

การศึกษาสภาพและแนวทางในการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย




วิทยานิพนธ์เสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
กันยายน 2562
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยนเรศวร

วิทยานิพนธ์ เรื่อง “ การศึกษาสภาพและแนวทางในการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย”


ของนายพงศัณภัทร นันศิริ


ได้รับการพิจารณาให้นำเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

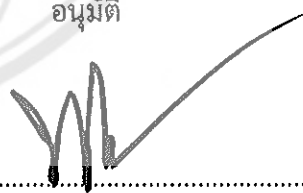

.....ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุกัญญา แชมช้อย)


.....ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
(ดร.สธิรพร เขาวนชัย)


.....กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายใน
(รองศาสตราจารย์ ดร.นง ชaturachivon)


.....กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายใน
(รองศาสตราจารย์ ดร.จิติมา วรณศรี)

อนุมัติ


.....
(ศาสตราจารย์ ดร.ไพศาล มุณีสว่าง)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

20 ก.ย. 2562

ประกาศคุณูปการ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ดร.สถิตพร เขาวงษ์ชัย ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เป็นอย่างสูง ที่ให้ความอนุเคราะห์แก่ผู้วิจัยในทุกเรื่อง ทั้งชี้แนะแนวทาง ให้คำแนะนำปรึกษา ให้กำลังใจและความหวังใจแก่ผู้วิจัยตลอดมา จนงานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี แม้ระหว่างทางจะมีอุปสรรคเหลือคณา อาจารย์ยังคงตั้งมั่นว่า ลูกศิษย์จะต้องประสบความสำเร็จในการศึกษาครั้งนี้

ขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุกัญญา แซ่ม้าชัย ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.วิทยา จันทร์ศิลา รองศาสตราจารย์ ดร.จิตติมา วรณศรี รองศาสตราจารย์ ดร.อุลลอง ชาตวรประทีวิน และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพวง อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร ที่ช่วยให้คำแนะนำที่ดีด้วยความหวังใจแก่ผู้วิจัยตลอดระยะเวลาของการศึกษาในสถาบันแห่งนี้

ขอบพระคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่สละเวลาอันมีค่าของท่านให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบหาคุณภาพของเครื่องมือ และให้สัมภาษณ์เพื่อนำเสนอความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์สำหรับการทำการวิจัยในครั้งนี้

ขอบพระคุณ คณะคุณครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย ที่ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามการวิจัย ตลอดจนผู้อำนวยการและคณะครูโรงเรียนทุ่งเสลี่ยมชนูปถัมภ์ทุกท่าน ที่ให้การส่งเสริม สนับสนุน ช่วยเหลือ มอบความรัก ความหวังใจและให้กำลังใจเสมอมา

ขอบคุณพี่น้องนิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา รุ่นที่ 28 ที่ให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา คอยมอบความรัก กำลังใจและความหวังใจตลอดการวิจัยในครั้งนี้

ขอบคุณบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร และคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร ที่ได้สนับสนุนอุดหนุนทุนวิจัยแก่ผู้วิจัยในการทำการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยจะนำทุนวิจัยไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อไป สถาบันแห่งนี้เป็นยิ่งกว่าสถานบันการศึกษา แต่เปรียบเสมือนบ้านหลังที่สองของนิสิตทุกคน ความอบอุ่นนี้จะตราตรึงในความทรงจำของผู้วิจัยตลอดไป

เหนือสิ่งอื่นใดขอขอบพระคุณ คุณพ่ออำนวยการ และคุณแม่เสาวริน นันศิริ น้องสาวและญาติพี่น้องของผู้วิจัยทุกท่านที่คอยมอบความรัก กำลังใจและให้การสนับสนุนในทุกด้านอย่างดี เสมอมาจนงานวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

คุณค่าและคุณประโยชน์อันพึงจะมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอขอบและอุทิศแด่ผู้มีพระคุณทุกๆ ท่าน ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า งานวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาในสถานศึกษาต่อไป

พงศัณภัทร นันศิริ

ชื่อเรื่อง	การศึกษาสภาพและแนวทางในการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย
ผู้วิจัย	พงศ์ณภัทร นันศิริ
ประธานที่ปรึกษา	ดร.สถิตพร เซาว์นชัย
ประเภทสารนิพนธ์	วิทยานิพนธ์ กศ.ม. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2562
คำสำคัญ	การศึกษาสภาพ การศึกษาแนวทาง การสร้างทีมงาน

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาสภาพการสร้างทีมงาน ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย 2) เพื่อศึกษาแนวทางการสร้างทีมงาน ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย โดยวิธีการดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 การศึกษาสภาพการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย โดยการใช้แบบสอบถามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนสังกัดมัธยมศึกษา เขต 38 จำนวน 297 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตอนที่ 2 ศึกษาแนวทางการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย ข้อมูลได้มาจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการสร้างทีมงาน จำนวน 5 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา

ผลการวิจัย พบว่า

1. ผลการศึกษาสภาพการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย พบว่า สภาพการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีการปฏิบัติสูงสุด ได้แก่ ด้านการปฏิบัติงานของทีมงาน อยู่ในระดับมาก รองลงมา ได้แก่ ด้านการประเมินผลงานของทีมงาน อยู่ในระดับมาก ด้านการวางแผนงานของทีมงาน อยู่ในระดับมาก และด้านการรับรู้ปัญหาของทีมงาน อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ส่วนสภาพการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการเก็บข้อมูลของทีมงาน อยู่ในระดับมาก

2. ผลการศึกษาแนวทางการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย พบว่า ควรมีการประชุม ปรึกษาหารือ ระดมความคิดเห็น เพื่อให้เกิดการยอมรับจากเสียงข้างมาก มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน โดยสมาชิกภายในทีมต้องรู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเอง ทำงานอย่างเต็มความสามารถ มีการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงาน ผู้บริหารควรมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อสมาชิก สร้างขวัญและกำลังใจ เป็นผู้นำที่ดี มีความกล้าตัดสินใจ และมีความยุติธรรมในการประเมินผลงานของทีมงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้



Title A STUDY AND APPROACHES OF SCHOOL ADMINISTRATOR
TEAMS BUILDING UNDER SECONDARY EDUCATIONAL
SEVICES AREA OFFICE 38 SUKHOTHAI PROVINCE

Author Pongnapat Nunsiri

Advisor Sathiraporn Chaowachai, Ph.D.

Academic Paper Thesis M.Ed. in Educational Administration,
Naresuan University, 2019

Keywords Approaches, Administrators, Teams Building

ABSTRACT

This research aimed 1) to study the condition of team building and 2) to study the approach of team building of the school executives in the Secondary Educational Service Area Office 38, Sukhothai province.

The research was divided into two parts: Part 1 The study of condition of "Team Building", of the school executives in the Secondary Educational Service Area Office 38, Sukhothai province. In this part, the questionnaire was used to measure the attitudes of 297 secondary school teachers. Descriptive statistics was used to describe frequency, percentage and standard deviation. Part 2 The study of approach of "Team Building" of the school executives in the Secondary Educational Service Area Office 38. In Part 2, the in-depth interview was performed by interviewing 5 experts. Data were analyzed using content analysis method.

Results indicated that:

1. The condition of team building of the school executives in the Secondary Educational Service Area Office 38 had the overall score at the high level. When considering each aspect, it was found that the most practical aspects were the performance of the team followed by the performance assessment, work planning, and perception of the problems aspect, respectively. All aspects had score at the high level.

Further, the data collection had the lowest score; however, this aspect also had score at the high level.

2. The findings of the study of team building approach of the school executives in the Secondary Educational Service Area Office 38 indicated that there should arrange a consultation meeting among members to raise ideas and to make clear that the ideas are accepted by the majority. The executives should participate in the working process. They must know their roles, work at full capacity, create good working atmosphere, have good human relations, build employee morale, be a good leader, dare to make decisions, and fair in assessment of team performance in order to achieve the goals.



สารบัญ

บทที่		หน้า
1	บทนำ.....	1
	ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
	วัตถุประสงค์การวิจัย.....	4
	ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....	4
	ขอบเขตการวิจัย.....	5
	นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
	แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา.....	9
	แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างทีมงาน.....	14
	บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38.....	49
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	52
	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	54
3	วิธีดำเนินการวิจัย.....	55
	ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย.....	55
	ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย.....	60

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิจัย.....	63
ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	63
ตอนที่ 2 ผลการศึกษาสภาพการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย.....	65
ตอนที่ 3 ผลการศึกษาแนวทางการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย.....	71
5 บทสรุป.....	74
สรุปผลการวิจัย.....	74
อภิปรายผลการวิจัย.....	77
ข้อเสนอแนะ.....	84
บรรณานุกรม.....	85
ภาคผนวก.....	90
ประวัติผู้วิจัย.....	118

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1 แสดงการสังเคราะห์ขั้นตอนของการสร้างทีมงาน.....	48
2 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของครูผู้สอน ในโรงเรียนสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย ปีการศึกษา 2561.....	55
3 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ การทำงานและวุฒิการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	63
4 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการศึกษาสภาพการสร้างทีมงาน ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย โดยภาพรวม.....	65
5 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลศึกษาสภาพการสร้างทีมงาน ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย ด้านการรับรู้ปัญหาของทีมงาน.....	66
6 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลศึกษาสภาพการสร้างทีมงาน ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย ด้านการเก็บข้อมูลของทีมงาน.....	67
7 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลศึกษาสภาพการสร้างทีมงาน ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย ด้านการวางแผนงานของทีมงาน.....	68
8 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลศึกษาสภาพการสร้างทีมงาน ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย ด้านการปฏิบัติงานของทีมงาน.....	69
9 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลศึกษาสภาพการสร้างทีมงาน ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย ด้านการประเมินผลงานของทีมงาน.....	70
10 แสดงการสรุปผลการศึกษาแนวทางการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย.....	71

สารบัญภาพ

ภาพ	หน้า
1 แสดงโครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 38.....	50
2 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย.....	54



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันก้าวเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ เกิดความเปลี่ยนแปลงไปในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี ฯลฯ รวมไปถึงการเปลี่ยนแปลงทางด้านการศึกษา ต้องมีการเปลี่ยนแปลงให้ตอบสนองต่อความต้องการของมนุษย์ เนื่องจากการศึกษาถือเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาประเทศชาติ มนุษย์จะสามารถพัฒนาความรู้ สติปัญญา ให้เป็นคนเก่ง คนดี และอยู่ในสังคมอย่างมีความสุขได้นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการจัดการศึกษา ดังที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ได้กล่าวในมาตรา 22 ไว้ว่า การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2553) จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ เพื่อขับเคลื่อนการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป

การพัฒนาองค์การจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะช่วยให้การจัดการศึกษาประสบความสำเร็จได้ ดังที่ กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล (2558) ได้กล่าวถึงการพัฒนาองค์การไว้ว่า การพัฒนาองค์การ คือ ความพยายามอย่างต่อเนื่อง ด้วยความช่วยเหลือและให้ความร่วมมือของที่ปรึกษาองค์การ ที่มุ่งช่วยกันปรับปรุงวัฒนธรรมขององค์การ โดยเน้นที่กระบวนการการเปลี่ยนแปลงให้องค์การมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่ดี และสามารถปรับปรุงสภาวะหรือสถานภาพขององค์การให้ก้าวไปสู่วัฒนธรรมใหม่ของการทำงานร่วมกันเป็นทีม ทั้งนี้ต้องอาศัยทฤษฎีนวัตกรรมและความรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์ ความรู้ด้านการจัดการและหลักการวิจัยเชิงปฏิบัติเป็นเครื่องมือสอดแทรก นอกจากนี้ การพัฒนาองค์การเน้นให้ความสำคัญต่อกระบวนการในการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงองค์การที่วางแผนไว้ล่วงหน้า เพื่อให้ได้มาซึ่งประสิทธิภาพขององค์การ โดยในทางปฏิบัติจะนำเทคนิควิธีการต่างๆ มาประยุกต์ใช้ เพื่อให้พฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในองค์การมีลักษณะสอดคล้องกับความต้องการหรือความคาดหวังขององค์การ

ปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์การเพื่อขับเคลื่อนการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้คือ การอาศัยทีมงานภายในองค์การเป็นกำลังสำคัญซึ่งประกอบไปด้วยผู้บริหารและสมาชิกภายในองค์การ ทักษะที่สำคัญประการหนึ่งที่ผู้บริหารต้องมี

คือ ทักษะการสร้างทีมงาน วิโรจน์ สารรัตน์ (2556) กล่าวว่า ผู้นำในศตวรรษที่ 21 บางทักษะมีความสำคัญยิ่ง เช่น ทักษะการสร้างทีม ทักษะการจัดการความขัดแย้ง เพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ถึงสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่เป็นสากล ที่เกิดขึ้นในทุกๆ ห้องเรียน ซึ่งผู้นำสถานศึกษาโดยตำแหน่งเพียงลำพัง ไม่สามารถทำให้บรรลุผลในภารกิจงานที่มากมายนี้ได้ เพราะฉะนั้นการมีทีมงานย่อมจะทำให้การพัฒนาองค์กรมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับพันธกิจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ข้อที่ 3 ที่ว่า พัฒนาระบบการบริหารจัดการที่เน้นการมีส่วนร่วม เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา และบูรณาการจัดการศึกษา และเป้าประสงค์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ข้อที่ 4 ที่ว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 เน้นการทำงานแบบบูรณาการการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา จะเห็นได้ว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมในการทำงาน การทำงานเป็นทีม และการสร้างทีมงาน เพื่อพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

การพัฒนาองค์กรให้ประสบผลสำเร็จได้นั้น จำเป็นต้องมีทีมงานเข้ามามีส่วนร่วมพัฒนาองค์กร ผู้บริหารเพียงคนเดียวไปสามารถนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ เพราะฉะนั้นผู้บริหารสถานศึกษา จึงจำเป็นต้องสร้างทีมงาน เพื่อให้ร่วมมือร่วมใจกันพัฒนาการศึกษาให้พัฒนาและก้าวหน้าก้าวหน้ายุคสมัยที่เปลี่ยนไป ความสำเร็จขององค์กรนอกจากขึ้นอยู่กับความสามารถและภาวะผู้นำของผู้บริหารแล้ว ยังขึ้นอยู่กับสมาชิกขององค์กรทุกคน ดังนั้นการบริหารองค์กรถือเป็นกิจกรรมที่บุคลากรทุกคนต้องร่วมมือร่วมใจกันในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ มีการบริหารองค์กรแบบมีส่วนร่วม มีระบบการทำงานเป็นทีม ซึ่งเกิดจากการสร้างทีมงานของผู้บริหาร เพื่อช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากกว่าการบริหารจัดการแบบปัจเจกชน เนื่องจากการทำงานเป็นทีมเป็นการนำความรู้ ความสามารถ ทักษะประสบการณ์ที่แตกต่างกันมาผสมผสาน มีการร่วมกันแก้ปัญหาอย่างกว้างขวางรอบคอบ เหมาะกับการทำงานที่ซับซ้อน มีการวางแผนงาน การแบ่งงานกันทำ การร่วมมือประสาน การตัดสินใจแก้ปัญหา สมาชิกอำนวยความสะดวกต่อกัน ยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ให้เกียรติกัน นำความคิดเห็นที่ขัดแย้งมาใช้ประโยชน์ในทางสร้างสรรค์ เข้าใจนโยบาย มีการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนอย่างชัดเจน จึงจะแก้ปัญหาได้อย่างรอบคอบ นำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้

ผู้บริหารสถานศึกษา จึงจำเป็นต้องสร้างทีมงานขึ้นมา เพื่อบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ เมตต์ เมตต์การุณจิต (2559) ได้กล่าวถึงการสร้างทีมงานไว้ว่า การแสวงหาแนวทางการสร้างกลุ่มหรือทีมให้แข็งแกร่ง เพื่อทำงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การแสวงหาบุคคลที่จะมาทำงาน การวางแผนแนวทางการความสัมพันธ์ ตลอดจนการให้ความ

เป็นธรรมชาติและแรงจูงใจของผู้ที่ทำงาน นอกจากนี้ ยังหมายความรวมถึงการทำให้คนเก่งที่ชอบทำงานตามลำพังมาสู่การทำงานร่วมกับคน โดยเหตุผลสำคัญของการสร้างทีมงาน คือ 1) เพื่อให้งานสำเร็จ ได้ผลสูงสุด 2) เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างได้ผลสูงสุด 3) เพื่อสร้างทีมให้มีความแน่นแฟ้น มั่นคงถาวร มีความเข้มแข็ง และ 4) เหตุผลทางจิตวิทยาสังคม เช่น การสนองความต้องการของบุคคล

จากการศึกษาค้นคว้าพบปัญหาในการทำงานเป็นทีม ลำเทียน เฝ้าอาจ (2559) นำเสนอไว้ว่า การทำงานเป็นทีมของโรงเรียนขยายโอกาสในอำเภอเมืองตราด มีจุดอ่อนอยู่บ้าง ซึ่งเป็นปัญหาที่แฝงตัวอยู่ นั่นคือ การมีอำนาจของกลุ่มที่มีพลังพอที่จะทำให้อำนาจฝ่ายบริหารโน้มเอียงตามและปฏิบัติไปในทิศทางที่ต้องการได้ ซึ่งอาจไม่สอดคล้องกับความต้องการของคนส่วนใหญ่ นอกจากนี้ ยังมีปัญหาการทำงานของกลุ่มระดับชั้น การมีผู้ร่วมงานใหม่ การไม่เข้าใจวัฒนธรรมการทำงานโรงเรียน ไม่เข้าใจเนื้อหาของงาน หรือความไม่คุ้นเคยกับกลุ่มบุคคลเดิมๆ ที่ทำงานในกลุ่มนั้น ทำให้ไม่สามารถทำงานได้ดีเท่าที่ควร ย่อมก่อให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานร่วมกันได้ และโกวิทย์เทศบุตร (2560) ได้นำเสนอปัญหาที่จำเป็นต่อการสร้างทีมงานไว้ว่า สภาพการณ์ที่ปรากฏในปัจจุบันคือโรงเรียนมัธยมศึกษามีการทำงานร่วมกันในหลายๆ เรื่อง แต่ยังไม่สะท้อนว่าได้มีการทำงานเป็นทีมและเกิดทีมงานอย่างแท้จริงขึ้นในโรงเรียน จึงมีความจำเป็นต้องหาแนวทางที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพในการสร้างทีมงาน ซึ่งผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการคลี่คลายสภาพการแข่งขัน ให้มาสู่การช่วยเหลือเกื้อกูลกัน การร่วมมือกัน โดยการสร้างทีมงานครูที่เข้มแข็งเพื่อให้บรรลุการทำหน้าที่ของสถานศึกษานั้นๆ

นอกจากนี้ เรนดอน (Rendon, 1999) ได้กล่าวถึง อุปสรรคในการสร้างทีมไว้ 3 ประการ ดังนี้ 1) ผู้บริหารไม่รับผิดชอบอย่างเต็มที่ต่อการจัดองค์การเพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมต่อการสร้างทีม 2) การสร้างทีมโดยไม่ได้กล่าวถึงประเด็นที่เกี่ยวข้อง 3) การคาดหวังที่เกินความเป็นจริง รวมทั้งการประเมินเวลาที่ต้องใช้ในการสร้างทีมต่ำเกินไป และธีระเดช รุ่งมงคล (2559) ได้กล่าวถึงอุปสรรคในการทำงานเป็นทีมไว้ 3 ประการ ดังนี้ 1) ปัญหาที่เกิดจากหัวหน้าทีมเช่น ขาดการวางแผน ออกคำสั่งไม่ชัดเจน ไม่ติดตามผลงาน ขาดการควบคุม 2) ปัญหาที่เกิดจากทีมงานหรือสมาชิก เช่น ไม่ให้ความร่วมมือ ขาดความชำนาญ ไม่ยอมรับ ไม่เห็นความสำคัญ ไม่พัฒนาตนเอง 3) กระบวนการในการทำงาน เช่น การแจ้งข้อมูลข่าวสารไม่ทั่วถึง มาตรฐานการทำงานไม่เป็นที่ยอมรับ การจัดทีมงานและโครงสร้างของทีมไม่เหมาะสมและไม่ชัดเจน บรรทัดฐานในการทำงานแตกต่างกัน และนิทัศน์ ศิริโชติรัตน์ (2559) ยังได้กล่าวถึง สาเหตุของทีมงานที่ประสบความล้มเหลวไว้ 8 ประการ ดังนี้ 1) สมาชิกในทีมมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อกัน เกิดการต่อต้านซึ่งกันและกัน 2) สมาชิกบางคนมี

ความรู้สึกเป็นคนนอกกลุ่ม ทำให้ไม่ยอมให้ความร่วมมือ 3) มีความไม่เป็นธรรมในเรื่องผลตอบแทน ค่าจ้าง เงินเดือน 4) สมาชิกมีความเห็นแตกต่างกันในการทำงานให้สำเร็จ 5) มีความยากลำบาก ในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในหมู่สมาชิกของทีม 6) ขาดความแน่ใจในเรื่องหน้าที่ และบทบาท 7) ขาดการวางแผนอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการแก้ปัญหา และการวินิจฉัยสั่งการ 8) หัวหน้าทีมไม่มีความสามารถในการบริหารทำให้เกิดความขัดแย้งในสมาชิก ปัญหาดังกล่าวที่ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้ามานี้ ล้วนเป็นปัญหาสำคัญที่ส่งผลกระทบทำให้การสร้างทีมงานมาปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ในองค์กร ไม่ประสบผลสำเร็จหรือบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่องค์กรนั้นๆ ตั้งไว้

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาสภาพและแนวทางในการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย เพื่อเป็นประโยชน์ในการนำไปพัฒนาศักยภาพในการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษาต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการสร้างทีมงาน ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย
2. เพื่อศึกษาแนวทางการสร้างทีมงาน ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย

ประโยชน์ที่ได้รับการวิจัย

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ผู้บริหารและครู ได้ทราบถึงสภาพการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย
2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ผู้บริหารและครู ได้ทราบถึงแนวทางในการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการสร้างทีมงานเพื่อพัฒนาการบริหารจัดการของแต่ละโรงเรียนต่อไป

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัย เรื่อง การศึกษาสภาพและแนวทางในการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย ผู้วิจัยแบ่งขอบเขตของเนื้อหา ออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย

การศึกษาสภาพการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย มีขอบเขตการวิจัย ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยนำกรอบแนวคิดมาจากการสร้างทีมงานของ Dyer (1977; Schermerhorn, 2002; ฌ็อง-ฌัก แอลเฟร็ท, 2546; Robert Heller, 2003; สุวัฒน์ เลานันท์, 2549; ทองทิพภา วิริยะพันธ์, 2553; สุภัตตรา จิตตเสถียร, 2553; ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2557; ธีระเดช รุ่งมงคล, 2559) ในด้านต่างๆ ดังนี้

- 1.1 การรับรู้ปัญหาของทีมงาน
- 1.2 การเก็บข้อมูลของทีมงาน
- 1.3 การวางแผนของทีมงาน
- 1.4 การปฏิบัติงานของทีมงาน
- 1.5 การประเมินผลของทีมงาน

2. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร ได้แก่ ครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย ปีการศึกษา 2561 จำนวน 1,220 คน จาก 27 โรงเรียน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย ปีการศึกษา 2561 จำนวน 297 คน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยเปิดตาราง Krejcie, & Morgan (n.d. อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด, 2560, น. 43) การได้มาของกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling)

3. ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่

สภาพการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้

1. การรับรู้ปัญหาของทีมงาน
2. การเก็บข้อมูลของทีมงาน
3. การวางแผนของทีมงาน
4. การปฏิบัติงานของทีมงาน
5. การประเมินผลของทีมงาน

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางในการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย

การศึกษาแนวทางในการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย มีขอบเขตการวิจัย ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยเลือกศึกษาแนวทางการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย โดยนำข้อมูลจากตอนที่ 1 ที่มีสภาพการปฏิบัติต่ำสุด 3 ลำดับ ในแต่ละด้าน มาศึกษาแนวทาง ดังนี้

- 1.1 การรับรู้ปัญหาของทีมงาน
- 1.2 การเก็บข้อมูลของทีมงาน
- 1.3 การวางแผนของทีมงาน
- 1.4 การปฏิบัติงานของทีมงาน
- 1.5 การประเมินผลของทีมงาน

2. ขอบเขตด้านกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษา และเป็นหัวหน้างานที่มีประสบการณ์ในการบริหารงาน 20 ปีขึ้นไป จำนวน 5 ท่าน

3. ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ แนวทางการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้

- 3.1 การรับรู้ปัญหาของทีมงาน
- 3.2 การเก็บข้อมูลของทีมงาน
- 3.3 การวางแผนของทีมงาน
- 3.4 การปฏิบัติงานของทีมงาน
- 3.5 การประเมินผลของทีมงาน

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. การสร้างทีมงาน หมายถึง กระบวนการในการสร้างกลุ่มหรือทีมให้เข้มแข็ง เพื่อให้บริหารประสบความสำเร็จ ผู้บริหารอาจต้องใช้เทคนิควิธีการในการจูงใจ สร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกภายในทีม เพื่อให้ทุกคนทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข เกิดประสิทธิภาพแก่องค์กรนั้นๆ โดยมีขั้นตอนการสร้างทีมงาน 5 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การรับรู้ปัญหาของทีมงาน 2) การเก็บข้อมูลของทีมงาน 3) การวางแผนของทีมงาน 4) การปฏิบัติงานของทีมงาน 5) การประเมินผลงานของทีมงาน

2. การรับรู้ปัญหาของทีมงาน หมายถึง การปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน โดยครูต้องรับรู้และตระหนักถึงปัญหาและผลกระทบที่เกิดขึ้นภายในองค์กร โดยครูปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถ มีส่วนร่วมในการศึกษา ค้นหาและกำหนดปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์ ตลอดจนมีการจำลองสถานการณ์ เพื่อร่วมกันแก้ไขสถานการณ์นั้นๆ นำไปสู่การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

3. การเก็บข้อมูลของทีมงาน หมายถึง การปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน โดยครูร่วมกันเก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลจากปัญหาที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา มีส่วนร่วมในการปรึกษาหารือและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ตลอดจน มีทักษะและวิธีการในการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการที่เหมาะสม ผู้บริหารสนับสนุนส่งเสริมให้ครูมีการพัฒนาทักษะในการเก็บรวบรวมข้อมูลอยู่เสมอ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ

4. การวางแผนของทีมงาน หมายถึง การปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน โดยร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการทำงานในองค์กรที่ชัดเจน ครูมีความเข้าใจที่ถูกต้องและตรงกัน สามารถร่วมกันวางแผนงานได้อย่างสอดคล้องกับปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร โดยเปิดโอกาสให้ทุกคนในทีมได้แสดงความคิดเห็นและร่วมกันวางแผนการดำเนินงาน ยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ให้เกียรติผู้อื่นในการปฏิบัติงานภายในองค์กร

5. การปฏิบัติงานของทีมงาน หมายถึง การปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน โดยผู้บริหารมอบหมายให้ครูมีหน้าที่รับผิดชอบตามความรู้ความสามารถ และดำเนินงานตามแผนงานที่กำหนดไว้ ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแก้ปัญหาพร้อมกัน ให้คำแนะนำ ปรึกษาหารือซึ่งกันและกัน ในการปฏิบัติงาน มีมนุษยสัมพันธ์อันดีต่อกัน ทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน ครูรู้และตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของตนเอง ไม่ก้าวร้าวหน้าที่ของผู้อื่น ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่ดี สามารถโน้มน้าวใจและกระตุ้นให้ครูมีความสนใจในการปฏิบัติงาน มีการสร้างขวัญและกำลังใจแก่ครูในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

6. การประเมินผลงานของทีมงาน หมายถึง การปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน โดยครูมีการยอมรับและมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของทีมงาน มีส่วนร่วมในการประเมินผล ติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติงานของทีมงาน มีการนำปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นมาปรับปรุงแก้ไขภายในทีมงาน ผู้บริหารและครูสามารถซักถาม ได้ตอบ และตรวจสอบข้อสงสัยได้อย่างเปิดเผย เพื่อความโปร่งใส และสามารถนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุง แก้ไขและพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพต่อไป

7. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย ประจำปีการศึกษา 2561

8. ครูผู้สอน หมายถึง ข้าราชการครูผู้ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย ในปีการศึกษา 2561



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง การศึกษาสภาพและแนวทางในการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ โดยผู้วิจัยได้เสนอตามลำดับชั้น ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา
 - 1.1 ความหมายของการบริหารการศึกษา
 - 1.2 ความสำคัญของการบริหารการศึกษา
2. แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างทีมงาน
 - 2.1 ความหมายของทีมงาน
 - 2.2 ความหมายของการสร้างทีมงาน
 - 2.3 ความสำคัญและประโยชน์ของการสร้างทีมงาน
 - 2.4 ประเภทของทีมงาน
 - 2.5 องค์ประกอบของทีมงาน
 - 2.6 ลักษณะของทีมงาน
 - 2.7 ขั้นตอนและกระบวนการสร้างทีมงาน
3. บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. กรอบแนวคิดในการวิจัย

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา

ความหมายของการบริหารการศึกษา

จากการศึกษาค้นคว้าความหมายของการบริหารการศึกษา มีผู้ศึกษาหลายท่านอธิบายความหมายของการบริหารการศึกษา ไว้ดังนี้

วิโรจน์ สารวัตนะ (2546, น. 1) ได้กล่าวถึง ความหมายของการบริหารไว้ว่า เป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์การโดยอาศัย "หน้าที่ทางการบริหาร" ที่สำคัญ คือ การวางแผน (planning) การจัดองค์การ (organizing) การนำ (leading) และการควบคุม (controlling)

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550, น. 15) ได้กล่าวถึง ความหมายของการบริหารไว้ว่า กิจกรรมในการบริหารทรัพยากรและกิจการงานอื่นๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

บุญชม ศรีสะอาด (2554, น. 12) ได้กล่าวถึง ความหมายของการบริหารการศึกษาไว้ว่า การบริหารการศึกษาเป็นกระบวนการและกิจกรรมที่ผู้บริหารขององค์การทางการศึกษาใช้ภาวะผู้นำในการระดมทรัพยากร และเทคนิคในการประยุกต์ศาสตร์และศิลป์ทางการบริหารมาใช้ ในกิจการทางการศึกษา การพัฒนาองค์การทางการศึกษาและสมาชิกของสังคม ให้ได้รับการศึกษา ที่มีคุณภาพ ตามเป้าหมายและนโยบายของประเทศ

จันทรานี สงวนนาม (2551, น. 25) ได้กล่าวถึง ความหมายของการบริหารการศึกษาไว้ว่า การบริหารมีส่วนสัมพันธ์กับสิ่งต่อไปนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายขององค์การ
2. ทรัพยากรทางการบริหาร ซึ่งรวมถึงกลุ่มบุคคลในองค์การ
3. กลไกการดำเนินงาน หรือการจัดกิจกรรมขององค์การ

การบริหารเป็นเรื่องของการทำกิจกรรมโดยผู้บริหารและสมาชิกในองค์การ เพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์คืออย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุด นักบริหารหลายคนต่างเห็นพ้องต้องกันว่า การบริหารเป็นกระบวนการทำงานร่วมกันของคณะ บุคคล โดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะที่แน่นอนในการทำงาน บางคนเห็นว่า การบริหารเป็นศิลปะของ การเป็นผู้นำที่จะนำผู้อื่นให้ทำงานตามวัตถุประสงค์ได้ บางคนให้ความหมายว่า การบริหารเป็น กระบวนการทางสังคม ซึ่งมีบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาทำกิจกรรมร่วมกัน เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ ตามเป้าหมาย จึงเห็นได้ว่า เรื่องของการบริหารเป็นเรื่องที่ค่อนข้างยุ่งยากสลับซับซ้อน เป็นเรื่อง ที่ต้องเกี่ยวข้องกับคน ความรู้สึกนึกคิด ทรัพยากร จุดมุ่งหมาย รวมทั้งกระบวนการในการบริหารงาน เป็นต้น

กัลยกร หอมเพชร (2552, น. 18) ได้กล่าวถึง การบริหารการศึกษาไว้ว่า การบูรณาการ ระหว่างศาสตร์และศิลป์ในการปฏิบัติงาน โดยใช้ความรู้ความสามารถเฉพาะตนเองและทักษะด้าน ต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการด้านการวางแผน การจัดการ หรือการจูงใจเพื่อใช้ในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ มุ่งเป้าหมายให้องค์การประสบผลสำเร็จ โดยอาศัยทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรที่มีอยู่

ภารดี อนันต์นาวิ (2553, น. 2) ได้กล่าวถึง การบริหารการศึกษาไว้ว่า การบริหารการศึกษา เป็นกิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลหลายๆ คน ร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาให้เด็กเยาวชน ประชาชน หรือสมาชิกของสังคมในทุกๆ ด้านให้มีความสามารถ ทักษะคติ พฤติกรรม ค่านิยมหรือคุณธรรม ส่วนในด้านสังคม การเมืองและเศรษฐกิจนั้น ต้องการให้เป็นสมาชิกที่ดีและมีประสิทธิภาพของ

สังคม โดยกระบวนการของสังคมโดยกระบวนการต่างๆ ที่เป็นระเบียบแบบแผนทั้งในระบบโรงเรียน และนอกระบบโรงเรียน

ดิน ปรัชญาพุทธ (2556, น.) ได้กล่าวถึง การบริหารไว้ว่า กระบวนการนำเอาการตัดสินใจ และนโยบายไปปฏิบัติ

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2561, น. 21) ได้กล่าวถึง การบริหารไว้ว่า การดำเนินงานหรือ การปฏิบัติงานที่หน่วยงานของรัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐนำมาใช้เพื่อนำไปสู่วัตถุประสงค์หรือ จุดมุ่งหมายปลายทางที่ได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า การบริหารการศึกษา เป็นกระบวนการบริหารจัดการการศึกษา เพื่อให้เกิด ผู้เรียนพัฒนาความรู้ความสามารถ เติบโตไปเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่ดีของประเทศชาติ ผู้บริหาร จึงต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีภาวะความเป็นผู้นำ เพื่อที่จะบริหารสถานศึกษาให้มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ความสำคัญของการบริหารการศึกษา

จากการศึกษาค้นคว้าความสำคัญของการบริหารการศึกษา มีผู้ศึกษาหลายท่านอธิบาย ความสำคัญของการบริหารการศึกษา ไว้ดังนี้

เยาวพา เดชะคุปต์ (2542, น. 14-15) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการบริหารการศึกษา ไว้ว่า การบริหารการศึกษาในปัจจุบันมีความสำคัญจำเป็นยิ่งขึ้นทุกๆ ที่ ทั้งนี้ เพราะการศึกษานอกจากจะเป็นเรื่องที่มีความซับซ้อนยุ่งยากแล้ว ยังมีตัวประกอบอื่นๆ อีกมากที่มีผลสะท้อนต่อการบริหารการศึกษา ทำให้เกิดปัญหาต่างๆ อยู่เรื่อยๆ ซึ่งผู้บริหารการศึกษาจะต้องเผชิญการแก้ไข ปัญหาเหล่านั้นอยู่ตลอดเวลา ในบางประเทศการบริหารการศึกษานับว่าเป็นอาชีพที่สำคัญอย่างหนึ่ง ไม่น้อยกว่าอาชีพอื่นๆ เช่น แพทย์ วิศวกร ฯลฯ ซึ่งพวกเขาเหล่านี้จะต้องได้รับการฝึกหัดอบรมมาเป็นเวลาหลายปีจึงจะมีความสามารถในการประกอบอาชีพได้ ผู้บริหารการศึกษาก็เช่นเดียวกัน จำเป็นจะต้องได้รับการฝึกหัดอบรมมาโดยตรงจึงจะการศึกษาได้ดี คือสามารถที่จะแก้ปัญหาต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. จำนวนนักเรียนที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว สาเหตุที่จำนวนนักเรียนเพิ่มขึ้น เป็นผลสะท้อนมาจากจำนวนพลเมืองของโลกที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว การที่จำนวนพลเมืองเพิ่มขึ้นหลายๆ เช่นนี้ หลายประเทศกำลังเผชิญกับปัญหาเด็กไม่มีที่เรียน ไม่มีครู และขาดอุปกรณ์การเรียน และอีกหลายประเทศโดยเฉพาะประเทศที่ล้าหลัง (Under Developed Countries) จำนวนผู้ที่ยังอ่านไม่ออกเขียนไม่ได้ ยังมีอยู่เป็นจำนวนมาก ซึ่งปัญหาเหล่านี้เป็นการเพิ่มภาระให้แก่การบริหารการศึกษาทั้งสิ้น

2. การขาดแคลนครูและคุณภาพของครูที่ยังต่ำอยู่ เมื่อจำนวนนักเรียนเพิ่มขึ้นสิ่งที่เป็นเงาตามตัวก็คือจะต้องมีครูเพิ่มขึ้นให้เป็นสัดส่วนกันด้วย ปัญหาการขาดแคลนครูจึงเป็นปัญหาที่ทางการบริหารการศึกษาของประเทศต่างๆ กำลังเผชิญอยู่ การที่มีครูเพียงพอกับจำนวนนักเรียนเท่านี้ยังไม่เป็นการเพียงพอ เราจะต้องคำนึงถึงคุณภาพของครูอีกด้วยซึ่งงานต่างๆ เหล่านี้เป็นหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

3. การขยายตัวของ การอาชีวศึกษา การอาชีพเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับพลเมือง เพราะเกี่ยวกับเศรษฐกิจของครอบครัวและประเทศชาติ การจัดการศึกษาจะต้องคำนึงถึงเรื่องอาชีพเป็นสำคัญ ผู้ที่สำเร็จการศึกษาจะต้องสามารถออกไปดำรงชีพได้ด้วยการประกอบอาชีพอย่างใดอย่างหนึ่งในการบริหารการศึกษาจึงจำเป็นจะต้องคำนึงถึงเรื่อง การอาชีวศึกษาเป็นใหญ่

4. ความจำเป็นในการปรับปรุงหลักสูตร นักการศึกษาในปัจจุบันได้ยอมรับกันโดยทั่วไปแล้วว่า หลักสูตร หมายถึง "รายวิชา กิจกรรม และประสบการณ์ต่างๆ ซึ่งทางโรงเรียนได้จัดให้แก่เด็ก ซึ่งอาจจะเป็นทั้งในห้องเรียนหรือนอกห้องเรียนก็ได้" ในการบริหารการศึกษางานที่สำคัญยิ่งอันหนึ่งก็คือ การปรับปรุงหลักสูตรให้ทันเหตุการณ์และความเจริญซึ่งเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วอยู่เสมอ ผู้บริหารการศึกษามีหน้าที่รับผิดชอบในเรื่องนี้โดยตรง โดยจะต้องทำตนเป็นผู้นำในการปรับปรุงหลักสูตร โดยอาศัยความร่วมมือจากคณะครู นักเรียน ตลอดจนกระทั่งผู้ปกครองและประชาชนทั่วไป

เท่าที่กล่าวมาแล้วย่อมจะช่วยให้เห็นความสำคัญของการบริหารงานทั่วไปว่าจำเป็นที่จะต้องมีการจัดระบบบริหารในสถานศึกษา ทั้งนี้เพื่อให้งานของสถานศึกษานั้นๆ เป็นดังต่อไปนี้

1. มีการดำเนินงานอย่างมีระบบระเบียบเรียบร้อย
2. ดำเนินงานให้ตรงเป้าหมาย ไม่หลงทาง
3. ช่วยให้ประหยัดทั้งกำลังคน วัสดุอุปกรณ์ และเวลา
4. บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

สันติ บุญภิรมย์ (2552, น. 43-44) ได้กล่าวถึง ความสำคัญและประโยชน์ของการบริหารไว้ว่า การบริหารมีคุณค่ายิ่งต่องานกิจกรรมหรือภารกิจที่จะต้องปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จไปด้วยดี ทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งนี้การบริหารมีความสำคัญและประโยชน์ ดังนี้

1. ช่วยให้เกิดการลงมือปฏิบัติงาน เนื่องจากการบริหารมีกิจกรรมหนึ่งสำคัญยิ่ง คือ การตัดสินใจ
2. ช่วยก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันของบุคคล เพื่อให้งานที่ปฏิบัติได้บรรลุไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้

3. ช่วยให้การปฏิบัติงานของบุคคลและกลุ่มบุคคลประสบความสำเร็จได้รวดเร็ว เนื่องจากต้องมีการแบ่งงานกันทำและการทำงานที่ประสานสัมพันธ์กัน

4. ช่วยให้เกิดประโยชน์กับตนเอง ผู้อื่น และสังคมโดยส่วนรวม เนื่องด้วยการบริหารเป็นกรรมวิธีที่บุคคลได้นำไปใช้ในการบริหาร

5. ช่วยก่อให้เกิดการประหยัด เนื่องด้วยการปฏิบัติงานจะต้องมีปัจจัยต่างๆ เข้าไปสนับสนุน ช่วยให้งานนั้นประสบความสำเร็จ

6. ช่วยให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นการทำงานที่ลงทุนน้อย แต่ได้ผลตอบแทนมากที่สุด และทุกคนพึงพอใจ ส่วนประสิทธิผล คือ การทำงานที่ผลปรากฏออกมาแล้วตรงตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้

7. ช่วยก่อให้เกิดความเป็นธรรมและความสามัคคี เนื่องด้วยการบริหาร คือ การแบ่งงานกันทำ ตามความรู้ ความสามารถ ความถนัด และประสบการณ์ของแต่ละบุคคล ที่มารวมกลุ่มกันทำงาน มีการจัดสรรอย่างทั่วถึงทั้งงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติและรวมถึงการจัดสรรผลประโยชน์อย่างทั่วถึงอีกด้วย ส่งผลให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันและไม่รู้สึกแตกแยกต่อกัน

8. ช่วยให้งานหรือองค์กร มีความเจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง เพราะการบริหารมีเทคนิคและวิธีการใหม่ๆ อยู่เสมอ

9. ช่วยก่อให้เกิดผลประโยชน์ตามมา การบริหารเป็นการปฏิบัติงานที่เกิดจากการกำหนดนโยบาย ของฝ่ายการเมือง แล้วการเมืองให้การสนับสนุนงบประมาณมากขึ้น จึงทำให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานทั้งในระบบบริหารและระบบปฏิบัติการ

ภารดี อนันต์นาวี (2553, น. 3) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการบริหารการศึกษาไว้ว่า การบริหารเป็นศาสตร์ที่มีทฤษฎีสาขาหนึ่ง มีองค์ประกอบของความรู้มีเกณฑ์ทฤษฎีการบริหาร นำมาจากศาสตร์สาขาอื่นๆ โดยนำมาศึกษาค้นคว้าวิจัยในเชิงวิทยาศาสตร์ เพื่อนำผลไปปฏิบัติการบริหารขึ้นอยู่ความสามารถ ประสบการณ์และทักษะของผู้บริหาร แต่ละบุคคลที่จะทำงานให้บรรลุตามเป้าหมาย นับว่าเป็นการประยุกต์ทฤษฎีไปสู่ การปฏิบัติให้ได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ และสิ่งแวดล้อม นับเป็นศิลปะอย่างหนึ่ง

สรุปได้ว่า การบริหารการศึกษา มีความสำคัญต่อระบบการศึกษาเป็นอย่างมาก หากระบบบริหารไม่ได้มาตรฐาน การศึกษาก็จะล้มเหลว การบริหารที่ดีจะต้องใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีการบริหารงานอย่างเป็นระบบ และที่สำคัญต้องตรงตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย คือ การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้ดีขึ้น

แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างทีมงาน

ความหมายของทีมงาน

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2556, น. 574) ได้กล่าวถึง ความหมายของทีมไว้ว่า ชุด หมู่ หรือคณะ

สุนันทา เลहनันท์ (2549, น. 62) ได้กล่าวถึง ความหมายของทีมไว้ว่า ทีม หมายถึง กลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ร่วมทีมต่างมีความพอใจในการทำงานนั้น

วรภรณ์ ตระกูลสุชาติ (2549, น. 1) ได้กล่าวถึง ความหมายของทีมงานไว้ว่า กลุ่มคนจำนวนไม่มากที่มีทักษะที่เสริมกันมาทำงานร่วมกัน โดยมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีเป้าหมายของผลงาน และ รับผิดชอบร่วมกัน

ปาร์คเกอร์ (Parker, 1990, p. 16) ได้กล่าวถึง ความหมายของทีมไว้ว่า ทีมเป็นกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กันและต้องพึ่งพาอาศัยกัน เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายหรือปฏิบัติงานให้เสร็จสมบูรณ์ บุคคลกลุ่มนี้มีเป้าหมายร่วมกันและยอมรับว่าวิธีเดียวที่จะทำให้งานสำเร็จ คือ การทำงานร่วมกัน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2560, น. 10) ได้กล่าวถึง ความหมายของทีมงานไว้ว่า ทีมที่ประกอบไปด้วยคนตั้งแต่ 2 คน มารวมตัวกัน ด้วยวัตถุประสงค์เดียวกันและมุ่งการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ

นันทิกา ฟองมี (2554, น. 14) ได้กล่าวถึง ความหมายของทีมงานไว้ว่า การที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาทำงานหรือกิจกรรมร่วมกันด้วยความเต็มใจ โดยมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายเดียวกัน และมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีม มีการติดต่อสื่อสาร และมีบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ทำให้ผู้ร่วมงานมีความพอใจในงาน ตลอดจนมีการประสานความร่วมมือกัน จนทำให้งานสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้ ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจในทีมและทำให้สมาชิกทุกคนรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งของทีม

ดร. สุนทรายุทธ (2556, น. 178) ได้กล่าวถึง ความหมายของทีมไว้ว่า กลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ช่วยกันทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพและผู้ร่วมทีมต่างมีความพอใจในการทำงานนั้น

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2557, น. 180) ได้กล่าวถึง ความหมายของทีมงานไว้ว่า หน่วยของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ที่มีปฏิสัมพันธ์และประสานงานกันเพื่อบรรลุเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน จากความหมายนี้มีส่วนประกอบที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่

1. ทีมสร้างขึ้นด้วยบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ทีมอาจมีขนาดใหญ่ได้ แต่โดยทั่วไปมีจำนวนสมาชิกน้อยกว่า 15 คน

2. บุคคลในทีมทำงานด้วยกันเป็นปกติ

3. บุคคลที่ไม่ได้มีปฏิสัมพันธ์อย่างเป็นทางการไม่นับว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีม

ศักดิ์ไทย สุรกีจวรร (2559, น. 142) ได้กล่าวถึง ความหมายของทีมงานไว้ว่า กลุ่มบุคคลที่รวมกันเพื่อปฏิบัติการกิจโดยมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีการปฏิสัมพันธ์เพื่อปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทในภารกิจ และ บทบาทของความเป็นสมาชิกในทีมภายใต้กรอบแนวทางตามกฎ ข้อบังคับ หรือระเบียบที่ยอมรับร่วมกันจนบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ทีมงานจึงต้องมีการพัฒนาเพื่อความเหมาะสมกับบริบทขององค์กรที่จะต้องปรับเปลี่ยนไปตามความเหมาะสมของสังคมตามยุคสมัยอย่างต่อเนื่อง เมื่อทีมงานมีประสิทธิภาพผล องค์กรย่อมมีประสิทธิผล สังคมย่อมพัฒนาไปอย่างเหมาะสมตามยุคสมัยต่อไป

นิทัศน์ ศิริโชติรัตน์ (2559, น. 193) ได้กล่าวถึง ความหมายของทีมงานไว้ว่า กลุ่มคนที่มีความสัมพันธ์กันค่อนข้างใกล้ชิด และคงความสัมพันธ์อยู่ค่อนข้างจะถาวร ซึ่งประกอบด้วยหัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน โดยร่วมกันทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายเดียวกัน

กรรณิการ์ แจกแสงรัตน์ (2561, น. 124) ได้กล่าวถึง ความหมายของทีมงานไว้ว่า กลุ่มคนที่ร่วมกันทำงานให้สำเร็จมีการเชื่อมโยงกัน ใช้ทรัพยากรร่วมกันในลักษณะที่ก่อให้เกิดผลดีจากการใช้ความพยายามร่วมกัน ผลผลิตโดยรวมสูงขึ้น

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2561, น. 320) ได้กล่าวถึง ความหมายของทีมงานไว้ว่า การบริหารจัดการของหน่วยงานที่บุคคลของหน่วยงานปฏิบัติงาน หรือทำงานร่วมกัน หรือประสานงานกันภายในกลุ่มของหน่วยงาน กล่าวคือ เป็นการรวมตัวของกลุ่มคนที่ต้องพึ่งพาอาศัยกันและกันในการปฏิบัติงาน เพื่อประสบความสำเร็จ

สรุปได้ว่า ทีมงาน คือ กลุ่มของบุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่มีการรวมตัวกัน เพื่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายใดอย่างใดของทีมงานนั้นๆ โดยการทำงานจะประสบความสำเร็จได้ สมาชิกในทีมต้องมีปฏิสัมพันธ์อันดีต่อกัน มีการสื่อสารระหว่างสมาชิกภายในทีม มีการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี ทั้งนี้ การปฏิบัติงานของทีมนควรมีลำดับขั้นตอนที่ชัดเจน มีการตรวจสอบและประเมินผลการทำงาน เพื่อนำข้อบกพร่องมาพัฒนาทีมงานต่อไป เพื่อนำไปสู่ผลการทำงานที่มีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

ความหมายของการสร้างทีมงาน

ณัฐพันธุ์ เขจรันนท์ (2545, น. 83) ได้กล่าวถึง ความหมายของการสร้างทีมไว้ว่า กระบวนการทำกิจกรรมเปลี่ยนและปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานอย่างเต็มที่

สุนันทา เลहनันท์ (2549, น. 62) ได้กล่าวถึง ความหมายของการสร้างทีมงานไว้ว่า ความพยายามทำให้กลุ่มสามารถเรียนรู้การวินิจฉัยปัญหา เพื่อปรับปรุงความสัมพันธ์ต่างๆ ในการทำงานให้ดีขึ้น ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ซึ่งความสัมพันธ์เหล่านี้จะมีผลต่อการทำงานให้เสร็จตามเป้าหมาย

ธร สุนทรายุทธ (2556, น. 178) ได้กล่าวถึง ความหมายของการสร้างทีมงานไว้ว่า เป็นความพยายามทำให้กลุ่มสามารถเรียนรู้การวินิจฉัยปัญหา เพื่อปรับปรุงความสัมพันธ์ต่างๆ ในการทำงานให้ดีขึ้น ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ ซึ่งความสัมพันธ์นั้นจะมีผลต่อการทำงานให้เสร็จตามเป้าหมาย ดังนั้น ผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จ จำเป็นจะต้องหล่อหลอมทีมงานให้เป็นน้ำหนึ่งใจเดียว รู้จักหาวิธีจูงใจที่เขาเหล่านั้น ทำงานด้วยความสมัครใจและเต็มใจ

จิตติ รัศมีธรรมโชติ (2558, น. 236) ได้กล่าวถึง ความหมายของการสร้างทีมไว้ว่า เป็นกิจกรรมพัฒนาองค์การในหมวด Human Process Intervention ที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การ เนื่องจากองค์การประกอบด้วยทีมจำนวนมาก เช่น ทีมดำเนินโครงการ (Project Team) ทีมประกันคุณภาพ (Quality Assurance Team) ทีมแก้ปัญหา (Problem-solving Team) ทีมขาย (Sales Team) เป็นต้น และความสำเร็จขององค์การเกิดจากผลรวมของผลงานของแต่ละทีม การพัฒนาศักยภาพและประสิทธิภาพของทีมต่างๆ จึงเป็นเรื่องที่จำเป็นสำหรับทุกองค์การ การสร้างทีม ประกอบด้วย กิจกรรมพัฒนาองค์การหลากหลายประเภทที่ช่วยปรับปรุงวิธีการทำงานของกลุ่ม และช่วยเพิ่มทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและทักษะการแก้ปัญหาของสมาชิกของกลุ่ม ซึ่งช่วยเพิ่มความสามารถในการทำงานเป็นทีมของสมาชิก และช่วยให้กลุ่มสามารถสร้างความสำเร็จภายใต้สิ่งแวดล้อมหนึ่งๆ ตัวอย่างเช่น ช่วยให้สมาชิกของทีมเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติตามมติของทีม ช่วยให้ทีมสามารถเอาชนะปัญหาต่างๆ เช่น การขาดความสนใจและความกระตือรือร้น การลดลงของผลิตภาพ การขาดความเข้าใจในภารกิจ การเผชิญหน้าหรือความขัดแย้งระหว่างสมาชิกภายในทีม

เมตต์ เมตต์การุณจิต (2559, น. 132) ได้กล่าวถึง ความหมายของการสร้างทีมงานไว้ว่า การแสวงหาแนวทางการสร้างกลุ่มหรือทีมให้แข็งแกร่ง เพื่อทำงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การแสวงหาบุคคลที่จะมาทำงาน การวางแผนแนวทางการสัมพันธ์ ตลอดจนการให้ความเป็นธรรมและแรงจูงใจของผู้ที่ทำงาน นอกจากนี้ ยังหมายความรวมถึงการทำให้คนเก่งที่ชอบทำงานตามลำพังมาสู่การทำงานร่วมกับคนอื่น

ศักดิ์ไทย สุทธิจิบรร (2559, น. 143) ได้กล่าวถึง ความหมายของการสร้างทีมงานไว้ว่า เป็นขั้นตอนการพัฒนาลักษณะของทีม ปฐมนิเทศ ทำความเข้าใจในภารกิจและสร้างความคุ้นเคย เพื่อก่อให้เกิดสัมพันธภาพของมวลสมาชิก ผู้นำทีมจะต้องทำหน้าที่อำนวยความสะดวกให้เกิด การแลกเปลี่ยนทางสังคม

สรุปได้ว่า การสร้างทีมงาน คือ กระบวนการในการสร้างกลุ่มหรือทีมให้เข้มแข็ง เพื่อให้ บริหารจัดการองค์การประสบความสำเร็จ ผู้บริหารอาจต้องใช้เทคนิควิธีการและทักษะในการจูงใจ สร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกภายในทีม เพื่อให้ทุกคนทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข เกิดประสิทธิภาพ แก่องค์การนั้นๆ โดยมีขั้นตอน 5 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การรับรู้ปัญหาของทีมงาน 2) การเก็บข้อมูลของ ทีมงาน 3) การวางแผนของทีมงาน 4) การปฏิบัติงานของทีมงาน 5) การประเมินผลงานของทีมงาน

ความสำคัญและประโยชน์ของการสร้างทีมงาน

สุนันทา เลहनันท์ (2549, น. 64) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการสร้างทีมงานไว้ว่า การทำงานเป็นทีม มีความสำคัญต่อการทำงานในองค์การเป็นอย่างมาก ไม่เพียงแต่ทีมงานจะช่วย ทำให้วัตถุประสงค์ของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายเท่านั้น แต่ทีมงานยังจะเป็นองค์ประกอบที่มี อิทธิพลต่อบรรยากาศการทำงานของหน่วยงานนั้นอีกด้วย หน่วยงานมีความจำเป็นที่จะต้องสร้าง ทีมงานด้วยเหตุผลต่อไปนี้ คือ

1. งานบางอย่างไม่สามารถทำสำเร็จเพียงคนเดียว
2. หน่วยงานมีงานเร่งด่วนที่ต้องการระดมบุคลากร เพื่อปฏิบัติงานให้เสร็จทันเวลาที่ กำหนด
3. งานบางอย่างต้องอาศัยความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญจากหลายฝ่าย
4. งานบางอย่างเป็นงานที่มีหลายหน่วยงานรับผิดชอบ ต้องการความร่วมมืออย่างจริงจัง จากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
5. เป็นงานที่ต้องการความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อแสวงหาแนวทาง วิธีการ และเป้าหมาย ใหม่ๆ
6. หน่วยงานต้องการสร้างบรรยากาศของความสามัคคีให้เกิดขึ้น

การสร้างทีมงานช่วยทำให้องค์การสามารถรวมพลังในการปฏิบัติงาน ทำให้งานที่จะ ยากลำบากเพียงใดก็สามารถประสบผลสำเร็จได้ไม่ยากนัก เมื่อผลการปฏิบัติงานดีขึ้นทั้งด้าน คุณภาพและปริมาณ ส่งผลให้องค์การเจริญก้าวหน้าทัดเทียมคู่แข่ง หรือพร้อมที่จะนำหน้าคู่แข่ง ผลประโยชน์จึงตกอยู่กับทั้งองค์การและสมาชิกของทีม สอดคล้องกับหลักการที่ว่า "เมื่อใดองค์การอ้วน คนในองค์การต้องอ้วนด้วย เมื่อใดองค์การผอม คนในองค์การย่อมต้องผอมด้วย"

กัลยารัตน์ วีระธนชัยกุล (2558, น. 165) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของทีมงานไว้ว่า การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญต่อประสิทธิผลของกลุ่มหรือองค์การเป็นอย่างมาก ทั้งนี้เพราะงาน บางลักษณะจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากสมาชิกในทีมงานเป็นอย่างมาก ดังนั้น การพัฒนาทีมงานจึงเป็นวิธีการที่จะช่วยให้การทำงานของสมาชิกในทีมทำงานด้วยความสุข และ พพอใจที่จะทำงานจนเต็มความรู้ความสามารถของตน เพื่อตนเองทีมงาน และองค์การในที่สุด

เทคนิคการพัฒนาคุณภาพงานสามารถแก้ปัญหาในการทำงานของสมาชิกในหน่วยงาน ของตนเองได้อย่างแท้จริง ทั้งนี้เพราะการพัฒนาคุณภาพงานนั้น อาศัยความร่วมมือและร่วมใจของ สมาชิกในกลุ่มเพื่อการทำงานร่วมกันตั้งแต่ต้นจนแล้วเสร็จ กล่าวคือ ได้มีการวางแผนงานร่วมกัน ปฏิบัติจัดทำร่วมกัน ติดตาม ตรวจสอบ และค้นหาปัญหาและสาเหตุของปัญหาในการทำงาน ร่วมกัน รวมทั้งร่วมกันปรับปรุงแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอีกด้วย

เมตต์ เมตต์การุณจิต (2559, น. 132) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการสร้างทีมงานไว้ว่า พื้นฐานที่ต้องมีการทำงานร่วมกันเป็นเหตุหนึ่งที่ต้องแสวงหาทีมที่ดี ยิ่งในปัจจุบันมีการแข่งขันกันสูง ก็ยิ่งจำเป็นต้องใช้ผู้ที่มีความรู้ ประสบการณ์ การสร้างสรรค์ (Creative) ที่หลากหลาย

การทำงานที่ไม่สลับซับซ้อนทั้งโครงสร้าง จำนวนบุคคลกร ฯลฯ ทีมงานก็อาจไม่มีความ สำคัญมากนักใช้บุคลากรตามปกติก็ได้ แต่หากภารกิจที่มีความซับซ้อนทั้งโครงสร้าง จำนวน บุคลากร จำเป็นต้องสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพ เหตุผลสำคัญที่จะตอบคำถามว่า ทำไมถึงต้อง มีการสร้างทีมงาน โดยสรุปมีดังนี้

1. เพื่อให้งานสำเร็จ (Task Accomplishment) ได้ผลสูงสุด
2. เพื่อแก้ปัญหา (Problem Solving) ที่เกิดขึ้นอย่างได้ผลสูงสุด
3. เพื่อสร้างทีมให้มีความแน่นแฟ้นมั่นคงถาวร (Group Cohesiveness) มีความเข้มแข็ง (Proximity)
4. เหตุผลทางจิตวิทยาสังคม (Socio-psychological Purpose) เช่น การสนองความต้องการ ของบุคคล

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2557, น. 180) ได้กล่าวถึง ความความสำคัญของการสร้างทีมงานไว้ว่า เหตุผลในการสร้างทีมงานขึ้นในองค์การมีมากมายหลายประการด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มผลผลิต การปรับโครงสร้างขององค์การลง ความต้องการสำหรับความยืดหยุ่น การตัดสินใจที่รวดเร็ว ความหลากหลายในการทำงาน การปรับปรุงคุณภาพในการทำงานเพื่อเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า เป็นต้น

นอกจากนี้ เหตุผลสำคัญในการตั้งทีมงานขึ้นมา ก็เพื่อเพิ่มผลผลิตขององค์การ เพราะองค์การทราบดีว่าผลการปฏิบัติงานของทีมงานไปสู่ระดับของการผลิตที่สูงขึ้นมากกว่าที่องค์การได้รับจากการที่บุคลากรแต่ละคนทำงานโดยลำพัง เพราะการทำงานเป็นทีมงานซึ่งทักษะที่สำคัญในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นทักษะในการคิด ทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ และทักษะระหว่างบุคคล

ประจวบ กล่อมจิตร (2557, น. 114) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของทีมงาน ไว้ดังนี้

1. สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับสมาชิก
2. สร้างความมั่นคงในอาชีพ
3. สร้างความสัมพันธ์ในงาน
4. เพิ่มการยอมรับนับถือระหว่างกัน

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2559, น. 148) ได้กล่าวถึง ประโยชน์ของทีม ไว้ดังนี้

1. ระดับของความพยายาม การทำงานเป็นทีมเพิ่มแรงจูงใจและความสามารถในการปฏิบัติของแต่ละบุคคล การทำงานเป็นทีมเป็นวิวัฒนาการให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ก่อให้เกิดการเรียนรู้ช่วยแก้ปัญหาอุปสรรค อีกทั้งกระตุ้นให้คนทุ่มเทจิตใจและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นั่นก็คือ การร่วมกันเป็นทีมช่วยเพิ่มระดับความพยายามในการปฏิบัติภารกิจมากขึ้น

2. สมาชิกมีความพึงพอใจ เนื่องจากทีมมีความรับผิดชอบ ภารกิจและเป้าหมายเฉพาะ ดังนั้นที่สมาชิกเข้าไปมีส่วนร่วมและมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ การมีโอกาสแสดงศักดิ์ศรีและคุณค่าของตนเองสิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่ความพึงพอใจของสมาชิก

3. ขยายความรู้และทักษะในการปฏิบัติ การทำงานเป็นทีมเป็นการเพิ่มพลังที่จะดึงความรู้ความสามารถของสมาชิกที่มีความหลากหลายนำมาใช้เป็นทางเลือกในการตัดสินใจปฏิบัติภารกิจ ดังนั้น ทีมจึงเป็นการขยายความรู้ทักษะในการปฏิบัติเพิ่มมากขึ้น

4. องค์การสามารถตอบสนองความต้องการได้อย่างรวดเร็ว ทีมช่วยให้เกิดความยืดหยุ่นในการปฏิบัติ เช่น การดึงคนจากหลากหลายส่วนงานมาเป็นทีม เป็นการหลายกำแพงส่วนงานคนหลากหลายความรู้และทักษะ มีโอกาสในการแลกเปลี่ยนงานกันทำ ดังนั้น สามารถทำงานได้รวดเร็วและหรือสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว

สรุปได้ว่า การสร้างทีมงานมีความสำคัญและประโยชน์ต่อองค์กรมากมาย เนื่องจากการสร้างทีมงานที่ดีจะทำให้การปฏิบัติงานในองค์กรใดองค์กรหนึ่งบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งการสร้างทีมงานในองค์กร มีวัตถุประสงค์หลัก คือ เพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จ เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น และเพื่อสร้างทีมงานให้มั่นคง โดยอาศัยทีมงานภายในองค์กรเป็นตัวขับเคลื่อนกิจกรรม

ต่างๆ ดังนั้น การสร้างทีมต้องสร้างทักษะให้กับทีมงาน ไม่ว่าจะเป็นทักษะการคิด ทักษะการแก้ปัญหา ทักษะการตัดสินใจ และทักษะระหว่างบุคคล เป็นต้น ทักษะต่างๆ เหล่านี้จะก่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลในองค์กร ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารงาน ทำให้เกิดความเชื่อมั่น ความน่าเชื่อถือขององค์กร

ประเภทของทีมงาน

แอน ดอนเนลลอน (Anne Donnellon, 2008, pp. 19-20) ได้กล่าวถึงประเภทของทีมงานไว้ 5 รูปแบบ ดังนี้

1. ทีมตามสายงานหรือทีมตามหน้าที่ (Functional Team) เป็นกลุ่มคนตามโครงสร้างที่ขึ้นตรงต่อผู้บังคับบัญชาคนเดียวกัน โดยที่คนกลุ่มนี้อาจจะทำงานร่วมกันหรือไม่ทำงานร่วมกันก็ได้ในการที่จะบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

2. ทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team) เป็นกลุ่มคนที่ประกอบด้วยสมาชิกจากหลายๆ ส่วนงาน ซึ่งสละเวลาบางส่วนเพื่อทำงานให้กับทีมนี้และใช้เวลาอีกส่วนหนึ่งสำหรับรับผิดชอบตามหน้าที่งานอื่นๆ

3. ทีมพยัคฆ์ (Tiger Team) เป็นกลุ่มคนที่เชี่ยวชาญพิเศษในการตอบสนองต่อปัญหาที่เฉพาะซึ่งประกอบด้วยสมาชิกจากหลายๆ ส่วนงานทั่วทั้งองค์กร โดยที่คนกลุ่มนี้จะใช้เวลาทั้งหมดในการทำงานของกลุ่ม

4. ทีมเฉพาะกิจหรือคณะทำงานเฉพาะกิจ (Ad-hoc Team or Task Force) เป็นกลุ่มคนที่จัดตั้งขึ้นชั่วคราวเพื่อแก้ปัญหาบางอย่างหรือเพื่อที่จะหาโอกาสใหม่ๆ ทางธุรกิจ

5. คณะทำงานหรือคณะกรรมการ เป็นกลุ่มคนที่ดำเนินงานอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาและติดตามดูแลหลักการ นโยบาย หรือชุดของแนวปฏิบัติ อย่างใดอย่างหนึ่ง

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2558, น. 10) ได้กล่าวถึง ประเภทของทีมงานไว้ 4 รูปแบบ ดังนี้

1. ทีมแก้ปัญหา (Problem - Solving Teams) ประกอบด้วย กลุ่มของพนักงาน และผู้บริหาร ซึ่งเข้ามารวมกลุ่มด้วยความสมัครใจและประชุมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่ออภิปรายหาวิธีการสำหรับการแก้ปัญหาโดยทั่วไป ทีมแก้ปัญหาทำหน้าที่เพียงให้คำแนะนำเท่านั้น แต่จะไม่มีอำนาจที่จะทำให้เกิดการกระทำ ตามคำแนะนำ ตัวอย่างของทีมแก้ปัญหาก็มีมากมายที่นิยมทำกัน คือ ทีม QC (Quality Circles)

2. ทีมบริหารตนเอง (Self - Managed Teams) หมายถึง ทีมที่สมาชิกทุกคนล้วนรับผิดชอบต่อลักษณะทั้งหมดของการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง โดยเป็นอิสระจากฝ่ายบริหาร ซึ่งสมาชิกจะปฏิบัติงานโดยทั่วไป มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบสำหรับงานที่ทีมบริหารตนเองสามารถที่จะเลือกสมาชิกผู้ร่วมทีม และสามารถให้สมาชิกมีการตรวจสอบซึ่งกันและกัน

3. ทีมที่ทำงานข้ามหน้าที่กัน (Cross - Function Teams) เป็นการประสมประสานข้ามหน้าที่งาน ความสามารถในการดึงทรัพยากรบุคคลผนวกเข้าด้วยกันจากหน้าที่ทางธุรกิจที่แตกต่างกัน เพื่อสร้างสมรรถภาพในด้านความแตกต่าง โดยเป็นการใช้กำลังแรงงาน ตั้งเป็นทีมข้ามหน้าที่ชั่วคราว ซึ่งมีลักษณะคล้ายกับคณะกรรมการ เข้ามาเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน พัฒนาความคิดใหม่ๆ ร่วมมือกันแก้ปัญหา และทำโครงการที่ซับซ้อน ทีมข้ามหน้าที่ ต้องการเวลามากเพื่อสมาชิกจะต้องเรียนรู้งานที่แตกต่าง ซับซ้อน และต้องใช้เวลาในการสร้างความไว้วางใจ และสร้างการทำงานเป็นทีม เนื่องจากแต่ละคนมาจากภูมิหลังที่แตกต่างกัน

4. ทีมเสมือนจริง (Virtual Teams) ลักษณะการทำงานจะเป็นทีม แต่สภาพการทำงานจะแยกกันอยู่ ดังนั้นจึงต้องการระบบในการติดต่อสื่อสารระหว่างกันที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งอาศัยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทีมจะมุ่งเน้นความสำเร็จของงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงานร่วมกัน แต่จะมีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ด้านความรู้สึกทางสังคมในระดับต่ำ

สุพัทธา จิตตเสถียร (2553, น. 27) ได้กล่าวถึง ประเภทของทีมไว้ดังนี้

ทีม เป็นเพียงคำพยางค์ที่ทรงพลังต่อการพัฒนาองค์การยุคปัจจุบันนี้มาก เพราะทีมสามารถส่งเสริมการทำงานได้มากหลากหลาย อาทิเช่น สร้างผลผลิต สร้างงานบริการ ทีมเจรจาต่อรอง การตัดสินใจ เป็นต้น Robbins ได้แบ่งทีมออกเป็น 4 แบบ ได้แก่

1. ทีมแก้ปัญหา จะประกอบไปด้วยสมาชิกประมาณ 5 – 12 คนมาร่วมระดมความคิดและเสนอแนะการแก้ปัญหา หรือปรับปรุงการทำงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ รวมถึงการปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานด้วย ซึ่งมักจะเป็นทีมในช่วงเวลาการทำงานปกติทั่วไปที่ต้องตัดสินใจและต้องการปรับปรุงกระบวนการทำงาน

2. ทีมแบบจัดการด้วยตนเอง เป็นกลุ่มพนักงานจำนวนประมาณ 10-15 คน ที่มีงานอิสระ ซึ่งสามารถเลือกทีมงานของตนเองขึ้นมาเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งกันและกัน แล้วมีกระบวนการวางแผน กำหนดตารางการทำงาน การออกแบบกิจกรรมต่างๆ ให้สมาชิกในทีมปฏิบัติการควบคุม และการตัดสินใจ ฯลฯ ซึ่งเป็นทีมงานอิสระที่สามารถบริหารจัดการ รวมทั้งประเมินผลการปฏิบัติงานของทีมสู่ผู้บริหารโดยตรง

3. ทีมแบบข้ามสายงาน เป็นการสร้างทีมงานจากคนในระดับการบังคับบัญชาเท่ากัน แต่มีงานต่างกัน หรืออยู่ในพื้นที่หน่วย หรือที่ตั้งต่างกัน โดยดึงแต่ละส่วนออกมาสร้างเป็นทีมเฉพาะกิจขึ้นมา แต่สมาชิกทุกคนที่มาร่วมทีมงานใหม่ยังคงมีระดับอำนาจหน้าที่ เท่ากันอยู่เช่นเดิม

4. ทีมเสมือนจริง เป็นการสร้างทีมงานขึ้นมาโดยทำงานร่วมกันผ่านทางเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ (ไม่จำเป็นต้องเห็นหน้ากันได้) โดยให้ทุกคนในทีมสร้างความร่วมมือผ่านทาง Online,

Network, E-mail หรือ Video Conferencing ซึ่งทีมประเภทนี้สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร ตัดสินใจ รวมทั้งทำงานร่วมกันจนเสร็จสิ้นภารกิจได้

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2557, น. 189-193) ได้กล่าวถึง ประเภทของทีมไว้ 5 ประเภท ดังนี้

1. ทีมแก้ปัญห (Problem-Solving Teams) ทีมประเภทนี้ส่วนมากถูกตั้งขึ้นชั่วคราวเพื่อกำหนดปัญหาที่เฉพาะเจาะจงที่องค์กรกำลังเผชิญหน้าอยู่ เช่น ผู้จัดการฝ่ายการตลาดอาจตั้งทีมขึ้นมาเพื่อประเมินผลกระทบจากโครงการโฆษณาประชาสัมพันธ์ของคู่แข่งที่มีต่อยอดขายของบริษัท เป็นต้น จากตัวอย่างจะเห็นได้ว่าการเกิดขึ้นของทีมแก้ปัญห จะอยู่ในช่วงระยะเวลาสั้นๆ โดยทั่วไปทีมแก้ปัญห จะประกอบไปด้วยสมาชิกที่มาจากแผนกเดียวกันภายในองค์กร มาร่วมกันในการกำหนดวิธีการที่จะแก้ปัญหที่เฉพาะเจาะจง และเมื่อปัญหได้รับการแก้ไข ทีมก็จะถูกยุบไป

2. ทีมเสมือนจริง (Virtual Teams) ในปัจจุบันหลายองค์กรพยายามที่จะหาแนวทางในการลดค่าใช้จ่ายและระยะเวลาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และหันไปเพิ่มการตอบสนองของลูกค้าให้มากยิ่งขึ้น ยิ่งในโลกแบบไร้พรมแดนที่ต้องการความรวดเร็วในการทำงาน เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันยิ่งทำให้หลายองค์กรหันมาสร้างทีมเสมือนจริงเพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์เหล่านี้ ประโยชน์ของทีมเสมือนจริง ได้แก่ ความสามารถที่ใหพนักงานมีความยืดหยุ่นในการทำงานมากยิ่งขึ้นในแต่ละวัน เพราะการให้บริการ หรือทำการค้ามักมีข้อจำกัดเรื่องเวลาและค่าใช้จ่ายในการจ่ายในการเดินทาง การใช้ทีมเสมือนจริงช่วยลดระยะเวลาในการเดินทาง และเพิ่มความสามารถในการให้บริการลูกค้าที่อยู่ในเขตพื้นที่ มีเวลาแตกต่างกันได้เป็นอย่างดี โดยอาจมีการนำเอาเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในเพื่อเป็นช่องทางในการติดต่อสื่อสารระหว่างกันได้ ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า ทีมเสมือนจริง คือ ทีมที่มีปฏิสัมพันธ์ผ่านเทคโนโลยีเมื่อต้องทำงานด้วยกัน เนื่องจากอุปสรรคทางด้านกายภาพ หรือมีระยะห่างทำให้วิธีการติดต่อหรือมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ดำเนินการผ่านเทคโนโลยีรูปแบบต่างๆ เช่น อีเมล การส่งข้อความแบบทันทีทันใด การประชุมผ่านระบบดาวเทียม และการสนทนาโดยใช้ห้องประชุมอิเล็กทรอนิกส์ในการใช้อินเทอร์เน็ตในเวลาเดียวกัน เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม การใช้ทีมเสมือนจริงอาจนำมาซึ่งอุปสรรคหรือความยากลำบากในการบริหารแก่ผู้นำได้ เพราะการตรวจสอบและติดตามการปฏิบัติงานของสมาชิกภายในทีมจากรูปแบบทีมแบบปกติ สามารถทำได้ง่ายกว่ารูปแบบทีมเสมือนจริง ทั้งนี้เพราะผู้นำไม่สามารถเห็นได้อย่างชัดเจนว่าบุคคลากรของตนทำงานได้ดีมากน้อยเพียงใด

ดังนั้น ผู้นำทีมเสมือนจริงต้องใส่ใจบุคลากรของตน และมุ่งเน้นความสนใจไปที่ผลลัพธ์ของงานมากกว่ากระบวนการต่อการบรรลุเป้าหมาย เพราะการควบคุมหรือการตรวจสอบที่มากเกินไป อาจทำลายรูปแบบ การทำงานแบบทีมเสมือนจริง ดังนั้น ผู้นำต้องยกเลิกการควบคุม แต่ในเวลาเดียวกันก็ให้การกระตุ้น การสนับสนุน และการพัฒนา แก่สมาชิกภายในทีมอีกด้วย

นอกจากนี้ ทักษะที่จะช่วยให้ผู้นำทีมเสมือนจริงไปสู่ความสำเร็จได้มีดังต่อไปนี้

1. เลือกสมาชิกทีมที่เหมาะสม สิ่งสำคัญของการทำทีมทุกประเภทคือ การเลือกสมาชิกในทีมที่เหมาะสม สมาชิกภายในทีมต้องมีความรู้ทางเทคนิค ทักษะ และบุคลิกภาพต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามความแตกต่างทางด้านประสบการณ์และมุมมองเป็นเรื่องที่สำคัญต่อความสำเร็จของทีมเสมือนจริง ความแตกต่างหรือหลากหลายเป็นสิ่งที่ถูกสร้างในทีมเสมือนจริงเพราะว่า เมื่อผู้นำสามารถเลือกบุคลากรที่เหมาะสมได้แล้ว ไม่ว่าเขาจะอยู่ที่ไหนในโลกนี้ สมาชิกเหล่านี้สามารถสะท้อนมุมมองและประสบการณ์ที่แตกต่างได้ตลอดเวลา

2. สร้างความเชื่อใจโดยการสร้างการติดต่อระหว่างกัน ไม่ว่าทีมจะมีบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเพียงใดก็ตาม ทีมก็ไม่อาจเกิดประโยชน์แต่อย่างใด ถ้าสมาชิกในทีมไม่สามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมได้ ด้วยเหตุนี้ ผู้นำทีมเสมือนจริง ต้องทำงานอย่างหนักเพื่อสร้างการติดต่อระหว่างสมาชิก หรือเครือข่ายระหว่างกันให้เกิดขึ้น เพื่อให้เกิดความไว้วางใจระหว่างกัน ผู้นำอาจนำสมาชิกไปอยู่ร่วมกันในสถานที่ใดสถานที่หนึ่งเพื่อทำให้เกิดการสร้างสัมพันธ์ที่รวดเร็วระหว่างสมาชิกขึ้น

3. กำหนดกฎพื้นฐาน ทีมควรทำงานร่วมกันในการเลือกเทคโนโลยีหรือเครื่องมือหรือโปรแกรมที่สมาชิกจะใช้ในการติดต่อสื่อสารระหว่างกันในช่วงแรกของการทำงานเป็นทีมสมาชิกในทีมทุกคนต้องเข้าใจอย่างชัดเจนต่อเป้าหมายของตนเองและทีม กำหนดเวลาและความคาดหวังต่อการมีส่วนร่วมและการปฏิบัติงานภายในทีม สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้สมาชิกภายในทีมสามารถตรวจสอบพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของตน พร้อมทั้งปรับพฤติกรรมให้ตอบสนองกับความต้องการของเพื่อนร่วมทีมได้ นอกจากนี้ มารยาทในการสื่อสารก็เป็นอีกหนึ่งเรื่องที่สำคัญในการทำงานแบบทีมเสมือนจริง เพื่อสร้างข้อตกลงร่วมกันในการติดต่อสื่อสารเพื่อป้องกันความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้

4. การใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ การสื่อสารอาจเป็นปัญหาที่รุนแรงต่อการทำงานแบบทีมเสมือนจริงทั้งนี้เพราะสมาชิกในทีมต้องมีการสื่อสารผ่านทางเทคโนโลยีอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น ในบางครั้งผู้อาจต้องให้การสื่อสารแบบเผชิญหน้าเมื่อต้องการการสื่อสารที่เข้มข้น เช่น ในกรณีของการแก้ปัญหา หรือความเข้าใจผิดระหว่างการทำงานในทีมเกิดขึ้น เป็นต้น ผู้นำสามารถกำหนด

ตารางเวลาในการติดต่อสื่อสารผ่านเครือข่ายออนไลน์ แต่ต้องมั่นใจว่าสมาชิกในทีมได้รับการอบรมเพื่อสามารถสื่อสารผ่านทางช่องทางการสื่อสารที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ทีมที่ทำงานข้ามหน้าที่ (Cross-Functional Teams) ทีมที่ทำงานข้ามหน้าที่รวมเอาสมาชิกที่มีความสามารถที่หลากหลายเข้ามารับมือกับปัญหาหรือการตัดสินใจร่วมกัน ซึ่งจะทำให้ลดขอบเขตภาระหน้าที่การทำงานที่ถูกกำหนดไว้เฉพาะระหว่างแผนกลงได้ ทีมที่ทำงานข้ามหน้าที่กันอาจถูกยุบลงหลังจากการแก้ไขปัญหาลึ้นสุดลง ทีมที่ทำงานข้ามหน้าที่กันมีประสิทธิภาพเป็นอย่างมากในสถานการณ์ที่ต้องการความรวดเร็วและการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ และมุ่งเน้นไปที่การตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยทีมงานอาจกำหนดรายการปรับปรุงคุณภาพและเทคโนโลยีใหม่เพื่อสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าและคู่ค้าเพื่อปรับปรุงปัจจัยนำเข้าและผลลัพธ์ และเชื่อมโยงหน้าที่ที่ถูกแยกออกจากกัน เพื่อเพิ่มผลผลิตและนวัตกรรมในการบริหาร

4. ทีมที่ถูกปกป้องอุปสรรคต่างๆ (Skunk works) คำว่า Skunk works มาจากทีมเล็กๆ ของวิศวกร ช่างและนักออกแบบ ที่เข้ามามีส่วนร่วมทีมที่มีเป้าหมายในการพัฒนานวัตกรรมและผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยทั่วไป Skunk works เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรขนาดใหญ่ที่ปกป้องทีมจากอุปสรรคต่างๆ ในการทำงาน ซึ่งทีมประเภทนี้ถูกแยกออกจากพนักงานที่เป็นหลักขององค์กร เพราะวิธีการนี้ส่งเสริมการสื่อสารที่รวดเร็ว และระยะเวลาที่ใช้ในการทดลองรวดเร็ว รวมทั้งกระตุ้นความภาคภูมิใจและเอกลักษณ์ของกลุ่มในระดับที่สูง

ถึงแม้ว่าองค์กรจะได้รับประโยชน์จากรูปแบบทีมในลักษณะนี้สำหรับการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ และการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของทีม แต่สิ่งที่ทำลายผู้นำก็คือ ทำอย่างไรที่จะกระจายความรู้ต่อการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ ในการทำงาน และการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

5. ทีมที่สั่งงานได้ด้วยตนเอง (Self-Directed Work Teams) ทีมที่มีการสั่งการได้ด้วยตนเอง โดยทั่วไปมักจะประกอบไปด้วย สมาชิกตั้งแต่ 5-20 คน ที่หมุนเวียนกันทำงานในการผลิตสินค้าและบริการทั้งหมด หรืออย่างน้อยเป็นส่วนใดส่วนหนึ่งของผลิตภัณฑ์หรือบริการ มีองค์ประกอบสำคัญของทีม 3 ประการ ดังต่อไปนี้

5.1 ทีม ประกอบด้วย บุคลากรที่มีทักษะและหน้าที่ที่หลากหลายแตกต่างกัน และทักษะที่มีนั้นมีความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงานที่สำคัญในองค์กรได้ ดังนั้น การขจัดอุปสรรคระหว่างแผนกช่วยให้เกิดการประสานงานที่ยอดเยี่ยมภายในทีมขึ้น

5.2 ทีม ได้รับการอนุญาตในการเข้าถึงแหล่งทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นต้องใช้เพื่อการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย เช่น ข้อมูลงบประมาณ อุปกรณ์และเครื่องจักรต่างๆ

5.3 ทีมได้รับการมอบอำนาจในการตัดสินใจ หมายความว่า สมาชิกมีอิสระในการเลือกสมาชิกใหม่ ในการแก้ปัญหา การใช้จ่ายเงิน การตรวจสอบผลลัพธ์ และการวางแผนสำหรับอนาคต

ทีมที่สั่งงานได้ด้วยตนเอง สมาชิกมีหน้าที่ในการจัดตารางในการทำงาน การให้เวลาในการพักผ่อน การสั่งวัสดุอุปกรณ์ และการประเมินผลปฏิบัติงาน ทีมแบบนี้มีหน้าที่และความรับผิดชอบร่วมกันในการแก้ปัญหาความขัดแย้งและการตัดสินใจ นอกจากนี้ยังเลือกสมาชิกภายในทีมขึ้นมาเป็นผู้นำอีกด้วย

อย่างไรก็ตาม ในทีมบางประเภทอาจไม่ได้มีกำหนด ผู้นำอย่างชัดเจน ดังนั้น ทุกคนจึงมีบทบาทของการเป็นผู้นำได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่แตกต่างกัน

สรุปได้ว่า ประเภทของทีมงานมีหลากหลายประเภท ทีมงานแต่ละประเภทถูกสร้างขึ้นเพื่อปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตนเอง หรือตามวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันไปของแต่ละองค์กร ประเภทของทีมงาน เช่น ทีมแก้ปัญหา ทีมจัดการตนเองหรือบริหารตนเอง ทีมที่ทำงานข้ามสายงาน หรือหน้าที่ ทีมเสมือนจริง ฯลฯ บางหน่วยงานหรือองค์กรจำเป็นต้องมีทีมงานครบทุกประเภทเพื่อทำงานร่วมกัน เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ หรือ บางหน่วยงานหรือองค์กร ไม่จำเป็นต้องสร้างทีมงานทุกประเภท ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความต้องการ ปัญหา อุปสรรค และลักษณะเนื้อหาของหน่วยงานหรือองค์กรนั้นๆ ซึ่งมีความแตกต่างกัน ผู้บริหารจึงมีหน้าที่สร้างทีมงานให้มาปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงานหรือองค์กรของตนให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากที่สุด

องค์ประกอบของทีมงาน

สุนันทา เลานันท์ (2549, น. 62) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของทีมงานไว้ดังนี้

1. ต้องประกอบไปด้วยบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป
2. บุคคลในกลุ่มต้องมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน
3. บุคคลในกลุ่มต้องสัมพันธ์ต่อกันอย่างมีแบบแผน
4. บุคคลในกลุ่มต้องพึ่งพากันในการปฏิบัติงาน
5. บุคคลในกลุ่มถือว่าตนเองเป็นสมาชิกของทีมงาน
6. บุคคลในกลุ่มมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายเดียวกัน
7. บุคคลในกลุ่มคิดว่าการทำงานร่วมกันช่วยให้งานสำเร็จ
8. บุคคลในกลุ่มมีความสมัครใจที่จะทำงานร่วมกัน
9. บุคคลในกลุ่มมีความเพิลิตเพิลินที่จะทำงานและผลิตผลงานคุณภาพสูง
10. บุคคลในกลุ่มพร้อมที่จะเผชิญปัญหาาร่วมกัน

ร็อบบิ้น (Robbins, 2001, p. 64) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของทีมงานไว้ดังนี้

1. การจัดรูปแบบงาน ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ต้องปฏิบัติงานและมีความรับผิดชอบร่วมกันในการทำให้งานบรรลุเป้าหมาย การออกแบบจัดรูปร่างงานจึงมีความสำคัญโดยคำนึงถึงตัวแปรต่างๆ เช่น ต้องมีเสรีภาพและความอิสระในการทำงาน มีโอกาสได้ใช้ทักษะและความรู้ความสามารถต่างๆ งานมีลักษณะที่สามารถทำสำเร็จได้เป็นภาพรวมทั้งงานและผลผลิตมีความชัดเจน งานหรือโครงการที่ทำส่งผลต่อคนส่วนใหญ่

2. การจัดองค์ประกอบ เป็นด้านที่เกี่ยวข้องกับวิธีจัดทีมงานว่าควรเป็นอย่างไร ซึ่งประกอบด้วย ตัวแปรสำคัญ เช่น ความสามารถและบุคลิกภาพของสมาชิกให้หลากหลาย ขนาดของทีมงาน ความยืดหยุ่นของสมาชิก และความเต็มใจร่วมทีมของสมาชิก

3. การจัดบริบท มีองค์ประกอบสำคัญด้านบริบทอยู่ 3 ประการที่ส่งผลให้การปฏิบัติงานของทีมงานเกิดประสิทธิผล ได้แก่ ทรัพยากรเพียงพอ ภาวะผู้นำที่ดี และมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและการตอบแทนที่ดี

4. การจัดกระบวนการ ปัจจัยด้านการจัดกระบวนการที่มีผลต่อประสิทธิผลของทีมงาน ได้แก่ สมาชิกมีความผูกพันต่อวัตถุประสงค์ร่วมกัน การกำหนดเป้าหมายเฉพาะทีม ความเชื่อมั่นในความสามารถของทีม การบริหารความขัดแย้งและการลดการอ้อมแรงหรือการเอาเปรียบในการทำงานของสมาชิกบางคน เป็นต้น

เท็อน ทองแก้ว (2545, น. 3-5) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของทีมงานไว้ดังนี้

1. ผู้นำทีม

ผู้นำทีมถือว่าเป็นบุคคลที่สำคัญที่จะทำให้บุคคลร่วมงานกันเป็นทีม เพราะจะเป็นผู้กระตุ้นและชี้นำการทำงานในองค์การ ตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) วางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Plan) บริหารงานแผน (Plan Management) และการประเมินแผน (Plan Evaluation) ขึ้นตอนของการบริหารงานในองค์การ ผู้นำทีมจะมีบทบาทในการกำหนดกิจกรรมขององค์การให้เป็นไปในรูปแบบการทำงานเป็นทีม

2. สมาชิกในทีม

สมาชิกจะต้องเข้าใช้บทบาทในการทำงานร่วมกัน จะต้องคำนึงอยู่เสมอว่าตนต้องสนับสนุนให้สมาชิกคนอื่นได้ทำงานอย่างเต็มที่ให้ความร่วมมือ และสนองตอบความต้องการของผู้นำในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของทีม มีความซื่อสัตย์ จริงใจต่อการทำงาน จงรักภักดีต่อองค์การ ทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จอย่างดีที่สุด สนับสนุนคนอื่นให้ทำงานอย่างเต็มที่ มีวินัยในตนเอง ควบคุมตนเองได้ ไม่สร้างปัญหาให้กับคนอื่นและองค์การ รวมทั้งมีทักษะในการทำงานของสมาชิก

3. เป้าหมายของทีม

เป้าหมายของทีมไม่ใช่เป้าหมายของรายบุคคลแต่ละคน แต่เป็นเป้าหมายขององค์การที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เพื่อกำหนดเป้าหมายที่จะให้องค์การประสบความสำเร็จสูงสุดตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งองค์การ

3.1 ผู้นำ จะต้องใช้ความสามารถให้เกิดเป้าหมายที่มีลักษณะท้าทายตรงกับความต้องการขององค์การ เพื่อให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะให้ประสบความสำเร็จ สร้างความสมดุลให้เกิดขึ้นในการดำเนินงาน และเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการวางแผนและทดสอบแผนปรับปรุงแผน ทบทวนและช่วยเหลือให้เกิดความร่วมมือและการสนับสนุนที่จำเป็นและติดตามความก้าวหน้าของการทำงานเสริมกำลังใจในการทำงาน และช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหา เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าเป้าหมายขององค์การนั้นบรรลุเป้าหมายสูงสุด

3.2 สมาชิกในทีม จะต้องช่วยในการกำหนดเป้าหมายและมาตรฐาน ซึ่งถือว่าการช่วยควบคุมตนเองให้ผูกพันกับการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตนเองมีส่วนร่วมในการกำหนดขึ้น ร่วมในการปฏิบัติตามแผนงาน และช่วยเหลือเติมเต็มในส่วนที่บกพร่อง ทั้งในด้านการให้ความร่วมมือ การสนับสนุนเพื่อนร่วมงานและผู้นำในส่วนที่เกี่ยวข้องและจำเป็น รวมทั้งการติดตามความก้าวหน้าของงาน เสริมกำลังใจในงานที่ประสบผลสำเร็จและให้การช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาให้เกิดความมั่นใจว่างานทั้งหมดจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายและมาตรฐาน

3.3 เป้าหมายและมาตรฐานที่กำหนดมีลักษณะ ดังนี้

3.3.1 เป้าหมาย เป็นผลที่ต้องการให้สำเร็จ ซึ่งจะการเขียนบรรยายลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ คือ ประการแรก กำหนดเงื่อนไขที่เป็นผลลัพธ์ที่ต้องการให้บรรลุหรือสำเร็จ ประการที่สอง 2 กำหนด กำหนดเวลาในระหว่างที่ผลลัพธ์จะเกิดขึ้น และประการสุดท้าย ทรัพยากรในองค์การที่ต้องผูกพันเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการ

3.3.2 มาตรฐาน เป็นเกณฑ์ทางพฤติกรรมที่กำหนดไว้ตามช่วงเวลาตามปกติ จะกำหนดเป็นเชิงปริมาณที่เป็นสิ่งผลิตได้ ข้อบกพร่อง ความทนทาน และมาตรฐานความปลอดภัย เป็นต้น ทั้งเป้าหมายในมาตรฐานของทีมนั้นจะต้องมีลักษณะท้าทายและเกิดขึ้นจากการมีส่วนร่วมจากผู้ที่มีส่วนรับผิดชอบ มีการกลั่นกรองตรวจสอบในความเป็นไปได้ แนะนำให้องค์การก้าวหน้า

4. น้ำใจของทีม

น้ำใจของการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย เจตคติของผู้ที่รับผิดชอบต่อการทำงาน ร่วมกันเป็นทีม กระตุ้นให้เกิดการทำงานร่วมกัน ช่วยเหลือเกื้อกูลกันสนับสนุนซึ่งกันและกันดำเนินถึงเป้าหมายของทีม มุ่งความสำเร็จของทีมเป็นสำคัญ มีความซื่อสัตย์และเปิดเผยเห็นชอบกับเพื่อน

ร่วมทีมให้ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับทีม ช่วยเหลือสมาชิกในทีมให้รู้จักกันเพื่อที่จะได้เข้าใจเพื่อนร่วมทีม และระมัดระวังและให้โอกาสคนอื่นได้ทำงาน ในน้ำใจของทีมนี้จะประกอบด้วย มีความไว้วางใจอยู่ในระดับสูง สื่อสารแบบเปิดหรือแบบสองทาง และความร่วมมือในการตัดสินใจ

5. ลักษณะของงาน

งานที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม เป็นงานที่ต้องอาศัยพลังการทำงานร่วมกันจากสมาชิกหลายคน ทั้งในด้านความคิด ด้านการใช้กำลังงาน และการแบ่งงานเป็นส่วนย่อยและช่วยกันทำรวมทั้งงานที่ทำที่สอดคล้องกับความสามารถของสมาชิก

6. การบริหารทีมงาน

การบริหารงานเป็นทีม เป็นรูปแบบการบริหารที่ผู้นำต้องกำหนดทีมขึ้นรับผิดชอบตามโครงสร้าง และกำหนดแนวทางการบริหารในรูปแบบของคณะกรรมการ การสั่งการของผู้นำจึงต้องให้เป็นไปตามแนวทางการกำหนดแนวนโยบายที่เกิดจากทีมร่วมกันกำหนด ลักษณะของการบริหารเป็นทีมจะต้องอาศัยการปรึกษาหารือกันอยู่เสมอๆ เพื่อให้เกิดการรับรู้ร่วมกันจะได้ช่วยเหลือกันตั้งแต่การบริหารเป็นทีมที่ดี คือ รูปแบบการบริหารของญี่ปุ่น เริ่มตั้งแต่การประชุมการปรึกษาหารือกันทุกวันก่อนการทำงาน และในการประชุมจะถกเถียงปัญหาและแนวทางที่ต้องการแก้ไขปัญหาคะพยายามหาทางให้เกิดความเห็นพ้อง ญี่ปุ่นเรียกว่า รินกิ (Ringi) เมื่อเกิดความเห็นพ้องแล้ว ทุกคนจะช่วยกันทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อผลักดันให้งานสำเร็จตามเป้าหมายให้ได้คนญี่ปุ่นจึงประสบความสำเร็จด้วยดีจากวิธีการทำงานร่วมกันได้ดี

กัลยารัตน์ วีระธนชัยกุล (2558, น. 153-156) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบที่จะทำให้ทีมงานมีประสิทธิภาพ 3 ประเภท ดังนี้

1. การออกแบบลักษณะงาน

ทีมที่มีประสิทธิภาพต้องทำงานร่วมกันและร่วมกันรับผิดชอบให้งานเสร็จอย่างสมบูรณ์สมาชิกทุกคนต้องร่วมมือกันทำงานมากกว่า "การมีเพียงที่อยู่ในทีม" การออกแบบลักษณะงานนี้ ต้องคำนึงถึงตัวแปรต่างๆ ด้วย เช่น ความเป็นอิสระ (Freedom) การมีอิสระในการทำงาน (Autonomy) โอกาสที่จะใช้ทักษะความสามารถพิเศษที่มีอยู่ และความสามารถโดยรวม ซึ่งต้องระบุงานหรือผลิตภัณฑ์ที่ต้องการทำให้สำเร็จ ในการทำงานในหน้าที่ หรือโครงการที่มีผลกระทบต่อผู้อื่นด้วย มีหลักฐานที่แสดงให้เห็นว่า ลักษณะที่กล่าวมานี้มีผลต่อการเพิ่มแรงจูงใจของสมาชิกในทีม และเพิ่มประสิทธิภาพของทีมงาน การออกแบบลักษณะงานให้จูงใจนี้ ก็เพื่อให้สมาชิกมีความรู้สึกร่วมรับผิดชอบ และมีความเป็นเจ้าของงานนั้น และจะทำให้เขาปฏิบัติงานนั้นด้วยความเอาใจใส่มากขึ้น

2. องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม

ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีมได้แก่ ความสามารถ (Ability) บุคลิกภาพของสมาชิกในทีม (Personality) การกำหนดบทบาทและภาระหน้าที่ต่างๆ (Roles and Diversity) ขนาดของทีม (Size of The Team) ความชอบ (Preference) และความยืดหยุ่น (Flexibility) ของสมาชิกในการทำงานเป็นทีม

3. ทรัพยากรและสภาพแวดล้อมอื่นๆ ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของทีมงาน

ปัจจัยต่างๆ เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่มีความสัมพันธ์อย่างสูงกับผลปฏิบัติงานของทีม มี 4 ประการแสดง

3.1 การมีทรัพยากรที่เพียงพอ เพื่อให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพนั้น ควรพิจารณาสิ่งเหล่านี้ ประกอบด้วย เช่น ข้อมูลที่ทันสมัย เทคโนโลยี กำลังพลที่เพียงพอ การช่วยเหลือและสนับสนุน ตลอดจนผู้ช่วยบริหารทีมงาน โดยทีมงานต้องได้รับการสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการทำงานจากผู้บริหาร

3.2 ผู้นำและโครงสร้าง ภายในทีมจำเป็นต้องมีผู้นำและโครงสร้างการทำงานของทีม เพื่อให้สมาชิกแต่ละคนทราบบทบาท หน้าที่ และขอบเขตงานที่ตนเองรับผิดชอบ อีกทั้ง มีการแบ่งงานกันอย่างชัดเจน นอกจากนี้ทีมต้องกำหนดแผนการทำงาน พัฒนาทักษะที่จำเป็นในการทำงานให้กับสมาชิก และมีผู้นำคอยแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในทีม เป็นต้น ผู้นำนั้นในบางครั้งอาจไม่จำเป็น เพราะหลายครั้งเราอาจพบว่า การทำงานเป็นทีมที่ดีอาจไม่มีผู้นำที่ได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการก็ได้ ผู้นำที่ดีคือ คนที่สามารถบริหารทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.3 บรรยากาศของความไว้วางใจ สมาชิกของทีมงานที่มีประสิทธิภาพมักมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และมักแสดงออกถึงความไว้วางใจในตัวผู้นำทีมด้วยความพร้อมเพียงกันของสมาชิกภายในทีม ซึ่งจะเอื้อให้เกิดความร่วมมือกัน ลดความจำเป็นที่ต้องมีการควบคุมพฤติกรรมโดยบุคคลอื่น และสมาชิกจะมีความเชื่อว่า ไม่มีใครในทีมที่เอาเปรียบความไว้วางใจ ที่เป็นคุณสมบัติสำคัญของผู้นำ ความไว้วางใจในตัวผู้นำเป็นสิ่งสำคัญที่สมาชิกในทีมเต็มใจที่จะยอมรับและมีความผูกพันต่อเป้าหมายและการตัดสินใจของผู้นำ

3.4 การประเมินผลการปฏิบัติงานและระบบการให้รางวัล การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคลเพื่อจ่ายค่าจ้างต่อชั่วโมง หรือแรงกระตุ้นส่วนบุคคล (Individual Incentives) ดูเหมือนว่าจะไม่เพียงพอสำหรับการพัฒนาผลงานของทีมให้สูงขึ้น ดังนั้น การประเมินผลหรือระบบการให้รางวัล ควรพิจารณาเป็นกลุ่ม เช่น การแบ่งปันผลประโยชน์ การแบ่งปันสิ่งที่ได้รับ แรงกระตุ้นสำหรับกลุ่มย่อย และระบบการเสริมแรงอื่นๆ ควรให้เป็นทีมมากกว่าการให้เป็นรายบุคคล

นุชนาฏ จันทรา (2552) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของทีมไว้ 7 ประการ ดังนี้

1. บรรยากาศในการทำงาน
2. ความไว้วางใจกัน
3. การมอบหมายงานอย่างชัดเจน
4. บทบาทของสมาชิกภายในทีม
5. วิธีการทำงาน
 - 5.1 การสื่อสารความ
 - 5.2 การตัดสินใจ
 - 5.3 ภาวะผู้นำ
 - 5.4 กติกาในการทำงาน
6. การมีส่วนร่วม
7. การพัฒนาทีมงานให้เข้มแข็ง

เมตต์ เมตต์การุณจิต (2559, น. 9) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของทีมไว้ดังนี้

การรวมคนเป็นกลุ่มที่จะเรียกว่าเป็นทีมได้นั้น จะต้องประกอบด้วย ปัจจัยหลักที่สำคัญ แม้จะมีปัจจัยอื่นร่วมเป็นองค์ประกอบด้วยก็ตาม และองค์ประกอบอื่นแม้จะขาดหายไป แต่ทีมก็ยังเป็นทีมอยู่เพียงแต่จะทำงานได้ไม่สมบูรณ์เต็มที่เท่านั้น เพราะถือว่ามีความสำคัญองลงมา องค์ประกอบหลักสำคัญที่ปราศจากสิ่งใดสิ่งหนึ่งมิได้นั้น ได้แก่

1. กลุ่มคน
2. กิจกรรม
3. เป้าประสงค์
4. ความร่วมมือ
5. การประสานงาน

นันทิญา พงษ์มี (2554, น. 6) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม ซึ่งแสดงออกผ่านพฤติกรรม 9 ด้าน ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีม หมายถึง ความชัดเจนของทิศทางในการทำงานที่สมาชิกทีมงานทุกคนมีความเข้าใจถูกต้องตรงกัน และสมาชิกทีมงานได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานขึ้นด้วยความเต็มใจ เพื่อให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้

2. การเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานที่มีความเป็นกันเอง ปราศจากพิธีรีตอง สมาชิกในทีมยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของกันและกัน ช่วยกันระดม

ความคิดในการทำงาน มีความเห็นอกเห็นใจและให้ความสำคัญต่อกัน ช่วยคลี่คลายความตึงเครียด หรือความขัดแย้งทางความคิดของสมาชิก รวมทั้ง เสริมสร้างบรรยากาศให้เกิดรอยยิ้มและ เสียงหัวเราะ

3. การมีส่วนร่วม หมายถึง การทำงานที่เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วม คิดวางแผน ดำเนินการ ตัดสินใจ แก้ปัญหา และทำงานร่วมกันมากที่สุดตามแผนงานที่กำหนดไว้ให้บรรลุ เป้าหมาย ซึ่งจะทำให้สมาชิกทุกคนเกิดความผูกพันกับทีม

4. การสื่อสารแบบเปิด หมายถึง การทำงานที่มีการสื่อสารที่เปิดโอกาสให้สมาชิกในทีม ได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารอย่างชัดเจนและทั่วถึง มีการสื่อสารด้วยความจริงใจตรงไปตรงมา ทำให้ทุกคน เข้าใจข่าวสารได้ถูกต้องตรงกันตลอดจนทุกคนทราบถึงปัญหาและอุปสรรคในการทำงานของทีม และสามารถซักถาม ได้ตอบ และตรวจสอบข้อสงสัยได้อย่างเปิดเผย

5. การไว้เนื้อเชื่อใจกัน หมายถึง การทำงานที่แสดงออกถึงความเชื่อมั่น และความนิยม ชมชอบในตัวบุคคลนั้นๆ จนเกิดเป็นความเชื่อถือไว้วางใจ และศรัทธา มีความจริงใจต่อกันอย่าง แท้จริง โดยปราศจากการบีบบังคับ ก่อให้เกิดความรัก ความปรารถนาดี มีน้ำใจต่อกัน ทำให้ สมาชิกทุกคนกล้าแสดงความคิดเห็นโดยไม่หวาดระแวงซึ่งกันและกัน

6. การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน หมายถึง การทำงานที่มีการยอมรับในความรู้สึก ความสามารถของสมาชิกทีมงานและตระหนักว่าทุกคนมีความสำคัญเท่าเทียมกัน มีการให้เกียรติ ซึ่งกันและกัน เคารพในสิทธิไม่ล่วงละเมิดก้าวล่วงหน้าที่ของกันและกัน

7. การกำหนดบทบาทหน้าที่ หมายถึง การมอบหมายงานในหน้าที่ให้สมาชิกในทีม โดยมีการประชุมมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้สมาชิกทีมงาน และเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมร่วม แสดงความคิดเห็นในการกำหนดบทบาทหน้าที่ของสมาชิกในทีมแต่ละคน โดยพิจารณาตามความ เหมาะสมความถนัดและความสามารถของแต่ละบุคคล ซึ่งจะทำให้สมาชิกทุกคนปฏิบัติงานตาม บทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถ

8. ภาวะผู้นำในทีม หมายถึง ความรู้ความสามารถในทุกด้านที่มีในตัวของผู้นำที่สามารถ ถ่ายทอดให้สมาชิกทีมงานได้ใช้เป็นแบบอย่างในการทำงาน นอกจากนี้ยังหมายถึงความสามารถ ในการโน้มน้าวจิตใจ และกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีความสนใจในงาน เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับ ผู้ร่วมงานและรู้จักแนะนำผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีคุณภาพ พร้อมทั้งสนับสนุนและ ส่งเสริมให้มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และมีความเอื้ออาทรใส่ใจทุกข์สุขผู้ร่วมงานอย่าง เสมอภาค

9. การมีมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การทำงานที่มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล โดยมุ่ง ให้เกิดความความร่วมมือร่วมใจด้วยความสามัคคีในการทำงานร่วมกัน

ลำเทียน เจ้าอาจ (2559, น. 8) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ 6 ด้าน ดังนี้

1. การมีปฏิสัมพันธ์ หมายถึง การแสดงความรู้สึกระหว่างบุคคลที่มีต่อกันในลักษณะของความเข้าใจซึ่งกันและกัน มีน้ำใจต่อกัน ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน เกื้อกูลกันมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

2. การสื่อสารแบบเปิดเผย หมายถึง การสื่อสารที่เปิดโอกาสให้ผู้รับสามารถซักถามโต้ตอบ และตรวจสอบข้อสงสัยได้อย่างเปิดเผย

3. การมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียแสดงพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการทำงาน ตั้งแต่การวางแผน การดำเนิน การตรวจสอบ การประเมินผล และการปรับปรุงแก้ไข

4. การมีเป้าหมายเดียวกัน หมายถึง ทิศทางการทำงานที่สมาชิกทุกคนร่วมกันกำหนดขึ้น เพื่อทำให้เกิดความเข้าใจวัตถุประสงค์ของการทำงานที่ตรงกันและแจ่มชัด

5. ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน หมายถึง ความรู้สึกระหว่างบุคคล โดยรวมไว้ซึ่งความรัก ความเมตตา นิยมชมชอบ ความเชื่อมั่นจนเกิดความน่าเชื่อถือ ไว้วางใจในบุคคลนั้นด้วยความเต็มใจ

6. การยอมรับนับถือ หมายถึง การรับฟังซึ่งกันและกัน เคารพในบทบาทหน้าที่ของกันและกัน ยอมรับในความแตกต่างของกันและกันด้วยความจริงใจ และพร้อมที่จะร่วมกันทำงานร่วมกัน

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของทีมงาน เป็นปัจจัยที่จะช่วยส่งเสริม สนับสนุนให้กลไกการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ของทีมงานขับเคลื่อนไปด้วยความสมบูรณ์แบบมากยิ่งขึ้น ซึ่งองค์ประกอบของทีมงาน ประกอบไปด้วยองค์ประกอบต่างๆ มากมาย อาทิ เป้าหมายของทีมงาน บทบาทหน้าที่ การมีมนุษยสัมพันธ์ การมีบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน การไว้วางใจกัน การยอมรับนับถือ การสื่อสารแบบเปิดเผย การมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำทีม เป็นต้น สิ่งต่างๆ เหล่านี้มีส่วนทำให้ทีมงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ลักษณะของทีมงาน

ประจวบ กล่อมจิตร (2557, น. 108) ได้กล่าวถึง ลักษณะของทีมไว้ 4 ประการ ดังนี้

1. การมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมของบุคคล หมายถึง การที่สมาชิกตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มีความเกี่ยวข้องกันในกิจการของกลุ่ม/ทีม ตระหนักในความสำคัญของกันและกัน แสดงออกซึ่งการยอมรับ การให้เกียรติกันสำหรับกลุ่มขนาดใหญ่ มักมีปฏิสัมพันธ์กันเป็นเครือข่ายมากกว่า การติดต่อกันตัวต่อตัว

2. มีจุดมุ่งหมายและเป้าหมายร่วมกัน หมายถึง การที่สมาชิกกลุ่มจะมีส่วนร่วมกระตุ้นให้เกิดกิจกรรมร่วมกันของทีม จุดประสงค์ของสมาชิกกลุ่มที่สอดคล้องกับองค์การ มักจะนำมาซึ่งความสำเร็จของการทำงานได้ง่าย

3. การมีโครงสร้างของทีม เป็นแบบแผนเฉพาะกลุ่มจะต้องปฏิบัติตามประชาติของกลุ่ม ซึ่งอาจจะเป็นกลุ่มแบบทางการ หรือกลุ่มแบบไม่เป็นทางการก็ได้ สมาชิกกลุ่มจะต้องยอมรับและปฏิบัติตามเป็นอย่างดี

4. สมาชิกมีบทบาทและมีความรู้สึกร่วมกัน มีการจัดแบ่งบทบาทและหน้าที่ ความรับผิดชอบกระจายงานกันตามความรู้ ความสามารถ และความถนัดของสมาชิก

เมตต์ เมตต์การุณจิต (2559, น. 6) ได้กล่าวถึง ลักษณะของทีมไว้ดังนี้

1. มีการรวมตัวกันของคนเพื่อกระทำกิจกรรม
2. มีปฏิสัมพันธ์และพึ่งพากัน เพื่อขับเคลื่อนให้งานสำเร็จ
3. มีการร่วมมือกันหรือพึ่งพาทรัพยากรซึ่งกันและกัน
4. สมาชิกทุกคนปฏิบัติอยู่ในกรอบนโยบาย กฎ ระเบียบ หรือธรรมเนียมขององค์กรที่กำหนด
5. สมาชิกรับรู้ในเป้าหมายและมีเป้าหมายร่วมกัน
6. ทีมที่เข้มแข็งสมาชิกจะมีความเสียสละ อุทิศตน และมีความจงรักภักดีต่อทีมสูงและ

จะเป็นตัวเร่งให้ทีมมีความก้าวหน้า

สรุปได้ว่า ลักษณะของทีมงาน เป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงความสามารถในการบริหารจัดการกิจกรรมหรือภาระงานที่ทีมงานได้รับมอบหมาย ทีมงานที่ดีควรมีลักษณะที่เหมาะสม อาทิ มีการรวมตัวของสมาชิกเพื่อทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง การมีเป้าหมายของทีมงานที่ชัดเจน การมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน การมีกฎ ระเบียบหรือนโยบาย มีวัฒนธรรมขององค์กรที่ยึดถือปฏิบัติ เป็นต้น ซึ่งลักษณะของทีมงาน จะมีส่วนช่วยให้การดำเนินกิจกรรมของทีมงานประสบความสำเร็จ

ขั้นตอนและกระบวนการสร้างทีมงาน

ไดยอร์ (Dyer, 1977 อ้างถึงใน สุรินทร์ เลขาพันธ์, 2549, น. 138) ได้กล่าวถึง ขั้นตอนของการสร้างทีม (Stages of a Team-Building Program) ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การค้นหาปัญหาที่เกิดขึ้น

การที่สมาชิกได้ตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ซึ่งปัญหาดังกล่าว ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติขององค์กรหรือหน่วยงานนั้น เช่น พนักงานละทิ้งหน้าที่ งานไม่เสร็จตามกำหนด ผลผลิตลดต่ำลงมาก เป็นต้น ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจำเป็นต้องได้รับการแก้ไขจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจใช้แบบฟอร์มหรือแบบสอบถามในการค้นหาปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อความสะดวกและชัดเจน

ขั้นตอนที่ 2 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลจะช่วยให้การแก้ปัญหามีประสิทธิภาพ เพราะจะทำให้ได้รับข้อมูลที่ตรงประเด็น ทำให้เห็นปัญหาและสาเหตุของปัญหาอย่างแท้จริง ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรหรือที่ปรึกษาควรมีวิธีการเพิ่มพูนความรู้ด้านการเก็บรวบรวมข้อมูลแก่สมาชิก เช่น การฝึกอบรมให้สมาชิกมีทักษะในการเก็บรวบรวมข้อมูล สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลสำคัญ รวมถึงความสามารถในการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา ทั้งนี้สมาชิกควรมีทักษะในการรวบรวมปัญหาของงานที่ตนเองรับผิดชอบได้

มิติที่ต้องการรวบรวมข้อมูล เช่น

1. ทำไมจึงมีปัญหานี้เกิดขึ้น
2. อะไรเป็นอุปสรรคที่ขัดขวางไม่ให้สมาชิกของทีมทำงานอย่างมีประสิทธิภาพได้
3. อะไรบ้างที่สมาชิกของทีมเห็นว่าดีและควรทำต่อไป
4. อะไรบ้างที่เปลี่ยนแปลงแล้วจะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น
5. ทำอย่างไรจึงจะทำให้ทีมงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

เมื่อมีการเก็บรวบรวมข้อมูลปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรแล้ว ที่ปรึกษาหรือสมาชิกที่เกี่ยวข้อง จะต้องวิเคราะห์เนื้อหา ระบุประเด็นหลักๆ หรือข้อเสนอนั้นที่อาจมี และเตรียมสรุปเพื่อนำเสนอ ในระหว่างการประชุมเพื่อสร้างทีมงาน จะต้องมีการนำเสนอข้อมูลโดยมีผู้บริหารเป็นผู้กำกับ และมีการร่วมกันวิเคราะห์ข้อมูลและวางแผนที่จะแก้ปัญหา โดยเรียงลำดับจากปัญหาปัญหาที่สำคัญก่อน

ขั้นตอนที่ 3 การวินิจฉัยข้อมูล

เมื่อได้ข้อมูลทั้งหมดแล้ว ฝ่ายบริหารและที่ปรึกษาจะร่วมกับสมาชิกทุกคนช่วยกันสรุปข้อมูลทั้งหมด โดยการจัดลำดับความสำคัญ ซึ่งแบ่งข้อมูล ดังนี้

1. ประเด็นปัญหาที่สามารถแก้ไขได้ในการประชุมครั้งนี้
2. ประเด็นปัญหาที่หน่วยงานอื่นจะต้องร่วมแก้ไข
3. ประเด็นปัญหาที่ไม่สามารถให้แก้ไขได้ ทุกคนต้องรับรู้และอยู่กับปัญหานั้นต่อไป

ประเด็นปัญหาในข้อที่ 1 จะเป็นวาระสำคัญในการประชุมสร้างทีมงานครั้งต่อไป ส่วนประเด็นที่ 2 สมาชิกจะต้องแสวงหาวิธีการนำทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมาร่วมกันแก้ไขปัญหา และประเด็นที่ 3 สมาชิกจะต้องหาวิธีการที่จะเผชิญกับปัญหาด้วยความมั่นใจ ในขั้นตอนนี้ถ้าหากหัวหน้าทีมหรือผู้บริหารไม่สามารถจะทำได้ด้วยตนเอง ที่ปรึกษาจะต้องเข้ามามีบทบาทแสดงให้เห็นเป็นตัวอย่างว่าจะแก้ปัญหาเหล่านั้นได้อย่างไร

ขั้นตอนที่ 4 การวางแผนเพื่อแก้ปัญหา

เมื่อได้มีการกำหนดวาระสำคัญเกี่ยวข้องกับปัญหาได้แล้ว บทบาทของผู้บริหารและที่ปรึกษาในขั้นตอนนี้จะแตกต่างกัน กล่าวคือ ผู้บริหารจะทำหน้าที่เป็นหัวหน้าทีมงาน รับผิดชอบในการจัดทำแผนแก้ปัญหาที่ได้วินิจฉัยมาแล้ว โดยการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการแก้ไขปัญหารวมทั้งขอความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกทุกคนในทีมงาน ให้เข้ามามีบทบาทในการวางแผนร่วมกัน

ขั้นตอนที่ 5 การนำแผนไปปฏิบัติ

เป็นภารกิจสำคัญที่ฝ่ายบริหารจะต้องนำแผนปฏิบัติการที่ได้วางไว้ร่วมกัน ลงสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้น หัวหน้าทีมจะต้องมีความมุ่งมั่นและผูกพันกับแผนที่จัดทำไว้แล้ว หากหัวหน้าทีมไม่เอาใจใส่ต่อการนำแผนไปปฏิบัติ จะเป็นการยากที่จะสูงใจให้สมาชิกของทีมผู้รับมอบหมายงานให้รับผิดชอบในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นส่วนบทบาทของที่ปรึกษาในขั้นตอนนี้คือ ทำหน้าที่ดูแล้วว่าแผนที่ได้วางไว้แล้วได้นำไปปฏิบัติได้ผลดีไม่น้อยเพียงใด

ขั้นตอนที่ 6 การประเมินผล

เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลใหม่อีกรอบเพื่อการประเมินผล ซึ่งเป็นการพิจารณาร่วมกันระหว่างหัวหน้าทีมงานและสมาชิกว่า การวางแผนเพื่อการแก้ปัญหาต่างๆ ของทีมงาน เมื่อได้มีการนำไปปฏิบัติแล้วสามารถแก้ปัญหาได้หรือไม่ มากน้อยเพียงใด มีปัญหาอุปสรรคเกิดขึ้นตรงไหน ใครเป็นผู้รับผิดชอบ และควรมีแนวทางการปรับปรุงแก้ไขต่อไปอย่างไรบ้าง ในขั้นนี้ที่ปรึกษาจะต้องช่วยอบรมให้สมาชิกของทีมงานรวมถึงหัวหน้าทีมมีความรู้และทักษะในการดำเนินการประเมินผลโครงการด้วย

เชอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn, 2002 อ้างถึงใน เมตต์ เมตต์การุณจิต, 2559, น. 138) ได้กล่าวถึง กระบวนการสร้างทีมไว้ว่า การสร้างทีมเป็นการลำดับการวางแผนและวิเคราะห์บทบาทหน้าที่ของทีมนวมถึงการเพิ่มประสิทธิภาพ วิธีการสร้างทีมมีขั้นตอนที่สำคัญ 6 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 รู้สภาพและปัญหา

ขั้นที่ 2 การรวบรวมข้อมูล

ขั้นที่ 3 วิเคราะห์ข้อมูลและการวินิจฉัยข้อมูล

ขั้นที่ 4 การวางแผนปฏิบัติการ

ขั้นที่ 5 การนำแผนไปปฏิบัติ

ขั้นที่ 6 การประเมินผล

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ และคณะ (2545, น. 83-85) ได้กล่าวถึง ขั้นตอนในการสร้างทีมงานไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 รับรู้ปัญหา

เป็นขั้นตอนแรกในกระบวนการสร้างงานทีมงาน ซึ่งจะใช้ได้กับทีมงานทั้งที่เพิ่งตั้งขึ้นใหม่ และทีมงานที่ดำเนินงานมานานแล้ว โดยหัวหน้าทีมหรือสมาชิกจะตระหนักถึงปัญหาและต้องการจะแก้ไขปัญหานั้นให้หมดไป โดยพยายามหาทางออกอย่างสร้างสรรค์ จึงรวบรวมสมาชิกในทีมมาช่วยกันศึกษาและกำหนดปัญหาาร่วมกันอย่างเป็นระบบ อย่างไรก็ตาม บางครั้งทีมงานที่ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ก็อาจจะกำหนดปัญหาจากสถานการณ์จำลอง เพื่อร่วมกันแก้ไขและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อเป็นการพัฒนาทีมงานก็ได้

ขั้นตอนที่ 2 การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล

สมาชิกในทีมจะร่วมกันกำหนดแนวทางในการรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อที่จะได้ข้อเท็จจริงมาทำการวิเคราะห์และประมวลผล เพื่อกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหา และเลือกแนวทางปฏิบัติ ซึ่งอาจจะใช้การส่งแบบสอบถาม (Questionnaire) การสัมภาษณ์ (Interview) หรือการสังเกต (Observation) เพื่อให้ได้ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง หรือเหตุการณ์จริง แล้วจึงนำมาศึกษารายละเอียด และวิเคราะห์โดยระดมความคิด (Brainstorm) ร่วมกัน ซึ่งจะช่วยให้กลุ่มเกิดความเข้าใจในปัญหา และสมาชิกมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

ขั้นตอนที่ 3 การวางแผนปฏิบัติการ

สมาชิกในทีมระดมความคิด โดยนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ปัญหามากำหนดเป็นวัตถุประสงค์ในการแก้ปัญหา และแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ที่เป็นรูปธรรม โดยอาจจะต้องขอความร่วมมือ และความคิดเห็นจากภายนอกกลุ่ม หรือที่ปรึกษา ตลอดจนอาจจะรวบรวมข้อมูลเพื่อทำการศึกษาเพิ่มเติมก่อนที่จะกำหนดแผนที่สมบูรณ์ได้

ขั้นตอนที่ 4 การดำเนินงาน

สมาชิกในทีมร่วมกันติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน และเสนอแนะ แนวทางแก้ไขปัญหา หรือพัฒนาการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยร่วมมือร่วมใจและระดมความคิดในการประเมินผลการทำงาน และประสิทธิภาพของทีมงานว่าการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ จะต้องพัฒนาตนเองอย่างไร เพื่อให้เป็นทีมงานที่มีประสิทธิภาพตามที่ต้องการ

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลลัพท์จากการดำเนินงาน

สมาชิกร่วมมือกันในการนำแผนงานไปปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม โดยต้องคอยดูแลให้แผนปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างราบรื่น และมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการ ขณะเดียวกันก็ต้องคอยระวัง

ไม่ให้เกิดปัญหา เพื่อคอยแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่อาจจะเกิดขึ้น เพื่อไม่ให้ลุกลามเป็นปัญหาใหญ่ การนำแผนไปปฏิบัติจะช่วยให้ สมาชิกมีประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหายังเป็นรูปธรรม และ ยังเป็นการฝึกฝนการทำงานร่วมกันเป็นทีมในสถานการณ์จริงอีกด้วย

โรเบิร์ต เฮลเลอร์ (Robert Heller, 2003, pp. 20-31) ได้กล่าวถึง การจัดตั้งทีมงานไว้ 6 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดเป้าหมาย การวัตถุประสงค์ นับว่ามีส่วนสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จที่จะตามมา ดังนั้น จึงกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนให้ทีมได้ร่วมกันทำงาน อาจทำได้หลายประการ ดังนี้

1. การลงมติ การปรึกษาหารือกันเป็นวิธีการที่ยอดเยียมมากในการเสริมสร้างกำลังใจ รวมถึงการสร้างนิสัยการทำงานเป็นทีมตั้งแต่เริ่มต้น จึงกำหนดตารางการประชุมตั้งแต่เริ่มแรก เพื่อให้สมาชิกได้คุ้นเคยกัน และมุ่งไปสู่มติอันเป็นเป้าหมายของทีม ตรวจสอบให้แน่ใจว่าได้มีการมอบหมายบทบาทให้แก่สมาชิกของทีม โดยที่สมาชิกต่างก็เข้าใจประเด็นต่างๆ อย่างชัดเจน สามารถประเมินหาทางเลือกที่มีผลต่อทีมก่อนการตัดสินใจวางรูปแบบโครงสร้าง ทำยสุดจึงปรึกษาและกำหนดเส้นตายสำหรับกิจกรรมทั้งหมด

2. การวิเคราะห์เป้าหมาย เป้าหมายของทีมอาจแตกต่างกันสุดแต่ว่าทีมนั้นจะดำเนินกิจกรรมอย่างไร อาจเป็นทีมผู้สร้าง เป็นทีมการผลิต หรือ เป็นทีมจัดการกิจกรรมบางอย่าง กรณีของทีมงานที่ต้องให้คำเสนอแนะ อาจวัดผลความสำเร็จจากเสียงตอบรับภายในองค์กร ทีมงานที่ลงมือปฏิบัติ เช่นหน่วยงานการผลิต ก็มีต้นทุนกำหนด และมีความพึงพอใจของลูกค้าเป็นเป้าหมายที่ต้องไปให้ถึง ส่วนทีมที่ทำเรื่องการตลาดก็ต้องทำงานตามต้นทุนและตารางเวลาที่รัดกุม

3. ผูกติดกับแรงกระตุ้น ความทะเยอทะยานและเป้าหมายที่ทำทำยนั้น สามารถเป็นแรงกระตุ้นได้มากกว่าเป้าหมายเล็กๆ หรือเจาะจง ตัวอย่างเช่น การตั้งเป้าหมายเป็นผู้ให้บริการทางการเงินที่ใหญ่ที่สุดย่อมชักจูงใจได้มากกว่าการตั้งเป้าลดชั้นตอนอนุมัติคำขอกู้ให้เหลือเพียงสองวัน ถ้าเป็นไปได้ให้ตั้งเป้าหมายรวมและเป้าหมายเฉพาะไว้ให้สูงแล้วต้องไปให้ถึง ให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการวางเป้าหมายของตนและของทีม อย่าได้ลดข้อต่อรองของทีมลง และให้มองหาการผสมผสานที่ลงตัวที่สุดระหว่างความแข็งแกร่งของทีมงานกับความสามารถเชิงเทคนิค

ขั้นตอนที่ 2 ให้การสนับสนุนทีมงาน ความเป็นอิสระเป็นปัจจัยสำคัญที่จะพาทีมไปสู่ความสำเร็จ ทว่าไม่มีเพียงไม่กี่ทีมที่ยืนหยัดได้โดยลำพัง จึงสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและพร้อมรับระบบการสนับสนุนภายในองค์กร เพื่อผลแห่งความพึงพอใจของทีมงาน และการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

ขั้นตอนที่ 3 สร้างความเชื่อมั่นในทีม ปัจจัยหลักในการสร้างความสำเร็จของทีมงาน คือ ความเชื่อมั่น ซึ่งจำเป็นต้องสร้างขึ้นมาให้ได้ในช่วงเริ่มต้นเพื่อผลประโยชน์ร่วมกัน ความเชื่อมั่นนี้ สร้างได้โดยการมอบหมายงานให้ และการเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ

1. เรียนรู้การมอบหมายงาน การมอบหมายงานมี 2 รูปแบบ คือ การมอบหมายหน้าที่ และมอบหมายให้ผู้ปฏิบัติ การทำงานเป็นทีมต้องอาศัยรูปแบบทั้งสองเพื่อสร้างความเชื่อมั่น ให้แยกโครงการหลักออกเป็นเป้าหมายอิสระย่อยๆ แล้วมอบหมายให้สมาชิกแต่ละคนในทีมงาน การมอบหมายงานให้ผู้ปฏิบัตินั้น ให้คุณร่วมแรงกับทีมงานด้วย ร่วมให้คำปรึกษาแก่สมาชิกแต่ละคน ในทุกประเด็น มอบอำนาจให้อย่างเต็มที่หากเป็นสิ่งที่สมาชิกมีความชำนาญเป็นพิเศษ ปลดปล่อยให้ ทีมทำงานไปได้เลย เพียงขอให้เขาแจ้งความคืบหน้าเป็นระยะ

2. สนับสนุนการแสดงออกอย่างเปิดเผย การทำงานเป็นทีมกับการปกปิดความลับนั้น ไม่อาจไปด้วยกันได้ เช่นเดียวกับผู้นำกลุ่มที่ไม่ยอมเปิดเผยต่อลูกทีมก็ย่อมไม่อาจเค้นความสามารถ สูงสุดของลูกทีมออกมาได้ ดังนั้น ควรจัดให้มีการปรึกษาอย่างเป็นทางการ รวมทั้งการพูดคุยนอก กรอบอย่างสม่ำเสมอ เพราะหากสมาชิกในกลุ่มคุ้นเคยกันมากขึ้นก็จะช่วยลดความประหม่า จนสามารถ สร้างความผูกพันร่วมกันได้ อีกทั้งต้องให้ทีมงานได้มีโอกาสรับทราบข้อมูลตามความเหมาะสม ทั้งบันทึก รายงาน สารระซึ่งเกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบ แต่ให้ฟังระลึกด้วยว่ายังมีข้อมูลบางอย่าง ที่คุณต้องเก็บเป็นความลับด้วย

3. จูงใจให้สร้างสรรค์แนวคิดใหม่ๆ โดยทั่วไปแล้วมนุษย์มีศักยภาพจะบันดาลแนวคิด ใหม่ๆ เมื่อได้ทำงานเป็นทีมมากกว่าทำงานในแบบปัจเจกบุคคลควรกระตุ้นให้มีการปรึกษาหารือ กันอย่างเปิดเผยในทุกๆ ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่ได้รับมอบหมาย โดยที่สมาชิกต้องเคารพ และเปิดกว้างในข้อเสนอแนะที่เกิดขึ้น หากต้องลดทอนข้อเสนอใดลงก็ต้องทำอย่างชาญฉลาด อีกทั้งต้องมีคำอธิบายที่ชัดเจนสำหรับการปฏิเสธข้อเสนอนั้น

ขั้นตอนที่ 4 เพิ่มผลปฏิบัติงานให้มากที่สุด เป็นความสำคัญยิ่งยวดที่สมาชิกกลุ่มต้อง ร่วมแสดงออกเพื่อประสิทธิภาพสูงสุด กระตุ้นสมาชิกให้แสดงความรับผิดชอบเต็มที่ในงานที่มอบหมาย ให้ และปรับปรุงแก้ไขในวิถีทางที่เหมาะสมต่อทีมงานโดยรวม

1. มอบหมายความรับผิดชอบ ภารกิจแรกของบุคคลใดก็ตามที่ต้องร่วมงานเป็นทีม คือ การแสดงออกถึงหน้าที่ของตน อย่างไรก็ตาม เพื่อให้งานของกลุ่มสำเร็จด้วยดี ย่อมต้องมีงาน นอกเหนือไปจากความรับผิดชอบ ในเบื้องต้นคุณต้องมอบหมายความรับผิดชอบให้กลุ่มเพื่อให้ บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ แล้วกำหนดความรับผิดชอบให้เหมาะกับสมาชิกแต่ละคน เพื่อให้ พวกเขาทำงานอย่างมีความสุขและแสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ คุณทำได้โดยการมอบหมายงาน

อย่างมีประสิทธิภาพพร้อมกำกับดูแลผลงานของสมาชิกแต่ละคนพร้อมไปกับผลงานของทีมโดยรวม วิธีการนี้จะช่วยส่งเสริมความรับผิดชอบร่วมกันและกระตุ้นสมาชิกแต่ละคนให้ร่วมช่วยเหลือสมาชิกอื่นในกลุ่ม รวมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีม

2. การแบ่งความรับผิดชอบ การร่างแผนเป้าหมายรวมและกำหนดบทบาทสมาชิกแต่ละคนภายในทีมเป็นวิธีเดียวในช่วงแรกของขั้นตอนการทำงานซึ่งจำต้องคงอยู่ไปตลอด ทีมงานจะร่วมรับผิดชอบในการนำเสนอ นโยบาย ติดตามความก้าวหน้า และตอบสนองอย่างสร้างสรรค์หากผลงานเบี่ยงเบนจากเป้าหมาย อีกทั้งยังเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของทีมที่ต้องมีการสื่อสารอย่างอิสระภายในกลุ่ม สมาชิกแต่ละคนต้องได้รับรู้ถึงความก้าวหน้า และนโยบายที่อาจเปลี่ยนแปลงไป

3. มั่นใจในประสิทธิภาพสูงสุด ในฐานะผู้นำทีม คุณมีบทบาทในการประสานและอำนวยความสะดวกต่อทีมเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ซึ่งคุณทำได้ด้วยวิธีการหลากหลาย ดังนี้

3.1 ดำเนินการให้สมาชิกแต่ละคนรับรู้ขอบเขตความรับผิดชอบ และความท้าทายของกิจกรรม

3.2 กระตุ้นลูกทีมให้อุทิศตนเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีที่สุดต่อทีมโดยรวมและงานประจำของสมาชิกนั้น

3.3 ดูแลให้สมาชิกของทีมแต่ละคนสามารถทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

3.4 ประเมิน และกำหนดเป้าหมายในระดับที่ถูกต้องเพื่อกระตุ้นการทำงานอย่างต่อเนื่อง

3.5 ต้องมั่นใจว่าความรับผิดชอบที่ซ้อนทับกันระหว่างทีมกับสมาชิกแต่ละคน จะไม่ส่งผลเสียจนเกิดการท้อถอยซ้ำซ้อน

3.6 ต้องมีความยืดหยุ่น ทุกทีมงานต่างต้องการการการอุทิศเป็นอย่างมากจากสมาชิก หากสมาชิกแต่ละคนต่างก็มีบทบาทและความรับผิดชอบของพวกเขาต้องมีความยืดหยุ่นพอควร และพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนได้ ทีมงานการผลิตต่างต้องการให้สมาชิกทำงานในแต่ละขั้นตอนให้สำเร็จ จึงแสดงให้เห็นถึงความยืดหยุ่นในประเด็นของบทบาทผู้นำกลุ่ม และช่วยงานสมาชิกกลุ่ม โดยให้การสนับสนุนหรือทดแทนงานในส่วนของสมาชิกนั้น ในขณะที่ทีมงานพัฒนาก้าวหน้าขึ้นไป ให้พิจารณาบทบาทของแต่ละคนและปรับปรุงบทบาทของทีมงานเมื่อจำเป็นต้องทำ

ขั้นตอนที่ 5 จัดการกันเองภายในทีม ทีมงานที่บริหารจัดการด้วยตนเองนั้น มีความเป็นอิสระมากกว่าว่าทีมงานแบบอื่นๆ ซึ่งจะพบว่า มีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างมากในองค์กรที่มีโครงสร้างในแนวราบ ซึ่งตัดขั้นตอนการจัดการระดับกลางและระดับให้การดูแลออกไป โดยทีมงานแบบอิสระนั้น จะปฏิรูประบบวิธีการทำงานของตนเอง

1. การจัดการด้วยตนเอง ที่ทีมงานที่บริหารจัดการด้วยตนเองนั้นเป็นผู้รับภาระความรับผิดชอบทั้งมวลของโครงการตั้งแต่เริ่มต้นรับงานจนถึงบทสรุป ดังนั้น ลักษณะของทีมงานต้องรวมถึงการกระจายบทบาทผู้นำ ความเป็นตัวของตัวเองสูง การปรึกษาหารืออย่างเปิดเผยซึ่งนำไปสู่การตัดสินใจ การควบคุมกิจกรรมของทีมงาน และการตรวจสอบตนเองอย่างโปร่งใสโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของความของความเป็นปัจเจกบุคคลและทีมงานโดยรวม

2. เกือบเกี่ยวผลประโยชน์ หากดำเนินการอย่างถูกต้อง ทีมที่บริหารจัดการด้วยตนเองจะให้ผลงานที่ยอดเยี่ยม สามารถประหยัดต้นทุนการดำเนินงาน ยกกระตือรือร้นคุณภาพและการบริการลูกค้าลดขั้นตอนซับซ้อนในการทำงาน ลดการสูญเสีย ช่วยให้เกิดบรรยากาศที่ยืดหยุ่นในที่ทำงาน และทีมงานดังกล่าวยังเป็นแหล่งฝึกอบรมให้กับสมาชิกที่ต้องพัฒนาทักษะในการจัดการตนเอง ซึ่งถ้าหากระบบนี้ได้ผลดีคาดเดาได้เลยว่า จะเป็นการเพิ่มขวัญและกำลังใจแก่พนักงานอย่างมาก หน่วยงานที่เปลี่ยนการบริหารเป็นวิธีการดังกล่าวแล้ว จะมีผลกระทบในทางสร้างสรรค์เพิ่มขึ้นมากทีเดียว

3. สนับสนุนทีมงานที่จัดการด้วยตนเอง ถ้าจะให้ได้ดีจริงๆ แล้ว ทีมงานจัดการด้วยตนเองนี้ ต้องได้รับการช่วยเหลือและสนับสนุนจากฝ่ายบริหารผู้ซึ่งมองเห็นความสำคัญของความเป็นตัวของตัวเอง นั้นหมายถึง การยอมให้ทีมงานมีสิทธิ์มีเสียงในการตัดสินใจใดที่ส่งผลกระทบต่อพวกเขา รวมถึงรายรับ การประเมินผลงาน และกิจกรรมด้านบุคคล ถึงแม้ว่าฝ่ายบริหารอาวุโสจะเป็นผู้แต่งตั้งผู้นำทีม แต่บทบาทของผู้นำทีมจะต้องได้รับความเห็นชอบจากมติของทีมงานด้วย ขอบเขตการทำงานของผู้นำทีมอาจเปลี่ยนแปลงได้ เพราะผู้มีความสามารถย่อมถูกเปลี่ยนมาอยู่แถวหน้าหรืออาจมีการกำหนดทิศทางของโครงการใหม่ ทั้งนี้ ฝ่ายบริหารจำเป็นต้องสละสิทธิ์สำคัญของตนเองไปบ้างเพื่อจะได้ร่วมกับทีมงานบริหารงานให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น จงปรับตัวและยืดหยุ่นเพื่อรองรับการตัดสินใจที่คุณไม่มีส่วนร่วมด้วย

ขั้นตอนที่ 6 การสวมบทบาทในทีม การเข้าสวมบทบาทในทีมที่จัดตั้งขึ้นแล้วนั้นเป็นการทดสอบประสบการณ์ ในขณะที่คุณได้เรียนรู้ขั้นตอนการการจัดตั้งไปพร้อมกับทีมนั้น การสวมบทบาทต้องการความสามารถเฉพาะหน้าของคุณในการดำเนินการและรับรู้ขีดความสามารถของทีมงาน

1. รับบทผู้นำทีม เมื่อผู้นำคนใหม่เข้ามาร่วมงานกับทีมเดิมความระแวงระวังสงสัยในความคาดหวังและผลประโยชน์จะปรากฏขึ้นทั้งสองด้าน พยายามสร้างความประทับใจในการพบกันครั้งแรก สิ่งที่เกิดขึ้นมักมาจากสภาวะของผู้นำทีมคนก่อนและสาเหตุแห่งการเปลี่ยนแปลง หากทีมที่คุณมาสานต่อ นั้นทำงานมาแล้วเป็นอย่างดีภายใต้ผู้นำที่เข้มแข็ง ก็ให้เดินหน้าต่อไป แต่ถ้าไม่ใช่คาดเดาได้เลยว่า สมาชิกต้องการเห็นการเปลี่ยนแปลง ถึงแม้ว่าผู้นำคนที่คุณมาแทนที่นั้นไม่เป็นที่

ยอมรับหรือใช้ความสามารถหรือเป็นที่ที่ประสบความสำเร็จตาม อย่าไปย้อนคิดถึงอดีตในแง่ลบ จงสร้างความมั่นใจ รวมพลังของทีมงานขึ้นมาให้เกิดความมั่นใจอย่างเจียบๆ เน้นผลงานที่สร้างสรรค์ เพื่อให้ได้แรงสนับสนุนโดยรวมจากทีม

1. สังสรรค์เสวนากับทีมงานใหม่ ค้นหาภูมิหลัง วัตถุประสงค์ ความก้าวหน้า และสมาชิกภาพของทีมใหม่นี้ก่อนมาพบกัน ข้อมูลจากบุคคลภายนอกมีประโยชน์มากในขั้นตอนนี้ แต่ขอให้เป็นตัวของคุณเองในการประเมินขีดความสามารถของทีม จงจำไว้ว่า โอกาสที่ดีที่สุดเกิดขึ้นได้เมื่อคุณเข้ามาสวมบทบาทเขาเท่านั้น เมื่อเข้ามาแล้ว ให้จัดแบ่งเวลาเพื่อพูดคุยกับสมาชิกเป็นรายตัวถึงบทบาทของเขาทั้งในส่วนตัวและทีมโดยรวม เพื่อให้ทราบถึงความคิดเห็นในผลงานของเขาทั้งในเชิงบวกหรืออาจอยากให้มีการเปลี่ยนแปลงรวมถึงสาเหตุด้วย คุณสามารถเห็นบุคลิกภาพ แรงจูงใจ และขีดความสามารถของสมาชิกแต่ละคนได้อย่างชัดเจนจากวงใน ไม่ค่อยประเมินศักยภาพของสมาชิกโดยการถามจากสมาชิกคนใดคนหนึ่ง เป็นภาระของคุณเองที่จะดำเนินการในส่วนนี้

2. แนะนำสมาชิกคนใหม่ของทีมงาน หากมีสมาชิกใหม่มาทดแทนสมาชิกเก่า จงต้อนรับและเร่งรัดเพื่อสร้างโอกาสผลักดันแนวคิดวิธีการใหม่ๆ เข้าไปดีกว่าการคาดหวังให้ปฏิบัติแบบเดิมๆ ที่ผ่านมา อย่าปล่อยให้สมาชิกใหม่ต้องแนะนำตัวพร้อมคั้นหารูปแบบการทำงานของทีมนด้วยตนเอง แต่ต้องมั่นใจได้ว่าสมาชิกนั้นเปิดใจกว้างยอมรับวิธีการใหม่ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงสัปดาห์เริ่มต้นในโอกาสแรกที่เปิดให้ เช่น ในการประชุมทีมงานให้รับแนะนำสมาชิกใหม่ต่อกลุ่ม พร้อมขอให้เขาได้กล่าวเรื่องของตนเองอย่างสั้นๆ ทั้งนี้ต้องมีการเตรียมตัวมาก่อนล่วงหน้า

สุนันทา เลาหพันธ์ (2549, น. 112-114) ได้กล่าวถึง ขั้นตอนในการสร้างทีมงานใหม่ไว้ 8 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 มีการอธิบาย อภิปรายและทำความเข้าใจเกี่ยวกับภารกิจของทีม เป้าหมายระยะเวลาในการทำงาน ลักษณะของงานที่จะต้องรับผิดชอบ รวมถึงมีการจัดลำดับความสำคัญของภารกิจ รายละเอียดของการอภิปรายจะช่วยให้สมาชิกได้รับรู้ระดับความสำคัญที่เป็นจริงและความรับผิดชอบต่างๆ ตรงกัน

ขั้นตอนที่ 2 มีการอภิปราย เรื่องความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับสมาชิก รวมถึงความคาดหวังร่วมกันของบุคคลในกลุ่ม สมาชิกใหม่มักจะสนใจว่าตนจะมีบทบาทอย่างไร มีความสัมพันธ์กับผู้นำอย่างไร กลุ่มจะปฏิบัติงานให้สอดคล้องหรือต่างไปจากวัฒนธรรมที่เคยปฏิบัติมาอย่างไร ระบบการให้รางวัลและสิ่งทีสมาชิกอยากจะทำให้เกิดขึ้นเมื่อทำงานบรรลุเป้าหมายแล้วจะเป็นอย่างไร การอภิปรายนี้จะเป็นการกำหนดประเด็นหลักๆ ที่เป็นเงื่อนไขพิจารณาประกอบการวางแผน เพื่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์นั้นๆ นอกจากนี้ยังช่วยทำให้ภารกิจในข้อแรกมีความชัดเจนเป็นรูปธรรมยิ่งขึ้น

ขั้นตอนที่ 3 ผู้นำทีมจะเป็นผู้ชี้แจงและอธิบายแผนการที่จะจัดระบบงาน โครงสร้างขององค์กร และความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆ ของระบบ ตลอดจนกฎเกณฑ์พื้นฐานทั่วไปของทีม

ขั้นตอนที่ 4 มีการอภิปรายถึงขอบเขตของความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ของสมาชิกแต่ละคน โดยชี้ให้เห็นความสำคัญของการรับผิดชอบร่วมกัน วิธีการที่นิยมใช้กันวิธีหนึ่ง ได้แก่ การให้สมาชิกได้ร่วมแสดงความคิดเห็นว่าตนเองควรจะมีหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างไรบ้าง ต่อจากนั้นจึงนำไปเปรียบเทียบกับความคิดเห็นของผู้นำทีมและสมาชิกคนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน ในขั้นนี้จะมีการจัดลำดับความรับผิดชอบและความคาดหวังทางบวกและลบ ซึ่งทีมใหม่ย่อยพร้อมที่จะกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ต่างๆ อย่างชัดเจน

ขั้นตอนที่ 5 มีการพัฒนากลไกการสื่อสารภายในทีม เช่น มีการจัดประชุมสมาชิก การบันทึกข้อความแจ้งกัน การติดต่อกับสมาชิก หรือการจัดทำโครงการย่อยๆ ต่างๆ เป็นต้น ตามกระบวนการนี้ ผู้นำทีมจะต้องชี้แจงให้กลุ่มได้ทราบถึงประสบการณ์ในอดีตว่าเคยปฏิบัติอย่างไร ผลเป็นอย่างไร มีข้อดีและข้อจำกัดอะไรบ้าง ที่สำคัญต้องแจ้งให้สมาชิกทราบว่าตนเองชอบวิธีการสื่อสารแบบใดมากที่สุด แล้วจึงทำการสอบถามความคิดเห็นของสมาชิกคนอื่นๆ ว่ามีประสบการณ์อย่างไร และชอบการแบบใดมากที่สุด แล้วมาหาข้อยุติร่วมกันว่าจะเลือกวิธีใด และผู้นำทีมจะตกลงให้สมาชิกทราบถึงวิธีการสื่อสารที่จะใช้ในทีม จะช่วยให้มีการสื่อสารตามวิธีที่ตกลงกันได้

ขั้นตอนที่ 6 มีการวางแผนการฝึกอบรมและการปฐมนิเทศให้การแนะนำแก่พนักงานส่วนต่างๆ ขององค์กรตามความจำเป็นและความเหมาะสม

ขั้นตอนที่ 7 มีการกำหนดขั้นตอนการลงมือปฏิบัติ ในขั้นนี้ทีมงานต้องสร้างแนวทางว่าจะทำงานอะไรบ้าง ทำอย่างไร ใครจะทำ จะทำเสร็จเมื่อไร รายงานความก้าวหน้าอย่างไร และเมื่อใด นอกจากนี้ยังต้องกำหนดแนวทางที่จะปฏิบัติเกี่ยวกับการตัดสินใจ การแก้ปัญหา รวมถึงการแก้ไขข้อขัดแย้งในการทำงาน

ขั้นตอนที่ 8 มีการจัดประชุมติดตามผลการทำงานของทีมเป็นระยะๆ การติดตามเป็นเรื่องสำคัญในอนาคต โดยเฉพาะสำหรับทีมที่ยังปฏิบัติงานต่อไป ทั้งนี้เพื่อทราบความก้าวหน้าของงาน อุปสรรคหรือปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในระหว่างปฏิบัติงาน

ควิก (Quick ,1992 อ้างถึงใน ทองทิพภา วิริยะพันธุ์, 2553, น. 110-113) ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการสร้างทีมงานไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ค้นหา (Searching) เนื่องจากทีมงานแต่ละคนมักจะสับสนในบทบาทที่ตนได้รับ หรือสับสนในงานที่ต้องทำ รูปแบบของผู้นำ หรือผู้นำจะมาจากไหน เพราะแม้ว่าทีมงานจะมีผู้นำอย่างเป็นทางการอยู่แล้ว แต่สมาชิกของทีมส่วนมากก็ยังคิดว่า สมาชิกคนอื่นในทีมงานจะสามารถ

เล่นบทบาทของผู้นำได้ด้วย ดังนั้น ในขั้นตอนแรกนี้ จึงเป็นเวลาแห่งการค้นหาว่า “เรามาอยู่ที่นี้เพื่ออะไร” “ฉันควรจะมีส่วนร่วมรับผิดชอบอะไรบ้าง” “ฉันควรจะต้องทำอะไร” ซึ่งเหตุที่ทำให้เราต้องทำการค้นหาคำตอบนี้ เนื่องจากบทบาทหน้าที่ในที่ทีมงานไม่ชัดเจน ทำให้ทีมงานเกิดความวิตกกังวล โกรธ หรือทำงานเฉพาะที่ผู้นำสั่งโดยที่ทีมงานจะมีความรู้สึกกระวนกระวาย เพราะถูกผลักดันให้เข้าไปอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ไม่คุ้นเคย และปราศจากทิศทางที่ชัดเจน ปฏิสัมพันธ์ ความมอคติ ทัศนคติ และความเป็นปรีภักษ์ที่ถูกนำมาจากนอกกลุ่ม ฉะนั้น บทบาทที่บุคคลได้แสดงออกแม้จะมาอยู่ในทีมใหม่แล้ว คือ บทบาทที่เคยทำมาก่อนเมื่ออยู่นอกกลุ่มเมื่ออยู่นอกนั้นเอง ทำให้จุดเริ่มต้นของการค้นหาในที่นี้ คือ การค้นหาอัตลักษณ์ใหม่ ซึ่งได้แก่ บทบาทหน้าที่ของสมาชิกในที่ทีมงานนั้นเอง

ขั้นตอนที่ 2 กำหนด (Defining) ในขั้นตอนที่ 2 นี้ จะรวมถึงกำหนดความหมายของงานที่ต้องทำ หรือวัตถุประสงค์ที่ทีมงานต้องรับทราบ ทำให้ทีมงานจะต้องมีการพิจารณาว่า บทบาทอะไรที่ต้องกระทำเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ เพราะถ้าแต่ละคนในที่ทีมงานยังคงทำงานในลักษณะต่างคนต่างทำงานก็จะไม่ใช่การทำงานเป็นทีมอย่างแท้จริง แต่เป็นการรวมกลุ่มของคนเพื่อเป้าหมายทั่วไปเท่านั้น

ทั้งนี้ ในการทำงานร่วมกัน ทีมงานจะมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน หรือมีการขัดแย้งต่อกัน ตัวอย่างเช่น การขัดแย้งระหว่างคนที่ต้องการทำงานเร็วกับคนที่ต้องการดำเนินการอย่างรอบคอบ หรือโอกาสที่จะกระทบกระทั่งกันจะเกิดขึ้นได้ระหว่างคนที่ได้ตัดสินใจแล้วว่าทำงานอย่างไรกับคนที่ต้องการทดลองก่อนหรือกรณีที่บางคนยืนยันจะใช้วิธีแก้ปัญหาในการทำงานเช่นนี้ ในขณะที่บางคนกังวลว่าปัญหาหรือประเด็นได้ถูกกำหนดถูกต้องหรือไม่ ทั้งนี้เป็นเพราะสมาชิกในที่ทีมงานมีความแตกต่างกัน ทำให้ความต้องการจึงแตกต่างกันไปด้วย เช่น บางคนต้องการความเข้มงวดเผด็จการ ในขณะที่บางคนต้องการประชาธิปไตย และบรรยากาศที่เปิดเผย หรือบางคนมีวาระซ่อนเร้นส่วนตัว เช่น ต้องการมีอิทธิพลในทีมเพราะมองเห็นตนเองเหมาะสมที่จะเป็นผู้นำ หรือผู้เชี่ยวชาญในประเด็นที่กำลังอภิปราย หรือต้องการให้ทีมงานยอมรับวิธีการของเขา ทำให้บางคนใช้ทีมงานเพื่อเพิ่มอำนาจให้แก่ตนเอง ซึ่งจะเป็นผลเสียต่อทีมงาน เนื่องจากสมาชิกที่มุ่งทำงานสูงจะไม่ต้องการอดทนรับสภาพเช่นนี้ ดังนั้น ทีมงานจะต้องมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ให้ชัดเจน

ขั้นตอนที่ 3 ระบุ (Identifying) ตามปกติ สมาชิกของทีมงานจะต้องทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ เพราะฉะนั้น ทีมงานแต่ละคนจะมีเป้าหมายวัตถุประสงค์ส่วนตัว ทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จ ฉะนั้น เมื่อมีการกำหนดบทบาทในที่ทีมแล้ว ทุกคนจะต้องทำตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับเพื่อตอบสนองต่อทีมงานใหม่ และจำเป็นต้องให้ความสนใจกับกระบวนการทำงานเป็นทีม ตลอดจนการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของทีมงาน เพราะจะต้องมีความสมดุลของความ

สนใจระหว่างงานและคนที่ทำงาน ทั้งนี้ ประเด็นสำคัญที่ต้องระวัง เช่น สมาชิกของทีมงานยังคงความเป็นเอกเทศ หรือมีบุคลิกภาพเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว หรือมารวมกลุ่มย่อยเพื่อจะได้มีอิทธิพลมากขึ้น เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 4 ดำเนินการ (Processing) ทีมงานไม่ได้มาทำงานร่วมกันเพื่องานหรือเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เท่านั้น ทำให้การทำงานจะต้องมีการประเมินประสิทธิผลด้วย ดังนั้น สมาชิกของทีมงานจะต้องทำการพิจารณาด้วยว่าผลงานเป็นอย่างไร เพราะจะได้หาทางพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น เพื่อจะได้บรรลุเป้าหมายของทีมงานอย่างแท้จริง

ขั้นตอนที่ 5 ปรับตัว/ปรับปรุง (Assimilating/Reforming) หลังจากทีมงานทำงานร่วมกันเสร็จสิ้นตามเป้าหมายหรือสิ้นสุดโครงการทีมงานจะแยกย้ายกันไป ทำให้การทำงานเป็นทีมจบสิ้นลงด้วย แต่ถ้าทีมงานมีพันธกิจในการเปลี่ยนแปลงที่ถาวร เมื่อสมาชิกในทีมบางคนออกไปจากทีมงาน ก็ควรจะมีบุคคลอื่นเข้ามาเป็นสมาชิกของทีมงานแทนที่ เพราะจะทำให้ทีมงานยังคงทำงานต่อไปได้ ฉะนั้น ในขั้นตอนนี้ ทีมงานควรจะให้ความสำคัญกับการปรับตัว/การปรับปรุง เช่น มีการรับสมาชิกของทีมงานใหม่ซึ่งจะทำให้เกิดพลวัตใหม่ ทีมงานจะมีการเปลี่ยนแปลงสมาชิกของทีมงานและภารกิจใหม่

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2553, น. 113) ได้กล่าวถึง ขั้นตอนในการสร้างทีมงาน ไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ค้นหาบทบาทหน้าที่ของสมาชิกแต่ละคนในทีมงาน
2. กำหนดรายละเอียด/ขอบเขตบทบาทหน้าที่ของสมาชิกในทีมงานที่ชัดเจน
3. ระบุบทบาทหน้าที่ของสมาชิกในทีมงาน
4. ดำเนินการตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับ
5. การปรับปรุงหรือปรับตัวเพื่อสร้างทีมงานใหม่

สุพัตรา จิตตเสถียร (2553, น. 70) ได้กล่าวถึง ขั้นตอนการสร้างทีมไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การแสวงหาข้อมูล โดยผู้นำของทั้งสองกลุ่มร่วมพบปะกันหรือการประชุมเพื่อให้กลุ่มรับรู้ถึงปัญหาได้อย่างทั่วถึง และสนทนากับที่ปรึกษาเพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสองกลุ่ม และทั้งสองกลุ่มพร้อมที่แสวงหามาตรการเพื่อปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มปฏิบัติการตามขั้นตอนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ขั้นที่ 2 การแสวงหาภาพพจน์กลุ่ม สองกลุ่มแยกประชุมคนละห้องโดยให้ทำสองรายการคือ ให้กลุ่มระบุถึงความคิด ทศนคติ ความรู้สึกความรู้ที่มีต่อกลุ่มหนึ่งเกี่ยวกับการทำงานว่าเป็นอย่างไร ทำงานแบบใด และให้กลุ่มคาดคะเน หรือทำนายว่าอีกกลุ่มจะมองของกลุ่มตนว่าเป็นอย่างไร พยายามคาดการณ์ว่าอีกกลุ่มไม่ชอบอะไรบ้างเกี่ยวกับกลุ่มของตน

ขั้นที่ 3 การแลกเปลี่ยนภาพพจน์ ทั้งสองกลุ่มมาประชุมร่วมกันแลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับภาพพจน์ที่จัดทำในทั้งสองรายการ

ขั้นที่ 4 การกำหนดปัญหา ให้ทั้งสองกลุ่ม อภิปรายว่าได้เรียนรู้อะไรบ้างเกี่ยวกับกลุ่มของตนและกลุ่มอื่น

ขั้นที่ 5 การแก้ปัญหาทั้งสองกลุ่มมาประชุมร่วมกันอีกและแลกเปลี่ยนบัญชีรายการ หรือข้อมูลต่างๆ ที่ทำกันครั้งหลัง และทำรายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติการแก้ไขข้อขัดแย้ง เมื่อเสร็จแล้วให้บุคคลรับไปปฏิบัติตามที่กำหนดการที่วางไว้

ขั้นที่ 6 การติดตามผลผู้นำทั้งสองกลุ่มมาพบกัน เพื่อพิจารณาทบทวนว่าได้มีการปฏิบัติตามขั้นตอนที่ตกลงกันไว้มากน้อยแค่ไหน เพื่อเป็นหลักประกันว่าการดำเนินการสร้างทีมงานระหว่างกลุ่มจะไม่ล้มเหลว

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2557, น. 185-187) ได้กล่าวถึง ขั้นตอนการพัฒนาทีมไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นก่อรูป (Forming Stage) เป็นขั้นที่เกี่ยวกับการให้ความสำคัญของบุคคลที่จะเข้าร่วมทีม ซึ่งมักจะมีคำถามมากมายในขั้นนี้ เช่น ทีมจะให้อะไรกับตน และตนเองจะต้องทำอะไรให้กับทีมบ้าง หรือความต้องการของตนสามารถที่จะได้รับการตอบสนองในเวลาเดียวกับที่ให้การสนับสนุนทีมหรือไม่อย่างไร ในขั้นนี้บุคคลพยายามที่จะทำความรู้จักสมาชิกภายในทีม และความสนใจที่จะค้นหาว่า อะไรเป็นพฤติกรรมที่ยอมรับได้ภายในทีม เพื่อที่จะตัดสินใจว่าอะไรเป็นงานที่แท้จริงของทีม และกำหนดระเบียบของทีม ความท้าทายของผู้นำในขั้นตอนนี้ได้แก่ การสนับสนุนการสื่อสารและการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกภายในทีม ที่จะช่วยให้สมาชิกเกิดความคุ้นเคยและสร้างแนวทางในการทำงานร่วมกัน เป็นเรื่องสำคัญสำหรับผู้นำที่จะต้องพยายามสร้างความรู้สึกที่เป็นกันเองและสบายใจให้เกิดขึ้นแก่ทุกคนที่เป็นส่วนหนึ่งของทีมให้ได้ เปรียบเหมือนการทำลาย "ภูเขาน้ำแข็ง" ของแต่ละคนนั่นเอง

ขั้นพายุ (Storming Stage) ขั้นนี้เกี่ยวข้องกับ ระยะเวลาของอารมณ์และความเครียดของสมาชิกภายในทีม การต่อสู้หรือความขัดแย้งกันอาจเกิดขึ้นได้ในขั้นนี้ และทีมอาจได้พบกับการเปลี่ยนแปลงที่มากมาย ความคาดหวังของสมาชิกมีแนวโน้มที่จะถูกอธิบายและขยายความมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ สมาชิกภายในทีมเริ่มที่จะเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างกัน รวมถึงความพยายามที่ถูกสร้างขึ้นเพื่อการบรรลุเป้าหมายของทีม ขณะที่สร้างความพึงพอใจต่อความต้องการของสมาชิกภายในทีมในเวลาเดียวกัน ในขั้นนี้บทบาทของผู้นำ ได้แก่ การกระตุ้นการมีส่วนร่วมของสมาชิกภายในทีมและช่วยให้สมาชิกค้นหาวิสัยทัศน์และค่านิยมพื้นฐานได้ โดยสมาชิกอาจมีการโต้แย้งกัน

เกี่ยวกับแนวความคิด เผชิญหน้ากับความขัดแย้ง และการไม่ลงรอยกับผู้อื่นในทีม และทำงานบนความไม่แน่นอนและความขัดแย้งบนมุมมองเกี่ยวกับหน้าที่และเป้าหมายของทีมที่แตกต่างกัน

ขั้นบรรทัดฐาน (Norming Stage) เป็นขั้นที่การรวมตัวกันของทีมเริ่มขึ้น มีการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอย่างละเอียด และพฤติกรรมในการเอาตัวรอดเอาเปรียบของพายุ นำไปสู่แนวทางที่ช่วยสร้างความสมดุลของอำนาจที่ไม่แน่นอนหรือเสี่ยงต่ออันตราย การเริ่มต้นของการรวมตัวกัน ให้ความรู้สึกถึงความใกล้ชิดกันแก่สมาชิก ด้วยเหตุนี้สมาชิกจะมีความต้องการที่จะปกป้องทีมจากการแยกจากกัน อย่างไรก็ตาม การรวมตัวกันของทีมอาจกลายเป็นสิ่งสำคัญมากกว่าความสำเร็จในการทำงานเป็นทีม ดังนั้น การรับรู้ที่ไม่ถูกต้องหรือคาดเคลื่อนอาจที่จะเกิดขึ้นจากสมาชิกบางคนภายในทีม ซึ่งระยะขั้นตอนนี้เป็นการเติบโตขั้นสุดท้ายของทีม เป็นต้น

ในความเป็นจริงแล้วความรู้สึกถึงการบรรลุที่เกิดขึ้นก่อนกำหนด ต้องถูกจัดการอย่างระมัดระวังเพื่อเป็นพื้นฐานไปสู่การพัฒนาทีมในระดับที่สูงขึ้นต่อไป โดยไม่ทำให้จบลงไปเสียก่อน ในขั้นนี้ผู้นำทีมต้องมุ่งเน้นการเปิดใจภายในทีมทีม และสร้างความต่อเนื่องในเรื่องของการสนับสนุนด้านการสื่อสารและการสร้างความชัดเจนเกี่ยวกับ บทบาท ค่านิยม และความคาดหวังของทีม

ขั้นปฏิบัติงาน (Performing Stage) เป็นขั้นที่เกิดจากการรวมเป็นหนึ่ง จะเห็นการเกิดขึ้นของการเติบโตเต็มที่ การจัดการ และการทำหน้าที่ที่ดีของทีม ส่วนการผสมผสานหรือรวมตัวกันที่จะเกิดขึ้นในขั้นที่ผ่านมา จะถูกทำให้เสร็จสมบูรณ์ในขั้นนี้ สมาชิกจะยึดมั่นและมีคำมั่นสัญญาต่อภารกิจหรือหน้าที่ของทีม ทีมสามารถรับมือกับงานที่ซับซ้อนและการไม่ลงรอยกันของสมาชิกด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์ นอกจากนี้โครงสร้างของทีมมีความมั่นคงและสมาชิกภายในทีมถูกชักจูงโดยเป้าหมายของทีม สมาชิกภายในทีมเผชิญหน้ากับปัญหาและแก้ปัญหาด้วยความสนใจต่อความสำเร็จในการทำงาน ในขั้นนี้ ผู้นำทีมควรมีความมุ่งมั่นไปที่การสนับสนุนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และช่วยให้ทีมสามารถจัดการตนเองเพื่อบรรลุเป้าหมายได้

ขั้นสลายทีม (Adjourning) ในขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนแห่งการเตรียมตัวในการยุบทีม หลังจากที่ทีมสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ในการทำงานได้เรียบร้อยแล้วเพราะการปฏิบัติงานไม่ได้เป็นเรื่องสำคัญอีกต่อไป สมาชิกอาจมีความรู้สึกผูกพันและมีความเหนียวแน่น ซึ่งอาจทำให้สมาชิกมีความรู้สึกเศร้าเสียใจหรือหุดหู่ที่ต้องจากกัน โดยพวกเขาอาจมีความสุขกับการทำงานได้ประสบผลสำเร็จ แต่ก็เสียใจที่จะต้องสูญเสียความสัมพันธ์ที่มีมาอย่างแนบแน่นยาวนานกับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งในกรณีผู้นำทีมอาจคาดหวังให้การยุบทีมเป็นตำนานและความสำเร็จ ร่วมกันของทุกคนในทีม เพื่อที่จะร่วมกันจดจำแต่สิ่งที่ดีไว้

รัฐธรรมนูญ (2559, น. 28-29) ได้กล่าวถึง ขั้นตอนในการทำงานของทีมไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ เป็นสิ่งที่ต้องการและปรารถนาให้เกิดขึ้น ซึ่งอาจจะเป็นของบุคคล หรือของทีมหรือหน่วยงานหรือขององค์กรก็ได้ การกำหนดวัตถุประสงค์มีประโยชน์มากมาย เช่น ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ใช้เป็นเครื่องมือในการรวมพลัง ทั้งกายและใจ และใช้เป็นเครื่องมือ วัดความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการทำงาน วัตถุประสงค์ที่ดี มีคุณลักษณะ ดังต่อไปนี้ คือ ควรกำหนดให้ชัดเจน เข้าใจง่าย สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง เป็นไปได้ สามารถสังเกตและวัดผลได้ สมาชิกทุกคนรับรู้และเข้าใจตรงกัน ไม่ขัดต่อกฎ ระเบียบ ข้อบังคับหรือนโยบาย และสามารถปรับ ให้เข้ากับสถานการณ์ได้

2. วางแผนงาน ในการวางแผนงาน ควรวิธีปฏิบัติ ดังนี้ คือ ควรทำความเข้าใจใน วัตถุประสงค์ของการทำงานเป็นทีม วิเคราะห์ว่าจะต้องทำกิจกรรมอะไรบ้าง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ มีการวางขั้นตอนของงานที่จะต้องทำ กำหนดวิธีการทำงาน กำหนดหน้าที่และบทบาทในการทำงาน แบ่งงานและมอบหมายงาน กำหนดแนวทางการประเมินผล และกำหนดระเบียบ กฎเกณฑ์ในการทำงาน

3. ปฏิบัติงานตามแผน วิธีการปฏิบัติงานตามแผน มีวิธีการ ดังนี้ คือ มีการติดตามผลงาน มีการเสริมสร้างความรู้ ความสามารถให้สมาชิก มีการให้คำปรึกษา แนะนำ ช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาต่างๆ มีการให้กำลังใจ และสร้างความร่วมมือในการทำงาน มีการประสานในการทำงาน

4. ประเมินและปรับปรุง วิธีปฏิบัติในการประเมินและปรับปรุงผลงาน มีวิธีการ ดังนี้ คือ การประเมินผลเป็นระยะๆ การประเมินผลจะพิจารณาจากจุดมุ่งหมาย/วัตถุประสงค์ ประเมินผล โดยการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ มีการประเมินกระบวนการทำงานของทีม มีการประเมิน วิธีการทำงานของสมาชิกแต่ละคน มีการประเมินผลความพึงพอใจของสมาชิก

ตาราง 1 แสดงการสังเคราะห์ขั้นตอนของการสร้างทีมงาน

ขั้นตอนของการสร้างทีม	Dyer (1977)	Schermerhorn (2002)	ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และคณะ (2545)	Robert Heller (2006)	สุนันทา เลาहनันท์ (2549)	ทองทิพภา วิริยะพันธ์ (2553)	ศุภัตรา จิตตเสถียร (2553)	ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2557)	ธีระเดช รุ่งมงคล (2559)	รวบรวมขั้นตอนในการสร้างทีมงาน	สรุปขั้นตอนในการสร้างทีมงาน
1. การรับรู้ปัญหาที่เกิดขึ้น	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓			✓
2. การแลกเปลี่ยนภาพพจน์							✓				
3. การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล	✓	✓	✓			✓	✓	✓			✓
4. การตรวจวินิจฉัยข้อมูล	✓	✓									
5. การกำหนดเป้าหมายหมายและวัตถุประสงค์				✓							
6. การวางแผนเพื่อการแก้ปัญหา	✓		✓		✓		✓	✓	✓		✓
7. การสร้างความเชื่อมั่น				✓							
8. การนำแผนไปปฏิบัติ/การดำเนินงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓
9. ระบุบทบาทหน้าที่ของสมาชิก				✓	✓	✓					
10. การปรับตัว/ปรับปรุง						✓			✓		
11. การประเมินผล	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓		✓
12. การสนับสนุนทีมงาน				✓							
13. การสลายทีม								✓			

จากการศึกษาแนวคิดดังกล่าวขั้นตอนในการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 โดยเลือกศึกษา 5 ขั้นตอน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และคณะ (2545) ดังนี้ 1) การรับรู้ปัญหาของทีมงาน 2) การเก็บข้อมูลของทีมงาน 3) การวางแผนของทีมงาน 4) การปฏิบัติงานของทีมงาน 5) การประเมินผลงานของทีมงาน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การรับรู้ปัญหาของทีมงาน หมายถึง ขั้นตอนแรกในการสร้างทีมงาน สมาชิกของทีมต้องตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นภายในทีม อีกทั้งมีความต้องการที่แก้ไขปัญหานั้นๆ ร่วมกัน โดยร่วมกันศึกษา ค้นหา และกำหนดปัญหาเพื่อร่วมกันแก้ไข แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์ ตามบทบาทหน้าที่ของตนเองและเป้าหมายของทีม

2. การเก็บข้อมูลของทีมงาน หมายถึง สมาชิกภายในทีมร่วมกันในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับ เพื่อให้ได้ข้อเท็จจริงที่จะนำมาประมวลผล โดยขั้นตอนนี้สมาชิกต้องระดมความคิด และมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น อีกทั้งต้องมีทักษะในการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจากการฝึกอบรมหรือถ่ายทอดความรู้จากผู้มีประสบการณ์ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน

3. การวางแผนของทีมงาน หมายถึง การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นภายในทีมอย่างชัดเจน โดยสมาชิกภายในทีมจะต้องมีส่วนร่วมในการร่วมวางแผนเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว มีการเสนอความคิดเห็น นำไปสู่การจัดทำแผนการดำเนินงาน เพื่อดำเนินการแก้ไขปัญหาของทีมให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

4. การปฏิบัติงานของทีมงาน หมายถึง การนำแผนการดำเนินงานที่วางแผนไว้ลงสู่การปฏิบัติจริงอย่างเป็นรูปธรรม โดยสมาชิกภายในทีมให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลกัน มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของทีมงาน ควรมีการมอบหมายความรับผิดชอบ การกำหนดบทบาทหน้าที่ของสมาชิกภายในทีมอย่างชัดเจน เพื่อให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพ

5. การประเมินผลงานของทีมงาน หมายถึง การเก็บรวบรวมข้อมูลใหม่อีกครั้งเพื่อประเมินผล ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของทีม ว่ามีปัญหาหรืออุปสรรคเกิดขึ้นหรือไม่ มีข้อบกพร่อง และมีข้อควรปรับปรุงแก้ไขตรงจุดใด เพื่อนำข้อมูลที่ได้รับไปปรับปรุงการทำงานของทีมงานหรือการสร้างทีมงานใหม่ต่อไป

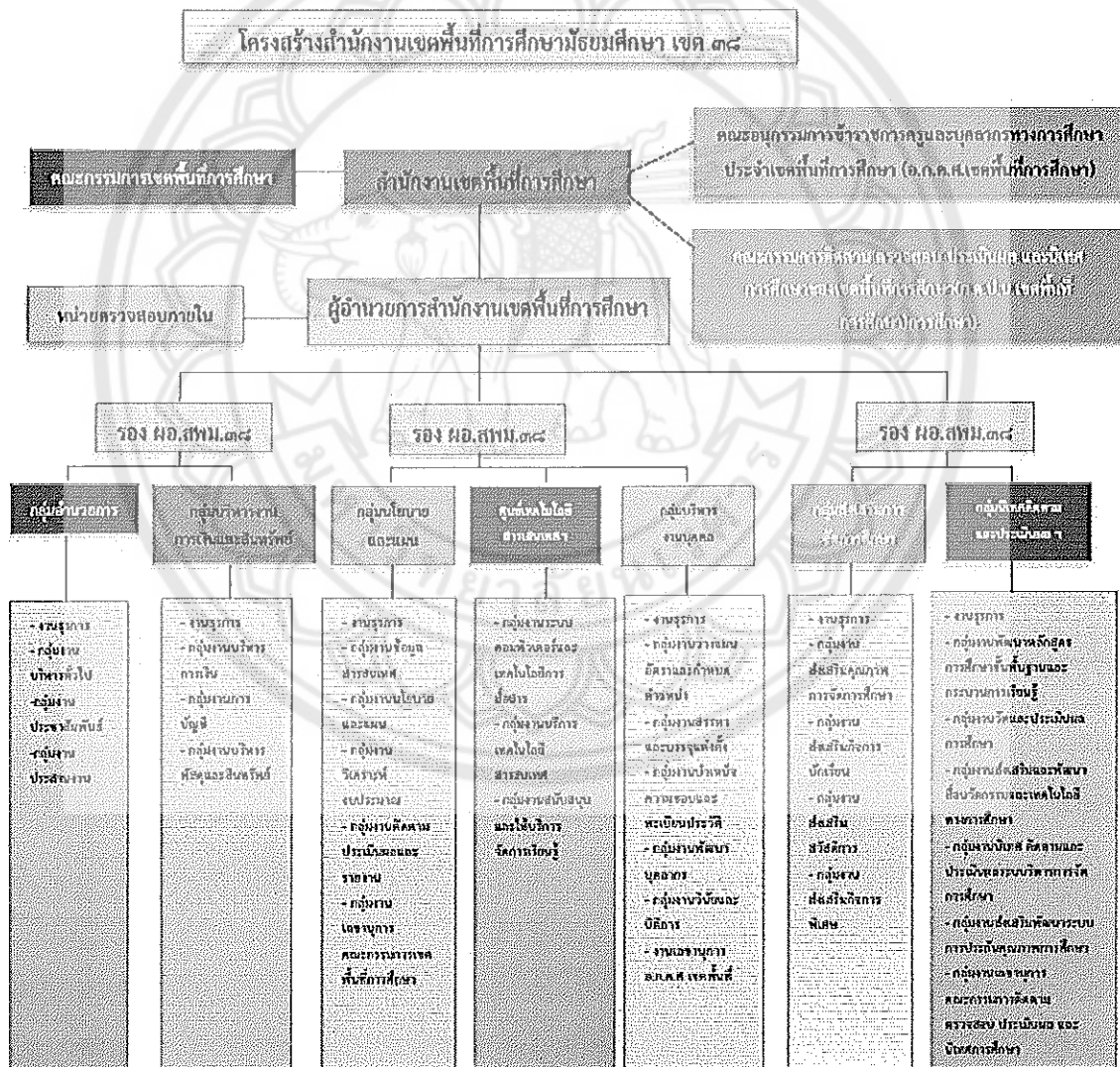
บริบทเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38

ประวัติความเป็นมา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 เดิมตั้ง อยู่ที่ ตำบลบ้านกล้วย อำเภอเมือง จังหวัดสุโขทัย ปัจจุบันได้ย้ายสำนักงานมาอยู่ที่ อาคารสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุโขทัย (เดิม) ถนนสิงห์วัฒน์ ตำบลธานี อำเภอเมือง จังหวัดสุโขทัย ซึ่งจัดตั้งตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติมกฎหมาย 3 ฉบับ ได้แก่ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 และพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 และต่อมากกระทรวงศึกษาธิการได้มีประกาศ

เรื่อง การกำหนด เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 42 เขต เมื่อวันที่ 17 สิงหาคม พ.ศ. 2553 ทั้งนี้ ให้มีผลตั้งแต่วันที่ประกาศใน ราชกิจจานุเบกษา (18 สิงหาคม 2553) เป็นต้นไป ซึ่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ประกอบด้วย ท้องที่จังหวัดสุโขทัย และท้องที่จังหวัดตาก โดยให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ตั้งอยู่ที่อำเภอเมือง จังหวัดสุโขทัย และให้สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเฉพาะแต่ระดับมัธยมศึกษา ที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 มีจำนวน ในจังหวัดสุโขทัย จำนวน 27 โรงเรียน โรงเรียนในจังหวัดตาก จำนวน 20 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 47 โรงเรียน

โครงสร้างการบริหารงาน



ภาพ 1 แสดงโครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 38

วิสัยทัศน์

การศึกษาระดับมัธยมศึกษา ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 มีคุณภาพและมาตรฐานระดับสากล บนพื้นฐานความเป็นไทย

พันธกิจ

1. ส่งเสริมและสนับสนุนให้นักเรียนระดับมัธยมศึกษาทุกคนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ
2. ส่งเสริมให้นักเรียนระดับมัธยม มีคุณธรรม จริยธรรม มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตรและค่านิยมหลัก 12 ประการ
3. พัฒนาระบบการบริหารจัดการที่เน้นการมีส่วนร่วม เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา และบูรณาการจัดการศึกษา
4. ส่งเสริมและพัฒนา ครู ผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลากรทางการศึกษา ให้มีทักษะที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

เป้าประสงค์

1. นักเรียนระดับมัธยมศึกษาทุกคน มีพัฒนาการที่เหมาะสมตามวัย มีคุณภาพ และได้รับโอกาสในการศึกษาระดับมัธยมศึกษาอย่างทั่วถึงและเสมอภาค
2. ครู ผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลากรทางการศึกษาอื่น มีทักษะที่เหมาะสม และมีวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์
3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 และสถานศึกษาในสังกัดมีประสิทธิภาพ และเป็นกลไกขับเคลื่อนการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่คุณภาพระดับมาตรฐานสากล
4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 เน้นการทำงานแบบบูรณาการการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา

ยุทธศาสตร์

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 การจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคง
- ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาคุณภาพผู้เรียน และส่งเสริมการจัด การศึกษาเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน
- ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา
- ยุทธศาสตร์ที่ 4 จัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
- ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนาระบบบริหารจัดการและส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สุภาพ กันสกร (2552) ได้ทำการวิจัย เรื่อง พฤติกรรมการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอโคกสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระแก้ว เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า

1. พฤติกรรมการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนในเขตอำเภอโคกสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระแก้ว เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

2. เปรียบเทียบพฤติกรรมการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอโคกสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระแก้ว เขต 2 จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) เมื่อพิจารณารายด้าน ด้านบทบาทที่สมดุล ด้านความชัดเจนของเป้าหมาย ด้านการเปิดเผยและเผชิญหน้า ด้านความร่วมมือและความขัดแย้ง ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม ด้านการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเหมาะสม ด้านการพัฒนาตนเองและการสื่อสารที่ดี แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนด้านการสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน ด้านการทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ และด้านสัมพันธภาพระหว่างกลุ่ม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$)

นันทิญา ฟองมี (2554) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า

1. ผลการศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีสภาพการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีสภาพการทำงานเป็นทีมสูงสุด คือ ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์

2. ผลการเปรียบเทียบสภาพการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ และขนาดโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีตำแหน่งหน้าที่ต่างกันมีสภาพการทำงานเป็นทีมในภาพรวม และรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อเปรียบเทียบสภาพการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาจำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยภาพรวม พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ลำเทียน เฝ้าอาจ (2559) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนขยายโอกาส อำเภอเมืองตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ผลการวิจัย พบว่า

1. ข้าราชการครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนขยายโอกาส อำเภอเมืองตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การมี

เป้าหมายเดียวกัน การมีปฏิสัมพันธ์ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การมีส่วนร่วม การยอมรับนับถือ และการสื่อสารอย่างเปิดเผย

2. ข้าราชการครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนขยายโอกาส อำเภอเมืองตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จำแนกตามเพศ ตำแหน่งหน้าที่ และขนาดโรงเรียน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สุวรรณี คชเดช (2559) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการสร้างทีมงานในโรงเรียน อำเภอแก่งหางแมว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า

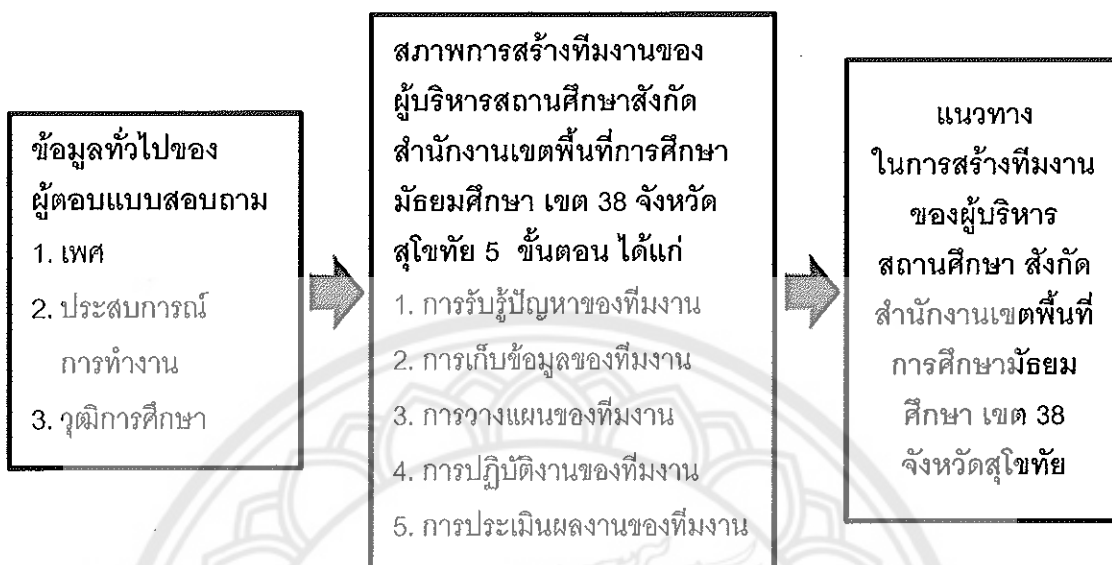
1. ปัญหาการสร้างทีมในโรงเรียนอำเภอแก่งหางแมว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้น ด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้าและด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม อยู่ในระดับปานกลาง

2. ผลการเปรียบเทียบปัญหาการสร้างทีมงานในโรงเรียนอำเภอแก่งหางแมว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 จำแนกตามขนาดโรงเรียนโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้น ด้านการพัฒนาตนเอง ด้านสัมพันธภาพระหว่างกลุ่ม และด้านการสื่อสารที่ดี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .05

3. ผลการเปรียบเทียบปัญหาการสร้างทีมงานในโรงเรียนอำเภอแก่งหางแมว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์สอนของครู โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้น ด้านความชัดเจนของเป้าหมาย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .05

4. แนวทางการพัฒนาการสร้างทีมงานในโรงเรียนอำเภอแก่งหางแมว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ผู้บริหารควรมีการกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรฝ่ายต่างๆ ให้อย่างครบถ้วนและชัดเจน ครูควรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผนพัฒนาโรงเรียน ผู้บริหารควรสร้างขวัญและกำลังใจและส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากรอยู่เสมอ ควรมีการติดตั้งระบบการสื่อสารที่ทันสมัย สะดวกรวดเร็วในการประสานงานในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพ 2 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงผสมผสาน (Mixed Method Research) เพื่อมุ่งศึกษาสภาพและแนวทางในการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาค้นคว้าตามลำดับ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร ได้แก่ ครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย ปีการศึกษา 2561 จำนวน 1,220 คน จาก 27 โรงเรียน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย ปีการศึกษา 2561 จำนวน 297 คน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยเปิดตาราง Krejcie, & Morgan (n.d. อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด, 2560, น. 43) การได้มาของกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามสัดส่วนของครูผู้สอนในแต่ละโรงเรียน ดังแสดงในตาราง 2

ตาราง 2 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของครูผู้สอน ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย ปีการศึกษา 2561

ที่	โรงเรียน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1.	โรงเรียนสุโขทัยวิทยาคม	143	36
2.	โรงเรียนสวรรคคณ์ันตวิทยา	132	33
3.	โรงเรียนอุดมครุณี	104	27
4.	โรงเรียนทุ่งเสลี่ยมชนูปถัมภ์	88	23
5.	โรงเรียนศรีสำโรงชนูปถัมภ์	82	21
6.	โรงเรียนเมืองเสลียง	77	20
7.	โรงเรียนศรีมาศพิทยาคม	62	17
8.	โรงเรียนบ้านด่านลานหอยวิทยา	60	16

ตาราง 2 (ต่อ)

ที่	โรงเรียน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
9.	โรงเรียนกงไกรลาศวิทยา	51	14
10.	โรงเรียนศรีนคร	46	12
11.	โรงเรียนบ้านไร่พิทยาคม	33	9
12.	โรงเรียนบ้านแก่งวิทยา	24	6
13.	โรงเรียนลิไทพิทยาคม	23	6
14.	โรงเรียนไกรในพิทยาคม รัชมังกดาภิเชก	22	6
15.	โรงเรียนเมืองดงวิทยา	22	6
16.	โรงเรียนชัยมงคลพิทยา	21	6
17.	โรงเรียนบ้านใหม่เจริญผลพิทยาคม	19	5
18.	โรงเรียนท่าชัยวิทยา	18	5
19.	โรงเรียนบ้านสวนวิทยา	16	4
20.	โรงเรียนหนองตูมวิทยา	14	4
21.	โรงเรียนยางซ้ายพิทยาคม	12	3
22.	โรงเรียนดลิ่งชันวิทยานุสรณ์	12	3
23.	โรงเรียนวังทองวิทยา	12	3
24.	โรงเรียนขุนไกรพิทยาคม	12	3
25.	โรงเรียนหนองปลาหมอพิทยาคม	12	3
26.	โรงเรียนหนองกัลป์พิทยาคม	12	3
27.	โรงเรียนสวรรคคือนันต์วิทยา 2	12	3
	รวมทั้งสิ้น	1,220	297

ที่มา: ข้อมูลสารสนเทศปีการศึกษา 2561 (ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2561) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 ลักษณะเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามการวิจัย เรื่อง การศึกษาสภาพการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย มีลักษณะเป็นแบบสอบถามเพื่อสอบถามความคิดเห็นของครูผู้สอนที่มีต่อ

สภาพการสร้างที่มงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามขั้นตอนการสร้างที่มงาน แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 สภาพการสร้างที่มงานตามขั้นตอนการสร้างที่มงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้

1. การรับรู้ปัญหาของที่มงาน
2. การเก็บข้อมูลของที่มงาน
3. การวางแผนของที่มงาน
4. การปฏิบัติงานของที่มงาน
5. การประเมินผลงานของที่มงาน

มีลักษณะเป็นมาตราประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) โดยมีเกณฑ์ในการเลือกตอบในส่วนของ สภาพการสร้างที่มงานตามขั้นตอนการสร้างที่มงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย ใช้วิธีการให้คะแนนตามน้ำหนักของตัวเลือก ดังนี้

5 หมายถึง ระดับการปฏิบัติการสร้างที่มงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามรายการนั้น อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ระดับการปฏิบัติการสร้างที่มงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามรายการนั้น อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง ระดับการปฏิบัติการสร้างที่มงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามรายการนั้น อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง ระดับการปฏิบัติการสร้างที่มงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามรายการนั้น อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง ระดับการปฏิบัติการสร้างที่มงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามรายการนั้น อยู่ในระดับน้อยที่สุด

2.2 การสร้างเครื่องมือและคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมเครื่องมือ

2.2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามการวิจัย เรื่อง การศึกษาสภาพการสร้างที่มงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและหาคุณภาพ ดังนี้

- 1) ศึกษาค้นคว้าเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดเกี่ยวกับขั้นตอนของการสร้างทีมงาน
- 2) กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ 2.1) การรับรู้ปัญหาของทีมงาน 2.2) การเก็บข้อมูลของทีมงาน 2.3) การวางแผนของทีมงาน 2.4) การปฏิบัติงานของทีมงาน 2.5) การประเมินผลงานของทีมงาน
- 3) กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะ เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม
- 4) สร้างแบบสอบถามฉบับร่างตามนิยามศัพท์เฉพาะแล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อพิจารณาและปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา
- 5) หาความตรงเชิงเนื้อหา โดยนำแบบสอบถามเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างนิยามศัพท์เฉพาะกับข้อความถามและหาดัชนีความสอดคล้อง (IOC) รายนามผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ดังนี้
 - 5.1) รองศาสตราจารย์ ดร.ฉลอง ชาติรุประชีวิน ตำแหน่ง อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์
 - 5.2) รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรศักดิ์ อุปไมยอริชัย ตำแหน่ง อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์
 - 5.3) ดร.อุไร ปัญญาสิทธิ์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนดอนทองวิทยา อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก
 - 5.4) ดร.เกรียงศักดิ์ สุวรรณวัจน์ ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพิษณุโลก อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก
 - 5.5) ดร.วราภรณ์ สิงห์กวาง ตำแหน่ง ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคเหนือ อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก
- 6) ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของข้อความถามกับนิยามศัพท์เฉพาะได้ค่า IOC โดยกำหนดค่าดัชนีความสอดคล้อง ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป ปรากฏว่าได้ค่า IOC ระหว่าง 0.60-1.00
- 7) นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้ว เสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้ง
- 8) นำแบบสอบถาม ไปทดลองใช้ (Try Out) กับข้าราชการครูในสถานศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างการวิจัย จำนวน 40 คน แล้วนำมาหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ปรากฏว่าได้ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ในระดับ 0.94

9) นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขและจัดพิมพ์เป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

3.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามการวิจัย เรื่อง การศึกษาสภาพการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย

3.1.1 ติดต่อขอความอนุเคราะห์จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ถึงผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย เพื่อขออนุญาตทำการศึกษารวบรวมข้อมูลจากครูผู้สอน ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย

3.1.2 นำหนังสือราชการจากมหาวิทยาลัยนเรศวร ไปติดต่อขออนุญาตและประสานขอความร่วมมือจากผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูในโรงเรียนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย ในการตอบแบบสอบถาม

3.1.3 ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 297 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามคืน จำนวน 297 ฉบับ ตรวจสอบความสมบูรณ์คิดเป็นร้อยละ 100

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 แบบสอบถามการวิจัย เรื่อง การศึกษาสภาพการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย

ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามและนำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์มาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติโดยดำเนินการ ดังนี้

4.1.1 ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ด้วยค่าความถี่และค่าร้อยละ (%)

4.1.2 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย วิเคราะห์ด้วยการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ในการแปลความหมายค่าเฉลี่ยกำหนดเกณฑ์ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, น. 121)

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.51-5.00 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.51-4.50 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.51-3.50 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.51-2.50 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00-1.50 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล เป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษา และเป็นหัวหน้างานที่มีประสบการณ์ในการบริหารงาน 20 ปีขึ้นไป ดังนี้

1.1 ดร.บัญญัติ จันทร์ดา ผู้อำนวยการโรงเรียนอุดรดิตถ์ อำเภอเมือง จังหวัดอุดรดิตถ์

1.2 ดร.ภูวนัส พุ่มไม้ ผู้อำนวยการโรงเรียนตากพิทยาคม อำเภอเมือง จังหวัดตาก

1.3 นายถาวร ปราบกวนษ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนสวรรคค่อนันตวิทยา อำเภอสวรรคโลก

จังหวัดสุโขทัย

1.4 ดร.ปราณี จันทราชาชัย รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารกิจการนักเรียน โรงเรียนอุดมดรุณี อำเภอเมือง จังหวัดสุโขทัย

1.5 นายสุลัย ศรีม่วง ครูชำนาญการพิเศษ หัวหน้างานบริหารวิชาการ โรงเรียนสุโขทัยวิทยาคม อำเภอเมือง จังหวัดสุโขทัย

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แนวทางการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย มีลักษณะเป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured or guided interviews) เพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย

2.2 การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.2.1 ศึกษาเอกสาร รายงานการวิจัย แนวคิด หลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการสร้างทีมงาน เพื่อนำผลที่ได้มาเป็นแนวทางในการสร้างแบบสัมภาษณ์ผู้วิจัยเลือกศึกษาแนวทางการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย โดยนำข้อมูลจากตอนที่ 1 ที่มีสภาพการปฏิบัติต่ำสุด 3 ลำดับในแต่ละด้าน มาศึกษาแนวทาง

2.2.2 ศึกษาวิธีสร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง

2.2.3 ร่างข้อคำถามตามนิยามศัพท์ที่กำหนดได้เสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของการใช้ภาษาและพิจารณาให้ข้อเสนอแนะ โดยสร้างแบบสัมภาษณ์เพื่อสัมภาษณ์แนวทางการสร้างทีมงาน 5 ด้าน ดังนี้

- 1) ด้านการรับรู้ปัญหาของทีมงาน
- 2) ด้านการเก็บข้อมูลของทีมงาน
- 3) ด้านการวางแผนของทีมงาน
- 4) ด้านการปฏิบัติงานของทีมงาน
- 5) ด้านการประเมินผลงานของทีมงาน

2.2.4 ปรับปรุงแก้ไขแบบสัมภาษณ์ตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

2.2.5 จัดพิมพ์แบบสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปสัมภาษณ์กับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลต่อไป

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

3.1 ขอนหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยนเรศวร เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์

3.2 ผู้วิจัยติดต่อดำเนินการกับผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์เป็นรายบุคคล นัดวัน เวลา และสถานที่ในการสัมภาษณ์

3.3 ดำเนินการสัมภาษณ์ประเด็นที่กำหนดไว้ในแบบสัมภาษณ์ ระหว่างวันที่ 7 - 18 มิถุนายน 2562 โดยมีรายละเอียด ดังนี้

3.3.1 สัมภาษณ์ ดร.บัญญัติ จันทร์ดา ผู้อำนวยการโรงเรียนอุดรดิตถ์ วันที่ 11 มิถุนายน 2562 ณ โรงเรียนอุดรดิตถ์ อำเภอเมือง จังหวัดอุดรดิตถ์ เวลา 13.00 - 14.30 น.

3.3.2 สัมภาษณ์ ดร.ภูวนัทธ พุ่มไม้ ผู้อำนวยการโรงเรียนตากพิทยาคม วันที่ 7 มิถุนายน 2562 ณ โรงเรียนตากพิทยาคม อำเภอเมือง จังหวัดตาก เวลา 14.30 - 16.00 น.

3.3.3 สัมภาษณ์ นายถาวร ปรากฏวงษ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนสวรรคคณ์ันต์วิทยา วันที่ 11 มิถุนายน 2562 ณ โรงเรียนสวรรคคณ์ันต์วิทยา อำเภอสวรรคโลก จังหวัดสุโขทัย เวลา 10.00 - 12.00 น.

3.3.4 สัมภาษณ์ ดร.ปราณี จันทร์ราชชัย รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารกิจการนักเรียน โรงเรียนอุดมดรุณี วันที่ 13 มิถุนายน 2562 ณ โรงเรียนอุดมดรุณี อำเภอเมือง จังหวัดสุโขทัย เวลา 09.30 - 10.30 น.

3.3.5 สัมภาษณ์ นายสุนัย ศรีม่วง ครูชำนาญการพิเศษ หัวหน้างานบริหารวิชาการ โรงเรียนสุโขทัยวิทยาคม วันที่ 18 มิถุนายน 2562 ณ โรงเรียนสุโขทัยวิทยาคม อำเภอเมือง จังหวัดสุโขทัย เวลา 15.30 - 16.45 น.

3.4 วิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์

4. การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาจัดกระทำข้อมูลและสรุปข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา



บทที่ 4

ผลการวิจัย

การนำเสนอผลการวิจัย เรื่อง การศึกษาสภาพและแนวทางในการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย ในครั้งนี้ ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงผสมผสาน กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 โดยได้แจกแบบสอบถามทั้งหมด จำนวน 297 ชุด ได้รับคืน จำนวน 297 ชุด ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 100 ของจำนวนกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้นำเสนอรายละเอียดเกี่ยวกับผลการวิจัย แบ่งออกเป็น 3 ตอน ตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาสภาพการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย

ตอนที่ 3 ผลการศึกษาแนวทางการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตาราง 3 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ ประสพการณ์การทำงานและวุฒิการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ จำแนกเป็น		
1.1 ชาย	92	30.98
1.2 หญิง	205	69.02
รวม	297	100
2. ประสพการณ์การทำงาน จำแนกเป็น		
2.1 น้อยกว่า 10 ปี	79	26.60
2.2 10 - 20 ปี	131	44.11
2.3 มากกว่า 20 ปี	87	29.29
รวม	297	100

ตาราง 3 (ต่อ)

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
3. วุฒิการศึกษา จำแนกเป็น		
3.1 ปริญญาตรี	164	55.20
3.2 ปริญญาโท	133	44.80
3.3 ปริญญาเอก	-	-
รวม	297	100

จากตาราง 3 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ทำงาน และวุฒิการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเมื่อจำแนกตามเพศเป็นเพศชาย จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 30.98 และเพศหญิง จำนวน 205 คน คิดเป็นร้อยละ 69.02 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประสบการณ์การทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 10 ปี จำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 26.60 ประสบการณ์การทำงาน 10 - 20 ปี จำนวน 131 คน คิดเป็นร้อยละ 44.11 ประสบการณ์การทำงานมากกว่า 20 ปี จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 29.29 และจำแนกตามวุฒิการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 164 คน คิดเป็นร้อยละ 55.20 และปริญญาโท จำนวน 133 คน คิดเป็นร้อยละ 44.80

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาสภาพการสร้งทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย

ตาราง 4 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการศึกษาสภาพการสร้งทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย โดยภาพรวม

ข้อ	สภาพการสร้งทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา	กลุ่มตัวอย่าง (n = 297)		ระดับ การปฏิบัติ
		\bar{X}	S.D.	
1	ด้านการรับรู้ปัญหาของทีมงาน	3.86	0.63	มาก
2	ด้านการเก็บข้อมูลของทีมงาน	3.82	0.68	มาก
3	ด้านการวางแผนงานของทีมงาน	3.88	0.78	มาก
4	ด้านการปฏิบัติงานของทีมงาน	3.96	0.68	มาก
5	ด้านการประเมินผลงานของทีมงาน	3.91	0.75	มาก
รวมเฉลี่ย		3.88	0.66	มาก

จากตาราง 4 พบว่า สภาพการสร้งทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.88$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีการปฏิบัติสูงสุด ได้แก่ ด้านการปฏิบัติงานของทีมงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.93$) รองลงมา ได้แก่ ด้านการประเมินผลงานของทีมงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.91$) ด้านการวางแผนงานของทีมงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.88$) และด้านการรับรู้ปัญหาของทีมงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.86$) ตามลำดับ ส่วนสภาพการสร้งทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการเก็บข้อมูลของทีมงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.82$)

ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลศึกษาสภาพการสร้างทีมงาน
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38
จังหวัดสุโขทัย ด้านการรับรู้ปัญหาของทีมงาน

ข้อ	สภาพการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย ด้านการรับรู้ปัญหาของทีมงาน	กลุ่มตัวอย่าง (n = 297)		ระดับ การปฏิบัติ
		\bar{X}	S.D.	
1	ครูรับรู้และเข้าใจถึงสาเหตุปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายใน สถานศึกษา	4.01	0.62	มาก
2	ครูตระหนักและทราบถึงผลกระทบที่เกิดจากปัญหาภายใน สถานศึกษา	4.01	0.67	มาก
3	ผู้บริหารมีส่วนกระตุ้นให้ครูรับรู้และตระหนักถึงความสำคัญ ของปัญหาที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา	3.89	0.84	มาก
4	ผู้บริหารและครูมีส่วนร่วมวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น ภายในสถานศึกษาด้วยความเต็มใจ	3.76	0.86	มาก
5	ผู้บริหารและครูมีการศึกษา ค้นหาและร่วมกันกำหนดปัญหา ที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา	3.74	0.90	มาก
6	ครูปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายด้วยความเต็มใจและ เต็มความสามารถ	4.17	0.73	มาก
7	ผู้บริหารและครูมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน อย่างสร้างสรรค์	3.79	0.95	มาก
8	ครูมีการจำลองสถานการณ์การแก้ปัญหาเพื่อร่วมมือกัน แก้ไขปัญหา	3.56	0.84	มาก
	รวมเฉลี่ย	3.86	0.63	มาก

จากตาราง 5 พบว่า สภาพการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย ด้านการรับรู้ปัญหาของทีมงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.86$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ครูปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.17$) รองลงมา คือ ครูรับรู้และเข้าใจถึงสาเหตุของปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา และครูตระหนักและทราบถึงผลกระทบที่เกิดจากปัญหาภายในสถานศึกษา โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.01$)

ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ครูมีการจำลองสถานการณ์การแก้ปัญหาเพื่อร่วมมือกันแก้ไขปัญหา อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.56$)

ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลศึกษาสภาพการสร้งทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย ด้านการเก็บข้อมูลของทีมงาน

ข้อ	สภาพการสร้งทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย ด้านการเก็บข้อมูลของทีมงาน	กลุ่มตัวอย่าง (n = 297)		ระดับ การปฏิบัติ
		\bar{X}	S.D.	
1	ครูมีการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา	3.76	0.81	มาก
2	ครูมีการวิเคราะห์ข้อมูลจากปัญหาที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา	3.86	0.80	มาก
3	ผู้บริหารและครูร่วมกันปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล	3.81	0.89	มาก
4	ครูวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับจากการเก็บรวบรวมด้วยวิธีการที่เหมาะสม	3.81	0.69	มาก
5	ผู้บริหารสนับสนุน ส่งเสริมให้ครูมีการพัฒนาทักษะในการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล	3.84	0.85	มาก
รวมเฉลี่ย		3.82	0.68	มาก

จากตาราง 6 พบว่า สภาพการสร้งทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย ด้านการเก็บข้อมูลของทีมงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.82$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ครูมีการวิเคราะห์ข้อมูลจากปัญหาที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.86$) รองลงมา คือ ผู้บริหารสนับสนุน ส่งเสริมให้ครูมีการพัฒนาทักษะในการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.84$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ครูมีการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.76$)

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลศึกษาสภาพการสร้างทีมงาน
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38
จังหวัดสุโขทัย ด้านการวางแผนงานของทีมงาน

ข้อ	สภาพการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย ด้านการวางแผนงานของทีมงาน	กลุ่มตัวอย่าง (n = 297)		ระดับ การปฏิบัติ
		\bar{X}	S.D.	
1	ผู้บริหารและครูมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ในการทำงานของทีมงานอย่างชัดเจน	3.91	0.94	มาก
2	ครูเข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการแก้ไขปัญหา ที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาอย่างถูกต้องและมีความเข้าใจตรงกัน	3.88	0.88	มาก
3	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการนำเสนอ ความคิดเห็นอย่างเต็มที่	3.86	0.97	มาก
4	ผู้บริหารและครูร่วมกันวางแผนงานได้สอดคล้องกับปัญหา ที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา	3.82	0.88	มาก
5	ครูยอมรับฟังความคิดเห็นและให้เกียรติซึ่งกันและกัน ในการร่วมกันวางแผนการปฏิบัติงาน	3.94	0.81	มาก
รวมเฉลี่ย		3.88	0.78	มาก

จากตาราง 7 สภาพการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย ด้านการวางแผนของทีมงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.88$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ครูยอมรับฟังความคิดเห็นและให้เกียรติซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.94$) รองลงมา คือ ผู้บริหารและครูมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการทำงานของทีมงานอย่างชัดเจน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.91$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารและครูร่วมกันวางแผนงานได้สอดคล้องกับปัญหาที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.82$)

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลศึกษาสภาพการสร้างทีมงาน
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38
จังหวัดสุโขทัย ด้านการปฏิบัติงานของทีมงาน

ข้อ	สภาพการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย ด้านการปฏิบัติงานของทีมงาน	กลุ่มตัวอย่าง (n = 297)		ระดับ การปฏิบัติ
		\bar{X}	S.D.	
1	ผู้บริหารมอบหมายให้ครูมีหน้าที่รับผิดชอบปฏิบัติงาน ตามความรู้ความสามารถ	4.06	0.48	มาก
2	ผู้บริหารและครูมีการดำเนินงานตามแผนงานที่กำหนดไว้	3.96	0.82	มาก
3	ครูตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของตนเองในการปฏิบัติงาน ของทีมงานและไม่ก้าวก่ายหน้าที่ของกันและกัน	4.08	0.76	มาก
4	ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาร่วมกัน	3.85	0.83	มาก
5	ครูให้คำแนะนำ ปรึกษาหารือซึ่งกันและกันภายในทีมงาน	3.90	0.81	มาก
6	ครูมีมนุษยสัมพันธ์อันดีต่อกัน ทำให้เกิดบรรยากาศที่ดี ในการปฏิบัติงาน	4.07	0.74	มาก
7	ผู้บริหารมีการสร้างขวัญและกำลังใจแก่ครูในการปฏิบัติงาน	3.99	0.88	มาก
8	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่ดี มีความสามารถในการโน้มน้าว จิตใจและกระตุ้นให้ครูมีความสนใจในการปฏิบัติงาน	3.81	0.90	มาก
รวมเฉลี่ย		3.96	0.68	มาก

จากตาราง 8 พบว่า สภาพการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย ด้านการปฏิบัติงานของทีมงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.96$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ครูตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของตนเองในการปฏิบัติงานของทีมงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.08$) รองลงมา คือ ครูมีมนุษยสัมพันธ์อันดีต่อกัน ทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.07$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่ดี มีความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจและกระตุ้นให้ครูมีความสนใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.81$)

ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลศึกษาสภาพการสร้างทีมงาน
 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38
 จังหวัดสุโขทัย ด้านการประเมินผลงานของทีมงาน

ข้อ	สภาพการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย ด้านการประเมินผลงานของทีมงาน	กลุ่มตัวอย่าง (n = 297)		ระดับ การปฏิบัติ
		\bar{X}	S.D.	
1	ครูยอมรับและมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน ของทีมงาน	4.01	0.82	มาก
2	ครูมีส่วนร่วมในการประเมินผลและตรวจสอบผล การปฏิบัติงานของทีมงาน	3.92	0.85	มาก
3	ครูมีการนำปัญหาและอุปสรรค มาปรับปรุงแก้ไขภายใน ทีมงาน	3.97	0.75	มาก
4	ผู้บริหารและครูติดตาม ตรวจสอบข้อบกพร่อง ปัญหาหรือ อุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของทีมงาน	3.86	0.84	มาก
5	ผู้บริหารและครูสามารถซักถาม ได้ตอบ และตรวจสอบ ข้อสงสัยได้อย่างเปิดเผยเพื่อความโปร่งใส	3.81	0.97	มาก
6	ผู้บริหารและครูนำผลการประเมินไปใช้เป็นแนวทาง ในการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาทีมงานต่อไป	3.89	0.88	มาก
รวมเฉลี่ย		3.91	0.75	มาก

จากตาราง 9 พบว่า สภาพการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย ด้านการประเมินผลงานของทีมงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.91$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ครูยอมรับและมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของทีมงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.01$) รองลงมา คือ ครูมีการนำปัญหาและอุปสรรค มาปรับปรุงแก้ไขภายในทีมงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.97$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารและครูสามารถซักถาม ได้ตอบ และตรวจสอบข้อสงสัยได้อย่างเปิดเผยเพื่อความโปร่งใส อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.81$)

ตอนที่ 3 ผลการศึกษาแนวทางการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย

ตาราง 10 แสดงการสรุปผลการศึกษาแนวทางการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย

ด้าน	แนวทางการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย
1. ด้านการรับรู้ปัญหา ของทีมงาน	<ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้บริหารมีการพูดคุย สอบถาม เพื่อให้ความสนิทสนมกับครู 2. ผู้บริหารสร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองแก่ครู ครูต้องพร้อมที่จะเผชิญกับปัญหา และไม่หลีกเลี่ยงปัญหา 3. ผู้บริหารจัดให้มีการประชุม ปรึกษาหารือเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา โดยที่ทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการนำเสนอความคิดเห็น เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน 4. ผู้บริหารมีการสร้างขวัญและกำลังใจแก่ครูและบุคลากร เพื่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน 5. ผู้บริหารและครูมีการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน
2. ด้านการเก็บข้อมูล ของทีมงาน	<ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้บริหารมีการพูดคุย ซักถามถึงความต้องการในการแก้ไขปัญหา สาเหตุอุปสรรคหรือผลกระทบที่เกิดขึ้น 2. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูวิเคราะห์ข้อมูลจากสภาพจริง และตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้น ทั้งนี้ต้องมีหลักฐาน พิสูจน์ได้ 3. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูเข้ารับการอบรม เพิ่มพูนความรู้ตามโอกาสต่างๆ 4. ผู้บริหารจัดตั้งคณะกรรมการ เพื่อช่วยอำนวยความสะดวกแก่ทีมงาน 5. ครูสอบถามจากผู้มีประสบการณ์การทำงาน เพื่อช่วยให้คำแนะนำและความรู้ในเรื่องนั้นๆ 6. ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการใช้ ICT ในการเก็บรวบรวมข้อมูล 7. ผู้บริหารส่งเสริมกิจกรรม PLC โดยเริ่มจากกลุ่มย่อย จากนั้นพัฒนาเป็นกลุ่มที่ใหญ่ขึ้นตามลำดับ 8. ผู้บริหารส่งเสริมบรรยากาศที่ดีในการทำงาน จะนำไปสู่การมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกัน ร่วมกันเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล

ตาราง 10 (ต่อ)

ด้าน	แนวทางการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย
3. ด้านการวางแผนของทีมงาน	<ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูทราบถึงประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้น โดยการวิเคราะห์สังเคราะห์ ประเด็นปัญหาให้เกิดความเข้าใจตรงกัน เพื่อกำหนดทิศทางในการแก้ไขปัญหา 2. ผู้บริหารจัดให้มีการประชุม เพื่อระดมความคิด และสร้างแนวทางการแก้ไขปัญหา อาจใช้กระบวนการ SWOT, PDCA โดยอยู่บนพื้นฐานของวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา 3. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูรู้จักบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของตนเอง 4. ผู้บริหารและครูจัดทำโครงการบรรจุไว้ในแผนปฏิบัติงานของโรงเรียน และดำเนินการตามแผนงาน 5. หัวหน้างานหรือผู้บริหารต้องเปิดใจยอมรับฟังความคิดเห็นของทุกคนในทีม และวางใจเป็นกลางเมื่อเกิดปัญหาขึ้นภายในทีม 6. ผู้บริหารมีการสร้างระบบเปิดในการสื่อสาร เช่น มีการสื่อสารผ่าน ICT เนื่องจากอาจมีบางคนไม่กล้าเสนอความคิดเห็นในที่สาธารณะ 7. ผู้บริหารพูดโน้มน้าวใจ หรือให้กำลังใจทุกความคิดเห็น จากนั้นสรุปความคิดเห็น แล้วเสนอต่อที่ประชุม เพื่อขอความเห็นชอบในที่ประชุม
4. ด้านการปฏิบัติงานของทีมงาน	<ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจแก่ทีมงานอย่างสม่ำเสมอ 2. ผู้บริหารจัดกิจกรรมเชื่อมความสัมพันธ์แก่คณะครูและบุคลากรภายในสถานศึกษา 3. ผู้บริหารส่งเสริมการรู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเอง โดยมอบหมายงานตามความสนใจและความถนัดของแต่ละบุคคล มีการชี้แจงบทบาทหน้าที่ของแต่ละคน และจัดทำเป็นคำสั่งของสถานศึกษา 4. ผู้บริหารส่งเสริมการเคารพให้เกียรติผู้อื่น ความเป็นพี่เป็นน้องภายในสถานศึกษา 5. มีการลดขั้นตอนการทำงาน เพื่อความสะดวกและรวดเร็วในการปฏิบัติงานตามความเหมาะสม 6. ผู้บริหารมอบหมายหัวหน้างาน ให้คำแนะนำปรึกษา อธิบายหรือชี้แจงบทบาทหน้าที่ในการทำงานแก่ครู

ตาราง 10 (ต่อ)

ด้าน	แนวทางการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย
4. ด้านการปฏิบัติงานของทีมงาน (ต่อ)	<p>7. ผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำในการบริหารจัดการทีมงาน เช่น ความกล้าตัดสินใจ มีความยุติธรรม ความโปร่งใสในการทำงาน ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีทักษะในการสื่อสาร รวมไปถึงความมีมนุษยสัมพันธ์ อีกทั้ง การสร้างแรงบันดาลใจแก่ครู</p> <p>8. หากเกิดความขัดแย้งระหว่างสมาชิกภายในทีม ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการสืบหาข้อเท็จจริงของปัญหา ไกล่เกลี่ยหรือประนีประนอม โดยรับฟังความคิดเห็น และมีความยุติธรรม ไม่ลำเอียงเข้าข้างฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด</p>
5. ด้านการประเมินผลของทีมงาน	<p>1. ผู้บริหารจัดตั้งคณะกรรมการในการประเมินผลหลายๆ ชุด หากเป็นโครงการใหญ่ เพื่อความโปร่งใสและน่าเชื่อถือ</p> <p>2. ผู้บริหารมีการประเมินผลงานตามสภาพจริงด้วยความยุติธรรมและไม่ลำเอียง</p> <p>3. การประเมินมีหลักฐาน ตรวจสอบได้ และเปิดเผยข้อมูล</p> <p>4. ผู้บริหารสามารถอธิบายผลการประเมินแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือโต้แย้งได้</p> <p>5. ผู้บริหารมีการพูดคุย สอบถามผลการปฏิบัติภายในทีมงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อความสนิทสนมกับทีมงาน</p> <p>6. มีการนำผลการปฏิบัติงานที่ดีเด่นมาแสดงหรือเผยแพร่ให้รับรู้ร่วมกันตามโอกาส</p> <p>7. ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจ กล่าวชื่นชมหรือให้รางวัลแก่ครูที่ปฏิบัติงานดี มีการปลอบใจสมาชิกที่ยังทำงานบกพร่องอย่างเห็นอกเห็นใจ และให้คำแนะนำปรึกษา เพื่อพัฒนางานต่อไป</p>

บทที่ 5

บทสรุป

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพการสร้างทีมงาน ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย 2) เพื่อศึกษาแนวทางการสร้างทีมงาน ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก จำนวน 297 คน ได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie, & Morgan, n.d.) และเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยการสุ่มแบบแบ่งชั้น ตามสัดส่วน ของครูผู้สอนในแต่ละอำเภอ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถามการวิจัย เรื่อง การศึกษาสภาพการสร้างทีมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย และแบบสัมภาษณ์แนวทางการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยส่งทาง ไปรษณีย์และเก็บข้อมูลด้วยตนเอง นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ข้อมูล โดยการหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาสภาพการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย พบว่า สภาพการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีการปฏิบัติสูงสุด ได้แก่ ด้านการปฏิบัติงานของทีมงาน อยู่ในระดับมาก รองลงมา ได้แก่ ด้านการประเมินผลงานของทีมงาน อยู่ในระดับมาก ด้านการวางแผนงาน ของทีมงาน อยู่ในระดับมาก และด้านการรับรู้ปัญหาของทีมงาน อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ส่วนสภาพ การสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการเก็บข้อมูลของทีมงาน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน ปรากฏผล ดังนี้

1.1 ด้านการรับรู้ปัญหาของทีมงาน พบว่า มีระดับการปฏิบัติในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ครูปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถ อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ครูรู้และเข้าใจถึงสาเหตุของปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา และครูตระหนักและทราบถึงผลกระทบที่เกิดจากปัญหาภายในสถานศึกษา โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน อยู่ในระดับมาก ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ครูมีการจำลองสถานการณ์การแก้ปัญหาเพื่อร่วมมือกันแก้ไขปัญหาอยู่ในระดับมาก

1.2 ด้านการเก็บข้อมูลของทีมงาน มีระดับการปฏิบัติในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ครูมีการวิเคราะห์ข้อมูลจากปัญหาที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ผู้บริหารสนับสนุน ส่งเสริมให้ครูมีการพัฒนาทักษะในการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล อยู่ในระดับมาก ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ครูมีการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก

1.3 ด้านการวางแผนของทีมงาน มีระดับการปฏิบัติในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ครูยอมรับฟังความคิดเห็นและให้เกียรติซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ผู้บริหารและครูมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการทำงานของทีมงานอย่างชัดเจน อยู่ในระดับมาก ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารและครูร่วมกันวางแผนงานได้สอดคล้องกับปัญหาที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก

1.4 ด้านการปฏิบัติงานของทีมงาน มีระดับการปฏิบัติในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ครูตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของตนเองในการปฏิบัติงานของทีมงาน อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ครูมีมนุษยสัมพันธ์อันดีต่อกัน ทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน อยู่ในระดับมาก ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ครูช่วยเหลือคลายความตึงเครียดหรือความขัดแย้งทางความคิดที่เกิดขึ้นภายในทีมได้ และผู้บริหารมีความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจและกระตุ้นให้ครูมีความสนใจในการปฏิบัติงาน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน อยู่ในระดับมาก

1.5 ด้านการประเมินผลงานของทีมงาน มีระดับการปฏิบัติในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ครูยอมรับและมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของทีมงาน อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ครูมีการนำปัญหาและอุปสรรค มาปรับปรุงแก้ไขภายในทีมงาน อยู่ในระดับมาก ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารและครูสามารถซักถามได้ตอบ และตรวจสอบข้อสงสัยได้อย่างเปิดเผยเพื่อความโปร่งใส อยู่ในระดับมาก

2. ผลการศึกษาแนวทางการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการรับรู้ปัญหาของทีมงาน ด้านการเก็บข้อมูลของทีมงาน ด้านการวางแผนงานของทีมงาน ด้านการปฏิบัติงานของทีมงาน และด้านการประเมินผลงานของทีมงาน ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้แนวทางการพัฒนาไว้ ดังนี้

2.1 ด้านการรับรู้ปัญหาของทีมงาน ควรมีแนวทาง ดังนี้ 1) ผู้บริหารควรมีการพูดคุย สอบถาม เพื่อให้ความสนิทสนมกับครู 2) ผู้บริหารสร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองแก่ครู ครูต้องพร้อมที่จะเผชิญกับปัญหา และไม่หลีกเลี่ยงปัญหา 3) ผู้บริหารจัดให้มีการประชุม ปรึกษาหารือเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา โดยที่ทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการนำเสนอความคิดเห็น เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน 4) ผู้บริหารมีการสร้างขวัญและกำลังใจแก่ครูและบุคลากร เพื่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน และ 5) ผู้บริหารและครูมีการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน

2.2 ด้านการเก็บข้อมูลของทีมงาน ควรมีแนวทาง ดังนี้ 1) ผู้บริหารควรมีการพูดคุยซักถามถึงความต้องการในการแก้ไขปัญหา สาเหตุ อุปสรรคหรือผลกระทบที่เกิดขึ้น 2) ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูวิเคราะห์ข้อมูลจากสภาพจริง และตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้น ทั้งนี้ ต้องมีหลักฐานพิสูจน์ได้ 3) ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูเข้ารับการอบรม เพิ่มพูนความรู้ตามโอกาสต่างๆ 4) ผู้บริหารจัดตั้งคณะกรรมการ เพื่อช่วยอำนวยความสะดวกแก่ทีมงาน 5) ครูสอบถามจากผู้มีประสบการณ์การทำงาน เพื่อช่วยให้คำแนะนำและความรู้ในเรื่องนั้นๆ 6) ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการใช้ ICT ในการเก็บรวบรวมข้อมูล 7) ผู้บริหารส่งเสริมกิจกรรม PLC โดยเริ่มจากกลุ่มย่อย จากนั้นพัฒนาเป็นกลุ่มที่ใหญ่ขึ้นตามลำดับ และ 8) ผู้บริหารส่งเสริมบรรยากาศที่ดีในการทำงาน จะนำไปสู่การมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกัน ร่วมกันเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล

2.3 ด้านการวางแผนของทีมงาน ควรมีแนวทาง ดังนี้ 1) ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูทราบถึงประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้น โดยการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ประเด็นปัญหาให้เกิดความเข้าใจตรงกัน เพื่อกำหนดทิศทางในการแก้ไขปัญหา 2) ผู้บริหารจัดให้มีการประชุม เพื่อระดมความคิด และสร้างแนวทางการแก้ไขปัญหา อาจใช้กระบวนการ SWOT, PDCA โดยอยู่บนพื้นฐานของวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา 3) ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูรู้จักบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของตนเอง 4) ผู้บริหารและครูจัดทำโครงการบรรจุไว้ในแผนปฏิบัติงานของโรงเรียนและดำเนินการตามแผนงาน 5) หัวหน้างานหรือผู้บริหารต้องเปิดใจยอมรับฟังความคิดเห็นของทุกคนในทีม และวางใจเป็นกลางเมื่อเกิดปัญหาขึ้นภายในทีม 6) ผู้บริหารมีการสร้างระบบเปิดในการสื่อสาร เช่น มีการสื่อสารผ่าน ICT เนื่องจากอาจมีบางคนไม่กล้าเสนอความคิดเห็นในที่สาธารณะ และ 7) ผู้บริหารพูดโน้มน้าวใจ

หรือให้กำลังใจทุกความคิดเห็น จากนั้น สรุปความคิดเห็น แล้วเสนอต่อที่ประชุม เพื่อขอความเห็นชอบในที่ประชุม

2.4 ด้านการปฏิบัติงานของทีมงาน ควรมีแนวทาง ดังนี้ 1) ผู้บริหารควรสร้างขวัญและกำลังใจแก่ทีมงานอย่างสม่ำเสมอ 2) ผู้บริหารจัดกิจกรรมเชื่อมความสัมพันธ์แก่คณะครูและบุคลากรภายในสถานศึกษา 3) ผู้บริหารส่งเสริมการรู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเอง โดยมอบหมายงานตามความสนใจและความถนัดของแต่ละบุคคล มีการชี้แจงบทบาทหน้าที่ของแต่ละคน และจัดทำเป็นคำสั่งของสถานศึกษา 4) ผู้บริหารส่งเสริมการเคารพให้เกียรติผู้อื่น ความเป็นที่ป็นน้องภายในสถานศึกษา 5) มีการลดขั้นตอนการทำงาน เพื่อความสะดวกและรวดเร็วในการปฏิบัติงานตามความเหมาะสม 6) ผู้บริหารมอบหมายหัวหน้างาน ให้คำแนะนำปรึกษา อธิบายหรือชี้แจงบทบาทหน้าที่ในการทำงานแก่ครู 7) ผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำในการบริหารจัดการทีมงาน เช่น ความกล้าตัดสินใจ มีความยุติธรรม ความโปร่งใสในการทำงาน ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีทักษะในการสื่อสาร รวมไปถึงความมีมนุษยสัมพันธ์ อีกทั้งการสร้างแรงบันดาลใจแก่ครู และ 8) หากเกิดความขัดแย้งระหว่างสมาชิกภายในทีม ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการสืบหาข้อเท็จจริงของปัญหา ไกล่เกลี่ยหรือประนีประนอม โดยรับฟังความคิดเห็น และมีความยุติธรรม ไม่ลำเอียงเข้าข้างฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด

2.5 ด้านการประเมินผลของทีมงาน ควรมีแนวทาง ดังนี้ 1) ผู้บริหารควรจัดตั้งคณะกรรมการในการประเมินผลหลายๆ ชุด หากเป็นโครงการใหญ่ เพื่อความโปร่งใสและน่าเชื่อถือ 2) ผู้บริหารมีการประเมินผลงานตามสภาพจริงด้วยความยุติธรรมและไม่ลำเอียง 3) การประเมินมีหลักฐาน ตรวจสอบได้ และเปิดเผยข้อมูล 4) ผู้บริหารสามารถอธิบายผลการประเมินแก่ผู้ที่สงสัยหรือโต้แย้งได้ 5) ผู้บริหารมีการพูดคุย สอบถามผลการปฏิบัติภายในทีมงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อความสนิทสนมกับทีมงาน 6) มีการนำผลการปฏิบัติงานที่ดีเด่นมาแสดงหรือเผยแพร่ให้รับรู้ร่วมกันตามโอกาส และ 7) ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจ กล่าวชื่นชมหรือให้รางวัลแก่ครูที่ปฏิบัติงานดี มีการปลอบใจสมาชิกที่ยังทำงานบกพร่องอย่างเห็นอกเห็นใจและให้คำแนะนำปรึกษาเพื่อพัฒนางานต่อไป

อภิปรายผลการวิจัย

จากสรุปผลการวิจัยมีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผล ดังนี้

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีการปฏิบัติสูงสุด ได้แก่ ด้านการปฏิบัติงานของทีมงาน อยู่ในระดับมาก รองลงมา ได้แก่ ด้านการประเมินผลงานของทีมงาน อยู่ในระดับมาก ด้านการวางแผนงานของทีมงาน อยู่ในระดับมาก และด้านการรับรู้ปัญหาของทีมงาน อยู่ในระดับมาก

ตามลำดับ ส่วนสภาพการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการเก็บข้อมูลของทีมงาน อยู่ในระดับมาก

1. ผลการศึกษาสภาพการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย พบว่า สภาพการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เนื่องจากการให้ความสำคัญเกี่ยวกับการสร้างทีมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 โดยสอดแทรกไว้ในพันธกิจ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ข้อที่ 3 ที่ว่า พัฒนาระบบการบริหารจัดการที่เน้นการมีส่วนร่วม เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา และบูรณาการจัดการศึกษา และเป้าประสงค์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ข้อที่ 4 ที่ว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 เน้นการทำงานแบบบูรณาการการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา (ข้อมูลสารสนเทศบุคลากร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38, 2561) หากพิจารณาพันธกิจและเป้าประสงค์ดังกล่าวอย่างละเอียดพบว่า การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานต่างๆ จำเป็นต้องมีการสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษา จึงจะส่งผลให้การดำเนินการของสถานศึกษาขับเคลื่อนไปได้ เพราะการมีทีมงานที่เข้มแข็งมีทีมงานที่พร้อมที่จะปฏิบัติงาน และการมีผู้บริหารที่เข้าใจการสร้างทีมงานย่อมทำให้การบริหารงานต่างๆ สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับ คัดดีไทย สุรกิจบวร (2559, น. 142) กล่าวถึง ความหมายของทีมงานไว้ว่า กลุ่มบุคคลที่รวมกันเพื่อปฏิบัติภารกิจโดยมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีการปฏิสัมพันธ์เพื่อปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทในภารกิจ และบทบาทของความเป็นสมาชิกในทีมภายใต้กรอบแนวทางตามกฎ ข้อบังคับหรือระเบียบที่ยอมรับร่วมกันจนบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ทีมงานจึงต้องมีการพัฒนาเพื่อความเหมาะสมกับบริบทขององค์การที่จะต้องปรับเปลี่ยนไปตามความเหมาะสมของสังคมตามยุคสมัยอย่างต่อเนื่อง เมื่อทีมงานมีประสิทธิภาพผล องค์การย่อมมีประสิทธิผล สังคมย่อมพัฒนาไปอย่างเหมาะสมตามยุคสมัยต่อไป เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า ด้านที่มีการปฏิบัติสูงสุด ได้แก่ ด้านการปฏิบัติงานของทีมงาน อยู่ในระดับมาก รองลงมา ได้แก่ ด้านการประเมินผลงานของทีมงาน อยู่ในระดับมาก ด้านการวางแผนงานของทีมงาน อยู่ในระดับมาก และด้านการรับรู้ปัญหาของทีมงาน อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ส่วนสภาพการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการเก็บข้อมูลของทีมงาน อยู่ในระดับมาก อภิปรายผลได้ดังนี้

1.1 ด้านการปฏิบัติงานของทีมงาน พบว่า เป็นด้านที่มีการปฏิบัติสูงสุด ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เนื่องจากการปฏิบัติงานของทีมงาน เป็นการดำเนินกิจกรรมของทีมงานที่ทุกคนภายในทีมมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ร่วมกันทำงานเป็นทีม รู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเองภายในทีม โดยไม่ก้าวก่ายหน้าที่ของคนอื่น เคารพและให้เกียรติคนอื่น ส่งผลให้เกิดบรรยากาศที่ดี ทำให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานจึงถือเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะนำพาทีมงานไปสู่ผลลัพธ์ นั่นคือ ผลงานของทีมงาน สอดคล้องกับ จิตติ รัชมีธรรมโชติ (2558, น. 236) ได้กล่าวถึง การสร้างทีมไว้ว่า เป็นกิจกรรมพัฒนาองค์การในหมวด Human Process Intervention ที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การ เนื่องจากองค์การประกอบด้วยทีมจำนวนมาก เช่น ทีมดำเนินโครงการ (Project Team) ทีมประกันคุณภาพ (Quality Assurance Team) ทีมแก้ปัญหา (Problem-solving Team) ทีมขาย (Sales Team) เป็นต้น และความสำเร็จขององค์การเกิดจากผลรวมของผลงานของแต่ละทีม การพัฒนาศักยภาพและประสิทธิภาพของทีมต่างๆ จึงเป็นเรื่องที่จำเป็นสำหรับทุกองค์การ การสร้างทีม ประกอบด้วย กิจกรรมพัฒนาองค์การหลากหลายประเภทที่ช่วยปรับปรุงวิธีการทำงานของกลุ่มและช่วยเพิ่มทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและทักษะการแก้ปัญหาของสมาชิกของกลุ่ม ซึ่งช่วยเพิ่มความสามารถในการทำงานเป็นทีมของสมาชิก และช่วยให้กลุ่มสามารถสร้างความสำเร็จภายใต้สิ่งแวดล้อมหนึ่งๆ ตัวอย่างเช่น ช่วยให้สมาชิกของทีมเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติตามมติของทีม ช่วยให้ทีมสามารถเอาชนะปัญหาต่างๆ เช่น การขาดความสนใจและความกระตือรือร้น การลดลงของผลิตภาพ การขาดความเข้าใจในภารกิจ การเผชิญหน้าหรือความขัดแย้งระหว่างสมาชิกภายในทีม และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ นันทิญา ฟองมี (2554) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 พบว่า ผลการศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีสภาพการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีสภาพการทำงานเป็นทีมสูงสุด คือ ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ แสดงให้เห็นถึงการปฏิบัติงานของทีมงานต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ให้คำแนะนำซึ่งกันและกัน ให้เกียรติกัน จะทำให้การทำงานร่วมกันมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับ ธีระเดช ธีรมงคล (2559, น. 36) กล่าวไว้ว่า ทีมที่มีประสิทธิภาพ ควรมีบรรยากาศ ดังนี้ มีความเป็นกันเอง ยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน ใช้เวลาเพื่อปรึกษาหารือเรื่องงาน สมาชิกทุกคนเข้าใจเป้าหมายของทีม มีการกำหนดหน้าที่ของสมาชิกไว้ชัดเจน สมาชิกทุกคนเข้าใจงานและบทบาทหน้าที่ของตนเอง สมาชิกทุกคนแสดงความคิดเห็นได้อย่างชัดเจน สมาชิกทุกคนเห็นด้วยกับแนวทางแก้ไขปัญหา

ต่างๆ ของทีม การทำงานของทีมยึดถือความรู้ ความสามารถและความยุติธรรม สมาชิกของทีม มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ สมาชิกทุกคนมีสัจจะ เสียสละ สามัคคี ไม่แก่งแย่งชิงดีกัน ไม่ยึดมั่น ถือมั่นความคิดเห็นของตนเป็นใหญ่ และรู้จักการให้อภัย ให้โอกาส ให้กำลังใจและให้ข้อเสนอแนะ ที่เป็นประโยชน์

1.2 ด้านการประเมินผลงานของทีมงาน พบว่า เป็นด้านที่มีระดับการปฏิบัติ รองลงมา จากด้านการปฏิบัติงานของทีมงาน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เนื่องจากการปฏิบัติงาน สถานศึกษามีการประเมิน ตรวจสอบ และติดตามผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ทราบถึงข้อดี ข้อบกพร่องของการปฏิบัติงาน และสามารถนำข้อบกพร่องที่พบ ไปแก้ไขปรับปรุงหรือพัฒนาให้ดีขึ้น ในโอกาสต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับ ไดเยอร์ (Dyer, 1977 อ้างถึงใน สุนันทา เลहनันท์, 2549, น. 138) กล่าวไว้ว่า การประเมินผล เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลใหม่อีกรอบเพื่อการประเมินผล ซึ่งเป็นการพิจารณาร่วมกันระหว่างหัวหน้าทีมงานและสมาชิกว่า การวางแผนเพื่อการแก้ปัญหาต่างๆ ของทีมงาน เมื่อได้มีการนำไปปฏิบัติแล้วสามารถแก้ปัญหาได้หรือไม่ เพียงใด มีปัญหาอุปสรรค ณ จุดใด ใครเป็นผู้รับผิดชอบ และควรมีการปรับปรุงแก้ไขต่อไปอย่างไรบ้าง และยังสอดคล้องกับ ยงยุทธ เกษสาคร (2552, น. 181) กล่าวไว้ว่า การประเมินผล เป็นการสรุปผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นความก้าวหน้าของการทำงาน คุณภาพของผลงาน ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น วิธีการดำเนินงานที่ได้ผลซึ่งควรปฏิบัติต่อไปตลอดจนประสพการณ์ที่ได้จากการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2558, น. 78) กล่าวไว้ว่า ผู้บริหาร ต้องมีการติดตามเอาใจใส่อย่างสม่ำเสมอ โดยอาจทำได้โดยการให้รางวัล หรือยกย่องทีมที่ประสบความสำเร็จให้เป็นทีมงานตัวอย่าง เปิดโอกาสให้ทีมงานนำเสนอผลงานในโอกาสพิเศษ ตลอดจน ต้องเสริมสร้างความรู้และเทคนิคใหม่ๆ ในการทำงานแก่ทีมงาน

1.3 ด้านการวางแผนงานของทีมงาน พบว่า เป็นด้านที่มีระดับการปฏิบัติรองลงมา จากด้านการประเมินผลของทีมงาน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เนื่องจากการทำงานควรมีการกำหนด วัตถุประสงค์ของการทำงานหรือมีการร่วมกันวางแผนงาน เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน จะทำให้ การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ ชีระเดช ธีรมงคล (2559, น. 34) กล่าวไว้ว่า ทีมที่มีประสิทธิภาพ จะต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน สมาชิกทุกคนจะต้องมีทั้งความเข้าใจในเป้าหมาย ที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จและมีความเชื่อว่าเป้าหมายนั้นมีความสำคัญและจะได้รับผลอย่างคุ้มค่า และสอดคล้องกับ ประจวบ กล่อมจิตร (2557, น. 108) กล่าวไว้ว่า การที่สมาชิกกลุ่มจะมีส่วนกระตุ้น ให้เกิดกิจกรรมร่วมกันของทีม จุดประสงค์ของสมาชิกกลุ่มที่สอดคล้องกับองค์การ มักจะนำมา ซึ่งความสำเร็จของการทำงานได้ง่าย

1.4 ด้านการรับรู้ปัญหาของทีมงาน พบว่า เป็นด้านที่มีระดับการปฏิบัติรองลงมาจากด้านการวางแผนงานของทีมงาน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เนื่องจาก การรับรู้ปัญหาของทีมงาน สมาชิกภายในทีม ควรมีการรับรู้ และเข้าใจถึงสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา จากนั้น ต้องเกิดความตระหนักถึงผลกระทบของปัญหาที่จะเกิดขึ้น โดยต้องร่วมกันศึกษา ค้นหาและร่วมกัน กำหนดปัญหา เพื่อร่วมกันหาแนวทางแก้ไขปัญหานั้นๆ ให้สำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับ ฌ็อง-ฌัก กูว์แซง และคณะ (2545, น. 83) กล่าวไว้ว่า การรับรู้ปัญหา เป็นขั้นตอนแรกในกระบวนการ สร้างงานที่ทีมงาน ซึ่งจะใช้ได้กับทีมงานทั้งที่เพิ่งตั้งขึ้นใหม่ และทีมงานที่ดำเนินงานมานานแล้ว โดยหัวหน้าทีมหรือสมาชิกจะตระหนักถึงปัญหาและต้องการจะแก้ไขปัญหานั้นให้หมดไป โดยพยายาม หาทางออกอย่างสร้างสรรค์ จึงรวบรวมสมาชิกในทีมมาร่วมกันศึกษาและกำหนดปัญหาร่วมกัน อย่างเป็นระบบ อย่างไรก็ตาม อย่างไรก็ดี บางครั้งทีมงานที่ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ก็อาจจะกำหนด ปัญหาจากสถานการณ์จำลอง เพื่อร่วมกันแก้ไขและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อเป็นการพัฒนา ทีมงานก็ได้

1.5 ด้านการเก็บข้อมูลของทีมงาน พบว่า เป็นด้านที่มีระดับการปฏิบัติต่ำสุด ภาพรวม อยู่ในระดับมาก เนื่องจากการเก็บข้อมูลของทีมงาน ต้องอาศัยความร่วมมือของสมาชิกภายในทีม มาร่วมกันแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ร่วมกันดำเนินการเก็บข้อมูลจากปัญหาที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ การที่ผู้บริหารและครูอาจยังขาดความรู้และความเข้าใจในการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล ทำให้ การเก็บข้อมูลของทีมงานเกิดข้อบกพร่อง ซึ่งสอดคล้องกับ ไดเยอร์ (Dyer, 1977 อ้างถึงใน สุรินทร์ เลขาพันธ์, 2549, น. 138) กล่าวไว้ว่า การเก็บรวบรวมข้อมูลจะช่วยให้การแก้ปัญหามีประสิทธิภาพ คือ ข้อมูลที่มีความแม่นยำชี้ให้เห็นปัญหาและสาเหตุของปัญหาอย่างแท้จริง ดังนั้น ภารกิจหลัก ของผู้บริหารและที่ปรึกษา คือ การฝึกอบรมให้สมาชิกมีทักษะในการเก็บรวบรวมข้อมูล สามารถ เก็บรวบรวมข้อมูลสำคัญ รวมถึงสามารถวิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง มีทักษะในการรวบรวมปัญหาของงานที่ตนเองรับผิดชอบได้ และสอดคล้องกับ เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ (2556, น. 115) กล่าวไว้ว่า การสร้างทีมงานเป็นการกระตุ้นให้ทีมแก้ปัญหาของตนเอง จึงต้องมี ข้อมูลและการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสาเหตุของปัญหา ตอนเริ่มต้นที่ปรึกษาอาจช่วยเก็บข้อมูล แต่ในที่สุดแล้วทีมควรพัฒนาความสามารถเก็บข้อมูลเป็นของตนเองเพื่อนำไปแก้ไขปัญหาเอง

2. ผลการศึกษาแนวทางการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการรับรู้ปัญหาของทีมงาน ด้านการเก็บข้อมูลของทีมงาน ด้านการวางแผนของทีมงาน ด้านการปฏิบัติงานของทีมงาน และ ด้านการประเมินผลของทีมงาน พบว่า

2.1 ด้านการปฏิบัติงานของทีมงานเป็นด้านที่มีระดับการปฏิบัติสูงสุด ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้แนวทางการพัฒนาไว้ ดังนี้ 1) ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจแก่ทีมงานอย่างสม่ำเสมอ 2) ผู้บริหารจัดกิจกรรมเชื่อมความสัมพันธ์แก่คณะครูและบุคลากรภายในสถานศึกษา 3) ผู้บริหารส่งเสริมการรู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเอง โดยมอบหมายงานตามความสนใจและความถนัดของแต่ละบุคคล มีการชี้แจงบทบาทหน้าที่ของแต่ละคน และจัดทำเป็นคำสั่งของสถานศึกษา 4) ผู้บริหารส่งเสริมการเคารพให้เกียรติผู้อื่น ความเป็นพี่เป็นน้องภายในสถานศึกษา 5) มีการลดขั้นตอนการทำงานเพื่อความสะดวกและรวดเร็วในการปฏิบัติงานตามความเหมาะสม 6) ผู้บริหารมอบหมายหัวหน้างานให้คำแนะนำปรึกษา อธิบายหรือชี้แจงบทบาทหน้าที่ในการทำงานแก่ครู 7) ผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำในการบริหารจัดการทีมงาน เช่น ความกล้าตัดสินใจ มีความยุติธรรม ความโปร่งใสในการทำงาน ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีทักษะในการสื่อสาร รวมไปถึงความมีมนุษยสัมพันธ์ อีกทั้ง การสร้างแรงบันดาลใจแก่ครู และ 8) หากเกิดความขัดแย้งระหว่างสมาชิกภายในทีม ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการสืบหาข้อเท็จจริงของปัญหา ไกลเกลียดหรือประนีประนอม โดยรับฟังความคิดเห็น และมีความยุติธรรม ไม่ลำเอียงเข้าข้างฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด จะเห็นได้ว่าการปฏิบัติงานของทีมงาน เป็นด้านที่มีผลการปฏิบัติสูงที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการปฏิบัติงานของทีมงาน เกิดจากการวางแผนงานที่ดี เป็นระบบ ทุกคนภายในทีมรู้บทบาทหน้าที่ของตนเอง ร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติหน้าที่ที่ตนเองได้รับผิดชอบ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกันทำให้การปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงด้วยดี นอกจากนี้ ผู้บริหารยังเป็นเสาหลักให้กับทีมงาน มีการสร้างขวัญและกำลังใจแก่ครูที่ปฏิบัติงาน รวมทั้งมีภาวะผู้นำทีมที่ดีสามารถโน้มน้าวใจและกระตุ้นให้ครูมีความสนใจ ใส่ใจในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น และหากเกิดความขัดแย้งขึ้นภายในทีม ผู้บริหารสามารถจัดการกับความขัดแย้งนั้นๆ ด้วยความเป็นธรรม ซึ่งสอดคล้องกับ กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล (2558, น. 156) กล่าวไว้ว่า ทีมจำเป็นต้องมีผู้นำและโครงสร้างการทำงานของทีมเพื่อให้สมาชิกแต่ละคนทราบบทบาท หน้าที่ และขอบเขตงานที่ตนเองรับผิดชอบ อีกทั้งมีการแบ่งงานกันอย่างชัดเจน นอกจากนี้ ทีมต้องกำหนดแผนการทำงาน พัฒนาทักษะที่จำเป็นในการทำงานให้กับสมาชิก และมีผู้นำคอยแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในทีม เป็นต้น ผู้นำนั้นในบางครั้งอาจไม่จำเป็น เพราะหลายครั้งเราอาจพบว่า การทำงานเป็นทีมที่ดีอาจไม่มีผู้นำที่ได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการก็ได้ ผู้นำที่ดี คือ คนที่สามารถบริหารทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภาพ กันสการ (2552, น. 89) กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารควรแสดงออกถึงความสนับสุนนและสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจต่อกัน ไม่ว่าจะป็นระหว่างผู้บริหารกับคณะครูหรือระหว่างเพื่อนครูด้วยกัน เพราะสิ่งเหล่านี้นับเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้เกิดขึ้นกับครู นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุวรรณี คชเดช (2559,

น. 33) กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารมีหน้าที่สร้างและพัฒนาการทำงานเป็นที่มออยู่เสมอ เพื่อให้แต่ละคนเห็นความสำคัญของงานและผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าความสำคัญของบุคคล หรือผลประโยชน์ส่วนบุคคล บรรยากาศในการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ผลตอบแทนที่ได้รับความยุติธรรม ความเสมอภาค และการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน สิ่งเหล่านี้ล้วนมีส่วนส่งเสริมการปฏิบัติงานทั้งสิ้น

2.2 ด้านการเก็บข้อมูลของทีมงานเป็นด้านที่มีระดับการปฏิบัติต่ำสุด ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้แนวทางการพัฒนาไว้ ดังนี้ 1) ผู้บริหารควรมีการพูดคุย ชักถามถึงความต้องการในการแก้ไขปัญหา สาเหตุ อุปสรรคหรือผลกระทบที่เกิดขึ้น 2) ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูวิเคราะห์ข้อมูลจากสภาพจริง และตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้น ทั้งนี้ต้องมีหลักฐาน พิสูจน์ได้ 3) ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูเข้ารับการอบรม เพิ่มพูนความรู้ตามโอกาสต่างๆ 4) ผู้บริหารจัดตั้งคณะกรรมการ เพื่อช่วยอำนวยความสะดวกแก่ทีมงาน 5) ครูสอบถามจากผู้มีประสบการณ์การทำงาน เพื่อช่วยให้คำแนะนำและความรู้ในเรื่องนั้นๆ 6) ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการใช้ ICT ในการเก็บรวบรวมข้อมูล 7) ผู้บริหารส่งเสริมกิจกรรม PLC โดยเริ่มจากกลุ่มย่อย จากนั้นพัฒนาเป็นกลุ่มที่ใหญ่ขึ้นตามลำดับ และ 8) ผู้บริหารส่งเสริมบรรยากาศที่ดีในการทำงาน จะนำไปสู่การมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกัน ร่วมกันเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล จะเห็นได้ว่าการเก็บข้อมูลของทีมงาน เป็นด้านที่มีผลการปฏิบัติต่ำที่สุด อาจเกิดจากการที่ผู้บริหารและครูละเลยแนวทางที่จะได้มาซึ่งปัญหา ขาดทักษะในการเก็บรวบรวมข้อมูล หรือวิเคราะห์ข้อมูล ดังนั้น ผู้บริหารและคณะครู ควรพัฒนาความรู้เรื่องการเก็บข้อมูลของทีมงานมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ช่วยเหลือกัน เพื่อให้การเก็บรวบรวมข้อมูลมีระบบแบบแผน และเก็บรวบรวมข้อมูลปัญหาต่างๆ ได้ตรงตามวัตถุประสงค์ และสามารถนำไปวางแผนแก้ไข ปัญหาต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภาพ กิ่งสการ (2552, น. 89) กล่าวไว้ว่า การเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแนวทางในการปรับปรุงงาน การเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบจะนำมาใช้แก้ไขปัญหา ทำให้การดำเนินงานของทีมเกิดประสิทธิภาพ การทำงานเป็นทีมที่ดี เกิดจากความร่วมมือเป็นสำคัญ เพราะเมื่อมีการทำงานย่อมที่จะมีปัญหาความขัดแย้งเกิดขึ้นในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัวก็ตาม ควรมีการเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่เป็นปัญหาไว้เพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาต่อไป นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับ ศิริชัย พงษ์วิชัย (2561, น. 15) กล่าวไว้ว่า ข้อมูลเป็นสิ่งสำคัญ เพราะจะต้องนำมาใช้ในการตอบวัตถุประสงค์และทดสอบสมมติฐาน ถ้าได้ข้อมูลที่ไม่ดี ก็อาจจะได้ผลสรุปที่ผิดพลาด ดังนั้น ในการที่จะได้ข้อมูลมาควรจะต้องมีวิธีการที่ดี คือ สามารถได้ข้อมูลที่ถูกต้องและตรงกับข้อเท็จจริง ซึ่งก็ต้องอาศัยเครื่องมือที่ดีในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งอาจจะเป็นแบบทดสอบ แบบสอบถาม หรือเครื่องมืออื่นๆ

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารและครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย มีผลการปฏิบัติการสร้างทีมงานด้านการปฏิบัติงานของทีมงาน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ดังนั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย ควรมีการส่งเสริมสนับสนุน ให้ผู้บริหารและครูได้มีการวางแผน ออกแบบ และสร้างสรรค์กิจกรรมหรือโครงการตามศักยภาพ เพื่อพัฒนาบริบทของสถานศึกษาและพัฒนาทีมงานให้เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.2 ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารและครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย มีผลการปฏิบัติการสร้างทีมงานด้านการเก็บข้อมูลของทีมงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ดังนั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย ควรมีการส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้บริหารและครู เข้ารับการอบรม เพิ่มพูนความรู้ความสามารถด้านการเก็บข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลจากปัญหาที่เกิดขึ้น ร่วมกันแสดงความคิดเห็น ระดมความคิดเห็น เพื่อเก็บข้อมูลให้ตรงประเด็น นำไปสู่การวางแผนการแก้ไขปัญหาที่มีประสิทธิภาพ

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษารูปแบบการสร้างทีมงานในสถานศึกษา หรือเปรียบเทียบรูปแบบการสร้างทีมงาน

2.2 ควรมีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของการสร้างทีมงานกับบริบทของสถานศึกษา

2.3 ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างทีมงานในสถานศึกษา สังกัดการศึกษาเอกชน



บรรณานุกรม

- กรรณิการ์ เจกแสงรัตน์. (2561). พฤติกรรมทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- กรวิภา งามวุฒิวงศ์. (2559). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมภายในสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองปริญญามหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2553). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553. สืบค้น 18 มกราคม 2562, จาก <https://person.mwit.ac.th/01-Statutes/NationalEducation.pdf>
- กลุ่มบริหารงานบุคคล. (2561). ข้อมูลสารสนเทศบุคลากร ปีการศึกษา 2561. สุโขทัย: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 สุโขทัย.
- กัลยกร หอมเพชร. (2552). ทักษะการบริหารกับผลการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน การเปลี่ยนแปลง. สืบค้น 26 มกราคม 2562, จาก http://www.thapra.lib.su.ac.th/thesis/showthesis_th.asp?id=0000003277
- กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล. (2558). การพัฒนาองค์กร. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- โกวิวัฒน์ เทศบุตร. (2560). การประเมินความต้องการจำเป็นและแนวทางในการสร้างทีมงานครู โรงเรียนมัธยมศึกษา. วารสารครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, 14(1), 295-304.
- จันทรานี สงวนนาม. (2551). ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: บั๊ค พอยท์.
- จิตติ รัศมีธรรมโชติ. (2558). การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์การ. กรุงเทพฯ: ธันวาคม 4 อาร์ต.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2557). ภาวะผู้นำร่วมสมัย. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- ชูชัย สมितिไกร. (2556). การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: วี.พีรินทร์ (1991).
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2545). การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ. กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์เน็ท.
- ดอนเนลลอน, แอน. (2551). ทักษะการบริหารทีม. กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์เน็ท.
- ติน ปรัชญพฤทธิ. (2556). ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ทองทิพภา วิริยะพันธ์. (2553). *การบริหารทีมงานและการแก้ปัญหา* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: สหธรรมิก.
- เทือน ทองแก้ว. (2545). *การพัฒนาทีมงาน*. จันทบุรี: สถาบันราชภัฏรำไพพรรณี.
- ธร สุนทรายุทธ. (2556). *ทฤษฎีองค์กรและพฤติกรรม หลักการ ทฤษฎีการวิจัยและการปฏิบัติทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- ธีระเดช วิวัฒน์มงคล. (2559). *การทำงานเป็นทีม* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- นันทิญา ฟองมี. (2554). *การศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 (การศึกษาค้นคว้าด้วยปริญญามหาบัณฑิต)*. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- นิติพล ภูตะโชติ. (2559). *พฤติกรรมองค์กร* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิทัศน์ ศิริโชติรัตน์. (2559). *หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นุชนาฏ จันทรา. (2552). *รูปแบบภาวะผู้นำของคนที่ดีตามทัศนคติและความคาดหวังของบุคลากรกรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2560). *การวิจัยเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุญชม ศรีสะอาด, และสุริทอง ศรีสะอาด. (2554). *การวิจัยเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ประจวบ กล่อมจิตร. (2557). *เทคนิคการเพิ่มผลผลิตในองค์กร: หลักการและตัวอย่างการปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ภาวดี อนันต์นาวี. (2553). *หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา*. ชลบุรี: มนตรี.
- เมตต์ เมตต์การุณจิต. (2559). *ทีมงาน Teamwork: พลังที่สร้างความสำเร็จ*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- ยงยุทธ เกษสาคร. (2552). *ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม*. กรุงเทพฯ: วี เจ พรินติ้ง.
- เยาวพา เดชะคุปต์. (2542). *การบริหารและการนิเทศการศึกษาปฐมวัย*. กรุงเทพฯ: แม็ค.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2556). *พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ราชบัณฑิตยสถาน.

- ลำเทียน เผ่าอาจ. (2559). *การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนขยายโอกาส อำเภอเมืองตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์. (2549). *การทำงานเป็นทีม*. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2561). *การบริหารจัดการยุคดิจิทัล*. กรุงเทพฯ: โฟร์เพช.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2546). *การบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2556). *กระบวนการทัศน์ใหม่ทางการศึกษา กรณีที่สะท้อนต่อการศึกษาศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- ศักดิ์ไทย สรูกิจบวร. (2559). *9 สมรรถนะสำคัญของผู้บริหารมืออาชีพ*. สกลนคร: สำนักงานโครงการปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2550). *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์.
- สันติ บุญภิรมย์. (2552). *หลักการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: บั๊ค พอยท์.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2558). *หนังสืออิเล็กทรอนิกส์ การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ*. สืบค้น 18 มกราคม 2562, จาก <https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/document/ocsc-2017-eb01.pdf>
- สุธรรม รัตนโชติ. (2552). *พฤติกรรมองค์กรและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: ท้อป.
- สุพัทธา จิตตเสถียร. (2553). *การพัฒนาองค์กร: จากแนวคิดสู่การเทคนิคการปฏิบัติ*. ม.ป.ท.: ม.ป.พ.
- สุภาพ กั้นสการ. (2552). *พฤติกรรมกรรมการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอโคกสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุวรรณณี คชเดช. (2559). *ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการสร้างทีมงานในโรงเรียน อำเภอแก่งหางแมว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เฮลเลอร์, โรเบิร์ต. (2546). *บริหารทีมงาน*. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์.

- Kezsbom, D. (1990). *Are you really to build a project team*. New York: John Wiley & Sons.
- Parker, G.M. (1990). *Team players and team work: The new competitive business strategy*. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass.
- Quinn. (1996). *Becoming a master manager: A competency framework*. New York: John Wiley & Sons.
- Rendon, T. (1999). *Work teams fit stations need to handle DTV transition*. N.P.: Current Thinking.
- Robbins, S.P. (2001). *Organizational behavior* (9th ed.). Upper Saddle Rives, NT: Prentice-Hall.





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์

ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจแก้ไขแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการศึกษาสภาพและแนวทางในการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย

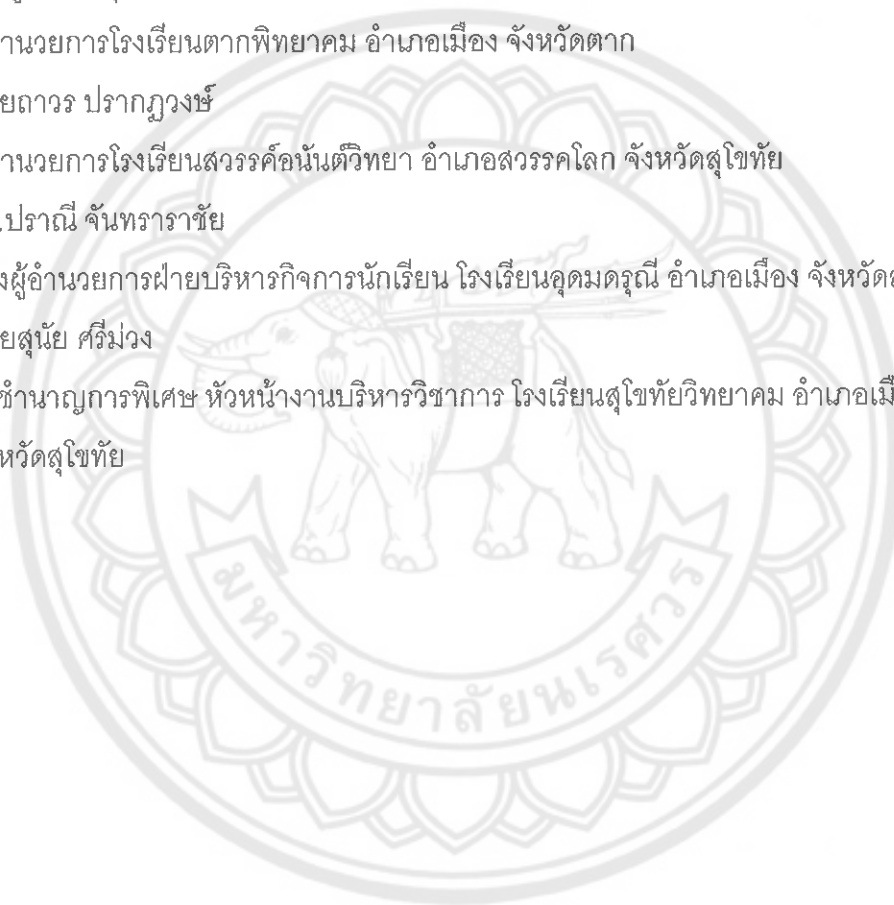
รายนามผู้เชี่ยวชาญ

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ฉลอง ชาตรูปะชีวิน
ตำแหน่ง อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารและพัฒนาการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์
2. รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรศักดิ์ อูปไมยอภิชัย
ตำแหน่ง อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารและพัฒนาการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์
3. ดร.อุไร ปัญญาสิทธิ
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนดอนทองวิทยา อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก
4. ดร.เกรียงศักดิ์ สุวรรณวัจน์
ตำแหน่ง ศึกษาพิเศษชำนาญการพิเศษ สังกัด สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพิษณุโลก
อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก
5. ดร.วราภรณ์ สิงห์กว้าง ตำแหน่ง ครูชำนาญการพิเศษโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคเหนือ
อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก

ภาคผนวก ข รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์แนวทางการสร้างทีมงาน

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

1. ดร.บัญญัติ จันทร์ดา
ผู้อำนวยการโรงเรียนอุตรดิตถ์ อำเภอเมือง จังหวัดอุตรดิตถ์
2. ดร.ภูวนภัส พุ่มไม้
ผู้อำนวยการโรงเรียนตากพิทยาคม อำเภอเมือง จังหวัดตาก
3. นายถาวร ปราบภูวงษ์
ผู้อำนวยการโรงเรียนสวรรคค่อนันต์วิทยา อำเภอสวรรคโลก จังหวัดสุโขทัย
4. ดร.ปราณี จันทร์ราชัย
รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารกิจการนักเรียน โรงเรียนอุดมครุณี อำเภอเมือง จังหวัดสุโขทัย
5. นายสุลัย ศรีม่วง
ครูชำนาญการพิเศษ หัวหน้างานบริหารวิชาการ โรงเรียนสุโขทัยพิทยาคม อำเภอเมือง
จังหวัดสุโขทัย



ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 ขั้นตอนในการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย

แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง การศึกษาสภาพการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีเนื้อหาเกี่ยวกับสภาพการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไป

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย

2. ข้อมูลที่ได้จะนำไปเพื่อการศึกษาวิจัยเท่านั้นไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถาม
ใดๆ ทั้งสิ้น จึงขอความกรุณาจากท่านในการตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ ตามความคิดเห็น
ที่แท้จริงของท่าน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในงานวิจัยและการนำผลการวิจัยไปใช้

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือด้วยดีในการตอบแบบสอบถามจากท่าน
และในการนี้ ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดส่งแบบสอบถามกลับ ภายในวันที่ 30
พฤษภาคม 2562 จักเป็นพระคุณยิ่ง

นายพงศ์ณภัทร นันศิริ

นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () ซึ่งตรงกับความเป็นจริงที่เกี่ยวกับตัวท่าน

สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ () ชาย () หญิง
2. ประสบการณ์การทำงาน
 - () น้อยกว่า 10 ปี
 - () 10 - 20 ปี
 - () มากกว่า 20 ปี
3. วุฒิการศึกษา
 - ()ปริญญาตรี
 - ()ปริญญาโท
 - ()ปริญญาเอก

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย

คำชี้แจง โปรดพิจารณาว่าโรงเรียนของท่านมีสภาพการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ใน
ระดับใด ตามความคิดเห็นของท่าน โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นนั้นๆ
เกณฑ์การพิจารณาของท่าน คือ

- 5 หมายถึง สภาพการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามรายการนั้น อยู่ในระดับ
มากที่สุด
- 4 หมายถึง สภาพการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามรายการนั้น อยู่ในระดับ
มาก
- 3 หมายถึง สภาพการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามรายการนั้น อยู่ในระดับ
ปานกลาง
- 2 หมายถึง สภาพการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามรายการนั้น อยู่ในระดับ
น้อย
- 1 หมายถึง สภาพการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามรายการนั้น อยู่ในระดับ
น้อยที่สุด

ลำดับ	สภาพการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย	การปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
ด้านการรับรู้ปัญหาของทีมงาน						
1.	ครูรับรู้และเข้าใจถึงสาเหตุของปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา					
2.	ครูตระหนักและทราบถึงผลกระทบที่เกิดจากปัญหาภายในสถานศึกษา					
3.	ผู้บริหารมีส่วนกระตุ้นให้ครูรับรู้และตระหนักถึงความสำคัญของปัญหาที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา					
4.	ผู้บริหารและครูมีส่วนร่วมวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษาด้วยความเต็มใจ					
5.	ผู้บริหารและครูมีการศึกษา ค้นหาและร่วมกันกำหนดปัญหาที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา					
6.	ครูปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถ					
7.	ผู้บริหารและครูมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์					
8.	ครูมีการจำลองสถานการณ์การแก้ปัญหาเพื่อร่วมมือกันแก้ไขปัญหา					
ด้านการเก็บข้อมูลของทีมงาน						
9.	ครูมีการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา					
10.	ครูมีการวิเคราะห์ข้อมูลจากปัญหาที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา					
11.	ผู้บริหารและครูร่วมกันปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล					
12.	ครูวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับจากการเก็บรวบรวมด้วยวิธีการที่เหมาะสม					
13.	ผู้บริหารสนับสนุน ส่งเสริมให้ครูมีการพัฒนาทักษะในการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล					

ลำดับ	สภาพการสร้งทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย	การปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
ด้านการวางแผนของทีมงาน						
14.	ผู้บริหารและครูมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ในการทำงานของทีมงานอย่างชัดเจน					
15.	ครูเข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ในสถานศึกษาอย่างถูกต้องและมีความเข้าใจตรงกัน					
16.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการนำเสนอความคิดเห็น อย่างเต็มที่ในการวางแผนการทำงาน					
17.	ผู้บริหารและครูร่วมกันวางแผนงานได้สอดคล้องกับปัญหา ที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา					
18.	ครูยอมรับฟังความคิดเห็นและให้เกียรติซึ่งกันและกัน ในการร่วมกันวางแผนการปฏิบัติงาน					
ด้านการปฏิบัติงานของทีมงาน						
19.	ผู้บริหารมอบหมายให้ครูมีหน้าที่รับผิดชอบปฏิบัติงาน ตามความรู้ความสามารถ					
20.	ผู้บริหารและครูมีการดำเนินงานตามแผนงานที่กำหนดไว้					
21.	ครูตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของตนเองในการปฏิบัติงาน ของทีมงานและไม่ก้าวก่ายหน้าที่ของกันและกัน					
22.	ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาาร่วมกัน					
23.	ครูให้คำแนะนำ ปรึกษาหารือซึ่งกันและกันภายในทีมงาน					
24.	ครูมีมนุษยสัมพันธ์อันดีต่อกัน ทำให้เกิดบรรยากาศที่ดี ในการปฏิบัติงาน					
25.	ผู้บริหารมีการสร้างขวัญและกำลังใจแก่ครูในการปฏิบัติงาน					
26.	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำทีมที่ดี มีความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจ และกระตุ้นให้ครูมีความสนใจในการปฏิบัติงาน					
ด้านการประเมินผลงานของทีมงาน						
27.	ครูยอมรับและมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของทีมงาน					
28.	ครูมีส่วนร่วมในการประเมินผลและตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ของทีมงาน					

ลำดับ	สภาพการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย	การปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
29.	ครูมีการนำปัญหาและอุปสรรค มาปรับปรุงแก้ไขภายในทีมงาน					
30.	ผู้บริหารและครูติดตาม ตรวจสอบข้อบกพร่อง ปัญหาหรืออุปสรรค ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของทีมงาน					
ด้านการประเมินผลของทีมงาน						
31.	ผู้บริหารและครูสามารถซักถาม ได้ตอบ และตรวจสอบข้อสงสัย ได้อย่างเปิดเผยเพื่อความโปร่งใส					
32.	ผู้บริหารและครูนำผลการประเมินไปใช้เป็นแนวทาง ในการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาทีมงานต่อไป					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการสร้างทีมงาน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางในการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย

แบบสัมภาษณ์

แนวทางการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย

แบบสัมภาษณ์แนวทางการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษานี้ เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัย เรื่อง การศึกษาสภาพและแนวทางในการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย ของนายพงศ์ภัทร นันศิริ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ได้แก่ ดร.สทิธร เชาวน์ชัย

วัตถุประสงค์ของแบบสัมภาษณ์

เพื่อสัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ให้การสัมภาษณ์

ชื่อ-สกุล.....

ตำแหน่ง.....

สังกัด.....

อายุราชการ/ประสบการณ์.....

วันเดือนปีที่สัมภาษณ์.....

เวลา..... น. สถานที่.....

หมายเลขโทรศัพท์.....

ตอนที่ 2 แนวทางการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย

ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับแนวทางการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย ในประเด็นต่อไปนี้

1. ด้านการรับรู้ปัญหาของทีมงาน

ท่านมีแนวทางในการส่งเสริมให้ครูรับรู้ ตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา และหาวิธีแก้ไขปัญหาได้อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

2. ด้านการเก็บข้อมูลของทีมงาน

ท่านมีแนวทางในการส่งเสริมให้ครูเกิดความรู้ และทักษะในการเก็บรวบรวมข้อมูลและ วิเคราะห์ข้อมูลจากปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

3. ด้านการวางแผนงานของทีมงาน

ท่านมีแนวทางในการส่งเสริม สนับสนุนให้ครูร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ในการทำงาน เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

4. ด้านการปฏิบัติงานของทีมงาน

ท่านมีแนวทางในการโน้มน้าวใจและกระตุ้นให้ครูมีความสนใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของทีมงานได้อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

5. ด้านการประเมินผลงานของทีมงาน

ท่านมีแนวทางในการประเมินผล ติดตามและตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของทีมงาน อย่างโปร่งใสได้อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการสร้างทีมงาน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณที่ท่านเสียสละเวลาให้สัมภาษณ์ครับ

ภาคผนวก ง ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือ

แบบประเมินความสอดคล้องของข้อคำถามกับนิยามศัพท์เฉพาะ

แบบสอบถาม เรื่อง การศึกษาสภาพการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย

แบบประเมินความสอดคล้องฉบับนี้ เป็นแบบประเมินความสอดคล้องของข้อคำถามกับนิยามศัพท์เฉพาะ แบบสอบถาม เรื่อง การศึกษาสภาพการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย ของนายพงษ์ศักดิ์ภักทร นันศิริ นิตินาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษาระดับปริญญาโท เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ โดยขอให้ท่านได้แสดงความคิดเห็น โดยใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง ตามความคิดเห็นของท่าน ดังนี้

- +1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามนี้สอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ
- 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนี้สอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ
- 1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามนี้ไม่สอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ

นายพงษ์ศักดิ์ภักทร นันศิริ

นิตินาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษาระดับปริญญาโท

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

การศึกษาศาสนาและแนวทางในการสร้างทีมงาน ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย	ข้อความ ความหมาย	ค่า IOC	ผู้เกี่ยวข้อง							
			คนที่	1	2	3	4	5		
ด้านการรับรู้ปัญหาของทีมงาน										
การปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน โดยครูต้องรับรู้และตระหนักถึง ปัญหาและผลกระทบที่เกิดขึ้นภายในองค์กร โดยครูปฏิบัติหน้าที่ ตามที่ได้รับมอบหมายด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถ มีส่วนร่วมในการศึกษา ค้นหาและกำหนดปัญหาที่เกิดขึ้นภายใน องค์กร มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์ ตลอดจนมีการจำลองสถานการณ์ เพื่อร่วมกันแก้ไขสถานการณ์ นั้นๆ นำไปสู่การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ	ข้อคำถาม 1. ครูรับรู้และเข้าใจถึงสาเหตุของปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา 2. ครูตระหนักและทราบถึงผลกระทบที่เกิดจากปัญหา ภายในสถานศึกษา 3. ผู้บริหารมีส่วนกระตุ้นให้ครูรับรู้และตระหนักถึง ความสำคัญของปัญหาที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา 4. ผู้บริหารและครูมีส่วนร่วมวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา ที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษาด้วยความเต็มใจ 5. ผู้บริหารและครูมีการศึกษา ค้นหาและร่วมกันกำหนด ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา 6. ครูปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายด้วยความเต็ม ใจและเต็มความสามารถ 7. ผู้บริหารและครูมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกัน และกันอย่างสร้างสรรค์ 8. ครูมีการจำลองสถานการณ์ปัญหาเพื่อร่วมกัน แก้ไขปัญหา	0.8	1	1	0	1	1	1	1	1

การศึกษาศักยภาพและแนวทางการสร้างทีมงาน ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดสุโขทัย	ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ความ หมาย	
		1	2	3	4	5			
<p>ด้านการเก็บข้อมูลของทีมงาน</p> <p>การปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน โดยครูร่วมกันเก็บรวบรวม ข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลจากปัญหาที่ขึ้นภายในสถานศึกษา มีส่วนร่วมในการปรึกษาหารือและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ตลอดจน มีทักษะและวิธีการในการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการ ที่เหมาะสม ผู้บริหารสนับสนุนส่งเสริมให้ครูมีการพัฒนาทักษะ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลอยู่เสมอ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามาร</p>	<p>ข้อคำถาม</p> <p>9. ครูมีการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้น ภายในสถานศึกษา</p> <p>10. ครูมีการวิเคราะห์ข้อมูลจากปัญหาที่เกิดขึ้นภายใน สถานศึกษา</p> <p>11. ผู้บริหารและครูร่วมกันปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยน ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล</p> <p>12. ครูวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับจากกรเก็บรวบรวม ด้วยวิธีการที่เหมาะสม</p> <p>13. ผู้บริหารสนับสนุน ส่งเสริมให้ครูมีการพัฒนาทักษะ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล</p>	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้	
		1	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
		1	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
		1	1	0	1	1	1	0.8	ใช้ได้
		1	1	0	1	1	0.8	ใช้ได้	

