



ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดเทศบาล ในจังหวัดแพร่ น่าน และอุตรดิตถ์

นางสาวพจนารถ มั่นเข็มทอง

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์

สิงหาคม 2558

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดเทศบาล ในจังหวัดแพร่ น่าน และอุตรดิตถ์

นางสาวพจนารถ มั่นเข็มทอง

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์

สิงหาคม 2558

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์

**FACTORS AFFECTING TEAM BUILDING OF SCHOOL ADMINISTRATORS
IN PHRAE, NAN AND UTTARADIT PROVINCE**

MISS PHOTJANAT MUNKHEMTHONG

**THIS THESIS IS A PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS
FOR THE DEGREE OF MASTER OF EDUCATION
(EDUCATIONAL ADMINISTRATION)**

UTTARADIT RAJABHAT UNIVERSITY

AUGUST 2015

COPYRIGHT BELONGS TO UTTARADIT RAJABHAT UNIVERSITY

วิทยาลัยอาชีวศึกษา

เรื่อง

บัญชีที่ส่งผลการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา
ซึ่งเกิดขึ้นภายในจังหวัดสมุทรปราการ และอุดรธานี

ของ

นางสาวพวงมาลา มีนึ่งชื่นทอง

ได้รับการพิจารณาเห็นชอบของคณะกรรมการที่ปรึกษาและคณะกรรมการสถานศึกษา
ให้นับเป็นส่วนหนึ่งของงานที่ทาง คณะนักศึกษาระดับอุดมศึกษารวมทั้งบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

เมื่อวันที่ 1 เดือน ธันวาคม พ.ศ. 2558

(อาจารย์ ดร.ประทีป ปิ่นชัย)

ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัชฎีมี สีขมฤ)

กรรมการสอบวิทยานิพนธ์

(อาจารย์ ดร.พิมพ์ภา ธรรมสิทธิ์)

กรรมการสอบวิทยานิพนธ์และเลขานุการ

(อาจารย์ ดร.พิมพ์ภา ธรรมสิทธิ์)

ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษาประจำหลักสูตร

(รองศาสตราจารย์พิพนัย หาญสมบัติ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พวงแก้ว ภูมิวรรณ)

คณบดีคณะครุศาสตร์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เรืองเดช วงศ์หล้า)

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี

บทคัดย่อ

ชื่อวิทยานิพนธ์ : ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดเทศบาล ในจังหวัดแพร่ น่าน และอุตรดิตถ์

ชื่อผู้ทำวิทยานิพนธ์ : นางสาวพจนารถ มั่นเข็มทอง

ชื่อปริญญา : ครุศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ :

ดร. พิมพกา ธรรมสิทธิ์	ประธานกรรมการ
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชัชภูมิ สีชมภู	กรรมการ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาสภาพปัจจัย ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยและสมการพยากรณ์ การสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลในจังหวัดแพร่ น่านและอุตรดิตถ์ ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารและครูในสถานศึกษา สังกัดเทศบาล จังหวัดแพร่ น่านและอุตรดิตถ์ ทั้งหมด 1,205 คน กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 308 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

ผลการวิจัยพบว่า ระดับการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาล ในจังหวัดแพร่ น่านและอุตรดิตถ์ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน ด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน และด้านบทบาทและมอบหมายงานที่ชัดเจน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลในจังหวัดแพร่ น่าน และอุตรดิตถ์ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ปัจจัยด้านการสร้างความไว้วางใจ ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก และปัจจัยด้านกระบวนการทำงานและการตัดสินใจ ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาล ในจังหวัดแพร่ น่านและอุตรดิตถ์ มีค่าไปในทางบวกกับปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก และปัจจัยด้านการสร้างความไว้วางใจ

สมการพยากรณ์การสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาล ในจังหวัดแพร่ น่านและอุตรดิตถ์ พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีนัยสำคัญของการพยากรณ์การสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาล เขตจังหวัดแพร่ น่านและอุตรดิตถ์ คือปัจจัยด้านกระบวนการทำงานและการตัดสินใจ ปัจจัยด้านการสร้างความไว้วางใจและปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .214 มีค่าอำนาจพยากรณ์ได้ร้อยละ 46

$$\hat{Y} = 3.623 + .067 X_1 + (-.059) X_2 + .067 X_3$$

$$Z = .137 X_1 + (-.130) X_2 + .149 X_3$$

คำสำคัญ : ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา

ABSTRACT

Thesis title : Factors Affecting Team Building of School Administrators in Phrae, Nan and Uttaradit Province

Author : Miss Photjanat Munkhemthong

Degree : Master of Education (Educational Administration)

Thesis advisor and committee :

Dr. Phimphaka Thammasit	Chairperson
Assistant Professor Dr. Chatpoom Sichompoo	Committee

The purposes of this research were to study the state of factors, the relationship between the factors and the predictive equation of team building of school administrators under the municipality of Phrae, Nan and Uttaradit province. The population consisted of 1,205 teachers and administrators under the municipality of Phrae, Nan and Uttaradit province. The sample of 308 was obtained by multi-stage sampling. The research tool was a questionnaire. Data were analyzed by percentage, mean, standard deviation, correlation coefficient and multiple regression analysis.

The research result showed that overall the level of team building of school administrators under the municipality of Phrae, Nan and Uttaradit province was at a high level. The team building aspects included participation, clear objectives and goals and roles and work assignment. With regard to factors affecting team building of the school administrators of the municipality in Phrae, Nan and Uttaradit province overall it was found to be at a high level.

The factors included trust, relationships between members and work and decision processes. The factors affecting team building of the school administrators were found to be positively related to the factors of member relationships and trust.

Regarding the predictive equation of the team building it was found that the significant factors affecting team building of the administrators were work and decision processes, trust, and member relationships with the multiplied correlation coefficient 0.214 and the predictive power was 46 percent.

$$\hat{Y} = 3.623 + .067 X_1 + (-.059) X_2 + .067 X_3$$

$$Z = .137 X_1 + (-.130) X_2 + .149 X_3$$

Keywords : Factors Affecting Team Building of School Administrators, School Administrators

กิตติกรรมประกาศ

การดำเนินการจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงสมบูรณ์ได้โดยได้รับความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจาก อาจารย์ ดร.พิมผกา ธรรมสิทธิ์ ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัชภูมิ สีชมภู กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ และข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ ตลอดจนตรวจแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่องต่างๆ ของวิทยานิพนธ์มาโดยตลอด ทุกขั้นตอน ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ผศ.ดร.หยกแก้ว กมลวรเดช คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ นายวิเชียร น้อยเย็น ผู้อำนวยการ โรงเรียนเทศบาลหัวดง (ป.ฟักอังกฤษ) นายสุวิทย์ อ่อนทอง ผู้อำนวยการ โรงเรียนชายเขาวิทยา นายประจวบ อองกุลนะ ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านม่วง นายสมหมาย พรหมจ้อย ผู้อำนวยการ โรงเรียนเทศบาลวัดเกษมจิตตาราม (อนุบาลศึกษาพัฒนาการ) และ นางพกา มาศ อิมประยูร ศึกษานิเทศก์ งานประกันคุณภาพการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขั้นพื้นฐาน เขต 1 ที่ได้กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยรวมทั้งให้ข้อเสนอแนะต่างๆ ที่ส่งผลให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณ นางมาลี มั่นเข้มทอง ผู้เป็นมารดาได้สนับสนุนด้านงบประมาณ ความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ และให้กำลังใจตลอดมาจนส่งผลให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ขึ้นมา

ขอขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครู โรงเรียนสังกัดเทศบาล ในจังหวัดแพร่ น่าน และอุดรดิตถ์ ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี และขอขอบพระคุณทุกท่านที่ช่วยเหลือ ให้กำลังใจ จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่ บิดา มารดา บุรพจารย์ ผู้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้และผู้มีพระคุณทุกท่าน

พจนารถ มั่นเข้มทอง

สารบัญ

บทที่	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ค
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญแผนภูมิ.....	ญ
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามการวิจัย.....	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
ขอบเขตการวิจัย.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	7
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	8
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างทีมงาน.....	9
การสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียน.....	25
เทคนิคการสร้างทีมงานกับการประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา.....	57
ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างของทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา.....	63
การจัดการศึกษาของเทศบาล.....	96
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	103
3 ระเบียบวิธีดำเนินการวิจัย.....	109
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	109
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	111
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	113
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	114

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	115
ตอนที่ 1 ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย.....	116
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาล จังหวัดแพร่ น่าน และอุตรดิตถ์.....	118
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างทีมงานของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดเทศบาลในจังหวัดแพร่ น่าน และอุตรดิตถ์.....	126
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างทีมงาน ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลในจังหวัดแพร่ น่าน และอุตรดิตถ์.....	130
ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ.....	130
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	133
สรุปผลการวิจัย.....	134
อภิปรายผล.....	136
ข้อเสนอแนะ.....	140
 บรรณานุกรม.....	 142
 ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญ.....	150
ภาคผนวก ข สำเนาหนังสือราชการ.....	152
ภาคผนวก ค แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	158
 ประวัติผู้วิจัย.....	 167

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 การสร้างของทีมงาน.....	53
2 แสดงปัจจัยที่น่าจะส่งผลต่อการสร้างของทีมงาน.....	91
3 แสดงจำนวนประชากร จำแนกตามจังหวัด.....	109
4 แสดงการกำหนดกลุ่มตัวอย่าง.....	110
5 แสดงจำนวนและคำร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	116
6 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปฏิบัติการสร้างทีมงาน ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลจังหวัดแพร่ น่าน และอุดรดิตถ์ ในภาพรวม.....	118
7 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปฏิบัติการสร้างทีมงาน ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลจังหวัดแพร่ น่าน และอุดรดิตถ์ ด้านการติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผย.....	119
8 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปฏิบัติการสร้างทีมงาน ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลจังหวัดแพร่ น่าน และอุดรดิตถ์ ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน.....	121
9 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปฏิบัติการสร้างทีมงาน ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลจังหวัดแพร่ น่าน และอุดรดิตถ์ ด้านบทบาทและมอบหมายงานที่ชัดเจน.....	122
10 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปฏิบัติการสร้างทีมงาน ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลจังหวัดแพร่ น่าน และอุดรดิตถ์ ด้านภาวะผู้นำ.....	123
11 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปฏิบัติการสร้างทีมงาน ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลจังหวัดแพร่ น่าน และอุดรดิตถ์ ด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน.....	125

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
12 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาล จังหวัดแพร่ น่าน และอุดรดิตถ์ รวมรายด้าน.....	126
13 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัจจัยด้านกระบวนการทำงานและการตัดสินใจ จำแนกรายข้อ.....	127
14 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก จำแนกรายข้อ.....	128
15 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัจจัยด้านการสร้างความไว้วางใจ จำแนกรายข้อ.....	129
16 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพยากรณ์กับตัวแปรตาม.....	130
17 แสดงการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบปกติ.....	131
18 แสดงการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน.....	132

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย.....	8

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทย ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 รัฐจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี โดยไม่เสียค่าใช้จ่ายตาม กำหนดในรัฐธรรมนูญมาตราที่ 81 และได้แบ่งการศึกษาออกเป็น 2 ระดับ คือ ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษา ซึ่งทั้งสองระดับล้วนแต่มีความสำคัญ และส่งผลต่อคุณภาพของประชาชน ทั้งด้านร่างกาย จิตใจ และสติปัญญา ความรู้และคุณธรรม โดยระดับมัศึกษานั้นเป็นการศึกษา ที่มุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาคุณธรรม ความรู้ ความสามารถ และทักษะต่อจากระดับ ประถมศึกษา ให้ผู้เรียนค้นพบความต้องการ ความสนใจ และความถนัดของตนเอง ทั้งใน ด้านวิชาการและวิชาชีพ ตลอดจนมีความสามารถในการประกอบกิจการงาน และอาชีพตามควรแก่วัย เพื่อเป็นพื้นฐานในการศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาหรือเพื่อให้เพียงพอต่อการประกอบกิจการงานและ อาชีพที่ตนถนัดทั้งอาชีพอิสระและรับจ้างรวมทั้งส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาคุณธรรมจริยธรรมและ ทักษะทางสังคมที่จำเป็นสำหรับการประกอบกิจการงานและอาชีพ และการอยู่ร่วมกันในสังคมอย่าง มีสันติสุขตามความมุ่งหมายของแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2552-2559 ซึ่งถ้าการจัดการในระดับ ประถมศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ก็จะส่งผลให้ประเทศและสังคมมีความเจริญก้าวหน้า อย่างยั่งยืนและบุคคลในสังคมต่างก็สามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข

การที่จะพัฒนาโรงเรียนเทศบาลต่างๆ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้มีปัจจัยอื่นๆ ที่เข้า มาเกี่ยวข้องกับหลายอย่าง ทั้งนี้เพราะองค์ประกอบด้วยส่วนต่างๆ ได้แก่ บุคลากรกระบวนการทำงาน เป็นปัจจัยนำเข้าและสุดท้าย คือ ผลผลิตที่จะต้องมามีมาตรฐาน แต่เมื่อพิจารณาถึงส่วนที่สำคัญและ ควรจะให้ความสนใจเป็นพิเศษก็คือบุคลากรหรือคนที่จะเป็นตัวจักรสำคัญที่จะช่วยให้การดำเนินงานของโรงเรียนเป็นไปตามกระบวนการที่วางไว้ในกรณีที่พัฒนาองค์กร ผู้บริหารหลายๆคน ได้ พยายามที่จะหาวิธีการหากระบวนการที่ดี มาใช้ในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้อย่างมี ประสิทธิภาพโดยการดึงเอาทักษะและความสามารถของทรัพยากรบุคคลในองค์กรมาให้เกิด ประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ถึงแม้ว่าจุดเน้นนี้จะปรับปรุงการปฏิบัติงานแต่จุดเน้นที่สำคัญที่สุด คือ การพัฒนาที่จะมุ่งตอบสนองต่อเป้าหมายส่วนบุคคลและเป้าหมายขององค์กรมาพร้อมๆ กันกับ

การพัฒนาองค์กรจึงได้นำความรู้และเทคนิคทางพฤติกรรมศาสตร์มาประยุกต์ในอันที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของการไว้วางใจซึ่งกันและกัน พร้อมกับเผชิญกับปัญหาต่างๆอย่างเปิดเผย เปิดโอกาสให้ทุกส่วนได้มีโอกาสร่วมส่งเสริมให้มีทัศนคติแบบร่วมมือ ร่วมใจ ในการแก้ปัญหาองค์กร และสนับสนุนให้พนักงานมีศักยภาพสูงสุดในการปฏิบัติงาน ถ้าจะกล่าวอย่างสั้นๆก็คือ การพัฒนาองค์กรเป็นวิธีที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรนั้น

การพัฒนาองค์กรเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนที่มีมุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์กร โดยอาศัยพลังความร่วมมือจากสมาชิกทุกคน ดังนั้น จึงพบว่า ทีมงานเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดนี้สิ่งที่ถูกทำให้เปลี่ยนแปลงคือ “ทีมงาน” ดังนั้นผู้ที่ทำให้บุคลากรในองค์กรสามารถทำงานได้ตามบทบาทหน้าที่อย่างเหมาะสม มีการทำงานเป็นทีมที่ร่วมแรงร่วมใจซึ่งกันและกัน ก็คือ ผู้บริหารที่เป็นผู้ประสานและสร้างระบบการทำงานเป็นทีมในองค์กร (สุนันทา เลานันท์, 2549, น. 28) การทำงานเป็นทีมเป็นเรื่องที่สำคัญมาก เนื่องจากงานบางชนิดไม่สามารถทำงานให้สำเร็จได้เพียงคนเดียว ต้องอาศัยกำลังคน กำลังความสามารถ และประสบการณ์จากหลายๆคน ต้องการความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ บางครั้งต้องแก้ปัญหาของหน่วยงานร่วมกัน เป็นการสร้างบรรยากาศการทำงานที่มีเอกภาพของหน่วยงาน และส่งผลถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหน่วยงาน (สมชาติ กิจบรรจง, 2540, น. 28) การทำงานเป็นทีมมิใช่เป็นเพียงการที่กลุ่มคนทำงานด้วยกันในเวลาเดียวกันและในสถานที่เดียวกัน หากหมายถึง การที่บุคคลจำนวนหนึ่ง ซึ่งมีความแตกต่างกันทั้งในด้านประสบการณ์ความรู้ความสามารถแต่มีสิ่งหนึ่งที่เหมือนกันคือ มีความมุ่งมั่นผูกพันต่อการทำงานร่วมกันเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร ทั้งนี้้องค์กรเป็นสิ่งที่รวมเอาบุคลากรมากมายต่างวัฒนธรรม ต่างความคิด ถ้าสามารถนำมาผสมผสานกันอย่างเหมาะสมและปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพแล้วย่อมก่อให้เกิดความสร้างสรรค์อันมหาศาลในการผลักดันให้องค์กร หรือทีมงานให้เจริญก้าวหน้าไปอย่างไม่หยุดยั้งเทคนิคการทำงานเป็นทีม เป็นเทคนิคที่อยู่บนพื้นฐานของการมีส่วนร่วมที่สมาชิกทุกคนในหน่วยงานต่างร่วมกันทำงานอย่างประสาน เชื่อมโยงทั้งหน่วยงาน (เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2538, น. 125-137) ร่วมกันแก้ไขปัญหาและอุปสรรคข้อขัดข้องทั้งหลายที่มีผลกระทบต่อการทำงาน ให้สามารถดำเนินไปโดยราบรื่นบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ องค์กรประกอบที่เกี่ยวข้องกับ การทำงานเป็นทีมที่ส่งผลให้การทำงานสะดวกและง่ายขึ้น เช่น มีการปรับปรุงโดยลดขั้นตอนของการทำงาน มีการสื่อสารที่ถูกต้อง เข้าใจง่าย ช่วยการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ช่วยส่งเสริมพัฒนาความรู้ ทักษะเจตคติซึ่งกันและกัน

การสร้างทีมงานในการทำงานนั้น เป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องคิดและดำเนินการให้เกิดขึ้นมากที่สุดผู้บริหารหลายคนได้พยายามนำเทคนิคการบริหารหลาย ๆ รูปแบบมาใช้ เช่น การบริหารโดยจุดประสงค์ การพัฒนาองค์การกลุ่มผู้สร้างคุณภาพงานหรืออื่น ๆ แต่ก็พบว่าประสบความสำเร็จบ้าง ไม่ประสบความสำเร็จบ้าง (ชเนศ ขำเกิด, ม.ป.ป., น. 1) ซึ่งการที่ผู้บริหารนำเอาเทคนิคต่าง ๆ มาใช้ก็ล้วนแต่กล่าวถึงความสำคัญและความจำเป็นของการพัฒนาทีมงาน แต่ในสภาพปัจจุบันโรงเรียนสังกัดเทศบาล มีการบริหารจัดการเป็นลักษณะรวมศูนย์อำนาจไว้ในส่วนกลาง ทำให้ไม่มีความคล่องตัวในการบริหาร สถานศึกษาขาดอำนาจการตัดสินใจ และมีโรงเรียนจำนวนมากมีความแตกต่างกันในด้านการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพเท่าเทียมกัน โดยเฉพาะ โรงเรียนที่ตั้งในเขตเมืองกับชนบท และ โรงเรียนยังขาดการตรวจสอบระบบการประกันคุณภาพการศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, น. 11) นอกจากนี้ยังไม่มีกรจัดทำแผนแม่บทเต็มรูปแบบทำให้การจัดการและพัฒนาโรงเรียนขาดความชัดเจนและต่อเนื่อง ความล่าช้าในการพัฒนาองค์กรหลักทุกระดับของสังกัดเทศบาล กระบวนการบริหารและจัดการ ยังไม่มีประสิทธิภาพและยังไม่มีระบบสารสนเทศขาดการวางแผนอย่างเป็นระบบ ขาดการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม จึงทำให้ผู้บริหาร โรงเรียนมีปัญหาในด้านการจัดการและพัฒนา โรงเรียนให้เป็นแหล่งวิชาการขาดการติดตามการประเมินผลของการดำเนินงานของโรงเรียน และไม่นำผลการประเมินมาเป็นข้อมูลในการแก้ไขปรับปรุงองค์กรและขั้นตอนในการปฏิบัติงานของโรงเรียน และมีความซับซ้อนในการดำเนินงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและไม่มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนให้โรงเรียนปฏิบัติอีกด้วย นอกจากนั้นการสร้างทีมงานทำให้สามารถหาทางออกของปัญหา ในระหว่างการทำงานได้หลายวิธี เป็นการพัฒนาสมาชิกทีมให้เปิดใจกว้างมากขึ้น อีกทั้งยังช่วยส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา (สิทธิโชค วรรณสันติกุล, 2533, น. 37) คุณประโยชน์ของการสร้างทีมงาน เป็นการปฏิบัติงานของกลุ่มที่มีประสิทธิผลดีกว่าการทำงานโดยบุคคลเพียงคนเดียว อีกทั้งการตัดสินใจและการแก้ปัญหาจะมีประสิทธิภาพมากกว่าการทำงานโดยบุคคลเพียงคนเดียวเช่นกัน (สมพงษ์ เกษมสิน, 2526, น. 21) การสร้างทีมงานได้ให้ความสนใจในการปฏิบัติงานเป็นทีมอย่างมาก เพราะการร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานต่อองค์กร ย่อมทำให้งานขององค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและราบรื่น การร่วมมือและการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานเป็นเทคนิคอันสำคัญ และจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารและผู้ร่วมงานทั้งสองอย่าง จะมีความเข้าใจการปฏิบัติงานเป็นทีม

ในการที่สถาบันการบริหารการศึกษาจะมีประสิทธิภาพเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับแนวคิดในการบริหารงานของผู้บริหาร และการปฏิบัติงานของบุคคลโดยตรง ถ้าผู้บริหารที่ดีต้องให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมมากที่สุด เท่าที่จะเป็นไปได้ ไม่ควรทำงานคนเดียว เพราะความสำเร็จของงานอยู่ที่

การทำงานเป็นทีม งานบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ต้องใช้ทั้งพระเดชและพระคุณ สร้างความศรัทธาแก่ผู้ร่วมงาน ทั้งด้านวิชาการ และความเชื่อถือ ซึ่งผู้บริหารจำเป็นจะต้องศึกษา และทดลองใช้กลยุทธ์ต่างๆ ในการบริหารงาน เพื่อหากลยุทธ์ที่ดีที่สุดที่จะทำให้ผู้ร่วมงาน ปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม อย่างเต็มความสามารถ จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องมีบทบาท สำคัญในการสร้างสรรค์และส่งเสริมให้เกิดทีมงานที่มีประสิทธิภาพ เป็นทีมงานที่แข็งแกร่ง และ เป็นทีมงานที่มีกลไกในการทำงาน (อุทัย บุญประเสริฐ, 2531, น. 57) และในปัจจุบันการสร้าง ทีมงาน การยกย่อง การยอมรับนับถือ ซึ่งกันและกันเป็นสิ่งที่สำคัญ ควรยึดถือและปฏิบัติต่อเพื่อน ร่วมงาน ผู้บริหารจะต้องยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา และให้ทุกคนมีส่วนร่วมใน การตัดสินใจในการทำงาน

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าว การที่จะพัฒนาและเสริมสร้าง การสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดของผู้บริหารและครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดเทศบาล ในจังหวัดแพร่ น่าน และอุตรดิตถ์ ควรจะได้ทราบข้อมูล เพื่อจะได้้นำผลการศึกษา ไปใช้เป็นแนวทางในการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษา ตลอดจนพัฒนา สถานศึกษาให้มีคุณภาพอันจะก่อประโยชน์ต่อการศึกษานาชาติ ต่อคุณภาพชีวิตที่ดีของเยาวชน ต่อไปในอนาคต

คำถามการวิจัย

1. การปฏิบัติการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาล ในจังหวัดแพร่ น่านและอุตรดิตถ์ อยู่ระดับใด
2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาล ในจังหวัดแพร่ น่าน และอุตรดิตถ์ อยู่ระดับใด
3. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาล ในจังหวัดแพร่ น่านและอุตรดิตถ์ อยู่ระดับใด
4. สมการพยากรณ์การสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาล ในจังหวัดแพร่ น่านและอุตรดิตถ์ อยู่ระดับใด

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาล ในจังหวัดแพร่ น่านและอุตรดิตถ์

2. เพื่อศึกษาระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาล ในจังหวัดแพร่ น่านและอุตรดิตถ์
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาล ในจังหวัดแพร่ น่านและอุตรดิตถ์
4. เพื่อสร้างสมการพยากรณ์การสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาล ในจังหวัดแพร่ น่านและอุตรดิตถ์

ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา

1. มุ่งศึกษาระดับปฏิบัติการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาล ในจังหวัดแพร่ น่าน และอุตรดิตถ์ ได้แก่ การติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผย การมีส่วนร่วม บทบาท และการมอบหมายงานที่ชัดเจน ภาวะผู้นำ และวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน
2. ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาล ในจังหวัดแพร่ น่าน และอุตรดิตถ์ ได้แก่ ด้านบทบาทของสมาชิก ด้านกระบวนการทำงานและการตัดสินใจ และด้านการติดต่อสื่อสาร

ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร
ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารและครูในสถานศึกษา สังกัดเทศบาล จังหวัดแพร่ น่านและอุตรดิตถ์ ในปีการศึกษา 2557 จำนวน 17 แห่ง ผู้บริหาร จำนวน 17 คน และครู จำนวน 1,188 คน รวมประชากรทั้งหมด 1,205 คน
2. กลุ่มตัวอย่าง
กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารและครู ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาล จังหวัดแพร่ น่านและอุตรดิตถ์ ในปีการศึกษา 2557 โดยใช้ผู้บริหารทั้งหมด 17 คน และครูจำนวน 291 คน ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาล จังหวัดแพร่ น่านและอุตรดิตถ์

ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรต้น ได้แก่ ปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างทีมงาน มี 3 ด้าน ดังนี้

1. ด้าน กระบวนการทำงานและการตัดสินใจ (X_1)
2. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก (X_2)
3. ด้านการสร้างควมไว้วางใจ (X_3)

ตัวแปรตาม ได้แก่ การสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 5 ด้าน

1. การติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผย
2. การมีส่วนร่วมในการทำงาน
3. บทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน
4. ภาวะผู้นำ
5. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน

นิยามศัพท์เฉพาะ

การสร้างทีมงาน หมายถึง การดำเนินการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาล ในจังหวัดแพร่ น่าน และอุดรดิตถ์ ที่วางแผนและกระตุ้นให้มีการรวมกลุ่มของบุคลากรที่ทำงาน ร่วมกัน ให้ดำเนินงานต่างๆ ของสถานศึกษา จนบรรลุผลตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของ สถานศึกษาที่กำหนดไว้ ซึ่งประกอบด้วยการสร้างทีมงาน แบ่งออกเป็น 5 ด้าน คือ

การติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผย หมายถึงการทำงานที่สื่อสารโดยเปิดโอกาสให้สมาชิกใน ทีมภายในสถานศึกษาได้รับรู้ข้อมูลข่าวสาร และสื่อสารแบบเปิดเผย เพื่อให้การทำงานประสบ ผลสำเร็จ ตลอดจนปัญหาในการดำเนินงานอย่างชัดเจนตรงไปตรงมาเพื่อหาข้อยุติความคิดที่ แตกต่างด้วยเหตุและผลและตรวจสอบข้อสงสัยได้อย่างเปิดเผย

การมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการทำงานทุกขั้นตอน ตั้งแต่เริ่มแรกขั้นตอนจนถึงขั้นตอนสุดท้ายให้มากที่สุด ตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้ เพื่อให้บรรลุ เป้าหมายร่วมกัน

บทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน หมายถึงการมอบหมายงานที่ระบุมีความชัดเจน ด้านบทบาทและหน้าที่ เพื่อให้ทุกฝ่ายได้มีการแสดงความคิดเห็นในการกำหนดบทบาท เพื่อให้ เหมาะสมกับความสามารถ โดยใช้ความแตกต่างของบุคลิกภาพและวิธีการที่หลากหลายให้ เหมาะสมกับสถานการณ์

ภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้นำจะต้องกระจายอำนาจและหน้าที่อย่างทั่วถึงในหมู่สมาชิก เมื่อมี ความต้องการผู้นำเกิดขึ้น สมาชิกมีโอกาสนำตามความต้องการในสถานการณ์นั้นๆ และทุก คนต้องยอมรับในความรู้ความสามารถกันและกัน ผลัดกันเป็นผู้นำและผู้ตาม

วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน หมายถึง เป้าหมายของสถานศึกษา ต้องเป็นที่เข้าใจชัดเจนโดยทั่วกัน สนองความต้องการของบุคลากรในสถานศึกษา ซึ่งกระตุ้นให้เกิด ความร่วมมือ และสร้างความผูกพันเพื่อให้เกิดความสำเร็จตามที่ตั้งไว้ เช่น เปิดโอกาสให้ครูได้มี ส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการทำงานร่วมกัน

ปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างทีมงาน หมายถึง การศึกษาความสัมพันธ์ของกระบวนการทำงาน และตัดสินใจ ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก และการสร้างความไว้วางใจในทีมงาน ได้แก่

1. ด้านกระบวนการทำงานและการตัดสินใจ หมายถึงกระบวนการตัดสินใจต้องยืดหยุ่นได้ เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการในสถานการณ์หนึ่ง ๆ กล่าวคือ มีความสมดุลกันระหว่างกัน ระหว่างเวลา ทรัพยากร กับวิธีการตัดสินใจที่จะใช้แต่ละเรื่อง เป็นการตัดสินใจที่สมาชิก มีความเห็นพ้องต้องกัน

2. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก หมายถึง ความเป็นเอกภาพและน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ให้การสนับสนุนซึ่งกันและกันในทีมงาน มีความอดกลั้นต่อความขัดแย้งและร่วมปรึกษาหารือ แก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างเปิดเผย

3. ด้านการสร้างความไว้วางใจในทีมงาน หมายถึง การแสดงบทบาทของผู้บริหารในด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกัน มีการสร้างความไว้นับถือใจกัน และการกำหนดบทบาทหน้าที่และการประสานงานในการทำงานเป็นทีมงานอย่างเป็นทางการซึ่งกันและกัน

โรงเรียนสังกัดเทศบาล หมายถึง โรงเรียนที่อยู่ในการดูแลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดแพร่ น่านและอุตรดิตถ์ จำนวน 17 แห่ง ประกอบด้วย

จังหวัดแพร่ ได้แก่โรงเรียนเทศบาลวัดเหมืองแดง โรงเรียนเทศบาลวัดชัยมงคล โรงเรียนเทศบาลวัดหัวข่วง โรงเรียนเทศบาลวัดสวรรคณิเวศ โรงเรียนสาธิตเทศบาลบ้านเซตวัน จังหวัดแพร่

จังหวัดน่าน ได้แก่โรงเรียนเทศบาลบ้านพระเนตร(สามัคคีวิทยาการ) โรงเรียนเทศบาลบ้านภูมินทร์(จุมปีวนิดาภรณ์) และโรงเรียนเทศบาลบ้านสวนตาล(ครูณวิทยา)

จังหวัดอุตรดิตถ์ ได้แก่โรงเรียนเทศบาลท่าอิฐ โรงเรียนเทศบาลวัดคลองโพธิ์ โรงเรียนเทศบาลวัดท้ายตลาด โรงเรียนเทศบาลวัดเกษมจิตตาราม โรงเรียนเทศบาลวัดไผ่ล้อม โรงเรียนเทศบาลวัดหนองผา โรงเรียนเทศบาลศรีพนมมาศ โรงเรียนเทศบาลหัวดง(ป.พิภอังกฤษ) และโรงเรียนเทศบาลร่วมจิต

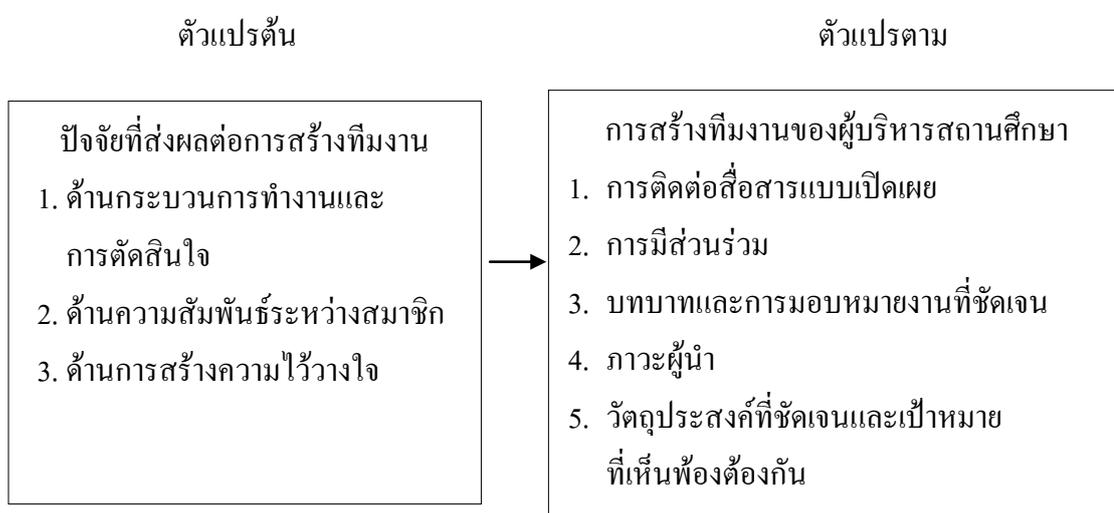
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลการวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษา สังกัดเทศบาล เขตจังหวัดแพร่ น่าน อุตรดิตถ์ และเขตเทศบาลอื่นๆ ดังนี้

1. เป็นข้อมูลพื้นฐาน และแนวทางในการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดเทศบาล จังหวัดแพร่ น่าน และอุตรดิตถ์ ตลอดจนโรงเรียนในสังกัดเทศบาลของจังหวัดอื่นๆ

2. เป็นข้อมูลในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้ทำงานได้บรรลุเป้าหมายและเกิดประสิทธิผลต่อสถานศึกษา
3. นำปัจจัยต่างๆที่ส่งผลต่อการสร้างทีมงานมากระตุ้นและโน้มน้าวให้บุคลากรทางการศึกษาคิดการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ
4. หน่วยงานต้นสังกัดได้ทราบถึงปัจจัยต่างๆที่ส่งผลต่อการสร้างทีมงาน เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงการสร้างทีมงาน

กรอบแนวคิดในการวิจัย



แผนภูมิที่ 1 แสดงกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาล จังหวัดแพร่ น่าน และอุดรดิตต์ โดยเสนอสาระสำคัญตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างทีมงาน
2. การสร้างทีมงานของผู้บริหาร โรงเรียน
3. เทคนิคการสร้างทีมงานกับการประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา
4. ปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างทีมงานในการทำงาน
5. การจัดการศึกษาของเทศบาล
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างทีมงาน

ความหมายของการสร้างทีมงาน

ความหมายของการสร้างทีมงานในการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุ วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ทุกคนในองค์กรต้องรู้สึกว่าคุณอยู่ใน “ทีม” เดียวกัน และร่วมแรงร่วมใจ ให้ประสบความสำเร็จร่วมกัน ผู้บริหารจึงต้องสร้างทีมงานขึ้นในองค์กร และกระตุ้นให้ทุกคนมีความรู้สึกว่าเป็นผู้มีส่วนร่วมในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของทีม

เคซบอม (Kezsbom, 1990, p. 51) ได้ให้ความเห็นว่า การสร้างทีมงาน หมายถึง การมอบหมายงานพิเศษให้กับกลุ่มบุคคล ซึ่งมีเป้าหมายร่วมกัน และตระหนักถึงบทบาทที่ต้องพึ่งพากันในการปฏิบัติงาน และทราบว่าจะใช้ความสามารถที่มีอยู่ของแต่ละคนให้สัมพันธ์กันอย่างไร เพื่อรวมพลังกันในอนาคตจะนำความสำเร็จมาสู่งานที่ได้รับมอบหมาย

ฟรานซิส และยัง (Francis & Young, 1979, p. 8) ได้กล่าวถึง การสร้างทีมงาน ว่า หมายถึง กลุ่มบุคคลและ ผู้มีพลัง มีความผูกพันรับผิดชอบที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน สมาชิกในทีมเป็นผู้ที่ทำงานร่วมกันได้ดี และรู้สึกเพลิดเพลินที่จะทำงานนั้น สามารถผลิตผลงานที่มีคุณภาพสูง

ปาร์คเกอร์ (Parker, 1990, p. 16) ได้อธิบายว่า การสร้างทีมงานเป็นกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์และต้องพึ่งพากันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายหรือปฏิบัติงานให้เสร็จสมบูรณ์ คนกลุ่มนี้มีเป้าหมายร่วมกันและยอมรับว่าวิธีเดียวที่จะทำงานให้สำเร็จ คือ การทำงานร่วมกัน

วูดคอค และฟรานซิส (Woodcock & Francis, 1994, p. 1) ได้นิยามว่า การสร้างทีมงานเป็นกลุ่มคนที่จะต้องสัมพันธ์กันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันในธรรมชาติของ วูดคอค และฟรานซิส เห็นว่าบุคคลจำนวน 50 คน ไม่ใช่ทีม ถ้าเขาเหล่านั้นไม่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันและไม่มีเป้าหมายร่วมกันจะเป็นทีมต่อเมื่อสมาชิกมีกิจกรรมผูกพันกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน ตัวอย่างเช่น กลุ่มพนักงานขายซึ่งมีเขตพื้นที่รับผิดชอบในการให้บริการได้เรียกตัวเองว่า“ทีมขาย” ถ้าพิจารณาตามความหมายข้างต้นพนักงานขายอาจจะไม่มีเป้าหมายร่วมกัน กล่าวคือ

ต่างคนต่างขาย คนกลุ่มนี้จะไม่ใช่ทีม เมื่อใดที่พนักงานขายได้มากำหนดเป้าหมายร่วมกันและทำงานด้วยกันเพื่อให้บรรลุยอดขายที่กำหนดไว้ ถึงจะเรียกได้ว่าเป็น “ทีมขาย” ตามความหมายที่อธิบายไว้ข้างต้น

เจมส์ตัน ทองวิวัฒน์ และ ปันรศ มาลากุล ณ อยุธยา (2531, น. 2) ได้อธิบายว่า การสร้างทีมงานประกอบไปด้วยบุคคลซึ่งมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องซึ่งกันและกันโดยตรงเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จอย่างมีคุณภาพ ทีมนักกีฬาบาสเกตบอลเป็นตัวอย่างที่เห็นได้ชัด เพราะสมาชิกในทีมมีเป้าหมายร่วมกัน คือต้องโยนลูกบาสเกตบอลให้ลงห่วงของฝ่ายตรงข้ามเพื่อเอาชนะคู่ต่อสู้ สมาชิกแต่ละคนมีหน้าที่ตามตำแหน่งที่ได้รับมอบหมาย และจะต้องประสานเข้ากับเพื่อนร่วมทีม ทำคะแนนให้เป็นที่น่าพอใจ ผู้เล่นมีความหวังโยกกับการทำคะแนนของทีมมากกว่าของตนเอง ทุกคนรับรู้ว่าการสนับสนุนซึ่งกันและกันในการเล่นจะช่วยให้ทีมปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมีขวัญและกำลังใจสูง

สิทธิโชค วรานุสันติกุล (2533, น. 5 - 7) ได้กล่าวว่า คำสำคัญคำหนึ่งที่ใช้ร่วมกับการสร้างทีมงาน คือ การสร้างกลุ่ม ซึ่งในความหมายของจิตวิทยา หมายถึง การรวมตัวของคนหลายคนซึ่งมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันอย่างสม่ำเสมอในช่วงเวลาหนึ่ง คนเหล่านั้นจะมีการรับรู้ในตนเองว่าพวกเขาขึ้นต่อกันและกัน ในที่จะปฏิบัติการเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน มีการตั้งข้อสังเกตว่า ทีมงานก็คือกลุ่มเพียงแต่ต้องการจะเน้นให้เห็นชัดว่าเป็นกลุ่มทำงาน ซึ่งสมาชิกทุกคนมีภารกิจที่จะต้องทำงานประสานกันตามบทบาทของตน เพื่อที่จะให้ภารกิจนั้นบรรลุเป้าหมายร่วมกันของกลุ่ม

เชอเมอร์ฮอร์น ฮันท์ และออสบอน (Shermerhorn Hunt & Osborn, 1994, p. 328) ได้นิยามคำว่าสร้างทีมงาน หมายถึง กิจกรรมที่ได้วางแผนไว้ล่วงหน้าเพื่อรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลการทำงานของกลุ่มบุคคล โดยริเริ่มให้มีการเปลี่ยนแปลงอันจะนำไปสู่การพัฒนาทีมงานและเพิ่ม

ประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่ม จุดเน้นของการสร้างทีมงานอยู่ที่การให้กลุ่มบุคคลทำงานร่วมกันเพื่อใช้วิธีการแก้ปัญหาและปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2535, น. 142) ได้แสดงทรรศนะว่า การสร้างทีมงานนั้นกินความหมายมากกว่ากลุ่มคนที่มารวมกันเฉย ๆ เพราะทีมงานจะรวมไปถึงความเป็นผู้นำกลุ่ม กระบวนการตัดสินใจในกลุ่ม การใช้ทรัพยากรของกลุ่มให้เกิดประโยชน์สูงสุด และการผสมผสานสมาชิกของกลุ่มซึ่งจะมีผลอย่างมากต่อการทำงานร่วมกัน เป้าหมายของการสร้างทีมงานจึงเป็นการสร้างทีมที่มีการทำงานอย่างมีชีวิตชีวา แทนที่จะเป็นเหมือนเครื่องจักร และมีการประสานการทำงานของสมาชิกทุกคนในทีมให้ มุ่งสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน

จากความหมายดังกล่าว จึงสรุปได้ว่า การสร้างทีมงาน หมายถึง กลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ร่วมทีมต่างมีความพอใจในการทำงานนั้น ดังนั้น ผู้บริหารงานจะประสบความสำเร็จนั้น จำเป็นจะต้องหล่อหลอมทีมงานให้เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน รู้จักหาวิธีจูงใจที่ให้แก่เหล่านั้นทำงานด้วยความสมัครใจและเต็มใจ

วัตถุประสงค์ของการสร้างทีมงาน

จุดเน้นของการสร้างทีมงาน คือ การทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน การสร้างทีมงานจึงมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ (สุนันทา เลานันทน์, 2549, น. 63-64) ดังนี้

1. เพื่อสร้างความไว้วางใจกันในหมู่สมาชิกทีมงาน
2. เพื่อแสวงหาวิธีแก้ไขปัญหาร่วมกัน สมาชิกของทีมจะทำงานได้ดีขึ้นเมื่อมีการเปิดเผยจิตใจต่อกัน เมื่อมีปัญหาจะได้ช่วยกันแก้ไข
3. เพื่อเสริมสร้างทักษะความเชี่ยวชาญให้มากขึ้น ช่วยให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นการใช้ศักยภาพของทีมงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด
4. เพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับในทางสร้างสรรค์แก่องค์กร
5. เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ที่จะรับฟังความคิดเห็นและข่าวสารของผู้อื่นอย่างตั้งใจและให้เกียรติซึ่งกันและกัน
6. เพื่อพัฒนาทักษะในการแก้ปัญหาร่วมกัน
7. เพื่อช่วยลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล เนื่องจากได้เรียนรู้ทักษะสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเพิ่มขึ้นจากการได้ทำงานร่วมกัน มีความพร้อมที่จะทำงานร่วมกันมากขึ้น
8. เพื่อส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้สมาชิกของทีม
9. เพื่อเสริมสร้างขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
10. เพื่อปรับปรุงการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดในภาพรวม

โดยสรุป วัตถุประสงค์หลักของการสร้างทีมงาน ก็เพื่อปรับปรุงความสัมพันธ์ต่างๆ ในการทำงานให้ดีขึ้น โดยใช้พลังของกลุ่มช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในการทำงาน โดยสมาชิกในทีมมีความพอใจในงานที่ปฏิบัติ และมีความพึงพอใจเพื่อนร่วมงาน

สุรศักดิ์ ศรีฉรินทร์. (2546, น. 227) กล่าวว่า ทีมงานที่เกิดขึ้นในองค์กรใด ๆ ก็ตาม วัตถุประสงค์พื้นฐาน คือ การปรับปรุงการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีจิตสำนึก กลุ่มคนหรือทีมที่จะทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพมีวัตถุประสงค์ในการสร้างทีมงาน ดังนี้

1. เพื่อสร้างความรู้สึกร่วมกัน ความไว้วางใจ การพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกของทีมงาน
2. เพื่อแสวงหาวิธีแก้ไขปัญหาร่วมกันระหว่างสมาชิกในทีม สมาชิกของทีมงานจะทำงานได้ดีขึ้นเมื่อมีการเปิดเผยและจริงจังต่อกัน เมื่อมีปัญหาจะได้ช่วยกันแก้ไข
3. เพื่อเสริมสร้างทักษะความเชี่ยวชาญให้มากขึ้น ช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น เป็นการใช้ศักยภาพของทีมงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด
4. เพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับในทางสร้างสรรค์แก่องค์กร
5. เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ที่จะรับฟังความคิดเห็นและข่าวสารของผู้อื่นอย่างตั้งใจและให้เกียรติซึ่งกันและกัน
6. เพื่อพัฒนาทักษะในการแก้ปัญหาร่วมกัน
7. เพื่อลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล เนื่องจากสมาชิกได้เรียนรู้ทักษะสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเพิ่มขึ้นจากการได้ทำงานร่วมกัน มีความพร้อมที่จะทำงานร่วมกันมากขึ้น
8. เพื่อส่งเสริมให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ระหว่างสมาชิกของทีม
9. เพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจทำให้เกิดความความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
10. เพื่อปรับปรุงการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดในภาพรวม
11. เพื่อให้สมาชิกของทีมได้แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน อันจะส่งผลทำให้มีความเข้าใจและยอมรับซึ่งกันและกันมากขึ้น
12. เพิ่มพูนความสามารถของกลุ่มในการทำงานร่วมกับกลุ่มหรือทีมงานอื่นในองค์กร

Mahasarakham University

โดยทั่วไป การสร้างทีมงานนั้นมุ่งวัตถุประสงค์ที่สำคัญคือ เพื่อตั้งเป้าหมายและจัดลำดับก่อนหลังของงาน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์หรือกำหนดว่าสมาชิกของทีมงานจะมีบทบาทและความรับผิดชอบต่องานในลักษณะใดและอย่างไร และเพื่อที่จะกำหนดวิธีการทำงานของทีมงานหรือกระบวนการทำงาน อาทิ การตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร การใช้ภาวะการเป็นผู้นำ และเพื่อที่จะได้กำหนดสัมพันธภาพระหว่างสมาชิกของกลุ่ม อาจกล่าวได้ว่า การสร้างทีมงานนั้น ทำให้

บรรลุวัตถุประสงค์ทั้งในแง่งาน แง่คน สำหรับในแง่ของงาน การกำหนดเป้าหมาย และความสำคัญตามลำดับก่อนหลังที่ดี การวิเคราะห์บทบาทและความรับผิดชอบของทีมงานที่ดี การกำหนดกระบวนการทำงานที่ดี ล้วนแต่ส่งผลให้บรรลุผลในแง่ของงานทั้งสิ้น และในขณะเดียวกัน การสร้างทีมงานก็ยังมีวัตถุประสงค์ในแง่ความสัมพันธ์ของบุคคลซึ่งเป็นการช่วยตอบสนองความต้องการทางอารมณ์ของสมาชิกกลุ่ม ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า การสร้างทีมงานนั้นสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ทั้งในแง่คนและในแง่งาน (Dyer, 1977, p. 55)

ความสำคัญของการสร้างทีมงาน

การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญกับการทำงานในองค์กรเป็นอย่างมาก ไม่เพียงแต่ทีมงานจะช่วยทำให้วัตถุประสงค์ของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายเท่านั้น แต่ทีมงานยังจะเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศของการทำงานของหน่วยงานนั้นอีกด้วย โดย ไมตรี งามวงษ์วาน (2549, น. 20) กล่าวว่าหน่วยงานนั้นมีความจำเป็นที่จะต้องสร้างทีมงานด้วยเหตุผลต่อไปนี้ คือ

1. งานบางอย่างไม่สามารถทำสำเร็จคนเดียวได้
2. หน่วยงานมีความเร่งด่วนที่ต้องการระดมบุคลากร เพื่อปฏิบัติงานให้เสร็จทันเวลาที่กำหนด
3. งานบางอย่างต้องอาศัยความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญจากหลายฝ่าย
4. งานบางอย่างเป็นงานที่มีหลายหน่วยงานรับผิดชอบ ต้องการความร่วมมืออย่างจริงจังจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
5. เป็นงานที่ต้องการความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อแสวงหาแนวทางวิธีการและเป้าหมายใหม่ ๆ

6. หน่วยงานต้องการสร้างบรรยากาศของความสามัคคีให้เกิดขึ้น

วู้ดคอค และฟรานซิส (Woodcock & Francis, 1994, p. 12) ได้ตั้งข้อสังเกตว่าการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะนำประโยชน์มาสู่องค์กร ดังนี้

1. สมาชิกทีมแต่ละคนปฏิบัติงานในกลุ่มที่ทุกคนยอมรับความสามารถของกันและกัน และภาคภูมิใจในเอกลักษณ์ขององค์กร
2. หัวหน้าทีมมอบอำนาจและให้โอกาสแก่สมาชิกได้มีส่วนร่วมอย่างเต็มความสามารถ
3. สมาชิกได้รับการส่งเสริมให้ทำงาน เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานดีที่สุด
4. ความหลากหลายด้านความรู้ความเชี่ยวชาญของทีมงานช่วยให้สามารถแก้ปัญหาต่างๆ ให้คล่องตัวดี
5. ประสบการณ์และบุคลิกภาพที่แตกต่างกันของสมาชิกทำให้กระบวนการตัดสินใจมีคุณภาพดีขึ้น

6. ช่วยลดต้นทุนด้านการบริหารและจัดอุปสรรคด้านการสื่อสารของสมาชิก
7. เพิ่มสมรรถภาพในการทำงานของทั้งระดับบริหารและปฏิบัติการ
8. ช่วยให้ทุกคนเข้าใจกระบวนการทำงานร่วมกัน
9. สร้างความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีม มีความรับผิดชอบร่วมกัน และผูกพันทางใจ

ต่อทีมการทำงานเป็นทีมนอกจากจะมีผลดีต่อองค์กรโดยรวมแล้ว ยังมีผลดีต่อสมาชิกแต่ละบุคคลในทีมงานนั้นด้วยเหตุผล 3 ประการ คือ

9.1 ทีมงานเป็นการรวมเอาทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่าที่สุดขององค์กรเข้าด้วยกัน ทำให้สามารถปฏิบัติงานที่บุคคลเพียงคนเดียวไม่อาจทำได้ เพราะนอกจากจะได้ร่างกายแรงใจเพิ่มขึ้นแล้ว ยังจะได้ความคิดหลายแง่หลายมุมผสมผสานกัน ทำให้ศักยภาพแฝงที่แต่ละคนมีอยู่ถูกนำมาใช้ได้มากขึ้น

9.2 ทีมงานทำให้มีการมอบหมายให้รับผิดชอบเพื่อปฏิบัติหน้าที่ตามความถนัด ความเชี่ยวชาญ และความพอใจของแต่ละคน เป็นการทำให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ยังผลให้แต่ละคนมีโอกาสรสร้างหรือพัฒนาความสามารถด้านอื่น ๆ ให้ดีขึ้นโดยการเรียนรู้จากสมาชิกผู้ร่วมงาน

9.3 ทีมงานช่วยให้สมาชิกแต่ละคนได้รับการตอบสนองความต้องการทางสังคม อันได้แก่ ความรัก และการยอมรับซึ่งกันและกัน อันจะเป็นบันไดนำไปสู่ความสำเร็จในชีวิตการทำงานในที่สุด

การสร้างทีมงานมีความสำคัญมากเพราะสามารถเป็นกลไกช่วยทำให้เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานเพิ่มขึ้น มีคุณภาพในแง่ของการทำงานที่ดี เกิดการคิดสร้างสรรค์และมีความริเริ่มในสิ่งใหม่ๆ ซึ่งเป็นปัจจัยเสริมสร้างคุณภาพของงาน และยังทำให้องค์กรให้มีคุณภาพและมั่นคง นอกจากนี้ความสำคัญของการสร้างทีมงานยังเป็นขบวนการทำงานที่ช่วยเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีให้เกิดความรัก ความสามัคคี น้ำหนึ่งใจเดียวกัน มีเครือข่ายสัมพันธ์ภาพ เกิดความสุขในการทำงานร่วมกัน เมื่อมีการทำงานเป็นทีม ในด้านการบริหารงานจะประสบความสำเร็จทำให้เกิดการมีส่วนร่วม ทำให้เป็นงานมีประสิทธิภาพสูงสุด

ประเภทของทีมงาน

ในการจัดแบ่งทีมงานออกเป็นประเภทต่าง ๆ นั้น มีวิธีการในการจัดแบ่งหลายวิธีขึ้นอยู่กับแนวคิดเฉพาะแบบของแนวคิดนั้น ๆ เช่น กลุ่มตามแนวคิดของกลุ่มในองค์กร กลุ่มตามแนวคิดด้านสังคมวิทยา หรือกลุ่มตามแนวคิดจิตวิทยา เป็นต้น ตามแนวคิดด้านสังคมวิทยามักจะแบ่งกลุ่มคนออกเป็นกลุ่มปฐมภูมิ (Primary Group) และกลุ่มทุติยภูมิ (Secondary Group) ส่วนทาง

ด้านจิตวิทยาสังคมมักจะแบ่งเป็นกลุ่มสมาชิก (Membership Group) และกลุ่มอ้างอิง (Reference Group) เป็นต้น

การใช้ทีมงานเพื่อทำงานหรือเพื่อการดำเนินการกิจอย่างใดอย่างหนึ่งในหน่วยงานนั้น เป็นการจัดรูปแบบของทีมงานอาจทำได้ทั้งในแบบที่เป็นทางการ (Formal) และแบบไม่เป็นทางการ (Informal) ทีมงานที่เป็นทางการนั้น มักจะจัดไว้ตามระบบการจัดองค์กร คือ จัดเป็นฝ่ายเป็นแผนกเป็นหน่วย เป็นสำนัก หรือเป็นคณะกรรมการหรืออนุกรรมการประจำชุดต่างๆ ตามที่องค์กรกำหนด (อุทัย บุญประเสริฐ, 2531, น. 64)

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2546, น. 18 -22) กล่าวว่า ส่วนทีมงานในรูปแบบอื่น ๆ ที่องค์กรอาจจัดให้มีเพิ่มอีกได้ตามความเหมาะสมและวัตถุประสงค์เฉพาะในแต่ละเรื่อง อาจจัดได้ในลักษณะต่าง ๆ กันดังต่อไปนี้

1. คณะกรรมการ (Committee) เป็นกลุ่มบุคคลที่รับผิดชอบทำงานบางสิ่งหรือกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งร่วมกัน จึงเป็นงานซึ่งไม่ใช่งานประจำ
 2. คณะทำงาน (Task Force) เป็นคณะทำงานที่จัดขึ้นชั่วคราว เพื่อทำงานเฉพาะกิจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหาเฉพาะอย่าง
 3. คณะอนุกรรมการเฉพาะกิจ (Ad Hoc Committee) หมายถึง คณะกรรมการที่ตั้งตั้งเป็นครั้งคราวเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ของงานใดงานหนึ่ง เมื่อปฏิบัติงานเสร็จแล้วก็ถือว่าภาระหน้าที่สิ้นสุดลง
 4. ทีมงานโครงการ (Project Team) หมายถึง ทีมงานที่ประกอบด้วยกลุ่มบุคคลที่รับผิดชอบการปฏิบัติงานของโครงการ โดยมีระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดโครงการที่กำหนดไว้ชัดเจน
 5. กลุ่มหรือชมรมเฉพาะด้าน (Special Groups and Clubs) หมายถึง กลุ่มที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มีความสนใจเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่งมาร่วมกันจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่อยู่ในความสนใจ
- ชาญชัย อาจินสมาจาร (2543, น. 12) ได้แบ่งทีมในองค์กรไว้ 5 ประเภท คือ
1. ทีมชั้นสูง หมายถึง ทีมงานที่รับผิดชอบในการกำหนดและพัฒนากลยุทธ์วิเคราะห์สภาพแวดล้อม และกำหนดทิศทางขององค์กร ประเมินการแข่งขันและระบุโอกาสของธุรกิจ ตลอดจนทำการตัดสินใจเรื่องสำคัญ ๆ ทีมงานอาจมีสมาชิกชั่วคราวที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านสูงมาร่วมด้วยในบางโอกาส ความสามารถของสมาชิกในทีมชั้นสูง มีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าขององค์กร

2. ทีมบริหาร หมายถึง ทีมงานที่กำหนดจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงานประสานงาน และควบคุมการทำงานของสมาชิกในองค์กรจัดหาทรัพยากรและวางแผนการปฏิบัติงาน สร้างกลยุทธ์ในการพัฒนาและจัดการภารกิจต่าง ๆ ขององค์กร

3. ทีมปฏิบัติงาน หมายถึง ทีมงานที่ทำหน้าที่ปฏิบัติงานให้สำเร็จ รับผิดชอบงานในรูปแบบปัจจัยป้อนเข้าให้ เป็นผลผลิต ซึ่งอาจอยู่ในรูปของสินค้าหรือการบริการ

4. ทีมเทคนิค หมายถึง ทีมงานที่รับผิดชอบด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นหลักประกันว่าสินค้าหรือการบริการขององค์กรมีวิธีการดำเนินการที่เป็นรูปแบบเดียวกันอย่างได้มาตรฐาน อาจเป็นมาตรฐานทางเทคนิค มาตรฐานการผลิต หรือมาตรฐานการบริการ

5. ทีมงานสนับสนุน หมายถึง ทีมงานที่เกิดขึ้นภายนอกกระบวนการทำงานตามปกติ แต่ทีมนี้จะให้การสนับสนุนทางอ้อม ซึ่งจำเป็นต่อความสำเร็จและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

คาร์ (Carr, 1992, p. 45) ได้อธิบายแนวทางในการใช้ทีมที่มีอำนาจ 4 ประเภท คือ ทีมคุณภาพ (Quality Teams) ทีมโครงการ (Project Teams) ทีมที่มีลักษณะและหน้าที่หลากหลาย (Multi-Skilled and Multi-Functional Teams) และทีมที่มีอำนาจในการจัดการตนเองอย่างเต็มที่ (Fully Self-Management Teams) ซึ่งอธิบายโดยสรุป ดังนี้

1. ทีมคุณภาพ (Quality Teams) สามารถใช้ได้ทั่วไปทุกระดับขององค์กร ทีมคุณภาพมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน คือ เพื่อปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ การบริการกระบวนการและสภาพแวดล้อมขององค์กร มีความสามารถในการใช้ทักษะกลุ่มและทักษะการแก้ปัญหาความสำเร็จของทีมงานคุณภาพ คือ การมอบอำนาจให้กับทีมงานเพื่อให้สามารถหยิบยกปัญหาขึ้นมาพิจารณาและใช้ทักษะที่จำเป็นเพื่อการปรับปรุงคุณภาพ

2. ทีมโครงการ (Project Teams) ทีมประเภทนี้มีวัตถุประสงค์เฉพาะและเมื่อดำเนินการสำเร็จตามวัตถุประสงค์นั้น ทีมโครงการก็จะถูกยกเลิกไป ทีมโครงการจึงสามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ได้หลากหลายอย่างไม่น่าเชื่อ แต่แต่ละทีมจะมีวัตถุประสงค์ของตนเองและมีการกำหนดวันเวลาที่ดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ ลักษณะของทีมโครงการที่ดีสมาชิกจะมีทักษะหลายอย่างเพื่อนำไปใช้ประกอบการดำเนินงานในโครงการนั้น ๆ

3. ทีมที่มีทักษะและหน้าที่หลากหลาย (Multi-Skilled and Multi-functional Teams) ทีมงานประเภทนี้มีลักษณะเด่นอยู่ที่ความแตกต่างด้านทักษะของสมาชิก ซึ่งถือเป็นความเชี่ยวชาญของแต่ละคนและมีความจำเป็นต้องนำทักษะเหล่านั้นไปแก้ปัญหา การดำเนินงานของทีมจะเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนปฏิบัติภารกิจตั้งแต่จุดเริ่มต้นของโครงการและใช้ทักษะทุกด้านของสมาชิกเพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ เพราะแต่ละทีมสามารถสนองความต้องการของลูกค้า กลุ่มหนึ่งหรือลูกค้ากลุ่มเล็ก ๆ โดยจัดหาและบริการลูกค้าได้อย่างสมบูรณ์แบบ

4. ทีมงานที่มีอำนาจในการจัดการตนเองอย่างเต็มที่ (Fully Self-Management Teams) ทีมงานที่มีคุณภาพมีอำนาจและประสิทธิผลคือ ทีมงานที่มีอำนาจในการจัดการตนเองอย่างเต็มที่ หรือทีมที่สามารถกำหนดทิศทางการทำงานของตนเองได้หรือทีมงานที่มีอำนาจถึงอิสระ ลักษณะทีมงานประเภทนี้จะรับผิดชอบการปฏิบัติการของทีมและผลผลิตของตนเอง หากองค์กรสามารถพัฒนาทีมลักษณะนี้ได้อย่างเต็มที่ ทีมงานจะรับงานส่วนใหญ่ได้ภายใต้การนิเทศงานของผู้บังคับบัญชา เช่น งานการตั้งจุดมุ่งหมายหรือเป้าประสงค์ (Setting Goals) การวัดผลผลิต การประกันและการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพของสมาชิก รวมทั้งการจ้างพนักงาน การประเมินผลงาน การควบคุมวินัยของสมาชิกและการคัดเลือกหัวหน้าทีมของตนเอง

นอกจากนี้ประเภทของการสร้างทีมงานเสมือนมีองค์ประกอบที่ต่างจากทีมงานแบบอื่น อยู่ 3 ประการ ได้แก่

1. ขาดการสื่อสารลักษณะที่เป็นกึ่งคำพูด หรือมีใช้คำพูดเพื่อช่วยสร้างความกระจำเพิ่มเติม
2. มีข้อจำกัดที่เป็นบริบททางสังคม (Limited social context)
3. ไม่มีอุปสรรคข้อจำกัดเรื่องเวลาและสถานที่ ส่วนทีมงานแบบอื่นสมาชิกสามารถใช้การสื่อสารที่เป็นกึ่งคำพูด (Paraverbal) เช่น น้ำเสียง สายตา ระดับเสียง เป็นต้น หรืออาจใช้ภาษาที่มีใช้คำพูด เช่น ขมวดคิ้ว แสดงสีหน้า ภาษามือ ภาษากาย เป็นต้น การสื่อสารด้วย วิธีดังกล่าวช่วยเพิ่มความหมายให้ชัดเจนมากขึ้น นอกจากนี้ทีมงานเสมือนยังขาดความรู้สึกที่เป็นความเอื้ออาทรทางสังคม (Social rapport) ต่อกัน เนื่องจากสมาชิกมีโอกาสปฏิสัมพันธ์โดยตรงน้อย จึงขาดการสร้างบรรทัดฐานร่วมของกลุ่ม เช่น การรู้จักให้และรับ (Give and take) หรือการอภิปรายถกปัญหาาร่วมกันโดยตรง ไม่มีการพบปะส่วนบุคคล จึงทำให้ทีมงานเสมือนมีลักษณะมุ่งงาน (Take oriented) ที่มีการแลกเปลี่ยนความรู้สึก เชิงอารมณ์น้อยมาก จึงไม่น่าแปลกใจที่สมาชิกทีมงานแบบนี้มีความพึงพอใจต่อกระบวนการกลุ่มน้อยกว่าทีมงานแบบอื่น และประการสุดท้าย ทีมงานเสมือนสามารถทำงานด้วยกันได้แม้ว่าสมาชิกจะอยู่ห่างกันนับพันไมล์และแตกต่างกันด้านเวลาตามเส้นแบ่งเวลา (Time zone) ซึ่งทีมงานแบบอื่นไม่สามารถทำงานร่วมกันในสภาพเช่นนี้ได้โดยทั่วไปประเภทของการสร้างทีมงานการแบ่งทีมในสถานศึกษาสามารถที่จะแบ่งประเภท ตามวัตถุประสงค์ได้ 4 รูปแบบคือ

1. ทีมแก้ปัญหา (Problem - Solving Teams)
2. ทีมบริหารตนเอง (Self - Managed Teams)
3. ทีมที่ทำงานข้ามหน้าที่กัน (Cross - Function Teams)
4. ทีมเสมือนจริง (Virtual Teams)

รูปแบบการทำงานเป็นทีม

จากการศึกษารูปแบบของทีมงานที่ได้รับความนิยมเพิ่มขึ้นในทางปฏิบัติของ ประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า มี 3 ประเภท ได้แก่

1. ทีมแก้ปัญหา (Problem-Solving Team) เป็นทีมที่ประกอบด้วยกลุ่มพนักงานและผู้จัดการซึ่งสมัครใจมาประชุมกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อปรึกษาหารือและแสวงหาวิธีการแก้ปัญหาเกี่ยวกับสินค้ากระบวนการผลิต คุณภาพสินค้า และสภาพแวดล้อมการทำงาน ทีมแก้ปัญหาก็จะศึกษาปัญหา ให้ข้อเสนอแนะเพื่อแก้ปัญหา แต่ไม่มีอำนาจในการตัดสินใจ การจะใช้วิธีการใดแก้ปัญหานั้นจะต้องได้รับการอนุมัติจากผู้บริหาร ทีมแก้ปัญหาก็จะประกอบด้วยอาสาสมัครประมาณ 5 – 12 คน ผู้จัดการและพนักงาน ซึ่งมาจากฝ่ายต่าง ๆ ทีมจะประชุมกัน 1 – 2 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ เพื่ออภิปรายวิธีการที่จะช่วยพัฒนาคุณภาพสินค้า เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และปรับปรุงสภาพการทำงาน ทีมจะไม่มีอำนาจในการตัดสินใจ

2. ทีมพิเศษเฉพาะด้าน (Special-Purpose Team) เป็นทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกซึ่งมีความรู้และประสบการณ์หลายด้านหลายระดับมาร่วมกันปฏิบัติภารกิจพิเศษร่วมกัน เช่น บริษัทคาเคา ใช้ทีมพิเศษเฉพาะด้านซึ่งมีสมาชิกมาจากทุกฝ่ายในบริษัทมาช่วยกันปรับปรุงกระบวนการผลิตให้รวดเร็วขึ้น สมาชิกของทีมประกอบด้วยพนักงานและตัวแทนจากสหภาพแรงงานภารกิจที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการออกแบบและปฏิรูปการปฏิบัติงานเพื่อยกระดับคุณภาพของสินค้าและประสิทธิภาพในการทำงาน รูปแบบของการทำงานช่วยปูพื้นฐานให้กับทีมงานที่บริหารงานด้วยตนเอง

3. ทีมที่บริหารงานด้วยตนเอง (Self-Managing Team) หรือทีมอิสระ (Autonomous Team) เป็นทีมงานที่ประกอบด้วยพนักงานประมาณ 5 – 15 คน ร่วมกันรับผิดชอบงานอย่างครบวงจร โดยปราศจากการถูกบังคับบัญชา แต่มีอำนาจในการตัดสินใจในขอบเขตของงาน สมาชิกจะร่วมกันวางแผน ประสานงาน และควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มเอง สามารถกำหนดเวลาการทำงาน มีการตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ๆ โดยกลุ่ม สมาชิกจะหมุนเวียนกันทำงาน ทีมงานจะรับผิดชอบการบริหารงานทุกอย่างรวมถึงการกำหนดวันหยุดพักผ่อนได้โดยกลุ่มเองรูปแบบของทีมงานที่บริหารงานด้วยตนเอง

เป้าหมายสำคัญประการหนึ่งของทีมงาน คือ การพร้อมใจกันคิดหาวิธีการที่จะปรับปรุงแก้ไขกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ขนาดของกลุ่มที่ดีมักจะมีสมาชิกตั้งแต่ 3 – 10 คน (เดอนใจ แวงงาม, 2534, น. 74) ทีมขนาดเล็กมักจะมีคามเหนียวแน่นมากกว่ากลุ่มที่มีขนาดใหญ่ เพราะว่ากลุ่มขนาดใหญ่ติดต่อสื่อสารกันได้ลำบาก และเกิดกลุ่มขนาดเล็กซ่อนอยู่ภายใน ซึ่งโดยธรรมชาติต้องแข่งขันกัน แย่งผลประโยชน์กัน ทำให้เกิดความเหนียวแน่นในกลุ่มใหญ่

ตกต่ำไป ถ้าเกินกว่า 10 คน ถือว่าใหญ่เกินพอ (สิทธิโชค วรรณสันติกุล, 2533, น. 44) เมื่อรวมตัวกันแล้วสมาชิกต้องเลือก ผู้นำหรือหัวหน้าทีม และเลขานุการจากสมาชิกในทีม เพื่อทำหน้าที่นัดหมาย วางแผนการทำงานร่วมกัน โดยมีเลขานุการเป็นผู้บันทึกเหตุการณ์สำคัญของการประชุมไว้เป็นหลักฐานอ้างอิงการประสานงานของทีม กล่าวคือ สมาชิกทุกคนของทีมงานจะมีการติดต่อสื่อสารกันแบบ 2 ทิศทาง มีการติดต่อประสานงานกับหัวหน้าและสมาชิกตลอดเวลา ทีมจึงประกอบด้วย หัวหน้าทีม สมาชิกของทีม และเลขานุการ แต่ละกลุ่มมีรายละเอียดดังนี้

1. หัวหน้าทีม

1.1 คุณลักษณะของหัวหน้าทีมหรือทีมงาน มีดังนี้

- 1.1.1 เป็นที่ยอมรับนับถือของสมาชิกในกลุ่มด้วยความจริงใจ
- 1.1.2 เป็นคนเปิดเผย จริงใจ ซื่อสัตย์ และเป็นกันเอง
- 1.1.3 ไม่ใช่อิทธิพลครอบงำกลุ่มเป็นประชาธิปไตยปราศจากเผด็จการ
- 1.1.4 มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในงานสูง
- 1.1.5 สามารถดำเนินการประชุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 1.1.6 ไม่ผูกขาดการเป็นผู้นำกลุ่มตลอดเวลา
- 1.1.7 พร้อมให้ความช่วยเหลือ
- 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 ประเมินผลงานและร่วมงาน

1.3 นอกจากที่กล่าวมาข้างต้น มีผู้เสนอแนะว่าผู้นำควรมีคุณสมบัติกว้าง ๆ

อยู่ 3 ประการ คือ

- 1.3.1 มีความรู้อย่างถ่องแท้ในการวางแผนงาน การปฏิบัติงานและติดตาม

ประเมินผล

1.3.2 มีเทคนิคการจูงใจและเสริมแรง

1.3.3 มีเทคนิคในการเผชิญความขัดแย้งไม่ว่าเป็นเรื่องงานหรือส่วนตัว

2. สมาชิกของทีมงาน

2.1 คุณลักษณะของสมาชิกของทีมงาน

2.1.1 สามารถรับผิดชอบงานในหน้าที่ของตนและของกลุ่ม

2.1.2 เป็นผู้ที่รู้จักฟัง รู้จักพูด และแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อกลุ่ม

2.1.3 เป็นผู้ที่ยอมรับฟัง และเคารพความคิดเห็นของเพื่อนสมาชิก

2.1.4 เคารพมติของกลุ่มและป้องกันมิให้เบี่ยงเบนมติของกลุ่มออกไปเข้ากับ

ความคิดเห็นของตนเอง

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

2.3 สำหรับคุณสมบัติอื่น ๆ ที่สมาชิกพึงมีเพื่อความสำเร็จของทีมงาน คือ มีความตั้งใจจริงที่จะทำงาน คำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวม มีความรู้ความชำนาญในงานนั้น และสำนึกถึงการให้ความร่วมมือและความสำคัญของทีมงาน

3. เลขานุการ

3.1 คุณลักษณะของเลขานุการกลุ่ม

3.1.1 มีความสามารถในการเขียนหนังสือได้ดี

3.1.2 สามารถจับประเด็นการพูด การปรึกษาหารือของกลุ่มได้ดี

3.1.3 สามารถสรุปผลการประชุมและทำรายงานให้สมาชิกได้ทราบ

3.1.4 มีความรู้และประสบการณ์ในการเสนอรายงานอย่างมีแบบแผน

3.1.5 สามารถเขียนแผนผัง กราฟ แผนภูมิได้

3.2 บทบาทและหน้าที่สำคัญของเลขานุการ

3.2.1 รับคำสั่งจากหัวหน้าหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง

3.2.2 ส่งข่าวสารที่รับมาไปยังบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

3.2.3 ประสานงานระหว่างผู้บังคับบัญชาและถ่ายทอดสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอให้นายได้รับรู้

3.2.4 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีแบบสร้างสรรค์ต่อทุกคนคุณสมบัติที่สำคัญของเลขานุการทีมงาน คือ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อสมาชิกมีความสามารถและทักษะในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เป็นผู้ฟังและผู้ประสานที่ดี

แม่แบบของการสร้างทีมงาน

สุนันทา เลहनันท์ (2549, น. 157 – 163) ได้อธิบายถึงแม่แบบการสร้างทีมงานที่สำคัญ 4 แม่แบบ คือ แม่แบบวิจัยเชิงปฏิบัติการ แม่แบบการสร้างทีมใหม่ แม่แบบการสร้างทีมครอบครัว และแม่แบบการสร้างทีมงานที่ทำหน้าที่เดียวกัน

1. แม่แบบวิจัยเชิงปฏิบัติการ แม่แบบวิจัยเชิงปฏิบัติการที่ใช้เป็นพื้นฐานการสร้างทีมงานซึ่งมีมากกว่า 4 ขั้นตอน ซึ่งสรุปรายละเอียดได้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเก็บรวบรวมข้อมูล ที่ปรึกษาจะเป็นผู้เก็บรวบรวมข้อมูลซึ่งอาจกระทำได้โดยวิธีการสัมภาษณ์ หรือการใช้แบบสอบถามกับสมาชิกกลุ่มเพื่อสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการและปัญหาต่าง ๆ ของกลุ่ม

ขั้นตอนที่ 2 การป้อนข้อมูลย้อนกลับ หมายถึง การนำข้อมูลต่าง ๆ ไปแจ้งให้ที่ประชุมทราบเป็นการพิจารณาร่วมกัน ที่ปรึกษาจะเสนอข้อมูลเกี่ยวกับแม่แบบของการเป็นผู้นำ ความสัมพันธ์ระหว่างกัน บทบาทต่าง ๆ ของคนในกลุ่ม สภาพความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การวางแผนการตัดสินใจ เป้าหมาย การมอบอำนาจ ตลอดจนอุปสรรคของการติดต่อสื่อสารในขั้นนี้ที่ประชุมจะร่วมกันแบ่งประเภทของปัญหาและจัดลำดับความสำคัญเพื่องานต่อการแก้ปัญหา และการจัดทำแผนการปฏิบัติการ

ขั้นตอนที่ 3 การวางแผนปฏิบัติงาน กำหนดขั้นตอนการดำเนินงานโดยละเอียดโดยกลุ่มจะเป็นผู้กำหนด โดยมีที่ปรึกษาคอยให้คำแนะนำ

ขั้นตอนที่ 4 การติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผนเพื่อพิจารณาความสำเร็จหรือปัญหาอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นในระหว่างดำเนินการ จากนั้นจึงเก็บรวบรวมข้อมูลและกำหนดแผนปฏิบัติการใหม่อีกอย่างหนึ่งไปเรื่อย ๆ

การสร้างทีมไม่ว่าจะมุ่งไปที่ความสัมพันธ์หรือมุ่งไปที่ผลงานของทีมก็ตาม จะต้องดำเนินการตามกระบวนการขั้นตอนที่กล่าวมาแล้ว ในแต่ละกระบวนการอาจจะกระทำในลักษณะที่ต่างกัน ซึ่งแล้วแต่สภาพขององค์กรนั้น ๆ

2. แม่แบบการสร้างทีมใหม่ ลักษณะของทีมใหม่ ในบางครั้งสถานการณ์บางอย่างบังคับให้องค์กรต้องจัดทีมงาน ซึ่งเป็นทีมงานใหม่ขึ้นมา เช่น ทีมงานเฉพาะกิจ ทีมงานโครงการต่าง ๆ หรือบางกรณีมีการเปลี่ยนแปลงหัวหน้าทีม เป็นต้น ลักษณะของทีมงานใหม่พอสรุปได้ดังนี้

2.1 สมาชิกมีความสับสนเกี่ยวกับบทบาทและความสัมพันธ์ ยังไม่เข้าใจบทบาทและความสัมพันธ์ของสมาชิกว่าจะมีความสัมพันธ์กันอย่างไร และบทบาทของสมาชิกแต่ละคนมีอะไรบ้าง สมาชิกมักจะสนใจว่าตนมีบทบาทอย่างไร และมีความสัมพันธ์กับผู้นำหรือสมาชิกคนอื่นอย่างไร

2.2 สมาชิกจะยังไม่เข้าใจเป้าหมายเฉพาะกิจได้อย่างชัดเจน

2.3 สมาชิกแต่ละคนมีความรู้ความสามารถต่างกัน และโครงการจะต้องใช้ความสามารถของสมาชิกทุกคนให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับทีม

2.4 ผู้นำทีมใหม่ในระยะแรกมักจะไม่ค่อยสนใจเรื่องความสัมพันธ์ของสมาชิกเพราะมุ่งคำนึงถึงภารกิจหรือเป้าหมายของทีมเป็นอย่างเดียว

จากเหตุผลดังกล่าว ชี้ให้เห็นว่า ถ้าระยะแรก ๆ ผู้นำมีวุ่นใจเรื่องงานและปัญหาของงาน ปัญหาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลก็จะมีเพิ่มขึ้น จึงจำเป็นต้องอาศัยการสร้างทีมงานในการแก้ปัญหา ดังนั้นเมื่อมีการจัดการทีมงานใหม่ขึ้นในองค์กร ควรให้มีการพิจารณาร่วมกันถึงวิธีการทำงาน กรรมวิธีต่าง ๆ ในการทำงานและความสัมพันธ์ในงานต่าง ๆ เป็นต้น ก็จะทำได้ ทีมที่มีประสิทธิภาพ มีปัญหาระหว่างกันน้อย มีประสิทธิภาพในการผลิตและการทำงานจะมีความหมายสำหรับสมาชิกทุกคน

ขั้นตอนในการสร้างทีมใหม่

1. การสร้างทีมใหม่มักจะกระทำในช่วงเวลาที่เพิ่งก่อตั้งทีมขึ้นมาเป็นครั้งแรกอาจใช้เวลาประชุมสัก 1 – 2 วัน โดยอาศัยสถานที่ภายนอกองค์กร รูปแบบของการประชุมจะมีขั้นตอนสำคัญ ๆ ดังนี้

1.1 มีการอธิบาย อภิปราย และทำความเข้าใจเกี่ยวกับภารกิจของทีมเป้าหมาย ระยะเวลาการทำงาน และลักษณะของงานที่จะต้องรับผิดชอบ เป็นต้น

1.2 มีการอภิปรายถึงเรื่องความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับสมาชิก รวมถึงความคาดหวังของบุคคลในกลุ่มที่มีต่อบุคคลอื่น สมาชิกใหม่มักจะสนใจว่าตนจะมีบทบาทอย่างไร มีความสัมพันธ์กับผู้นำอย่างไร กลุ่มจะปฏิบัติงานให้สอดคล้องหรือต่างไปจากธรรมเนียมที่เคยเป็นมาอย่างไร การอภิปรายนี้จะเป็นการนำเอาภารกิจของทีมในข้อแรกมากล่าวให้ละเอียดยิ่งขึ้น

1.3 ผู้นำทีมจะเป็นผู้ชี้แจงและอธิบายแผนการที่จะจัดระบบงาน โครงสร้างองค์กร และความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ของระบบ ตลอดจนกฎเกณฑ์พื้นฐานทั่วไปของทีม

1.4 มีการอภิปรายถึงขอบเขตของความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ของสมาชิกแต่ละคน โดยชี้ให้เห็นความสำคัญของการรับผิดชอบร่วมกัน วิธีการที่นิยมใช้กันวิธีหนึ่ง ได้แก่ การให้สมาชิกได้ร่วมแสดงความคิดเห็นว่าตนเองควรมีหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างไรบ้าง หลังจากนั้นจึงนำไปเปรียบเทียบกับความคิดของหัวหน้าทีมงาน และสมาชิกคนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน

1.5 มีการพัฒนากลไกการสื่อสารภายในทีม เช่น มีการจัดประชุมสมาชิกการบันทึกข้อความแจ้งแก่กัน การติดต่อกับพนักงานหรือการจัดทำโครงการต่าง ๆ เป็นต้น ตามกระบวนการนี้ ผู้นำทีมจะต้องชี้แจงให้กลุ่มได้ทราบถึงประสบการณ์ในอดีต ว่าเคยทำอะไรและตนเองชอบวิธีการสื่อสารแบบใดมากที่สุด แล้วจึงทำการสอบถามความคิดของสมาชิก คนอื่น ๆ ว่ามีประสบการณ์อย่างไรและชอบการสื่อสารแบบใดมากที่สุด แล้วมาหาข้อยุติร่วมกันว่าจะเลือกวิธีใด และผู้นำทีมก็จะแถลงให้สมาชิกทราบถึงวิธีการสื่อสารที่จะใช้ในทีม จะช่วยให้มีการสื่อสารตามครรลองที่ตกลงกันได้

1.6 มีการวางแผนการฝึกอบรมและปฐมนิเทศให้การแนะนำพนักงานส่วนต่าง ๆ ขององค์กร

1.7 มีการจัดประชุมติดตามผลการทำงานของทีม การติดตามผลเป็นเรื่องสำคัญในอนาคตโดยเฉพาะสำหรับทีมที่ยังปฏิบัติงานต่อไป ทั้งนี้เพื่อทราบความก้าวหน้าของงานอุปสรรคของงาน หรือปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงาน

2. การสร้างทีมใหม่กรณีเปลี่ยนผู้นำทีม ในกรณีที่ทีมใหม่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนผู้นำใหม่ จะต้องเพิ่มข้อกำหนดต่อไปนี้ คือ

2.1 ผู้นำจะต้องแลกเปลี่ยนความคิดเห็นข้อมูลต่าง ๆ กับสมาชิกของกลุ่มเกี่ยวกับความคาดหวังในการบริหารงาน ลักษณะการบริหารงาน เป้าหมาย แรงดลใจในการทำงาน และภารกิจต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อให้ได้แนวคิดร่วมกัน

2.2 ร่วมกันกำหนดเป้าหมายระยะสั้น และกลไกในการปฏิบัติงาน

2.3 แม่แบบการสร้างทีมครอบครัว ซึ่งทีมครอบครัว (Family Group) หมายถึงทีมงานที่ประกอบด้วยผู้บังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่มาจากหน่วยงานเดียวกัน แม่แบบที่จะช่วยในการทำงานของทีมครอบครัวประสบความสำเร็จมีดังนี้

การใช้การสัมภาษณ์ การสำรวจข้อมูลย้อนกลับ การวางแผนปฏิบัติการตามรูปแบบนี้ที่ปรึกษาจากภายนอกจะสัมภาษณ์สมาชิกของทีมก่อนการประชุมสักหนึ่งวันหรือมากกว่านั้น ที่ปรึกษาจะสัมภาษณ์สมาชิกแต่ละคน โดยให้คำตอบสั้น ๆ ว่า “ควรทำอะไรก่อนบ้างเพื่อเพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของทีม อะไรบ้างที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติ

ดังกล่าว” เมื่อได้คำตอบแล้วที่ปรึกษาจะนำข้อมูลที่ได้มาแยกประเภทจัดกลุ่มตามหัวข้อซึ่งที่ปรึกษาเป็นผู้กำหนด หลังจากนั้นจึงจัดประชุมที่นอกสถานที่ทำงาน การประชุมเริ่มด้วย ที่ปรึกษาจะป้อนข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลับแก่สมาชิกทุกคนในทีม ต่อจากนั้นจะมอบหมายพิจารณาข้อมูลที่ได้มาโดยรอบคอบและจัดลำดับความสำคัญของข้อมูล

กลุ่มพิจารณาข้อมูล แสวงหาวิธีการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ และกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการซึ่งเป็นหัวข้อที่ที่มีจะต้องดำเนินการต่อไปภายหลังจากเมื่อเลิกประชุมแล้ว ในแผนก็จะต้องกำหนดวิธีการปฏิบัติต่อไปในองค์กร รวมทั้งการติดตามผลและกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

แม่แบบการสร้างทีมครอบครัว โดยใช้แนวคิดเรื่องกลุ่มที่ไม่มีแบบแผนการใช้แนวคิดเรื่องกลุ่มที่ไม่มีแบบแผนในการสร้างทีมนี้ สมาชิกของทีมจะต้องเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการที่จัดนอกสถานที่เป็นเวลา 2-3 วัน วัตถุประสงค์ของการจัดประชุมเพื่อให้สมาชิกได้เรียนรู้การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจากการประชุมกันเอง วิธีการก็คือ ให้สมาชิกสำรวจพฤติกรรมซึ่งกันและกัน สรุปผลจากการประชุม สร้างเกณฑ์ขึ้นมาเพื่อพยายามนำเอาหลักเกณฑ์ไปใช้ในสถานการณ์ของการทำงานจริง ๆ แม่แบบนี้จะมุ่งไปที่ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและกระบวนการบางอย่างของทีม เช่น กระบวนการตัดสินใจ กระบวนการสื่อสาร เป็นต้น เป็นที่น่าสังเกตว่าแม่แบบนี้ให้ความสำคัญเป็นอันดับรองในเรื่องการวางแผน และเชื่อมโยงไปสู่การปฏิบัติโดยถือว่าการวางแผนปฏิบัติการกับการปฏิบัติจริงจะต้องทำอีกในส่วนหนึ่งต่างหาก ดังนั้น การสร้างทีมงานตามแม่แบบนี้จะต้องทำหลาย ๆ ครั้ง เป็นวงจร ต่อเนื่องกันไป อาจใช้เวลาเป็นปี ๆ แม่แบบนี้จึงคล้ายคลึงกับแม่แบบการใช้วิธีการสัมภาษณ์เพียงแต่แม่แบบนี้เน้นลักษณะที่ไม่เป็นแบบแผนซึ่งคาดว่าจะให้ความเป็นอิสระและการพูดถึงปัญหาต่าง ๆ อย่างตรงไปตรงมา แม่แบบนี้จึงมีลักษณะยืดหยุ่นเป็นอย่างมาก

2.4 แม่แบบการสร้างทีมงานที่ทำหน้าที่เดียวกัน ลักษณะการสร้างทีมอีกรูปแบบหนึ่งซึ่งมักจะเกิดขึ้นในองค์กรใหญ่ ๆ คือการจัดประชุมกลุ่มบุคคลที่ทำหน้าที่อย่างเดียวกัน แต่ทำงานอยู่ในที่ต่าง ๆ กัน วัตถุประสงค์ของการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ข้อมูลและความคิดต่าง ๆ ของกันและกัน เพื่อพัฒนามาตรฐานและความเข้มแข็งของวิชาชีพเดียวกัน ซึ่งมักจะเกิดเนื่องจากองค์กร มีขนาดใหญ่ขึ้น บุคคลในองค์กรมีความต้องการปรับตัวให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าทางด้านวิชาชีพ

รูปแบบของการจัดประชุมมีลักษณะเช่นเดียวกับแม่แบบการสร้างทีมครอบครัว ปกติ จะรวบรวมข้อมูลไว้ก่อนการประชุม มีการจัดระเบียบวาระการประชุมวางแผนการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ตลอดจนกำหนดแผนปฏิบัติการให้แก่ทีมงานและหน่วยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

นอกจากนี้ยังอาจใช้วิธีให้สมาชิกตอบแบบสอบถาม เพื่อรวบรวมข้อมูลก่อนประชุม คำตอบจะเป็นวิธีการปรับปรุงประสิทธิผลขององค์กร อุปสรรคในการปฏิบัติงานและหัวข้อที่ควร จะจัดไว้ในระเบียบวาระการประชุม ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และการตอบแบบสอบถามต่าง ๆ เหล่านี้จะเป็นพื้นฐานในการจัดประชุมทีมงานที่ทำหน้าที่เดียวกัน

จากที่กล่าวมาแล้วนี้ จะเห็นได้ว่า การเปลี่ยนแปลงเพื่อก่อให้เกิดทีมงานที่ดีนั้นจะต้อง อาศัยยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงที่ดี เรามุ่งหมายถึงแม่แบบหรือตัวแบบการเปลี่ยนแปลงที่หน่วย ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) สร้างขึ้นสำหรับปฏิบัติเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทาง ที่ดีขึ้น ดังนี้ (สมบุญ คันทโชติ, 2533, น. 33)

1. ทำให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกันในกลุ่มสมาชิกมากยิ่งขึ้น
2. คนจะทำงานได้ดีขึ้นเมื่อมีโอกาสได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นประสบการณ์ ปัญหา

ความยุ่งยากใจที่มีต่อกันอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมาและจริงใจ

3. การทำงานของกลุ่มจะมีประสิทธิภาพสูงขึ้น
4. ควรจะทำงานได้ดีเมื่อมีการยอมรับจากผู้อื่น
5. ทุกคนจะยอมรับข้อดีจากสมาชิกได้อย่างสบายใจ
6. การยอมรับฟังอย่างตั้งใจช่วยให้การสื่อสารข้อความแจ่มชัดยิ่งขึ้น

การสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียน

ในการทำงานร่วมกัน ด้วยการร่วมมือร่วมใจในแบบที่เป็นทีมที่มีประสิทธิภาพสูงนั้น สภาวะทางด้านจิตใจของบุคคลหรือของสมาชิกของทีมงาน เป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อ ความเข้าใจ และต่อพฤติกรรมการทำงานในทีม โดยหลักการแล้ว ทีมที่จะมีมีประสิทธิภาพสูงได้ ทุกคนในทีมจะต้องมีความคิด มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานร่วมกัน ซึ่งได้มีหน่วยงานและนักการ ศึกษา กล่าวถึงประสิทธิภาพของทีมงาน ได้ดังนี้

วัฒนา พวงสวัสดิ์ (2541, น. 38 – 44) ได้กล่าวถึงการสร้างทีมงานได้ประยุกต์จากรูปแบบ การทำงานเป็นทีม ประกอบ 16 ด้าน แต่ในผลการทำนaylorวิจัยได้เลือกผลการวิจัยในระดับมาก มี 4 ด้าน ดังนี้

1. การครองโรงเรียนและงาน (organizational tenure and job) ความสามารถของสมาชิก แต่ละคนในการทำงาน หน้าที่และภาระงานของตนเอง หน้าที่และความรับผิดชอบจะเกิดขึ้น หลังจากมีตำแหน่งแล้ว ตำแหน่งแต่ละอย่างจะมีหน้าที่เขียนกำกับไว้อย่างละเอียด ส่วนหน้าที่มี ความจำเป็นที่จะปฏิบัติงานของตำแหน่งนั้น ๆ ให้เป็นไปตามเป้าหมายของทีม ส่วนความ รับผิดชอบ คือภาระงานอันเกิดจากหน้าที่ หน้าที่ของโรงเรียนนับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่ง

2. ความสัมพันธ์ของผู้นำทีม (formal leadership) สมาชิกของกลุ่มต่าง ๆ เกิดจากบุคคลเหล่านั้นมีความสัมพันธ์กัน ดำเนินงานร่วมกันและคนมีความต้องการ มีสังคมและอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่ม ดังนั้นคนจึงต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในด้านการทำงาน ที่สามารถทำงานเป็นทีมได้ และมีความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน ที่จะก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรและประสิทธิผลขององค์กร แนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โนแลช และ โปเย (Knowles and Boye, 1971, p. 1 ; อ้างถึงใน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2535, น. 115) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นผลรวมของการปฏิบัติความประพฤติระหว่างบุคคล ซึ่งเกิดจากการที่บุคคลได้ร่วมกัน ทำกิจกรรมและมีส่วนร่วมในด้านการติดต่อสื่อสาร ความหมาย ความร่วมมือ การเปลี่ยนแปลง และการจูงใจซึ่งกันและกันและแนวคิดทฤษฎีสามมิติของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (FIRO = fundamental interpersonal relation orientation) ของ (Hall, 1999, p. 59) ประกอบด้วย การรวมกลุ่ม (inclusion) การควบคุมใกล้ชิด (control) และความรักใคร่ผูกพัน (affection)

3. การติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผย (open communication) เป็นติดต่อประสานงานความร่วมมือแต่ละทีมภายในโรงเรียนทำได้ง่ายและเป็นกันเอง บุคคลไม่สามารถดำรงชีวิตอยู่ตามลำพังได้ต้องร่วมสมาคมกับคนอื่น ร่วมมือกับบุคคลอื่นทำงาน ดังที่มีนักวิชาการได้กล่าวว่า ความร่วมมือกันจะเกิดขึ้นเมื่อคนมีวัตถุประสงค์อย่างเดียวกันมีความต้องการเหมือนกัน มีสิ่งกระตุ้นให้เกิดการกระทำเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการนั้น ในด้านการบริหารองค์กรจำเป็นต้องทำให้เกิดความร่วมมือที่ดีขึ้น เพื่อให้คนร่วมมือกันปฏิบัติงานไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กรแล้วองค์กรก็จะประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้และมีประสิทธิภาพยิ่งจากการศึกษาด้านการติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผยจากแนวคิดนักวิชาการได้กล่าวถึงองค์กรที่จะประสบผลสำเร็จควรปรับปรุงความร่วมมือดังนี้

3.1 การร่วมมือระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ช่วยเหลือกันทำงานให้ดียิ่งขึ้น

3.2 การร่วมมือระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาระดับเดียวกัน

3.3 การร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานหลักกับหน่วยบริการ

3.4 การร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานหลักกับหน่วยงานที่ปรึกษา

ส่วนการประสานงานเป็นการใช้ภาวะผู้นำให้บุคคลต่าง ๆ ร่วมมือกันปฏิบัติงาน ไม่ทำงานซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งกันเพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่นและบังเกิดผล งานสูงสุดทั้งนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร ประโยชน์ด้านการประสานงาน ได้มีผู้เรียบเรียงไว้ดังนี้

3.4.1 ช่วยให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายโดยราบรื่น

3.4.2 ช่วยให้ทุกคนทุกฝ่ายเข้าใจซาบซึ้งในนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ดีขึ้น

3.4.3 ช่วยประหยัดเวลาในการทำงานให้น้อยลง

3.4.4 ประหยัดเงิน วัสดุและสิ่งของในการดำเนินการ

3.4.5 ช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3.4.6 ช่วยให้การทำงานมี team work เป็นการเพิ่มผลสำเร็จ

4. การสนับสนุน (supportiveness) การที่ผู้บริหารโรงเรียนหรือหัวหน้าทีมให้การสนับสนุนให้สมาชิกภายในทีมหนึ่งไปช่วยเหลือทีมอื่น และมีการใช้ทรัพยากร โดยการหมุนเวียนกันแต่ละทีม การสนับสนุนเป็นวัตถุประสงค์ในการสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารหรือหัวหน้าทีมจะต้องสนับสนุนสมาชิกในทีมเพื่อสร้างความไว้วางใจ การรวมกลุ่มการทำงานเป็นทีมเปรียบเหมือนเป็นการรวมความภาคภูมิใจและยอมรับในจุดเด่นของกันและกัน สนับสนุนให้เกิดผลงานร่วมกัน เพราะแต่ละคนที่ได้รับแรงเสริมจะใช้แรงหนุนให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาการทำงานที่แต่ละคนรับผิดชอบอยู่ ใ้งาน โรงเรียนเป็นไปด้วยดีตามเป้าประสงค์ การสนับสนุนเป็นองค์ประกอบในเทคนิคการใช้ตารางกำหนดความรับผิดชอบ ดังนั้นปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร การแก้ปัญหาที่ได้ผลดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ในการทำงานของผู้บริหาร ผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากจะสามารถวิเคราะห์สภาพความขัดแย้ง สถานการณ์ เวลา และวิธีการที่เหมาะสมสำหรับดำเนินการ ความขัดแย้งในองค์กรเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่ความขัดแย้งน้อยเกินไปหรือมากเกินไปจะไม่ใช่ผลดีต่อการบริหารการแก้ปัญหาข้อขัดแย้งควรคำนึงถึงความพึงพอใจหรือความต้องการของทุกฝ่ายเป็นสำคัญ

ชรินยา สุขชัย (2552, น. 31 – 34) ได้กล่าวถึงการสร้างทีมงาน ได้แก่

1. บรรยากาศการทำงานที่ปราศจากพิธีรีตอง (Informal Climate) การทำงานเป็นไปอย่างเรียบง่ายไม่เป็นทางการ บรรยากาศอบอุ่น สบาย เป็นกันเองไม่มีที่ท่าว่าจะเบื่อหน่ายการทำงาน เมื่อถึงเวลาประชุมทุกคนมาพร้อมเพรียงกันด้วยในหน้าที่ยิ้มแย้ม สมาชิกทีมงานช่วยเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่ไม่เป็นทางการได้โดย

1.1 จัดหาสิ่งของที่จำเป็นสำหรับทีมงานให้โดยไม่ต้องคอยการร้องขอ

1.2 เต็มใจที่จะแสดงความยินดีด้วยความจริงใจเมื่อทีมงานประสบความสำเร็จ

1.3 แนะนำให้สมาชิกรู้จักกันและจัดกิจกรรมร่วมกัน

1.4 ใช้อารมณ์ขันและการอภิปรายเข้าแทรกเป็นการช่วยลดความเครียดเวลา

บรรยากาศดีเครียด

2. การมีส่วนร่วม (Participation) ในที่นี้หมายถึง การมีส่วนร่วมที่มีน้ำหนัก กล่าวคือ การเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการแสดงออกทางวาจา หรือ ทำทาง เป็นไปอย่างมีคุณภาพ ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการทำงาน การมีส่วนร่วมไม่จำกัดอยู่เฉพาะการแสดงความคิดเห็น หรืออภิปรายอย่างกว้างขวาง อาจมีส่วนร่วมโดยอวัจนะภาษาก็ได้ เช่น การพยักหน้า การจดบันทึก เป็นต้น การมีส่วนร่วมสามารถปรับปรุงได้โดย

- 2.1 จำกัดการมีส่วนร่วมเฉพาะกิจกรรมหรือเรื่องที่กำลังพิจารณาเท่านั้น
- 2.2 แทรกแซงเมื่อมีส่วนร่วมไม่เกี่ยวข้องกับงานที่ดำเนินการ
- 2.3 สนับสนุนและช่วยให้สมาชิกที่เงียบได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น
- 2.4 กล่าวพูดกล้าแสดงออกเมื่อมีความคิดเห็นที่ต่างจากสมาชิกส่วนใหญ่

3. การรับฟังซึ่งกันและกัน (Listening) สมาชิกตั้งใจฟังการแสดงความคิดเห็นของสมาชิกคนอื่นอย่างตั้งใจ คิดพิจารณาไตร่ตรองสิ่งที่ได้รับฟัง และสงวนท่าทีที่จะวิพากษ์วิจารณ์ พฤติกรรมที่แสดงความสนใจให้กับคู่สนทนา เช่น การพยักหน้า การใช้สายตาจับคู่สนทนา การใช้คำพูดสั้น ๆ เสริม ซึ่งจะช่วยให้การสื่อสารดีขึ้น สมาชิกของทีมงานช่วยส่งเสริมการรับฟังซึ่งกันและกันของกลุ่มอย่างตั้งใจโดย

- 3.1 สงวนข้อวิพากษ์วิจารณ์ และความเห็นต่าง ๆ จนกระทั่งได้มีการนำเสนอและวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดแล้ว
- 3.2 เต็มใจที่จะรับรู้ข้อมูลและความเห็นต่าง ๆ ซึ่งอาจจะไม่สอดคล้องกับการกิจและพันธกิจของทีมงาน
- 3.3 อธิบายความหมายหรือแปลความหมายเรื่องที่รับฟังให้สมาชิกได้เข้าใจ
- 3.4 สรุปและยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างของสมาชิกบางคน

4. ความไม่เห็นด้วยในทางบวก (Civilized Disagreement) ในที่นี้หลีกเลี่ยงการใช้คำว่า ความขัดแย้งเพราะ โดยธรรมชาติจะสื่อความหมายในทางลบ ความไม่เห็นด้วยเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นอันเป็นผลเนื่องมาจากพลวัตที่เกิดขึ้นภายในองค์กร สะท้อนให้เห็นบรรยากาศการทำงานที่สมาชิกทุกคนมีอิสระที่จะแสดงความคิดเห็น แม้เป็นความคิดที่แตกต่างจากสมาชิกคนอื่น ๆ ทีมงานที่มีประสิทธิภาพต้องการให้มีการสื่อสารความคิดเห็นที่แตกต่างกันสมาชิกร่วมทีมตั้งใจรับฟังข้อคิดต่าง ๆ เพื่อให้มั่นใจว่ามีความเข้าใจเบื้องต้นเรื่องเหล่านั้นการรับรู้ของสมาชิกเป็นลักษณะการยอมรับจุดต่าง และแสวงหาจุดร่วมมีการมองว่าความหลากหลายต่าง ๆ เป็นจุดแข็งของทีมงาน สมาชิกต้องการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในทางบวกทุกคนคิดตรงกันว่ามีโอกาสแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกันจะนำไปสู่ความเป็นปึกแผ่นของทีมงานได้ในที่สุดสมาชิกทีมงานสามารถสร้างบรรยากาศของการแสดงความเห็นด้วยในทางบวกได้โดยวิธีต่อไปนี้

- 4.1 ใช้วิธีการวิเคราะห์ความคิดเห็นที่แตกต่างกันอย่างมีระบบ
 - 4.2 สมาชิกมีความยืดหยุ่นและเปิดกว้างรับฟังความคิดเห็นทุกประเด็น
 - 4.3 ใช้อารมณ์ขันแทรกแซงการแสดงปฏิกิริยาที่เป็นศัตรู
 - 4.4 ยอมรับด้วยท่าทีสงบถ้าความคิดเห็นที่นำเสนอไม่ได้รับการยอมรับจากทีมงาน
5. ความเห็นพ้องต้องกัน (Consensus) เป็นเทคนิคการหาข้อยุติเกี่ยวกับปัญหาความคิดหรือการตัดสินใจซึ่งแสดงออกถึงความมีสมานฉันท์และเอกภาพของทีมงาน แต่ต้องไม่ได้มาจากการออกคะแนนเสียง สมาชิกไม่จำเป็นต้องเห็นด้วยกับเรื่องต่าง ๆ อย่างเต็มที่ที่จะรับกติกาปฏิบัติตามมติของทีมงานเมื่อไม่มีคำตอบที่ชัดเจน โดยการหาความเห็นพ้องต้องกันควรใช้ในกรณีต่อไปนี้
- 5.1 เมื่อไม่มีคำตอบที่ชัดเจน
 - 5.2 เมื่อไม่มีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านในกลุ่ม
 - 5.3 ความผูกพันและการยอมรับการตัดสินใจเป็นสิ่งจำเป็น
 - 5.4 มีเวลาพอเพียงสำหรับดำเนินการ
- ทั้งนี้ การแสวงหาความเห็นพ้องกันจะทำได้ง่ายขึ้น ถ้าสมาชิกทีมงานดำเนินการดังนี้
- 5.5 รับฟังเหตุผลและแสวงหาข้อมูลประกอบการตัดสินใจ
 - 5.6 ไม่สนับสนุนการใช้เสียงข้างมากโดยวิธีลงคะแนนเสียง
 - 5.7 สรุปและทดสอบการตัดสินใจของกลุ่มเป็นระยะ ๆ
 - 5.8 เต็มใจที่จะปฏิบัติตามความเห็นพ้องกันของทีมงาน ถึงแม้ว่าจะไม่เห็นด้วย
6. การสื่อสารที่เปิดเผย (Open Communication) เป็นการเจรจาติดต่อระหว่างทีมงาน บรรยากาศเต็มไปด้วยความเปิดเผย จริงใจต่อกันมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจซึ่งกันและกัน สมาชิกทีมงานสามารถสนับสนุนให้มีการสื่อสารที่เปิดเผย โดย
- 6.1 แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันด้วยความจริงใจและเปิดเผย
 - 6.2 เต็มใจและพร้อมที่จะช่วยเหลือสมาชิกผู้ต้องการความช่วยเหลือ
 - 6.3 รับรู้ความรู้สึกที่อึดอัดใจของสมาชิก และตอบสนองความรู้สึกนั้นในทางบวก
 - 6.4 มีการฟังพินิจกัน และสมาชิกมีความผูกพันและรับผิดชอบต่อกัน
7. บทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน (Clear roles work assignments) เป็นการมอบหมายงานที่จะระบุไว้ในคำพรรณนาลักษณะงาน บทบาทในที่นี้ไม่จำกัดเฉพาะภารกิจของงานเท่านั้น แต่รวมถึงความคาดหวังของบุคคลอื่นที่มีกระบวนการวิเคราะห์ความชัดเจนของบทบาท เพื่อให้ทุกฝ่ายได้มีความเข้าใจตรงกัน โดยการกำหนดบทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจนที่มีประสิทธิภาพจะเกิดขึ้นเมื่อสมาชิก

- 7.1 ผลักดันให้ทีมงานกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้ในระดับสูง
- 7.2 มีความเต็มใจปฏิบัติงานที่อยู่นอกเหนือบทบาทที่กำหนดไว้ในบางโอกาส
เมื่อมีความจำเป็น
- 7.3 มั่นใจว่ามีการมอบหมายงานให้แก่ทีมงานอย่างเสมอภาค
- 7.4 มีการอภิปรายและต่อรองด้านบทบาทที่คาดหวังของสมาชิกแต่ละคนอย่าง
เปิดเผย

8. ภาวะผู้นำร่วม (Shared Leadership) ภาวะผู้นำของทีมงานจะไม่จำกัดอยู่เฉพาะผู้นำที่เป็นทางการเท่านั้น แต่ทุกคนจะต้องมีภาวะผู้นำร่วม กล่าวคือ สมาชิกจะต้องแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่ส่งเสริมการทำงาน และพฤติกรรมที่ซำรงรักษาความสัมพันธ์ของทีมงาน ซึ่งพฤติกรรมทั้งสองด้านจะช่วยให้การทำงานของทีมประสบผลสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์หรือสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

9. ความสัมพันธ์ภายนอก (External Relation) สมาชิกต้องการความร่วมมือจากสมาชิกภายนอก เช่น ลูกค้า ผู้ใช้บริการ และผู้อุปถัมภ์ราชการ ซึ่งกลุ่มบุคคลภายนอกจะให้ข้อมูลย้อนกลับด้านการปฏิบัติงานที่มีคุณค่าให้กับทีมงาน นอกจากนี้ยังเป็นแหล่งทรัพยากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เช่น งบประมาณ บุคลากร และการประชาสัมพันธ์ นอกจากนี้สมาชิกที่อยู่ต่างแผนกในหน่วยงานเดียวกันก็สามารถให้ความช่วยเหลือด้านต่าง ๆ เช่นด้านข้อมูล บุคลากร ความเชี่ยวชาญ เครื่องอำนวยความสะดวก และอุปกรณ์ต่าง ๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของทีมงานสามารถช่วยทีมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับภายนอกได้โดย

- 9.1 ปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของสายงานให้สมบูรณ์
- 9.2 ให้เกียรติและยกย่องความร่วมมือจากฝ่ายต่าง ๆ ที่ช่วยเหลือให้งานต่าง ๆ
ทำสำเร็จ

9.3 แจ้งให้สมาชิกภายนอกทุกคนทราบถึงเรื่องสำคัญต่าง ๆ ที่อาจมีผลกระทบ
ต่อเขาเหล่านั้น

- 9.4 สนับสนุนให้มีการให้ข้อมูลย้อนกลับที่จริงใจจากลูกค้า ผู้ใช้บริการและผู้อุปถัมภ์

10. รูปแบบการทำงานที่หลากหลาย (Style Diversity) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพควรประกอบด้วยสมาชิกที่มีความสามารถ แนวคิดในการทำงานที่แตกต่างกันออกไปอย่างน้อย 4 รูปแบบ คือ มีสมาชิกที่ยึดการทำงานเป็นหลัก สมาชิกที่ยึดเป้าหมายเป็นหลัก สมาชิกที่เน้นกระบวนการเป็นหลัก และสมาชิกที่มุ่งวิธีการเป็นหลัก จุดเน้นที่หลากหลายช่วยเสริมสร้างความแข็งแกร่งของทีม

11. การประเมินผลตนเอง (Self Assessment) เป็นการตรวจสอบว่าผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด และมีอะไรบ้างที่เป็นอุปสรรคต่อประสิทธิผลของงาน อาจดำเนินการ โดยแบบที่เป็นทางการก็ได้เป้าหมายหลักเพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน และแสวงหาแนวทางปรับปรุงหรือเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน วิธีที่ใช้กันทั่ว ๆ ไป คือ

- 11.1 ให้สมาชิกกรอกแบบฟอร์มให้สมบูรณ์
- 11.2 อภิปรายเกี่ยวกับแต่ละหัวข้อให้ชัดเจน
- 11.3 แสวงหาวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

ประสงค์ เกสรศุคนธ์ (2552, น. 34-37) การสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดของผู้บริหารและครูผู้สอนมีการวิจัย 11 ด้าน ดังนี้

1. บทบาทที่สมดุล (Balanced roles) คือ การผสมผสานความแตกต่างของความสามารถโดยใช้ความแตกต่างของบุคลิกภาพและวิธีการที่หลากหลายให้เหมาะสมกับสถานการณ์ การที่จะทำในสิ่งที่กล่าวมานี้ได้ต้องอาศัยความกลมกลืนและบทบาทสมดุลของสมาชิกในทีมงาน การสร้างทีมงานที่ดีจะต้องเริ่มจากการคัดเลือกที่ดี ซึ่งคล้ายพ่อครัวที่จะเลือกชนิดของเครื่องปรุงปรุงอาหารจะต้องมั่นใจในคุณภาพและปริมาณ ดังนั้น ผู้บริหารที่จะสร้างทีมงานจะต้องหาจุดสมดุลสูงสุดของทักษะและความสามารถของสมาชิกในกลุ่ม จากผลการวิจัยช่วยให้ทราบว่าทำไมทีมงานจึงประสบความสำเร็จและทำไมจึงประสบความล้มเหลว โดยการวิเคราะห์จากบทบาทที่จำเป็นใน การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพต่อไป

2. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน (Clear Objective and Agree Goals) ทีมงานใด ๆ ก็ตาม ไม่สามารถทำงานให้เกิดประสิทธิภาพได้ถ้าปราศจากความต้องการที่จะทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ และถ้าวัตถุประสงค์มีความแจ่มชัด มีเป้าหมายที่ตกลงร่วมกันจะทำให้มองเห็นผลสำเร็จของงาน ดังนั้น ทีมงานที่ดีจำเป็นต้องมีวัตถุประสงค์และแนวทางในการดำเนินการอย่างชัดเจน โดยพยายามให้ช่องว่างระหว่างวัตถุประสงค์ของทีมกับวัตถุประสงค์ของแต่ละบุคคลมีช่องว่างให้น้อยที่สุด กล่าวคือ ทีมงานที่มีประสิทธิภาพต้องตระหนักถึงช่องว่างของทีมกับปัจเจกบุคคลเพราะบางคนไม่มีความพอใจ เนื่องจากวัตถุประสงค์ส่วนตัวไม่บรรลุผล ฉะนั้นทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในทีมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีมงาน เพื่อให้เขาเกิดความพึงพอใจในสิ่งที่ต้องการ โดยยึดหลักที่ว่าให้สมาชิกทุกคนบรรลุวัตถุประสงค์ส่วนตัวให้มากที่สุด ในขณะที่เดียวกันก็รักษาวัตถุประสงค์ขององค์การด้วย

3. การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อการแก้ไขปัญหา (Openness and Confrontation) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้น สมาชิกในทีมงานจะต้องสามารถแสดงทัศนวิจรณ์ให้ความเห็นเสนอแนะข้อแตกต่างโดยปราศจากความกลัว ไม่มีทีมงานใดจะประสบความสำเร็จโดยปราศจากบรรยากาศของความเข้าใจกันและที่ใดที่มีสมาชิกไม่สามารถแสดงตนได้อย่างเปิดเผย ความพยายามและความคิดสร้างสรรค์ที่จะหดหายไป และในทำนองเดียวกันความต้องการของสมาชิกต้องการเผชิญปัญหามากกว่าต้องการที่จะหลีกเลี่ยง ทีมงานที่มีประสิทธิภาพย่อมไม่หลีกเลี่ยงปัญหาที่เล็กน้อยหรือปัญหาที่ไม่พอใจ ทีมงานต้องเผชิญปัญหาเหล่านั้นอย่างจริงจังและเต็มใจ

4. การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน (Support and Trust) การสนับสนุนและความไว้วางใจโดยธรรมชาติแล้วจะต้องไปด้วยกัน ถ้าปราศจากสิ่งใดสิ่งหนึ่งแล้วไม่สามารถจะอยู่ได้ทั้งสองอย่าง การสนับสนุนและการไว้วางใจจะได้รับผลสำเร็จอย่างดีที่สุด ถ้าสมาชิกแต่ละคนในทีมงานไม่มีความรู้สึกว่าจะต้องปกป้องงานที่เขารับผิดชอบ สมาชิกรู้สึกว่าสามารถพูดได้อย่างตรงไปตรงมากับสมาชิกในทีมอื่น ๆ ได้ทั้งดีและไม่ดี คนเราไม่ว่าจะอยู่ในครอบครัวหรือในที่ทำงานก็ตามจะไม่แสดงความรู้สึกอย่างตรงไปตรงมาและเปิดเผย นอกเสียจากเขาเหล่านั้นจะมีความรู้สึกว่าคุณอื่น ๆ แสดงอย่างตรงไปตรงมา

5. ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในการสร้างสรรค์ (Co-operation and Conflict) ความร่วมมือก็คือ การที่แต่ละคนจะถูกลมอบหมายและพร้อมที่จะเกี่ยวข้องกับงานที่ทำ พร้อมทั้งจะแบ่งปันทักษะ สารสนเทศกับคนอื่น ๆ ใช้ความคิดของตนในทีมงานเปิดเผยจุดอ่อนจุดแข็งของตนเอง ถ้าขาดความไว้วางใจและความเปิดเผยในทีมงาน ความร่วมมือก็จะไม่เกิดขึ้นสิ่งสำคัญก็คือสมาชิกในทีมงานสามารถพูดได้อย่างตรงไปตรงมา โดยปราศจากความกลัวว่า “โง่” ผู้นำกลุ่มหรือทีมจะต้องทำงานอย่างเต็มความสามารถในอันที่จะเกิดความร่วมมือเพราะถ้าปราศจากความร่วมมือเสียแล้ว การงานที่แท้จริงก็จะไม่เกิดขึ้น เมื่อบรรยากาศของการทำงานเป็นไปด้วยความร่วมมือ สมาชิกพร้อมที่จะเกี่ยวข้องกันและมีข้อผูกพันข่าวสารข้อมูลจะถูกแบ่งปันกันมากกว่าการปิดบังแต่ทุกคนจะฟังความคิดเห็นของคนอื่น ๆ ความร่วมมือนี้สนับสนุนให้สมาชิกในทีมงานมีขวัญและกำลังใจสูง แต่ละคนยอมรับจุดอ่อนจุดแข็งซึ่งกันและกันและกันและมีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ต่าง ๆ ก็จะถูกนำมาใช้โดยกระบวนการของทีม

6. กระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน (Sound Procedures) เป็นกระบวนการทำงานที่ต้องยึดหยุ่นได้เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการในสถานการณ์หนึ่ง ๆ กล่าวคือ มีความสมดุลกันระหว่างเวลา ทรัพยากรกับวิธีการตัดสินใจที่ใช้ในแต่ละเรื่อง การตัดสินใจที่สมาชิกมีความเห็นพ้องนับว่าเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

7. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate Leadership) ผู้นำจะต้องกระจายอย่างทั่วถึงในหมู่สมาชิก เมื่อมีความต้องการผู้นำเกิดขึ้น สมาชิกมีโอกาสเป็นผู้นำตามความต้องการในสถานการณ์นั้น ๆ ทุกคนยอมรับในความรู้ความสามารถของกันและกัน ผลัดกันเป็นผู้นำและผู้ตาม

8. การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ (Regular Review) ทีมงานจะต้องใช้เวลาในการประเมินพฤติกรรม และเรียนรู้ความผิดพลาดในการทำงานของกลุ่ม ซึ่งควรจะต้องทบทวนบทบาทอย่างสม่ำเสมอ เพื่อจะได้แก้ไขข้อบกพร่องในการทำงาน อาจจะทำทบทวนระหว่างการทำงานหรือภายหลังจากการทำงานเสร็จแล้ว การทบทวนการทำงานก็เป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยให้ทีมงานได้รับประสบการณ์เพิ่มขึ้น และการพัฒนาทีมงานอย่างมีประสิทธิภาพในการทบทวนการทำงานมีหลายวิธี ซึ่งแต่ละวิธีเหล่านี้จะเกี่ยวข้องกับการได้รับข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล หรือของทีมงาน โดยส่วนรวมสำหรับวิธีการที่ใช้กันมากมี 3 วิธี คือ

8.1 ทีมงานดำเนินการทบทวนปฏิบัติงานด้วยตนเอง

8.2 การใช้ผู้สังเกตการณ์

8.3 การใช้โทรทัศน์วงจรปิดหรือวีดิทัศน์

9. การพัฒนาตนเอง (Individual Development) การผสมผสานความรู้ทักษะประสบการณ์ที่แตกต่างกันของสมาชิก ดังนั้น ทักษะและความชำนาญของสมาชิกแต่ละคนจึงมีความสำคัญทุกคนจึงต้องพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องค้นหาและรวบรวมทักษะต่าง ๆ ของแต่ละบุคคลและผลิตผลที่ดีกว่า ในขณะที่เดียวกันประสิทธิภาพของทีมจะมีมากขึ้น ถ้าหากทีมได้รับความสนใจต่อการพัฒนาทักษะของแต่ละคน เมื่อก้าวถึงการพัฒนาบุคลากรมักจะมีมุมมองในเรื่องของทักษะและความรู้ของแต่ละคนมีอยู่ เพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น

10. ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม (Sound inter – Group) การมีความสัมพันธ์อันดีระหว่างกลุ่มโดยมีความเข้าใจและยอมรับตลอดจนช่วยเหลือระหว่างกลุ่มโดยปราศจากการแข่งขัน ดังได้กล่าวมาแล้วว่า ทีมงานจะมีประสิทธิภาพได้จะต้องประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ 9 ประการ ที่จะช่วยให้การทำงานประสบผลสำเร็จ ถ้าขาดสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่มหรือภายในกลุ่มแล้วก็ย่อมเป็นอุปสรรคได้เช่นเดียวกันถ้าหากความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มเป็นไปอย่างดีแล้ว การทำงานของกลุ่มก็จะราบรื่น และเป็นไปอย่างสร้างสรรค์ มีการสนับสนุนเกื้อกูลกันและช่วยแก้ปัญหาอุปสรรคและข้อยุ่งยากก็ผ่านพ้นไปได้ แต่ถ้ากลุ่มไม่มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันแล้วการแข่งขันชิงดีกัน การขัดแย้งและการทะเลาะเบาะแว้งก็จะแพร่กระจายออกไป

11. การสื่อสารที่ดี (Good Communications) กระบวนการในการส่งข่าวสารระหว่างบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและสามารถประสานงานให้ฝ่ายต่าง ๆ ปฏิบัติงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ การสื่อสารที่ดีเปรียบเสมือนน้ำหล่อเลี้ยงสำหรับ

เครื่องจักร บางทีคนเรามากพูดอยู่เสมอ ๆ ว่า ในทุก ๆ องค์การว่า “การสื่อสารของเราแย่” หากถามถึงกลุ่มปฏิบัติจะได้รับความตอบเหมือน ๆ กันว่าการสื่อสารในองค์กรของเราต้องมีการปรับปรุง สิ่งดังกล่าวไม่ใช่เรื่องประหลาดเลย ถ้าเราพิจารณาความซับซ้อนของรูปแบบการสื่อสารในองค์การ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเป็นความต้องการของหน่วยงานหรือองค์การทุกประเภท

ไมตรี งานวงษ์วาน (2549, น. 36-53) ได้กล่าวว่า การสร้างทีมงานเป็นวิธีการอันหนึ่งในการปรับปรุงสัมพันธภาพระหว่างบุคคลในโรงเรียนที่จะมีผลต่อความสำเร็จของการทำงาน การบริหารและการปฏิบัติภารกิจในโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนต้องขอความคิดเห็นและให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการใช้เทคนิคและการวางแผนเพื่อสร้างทีมงาน ซึ่งการสร้างทีมงานมี 11 ด้าน ได้แก่

1. บทบาทที่สมดุลเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งในการสร้างทีมงานของผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงความสามารถและความแตกต่างของบุคคลในการทำงานแต่ละด้านก่อนมอบหมายงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมาย

2. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน ทีมงานใด ๆ ก็ตาม ไม่สามารถทำงานให้เกิดประสิทธิภาพได้ถ้าปราศจากความต้องการที่จะทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ และถ้าวัตถุประสงค์มีความแจ่มชัด มีเป้าหมายที่ตกลงร่วมกันจะทำให้มองเห็นผลสำเร็จของงาน

3. ความเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา ในการบริหารโรงเรียน ผู้บริหารจะต้องให้การสนับสนุนและเสริมสร้างความร่วมมือร่วมใจกัน ช่วยเหลือกัน ถ่ายทอดความคิดและความรู้สึกต่อกันอย่างตรงไปตรงมาและชัดเจน จะช่วยให้บุคลากรในโรงเรียนเกิดความเข้มแข็งและมีพลังในการสร้างสรรค์ผลงาน อุปสรรคและปัญหาต่าง ๆ ก็จะผ่านพ้นไปได้ด้วยดี

4. การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน ผู้นำหรือผู้บริหารโรงเรียนจึงควรให้การส่งเสริมสนับสนุนสมาชิกในองค์กรของตน เช่น สนับสนุนโดยการฟัง การยกย่องชมเชย การแสดงความซาบซึ้ง การส่งเสริม การแสดง ความหวังโยในปัญหาและประเด็นต่าง ๆ ของงาน โดยให้บุคลากรในโรงเรียนตระหนักว่า ผู้นำหรือผู้บริหาร มีความจริงใจ องค์กรก็จะก้าวหน้าไปตามขั้นตอนของการพัฒนา ผลที่ได้รับจะทำให้บุคลากรใน องค์กรให้การสนับสนุนซึ่งกันและกัน เพื่อทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร แต่ละคนในองค์กรจะเข้าใจความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันระหว่างงานของตนเองกับของคนอื่น ๆ และพร้อมที่จะรับและให้ความช่วยเหลือร่วมมือร่วมใจอย่างจริงใจ อันจะทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

5. ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ การบริหารงานในโรงเรียนให้ได้ผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย คนเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการดำเนินงาน แต่เนื่องจากความแตกต่างระหว่างบุคคลไม่ว่าจะเป็นทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม ความรู้ความสามารถในการทำงาน

หรือเป้าหมายในการทำงานที่แตกต่างกัน เหล่านี้มีส่วนทำให้เกิดความขัดแย้งในการทำงานทั้งสิ้น ผู้บริหารทุกระดับจึงจำเป็นต้องเผชิญหน้ากับปัญหาความขัดแย้งในการทำงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้งให้ไปในลักษณะสร้างสรรค์และเป็นประโยชน์กับหน่วยงานด้วย

6. กระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสม พฤติกรรมการทำงานของแต่ละคนมีความแตกต่างกันไปตามความรู้และประสบการณ์เดิม ทักษะในการทำงานและทัศนคติส่วนบุคคล ดังนั้น จึงถือเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องสร้างและพัฒนาการทำงานเป็นทีม อยู่เสมอเพื่อให้แต่ละคนเห็นความสำคัญของงานและผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าความสำคัญของตนเองหรือผลประโยชน์ส่วนบุคคล บรรยากาศในการทำงาน สภาพแวดล้อมและการสนับสนุนจากเพื่อร่วมงาน สิ่งเหล่านี้มีส่วนเสริมการทำงานเป็นทีมทั้งสิ้น การตัดสินใจ อาจจะกระทำโดยผู้บริหารคนเดียวได้ แต่ในการปฏิบัติงานนั้น ไม่สามารถจะกระทำโดยผู้บริหารคนเดียว ทีมงานที่ดีจึงเปรียบเสมือนพลังในการปฏิบัติงานของผู้บริหารให้ประสบความสำเร็จนั่นเอง

7. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม ความเป็นผู้นำเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จในงานด้านต่างๆ ขององค์กร ผู้นำที่ไม่มีความสามารถย่อมจะเป็นผู้ทำลายขวัญของบุคลากรในองค์กร และเป็นผลทำให้งานด้านต่าง ๆ ขาดประสิทธิภาพ แต่ในทางตรงกันข้ามผู้นำที่มีความสามารถจะมีผลทำให้เปลี่ยนลักษณะของบุคลากรในองค์กรให้กลับกลายเป็นบุคคลที่มีความขยันขันแข็ง และช่วยองค์กรประสบผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8. การตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีการทำงาน การทบทวนการบริหารงานในทีมอย่างสม่ำเสมอ จะสามารถแก้ไขข้อบกพร่องของทีมงาน ช่วยให้ทีมงานได้รับประสบการณ์เพิ่มขึ้น ฉะนั้น การทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอจึงนับว่าเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานของหน่วยงานหรือองค์กร เพราะองค์กรที่จัดตั้งขึ้นมาตั้งแต่ก็มีกรนำเอาทรัพยากรมาลงทุนทำกิจกรรม การตรวจสอบทบทวนผลการทำงานจึงเป็นเครื่องมือช่วยให้ ผู้บริหารองค์กรรู้ความเป็นไปว่าดีหรือเลวอย่างไร คຸ້ມຄ່າเพียงใดหรือไม่ซึ่งจะเห็นได้ว่า การทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอนี้ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรหรือหน่วยงาน 2 ประการ คือ ผู้ทำงานทราบถึงผลงานที่ตนรับผิดชอบ และในแง่ของตัวองค์กรก็จะได้ข้อมูลที่จะช่วยให้สามารถรู้ได้ว่า งานที่ทำทั่วไปแล้วนั้นทำได้ดีเพียงใดซึ่งการรู้ดังกล่าวนี้เองจะทำให้การควบคุมสิ่งต่าง ๆ สามารถกระทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ

9. การพัฒนาตนเอง การให้สมาชิกในทีมที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้นได้นั้น จะต้องเริ่มที่การพัฒนาบุคลากรหรือพัฒนาสมาชิกภาพของบุคคลในทีมงาน เพราะถือว่าบุคคลมีลักษณะ มีสติปัญญา และมีศักยภาพที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานในองค์กร ให้มีประสิทธิภาพเนื่องจากมนุษย์แต่ละคนที่ค่านิยม การรับรู้ เจตคติและบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน ในฐานะผู้บริหารจำเป็นต้องศึกษาและเข้าใจมนุษย์รายบุคคล เพื่อหาทางพัฒนาบุคคลหรือสมาชิกในหน่วยงานให้ไปในทิศทาง

หรือแนวทางที่หน่วยงานต้องการ วิธีการพัฒนามนุษย์เป็นรายบุคคลทำได้หลายวิธี เช่น การฝึกอบรม การให้การศึกษา

10. ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม หากกลุ่มทำงานใดมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันในลักษณะ สนับสนุนหรือเน้นแน่นแฟ้น พฤติกรรมของกลุ่มหรือทีมจะเป็นไปในทางที่ดี สมาชิกของทีมต่างก็จะเข้าไปเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน และทุกคนก็จะทุ่มเทความสำคัญ เวลาทำงานให้กับกลุ่มหรือทีมงานมากขึ้น และ ด้วยเหตุผลดังกล่าวนี้ ผู้บริหารจำนวนมากจึงสนใจเข้าไปร่วมกิจกรรมที่ช่วยสร้างสรรค์ทีมหรือกลุ่มทำงาน (Group Building) เพื่อช่วยให้กลุ่มมีความแน่นแฟ้นกลมกลืนมากขึ้น ถ้าเป็นเช่นนี้ได้ กลุ่มก็จะสามารถสร้างพลังให้ปรากฏขึ้น เพื่อปฏิบัติงานต่าง ๆ ได้ประสบความสำเร็จ

11. การสื่อสารที่ดี พื้นฐานที่สำคัญของการบริหารงานนั้นขึ้นอยู่กับ การสื่อสารที่ดี อันจะมีผลให้เกิดความเข้าใจ ความร่วมมือและการประสานงานที่ดีด้วยแผนงานต่าง ๆ จะได้รับการปฏิบัติมากขึ้นเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับผู้ปฏิบัติการสื่อสาร จึงเป็นวิธีเดียวที่สามารถกระตุ้นให้เขาปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

จากการศึกษางานวิจัยและค้นคว้าจากตำรา เอกสารต่าง ๆ พบว่า การสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ทั้ง 11 ด้านมีความสำคัญพอ ๆ กัน เพราะทุกด้านส่งผลถึงประสิทธิภาพการบริหารงานทั้งสิ้น

ลลิตา ศรีสัมพันธ์ (2550, น. 13-22) กล่าวได้ว่า การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องอาศัยองค์ประกอบหลาย ๆ ด้านให้สอดคล้องกับสถานการณ์และเวลา เพื่อเอื้ออำนวยให้ทุกคนทำงานร่วมกัน เกิดผลสำเร็จของงานตามเป้าหมายและมีความพึงพอใจต่อผลงานที่เกิดขึ้น อันจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาองค์กรหรือทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ลักษณะการปฏิบัติงานใน 11 ด้าน ดังกล่าวถึงรายละเอียดแต่ละด้านดังนี้

1. บทบาทที่สมดุล (balanced roles) คือ การผสมผสานความแตกต่างของความสามารถ โดยใช้ความแตกต่างของบุคลิกภาพและวิธีการที่หลากหลายให้เหมาะสมกับสถานการณ์ การที่จะทำในสิ่งที่กล่าวมานี้ได้ ต้องอาศัยความกลมกลืนและบทบาทที่สมดุลของสมาชิกในทีมงาน การสร้างทีมงานที่ดีจะต้องเริ่มจากการคัดเลือกที่ดี ซึ่งคล้ายพ่อครัวที่จะเลือกชนิดของเครื่องปรุงมาปรุงอาหาร จะต้องมั่นใจในคุณภาพและปริมาณ ดังนั้น ผู้บริหารที่จะสร้างทีมงานจะต้องหาจุดสมดุลสูงสุดของทักษะและความสามารถของสมาชิกในกลุ่ม

2. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน (clear objective and agree goals) ทีมงานใด ๆ ก็ตาม ไม่สามารถทำงานให้เกิดประสิทธิภาพได้ ถ้าปราศจากความต้องการที่จะทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ และถ้าวัตถุประสงค์มีความแจ่มชัด มีเป้าหมายที่ตกลงร่วมกัน จะทำให้มองเห็นผลสำเร็จของงาน ดังนั้น ทีมงานที่ดีจำเป็นต้องมีวัตถุประสงค์และแนวทางใน

การดำเนินงานอย่างชัดเจน โดยพยายามให้ช่องว่างระหว่างวัตถุประสงค์ของทีมกับวัตถุประสงค์ของแต่ละบุคคลมีช่องว่างให้น้อยที่สุด กล่าวคือ ทีมงานที่มีประสิทธิภาพต้องตระหนักถึงช่องว่างของทีมกับปัจเจกบุคคล เพราะบางคนไม่มีความพอใจ เนื่องจากวัตถุประสงค์ส่วนตัวไม่บรรลุผล ฉะนั้น ทีมงานที่มีประสิทธิภาพต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในทีมมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีมงาน เพื่อให้เขาเกิดความพึงพอใจในสิ่งที่ต้องการ โดยยึดหลักที่ว่า ให้สมาชิกทุกคนบรรลุประสงค์ส่วนตัวให้มากที่สุด ในขณะที่เดียวกัน ก็รักษาวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วย

3. การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อการแก้ไขปัญหา (openness and confrontation) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้น สมาชิกในทีมงานจะต้องสามารถแสดงทัศนะวิจารณ์ให้ความคิดเห็น เสนอแนะข้อแตกต่างโดยปราศจากความกลัว ไม่มีทีมงานใดจะประสบความสำเร็จโดยปราศจากบรรยากาศของความเข้าใจกันและที่ใดที่มีสมาชิกไม่สามารถแสดงตนได้อย่างเปิดเผย ความพยายามและความคิดสร้างสรรค์ที่จะหายไป และในทำนองเดียวกันความต้องการของสมาชิกต้องการเผชิญปัญหามากกว่าต้องการที่จะหลีกเลี่ยง ทีมงานที่มีประสิทธิภาพย่อมไม่หลีกเลี่ยงปัญหาที่เล็กน้อยหรือปัญหาที่ไม่พอใจ ทีมงานต้องเผชิญปัญหาเหล่านั้นอย่างจริงจังและเต็มใจ

4. การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน (support and trust) การสนับสนุนและความไว้วางใจโดยธรรมชาติแล้ว จะต้องไปด้วยกัน ถ้าปราศจากสิ่งใดสิ่งหนึ่งแล้ว ไม่สามารถจะอยู่ได้ทั้งสองอย่าง การสนับสนุนและการไว้วางใจจะได้รับผลสำเร็จอย่างดีที่สุด ถ้าสมาชิกแต่ละคนในทีมงานไม่มีความรู้สึกว่าจะต้องปกป้องงานที่เขารับผิดชอบ สมาชิกรู้สึกว่าจะสามารถพูดได้ตรงไปตรงมากับสมาชิกอื่น ๆ ได้ทั้งดีและไม่ดี คนเราไม่ว่าจะอยู่ในครอบครัวหรือในที่ทำงานก็ตาม จะไม่แสดงความรู้สึกอย่างตรงไปตรงมาและเปิดเผย นอกเสียจากเขาเหล่านั้นมีความรู้สึกว่าจะคนอื่น ๆ แสดงอย่างตรงไปตรงมาและเปิดเผยเท่าๆ กัน

จากการศึกษาพบว่า การให้การสนับสนุนนั้น ไม่ค่อยประสบความสำเร็จเพราะมีอุปสรรคหลายประการ คือความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น การศึกษา ครอบครัว ค่านิยม ความมุ่งหวัง จึงทำให้การสื่อสารขาดประสิทธิภาพ การสนับสนุนก็จะไม่เกิดขึ้น ประการที่สองที่เป็นอุปสรรคในการสนับสนุนคือการแข่งขัน และประการที่สามคือการบังคับให้นำเอาเป้าหมายและมาตรฐานการปฏิบัติงานมาปฏิบัติโดยตนเองไม่มีส่วนร่วมในกำหนด จะเห็นได้ว่า อุปสรรคที่ยิ่งใหญ่ในการขวางกั้นการให้การสนับสนุน คือระดับความไว้วางใจที่ต่ำมาก ความไว้วางใจจำเป็นจะต้องใช้เวลาอันกว่าจะสร้างขึ้นได้ แต่ใช้เวลาการทำลายเพียงไม่กี่วินาที เราไม่สามารถออกคำสั่งให้คนอื่นไว้วางใจเราได้ เพราะความไว้วางใจเกิดจากการสร้างประสบการณ์ ความเชื่อ ดังนั้น ถ้าหาก

องค์ประกอบที่เป็นอุปสรรคขวางกั้นถูกทำลายลงบรรยากาศของความไว้วางใจจะเกิดขึ้น ทุกคนจะเริ่มสร้างวัตถุประสงค์ร่วมกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์

สรุปได้ว่า การสนับสนุนจึงเป็นสิ่งสำคัญที่สมาชิกในทีมงานมีความต้องการ ฉะนั้นบทบาทของผู้นำหรือผู้บริหารองค์กร จึงควรให้การสนับสนุนในองค์การของตน เช่น สนับสนุนโดยการฟัง การยกย่องชมเชย การแสดงความซาบซึ้ง การส่งเสริม การแสดงความห่วงใยในปัญหาและประเด็นต่าง ๆ ของงาน โดยให้บุคคลตระหนักว่า ผู้นำผู้บริหารมีความจริงใจ องค์กรก็จะก้าวหน้าไปตามขั้นตอนของการพัฒนา ผลที่ได้รับจะทำให้บุคลากรในองค์กรให้การสนับสนุนซึ่งกันและกัน ทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร แต่ละคนในองค์กรจะเข้าใจความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันระหว่างงานของตนเองกับของคนอื่น ๆ และพร้อมที่จะรับและให้ความช่วยเหลือร่วมมือร่วมใจอย่างจริงใจ อันจะทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

5. ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ (co-operation and conflict) ความร่วมมือก็คือ การที่แต่ละคนถูกมอบหมายและพร้อมที่จะเกี่ยวข้องกับการงานที่ทำพร้อมที่จะแบ่งปันทักษะ สารสนเทศกับคนอื่น ๆ ใช้ความคิดของทุกคนในทีมงานเปิดเผยจุดอ่อนจุดแข็งของตนเอง ถ้าขาดความไว้วางใจและความเปิดเผยในทีมงาน ความร่วมมือก็จะไม่เกิดขึ้น

สิ่งที่สำคัญก็คือ สมาชิกในทีมงานสามารถพูดได้อย่างตรงไปตรงมา โดยปราศจากความกลัวว่า “โง่” ผู้นำกลุ่มหรือทีมจะต้องทำงานอย่างเต็มความสามารถในอันที่จะเกิดความร่วมมือ เพราะถ้าปราศจากความร่วมมือเสียแล้ว การงานที่แท้จริงก็จะไม่เกิดขึ้น สำหรับความขัดแย้งนั้น เป็นสิ่งที่ตรงข้ามกับความร่วมมือ เป็นความจริงว่าถ้าทีมงานมีความไม่เห็นด้วยอยู่เป็นประจำ ก็จะเป็นการยากที่จะทำให้การทำงานประสบความสำเร็จ แต่ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุประเด็นของความขัดแย้งไม่ได้ และใช้ผลของการแก้ปัญหาความขัดแย้งมาช่วยให้งานบรรลุวัตถุประสงค์

ความขัดแย้งมี 2 ด้าน คือ ด้านการทำลายและด้านการสร้างสรรค์ ด้านการทำลายนั้นเป็นด้านที่ไม่พึงปรารถนา หรือมีลักษณะทำลาย ด้านการสร้างสรรค์ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการแก้ปัญหา กล่าวคือ พยายามค้นหาความสามารถที่พิเศษของคน ค้นหาความแตกต่างที่เป็นประโยชน์ รับฟังทัศนะของผู้อื่น เปิดเผย จริงใจ ตรงไปตรงมา ให้การสนับสนุนช่วยเหลือกัน จะเห็นได้ว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ต้องเกิดขึ้นเสมอ และจะเป็นผลดีต่อองค์การมากถ้าความขัดแย้งนั้นอยู่ในระดับที่เหมาะสม ไม่มากหรือรุนแรงจนเกินไป ทั้งนี้ เพราะความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสมนี้จะส่งผลให้เกิดความรอบคอบ ความมีเหตุมีผลและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ วิธีการใหม่ ๆ ในการทำงาน เช่นเดียวกัน ถ้าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับสูงมาก

ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ จะไม่ท่วมถึงหรือถูกบิดเบือนไป เป็นผลให้คุณภาพตัดสินใจต่ำ บรรยากาศการทำงานก็จะมีแต่ความตึงเครียด ความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการทำงานจะเกิดขึ้นได้น้อยมาก

สรุปได้ว่า การบริหารงานภายในองค์กรให้ได้ผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย ได้คนเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการดำเนินงาน แต่เนื่องจากความแตกต่างระหว่างบุคคล ไม่ว่าจะเป็นทัศนคติ ความเชื่อ ความรู้ ความสามารถในการทำงานหรือเป้าหมายในการทำงานที่ต่างกันเหล่านี้มีส่วนทำให้เกิดความขัดแย้งในการทำงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้งให้เป็นไปในลักษณะสร้างสรรค์และเป็นประโยชน์กับหน่วยงานด้วย

6. กระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน (sound procedures) ที่ทีมงานที่มีประสิทธิภาพต้องใช้ ลักษณะการทำงานแบบยืดหยุ่น รวมทั้งการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม การตัดสินใจต้องอาศัยข้อมูลที่สมบูรณ์ที่สุด ซึ่งมาจากการติดต่อสื่อสาร มีการพูด การเขียน กระทำในสิ่งที่ถูกต้องใน การแก้ปัญหาจะทำให้ทีมงานมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ การตัดสินใจสั่งการยังเป็นกระบวนการพื้นฐานที่สำคัญของการบริหารงาน บ่อยครั้งที่การตัดสินใจผิดพลาด อันเนื่องมาจากความไม่สมบูรณ์ของข้อมูลหรือเก็บข้อมูลจากผู้ที่ ไม่เกี่ยวข้องหรือไม่มีความผูกพันในงานนั้น ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความถูกต้องแล้ว ผู้บริหารควรยึดหลักการตัดสินใจที่ยืดหยุ่นเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการใน สถานการณ์หนึ่ง ๆ กล่าวคือ มีความสมดุลกันระหว่างเวลา ทรัพยากรกับการตัดสินใจที่จะใช้ในแต่ ละเรื่องการตัดสินใจที่สมาชิกมีความเห็นพ้องต้องกันนับว่าเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ โดยทีมงาน จะต้องสอดคล้องกับข้อตกลงร่วมกันและเป็นการตัดสินใจที่ดี ไม่จำเป็นต้องเป็นการประนีประนอมเมื่อมีการตัดสินใจจะต้องมีความผูกพันกับ ข้อตกลงและต้องปฏิบัติตามแผน งานจะถูกจัดทำขึ้นเพื่อนำไปปฏิบัติ โดยใช้ความรู้และทักษะของ ทีมงานเท่าที่ทำได้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด หากการปฏิบัติต้องมีการขยายความเพื่อเป็นการสรุป ขั้นตอนการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วย 5 ขั้นตอน

- 6.1 เหตุผลเพื่อการตัดสินใจต้องเป็นความเข้าใจชัดเจน
- 6.2 การวิเคราะห์ถึงธรรมชาติของปัญหา
- 6.3 มีการทดสอบข้อสรุปที่เป็นทางเลือก มีการให้น้ำหนักและพิจารณาถึงลำดับ

ความสำคัญและผลที่จะตามมา

- 6.4 มีการนำเอาผลของการตัดสินใจไปปฏิบัติ
- 6.5 มีการทบทวนและประเมินผลการตัดสินใจนั้น ๆ

สรุปได้ว่า พฤติกรรมการทำงานของแต่ละคนมีความแตกต่างกันไปตามความรู้ ประสบการณ์เดิม ทักษะในการทำงานและทัศนคติส่วนบุคคล ดังนั้น จึงถือเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร

ที่จะต้องสร้างและพัฒนาการทำงานเป็นทีมอยู่เสมอ เพื่อให้แต่ละคนเห็นความสำคัญของงานและผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าความสำคัญของบุคคล หรือผลประโยชน์ส่วนบุคคลบรรยากาศในการทำงาน สภาพแวดล้อม และการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน สิ่งเหล่านี้มีส่วนเสริมการทำงานเป็นทีมทั้งสิ้น การตัดสินใจอาจกระทำโดยผู้บริหารงานคนเดียวได้ แต่ในการปฏิบัติงานนั้น ไม่สามารถจะกระทำโดยผู้บริหารเพียงคนเดียว ทีมงานที่ดีจึงเปรียบเสมือนพลังในการปฏิบัติงานของผู้บริหารให้ประสบความสำเร็จนั่นเอง

7. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (appropriate leadership) ในทีมงาน โดยทั่วไปไม่มีทีมงานใดที่ต้องการผู้นำถาวร ทีมงานที่พัฒนาแล้วจะถูกเปลี่ยนภาวะผู้นำให้เป็นไปตามสถานการณ์ กล่าวคือ จะมีการผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันเป็นผู้นำภายในกลุ่ม ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักหาสิ่งที่ดีที่สุดของสมาชิกในทีมงานและใช้ภาวะผู้นำในแบบที่มีทั้งความยืดหยุ่นและเหมาะสม

ประเด็นสำคัญอีกประการหนึ่งคือ การที่ผู้บริหารรู้จักการใช้ การมอบหมายงาน ถือว่าเป็น การพัฒนาการบริหารและเป็นกุญแจไปสู่ความมั่นใจของผู้บริหารในการสร้างทีมงานที่ดีหากไม่มีการมอบหมายงาน อุปสรรคจะเกิดขึ้นระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติ ระดับของการมอบหมายงาน ต้องเหมาะสม มิฉะนั้น ผู้ปฏิบัติจะเกิดความกลัวในผลของการมอบหมายงานเพราะบางครั้งเขาจะรู้สึกเบื่อง่าย กลายเป็นคน “สั้นหลังยาว” และขนาดความกระตือรือร้น ซึ่งที่แท้จริงแล้ว การมอบหมายงานเป็นการส่งเสริมมากกว่าการข่มขู่

การมอบหมายงานที่มีประสิทธิภาพมีลักษณะดังนี้

- 7.1 เป็นงานที่วิเคราะห์ถึงขอบข่ายและให้ความไว้วางใจได้ สมควรมอบหมาย
- 7.2 พิจารณาถึงความสามารถของสมาชิกที่ปฏิบัติได้และเต็มใจปฏิบัติ
- 7.3 การพิจารณาอบรมเป็นสิ่งจำเป็นในการมอบอำนาจ

การมอบหมายงานใด ๆ จำเป็นต้องคัดเลือกบุคคลในทีมงานที่มีความตั้งใจสูง เพื่อให้เกิดความรับผิดชอบเป็นพิเศษ ผู้บริหารต้องรู้จักการที่จะให้อำนาจและสนับสนุนอย่างเต็มที่ ถ้างานที่มอบหมายได้รับการปรับปรุงและพัฒนาขึ้น ก็ควรมีรางวัลมอบให้ สิ่งสำคัญที่ต้องจำไว้คือต้องมีการทบทวนความก้าวหน้าของการมอบหมายงาน และพร้อมที่จะปฏิบัติพิเศษเมื่อมีสิ่งผิดพลาดเกิดขึ้น

กล่าวโดยสรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมขึ้นอยู่กับความต้องการและทักษะความชำนาญของผู้ร่วมงาน ลักษณะงานและข้อจำกัดของสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้น ๆ ซึ่งไม่สามารถกำหนดออกเป็นรูปแบบ รายละเอียดของผู้นำได้ว่าควรเป็นแบบใด จึงจะเหมาะสมที่จะนำมาใช้กับผู้ร่วมงาน หากผู้นำได้ยึดมั่นในพฤติกรรมการบริหารที่ตายตัว ความมีประสิทธิผลจะล้นไหล

เปลี่ยนไปมา ภาวะผู้นำที่เหมาะสมจะต้องทำตัวให้สอดคล้องเข้ากับสถานการณ์นั้น ๆ เพื่อให้
เป็นไปในทางที่จะช่วยสนับสนุนในทีมงานบรรลุเป้าหมาย

สรุปได้ว่า ความเป็นผู้นำเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จในงานด้านต่าง ๆ ขององค์กร
ผู้นำที่ไม่มีความสามารถย่อมจะเป็นผู้ทำลายขวัญของบุคลากรในองค์กร และเป็นผลทำให้งานด้าน
ต่าง ๆ ขาดประสิทธิภาพแต่ในทางตรงกันข้าม ผู้นำที่มีความสามารถจะมีผลทำให้เปลี่ยนลักษณะ
ของบุคลากรให้กลับกลายเป็นบุคคลที่มีความขยันขันแข็ง จะช่วยองค์กรประสบผลสำเร็จได้อย่างมี
ประสิทธิภาพ

8. การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ (regular review) ทีมงานที่ดี ไม่เพียงแต่
เข้าใจเฉพาะคุณลักษณะของทีมและบทบาทต่าง ๆ ในองค์กรเท่านั้น แต่จะต้องเข้าใจถึงแนวทาง
วิธีการตัดสินใจ และการจัดการความขัดแย้งของทีมงานนั้น ๆ ด้วยการทบทวนการทำงานก็เป็นสิ่ง
สำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยให้ทีมงานได้รับประสบการณ์เพิ่มขึ้น และการพัฒนาทีมงานอย่างมีสติ
วิธีการในการทบทวนการทำงานมีหลายวิธี ซึ่งแต่ละวิธีเหล่านี้จะเกี่ยวข้องกับการได้รับข้อมูล
ป้อนกลับเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล หรือของทีมงาน โดยส่วนรวมสำหรับวิธีการที่ใช้
กันมากมี 3 วิธี ดังนี้

8.1 ทีมงานดำเนินการทบทวนปฏิบัติงานด้วยตนเอง โดยมีกรอบทบทวนถึงลักษณะที่
ทีมต้องการ เช่น ความเปิดเผย และความไว้วางใจ การใช้ความรู้ ความสามารถ ความพยายาม
การทบทวนความสามารถ ใช้ได้ในขณะที่ทำงานหรือเมื่อทำงานเสร็จแล้ว

8.2 การใช้ผู้สังเกตการณ์ วิธีการที่ใช้กันอย่างแพร่หลาย เรียกว่า “การทบทวน
กระบวนการ” ซึ่งคนที่ใช้ออยู่นอกทีมงานสังเกตเงียบ ๆ ว่าเกิดอะไรขึ้นบ้าง โดยสังเกตของจริงถึง
เรื่องการปฏิบัติในกลุ่มเกี่ยวกับงาน และจนกระทั่งงานเสร็จหรือช่วงเวลาที่เขาเห็นว่าสะดวก แล้วนำ
ข้อสังเกตมานำเสนอ มีการจัดทำรายงานต่าง ๆ ที่เขาเห็นตามความเป็นจริงแล้วแสดงความคิดเห็น
ทักษะของการสังเกตแบบนี้เป็นเรื่องยากมาก ผู้ที่มีความชำนาญเท่านั้นที่จะช่วยให้การพัฒนา
ทีมงานมีประสิทธิภาพ

8.3 การใช้โทรทัศน์วงจรปิดหรือวีดิทัศน์ เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพมาก ทีมงาน
จะถูกบันทึกขณะปฏิบัติงาน และสามารถย้อนกลับ หยุด เดินหน้าก็ได้ สิ่งเหล่านี้จะทำให้เกิด
การเรียนรู้ได้ตามจริง วิเคราะห์ได้ถูกต้องและรวดเร็วขึ้น

นอกจากนี้ยังต้องมีการทบทวนการบริหารงานในทีมอย่างสม่ำเสมอ จะสามารถแก้ไข
ข้อบกพร่องของทีมงาน ช่วยให้ทีมงานได้รับประสบการณ์เพิ่มขึ้น ฉะนั้น การทบทวนการทำงาน
อย่างสม่ำเสมอจึงนับว่าเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานขององค์กร เพราะองค์กรที่จัดตั้งขึ้นมาตั้งแต่
ต้องมีการนำเอาทรัพยากรมาลงทุนทำกิจกรรม การตรวจสอบทบทวนผลการดำเนินงาน จึงเป็น

เครื่องมือช่วยให้ผู้บริหารองค์กรรู้ความเป็นไปว่าดีหรือเลวอย่างไร คຸ້มค่าเพียงใดหรือไม่ ซึ่งจะเห็นได้ว่า การทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร 2 ประการ คือ ผู้ทำงานทราบถึงผลงานที่ตนรับผิดชอบ และในแง่ของตัวองค์กรก็จะได้ข้อมูลที่จะช่วยให้สามารถรู้ได้ว่า งานที่ทำทั่วไปแล้วนั้น ทำได้ดีเพียงใด ซึ่งการรู้ดังกล่าวนี้เองจะทำให้การควบคุมสั่งการต่าง ๆ สามารถกระทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ

9. การพัฒนาตนเอง (individual development) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องค้นหาและรวบรวมทักษะต่าง ๆ ของแต่ละบุคคลและผลิตผลที่ดีกว่า ในขณะที่เดียวกันประสิทธิภาพของทีมจะมีมากขึ้น ถ้าหากทีมได้ให้ความสนใจต่อการพัฒนาทักษะของแต่ละคน เมื่อก้าวถึงการพัฒนาบุคลากร องค์กรมักจะมองในเรื่องของทักษะและความรู้ที่แต่ละคนมีอยู่เพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น

สำหรับในวงการธุรกิจที่เต็มไปด้วยความสับสน และตัวอย่างของการบริหารที่นับไม่ถ้วน วิธีการพัฒนาตนเองจำเป็นต้องมีมากมายหลายทักษะเราอาจพบว่าผู้บริหารหลาย ๆ คน โดยเฉพาะผู้จัดการภาคเอกชน มีการฝึกอบรมเพียงเล็กน้อย แต่เขาประสบความสำเร็จอย่างมากในการปฏิบัติ นั่นเป็นเพราะเขาตระหนักว่า การบริหารไม่ใช่การตอบคำถามเพียงทักษะความรู้ในหนังสือ นั่นแต่ต้องอาศัยประสบการณ์ การเห็น และการกระทำ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะต้องเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องเสมอ ๆ

ประสิทธิภาพการทำงานของคนเรานั้นมีอยู่ 2 ลักษณะคือ มีประสิทธิภาพในการทำงานสูง และมีประสิทธิภาพในการทำงานต่ำ โดยปกติแล้วไม่มีบุคคลใดที่สามารถเป็นข้างใดข้างหนึ่งของแต่ละลักษณะได้ทั้งหมด ด้วยเหตุนี้เอง ทีมที่มีประสิทธิภาพต้องเรียนรู้ที่จะใช้ประโยชน์จากลักษณะดังกล่าว และสนับสนุนให้สมาชิกของทีมที่มีประสิทธิภาพต่ำได้เคลื่อนไปสู่ที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

สรุปได้ว่า การให้สมาชิกในทีมที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้นได้นั้น จะต้องเริ่มที่การพัฒนาบุคลากรหรือพัฒนาสมาชิกภาพของบุคคลในทีมงาน เพราะถ้าวุฒิบุคคลมีลักษณะ มีสติปัญญา และมีศักยภาพที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ เนื่องจากมนุษย์แต่ละคนมีค่านิยม การรับรู้ เจตคติและบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน ในฐานะผู้บริหารจำเป็นต้องศึกษาและเข้าใจมนุษย์เป็นรายบุคคล เพื่อหาทางพัฒนาบุคคลหรือสมาชิกในหน่วยงานให้เป็นในทิศทางหรือแนวทางที่หน่วยงานต้องการ วิธีการพัฒนามนุษย์เป็นรายบุคคลทำได้หลายวิธี เช่น การฝึกอบรม การให้การศึกษา นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องเรียนรู้วิธีการพัฒนามนุษย์เป็นกลุ่ม ซึ่งนิยมใช้กันมาก เพราะมักจะ ได้ผลดีและเป็นรากฐานของการพัฒนามนุษย์เทคนิคที่ใช้กัน ได้แก่ การฝึกทักษะ กระบวนการกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ อย่างไรก็ตามแนวทางการพัฒนามนุษย์หรือพัฒนาบุคลากรในองค์กรเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารที่จะศึกษาและให้ความสนใจนอกเหนือจากการพัฒนา

บุคลากร และยังต้องศึกษาและให้ความสำคัญนอกเหนือจากการบริหารงานโดยทั่วไป ซึ่งในปัจจุบันทั้งในลักษณะรายบุคคลและเป็นกลุ่ม เพราะถือว่าบุคคลแต่ละคนมีส่วนช่วยให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

10. ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม (sound inter – group relation) ทีมงานจะมีประสิทธิภาพได้จะต้องประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ 9 ประการที่จะช่วยให้การทำงานประสบผลสำเร็จ แต่ถ้าขาดสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่มหรือภายในกลุ่มแล้ว ก็ย่อมเป็นอุปสรรคได้เช่นเดียวกัน ถ้าหากความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มเป็นไปอย่างดีแล้ว การทำงานของกลุ่มก็จะราบรื่นและเป็นไปในทางสร้างสรรค์ มีการสนับสนุนเกื้อกูลกัน และช่วยแก้ปัญหา อุปสรรคข้อยุ่งยากก็จะผ่านไปได้อย่างรวดเร็ว แต่ถ้ากลุ่มไม่มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันแล้ว การแข่งขันชิงดีกัน การขัดแย้งและทะเลาะเบาะแว้งก็จะแพร่กระจายออกไป การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มที่มีประสิทธิภาพดังนี้

10.1 ต้องมั่นใจว่าการปฏิบัติและการตัดสินใจของกันและกัน มีการสื่อสารและเข้าใจกันดี

10.2 พยายามที่จะเข้าใจความคิดเห็นของคนอื่นหรือฝ่ายอื่น เข้าใจปัญหาและอุปสรรคและยื่นมือเข้ามาช่วยเหลือเมื่อมีความจำเป็น

10.3 ค้นหาวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพพร้อมกันกับฝ่ายอื่น ๆ ทีมอื่น ๆ อย่างต่อเนื่อง

10.4 ตระหนักอยู่เสมอว่า พรหมแดนและความรับผิดชอบระหว่างทีมต้องมีการทบทวนและฟื้นฟูอยู่ตลอดเวลา

10.5 ขจัดและระมัดระวังปัญหาที่จะเกิดระหว่างทีมงานล่วงหน้าเสมอ

10.6 พยายามฟังความคิดของกลุ่มอื่นและให้กลุ่มอื่นฟังความคิดของกลุ่มเรา

10.7 ใช้ทีมงานอื่นเป็นแหล่งความคิดและเปรียบเทียบ

10.8 มีความเข้าใจในความแตกต่างของคนและพยายามใช้ความแตกต่างของคนเหล่านั้นให้เกิดประโยชน์

สรุปได้ว่า หากกลุ่มทำงานใดมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ในลักษณะสนิทสนมหรือแน่นแฟ้น พฤติกรรมของกลุ่มหรือทีมเป็นไปในทางที่ดี สมาชิกของทีมต่างก็จะเข้าใจไปเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน และทุกคนก็จะทุ่มเทความสำคัญ เวลาทำงานให้กับกลุ่มหรือทีมงานมากขึ้นและด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้บริหารจำนวนมากจึงสนใจเข้าไปร่วมกิจกรรมที่ช่วยเหลือสร้างสรรค์ทีมหรือกลุ่มทำงาน (group building) เพื่อช่วยให้กลุ่มมีความแน่นแฟ้นกลมกลืนกันมากขึ้น ถ้าเป็นเช่นนี้ได้ กลุ่มก็จะสามารถสร้างพลังให้ปรากฏขึ้น เพื่อปฏิบัติงานต่าง ๆ ได้ประสบผลสำเร็จ

11. การสื่อสารที่ดี (good communication) การสื่อสารที่ดีเปรียบเสมือนน้ำมันหล่อลื่นสำหรับเครื่องจักร บางทีคนเรามักพูดอยู่เสมอว่า ในทุก ๆ องค์กรว่า “การสื่อสารของเราแย่” หากถามถึงกลุ่มปฏิบัติจะได้รับคำตอบเหมือน ๆ กันว่า การสื่อสารในองค์กรของเราต้องมีการปรับปรุง สิ่งดังกล่าวไม่ใช่เรื่องประหลาดเลย ถ้าเราพิจารณาความซับซ้อนของรูปแบบการสื่อสารในองค์กร การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเป็นความต้องการของหน่วยงานหรือองค์กรทุกประเภท

สรุปได้ว่า การสื่อสารภายในทีมงานเป็นกระบวนการที่สำคัญอย่างหนึ่งในการทำงาน ซึ่งจะเป็นการสร้างความเข้าใจจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง หรือทีมงานหนึ่งไปยังอีกทีมงานหนึ่ง โดยมีความสำคัญของการสื่อสารอย่างน้อย 2 ประการ ได้แก่ การสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างสมาชิกในทีมงานและการแจ้งข้อมูลข่าวสารให้สมาชิกในทีมงานทราบ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและสามารถประสานงานให้ฝ่ายต่าง ๆ ปฏิบัติได้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการสื่อสารในองค์กร

โสภณ พิมพ์ศิริ (2541, น. 29-32) ได้กล่าวว่า การสร้างของทีมงาน หมายถึง การที่กลุ่มบุคคลร่วมกันทำกิจกรรม โดยทุกคนมีส่วนร่วมมีร่วมใจช่วยเหลือกันอย่างเต็มที่ และยอมรับในบทบาทหน้าที่ของกันและกัน เพื่อให้กิจกรรมของกลุ่มบรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนงานที่วางไว้ โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างประหยัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 5 ประการ ดังนี้ การช่วยเหลือสนับสนุนและความไว้วางใจ ความเปิดเผย จริงใจ กระบวนการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการทำงาน การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน

1. การช่วยเหลือสนับสนุนและความไว้วางใจ

โดยทั่วไปการช่วยเหลือสนับสนุนและความไว้วางใจไปด้วยกันเสมอ เพราะหากปราศจากสิ่งหนึ่งสิ่งหนึ่งก็จะไม่เกิดขึ้น (พวงรัตน์ เกสรแพทย์, 2543, น. 167) เพราะเมื่อใดก็ตามที่ผู้อยู่ในทีม ไม่ต้องรู้สึกว่าจะต้องระมัดระวังการปฏิบัติตน แต่รู้สึกที่สามารถจะพูดได้ตรงไปตรงมากับผู้ร่วมทีมคนอื่น ๆ ทั้งเรื่องที่ดีและเรื่องที่ยุ่งเคืองต่อกันด้วยความไว้วางใจ จะทำให้ผู้คนสามารถพูดกันได้อย่างอิสระเกี่ยวกับความกลัวหรือปัญหา ซึ่งจะก่อให้เกิดความเข้าใจและได้รับการช่วยเหลือจากผู้อื่นมากขึ้นอีก

การสร้างความสำเร็จและเปิดใจกว้างนั้น เป็นกระบวนการที่ควรจะทำอย่างเข้มข้นและด้วยความอดทน โดยตั้งอยู่บนรากฐานของทักษะในการมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและมีพฤติกรรมที่สนับสนุนกัน รวมทั้งการประชุมทีมแบบมีส่วนร่วม โดยสม่ำเสมอการมีประสบการณ์ร่วมกันในความสำเร็จและล้มเหลว การทบทวนและได้เถียงกันอย่างสร้างสรรค์สิ่งเหล่านี้เป็นการสร้างความไว้วางใจที่ละเอียดถี่ถ้วน (วีระวัฒน์ พงษ์พะยอม, 2540, น. 47) ซึ่งการสร้างความสำเร็จไว้วางใจ จะเป็นพื้นฐานของความรักและความสามัคคีระหว่างหมู่คณะ ดังนั้นสมาชิกในทีมจะต้อง

เชื่อใจและไว้วางใจซึ่งกันและกัน ได้แก่ ความเชื่อในการยึดถือคุณธรรมลักษณะส่วนตัว หรือความสามารถของคนอื่นที่จำเป็นต้องใช้ให้งานบรรลุผลระยะยาว (เสนาะ ตีเขาว์, 2544, น. 642)

ดังนั้น พอสรุปได้ว่า การช่วยเหลือสนับสนุนและความไว้วางใจ เป็นความรู้สึกระหว่างบุคคล โดยรวมไว้ซึ่งความรัก ความเมตตา นิยมชอบ จนเกิดความเชื่อถือไว้วางใจในบุคคลนั้นด้วยความเต็มใจ ปราศจากการบีบบังคับ ซึ่งจะช่วยให้ทีมงานมีผลงาน ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรมใหม่ๆ และพัฒนาการที่ก้าวหน้า

2. ความเปิดเผย จริงใจ

ความเปิดเผย จริงใจ เป็นการเปิดโอกาสในการรับฟังความเห็นของสมาชิกในกลุ่ม แม้ว่าบางครั้งลักษณะของการทำงานร่วมกันเป็นทีม ต้องอยู่ในภาวะวิกฤติที่มีความเสี่ยงสูงก็ตาม การรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในกลุ่ม จะนำไปสู่การหาข้อสรุปหรือข้อยุติ เพื่อให้ผ่านสถานการณ์ดังกล่าวได้ กระบวนการรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในกลุ่ม ที่ได้มีการคิดและวิเคราะห์จากข้อมูลต่าง ๆ จะต้องชี้ให้เพื่อนร่วมทีมได้เข้าใจว่า ทุกคนในทีมได้รับการเอาใจใส่ที่แท้จริงต่อการงานที่ตนรับผิดชอบ

เมื่อใดก็ตามที่สมาชิกมีสภาพที่หมดกำลังใจหรือไม่สามารถที่จะแสดงออกอย่างเปิดเผยก็หมายถึงว่า พลังกายพลังใจ พลังความคิดสร้างสรรค์สูญสิ้นไปจากทีมงานด้วย

พอสรุปได้ว่า ความเปิดเผย จริงใจ เป็นการประสานน้ำใจและความร่วมมือ ด้วยการพูดและการแสดงออกที่เหมาะสม ทำให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันและความรู้สึกที่ดีต่อกันของทุกคนที่มารวมกลุ่มกันทำงาน

3. กระบวนการตัดสินใจ

3.1 การตัดสินใจ เป็นหน้าที่สำคัญของนักบริหารหรือผู้นำ ซึ่งหมายถึง กระบวนการพิจารณา บ่งชี้ถึงปัญหาและโอกาสต่าง ๆ รวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูล กำหนดทางเลือกแล้วเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหาเหล่านั้น ๆ โดยอาจใช้หลักในการตัดสินใจ ดังนี้ (กิติ ดยันกานนท์, 2537, น. 173)

3.1.1 ค้นหา รวบรวมข้อมูลและสถิติ เพื่อให้ได้ข้อมูลและสถิติที่ถูกต้องและเชื่อถือได้

3.1.2 ต้องใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3.1.3 อย่ามองอะไรแต่ด้านเดียว

3.1.4 ต้องมีความกล้าและใจป้ำ

3.1.5 เลือกจังหวะเวลาที่ถูกต้อง

3.1.6 การตัดสินใจนั้นสามารถเปลี่ยนไปได้ตามกาลเทศะ

3.1.7 มีการประสานกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

3.1.8 งานเล็ก หรืองานด่วน ผู้นำสามารถตัดสินใจแล้วดำเนินงานทันที
แต่ถ้าเป็นงานใหญ่ควรตัดสินใจด้วยคณะกรรมการ

3.1.9 ต้องมีการติดตามและประเมินผล

3.2 การตัดสินใจของกลุ่มหรือทีมงานก็มีลักษณะใกล้เคียงกับการตัดสินใจของบุคคล แต่การตัดสินใจของทีมจะมีลักษณะเฉพาะ ที่เกิดขึ้นจากการรวมตัวของบุคคลหลายคน ทำให้กระบวนการตัดสินใจมีความซับซ้อนและยุ่งยากขึ้น ทำให้มีโอกาสให้ผลการตัดสินใจ มีคุณภาพ ดีกว่าหรือด้อยกว่าการตัดสินใจของบุคคล ซึ่งสามารถสรุปการตัดสินใจของกลุ่มได้ 6 ลักษณะ ดังนี้

3.2.1 การตัดสินใจโดยขาดการตอบสนอง

3.2.2 การตัดสินใจโดยบุคคลที่มีอำนาจหน้าที่

3.2.3 การตัดสินใจโดยคนกลุ่มน้อย

3.2.4 การตัดสินใจโดยใช้เสียงส่วนใหญ่

3.2.5 การตัดสินใจโดยใช้วิธีหาข้อสรุปร่วม

3.2.6 การตัดสินใจแบบเป็นเอกฉันท์

สรุปได้ว่า กระบวนการตัดสินใจ เป็นกระบวนการพิจารณาปัญหา สภาพแวดล้อมและ กำหนดทางเลือกต่าง ๆ เพื่อเลือกทางเลือกที่เหมาะสมในการปฏิบัติ เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โดยสมาชิกทุกคนร่วมหาข้อสรุปอย่างรอบคอบ รัดกุม และมีประสิทธิภาพ พร้อมยอมรับและเต็มใจ ปฏิบัติตามขอบเขตความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ของตน

4. การมีส่วนร่วมในการทำงาน

การมีส่วนร่วมเป็นส่วนสำคัญของการทำงานร่วมกัน ซึ่งการให้คนบุคลากรมีส่วนร่วม เป็นวิถีทางที่จะทำให้เขารู้สึกเป็นเจ้าของปัญหา และร่วมแก้ปัญหา (ประชุม โปธิกุล, ม.ป.ป., น. 25) ซึ่งความรู้สึกเป็นเจ้าของทำให้เกิดความมุ่งมั่นในการทำงาน และมีความรับผิดชอบ (ประชุม โปธิกุล, ม.ป.ป., น. 113) นอกจากนั้นยังสามารถส่งเสริมความสอดคล้องกันระหว่าง คนงานกับฝ่ายบริหารได้ อันจะทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เกิดการยอมรับเป้าหมายของ องค์กรเป็นเป้าหมายของตนมากขึ้น ซึ่งยิ่งคนงานยอมรับเป้าหมายขององค์กรเป็นเป้าหมายของ ตนเองมากเท่าใด ก็จะทำให้องค์กรได้รับประโยชน์มากขึ้นเท่านั้น

จะเห็นได้ว่า การมีส่วนร่วมนั้นสำคัญยิ่งต่อการทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคล โดยเฉพาะ การทำงานร่วมกันเป็นทีม เพราะจะทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ร่วมกันอย่างมี ประสิทธิภาพ ซึ่ง เปรมวดี คฤหเดช (2544, น. 26) ได้กล่าวว่า สมาชิกของทีมงานทุกคนมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจ ต้องมีความเชื่อมั่นว่า ตนเองมีส่วนร่วมในการสร้างความสำเร็จหรือ

ความล้มเหลวของทีมงาน ดังนั้น บรรยากาศในการทำงาน จึงควรเป็นบรรยากาศที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน สมาชิกของทีมงานมีความกระตือรือร้นหรือถูกกระตุ้นให้ตื่นตัวตลอดเวลา ที่มีส่วนร่วมหรือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

สรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมในการทำงาน เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการทำงานทุกขั้นตอน ตั้งแต่เริ่มแรกจนถึงขั้นตอนสุดท้ายให้มากที่สุด ตามแผนงานที่กำหนดไว้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

5. การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน

ในการทำงานเป็นทีมนั้นสมาชิกแต่ละคนในทีมย่อมมีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบแตกต่างกันไป ถ้าทุกคนยอมรับกันและรับฟังกัน ยอมรับในความเป็นตนเองของกันและกันรวมทั้งใช้ความรู้ความสามารถและจุดเด่นของกันและกันอย่างเต็มที่ จะทำให้มีบรรยากาศใกล้ชิดและเป็นกันเอง มีความรู้สึกกล้าที่จะให้เพื่อนร่วมงานรู้ทั้งสิ่งที่ดีและไม่ดีของตนเองด้วยความสบายใจ สามารถพูดอย่างตรงไปตรงมาได้ และกล้าที่จะรับและให้ความช่วยเหลือกัน

สรุปได้ว่า การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน เป็นการรับฟังเหตุผลของกันและกัน และให้ความเคารพในสิทธิของบุคคล ตามบทบาทหน้าที่ของกันและกัน

อมรทิพย์ ทิพย์ประทุม (2548, น. 52-57) ได้กล่าวถึงการสร้างทีมงานที่ดีในแต่ละด้าน มีดังนี้

1. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน

จุดมุ่งหมายหรือสถานะในอนาคตที่ องค์กรมุ่งหวังเอาไว้และพยายามที่จะให้บรรลุถึงซึ่งสิ่งที่ได้มุ่งหวังไว้ดังกล่าว การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนจะช่วยส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และช่วยให้ส่วนต่างๆ ขององค์การทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุถึงเป้าหมายอันเดียวกันได้

2. การสื่อสารที่ดี

การสื่อสาร (Communication) หมายถึง การถ่ายทอดข้อมูลและความเข้าใจจากบุคคลหนึ่งไปอีกรับบุคคลหนึ่งด้วยวิธีการของสัญลักษณ์ที่มีความหมาย การติดต่อสื่อสารคือวิธีการของการแลกเปลี่ยนความคิด ทักษะคิด ค่านิยมและข้อเท็จจริง

3. ความร่วมมือ

ความร่วมมือ (Co-Operation) หมายถึง การที่แต่ละคนถูกมอบหมายและพร้อมที่จะเกี่ยวข้องกับงานที่เขาทำและพร้อมที่จะแบ่งปันทักษะและสารสนเทศกับคนอื่นๆ ทุกคนในทีมจะเปิดเผยจุดอ่อนจุดแข็งของตนเอง

สรุปว่า การสร้างทีมงานเป็นทีมมีลักษณะร่วมกันหลายประการ คือทุกคนช่วยกันผลักดันไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ทุกคนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ยอมรับใน

ความสามารถของทุกคนมีการสื่อสารที่ดี มีการเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน ละเว้นจากการทำสิ่งที่ เป็นประโยชน์ส่วนตัว ทุกคนผลักดันงานในส่วนของคุณเมื่อมีปัญหาช่วยกันแก้ไขและรับมือกับ วิกฤตการณ์โดยปราศจากเสียงบ่น สุดท้ายยอมรับผลแห่งความสำเร็จและล้มเหลวร่วมกันนั่นเอง นอกจากนี้การสร้างทีมงานเป็นทีมก่อให้เกิดความสามัคคี (Cohesiveness) ซึ่งมีความสำคัญเพราะ ความสามัคคีมีความสัมพันธ์กับงานที่มีคุณภาพ และประสบความสำเร็จ

พวงเพ็ญ หงส์อุปถัมภ์ไชย (2539, น. 38) ได้กล่าวถึงการสร้างทีมงานไว้ดังนี้
ในการทำงานร่วมกันทุกคนต่างปรารถนาที่จะได้รับความสำเร็จในการทำงาน โดยเฉพาะการทำงาน เป็นทีม ซึ่งต้องอาศัยความสามารถในหมู่สมาชิกทุกคนร่วมกันทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย ดังนั้น สถานศึกษาได้ศึกษาการสร้างทีมงานไว้ดังนี้

1. บรรยากาศในการทำงานโดยทั่วไปมีลักษณะไม่เป็นทางการมากนัก สมาชิกในกลุ่ม หรือทีมงานมีความรู้สึกสะดวกสบาย และไม่ตึงเครียดในการทำงาน
2. ได้มีการอภิปรายปัญหาในการทำงานร่วมกัน และสมาชิกแต่ละคนต่างมีโอกาสได้ แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่
3. สมาชิกของทีมงานแต่ละคนต่างก็เข้าใจบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของตน และวัตถุประสงค์ของทีมงานได้เป็นอย่างดี
4. สมาชิกแต่ละคนต่างก็ยอมรับฟังความคิดเห็นของกันและกัน โดยจะตั้งใจฟัง ความเห็นที่สมาชิกแต่ละคนแสดงออกมา และในขณะที่เดียวกันก็พยายามค้นหาข้อดีจากความเห็น นั้น โดยปราศจากการดูถูกเหยียดหยามว่าเป็นความคิดเห็นที่ไร้ไม่ได้ และทุกคนจะพยายามแสดง ความคิดเห็นโดยปราศจากความกลัว หรือความละอายแต่อย่างใด
5. แม้สมาชิกจะมีความเห็นที่ไม่ลงรอยกันหรือไม่เหมือนกันก็ตาม ก็มีได้มีการบังคับให้ ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ต้องยอมตาม โดยการใช้อำนาจ หรือความเห็นของสมาชิกกลุ่มย่อยๆ ภายในแต่อย่าง ใด แต่จะหาทางแก้ปัญหาดังกล่าวด้วยกระบวนการกลุ่มที่มีต่อไป
6. การตัดสินใจของทีมงานส่วนใหญ่มักจะออกมาในรูปความเห็นร่วมกันทุกฝ่าย หรือที่ เรียกความเห็น เช่นนี้ว่า เป็นความเห็นแบบฉันทานุมัติ (Consensus) นั่นเอง
7. การดิเพื่อต่อต้านการดิเพื่อการทำลายมักเกิดขึ้นเสมอในหมู่สมาชิกของทีมงาน
8. สมาชิกทุกคนมีอิสรภาพที่จะแสดงความรู้สึก และความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและ การทำงานของทีมงานได้ตลอดเวลา
9. มีการมอบหมายให้สมาชิกในทีมงานแต่ละคนเป็นอย่างดี และเมื่อแต่ละคนได้รับ มอบหมายนั้นๆ แล้ว ต่างก็ยอมรับในภารกิจนั้นๆ ด้วยความเต็มใจ

10. หัวหน้าทีมงานพยายามอย่างยิ่งที่จะไม่ใช่อำนาจครอบงำทีมงาน ภาวะผู้นำจะเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์จากรูปแบบหนึ่งไปสู่อีกรูปแบบหนึ่งเสมอ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสภาพการณ์ต่างๆที่เปลี่ยนแปลงไป และสถานการณ์เหล่านั้นต้องการรูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกันด้วย กิจกรรมกลุ่มมักจะนำไปเพื่อให้งานสำเร็จมากกว่าจะเป็นการแข่งชิงอำนาจกันภายในทีมงาน

11. ทีมงานตระหนักอยู่เสมอเกี่ยวกับการกิจของทีมงานซึ่งมักจะมีการตรวจสอบหรือ ทบทวนการทำงานของทีมนั้นอยู่เสมอว่างานที่ทำไปนั้นได้ผลดีไม่น้อยเพียงใด และอะไรบ้างที่อาจนำมาซึ่งปัญหาเกิดขึ้น จะมีการอภิปรายกันอย่างเปิดเผย จนกลุ่มค้นหาสาเหตุของปัญหา และแนวทางแก้ปัญหา การดำเนินการแก้ไขปัญหานั้นจนได้ในที่สุด

สรุปได้ว่า การสร้างทีมงานเป็นสิ่งจำเป็นของการทำงาน คือ การเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา การป้อนข้อมูลย้อนกลับ ตลอดจนสื่อสารที่ชัดเจน เพื่อให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจร่วมกันเป็นผลดีในการสร้างความสามัคคี และการทำงานเป็นกลุ่ม ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความผูกพันและอนาคตของหน่วยงาน ซึ่งผลที่ได้รับจะเป็นผลสำเร็จและความภูมิใจของแต่ละคน ซึ่งจะนำไปถึงการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

บุญลดดา คุณาเวชกิจ (2550, น. 24-25) ได้กล่าวถึง การสร้างทีมงาน (Team Building) เป็น การจัดการด้านพลังกลุ่มคนที่มีจุดมุ่งหมายด้วยกัน และต้องการทำงานร่วมกันเพื่อให้ถึงจุดมุ่งหมายขององค์กร องค์กรจะสัมฤทธิ์ผลโดยมีความตระหนักถึงความรู้สึกนึกคิดและจิตใจของสมาชิก ผู้ร่วมทีมที่ปฏิบัติงานให้ทำงานเกิดพลังผูกพันรับผิดชอบร่วมกันในการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพ มีปัจจัยหลักดังนี้

1. การให้สมาชิกมีส่วนร่วมตัดสินใจวางแผนดำเนินงาน
2. เข้าใจเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานว่าเป็นอย่างไร
3. มีการติดต่อสื่อสารที่ดีระหว่างสมาชิกด้วยระบบเปิด
4. แบ่งงานให้แต่ละคนรับผิดชอบอย่างชัดเจน ตามความรู้ความสามารถของเอกบุคคล
5. สามารถใช้ข้อขัดแย้งเป็นเชิงสร้างสรรค์มากกว่าทำลาย โดยการส่งเสริมให้กลุ่ม

สามารถทำงานร่วมกับกลุ่มอื่นได้ เพื่อจะได้มีความสามัคคีกันนอกกลุ่ม

เมื่อนำสิ่งข้างต้นมาประยุกต์ใช้กับการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพขององค์กร ได้แก่ สมาชิกมีความเข้าใจเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน มีส่วนร่วมตัดสินใจวางแผนดำเนินงาน มีการติดต่อสื่อสารที่ดีระหว่างสมาชิกด้วยระบบเปิด แบ่งงานรับผิดชอบอย่างชัดเจน และการส่งเสริมให้สามารถทำงานร่วมกับกลุ่มอื่น

สัมมนา สีมุ่ย (2553, น. 8-12) ได้กล่าวว่า ความสามารถในการสร้างทีมงานร่วมกันให้เป็นทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องรู้และเข้าใจถึงลักษณะของการทำงานที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของทีมงานซึ่งได้อธิบายคุณลักษณะ 12 ประการ ของการสร้างทีมงาน ดังนี้

1. มีความชัดเจนของวัตถุประสงค์ (Clear Sense of Purpose) สมาชิกของทีมงานจะต้องกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพื่อจะได้กำหนดแนวทาง ในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมที่สุด และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยสมาชิกของทีมงานควรมีบทบาทสำคัญในการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนร่วมกัน

2. บรรยากาศการทำงานที่ปราศจากพิธีรีตอง (Informal Climate) การทำงานเป็นไปอย่างเรียบง่ายไม่เป็นทางการบรรยากาศอบอุ่น สบาย เป็นกันเอง ไม่มีที่ท่าว่าจะเบื่อหน่ายการทำงาน เมื่อถึงเวลาประชุมทุกคนมาพร้อมเพรียงกันด้วยใบหน้าที่ยิ้มแย้มแจ่มใส มีความกระตือรือร้น สมาชิกของทีมงานสามารถช่วยเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่ ไม่เป็นทางการได้ ดังนี้ เตรียมสิ่งของจำเป็นสำหรับทีมงาน โดยไม่ต้องร้องขอ แสดงความยินดีด้วยความเต็มใจ/จริงใจ เมื่อทีมงานทำงานประสบความสำเร็จ แนะนำให้สมาชิกของทีมงานทุกคนรู้จักกัน และมีการทากิจกรรมร่วมกันเพื่อสร้างความใกล้ชิดสนิทสนม และใช้อารมณ์ขัน เพื่อช่วยลดความเครียด เวลาบรรยากาศดีก็เครียด

3. การมีส่วนร่วม (Participation) สมาชิกของทีมงานควรมีบทบาท ในการมีส่วนร่วมใน การทำงาน โดยเข้าร่วมในกิจกรรมและการอภิปรายต่าง ๆ อย่างมีคุณภาพ ซึ่งการมีส่วนร่วมนี้อาจแสดงออกให้รับรู้ทางวาจา หรือท่าทาง 9 เช่น การพยักหน้า การจดบันทึก หรือทีมงานมีการเตรียมการประชุมร่วมกัน โดยแบ่งหน้าที่การทำงาน เช่น สมาชิกของทีมงานบางคนจัดเตรียมห้องประชุมด้านอุปกรณ์ ไมโครโฟน เทปบันทึกเสียง ฯลฯ ทั้งนี้ การมีส่วนร่วมของทีมงานสามารถปรับปรุงให้งานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

4. การรับฟังซึ่งกันและกัน (Listening) สมาชิกตั้งใจฟังการแสดงความคิดเห็นของคนอื่นอย่างตั้งใจพิจารณาไตร่ตรองถึงสิ่งที่ได้รับฟังและสงวนท่าทีที่จะวิพากษ์วิจารณ์ในการนี้ สมาชิกของทีมงานสามารถส่งเสริมการรับฟัง ซึ่งกันและกันได้

5. ความไม่เห็นด้วยในทางบวก (Civilized Disagreement) ในการทำงานร่วมกันสมาชิกของทีมงานทุกคนควรมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นของตนเอง แม้จะเป็นความคิดเห็นที่แตกต่างกับสมาชิกคนอื่นก็ตาม ฉะนั้น เพื่อให้การทำงานเป็นทีมประสบความสำเร็จ สมาชิกของทีมงานจะต้องสามารถสื่อสารความคิดเห็นที่ต่างกันอย่างเห็นแก่หน้า ให้สมาชิกคนอื่น ๆ ของทีมงานได้รับรู้ การรับรู้ของสมาชิกเป็นลักษณะการยอมรับจุดต่างและแสดงจุดร่วม มีการมองว่าความหลากหลายต่าง ๆ เป็นจุดแข็งของทีมงาน สมาชิกต้องแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในทางบวก

ทุกคนคิดตรงกันว่าการมีโอกาสแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกัน จะนำไปสู่ความเป็นปึกแผ่นของทีมงานได้ในที่สุด

6. ความเห็นพ้องกัน (Consensus) เป็นเทคนิคการหาข้อยุติเกี่ยวกับปัญหา ความคิดหรือการตัดสินใจซึ่งแสดงออกถึงความมีสมานฉันท์และความมีเอกภาพของทีมงาน แต่ต้องไม่ได้มาจากการออกคะแนนเสียง สมาชิกไม่จำเป็นต้องเห็นพ้องด้วยกับเรื่องต่าง ๆ อย่างเป็นเอกฉันท์ อาจจะมีสมาชิกบางคนอาจไม่เห็นด้วยกับข้อสรุปสุดท้าย แต่สามารถยอมรับได้และเต็มใจที่จะรับกติกาปฏิบัติตามมติของทีมงาน ความเห็นพ้องจะทำได้ง่ายขึ้นถ้าสมาชิกทีมงานมีลักษณะดังนี้

- 6.1 รับฟังเหตุผลและแสวงหาข้อมูลในการตัดสินใจ
- 6.2 ไม่สนับสนุนการใช้เสียงข้างมากโดยวิธีลงคะแนนเสียง
- 6.3 สรุปและทดสอบการตัดสินใจของกลุ่มเป็นระยะ ๆ
- 6.4 เต็มใจที่จะปฏิบัติตามความเห็นพ้องกันของทีมงาน ถึงแม้ว่าจะไม่เห็นด้วยก็ตาม

7. การสื่อสารที่เปิดเผย (Open Communication) เป็นการเจรจาติดต่อระหว่างทีมงานที่บรรยากาศจะเต็มไปด้วยความเปิดเผย ใจต่อกันมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจซึ่งกันและกัน สมาชิกทีมงานสามารถสนับสนุนให้มีการสื่อสารที่เปิดเผยโดย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันด้วยความจริงใจและเปิดเผย เต็มใจและพร้อมที่จะช่วยเหลือสมาชิกผู้ต้องการความช่วยเหลือ ได้รับความรู้สึกที่อึดอัดใจของสมาชิก และตอบสนองความรู้สึกนั้น ในทางบวก มีการฟังพาดพิงกัน และสมาชิกมีความผูกพันและรับผิดชอบต่องาน

8. บทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน (Clear Roles and Work Assignments) เป็นการมอบหมายงานที่ระบุไว้ในคำพรรณนาลักษณะงาน บทบาทในที่นี้ไม่จำกัดเฉพาะภารกิจของงานเท่านั้น แต่จะรวมถึงความคาดหวังของบุคคลอื่นที่มีต่องานนั้นด้วย เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาของความขัดแย้งด้านบทบาท ทีมงานต้องมีกระบวนการวิเคราะห์ความชัดเจนของบทบาท เพื่อให้ทุกคนทุกฝ่ายได้มีความเข้าใจตรงกัน

9. ภาวะผู้นำร่วม (Shared Leadership) ภาวะผู้นำของทีมงานจะไม่จำกัดอยู่เฉพาะผู้นำที่เป็นทางการเท่านั้น แต่ทุกคนจะต้องมีภาวะผู้นำร่วม กล่าวคือ สมาชิกจะต้องแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่ส่งเสริมการทำงาน และพฤติกรรมที่ธำรงรักษาความสัมพันธ์ของทีมงาน ซึ่งพฤติกรรมทั้งสองด้านจะช่วยให้การทำงานของทีมประสบผลสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์หรือ สามารถตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

10. ความสัมพันธ์กับภายนอก (External Relations) สมาชิกต้องการความร่วมมือจากสมาชิกภายนอก เพราะบุคคลภายนอกจะให้ข้อมูลย้อนกลับด้านการปฏิบัติงานที่มีคุณค่าให้กับทีมงาน นอกจากนี้ยังเป็นแหล่งทรัพยากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เช่น งบประมาณ บุคลากร และ

การประชาสัมพันธ์ สมาชิกทีมงานสามารถช่วยทีมงานสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับภายนอกได้โดยปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของสายงานให้สมบูรณ์ ให้เกียรติและยกย่องความร่วมมือจากฝ่ายต่าง ๆ ที่ให้ความร่วมมือ ช่วยเหลืองานต่าง ๆ จนประสบความสำเร็จ

11. รูปแบบการทำงานที่หลากหลาย (Style Diversity) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพควรประกอบด้วยสมาชิกของทีมงานที่มีความสามารถ หรือมีแนวคิดในการทำงานที่แตกต่างกันออกไปอย่างน้อย 4 รูปแบบ คือ สมาชิกที่ยึดการทำงานเป็นหลัก สมาชิกที่ยึดเป้าหมายเป็นหลัก สมาชิกที่เน้นกระบวนการเป็นหลัก และสมาชิกที่มุ่งวิธีการเป็นหลัก จุดเน้นที่หลากหลายช่วยเสริมสร้างความแข็งแกร่งของทีม

12. การประเมินผลตนเอง (Self Assessment) เป็นการตรวจสอบว่าผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด และมีอะไรบ้างที่เป็นอุปสรรคต่อประสิทธิภาพของงาน อาจดำเนินการโดยแบบที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ เป้าหมายหลักเพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน และแสวงหาแนวทางปรับปรุงหรือเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

จากการศึกษาลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพข้างต้น สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพนั้น ทีมต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน มีบรรยากาศการทำงานที่ไม่มีพิธีรีตอง สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมและรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน การแสดงความไม่เห็นด้วยในทางบวก

ความเห็นพ้องต้องกัน มีการสื่อสารที่เปิดเผย สมาชิกแสดงบทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน มีภาวะผู้นำร่วม มีความสัมพันธ์กับภายนอก มีรูปแบบการทำงานที่หลากหลาย และมีการประเมินผลตนเอง สิ่งเหล่านี้จะสามารถทำให้การทำงานของทีมประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดี

จากการศึกษาการสร้างทีมงานของนักวิชาการดังกล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยสังเคราะห์แนวคิดสรุปเป็นการสร้างทีมงานเกี่ยวข้องกับการสร้างทีมงาน ซึ่งใช้ตัวแปรตามลำดับการวิจัยครั้งนี้ 5 ด้าน ดังนี้ การติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผย การมีส่วนร่วมในการทำงาน บทบาทและการมอบหมายที่ชัดเจน ภาวะผู้นำ และวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 (ต่อ)

การสร้างของทีมงาน	วัฒนา พวงสวัสดิ์	ชรินยา สุขชัยและคณะ	ประสงค์ เกตุสุคนธ์	ไมตรี งามวงษ์วาน	ลลิตา ศรีสมพันธ์	โตภา พิณพิสิริ	อมรทิพย์ ทิพย์ประทุม	พวงเพ็ญ หงษ์อุบลภักไชย	บุญลดดา คุณาเวชกิจ	สัมพันธ์นา สัทมย์	รวม
กระบวนการทำงานและการตัดสินใจ ที่ถูกต้อง				✓		✓		✓			3
การตรวจสอบทบทวนผลงานและ วิธีในการทำงาน					✓			✓			2
การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน						✓		✓			2

1. การติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผย

แนวคิดเป็นหลักการพื้นฐานของการสื่อสารเพื่อการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพว่า ควรเปิดโอกาสให้สมาชิกภายในทีมงานได้มีการสื่อสาร ได้อย่างอิสระ การที่สมาชิกได้รับข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวกับเรื่องภายในทีมงานของตนเองและเรื่องระหว่างทีมงานกับสิ่งแวดล้อมภายนอก จำทำให้เกิดความเข้าใจในการทำงานร่วมกันและยังเป็นประโยชน์ต่อประสิทธิภาพของงานด้วยการสื่อสารหรือสื่อความหมายในการทำงานร่วมกันนั้น ทีมงานจำเป็นต้องตรวจสอบข้อมูลดังต่อไปนี้ ความเข้าใจตรงกันในการทำงานร่วมกันของสมาชิก สมาชิกรับฟังซึ่งกันและกัน และสมาชิกมีความเปิดเผยและจริงใจต่อกัน หากสมาชิกในทีมงานรับรู้ข้อมูลข่าวสารหรือมีความเข้าใจไม่ตรงกันเกิดขึ้นเมื่อใด ต้องพยายามปรับความเข้าใจให้ตรงกัน ไม่พุดลับหลังหรือต่างคนต่างเข้าใจไปคนละทิศละทางกัน อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ ถ้าไม่สามารถบริหารความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์ได้ ผลเสียต่างๆจะเกิดกับประสิทธิภาพของงานและความพึงพอใจของสมาชิกในการทำงานร่วมกัน

ดังนั้น การสื่อสารแบบเปิดเผย ก็คือการทำงานที่สื่อสาร โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมได้รับรู้ข้อมูลข่าวสาร และสื่อสารแบบเปิดเผยเพื่อให้การทำงานประสบผลสำเร็จ ตลอดจนปัญหาในการดำเนินงานอย่างชัดเจนตรงไปตรงมาเพื่อหาข้อยุติความคิดที่แตกต่างด้วยเหตุและผลและตรวจสอบข้อสงสัยได้อย่างเปิดเผย หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ การสื่อสารแบบสองทางนั่นเอง

2. การมีส่วนร่วมในการทำงาน

การมีส่วนร่วมเป็นส่วนสำคัญของการทำงานร่วมกัน ซึ่งการให้คนบุคลากรมีส่วนร่วม เป็นวิถีทางที่จะทำให้เขารู้สึกเป็นเจ้าของปัญหา และร่วมแก้ปัญหา (ประชุม โปธิกุล, ม.ป.ป., น. 25) ซึ่งความรู้สึกเป็นเจ้าของทำให้เกิดความมุ่งมั่นในการทำงาน และมีความรับผิดชอบ (ประชุม โปธิกุล, ม.ป.ป., น. 113) นอกจากนั้นยังสามารถส่งเสริมความสอดคล้องกันระหว่างคนงานกับฝ่ายบริหารได้ อันจะทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เกิดการยอมรับเป้าหมายขององค์กร เป็นเป้าหมายของตนมากขึ้น ซึ่งยิ่งคนงานยอมรับเป้าหมายขององค์กรเป็นเป้าหมายของตนเองมากเท่าใด ก็จะยิ่งทำให้องค์กรได้รับประโยชน์มากขึ้นเท่านั้น จะเห็นได้ว่า การมีส่วนร่วมนี้ สำคัญยิ่งต่อการทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคล โดยเฉพาะการทำงานร่วมกันเป็นทีม เพราะจะทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่ง เปรมวดี ฤทธิเดช (2544, น. 26) ได้กล่าวว่า สมาชิกของทีมงานทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ต้องมีความเชื่อมั่นพื้นฐานว่า ตนเองมีส่วนร่วมในการสร้างความสำเร็จหรือความล้มเหลวของทีมงาน ดังนั้นบรรยากาศในการทำงาน จึงควรเป็นบรรยากาศที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน สมาชิกของทีมงานมีความกระตือรือร้นหรือถูกกระตุ้นให้ตื่นตัวตลอดเวลา ที่จะมีส่วนร่วมหรือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

พอสรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมในการทำงาน เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการทำงานทุกขั้นตอน ตั้งแต่เริ่มแรกจนถึงขั้นตอนสุดท้ายให้มากที่สุด ตามแผนงานที่กำหนดไว้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

3. บทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน

บทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน (Clear roles and work assignment) เป็นการมอบหมายงานที่ระบุไว้ในคำพรรณาลักษณะงาน บทบาทในที่นี้ไม่จำกัดเฉพาะภารกิจของงานเท่านั้น แต่จะรวมถึงความคาดหวังของบุคคลอื่นที่มีต่องานนั้น เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาของความขัดแย้งด้านบทบาท ทีมงานจะต้องมีกระบวนการวิเคราะห์ความชัดเจนของบทบาทเพื่อให้ทุกฝ่ายได้มีความเข้าใจตรงกัน การกำหนดบทบาท และการมอบหมายงานที่ชัดเจนที่มีประสิทธิภาพจะเกิดขึ้นเมื่อสมาชิก

3.1 ผลักดันให้ทีมงานกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้ในระดับสูง

3.2 มีความเต็มใจปฏิบัติงานที่นอกเหนือบทบาทที่กำหนดไว้ในบางโอกาสเมื่อมีความจำเป็น

3.2 มั่นใจว่ามีการมอบหมายงานให้แก่ทีมอย่างเสมอภาค

3.4 มีการอภิปรายและต่อรองบทบาทหน้าที่คาดหวังของสมาชิกแต่ละคนอย่าง

เปิดเผย

ดังนั้น บทบาทและการมอบหมายงานได้มีการประชุมมอบหมายงานที่ระบุไว้ในคำพรรณนางานที่มีความชัดเจนด้านบทบาทและหน้าที่ เพื่อให้ทุกฝ่ายได้มีการแสดงความคิดเห็นในการกำหนดบทบาทเพื่อให้เหมาะสมกับความถนัดและความสามารถของแต่ละบุคคล เช่น บทบาทในตำแหน่งต่างๆของครูในโรงเรียน บทบาทนี้อาจมีการหมุนเวียนได้ตามความเหมาะสม

4. ภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งมีความสำคัญต่อการบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพอย่างมาก ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะเปรียบเสมือนดวงประทีปของหน่วยงานและเป็นศูนย์กลางของกลุ่มให้ดำเนินงานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ความสามารถและทักษะของผู้นำมีส่วนสัมพันธ์ใกล้ชิดกับปริมาณและคุณภาพของงาน ดังนั้นผู้นำหรือผู้บริหารโรงเรียนจึงเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญต่อผู้ร่วมงานในองค์กรหรือสถาบันทางการศึกษาเป็นอย่างมาก

การบริหารงานในโรงเรียนจะดำเนินไปด้วยดีบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการโน้มน้าวจิตใจผู้ร่วมงานการเป็นผู้บริหารหรือผู้นำที่ดีนั้นมิใช่แต่เพียงความรู้ ความสามารถ และความเฉลียวฉลาดเท่านั้น แต่จะต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานและรู้จักแนะนำผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีคุณภาพ สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสเป็นผู้นำด้วย

ดังนั้นภาวการณ์นั้นกระตุ้นให้สมาชิกมีความสนใจในการทำงานรู้จักการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคล ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการบริหารงานที่ช่วยให้สมาชิกนำความคิดของสมาชิกแต่ละคนไปสู่การพิจารณาของกลุ่มนำเสนอความคิดต่อกลุ่มต้องการทำให้ความคิดเป็นที่ยอมรับของกลุ่ม รู้จักแบ่งหน้าที่ให้กับสมาชิก ได้รับผิดชอบงาน รู้จักสมาชิกเป็นรายบุคคลมีความเชื่อมั่น ในการทำงานมีบุคลิกภาพที่ดีมีสติปัญญาสูง สามารถคิดหาเหตุผลด้วยตนเอง เมื่อมีปัญหาต่างๆเกิดขึ้น

5. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน

ลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลและความชัดเจนของการกำหนดวัตถุประสงค์ก็เป็้องค์ประกอบที่สำคัญของการทำงานเป็นทีมซึ่งอธิบายได้ว่า ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ (Clear Sense of Objective) วัตถุประสงค์ในที่นี้อาจใช้คำหลายคำแทน เช่น พันธกิจ เป้าหมาย หรือภารกิจ สมาชิกของทีมงานจะต้องกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) เป็นการอธิบายภาพอนาคตขององค์กร ซึ่งผู้บริหารและทีมงานต้องการให้เป็น ทำให้สามารถกำหนดแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมที่สุดและทำประโยชน์สูงสุดให้้องค์การในสภาพแวดล้อมที่คาดการณ์ วิสัยทัศน์จะ

แตกต่างกับการพยากรณ์อนาคต ซึ่งจะเป็นการคาดคะเนว่าจะเป็นอย่างไรรอนาคตสมาชิกที่ทีมงานมีบทบาทสำคัญในการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนร่วมกัน โดย

5.1 เร่งรัดให้สมาชิกที่ทีมงานกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน รวมถึงการกำหนด พันธกิจ เติร์ยมวัตถุประสงค์และเป้าหมาย และหมั่นทบทวนเป็นระยะๆ

5.2 การจัดทำตารางกิจกรรมและภารกิจหลัก

5.3 ทำให้มั่นใจว่าสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ของทีมมุ่งใจ และผลักดันให้ทีมงานปฏิบัติงานมุ่งสู่วัตถุประสงค์และเป้าหมาย

ดังนั้น ความชัดเจนของวัตถุประสงค์เพื่อช่วยกำหนดทิศทางการดำเนินงาน ทำให้บุคลากรเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน มีความรู้สึกในความเป็นเจ้าของ เกิดความภาคภูมิใจในงานที่ได้กระทำ มีความขยันขันแข็งกระตือรือร้นที่จะคิดสร้างสรรค์งานให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น ทำให้การทำงานเกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพและเปิดโอกาสให้สมาชิกของทีมงานร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์อย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

เทคนิคการสร้างทีมงานกับการประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา

เทคนิคและขั้นตอนการพัฒนาของการสร้างทีมงาน

มาลินี ขวาลไพบุลย์ (2533, น. 39 – 41) กล่าวว่า การสร้างทีมงานหรือการพัฒนาทีมงาน นั้น เป็นวิธีการปรับปรุงหรือพัฒนาความสัมพันธ์ในการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่เรากำหนดไว้ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีวิธีการหรือเทคนิคที่จะนำมาใช้ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงานเป็นทีม ซึ่งวิธีการหรือเทคนิคที่วันนี้พอจะสรุปเป็นหลักการใหญ่ ๆ ได้ 10 เทคนิค คือ

1. การสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างตนเองและผู้อื่น โดยใช้ “หน้าต่างใจ”

(Johari Window) เป็นเทคนิคที่จะนำไปใช้ในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเอง คือ ให้เป็นผู้มีความจริงใจเปิดเผย ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น เชื่อถือและหวังดีต่อผู้อื่น ขณะเดียวกันก็หวังที่จะได้รับสิ่งเหล่านั้นจากผู้อื่นที่จะมีต่อตนเองด้วยเช่นกัน เมื่อทุกฝ่ายต่างมีแนวความคิดและปฏิบัติตรงกัน ความสัมพันธ์ที่มีต่อกันจึงดำเนินไปด้วยดี

2. การฝึกการรับรู้ (Sensitivity Training) เป็นเทคนิคที่จะช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมโดยการเรียนรู้จักข้อดีและข้อเสียของตนเอง ระวังระวังต่อความรู้สึกและอารมณ์ของตนเองในการติดต่อสัมพันธ์ต่อผู้อื่น ทั้งนี้เพราะในการทำงานร่วมกันนั้น ย่อมอาจมีความขัดแย้งเกิดขึ้นเป็นของธรรมดา เนื่องจากการที่คนแต่ละคนย่อมมีความแตกต่างกันทั้งด้านอารมณ์และพฤติกรรม การที่เราสามารถเข้าใจตนเองได้ย่อมจะทำให้สามารถเข้าใจผู้อื่นได้ด้วย ซึ่งจะทำได้ทำงานร่วมกับผู้อื่น ได้อย่างราบรื่น และมีประสิทธิภาพเป็นผลดีต่อองค์กร

3. กลุ่มสัมพันธ์ (Group Dynamic) เป็นการจัดกิจกรรมในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้สมาชิกได้รู้จักลักษณะของกลุ่มและรู้จักคนอื่นในหลายแง่หลายมุม และมีการเรียนรู้การทำงานกับผู้อื่น เนื่องจากกลุ่มจะมีแบบอย่างของการปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน (Pattern of Interaction) มีความคาดหวัง (Expectation) และความรู้สึก (Feeling) ที่เป็นปทัสถานระหว่างกัน มีเอกลักษณ์ (Identity) ที่แตกต่างจากบุคคลหรือกลุ่มอื่น ๆ มีการแก้ปัญหาาร่วมกัน ตลอดจนมีการสร้างมนุษยสัมพันธ์อันดีต่อกัน สิ่งเหล่านี้จะทำให้การดำเนินงานต่าง ๆ และพัฒนาศักยภาพของสมาชิกในกลุ่มเจริญงอกงามขึ้นเนื่องจากการนำความรู้ไปใช้เพื่อปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมของสมาชิก ทั้งนี้สมาชิกของกลุ่มจะต้องให้ความร่วมมือในการจัดกิจกรรมอย่างเต็มที่และต้องมีความจริงใจ มิฉะนั้นกลุ่มจะไม่บรรลุเป้าหมาย

4. การวิเคราะห์การสื่อสารระหว่างบุคคล (Transaction Analysis) เป็นเทคนิคที่นำมาใช้ในการสนับสนุนการทำงานเป็นทีมได้อย่างดี เพราะเป็นการวิเคราะห์โครงสร้างทางจิตวิทยาของบุคคล เพื่อทำความเข้าใจพฤติกรรมที่เกิดขึ้น โดยอาศัยพื้นฐานการติดต่อสัมพันธ์กันระหว่างบุคคล สมาชิกจะได้มีการรับรู้ถึงบุคลิกภาพของตนเองและผู้อื่น เพื่อปรับปรุงตัวให้เข้ากับบทบาทและหน้าที่ ตลอดจนสามารถที่จะปรับพฤติกรรมเหล่านี้ได้อย่างเหมาะสม

5. การใช้ตาข่ายการบริหาร เป็นเทคนิคที่จะนำไปใช้ในการทำงานเป็นทีม เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริหารและสมาชิก ด้วยการใช้ขั้นตอนการอบรมทั้ง 6 ขั้นตอน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและการทำงานร่วมกันของบุคลากร

6. การบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management by Objectives) เป็นเทคนิคที่ใช้ในการพัฒนาองค์กร เพื่อแก้ไขปัญหาด้านการจูงใจภายในองค์กร ซึ่งหัวหน้าและสมาชิกมากำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกัน และกระบวนการในการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ จะมีการประเมินผลในระหว่างหัวหน้าและสมาชิก ทำให้เกิดการดำเนินงานร่วมกันทั้งในด้านการดำเนินงานการแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้น

7. กลุ่มสร้างคุณภาพงาน (Quality Control Circle) เป็นเทคนิคการทำงานเป็นทีมที่เกิดจากการรวมตัวของกลุ่มบุคคลในระดับล่าง ในการสร้างทีมนี้ทำโดยการให้ทุกคนในกลุ่มที่มีความเต็มใจในการทำงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระในการพูด คิดและแสดงทัศนคติ เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กลุ่มได้กำหนดเอาไว้ ด้วยการอาศัยเทคนิคต่าง ๆ เช่น การประชุม การระดมสมอง การพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ประกอบไปด้วย การปฏิบัติกิจกรรม กลุ่มสร้างคุณภาพงาน

8. การประชุม (Meeting) เป็นเทคนิคที่สามารถนำไปใช้ในการทำงานเป็นทีม เพื่อสื่อสาร ชี้แจง สร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน ตลอดจนให้ทีมงานมีโอกาสปรึกษาหารือขอคำแนะนำขอความคิดเห็น และเพื่อเป็นการประสานงานในการจัดประชุมจะต้องเป็นไปอย่างถูกต้องตามขั้นตอน และมีการนำผลการประชุมไปปฏิบัติด้วย

9. การอภิปรายกลุ่ม (Group Discussion) เป็นเทคนิคที่สามารถนำไปใช้ในการทำงานเป็นทีม ในรูปแบบของการปรึกษาหารือ แสดงความคิดเห็นหรือแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น โดยมีวิธีการใช้ที่แตกต่าง ทีมงานสามารถเลือกใช้รูปแบบที่เหมาะสมได้

10. การบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management) เป็นวิธีการแก้ปัญหา ความขัดแย้ง ที่อาจเกิดในการทำงานร่วมกัน โดยมีความมุ่งหวังที่จะให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายอย่างราบรื่น และเป็นที่น่าพอใจของทุกฝ่าย ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่สร้างสรรค์ที่จำเป็น ควรสนับสนุนให้เกิดขึ้น ด้วยการยอมรับว่ามีความขัดแย้ง และกระตุ้นให้เกิดการแก้ไขซึ่งเป็นหน้าที่หลักของหัวหน้าฝ่าย ประทีป แต่งเทียน และพรณี กาญจนะวสิต (2536, น. 68) ได้เสนอขั้นตอน การสร้างทีมงานไว้ ดังนี้

1. สร้างความคุ้นเคย สมาชิกได้รู้จักกัน ได้เรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดความคุ้นเคย เป็นกันเอง (Informal) มีความเปิดเผยและไว้วางใจซึ่งกันและกัน

2. กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย สมาชิกต้องตระหนักรับรู้ว่ามีปัญหาหรืองาน ภาระที่ต้องทำร่วมกันบ้าง ในระยะนี้ทั้งปัญหาและทางแก้ไขยังไม่ค่อยชัดเจนนัก

3. ต่อรองเพื่อให้สิ่งที่ตนต้องการ สมาชิกเสนอความคิดเห็นให้ข้อมูล และข้อเสนอแนะ เพื่อแก้ปัญหา

4. รับฟังและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงสมาชิกยอมรับฟังและใช้ความรู้ความสามารถของ กันและกันให้เป็นประโยชน์ในการแก้ปัญหา

5. สามัคคีกลมเกลียว สมาชิกมีข้อตกลงร่วมกันในการแก้ปัญหาและมีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน

วูดคอค และฟรานซิส(Woodcock & Francis, 1981; อ้างถึงใน สุทธิวรรณ ตันศิริจนาวงศ์, 2535, น. 98 – 101) ได้ให้แนวคิดในการพัฒนาทีมงาน มี 5 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ระยะก่อตั้งทีมงาน มีลักษณะ คือ

1. สมาชิกมารวมตัวกับบุคคลอื่น เกิดความไม่ไว้วางใจ ตัวใครตัวมันไม่เปิดเผยความรู้สึก และความสามารถของตนเอง ระวังปกปิดจุดอ่อนเอาไว้ การสื่อสารไม่ทั่วถึงจุดประสงค์ในการทำงานไม่ชัดเจน

2. หัวหน้าทีมมีอำนาจมากในการบริหารงาน สมาชิกทีมไม่มีโอกาสเรียนรู้ความผิดพลาด และปรับปรุงให้ดีขึ้น

3. ทีมขาดทักษะในการช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกัน

4. สมาชิกปฏิเสธหรือไม่สนใจความช่วยเหลือเพื่อวิทยาการใหม่ ๆ จากภายนอกในระยะปรับตัวนี้ ความสุภาพอ่อนโยนและการปฏิบัติตามคำสั่งเป็นวิธีที่ดีที่สุด ถึงแม้ว่าจะมีความยุ่งยากในการติดต่อสัมพันธ์กับสมาชิกในทีมก็ตาม ก็เป็นการเริ่มต้นความสัมพันธ์กับสมาชิกในทีมงานนั่นเอง

ระยะที่ 2 ระยะประลองกำลัง (Infighting) มีลักษณะ คือ

1. หัวหน้าทีมรู้จักประเมินและทบทวนการทำงานของทีมงาน สร้างบรรยากาศในการทำงาน รู้จักการกระจายอำนาจ และเห็นความสำคัญของสมาชิกในทีมงาน

2. สมาชิกเฝ้าดู และประเมินผลการบริหารงานของหัวหน้าทีม เกิดการยอมรับผู้นำหรือหัวหน้าทีม

3. เห็นความสำคัญซึ่งกันและกัน ยอมรับบุคคลอื่นในทีมงาน แต่ยังเกิดความไม่สบายใจในหมู่สมาชิก

4. มีการประชุมอภิปรายมากขึ้น สร้างข้อตกลงร่วมกันในทีมงาน

ระยะที่ 3 ระยะทดลอง (Experimentation) มีลักษณะ คือ

1. ทีมทดลองวิธีการแบบใหม่ ปรับรูปแบบการทำงานให้มีระบบยิ่งขึ้น โดยคำนึงความรู้สึกรับรู้ความสามารถของสมาชิกในทีมงาน

2. สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

3. รวบรวมข้อมูลอย่างมีระบบ

4. ทบทวนผลงานที่ออกมา ประเมินผลเพื่อการปรับปรุงและพัฒนา ระยะนี้ทีมยังขาดทักษะความสามารถในการปฏิบัติงานของสมาชิกในทีมงาน ต้องให้การสนับสนุนด้วยการพัฒนาศักยภาพของการทำงานของแต่ละบุคคล และสร้างบรรยากาศที่ดีให้แก่ทีมงาน เพื่อให้เป็นพลังในการทำงานระยะต่อไป

ระยะที่ 4 : ระยะแสดงผลงาน (Effectiveness) มีลักษณะ คือ

1. สมาชิกเข้าใจในวัตถุประสงค์ของงานอย่างกระจ่าง มีความภาคภูมิใจในความเป็นทีม เปิดเผยซึ่งกันและกัน มีความหวังใจความเป็นอยู่ของสมาชิก

2. มีการทบทวนข้อมูลหลายกระบวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ

3. การทำงานต้องคำนึงถึงทรัพยากรที่มีอยู่ขณะนี้สมาชิกทีมมีความภาคภูมิใจในความสามารถของคนที่ทำงานให้สำเร็จมีการปรับปรุง พัฒนาศักยภาพของสมาชิกให้เหมาะสม ทีมมีความเจริญก้าวหน้าได้รับการยอมรับเชื่อถือจากทั่ว ๆ ไป

ระยะที่ 5 ระยะสมบูรณ์ (Maturity) มีลักษณะ คือ

1. มีความสัมพันธ์ของสมาชิกทีมดีเยี่ยม เปิดเผย จริงใจซึ่งกันและกัน
2. ทีมสามารถพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีทั้งในและนอกกลุ่ม มีความยืดหยุ่นเป็นกันเอง
3. มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน
4. รูปแบบของกลุ่มเป็นแบบไม่เป็นทางการ มีชีวิตชีวา มีความซื่อสัตย์ให้ความร่วมมือ

สูงมาก

สต็อท และวอล์คเกอร์ (Stott & Walker, 1995, p. 82 – 84 ; อ้างถึงใน สุรนันทา เลานันทน์, 2549, น. 127 – 128) ได้เสนอแนะรูปแบบ “สี่มิติ” (Four Dimensions) ในการพัฒนาทีมงานเพื่อเป็นการชี้นำแนวคิดประกอบการเสริมสร้างความมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลของผลการปฏิบัติงานของทีมงานทั้ง 4 ประกอบด้วย

1. บุคคล (Individual) การพัฒนาทีมงานในระดับบุคคล ซึ่งประกอบด้วยการศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจ ความผูกพันที่มีต่องาน ทักษะคิด ความสามารถ และการมีส่วนร่วมของสมาชิกทีมงาน
2. งาน (Task) รายละเอียดของงานที่ส่งผลต่อการพัฒนาทีมงาน ได้แก่ วัตถุประสงค์ การกำหนดเป้าหมาย และกระบวนการทำงานที่เป็นระบบ
3. ทีมงาน (Team) ทักษะต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กับการสร้างทีมมีลักษณะส่วนบุคคลและทักษะของกลุ่ม ซึ่งประกอบด้วย ภาวะผู้นำ บทบาท สื่อสาร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลทักษะการจูงใจ ความขัดแย้ง การวิเคราะห์ปัญหา การตัดสินใจ การประชุมของทีมงาน การประสานงาน ความร่วมมือ ความเป็นปึกแผ่นของทีม ปทัสถาน ค่านิยม และการปฏิบัติตามข้อตกลง
4. องค์กร (Organization) ในการพัฒนาทีมงานจำเป็นจะต้องปรับปรุงเรื่องต่าง ๆ ขององค์กร ได้แก่ โครงสร้างขององค์กร บรรยากาศในการทำงาน การให้รางวัลตอบแทน วัฒนธรรมขององค์กร และการสนับสนุนให้มีการพัฒนาต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ

จากเหตุผลและขั้นตอนที่กล่าวมาแล้วพอสรุปได้ว่า การสร้างทีมงานหรือการพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิผลนั้น ต้องอาศัยเทคนิคหรือวิธีการและขั้นตอนหรือกระบวนการในการปฏิบัติงานที่มีระบบ นำมาผสมผสานให้สมาชิกหรือทีมงานได้เข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตนเอง รวมทั้งการศึกษาพฤติกรรมของสมาชิกในทีมหรือองค์กร เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่าง

สมาชิกในองค์กร ขอมรับฟังความคิดเห็นของสมาชิก ร่วมกันคิดและแก้ปัญหาขององค์กร
มีบรรยากาศในการทำงานอยู่ตลอดเวลา

ข้อควรระวังในการสร้างทีมงาน

อรุณ รักธรรม (2526, น. 289 – 290) อธิบายถึงข้อควรระมัดระวังบางอย่างในการสร้างทีม
คือ

1. การสร้างทีมต้องใช้เวลา จะไม่เห็นพฤติกรรมและการกระทำอย่างรวดเร็วและง่ายนัก
ขั้นการปฏิบัติต้องจัดการและกำหนดข้อตกลงในการเปลี่ยนแปลง ต้องพิจารณาตรวจแก้และ
ดำเนินการไปเรื่อย ๆ จนกระทั่งอยู่ในระดับที่ถาวร เราควรจะต้องคิดถึงการพัฒนาทีมเป็นกระบวนการ
ต่อไปสักระยะหนึ่ง เช่น 1 – 3 ปี เป็นต้น

2. คนที่มีอำนาจในองค์กรควรสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ การสร้างทีมเป็น
กระบวนการจะไม่มีผลระยะยาว ถ้าคนซึ่งอยู่ในตำแหน่งสูงไม่สนับสนุนการแก้ปัญหาตามที่
เสนอแนะโดยคณะพัฒนาทีม ผู้จัดการไม่สามารถจะตามลูกน้องมารับผิดชอบต่อปัญหาขององค์กร
แล้วก็จะละเลยและปฏิบัติธุรกิจให้เป็นไปตามปกติไม่สนใจแม้แต่ปัญหาข้อขัดข้องที่เขาขอร้องให้
คนของเขาทำงานขึ้นมา เราเคยพบเห็นกรณีเช่นนี้อยู่เสมอ ๆ ผู้จัดการที่มีประสิทธิภาพคนหนึ่งใช้
แนวความคิดในการสร้างทีมเป็นแนวปฏิบัติ เขาบอกแก่คนของเขาว่า เขาตกลงพิจารณาผลของการ
ปฏิบัติที่กำหนดขึ้น ปริมาณงานของท่านจะได้รับการประเมิน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งก็จะต้อง
พิจารณาตามความตั้งใจและความสามารถของท่านในการลงมือปฏิบัติตามที่ตกลงกันไว้ นี่แสดงให้เห็น
ถึงความรับผิดชอบด้วยหัวใจจริง ๆ ในส่วนของผู้จัดการที่สนับสนุนการตัดสินใจใน
กระบวนการสร้างทีมในองค์กร

3. การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องสร้างขึ้นในโครงสร้างขององค์กรในเมื่อ
หน่วยงานยอมรับในกระบวนการพัฒนาทีมก็คือ การพยายามแก้ปัญหาของตนเอง และพัฒนาแบบ
ของการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการพิจารณาและกำหนด
ปัญหาของตนเองได้ การแก้ปัญหาที่พัฒนาขึ้นจะอยู่ได้นาน ถ้าหากเขาพร้อมกันสร้างขึ้นในองค์กร
จะพบว่าทีมขาดการประสานงานและการผสมผสานของบทบาท การแก้ปัญหาใดปัญหาหนึ่งที่อยู่นอก
ขอบเขตของการสร้างทีมอาจจะกลายเป็นปัญหาถาวร ถ้าได้อภิปรายรายละเอียดของงาน
กระบวนการประสานงานได้รับการยอมรับ การพิจารณาประสานงานสร้างขึ้นในการประเมินผล
การทำงานประจำปี โดยผู้จัดการที่รับผิดชอบนี้ย่อมเป็นหลักประกันในการทำงานอันต่อเนื่องที่น่า
พอใจ แม้คนจะมีการเข้าออกอยู่ในอัตราสูงก็ตามหรือมีการโยกย้ายสับเปลี่ยนงานมาน้อยเพียงใดก็ตาม

4. การพัฒนาทีมอาจจะจำเป็นต้องทำมากกว่าครั้งหนึ่ง ในปัจจุบันคนย่อมมีอัตราเข้าออกรวดเร็วมากในองค์กรต่าง ๆ สภาพการทำงานในองค์กรจะเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วภายใน 2 – 3 ปี เมื่อบุคคลที่เป็นกุญแจสำคัญ ๆ ในองค์กรเปลี่ยนแปลงไป การมอบหมายการงานใหม่ ๆ อาจจะต้องเปลี่ยนแปลงไปด้วย ดังนั้นการที่ได้ทำการพัฒนาทีมกับคนก่อนไว้ อาจจะไม่ได้รับการยอมรับจากคนใหม่ในการพัฒนาทีม จึงควรจะได้ทำอีกครั้งก็ได้

จึงสรุปได้ว่า การสร้างทีมจะใจร้อนไม่ได้ ต้องอาศัยระยะเวลาพอสมควรและผู้นำหรือผู้มีอำนาจในองค์กรนั้น ๆ ต้องมีทัศนคติที่สนับสนุนเรื่องนี้ นอกจากนั้นจะต้องคำนึงถึงความรับผิดชอบร่วมกันโดยเฉพาะในด้านจิตใจ ต้องคัดกรกลุ่มและผู้ร่วมงานสูงพอสมควร และอุปสรรคอาจจะมาจากลักษณะของสังคมไทยอย่างหนึ่ง ก็ได้ที่ไม่มีค่านิยมของทีมสังเกตได้จากนักกีฬาไทยที่เป็นประเภทเดี่ยวมักจะทำได้ดีมาก แต่นักกีฬาประเภทต้องใช้ทีมย่อมยากแก่โค้ชที่จะฝึกสอนเพื่อแข่งขันโดยหวังที่จะชนะ นอกจากนั้นสังคมไทยยังนิยมในภาวะ ผู้นำสูงมาก อะไร ๆ ก็ขอเลือกผู้นำไว้ก่อน ส่วนดีหรือไม่นั้นก็ขอพูดกันทีหลังเหล่านี้เป็นต้น

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างของทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา

สำหรับปัจจัยที่นำส่งผลต่อประสิทธิภาพของทีมงานนั้น ได้มีหน่วยงานและนักการศึกษาได้กล่าวไว้ดังนี้

พวงเพ็ญ พงษ์อุปถัมภ์ชัย (2539, น. 36-37) ได้กล่าวว่า ปัจจัยการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ มีดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยด้านบทบาท สิ่งที่สมาชิกในทีมงานเข้าไปแสดงออกในทีมงานโดยแสดงออกเชิงพฤติกรรม พฤติกรรมการทำงานของสมาชิกในทีมงานมีการแสดงออกอย่างไรต่อผลกระทบในด้านประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีม ซึ่งตามทัศนะของ Dyer (1995, p. 46) ได้กล่าวว่าหากสมาชิกในทีมงานมีความรู้สึกไม่มีความสุขในการทำงานในทีมงานของตนเองแล้วสมาชิกเหล่านั้นก็จะไร้ซึ่งประสิทธิผลในการดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมาย

ในการพัฒนาทีมงานสิ่งที่ควรพิจารณาก็คือว่า ใครทำหน้าที่อะไรหรือใครแสดงบทบาทอะไรบ้างในทีมงาน สำหรับการจัดการเกี่ยวกับบทบาทของคนในทีมงานนั้นมีสิ่งที่จะต้องคำนึงอยู่ ดังนี้คือ (อ้างใน ดร.สิทธิโชค วรรณสุนันตกุล, 2533, น. 70-72)

- 1.1 ความชัดเจนของบทบาท คือสมาชิกในทีมงานทุกคนเข้าใจหรือไม่ว่าตนเองและคนอื่น ๆ จะต้องทำหน้าที่อะไร เพื่อที่จะได้ทำภารกิจให้สำเร็จ สมาชิกเข้าใจหรือไม่ว่าตนเองมีหน้าที่และความรับผิดชอบส่วนตัวสักเพียงใด

1.2 ความขัดแย้งในบทบาท สมาชิกในทีมงานได้แสดงบทบาทของตนเองสอดคล้องกันดีหรือไม่ หรือว่ายังมีสมาชิกบางคนที่แตกต่างกันก็เห็นว่าตนเองมีหน้าที่รับผิดชอบงานส่วนนี้ ถ้าเป็นอย่างนี้แสดงว่าสมาชิกในทีมงานได้รับบทบาทซ้อนกัน และนี่ก็เป็นที่มาแห่งความขัดแย้งในบทบาทซึ่งรูปแบบความขัดแย้งในบทบาทมีดังนี้ (อ้างใน สมยศ นาวิการ , 2539, น. 26-27)

2. ปัจจัยด้านกระบวนการ สมาชิกทุกคนต้องหาทางกำหนดขึ้นมาว่าจะทำงานร่วมกันได้อย่างไร กระบวนการในการทำงานของทีมเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันควรจะเป็นอย่างไร สิ่งที่ต้องคำนึงในการตรวจสอบกระบวนการทำงานอาจจะมีดังนี้

ในด้านปัจจัยกระบวนการทำงานมีสิ่งที่จะต้องคำนึงดังนี้

การตัดสินใจ เป็นการพิจารณาว่าใครเป็นผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการตัดสินใจและจะตัดสินใจอย่างไร สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือไม่เพียงใด ข้อควรคำนึงเหล่านี้ควรจะถูกนำไปเป็นหลักในการวางระบบการตัดสินใจเพื่อจะได้ผลในการตัดสินใจที่มีคุณภาพสูง ซึ่งการตัดสินใจโดยกลุ่มมักมีคุณภาพดีกว่าการตัดสินใจโดยบุคคล ดังนั้น การตัดสินใจโดยกลุ่มดีกว่าการตัดสินใจโดยบุคคลหรือไม่ขึ้นอยู่กับประเภทของการตัดสินใจ ส่วนประกอบของกลุ่มและระเบียบวิธีการตัดสินใจที่ใช้โดยกลุ่ม เมื่อการตัดสินใจต้องเกี่ยวข้องกับปัญหาที่ซับซ้อน และกลุ่มมีข้อมูลและความคิดเห็นมากกว่าบุคคลแล้ว การตัดสินใจโดยกลุ่มมีโอกาสดีกว่าการตัดสินใจโดยบุคคล

บางครั้งมักจะมีการแย่งอำนาจใจการตัดสินใจระหว่างสมาชิกในทีมและมีบ่อยครั้งที่สมาชิกในทีมต่างไม่ยอมมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จนกระทั่งไม่ได้ตัดสินใจเพราะทุกคนต่างก็ถือว่าธุระไม่ใช่

การสื่อสารจะเป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกได้สื่อสารกันอย่างอิสระและบ่อยที่สุด การที่สมาชิกได้รับข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวกับเรื่องภายในทีมงานของตนเอง และเรื่องระหว่างทีมงานกับสิ่งแวดล้อมภายนอกจะทำให้สมาชิกรู้สึกว่าคุณค่า และถูกนับว่าเป็นคนที่มีความหมายคนหนึ่งในทีมงาน

การติดต่อสื่อสารในองค์การสามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ด้วยการออกแบบสายใยของการติดต่อสื่อสารที่ได้รับข่าวสารและส่งข่าวสารไปยังศูนย์การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพและประหยัด ส่วนความล้มเหลวของการติดต่อสื่อสารทำให้เกิดปัญหาต่างๆ เช่น ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มหรือบุคคล การแก้ไขปัญหามักจะไม่อยู่ที่มีขั้นตอนของการปรับปรุงการติดต่อสื่อสารให้ดีขึ้นแต่จะอยู่ที่ขั้นตอนของการแก้ตัวปัญหาเอง เมื่อมีผู้บริหารสามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวแล้วความยุ่งยากของการติดต่อสื่อสารจะหมดไป

ลิลดา ศรีสัมพันธ์ (2550, น. 24-26) ได้กล่าวถึงปัจจัยในการสร้างทีมงานในด้านความรอบคอบในการพิจารณาดังนี้

1. สมาชิกทุกคนมีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบทั้งของผู้นำและผู้ตามเป็นอย่างดีในอันที่จะต้องมีการติดต่อสัมพันธ์กันของสมาชิกทุกคน
2. ทีมงานจะต้องมีเวลานานพอที่จะได้สร้างหรือพัฒนาความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกในทีมงานนั้นๆ
3. สมาชิกทุกคนมีความผูกพันต่อทีมงาน ต่อสมาชิก และผู้นำของทีมงานเป็นอย่างดี
4. สมาชิกแต่ละคนรวมทั้งหัวหน้าทีมงาน มีความเชื่อมั่นและความไว้วางใจกันสูงมาก
5. สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมกำหนดวัตถุประสงค์หรือค่านิยมและทุกคนมีความพึงพอใจในวัตถุประสงค์หรือค่านิยมที่ร่วมกันกำหนดขึ้นมา
6. มีการจูงใจให้สมาชิกทุกคนได้ยึดมั่นในวัตถุประสงค์หรือค่านิยมที่ได้กำหนดร่วมกันนั้น ทั้งนี้เพื่อให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว สมาชิกแต่ละคนก็คาดหวังว่าสมาชิกคนอื่นๆ ในทีมงานของตนจะกระทำเช่นเดียวกัน
7. กิจกรรมทั้งหมดไม่ว่าจะเป็นการแก้ไขปัญหา การตัดสินใจ การเสนอแนะ การแสดงความคิดเห็น การให้ข้อมูลและการติเพื่อก่อ เป็นไปด้วยบรรยากาศของความตั้งใจดีและด้วยความรัก การยอมรับ และด้วยความเต็มใจที่จะช่วยเหลืออย่างแท้จริง
8. ผู้นำของทีมมักจะเป็นผู้ช่วยสร้างบรรยากาศของความรัก ความอบอุ่น ความช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน การร่วมแรงร่วมใจในการทำงานมากกว่าจะสร้างสภาพการต่อสู้และการแข่งขันจนนำไปสู่การแตกแยกของสมาชิกในทีมงาน
9. ทีมงานมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะช่วยให้สมาชิกแต่ละคนได้มีโอกาสพัฒนาตนเองจนเต็มความรู้และความสามารถหรือศักยภาพของแต่ละคน ทั้งในด้านความรู้ความสามารถทางวิชาการและทักษะในการอยู่ร่วมกันและการมีความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลในกลุ่มอีกด้วย
10. ผู้นำของทีมงานและสมาชิกต่างก็มีความเชื่อและพยายามส่งเสริมให้สมาชิกแต่ละคนได้พยายามที่จะทำในสิ่งที่คนทั่วไปเข้าใจว่าเป็นเรื่องยากมากจนเกินไปที่จะทำได้สำเร็จให้สำเร็จจนได้
11. เมื่อสมาชิกคนอื่นๆเห็นว่าสมาชิกคนใดคนหนึ่งสามารถทำงานได้งานหนึ่งได้สำเร็จหรือบรรลุวัตถุประสงค์ก็จะพยายามให้ความช่วยเหลือจนกว่าจะได้รับความสำเร็จตามวัตถุประสงค์นั้นๆด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถ

12. ทีมงานที่มีประสิทธิผลนั้นแม้จะไม่ยินยอมให้สมาชิกแต่ละคนยอมตามความเห็นของหัวหน้าทีมโดยไม่มีเหตุผล และทีมงานที่มีประสิทธิผลจะรู้ว่าเมื่อไหร่ควรเห็นด้วยกับความเห็นของผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานร่วมกันของทีมงาน

13. สมาชิกแต่ละคนมีแรงจูงใจสูงมากที่จะติดต่อและสัมพันธ์กันอย่างเปิดเผยและเต็มใจที่จะให้ข้อมูลที่จำเป็นต่อการทำงานร่วมกันของทีมงานที่เที่ยงตรงและเชื่อถือได้

14. กระบวนการกลุ่มที่มีประสิทธิผลนั้นจะสามารถช่วยให้สมาชิกแต่ละคนได้แสดงบทบาทที่มีอิทธิพลต่อผู้บังคับบัญชาได้มากยิ่งขึ้น และสมาชิกแต่ละคนมีความรู้สึกที่ตนเองปลอดภัยในการตัดสินใจใดๆลงไปที่เห็นว่าเป็นประโยชน์ต่อทีมงานของตน

15. เพื่อที่จะให้การทำงานเป็นทีมประสิทธิผลสูงนั้น ควรจะให้มีการคัดเลือกหัวหน้าทีมงานด้วยความรอบคอบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในการเป็นผู้นำโดยไม่คำนึงถึงความเป็นอาวุโสอื่น

โสภณ พิมพ์ศิริ (2541, น. 43-46) ได้กล่าวถึงปัจจัยการสร้างทีมงานได้ส่งเสริมประสิทธิภาพของทีมงานในสถานศึกษาไว้ดังต่อไปนี้

1. ด้านบทบาทของสมาชิก

บทบาท หมายถึง การประพฤติปฏิบัติตามที่กำหนดไว้ ตามสถานภาพของแต่ละบุคคลที่เป็นอยู่ในขณะนั้น ซึ่งบทบาทมีความสำคัญต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ในสังคมเป็นอย่างมาก ถ้าบุคคลใดไม่รู้หรือไม่เข้าใจ และไม่ปฏิบัติตามบทบาทของตนเองแล้ว ก็จะทำให้สังคมนั้นเกิดความวุ่นวาย สับสน และเกิดปัญหาขึ้นในสังคมได้ (สุวิทย์ แบ่งทิศ, 2545, น. 17) และ สิทธิโชค วรานุสันติกุล (2533, น. 10-12) ได้กล่าวถึงบทบาทว่าหมายถึงพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ที่ครองอยู่ ซึ่งสิ่งที่ทุกคนต้องระวังคือ ความขัดแย้งอันเนื่องมาจากบทบาทไม่เหมาะสมกับตำแหน่ง ซึ่งมีผลกระทบไปถึงสิทธิภาพของการทำงานในองค์กร ซึ่งทีมที่มีสมรรถนะสูง บางทีอาจจะเกิดจากการจัดบุคคลที่มีบทบาทแตกต่างกันเข้าไว้อย่างถูกต้องก็ได้ โดยแยกแยะจุดแข็งและจุดอ่อน และกำหนดหน้าที่ให้เหมาะสมกับทักษะของบุคคล ทีมที่ประสบความสำเร็จจะมีผู้แสดงบทบาทได้ครบถ้วน และจะต้องเลือกผู้ที่มีความชำนาญในการแสดงบทบาทเหล่านั้นด้วย และระลึกถึงความเหมาะสมจึงจะทำให้สมาชิกในทีมทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี ทีมที่ไม่ประสบความสำเร็จเพราะมีตำแหน่งที่ไม่สมดุลกันของวุฒิและความสามารถของแต่ละบุคคล (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนคณะ, 2539, น. 176)

บทบาท สามารถแบ่งออกได้เป็น 5 ประเภท ซึ่งแต่ละประเภทก็มีแนวปฏิบัติในบทบาทนั้นๆ แตกต่างกันไปคือ

1. บทบาทที่กำหนดโดยสังคม

2. บทบาทที่กำหนดให้คนเป็นตัวอย่างของสังคม
3. บทบาทที่สังคมคาดหวัง
4. บทบาทที่ทุกคนต้องปฏิบัติตามระเบียบ กฎเกณฑ์ และหน้าที่ที่ทุกคนกำหนดไว้
5. ต้องปฏิบัติตามความมุ่งหวังของคนอื่น

การจัดการเกี่ยวกับบทบาทในทีมงานนั้น มีสิ่งที่จะต้องคำนึงอยู่ ดังนี้ (สิทธิโชค วรรณสันติกุล, 2533, น. 10-12)

1. ความชัดเจนของบทบาท สมาชิกในทีมทุกคนจะต้องเข้าใจถึงภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง เพื่อจะได้ทำภารกิจให้สำเร็จ
2. ความขัดแย้งในบทบาท สมาชิกในทีมงานแสดงบทบาทของตนเองสอดคล้องกันหรือว่าสมาชิกบางคนต่างก็เห็นว่าตนเองมีหน้าที่รับผิดชอบงานส่วนนี้ อันจะเป็นที่มาแห่งความขัดแย้งในบทบาท จึงต้องมีการทำความเข้าใจในเรื่องบทบาทของสมาชิกในทีมงานซึ่งโดยทั่วไปควรจะทำได้เป็นระยะๆ

ดังนั้น พอสรุปได้ว่าบทบาทของสมาชิกคือ การปฏิบัติตนของสมาชิกตามหน้าที่ที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน โดยทุกคนมีความเข้าใจในบทบาทของตนเองและผู้อื่นทำหน้าที่ตามความรับผิดชอบของตนเองที่ไม่ซ้ำซ้อนกับผู้อื่น

2. ด้านการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสาร เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญกับการทำงานและการอยู่ร่วมกันเป็นทีม การสื่อสารจะช่วยให้ทีมงานมีความคิดแนวทางปฏิบัติและการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน

การสื่อสาร หมายถึง กระบวนการในการส่งข้อมูล เพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างกันของบุคคลตั้งแต่ 2 ฝ่าย โดยฝ่ายหนึ่งจะเป็นผู้ส่งสาร ทำหน้าที่ประมวลข่าวสารที่ต้องการเข้ารหัสเพื่อส่งไปยังผู้รับสาร ที่รับทราบและแปลข้อมูลเป็นความเข้าใจ โดยจะส่งข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ส่งสารว่าเขาได้รับสารแล้วเกิดความเข้าใจ และปฏิบัติตนอย่างไร ซึ่งสิทธิโชค วรรณสันติกุล (2533, น. 13) ได้กล่าวถึง การสื่อสารว่าหมายถึง การติดต่อแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคล การสื่อสารเป็นสะพานเชื่อมคนในกลุ่มเข้าด้วยกัน ถ้าปราศจากกระบวนการสื่อสารแล้วความเป็นกลุ่มจะเกิดขึ้นไม่ได้เลย

การสื่อสารระหว่างสมาชิกภายในทีม จะเป็นสายสัมพันธ์ที่ช่วยยึดให้สมาชิกรวมตัวกันเป็นกลุ่มได้อย่างมั่นคง เพราะสมาชิกมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และความคิดเห็นระหว่างกัน ซึ่งจะช่วยสร้างความเข้าใจ ปรับทัศนคติ และนำไปสู่จุดหมายเดียวกัน คือ การส่งเสริมการทำงานของกลุ่มให้มีเอกภาพ และสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงควรเปิดโอกาสให้สมาชิกได้สื่อสารกันอิสระและบ่อยที่สุด การที่สมาชิกได้รับข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวกับเรื่องภายใน

ทีมงานของตนเอง และเรื่องระหว่างทีมงานกับสิ่งแวดล้อมภายนอก จะทำให้สมาชิกรู้สึกว่าคุณค่า และถูกนับว่าเป็นคนมีความหมายคนหนึ่งในทีมงาน

2.1 การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมักจะเกิดขึ้นทีมหรือวัฒนธรรมที่ทำงานแบบร่วมมือกันซึ่งทักษะที่ดีในการสื่อสาร ควรมีลักษณะดังนี้

2.1.1 ผู้สื่อสารจะต้องมีความรู้สึกที่ดี ไม่ว่าจะ เป็นความคิด เจตคติ และการกระทำที่มีผลกระทบต่อผู้อื่น เรียนรู้จุดแข็งจุดอ่อนของบุคคล

2.1.2 ความมั่นใจ เชื่อมั่นในการติดต่อกับผู้อื่น

2.1.3 ความสามารถในการจะติดต่อกับผู้คนทุกประเภทในสถานการณ์ที่แตกต่างกันต้องการความสามารถที่ยืดหยุ่น บุคคลที่มีทักษะในการสื่อสารดี จะต้องมีความสมบัติที่ต้องการ คือ เป็นผู้รับฟังที่ดี

2.1.4 ผู้จัดการ ผู้นำเทศการหรือผู้นำกลุ่มใด ๆ ต้องการความสามารถที่จะปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม

2.1.5 ผู้ที่มีทักษะในการสื่อสาร เป็นบุคคลที่ผู้อื่นยอมรับว่า “เป็นผู้ฟังที่มีคุณค่า”

2.1.6 สิ่งสำคัญในการสื่อสารเป็นความต้องการเรียนรู้และต้องการให้ผู้อื่นรับรู้รับฟัง ซึ่งบางครั้งอาจฟังอาจจะยังไม่พร้อม ดังนั้น จึงต้องใช้ทักษะในการรับฟังและความพยายามที่จะช่วยให้ผู้อื่นเรียนรู้

2.1.7 บุคคลที่มีทักษะในการสื่อสาร จะต้องมีความสามารถในการสื่อสารด้วยภาษาเขียน

2.1.8 มีความสามารถในการรายงานต่อหน้ากลุ่มคนและสามารถแสดงแถลงการณ์ได้อย่างดี

2.1.9 มีความสามารถในการประสานความคิดให้เกิดความพอเหมาะ
ดังนั้น พอสรุปได้ว่า การติดต่อสื่อสาร เป็นกระบวนการส่งข้อมูล เพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร โดยอาศัยทักษะที่ดี ซึ่งจะทำให้การสื่อสารระหว่างสมาชิกในทีมเชื่อมโยง และรักษาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก ให้สามารถปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยทีมงานจะต้องมีระบบการสื่อสารที่มีความคล่องตัว สมาชิกทุกคนได้รับรู้ข้อมูลข่าวสาร ความเคลื่อนไหวของทีมงานอย่างทันสมัย ทำให้เกิดความเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานร่วมกันจนบรรลุเป้าหมายของทีม

3. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก

การรู้จัก ความคุ้นเคย ความสนิทสนม ความเชื่อใจ และความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน เป็นปัจจัยสำคัญในการทำงาน และประสานงานระหว่างกันอย่างสร้างสรรค์ รวมถึง

การสละเวลาในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมทีม ทั้งก่อนและระหว่างปฏิบัติงานเป็นทีมล้วนมีความสำคัญต่ออนาคตและความสำเร็จของทีม ซึ่ง เปรมาดี คฤหเดช (2544, น. 26) ได้กล่าวสนับสนุนว่าการทำงานเป็นทีมจะบรรลุผลสำเร็จได้ จำต้องอาศัยความร่วมมือ ซึ่งจากการวิจัยจิตวิทยา พบว่า สมาชิกที่มีค่านิยมและเจตคติคล้ายกัน มาจากวัฒนธรรมเดียวกัน มักจะอยู่ร่วมกันอย่างเหนียวแน่น ฉะนั้น ถ้าสมาชิกในทีมมีความแตกต่างกันดังกล่าว พวกเขาจะไม่อยากทำงานร่วมกัน มีผลกระทบต่อการทำงานเป็นทีมมากที่สุด จึงจำเป็นอย่างมากที่จะต้องมียุทธวิธีช่วยให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีงามเหมาะสมระหว่างสมาชิก (สิทธิโชค วรรณสันติกุล, 2533, น. 75) เพราะการที่จะทำงานให้มีประสิทธิผลนั้น ต้องเน้นที่ความเข้าใจ ยอมรับซึ่งกันและกัน และความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา และระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยตนเอง (พิทยา สิทธิอำนาจ, 2538, น. 5)

พอสรุปได้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก เป็นลักษณะของความเป็นเอกภาพและน้ำหนึ่งใจเดียวกัน มีการสนับสนุนซึ่งกันและกันในทีมงาน มีความอดกลั้นต่อความขัดแย้งและร่วมปรึกษาหารือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างเปิดเผย

อภิชาติ หวังคุณธรรม (2550, น. 27) ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างทีมงาน ดังนี้

1. การสร้างความเข้าใจในการทำงานเป็นทีม

การทำงานร่วมกันเป็นทีมให้ประสบผลสำเร็จนั้น ทั้งผู้บริหารตลอดจนหัวหน้าทีมและสมาชิกจะต้องเรียนรู้และเข้าใจหลักสำคัญของการทำงานร่วมกันเป็นทีม โดยผู้บริหารจัดการให้มีกิจกรรมการประชุมร่วมกันของทีมงาน เพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับหลักการทำงาน การกำหนดบทบาทหน้าที่การดำเนินงานของทีมงาน ตลอดจนการประสานงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานของทีมงาน

หลักการสร้างความเข้าใจในทีมงาน

การสร้างความเข้าใจในการทำงานเป็นทีม ควรมีการสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกันอย่างอบอุ่น สมาชิกทุกคนยิ้มแย้มแจ่มใสและมีความจริงต่อกัน สถานที่ทำงานเหมาะสมเป็นสัดส่วน ส่งเสริมบรรยากาศในการเรียนรู้ สมาชิกทีมงานมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับ เจริญผล สุวรรณโชติ (2519, น. 225) ได้อธิบายหลักการสร้างความเข้าใจทีมงานว่าสมาชิกทุกคนมีเป้าหมายในการดำเนินงานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและเข้าใจตรงกัน การกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบต่าง ๆ จะต้องมีการมอบหมายงานที่ชัดเจนและมีการประสานงานทั้งภายในทีมงานและในส่วนที่เกี่ยวข้องโดยวิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้การทำงานร่วมกันของสมาชิกทีมงานทุกคน ๆ ด้านเป็นไปด้วยความราบรื่น พร้อมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ของทีมงานเพื่อจะได้ช่วยเหลือและปรับปรุงแก้ไขการทำงานของกลุ่มให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไป การสร้างความเข้าใจในการทำงานเป็นทีมว่า องค์กรใดที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีวัตถุประสงค์และทิศทางการทำงานร่วมกัน และมีค่านิยมที่สำคัญและจำเป็นต่อการดำเนินงานของทีมงานให้มีประสิทธิภาพและสามารถนำมาชี้แจงให้สมาชิกผู้ร่วมงานให้เข้าใจตรงกันแล้ว การดำเนินงานบริหารจัดการในภารกิจต่าง ๆ โดยทีมงานก็จะประสบผลสำเร็จตามที่ตั้งไว้

ดังนั้น การสร้างความเข้าใจในทีมงานจึงเป็นบทบาทหน้าที่สำคัญของผู้บริหาร หัวหน้าทีมและสมาชิกในทีมงานจะต้องร่วมมือร่วมใจกัน โดยการจัดให้มีการประชุมอภิปรายตลอดจนให้ความรู้ข่าวสารเกี่ยวกับการทำงานร่วมกันเป็นทีมกับสมาชิกอย่างสม่ำเสมอและติดตามพัฒนาให้เป็นที่มงานที่มีประสิทธิภาพตลอดไป

2. การสร้างความไว้วางใจในทีมงาน

การสร้างความไว้วางใจกันนับได้ว่าเป็นบันไดก้าวแรกของการพัฒนาทีมงานที่จะสร้างบรรยากาศของการทำงานร่วมกันอย่างเปิดเผย มีความจริงใจต่อกันก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานร่วมกันเพื่อพัฒนางานที่เกี่ยวข้อง โดยยึดแนวทางในการสร้างมนุษย์สัมพันธ์และการกำหนดบทบาทหน้าที่การทำงาน ซึ่งจะกล่าวตามลำดับดังนี้

2.1 การสร้างความไว้วางใจในทีมงานด้วยการสร้างมนุษย์สัมพันธ์

สัมพันธภาพที่ดีย่อมนำซึ่งบรรยากาศที่อบอุ่นและเป็นกันเอง กันตยา เพิ่มผล (2541, น. 95) ให้ความหมายของมนุษย์สัมพันธ์ว่าหมายถึงศิลปะในการเข้ากับคนได้อย่างราบรื่นและเป็นที่ยอมรับของสังคม สำหรับ สุพัตรา สุภาพ (2540, น. 82) กล่าวว่า มนุษย์สัมพันธ์ คือ การเอาใจเขามาใส่ใจเรา เพื่อให้เกิดความชอบพอศรัทธารักใคร่นับถือ จงรักภักดีเต็มใจ พอใจที่จะทำงานตามเป้าหมายที่วางไว้และ สงวน ช้างฉัตร (2542, น. 109) ได้ให้ความหมายของมนุษย์สัมพันธ์ คือ การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลที่เกี่ยวข้องในการบริหารงานที่ดี โดยได้ทั้งงานและน้ำใจจากเพื่อนร่วมงาน

ดังนั้น สรุปได้ว่า มนุษย์สัมพันธ์ คือ การสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลในองค์กรและทีมงานเพื่อมุ่งให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน

หลักการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน

มนุษย์สัมพันธ์ที่ดีของบุคคลในองค์กรเป็นบรรยากาศที่อบอุ่นและเป็นกันเอง ซึ่งอธิบายหลักการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ไว้ 3 แนวทางดังนี้

1. หลักการเกี่ยวกับความพอใจ ความพอใจเป็นพื้นฐานสำคัญของบุคคล หากทุกคนพอใจที่จะทำงาน พอใจผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานแล้ว เขาก็จะอุทิศกำลังกาย กำลังใจให้กับ

องค์การหน่วยงาน ตลอดจนทีมงานอย่างเต็มความสามารถซึ่งความพอใจที่สำคัญคือ ความพอใจที่เกิดจากความรู้สึกว่าตนเองมั่นคงเป็นที่ยอมรับนับถือของเพื่อนร่วมงาน ได้รับความรักและความไว้วางใจจากองค์การและสมาชิกทีมงาน ความรู้สึกที่ดีเช่นนี้จะมีส่วนช่วยสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานเป็นอย่างดี

2. หลักการเกี่ยวกับความหวังของเพื่อนร่วมงาน หรือสมาชิกในองค์การ สมาชิกขององค์การหรือทีมงานนอกจากจะหวังสิ่งตอบแทน ทางด้านวัตถุแล้วยังมีความต้องการทางด้านจิตใจที่จะเป็นพื้นฐานของการสร้างและรักษามนุษยสัมพันธ์ในการบริหารงานประกอบด้วย การมีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถของตน การมีผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานที่ดี มีบรรยากาศของการทำงานที่เป็นกันเองและมีความเสมอภาคในการทำงานของสมาชิกทุกคน

3. หลักการเกี่ยวกับความหวังของผู้บริหาร การดำเนินงานในภารกิจต่าง ๆ นั้น ย่อมเป็นสิ่งทีก่อให้เกิดคุณประโยชน์ต่อความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ผู้บริหารจะต้องหาทางสนองตอบความหวังและความต้องการของตนในด้านการสร้างความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน การมีเพื่อนร่วมงานที่ดีและมีความจงรักภักดีต่อตนเองและองค์การ

ดังนั้น หลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์จึงมุ่งที่ตัวบุคคลเป็นสำคัญ ผลการปฏิบัติงานขององค์การ และของทีมงานจะดีหรือไม่ดีนั้นย่อมขึ้นอยู่กับบุคลากรของหน่วยงานจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องทราบว่าเพื่อนร่วมงานมีความต้องการ หรือความพอใจในเรื่องใดมีความมุ่งหวังอย่างไรและพยายามสร้างโอกาสดำเนินการเพื่อตอบสนองความต้องการและมุ่งหวังของสมาชิกในองค์การ ตลอดจนทีมงานเพื่อให้สมาชิกในองค์การพึงพอใจและนำไปสู่การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีส่งผลให้เกิดความเข้าใจและความไว้วางใจในการทำงานร่วมกันของสมาชิกในองค์การและทีมงาน

2.2 การสร้างความไว้วางใจในทีมงานด้วยการกำหนดบทบาทหน้าที่ในการทำงานร่วมกันของทีมงาน การกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบให้สมาชิกรับรู้และเข้าใจตรงกันนั้นเป็นสิ่งสำคัญต่อการปฏิบัติงานบทบาทของสมาชิกทีมงานว่ามี บทบาทต่าง ๆ ได้หลายแบบด้วยกันคือ บทบาทในฐานะผู้นำกลุ่ม บทบาทในฐานะผู้ตาม บทบาทตามความเข้าใจหรือความคาดหวังของสมาชิกในกลุ่มที่มีต่อสมาชิกบางคน ตลอดจนการวิเคราะห์บทบาทและพฤติกรรมที่แสดงออกของบุคคลภายในกลุ่ม ซึ่งแบ่งออกเป็นลักษณะสำคัญได้ 3 กลุ่มใหญ่ ๆ ดังนี้

2.2.1 บทบาทที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน สมาชิกมีการแสดงพฤติกรรมออกมาในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การเป็นผู้ริเริ่มการทำงาน การเป็นผู้เสนอแนวคิดและวิธีการทำงานใหม่ ๆ การพยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการที่มีประสิทธิภาพ การเป็นผู้ให้คำชี้แจงอธิบาย การเป็นผู้ประสานงานประสานความคิดในการทำกิจกรรมร่วมกัน และเป็นผู้ทำหน้าที่ในการประเมินผลซึ่งในบทบาทการทำงานเช่นนี้จะมีส่วนในการส่งเสริมการทำงานร่วมกันของสมาชิกในทีมงาน

2.2.2 บทบาทการสร้างความสัมพันธ์ในภายในกลุ่ม พฤติกรรมการแสดงออกของสมาชิกในกลุ่มจะมีส่วนเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน เช่น การช่วยเหลือให้กำลังใจแก่สมาชิกทีมงานทุกคน และมีการเสนอความคิดเห็นได้อย่างทั่วถึง สมาชิกในทีมงานยังเป็นผู้ประสานงานหรือผู้ประนีประนอม ตลอดจนแสดงบทบาทในฐานะผู้กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติของกลุ่มการแสดงบทบาทเช่นนี้จะส่งเสริมความสัมพันธ์ในกลุ่มเป็นอย่างดี

2.2.3 บทบาทเพื่อตนเอง เป็นบทบาทที่สมาชิกของกลุ่มแสดงออกเพื่อสนองความต้องการของตนเองเป็นสำคัญนั้น อาจจะมีพฤติกรรมก้าวร้าวซึ่งมักจะแสดงออกโดยการ โจมตี การไม่เห็นด้วยอย่างไร้มารยาท การขัดแย้งอย่างรุนแรงเพื่อให้สมาชิกที่ตนไม่ชอบเสียหายหรือเป็นผู้ขัดขวาง คือคือ เป็นผู้พยายามครอบงำ ผู้อื่น โดยวาจาและท่าทาง หรืออาจจะแสดงออกในทางตรงข้ามกับที่กล่าวมา เช่น เรียกร้องความสนใจ เรียกร้องความเห็นใจ บางโอกาสกลายเป็นผู้ถอนตัวไม่ให้ความร่วมมือ ไม่ให้ความสนใจ ไม่ปฏิบัติตามข้อตกลงหรือเลี้ยงงาน ไม่เอาจริงเอาจกกับงาน เป็นต้น

การแสดงออกของบุคคลหรือสมาชิกในทีมงาน ตามลักษณะต่าง ๆ ดังกล่าวมานั้นล้วนเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นกับเฉพาะบุคคล เป็นไปตามสภาพธรรมชาติซึ่งโดยปกติแล้วเจ้าตัวมักไม่รู้ตัวแต่เป็นสิ่งที่มิประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่ม จะเห็นได้ว่าสมาชิกกลุ่มที่เน้นเรื่องงานมักจะเป็นผู้สร้างสรรค์ในขณะที่กลุ่มที่เน้นตนเองมีแนวโน้มเป็นผู้ทำลายและกลุ่มที่ชอบด่าทอไว้ซึ่งความสัมพันธ์มักเป็นคนน่ารักประจำกลุ่ม ซึ่งในเรื่องต่าง ๆ เหล่านี้ผู้บริหารหรือผู้นำกลุ่มจะต้องให้ความสนใจและแยกแยะให้ถูกต้อง เพื่อที่จะได้กำหนดบทบาทหน้าที่ที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้มีผลดีต่อการบริหารและการสร้างความไว้วางใจของสมาชิกในองค์กร

2.3 การสร้างความไว้วางใจในทีมงานด้วยการประสานงาน

การประสานงานเป็นสิ่งสำคัญต่อกระบวนการบริหารในองค์กรและทีมงานช่วยให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างรวดเร็ว การประสานงานที่ดียังช่วยสร้างความเข้าใจและความไว้วางใจที่ค้ำระหว่างหมู่คณะก่อให้เกิดความสามัคคีลดปัญหาข้อขัดแย้งต่าง ๆ นอกจากนั้นยังเป็นการสร้างขวัญกำลังใจและป้องกันการทำงานซ้ำซ้อน ตลอดจนช่วยให้หน่วยงานเข้าใจในงานของตนเองและหน่วยงานอื่น ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงานขององค์กร

การประสานงาน หมายถึง การสร้างสื่อสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ทำให้การดำเนินงานไม่ซ้ำซ้อนเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานหรือการมอบหมายงานในองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับนพพงษ์ บุญจิตราดุล (2522, น. 75) ได้ให้ความหมายการประสานงานว่าเป็น

กระบวนการเชื่อมสัมพันธ์เกี่ยวกับบุคคล วัสดุและทรัพยากรอื่น ๆ การประสานงานจะเกิดขึ้นระหว่างบุคคลกับบุคคลหรือหน่วยงานกับหน่วยงานก็ได้ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การและบุคคล สัตยมานะ (2521, น. 56) กล่าวว่า การประสานงานหมายถึงการจัดระเบียบการทำงานเพื่อให้ส่วนต่าง ๆ เข้าร่วมกันและให้บุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ร่วมมือปฏิบัติงานเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ไม่ทำงานซ้ำซ้อน ทั้งนี้ เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่นสอดคล้องกับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การ

ดังนั้น สรุปได้ว่า การประสานงานหมายถึง การดำเนินการประสานสัมพันธ์เชื่อมโยงการดำเนินงานในส่วนต่าง ๆ ทั้งในองค์การและระหว่างหน่วยงาน ให้เกิดความราบรื่น การทำงานไม่ล่าช้าและซ้ำซ้อน ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การและทีมงาน

สรุปได้ว่าการประสานงานเป็นเทคนิคสำคัญอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้การบริหารงานและการทำงานร่วมกันของสมาชิกในองค์การและระหว่างองค์การดำเนินไปด้วยความราบรื่นเรียบร้อย ก่อให้เกิดความไว้วางใจความร่วมมือร่วมใจในการดำเนินงานร่วมกันให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้

3. การสื่อสารในทีมงาน

การติดต่อสื่อสาร เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการปฏิบัติงานเพราะทุกหน่วยงานจะต้องแจ้งเรื่องราวต่าง ๆ ให้กับบุคคลที่เกี่ยวข้องได้รับรู้ เข้าใจ และสามารถนำไปปฏิบัติได้ ดังนั้น การสื่อสารในองค์การจึงต้องอาศัยวิธีการต่าง ๆ หลาย ๆ วิธีเพื่อให้ดำเนินงานบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้ ดังนั้น การสื่อสาร หมายถึง กระบวนการสื่อความหมายระหว่างผู้ส่งสารกับผู้รับสาร เพื่อแจ้งเรื่องราวต่าง ๆ ให้แก่กันและกันได้ทราบและผู้รับสามารถตอบสนองในสารนั้น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประเภทของการสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารมี 2 ระบบ แต่ละระบบได้ผลแตกต่างกันมีลักษณะสำคัญดังนี้

1. การสื่อสารระบบทางเดียว (One-way Communication) เป็นการสื่อสารในลักษณะที่ผู้ส่งสารเป็นผู้ให้ข่าว เช่น คำสั่งต่าง ๆ การออกวิทยุ ออกข่าวหนังสือพิมพ์ ออกรายการโทรทัศน์ ผู้รับสารไม่มีโอกาสได้ซักถามและร่วมแสดงความคิดเห็นจึงไม่มีปฏิริยาย้อนกลับ

2. การสื่อสารระบบสองทาง (Two-way Communication) เป็นการสื่อสารที่ผู้รับสารมีโอกาสได้แสดงปฏิริยาตอบสนองไปยังผู้ส่งสาร ผู้รับสาร ได้สอบถามข้อสงสัยต่าง ๆ มีการ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันและมีการร่วมปรึกษาหารือในเรื่องต่าง ๆ ด้วยกัน

ในการติดต่อสื่อสารทางเดียวและการสื่อสารสองทาง สวิทและมุลเลอร์ (อ้างถึงใน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2535, น. 14) ได้กล่าวถึงผลการศึกษาวิจัยด้านการทดลองการใช้ การสื่อสารทางเดียวและการสื่อสารสองทาง ในการออกแบบการสื่อสารทางเดียว ผู้ส่งสารไม่สามารถเห็นและได้ยินเสียงผู้รับสาร แต่ในการสื่อสารสองทางผู้ส่งสารเห็นและได้ยินเสียงผู้รับสาร และผู้รับสารสามารถแสดงความคิดเห็น ผลการทดลองพบว่า การสื่อสารทางเดียวใช้เวลาน้อยกว่า การสื่อสารสองทาง การสื่อสารสองทางมีความถูกต้องในข่าวสารที่ผู้ส่งต้องการให้ผู้รับทราบ เพราะผู้รับสารมีโอกาสซักถามในสิ่งที่ตนเองไม่เข้าใจได้ การสื่อสารแบบสองทางสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้รับสารได้ดีและสามารถตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้ดีเพราะสามารถซักถามปัญหาได้จากผู้ส่งสารจนกระจ่าง จากการทดลองนี้ การสื่อสารภายในองค์กรสามารถใช้ได้ทั้งสองระบบ จะใช้ระบบใดก็อยู่ที่จุดประสงค์ ในการสื่อสารแต่ละครั้ง หากผู้ส่งสารต้องการส่งสารในลักษณะ การให้ข่าวสารการปฏิบัติตามคำสั่งการสื่อสารทางเดียวจะทำได้ง่ายและรวดเร็ว แต่หากผู้ส่งสาร ต้องการให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นสร้างความเข้าใจตรงกัน ต้องการอธิบายชี้แจง ระบบ การสื่อสารสองทางจะให้ประโยชน์อย่างดี

นอกจากนี้ การสื่อสารในองค์กรยังสามารถจำแนกตามลักษณะของกลุ่มคือ การติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการ เป็นการติดต่อสื่อสารที่มีระเบียบแบบแผน มีขั้นตอน ส่วน การติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการเป็นการติดต่อสื่อสาร โดยตรงอาศัยความคุ้นเคยสนิทสนมใน การพบปะสนทนากัน ไม่ว่าจะเป็นการติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ตาม การติดต่อสื่อสารจะมีช่องทางอยู่ 3 แบบคือ

1. การติดต่อสื่อสารจากบนลงมาล่าง (Downward Communication) เป็นช่องทาง การสื่อสารจากผู้บริหารมายังสมาชิกผู้ร่วมงาน เป็นรูปคำสั่งให้ปฏิบัติงาน ประกาศ ข้อบังคับ นโยบาย เป็นต้น
2. การสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication) เป็นลักษณะการติดต่อสื่อสารที่ สนองตามคำชี้แจงของสมาชิกผู้ร่วมงาน เช่น คำร้อง รายงาน การปฏิบัติ ข้อเสนอแนะ ข้อคิดเห็น และการเสนอขออนุมัติต่าง ๆ เป็นต้น
3. การสื่อสารตามแนวนราบ (Horizontal Communication) เป็นการสื่อสารในระดับ เดียวกัน เช่น เพื่อนร่วมงาน บุคคลที่มีตำแหน่งใกล้เคียงกัน การทำงานร่วมกันช่วยกัน ปรึกษาหารือ การทำงานเป็นทีม

อุปสรรคของการสื่อสาร

การสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับบุคคลทุกฝ่าย บุคคลทุกฝ่าย ทั้งฝ่ายบริหารและฝ่าย ปฏิบัติการ การใช้การสื่อสารเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จ และบรรลุ

วัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้นั้น ผู้ร่วมงานต้องมีความเข้าใจตรงกันหากมีอุปสรรคเกิดขึ้นจากการสื่อสารก็จะทำให้เกิดผลเสียต่อการดำเนินการในภารกิจต่าง ๆ ขององค์กรก่อให้เกิดความเข้าใจไม่ตรงกัน อุปสรรคของการสื่อสารที่สำคัญ เกิดจากผู้รับสารที่มีความแตกต่างกันในด้านความรู้ ความสามารถ และภาษาที่ใช้ในการสื่อสารทำให้การแปลความหมายของสารต่างกัน ก่อให้เกิดความเข้าใจไม่ตรงกันหรือเกิดจากสิ่งรบกวนอื่น ๆ เช่น มีเสียงดังรบกวนทำให้รับฟังไม่ชัดเจน ตลอดจนบุคลิกภาพที่ไม่น่าเชื่อถือของผู้ส่งสาร สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ย่อมเป็นอุปสรรคในการสื่อสารระหว่างบุคคล องค์กรและทีมงาน

ประสิทธิภาพในการสื่อสาร

การสื่อสารมีความสำคัญและมีประโยชน์ต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพของทีมงาน ควรพิจารณาถึงความต้องการและจุดมุ่งหมายขององค์กรเป็นสำคัญการสื่อสารจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรอย่างดีที่สุด เมื่อองค์กรมีบรรยากาศของความจริงใจและไว้วางใจการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานต้องดำเนินไปด้วยความสะดวก รวดเร็วและต่อเนื่อง การสื่อสารเป็นการสร้างความเข้าใจระหว่างบุคคล เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายของสมาชิก การสื่อสารต้องเป็นไปด้วยความสะดวกทั้งระบบการสื่อสารทางเดียวและระบบการสื่อสารสองทาง การสื่อสารที่ดีควรมีลักษณะแจ้งให้ทราบถึงบทบาทหัวหน้างานและสมาชิกทีมงานที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งสะท้อนให้ทราบถึงนโยบายและความเคลื่อนไหวขององค์กรและของทีมงานอย่างชัดเจน การสื่อสารที่ดี ผู้ส่งสารควรทำความเข้าใจอย่างกระจ่างชัดในความคิดของตนเองก่อนที่จะสื่อสารกับบุคคลอื่น มีการตรวจสอบจุดมุ่งหมายของการสื่อสารที่แท้จริงก่อนสื่อสารทุกครั้ง และให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อม ในการสื่อสารมีการวางแผน และปรึกษาหารือเกี่ยวกับข้อมูลที่สำคัญระมัดระวังนำเสนอ ทำทางตลอดตนมีความตั้งใจที่จะรับฟังการตอบสนองจากการติดต่อสื่อสารทั้งในฐานะผู้ส่งสารและผู้รับสาร และมีการติดตามอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอทราบถึงนโยบายและความเคลื่อนไหวขององค์กรและของทีมงานอย่างชัดเจน การสื่อสารที่ดี ผู้ส่งสารควรทำความเข้าใจอย่างกระจ่างชัดในความคิดของตนเองก่อนที่จะสื่อสารกับบุคคลอื่น มีการตรวจสอบจุดมุ่งหมายของการสื่อสารที่แท้จริงก่อนสื่อสารทุกครั้ง และให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อม ในการสื่อสาร มีการวางแผนและปรึกษาหารือเกี่ยวกับข้อมูลที่สำคัญระมัดระวังนำเสนอ ทำทางตลอดตนมีความตั้งใจที่จะรับฟังการตอบสนองจากการติดต่อสื่อสารทั้งในฐานะผู้ส่งสารและผู้รับสารและมีการติดตามอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

ดังนั้น สรุปได้ว่า การสื่อสารเป็นกระบวนการที่นำข่าวสารจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลและแจ้งข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างสมาชิกในองค์กรและทีมงาน การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายตามที่ตั้งไว้นั้นการสื่อสารจะเป็นองค์ประกอบสำคัญอย่างยิ่ง

4. การแก้ปัญหาในทีม

โดยทั่วไปสิ่งที่ทำให้มนุษย์มีความทุกข์ความกังวลใจคือปัญหาอุปสรรค โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาอุปสรรคที่เกิดจากการทำงานในองค์กรและของทีมงานทุกคนล้วนเคยผ่านปัญหามาแล้ว ทั้งนี้การแก้ไขปัญหาดัง ๆ ย่อมมีวิธีการที่แตกต่างกัน ดังนั้น เพื่อให้เกิดผลและแนวทางในการหลีกเลี่ยงปัญหาอุปสรรคจึงต้องมีการเรียนรู้วิธีการแก้ปัญหา เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ กันตยา เพิ่มผล (2541, น. 169) ให้ความหมายปัญหาอุปสรรคในการทำงาน คือ สภาพหรือสถานการณ์ของงานหรือการกระทำของบุคคลสัมพันธ์กับการทำงานที่ก่อให้เกิดความคับข้องใจความผิดหวังหรือการกีดขวางไม่ให้งานหรือการกระทำของอีกบุคคลหนึ่ง ประสบความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ส่วนวิระพล สุวรรณอนันต์ (อ้างถึงใน, ยงยุทธ เกษสาคร, 2541, น. 16) ได้อธิบายความหมายของปัญหาไว้ดังนี้ ปัญหา คือ สภาพเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงทั้งในอดีต ปัจจุบันและอนาคตมีแนวโน้มว่าจะไม่ตรงกับความต้องการและปัญหา คือ ข้อขัดข้อง ปัญหาคือสิ่งที่เรา ไม่อยากจะทำให้เกิดแต่มันก็เกิดขึ้น ปัญหาคือสิ่งขัดขวาง ความเป็นไปตามปกติธรรมชาติ ปัญหา คือ สิ่งที่ยากแก่การปฏิบัติ ยากแก่การคิด ยากแก่การบริหารจัดการ

ดังนั้นสรุปได้ว่า ปัญหาหมายถึง ความแตกต่างระหว่างความปรารถนาของบุคคลหรือความมุ่งหวังของบุคคลกับสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันก่อให้เกิดความไม่ราบรื่นในการบริหารจัดการในองค์กรหรือทีมงาน

หลักการวิเคราะห์องค์ประกอบพื้นฐานเกี่ยวกับปัญหา

ชูชีพ พุทธประเสริฐ (2542, น. 124 – 125) ได้เสนอแนวทางไว้ 8 ประการดังนี้

1. การกำหนดหัวข้อปัญหา กำหนดให้ชัดเจนว่าปัญหาที่แท้จริงของหน่วยงาน คือ อะไร ใช้การวิเคราะห์และพิจารณาในการค้นหาปัญหา หากพบมากกว่า 1 ปัญหาจะต้องนำมาเปรียบเทียบดูความสำคัญและความเป็นไปได้ในการแก้ไขและกำหนดขอบเขตของปัญหาไม่ได้กว้างเกินไป

2. การกำหนดสภาพปัญหา ได้แก่ การระบุเรื่องเวลา ระบุข้อเท็จจริง ระบุข้อมูลที่วัดได้ สภาพของปัญหา อาจแบ่งเป็น 3 ช่วง คือ อดีต ปัจจุบัน อนาคต

3. การกำหนดวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับปัญหา

4. การวิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหาโดยการวิเคราะห์ถึงสาเหตุใหญ่ สาเหตุย่อยให้

ชัดเจน

5. การกำหนดเป้าหมายในการแก้ปัญหาให้ชัดเจนว่าต้องการให้เกิดอะไรขึ้น ต้องการให้เปลี่ยนแปลงอะไรบ้างในเชิงปริมาณและคุณภาพ

6. การกำหนดแนวทางแก้ปัญหา หรือแสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหาหลาย ๆ ทางแล้วเลือกแนวทางที่เป็นไปได้มากที่สุด

7. การปฏิบัติการเพื่อแก้ไขปัญหตามแผนและทางเลือกที่กำหนดไว้ปรับปรุงแก้ไขให้ได้แนวปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

โดยทั่วไปปัญหาในการบริหารงานเกิดจากปัจจัย 3 ประการเป็นหลัก คือ ด้าน โครงสร้าง ด้านเทคนิควิธีการ เทคโนโลยี และด้านบุคลากรในองค์การหากผู้นำทีมและสมาชิกสามารถวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นด้วยเทคนิควิธีการที่มีประสิทธิภาพและร่วมมือในทีมงานและหรือระหว่างทีมงานช่วยกันแก้ไขปัญหาในที่สุดปัญหาต่าง ๆ ก็จะหมดไปหรือลดน้อยไปในที่สุด

วิธีการแก้ปัญหาแบบมีส่วนร่วม

การแก้ปัญหาแบบมีส่วนร่วมโดยกลุ่มหรือทีมงานควรมีการปรึกษาหารือกัน เพื่อจะได้รวบรวมข้อมูลของปัญหาจากสมาชิกในกลุ่มแล้วนำไปแก้ปัญหตามขั้นตอนต่าง ๆ ซึ่ง อรุณ รักรธรรม (2526, น. 166) ได้เสนอแนวทางไว้ดังนี้

จัดเรียงลำดับความสำคัญของปัญหาสัก 5 – 6 ประการจากที่มีความสำคัญที่สุด เพื่อนำไปแก้ปัญหาร่วมกันเริ่มต้นวิธีแก้ปัญหตามแนวปฏิบัติ คือ มีปัญหา ทางแก้ต่าง ๆ เลือกแนวทางการปฏิบัติ ลงมือทำ และประเมินผล จากนั้นทำการแยกแยะปัญหาโดยอาศัยหลักแรงดึงแรงดัน กำหนดปัญหา กำหนดเป้าหมาย แรงดัน แรงถ่วง ขึ้นทำให้สำเร็จเพื่อจัดปัญหาต่าง ๆ มีการเริ่มต้นบทบาทต่อรอง ต่อรองระหว่างบุคคลหรือทีมงานที่จำเป็นจะต้องปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของงาน มีการมอบหมายงานให้แต่ละกลุ่มหรือหน่วยงานแจกแจงปัญหาให้แต่ละกลุ่ม ดำเนินการแก้และประเมินผลพร้อมทั้งมีการสรุปผลจากกลุ่มหรือทีมงาน หลังจากที่ได้แจกแจงปัญหาต่าง ๆ เรียบร้อยแล้วว่า ปัญหาที่แก้ได้ในขณะนี้มิอะไรบ้าง ปัญหาที่คนอื่นต้องแก้มิอะไรบ้าง และปัญหาที่แก้ไม่ได้ต้องอยู่กับมันตลอดไปมิอะไรบ้างและมีการวางเป้าหมาย วัตถุประสงค์ โดยให้กลุ่มใช้เวลาพิจารณาถึงแผนระยะสั้น แผนระยะยาวที่จะทำให้การดำเนินการแก้ปัญหาสำเร็จ พร้อมทั้งมอบหมายงานและกำหนดวันแล้วเสร็จ

นอกจากการวิเคราะห์แนวทางแก้ปัญหาและการแก้ปัญหาแบบมีส่วนร่วมแล้ว กิติ ตย์คานนท์ (2537, น. 197 – 218) ได้กล่าวถึงกระบวนการแก้ปัญหา 5 ขั้นตอนดังนี้

1. การระบุปัญหา
2. การศึกษาสภาพและขอบเขตของปัญหา
3. การวิเคราะห์และค้นหาสาเหตุปัญหา
4. การกำหนดวัตถุประสงค์ในการแก้ปัญหา
5. การแก้ปัญหา

ดังนั้นสรุปได้ว่าวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ตามที่กล่าวมาข้างต้นนั้น หากองค์กรได้นำไปใช้ในการแก้ปัญหาโดยกลุ่มหรือทีมงานร่วมกันรับผิดชอบมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้กลุ่มหรือทีมงานดำเนินการเพื่อให้เกิดความรวดเร็ว และไม่นำความเสียหายมาสู่องค์กร การดำเนินการแก้ปัญหาตามขั้นตอนและวิธีการต่าง ๆ ย่อมนำความสำเร็จมาสู่งานและองค์กรต่อไป

5. การติดตามเพื่อเสริมสร้างการพัฒนาทีมงาน

การติดตามเพื่อเสริมสร้างการพัฒนาทีมงานเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารหรือผู้รับผิดชอบควรเอาใจใส่อย่างสม่ำเสมอเพื่อเป็นการสร้างบรรยากาศและประสิทธิภาพในการทำงาน ในที่นี้จะกล่าวถึงการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน เทคนิคการประชุมและการรายงานเพื่อเสนอความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานตามลำดับ ต่อไปนี้

5.1 การติดตามเสริมสร้างการพัฒนาทีมงานด้วยการสร้างขวัญกำลังใจ

ขวัญกำลังใจมีลักษณะเป็นนามธรรมไม่มีรูปร่างแต่สังเกตได้จากพฤติกรรมการแสดงออกของบุคคลในองค์กรหรือทีมงานซึ่ง สมพงษ์ เกษมสิน (2526, น. 141) ให้ความหมายว่าขวัญในการทำงาน หมายถึง ความเป็นหนึ่งอันเดียวของหมู่คณะหรือความร่วมมือใจกันทำงานด้วยความเต็มใจและพยายามที่จะธำรงไว้ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างหมู่สมาชิก โดยมุ่งหวังให้ภาระหน้าที่ขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ สำหรับ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535, น. 138) ให้ความหมายของขวัญไว้ว่า หมายถึง สถานการณ์ทางจิตใจที่แสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น ความกระตือรือร้น ความหวังกล้า ความเชื่อมั่น และทางตรงกันข้ามคนที่ปราศจากขวัญ พฤติกรรมจะแสดงออกถึงความเฉื่อยชา ความระหว่ากระแวง ขาดความเชื่อมั่น และ Yoder (อ้างใน, อรุณ รักธรรม, 2526, น. 203) ได้ให้ทัศนะว่า ขวัญในการทำงาน หมายถึง องค์ประกอบแห่งพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงออกให้รูปของความรู้สึก ซึ่งเมื่อรวมกันแล้วจะแสดงให้ทราบถึงความรู้สึกของผู้ปฏิบัติการ ที่มีต่อการทำงานต่าง ๆ

จากความหมายดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า ขวัญ หมายถึง สภาวะของจิตใจอารมณ์และความรู้สึกของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีผลต่อการแสดงออกทางพฤติกรรมในรูปแบบต่าง ๆ ของการปฏิบัติงานอันเป็นสิ่งบ่งชี้ให้เห็นถึงความตั้งใจและก่อให้เกิดกำลังใจที่จะร่วมมือร่วมใจกันในการปฏิบัติงาน

ความสำคัญของขวัญในการปฏิบัติงาน

การบริหารงานที่ให้ความสำคัญด้านทรัพยากรมนุษย์ถือว่า “ขวัญ” เป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยส่งเสริมและธำรง ซึ่งสัมพันธ์ภาพอันดีในการทำงานร่วมกันของสมาชิกในองค์กรและทีมงาน ขวัญจะส่งผลให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงานด้วยความเต็มใจ ดังที่ อุทัย หิรัญโต (2531, น. 161 – 162) ได้กล่าวถึงความสำคัญของขวัญว่า ขวัญที่ดีจะทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ

ความจงรักภักดีและความสามัคคีในหมู่คณะ ทั้งยังเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลหรือสมาชิกในทีมงานกับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การตลอดจนสร้างความมั่นใจและจงใจให้ทุกคนมีทัศนคติที่ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการดำเนินงานต่าง ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายและมีความสุขที่จะทำงานกับองค์การหรือทีมงานนานเท่านาน ดังนั้น บุคคลที่มีขวัญดีก็เป็นผู้ที่มีแนวโน้มที่จะประสบผลสำเร็จในการทำงานส่งผลดีต่อองค์การและทีมงานต่อไป

ดังนั้นสรุปได้ว่า ขวัญในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญต่อการดำเนินงานของบุคลากรในองค์การและของทีมงานด้วยขวัญเป็นลักษณะของพฤติกรรมที่แสดงออกของสมาชิกในด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ความกระตือรือร้น ความเต็มอกเต็มใจและความพยายามที่จะธำรงรักษาไว้ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีมงานและขององค์การ โดยมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

5.2 การติดตามเสริมสร้างการพัฒนาทีมงานด้วยการใช้เทคนิคการประชุม

การประชุมเป็นรูปแบบของการทำงานกลุ่มที่ใช้กันอย่างแพร่หลายในหน่วยงานหรือองค์การทั่วไป มีการจัดรูปแบบต่าง ๆ เช่น การประชุมในหน่วยงาน (Staff meeting) การประชุมคณะกรรมการ (Committee meeting) การประชุมแบบสัมมนา (Seminar) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) การประชุมแบบอภิปราย (Panel Discussion) และการประชุมกลุ่มอภิปราย เป็นต้น ในการจัดการประชุมรูปแบบต่าง ๆ อุทัย บุญประเสริฐ (2532, น. 79 – 84) ได้อธิบายไว้ 7 ประการ ดังนี้

5.2.1 การประชุมในหน่วยงาน (Meeting/Staff Meeting) เป็นการประชุมเพื่อพบปะปรึกษาหารือในหน่วยงานเป็นการภายในเพื่อมอบหมายงานหรือเพื่อกิจการบริหารเฉพาะของแต่ละหน่วยงานเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้เป็นปกติในทุกหน่วยงาน โดยทั่วไปหัวหน้างานจะเป็นผู้เรียกประชุมหรือโดยผู้ที่ได้รับมอบหมายการประชุมจะเป็นแบบแผนเป็นกิจลักษณะแต่บรรยากาศค่อนข้างเป็นกันเอง ส่วนใหญ่จะเป็นการประชุมเพื่อปรึกษางาน กำหนดการทำงาน ปรับปรุงแก้ไข ปัญหาของหน่วยงานเป็นเรื่องของงานและของหน่วยงานนั้น โดยตรง กลุ่มงานหรือทีมงานที่ร่วมประชุมมักจะเป็นทีมงานที่เป็นแบบทางการ (Formal)

5.2.2 การประชุมคณะกรรมการ (Committee meeting) การประชุมแบบนี้เป็นการประชุมเฉพาะกลุ่ม ซึ่งจัดเป็นรูปคณะกรรมการหรือคณะทำงาน เพื่อพิจารณาหรือกำหนดและดำเนินงานในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะที่คณะกรรมการชุดนี้ได้รับมอบหมาย การประชุมจะมุ่งไปสู่ภารกิจและการดำเนินงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งคณะกรรมการชุดนั้นเป็นหลัก สำคัญ เมื่อเสร็จงานแล้วคณะกรรมการหรือทีมงานก็จะสิ้นสุดลงตามวาระการดำเนินงานที่ได้กำหนดไว้

5.2.3 การประชุมสัมมนา (Seminar) เป็นการประชุมอย่างเป็นทางการเป็นพิธีต้องมีกำหนดการและมีแบบแผนที่แน่นอนมีคณะผู้รับผิดชอบดำเนินการและมักจะมีผู้ทรงคุณวุฒิมีบทบาทร่วมการสัมมนาบรรยายหรืออภิปราย หรือเสนอผลงานในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์แก่สมาชิก ในที่ประชุมหรือเพื่อกระตุ้นเร้าความคิดให้สมาชิกร่วมกันอภิปรายในกลุ่มต่อไป กิจกรรมโดยทั่วไปของการสัมมนามักจะประกอบด้วยการประชุมรวมแบบครบองค์ประชุม มีกิจกรรมทางวิชาการการอภิปรายกลุ่มย่อย มีการเสนอผลการอภิปรายกลุ่มย่อยและการอภิปรายแบบรวมทั่วไป หลังจากการรายงานผลต่อที่ประชุมใหญ่และการสรุปปิดท้ายการสัมมนา

5.2.4 การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) การประชุมแบบนี้ใช้กันมากในธุรกิจและอุตสาหกรรม ตลอดจนองค์กรต่าง ๆ มุ่งผลที่การเพิ่มพูน ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะ มีแบบแผนและกำหนดเรื่องชัดเจนมีปฏิบัติการหรือฝึกปฏิบัติในเรื่องที่จัดประชุม จุดเน้นอยู่ที่การเตรียมคน ในทีมให้มีความพร้อมสูง ให้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพของหน่วยงานหรือองค์กร ในเรื่องที่จะจัดประชุมโดยเฉพาะ การประชุมแบบนี้จะได้รับทั้งความรู้และการปฏิบัติควบคู่กันเสมอ เมื่อเสร็จสิ้นการประชุมแล้วผู้เข้าร่วมประชุมสามารถปฏิบัติการในเรื่องนั้นได้ทันที

5.2.5 การประชุมแบบอภิปราย (Panel Discussion) การจัดประชุมแบบนี้เป็นแบบเป็นทางการ มีประธานการประชุม มีพิธีกรทำหน้าที่ดำเนินการอภิปรายและมีผู้ทรงคุณวุฒิอภิปรายในประเด็นและสาระสำคัญตามที่ผู้ดำเนินการกำหนดให้ผู้ฟังรับฟังการอภิปรายของผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละท่านทำให้ได้รับความรู้ และแง่มุมของปัญหาต่าง ๆ กว้างขวางยิ่งขึ้น โดยหลักขั้นต้นแล้วผู้ฟังไม่มีส่วนร่วมแต่อย่างใด แต่เพื่อเป็นการเสริมสร้างบรรยากาศแบบเป็นกันเองมากยิ่งขึ้นจึงเปิดโอกาสให้ผู้ฟัง ชักถามและแสดงความคิดเห็น เสนอข้อเท็จจริงและรายละเอียดต่าง ๆ ให้มากยิ่งขึ้น

5. การประชุมกลุ่ม (Group Discussion) การประชุมกลุ่มเป็นการประชุมเพื่อพิจารณาปัญหาใดปัญหาหนึ่งหรือเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยมีประธานเป็นผู้นำกล่าวและดำเนินการอภิปรายผู้อภิปรายอาจจะมีจำนวนเท่าใดก็ได้ แต่ไม่ควรเกิน 20 คน เพราะหากกลุ่มมีขนาดใหญ่มากโอกาสในการอภิปรายของสมาชิกแต่ละคนจะน้อยลง การอภิปรายอาจมีสมาชิกคนหนึ่งถูกเลือกให้นำอภิปราย แล้วสมาชิกอื่นแสดงความคิดเห็นอภิปรายในแง่มุมและประเด็นต่าง ๆ ในเรื่องที่จะจัดประชุม นั้น การอภิปรายแบบนี้ช่วยให้สมาชิกได้รับทราบเรื่องราว ได้โอกาสแสดงความคิดเห็นช่วยให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างสมาชิกช่วยให้ได้ข้อมูลดีสำหรับปัญหาโดยความคิดเห็นของสมาชิก

โดยส่วนรวม ในกลุ่มอาจปรับรูปแบบการอภิปรายเป็นรูปแบบต่าง ๆ ได้ เช่น การประชุมโต๊ะกลม เป็นต้น

6. เทคนิคการประชุมระดมความคิด (Brain Storm) เทคนิคการระดมความคิดเห็นเป็นการระดมข้อคิดเห็นต่าง ๆ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องหรือที่ต้องการพิจารณานั้นจากสมาชิก ในบางแห่งเรียกว่า การระดมสมอง เป็นวิธีการที่ได้รับการเผยแพร่หลายมากสำหรับการค้นหาวิธีใหม่ ๆ หรือค้นหาความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน หรือการแก้ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง วิธีการลักษณะนี้ใช้ค่อนข้างง่ายและมีความสะดวกในเชิงปฏิบัติมาก ประยุกต์ใช้กับปัญหาและกรณีต่าง ๆ ได้อย่างกว้างขวางไม่ว่าจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการค้นหาวิธีทำงานวิธีแก้ปัญหาค้นหาแนวทางในการพัฒนาการทำงานหรือองค์การสามารถใช้ได้ทั้งสิ้น

7. เทคนิคการระดมความคิดนี้จะเปิดโอกาสให้สมาชิกของที่ประชุมได้แสดงความคิดเห็นได้อย่างเสรี ทุกแบบทุกประเด็น โดยปราศจากข้อจำกัดหรือข้อห้ามหรือ โดยกฎเกณฑ์ใด ๆ และจะมีการป้องกัน มีการสร้างบรรยากาศแบบกันเอง ไม่ทำให้ผู้แสดงความคิดเห็นรู้สึกขังขาคิดอัดในการแสดงออก บรรยากาศของที่ประชุมจะเป็นกันเองและเปิดเผยขณะที่มีการระดม ความคิด จะไม่มีสมาชิกท้วงติง ผู้นำการประชุมจะสร้างบรรยากาศกระตุ้นเร้าให้ผู้เสนอความเห็นได้โดยเสรีอย่างเต็มที่ โดยใช้หลักสำคัญของการประชุมระดมความคิดเห็นขั้นพื้นฐานของการประชุมการระดมความคิดเห็นใด ๆ เพื่อที่จะให้ได้ความคิดให้มากที่สุดเป็นสำคัญส่วนจำนวนสมาชิกผู้เข้าร่วมประชุมจะมีจำนวนมากน้อยก็ได้ไม่จำกัดจำนวนแต่ถ้ามากเกินไปจะทำให้การดำเนินการประชุมไม่ค่อยสะดวก จำนวนที่เหมาะสมประมาณ 15 – 20 คน และหากสมาชิกที่เข้าร่วมประชุมมีพื้นฐานความรู้และประสบการณ์ในเรื่องพิจารณาค่อนข้างดีและมีแนวโน้มว่าเป็นกลุ่มบุคคลค่อนข้างสร้างสรรค์ ผลที่ได้จากการประมวลความคิดนี้ จะได้ประโยชน์ค่อนข้างสูงมากและให้มีการจดบันทึกข้อเสนอแนะหรือข้อคิดเห็นจากสมาชิกไว้เพื่อจะได้นำมาพิจารณานำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไป

ดังนั้นการประชุมในรูปแบบต่าง ๆ จึงเป็นเทคนิคสำคัญต่อการติดตามเสริมสร้างพัฒนาทีมงานเพราะเป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมและเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมงานได้มีส่วนร่วมในการประชุมพิจารณาหาแนวทาง หาข้อสรุป ร่วมตัดสินใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่จะยังประโยชน์สูงสุดให้กับองค์กรและทีมงานต่อไป

5.3 การติดตามเสริมสร้างการพัฒนาทีมงานด้วยการรายงานและเสนอความก้าวหน้าการปฏิบัติงานของทีมงาน

การรายงานผลการปฏิบัติงานให้กับผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าทีมงานได้รับรู้ความสำเร็จและความก้าวหน้าในขั้นตอนต่าง ๆ ของภารกิจที่ได้รับมอบหมายนั้นเป็นกิจกรรมที่มี

ความสำคัญต่อการดำเนินงานในองค์กรและของทีมงานเพราะเป็นการติดตามผลการดำเนินงานให้เป็นตามขั้นตอน ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรของทีมงาน หากพบอุปสรรคในการดำเนินภารกิจต่าง ๆ หัวหน้าทีมหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจะได้มีส่วนร่วมในการให้คำแนะนำปรับปรุงวิธีการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

วิธีรายงานผลและเสนอความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของทีมงาน

การรายงานผลการปฏิบัติงานของทีมงานที่น่าสนใจและเป็นที่ยอมรับขององค์กรและทีมงานมีการเสนอผลงานแบบรูปเล่มหรือเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น สรุปผลการปฏิบัติงานของทีมงานหรือรายงานผลปฏิบัติงานประจำปีขององค์กรและของทีมงาน การเสนอผลงานด้วยวาจาโดยหัวหน้าทีมงานหรือสมาชิกที่ได้รับมอบหมายเพื่อเสนอผลของการปฏิบัติงานและความก้าวหน้าของงานให้ผู้บริหารหรือผู้เกี่ยวข้องได้รับรู้และการเสนอผลงานในที่ประชุม เพื่อให้สมาชิกของทีมงานหรือผู้สนใจได้รับรู้และช่วยกันแนะแนวทางการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ดังนั้น การติดตามเสริมสร้างการพัฒนาทีมงานด้วยการรายงานผล และเสนอความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของทีมงานนั้น จึงเป็นลักษณะของการติดตามและสนับสนุนส่งเสริมการปฏิบัติงานและการนิเทศควบคุมกันไปด้วย โดยเฉพาะการนำเสนอในรูปแบบการประชุมสัมมนานอกจากจะทราบถึงความก้าวหน้าของงานแล้วยังเป็นการสอนงานและเพิ่มเติมแนวทางการปฏิบัติงานของทีมงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จึงเป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารจะต้องดำเนินการเพื่อเป็นแนวทางในการติดตามและเสริมสร้างการพัฒนาทีมงานต่อไป

อติญา สุพพัตกุล (2541, น. 16-17) ได้กล่าวว่าปัจจัยการสร้างทีมงาน ได้กล่าวไว้ในด้านกระบวนการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันในการทำงานเป็นทีมจึงต้องคำนึงถึงสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ คือ

1. บุคลากรมีความรับผิดชอบทำงานร่วมกันเป็นอย่างดีหรือไม่
2. ในทีมงานมีการกระจายอำนาจให้เท่าเทียมกันทุกคนหรือไม่
3. บุคลากรทุกคนมีโอกาสนำเสนอในทีมงานหรือไม่
4. การตัดสินใจแก้ปัญหาจากเสียงส่วนใหญ่ของทีมงานหรือไม่
5. ทุกครั้งที่มีการประชุมปรึกษาหารือร่วมกันมักจะได้อะไรหรือไม่
6. บุคลากรทุกคนมีสิทธิ์ออกเสียงและแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระหรือไม่
7. บุคลากรได้รับข้อมูลย้อนกลับที่ตรงเวลาหรือไม่
8. บุคลากรได้รับข้อมูลที่ถูกต้องทันต่อเหตุการณ์หรือไม่

นิตยา ไล่มั่นคง (2545, น. 17) กล่าวว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างทีมงานในด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกไว้ว่า การทำงานเป็นทีมจะมีการแลกเปลี่ยนพฤติกรรมความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก ซึ่งเกิดจากการที่สมาชิกมีสัมพันธ์ต่อกันในรูปแบบต่างๆ และพฤติกรรมที่แสดงออกในกลุ่มนี้ต้องได้รับการเลือกสรร ชัดเจน เพื่อให้สมาชิกในกลุ่มยอมรับและช่วยเหลือซึ่งกันและกันด้วยความเต็มใจ และเป็นการแสดงถึงสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกันด้วยอันเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญมากในการทำงานเป็นทีม

วีรสุดา จันทรสว่าง (2551, น. 43) ได้กล่าวว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างทีมงานขึ้นอยู่กับผู้นำทีม สมาชิกในทีม กระบวนการภายในทีม เจเนอรัลขององค์การ ประเภทของทีม ลักษณะของทีม ตลอดจนความรู้ความสามารถในการทำงาน การบรรลุผลสำเร็จในงาน การได้รับการยอมรับและความมีศักดิ์ศรี ความก้าวหน้าในการทำงาน การพัฒนาความรู้ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน ค่าตอบแทน สถานภาพแวดล้อมในการทำงาน ความมั่นคงปลอดภัย โครงสร้างองค์กร และค่านิยมของคนในองค์กร ล้วนเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อผลผลิตและความพึงพอใจของสมาชิกในทีมทั้งสิ้น ดังนั้น ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างทีมงานในความหมายของผู้วิจัย หมายถึง ทีมงานที่สามารถทำงานให้เกิดผลสำเร็จมีคุณภาพของงานตามที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ และให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของทีมงาน โดยทีมงานจะต้องมีการช่วยเหลือเอื้ออาทรต่อกันในการทำงาน

มาลินี ขวาลไพบุลย์ (2533, น. 56) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างกับงานมีดังนี้

1. อิทธิพลจากสิ่งแวดล้อมของทีมงาน องค์กรคือ สิ่งแวดล้อมของทีมงานเป้าหมายขององค์กร ระดับความคาดหวังที่องค์กรตั้งเป้าเอาไว้ต่อทีมงานการสนับสนุน การให้ทรัพยากรเอาไว้ องค์กรเป็นตัวสร้าง บริบทแห่งการทำงานของทีมงาน องค์กรเป็นผู้ร่างนโยบาย กระบวนการและระบบต่าง ๆ ขึ้นมาภายในองค์กร ซึ่งเหล่านี้อาจจะสนับสนุนหรืออาจจะเป็นตัวขัดขวางมิให้ทีมงานทำงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพก็ได้ การสื่อสารภายในองค์กรก็อาจจะช่วยสนับสนุนหรือขัดขวางการทำงานเป็นทีมงานได้เหมือนกัน การจัดองค์กรมีส่วนในการทำให้ ทีมงานมีประสิทธิภาพดีหรือไม่อยู่บ้าง

2. กระบวนการทำงาน สมาชิกของทีมงานรู้แล้วว่าตนเองจะต้องทำอะไร ใครจะทำหน้าที่หรือบทบาทอะไร ใครจะทำหน้าที่หรือบทบาทอะไร

3. ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกทีมงาน เป็นคุณภาพของการสร้างสรรค์และแก้ไขปัญหาความสัมพันธ์ในทีม

อมรทิพย์ ทิพย์ประทุม (2548, น. 52 – 57) ได้กล่าวไว้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างทีม ดังนี้
ความเข้าใจในบทบาท

บทบาท (Roles) หมายถึง รูปแบบพฤติกรรมที่คาดหวังของบุคคล ว่าตนจะต้องกระทำในตำแหน่งที่ได้รับในสังคม บุคคลมีหลายบทบาท ทั้งบทบาทภายในและภายนอกที่ทำงาน บางบทบาทก็สอดคล้องกันแต่บางบทบาทก็ขัดแย้งกัน สมาชิกของกลุ่มถือว่าเป็นผู้แสดงแต่ละคนมีบทบาทเฉพาะตัว ซึ่งเป็นรูปแบบพฤติกรรมที่คาดหวังของบุคคลในแต่ละสังคม (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2541, น. 158) บทบาทของสมาชิกในกลุ่ม อาจแยกออกได้ 3 ลักษณะคือ บทบาทเกี่ยวกับการทำงาน (Task function) บทบาทในการร่วมกลุ่ม (Maintenance) และบทบาทเฉพาะตน (Self-Oriented Function) (ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, 2542, น. 351 ; อ้างอิงจาก Mile, r Diane Lynn, 1997, p. 36 – 52) บทบาทเป็นตัวแปรใน โครงสร้างของกลุ่ม และเป็นองค์ประกอบอันดับแรกของการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผล ซึ่งต้องนำบุคคลที่มีทักษะและความสามารถที่แตกต่างกันมาทำงานร่วมกัน และต้องผสมผสานความแตกต่างของบุคคลในทีมอย่างถูกต้องเหมาะสมจึงจะทำให้ทีมงานประสบผลสำเร็จ (Woodcock, 1989, p. 76-82)

ในอีกลักษณะหนึ่งบทบาทของสมาชิกในกลุ่มจะมี 2 บทบาท คือ บทบาทผู้นำ (Leader roles) และบทบาทของผู้ตาม (Follower Roles) ซึ่งสมาชิกกลุ่มจะต้องปฏิบัติตามบทบาทของตนเองอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ (ประยูร อาษานาม, 2538, น. 23) โดย ผู้ตามต้องให้ความเคารพ ยำเกรงผู้นำทีมตามสมควร (สุรสิทธิ์ เหมตะศิป์, 2540, น. 23) และทีมที่มีประสิทธิภาพ กลุ่มคนที่อยู่ในทีมจะต้องมีบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบต่องานของสมาชิกอย่างชัดเจนและเข้าใจตรงกัน (Varney, 1997, p. 154 – 155) และ อนันต์ นัตรศรทธา, 2541, น. 48 – 49) สมาชิกทุกคนจะต้องยอมรับนับถือและเคารพในสิทธิอันพึงมีพึงได้ตามบทบาทหน้าที่ของแต่ละคนที่จะมีความรู้ (Knowledge) ความชำนาญ (Keen) และไหวพริบ (Intelligence) อันเป็นคุณสมบัติที่แสดง “ศักยภาพ” ของผู้ปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน การทำงานจึงควรเปิดโอกาสให้สมาชิกแสดงความสามารถและได้รับการพัฒนาตามสมควร การทำงานร่วมกันจึงจะเป็นสิ่งช่วยเสริมความรู้สึกร่วมกันให้เกียรติซึ่งกันและกันของสมาชิกในทีมงาน (พรณราย ทรัพย์ประภา, 2534, น. 11 – 13)

ความเข้าใจในบทบาทของตนเองและเพื่อนร่วมทีม ตลอดถึงการรับรู้และยอมรับในบทบาทของผู้อื่นในทีม สมาชิกในทีมงานจะปฏิบัติงานอย่างสอดคล้องไม่ก้าวท้าวซึ่งกันและกันซึ่งจะช่วยลดความขัดแย้งลงได้ ขณะเดียวกันก็จะทำให้ทุกคนยอมรับในบทบาทที่แตกต่างกัน และให้ทุกคนได้ประจักษ์ว่างานทุกหน้าที่มีความสำคัญทั้งสิ้น ตลอดจนหาแนวทางที่จะให้ทุกฝ่ายยอมรับว่าตนมีความสำคัญกับองค์กร และการหมุนเวียนสลับเปลี่ยนบทบาทในการทำงาน จะทำให้ทุกคนเรียนรู้และเข้าใจบทบาทของผู้อื่นได้อย่างแท้จริง (พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา, 2542, น. 10 – 12)

โดยทั่วไปแล้ว ไม่มีทีมงานไหนต้องการผู้นำที่ถาวร แต่จะมีการผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันเป็นผู้นำภายในกลุ่ม ทีมงานที่พัฒนาแล้วจะถูกเปลี่ยนภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate Leadership) ขณะเดียวกันบุคคลที่อยู่ในทีมถึงแม้ว่าจะมีหลากหลายความสามารถอยู่แล้ว ก็จำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (Individual Development) เพื่อการปรับใช้ในบทบาทที่หลากหลาย เพราะบทบาทในทีมงานดังกล่าวข้างต้นไม่ได้เป็นบทบาทเฉพาะบุคคลใดโดยเฉพาะ การที่บุคคลใดสามารถผสมผสานบทบาทต่าง ๆ ไว้ในบุคคลเพียงคนเดียวอย่างเหมาะสมจะเป็นการทำให้การทำงานของทีมมีประสิทธิภาพ (Woodcock, 1989, p. 97 – 103)

สรุปได้ว่าความเข้าใจในบทบาท หมายถึง คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความชัดเจนในบทบาทของตนเองและสมาชิกในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ เคารพในสิทธิอันพึงมีพึงได้ การรับฟังความคิดเห็น ยอมรับในความสามารถของกันและกัน และพร้อมที่จะทำงานร่วมกันด้วยความเต็มใจ สามารถปรับบทบาทให้เข้ากับสถานการณ์ในการทำงานร่วมกันได้อย่างเหมาะสม

วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน

วัตถุประสงค์ (Objectives) หมายถึง จุดมุ่งหมายหรือสภาวะในอนาคตที่ องค์การมุ่งหวังเอาไว้และพยายามที่จะให้บรรลุถึงซึ่งสิ่งที่ได้มุ่งหวังไว้ดังกล่าว การกำหนด วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนจะช่วยส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และช่วยให้ส่วนต่าง ๆ ขององค์การทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุถึงเป้าหมายอันเดียวกันได้ (ธงชัย สันติวงศ์, 2537, น. 156 – 165) วูดคอก (Woodcock, 1989, p. 83 – 85) ได้กล่าวว่า วัตถุประสงค์ที่ชัดและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน (Clear Objectives and Agreed Goals) หรือสิ่งที่เราต้องการจะได้รับ นับเป็นสิ่งแรกที่เราจะคำนึงถึง คนเราจะผูกมัดอยู่กับวัตถุประสงค์ถ้าหน่วยงานต่าง ๆ ได้เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีการอภิปรายในวัตถุประสงค์และเป้าหมายและมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ซึ่งจะเกิดการยอมรับและพยายามทำงานเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายของทีมงาน

ในการกำหนดเป้าหมายของทีมงานนั้นสมาชิกทีมงานควรที่จะต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง ถ้าหากส่วนร่วมได้ประโยชน์มีความเป็นอยู่ที่ดี ตัวเราในฐานะเป็นหน่วยหนึ่งของสังคมย่อมที่จะได้ประโยชน์นั้นด้วยเป้าหมายที่ดีต้องสามารถที่จะสนองความต้องการของสมาชิกของแต่ละคน (ธีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์, 2539, น. 16) หัวหน้ากลุ่มและสมาชิกจึงควรตกลงกันว่าผู้ใดต้องมีหน้าที่อะไร จะทำด้วยวิธีใด อย่างไร เพราะเหตุใดจึงทำเช่นนี้และจะเสร็จเมื่อไร และต้องชี้แนะแนวทางปฏิบัติให้สมาชิกยังไม่เข้าใจอย่างถ่องแท้ ซึ่งมักจะพบว่าการทำงานเป็นทีม มักจะเกิดปัญหาที่ยากอันเนื่องมาจากสมาชิกแต่ละคนอาจเข้าใจไม่ตรงกันในวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการทำงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละคนจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการให้การแนะนำ (Orientation) ให้ความรู้ ให้ความเข้าใจเบื้องต้นที่เรียกว่า

“การปฐมนิเทศ” ให้แก่สมาชิกในทีมงานได้เข้าใจอย่างกระจ่างแจ้ง (พรรณราย ทรัพย์ประภา, 2534, น. 5 – 6) ทั้งนี้ สมาชิกยังจะต้องมีความเห็นพ้องต้องกันในการกำหนดขั้นตอนหรือวิธีการปฏิบัติงานและกำหนดปทัสถานของทีมงาน (ประยูร อาษานาม, 2538, น. 84 – 85) และจะต้องเรียนรู้ด้วยว่าเป้าหมายของผู้อื่นหรือฝ่ายอื่นที่ตนเองทำงานเกี่ยวข้องกับคืออะไรและสามารถเจรจากันเพื่อหาจุดประสานที่ทุกฝ่ายยอมรับได้ในการทำงานเพื่อเป้าหมายรวมของทีมและในเวลาเดียวกันก็สามารถบรรลุเป้าหมายของแต่ละฝ่ายหรือของแต่ละบุคคลได้เช่นกัน (พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา, 2542, น. 10 – 12)

ทั้งนี้ งานหรือวัตถุประสงค์ของกลุ่ม จะต้องมีความอิสระเสรีในการอภิปรายปัญหาในประเด็นต่าง ๆ จนในที่สุดผลอาจออกมาในด้านที่ทุกคนยอมรับ และมีความผูกพันที่จะปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ (McGregor, 1960, p. 233) โดยจะต้องสร้างการยอมรับร่วมกันว่าสิ่งที่คาดหวังจากการทำงานนั้นคืออะไรทั้งในลักษณะของผลที่จะเกิดขึ้น (Outcome) และ ค่านิยม (Value) (พวงรัตน์ เกสรแพทย์, 2543, น. 202) เพราะการทำงานเป็นทีมนี้ สมาชิกในทีมต้องมีการช่วยเหลือกันเพื่อให้ทั้งหมดบรรลุเป้าหมาย สมาชิกจึงต้องเห็นพ้องต้องกันเป้าหมายนั้นและสมาชิกในกลุ่มต้องเชื่อด้วยว่าวิธีที่ดีที่สุดที่จะช่วยให้ทีมงานมีประสิทธิภาพ (โหมยง โต้ะทอง, 2537, น. 32, สุรสิทธิ์ เหมตะศิลป์, 2540, น. 23 และ อนันต์ ฉัตรศรัทธา, 2541, น. 48 – 89) ในการทำงานจึงต้องวางแผน กำหนดเป้าหมาย เพื่อการดำเนินนโยบายและประเมินผลงาน ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการ คือ การกำหนดเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่ต้องการให้งานสำเร็จ โดยมีเงื่อนไขข้อกำหนดเกี่ยวกับระยะเวลา ปริมาณและคุณภาพ และมีการตัดสินใจล่วงหน้าเกี่ยวกับทางเลือกหรือกิจกรรมที่จะนำไปสู่วัตถุประสงค์หรือผลลัพธ์ที่ต้องการ การประเมินผลงานโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายเป็นเครื่องชี้วัดความสามารถของผู้นำและทีมงานที่มีประสิทธิภาพ (ศิณีย์ สังข์ศรีศรี, 2543, น. 35)

สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน หมายถึง คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้มีส่วนเกี่ยวข้องในการให้ข้อมูลข้อเสนอแนะเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการทำงาน มีความเข้าใจตรงกัน เกิดการยอมรับและได้ใช้ความพยายามในการทำงานเพื่อให้บรรลุผลตามที่ได้กำหนดไว้

พรรณราย ทรัพย์ประภา (2534, น. 8 – 13) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างทีมงาน 4 ประการดังนี้

1. ความไว้วางใจ (Trust) ในการมีชีวิตร่วมกันไม่ว่าจะเป็นในครอบครัวในการทำงานหรือในสังคม ความไว้วางใจซึ่งกันและกันคือความเชื่อถือหรือความเชื่อมั่นของคนแต่ละคนที่มีต่อตนเองและต่อผู้อื่นซึ่งพัฒนามาจากประสบการณ์จากครอบครัวที่มีความรัก ไม่มีใครเชื่อถือ

ความรู้สึกลึกและถูกพัฒนาเป็นความระแวง เมื่อทำงานร่วมกับผู้อื่นก็ขาดความไว้วางใจผู้อื่น ความหวาดระแวงย่อมเป็นอุปสรรคขัดขวางการทุ่มเทตนเองให้แก่การทำงานอย่างเต็มกำลัง ความสามารถ ควรจัดความระแวงออกไปแล้วพัฒนาความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ผู้เป็นหัวหน้า ทีมมีความเชื่อว่าสมาชิกในทีมมีความสามารถที่จะทำงานนั้น ๆ ให้บรรลุสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ความอดทน (Endurance) ในการทำงานร่วมกันความอดทนจะช่วยประคับประคอง ทีมงานไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้ การที่มีความอดทนอดกลั้นต่อปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นตามมา หรือต่ออุปสรรคหรือความยากลำบากต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างกระบวนการทำงาน และใช้ความอดทนช่วยกันแก้ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ให้ลุล่วงได้

3. ความมีเหตุผลและความถูกต้อง (Accountable and Accuracy) ในการทำงานร่วมกัน ถ้าปราศจากหลักการและเหตุผล และความถูกต้องแล้วย่อมสร้างความ ไร้สาระสายความวุ่นวาย ความหวาดระแวง การแก่งแย่งแข่งขัน เล่นพรรคเล่นพวก ซึ่งเป็นพฤติกรรมทำลายความมั่นคงของทีม ดังนั้น สมาชิกทุกคนในทีมจึงต้องจำเป็นต้องตระหนักถึงหลักการของเหตุผล ความถูกต้อง ที่เที่ยงตรง รวมทั้งความจริงใจที่มีต่อการทำงาน

4. การบริหารการจัดการ (Management) การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพส่วนหนึ่ง ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ตั้งแต่การบริหารนโยบายที่ชัดเจน เป็นจริงและปฏิบัติได้ นอกจากการบริหารนโยบายและบริหารคนแล้ว ยังต้องบริหารเงินหรือค่าใช้จ่ายอย่างเหมาะสม ต่อการสร้างสรรค์ผลงาน อย่างมีคุณภาพ หรือสนับสนุนการทำงานของทีมรวมไปถึงการบริหาร กระบวนการทำงาน หรือจัดสรรเครื่องมือเครื่องใช้ที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วย

พินดา แดงศรี (2546, น. 19 – 26) กล่าวไว้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างทีมงานมี 2 ด้าน ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เป้าหมายร่วมกันของทีม

เป้าหมาย คือ เข้มทิศในการบอกทิศทางของธุรกิจ เพื่อให้เป็นทิศทางในการเดินไปสู่ จุดมุ่งหมายปลายทาง คักลัสส์ (Douglass and Douglass, 1992, p. 15) ให้ทัศนะเกี่ยวกับเป้าหมาย ของทีมงาน คือ บันไดขั้นแรก คนในทีมงานแต่ละคนจะต้องเข้าใจและมีส่วนร่วมในเป้าหมายของ ทีมรวมทั้งจะต้องทุ่มเทความพยายามเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ เป้าหมายที่ทุกคนมีส่วนร่วมนั้นมักจะ ทำให้เกิดพัฒนาการขึ้นเป็นทีมงานที่มีน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ส่วน เบล แมคไบร์ด และวิลสัน (Bell, McBride and Willson, 1994, p. 166 อ้างถึงใน ฉันทน์นที คณูพิทักษ์, 2543, น. 29) ให้ทัศนะว่า การพัฒนาการทำงานเป็นทีมให้มีประสิทธิผลนั้นจะต้องทำความเข้าใจเป้าหมายให้แจ่มชัดตรงกัน

ซึ่งเป้าหมายนี้ จะต้องเป็นที่ยอมรับจากการตกลงร่วมกันอันเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของการทำงาน เป็นทีมที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผล ในขณะที่ ไดเยอร์ (Dyer, 1995, p. 15) ให้ทัศนะว่า ทีมที่มี ประสิทธิภาพจะต้องมีการกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน สมาชิกในทีมทุกคนต้องมีความเข้าใจใน เป้าหมายและยอมรับเป้าหมายที่ตั้งขึ้น ส่วน เซอร์ริตัน และสเตอร์น (Sherriton and Stern, 1997, p. 118) ให้ทัศนะที่คล้ายคลึงกัน คือ เป้าหมายของทีมต้องมีความชัดเจน และได้รับความยินยอม พร้อมใจกันถือเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับทีมงานที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง จึงพอจะเห็นแล้วว่า การกำหนดเป้าหมายของทีมงานในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง จึงพอจะเห็นแล้วว่าการกำหนด เป้าหมายของทีมงานในการทำงานร่วมกันนั้นจะต้องมีความชัดเจน เข้าใจตรงกัน สมาชิกทุกคนมี ส่วนร่วมรับรู้เหมือนกัน และสามารถนำพาทีมไปสู่จุดมุ่งหมายได้ตรงทิศทางเดียวกัน ในขณะที่ ปาร์คเกอร์ (Parker, 1990 อ้างถึงใน สุนันทา เลาหนันท์, 2549, น. 114) มองว่าความชัดเจนของ วัตถุประสงค์ (clear sense of purpose) นั้นสมาชิกของทีมงานจะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน (share vision) เป็นการอธิบายภาพอนาคตขององค์กร ซึ่งผู้บริหารและทีมงานต้องการ ให้เป็น ทำได้สามารถกำหนดแนวทางปฏิบัติซึ่งเหมาะสมที่สุด และจะทำประโยชน์สูงสุดให้แก่องค์กร สมาชิกทีมงานมีบทบาทสำคัญในการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนร่วมกัน วัตค็อก (Woodcock, 1989, p. 83) มองว่าวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน คือ การกำหนด จุดมุ่งหมายของการทำงานที่ใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานขององค์กรที่ต้องการให้องค์กร บรรลุผลสำเร็จ วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนจะระบุผลสำเร็จที่คาดหวังไว้ในการดำเนินงานให้เป็นไปตาม การกิจขององค์กร เช่น งานวิจัยของ ฉันทันท์ ดนุพิทักษ์ (2543, น. 67) พบว่าผู้บริหารและครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 มีความคิดเห็นต่อการจัดอันดับ ความสำคัญของลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพทั้ง 6 ด้าน โดยให้ความสำคัญต่อความ เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมายเป็นอันดับแรกและปัจจัยด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ของเป้าหมายส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพเป็นเพราะการทำงานใด ๆ ก็ตามจะต้องมี การกำหนดเป้าหมายเพื่อเป็นแนวทาง หรือทิศทางให้ผู้ร่วมงานทุกคนปฏิบัติงานไปสู่จุดมุ่งหมาย หรือผลสำเร็จของงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิทยา สิทธิอำนวย (2538, น. 87) ผลการวิจัย พบว่า องค์ประกอบที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพทีมงานของครูหมวดวิชา วิทยาศาสตร์ ด้านการปฏิบัติงาน มี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ จุดประสงค์ เป้าหมายของทีมงาน และพฤติกรรมของผู้บริหาร

ฉะนั้นจึงสรุปได้ว่า เป้าหมาย คือ ทิศทางในการทำงานที่กำหนดขึ้นเพื่อนำไปสู่จุดหมาย ปลายทางของหน่วยงาน ดังนั้น ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมาย (unity of purpose) ใน ลักษณะการทำงานเป็นทีมก็คือ ทิศทางการทำงานที่สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดขึ้น

เพื่อให้เกิดความชัดเจนและเข้าใจตรงกัน ผู้วิจัยจึงนำองค์ประกอบด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เป้าหมายที่ชัดเจนเป็นองค์ประกอบหนึ่งในการวัดประสิทธิผลทีมงาน

2. ความไว้วางใจ

ความไว้วางใจเป็นปัจจัยสำคัญในการทำงานเป็นทีมให้บรรลุผลสำเร็จ คนที่มารวมกันเป็นกลุ่มเพื่อทำงานร่วมกัน จำเป็นต้องมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ไม่ดูถูกซึ่งกันและกัน ยอมรับความสามารถและคุณค่าของกลุ่ม ผู้ที่เป็นหัวหน้าทีมมีความไว้วางใจว่าสมาชิกในกลุ่มสามารถทำงานตามที่ตกลงกันได้ (พรณราย ทพยยะประภา, 2534, น. 5) นักวิชาการต่าง ๆ ได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการไว้วางใจในการทำงานเป็นทีม โดย ดักลาส และดักลาส (Douglass and Douglass, 1992, p. 16) ให้ทัศนะว่า ความไว้วางใจนั้นสมาชิกในทีมจะต้องไว้วางใจซึ่งกันและกัน แต่ละคนจะเล่าเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างสบายใจ เพื่อให้เพื่อนร่วมทีมได้รับทราบถึงรายละเอียดที่ไม่ควรเปิดเผยให้คนในทีมได้รับฟัง นอกจากนี้แล้วแต่ละคนยังมีเสรีในการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกันโดยไม่ต้องหวาดกลัวว่าจะได้รับผลร้ายที่ต่อเรื่องมาภายหลัง ซึ่งแนวคิดของ วูดค็อก (Woodcock, 1989, p. 89) มองว่า องค์ประกอบที่ทำให้เกิดประสิทธิผลทีมงานอีกองค์ประกอบหนึ่งก็คือ การสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน ซึ่งสมาชิกในทีมต้องมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน แต่ละคนมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นโดยตรงไปตรงมาโดยไม่ต้องกลัวผลลัพธ์ที่จะตามมา ภายหลัง ในขณะที่ สิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2539, น. 432) กล่าวว่า ก่อนที่กลุ่มจะสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น สมาชิกจะต้องมีความรู้สึกที่ดีต่อความไว้วางใจและต่อความเต็มใจกับบุคคลอื่น ๆ และเชื่อมั่นต่อความสามารถในการดำเนินการตามเป้าหมาย ดังนั้นสมาชิกจึงต้องมีความไว้วางใจสนับสนุนทั้งเป้าหมายขององค์การและเป้าหมายของกลุ่ม รวมทั้งผู้นำจะต้องเชื่อใจในตัวผู้ร่วมงานทั้งหลายด้วย เช่นงานวิจัยของ Kezsbom, P. (1990, p. 33). ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ความไว้วางใจในองค์การ การเรียนรู้ และประสิทธิภาพการทำงานผลการวิจัย พบว่า ความไว้วางใจในองค์การ การเรียนรู้ และประสิทธิภาพในการทำงานมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก กล่าวคือ ถ้ามีความไว้วางใจในองค์การอยู่ในระดับสูง การเรียนรู้และประสิทธิภาพในการทำงานก็เพิ่มสูงขึ้นด้วย ดังนั้น จึงเห็นได้ว่าความไว้วางใจมีส่วนทำให้การทำงานประสบความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับ ฮอย และวิทโกสกี (Hoy and Witkoskie, 1992 อ้างถึงใน ฉัฐนันท์ คนุพิทักษ์, 2543, น. 22) ให้ทัศนะว่า ความไว้นือเชื่อใจหรือความศรัทธา (trust) นี้เป็นจริยธรรมขององค์การอย่างหนึ่งที่ทำให้เกิดประสิทธิผลขององค์การ นำทางชีวิตการทำงาน การปฏิบัติและพฤติกรรมของสมาชิกไปสู่เป้าหมายของทีมที่สมบูรณ์ ชอร์ (Shaw 1997 quoted in Jones 2001) กล่าวว่า ความไว้วางใจนั้นควรที่จะสร้างให้เกิดขึ้นในองค์การ และวัฒนธรรมในการทำงาน เพราะความไว้วางใจนั้นก่อให้เกิดความสำเร็จ 4 ประการด้วยกัน คือ ความสำเร็จของ

องค์การ ประสิทธิภาพทีมงาน ความสำเร็จในการทำงานร่วมกันระหว่างบุคคลกับบุคคลอื่น และ ความเชื่อถือในตัวบุคคล

สรุปได้ว่า ความไว้วางใจ เชื่อใจ ความไว้วางใจ (trust) นี้ เป็นความรู้สึกระหว่างบุคคล โดยรวมไว้ซึ่งความรัก ความเมตตา นิยมชมชอบ ยกย่องนับถือ จนเกิดความเชื่อถือไว้วางใจใน บุคคลนั้นด้วยความเต็มใจ โดยปราศจากการบีบบังคับ ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำองค์ประกอบด้าน ความไว้วางใจมาเป็นองค์ประกอบในการวัดประสิทธิภาพทีมงาน

วัฒนา พวงสวัสดิ์ (2541, น. 66) กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างทีมงาน จะต้อง ประกอบด้วยปัจจัยด้านอิทธิพลจากสิ่งแวดล้อม ต้องมีสมาชิกในทีมงานที่อยู่ใกล้กัน ปัจจัยด้าน กระบวนการทำงานจะต้องเป็นไปตามหลักการและทฤษฎี และประการสุดท้ายเป็นปัจจัยด้าน ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกกับสมาชิก ซึ่งสมาชิกจะต้องยอมรับฟังและความสามารถของกันและ กัน อันจะก่อให้เกิดคุณภาพเกิดความมีประสิทธิภาพในทุก ๆ ด้าน

วิลาลย์ ไพโรจน์ (2540, น. 47) กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างทีมงานว่า การบริหารคนจะต้องจัดการคน ดำเนินงานควบคู่ ผสมผสานให้สอดคล้องกันตลอดเวลาจึงจะได้ งานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และยังต้องการให้ผู้ร่วมงานหรือผู้เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจ ในงานและเพื่อนร่วมงานด้วย การบริหารจัดการคนไม่ใช่เรื่องง่าย เนื่องจากคนมีความแตกต่าง หลากหลายทั้งในเรื่องความต้องการและภูมิหลัง หลักสำคัญของการทำงานเป็นทีม อยู่ที่การบริหาร จัดการให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมมือกันเห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีมและการ สร้างทีมงานให้แข็งแกร่ง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน และเน้นการพัฒนาทักษะพื้นฐานใน การทำงานร่วมกันเป็นทีม กระบวนการเบื้องต้นในการพัฒนาทีมงาน ต้องมีหลักการ (principle) และเทคนิคที่เหมาะสม ตัวแบบซึ่งแสดงความต่อเนื่องและความสัมพันธ์กันขององค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้

1. เริ่มจากการสร้างความไว้วางใจกัน
2. พุดจากกันอย่างเปิดเผย
3. หันหน้าเข้าปรึกษาหารือกันได้
4. เสริมความร่วมมือกันอย่างแข็งขันให้มากขึ้น
5. ติดตาม สร้างเสริมการพัฒนาทีมงานอย่างต่อเนื่อง

อะไรบางอย่างที่เป็นอุปสรรคต่อประสิทธิภาพของงาน อาจดำเนินการโดยแบบที่เป็นทางการ หรือไม่เป็นทางการก็ได้ เป้าหมายหลักเพื่อค้นหาจุดอ่อน จุดแข็งและแสวงหาแนวทางการปรับปรุง หรือเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

เสนาะ ดิยาวี (2544, น. 159) กล่าวว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างทีมก็คือ ความไว้วางใจกันระหว่างสมาชิกในทีมทำงาน ไม่ว่าจะเป็นทีมงานทำหน้าที่เดียวกัน ทีมงานข้ามหน้าที่ และทีมงานบริหารตัวเอง ความไว้วางใจได้แก่ ความเชื่อในการยึดถือคุณธรรม ลักษณะส่วนตัวหรือความสามารถของคนอื่นที่คนจำเป็นต้องใช้ให้งานบรรลุผลในระยะยาว การบริหารงานโดยให้การมีส่วนร่วมจะต้องอาศัยความไว้วางใจอย่างมาก ความไว้วางใจไม่ได้เป็นปัจจัยที่กระทบในทางใดทางหนึ่งแต่กระทบทั้งสองทางคือ กระทบต่อตนเองและกระทบต่อคนอื่น ในแง่กลุ่มก็คือ กระทบต่อกระบวนการกลุ่มและกระบวนการกลุ่มก็กระทบต่องาน ในแง่ของตัวบุคคลความไว้วางใจเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความจำเป็นในการก่อให้เกิดความไว้วางใจจึงควรเริ่มกระทำตั้งแต่เริ่มต้นขณะที่ทีมงานยังเต็มใจรับอิทธิพลทางการบริหารในทางบวกอยู่ ความเปิดเผยและความซื่อสัตย์ของผู้บริหารเป็นคุณสมบัติขั้นพื้นฐานของการเสริมสร้างให้เกิดความไว้วางใจขึ้นในตัวผู้บริหาร

จากการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างทีมงานของนักวิชาการดังกล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยสังเคราะห์แนวคิดสรุปเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างทีมงานเกี่ยวข้องกับการสร้างทีมงาน ซึ่งใช้ตัวแปรตามลำดับการวิจัยครั้งนี้ 3 ด้าน ดังนี้ ด้านกระบวนการทำงานและการตัดสินใจ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก และด้านการสร้างความไว้วางใจ ดังรายละเอียดในตารางที่ 2 ตารางที่ 2 แสดงปัจจัยที่น่าจะส่งผลต่อการสร้างของทีมงาน

ปัจจัยที่น่าจะส่งผลต่อการสร้างของทีมงาน	พวงเพ็ญ หงษ์อุปถัมภ์ไชย	ลลิตา ศรีสัมพันธ์	โสภา พิมพ์ศิริ	อภิชาติ ห่วงคุณธรรม	ปัญญาพล แจ่มแฉ	อดิญา สุพพิตกุล	นิตยา ไสวมันคง	วีรสุดา จันทร์สว่าง	มาลินี ชาวลไพบูลย์	อมรทิพย์ ทัพย์ประทุม	พรธรราย ทรัพย์ประภา	พนิดาแดงศรี	วัฒนา พวงสวัสดิ์	วิลาวัลย์ ไพโรจน์	เสนาะ ดิยาวี	รวมความถี่
ด้านบทบาทของสมาชิก	✓		✓							✓						3
ด้านกระบวนการทำงานและการตัดสินใจ	✓					✓		✓	✓				✓			5
ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก			✓				✓	✓	✓				✓			5

ด้านกระบวนการทำงานและการตัดสินใจ

ทีมงานที่มีประสิทธิภาพต้องใช้ลักษณะการทำงานแบบยืดหยุ่น รวมทั้งการตัดสินใจอย่างถูกต้องเหมาะสม การตัดสินใจต้องอาศัยข้อมูลที่สมบูรณ์ที่สุด ซึ่งมาจากการสื่อสารมีการพูด การเขียน กระทำในสิ่งที่ถูกต้องในการแก้ปัญหาจะทำให้ทีมงานมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ การตัดสินใจสิ่งการก็ยังเป็นกระบวนการขั้นพื้นฐานที่สำคัญของการบริหารงานบ่อยครั้งที่การตัดสินใจผิดพลาดอันเนื่องมาจากความไม่สมบูรณ์ของข้อมูล หรือเก็บข้อมูลจากผู้ที่ไม่เกี่ยวข้องหรือไม่มีความผูกพันในงานนั้น ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความถูกต้องแล้ว ผู้บริหารควรยึดหลักการตัดสินใจที่ยืดหยุ่นเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการในสถานการณ์หนึ่ง ๆ กล่าวคือ มีความสมดุลกันระหว่างเวลา ทรัพยากร กับ การตัดสินใจที่จะใช้ในแต่ละเรื่อง การตัดสินใจที่สมาชิกมีความเห็นพ้องต้องนับว่าเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

วิธีการที่ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจมี 4 วิธี

1. ผู้บริหารตัดสินใจและแก้ปัญหาด้วยตนเอง โดยไม่ต้องซักถามคนอื่น
2. ผู้บริหารฟังความคิดเห็นก่อนตัดสินใจ หมายความว่า ผู้บริหารยังตัดสินใจด้วยตนเอง แต่ขึ้นอยู่กับความคิดเห็นและสารสนเทศอื่น ๆ ที่ผู้บริหารได้มาจากสมาชิกของทีมงาน
3. ผู้บริหารจะตัดสินใจร่วมกับทีมงานที่เลือกขึ้นมา
4. ผู้บริหารจะนำเอาปัญหาให้ทีมงานอภิปรายแล้วให้ทีมงานตัดสินใจหรือทีมงานอาจจะมอบหมายการตัดสินใจให้คนใดคนหนึ่ง หรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเห็นว่าเหมาะสมก็ได้การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ โดยทีมงาน จะต้องสอดคล้องกับข้อตกลงร่วมกันและเป็นการตัดสินใจที่ดี ไม่จำเป็นต้องเป็นการประนีประนอมเมื่อมีการตัดสินใจจะต้องมีความผูกพันกับข้อตกลงและต้องปฏิบัติตามแผน งานจะถูกจัดขึ้นเพื่อนำไปปฏิบัติ โดยใช้ความรู้และทักษะของทีมงานเท่าที่ทำได้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด หากการปฏิบัติมีปัญหาต้องมีการขยายความเพื่อเป็นการสรุป

ขั้นตอนของการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วย 5 ขั้นตอน

1. เหตุผลเพื่อการตัดสินใจต้องเป็นความเข้าใจชัดเจน
2. มีการวิเคราะห์ถึงธรรมชาติของปัญหา
3. มีการทดสอบข้อสรุปที่เป็นการเลือก มีการให้น้ำหนักและพิจารณาถึงลำดับความสำคัญผลกระทบที่จะตามมา
4. มีการนำเอาผลของการตัดสินใจไปปฏิบัติ
5. มีการทบทวนและประเมินผลการตัดสินใจนั้น ๆ

สรุปได้ว่า พฤติกรรมการทำงานของแต่ละคนมีความแตกต่างกันไปตามความรู้และประสบการณ์เดิม ทักษะในการทำงานและทัศนคติส่วนบุคคล ดังนั้น จึงถือเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องสร้างและพัฒนาการทำงานเป็นทีมอยู่เสมอ เพื่อให้แต่ละคนเห็นความสำคัญของงานและผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าความสำคัญของบุคคล หรือผลประโยชน์ส่วนบุคคล บรรยากาศในการทำงาน สภาพแวดล้อมและการสนับสนุนจากร่วมงาน สิ่งเหล่านี้มีส่วนเสริมการทำงานเป็นทีมทั้งสิ้น การตัดสินใจ อาจจะกระทำโดยผู้บริหารคนเดียวได้ แต่ในการปฏิบัติงานนั้น ไม่สามารถจะกระทำโดยผู้บริหารคนเดียว ทีมงานที่ดีจึงเปรียบเสมือนพลังในการปฏิบัติงานของผู้บริหารให้ประสบความสำเร็จนั่นเอง

ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก

ทีมงานจะมีประสิทธิภาพจะช่วยให้การทำงานประสบความสำเร็จ แต่ถ้าขาดสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างสมาชิกแล้วก็ย่อมเป็นอุปสรรคได้เช่นกัน ถ้าหากความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มมีความสุขในการทำงาน การทำงานก็จะราบรื่นและเป็นไปในทางสร้างสรรค์ มีการสนับสนุนเกื้อกูลกันและกัน และช่วยกันแก้ปัญหาอุปสรรคและข้อยุ่งยากก็จะผ่านพ้นไปได้ แต่ถ้าสมาชิกไม่มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันแล้ว การแข่งขัน ชิงดีกัน การขัดแย้งและการทะเลาะเบาะแว้งก็จะแพร่กระจายออกไป

การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกที่มีประสิทธิภาพมีดังนี้

1. ต้องมั่นใจว่าการปฏิบัติและการตัดสินใจของกันและกันมีการสื่อสารและเข้าใจกันดี
2. พยายามที่จะเข้าใจความคิดเห็นของคนอื่นหรือฝ่ายอื่น เข้าใจปัญหาและอุปสรรคและยื่นมือเข้าช่วยเหลือเมื่อมีความจำเป็น
3. ค้นหาและแนะนำวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพพร้อมกันกับฝ่ายอื่น ๆ ทีมอื่นอย่างต่อเนื่อง
4. ตระหนักอยู่เสมอว่าพรมแดนและความรับผิดชอบระหว่างทีมต้องมีการทบทวนและฟื้นฟูอยู่ตลอดเวลา
5. ขจัดและระมัดระวังปัญหาที่จะเกิดระหว่างทีมงานก่อนล่วงหน้าเสมอ
6. พยายามฟังความคิดเห็นของกลุ่มอื่นและให้กลุ่มอื่นฟังความคิดเห็นของกลุ่มเรา
7. ใช้ทีมงานอื่นเป็นแหล่งความคิดและเปรียบเทียบ
8. มีความเข้าใจในความแตกต่างของคนและพยายามใช้ความแตกต่างของคนเหล่านั้นให้เกิดประโยชน์

สรุปได้ว่า หากสมาชิกทำงานใดมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ในลักษณะสนิทสนมหรือแน่นแฟ้น พฤติกรรมของกลุ่มหรือทีมจะเป็นไปในทางที่ดี สมาชิกของทีมต่างก็จะเข้าไปเกี่ยวข้อง

สัมพันธ์กัน และทุกคนก็จะทุ่มเทความสำคัญ เวลาทำงานให้กับกลุ่มหรือทีมงานมากขึ้น และด้วยเหตุผลดังกล่าวนี้ ผู้บริหารจำนวนมากจึงสนใจเข้าไปร่วมกิจกรรมที่ช่วยสร้างสรรค์ทีมหรือกลุ่มทำงาน (Group Building) เพื่อช่วยให้กลุ่มมีความแน่นแฟ้นกลมกลืนมากขึ้น ถ้าเป็นเช่นนี้ได้ กลุ่มก็จะสามารถสร้างพลังให้ปรากฏขึ้น เพื่อปฏิบัติงานต่าง ๆ ได้ประสบความสำเร็จ

ด้านการสร้างความไว้วางใจ

สมาชิกทุกคนที่ทำงานร่วมกันจะต้องมีความไว้วางใจต่อกัน ซึ่งโดยธรรมชาติแล้วถ้าสมาชิกแต่ละคนในทีมไม่มีความรู้สึกว่าเขาจะต้องปกป้องงานที่เขารับผิดชอบ สมาชิกไม่รู้สึกว่าสามารถพูดได้อย่างตรงไปตรงมากับสมาชิกในทีมอื่น ๆ ได้ทั้งดีและไม่ดี ก็ไม่อาจทำให้ทีมประสบความสำเร็จได้ และการไว้วางใจของสมาชิกทีมจะช่วยกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกที่ดีและให้การสนับสนุนซึ่งกันและกัน เป็นพื้นฐานที่ก่อให้เกิดความรับผิดชอบต่อทีมงานและช่วยรักษาพลังในด้านการให้ความร่วมมือต่อกันและช่วยเหลือเมื่อมีสมาชิกล้าหลังหรือมีทักษะไม่เพียงพอ การสนับสนุนและให้ความไว้วางใจจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหารระดับสูงหรืออื่น ๆ ช่วยเป็นแรงผลักดันทำให้งานประสบความสำเร็จ หรืออีกนัยหนึ่งคือควรมีการสนับสนุนทั้งภายในและภายนอก (Internal and External Support) การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี ควรประกอบด้วยบรรยากาศที่เอื้ออำนวยทั้งภายในและภายนอก บรรยากาศภายใน เช่น อาคาร สิ่งก่อสร้างที่เหมาะสม รวมทั้งการให้การฝึกฝน (Proper Training) การให้รางวัล บรรยากาศภายนอก เช่น การสนับสนุนทรัพยากรที่ช่วยให้งานสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

สรุปได้ว่าความไว้วางใจนับว่าเป็นหัวใจสำคัญของการทำงานเป็นทีม ซึ่งหัวหน้ากับลูกทีมควรมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความซื่อสัตย์ต่อกัน หัวหน้าควรมีความไว้วางใจว่าลูกทีมจะทำหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ สำหรับลูกทีมก็ควรจะยอมรับในตัวหัวหน้าเช่นกัน การสร้างความเชื่อใจซึ่งกันและกันต้องอาศัยระยะเวลา และการปฏิบัติต่อกันเป็นเครื่องพิสูจน์ สิ่งสำคัญประการหนึ่งก็คือความเสมอต้นเสมอปลายที่ต่างฝ่ายต่างปฏิบัติต่อกัน จะมีส่วนเสริมสร้างความเชื่อใจที่ต่างฝ่ายต่างมีต่อกัน

การจัดการศึกษาของเทศบาล

ความเป็นมาของการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

การจัดการศึกษาของประเทศในอดีตตั้งแต่สุโขทัยนั้น อยู่ในความรับผิดชอบของวัด วัง บ้าน โดยมีลักษณะเป็นกลุ่ม ๆ ไม่มีระบบ ไม่มีหน่วยงานกลางรับผิดชอบ การจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบแบบแผน ในประเทศเริ่มมีขึ้นสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้า ในปี พ.ศ. 2423 ซึ่งขณะนั้นมีการจัดการศึกษาเฉพาะในเขตกรุงเทพมหานคร และได้มีการสถาปนาการศึกษาธิการขึ้น (ต่อมาได้เปลี่ยนชื่อเป็นกรมธรรมการ และปรับเป็นกระทรวงธรรมการ ต่อมาได้เปลี่ยนชื่อเป็น กระทรวงศึกษาธิการ) สำหรับพัฒนาการจัดการศึกษาของท้องถิ่นนั้น เริ่มมีมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2451 โดยมีการจัดตั้งโรงเรียนประชาบาลขึ้น อยู่ในความรับผิดชอบของกระทรวงมหาดไทย (การศึกษาประชาบาล, 2518) มีข้าหลวงเทศาภิบาลเป็นผู้รับผิดชอบในการดูแลการจัดการศึกษาตามมณฑลต่าง ๆ เป็นการจัดการเรียนการสอนแก่ประชาชนเพื่อให้อ่านออกเขียนได้ ส่วนการศึกษาที่สูงกว่าขึ้นไปนั้นเป็นภารกิจของกระทรวงศึกษาธิการ การดูแลการจัดการศึกษาของท้องถิ่นถูกโอนกลับไปกลับมา ภายใต้การดูแลระหว่างกระทรวงศึกษาธิการและกระทรวงมหาดไทยเป็นระยะ ๆ ตามนโยบายของรัฐบาลและสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง ซึ่งแบ่งได้เป็น 4 ช่วง คือ

ช่วงที่ 1 ระหว่างปี พ.ศ. 2451-2475 ในระหว่าง พ.ศ. 2451-2475 เป็นช่วงที่ประเทศเน้นการขยายการศึกษาไปสู่ชนบท แต่ก็ไม่สามารถดำเนินการได้ไม่เร็วมากนัก กระทรวงธรรมการจึงได้ขอให้กระทรวงมหาดไทยเข้ามาให้การช่วยเหลือสนับสนุนการจัดการศึกษาด้วย ซึ่งกระทรวงธรรมการและกระทรวงมหาดไทย ได้ทำความตกลงเกี่ยวกับการจัดการศึกษาขึ้น ในปี พ.ศ. 2454 ความว่า จะจัดให้มีโรงเรียนสำหรับการศึกษารุ่นต้น (ขณะนั้นคือประถมศึกษา) ในทุกตำบลทุกละแวกบ้าน ให้พอแก่จำนวนเด็กชายหญิงที่อยู่ในวัยเรียนทั่วราชอาณาจักร ส่วนการศึกษาขั้นสูง (ขณะนั้นคือมัธยมศึกษา) จะจัดให้มีโรงเรียนขึ้นในเขตที่ตั้งมณฑล จังหวัดและอำเภอ อันเป็นเขตที่มีประชากรอยู่หนาแน่น ในช่วงนี้กระทรวงมหาดไทย รับผิดชอบการจัดตั้งและการบริหารโรงเรียน รวมทั้งให้การสนับสนุนคณะกรรมการตำบล และคณะกรรมการการศึกษา การเกณฑ์เด็กในวัยเรียนในเขตพื้นที่ในความรับผิดชอบเข้ารับการศึกษานในโรงเรียน โดยมีกระทรวงธรรมการรับผิดชอบในด้านนโยบายการจัดการศึกษา การกำหนดหลักสูตร การกำหนดแบบเรียน การจัดสรรงบประมาณ การตรวจตราการเรียนการสอนและการควบคุมคุณภาพมาตรฐานการศึกษา

ช่วงที่ 2 ระหว่างปี พ.ศ. 2475 – 2500 หลังจากที่โรงเรียนประชาบาลโอนไปอยู่ในความรับผิดชอบของเทศบาลแล้ว ปรากฏว่ามีปัญหาในด้านการบริหารจัดการ และด้านงบประมาณ รัฐบาลจึงมีมติในปี พ.ศ. 2486 ให้กระทรวงการดำเนินการรับโอนโรงเรียนประชาบาลคืนจนกว่าเทศบาลจะมีความพร้อมในการจัดการศึกษา

ช่วงที่ 3 ระหว่างปี พ.ศ. 2500-2525 ในปี พ.ศ. 2509 รัฐบาลมีนโยบายกระจายอำนาจในการจัดการศึกษาประชาบาลไปให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการ จึงได้มีการโอนโรงเรียนประถมศึกษาที่อยู่นอกเขตเทศบาลไปสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด โรงเรียนที่สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนั้น กระทรวงมหาดไทยรับผิดชอบการบริหารทั่วไปและการจัดสรรงบประมาณกระทรวงศึกษาธิการรับผิดชอบในด้านวิชาการ การกำหนดหลักสูตร กำหนดแบบเรียน และการควบคุมมาตรฐานการศึกษา

ปี พ.ศ. 2523 คณะรัฐมนตรีได้มีมติให้ปรับการจัดการประถมศึกษาใหม่เพื่อให้การบริหารจัดการศึกษาให้มีเอกภาพ จึงโอนการประถมศึกษาที่สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดทั่วประเทศไปอยู่ภายใต้การดูแลของสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ ซึ่งมีรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการหรือรัฐมนตรีช่วยว่าการที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่แทนเป็นประธาน โดยสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดทำหน้าที่ดูแลการจัดการศึกษาในจังหวัด มีผู้ว่าราชการจังหวัดทำหน้าที่เป็นประธานส่วนกรุงเทพมหานครและเทศบาลเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความพร้อมและสามารถจัดการศึกษาให้บรรลุผลตามเป้าหมายทางการศึกษาได้ คงจัดการศึกษาได้ต่อไป การจัดการศึกษาของประเทศไทยในช่วงนี้จึงอยู่กับกระทรวงศึกษาธิการเป็นหลัก มีระบบการบริหารที่มีเอกภาพมีส่วนกลางทำหน้าที่กำหนดนโยบายวางแผน จัดสรรงบประมาณ กำหนดและดูแลมาตรฐานการศึกษาส่วนการปฏิบัติจะอยู่ที่สำนักงานการศึกษาในระดับจังหวัด

ช่วงที่ 4 การจัดการศึกษาของท้องถิ่นในปัจจุบัน หลังจากที่มีการจัดการศึกษาของไทยโอนมาอยู่ภายใต้การดูแลของกระทรวงศึกษาธิการ ในปี พ.ศ. 2523 สภาพเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองของประเทศมีการเปลี่ยนแปลงไปมาก รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 ได้กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถจัดการศึกษา อบรมและฝึกอาชีพตามความเหมาะสมและความต้องการของท้องถิ่นได้ และพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ได้กำหนดภารกิจจัดการศึกษาไว้เช่นกัน

ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสิทธิในการจัดการศึกษาตามความพร้อม ความเหมาะสมและความต้องการของท้องถิ่น และกำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการออกหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินความพร้อมในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และการดำเนินการถ่ายโอนภารกิจจัดการศึกษาให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ในปี พ.ศ. 2547 กระทรวงศึกษาธิการได้ออกกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินความพร้อมในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยกำหนดองค์ประกอบของเกณฑ์การประเมินความพร้อมในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 3 องค์ประกอบ คือ

1. ประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการจัดหรือมีส่วนร่วมจัดการศึกษา
2. แผนการเตรียมความพร้อมในการจัดการศึกษาหรือแผนพัฒนาการจัดการศึกษา ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความพร้อมด้านต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับระดับประเภทและรูปแบบการศึกษา
3. วิธีการบริหารและการจัดการศึกษา
4. การจัดสรรรายได้เพื่อการศึกษา
5. ระดับและประเภทการศึกษาที่สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชน
6. ความเห็นของประชาชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่อความพร้อมในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

อย่างไรก็ตามคณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 14 ธันวาคม 2547 ให้ชะลอการดำเนินการถ่ายโอนสถานศึกษาไปสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เนื่องจากยังขาดความชัดเจนในทางปฏิบัติหลายประการ เช่น เงื่อนไขประกอบการประเมินความพร้อมที่ระบุในกฎกระทรวงฯ และปัญหาสถานภาพตามกฎหมายของสถานศึกษาภายหลังการถ่ายโอน ฯลฯ และให้กระทรวงศึกษาธิการหารือร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ได้ข้อยุติก่อน คณะกรรมการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ประชุมเมื่อวันที่ 15 สิงหาคม 2548 มีมติเห็นควรให้เสนอคณะรัฐมนตรีปรับปรุงมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 14 ธันวาคม 2547 เพื่อให้เกิดความชัดเจนและสอดคล้องกับข้อเท็จจริง และให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถดำเนินการยื่นคำขอประเมินความพร้อมได้ทันก่อนเริ่มต้นปีการศึกษา 2549 ในวันที่ 30 สิงหาคม 2548 คณะรัฐมนตรีได้มีมติยกเลิกมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 14 ธันวาคม 2547 และเมื่อวันที่ 8 พฤศจิกายน 2548 คณะรัฐมนตรีได้เห็นชอบในหลักการแนวทางการถ่ายโอนภารกิจด้านการศึกษาให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยให้แบ่งระดับสถานศึกษาที่จะถ่ายโอน ดังนี้

1. องค์การบริหารส่วนจังหวัด รับโอนได้ไม่เกิน 3 โรงเรียน โดยแบ่งออกเป็นระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ไม่เกิน 1 โรงเรียน และอีก 2 โรงเรียน อาจเป็นระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ประถมศึกษา หรือโรงเรียนขยายโอกาส
2. เมืองพัทยา และเทศบาลที่เคยจัดการศึกษา รับโอนได้ไม่เกิน 2 โรงเรียนในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ประถมศึกษา หรือโรงเรียนขยายโอกาส

3. เทศบาลตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล ที่ไม่เคยจัดการศึกษารับโอนได้ไม่เกิน 1 โรงเรียน ในระดับประถมศึกษา

4. กรุงเทพมหานคร ให้กระทรวงศึกษาธิการ และคณะกรรมการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นร่วมกันพิจารณาจำนวนสถานศึกษาที่จะรับถ่ายโอนในกรณีที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นผ่านการประเมิน

คณะรัฐมนตรีได้กำหนดหลักการในการถ่ายโอนบุคลากรบนพื้นฐานของความสมัครใจไว้ดังนี้

1. กรณีบุคลากรสมัครใจ ให้ตัดโอนทั้งอัตราและตัวบุคคลไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2. กรณีบุคลากรไม่ประสงค์โอนไปองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถช่วยราชการในสถานศึกษานั้นต่อไปได้ แต่ไม่เกิน 2 ปี การศึกษาเมื่อไม่ประสงค์จะโอนไปก็ให้กลับไปสังกัดกระทรวงศึกษาธิการได้ ในกรณีมีอัตราที่ขาดอันเนื่องมาจากการถ่ายโอน รัฐบาลจะจัดสรรงบประมาณหรืออัตราเพื่อบรรจุทดแทนให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือกระทรวงศึกษาธิการแล้วแต่กรณี ขณะนี้มีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ยื่นคำขอประเมินความพร้อมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (พฤษภาคม 2549) จำนวน 327 โรงเรียน (เป็นองค์การบริหารส่วนจังหวัด 50 โรงเรียน, เทศบาล 263 โรงเรียน และองค์การบริหารส่วนตำบล 274 โรงเรียน) คิดเป็นจำนวนโรงเรียนทั้งสิ้น 2,120 โรงเรียน (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2549, น. 6-8)

ไม่ว่าการจัดการศึกษาจะอยู่ที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือกระทรวงศึกษาธิการก็ตาม การดำเนินงานการศึกษาควรเป็นไปตามทิศทางและตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่ง พ.ศ. 2542 โดยต้องมีการประมวลประสบการณ์การจัดการศึกษาในอดีตและปัจจุบันทั้งของประเทศไทยและของต่างประเทศ เพื่อกำหนดแนวทางในการจัดการศึกษาในอนาคต ซึ่งทั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและกระทรวงศึกษาธิการต้องตระหนักถึงประเด็นต่าง ๆ เช่น

1. การพัฒนาวิชาชีพครูให้มีมาตรฐานที่ชัดเจนเป็นสากล
2. มีระบบเงินเดือน ค่าตอบแทน ที่เหมาะสมกับมาตรฐานวิชาชีพ
3. การปฏิรูปการเรียนการสอน โดยเน้นกระบวนการที่ให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (Learner center)
4. จัดให้มีระบบการระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา จากแหล่งทุนต่าง ๆ ที่หลากหลาย

5. จัดให้มีระบบการตรวจสอบติดตามประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการใช้จ่ายงบประมาณการจัดการศึกษา โดยให้สอดคล้องกับมาตรฐานและหลักการการจัดการศึกษา

6. จัดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา โดยให้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการการศึกษา ที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและต้องจัดทำรายงานประจำปีและเปิดเผยต่อสาธารณชนทุกปี

7. การปฏิรูปโครงสร้างและระบบการบริหารจัดการศึกษา และการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของประชาชนและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholder)

8. ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้เกิดประโยชน์ทางการศึกษาสูงสุด
วิธีการจัดการศึกษาท้องถิ่น

เพื่อให้การบริหารการศึกษาของท้องถิ่นเป็นไปโดยเหมาะสม ทางราชการจึงได้กำหนดแนวทางเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาท้องถิ่น โดยกำหนดให้ส่วนกลางมีหน้าที่ในการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาของหน่วยท้องถิ่นและให้ท้องถิ่นเป็นผู้รับผิดชอบจัดการศึกษาโดยตรง หน่วยงานส่วนกลางที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2549: 2-3) มีดังนี้

1. กระทรวงมหาดไทย มีหน้าที่และความรับผิดชอบควบคุมส่งเสริมในด้านธุรการเกี่ยวกับนโยบายและการจัดการศึกษาของท้องถิ่นให้เป็นตามเป้าหมาย จัดสรรเงินอุดหนุนจากรัฐบาลกลาง เป็นหน่วยประสานงานกับหน่วยราชการอื่นที่เกี่ยวข้อง ให้คำแนะนำส่งเสริมและช่วยเหลือหน่วยการปกครองท้องถิ่นในการแก้ปัญหาอุปสรรคและขัดข้องต่าง ๆ ที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของกระทรวงมหาดไทย

2. กระทรวงศึกษาธิการ มีหน้าที่กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินความพร้อมในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและมีหน้าที่ในการประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและมีหน้าที่ในการประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษา สอดคล้องกับนโยบายและได้มาตรฐานการศึกษารวมทั้งการเสนอแนะการจัดสรรงบประมาณอุดหนุนการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

3. คณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาล (ก.ท.) มีหน้าที่ส่งเสริมการบริหารงานบุคคล โดยกำหนดมาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการคัดเลือก การบรรจุ แต่งตั้ง การย้าย การโอน การรับโอน การเลื่อนระดับ การเลื่อนขั้นเงินเดือน มาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับวินัยและการรักษาวินัยและการดำเนินการทางวินัย การอุทธรณ์ การร้องทุกข์ และการให้ออกจากราชการ

การบริหารการศึกษาท้องถิ่น

เนื่องจากรัฐบาลและ พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดให้หน่วยการปกครองท้องถิ่นเป็นผู้ดำเนินการดังกล่าว เทศบาลและเมืองพัทยาจึงต้องทำหน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดการศึกษาในเขตของตนอย่างเต็มที่ โดยถือปฏิบัติให้เป็นไปตามหลักการและนโยบายที่กล่าวมาข้างต้น ความรับผิดชอบของเทศบาลและเมืองพัทยา ในเรื่องนี้สรุปได้ดังนี้

1. มีหน้าที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. จัดให้เด็กที่มีอายุถึงเกณฑ์ในเขตเทศบาลได้เข้าโรงเรียนโดยทั่วถึง
3. เป็นผู้จัดตั้งและดำรงโรงเรียนเทศบาล
4. ควบคุมและบริหารโรงเรียนเทศบาลในเขตของตน

การจัดการศึกษาเขตเทศบาลนี้ เทศบาลเป็นผู้บริหารและดำเนินการโดยตรง โดยกระทรวงศึกษาธิการและกระทรวงมหาดไทยมิได้เข้าเกี่ยวข้องในรายละเอียดของการปฏิบัติ นอกจากการส่งเสริมสนับสนุนให้เทศบาลดำเนินการได้โดยเรียบร้อยและบรรลุผลดียิ่งขึ้น เทศบาลจึงมีอำนาจที่จะใช้ดุลยพินิจและตัดสินใจดำเนินการในเรื่องใด ๆ ได้อย่างเต็มที่ตามขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้ตามกฎหมาย โดยปกติสายงานของฝ่ายต่าง ๆ ในสังกัดเทศบาลนั้นก่อนที่งานต่าง ๆ จะถึงขั้นการตัดสินใจของนายกเทศมนตรีจะต้องผ่านการพิจารณาของฝ่ายที่เกี่ยวข้องและปลัดเทศบาลตามลำดับเสียก่อน

สำหรับงานการศึกษานั้น หัวหน้ากองหรือผู้อำนวยการกองการศึกษาซึ่งเป็นผู้ดำเนินการและรับผิดชอบนั้นจึงมีความสำคัญในฐานะผู้รับผิดชอบงานรองจากปลัดเทศบาลและนายกเทศมนตรีในกรณีของเทศบาล หรือรับผิดชอบงานรองจากปลัด

บุคลากรของเทศบาลที่รับผิดชอบจากการจัดการศึกษาแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. เจ้าหน้าที่ฝ่ายพนักงานประจำ มีปลัดเทศบาลเป็นหัวหน้าปกครองบังคับบัญชาพนักงานประจำและนักบริหารการศึกษาซึ่งมีฐานะเป็นผู้ผู้อำนวยการกองหรือหัวหน้ากอง หรือหัวหน้าฝ่ายการศึกษาเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการบริหารการศึกษาของเทศบาล
2. เจ้าหน้าที่ฝ่ายนโยบายมีคณะเทศมนตรีทำหน้าที่กำหนดนโยบายและควบคุมบริหารการศึกษาท้องถิ่นในเขตเทศบาล และปกครองบังคับบัญชาพนักงานเทศบาลประจำทั้งหมด นอกจากนี้ยังมีสภาเทศบาลเป็นฝ่ายนิติบัญญัติและพิจารณาอนุมัติงบประมาณการศึกษารวมทั้งควบคุมการบริหารงานของคณะเทศมนตรี

สำหรับพนักงานประจำที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษาเทศบาลนั้น ตามมาตรา 4 แห่งพระราชกฤษฎีการะเบียบพนักงานเทศบาล (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2521 กำหนดให้เป็นพนักงานครูเทศบาลได้แก่ พนักงานครูเทศบาลซึ่งดำรงตำแหน่งเป็นผู้สอนประจำในสถานศึกษาของเทศบาล

หรือ ดำรงตำแหน่งอื่น ซึ่งมีหน้าที่เป็นผู้บริหารและให้การศึกษาในสถานศึกษาของเทศบาล หรือ ดำรงตำแหน่งซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวกับการให้การศึกษาซึ่งไม่สังกัดสถานศึกษา (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2549, น. 32-57)

ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการศึกษาเทศบาลในจังหวัดแพร่ น่าน และอุตรดิตถ์

องค์ปกครองส่วนท้องถิ่น ไม่ว่าจะเป็นองค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล องค์การบริหารส่วนตำบล ล้วนมีบทบาทสำคัญในการจัดบริการสาธารณะให้แก่ประชาชนในพื้นที่ ซึ่งรวมถึงการพัฒนาคุณภาพชีวิตความเป็นอยู่ การจัดการศึกษาในรูปแบบต่างๆ เพื่อพัฒนาความรู้ ความคิด ทักษะที่จะเป็นประโยชน์ในการดำรงชีวิตแก่ประชาชนทุกเพศทุกวัย องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นจึงไม่อาจละเลยหน้าที่ในการส่งเสริมและพัฒนาเด็กและเยาวชน ซึ่งจะเติบโตขึ้นเป็นกำลังสำคัญของประเทศในอนาคตได้ ประกอบกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย มาตรา 28 กำหนดได้ให้้องค์ปกครองส่วนท้องถิ่นย่อมมีหน้าที่บำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น หรือ วัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่นองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นย่อมมีสิทธิที่จะจัดการศึกษาอบรม และ ฝึกการอาชีพตามความเหมาะสมและความต้องการภายในท้องถิ่นนั้น และเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอบรมของรัฐโดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับมาตรฐานและระบบการศึกษาของชาติ การจัดการศึกษาอบรมภายในท้องถิ่นตามวรรคสอง องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นต้องคำนึงถึงการบำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่นด้วย

1. การจัดการศึกษาเทศบาลจังหวัดแพร่

การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ พัฒนาศักยภาพของนักเรียน ครู บุคลากร ให้มีสติปัญญาดี มีคุณธรรม และสุขภาพสมบูรณ์ โดยมีเป้าหมายดังนี้

- 1.1 จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 1.2 พัฒนาคุณภาพนักเรียน
- 1.3 พัฒนาวิชาการ
- 1.4 พัฒนาครูและบุคลากร
- 1.5 พัฒนางานปกครอง
- 1.6 พัฒนางานธุรการ การเงิน พัสดุ
- 1.7 พัฒนางานกิจกรรมนักเรียน
- 1.8 สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน

2. การจัดการศึกษาเทศบาลจังหวัดน่าน

มุ่งมั่นพัฒนาเพื่อยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาโดยนำเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา การกีฬา การศาสนา และอนุรักษ์วัฒนธรรมประเพณีงามของท้องถิ่น

ประกอบด้วยภารกิจหลักคือ การจัดการศึกษาปฐมวัย การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน การจัดการให้
 ความรู้ด้านอาชีพ การจัดการส่งเสริมกีฬา พัฒนาการและกิจกรรมเด็ก เยาวชน การดำเนินงาน
 ด้านการศาสนา ศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น

3. การจัดการศึกษาเทศบาลจังหวัดอุดรดิตถ์

มุ่งมั่นพัฒนาคุณภาพผู้เรียนโดยใช้คุณธรรมนำความรู้ มุ่งปลูกฝังให้ผู้เรียน มีคุณลักษณะ
 อันพึงประสงค์ ดังนี้

- 3.1 มีคุณธรรม จริยธรรมที่พึงประสงค์ มีความรับผิดชอบและมีระเบียบวินัย
- 3.2 มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการแสวงหาความรู้ สามารถพัฒนาตนเอง
 อย่างต่อเนื่อง และเต็มตามศักยภาพ
- 3.3 เป็นผู้ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน กล้าคิด กล้าแสดงออกและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 3.4 มีทักษะในการใช้ภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ สามารถใช้ภาษาเพื่อ
 การสื่อสารได้
- 3.5 มีทักษะในการทำงานพื้นฐานในการประกอบอาชีพ มีความสามารถในการ
 การจัดการและทักษะที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต
- 3.6 มีสุนทรียภาพทางดนตรีและศิลปะ
- 3.7 มีสุขภาพแข็งแรงปลอดจากยาเสพติด รักการออกกำลังกายและเล่นกีฬา
 เพื่อเสริมสร้างสุขอนามัยของตนเอง
- 3.8 มีความภูมิใจในความเป็นไทย รักท้องถิ่น อนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและ
 สิ่งแวดล้อมและยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
- 3.9 รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงในสังคม รู้จักเลือกรับวัฒนธรรม วิทยาการสมัยใหม่
 และสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างมีความสุข

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

วัฒนา พวงสวัสดิ์ (2541, น. 66) ได้ศึกษา ปัจจัยการสร้างทีมงานที่สัมพันธ์กับ
 ประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ
 เขตการศึกษา 12 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างทีมงาน จะต้องประกอบด้วยปัจจัยด้านอิทธิพล
 จากสิ่งแวดล้อม ต้องมีสมาชิกในทีมงานที่อยู่ใกล้กัน ปัจจัยด้านกระบวนการทำงานจะต้องเป็นไป
 ตามหลักการและทฤษฎี และประการสุดท้ายเป็นปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกกับสมาชิก

ซึ่งสมาชิกจะต้องยอมรับฟังและความสามารถของกันและกัน อันจะก่อให้เกิดคุณภาพเกิดความมีประสิทธิผลในทุกๆ ด้าน

นิตยา โส้วมันคง (2545, น. 17) ได้ศึกษา การศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมในองค์กร กรณีศึกษา สำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 12 พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างทีมงานในด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก การทำงานเป็นทีมจะมีการแลกเปลี่ยนพฤติกรรมความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก ซึ่งเกิดจากการที่สมาชิกมีสัมพันธ์ต่อกันในรูปแบบต่างๆ และพฤติกรรมที่แสดงออกในกลุ่มนี้ต้องได้รับการเลือกสรร ชัดเจน เพื่อให้สมาชิกในกลุ่มยอมรับและช่วยเหลือซึ่งกันและกันด้วยความเต็มใจ และเป็นการแสดงถึงสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกันด้วยอันเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญมากในการทำงานเป็นทีมและการสร้างทีมงานจะมีประสิทธิภาพจะช่วยให้การทำงานประสบความสำเร็จ แต่ถ้าขาดสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างสมาชิกแล้วก็จะยอมเป็นอุปสรรคได้เช่นกัน ถ้าหากความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มมีความสุขในการทำงาน การทำงานก็จะราบรื่นและเป็นไปในทางสร้างสรรค์ มีการสนับสนุนเกื้อกูลกันและกัน และช่วยกันแก้ปัญหาอุปสรรคและข้อยุ่งยากก็จะผ่านพ้นไปได้

วันวิสาข์ เกิดผล (2546, น. 132-133) ได้ศึกษา ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพของทีมงาน ของบริษัทในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนประกอบยานยนต์ในจังหวัดสมุทรปราการ พบว่า พนักงานในระดับปฏิบัติการที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย ส่วนใหญ่มีอายุ 26-32 ปี มีประสบการณ์ในการทำงาน 6 เดือน – 7 ปี การศึกษาขั้นสูงสุดอยู่ในระดับปริญญาตรีหรือมากกว่าปริญญาตรี และมีขนาดของทีมงานที่มีจำนวนสมาชิก 3-8 คน มีความคิดเห็นต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพของทีมงาน โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาแต่ละด้านคือการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน การเปิดเผยและเผชิญหน้า กระบวนการทำงานและตัดสินใจการตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีการทำงานอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านความร่วมมือและความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง

ศันสนีย์ ชูเชื้อ (2546, น. 22) ได้ศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของพนักงานมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ พบว่า การทำงานเป็นทีมส่งผลทำให้งานมีประสิทธิภาพดีขึ้น ทั้งด้านคุณภาพ ปริมาณงาน ประหยัดค่าใช้จ่ายและเวลา สำหรับปัจจัยที่พนักงานมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์คิดว่าส่งผลต่อการปฏิบัติงานเป็นทีม ได้แก่ บรรยากาศ ภาวะผู้นำ การสื่อสาร ทักษะในการทำงาน ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ การตัดสินใจ การประชุม วันธรรมองค์กร การมีส่วนร่วม และแรงจูงใจ เรียงตามลำดับ

จุมพฏ จันทรช่วย (2549, น. 165-168) ได้ศึกษา การศึกษาผลการปฏิบัติงานกลุ่มย่อยใน กิจกรรมคิวซีซีของพนักงานบริษัท ชัมมิท โอ โทบอดีอินดัสตรี จำกัด พบว่าผลการปฏิบัติงานกลุ่มย่อยในกิจกรรมคิวซีซีของพนักงาน บริษัท ชัมมิท โอ โทบอดีอินดัสตรี จำกัด โดยภาพรวม และ รายได้ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความเข้าใจในการทำกิจกรรมคิวซีซี ด้านการร่วมมือในการปฏิบัติงาน และด้านความสำเร็จอยู่ใน ระดับมาก พนักงานบริษัท ชัมมิท โอ โทบอดีอินดัสตรี จำกัด ที่มีระดับ การศึกษาอายุการทำงานหน่วยงาน และตำแหน่งงานแตกต่างกันมีการปฏิบัติงานกลุ่มย่อยใน กิจกรรมคิวซีซี โดยภาพรวมด้านความเข้าใจในการทำกิจกรรมคิวซีซี ด้านการร่วมมือใน การปฏิบัติงาน และด้านความสำเร็จแตกต่างกัน

ปิยรัฐ (2550, น. 121) ได้ศึกษา พฤติกรรมผู้นำและลักษณะของทีมระหว่างทีมที่มีระดับ ประสิทธิภาพของทีมแตกต่างกัน : กรณีศึกษา บริษัทจัดหาแรงงานและบริการซ่อมบำรุง พบว่า ทีมที่ มีระดับประสิทธิผลของทีมสูงและต่ำมีพฤติกรรมผู้นำแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .001$) โดยทีมที่มีระดับประสิทธิผลของทีมสูงนั้นมีคะแนนเฉลี่ยของพฤติกรรมผู้นำสูงกว่าทีมที่ มีระดับประสิทธิผลของทีมต่ำทั้งสององค์ประกอบ คือ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ ได้แก่ มีกระบวนการทำงานและการตัดสินใจ มีการสร้างความไว้วางใจ มีความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก ทีมที่มีระดับประสิทธิผลของทีมสูงและต่ำมีลักษณะของทีมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .001$) โดยทีมที่มีระดับประสิทธิผลของทีมสูงนั้นมีคะแนนเฉลี่ยของลักษณะทีมสูงกว่าทีมที่มี ระดับประสิทธิผลของทีมต่ำ ได้แก่ ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ บรรยากาศในการทำงานที่ไม่เป็น ทางการ การแสดงความไม่เห็นด้วยอย่างสุภาพ ความเห็นพ้องกันการสื่อสารที่เปิดเผย บทบาทและ การมอบหมายที่ชัดเจน ภาวะผู้นำร่วม ความสัมพันธ์กับภายนอกรูปแบบการทำงานที่หลากหลาย และการประเมินผลตนเอง

พลทรัพย์ คำวิชา (2550, น. 129-130) ได้ศึกษา การทำงานเป็นทีมที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ของคณะกรรมการประสานงานสาธารณสุขระดับอำเภอ จังหวัดอุดรธานี พบว่า มีการทำงาน เป็นทีมอยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ย 3.69 (S.D.=0.85) และการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ ประสานงานสาธารณสุขระดับอำเภออยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ย 3.77 (S.D.=0.82) การทำงานเป็นทีม ของ คปสอ. มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติงานของคณะกรรมการประสานงานสาธารณสุข ระดับอำเภอ (คปสอ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($r=0.837$, $p\text{-value}=0.001$) ตัวแปรที่ สามารถร่วมพยากรณ์การปฏิบัติงานของคณะกรรมการประสานงานสาธารณสุขระดับอำเภอ ได้แก่ ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของคณะกรรมการประสานงานสาธารณสุขระดับอำเภอ จังหวัด อุดรธานี คือการทำงานเป็นทีมของ คปสอ. ด้านการทบทวน การทำงานในทีมอย่างสม่ำเสมอ ด้าน การพัฒนาตนพัฒนาบุคลากรด้านความร่วมมือและจัดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ด้านการ

ติดต่อสื่อสารที่ดีและด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งปัจจัยทั้ง 5 ด้านสามารถร่วมพยากรณ์การปฏิบัติงานของคณะกรรมการประสานงานสาธารณสุขระดับอำเภอ ได้ ร้อยละ 72.6

เมษยา ชื่นอาภรณ์ (2550, น. 131) ได้ศึกษา ผลการจัดกิจกรรมการศึกษานอกระบบ โรงเรียน โดยใช้การเรียนรู้จากประสบการณ์ ที่มีต่อการทำงานเป็นทีมของบุคลากร ในองค์กรธุรกิจ ขนาดกลาง พบว่า บุคลากรกลุ่มทดลองภายหลัง ได้รับการจัดกิจกรรมการศึกษานอกระบบโรงเรียน โดยใช้การเรียนรู้จากประสบการณ์ที่มีต่อการทำงานเป็นทีมมีความรู้ และทัศนคติเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมสูงกว่าก่อนการได้รับกิจกรรมและกลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 บุคลากรกลุ่มทดลองภายหลัง ได้รับการจัดกิจกรรมการศึกษานอกระบบโรงเรียน โดยใช้การเรียนรู้จากประสบการณ์ที่มีต่อการทำงานเป็นทีมมีพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมในระดับมาก ส่วนการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่มีต่อการทำงานเป็นทีมมีระดับความคิดเห็นต่อการประเมินการจัดกิจกรรมอยู่ในระดับมากที่สุด

บุญลดา คุณาเวชกิจ (2550, น. 122-132) ได้ศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลกับการพัฒนาทีมงาน สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่าในด้านปัจจัยส่วนบุคคล มีเพียงระดับการศึกษาที่มีผลต่อ การพัฒนา ทีมงานสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ในด้านทัศนคติในการทำงานเป็นทีมไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และแนวทางพัฒนาทีมงานสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วน ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ฝายงานที่ปฏิบัติระยะเวลาในการทำงาน จำนวนสมาชิกภายในทีมมี การพัฒนาทีมงานสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน

สุพัฒน์ ศิริประภานนท์กุล (2550, น. 187) ได้ศึกษา การพัฒนาทีมงานเพื่อสนับสนุน การดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านฝาง กิ่งอำเภอสระใคร จังหวัดหนองคาย พบว่ารูปแบบการพัฒนาขีดความสามารถของทีมงาน คือ การอบรม สัมมนา และศึกษาดูงาน ส่วน ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน คือ สมาชิกทีมงานบางคนไม่ให้ความร่วมมือในการ ดำเนินงานตามแผนไม่เห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีมขาดทักษะใน การปฏิบัติงานและการบูรณาการระหว่างหน่วยงานในพื้นที่การปฏิบัติงานตามแผนเป็นช่วงฤดูของการทำนาทำให้ ไม่ได้รับความร่วมมือในการดำเนินกิจกรรมจากชาวบ้านเท่าที่ควรห้วงระยะเวลาการปฏิบัติงานตาม แผนสั้นเกินไปทำให้กิจกรรมไม่เห็นผลเป็นรูปธรรมทีมงานขาดปัจจัยสนับสนุนการดำเนินงาน เช่น งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ ทีมงานมีภารกิจมากเกินไปทำให้ไม่มีส่วนร่วมขาดปฏิสัมพันธ์ และ ทำให้การทำงานเกิดความล่าช้าไม่มีประสิทธิภาพรวมทั้งทีมงานไม่ได้รับการส่งเสริม สนับสนุน ช่วยเหลือ หรือติดตามงานจากผู้รับผิดชอบหรือผู้เกี่ยวข้อง โดยตรงทำให้ทีมงานขาดความมั่นใจใน การทำงาน

วารสารณ์ ไม้สนธิ์ (2553, น.150-155) ได้ศึกษาการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของพนักงาน ผู้ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบลพบพระ อำเภอพบพระ จังหวัดตาก พบว่า พนักงาน ผู้ปฏิบัติงาน ไม่สามารถรับผิดชอบต่อบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย พนักงานผู้ปฏิบัติงานไม่ ยอมรับในหัวหน้าขณะทำงานและทีมงาน พนักงานขาดความกระตือรือร้นที่จะทำงานร่วมกับ ทีมงานใหม่ที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการร่วมกัน เกิดความขัดแย้งในทีมงาน พนักงาน ผู้ปฏิบัติงาน ไม่สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเปิดเผย ไม่มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจใน ทีมงาน ไม่ยอมรับในศักยภาพและความสามารถของเพื่อนร่วมงานว่าจะทำงานให้สำเร็จตาม เป้าหมายและช่วยเหลืองานของตนได้ มีความขัดแย้งทางด้านความคิด การตัดสินใจร่วมกันยังมี น้อย ส่วนใหญ่จะให้หัวหน้าขณะทำงานเป็นผู้นำในการตัดสินใจ ขาดการใช้ข้อมูล ใน การประกอบการตัดสินใจในทีมงาน ทำให้ทีมงานขาดความเชื่อมั่นและไม่ให้ความร่วมมือใน การทำ กิจกรรม/โครงการ แนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของพนักงานผู้ปฏิบัติงานใน องค์การบริหารส่วนตำบลพบพระ ต้องมีการจัดประชุมรูปแบบต่าง ๆ เช่น ประชุมกลุ่มใหญ่ กลุ่ม ย่อย ประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อให้พนักงานผู้ปฏิบัติงานทุกคนทราบวัตถุประสงค์ร่วมกัน มี การจัดแบ่งกิจกรรมให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ มีการประชุมชี้แจงให้พนักงานผู้ปฏิบัติงาน ทุกคนทราบขอบเขตของบทบาทและหน้าที่ของแต่ละคนให้เข้าใจและยอมรับความแตกต่างซึ่งกัน และกัน มีการจัดฝึกอบรมพัฒนางานให้แก่พนักงานผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงาน ได้มีความรู้ ความเข้าใจและมองเห็นงานในลักษณะทั้งระบบ มิใช่มองเฉพาะงานส่วนใดส่วนหนึ่ง มีการจัดกิจกรรม นิเทศภายในหน่วยงาน เช่น การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน การสร้างขวัญและกำลังใจ เพื่อพัฒนา ทักษะในการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน มีการจัดสัมมนาเพื่อให้พนักงานผู้ปฏิบัติงาน ได้แสดง ความคิดเห็น มีการอภิปรายถกเถียงในหลักการและเหตุผลของตน พร้อมทั้งใช้ข้อมูลประกอบการ ตัดสินใจ ซึ่งจะทำให้พนักงานผู้ปฏิบัติงานให้ความร่วมมือและเต็มใจทำงานร่วมกันเป็นอย่างดี

ลลิตา ศรีสัมพันธ์ (2553, น. 79-80) ได้ศึกษาปัจจัยทางการบริหารงานที่มีผลต่อการ สร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพ: กรณีศึกษาอาจารย์คณะบริหารธุรกิจวิทยาลัยราชพฤกษ์ พบว่า ระดับความคิดเห็นของคณาจารย์คณะบริหารธุรกิจต่อปัจจัยทางการบริหารงานด้านความ รอบคอบในการพิจารณาด้านการต้องการยอมรับจากผู้อื่นด้านความเชี่ยวชาญในการทำงานด้าน การกระตุ้นเพื่อนร่วมงานด้านการประสานงานด้านความคิดสร้างสรรค์ด้านความก้าวหน้าในงานที่ ทำและด้านความเป็นผู้นำอยู่ในระดับมาก

สัมมนา สีมุ่ย (2553, น. 103-104) ได้ศึกษาประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากร องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอ โนนไทย จังหวัดนครราชสีมา พบว่าประสิทธิภาพ การทำงานเป็นทีมโดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญใน

หน้าที่ความรับผิดชอบและยอมรับที่จะปฏิบัติหน้าที่ตามมติของทีมงาน มีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองเป็นอย่างดี มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจทีมงาน จึงทำให้บรรยากาศในการทำงานเกิดความเป็นมิตรที่ดีต่อกัน ผู้บริหารและหัวหน้าหน่วยงานเปิดโอกาสให้พนักงานทุกส่วนราชการสามารถแสดงความคิดเห็นเพื่อให้มีการปฏิบัติงานร่วมกันมากขึ้น โดยสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและเข้ามามีบทบาทการทำงานเป็นทีม

บทที่ 3

ระเบียบวิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาล จังหวัดแพร่ น่าน และอุตรดิตถ์ โดยผู้วิจัยนำเสนอวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. ขั้นตอนการดำเนินการ
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารและครูในสถานศึกษา สังกัดเทศบาล จังหวัดแพร่ น่านและอุตรดิตถ์ ในปีการศึกษา 2557 จำนวน 17 แห่ง ผู้บริหาร จำนวน 17 คน และครู จำนวน 1,188 คน รวมประชากรทั้งหมด 1,205 คน ตามรายละเอียดในตารางที่ 3 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 3 แสดงจำนวนประชากร จำแนกตามจังหวัด

จังหวัด	จำนวน โรงเรียน	จำนวนประชากร
จังหวัดแพร่	5	397
จังหวัดน่าน	3	337
จังหวัดอุตรดิตถ์	9	471
รวม	17	1,205

กลุ่มตัวอย่างใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารและครู ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาล จังหวัดแพร่ น่านและอุตรดิตถ์ ในปีการศึกษา 2557 โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตาราง เครจซีและมอร์แกน(Krejcie and Morgan, 1970, p. 608) ใช้ผู้บริหารทั้งหมด 17 คน และครูจำนวน 291 คน ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาล จังหวัดแพร่ น่านและอุตรดิตถ์ โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอนได้ดังนี้

1. กำหนดกลุ่มตัวอย่างเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดเทศบาล จังหวัดแพร่ น่านและอุตรดิตถ์ ใช้การเลือกแบบเจาะจงกำหนดผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาล จังหวัดแพร่ น่านและอุตรดิตถ์ เป็นกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนละ 1 คน รวมทั้งหมด 17 คน

2. กำหนดกลุ่มตัวอย่างของครู ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาล จังหวัดแพร่ น่านและอุตรดิตถ์ จำนวน 291 คน แบ่งสัดส่วนของครูในสถานศึกษาเป็น 3 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดแพร่ น่านและอุตรดิตถ์ โดยได้จำนวนครูในสถานศึกษาได้มาจากการเทียบบัญชีไตรยางค์ ตามตารางดังนี้

ตารางที่ 4 แสดงการกำหนดกลุ่มตัวอย่าง

จังหวัด	โรงเรียน	จำนวนครู	
		ประชากรครู	กลุ่มตัวอย่างครู
แพร่	1. โรงเรียนเทศบาลวัดเหมืองแดง	102	25
	2. โรงเรียนเทศบาลวัดชัยมงคล	57	14
	3. โรงเรียนเทศบาลวัดหัวข่วง	79	19
	4. โรงเรียนเทศบาลวัดสวรรคณิเวศ	83	20
	5. โรงเรียนสาธิตเทศบาลบ้านเซตวัน	71	17
น่าน	1. โรงเรียนเทศบาลบ้านพระเนตร (สามัคคีวิทยาการ)	112	27
	2. โรงเรียนเทศบาลบ้านภูมินทร์ (จุมปีวนิดาภรณ์)	53	13
	3. โรงเรียนเทศบาลบ้านสวนตาล (ครูณวิทยา)	103	25

ตารางที่ 4 (ต่อ)

จังหวัด	โรงเรียน	จำนวนครู	
		ประชากรครู	กลุ่มตัวอย่างครู
อุตรดิตถ์	1. โรงเรียนเทศบาลท่าอิฐ	123	30
	2. โรงเรียนเทศบาลวัดคลองโพธิ์	108	26
	3. โรงเรียนเทศบาลวัดเกษมจิตตาราม	32	8
	4. โรงเรียนเทศบาลวัดท้ายตลาด	40	10
	5. โรงเรียนเทศบาลวัดไผ่ล้อม	38	9
	6. โรงเรียนเทศบาลวัดหนองผา	95	23
	7. โรงเรียนเทศบาลศรีพนมมาศ	59	14
	8. โรงเรียนเทศบาลหัวดง (ป.ฟักอังกูร)	23	6
	9. โรงเรียนเทศบาลร่วมจิต	10	2
	รวม	1,188	291

ตัวแปร/ปัจจัยที่ควรกำหนดไว้ดังนี้

X_1 หมายถึง ปัจจัยด้านกระบวนการทำงาน

X_2 หมายถึง ปัจจัยด้านการตัดสินใจด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก

X_3 หมายถึง ปัจจัยด้านการสร้างความไว้วางใจ

\hat{Y} หมายถึง สร้างสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

Z หมายถึง สร้างสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยศึกษาจากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาล ในจังหวัดแพร่ น่าน และอุตรดิตถ์ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ(Check list)

ตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาล ในจังหวัดแพร่ น่าน และอุตรดิตถ์

ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาล ในจังหวัดแพร่ น่าน และอุตรดิตถ์

แบบสอบถามในตอนที่ 2-3 มีลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) ตามแบบของ Likert (บุญชม ศรีสะอาด, 2545, น. 99) โดยผู้ตอบแบบสอบถามจะประมาณค่าระดับของการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาล ในจังหวัดแพร่ น่าน และอุตรดิตถ์ และค่าระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาล ในจังหวัดแพร่ น่าน และอุตรดิตถ์

ซึ่งผู้วิจัยกำหนดค่าคะแนน 5 ระดับ มีความหมายดังต่อไปนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีการสร้างทีมงานในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีการสร้างทีมงานในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีการสร้างทีมงานในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีการสร้างทีมงานในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีการสร้างทีมงานในระดับน้อยที่สุด

มีการแปลความหมายค่าคะแนนเฉลี่ยของแบบสอบถามดังนี้

4.50 – 5.00 หมายถึง มีการปฏิบัติหรือดำเนินการในระดับมากที่สุด

3.50 – 4.49 หมายถึง มีการปฏิบัติหรือดำเนินการในระดับมาก

2.50 – 3.49 หมายถึง มีการปฏิบัติหรือดำเนินการในระดับปานกลาง

1.50 – 2.49 หมายถึง มีการปฏิบัติหรือดำเนินการในระดับน้อย

1.00 – 1.49 หมายถึง มีการปฏิบัติหรือดำเนินการในระดับน้อยที่สุด

และหาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาล ในจังหวัดแพร่ น่าน และอุตรดิตถ์ โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (r) (บุญชม ศรีสะอาด, 2545, น. 100)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.71 -1.00 หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับสูง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.31 -0.70 หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.01 -0.30 หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 00 หมายถึง ไม่มีความสัมพันธ์กัน

การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

การสร้างเครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามลำดับขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร แนวคิด หลักการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำข้อมูลมากำหนดกรอบ

แนวคิดในการวิจัยและสร้างนิยามตัวแปร

2. สร้างเครื่องมือให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และครอบคลุมกรอบแนวคิดในการวิจัยที่กำหนดและนิยามตัวแปร เพื่อกำหนดเป็น โครงสร้างของเครื่องมือเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถาม และแก้ไขปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ

3. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา เสนอต่อผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน(ภาคผนวก ก) เพื่อตรวจสอบความตรงของเนื้อหา (Content validity) ดัชนีความสอดคล้องของคำถามกับวัตถุประสงค์ แล้วหาค่า IOC (Index of Item Objective Congruence) โดยเลือกคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป(สุวิมล ติรกานันท์, 2550, น. 166)

4. นำเครื่องมือที่ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ นำไปทดลองใช้ (Try out) กับโรงเรียนเทศบาลสวรรคโลกประชาสรรค์ จำนวน 30 คน ในระหว่างวันที่ 23 มิถุนายน- 6 กรกฎาคม พ.ศ. 2557 นำเครื่องมือกลับมาคำนวณหาความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค ได้ค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถามปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลจังหวัดแพร่ น่าน และอุตรดิตถ์ เท่ากับ 0.80

5. นำแบบสอบถามไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลจังหวัดแพร่ น่าน และอุตรดิตถ์ จำนวน 308 คน ในระหว่างวันที่ 23 สิงหาคม- 24 กันยายน พ.ศ. 2557

6. นำแบบสอบถามปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลจังหวัดแพร่ น่าน และอุตรดิตถ์ มาวิเคราะห์ สัจเคราะห์ เพื่อศึกษาและพัฒนารสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลจังหวัดแพร่ น่าน และอุตรดิตถ์

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ถึงผู้อำนวยการโรงเรียนที่เป็นประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูล
2. ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามไปยังโรงเรียนสังกัดเทศบาล ในจังหวัดแพร่ น่าน และอุตรดิตถ์ ทางไปรษณีย์
3. หลังจากส่งแบบสอบถามแล้วไป 9 วัน ผู้วิจัยได้มีการประสานงานกับกลุ่มตัวอย่างในการส่งแบบสอบถามคืนทางไปรษณีย์ สำหรับแบบสอบถามที่ส่งไปจำนวน 308 ฉบับในระหว่างวันที่ 23 สิงหาคม- 24 กันยายน พ.ศ. 2557 ได้รับกลับคืนมา 300 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 97.40

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ ซึ่งมีสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นแบบสำรวจรายการ (Checklist) โดยใช้ค่าแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละ
2. วิเคราะห์การสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาล ในจังหวัดแพร่ น่าน และอุตรดิตถ์โดยใช้ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
3. วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาล ในจังหวัดแพร่ น่าน และอุตรดิตถ์ โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบปกติและการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน
4. วิเคราะห์หาความสัมพันธ์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาล ในจังหวัดแพร่ น่าน และอุตรดิตถ์ โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (r) (Pearson's Product Moment Correlation)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาสภาพการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาล เขตจังหวัดแพร่ น่านและอุตรดิตถ์ ศึกษาระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาล เขตจังหวัดแพร่ น่านและอุตรดิตถ์ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาล เขตจังหวัดแพร่ น่านและอุตรดิตถ์ และสร้างสมการพยากรณ์การสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาล เขตจังหวัดแพร่ น่านและอุตรดิตถ์ โดยผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูล นำเสนอตามลำดับดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

X	แทน	ตัวแปรพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
Z	แทน	ตัวแปรพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน
X_1	แทน	ปัจจัยด้านกระบวนการทำงานและการตัดสินใจ
X_2	แทน	ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก
X_3	แทน	ปัจจัยด้านการสร้างความไว้วางใจ
Y	แทน	การสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลจังหวัดแพร่ น่านและอุตรดิตถ์
R	แทน	ค่าการถดถอยพหุคูณ
R^2	แทน	ค่าอำนาจในการพยากรณ์
b, β	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน ตามลำดับ
SE_b	แทน	ค่าความคาดเคลื่อนมาตรฐานของสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรพยากรณ์

SE_{est} แทน ค่าความคาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์

a แทน ค่าคงที่ของการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

\hat{Y} , Z แทน คะแนนการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาล

เขตจังหวัดแพร่ น่าน และอุตรดิตถ์ที่ได้จากการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานตามลำดับ

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้ศึกษาค้นคว้าได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล เป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาล ในจังหวัดแพร่ น่าน และอุตรดิตถ์โดยใช้ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาล ในจังหวัดแพร่ น่าน และอุตรดิตถ์

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาล ในจังหวัดแพร่ น่าน และอุตรดิตถ์

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

ตอนที่ 1 ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยมีขนาดตัวอย่างจำนวน 308 คน เมื่อทำการเก็บรวบรวมมาแล้วทำการตรวจสอบ และนำเฉพาะแบบสอบถามชุดที่สมบูรณ์มาทำการวิเคราะห์ข้อมูล จำนวน 300 คน คิดเป็นร้อยละ 97.40 ของจำนวนแบบสอบถาม แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ดังนี้

ตารางที่ 5 แสดงจำนวนและค่าร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตัวแปร	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	112	36.36
หญิง	196	63.64
รวม	308	100.00

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ตัวแปร	จำนวน (คน)	ร้อยละ
2. อายุ		
20 – 30 ปี	42	14.00
31 – 40 ปี	101	33.67
41 – 50 ปี	97	32.33
51 – 60 ปี	60	20.00
รวม	300	100.00
3. ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	194	64.67
ปริญญาโท	85	28.33
ปริญญาเอก	21	7.00
รวม	300	100.00
4. ตำแหน่งหน้าที่งาน		
ครูผู้สอน	246	82.00
ผู้บริหารสถานศึกษา/รองผู้บริหารฯ/รักษาการผู้อำนวยการสถานศึกษา	54	18.00
รวม	300	100.00

จากตารางที่ 5 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 62.67 และเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 37.33

มีอายุส่วนใหญ่ อยู่ระหว่าง 31 – 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 33.67 รองลงมาคือ อายุระหว่าง 41 – 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 32.33 อายุระหว่าง 51 – 60 ปี คิดเป็นร้อยละ 20.00 และอายุระหว่าง 20-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 14.00

การศึกษาส่วนใหญ่มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 64.67 รองลงมาคือ มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 28.33 มี และมีการศึกษาระดับปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 7.00

ตำแหน่งหน้าที่การทำงาน เป็นครูผู้สอน คิดเป็นร้อยละ 82.00 รองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษา/รองผู้บริหารฯ/รักษาการผู้อำนวยการสถานศึกษา คิดเป็นร้อยละ 18.00

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาล จังหวัดแพร่ น่าน และอุตรดิตถ์

จากการศึกษาข้อมูลการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลจังหวัดแพร่ น่านและอุตรดิตถ์ ได้แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 6 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการสร้างทีมงานของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดเทศบาลจังหวัดแพร่ น่าน และอุตรดิตถ์ ในภาพรวม

ข้อคำถาม	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับปฏิบัติ การสร้าง ทีมงาน
1. ด้านการติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผย	3.92	0.99	มาก
2. ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน	3.97	0.54	มาก
3. ด้านบทบาทและมอบหมายงานที่ชัดเจน	3.92	0.57	มาก
4. ด้านภาวะผู้นำ	3.86	0.48	มาก
5. ด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมาย ที่เห็นพ้องต้องกัน	3.96	0.61	มาก
รวม	3.91	0.27	มาก

จากตารางที่ 6 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการสร้างทีมงานของผู้บริหาร
สถานศึกษาสังกัดเทศบาลจังหวัดแพร่ น่าน และอุตรดิตถ์ ในภาพรวมทั้งหมดอยู่ในระดับมาก
มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านมีระดับปฏิบัติการสร้างทีมงานอยู่ใน
ระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยตามลำดับ จากมากไปหาน้อย 3 ลำดับพบว่า ด้านการมีส่วนร่วมใน
การทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 รองลงมาคือ ด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้อง
ต้องกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 และด้านการติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผย กับ ด้านบทบาทและ
มอบหมายงานที่ชัดเจน

ตารางที่ 7 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดเทศบาลจังหวัดแพร่ น่าน และอุตรดิตถ์ ด้านการติดต่อสื่อสาร
แบบเปิดเผย

ข้อคำถาม	ค่าเฉลี่ย	ส่วน	ระดับปฏิบัติ
		เบี่ยงเบน มาตรฐาน	การสร้าง ทีมงาน
ด้านการติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผย			
1 ผู้บริหารสถานศึกษาแจ้งข้อมูลข่าวสารระหว่างบุคลากรในสถานศึกษาทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาอยู่เสมอ	3.73	0.97	มาก
2 ผู้บริหารสถานศึกษาให้บุคลากรในสถานศึกษาแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างบุคลากรอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา	3.83	0.97	มาก
3 ผู้บริหารสถานศึกษาติดตามข้อมูลย้อนกลับ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าบุคลากรได้รับรู้ความหมายหรือเข้าใจถูกต้องตรงกันทุกคน	3.95	0.95	มาก
4 ผู้บริหารสถานศึกษาให้บุคลากรได้รับข้อมูลข่าวสารที่ชัดเจนเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ	3.92	0.95	มาก
5 ผู้บริหารสถานศึกษาให้บุคลากรได้รับรู้ปัญหาการดำเนินงานของสถานศึกษาอย่างตรงไปตรงมา	3.62	1.06	มาก
6 ผู้บริหารสถานศึกษาให้บุคลากรในสถานศึกษามีการปรึกษาหารืออย่างตรงไปตรงมาเพื่อหาข้อยุติเมื่อมีความคิดที่แตกต่าง	4.07	0.97	มาก
7 ผู้บริหารสถานศึกษาให้บุคลากรมีการติดต่อสื่อสารการประสานงานและความร่วมมือกระทำได้โดยง่ายสะดวกรวดเร็ว	3.85	1.00	มาก

ตารางที่ 7 (ต่อ)

	ข้อความ	ค่าเฉลี่ย	ส่วน	ระดับปฏิบัติ
			เบี่ยงเบน	การสร้าง
			มาตรฐาน	ทีมงาน
8	ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรในสถานศึกษามีการติดต่อสื่อสารกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง	3.95	0.92	มาก
9	ผู้บริหารสถานศึกษาติดต่อสั่งการตามลำดับขั้นตอนอย่างถูกต้องและเหมาะสม	3.79	1.03	มาก
10	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษามีการประสานการทำงานด้วยความจริงใจอย่างกัลยาณมิตร	3.90	0.91	มาก
11	ผู้บริหารสถานศึกษาดูแลบุคลากรในสถานศึกษาทุกคนให้ทำงานร่วมกันด้วยความสามัคคีและมีความรับผิดชอบต่องาน	3.92	0.99	มาก
	รวมเฉลี่ยด้านการติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผย	3.86	0.43	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลจังหวัดแพร่ น่าน และอุตรดิตถ์ ด้านการติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผย อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ พบว่า ข้อ 6 ผู้บริหารสถานศึกษาให้บุคลากรในสถานศึกษามีการปรึกษาหารือโดยตรงไปตรงมาเพื่อหาข้อยุติ เมื่อมีความคิดที่แตกต่าง มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ 4.07 รองลงมามี 2 ข้อคือ ข้อ 3 ผู้บริหารสถานศึกษาติดตามข้อมูลย้อนกลับ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าบุคลากรได้รับรู้ความหมายหรือเข้าใจถูกต้องตรงกันทุกคน และข้อ 8 ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรในสถานศึกษามีการติดต่อสื่อสารกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน 3.95

ตารางที่ 8 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการสร้างทีมงานของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดเทศบาลจังหวัดแพร่ น่าน และอุดรดิตถ์ ด้านการมีส่วนร่วม
ในการทำงาน

ข้อคำถาม	ค่าเฉลี่ย	ส่วน	ระดับปฏิบัติ
		เบี่ยงเบน มาตรฐาน	การสร้าง ทีมงาน
ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน			
1 ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศในการทำงาน แบบเป็นกันเองและตื่นตัวในการทำงาน	4.00	0.94	มาก
2 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรใน สถานศึกษามีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงาน ของสถานศึกษา	3.95	0.91	มาก
3 ผู้บริหารสถานศึกษาให้บุคลากรในสถานศึกษา มีส่วนร่วมในการกำกับติดตาม การดำเนินงานของ สถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	3.92	1.02	มาก
4 ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้บุคลากรใน สถานศึกษามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและ เสนอข้อคิดเห็น	4.05	0.93	มาก
5 บุคลากรในสถานศึกษาทุกคนยอมรับฟังคำชี้แนะ จากเพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ	3.96	0.97	มาก
6 บุคลากรในสถานศึกษาทุกคนช่วยเหลือกันเพื่อให้ การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์	3.99	0.99	มาก
7 บุคลากรในสถานศึกษายอมรับในความรู้ ความสามารถของเพื่อนร่วมงานทุกคน	3.94	0.98	มาก
รวมเฉลี่ยด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน	3.97	0.54	มาก

จากตารางที่ 8 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการสร้างทีมงานของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดเทศบาลจังหวัดแพร่ น่าน และอุดรดิตถ์ ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน อยู่ใน
ระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยพบว่า

ข้อ 4 ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและเสนอ
 ข้อคิดเห็น มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ 4.05 รองลงมาคือ ข้อ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศใน
 การทำงานแบบเป็นกันเองและตื่นตัวในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 และข้อ 6 บุคลากรใน
 สถานศึกษาทุกคนช่วยเหลือกันเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99

ตารางที่ 9 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการสร้างทีมงานของผู้บริหาร
 สถานศึกษา สังกัดเทศบาลจังหวัดแพร่ น่าน และอุตรดิตถ์ ด้านบทบาทและ
 การมอบหมายงานที่ชัดเจน

ข้อคำถาม	ค่าเฉลี่ย	ส่วน	ระดับปฏิบัติ
		เบี่ยงเบน มาตรฐาน	การสร้าง ทีมงาน
ด้านบทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน			
1 ผู้บริหารกำหนดบทบาทหน้าที่รับผิดชอบแต่ละ บุคคลเป็นลายลักษณ์อักษรไว้อย่างชัดเจนครบถ้วน	3.86	1.01	มาก
2 บุคลากรในสถานศึกษาทุกคนรู้หน้าที่ของตนเอง และของเพื่อนร่วมงาน	3.93	1.03	มาก
3 ผู้บริหารกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร โดยคำนึง ถึงความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล ก่อนมอบหมายงาน	3.97	1.01	มาก
4 บุคลากรในสถานศึกษามีการปฏิบัติงานคนละหน้าที่ โดยไม่มีการซ้ำซ้อนกัน	3.90	0.96	มาก
5 บุคลากรในสถานศึกษามีความสำนึกใน ความรับผิดชอบต่อหน้าที่	3.93	0.95	มาก
6 ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากร ปฏิบัติงานและเสนองานที่ได้รับมอบหมาย ตามสถานการณ์ อย่างเหมาะสม	3.92	0.94	มาก
7 ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานให้แก่บุคลากร ทุกคนอย่างเสมอภาคและเท่าเทียม	3.93	0.93	มาก
รวมเฉลี่ยด้านบทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน	3.92	0.57	มาก

จากตารางที่ 9 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลจังหวัดแพร่ น่าน และอุดรดิตถ์ ด้านบทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยพบว่า ข้อ 3 ผู้บริหารกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร โดยคำนึง ถึงความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลก่อนมอบหมายงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 3.97 รองลงมา มี 3 ข้อ คือ ข้อ 2 บุคลากรในสถานศึกษาทุกคนรู้หน้าที่ของตนเองและของเพื่อนร่วมงาน ข้อ 5 บุคลากรในสถานศึกษามีความสำนึกในความรับผิดชอบต่อหน้าที่และข้อ 7 ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานให้แก่บุคลากรทุกคนอย่างเสมอภาคและเท่าเทียม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93

ตารางที่ 10 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปฏิบัติการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลจังหวัดแพร่ น่าน และอุดรดิตถ์ ด้านภาวะผู้นำ

ข้อคำถาม	ค่าเฉลี่ย	ส่วน	ระดับปฏิบัติ
		เบี่ยงเบนมาตรฐาน	การสร้างทีมงาน
ด้านภาวะผู้นำ			
1 ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการบริหารจัดการความขัดแย้ง	3.86	0.99	มาก
2 ผู้บริหารสถานศึกษาตัดสินใจสั่งการได้ชัดเจนเป็นที่เข้าใจและยอมรับของบุคลากรในสถานศึกษา	3.94	0.94	มาก
3 ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษาพลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันเป็นผู้นำและผู้ตามในสถานการณ์ที่เหมาะสม	3.70	1.00	มาก
4 ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ศิลปะในการจูงใจผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จด้วยความเต็มใจ	3.98	0.92	มาก
5 ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสนใจบุคลากรในสถานศึกษาและยอมรับว่าแต่ละคนเป็นผู้ที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตนเอง	3.83	0.94	มาก

ตารางที่ 10 (ต่อ)

	ข้อความ	ค่าเฉลี่ย	ส่วน	ระดับปฏิบัติ
			เบี่ยงเบน	การสร้าง
			มาตรฐาน	ทีมงาน
6	ผู้บริหารสถานศึกษากระจายอำนาจให้แก่ผู้ได้รับมอบหมายงานตามสายงานที่กำหนดไว้	3.73	1.04	มาก
7	ผู้บริหารสถานศึกษาให้โอกาสบุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติงานตามความรู้ ความสามารถ ความถนัดของแต่ละบุคคล	3.76	1.01	มาก
8	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแก้ไขเหตุการณ์เฉพาะหน้าได้ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย	3.87	0.94	มาก
9	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษามีเสรีในการคิดริเริ่มและเลือกวิธีในการปฏิบัติงาน	4.05	0.88	มาก
รวมเฉลี่ยด้านภาวะผู้นำ		3.86	0.48	มาก

จากตารางที่ 10 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลจังหวัดแพร่ น่าน และอุดรดิตถ์ ด้านภาวะผู้นำ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย พบว่า ข้อ 9 ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษามีเสรีในการคิดริเริ่มและเลือกวิธีในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 4.05 รองลงมาคือ ข้อ 4 ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ศิลปะในการจูงใจผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จด้วยความเต็มใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 และ ข้อ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาตัดสินใจสั่งการ ได้ชัดเจนเป็นที่เข้าใจและยอมรับของบุคลากรในสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94

ตารางที่ 11 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการสร้างทีมงานของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดเทศบาลจังหวัดแพร่ น่าน และอุดรดิตถ์ ด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน
และเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน

ข้อคำถาม	ค่าเฉลี่ย	ส่วน	ระดับปฏิบัติ
		เบี่ยงเบน มาตรฐาน	การสร้าง ทีมงาน
ด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน			
1 ผู้บริหารสถานศึกษาให้บุคลากรในสถานศึกษามี ส่วนร่วมกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย เพื่อการดำเนินงานของสถานศึกษา	3.93	0.94	มาก
2 ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดวิธีปฏิบัติงานแก่ บุคลากรในสถานศึกษาอย่างชัดเจน	3.86	1.05	มาก
3 ผู้บริหารสถานศึกษาให้บุคลากรในสถานศึกษา ทุกคนเขียนวัตถุประสงค์และเป้าหมายการปฏิบัติ ของตนเองให้สอดคล้องกับเป้าหมายหลักของ สถานศึกษา	3.96	0.90	มาก
4 ผู้บริหารสถานศึกษาประชุม ชี้แจงถึงผลลัพธ์ที่ ต้องการให้บรรลุผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายและ เป้าหมายของสถานศึกษา	4.01	0.92	มาก
5 ผู้บริหารสถานศึกษามีความเชื่อว่าทุกคนสามารถ ร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้	4.01	0.96	มาก
รวมเฉลี่ยด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมาย ที่เห็นพ้องต้องกัน	3.96	0.61	มาก

จากตารางที่ 11 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการสร้างทีมงานของผู้บริหาร
สถานศึกษาสังกัดเทศบาลจังหวัดแพร่ น่าน และอุดรดิตถ์ ด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่
เห็นพ้องต้องกัน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงตามลำดับ
จากมากไปหาน้อย พบว่า มี 2 ข้อ คือ ข้อ 4 ผู้บริหารสถานศึกษาประชุม ชี้แจงถึงผลลัพธ์ที่ต้องการ
ให้บรรลุผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายและเป้าหมายของสถานศึกษา และข้อ 5 ผู้บริหารสถานศึกษามี

ความเชื่อว่าทุกคนสามารถร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 4.01 รองลงมาคือ ข้อ 3 ผู้บริหารสถานศึกษาให้บุคลากรในสถานศึกษาทุกคนเขียนวัตถุประสงค์และเป้าหมายการปฏิบัติของตนเองให้สอดคล้องกับเป้าหมายหลักของสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 และข้อ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาให้บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายเพื่อการดำเนินงานของสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาล ในจังหวัดแพร่ น่าน และอุตรดิตถ์

จากการศึกษาข้อมูลปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลเทศบาล จังหวัดแพร่ น่าน และอุตรดิตถ์ ได้แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 12 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาล จังหวัดแพร่ น่าน และอุตรดิตถ์ รวบรวมรายด้าน

ข้อคำถาม	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ ความคิดเห็น
1. ปัจจัยด้านกระบวนการทำงานและ การตัดสินใจ	3.76	0.56	มาก
2. ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก	3.86	0.61	มาก
3. ปัจจัยด้านการสร้างความไว้วางใจ	3.95	0.61	มาก
รวม	3.86	0.37	มาก

จากตารางที่ 12 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลจังหวัดแพร่ น่าน และอุตรดิตถ์ ในภาพรวมทั้งหมดอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย พบว่า 3 ด้าน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.76–3.95 โดยปัจจัยด้านการสร้างความไว้วางใจ มีความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 รองลงมาคือ ปัจจัยด้าน

ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 และปัจจัยด้านกระบวนการทำงานและการตัดสินใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76

ตารางที่ 13 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านกระบวนการทำงานและการตัดสินใจ จำแนกรายข้อ

ข้อคำถาม	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
ด้านกระบวนการทำงานและการตัดสินใจ			
1 บุคลากรในสถานศึกษาสามารถตัดสินใจได้เอง มีความยืดหยุ่นตามความจำเป็นอื่นๆที่เหมาะสมกับสถานการณ์	3.80	0.98	มาก
2 บุคลากรในสถานศึกษามีโอกาสแสดงความคิดเห็นก่อนตัดสินใจ	3.70	0.98	มาก
3 บุคลากรในสถานศึกษาร่วมพิจารณาตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดร่วมกัน	3.84	0.93	มาก
4 การตัดสินใจของบุคลากรในสถานศึกษามีลักษณะเป็นการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมยึดหลักประชาธิปไตย	3.74	0.98	มาก
5 บุคลากรในสถานศึกษาให้การยอมรับต่อการตัดสินใจของกันและกัน	3.72	1.03	มาก
6 บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางและจุดเน้นของโรงเรียน	3.77	0.98	มาก
รวมเฉลี่ย ด้านกระบวนการทำงานและการตัดสินใจ	3.76	0.56	มาก

จากตารางที่ 13 พบว่า ปัจจัยด้านกระบวนการทำงานและการตัดสินใจส่งผลต่อการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลจังหวัดแพร่ น่าน และอุดรดิตถ์ พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 และเมื่อพิจารณารายข้อโดยเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย พบว่า ข้อ 3 บุคลากรในสถานศึกษาร่วมพิจารณาตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ 3.84 รองลงมาคือ ข้อ 1 บุคลากรในสถานศึกษาสามารถตัดสินใจได้เอง

มีความยืดหยุ่นตามความจำเป็นอื่นๆที่เหมาะสมกับสถานการณ์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 และข้อ 6 บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนด แนวทางและจุดเน้นของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77

ตารางที่ 14 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก จำแนกรายข้อ

ข้อคำถาม	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ ความคิดเห็น
ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก			
1 บุคลากรในสถานศึกษาช่วยเหลือเกื้อกูลกันและมีความเอื้ออาทรกันในการปฏิบัติงาน	3.77	1.00	มาก
2 บุคลากรในสถานศึกษามีความสุขกับการปฏิบัติงานและการอยู่ร่วมกัน	3.83	0.94	มาก
3 บุคลากรในสถานศึกษายอมรับฟังและยอมรับความสามารถ ซึ่งกันและกัน	3.84	0.96	มาก
4 บุคลากรในสถานศึกษาแนะนำการปฏิบัติงานซึ่งกันและกัน	3.97	0.90	มาก
5 บุคลากรในสถานศึกษามีความอดทนและให้อภัยต่อความขัดแย้ง	3.91	0.89	มาก
รวมเฉลี่ยด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก	3.86	0.61	มาก

จากตารางที่ 14 พบว่า ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกส่งผลต่อการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลจังหวัดแพร่ น่าน และอุตรดิตถ์ พบว่าภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 และเมื่อพิจารณารายข้อ โดยเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ ข้อ 4 บุคลากรในสถานศึกษาแนะนำการปฏิบัติงานซึ่งกันและกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 รองลงมาคือ ข้อ 5 บุคลากรในสถานศึกษามีความอดทนและให้อภัยต่อความขัดแย้ง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 และ ข้อ 3 บุคลากรในสถานศึกษายอมรับฟังและยอมรับความสามารถ ซึ่งกันและกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84

ตารางที่ 15 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ
ปัจจัยด้านการสร้างความไว้วางใจ จำแนกรายข้อ

ข้อคำถาม	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ ความคิดเห็น
ด้านการสร้างความไว้วางใจ			
1 บุคลากรในสถานศึกษาร่วมกันปฏิบัติงานด้วย บรรยากาศที่มีความเป็นกันเอง	3.90	0.99	มาก
2 บุคลากรในสถานศึกษาประสานการปฏิบัติงาน ร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ	3.92	0.97	มาก
3 บุคลากรในสถานศึกษายินดีและเต็มใจปฏิบัติงาน ร่วมกันอย่างเต็มความสามารถ	3.94	0.91	มาก
4 บุคลากรในสถานศึกษาสามารถแสดงความคิดเห็นได้ อย่างเปิดเผย	3.95	0.92	มาก
5 บุคลากรในสถานศึกษาเชื่อมั่นในความสามารถของ สมาชิกในกลุ่ม	4.04	0.94	มาก
รวมเฉลี่ยด้านการสร้างความไว้วางใจ	3.95	0.61	มาก

จากตารางที่ 15 พบว่า ปัจจัยด้านการสร้างความไว้วางใจส่งผลต่อการสร้างทีมงานของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลจังหวัดแพร่ น่าน และอุตรดิตถ์ พบว่าภาพรวมอยู่ในระดับมาก
โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 และเมื่อพิจารณารายข้อโดยเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย พบว่า ข้อที่
มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ ข้อ 5 บุคลากรในสถานศึกษาเชื่อมั่นในความสามารถของสมาชิกในกลุ่ม
มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 รองลงมาคือ ข้อ 4 บุคลากรในสถานศึกษาสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่าง
เปิดเผย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 และ ข้อ 3 บุคลากรในสถานศึกษายินดีและเต็มใจปฏิบัติงานร่วมกัน
อย่างเต็มความสามารถ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างทีมงานของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาล ในจังหวัดแพร่ น่าน และอุตรดิตถ์

ตารางที่ 16 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพยากรณ์กับตัวแปรตาม

ตัวแปร	(X_1)	(X_2)	(X_3)	(Y)
ปัจจัยด้านกระบวนการทำงานและการตัดสินใจ (X_1)	1.00	.122*	-.035	.116*
ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก (X_2)		1.00	.165*	-.089
ปัจจัยด้านการสร้างความไว้วางใจ (X_3)			1.00	.123*
การสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษาฯ (Y)				1.00

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 16 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพยากรณ์ด้วยกันทั้ง 3 ตัว มีค่าเป็นบวกเกือบทั้งหมด ยกเว้น 1 ค่า คือ (X_1 กับ X_3) มีค่าความสัมพันธ์ติดลบ (-.035) มีนัยสำคัญทางสถิติ จำนวน 5 ค่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าตั้งแต่ .122 .165 ตัวแปรพยากรณ์คู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุด คือ ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก (X_2) กับ ปัจจัยด้านการสร้างความไว้วางใจ (X_3) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพยากรณ์กับตัวแปรตาม พบว่า ตัวแปรพยากรณ์ที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับตัวแปรตาม อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 เกือบทุกตัวแปร ยกเว้นปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก (X_2) ไม่มีความสัมพันธ์กัน

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

ในการวิเคราะห์ตอนนี้ เพื่อศึกษาว่าตัวแปรพยากรณ์ทั้ง 3 ตัว สามารถร่วมกันพยากรณ์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลจังหวัดแพร่ น่าน และอุตรดิตถ์ ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติหรือไม่ และสร้างสมการพยากรณ์อิทธิพลต่อการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลจังหวัดแพร่ น่าน และอุตรดิตถ์ โดยผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิคการถดถอยแบบพหุคูณแบบปกติ (Multiple Linear Regression Analysis) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Linear Regression Analysis) ได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบปกติ (Multiple Linear Regression Analysis)
เพื่อวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบปกติ หาปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างทีมงานของ
ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลจังหวัดแพร่ น่าน และอุตรดิตถ์ ผลการวิเคราะห์ดังแสดงใน
ตารางที่ 17

ตารางที่ 17 แสดงการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบปกติ

ตัวแปรพยากรณ์	b	SE_b	β	t	Sig
Constant	3.623	.165	-	22.016	.000
X_1	.067	.028	.137	2.385*	.018
X_2	-.059	.026	-.130	-2.240*	.026
X_3	.067	.026	.149	2.581*	.010

$R = .214$ $SE_{est} = \pm .26894$ $F = 4.713$
 $R^2 = .046$ $R^2_{Adjusted} = .036$

* $p < 0.05$

จากตารางที่ 17 ผลการวิเคราะห์ พบว่า ตัวแปรพยากรณ์ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ปัจจัยด้านกระบวนการทำงานและการตัดสินใจ (X_1) ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก (X_2) และปัจจัยด้านการสร้างความไว้วางใจ (X_3) กับตัวแปรตาม คือ การสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลจังหวัดแพร่ น่าน และอุตรดิตถ์ มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบเท่ากับ .067, -.059 และ .067 ตามลำดับ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .214 มีค่าอำนาจพยากรณ์ได้ร้อยละ 46 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์เท่ากับ .26894 และค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ที่อยู่ในรูปคะแนนดิบเท่ากับ 3.623 ซึ่งสามารถเขียนสมการพยากรณ์อิทธิพลต่อการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลจังหวัดแพร่ น่าน และอุตรดิตถ์ ในรูปคะแนนดิบ และคะแนนมาตรฐานตามลำดับ ดังนี้

$$\hat{Y} = 3.623 + .067 X_1 + (-.059) X_2 + .067 X_3$$

$$Z = .137 X_1 + (-.130) X_2 + .149 X_3$$

2. การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Linear Regression Analysis)

เพื่อค้นหาตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สุดในการพยากรณ์ ตัวแปรที่เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลจังหวัดแพร่ น่าน และอุตรดิตถ์ ผล การวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 18

ตารางที่ 18 แสดงการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

ตัวแปรพยากรณ์	<i>b</i>	<i>SE_b</i>	β	<i>t</i>	Sig
Constant	3.623	.103	-	35.808	.000
X ₃	.067	.026	.149	2.581*	.000
X ₁	.067	.028	.137	2.385*	.010
X ₂	-.059	.026	-.130	-2.240*	.026

$R = .214$ $SE_{est} = \pm .26894$ $F = 4.713$
 $R^2 = .046$ $R^2_{Adjusted} = .036$

* $p < .05$

จากตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์ พบว่า ตัวแปรพยากรณ์ ปัจจัยด้านกระบวนการทำงาน และการตัดสินใจ (X₁) ปัจจัยด้านการสร้างความไว้วางใจ (X₃) และปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่าง สมาชิก (X₂) กับตัวแปรตาม คือ การสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลจังหวัด แพร่ น่าน และอุตรดิตถ์ มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบเท่ากับ .067, .067 และ -.059 ตามลำดับ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .214 มีค่าอำนาจ พยากรณ์ได้ร้อยละ 46 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์เท่ากับ .26894 และค่าคงที่ ของสมการพยากรณ์ที่อยู่ในรูปคะแนนดิบเท่ากับ 3.623 ซึ่งสามารถเขียนสมการพยากรณ์อิทธิพล ต่อการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลจังหวัดแพร่ น่าน และอุตรดิตถ์ ในรูปคะแนนดิบ และคะแนนมาตรฐานตามลำดับ ดังนี้

$$\hat{Y} = 3.623 + .067 X_1 + .067 X_3 + (-.059) X_2$$

$$Z = .137 X_1 + .149 X_3 + (-.130) X_2$$

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอ

การวิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาล ในจังหวัดแพร่ น่านและอุดรดิตถ์อภิปรายผลการวิจัยได้ ดังนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับปฏิบัติการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาล ในจังหวัดแพร่ น่านและอุดรดิตถ์
2. เพื่อศึกษาระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาล เขตจังหวัดแพร่ น่านและอุดรดิตถ์
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาล ในจังหวัดแพร่ น่านและอุดรดิตถ์
4. เพื่อสร้างสมการพยากรณ์การสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาล ในจังหวัดแพร่ น่านและอุดรดิตถ์

ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารและครูในสถานศึกษา สังกัดเทศบาล จังหวัดแพร่ น่านและอุดรดิตถ์ ในปีการศึกษา 2557 จำนวน 17 แห่ง ผู้บริหาร จำนวน 17 คน และครู จำนวน 1,181 คน รวมประชากรทั้งหมด 1,208 คน
2. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารและครู ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาล จังหวัดแพร่ น่านและอุดรดิตถ์ จำนวน 308 คน เป็นผู้บริหารทั้งหมด 17 คน และครูจำนวน 291 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยศึกษาจากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาล ในจังหวัดแพร่ น่าน และอุดรดิตถ์ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ(Check list)

ตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาล ในจังหวัดแพร่ น่าน และอุดรดิตถ์

ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาล ในจังหวัดแพร่ น่าน และอุตรดิตถ์

สรุปผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาล จังหวัดแพร่ น่าน และอุตรดิตถ์ สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์การสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลจังหวัดแพร่ น่านและอุตรดิตถ์ พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลจังหวัดแพร่ น่าน และอุตรดิตถ์ ในภาพรวมทั้งหมดอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านมีระดับปฏิบัติการสร้างทีมงานอยู่ในระดับมาก ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 ด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 ด้านบทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 ด้านการติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 และด้านภาวะผู้นำ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86

2. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาล จังหวัดแพร่ น่าน และอุตรดิตถ์ พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลจังหวัดแพร่ น่าน และอุตรดิตถ์ ในภาพรวมทั้งหมดอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า 3 ด้าน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.76 – 6.95 โดยปัจจัยด้านการสร้างความไว้วางใจ มีความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 และปัจจัยด้านกระบวนการทำงานและการตัดสินใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.7

3. ผลการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาล ในจังหวัดแพร่ น่าน และอุตรดิตถ์

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพยากรณ์ด้วยกันทั้ง 3 ตัว มีค่าเป็นบวกเกือบทั้งหมด ยกเว้น 1 ค่า คือ (X_1 กับ X_3) มีค่าความสัมพันธ์ติดลบ (-.035) มีนัยสำคัญทางสถิติจำนวน 5 ค่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าตั้งแต่ .122-.165 ตัวแปรพยากรณ์คู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุด คือ ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก (X_2) กับปัจจัยด้านการสร้างความไว้วางใจ (X_3) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพยากรณ์กับตัวแปรตาม พบว่า ตัวแปรพยากรณ์ที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับตัวแปรตาม อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 เกือบทุกตัวแปร ยกเว้นปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก (X_2) ไม่มีความสัมพันธ์กัน

4. ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

4.1 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบปกติ (Multiple Linear Regression Analysis)

ผลการวิเคราะห์ พบว่า ตัวแปรพยากรณ์ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ปัจจัยด้านกระบวนการทำงานและการตัดสินใจ (X_1) ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก (X_2) และปัจจัยด้านการสร้างความไว้วางใจ (X_3) กับตัวแปรตาม คือ การสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลจังหวัดแพร่ น่าน และอุตรดิตถ์ มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบเท่ากับ .067, -.059 และ .067 ตามลำดับ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .214 มีค่าอำนาจพยากรณ์ได้ร้อยละ 4.6 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์เท่ากับ .26894 และค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ที่อยู่ในรูปคะแนนดิบเท่ากับ 3.623 ซึ่งสามารถเขียนสมการพยากรณ์อิทธิพลต่อการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลจังหวัดแพร่ น่าน และอุตรดิตถ์ ในรูปคะแนนดิบ และคะแนนมาตรฐานตามลำดับ ดังนี้

$$\hat{Y} = 3.623 + .067 X_1 + (-.059) X_2 + .067 X_3$$

$$Z = .137 X_1 + (-.130) X_2 + .149 X_3$$

4.2 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Linear Regression Analysis)

ผลการวิเคราะห์ พบว่า ตัวแปรพยากรณ์ ปัจจัยด้านกระบวนการทำงานและการตัดสินใจ (X_1) ปัจจัยด้านการสร้างความไว้วางใจ (X_3) และปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก (X_2) กับตัวแปรตาม คือ การสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลจังหวัดแพร่ น่าน และอุตรดิตถ์ มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบเท่ากับ .067, .067 และ -.059 ตามลำดับ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .214 มีค่าอำนาจพยากรณ์ได้ร้อยละ 4.6 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์เท่ากับ .26894 และค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ที่อยู่ในรูปคะแนนดิบเท่ากับ 3.623 ซึ่งสามารถเขียนสมการพยากรณ์อิทธิพลต่อการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลจังหวัดแพร่ น่าน และอุตรดิตถ์ ในรูปคะแนนดิบ และคะแนนมาตรฐานตามลำดับ ดังนี้

$$\hat{Y} = 3.623 + .067 X_1 + .067 X_3 + (-.059) X_2$$

$$Z = .137 X_1 + .149 X_3 + (-.130) X_2$$

อภิปรายผล

1. จากผลการวิเคราะห์การสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลจังหวัดแพร่ น่านและอุดรดิตถ์ ซึ่งพบว่าผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลจังหวัดแพร่ น่าน และอุดรดิตถ์ ในภาพรวมทั้งหมดยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านมีระดับการสร้างทีมงานอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ คือ ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 ด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 และด้านบทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจนมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้นให้บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการทำงาน การตัดสินใจและสามารถเสนอข้อคิดเห็นได้อยู่เสมอ จึงทำให้บุคลากรในสถานศึกษายอมรับฟังคำชี้แนะซึ่งกันและกันจากเพื่อนร่วมงานทุกคนด้วยความเต็มใจ นอกจากนี้ผู้บริหารได้มีการกำหนดวิธีปฏิบัติงานแก่บุคลากรในสถานศึกษาไว้อย่างชัดเจน มีการแบ่งงานให้กับบุคลากรในสถานศึกษาโดยคำนึงความสามารถของบุคลากรแต่ละคน ได้อย่างเหมาะสม จึงทำให้งานได้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ไมตรี งามวงษ์วาน (2549) ได้ศึกษา การสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 ผลการวิจัยสรุปว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารและครู ต่อการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ คือ ด้านบทบาทที่สมดุล ด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน กระบวนการทำงานและด้านการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม และสอดคล้องของวราภรณ์ ไม้สนธิ์ (2553, น.150-155) ได้ศึกษา เรื่องการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของพนักงานผู้ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบลพบพระ อำเภอพบพระ จังหวัดตาก พบว่า แนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของพนักงานผู้ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบลพบพระ ต้องมีการจัดประชุมรูปแบบต่าง ๆ เช่น ประชุมกลุ่มใหญ่ กลุ่มย่อย ประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อให้พนักงานผู้ปฏิบัติงานทุกคนทราบวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีการจัดแบ่งกิจกรรมให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ มีการประชุมชี้แจงให้พนักงานผู้ปฏิบัติงานทุกคนทราบขอบเขตของบทบาทและหน้าที่ของแต่ละคนให้เข้าใจและยอมรับความแตกต่างซึ่งกันและกัน มีการจัดฝึกอบรมพัฒนางานให้แก่พนักงานผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีความรู้ ความเข้าใจและมองเห็นงานในลักษณะทั้งระบบ มิใช่มองเฉพาะงานส่วนใดส่วนหนึ่ง มีการจัดกิจกรรมนันทนาการในหน่วยงาน เช่น การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน การสร้างขวัญและกำลังใจ เพื่อพัฒนาทักษะในการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน มีการจัดสัมมนาเพื่อให้พนักงาน

ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความคิดเห็น มีการอภิปรายถกเถียงในหลักการและเหตุผลของตน พร้อมทั้งใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ ซึ่งจะทำให้พนักงานผู้ปฏิบัติงานให้ความร่วมมือและเต็มใจทำงานร่วมกันเป็นอย่างดี

2. จากผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลจังหวัดแพร่ น่าน และอุตรดิตถ์ ในภาพรวมทั้งหมดยังอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า 3 ด้าน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.76 – 6.95 โดยปัจจัยด้านการสร้างความไว้วางใจ มีความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 และปัจจัยด้านกระบวนการทำงานและการตัดสินใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 ทั้งนี้เป็นเพราะ บุคลากรในสถานศึกษาได้มีโอกาสได้ทำงานร่วมกันจึงยินดีและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานร่วมกันอย่างเต็มความสามารถ และยังเป็น การสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากรในสถานศึกษาที่จะแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย ยอมรับซึ่งกันและกันในด้าน การตัดสินใจในการทำงาน เพื่อหาทางเลือกที่ดีที่สุดในการทำงานและนอกจากนี้ บุคลากรในสถานศึกษาจะมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ช่วยเหลือเกื้อกูลกันอย่างสม่ำเสมอ ซึ่ง สอดคล้องกับผลการวิจัยของลลิตา ศรีสัมพันธ์ (2553, น. 79-80) ได้ศึกษา ปัจจัยทางการ บริหารงานที่มีผลต่อการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพ: กรณีศึกษาอาจารย์คณะบริหารธุรกิจ วิทยาลัยราชพฤกษ์ระดับความคิดเห็นของคณาจารย์คณะบริหารธุรกิจต่อปัจจัยทาง ด้าน การบริหารงานด้านความรอบคอบในการพิจารณาความต้องการการยอมรับจากผู้อื่นด้านความ เชื่อวชาญในการทำงานด้านการกระตุ้นเพื่อนร่วมงานด้านการประสานงานด้านความคิดสร้างสรรค์ ด้านความก้าวหน้าในงานที่ทำและด้านความเป็นผู้นำอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับคำกล่าว ของ วัฒนา พวงสวัสดิ์ (2541, น. 66) ได้ศึกษา ปัจจัยการสร้างทีมที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างทีมงาน จะต้องประกอบด้วยปัจจัยด้านอิทธิพลจากสิ่งแวดล้อม ต้องมีสมาชิกในทีมงานที่อยู่ใกล้กัน ปัจจัยด้านกระบวนการทำงานจะต้องเป็นไปตามหลักการและ ทฤษฎี และประการสุดท้ายเป็นปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกกับสมาชิก ซึ่งสมาชิก จะต้องยอมรับฟังและความสามารถของกันและกัน อันจะก่อให้เกิดคุณภาพเกิดความมีประสิทธิภาพ ในทุกๆ ด้าน

3. จากผลการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างทีมงานของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดเทศบาล ในจังหวัดแพร่ น่าน และอุตรดิตถ์ ซึ่งพบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่างตัวแปรพหุคูณด้วยกันทั้ง 3 ตัว มีค่าเป็นบวกเกือบทั้งหมด ยกเว้น 1 ค่า คือ (X_1 กับ X_3) มีค่าความสัมพันธ์ติดลบ (-.035) มีนัยสำคัญทางสถิติจำนวน 5 ค่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

มีค่าตั้งแต่ .116 - .165 ตัวแปรพยากรณ์คู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุด คือ ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก (X_2) กับปัจจัยด้านการสร้างความไว้วางใจ (X_3) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพยากรณ์กับตัวแปรตาม พบว่า ตัวแปรพยากรณ์ที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับตัวแปรตาม อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 เกือบทุกตัวแปร ยกเว้นปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก (X_2) ไม่มีความสัมพันธ์กันกับตัวแปรตามคือการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาล ในจังหวัดแพร่ น่าน และอุตรดิตถ์ เนื่องจากเป็นเพราะความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษากับครูในสถานศึกษา และความสัมพันธ์ระหว่างครูในสถานศึกษากับครูในสถานศึกษา ยังไม่มีการพูดคุยกันอย่างเปิดเผยที่จะทำให้มีความรู้สึกอบอุ่นใกล้ชิดกัน ยังไม่มีความเอื้ออาทรต่อกัน และยังไม่มีความความมีน้ำใจซาบซึ้งต่อกัน สิ่งนี้จะทำให้บุคลากรในสถานศึกษาไม่มีการเสียสละเล็ก ๆ น้อย ๆ ต่อกันจึงทำให้ไม่มีความไว้วางใจต่อกันขาดความร่วมมือจากครูทุกคน นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องกระทำตนเป็นตัวอย่างที่ดี โดยปฏิบัติตนเป็นเพื่อนร่วมงานของบุคลากรในสถานศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาอื่นด้วยกัน ซึ่งต่างจากคำกล่าวของนิตยา โฉมรัตน์ (2545, น. 17) ได้ศึกษา การศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมในองค์กร กรณีศึกษา สำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 12 พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างทีมงานในด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก การทำงานเป็นทีม จะมีการแลกเปลี่ยนพฤติกรรมความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก ซึ่งเกิดจากการที่สมาชิกมีสัมพันธ์ต่อกันในรูปแบบต่างๆ และพฤติกรรมที่แสดงออกในกลุ่มนี้ต้องได้รับการเลือกสรร ชัดเจน เพื่อให้สมาชิกในกลุ่มยอมรับและช่วยเหลือซึ่งกันและกันด้วยความเต็มใจ และเป็นการแสดงถึงสัมพันธภาพที่ดีต่อกันด้วยอันเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญมากในการทำงานเป็นทีมและการสร้างทีมงานจะมีประสิทธิภาพจะช่วยให้การทำงานประสบความสำเร็จ แต่ถ้าขาดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างสมาชิกแล้วก็ย่อมเป็นอุปสรรคได้เช่นกัน ถ้าหากความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มมีความสุขในการทำงาน การทำงานก็จะราบรื่นและเป็นไปในทางสร้างสรรค์ มีการสนับสนุนเกื้อกูลกันและกัน และช่วยกันแก้ปัญหาอุปสรรคและข้อยุ่งยากก็จะผ่านพ้นไปได้

4. ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

4.1 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบปกติ (Multiple Linear Regression Analysis)

ซึ่งผลการวิจัย พบว่า ตัวแปรพยากรณ์ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ปัจจัยด้านกระบวนการทำงานและการตัดสินใจ (X_1) ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก (X_2) และปัจจัยด้านการสร้างความไว้วางใจ (X_3) กับตัวแปรตาม คือ การสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาล จังหวัดแพร่ น่าน และอุตรดิตถ์ มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบเท่ากับ .067, -.059 และ .067 ตามลำดับ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .214 มีค่าอำนาจ

พยากรณ์ได้ร้อยละ 4.6 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์เท่ากับ .26894 และค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ที่อยู่ในรูปคะแนนดิบเท่ากับ 3.623 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากปัจจัยด้านกระบวนการทำงานและการตัดสินใจ ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก และปัจจัยด้านการสร้างความไว้วางใจ เป็นปัจจัยที่ทำให้การสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาล จังหวัดแพร่ น่าน และอุตรดิตถ์นั้นมีประสิทธิภาพงาน ซึ่งมีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้ทำงานได้บรรลุเป้าหมายและเกิดประสิทธิผลต่อสถานศึกษา มีนำปัจจัยต่างๆที่ส่งผลต่อการสร้างทีมงานมากระตุ้นและโน้มน้าวให้บุคลากรทางการศึกษาคิดการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้หน่วยงานต้นสังกัดได้ทราบถึงปัจจัยต่างๆที่ส่งผลต่อการสร้างทีมงาน เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นซึ่งสอดคล้องจากงานวิจัยของ สัมมนา สีมุ่ย (2553, น. 103-104) ได้ศึกษา การศึกษาประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอโนนไทย จังหวัดนครราชสีมา มีประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมโดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในหน้าที่ความรับผิดชอบและยอมรับที่จะปฏิบัติหน้าที่ตามมติของทีมงาน มีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองเป็นอย่างดี มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจทีมงาน จึงทำให้บรรยากาศในการทำงานเกิดความเป็นมิตรที่ดีต่อกัน ผู้บริหารและหัวหน้าหน่วยงานเปิดโอกาสให้พนักงานทุกส่วนราชการสามารถแสดงความคิดเห็นเพื่อให้มีการปฏิบัติงานร่วมกันมากขึ้น โดยสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและเข้ามามีบทบาทการทำงานเป็นทีม และยังคงสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศันสนีย์ ชูเชื้อ (2546, น. 22) ได้ศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของพนักงานมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ พบว่าการทำงานเป็นทีมส่งผลทำให้งานมีประสิทธิภาพดีขึ้น ทั้งด้านคุณภาพ ปริมาณงาน ประหยัดค่าใช้จ่ายและเวลา สำหรับปัจจัยที่พนักงานมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์คิดว่าส่งผลต่อการปฏิบัติงานเป็นทีม ได้แก่ บรรยากาศ ภาวะผู้นำ การสื่อสาร ทักษะในการทำงาน ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ การตัดสินใจ การประชุม วันธรรมองค์กร การมีส่วนร่วม และแรงจูงใจ

เรียงตามลำดับ

4.2 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Linear Regression Analysis) พบว่า ตัวแปรพยากรณ์ที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ส่งผลต่อการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลในเขตจังหวัดแพร่ น่าน และอุตรดิตถ์ ที่ดีที่สุดเรียงตามลำดับ คือ ปัจจัยด้านกระบวนการทำงานและการตัดสินใจ (X_1) ปัจจัยด้านการสร้างความไว้วางใจ (X_3) และปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก (X_2) กับตัวแปรตาม คือ การสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลจังหวัดแพร่ น่าน และอุตรดิตถ์ มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบเท่ากับ .067, .067 และ -.059 ตามลำดับ

มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .214 มีค่าอำนาจพยากรณ์ได้ร้อยละ 46 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์เท่ากับ .26894 และค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ที่อยู่ในรูปคะแนนดิบเท่ากับ 3.623 ทั้งนี้เนื่องจากปัจจัยด้านกระบวนการทำงานและการตัดสินใจและปัจจัยด้านการสร้างความไว้วางใจ มีความจำเป็นมากที่สุดในการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลจังหวัดแพร่ น่าน และอุดรดิตต์ เพราะบุคลากรในสถานศึกษามีการยอมรับต่อการตัดสินใจของกันและกัน มีโอกาสแสดงความคิดเห็นก่อนตัดสินใจจึงทำให้บุคลากรเกิดการยินดีและเต็มใจปฏิบัติงานร่วมกันอย่างเต็มความสามารถและปฏิบัติงานด้วยบรรยากาศที่มีความเป็นกันเอง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของปิยรัฐ (2550, น. 121) ได้ศึกษา พฤติกรรมผู้นำและลักษณะของทีมระหว่างทีมที่มีระดับประสิทธิผลของทีมแตกต่างกัน : กรณีศึกษา บริษัทจัดหาแรงงานและบริการซ่อมบำรุง กลุ่มตัวอย่างจำนวน 210 คน ผลการวิจัยพบว่า ทีมที่มีระดับประสิทธิผลของทีมสูงและต่ำมีพฤติกรรมผู้นำแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .001$) โดยทีมที่มีระดับประสิทธิผลของทีมสูงนั้นมีคะแนนเฉลี่ยของพฤติกรรมผู้นำสูงกว่าทีมที่มีระดับประสิทธิผลของทีมต่ำทั้งสององค์ประกอบ คือ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ ได้แก่ มีกระบวนการทำงานและการตัดสินใจ มีการสร้างความไว้วางใจ มีความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกทีมที่มีระดับประสิทธิผลของทีมสูงและต่ำมีลักษณะของทีมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .001$) โดยทีมที่มีระดับประสิทธิผลของทีมสูงนั้นมีคะแนนเฉลี่ยของลักษณะทีมสูงกว่าทีมที่มีระดับประสิทธิผลของทีมต่ำ ได้แก่ ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ บรรยากาศในการทำงานที่ไม่เป็นทางการ การแสดงความคิดเห็นด้วยอย่างสุภาพ ความเห็นพ้องกันการสื่อสารที่เปิดเผย บทบาทและการมอบหมายที่ชัดเจน ภาวะผู้นำร่วม ความสัมพันธ์กับภายนอกรูปแบบการทำงานที่หลากหลาย และการประเมินผลตนเอง

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. จากผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลในเขตจังหวัดแพร่ น่าน และอุดรดิตต์ พบว่าปัจจัยด้านกระบวนการทำงานและการตัดสินใจ เป็นปัจจัยที่สำคัญในการสร้างทีมงาน ดังนั้น สถานศึกษาในสังกัดเทศบาล ในเขตจังหวัดแพร่ น่าน และอุดรดิตต์ ควรส่งเสริมและสนับสนุนปัจจัยด้านดังกล่าว อาทิ ส่งเสริมการบริหารแบบมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน การประชาสัมพันธ์ และการประชุมแบบมีส่วนร่วม
2. ปัจจัยด้านการสร้างความไว้วางใจ เป็นปัจจัยที่ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเรียนในโรงเรียนควรมีให้กัน ดังนั้นสถานศึกษาจึงควรส่งเสริม สนับสนุน การจัดกิจกรรม

ต่างๆ เช่น การประชุมที่เป็นกันเอง ที่เพื่อให้สร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา ในชุมชนต่อไป

3. ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก ถึงแม้ว่าปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกไม่มีความสัมพันธ์กับการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษาฯ แต่เมื่อกำหนดปัจจัยพยากรณ์แล้วปัจจัยด้านนี้ยังมีความสำคัญต่อการสร้างทีมงาน ดังนั้น สถานศึกษาในสังกัดเทศบาลจึงไม่ควรมองข้ามปัจจัยด้านนี้ สถานศึกษาในสังกัดเทศบาล ควรจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีของสมาชิกเพื่อลดความขัดแย้ง เพื่อสร้างความสมัครสมานสามัคคี

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาการปฏิบัติการด้านการสร้างทีมงานตามการส่งเสริมสนับสนุนด้านปัจจัยต่างๆ ที่ค้นหาพบว่าสามารถสร้างทีมงานได้เข้มแข็งเพิ่มมากขึ้นเพียงใด
2. ควรศึกษาปัจจัยด้านอื่น ๆ เพิ่มเติม เพราะอาจจะมีปัจจัยอื่นที่อาจส่งผลต่อการสร้างทีมงานมากกว่าปัจจัยที่ได้ค้นพบจากการวิจัยในครั้งนี้
3. ควรมีการแยกความคิดเห็นของผู้บริหารและครูในสถานศึกษาออกเป็นคนละส่วน เพื่อไม่ให้เกิดการเลื่อมล้ำของความคิดเห็นที่สวนทางกัน

บรรณานุกรม

- กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นกระทรวงมหาดไทย. (2549). *แนวทางการเสริมสร้างความพร้อมในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น*. กรุงเทพฯ : กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). *พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา.
- การฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง*. กรุงเทพฯ : กองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา
- กิติ ตย์คานนท์. (2537). *เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ : บัดเตอร์ฟลาย
- กันตยา เพิ่มผล. (2541). *การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน*. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- เจิมจันทร์ ทองวิวัฒน์และปิ่นรส มาลากุล ณ อุทยาน. (2531). *การสร้างทีมงาน*. กรุงเทพฯ : กรุงเทพฯสำนักฝึกอบรม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- เจริญผล สุวรรณโชติ. (2519). *ทฤษฎีการบริหาร*. กรุงเทพฯ : แพร่พิทยาอินเตอร์เนชั่นแนล
- โหมยงโต๊ะทอง. (2537). *การทำงานเป็นทีม*. เพชรบุรี : สถาบันราชภัฏเพชรบุรี
- ชรินยา สุขชัย. (2552). *การบริหารแบบทีมงานในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือตอนล่าง*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์, มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2543). *ทักษะการบริหารทีมงาน*. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท
- ชูชีพ พุทธประเสริฐ. (2542). *การพัฒนาองค์กร: เทคนิคการบริหารการศึกษา*. เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ และคนอื่นๆ. (2546). *การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ*. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ณัฐนันท์ ดนุพิทักษ์. (2543). *ลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษาศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- เดือนใจ แวงงาม. (2534). *ผลวัดของกลุ่มและการทำงานเป็นทีม*. กรุงเทพฯ : เม็ดทรายพริ้นติ้ง.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2537). *องค์การและการบริหาร : การศึกษาการจัดการแผนใหม่*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช
- ชเนศ จำเกิด. (ม.ป.ป). *เทคนิคการวางแผนเป็นทีม*. กรุงเทพฯ : ม.ป.ท
- ธีระศักดิ์ กำพรรณนารักษ์. (2539). *การทำงานเป็นทีม*. การศึกษาต่อเนื่อง.
- นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์. (2522). *หลักการบริหารการศึกษาทั่วไป*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิตยา ไล้วมันคง. (2545). *การศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมในองค์กร กรณีศึกษา สำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 12*. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). *วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย*. กรุงเทพฯ : สวีริยาสาสน์.
- บุญลดดา คุราเวชกิจ. (2550). *ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีต่อการพัฒนาทีมงานสู่องค์กรปฏิบัติการของบริษัทผลิตแอนิเมชันแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ประชุม โพธิกุล. (ม.ป.ป.). *การพัฒนาทีมงาน*. กรุงเทพฯ : มิตรสยาม.
- ประทีป แดงเทียน และพรณี กาญจนะวสิต. (2536). *การพัฒนาทีมงาน ใน เอกสารประกอบ การฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง*. กรุงเทพฯ : กองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา.
- ประยูร อายานาม. (2538). *การบริหารทีมงาน : หลักการและแนวปฏิบัติ*. มหาวิทยาลัยขอนแก่น : ขอนแก่น.
- ประสงค์ เกสรสุคนธ์. (2552). *การสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2*. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์, มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2535). *การบริหารงานวิชาการ*. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพฯ.
- ปัญญาพล แจ็งแอ. (2552). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการทำงานเป็นทีมของ พนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทอุตสาหกรรมน้ำตาลอีสาน จำกัด*. วิทยานิพนธ์ ปริญญา มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

- เปรมฤดี กฤตเดช. (2544). *การพัฒนาชุดฝึกอบรมเชิงประสบการณ์เพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมสำหรับนักศึกษาพยาบาล*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ศุสดี สัตยมานะ. (2521). *การบริหารรัฐกิจ*. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์
- พงษ์พันธ์ พงษ์โสภณ. (2542). *พฤติกรรมกลุ่ม (Group Behavior)*. กรุงเทพฯ : พัฒนาศึกษา.
- พิทยา ลีทธิอำนาจ. (2538). *ผู้จัดการหนึ่งนาที่ตอนสร้างทีม สร้างผลงาน*. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเกชั่น.
- พูนทรัพย์ คำวิชา. (2550). *การทำงานเป็นทีมที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของคณะกรรมการประสานงานสาธารณสุขอำเภอ จังหวัดอุดรธานี*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- พนิดา แดงศรี. (2546). *ปัจจัยส่วนบุคคล จิตลักษณะและความผูกพันต่อองค์กรที่มีต่อประสิทธิผลทีมงาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พรรณราย ทรัพย์ะประภา. (2534). *จิตวิทยาสำหรับนักบริหาร*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : บิสซิเนสคอมพิวเตอร์เซอร์วิส.
- พวงเพ็ญ หงษ์อุปลัมภไชย. (2539). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของทีมงานกลุ่มควบคุมคุณภาพของโรงงานอุตสาหกรรมในเขตนิคมอุตสาหกรรมนวนคร*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.
- พวงรัตน์ เกสรแพทย์. (2543). *การวางแผนกลยุทธ์สำหรับนักการศึกษา*. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาสน.
- มาลินี ชวาลไพบูลย์. (2533). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- เมษยา ชื่นอาภรณ์. (2550). *ผลของการจัดกิจกรรมการเรียนนอกระบบโรงเรียน โดยใช้การเรียนรู้จากประสบการณ์ ที่มีต่อการทำงานเป็นทีมของบุคลากร ในองค์กรธุรกิจขนาดกลาง*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์, มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไมตรี งามวงษ์วาน. (2549). *การสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์, มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.

- ขงยุทธ เกษสาคร. (2541). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ*. กรุงเทพฯ : ศูนย์เอกสารและตำราสถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฎ์ และคณะ. (2521). *การพัฒนาทีมงาน*. กรุงเทพฯ : ดีไลท์.
- ลลิตา ศรีสัมพันธ์. (2550). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพกรณีศึกษาบริษัทเครื่องคีมกะทิงแดง จำกัด*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- วารภรณ์ ไม้สนธิ. (2553). *การพัฒนาการทำงานเป็นทีมของพนักงานผู้ปฏิบัติงานใน องค์การบริหารส่วนตำบลพบพระ อำเภอพบพระ จังหวัดตาก*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- วิชัย โถสุวรรณจินดา. (2535). *ความลับองค์การ : พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ : ดีไลท์
- วิลาวัลย์ ไพโรจน์. (2540). *การบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- วิระวัฒน์ พงษ์พยอม. (2540). *ทำงานเป็นทีม*. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- วีร์สุดา จันทร์สว่าง. (2551). *ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารทีมงานของผู้จัดการภาคบริษัทไทยประกันชีวิต จำกัด ในเขตกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วัฒนา พวงสวัสดิ์. (2541). *ปัจจัยการสร้างทีมงานที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วันวิสาข์ เกิดผล. (2546). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของบริษัทในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนประกอบยานยนต์ในจังหวัดสมุทรปราการ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- ศิณีย์ สังข์รัมย์. (2543). *การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2539). *องค์การและการจัดการฉบับมาตรฐาน*. กรุงเทพฯ : ดวงกมลสมัย
- ศันสนีย์ ชูเชื้อ. (2546). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของพนักงานมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์, มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์.

- สงวน ช้างฉัตร. (2542). *การพัฒนาทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขนาดเล็ก*. พิษณุโลก : คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม.
- สมชาติ กิจยรรยง. (2540). *เกมและกิจกรรมเพื่อพัฒนาคนและองค์กร*. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ด ยูเคชั่น.
- สมบูรณ์ คันทโชติ. (2553). *การสร้างทีมงาน*. กรุงเทพฯ : กองพัฒนาบุคคล สำนักงานคณะกรรมการการปกครองส่วนท้องถิ่นแห่งชาติ.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2526). *การบริหาร*. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- สมยศ นาวิการ. (2545). *การบริหารแบบมีส่วนร่วม*. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ.
- สิทธิโชค วรรณสันติกุล. (2533). *การพัฒนาทีมงาน*. กรุงเทพฯ : ชีระพงษ์การพิมพ์.
- สุทธิวรรณ ดันดิรจนาวงษ์. (2535). *การพัฒนาทีมงาน*. กรุงเทพฯ : ชีระพงษ์การพิมพ์.
- สุนันทาเลาหนันท์. (2549). *การสร้างทีมงาน*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : แอนด์เมดสตูดิโอแอนดส์ดีไซน์.
- สุวัฒน์ ศิริประภานนท์กุล. (2550). *การพัฒนาทีมงานเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรบริหารส่วนตำบลบ้านฝาง กิ่งอำเภอสระใคร จังหวัดหนองคาย*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุพัตรา สุภาพ. (2540). *บริหารงานมีประสิทธิภาพ*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ธรรมนิติ
- สุรสิทธิ์ เหมตะศิลป์. (2540). *การสร้างทีมงานอย่างมีประสิทธิภาพ*. กรุงเทพฯ : เพิ่มผลผลิต.
- สุรศักดิ์ ศรีธนรินทร์. (2546). *การสร้างทีมงานของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาตามธรรมชาติของผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสระแก้ว*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุวิทย์ แบ่งทิศ. (2545). *การศึกษายาทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการจัดการเรียนการสอนที่เน้น ผู้เรียนเป็นสำคัญ ตามธรรมชาติของผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดกำแพงเพชร*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุวิมล ดิรกานันท์. (2550). *การสร้างเครื่องมือวัดตัวแปรในการวิจัยทางสังคม : แนวทางสู่การปฏิบัติ*. โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- เสนาะ ดิยาวี. (2544). *หลักการบริหาร*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- สัมมนา สีมู๋. (2553). *การศึกษาประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากร องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอ โนนไทย จังหวัดนครราชสีมา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.
- โสภณ พิมพ์ศิริ. (2541). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของทีมงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต2*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์, มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.
- อมรทิพย์ ทิพย์ประทุม. (2548). *ปัจจัยที่สัมพันธ์กับคุณลักษณะทีมงานที่ดีของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสุรินทร์*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อดิญา สุพัตกุล. (2541). *ปัจจัยที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีมของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- อภิชาติ หวังคุณธรรม. (2550). *ปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน : กรณีศึกษาฝ่ายก่อสร้าง บริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- อนันต์ ฉัตรสรัทธา. (2541). *สร้างทีมให้แข็งแกร่ง*. กรุงเทพฯ : เพิ่มผลผลิต
- อรุณ รักธรรม. (2526). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2531). *กลุ่มสัมพันธ์และการบริหารทีมงานที่มีประสิทธิภาพ*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- _____. (2532). *กลุ่มสัมพันธ์และการบริหารทีมที่มีประสิทธิผลขององค์การ: ศึกษา เฉพาะกรณีมหาวิทยาลัยเชียงใหม่*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- อุทัย หิรัญโต. (2531). *การบริหารศาสตร์*. กรุงเทพฯ : โครงการผลิตตำราและการวิจัยทางการปกครอง วิทยาลัยการปกครอง.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2538). *การบริหารทักษะและการปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ : สุขภาพใจ.
- Carr,C. (1992). *Team power : Lesson from Americas,top companirs on putting team power to work*. Engle wood Clifts. New Jersey : Prentice Hall.
- Douglass,Merrill E.,and Donna N. Douglass. (1992). *Time management for teams*. New York AMACOM.
- Dyer, William G. (1995). *Team building Current issues and new alterntives*. (3d). Reading, Massachuettts. Addison-Wesley.

- Francis,D.,&Young,D. (1979). *Improving work'Group:A Practical Manual for Team Building*. La Jolla, Calif,: University Associates.
- Hall, W. R. (1999). *The use of Dual Planning Periods by Middle School Team*. Dissertation Abstracts International, 59 (9).
- Kezsbom,P. (1990). *Are You ReallyReady to Build a Project Team*. Industrial Engineering.
- Krejcie,R.V.,& Morgan, D.E. (1970). *Determining Sample Size for Research Activities*. Journal Education and Psychological Measurement, 30 (3) , 608-609
- Mcger gor, Douglas. (1960). *The Human Side of Enter prise*. New York : Mcgraw-Hill.
- Miller,Diane Lynn. (1997). *The Effects of Group Development, Member Characteristics, and Resultson Team work Outcomes, Dissertation*. Abstracts International.
- Parker,Grm. (1990). *Team players and Team work*. The new competitive business strategy. California : Jossey-Bass.
- Shaw, M. (1997). *Community work: Towards a radical paradigm for practice*. The Scottish Journal of Community Work and Development, Vol. 2, pp. 61-73.
- Shermerhorn., J.R.H and Osborn, R.N. (1994). *Managing organizational behavior*.
- Sherniton, Jacaly, and James L. Stern. (1997). *Corporate culture, team culture : Removing the hidden barriers to team success*. Toronto : AMACOM.
- Varney.GH. (1997). *Organization development for managers*. Boston : Addison-Westley.
- Woodcock, M. (1989). *Team Development Manual*. (2 nd ed). Worcester : Great Britain by Billing & Son Ltd.
- Woodcock,M.&Francis,D. (1994). *Teambuilding Strategy*. (2nd ed.). England : Gower House.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
รายนามผู้เชี่ยวชาญ

ภาคผนวก ข
สำเนาหนังสือราชการ



ที่ ศธ ๐๕๓๕.๑๐ / ๖๑๑๗

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์

อ.เมือง จ.อุตรดิตถ์ ๕๓๐๐๐

๒๓ สิงหาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน นายวิเชียร นัยเย็น

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. เนื้อหาบทที่ ๑-๓	จำนวน ๑ ชุด
๒. ร่างแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์	จำนวน ๑ ชุด
๓. แบบสอบถามสำหรับการตรวจสอบ (ตาราง IOC)	จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวพจนารถ มั่นเข้มทอง นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลในจังหวัด แพร่ น่าน และอุตรดิตถ์” ซึ่งมี อาจารย์ ดร.พิมพ์ผกา ธรรมสิทธิ์ เป็นประธานกรรมการควบคุมการจัดทำวิทยานิพนธ์

เพื่อความถูกต้องสมบูรณ์เชิงวิชาการของวิทยานิพนธ์ดังกล่าว บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์พิศมัย หาญสมบัติ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐-๕๕๕๑-๖๖๐๑-๓๑ ต่อ ๑๖๔๙

โทรสาร ๐-๕๕๕๑-๖๖๐๑-๓๑ ต่อ ๑๖๔๘

นางสาวพจนารถ มั่นเข้มทอง ๐-๘๗๕๗-๔๔๐๐-๘



ที่ ศธ ๐๕๓๕.๑๐ / ๖๑๑๗

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์

อ.เมือง จ.อุตรดิตถ์ ๕๓๐๐๐

๒๓ สิงหาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน นายสุวิทย์ อ่อนทอง

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. เนื้อหาบทที่ ๑-๓	จำนวน ๑ ชุด
๒. ร่างแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์	จำนวน ๑ ชุด
๓. แบบสอบถามสำหรับการตรวจสอบ (ตาราง IOC)	จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวพจนารถ มั่นเข็มทอง นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลในจังหวัด แพร่ น่าน และอุตรดิตถ์” ซึ่งมี อาจารย์ ดร.พิมพ์ผกา ธรรมสิทธิ์ เป็นประธานกรรมการควบคุมการจัดทำวิทยานิพนธ์

เพื่อความถูกต้องสมบูรณ์เชิงวิชาการของวิทยานิพนธ์ดังกล่าว บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์พิชัย หาญสมบัติ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐-๕๕๕๑-๖๖๐๑-๓๑ ต่อ ๑๖๔๙

โทรสาร ๐-๕๕๕๑-๖๖๐๑-๓๑ ต่อ ๑๖๔๘

นางสาวพจนารถ มั่นเข็มทอง ๐-๘๗๕๗-๔๔๐๐-๘



ที่ ศธ ๐๕๓๕.๑๐ / ๖๑๑๗

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์

อ.เมือง จ.อุตรดิตถ์ ๕๓๐๐๐

๒๓ สิงหาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน นายประจวบ อองกุลนะ

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. เนื้อหาบทที่ ๑-๓	จำนวน ๑ ชุด
๒. ร่างแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์	จำนวน ๑ ชุด
๓. แบบสอบถามสำหรับการตรวจสอบ (ตาราง IOC)	จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวพจนารถ มั่นเข้มทอง นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลในจังหวัด แพร่ น่าน และอุตรดิตถ์” ซึ่งมี อาจารย์ ดร.พิมพ์ผกา ธรรมสิทธิ์ เป็นประธานกรรมการควบคุมการจัดทำวิทยานิพนธ์

เพื่อความถูกต้องสมบูรณ์เชิงวิชาการของวิทยานิพนธ์ดังกล่าว บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์พิศมัย หาญสมบัติ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐-๕๕๕๑-๖๖๐๑-๓๑ ต่อ ๑๖๔๙

โทรสาร ๐-๕๕๕๑-๖๖๐๑-๓๑ ต่อ ๑๖๔๘

นางสาวพจนารถ มั่นเข้มทอง ๐-๘๗๕๗-๔๔๐๐-๘



ที่ ศธ ๐๕๓๕.๑๐ / ๖๑๑๗

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์
อ.เมือง จ.อุตรดิตถ์ ๕๓๐๐๐

๒๓ สิงหาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน นายสมหมาย พรหมจ้อย

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. เนื้อหาบทที่ ๑-๓	จำนวน ๑ ชุด
๒. ร่างแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์	จำนวน ๑ ชุด
๓. แบบสอบถามสำหรับการตรวจสอบ (ตาราง IOC)	จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวพจนารถ มั่นเข็มทอง นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลในจังหวัด แพร่ น่าน และอุตรดิตถ์” ซึ่งมี อาจารย์ ดร.พิมพ์ผกา ธรรมสิทธิ์ เป็นประธานกรรมการควบคุมการจัดทำวิทยานิพนธ์

เพื่อความถูกต้องสมบูรณ์เชิงวิชาการของวิทยานิพนธ์ดังกล่าว บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์พิชัย หาญสมบัติ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐-๕๕๕๑-๖๖๐๑-๓๑ ต่อ ๑๖๔๙

โทรสาร ๐-๕๕๕๑-๖๖๐๑-๓๑ ต่อ ๑๖๔๘

นางสาวพจนารถ มั่นเข็มทอง ๐-๘๗๕๗-๔๔๐๐-๘



ที่ ศธ ๐๕๓๕.๑๐ / ๖๑๑๗

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์

อ.เมือง จ.อุตรดิตถ์ ๕๓๐๐๐

๒๓ สิงหาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน นางผกามาศ อิ่มประยูร

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. เนื้อหาบทที่ ๑-๓	จำนวน ๑ ชุด
๒. ร่างแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์	จำนวน ๑ ชุด
๓. แบบสอบถามสำหรับการตรวจสอบ (ตาราง IOC)	จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวพจนารถ มั่นเข็มทอง นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลในจังหวัด แพร่ น่าน และอุตรดิตถ์” ซึ่งมี อาจารย์ ดร.พิมพ์ผกาธรรมสิทธิ์ เป็นประธานกรรมการควบคุมการจัดทำวิทยานิพนธ์

เพื่อความถูกต้องสมบูรณ์เชิงวิชาการของวิทยานิพนธ์ดังกล่าว บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์พิชัย หาญสมบัติ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐-๕๕๔๑-๖๖๐๑-๓๑ ต่อ ๑๖๔๙

โทรสาร ๐-๕๕๔๑-๖๖๐๑-๓๑ ต่อ ๑๖๔๘

นางสาวพจนารถ มั่นเข็มทอง ๐-๘๗๕๗-๔๔๐๐-๘

ภาคผนวก ค
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาล จังหวัดแพร่ น่าน และอุตรดิตถ์

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาล จังหวัดแพร่ น่าน และอุตรดิตถ์
2. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบ จำนวน 4 ข้อ
 - ตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาล จังหวัดแพร่ น่าน และอุตรดิตถ์ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ
 - ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาล จังหวัดแพร่ น่าน และอุตรดิตถ์ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ
3. ขอความกรุณาท่านได้ตอบแบบสอบถาม ตามสภาพความเป็นจริง โดยคำตอบของท่านจะนำไปสรุปการศึกษาค้นคว้าในลักษณะภาพรวม ไม่มีผลกระทบหรือเกิดความเสียหายต่อท่านหรือผู้อื่น ทั้งทางตรงและทางอ้อมแต่ประการใด หากแต่จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาทีมงานในสถานศึกษาของท่าน

นางสาวพนารถ มั่นเข้มทอง
นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการบริหาร
การศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์

ตอนที่ 1

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ของแต่ละข้อที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

20 - 30 ปี

31 - 40 ปี

41- 50 ปี

51- 60 ปี

3. ระดับการศึกษา

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

สูงกว่าปริญญาโท

ปริญญาเอก

4. ตำแหน่งหน้าที่งาน

ครูผู้สอน

ผู้บริหารสถานศึกษา/รองผู้บริหารฯ/รักษาการผู้อำนวยการสถานศึกษา

ตอนที่ 2

แบบสอบถามความคิดเห็นการสร้างความทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาล ในจังหวัดแพร่ น่าน และอุตรดิตถ์

.....
คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับพฤติกรรมของผู้บริหารที่มีการสร้างความทีมงาน
ในโรงเรียนของท่านตามความคิดเห็นของท่านเพียงช่องเดียวในแต่ละคำถาม
โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- 5 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อการสร้างความทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับมากที่สุด
4 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อการสร้างความทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับมาก
3 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อการสร้างความทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับปานกลาง
2 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อการสร้างความทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับน้อย
1 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อการสร้างความทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับน้อยที่สุด

การสร้างความทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาล ใน จังหวัดแพร่ น่าน และอุตรดิตถ์	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
การติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผย					
1. ผู้บริหารสถานศึกษาแจ้งข้อมูลข่าวสารระหว่างบุคลากรใน สถานศึกษาทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาอยู่เสมอ					
2. ผู้บริหารสถานศึกษาให้บุคลากรในสถานศึกษาแลกเปลี่ยน ข้อมูลข่าวสารระหว่างบุคลากรอย่างเปิดเผยและ ตรงไปตรงมา					
3. ผู้บริหารสถานศึกษาติดตามข้อมูลย้อนกลับ เพื่อให้เกิดความ มั่นใจว่าบุคลากรได้รับรู้ความหมายหรือเข้าใจถูกต้องตรงกัน ทุกคน					
4. ผู้บริหารสถานศึกษาให้บุคลากรได้รับข้อมูลข่าวสารที่ชัดเจน เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ					
5. ผู้บริหารสถานศึกษาให้บุคลากรได้รับรู้ปัญหาการดำเนินงาน ของสถานศึกษาอย่างตรงไปตรงมา					

การสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาล ใน จังหวัดแพร่ น่าน และอุตรดิตถ์	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
6. ผู้บริหารสถานศึกษาให้บุคลากรในสถานศึกษามีการ ปรึกษาหารืออย่างตรงไปตรงมาเพื่อหาข้อยุติ เมื่อมีความคิดที่แตกต่าง					
7. ผู้บริหารสถานศึกษาให้บุคลากรมีการติดต่อสื่อสาร การประสานงานและความร่วมมือกระทำได้โดยง่ายสะดวก รวดเร็ว					
8. ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรในสถานศึกษามีการ ติดต่อสื่อสารกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง					
9. ผู้บริหารสถานศึกษาติดต่อสั่งการตามลำดับชั้นตอน อย่างถูกต้องและเหมาะสม					
10. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษา มีการประสานการทำงานด้วยความจริงใจอย่างกล้าหาญมิตร					
11. ผู้บริหารสถานศึกษาดูแลบุคลากรในสถานศึกษาทุกคน ให้ทำงานร่วมกันด้วยความสามัคคีและมีความรับผิดชอบ ต่องาน					
การมีส่วนร่วมในการทำงาน					
1. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศในการทำงาน แบบเป็นกันเองและตื่นตัวในการทำงาน					
2. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษา มีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงานของสถานศึกษา					
3. ผู้บริหารสถานศึกษาให้บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมใน การกำกับติดตาม การดำเนินงานของสถานศึกษา อย่างต่อเนื่อง					
4. ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้บุคลากรในสถานศึกษา มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและเสนอข้อคิดเห็น					
5. บุคลากรในสถานศึกษาทุกคนยอมรับฟังคำชี้แนะจากเพื่อน ร่วมงานด้วยความเต็มใจ					

การสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาล ในจังหวัดแพร่ น่าน และอุตรดิตถ์	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
6. บุคลากรในสถานศึกษาทุกคนช่วยเหลือกันเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์					
7. บุคลากรในสถานศึกษายอมรับในความรู้ความสามารถของเพื่อนร่วมงานทุกคน					
บทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน					
1. ผู้บริหารกำหนดบทบาทหน้าที่รับผิดชอบแต่ละบุคคลเป็นลายลักษณ์อักษรไว้อย่างชัดเจนครบถ้วน					
2. บุคลากรในสถานศึกษาทุกคนรู้หน้าที่ของตนเองและของเพื่อนร่วมงาน					
3. ผู้บริหารกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรโดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลก่อนมอบหมายงาน					
4. บุคลากรในสถานศึกษามีการปฏิบัติงานคนละหน้าที่โดยไม่มีการซ้ำซ้อนกัน					
5. บุคลากรในสถานศึกษามีความสำนึกในความรับผิดชอบต่อหน้าที่					
6. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรปฏิบัติงานและเสนองานที่ได้รับมอบหมาย ตามสถานการณ์ อย่างเหมาะสม					
7. ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานให้แก่บุคลากรทุกคนอย่างเสมอภาคและเท่าเทียม					
ภาวะผู้นำ					
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการบริหารจัดการความขัดแย้ง					
2. ผู้บริหารสถานศึกษาตัดสินใจสั่งการได้ชัดเจนเป็นที่เข้าใจและยอมรับของบุคลากรในสถานศึกษา					
3. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษาผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันเป็นผู้นำและผู้ตามในสถานการณ์ที่เหมาะสม					

การสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาล ในจังหวัดแพร่ น่าน และอุตรดิตถ์	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
4. ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ศิลปะในการจูงใจผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จด้วยความเต็มใจ					
5. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสนใจบุคลากรในสถานศึกษาและยอมรับว่าแต่ละคนเป็นผู้ที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตนเอง					
6. ผู้บริหารสถานศึกษากระจายอำนาจให้แก่ผู้ได้รับมอบหมายงานตามสายงานที่กำหนดไว้					
7. ผู้บริหารสถานศึกษาให้โอกาสบุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติงานตามความรู้ ความสามารถความถนัดของแต่ละบุคคล					
8. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแก้ไขเหตุการณ์เฉพาะหน้าได้เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย					
9. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษามีเสรีในการคิดริเริ่มและเลือกวิธีในการปฏิบัติงาน					
วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน					
1. ผู้บริหารสถานศึกษาให้บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายเพื่อการดำเนินงานของสถานศึกษา					
2. ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดวิธีปฏิบัติงานแก่บุคลากรในสถานศึกษาอย่างชัดเจน					
3. ผู้บริหารสถานศึกษาให้บุคลากรในสถานศึกษาทุกคนเขียนวัตถุประสงค์และเป้าหมายการปฏิบัติของตนเองให้สอดคล้องกับเป้าหมายหลักของสถานศึกษา					
4. ผู้บริหารสถานศึกษาประชุม ชี้แจงถึงผลลัพธ์ที่ต้องการให้บรรลุผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายและเป้าหมายของสถานศึกษา					
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีความเชื่อว่าทุกคนสามารถร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้					

ตอนที่ 3

แบบสอบถามความคิดเห็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาล จังหวัดแพร่ น่านและอุตรดิตถ์

- คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับปัจจัยการสร้างทีมงานตามความคิดเห็นของท่าน
ว่าแต่ละปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับใด
ตามเกณฑ์ให้คะแนนดังนี้
- 5 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา
ในระดับมากที่สุด
 - 4 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา
ในระดับมาก
 - 3 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา
ในระดับปานกลาง
 - 2 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา
ในระดับน้อย
 - 1 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา
ในระดับน้อยที่สุด

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด เทศบาล จังหวัดแพร่ น่าน และอุตรดิตถ์	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ด้านกระบวนการทำงานและการตัดสินใจ					
1. บุคลากรในสถานศึกษาสามารถตัดสินใจได้เอง มีความ ยืดหยุ่นตามความจำเป็นอื่นๆที่เหมาะสมกับสถานการณ์					
2. บุคลากรในสถานศึกษามีโอกาสแสดงความคิดเห็นก่อน ตัดสินใจ					
3. บุคลากรในสถานศึกษาร่วมพิจารณาตัดสินใจเลือกทางเลือก ที่ดีที่สุดร่วมกัน					
4. การตัดสินใจของบุคลากรในสถานศึกษามีลักษณะเป็นการ ตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมยึดหลักประชาธิปไตย					

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด เทศบาล จังหวัดแพร่ น่าน และอุดรดิตถ์	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
5. บุคลากรในสถานศึกษาให้การยอมรับต่อการตัดสินใจของกัน และกัน					
6. บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนด แนวทาง และจุดเน้นของ โรงเรียน					
ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก					
1. บุคลากรในสถานศึกษาช่วยเหลือเกื้อกูลกันและมีความเอื้อ อาทรกันในการปฏิบัติงาน					
2. บุคลากรในสถานศึกษามีความสุขกับการปฏิบัติงานและ การอยู่ร่วมกัน					
3. บุคลากรในสถานศึกษายอมรับฟังและยอมรับความสามารถ ซึ่งกันและกัน					
4. บุคลากรในสถานศึกษาแนะนำการปฏิบัติงานซึ่งกันและกัน					
5. บุคลากรในสถานศึกษามีความอดกลั้นและให้อภัย ต่อความขัดแย้ง					
ด้านการสร้างความไว้วางใจ					
1. บุคลากรในสถานศึกษาร่วมกันปฏิบัติงานด้วยบรรยากาศ ที่มีความเป็นกันเอง					
2. บุคลากรในสถานศึกษาประสานการปฏิบัติงานร่วมกัน อย่างสม่ำเสมอ					
3. บุคลากรในสถานศึกษายินดีและเต็มใจปฏิบัติงานร่วมกัน อย่างเต็มความสามารถ					
4. บุคลากรในสถานศึกษาสามารถแสดงความคิดเห็น ได้อย่างเปิดเผย					
5. บุคลากรในสถานศึกษาเชื่อมั่นในความสามารถของสมาชิกในกลุ่ม					

ขอขอบคุณในความร่วมเป็นอย่างยิ่ง
นางสาวพจนารถ มั่นเข็มทอง
นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์

ประวัติผู้วิจัย

