระบวนการที่บุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียนร่วมกันวางแผน กำหนดเป้าหมายและวิธีการ ลงมือทำตามแผนในทุกขั้นตอน มีการบันทึกข้อมูลเพื่อร่วมกันตรวจสอบผลงาน หาจุดเด่น จุดที่ต้องปรับปรุงแล้วร่วมกันปรับปรุงแผนงานนั้น ๆ โดยมุ่งหวังให้มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสถานศึกษาที่เน้นคุณภาพของผู้เรียนเป็นสำคัญ⁸⁰

⁸⁰ พิมพา สุวรรณฤทธิ์ และ ศุภลักษณ์ สัตย์เพชรพราย, รายงานการวิจัยและพัฒนารูปแบบการปฏิรูปโรงเรียนทั้งโรงเรียน เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน (กาญจนบุรี : สถาบันราชภัฏกาญจนบุรี, 2544),8.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2

ประวัติความเป็นมา

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ในหมวดที่ 5 การบริหารและการจัดการศึกษา มาตรา 37 กำหนดให้การจัดการศึกษาโดยเขตพื้นที่การศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อเป็นการสนองต่อหลักการกระจายอำนาจทางการศึกษาอย่างแท้จริง และคาดหวังว่าจะทำให้การจัดการศึกษามีมาตรฐาน คุณภาพที่ใกล้เคียงกันในแต่ละพื้นที่การศึกษา กระทรวงศึกษาได้ประกาศกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาทั่วประเทศ 175 เขต เมื่อวันที่ 30 ตุลาคม 2545 โดยจังหวัดกาญจนบุรีแบ่งออกเป็น 3 เขตพื้นที่ คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรีเขต 1 ประกอบด้วย อำเภอเมืองกาญจนบุรี อำเภอท่าม่วง อำเภอด่านมะขามเตี้ย และอำเภอศรีสวัสดิ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ประกอบด้วยพื้นที่การปกครอง 6 อำเภอ เรียงลำดับจากทิศเหนือสู่ทิศใต้ คือ อำเภอหนองปรือ เลาช่วชัย ห้วยกระเจา บ่อพลอย พนมทวน และท่ามะกา โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จะตั้งอยู่ที่อาคารเจ้าคุณไพบูลย์ (อาคารเรียนเดิมของโรงเรียนวัดห้วยสะพาน) บ้านห้วยสะพาน ตำบลหนองโรง อำเภอพนมทวน ตำบลหนองโรง อำเภอพนมทวน จังหวัดกาญจนบุรี มีสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งของรัฐและเอกชนในความรับผิดชอบ เป็นจำนวนถึง 214 แห่ง โดยเฉพาะ เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก (นักเรียนไม่เกิน 120 คน) มีจำนวนมากถึง 69 แห่ง เนื่องจากสภาพภูมิศาสตร์ส่วนใหญ่เป็นท้องถื่นทุรกันดาร มีความเจริญเฉพาะบางพื้นที่ มีความหลากหลายทางภูมิศาสตร์ สภาพชุมชนแตกต่างกันในการประกอบอาชีพ ระบบสาธารณสุขยังไม่ทั่วถึง โดยเฉพาะด้านการสื่อสาร ซึ่งโรงเรียนที่กระจัดกระจายอยู่ในพื้นที่ จึงได้รับผลกระทบในด้านการคมนาคมและการติดต่อสื่อสารตามไปด้วย การติดต่อราชการต้องใช้เวลาในการเดินทางและเสียค่าใช้จ่ายมากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรีเขต 2 ตั้งเป้าหมาย โดยต้องการให้สถานศึกษามีครบทุกชั้น ครบทุกสาขาหรือบริหารจัดการได้โดยไม่ให้คุณภาพการศึกษาต่ำกว่าเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ในแผนการดำเนินงานและหาแนวทางการจัดการบริหารจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาต่อไป

ข้อมูลสภาพทั่วไปของเขตพื้นที่การศึกษา

จังหวัดกาญจนบุรี ตั้งอยู่ทางชายแดนทิศตะวันตกของประเทศ ติดเขตสหภาพเมียนมาร์ (พม่า) พื้นที่ทั้ง 6 อำเภอของเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรีเขต 2 เนื้อที่ 4,696 ตารางกิโลเมตร (ประมาณ 1 ใน 3 ของจังหวัด) จะตั้งอยู่บริเวณที่เป็นด้านตะวันออกของจังหวัด มีอาณาเขตติดต่อกับ จังหวัดสุพรรณบุรี นครปฐม และราชบุรี ลักษณะพื้นที่ตามสภาพภูมิศาสตร์ (GIS) ถือว่าเป็นบริเวณที่ราบแห้งแล้งอยู่หลังเทือกเขาปิดกั้นเมฆฝนและความชื้นจากฝั่งทะเลอันดามัน นอกจากนี้ ลักษณะพื้นดินเป็นดินปนทราย หรือดินลูกรัง จะมีเพียงอำเภอท่ามะกาเท่านั้นที่อยู่บริเวณพื้นที่ราบ

ลุ่ม อุดมสมบูรณ์ เป็นแหล่งเกษตรกรรม และที่ตั้งของโรงงานอุตสาหกรรมการเกษตรขนาดใหญ่หลายแห่ง การบริหารจัดการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 เดิมมีสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งของรัฐและเอกชน ในความรับผิดชอบ เป็นจำนวนมากถึง 227 แห่ง กระจายอยู่ในพื้นที่ 6 อำเภอ การติดต่อราชการต้องเสียเวลาในการเดินทางและเสียค่าใช้จ่ายมาก จากสภาพข้อจำกัดนี้ ในระยะแรกเพื่อให้การติดต่อราชการระหว่างสถานศึกษากับสำนักงานเขตพื้นที่ที่มีประสิทธิภาพสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 จึงได้จัดตั้งศูนย์ประสานงานระดับอำเภอ จำนวน 6 ศูนย์ ประกอบด้วย

1. ศูนย์อำเภอพนมทวน ตั้งอยู่ที่สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอพนมทวน(เดิม) ซึ่งไม่มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง พนักงานขับรถนำหนังสือ ราชการ เอกสาร วัสดุ สื่อ อุปกรณ์ ใส่ซองสถานศึกษาต่างๆ
2. ศูนย์อำเภotáมะกา ตั้งอยู่ที่โรงเรียนบ้านท่ามะกา นางอมทรัพย์ พุ่มเล็ก เป็นเจ้าหน้าที่
3. ศูนย์อำเภอบ่อพลอย ตั้งอยู่ที่สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ่อพลอย(เดิม) นายวีระพงษ์ คำปาน เป็นเจ้าหน้าที่
4. ศูนย์อำเภอเลาขวัญ ตั้งอยู่ที่สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเลาขวัญ
5. ศูนย์อำเภอหนองปรือ ตั้งอยู่ที่โรงเรียนอนุบาลหนองปรือ นางสมคิด ยางงาม เป็นเจ้าหน้าที่
6. ศูนย์อำเภอห้วยกระเจา ตั้งอยู่ที่สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอห้วยกระเจา(เดิม) นายแมน คำวงษ์ เป็นเจ้าหน้าที่

อีกส่วนหนึ่งตั้งอยู่โรงเรียนวัดคอนแสลบ ไม่มีเจ้าหน้าที่อาศัยครุในโรงเรียนดูแล โดยมีพนักงานขับรถนำหนังสือ ราชการ เอกสาร สื่อ อุปกรณ์ต่างๆ ไปส่ง ณ ศูนย์ประสานงาน ในวันจันทร์ วันพุธ และศุกร์ ของสัปดาห์ เพื่อแก้ปัญหาการติดต่อสื่อสาร ดำเนินการได้ระยะหนึ่งต่อมาเกิดปัญหาการขาดแคลนเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงาน จึงเรียกเจ้าหน้าที่กลับแต่ศูนย์ประสานงานยังคงอยู่ มีการปรับเปลี่ยน เช่น ศูนย์อำเภอหนองปรือ ย้ายมาอยู่โรงเรียนหนองปรือพิทยาคม ส่วนการดำเนินการมอบให้พนักงานขับรถเป็นผู้นำหนังสือราชการ เอกสาร สื่อ อุปกรณ์ต่างๆ ไปส่ง ณ ศูนย์ประสานงาน ในวันจันทร์ วันพุธ และศุกร์ ของสัปดาห์ เพื่อแก้ปัญหาการติดต่อสื่อสาร

ปัญหาอุปสรรคที่ผ่านมา

จากการบริหารจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ที่ผ่านมา พอสรุปปัญหาอุปสรรคของศูนย์ประสานราชการอำเภอ ได้ดังนี้

1. ปัญหาด้านลักษณะของศูนย์ประสานราชการอำเภอ

1.1 ศูนย์ประสานราชการอำเภอแต่ละแห่ง มีที่ตั้งอยู่ ณ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ อำเภอละ 1 ศูนย์ รวม 6 ศูนย์ ประกอบด้วยสมาชิกที่เป็นสถานศึกษาทั้งหมดในเขตอำเภอของตน ซึ่งมีจำนวนมากเกินไป และส่วนใหญ่การเดินทางคมนาคมจากสถานศึกษาถึงที่ตั้งศูนย์ฯ ไม่สะดวก อยู่ห่างไกลต้องใช้เวลานานและเสียค่าใช้จ่ายมาก

1.2 ขาดความพร้อมด้านอุปกรณ์ครุภัณฑ์การติดต่อสื่อสาร

1.3 มีบุคลากรเพียง 1 คน จากสำนักงานเขตพื้นที่ฯ มาปฏิบัติราชการประจำศูนย์ฯ ซึ่งไม่เพียงพอในการให้บริการแก่สถานศึกษาและผู้รับบริการ

1.4 ไม่มีงบประมาณในการพัฒนาศูนย์ฯ

2. ปัญหาด้านภารกิจหน้าที่

2.1 โครงสร้าง และภารกิจหน้าที่ ยังไม่ชัดเจน จึงทำให้เจ้าหน้าที่ประจำศูนย์ไม่เข้าใจบทบาทของตนในการให้บริการในด้านต่างๆ แก่สถานศึกษา และสถานศึกษาจึงมักประสานโดยตรงกับเขตพื้นที่ฯ เพราะจะได้รับการบริการที่เร็วกว่า

2.2 จากกรณีข้างต้น ศูนย์ประสานราชการฯ จึงกลายเป็นเพียงศูนย์ รับ – ส่งเอกสารราชการระหว่างสถานศึกษากับสำนักงานเขตฯ ไม่สามารถให้บริการด้านอื่นๆ ได้อย่างเต็มที่ เช่น ในการส่งเสริมด้านวิชาการแก่สถานศึกษา เป็นต้น

2.3 จากการที่ศูนย์ประสานราชการฯ ไม่สามารถส่งเสริม สนับสนุนในงานด้านอื่นๆ ให้แก่สถานศึกษาได้อย่างเต็มที่ สถานศึกษาหลายๆ แห่งจึงรวมตัวกันอย่างไม่เป็นทางการ คล้ายกับกลุ่มโรงเรียนเดิมเมื่อครั้งก่อนจะยุบรวมเป็นเขตพื้นที่ฯ ตั้งเป็นกลุ่มเพื่อร่วมมือกันในงานด้านต่างๆ เช่น การจัดสวัสดิการกลุ่ม การจัดกิจกรรมนักเรียน กิจกรรมวิชาการ การบริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา เป็นต้น

การกำหนดยุทธศาสตร์ใหม่

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ได้ปรับยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการศึกษาให้มีความเหมาะสมกับบริบทที่เป็นจริงจากสภาพปัญหาดังกล่าว โดยลดขั้นตอนและเวลาดำเนินงาน เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผล และคุณภาพต่อการจัดการศึกษาของเขตพื้นที่ฯ โดยกำหนดเป็นยุทธศาสตร์แม่บท “พัฒนาองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน” แบ่งออกเป็น 6 ประเด็นยุทธศาสตร์ คือ เรียนรู้คู่คุณธรรม นำโรงเรียนเป็นฐาน ให้บริการเป็นหลัก ยึดผู้รับบริการ ใช้เทคโนโลยีสื่อสาร-การสอน ครูและบุคลากรมืออาชีพ การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ดังกล่าวนี้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ได้ดำเนินการพัฒนาองค์กรแบบคู่ขนาน โดยแบ่งองค์กรออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 พัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่ฯ และส่วนที่ 2 พัฒนาสถานศึกษาไปพร้อมกัน การพัฒนาทั้งสององค์กรให้เป็นไปอย่างสอดคล้องกันทั้ง 6 ประเด็นยุทธศาสตร์ โดยได้กำหนดเป้าหมาย

ยุทธศาสตร์ของแต่ละส่วน เพื่อให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันพิจารณาหาแนวทางจัดทำแผนกลยุทธ์ กำหนดตัวชี้วัดและจัดกิจกรรม/โครงการ ที่มีทิศทางเดียวกัน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

การตั้งศูนย์ G-BACS

จากยุทธศาสตร์แม่บทนี้เอง จึงทำให้มีการปรับโครงสร้างการบริหารจัดการโดยปรับเปลี่ยนศูนย์ประสานราชการอำเภอ 6 แห่ง เป็น “ศูนย์ประสานการบริหารราชการโรงเรียนขั้นพื้นฐาน” หรือ G-BACS และมีการวางรูปแบบแนวทางการบริหารจัดการที่ชัดเจน โดยได้ออกระเบียบสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรีเขต 2 ว่าด้วยศูนย์ G – BACS พ.ศ. 2548 ประกาศ ณ วันที่ 19 มกราคม พ.ศ. 2548 ซึ่งศูนย์ G – BACS (ศูนย์ประสานการบริหารราชการโรงเรียนขั้นพื้นฐาน) ย่อมาจาก Group Bureaucracy Administration Co-operation School

วัตถุประสงค์ ของการจัดตั้งศูนย์ G – BACS ประกอบด้วย ดังนี้

1. เป็นศูนย์กลางในการประสานงาน ส่งเสริม สนับสนุนช่วยเหลือการบริหารจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐาน ภายใต้หลักการที่ว่า “ รู้รักสามัคคี ใช้เทคโนโลยีร่วมกัน”
2. การประสานงานสื่อสาร งานธุรการ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
3. ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจในการบริการ และสวัสดิการต่างๆ
4. มีข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษาเป็นปัจจุบันและรายงานได้ทันตามกำหนด
5. มีการวางแผนร่วมกันอย่างมีระบบในทุกๆ ด้าน เพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาภายในศูนย์

ลักษณะของศูนย์ G-BACS มีลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. การรวมกลุ่มเครือข่ายสถานศึกษาหลายๆ แห่งเข้าด้วยกัน โดยคำนึงถึงความคล่องตัวในการเดินทางคมนาคมสื่อสารและประสานงานกัน ระหว่างสถานศึกษากับศูนย์ฯ และสถานศึกษากับสถานศึกษาในกลุ่ม
2. ที่ตั้งศูนย์ G-BACS ใช้สถานศึกษาที่มีความพร้อมด้านอุปกรณ์ครุภัณฑ์การติดต่อสื่อสาร ได้แก่ โทรศัพท์ โทรสาร อินเทอร์เน็ต คอมพิวเตอร์บริหารงาน และหรือวิทยุสื่อสาร
3. มีคณะกรรมการบริหารศูนย์ G – BACS เป็นไปตามระเบียบที่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 กำหนด

ภารกิจของศูนย์ G – BACS

ศูนย์ G-BACS เป็นพลังสำคัญที่จะขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ทั้ง 6 ประเด็น ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมและมีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักการร่วมกัน คือ “ ู้รักสามัคคี ใช้เทคโนโลยีร่วมกัน ” ในการบริหารจัดการในด้านต่าง ๆ 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการบริหารทั่วไป ประกอบด้วยภารกิจ ดังนี้ การประสานงานธุรการ การประสานการให้บริการสถานศึกษาในกลุ่มสมาชิก และการบริหารจัดการระบบการติดต่อสื่อสาร โดยใช้เครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร แทนการเดินทางคมนาคมเพื่อเข้าไปติดต่อประสานการบริการงานสวัสดิการต่างๆ ที่ได้รับมอบหมาย

2. ด้านการบริหารงานวิชาการ ประกอบด้วยภารกิจ ดังนี้ร่วมกันบริหารจัดการด้านวิชาการ การจัดทำและการใช้หลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนาสื่อและกระบวนการเรียนรู้ การวัดผลประเมินผลตามหลักสูตร ร่วมกันจัดและส่งเสริมกิจกรรมนักเรียน

3. ด้านการบริหารงบประมาณ ประกอบด้วยภารกิจ ดังนี้ร่วมกันวางแผนพัฒนาการศึกษาที่สอดคล้องกับสภาพความต้องการของกลุ่ม ร่วมกันวางแผนการรับนักเรียนให้ครอบคลุมประชากรกลุ่มอายุสอดคล้องกับพื้นที่บริการที่คาบเกี่ยวกัน ร่วมกันจัดทำข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษา และให้ความช่วยเหลือสถานศึกษาที่ไม่พร้อม

4. ด้านการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วยภารกิจ ดังนี้สนับสนุนช่วยเหลือหมุนเวียนครูสาขาวิชาขาดแคลน ส่งเสริม พัฒนาบุคลากรสู่ความเป็นมืออาชีพ

การนำระบบเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรีเขต 2 ได้พัฒนาระบบเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการติดต่อสื่อสาร และการปฏิบัติงานในลักษณะสำนักงานอิเล็กทรอนิกส์ ในปัจจุบันสามารถเชื่อมโยงสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรีเขต 2 กับสถานศึกษา และศูนย์ G-BACS โดยผ่านเครือข่าย Internet Server จัดทำ website ชื่อ <http://www.kan2.go.th> ซึ่งดูแลโดย ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 นอกจากนี้ ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษาฯ ได้ดำเนินการพัฒนาระบบการรับ – ส่งหนังสือราชการระหว่างสำนักงานเขตพื้นที่ฯ กับโรงเรียนและศูนย์ G-BACS ผ่านทาง WEBSITE โดยเรียกว่า “ ระบบ E-office สพท.กจ.2 ” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ได้ดำเนินการจัดตั้ง ศูนย์ G – BACS มีจำนวน 24 ศูนย์ ดังนี้

1. อำเภอพนมทวน 4 ศูนย์
2. อำเภอท่ามะกา 7 ศูนย์
3. อำเภอบ่อพลอย 4 ศูนย์

4. อำเภอเลาขวัญ 5 ศูนย์
5. อำเภอหนองปรือ 2 ศูนย์
6. อำเภอห้วยกระเจา 2 ศูนย์⁸¹

จากประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง ปรับปรุงแก้ไขการกำหนดเขตพื้นที่การศึกษา และกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาเพิ่มเติม พ.ศ. 2551 โดยที่เป็นการสมควรปรับปรุงแก้ไขประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง กำหนดเขตพื้นที่การศึกษา ประกาศ ณ วันที่ 7 กรกฎาคม 2546 ให้มีความสอดคล้องกับแนวทางการบริหารและจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพส่งเสริมคุณภาพการศึกษา สามารถยกระดับคุณภาพผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนให้ได้ตามมาตรฐานการศึกษาอาศัยอำนาจตามความในมาตรา 5 และมาตรา 37 วรรคสาม แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 8 และมาตรา 33 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ โดยคำแนะนำของสภาการศึกษา เมื่อคราวประชุม ครั้งที่ 1/2551 วันที่ 9 มกราคม 2551 จึงปรับปรุงการกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาที่กำหนดไว้เดิม และกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาเพิ่มเติมในจังหวัด กาญจนบุรี เชียงใหม่ ปราจีนบุรี มหาสารคาม เลย พัทลุง และอุทัยธานี จังหวัดละ 1 เขต โดยจังหวัดกาญจนบุรีได้แบ่งออกเป็น 4 เขต ดังต่อไปนี้

1. เขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 1 ประกอบด้วยท้องที่ อำเภอเมืองกาญจนบุรี อำเภอท่าม่วง อำเภอด่านมะขามเตี้ย และอำเภอศรีสวัสดิ์ จังหวัดกาญจนบุรี ให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 1 ตั้งอยู่ที่ อำเภอเมืองกาญจนบุรี
2. เขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ประกอบด้วยท้องที่ อำเภอพนมทวน อำเภอท่ามะกา และอำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี ให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ตั้งอยู่ที่ อำเภอพนมทวน
3. เขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ประกอบด้วยท้องที่ อำเภอทองผาภูมิ อำเภอไทรโยคและอำเภอส่งขละบุรี จังหวัดกาญจนบุรี ให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ตั้งอยู่ที่ อำเภอทองผาภูมิ
4. เขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 4 ประกอบด้วยท้องที่ อำเภอบ่อพลอย อำเภอเลาขวัญ และอำเภอหนองปรือ จังหวัดกาญจนบุรี ให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 4 ตั้งอยู่ที่ อำเภอบ่อพลอย⁸²

⁸¹ อุดลย์ วราเอกศิริ, สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2, “การพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ,” (ม.ป.ท.,ม.ป.ป.). (แผ่นพับ)

ปัจจุบัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรีเขต 2 ตั้งอยู่ที่บ้านห้วยสะพาน ตำบลหนองโรง อำเภอพนมทวน จังหวัดกาญจนบุรี การบริหารจัดการในปีการศึกษา 2551 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรีเขต 2 มีจำนวนโรงเรียนที่อยู่ในสังกัด ที่ต้องดูแลรับผิดชอบ แยกตามอำเภอ ดังนี้ อำเภอท่ามะกา จำแนกเป็นการจัดการศึกษาการประถมศึกษาและมัธยมศึกษา จำนวน 55 โรงเรียน การศึกษาเอกชน จำนวน 10 โรงเรียน อำเภอพนมทวน จำแนกเป็นการจัดการศึกษาการประถมศึกษาและมัธยมศึกษา จำนวน 31 โรงเรียน การศึกษาพิเศษ จำนวน 1 โรงเรียน และอำเภอห้วยกระเจา จำแนกเป็นการจัดการศึกษาการประถมศึกษาและมัธยมศึกษา จำนวน 25 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 122 โรงเรียน โดยมี นายอุดม เหลืองสด ดำรงตำแหน่งเป็น ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรีเขต 2

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

จารุมล พันภัยพาล ได้วิจัย เรื่อง การสร้างทีมงานของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 12 พบว่า การสร้างทีมงานของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านบทบาทที่สมดุล ด้านการสนับสนุนการไว้วางใจต่อกัน ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม โดยด้านการพัฒนาตนเองมีค่าเฉลี่ยน้อยสุด⁸³

อภิวรรณ แก้วเล็ก ได้วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัด กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะส่งผลต่อ ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษาให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้อย่างดีและความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา ดังนั้น ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจึงควรเน้นการทำงานเป็นทีมมากกว่าการที่จะมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล ส่วนคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การตั้งใจเพื่อสร้างแรงจูงใจควรคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นการใช้ปัญญา ส่งผลต่อประสิทธิผล

⁸² “ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง ปรับปรุงแก้ไขการกำหนดเขตพื้นที่การศึกษา และกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาเพิ่มเติม,”ราชกิจจานุเบกษาเล่ม 125, ตอนพิเศษ 24 ง (4 กุมภาพันธ์ 2551) : 18.

⁸³ จารุมล พันภัยพาล, “การสร้างทีมงานของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 12,” (วิทยานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2542), บทคัดย่อ.

ของสถานศึกษาในด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา ในการพัฒนาสิ่งแวดล้อมให้เอื้ออำนวยต่อการเรียนการสอน และมีลักษณะบรรยากาศแห่งการเรียนรู้หรือองค์การแห่งการเรียนรู้⁸⁴

วิชัย ครุฑอรุณ ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัญหาการติดต่อสื่อสารในการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดตราด ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาการติดต่อสื่อสารคือด้านผู้ส่งสาร ด้านสาร ด้านช่องทางการสื่อสาร และด้านผู้รับสารมีปัญหาอยู่ในระดับน้อย ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงาน มีปัญหาในการติดต่อสื่อสารในการบริหารงานวิชาการไม่แตกต่างกัน ครูมีสถานภาพต่างกัน มีปัญหาในการติดต่อสื่อสารในการบริหารงานวิชาการไม่แตกต่างกัน ครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดแตกต่างกัน มีปัญหาการติดต่อสื่อสารในการบริหารงานวิชาการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5⁸⁵

ณัฐนันท์ ดนุพิทักษ์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาความเห็นของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 ที่มีต่อลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ผลการวิจัยพบว่า มีความคิดเห็นต่อลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ รวมทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านทั้ง 6 ด้าน ปรากฏว่าอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารกับครูโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารกับครูโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีขนาดโรงเรียนต่างกัน พบว่า ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านมนุษยสัมพันธ์ ที่มีความแตกต่างกันในโรงเรียนขนาดเล็กกับขนาดกลาง ส่วนการจัดอันดับความสำคัญของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพมีผลปรากฏตามลำดับ ดังนี้ 1) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมาย 2) การยอมรับนับถือ 3) ความมีมนุษยสัมพันธ์ 4) การสื่อสารแบบเปิด 5) ความไว้วางใจ 6) การมีส่วนร่วมในการทำงาน⁸⁶

⁸⁴ อภิวรรณ แก้วเล็ก, “ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2542), บทคัดย่อ.

⁸⁵ วิชัย ครุฑอรุณ, “ปัญหาการติดต่อสื่อสารในการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดตราด” (วิทยานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ชลบุรี, 2543), บทคัดย่อ.

⁸⁶ ณัฐนันท์ ดนุพิทักษ์, “การศึกษาลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความเห็นของผู้บริหารและครู สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6” (ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร กรุงเทพฯ ๑, 2543), บทคัดย่อ.

ประภาพันธุ์ เจริญกิติ ได้ศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำในงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี พบว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการเป็นผู้ยอมรับงานวิชาการ ด้านการให้ความช่วยเหลืองานวิชาการ ด้านการเป็นผู้มีความสามารถในการสื่อสาร เป็นผู้ประสานงานและสัมพันธ์กับชุมชนได้เป็นอย่างดี⁸⁷

วนิดา ภูภักดี ทำการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมาก 2 ด้าน คือ ด้านความไว้วางใจและด้านการสื่อสารแบบเปิด อยู่ในระดับปานกลาง 4 ด้าน คือ ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงานและด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมาย เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการยอมรับนับถือไม่มีความแตกต่าง⁸⁸

พิเชษฐ บุญมี ศึกษาเรื่อง การสื่อสารภายในองค์กร ศึกษากรณีธนาคารไทยพาณิชย์ (มหาชน) สำนักงานใหญ่ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นว่าการสื่อสารภายในองค์กรของธนาคารสามารถทำให้เกิดสัมพันธภาพ เกิดความเข้าใจ เกิดการประสานงาน เกิดประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลในการทำงานสูง ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อการสื่อสารภายในองค์กร ได้แก่ ตำแหน่ง อายุในตำแหน่ง รูปแบบและช่องทางการสื่อสารภายในธนาคาร⁸⁹

ลัดดา กระต่ายทอง ได้ทำวิจัยเรื่อง การศึกษาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมากทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีมที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ เกิดความสามัคคี และสามารถปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วง

⁸⁷ ประภาพันธุ์ เจริญกิติ, “การศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำในงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี” (วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กรุงเทพฯ, 2543), บทคัดย่อ.

⁸⁸ วนิดา ภูภักดี, “ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด” (ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์และสารสนเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2543), บทคัดย่อ.

⁸⁹ พิเชษฐ บุญมี, “การสื่อสารภายในองค์กร: กรณีศึกษาธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา รัฐศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2544), บทคัดย่อ.

ไปด้วยดี หน่วยงานจะเจริญก้าวหน้าและมีประสิทธิภาพเพราะบุคลากรในองค์กรแต่ละคนมีความรู้ ความชำนาญ มีความเชี่ยวชาญในแต่ละเรื่องแต่ละด้านมากยิ่งขึ้น ดังนั้นองค์กรจึงมีความจำเป็นที่จะต้องพึ่งพาความรู้ ความสามารถของแต่ละคน โดยการร่วมกันทำงานเป็นทีม⁹⁰

น้ำเพชร กระจ่างทอง ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารกับผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของโรงเรียน ตามทัศนะของครูปฏิบัติการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารตามทัศนะของครูปฏิบัติการ โรงเรียนมัธยมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อจำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของโรงเรียน อยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁹¹

โสภา พิมพิศรี ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของทีมงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชรเขต 2 พบว่า ประสิทธิภาพของทีมงานในสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก มีปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของทีมงานในสถานศึกษา คือ ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก การติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำและเป้าหมายของทีมงาน⁹²

อัญญรัตน์ ภูมิวิเศษ ศึกษาเรื่อง ทักษะคิดของพนักงานที่มีต่อการประสานงานภายในบริษัท กรณีศึกษา บริษัทไฮไฟ โอเรียนท์(ไทย)จำกัด พบว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงานและตำแหน่งงานในบริษัท ไม่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติในการประสานงานภายในบริษัท การมีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี การมีเครื่องมือเครื่องใช้ในการติดต่อสื่อสารที่เพียงพอและการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและการจัดให้มีการประชุมจะทำให้ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อการประสานงานเป็นไปในทิศทางที่ดี และอาจก่อให้เกิดความสำเร็จในการดำเนินงาน โครงสร้างการบริหารของบริษัทกับ

⁹⁰ สลัดดา กระจ่างทอง, “การศึกษาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร” (วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร, 2544), บทคัดย่อ.

⁹¹ น้ำเพชร กระจ่างทอง, “ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารกับผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของโรงเรียน ตามทัศนะของครูปฏิบัติการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครราชสีมา” (วิทยานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, 2545), บทคัดย่อ.

⁹² โสภา พิมพิศรี, “ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของทีมงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชรเขต 2,” (วิทยานิพนธ์ ปริญญามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร, 2546), บทคัดย่อ.

ทัศนคติของพนักงานมีความสัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีม และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีความสัมพันธ์กับทัศนคติของพนักงานที่มีต่อการประสานงานภายในบริษัท⁹³

สุวิมล ว่องวานิชและคนอื่น ๆ ได้วิจัยเรื่อง คุณลักษณะและทักษะของบุคลากรทางการศึกษาที่เอื้อต่อการปฏิรูปการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ระดับของคุณลักษณะและทักษะที่เอื้อต่อการปฏิรูปการศึกษาทั้ง 9 ด้าน ของบุคลากรทางการศึกษามีคุณลักษณะและทักษะสูงในทุกด้าน โดยมีค่าเฉลี่ยคุณลักษณะด้านการเคารพในคุณค่าของผู้อื่นสูงที่สุด รองลงมาได้แก่ ความใฝ่รู้และพัฒนาตนเอง ความเป็นผู้เสริมพลังอำนาจ ความเป็นผู้ประกอบการ ทักษะการสื่อสารในการทำงานเป็นทีม ความเป็นผู้แก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ทักษะการจัดการความขัดแย้ง และความเป็นผู้สร้างสรรค์ ความเป็นวิชาชีพ ตามลำดับ โดยคุณลักษณะความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด⁹⁴

บรรจง ท้าวเพชร ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอเมือง จันทบุรี ซึ่งการวิจัยได้ดำเนินการประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยใช้หลักการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ ขั้นวางแผน ขั้นสังเกตการปฏิบัติงานตามแผน ขั้นตรวจสอบผลการดำเนินงาน และขั้นการแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงาน หลังจากที่ได้ดำเนินการประชุมเชิงปฏิบัติการตามขั้นตอนของการวิจัย ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการปฏิบัติงาน บุคลากรมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ คือ มีการทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย ช่วยเหลือผู้ร่วมงานด้วยความเต็มใจ ความสัมพันธ์ภายในและภายนอกหน่วยงานดีขึ้น มีการเปิดเผยและเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา⁹⁵

เบญจรัตน์ ศรีชู ได้วิจัยเรื่อง รูปแบบการสื่อสารด้วยวาจาของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอแม่เมาะ จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ใช้รูปแบบ Socratic(S) ซึ่งเป็นผู้ที่มีวาทศิลป์ในการพูด ชอบการปรึกษาหารือ มีการอภิปรายเพื่อหาเหตุผล นิยมแทรกเกร็ดเล็กเกร็ดน้อย มีความสามารถในการชักจูงใจผู้ฟัง มีความสามารถในการวิเคราะห์ มีความละเอียดถี่ถ้วน

⁹³ อัญญรัตน์ ภูมิวิเศษ, “ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อการประสานงานภายในบริษัท กรณีศึกษา บริษัท ไฮไฟ โอเรียนท์(ไทย)จำกัด” (ภาคนิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ,2546),บทคัดย่อ.

⁹⁴ สุวิมล ว่องวานิช และคนอื่น ๆ , “คุณลักษณะและทักษะของบุคลากรทางการศึกษาที่เอื้อต่อการปฏิรูปการศึกษา,” ในการประชุมทางวิชาการ การวิจัยทางการศึกษา ครั้งที่ 10 (นนทบุรี:สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, บรรณาธิการ, โรงพิมพ์และทำปกเจริญผล),2546.

⁹⁵ บรรจง ท้าวเพชร, “การพัฒนาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอเมือง จันทบุรี” (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาการศึกษา มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม,2546), บทคัดย่อ.

พูดด้วยความเชื่อมั่นและมีความรู้ที่จะพูด ส่วนรูปแบบการสื่อสารด้วยวาจา Senator(N-R) เป็นรูปแบบที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้น้อยที่สุด คือ เป็นผู้ที่มิได้เปิดเผยความรู้สึกส่วนตัวให้ผู้อื่นเห็น ทำหน้าตาย สามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ง่าย มีความรอบรู้และพูดด้วยความมั่นใจ⁹⁶

นพภัสสร โกสินทรจิตต์ ได้วิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1 พบว่า ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมโดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงในสามลำดับแรก คือ ทักษะในการทำงานเป็นทีม การกำหนดกลยุทธ์ และอำนาจอิสระของทีมงานตามลำดับและประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามกลุ่มงานแตกต่างกัน⁹⁷

รังสาด จันทรวิสูตร์ ได้ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระบุรี พบว่า ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารที่ควรจะเป็นในโรงเรียนอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน ได้แก่ ด้านวัตถุประสงค์ ด้านรูปแบบ และด้านประเภทกับลักษณะการติดต่อสื่อสาร⁹⁸

นัยนา นพน้อย ได้วิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานต่อการสื่อสารภายในองค์กร: กรณีศึกษาบริษัทสัญชาติเกาหลีแห่งหนึ่งในจังหวัดฉะเชิงเทรา ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อระดับความถี่บ่อยของการใช้วิธีการสื่อสารด้วยวาจาและการใช้วิธีการสื่อสารด้วยลายลักษณ์อักษรและวิธีการที่ใช้สื่อสารที่น้อยที่สุด คือ การสื่อสารด้วยเทคโนโลยี ด้านความคิดเห็นของพนักงานต่อประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรอยู่ในระดับมาก คือด้านข้อมูลป้อนกลับส่วนตัว/บุคคล ด้านการประสานหล่อหลอมทางองค์กร และด้านการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ โดย

⁹⁶ เบญจรัตน์ ศรีชู, “รูปแบบการสื่อสารด้วยวาจาของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอแม่เมาะ จังหวัดเชียงใหม่” (การค้นคว้าแบบอิสระ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2547), บทคัดย่อ.

⁹⁷ นพภัสสร โกสินทรจิตต์, “ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1” (งานนิพนธ์ ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2548), บทคัดย่อ.

⁹⁸ รังสาด จันทรวิสูตร์, “การศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระบุรี” (วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, 2548), บทคัดย่อ.

ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ด้านการสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา ด้านบรรยากาศของการติดต่อสื่อสาร ด้านคุณภาพของสื่อที่ใช้ในองค์กร และด้านการสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา”

ทรงวุฒิ ทาระสา ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 พบว่า สภาพการทำงานเป็นทีม โดยภาพรวมและรายด้านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือการมีเป้าหมายเดียวกัน รองลงมา คือ การมีส่วนร่วมและการสื่อสารอย่างเปิดเผย ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การมีปฏิสัมพันธ์ ผลการเปรียบเทียบข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการทำงานเป็นทีม จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยภาพรวมพบว่า ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน โรงเรียนขนาดเล็กมีค่าเฉลี่ยมากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่¹⁰⁰

งานวิจัยต่างประเทศ

อัล-ฮอสซายไน (Al-Hossaini) วิจัยการติดต่อสื่อสารในการบริหารของโรงเรียนประถมศึกษาและบรรยากาศองค์กรของโรงเรียน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาค้นหาประเภทของบรรยากาศองค์กรที่อยู่ในโรงเรียนประถมศึกษาในกรุงริยาดห์ ประเทศซาอุดีอาระเบียและเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารกับบรรยากาศองค์กรของโรงเรียนตามทรรศนะของครู อาจารย์ ผลการวิจัยสรุปว่า บรรยากาศของโรงเรียนประถมศึกษาที่มีการพัฒนาการสูง ทำให้ประสิทธิภาพของงานสูงด้วย และบรรยากาศของโรงเรียนที่มีการพัฒนาการต่ำประสิทธิภาพของงานจะต่ำไปด้วย ครู อาจารย์ และผู้บริหารโรงเรียน มีทรรศนะต่อบรรยากาศองค์กรของโรงเรียนคล้ายกัน และการติดต่อสื่อสารและองค์ประกอบการจัดบรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์กันเป็นไปในทางบวก¹⁰¹

พินคัส (Pincus) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ผลกระทบของความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารที่มีต่อการปฏิบัติงาน การศึกษาภาคสนามของพยาบาล ใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาล จำนวน 327 คน

⁹⁹ นัยนา นพน้อย, “ความคิดเห็นของพนักงานต่อการสื่อสารภายในองค์กร:กรณีศึกษาบริษัทสัญชาติเกาหลีแห่งหนึ่งในจังหวัดฉะเชิงเทรา” (งานนิพนธ์ ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2549), บทคัดย่อ.

¹⁰⁰ ทรงวุฒิ ทาระสา, “การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5” (วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, 2549), บทคัดย่อ.

¹⁰¹ Al-Hossaini, Mohammed Abdallah, “A Study of Saudi Elementary School Administrative Communication and Organization Climate in the District of Riyadh,” *Dissertation Abstracts International* 46,11(May 1986):3199-A.

จากสถาบันสอนการพยาบาลขนาดใหญ่ ในเขตเมืองตามชายฝั่งตะวันออกของสหรัฐอเมริกา โดยใช้เครื่องมือที่เป็นแบบสอบถามด้านมิติเกี่ยวกับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร 9 มิติ ของดาวนส์และฮาเซน(Downs and Hazen) และแบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ มิติด้านข่าวสาร มิติด้านความสัมพันธ์และมิติด้านข่าวสารและความสัมพันธ์ ผลการวิจัยพบว่า มิติด้านความสัมพันธ์ ซึ่งประกอบด้วย การติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา การสื่อสารในแนวนอน และการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารระดับสูง มีความสัมพันธ์กันมากกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เช่นเดียวกับมิติด้านข่าวสารและความสัมพันธ์ ซึ่งประกอบด้วยข้อมูลป้อนกลับรายบุคคล บรรยากาศของการติดต่อสื่อสารและการติดต่อสื่อสารของผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กันอย่างมากกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ส่วนที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานน้อย คือมิติด้านข้อมูลข่าวสาร อันประกอบด้วย คุณภาพของสื่อ การหล่อหลอมทางองค์การและภาพรวมขององค์การโดยทั่วไป¹⁰²

ฮาร์เปอร์ (Harper) ได้ทำการศึกษาวิจัยการสื่อสารขององค์การมหาวิทยาลัย โดยการสำรวจทัศนระพพฤติกรรมการสื่อสารของหัวหน้าภาควิชาการ ชายและหญิง ในการสื่อสาร 8 ด้าน คือ การส่งข่าวสาร การรับข่าวสาร การติดตามด้านแหล่งข่าวสาร ด้านคุณภาพข่าวสาร ด้านการสื่อสารขององค์การ ด้านผลผลิตขององค์การ ช่องทางเดินข่าวสาร ผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ชี้ให้เห็นถึงทัศนระพพฤติกรรมการสื่อสารของหัวหน้าภาควิชาการชายและหญิง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่พบเพียง 3 ด้าน คือ ด้านคุณภาพข่าวสาร แหล่งข่าวสาร และการส่งข่าวสาร¹⁰³

โคลบ (Kolb) ได้ทำการศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับการกระทำของทีมในสหรัฐอเมริกา จำนวน 32 ทีม แบ่งเป็นทีมทดลอง 16 ทีม ไม่ทดลอง 16 ทีม โดยมีจุดประสงค์เพื่อเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มทดลองกับไม่ทดลอง โดยกำหนดพฤติกรรมผู้นำกลุ่มตามทฤษฎีต้องมีลักษณะให้ความสำคัญกับบุคคลเท่าเทียมกันโดยช่วยไม่ให้เกิดการกระทบกระทั่ง ให้มีโอกาสปกครองตนเองเท่าที่จำเป็น และในการปฏิบัติงานต้องทำอย่างเต็มสามารถ มีความมั่นคงมีการประเมินผลทีมและเสริมแรงจูงใจ จากตอบแบบสอบถามพบว่า มีความแตกต่างกันในการกระทำ

¹⁰² David J. Pincus, "Communication Satisfaction, Job Satisfaction, and Job Performance," Human Communication Research, 12,3(Spring 1986):395-419.

¹⁰³ Geraldine Brooks Harper, "Organizational Communication in the University : A Survey of the Perceived Communication Behaviors of Female and Male Academic Department Chairpersons," Dissertation Abstracts International 47,8(February 1987):2825-A.

ของทีมทดลองกับไม่ทดลอง และพบพฤติกรรมของผู้นำนั้นมีความสัมพันธ์กับการกระทำของทีมอย่างมีนัยสำคัญ¹⁰⁴

ไอเรซ(Ayres) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิตและความเป็นอิสระของทีมงานและควมมีประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานเป็นทีม พบว่า กระบวนการของการสร้างทีมงานและประสิทธิภาพของกระบวนการมีความสัมพันธ์กันในระดับสูงกับการประเมินคุณค่า คือ ด้านการแก้ปัญหาของทีมในการทำงานเป็นทีมในปัจจุบัน¹⁰⁵

โรบินสัน (Robinson) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ผู้บริหารในทีมงานซึ่งศึกษาโดยการประเมินการแบบมีส่วนร่วมของสมาชิกในทีมงาน โดยการนำวิธีการทางมนุษยวิทยาและบทบาทหน้าที่ที่ไม่ดีของระบบราชการมาวิเคราะห์ พบว่า เงื่อนไขดี ๆ ต่อการมีส่วนร่วมจะเกิดขึ้นเมื่อระบบการทำงานอยู่ในแนวเส้นตรงเดียวกับโครงสร้างองค์การสมาชิกผู้ปฏิบัติงานที่แสดงออกถึงการทำงานกลุ่มที่ดี มีทักษะและยังสามารถให้คำปรึกษาเป็นผู้ที่ทำตัวเป็นกลางของการพัฒนาทีมงานได้ดีเยี่ยม และวัฒนธรรมของชาติมีอิทธิพลต่อส่วนรวมและไม่เป็นสิ่งผิดในการให้ความร่วมมือของสมาชิกผู้ปฏิบัติงานรู้ถึงของคำว่า “ทีม”¹⁰⁶

มาโลเนย์ (Maloney) ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารกับความพึงพอใจในหลายด้านของผู้บริหาร โรงเรียนรัฐบาลในมณฑลนัสซอและมณฑลซฟโฟล์ค รัฐนิวยอร์ค พบว่า การติดต่อสื่อสารมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานในระดับหน่วยงานและระดับสูงขึ้นไป การติดต่อสื่อสารมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงานและงานที่ปฏิบัติ¹⁰⁷

แอนเดอร์สัน (Anderson) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารงานตามรูปแบบการสร้างทีมงานของตนเองกับประเพณีนิยมหรือแบบปิรามิด พบว่า ทักษะคิดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการทำงานและตัวแปรสภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติโดยกลุ่มตัวอย่างจากเขตตะวันออก เห็นว่ามีทักษะคิดในทางบวก ใน 2 ปีวิจัย คือ ตัวแปรสภาพแวดล้อมการทำงาน

¹⁰⁴ J.A. Kolb, “Relationship between leader behaviors and team performance in research and nonresearch teams(research teams),” *Dissertation Abstracts International* 20,5(1991):2563-A.

¹⁰⁵ C.I. Ayres, “The relationship between productivity and work team autonomy and effectiveness,” *Dissertation Abstracts International* 54,02(1993):379-A.

¹⁰⁶ G.C. Robinson, “Managers in team:How valuing individualism or collectivism affects their participation,” *Dissertation Abstracts International* 55,04(1994):926-A.

¹⁰⁷ James A. Moloney, “The Relationship of Communication Satisfaction and Multidimensional Job Satisfaction of Public School Administrators,” *Dissertation Abstracts International* 54,7(January 1994): 2412-A.

และตัวแปรสถานะผู้นำแบบมีส่วนร่วม กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดมีความเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารไปในทางลดลง¹⁰⁸

กรีน (Green) ศึกษาวิจัยเรื่อง ผลสำเร็จของคณะกรรมการบริหารระดับสูงขององค์การไม่หวังผลกำไร เพื่อการพัฒนาผู้พิการวัยผู้ใหญ่ ในรัฐแคลิฟอร์เนียตอนใต้ ประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับจุดมุ่งหมายและวิธีการดำเนินงานขององค์การ เป็นกิจกรรมหนึ่งใน 6 กิจกรรมที่มีความสัมพันธ์กับผลสำเร็จขององค์การ¹⁰⁹

เบรนเกตโต (Brengetto) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะทางการติดต่อสื่อสารของหัวหน้างานกับผลการปฏิบัติงานในองค์การของรัฐบาล ในรัฐแคลิฟอร์เนีย พบว่า หัวหน้างานที่มีคุณลักษณะมีสมรรถนะในการติดต่อสื่อสารกับพนักงาน สามารถสร้างกลุ่มพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูง สมรรถนะทางการติดต่อสื่อสารของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมีบทบาทสำคัญในองค์การ ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องสนใจและปรับปรุงกระบวนการติดต่อสื่อสารให้มีประสิทธิภาพ¹¹⁰

แอนดริว เมอร์เรย์ สก๊อต (Andrew Murray Scott) ได้วิจัยเรื่อง การเรียนรู้ร่วมกันของทีมบริหารสถานศึกษา มัธยมศึกษา 3 ทีม ภายใต้กรอบแนวคิดหลักการฝึกปฏิบัติทั้ง 5 ประการ ขององค์การแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ เซ็นเก้ (Senge) ผลการวิจัยพบว่าการขาดซึ่งข้อมูลที่เหมาะสมได้ยับยั้งการคิดเชิงระบบ การขัดขวางบทสนทนาให้สั้นลง การขาดหายของการอภิปราย ถูกทำให้การพัฒนาของการมีวิสัยทัศน์ร่วมเสียหาย ขั้นตอนของการตัดสินใจที่ความเชี่ยวชาญของบุคคลและภาวะผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพส่งผลกระทบต่อมิติทั้งหมด¹¹¹

เลนเคอร์ (Lenker) ศึกษาเรื่อง การติดต่อสื่อสารระหว่างครู : ผลของการมีอาชีพครู ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการติดต่อสื่อสารมีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำ ผู้บริหารต้องการพัฒนา

¹⁰⁸ S.D. Anderson, "Self-managed team and traditional pyramid management: Attitudes of extension field educators," *Dissertation Abstracts International* 55,12(1995):3690-4.

¹⁰⁹ Jack Coulson Green, "The Effectiveness of Boards of Directors of Nonprofit Organizations Serving Developmentally Disabled Adults," *Dissertation Abstracts International* 55,12 (June 1995):3914-A.

¹¹⁰ Joyce Kingsley Brengetto, "Communication Competence and Its Relationship to Job Performance," *Dissertation Abstracts International* 33,02 (April 1995),420.

¹¹¹ Andrew Murray Scott, "Towards a theory of school administrative team learning," (Ed.D. Thesis, University of Toronto (Canada), 1996), Abstract, [Online], accessed 4 February 2004, Available from <http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/AATNN11921>.

สัมพันธภาพที่สร้างขึ้นโดยอาศัยการติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือ และการติดต่อสื่อสาร ที่ดีจะให้ข้อมูลที่หลากหลายเกี่ยวกับการพัฒนาอาชีพครู และการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงาน¹¹²

ชโมคเคอร์ (Schmoker) ได้ศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์สำคัญที่นำไปสู่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ผลงานวิจัยสรุปว่า องค์ประกอบที่สำคัญในการขับเคลื่อนการปรับปรุงคุณภาพ ได้แก่ การเน้นการทำงานเป็นทีม การวางเป้าหมายชัดเจน ใช้ข้อมูลในการปฏิบัติงาน ซึ่งในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจะช่วยปรับปรุงคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียน¹¹³

บิงคลี (Binkly) ได้ศึกษาการนำหลักการจัดการคุณภาพโดยรวมไปปฏิบัติในโรงเรียนประถม โดยใช้งานวิจัยเชิงคุณภาพ ผลงานวิจัยสรุปว่า องค์ประกอบสำคัญในการนำหลักการจัดการคุณภาพโดยรวมไปใช้ได้แก่ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การแบ่งหน้าที่การทำงานตามโครงสร้าง และทำงานเป็นทีม ขณะเดียวกันมีการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจที่ดีในโรงเรียน รวมทั้งโรงเรียนต้องสร้างความเชื่อมั่นในผลผลิตแก่ผู้ปกครอง รวมทั้งผู้บริหารต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง¹¹⁴

วิลเลียม (William) ได้ศึกษาการจัดการคุณภาพโดยรวม การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การปฏิบัติงานผลการวิจัยสรุปว่า องค์ประกอบของการจัดการคุณภาพโดยรวม ได้แก่ การอบรม การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน ได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บริหารจากทีมงานและจากชุมชน¹¹⁵

ฮอลล์ (Hall) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ เรื่องการใช้เวลาในการวางแผนร่วมกันเป็นทีมในโรงเรียนดีลาแวร์ ซึ่งเป็นโรงเรียนปฏิรูปขนาดกลาง โดยมีการจัดทีมงานครูที่มีระเบียบวินัยต่างกัน ให้มาศึกษางานกับกลุ่มนักเรียนกลุ่มเดียวกัน พื้นที่เดียวกัน และตารางเวลาเดียวกัน ผลการศึกษา

¹¹² Sandra Lenker, "Communicating with teacher : The effects of teacher career stages," Dissertation Abstracts International 56,11 (May 1996): 4277 – A.

¹¹³ Michael James Schmoker, " Results : The Key to Continuous Improvement(Total Quality , School Improvement)," Dissertation Abstracts International (Ed.D. The University of Arizona,1996), Available from DAI-A 57,4 : 1429.

¹¹⁴ Debora Katherine Binkley, " Implementing Total Quality Management Philosophy in An Elementary School (Education Reform)," Dissertation Abstracts International (Ph.D.The Ohio State University,November, 1997), Available from DAI-A 58 ,05: 1590.

¹¹⁵ William K.,Yr. Poston, "Comprehensive Study of Factors Impacting Perceived Quality in School Organizations : Findings from Research on Quality Assessment in Iowa School Districts,"[CD-ROM], (September 1997), Education Policy Analysis Archives,5,19, Available from ERIC(September 1999): Acc.No. EJ580779.

สรุปได้ 4 ประเด็น คือ โรงเรียนต้องประชุมหารืออย่างต่อเนื่องในเรื่องของการกำหนดมาตรฐานของโรงเรียนขนาดกลางและวางแผนอย่างต่อเนื่อง ในเรื่องปัจจุบันและสิ่งใหม่สำหรับโรงเรียน ครูใหญ่ต้องเสนอการพัฒนาอย่างมืออาชีพ โดยผ่านการทำงานเป็นทีมและในการประชุมคณะครู ต้องใช้กิจกรรมแบบทีมงาน เพื่อเพิ่มจิตสำนึกในการทำหน้าที่ของคณะครู¹¹⁶

โดเฮอร์ตี (Dougherty) ได้ศึกษาปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่ง ที่ผลักดันให้เกิดการปฏิรูปการศึกษา ผลการศึกษาพบว่า การใช้หลักสูตรบูรณาการต้องมีการประชาสัมพันธ์เป็นอย่างดี ต้องมีการอธิบายอย่างแจ่มแจ้งกับผู้เกี่ยวข้อง ครูผู้สอนขาดประสบการณ์ในการทำงานเป็นทีม และต้องมีการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารและฝ่ายอื่น ๆ¹¹⁷

สตีเฟน วอร์ด คิงส์ (Stephen Ward King) ได้วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสำหรับความสำเร็จที่มีคุณภาพและการเรียนรู้ขององค์กร ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการทำงานเป็นทีม การเน้นที่ลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญและพันธะสัญญาที่จะปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุกมีความเกี่ยวข้องกับวิธีการควบคุมกระบวนการ การใช้วิธีการควบคุมกระบวนการได้สะท้อนกลับมาเพิ่มกระบวนการย้อนกลับต่อสมาชิกของทีม ซึ่งได้ส่งเสริมหรือให้กำลังใจแก่หลักการฝึกปฏิบัติของการเรียนรู้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 2 ด้าน คือ ด้านการเรียนรู้ของทีม (team learning) และด้านความรู้สึกล้วนบุคคลของความเชี่ยวชาญของบุคคล (individual's sense of personal mastery) หลักการฝึกปฏิบัติของการคิดเชิงระบบและหลักการฝึกปฏิบัติของการเรียนรู้ของทีมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับซึ่งผู้นำกลุ่มทำงาน¹¹⁸

เคอร์บี (Kirby) ได้ศึกษาการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยวิเคราะห์บริบท สภาพแวดล้อมที่เน้นประสบการณ์ในการบริหารงาน โดยหาความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมที่เน้นประสบการณ์ในการบริหารงานกับการบริหารกับผลงานการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน โดยใช้งานวิจัยแบบผสม กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารโรงเรียนในรัฐมิชิแกน จำนวน 605 คน พบว่าบรรยากาศและสภาพแวดล้อมทางบวกช่วยยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและ

¹¹⁶ W.R. Hall, "The use of dual planning periods by middle school team," *Dissertation Abstracts International* 59,9(1999):3303-A.

¹¹⁷ Mary Beth Dougherty, "Intergrating Curriculum at Secondary School Level," *Dissertation Abstracts International* 60,6(December 1999):1889-A.

¹¹⁸ Stephen Ward King, "Effective Leadership for Quality Achievement and Organizational learning" (Ph.D. Dissertation, Portland State University, 2002), Abstract [Online], accessed 4 February 2004, Available from <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3058143>.

ยกระดับการพัฒนาทีมงานและการทำงานแบบมีส่วนร่วม ประสบการณ์ในการบริหารของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กับการบริหารงานและสนับสนุนการบริหารให้เกิดประสิทธิภาพ นอกจากนี้การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยเป็นปัจจัยที่สนับสนุนการทำงานแบบทำทาย กระตุ้นให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และสร้างความสัมพันธ์ต่อผู้ร่วมงาน¹¹⁹

สรุป

การติดต่อสื่อสารเป็นทักษะที่ประสานความเข้าใจร่วมกันทางความคิด ความรู้สึก และค่านิยม การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะทำให้การเชื่อมโยงความหมายระหว่างบุคคล กลุ่มทีม องค์การบรรลุผลสำเร็จตามที่วางไว้ การติดต่อสื่อสารต้องประกอบด้วยผู้ส่ง ซึ่งเป็นบุคคลที่ใช้ข่าวสารโดยมีการแปลความข่าวสารนั้น และส่งข่าวสารต่อไปยังผู้รับโดยผ่านสื่อต่าง ๆ ผู้รับทำความเข้าใจข่าวสารนั้นโดยมีการถอดความและแสดงพฤติกรรมออกมา ผู้ส่งสามารถทราบได้ว่า ผู้รับมีความเข้าใจมากน้อยเพียงใดโดยพิจารณาจากพฤติกรรมที่แสดงออกมา การย้อนกลับจึงเกิดขึ้น ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร เป็นพื้นฐานที่สำคัญต่อการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ การจะพัฒนาทักษะในด้านนี้ให้สัมฤทธิ์ผล จะต้องพัฒนาทักษะสัมพันธ์ควบคู่กันไปด้วย การสื่อสารจะราบรื่นหรือไม่ขึ้นอยู่กับสัมพันธภาพระหว่างสมาชิกทีมงาน ปัจจุบันการทำงานเป็นทีมเป็นที่นิยมทั่วไป เพราะมีความเชื่อว่าการช่วยกันทำงานดีกว่าการทำงานคนเดียว แม้แต่การบริหารโรงเรียนก็ยังมีบริหารแบบทำงานเป็นทีม เช่น คณะบริหารวิชาการ คณะทำงานฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้สอดคล้อง สัมพันธ์กันอย่างเป็นกระบวนการในการบริหารจัดการงานต่าง ๆ รวมทั้งการเรียนการสอนของโรงเรียนให้ดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ หัวใจสำคัญของทีมงาน คือการยอมรับความสามารถและความไว้วางใจกันและกัน มีความร่วมมือและสนับสนุนการทำงานของอีกทีม เมื่อใดทีมประสบปัญหา สมาชิกจะต้องรวมพลังช่วยกันแสวงหากลยุทธ์การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การตัดสินใจเลือกทางแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพ ฉะนั้นโรงเรียนจะมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ก็ต้องฝากไว้กับการใช้ทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนที่พึงนำทั้งศาสตร์และศิลป์ มาประยุกต์ใช้เพื่อส่งเสริมให้การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมีผลงานที่มีคุณภาพ บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือเป้าหมายที่ร่วมกันเพื่อพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพตลอดไป

¹¹⁹ Elizabeth A. Kirby, "Implications for Educational Administration Through Analysis of Environmental Context and Symptoms of Stress Experienced by High School Principals," Dissertation Abstracts International (Ed.D. Central Michigan University, 2003), Available from DAI-A 64,06 : 1926.

บทที่ 3

การดำเนินการวิจัย

การดำเนินงานวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อทราบทักษะการติดต่อสื่อสารของ ผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) โดยมีผู้บริหารโรงเรียนและครูเป็นผู้ให้ข้อมูล เพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นระบบและมี ประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงเสนอสาระสำคัญของ ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย และระเบียบวิธีวิจัย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางสำหรับดำเนินการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่วางไว้ ให้สามารถ แล้วเสร็จตามกำหนดอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีระบบและ ระเบียบ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดรายละเอียดและขั้นตอนการดำเนินการวิจัยไว้ เป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย ขั้นตอนนี้เป็นการจัดเตรียมโครงการ เพื่อให้เกิด เป็นระบบของการดำเนินการตามโครงร่างงานวิจัย โดยการศึกษาจากเอกสาร ตำรา ข้อมูลสถิติ ปัญหา วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ให้สมบูรณ์ นำเสนอ ภาควิชาเพื่อขออนุมัติโครงการวิจัยต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินงานตามโครงการวิจัย เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยสร้างเครื่องมือตาม ขอบเขตของการวิจัย โดยได้รับความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาและนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบ แล้วจึงนำไปทดลองใช้ (try out) ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องของเครื่องมือแล้วนำ เครื่องมือที่สร้างขึ้นไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง แล้วนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาตรวจสอบความ ถูกต้อง ทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ และแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล จัดทำรายงานการวิจัย

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย เป็นขั้นตอนการร่างรายงานผลการวิจัย นำเสนอ คณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง ตามที่ คณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เสนอแนะ จัดพิมพ์และส่งรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอ ต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขอจบการศึกษา

ระเบียบวิธีการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้มีประสิทธิภาพ และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่างและขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือในการวิจัย การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิจัย และการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ที่มีแผนแบบการวิจัยในลักษณะของการใช้กลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสภาพการณ์ ไม่มีการทดลอง (the one shot, non-experimental case study) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



R	หมายถึง	กลุ่มตัวอย่างที่ได้มาจากการสุ่ม
X	หมายถึง	ตัวแปรที่ศึกษา
O	หมายถึง	ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

ประชากร

ประชากรเป้าหมายในการวิจัยครั้งนี้ คือ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 จำนวน 111 แห่ง

กลุ่มตัวอย่าง

การกำหนดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างจากประชากร คือ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 จำนวน 111 โรงเรียน โดยผู้วิจัยใช้วิธีการประมาณขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยเปิดตารางเครซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan)¹²⁰ และเพื่อเป็นการสุ่มตัวอย่างสามารถทำได้ครอบคลุมสถานศึกษาทุกขนาด จึงแบ่ง

¹²⁰ อ้างถึงใน พวงรัตน์ ทวีรัตน์, วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์ (กรุงเทพฯ : สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2540), 303.

สถานศึกษาโดยใช้เกณฑ์การแบ่งขนาดสถานศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ¹²¹ ดังนี้ สถานศึกษาขนาดเล็ก มีนักเรียนไม่เกิน 120 คน สถานศึกษาขนาดกลาง มีนักเรียนตั้งแต่ 120 –300 คน สถานศึกษาขนาดใหญ่ มีนักเรียนตั้งแต่ 300 คนขึ้นไป ได้โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง 90 แห่ง และเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมและกระจาย ผู้วิจัยจึงได้ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นประเภท (stratified random sampling) ดังนี้

แบ่งโรงเรียนตามขนาดของโรงเรียนทั้ง 3 ขนาด คือ 1) โรงเรียนขนาดเล็ก 2) โรงเรียนขนาดกลาง และ 3) โรงเรียนขนาดใหญ่ แล้วสุ่มแต่ละขนาดโรงเรียนตามสัดส่วน ให้ได้โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 90 แห่ง

ผู้ให้ข้อมูล กำหนดกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนละ 4 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ผู้ปฏิบัติราชการแทน รักษาการแทนหรือผู้รักษาการในตำแหน่ง จำนวน 2 คน ครูผู้สอน จำนวน 2 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 360 คน ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 2 แสดงจำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล จำแนกตามขนาดโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2

ขนาดโรงเรียน	ประชากร				กลุ่มตัวอย่าง				ผู้ให้ข้อมูล			
	อำเภอ	เล็ก	กลาง	ใหญ่	รวม	เล็ก	กลาง	ใหญ่	รวม	ผู้บริหาร	ครู	รวม
ท่ามะกา		17	27	11	55	15	23	9	47	94	94	188
พนมทวน		12	12	7	31	9	9	6	24	48	48	96
ห้วยกระเจา		11	9	5	25	8	7	4	19	38	38	76
รวม		40	48	23	111	32	39	19	90	180	180	360

ที่มา : ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา,สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 [Online]. Accessed 5 December 2008. Available from http://www.kan2.go.th/web/school_pha_2009.html.

ตัวแปร

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษารั้งนี้ ประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐานและตัวแปรที่ศึกษามีรายละเอียด ดังนี้

¹²¹ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, กองการเจ้าหน้าที่, “คู่มือการคำนวณเกณฑ์มาตรฐานอัตรากำลังข้าราชการครูในสถานศึกษาปี 2538,” 2538, 57 (อัดสำเนา).

1. **ตัวแปรพื้นฐาน** เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ ประสบการณ์ในการทำงาน ประเภทของโรงเรียน

2. **ตัวแปรที่ศึกษา** ประกอบด้วยตัวแปรต้นและตัวแปรตาม ดังนี้

2.1 **ตัวแปรต้น** คือ ตัวแปรที่เกี่ยวกับทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหาร (X_{tot}) ตามแนวคิดของคัตลิปและเซ็นเตอร์ (Cutlip and Center) ประกอบด้วย

2.1.1 ความน่าเชื่อถือ (credibility) (X_1) หมายถึง ความเชื่อถือในผู้ให้ข่าวหรือแหล่งข่าว

2.1.2 ความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม (context) (X_2) หมายถึง การใช้การติดต่อสื่อสารที่เหมาะสม ไม่ว่าจะเป็น คำพูด กิริยาท่าทาง หรือการใช้สัญลักษณ์อื่น ๆ

2.1.3 เนื้อหาสาระ (content) (x_3) หมายถึง เนื้อหาหรือสาระของข่าวที่มีความหมายและเป็นประโยชน์ต่อผู้ฟัง

2.1.4 ความสม่ำเสมอต่อเนื่องกัน (continuity and consistency) (X_4) หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่ย้ำหรือกระทำซ้ำอย่างสม่ำเสมอเพื่อเตือนความจำ

2.1.5 ช่องทางการติดต่อสื่อสาร (channel) (X_5) หมายถึง วิธีการที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารที่ส่งสารได้รวดเร็ว และตรงที่สุด

2.1.6 ความสามารถของผู้รับสาร (capability of audience) (X_6) หมายถึง ความรู้เดิมที่ผู้รับสารมีความสนใจ ทักษะสติ ภูมิหลังทางวัฒนธรรม

2.1.7 ความแจ่มแจ้งของข่าวสาร (clarity) (X_7) หมายถึง ข่าวสารที่ใช้ภาษาที่ทำให้ผู้รับชัดเจนไม่คลุมเครือ หรือมีความหมายที่ดีความได้หลายแง่หลายมุม

2.2 **ตัวแปรตาม** คือ ตัวแปรที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม ตามแนวคิดของวูดค็อก (Woodcock) (Y_{tot}) สาระสำคัญ ดังต่อไปนี้

2.2.1 บทบาทที่สมดุล หมายถึง ทุกคนในทีมมีความเข้าใจในบทบาทของตน มีการแบ่งงานโดยใช้ความแตกต่างของบุคลิกภาพ ความสามารถและวิธีการที่หลากหลายให้เหมาะสมกับสถานการณ์หรือในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน

2.2.2 ความชัดเจนของเป้าหมาย หมายถึง จุดมุ่งหมายของการปฏิบัติงานที่ใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานของโรงเรียน โดยทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จของงาน

2.2.3 การเปิดเผยและการเผชิญหน้า หมายถึง สมาชิกถ่ายทอดความคิด ความรู้สึกต่อกันอย่างตรงไปตรงมา กล้าเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาการทำงานร่วมกัน

2.2.4 การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน หมายถึง สมาชิกช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างงานของตนเองกับงานของผู้อื่น พร้อมทั้งจะยอมรับและให้ความช่วยเหลือด้วยความจริงใจ

2.2.5 ความร่วมมือและความขัดแย้ง หมายถึง สมาชิกอุทิศตนในการปฏิบัติงานให้สำเร็จไปด้วยดี มีการประสานประโยชน์ในเรื่องความรู้ความสามารถ ตลอดจนความแตกต่างของแต่ละบุคคลให้ได้ผลร่วมกันอย่างสูงสุด สมาชิกมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการทำงาน ซึ่งอาจมีการขัดแย้งขึ้นภายในทีมก็เป็นไปอย่างสร้างสรรค์

2.2.6 กระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้อง หมายถึง กระบวนการทำงานต้องยืดหยุ่นได้เหมาะสมเพื่อให้การทำงานราบรื่นสามารถแก้ปัญหาได้ โดยสอดคล้องกับสถานการณ์ สมดุลกันระหว่างเวลา ทรัพยากรและใช้วิธีการตัดสินใจที่สมาชิกมีความเห็นพ้องว่าเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

2.2.7 ภาวะผู้นำที่เหมาะสม หมายถึง สมาชิกทุกคนมีโอกาสเป็นผู้นำตามความต้องการในสถานการณ์นั้นๆ อย่างทั่วถึง ทุกคนยอมรับในความรู้ความสามารถของกันและกัน ผลัดกันเป็นผู้นำผู้ตาม

2.2.8 การตรวจสอบ ทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ หมายถึง สมาชิกในทีมต้องใช้เวลาในการประเมินพฤติกรรมและเรียนรู้ในความผิดพลาดในการทำงานของกลุ่ม ติดตามการดำเนินงานทบทวนการทำงานระหว่างทำหรือหลังทำงานอย่างสม่ำเสมอเพื่อแก้ไขข้อบกพร่อง

2.2.9 การพัฒนาตนเอง หมายถึง การพัฒนาทักษะความชำนาญและความสามารถของแต่ละคนอยู่เสมอ

2.2.10 สัมพันธภาพระหว่างกลุ่ม หมายถึง การเสริมสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานระหว่างกลุ่ม โดยความเข้าใจและยอมรับ ตลอดจนช่วยเหลือระหว่างกลุ่มโดยปราศจากการแข่งขัน

2.2.11 การติดต่อสื่อสารที่ดี หมายถึง เครื่องมือสำคัญที่ใช้เป็นกระบวนการที่ใช้ศิลปะการถ่ายทอดในการส่งข่าวสารระหว่างบุคคลทั้งภายในและภายนอกเพื่อให้เกิดความเข้าใจ ความสัมพันธ์อันดีและสามารถประสานงานให้ฝ่ายต่าง ๆ ปฏิบัติงาน ได้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามความคิดเห็นเป็นเครื่องมือสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม สอบถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน ประสบการณ์ในการทำงาน ประเภทของโรงเรียน ลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (check list) มีคำตอบให้เลือก

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ตามแนวคิดของคัตลิปและเซ็นเตอร์(Cutlip and Center) ซึ่งผู้วิจัยได้พัฒนามาจากแบบสอบถามของน้ำเพชร กระจ่างทอง

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ตามแนวคิดของวูดค็อก(Woodcock) ซึ่งผู้วิจัยได้พัฒนามาจากแบบสอบถามของจารุมล พันภัยพาล

ในตอนที่ 2 และ 3 ของแบบสอบถาม แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ของ ไลเคิร์ต (Likert 's rating scales)¹²² ได้โดยกำหนดค่าคะแนนของช่วงน้ำหนักเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารหรือประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครู อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเท่ากับ 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง ทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารหรือประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครู อยู่ในระดับมาก มีค่าเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง ทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารหรือประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครู อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง ทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารหรือประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครู อยู่ในระดับน้อย มีค่าเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง ทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารหรือประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครู อยู่ในระดับน้อยที่สุด มีค่าเท่ากับ 1 คะแนน

การสร้างเครื่องมือ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือเป็นแบบสอบถาม โดยมีขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาจากหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยขอคำแนะนำจากอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ แล้วนำผลการศึกษามาปรับปรุงเครื่องมือเพื่อสร้างข้อคำถาม

¹²² พวงรัตน์ ทวีรัตน์, วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์ (กรุงเทพฯ : ทำปกเจริญผล, 2543), 303.

ขั้นตอนที่ 2 ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ของแบบสอบถามโดย นำแบบสอบถามให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน พิจารณาปรับแก้ไขตามรายละเอียดของตัวแปรโดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item Objective Congruence)

ขั้นตอนที่ 3 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (try out) กับผู้บริหาร หรือครูผู้สอนในโรงเรียน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 8 แห่ง โรงเรียนละ 4 คน รวมเป็น 32 คน

ขั้นตอนที่ 4 นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืน มาคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถามโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - coefficient) ของ ครอนบาค (Cronbach)¹²³ ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้านทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารเท่ากับ .8606 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้านประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนเท่ากับ .9786 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .9724

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ผ่านหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ เพื่อทำหนังสือขอความร่วมมือจากผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามจากโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

2. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแยกเป็น 2 ลักษณะ คือ

2.1 ผู้วิจัยดำเนินการส่งแบบสอบถามพร้อมหนังสือ ขอความร่วมมือไปยังโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างโดยมีผู้ประสานงานแต่ละอำเภอดำเนินการ พร้อมทั้งเก็บรวบรวมแบบสอบถามส่งกลับคืนผู้วิจัย

2.2 ผู้วิจัยเดินทางนำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลด้วยตนเองและรับคืนด้วยตนเอง ตั้งแต่วันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2552 ถึงวันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2552 ซึ่งวันที่ 5 – 6 กุมภาพันธ์ 2552ตรงกับกำหนดวันประชุมผู้บริหารและครูในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 จึงได้นำกล่องรับแบบสอบถาม และเดินทางไปเก็บตามโรงเรียนด้วยตนเอง

ทั้งนี้ ผู้วิจัยสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลมาได้ครบทั้งหมด 90 โรงเรียน โดยมีแบบสอบถามจำนวน 360 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100.00

¹²³ Lee J. Cronbach, Essentials of Psychological Testing, 3rded.(New York : Harper and Row Publishers,1974), 161.

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับคืนจากผู้ตอบแบบสอบถาม มารวบรวมจัดทำข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. ตรวจสอบแบบสอบถามทั้งหมด เพื่อคัดเลือกแบบสอบถามฉบับที่มีความสมบูรณ์ถูกต้อง เพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูล
2. จัดระเบียบข้อมูลลงในแบบสอบถามตรวจให้คะแนน และดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

สถิติที่ใช้สำหรับการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ศึกษา ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามใช้สถิติค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage)

2. ข้อมูลเกี่ยวกับทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหาร หรือประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการวิเคราะห์โดยเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best)¹²⁴ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายถึง ทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารหรือประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครู อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 หมายถึง ทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารหรือประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครู อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง ทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารหรือประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครู อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง ทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารหรือประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครู อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 หมายถึง ทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารหรือประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครู อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. การวิเคราะห์ทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารหรือประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม

¹²⁴ John W. Best, *Research in Education* (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice – Hall.,1970), 190.

ของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis)

สรุป

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 2) ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 และ 3) ทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ในการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 จำนวน 90 โรงเรียน เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ผู้ปฏิบัติราชการแทน ผู้รักษาราชการแทนหรือผู้รักษาการในตำแหน่ง และครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 จำนวน 360 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหาร ตามแนวคิดของคัตลิปและเซ็นเตอร์ (Cutlip and Center) และประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนตามแนวคิดของวูดค็อก (Woodcock) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยใช้โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 90 โรงเรียน จำนวน 360 ฉบับ ได้รับกลับคืนมา จำนวน 360 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100.00 ซึ่งคิดเป็นจำนวนแบบสอบถามแล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูลและเสนอผลการวิเคราะห์ โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย จำแนกออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2

ตอนที่ 3 ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2

ตอนที่ 4 ทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ ผู้บริหารและครู รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น จำนวน 360 คน เมื่อจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน ประสบการณ์ในการทำงาน และประเภทของโรงเรียน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 3 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพ	ประเภทโรงเรียน							
	ขนาดเล็ก		ขนาดกลาง		ขนาดใหญ่		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
เพศ								
ชาย	55	43	74	47.4	37	48.7	166	46.1
หญิง	73	57	82	52.6	39	51.3	194	53.9
รวม	128	100	156	100	76	100	360	100
อายุ								
ต่ำกว่า 30 ปี	4	3.1	9	5.8	2	2.6	15	4.2
31 – 41 ปี	12	9.4	8	5.1	14	18.4	34	9.4
41 – 50 ปี	54	42.2	89	57.1	27	35.5	170	47.2
51 ปีขึ้นไป	58	45.3	50	32.1	33	43.4	141	39.2
รวม	128	100	156	100	76	100	360	100
ระดับการศึกษา								
ต่ำกว่าปริญญาตรี	2	1.6	2	1.3	-	-	4	1.1
ปริญญาตรี	105	82	111	71.2	47	61.8	263	73.1
สูงกว่าปริญญาตรี	21	16.4	43	27.6	29	38.2	93	25.8
รวม	128	100	156	100	76	100	360	100
ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน								
ผู้อำนวยการโรงเรียน	32	25	39	25	19	25	90	25
รองผู้อำนวยการ	32	25	39	25	19	25	90	25
ครูผู้สอน	64	50	78	50	38	50	180	50
รวม	128	100	156	100	76	100	360	100
ประสบการณ์การทำงาน ในตำแหน่ง								
ไม่เกิน 5 ปี	13	10.2	14	9	13	17.1	40	11.1
6 - 10 ปี	9	7	9	5.8	6	7.9	24	6.7
11 - 15 ปี	9	7	8	5.1	4	5.3	21	5.8
16 - 20 ปี	4	3.1	23	14.7	10	13.2	37	10.3
21 – 25 ปี	25	19.5	36	23.1	15	19.7	76	21.1
26 ปีขึ้นไป	68	53.1	66	42.3	28	36.8	162	45
รวม	128	100	156	100	76	100	360	100

จากตารางที่ 3 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่แบ่งประเภทโรงเรียนตามขนาด คือ เล็ก กลาง และใหญ่ จำนวนประชากรกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด คือ 360 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 194 คน คิดเป็นร้อยละ 53.9 เพศชาย จำนวน 166 คน คิดเป็นร้อยละ 46.1 มีอายุระหว่าง 41 – 50 ปี จำนวน 170 คน คิดเป็นร้อยละ 47.2 จบการศึกษาในระดับปริญญาตรีจำนวน 263 คนคิดเป็นร้อยละ 73.1 เป็นครูผู้สอนจำนวน 180 คน คิดเป็นร้อยละ 50 และมีประสบการณ์ในการทำงาน 26 ปีขึ้นไป จำนวน 162 คน คิดเป็นร้อยละ 45

ตอนที่ 2 ทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรีเขต 2

ในการวิเคราะห์ทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรีเขต 2 ผู้วิจัยได้วิเคราะห์จากค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ดังรายละเอียดในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าระดับ ทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหาร

n = 90

ทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหาร	\bar{X}	S.D.	ระดับ
ความน่าเชื่อถือ (X_1)	4.26	.44	มาก
1. ข่าวสารที่เป็นลายลักษณ์อักษรออกมาจากตัวผู้บริหารเองหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายอย่างเป็นทางการจากผู้บริหาร	4.12	.59	มาก
2. เมื่อมีเรื่องราวที่จะแจ้งด้วยวาจาผู้บริหารจะติดต่อสื่อสารโดยตรงกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับข่าวสารนั้น	4.19	.57	มาก
3. ผู้บริหารให้ข่าวสารข้อมูล โดยอยู่บนพื้นฐานของความจริงใจและไว้วางใจเพื่อพัฒนางาน	4.33	.60	มาก
4. เมื่อมีข่าวสารที่เกี่ยวกับผู้ร่วมงานจากกรมฯ หรือกระทรวง โรงเรียนจะแจ้งข่าวสารด้วยต้นฉบับหรือสำเนาต้นฉบับ	4.34	.58	มาก
5. คำสั่งหรือข่าวสารต่าง ๆ ที่ออกมาในโรงเรียนมีความเป็นธรรมและเชื่อถือได้	4.33	.54	มาก
ความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม (X_2)	4.23	.48	มาก
6. วิธีการติดต่อสื่อสารของโรงเรียนมักคำนึงถึงสถานการณ์ สิ่งแวดล้อม และฐานะทางสังคมของผู้รับสาร	4.19	.55	มาก
7. เรื่องราวที่นำมาสื่อสารให้ผู้ร่วมงานทราบมีความใหม่และทันต่อเหตุการณ์	4.23	.54	มาก

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหาร	\bar{X}	S.D.	ระดับ
8. ภาษา คำพูด และท่าทางที่ผู้บริหารใช้ในการติดต่อสื่อสารมีความถูกต้องและเหมาะสมกับฐานะและตำแหน่งของผู้ร่วมงาน	4.24	.60	มาก
9. ข่าวสารแต่ละชนิดได้รับการพิจารณาอย่างระมัดระวังว่าจะใช้วิธีการส่งข่าวสารนั้นด้วยวิธีการใดเพื่อให้ได้ผลดีที่สุด	4.26	.55	มาก
10. เมื่อมีจำนวนผู้รับสารมาก ๆ ผู้บริหารเลือกสถานที่ เครื่องมือ และอุปกรณ์ติดต่อสื่อสาร โดยคำนึงถึงความเหมาะสม	4.27	.59	มาก
เนื้อหาสาระ (X₃)	4.18	.45	มาก
11. เนื้อหาสาระของข่าวสารที่ผู้บริหารแจ้งเป็นที่น่าสนใจและมีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของโรงเรียน	4.36	.54	มาก
12. คำสั่งให้ปฏิบัติงานมีรายละเอียดและคำแนะนำที่เพียงพอสำหรับผู้ที่จะต้องปฏิบัติตาม	4.27	.55	มาก
13. เนื้อหาสาระของข่าวสารในโรงเรียนได้รับการจำแนกเรื่องราวให้ตรงกับบุคคลหรือกลุ่มที่จะต้องรับรู้เท่านั้น	3.94	.64	มาก
14. เนื้อหาสาระของข่าวสารที่ออกจากโรงเรียนมีการกลั่นกรองจากข้อมูลที่ต้องการ เหมาะสม เพียงพอและจำเป็นจริงๆ	4.20	.54	มาก
15. เนื้อหาของข่าวสารที่มีความสำคัญหรือซับซ้อนจะมีการเน้นทวนซ้ำอย่างเหมาะสม เพื่อให้ผู้รับมีความเข้าใจได้ง่ายขึ้น	4.16	.51	มาก
ความสม่ำเสมอต่อกัน(X₄)	4.23	.50	มาก
16. ผู้บริหารแจ้งข่าวสารที่สำคัญต่อบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	4.26	.59	มาก
17. ผู้บริหารกำหนดให้มีการรายงานความก้าวหน้าและความเคลื่อนไหวในการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ	4.12	.57	มาก
18. ในการใช้ภาษาพูด ภาษาเขียน และท่าทางที่ใช้กับผู้ร่วมงานแต่ละบุคคลจะมีความสอดคล้องกัน	4.27	.57	มาก
19. ผู้บริหารมีวิธีการกระตุ้นเตือนความจำในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้กับผู้ร่วมงานเป็นระยะ ๆ	4.26	.61	มาก
20. คำสั่ง ระเบียบและข้อตกลงได้ถูกนำมาทบทวนให้ผู้ร่วมงานทราบเสมอเมื่อเกิดความไม่เข้าใจหรือเกิดการปฏิบัติที่ผิดพลาด	4.29	.64	มาก

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหาร	\bar{X}	S.D.	ระดับ
ช่องทางการติดต่อสื่อสาร (X_5)	4.34	.51	มาก
21. โรงเรียนจัดให้มีการประชุมครูภายในโรงเรียนเป็นประจำอย่างสม่ำเสมอ	4.34	.60	มาก
22. ข่าวสำคัญ ๆ ผู้บริหารใช้การติดต่อสื่อสารหลาย ๆ วิธี พร้อมๆ กัน เช่น ประกาศ หนังสือเวียน ฯลฯ	4.37	.62	มาก
23. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานวิพากษ์วิจารณ์และแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ	4.16	.63	มาก
24. ในสถานะที่จำเป็นผู้บริหารสามารถเลือกวิธีการส่งข่าวสารถึงบุคลากรที่เป็นเป้าหมายได้เหมาะสมเพื่อข่าวสารจะได้ถึงบุคคลอันเป็นเป้าหมายได้รวดเร็วและถูกต้อง	4.34	.58	มาก
25. เมื่อมีเรื่องที่ต้องแจ้งด้วยวาจา ผู้บริหารจะติดต่อสื่อสารโดยตรงกับผู้เกี่ยวข้อง	4.49	.62	มาก
ความสามารถของผู้รับสาร (X_6)	4.23	.47	มาก
26. ผู้บริหารและผู้ร่วมงานมีสัมพันธภาพอันดีและให้ความสำคัญซึ่งกันและกัน พอที่จะปรึกษาหารือกันได้เพื่อให้เกิดการติดต่อสื่อสารให้บังเกิดผลดีต่อส่วนรวม	4.24	.60	มาก
27. ท่านเข้ารับการประชุม อบรม สัมมนาที่โรงเรียนจัดอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันได้ด้วยดี	4.38	.6960	มาก
28. ผู้บริหารพยายามกระตุ้นหรือจูงใจผู้รับสารให้มีความพร้อมก่อนที่จะรับสาร	4.10	.61	มาก
29. ท่านสามารถเข้าใจเนื้อหาของสาระของข่าวสารได้ตรงกับผู้บริหาร	4.19	.59	มาก
30. ท่านปฏิบัติงานได้ตรงกับความต้องการในการส่งข่าวสารของผู้บริหาร	4.26	.51	มาก
ความแจ่มแจ้งของข่าวสาร (X_7)	4.22	.52	มาก
31. การติดต่อสื่อสารที่ใช้คำพูด ส่วนใหญ่จะมีความตรงไปตรงมา เข้าใจง่าย ไม่กำกวม	4.33	.60	มาก

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหาร	\bar{X}	S.D.	ระดับ
32. การติดต่อสื่อสาร โดยใช้ลายลักษณ์อักษรจะใช้ภาษา และข้อความที่กะทัดรัด เข้าใจง่าย และมีความหมายตรงจุดประสงค์	4.34	.62	มาก
33. ข่าวสารใดที่ยากต่อการเข้าใจ ผู้บริหารจะสื่อความหมายโดยใช้รูปภาพ ตัวเลข แผนภูมิและคำอธิบายประกอบเพื่อให้ผู้รับสารเข้าใจ	4.08	.60	มาก
34. เมื่อมีความข้องใจหรือเข้าใจผิด ผู้บริหารพยายามที่จะอธิบายเพิ่มเติมเพื่อให้เข้าใจกันได้ดีขึ้น	4.10	.58	มาก
35. ผู้บริหารใช้ภาษาและข้อความในการติดต่อสื่อสารที่กะทัดรัด ชัดเจน เข้าใจง่าย และตรงตามความหมาย	4.29	.67	มาก
รวม (X_{total})	4.24	.4415	มาก

จากตารางที่ 4 พบว่า ทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = .44) เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบย่อยพบว่าอยู่ในระดับมากทั้งหมด ทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารอันดับแรกที่สำคัญเป็นรายชื่อ คือ เมื่อมีเรื่องที่ต้องแจ้งด้วยวาจา ผู้บริหารจะติดต่อสื่อสารโดยตรงกับผู้เกี่ยวข้อง ($\bar{X} = 4.49$, S.D. = .62) อันดับรองลงมา คือ ท่านเข้ารับการประชุม อบรม สัมมนาที่โรงเรียนจัดอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันได้ด้วยดี ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = .69) ข่าวสำคัญ ๆ ผู้บริหารใช้การติดต่อสื่อสารหลาย ๆ วิธี พร้อม ๆ กัน เช่น ประกาศหนังสือเวียน ฯลฯ ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = .62) และอันดับสุดท้าย คือ เนื้อหาสาระของข่าวสารในโรงเรียนได้รับการจำแนกเรื่องราวให้ตรงกับบุคคลหรือกลุ่มที่จะต้องรับรู้เท่านั้น ($\bar{X} = 3.94$, S.D. = .64)

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าระดับทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารในสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2

n = 90

ทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหาร	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ความน่าเชื่อถือ (X_1)	4.26	.44	มาก
2. ความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม (X_2)	4.23	.49	มาก
3. เนื้อหาสาระ (X_3)	4.18	.45	มาก
4. ความสม่ำเสมอต่อเนื่อกัน (X_4)	4.23	.51	มาก
5. ช่องทางการติดต่อสื่อสาร (X_5)	4.34	.51	มาก
6. ความสามารถของผู้รับสาร (X_6)	4.23	.48	มาก
7. ความแจ่มแจ้งของข่าวสาร (X_7)	4.22	.52	มาก
รวม (X_{tot})	4.24	.44	มาก

จากตารางที่ 5 พบว่า ทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($X_{tot} = 4.24$, S.D. = .44) เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบย่อยพบว่าอยู่ในระดับมากทั้งหมด ทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารอันดับแรกคือ ช่องทางการติดต่อสื่อสาร ($X_5 = 4.34$, S.D. = .51) อันดับรองลงมา คือ ความน่าเชื่อถือ ($X_1 = 4.26$, S.D. = .44) ความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ($X_2 = 4.23$, S.D. = .49) ความสม่ำเสมอต่อเนื่อกัน ($X_4 = 4.23$, S.D. = .51) ความสามารถของผู้รับสาร ($X_6 = 4.23$, S.D. = .48) ความแจ่มแจ้งของข่าวสาร ($X_7 = 4.22$, S.D. = .52) และอันดับสุดท้ายคือ เนื้อหาสาระ ($X_3 = 4.18$, S.D. = .45)

ตอนที่ 3 ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
กาญจนบุรี เขต 2

ในการวิเคราะห์ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ผู้วิจัยได้วิเคราะห์จากค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ดังรายละเอียดใน ตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าระดับ ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครู
ในโรงเรียน

n = 90

ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน	\bar{X}	S.D.	ระดับ
บทบาทที่สมดุล (Y_1)	4.28	.46	มาก
1. เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความรู้ความสามารถตามที่ตนถนัด	4.37	.52	มาก
2. มอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถให้ครูปฏิบัติ	4.19	.53	มาก
3. ช่วยเหลือครู แก้ไขปัญหาต่างๆ ในการปฏิบัติงาน	4.16	.65	มาก
4. ประสานงานในการใช้ทรัพยากรร่วมกันในการปฏิบัติงาน	4.24	.56	มาก
5. ดูแลให้ครูทุกคนทำงานร่วมกันด้วยความสามัคคี	4.22	.70	มาก
6. เปิดโอกาสให้ครูตัดสินใจในเรื่องเกี่ยวกับงานที่ตนรับผิดชอบ	4.40	.55	มาก
7. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูทำงานให้ประสบความสำเร็จ	4.42	.59	มาก
ความชัดเจนของเป้าหมาย (Y_2)	4.25	.46	มาก
8. เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและ แผนพัฒนาโรงเรียน	4.24	.52	มาก
9. กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของโรงเรียน เพื่อยึดถือ เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้ตรงกัน	4.40	.53	มาก
10. วางแผนกำหนดตารางปฏิบัติงานและวิธีปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	4.21	.59	มาก
11. กำหนดขอบเขต อำนาจ หน้าที่ รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ของครูอย่างมีระบบ	4.29	.58	มาก
12. แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาคัดเลือกบุคคลเพื่อทำหน้าที่ใน ตำแหน่งต่าง ๆ ที่กำหนด	4.11	.55	มาก

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน	\bar{X}	S.D.	ระดับ
การเปิดเผยและการเผชิญหน้า (Y₃)	4.25	.49	มาก
13. มีการประชุมครูหรือใช้กระบวนการกลุ่มเพื่อหาสาเหตุและวิธีการแก้ไขเมื่อมีปัญหาในการทำงานเกิดขึ้น	4.17	.52	มาก
14. เปิดโอกาสให้ครูได้เสนอแนะแนวทางการบริหารจัดการงานของโรงเรียนอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม	4.14	.57	มาก
15. ไม่ใช้อารมณ์และความรู้สึกส่วนตัวในการแก้ไขปัญหา	4.12	.55	มาก
16. ถ่ายทอดความคิด ความรู้สึก และข้อมูลต่าง ๆ อย่างตรงไปตรงมาแสดงความคิดเห็น อภิปรายปัญหาต่าง ๆ ในการทำงานร่วมกัน	4.20	.58	มาก
17. กล้าเผชิญหน้ากับปัญหาหรือข้อขัดแย้งต่าง ๆ อย่างซื่อสัตย์ ยุติธรรม	4.26	.64	มาก
18. มีการจัดกิจกรรมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้แก่ครูอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ	4.19	.65	มาก
การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน (Y₄)	4.25	.53	มาก
19. ให้คำชี้แนะ คำปรึกษา รับฟังความคิดเห็นของครูทั้งด้านบวกและด้านลบเมื่อครูมีปัญหาในการปฏิบัติงาน	4.19	.61	มาก
20. ให้การสนับสนุนช่วยเหลือในด้านงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์เพื่อการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่และยุติธรรม	4.24	.62	มาก
21. สร้างบรรยากาศของความเป็นมิตรและไว้วางใจโดยครูกล้าพูดในสิ่งที่ตนคิด	4.33	.65	มาก
22. จัดกิจกรรมแสดงความชื่นชมยินดีกับครูในโอกาสต่าง ๆ อย่างเปิดเผยจริงใจ	4.26	.68	มาก
23. เข้าใจและให้อภัยเมื่อครูทำงานผิดพลาด	4.21	.60	มาก
24. การพิจารณาความดีความชอบ ครูทุกคนได้รับความยุติธรรมสามารถตรวจสอบและอธิบายได้	4.24	.62	มาก
25. ส่งเสริมให้ครูสร้างผลงานใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อโรงเรียน	4.31	.55	มาก

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน	\bar{X}	S.D.	ระดับ
ความร่วมมือและความขัดแย้ง(Y_๑)	4.25	.49	มาก
26. เปิดโอกาสให้ครูระดมความคิดและแนวทางการบริหารงานร่วมกัน เพื่อกำหนดเป็นแนวปฏิบัติของโรงเรียน	4.26	.57	มาก
27. เต็มใจให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือครูในเรื่องอื่นๆ นอกเหนือจากการปฏิบัติงานในหน้าที่	4.22	.51	มาก
28. ให้ความสนใจในการประสานความคิดและใช้ข้อขัดแย้งให้เกิดประโยชน์ต่องาน	4.21	.62	มาก
29. ให้โอกาสทุกคนปฏิบัติงานโดยไม่คำนึงถึงอายุ เพศ และวัย	4.32	.57	มาก
กระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้อง(Y_๒)	4.22	.51	มาก
30. ประชุม ชี้แจงให้ครูทราบถึงวัตถุประสงค์ นโยบาย และขั้นตอนการทำงานเพื่อความชัดเจนของงาน	4.32	.65	มาก
31. วางแผนปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ตามต้องการ	4.29	.56	มาก
32. เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการเสนอแนะความคิดเห็นเพื่อประกอบการตัดสินใจ	4.29	.64	มาก
33. จัดระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการและสนับสนุนการปฏิบัติงานของครู	4.19	.59	มาก
34. ตัดสินใจสั่งการได้ชัดเจนเป็นที่เข้าใจและยอมรับของครู	4.19	.57	มาก
35. ตัดสินใจสั่งการ โดยอาศัยข้อเท็จจริงที่มาจากข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง ทันสมัยและเชื่อถือได้	4.29	.60	มาก
36. มีการตรวจสอบและประเมินผลโครงการต่าง ๆ ที่ปฏิบัติเสร็จเรียบร้อยแล้ว อย่างมีหลักเกณฑ์	4.19	.61	มาก
37. ศึกษา สังเกต อุปนิสัยใจคอและจัดทำบันทึกทะเบียนประวัติของครูไว้เป็นหลักฐานเพื่อประโยชน์ในการทำงานร่วมกัน	4.13	.62	มาก
38. นำผลการประเมินไปแก้ไขข้อบกพร่องและปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น	4.17	.60	มาก

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน	\bar{X}	S.D.	ระดับ
ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Y₇)	4.27	.50	มาก
39. กระจายอำนาจแก่ผู้ได้รับมอบหมายงานตามสายงานบังคับบัญชาได้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถและงาน	4.30	.57	มาก
40. ยอมรับและเชื่อมั่น ในความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานของครู	4.34	.58	มาก
41. เปิดใจกว้างและยอมรับคำวิพากษ์วิจารณ์ของครู เพื่อการปรับปรุงพัฒนาตนเอง บุคลากรและงานที่รับผิดชอบ	4.30	.62	มาก
42. เปิดโอกาสให้ครูผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันเป็นผู้นำในแต่ละงานอย่างเหมาะสม	4.17	.54	มาก
43. มอบหมายการตัดสินใจให้คณะกรรมการหรือกลุ่มที่รับผิดชอบในการหาข้อยุติเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ	4.27	.55	มาก
การตรวจสอบ ทบทวนการทำงานอย่าง สม่ำเสมอ(Y₈)	4.17	.49	มาก
44. เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมกันกำหนดหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน	4.22	.53	มาก
45. ส่งเสริมให้ครูทำการประเมินผลการทำงานเป็นระยะ ๆ สม่ำเสมอ	4.20	.56	มาก
46. นำเสนอผลสรุป การวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อระดมความคิดในการแก้ไขปัญหา	4.08	.58	มาก
47. สร้างบรรยากาศในการประเมินผลให้เป็นไปอย่างอิสระและยอมรับข้อมูลจากการประเมินผล	4.20	.54	มาก
การพัฒนาตนเอง (Y₉)	4.25	.48	มาก
48. จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมพัฒนาความรู้ ความสามารถแนวคิด และประสบการณ์ใหม่ๆ ให้แก่ครู	4.16	.55	มาก
49. มีการนิเทศครูให้รับรู้ องค์กรความรู้ แนวคิดใหม่ ๆ และนำไปใช้ประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่	4.19	.59	มาก
50. เปิดโอกาสให้ครูได้ดูงาน หน่วยงานอื่น หรือเชิญวิทยากรจากภายนอกเพื่อนำความรู้มาปรับปรุงงาน	4.24	.54	มาก

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน	\bar{X}	S.D.	ระดับ
51. สนับสนุนให้ครูเข้าร่วมอบรมหรือประชุมทางวิชาการที่หน่วยงานอื่นจัดขึ้น เพื่อหาความรู้เพิ่มเติม	4.42	.56	มาก
52. นำนวัตกรรมเทคโนโลยี ระบบสารสนเทศและสื่อต่าง ๆ ในการแสวงหาความรู้มาไว้บริการครูในโรงเรียน	4.24	.62	มาก
สัมพันธภาพระหว่างกลุ่ม (Y₁₀)	4.25	.48	มาก
53. สนับสนุนให้ครูได้พบปะสังสรรค์ ทำกิจกรรมร่วมกันหลาย ๆ รูปแบบ	4.19	.53	มาก
54. จัดประชุมหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ เพื่อปรึกษาหารือแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นในการทำงาน เพื่อช่วยเหลือกันในการทำงาน	4.24	.56	มาก
55. สร้างบรรยากาศในการทำงานให้มีความเป็นกันเอง	4.32	.57	มาก
56. ให้ความสำคัญกับบุคคลหรือฝ่ายงานต่าง ๆ ในโรงเรียนอย่างเท่าเทียมกัน	4.27	.53	มาก
การติดต่อสื่อสารที่ดี (Y₁₁)	4.21	.52	มาก
57. ส่งเสริมการประชาสัมพันธ์ แจกข้อมูล ข่าวสารที่สำคัญของฝ่ายงานต่าง ๆ หรือข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับครูให้ทราบอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ	4.28	.60	มาก
58. ใช้วิธีการติดต่อสื่อสารที่เหมาะสม หลากรูปแบบด้วยความรวดเร็ว ถูกต้อง	4.22	.59	มาก
59. จัดระบบการติดต่อสื่อสารภายในโรงเรียนให้เป็นไปอย่างสะดวกและรวดเร็ว	4.20	.54	มาก
60. ตัดสินใจ สั่งงาน โดยผ่านหัวหน้างานตามลำดับชั้นและมีเครือข่ายของผู้ประสานงาน	4.22	.59	มาก
61. นำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการติดต่อสื่อสาร	4.29	.62	มาก
62. จัดทำวารสารของโรงเรียนเพื่อประชาสัมพันธ์ให้ครู ผู้ปกครอง นักเรียนและสาธารณชน	4.08	.69	มาก
รวม (Y_{total})	4.23	.46	มาก

จากตารางที่ 6 พบว่า ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.23, S.D. = .462$) และเมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทั้งหมด ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนรายชื่อที่มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2 อันดับแรก คือ ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูทำงานให้ประสบความสำเร็จ ($\bar{X} = 4.42, S.D. = .59$) สนับสนุนให้ครูเข้าร่วมอบรมหรือประชุมทางวิชาการที่หน่วยงานอื่นจัดขึ้น เพื่อหาความรู้เพิ่มเติม ($\bar{X} = 4.42, S.D. = .56$) อันดับรองลงมา คือ เปิดโอกาสให้ครูตัดสินใจในเรื่องเกี่ยวกับงานที่ตนรับผิดชอบ ($\bar{X} = 4.40, S.D. = .55$) กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของโรงเรียน เพื่อยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้ตรงกัน ($\bar{X} = 4.40, S.D. = .53$) เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความรู้ความสามารถตามที่ตนถนัด ($\bar{X} = 4.37, S.D. = .52$) และอันดับสุดท้ายคือ นำเสนอผลสรุป การวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อระดมความคิดในการแก้ไขปัญหา ($\bar{X} = 4.08, S.D. = .58$) จัดทำวารสารของโรงเรียนเพื่อประชาสัมพันธ์ให้ครู ผู้ปกครอง นักเรียน และสาธารณชน ($\bar{X} = 4.08, S.D. = .69$)

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าระดับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครู
ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2

ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. บทบาทที่สมดุล (Y_1)	4.28	.47	มาก
2. ความชัดเจนของเป้าหมาย (Y_2)	4.25	.46	มาก
3. การเปิดเผยและการเผชิญหน้า (Y_3)	4.17	.51	มาก
4. การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน (Y_4)	4.25	.53	มาก
5. ความร่วมมือและความขัดแย้ง (Y_5)	4.25	.49	มาก
6. กระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้อง (Y_6)	4.22	.51	มาก
7. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Y_7)	4.27	.50	มาก
8. การตรวจสอบ ทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ (Y_8)	4.17	.49	มาก
9. การพัฒนาตนเอง (Y_9)	4.25	.49	มาก
10. สัมพันธภาพระหว่างกลุ่ม (Y_{10})	4.25	.49	มาก
11. การติดต่อสื่อสารที่ดี (Y_{11})	4.21	.52	มาก
รวม (Y_{tot})	4.23	.46	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่า ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($Y_{tot} = 4.23, S.D. = .46$) และเมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทั้งหมด ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูใน

โรงเรียนอันดับแรก คือ บทบาทที่สมดุล ($Y_1 = 4.28, S.D. = .47$) อันดับรองลงมา คือ ภาวะผู้นำที่เหมาะสม ($Y_7 = 4.27, S.D. = .50$) การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน ($Y_4 = 4.25, S.D. = .53$) ความร่วมมือและความขัดแย้ง ($Y_5 = 4.25, S.D. = .49$) การพัฒนาตนเอง ($Y_9 = 4.25, S.D. = .49$) สัมพันธภาพระหว่างกลุ่ม ($Y_{10} = 4.25, S.D. = .49$) ความชัดเจนของเป้าหมาย ($Y_2 = 4.25, S.D. = .46$) กระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้อง ($Y_6 = 4.22, S.D. = .51$) การติดต่อสื่อสารที่ดี ($Y_{11} = 4.21, S.D. = .52$) และอันดับสุดท้ายคือ การเปิดเผยและการเผชิญหน้า ($Y_3 = 4.17, S.D. = .51$) การตรวจสอบ ทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ($Y_8 = 4.17, S.D. = .49$)

ตอนที่ 4 ทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

การวิเคราะห์ทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ผู้วิจัยตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) หรือ r_{xy} รายละเอียดดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ

การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรีเขต2

	x_1	x_2	x_3	x_4	x_5	x_6	x_7	X_{tot}	Y_{tot}
x_1	_____								
x_2	.843**	_____							
x_3	.774**	.897**	_____						
x_4	.816**	.794**	.746**	_____					
x_5	.767**	.765**	.750**	.834**	_____				
x_6	.731**	.749**	.661**	.824**	.779**	_____			
x_7	.829**	.812**	.778**	.833**	.870**	.807**	_____		
X_{tot}	.904**	.920**	.880**	.922**	.911**	.876**	.936**	_____	
Y_{tot}	.771**	.825**	.780**	.857**	.806**	.801**	.828**	.893**	_____

** 0.01

จากตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหาร (X_{tot}) กับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน (Y_{tot}) พบว่าในภาพรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับมาก ($r = .893$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 นอกจากนี้ทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหาร (X_{tot}) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านยังมีความสัมพันธ์เชิงบวกอยู่ในระดับมากทั้งหมดโดยเรียงลำดับความสัมพันธ์จากมากไปน้อย ความสัมพันธ์ที่มีค่ามากเป็นอันดับแรกคือ ความเข้มแข็งของข่าวสาร x_7 ($r = .936$) อันดับรองลงมา คือ ความสม่ำเสมอต่อเนืองกัน x_4 ($r = .922$) ความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม x_2 ($r = .920$) และอันดับสุดท้าย คือ ความสามารถของผู้รับสาร x_6 ($r = .876$)

ในการวิเคราะห์ทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 วิเคราะห์ด้วยการถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis) ดังตารางที่ 9

ตารางที่ 9 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวม (Y_{tot})

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig. F
Regression	3	15.314	5.105	117.073	.000**
Residual	86	3.750	.044		
Total	89	19.064			

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)	=	.896
สัมประสิทธิ์การทำนาย (R^2)	=	.803
ประสิทธิภาพการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R^2)	=	.796
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error)	=	.208

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ	สัมประสิทธิ์การถดถอย (β)	SE.B	Beta	t	Sig. t
ความสม่ำเสมอต่อเนืองกัน (X_4)	.393	.085	.430	4.627	.000**
ความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม (X_2)	.287	.084	.301	3.415	.001**
ความแจ่มแจ้งของข่าวสาร (X_7)	.201	.086	.226	2.335	.022**
ค่าคงที่	.509	.202		2.520	.014

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 9 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ คือ ความสม่ำเสมอต่อเนืองกัน (X_4) ความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม (X_2) และความแจ่มแจ้งของข่าวสาร (X_7) ซึ่งเป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวมมีสัมประสิทธิ์การถดถอย (R^2) เท่ากับ .803 คิดเป็นร้อยละ 80.3 ค่าประสิทธิภาพการทำงานที่ปรับแล้ว (Adjusted R^2) เท่ากับ .796 ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวมสมการวิเคราะห์การถดถอย คือ

$$\hat{Y}_{\text{tot}} = .509 + .393(X_4) + .287(X_2) + .201(X_7)$$

ตารางที่ 10 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อบทบาทที่สมดุล (Y_1)

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig. F
Regression	3	14.926	4.975	92.514	.000**
Residual	86	3.4.625	.054		
Total	89	19.551			

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)	=	.874
สัมประสิทธิ์การถดถอย (R^2)	=	.763
ประสิทธิภาพการทำงานที่ปรับแล้ว (Adjusted R^2)	=	.755
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error)	=	.231

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ	สัมประสิทธิ์ การถดถอย (β)	SE.B	Beta	t	Sig. t
ความสามารถของผู้รับสาร (X_6)	.389	.088	.399	4.408	.000**
ช่องทางการติดต่อสื่อสาร (X_5)	.292	.085	.320	3.440	.001**
ความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม (X_2)	.222	.085	.230	2.614	.011**
ค่าคงที่	.428	.234		1.828	.071

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 10 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ คือ ความสามารถของผู้รับสาร (X_6) ช่องทางการติดต่อสื่อสาร (X_5) และความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม (X_2) ซึ่งเป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับบทบาทที่สมมูลที่มีสัมประสิทธิ์การทำนาย (R^2) เท่ากับ .763 คิดเป็นร้อยละ 76.3 ค่าประสิทธิภาพการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R^2) เท่ากับ .755 ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 สามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอย คือ

$$\hat{Y}_1 = .428 + .389(X_6) + .292(X_5) + .222(X_2)$$

ตารางที่ 11 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความชัดเจนของเป้าหมาย (Y_2)

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig. F
Regression	3	12.182	4.061	50.015	.000**
Residual	86	6.983	.081		
Total	89	19.165			

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R) = .797

สัมประสิทธิ์การทำนาย (R^2) = .636

ประสิทธิภาพการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R^2) = .623

ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error) = .284

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ	สัมประสิทธิ์ การถดถอย (β)	SE.B	Beta	t	Sig. t
ช่องทางการติดต่อสื่อสาร (X_5)	.257	.104	.284	2.463	.016**
ความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม (X_2)	.285	.104	.298	2.733	.008**
ความสามารถของผู้รับสาร (X_6)	.276	.109	.286	2.544	.013**
ค่าคงที่	.757	.288		2.634	.016

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 11 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ คือ ช่องทางการติดต่อสื่อสาร (X_5) ความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม (X_2) และความสามารถของผู้รับสาร (X_6) ซึ่งเป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับความชัดเจนของเป้าหมายมีสัมประสิทธิ์การถดถอย (R^2) เท่ากับ .636 คิดเป็นร้อยละ 63.6 ค่าประสิทธิภาพการถดถอยที่ปรับแล้ว (Adjusted R^2) เท่ากับ .623 ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กาญจนบุรี เขต 2 สามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอย คือ

$$\hat{Y}_2 = .757 + .257(X_5) + .285(X_2) + .276(X_6)$$

ตารางที่ 12 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเปิดเผยและการเผชิญหน้า (Y_3)

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig. F
Regression	2	16.640	8.320	105.312	.000**
Residual	87	6.873	.079		
Total	89	23.513			

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R) = .841

สัมประสิทธิ์การถดถอย (R^2) = .708

ประสิทธิภาพการถดถอยที่ปรับแล้ว (Adjusted R^2) = .701

ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error) = .281

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ	สัมประสิทธิ์ การถดถอย (β)	SE.B	Beta	t	Sig. t
ความสม่ำเสมอต่อเนืองกัน (X_4)	.467	.107	.460	4.384	.000**
ความแจ่มแจ้งของข่าวสาร (X_7)	.413	.104	.419	3.993	.000**
ค่าคงที่	.452	.259		1.748	.084

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 12 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ คือ ความสม่ำเสมอต่อเนืองกัน (X_4) และความแจ่มแจ้งของข่าวสาร (X_7) ซึ่งเป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับการเปิดเผยและการเผชิญหน้ามีสัมประสิทธิ์การทำนาย (R^2) เท่ากับ .708 คิดเป็นร้อยละ 70.8 ค่าประสิทธิภาพการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R^2) เท่ากับ .701 ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 สามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอย คือ

$$\hat{Y}_3 = .452 + .467(X_4) + .413(X_7)$$

ตารางที่ 13 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน (Y_4)

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig. F
Regression	2	18.240	9.120	113.268	.000**
Residual	87	7.005	.081		
Total	89	25.245			

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R) = .850

สัมประสิทธิ์การทำนาย (R^2) = .723

ประสิทธิภาพการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R^2) = .716

ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error) = .283

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ	สัมประสิทธิ์ การถดถอย (β)	SE.B	Beta	t	Sig. t
ความเข้มแข็งของข่าวสาร (X_7)	.538	.105	.526	5.147	.001**
ความสม่ำเสมอต่อเนื่อกัน (X_4)	.379	.108	.360	3.527	.000**
ค่าคงที่	.373	.261		1.427	.157

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 13 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ คือ ความเข้มแข็งของข่าวสาร (X_7) และ ความสม่ำเสมอต่อเนื่อกัน (X_4) ซึ่งเป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับการสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกันมีสัมประสิทธิ์การถดถอย (R^2) เท่ากับ .723 คิดเป็นร้อยละ 72.3 ค่าประสิทธิภาพการถดถอยที่ปรับแล้ว (Adjusted R^2) เท่ากับ .716 ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 สามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอย คือ

$$\hat{Y}_4 = .373 + .538(X_7) + .379(X_4)$$

ตารางที่ 14 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความร่วมมือและความขัดแย้ง (Y_5)

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig. F
Regression	2	15.713	7.857	107.663	.000**
Residual	87	6.349	.073		
Total	89	22.062			

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R) = .844

สัมประสิทธิ์การถดถอย (R^2) = .712

ประสิทธิภาพการถดถอยที่ปรับแล้ว (Adjusted R^2) = .706

ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error) = .270

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ	สัมประสิทธิ์ การถดถอย (β)	SE.B	Beta	t	Sig. t
ความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม (X_2)	.502	.092	.490	5.483	.000**
ช่องทางการติดต่อสื่อสาร (X_5)	.396	.087	.408	4.573	.000**
ค่าคงที่	.406	.264		1.539	.127

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 14 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ คือ ความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม (X_2) และช่องทางการติดต่อสื่อสาร (X_5) ซึ่งเป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับความร่วมมือและความขัดแย้งมีสัมประสิทธิ์การทำนาย (R^2) เท่ากับ .712 คิดเป็นร้อยละ 71.2 ค่าประสิทธิภาพการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R^2) เท่ากับ .706 ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 สามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอย คือ

$$\hat{Y}_5 = .406 + .502(X_2) + .396(X_5)$$

ตารางที่ 15 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อกระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้อง (Y_6)

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig. F
Regression	3	17.843	5.948	94.286	.000**
Residual	86	5.425	.063		
Total	89	23.268			

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R) = .876

สัมประสิทธิ์การทำนาย (R^2) = .767

ประสิทธิภาพการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R^2) = .759

ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error) = .251

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ	สัมประสิทธิ์ การถดถอย (β)	SE.B	Beta	t	Sig. t
ความเข้มแข็งของข่าวสาร (X_7)	.357	.102	.363	3.493	.001**
เนื้อหาสาระ (X_3)	.356	.097	.317	3.664	.000**
ความสม่ำเสมอต่อเนืองกัน (X_4)	.267	.099	.265	2.696	.008**
ค่าคงที่	.097	.254		.381	.704

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 15 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ คือ ความเข้มแข็งของข่าวสาร (X_7) เนื้อหาสาระ (X_3) และความสม่ำเสมอต่อเนืองกัน (X_4) ซึ่งเป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับกระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องมีสัมประสิทธิ์การทำนาย (R^2) เท่ากับ .767 คิดเป็นร้อยละ 76.7 ค่าประสิทธิภาพการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R^2) เท่ากับ .759 ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 สามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอย คือ

$$\hat{Y}_6 = .097 + .357(X_7) + .356(X_3) + .267(X_4)$$

ตารางที่ 16 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Y_7)

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig. F
Regression	2	15.630	7.815	98.587	.000**
Residual	87	6.896	.079		
Total	89	22.526			

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R) = .833

สัมประสิทธิ์การทำนาย (R^2) = .694

ประสิทธิภาพการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R^2) = .687

ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error) = .281

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ	สัมประสิทธิ์การถดถอย (β)	SE.B	Beta	t	Sig. t
ความสม่ำเสมอต่อเนืองกัน (X_4)	.605	.104	.608	5.814	.000**
ความสามารถของผู้รับสาร (X_6)	.269	.110	.257	2.456	.016**
ค่าคงที่	.572	.271		2.108	.038

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 16 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ คือ ความสม่ำเสมอต่อเนืองกัน (X_4) และความสามารถของผู้รับสาร (X_6) ซึ่งเป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำที่เหมาะสมมีสัมประสิทธิ์การถดถอย (R^2) เท่ากับ .694 คิดเป็นร้อยละ 69.4 ค่าประสิทธิภาพการทำงานที่ปรับแล้ว (Adjusted R^2) เท่ากับ .687 ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 สามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอย คือ

$$\hat{Y}_7 = .572 + .605(X_4) + .269(X_6)$$

ตารางที่ 17 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการตรวจสอบ ทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ (Y_8)

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig. F
Regression	2	15.011	7.506	96.101	.000**
Residual	87	6.795	.078		
Total	89	21.806			

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R) = .830

สัมประสิทธิ์การถดถอย (R^2) = .688

ประสิทธิภาพการทำงานที่ปรับแล้ว (Adjusted R^2) = .681

ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error) = .279

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ	สัมประสิทธิ์การถดถอย (β)	SE.B	Beta	t	Sig. t
ความสม่ำเสมอต่อเนืองกัน (X_4)	.535	.088	.547	6.077	.000**
เนื้อหาสาระ (X_3)	.368	.098	.338	3.756	.000**
ค่าคงที่	.372	.282		1.317	.191

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 17 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ คือ ความสม่ำเสมอต่อเนืองกัน (X_4) และเนื้อหาสาระ (X_3) ซึ่งเป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับการตรวจสอบ ทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอมีสัมประสิทธิ์การทำนาย (R^2) เท่ากับ .688 คิดเป็นร้อยละ 68.8 ค่าประสิทธิภาพการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R^2) เท่ากับ .681 ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 สามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอย คือ

$$\hat{Y}_8 = .372 + .535(X_4) + .368(X_3)$$

ตารางที่ 18 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการพัฒนาตนเอง (Y_9)

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig. F
Regression	3	14.256	4.752	57.816	.000**
Residual	86	7.069	.082		
Total	89	21.325			

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R) = .818

สัมประสิทธิ์การทำนาย (R^2) = .669

ประสิทธิภาพการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R^2) = .657

ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error) = .286

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ	สัมประสิทธิ์ การถดถอย (β)	SE.B	Beta	t	Sig. t
ความเข้มแข็งของข่าวสาร (X_7)	.280	.118	.298	2.371	.020**
ความสม่ำเสมอต่อเนืองกัน (X_4)	.288	.117	.298	2.374	.015**
ความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม (X_2)	.280	.115	.278	2.429	.017**
ค่าคงที่	.658	.277		2.372	.020

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 18 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ คือ ความเข้มแข็งของข่าวสาร (X_7) ความสม่ำเสมอต่อเนืองกัน (X_4) และความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม (X_2) ซึ่งเป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาตนเองมีสัมประสิทธิ์การทำนาย (R^2) เท่ากับ .669 คิดเป็นร้อยละ 66.9 ค่าประสิทธิภาพการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R^2) เท่ากับ .657 ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 สามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอย คือ

$$\hat{Y}_9 = .658 + .280(X_7) + .288(X_4) + .280(X_2)$$

ตารางที่ 19 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อสัมพันธภาพระหว่างกลุ่ม (Y_{10})

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig. F
Regression	2	14.991	7.496	108.579	.000**
Residual	87	6.006	.069		
Total	89	20.997			

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R) = .845

สัมประสิทธิ์การทำนาย (R^2) = .714

ประสิทธิภาพการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R^2) = .707

ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error) = .262

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ	สัมประสิทธิ์ การถดถอย (β)	SE.B	Beta	t	Sig. t
ความสม่ำเสมอต่อเนืองกัน (X_4)	.478	.095	.462	5.016	.000**
ความสามารถของผู้รับสาร (X_6)	.473	.099	.438	4.753	.000**
ค่าคงที่	.185	.267		.692	.491

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 19 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ คือ ความสม่ำเสมอต่อเนืองกัน (X_4) และความสามารถของผู้รับสาร (X_6) ซึ่งเป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับสัมพันธภาพระหว่างกลุ่มมีสัมประสิทธิ์การทำนาย (R^2) เท่ากับ .714 คิดเป็นร้อยละ 71.4 ค่าประสิทธิภาพการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R^2) เท่ากับ .707 ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 สามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอย คือ

$$\hat{Y}_{10} = .185 + .478(X_4) + .473(X_6)$$

ตารางที่ 20 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการติดต่อสื่อสารที่ดี (Y_{11})

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig. F
Regression	2	17.741	8.871	115.857	.000**
Residual	87	6.661	.077		
Total	89	24.402			

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R) = .853

สัมประสิทธิ์การทำนาย (R^2) = .727

ประสิทธิภาพการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R^2) = .721

ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error) = .276

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ	สัมประสิทธิ์การถดถอย (β)	SE.B	Beta	t	Sig. t
ความสม่ำเสมอต่อเนืองกัน (X_4)	.478	.095	.462	5.016	.000**
ความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม (X_2)	.473	.099	.438	4.753	.000**
ค่าคงที่	.185	.267		.692	.491

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 20 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ คือ ความสม่ำเสมอต่อเนืองกัน (X_4) และความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม (X_2) ซึ่งเป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับการติดต่อสื่อสารที่ดีมีสัมประสิทธิ์การทำนาย (R^2) เท่ากับ .727 คิดเป็นร้อยละ 72.7 ค่าประสิทธิภาพการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R^2) เท่ากับ .721 ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 สามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอย คือ

$$\hat{Y}_{11} = .185 + .478(X_4) + .473(X_2)$$

ตารางที่ 21 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเชื่อมั่น (x_1)

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig. F
Regression	3	13.869	4.623	106.938	.000**
Residual	86	3.718	.043		
Total	89	17.586			

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R) = .888

สัมประสิทธิ์การทำนาย (R^2) = .789

ประสิทธิภาพการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R^2) = .781

ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error) = .207

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ	สัมประสิทธิ์การถดถอย (β)	SE.B	Beta	t	Sig. t
ความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม (X_2)	.377	.084	.412	4.514	.000**
ความเข้มแข็งของข่าวสาร (X_7)	.242	.086	.284	2.827	.006**
ความสม่ำเสมอต่อเนืองกัน (X_4)	.222	.085	.253	2.626	.010**
ค่าคงที่	.700	.201		.3483	.001

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 21 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ คือ ความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม (X_2) ความเข้มแข็งของข่าวสาร (X_7) และความสม่ำเสมอต่อเนืองกัน (X_4) ซึ่งเป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับการติดต่อสื่อสารที่มีสัมประสิทธิ์การทำนาย (R^2) เท่ากับ .789 คิดเป็นร้อยละ 78.9 ค่าประสิทธิภาพการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R^2) เท่ากับ .781 ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 สามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอย คือ

$$\hat{X}_1 = .700 + .377(X_2) + .242(X_7) + .222(X_4)$$

ตารางที่ 22 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม (x_2)

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig. F
Regression	3	18.268	6.089	195.111	.000**
Residual	86	2.684	.031		
Total	89	20.952			

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R) = .934

สัมประสิทธิ์การทำนาย (R^2) = .872

ประสิทธิภาพการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R^2) = .867

ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error) = .176

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ	สัมประสิทธิ์ การถดถอย (β)	SE.B	Beta	t	Sig. t
เนื้อหาสาระ (X_3)	.607	.067	.569	9.104	.000**
ความน่าเชื่อถือ (X_1)	.305	.075	.279	4.059	.000**
ความสามารถของผู้รับสาร (X_6)	.171	.059	.169	2.913	.005**
ค่าคงที่	-.323	.192		-1.683	.096

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 22 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ คือ เนื้อหาสาระ (X_3) ความน่าเชื่อถือ (X_1) และความสามารถของผู้รับสาร (X_6) ซึ่งเป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับการติดต่อสื่อสารที่ดีมีสัมประสิทธิ์การทำนาย (R^2) เท่ากับ .872 คิดเป็นร้อยละ 87.2 ค่าประสิทธิภาพการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R^2) เท่ากับ .867 ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 สามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอย คือ

$$\hat{X}_2 = -.323 + .607(X_3) + .305(X_1) + .171(X_6)$$

ตารางที่ 23 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อเนื้อหาสาระ (X_3)

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig. F
Regression	2	14.989	7.495	190.156	.000**
Residual	87	3.429	.039		
Total	89	18.418			

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R) = .902

สัมประสิทธิ์การทำนาย (R^2) = .814

ประสิทธิภาพการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R^2) = .810

ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error) = .198

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ	สัมประสิทธิ์ การถดถอย (β)	SE.B	Beta	t	Sig. t
ความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม (X_2)	.730	.067	.778	10.836	.000**
ช่องทางการติดต่อสื่อสาร (X_5)	.137	.064	.155	2.155	.034**
ค่าคงที่	.497	.194		2.566	.012

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 23 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ คือ ความเหมาะสมกับความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม (X_2) และช่องทางการติดต่อสื่อสาร (X_5) ซึ่งเป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับการติดต่อสื่อสารที่ดีมีสัมประสิทธิ์การถดถอย (R^2) เท่ากับ .814 คิดเป็นร้อยละ 81.4 ค่าประสิทธิภาพการถดถอยที่ปรับแล้ว (Adjusted R^2) เท่ากับ .810 ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 สามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอย คือ

$$\hat{X}_3 = .497 + .730(X_2) + .137(X_5)$$

ตารางที่ 24 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความสม่ำเสมอต่อเนืองกัน (X_4)

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig. F
Regression	3	18.458	6.153	122.094	.000**
Residual	86	4.334	.050		
Total	89	22.792			

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R) = .900

สัมประสิทธิ์การถดถอย (R^2) = .810

ประสิทธิภาพการถดถอยที่ปรับแล้ว (Adjusted R^2) = .803

ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error) = .224

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ	สัมประสิทธิ์ การถดถอย (β)	SE.B	Beta	t	Sig. t
ช่องทางการติดต่อสื่อสาร (X_5)	.322	.083	.327	3.864	.000**
ความสามารถของผู้รับสาร (X_6)	.352	.084	.334	4.200	.000**
ความน่าเชื่อถือ (X_1)	.365	.088	.321	4.130	.005**
ค่าคงที่	-.210	.234		-.833	.380

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 24 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ คือ ช่องทางการติดต่อสื่อสาร (X_5) ความสามารถของผู้รับสาร (X_6) และความน่าเชื่อถือ (X_1) ซึ่งเป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับการติดต่อสื่อสารที่มีสัมประสิทธิ์การทำนาย (R^2) เท่ากับ .810 คิดเป็นร้อยละ 81 ค่าประสิทธิภาพการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R^2) เท่ากับ .803 ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 สามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอย คือ

$$\hat{X}_4 = -.210 + .322(X_5) + .352(X_6) + .365(X_1)$$

ตารางที่ 25 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อช่องทางการติดต่อสื่อสาร (X_5)

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig. F
Regression	2	18.689	9.345	169.830	.000**
Residual	87	4.787	.055		
Total	89	23.476			

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)	=	.892
สัมประสิทธิ์การทำนาย (R^2)	=	.796
ประสิทธิภาพการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R^2)	=	.791
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error)	=	.234

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ	สัมประสิทธิ์ การถดถอย (β)	SE.B	Beta	t	Sig. t
ความเข้มแข็งของข่าวสาร (X_7)	.567	.086	.575	6.567	.000**
ความสม่ำเสมอต่อเนื่อกัน (X_4)	.360	.089	.354	4.045	.000**
ค่าคงที่	.417	.219		1.929	.057

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 25 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ คือ ความเข้มแข็งของข่าวสาร (X_7) และความสม่ำเสมอต่อเนื่อกัน (X_4) ซึ่งเป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับการติดต่อสื่อสารที่ดีมีสัมประสิทธิ์การทำนาย (R^2) เท่ากับ .796 คิดเป็นร้อยละ 79.6 ค่าประสิทธิภาพการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R^2) เท่ากับ .791 ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 สามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอย คือ

$$\hat{X}_5 = .417 + .567(X_7) + .360(X_4)$$

ตารางที่ 26 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความสามารถของผู้รับสาร (X_6)

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig. F
Regression	2	14.891	7.445	115.480	.000**
Residual	87	5.609	.064		
Total	89	20.500			

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)	=	.852
สัมประสิทธิ์การทำนาย (R^2)	=	.726
ประสิทธิภาพการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R^2)	=	.720
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error)	=	.253

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ	สัมประสิทธิ์ การถดถอย (β)	SE.B	Beta	t	Sig. t
ความสม่ำเสมอต่อเนืองกัน (X_4)	.469	.096	.494	4.872	.000**
ความเข้มแข็งของข่าวสาร (X_7)	.364	.094	.395	3.896	.000**
ค่าคงที่	.705	.234		3.019	.003

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 26 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ คือ ความสม่ำเสมอต่อเนืองกัน (X_4) และความเข้มแข็งของข่าวสาร (X_7) ซึ่งเป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับการติดต่อสื่อสารที่ดีมีสัมประสิทธิ์การทำนาย (R^2) เท่ากับ .726 คิดเป็นร้อยละ 72.6 ค่าประสิทธิภาพการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R^2) เท่ากับ .720 ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 สามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอย คือ

$$\hat{X}_6 = .705 + .469(X_4) + .364(X_7)$$

ตารางที่ 27 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเข้มแข็งของข่าวสาร (X_7)

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig. F
Regression	3	20.206	6.735	147.816	.000**
Residual	86	3.919	.046		
Total	89	24.125			

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)	=	.915
สัมประสิทธิ์การทำนาย (R^2)	=	.838
ประสิทธิภาพการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R^2)	=	.832
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error)	=	.213

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ	สัมประสิทธิ์ การถดถอย (β)	SE.B	Beta	t	Sig. t
ช่องทางการติดต่อสื่อสาร (X_5)	.460	.079	.454	5.804	.000**
ความน่าเชื่อถือ (X_1)	.375	.084	.320	4.460	.000**
ความสามารถของผู้รับสาร (X_6)	.238	.080	.219	2.982	.004**
ค่าคงที่	-.375	.227		-1.652	.102**

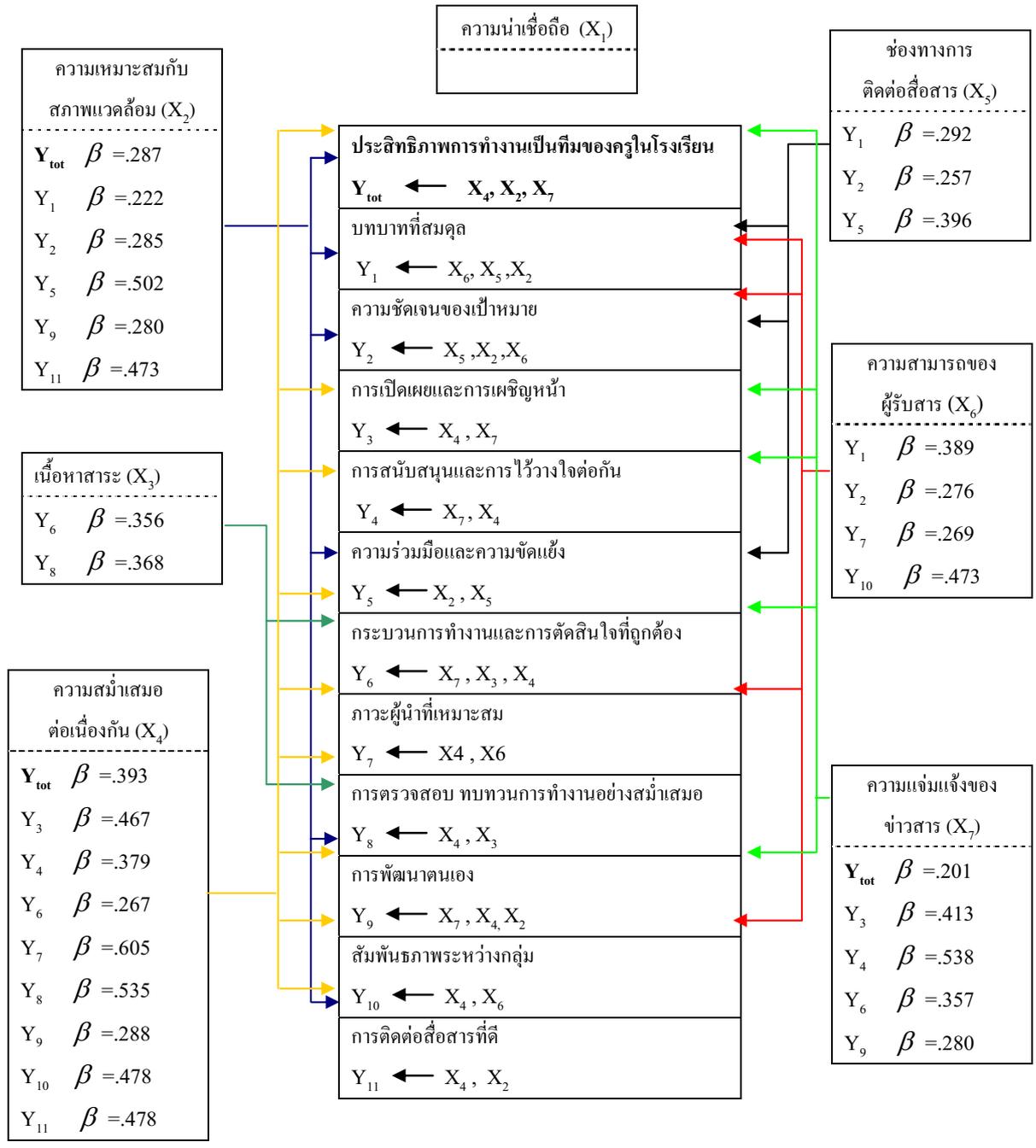
**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 27 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ คือ ช่องทางการติดต่อสื่อสาร (X_5) ความน่าเชื่อถือ (X_1) และความสามารถของผู้รับสาร (X_6) ซึ่งเป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับการติดต่อสื่อสารที่มีสัมประสิทธิ์การถดถอย (R^2) เท่ากับ .838 คิดเป็นร้อยละ 83.8 ค่าประสิทธิภาพการถดถอยที่ปรับแล้ว (Adjusted R^2) เท่ากับ .832 ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 สามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอย คือ

$$\hat{X}_7 = -.375 + .460(X_5) + .375(X_1) + .238(X_6)$$

สรุปผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

สรุปผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ได้ตามแผนภูมิที่ 7 ดังนี้



แผนภูมิที่ 7 : สรุปผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรีเขต 2 เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 2) ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 3) ทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยกลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 จำนวน 90 โรงเรียน เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้ปฏิบัติราชการแทน ผู้รักษาราชการแทนหรือผู้รักษาการในตำแหน่ง และครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 จำนวน 360 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารตามแนวคิดของคัตลิปและเซ็นเตอร์ (Cutlip and Center) หรือประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนตามแนวคิดของวูดค็อก (Woodcock) แบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .9724 ข้อมูลที่รวบรวมจากแบบสอบถามนำมาวิเคราะห์ผลได้จากโรงเรียนจำนวน 90 โรงเรียน และจากแบบสอบถาม จำนวน 360 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100.00 และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นต่อน (stepwise multiple regression analysis)

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง ทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรีเขต 2 สามารถสรุปผลการวิจัยเพื่อนำไปสู่การอภิปรายผล ดังนี้

1. ทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

กาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ อันดับแรกคือ ช่องทางการติดต่อสื่อสาร อันดับรองลงมา คือ ความน่าเชื่อถือ ความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ความสม่ำเสมอต่อเนื่องกัน ความสามารถของผู้รับสาร ความแจ่มแจ้งของข่าวสาร และอันดับสุดท้าย คือ เนื้อหาสาระ เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบย่อยพบว่าอยู่ในระดับมากทั้งหมด ทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหาร อันดับแรกที่ทำให้ความสำคัญเป็นรายข้อ คือ เมื่อมีเรื่องที่ต้องแจ้งด้วยวาจา ผู้บริหารจะติดต่อสื่อสารโดยตรงกับผู้เกี่ยวข้อง อันดับรองลงมา คือ ท่านเข้ารับการประชุม อบรม สัมมนาที่โรงเรียนจัดอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันได้ดี , ข่าวสำคัญ ผู้บริหารใช้การติดต่อสื่อสารหลาย ๆ วิธีพร้อมๆกัน เช่น ประกาศ หนังสือเวียน ฯลฯ และอันดับสุดท้าย คือ เนื้อหาสาระของข่าวสารในโรงเรียนได้รับการจำแนกเรื่องราวให้ตรงกับบุคคลหรือกลุ่มที่จะต้องรับรู้เท่านั้น

2. ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทั้งหมด โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ อันดับแรกคือ บทบาทที่สมดุล อันดับรองลงมา คือ ภาวะผู้นำที่เหมาะสม ความชัดเจนของเป้าหมาย การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน ความร่วมมือและความขัดแย้ง การพัฒนาตนเอง สัมพันธภาพระหว่างกลุ่ม กระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้อง การติดต่อสื่อสารที่ดี การเปิดเผยและการเผชิญหน้า และอันดับสุดท้ายคือ การตรวจสอบ ทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบย่อยพบว่า อยู่ในระดับมากทั้งหมด ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน 2 ลำดับแรก คือ ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูทำงานให้ประสบความสำเร็จ สนับสนุนให้ครูเข้าร่วมอบรมหรือประชุมทางวิชาการที่หน่วยงานอื่นจัดขึ้น เพื่อหาความรู้เพิ่มเติม อันดับรองลงมา คือ เปิดโอกาสให้ครูตัดสินใจในเรื่องเกี่ยวกับงานที่ตนรับผิดชอบ และอันดับสุดท้ายคือ นำเสนอผลสรุป การวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อระดมความคิดในการแก้ไขปัญหา และจัดทำวารสารของโรงเรียนเพื่อประชาสัมพันธ์ให้ครู ผู้ปกครอง นักเรียนและสาธารณชน

3. เมื่อพิจารณาทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 พบว่า ความสม่ำเสมอต่อเนื่องกัน ความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม และความแจ่มแจ้งของข่าวสาร ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

3.1 ทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหาร ด้านความสม่ำเสมอต่อเนื่องกันส่งผลต่อการ

เปิดเผยและการเผชิญหน้า การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน กระบวนการทำงานและการตัดสินใจ ภาวะผู้นำที่เหมาะสม การตรวจสอบ ทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ การพัฒนาตนเองสัมพันธ์ภาพระหว่างกลุ่ม และการติดต่อสื่อสารที่ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ.05

3.2 ทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารด้านความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ส่งผลต่อบทบาทที่สมดุล ความชัดเจนของเป้าหมาย ความร่วมมือและความขัดแย้ง การพัฒนาตนเองและการติดต่อสื่อสารที่ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ.05

3.3 ทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารด้านความเข้มแข็งของข่าวสาร ส่งผลต่อการเปิดเผยและการเผชิญหน้า การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน กระบวนการทำงานและการตัดสินใจ การพัฒนาตนเองอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ.05

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยมีประเด็นที่สามารถนำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. จากผลการวิจัยพบว่า ทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารมีระดับการศึกษาที่สูงขึ้น ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงาน 26 ปีขึ้นไปและให้ความสำคัญของการติดต่อสื่อสารมากขึ้นในการนำไปใช้ในการบริหารงานต่าง ๆ ของโรงเรียน สอดคล้องกับงานวิจัยของน้ำเพชร กระจ่างทอง พบว่า ประสิทธิภาพการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารตามทัศนะของครูปฏิบัติการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครราชสีมา โดยรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อจำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของ โรงเรียน อยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับค่อนข้างสูง ทั้งโดยรวม ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดโรงเรียน สอดคล้องกับงานวิจัยของฮาร์เปอร์ (Harper) พบว่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ได้ชี้ให้เห็นถึงทฤษฎีการติดต่อสื่อสารของหัวหน้าภาควิชาการชายและหญิง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่พบเพียง 3 ด้าน คือ ด้านคุณภาพข่าวสาร แหล่งข่าวสาร และการส่งข่าวสาร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของฉันทิพนธ์ เขจรนันท์ และคณะ ที่กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารยุคปัจจุบันไว้ว่า ผู้บริหารต้องเรียนรู้ที่จะพัฒนาตนเอง ผู้บริหารต้องปรับตัวจากการสั่งการอย่างเดียวมาทำหน้าที่ชี้แนะ สอนงานและร่วมทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีความสุขและพร้อมจะทำงานเป็นทีม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุวิมล ว่องวานิช และคนอื่น ๆ ที่ได้วิจัยเรื่อง คุณลักษณะและทักษะของบุคลากรทางการศึกษาที่เอื้อต่อการปฏิรูปการศึกษา พบว่าทักษะการสื่อสารในการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับสูง

และพัชรินทร์ รัตนโนคม ได้วิจัยเรื่ององค์ประกอบพฤติกรรมการติดต่อสื่อสาร และกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานครผลการวิจัยพบว่าระดับองค์ประกอบพฤติกรรมการติดต่อสื่อสาร และกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารโดยรวมอยู่ในระดับมากและความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารกับการปฏิบัติงานวิชาการโดยรวมมีความสัมพันธ์กันอีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของเบญจรัตน์ ศรีชู พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ใช้รูปแบบ Socratic(S) ซึ่งเป็นผู้ที่มีวาทศิลป์ในการพูด ชอบการปรึกษาหารือ มีการอภิปรายเพื่อหาเหตุผล นิยมแทรกเกร็ดเล็กเกร็ดน้อย มีความสามารถในการชักจูงใจผู้ฟัง มีความสามารถในการวิเคราะห์ มีความละเอียดถี่ถ้วน พูดด้วยความเชื่อมั่นและมีความรู้ที่จะพูด ส่วนรูปแบบการสื่อสารด้วยวาจา Senator(N-R) เป็นรูปแบบที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้น้อยที่สุด คือ เป็นผู้มีลักษณะไม่เปิดเผยความรู้สึกส่วนตัวให้ผู้อื่นเห็น ทำหน้าตาย สามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ง่าย มีความรอบรู้และพูดด้วยความมั่นใจ อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ เคอร์บี (Kirby) พบว่า ประสบการณ์ในการบริหารของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการบริหารงานและสนับสนุนการบริหารให้เกิดประสิทธิภาพ อีกทั้งช่องทางการติดต่อสื่อสารก็อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนใช้การติดต่อสื่อสารหลายทาง มีการประชุมอย่างสม่ำเสมอและสามารถเลือกวิธีการส่งข่าวสารถึงบุคลากรที่เป็นเป้าหมายได้เหมาะสมประกอบกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ทำให้มีการติดต่อสื่อสารได้สะดวก รวดเร็วขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ อัญญรัตน์ ภูมิวิเศษ พบว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงานและตำแหน่งงานในบริษัท ไม่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติในการประสานงานภายในบริษัท การมีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี การมีเครื่องมือเครื่องใช้ในการติดต่อสื่อสารที่เพียงพอและการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและการจัดให้มีการประชุมจะทำให้ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อการประสานงานเป็นไปในทิศทางที่ดี และอาจก่อให้เกิดความสำเร็จในการดำเนินงาน โครงสร้างการบริหารของบริษัทกับทัศนคติของพนักงานมีความสัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีม และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีความสัมพันธ์กับทัศนคติของพนักงานที่มีต่อการประสานงานภายในบริษัท นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วนิดา นามบุตร พบว่า ผู้บริหารและครูมีวิธีการติดต่อสื่อสารแบบลายลักษณ์อักษร และด้วยวาจาร่วมกัน เพราะว่าการปฏิบัติงานต่าง ๆ ในโรงเรียนผู้บริหารจะใช้การติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ คือ เป็นลายลักษณ์อักษร และไม่เป็นทางการ คือการใช้วาจา ควบคู่กันไป เพื่อเป็นการลดช่องว่างระหว่างผู้บริหารกับครูให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะบางครั้งการติดต่อสื่อสารแบบลายลักษณ์อักษรมีขั้นตอนการปฏิบัติหลายขั้นตอน ต้องใช้เวลาทำให้ล่าช้า ผู้บริหารอาจสั่งด้วยวาจาก่อนเพื่อให้ครูรับทราบและออกหนังสือราชการให้ถือปฏิบัติตาม ทำให้ผู้บริหารกับครูมีความ

ใกล้ชิด เข้าใจคำสั่งในการปฏิบัติงานมากขึ้น ฉะนั้นการติดต่อสื่อสารแบบลายลักษณ์อักษรและการสื่อสารด้วยวาจามักนำมาใช้ควบคู่กันไป เพื่อจะได้นำส่วนที่ดีของแต่ละวิธีไปทดแทนจุดอ่อนซึ่งกันและกันได้ ทำให้ผลการวิจัยความน่าเชื่อถืออยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกัน อาจเป็นเพราะผู้บริหารและโรงเรียนได้รับข่าวสารด้วยต้นฉบับหรือสำเนาต้นฉบับจากหน่วยงานต้นสังกัด คำสั่งหรือข่าวสารที่ออกมา มีความเป็นธรรม เชื่อถือได้หรืออาจเป็นเพราะผู้บริหารใช้การติดต่อสื่อสารโดยตรงด้วยวาจาจากผู้เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับผลการวิจัยของ รังสาด จันทรวิสูตร์ พบว่า ผู้บริหารควรมีการจัดระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี การจัดระบบงานที่เหมาะสม การอธิบายนโยบาย เป้าหมาย มีข้อมูลข่าวสารที่น่าเชื่อถือได้ การจัดหาเครื่องมือในการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพจะช่วยสนับสนุนให้การบริหารงานเป็นไปอย่างราบรื่น โดยคำนึงถึงความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม เมื่อมีจำนวนผู้รับสารมากๆ ผู้บริหารเลือกสถานที่ เครื่องมือ อุปกรณ์ติดต่อสื่อสารพิจารณาอย่างระมัดระวังในการเลือกใช้วิธีการตามสถานการณ์ สิ่งแวดล้อมและทันต่อเหตุการณ์อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับงานวิจัยของ จุฬิภากร เลิศเชาวน์ พบว่า บรรยากาศของการติดต่อสื่อสารเป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ เขตการศึกษา 12 งานบริหารทั่วไปได้ ทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิชัย ครุฑอรัญ พบว่า ครูมีสถานภาพต่างกัน มีปัญหาในการติดต่อสื่อสารในการบริหารงานวิชาการไม่แตกต่างกัน ครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดแตกต่างกัน มีปัญหาการติดต่อสื่อสารในการบริหารงานวิชาการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 ฉะนั้นผู้บริหารต้องใช้ทักษะในการเลือกใช้การติดต่อสื่อสารให้เหมาะสมกับบุคคล สถานที่และสิ่งแวดล้อม โดยความสม่ำเสมอต่อเนื่องกัน ซึ่งอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารแจ้งข่าวสาร ออกคำสั่ง หรือให้มีการรายงานความก้าวหน้าและมีวิธีกระตุ้นการทำงานเป็นระยะ ๆ สอดคล้องกับแนวคิดของ น้ำเพชร กระจ่างทอง ได้กล่าวว่า ผู้บริหารควรมีการวางรูปแบบการติดต่อสื่อสารในการบริหารงานทุกกระบวนการให้เป็นไปอย่างมีระบบ เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจระหว่างบุคลากรภายในโรงเรียน กล่าวคือ มีการกำหนดขั้นตอนในการเสนอข่าวอย่างชัดเจนและเหมาะสม ควรระบุอย่างชัดเจนว่าข่าวสารแบบใดบุคคลใดควรรับรู้ และควรแจ้งรายงานหรือการปรึกษาหารือของฝ่ายบริหารแก่ผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อทราบข้อคิดเห็นและปฏิกิริยาตอบสนองจากผู้ได้บังคับบัญชาทุกระดับ และควรเปิดโอกาสหรือจัดให้มีระบบงานที่แสดงถึงการตอบสนองต่อข่าวสารจากผู้ได้บังคับบัญชาในระดับล่าง นอกจากนี้ควรปรับปรุงและพัฒนาการติดต่อสื่อสารให้มีรูปแบบที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการติดต่อสื่อสาร เพื่อให้การติดต่อสื่อสารสะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งจะทำให้บุคลากรในโรงเรียนเกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้บุคลากรภายในโรงเรียนเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของโรงเรียนก็

จะสูงยิ่งขึ้น อีกทั้งผู้บริหารมีทักษะการติดต่อสื่อสารโดยคำนึงถึงความสามารถของผู้รับสารและจัดให้ครูได้เข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนาเพื่อสร้างสัมพันธภาพ และให้เกิดความเข้าใจตรงกันซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของประภาพันธ์ เจริญกิติ พบว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่อยู่ในระดับมากได้แก่ ด้านการเป็นผู้ยอมรับงานวิชาการด้านการให้ความช่วยเหลืองานวิชาการ ด้านการเป็นผู้มีความสามารถในการสื่อสาร เป็นผู้ประสานงานและสัมพันธ์กับชุมชนได้เป็นอย่างดี อีกทั้งผู้บริหารยังใช้การติดต่อสื่อสารด้วยคำพูด แบบตรงไปตรงมา ใช้ภาษาที่กะทัดรัด เข้าใจง่าย ตรงจุดประสงค์เพื่อให้ครูมีความเข้าใจ แจ่มแจ้งของข่าวสารเมื่อมีข้อข้องใจหรือเข้าใจผิด ผู้บริหารพยายามที่จะอธิบายเพิ่มเติมเพื่อให้เข้าใจกันดียิ่งขึ้น และอันดับสุดท้ายคือ เนื้อหาสาระถึงแม้จะมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากแต่ก็น้อยที่สุดในด้านทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารใช้การติดต่อสื่อสารส่วนใหญ่ด้วยวาจาและลายลักษณ์อักษร เนื้อหาสาระที่แจ้งเป็นคำสั่งให้ปฏิบัติงานมีรายละเอียดและคำแนะนำที่เพียงพอสำหรับผู้ที่ต้องปฏิบัติตามและได้จำแนกเรื่องราวให้ตรงกับบุคคลหรือกลุ่มที่ต้องรับรู้ สอดคล้องกับงานวิจัยของนัยนา นพน้อย พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อระดับความถี่บ่อยของการใช้วิธีการสื่อสารด้วยวาจาและการใช้วิธีการสื่อสารด้วยลายลักษณ์อักษรและวิธีการที่ใช้สื่อสารที่น้อยที่สุด คือ การสื่อสารด้วยเทคโนโลยี ด้านความคิดเห็นของพนักงานต่อประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรอยู่ในระดับมาก คือด้านข้อมูลป้อนกลับส่วนตัว/บุคคล ด้านการประสานหล่อหลอมทางองค์กร และด้านการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ด้านการสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา ด้านบรรยากาศของการติดต่อสื่อสาร ด้านคุณภาพของสื่อที่ใช้ในองค์กร และการสื่อสารกับผู้ได้บังคับบัญชา ดังที่งานวิจัยของเบญจรัตน์ ศรีชู กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ชำนาญในการพูด ชอบพูดมาก มีใจรักในการพูด พูดโดยใช้หลักฐานอ้างอิง มีวาทศิลป์ในการพูด และสามารถพูดจูงใจผู้ฟังได้ ซึ่งรูปแบบการสื่อสารที่ผู้บริหารได้เลือกใช้นั้น สามารถนำไปสู่การสื่อสารในด้านการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากเหตุผลดังกล่าวจึงทำให้ทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

2. จากผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรีเขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทั้งหมด เนื่องจากพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 ในมาตรา 35 กำหนดให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคล ทำให้โรงเรียนมีความคล่องตัว มีอิสระและความเข้มแข็ง ประกอบกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 มาตรา39 กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารไปยัง

โรงเรียนทำให้โรงเรียนมีอิสระในการบริหารจัดการ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ดังนั้นเพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางการปฏิบัติ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจึงจำเป็นต้องประสานความร่วมมือ ร่วมใจ ร่วมทำงานเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ ซึ่งในการปฏิบัติงานจะต้องมีความสัมพันธ์ เชื่อมโยงกัน ทำให้ผู้รับผิดชอบงานแต่ละด้านมีโอกาสร่วมกัน ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีสัมพันธ์อันดี ส่งผลให้มีสภาพการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนมากขึ้น โรงเรียนมีการกระจายอำนาจการบริหารงานในโรงเรียนมากกว่าเดิม บุคคลและหน่วยงานภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามากขึ้น มีการสร้างเครือข่ายกับโรงเรียนเอกชน องค์กรเอกชน และส่วนราชการอื่นได้มากขึ้น มีการสร้างความสัมพันธ์ อันดีกับชุมชน มีแผนและกลยุทธ์ในการพัฒนา มีการพัฒนาโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกับรายงานการวิจัยปฏิบัติการพัฒนารูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนสตรีประเสริฐศิลป์ จังหวัดตราดที่พบว่า ปัจจัยสำคัญที่เป็นแรงผลักดันและกระตุ้นให้การดำเนินงานสำเร็จตามเป้าหมาย คือการทำงานร่วมกันเป็นทีม โดยมีผู้บริหารและครู มีส่วนในการร่วมกันคิด ร่วมกันทำ และร่วมกันแก้ปัญหา เน้นหลักการกระจายอำนาจ การสร้างความตระหนักให้ครูได้รับรู้เกี่ยวกับการปฏิรูปการเรียนรู้ ทำให้ครูได้เรียนรู้ในการพัฒนาตนเอง ครูมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันมากขึ้นช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีแต่กัลยาณมิตร ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามากขึ้นทั้งนี้การให้เกียรติในความรู้ ความสามารถ เคารพบทบาทหน้าที่ของแต่ละบุคคล ซึ่งการทำงานเป็นทีมจะอาศัยพลังหลักจากการทำงานร่วมกันของสมาชิกในทีมงานสอดคล้องกับงานวิจัยของจากรุมล พันภัยพาล พบว่า ด้านบทบาทที่สมดุลเป็นด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยมากในการสร้างทีมงาน ทั้งนี้เพราะ ผู้บริหารไม่ได้ทำงานด้วยตนเองแต่ต้องอาศัยการปฏิบัติงานของคนอื่น หากผู้บริหารสามารถทำให้ทีมงานปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเวลาที่กำหนดในปริมาณที่เพียงพอและได้คุณภาพที่ได้มาตรฐาน ผู้บริหารก็จะเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงาน สอดคล้องกับแนวคิดของธงชัย สันติวงษ์ ที่สรุปว่า ผู้บริหารจะไม่เป็นผู้ปฏิบัติงานด้วยตนเอง แต่จะเป็นผู้ที่มีบทบาทคอยช่วยในการประสานงานและช่วยให้ฝ่ายต่าง ๆ ทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของพรทิพย์ พันธุ์ชัย พบว่าผู้บริหารเห็นว่า มีพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมและการสร้างทีมงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ มีบทบาทหน้าที่และการแจกจ่ายงานที่แจ่มชัด ดังนั้นผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในช่วยการติดต่อสื่อสาร ประสานงานให้บุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ทำงานด้วยตนเองและทำงานกับผู้อื่นได้อย่างสะดวก ราบรื่น ประสพผลสำเร็จ ด้วยเหตุนี้จึงทำให้ผู้บริหารให้ความสำคัญในด้านบทบาทที่สมดุลมาก จึงทำให้ผลการวิจัยด้านบทบาทที่สมดุล มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของทรงวุฒิ ทาระสา พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการบริหาร โรงเรียน ซึ่งจะเป็นผู้นำในการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย วางแผนการดำเนินงานของโรงเรียน โดยอาศัย

บุคลากร คือ ครูผู้สอนร่วมกันปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงมีโอกาสติดต่อสื่อสาร ประสานงานและใกล้ชิดกับบุคลากรทุกฝ่ายทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ดังที่งานวิจัยของอภิวรรณ แก้วเล็ก พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาในภาพรวมมากกว่าผู้บริหารที่ใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุวิมล ว่องวานิชและคนอื่น ๆ ได้วิจัยเรื่อง คุณลักษณะและทักษะของบุคลากรทางการศึกษาที่เอื้อต่อการปฏิรูปการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ระดับของคุณลักษณะและทักษะที่เอื้อต่อการปฏิรูปการศึกษาทั้ง 9 ด้าน ของบุคลากรทางการศึกษามีคุณลักษณะและทักษะสูงในทุกด้าน โดยมีค่าเฉลี่ยคุณลักษณะด้านการเคารพในคุณค่าของผู้อื่นสูงที่สุด รองลงมาได้แก่ ความใฝ่รู้และพัฒนาตนเอง ความเป็นผู้เสริมพลังอำนาจ ความเป็นผู้ประกอบการ ทักษะการสื่อสารในการทำงานเป็นทีม ความเป็นผู้แก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ทักษะการจัดการความขัดแย้ง และความเป็นผู้สร้างสรรค์ ความเป็นวิชาชีพ ตามลำดับ ซึ่งเป็นบทบาทที่สำคัญของผู้บริหารในการที่จะพัฒนาทีมงานให้สำเร็จประกอบกับการเป็นภาวะผู้นำที่เหมาะสม ซึ่งมีความเฉลี่ยมาเป็นอันดับ 2 ทั้งนี้อาจเพราะผู้บริหารยุคใหม่เปิดใจกว้างยอมรับคำวิพากษ์วิจารณ์ของครูเพื่อการปรับปรุงพัฒนาตนเอง ยอมรับและเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถของครู และมีการกระจายอำนาจ บริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สอดคล้องกับงานวิจัยของประทุมวดี หงษ์ประชา พบว่า คุณลักษณะและการยอมรับผู้นำ ส่งผลต่อความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ผู้บริหารที่ดีต้องมีบุคลิกภาพดี มีความริเริ่ม รับผิดชอบ ขยันอดทน มีมนุษยสัมพันธ์ดีและเป็นที่ยอมรับ สามารถติดต่อสื่อสารได้เป็นอย่างดี สามารถชักจูงทำให้สมาชิกช่วยกันทำงานและแก้ปัญหาในโรงเรียนได้ งานก็จะประสบผลสำเร็จ อีกทั้งยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของนพภัศสร โกลสินทรจิตต์ พบว่าหัวหน้าทีมมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้สมาชิกทีมงานอย่างเหมาะสม สมาชิกได้รับการสนับสนุน ส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและสามารถรวมทักษะของสมาชิกเพื่อนำไปใช้ในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ดังที่งานวิจัยของ สตีเฟน วาร์ด คิงส์ (Stephen Ward King) พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการทำงานเป็นทีม ทำให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนเกิดความชัดเจนของเป้าหมายมากยิ่งขึ้น ซึ่งอาจเป็นเพราะผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย นโยบายและแผนพัฒนาโรงเรียนมีการแต่งตั้งคณะกรรมการ วางแผน กำหนดขอบเขตอำนาจ หน้าที่ชัดเจน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ทรงวุฒิ ทาระสา พบว่า สภาพการทำงานเป็นทีมโดยภาพรวมและรายด้านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การมีเป้าหมายเดียวกัน รองลงมา คือ การมีส่วนร่วมและการสื่อสารอย่างเปิดเผย ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การมีปฏิสัมพันธ์ อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฉันทนันท์ ดนุพิทักษ์ พบว่า การจัดอันดับ

ความสำคัญของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ3ลำดับ ดังนี้ 1) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมาย 2) การยอมรับนับถือ 3) ความมีมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของนักจิตวิทยาของเชอร์นันท์ และคณะ ที่กล่าวถึงการทำงานเป็นทีมไว้ว่าเป้าหมายเป็นเรื่องสำคัญ และเป็นสิ่งจำเป็นของการทำงานเป็นทีม เป้าหมายที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดจะทำให้ทีมก้าวไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพดังที่ผลการวิจัยของนพภัตสร โกสินทรจิตต์ พบว่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิผลการทำงานเป็นทีมวัดดูประสงค์ของทีมงานมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินงานของทีมงานประสบความสำเร็จ อันดับสอง การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เพื่อช่วยกำหนดทิศทางการทำงานของทีมและวัตถุประสงค์ช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้สมาชิกทีมงานใช้ความพยายามในการทำงานอย่างดีที่สุด อีกทั้งผู้บริหารยังให้การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกันอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เพื่อสร้างบรรยากาศของความเป็นมิตรและไว้วางใจโดยครูกล้าพูดในสิ่งที่ตนคิด ให้คำแนะนำ ปรีกษา รับฟังความคิดเห็นของครูทั้งด้านบวก ด้านลบ มีการพิจารณาความดีความชอบอย่างยุติธรรม ส่งเสริมให้ครูสร้างผลงานใหม่ ๆ และจัดกิจกรรมแสดง ความชื่นชมยินดีใน โอกาสต่าง ๆ สอดคล้องกับงานวิจัยของฐิติพร เลิศเชาวน์ พบว่าผู้บริหารควรมี การพบปะและรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรเพิ่มมากขึ้น มีการให้คำแนะนำและเสนอแนวทางการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรมากขึ้น สร้างความรู้สึกที่ดีแก่บุคลากรในด้านการให้ความไว้วางใจในงานที่ได้รับมอบหมาย สอดคล้องกับผลการวิจัยของนพภัตสร โกสินทรจิตต์ พบว่าในการทำงานสมาชิกสนับสนุนและช่วยเหลือซึ่งกันและกันอย่างเต็มความสามารถ ร่วมกันแก้ปัญหาและพัฒนาการปฏิบัติงานด้วยความจริงใจ เสริมสร้างความไว้วางใจกันในกลุ่มสมาชิก ผู้บริหารยังสนับสนุนให้ครูมีการทำงานเป็นทีมด้วยความร่วมมือและความขัดแย้งในการระดมความคิดและเป็นแนวทางในการดำเนินงานอย่างสร้างสรรค์ โดยให้โอกาสทุกคนเท่าเทียมกัน ซึ่ง สอดคล้องกับผลการวิจัยของลักณา กระจ่าตอง พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมากทั้งนี้อาจเป็น เพราะผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาเห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีมที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ เกิดความสามัคคี และสามารถปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี หน่วยงานจะเจริญก้าวหน้าและมีประสิทธิภาพเพราะบุคลากรในองค์กรแต่ละคนมีความรู้ความ ชำนาญ มีความเชี่ยวชาญในแต่ละเรื่องแต่ละด้านมากยิ่งขึ้น ดังนั้นองค์กรจึงมีความจำเป็นที่จะต้อง พึ่งพาความรู้ ความสามารถของแต่ละคนโดยการร่วมกันทำงานเป็นทีม อีกทั้งยังสอดคล้องกับ งานวิจัยของ นพภัตสร โกสินทรจิตต์ พบว่าสมาชิกทีมงานช่วยเหลือและสนับสนุนซึ่งกันและกัน เพื่อให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ การแก้ปัญหาเป็นความรับผิดชอบของสมาชิกทุกคน ความขัดแย้งในการทำงานเป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นได้เสมอ การแก้ไขความขัดแย้งแบบทุกฝ่ายได้รับ ชัยชนะมีส่วนช่วยให้การทำงานประสบความสำเร็จ หัวหน้าทีมจะเข้าไปแก้ปัญหาความขัดแย้งหาก

เห็นว่าอาจก่อให้เกิดความเสียหายต่องาน ในด้านการพัฒนาตนเองอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ทั้งนี้ อาจเพราะผู้บริหารสนใจและสนับสนุนให้ครูเข้าร่วมอบรมประชุมทางวิชาการ และมีการนิเทศครู มากขึ้น เพื่อนำความรู้ ประสบการณ์ใหม่ ๆ มาปรับปรุงงานให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น สอดคล้องกับ งานวิจัยของลัดดา กระจ่างทอง พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในปัจจุบันมีการพัฒนา ตนเองอยู่ตลอดเวลา โดยการเข้ารับการอบรมการประชุม สัมมนาและศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง หรือ ก่อนที่จะเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหาร โรงเรียนจะต้องเข้ารับการอบรมหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษา โดย มีเป้าหมายในการสร้างผู้บริหารให้มีความรู้ความสามารถ มีเจตคติ มีทักษะ มีประสบการณ์ในการ บริหาร โรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของนพภัศร โกสินทรจิตต์ พบว่า การพัฒนาสมาชิกทีมงานอยู่ในระดับมาก จัดให้มีการนิเทศภายใน ได้มีการพัฒนาตนเองอย่าง สม่าเสมอและต่อเนื่อง โดยใช้หลักการของกัลยาณมิตรนิเทศด้วยวิธีการอย่างหลากหลายมีการ พัฒนาทั้งองค์กร พัฒนาวิชาชีพ พัฒนาบุคคลและพัฒนาทีมงานอันนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ฮอลล์ (Hall) พบว่าครูใหญ่ต้องเสนอการพัฒนาอย่างมืออาชีพ โดยผ่าน การทำงานเป็นทีมและในการประชุมคณะครู ต้องใช้กิจกรรมแบบทีมงาน เพื่อเพิ่มจิตสำนึกในการ ทำหน้าที่ของคณะครู ด้านสัมพันธภาพระหว่างกลุ่มอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะผู้บริหาร ต้องการสร้างบรรยากาศในการทำงานให้มีความเป็นกันเองมากขึ้น จึงจัดให้มีการประชุม ปรึกษาหารือหรือแลกเปลี่ยนกัน มีการพบปะสังสรรค์กันและให้ความสำคัญกับทุกคนเท่าเทียมกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของประทุมวดี หงษ์ประสา พบว่า โรงเรียนควรมีการจัดอบรมเพื่อให้ครูทุก คนสามารถทำงานเป็นทีม เพราะการรวมทีมที่เกิดจากบุคคลหลายฝ่ายอาจเกิดการขัดแย้งกันได้ ถ้ามี การเตรียมความพร้อม โดยการอบรมให้ครูเข้าใจถึงความจำเป็นว่าเมื่อโลกเกิดการพัฒนาและการ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ถ้าเราทำงานคนเดียว เราก็ไม่สามารถก้าวทันเหตุการณ์ของโลก จึงควรจะทำ อาศัยจุดเด่นของแต่ละคนแต่ละฝ่ายร่วมกันทำงาน อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ โรบินสัน (Robinson) พบว่า เงื่อนไขดี ๆ ต่อการมีส่วนร่วมจะเกิดขึ้นเมื่อระบบการทำงานอยู่ในแนวเส้นตรง เดียวกับโครงสร้างองค์การสมาชิกผู้ปฏิบัติงานที่แสดงออกถึงการทำงานกลุ่มที่ดีมีทักษะและยัง สามารถให้คำปรึกษาเป็นผู้ที่ทำตัวเป็นกลางของการพัฒนาทีมงาน ได้ดีเยี่ยม และวัฒนธรรมของชาติ มีอิทธิพลต่อส่วนรวมและไม่เป็นสิ่งผิดในการให้ความร่วมมือของสมาชิก ผู้ปฏิบัติงานรู้ถึงของคำ ว่า “ทีม” ผู้บริหารให้ความสำคัญของกระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องมากยิ่งขึ้น เพราะต้องการให้ครูทราบบทบาทประสงค์ นโยบายและขั้นตอนการทำงานในแนวเดียวกัน เปิดโอกาส ให้ครูมีส่วนร่วม ศึกษาข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการทำงานร่วมกันและประกอบการตัดสินใจ สอดคล้องกับผลการวิจัยของนพภัศร โกสินทรจิตต์ พบว่าการตัดสินใจโดยทีม ช่วยให้สมาชิก เห็นชอบ ยินดีผูกมัดตนเองและปฏิบัติตามการตัดสินใจนั้น ซึ่งสมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ทำให้ช่วยส่งเสริมและจูงใจให้สมาชิกทุกคน ร่วมกันทำงานอย่างเต็มที่ ดังที่งานวิจัยของ ไอเรช (Ayres) พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิตและความเป็นอิสระของทีมงานและความมีประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานเป็นทีม พบว่า กระบวนการของการสร้างทีมงานและประสิทธิภาพของกระบวนการมีความสัมพันธ์กันในระดับสูงกับการประเมินคุณค่า คือ ด้านการแก้ปัญหาของทีมในการทำงานเป็นทีมในปัจจุบัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ สตีเฟน วาร์ด คิงส์ (Stephen Ward King) พบว่า การใช้วิธีการควบคุมกระบวนการได้สะท้อนกลับมาเพิ่มกระบวนการย้อนกลับต่อสมาชิกของทีม ซึ่งได้ส่งเสริมหรือให้กำลังใจแก่หลักการฝึกปฏิบัติของการเรียนรู้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 2 ด้าน คือ ด้านการเรียนรู้ของทีม (team learning) และด้านความรู้สึกส่วนบุคคลของความเชี่ยวชาญของบุคคล (individual's sense of personal mastery) หลักการฝึกปฏิบัติของการคิดเชิงระบบและหลักการฝึกปฏิบัติของการเรียนรู้ของทีมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับซึ่งผู้นำกลุ่มทำงาน อีกทั้งการติดต่อสื่อสารที่ดีมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน อาจเป็นเพราะผู้บริหารจัดระบบการติดต่อสื่อสารภายในโรงเรียนให้เป็นระบบมากขึ้น ใช้วิธีการติดต่อสื่อสารที่เหมาะสมหลายรูปแบบอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับแนวคิดของจิวีพร เลิศเชาวน์ พบว่า หากสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอมีความต้องการเพิ่มผลการปฏิบัติงานมากขึ้นผู้บริหารควรให้ข้อมูลข่าวสารที่น่าสนใจ แก่บุคลากรเพิ่มมากขึ้น เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน อบรมบุคลากรในสำนักงานให้มีทักษะการติดต่อสื่อสาร ดังที่งานวิจัยของประทุมวดี หงษ์ประชา พบว่า การทำงานเป็นทีมนั้นต้องอาศัยการติดต่อสื่อสาร ในปัจจุบันมีเทคโนโลยีทันสมัยมากมาย ซึ่งสามารถติดตามข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ได้ทั่วโลกและเป็นข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง เพราะเราศึกษาจากแหล่งที่เชื่อถือได้ เพื่อใช้ในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานและทำให้งานประสบผลสำเร็จอีกทั้งยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของนพภัศสร โกสินทรจิตต์ พบว่าการติดต่อสื่อสารของทีมช่วยให้การตัดสินใจมีความแม่นยำและถูกต้องมากยิ่งขึ้น บอกกล่าวเรื่องที่ควรรู้และสำคัญต่อการทำงาน สมาชิกมีความสามารถและมีทักษะในการติดต่อสื่อสาร ผู้บริหารมีการประชุมครู มีการเปิดเผยและการเผชิญหน้าอย่างซื่อสัตย์ยุติธรรมมากขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ บรรจง ท้าวเพชรพบว่า บุคลากรมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ คือ มีการทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย ช่วยเหลือผู้ร่วมงานด้วยความเต็มใจ ความสัมพันธ์ภายในและภายนอกหน่วยงานดีขึ้น มีการเปิดเผยและเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาดังที่งานวิจัยของสุนทร จตุรพิชพร พบว่า ในปัจจุบันส่วนใหญ่มีการบริหารงานผ่านหัวหน้าแผนกตามสายงาน เมื่อมีการประชุมบุคลากรก็มีการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงเหตุผลในการทำงานและใช้มติการประชุมของเสียงส่วนมากในการตัดสินใจ เนื่องจากผู้บริหารใช้การบริหารแบบประชาธิปไตย โดยให้เกียรติผู้ร่วมงาน ยอมรับฟังและเปิดโอกาสให้เพื่อร่วมงานแสดงความคิดเห็นและร่วมแก้ปัญหาและ

อันดับสุดท้ายคือ การตรวจสอบ ทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารและครูมีภาระงานมาก ในการสรุป การวิเคราะห์ข้อมูล และการประเมินผลงานการทำงานต้องใช้เวลามาก ประกอบกับบุคลากรไม่เพียงพอจึงอาจทำให้มีการทำงานแต่ไม่มีการประเมิน ตรวจสอบอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับงานวิจัยของ ประทุมวดี หงษ์ประชา พบว่า ถ้าเราตรวจสอบทบทวนผลงานจะทำให้เข้าใจตรงกัน รู้จุดบกพร่องและมีการติดต่อสื่อสารที่ดี ทำให้สามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ ทำให้ความชัดเจนของบทบาทและเป้าประสงค์ส่งผลน้อย ฉะนั้นจะเห็นได้ว่าการทำงานเป็นทีมเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญประกอบกันซึ่งผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถพัฒนาการทำงานเป็นทีมได้ก็คือว่าการบริหารโรงเรียนให้มีคุณภาพนั้นก็จะเป็นสิ่งที่ไม่ยาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฮอลล์ (Hall) พบว่า โรงเรียนต้องประชุมหารืออย่างต่อเนื่องในเรื่องของการกำหนดมาตรฐานของโรงเรียนขนาดกลางและวางแผนอย่างต่อเนื่อง ในเรื่องปัจจุบันและสิ่งใหม่สำหรับโรงเรียน คังงานวิจัยของสุมาลี ขุนจันดี เรื่องการวิเคราะห์ห้องปฏิบัติการคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อการเสริมสร้างพลังครูในโรงเรียนระดับประถมศึกษา ที่พบว่าการกระจายอำนาจให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม เป็นการเสริมสร้างพลังแนวคิดสำหรับพัฒนาองค์กร และยังพบว่าผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรม มีความประพฤติเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครูในโรงเรียน ช่วยเสริมสร้างพลังการทำงานแก่ครู-อาจารย์ในโรงเรียน ทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ลัคนา กระจ่างทอง ว่า การทำงานเป็นทีมก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ เกิดความสามัคคีและสามารถปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี หน่วยงานจะเจริญก้าวหน้าและมีประสิทธิภาพเพราะบุคลากรในองค์กร ซึ่งแต่ละคนมีความรู้ ความชำนาญ มีความเชี่ยวชาญในแต่ละเรื่อง แต่ละด้านมากยิ่งขึ้น ดังนั้นองค์กรจึงมีความจำเป็นที่จะต้องพึ่งพาความรู้ความสามารถของแต่ละคน โดยการร่วมกันทำงานเป็นทีม ซึ่งวูดค็อก (Woodcock) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของทีมจะมากขึ้น ถ้าหากทีม ได้ให้ความสนใจต่อการพัฒนาทักษะของแต่ละคน การที่สมาชิกในทีมมีประสิทธิภาพสูงขึ้น จะต้องเริ่มที่การพัฒนาบุคลากรหรือพัฒนาสมาชิกในทีมงาน เพราะถือว่าบุคคลมีลักษณะ มีสติปัญญาและมีศักยภาพที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ เนื่องจากมนุษย์แต่ละคนมีค่านิยม การรับรู้ เจตคติและบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน ผู้บริหารจำเป็นต้องศึกษาและเข้าใจมนุษย์เป็นรายบุคคลเพื่อหาทางพัฒนาบุคคลให้เป็นไปในทิศทางหรือแนวทางที่หน่วยงานต้องการ จากเหตุผลดังกล่าวจึงทำให้ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

3. จากผลการวิจัย ทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 พบว่า ความสม่ำเสมอต่อเนื่องกัน ความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม และความแจ่มแจ้งของข่าวสาร ส่งผลต่อ

ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 สอดคล้องกับงานวิจัยของ พิเชษฐ์ บุญมี ศึกษาเรื่อง การสื่อสารภายในองค์กร ศึกษากรณีธนาคารไทยพาณิชย์ (มหาชน) สำนักงานใหญ่ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นว่าการสื่อสารภายในองค์กรของธนาคาร สามารถทำให้เกิดสัมพันธภาพ เกิดความเข้าใจ เกิดการประสานงาน เกิดประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลในการทำงานสูง ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อการสื่อสารภายในองค์กร ได้แก่ ตำแหน่ง อายุในตำแหน่ง รูปแบบและช่องทางการสื่อสารภายในธนาคาร

3.1 ทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหาร ด้านความสม่ำเสมอต่อเนื่องกันส่งผลต่อการเปิดเผยและการเผชิญหน้า การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน กระบวนการทำงานและการตัดสินใจ ภาวะผู้นำที่เหมาะสม การตรวจสอบ ทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ การพัฒนาตนเองสัมพันธภาพระหว่างกลุ่ม และการติดต่อสื่อสารที่ดีอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ.05 สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิลเลียม (William) พบว่า การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เป็นองค์ประกอบของการจัดการคุณภาพโดยรวม ได้แก่ การอบรม การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน ได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บริหาร จากทีมงานและจากชุมชนสอดคล้องกับผลการวิจัยของ รังสาด จันทร์วิสูตร มีความคิดเห็นว่าการติดต่อสื่อสารนั้นมีความสำคัญมากในการบริหารงานต่าง ๆ ของโรงเรียน ถ้าขาดการติดต่อสื่อสารที่ดีย่อมทำให้การบริหารงานในโรงเรียนประสบผลสำเร็จได้ยาก วัตถุประสงค์การติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือที่จะช่วยสนับสนุนให้การติดต่อสื่อสารนั้นดำเนินไปได้ด้วยดี ฉะนั้น วัตถุประสงค์การติดต่อสื่อสารต้องมีเป้าหมายที่แน่นอนชัดเจนซึ่งจะช่วยในการบริหารงาน แก้ปัญหาต่าง ๆ ช่วยให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน ทำให้การดำเนินงานต่าง ๆ ดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้และประสบผลสำเร็จ อีกทั้งยังช่วยในการพัฒนาประสิทธิภาพของงานที่ปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พินคัส (Pincus) พบว่า มิติด้านความสัมพันธ์ ซึ่งประกอบด้วย การติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา การสื่อสารในแนวนอน และการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารระดับสูง มีความสัมพันธ์กันมากกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เช่นเดียวกับมิติด้านข่าวสารและความสัมพันธ์ ซึ่งประกอบด้วยข้อมูลป้อนกลับรายบุคคล ตามแนวคิดของ เซ็นกิ (Senge) ผลการวิจัยพบว่าการขาดซึ่งข้อมูลที่เหมาะสมได้ยับยั้งการคิดเชิงระบบ การขัดขวางบทสนทนาให้สั้นลง การขาดหายของการอภิปรายถูกทำให้การพัฒนาของการมีวิสัยทัศน์ร่วมเสียหาย อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชโมคเคอร์ (Schmoker) พบว่า องค์ประกอบที่สำคัญในการขับเคลื่อนการปรับปรุงคุณภาพได้แก่ การเน้นการทำงานเป็นทีม การวางเป้าหมายชัดเจน ใช้ข้อมูลในการปฏิบัติงาน ซึ่งในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจะช่วยปรับปรุงคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียน

3.2 ทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารด้านความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ส่งผลต่อ บทบาทที่สมดุล ความชัดเจนของเป้าหมาย ความร่วมมือและความขัดแย้ง การพัฒนาตนเองและการ ติดต่อสื่อสารที่ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ.05 สอดคล้องกับผลการวิจัยของนพภัตสร โกสินทรจิตต์ พบว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 มีบรรยากาศการทำงานที่ดีภายใต้การดูแลของผู้นำ ที่มีความรู้ความสามารถทำให้การปฏิบัติงาน การติดต่อสื่อสารเป็นไปด้วยบรรยากาศที่เปิดเผย จริงใจ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ส่งผลให้ข้าราชการครูมีการติดต่อสื่อสารที่เข้าใจกัน การ ตัดสินใจถูกต้อง แม่นยำทำให้การปฏิบัติงานนั้นเป็นไปด้วยความเรียบร้อยบรรลุวัตถุประสงค์ของ การจัดการศึกษา นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ นัยนา นพน้อย พบว่าปัญหาการสื่อสาร ระหว่างผู้บริหารคนไทยกับผู้บริหารคนเกาหลีในองค์กรส่วนใหญ่เกิดจากภาษาที่ใช้ในการสื่อสาร ด้วยเหตุนี้ทำให้ภายในองค์กรเน้นวิธีการสื่อสารด้วยลายลักษณ์อักษร เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาทางด้าน ภาษาให้น้อยลง และเพิ่มความชัดเจนในด้านการสื่อสารให้มากขึ้น สอดคล้องกับมิติของวัฒนธรรม แบบcollectivism คือ รูปแบบวัฒนธรรมที่คนในสังคมให้ความสำคัญกับกลุ่มและให้ความสำคัญ มากกับการอยู่ร่วมกัน ต้องการให้ตนเองเป็นที่ยอมรับของกลุ่ม ชอบการทำงานเป็นทีม มีความ รับผิดชอบร่วมกันในระดับสูง ซึ่งวัฒนธรรมเกาหลีจัดอยู่ในมิตินี้ ส่งผลมาถึงวัฒนธรรมในองค์กร ด้วยทั้งยังสอดคล้องกับวัฒนธรรมภายในองค์กรที่ผู้บริหารได้กำหนดไว้ว่า องค์กรมีความเข้มแข็ง ในศักยภาพขององค์กรและทีมงาน อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ อภิวรรณ แก้วเล็ก พบว่า คุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การจูงใจเพื่อสร้าง แรงคลไจควรคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นการใช้ปัญญา ส่งผลต่อประสิทธิผล ของสถานศึกษาในด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา ในการพัฒนา สิ่งแวดล้อมให้เอื้ออำนวยต่อการเรียนการสอน และมีลักษณะบรรยากาศแห่งการเรียนรู้หรือ องค์กรแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับงานวิจัยของอัล-ฮอสซายไน (Al-Hossaini) ผลการวิจัยสรุปว่า บรรยากาศของโรงเรียนประถมศึกษาที่มีการพัฒนาการสูง ทำให้ประสิทธิภาพของงานสูงด้วย และ บรรยากาศของโรงเรียนที่มีการพัฒนาการต่ำประสิทธิภาพของงานจะต่ำไปด้วย ครู อาจารย์ และ ผู้บริหาร โรงเรียน มีทัศนคติต่อบรรยากาศองค์กรของ โรงเรียนคล้ายกัน การติดต่อสื่อสารและ องค์กรประกอบการจัดบรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์กันเป็นไปในทางบวก ดังที่พินคัส (Pincus) พบว่า บรรยากาศของการติดต่อสื่อสารและการติดต่อสื่อสารของผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กัน อย่างมากกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ มาโลเนย์ (Maloney) พบว่า การติดต่อสื่อสารมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานในระดับหน่วยงานและระดับสูงขึ้นไป การ ติดต่อสื่อสารมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงานและงานที่ ปฏิบัติ สอดคล้องกับงานวิจัยของเคอร์บี (Kirby) พบว่าบรรยากาศและสภาพแวดล้อมทางบวกช่วย

ยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและยกระดับการพัฒนาทีมงานและการทำงานแบบมีส่วนร่วม ฉะนั้น สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยเป็นปัจจัยที่สนับสนุนการทำงานแบบทำทาย กระตุ้นให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และสร้างความสัมพันธ์ต่อผู้ร่วมงาน

3.3 ทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารด้านความเข้มแข็งของข่าวสาร ส่งผลต่อการ

เปิดเผยและการเผชิญหน้า การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน กระบวนการทำงานและการตัดสินใจ การพัฒนาตนเองอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ.05 สอดคล้องกับงานวิจัยของ วนิตา ภูภักดี พบว่า ผู้บริหารและครุมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมาก 2 ด้าน คือ ด้านความไว้วางใจเชื่อใจและด้านการสื่อสารแบบเปิดเผยซึ่งแสดงให้เห็นว่า ถ้าผู้บริหารให้ข้อมูลข่าวสารที่ชัดเจน ถูกต้อง ตรงไปตรงมา ก็จะทำให้กระบวนการทำงานเป็นทีมดีขึ้นด้วย สอดคล้องกับผลการวิจัยของ รังสาด จันทรวิสูตร์ พบว่าผู้บริหารและครุ มีความคิดเห็นว่าการติดต่อสื่อสารนั้นมีความสำคัญมากในการบริหารงานต่าง ๆ ของโรงเรียน ถ้าขาดการติดต่อสื่อสารที่ดีย่อมทำให้การบริหารงานในโรงเรียนประสบผลสำเร็จได้ยาก วัตถุประสงค์การติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือที่จะช่วยสนับสนุนให้การติดต่อสื่อสารนั้นดำเนินไปได้ด้วยดี ฉะนั้น วัตถุประสงค์การติดต่อสื่อสารต้องมีเป้าหมายที่แน่นอน ชัดเจนซึ่งจะช่วยในการบริหารงาน แก้ปัญหาต่าง ๆ ช่วยให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน ทำให้การดำเนินงานต่าง ๆ ดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้และประสบผลสำเร็จ อีกทั้งยังช่วยในการพัฒนาประสิทธิภาพของงานที่ปฏิบัติ สอดคล้องกับงานวิจัยของ โดเฮอร์ตี้ (Dougherty) พบว่า การใช้หลักสูตรบูรณาการต้องมีการประชาสัมพันธ์เป็นอย่างดี ต้องมีการอธิบายอย่างแจ่มแจ้งกับผู้เกี่ยวข้อง ครูผู้สอนขาดประสบการณ์ในการทำงานเป็นทีม และต้องมีการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารและฝ่ายอื่น ๆ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ เบรเนกโตโด (Brengetto) พบว่า หัวหน้างานที่มีคุณลักษณะมีสมรรถนะในการติดต่อสื่อสารกับพนักงาน สามารถสร้างกลุ่มพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูง สมรรถนะทางการติดต่อสื่อสารของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมีบทบาทสำคัญในองค์การ ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องสนใจและปรับปรุงกระบวนการติดต่อสื่อสารให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กรีน (Green) พบว่า การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับจุดมุ่งหมายและวิธีการดำเนินงานขององค์การ เป็นกิจกรรมหนึ่งใน 6 กิจกรรมที่มีความสัมพันธ์กับผลสำเร็จขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เลนเคอร์ (Lenker) พบว่า พฤติกรรมการติดต่อสื่อสารมีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำ ผู้บริหารต้องการพัฒนาสัมพันธภาพที่สร้างขึ้น โดยอาศัยการติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือ และการติดต่อสื่อสาร ที่ดีจะให้ข้อมูลที่หลากหลายเกี่ยวกับการพัฒนาอาชีพครู และการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงาน ดังแนวคิดของวูดค็อก (Woodcock)

กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมนอกจากจะเป็นผลดีต่อองค์กรแล้วยังมีผลดีต่อสมาชิกแต่ละบุคคล คือ ทีมงานเป็นการรวมเอาทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่าที่สุดขององค์กรเข้าด้วยกันทำให้สามารถปฏิบัติงานที่บุคคลเพียงคนเดียวไม่อาจทำได้ เพราะนอกจากได้ร่างกายแรงใจเพิ่มขึ้นแล้ว ยังได้ความคิดหลายแง่หลายมุมผสมผสานกัน ทำให้ศักยภาพแฝงที่แต่ละคนมีอยู่ถูกนำมาใช้ได้มากขึ้น ทีมงานช่วยให้สมาชิกได้มีโอกาสสร้างพัฒนาความสามารถ ให้ได้รับการตอบสนองความต้องการทางสังคม อันได้แก่ ความรัก และการยอมรับซึ่งกันและกัน อันจะเป็นบันไดนำไปสู่ความสำเร็จในชีวิตการทำงานในที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของ โคลบ (Kolb) พบว่าพฤติกรรมของผู้ใช้นั้นมีความสัมพันธ์กับการกระทำของทีมอย่างมีนัยสำคัญ โดยผู้บริหารมีการสื่อสารแบบเปิดเผย ซื่อสัตย์ตรงไปตรงมา ประกอบกับการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลช่วยให้การทำงานของทีม โรงเรียนประสบผลสำเร็จ

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่อง ทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรีเขต 2 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ ดังนี้

1. จากผลการวิจัยพบว่า ทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก แต่ด้านเนื้อหาสาระอยู่อันดับสุดท้าย นั่นหมายถึงการสื่อสารด้านเนื้อหาสาระของข่าวสารที่มีความหมายและการได้รับประโยชน์ของผู้ฟัง แสดงว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ยังขาดทักษะด้านการติดต่อสื่อสาร ซึ่งควรให้มีการพัฒนาอบรมให้ความรู้และเพิ่มศักยภาพเรื่องการติดต่อสื่อสาร เป็นการเสริมสร้างบุคลิกภาพด้านทักษะการพูดที่ดี ทักษะการฟังและทักษะการเขียนเพื่อสื่อความให้ผู้อื่นเข้าใจตรงกัน เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบย่อยพบว่าอยู่ในระดับมากทั้งหมด ในส่วนของนำเสนอผลสรุป การวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อระดมความคิดในการแก้ไขปัญหา และจัดทำวารสารของโรงเรียนเพื่อประชาสัมพันธ์ให้ครู ผู้ปกครอง นักเรียนและสาธารณชนอยู่ในลำดับสุดท้าย ฉะนั้นผู้บริหารควรมีการประชุม ระดมความคิดในการจัดทำวิเคราะห์ข้อมูล จุดเด่นจุดด้อยของโรงเรียนเพื่อพัฒนาและปรับปรุงให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น อีกทั้งยังต้องจัดตั้งคณะกรรมการทีมงานในการติดต่อสื่อสารกับชุมชน โดยการจัดทำจุลสารอย่างน้อยเดือนละ 1 ฉบับ วารสารโรงเรียนเดือนละ 1 เล่ม ประชุมผู้ปกครอง ปฐมนิเทศ ประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การจัดงานโรงเรียน หรือการจัดนิทรรศการแสดงผลงานทางวิชาการ เพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารต่อสาธารณชนอย่างต่อเนื่องเป็นระยะ

2. จากผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก แต่อันดับสุดท้ายคือ การตรวจสอบ ทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งนอกจากจะมีการส่งเสริมการใช้รูปแบบการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพให้มากขึ้นในทุกองค์กรหน่วยงาน และสร้างวัฒนธรรมของการทำงานเป็นทีมให้เกิดขึ้นในองค์กรนั้น ๆ ด้วยแล้ว ยังต้องมีหน่วยงานหรือทีมงานที่มีรูปแบบการตรวจสอบ ทบทวนการทำงานของโรงเรียนอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เป็นระยะ ๆ ควรส่งเสริมให้ผู้บริหารตระหนักว่าการสร้างทีมงานเป็นภารกิจของผู้บริหารโรงเรียน และควรสนับสนุนให้มีการประเมินประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมในหน่วยงานเป็นระยะ ๆ เพื่อนำไปสู่การทำงานเป็นทีมในโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ โดยเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาในรูปแบบของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพอย่างจริงจัง

3. จากผลการวิจัยพบว่า ทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 พบว่า ความสม่ำเสมอต่อเนื่องกัน ความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม และความแจ่มแจ้งของข่าวสาร ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ฉะนั้นผู้บริหารควรวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายในและภายนอก มาจัดทำกลยุทธ์ในการจัดทำแนวทางการพัฒนาด้านการติดต่อสื่อสารกับนักเรียน ครู ผู้ปกครองและชุมชน อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอให้ครอบคลุมเนื้อหาสาระและปริมาณ แต่งตั้งคณะกรรมการหรือทีมงานในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารให้กับบุคคลที่เกี่ยวข้องได้รับทราบความเคลื่อนไหวภายในโรงเรียนได้อย่างทันเหตุการณ์ อย่างตรงไปตรงมา เพื่อความชัดเจน ถูกต้อง โปร่งใสและยังเป็นการรายงานความก้าวหน้า ความเคลื่อนไหวในการปฏิบัติงานทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อประโยชน์ของการวิจัยต่อไปในอนาคต ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรศึกษาทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาในโรงเรียน
2. ควรศึกษาปัจจัยด้านอื่น ๆ ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของหน่วยงานราชการอื่น ๆ
3. ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

- กระทรวงศึกษาธิการ. กรมวิชาการ. การประกันคุณภาพของสถานศึกษา เอกสารการประกันคุณภาพการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภา,2542.
- กระทรวงศึกษาธิการ.กรมวิชาการ. คู่มือการพัฒนาโรงเรียนเข้าสู่มาตรฐานการศึกษา การทำงานเป็นทีม.พิมพ์ครั้งที่ 2 . กรุงเทพฯ : สำนักงานทดสอบทางการศึกษา,2543.
- กองทัพ เคลือบพณิชกุล และปริญญา อรจิราพงศ์. การปฏิรูปการศึกษาไทย.พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์บริษัทสหธรรมิก จำกัด, 2545.
- ก้องฟ้า บุญคุ้ม. “การสื่อสารเพื่อสร้างสัมพันธ์ภาพและการประสานงานในการทำงานเป็นทีม” ภาควิชาจิตวิทยา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ในงานฝึกอบรม กองการเจ้าหน้าที่.การฝึกอบรมหลักสูตร เทคนิคการทำงานเป็นทีมและการประสานงาน รุ่นที่ 1/2539 22- 23 ก.พ.39. กรุงเทพฯ ฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,2539.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. ข้อคิดเพื่อการทำงานเป็นทีม . พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : ชัคเชส มีเดีย , 2546.
- ครรชิต พิริยะเพียร. เทคนิคการบริหารทีมงาน สไตล์ CEO. กรุงเทพฯ : สารสาร มาร์เก็ตติ้ง ,2546.
- จารุมล พันภัยพาล. “การสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 12.” ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา,2542.
- ชวนชม ชินะตั้งกูร. การวิจัย เรื่อง ปัจจัยองค์การที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร:นครปฐม,2548.
- ณัฐพันธ์ เขจรันันท์.การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ.พิมพ์ครั้งที่1.กรุงเทพฯ:เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2545.
- ทรงวุฒิ ทาระสา. “การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5.” วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย,2549.
- นพภัสสร โกสินทรจิตต์. “ประสิทธิผลการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1.” งานนิพนธ์ ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา,2548.

นรินทร์ แจ่มจำรัส. การพัฒนาองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2544 .

นัยนา นพน้อม. “ความคิดเห็นของพนักงานต่อการสื่อสารภายในองค์การ:กรณีศึกษาบริษัทสัญชาติเกาหลีแห่งหนึ่งในจังหวัดฉะเชิงเทรา.” งานนิพนธ์ ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2549.

น้ำเพชร กระจ่างทอง. “ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารกับผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของโรงเรียน ตามทัศนะของครูปฏิบัติการโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครราชสีมา.” วิทยานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, 2545.

ณัฐนันท์ ดนุพิทักษ์. “การศึกษาลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษาตามความเห็นของผู้บริหารและครู สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6.” ปริญญานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร กรุงเทพฯ, 2543.

บรรจง ท้าวเพชร. “การพัฒนาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอน้ำอูน จังหวัดสกลนคร.” การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาการศึกษา มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2546.

เบญจรัตน์ ศรีชู. “รูปแบบการสื่อสารด้วยวาจาของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอแม่เมาะ จังหวัดเชียงใหม่.” การค้นคว้าแบบอิสระ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2547.

“ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง ปรับปรุงแก้ไขการกำหนดเขตพื้นที่การศึกษา และกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาเพิ่มเติม.” ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 125. ตอนพิเศษ 24 ง :4 กุมภาพันธ์ 2551.

ประกิต ประทีปะเสน. “เอกสารประกอบการฝึกอบรมรชนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด มหาชน” 2540.

ประภาพันท์ เจริญกิติ. “การศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำในงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี.” วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กรุงเทพฯ, 2543.

ประภาศรี อึ้งกุล. การสร้างทีมงาน. ภูเก็ต : สถาบันราชภัฏภูเก็ต, 2542.

ประทุมวดี หงษ์ประษา. “องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2545.

- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ : สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2540.
- _____ . วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ : ทำปกเจริญผล, 2543.
- พิมพา สุวรรณฤทธิ์ และ ศุภลักษณ์ สัตย์เพริศพราย. รายงานการวิจัยและพัฒนารูปแบบการปฏิรูปโรงเรียนทั้งโรงเรียน เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน. กาญจนบุรี : สถาบันราชภัฏกาญจนบุรี, 2544.
- พิเชษฐ์ บุญมี. “การสื่อสารภายในองค์กร:กรณีศึกษานาการไทยพาณิชย์ จำกัด(มหาชน) สำนักงานใหญ่.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2544.
- ไพบุลย์ ช่างเรียน และพิจิต พิทักษ์เทพสมบัติ. องค์กรในอนาคต. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สมาธรรม, 2544.
- เมืองทอง แคมมณี . “คุณสมบัติของกลุ่มทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ.” ภาควิชาจิตวิทยา คณะครูศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ในงานฝึกอบรม กองการเจ้าหน้าที่. การฝึกอบรมหลักสูตร เทคนิคการทำงานเป็นทีมและการประสานงาน รุ่นที่ 1/2539 22- 23 ก.พ.39. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.
- ราชบัณฑิต. พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์ พับลิเคชั่นส์ ,2546.
- รุ่งเพชร บุญทศ. “ความสัมพันธ์ระหว่างการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารกับผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร สถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข.” วิทยานิพนธ์ ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2540.
- รังสาด จันทรวิสูตร. “การศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระบุรี.” วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, 2548.
- ลัคนา กระจ่ายทอง. “การศึกษาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร.” วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร, 2544.
- วรกิจ, แพลและเรียบเรียง. John C. Maxwell. เขียน. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ Good Morning , 2546.

- วนิดา ภูภักดี. “ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด.” ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์และสารสนเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2543.
- วิชัย ครุฑอรรถ. “ปัญหาการติดต่อสื่อสารในการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดตราด.” วิทยานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ชลบุรี, 2543.
- สมคิด บางโม. องค์การและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์ฯ จำกัด, 2545.
- สุกัญญา เอ็มอิมธรรม. การจัดการและพัฒนางานองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 1. ขอนแก่น : ภาควิชาสังคมศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 2546.
- สุนันทา เลานันท์. เอกสารคำสอนรายวิชา การสร้างทีมงาน. ภาควิชาบริหารธุรกิจและสหกรณ์ คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา, พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : ดี.ดี. บุ๊คส์ โตร์, 2540.
- สุวิมล ว่องวานิช และคนอื่น ๆ. “คุณลักษณะและทักษะของบุคลากรทางการศึกษาที่เอื้อต่อการปฏิรูปการศึกษา.” ในการประชุมทางวิชาการ การวิจัยทางการศึกษา ครั้งที่ 10. นนทบุรี: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. บรรณาธิการ, โรงพิมพ์และทำปกเจริญผล, 2546.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, กองการเจ้าหน้าที่. “คู่มือการคำนวณเกณฑ์มาตรฐานอัตรากำลังข้าราชการครูในสถานศึกษาปี 2538.” 2538. (อัดสำเนา).
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักนโยบาย แผน และมาตรฐานการศึกษา. รายงานการวิจัยและพัฒนารูปแบบการพัฒนาคณาจารย์และชุดเรียนรู้ด้วยตนเอง สำหรับการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาชีพครูโดยใช้การวิจัยเป็นฐาน ฉบับสรุป. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักนโยบาย แผน และมาตรฐานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม. รายงานการวิจัย เรื่อง สภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: หจก. วี.ที.ซี. คอมมิวนิเคชั่น, 2545.
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(องค์การมหาชน). มาตรฐาน ตัวบ่งชี้และเกณฑ์การพิจารณา เพื่อการประเมินคุณภาพภายนอกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน รอบที่ 2(พ.ศ. 2549-2553). กรุงเทพฯ: 2549.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี. แผนกลยุทธ์เขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี พ.ศ. 2547 – 2549 กาญจนบุรี : กลุ่มนโยบายและแผน, 2546.

- โตภา พิภพศิริ. “ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของทีมงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 2.” วิทยานิพนธ์ ครุศาสตร์ มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร,2546.
- ศิริศักดิ์ สุขมนตรี. ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ. กรุงเทพฯ ฯ: ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน),2540.
- หลุย จำปาเทศ. “ชนิดของการทำงานเป็นทีม” ภาควิชาจิตวิทยา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ในงานฝึกอบรม กองการเจ้าหน้าที่.การฝึกอบรมหลักสูตร เทคนิคการทำงานเป็นทีมและการประสานงาน รุ่นที่ 1/2539 22- 23 ก.พ.39. กรุงเทพฯ ฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,2539.
- อดุลย์ วราเอกศิริ. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 , “การพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ,” (ม.ป.ท.,ม.ป.ป.). (แผ่นพับ)
- อภิวรรณ แก้วเล็ก. “ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา.” วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2542.
- อัญญรัตน์ ภูมิวิเศษ. “ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อการประสานงานภายในบริษัท กรณีศึกษา บริษัทไฮไฟ โอเรียนท์(ไทย)จำกัด.” ภาคนิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ,2546.

ภาษาอังกฤษ

- Anderson ,S.D. “Self-managed team and traditional pyramid management:Attitudes of extension field educators.” Dissertation Abstracts International 55,12.(1995):3690-4.
- Ayres, C.I. “The relationship between productivity and work team autonomy and effectiveness.” Dissertation Abstracts International. 54,02(1993):379-A.
- Barnard , Chester I. The Functions of the Executive. 22nd . Printing.London : Oxford University Press,1972.
- Best, John W. Research in Education. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice – Hall.,1970.
- Binkley, Debora Katherine. “ Implementing Total Quality Management Philosophy in An Elementary School (Education Reform).” Dissertation Abstracts International. Ph.D.The Ohio State University,November, 1997. Available from DAI-A 58,05: 1590.
- Blake, Robert R.,and Jane S.Mouton.The New Managerial Grid. Houston:Gult Publishing, 1978.
- Brengetto, Joyce Kingsley. “Communication Competence and Its Relationship to Job Performance.” Dissertation Abstracts International. 33,02 (April 1995),420.

- Cherrington, David J. Oranizational Behavior. 2nd ed. Paramount Publishing, Boston, Massachusetts : Allyn and Bacon,1994.
- Cook, Alan. edited by Dirothy M.Steward. Handbook of Management Skills.3rd ed. Hamsshire:Gower,1998.
- Cronbach, Lee J. Essentials of Psychological Testing. New York: Harper & Row Publisher,1974.
- Cutlip, Scott M. and Allen H. Center. Effective Public Relation. 2nd ed. .Englewood Cliffs, N.J. Prentice – Hall,Inc.,1958.
- Daft,Richard L. Understanding Management. Tennessee:The Dryden Press,1995.
- Daniel, Katz and Robert L. Kahn. The Social Psychology of Organization.2nd ed. New York : John Wiley and Son, 1978.
- Davis, Keith. Human Behavior at work: Organization Behavior. New York : McGraw-Hill,1974.
- Dougherty, Mary Beth. “Intergrating Curriculum at Secondary School Level,.” Dissertation Abstracts International. 60,6(December 1999):1889-A.
- Francis, D. and D. Young. Improving Work Groups: A practical Manual for Team Building. La Jolla,Calif.:University Associates,1979.
- French, Wendell L. and Cecil H. Jr. Bell.Organization Development : Behavioral Science Interventions for Organization Improvement.5th ed. New Jersey : Prentice Hall Inc.,1995,169.
- Green, Jack Coulson. “The Effectiveness of Boards of Directors of Nonprofit Organizations Serving Developmentally Disabled Adults,.” Dissertation Abstracts International. 55,12 (June 1995):3914-A.
- Greenberg, Jerald and Robert A. Baron. Behavior in Organization.6th ed.,Newjersey:Prentice-Hall International Inc.,1997.
- Hall, W.R. “The use of dual planning periods by middle school team.” Dissertation Abstracts International. 59,9(1999):3303-A.
- Harper, Geraldine Brooks. “Organitional Communication in the University : A Survey of the Perceived Communication Behaviors of Female and Male Academic Department Chairpersons.” Dissertation Abstracts International. 47,8(February 1987):2825-A.
- Hayes,Nicky. Successful Team Management. London:International Thomson Business Press,1997.

- Johnson, D.W. and E.P. Johnson .Joining together : group theory and group skills. Englewood Cliffs,N.J. :Prentice-hall,1991.
- Kezsbom, D.“Are You Really Ready to Build a Project Team?”Industrial Engineering .New York :Bantam Books,1990.
- King, Stephen Ward.“Effective Leadership for Quality Achievement and Organizational learning.” Ph.D. Dissertation, Portland State University, 2002, Abstract [Online], accessed 4 February 2004,Available from <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3058143>.
- Kirby,Elizabeth A.“Implications for Educational Administration Through Analysis of Environmental Context and Symptoms of Stress Experienced by High School Principals”Dissertation Abstracts International. Ed.D.Central Michigan University,2003.Available from DAI-A 64,06 : 1926.
- Kolb, J.A. “Relationship between leader behaviors and team performance in research and nonresearch teams(research teams).” Dissertation Abstracts International. 20,5(1991):2563-A.
- Lenker, Sandra. “Communicating with teacher : The effects of teacher career stages.” Dissertation Abstracts International. 56,11 (May 1996): 4277 – A.
- Likert, Rensis.The Nature of Highly Effective Groups . in Kolb, D.A., I.M. Rubin, J.M. McIntyre. Organizational Psychology, A book of readings, Prentice – Hall,Inc. Englewook Cliffs: New Jersey,1971.
- Luthans, F. Organization Behavior. 7th ed. Singapore : McGraw-Hill International,1995.
- Mayo, Elton. The Human Problems of an Industrial Civilization. Boston : Harvard University,1954.
- McGregor, Douglas. Human side of Enterprise. New York : McGraw - Hill, Inc.,1960.
- Mohammed Abdallah, Al-Hossaini. “A Study of Saudi Elementary School Administrative Communication and Organization Climate in the District of Riyadh.” Dissertation Abstracts International. 46,11(May 1986):3199-A.
- Moloney, James A. “The Relationship of Communication Satisfaction and Multidimensional Job Satisfaction of Public School Administrators.” Dissertation Abstracts International 54,7(January 1994): 2412-A.

- Newstrom, John W. and David, Keith. Organizational Behavior : Human Behavior at Work. 9th ed. New York: Mcgraw-Hill,1993.
- Nelson,Debra L. and James Campbell Quick. Organizational Behavior : Foundations, realities and challenges.2nd ed. New York : West Publishing Company,1997.
- Parker,G.M. Team players and team work : The new competitive business strategy. San Francisco.Calif. : Jossey-bass.,1990.
- Pincus, David J. "Communication Satisfaction, Job Satisfaction, and Job Performance." Human Communication Research.12,3(Spring 1986):395-419.
- Poston, William K.,Yr. "Comprehensive Study of Factors Impacting Perceived Quality in School Organizations : Findings from Research on Quality Assessment in Iowa School Districts."[CD-ROM], (September 1997), Education Policy Analysis Archives,5,19, Available from ERIC(September 1999): Acc.No. EJ580779.
- Reddin, William J. Managerial Effectiveness. New York : McGraw - Hill, Inc.,1970.
- Robinson, G.C. "Managers in team:How valuing individualism or collectiivism affects their participation." Dissertation Abstracts International. 55,04(1994):926-A.
- Schmoker, Michael James. " Results : The Key to Continuous Improvement(Total Quality , School Improvement)." Dissertation Abstracts International.Ed.D. The University of Arizona,1996, Available from DAI-A 57,4 : 1429.
- Scott, Andrew Murray. "Towards a theory of school administrative team learning." Ed.D. Thesis, University of Toronto (Canada), 1996, Abstract, [Online],accessed 4 February 2004, Available from <http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/AATNN11921>.
- Steers, R.M. Antecedent and Outcomes of Organizational Commitment .University of Oregon. Office of Naval Research. Technical Report#2,1976.
- Varney, Glenn H. Organization Development for Managers. Massachusetts : Addison Wesley Publishing Co., 1977.
- Woodcock, Mike. Organization Development Through Team Building. Great Britain : Gower Publishing Co.,1981.
- _____. Team Development Manual,2nd .Great Britain :Gower Publishing Co.,1989.
- Woodcock, M. and D. Francis. Team Building Strategy. Hampshire:gower,1994.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

- หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือ
- รายงานผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือ

ศธ 0520.203.2 / 095



ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

26 มกราคม 2552

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวปีทมา สายสะอาด รหัสนักศึกษา 47252308 นักศึกษาระดับปริญญา
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารที่ส่งผล
ต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรีเขต
2” ในกรณีนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา ขอขอบความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรง
ของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์
ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร. ศรียา สุขพานิช)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0-3421-9136

รายชื่อผู้ตรวจเครื่องมือ

1.	นายปกรณ์	ม่วงเจริญ	ตำแหน่ง : รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กาญจนบุรี เขต 2 วิทยฐานะรองผู้อำนวยการสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาชำนาญการพิเศษ กลุ่มนโยบายและแผน การศึกษา : ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร
2.	นายอำนาจ	สุนทรธรรม	ตำแหน่ง : ผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดอินทาราม วิทยฐานะ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กาญจนบุรี เขต 1 การศึกษา : ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร
3.	นายโชคชัย	ฟักโต	ตำแหน่ง : ผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดพระแท่นดงรัง วิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 การศึกษา : ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร
4.	นางชาลิณี	เจริญฉาย	ตำแหน่ง : ครู โรงเรียนวัดศรีอพนัน วิทยฐานะครูชำนาญการ พิเศษ กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 การศึกษา : ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการวิจัยและการ ประเมินผลการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี
5.	นางสาวปราณี	บุญเต็ม	ตำแหน่ง : ครู โรงเรียนวัดพระแท่นดงรัง วิทยฐานะครู ชำนาญการพิเศษ กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย การศึกษา : ครุศาสตรบัณฑิต วิทยาลัยครูนครปฐม

ภาคผนวก ข

- หนังสือขอตกลงเครื่องมือวิจัย
- รายชื่อโรงเรียนทดลองเครื่องมือวิจัย



ที่ ศษ 0520.203.2 / 121

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

27 มกราคม 2552

เรื่อง ขอตกลงเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านห้วยน้ำขาว

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด

ด้วยนางสาวปัทมา สายสอาด รหัสนักศึกษา 47252408 นักศึกษาระดับปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม ของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรีเขต 2 ”

ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นางสาวปัทมา สายสอาด ทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในสถานศึกษาของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง ภาควิชาการบริหารการศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน เป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.ศรียา สุขพานิช)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0 3421- 9136

รายชื่อโรงเรียนทดลองเครื่องมือวิจัย

ที่	โรงเรียน	ขนาดโรงเรียน
1	โรงเรียนวัดอินทาราม (โกวิทอินทราทร)	โรงเรียนขนาดใหญ่
2	โรงเรียนจรัญญูเนติศาสตร์	โรงเรียนขนาดเล็ก
3	โรงเรียนหนองตากยาตั้งวิริยะราษฎร์บำรุง	โรงเรียนขนาดใหญ่
4	โรงเรียนบ้านห้วยน้ำขาว	โรงเรียนขนาดใหญ่
5	โรงเรียนวัดจรเข้เผือก	โรงเรียนขนาดกลาง
6	โรงเรียนอนุบาลกาญจนบุรี	โรงเรียนขนาดใหญ่
7	โรงเรียนบ้านประตูด่าน	โรงเรียนขนาดเล็ก
8	โรงเรียนบ้านวังสารภี	โรงเรียนขนาดกลาง

ภาคผนวก ค

➤ ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัย

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
N1	430.3438	992.0393	.3579	.9723
N2	430.2813	989.2409	.3628	.9723
N3	430.3750	994.1129	.2934	.9724
N4	430.3750	987.4032	.4087	.9722
N5	430.3125	989.7056	.4322	.9722
N6	430.4063	995.1522	.2325	.9725
N7	430.3438	1000.2329	.0889	.9727
N8	430.1875	1000.0282	.1143	.9726
N9	430.4688	995.3538	.2316	.9725
N10	430.5313	992.9667	.2795	.9724
N11	430.4375	981.8024	.5598	.9720
N12	430.4063	987.2167	.4152	.9722
N13	430.4375	993.1573	.2421	.9725
N14	430.4063	985.4748	.5067	.9721
N15	430.4375	986.1895	.4904	.9721
N16	430.3438	988.6845	.4127	.9722
N17	430.3438	994.0393	.2951	.9724
N18	430.2813	987.7571	.4418	.9722
N19	430.5313	983.3538	.5396	.9720
N20	430.3750	992.7581	.3360	.9723
N21	430.3438	995.8458	.2384	.9724
N22	430.2500	983.4194	.5700	.9720
N23	430.3125	991.5766	.3318	.9723
N24	430.3125	993.8347	.3021	.9724
N25	430.1250	988.6290	.5191	.9721
N26	430.2188	986.6280	.4835	.9721
N27	431.3125	1026.2218	-.2325	.9762
N28	430.4063	992.8942	.1917	.9728
N29	430.3438	989.2651	.3602	.9723
N30	430.2813	984.1442	.4950	.9721
N31	430.3125	989.7056	.4322	.9722
N32	430.2500	988.0000	.4385	.9722
N33	430.1875	990.3508	.3443	.9723
N34	430.4688	984.4506	.4555	.9722
N35	430.2813	991.8216	.3677	.9723
N36	430.3125	983.7056	.5043	.9721
N37	430.1875	992.6734	.3566	.9723
N38	430.5625	978.1250	.5887	.9720
N39	430.4375	981.9315	.5564	.9720
N40	430.4688	981.9345	.5618	.9720
N41	430.3438	987.1361	.4564	.9722

-

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
N42	430.4063	980.6361	.5864	.9720
N43	430.3125	980.6734	.6407	.9719
N44	430.3438	982.7490	.5807	.9720
N45	430.3750	982.0484	.5473	.9720
N46	430.3438	977.7813	.6574	.9719
N47	430.3125	983.4476	.5618	.9720
N48	430.3125	975.2540	.6689	.9718
N49	430.3438	987.9103	.4879	.9721
N50	430.2813	985.2409	.5134	.9721
N51	430.2188	984.8861	.6032	.9720
N52	430.3438	978.6200	.5869	.9720
N53	430.3438	987.5877	.4034	.9723
N54	430.4688	968.0635	.7996	.9716
N55	430.5000	971.1613	.7350	.9717
N56	430.4375	970.6411	.7348	.9717
N57	430.2813	993.0474	.3289	.9723
N58	430.2813	986.8538	.4675	.9722
N59	430.3750	985.5323	.4570	.9722
N60	430.2188	990.0474	.4348	.9722
N61	430.4063	980.3780	.5931	.9720
N62	430.2813	982.9829	.5778	.9720
N63	430.3125	979.1895	.6830	.9719
N64	430.2813	981.0474	.5756	.9720
N65	430.2813	972.4022	.8022	.9716
N66	430.3125	970.4153	.7863	.9716
N67	430.3125	977.4476	.6670	.9719
N68	430.3750	976.5000	.6388	.9719
N69	430.3125	978.0927	.6502	.9719
N70	430.2188	982.0474	.6166	.9720
N71	430.2500	975.3548	.7295	.9718
N72	430.3438	977.9748	.7165	.9718
N73	430.4688	976.0635	.7177	.9718
N74	430.4375	983.8024	.5074	.9721
N75	430.3438	979.7813	.6054	.9719
N76	430.4375	974.7056	.6885	.9718
N77	430.3750	974.5645	.6398	.9719
N78	430.3438	971.3296	.7124	.9717
N79	430.4063	972.1200	.6558	.9718
N80	430.3125	971.3185	.7643	.9717
N81	430.3750	967.7903	.7937	.9716
N82	430.3125	973.6411	.7080	.9718

-

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
N83	430.3750	976.1129	.7709	.9717
N84	430.5938	971.2167	.7659	.9717
N85	430.5625	971.6089	.8027	.9716
N86	430.4688	972.5796	.8107	.9716
N87	430.4063	972.7651	.6826	.9718
N88	430.3438	976.8135	.6305	.9719
N89	430.2500	980.1290	.6648	.9719
N90	430.3125	981.3831	.5646	.9720
N91	430.2188	981.4022	.6355	.9719
N92	430.2500	977.1613	.7506	.9718
N93	430.3438	978.5554	.6999	.9718
N94	430.3750	980.1129	.6566	.9719
N95	430.3438	989.4587	.3909	.9723
N96	430.4688	974.5796	.6974	.9718
N97	430.3438	979.9748	.6595	.9719

Reliability Coefficients

N of Cases = 32.0

N of Items = 97

Alpha = .9724

ภาคผนวก ง

- หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
- รายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง

ที่ ศธ 0520.107(นฐ)/ ว. 326



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

2 กุมภาพันธ์ 2552

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

ด้วย นางสาวปัทมา สายสอาด นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจาก ผู้บริหาร และครูในโรงเรียนของท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้แก่ นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

๐๙๗ ๑๗๖

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะดังกูร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

นครปฐม โทร.0-3421-8788 , 0-3424-3435

รายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 90 โรงเรียน
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2

รายชื่อโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 32 โรงเรียน

ที่	ชื่อโรงเรียน	อำเภอ
1	วัดแสนตอ	ท่ามะกา
2	บ้านแจรงงาม	ท่ามะกา
3	บ้านหนองกรด	ท่ามะกา
4	บ้านหนองตากง	ท่ามะกา
5	วัดเขาตะพั้น	ท่ามะกา
6	บ้านบึงวิทยา	ท่ามะกา
7	วัดท่ากระทุ่ม	ท่ามะกา
8	บ้านดอนตาลเสี้ยน	ท่ามะกา
9	วัดหนองไม้แก่น	ท่ามะกา
10	บ้านจันทร์ลาดวิทยา	ท่ามะกา
11	วัดดงสัก(หมั่นวิทยาคาร)	ท่ามะกา
12	วัดหนองพันท้าว(พรประชาวิทยาคาร)	ท่ามะกา
13	บ้านไร่ร่วมวิทยาคาร	ท่ามะกา
14	บ้านดอนเขว้า	ท่ามะกา
15	บ้านชายรูป	ท่ามะกา
16	บ้านหนองโพธิ์	พนมทวน
17	บ้านรางสมอ	พนมทวน
18	บ้านห้วยคั่น	พนมทวน
19	บ้านรางขอม	พนมทวน
20	บ้านวังรัก	พนมทวน
21	บ้านบ่อหว่า	พนมทวน
22	เกียรติวัชรเวศิน 2 (วัดปลักเขว้า)	พนมทวน

ที่	ชื่อโรงเรียน	อำเภอ
23	บ้านคอนสระ	พนมทวน
24	บ้านหนองขุย	พนมทวน
25	บ้านไพรงาม	ห้วยกระเจา
26	บ้านทุ่งมั่งกะหว่า	ห้วยกระเจา
27	บ้านหนองตายอด	ห้วยกระเจา
28	บ้านสระจันทอง	ห้วยกระเจา
29	บ้านนาใหม่	ห้วยกระเจา
30	บ้านเขาศาลา	ห้วยกระเจา
31	บ้านพนมนาง	ห้วยกระเจา
32	บ้านโคราษ	ห้วยกระเจา

รายชื่อโรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 39 โรงเรียน

ที่	ชื่อโรงเรียน	อำเภอ
1	บ้านอุโลกสี่หมื่น	ท่ามะกา
2	บ้านทุ่งประทุน	ท่ามะกา
3	ประชาวิทยาคาร	ท่ามะกา
4	วัดหนองโรง	ท่ามะกา
5	วัดห้วยตะเคียน	ท่ามะกา
6	วัดใหม่เจริญผล	ท่ามะกา
7	วัดหนองลาน	ท่ามะกา
8	วัดสามง่าม	ท่ามะกา
9	วัดทุ่งมะกรูด	ท่ามะกา
10	บ้านหนองลาน	ท่ามะกา
11	วัดคาปานนิมิต มิตรภาพที่ 142	ท่ามะกา
12	บ้านรางกระต่าย(พิริยะประชาวิทยาคาร)	ท่ามะกา
13	วัดหนองพลับ	ท่ามะกา

ที่	ชื่อโรงเรียน	อำเภอ
14	วัดเขาสามสิบหาบ	ท่ามะกา
15	บ้านดอนรัก	ท่ามะกา
16	วัดดอนขมิ้น	ท่ามะกา
17	วัดดอนชะเอม	ท่ามะกา
18	วัดกระต่ายเต็น	ท่ามะกา
19	วัดสนามแย้	ท่ามะกา
20	นิวิฐราษฎร์อุปถัมภ์	ท่ามะกา
21	วัดเขาสะพายแร้ง	ท่ามะกา
22	บ้านหนองซ່อนฝั่งผดุงวิทย์	ท่ามะกา
23	วัดเขาใหญ่	ท่ามะกา
24	บ้านโป่งกูป	พนมทวน
25	บ้านดอนมะขาม	พนมทวน
26	บ้านบ่อระแหง	พนมทวน
27	วัดห้วยสะพาน	พนมทวน
28	บ้านดอนเตาอิฐ	พนมทวน
29	บ้านกระเจา	พนมทวน
30	บ้านห้วยยาง	พนมทวน
31	บ้านหลุมหิน	พนมทวน
32	บ้านหนองนางเล็ง	พนมทวน
33	บ้านซ่อง	ห้วยกระเจา
34	บ้านสระลงเรือ	ห้วยกระเจา
35	บ้านไผ่สี	ห้วยกระเจา
36	บ้านเขากรวด	ห้วยกระเจา
37	บ้านตลุง	ห้วยกระเจา
38	บ้านวังไผ่	ห้วยกระเจา
39	บ้านทัพพระยา	ห้วยกระเจา

รายชื่อโรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 19 โรงเรียน

ที่	ชื่อโรงเรียน	อำเภอ
1	วัดศรีอพนัน	ท่ามะกา
2	ท่าเรือพิทยาคม	ท่ามะกา
3	วัดสำนักศรี	ท่ามะกา
4	วัดตะคร้ำเอน	ท่ามะกา
5	บ้านท่ามะกา	ท่ามะกา
6	วัดพระแท่นดงรัง	ท่ามะกา
7	วัดท่าเรือ(อุตสาหกรรมวิทยาการ)	ท่ามะกา
8	อนุบาลวัดลูกแกประชาชนุทิศ	ท่ามะกา
9	ท่ามะกาพิทยาคม	ท่ามะกา
10	พนมทวนพิทยาคม(สว่างเฉลิมสุคนธ์)	พนมทวน
11	วัดบ้านทวน	พนมทวน
12	บ้านตลาดเขต มิตรภาพที่ 105	พนมทวน
13	วัดเบญพาต	พนมทวน
14	อนุบาลพนมทวน	พนมทวน
15	พนมทวนชนูปถัมภ์	พนมทวน
16	อนุบาลห้วยกระเจา	ห้วยกระเจา
17	วัดดอนแสลบ	ห้วยกระเจา
18	วัดเขารักษ์	ห้วยกระเจา
19	ห้วยกระเจาพิทยาคม	ห้วยกระเจา

ภาคผนวก จ

➤ เครื่องมือในการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง

สำหรับผู้บริหาร

**ทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2**

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. ผู้ตอบแบบสอบถามฉบับนี้ มีจำนวน 4 ท่าน ได้แก่
 - 1.1 ผู้บริหาร 2 ท่าน
 - 1.1.1 ผู้อำนวยการโรงเรียน
 - 1.1.2 รองผู้อำนวยการโรงเรียน, ผู้ปฏิบัติราชการแทน, รักษาการแทน หรือ ราชการในตำแหน่ง
 - 1.2 ครูผู้สอนจำนวน 2 ท่าน
2. แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อทราบว่าทักษะการติดต่อสื่อสารด้านใดของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2
3. แบบสอบถามฉบับนี้ มี 3 ตอน คือ
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 6 ข้อ
 - ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 อยู่ในระดับใด จำนวน 35 ข้อ
 - ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 อยู่ในระดับใด จำนวน 62 ข้อ

ขอความกรุณาท่านได้โปรดให้ข้อมูลตามสภาพจริงที่ปรากฏในสถานศึกษาของท่านและกรุณาตอบให้ครบทุกข้อ ผลการวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์แก่สถานศึกษา และขอรับรองว่าจะไม่มีผลกระทบ ทางลบต่อตัวท่านหรือสถานศึกษาของท่านแต่อย่างใด หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดีจากทุกๆ ท่าน ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

นางสาวปัทมา สายสอาด

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

ทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ใน () หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ข้อ	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับผู้วิจัย
1.	เพศ () ชาย () หญิง	[] 01
2.	อายุ () ต่ำกว่า 30 ปี () 31 – 40 ปี () 41 – 50 ปี () 51 ปีขึ้นไป	[] 02
3.	ระดับการศึกษา () ต่ำกว่าปริญญาตรี () ปริญญาตรี () สูงกว่าปริญญาตรี	[] 03
4.	ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน () ผู้อำนวยการโรงเรียน () รองผู้อำนวยการโรงเรียน ปฏิบัติราชการแทนหรือรักษาราชการแทน () ครูผู้สอน	[] 04
5.	ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่ง () ไม่เกิน 5 ปี () 6 – 10 ปี () 11 – 15 ปี () 16 – 20 ปี () 21 – 25 ปี () 26 ปีขึ้นไป	[] 05
6.	ประเภทของโรงเรียน () โรงเรียนขนาดเล็ก มีจำนวนนักเรียนไม่เกิน 120 คน () โรงเรียนขนาดกลาง มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 120 - 300 คน () โรงเรียนขนาดใหญ่ มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 300 คนขึ้นไป	[] 06

ตอนที่ 2 ทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหาร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับสภาพความเป็นจริง ตามความคิดเห็นของท่านต่อทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหาร โดยมีระดับความคิดเห็น ดังนี้

- 5 หมายความว่า เห็นด้วยระดับมากที่สุด
- 4 หมายความว่า เห็นด้วยระดับมาก
- 3 หมายความว่า เห็นด้วยระดับปานกลาง
- 2 หมายความว่า เห็นด้วยระดับน้อย
- 1 หมายความว่า เห็นด้วยระดับน้อยที่สุดหรือไม่เห็นด้วยเลย

ข้อ	ทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
	ความน่าเชื่อถือ						
1.	ข่าวสารที่เป็นลายลักษณ์อักษรออกมาจากตัวผู้บริหารเองหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายอย่างเป็นทางการจากผู้บริหาร						[] 07
2.	โรงเรียนได้จัดทำคู่มือเพื่อวางแผนแนวทางในการปฏิบัติงาน โดยกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายตามปฏิทินการปฏิบัติงานที่กำหนด						[] 08
3.	ผู้บริหารให้ข่าวสารข้อมูลโดยอยู่บนพื้นฐานของความจริงใจและไว้วางใจเพื่อพัฒนางาน						[] 09
4.	เมื่อมีข่าวสารที่เกี่ยวกับผู้ร่วมงานจากกรมฯ หรือกระทรวง โรงเรียนจะแจ้งข่าวสารด้วยต้นฉบับหรือสำเนาต้นฉบับ						[] 10
5.	คำสั่งหรือข่าวสารต่าง ๆ ที่ออกมาในโรงเรียนมีความเป็นธรรมและเชื่อถือได้						[] 11
	ความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม						
6.	วิธีการติดต่อสื่อสารของโรงเรียนมักคำนึงถึงสถานการณ์ สิ่งแวดล้อม และฐานะทางสังคมของผู้รับสาร						[] 12
7.	เรื่องราวที่นำมาสื่อสารให้ผู้ร่วมงานทราบมีความใหม่และทันต่อเหตุการณ์						[] 13
8.	ภาษา คำพูด และท่าทางที่ผู้บริหารใช้ในการติดต่อสื่อสารมีความถูกต้องและเหมาะสมกับฐานะและตำแหน่งของผู้ร่วมงาน						[] 14
9.	ข่าวสารแต่ละชนิดได้รับการพิจารณาอย่างระมัดระวังว่าจะใช้วิธีการส่งข่าวสารนั้นด้วยวิธีการใดเพื่อให้ได้ผลดีที่สุด						[] 15
10.	เมื่อมีจำนวนผู้รับสารมาก ๆ ผู้บริหารเลือกสถานที่ เครื่องมือและอุปกรณ์ติดต่อสื่อสาร โดยคำนึงถึงความเหมาะสม						[] 16

ข้อ	ทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
	เนื้อหาสาระ						
11.	เนื้อหาสาระของข่าวสารที่ผู้บริหารแจ้งเป็นที่น่าสนใจและมีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของโรงเรียน						[] 17
12.	คำสั่งให้ปฏิบัติงานมีรายละเอียดและคำแนะนำที่เพียงพอสำหรับผู้ที่จะต้องปฏิบัติตาม						[] 18
13.	เนื้อหาสาระของข่าวสารในโรงเรียนได้รับการจำแนกร่องราวให้ตรงกับบุคคลหรือกลุ่มที่จะต้องรับรู้เท่านั้น						[] 19
14.	เนื้อหาสาระของข่าวสารที่ออกจากโรงเรียนมีการกลั่นกรองจาก ข้อมูล ที่ถูกต้อง เหมาะสม เพียงพอและจำเป็นจริง ๆ						[] 20
15.	เนื้อหาของข่าวสารที่มีความสำคัญหรือซับซ้อนจะมีการเน้น ทวนซ้ำ อย่างเหมาะสม เพื่อให้ผู้รับมีความเข้าใจได้ง่ายขึ้น						[] 21
	ความสม่ำเสมอต่อเนื่องกัน						
16.	ผู้บริหารแจ้งข่าวสารที่สำคัญต่อบุคลากรอย่างต่อเนื่อง						[] 22
17.	ผู้บริหารกำหนดให้มีการรายงานความก้าวหน้าและความเคลื่อนไหว ในการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ						[] 23
18.	ในการใช้ภาษาพูด ภาษาเขียน และท่าทางที่ใช้กับผู้ร่วมงานแต่ละ บุคคลจะมีความสอดคล้องกัน						[] 24
19.	ผู้บริหารมีวิธีกระตุ้นเตือนความจำในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ให้กับผู้ร่วมงานเป็นระยะ ๆ						[] 25
20.	คำสั่ง ระเบียบและข้อตกลงได้ถูกนำมาทบทวนให้ผู้ร่วมงานทราบ เสมอเมื่อเกิดความไม่เข้าใจหรือเกิดการปฏิบัติที่ผิดพลาด						[] 26
	ช่องทางการติดต่อสื่อสาร						
21.	โรงเรียนจัดให้มีการประชุมครูภายใน โรงเรียนเป็นประจำ อย่าง สม่ำเสมอ						[] 27
22.	ข่าวสำคัญ ๆ ผู้บริหารใช้การติดต่อสื่อสารหลาย ๆ วิธี พร้อม ๆ กัน เช่น ประกาศ หนังสือเวียน ฯลฯ						[] 28
23.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานวิพากษ์ วิจารณ์และแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ						[] 29
24.	ในสถานะที่จำเป็นผู้บริหารสามารถเลือกวิธีการส่งข่าวสารถึงบุคลากร ที่เป็นเป้าหมายได้เหมาะสมเพื่อข่าวสารจะได้ถึงบุคคลอันเป็น เป้าหมายได้รวดเร็วและถูกต้อง						[] 30

ข้อ	ทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
25.	เมื่อมีเรื่องที่ต้องแจ้งด้วยวาจา ผู้บริหารจะติดต่อสื่อสารโดยตรงกับผู้เกี่ยวข้อง						[] 31
	ความสามารถของผู้รับสาร						
26.	ผู้บริหารและผู้ร่วมงานมีสัมพันธภาพอันดีและให้ความสำคัญซึ่งกันและกัน พอที่จะปรึกษาหารือกันได้เพื่อให้เกิดการติดต่อสื่อสารให้บังเกิดผลดีต่อส่วนรวม						[] 32
27.	ท่านเข้ารับการประชุม อบรม สัมมนาที่โรงเรียนจัดอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ได้ด้วยดี						[] 33
28.	ผู้บริหารพยายามกระตุ้นหรือจูงใจผู้รับสารให้มีความพร้อมก่อนที่จะรับสาร						[] 34
29.	ท่านสามารถเข้าใจเนื้อหาสาระของข่าวสารได้ตรงกับผู้บริหาร						[] 35
30.	ท่านปฏิบัติงานได้ตรงกับความต้องการในการส่งข่าวสารของผู้บริหาร						[] 36
	ความแจ่มแจ้งของข่าวสาร						
31.	การติดต่อสื่อสารที่ใช้คำพูด ส่วนใหญ่จะมีความตรงไปตรงมา เข้าใจง่าย ไม่กำกวม						[] 37
32.	ข้อมูลที่แจ้งให้ครูทุกคนทราบเป็นข้อมูลที่เปิดเผย ชัดเจน ตรงกับความเป็นจริง โดยไม่มีการปิดบัง						[] 38
33.	ข่าวสารใดที่ยากต่อการเข้าใจ ผู้บริหารจะสื่อความหมายโดยใช้รูปภาพ ตัวเลข แผนภูมิ และคำอธิบายประกอบเพื่อให้ผู้รับสารเข้าใจ						[] 39
34.	เมื่อมีความข้องใจหรือเข้าใจผิด ผู้บริหารพยายามที่จะอธิบายเพิ่มเติมเพื่อให้เข้าใจกันได้ดีขึ้น						[] 40
35.	ผู้บริหารใช้ภาษาและข้อความในการติดต่อสื่อสารที่กะทัดรัด ชัดเจน เข้าใจง่าย และตรงความหมายตามจุดประสงค์						[] 41

ตอนที่ 3 ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับสภาพความเป็นจริง ตามความคิดเห็นของท่าน

ต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน

- 5 หมายความว่า ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุดหรือทุกครั้ง
 4 หมายความว่า ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมการปฏิบัติอยู่ในระดับระดับมากหรือบ่อยครั้ง
 3 หมายความว่า ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมการปฏิบัติอยู่ในระดับระดับปานกลาง
 2 หมายความว่า ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมการปฏิบัติอยู่ในระดับระดับน้อยหรือบางครั้ง
 1 หมายความว่า ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุดหรือไม่เคยเลย

ข้อ	ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
	บทบาทที่สมดุล						
1.	เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความรู้ความสามารถตามที่ตนถนัด						[] 42
2.	มอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถให้ครูปฏิบัติ						[] 43
3.	ช่วยเหลือครู แก้ไขปัญหาต่างในการปฏิบัติงาน						[] 44
4.	ประสานงานในการใช้ทรัพยากรร่วมกันในการปฏิบัติงาน						[] 45
5.	ดูแลให้ครูทุกคนทำงานร่วมกันด้วยความสามัคคี						[] 46
6.	เปิดโอกาสให้ครูตัดสินใจในเรื่องเกี่ยวกับงานที่ตนรับผิดชอบ						[] 47
7.	ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูทำงานให้ประสบความสำเร็จ						[] 48
	ความชัดเจนของเป้าหมาย						
8.	เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผนพัฒนาโรงเรียน						[] 49
9.	กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของโรงเรียน เพื่อยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้ตรงกัน						[] 50
10.	วางแผนกำหนดตารางปฏิบัติงานและวิธีปฏิบัติงานอย่างชัดเจน						[] 51
11.	กำหนดขอบเขต อำนาจ หน้าที่ รับผิดชอบในการปฏิบัติงานของครูอย่างมีระบบ						[] 52
12.	แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาคัดเลือกบุคคลเพื่อทำหน้าที่ในตำแหน่งต่าง ๆ ที่กำหนด						[] 53
	การเปิดเผยและการเผชิญหน้า						
13.	มีการประชุมครูหรือใช้กระบวนการกลุ่มเพื่อหาสาเหตุและวิธีการแก้ไขเมื่อมีปัญหาในการทำงานเกิดขึ้น						[] 54

ข้อ	ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
14.	เปิดโอกาสให้ครูได้เสนอแนะแนวทางการบริหารจัดการงานของโรงเรียนอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม						[] 55
15.	ไม่ใช้อารมณ์และความรู้สึกส่วนตัวในการแก้ไขปัญหา						[] 56
16.	ถ่ายทอดความคิด ความรู้สึก และข้อมูลต่าง ๆ อย่างตรงไปตรงมาแสดงความคิดเห็น อภิปรายปัญหาต่าง ๆ ในการทำงานร่วมกัน						[] 57
17.	กล้าเผชิญหน้ากับปัญหาหรือข้อขัดแย้งต่าง ๆ อย่างซื่อสัตย์ ยุติธรรม						[] 58
18.	มีการจัดกิจกรรมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้แก่ครูอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ						[] 59
	การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน						
19.	ให้คำชี้แนะ คำปรึกษา รับฟังความคิดเห็นของครูทั้งด้านบวกและด้านลบเมื่อครูมีปัญหาในการปฏิบัติงาน						[] 60
20.	ให้การสนับสนุนช่วยเหลือ ในด้านงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เพื่อการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่และยุติธรรม						[] 61
21.	สร้างบรรยากาศของความเป็นมิตรและไว้วางใจโดยครูกล้าพูดในสิ่งที่ตนคิด						[] 62
22.	จัดกิจกรรมแสดงความชื่นชมยินดีกับครูในโอกาสต่าง ๆ อย่างเปิดเผยจริงใจ						[] 63
23.	เข้าใจและให้อภัยเมื่อครูทำงานผิดพลาด						[] 64
24.	การพิจารณาความดีความชอบ ครูทุกคนได้รับความยุติธรรม สามารถตรวจสอบและอธิบายได้						[] 65
25.	ส่งเสริมให้ครูสร้างผลงานใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อโรงเรียน						[] 66
	ความร่วมมือและความขัดแย้ง						
26.	เปิดโอกาสให้ครูระดมความคิดและแนวทางการบริหารงานร่วมกัน เพื่อกำหนดเป็นแนวปฏิบัติของโรงเรียน						[] 67
27.	เต็มใจให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือครูในเรื่องอื่น ๆ นอกเหนือจากการปฏิบัติงานในหน้าที่						[] 68
28.	ให้ความสนใจในการประสานความคิดและใช้ข้อขัดแย้งให้เกิดประโยชน์ต่องาน						[] 69
29.	ให้โอกาสทุกคนปฏิบัติงาน โดยไม่คำนึงถึงอายุ เพศ และวัย						[] 70

ข้อ	ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
	กระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้อง						
30.	ประชุมชี้แจงให้ครูทราบถึงวัตถุประสงค์ นโยบาย และขั้นตอนการทำงานเพื่อความชัดเจนของงาน						[] 71
31.	วางแผนปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ตามต้องการ						[] 72
32.	เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการเสนอแนะความคิดเห็นเพื่อประกอบการตัดสินใจ						[] 73
33.	จัดระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการและสนับสนุนการปฏิบัติงานของครู						[] 74
34.	ตัดสินใจสั่งการได้ชัดเจนเป็นที่เข้าใจและยอมรับของครู						[] 75
35.	ตัดสินใจสั่งการโดยอาศัยข้อเท็จจริงที่มาจากข้อมูลสารสนเทศ ที่ถูกต้อง ทันสมัยและเชื่อถือได้						[] 76
36.	มีการตรวจสอบและประเมินผลโครงการต่าง ๆ ที่ปฏิบัติเสร็จเรียบร้อยแล้ว อย่างมีหลักเกณฑ์						[] 77
37.	ศึกษา สังเกต อุปนิสัยใจคอและจัดทำบันทึกทะเบียนประวัติของครูไว้เป็นหลักฐานเพื่อประโยชน์ในการทำงานร่วมกัน						[] 78
38.	นำผลการประเมินไปแก้ไขข้อบกพร่องและปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น						[] 79
	ภาวะผู้นำที่เหมาะสม						
39.	กระจายอำนาจแก่ผู้ได้รับมอบหมายงานตามสายงานบังคับบัญชาได้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถและงาน						[] 80
40.	ยอมรับและเชื่อมั่น ในความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานของครู						[] 81
41.	เปิดใจกว้างและยอมรับคำวิพากษ์วิจารณ์ของครูเพื่อการปรับปรุงพัฒนาตนเอง บุคลากรและงานที่รับผิดชอบ						[] 82
42.	เปิดโอกาสให้ครูผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันเป็นผู้นำในแต่ละงานอย่างเหมาะสม						[] 83
43.	มอบหมายการตัดสินใจให้คณะกรรมการหรือกลุ่มที่รับผิดชอบในการหาข้อยุติเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ						[] 84
	การตรวจสอบ ทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ						
44.	เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมกันกำหนดหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของ โรงเรียน						[] 85

ข้อ	ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
45.	ส่งเสริมให้ครูทำการประเมินผลการทำงานเป็นระยะ ๆ สม่ำเสมอ						[] 86
46.	นำเสนอผลสรุป การวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อระดมความคิดในการแก้ไขปัญหา						[] 87
47.	สร้างบรรยากาศในการประเมินผลให้เป็นไปอย่างอิสระและยอมรับข้อมูลจากการประเมินผล						[] 88
	การพัฒนาตนเอง						
48.	จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมพัฒนาความรู้ ความสามารถแนวคิด และประสบการณ์ใหม่ๆ ให้แก่ครู						[] 89
49.	มีการนิเทศครูให้รับรู้ องค์ความรู้ แนวคิดใหม่ ๆ สื่อ นวัตกรรมใหม่ ๆ และนำไปใช้ประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่						[] 90
50.	เปิดโอกาสให้ครูได้ดูงาน หน่วยงานอื่น หรือเชิญวิทยากรจากภายนอกเพื่อนำความรู้มาปรับปรุงงาน						[] 91
51.	สนับสนุนให้ครูเข้าร่วมอบรมหรือประชุมทางวิชาการ ที่หน่วยงานอื่นจัดขึ้น เพื่อหาความรู้เพิ่มเติม						[] 92
52.	นำนวัตกรรมเทคโนโลยี ระบบสารสนเทศและสื่อต่าง ๆ ในการแสวงหาความรู้มาไว้บริการครูในโรงเรียน						[] 93
	สัมพันธ์ภาพระหว่างกลุ่ม						
53.	สนับสนุนให้ครูได้พบปะสังสรรค์ ทำกิจกรรมร่วมกันหลายรูปแบบ						[] 94
54.	จัดประชุมหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ เพื่อปรึกษาหารือแลกเปลี่ยน ข้อคิดเห็นในการทำงาน เพื่อช่วยเหลือกันในการทำงาน						[] 95
55.	สร้างบรรยากาศในการทำงานให้มีความเป็นกันเอง						[] 96
56.	ให้ความสำคัญกับบุคคลหรือฝ่ายงานต่าง ๆ ในโรงเรียนอย่างเท่าเทียมกัน						[] 97
	การติดต่อสื่อสารที่ดี						
57.	ส่งเสริมการประชาสัมพันธ์ แจ้งข้อมูล ข่าวสารที่สำคัญของ ฝ่าย งานต่าง ๆ หรือข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับครูให้ทราบอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ						[] 98
58.	ใช้วิธีการติดต่อสื่อสารที่เหมาะสม หลายรูปแบบด้วยความรวดเร็ว ถูกต้อง						[] 99

ข้อ	ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
59.	จัดระบบการติดต่อสื่อสารภายในโรงเรียนให้เป็นไปอย่างสะดวกและรวดเร็ว						[]100
60.	ตัดสินใจ สั่งงาน โดยผ่านหัวหน้างานตามลำดับชั้นและมีเครือข่ายของผู้ประสานงาน						[]101
61.	นำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการติดต่อสื่อสาร						[]102
62.	จัดทำวารสารของโรงเรียนเพื่อประชาสัมพันธ์ให้ครูผู้ปกครองนักเรียนและสาธารณชน						[]103

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – สกุล	นางสาวปัทมา สายสอาด
ที่อยู่	41/4 หมู่ 5 ตำบลท่าไม้ อำเภอท่ามะกา จังหวัดกาญจนบุรี 71120 โทรศัพท์ 034 - 541263 , 081- 9138729
ที่ทำงาน	โรงเรียนวัดพระแท่นดงรัง หมู่ 10 ตำบลพระแท่น อำเภอท่ามะกา จังหวัดกาญจนบุรี 71130 โทรศัพท์ 034-643491
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2538	สำเร็จการศึกษาปริญญาครุศาสตรบัณฑิต วิชาเอกดนตรีศึกษา จากสถาบันราชภัฏนครปฐม จังหวัดนครปฐม
พ.ศ. 2547	ศึกษาต่อระดับปริญญาโทบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2538	อาจารย์ 1 ระดับ 3 โรงเรียนพุทธวิมุตติวิทยา หมู่ 7 ตำบลท่าเสา อำเภอไทรโยค จังหวัดกาญจนบุรี
พ.ศ. 2541	อาจารย์ 1 ระดับ 3 โรงเรียนวัดห้วยตะเคียน หมู่ 3 ตำบลยางม่วง อำเภอท่ามะกา จังหวัดกาญจนบุรี
พ.ศ. 2549	รองผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองรี อันดับ คศ.2 วิทยฐานะ รองผู้อำนวยการชำนาญการ หมู่ 2 ตำบลหนองรี อำเภอบ่อพลอย จังหวัดกาญจนบุรี
พ.ศ. 2551- ปัจจุบัน	รองผู้อำนวยการโรงเรียนวัดพระแท่นดงรัง อันดับ คศ.2 วิทยฐานะรองผู้อำนวยการชำนาญการ หมู่ 10 ตำบลพระแท่น อำเภอท่ามะกา จังหวัดกาญจนบุรี 71130