



องค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2559

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

องค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2559

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

THE FACTORS OF TEAM BUILDING IN GENERAL PRIVATE SCHOOL



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

Doctor of Philosophy Department of Educational Administration

Graduate School

Silpakorn University

Academic Year 2016

Copyright of Graduate School, Silpakorn University

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง “องค์ประกอบการสร้าง  
ทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา” เสนอโดย นางสาวหทัยทิพย์ ลิขันทกสมิต เป็นส่วน  
หนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทศนวงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน..... พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศักดิ์พันธ์ ตันวิมลรัตน์
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรกาญจน์ สุขสดเขียว)

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

..... กรรมการ  
(อาจารย์ ดร.พรศักดิ์ สุจริตรักษ์)

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

..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศักดิ์พันธ์ ตันวิมลรัตน์)

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

..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

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



55252943: สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คำสำคัญ : การสร้างทีมงาน

หัตถ์ทิพย์ สิขันทกสมิต : องค์กรประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภท  
สามัญศึกษา. อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผศ.ดร.ศักดิพันธ์ ตันวิมลรัตน์ และ ผศ.ดร.ประเสริฐ  
อินทร์รักษ์.281 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) องค์กรประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียน  
เอกชนประเภทสามัญศึกษา 2) ผลการยืนยันองค์กรประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภท  
สามัญศึกษา กลุ่มตัวอย่างคือ โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา จำนวน 80 แห่ง ผู้ให้ข้อมูล  
โรงเรียนละ 3 คน ประกอบด้วยผู้อำนวยการโรงเรียนหรือรองผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้  
และครูผู้สอน จำนวนทั้งสิ้น 240 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการ  
สร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์  
แบบกึ่งโครงสร้างและแบบสอบถามความคิดเห็น สถิติที่ใช้ในการวิจัยคือค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่ามัธยฐาน  
เลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ และการสังเคราะห์ เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์กรประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ประกอบด้วย 8  
องค์ประกอบ คือ 1) คุณลักษณะผู้นำที่เหมาะสม 2) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 3) กระบวนการ  
ทำงาน 4) การติดต่อสื่อสาร 5) บรรยากาศการทำงาน 6) การบริหารความขัดแย้ง 7) การประเมินผล  
การปฏิบัติงาน 8) การมีส่วนร่วม
2. ผลการยืนยันองค์กรประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา  
พบว่า มีความถูกต้องครอบคลุม มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ปีการศึกษา 2559

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ 1. .... 2. ....

55252943 : MAJOR : EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORD : TEAM BUILDING

HATAITIP SIKHUNTAGASAMIT : THE FACTORS OF TEAM BUILDING IN GENERAL PRIVATE SCHOOL. THESIS ADVISORS : ASST.PROF.SAKDIPAN TONWIMONRAT , Ph.D., AND ASST.PROF.PRASERT INTARAK , Ed.D. 281 pp.

The purposes of this research were to identify 1) the factors of team building in general private school and 2) the confirmation factors of team building in general private school. The sample for this study were school in the general private school, totally of 80 schools. The respondents were school director or assistant director, head of department and teachers totally of 240 respondents. The instruments for collecting the data were structured and semi-structured interview and opinionnaire. The statistics used in this study were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation, exploratory factor analysis and content analysis.

The findings of this study were as follows.

1. The factors of team building in general private school composed of eight factors; 1) appropriate leadership 2) cluster relationship 3) procedure 4) communication 5) working Conditions 6) conflict management 7) performance appraisal 8) participation.
2. The confirmation factors of team building in general private school were accurate, comprehensive appropriate, possibility and can be utilized.

---

Department of Educational Administration

Graduated School,Silpakorn University

Student's signature .....

Academic Year 2016

Thesis Advisors' signature 1..... 2.....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี เพราะได้รับการอนุเคราะห์เป็นอย่างดียิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์ ประธานควบคุมวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์ ผู้ร่วมควบคุมวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรกาญจน์ สุขสดเขียว ประธานสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร. นพดล เจนอักษร และอ.ดร.พรศักดิ์ สุจริตรักษ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ได้ให้คำปรึกษา แนะนำ ตลอดจนตรวจสอบ แก้ไข ข้อบกพร่องต่างๆ ตลอดจนระยะเวลาของการศึกษาวิจัย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ดร.กัญวัญญ์ ธารีบุญ ดร.วิไล ปรีชากร ดร.ภรณ์ หลาวเพชร ดร. อภิชาติ เตียวิเศษ และ ดร. วิไลลักษณ์ เพชรเอี่ยม ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ ผู้บริหารโรงเรียนและครูโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบ แบบสอบถาม และให้ความช่วยเหลือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรางศรี พณิชยกุล ดร. นเรศ บุญช่วย ดร. บวรวิทย์ เลิศไกร ดร. สมพร ยอดดำเนิน ดร.กมลมาลย์ ไชยศิริธัญญา ดร.ปพนสรรค์ โพธิพิทักษ์ และดร.สมบัติ เดชบำรุง ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิยื่นย่นองค์ประกอบ

ประโยชน์และคุณค่าที่เกิดจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบเป็นเครื่องบูชาแต่คุณพ่อคุณแม่ ผู้ที่ให้โอกาสและสิ่งที่ดีๆในชีวิตแก่ผู้วิจัย ขอขอบคุณญาติพี่น้องและสมาชิกในครอบครัวทุกคนที่เป็นกำลังใจ ให้การสนับสนุนและอยู่เคียงข้างผู้วิจัยมาโดยตลอด จนสามารถทำการศึกษาวิจัยสำเร็จ

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฎ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	3
ปัญหาการวิจัย.....	5
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	7
ข้อคำถามของการวิจัย.....	7
สมมติฐานการวิจัย.....	7
กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	8
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	18
2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	19
การสร้างทีมงาน.....	19
ความหมายการสร้างทีมงาน.....	19
ความสำคัญในการสร้างทีมงาน.....	23
คุณลักษณะของทีมงานที่ประสบความสำเร็จ.....	25
บทบาทของผู้บริหารในการสร้างทีมงาน.....	50
โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา.....	64
การแบ่งเขตการศึกษา.....	66
แนวทางการบริหารโรงเรียนเอกชนตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน(ฉบับที่ 2) พ.ศ.2554.....	71
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	76
งานวิจัยในประเทศ.....	76
งานวิจัยต่างประเทศ.....	87
3 การดำเนินการวิจัย.....	94
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	94
การจัดเตรียมโครงการวิจัย.....	94

บทที่		หน้า
	การดำเนินการวิจัย.....	94
	การรายงานผลการวิจัย.....	98
	ระเบียบวิธีวิจัย.....	98
	แผนแบบการวิจัย.....	98
	ประชากร.....	99
	กลุ่มตัวอย่าง.....	99
	ผู้ให้ข้อมูล.....	103
	ตัวแปรที่ศึกษา.....	103
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	104
	การสร้างและพัฒนาเครื่องมือการวิจัย.....	104
	การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	106
	การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	106
	สรุป.....	108
4	การวิเคราะห์ข้อมูล.....	109
	การวิเคราะห์องค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา.....	110
	การวิเคราะห์เอกสารจากแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสร้างทีมงานใน โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา.....	110
	การวิเคราะห์จากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ.....	132
	การวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับองค์ประกอบ การสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา.....	149
	การสังเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวกับองค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภท สามัญศึกษา.....	156
	การยืนยันองค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา.....	190
5	สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	195
	สรุปผลการวิจัย.....	196
	การอภิปรายผล.....	200
	ผลการยืนยันองค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา..	209
	ข้อเสนอแนะ.....	210

บทที่	หน้า
รายการอ้างอิง.....	213
ภาคผนวก.....	219
ภาคผนวก ก ผู้ทรงคุณวุฒิสัมภาษณ์งานวิจัย.....	220
ภาคผนวก ข ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย.....	223
ภาคผนวก ค โรงเรียนทดลองเครื่องมือวิจัย.....	238
ภาคผนวก ง โรงเรียนกลุ่มตัวอย่างในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	246
ภาคผนวก จ ผู้เชี่ยวชาญยืนยันองค์ประกอบ.....	266
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	281



## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	แสดงประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามภาคและเขตพื้นที่การศึกษา.....	100
2	สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสร้างทีมงานใน โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา.....	111
3	สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ.....	132
4	สรุปตัวแปรเกี่ยวกับองค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาได้ จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ.....	149
5	การสังเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวกับองค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภท สามัญศึกษา.....	156
6	ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	164
7	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของการ สร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา.....	165
8	แสดงค่า KMO and Bartlett's Test.....	175
9	แสดงองค์ประกอบ ค่าไอเกน ค่าร้อยละของความแปรปรวน ค่าร้อยละของความแปรปรวน สะสมขององค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา....	176
10	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ และจำนวนกลุ่มองค์ประกอบ.....	177
11	องค์ประกอบที่ 1 .....	180
12	องค์ประกอบที่ 2 .....	182
13	องค์ประกอบที่ 3 .....	183
14	องค์ประกอบที่ 4 .....	184
15	องค์ประกอบที่ 5 .....	185
16	องค์ประกอบที่ 6 .....	186
17	องค์ประกอบที่ 7 .....	187
18	องค์ประกอบที่ 8 .....	188
19	แสดงค่าความถี่ และร้อยละของข้อมูลของความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่มี ต่อความถูกต้อง เหมาะสม ความเป็นไปได้ และเป็นประโยชน์ขององค์ประกอบการ สร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา.....	191

## สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่		หน้า
1	กรอบแนวคิดการวิจัย.....	12
2	คุณลักษณะของทีมงานที่ประสบความสำเร็จ.....	39
3	ลักษณะของทีมที่จะได้ชื่อว่ามีประสิทธิผล.....	51
4	วงจรการสร้างทีมงาน.....	57
5	หลักการ4สร้าง4คิด.....	62
6	แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	97
7	แผนแบบการวิจัย.....	98
8	สรุปการวิเคราะห์ห้องศึ่ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ ศึกษา.....	189





## บทที่ 1

### บทนำ

การจัดการศึกษาของเอกชนมีความสำคัญต่อการพัฒนาคนและประเทศชาติ โดยปรากฏอยู่ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 มาตรา 49 วรรคสาม ได้กำหนดไว้ว่า "การจัดการศึกษาอบรมขององค์กรวิชาชีพหรือเอกชน การศึกษาทางเลือกของประชาชน การเรียนรู้ด้วยตนเอง และการเรียนรู้ตลอดชีวิต ย่อมได้รับการคุ้มครองและส่งเสริมที่เหมาะสมจากรัฐ" และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 กำหนดหลักการสำคัญเกี่ยวกับการบริหารจัดการศึกษาเฉพาะการบริหารจัดการศึกษาเอกชน ให้เอกชนมีอิสระในการบริหารจัดการ โดยมีแนวปฏิบัติในการกำกับ ติดตาม ประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา เช่นเดียวกับสถานศึกษาของรัฐและให้รัฐกำหนดนโยบายและมาตรการที่ชัดเจนในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของเอกชนในการจัดการศึกษา<sup>1</sup>

แนวโน้มแห่งการเปลี่ยนแปลงของโลกนี้ทำให้เห็นว่า โลกกำลังพัฒนาเจริญก้าวหน้าในอัตราที่รวดเร็วเป็นอันมาก และในหลายทิศทางพร้อมๆกัน การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างรวดเร็วรอบด้าน ไม่ใช่เปลี่ยนแปลงไปทีละด้านอย่างแต่ก่อน เมื่อโลกกำลังเปลี่ยนไปในทิศทางดังกล่าว การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงต้องมีการกำหนดคุณภาพ สมรรถภาพให้สอดคล้องกัน แล้วนำเอาลักษณะดังกล่าวมาเป็นเป้าหมายสำคัญของการให้การศึกษาแก่บุตรกุลธิดา ความสามารถพื้นฐานที่จำเป็นต่อการพัฒนาหลอมรวมมาเป็นคุณภาพที่แสดงออกเป็นสมรรถภาพของมนุษย์คือ ต้องมีความสามารถในการคิดอย่างรอบคอบ นำข้อมูลต่างๆมาวิเคราะห์ และมีความสามารถในการวางแผนที่ดี สร้างและเลือกทางเลือกที่ประกันว่าจะพบกับความสำเร็จได้ มีแผนหลักมีแผนรองในการดำเนินงาน โดยใช้ระบบที่วิเคราะห์ไว้ แล้วเลือกทางเลือกที่จะนำมาซึ่งประโยชน์สุขแก่คนหมู่มาก การพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อมให้ยั่งยืนถาวรเพื่ออนาคตของคนรุ่นหลังๆ มิใช่การทำเพื่อตนเอง เพื่อคนรุ่นนี้เท่านั้น ความสามารถด้านนี้จึงกำหนดให้เป็นการวางแผนอย่างมียุทธศาสตร์ เป็นความสามารถในการเลือกวิธีได้ตรงกับความสามารถและจุดเด่นของผู้ปฏิบัติเพื่อประโยชน์ต่อสังคม

---

<sup>1</sup> มะลิวัลย์ สุพรรณนนท์, **วิกฤตโรงเรียนเอกชน**, เข้าถึงเมื่อ 17 กันยายน 2558. เข้าถึงได้จาก [http://www.acu.ac.th/html\\_edu/cgibin/acu/main\\_php/print\\_news.php?id\\_news=1428](http://www.acu.ac.th/html_edu/cgibin/acu/main_php/print_news.php?id_news=1428)

2.

อันเป็นการทำงานที่นำไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมั่นใจและมีคุณสมบัติอย่างแท้จริง<sup>3</sup> ในการเลือกบุคคลเข้าทำงานในองค์กรต่างๆทั้งหน่วยงานของรัฐและเอกชนในยุคสมัยใดก็ตามไม่ได้

เลือกเพียงเพื่อต้องการทักษะหรือความเฉลียวฉลาดของบุคคลนั้น แต่สิ่งสำคัญในการพิจารณาในลำดับแรกคือ องค์กรประกอบทั้งหมดที่เป็นตัวของบุคคลนั้น หรืออาจเรียกได้ว่าพิจารณาในทุกๆเรื่องที่เกี่ยวข้องกับบุคคลนั้น ดังนั้น ภูมิหลัง ความรู้ความสามารถ ชีวิตครอบครัว ความคิดเห็นและอารมณ์ จึงได้รับการนำมาประเมินในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานด้วย<sup>4</sup> ผู้บริหารจะต้องมุ่งเน้นการพัฒนาครูและการใช้ครูให้เต็มศักยภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน หากพิจารณาในแง่ที่เป็นกระบวนการ ผู้บริหารจะต้องกำหนดปรัชญา นโยบาย และมาตรการในการพัฒนาครูที่สอดคล้องกับบริบทที่พึงประสงค์ของโรงเรียน สอดคล้องกับกระบวนการทัศน์ใหม่ที่คาดว่าจะส่งผลต่อบริบทขององค์กร ทั้งในเรื่องของการบริหารเพื่อควมมีประสิทธิภาพของโรงเรียน การจัดโครงสร้างองค์กร การจูงใจ การตัดสินใจ การใช้ภาวะผู้นำ การบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลง การสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์กร และการบริหารหลักสูตรและการสอน สำหรับกระบวนการทัศน์ใหม่ที่สำคัญในการพัฒนาครูในปัจจุบัน คือ มุ่งการพัฒนาครูเพื่อให้ส่งผลดีต่อนักเรียนเป็นสำคัญ มุ่งการพัฒนาครูเพื่อให้เกิดการรับรู้ เข้าใจ และตระหนักถึงการนำไปใช้เพื่อพัฒนาอย่างเป็นระบบ ทั้งหลักสูตร วิธีการสอน หรือการประเมินผล ไม่พัฒนาอย่างแยกส่วนเพียงเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และมุ่งการพัฒนาครูโดยใช้รูปแบบการพัฒนาครูด้วยตนเอง ให้ครูเป็นผู้กระทำ และสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่ๆให้เกิดขึ้นมาด้วยตัวเอง ซึ่งสภาพสังคมครูดังกล่าวจะต้องเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ เป็นสังคมที่ทุกคนต่างตื่นตัวในการพัฒนาองค์ความรู้ ตื่นตัวในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆให้เกิดขึ้น ตื่นตัวในการรวมกลุ่มเพื่อการเรียนรู้ถึงวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ตื่นตัวที่จะเป็นทรัพยากรความรู้ซึ่งกันและกัน ตื่นตัวที่จะสร้างบรรยากาศแห่งความเป็นมิตร ความไว้วางใจ และยอมรับซึ่งกันและกัน และตื่นตัวที่จะร่วมแรงร่วมใจกันเพื่อบรรลุเป้าหมายสุดท้ายของโรงเรียนคือตัวผู้เรียน โดยในส่วนของผู้บริหารนั้น จะต้องแสดงบทบาทเป็นทั้งนักส่งเสริม นักทำทนาย นักประสาน นักออกแบบ นักสถาปนิก และนักศิลปินที่มีจินตนาการสร้างสรรค์และรับผิดชอบต่อการเสริมสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ดังกล่าวให้เกิดขึ้น<sup>5</sup>

<sup>3</sup> โกวิท ประวาลพฤกษ์, **พัฒนาการศึกษาแท้**(กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาคุณภาพวิชาการ ,2544),35.

<sup>4</sup> ลักขณา สรีวัฒน์, **มนุษย์สัมพันธ์**(กรุงเทพฯ : โอ.เอส.พรีนติ้ง เฮ้าส์,2556),87.

<sup>5</sup> วิโรจน์ สารรัตนะ, **แนวคิด ทฤษฎี และประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา** พิมพ์ครั้งที่8 (กรุงเทพฯ : หจก.ทิพย์วิสุทธิ์,2555),187.

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า การศึกษาไทยยังมีปัญหาในการจัดระบบ รูปแบบ การศึกษาให้สอดคล้องกับมาตรฐานและคุณภาพทางการศึกษา ซึ่งจะพิจารณาได้จากผลงาน คุณภาพ และผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ปัจจุบันจะเห็นได้ว่าโรงเรียนเอกชนมีบทบาทสำคัญต่อคุณภาพการศึกษา ในประเทศเพราะสามารถส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนได้อย่างมีคุณภาพ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบุคลากร ครูผู้สอนในโรงเรียนเอกชนมีคุณภาพและผู้บริหารให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง มีการส่งเสริมและ พัฒนาระบบการเรียนรู้อะไรและพัฒนาบุคลากรอย่างจริงจัง ด้วยงบประมาณที่เพียงพอและการ บริหารจัดการที่ดีมีคุณภาพ ส่งผลให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนเอกชนมีคุณภาพ สามารถส่งเสริมทักษะการเรียนรู้ การคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ ทักษะความคิดสร้างสรรค์ ตลอดจน การจัดสภาพแวดล้อมและกิจกรรมที่ส่งเสริมทักษะการดำรงชีวิตให้แก่ผู้เรียน จึงส่งผลให้การดำเนิน จัดการศึกษาในโรงเรียนเอกชนบรรลุตามวัตถุประสงค์และมีคุณภาพซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนา คุณภาพผู้เรียนให้เติบโตเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศชาติต่อไป

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันสังคมในประเทศไทยมีการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคโลกาภิวัตน์ มีการแข่งขันสูงขึ้นในทุกๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ สังคมหรือแม้แต่การศึกษา รัฐบาลจึงมีแนวคิดในการสร้างแผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ซึ่งมีจุดเน้นในการพัฒนาองค์กรหรือสังคม มีการพัฒนาให้เป็นองค์กร หรือสังคมแห่งการเรียนรู้ เพราะโลกสมัยใหม่ที่เราต้องการพัฒนาไปนั้น เราต้องการโลกแห่งการ เรียนรู้และพัฒนาบุคคลให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ปัญหาที่เกิดขึ้นทั่วโลกหรือในประเทศไทย ปัจจุบันก็คือ การศึกษาไม่ตอบสนองต่อความจำเป็นในการพัฒนา ไม่มีองค์ประกอบในการพัฒนา ไม่ตอบสนองต่อคุณภาพชีวิต ไม่สร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ ไม่สร้างค่านิยมแบบประชาธิปไตย ผู้สอนเป็นผู้กำหนด ตัดสิน และสั่งการ<sup>6</sup> การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชนของไทยในปัจจุบัน มีคุณภาพมาตรฐานกลางสูงกว่าการจัดการศึกษาของภาครัฐมาก โดยเฉพาะผลตัวชี้วัดด้านการสอบ O-NET ชั้น ป.6 ปีการศึกษา 2557 ทุกรายวิชามีค่าเฉลี่ยสูงกว่ามาก โดยเฉพาะภาษาอังกฤษ มี คะแนนเฉลี่ยมาตรฐานกลาง 46% สูงกว่าโรงเรียนของรัฐถึง 10%, วิชาภาษาไทยมีคะแนนเฉลี่ย 44% สูงกว่าโรงเรียนของรัฐ 3%, วิชาคณิตศาสตร์ 43% สูงกว่าโรงเรียนของรัฐ 5% จึงแสดงความขอบคุณ ที่ภาคเอกชนมีส่วนสำคัญที่ช่วยภาครัฐพัฒนาคุณภาพการศึกษาของประเทศ<sup>7</sup>

<sup>6</sup> โกวิท ประวาลพุกษ์, พัฒนาการศึกษายุคใหม่ (กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาคุณภาพ วิชาการ, 2544), 11.

นับตั้งแต่ได้เริ่มประกาศใช้พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ.2550 เมื่อวันที่ 12 มกราคม 2551 ได้พบ "ข้อจำกัดที่ไม่คาดคิดมาก่อน" และ "ความผิดพลาดในอันที่จะล้มเลิกเงื่อนไขของกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่บัญญัติไว้" อันเป็นเหตุให้กฎระเบียบข้อบังคับที่ได้แก้ไขปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปนั้น ทำความลำบากให้กับโรงเรียนโดยไม่จำเป็น ทำให้โรงเรียนยากที่จะดำรงอยู่ หรือเจริญก้าวหน้าต่อไปได้ อาทิ พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ.2550 บังคับให้โรงเรียนเอกชนทั้งหมดต้องเป็นนิติบุคคลและมีคณะกรรมการบริหาร โดยไม่ได้คำนึงถึงความแตกต่างความหลากหลาย ทั้งในสภาพและบริบทของโรงเรียนทั้งในเรื่องของ

1. ประเภทของโรงเรียนที่รับเงินอุดหนุน และไม่รับเงินอุดหนุน
2. ระดับการศึกษา เช่น อนุบาล ประถม มัธยม อาชีวศึกษา และโรงเรียนนานาชาติ
3. ขนาดของโรงเรียน (มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 30-10,000 คน)
4. ที่มาของเงินทุนที่ใช้ในการจัดการศึกษา ซึ่งมาจากทรัพย์สินของผู้รับใบอนุญาต หรือ

ครอบครัว ตลอดจนผู้ร่วมลงทุน และจากการกู้ยืมจากสถาบันการเงินต่างๆ เพื่อนำมาใช้ในการจัดและพัฒนาคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนของตน จะเห็นได้ว่าสภาพจริงโรงเรียนเอกชนอยู่ในสภาพพึ่งพาตนเอง จึงส่งผลให้มีหลายโรงเรียนปิดกิจการลง อันส่งผลกระทบต่อนักเรียน ผู้ปกครองและบุคลากรภายในโรงเรียน กล่าวคือ ทำให้เกิดผลกระทบต่อความสมดุลของ “ระบบนิเวศทางการศึกษาของชุมชนและท้องถิ่น” คือ โรงเรียนที่เกิดขึ้นเพื่อรองรับการขยายตัวของเมือง ซึ่งมีความสำคัญและสัมพันธ์กับวิถีชีวิตจริงของคนในชุมชนและตอบสนองความแตกต่างที่หลากหลายของคนในชุมชน เป็นโรงเรียนซึ่งมีส่วนร่วมในการปรับโครงสร้างสังคม ลดภาระในการเดินทางระหว่างบ้านและโรงเรียน คืนเวลาให้แก่เด็กได้มีโอกาสใช้วัยเด็กได้อย่างเหมาะสมกับวัย คืนเวลาให้กับชีวิตครอบครัวให้เด็กและครอบครัวได้ใช้เวลาร่วมกันมากขึ้น และลดภาระค่าใช้จ่ายในการเดินทาง อันจะส่งผลให้สถาบันครอบครัวเข้มแข็ง เป็นรากฐานในการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจของประเทศให้เข้มแข็งต่อไป

มาตรา 86 การยกเลิกการประกันสังคมของบุคลากรโรงเรียนเอกชน กว่า 100,000 คน ต้องขาดสวัสดิการในการคุ้มครองชีวิต แม้จะมีการเยียวยาเบื้องต้นให้บุคลากรสามารถประกันตนเองตามมาตรา 39 ได้ แต่ก็มีบุคลากรอีกไม่ต่ำกว่า 40,000 คน ไม่สามารถประกันตนเองตามมาตรา 39 ได้ เนื่องจากประกันตนเองตามมาตรา 33 ไม่ครบ 1 ปี จึงไม่มีสิทธิประกันตนเองได้ และผู้ที่สามารถประกันตนเองตามมาตรา 39 ได้ ก็ทำให้เสียสิทธิอันพึงจะได้รับไปหลายประการ

---

<sup>7</sup> ดารว์พงษ์ รัตนสุวรรณ, รั้งปัญหาการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ เข้าถึงเมื่อ 17 กันยายน 2558 เข้าถึงได้จาก [http://www.moe.go.th/moe/th/news/detail.php?NewsID=42971&Key=news\\_act](http://www.moe.go.th/moe/th/news/detail.php?NewsID=42971&Key=news_act)

มาตรา 159 การบังคับให้ผู้รับใบอนุญาตต้องโอนหรือส่งมอบการครอบครองทรัพย์สิน สิ่งปลูกสร้างและที่ดิน ให้แก่โรงเรียนซึ่งเป็นนิติบุคคล ทั้งที่

1. ผู้รับใบอนุญาตจัดตั้งโรงเรียนเอกชนก่อนที่พระราชบัญญัติฉบับนี้ใช้บังคับ เป็นสิทธิที่ผู้รับใบอนุญาตได้รับอยู่แล้วโดยบทบัญญัติของกฎหมาย การที่กระทรวงศึกษาธิการตรากฎหมายขึ้นภายหลัง บังคับให้ผู้ที่ได้รับสิทธิอยู่แล้วต้องดำเนินการตามบทบัญญัตินี้ดังกล่าว มิฉะนั้นจะถูกเพิกถอนใบอนุญาตนั้น เท่ากับเป็นการตรากฎหมายจำกัดสิทธิของบุคคลอื่นหลัง อันขัดต่อปรัชญาพื้นฐานของการปกครองในระบอบประชาธิปไตย ขัดต่อรัฐธรรมนูญ และไม่เป็นไปตามหลักนิติธรรม

2. ผู้รับใบอนุญาตส่วนหนึ่งได้ใช้ที่ดินที่เป็นที่ตั้งโรงเรียน รวมถึงอาคารสิ่งปลูกสร้างต่างๆ เป็นหลักประกันในการกู้เงินเพื่อมาลงทุนในกิจการ ซึ่งเป็นเครดิตที่สถาบันการเงินให้แก่ผู้ประกอบการทั้งในฐานะของบุคคลธรรมดาและนิติบุคคล การที่กฎหมายบังคับให้โอนหนี้ โดยเปลี่ยนตัวลูกหนี้จากผู้รับใบอนุญาตมาเป็นโรงเรียนนั้น สถาบันการเงินเจ้าหนี้ไม่ยินยอมและหากภาครัฐมิได้เข้ามาช่วยเหลือหรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการออกกฎหมายก็คงส่งผลกระทบต่อนักเรียน ผู้ปกครอง ครู และบุคลากรที่ต้องได้รับผลกระทบ คงน่าเป็นห่วงมาตรฐานการศึกษาของชาติที่จะต้องผูกขาดโดยรัฐเท่านั้น<sup>8</sup>

จากปัญหาที่กล่าวมาทั้งหมดนั้น จะเห็นได้ว่ามีผลกระทบโดยตรงต่อบุคลากรในโรงเรียนเอกชนซึ่งเป็นปัญหาในการที่จะสร้างทีมงาน สร้างกระบวนการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุผลตามเป้าประสงค์ บุคลากรจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด การสร้างทีมงานในการบริหารจึงเป็นบทบาทสำคัญที่ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนต้องให้ความสำคัญ เพื่อช่วยยกระดับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเอกชนและคุณภาพของผู้เรียนให้เติบโตเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศชาติสืบไป

### ปัญหาของการวิจัย

การศึกษาเป็นหัวใจของการพัฒนาคน ให้เป็นคนที่มีสมรรถนะรอบด้าน เป็นเครื่องมือในการเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถของคน ตลอดจนเป็นส่วนสำคัญต่อการพัฒนาประเทศทุก ๆ ด้าน จากประวัติความเป็นมาของการจัดการศึกษาจะเห็นว่า ภาคเอกชนได้มีส่วนร่วมในพัฒนาการศึกษาของประเทศไทยมาเป็นระยะเวลาอันยาวนาน ปัจจุบันภาคเอกชนได้มีส่วนร่วมในการแบ่งเบาภาระการจัดการศึกษาของภาครัฐเนื่องจากการกระจายตัวของประชากรมากขึ้น อีกทั้งทรัพยากรของ

<sup>8</sup> มะลิวัลย์ สุพรรณนนท์, วิกฤตโรงเรียนเอกชน, เข้าถึงเมื่อ 17 กันยายน 2558. เข้าถึงได้จาก [http://www.acu.ac.th/html\\_edu/cgi-bin/acu/main\\_php/print\\_news.php?id\\_news=14282](http://www.acu.ac.th/html_edu/cgi-bin/acu/main_php/print_news.php?id_news=14282).

ประเทศมีอยู่อย่างจำกัด และจำเป็นต้องนำไปใช้พัฒนางานด้านอื่นพร้อม ๆ กัน จึงทำให้รัฐไม่สามารถที่จะจัดการศึกษาให้แก่เยาวชนในวัยเรียนได้ทั่วถึงทุกคน โรงเรียนเอกชนจึงเข้ามาดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการศึกษาตั้งแต่ระดับอนุบาลจนถึงระดับมหาวิทยาลัย การที่โรงเรียนเอกชนจะดำเนินกิจการอยู่ได้นั้นต้องมีปัจจัยที่สำคัญ คือ คุณภาพหรือประสิทธิผลของโรงเรียน ทั้งนี้เพราะโรงเรียนเอกชนไม่มีหลักประกันว่าจะมั่นคงเหมือนโรงเรียนรัฐบาล การบริหารการศึกษาของโรงเรียนเอกชนจะแตกต่างจากโรงเรียนของรัฐบาล โดยมีลักษณะทางธุรกิจการศึกษา คือ ต้องเน้นทางด้านวิชาการ ทางด้านปัจจัยทางการตลาดต่าง ๆ ซึ่งได้แก่ผลิตภัณฑ์ราคาการจัดจำหน่าย การส่งเสริมการตลาด บุคคล สิ่งนำเสนอทางกายภาพ และกระบวนการทางการตลาด รวมทั้งทางด้านหลักเศรษฐศาสตร์คือ ต้องได้กำไรหรือไม่ขาดทุนเป็นอย่างน้อย เนื่องจากในการลงทุนทางการศึกษาของเอกชนนั้น ไม่สามารถยอมให้ขาดทุนได้เหมือนรัฐบาล เพราะการลงทุนโดยเอกชนนั้นต้องมุ่งหวังกำไรเช่นเดียวกับธุรกิจอื่น ๆ รัฐบาลจึงควบคุมโดยกำหนดมาตรฐานขั้นต่ำให้และกำหนดค่าเล่าเรียนสูงสุด ตลอดจนให้เงินอุดหนุนแม้กระนั้นก็ตามโรงเรียนเอกชนเป็นจำนวนมากก็ยิ่งประสบกับปัญหารายได้ไม่พอกับค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นทุกปี<sup>9</sup> และอีกประเด็นสำคัญคือ ในช่วงปี 2556-2567 ครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) จำนวนไม่น้อยกว่า 1.9 แสนคน หรือครึ่งหนึ่งของครูทั้งหมดจะเกษียณอายุราชการ โรงเรียนจะต้องคัดเลือกครูใหม่ประมาณ 1.56 แสนคนซึ่งคิดเป็นร้อยละ 47 ของจำนวนครูทั้งหมดในปี 2568 เพื่อให้เพียงพอกับจำนวนนักเรียนในโรงเรียน สพฐ.<sup>10</sup> ข้อมูลดังกล่าวส่งผลกระทบต่อโรงเรียนเอกชนโดยตรงในอนาคตทำให้ครูลาออกจากโรงเรียนเอกชนไปสอบเข้าบรรจุเป็นครูของภาครัฐเป็นจำนวนมากเนื่องจากครูโรงเรียนเอกชนมีประสบการณ์ความสามารถต้องการความมั่นคงก้าวหน้าในชีวิต นอกจากนี้สวัสดิการของครูเอกชนยังไม่เทียบเท่ากับข้าราชการครูหรือครูภาครัฐ โรงเรียนเอกชนมีอัตราการเข้า-ออกของครูสูงและสภาวะการขาดแคลนครูกำลังเป็นประเด็นที่นานาประเทศให้ความสำคัญเพราะส่งผลกระทบต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ซึ่งปัญหาในด้านผลตอบแทนของครูในโรงเรียนเอกชน ได้แก่ สวัสดิการของครูที่ได้รับจากกองทุนสงเคราะห์ครูเอกชนยังไม่สามารถจูงใจให้ครูปฏิบัติงานในโรงเรียนเอกชนได้นาน และเงินเดือนครูเอกชนในบางโรงเรียนยังจ่ายไม่เต็มตามวุฒิหรือจ่ายเงินเดือนเต็มแต่มีการเรียกคืนบางส่วน กรอบอัตราเงินเดือนไม่

<sup>9</sup> ศิริพร สุพรรณการ, ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมหลังการตัดสินใจเลือกโรงเรียนของผู้ปกครอง:กรณีศึกษาโรงเรียนราษฎร์บำรุงศิลป์ (กรุงเทพฯ : การประชุมวิชาการมหาวิทยาลัยกรุงเทพ,2554),422.

<sup>10</sup> ศุภณัฐ ศศิวิวัฒน์, โครงการสถาบันวิจัยการเรียนรู้ สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย. เข้าถึงเมื่อ 13 ตุลาคม 2558. เข้าถึงได้จาก <http://tdri.or.th/tdri-insight/reform-teacher-quality>.

มีกรอบที่เป็นมาตรฐานโดยจะขึ้นอยู่กับเกณฑ์แต่ละโรงเรียน ครูที่มีความสามารถจะได้รับค่าตอบแทนที่ต่ำกว่าข้าราชการครูหลายเท่า ครูได้รับเงินเดือนน้อยไม่ภูมิใจในอาชีพ เพราะไม่มีความมั่นคงในอาชีพเท่าที่ควรมองไม่เห็นอนาคต จึงลาออกทำให้ขาดแคลนครูส่งผลเสียต่อการจัดการเรียนการสอนและปัญหาด้านบุคลากรในโรงเรียนเอกชนพบว่าโรงเรียนเอกชนไม่สามารถสรรหาบุคลากรครูได้ตามที่โรงเรียนต้องการ ครูขาดจิตสำนึกและจิตวิญญาณในความเป็นครู ไม่กระตือรือร้นในการปฏิบัติหน้าที่และการพัฒนาศักยภาพของตนเองเนื่องจากขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน<sup>11</sup> จากปัญหาที่กล่าวมาทำให้ผู้วิจัยต้องทำการศึกษารูปแบบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา เพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาและพัฒนาคุณภาพของครูรวมถึงปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานโดยการสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง พร้อมทั้งจะเผชิญปัญหาที่เกิดขึ้นในอนาคต

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

จากสภาพปัญหาและความสำคัญของการวิจัย ดังที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น ผู้วิจัยจึงกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ ดังนี้

1. เพื่อทราบองค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา
2. เพื่อยืนยันองค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา

### ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย และเป็นกลยุทธ์ในการหาคำตอบ ผู้วิจัยจึงกำหนดข้อคำถามของการวิจัย ดังนี้

1. องค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา มีอะไรบ้าง
2. การสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา มีลักษณะเป็นอย่างไร

### สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางการวิจัยและพื้นฐานการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐาน ดังนี้

1. องค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาเป็นพหุองค์ประกอบ
2. องค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาเป็นความสัมพันธ์ของพหุองค์ประกอบ

<sup>11</sup> ทักดนัย เพชรเกษม, “การพัฒนาแบบการธำรงรักษาบุคลากรครูในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา” (วารสารศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยรัตนเรศวร ปีที่ 15 : 2556),12.

### กรอบแนวคิดทฤษฎีของการวิจัย

สถานศึกษาเป็นองค์กรหนึ่งในระบบสังคม มีลักษณะเป็นองค์กรระบบเปิดที่มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง การดำเนินงานต่างๆตามภารกิจหลักของสถานศึกษาสามารถจัดในรูปแบบเชิงระบบ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า(input) กระบวนการ(process) และผลผลิต(output) ที่มีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ปัจจัยนำเข้าในระบบการศึกษาคือทรัพยากรทางการศึกษาได้แก่ บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ งบประมาณ และนโยบาย ซึ่งมีการดำเนินงานโดยกระบวนการหลักต่างๆได้แก่ กระบวนการบริหาร กระบวนการนิเทศ และกระบวนการจัดการเรียนการสอน และผลผลิตซึ่งหมายถึงคุณภาพตามนโยบายและจุดหมายของหลักสูตร หรือประสิทธิผลของสถานศึกษานั้นเอง<sup>12</sup>

การศึกษาวิจัยเพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบและนำเสนอรูปแบบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษานี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาวเคราะห์ และสังเคราะห์แนวคิดการสร้างทีมงานเพื่อนำมาเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัยครั้งนี้ ลลิตา ศรีสัมพันธ์ กล่าวว่า การสร้างทีมงาน หมายถึง การทำงานของกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ พยายามทำให้กลุ่ม สามารถเรียนรู้การวินิจฉัยปัญหา ปรับปรุงความสัมพันธ์ในการทำงานให้ดีขึ้นทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย โดยยึดคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ 11 ประการ ได้แก่ 1) วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายเป็นที่ยอมรับ 2) การเปิดเผยและการเผชิญหน้า 3) การสนับสนุนและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน 4) ความร่วมมือและความขัดแย้ง 5) การทบทวนอย่างสม่ำเสมอ 6) ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มที่ดี 7) การติดต่อสื่อสารที่ดี 8) การพัฒนาบุคคล 9) บทบาทที่สมดุล 10) การดำเนินการที่ราบรื่น 11) ผู้นำที่เหมาะสม<sup>13</sup> สำหรับบุญญฤทธิ สมบัติหลาย ได้เสนอแนวคิดในการสร้างทีมงานไว้ดังนี้ 1) หลักสำคัญของการสร้างทีม 2) ลักษณะการทำงานเป็นทีม 3) ลักษณะทีมงานที่มีประสิทธิภาพ 4) คุณลักษณะผู้นำทีมที่ดี<sup>14</sup> มิตูรา และ โกลเวอร์ (Midura & Glover) ได้เสนอแนวคิด กระบวนการสร้างทีม ประกอบด้วย 1) กระบวนการสร้างทีม 2) การเตรียมพร้อมสร้างทีม 3) พฤติกรรมด้านลบทางสังคม 4) พฤติกรรมด้านบวกทางสังคม 5) การชมเชยและให้กำลังใจ 6) แบบฝึกการชมเชยและให้กำลังใจ 7) การก่อตั้งทีม 8) เลือกชื่อทีม 9) กำหนดข้อตกลงของทีม

<sup>12</sup> Daniel Katz and Robert L Kahn, *The Social Psychology of Organization*. 2<sup>nd</sup> ed. (New York : John Wiley & Son, 1978),20.

<sup>13</sup> ลลิตา ศรีสัมพันธ์, “ปัจจัยทางด้านการบริหารงานที่มีผลต่อการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพ” (กรณีศึกษา คณะบริหารธุรกิจ วิทยาลัยราชพฤกษ์, 2555),7.

<sup>14</sup> บุญญฤทธิ สมบัติหลาย, *การทำงานเป็นทีม*(ศูนย์คอมพิวเตอร์ : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2553),6.



10) การแบ่งหน้าที่ในทีม 11) ผู้จัดการ โอกาสที่จะฝึกทักษะการเป็นผู้นำ 12) ผู้ให้กำลังใจ 13) ผู้ชมเชย 14) ผู้สรุปผล 15) หน้าที่ของผู้สอนในการสร้างทีม 16) การจัดเตรียมพื้นที่และอุปกรณ์<sup>15</sup> สำหรับปิยะวุฒิ อนุอันท์ กล่าวว่า การสร้างทีมงานที่ดี นอกจากที่กล่าวข้างต้นส่วนที่สนับสนุนให้ทีมมีความแข็งแกร่งมีปัจจัยสนับสนุนดังนี้ 1) ช่วยให้มี Time Control 2) สมาชิกในทีมต้องไวต่อความรู้สึกของเพื่อนร่วมงาน 3) บรรยากาศทำงานที่ผ่อนคลาย 4) ทุกคนต้องมีข้อมูล ต้องเตรียมข้อมูล โดยเฉพาะหากต้องมีการประชุม 5) ต้องคัดคนที่มีคุณภาพเข้าทีม 6) มีการจรรยาละเอียดในการประชุม 7) สำคัญที่สุดคือ การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ<sup>16</sup> จุฑา เทียนไทย ได้เสนอแนวคิดวิถีทางในการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 1) อุทิศตัวอย่างยินดี 2) มีน้ำใจเกื้อกูล 3) เชื่อถือและไว้วางใจ 4) ติดต่อสื่อสารเป็นยอด 5) สามัคคีคือพลัง<sup>17</sup> สำหรับการสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพในแนวคิดของ พาร์คอน (Parcon) กล่าวว่า การสร้างทีมได้ผลดีที่สุดเมื่อสามารถบรรลุเงื่อนไขต่างๆเหล่านี้ได้ 1) สมาชิกในทีมมีการพึ่งพาอาศัย ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน 2) ผู้นำทีมมีทักษะการเป็นผู้นำที่ดี 3) สมาชิกในทีมแต่ละคนสามารถและเต็มใจในการแบ่งปันข้อมูล 4) ทีมสร้างบรรยากาศที่รู้สึกผ่อนคลายและสามารถเปิดอกพูดคุยกันได้ 5) สมาชิกในทีมสร้างความเชื่อในซึ่งกันและกันและเชื่อมั่นในความสามารถของสมาชิกแต่ละคน 6) ทีมและสมาชิกรายบุคคลพร้อมรับมือกับความเสี่ยงเพื่อพัฒนาความสามารถและทักษะของตน 7) ทีมมีความชัดเจนเรื่องเป้าหมายที่สำคัญ และมีการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่นได้เพื่อบรรลุเป้าหมาย 8) มีการระบุนบทบาทของสมาชิกแต่ละคนในทีมและมีการพัฒนา สนับสนุนการแก้ปัญหาและการสื่อสารจากทุกคนในทีม 9) สมาชิกรู้ว่าต้องตรวจสอบข้อผิดพลาดและจุดด้อยของทีมหรือสมาชิกคนอื่นๆอย่างไรโดยไม่กระทบความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 10) มีการทุ่มเทความพยายามเพื่อความสำเร็จของผลงาน 11) ทีมมีความสามารถในการสร้างสรรค์ไอเดียใหม่ๆด้วยการร่วมมือกันและความช่วยเหลือจากคนนอก 12) สมาชิกแต่ละคนตระหนักว่าเขาหรือเธอมีผลกระทบต่อระเบียบวาระต่างๆของทีม<sup>18</sup> สำหรับปราณี ภารังกุล กล่าวว่า การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผล ผู้นำทีมต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับหน้าที่ของทีม ลักษณะของทีมที่มีประสิทธิผลและสิ่งที่จะสร้างทีมให้ประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะทุกทีมงานต้องมีลักษณะสำคัญ ดังนี้ 1) ตั้งเป้าหมายให้

<sup>15</sup> Daniel W. Midura & Donald R. Glover, *The Process of Team Building*. Essentials of Team Building, 2005, 8.

<sup>16</sup> ปิยะวุฒิ อนุอันท์, *การสร้างและพัฒนาทีมงาน*, 2558.

<sup>17</sup> จุฑา เทียนไทย, *การจัดการ: มุมมองนักบริหาร* (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แมคกรอ-ฮิล, 2550), 318.

<sup>18</sup> Paul Parcon, *Team Development* (Development Your Team Building Skills, 2007), 38.

ชัดเจนและทำตามเป้าหมายที่วางไว้ให้ได้ 2) มีความเห็นพ้องต้องกันในแนวทางดำเนินโครงการ 3) พัฒนาระบบการทำงานให้สำเร็จลุล่วง 4) ถ่ายทอดและฝึกฝนทักษะซึ่งกันและกัน 5) ดำเนินการตามกระบวนการที่วางไว้ 6) ประเมินและแก้ไขกระบวนการให้ถูกต้อง โดยพิจารณาจากผลการชีวิตและการวิเคราะห์ 7) สื่อสารให้สมาชิกในทีมและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทราบ<sup>19</sup> สำหรับเรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ ได้กล่าวถึงลักษณะสำคัญซึ่งทีมที่มีประสิทธิผลใช้เป็นหลักการในการสร้างทีมมี 9 ประการ ได้แก่ 1) มีวัตถุประสงค์ชัดเจนและมีจุดมุ่งหมายตรงกัน 2) การสื่อสารที่เปิดกว้างและเผชิญหน้า 3) ความสนับสนุนและความไว้วางใจ 4) ความร่วมมือและความขัดแย้ง 5) วิธีปฏิบัติงานที่ดี 6) ผู้นำที่เหมาะสม 7) การทบทวนเป็นประจำ 8) การพัฒนาบุคคล 9) ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มที่ดี<sup>20</sup> และดูบริน(Dubrin) ได้กล่าวว่าการกลยุทธ์ในการสร้างทีมงานเป็นขั้นตอนหลายขั้นตอนที่ได้รับการแนะนำว่าควรนำมาใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ได้แก่ 1) สร้างทีมย่อย ๆ ขึ้นมา 2) ให้แน่ใจว่าสมาชิกทุกคนรู้ทำงานของตนคืออะไร 3) รู้จักสมาชิกเป็นรายบุคคล 4) รักษาไว้ซึ่งการติดต่อสื่อสารที่ดี 5) การทำงานเป็นทีม<sup>21</sup> ฌ็องส์-ฌ็อง เฮอร์นันท์ ได้กล่าวว่า การจัดรูปแบบทีมตามโครงสร้างขององค์กรมีข้อดีข้อด้อยต่างกัน ซึ่งการที่จะทำให้ทีมงานประสบผลสำเร็จได้นั้นทีมงานควรมีคุณลักษณะสำคัญร่วมกันในที่จะกล่าวถึงรายละเอียดขององค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้ 1) เป้าหมาย 2) การแสดงออก 3) ความเป็นผู้นำ 4) แสดงความคิดเห็นที่สอดคล้องและเป็นเอกฉันท์ 5) ความไว้วางใจ 6) ความคิดสร้างสรรค์<sup>22</sup> สำหรับแมคเวล ได้เสนอแนวคิด 17 สูตรสำเร็จสร้างทีมเวิร์ก ซึ่งประกอบไปด้วย 17 สูตร ดังนี้ 1) สูตรของการให้ความสำคัญ ความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ ไม่สามารถทำได้เพียงคนเดียว 2) สูตรของภาพรวม เป้าหมายสำคัญยิ่งกว่าบทบาทหน้าที่ 3) สูตรของการมองหาโอกาส ผู้ที่มีความสามารถ มีฝีมือดี ย่อมมีสนามให้ลงเล่นเสมอ 4) สูตรของภูเขาเอเวอร์เรสต์ การปีนเขาที่ทำทนายและอันตราย ต้องอาศัยทีมเข้าช่วย 5) สูตรของลูกโซ่สัมพันธ์ ความแข็งแกร่งของทีม จะเป็นผลกระทบจากเครือข่ายที่อ่อนแอ 6) สูตรของตัวช่วย ทีมผู้พิชิตจะต้องมีลูกทีมช่วยกันสร้างผลงานให้เสมอ 7) สูตรของเข็มทิศ การมีวิสัยทัศน์ทำให้ทีมงานมั่นใจไปได้ถูกทาง 8) สูตรของแอปเปิลเน่า

<sup>19</sup> ปราณี ภาวังกุล, **ทักษะการบริหารทีม** (ศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชนพิษณุโลก สถาบันการพัฒนาชุมชน กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย, 2558), 2.

<sup>20</sup> เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, **การสร้างทีมงาน** (กรุงเทพฯ : บริษัท บพิตรการพิมพ์ จำกัด, 2556), 112.

<sup>21</sup> Dubrin, Andrew J. , **Effective business psychology** (Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1990), 166.

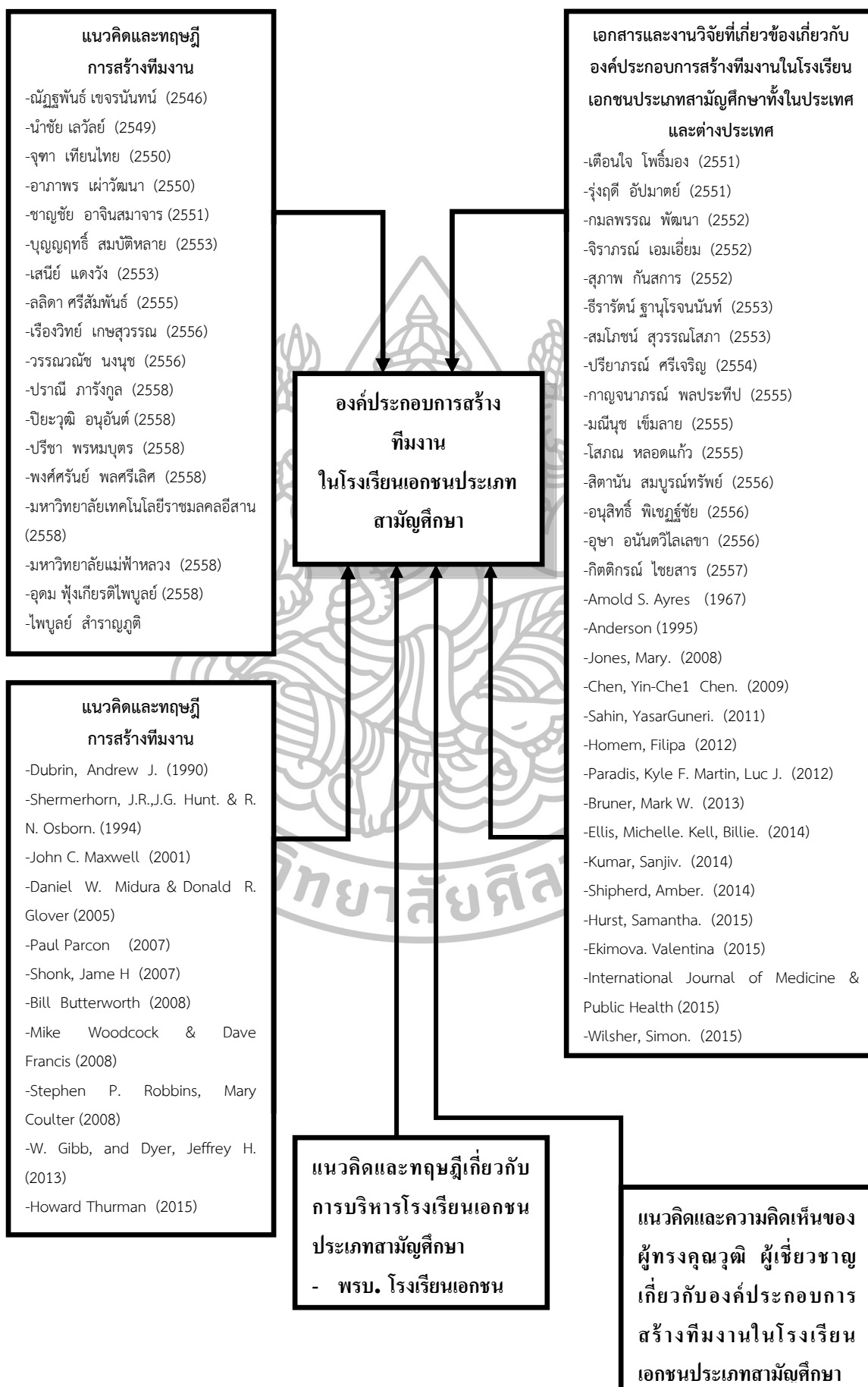
<sup>22</sup> ฌ็องส์-ฌ็อง เฮอร์นันท์, **การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ พิมพ์ครั้งที่ 2** (กรุงเทพฯ : ธรรมกมลการพิมพ์, 2546), 45.

ทัศนคติแย่งนำมาซึ่งความพินาศของทีม 9) สูตรการใส่ใจซึ่งกันและกัน สมาชิกของทีมต้องคอยใส่ใจซึ่งกันและกันอยู่เสมอ 10) สูตรของป้ายราคา หากทีมงานใดไร้ศักยภาพ ทีมงานนั้นย่อมไร้ค่าอย่างสิ้นเชิง 11) สูตรของป้ายบอกคะแนน ทีมสามารถปรับเปลี่ยนแก้ไขได้หากรู้สถานการณ์หรือจุดยืน 12) สูตรของการจัดกำลัง ทีมที่ยิ่งใหญ่ ต้องรู้จักใส่ใจรายละเอียด 13) สูตรของความเป็นตัวตน การมีส่วนร่วมในค่านิยมร่วมกัน คือสิ่งที่บ่งบอกถึงความเป็นทีม 14) สูตรของการสื่อสารกัน การมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน เป็นเชื้อเพลิงที่ทำให้เกิดพลังเพื่อสร้างกิจกรรม 15) สูตรของการผลักดัน ความแตกต่างระหว่างทีมงานที่เก่งพอกัน อยู่ที่ความเป็นผู้นำ 16) สูตรของการสร้างกำลังใจ เมื่อได้ชัยชนะ ก็ไร้ความเจ็บปวด 17) สูตรของการปันผลกำไร การลงทุนสร้างทีม ให้ผลตอบแทนคุ้มค่า<sup>23</sup>

จากขอบข่ายทฤษฎีดังกล่าว สามารถเขียนเป็นแผนภูมิที่แสดงถึงกรอบแนวคิดการวิจัยครั้งนี้ ดังรายละเอียดในแผนภูมิที่ 1



<sup>23</sup> John C. Maxwell, *The 17 Indisputable Laws of Teamwork*(USA:through Bridge Communication Co., Ltd., 2001), 313.



แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ที่มา : Amold S. Ayres, “Tanenbaum Social Psychology of the Work Organiation”(Belmont California : Woods worth ,1967), 211.

: Anderson , “Arizona State Library , Archives and Public RecordsHistory and Archives Division” 1995, 111.

: Bill Butterworth, **สร้างทีมสู่ความสำเร็จ**. แปลและเรียบเรียงโดย นัทธมน ธีญญพาณิชย์ (กรุงเทพฯ : บริษัท พิมเณศ พรินท์ติ้ง เซ็นเตอร์ จำกัด , 2551),96.

: Bruner, Mark W. “Examining the Origins of Team Building in Sport: A Citation Network and Genealogical Approach.” (Nipissing University : 2013), 30.

: Chen, Yin-Che1 Chen. “MULTIPLE DIMENSIONS TO THE APPLICATION FOR THE EFFECTIVENESS OF TEAM BUILDING IN ROTC.” (Pennsylvania State University : 2009), 742.

: Daniel W. Midura and Donald R. Glover, **The Proccess of Team Building**. (Essentials of Team Building : 2005), 8.

: Dubrin, Andrew J., **Effective business psychology**(Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1990), 166.

: Ekimova. Valentina , “Students’ Attitudes Towards Different Team Building Methods” (Moscow State University of Psychology and Education : 2015), 847.

: Ellis, Michelle. Kell, Billie, **Development, delivery and evaluation of a team building project. : Leadership in Health Services**.2014, 51.

: Homem, Filipa, “Team Building e a enfermagem.” (Enfermagem Referência : 2012), 169.

: Howard Thurman, **การสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ**. เข้าถึงเมื่อ 5 กันยายน 2558 เข้าถึงได้จาก <http://incquity.com/articles/what-makes-good-team>.

: Hurst, Samantha, “Pretesting Qualitative Data Collection Procedures to Facilitate Methodological Adherence and Team Building in Nigeria.” (International Journal of Qualitative Methods.), 2015.

: International Journal of Medicine & Public Health, “A case study on processes in team building and performance improvement at Government Health Centers in Rajasthan, India.” 2015, 372.

: John C. Maxwell, **The 17 Indisputable Laws of Teamwork**, (USA:through Bridge Communication Co., Ltd., 2001), 313.

: Jones, Mary, “Large Scale Project Team Building: Beyond the Basics.” (Information Technology and Decision Sciences Department,University of North Texas. : 2008), 113.

: Kumar, Sanjiv, “Building and Leading Teams.” (Indian Journal of Community Medicine,2014),55.

: Mike Woodcock and Dave Francis. **Successful. Team Building : Team Metrics Resources For Measuring and Improving Team Performance.**, 2008, 303.

: Paradis, Kyle F. Martin, Luc J, “Team Building in Sport: Linking Theory and Research to Practical Application.” (Journal of Sport Psychology in Action : 2012), 159.

: Paul Parcon, **Team Development : Development Your Team Building Skills.**, 2007,38.

: Sahin, YasarGuner, “A team building model for software engineering courses term projects.” (Izmir University of Economics, Faculty of Engineering and Computer Sciences, Department of Software Engineering, Sakarya Cad. : 2011), 916.

: Schermerhorn, John R., Hunt, James G., and Osborn, Richard N., **Managing Organizational Behavior**, 2nd ed. (New York : John Wiley, 1985), 8.

: Shermerhorn, J.R.,J.G. Hunt. and R. N. Osborn, **Managing Organization Behavior** 5 th ed. (New York : John Wiley & Sons, 1994), 328.

: Shipherd, Amber. “Development and Evaluation of a Team Building Intervention with a U.S. Collegiate Rugby Team: A Mixed Methods Approach.” (Journal of Multidisciplinary Research : 2014), 31.

: Shonk, Jame H, **Team-based organizations: Developing & successful team environment.**, 2007, 2.

: Stephen P. Robbins, Mary Coulter, **การจัดการและพฤติกรรมองค์การ** (แปลและเรียบเรียงโดย วิรัช สงวนวงษ์วาน, 2551), 205.

: W. Gibb, and Dyer, Jeffrey H, **Team building : Proven strategies for improving team performance**, 4th ed. (California : John Wiley & Sons., 2013), 93.

: Wilsher, Simon, “Behavior profiling: implications for recruitment and team building.”(The Wilsher Group, Bath, United Kingdom, 2015), 5.

: กมลพรรณ พัฒนา, “แนวทางการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพขององค์การบริหารส่วนจังหวัดระนอง” (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น ,2552), 63.

: กาญจนารณ พลประทีป , “การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี” (วารสารบริหารธุรกิจเทคโนโลยีมหานครปริทัศน์ สาขา นิเทศศาสตร์สารสนเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร,2555), 18.

: กิตติกรณ ไชยสาร, “การสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต1” (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ,2557), 105.

: จิราภรณ์ เอ็มเอี่ยม, “การพัฒนารูปแบบการสร้างทีมงานครูในสถานศึกษาระดับ มัธยมศึกษา (การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารและการพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัย มหาสารคาม,2552), 218.

: จุฑา เทียนไทย, การจัดการ:มุมมองนักบริหาร (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แมคกรอ-ฮิล, 2550),318.

: ชาญชัย อาจินสมาจาร, ภาวะผู้นำในองค์กร(กรุงเทพฯ : สถาบันเพื่อความก้าวหน้า ทางวิชาการ,2554), 53.

: ชาญชัย อาจินสมาจาร, สร้างทีมงานให้แข็งแกร่ง (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สายใจ, 2543),15.

: ัญฐพันธ์ เขจรนนท์และคณะ, การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ, พิมพ์ครั้งที่ 2. (กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2546), 10.

: เตือนใจ โพธิ์ทอง, “การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต1” (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์,2551), 88.

: อีรารัตน์ ฐานโรจนนันท์, “การสร้างทีมงานเพื่อรองรับการมีวินัยจราจรของนักศึกษา” (บทความวิจัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี, 2553),2.

: นำชัย เลวัลย์, เทคนิคการสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพสูง( มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิ โรดม, 2549),3.

: บุญญฤทธิ สมบัติหลาย,การทำงานเป็นทีม(ขอนแก่น : ศูนย์คอมพิวเตอร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2553), 6.

: ประภาพร เหลือช่วยโชค, **กระบวนการกลุ่มและเทคนิคการทำงานเป็นทีม**, เข้าถึงเมื่อ 6 กันยายน 2558 เข้าถึงได้จาก [http://ge.kbu.ac.th/Download\\_files/img/p2.pdf](http://ge.kbu.ac.th/Download_files/img/p2.pdf).

: ปราณี ภารังกุล, **ทักษะการบริหารทีม** (ศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชนพิษณุโลก : สถาบันการพัฒนาชุมชน กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย, 2558), 3.

: ปรีชา พรหมบุตร, **การสร้างทีมให้ชนะ** (ศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชนนครราชสีมา : กรมการพัฒนาชุมชน, 2558), 3.

: ปรียาภรณ์ ศรีเจริญ, “การสร้างทีมงานขององค์การบริหารส่วนตำบลโคกโพธิ์ อำเภอโคกโพธิ์ จังหวัดปัตตานี” (รายงานการศึกษาอิสระรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต วิทยาลัยการปกครอง มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2554), 38.

: ปิยะวุฒิ อนุอันธ์, **การสร้างและพัฒนาทีมงาน**, เข้าถึงเมื่อ 8 ตุลาคม พ.ศ.2558 เข้าถึงได้จาก <http://www.seminar4u.net/page/5/>.

: พงศ์ศรัณย์ พลศรีเลิศ, **แนวคิดการพัฒนาหัวหน้างาน ด้วยหลักการ 4 สร้าง 4 คิด**. เข้าถึงเมื่อ 3 ตุลาคม 2558 เข้าถึงได้จาก <https://phwordpress.com>

: **พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2554** ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 128 ตอนที่ 46 ก /9 มิถุนายน 2554, หน้า 1-9.

: ไพบุลย์ สำราญภูติ, **17สูตรสำเร็จสร้างทีมเวิร์ก** (กรุงเทพฯ : บริษัท ไพบุลย์อ็อฟเซต จำกัด, 2551), 33.

: มณีนุช เข็มลาย, “การสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในอำเภอสนามชัยเขต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2” (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 2555), 82.

: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, **การพัฒนาคุณภาพชีวิตและสังคม**. เข้าถึงเมื่อ 5 กันยายน 2558. เข้าถึงได้จาก <https://sites.google.com/site/anthikabac/thim-ngan-laea-kar-thangan-pen-thim>.

: มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง, **การจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม**. เข้าถึงเมื่อ 5 กันยายน 2558 เข้าถึงได้จาก [http://www.mfu.ac.th/nremc/content\\_detail.php?id=181](http://www.mfu.ac.th/nremc/content_detail.php?id=181)

: มะลิวัลย์ สุพรรณนนท์, **วิกฤตโรงเรียนเอกชน** เข้าถึงเมื่อ 17 กันยายน 2558 เข้าถึงได้จาก [http://www.acu.ac.th/html\\_edu/cgi-bin/acu/main\\_php/print\\_news.php?id\\_](http://www.acu.ac.th/html_edu/cgi-bin/acu/main_php/print_news.php?id_)

: รุ่งฤดี อัปมาตย์, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนในจังหวัดอุดรธานี หนองคายและหนองบัวลำภู ตามความคิดเห็นของครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้” (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี, 2551), 120.



: เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, **การสร้างทีมงาน** (กรุงเทพฯ : บริษัท บพิธการพิมพ์ จำกัด, 2556),112.

: ลลิตา ศรีสัมพันธ์, **ปัจจัยทางด้านการบริหารงานที่มีผลต่อการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพ** (กรณีศึกษา คณะบริหารธุรกิจ วิทยาลัยราชพฤกษ์, 2555),7.

: วรรณวัฒน์ นงนุช, **การสร้างและการพัฒนาการทำงานเป็นทีม**. 2556, 3.

: สมโภชน์ สุวรรณโสภณ, “สภาพปัญหาการสร้างทีมงานในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย” (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต การบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี,2553), 96.

: **สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน**, เข้าถึงเมื่อ 13 ตุลาคม 2558. เข้าถึงได้จาก <http://www.opec.go.th/phu-xanwy-kark-lum-ngan-rongreiyn-samay-suksa-1>

: **สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, สถิติการศึกษาเอกชนปีการศึกษา 2555** (กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ, 2555), 3.

: **สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน**, เข้าถึงเมื่อ 7 กันยายน 2558 เข้าถึงได้จาก <https://sites.google.com/site/prachasampan56/khwam-pen-ma-khxng-kar-suksa-xekchn>.

: สิตานัน สมบูรณ์ทรัพย์, “การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ กรณีศึกษา : พนักงานขายหน่วยงานฝ่ายขายบริหารช่องทางการกระจายสินค้าหลัก บริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน)” (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการประกอบการ มหาวิทยาลัยศิลปากร,2556), 84.

: สุภัททา ปิณฑแพทย์, **ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม**. เข้าถึงเมื่อ 6 กันยายน 2558. เข้าถึงได้จาก <http://www.supatta.haysamy.com/leadershipandteamwork.html>

: สุภาพ กันสการ, “พฤติกรรมกรรมการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอโคกสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต2” (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร,2552), 87.

: เสนีย์ แดงวัง, **หลักในการทำงานเป็นทีม**. กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2553, 4.

: โสภณ หลอดแก้ว, “การสร้างทีมงานของครูโรงเรียนเทศบาล1 (สถาวร) สังกัดเทศบาลเมืองบ้านบึง จังหวัดชลบุรี” (วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา,2555), 68.

: อนุสิทธิ์ พิเชฐรัฐชัย, “ทักษะการสร้างทีมงานในสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี” (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี,2556), 113.

: อัจฉราพรรณ จรัสวัฒน์, ยุทธศิลป์และเทคนิคการสร้างทีมงานคุณภาพ (คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล, 2545), 27.

: อภาพร เผ่าวัฒนา, การสร้างทีมงานและเครือข่ายในระบบบริการพยาบาล (กรุงเทพฯ : ภาควิชาพยาบาลสาธารณสุข คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล, 2550), 8.

: อุดม ฟุ้งเกียรติไพบูลย์, ความสำคัญของการสร้างทีมงาน. เข้าถึงเมื่อ 6 กันยายน 2558. เข้าถึงได้จาก <https://www.gotoknow.org/posts/11392>.

: อุษา อนันตวิไลเลขา “ปัจจัยที่ส่งเสริมความสำเร็จในการสร้างทีมงานของโรงเรียนกรรมศาสตร์ศึกษาลัย จังหวัดสุพรรณบุรี” (การศึกษาค้นคว้าอิสระ หลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2556), 71.

### นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้มีความเข้าใจตรงกัน ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะในการวิจัย ดังนี้

**องค์ประกอบ** หมายถึง โครงสร้างของความสัมพันธ์ของระหว่างชุดขององค์ประกอบสำคัญที่มีความสัมพันธ์ในเชิงเหตุผล ซึ่งช่วยให้เข้าใจข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยเฉพาะ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป

**การสร้างทีมงาน** หมายถึง กระบวนการสร้างความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม มุ่งปรับปรุงคุณภาพความสัมพันธ์ที่มีอยู่ต่อกันระหว่างสมาชิก ให้มีประสิทธิผลของกลุ่มสูงขึ้นได้ ในการสร้างทีมงานมีวัตถุประสงค์พื้นฐานในการปรับปรุงความสามารถในการแก้ปัญหาระหว่างสมาชิกของกลุ่ม ด้วยการทำงานร่วมกันตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ฟังพาดภัย และให้ความช่วยเหลือ มีความสัมพันธ์และสนองตอบผู้อื่น เป็นทั้งผู้ให้และผู้รับไม่มีใครสร้างทีมได้ด้วยตัวคนเดียว และเป็นความพยายามทำให้กลุ่มสามารถเรียนรู้การวินิจฉัยปัญหา เพื่อปรับปรุงความสัมพันธ์ต่างๆ ในการทำงานให้ดีขึ้น ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ซึ่งความสัมพันธ์เหล่านี้จะมีผลต่อการทำงานให้เสร็จตามเป้าหมาย ผู้บริหารงานที่จะประสบความสำเร็จ จำเป็นจะต้องหล่อหลอมทีมงาน ให้เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน รู้จักหาวิธีจูงใจที่ให้แก่เหล่านั้น ทำงานด้วยความสมัครใจและเต็มใจ

**โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา** หมายถึง โรงเรียนที่จัดการศึกษาตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการในระดับต่าง ๆ ได้แก่ ระดับก่อนประถมศึกษา (เตรียมอนุบาล อนุบาล) ระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษา (มัธยมศึกษาตอนต้น มัธยมศึกษาตอนปลาย)

## บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจอย่างกว้างขวางเกี่ยวกับองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาวิจัยเรื่อง “องค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา” ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารทางวิชาการ วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องทั้งหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงไปสู่การกำหนดตัวแปร ผู้วิจัยขอเสนอประเด็นต่างๆตามลำดับ ดังต่อไปนี้

### การสร้างทีมงาน

ผู้บริหารส่วนใหญ่นิยมใช้แนวทางทีมพัฒนางาน แต่ไม่ค่อยมีคนเข้าใจวิธีการปฏิบัติ จนกระทั่งไม่นานมานี้ นักวิชาการและที่ปรึกษาการสร้างทีมได้พยายามวิเคราะห์ลักษณะของทีมที่ประสบความสำเร็จและนำมาเป็นบทเรียนที่จะนำไปปฏิบัติ ปัจจุบันผู้บริหารจึงเข้าใจและมีทักษะในการสร้างทีมมากขึ้น<sup>1</sup>

### ความหมายการสร้างทีมงาน

การสร้างทีมงานเกิดขึ้นจากขอบข่ายพลวัตกลุ่ม (group dynamic) ของวิชาจิตวิทยา สังคม ซึ่งได้จากทฤษฎีและการวิจัยเกี่ยวกับกลุ่มย่อย (small groups) ตลอดจนการประยุกต์การเพ่งเล็งไปยังการฝึกอบรมกลุ่มต่างๆ (T-Groups) ซึ่งเน้นกันมาในช่วงปี 1950 และ 1960 ในตอนต้น การเน้นอยู่ที่การมองปฏิสัมพันธ์และความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างคน ซึ่งสอดคล้องกับการบริหารในขณะนั้น ในช่วงตอนปลายของปี 1950 และตอนต้นของปี 1960 ทฤษฎีการบริหารได้ให้ความสำคัญในผลงานของแมกเกรเกอร์ (McGregor) ลิเคิร์ต (Likert) และเบรกและมูตัน (Blake and Mouton) นักเขียนเหล่านี้ได้เริ่มเน้นประโยชน์ของการบริหารแบบทุกฝ่ายมีส่วนร่วม โดยการทดแทนการบริหารแบบเผด็จการ วิธีการเปลี่ยนแปลงการบริหารจากการบริหารแบบเผด็จการมาเป็นแบบที่ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมก็คือ การใช้กลุ่มการฝึกอบรม (training group) ซึ่งอาจจะเรียกเป็นชื่ออื่น เช่น T-Group, sensitivity group, encounter group หรือ basic group วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมกลุ่มดังกล่าวก็คือ การช่วยคนที่มีส่วนร่วมได้ตรวจสอบกระบวนการกลุ่มให้มีประสิทธิภาพในการ

<sup>1</sup> เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, การสร้างทีมงาน (กรุงเทพฯ : บริษัท บพิศการพิมพ์ จำกัด, 2556),

แก้ปัญหา การมีส่วนร่วมในข่าวสารด้วยกัน การสร้างบรรยากาศของกลุ่มที่มีความสามัคคีกันสูง และการสร้างบรรทัดฐานในการทำงานร่วมกัน<sup>1</sup> เช่นเดียวกับแนวคิดของ เซอเมอร์ฮอร์น (Shermerhorn), ฮันท์(Hunt) และออสบอร์น(Osborn) ซึ่งให้ความหมายการสร้างทีมงานว่า หมายถึง กิจกรรมที่ไดวางแผนไวล่วงหน้าเพื่อรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลการทำงานของกลุ่มบุคคล โดยริเริ่มให้มีการเปลี่ยนแปลงอันจะนำไปสู่การพัฒนาทีมงานและเพิ่มประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่ม จุดเน้นของการสร้างทีมงานอยู่ที่การให้กลุ่มบุคคลทำงานร่วมกันเพื่อใช้วิธีการแก้ปัญหาและปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน<sup>2</sup> และสอดคล้องกับ เจมส์ (Jame) กล่าวว่า ทีมเป็นกลุ่มบุคคลที่ต้องการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วยการทำงานที่พึ่งพิงกัน สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพและตัดสินใจที่มีผลต่อการทำงาน ทีมมีความเป็นอิสระในระดับหนึ่งและพัฒนาขั้นตอนขึ้นมาเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งทางด้านเทคนิคและทักษะทีม เป็นเครื่องหมายรับประกันคุณภาพอย่างหนึ่งของทีม เพื่อให้ผู้นำหรือผู้บริหารทีมฝึกอบรมวิธีการและนำทีมมีเป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายร่วมกันและมีข้อความพันธกิจที่กล่าวถึงเป้าหมายที่ชัดเจน ทีมรู้ว่าผลลัพธ์ที่ต้องการคืออะไร และสามารถวัดความก้าวหน้าตามจุดมุ่งหมาย จุดมุ่งหมายของทีมสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของฝ่าย แผนกหรือองค์การ และสมาชิกทีมมีความเข้าใจอย่างดี พอใจที่จะใช้ความพยายามของตนให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การที่กว้างกว่าทีม<sup>3</sup> ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสอดคล้องกับแนวคิดของ ฌ็อง-ฌัก อ็องรี และคณะ ซึ่งได้ให้ความหมายทีมงานว่าเป็นกลุ่มคนที่ต้องมาทำงานร่วมกันโดยมีวัตถุประสงค์เดียวกัน และเป็นการรวมตัวที่จะต้องอาศัยความเข้าใจ ความผูกพัน และความร่วมมือซึ่งกันและกันของสมาชิก เพื่อที่สมาชิกแต่ละคนจะสามารถทำงานร่วมกันจนประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายสูงสุดของทีมได้<sup>4</sup> สอดคล้องกับ อาภาพร เฒ่าวัฒนา ได้กล่าวว่า การสร้างทีมงานเป็นการกระบวนการพัฒนากลุ่มบุคคลในการทำงาน เริ่มจากการมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน เรียนรู้การวินิจฉัยปัญหาที่มีปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม เพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหา และปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งทีมงานนั้นจะแตกต่างกับกลุ่มตรงที่กลุ่ม

<sup>1</sup> ชาญชัย อาจินสมาจาร, **สร้างทีมงานให้แข็งแกร่ง** (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สายใจ, 2543),15.

<sup>2</sup> Shermerhorn, J.R.,J.G. Hunt. and R. N. Osborn, **Managing Organization Behavior** 5 th ed. (New York : John Wiley & Sons, 1994), 328.

<sup>3</sup> Shonk, Jame H, **Team-based organizations: Developing & successful team environment.**, 2007, 2.

<sup>4</sup> ฌ็อง-ฌัก อ็องรี และคณะ, **การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ**, พิมพ์ครั้งที่ 2. (กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2546), 10.

สมาชิกของกลุ่มทำงานโดยการรวมงานของแต่ละคน แต่ไม่มีการประสานพลังความสามารถและความพยายามร่วมกันทั้งนี้ทั้งงานจะมีความสำคัญต่อการประสิทธิภาพ คุณภาพการตัดสินใจ การมีส่วนร่วม และการยอมรับในผลงาน ปัจจัยสำคัญของการสร้างทีมงานคือการเตรียมทีมงานที่ต้องเข้าใจในความแตกต่างของบุคคล การกำหนดตัวผู้นำทีม ขนาดของทีมก่อนการดำเนินการตั้งทีม และในระยะเวลาการดำเนินการของทีมปัจจัยที่ควรคำนึงคือบทบาทของสมาชิกในทีม อำนาจของผู้นำ ลักษณะการทำงานของทีมและเมื่อมีการประเมินผลทีมผู้ประเมินจะเป็นปัจจัยสำคัญที่ต้องมีความรู้ความสามารถและมีจริยธรรม<sup>5</sup> สอดคล้องกับ ไพบูลย์ สํารายญาติ ได้กล่าวว่า ไม่มีใครสร้างทีมได้ด้วยตัวคนเดียว คุณต้องการคนอื่นและคนอื่นก็ต้องการคุณ คุณไม่ควรอยู่บนเกาะร้างที่เปล่าเปลี่ยวเพียงคนเดียวโดดๆ ในโลกของความเป็นจริง คุณต้องมีที่พึ่งพาอาศัย และให้ความช่วยเหลือ มีความสัมพันธ์และสนองตอบผู้อื่น เป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ คุณต้องรับผิดชอบและรับชอบ รู้จักให้อภัย ต้องผลักดัน รู้จักมอบหมาย แบ่งงาน และไว้วางใจ เชื่อถือ เชื่อมือคนอื่น ไม่มีใครสามารถทำงานได้ด้วยตัวคนเดียว ไม่ว่าคุณจะอยากมีอิสระหรือสามารถพึ่งพาตนเองได้ มีความสามารถล้มเหลือ หรือทำอะไรรวดเร็วฉับพลันทันใจ ไม่มีใครตามทัน แต่คุณก็จะมีชีวิตอยู่อย่างโดดเดี่ยวเปลี่ยวเหงาหากไม่ยอมเปลี่ยนแปลงหรือวิถีเล่น ดังนั้น คุณต้องพึ่งพาอาศัยคนอื่น และเปิดโอกาสให้คนอื่นได้พึ่งพาอาศัยคุณเช่นกัน<sup>6</sup> และเสนีย์ แดงวัง กล่าวถึงการสร้างทีมงานว่าเป็นหน้าที่ของทุกคนที่จะต้องสร้างและพัฒนาการทำงานเป็นทีมอยู่เสมอ เพื่อให้แต่ละคนเห็นความสำคัญของงานและประโยชน์ร่วมกันมากกว่า ความสำคัญหรือผลประโยชน์ส่วนบุคคล บรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ผลตอบแทนที่ได้รับ ความยุติธรรม ความเสมอภาค และการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน สิ่งเหล่านี้มีส่วนส่งเสริมการทำงานเป็นทีมทั้งสิ้น การตัดสินใจอาจจะกระทำโดยผู้บริหารคนเดียวได้ แต่ในการปฏิบัติงานนั้นไม่สามารถกระทำโดยผู้บริหารเพียงคนเดียว ทีมงานที่ดีจึงเปรียบเสมือนพลังในการปฏิบัติงานของผู้บริหารนั่นเอง<sup>7</sup> สอดคล้องกับแนวคิดของ ลลิตา ศรีสัมพันธ์ ที่กล่าวว่า การสร้างทีมงาน หมายถึงการทำงานของกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ พยายามทำให้กลุ่ม สามารถเรียนรู้การวินิจฉัยปัญหา ปรับปรุงความสัมพันธ์ในการทำงานให้ดีขึ้นทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายโดยยึดคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ 11 ประการ คือ 1)วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และเป้าหมายเป็นที่ยอมรับ หมายถึง การกำหนดเป้าหมายของกลุ่มต้องเป็นที่เข้าใจชัดเจนโดยทั่วกัน

<sup>5</sup> อภาพร เฝ้าวัฒนา, การสร้างทีมงานและเครือข่ายในระบบบริการพยาบาล (ภาควิชาพยาบาลสาธารณสุข คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล, 2550), 4.

<sup>6</sup> ไพบูลย์ สํารายญาติ, 17สูตรสำเร็จสร้างทีมเวิร์ก (กรุงเทพฯ : บริษัท ไพบูลย์อ็อฟเซต จำกัด, 2551), 33.

<sup>7</sup> เสนีย์ แดงวัง, หลักในการทำงานเป็นทีม. กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2553, 4.

สนองความต้องการของสมาชิก กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ และสร้างความผูกพัน เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามที่ตั้งเอาไว้โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมใน การกำหนดวัตถุประสงค์ของการทำงานร่วมกัน2)การเปิดเผยและการเผชิญหน้า หมายถึง การส่งเสริมให้สมาชิกถ่ายทอดความคิด ความรู้สึกต่อกันอย่างตรงไปตรงมา กล้าเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาการทำงานร่วมกัน 3)การสนับสนุน และความไว้วางใจซึ่งกันและกัน หมายถึง การส่งเสริมสมาชิก ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความเข้าใจในความสัมพันธ์ระหว่างงานของตนเองกับงานของผู้อื่น และพร้อมที่จะรับและให้ความช่วยเหลือด้วยความจริงใจ 4)ความร่วมมือและความขัดแย้ง หมายถึง การส่งเสริมให้สมาชิกอุทิศตนในการปฏิบัติงานให้สำเร็จไปด้วยดี มีการประสานประโยชน์ในเรื่องของความรู้ ความสามารถตลอดจนความแตกต่างของแต่ละบุคคลให้ได้ผลร่วมกันอย่างสูงสุด เปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการทำงาน ควบคุมความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในทีมให้อยู่ในระดับที่เกิดประสิทธิภาพขององค์กร 5) การทบทวนอย่างสม่ำเสมอ หมายถึง การจัดระบบการประเมินพฤติกรรม และเรียนรู้ถึงความผิดพลาดในการปฏิบัติงานของกลุ่ม ทบทวนความผิดพลาด ระหว่างการทำงาน และ ภายหลังจากการปฏิบัติงานเสร็จเรียบร้อยแล้วอย่างสม่ำเสมอ เพื่อจะได้แก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน 6) ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มที่ดี หมายถึง การจัดกิจกรรมหรือสร้างวัฒนธรรมการมีสัมพันธภาพอันดีต่อกันระหว่างกลุ่ม โดยมีความเข้าใจและการยอมรับ ตลอดจนการช่วยเหลือ ระหว่างกลุ่ม ซึ่งปราศจากการแข่งขัน 7)การติดต่อสื่อสารที่ดี หมายถึง กระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสาร ความเชื่อ ความรู้สึก ความปรารถนาและความเข้าใจระหว่างบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร จัดระบบการ สื่อสารที่ทันสมัยที่เป็นลายลักษณ์อักษร และไม่เป็นลายลักษณ์อักษร ส่งข่าวสารจากบนลงล่าง จาก ล่างขึ้นบน หรือระดับเดียวกัน รวมทั้งระบบตรวจทาน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน 8)การพัฒนาบุคคล หมายถึง การส่งเสริมให้สมาชิกของทีมงาน พัฒนาความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ในการทำงานด้วยตนเอง หรือหน่วยงานจัดให้สมาชิกได้รับการพัฒนา ตามความรู้ความสามารถ และความเหมาะสมกับงานอย่างสม่ำเสมอ สามารถผสมผสานความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่แตกต่างกันของสมาชิก นำมาปฏิบัติงานร่วมกัน 9)บทบาทที่สมดุล หมายถึง การผสมผสานความแตกต่างของความสามารถของ บุคคล โดยใช้ความแตกต่างของบุคลิกภาพ และวิธีการที่หลากหลายให้เหมาะสมกับสถานการณ์ 10)การดำเนินการที่ราบรื่น หมายถึง กระบวนการในการปฏิบัติงานและ กระบวนการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน มีความยืดหยุ่นได้เหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการในสถานการณ์ต่างๆ มีความสมดุลกันระหว่างเวลา ทรัพยากรกับวิธีการตัดสินใจที่จะใช้ในแต่ละเรื่อง การตัดสินใจที่สมาชิกมีความเห็นพ้องต้องกันและ 11)ผู้นำที่เหมาะสม หมายถึง การเปิดโอกาสให้สมาชิกมีโอกาสเป็นผู้นำตามความต้องการในสถานการณ์ต่างๆ ทุกคนยอมรับในความรู้ความสามารถซึ่งกันและกัน

และผลัดเปลี่ยนกันเป็นผู้นำผู้ตาม<sup>8</sup> ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วรรณวนัช นงนุช ที่ได้ให้ความหมายของการสร้างทีมงาน หมายถึง ความพยายามทำให้กลุ่มสามารถเรียนรู้การวินิจฉัยปัญหา เพื่อปรับปรุงความสัมพันธ์ต่างๆในการทำงานได้ดีขึ้นทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ซึ่งความสัมพันธ์เหล่านี้จะมีผลต่อการทำงานให้เสร็จตามเป้าหมาย<sup>9</sup> สอดคล้องกับ ปราณี ภารังกุล ให้ความหมายคำว่าทีม (TEAM) หมายถึงกลุ่มคนที่ถูกจัดตั้งขึ้นเพื่อทำงานร่วมกัน หรือ กลุ่มคนที่ทำงานคล้ายคลึงกัน หรือ กลุ่มคนที่ขึ้นตรงกับผู้บังคับบัญชาคนเดียวกัน ทีมจะแตกต่างกันออกไปตามวัตถุประสงค์ หรือ ความต้องการของสมาชิกในทีม ประเภทของทีมที่มีอยู่ในองค์กร<sup>10</sup> และ ประภาพร เหลืองช่วยโชค ได้กล่าวว่า ทีมงาน หมายถึง คนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปที่มาทำงานร่วมกันโดยสมาชิกมีทักษะเสริมต่อกัน ผูกพันต่อกันด้วยวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตรงกัน มีแนวทางปฏิบัติงานแบบเดียวกัน ต่างมีความรับผิดชอบร่วมกันที่สามารถตรวจสอบได้ ประสานกันอย่างเป็นเอกภาพ โดยมีเป้าหมายสูงสุดของทีมเป็นเครื่องกำหนด<sup>11</sup>

สำหรับการสร้างทีมงานนั้นสรุปได้ว่า หมายถึง ความพยายามทำให้กลุ่มสามารถเรียนรู้การวินิจฉัยปัญหา เพื่อปรับปรุงความสัมพันธ์ต่างๆ ในการทำงานให้ดีขึ้น ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ซึ่งความสัมพันธ์เหล่านี้จะมีผลต่อการทำงานให้เสร็จตามเป้าหมาย ดังนั้น ผู้บริหารงานที่จะประสบความสำเร็จ จำเป็นจะต้องหล่อหลอมทีมงานให้เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน รู้จักหาวิธีจูงใจที่ให้ความเหล่านั้น ทำงานด้วยความสมัครใจและเต็มใจ

### ความสำคัญในการสร้างทีมงาน

การสร้างทีมที่ดีจะช่วยเพิ่มคุณภาพและระดับความสุขของบุคลากรที่ทำงาน ซึ่งหนทางหนึ่งที่ช่วยในการสร้างทีมก็คือการจัดกิจกรรมหรือทริปสั้นๆ เพื่อให้คนในทีมมารวมตัวกันและทำกิจกรรมร่วมกัน โดยสิ่งที่จำเป็นต้องจัดหาในการดำเนินการเพื่อสร้างทีมที่ดีมีสองสิ่งด้วยกันสิ่งแรกที่สำคัญที่สุดสิ่งหนึ่งคือ ต้องหาสถานที่ที่เหมาะสมก่อน โดยอาจเลือกสถานที่ที่สงบเงียบและเปิดโอกาสให้คนในทีมได้ใช้เวลาร่วมกันเพื่อพูดคุยกัน เพื่อเป็นการสร้างสัมพันธภาพที่กำลังทำงานไปในทิศทางเดียวกัน

<sup>8</sup> ลลิตา ศรีสัมพันธ์, ปัจจัยทางการบริหารงานที่มีผลต่อการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพ (กรณีศึกษา คณะบริหารธุรกิจ วิทยาลัยราชพฤกษ์, 2555), 7.

<sup>9</sup> วรรณวนัช นงนุช, การสร้างและการพัฒนาการทำงานเป็นทีม. 2556, 3.

<sup>10</sup> ปราณี ภารังกุล, ทักษะการบริหารทีม (ศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชนพิษณุโลก : สถาบันการพัฒนาชุมชน กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย, 2558), 1.

<sup>11</sup> ประภาพร เหลืองช่วยโชค, กระบวนการกลุ่มและเทคนิคการทำงานเป็นทีม, เข้าถึงเมื่อ 6 กันยายน 2558 เข้าถึงได้จาก [http://ge.kbu.ac.th/Download\\_files/img/p2.pdf](http://ge.kbu.ac.th/Download_files/img/p2.pdf).

และเผชิญปัญหาคล้ายกัน แต่ละคนในทีมจะถูกล้อมรอบด้วยคนที่กำลังทำในสิ่งที่เหมือนกับตัวเอง นั่นหมายความว่า การพูดคุยส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องงานและความคิดส่วนมากของทุกคนก็จะเกี่ยวกับงานของพวกเขาทีมที่ดีคือทีมที่มีคนหลายสไตล์รวมตัวกันอย่างพอดี อีกสิ่งสำคัญคือ การคัดสรรคนที่เหมาะสมมาร่วมทีม ที่เราต้องสร้างทีมก็เพราะถ้าพนักงานของเราเป็นเพื่อนกัน พวกเขาก็จะทำงานกันเป็นทีม ซึ่งจะเพิ่มผลผลิตและคุณภาพให้กับงาน ทีมที่ดีคือทีมที่มีคนหลายสไตล์รวมตัวกันอย่างพอดี ดังนั้นแทนที่จะมีแต่พนักงานใหม่ เราควรจะให้พนักงานดีเด่นในบริษัทของมางานนี้ด้วย เปิดโอกาสให้พนักงานใหม่ได้พบปะกับพนักงานเก่าที่ประสบความสำเร็จในอาชีพของเขา การได้พบปะคนทำงานที่ประสบความสำเร็จ ทำให้พนักงานใหม่เหล่านี้เห็นว่าพวกเขาก็สามารถเติบโตในสายงานนี้ได้เช่นกัน เป็นการสร้างแรงบันดาลใจอย่างดียิ่ง<sup>12</sup> สอดคล้องกับ อุดม พุ่งเกียรติไพบูลย์ กล่าวว่าการสร้างทีมงานเป็นกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม มุ่งปรับปรุงคุณภาพความสัมพันธ์ที่มีอยู่ต่อกันระหว่างสมาชิก ให้มีประสิทธิภาพของกลุ่่มสูงขึ้นได้ เพื่อมีการวางแผนที่มีจุดมุ่งหมายในการปรับปรุงหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพผ่านการวิเคราะห์อย่างมีระบบและได้การยอมรับในหน่วยงาน ในการสร้างทีมงานมีวัตถุประสงค์พื้นฐานในการปรับปรุงความสามารถในการแก้ปัญหา ระหว่างสมาชิกของกลุ่มด้วยการทำงานร่วมกันตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ วัตถุประสงค์ประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้

1. สมาชิกทุกคนมีความเข้าใจบทบาทของตนดีขึ้นในการทำงานเป็นกลุ่ม
2. มีความเข้าใจดีขึ้นเกี่ยวกับ “ธรรมเนียม” หรือกฎข้อบังคับของกลุ่ม นั่นคือวัตถุประสงค์และบทบาทในการทำงานทั้งหมดในองค์การ
3. เพิ่มพูนการสื่อสารในระหว่างสมาชิกของกลุ่มเกี่ยวกับเรื่องราวต่าง ๆ ที่จะมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพของกลุ่ม
4. ความสนับสนุนซึ่งกันและกันเพิ่มขึ้นในระหว่างสมาชิกของกลุ่ม
5. ความเข้าใจอย่างกระจ่างแจ้งเกี่ยวกับกระบวนการกลุ่ม เช่น พฤติกรรม และความสัมพันธ์ของกลุ่มที่มีการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด
6. วิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นเกี่ยวกับปัญหาที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกลุ่มทั้งระดับที่เกี่ยวกับการทำงานโดยตรงและระดับที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในระหว่างบุคคล
7. ความสามารถที่จะใช้ความขัดแย้งไปในทางสร้างสรรค์มากกว่าทางทำลาย
8. การร่วมมือร่วมใจมากขึ้นระหว่างสมาชิกของกลุ่มและการลดการแข่งขันลง ซึ่งเป็นสิ่งที่มีคุณค่าอย่างมากต่อบุคคล ต่อกลุ่มและต่อองค์การ

<sup>12</sup> Howard Thurman, การสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ. เข้าถึงเมื่อ 5 กันยายน 2558 เข้าถึงได้จาก <http://incquity.com/articles/what-makes-good-team>.



9. การเพิ่มพูนความสามารถของกลุ่มที่จะทำงานร่วมกับกลุ่มอื่น ๆ ในองค์กร

10. มีความรู้สึกของการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในระหว่างสมาชิกของกลุ่ม<sup>13</sup>

ดังนั้นความสำคัญในการสร้างทีมงาน หมายถึง กระบวนการสร้างความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม มุ่งปรับปรุงคุณภาพความสัมพันธ์ที่มีอยู่ต่อกันระหว่างสมาชิก ให้มีประสิทธิภาพของกลุ่มสูงขึ้นได้ ในการสร้างทีมงานมีวัตถุประสงค์พื้นฐานในการปรับปรุงความสามารถในการแก้ปัญหาระหว่างสมาชิกของกลุ่มด้วยการทำงานร่วมกันตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ คุณต้องมีที่พึ่งพาอาศัย และให้ความช่วยเหลือ มีความสัมพันธ์และสนองตอบผู้อื่น เป็นทั้งผู้ให้และผู้รับไม่มีใครสร้างทีมได้ด้วยตัวคนเดียว คุณต้องการคนอื่น ๆ และคนอื่นก็ต้องการคุณ

### คุณลักษณะของทีมงานที่ประสบความสำเร็จ

เราจะสร้างทีมงาน(ที่ดี) ให้เกิดประสิทธิผลได้อย่างไร นักวิชาการ และผู้รู้ ยืนยันหรือพูดเสียงเดียวกันว่า ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ 2 สิ่งด้วยกัน สิ่งแรก ก็คือ ผู้นำ และผู้นำที่จะสร้างทีมงานที่ดีและมีประสิทธิผลนั้น จะต้องเป็นบุคคลที่มีความเพียบพร้อม มีวิจรรย์ญาณ และตัดสินใจ รวมทั้งบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ สิ่งที่สอง ที่จะสร้างให้ทีมงานที่ดีได้ คือ กฎเกณฑ์ในการทำงาน (Ground Rules) อันว่ากฎเกณฑ์ในการทำงานนี้ ก็ต้องมีรูปแบบแตกต่างกันไปตามลักษณะ ความเหมาะสมขององค์ประกอบของทีมงาน ซึ่งได้แก่ จำนวนคน ภูมิหลังของแต่ละคน ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ที่สมาชิกได้สะสม หรือผ่านมา เป็นต้น ฮันท์และออสบอร์น(Hunt and Osborn) ได้กล่าวถึงทีมงานว่าเป็นกิจกรรมที่บุคคลได้วางแผนไว้ล่วงหน้าเพื่อรวบรวมและวิเคราะห์การทำงานของกลุ่มคนโดยเริ่มเปลี่ยนแปลงจากการพัฒนาทีมงานและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของทีม<sup>14</sup> ดูบริน (Dubrin) ได้กล่าวว่า ปกติแล้วทุกคนในทีมงานย่อมต้องการเป็นทีมที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน โดยมีผู้นำทีมเป็นผู้รับผิดชอบในการสร้างทีมงาน ซึ่งมีกลยุทธ์ในการสร้างทีมงานเป็นขั้นตอนหลายขั้นตอนที่ได้รับการแนะนำว่าควรนำมาใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ได้แก่ 1)สร้างทีมย่อย ๆ ขึ้นมา เห็นได้ชัดว่าท่านสามารถช่วยได้ในการกระตุ้นให้ทีมที่ประสบความสำเร็จสามารถพัฒนาสมาชิกอันมีจำกัดได้เมื่อต้องการ บางทีก็สัก 5 คน ซึ่งอาจเป็นตัวเลขที่ดีที่สุดสำหรับสภาพแวดล้อมทั่ว ๆ ไป ท่านจำเป็นต้องคิดถึงบุคคลซึ่งประกอบกันเข้าเป็นทีม คงไม่เหมาะสมนักที่จะให้มีพนักงานสองคนซึ่งเป็นนักคิดเข้าร่วมทีมจะทำให้ เกิดกรณีพิพาทขึ้นภายในทีมเพราะการริเริ่มและทัศนคติที่ไม่สอดคล้องกัน

<sup>13</sup> อุดม พึ่งเกียรติไพบุลย์,ความสำคัญของการสร้างทีมงาน. เข้าถึงเมื่อ 6 กันยายน 2558. เข้าถึงได้จาก <https://www.gotoknow.org/posts/11392>.

<sup>14</sup> Schermerhorn, John R., Hunt, James G., and Osborn, Richard N., **Managing Organizational Behavior**, 2nd ed. (New York : John Wiley, 1985), 8.

ฉันใดก็ฉันนั้นเราไม่ควรมีนักปฏิบัติการณ์มากนัก เพราะแต่ละคนจะทำงานไปคนละทางสองทาง ดังนั้นจึงควรนำเอาอัตราส่วนผสมที่เหมาะสมเข้ามาใช้ในการสร้างทีม ให้มี นักคิด นักจัดองค์กร นักปฏิบัติการณ์ และอื่น ๆ ซึ่งจะสนับสนุนซึ่งกันและกันและตรวจสอบกันเองเป็นไปตามความเหมาะสม เห็นชอบในเป้าหมาย 2) ให้แน่ใจว่าสมาชิกทุกคนรู้ว่างานของตนคืออะไร มาตรฐานและเป้าหมายคืออะไร และจะก้าวไปในทิศทางใด บุคลากรแต่ละหน่วยงานจะต้องพยายามรวมกลุ่มเข้าด้วยกันเพื่อทำงานในหน้าที่ที่ดีที่สุดและให้อยู่ในทีมเดียวกัน สิ่งเหล่านี้จะกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนจัดรูปงานของตนเข้ากับงานของคนอื่น ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายรวมอย่างมีประสิทธิภาพและทันเวลา ต้องให้สมาชิกทุกคนเห็นด้วยกับสิ่งที่ตนกระทำอยู่ว่ากำลังทำอะไร ทำเมื่อใด ทำอย่างไร เพราะจะช่วยให้เกิดการประสานงานและทำงานด้วยกันอย่างสามัคคีกลมเกลียว 3) รู้จักสมาชิกเป็นรายบุคคล เป็นที่กระจางชัดว่าท่านจะต้องรู้จักสมาชิกแต่ละคนในทีมเป็นอย่างดีที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เพื่อที่จะสามารถระบุได้ว่าสมาชิกแต่ละคนมีลักษณะสำคัญและองค์ประกอบอย่างไร ทราบจุดแข็งและจุดอ่อนของแต่ละคน ท่านจะต้องติดต่อกับแต่ละคนในลักษณะที่แตกต่างกัน ยกตัวอย่างเช่น นักปฏิบัติการณ์จะต้องถูกกระตุ้นให้ทำงานช้าลง รอคอย คิดและรับฟังคนอื่นก่อนที่จะทำงานต่อ ในบางครั้งท่านจะต้องเข้าไปใกล้เกลี่ยสมาชิกของท่าน เช่น ระหว่างนักปฏิบัติการณ์กับนักตรวจสอบ ให้ทั้งสองฝ่ายนั่งลงเจรจากัน รับฟังความคิดเห็นของแต่ละฝ่ายและยอมรับทัศนะของอีกฝ่ายหนึ่งบ้าง 4) รักษาไว้ซึ่งการติดต่อสื่อสารที่ดี การติดต่อสื่อสารระหว่างท่านและทีมงานและระหว่างทีมด้วยกันเองมีความสำคัญในการ พัฒนาเพื่อนำไปสู่การเป็นทีมที่ประสบผลสำเร็จในการทำงาน การติดต่อสื่อสารสองทางอย่างต่อเนื่องและผลที่ได้รับกลับมาจะช่วยหยุดการซบ ซิบนินทา ลดความสับสน ระงับปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วและฟื้นฟูสัมพันธภาพโดยรวม นับเป็นความจำเป็นที่ทุกคนในองค์กรจะต้องพูดจากับคนอื่น ๆ ทั้งในการประชุมปกติที่เป็นทางการและอย่างไม่เป็นทางการ เพื่อก้าวไปข้างหน้า ยอมรับคำแนะนำต่าง ๆ รับฟังและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน แบบสอบถามต่อไปนี้จะช่วยที่ท่านตัดสินใจได้ว่าท่านและทีมงานมีการติดต่อสื่อสารกันดีพอหรือไม่ อย่างไรที่จะต้องปรับปรุงบ้าง 5) การทำงานเป็นทีม ปัจจุบันการทำงานเป็นทีมถูกพูดถึงบ่อยครั้งขึ้นในแวดวงราชการ เนื่องจากได้ถูกบรรจุไว้เป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะหลักข้อที่ 5 ที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดเพื่อวัดพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความตั้งใจในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ความรู้สึกในการเป็นส่วนหนึ่งของทีม ของหน่วยงาน หรือส่วนราชการ รวมทั้งความสามารถในการสร้างความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม<sup>15</sup> และ แมคเวล (Maxwell) ได้เสนอแนวคิด 17 สูตรสำเร็จสร้างทีมเวิร์ก ซึ่งจะมีผลต่อการดูแลและควบคุมทีม วิธีรักษาและพัฒนาให้ภาวะผู้นำที่มีอยู่แล้วดีขึ้นกว่าเดิม

<sup>15</sup> Dubrin, Andrew J., *Effective business psychology*(Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1990), 166.

ซึ่งประกอบไปด้วย 17 สูตร ดังนี้ 1) สูตรของการให้ความสำคัญ ความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ ไม่สามารถทำได้เพียงคนเดียว : ไม่ว่าทีมงานนั้นๆ จะมีคุณค่ามากน้อยเพียงใดก็ตาม ขึ้นอยู่ที่ว่าคุณให้ความสำคัญและยอมรับการทำงานเป็นทีมมากน้อยเพียงใด ไม่มีปัญหาใดที่เราจะช่วยกันแก้ไขไม่ได้ จะมีก็แต่ปัญหาที่เราจะต้องแก้ด้วยตัวของเราเองเท่านั้น 2) สูตรของภาพรวม เป้าหมายสำคัญยิ่งกว่าบทบาทหน้าที่ : โดยธรรมดาแล้วคนเรามักจะเรียกร้องสิทธิ์ที่ตนเองควรมีควรได้ แต่มักจะหลงลืมหน้าที่ที่ตนควรทำอยู่เสมอ และส่วนมากจะวนเวียนอยู่กับเรื่องของตนมากกว่าของคนอื่น โดยเฉพาะความต้องการและเป้าหมาย ทีมไม่ใช่กุญแจที่จะเอาไปไขเพื่อประโยชน์ของใครคนหนึ่ง แต่ควรเป็นผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นร่วมกัน ทีมจะต้องช่วยกันทำงาน ไม่ใช่ถูกครอบงำเพื่อผลประโยชน์ของใครบางคน หากทีมถูกผู้นำจูงใจหรือบังคับให้ทำงานเพื่อผลประโยชน์ของตนเอง คนผู้นั้นคงไม่ใช่ผู้นำหรือผู้สร้างทีม แต่ควรเป็นเผด็จการที่น่ากลัวมากกว่า หากคุณต้องการสังเกตการณ์ทำงานของแต่ละทีมว่าเป็นอย่างไร วิธีที่ง่ายที่สุดคือดูจากการแข่งขันกีฬาที่มีอยู่ทุกมุมโลก ผลของการแข่งขันคือตัวชี้วัดประสิทธิผลและประสิทธิภาพของทีมได้ดีที่สุด เพราะคุณจะเห็นได้ชัดเจนว่าสมาชิกแต่ละคนในทีมคิดถึงอะไรมากกว่ากัน ระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวม 3) สูตรของการมองหาโอกาส ผู้ที่มีความสามารถ มีฝีมือดี ย่อมมีสนามให้ลงเล่นเสมอ : สัญญาหรือเครื่องหมายที่บ่งบอกว่า คุณจะเป็นผู้นำของทีมได้มากน้อยแค่ไหน อยู่ที่การจัดสรรบุคลากรสมาชิกของทีมที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และงานที่มอบหมาย คุณต้องรู้รายละเอียดของสมาชิกทุกคนในทีม รู้สถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น เลือกคน เลือกงานให้เหมาะสม ถูกต้อง สอดคล้องกัน จัดวางขั้นตอน วิธีการทำงานอย่างมีระบบ ต้องช่วยให้ทุกคนในทีมมีโอกาสใช้ศักยภาพที่แต่ละคนมีอยู่อย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ต้องรู้จักแก้ไข บำบัด เยียวยา ปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้น โดยการโยกย้าย สลับสับเปลี่ยนตำแหน่ง หน้าที่การงาน หากมีความอึดอัดคับข้องใจไม่สบายใจเกิดขึ้น ต้องกระตุ้นให้ทุกคนทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อความสำเร็จสูงสุดของทุกคนและทีมตามที่เราต้องการ 4) สูตรของภูเขาเอเวอร์เรสต์ การเป็นเขาที่ท้าทายและอันตราย ต้องอาศัยทีมเข้าช่วย : กรณีศึกษาจากคณะปีนยอดเขาเอเวอร์เรสต์เป็นตัวอย่างที่เห็นได้ชัด เพราะร้อยเอกฮันท์เป็นผู้คัดเลือกคณะผู้ร่วมทีมที่มีความมุ่งมั่น เข้มแข็ง อดทน ไม่เห็นแก่ตัวหรือเอาแต่ใจ และต้องการคนนำทางซึ่งเป็นลูกหาบที่มีความชำนาญในเส้นทาง เทนซิงเป็นคนที่คัดเลือกทีมลูกหาบและคอยสร้างแรงกระตุ้นจูงใจให้ทีมทำงานอันยากลำบากและอันตรายนี้ได้ ส่วนทีมปีนเขาก็คัดเลือกหัวหน้าทีมและกรุยทางเพื่อให้ฮิลลารีและเทนซิงสามารถขึ้นไปพิชิตยอดเขาได้ดังที่ต้องการ เมื่อแต่ละทีมได้รับมอบหมายงาน ต่างก็ทำหน้าที่ของตนอย่างเต็มที่ จนในที่สุด คณะปีนเขากลุ่มนี้ก็สามารถทำได้สำเร็จ หากทีมของคุณต้องปรับเปลี่ยนหัวหน้าก็อาจพิจารณาคัดเลือกจากสมาชิกภายในทีมก่อน เพราะอย่างน้อยก็มีความคุ้นเคยกับภารกิจที่ต้องรับผิดชอบอยู่บ้าง แต่หากจำเป็นก็อาจหาคนนอกมาร่วมทีมได้เหมือนกัน 5) สูตรของลูกโซ่สัมพันธ์

ความแข็งแกร่งของทีม จะเป็นผลกระทบจากเครือข่ายที่อ่อนแอ : หากลูกทีมเกิดความไม่เชื่อมั่นในฝีมือของหัวหน้าทีม ความสามารถของหัวหน้าทีมเองก็คงมีปัญหาด้วยเช่นกัน เมื่อมาถึงตรงนี้ คุณที่เป็นหัวหน้าทีมอยู่ก็คงลำบาก หลากๆทีมพยายามหลีกเลี่ยงปัญหานี้ แต่ในความเป็นจริงแล้ว เรื่องนี้มีความแตกต่างกัน เพราะหากเป็นปัญหาของลูกทีม ก็เป็นหน้าที่ของหัวหน้าทีมที่ต้องตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งลงไปให้เด็ดขาด ไม่ควรปล่อยทิ้งเอาไว้ เพราะลูกทีมทุกคนพร้อมจะปฏิบัติตามคำสั่งและคำแนะนำของหัวหน้าทีมอยู่แล้ว แต่หากปัญหาดังกล่าวเกิดจากตัวคุณผู้เป็นหัวหน้าทีมเสียเอง เพราะไม่สามารถนำทีมก้าวต่อไปข้างหน้าได้ ลูกทีมที่มีปัญหาจะทำให้คุณเสียเวลามากกว่าลูกทีมคนอื่นๆ เหตุผลก็คือ ลูกทีมที่ทำงานดีอยู่แล้วจะต้องพลอยเสียเวลาในการช่วยเหลือลูกทีมที่เป็นตัวปัญหา ยิ่งปล่อยทิ้งไว้นานเท่าไร ก็ยิ่งมีผลต่อการทำงานของทีมมากเท่านั้น และเมื่อลูกทีมที่มีปัญหาจากไปแล้ว ก็ควรเปิดโอกาสให้คนที่เหลืออยู่ และควรให้เกียรติผู้ที่จากไปด้วย ไม่ควรกระหน่ำซ้ำเติมหรือดูถูกเหยียดหยาม เพราะถึงอย่างไรก็ตาม คุณต้องไม่ลืมว่า ผลกระทบจากจุดอ่อนของลูกทีมบางคน อาจเกิดผลเสียหายอย่างมากกับทีมที่มีคุณรับผิดชอบอยู่ก็เป็นได้ สรุปคือลูกทีมอาจมีปัญหาของตนเองที่คุณจะต้องเข้าไปช่วยแนะนำ แก้ไข สั่งการให้ทุกอย่างดีขึ้นเพื่อความสำเร็จของทีม หัวหน้าทีมที่ดีควรมีวิธีการจัดการกับลูกทีมที่เป็นจุดอ่อนของทีม 6)สูตรของตัวช่วยทีมผู้พิชิตจะต้องมีลูกทีมช่วยกันสร้างผลงานให้เสมอ : โดยธรรมชาติแล้ว ทีมส่วนใหญ่จะไม่มีผลงานที่เกิดขึ้นได้ด้วยการทำงานของคนคนเดียว ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการพัฒนาและการประสพชัยชนะในฐานะผู้พิชิต แต่กลับจะมีสถานการณ์ที่แย่งหากทีมพยายามไต่สูงขึ้นหรือก้าวไปข้างหน้าให้ไกลกว่าที่เป็นอยู่ ทีมมักไม่ต่อสู้ดิ้นรน ขวนขวายเพราะขาดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน ขาดการร่วมมือประสานงานซึ่งกันและกัน ไม่มีการผนึกกำลัง ขาดเอกภาพในการทำงาน สูญเสียแรงขับเคลื่อนและโอกาสเป็นต้น ที่เป็นเช่นนี้ เนื่องจากทีมส่วนใหญ่ขาดผู้เล่นที่มีความสามารถหรือขาดผู้นำที่ดี ดังนั้นทีมที่มีความก้าวหน้า มีผลงานที่ปรากฏ จึงมักจะมีตัวช่วยคอยกระตุ้น เร่งเร้า ผลักดันการทำงานของลูกทีมเป็นสำคัญ หากคุณเป็นหัวหน้าหรือผู้นำทีม คุณต้องมองหาตัวช่วยเพื่อช่วยพัฒนาทีมให้คุณ โดยเริ่มจากกำหนดคุณสมบัติที่เหมาะสม และมองหาคนที่คุณต้องการ หากในทีมของคุณมีตัวช่วยอยู่ คุณต้องสนับสนุนและส่งเสริมให้เขามีโอกาสช่วยเหลือลูกทีมคนอื่นๆ โดยเป็นคนที่ย่อยกระตุ้น ปลุกเร้าและโน้มน้าวใจให้มีการทำงานกันอย่างเต็มที่ 7)สูตรของเข็มทิศ การมีวิสัยทัศน์ทำให้ทีมงานมั่นใจไปได้ถูกทาง : การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล จะทำให้เกิดผลงานที่ยิ่งใหญ่ ดังนั้นทุกทีมจึงต้องมีวิสัยทัศน์เป็นตัวกำหนดทิศทางให้ทุกคนเดินไปข้างหน้าตามแผนที่กำหนดเอาไว้ ไม่ออกนอกกลุ่มนอกทาง ทีมใดที่ปราศจากวิสัยทัศน์ดังกล่าว หาชิ้นงานไปก็ไร้ประโยชน์ เพราะไม่มีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จได้เลย เมื่อต้องการจนอาจความขัดแย้งขึ้นได้โดยไม่ตั้งใจ อีกทั้งพลังงานและทรัพยากรที่มีอยู่ถูกใช้ไปอย่างไม่เกิดประโยชน์ใดๆทั้งต่อทีมและตนเอง แต่ในทางกลับกัน หากทีมใดพยายามรวบรวมวิสัยทัศน์ของลูกทีมแต่ละคน แล้วผนึกกำลังกันทุกส่วนเพื่อให้

เดินไปในทิศทางเดียวกัน ก็จะทำให้ความเชื่อมั่นมีมากขึ้น มีผลงานมากขึ้น เพราะทุกคนต่างรู้ดีว่า จะต้องเดินไปทางไหน และเหตุใดจึงต้องเดินไปทางนั้น 8) สูตรของแอปเปิลเน่า ทักษะคดีแย่งนำมา ซึ่งความพินาศของทีม : หากคุณรู้ว่าในทีมของคุณมีแอปเปิลเน่า คุณต้องรีบเรียกเขามาพูดคุยและชี้แจง แนะนำอย่างตรงไปตรงมา อย่าอ้อมค้อมหรือเกรงออกเกรงใจ จงทำอย่างรวดเร็วไม่รอช้า โดยบอกให้เขาว่าคุณคิดอย่างไรกับเขา และคุณอาจให้โอกาสเขาแก้ไขตัวเอง แต่หากมีคนประเภทนี้อยู่มาก คุณก็ต้องเรียกประชุมชี้แจงเป็นการด่วนเช่นกัน หากสิ่งที่คุณเชื่อนั้นเป็นความจริง และทีมก็ไม่ได้ได้รับความเสียหายหรือกระทบกระเทือนอะไรมากนัก การเจรจาตัวต่อตัวจะช่วยให้ความสัมพันธ์ต่างๆ ในทีมมีความต่อเนื่อง แต่หากเจ้าตัวยืนกรานและเป็นตัวสร้างปัญหา คุณต้องรีบตัดสินใจเสียโดยไวและติดตามตรวจสอบอย่างใกล้ชิด ถ้าจำเป็นก็อาจจะต้อง “เชือดไก่ให้ลิงดู” เพราะคุณต้องไม่ลืมว่าแอปเปิลเน่าเพียงลูกเดียว ก็มีผลต่อแอปเปิลลูกอื่นได้ 9) สูตรการใส่ใจซึ่งกันและกัน สมาชิกของทีมต้องคอยใส่ใจซึ่งกันและกันอยู่เสมอ : ผลของการขาดความศรัทธา เชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกันนั้น ก่อให้เกิดผลเสียมากมายกับทีม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการไม่ใส่ใจดูแลช่วยเหลือกัน ตัวอย่างเช่น เมื่อพ่อแม่ไม่ใส่ใจดูแลลูกๆ คู่สมรสที่คิดนอกใจซึ่งกันและกัน เด็กที่ไม่ซื่อสัตย์กับพ่อแม่ หรือก่อปัญหาที่น่ากลัวให้กับครอบครัว พนักงานที่ทุจริตยกยอกทรัพย์สินของบริษัท ผู้นำหรือหัวหน้าทีมที่หยาบคายไร้มรรยาท ฯลฯ ทั้งหมดนี้มีแต่บ่อนทำลายทั้งครอบครัว ธุรกิจ หรือแม้แต่การจารกรรมข้อมูลที่นอกจากจะทำให้หน่วยงานนั้นเสียชื่อเสียงแล้ว ยังทำให้ประเทศชาติเสียหายได้อีกด้วย เมื่อมารวมกันเป็นทีมงาน หากไม่มีความร่วมมือร่วมใจ ร่วมเป็นร่วมตายแล้ว โอกาสที่จะประสบความสำเร็จก็เป็นไปได้ยาก คำว่าร่วมเป็นร่วมตายนั้น ทุกคนในทีมต้องเข้าใจอย่างถ่องแท้ ชัดเจน เพราะมันเป็นสิ่งที่ทุกคนต้องการเหมือนกัน มีความภาคภูมิใจและสามารถทำงานให้ประสบความสำเร็จร่วมกันมากกว่าที่จะทำคนเดียว 10) สูตรของป้ายราคา หากทีมงานใดไร้ศักยภาพ ทีมงานนั้นย่อมไร้ค่าอย่างสิ้นเชิง : การที่ทีมใดก็ตามเกิดล้มเหลว อาจมีสาเหตุมาจากที่ไม่มีใครกล้าเสี่ยงที่จะทุ่มสุดตัว เพราะไม่เห็นคุณค่าของสูตรของป้ายบอกราคา เพราะไม่รู้ว่า จะเกิดประโยชน์มากน้อยเพียงใด แค่นั้น หากไม่ยอมจ่ายเพื่อให้ทีมได้รับชัยชนะ ก็อาจต้องจ่ายให้กับความล้มเหลวหรือผิดหวังแทน ผู้ที่ไม่เคยอยู่กับทีมชนะ หรือมีผลงานดีเด่นคงไม่รู้หรือไม่มีประสบการณ์ว่า สมาชิกแต่ละคนของทีมนั้นต้องลงทุนควักกระเป๋าจ่ายให้ทีมอยู่เสมอ แม้บางทีอาจคิดว่า ทุกคนได้ทำงานกันอย่างเต็มที่แล้ว แต่ในความเป็นจริงอาจไม่ใช่เช่นนั้นเสมอไป หากลูกทีมทุกคนไม่ยอมลงทุนจ่ายเพื่อให้ทีมประสบความสำเร็จ ทุกคนอาจจะต้องจ่ายให้กับความล้มเหลวหรือผิดหวังแทน หากคุณเป็นหัวหน้าทีม คุณต้องโน้มน้าวใจให้ลูกทีมทุกคนยอมเสียสละเพื่อทีม แต่หากลูกทีมยังมีความเฉลียวฉลาดมากเท่าใด ก็ยิ่งทวีความยากลำบากในการจูงใจลูกทีมมากเท่านั้น 11) สูตรของป้ายบอกคะแนน ทีมสามารถปรับเปลี่ยนแก้ไขได้หากรู้สถานการณ์หรือจุดยืน : ในการแข่งขันทุกประเภท ล้วนแต่มีกติกาและแนวทางที่จะทำให้ชนะทั้งสิ้น บางทีมมุ่งไปที่

การเร่งมือทำแต้ม ทำคะแนน หรือทำให้มีผลกำไรสูง บางทีอาจคอยดูว่า ลูกทีมจะเล่นในแนวไหนจึงจะเหมาะสม ซึ่งไม่ว่าจะเป็นวิธีการใด ป้ายบอกแต้มหรือคะแนนในการแข่งขันก็มีความสำคัญที่ไม่ควรมองข้าม อย่างน้อยที่สุดก็จะบอกให้คุณรู้ว่า ตอนนี้คะแนนหรือแต้มที่ทีมของคุณและทีมอย่างคู่แข่งได้มากหรือน้อยเท่าไร ใครเป็นผู้นำและใครเป็นผู้ตาม ที่มีความสำคัญก็เพราะว่าป้ายบอกคะแนนเป็นเครื่องมือให้คุณประเมินหรือวัดผลที่ได้ เพื่อให้คุณปรับเปลี่ยนตัวเอง ลูกทีมหรือสถานการณ์สิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นได้ถูกต้องเหมาะสม ตัวอย่างกีฬาฟุตบอลก็ได้ คุณจะพบว่าก่อนการแข่งขันนั้น แต่ละทีมต้องเสียเวลาในการวิเคราะห์ วางแผนการเล่นที่ผู้เล่นของทีมต้องศึกษาวิธีการเล่นของคู่แข่งจากวิดีโอ เพื่อให้รู้ถึงจุดอ่อนจุดแข็งของกันและกัน แล้ววางแผนการเล่นอย่างละเอียดเพื่อชัยชนะ การประเมินผลเป็นเรื่องที่ต้องทำอย่างสม่ำเสมอ ต่อเนื่อง เพราะจะเป็นป้ายบอกคะแนนให้คุณได้ดีที่สุด ควรบริหารจัดการระบบ มอบหมายงานให้กับทีม และแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์และความรับผิดชอบซึ่งกันและกันด้วย 12) สุตระของการจัดกำลัง ทีมที่ยิ่งใหญ่ ต้องรู้จักใส่ใจรายละเอียด : แนวทางที่ดีสำหรับการพัฒนาปรับปรุงให้ทีมเจริญก้าวหน้าขึ้น เรียกว่าเป็นหลักของประตูลูกศร ซึ่งเป็นวิธีการที่ใช้ได้ผลที่สุด เพราะแต่ละคนทีมจะต้องมีผลได้และผลเสียด้วยกันเสมอ จึงมีผู้คนเดินเข้ามาร่วมงานกับคุณและเดินจากคุณไปตลอดเวลา ทุกทีมงานล้วนแต่ไม่มีใครอยากอยู่นิ่งเฉยโดยไม่มีเปลี่ยนแปลงหรือก้าวหน้า ทุกคนต้องการปรับปรุงแก้ไขให้ทุกสิ่งดีขึ้นก้าวหน้าขึ้น ในหลักการของประตูลูกศรเป็นเรื่องสำคัญที่คุณต้องคอยติดตามดูแลลูกทีมแต่ละคนของคุณในแต่ละช่วงการเจริญเติบโตขององค์กรให้ถ่องแท้ชัดเจนว่าเป็นอย่างไร 13) สุตระของความเป็นตัวตน การมีส่วนร่วมในค่านิยมร่วมกัน คือสิ่งที่บ่งบอกถึงความเป็นทีม : การทำงานเป็นทีมต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจ สัมผัสสามัคคี จึงจำเป็นต้องมีโอกาสพบปะหน้าตา ได้พูดจาสังสรรค์กัน เพราะสุตระของความเป็นตัวตนมีอยู่ว่า การมีส่วนร่วมในค่านิยม คือสิ่งที่บ่งบอกความเป็นทีม แม้บางคนอาจไม่ได้มีส่วนร่วมอะไรมากมายนัก หรือไม่อยากจะรู้จักคุ้นเคยสนิทสนมกับคนอื่น ๆ เพราะเป็นคนชอบเก็บตัวอยู่เงียบๆคนเดียว ก็ยังจำเป็นต้องรับรู้ถึงวิสัยทัศน์ขององค์กรซึ่งเป็นตัวกำหนดทิศทาง เหมือนแผนการเดินทางหรือเข็มทิศในการเดินทางที่สำคัญด้วย 14) สุตระของการสื่อสารกัน การมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน เป็นเชื้อเพลิงที่ทำให้เกิดพลังเพื่อสร้างกิจกรรม : การสื่อสารภายในทีมของคุณคล้ายๆกับการแข่งขันฟุตบอลในสนาม เพียงแต่ความสำเร็จที่ได้จะขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการสื่อสารนั้นมีมากน้อยแค่ไหน การสื่อสารติดต่อกันนั้น ต้องทำด้วยกันทั้งสองทาง ไม่ใช่การสั่งการหรือเผด็จการเต็มรูปแบบ ผู้นำหรือหัวหน้าทีมที่ดี ต้องรับฟังเพื่อเชิญชวนให้ลูกทีมเชื่อฟังและกล้าแสดงความคิดเห็น ในฐานะที่คุณเป็นหัวหน้าทีม คุณต้องคอยประสานงานติดต่อสื่อสารให้ลูกทีมของคุณ ทั้งภายในและภายนอกทีม เพราะผู้นำที่ดีได้นั้นต้องมีความมุ่งมั่น ชัดเจน และมีมารยาทในการสื่อสารติดต่อกับผู้อื่น 15) สุตระของการผลักดัน ความแตกต่างระหว่างทีมงานที่เก่งพอกัน อยู่ที่ความเป็นผู้นำ : ผู้นำที่ดีจะผลักดันให้ทุกอย่างก้าวไปข้างหน้า หรือยกระดับให้สูงขึ้น หน้าทีมต้อง

พยายามผลักดันกระตุ้นเตือนลูกทีมอยู่ตลอดเวลา การที่องค์กรและบุคลากรไม่ก้าวหน้าเท่าที่ควร เป็นเพราะไม่มีการกระจายอำนาจให้คนอื่น ๆ ช่วยกันทำ ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงจุดอ่อนและจุดแข็ง ขององค์กรนั้นได้อย่างชัดเจน 16) สูตรของการสร้างกำลังใจ เมื่อได้ชัยชนะ ก็ไร้ความเจ็บปวด : มัน เป็นกฎเหล็กที่สำคัญมาก เพราะหากคุณทุ่มเทอย่างหนัก ทีมก็อาจได้รับชัยชนะ และเมื่อเป็นผู้ชนะ แล้ว ความเจ็บปวดต่าง ๆ นานาก็หายไปหมดสิ้น การจะทำให้เกิดกำลังใจที่ดีขึ้นนั้น บางครั้งอาจจะดู เข้มงวดไปบ้าง แต่ก็เป็นเรื่องธรรมดาหากคุณเข้าถึงธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมต่างๆที่เกิดขึ้น ซึ่งก็ไม่น่า จะเป็นปัญหาอะไร หากคุณเป็นผู้รณรงค์หาทุน คุณก็ควรรู้ว่าธรรมชาติของคนโดยทั่วไปชอบเป็นผู้ให้ เสียสละ หากคุณเป็นครูสอนหนังสือ คุณก็ควรรู้ว่านักเรียนทุกคนต้องการความก้าวหน้า หาก คุณเป็นผู้นำ คุณก็ควรรู้ว่าคนทั่วไปชอบเป็นผู้ตาม หากคุณเป็นโค้ช คุณก็ควรรู้ว่า ผู้เล่นทุกคน ต้องการเป็นผู้ชนะมากกว่าผู้แพ้ กำลังใจเป็นคุณสมบัติที่จำเป็นและมีความสำคัญที่จะทำให้อุปกรณ์ทุก คนทุ่มเท เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ก้าวไปข้างหน้าหรือไต่สูงขึ้นไปอีก 17) สูตรของการปันผลกำไร การ ลงทุนสร้างทีม ให้ผลตอบแทนคุ้มค่า : การพัฒนาลูกทีมเป็นการสร้างอนาคตของทีม เมื่อคุณลงทุน แล้วก็ย่อมได้รับผลกำไรกลับคืนเป็นการตอบแทน ทั้งเงินต้นและดอกเบี้ยที่ทบทวีคูณ คุณให้ ผลตอบแทนคืนกลับยังลูกทีมที่พวกเขาลงทุนให้คุณไปได้มากน้อยเท่าไร ลองคิดถึงสิ่งดีๆที่คุณได้รับ จากพวกเขาว่าคุณเคยได้รับผลกระทบจากความกระตือรือร้นที่พวกเขามีอยู่บ้างหรือไม่ หรือคุณเคย ปลดปล่อยให้พวกเขาทำงานกันตามสบาย หากคุณเคยปล่อยปละละเลย ไม่ได้สนใจติดตามโอกาสที่ เกิดขึ้นในระยะเวลาที่ผ่านมา ขอให้ปรับปรุงแก้ไขตัวคุณและทัศนคติของคุณเสียใหม่ ต้องทำให้เกิด ความก้าวหน้าเติบโตขึ้นเท่าที่คุณจะสามารถทำได้ และพยายามทำให้อุปกรณ์ของคุณทุกคน ยอม ลงทุนให้กับทีม และทุกๆคนในทีมด้วย ในฐานะที่คุณเป็นหัวหน้าทีม คุณต้องตั้งใจทำให้ทุกคนใน ทีมของคุณกล้าลงทุนเพื่อพัฒนาตนเอง เพื่อพัฒนาทีมงาน ด้วยการลงทุนสร้างวัฒนธรรมหรือค่านิยม ขององค์กร กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อความก้าวหน้าการเจริญเติบโตของทีมและลูกทีมทุก คน<sup>16</sup> สอดคล้องกับ มิตูรา และ โกลเวอร์ (Midura & Glover) ได้เสนอแนวคิด กระบวนการสร้าง ทีม ประกอบด้วย 1) กระบวนการสร้างทีม การสร้างทีมในวิชาพลศึกษาเป็นการเปิดโอกาสให้ นักเรียนได้ฝึกเป็นผู้สนับสนุนให้กำลังใจและได้รับการสนับสนุนจากคนในทีมด้วย โดยไม่คำนึงถึง ทักษะด้านกีฬา ความไม่ยุติธรรม หรือแม้แต่อายุ 2) การเตรียมพร้อมสร้างทีม การสร้างทีมในวิชา พลศึกษาเป็นวิธีที่สามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่ไม่เป็นภัยและส่งเสริมการสนับสนุนให้กำลังใจกัน ระหว่างเพื่อนร่วมทีมได้ การสร้างทีมยังเป็นกระบวนการที่แต่ละคนในกลุ่มจะได้เรียนรู้และร่วมมือที่ จะจัดการกับความท้าทายทั้งด้านร่างกายและจิตใจ ด้วยวิธีนี้สมาชิกแต่ละคนจะได้เรียนรู้การแบ่งปัน

<sup>16</sup> John C. Maxwell, *The 17 Indisputable Laws of Teamwork*, (USA:through Bridge Communication Co., Ltd., 2001), 313.

ความคิด การชื่นชม ให้กำลังใจและสนับสนุนกันและกัน และกลายเป็นทีมอย่างช้าๆ 3)พฤติกรรมด้านลบทางสังคม ควรเริ่มคลาสเรียนด้วยการพูดคุยอภิปราย ถามนักเรียนว่าพฤติกรรมแบบไหนที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานเป็นทีม และเมื่อนักเรียนตอบก็จดคำตอบไว้บนกระดาน และให้พวกเขาอธิบาย ยกตัวอย่างของพฤติกรรมเหล่านั้นและเคยเจอพฤติกรรมแบบนี้บ้างหรือไม่ และถามพวกเขาว่าความกดดันแง่ลบคืออะไรก่อนที่คุณจะอธิบายให้เขาฟัง การหาวิธีในห้องเรียนแบบนี้สำคัญมาก เพราะมันชี้ให้เห็นพฤติกรรมด้านลบที่ส่งผลเสียต่อทีม 4)พฤติกรรมด้านบวกทางสังคม หลังจากพูดคุยเกี่ยวกับพฤติกรรมด้านลบไปแล้ว ให้ทำเหมือนเดิมแต่เปลี่ยนเป็นพูดคุยเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ช่วยให้ทีมเข้มแข็งขึ้น 5)การชมเชยและให้กำลังใจ คุณจำเป็นต้องสอนพวกเขาว่าการชมเชยและให้กำลังใจคืออะไร และให้พวกเขาลองฝึกทักษะการชื่นชมและให้กำลังใจผู้อื่นผ่านกิจกรรม 6)แบบฝึกการชมเชยและให้กำลังใจ เมื่อยกตัวอย่างและพูดคุยเสร็จแล้วให้พวกเขาลองฝึกทักษะนี้ผ่านกิจกรรมทางร่างกาย อย่างเช่นการกระโดดเชือกเป็นกลุ่ม โดยมีนักเรียน 4 คนเป็นคนแกว่งเชือก นักเรียนที่รับหน้าที่กระโดด 1 คน และอีกคนเป็นคนจดสถิติ นักเรียนที่เป็นคนแกว่งเชือกจะได้ฝึกทักษะการชมเชยและให้กำลังใจเพื่อนในทีม 7) การก่อตั้งทีม เราได้ทดลองแบ่งกลุ่มตั้งแต่ 7 คนถึง 150 คน และพบว่าในชั้นเรียนทั่วไปที่มีนักเรียนประมาณ 24-32 คน แบ่งกลุ่มละ 7-9 คน จะดีที่สุด กลุ่มที่สมาชิกน้อยกว่า 7 มีแนวโน้มที่จะไม่ต้องพยายามมากในการบรรลุเป้าหมายต่างๆ แต่กลุ่มที่สมาชิกมากกว่า 9 คนก็จะต้องรอนานเกินไปในการทำกิจกรรมแต่ละอย่าง และเมื่อคุณรู้ว่ามีนักเรียนสองคนในคลาสไม่ถูกกัน คุณอาจจะอยากจับพวกเขาแยกไปอยู่คนละกลุ่ม แต่ที่จริงคุณควรจะต้องจัดให้พวกเขาอยู่กลุ่มเดียวกันเพื่อที่พวกเขาจะได้ทำงานร่วมกันและอาจจะปรับความเข้าใจกันก็เป็นได้ 8)เลือกชื่อทีม ชื่อเป็นสิ่งที่สร้างเอกลักษณ์เฉพาะตัวของทีม สมาชิกแต่ละคนจะได้เรียนรู้ที่จะรับฟังคำแนะนำและความคิดเห็นของคนอื่นๆ และเริ่มมีความเป็นทีม 9)กำหนดข้อตกลงของทีม กิจกรรมถัดไปเป็นการฝึกวางแผนเพื่อให้ทีมประสบความสำเร็จ คุณควรจะให้พวกเขาทำกิจกรรมนี้ก่อนจะเริ่มกิจกรรมท้าทายที่เตรียมไว้ ให้พวกเขาคิดวางแผนเพื่อที่พาทีมประสบความสำเร็จ ให้โอกาสพวกเขาทำงานร่วมกัน ในระหว่างขั้นตอนนี้พวกเขาก็จะได้เรียนรู้และฝึกทักษะการให้กำลังใจ การชื่นชมด้วยการแบ่งหน้าที่กันด้วย 10)การแบ่งหน้าที่ในทีม เราพบว่าเป็นเรื่องจำเป็นที่จะแบ่งหน้าที่แก่สมาชิกแต่ละคน และควรผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันไปในระหว่างกิจกรรม 11)ผู้จัดการ โอกาสที่จะฝึกทักษะการเป็นผู้นำมีอยู่มากมาย การเป็นผู้จัดการก็เป็นหนึ่งในนั้น แต่ตำแหน่งนี้ควรผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันไปเพื่อให้โอกาสกับทุกคนที่จะเป็นผู้นำ 12)ผู้ให้กำลังใจ เป็นตำแหน่งที่สำคัญมากในความคิดของเรา เราหวังว่าในท้ายที่สุดทุกๆ คนในทีมจะทำหน้าที่นี้โดยที่ไม่มีการสั่งงาน หน้าที่ของผู้ให้กำลังใจคือ สรรหาคำพูดดีๆ ที่จะกระตุ้น ให้กำลังใจสมาชิกในทีมขณะทำกิจกรรม 13) ผู้ชมเชย ควรระบุให้ใครสักคนหนึ่งในทีมเป็นผู้ชมเชย ผู้ชมเชยที่ดีจะจริงใจเมื่อชมผู้อื่น ไม่เสแสร้งแกล้งทำ 14)ผู้สรุปผล หน้าที่นี้สามารถให้ใครคนใดคนหนึ่งจัดการ คนๆ นี้จะเป็นผู้เล่าให้ผู้สอนฟังถึงการทำงานเผชิญความท้าทาย



ของทีม มีเรื่องสนุกๆหรือความยาก ความเหนื่อยหน่ายอะไรบ้าง กฎุญแจสำคัญที่ทำให้ประสบความสำเร็จคืออะไรและสมาชิกในทีมช่วยเหลือกันอย่างไร 15)หน้าที่ของผู้สอนในการสร้างทีมผู้สอนจำเป็นต้องหลีกเลี่ยงการเข้าไปช่วยแก้ปัญหาใดๆก็ตามระหว่างกิจกรรม แต่ละทีมต้องเรียนรู้ที่จะทำอย่างไรเมื่อประสบความยากลำบาก ให้สมาชิกล้มบ้าง ผิดบ้าง วิธีนี้ไม่ได้หมายความว่าคุณละทิ้งพวกเขา แต่คุณเป็นผู้สังเกตการณ์ที่ดี เป็นผู้ให้กำลังใจ และผู้ที่คอยชมเชย ซึ่งให้เห็นปัจจัยที่ทำให้ประสบความสำเร็จ และทำทุกอย่างที่จะกำจัดความกดดันแก่ลต่อทีม 16) การจัดเตรียมพื้นที่และอุปกรณ์หลังจากแบ่งทีมเรียบร้อยแล้ว คุณอาจให้แต่ละทีมทำกิจกรรมละลายพฤติกรรมร่วมกัน คุณอาจจะใช้พื้นที่ในโรงยิมที่จัดกิจกรรมเป็นฐานๆได้เพื่อให้เพียงพอดต่อแต่ละทีม กิจกรรมท้าทายทั่วไปควรจัดในห้องที่มีพื้นที่เพียงพอต่อการเคลื่อนไหวไปมา อย่างเช่นห้องโถง โรงอาหาร หรือลานเต้น ขนาดของกลุ่มจะเป็นตัวกำหนดว่าคุณต้องจัดเตรียมฐานมากน้อยแค่ไหน ในขณะที่ผู้เรียนได้ฝึกทักษะการทำงานเป็นทีม ผู้สอนควรสร้างสภาพแวดล้อมในการเรียนให้นักเรียนแต่ละคนรู้สึกเหมือนกันทั้งทางร่างกายและอารมณ์ และสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างครูและนักเรียน เมื่อพวกเขาเดินเข้ามาในที่ๆจัดเตรียมไว้ทำให้พวกเขาว่าคุณยินดีต้อนรับพวกเขา ดีใจที่ได้สอนพวกเขา การกระทำเล็กๆน้อยๆนั้นยิ่งใหญ่มากสำหรับนักเรียน หลายครั้งที่นักเรียนไม่ได้ยินคำพูดเหล่านี้เลยทั้งวัน<sup>17</sup> สำหรับการสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพในแนวคิดของ พาร์คอน(Parcon) กล่าวว่า การสร้างทีมได้ผลดีที่สุดเมื่อสามารถบรรลุเงื่อนไขต่างๆเหล่านี้ได้ 1)สมาชิกในทีมมีการพึ่งพาอาศัย ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทีมกำลังพยายามบรรลุเป้าหมายที่สำคัญ ความมุ่งมั่นและทีมเวิร์คเป็นปัจจัยสำคัญในการประสบความสำเร็จ 2)ผู้นำทีมมีทักษะการเป็นผู้นำที่ดี จะช่วยในวิธีการทำงานของทีมและทำให้จัดสรรเวลาในการสร้างทีมได้ การบริหารจัดการทีมเป็นของส่วนรวม สมาชิกในทีมได้รับโอกาสในการเป็นผู้นำเมื่อประสบการณ์และทักษะของเขาจำเป็นต่อทีม 3)สมาชิกในทีมแต่ละคนสามารถและเต็มใจในการแบ่งปันข้อมูล ทักษะและประสบการณ์ที่นำมาซึ่งความสำเร็จของทีม 4)ทีมสร้างบรรยากาศที่รู้สึกผ่อนคลายและสามารถเปิดอกพูดคุยกันได้ 5)สมาชิกในทีมสร้างความเชื่อในซึ่งกันและกันและเชื่อมั่นในความสามารถของสมาชิกแต่ละคน 6)ทีมและสมาชิกรายบุคคลพร้อมรับมือกับความเสี่ยงเพื่อพัฒนาความสามารถและทักษะของตน 7)ทีมมีความชัดเจนเรื่องเป้าหมายที่สำคัญ และมีการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่นได้เพื่อบรรลุเป้าหมาย 8)มีการระบุบทบาทของสมาชิกแต่ละคนในทีมและมีการพัฒนา สนับสนุนการแก้ปัญหาและการสื่อสารจากทุกคนในทีม 9)สมาชิกรู้ว่าต้องตรวจสอบข้อผิดพลาดและจุดด้อยของทีมหรือสมาชิกคนอื่นอย่างไรโดยไม่กระทบความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล จะช่วยให้ทีมได้เรียนรู้จากประสบการณ์ 10)มีการทุ่มเทความพยายามเพื่อความสำเร็จของผลงาน มีการประเมินการทำงาน

<sup>17</sup> Daniel W. Midura and Donald R. Glover, *The Process of Team Building*. (Essentials of Team Building : 2005), 8.

อย่างสม่ำเสมอ เพื่อตรวจสอบว่าสามารถพัฒนาตรงไหนได้บ้าง 11) ทีมมีความสามารถในการสร้างสรรค์ไอเดียใหม่ๆ ด้วยการร่วมมือกันและความช่วยเหลือจากคนนอก มีการทำตามความคิดที่ดี และให้รางวัลผู้ที่นำเสนอ 12) สมาชิกแต่ละคนตระหนักว่าเขาหรือเธอมีผลกระทบต่อระเบียบวาระต่างๆของทีม มีความเชื่อใจและความเท่าเทียมภายในทีมที่ทำให้สามารถเปิดเผยและสื่อสารได้อย่างจริงจัง<sup>18</sup> และพาคอน (Parcon) ได้กล่าวเกี่ยวกับการสร้างทีมไว้ว่า เมื่อทีมเริ่มใหญ่ขึ้น ทักษะและวิธีการที่ผู้จัดการจะใช้เพื่อสร้างหรือคงไว้ซึ่งจิตวิญญาณของทีมเวิร์คก็เปลี่ยนไป ความใกล้ชิดแบบในทีมเล็กๆจะลดลง และโอกาสที่จะมีการสื่อสารผิดพลาดเกิดข้อผิดพลาดที่ทำให้ยุ่งวุ่นวายก็มากขึ้น วิธีการสื่อสารที่เคยใช้ได้ก็ใช้ไม่ได้อีกต่อไป ขั้นตอนในการสร้างทีมทั้ง 4 ขั้นตอนของทักแมน(Thurman)คือ 1)ช่วงขึ้นรูป 2)ช่วงโหมกระหน่ำ 3)ช่วงกำหนดบรรทัดฐาน และ4)ช่วงปฏิบัติ ขั้นตอนเหล่านี้เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมพื้นฐานในการสร้างทีม เป็นพื้นฐานการสื่อสารในทีมที่มีประโยชน์ที่สุด เนื่องจากพฤติกรรมมนุษย์ไม่ได้มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอด การระบุและเข้าใจสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ จะช่วยให้ทีมสามารถมีประสิทธิภาพสูงสุด ดังนี้

ขั้นตอนที่1 : ช่วงขึ้นรูป ความรู้สึกในช่วงนี้ สมาชิกจะตื่นตัวกับการที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของทีมและกระตือรือร้นในการทำงาน ทุกคนจะค่อนข้างมีความคาดหวังด้านบวกต่อประสบการณ์ในการทำงานของทีม ในขณะที่เดียวกันพวกเขาอาจรู้สึกกังวล สงสัยว่าจะเข้ากับทีมได้หรือไม่ และจะทำงานได้ดีพอหรือไม่ ด้านพฤติกรรมที่ควรสังเกตในช่วงนี้คือคำถามต่างๆจากสมาชิกในทีม เพราะมันสะท้อนทั้งความตื่นตัว ความไม่มั่นใจและความกังวลที่พวกเขากำลังรู้สึก งานในทีมงานสำคัญในช่วงนี้คือการสร้างทีมให้มีโครงสร้าง เป้าหมาย ทิศทางและหน้าที่ชัดเจน เพื่อสมาชิกจะได้มีความเชื่อมั่นซึ่งกันและกัน กระบวนการปฐมนิเทศจะช่วยในการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีมได้ และเป็นตัวกำหนดความคาดหวังทั้งด้านผลผลิตรวมถึงขั้นตอนการทำงานของทีมด้วย ในช่วงนี้พลังงานของทีมจะเน้นไปที่การกำหนดทีมให้ชัดเจน ความสำเร็จในงานจึงอาจน้อยอยู่

ขั้นตอนที่2 : ช่วงโหมกระหน่ำ ความรู้สึกเมื่อทีมเริ่มเดินไปสู่เป้าหมาย สมาชิกพบว่าพวกเขาไม่สามารถอยู่กับความตื่นตัวและความคาดหวังเหมือนตอนเริ่มต้นได้ จุดไฟกัสของพวกเขาจะเปลี่ยนจากงานในมือไปสู่ความรู้สึกเหนื่อยล้าหรือหงุดหงิดเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาและการทำงานของทีม สมาชิกอาจจะแสดงถึงความกังวลที่ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายของทีมได้ ในช่วงนี้สมาชิกจะพยายามมองว่าทีมจะตอบสนองต่อความแตกต่างและรับมือความขัดแย้งอย่างไรพฤติกรรมของสมาชิกในช่วงนี้จะสุภาพน้อยลงกว่าในช่วงขึ้นรูป และแสดงออกถึงความเหนื่อยล้าและความเห็นที่ไม่ตรงกันเกี่ยวกับเป้าหมาย ความคาดหวัง หน้าที่ และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน สมาชิกอาจ

<sup>18</sup> Paul Parcon, Team Development : Development Your Team Building Skills., 2007,38.

แสดงออกถึงความเหนื่อยล้าจากการถูกบีบบังคับที่ทำให้ความเป็นตัวเองในการทำงานลดลง อาจมีการโต้เถียงกันถึงภารกิจและเป้าหมายเริ่มต้น งานในทีมงานในช่วงนี้จะเป็นการย้อนกลับไปมองเป้าหมายของทีม หรือการทำให้เป้าหมายเล็กลง มีโอกาสสำเร็จมากขึ้น ทีมอาจต้องพัฒนาทั้งทักษะการทำงานและทักษะการรับมือกับความขัดแย้ง การกำหนดเป้าหมาย หน้าที่ และบทบาทใหม่จะลดความสับสนและความเหนื่อยล้าได้

ขั้นตอนที่3 : ช่วงกำหนดบรรทัดฐาน ความรู้สึกในช่วงกำหนดบรรทัดฐาน สมาชิกจะเริ่มแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ระหว่างความคาดหวังของตนกับความหวังของทีม ถ้าทีมประสบความสำเร็จในการกำหนดบรรทัดฐานที่ยืดหยุ่นและครอบคลุม สมาชิกก็จะสามารถแสดงไอเดียและความรู้สึกที่แท้จริงได้อย่างสบายใจมากขึ้นสมาชิกในทีมจะยอมรับคนอื่นๆในทีมมากขึ้น การรับฟังความคิดเห็นและประสบการณ์ที่หลากหลายทำให้ทีมเข้มแข็งขึ้น การวิจารณ์จะเป็นไปอย่างสร้างสรรค์และได้รับการตอบรับที่ดี สมาชิกรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีมและรู้สึกดีเมื่อได้เพิ่มความสัมพันธ์ในทีม พฤติกรรมในช่วงนี้ คือสมาชิกจะพยายามอย่างหนักในการแก้ปัญหา และปรองดองกันในทีม จะมีการสื่อสารกันบ่อยขึ้น และเพิ่มความต้องการที่จะแบ่งปันความคิด หรือขอความช่วยเหลือจากสมาชิกคนอื่นๆ ความสนใจของสมาชิกจะกลับไปทำงานที่ได้รับมอบหมาย จะมีการใช้ภาษาเฉพาะในกลุ่ม เช่น ฉายา หรือมีเรื่องตลกที่คนในทีมรู้กันงานในทีมในช่วงนี้ สมาชิกจะมุ่งบรรลุเป้าหมายและแสดงให้เห็นถึงผลผลิตที่เพิ่มขึ้น ทั้งด้านปัจเจกและส่วนรวม นี่เป็นช่วงเวลาที่เหมาะสมที่จะประเมินการทำงานและผลผลิตของทีม

ขั้นตอนที่4 : ช่วงปฏิบัติ ความรู้สึกในช่วงนี้สมาชิกจะค่อนข้างพอใจกับความก้าวหน้าในทีม พวกเขาจะแบ่งปันมุมมองเรื่องกระบวนการทั้งของตนและของทีม รวมถึงตระหนักถึงข้อดีและข้อด้อยของตนเอง มีความผูกพันกับทีมมากขึ้น และพอใจกับประสิทธิภาพของทีม และรู้สึกมั่นใจในความสามารถของสมาชิกแต่ละคน พฤติกรรมสมาชิกในทีมจะสามารถป้องกันและแก้ปัญหาในกระบวนการต่างๆหรือความก้าวหน้าของทีมได้ ทุกคนคิดว่า ฉันทำได้ จะถูกส่งต่อเพื่อช่วยเหลือสมาชิกคนอื่นๆ บทบาทในทีมจะปรับเปลี่ยนมากขึ้น สมาชิกจะทำหน้าที่หลายอย่าง และรับผิดชอบเท่าที่ทีมต้องการ ความแตกต่างระหว่างสมาชิกได้รับการชื่นชมและถูกนำมาใช้ในการทำงานของทีม งานในทีมสมาชิกจะมีการก้าวหน้าอย่างมากในการบรรลุเป้าหมาย ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติภารกิจและความสามารถของสมาชิกในทีมค่อนข้างสูง สมาชิกควรเพิ่มความรู้และทักษะต่างๆอย่างต่อเนื่อง ความสำเร็จในกระบวนการและความก้าวหน้าได้รับการประเมินและมีการเฉลิมฉลอง ขั้นตอนการปฏิบัตินี้ใช่จุดสิ้นสุดของกระบวนการหรือไม่? ขณะทำงานกับทีมที่มีประสิทธิภาพสูง ทีมจะมีประสบการณ์ที่น่าพึงพอใจและเข้มแข็ง แต่นี่ยังไม่ใช่ขั้นตอนสุดท้ายของการสร้างทีม ยังมีความจำเป็นที่จะโฟกัสด้านกระบวนการและผลผลิต สร้างเป้าหมายใหม่ตามความเหมาะสม การเปลี่ยนแปลงด้าน

สมาชิก ไม่ว่าจะเพิ่มขึ้นหรือน้อยลงเป็นตัวเปลี่ยนสภาพแวดล้อมและอาจนำทีมย้อนกลับไปสู่ขั้นตอนก่อนหน้าได้

ขั้นตอนที่ 5 : ช่วงปิดงาน ทีมบางทีมเมื่อมาถึงจุดสุดท้ายทีมงานเสร็จเรียบร้อย หรือเมื่อองค์กรต้องการเปลี่ยนแปลง เป็นเรื่องสำคัญที่ทุกทีมจะต้องใส่ใจขั้นตอนการปิดงาน ความรู้สึกสมาชิกอาจรู้สึกกังวลแตกต่างกันไปเกี่ยวกับการสลายตัวที่กำลังจะมาถึง กังวลเกี่ยวกับบทบาทที่ไม่แน่นอนและความรับผิดชอบในอนาคต พวกเขาอาจรู้สึกเศร้าหรือรู้สึกสูญเสียเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของคนในทีม ในขณะเดียวกันอาจรู้สึกพึงพอใจอย่างมากกับความสำเร็จของทีม สมาชิกแต่ละคนอาจรู้สึกหลายอย่างในเวลาเดียวกันความรู้สึกที่สับสนนี้ ความเป็นทีมอาจเพิ่มขึ้นหรือลดลงในขั้นตอนสุดท้ายนี้ สมาชิกแต่ละคนก็จะรู้สึกแตกต่างกันไปเกี่ยวกับการที่ต้องจบการทำงานในทีมนี้ลง

พฤติกรรมในช่วงปิดงานนี้ สมาชิกบางคนอาจจะโศกโศกในงานน้อยลงและผลผลิตก็จะลดลง บางคนอาจพบว่าการทำงานที่รับผิดชอบจะทำให้ไม่เศร้าต่อการสูญเสีย และผลผลิตของพวกเขาจะเพิ่มขึ้น งานในทีมที่ทีมจะตระหนักได้ถึงเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะมา งานที่จำเป็นในช่วงนี้มี 3 อย่างคือ 1)การทำงานของทีมที่เหลืออยู่ให้เสร็จสมบูรณ์ 2)การประเมินกระบวนการและผลผลิตของทีม และใส่บทเรียนที่ได้รับเพื่อส่งต่อให้ทีมที่ต้องการใช้ในอนาคต 3)คิดการเฉลิมฉลองการปิดงานที่จะแสดงเพื่อเป็นรางวัลแก่การทุ่มเทและความสำเร็จของทีม<sup>19</sup> สอดคล้องกับ บิล(Bill)กล่าวว่า ทีมที่ประสบความสำเร็จก็เหมือนกับองค์กรที่รวมตัวกันอย่างแน่นแฟ้น แต่ละคนเข้าใจหน้าที่ของตัวเองและทำหน้าที่ได้ดี ในขณะที่หาทางช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีมด้วยวิธีที่พอทำได้ ความคิดแบบนี้เกิดจากบูรณาภาพในทีม เกิดจากความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นกับคนอื่นๆในทีม และเกิดจากความเคารพตำแหน่งหน้าที่ของสมาชิกแต่ละคน พูดง่ายๆก็คือ ทุกคนรู้หน้าที่ของตัวเองและทำหน้าที่นั้นได้ดี<sup>20</sup> ส่วนแนวคิดของไมค์และเดฟ (Mike and Dave) ได้แสดงความคิดเห็นว่าการสร้างทีมให้ประสบความสำเร็จ เป็นการสร้างแหล่งทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพและประหยัด มีโอกาสมากมายที่จะพัฒนาความสัมพันธ์และประสิทธิภาพ ไม่เหมือนเทคนิคการฝึกแบบเดิมๆ การสร้างทีมเป็นการจัดการกับปัญหาจริงๆและทำให้ทีมมีการก้าวหน้าอย่างแท้จริง อย่างไรก็ตาม ไม่ใช่ทุกทีมที่พร้อมสำหรับการสร้างทีม วิธีนี้ต้องการเงื่อนไขบางอย่าง คุณต้องตอบคำถามสามข้อนี้เพื่อความมั่นใจก่อนสร้างทีม สมาชิกในทีมมีความต้องการที่จะสร้างทีมหรือไม่? ทีมสามารถรับมือกับความต้องการในการสร้างทีมหรือไม่?และองค์กรให้ความสำคัญสนับสนุนการสร้างทีมหรือไม่? เพราะแต่ละหัวข้อต่อไปนี้มีผลกระทบโดยตรงต่อความสำเร็จของทีม คือ 1)เวลาที่มากพอ ในการสร้างทีมสมาชิกต้องเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ

<sup>19</sup> เรื่องเดียวกัน,30-38.

<sup>20</sup> Bill Butterworth, **สร้างทีมสู่ความสำเร็จ**. แปลและเรียบเรียงโดย นัทธมน ธีญญพาณิชย์ (กรุงเทพฯ : บริษัท พิชฌเนศ พรินท์ติ้ง เซ็นเตอร์ จำกัด , 2551),96.

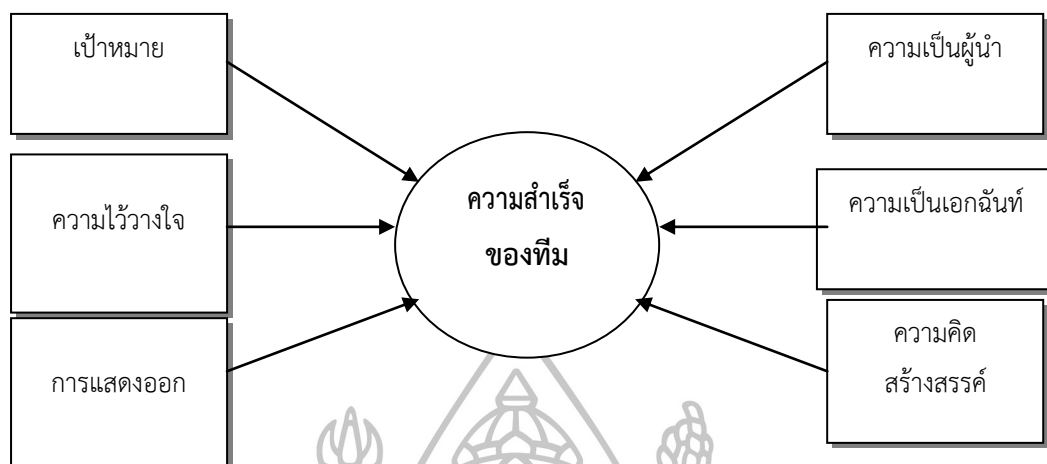
ประสบกับปัญหาด้านความสัมพันธ์ และต้องตรวจสอบประสิทธิภาพ ซึ่งจำเป็นต้องใช้เวลาเพื่อให้ประสบความสำเร็จ ถ้าหากทีมไม่ได้มีการเตรียมพร้อมด้านเวลา ก็จะขาดความตั้งใจ ความมุ่งมั่นที่จะเข้าร่วมในการสร้างทีม 2)เงินสทบสำหรับการสร้างทีม อีกหนึ่งการทดสอบความตั้งใจจริงก็คือการจ่ายเงินในกิจกรรมต่างๆในการสร้างทีม หลายๆอย่างเป็นเงินจำนวนเล็กน้อย แต่ความยินดีจ่ายเงินเป็นสิ่งที่ทดสอบความสนใจในการสร้างทีม และการให้คุณค่าของการสร้างทีม บางครั้งเงินก็จำเป็นในการจ้างที่ปรึกษาจากข้างนอก หรือเป็นค่าโรงแรม ค่าเดินทาง ค่าอุปกรณ์ และค่าเวลา เมื่อต้องจัดกิจกรรมใดๆ 3)ผู้นำทีมที่มีความกระตือรือร้นในการสร้างทีม คนที่อาวุโสที่สุดในทีมเป็นคนที่สำคัญเป็นพิเศษ พวกเขาต้องเผชิญกับการตอบรับที่หนักหนาสาหัส และต้องรับกับกระบวนการสร้างทีม หากไม่มีความกระตือรือร้นที่ชัดเจน ก็เป็นไปได้ยากมากที่การสร้างทีมจะสำเร็จ 4)การมีส่วนร่วมของสมาชิกในทีม เป็นเรื่องสำคัญที่จะทำให้แน่ใจว่าสมาชิกพร้อมที่จะมีส่วนร่วมในทีม ไม่จำเป็นต้องเป็นการตัดสินใจใจจริง เนื่องจากข้อจำกัดของสมาชิกที่ไม่มีประสบการณ์เป็นเรื่องธรรมดาและเข้าใจได้ แต่อย่างไรก็ตาม ควรจะมีความตั้งใจที่จะให้ความร่วมมือในการสร้างทีมและเปิดรับข้อสงสัยและความกังวล หากสมาชิกคนใดคนหนึ่งต่อต้านแนวทางการสร้างทีม เขาอาจทำให้การทำงานล่าช้าได้ 5)การฝึกทักษะระหว่างบุคคล หลายปีมานี้ หลายๆโปรแกรมฝึกทักษะระหว่างบุคคลมีการพัฒนาขึ้นมา เมื่อสมาชิกในทีมผ่านการฝึกฝนด้านนี้ พวกเขาจะมีแนวโน้มที่จะพัฒนาโครงการได้อย่างเร็วขึ้น การฝึกแบบนี้เป็นพื้นฐานสำคัญของการสร้างทีม และมีส่วนช่วยสำหรับคนที่มีความรู้ด้านการเข้ากับคนอื่นและการสื่อสาร 6)จุดยืนของผู้นำทีม ผู้นำทีมที่ได้รับความเคารพและความจงรักภักดีเป็นคนที่จะทำให้ทีมพัฒนาได้ คนที่ไม่สามารถทำได้ต้องตระหนักว่าบทบาทผู้นำมีส่วนช่วยการสร้างทีม ซึ่งจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดี อย่งไรก็ตามผู้นำไม่ควรปกป้องตนเองโดย ปฏิเสธผลตอบรับจากลูกทีมมิเช่นนั้นจะเกิดผลด้านลบ 7)งานสำคัญต้องอาศัยความร่วมมือ ทีมที่ตอบสนองได้ดีที่สุดเวลาทำงานสำคัญคือทีมที่ประสบความสำเร็จจากการร่วมมือกันของสมาชิกแต่ละคน ทีมที่ร่วมมือกันเท่านั้นที่มีความน่าสนใจในการพัฒนาเป็นทีม งานที่ทำให้ทุกคนในทีมต้องช่วยกันส่งผลให้มีการพัฒนาอย่างชัดเจน หากไม่มีงานสำคัญๆแล้วทีมก็อาจจะไม่มีความตั้งใจที่จะทำตัวเองให้เป็นหน่วยที่มีประสิทธิภาพ 8)ประสบการณ์ในการสร้างทีม เมื่อมีสมาชิกในทีมที่มีประสบการณ์กับการสร้างทีมมาแล้ว พวกเขาจะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นตัวเร่งให้กระบวนการดำเนินไปอย่างรวดเร็ว ประสบการณ์ช่วยให้คนเห็นศักยภาพของการสร้างทีม และสนับสนุนผู้อื่นตลอดกระบวนการ 9)การช่วยเหลืออย่างเพียงพอ หลายครั้งทีมต้องการความช่วยเหลือขณะดำเนินการ เหมือนๆกับเทคนิคอื่นๆการสร้างทีมจำเป็นต้องเรียนรู้ พิจารณา มีประสบการณ์ และรู้จักประยุกต์ ผู้ให้ความช่วยเหลือจึงทำอะไรได้หลายอย่างมากในการสร้างทีม เขาอาจจะเป็นตัวเร่ง เป็นผู้สังเกตการณ์ ตัวเตอร์ หรือเป็นที่ปรึกษาในการสร้างทีม องค์กรที่มีผู้ให้ความช่วยเหลือที่เข้มแข็ง(จากในหรือนอกบริษัทก็ได้)ในการพัฒนาทีมจึงดีต่อการสร้างทีมงาน 10)การประชุมอย่างสม่ำเสมอ การสร้างทีมเป็นกระบวนการ

สำหรับพัฒนากลุ่มคนที่ต้องทำงานร่วมกัน หากไม่มีการประชุม(ทั้งแบบตัวต่อตัวหรือผ่านคอมพิวเตอร์) ก็จะไม่มีการเติบโตทางความสัมพันธ์ซึ่งเป็นส่วนสำคัญต่อประสิทธิภาพของทีม การจะสร้างบรรยากาศที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานก็อาศัยเวลา ทีมจะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อมีการพบปะกันบ่อยๆ<sup>21</sup> ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการไทยหลายท่านเช่น อัจฉราพรรณ จรัสวัฒน์ ได้ให้ความหมายการสร้างทีมงานคุณภาพ หมายถึง การทำงานของกลุ่มที่มีมาตรฐาน มีความรู้/ความสามารถมีสหทักษะ มีความมุ่งมั่นที่จะ ประสบความสำเร็จด้วยการพยายามทำให้กลุ่มสามารถเรียนรู้ การวินิจฉัยปัญหา ปรับปรุงความสัมพันธ์ในการทำงานให้ดีขึ้น มีความร่วมมือ ร่วมใจ ประสานงานกันในการทำให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน<sup>22</sup> สอดคล้องกับ ญัฐพันธ์ เขจรนนท์ ได้กล่าวว่า การจัดรูปแบบทีมตามโครงสร้างขององค์กรมีข้อดีข้อด้อยต่างกัน ซึ่งการที่จะทำให้ทีมงานประสบผลสำเร็จได้นั้นทีมงานควรมีคุณลักษณะสำคัญร่วมกันดังแผนภาพที่ 2



<sup>21</sup> Mike Woodcock and Dave Francis. Successful. **Team Building** : Team Metrics Resources For Measuring and Improving Team Performance., 2008, 303.

<sup>22</sup> อัจฉราพรรณ จรัสวัฒน์, ยุทธศิลป์และเทคนิคการสร้างทีมงานคุณภาพ (คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล, 2545), 27.



แผนภูมิที่ 2 คุณลักษณะของทีมงานที่ประสบความสำเร็จ  
 ที่มา : ญัฐพันธ์ เขจรนันท์, การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: ธรรม  
 กมลการพิมพ์, 2546), 45.

ในที่นี้จะกล่าวถึงรายละเอียดขององค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้ 1) เป้าหมาย (Goal) เป้าหมายเป็น  
 สิ่งจำเป็นที่ขาดไม่ได้ในทุกทีม เพราะการที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายของทีมจะทำให้เกิด  
 พัฒนาการของทีมงาน และมีการทุ่มเทความพยายามในการทำงาน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ทีม  
 ต้องการ 2) การแสดงออก (Expression) สมาชิกทุกคนในทีมงาน มีสิทธิที่จะแสดงความคิดเห็นของ  
 ตนได้อย่างเสรี แต่ต้องไม่ละเมิดสิทธิผู้อื่น ขณะเดียวกันสมาชิกแต่ละคนในทีมต่างก็มีหน้าที่ที่จะต้อง  
 รับฟังและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนสมาชิกคนอื่นๆ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการสื่อสารในทีม  
 เกิดขึ้นอย่างสมบูรณ์ และสมาชิกทุกคนเข้าใจเรื่องราวต่างๆ ได้เป็นอย่างดี ซึ่งทำให้ทุกคนต่างมีส่วน  
 ร่วมในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ 3) ความเป็นผู้นำ (Leadership) ถึงแม้ว่าทีมงานบางทีมอาจจะมี  
 หัวหน้าทีม (team leader) ที่เป็นทางการ แต่สมาชิกอาจจะสับเปลี่ยนตำแหน่งและบทบาทระหว่าง  
 กันได้ตลอดเวลาขึ้นกับความถนัดในงานนั้นๆ ซึ่งจะช่วยให้ทีมงานใช้ทักษะและความสามารถของ  
 สมาชิกทุกคนได้อย่างเต็มที่ 4) แสดงความคิดเห็นที่สอดคล้องและเป็นเอกฉันท์ (Consensus) โดย  
 หัวหน้าทีมจะพยายามให้สมาชิกทุกคนต่างแสดงความคิดเห็นโต้ตอบและลงมติร่วมกัน เพื่อให้ได้ข้อสรุป  
 ที่ดีที่สุดสำหรับแก้ปัญหาและการปฏิบัติงาน โดยไม่สร้างความกดดัน หรือบังคับให้สมาชิกคนใดคน  
 หนึ่งจำใจต้องยอมรับในเสียงส่วนใหญ่อย่างไม่เต็มใจ เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย โดยสมาชิกทุก  
 คนมีส่วนร่วม ตลอดจนช่วยให้สมาชิกมีความเข้าใจที่ดีต่อกัน และไม่มีอคติต่อกลุ่ม 5) ความไว้วางใจ  
 (Trust) เป็นพื้นฐานสำคัญของความรัก และความสามัคคีระหว่างสมาชิกในทีม เพื่อจะได้ทุ่มเทให้กับการ  
 ทำงานอย่างเต็มที่ เพราะสมาชิกทุกคนต่างแน่ใจและมั่นใจว่าเขาจะมีเพื่อนร่วมทีมคอยให้การ

สนับสนุนในการตัดสินใจ และร่วมมือในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ซึ่งจะช่วยให้ทีมงานมีผลงานความคิดสร้างสรรค์ และ6)ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องดำเนินงานอย่างสร้างสรรค์ โดยอาศัยพลังความคิดและความสามารถของสมาชิกแต่ละคน ในการสร้างการเปลี่ยนแปลง และความก้าวหน้าแก่ทีมงาน ซึ่งจะช่วยให้ทีมงานมีโอกาสประสบผลสำเร็จ<sup>23</sup> สอดคล้องกับ นำชัย เลวัลย์ ที่กล่าวว่าเทคนิคการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผลสูง (Highly Effective Team Building Technique) ทีมงานเป็นหัวใจหลักที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่ช่วยให้การปฏิบัติกิจกรรมต่างๆให้เป็นไปตามเป้าประสงค์ได้เป็นอย่างดี เมื่อใดก็ตามที่มีการอยู่ร่วมกันเป็นทีม ย่อมมีหลักเกณฑ์ที่ให้ดำเนินไปในทางเดียวกันและในทางตรงกันข้ามอาจจะเห็น ไม่ตรงกัน เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมต่างๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและได้ประสิทธิผล ย่อมที่จะต้องมีการบริหารทีมงาน ให้สามารถทำงานเป็นทีมร่วมกันได้ด้วยดี<sup>24</sup> และ จุฑา เทียนไทย ได้เสนอแนวคิด วิธีการในการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 1)อุทิศตัวอย่างยินดี : สมาชิกแต่ละคนในทีมงานต้องอุทิศตัว และยินดีเข้าไปผูกพันกับกิจกรรมของกลุ่มที่ตนเป็นสมาชิกอยู่อย่างเต็มที่ เรียกว่า แต่ละคนมีความพร้อมที่จะเสียสละกำลังกาย กำลังใจทุ่มเทให้กับกลุ่ม 2)มีน้ำใจเกื้อกูล : สมาชิกภายในกลุ่ม ต้องร่วมมือร่วมใจช่วยเหลือกันอย่างเต็มที่ ใครมีปัญหาเกิดความเดือดร้อนในเรื่องใด ทุกคนจะเข้าไปช่วยเหลือเกื้อกูลกัน แทนที่จะแข่งขันชิงดีซึ่งกันและกัน หากมีปัญหาที่คับข้องใจ จะต้องแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารอย่างเต็มที่ ผลจากการช่วยเหลือเกื้อกูลกันนี้ จะก่อให้เกิดความไว้นับถือใจกัน 3)เชื่อถือและไว้วางใจ : เราพบว่าทีมงานที่มีประสิทธิภาพมีลักษณะอย่างหนึ่งที่คล้ายกันคือ สมาชิกภายในกลุ่มจะมีความไว้นับถือใจกัน เมื่อกลุ่มสามารถมาถึงจุดที่ทุกคนก็ต่างมีความเชื่อถือซึ่งกันและกันแล้ว อะไรก็ดูง่ายขึ้น อาทิ ในกรณีที่มีข้อขัดแย้งเกิดขึ้นระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม ความไว้นับถือใจกันนี้แหละจะเป็นเกราะป้องกันไม่ให้เกิดการถกเถียงลวกไปทางลบหรือถึงจุดวิกฤติ เพราะสมาชิกจะต้องหันหน้ามาพูดคุยกันเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นเสียก่อน เนื่องจากแต่ละคนมีความเชื่อมั่นว่า เพื่อนคงไม่เป็นแบบนี้แบบนี้ การปักใจ เชื่อใจในทางที่ผิดแล้วค่อยมาทำความเข้าใจกัน จะไม่ค่อยเกิดขึ้น ซึ่งจะทำให้ทีมงานทำงานต่อไปได้ โดยไม่มีอะไรมาทำให้เกิดความระแวงหรือเข้าใจผิดกันได้ 4)ติดต่อสื่อสารเป็นยอด : เราต้องยอมรับว่าการที่เราสร้างทีมงานให้เกิดขึ้นนั้น ก็เพื่อที่จะเพิ่มเติมประสิทธิภาพในการแก้ไขปัญหา เสริมสร้างผลผลิตให้สูงขึ้น ตลอดจนต้องการนำประสบการณ์ที่หลากหลายของสมาชิกมาใช้ประโยชน์ในการดำเนินงาน ในการทำงานเป็นทีมนี้

<sup>23</sup> ญัฐพันธ์ เขจรนันท์, การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: ธรรมกมลการพิมพ์, 2546),45.

<sup>24</sup> นำชัย เลวัลย์, เทคนิคการสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพสูง( มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2549),3.



บางครั้งย่อมต้องมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน เมื่อเป็นเช่นนี้ จำเป็นต้องพึ่งพาอาศัยกระบวนการติดต่อสื่อสารที่ดีตรงไปตรงมาและเปิดเผย ดังนั้น สิ่งที่เราจะพบเห็นในที่ทีมงานที่มีประสิทธิภาพคือ ระบบการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกกับสมาชิก จะต้องมีประสิทธิภาพสมบูรณ์พร้อม ขาวสาว ข้อมูลเที่ยงตรง รวดเร็ว ฉับไว อีกสิ่งหนึ่งก็คือ การติดต่อสื่อสารนั้นจะต้องเป็นไปอย่างเท่าเทียมกัน คือเกิดความเสมอภาคในมวลสมาชิกของทีมงาน ทุกคนได้รับข้อมูลข่าวสารที่เท่าๆกัน ไม่มีใครมีข้อมูลมากกว่าใคร และในทางกลับกัน ไม่มีใครมีข้อมูลน้อยกว่าผู้อื่น และ5)สามัคคีคือพลัง : ทีมงานจะต้องมีความสามัคคีเกาะติดกันอย่างเหนียวแน่น ไม่มีการทะเลาะเบาะแว้ง แข่งดีแข่งเด่นกัน แต่ต้องมีความกลมเกลียว รักสมัครสมานสามัคคีกันอย่างเสมอต้นเสมอปลาย สิ่งนี้เป็นสิ่งที่สำคัญอย่างหนึ่งในการเสริมสร้างประสิทธิภาพของทีมงาน<sup>25</sup> ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ บุญญฤทธิ์สมบัติหลาย ได้เสนอแนวคิดในการสร้างทีมงานไว้ดังนี้

#### 1.หลักสำคัญของการสร้างทีม

ขั้นที่ 1 ทุกคนควรจะทำความเข้าใจหลักสำคัญ 6 ประการ คือ 1)ท่านเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น ๆ อย่างไร 2)ผลของสิ่งที่ท่านทำมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นอย่างไร 3)จุดเด่นของท่านมีอย่างไร 4)ท่านใช้จุดเด่นของท่านให้เกิดประโยชน์ได้อย่างไร 5)จุดอ่อนของท่านมีอะไรบ้าง และ6)ท่านจะแก้ไขจุดอ่อนของท่านอย่างไรบ้าง

ขั้นที่ 2 ทำความเข้าใจกลุ่มในเรื่องต่าง ๆ เช่น ระบบค่านิยมและเป้าหมายส่วนตัวของเขา แบบของการจูงใจ ความรู้สึกสำนึกแห่งตน(Self-concepts) ประสบการณ์ในอดีต และบุคคลอื่นเห็นท่านเป็นอย่างไรบ้าง

ขั้นที่ 3 การเข้าใจทีมทั้งหมดในด้านต่อไปนี้ คือ ประสบการณ์และความสามารถในกลุ่ม ความสัมพันธ์ระหว่างกันกับสมาชิกในกลุ่ม การให้ความสำคัญระหว่างกัน คุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม ความสามัคคีในกลุ่ม กำลังขวัญของกลุ่ม และการยอมรับของกลุ่มเกี่ยวกับบทบาทของหัวหน้ากลุ่ม

#### 2.ลักษณะการทำงานเป็นทีม

บรรยากาศขององค์กร มีแนวโน้มที่เป็นแบบอรุณีย์ ตามสบาย พักผ่อน ไม่มีแนวที่จะตึงเครียด เป็นบรรยากาศการทำงานของคนที่เกี่ยวข้องและสนใจ ไม่มีท่าทีของความเบื่อหน่าย ท้อแท้เกิดขึ้นในการทำงาน มีการอภิปรายกันอย่างเปิดเผยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของแต่ละคนแต่ท้ายที่สุดงานส่วนรวมจะต้องเป็นของกลุ่ม กำหนดการอภิปรายออกนอกกลุ่มนอกทางคนใดคนหนึ่งถึงกลับมา งานหรือวัตถุประสงค์ของกลุ่ม เข้าใจโดยแจ่มแจ้งจากทุกคนและได้รับการยอมรับจาก

<sup>25</sup> จูทา เทียนไทย, การจัดการ:มุมมองนักบริหาร (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แมคกรอ-ฮิล, 2550),318.

สมาชิก มีความอิสระในการอภิปรายปัญหาในประเด็นต่าง ๆ จนในที่สุดผลอาจออกมาในด้านที่ทุกคนยอมรับและมีความผูกพันที่จะปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ สมาชิกในกลุ่มยอมรับฟังเหตุผลของกันและกัน การอภิปรายปัญหาไม่เป็นแบบโจมตีเป็นส่วนตัว แต่มีการรับฟังปัญหาต่างๆ ทุกคนไม่กลัวว่าจะถูกหาว่าโง่ในการแสดงความคิดเห็นออกมา โดยเฉพาะความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ต่อกลุ่ม แม้จะมีการขัดแย้งกัน (Disagreement) คนในกลุ่มก็ยังมีความรู้สึกที่จะอยู่ร่วมทำงานด้วยกันได้ต่อไป แม้จะมีความขัดแย้งก็ไม่คิดหลบหนีหลีกเลี่ยงเพื่อปิดบังอำพรางการไม่ตกลงกัน ไม่มีการบีบบังคับกันและกันในกลุ่มได้มีการตรวจสอบเหตุผลกันและกันอย่างระมัดระวัง กลุ่มพยายามจะแก้ปัญหาแทนที่จะหลีกเลี่ยงหนีไปให้พ้น มีการตัดสินใจ โดยความเห็นร่วมกันส่วนใหญ่ (Consensus) ซึ่งทุกคนเห็นด้วยว่าไปด้วยกันได้ การวิจารณ์เป็นไปอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา ไม่มีการมุ่งโจมตีกันเป็นส่วนตัว ทั้งต่อหน้าและลับหลัง การวิจารณ์เป็นไปเพื่อสร้างสรรค์ เพื่อแก้ปัญหาในการทำงาน ให้สำเร็จแก่องค์กร ทุกคนมีความอิสระในการแสดงความรู้สึก แนวคิดในการที่จะนำมาเป็นเครื่องมือแก้ปัญหา ทำปัญหาส่วนบุคคลและปัญหาการทำงานของกลุ่มทุกคนเข้าใจความรู้สึกของกันและกันในประเด็นต่าง ๆ ที่ถกเถียงกัน เมื่อมีความจำเป็นในการปฏิบัติงาน การมอบหมายการงานได้รับการยอมรับเป็นอย่างดีจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง ประธานของกลุ่มไม่ใช้อิทธิพลส่วนตัวเหนือสมาชิกของกลุ่มคนอื่น ๆ หรือกลุ่มก็ไม่ได้ใช้อิทธิพลเหนือเขามากจนเกินไปเช่นกัน แต่ภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงไปทุกขณะ แล้วแต่สถานการณ์แต่ละคนแสดงบทบาทเป็นส่วนหนึ่งที่มีประโยชน์ของกลุ่ม เขาจะแสดงเป็นผู้นำเมื่อถึงโอกาสไม่มีการต่อสู้ เพื่ออำนาจส่วนตัว ประเด็นสำคัญมีใช้อยู่ที่ว่าใครควบคุม แต่กลับอยู่ที่ว่า ทำอย่างไรจึงจะทำงานให้สำเร็จได้ผลดี กลุ่มมีอิสรภาพในการทำงานของเขาเอง จะมีการหยุดตรวจสอบผลงานเป็นระยะ ๆ ว่าจะทำงานให้ดีขึ้นได้อย่างไร อาจจะเป็นกระบวนการบุคคลกลุ่มหรือวิธีการใดก็ตาม ย่อมแล้วแต่งานและวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

### 3. ลักษณะทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

ทัศนคติและจุดมุ่งหมาย ทีมงานจะประสบผลสำเร็จหรือไม่นั้น ก่อนอื่นสมาชิกในทีมทุกคนจะต้องยอมรับว่าการทำงานเป็นทีมนั้นดีกว่าการทำงานคนเดียว และสมาชิกทุกคนจะต้องตกลงกันได้ ในจุดมุ่งหมายของทีมว่าจะทำอะไรก่อนหลัง อาจจะมีการขัดแย้ง แต่จะต้องตกลงกันได้ และสมาชิกทุกคนยอมรับ ถ้าสมาชิกไม่ยอมรับในเรื่องจุดมุ่งหมาย จะพบว่าแต่ละคนจะทำงานอย่างหนักแต่ไม่ประสบความสำเร็จ เพราะทำงานไปคนละทาง สำหรับการตกลงกันในเรื่องจุดมุ่งหมายของทีมนี้หลายคนอาจคิดว่าเป็นเรื่องง่าย ๆ เพราะทุกคนก็ตกลงยอมรับ แต่จริงๆ แล้วเราต้องดูว่าการตกลงกันนั้นเป็นไปในลักษณะใต้ง่ายหรือยาก หรือมาจากเสียงส่วนใหญ่ การตกลงกันอย่างนี้อาจเป็นเพราะจุดมุ่งหมายของทีมอาจไปขัดกับจุดมุ่งหมายของกลุ่มอื่น ซึ่งสมาชิกในทีมก็มีบทบาทในกลุ่มนั้นๆ ด้วยบทบาทโดยทั่วไปแล้วคนที่อยู่ในทีมทุกคนพอจะรู้บทบาทหรือหน้าที่ของตนเองคร่าว ๆ ว่าจะต้องทำอะไร อย่างไร แต่ยังมีบทบาทอื่นๆ อีกหลายประการที่ตนเองไม่รู้ตัวว่าตนเองจะต้องทำอะไร อย่างไร

หรือเป็นบทบาทที่ตนเองไม่คาดหวังว่าจะต้องรับผิดชอบ แต่สมาชิกบางคนในกลุ่มอาจคาดหวังให้รับผิดชอบ ฉะนั้นการสับสนในบทบาทของสมาชิกแต่ละคนในทีมงานจึงอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งในทีมงานได้ เพราะอาจก่อให้เกิดการทะเลาะในหน้าที่ หรือการก้าวก่ายในหน้าที่การงานซึ่งเป็นผลให้สูญเสียสัมพันธภาพระหว่างสมาชิกในกลุ่มได้ ฉะนั้นสมาชิกในกลุ่มควรรับรู้บทบาทของตนเองอย่างแจ่มชัด และถ้ามีความขัดแย้งในบทบาทเกิดขึ้นจะต้องรีบแก้ไขปัญหานั้นทันที วิธีการทำงานเป็นกระบวนการที่จะต้องตกลงกันว่าทำงานอย่างไรจึงจะบรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งเอาไว้ใครบ้างจะร่วมในทีมตัดสินใจ เรื่องอะไรบ้าง จะต้องให้สมาชิกในทีมร่วมตัดสินใจทีมงานทุกคนได้ร่วมตัดสินใจ การที่ให้สมาชิกในทีมได้ร่วมตัดสินใจนั้น จะทำให้สมาชิกยอมรับและยอมปฏิบัติตาม ถ้าความคิดมาจากสมาชิกในทีมงานทุกคน สมาชิกก็จะรู้สึกว่าเป็นความคิดของตนเอง และจะปฏิบัติตามวิธีการนั้น ในเรื่องการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหา นั้น วิธีการที่มีประสิทธิภาพมาก คือ วิธีการทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งประกอบไปด้วยขั้นตอนการรวบรวมข้อมูลวิเคราะห์หาสาเหตุโดยการตั้งสมมติฐานต่างๆ พิจารณาทางเลือกหลายๆทาง โดยดูถึงข้อดีข้อเสียของทางเลือกแต่ละทางแล้วสรุปตัดสินใจร่วมกัน ระบบการติดต่อสื่อสาร เป็นอีกประเด็นหนึ่งที่สำคัญในการทำงาน เพราะในระบบทีมงานจะต้องมีการหมุนเวียนของข่าวสารอยู่ตลอดเวลา ฉะนั้นถ้าระบบการติดต่อสื่อสารภายในกลุ่มไม่ดีก็อาจทำให้งานของทีมงานไม่ประสบความสำเร็จได้ ในเรื่องระบบการติดต่อสื่อสารนั้นมีความสำคัญมากเพราะปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงานมีไม่น้อยเลยที่มาจากภาษาพูดจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญเกี่ยวกับเรื่องนี้ให้มาก สัมพันธภาพของสมาชิก ถ้าสมาชิกในทีมงานมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน เขาเหล่านั้นก็จะช่วยกันทำงานตรงกันข้ามถ้ามีสัมพันธภาพที่ไม่ดีต่อกันงานก็จะไม่บรรลุวัตถุประสงค์ ฉะนั้นในกลุ่มจึงต้องคำนึงถึงสัมพันธภาพระหว่างสมาชิกด้วย ซึ่งสัมพันธภาพของสมาชิกอาจมาจาก 3 ข้อที่กล่าวถึงขั้นต้นก็อาจเป็นไปได้

#### 4. คุณลักษณะผู้นำทีมที่ดี

ลักษณะเฉพาะตัว มีความสามารถในงานเฉพาะด้านของตน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความมั่นใจในตนเอง มีความกล้าที่จะตัดสินใจ มีความเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม เคารพในความคิดของคนอื่น ไม่ยึดถือความคิดของตนเองแต่ฝ่ายเดียว มีความสามารถในการปรับตัว และยอมรับตนเอง และผู้อื่น ลักษณะการทำงานแบ่งสรรงานให้กับสมาชิกตามความเหมาะสม มีระบบการติดต่อสื่อสารกับสมาชิกให้เข้าใจกันได้ทั้งกลุ่ม มีการตัดสินใจให้รางวัลหรือการลงโทษได้ ยอมรับการกระทำของสมาชิกภายในกลุ่ม มีการริเริ่มการทำงานของทีมงาน วางระเบียบในการทำงาน ให้ข้อมูลและข้อคิดเห็นต่างๆแก่สมาชิกภายในทีม ประเมินผลการทำงาน ลักษณะสัมพันธภาพกับกลุ่ม รู้จักผู้ร่วมงานเป็นอย่างดี ให้ความใกล้ชิดกับสมาชิกในทีม ปกป้องผลประโยชน์ของทีม เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีในกลุ่มสมาชิก ให้เกียรติแก่สมาชิกทุกคน ลักษณะของสมาชิกภายในทีมนั้นจะต้องประกอบไปด้วยสมาชิกที่มีคุณลักษณะเอื้ออำนวยให้เกิดความสำเร็จของงานเป็นส่วนใหญ่ ลักษณะ

เหล่านี้ มีผู้ริเริ่มหรือเสนอความคิด วิธีการใหม่ๆ เพื่อให้ทีมบรรลุตามความต้องการ มีผู้ตั้งข้อสงสัยหรือคำถามเพื่อก่อให้เกิดความกระจ่างในวิธีการต่างๆที่ทีมใช้อยู่ มีผู้ใช้ข้อมูลเกี่ยวกับข้อเท็จจริงหรือข้อสรุปเกี่ยวกับการพิจารณาปัญหาที่เกิดขึ้น มีผู้เชื่อมโยง ความคิดเห็นหรือวิธีการต่างๆ เข้าด้วยกัน มีผู้กำหนดมาตรฐาน มีผู้ปฏิบัติการ มีผู้คอยประนีประนอม มีผู้ผ่อนคลายความตึงเครียดและที่สำคัญที่สุด คือ ถ้าสมาชิกในทีมส่วนใหญ่เป็นบุคคลที่มีสุขภาพจิตดี มีความกระตือรือร้น และประกอบไปด้วยคุณธรรมในการทำงานต่างๆ ก็จะสามารถประสบความสำเร็จได้ด้วยดี<sup>26</sup> ทีมบางทีมมีประสิทธิผลมากกว่าทีมอื่น เห็นได้จากความล้มเหลวของทีมกีฬาที่นำเอาผู้เล่นที่มีทักษะยอดเยี่ยมมาเล่นด้วยกันในนามทีมชาติ แต่กลับไม่ประสบความสำเร็จ แสดงให้เห็นว่าทีมที่ดีต้องมีอะไรมากกว่าความสามารถส่วนบุคคล แต่มีผู้บริหารน้อยคนที่สามารถระบุลักษณะทีมที่มีประสิทธิผลได้ จากการศึกษาทีมและวิเคราะห์ความสำเร็จของทีมของนักวิชาการจำนวนมาก พบว่า ทีมที่มีประสิทธิผลมักดำเนินการสร้างทีมโดยกำหนดลักษณะสำคัญเอาไว้และทำตามนั้น หากลักษณะสำคัญอันใดอันหนึ่งล้มเหลวการสร้างทีมก็จะล้มเหลวไปด้วย<sup>27</sup> ส่วน เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ ได้กล่าวว่าทีมเป็นกลุ่มประเภทหนึ่งโดยทั่วไปเกี่ยวข้องกับกีฬาหรือการทำงาน มีการกำหนดหน้าที่ให้ปฏิบัติและมีบทบาทของสมาชิกที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ ปกติทีมเป็นส่วนหนึ่งขององค์การที่ใหญ่กว่า สมาชิกทีมมีความรู้ ทักษะและความสามารถเฉพาะด้านที่เกี่ยวกับการทำงาน นอกจากทีมเกี่ยวข้องกับงานแล้ว ทีมยังมีความหมายทางบวกต่อการทำงานด้วย เพราะสมาชิกในทีมมีเป้าหมายร่วมกัน ทุกคนในทีมจึงต้องรับผิดชอบร่วมกัน และเชื่อมั่นว่าจำนวนคนในทีมต้องมีไม่มากเกินไป เพื่อให้แต่ละคนสามารถติดต่อกันได้โดยตรง ส่วนสาเหตุที่กล่าวว่า ทีมเป็นกลุ่มประเภทพิเศษ ก็เพราะทีมต้องการฝึกกำลังและร่วมมือกันมากกว่ากลุ่มโดยทั่วไป<sup>28</sup> และเรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ ได้กล่าวถึงลักษณะสำคัญซึ่งทีมที่มีประสิทธิผลใช้เป็นหลักการในการสร้างทีมมี 9 ประการ ได้แก่

1. มีวัตถุประสงค์ชัดเจนและมีจุดมุ่งหมายตรงกัน (clear objectives and agreed goals) คนจะร่วมมือกันได้อย่างสร้างสรรค์ก็ต่อเมื่อวัตถุประสงค์ของกิจกรรมที่จะทำมีความชัดเจนและตัดสินใจได้ว่าอะไรที่สำคัญและเกี่ยวข้อง องค์การหลายแห่งแสดงให้เห็นจากการทำงานประจำวันว่าวัตถุประสงค์ยังไม่ชัดเจน เพราะเกิดการแข่งขันที่ไม่เป็นผลดีระหว่างกลุ่มและบุคคลเพื่อมุ่งสนองเป้าหมายตัวเองที่ทำให้คนอื่นเสียเปรียบ แต่การทำให้วัตถุประสงค์ชัดเจนไม่ได้เกิดขึ้นทันที

<sup>26</sup> บุญญฤทธิ์ สมบัติหลาย, *การทำงานเป็นทีม* (ขอนแก่น : ศูนย์คอมพิวเตอร์มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2553), 6.

<sup>27</sup> เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, *การสร้างทีมงาน* (กรุงเทพฯ : บริษัท บพิตรการพิมพ์ จำกัด, 2556), 93.

<sup>28</sup> เรื่องเดียวกัน, 94-112.

ส่วนใหญ่ต้องใช้วิธีหาทางตกลงกันกำหนดวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นกระบวนการที่ใช้เวลานาน เพราะเมื่อมีคนไม่เห็นด้วยเมื่อใดก็ต้องแก้ไขเมื่อนั้น หลายครั้งคนต้องประนีประนอมความคิดเห็นของตนเองโดยยึดตามวัตถุประสงค์ขององค์การ บางทีความคิดที่ว่าสมาชิกทีมทุกคนจะทำตามวัตถุประสงค์เดียวกันทั้งหมดก็เป็นความคิดที่ไม่มีประโยชน์ เพราะคนมักมีความคิดเห็นแตกต่างกันและมีผลประโยชน์ขัดกัน ฉะนั้น จึงจำเป็นต้องมีกลไกค้นหาความคิดเห็น เพื่อหาจุดร่วมกันและเรียนรู้ที่จะอยู่กับคนที่มีความคิดที่แตกต่างกัน

2. การสื่อสารที่เปิดกว้างและเผชิญหน้า(openness and confrontation) ทีมที่มีประสิทธิผลสามารถเผชิญหน้ากับความขัดแย้งและกระตุ้นให้สมาชิกสื่อสารอย่างเปิดเผยต่อกัน การเปิดกว้างกับการเผชิญหน้าเป็นสิ่งที่ทีมต้องสร้างและสนับสนุนให้สมาชิกแสดงความรู้สึกที่แท้จริงออกมา ถ้าหากทีมต้องการมีประสิทธิผล สมาชิกทีมต้องสามารถแสดงทรรศนะ ความเห็น ใช้วิจรรณญาณ ความรู้สึกที่มีเหตุผลหรือไม่มีเหตุผล รับรู้ข้อเท็จจริงหรืออ้างสิทธิ์โดยไม่ต้องกลัวว่าจะกลายเป็นคนส่วนน้อยหรือนายอาย ศัตรูตัวจริงของทีมคือ การลดเกียรติหรือความสนใจของคนอันเป็นผลจากความพยายามปกป้องตนเองและขจัดสิ่งที่มุ่งร้าย เมื่อแสดงความเป็นตัวเองเกิดขึ้นไม่ได้ ก็จะทำลายความคิดสร้างสรรค์และทีมพยายามใช้พลังงานมากมายเพื่อปกป้องให้คนระวังตัว ทีมที่มีประสิทธิผลสามารถจัดการปัญหาประเด็นที่เรียกร้องและไม่พอใจโดยการสื่อสารที่เปิดกว้างและมุ่งแก้ไขปัญหา

3. ความสนับสนุนและความไว้วางใจ(support and trust) ความสนับสนุนและความไว้วางใจเป็นลักษณะความสัมพันธ์ที่มีคุณค่าอย่างยิ่งของมนุษย์ ด้วยเหตุนี้เองธุรกิจในอดีตซึ่งดำเนินการโดยญาติพี่น้องหรือกลุ่มชาติพันธุ์จึงมีความไว้วางใจกันสูง ความไว้วางใจกลายเป็นสิ่งที่มีค่าเพราะทำให้ความเสียหายลดลง ส่วนความสนับสนุนหมายถึง การมีความเข้มแข็งมากขึ้นจากการช่วยเหลือ ความสนับสนุนจึงไม่ใช่แค่ความอบอุ่นและเห็นอกเห็นใจ แต่ยังเป็นความสนใจช่วยเหลือคนอื่นจริงๆ ความสนับสนุนอาจไม่จำเป็นต้องสนับสนุนทุกเรื่อง ส่วนความไว้วางใจใช้เวลาพัฒนานาน เพราะเป็นอารมณ์ที่ลึกที่สุดอันหนึ่งของมนุษย์ ประกอบกับเป็นผลสะสมมาจากประสบการณ์ทั้งช่วงที่ดีและไม่ดี เมื่อเราพูดว่าเราไว้วางใจคนหนึ่ง เราไม่ได้พูดว่าเราพยากรณ์ได้ว่าเขาจะทำอะไร แต่เราสามารถทำนายเจตนาเขาได้ เราไว้วางใจเขาเพราะเห็นว่าเขาจะดูแลผลประโยชน์ของเราและไม่ทำร้ายเรา ไม่ว่าจะตั้งใจหรือไม่ตั้งใจ

4. ความร่วมมือและความขัดแย้ง(co-operation and conflict) ความร่วมมือเริ่มขึ้นเมื่อทีมทำความเข้าใจกับจุดมุ่งหมายของทีมได้ชัดเจน และแน่ใจว่าสมาชิกทุกคนเห็นว่าเป็นเป้าหมายเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องทำให้สำเร็จ ต่อมาทีมจึงพัฒนากลไกที่ทำให้สมาชิกมีความสัมพันธ์กันระหว่างที่ตัดสินใจและปฏิบัติงาน ทุกคนเปิดเผยถึงความต้องการที่จะได้รับช่วยเหลือและจุดอ่อน-จุดแข็งของตนเอง สมาชิกทีมติดตามดูความก้าวหน้าของสมาชิกแต่ละคนและเตรียมช่วยหากสมาชิกตามคนอื่นไม่ทัน

บรรยากาศที่กระตุ้นให้คนทำงานด้วยกัน แต่ทุกคนฟังความคิดของคนอื่นและเอามาคิด เพื่อหาทางทำในสิ่งที่ดีที่สุด ทีมปรับปรุงขวัญกำลังใจสมาชิกโดยใช้ความรู้ ทักษะและความสามารถของสมาชิกอย่างเต็มที่

5. วิธีปฏิบัติงานที่ดี(sound procedures) ทีมส่วนใหญ่ประกอบด้วยคนที่มีหน้าที่และความชำนาญแตกต่างกัน พฤติกรรมของสมาชิกแต่ละคนมีผลกระทบต่อคนอื่น ดังนั้น วิธีปฏิบัติเกี่ยวกับบทบาท การสื่อสารและการประชุมจึงต้องมีประสิทธิภาพ ควรเปิดโอกาสให้สมาชิกได้อภิปรายถึงโครงสร้างของทีมและประเมินผลวิธีปฏิบัติที่เป็นอยู่เพื่อดูความสอดคล้องกับสถานการณ์เมื่อทีมจัดประชุม ทีมต้องการหาคำตอบหลายอย่าง รวมทั้งวิธีตัดสินใจและสร้างความสัมพันธ์ในการทำงาน การตัดสินใจเป็นงานสำคัญของผู้บริหาร แต่ก็มักทำได้ไม่ดี บางครั้งการตัดสินใจที่ไม่ดีเกิดจากการขาดการวางแผนอย่างเป็นระบบ ซึ่งต้องศึกษาและหาทางพัฒนาการตัดสินใจที่ดีต่อไป

6. ผู้นำที่เหมาะสม(appropriate Leadership) ผู้นำทีมสามารถมอบความรับผิดชอบให้สมาชิกในทีมได้ เพราะสมาชิกในทีมมีความสามารถมากขึ้น การมอบอำนาจไม่ใช่เป็นการสละอำนาจ แต่เป็นการตระหนักถึงความสามารถและความเติบโตของผู้อื่น สาเหตุที่ผู้นำทีมมอบอำนาจให้น้อยเป็นเพราะขาดความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่มีเวลาฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเพียงพอ และเข้ามาเกี่ยวข้องกับเรื่องเล็กน้อยมากเกินไป การมอบอำนาจควรเป็นการเพิ่มฐานะของผู้บริหาร ไม่ใช่คุกคามผู้บริหาร เพราะการมอบอำนาจเป็นการผ่านความรับผิดชอบสำหรับการทำงานให้สำเร็จไปยังผู้อยู่ระดับล่าง แต่คนที่ได้รับมอบอำนาจต้องมีความริเริ่มเปลี่ยนแปลงตามดุลพินิจในงาน ผู้บริหารหลายคนไม่มอบอำนาจเพราะกลัวคนไม่เอาใจใส่หรือทำผิดพลาด แต่การมอบอำนาจมีประโยชน์หลายอย่าง เช่น ช่วยลดความเครียดของผู้บริหาร ใช้ทีมให้เป็นประโยชน์เป็นการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ตัดสินใจได้รวดเร็วยิ่งขึ้น ใช้เวลาให้ดีขึ้น มีความคิดสร้างสรรค์มากขึ้นและปรับปรุงขวัญกำลังใจดีขึ้น

7. การทบทวนเป็นประจำ(regular review) การทบทวนผลงานเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการพัฒนาความสามารถ เช่น ทีมกีฬาต้องทบทวนและใช้เวลาเป็นเวลานานเพื่อพูดถึงความสำเร็จและความล้มเหลวของทีม ระบุจุดอ่อน-จุดแข็ง และวางแผนกลยุทธ์เพื่อการปรับปรุง การทบทวนรวมไปถึงวัตถุประสงค์และข้อมูลที่เป็นกลาง ทีมได้ประโยชน์จากการทบทวนผลงานเป็นประจำและค้นหาสิ่งที่ผิดพลาด บางทีมตั้งใจหลีกเลี่ยงการไตร่ตรองและทบทวนตนเอง เหตุผลที่ไม่กล้าทบทวนอาจเป็นเพราะไม่อยากวิจารณ์กัน ขาดความสัมพันธ์เชิงบวกที่สามารถพูดได้ตรงไปตรงมา เกรงว่าความสำเร็จที่เป็นอยู่จะถูกทำลายโดยการวิจารณ์ และขาดทักษะในการวิจารณ์และวิเคราะห์ตนเอง กระบวนการทบทวนเป็นขั้นตอนสำคัญของการพัฒนาประสิทธิภาพของทีม แต่มักถูกละเลยเพราะแต่ละวันทีมมีกิจกรรมที่ต้องทำจำนวนมาก อย่างไรก็ตาม ในระยะยาวต้องใช้เวลามองย้อนกลับไปข้างหลังและพิจารณาพฤติกรรมของทีมโดยอาศัยการประเมินผลของคนกลางที่มีประสบการณ์

8. การพัฒนาบุคคล(individual development) การพัฒนาบุคคลต้องทำอย่างรอบด้านมากกว่าสมัยก่อน ในภาคธุรกิจมีตัวอย่างผู้บริหารมากมายที่มีทุกอย่าง ไม่ว่าจะเป็นทักษะความรู้ เทคนิคหรืออื่นๆ แต่ยังไม่เคยประสบความสำเร็จ รวมทั้งมีผู้บริหารหลายคน โดยเฉพาะเจ้าของกิจการที่ผ่านการฝึกอบรมมาน้อยและขาดทักษะการบริหาร แต่สามารถดำเนินงานไปได้นักวิชาการสังเกตเห็นว่าผู้บริหารที่มีประสิทธิผลมากที่สุดกับน้อยที่สุดมีลักษณะแตกต่างกัน ผู้บริหารน้อยคนที่จะเป็นแบบใดแบบหนึ่งทั้งหมด เป็นเรื่องระดับความมากน้อย การพัฒนาบุคคลใช้ลักษณะดังกล่าวเป็นเป้าหมายที่จะพัฒนาไปให้ถึงสิ่งที่ดีและแก้ไขสิ่งที่ไม่ดี ลักษณะของผู้บริหารที่มีประสิทธิผลและไม่มีประสิทธิผลเมื่อเทียบกันแล้ว ทำให้เห็นทางเลือกที่ชัดเจน เราสามารถเลือกดำเนินชีวิตและเลือกวิธีทำงานได้ ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลสูงไม่ใช่คนที่ทำงานด้วยยาก เพราะจะเป็นอุปสรรคของการทำงานเป็นทีม อย่างไรก็ตาม ทีมที่มีประสิทธิผลที่แท้จริงจะเรียนรู้เพื่อลงทุนพัฒนาคุณภาพและกระตุ้นให้สมาชิกที่มีประสิทธิผลต่ำเปลี่ยนแปลงตนเอง

9. ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มที่ดี(sound inter-group relations) ความสัมพันธ์ระหว่างทีมเป็นเรื่องสำคัญเพราะเกือบทุกทีมต้องร่วมกันเพื่อให้บรรลุความสำเร็จร่วมกัน ขณะที่แรงผลักดันตามธรรมชาติดึงทีมมาอยู่ด้วยกัน ก็มักมีแรงผลักดันของความเท่าเทียมกัน ทำให้มีทีมเป็นคู่แข่งอยู่ตรงข้ามกัน จริงๆแล้วบางทีมสร้างความสามัคคีโดยแสดงความเหนือกว่ากลุ่มอื่น ซึ่งมีผลกระทบทางลบต่อองค์การหลายอย่าง ทีมมักแข่งขันกันทางลบ เห็นได้จากการกระชิบกระชาบ การวิจารณ์ทางลบ ข้อสังเกตที่ทำให้เสียความรู้สึก และขาดการสื่อสารอย่างเปิดเผย ผู้บริหารมักจะพูดถึงงานในเชิงแข่งขัน เช่น การได้คะแนน การเอาชนะ การรู้กติกาการแข่งขัน คำพูดดังกล่าวแสดงความคิดของผู้นำทีมเกี่ยวกับงาน ความคิดเกี่ยวกับการเอาชนะเป็นสิ่งที่เราเรียนรู้มาตั้งแต่เด็ก เราจึงเห็นทีมหนึ่งสำเร็จ ขณะที่อีกทีมหนึ่งล้มเหลว ไม่ค่อยสื่อสารกับทีมอื่นอย่างเปิดเผย ทีมที่มีประสิทธิผลจะนำหลักการข้างต้นไปสร้างทีม โดยหาทางเพิ่มปัจจัยบวกแก่ทีมและขจัดปัจจัยลบ หลักการแต่ละข้อมีเทคนิคหลายอย่าง และในทางปฏิบัติอาจต้องทำเป็นโครงการสร้างทีมเพื่อให้แน่ใจว่าจะเกิดการปฏิบัติอย่างจริงจังต่อไป<sup>29</sup> ซึ่งสอดคล้องกับ ปราณี ภารังกุล กล่าวว่า การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผล ผู้นำทีมต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับหน้าที่ของทีม ลักษณะของทีมที่มีประสิทธิผลและสิ่งที่จะสร้างทีมให้ประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะทุกทีมงานต้องมีลักษณะสำคัญ ดังนี้ 1)ตั้งเป้าหมายให้ชัดเจนและทำตามเป้าหมายที่วางไว้ให้ได้ 2)มีความเห็นพ้องต้องกันในแนวทางดำเนินโครงการ 3)พัฒนากระบวนการทำงานให้สำเร็จลุล่วง 4)ถ่ายทอดและฝึกฝนทักษะซึ่งกันและกัน 5)ดำเนินการตามกระบวนการที่วางไว้ 6)ประเมินและแก้ไขกระบวนการให้ถูกต้อง โดยพิจารณาจาก

<sup>29</sup> เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, การสร้างทีมงาน (กรุงเทพฯ : บริษัท บพิธการพิมพ์ จำกัด, 2556),112.

ผลการชี้วัดและการวิเคราะห์ และ 7) สื่อสารให้สมาชิกในทีมและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทราบ<sup>30</sup> สอดคล้องกับ ปรีชา พรหมบุตร กล่าวว่าการสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง มีประสิทธิภาพ หลักสำคัญยิ่งคือการมีกฎกติกาของกลุ่มหรือเรียกอีกอย่างว่า “กฎแห่งเกียรติยศ” ซึ่งเป็นการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานของทีม อันจะก่อให้เกิดความสำเร็จแก่ทีมเป็นเสมือนกับหลักกระยะทางของวัฒนธรรมองค์กรสำหรับแต่ละองค์กรที่จะมี เพราะว่ากฎนี่จะเป็นสิ่งที่สะท้อนถึงแนวคิด อุดมคติ และหลักการขององค์กรนั้นออกมา<sup>31</sup> การที่ทีมงานดี สามารถช่วยเพิ่มผลผลิตให้กับองค์กรได้มากกว่า และมีความสำคัญมากในการที่จะสร้างทีมให้ประสบความสำเร็จ ทีมที่มีขนาดพอดี –ขนาดของทีมต้องไม่ใหญ่จนเกินไป เพราะการมีพนักงานมากเกินไปจะส่งผลให้เกิดปัญหาในการเรียนรู้ ตลอดจนการเชื่อมโยงในการทำงานร่วมกัน รวมทั้งการสื่อสารภายในกลุ่มก็จะมีคามยุ่งยากมากยิ่งขึ้น ทักษะการทำงานที่หลากหลาย –พนักงานมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเติมเต็มความรู้ความสามารถระหว่างกัน จะช่วยให้เกิดมุมมองในการทำงานที่หลากหลาย นอกจากนี้จะช่วยให้งานมีความสมดุลทำให้งานดำเนินไปได้อย่างรวดเร็ว รวมทั้งเป็นตัวประสานให้พนักงานทำงานเป็นกลุ่ม จนกลายเป็นทีมที่ดี เป้าหมายในการทำงาน –การทำงานโดยที่พนักงานทุกคนในทีมมีวิสัยทัศน์ และมองไปที่เป้าหมายร่วมกันเป้าหมายของภารกิจควรเป็นข้อ ๆ จะมีส่วนช่วยให้งานประสบความสำเร็จ และนี่คือเครื่องมือสำคัญที่จำเป็นต้องนำมาใช้ และการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน –แม้ว่าพนักงานจะมากันหลายสถานที่แต่ก็มาทำงานอยู่ด้วยกันเป็นทีม จะต้องมีความเป็นหนึ่งเดียวกันเพราะการทำงานคือความเป็นมืออาชีพ ต้องมีการยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และต้องมีการเสนอความคิดเห็นไปยังผู้อื่นด้วย นั่นคือการให้ความร่วมมือ และเคารพในสิทธิและหน้าที่ซึ่งกันและกัน เวลาเกิดปัญหา การแก้ปัญหาต้องเป็นไปอย่างรวดเร็วลดความขัดแย้งและสร้างข้อตกลงร่วมกันได้ (ทีมที่มีประสิทธิภาพสูง)<sup>32</sup> สอดคล้องกับ ปิยะวุฒิ อนุอันธ์ ซึ่งกล่าวว่าการสร้างทีมงานที่ดี นอกจากที่กล่าวข้างต้นส่วนที่สนับสนุนให้ทีมมีความแข็งแกร่งมีปัจจัยสนับสนุนดังนี้ 1) ช่วยให้มี Time Control สมาชิกของทีมจะต้องสามารถบอกได้งานของตนจะแล้วเสร็จเมื่อไร โดยเฉพาะการแก้ปัญหาที่แต่ละคนพบจากการทำงาน 2) สมาชิกในทีมต้องไวต่อความรู้สึกของเพื่อนร่วมงาน สามารถรู้อกกับปฏิกิริยาที่แสดงออก ว่าเพื่อนสมาชิกต้องการอะไร พอใจหรือไม่พอใจ รู้นิสัยใจคอ ซึ่งจะช่วยให้ลดปัญหาความเข้าใจผิด เกิด

<sup>30</sup> ปราณี ภารังกุล, **ทักษะการบริหารทีม** (ศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชนพิษณุโลก : สถาบันการพัฒนาชุมชน กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย, 2558), 2.

<sup>31</sup> ปรีชา พรหมบุตร, **การสร้างทีมให้ชนะ** (ศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชนนครราชสีมา : กรมการพัฒนาชุมชน, 2558), 3.

<sup>32</sup> มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง, **การจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม**. เข้าถึงเมื่อ 5 กันยายน 2558 เข้าถึงได้จาก [http://www.mfu.ac.th/nremc/content\\_detail.php?id=181](http://www.mfu.ac.th/nremc/content_detail.php?id=181)



ความเข้าใจอันดี สร้างความไว้วางใจ 3)บรรยากาศทำงานที่ผ่อนคลาย Relaxed Atmosphere ไม่เคร่งเครียด การทำงานเป็นแบบถ้อยทีถ้อยอาศัย หลีกเลี่ยงการติดต่อย่างเป็นทางการ เน้นความเป็นที่เป็นนอกระบบ ซึ่งมีผลในการติดต่อสื่อสารการประสานงาน ซึ่งเป็นหัวใจหลักในการสร้างทีมงานที่ดี 4)ทุกคนต้องมีข้อมูล ต้องเตรียมข้อมูล โดยเฉพาะหากต้องมีการประชุม (ทำการบ้านเป็นอย่างดี) ทั้งนี้เพื่อนำมาแลกเปลี่ยน นำมาเป็นข้อมูลในการวางแผนและตัดสินใจของทีมงาน ดังนั้นทุกคนต้องรู้สำนึกรับผิดชอบหน้าที่ของตนอย่างเต็มที่ 5)ต้องคัดคนที่มีคุณภาพเข้าทีม เรียกว่าสมาชิกต้อง Qualified ต้องมีความรู้ความสามารถในการทำงาน การแก้ปัญหา มีความสนใจ ใส่ใจ และพร้อมที่จะเข้าไปช่วยแก้ไขปัญหา และสถานการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้น 6)มีการจรรยาบรรณในการประชุม เพื่อศึกษา ค้นคว้า ทบทวน จดจำ เพื่อปรับปรุงงาน และดำเนินการตามที่ได้ข้อตกลงในที่ประชุม และ7)สำคัญที่สุดคือการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ หรือเป็นช่วงเวลา ยังมีทีมย่อยที่จะต้องประสานกัน เพื่อผลสำเร็จขององค์กรซึ่งเป็นทีมใหญ่<sup>33</sup> ผู้นำและนักบริหารสามารถสร้างทีมงานได้เป็นอย่างดี ถ้าใช้เทคนิคในการสร้างคน ด้วยการสร้างความมุ่งหมายที่จะให้บรรลุเป้าหมายของงาน โดยมีความมุ่งมั่นอยู่ที่ประโยชน์ของงานและประโยชน์ของตนเองประกอบกัน แล้วสร้างมนุษยสัมพันธ์ในระหว่างบุคลากรที่ร่วมเป็นทีมงาน ให้มีสำนึกที่จะร่วมกันสร้างผลงานให้สำเร็จเป็นหนึ่งเดียว โดยจะต้องปฏิบัติดังนี้ 1. ผู้บริหารจะต้องรู้จักตนเองก่อน แล้วปรับตนเองให้เหมาะแก่การที่จะเป็นหัวหน้างาน

- 1)การในหน้าที่ของตนมีความเกี่ยวข้องกับบุคลากรอื่นๆอย่างไร
- 2)การปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนมีพลังอำนาจที่จะควบคุมและคุ้มครองผู้ร่วมงานอื่นๆได้อย่างไร
- 3)บุคลิกภาพของตนมีจุดเด่นอะไรที่จะนำมาใช้ในทางปฏิบัติให้เป็นประโยชน์ต่องาน และต่อผู้ร่วมทีมงานได้บ้าง และจะใช้ได้อย่างไรและ
- 4)จุดอ่อนของตนเองมีอย่างไรบ้าง และจะปรับปรุงแก้ไขจุดอ่อนของตนเอง สำหรับ ก ร ร วม กั น

ทำงานเป็นทีมได้อย่างไร 2. รู้จักและเข้าใจสมาชิกทุกคนที่ร่วมทีมงาน 1)ความใฝ่ฝันและเป้าหมายรวมทั้งค่านิยมของแต่ละสมาชิกทุกคนที่ร่วมทีมงาน 2)วิธีการจูงใจที่จะนำมาใช้ได้ผลต่อสมาชิกแต่ละคน อาจจะไม่เหมือนกัน 3)สำนึกในตนเองของสมาชิกแต่ละคนต่องานที่จะเข้าร่วมปฏิบัติเป็นอย่างไร 4)ประสบการณ์ในอดีตของแต่ละคน และ5)สมาชิกมองหัวหน้าทีมของตนด้วยทัศนคติอย่างไร 3.การประสานความเข้าใจในการทำงานในประเด็นต่อไปนี้ 1)ทบทวนและต่อยอดความสามารถและประสบการณ์ของทีมที่เคยประสบความสำเร็จ มาแล้ว เพื่อสร้างเสริมสำนึกแห่งความภาคภูมิใจ 2)ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของทีมงาน 3)การเคารพและให้ความสำคัญต่อกันระหว่างเพื่อนสมาชิกผู้ร่วมทีม 4)ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของทีม 5) ความสามัคคีในทีม 6)กำลังขวัญของทีม และ7)

<sup>33</sup> ปิยะวุฒิ อนุพันธ์, การสร้างและพัฒนาทีมงาน, เข้าถึงเมื่อ 8 ตุลาคม พ.ศ.2558 เข้าถึงได้จาก <http://www.seminar4u.net/page/5/>.

การยอมรับบทบาทของหัวหน้าทีม 4. คุศโลบายในการสร้างเสริมสำนึกในการทำงานร่วมกันเป็นทีม 1) สร้างเสริมความไว้วางใจในระหว่างสมาชิกผู้ร่วมทีม 2) สร้างบรรยากาศที่สนับสนุนกันและกัน 3) สร้างเสริมระบบและวิธีการสื่อสารที่ดีระหว่างกัน 4) กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกันของทีม 5) แสวงหาวิธีที่เหมาะสมในการแก้ไขปัญหาขัดแย้งในแนวทางประนีประนอม 6) ส่งเสริมให้สมาชิกของทีมระดมพลังความสามารถของตนมาใช้ประโยชน์เพื่อสร้าง ผลงานของทีมให้ดียิ่งขึ้น 7) มีวิธีการในการควบคุมและคุ้มครองที่ดี และ 8) สร้างเสริมสิ่งแวดล้อมในองค์กรที่มีลักษณะสนับสนุนการทำงานเป็นทีม<sup>34</sup> และ สุภัททา ปิณฑแพทย์ กล่าวว่า คำว่า “ทีม” เป็นคำในภาษาอังกฤษที่นำมาใช้ทับศัพท์ โดยมีความหมายว่าเป็นการร่วมมือกันทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งอย่างมีความปรองดองและราบรื่นซึ่งนำมาสู่ความสำเร็จ แม้ว่าการรวมตัวกันของบุคคลเป็นกลุ่มจะทำได้มุ่งหมายในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเหมือนกัน แต่ผลลัพธ์ของงานและประโยชน์ที่ต้องการเป็นเรื่องของแต่ละคนที่คิดช่วงชิงให้ได้มา จึงพบว่าในหลาย ๆ องค์กรที่เรียกกลุ่มงานของตนว่า ทีมงาน อาจไม่ใช่ทีมงานที่แท้จริงถ้าผลผลิตของงานเป็นการนำงานของแต่ละคนมารวมกัน<sup>35</sup>

#### บทบาทของผู้บริหารในการสร้างทีมงาน

การทำงานเป็นทีมไม่ใช่จะสามารถเพิ่มประสิทธิผลได้เสมอไป สำหรับวัตถุประสงค์ของการสร้างทีมงานมีจุดเน้นที่กระบวนการหลัก ในการสร้างความสัมพันธ์ของกลุ่มโดยใช้พลังภายในกลุ่มคือ 1) แสวงหาวิธีแก้ไขปัญหาร่วมกัน 2) เสริมสร้างทักษะให้เชี่ยวชาญ ช่วยให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ 3) สนับสนุนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการได้รับฟังความคิดเห็นและข่าวสารจากสมาชิกอื่นในกลุ่ม 4) ลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล เนื่องจากสมาชิกได้เรียนรู้การทำงานร่วมกัน 5) ให้ข้อมูลย้อนกลับในเชิงที่สร้างสรรค์กับองค์กรและ 6) ปรับปรุงการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดในภาพรวม<sup>36</sup> ผู้บริหารจำเป็นต้องบริหารทีมงานเพื่อให้ได้ประสิทธิผลที่ดี ลักษณะของทีมที่จะได้ชื่อว่ามีประสิทธิผลต้องมีลักษณะ 9 ประการ ดังแผนภาพที่ 3

<sup>34</sup> มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, การพัฒนาคุณภาพชีวิตและสังคม. เข้าถึงเมื่อ 5 กันยายน 2558. เข้าถึงได้จาก <https://sites.google.com/site/anthikabac/thim-ngan-laea-kar-thangan-pen-thim>.

<sup>35</sup> สุภัททา ปิณฑแพทย์, ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม. เข้าถึงเมื่อ 6 กันยายน 2558. เข้าถึงได้จาก <http://www.supatta.haysamy.com/leadershipandteamwork.html>

<sup>36</sup> อภาพร เผ่าวัฒนา, การสร้างทีมงานและเครือข่ายในระบบบริการพยาบาล (กรุงเทพฯ : ภาควิชาพยาบาลสาธารณสุข คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล, 2550), 8.



แผนภูมิที่ 3 ลักษณะของทีมที่จะได้ชื่อว่ามีประสิทธิผล

ที่มา : Stephen P. Robbins, Mary Coulter. การจัดการและพฤติกรรมองค์การ. แปลและเรียบเรียงโดย วิรัช สงวนวงศวาน 2551, 205.

1.ต้องมีเป้าหมายชัดเจน(Clear Goals) สมาชิกในทีมรับรู้และเข้าใจวิธีที่จะปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่น่าทำทายนั้น

2.สมาชิกภายในทีมทุกคนต้องมีความสามารถเฉพาะตัว(Relevant Skills) มีทักษะในการปฏิบัติงาน(Technical Skills) และมีมนุษยสัมพันธ์(Interpersonal Skills) ที่จะปฏิบัติงานร่วมกันเป็นอย่างดีด้วย

3.ทีมงานที่มีประสิทธิผลจะต้องมีความเชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกันและกันในสมาชิกทุกคนของทีม(Mutual Trust) บรรยากาศของความเชื่อถือและไว้วางใจต่อกันอาจเกิดจากการสร้างวัฒนธรรมองค์การและความสามารถของผู้บริหารทีม

4.สมาชิกของทีมต้องมีความรักดีและอุทิศตัวเองให้กับทีม(Unified Commitment) มีความเต็มใจที่จะปฏิบัติทุกอย่างเพื่อความสำเร็จของทีม

5.สมาชิกและผู้บริหารทีมจะต้องมีการติดต่อสื่อสารและมีความเข้าใจกันอย่างชัดเจน(Good Communication) มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นความเห็นกันโดยตลอด และจะสะท้อนความเห็นเพื่อทบทวนและปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

6.สมาชิกในทีมที่มีประสิทธิผลดี จะมีความสามารถในการเจรจาต่อรอง(Negotiating Skills)รอบด้าน รอบรู้งานหลายอย่าง มีความยืดหยุ่น สามารถทำงานแทนกันและพร้อมจะเผชิญกับงานหรือปัญหาต่างๆได้หลากหลาย

7.ผู้นำทีมที่มีประสิทธิภาพจะสามารถจูงใจผู้ปฏิบัติงานในทีมให้ทำตามตนได้ในทุกสถานการณ์(Appropriate Leadership) โดยการทำความเข้าใจในเรื่องเป้าหมายของทีมให้ชัดเจน จูงใจหรือกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความกระตือรือร้น ปลุกเร้าให้เกิดความมั่นใจ และช่วยเหลือแนะนำวิธีปฏิบัติ ผู้นำที่ดีไม่จำเป็นต้องมีพฤติกรรมแบบเผด็จการ แต่จะทำหน้าที่เหมือนเป็น “ครู”(Coach) หรือเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) และเลิกทำตัวเป็น “นาย” (Boss)

8.Internal and External Support ลักษณะประการสุดท้ายของทีมที่ดี คือบรรยากาศภายในของการปฏิบัติงานของทีมจะต้องดี เช่นมีเครื่องมือในการปฏิบัติงานครบถ้วน และมีประสิทธิภาพ สถานที่ บรรยากาศการทำงานเอื้ออำนวย มีการจัดการฝึกอบรม การจัดระบบการทำงาน การจูงใจ และการประเมินผลงานอย่างเหมาะสม นอกจากนี้ก็ควรมีแรงสนับสนุนจากภายนอกทีม คือ จากผู้บริหารระดับเหนือขึ้นไปในเรื่องต่างๆเป็นอย่างดีด้วย<sup>37</sup>

ในอดีต ทีมงานต่างๆได้ติดตามผลการประชุมการสร้างทีมงานด้วยการประชุมทีมงานเพิ่มเติม เพื่อทบทวนความก้าวหน้า ผลประโยชน์ของการสัมมนาการจัดการบุคลากรก็คือ การให้เวลามากขึ้นในการพูดคุยกับบุคลากรแต่ละคนโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของเอกัตบุคคล<sup>38</sup> สอดคล้องกับปราณี ภารังกุล กล่าวว่า เครื่องมือสำหรับการบริหารทีมให้มีประสิทธิภาพ อาจใช้แบบฟอร์มสำหรับการจัดตั้งทีม ซึ่งมีประเด็นที่สำคัญสำหรับตรวจสอบ ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ของทีม,กิจกรรมที่คาดว่าจะทำ,ผลลัพธ์ที่ต้องการทรัพยากรทีม, ข้อจำกัด, ทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นต้องมี, สมาชิกในทีมที่คาดไว้, ขอบเขตของอำนาจในการตัดสินใจ (ยกตัวอย่างเช่น การเสนอแนะ หรือการนำไปปฏิบัติ) และระยะเวลาในการดำเนินงาน<sup>39</sup>

การวางแผนและการริเริ่มโครงการการสร้างทีมงานเป็นสิ่งสำคัญสำหรับความสำเร็จของโครงการการสร้างทีมงาน ซึ่งเป็นผลมาจากการพยากรณ์ที่ดีต่อความจำเป็นของทีมงาน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความต้องการ การออกแบบ การพัฒนาทีมงานประเภทต่างๆอาจจะมีความเหมาะสม

<sup>37</sup> Stephen P. Robbins, Mary Coulter, **การจัดการและพฤติกรรมองค์การ** (แปลและเรียบเรียงโดย วิรัช สงวนวงษ์วาน, 2551), 205.

<sup>38</sup> ชาญชัย อาจินสมาจาร, **ภาวะผู้นำในองค์กร**(กรุงเทพฯ : สถาบันเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการ,2554), 53.

<sup>39</sup> ปราณี ภารังกุล, **ทักษะการบริหารทีม** (ศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชนพิษณุโลก : สถาบันการพัฒนาชุมชน กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย, 2558), 3.

ยกตัวอย่างเช่น มักจะเป็นการถูกต้องที่จะจัดให้มีโครงการการสร้างทีมงานที่ออกแบบมาเพื่อปรับปรุงความไว้วางใจและการสื่อความหมาย ถ้าปัญหาคือการขาดความกระจ่างชัดเจนนของหน้าที่งาน หรือมีการแบ่งแยกและการขาดนวัตกรรมและพลังงาน เนื่องจากการพยากรณ์ที่ถูกต้องตั้งอยู่บนข่าวสารที่ชัดเจนและเกี่ยวกับสภาพที่ต้องปรับปรุง ขั้นตอนแรกก็คือการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสถานะของระบบ อาจจะมีสัญญาณบางอย่างที่บ่งบอกว่า มีบางสิ่งบางอย่างไม่ได้ดำเนินไปด้วยดีในกลุ่มทำงาน สถิติอาจแสดงให้เห็นว่าผลผลิตของงานตกต่ำ การร้องทุกข์มีเพิ่มมากขึ้น เวลาที่สูญเสียไปมีเพิ่มขึ้น คุณภาพของงานแย่ลง หรือมีคนขอย้ายหรือลาออกมากขึ้น หรือผู้บริหารเองตระหนักว่า เวลาส่วนใหญ่ของตนต้องนำมาใช้กับการแก้ปัญหาของบุคลากร หลักฐานขั้นต้นเหล่านี้ทำให้ผู้บริหารต้องถามตัวเองว่า ทำไมแนวโน้มในทางลบดังกล่าวจึงเกิดขึ้น ข้าพเจ้าควรจะทำอย่างไรกับมัน ข้อเสนอแนะข้อหนึ่งเกี่ยวกับทีมงานในองค์กรก็คือ มีทรัพยากรในตัวปัจเจกบุคคลในหน่วยงาน เขามีสรรถนะที่จะดำเนินการกับปัญหา 2 ปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น ถ้าหากว่าเราให้เวลา ให้การสนับสนุนและให้ความเป็นอิสระในการทำงานเพื่อการแก้ปัญหาการพัฒนาทีมงานในความหมายที่ดีที่สุดคือ การก่อให้เกิดโอกาสสำหรับคนในการรวมตัวกัน เพื่อมีส่วนร่วมในแนวความคิดและประสบการณ์ของเขา และเริ่มทำงานด้วยกันเพื่อแก้ปัญหาและทำให้เป้าหมายร่วมสัมฤทธิ์ผล<sup>40</sup> การพัฒนาทีมงานในฐานะการเก็บรวบรวมข้อมูล การพยากรณ์กระบวนการวางแผนการทำงาน ลักษณะที่สำคัญในการวางแผนโครงการพัฒนาทีมงานก็คือ การมองกิจกรรมในฐานะเป็นการริเริ่มกระบวนการในการทำให้สมาชิกหน่วยงานมารวมตัวกัน และทำให้เขาได้เข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและพัฒนาโครงการทั้งหมด การเก็บรวบรวมข้อมูล การพยากรณ์ และกิจกรรมการวางแผนการทำงาน คือ ขั้นตอนแรกของโครงการการพัฒนาทีมงานด้วยการปฏิบัติการและการประเมินผลในฐานะเป็นกิจกรรมการติดตามผลในลักษณะดังกล่าว การเตรียมโครงการการพัฒนาทีมงานจะเป็นเรื่องง่าย ๆ ผู้บริหารจะสื่อความหมายด้วยคำพูดหรือในรูปแบบที่เป็นลายลักษณ์อักษรในเรื่องต่อไปนี้ ข้าพเจ้าพบว่า มีตัวบ่งชี้บางอย่างชี้ให้เห็นว่า เราไม่ได้ทำให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่เราต้องการจากส่วนบุคคลหรือจากกลุ่ม ข้าพเจ้าคิดว่า เราควรจะมาช่วยกันและใช้เวลาช่วงหนึ่งตรวจสอบดูกิจกรรมของเราแล้วเริ่มวางแผนสำหรับการปรับปรุงตัวเราเอง ข้าพเจ้าอยากจะเริ่มด้วยโครงการการพัฒนาเป็นเวลา 2 วัน เราทั้งหลายลองมาเตรียมแก้ปัญหาในเรื่องเหล่านี้ 1) อะไรที่ทำให้เราเป็นหน่วยงานที่ไม่มีประสิทธิผล 2) ปัญหาอะไรที่คุณประสบซึ่งต้องแก้ไขต่อไป 3) คุณคิดว่าเราควรที่จะเปลี่ยนแปลงอะไร ด้วยข้อเสนอแนะดังกล่าว สมาชิกของกลุ่มเริ่มเตรียมทางจิตวิทยาและข้อมูลที่จำเป็นโดยทั่วไป กระบวนการพัฒนาทีมงานจะมีประสิทธิผลมากกว่าถ้าหากประกอบด้วยเงื่อนไขต่อไปนี้

<sup>40</sup> ชาญชัย อาจินสมาจาร, *ภาวะผู้นำในองค์กร*(กรุงเทพฯ : สถาบันเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการ,2554), 35.

ความเข้าใจทางวิชาการ คนเรามากจะเต็มใจที่จะใช้เวลาและพลังงานในกิจกรรม ถ้าหากเขาเข้าใจในสิ่งที่เขาทำและเหตุผลในการทำอย่างแจ่มชัดก่อนหน้าจะมีโครงการพัฒนาทีมงาน ควรจะมีการอภิปรายกับกลุ่มถึงเหตุผลที่อยู่เบื้องหลังการพัฒนาทีมงาน ทำความกระจ่างในกิจกรรมที่ทุกคนจะเข้าเกี่ยวข้อง เห็นด้วยกับเวลาที่จำเป็นต้องใช้ และมาถึงข้อผูกพันสำหรับทุกคนที่จะเข้าร่วมการทำงาน เนื่องจากการสร้างทีมงานจะมีปัญหา ถ้าหากสมาชิกบางคนขาดไป ทุกคนที่เป็นสมาชิกสำคัญของทีมงานจะต้องเข้าเกี่ยวข้อง การเข้าร่วมของสมาชิก ปกติโปรแกรมการพัฒนาทีมงานจะเกี่ยวข้องกับหน่วยงานที่สมบูรณ์ที่ประกอบด้วยคนซึ่งรายงานต่อหัวหน้างานคนเดียวกัน ซึ่งทำให้งานของทุกคนมีส่วนสัมพันธ์กัน และอย่างน้อยที่สุดจะต้องมีระดับของความร่วมมือ การวางแผนร่วม การมีส่วนร่วมในเป้าหมายและการตัดสินใจเพื่อที่จะให้สามารถปฏิบัติงานได้ ปกติทีมงานจะเป็นตัวแทนของระดับหนึ่งขององค์การเท่านั้น นั่นก็คือ ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาของเขา อย่างไรก็ตาม องค์การจะแตกต่างกันในโครงสร้างและการปฏิบัติงาน จำนวนคนก็เป็นองค์ประกอบที่ควรนำมาพิจารณา กลุ่มคนระหว่าง 25-30 คน อาจจะยากต่อการบริหารในการออกแบบ ซึ่งทำให้แต่ละคนทำความกระจ่างในงานและความคาดหวังของเขา อย่างไรก็ตาม ในการออกแบบรอบๆปัญหาที่ถูกระบุ และการหาวิธีแก้ปัญหาในกลุ่มย่อย ซึ่งหลายคนสามารถดำเนินสิ่งเหล่านี้ได้โดยปราศจากความยากลำบาก<sup>41</sup> การสร้างทีมงานเป็นกระบวนการไม่ใช่เหตุการณ์ โปรแกรมการสร้างทีมงานหลายโปรแกรมได้ประสบกับความล้มเหลว ไม่ใช่เพราะว่าเกิดจากความไม่มีประสิทธิภาพของขั้นริเริ่ม แต่เนื่องจากการติดตามผลที่ชัดเจนเพื่อประกันถึงสิ่งที่ได้ความเห็นสอดคล้องกันตลอดจนงานที่มอบให้เพื่อดำเนินการ ลองมาสมมติดูว่า โปรแกรมการสร้างทีมงานเริ่มด้วยช่วงเวลาของผลจากการที่สมาชิกตกลงใจที่จะเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงแนวทางในการทำงานของทีมงาน โปรแกรมการติดตามผลที่ดีควรจะเป็นอย่างไร? จะต้องมีวิธีการติดตามผลกับสมาชิกของทีมงานต่อการมอบหมายงานหรือการเห็นด้วยแล้วจัดตั้งรูปแบบของเป้าหมายที่ต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน กิจกรรมการติดตามผลดังกล่าวอาจจะทำด้วยทีมงานทั้งหมด หรือทำโดยรายบุคคลหรือสองคนรวมกัน นับว่าค่อนข้างโชคดีที่ว่าได้มีการวิจัยบางอย่างที่ชี้ให้เห็นถึงความสำเร็จของการติดตามผลที่เคยประสบกับความสำเร็จมาแล้ว สอดคล้องกับ บอส(Boss) ซึ่งได้ให้ความสนใจกับผลกระทบของ “ความถดถอย” ภายหลังการประชุมการสร้างทีมงานแล้ว เขาได้สังเกตว่าในระหว่างการทำกิจกรรมสองสามวันคนละมีความกระตือรือร้นในการปรับปรุง แต่ภายในไม่กี่สัปดาห์ คนก็เริ่มกลับสู่สภาพเดิมและถดถอยลง มาสู่ระดับการปฏิบัติงานเหมือนก่อน คำถามของบอส (Boss) คือ “มีแนวทางใดบ้างที่จะรักษาระดับ

<sup>41</sup> ชาญชัย อาจินสมาน, *ภาวะผู้นำในองค์กร*(กรุงเทพฯ : สถาบันเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการ,2554), 36.

การทำงานให้สูงภายหลังการประชุมการสร้างทีมงาน และป้องกันปรากฏการณ์การถดถอยไม่ให้เกิดขึ้น?” เขาได้เริ่มทำการทดลองโดยการติดตามผลการประชุมเป็นรายๆไป เขาได้ไปเยี่ยมการสัมมนาการจัดการบุคลากร การสัมมนาการจัดการบุคลากรมีอยู่ 2 ขั้นตอน หนึ่ง : การประชุมการติดต่อของบทบาทระหว่างหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งทั้งสองฝ่ายได้ทำความกระจ่างในความคาดหวังของตนเอง สิ่งที่เขาต้องการจากอีกฝ่ายหนึ่งและสิ่งที่เขาสัญญาจะทำให้อีกฝ่ายหนึ่ง ภายหลังการประชุมการติดต่อของบทบาท จะมีการพบปะอย่างสม่ำเสมอระหว่างทั้งสองฝ่าย ทางฝ่ายหัวหน้าเห็นว่า การประชุมเหล่านี้ควรจะเป็นปกติ (สัปดาห์ต่อครั้ง สองสัปดาห์ต่อครั้ง หรือเดือนละครั้ง) ถ้าหากมีการประชุมดังกล่าว และทั้งสองฝ่ายทำความข้อตกลง ผลการปฏิบัติงานจะอยู่คงที่โดยไม่ถดถอยเป็นเวลาถึง 3 ปี บอส (Boss) กล่าวว่า “ประสิทธิผลของการทำงานจะดำรงอยู่ในทีมที่ใช้วิธีการสัมมนาการจัดการบุคลากรเท่านั้น ส่วนทีมงานไม่ใช้วิธีดังกล่าว ผลการปฏิบัติงานจะถดถอยลง”มีอะไรเกิดขึ้นระหว่างการสัมมนาที่ทำให้เกิดความแตกต่างนั้น? การสัมมนาแต่ละครั้งจะเกี่ยวข้องกับประเด็นต่อไปนี้ 1)การอภิปรายเกี่ยวกับปัญหาองค์การหรืองานใดๆ ที่เผชิญหน้าผู้ใต้บังคับบัญชา 2)หัวหน้างานช่วยให้การฝึกอบรมหรือสอนแนะผู้ใต้บังคับบัญชา 3)การแก้ปัญหา ร่วมกันระหว่างหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชา 4)การมีส่วนร่วมในข้อมูลใดๆ เพื่อทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความทันสมัยในสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์การ และ5)อภิปรายในปัญหาส่วนตัวใดๆ

บอส(Boss)ได้เสนอแนะการสัมมนาการจัดการบุคลากรที่มีประสิทธิผล ดังนี้

1. การสัมมนาการจัดการบุคลากรจะมีประสิทธิผลสูงสุด เมื่อจัดขึ้นในบรรยากาศที่ได้รับการสนับสนุนและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน สิ่งดังกล่าวเป็นหน้าที่ขั้นต้นของหัวหน้า
2. การสัมมนาจะต้องทำกันอยู่บ่อยๆ และปราศจากการรบกวน
3. ทั้งสองฝ่ายจะต้องเตรียมเพื่อการประชุมโดยมีหัวหน้าที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องต้องกัน มิฉะนั้นแล้ว การสัมมนาการจัดการบุคลากรก็ไม่มีจุดหมายใดๆ
4. ถ้าหากเป็นไปได้ ฝ่ายที่สามซึ่งเป็นที่ไว้วางใจทั้งจากฝ่ายหัวหน้าและฝ่ายผู้ใต้บังคับบัญชา จะเข้าไปในที่ประชุมเพื่อจดบันทึก
5. การประชุมจะถูกจัดทำเป็นเอกสาร ซึ่งทั้งสองฝ่ายเห็นพ้องต้องกัน
6. หัวหน้าจะต้องมีความเต็มใจที่จะให้ความอิสระ คล่องตัวแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

บอส(Boss) พบว่า การปฏิบัติงานจะตกต่ำลงถ้าหากไม่มีการจัดประชุมดังกล่าว แต่การปฏิบัติงานจะเพิ่มสูงขึ้น ถ้ามีการเริ่มการประชุม ไม่ว่าจะการประชุมดังกล่าวเพียงมีครั้งแรกหรือว่าจัดให้มีขึ้นอีกหลังจากได้เลิกกันไปแล้ว การวิจัยโดย บอส(Boss)ไม่ได้พูดถึงการประชุมครั้งต่อไปของทีมงาน แต่บางหน่วยงานที่ได้ใช้การสัมมนาการจัดการบุคลากรกล่าวว่า การประชุมบ่อยๆเพื่อดำเนินการเกี่ยวกับปัญหาที่ทุกคนประสบ การประชุมการพัฒนาทีมงานอื่นๆโดยการประชุมกันทุกๆ 3-6เดือนต่อครั้ง การประชุมครั้งสุดท้ายจะระบุถึงปัญหาปัจจุบัน แล้วจัดตั้งเป้าหมายการ

เปลี่ยนแปลงใหม่ๆ แล้ววางแผนการปรับปรุง ตามหลักการสร้างทีมงานที่ถูกต้องนั้น ต้องมองการสร้างทีมเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ไม่ใช่เกิดขึ้นครั้งเดียว เช่น หยุดงานมา 2-3 วันเพื่อไปทัศนศึกษา และใช้เวลาสร้างทีมครึ่งวัน หลังจากนั้นก็กลับไปทำงานเหมือนปกติ นับเป็นการกระทำที่ผิดไปจากเป้าหมายของการสร้างทีม การสร้างทีมเป็นสมรรถนะสำคัญ กระทำเพื่อประเมินผลและเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานของทีมอย่างเป็นระบบ อันหมายถึงการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทีม ค่านิยม ทักษะ ระบบรางวัลหรือแม้แต่ทรัพยากรที่มี เพื่อให้ทีมทำงานได้ สำหรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอาจเริ่มจากการประชุมครั้งแรกและทำต่อเนื่องไปตลอดหลายเดือนหรือหลายปีข้างหน้า ขณะที่กลุ่มเรียนรู้เพื่อพัฒนาการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อให้เกิดความเป็นทีม ปรัชญาหนึ่งว่าการสร้างทีมควรมีเหมือนกับปรัชญาไคเซ็น(kaizen) หรือการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง คือ งานการปรับปรุงไม่เคยเสร็จ เพราะมีปัญหาใหม่มาให้ปรับปรุงเสมอๆ<sup>42</sup> สอดคล้องกับ กีบ(Gibb) ได้กล่าวว่า โครงการเริ่มต้นเมื่อพบปัญหา ทั้งก่อนเริ่มและระหว่างการสร้างทีม ข้อมูลจะถูกเก็บรวบรวมเพื่อหาสาเหตุของปัญหานั้นๆ จะมีการวิเคราะห์ข้อมูลและวินิจฉัยว่ามีความผิดพลาดที่ตรงไหน หลังจากการวินิจฉัยทีมจะได้ข้อตกลงร่วมกันในการวางแผนแก้ปัญหาอย่างเหมาะสม มีการวางแผนการดำเนินการและสั่งงาน จากนั้นจะเริ่มดำเนินการจริงและมีการประเมินผลตามความเป็นจริง บางครั้งอาจไม่พบปัญหาที่ชัดเจน ปัญหาสำคัญคือต้องระบุปัญหาที่ซ่อนอยู่ให้ได้ ผู้จัดการและที่ปรึกษาจะทำงานร่วมกันในการดำเนินโครงการตั้งแต่เริ่มระบุปัญหาจนประเมินผลสำเร็จ<sup>43</sup> ดังแผนภาพที่ 4

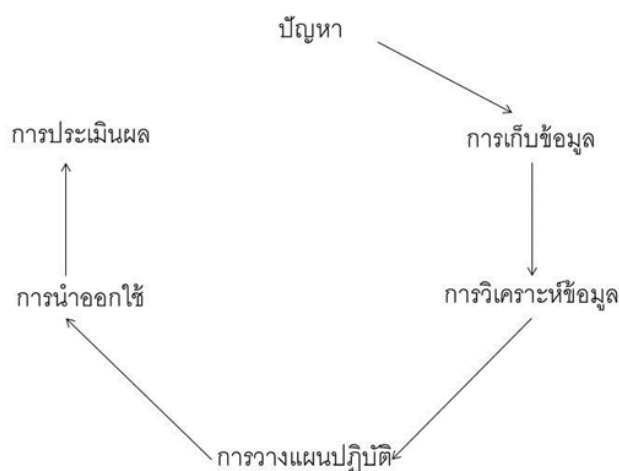


---

<sup>42</sup> เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ, **การสร้างทีมงาน** (กรุงเทพฯ : บริษัท บพิตรการพิมพ์ จำกัด, 2556), 113.

<sup>43</sup> W. Gibb, and Dyer, Jeffrey H, **Team building : Proven strategies for improving team performance**, 4th ed. (California : John Wiley & Sons., 2013), 93.





แผนภูมิที่ 4 วงจรการสร้างทีมงาน

ที่มา : W. Gibb, and Dyer, Jeffrey H, **Team building : Proven strategies for improving team performance**, 4th ed. California : John Wiley & Sons., 2013, 94.

### 1. การข้อมูลเก็บ

เนื่องจากการพัฒนาทีมงานเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับโปรแกรมการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ในการแก้ปัญหาของตนเอง และเนื่องจากว่าสถานะที่สำคัญต่อการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิผลก็คือ ข้อมูลที่เที่ยงตรง งานอันสำคัญของทีมงาน ผู้บริหารและที่ปรึกษาก็คือ การเก็บข้อมูลที่แจ่มชัดซึ่งมีสาเหตุอยู่เบื้องหลังของสาเหตุของปัญหาที่ได้รับมาตั้งแต่เดิมแล้ว ที่ปรึกษาอาจช่วยในการเก็บข้อมูลแต่ทีมงานควรจะพัฒนาทักษะ ดังนั้นทีมงานจึงสามารถรวบรวมข้อมูลของตนเองในฐานะเป็นพื้นฐานสำหรับดำเนินปัญหาของตนเอง<sup>44</sup> สำหรับเรื่องวิทย์ เกษสุวรรณได้เสนอวิธีการเก็บข้อมูลในการสร้างทีมที่ใช้กันส่วนใหญ่ไว้ 3 วิธี คือ 1)การสำรวจ(surveys) วิธีที่ใช้เก็บข้อมูลมากที่สุดวิธีหนึ่ง คือ การสำรวจความคิดเห็นของสมาชิกในทีม การสำรวจมีประโยชน์กรณีที่มีสมาชิกทีมมีมาก และทีมเต็มใจตอบ รวมทั้งเป็นประโยชน์ต่อการเปรียบเทียบกับทีมอื่นๆ ในองค์กรเดียวกัน การสำรวจมี 2 ประเภท ได้แก่ การสำรวจแบบปลายเปิดและปลายปิด(open-and closed-ended sueveys) 2) การสัมภาษณ์(Interviews) ที่ปรึกษาอาจช่วยสัมภาษณ์สมาชิกในทีม แม้ว่าผู้บริหารหรือทีมจะ

<sup>44</sup> W. Gibb, and Dyer, Jeffrey H, **Team building : Proven strategies for improving team performance**, 4th ed. (California : John Wiley & Sons., 2013), 93.

สัมภาษณ์เองก็ได้ แต่สมาชิกทีมส่วนใหญ่ยินดีเปิดเผยข้อมูลแก่ผู้สัมภาษณ์ที่มาจากภายนอกมากกว่าที่ปรึกษาพยายามระบุนสาเหตุของปัญหาเพื่อชี้วัดว่าอะไรเป็นเงื่อนไขที่ต้องการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุง บางครั้งที่ปรึกษาอาจจะสัมภาษณ์สมาชิกของกลุ่มเจ้าหน้าที่ปรึกษาพยายามกำหนดองค์ประกอบที่อยู่เบื้องหลังปัญหาเพื่อชี้ให้เห็นถึงสภาพต่างๆ ที่อาจจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงในการสัมภาษณ์เหล่านี้ ที่ปรึกษาอาจจะสำรวจขอบข่ายต่อไปนี้ 1)ทำไมหน่วยงานจึงมีปัญหาดังกล่าว? 2)อะไรที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพของคุณ? 3) อะไรที่คุณชอบมากที่สุดในการวางแผนของคุณ สิ่งที่คุณต้องการให้มีอยู่ต่อไป? 4) การเปลี่ยนแปลงอะไรที่จะทำให้คุณและหน่วยงานของคุณทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น? 5) หน่วยงานดังกล่าวจะทำงานด้วยกันให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นได้อย่างไรในฐานะทีมงาน? หลังจากการสัมภาษณ์แล้ว ให้ที่ปรึกษาวิเคราะห์เนื้อหาของการสัมภาษณ์ ระบุนข้อเสนอแนะที่สำคัญที่เกิดขึ้น และเตรียมเสนอข้อสรุปเพื่อเสนอต่อที่ประชุมและหน่วยงานซึ่งอยู่ภายใต้การชี้แนะของผู้บริหารจะวิเคราะห์ข้อมูลและวางแผนการปฏิบัติในเรื่องที่สำคัญ 3)การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยทีม(team data gathering) วิธีที่ต่อจากการสำรวจและสัมภาษณ์ คือ การแลกเปลี่ยนข้อมูลในทีม โดยให้สมาชิกแต่ละคนเปิดเผยข้อมูลอย่างตรงไปตรงมาต่อคนอื่นในทีม ข้อมูลที่ได้อาจไม่ปกปิดเหมือนข้อมูลจากการสัมภาษณ์ แต่สมาชิกแต่ละคนรู้สึกว่าเป็นความรับผิดชอบของตนที่จะต้องเสนอข้อมูลต่อกลุ่มและจัดการปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อไม่ต้องบังคับให้เปิดเผยข้อมูล ควรกำหนดหลักเกณฑ์ไว้ว่าสมาชิกควรยกประเด็นขึ้นมาเฉพาะที่เห็นว่าสามารถพูดกับคนอื่นได้อย่างตรงไปตรงมา คนที่เสนอข้อมูลจะได้สบายใจ แม้ข้อมูลที่ได้ อาจจะน้อยแต่มาจากความเต็มใจ อาจช่วยให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์โดยเฉพาะช่วยให้อภิปรายถึงอุปสรรคของการทำงานเป็นทีมที่เกิดขึ้นลึกๆนอกเหนือจากบริษัท องค์ประกอบหรือความสัมพันธ์และสมรรถนะของทีม ส่วนคำถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยทีมเป็นคำถามเดียวกับการสัมภาษณ์ โดยให้แต่ละคนแสดงความคิดเห็นว่า ทำอย่างไรทีมจึงจะมีประสิทธิภาพและสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ รวมทั้งอธิบายถึงสิ่งที่เขาชอบเกี่ยวกับทีม สิ่งที่ขัดขวางความสำเร็จของบุคคลและการเปลี่ยนแปลงที่เขาคิดว่าเป็นประโยชน์ ข้อมูลทั้งหมดจะถูกนำไปเขียนไว้บนแผ่นกระดาษหรือกระดาน หากเป็นทีมใหญ่อาจเก็บรวบรวมและแยกออกตามกลุ่มย่อย หลังจากนั้นกลุ่มก็ทำตามขั้นตอนวงจรการสร้างทีมในขั้นต่อไป<sup>45</sup>

## 2. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้บริหารและที่ปรึกษาจะต้องทำงานร่วมกับกลุ่มในการสรุปข้อมูลและจัดลำดับข้อมูลจากข้อมูลทั้งหมดที่ได้มา การสรุปประเภทของข้อมูลอาจจะอยู่ในรูปต่อไปนี้

<sup>45</sup> เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ, การสร้างทีมงาน (กรุงเทพฯ : บริษัท บพิธการพิมพ์ จำกัด, 2556), 117.

ก. ประเด็นต่างๆ ที่เราสามารถพิจารณาได้ในการประชุมครั้งนี้  
 ข. ประเด็นต่างๆ ที่คนใดคนหนึ่งต้องดำเนินการหรือ  
 ค. ประเด็นต่างๆ ที่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เราจะต้องยอมรับในการอยู่กับมัน  
 ขั้นตอนที่สำคัญต่อไปก็คือ การทบทวนข้อมูลทั้งหลายและพยายามระบอบองค์ประกอบที่  
 อาจจะสัมพันธ์กับปัญหาต่างๆ การวิเคราะห์ข้อมูลทีรอบคอบอาจแสดงให้เห็นว่า กระบวนการ กฎ  
 หรือหน้าที่การทำงานบางอย่างอาจเป็นตัวอุปสรรคต่อสถานะ<sup>46</sup>

### 3. การแก้ปัญหาและการวางแผน

หลังจากได้พัฒนาหัวข้อจากข้อมูลแล้ว บทบาทของผู้บริหาร และที่ปรึกษาก็แตกต่างกัน  
 ไป ผู้บริหารควรไปเล่นบทบาทของผู้นำกลุ่ม ประเด็นที่ระบุควรจะเป็นปัญหาที่จะแก้และพัฒนาการ  
 วางแผนดำเนินงาน ในขณะที่ผู้บริหารกำลังดำเนินการประชุม หน้าที่ของที่ปรึกษาจะทำหน้าที่เป็นผู้  
 สังเกตและผู้อำนวยการความสะดวกแก่กลุ่ม ในบทบาทดังกล่าวที่ปรึกษาจะช่วยกลุ่มพิจารณาการ  
 แก้ปัญหาตลอดจนกระบวนการทำงานเขาอาจจะหยุดการทำงานของกลุ่ม ถ้าหากงานที่ทำอยู่ไม่ได้  
 มาตรฐาน นอกจากนี้ ที่ปรึกษายังช่วยพัฒนาการแก้ปัญหาของกลุ่มและทักษะการร่วมกันทำงาน<sup>47</sup>  
 สำหรับ กิบป์(Gibb) เรียกกิจกรรมนี้ว่า “การให้คำปรึกษากระบวนการ”(process consulting)เป็น  
 หน้าที่ที่ทำให้สมาชิกทีมเรียนรู้การปฏิบัติ ส่วนที่ปรึกษาช่วยกลุ่มมองปัญหาและกระบวนการทำงาน  
 ที่ปรึกษาอาจให้กลุ่มหยุดถ้อยงานหรือความสัมพันธ์ผิดพลาดหรือไม่ดี ถ้ากลุ่มตัดสินใจไม่ได้หรือถูก  
 บังคับให้ต้องตัดสินใจ ที่ปรึกษาอาจช่วยดูว่าเกิดจากสาเหตุใดและจะหลีกเลี่ยงปัญหาดังกล่าวใน  
 อนาคตอย่างไร ที่ปรึกษามีบทบาทช่วยฝึกอบรมกลุ่มให้พัฒนาทักษะการแก้ไขปัญหาทีมให้ดีขึ้น<sup>48</sup>

### 4. การนำไปปฏิบัติและการประเมินผล

ถ้าหากการวางแผนในช่วงการสร้างทีมงานมีความประสงค์ที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง  
 จะต้องนำมันออกปฏิบัติ สิ่งดังกล่าวถือว่าเป็นหน้าที่อันสำคัญของการบริหาร นั่นก็คือการจับตามดู  
 การวางแผนที่ถูกนำออกปฏิบัติ ผู้บริหารจะต้องมีความผูกพันกับการวางแผนของทีมงาน ถ้าหาก  
 ผู้บริหารปราศจากความผูกพัน เขาก็จะไม่สามารถรักษาความรับผิดชอบของทีมงานได้ ผู้บริหารกับที่  
 ปรึกษาจะต้องทำงานร่วมกันเพื่อพัฒนาทีมงาน โปรแกรมจะไม่มีประสิทธิผลถ้าหากผู้บริหารเปลี่ยน

<sup>46</sup> ชาญชัย อาจินสมาจาร, **สร้างทีมงานให้แข็งแกร่ง** (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สาย  
 ใจ,2554),38.

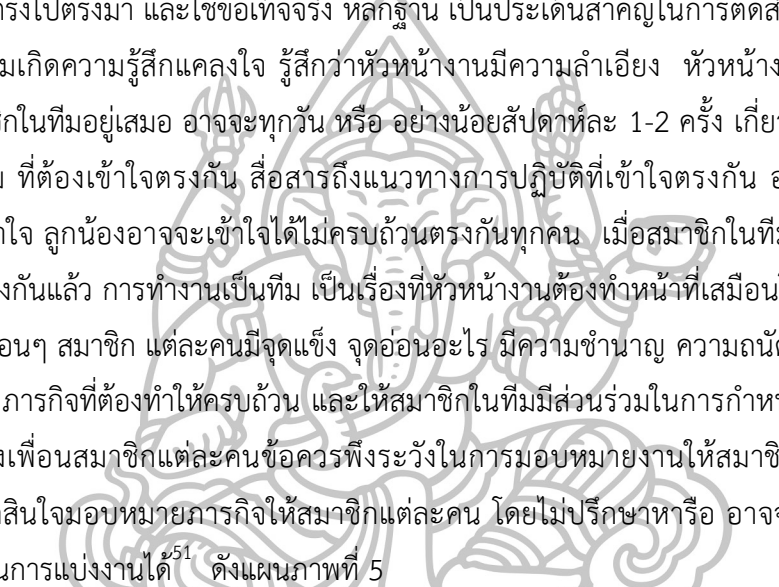
<sup>47</sup> เรื่องเดียวกัน,39.

<sup>48</sup> W. Gibb, and Dyer, Jeffrey H, **Team building : Proven strategies for  
 improving team performance**, 4th ed. (California : John Wiley & Sons., 2013), 88.

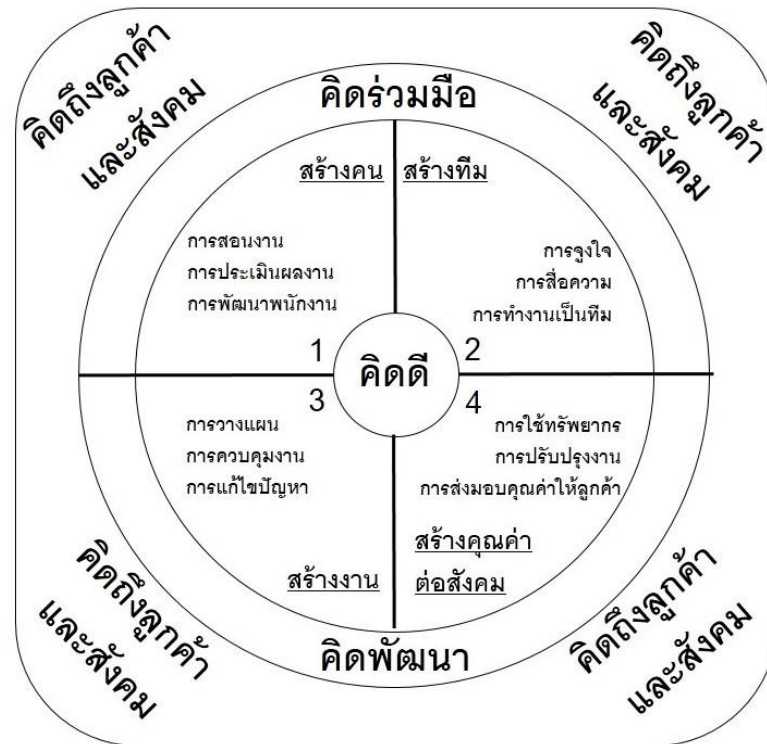
ให้เป็นความรับผิดชอบของที่ปรึกษาแต่เพียงฝ่ายเดียว<sup>49</sup> โดยอ้างว่าที่ปรึกษาเป็นผู้เชี่ยวชาญ เพราะจะทำให้ฟังที่ปรึกษามากเกินไป ถ้าที่ปรึกษาเก่งอาจทำให้ผู้บริหารรู้สึกว่าคุณไม่สำคัญและต้องฟังที่ปรึกษา แต่ถ้าที่ปรึกษาไม่เก่ง ผู้บริหารอาจเลิกแผนการสร้างทีมและโทษว่าโครงสร้างทีมล้มเหลว เพราะที่ปรึกษา ผู้บริหารต้องรับผิดชอบโครงการสร้างทีม ส่วนที่ปรึกษาต้องช่วยผู้บริหารพัฒนาแผนและนำแผนไปปฏิบัติในสถานที่ที่ไม่คุ้นเคย ซึ่งผู้บริหารอาจต้องการทักษะบางอย่างเพื่อให้เกิดความสำเร็จ ที่ปรึกษาต้องซื้อสัตย์ตรงไปตรงมาและรับรู้ได้เร็ว ที่ปรึกษาต้องช่วยผู้บริหารทบทวนแบบแผนการบริหารของเขาและผลกระทบต่อทีมทั้งด้านดีและไม่ดี ที่ปรึกษาต้องช่วยสมาชิกเข้าใจข้อมูลที่ได้มาและทำให้เขารู้สึกสบายใจในการให้ข้อมูล ตลอดจนมีบทบาทช่วยพัฒนาทักษะการแก้ไขปัญหาและวางแผนของทีม ต้องเข้าใจกระบวนการกลุ่มและสามารถช่วยทีมมองเห็นพลังของตนเอง ประการสุดท้าย ที่ปรึกษาต้องรู้สึกเป็นเกียรติและประสบความสำเร็จเมื่อผู้บริหารและทีมแสดงความสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างอิสระและไม่ต้องฟังที่ปรึกษาอีกต่อไป<sup>50</sup> ส่วน พงศ์ศรัณย์ พลศรีเลิศ ได้เสนอแนวคิด“หลักการ 4 สร้าง 4 คิด” หลักการ 4 สร้าง หัวหน้างานและผู้บริหาร ต้องเข้าใจกันให้ชัดเจนก่อนว่า อะไรคือ หน้าที่ความรับผิดชอบ (Responsibility) ของหัวหน้างาน ที่มีต่อองค์กรที่ตนเองทำงานรับเงินเดือนค่าตอบแทนอยู่บ้าง ซึ่งกล่าวถึงการสร้างทีมไว้ว่า หน้าที่ของหัวหน้างานที่เป็นหลักใหญ่ประการที่สองก็คือ การสร้างทีม ทำทุกวิถีทางที่จะทำให้สมาชิกในทีม ทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข ไม่ขัดแย้ง ไม่ทะเลาะเบาะแว้ง ไม่แก่งแย่งชิงดี ชิงเด่น หรือ เก่งกันทำงาน แล้วถ้ามีลูกน้องแค่คนเดียวละ ก็ต้องสร้างความเป็นทีมระหว่างหัวหน้างานกับลูกน้อง สร้างทีมเริ่มต้นด้วยการจูงใจ จูงใจให้สมาชิกในทีมทำงานร่วมกัน เริ่มต้นจาก การจูงใจให้สมาชิกทุกคนได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ไม่ต้องกลัวว่า จะเป็นความเห็นที่ไม่เข้าท่า เสียเวลา แต่ทุกความเห็นต้องถูกฝึกให้เรียนรู้ว่า ต้องไม่เป็นความเห็นที่เลื่อนลอย พุดแบบขอไปที หรือ เป็นความเห็นที่ไปทำร้ายจิตใจของเพื่อนร่วมทีม ต้องจูงใจให้สมาชิกในทีมเห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีม ผลงานที่ได้ออกมาเป็นผลงานของทีม ที่ร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ร่วมกันแก้ไขปัญหา ไม่มีมนุษย์จอมพลังเพียงคนเดียว แต่เป็นพลังของทุกคนในทีม รางวัลที่องค์กรมอบให้สำหรับความสำเร็จ ก็ควรจะให้เป็นที่ทีม ไม่ควรให้รางวัลเป็นรายบุคคลในเชิงพฤติกรรม สมาชิกในทีมจะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานร่วมกันเอง สมาชิกคนใดในทีมที่ไม่สามารถปรับเปลี่ยนทัศนคติ และพฤติกรรมการทำงานร่วมกับทีมได้ ก็จะถูกสมาชิกในทีมกดดันให้ออกไปจากทีมเองในที่สุด ซึ่งนั่นต้องหมายความว่า หัวหน้างานได้พยายามอย่าง

<sup>49</sup> ชาญชัย อาจินสมาจาร, *ภาวะผู้นำในองค์กร*(กรุงเทพฯ : สถาบันเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการ,2554), 38.

<sup>50</sup> เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, *การสร้างทีมงาน* (กรุงเทพฯ : บริษัท บพิตรการพิมพ์ จำกัด, 2556),119.

สุดความสามารถแล้วในการพัฒนาพนักงานคนนี้ เมื่อทำงานร่วมกันเป็นทีม การพูดคุย สื่อสารกันภายในทีมย่อมเกิดขึ้น ทั้งในเชิงบวก และ เชิงลบ การพูดคุยเชิงบวก มักจะเกิดขึ้นในสถานการณ์ที่ทุกคนมีขวัญกำลังใจที่ดี มีความรักสามัคคีในทีม แต่ประเด็นความเห็นต่างทางความคิดเป็นเรื่องปกติของการทำงานเป็นทีม หัวหน้างานควรใช้ เทคนิคการประชุมระดมสมองที่มีประสิทธิภาพ เทคนิคที่จะช่วยลดความขัดแย้งในทีมลงได้ ประการสำคัญ เมื่อมีความขัดแย้งของสมาชิกภายในทีม หัวหน้างานต้องทำหน้าที่ ผู้ไกล่เกลี่ยข้อพิพาท ต้องเป็นผู้ที่ผดุงไว้ซึ่งความยุติธรรม ต้องให้มีการสื่อสาร พูดคุยกันอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา และใช้ข้อเท็จจริง หลักฐาน เป็นประเด็นสำคัญในการตัดสินใจ ต้องไม่ทำให้สมาชิกในทีมเกิดความรู้สึกแค้นใจ รู้สึกว่าหัวหน้างานมีความลำเอียง หัวหน้างานต้องสื่อสารพูดคุยกับสมาชิกในทีมอยู่เสมอ อาจจะทุกวัน หรือ อย่างน้อยสัปดาห์ละ 1-2 ครั้ง เกี่ยวกับ เป้าหมายภารกิจของทีม ที่ต้องเข้าใจตรงกัน สื่อสารถึงแนวทางการปฏิบัติที่เข้าใจตรงกัน อย่าลืมนะ สิ่งที่หัวหน้างานเข้าใจ ลูกน้องอาจจะเข้าใจได้ไม่ครบถ้วนตรงกันทุกคน เมื่อสมาชิกในทีม มีการสื่อสารพูดคุยเข้าใจตรงกันแล้ว การทำงานเป็นทีม เป็นเรื่องที่หัวหน้างานต้องทำหน้าที่เสมือนโค้ช สมาชิกในทีมต้องรู้ว่า เพื่อนๆ สมาชิก แต่ละคนมีจุดแข็ง จุดอ่อนอะไร มีความชำนาญ ความถนัดอะไร หัวหน้างานควรแจกแจงภารกิจที่ต้องทำให้ครบถ้วน และให้สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของเพื่อนสมาชิกแต่ละคนข้อควรพึงระวังในการมอบหมายงานให้สมาชิกในทีม การที่หัวหน้างานตัดสินใจมอบหมายภารกิจให้สมาชิกแต่ละคน โดยไม่ปรึกษาหารือ อาจจะถูกมองว่า มีความลำเอียงในการแบ่งงานได้<sup>51</sup>  ตังแผนภาพที่ 5

<sup>51</sup> พงศ์ศรันย์ พลศรีเลิศ, แนวคิดการพัฒนาหัวหน้างาน ด้วยหลักการ 4 สร้าง 4 คิด. เข้าถึงเมื่อ 3 ตุลาคม 2558 เข้าถึงได้จาก <https://phwordpress.com>



แผนภูมิที่ 5 : หลักการ 4 สร้าง 4 คิด

ที่มา : พงศ์ศรัณย์ พลศรีเลิศ, แนวคิดการพัฒนาหัวหน้างาน ด้วยหลักการ 4 สร้าง 4 คิด. เข้าถึงเมื่อ 3 ตุลาคม 2558 เข้าถึงได้จาก <https://phwordpress.com>

การวางคนที่เหมาะสมในตำแหน่งที่เหมาะสมถือเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นต่อการสร้างทีม และพลวัตหรือการเคลื่อนไหวของทีมจะมีการเปลี่ยนแปลงตามการวางตำแหน่งคนดังต่อไปนี้

คนที่ไม่เหมาะสมในตำแหน่งที่ไม่เหมาะสม	=	ความถดถอย
คนที่ไม่เหมาะสมในตำแหน่งที่เหมาะสม	=	ความสิ้นหวัง
คนที่เหมาะสมในตำแหน่งที่ไม่เหมาะสม	=	ความสับสน
คนที่เหมาะสมในตำแหน่งที่เหมาะสม	=	ความก้าวหน้า
คนที่เหมาะสมในตำแหน่งที่เหมาะสม	=	ความก้าวหน้าแบบทวีคูณ (หลายๆตำแหน่ง) <sup>52</sup>

วางคนในตำแหน่งที่เหมาะสม วินซ์ ลอมบาร์ดี โค้ชแชมป์เอ็นเอฟแอล ตั้งข้อสังเกตว่า “ความสำเร็จขององค์กรหนึ่งคือผลลัพธ์ของความพยายามร่วมกันของคนแต่ละคน” ซึ่ง

<sup>52</sup> John C. Maxwell, *The 17 Indisputable Laws of Teamwork*. through Bridge Communication Co., Ltd.(USA., 2001), 41.

ก็เป็นจริง แต่การสร้างทีมที่ชนะไม่เกิดขึ้นได้ด้วยการมีคนไม่เหมาะสมเท่านั้น คุณจะมีทีมที่พร้อมด้วยคนมากความสามารถ แต่ถ้าแต่ละคนไม่ได้ทำสิ่งที่ช่วยเพิ่มคุณค่าแก่ทีมมากที่สุดแล้ว คุณต้องวางคนในตำแหน่งที่เหมาะสมกับเขามากที่สุด ถ้าต้องการวางคนในตำแหน่งที่สามารถดึงเอาความสามารถของเขาและดึงศักยภาพสูงสุดของทีมออกมาใช้อย่างเต็มกำลังแล้ว คุณจำเป็นต้องมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

### **คุณต้องรู้จักทีมของคุณ**

คุณไม่สามารถสร้างทีมหรือองค์กรที่ชนะได้เลยถ้าคุณไม่รู้จัก วิสัยทัศน์ จุดประสงค์ วัฒนธรรมหรือประวัติศาสตร์ของมัน ถ้าคุณไม่รู้ว่าทีมกำลังจะไปไหน และทำไมจึงต้องไปที่นั่น คุณก็ไม่สามารถพาทีมสู่ศักยภาพสูงสุดแน่นอน คุณต้องเริ่มต้นจากจุดที่ทีมตั้งอยู่จริงๆ หลังจากนั้นคุณจึงจะสามารถพามันไปยังจุดอื่น

### **คุณต้องรู้จักสถานการณ์**

วิสัยทัศน์หรือจุดประสงค์ขององค์กรอาจเป็นสิ่งที่ค่อนข้างแน่นอน แต่สถานการณ์รอบข้างไม่เป็นเช่นนั้น และนักสร้างทีมที่ดีย่อมรู้ว่าขณะนั้นทีมกำลังอยู่ตรงจุดไหน และเงื่อนไขของสถานการณ์เป็นอย่างไรบ้าง ตัวอย่างเช่น ถ้าสมาชิกทีมอายุน้อย และเพิ่งจะเริ่มต้นเท่านั้น สิ่งสำคัญที่สุดมักจะได้แก่การระดมคนที่มีฝีมือเข้ามา แต่เมื่อทีมเริ่มเติบโตขึ้น มีความสามารถมากขึ้น การปรับแต่งก็เป็นสิ่งสำคัญมากขึ้นเช่นกัน ถึงตอนนั้นผู้นำต้องใช้เวลาในการจัดคนที่เหมาะสมกับตำแหน่งต่างๆ ได้แล้ว

### **คุณต้องรู้จักผู้เล่น**

มันชัดเจนอยู่แล้ว แต่คุณต้องรู้จักคนที่คุณพยายามวางในตำแหน่งที่เหมาะสมด้วยการที่ผมพูดถึงเรื่องนี้เพราะผู้นำมักจะอยากให้คนอื่นๆ ทำตัวเหมือนภาพลักษณ์ของตัวเอง ทำงานโดยใช้ทักษะและวิธีแก้ปัญหาแบบเดียวกัน แต่การสร้างทีมมันไม่เหมือนกับการทำงานตามระบบสายพาน หากว่าคุณคิดที่จะสร้างทีมขึ้นมา ขอให้ประเมินประสบการณ์ ทักษะ อารมณ์ ทัศนคติ ความปรารถนา ทักษะเกี่ยวกับคน วินัย ความแข็งแกร่งทางด้านอารมณ์และศักยภาพของคนแต่ละคน เพียงแค่นี้คุณก็พร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือสมาชิกทีมในการหาตำแหน่งที่เหมาะสมแก่ตัวเอง<sup>53</sup>

<sup>53</sup> John C. Maxwell, *The 17 Indisputable Laws of Teamwork* (through Bridge Communication Co., Ltd.USA., 2001), 43.

## โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา

### ประวัติและความเป็นมาของโรงเรียนเอกชน

การศึกษาเอกชนนับเป็นการศึกษาที่เกิดขึ้นตั้งแต่ล้านนาไทยและสุโขทัย โดยมี วัด และบ้านเป็นสถานที่ให้การศึกษา จากหลักฐานทางประวัติศาสตร์โดยเอกอัครราชทูต มร.เซวาเลีย เดอ โชมองค์ กับคณะทูตฝรั่งเศสถวายพระราชสาส์นของพระเจ้าหลุยส์ที่ 14 แต่สมเด็จพระนารายณ์มหาราช โดยทรงมีหัวข้อมกำหนดเกี่ยวกับการจัดตั้งโรงเรียนเอกชนขึ้นในกรุงศรีอยุธยาเป็นครั้งแรก ครั้นถึงสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้มีการกำหนดนโยบายการจัดการศึกษาเอกชนขึ้นเป็นครั้งแรกในโครงการศึกษา ร.ศ. 117 หรือปีพุทธศักราช 2441 โดยมีคณะมิชชันนารีชาวอเมริกันจัดตั้งโรงเรียนเซนต์คาทอลิกขึ้น แบ่งออกเป็นโรงเรียนเซนต์คาทอลิกในบารุงและนอกบารุง หลังจากนั้นจึงเปลี่ยนจากโรงเรียนเซนต์คาทอลิกเป็นโรงเรียนบุคคล ตามระเบียบการศึกษาประเทศสยาม พุทธศักราช 2454 แบ่งออกเป็นโรงเรียนที่สอนวิชาสามัญกับโรงเรียนที่สอนเฉพาะทาง ต่อมาในปีพุทธศักราช 2461 รัฐบาลได้เล็งเห็นความสำคัญของการศึกษาเอกชน โดยประกาศพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ พ.ศ.2461 เมื่อวันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2461 และกระทรวงศึกษาธิการได้ถือเอาวันดังกล่าวเป็น "วันการศึกษาเอกชน" นับเนื่องจากการประกาศใช้พระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์เป็นต้นมา การศึกษาเอกชนก็เป็นที่ยอมรับและเพิ่มจำนวนมากขึ้น ในช่วงนั้นมีโรงเรียนราษฎร์ที่มีผลงานเป็นที่ยอมรับของรัฐและผู้ปกครองตัวอย่าง เช่น โรงเรียนวัฒนาวิทยาลัย (จัดตั้งเมื่อ พ.ศ. 2413) โรงเรียนอัสสัมชัญ (จัดตั้งเมื่อ พ.ศ.1420) โรงเรียนกรุงเทพคริสเตียน (จัดตั้งเมื่อ พ.ศ. 2431) โรงเรียนราชินี (จัดตั้งเมื่อ พ.ศ. 2446 ที่ตำบลปากคลองตลาด) เป็นต้น หลังจากนั้นได้มีการแก้ไข และปรับปรุงพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ให้สอดคล้องกับสภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนที่เปลี่ยนแปลงไป ได้แก่ พระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ พ.ศ.2479 พระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ พ.ศ.2497 จนกระทั่งเป็นพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ.2525 และเปลี่ยนมาเป็นพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ.2552 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2554 ซึ่งช่วงเวลาที่ผ่านมาเป็นที่ประจักษ์แล้วว่า การศึกษาเอกชนเป็นผู้บุกเบิกการศึกษาในระบบของเมืองไทยมีบทบาทในการจัดการศึกษาควบคู่กับการศึกษาภาครัฐ ช่วยสนองตอบความต้องการของผู้ปกครองและนักเรียนได้เป็นอย่างดี<sup>54</sup> การให้การศึกษาแก่ประชาชน เป็นภารกิจพื้นฐานที่รัฐจะต้องดำเนินการ เพื่อพัฒนาศักยภาพของประชากรซึ่งถือว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญของประเทศ แต่ด้วยข้อจำกัดด้านงบประมาณ รัฐไม่อาจแบกรับภาระในการให้การศึกษาได้อย่างทั่วถึง จึงทำให้เกิดการจัดการศึกษาโดยเอกชนซึ่งมี

<sup>54</sup> สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, เข้าถึงเมื่อ 7 กันยายน 2558 เข้าถึงได้จาก <https://sites.google.com/site/prachasampan56/khwam-pen-ma-khxng-kar-suksa-xekchn>.



ระยะเวลายาวนาน โดยรัฐมิได้เข้ามาแทรกแซงในการประกอบกิจการ รัฐเป็นเพียงผู้กำหนดนโยบาย ด้านการศึกษา หลักเกณฑ์การกำกับดูแล ส่วนเอกชนเป็นผู้ลงทุนด้วยตนเอง ทำให้การบริหารมีความคล่องตัว<sup>55</sup> หน้าที่และความรับผิดชอบของกลุ่มงานโรงเรียนสามัญศึกษากลุ่มงานโรงเรียนสามัญศึกษา มีหน้าที่และความรับผิดชอบดังนี้

1. ส่งเสริม พัฒนา กำกับและดูแลโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ที่จัดการเรียนการสอนลักษณะสามัญศึกษาทั่วไป, การกุศล, การศึกษาพิเศษ และการศึกษาสงเคราะห์ ที่จัดการศึกษาในระบบโรงเรียน ให้ดำเนินการตามกฎหมาย นโยบายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

2. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย โครงสร้างของกลุ่มงานโรงเรียนสามัญศึกษา คือ งานธุรการ กลุ่มพัฒนาคุณภาพการศึกษา กลุ่มมาตรฐานการศึกษา กลุ่มพัฒนาบุคลากร กลุ่มกิจการนักเรียน และกลุ่มส่งเสริมสถานศึกษา<sup>56</sup>

โรงเรียนที่จัดการศึกษาตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ หรือหลักสูตรที่ได้รับอนุมัติจากกระทรวงศึกษาธิการและจัดการศึกษาในรูปแบบโรงเรียนในระบบตามมาตรา 17 แห่งพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ.2550 ดังนี้

**ก. ประเภทสามัญศึกษา** หมายถึง โรงเรียนที่จัดการศึกษาตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการในระดับต่างๆ โรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนในลักษณะโรงเรียนการกุศล หรือจัดให้การศึกษาแก่บุคคลที่มีลักษณะพิเศษ หรือผิดปกติทางร่างกาย สติปัญญา หรือจิตใจ ที่จัดการเรียนการสอนในลักษณะโรงเรียนการศึกษาพิเศษ หรือจัดให้การศึกษาแก่บุคคลผู้ยากไร้ หรือเสียเปรียบทางการศึกษา ที่จัดการเรียนการสอนในลักษณะโรงเรียนการศึกษาสงเคราะห์ โดยแยกเป็นระดับต่าง ๆ ได้แก่

#### **ระดับก่อนประถมศึกษา**

เตรียมอนุบาล เป็นการมุ่งเน้นการอบรมเลี้ยงดูและส่งเสริมพัฒนาการทุกด้าน รวมทั้งการประสานความร่วมมือระหว่างครอบครัว ชุมชน และท้องถิ่นให้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาเด็ก เมื่อมีอายุครบสองปี อนุบาล โดยปกติเป็นการจัดการศึกษาให้แก่เด็กที่มีอายุตั้งแต่สามปีถึงหกปี เพื่อเป็นรากฐานชีวิตและการเตรียมความพร้อมเด็กทั้งร่างกาย และจิตใจ สติปัญญา อารมณ์ บุคลิกภาพ

<sup>55</sup> มะลิวัลย์ สุพรรณนนท์, *วิกฤตโรงเรียนเอกชน* เข้าถึงเมื่อ 17 กันยายน 2558 เข้าถึงได้จาก [http://www.acu.ac.th/html\\_edu/cgibin/acu/main\\_php/print\\_news.php?id\\_news=14282](http://www.acu.ac.th/html_edu/cgibin/acu/main_php/print_news.php?id_news=14282)

<sup>56</sup> สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, เข้าถึงเมื่อ 13 ตุลาคม 2558. เข้าถึงได้จาก <http://www.opec.go.th/phu-xanwy-kark-lum-ngan-rongreiyn-samay-suksa-1>

และการอยู่ร่วมในสังคม ระดับประถมศึกษา เป็นการจัดการศึกษาที่มุ่งวางรากฐานเพื่อให้ผู้เรียนได้พัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ทั้งในด้านคุณธรรม จริยธรรม ความรู้ และความสามารถขั้นพื้นฐาน โดยปกติใช้เวลาเรียนหกปี

**ระดับมัธยมศึกษา** แบ่งเป็นสองระดับ คือ

**มัธยมศึกษาตอนต้น** เป็นการศึกษาที่มุ่งให้ผู้เรียนได้พัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในด้านต่าง ๆ ต่อจากระดับประถมศึกษา เพื่อให้รู้ความต้องการ ความสนใจและความถนัดของตนเองทั้งในด้านวิชาการและวิชาชีพ ตลอดจนความสามารถในการประกอบกรงานและอาชีพตามควรแก่วัย โดยปกติใช้เวลาเรียนสามปี

**มัธยมศึกษาตอนปลาย** เป็นการศึกษาที่มุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนได้ศึกษาตามความถนัดและความสนใจ เพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการศึกษาต่อหรือการประกอบอาชีพรวมทั้งการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และทักษะทางสังคมที่จำเป็น โดยปกติใช้เวลาเรียนสามปี<sup>57</sup>

**ข. ประเภทอาชีวศึกษา** หมายถึง โรงเรียนที่จัดการศึกษาตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการหรือหลักสูตรที่ได้รับการอนุมัติจากกระทรวงศึกษาธิการ ในระดับต่าง ๆ โรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนในลักษณะโรงเรียนการกุศล หรือจัดให้การศึกษาแก่บุคคลที่มีลักษณะพิเศษ หรือผิดปกติทางร่างกาย สติปัญญา หรือจิตใจ ที่จัดการเรียนการสอนในลักษณะโรงเรียนการศึกษาพิเศษ หรือจัดให้การศึกษาแก่บุคคลผู้ยากไร้ หรือเสียเปรียบทางการศึกษาที่จัดการเรียนการสอนในลักษณะโรงเรียนการศึกษาสงเคราะห์ ได้แก่

- 1) ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ
- 2) ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง

**ค. ประเภทนานาชาติ** หมายถึง โรงเรียนที่จัดการศึกษาโดยใช้หลักสูตรต่างประเทศหรือหลักสูตรต่างประเทศที่ปรับรายละเอียดเนื้อหาวิชาใหม่ หรือหลักสูตรที่จัดทำขึ้นเองที่ไม่ใช่หลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ และใช้ภาษาต่างประเทศเป็นสื่อในการเรียนการสอนให้กับนักเรียนโดยไม่จำกัดเชื้อชาติ ศาสนา และไม่ขัดต่อศีลธรรมและความมั่นคงของประเทศ

**การแบ่งเขตการศึกษา** มีดังนี้

1. กรุงเทพมหานคร แบ่งเป็น เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร
2. ส่วนภูมิภาค แบ่งเป็น 77 จังหวัด 182 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
  - 2.1 กระบี่ มี 1 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา คือ กระบี่ เขต 1

<sup>57</sup> สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, เข้าถึงเมื่อ 30 กันยายน 2558. เข้าถึงได้จาก <http://www.opec.go.th/than-khxmlul-sch>.

- 2.2 กาญจนบุรี มี 4 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา คือ กาญจนบุรี เขต 1 กาญจนบุรี เขต 2 กาญจนบุรี เขต 3 และกาญจนบุรี เขต 4
- 2.3 กาฬสินธุ์ มี 3 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา คือ กาฬสินธุ์ เขต 1 กาฬสินธุ์ เขต 2 และกาฬสินธุ์ เขต 3
- 2.4 กำแพงเพชร มี 2 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา คือ กำแพงเพชร เขต 1 และกำแพงเพชร เขต 2
- 2.5 ขอนแก่น มี 5 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา คือ ขอนแก่น เขต 1 ขอนแก่น เขต 2 ขอนแก่น เขต 3 ขอนแก่น เขต 4 และขอนแก่น เขต 5
- 2.6 จันทบุรี มี 2 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา คือ จันทบุรี เขต 1 และจันทบุรี เขต 2
- 2.7 ฉะเชิงเทรา มี 2 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา คือ ฉะเชิงเทรา เขต 1 และฉะเชิงเทรา เขต 2
- 2.8 ชลบุรี มี 3 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา คือ ชลบุรี เขต 1 ชลบุรี เขต 2 และชลบุรี เขต 3
- 2.9 ชัยนาท มี 1 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา คือ ชัยนาท เขต 1
- 2.10 ชัยภูมิ มี 3 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา คือ ชัยภูมิ เขต 1 ชัยภูมิ เขต 2 และชัยภูมิ เขต 3
- 2.11 ชุมพร มี 2 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา คือ ชุมพร เขต 1 และชุมพร เขต 2
- 2.12 เชียงราย มี 4 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา คือ เชียงราย เขต 1 เชียงราย เขต 2 เชียงราย เขต 3 และเชียงราย เขต 4
- 2.13 เชียงใหม่ มี 6 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา คือ เชียงใหม่ เขต 1 เชียงใหม่ เขต 2 เชียงใหม่ เขต 3 เชียงใหม่ เขต 4 เชียงใหม่ เขต 5 และเชียงใหม่ เขต 6
- 2.14 ตรัง มี 2 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา คือ ตรัง เขต 1 และตรัง เขต 2
- 2.15 ตราด มี 1 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา คือ ตราด เขต 1
- 2.16 ตาก มี 2 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา คือ ตาก เขต 1 และตาก เขต 2
- 2.17 นครนายก มี 1 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา คือ นครนายก เขต 1
- 2.18 นครปฐม มี 2 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา คือ นครปฐม เขต 1 และนครปฐม เขต 2
- 2.19 นครพนม มี 2 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา คือ นครพนม เขต 1 และนครพนม เขต 2

2.20 นครราชสีมา มี 7 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา คือ นครราชสีมา เขต 1 นครราชสีมา เขต 2 นครราชสีมา เขต 3 นครราชสีมา เขต 4 นครราชสีมา เขต 5 นครราชสีมา เขต 6 และนครราชสีมา เขต 7

2.21 นครศรีธรรมราช มี 4 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา คือ นครศรีธรรมราช เขต 1 นครศรีธรรมราช เขต 2 นครศรีธรรมราช เขต 3 และนครศรีธรรมราช เขต 4

2.22 นครสวรรค์ มี 3 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา คือ นครสวรรค์ เขต 1 นครสวรรค์ เขต 2 และนครสวรรค์ เขต 3

2.23 นนทบุรี มี 2 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา คือ นนทบุรี เขต 1 และนนทบุรี เขต 2

2.24 นราธิวาส มี 3 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา คือ นราธิวาส เขต 1 นราธิวาส เขต 2 และนราธิวาส เขต 3

2.25 น่าน มี 2 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา คือ น่าน เขต 1 และน่าน เขต 2

2.26 บุรีรัมย์ มี 4 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา คือ บุรีรัมย์ เขต 1 บุรีรัมย์ เขต 2 บุรีรัมย์ เขต 3 และบุรีรัมย์ เขต 4

2.27 บึงกาฬ มี 1 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา คือ บึงกาฬ เขต 1

2.28 ปทุมธานี มี 2 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา คือ ปทุมธานี เขต 1 และปทุมธานี เขต 2

2.29 ประจวบคีรีขันธ์ มี 2 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา คือ ประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 และประจวบคีรีขันธ์ เขต 2

2.30 ปราจีนบุรี มี 2 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา คือ ปราจีนบุรี เขต 1 และปราจีนบุรี เขต 2

2.31 ปัตตานี มี 3 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา คือ ปัตตานี เขต 1 ปัตตานี เขต 2 และปัตตานี เขต 3

2.32 พระนครศรีอยุธยา มี 2 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา คือพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และพระนครศรีอยุธยา เขต 2

2.33 พะเยา มี 2 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา คือ พะเยา เขต 1 และพะเยา เขต 2

2.34 พังงา มี 1 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา คือ พังงา เขต 1

2.35 พัทลุง มี 2 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา คือ พัทลุง เขต 1 และพัทลุง เขต 2

2.36 พิจิตร มี 2 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา คือ พิจิตร เขต 1 และพิจิตร เขต 2

- 2.37 พิชณุโลก มี 3 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา คือ พิชณุโลก เขต 1 พิชณุโลก เขต 2 และพิษณุโลก เขต 3
- 2.38 เพชรบุรี มี 2 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา คือ เพชรบุรี เขต 1 และเพชรบุรี เขต 2
- 2.39 เพชรบูรณ์ มี 3 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา คือ เพชรบูรณ์ เขต 1 เพชรบูรณ์ เขต 2 และเพชรบูรณ์ เขต 3
- 2.40 แพร่ มี 2 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา คือ แพร่ เขต 1 และแพร่ เขต 2
- 2.41 ภูเก็ต มี 1 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา คือ ภูเก็ต เขต 1
- 2.42 มหาสารคาม มี 3 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา คือ มหาสารคาม เขต 1 มหาสารคาม เขต 2 และมหาสารคาม เขต 3
- 2.43 มุกดาหาร มี 2 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา คือ มุกดาหาร เขต 1 และมุกดาหาร เขต 2
- 2.44 แม่ฮ่องสอน มี 2 เขตพื้นที่การศึกษา คือ แม่ฮ่องสอน เขต 1 และแม่ฮ่องสอน เขต 2
- 2.45 ยะลา มี 3 เขตพื้นที่การศึกษา คือ ยะลา เขต 1 ยะลา 2 และยะลา เขต 3
- 2.46 ยโสธร มี 2 เขตพื้นที่การศึกษา คือ ยโสธร เขต 1 และยโสธร เขต 2
- 2.47 ระนอง มี 1 เขตพื้นที่การศึกษา คือ ระนอง เขต 1
- 2.48 ระยอง มี 2 เขตพื้นที่การศึกษา คือ ระยอง เขต 1 และระยอง เขต 2
- 2.49 ราชบุรี มี 2 เขตพื้นที่การศึกษา คือ ราชบุรี เขต 1 และราชบุรี เขต 2
- 2.50 ร้อยเอ็ด มี 3 เขตพื้นที่การศึกษา คือ ร้อยเอ็ด เขต 1 ร้อยเอ็ด เขต 2 และร้อยเอ็ด เขต 3
- 2.51 ลพบุรี มี 2 เขตพื้นที่การศึกษา คือ ลพบุรี เขต 1 และลพบุรี เขต 2
- 2.52 ลำปาง มี 3 เขตพื้นที่การศึกษา คือ ลำปาง เขต 1 ลำปาง เขต 2 และลำปาง เขต 3
- 2.53 ลำพูน มี 2 เขตพื้นที่การศึกษา คือ ลำพูน เขต 1 และลำพูน เขต 2
- 2.54 เลย มี 3 เขตพื้นที่การศึกษา คือ เลย เขต 1 เลย เขต 2 และเลย เขต 3
- 2.55 ศรีสะเกษ มี 4 เขตพื้นที่การศึกษา คือ ศรีสะเกษ เขต 1 ศรีสะเกษ เขต 2 ศรีสะเกษ เขต 3 และศรีสะเกษ เขต 4
- 2.56 สกลนคร มี 3 เขตพื้นที่การศึกษา คือ สกลนคร เขต 1 สกลนคร เขต 2 และสกลนคร เขต 3

- 2.57 สงขลา มี 3 เขตพื้นที่การศึกษา คือ สงขลา เขต 1 สงขลา เขต 2 และสงขลา เขต 3
- 2.58 สตูล มี 1 เขตพื้นที่การศึกษา คือ สตูล เขต 1
- 2.59 สมุทรปราการ มี 2 เขตพื้นที่การศึกษา คือ สมุทรปราการ เขต 1 และสมุทรปราการ เขต 2
- 2.60 สมุทรสงคราม มี 1 เขตพื้นที่การศึกษา คือ สมุทรสงคราม เขต 1
- 2.61 สมุทรสาคร มี 1 เขตพื้นที่การศึกษา คือ สมุทรสาคร เขต 1
- 2.62 สระบุรี มี 2 เขตพื้นที่การศึกษา คือ สระบุรี เขต 1 และสระบุรี เขต 2
- 2.63 สระแก้ว มี 2 เขตพื้นที่การศึกษา คือ สระแก้ว เขต 1 และสระแก้ว เขต 2
- 2.64 สิงห์บุรี มี 2 เขตพื้นที่การศึกษา คือ สิงห์บุรี เขต 1 และสิงห์บุรี เขต 2
- 2.65 สุโขทัย มี 2 เขตพื้นที่การศึกษา คือ สุโขทัย เขต 1 และสุโขทัย เขต 2
- 2.66 สุพรรณบุรี มี 3 เขตพื้นที่การศึกษา คือ สุพรรณบุรี เขต 1 สุพรรณบุรี เขต 2 และสุพรรณบุรี เขต 3
- 2.67 สุราษฎร์ธานี มี 3 เขตพื้นที่การศึกษา คือ สุราษฎร์ธานี เขต 1 สุราษฎร์ธานี เขต 2 และสุราษฎร์ธานี เขต 3
- 2.68 สุรินทร์ มี 3 เขตพื้นที่การศึกษา คือ สุรินทร์ เขต 1 สุรินทร์ เขต 2 และสุรินทร์ เขต 3
- 2.69 หนองคาย มี 2 เขตพื้นที่การศึกษา คือ หนองคาย เขต 1 และหนองคายเขต 2
- 2.70 หนองบัวลำภู มี 2 เขตพื้นที่การศึกษา คือ หนองบัวลำภู เขต 1 และหนองบัวลำภู เขต 2
- 2.71 อ่างทอง มี 1 เขตพื้นที่การศึกษา คือ อ่างทอง เขต 1
- 2.72 อำนาจเจริญ มี 1 เขตพื้นที่การศึกษา คือ อำนาจเจริญ เขต 1
- 2.73 อุตรธานี มี 4 เขตพื้นที่การศึกษา คือ อุตรธานี เขต 1 อุตรธานี เขต 2 อุตรธานี เขต 3 และอุตรธานี เขต 4
- 2.74 อุตรดิตถ์ มี 2 เขตพื้นที่การศึกษา คือ อุตรดิตถ์ เขต 1 และอุตรดิตถ์ เขต 2
- 2.75 อุทัยธานี มี 2 เขตพื้นที่การศึกษา คือ อุทัยธานี เขต 1 และอุทัยธานี เขต 2
- 2.76 อุบลราชธานี มี 5 เขตพื้นที่การศึกษา คือ อุบลราชธานี เขต 1 อุบลราชธานี เขต 2 อุบลราชธานี เขต 3 อุบลราชธานี เขต 4 และอุบลราชธานี เขต 5<sup>58</sup>

<sup>58</sup> สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, สถิติการศึกษาเอกชนปีการศึกษา 2555 (กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ, 2555), 3.

## แนวทางการบริหารโรงเรียนเอกชนตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2554

พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้ประกาศว่าโดยที่เป็นการสมควรมีกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติพระราชบัญญัตินี้มีบทบัญญัติบางประการเกี่ยวกับการจำกัดสิทธิและเสรีภาพของบุคคล ซึ่งมาตรา 29 ประกอบกับมาตรา 50 ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย บัญญัติให้กระทำได้โดยอาศัยอำนาจตามบทบัญญัติแห่งกฎหมาย จึงทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ขึ้นโดยคำแนะนำและยินยอมของรัฐสภา โดยหมวด 1 มาตรา 6 ระบุไว้ว่า การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข และหมวด 5 ส่วนที่ 3 การบริหารและการจัดการศึกษาของเอกชน มาตรา 43 ได้ระบุว่า การบริหารและการจัดการศึกษาของเอกชนให้มีความเป็นอิสระโดยมีการกำกับติดตาม การประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของรัฐ และต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาเช่นเดียวกับสถานศึกษาของรัฐ สอดคล้องกับมาตรา 44 ซึ่งให้สถานศึกษาเอกชนตามมาตรา 18 (2) เป็นนิติบุคคล และมีคณะกรรมการบริหารประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ผู้รับใบอนุญาต ผู้แทนผู้ปกครองผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนครู ผู้แทนศิษย์เก่า และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวนกรรมการ คุณสมบัติ หลักเกณฑ์ วิธีการสรรหา การเลือกประธานกรรมการและกรรมการ วาระการดำรงตำแหน่ง และการพ้นจากตำแหน่ง ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง มาตรา 45 ให้สถานศึกษาเอกชนจัดการศึกษาได้ทุกระดับและทุกประเภท การศึกษาตามที่กฎหมายกำหนดโดยรัฐต้องกำหนดนโยบายและมาตรการที่ชัดเจนเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของเอกชนในด้านการศึกษา การกำหนดนโยบายและแผนการจัดการศึกษาของรัฐ ของเขตพื้นที่การศึกษา หรือขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้คำนึงถึงผลกระทบต่อการจัดการศึกษาของเอกชน โดยให้รัฐมนตรีหรือคณะกรรมการการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรับฟังความคิดเห็นของเอกชนและประชาชนประกอบการพิจารณาด้วย ให้สถานศึกษาของเอกชนที่จัดการศึกษาระดับปริญญาดำเนินกิจการได้ โดยอิสระสามารถพัฒนาระบบบริหารและการจัดการที่เป็นของตนเอง มีความคล่องตัว มีเสรีภาพทางวิชาการและอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสภาสถานศึกษา ตามกฎหมายว่าด้วยสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และมาตรา 46 ระบุว่ารัฐต้องให้การสนับสนุนด้านเงินอุดหนุน การลดหย่อนหรือการยกเว้นภาษี และสิทธิประโยชน์อื่นที่เป็นประโยชน์ในทางการศึกษาแก่สถานศึกษาเอกชนตามความเหมาะสมรวมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนด้านวิชาการให้สถานศึกษาเอกชน

มีมาตรฐานและสามารถพึ่งตนเองได้<sup>59</sup> ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการบริหารโรงเรียนเอกชนตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2554 และสรุปสาระสำคัญ ดังนี้

พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน ได้แบ่งโรงเรียนเป็น 2 ประเภท คือ 1. โรงเรียนในระบบ เป็นโรงเรียนที่มีจุดมุ่งหมาย วิธีการศึกษา หลักสูตร ระยะเวลาการวัด ประเมินผลชัดเจน 2. โรงเรียนนอกระบบ เป็นโรงเรียนที่มีจุดมุ่งหมาย วิธีการศึกษาหลักสูตร ระยะเวลา การประเมินผล ยืดหยุ่น (รวมถึง ศูนย์การศึกษาอิสลามศึกษาประจำมัสยิด (ตาดีกา) และสถาบันศึกษา ปอเนาะ ทั้งนี้ พระราชบัญญัติไม่ใช้บังคับกับในกรณี 1) มีนักเรียนรวมกันไม่เกิน 7 คน 2) สถานศึกษาที่คณะสงฆ์มี วัตถุประสงค์ศึกษาอบรมและสั่งสอนพระธรรมวินัย 3) อื่นๆ ตามกฎกระทรวงกำหนด

การขออนุญาตจัดตั้งโรงเรียนในระบบ การขออนุญาตสามารถขออนุญาตขอต่อ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งเลขาธิการ คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน มอบหมาย โดยต้องดำเนินการดังนี้

#### 1. การขออนุญาตจัดตั้งและเปิดดำเนินการ จะมีการดำเนินการที่สำคัญคือ

1.1 ตราสารจัดตั้ง ซึ่งต้องประกอบด้วย วัตถุประสงค์ ประเภท ระดับ ที่ตั้ง แพนผังที่ดิน ทรัพย์สินเงินทุนและอื่น ๆ ที่กำหนดในกฎกระทรวง การพิจารณาคำรับคำขอใบอนุญาตผู้อนุญาตต้องพิจารณาให้แล้วเสร็จใน 30 วัน

1.2 รายละเอียดกิจการ ได้แก่ โครงการและแผนการดำเนินงาน หลักสูตร การเรียน การสอน การวัดประเมินผล อัตราค่าธรรมเนียมการศึกษาและอื่นๆ และคุณสมบัติ อัตราเงินเดือน ค่าตอบแทน ค่าสอน หลักเกณฑ์การจ้างสวัสดิการของครูและ บุคลากร

1.3 ผู้ขอรับใบอนุญาต แยกออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ บุคคลธรรมดา ซึ่งต้องมีสัญชาติไทย อายุไม่ต่ำกว่า 20 ปีบริบูรณ์ วุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาตรี มีความประพฤติดี ไม่เป็นบุคคลล้มละลาย และนิติบุคคล ต้องมีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษา เว้นแต่ที่เป็นรัฐวิสาหกิจ หรือองค์การของรัฐและมีกรรมการที่ถือหุ้นเป็นสัญชาติไทยไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่ง

#### 2. เมื่อได้รับอนุญาตให้จัดตั้งโรงเรียนในระบบแล้ว ต้องมีการดำเนินการ ดังนี้

2.1 การโอนกรรมสิทธิ์ในที่ดิน เมื่อได้รับอนุญาตแล้วโรงเรียนจะเป็นนิติบุคคลนับแต่วันได้รับใบอนุญาต โรงเรียนจึงต้องมีกรรมสิทธิ์ในที่ดินไม่น้อยกว่า 10 ปี ยกเว้นเป็นการเช่าจากวัด ส่วนราชการ หรือ สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ และต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จใน 120 วัน

<sup>59</sup> กระทรวงศึกษาธิการ,พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (กรุงเทพฯ : ศุภสภาลาดพร้าว,2546),5-13.



2.2 การเปิดดำเนินการ ต้องแจ้งผู้อนุญาตล่วงหน้า 30 วัน ถ้าผู้อนุญาตเห็นว่าควรชะลอ ต้องแจ้ง โรงเรียนก่อนเปิดดำเนินการ ไม่น้อยกว่า 7 วัน ถ้าผู้อนุญาตไม่แจ้งกลับไป สามารถเปิดดำเนินการได้เลย

2.3 ชื่อโรงเรียน ต้องเป็นอักษรไทย ขนาดใหญ่พอสมควร ติดไว้บริเวณโรงเรียนที่เห็นง่าย มีคำว่า “โรงเรียน.....” หรือ “วิทยาลัย...” อยู่ด้วย กรณีที่มีอักษรต่างประเทศต้องไม่ใหญ่กว่าภาษาไทย และห้าม ทำให้เกิดการเข้าใจผิดว่าเป็นตัวแทนหรือสาขาต่างประเทศ

2.4 คณะกรรมการบริหารโรงเรียนในระบบ โรงเรียนต้องดำเนินการให้มีคณะกรรมการบริหาร โรงเรียน ประกอบด้วย ผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ ผู้แทนครู ผู้แทนผู้ปกครองและผู้ทรงคุณวุฒิ วิธีการตามที่กำหนดในตราสารจัดตั้งอำนาจหน้าที่ในการออกระเบียบข้อบังคับของโรงเรียน เห็นชอบนโยบายและแผน แนะนำการ บริหารโรงเรียน กำกับดูแลการประกันคุณภาพภายใน ติดตามตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของ ผู้อำนวยการ เห็นชอบการกู้เงินครั้งเดียวหรือหลายครั้งเกิน 25%ของมูลค่าทรัพย์สิน

2.5 การกำหนดค่าธรรมเนียม การกำหนดค่าธรรมเนียมให้พิจารณาค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษา ค่าตอบแทนครูที่มีความรู้ความสามารถ ค่าใช้จ่ายอื่น รวมทั้งค่าใช้จ่ายในการขยายกิจการและผลตอบแทน ประกอบด้วย ในกรณีที่เก็บค่าธรรมเนียม มีลักษณะเป็นการแสวงหากำไรเกินสมควร และไม่สามารถ แสดงให้เห็นได้ คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนอาจมีคำสั่งให้ลดได้ และกรณีที่กระทรวงศึกษาธิการ เห็นว่า เป็นภาระแก่ประชาชนเกินสมควร ก็มีอำนาจสั่งลดค่าธรรมเนียมลงได้

2.6 การแต่งตั้งผู้อำนวยการและผู้จัดการ ผู้รับใบอนุญาตต้องแต่งตั้งผู้อำนวยการและผู้จัดการโรงเรียน ผู้อำนวยการ ต้องมีสัญชาติไทย สามารถทำงานเต็มเวลาและอยู่ภายใต้พระราชบัญญัติ ของครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2546 มีหน้าที่บริหารงานวิชาการและบุคลากร จัดทำทะเบียนครู บุคลากร นักเรียน ควบคุม ปกครองครู บุคลากร นักเรียน ปฏิบัติให้เป็นไปตามตราสารจัดตั้ง นโยบาย ระเบียบข้อบังคับและเมื่อผู้รับใบอนุญาตแต่งตั้งผู้อำนวยการแล้ว แจ้งให้ผู้อนุญาตทราบใน 1 เดือน ผู้จัดการ ให้ผู้รับใบอนุญาตแต่งตั้งผู้จัดการเพื่อทำหน้าที่ในการบริหารงบประมาณและการ บริหารทั่วไป ทั้งนี้ ผู้รับใบอนุญาตอาจปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการ

2.7 ครูและบุคลากรทางการศึกษา บุคลากรทางการศึกษาที่โรงเรียนต้องจัดให้มี ได้แก่ บรรณารักษ์ผู้ปฏิบัติหน้าที่แนะแนว ผู้ปฏิบัติงานเทคโนโลยี ผู้ปฏิบัติงานทะเบียนและวัดผล และงานบริหารทั่วไป

2.8 การเรียนการสอน ปกติใช้เป็นภาษาไทย นอกจากสอนภาษาต่างประเทศ แต่ คณะกรรมการ ส่งเสริมการศึกษาเอกชนอาจอนุญาตให้สอนในบางวิชาอีกก็ได้ ทั้งนี้ยกเว้นโรงเรียนนานาชาติที่สอนเป็น ภาษาต่างประเทศ แต่ต้องสอนให้นักเรียนอ่าน เขียน พูดภาษาไทยได้ด้วย

### การอุดหนุนและส่งเสริม

รัฐต้องทำการอุดหนุนและส่งเสริมโรงเรียนเอกชนในระบบ ดังนี้

1. ด้านบุคลากร จัดบุคลากรพร้อมค่าตอบแทน กรณีที่ขาดแคลนบุคลากรและมุ่งเน้นวิชาใดวิชา หนึ่ง รวมทั้งจัดครู ค่าตอบแทน อุปกรณ์การศึกษา สิ่งอำนวยความสะดวก สื่อบริการ และความช่วยเหลืออื่นทางการศึกษา สำหรับผู้พิการ ด้อยโอกาสและผู้มีความสามารถพิเศษ
2. ด้านมาตรการทางภาษี ลดหย่อนภาษี ยกเว้น อากรสินค้านำเข้า จำพวกครุภัณฑ์ อุปกรณ์ ลดหย่อนหรือยกเว้นภาษีเงินได้สำหรับผู้รับใบอนุญาต ลดหย่อนหรือยกเว้นภาษีโรงเรียน

### กองทุน

กองทุนสงเคราะห์มีฐานะเป็นนิติบุคคล เพื่อสงเคราะห์ผู้อำนวยการ ครูและบุคลากรทางการศึกษา ในด้านเป็นเงินทุนเลี้ยงชีพ สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ ออมทรัพย์ และสวัสดิการ ซึ่งผู้อำนวยการ ครูและ บุคลากรทางการศึกษาต้องส่งเงินสะสมไม่เกิน 3% ของเงินเดือน โรงเรียนสมทบเท่ากับเงินที่สะสม กระทรวงศึกษาธิการสมทบเป็น 2 เท่าของเงินสะสม เงินทุนเลี้ยงชีพ แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ เงินทุนเลี้ยงชีพประเภท 1 ได้แก่เงินสะสม และดอกเบี้ย จ่ายให้ผู้ที่ทำงานไม่ครบ 10 ปี และเงินทุนเลี้ยงชีพประเภท 2 ได้แก่ เงินสะสมและเงินสมทบ ผู้ที่ทำงานเกิน 5 ปี และจ่ายเงินสะสมครบ 10 ปี สามารถรับเงินทุนเลี้ยงชีพประเภท 2 ได้ และหาก ทำงานเกิน 20 ปี อาจพิจารณาเพิ่มเติมให้ได้

### การกำกับดูแล

1. ในด้านอาคารสถานที่โรงเรียนต้องไม่ดำเนินการหรือให้ผู้ใดดำเนินการใช้อาคารสถานที่ขัดกฎหมาย ศีลธรรม หรือความสงบเรียบร้อย
2. กระทำหรือยอมให้ผู้อื่นกระทำการอันเป็นภัยต่อความมั่นคงและปลอดภัยของประเทศ วัฒนธรรม ศีลธรรม
3. การเพิกถอน กรณีที่มีการโฆษณา เกินจริง ขัดต่อความสงบเรียบร้อย ศีลธรรม อาจสั่งให้หยุด โฆษณา แก้ไขโฆษณา โฆษณาแก้ไขความเข้าใจผิด หากไม่ดำเนินการให้เพิกถอนใบอนุญาต โดย คำนึงถึงความร้ายแรงของกรณี
4. การสั่งให้หยุดกิจการ กรณีเกี่ยวกับการไม่ดำเนินการตามกฎหมายหรือการบริหารจัดการศึกษา ไม่ได้มาตรฐาน
5. การสั่งให้หยุดสอน กรณีเกี่ยวกับอาคารสถานที่ไม่ปลอดภัย หรือมีเหตุการณ์หรือภัยอันตรายต่อ สวัสดิการ
6. การให้รายงาน กรณีเกี่ยวกับการหยุดเรียนเกิน 7 วัน อาคารสถานที่เสียหาย
7. การควบคุม คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน อาจแต่งตั้งประธานและ คณะกรรมการไม่เกิน 7 คน เข้าควบคุมโรงเรียนในระบบ โดยทำการปิดประกาศไว้หน้าโรงเรียน

### การอุทธรณ์

ให้ยื่นอุทธรณ์ต่อคณะกรรมการวินิจฉัยอุทธรณ์ซึ่งคณะกรรมการวินิจฉัยอุทธรณ์ระดับจังหวัด มีผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นประธานกรรมการ ผู้อำนวยการโรงเรียนของรัฐเป็นเลขานุการ ส่วนในกรุงเทพมหานคร และในจังหวัดที่เลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน มอบอำนาจให้ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้ อนุญาต ให้ปลัดกระทรวงศึกษาธิการเป็นประธานกรรมการ

### โทษ

1. กรณีที่เป็นโทษปรับสถานเดียว ผู้อนุญาตมีอำนาจเปรียบเทียบปรับได้เลย และถ้าหากชำระ ภายใน 30 วัน คดีนั้นเป็นอันยกเลิกกัน
2. กรณีที่เป็นโทษทั้งจำทั้งปรับ เช่น ตั้งโรงเรียนในระบบโดยไม่ได้รับอนุญาต ตั้งโรงเรียนนอกระบบโดยไม่ได้รับอนุญาต ใช้สถานที่หรือยอมให้ใช้สถานที่ขัดต่อกฎหมาย ปลอมเอกสาร(กรณีถ้าผู้อำนวยการดำเนินการเองได้เป็นโทษ 2 เท่า) ขัดขวางการควบคุม ตั้งผู้อำนวยการโรงเรียนที่ไม่มีคุณสมบัติตามที่กำหนด การเลิกโรงเรียนในระบบต้องแจ้งผู้อนุญาตล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 90 วัน

### โรงเรียนนอกระบบ

ประเภทและลักษณะของโรงเรียนนอกระบบเป็นไปตามที่คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน กำหนด

การขอรับใบอนุญาตจัดตั้งโรงเรียนนอกระบบ มีรายละเอียดประกอบการขออนุญาต

ดังนี้

1. ชื่อ ประเภท ลักษณะ
2. ที่ตั้ง แผนผังบริเวณโรงเรียนและอาคาร
3. หลักสูตร วิธีการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล
4. หลักเกณฑ์การคิดค่าธรรมเนียมการศึกษา และค่าธรรมเนียมอื่นๆ
5. รายการอื่นตามที่กำหนดในกฎกระทรวง ผู้อนุญาตต้องพิจารณาค่าขอใน 90 วัน ส่วนการเลิกโรงเรียนนอกระบบ ต้องแจ้งผู้อนุญาตล่วงหน้า ไม่น้อยกว่า 30 วัน

### คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

มีรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการเป็นประธาน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เลขาธิการ กพฐ. เลขาธิการคณะกรรมการอาชีวศึกษา เลขาธิการสภาการศึกษา อธิบดีกรมบัญชีกลาง อธิบดีกรมฝีมือแรงงาน รัฐมนตรีแต่งตั้งจากผู้ได้รับคัดเลือก ได้แก่ ผู้แทนผู้รับใบอนุญาต ผู้แทนผู้บริหาร ผู้แทนครู ผู้แทนบุคลากรทางการศึกษา ผู้แทนผู้อำนวยการ ผู้ทรงคุณวุฒิ เลขาธิการสำนักงานส่งเสริมการศึกษา เอกชน เป็นกรรมการและเลขานุการ มีอำนาจหน้าที่ เกี่ยวกับ การเสนอนโยบายต่อคณะรัฐมนตรี การกำกับดูแล การกำหนดมาตรฐาน และการพัฒนาหลักสูตร ออกระเบียบหลักฐาน และเอกสารของโรงเรียน อุทธรณ์ร้องทุกข์ เสนอความเห็น ในการออกกฎระเบียบ ประกาศ โดยมี

สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ในสำนักงานปลัดกระทรวง ทำหน้าที่ในงาน อุดหนุน การเสนอแนะนโยบายและยุทธศาสตร์ แผนพัฒนาการศึกษาเอกชน งานวิชาการ การประกันคุณภาพ การวิจัยกองทุน จัดสรรเงินอุดหนุน เป็นศูนย์ส่งเสริมสนับสนุนข้อมูลและทะเบียนกลางทางการศึกษา ของเอกชน<sup>60</sup>

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

เดือนใจ โพธิ์ทอง ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผลของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต1 เมื่อพิจารณารายด้านเรียงจากมากไปหาน้อย พบว่า 1) ด้านความชัดเจนของวัตถุประสงค์ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ มีการประชุมเพื่อชี้แจงถึงผลลัพธ์ที่ต้องการให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและจุดประสงค์ขององค์กร รวมทั้งร่วมกับบุคลากรในองค์กรวางแผนกำหนดปฏิทินการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน 2) ด้านการจัดสภาพแวดล้อมและสร้างบรรยากาศที่ดีในองค์กร ผู้บริหารมีความเป็นกันเอง ส่งเสริมอารมณ์และความรู้สึกที่ดีในการทำงาน 3) ด้านการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่างๆขององค์กรอย่างเต็มที่ รวมทั้งชักชวนให้เข้าร่วมกิจกรรมกับหน่วยงานอื่นอยู่เสมอ ทำให้บุคลากรรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งและมีความสำคัญต่อองค์กร 4) การถ่ายทอดแนวคิดและความรู้สึก แจ่มข้อมูลข่าวสารให้บุคลากรทราบอย่างตรงไปตรงมาและเปิดเผย ยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างระหว่างผู้บริหารและบุคลากร ให้ทุกฝ่ายร่วมประชุมเพื่อปรึกษาหารือ ทำความเข้าใจซึ่งกันและกันและช่วยกันแก้ไขปัญหาเมื่อเกิดปัญหาและข้อขัดแย้งทุกครั้ง 5) ด้านการชี้แจงให้บุคลากรทราบถึงบทบาทและหน้าที่อันแท้จริงของแต่ละคน เพื่อการปฏิบัติงานที่ลดความขัดแย้งและสามารถปฏิบัติงานด้วยความสบายใจ ทั้งนี้ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรเปิดเผยความต้องการของตนเองกับเพื่อนร่วมงานที่ในประชุมกรณีที่มีปัญหา ผู้บริหารยอมรับฟังเหตุผลและแนวคิดของบุคลากรทุกครั้ง 6) ด้านการประชุมหาสาเหตุและวิธีแก้ปัญหาร่วมกัน ผู้บริหารรับฟังเหตุผลและหาข้อมูลประกอบการตัดสินใจ รวมทั้งยอมรับและเต็มใจรับกติกาองค์กรอยู่เสมอ และจัดระบบการปฏิบัติงานตามมติของทีมงาน 7) ด้านการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ เพื่อเป็นวิธีการสื่อสารที่ทันสมัยหลายรูปแบบตามความเหมาะสมและทันสมัยตามการณั้ รวมทั้ง ผู้บริหารแจ่มข้อมูลข่าวสารให้ทราบอย่างทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกการสื่อสารภายในองค์กรไว้บริการเพื่อประสานงานระหว่างบุคลากรภายในองค์กร 8) ด้านการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ

<sup>60</sup> กระทรวงศึกษาธิการ,พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2554 (กรุงเทพฯ : ศุภสภาลาดพร้าว,2554),1-9.

ตามความรู้ความสามารถ การกำหนดหน้าที่เป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจนและเปิดโอกาสให้บุคลากรทำงานและนำเสนองานที่ได้รับมอบหมายตามความเหมาะสมตามสถานการณ์ 9) ด้านการให้โอกาสบุคลากรทำงานตามความรู้ความสามารถ กล่าวเผชิญหน้ากับปัญหาและกล้าตัดสินใจ แก้ปัญหาด้วยเหตุผลที่ถูกต้อง เหมาะสมกับสถานการณ์ และผู้บริหารให้เสรีภาพในการคิดและเลือกวิธีในการทำงาน 10) ด้านการส่งเสริมให้บุคลากรทำงานเป็นทีม เพื่อช่วยเหลือกันในการทำงาน โดยสนับสนุนให้บุคลากรทำกิจกรรมร่วมกันระหว่างกลุ่มหลายๆรูปแบบ และผู้บริหารให้การสนับสนุนให้ข้อมูลย้อนกลับที่จริงใจจากบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร 11) ด้านการประชุมชี้แจงให้ทราบถึงขั้นตอนวิธีการทำงานเพื่อให้เกิดความชัดเจนในการทำงาน โดยมีเกณฑ์และขั้นตอนของการทำงานซึ่งอาศัยข้อเท็จจริงจากระบบข้อมูลสารสนเทศ และนำผลการประเมินมาแก้ไขปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น 12) ด้านการส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการอบรม ประชุม สัมมนา และศึกษาดูงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้กับบุคลากรรวมทั้งประเมินผลการทำงานอย่างสม่ำเสมอทั้งระหว่างการทำงานและภายหลังการทำงานสำเร็จแล้ว<sup>61</sup>

รุ่งฤดี อัมมาตย์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนในจังหวัดอุดรธานี หนองคายและหนองบัวลำภู ตามความคิดเห็นของครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ พบว่า การสร้างทีมงานในโรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารไม่สามารถทำงานด้วยตนเองได้จึงต้องอาศัยการทำงานของบุคลากร หากผู้บริหารสามารถทำให้กลุ่มผู้ปฏิบัติงานทำงานได้สำเร็จตามเวลาที่กำหนดด้วยคุณภาพที่ได้มาตรฐาน ผู้บริหารก็จะประสบความสำเร็จในการบริหาร องค์กรจึงให้ความสนใจต่อการพัฒนาทักษะของบุคลากรแต่ละคน สนับสนุนให้ศึกษาหาความรู้เพิ่มและเปิดโอกาสให้นำความรู้ที่ไปศึกษาดูงานมาปรับปรุง<sup>62</sup>

กมลพรรณ พัฒนา ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดระยอง ผลการศึกษาพบว่า 1) ด้านการมีอุดมการณ์ร่วมกันและมีความรับผิดชอบร่วมกัน ประกอบด้วย ความสำเร็จของสมาชิกทีมทุกคน และสมาชิกทุกคนยอมรับการ

<sup>61</sup> เตือนใจ โปธิทอง, “การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต1” (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์,2551), 88.

<sup>62</sup> รุ่งฤดี อัมมาตย์, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนในจังหวัดอุดรธานี หนองคายและหนองบัวลำภู ตามความคิดเห็นของครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้” (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี,2551), 120.

ตัดสินใจของทีมงาน มีเป้าหมายการทำงานที่สอดคล้องกัน 2) ด้านการมีฐานความคิดและความรู้เกี่ยวกับงานร่วมกัน คือ ในการทำงานสมาชิกทีมงานสนับสนุนและให้การช่วยเหลือซึ่งกันและกันอย่างเต็มความสามารถ รองลงมาคือ สมาชิกทีมงานมีความรู้ความสามารถและทักษะรวมทั้งประสบการณ์ในงานที่ปฏิบัติร่วมกัน มีการเปิดใจเพื่อรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน 3) ด้านการมีวิธีการไปสู่เป้าหมายร่วมกัน คือ ทีมงานใช้เป้าหมายเป็นตัวควบคุมเพื่อให้การทำงานสำเร็จภายในเวลาที่กำหนด รองลงมา ในทีมงานมีการกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายเพื่อช่วยกำหนดทิศทางการดำเนินงาน รวมทั้งเป้าหมายของทีมงานช่วยสนับสนุนส่งเสริมให้สมาชิกใช้ความพยายามในการทำงานให้ดีที่สุด 4) ด้านการมีผู้นำที่เหมาะสม คือ หัวหน้ามอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับสมาชิกตามความเหมาะสม รองลงมา หัวหน้าทีมสามารถรวมทักษะ และความสามารถของสมาชิกทีมเพื่อนำไปใช้ในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ และหัวหน้าทีมได้ส่งเสริมสนับสนุนให้สมาชิกมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานต่อไป 5) ด้านการสื่อสารความหมายที่ดี หากมีความจำเป็นและเป็นความต้องการของสมาชิก สามารถมีการสื่อสารกันได้ตลอดเวลาทุกสถานที่ รองลงมา สมาชิกมีการสื่อสารกันอย่างตรงไปตรงมา ข้อมูลข่าวสารมีความชัดเจน ถูกต้อง และครบถ้วนและการติดต่อสื่อสารบอกกล่าวเรื่องที่ควรรู้และมีความสำคัญต่อการทำงาน 6) ด้านการมีมาตรฐานการทำงานร่วมกัน คือ ทีมงานมีการประชุมเพื่อดูว่าการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ รองลงมา ทีมงานใช้การกำหนดมาตรฐานคุณภาพของงานเป็นเกณฑ์ในการประเมินความก้าวหน้าและความสำเร็จของทีมและทีมงานมีการจัดทำแผนการนิเทศติดตามงานและประเมินผล 7) ด้านการมีความรับผิดชอบร่วมกัน คือ สมาชิกทุกคนรู้หน้าที่และบทบาทของตัวเองเป็นอย่างดี สมาชิกทีมงานทำงานร่วมกันบนพื้นฐานการช่วยเหลือและแบ่งปันกัน และหัวหน้ามีการแบ่งงานรวมทั้งมอบหมายงานตามความเหมาะสม และได้รับคำชี้แจงเพื่อปฏิบัติหน้าที่อย่างชัดเจน รวมทั้งมีการทบทวนบทบาทและหน้าที่อยู่เสมอ<sup>63</sup>

จิราภรณ์ เอ็มเอี่ยม ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการสร้างทีมงานครูในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา พบว่า 1) ด้านระดับบุคคล ครูมีความพึงพอใจมากที่สุดได้แก่ มีการฝึกอบรมและพัฒนาตนเอง มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่การงานรวมทั้งมีความร่วมมือกันในทีมงาน มีการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องและมีภาวะผู้นำในงานที่ทำ 2) ด้านระดับงาน ครูมีความพึงพอใจมากที่สุดคือ มีเกณฑ์การประเมินความสำเร็จของงานและผลลัพธ์ที่มีมาตรฐาน และมีความพึงพอใจมาก คือ มีความเข้าใจในบทบาทและงานที่ได้รับมอบหมาย ทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่คล่องตัว 3)

<sup>63</sup> กมลพรรณ พัฒนา, “แนวทางการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพขององค์การบริหารส่วนจังหวัดระนอง” (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น ,2552), 63.

ด้านระดับทีม ครูมีความพึงพอใจมากที่สุดคือ การให้ความเคารพต่อการตัดสินใจของทีม ร่วมรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ รวมทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน และมีความพึงพอใจมากที่สุดคือ การใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ มีความไว้วางใจกันระหว่างสมาชิกในทีม รวมทั้งมีการสื่อสารอย่างชัดเจน

4) ด้านระดับสถานศึกษา ครูมีความพึงพอใจมากที่สุด ได้แก่ การมีสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงาน ความเป็นประชาธิปไตย และเกิดนวัตกรรมในการทำงาน เกิดความผูกพันกับองค์กร รวมทั้งมีส่วนร่วมและรู้สึกเป็นเจ้าของงาน<sup>64</sup>

สุภาพ กันสการ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอโคกสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต2 เมื่อพิจารณารายด้านโดยเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า 1) ด้านบทบาทที่สมดุล มีการคัดเลือกครูที่มีทักษะความสามารถกันในแต่ละด้านมาเป็นหัวหน้ากลุ่มสาระ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน โดยการพิจารณาและคัดเลือกผ่านคณะกรรมการบริหารโรงเรียน และกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจนและครบถ้วน 2) ด้านความชัดเจนของเป้าหมาย การตระหนักถึงเป้าหมายและพันธกิจของโรงเรียน การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายแผนกลยุทธ์และหาแนวทางแก้ไขปัญหาจากกระบวนการทำงาน 3) ด้านการเปิดเผยและเผชิญหน้า เมื่อเกิดปัญหาหรือความขัดแย้งในการทำงานสามารถเข้าหาผู้บริหารเพื่อปรึกษาหารือ ร่วมฟังเหตุผล และนำมาถ่ายทอด แสดงความคิดเห็นและความรู้สึกอย่างตรงไปตรงมาและเปิดเผยรวมทั้งวิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุของปัญหา 4) ด้านการสนับสนุนและไว้วางใจต่อกัน ให้ความไว้วางใจต่อกันในการดำเนินงานที่ได้รับมอบหมาย มีการเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้สร้างผลงาน และกล้ายกย่องชมเชยเมื่อผลงานสำเร็จอย่างสม่ำเสมอ ให้กำลังใจและแสดงความเห็นเมื่อเกิดปัญหาหรือข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน 5) ด้านความร่วมมือและความขัดแย้ง รวบรวมข้อมูลที่เป็นปัญหาไว้เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงงานอย่างละเอียด มีการระดมความคิดเห็นเพื่อกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และเสนอทางเลือกใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานรวมทั้งยอมรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานเมื่อมีการชี้แจงในโอกาสที่มีปัญหาเกิดขึ้นครั้งต่อไป 6) ด้านการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเหมาะสม ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการเขียนโครงการตามความต้องการที่เป็นปัญหาเร่งด่วน มีการประชุมครูเพื่อทบทวนความสำเร็จ ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานตามโครงการที่ผ่านมาและจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานที่ชัดเจนและประกาศให้ครูทราบอย่างทั่วกัน 7) ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม การกล้าตัดสินใจและเผชิญหน้ากับปัญหาด้วยเหตุผลที่เหมาะสมกับสถานการณ์ด้วยความเป็นธรรมชาติ มีการกระจายอำนาจหน้าที่ให้หัวหน้าต่างๆ เป็นผู้ควบคุมดูแลและประสานงานในฝ่ายเพื่อ

<sup>64</sup> จิราภรณ์ เอมเยี่ยม, “การพัฒนาแบบการสร้างทีมงานครูในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา (การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารและการพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม,2552), 218.

เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม ให้มีการทำงานเป็นทีม มีความสามัคคีในหมู่คณะ การมอบอำนาจหน้าที่รับผิดชอบอย่างอิสระในขณะที่ผู้บริหารคอยชี้แนะและให้คำปรึกษารวมทั้งติดตามการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ 8) ด้านการทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ทบทวนวัตถุประสงค์เป้าหมาย กระบวนการทำงานตามโครงการที่ได้ดำเนินงานไปแล้วของแต่ละฝ่ายอย่างสม่ำเสมอ และนำเอาข้อมูลที่เป็นปัญหา และอุปสรรคในการดำเนินงานมาสรุปความเป็นจริงและแจ้งให้ครูทุกฝ่ายทราบรวมทั้งติดตามตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานของครูในโรงเรียนโดยคณะกรรมการบริหารโรงเรียน 9) ด้านการพัฒนาตนเอง มีการเข้าร่วมประชุมหรืออบรม สัมมนา ศึกษาดูงานที่เกี่ยวข้อง จัดกิจกรรมส่งเสริมความรู้ 10) ด้านสัมพันธ์ภาพระหว่างกลุ่ม จัดให้มีกิจกรรมส่งเสริมให้ครูมีโอกาสพบปะสังสรรค์กันอย่างสม่ำเสมอ มีการระดมความคิดในการสร้างเกณฑ์การปฏิบัติงานของแต่ละฝ่าย 11) ด้านการสื่อสารที่ดี มีการกำหนดระยะเวลาที่เพียงพอในการสั่งงานแต่ละครั้ง เพื่อป้องกันการเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหาร ติดตามข้อมูลย้อนกลับจากครูเพื่อให้ความมั่นใจว่าครูได้รับข่าวสารและรู้ความหมายอย่างถูกต้องตรงกัน และดำเนินงานตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้าต่างๆตามลำดับขั้นตอนอย่างถูกต้องและเหมาะสม<sup>65</sup>

ธีรรัตน์ ฐานโรจนนันท์ ได้ศึกษาการสร้างทีมงานเพื่อธรรมาภิบาลการมีวินัยจราจรของนักศึกษา พบว่า ในด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน และการปฏิบัติงานจริง กลุ่มนักศึกษาเมื่อได้รับการส่งเสริมให้เกิดการทำงานเป็นทีม โดยผู้วิจัยมีการให้คำแนะนำปรึกษา การสั่งการ และการให้อิสระในการทำงาน ผลที่ได้หลังจากเสร็จสิ้นงานวิจัย เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับก่อนทำการวิจัย ทำให้เห็นถึงการพัฒนาทั้งสองด้านอย่างชัดเจน โดยพิจารณาจากการทำกิจกรรมของกลุ่มนักศึกษาทั้ง 3 กิจกรรม และมีผลการวิจัยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งสองด้านคือ ในด้านการวางแผน และ ในด้านการปฏิบัติงานจริง สำหรับในส่วนของ การตรวจสอบหาปัญหาอุปสรรคและวิธีการในการแก้ไขปัญหาของกลุ่มนักศึกษาในการทำงานร่วมกันเป็นทีม นั้น ก็เช่นเดียวกัน เมื่อนำผลการวิจัยหลังจากเสร็จสิ้นการดำเนินโครงการเปรียบเทียบกับก่อนดำเนินโครงการ ทำให้เห็นถึงการพัฒนาที่ดีขึ้นของกลุ่มนักศึกษาในการตรวจสอบหาปัญหาและการหาวิธีการในการแก้ไขปัญหา โดยมีผลการวิจัยโดยรวมอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ สำหรับผลการประเมินตนเองของกลุ่มนักศึกษาในด้านการทำงานเป็นทีม

<sup>65</sup> สุภาพ กันสการ , “พฤติกรรมกรรมการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอโคกสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระงแก้ว เขต2” (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร,2552), 87.



โดยมีการประเมินหลังจากเสร็จสิ้นโครงการ กลุ่มนักศึกษาทั้งหมดมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของตนเองส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก<sup>66</sup>

สมโภชน์ สุวรรณโสภา ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง สภาพปัญหาการสร้างทีมงานในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย พบว่า ผู้บริหารและบุคลากรเห็นว่ามีสภาพการสร้างทีมงานในระดับมากเกือบทุกด้าน ยกเว้นด้านการจัดหาผู้ให้ความช่วยเหลือแก่ทีมงาน ด้านการให้รางวัลเพื่อให้พฤติกรรมบุคลากรของทีมงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน<sup>67</sup>

ปรียาภรณ์ ศรีเจริญ ได้ทำรายงานเรื่อง การสร้างทีมงานขององค์การบริหารส่วนตำบลโคกโพธิ์ อำเภอโคกโพธิ์ จังหวัดปัตตานี เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า 1) การติดต่อสื่อสารที่ดี มีการสื่อสารระหว่างกันที่มีข้อมูลชัดเจน 2) ทีมงานร่วมมือกันในการนำแผนงานไปปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม มีการแบ่งหน้าที่และประสานงานระหว่างภายในองค์กรอย่างชัดเจน 3) มีระเบียบการที่ชัดเจน 4) มีผู้นำที่เหมาะสม สามารถสร้างแรงจูงใจต่อบุคลากรในการทำงานได้ดี สนใจทุกข์สุขของบุคลากร แบ่งหน้าที่อย่างชัดเจนและสามารถปฏิบัติงานได้ดี 4) ทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อหาข้อผิดพลาดในการทำงาน 5) มอบหมายงานให้แก่แต่ละคนและพัฒนาบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ กำหนดงานและหน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อให้แต่ละฝ่ายสามารถปฏิบัติงานได้ตามหน้าที่รับผิดชอบ และความมุ่งมั่นที่จะศึกษาค้นคว้าหาความรู้ใหม่ๆ 6) ทีมงานมีความสัมพันธ์ภายนอกกลุ่มได้เป็นอย่างดี ไว้วางใจและยอมรับกัน<sup>68</sup>

กาญจนาภรณ์ พลประทีป ได้ศึกษาเกี่ยวกับ การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ กล่าวว่า หากองค์กรธุรกิจต้องการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้สามารถทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมียุทธศาสตร์ เป้าหมายที่ชัดเจน มีการวางแผนเพื่อพัฒนาทีมงาน และในการปฏิบัตินั้นจำเป็นต้องมีการมอบหมายหน้าที่ให้แก่สมาชิกอย่างเหมาะสม และการกระจายภาวะผู้นำมีส่วนสำคัญที่ทำให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วม เปิดใจสื่อสารระหว่างสมาชิกในทีม ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงาน ถือเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งที่ทำให้ทราบว่าทีมงาน

<sup>66</sup> ธีรรัตน์ ฐานโรจนนันท์, “การสร้างทีมงานเพื่อรองรับการมีวินัยจราจรของนักศึกษา” (บทความวิจัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี, 2553), 2.

<sup>67</sup> สมโภชน์ สุวรรณโสภา, “สภาพปัญหาการสร้างทีมงานในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย” (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี, 2553), 96.

<sup>68</sup> ปรียาภรณ์ ศรีเจริญ, “การสร้างทีมงานขององค์การบริหารส่วนตำบลโคกโพธิ์ อำเภอโคกโพธิ์ จังหวัดปัตตานี” (รายงานการศึกษาอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต วิทยาลัยการปกครอง มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2554), 38.

ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพขนาดไหน และนำผลการประเมินที่ได้มาปรับปรุงและพัฒนาทีมงานต่อไป<sup>69</sup>

มณีนุช เข้มลาย ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในอำเภอสนามชัยเขต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต2 เมื่อพิจารณาทางด้านตามลำดับ พบว่า 1) ด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนของเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน ครูได้ทราบถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของโรงเรียนอย่างทั่วถึง ให้ครูได้มีส่วนร่วมในการนำผลการประเมินเป็นข้อมูลในการพัฒนางาน มีการแต่งตั้งคณะกรรมการในการประเมินผลการปฏิบัติงานโครงการ และให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ส่งเสริมให้ครูทำงานอย่างเป็นระบบ มีการสรุปประเมินผลการปฏิบัติงานและเปิดเผยต่อสาธารณชน 2) ด้านความเปิดเผยต่อกันและความเผชิญหน้า ให้ครูเข้าพบเพื่อปรึกษาหารือเรื่องงานได้อย่างเป็นกันเองตลอดเวลาเพื่อร่วมแก้ปัญหาการทำงานร่วมกัน สนับสนุนให้มีการถ่ายทอดแนวคิด ความรู้สึก ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อกันอย่างตรงไปตรงมาและเปิดเผย มีการประชุมเพื่อทบทวนบทบาทและปรึกษาหารือเกี่ยวกับหน้าที่รับผิดชอบให้เข้าใจอันดีต่อกันเมื่อเกิดปัญหาและข้อขัดแย้งทุกครั้ง 3) ด้านสนับสนุนและไว้วางใจต่อกัน มีการมอบหมายงานที่สำคัญๆให้บุคลากรฝ่ายต่างๆดำเนินการด้วยความไว้วางใจ ส่งเสริมการทำงานร่วมกันของบุคลากรภายในโรงเรียนและช่วยเหลือกัน สร้างความสัมพันธ์กันระหว่างงาน สนับสนุนและอำนวยความสะดวกด้านทรัพยากรในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ ให้กำลังใจและแสดงความคิดเห็นเมื่อครูทำงานผิดพลาดรวมทั้งให้คำแนะนำในการแก้ปัญหา สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างเท่าเทียมกัน 4) ด้านความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในการสร้างสรรค์ ให้ครูอุทิศตนในการปฏิบัติหน้าที่การงานให้กับองค์กร เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นเปิดเผยความต้องการของตนเองในที่ประชุม มีการระดมความคิดเห็นเพื่อกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และทางเลือกใหม่ๆในการปฏิบัติงาน 5) ด้านการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เป็นการเปิดโอกาสให้ครูแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นเกี่ยวกับงานซึ่งกันและกันเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีการแต่งตั้งคณะกรรมการทำงานและให้ครูได้พัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ จัดทำคู่มือเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติงานของทุกฝ่ายสำหรับครู ผู้ปกครอง และนักเรียนเพื่อทบทวนปัญหาและอุปสรรคต่างๆที่ผ่านมาและนำไปกำหนดเป็นนโยบายและจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานต่อไป 6) ด้านการทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ให้บุคลากรได้มีโอกาสทบทวน เปลี่ยนแปลง ปรับปรุงแก้ไขกระบวนการปฏิบัติงานตามโครงการต่างๆเมื่อสิ้นปี และต้องยอมรับการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อนำมาทำ

<sup>69</sup> กาญจนภรณ์ พลประทีป , “การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี” (วารสารบริหารธุรกิจเทคโนโลยีมหานครปริทัศน์ สาขา นิเทศศาสตร์สารสนเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร,2555), 18.

ข้อมูลพื้นฐานในการบริหารการศึกษาของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ นำข้อมูลที่เป็นปัญหาและอุปสรรคของโรงเรียนมาวิเคราะห์และสรุปผลตามความเป็นจริงให้ทุกฝ่ายรับทราบโดยทั่วกัน<sup>70</sup>

โสภณ หลอดแก้ว ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การสร้างทีมงานของครูในโรงเรียนเทศบาล 1 (สถาวร) สังกัดเทศบาลเมืองบ้านบึง จังหวัดชลบุรี เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า 1) มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างครบถ้วนและชัดเจน คัดเลือกบุคลากรเพื่อปฏิบัติหน้าที่เป็นหัวหน้าฝ่ายต่างๆโดยคณะกรรมการบริหารโรงเรียน 2) ด้านวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ยอมรับ บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและเป้าหมายหลักของโรงเรียน มีคณะกรรมการประเมินผล แต่งตั้งคณะกรรมการฝ่ายประเมินผลงานในฝ่ายของตน ซึ่งมีเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าหมายหลักของโรงเรียน 3) ด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้า ประชุมปรึกษาหารือและทบทวนบทบาทหน้าที่รับผิดชอบให้มีความเข้าใจอันดีต่อกันเมื่อเกิดปัญหาขัดแย้ง รวมทั้งถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร 4) ให้การสนับสนุนด้านทรัพยากร ใ่วางใจและส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสสร้างผลงานและกล่าวชมเชยก่องเมื่อประสบผลสำเร็จ 5) จัดประชุมบุคลากรเพื่อระดมความคิดและนำเสนอทางเลือกใหม่ๆในการปฏิบัติงานที่เป็นปัญหาไว้อย่างละเอียด เทคนิคการเจรจาต่อรองให้บุคลากรทราบถึงบทบาทและหน้าที่อันแท้จริงเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความขัดแย้ง 6) ประชุมบุคลากรเพื่อทบทวนปัญหา อุปสรรคในการดำเนินงานตามโครงการแล้วนำมากำหนดเป็นนโยบายและเป้าหมายของโรงเรียน โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเขียนโครงการตามความต้องการที่เป็นปัญหาเร่งด่วน 7) มีการกระจายหน้าที่ให้บุคลากรฝ่ายต่างๆรับผิดชอบอย่างอิสระโดยให้คำปรึกษาและติดตามการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ 8) ตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีการ นำข้อมูลที่เป็นปัญหาและอุปสรรคขององค์กรมาสรุปผลตามความเป็นจริงและแจ้งให้บุคลากรทราบโดยทั่วกัน แต่งตั้งคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานของบุคลากรในองค์กร 9) เปิดโอกาสให้บุคลากรไปอบรม ประชุม สัมมนา ศึกษาดูงาน มีการเชิญวิทยากรมาให้ความรู้แก่บุคลากร โดยจัดทำผลงานทางวิชาการและงานที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง นำเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัยมาให้บุคลากรใช้และศึกษาค้นคว้าเสมอ 10) จัดกิจกรรมพบปะสังสรรค์กัน จัดประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการให้บุคลากรเพื่อระดมความคิดในการสร้างหลักเกณฑ์ จัดกิจกรรมส่งเสริมความสัมพันธ์เพื่อให้เกิดความเป็นกันเองและผูกพันกันเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และช่วยระดมความคิดและความร่วมมือต่อกัน 11) การติดต่อสื่อสารที่ดี มีการสั่งการตั้งแต่บนลงล่างตามลำดับขั้นตอนอย่างถูกต้องและเหมาะสม แจ้งข้อมูลข่าวสาร ระเบียบปฏิบัติงานพร้อมเผยแพร่เป็นเอกสารทุกครั้งที่มีการ

<sup>70</sup> มณีนุช เข้มลาย, “การสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในอำเภอสนามชัยเขต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2” (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 2555), 82.

ประชุมประจำเดือนหรือตามโอกาส บุคลากรที่เข้ารับการอบรมให้นำความรู้และประสบการณ์ที่ได้มาถ่ายทอดในที่ประชุม<sup>71</sup>

สิตานัน สมบูรณ์ทรัพย์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ กรณีศึกษา : พนักงานขายหน่วยงานฝ่ายขายบริหารช่องทางการกระจายสินค้าหลัก บริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) จากการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะที่มีต่อการสร้างทีมงาน เมื่อพิจารณารายด้านเรียงจากมากไปหาน้อย พบว่า 1) ด้านภาวะผู้นำ หัวหน้าทีมมีความเชื่อมั่นในตัวบุคลากรในทีม มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ของตนได้ มีโครงสร้างการบริหารงานพร้อมทั้งกำหนดผู้รับผิดชอบอย่างเหมาะสม ส่งเสริมให้มีการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการและการตัดสินใจของบุคลากรในทีม เปิดใจกว้างและยอมรับข้อวิจารณ์ของทีมงานเพื่อการปรับปรุงพัฒนาบุคลากรรวมถึงงานที่รับผิดชอบและส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน 2) ด้านพัฒนาทักษะและเพิ่มความรู้ บุคลากรมีความสามารถในการใช้สื่อเทคโนโลยี และองค์การมีการจัดกิจกรรมส่งเสริม ได้พัฒนาความรู้ความสามารถรวมทั้งประสบการณ์ด้วยวิธีที่หลากหลาย และศึกษาหาความรู้แนวคิดใหม่ๆที่ทันสมัยเพิ่มเติมอย่างสม่ำเสมอ 3) ด้านแรงจูงใจ ผลตอบแทนที่ได้รับเพียงพอต่อค่าครองชีพปัจจุบัน และองค์กรได้ให้สวัสดิการเพียงพอตามความต้องการ รวมถึงผลตอบแทนที่ได้รับเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ 4) ด้านความคิดสร้างสรรค์ การบริหารสามารถสร้างความเข้าใจให้กับทีมงานได้เป็นอย่างดี 5) ด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ส่งเสริมให้แต่ละทีมให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในทุกๆด้าน ทีมงานมีความจริงใจและปรารถนาดีต่อกันและส่งเสริมสนับสนุนให้ทีมงานต่างมีโอกาสพบปะสังสรรค์ ทำกิจกรรมร่วมกันด้วยวิธีการที่หลากหลาย 6) ด้านความสามัคคี สมาชิกในทีมงานพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ สมาชิกมีความเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานทดแทนระหว่างกันได้ มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน 7) ด้านการบรรลุเป้าหมาย การใช้เป้าหมายเป็นตัวควบคุมเพื่อให้การทำงานสำเร็จภายในเวลาที่กำหนด และหัวหน้าทีมได้มีการกำหนดวิธีการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน รวมทั้งการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายมีความชัดเจนเพื่อทิศทางการดำเนินงานของทีม<sup>72</sup>

<sup>71</sup> โสภณ หลอดแก้ว, “การสร้างทีมงานของครูโรงเรียนเทศบาล1 (สถาวร) สังกัดเทศบาลเมืองบ้านบึง จังหวัดชลบุรี” (วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา,2555), 68.

<sup>72</sup> สิตานัน สมบูรณ์ทรัพย์, “การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ กรณีศึกษา : พนักงานขายหน่วยงานฝ่ายขายบริหารช่องทางการกระจายสินค้าหลัก บริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน)” (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการประกอบการ มหาวิทยาลัยศิลปากร,2556), 84.

อนุสิทธิ์ พิเชษฐ์ชัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ทักษะการสร้างทีมงานในสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า 1) ด้านการติดต่อสื่อสาร ผู้บริหารใช้การติดต่อสื่อสารด้วยวาจา มีการประชุมชี้แจงรายละเอียดในการปฏิบัติงานและแจ้งให้บุคลากรทราบเป็นลายลักษณ์อักษร 2) ด้านการปฏิสัมพันธ์ ผู้บริหารให้ความสำคัญและยอมรับฟังความคิดเห็นของทีมงาน ให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นข้อเท็จจริง รู้จักยกย่องและให้เกียรติสมาชิกในทีมทุกคน มีความเป็นกันเอง 3) ด้านการเป็นผู้นำทีมงาน ผู้บริหารสามารถจูงใจบริหารกับความขัดแย้ง มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ทำงานสูง สนับสนุนให้บุคลากรมีความผูกพันกับทีมงาน 4) ด้านการตัดสินใจ มีการสอบถามหาข้อมูลและสาเหตุ รวมทั้งรับฟังปัญหาและรวบรวมข้อเท็จจริง และพิจารณาปัญหานั้นก่อนการตัดสินใจแก้ปัญหา 5) ด้านการประชุมทีมงาน มีการเตรียมวาระการประชุม แจ้งวัตถุประสงค์ของการประชุมให้ผู้ร่วมประชุมทราบตั้งแต่เริ่มต้นการประชุม 6) ด้านการจัดความขัดแย้ง ผู้บริหารสามารถจัดความขัดแย้งโดยการเจรจาต่อรอง จูงใจ ด้วยบรรยากาศและรูปแบบการบริหารที่เหมาะสม<sup>73</sup>

อุษา อนันตวิไลเลขา ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งเสริมความสำเร็จในการสร้างทีมงานของโรงเรียนนรชนสุตศึกษาลัย จังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า ในการสร้างทีมงานของโรงเรียนนรชนสุตศึกษาลัย จังหวัดสุพรรณบุรี ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก สรุปได้ดังนี้ 1) การรู้จักคุ้นเคยสนิทสนมกัน ทีมงานมีความคุ้นเคยกันในการทำงานรวมทั้งร่วมแรงร่วมใจกันทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งส่งผลทำให้บรรยากาศของการทำงานมีความเป็นกันเอง ผู้นำทีมร่วมพูดคุยกับบุคลากรทำงานร่วมกันเหมือนญาติพี่น้อง ทำให้การทำงานเกิดขึ้นอย่างกัลยาณมิตร 2) ความเชื่อใจไว้วางใจกัน ถือเป็นหัวใจสำคัญของการทำงานเป็นทีม บุคลากรมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความซื่อสัตย์และแลกเปลี่ยนข้อมูลกันอย่างเปิดเผย เมื่อเกิดปัญหาหรือข้อขัดแย้งก็จะนำประเด็นปัญหามาแจกแจงและวิเคราะห์ร่วมกันเพื่อพิจารณาปัญหา ซึ่งแสดงถึงความไว้วางใจและเชื่อใจกันรวมทั้งสามารถทำการตรวจสอบได้ 3) ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน การทำงานให้ประสบผลสำเร็จนั้นเกิดจากความสัมพันธ์ที่ดี เกิดความร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงานและทำให้มีความกลมเกลียวเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน มีการร่วมกันทำกิจกรรมต่างๆ 4) มีค่านิยมและเจตนคติคล้ายคลึงกัน บุคลากรสำเร็จการศึกษาจากสถาบันเดียวกันหรือจบสาขาวิชาที่คล้ายคลึงกัน ทำให้มี

<sup>73</sup> อนุสิทธิ์ พิเชษฐ์ชัย, “ทักษะการสร้างทีมงานในสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี” (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี, 2556), 113.

การทำงานที่ไปในแนวทางเดียวกัน และบุคลากรมีความอดทนอดกลั้นต่อความขัดแย้งและร่วมปรึกษาหารือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างเปิดเผย<sup>74</sup>

กิตติกรณ์ ไชยสาร ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 พบว่า 1) ด้านความชัดเจนของวัตถุประสงค์ ผู้บริหารเน้นย้ำถึงวัตถุประสงค์ในการทำงานอย่างชัดเจนและเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์การทำงาน และควรให้วัตถุประสงค์มีความสอดคล้องกัน มีการทำปฏิทินการปฏิบัติงานของโรงเรียนอย่างชัดเจน 2) ด้านบรรยากาศการทำงานที่ปราศจากพิธีรีตอง มีการปรึกษาหารือเป็นระยะๆ หาโอกาสดูแลการทำงานของบุคลากรและให้บุคลากรร่วมแสดงความคิดเห็นที่หลากหลาย ให้กำลังใจและมีรางวัลให้บ้างตามสมควร และส่งเสริมสุขภาพจิตในการทำงานอย่างสร้างสรรค์ 3) ด้านการมีส่วนร่วม มีการประชุมเพื่อหาข้อยุติร่วมกัน และเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน ผู้บริหารควรติดตามดูแลและให้กำลังใจในการทำงานของบุคลากร และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักเกณฑ์แนวทางในการทำงาน ผู้บริหารควรรับฟังปัญหาและยอมรับมติที่ประชุมและหาแนวทางแก้ปัญหาร่วมกับบุคลากร 4) ด้านการรับฟังซึ่งกันและกัน จัดกิจกรรมนิเทศการศึกษา ผู้บริหารและบุคลากรทำความเข้าใจร่วมกันในการพิจารณาผลงาน และยอมรับมติในที่ประชุม ผู้บริหารควรศึกษาหาข้อมูลเพื่อมาประกอบการตัดสินใจและสั่งการ และร่วมกันหาแนวทางแก้ไขปัญหาและแนวทางในการปฏิบัติงานที่หลากหลาย 5) ด้านความไม่เห็นด้วยในทางบวก ใช้เหตุผลส่วนใหญ่เป็นตัวตั้งในการกำหนดแนวทาง ผู้บริหารควรยอมรับความคิดเห็นของส่วนรวมถึงแม้ไม่ตรงกับความต้องการของตนเอง และควรหาแนวทางในการดำเนินการที่หลากหลาย 6) ด้านความเห็นพ้องกัน ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นแล้วสรุปเป็นข้อตกลง ผู้บริหารมีการปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคลากรและควรศึกษาข้อมูลเพื่อมาประกอบการตัดสินใจสั่งการรวมทั้งร่วมกันหาแนวทางแก้ไขปัญหา แนวทางในการปฏิบัติงานที่หลากหลาย ยอมรับและปฏิบัติตามมติของที่ประชุม 7) ด้านการสื่อสารที่เปิดเผย จัดพิมพ์เอกสารหรือติดประกาศเพื่อให้ทราบโดยทั่วกันรวมทั้งเผยแพร่หรือชี้แจงหาแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน มีการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารอย่างเปิดเผยและควรปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีความทันสมัย 8) ด้านบทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน มีการมอบหมายงานที่เป็นลายลักษณ์อักษรและในการมอบหมายงานแก่บุคลากรควรดูตามความสามารถและความเหมาะสม เปิดให้มีการประชุมและกำหนดมอบหมายงานโดยเปิดโอกาสให้บุคลากรเลือกงานที่ตนเองสนใจ 9) ด้านภาวะผู้นำร่วม ใช้

<sup>74</sup> อุษา อนันตวิไลเลขา “ปัจจัยที่ส่งเสริมความสำเร็จในการสร้างทีมงานของโรงเรียนกรรมฐานศึกษาลัทธิ จังหวัดสุพรรณบุรี” (การศึกษาค้นคว้าอิสระ หลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2556), 71.

การทำงานเป็นทีมและเปิดโอกาสให้ทุกคนได้ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้นำ ผู้บริหารควรมอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติตามความรู้ของแต่ละคนและมีการจูงใจให้บุคลากรเข้าร่วมการทำงาน รวมทั้งเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีแนวทางในการทำงานของตนเอง 10) ด้านความสัมพันธ์กับภายนอก มีการแต่งตั้งฝ่ายที่รับผิดชอบการประชาสัมพันธ์ มีการสนับสนุนให้บุคลากรได้ทำกิจกรรมร่วมกับหน่วยงานอื่นโดยผู้บริหารแจ้งข้อมูลข่าวสารต่างๆที่มาจากภายนอกให้บุคลากรได้ทราบ 11) ด้านรูปแบบการทำงานที่หลากหลาย ใช้วิธีวิเคราะห์จัดทำระบบขั้นตอนการทำงานในขณะที่ผู้บริหารยอมรับวิธีการทำงานของบุคลากรแต่ละคน เปลี่ยนบรรยากาศทำงานในรูปแบบต่างๆเพื่อช่วยกระตุ้นการทำงานให้ดีขึ้น 12) ด้านการประเมินผลงานของตนเอง จัดทำรายการปฏิบัติงานของตนเองเมื่อสิ้นสุดปีการศึกษา โดยมีรูปแบบในการประเมินผลงานที่ชัดเจนและสนับสนุนให้บุคลากรได้เข้ารับการอบรม ศึกษาดูงาน<sup>75</sup>

#### งานวิจัยต่างประเทศ

ไอเรช (Ayles) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิตต่อความเป็นอิสระของการสร้างทีมงาน และความมีประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานเป็นทีม ผลการศึกษา พบว่า ตัวแปรเกี่ยวกับกระบวนการของการสร้างทีมงานและประสิทธิภาพของกระบวนการมีความสัมพันธ์กันในระดับสูงกับการประเมินคุณค่า คือ ด้านการแก้ปัญหาของทีมในการทำงานเป็นทีมในปัจจุบัน<sup>76</sup>

แอนเดอร์สัน (Anderson) ได้ทำการศึกษาเรื่องการบริหารงานตามรูปแบบการสร้างทีมงานของตนเองกับประเพณีนิยม หรือแบบปรัมปรา โดยศึกษาจากทัศนคติของนักการศึกษาในโครงการขยายโอกาสด้านการบริหาร พบว่าทัศนคติเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการทำงานและสภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติโดยกลุ่มตัวอย่างจากเขตตะวันออกเห็นว่า มีทัศนคติในทางบวก ใน 2 ปัจจัย คือ ตัวแปรสภาพแวดล้อมการทำงานและตัวแปรสภาพผู้นำแบบมีส่วนร่วม กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดมีความเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารไปทางลดลง<sup>77</sup>

โจนส์ (Jones) ได้ทำการศึกษาเรื่อง โครงการสร้างทีมงานขนาดใหญ่: เหนือระดับงานวิจัยกล่าวถึงการวางแผนทรัพยากรขององค์กร โดยการตรวจสอบและสำรวจพฤติกรรมของทีม

<sup>75</sup> กิตติกรณีย์ ไชยสาร, “การสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต1” (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ,2557), 105.

<sup>76</sup> Arnold S. Ayles, “Tanenbaum Social Psychology of the Work Organization”(Belmont California : Woods worth ,1967), 211.

<sup>77</sup> Anderson , “Arizona State Library , Archives and Public RecordsHistory and Archives Division” 1995, 111.

วางแผนทรัพยากรนำมาใช้แล้วประสบความสำเร็จ ผู้เขียนกล่าวว่าทีมดังกล่าวอาจทำงานร่วมกันมากว่า 2 -5 ปี มีความเป็นมาที่หลากหลายและสามารถทำงานขนาดใหญ่ร่วมกันได้ หัวข้อที่กล่าวถึงมีโครงการ ‘bogdowns’, พฤติกรรมของทีมงานในโปรเจกขนาดใหญ่ และโครงสร้างที่แนะนำซึ่งผู้จัดโครงการสามารถนำมาปรับใช้กับทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยังมีกล่าวถึงโครงการระบบสารสนเทศที่ก่อให้เกิดอุปสรรคในตัวเองด้วย<sup>78</sup>

เฉิน(Chen) ได้ทำการศึกษาเรื่อง มิติที่หลากหลายในการประยุกต์การสร้างทีมให้มีประสิทธิภาพในหน่วยรักษาดินแดน พบว่า การสร้างทีมได้รับความสนใจที่มากขึ้นและมีการนำมาประยุกต์ในหลายๆด้านช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา วัตถุประสงค์ของการศึกษานี้คือการตรวจสอบการสร้างทีมให้มีประสิทธิภาพในหลายๆมิติในหน่วยงานทหารอย่าง หน่วยรักษาดินแดนเนื่องจากไม่มีงานเขียนใดที่ทำการสืบค้นอย่างจริงจังเกี่ยวกับเรื่องนี้ ข้อมูลระบุว่า ผู้เข้าร่วมโดยทั่วไปประเมินตนเองว่าได้รับความรู้ ประสบการณ์ และมีความชำนาญมากขึ้นในการสร้างทีม ประการที่สอง พวกเขาส่วนใหญ่คิดว่า รักษาดินแดนเป็นหน่วยงานที่จัดการตนเองอย่างเป็นทางการ และหัวหน้าซึกจุงทีมของพวกเขาในด้านบทบาทของนักการศึกษา ประการที่สามความสามารถที่สำคัญสามอันดับแรกในการสร้างทีมคือการสร้างช่องทางการสื่อสารที่เปิดกว้าง สร้างเป้าหมายที่ชัดเจนและประเมินได้ การมอบหมายงานที่ชัดเจนและการสร้างความมั่นใจในความสามารถ สุดท้าย จากความไม่คงที่ของข้อมูลระบุว่า ช่องทางการสื่อสารที่เปิดกว้างคาดว่าจะบูรณาการและปรับปรุงประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการสร้างทีมงานในหน่วยรักษาดินแดนได้<sup>79</sup>

ซาฮิน (Sahin) ได้ทำการศึกษาเรื่อง รูปแบบการสร้างทีมสำหรับโครงการหลักสูตรวิศวกรรมซอฟต์แวร์ พบว่า วิจัยนี้นำเสนอรูปแบบใหม่ในการสร้างทีม ซึ่งสามารถทำให้อาจารย์สร้างทีมงานที่ทำงานร่วมกันได้อย่างรวดเร็วและเป็นธรรมชาติสำหรับโครงการหลักสูตรวิศวกรรมซอฟต์แวร์ นอกจากนี้รูปแบบนี้ยังสามารถสร้างทีมได้สำหรับทุกๆโปรเจก หากสมาชิกในทีมเป็นนักศึกษาหรือว่าไม่ได้มีประสบการณ์ในเรื่องบางอย่าง รูปแบบที่นำเสนอคำนึงถึงความชอบของนักศึกษา และการพิจารณาของอาจารย์สนกระบวนกรสำหรับทุกๆหลักสูตร งานวิจัยนี้ยังสืบค้นว่ารูปแบบการสร้างทีมนี้ส่งผลกระทบต่อการทำงานของทีมอย่างไร และความแตกต่างทางเพศส่งผลกระทบต่อกิจกรรม

<sup>78</sup>Jones, Mary, “Large Scale Project Team Building: Beyond the Basics.” (Information Technology and Decision Sciences Department, University of North Texas. : 2008), 113.

<sup>79</sup>Chen, Yin-Che1 Chen. “MULTIPLE DIMENSIONS TO THE APPLICATION FOR THE EFFECTIVENESS OF TEAM BUILDING IN ROTC.” (Pennsylvania State University : 2009), 742.



ในโครงการและการดำเนินงานอย่างไรบ้าง การทดลองระยะเวลา 3 ปี หรือ 5 ภาคการศึกษาดำเนินขึ้นด้วยความร่วมมือของนักศึกษามหาวิทยาลัยที่เข้ารับการทดลองชาย 248 คน และหญิง 79 คน รวมแล้วเป็นทีมซอฟต์แวร์ 67 ทีม การทดสอบวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวที่ถูกนำมาใช้ในการทดลองทั้งสองการทดสอบ และผลการทดลองชี้ให้เห็นว่ารูปแบบที่นำเสนอให้ผลลัพธ์ที่ดีกว่ารูปแบบ RandomM, TeacherM และ StudentsM ในเรื่องของเกรด ผลกระทบจากความแตกต่างทางเพศที่มีต่อการปฏิบัติงานและกิจกรรมในโครงการเล็กน้อย<sup>80</sup>

ฟิลิปา (Filipa) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การสร้างทีมและการพยาบาล ผลการศึกษาพบว่า ในสภาพแวดล้อมที่ความขัดเคืองใจและการคาดเดาไม่ได้ด้านการรักษาพยาบาลเพิ่มขึ้น เป็นเรื่องสำคัญอย่างมากที่จะกระตุ้นทีมงาน รวมถึงให้ความสามารถด้านการสื่อสารทั้งเชิงบุคคลและเชิงสัมพันธ์แก่พวกเขา การสร้างทีมกลายเป็นกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพในการประสบความสำเร็จในองค์กร เพราะมันเป็นกลยุทธ์ที่ยังไม่ได้มีการใช้อย่างกว้างขวางในโปรตุเกส พวกเราตัดสินใจที่จะมองถึงประเด็นนี้และสะท้อนความเกี่ยวข้องและศักยภาพของทีมพยาบาลตามวัตถุประสงค์ต่อไปนี้ เพื่อหาความรู้ที่ลึกซึ้งขึ้นเกี่ยวกับการสร้างทีม วางโครงสร้างการสร้างทีมภายในบริบทของทฤษฎีองค์กร อธิบายรูปแบบต่างๆของการสร้างทีมและสะท้อนประโยชน์เพื่อคุณภาพของการรักษาพยาบาล หัวข้อนี้ได้รับการค้นหาในคลังข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ EBSCO และมีการปรึกษาด้านวรรณกรรมจิตวิทยาในองค์กร จากงานวิจัยนี้ เราสรุปได้ว่าการสร้างทีมสามารถนำมาประยุกต์ในด้านการพยาบาล สามารถปรับปรุงการสื่อสารและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ระบุจุดแข็ง จุดบกพร่องของทีม นำมาซึ่งความพึงพอใจในงานที่มากขึ้น และนำไปสู่คุณภาพการรักษาพยาบาลที่เพิ่มขึ้น<sup>81</sup>

ไคล์และลูค (Kyle and Luc) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การสร้างทีมงานด้านกีฬา: ทฤษฎีที่สอดคล้องและการวิจัยที่นำไปประยุกต์ใช้ได้จริง พบว่า บทความนี้แสดงภาพรวมและนำเสนอวิธีที่มีประสิทธิภาพต่างๆสำหรับโครงการพัฒนาและสร้างทีมงานตามความต้องการผลลัพธ์ที่แตกต่างในการกีฬา ความเป็นมาในการสร้างทีมได้ระบุไว้อย่างเจาะจง ตามด้วยการนำเสนอผลลัพธ์ที่แตกต่างและข้อดีที่พบในโครงการสร้างทีมงานที่ผ่านๆมา ได้มีการอธิบายรูปแบบความคิดในการสร้างทีมและกล

<sup>80</sup>Sahin, Yasar Guneri, "A team building model for software engineering courses term projects." (Izmir University of Economics, Faculty of Engineering and Computer Sciences, Department of Software Engineering, Sakarya Cad. : 2011), 916.

<sup>81</sup>Homem, Filipa, "Team Building e a enfermagem." (Enfermagem Referência : 2012), 169.

ยุทธ์สี่ขั้นตอนไว้ นอกจากนี้ยังกล่าวถึงการดำเนินงานและการอบรมให้คำปรึกษาที่มีประสิทธิภาพต่างๆตามคำแนะนำของนักวิจัยมากมาย และท้ายที่สุดมีการอภิปรายถึงการนำมาปฏิบัติ<sup>82</sup>

มาร์ค(Mark) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การตรวจสอบต้นกำเนิดการสร้างทีมงานด้านกีฬา: เครื่องช่วยอ้างอิงและวิธีการตามลำดับ ผลการศึกษาพบว่า การสร้างทีมเป็นหนึ่งในพัฒนาการกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกันขององค์กร การพัฒนาทีมงานและการทำงาน ถึงแม้งานเขียนเกี่ยวกับการสร้างทีมกำลังเติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง ก็มีหลายคนที่ย้ายมาวิจัยการสร้างทีมด้านกีฬานักวิจัยนี้ได้ตรวจสอบหนังสือและบทความที่มีอิทธิพลต่างๆที่กล่าวถึงรากฐานของการสร้างทีมด้านกีฬา รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวิธีการวิเคราะห์เครื่องช่วยอ้างอิง ผลการศึกษาพบว่า การมุ่งเน้นด้านความร่วมมือทำให้แนวความคิดเป็นรูปร่างและช่วยในการวิจัยการสร้างทีมงานด้านกีฬา ผลการวิจัยยังเน้นให้เห็นความสำคัญของมุมมองทางเลือกและกรอบความคิดซึ่งอาจถูกมองข้ามจากนักวิจัยที่สนใจด้านการสร้างทีมงานด้านกีฬา<sup>83</sup>

มิเชลและบิลลี (Michelle and Billie) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนา การส่งมอบ และการประเมินโครงการสร้างทีม ผลการศึกษาพบว่า การพัฒนา การส่งมอบ และการประเมินโครงการสร้างทีมพนักงานทุกคนให้ความร่วมมือและพบว่าพวกเขามีการพัฒนาอย่างมากทั้งเชิงปัจเจกและการทำงานเป็นทีม พวกเขายังชี้ให้เห็นการสนับสนุนจากการจัดการที่ช่วยเติมเต็มศักยภาพในการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ ทีมงานมีความสามัคคีมากขึ้น ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นและการดูแลผู้ช่วยดีขึ้น โครงการได้สัทธิแล้วว่าโครงการพัฒนาทีมเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพในการสร้างทีมทักษะความเป็นผู้นำนั้นมีความครอบคลุมซึ่งสามารถนำไปปรับใช้ได้จริง การใช้ประโยชน์ของวิธีการใช้คนเป็นศูนย์กลางในการสร้างทีมทำให้แต่ละบุคคลมีการพัฒนาทั้งเชิงปัจเจกและการทำงานเป็นทีม และทำให้มีส่วนร่วมในระดับที่สูงขึ้น<sup>84</sup>

คูมาร์ (Kumar) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การสร้างและการนำทีม บทความนี้กล่าวถึงแนวคิดสำหรับผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทีมผู้เชี่ยวชาญด้านสุขภาพของพวกเขามีการระบุข้อมูลเชิงลึกขององค์ประกอบที่จำเป็นในการเป็นผู้นำและลักษณะเด่นของทีมงานที่มีวิสัยทัศน์ต่อ

<sup>82</sup>Paradis, Kyle F. Martin, Luc J, “Team Building in Sport: Linking Theory and Research to Practical Application.” (Journal of Sport Psychology in Action : 2012), 159.

<sup>83</sup>Bruner, Mark W. “Examining the Origins of Team Building in Sport: A Citation Network and Genealogical Approach.” (Nipissing University : 2013), 30.

<sup>84</sup>Ellis, Michelle. Kell, Billie, **Development, delivery and evaluation of a team building project. : Leadership in Health Services.**2014, 51.

ความสำเร็จร่วมกัน ซึ่งให้เห็นความสำคัญของทักษะการสร้างทีมสำหรับหัวหน้าและผู้จัดการเพื่อที่จะยกระดับประสิทธิภาพของสมาชิกและบรรลุลวัตถุประสงค์<sup>85</sup>

แอมเบอร์(Amber) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาและการประเมินผลการให้คำปรึกษาการสร้างทีมงานกับทีมรักบี้วิทยาลัยสหรัฐอเมริกา ได้ดำเนินการศึกษาด้วยวิธีผสมสองขั้นตอนเพื่อระบุข้อบกพร่องต่างๆด้านความสามัคคีในทีมรักบี้วิทยาลัย และเพื่อชี้ว่าการให้คำปรึกษาด้านจิตวิทยาที่กระชับรูปแบบใหม่จะสามารถส่งเสริมความสามัคคีได้ ที่ปรึกษาด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานใช้เวลา 16 สัปดาห์แรกของฤดูกาลกับทีมรักบี้ เพื่อรวบรวมข้อมูลด้านปริมาณและคุณภาพของการทำงานร่วมกันของทีม จากผลวิจัยแรกเริ่ม นักวิจัยเลือกกิจกรรมที่ทำทายเป็นแนวทางในการระบุข้อบกพร่องในการทำงานร่วมกันของทีมด้วยกิจกรรมแบบวันเดียว ที่ปรึกษาทำการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งด้านปริมาณและคุณภาพอีกสองครั้ง หลังจากการให้คำปรึกษา 1 สัปดาห์ และ 10 สัปดาห์ ข้อมูลแสดงให้เห็นการทำงานร่วมกันที่มากขึ้นอย่างฉับพลันและระยะยาว นอกจากนี้ นักก็พากล่าวว่าการให้คำปรึกษายังทำให้พวกเขาได้เทคนิคที่มีประสิทธิภาพเวลาทำงานร่วมกัน และสามารถใช้ออกแบบใหม่ๆให้เป็นประโยชน์<sup>86</sup>

วาเลนตินา (Valentina) ได้ศึกษาเรื่อง ทศนคติของนักเรียนต่อวิธีการสร้างทีมที่แตกต่างกันออกไป ผลการศึกษาพบว่า นักศึกษามีการประเมินประสิทธิภาพวิธีการสร้างทีมไปในทางบวกและยินดีที่จะเข้าร่วมกิจกรรมสร้างความเป็นทีม พวกเขาเน้นถึงข้อเท็จจริงที่ว่าขั้นตอนการสร้างทีมเป็นตัวอย่างที่เพียงพอของความสัมพันธ์แบบมืออาชีพและปฏิสัมพันธ์สำหรับนักจิตวิทยาระดับสูง ผลวิจัยยังชี้ให้เห็นจำนวนของความแตกต่างโดยเฉลี่ยที่สำคัญในกลุ่มของผู้ตอบแบบสอบถาม แต่ไม่มีรูปแบบที่เป็นระบบที่สามารถเน้นให้เห็นความแตกต่างเหล่านี้ได้ ในขณะที่เดียวกันการเปลี่ยนแปลงจากระดับปานกลางถึงระดับสูงจากก่อนทดสอบและหลังการทดสอบแสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงอย่างมากด้านทัศนคติของนักศึกษาที่มีต่อการทำงานเป็นทีมหลังจากจบกิจกรรม<sup>87</sup>

<sup>85</sup>Kumar, Sanjiv, "Building and Leading Teams." (Indian Journal of Community Medicine,2014),55.

<sup>86</sup>Shipherd, Amber. "Development and Evaluation of a Team Building Intervention with a U.S. Collegiate Rugby Team: A Mixed Methods Approach." (Journal of Multidisciplinary Research : 2014), 31.

<sup>87</sup>Ekimova. Valentina , "Students' Attitudes Towards Different Team Building Methods" (Moscow State University of Psychology and Education : 2015), 847.

เฮิร์สต์ (Hurst) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การทดสอบกระบวนการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่ออำนวยความสะดวกในการร่วมมือกันอย่างมีระเบียบแบบแผนและการสร้างทีมงานในประเทศไนจีเรีย ผลการศึกษาพบว่า วิธีการเชิงคุณภาพมีการใช้งานอย่างแพร่หลายและได้รับการยอมรับมากขึ้นในงานวิจัยด้านชีววิทยาโดยผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาและปรับสภาพแวดล้อม ทรัพยากรหาได้ยากในการให้คำแนะนำเพื่อฟันฝ่าความท้าทายในการรวมทีมและปณิธานด้านตรรกะที่ซับซ้อนในการตั้งค่าโลก ในบทความนี้เรานำเสนอภาพสะท้อนสำคัญที่ได้เรียนรู้และดำเนินการตามขั้นตอนที่จำเป็นเพื่อบรรลุถึงความร่วมมือกันอย่างเป็นระเบียบและการทำงานร่วมกันของทีมงานนานาชาติ มีการสัมภาษณ์ก่อนการทดลอง 10 ครั้งเพื่อประเมินความเข้มงวดและกำหนดตัววัดข้อจำกัด ภัยคุกคาม และขั้นตอนการจัดการก่อนจะดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพที่เอื้อต่อการทดลองทางคลินิก การทดสอบก่อนการทดลองชี้ให้เห็นอุปสรรคและเพิ่มความน่าเชื่อถือทางสังคมและระเบียบแบบแผนในการวิจัยเชิงคุณภาพ และยังให้ความมั่นใจในการบรรลุเป้าหมายทั้งแบบมืออาชีพและส่วนตัวต่อสมาชิกในทีมของเรา<sup>88</sup>

ศูนย์บริการสาธารณสุขของรัฐบาล รัฐบาลสถานประเทศอินเดีย ได้ทำการศึกษากฎการศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการสร้างทีมและการพัฒนาการปฏิบัติงานที่ศูนย์บริการสาธารณสุขของรัฐบาล รัฐบาลสถานประเทศอินเดีย พบว่า การพัฒนาการปฏิบัติงานผ่าน HSIT's เป็นความคิดที่แปลกและใหม่ ตัวชี้วัดการสร้างทีมที่เป็นไปในทางบวก สะท้อนให้เห็นผ่านงานที่ดีขึ้นจากการประชุมที่มีประสิทธิผล สมาชิกมีโอกาสมองเห็นปัญหาระหว่างการประชุม มีช่องทางการสื่อสารเพิ่มขึ้น และโครงสร้างพื้นฐานที่ดีขึ้น อย่างไรก็ตามยังคงมีจุดบกพร่องบางอย่างในกระบวนการ รวมถึงมุมมองเกี่ยวกับทีมควรมีการวิจัยและมุ่งเน้นที่มากขึ้นเพื่อศึกษาความสำคัญของกระบวนการและปัจจัยในการสร้างทีมโดยการปรับปรุงการดำเนินงานรายบุคคล รายทีมและรายองค์กร และความเชื่อมโยงที่นำไปสู่ประสิทธิภาพ<sup>89</sup>

ไซมอน(Simon) ได้ทำการศึกษาเรื่อง โปริไฟล์พฤติกรรม:การสรรหาคนและการสร้างทีม ผลการศึกษาพบว่า มีการศึกษามากมายที่สนับสนุนความแม่นยำของการทดสอบความสามารถทางปัญญา และการจัดรายละเอียดลักษณะนิสัยและพฤติกรรมเพื่อเป็นแนวทางในการทำงาน ใน

<sup>88</sup>Hurst, Samantha, “Pretesting Qualitative Data Collection Procedures to Facilitate Methodological Adherence and Team Building in Nigeria.” (International Journal of Qualitative Methods.), 2015.

<sup>89</sup>International Journal of Medicine & Public Health, “A case study on processes in team building and performance improvement at Government Health Centers in Rajasthan, India.” 2015, 372.

กระบวนการสรรหาหรือเลือกพนักงาน ความสามารถทางปัญญา(GMA)+การทดสอบลักษณะนิสัย และ GMA+การสัมภาษณ์ มีความถูกต้องแม่นยำสูงสุดและใช้ได้จริงในการทำงาน การจัดรายละเอียด ลักษณะนิสัยเป็นปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการจ้างงาน การนำวิธีคัดเลือกบุคลากรที่มีความแม่นยำ ถูกต้องมาใช้ทำให้มั่นใจได้ว่าผู้จัดการจะสามารถตัดสินใจได้ในระดับที่แน่นอนมากขึ้นและมั่นใจขึ้น การใช้การจัดรายละเอียดพฤติกรรมกับการวัดความสามารถทางปัญญาและเทคนิคการสัมภาษณ์ ส่งเสริมอำนาจการคาดเดาในขั้นตอนการคัดเลือก แบบทดสอบประเมินพฤติกรรมควรจะเป็น ประโยชน์ต่อผู้ที่ทำการทดสอบด้วยการช่วยบ่งบอกถึงปัญหาสำคัญด้านลักษณะนิสัยและพฤติกรรม ของพวกเขา นี่จะทำให้พวกเขาคนพบจุดที่ควรเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นของตัวเองเพื่อที่จะประสบความสำเร็จในชีวิต ทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องงาน งานวิจัยนี้ชี้ให้เห็นการทดสอบลักษณะนิสัยและการ เลือกบุคลากร และจะเป็นประโยชน์ต่อบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการคัดเลือก การสร้างทีมงาน และความ เป็นผู้นำ โดยพัฒนาความเข้าใจในการใช้แบบทดสอบพฤติกรรม<sup>90</sup>



<sup>90</sup>Wilsher, Simon, "Behavior profiling: implications for recruitment and team building."(1The Wilsher Group, Bath, United Kingdom, 2015), 5.

### บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง องค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (mixed method)<sup>1</sup> เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) และเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบองค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา 2) เพื่อยืนยันองค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัย และระเบียบวิธีการวิจัย ดังนี้

#### ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปตามระเบียบวิธีวิจัย และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงกำหนดขั้นตอนการวิจัยไว้ 3 ขั้นตอน ดังนี้

#### ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษารวบรวมข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับทีมงานในองค์กร และการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ซึ่งรวบรวมจากเอกสาร ผลงานวิจัย หนังสือ บทความวิชาการ วารสารและเว็บไซต์ต่างๆ โดยทำการวิเคราะห์เอกสาร ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ นอกจากนี้ ยังได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งเป็นนักวิชาการในสถาบันการศึกษาและนักบริหารการศึกษา จากนั้นนำผลที่ได้จากการศึกษามาจัดทำโครงร่างวิจัย แก้ไขข้อบกพร่องตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา กรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ และเสนออนุมัติโครงร่างงานวิจัยต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

#### ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัย เป็นขั้นตอนการศึกษาวิเคราะห์กำหนดกรอบแนวคิดเพื่อสร้างและพัฒนาเครื่องมือ นำไปทดลองใช้ ปรับปรุงคุณภาพ นำเครื่องมือที่พัฒนาแล้วไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างนำ

---

<sup>1</sup> J.W. Creswell and V.L. Clark, *Designing and conducting mixed methods research*. (Thousand Oaks. CA:Sage Publications, 2007), 85.

ข้อมูลที่ได้มาตรวจสอบความถูกต้อง วิเคราะห์ข้อมูล และแปลผลข้อมูล ซึ่งมีรายละเอียดของขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. ศึกษาค้นคว้าตัวแปรเกี่ยวกับการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาก่อนการศึกษาค้นคว้าตัวแปรเกี่ยวกับการสร้างทีมงาน ผู้วิจัยกำหนดวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

1.1 ศึกษา วิเคราะห์ และสรุปวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ทั้งในและต่างประเทศ

1.2 นำข้อสรุปที่ได้มาสังเคราะห์ (content synthesis) เป็นองค์ความรู้เกี่ยวกับการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา เพื่อใช้เป็นกรอบในการสร้างแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง(semi-structured interview)

1.3 นำแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview) ไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ใช้วิธีสัมภาษณ์แบบปฏิสัมพันธ์ (interactive interview) โดยผู้วิจัยใช้วิธีคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิแบบเจาะจง (purposive method) ผู้วิจัยมีเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญให้มีคุณสมบัติ ดังนี้

1.3.1 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการสร้างทีมงาน จำนวน 5 คน มีคุณสมบัติ ดังนี้

1.3.1.1 เป็นผู้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญด้านการสร้างทีมงาน

1.3.1.3 มีผลงานทางวิชาการเผยแพร่สู่สาธารณชน

1.3.1.3 เป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับในแวดวงการศึกษาด้านการสร้างทีมงาน

1.3.2 ผู้เชี่ยวชาญด้านโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา จำนวน 4 คน มีคุณสมบัติ ดังนี้

1.3.2.1 เป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา

1.3.2.2 เป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับในแวดวงทางการศึกษา

1.4 นำผลสรุปตัวแปรเกี่ยวกับการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาจากการวิเคราะห์เอกสาร และการสัมภาษณ์ มาสังเคราะห์ (content synthesis) เพื่อนำไปสร้างเป็นข้อคำถามในแบบสอบถาม

2. การพัฒนาเครื่องมือ ผู้วิจัยดำเนินการพัฒนาเครื่องมือวิจัย ดังนี้

2.1 นำตัวแปรที่เกี่ยวกับการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษามาพัฒนาเป็นเครื่องมือการวิจัยเป็นแบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire)

2.2 ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย โดยตรวจสอบความเที่ยงตรง (validity) ด้วยดัชนีความสอดคล้องที่เรียกว่า IOC (index of item objective congruence) ซึ่งพิจารณาค่า IOC ที่มีค่ามากกว่า 0.5 ขึ้นไป

2.3 การทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย (try out) กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างเดียวกับการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระ และครูผู้สอน รวมจำนวน 30 คน นำข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถามด้วยการคำนวณ ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -coefficient) ด้วยสูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .992

2.4 นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปเก็บข้อมูลกับ กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระ และครู จำนวน 291 คน

### 3. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยกำหนดการวิเคราะห์ข้อมูลไว้ ดังนี้

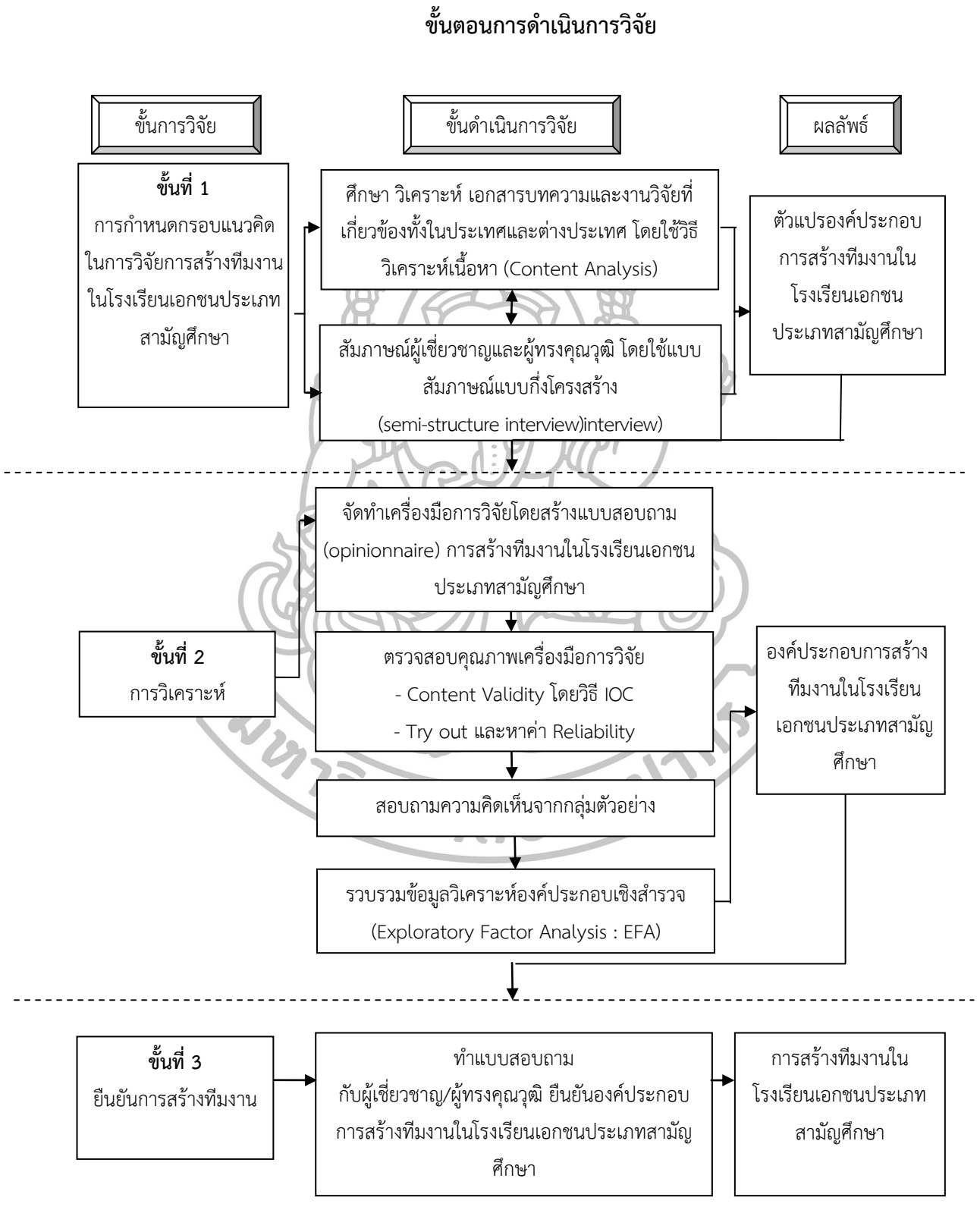
3.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ผู้วิจัยกำหนดวิธีการดำเนินการโดยรวบรวมข้อมูล แล้วนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) เพื่อให้ได้องค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา

3.2 นำองค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาที่ได้มาทำแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ 7 คน เพื่อยืนยันองค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา





## แผนภูมิที่ 6 แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย



### ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย

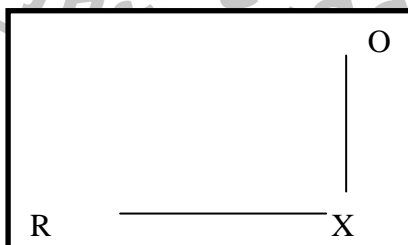
ผู้วิจัยรวบรวมผลการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ จากนั้นจัดทำร่างรายงานผลการวิจัย นำเสนอคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุง แก้ไขข้อบกพร่องตามที่คณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เสนอแนะ จัดทำรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อขออนุมัติเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาต่อไป

#### ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้งานวิจัยครั้งนี้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วย แผนแบบของการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัยตามรายละเอียด ดังนี้

#### แผนแบบการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยวิธีผสมผสาน (mixed method) ที่มีการศึกษาพฤติกรรม การสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา เป็นการนำตัวแปรซึ่งได้มาจากการวิเคราะห์เอกสาร และการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ มาสร้างเป็นแบบสอบถาม เพื่อสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง เป็นการตรวจสอบสภาพการณ์โดยไม่มีการทดลอง (the one - shot, non -experimental, case study design) งานวิจัยสามารถสรุปเป็นแผนแบบการวิจัยได้ ดังแผนภูมิที่ 7



- เมื่อ R หมายถึง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย  
 X หมายถึง ตัวแปรที่ได้ศึกษา  
 O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

## ประชากร

ประชากรสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา จำนวน 3,373 โรงเรียน

## กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล

### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนโดยการเลือกแบบหลายขั้นตอน (multi – stage sampling) โดยมีวิธีการเลือกดังนี้

1. กลุ่มตัวอย่างโรงเรียนและผู้ให้ข้อมูล
  - 1.1 แบ่งโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญที่อยู่ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยแยกจำนวนโรงเรียนตามสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-18 และ กรุงเทพมหานคร
  - 1.2 โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาทั้ง 18 ภาค และกรุงเทพมหานคร จำนวน 3,373 โรงเรียน
  - 1.3 จำนวนประชากร 3,373 โรงเรียนกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากตารางประมาณขนาดของกลุ่มตัวอย่างของทาโร ยามานะ (Taro Yamane)<sup>3</sup> ที่ระดับความเชื่อมั่น 90 เปอร์เซ็นต์ ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 97 โรงเรียน
  - 1.4 ผู้ให้ข้อมูลครั้งนี้เป็นบุคลากรในโรงเรียน ๆ ละ 3 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือรองผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอน รวมทั้งสิ้นจำนวน 291 คน ดังรายละเอียดปรากฏในตารางที่ 1

<sup>3</sup> Yamane Taro, **Statistics: An Introductory Analysis**, Third edition. New York : Harper and Row Publication, 1973.

ตารางที่ 1 แสดงประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามภาคและเขตพื้นที่การศึกษา

ที่	ศึกษาธิการภาค	ศึกษาธิการจังหวัด	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ผู้ให้ข้อมูล
1	ภาคกลางตอนบน 1	นนทบุรี	87	1	3
		ปทุมธานี	78	1	3
		สระบุรี	26	1	3
		พระนครศรีอยุธยา (ศูนย์ปฏิบัติการกลุ่มจังหวัด)	34	1	3
2	ภาคกลางตอนบน 2	ชัยนาท	4	1	3
		สิงห์บุรี	12	1	3
		อ่างทอง	8	1	3
		ลพบุรี (ศูนย์ปฏิบัติการกลุ่มจังหวัด)	36	1	3
3	ภาคกลางตอนกลาง	สระแก้ว	12	1	3
		ปราจีนบุรี	24	1	3
		นครนายก	13	1	3
		สมุทรปราการ	101	1	3
		ฉะเชิงเทรา (ศูนย์ปฏิบัติการกลุ่มจังหวัด)	25	1	3
4	ภาคกลางตอนล่าง 1	กาญจนบุรี	22	1	3
		ราชบุรี	32	1	3
		สุพรรณบุรี	27	1	3
		นครปฐม (ศูนย์ปฏิบัติการกลุ่มจังหวัด)	44	1	3
5	ภาคกลางตอนล่าง 2	ประจวบคีรีขันธ์	32	1	3
		สมุทรสาคร	22	1	3
		สมุทรสงคราม	11	1	3
		เพชรบุรี (ศูนย์ปฏิบัติการกลุ่มจังหวัด)	19	1	3
6	ภาคใต้ฝั่งอ่าวไทย	ชุมพร	20	1	3
		นครศรีธรรมราช	132	2	6
		พัทลุง	18	1	3
		สุราษฎร์ธานี (ศูนย์ปฏิบัติการกลุ่มจังหวัด)	78	1	3

ตารางที่ 1 แสดงประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามภาคและเขตพื้นที่การศึกษา (ต่อ)

ที่	ศึกษาธิการภาค	ศึกษาธิการจังหวัด	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ผู้ให้ข้อมูล
7	ภาคใต้ฝั่งอันดามัน	ระนอง	8	1	3
		พังงา	9	1	3
		กระบี่	29	1	3
		ตรัง	28	1	3
		ภูเก็ต (ศูนย์ปฏิบัติการกลุ่มจังหวัด)	20	1	3
8	ภาคใต้ชายแดน	สตูล	22	1	3
		ปัตตานี	31	1	3
		ยะลา	28	1	3
		นราธิวาส	33	1	3
		สงขลา (ศูนย์ปฏิบัติการกลุ่มจังหวัด)	88	1	3
9	ภาคตะวันออก	จันทบุรี	20	1	3
		ระยอง	32	1	3
		ตราด	8	1	3
		ชลบุรี (ศูนย์ปฏิบัติการกลุ่มจังหวัด)	103	1	3
10	ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตอนบน	หนองคาย	38	1	3
		เลย	22	1	3
		หนองบัวลำภู	20	1	3
		บึงกาฬ	3	1	3
		อุดรธานี (ศูนย์ปฏิบัติการกลุ่มจังหวัด)	55	1	3
11	ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตอนบน 2	นครพนม	21	1	3
		มุกดาหาร	10	1	3
		สกลนคร (ศูนย์ปฏิบัติการกลุ่มจังหวัด)	47	1	3

ตารางที่ 1 แสดงประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามภาคและเขตพื้นที่การศึกษา (ต่อ)

ที่	ศึกษาธิการภาค	ศึกษาธิการจังหวัด	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ผู้ให้ข้อมูล
12	ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตอนกลาง	ร้อยเอ็ด	53	1	3
		มหาสารคาม	30	1	3
		กาฬสินธุ์	54	1	3
		ขอนแก่น (ศูนย์ปฏิบัติการกลุ่มจังหวัด)	127	2	6
13	ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตอนล่าง 1	อำนาจเจริญ	9	1	3
		ศรีสะเกษ	25	1	3
		ยโสธร	17	1	3
		อุบลราชธานี (ศูนย์ปฏิบัติการกลุ่มจังหวัด)	74	1	3
14	ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตอนล่าง 2	สุรินทร์	9	1	3
		บุรีรัมย์	29	1	3
		ชัยภูมิ	32	1	3
		นครราชสีมา (ศูนย์ปฏิบัติการกลุ่มจังหวัด)	108	2	6
15	ภาคเหนือตอนบน 1	แม่ฮ่องสอน	5	1	3
		ลำปาง	28	1	3
		ลำพูน	25	1	3
		เชียงใหม่ (ศูนย์ปฏิบัติการกลุ่มจังหวัด)	135	2	6
16	ภาคเหนือตอนบน 2	น่าน	18	1	3
		พะเยา	16	1	3
		แพร่	21	1	3
		เชียงราย (ศูนย์ปฏิบัติการกลุ่มจังหวัด)	58	1	3
17	ภาคเหนือตอนล่าง 1	ตาก	20	1	3
		สุโขทัย	10	1	3
		เพชรบูรณ์	49	1	3
		อุตรดิตถ์	10	1	3
		พิษณุโลก (ศูนย์ปฏิบัติการกลุ่มจังหวัด)	20	1	3

ตารางที่ 1 แสดงประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามภาคและเขตพื้นที่การศึกษา (ต่อ)

ที่	ศึกษาธิการภาค	ศึกษาธิการจังหวัด	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ผู้ให้ข้อมูล
18	ภาคเหนือตอนล่าง 2	พิจิตร	20	1	3
		นครสวรรค์	55	1	3
		อุทัยธานี	12	1	3
		กำแพงเพชร (ศูนย์ปฏิบัติการกลุ่มจังหวัด)	36	1	3
		กรุงเทพมหานคร	676	17	213
รวม			3373	97	291

### ผู้ให้ข้อมูล

ผู้วิจัยได้กำหนดผู้ให้ข้อมูล แบ่งตามขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. การศึกษาค้นคว้าตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับ องค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ ประชากรในขั้นนี้จำนวน 9 คน ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการสร้างทีมงานจำนวน 5 คน และผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา จำนวน 4 คน

2. การวิเคราะห์องค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม ประชากรในขั้นนี้คือ ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือรองผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน จำนวน 97 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จำนวน 97 คน ครูผู้สอนจำนวน 97 คน รวมจำนวน 291 คน

### ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยตัวแปรพื้นฐาน และตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน คือ ตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน

2. ตัวแปรที่ศึกษา คือ ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ซึ่งเป็นผลจากการสรุปแนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับการสร้างทีมงาน งานวิจัย บทความ และผลสรุปจากความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ได้จากการสัมภาษณ์

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล 2 ประเภท คือ

1. แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview) ผู้วิจัยพัฒนามาจากการทบทวนวรรณกรรม เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการค้นคว้าเกี่ยวกับตัวแปรการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ / ผู้ทรงคุณวุฒิ

2. การวิเคราะห์องค์ประกอบสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire) สอบถามผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูผู้สอน โรงเรียนละ 3 คน โดยแบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (check-list)

ตอนที่ 2 ตัวแปรที่เกี่ยวกับองค์ประกอบสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (check-list) มีรายละเอียด ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วยกับตัวแปรการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุดมีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5

ระดับ 4 หมายถึง เห็นด้วยกับตัวแปรการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา อยู่ในระดับมากมีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4

ระดับ 3 หมายถึง เห็นด้วยกับตัวแปรการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา อยู่ในระดับปานกลางมีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3

ระดับ 2 หมายถึง เห็นด้วยกับตัวแปรการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา อยู่ในระดับน้อยมีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2

ระดับ 1 หมายถึง เห็นด้วยกับตัวแปรการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุดมีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1

## การสร้างและพัฒนาเครื่องมือการวิจัย

การสร้าง และพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย แต่ละขั้นตอนการดำเนินการมีรายละเอียด ดังนี้

**ขั้นที่ 1** การค้นคว้าตัวแปรที่เกี่ยวกับองค์ประกอบสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview) ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้



1.1 ศึกษาวิเคราะห์หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา

1.2 วิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) เพื่อให้ได้กรอบแนวคิดรูปแบบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา แล้วนำมาสร้างแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview)

1.3 นำแบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณา

1.4 นำแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview) ที่ได้รับความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาแล้ว ไปสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน

**ขั้นที่ 2** การวิเคราะห์องค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา เครื่องมือในการวิจัย คือแบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaires) ผู้วิจัยดำเนินการสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับองค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ดังนี้

2.1 ศึกษาวิเคราะห์หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา

2.2 สร้างแบบสอบถามข้อเท็จจริงที่ใช้ในการวิจัยให้ครอบคลุมองค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา โดยผู้วิจัยสร้างข้อคำถามจากตัวแปรที่ได้จากการสรุปผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญ

2.3 นำแบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณา

2.4 นำแบบสอบถามข้อเท็จจริง ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน พิจารณาตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) แล้วนำไปหาค่าความสอดคล้อง และความตรงกับสิ่งที่ต้องการวัด ที่เรียกว่า ค่า IOC (index of items objective congruence) เป็นรายข้อ พิจารณาเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC มากกว่า 0.50 ขึ้นไป ปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ และคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

2.5 นำแบบสอบถามข้อเท็จจริงที่สมบูรณ์ไปทดลองใช้ (try out) แล้วนำผลที่ได้ มาวิเคราะห์เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งหมด โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาตามวิธีของครอนบาค (Cronbach)<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Lee J. Cronbach, *Essentials of Psychological Test*. 4<sup>th</sup> ed. (New York: Harper & Row, 1984), 126.

**ขั้นที่ 3** เพื่อยืนยันความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire) ขึ้นเพื่อเสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อพิจารณาตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะ เมื่อได้รับความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาแล้ว ผู้วิจัยได้นำแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ 7 คน

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อหนังสือขอความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์
2. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อออกหนังสือขอความร่วมมือจากผู้บริหารโรงเรียน เพื่อทดลองเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. ผู้วิจัยทำหนังสือคำร้องถึงบัณฑิตวิทยาลัย ผ่านทางภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อออกหนังสือขอความร่วมมือจากผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 97 โรงเรียน จำนวนแบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire) 291 ฉบับ เพื่อดำเนินการเก็บข้อมูลระหว่าง 15 ธันวาคม พ.ศ.2559 ถึง 20 มกราคม พ.ศ.2560
4. ในการเก็บข้อมูลแบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire) ผู้วิจัยจัดส่ง และรับคืนแบบสอบถามด้วยตนเองสำหรับโรงเรียนที่สามารถดำเนินการได้ แต่สำหรับโรงเรียนที่ติดขัดด้วยข้อจำกัดด้านเวลา และระยะทาง ผู้วิจัยใช้วิธีการส่งและรับคืนทางไปรษณีย์
5. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อออกหนังสือขอความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญ ในการสัมภาษณ์ความคิดเห็น (opinionnaire) เพื่อยืนยันองค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา จำนวน 7 คน เพื่อดำเนินการเก็บข้อมูล

#### การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้เป็นไปอย่างถูกต้องตามหลักระเบียบวิธีวิจัย ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

1. การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาสรุปเป็นตัวแปรที่ศึกษา
2. การวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อหาองค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ใช้สถิติดังนี้
  - 2.1 การวิเคราะห์ สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้วิธีวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage)

2.2 การวิเคราะห์ค่า ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามปลายปิดแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic means) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) ทั้งนี้ ในการวิเคราะห์ถือว่าค่าเฉลี่ยของคะแนนที่ได้จากแบบสอบถาม ของผู้ให้ข้อมูลตกอยู่ในช่วงระดับความคิดเห็นใด ก็แสดงว่าผู้ให้ข้อมูลเห็นด้วยกับองค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาในระดับนั้น โดยผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการวิเคราะห์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best)<sup>5</sup>

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 4.50-5.00 หมายถึง แสดงลักษณะของการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาในระดับมากที่สุด

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 3.50-4.49 หมายถึง แสดงลักษณะของการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาในระดับมาก

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 2.50-3.49 หมายถึง แสดงลักษณะของการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาในระดับปานกลาง

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.50-2.49 หมายถึง แสดงลักษณะของการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาในระดับน้อย

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.00-1.49 หมายถึง แสดงลักษณะของการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาในระดับน้อยที่สุด

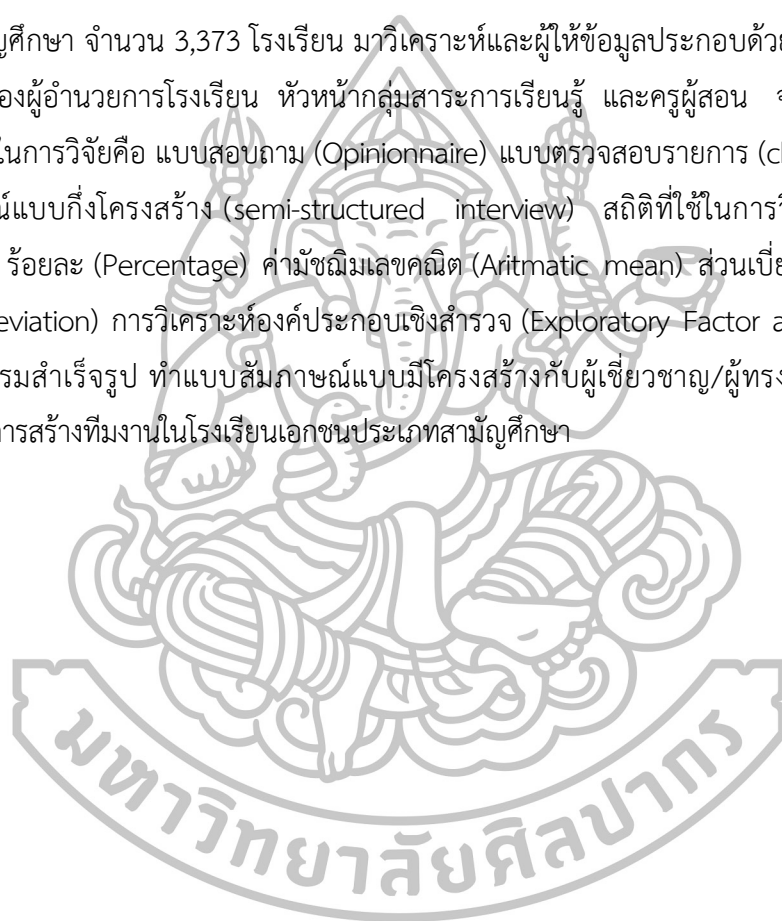
2.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ใช้สถิติ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) และค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (correlation coefficient) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ใช้เกณฑ์ในการเลือกองค์ประกอบที่มีน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ที่ 0.55 ขึ้นไป และจำนวนตัวแปรอย่างน้อย 3 ตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบ

3. นำองค์ประกอบการสร้างทีมงานที่ได้มาทำแบบสอบถามกับผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ 7 คน เพื่อยืนยันองค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา

<sup>5</sup> John W. Best, *Reserch in Education* (New Jersey: Prentice – Hall, 1981),190.

## สรุป

การวิจัยนี้จัดทำขึ้นเพื่อ ศึกษาการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบและยืนยันการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอน การดำเนินการวิจัยออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย 2) การวิเคราะห์องค์ประกอบ 3) ยืนยันองค์ประกอบ ประชากร ได้แก่ โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา จำนวน 3,373 โรงเรียน มาวิเคราะห์และผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือรองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอน จำนวน 291 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม (Opinionnaire) แบบตรวจสอบรายการ (check list) และแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview) สถิติที่ใช้ในการวิจัยคือ ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (Aritmatic mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor analysis : EFA) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ทำแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างกับผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ ยืนยันองค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา



## บทที่ 4

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบองค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา และ 2) เพื่อทราบผลการยืนยันองค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย จำแนกออกเป็น 2 ตอน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

**ตอนที่ 1** การวิเคราะห์องค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์เอกสารจากแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสร้างทีมงาน จากกรอบแนวคิดของการวิจัย จำนวน 29 แนวคิด
2. การวิเคราะห์เอกสารจากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างทีมงาน ทั้งภายในประเทศไทย และต่างประเทศ จำนวน 30 งานวิจัย
3. การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับองค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา จำนวน 9 ท่าน
4. สรุปตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาจากเอกสารจากแนวคิด และทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิ
5. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ ประสบการณ์ในการทำงาน

5.2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่เป็นตัวประกอบของการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา

5.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) เพื่อสกัดตัวแปรให้เหลือตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบสำคัญด้วยการสกัดองค์ประกอบ (Principal Component Analysis : PCA) เพื่อให้ได้ตัวแปรองค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา

## ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ผลการยืนยันองค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษาประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์การตรวจสอบยืนยันองค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ขั้นตอนนี้เป็นการนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ทางสถิติ คือ ค่าความถี่ ค่ามัชฌิมเลขคณิต และความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งคัดเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) เพื่อยืนยัน ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง ความสามารถในการนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง

2. การวิเคราะห์การแสดงความเห็นต่อองค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา โดยผู้วิจัยได้นำแบบแสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ มาพิจารณาเกี่ยวกับความถูกต้อง ความเหมาะสม การนำไปใช้ประโยชน์ ความเป็นไปได้และข้อคิดเห็นอื่นๆ

## ตอนที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา

1. ผลการวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis) จากกรอบแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา

2. เป็นการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นเพื่อพัฒนาเครื่องมือ ผู้วิจัยนำเสนอข้อมูลเสนอตัวแปรที่เกี่ยวข้องในตารางที่ 2









ตารางที่ 2 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสร้างทีมงานใน  
โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา (ต่อ)

ที่	ตัวแปรการสร้างทีมงาน	ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ (2546)	นำชัย เล้าวัลย์ (2549)	จุฑา เตียนไทย (2550)	อาภาพร เภาวัฒนา (2550)	ชาญชัย อาจิมสมการ (2551)	บุญญฤทธิ์ สมบัติหลาย (2553)	เสนีย์ แดงวัง (2553)	ลลิตา ศรีสัมพันธ์ (2555)	เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ (2556)	วรรณวนิช นงนุช (2556)	ปราณี ภารังกุล (2558)	ปิยะวุฒิ อนุรัตน์ (2558)	ปรีชา พรหมบุตร (2558)	พงศ์รัตน์ พลศรีเลิศ (2558)	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญธานี (2558)	มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง (2558)	อุดม พึ่งเกียรติไพบูลย์ (2558)	ไพบูลย์ สำราญภูติ
25	ทีมงานมีวิธีการที่หลากหลายเหมาะสมกับสถานการณ์				✓	✓		✓											
26	บุคลากรมีการติดต่อสื่อสารกันอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมาและเกิดประสิทธิผล			✓		✓									✓				
27	ผู้บริหารมีการติดต่อสื่อสารกับบุคลากรอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมาและชัดเจน					✓				✓		✓			✓				
28	ผู้บริหารติดต่อสื่อสารกับบุคลากรอย่างเท่าเทียมกันและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทราบ			✓								✓							
29	หัวหน้าทีมช่วยสมาชิกเข้าใจข้อมูลที่ได้มา และมีการเปิดเผยข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา			✓	✓						✓				✓				
30	บุคลากรมีส่วนร่วมในข่าวสารด้วยกัน			✓		✓					✓	✓							
31	องค์กรมีกระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสาร ความเชื่อ ความรู้สึกและความเข้าใจระหว่างบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร				✓			✓		✓		✓			✓				
32	องค์กรมีระบบการติดต่อสื่อสารที่ทันสมัย				✓	✓													
33	มีการสื่อสารจากบนลงล่าง ล่างขึ้นบนหรือระดับเดียวกัน			✓	✓	✓									✓				
34	ข้อมูลข่าวสารมีความชัดเจน ถูกต้องและครบถ้วน			✓		✓		✓		✓					✓				
35	มีการอภิปรายกันอย่างเปิดเผยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน					✓		✓				✓			✓				







ตารางที่ 2 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสร้างทีมงานใน  
โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา (ต่อ)

ที่	ตัวแปรการสร้างทีมงาน	ณัฐพันธ์ เขจรินทร์ (2546)	นำชัย เล้าวัลย์ (2549)	จุฑา เตียนไทย (2550)	อาภาพร เภาวัฒนา (2550)	ชาญชัย อัจฉินสมาจาร (2551)	บุญญฤทธิ์ สมบัติหลาย (2553)	เสนีย์ แดงวัง (2553)	ลลิตา ศรีสัมพันธ์ (2555)	เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ (2556)	วรรณวนิช นงนุช (2556)	ปราณี ภารังกุล (2558)	ปิยะวุฒิ อนุรัตน์ (2558)	ปรีชา พรหมบุตร (2558)	พงศ์รัตน์ พลศรีเลิศ (2558)	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี (2558)	มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง (2558)	อุดม พึ่งเกียรติไพบูลย์ (2558)	ไพบูลย์ สำราญภูติ
71	ทุกคนประสานประโยชน์ในเรื่องของ ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนความ แตกต่าง ของแต่ละบุคคลให้ได้ผลร่วมกัน อย่างสูงสุด				✓					✓									
72	ผู้บริหารจัดประชุมอย่างสม่ำเสมอเพื่อ ดำเนินการเกี่ยวกับปัญหา					✓							✓						
73	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ อภิปรายวิธีปฏิบัติที่สอดคล้องกับ สถานการณ์ ในขณะที่กำลังดำเนินการ ประชุม	✓				✓				✓									
74	บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนและรับฟัง ความคิดเห็นของคนอื่น	✓							✓	✓								✓	
75	บุคลากรร่วมแสดงความคิดเห็นได้อย่าง เสรีและไม่ละเมิดสิทธิผู้อื่น	✓							✓	✓								✓	
76	บุคลากรถ่ายทอดความคิดความรู้สึกร่วม กันอย่างตรงไปตรงมา				✓														
77	มีการสรุปรายงานการประชุมและจัดทำ เป็นเอกสารซึ่งมีความเห็นพ้องต้องกัน จากทุกฝ่าย					✓							✓						
78	ผู้บริหารและหัวหน้าทีมช่วยฝึกอบรม พัฒนาทักษะการแก้ไขปัญหาและ วางแผนทีม					✓				✓									
79	องค์กรมีวิธีทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งประกอบ ไปด้วยขั้นตอนการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ หาสาเหตุโดยการตั้งสมมติฐาน เพื่อพิจารณาทางเลือกหลายๆทาง							✓				✓							

ตารางที่ 2 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสร้างทีมงานใน  
โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา (ต่อ)

ที่	ตัวแปรการสร้างทีมงาน	ณัฐพันธ์ เสงจรรณนท์ (2546)	นำชัย เลาว์ลย์ (2549)	จุฑา เตียนไทย (2550)	อากาศพร เภาวัฒนา (2550)	ชาญชัย อัจฉินสมาจาร (2551)	บุญญฤทธิ์ สมบัติพลาย (2553)	เสนีย์ แดงวัง (2553)	ลลิตา ศรีสัมพันธ์ (2555)	เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ (2556)	วรรณวนิช นงนุช (2556)	ปราณี ภารังกุล (2558)	ปิยะวุฒิ อนุรัตน์ (2558)	ปรีชา พรหมบุตร (2558)	พงศ์รัตน์ พงศ์เลิศ (2558)	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญธานี (2558)	มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง (2558)	อุดม พึ่งเกียรติไพบูลย์ (2558)	ไพบูลย์ สำราญภูติ
80	มีการประเมินผลการทำงานตามความเป็นจริงและเหมาะสมอย่างสม่ำเสมอ									✓		✓	✓						
81	หัวหน้าทีม และบุคลากรมีการปรึกษาหารือเพื่อแสวงหาวิธีแก้ไขปัญหาร่วมกัน			✓	✓	✓				✓			✓		✓				
83	องค์กรมีการจัดระบบการประเมินพฤติกรรมและการเรียนรู้ถึงความผิดพลาดในการปฏิบัติงานของกลุ่ม				✓							✓	✓						
84	องค์กรมีการปฐมนิเทศที่ช่วยในการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีมงาน						✓								✓				
85	บุคลากรกล้าเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาการทำงานร่วมกัน			✓	✓				✓										
86	บุคลากรเรียนรู้การวินิจฉัยปัญหา มีปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม เพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหาและปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน				✓			✓	✓										
87	ทุกคนทำงานร่วมกันเพื่อใช้วิธีการแก้ไขปัญหาและปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน							✓						✓					
88	ผู้บริหารและบุคลากรแสวงหาวิธีแก้ไขปัญหา					✓			✓										
89	ผู้นำทีมระบุถึงสาเหตุของปัญหาเพื่อชี้ชัดถึงความต้องการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุง					✓				✓					✓				

ตารางที่ 2 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสร้างทีมงานใน  
โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา (ต่อ)

ที่	ตัวแปรการสร้างทีมงาน	ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ (2546)	นำชัย เล้าวัลย์ (2549)	จุฑา เตียนไทย (2550)	อาภาพร เภาวัฒนา (2550)	ชาญชัย อัจฉินสมาจาร (2551)	บุญญฤทธิ์ สมบัติหลาย (2553)	เสนีย์ แดงวัง (2553)	ลลิตา ศรีสัมพันธ์ (2555)	เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ (2556)	วรรณวณิช นงนุช (2556)	ปราณี ภารังกุล (2558)	ปิยะวุฒิ อุ่นันต์ (2558)	ปรีชา พรหมบุตร (2558)	พงศ์รัตน์ พลศรีเลิศ (2558)	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี (2558)	มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง (2558)	อุดม พึ่งเกียรติโพบุลย์ (2558)	ไพบุลย์ สำราญภูติ
90	ผู้นำทีมมีความสามารถในการเจรจาต่อรองเพื่อช่วยให้ความสัมพันธ์ในทีมมีความต่อเนื่อง					✓				✓									
91	บุคลากรมีทักษะการรับมือกับความขัดแย้งและสร้างข้อตกลงร่วมกันได้			✓	✓										✓		✓		
92	หัวหน้าทีมทำหน้าที่เป็นผู้ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทเมื่อเกิดความขัดแย้งภายในทีม														✓				
93	มีการแก้ไขปัญหาทันทีเมื่อเกิดความขัดแย้งในบทบาทของบุคลากรแต่ละคน							✓					✓						
94	บุคลากรสามารถแก้ไขปัญหาความขัดแย้งระหว่างความคาดหวังของตนกับความคาดหวังของทีม						✓						✓						
95	บุคลากรสามารถควบคุมความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในทีมให้อยู่ในระดับที่เกิดประสิทธิภาพขององค์กร				✓								✓						
96	บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของเพื่อนสมาชิก														✓				
97	บุคลากรมีความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเป็นอย่างดี			✓															
98	องค์กรมีการคิดสรรและวางคนในตำแหน่งที่เหมาะสมทำหน้าที่ได้ดี			✓											✓				
99	องค์กรกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบแต่ละคนอย่างชัดเจน						✓						✓						✓
100	ผู้บริหารใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด								✓		✓								
101	ทุกคนเปิดเผยความต้องการและตระหนักถึงข้อดีและข้อด้อยของตนเอง								✓							✓			





ตารางที่ 2 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสร้างทีมงานใน  
โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา (ต่อ)

ร.ล.	ตัวแปรการสร้างทีมงาน	ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ (2546)	นำชัย เลาว์ลย์ (2549)	จุฑา เตียนไทย (2550)	อากาศพร เภาวัฒนา (2550)	ชาญชัย อัจฉินสมาจาร (2551)	บุญญภรณ์ สมบัติหลาย (2553)	เสนีย์ แดงวัง (2553)	ลลิตา ศรีสัมพันธ์ (2555)	เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ (2556)	วรรณวนิช นงนุช (2556)	ปราณี ภารังกุล (2558)	ปิยะวุฒิ อนุรัตน์ (2558)	ปรีชา พรหมบุตร (2558)	พงศ์รัตน์ พลศรีเลิศ (2558)	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญชัง (2558)	มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง (2558)	อุดม พึ่งเกียรติไพบูลย์ (2558)	ไพบูลย์ สำราญภูติ
116	ผู้บริหารให้ความสำคัญและคำนึงถึงความสามารถของบุคลากร							✓											
117	หัวหน้าทีมช่วยผู้บริหารทบทวนแบบแผนการบริหาร และแนะนำวิธีปฏิบัติงานแก่บุคลากร					✓						✓							✓
118	ผู้บริหารให้การช่วยเหลือและแนะนำวิธีการปฏิบัติงานอยู่เสมอ					✓													
119	ผู้บริหารและผู้นำทีมดำเนินงานร่วมกับบุคลากรด้วยความยุติธรรม					✓				✓					✓				

ตารางที่ 2 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสร้างทีมงานใน  
โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา

ร.ล.	ตัวแปรการสร้างทีมงาน	Dubrin, Andrew J. (1990)	Shermethorn, J.R.,J.G. Hunt. & R. N. Osborn. (1994).	John C. Maxwell (2001)	Daniel W. Midura & Donald R. Glover (2005)	Paul Parcon (2007)	Shonk, Jame H (2007)	Bill Butterworth (2008)	Mike Woodcock & Dave Francis (2008)	Stephen P. Robbins, Mary Coulter (2008)	W. Gibb, and Dyer, Jeffrey H. (2013)	Howard Thurman (2015)
1	สมาชิกรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีมและรู้สึกดีเมื่อได้เพิ่มความสัมพันธ์ในทีม และมี ความผูกพันในทีมมากขึ้น	✓			✓	✓			✓	✓		
2	บุคลากรทุกระดับมีการพึ่งพาอาศัยกัน และให้ความช่วยเหลือกัน					✓		✓				
3	มีการทำงานเป็นทีม ให้ความร่วมมือและสร้างความสามัคคีภายในกลุ่ม				✓	✓	✓					







ตารางที่ 2 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสร้างทีมงานใน  
โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา (ต่อ)

ที่	ตัวแปรการสร้างทีมงาน	Dubrin, Andrew J. (1990)	Shermerhorn, J.R., J.G. Hunt, & R. N. Osborn. (1994)	John C. Maxwell (2001)	Daniel W. Midura & Donald R. Glover (2005)	Paul Parcon (2007)	Shonk, Jame H (2007)	Bill Butterworth (2008)	Mike Woodcock & Dave Francis (2008)	Stephen P. Robbins, Mary Coulter (2008)	W. Gibb, and Dyer, Jeffrey H. (2013)	Howard Thurman (2015)
62	องค์กรมีโครงสร้าง เป้าหมาย ทิศทางและหน้าที่ชัดเจนเพื่อบุคลากรจะได้มีความ เชื่อมั่นซึ่งกันและกัน									✓		
63	มีการพัฒนากระบวนการทำงานและดำเนินตามกระบวนการที่วางไว้ให้สำเร็จลุล่วง										✓	
64	ทีมมีวิสัยทัศน์เป็นตัวกำหนดทิศทางการดำเนินงานให้บุคลากรมีเป้าหมายร่วมกัน			✓								
65	บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ที่ทำให้ทีมไปสู่ความสำเร็จ					✓				✓		
66	ทุกคนมีการพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ					✓		✓	✓	✓	✓	
67	องค์กรจัดอบรมพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มความรู้และทักษะต่างๆอย่างต่อเนื่อง					✓		✓	✓	✓		
68	องค์กรส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาความรู้ความสามารถและประสบการณ์ทำงานด้วยตนเอง								✓	✓		
69	องค์กรจัดให้บุคลากรได้รับการพัฒนาตามความรู้ความสามารถและความเหมาะสม กับงานอย่างสม่ำเสมอ								✓	✓		
70	บุคลากรสามารถผสมผสานความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่แตกต่างกันและนำมาปฏิบัติงานร่วมกันได้								✓			
71	ทุกคนประสานประโยชน์ในเรื่องของความรู้ ความสามารถ ตลอดจนความแตกต่าง ของแต่ละบุคคลให้ได้ผลร่วมกันอย่างสูงสุด					✓		✓				
72	ผู้บริหารจัดประชุมอย่างสม่ำเสมอเพื่อดำเนินการเกี่ยวกับปัญหา								✓			
73	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้อภิปรายวิธีปฏิบัติที่สอดคล้องกับสถานการณ์ ในขณะที่กำลังดำเนินการประชุม											
74	บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนและรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น				✓	✓				✓		
75	บุคลากรร่วมแสดงความคิดเห็นได้อย่างเสรีแต่ไม่ละเมิดสิทธิผู้อื่น				✓	✓				✓		



ตารางที่ 2 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสร้างทีมงานใน  
โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา (ต่อ)

ที่	ตัวแปรการสร้างทีมงาน	Dubrin, Andrew J. (1990)	Shermerhorn, J.R., J.G. Hunt, & R. N. Osborn. (1994)	John C. Maxwell (2001)	Daniel W. Midura & Donald R. Glover (2005)	Paul Parcon (2007)	Shonk, Jame H (2007)	Bill Butterworth (2008)	Mike Woodcock & Dave Francis (2008)	Stephen P. Robbins, Mary Coulter (2008)	W. Gibb, and Dyer, Jeffrey H. (2013)	Howard Thurman (2015)
89	ผู้นำทีมระบุถึงสาเหตุของปัญหาเพื่อชี้ชัดถึงความต้องการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุง										✓	
90	ผู้นำทีมมีความสามารถในการเจรจาต่อรองเพื่อช่วยให้ความสัมพันธ์ในทีมมีความต่อเนื่อง			✓		✓			✓	✓		
91	บุคลากรมีทักษะการรับมือกับความขัดแย้งและสร้างข้อตกลงร่วมกันได้					✓						
92	หัวหน้าทีมทำหน้าที่เป็นผู้ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทเมื่อเกิดความขัดแย้งภายในทีม					✓						
93	มีการแก้ไขปัญหาทันทีเมื่อเกิดความขัดแย้งในบทบาทของบุคลากรแต่ละคน											
94	บุคลากรสามารถแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้งระหว่างความคาดหวังของตนเองกับความคาดหวังของทีม											
95	บุคลากรสามารถควบคุมความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในทีมให้อยู่ในระดับที่เกิด ประสิทธิภาพขององค์กร			✓								
96	บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของเพื่อนสมาชิก			✓		✓						
97	บุคลากรมีความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเป็นอย่างดี							✓				
98	องค์กรมีการคัดสรรและวางคนในตำแหน่งที่เหมาะสมมาทำหน้าที่ได้ดี			✓		✓		✓				✓
99	องค์กรกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบแต่ละคนอย่างชัดเจน											
100	ผู้บริหารใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด								✓			
101	ทุกคนเปิดเผยความต้องการและตระหนักถึงข้อดีและข้อด้อยของตนเอง					✓						
102	สมาชิกในทีมต้องรู้ว่าเพื่อนแต่ละคนว่ามีจุดแข็งจุดอ่อนและมีความชำนาญด้านใด	✓		✓								
103	บุคลากรใช้จุดเด่นให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงาน			✓		✓						
104	บุคลากรแก้ไขจุดอ่อนเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงาน			✓		✓						
105	ทีมสร้างบรรยากาศการทำงานที่ผ่อนคลายและไม่เป็นภัย สามารถพูดคุยกันได้	✓			✓	✓						

ตารางที่ 2 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสร้างทีมงานใน  
โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา (ต่อ)

ที่	ตัวแปรการสร้างทีมงาน	Dubrin, Andrew J. (1990)	Shermerhorn, J.R., J.G. Hunt, & R. N. Osborn. (1994)	John C. Maxwell (2001)	Daniel W. Midura & Donald R. Glover (2005)	Paul Parcon (2007)	Shonk, Jame H (2007)	Bill Butterworth (2008)	Mike Woodcock & Dave Francis (2008)	Stephen P. Robbins, Mary Coulter (2008)	W. Gibb, and Dyer, Jeffrey H. (2013)	Howard Thurman (2015)
106	องค์กรมีบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี				✓	✓						
107	บุคลากรมีสุขภาพจิตที่ดี มีความกระตือรือร้น ประกอบไปด้วยคุณธรรมในการทำงานต่างๆ				✓							
108	การสร้างบรรยากาศของกลุ่มที่มีความสามัคคีกันสูง											
109	มีการกำหนดผู้นำทีมและขนาดของทีมก่อนการดำเนินการตั้งทีม		✓							✓		✓
110	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรผลัดเปลี่ยนกันเป็นทั้งผู้นำและผู้ตาม	✓						✓				
111	ผู้นำทีมจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดี มีภาวะผู้นำอย่างชัดเจน น่าเชื่อถือ ทุกคนในองค์กรไว้วางใจ			✓							✓	✓
112	ผู้บริหารเคารพความคิดของบุคลากร ไม่ยึดถือความคิดของตนแต่ฝ่ายเดียว								✓			✓
113	ผู้บริหารมีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับบุคลากรด้วยความเป็นกันเอง									✓	✓	
114	ผู้บริหารให้ความจริงใจให้กับบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน									✓		
115	ผู้บริหารสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากร											
116	ผู้บริหารให้ความสำคัญและคำนึงถึงความสามารถของบุคลากร											
117	หัวหน้าทีมช่วยผู้บริหารทบทวนแบบแผนการบริหาร และแนะนำวิธีปฏิบัติงานแก่ บุคลากร											
118	ผู้บริหารให้การช่วยเหลือและแนะนำวิธีการปฏิบัติงานอยู่เสมอ					✓				✓	✓	
119	ผู้บริหารและผู้นำทีมดำเนินงานร่วมกับบุคลากรด้วยความยุติธรรม					✓		✓				

จากตารางที่ 2 สรุปได้ว่าการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา เพื่อสรุปเป็นตัวแปรนำมาสร้างเป็นข้อคำถามของแบบสอบถามพบว่ามีจำนวน 119 ข้อ ดังนี้ 1) สมาชิกรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีมและรู้สึกดีเมื่อได้เพิ่มความสัมพันธ์ในทีม และมีความผูกพันในทีมมากขึ้น 2) บุคลากรทุกระดับมีการพึ่งพาอาศัยกัน และให้ความช่วยเหลือกัน 3) มีการทำงานเป็นทีม ให้ความ



ร่วมมือและสร้างความสามัคคีภายในกลุ่ม 4) บุคลากรมีส่วนร่วมและร่วมมือกันในการแก้ไขปัญหา 5) บุคลากรทุกฝ่ายเต็มใจทำกิจกรรมละลายพฤติกรรมและพบปะสังสรรค์กัน 6) องค์กรมีการจัดกิจกรรมหรือสร้างวัฒนธรรมการมีสัมพันธภาพอันดีต่อกันระหว่างกลุ่ม 7) บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการทำงานของที้อย่างเสร็จสมบูรณ์ 8) ทุกคนสามารถอุทิศตนในการปฏิบัติงานให้สำเร็จไปด้วยดี 9) บุคลากรมีส่วนร่วมและยอมรับในผลงานของสมาชิกในทีม 10) การประสานพลังความสามารถและความพยายามร่วมกัน 11) บุคลากรให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันซึ่งปราศจากการแข่งขัน 12) บุคลากรอุทิศตนและเสียสละกำลังกายกำลังใจให้กับทีม 13) ทุกคนเห็นความสำคัญของงานและประโยชน์ร่วมกันมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว 14) ทีมงานเข้าใจในความแตกต่างของบุคคล 15) ทุกคนมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการทำงาน 16) ทุกคนได้รับความเสมอภาคและการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน 17) บุคลากรส่งเสริมการสนับสนุนให้กำลังใจกันระหว่างเพื่อนร่วมทีม 18) ผู้นำทีมสามารถจูงใจบุคลากรให้ทำงานร่วมกันเป็นทีมได้เป็นอย่างดี 19) ผู้นำทีมสามารถจูงใจให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นและมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นด้วยระบบรางวัล 20) บุคลากรได้รับผลตอบแทนที่ยุติธรรม 21) ผู้บริหารให้ผลตอบแทนที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ 22) มีการวางแผนการดำเนินงานริเริ่มโครงการร่วมกันอย่างเป็นระบบและเหมาะสม 23) องค์กรมีการวางแผนไว้ล่วงหน้าเพื่อรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลการทำงานของกลุ่ม 24) มีการวางแผนที่มีจุดมุ่งหมายในการปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพ 25) ทีมงานมีวิธีการที่หลากหลายเหมาะสมกับสถานการณ์ 26) บุคลากรมีการติดต่อสื่อสารกันอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมาและเกิดประสิทธิผล 27) ผู้บริหารมีการติดต่อสื่อสารกับบุคลากรอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมาและชัดเจน 28) ผู้บริหารติดต่อสื่อสารกับบุคลากรอย่างเท่าเทียมกันและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทราบ 29) หัวหน้าทีมช่วยสมาชิกเข้าใจข้อมูลที่ได้มา และมีการเปิดเผยข้อมูลอย่าง ตรงไปตรงมา 30) บุคลากรมีส่วนร่วมในข่าวสารด้วยกัน 31) องค์กรมีกระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสาร ความเชื่อ ความรู้สึกและความเข้าใจ ระหว่างบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร 32) องค์กรมีระบบการติดต่อสื่อสารที่ทันสมัย 33) มีการสื่อสารจากบนลงล่าง ล่างขึ้นบน หรือระดับเดียวกัน 34) ข้อมูลข่าวสารมีความชัดเจน ถูกต้อง และครบถ้วน 35) มีการอภิปรายกันอย่างเปิดเผยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน 36) ทีมงานร่วมกันอภิปรายถึงเหตุผลที่อยู่เบื้องหลังการพัฒนาทีมงาน 37) ผู้นำทีมสื่อสารถึงแนวทางปฏิบัติที่ทำให้เกิดความเข้าใจตรงกัน 38) มีการสื่อสารที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน 39) ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการติดต่ออย่างเป็นทางการเพื่อสร้างความเป็นกันเองกับบุคลากร 40) ผู้บริหารมีการสื่อความหมายในรูปแบบเป็นลายลักษณ์อักษร 41) ผู้บริหารและหัวหน้าทีมมีการสื่อสารเพื่อแจกแจงภารกิจที่ต้องปฏิบัติอย่างครบถ้วน 42) บุคลากรให้ข้อมูลย้อนกลับในเชิงสร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ต่อองค์กร 43) หัวหน้าทีมมีการแบ่งหน้าที่ให้กับบุคลากรด้วยความไว้วางใจ 44) บุคลากรมีความเชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน 45) บุคลากรให้การยอมรับบทบาทของหัวหน้าทีม 46)

ทีมงานแสดงความสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างอิสระ 47) ทีมงานมีประสิทธิภาพอันเกิดจากความไว้วางใจและเชื่อถือซึ่งกันและกันในทีม 48) องค์กรมีกระบวนการในการปฏิบัติงานและกระบวนการตัดสินใจที่เหมาะสม 49) ผู้นำทีมให้ความรู้และอบรมวิธีการตัดสินใจแก่บุคลากร 50) ผู้บริหารหาทางพัฒนาการตัดสินใจที่ดี มีขอบเขตของอำนาจการตัดสินใจที่มีผลต่อการทำงาน 51) มีการตัดสินใจที่สมาชิกมีความเห็นพ้องต้องกัน 52) ผู้บริหารและบุคลากรมีการทำงานเป็นทีมร่วมกันอย่างมีความสุข 53) ผู้นำทีมกำหนดเป้าหมายให้เล็กลงเพื่อเพิ่มโอกาสในความสำเร็จมากขึ้น 54) สมาชิกในทีมปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานร่วมกัน 55) ทุกคนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีมและรู้สึกดีเมื่อได้เพิ่มความสัมพันธ์ในทีม 56) การสร้างบรรทัดฐานในการทำงานร่วมกัน 57) ผู้นำทีมกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานของทีม 58) มีการตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของทีมที่ชัดเจน บุคลากรสามารถรับรู้และ เข้าใจวิธีปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ 59) ทุกคนมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายและทำความเข้าใจโดยมีกฎข้อบังคับของกลุ่มให้ ดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน 60) บุคลากรเข้าใจและยอมรับวัตถุประสงค์ของทีม 61) บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน 62) องค์กรมีโครงสร้าง เป้าหมาย ทิศทางและหน้าที่ชัดเจนเพื่อบุคลากรจะได้มีความ เชื่อมั่นซึ่งกันและกัน 63) มีการพัฒนากระบวนการทำงานและดำเนินตามกระบวนการที่วางไว้ให้สำเร็จลุล่วง 64) ทีมมีวิสัยทัศน์เป็นตัวกำหนดทิศทางการทำงานให้บุคลากรมีเป้าหมายร่วมกัน 65) บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ที่ทำให้ทีมไปสู่ความสำเร็จ 66) ทุกคนมีการพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ 67) องค์กรจัดอบรมพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มความรู้และทักษะต่างๆอย่างต่อเนื่อง 68) องค์กรส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาความรู้ความสามารถและประสบการณ์ทำงานด้วยตนเอง 69) องค์กรจัดให้บุคลากรได้รับการพัฒนาตามความรู้ความสามารถและความเหมาะสม กับงานอย่างสม่ำเสมอ 70) บุคลากรสามารถผสมผสานความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่แตกต่างกันและนำมาปฏิบัติงานร่วมกันได้ 71) ทุกคนประสานประโยชน์ในเรื่องของความรู้ ความสามารถ ตลอดจนความแตกต่าง ของแต่ละบุคคลให้ได้ผลร่วมกันอย่างสูงสุด 72) ผู้บริหารจัดประชุมอย่างสม่ำเสมอเพื่อดำเนินการเกี่ยวกับปัญหา 73) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้อภิปรายวิธีปฏิบัติที่สอดคล้องกับสถานการณ์ ในขณะที่กำลังดำเนินการประชุม 74) บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนและรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น 75) บุคลากรร่วมแสดงความคิดเห็นได้อย่างเสรีแต่ไม่ละเมิดสิทธิผู้อื่น 76) บุคลากรถ่ายทอดความคิดความรู้สึกต่อกันอย่างตรงไปตรงมา 77) มีการสรุปรายงานการประชุมและจัดทำเป็นเอกสารซึ่งมีความเห็นพ้องต้องกันจากทุกฝ่าย 78) ผู้บริหารและหัวหน้าทีมช่วยฝึกอบรมพัฒนาทักษะการแก้ไขปัญหาและวางแผนทีม 79) องค์กรมีวิธีทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งประกอบไปด้วยขั้นตอนการรวบรวมข้อมูลวิเคราะห์หาสาเหตุโดยการตั้งสมมติฐานเพื่อพิจารณาทางเลือกหลายๆทาง 80) มีการประเมินผลการทำงานตามความเป็นจริงและเหมาะสมอย่างสม่ำเสมอ 81) หัวหน้าทีมและบุคลากรมีการปรึกษาหารือเพื่อ

แสงหาวิธีแก้ไขปัญหาร่วมกัน 82) มีการประเมินผลหลังเสร็จสิ้นการดำเนินงานและทบทวนความผิดพลาดระหว่างการทำงานและภายหลังจากการปฏิบัติงานอยู่เสมอ 83) องค์กรมีการจัดระบบการประเมินพฤติกรรมและการเรียนรู้ถึงความผิดพลาดในการปฏิบัติงานของกลุ่ม 84) องค์กรมีการปฐมนิเทศที่ช่วยในการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีมงาน 85) บุคลากรกล้าเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาการทำงานร่วมกัน 86) บุคลากรเรียนรู้การวินิจฉัยปัญหา มีปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม เพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหและปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน 87) ทุกคนทำงานร่วมกันเพื่อใช้วิธีการแก้ปัญหาและปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน 88) ผู้บริหารและบุคลากรแสงหาวิธีแก้ไขปัญหาร่วมกัน 89) ผู้นำทีมระบุถึงสาเหตุของปัญหาเพื่อชี้ชัดถึงความต้องการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุง 90) ผู้นำทีมมีความสามารถในการเจรจาต่อรองเพื่อช่วยให้ความสัมพันธ์ในทีมมีความต่อเนื่อง 91) บุคลากรมีทักษะการรับมือกับความขัดแย้งและสร้างข้อตกลงร่วมกันได้ 92) หัวหน้าทีมทำหน้าที่เป็นผู้ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทเมื่อเกิดความขัดแย้งภายในทีม 93) มีการแก้ไขปัญหทันทีเมื่อเกิดความขัดแย้งในบทบาทของบุคลากรแต่ละคน 94) บุคลากรสามารถแก้ไขปัญหความขัดแย้งระหว่างความคาดหวังของตนกับความคาดหวังของทีม 95) บุคลากรสามารถควบคุมความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในทีมให้อยู่ในระดับที่เกิด ประสิทธิภาพขององค์กร 96) บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของเพื่อนสมาชิก 97) บุคลากรมีความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเป็นอย่างดี 98) องค์กรมีการคัดสรรและวางคนในตำแหน่งที่เหมาะสมมาทำหน้าที่ได้ดี 99) องค์กรกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบแต่ละคนอย่างชัดเจน 100) ผู้บริหารใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด 101) ทุกคนเปิดเผยความต้องการและตระหนักถึงข้อดีและข้อด้อยของตนเอง 102) สมาชิกในทีมต้องรู้ว่าเพื่อนแต่ละคนว่ามีจุดแข็งจุดอ่อนและมีความชำนาญด้านใด 103) บุคลากรใช้จุดเด่นให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงาน 104) บุคลากรแก้ไขจุดอ่อนเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงาน 105) ทีมสร้างบรรยากาศการทำงานที่ผ่อนคลายและไม่เป็นภัย สามารถพูดคุยกันได้ 106) องค์กรมีบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี 107) บุคลากรมีสุขภาพจิตที่ดี มีความกระตือรือร้น ประกอบไปด้วยคุณธรรมในการทำงานต่างๆ 108) การสร้างบรรยากาศของกลุ่มที่มีความสามัคคีกันสูง 109) มีการกำหนดผู้นำทีมและขนาดของทีมก่อนการดำเนินการตั้งทีม 110) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรผลัดเปลี่ยนกันเป็นทั้งผู้นำและผู้ตาม 111) ผู้นำทีมจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดี มีภาวะผู้นำอย่างชัดเจน น่าเชื่อถือ ทุกคนในองค์กรไว้วางใจ 112) ผู้บริหารเคารพความคิดของบุคลากร ไม่ยึดถือความคิดของตนแต่ฝ่ายเดียว 113) ผู้บริหารมีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับบุคลากรด้วยความเป็นกันเอง 114) ผู้บริหารให้ความจริงใจให้กับบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน 115) ผู้บริหารสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากร 116) ผู้บริหารให้ความสำคัญและคำนึงถึงความสามารถของบุคลากร 117) หัวหน้าทีมช่วยผู้บริหารทบทวนแบบ

แผนการบริหาร และแนะนำวิธีปฏิบัติงานแก่ บุคลากร 118) ผู้บริหารให้การช่วยเหลือและแนะนำวิธีการปฏิบัติงานอยู่เสมอ 119) ผู้บริหารและผู้นำที่ดำเนินงานร่วมกับบุคลากรด้วยความยุติธรรม

1.2 การวิเคราะห์จากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศในตารางที่ 3 ดังนี้

ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ

ท.	ตัวแปรการสร้างทีมงาน	เดียนใจ โพธิ์มอง (2551)	รุ่งฤดี อิ่มมาตย์ (2551)	กมลพรพรรณ พัฒนา (2552)	จิราภรณ์ เอ็มเยี่ยม (2552)	สุภาพ กั้นสาร (2552)	ธีรรัตน์ ฐานโรจน์นันท์ (2553)	สมโภชน์ สุวรรณโสภณ (2553)	ปรียาภรณ์ ศรีเจริญ (2554)	กาญจนาภากรณ์ พลประทีป (2555)	มณีนุช เข็มลาย (2555)	โศภณ หลอดแก้ว (2555)	สิดานัน สมบูรณ์ทรัพย์ (2556)	อนุสิทธิ์ พิเชษฐชัย (2556)	อุษา อมรินทร์วิไลเสชา (2556)	กิตติภรณ์ ไชยสาร (2557)
1	มีการวางแผนการปฏิบัติงานที่ทุกคนยอมรับและเต็มใจรับกตติการปฏิบัติงานตามมติของทีมงาน	✓			✓		✓		✓		✓					
2	บุคลากรทุกคนยอมรับการตัดสินใจของทีม			✓	✓	✓										
3	มีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน			✓							✓	✓				
4	บุคลากรมีความเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานทดแทนระหว่างกันได้												✓		✓	
5	ทำความเข้าใจซึ่งกันและกันระหว่างบุคลากรในทีม	✓			✓						✓		✓		✓	
6	ทุกฝ่ายเข้ามาช่วยกันแก้ไขปัญหาเมื่อเกิดปัญหาและข้อขัดแย้งทุกครั้ง	✓			✓	✓						✓			✓	
7	มอบหมายงานให้บุคลากรฝ่ายต่างๆดำเนินการด้วยความไว้วางใจ					✓					✓	✓				
8	ในการทำงานบุคลากรสนับสนุนและให้การช่วยเหลือซึ่งกันและกันอย่างเต็มความสามารถ	✓		✓					✓				✓		✓	
9	บุคลากรมีความรู้ความสามารถและทักษะรวมทั้งประสบการณ์ในงานที่ปฏิบัติร่วมกัน			✓	✓										✓	
10	การเปิดใจรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน			✓							✓				✓	
11	ทีมงานใช้เป้าหมายเป็นตัวควบคุมเพื่อให้การทำงานสำเร็จภายในเวลาที่กำหนด			✓									✓			
12	ในทีมงานมีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายเพื่อช่วยกำหนดทิศทางในการดำเนินงาน			✓	✓							✓	✓			

ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชน  
ประเภทสามัญศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ (ต่อ)

ที่	ตัวแปรการสร้างทีมงาน	เดียนใจ โพธิ์มอง (2551)	รุ่งกิติ อภิมาตย์ (2551)	คมพรธรม พัฒนา (2552)	จิราภรณ์ เอมเยี่ยม (2552)	สุภาพ ก้นสการ (2552)	ธีรรัตน์ สุวรรณโสภณ (2553)	สมโภชน์ สุวรรณโสภณ (2553)	ปรียาภรณ์ ศรีเจริญ (2554)	กาญจนาภรณ์ พลประทีป (2555)	มณีนุช เข็มลาย (2555)	โสภณ ทอดแก้ว (2555)	ลิตานัน สมบูรณ์ทรัพย์ (2556)	อนุสิทธิ์ พิเชษฐชัย (2556)	อุษา อนันตวิไลเสชา (2556)	กิตติภรณ์ ไชยสาร (2557)
13	มีจุดประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน	✓				✓				✓			✓			
14	เป้าหมายของทีมงานช่วยสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรใช้ความพยายามในการทำงานให้ดีที่สุด			✓												
15	มีการประชุมเพื่อชี้แจงถึงผลลัพธ์ที่ต้องการให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและจุดประสงค์ขององค์กร	✓														
16	ผู้บริหารมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับบุคลากรตามความเหมาะสม	✓		✓		✓			✓			✓	✓			✓
17	ผู้บริหารสามารถรวมทักษะและความสามารถของสมาชิกทีมเพื่อนำไปใช้ในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้			✓										✓		
18	เปิดโอกาสให้บุคลากรทำงานตามความรู้ความสามารถ	✓				✓							✓			
19	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน			✓		✓		✓			✓	✓				
20	ผู้บริหารรับฟังเหตุผลและหาข้อมูลประกอบการตัดสินใจ	✓											✓			
21	ผู้บริหารให้เสรีภาพในการคิดและเลือกวิธีในการทำงาน	✓				✓	✓					✓	✓			
22	ผู้บริหารให้กำลังใจและแสดงความคิดเห็นเมื่อเกิดปัญหาหรือข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน					✓										
23	ผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจต่อบุคลากรในการทำงานได้ดี								✓					✓		
24	กล่าวยกย่องชมเชยเมื่อผลงานสำเร็จ					✓						✓				
25	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นในที่ประชุม										✓			✓		
26	บุคลากรสามารถปรึกษาหารือเรื่องงานได้อย่างเป็นกันเองตลอดเวลา					✓					✓	✓				

ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชน  
ประเภทสามัญศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ (ต่อ)

ที่	ตัวแปรการสร้างทีมงาน	เดวิด เอ. โปล์มิง (2551)	รุ่งกิติ อภิมาตย์ (2551)	กมลพรรณ พัฒนา (2552)	จิราภรณ์ เอมเยี่ยม (2552)	สุภาพ กั้นสการ (2552)	ธีรรัตน์ สุวรรณโสภณ (2553)	สมโภชน์ สุวรรณโสภณ (2553)	ปรียาภรณ์ ศรีเจริญ (2554)	กาญจนาภรณ์ พลประทีป (2555)	มณีนุช เข็มลาย (2555)	โสภณ ทอดแก้ว (2555)	สิตานัน สมบูรณ์ทรัพย์ (2556)	อนุสิทธิ์ พิเชษฐชัย (2556)	อุษา อมรินทร์วิไลเสชา (2556)	กิตติภรณ์ ไชยสาร (2557)
27	สนับสนุนและอำนวยความสะดวกด้านทรัพยากรในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ										✓	✓				
28	ผู้บริหารกล้าตัดสินใจและเผชิญหน้ากับปัญหาด้วยเหตุผลที่เหมาะสม					✓										
29	มีการทำงานเป็นทีม	✓			✓	✓	✓		✓							✓
30	เปิดโอกาสให้ทุกคนได้ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้นำ				✓	✓							✓			✓
31	คัดเลือกบุคลากรเพื่อปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าฝ่ายต่างๆ โดยคณะกรรมการบริหารโรงเรียน											✓	✓			
32	มีการจูงใจให้บุคลากรเข้าร่วมการทำงาน และเปิดโอกาสให้บุคลากรดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานอย่างเต็มที่	✓														✓
33	เปิดโอกาสให้บุคลากรสร้างแนวทางในการทำงานของตน	✓	✓													✓
34	ทุกคนกล้าเผชิญหน้ากับปัญหาและกล้าตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยเหตุผลที่ถูกต้อง เหมาะสมกับสถานการณ์	✓				✓										
35	สามารถมีการสื่อสารกันได้ตลอดเวลาและทุกสถานที่ หากมีความจำเป็นและเป็นความต้องการของบุคลากร			✓		✓										
36	มีการสื่อสารกันอย่างตรงไปตรงมาและชัดเจน			✓	✓	✓			✓			✓				
37	ข้อมูลข่าวสารมีความชัดเจน ถูกต้อง และครบถ้วน			✓					✓			✓				
38	การติดต่อสื่อสารบอกกล่าวเรื่องที่ควรรู้และมีความสำคัญต่อการทำงาน	✓		✓		✓										
39	กำหนดระยะเวลาที่เพียงพอในการสั่งงานแต่ละครั้ง					✓										
40	ติดตามข้อมูลย้อนกลับจากบุคลากรเพื่อให้มั่นใจว่าได้รับข่าวสารและรู้ความหมายอย่างถูกต้อง	✓				✓										✓
41	ดำเนินงานตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมายตามลำดับชั้นอย่างถูกต้องและเหมาะสม			✓		✓			✓							

ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชน  
ประเภทสามัญศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ (ต่อ)

ที่	ตัวแปรการสร้างทีมงาน	เดียนใจ ไพธิ่งมอง (2551)	รุ่งฤดี อภิมาตย์ (2551)	กมลพรหม พัฒนา (2552)	จิราภรณ์ เอมเยี่ยม (2552)	สุภาพ กั้นสการ (2552)	ธีรรัตน์ ฐานุโรจนนนท์ (2553)	สมโภชน์ สุวรรณโสภณ (2553)	ปรียาภรณ์ ศรีเจริญ (2554)	กาญจนาภรณ์ พลประทีป (2555)	มนีนุช เข็มลาย (2555)	โสภณ ทอดแก้ว (2555)	สิตานัน สมบูรณ์ทรัพย์ (2556)	อนุสิทธิ์ พิเชษฐัฐชัย (2556)	อุษา อานันต์วิไลเสชา (2556)	กิตติกรณ โขยสาร (2557)
42	มีการสั่งการตั้งแต่บนลงล่างตามลำดับขั้นตอนอย่างถูกต้องและเหมาะสม											✓				
43	จัดพิมพ์เอกสารหรือติดประกาศเพื่อให้ทราบโดยทั่วกัน	✓										✓				✓
44	ชี้แจงแนวทางดำเนินงานที่ชัดเจน	✓										✓		✓		✓
45	ข้อมูลข่าวสารเป็นประโยชน์ต่อกันอย่างตรงไปตรงมาและเปิดเผย	✓									✓	✓		✓	✓	✓
46	ปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัยอยู่เสมอ	✓														✓
47	จัดระบบการสื่อสารภายในองค์กรไว้บริการเพื่อประสานงานระหว่างบุคลากรภายในองค์กร	✓						✓								
48	การประชุมเพื่อดูการปฏิบัติงานเป็นตามเป้าหมายที่วางไว้			✓								✓				
49	การกำหนดมาตรฐานคุณภาพของงานเป็นเกณฑ์ในการประเมินความก้าวหน้าและความสำเร็จของทีม	✓	✓	✓		✓										
50	มีการจัดทำแผนการนิเทศ ติดตามและประเมินผลงาน			✓	✓			✓								
51	ทุกคนรู้บทบาทของตนเองเป็นอย่างดี	✓		✓												✓
52	ทุกคนทำงานร่วมกันบนพื้นฐานการช่วยเหลือและแบ่งปันกัน			✓		✓									✓	
53	มีการแบ่งงานกันทำ			✓		✓			✓							
54	รับค่าชี้แจงเพื่อปฏิบัติหน้าที่อย่างชัดเจนและวัตถุประสงค์มีความสอดคล้องกัน			✓				✓								✓
55	มีการทบทวนบทบาทและหน้าที่อยู่เสมอ			✓				✓		✓	✓					
56	บุคลากรอุทิศตนในการปฏิบัติหน้าที่ให้กับองค์กรร่วมรับผิดชอบต่อผลลัพธ์			✓	✓						✓					

ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชน  
ประเภทสามัญศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ (ต่อ)

ที่	ตัวแปรการสร้างทีมงาน	เดียนใจ โปธิมอง (2551)	รุ่งฤดี อภิมาตย์ (2551)	กมลพรธรม พัฒนา (2552)	จิราภรณ์ เอมเอียด (2552)	สุภาพ กันสการ (2552)	ธีรรัตน์ ฐานโรจนนันท์ (2553)	สมโภชน์ สุวรรณโสภณ (2553)	ปรียาภรณ์ ศรีเจริญ (2554)	กาญจนาภรณ์ พลประทีป (2555)	มณีนุช เข็มฉาย (2555)	โสภณ หลอดแก้ว (2555)	สิตานัน สมบูรณ์ทรัพย์ (2556)	อนุสิทธิ์ พิเชษฐชัย (2556)	อุษา อนันต์วิไลเสชา (2556)	กิตติภรณ์ ไชยสาร (2557)
57	ผู้บริหารเน้นย้ำถึงวัตถุประสงค์ในการทำงานอย่างชัดเจน										✓					✓
58	เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์การทำงาน	✓														✓
59	เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย					✓					✓	✓				
60	ส่งเสริมให้บุคลากรทำงานอย่างเป็นระบบ มีการทำปฏิทินการปฏิบัติงานขององค์กรอย่างชัดเจน	✓				✓					✓					✓
61	มีการปรึกษาหารือเป็นระยะๆ				✓						✓					✓
62	หาโอกาสดูแลการทำงานของบุคลากร				✓											✓
63	บุคลากรร่วมแสดงความคิดเห็นที่หลากหลาย					✓					✓		✓			✓
64	ให้กำลังใจและมีรางวัลให้บ้างตามสมควร							✓			✓					✓
65	ผู้บริหารมีความเป็นกันเองและส่งเสริมสภาพจิตใจในการทำงานอย่างสร้างสรรค์	✓													✓	✓
66	ผู้บริหารส่งเสริมอารมณ์และความรู้สึกที่ดีในการทำงานและมีความเป็นประชาธิปไตย	✓			✓							✓				
67	ทำให้บุคลากรรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งและมีความสำคัญต่อองค์กร	✓			✓						✓			✓		
68	การมีสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงาน เปลี่ยนบรรยากาศทำงานในรูปแบบต่างๆ เพื่อช่วยกระตุ้นการทำงานให้ดีขึ้น	✓			✓									✓		✓
69	มีการประชุมเพื่อหาข้อยุติร่วมกัน					✓						✓				✓
70	เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน					✓					✓					✓
71	ผู้บริหารรับฟังปัญหาและยอมรับมติที่ประชุม	✓														✓
72	ผู้บริหารใช้เหตุผลส่วนใหญ่เป็นตัวตั้งในการกำหนดหาแนวทางแก้ปัญหาพร้อมกับบุคลากร	✓				✓						✓				✓



ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชน  
ประเภทสามัญศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ (ต่อ)

ที่	ตัวแปรการสร้างทีมงาน	เดียนใจ โพธิ์มอง (2551)	รุ่งฤดี อภิมาตย์ (2551)	กมลพรรณ พัฒนา (2552)	จิราภรณ์ เอมเยี่ยม (2552)	สุภาพ กันสการ (2552)	ธีรรัตน์ สุวรรณนนท์ (2553)	สมโภชน์ สุวรรณโสภณ (2553)	ปรียาภรณ์ ศรีเจริญ (2554)	กาญจนาภรณ์ พลประทีป (2555)	มณีนุช เข็มลาย (2555)	โสภณ ทอดแก้ว (2555)	สิตานัน สมบูรณ์ทรัพย์ (2556)	อนุสิทธิ์ พิเชษฐชัย (2556)	อุษา อนันตวิไลเสชา (2556)	กิตติภรณ์ ไชยสาร (2557)
73	ทุกฝ่ายมีโอกาสเข้าร่วมประชุมเพื่อปรึกษาหารือกัน	✓										✓				
74	การจัดกิจกรรมนิเทศการศึกษาและร่วมหาแนวทางการปฏิบัติงานที่หลากหลาย					✓						✓				✓
75	ผู้บริหารและบุคลากรทำความเข้าใจร่วมกันในการพิจารณาผลงาน															✓
76	ผู้บริหารให้ข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจและสั่งการ					✓										✓
77	ร่วมหาแนวทางการแก้ไขปัญหาที่หลากหลาย					✓										✓
78	มีผลตอบแทนที่ได้รับเพียงพอต่อค่าครองชีพ	✓											✓			✓
79	ให้สวัสดิการเพียงพอต่อความต้องการ												✓			✓
80	ผลตอบแทนที่ได้รับเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ	✓			✓								✓			
81	ผู้บริหารยอมรับความคิดเห็นของส่วนรวม ถึงแม้ไม่ตรงกับความต้องการของตน	✓												✓		✓
82	ยอมรับและปฏิบัติตามมติของที่ประชุม	✓			✓	✓										✓
83	กำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจนและครบถ้วน	✓			✓	✓										✓
84	มีความเข้าใจในบทบาทและงานที่ได้รับมอบหมาย	✓			✓											✓
85	มีการมอบหมายงานที่เป็นลายลักษณ์อักษร	✓												✓		✓
86	เปิดโอกาสให้บุคลากรเลือกงานที่ตนเองสนใจ	✓														✓
87	แต่งตั้งฝ่ายที่รับผิดชอบการประชาสัมพันธ์						✓									✓
88	สนับสนุนให้บุคลากรทำกิจกรรมร่วมกันระหว่างกลุ่มหลายๆรูปแบบ	✓				✓		✓				✓	✓			✓
89	ใช้วิธีวิเคราะห์จัดทำระบบขั้นตอนการทำงานในขณะที่ยอมรับวิธีการทำงานของบุคลากรแต่ละคน											✓				✓
90	มีการระดมความคิดเห็นเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และทางเลือกใหม่ๆ					✓					✓	✓				

ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชน  
ประเภทสามัญศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ (ต่อ)

ที่	ตัวแปรการสร้างทีมงาน	เดียนใจ โพธิ์มอง (2551)	รุ่งฤดี อภิมาตย์ (2551)	กมลพรรณ พัฒนา (2552)	จิราภรณ์ เอมเอียด (2552)	สุภาพ กั้นสการ (2552)	ธีรรัตน์ ฐานโรจนนนท์ (2553)	สมโภชน์ สุวรรณโสภา (2553)	ปริญภรณ์ ศรีเจริญ (2554)	กาญจนาภรณ์ พลประทีป (2555)	มณีนุช เข็มลาย (2555)	โสภณ ทอดดแก้ว (2555)	สิดานัน สมบูรณ์ทรัพย์ (2556)	อนุสิทธิ์ พิเชษฐชัย (2556)	อุษา อนันตวิไลเสธา (2556)	กิตติภรณ์ ไชยสาร (2557)
91	ผู้บริหารแจ้งข้อมูลข่าวสารที่มาจากภายนอกให้บุคลากรได้ทราบโดยนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัยมาให้บุคลากรใช้และศึกษาค้นคว้าเสมอ				✓							✓	✓			✓
92	จัดทำรายการปฏิบัติงานของตนเองเมื่อสิ้นสุดปีการศึกษา										✓					✓
93	จัดทำคู่มือเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติงานของทุกฝ่ายเพื่อทบทวนปัญหาและอุปสรรคต่างๆ					✓					✓					
94	รวบรวมข้อมูลที่เป็นปัญหาไว้เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงงานอย่างละเอียด					✓										
95	มีรูปแบบการประเมินผลงานที่ชัดเจน	✓														✓
96	สนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการอบรม ศึกษาดูงาน	✓	✓		✓			✓				✓				✓
97	นำผลการประเมินมาแก้ไขปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น	✓				✓					✓					
98	มีการตรวจสอบหาปัญหาอุปสรรคและวิธีการแก้ไขปัญหา						✓		✓							
99	มีคณะกรรมการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน					✓					✓	✓				
100	มีการสรุปประเมินผลงานและเปิดเผยต่อสาธารณชน										✓					















ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชน  
ประเภทสามัญศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ (ต่อ)

ที่	ตัวแปรการสร้างทีมงาน	Arnold S. Ayres. (1967)	Anderson (1995)	Jones, Mary. (2008)	Chen, Yin-Che1 Chen. (2009)	Sahin, YasarGuner. (2011)	Homem, Filipa (2012)	Paradis, Kyle F. Martin, Luc J. (2012)	Bruner, Mark W. (2013)	Ellis, Michelle. Kell, Billie. (2014)	Kumar, Sanjiv. (2014)	Shipherd, Amber. (2014)	Ekimova. Valentina (2015)	Hurst, Samantha. (2015)	International Journal of Medicine & Public Health (2015)	Wlsher, Simon. (2015)
83	กำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจนและครบถ้วน															
84	มีความเข้าใจในบทบาทและงานที่ได้รับมอบหมาย															✓
85	มีการมอบหมายงานที่เป็นลายลักษณ์อักษร															
86	เปิดโอกาสให้บุคลากรเลือกงานที่ตนเองสนใจ															
87	แต่งตั้งฝ่ายที่รับผิดชอบการประชาสัมพันธ์															
88	สนับสนุนให้บุคลากรทำกิจกรรมร่วมกันระหว่างกลุ่มหลายๆรูปแบบ						✓									
89	ใช้วิธีวิเคราะห์จัดทำระบบขั้นตอนการทำงานในขณะที่ผู้บริหารยอมรับวิธีการทำงานของบุคลากรแต่ละคน															
90	มีการระดมความคิดเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และทางเลือกใหม่ๆ															
91	ผู้บริหารแจ้งข้อมูลข่าวสารที่มาจากภายนอกให้บุคลากรได้ทราบโดยนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัยมาให้บุคลากรใช้และศึกษาค้นคว้าเสมอ						✓									
92	จัดทำรายการปฏิบัติงานของตนเองเมื่อสิ้นสุดปีการศึกษา															
93	จัดทำคู่มือเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติงานของทุกฝ่ายเพื่อทบทวนปัญหาและอุปสรรคต่างๆ															
94	รวบรวมข้อมูลที่เป็นปัญหาไว้เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงงานอย่างละเอียด				✓		✓									
95	มีรูปแบบการประเมินผลงานที่ชัดเจน									✓						
96	สนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการอบรม ศึกษาดูงาน							✓		✓						

ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชน  
ประเภทสามัญศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ (ต่อ)

ที่	ตัวแปรการสร้างทีมงาน	Arnold S. Ayres. (1967)	Anderson (1995)	Jones, Mary. (2008)	Chen, Yin-Che1 Chen. (2009)	Sahin, YasarGuner. (2011)	Honem, Filipa (2012)	Paradis, Kyle F. Martin, Luc J. (2012)	Bruner, Mark W. (2013)	Ellis, Michelle. Kell, Billie. (2014)	Kumar, Sanjiv. (2014)	Shpherd, Amber. (2014)	Ekimova. Valentina (2015)	Hurst, Samantha. (2015)	International Journal of Medicine & Public Health (2015)	Wlsher, Simon. (2015)
97	นำผลการประเมินมาแก้ไขปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น						✓									
98	มีการตรวจสอบหาปัญหาอุปสรรคและวิธีการแก้ไข ปัญหา				✓											
99	มีคณะกรรมการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน															
100	มีการสรุปประเมินผลงานและเปิดเผยต่อสาธารณชน												✓			

จากตารางที่ 3 สรุปได้ว่าจากการวิเคราะห์ข้อมูลจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อสรุปเป็นตัวแปรนำมาสร้างเป็นข้อคำถามของแบบสอบถามพบว่ามีจำนวน 100 ข้อ ดังนี้ 1) มีการวางแผนการปฏิบัติงานที่ทุกคนยอมรับและเต็มใจรับกตติการปฏิบัติงานตามมติของทีมงาน 2) บุคลากรทุกคนยอมรับการตัดสินใจของทีม 3) มีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน 4) บุคลากรมีความเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานทดแทนระหว่างกันได้ 5) ทำความเข้าใจซึ่งกันและกันระหว่างบุคลากรในทีม 6) ทุกฝ่ายเข้ามาช่วยกันแก้ไขปัญหาเมื่อเกิดปัญหาและข้อขัดแย้งทุกครั้ง 7) มอบหมายงานให้บุคลากรฝ่ายต่างๆดำเนินการด้วยความไว้วางใจ 8) ในการทำงานบุคลากรสนับสนุนและให้การช่วยเหลือซึ่งกันและกันอย่างเต็มความสามารถ 9) บุคลากรมีความรู้ความสามารถและทักษะรวมทั้งประสบการณ์ในงานที่ปฏิบัติร่วมกัน 10) การเปิดใจรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน 11) ทีมงานใช้เป้าหมายเป็นตัวควบคุมเพื่อให้การทำงานสำเร็จภายในเวลาที่กำหนด 12) ในทีมงานมีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย เพื่อช่วยกำหนดทิศทางในการดำเนินงาน 13) มีจุดประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน 14) เป้าหมายของทีมงานช่วยสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรใช้ความพยายามในการทำงานให้ดีที่สุด 15) มีการประชุมเพื่อชี้แจงถึงผลลัพธ์ที่ต้องการให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและจุดประสงค์ขององค์กร 16) ผู้บริหารมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับบุคลากรตามความ

เหมาะสม 17) ผู้บริหารสามารถรวมทักษะและความสามารถของสมาชิกทีมเพื่อนำไปใช้ในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ 18) เปิดโอกาสให้บุคลากรทำงานตามความรู้ความสามารถ 19) ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน 20) ผู้บริหารรับฟังเหตุผลและหาข้อมูลประกอบการตัดสินใจ 21) ผู้บริหารให้เสรีภาพในการคิดและเลือกวิธีในการทำงาน 22) ผู้บริหารให้กำลังใจและแสดงความคิดเห็นเมื่อเกิดปัญหาหรือข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน 23) ผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจต่อบุคลากรในการทำงานได้ดี 24) กล่าวยกย่องชมเชยเมื่อผลงานสำเร็จ 25) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นในที่ประชุม 26) บุคลากรสามารถปรึกษาหารือเรื่องงานได้อย่างเป็นกันเองตลอดเวลา 27) สนับสนุนและอำนวยความสะดวกด้านทรัพยากรในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ 28) ผู้บริหารกล้าตัดสินใจและเผชิญหน้ากับปัญหาด้วยเหตุผลที่เหมาะสม 29) มีการทำงานเป็นทีม 30) เปิดโอกาสให้ทุกคนได้ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้นำ 31) คัดเลือกบุคลากรเพื่อปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าฝ่ายต่างๆโดยคณะกรรมการบริหารโรงเรียน 32) มีการจูงใจให้บุคลากรเข้าร่วมการทำงาน และเปิดโอกาสให้บุคลากรดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ 33) เปิดโอกาสให้บุคลากรสร้างแนวทางในการทำงานของตน 34) ทุกคนกล้าเผชิญหน้ากับปัญหาและกล้าตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยเหตุผลที่ถูกต้อง เหมาะสมกับสถานการณ์ 35) สามารถมีการสื่อสารกันได้ทุกเวลาและทุกสถานที่หากมีความจำเป็นและเป็นความต้องการของบุคลากร 36) มีการสื่อสารกันอย่างตรงไปตรงมาและชัดเจน 37) ข้อมูลข่าวสารมีความชัดเจน ถูกต้อง และครบถ้วน 38) การติดต่อสื่อสารบอกกล่าวเรื่องที่ต้องรู้และมีความสำคัญต่อการทำงาน 39) กำหนดระยะเวลาที่เพียงพอในการสั่งงานแต่ละครั้ง 40) ติดตามข้อมูลย้อนกลับจากบุคลากรเพื่อให้มั่นใจว่าได้รับข่าวสารและรู้ความหมายอย่างถูกต้อง 41) ดำเนินงานตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมายตามลำดับชั้นอย่างถูกต้องและเหมาะสม 42) มีการสั่งการตั้งแต่บนลงล่างตามลำดับชั้นตอนอย่างถูกต้องและเหมาะสม 43) จัดพิมพ์เอกสารหรือติดประกาศเพื่อให้ทราบโดยทั่วกัน 44) ชี้แจงแนวทางดำเนินงานที่ชัดเจน 45) ข้อมูลข่าวสารเป็นประโยชน์ต่อกันอย่างตรงไปตรงมาและเปิดเผย 46) ปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัยอยู่เสมอ 47) จัดระบบการสื่อสารภายในองค์กรไว้บริการเพื่อประสานงานระหว่างบุคลากรภายในองค์กร 48) การประชุมเพื่อดูการปฏิบัติงานเป็นตามเป้าหมายที่วางไว้ 49) การกำหนดมาตรฐานคุณภาพของงานเป็นเกณฑ์ในการประเมินความก้าวหน้าและความสำเร็จของทีม 50) มีการจัดทำแผนการนิเทศ ติดตามและประเมินผลงาน 51) ทุกคนรู้บทบาทของตัวเองเป็นอย่างดี 52) ทุกคนทำงานร่วมกันบนพื้นฐานการช่วยเหลือและแบ่งปันกัน 53) มีการแบ่งงานกันทำ 54) รับคำสั่งแจงเพื่อปฏิบัติหน้าที่อย่างชัดเจนและวัตถุประสงค์มีความสอดคล้องกัน 55) มีการทบทวนบทบาทและหน้าที่อยู่เสมอ 56) บุคลากรอุทิศตนในการปฏิบัติหน้าที่ให้กับองค์กร ร่วมรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ 57) ผู้บริหารเน้นย้ำถึงวัตถุประสงค์ในการทำงานอย่างชัดเจน 58) เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์การทำงาน 59) เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนด

นโยบาย 60) ส่งเสริมให้บุคลากรทำงานอย่างเป็นระบบ มีการทำปฏิทินการปฏิบัติงานขององค์กรอย่างชัดเจน 61) มีการปรึกษาหารือเป็นระยะๆ 62) หาโอกาสดูแลการทำงานของบุคลากร 63) บุคลากรร่วมแสดงความคิดเห็นที่หลากหลาย 64) ให้กำลังใจและมีรางวัลให้บ้างตามสมควร 65) ผู้บริหารมีความเป็นกันเองและส่งเสริมสุขภาพจิตในการทำงานอย่างสร้างสรรค์ 66) ผู้บริหารส่งเสริมอารมณ์และความรู้สึกที่ดีในการทำงานและมีความเป็นประชาธิปไตย 67) ทำให้บุคลากรรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งและมีความสำคัญต่อองค์กร 68) การมีสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงาน เปลี่ยนบรรยากาศทำงานในรูปแบบต่างๆ เพื่อช่วยกระตุ้นการทำงานให้ดีขึ้น 69) มีการประชุมเพื่อหาข้อยุติร่วมกัน 70) เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน 71) ผู้บริหารรับฟังปัญหาและยอมรับมติที่ประชุม 72) ผู้บริหารใช้เหตุผลส่วนใหญ่เป็นตัวตั้งในการกำหนดหาแนวทางแก้ปัญหา ร่วมกับบุคลากร 73) ทุกฝ่ายมีโอกาสเข้าร่วมประชุมเพื่อปรึกษาหารือกัน 74) การจัดกิจกรรมนันทนาการศึกษาและร่วมหาแนวทางปฏิบัติงานที่หลากหลาย 75) ผู้บริหารและบุคลากรทำความเข้าใจร่วมกันในการพิจารณาผลงาน 76) ผู้บริหารให้ข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจและสั่งการ 77) ร่วมหาแนวทางการแก้ไขปัญหาที่หลากหลาย 78) มีผลตอบแทนที่ได้รับเพียงพอต่อค่าครองชีพ 79) ให้สวัสดิการเพียงพอต่อความต้องการ 80) ผลตอบแทนที่ได้รับเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ 81) ผู้บริหารยอมรับความคิดเห็นของส่วนรวม ถึงแม้ไม่ตรงกับความต้องการของตน 82) ยอมรับและปฏิบัติตามมติของที่ประชุม 83) กำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจนและครบถ้วน 84) มีความเข้าใจในบทบาทและงานที่ได้รับมอบหมาย 85) มีการมอบหมายงานที่เป็นลายลักษณ์อักษร 86) เปิดโอกาสให้บุคลากรเลือกงานที่ตนเองสนใจ 87) แต่งตั้งฝ่ายที่รับผิดชอบการประชาสัมพันธ์ 88) สนับสนุนให้บุคลากรทำกิจกรรมร่วมกันระหว่างกลุ่มหลายๆรูปแบบ 89) ใช้วิธีวิเคราะห์จัดทำระบบขั้นตอนการทำงานในขณะที่ผู้บริหารยอมรับวิธีการทำงานของบุคลากรแต่ละคน 90) มีการระดมความคิดเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และทางเลือกใหม่ๆ 91) ผู้บริหารแจ้งข้อมูลข่าวสารที่มาจากภายนอกให้บุคลากรได้ทราบโดยนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัยมาให้บุคลากรใช้และศึกษาค้นคว้าเสมอ 92) จัดทำรายการปฏิบัติงานของตนเองเมื่อสิ้นสุดปีการศึกษา 93) จัดทำคู่มือเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติงานของทุกฝ่ายเพื่อทบทวนปัญหาและอุปสรรคต่างๆ 94) รวบรวมข้อมูลที่เป็นปัญหาไว้เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงงานอย่างละเอียด 95) มีรูปแบบการประเมินผลงานที่ชัดเจน 96) สนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการอบรม ศึกษาดูงาน 97) นำผลการประเมินมาแก้ไขปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น 98) มีการตรวจสอบหาปัญหาอุปสรรคและวิธีการแก้ไขปัญหา 99) มีคณะกรรมการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน 100) มีการสรุปประเมินผลงานและเปิดเผยต่อสาธารณชน

1.3 การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับองค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา จำนวน 9 คน ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 สรุปรูปตัวแปรเกี่ยวกับองค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

ที่	ตัวแปรการสร้างทีมงาน	ผู้บริหารสถานศึกษา เอกชน			นักวิชาการการศึกษา			นักการบริหารการศึกษา		
		ดร.ขจรศักดิ์ อินทรโสภา	ดร.อ้อมอารี สุวรรณศรี	ดร.เอกอมร เอี่ยมศิริรักษ์	ดร.โสโรชา บุรีศรี	ดร.ณัฐตะวัน ลิ้มประเสริฐ	ดร.ปฐมพร อินทรทรงกุล ณ อยุธยา	ดร.พนิดา คล้อสวัสดิ์	ดร.ชัยนันทน์ นิลพัฒน์	ดร.จิรัชชญา พัทศรีเรือง
1	ผู้บริหารให้ผลตอบแทนที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ	✓								
2	ผู้บริหารเสนอแนวคิดใหม่ๆ ให้กับบุคลากรเพื่อความก้าวหน้าในอนาคต	✓		✓		✓				
3	ผู้บริหารสามารถปฏิบัติตามเป้าหมายที่วางไว้	✓	✓							
4	ผู้บริหารมีความตั้งมั่น รักษาคำพูด และมีความจริงใจให้กับบุคลากรทุกคน	✓	✓							
5	มีการกำหนดจุดมุ่งหมายและมีเป้าหมายร่วมกัน	✓		✓	✓	✓	✓	✓		
6	องค์กรมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน	✓	✓					✓		
7	ทุกคนพร้อมที่จะปฏิบัติงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมาย				✓		✓	✓		
8	บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานปฏิทินปฏิบัติงานร่วมกัน						✓	✓		
9	บุคลากรมีความเชื่อมั่นในตัวเองว่าสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้เป็นอย่างดี	✓					✓	✓		
10	บุคลากรมีความไว้วางใจในความสามารถของเพื่อนร่วมงาน	✓	✓		✓		✓	✓		
11	บุคลากรมีความเชื่อมั่นและรู้สึกผูกพันต่อองค์กร	✓						✓		
12	บุคลากรมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถและมีทักษะในงานที่ได้รับมอบหมาย	✓	✓	✓		✓	✓			

ตารางที่ 4 สรุปตัวแปรเกี่ยวกับองค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา  
ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (ต่อ)

ที่	ตัวแปรการสร้างทีมงาน	ผู้บริหารสถานศึกษา เอกชน			นักวิชาการการศึกษา			นักการบริหารการศึกษา		
		ดร.ขจรศักดิ์ อินทรโสภา	ดร.อ้อมอารี สุวรรณศรี	ดร.เอกอมร เดียมศิริรักษ์	ดร.สโรชา บุรีศรี	ดร.ณัฐตะวัน ลิ้มประสงค์	ดร.ปฐมพร อินทรางกุล ณ อยุธยา	ดร.พนิดา คล้อยสวัสดิ์	ดร.ชยันนท์ นิลพัฒน์	ดร.จิรัชญา พัตร์เรือง
13	มีการสร้างสถานการณ์จำลองหรือการกระตุ้นบุคลากรเป็นระยะๆเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าของงานและมีการสร้างแรงจูงใจทั้งทวงบวกและทางลบ	✓	✓	✓	✓	✓				
14	หัวหน้าฝ่ายต่างๆรับนโยบายจากผู้บริหารและนำไปปฏิบัติกับทีมงานได้เป็นอย่างดีและทุกคนในองค์กรมีความรอบรู้เรื่องราวในเหตุการณ์ปัจจุบันของภายนอกองค์กร	✓	✓					✓		
15	บุคลากรทุกระดับในองค์กรสามารถรับมือและยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้	✓		✓		✓				
16	ผู้บริหารสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากร	✓		✓		✓				
17	ระบบการตอบแทนมีความสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงาน	✓	✓				✓			
18	มีสวัสดิการที่เพียงพอต่อความต้องการ	✓		✓		✓				
19	บุคลากรได้รับการยอมรับและไว้วางใจจากผู้บริหาร	✓								
20	ผู้บริหารมีความกล้าตัดสินใจในการดำเนินงานต่างๆ	✓								
21	ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีงาม มีความเข้าใจและเข้าใจถึงการทำงานในทุกระดับ		✓	✓	✓	✓				
22	ผู้นำทีม จะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีมีบุรณ มีภาวะผู้นำอย่างชัดเจน น่าเชื่อถือ ทุกคนในองค์กรไว้วางใจ		✓	✓	✓	✓				
23	ผู้บริหารมีความรู้ในด้านการบริหารจัดการโรงเรียนเป็นอย่างดีและแต่งตั้งบุคลากรเพื่อปฏิบัติหน้าที่เป็นหัวหน้าฝ่ายต่างๆตามความเหมาะสม	✓			✓				✓	✓
24	มีทีมที่ปรึกษาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ ที่เป็นที่เคารพของสมาชิกในทีม				✓		✓			



ตารางที่ 4 สรุปตัวแปรเกี่ยวกับองค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ  
ศึกษาได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (ต่อ)

ที่	ตัวแปรการสร้างทีมงาน	ผู้บริหารสถานศึกษา เอกชน			นักวิชาการการศึกษา			นักการบริหารการศึกษา		
		ดร.ขจรศักดิ์ อินทร์โสภาน	ดร.อ้อมอารี สุวรรณศรี	ดร.เอกอมร เอี่ยมศิริรักษ์	ดร.สโรชา บุรีศรี	ดร.ณัฐตะวัน ลิ้มประสงค์	ดร.ปฐมพร อินทรางกุล ณ อยุธยา	ดร.พนิตา คล้อยสวัสดิ์	ดร.ชยันต์ นิลพัฒน์	ดร.จิรัชชญา พัตร์ศรีเรือง
39	ทุกคนมีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ ใฝ่เรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ								✓	✓
40	มีการติดตามประเมินผล เพื่อติดตามความก้าวหน้าและเป็น สารสนเทศในการปรับปรุงพัฒนาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายใน อนาคต	✓							✓	✓
41	มีการพัฒนาและส่งเสริมบุคลากรอย่างต่อเนื่อง						✓	✓	✓	
42	มีการบริหารงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล		✓		✓			✓	✓	
43	ผู้บริหารมีการคิดเชิงระบบ รู้จักใช้การระดมสมองร่วมกัน		✓		✓		✓			
44	ทุกคนมีการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กร		✓		✓	✓				
45	การมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมของทีมงาน					✓	✓			
46	ทุกคนให้เกียรติซึ่งกันและกัน					✓	✓			
47	องค์กรมีการสร้างเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกองค์กรใน การทำกิจกรรมร่วมกัน					✓				
48	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ทุกขั้นตอน	✓				✓				
49	องค์กรมีโครงสร้างการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนเป็นที่ยอมรับ ของสมาชิกทุกคนในทีมเพื่อให้สมาชิกมีแรงจูงใจที่จะ ปฏิบัติงาน	✓	✓			✓				
50	มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของแต่ละคนอย่างชัดเจน	✓				✓				
51	มีการกำหนดบทบาทของสมาชิกในทีมให้มีความชัดเจนว่า ใครทำหน้าที่อะไรและมีความรับผิดชอบเพียงใดเพื่อที่จะ ปฏิบัติภารกิจนั้นให้สำเร็จ	✓	✓				✓			
52	มีการทำงานที่ลดความขัดแย้ง เพิ่มความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์	✓					✓			



ตารางที่ 4 สรุปตัวแปรเกี่ยวกับองค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา  
ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (ต่อ)

ที่	ตัวแปรการสร้างทีมงาน	ผู้บริหารสถานศึกษา เอกชน			นักวิชาการการศึกษา			นักการบริหารการศึกษา		
		ดร.ขจรศักดิ์ อินทร์โสภณ	ดร.อ้อมเอกร สุวรรณศรี	ดร.เอกอมร เอี่ยมศิริรักษ์	ดร.สโรชา บุรีศรี	ดร.ณัฐตะวัน ลิ้มประสงค์	ดร.ปฐมพร อินทรางกุล ณ อยุธยา	ดร.พนิตา คัลลอสวัสดิ์	ดร.ชยันนท์ นิลพัฒน์	ดร.จิรัชชญา พัตศรีเรือง
53	กำหนดให้สมาชิกในทีมต้องแสดงบทบาทหน้าที่ของตนอย่างเหมาะสม โดยมีทั้งบทบาทที่มุ่งสนองความต้องการเฉพาะของตนและบทบาทตามตำแหน่ง	✓		✓				✓		
54	ผู้นำต้องมีวิธีการทำงานที่ดีในกลุ่ม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ	✓					✓			
55	มีการใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมเพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้องและกระบวนการทำงานอื่น ๆ ของทีม	✓			✓		✓			
56	การกำหนดวิธีการทำงานต้องจ่ายต่อการปฏิบัติ สามารถปรับตามสภาวะการณ์ได้ง่าย โดยคำนึงถึงการประหยัดทรัพยากร และสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่หรือสามารถแสวงหาทรัพยากรมาใช้ปฏิบัติได้	✓					✓			
57	ผู้นำต้องทำให้สมาชิกในทีมงานมีความศรัทธาต่อกัน มีความจริงใจและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความสามัคคี รักใคร่ และเต็มใจช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	✓	✓				✓			
58	รู้จักใช้การระดมสมองร่วมกัน						✓			
59	มีทักษะการอยู่ร่วมกันและทักษะการทำงานร่วมกัน	✓					✓			
60	ผู้นำต้องมีความรับผิดชอบ มีหน้าที่และบทบาทความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์	✓					✓			
61	ทีมงานได้รับประโยชน์ด้านเศรษฐกิจทั้งทางตรงและทางอ้อม	✓					✓			
62	ผู้นำต้องทำหน้าที่ชักจูงให้สมาชิกทีมงานทุ่มเทจิตใจและพลังกายทำงานด้วยความกระตือรือร้น				✓		✓	✓		
63	ผู้นำต้องสามารถสอนงานหรือแนะนำวิธีการทำงานได้เป็นอย่างดี	✓					✓		✓	
64	องค์กรมีการพิจารณาสร้างทีมคณะกรรมการบริหารโรงเรียน				✓		✓			

จากตารางที่ 4 พบว่า องค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ตามทัศนคติของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ มีจำนวน 64 ประเด็น ได้แก่ 1) ผู้บริหารให้ผลตอบแทนที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ 2) ผู้บริหารเสนอแนวคิดใหม่ๆ ให้กับบุคลากรเพื่อความก้าวหน้าในอนาคต 3) ผู้บริหารสามารถปฏิบัติตามเป้าหมายที่วางไว้ 4) ผู้บริหารมีความตั้งใจมั่นรักษาคำพูด และมีความจริงใจให้กับบุคลากรทุกคน 5) มีการกำหนดจุดมุ่งหมายและมีเป้าหมายร่วมกัน 6) องค์กรมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน 7) ทุกคนพร้อมที่จะปฏิบัติงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมาย 8) บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานปฏิทินปฏิบัติงานร่วมกัน 9) บุคลากรมีความเชื่อมั่นในตัวเองว่าสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้เป็นอย่างดี 10) บุคลากรมีความไว้วางใจในความสามารถของเพื่อนร่วมงาน 11) บุคลากรมีความเชื่อมั่นและรู้สึกผูกพันต่อองค์กร 12) บุคลากรมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถและมีทักษะในงานที่ได้รับมอบหมาย 13) มีการสร้างสถานการณ์จำลองหรือการกระตุ้นบุคลากรเป็นระยะๆ เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าของงานและมีการสร้างแรงจูงใจทั้งทางบวกและทางลบ 14) หัวหน้าฝ่ายต่างๆ รับผิดชอบจากผู้บริหารและนำไปปฏิบัติกับทีมงานได้เป็นอย่างดีและทุกคนในองค์กรมีความรอบรู้เรื่องราวในเหตุการณ์ปัจจุบันของภายนอกองค์กร 15) บุคลากรทุกระดับในองค์กรสามารถรับมือและยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้ 16) ผู้บริหารสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากร 17) ระบบการตอบแทนมีความสอดคล้องกับผลการประเมินงาน 18) มีสวัสดิการที่เพียงพอต่อความต้องการ 19) บุคลากรได้รับการยอมรับและไว้วางใจจากผู้บริหาร 20) ผู้บริหารมีความกล้าตัดสินใจในการดำเนินงานต่างๆ 21) ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีงาม มีความเข้าใจและเข้าใจถึงการทำงานในทุกระดับ 22) ผู้นำทีมจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีสมบูรณ์ มีภาวะผู้นำอย่างชัดเจน น่าเชื่อถือ ทุกคนในองค์กรไว้วางใจ 23) ผู้บริหารมีความรู้ในด้านการบริหารจัดการโรงเรียนเป็นอย่างดีและแต่งตั้งบุคลากรเพื่อปฏิบัติหน้าที่เป็นหัวหน้าฝ่ายต่างๆตามความเหมาะสม 24) มีทีมที่ปรึกษาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ ที่เป็นที่เคารพของสมาชิกในทีม 25) ทีมที่ปรึกษามีอิทธิพลในการทำงานของบุคลากรทุกคนในองค์กร 26) บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่องานและเพื่อนร่วมงาน 27) มีการทำงานเป็นทีม 28) บุคลากรมีการสื่อสารระหว่างกันที่ดี 29) บุคลากรมีความสามัคคีกัน 30) มีการกระจายหน้าที่และแบ่งงานกันทำ 31) มีการประชุมเพื่อกำหนดทิศทางการทำงานและประเมินผลงานหลังเสร็จสิ้นการดำเนินงาน 32) หลังจากดำเนินงานแล้วพบอุปสรรค มีการวางแผนร่วมกันทันที เพื่อหาแนวทางแก้ไข 33) ทุกคนรับผิดชอบร่วมกันในทุกสถานการณ์ดำเนินงาน 34) ผู้บริหารให้ความสำคัญและคำนึงถึงความสามารถของบุคลากร 35) ผู้บริหารคำนึงถึงเทคโนโลยีที่ใช้ในการสร้างผลผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ 36) ผู้บริหารมีความสามารถ ในการพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการบริหารงาน 37) มีนวัตกรรมที่ตอบสนองต่อองค์กร มีองค์ความรู้ที่เหมาะสม ประกอบด้วยนวัตกรรมทางด้านการบริหารจัดการ และนวัตกรรมทางด้านการปฏิบัติงาน 38) มีการใช้ทรัพยากร

ทางการบริหารอย่างคุ้มค่า ประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด 39) ทุกคนมีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ ใฝ่เรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ 40) มีการติดตามประเมินผล เพื่อติดตามความก้าวหน้าและเป็นสารสนเทศ ในการปรับปรุงพัฒนาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในอนาคต 41) มีการพัฒนาและส่งเสริมบุคลากรอย่าง ต่อเนื่อง 42) มีการบริหารงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล 43) ผู้บริหารมีการคิดเชิงระบบ รู้จักใช้การ ระดมสมองร่วมกัน 44) ทุกคนมีการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กร 45) การมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมของ ทีมงาน 46) ทุกคนให้เกียรติซึ่งกันและกัน 47) องค์กรมีการสร้างเครือข่ายทั้งภายในและภายนอก องค์กรในการทำกิจกรรมร่วมกัน 48) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินงานทุก ขั้นตอน 49) องค์กรมีโครงสร้างการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนเป็นที่ยอมรับของสมาชิกทุกคนในทีม เพื่อให้สมาชิกมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงาน 50) มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของแต่ละคนอย่างชัดเจน 51) มีการกำหนดบทบาทของสมาชิกในทีมให้มีความชัดเจนว่าใครทำหน้าที่อะไรและมีความ รับผิดชอบเพียงใดเพื่อที่จะปฏิบัติภารกิจนั้นให้สำเร็จ 52) มีการทำงานที่ลดความขัดแย้ง เพิ่ม ความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ 53) กำหนดให้สมาชิกในทีมต้องแสดงบทบาทหน้าที่ของตนอย่างเหมาะสม โดยมีทั้งบทบาทที่มุ่งสนองความต้องการเฉพาะของตนและบทบาทตามตำแหน่ง 54) ผู้นำต้องมี วิธีการทำงานที่ดีในกลุ่ม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ 55) มีการใช้ภาวะผู้นำที่ เหมาะสมเพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้องและกระบวนการทำงานอื่น ๆ ของทีม 56) การกำหนดวิธีการ ทำงานต้องง่ายต่อการปฏิบัติ สามารถปรับตามสภาวการณ์ได้ง่าย โดยคำนึงถึงการประหยัดทรัพยากร และสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่หรือสามารถแสวงหาทรัพยากรมาใช้ปฏิบัติได้ 57) ผู้นำต้องทำให้ สมาชิกในทีมงานมีความศรัทธาต่อกัน มีความจริงใจและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความสามัคคี รักใคร และเต็มใจช่วยเหลือซึ่งกันและกัน 58) รู้จักใช้การระดมสมองร่วมกัน 59) มีทักษะการอยู่ร่วมกัน และทักษะการทำงานร่วมกัน 60) ผู้นำต้องมีความรับผิดชอบ มีหน้าที่และบทบาทความเป็นผู้นำที่ สมบูรณ์ 61) ทีมงานได้รับประโยชน์ด้านเศรษฐกิจทั้งทางตรงและทางอ้อม 62) ผู้นำต้องทำหน้าที่ชัก จูงให้สมาชิกทีมงานทุ่มเทจิตใจและพลังงานทำงานด้วยความกระตือรือร้น 63) ผู้นำต้องสามารถสอน งานหรือแนะนำวิธีการทำงานได้เป็นอย่างดี และ 64) องค์กรมีการพิจารณาสร้างทีมคณะ กรรมการบริหารโรงเรียน

1.4 สรุปตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภท สามัญศึกษา

จากตารางที่ 2-4 พบว่า ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียน เอกชนประเภทสามัญศึกษามีจำนวนมาก ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำประเด็นที่ได้ทั้งหมดมาวิเคราะห์ร่วมกัน และบรรยายละเอียดของตัวแปรหรือประเด็นที่เหมือนกันให้ตัวแปรหรือประเด็นเดียวกันซึ่งยังคง สำคัญในแต่ละตัวแปรหรือประเด็นได้ครบถ้วน สำหรับตัวแปรหรือประเด็นที่ไม่เหมือนกัน ผู้วิจัยได้นำมาเป็นตัวแปรทุกรายการ แล้วนำมาสังเคราะห์ใหม่เป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบการ

สร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ซึ่งได้ตัวแปรที่เกี่ยวข้องจำนวน 135 ตัวแปร  
 ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 การสังเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวกับองค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภท  
 สามัญศึกษา

ลำดับ	ตัวแปรที่ศึกษา	แหล่งที่มา		
		เอกสาร	งานวิจัย	การสัมภาษณ์
1	บุคลากรทุกระดับมีการพึ่งพาอาศัยกัน และให้ความช่วยเหลือกัน	✓	✓	
2	มีการทำงานเป็นทีม ให้ความร่วมมือและสร้างความสามัคคีภายในกลุ่ม	✓	✓	✓
3	บุคลากรมีส่วนร่วมและร่วมมือกันในการแก้ไขปัญหา	✓		✓
4	บุคลากรทุกฝ่ายเต็มใจทำกิจกรรมละลายพฤติกรรมและพบปะสังสรรค์กัน	✓		✓
5	องค์กรมีการจัดกิจกรรมหรือสร้างวัฒนธรรมการมีสัมพันธ์ภาพอันดีต่อกันระหว่างกลุ่ม	✓		✓
6	บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการทำงานของทีมอย่างเสร็จสมบูรณ์	✓		✓
7	ทุกคนสามารถอุทิศตนในการปฏิบัติงานให้สำเร็จไปด้วยดี	✓	✓	
8	บุคลากรมีส่วนร่วมและยอมรับในผลงานของสมาชิกในทีม	✓		✓
9	ทุกฝ่ายประสานพลังความสามารถและพยายามร่วมกันทำงานให้สำเร็จ	✓		✓
10	บุคลากรให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันซึ่งปราศจากการแข่งขัน	✓		✓
11	ทีมงานเข้าใจในความแตกต่างของบุคคล	✓	✓	
12	ทุกคนมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการทำงาน	✓		✓
13	ทุกคนได้รับความเสมอภาคและการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน	✓		✓
14	บุคลากรส่งเสริมการสนับสนุนให้กำลังใจกันระหว่างเพื่อนร่วมทีม	✓	✓	
15	ผู้นำทีมสามารถจูงใจบุคลากรให้ทำงานร่วมกันเป็นทีมได้เป็นอย่างดี	✓		✓
16	ผู้นำทีมสามารถจูงใจให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นและมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นด้วยระบบรางวัล	✓	✓	
17	บุคลากรได้รับผลตอบแทนที่ยุติธรรม	✓	✓	
18	ผู้บริหารให้ผลตอบแทนที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ	✓	✓	
19	มีการวางแผนการดำเนินงาน ริเริ่มโครงการร่วมกันอย่างเป็นระบบและเหมาะสม	✓	✓	
20	มีการวางแผนล่วงหน้าเพื่อรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลการทำงานของกลุ่ม	✓	✓	
21	ทีมงานมีวิธีการที่หลากหลายเหมาะสมกับสถานการณ์	✓		✓
22	บุคลากรมีการติดต่อสื่อสารกันอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา และเกิดประสิทธิผล	✓	✓	

ตารางที่ 5 การสังเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชน  
ประเภทสามัญศึกษา (ต่อ)

ลำดับ	ตัวแปรที่ศึกษา	แหล่งที่มา		
		เอกสาร	งานวิจัย	การสัมภาษณ์
23	ผู้บริหารมีการติดต่อสื่อสารกับบุคลากรอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมาและชัดเจน	✓	✓	
24	ผู้บริหารติดต่อสื่อสารกับบุคลากรอย่างเท่าเทียมกันและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทราบ	✓	✓	
25	หัวหน้าทีมช่วยสมาชิกทำความเข้าใจข้อมูลที่ได้มาและมีการเปิดเผยข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา	✓	✓	
26	บุคลากรมีส่วนร่วมในข่าวสาร	✓		✓
27	องค์กรมีกระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสาร ความเชื่อ ความรู้สึกและความเข้าใจระหว่างบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร	✓	✓	
28	องค์กรมีระบบการติดต่อสื่อสารที่ทันสมัย	✓	✓	
29	มีการสื่อสารจากบนลงล่าง ล่างขึ้นบน หรือระดับเดียวกัน	✓	✓	
30	ข้อมูลข่าวสารมีความชัดเจน ถูกต้อง และครบถ้วน	✓	✓	
31	คำชี้แจงเพื่อปฏิบัติหน้าที่มีความชัดเจนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์	✓	✓	
32	ทีมงานร่วมกันอภิปรายถึงเหตุผลที่อยู่เบื้องหลังการพัฒนาทีมงาน	✓		✓
33	ผู้นำทีมสื่อสารถึงแนวทางปฏิบัติที่ทำให้เกิดความเข้าใจตรงกัน	✓	✓	
34	มีการสื่อสารที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน	✓	✓	
35	ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการสื่อสารอย่างเป็นทางการเพื่อสร้างความเป็นกันเอง	✓	✓	
36	ผู้บริหารมีการสื่อสารความหมายในรูปแบบเป็นลายลักษณ์อักษร	✓	✓	
37	ผู้บริหารและหัวหน้าทีมมีการสื่อสารเพื่อแจ่มแจ้งภารกิจที่ต้องปฏิบัติอย่างครบถ้วน	✓	✓	
38	บุคลากรให้ข้อมูลย้อนกลับในเชิงสร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ต่อองค์กร	✓	✓	
39	หัวหน้าทีมมีการแบ่งหน้าที่ให้กับบุคลากรด้วยความไว้วางใจ	✓		✓
40	บุคลากรมีความเชื่อและไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน	✓		✓
41	บุคลากรให้การยอมรับบทบาทของหัวหน้าทีม	✓	✓	✓
42	ทีมงานแสดงความสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างอิสระ	✓	✓	✓
43	ทีมงานมีประสิทธิภาพอันเกิดจากความไว้วางใจและเชื่อถือซึ่งกันและกันในทีม	✓		✓
44	องค์กรมีกระบวนการในการปฏิบัติงานและกระบวนการตัดสินใจที่เหมาะสม	✓	✓	

ตารางที่ 5 การสังเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชน  
ประเภทสามัญศึกษา (ต่อ)

ลำดับ	ตัวแปรที่ศึกษา	แหล่งที่มา		
		เอกสาร	งานวิจัย	การสัมภาษณ์
45	ผู้นำทีมให้ความรู้และฝึกอบรมวิธีการตัดสินใจแก่บุคลากร	✓	✓	
46	ผู้บริหารหาทางพัฒนาการตัดสินใจที่ดี มีขอบเขตของอำนาจการตัดสินใจที่มีผลต่อการทำงาน	✓	✓	
47	มีการตัดสินใจที่สมาชิกมีความเห็นพ้องต้องกัน	✓		✓
48	ผู้บริหารและบุคลากรมีการทำงานเป็นทีมร่วมกันอย่างมีความสุข	✓	✓	
49	ผู้นำทีมกำหนดเป้าหมายให้เล็กลงเพื่อเพิ่มโอกาสในความสำเร็จมากขึ้น	✓	✓	
50	สมาชิกในทีมปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานร่วมกัน	✓		✓
51	ทุกคนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีมและรู้สึกดีเมื่อได้เพิ่มความสัมพันธ์ในทีม	✓		✓
52	การสร้างบรรทัดฐานในการทำงานร่วมกัน	✓		✓
53	ผู้นำทีมกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานของทีม	✓		
54	มีการตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของทีมที่ชัดเจน บุคลากรสามารถรับรู้และเข้าใจวิธีปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้	✓		✓
55	ทุกคนมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายและทำความเข้าใจโดยมีกฎข้อบังคับของกลุ่มให้ดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน	✓	✓	
56	บุคลากรเข้าใจและยอมรับวัตถุประสงค์ของทีม	✓	✓	
57	บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน	✓	✓	
58	องค์กรมีโครงสร้าง เป้าหมาย ทิศทางและหน้าที่ชัดเจนเพื่อบุคลากรจะได้มีความเชื่อมั่นซึ่งกันและกัน	✓	✓	✓
59	ทีมมีวิสัยทัศน์เป็นตัวกำหนดทิศทางดำเนินงานให้บุคลากรมีเป้าหมายร่วมกัน	✓	✓	
60	บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ที่ทำให้ทีมไปสู่ความสำเร็จ	✓	✓	✓
61	ทุกคนมีการพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ	✓		✓
62	องค์กรฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มความรู้และทักษะต่างๆอย่างต่อเนื่อง	✓		✓
63	องค์กรส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาความรู้ความสามารถและประสบการณ์ทำงานด้วยตนเอง	✓		✓
64	บุคลากรสามารถผสมผสานความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่แตกต่างกันและนำมาปฏิบัติงานร่วมกันได้	✓	✓	

ตารางที่ 5 การสังเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภท  
สามัญศึกษา (ต่อ)

ลำดับ	ตัวแปรที่ศึกษา	แหล่งที่มา		
		เอกสาร	งานวิจัย	การสัมภาษณ์
65	ทุกคนประสานประโยชน์ในเรื่องของความรู้ ความสามารถ ตลอดจนความแตกต่างของแต่ละบุคคลให้ได้ผลร่วมกันอย่างสูงสุด	✓	✓	
66	ผู้บริหารจัดประชุมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อดำเนินการเกี่ยวกับปัญหา	✓	✓	✓
67	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้อภิปรายวิธีปฏิบัติที่สอดคล้องกับสถานการณ์ ในขณะที่กำลังดำเนินการประชุม	✓	✓	
68	บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนและรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น	✓	✓	✓
69	บุคลากรร่วมแสดงความคิดเห็นได้อย่างเสรีและไม่ละเมิดสิทธิผู้อื่น	✓	✓	
70	บุคลากรถ่ายทอดความคิดความรู้สึกร่วมกันอย่างตรงไปตรงมา	✓	✓	
71	มีการสรุปรายงานการประชุม และจัดทำเป็นเอกสารซึ่งมีความเห็นพ้องต้องกันจากทุกฝ่าย	✓	✓	✓
72	มีการประเมินผลการทำงานตามความเป็นจริงและเหมาะสมอย่างสม่ำเสมอ	✓	✓	✓
73	หัวหน้าทีมและบุคลากรมีการปรึกษาหารือเพื่อแสวงหาวิธีแก้ไขปัญหาร่วมกัน	✓	✓	
74	มีการประเมินผลหลังเสร็จสิ้นการดำเนินงานและทบทวนความผิดพลาดระหว่างการทำงานและภายหลังจากการปฏิบัติงานอยู่เสมอ	✓	✓	
75	มีการจัดระบบการประเมินพฤติกรรม และการเรียนรู้ถึงความผิดพลาดในการปฏิบัติงานของกลุ่ม	✓	✓	
76	บุคลากรกล้าเผชิญหน้า เพื่อแก้ปัญหาร่วมกัน	✓	✓	✓
77	บุคลากรเรียนรู้การวินิจฉัยปัญหา มีปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม เพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหา และปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน	✓	✓	
78	ผู้บริหารและบุคลากรแสวงหาวิธีแก้ไขปัญหาร่วมกัน	✓	✓	
79	ผู้นำทีมระบุถึงสาเหตุของปัญหาเพื่อชี้ชัดถึงความต้องการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุง	✓	✓	
80	บุคลากรมีทักษะการรับมือกับความขัดแย้งและสร้างข้อตกลงร่วมกันได้	✓	✓	
81	หัวหน้าทีมทำหน้าที่เป็นผู้ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทเมื่อเกิดความขัดแย้งภายในทีม	✓	✓	
82	มีการแก้ไขปัญหาคัดค้านที่เมื่อเกิดความขัดแย้งในบทบาทของบุคลากรแต่ละคน	✓	✓	
83	บุคลากรสามารถแก้ไขปัญหาคัดค้านระหว่างความคาดหวังของตนกับความคาดหวังของทีม	✓	✓	

ตารางที่ 5 การสังเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภท  
สามัญศึกษา (ต่อ)

ลำดับ	ตัวแปรที่ศึกษา	แหล่งที่มา		
		เอกสาร	งานวิจัย	การสัมภาษณ์
84	บุคลากรสามารถควบคุมความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในทีมให้อยู่ในระดับที่เกิดประสิทธิภาพขององค์กร	✓		✓
85	บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของเพื่อนสมาชิก	✓		✓
86	บุคลากรมีความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเป็นอย่างดี	✓		✓
87	องค์กรมีการคัดสรรและวางคนในตำแหน่งที่เหมาะสมมาทำหน้าที่ได้ดี	✓	✓	
88	องค์กรกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบของแต่ละคนอย่างชัดเจน	✓	✓	✓
89	ผู้บริหารใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด	✓	✓	✓
90	ทุกคนเปิดเผยความต้องการและตระหนักถึงข้อดีและข้อด้อยของตนเอง	✓	✓	
91	สมาชิกในทีมต้องรู้ว่าเพื่อนแต่ละคนว่ามีจุดแข็งจุดอ่อนและมีความชำนาญด้านใด	✓	✓	
92	บุคลากรใช้จุดเด่นให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงาน	✓	✓	
93	บุคลากรแก้ไขจุดอ่อนเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงาน	✓	✓	
94	ทีมสร้างบรรยากาศการทำงานที่ผ่อนคลายและไม่เป็นภัย สามารถพูดคุยกันได้	✓	✓	✓
95	องค์กรมีบรรยากาศและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี	✓	✓	✓
96	บุคลากรมีสุขภาพจิตที่ดี มีความกระตือรือร้น ประกอบไปด้วยคุณธรรมในการทำงานต่างๆ	✓		✓
97	การสร้างบรรยากาศของกลุ่มที่มีความสามัคคีกันสูง	✓		✓
98	มีการกำหนดผู้นำทีมและขนาดของทีมก่อนการดำเนินการตั้งทีม	✓		✓
99	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรผลัดเปลี่ยนกันเป็นทั้งผู้นำและผู้ตาม	✓	✓	
100	ผู้นำทีมจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดี มีภาวะผู้นำอย่างชัดเจน น่าเชื่อถือ ทุกคนในองค์กรไว้วางใจ	✓		✓
101	ผู้บริหารเคารพความคิดของบุคลากร ไม่ยึดถือความคิดของตนแต่ฝ่ายเดียว	✓	✓	
102	ผู้บริหารมีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับบุคลากรด้วยความเป็นกันเอง	✓		✓
103	ผู้บริหารให้ความจริงใจให้กับบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน	✓		✓
104	ผู้บริหารสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากร	✓	✓	✓
105	ผู้บริหารให้ความสำคัญและคำนึงถึงความสามารถของบุคลากร	✓	✓	
106	หัวหน้าทีมช่วยผู้บริหารทบทวนแบบแผนการบริหาร และแนะนำวิธีปฏิบัติงานแก่บุคลากร	✓		✓



ตารางที่ 5 การสังเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวกับองค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภท  
สามัญศึกษา (ต่อ)

ลำดับ	ตัวแปรที่ศึกษา	แหล่งที่มา		
		เอกสาร	งานวิจัย	การสัมภาษณ์
107	ผู้บริหารให้การช่วยเหลือและแนะนำวิธีการปฏิบัติงานอยู่เสมอ	✓		✓
108	ผู้บริหารและผู้นำทีมดำเนินงานร่วมกับบุคลากรด้วยความยุติธรรม	✓		
109	ผู้บริหารแจ้งข้อมูลข่าวสารที่มาจากภายนอกให้บุคลากรได้ทราบโดยนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัยมาให้บุคลากรใช้และศึกษาค้นคว้าเสมอ		✓	✓
110	เป้าหมายของทีมงานช่วยสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรใช้ความพยายามในการทำงานให้ดีที่สุด		✓	✓
111	ผู้บริหารมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบให้กับบุคลากรตามเหมาะสม		✓	✓
112	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรปรึกษาหารือเรื่องงานได้อย่างเป็นกันเองตลอดเวลา		✓	✓
113	ผู้บริหารสนับสนุนและอำนวยความสะดวกด้านทรัพยากรในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ		✓	✓
114	ผู้บริหารกล้าตัดสินใจและเผชิญหน้ากับปัญหาด้วยเหตุผลที่เหมาะสม		✓	✓
115	คัดเลือกบุคลากรเพื่อปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าฝ่ายต่างๆโดยคณะกรรมการโรงเรียน		✓	✓
116	ผู้บริหารมีการจูงใจให้บุคลากรเข้าร่วมการทำงาน		✓	✓
117	ดำเนินงานตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมายตามลำดับขั้นตอนอย่างถูกต้องและเหมาะสม		✓	✓
118	ปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัยอยู่เสมอ		✓	✓
119	มีการจัดทำแผนการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลงาน		✓	✓
120	ทุกคนรู้บทบาทและปฏิบัติหน้าที่ของตนเองเป็นอย่างดี		✓	✓
121	ทุกคนทำงานร่วมกันบนพื้นฐานการช่วยเหลือและแบ่งปันกัน		✓	✓
122	เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์การทำงาน		✓	✓
123	เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย		✓	✓
124	ส่งเสริมให้บุคลากรทำงานอย่างเป็นระบบ มีการทำปฏิทินการปฏิบัติงานขององค์กรอย่างชัดเจน		✓	✓
125	ผู้บริหารมีความเป็นกันเองและส่งเสริมสุขภาพจิตในการทำงานอย่างสร้างสรรค์		✓	✓
126	บุคลากรรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งและมีความสำคัญต่อองค์กร	✓	✓	✓
127	ทุกฝ่ายร่วมกันหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่หลากหลาย		✓	✓

ตารางที่ 5 การสังเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวกับองค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภท  
สามัญศึกษา (ต่อ)

ลำดับ	ตัวแปรที่ศึกษา	แหล่งที่มา		
		เอกสาร	งานวิจัย	การสัมภาษณ์
128	ผลตอบแทนที่ได้รับเพียงพอต่อค่าครองชีพ		✓	✓
129	สวัสดิการเพียงพอต่อความต้องการ		✓	✓
130	ผลตอบแทนที่ได้รับเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ		✓	✓
131	ผู้บริหารยอมรับความคิดเห็นของส่วนรวมถึงแม้ไม่ตรงกับความต้องการของตน		✓	✓
132	กำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจนและครบถ้วน		✓	✓
133	สนับสนุนให้บุคลากรทำกิจกรรมร่วมกันระหว่างกลุ่มหลายๆรูปแบบ		✓	✓
134	มีการระดมสมองเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และทางเลือกใหม่ๆ		✓	✓
135	ผู้บริหารแจ้งข้อมูลข่าวสารที่มาจากภายนอกให้บุคลากรได้ทราบโดยนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัยมาให้บุคลากรใช้และศึกษาค้นคว้าเสมอ		✓	✓

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์จากแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์เอกสารจากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับองค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา และได้นำข้อมูลมาบูรณาการเข้าด้วยกันนำมาจัดสร้างเป็นข้อคำถามได้ 120 ข้อ และเมื่อนำมาตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา และหาค่าดัชนีความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ (index of item- objective congruence: IOC) ของเครื่องมือและนำไปทดลองใช้กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง 30 คน คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรองผู้อำนวยการศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูผู้สอนในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา และหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (reliability) โดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา ของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) พบว่า ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .992 เพื่อนำไปใช้สอบถามความคิดเห็นกลุ่มตัวอย่างต่อไป

5. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

การวิจัยนี้ ผู้วิจัยเก็บข้อมูลประชากรกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือรองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 1 คน และครูผู้สอนจำนวน 1 คน ทั้งหมด 97 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 291 คน ส่งแบบสอบถามที่มีข้อคำถาม จำนวน 120 ข้อ ไปยัง

ประชากรกลุ่มตัวอย่าง ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา 240 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 82.47 และเป็นแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ทั้งหมด ผู้วิจัยนำแบบสอบถามมาวิเคราะห์ผล ดังนี้

#### 5.1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นผู้อำนวยการโรงเรียนหรือรองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอน จำนวน 240 คน จากโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา จำนวน 80 โรงเรียน เมื่อแยกพิจารณาตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์การทำงาน โดยการแจกแจงความถี่ (frequency) และหาร้อยละ (percentage) ดังรายละเอียดในตารางที่ 6



ตารางที่ 6 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ที่	ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน(คน)	ร้อยละ
1	<b>เพศ</b>		
	ชาย	45	18.75
	หญิง	195	81.25
	รวม	240	100
2	<b>อายุ</b>		
	อายุ 25-35 ปี	77	32.10
	อายุ 36-45 ปี	73	30.41
	อายุ 46-55 ปี	49	20.41
	อายุ 56 ปีขึ้นไป	41	17.08
	รวม	240	100
3	<b>ระดับการศึกษา</b>		
	ปริญญาตรี	170	70.83
	ปริญญาโท	64	26.67
	ปริญญาเอก	6	2.50
	รวม	240	100
4	<b>ตำแหน่งหน้าที่</b>		
	ผู้อำนวยการโรงเรียน/รองผู้อำนวยการโรงเรียน	80	33.33
	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	80	33.33
	ครูผู้สอน	80	33.33
	รวม	240	100
5	<b>ประสบการณ์ในการทำงาน</b>		
	ต่ำกว่า 10 ปี	84	35.00
	11-20 ปี	89	37.10
	21-30 ปี	43	17.90
	31 ปีขึ้นไป	24	10.00
	รวม	240	100

จากตารางที่ 6 พบว่า มีผู้ตอบแบบสอบถามรวมทั้งสิ้น 240 คน เป็นเพศชาย 45 คน คิดเป็นร้อยละ 18.75 เป็นเพศหญิง 195 คน คิดเป็นร้อยละ 81.25 และด้านอายุพบว่า ส่วนใหญ่มี

อายุ 25-35 ปี มีมากที่สุด จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 32.08 น้อยที่สุด มีอายุ 56 ปีขึ้นไป จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 17.08 ด้านระดับการศึกษาสูงสุด พบว่า ระดับปริญญาตรีมีมากที่สุด จำนวน 170 คน คิดเป็นร้อยละ 70.83 น้อยที่สุด คือระดับปริญญาเอก จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 2.50 ด้าน ตำแหน่งหน้าที่ พบว่า ผู้อำนวยการโรงเรียน/รองผู้อำนวยการโรงเรียน มีจำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ มีจำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 ครูผู้สอน มีจำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 ด้านประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า มีประสบการณ์ทำงานช่วงระหว่าง 11-20 ปี มีมากที่สุด จำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 37.08 น้อยที่สุด มีช่วงประสบการณ์ระหว่าง 31 ปีขึ้นไป จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 10.00

5.2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ในการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ผู้วิจัยได้วิเคราะห์จากค่ามัชฌิมเลขคณิต ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยนำค่ามัชฌิมเลขคณิต ( $\bar{x}$ ) ที่ได้มาเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสต์ (Best) ดังรายละเอียด ในตารางที่ 7

ตารางที่ 7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา

ข้อ	การสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา	ค่า มัชฌิม เลขคณิต ( $\bar{x}$ )	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
1	บุคลากรทุกระดับมีการพึ่งพาอาศัยกัน และให้ความช่วยเหลือกัน	4.13	.735	มาก
2	ทุกคนให้ความร่วมมือ สร้างความสามัคคีและทำงานเป็นทีม	4.19	.758	มาก
3	บุคลากรมีส่วนร่วมและร่วมมือกันในการแก้ไขปัญหา	4.08	.674	มาก
4	บุคลากรทุกฝ่ายเต็มใจทำกิจกรรมละลายพฤติกรรมและพบปะสังสรรค์กัน	3.99	.787	มาก
5	องค์กรมีการจัดกิจกรรมหรือสร้างวัฒนธรรมการมีสัมพันธภาพอันดีต่อกันระหว่างกลุ่ม	4.10	.759	มาก

ตารางที่ 7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา(ต่อ)

ข้อ	การสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา	ค่า มัชฌิม เลขคณิต ( $\bar{x}$ )	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
6	บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการทำงานของทีมอย่างเสร็จสมบูรณ์	4.13	.712	มาก
7	ทุกคนสามารถอุทิศตนในการปฏิบัติงานให้สำเร็จไปด้วยดี	4.20	.740	มาก
8	ทุกฝ่ายประสานพลังความสามารถและความพยายามร่วมกันทำงานให้สำเร็จ	4.14	.752	มาก
9	ทีมงานเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล	4.00	.757	มาก
10	ทุกคนมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการทำงาน	4.18	.708	มาก
11	ทุกคนได้รับความเสมอภาคและการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน	4.04	.719	มาก
12	บุคลากรส่งเสริม สนับสนุน และให้กำลังใจกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน	4.09	.706	มาก
13	ผู้นำทีมสามารถจูงใจให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นและมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นด้วยระบบรางวัล	3.90	.829	มาก
14	บุคลากรได้รับผลตอบแทนด้วยรางวัลอย่างยุติธรรม	3.87	.853	มาก
15	ผู้บริหารให้ผลตอบแทนที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ	3.90	.835	มาก
16	มีการวางแผนการดำเนินงานริเริ่มโครงการร่วมกันอย่างเป็นระบบและเหมาะสม	4.05	.707	มาก
17	มีการวางแผนล่วงหน้าเพื่อรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลการทำงานของกลุ่ม	4.04	.677	มาก
18	ทีมงานมีวิธีการที่หลากหลายเหมาะสมกับสถานการณ์	4.00	.650	มาก
19	บุคลากรมีการติดต่อสื่อสารกันอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมาและเกิดประสิทธิผล	3.98	.714	มาก
20	ผู้บริหารมีการติดต่อสื่อสารกับบุคลากรอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมาและชัดเจน	4.16	.743	มาก

ตารางที่ 7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา(ต่อ)

ข้อ	การสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา	ค่า มัชฌิม เลขคณิต ( $\bar{x}$ )	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
21	หัวหน้าทีมช่วยสมาชิกทำความเข้าใจข้อมูลที่ได้มา และมีการเปิดเผยข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา	4.07	.708	มาก
22	องค์กรมีกระบวนการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร	3.97	.740	มาก
23	องค์กรมีระบบการติดต่อสื่อสารที่ทันสมัย	4.16	.765	มาก
24	มีการสื่อสารจากบนลงล่าง ล่างขึ้นบน หรือระดับเดียวกัน	3.99	.773	มาก
25	ข้อมูลข่าวสารมีความชัดเจน ถูกต้อง และครบถ้วน	4.03	.714	มาก
26	คำชี้แจงเพื่อปฏิบัติหน้าที่มีความชัดเจนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์	4.06	.688	มาก
27	ทีมงานร่วมกันอภิปรายถึงเหตุผลที่อยู่เบื้องหลังการพัฒนาทีมงาน	3.97	.714	มาก
28	ผู้นำทีมสื่อสารถึงแนวทางปฏิบัติที่ทำให้เกิดความเข้าใจตรงกัน	4.04	.731	มาก
29	ทีมงานมีการสื่อสารที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน	4.25	.701	มาก
30	ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการสื่อสารอย่างเป็นทางการเพื่อสร้างความเป็นกันเอง	3.95	.835	มาก
31	ผู้บริหารมีการสื่อความหมายในรูปแบบเป็นลายลักษณ์อักษร	4.12	.717	มาก
32	ผู้บริหารและหัวหน้าทีมมีการสื่อสารเพื่อชี้แจงภารกิจที่ต้องปฏิบัติอย่างครบถ้วน	4.17	.666	มาก
33	บุคลากรให้ข้อมูลย้อนกลับในเชิงสร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ต่อองค์กร	4.00	.723	มาก
34	หัวหน้าทีมมีการแบ่งหน้าที่ให้กับบุคลากรด้วยความไว้วางใจ	4.15	.633	มาก

ตารางที่ 7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา(ต่อ)

ข้อ	การสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา	ค่า มัชฌิม เลขคณิต ( $\bar{x}$ )	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
35	บุคลากรมีความเชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกันและกัน ระหว่างเพื่อนร่วมงาน	4.13	.725	มาก
36	บุคลากรให้การยอมรับบทบาทของหัวหน้าทีม	4.12	.693	มาก
37	ทีมงานแสดงความสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างอิสระ	4.05	.756	มาก
38	องค์กรมีกระบวนการในการปฏิบัติงานและกระบวนการ ตัดสินใจที่เหมาะสม	4.18	.702	มาก
39	ผู้นำทีมให้ความรู้และฝึกอบรมวิธีการตัดสินใจแก่บุคลากร	4.02	.714	มาก
40	ผู้บริหารหาทางพัฒนาการตัดสินใจที่ดี ในขอบเขตของ อำนาจหน้าที่งานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด	4.16	.697	มาก
41	มีการตัดสินใจที่สมาชิกมีความเห็นพ้องต้องกัน	4.17	.664	มาก
42	ผู้นำทีมกำหนดเป้าหมายให้เล็กลงเพื่อเพิ่มโอกาสใน ความสำเร็จมากขึ้น	4.02	.720	มาก
43	สมาชิกในทีมปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานร่วมกัน	3.99	.711	มาก
44	ทุกคนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีมและรู้สึกดีเมื่อได้เพิ่ม ความสัมพันธ์ในทีม	4.12	.699	มาก
45	การสร้างบรรทัดฐานในการทำงานร่วมกัน	4.03	.640	มาก
46	ผู้นำทีมกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานของทีม	4.06	.624	มาก
47	มีการตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของทีมที่ชัดเจน บุคลากรสามารถรับรู้และเข้าใจวิธีปฏิบัติเพื่อให้บรรลุ เป้าหมายที่วางไว้	4.13	.637	มาก
48	ทุกคนมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายและทำความเข้าใจ โดยมีกฎข้อบังคับของกลุ่มให้ดำเนินไปในทิศทาง เดียวกัน	4.08	.680	มาก
49	เข้าใจและยอมรับวัตถุประสงค์ของทีม	4.20	.667	มาก



ตารางที่ 7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา(ต่อ)

ข้อ	การสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา	ค่า มัชฌิม เลขคณิต ( $\bar{x}$ )	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
50	องค์กรมีโครงสร้าง เป้าหมาย ทิศทางและหน้าที่ชัดเจน เพื่อบุคลากรจะได้มีความเชื่อมั่นซึ่งกันและกัน	4.25	.610	มาก
51	ทีมมีวิสัยทัศน์เป็นตัวกำหนดทิศทางการดำเนินงานให้ บุคลากรมีเป้าหมายร่วมกัน	4.16	.685	มาก
52	บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ ที่ทำให้ทีมไปสู่ความสำเร็จ	4.21	.658	มาก
53	ทุกคนมีการพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะการท งานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ	4.18	.651	มาก
54	องค์กรจัดฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มความรู้และ ทักษะต่างๆอย่างต่อเนื่อง	4.18	.695	มาก
55	องค์กรส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ทำงานด้วยตนเอง	4.22	.649	มาก
56	บุคลากรสามารถผสมผสานความรู้ ทักษะ และ ประสบการณ์ที่แตกต่างกันและนำมาปฏิบัติงานร่วมกัน ได้	4.11	.640	มาก
57	ทุกคนประสานประโยชน์ในเรื่องของความรู้ ความสามารถ ตลอดจนความแตกต่างของแต่ละบุคคล ให้ได้ผลร่วมกันอย่างสูงสุด	4.02	.678	มาก
58	ผู้บริหารจัดประชุมอย่างสม่ำเสมอเพื่อดำเนินการ เกี่ยวกับปัญหา	4.24	.732	มาก
59	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้อภิปรายวิธีปฏิบัติที่ สอดคล้องกับสถานการณ์ในขณะกำลังดำเนินการ ประชุม	4.11	.688	มาก
60	บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนและรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น	4.05	.661	มาก

ตารางที่ 7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา(ต่อ)

ข้อ	การสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา	ค่า มัชฌิม เลขคณิต ( $\bar{x}$ )	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
61	บุคลากรร่วมแสดงความคิดเห็นได้อย่างเสรีและไม่ละเมิดสิทธิผู้อื่น	4.04	.701	มาก
62	บุคลากรถ่ายทอดความคิดความรู้สึกร่วมกันอย่างตรงไปตรงมา	3.91	.782	มาก
63	มีการสรุปรายงานการประชุมและจัดทำเป็นเอกสารซึ่งมีความเห็นพ้องต้องกันจากทุกฝ่าย	4.05	.710	มาก
64	มีการประเมินผลการทำงานตามความเป็นจริงและเหมาะสมอย่างสม่ำเสมอ	4.00	.669	มาก
65	มีการประเมินผลหลังเสร็จสิ้นการดำเนินงานและทบทวนความผิดพลาดระหว่างการทำงานและภายหลังจากการปฏิบัติงานอยู่เสมอ	4.00	.717	มาก
66	มีการจัดระบบการประเมินพฤติกรรมและการเรียนรู้ถึงความผิดพลาดในการปฏิบัติงานของกลุ่ม	3.89	.779	มาก
67	บุคลากรกล้าเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาการทำงานร่วมกัน	3.96	.683	มาก
68	บุคลากรเรียนรู้การวินิจฉัยปัญหา มีปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม เพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหา และปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน	3.98	.672	มาก
69	องค์กรมีการปรึกษาหารือวิธีแก้ไขปัญหาพร้อมกันเมื่อพบข้อผิดพลาด	4.00	.663	มาก
70	ผู้นำทีมระบุถึงสาเหตุของปัญหาเพื่อชี้ชัดถึงความต้องการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุง	4.00	.663	มาก
71	บุคลากรมีทักษะการรับมือกับความขัดแย้งและสร้างข้อตกลงร่วมกันได้	3.89	.676	มาก
72	หัวหน้าทีมทำหน้าที่เป็นผู้ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทเมื่อเกิดความขัดแย้งภายในทีม	4.00	.697	มาก

ตารางที่ 7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา(ต่อ)

ข้อ	การสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา	ค่า มัชฌิม เลขคณิต ( $\bar{x}$ )	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
73	บุคลากรสามารถแก้ไขปัญหาความขัดแย้งระหว่างความคาดหวังของตนกับความคาดหวังของทีม	3.89	.694	มาก
74	บุคลากรสามารถควบคุมความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในทีมให้อยู่ในระดับที่เกิดประสิทธิภาพขององค์กร	3.90	.630	มาก
75	บุคลากรมีความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเป็นอย่างดี	4.08	.704	มาก
76	องค์กรมีการคัดสรรและวางคนในตำแหน่งที่เหมาะสมกับความสามารถของแต่ละบุคคล	4.11	.672	มาก
77	องค์กรกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบแต่ละคนอย่างชัดเจน	4.15	.651	มาก
78	ผู้บริหารใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด	4.22	.728	มาก
79	บุคลากรใช้จุดเด่นให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงาน	4.18	.627	มาก
80	บุคลากรแก้ไขจุดอ่อนเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงาน	4.05	.674	มาก
81	ทุกคนในทีมมีการสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน	4.07	.687	มาก
82	องค์กรมีบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี	4.16	.640	มาก
83	บุคลากรมีสุขภาพจิตที่ดี มีความกระตือรือร้น ประกอบไปด้วยคุณธรรมในการทำงานต่างๆ	4.08	.692	มาก
84	มีการจัดทีมงานได้อย่างเหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย	4.07	.653	มาก
85	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรผลัดเปลี่ยนกันเป็นทั้งผู้นำและผู้ตาม	4.00	.816	มาก
86	ผู้นำทีม จะต้องเป็นแบบอย่างที่ดี มีภาวะผู้นำอย่างชัดเจน น่าเชื่อถือ ทุกคนในองค์กรไว้วางใจ	4.10	.673	มาก
87	ผู้บริหารมีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับบุคลากรด้วยความเป็นกันเอง	4.13	.795	มาก

ตารางที่ 7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา(ต่อ)

ข้อ	การสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา	ค่า มัชฌิม เลขคณิต ( $\bar{x}$ )	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
88	ผู้บริหารให้ความจริงใจให้กับบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน	4.14	.835	มาก
89	หัวหน้าทีมช่วยผู้บริหารทบทวนแบบแผนการบริหารและแนะนำวิธีปฏิบัติงานแก่บุคลากร	4.14	.676	มาก
90	ผู้บริหารให้การช่วยเหลือและแนะนำวิธีการปฏิบัติงานอยู่เสมอ	4.16	.799	มาก
91	ผู้บริหารและผู้นำทีมดำเนินงานร่วมกับบุคลากรด้วยความยุติธรรม	4.15	.811	มาก
92	ผู้บริหารนำข้อมูลข่าวสารและข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการบริหารงาน	4.17	.776	มาก
93	ผู้บริหารส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการบริหารงานที่ทันสมัย	4.23	.799	มาก
94	มีการกำหนดเป้าหมายของทีมงานเพื่อช่วยสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรใช้ความพยายามในการทำงานให้ดีที่สุด	4.13	.703	มาก
95	ผู้บริหารสนับสนุนและอำนวยความสะดวกด้านทรัพยากรในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ	4.18	.823	มาก
96	ผู้บริหารกล้าตัดสินใจและเผชิญหน้ากับปัญหาด้วยเหตุผลที่เหมาะสม	4.22	.860	มาก
97	คัดเลือกบุคลากรเพื่อปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายต่างๆโดยคณะกรรมการโรงเรียน	3.90	.753	มาก
98	ผู้บริหารมีการจูงใจให้บุคลากรเข้าร่วมการทำงาน	4.06	.803	มาก
99	ดำเนินงานตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมายตามลำดับชั้นอย่างถูกต้องและเหมาะสม	4.13	.748	มาก
100	ปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัยอยู่เสมอ	3.95	.845	มาก

ตารางที่ 7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา(ต่อ)

ข้อ	การสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา	ค่า มัชฌิม เลขคณิต ( $\bar{x}$ )	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
101	มีการจัดทำแผนการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลงาน	4.08	.782	มาก
102	ทุกคนรู้บทบาท ความรับผิดชอบและปฏิบัติหน้าที่ของ ตัวเองเป็นอย่างดี	4.13	.663	มาก
103	ทุกคนทำงานร่วมกันบนพื้นฐานการช่วยเหลือและ แบ่งปันกัน	4.08	.756	มาก
104	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการ วางแผน กำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์กำหนดปฏิทิน ปฏิบัติงานและขั้นตอนการปฏิบัติงาน	4.16	.737	มาก
105	ผู้บริหารมีความเป็นกันเองและส่งเสริมสุขภาพจิตในการ ทำงานอย่างสร้างสรรค์	4.17	.714	มาก
106	ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่ายและเคารพ ในการตัดสินใจของส่วนรวม	4.19	.767	มาก
107	กำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจนและ ครบถ้วน	4.23	.692	มาก
108	สนับสนุนให้บุคลากรทำกิจกรรมร่วมกันระหว่างกลุ่ม หลายๆรูปแบบ	4.08	.719	มาก
109	มีการระดมสมองเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และ ทางเลือกใหม่ๆ	4.12	.762	มาก
110	หัวหน้าทีมสามารถจูงใจบุคลากรให้ทำงานร่วมกันเป็น ทีมได้เป็นอย่างดี	4.10	.665	มาก
111	ผู้บริหารติดต่อสื่อสารกับบุคลากรอย่างเท่าเทียมกันและ ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทราบ	4.06	.738	มาก
112	ผู้บริหารและบุคลากรมีการทำงานเป็นทีมร่วมกันอย่างมี ความสุข	4.10	.731	มาก

ตารางที่ 7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา(ต่อ)

ข้อ	การสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา	ค่า มัชฌิม เลขคณิต ( $\bar{x}$ )	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
113	บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน	4.10	.692	มาก
114	หัวหน้าทีมและบุคลากรมีการปรึกษาหารือเพื่อแสวงหาวิธีแก้ไขปัญหาาร่วมกัน	4.08	.751	มาก
115	ผู้บริหารสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากร	4.06	.863	มาก
116	ผู้บริหารให้ความสำคัญและคำนึงถึงความสามารถของบุคลากร	4.16	.756	มาก
117	ผู้บริหารมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับบุคลากรตามความเหมาะสม	4.25	.712	มาก
118	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรปรึกษาหารือเรื่องงานได้อย่างเป็นกันเองตลอดเวลา	4.23	.684	มาก
119	บุคลากรรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งและมีความสำคัญต่อองค์กร	4.08	.671	มาก
120	มีการสร้างบรรยากาศการทำงานของกลุ่มที่ทำให้เกิดความสามัคคีกันสูง	4.06	.726	มาก
<b>รวม</b>		<b>4.12</b>	<b>.717</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 7 พบว่า โดยภาพรวมข้อคำถามทั้ง 120 ข้อ มีค่ามัชฌิมเลขคณิต ( $\bar{x}$ ) อยู่ระหว่าง 3.87 - 4.25 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) อยู่ระหว่าง 0.61- 0.86 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับค่าระดับของตัวแปรโดยเฉลี่ยตั้งแต่ระดับมาก โดยมีตัวแปรที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิต ( $\bar{x}$ )มากที่สุด 3 อันดับแรกคือ ตัวแปรที่ 117 มีค่ามัชฌิมเลขคณิต ( $\bar{x}$ ) 4.25 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) 0.71 ให้ความสำคัญในเรื่องของผู้บริหารมีการมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับบุคลากรตามความเหมาะสม ตัวแปรที่ 29 มีค่ามัชฌิมเลขคณิต ( $\bar{x}$ ) 4.25 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) 0.70 ให้ความสำคัญในเรื่องของทีมงานมีการสื่อสารที่เป็น

ประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ตัวแปรที่ 50 มีค่ามัธยเลขคณิต ( $\bar{x}$ ) 4.25 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) 0.61 ให้ความสำคัญในเรื่ององค์กรรมโครงสร้าง เป้าหมาย ทิศทางและหน้าที่ชัดเจนเพื่อบุคลากรจะได้มีความเชื่อมั่นซึ่งกันและกัน แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องกันอยู่ในระดับมาก

### 5.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา

ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์เพื่อหาองค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปตรวจสอบโดยสถิติ ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันโดยพิจารณาจากค่า KMO and Bartlett's Test โดยค่า Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (MSA) อยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 และสถิติทดสอบ Bartlett's Test of Sphericity ใช้ทดสอบตัวแปรต่างๆ ว่ามีความสัมพันธ์กันหรือไม่ จากการวิเคราะห์องค์ประกอบ ได้ผลดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 แสดงค่า KMO and Bartlett's Test

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.935
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	27272.089
	df
	7140
	Sig.
	.000

จากตารางที่ 8 ผลการทดสอบ KMO (Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy) ของข้อมูลที่เก็บได้จากงานวิจัย ได้เท่ากับ .935 และถ้าค่า KMO > 0.5 แสดงว่าข้อมูลชุดนั้น สามารถใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบได้ ดังนั้นข้อมูลชุดนี้จึงเหมาะสมที่จะใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบได้ การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยค่าสถิติทดสอบ Bartlett's Sphericity Test มีนัยสำคัญทางสถิติ (sig 0.00 > 0.05) แสดงว่า เมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ มีความสัมพันธ์กัน ดังนั้นข้อมูลที่ได้จึงมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบต่อไปการวิเคราะห์ในขั้นตอนนี้เป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา หลังจากที่ได้รับแบบสอบถามกลับเกี่ยวกับความคิดเห็นด้านองค์ประกอบ การสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา จำนวน 240 ฉบับ จากทั้งสิ้น 291 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 82.47 ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการใช้การสกัดองค์ประกอบ (Factor extraction) ด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis : PCA) ด้วยการหมุนแกนแบบตั้งฉาก (orthogonal rotation) และการหมุนแกนองค์ประกอบด้วยวิธีวาริแมกซ์ (varimax extraction) โดยข้อตกลงเบื้องต้นในการศึกษาครั้งนี้ใช้ เกณฑ์ในการเลือกองค์ประกอบดังนี้ 1) มีค่า

น้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป ตามที่แฮร์ และคณะ (Hair et.al.) กล่าวว่า น้ำหนักองค์ประกอบที่ 0.50 ขึ้นไปเป็นค่าหนักที่มีนัยสำคัญในทางปฏิบัติ (practically significant) 2) มีค่าไอเก็น (eigenvalues) มากกว่า 1 ตามเกณฑ์ของไคเซอร์ (Kaiser's criterion) และ 3) มีตัวแปรอธิบายองค์ประกอบมากกว่า 3 ตัวขึ้นไป เมื่อพิจารณาตามเกณฑ์ดังกล่าว ได้จำนวนองค์ประกอบและค่าความแปรปรวนของตัวแปร สามารถจัดกลุ่มองค์ประกอบได้ จำนวน 21 องค์ประกอบ ดังรายละเอียดในตารางที่ 9

ตารางที่ 9 แสดงองค์ประกอบ ค่าไอเก็น ค่าร้อยละของความแปรปรวน ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมขององค์ประกอบ การสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา

Total Variance Explained

Component	Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	48.267	40.223	40.223	23.272	19.393	19.393
2	8.362	6.968	47.191	11.756	9.797	29.191
3	3.501	2.918	50.109	8.413	7.011	36.201
4	3.250	2.708	52.817	7.454	6.212	42.413
5	2.556	2.130	54.947	4.897	4.081	46.494
6	2.301	1.918	56.864	4.883	4.069	50.564
7	2.065	1.721	58.585	3.632	3.027	53.591
8	1.933	1.611	60.196	2.812	2.343	55.934
9	1.906	1.588	61.784	2.592	2.160	58.094
10	1.652	1.377	63.161	1.973	1.644	59.738
11	1.486	1.239	64.400	1.870	1.559	61.297
12	1.377	1.148	65.547	1.803	1.502	62.799
13	1.328	1.107	66.654	1.721	1.435	64.234
14	1.263	1.052	67.707	1.656	1.380	65.614
15	1.228	1.023	68.730	1.617	1.348	66.962
16	1.157	.964	69.694	1.574	1.311	68.273
17	1.137	.948	70.642	1.525	1.271	69.544
18	1.113	.928	71.569	1.472	1.227	70.771
19	1.058	.882	72.451	1.468	1.224	71.995
20	1.036	.863	73.314	1.319	1.099	73.094
21	1.002	.835	74.149	1.266	1.055	74.149



จากตารางที่ 9 แสดงจำนวนองค์ประกอบ และค่าความแปรปรวนของตัวแปรการ  
สร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา พบว่า ที่มีค่าความแปรปรวน(eigenvalues) มากกว่า  
1 และมีตัวแปรอธิบายองค์ประกอบมากกว่า 3 ตัวขึ้นไป พบว่า มีเพียง 8  
องค์ประกอบที่มีคุณสมบัติเป็นไปตามที่กำหนดคือ องค์ประกอบที่ 1- 21 เมื่อหมุนแกนแล้วองค์ประกอบที่ 1  
มีค่าความแปรปรวน สูงสุดเท่ากับ 48.267 สามารถอธิบายความแปรปรวนทั้งหมด  
ได้ร้อยละ 40.223 องค์ประกอบที่ 2 มีค่าความแปรปรวน 8.362 สามารถอธิบายความแปรปรวนทั้งหมดได้  
ร้อยละ 6.968 องค์ประกอบที่ 3 มีค่าความแปรปรวน 3.501 สามารถอธิบายความ  
แปรปรวนทั้งหมดได้ร้อยละ 2.918 และองค์ประกอบอื่นๆ มีค่าไอเกนและความสามารถในการอธิบายความ  
แปรปรวนทั้งหมดค่อยๆ ลดลงตามลำดับ และองค์ประกอบที่มีคุณสมบัติเป็นไปตามเกณฑ์ คือ  
องค์ประกอบที่ 1-21 พบว่า สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ทั้งหมด 74.149 ซึ่งสามารถจำแนกเป็น  
องค์ประกอบและตัวแปร ได้ดังรายละเอียด ในตารางที่ 10

ตารางที่ 10 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ และจำนวนกลุ่มองค์ประกอบ

ตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ							
	กลุ่ม 1	กลุ่ม 2	กลุ่ม 3	กลุ่ม 4	กลุ่ม 5	กลุ่ม 6	กลุ่ม 7	กลุ่ม 8
a91	.832							
a96	.826							
a95	.825							
a115	.805							
a98	.787							
a90	.786							
a92	.785							
a94	.768							
a93	.760							
a88	.754							
a112	.752							
a116	.737							
a106	.730							
a105	.729							
a109	.727							
a107	.716							

ตารางที่ 10 คำนวณน้ำหนักองค์ประกอบ และจำนวนกลุ่มองค์ประกอบ(ต่อ)

ตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ							
	กลุ่ม 1	กลุ่ม 2	กลุ่ม 3	กลุ่ม 4	กลุ่ม 5	กลุ่ม 6	กลุ่ม 7	กลุ่ม 8
a100	.706							
a108	.703							
a111	.703							
a99	.701							
a87	.692							
a114	.674							
a103	.670							
a104	.657							
a113	.654							
a101	.649							
a110	.609							
a102	.572							
a89	.565							
a97	.558							
a34		.723						
a35		.719						
a36		.712						
a39		.671						
a51		.662						
a37		.637						
a41		.635						
a42		.621						
a40		.616						
a50		.601						
a43		.583						
a38		.571						
a49		.570						



ตารางที่ 10 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ และจำนวนกลุ่มองค์ประกอบ(ต่อ)

ตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ							
	กลุ่ม 1	กลุ่ม 2	กลุ่ม 3	กลุ่ม 4	กลุ่ม 5	กลุ่ม 6	กลุ่ม 7	กลุ่ม 8
a66							.591	
a117								.618
a118								.579
a120								.573
รวม	30	14	9	6	5	4	3	3

จากตารางที่ 10 พบว่า องค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ตามเกณฑ์การคัดเลือกองค์ประกอบมี 8 องค์ประกอบคือ องค์ประกอบที่ 1 จำนวน 30 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 2 จำนวน 14 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 3 จำนวน 9 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 4 จำนวน 6 ตัวแปร และองค์ประกอบที่ 5 จำนวน 5 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 6 จำนวน 4 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 7 จำนวน 3 ตัวแปร และองค์ประกอบที่ 8 จำนวน 3 ตัวแปร

นอกจากนี้ น้ำหนักองค์ประกอบและตัวแปรที่อธิบายในแต่ละองค์ประกอบ หลังหมุนแกน แสดงรายละเอียดในตารางที่ 11

ตารางที่ 11 องค์ประกอบที่ 1

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
a91	ผู้บริหารและผู้นำทีมดำเนินงานร่วมกับบุคลากรด้วยความยุติธรรม	.832
a96	ผู้บริหารกล้าตัดสินใจและเผชิญหน้ากับปัญหาด้วยเหตุผลที่เหมาะสม	.826
a95	ผู้บริหารสนับสนุนและอำนวยความสะดวกด้านทรัพยากรในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ	.825
a115	ผู้บริหารสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากร	.805
a98	ผู้บริหารมีการจูงใจให้บุคลากรเข้าร่วมการทำงาน	.787
a90	ผู้บริหารให้การช่วยเหลือและแนะนำวิธีการปฏิบัติงานอยู่เสมอ	.786
a92	ผู้บริหารนำข้อมูลข่าวสารและข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการบริหารงาน	.785
a94	มีการกำหนดเป้าหมายของทีมงานเพื่อช่วยสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรใช้ความพยายามในการทำงานให้ดีที่สุด	.768
a93	ผู้บริหารส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการบริหารงานที่ทันสมัย	.760

ตารางที่ 11 องค์ประกอบที่ 1 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
a88	ผู้บริหารให้ความจริงใจให้กับบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน	.754
a112	ผู้บริหารและบุคลากรมีการทำงานเป็นทีมร่วมกันอย่างมีความสุข	.752
a116	ผู้บริหารให้ความสำคัญและคำนึงถึงความสามารถของบุคลากร	.737
a106	ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่ายและเคารพในการตัดสินใจของส่วนรวม	.730
a105	ผู้บริหารมีความเป็นกันเองและส่งเสริมสุขภาพจิตในการทำงานอย่างสร้างสรรค์	.729
a109	มีการระดมสมองเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และทางเลือกใหม่ๆ	.727
a107	กำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจนและครบถ้วน	.716
a100	ปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัยอยู่เสมอ	.706
a108	สนับสนุนให้บุคลากรทำกิจกรรมร่วมกันระหว่างกลุ่มหลายๆรูปแบบ	.703
a111	ผู้บริหารติดต่อสื่อสารกับบุคลากรอย่างเท่าเทียมกันและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทราบ	.703
a99	ดำเนินงานตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมายตามลำดับชั้นอย่างถูกต้องและเหมาะสม	.701
a87	ผู้บริหารมีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับบุคลากรด้วยความเป็นกันเอง	.692
a114	หัวหน้าทีมและบุคลากรมีการปรึกษาหารือเพื่อแสวงหาวิธีแก้ไขปัญหาร่วมกัน	.674
a103	ทุกคนทำงานร่วมกันบนพื้นฐานการช่วยเหลือและแบ่งปันกัน	.670
a104	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการวางแผน กำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์กำหนดปฏิทินปฏิบัติงานและขั้นตอนการปฏิบัติงาน	.657
a113	บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน	.654
a101	มีการจัดทำแผนการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลงาน	.649
a110	หัวหน้าทีมสามารถจูงใจบุคลากรให้ทำงานร่วมกันเป็นทีมได้เป็นอย่างดี	.609
a102	ทุกคนรู้บทบาท ความรับผิดชอบและปฏิบัติหน้าที่ของตนเองเป็นอย่างดี	.572
a89	หัวหน้าทีมช่วยผู้บริหารทบทวนแบบแผนการบริหาร และแนะนำวิธีปฏิบัติงานแก่บุคลากร	.565

ตารางที่ 11 องค์ประกอบที่ 1 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
a97	คัดเลือกบุคลากรเพื่อปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายต่างๆโดยคณะกรรมการโรงเรียน	.558
ค่าแปรปรวนองค์ประกอบ (eigenvalues)		23.272
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance)		19.393
ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมขององค์ประกอบ		19.393

จากตารางที่ 11 พบว่า องค์ประกอบที่ 1 อธิบายด้วยตัวแปรสำคัญจำนวน 30 ตัวแปร หลังหมุนแกน มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (factor loading) อยู่ระหว่าง .558 - .832 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ 23.272 ค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 19.393 และค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมขององค์ประกอบเท่ากับ 19.393 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่นๆ พบว่า องค์ประกอบมีความสำคัญเป็นอันดับ 1 กล่าวคือ ตัวแปรทั้ง 30 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุด และเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า เป็นตัวแปรที่มีความเกี่ยวข้องกับบทบาทผู้นำและผู้ตามของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อตัวแปรแฝงหรือองค์ประกอบที่ 1 นี้ว่า “คุณลักษณะของผู้นำที่เหมาะสมของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา”

ตารางที่ 12 องค์ประกอบที่ 2

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
a34	หัวหน้าทีมมีการแบ่งหน้าที่ให้กับบุคลากรด้วยความไว้วางใจ	.723
a35	บุคลากรมีความเชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน	.719
a36	บุคลากรให้การยอมรับบทบาทของหัวหน้าทีม	.712
a39	ผู้นำทีมให้ความรู้และฝึกอบรมวิธีการตัดสินใจแก่บุคลากร	.671
a51	ทีมมีวิสัยทัศน์เป็นตัวกำหนดทิศทางการดำเนินงานให้บุคลากรมีเป้าหมายร่วมกัน	.662
a37	ทีมงานแสดงความสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างอิสระ	.637
a41	มีการตัดสินใจที่สมาชิกมีความเห็นพ้องต้องกัน	.635
a42	ผู้นำทีมกำหนดเป้าหมายให้เล็กลงเพื่อเพิ่มโอกาสในความสำเร็จมากขึ้น	.621

ตารางที่12 องค์ประกอบที่ 2 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
a40	ผู้บริหารหาทางพัฒนาการตัดสินใจที่ดี ในขอบเขตของอำนาจหน้าที่งาน ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด	.616
a50	องค์กรมีโครงสร้าง เป้าหมาย ทิศทางและหน้าที่ชัดเจนเพื่อบุคลากรจะได้ มีความเชื่อมั่นซึ่งกันและกัน	.601
a43	สมาชิกในทีมปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานร่วมกัน	.583
a38	องค์กรมีกระบวนการในการปฏิบัติงานและกระบวนการตัดสินใจที่เหมาะสม	.571
a49	เข้าใจและยอมรับวัตถุประสงค์ของทีม	.570
a33	บุคลากรให้ข้อมูลย้อนกลับในเชิงสร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ต่อองค์กร	.568
ค่าแปรปรวนองค์ประกอบ (eigenvalues)		11.756
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance)		9.797
ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมขององค์ประกอบ		29.191

จากตารางที่12 พบว่า องค์ประกอบที่ 2 อธิบายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 14 ตัวแปร หลังหมุนแกน มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (factor loading) อยู่ระหว่าง .568 - .723 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ 11.756 ค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 9.797 และค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมขององค์ประกอบเท่ากับ 29.191 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่นๆพบว่า องค์ประกอบมีความสำคัญเป็นอันดับ 2 กล่าวคือ ตัวแปรทั้ง 14 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายองค์ประกอบนี้ได้ดี และเมื่อแยกพิจารณาตัวแปรต่างๆ ในองค์ประกอบที่ 2 แล้วพบว่า เป็นตัวแปรที่มีความเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อตัวแปรแฝงหรือองค์ประกอบที่ 2 นี้ว่า “ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา”

ตารางที่13 องค์ประกอบที่ 3

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
a2	ทุกคนให้ความร่วมมือ สร้างความสามัคคีและทำงานเป็นทีม	.780
a1	บุคลากรทุกระดับมีการพึ่งพาอาศัยกัน และให้ความช่วยเหลือกัน	.769
a7	ทุกคนสามารถอุทิศตนในการปฏิบัติงานให้สำเร็จไปด้วยดี	.737

ตารางที่ 13 องค์ประกอบที่ 3 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
a6	บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการทำงานของทีมอย่างเสร็จสมบูรณ์	.727
a3	บุคลากรมีส่วนร่วมและร่วมมือกันในการแก้ไขปัญหา	.723
a8	ทุกฝ่ายประสานพลังความสามารถและความพยายามร่วมกันทำงานให้สำเร็จ	.708
a4	บุคลากรทุกฝ่ายเต็มใจทำกิจกรรมละลายพฤติกรรมและพบปะสังสรรค์กัน	.638
a5	องค์กรมีการจัดกิจกรรมหรือสร้างวัฒนธรรมการมีสัมพันธภาพอันดีต่อกันระหว่างกลุ่ม	.633
a10	ทุกคนมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการทำงาน	.556
ค่าแปรปรวนองค์ประกอบ (eigenvalues)		8.413
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance)		7.011
ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมขององค์ประกอบ		36.201

จากตารางที่ 13 พบว่า องค์ประกอบที่ 3 อธิบายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 9 ตัวแปร หลังหมุนแกน มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (factor loading) อยู่ระหว่าง .556 - .780 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ 8.413 ค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 7.011 และค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมขององค์ประกอบเท่ากับ 36.201 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่นๆพบว่า องค์ประกอบมีความสำคัญเป็นอันดับ 3 กล่าวคือ ตัวแปรทั้ง 9 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายองค์ประกอบนี้ได้ดี และเมื่อแยกพิจารณาตัวแปรต่างๆ ในองค์ประกอบที่ 3 แล้วพบว่า เป็นตัวแปรที่มีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อตัวแปรแฝงหรือองค์ประกอบที่ 3 นี้ว่า “กระบวนการทำงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา”

ตารางที่ 14 องค์ประกอบที่ 4

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
a26	คำชี้แจงเพื่อปฏิบัติหน้าที่มีความชัดเจนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์	.692
a25	ข้อมูลข่าวสารมีความชัดเจน ถูกต้อง และครบถ้วน	.669



ตารางที่14 องค์ประกอบที่ 4 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
a22	องค์กรมีกระบวนการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร	.601
a21	หัวหน้าทีมช่วยสมาชิกทำความเข้าใจข้อมูลที่ได้มา และมีการเปิดเผยข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา	.575
a20	ผู้บริหารมีการติดต่อสื่อสารกับบุคลากรอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมาและชัดเจน	.575
a27	ทีมงานร่วมกันอภิปรายถึงเหตุผลที่อยู่เบื้องหลังการพัฒนาทีมงาน	.571
ค่าแปรปรวนองค์ประกอบ (eigenvalues)		7.454
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance)		6.212
ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมขององค์ประกอบ		42.413

จากตารางที่14 พบว่า องค์ประกอบที่ 4 อธิบายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 6 ตัวแปร หลังหมุนแกน มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (factor loading) อยู่ระหว่าง .571 - .692 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ 7.454 ค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 6.212 และค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมขององค์ประกอบเท่ากับ 42.413 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่นๆพบว่า องค์ประกอบมีความสำคัญเป็นอันดับ 4 กล่าวคือ ตัวแปรทั้ง 6 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายองค์ประกอบนี้ได้ดี และเมื่อแยกพิจารณาตัวแปรต่างๆ ในองค์ประกอบที่ 4 แล้วพบว่า เป็นตัวแปรที่มีความเกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสารในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อตัวแปรแฝงหรือองค์ประกอบที่ 4 นี้ว่า “การติดต่อสื่อสารในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา”

ตารางที่ 15 องค์ประกอบที่ 5

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
a81	ทุกคนในทีมมีการสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน	.745
a82	องค์กรมีบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี	.678
a80	บุคลากรแก้ไขจุดอ่อนเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงาน	.653
a83	บุคลากรมีสุขภาพจิตที่ดี มีความกระตือรือร้น ประกอบไปด้วยคุณธรรมใน	.638

ตารางที่ 15 องค์ประกอบที่ 5 (ต่อ)

	ทำงานต่างๆ	
a79	บุคลากรใช้จุดเด่นให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงาน	.582
ค่าแปรปรวนองค์ประกอบ (eigenvalues)		4.897
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance)		4.081
ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมขององค์ประกอบ		46.494

จากตารางที่15 พบว่า องค์ประกอบที่ 5 อธิบายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 5 ตัวแปร หลังหมุนแกน มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (factor loading) อยู่ระหว่าง .582 - .745 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ 4.897 ค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 4.081 และค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมขององค์ประกอบเท่ากับ 46.494 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่นๆพบว่า องค์ประกอบมีความสำคัญเป็นอันดับ 5 กล่าวคือ ตัวแปรทั้ง 5 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายองค์ประกอบนี้ได้ดี และเมื่อแยกพิจารณาตัวแปรต่างๆ ในองค์ประกอบที่ 5 แล้วพบว่า เป็นตัวแปรที่มีความเกี่ยวข้องกับบรรยากาศการทำงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อตัวแปรแฝงหรือองค์ประกอบที่ 5 นี้ว่า “บรรยากาศการทำงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา”

ตารางที่16 องค์ประกอบที่ 6

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
a73	บุคลากรสามารถแก้ไขปัญหาความขัดแย้งระหว่างความคาดหวังของตนกับความคาดหวังของทีม	.701
a72	หัวหน้าทีมทำหน้าที่เป็นผู้ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทเมื่อเกิดความขัดแย้งภายในทีม	.681
a74	บุคลากรสามารถควบคุมความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในทีมให้อยู่ในระดับที่เกิดประสิทธิภาพขององค์กร	.662
a71	บุคลากรมีทักษะการรับมือกับความขัดแย้งและสร้างข้อตกลงร่วมกันได้	.626
ค่าแปรปรวนองค์ประกอบ (eigenvalues)		4.883
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance)		4.069
ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมขององค์ประกอบ		50.564

จากตารางที่ 16 พบว่า องค์ประกอบที่ 6 อธิบายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 4 ตัวแปร หลังหมุนแกน มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (factor loading) อยู่ระหว่าง .626 - .701 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ 4.883 ค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 4.069 และค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมขององค์ประกอบเท่ากับ 50.564 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่นๆพบว่า องค์ประกอบมีความสำคัญเป็นอันดับ 6 กล่าวคือ ตัวแปรทั้ง 4 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายองค์ประกอบนี้ได้ดี และเมื่อแยกพิจารณาตัวแปรต่างๆ ในองค์ประกอบที่ 6 แล้วพบว่า เป็นตัวแปรที่มีความเกี่ยวข้องกับการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อตัวแปรแฝงหรือองค์ประกอบที่ 6 นี้ว่า “การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา”

ตารางที่ 17 องค์ประกอบที่ 7

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
a65	มีการประเมินผลหลังเสร็จสิ้นการดำเนินงานและทบทวนความผิดพลาดระหว่างการทำงานและภายหลังจากการปฏิบัติงานอยู่เสมอ	.659
a64	มีการประเมินผลการทำงานตามความเป็นจริงและเหมาะสมอย่างสม่ำเสมอ	.642
a66	มีการจัดระบบการประเมินพฤติกรรมและการเรียนรู้ถึงความผิดพลาดในการปฏิบัติงานของกลุ่ม	.591
ค่าแปรปรวนองค์ประกอบ (eigenvalues)		3.632
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance)		3.027
ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมขององค์ประกอบ		53.591

จากตารางที่ 17 พบว่า องค์ประกอบที่ 7 อธิบายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 3 ตัวแปร หลังหมุนแกน มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (factor loading) อยู่ระหว่าง .591 - .659 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ 3.632 ค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 3.027 และค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมขององค์ประกอบเท่ากับ 53.591 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่นๆพบว่า องค์ประกอบมีความสำคัญเป็นอันดับ 7 กล่าวคือ ตัวแปรทั้ง 3 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายองค์ประกอบนี้ได้ดี และเมื่อแยกพิจารณาตัวแปรต่างๆ ในองค์ประกอบที่ 7 แล้วพบว่า เป็นตัวแปรที่มีความเกี่ยวข้องกับการทบทวนการทำงานใน

โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อตัวแปรแฝงหรือองค์ประกอบที่ 7 นี้ว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา”

ตารางที่ 18 องค์ประกอบที่ 8

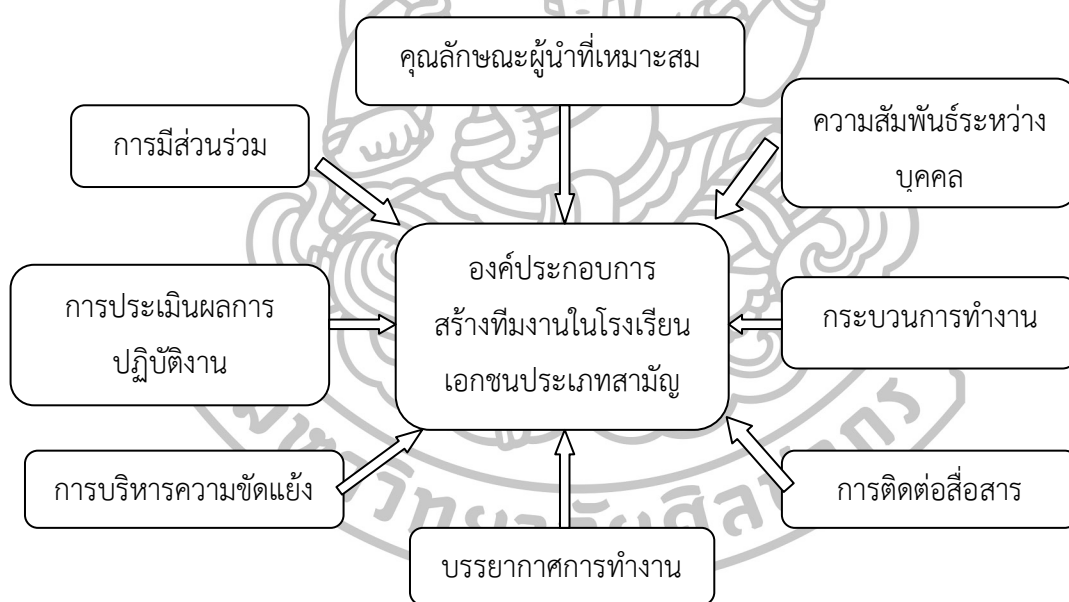
ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
a117	ผู้บริหารมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับบุคลากรตามความเหมาะสม	.618
a118	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรปรึกษาหารือเรื่องงานได้อย่างเป็นกันเองตลอดเวลา	.579
a120	มีการสร้างบรรยากาศการทำงานของกลุ่มที่ทำให้เกิดความสามัคคีกันสูง	.573
ค่าแปรปรวนองค์ประกอบ (eigenvalues)		2.812
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance)		2.343
ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมขององค์ประกอบ		55.934

จากตารางที่ 18 พบว่า องค์ประกอบที่ 8 อธิบายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 3 ตัวแปร หลังหมุนแกน มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (factor loading) อยู่ระหว่าง .573 - .618 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ 2.812 ค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 2.343 และค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมขององค์ประกอบเท่ากับ 55.934 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่นๆพบว่า องค์ประกอบมีความสำคัญเป็นอันดับ 8 กล่าวคือ ตัวแปรทั้ง 3 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายองค์ประกอบนี้ได้ดี และเมื่อแยกพิจารณาตัวแปรต่างๆ ในองค์ประกอบที่ 8 แล้วพบว่า เป็นตัวแปรที่มีความเกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อตัวแปรแฝงหรือองค์ประกอบที่ 8 นี้ว่า “การมีส่วนร่วมในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา”

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) เพื่อสกัดตัวแปรให้เหลือตัวแปรประกอบที่สำคัญ โดยการวิเคราะห์ด้วยวิธีวิเคราะห์ภาวะน่าจะเป็นสูงสุด (Maximum Likelihood) เพื่อให้ได้ตัวแปรที่สำคัญ ซึ่งปรากฏว่าได้องค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา มาทั้งหมด 8 องค์ประกอบ ผู้วิจัยจึงได้สรุปองค์ประกอบได้ดังนี้

- องค์ประกอบที่ 1 คุณลักษณะผู้นำที่เหมาะสม
- องค์ประกอบที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
- องค์ประกอบที่ 3 กระบวนการทำงาน
- องค์ประกอบที่ 4 การติดต่อสื่อสาร
- องค์ประกอบที่ 5 บรรยากาศการทำงาน
- องค์ประกอบที่ 6 การบริหารความขัดแย้ง
- องค์ประกอบที่ 7 การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- องค์ประกอบที่ 8 การมีส่วนร่วม

ผู้วิจัยสามารถสรุปองค์ประกอบ 8 องค์ประกอบของการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ดังแผนภูมิที่ 8



แผนภูมิที่ 8 สรุปการวิเคราะห์องค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา

จากแผนภูมิที่ 8 สรุปผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา จากกลุ่มตัวอย่าง พบว่า มีองค์ประกอบจำนวน 8 องค์ประกอบดังนี้

- องค์ประกอบที่ 1 “คุณลักษณะผู้นำที่เหมาะสม”
- องค์ประกอบที่ 2 “ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล”
- องค์ประกอบที่ 3 “กระบวนการทำงาน”

- องค์ประกอบที่ 4 “การติดต่อสื่อสาร”
- องค์ประกอบที่ 5 “บรรยากาศการทำงาน”
- องค์ประกอบที่ 6 “การบริหารความขัดแย้ง”
- องค์ประกอบที่ 7 “การประเมินผลการปฏิบัติงาน”
- องค์ประกอบที่ 8 “การมีส่วนร่วม”

## ตอนที่ 2 การยืนยันองค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา

ขั้นตอนนี้เป็นการนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ทางสถิติ ขององค์ประกอบการสร้างทีมงาน ในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ให้ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบยืนยันในด้านความถูกต้องครอบคลุมเชิงทฤษฎี ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ โดยวิธีอ้างอิงผู้ทรงคุณวุฒิ (connoisseurship) เพื่อตรวจสอบยืนยัน ความถูกต้องครอบคลุม (accuracy standards) ความเหมาะสม (propriety standards) ความเป็นไปได้ (feasibility standards) และความเป็นประโยชน์ (utility standards) ขององค์ประกอบ (G.F. Madaus, M.S. Scriven, and D.I. Stufflebeam, 1983: 399-402)

การวิเคราะห์ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อยืนยันความถูกต้อง เหมาะสม ความเป็นไปได้ และเป็นประโยชน์ขององค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ซึ่งคัดเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) ซึ่งผู้วิจัยกำหนดคุณสมบัติคือ เป็นผู้บริหารโรงเรียนเอกชนและเป็นผู้มีประสบการณ์บริหารโรงเรียนเอกชน รวมทั้งสิ้น 7 คน

2.1 ผลสรุปการตรวจสอบยืนยันองค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา มีดังนี้

ผลสรุปการตรวจสอบยืนยันองค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา แสดงค่าความถี่ และร้อยละของข้อมูลของความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อความถูกต้อง เหมาะสม ความเป็นไปได้ และเป็นประโยชน์ขององค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา มีรายละเอียดดังตารางที่ 19

ตารางที่ 19 แสดงค่าความถี่ และร้อยละของข้อมูลของความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อความถูกต้อง เหมาะสม ความเป็นไปได้ และเป็นประโยชน์ขององค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา

องค์ประกอบ	ความถี่สัมพัทธ์															
	ความถี่สัมพัทธ์				ความถี่สัมพัทธ์				ความถี่สัมพัทธ์				ความถี่สัมพัทธ์			
	สัมพัทธ์	50%	สัมพัทธ์	50%	สัมพัทธ์	50%	สัมพัทธ์	50%	สัมพัทธ์	50%	สัมพัทธ์	50%	สัมพัทธ์	50%	สัมพัทธ์	50%
องค์ประกอบที่ 1 คุณลักษณะผู้นำซึ่งเหมาะสม	7	100	-	-	6	85.71	1	14.28	6	85.71	1	14.28	6	85.71	1	14.28
องค์ประกอบที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	7	100	-	-	6	85.71	1	14.28	6	85.71	1	14.28	6	85.71	1	14.28
องค์ประกอบที่ 3 กระบวนการการทำงาน	7	100	-	-	7	100	-	-	7	100	-	-	6	85.71	1	14.28
องค์ประกอบที่ 4 การติดต่อสื่อสาร	7	100	-	-	7	100	-	-	7	100	-	-	6	85.71	1	14.28
องค์ประกอบที่ 5 บรรยากาศการทำงาน	6	85.71	1	14.28	6	85.71	1	14.28	6	85.71	1	14.28	6	85.71	1	14.28
องค์ประกอบที่ 6 การบริหารความเสี่ยง	7	100	-	-	7	100	-	-	7	100	-	-	7	100	-	-
องค์ประกอบที่ 7 การประเมินผลการทำงาน	6	85.71	1	14.28	6	85.71	1	14.28	6	85.71	1	14.28	6	85.71	1	14.28
องค์ประกอบที่ 8 การมีส่วนร่วม	7	100	-	-	7	100	-	-	7	100	-	-	7	100	-	-
รวม	56	96.42	2	3.57	52	92.85	4	7.14	52	92.85	4	7.14	50	89.28	6	10.71

จากตารางที่ 19 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 7 ท่าน มีความเห็นสอดคล้องกันว่า องค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา มีความชัดเจน มีความถูกต้องเหมาะสม เป็นไปได้และเป็นประโยชน์ เนื่องจากเมื่อพิจารณาองค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา พบว่า องค์ประกอบที่ 1 คุณลักษณะผู้นำที่เหมาะสม และองค์ประกอบที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นด้วยว่ามีความถูกต้องจำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 100 ด้านความเหมาะสมเห็นด้วยจำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 85.71 ไม่เห็นด้วยจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 14.28 ด้านความเป็นไปได้เห็นด้วยจำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 85.71 ไม่เห็นด้วยจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 14.28 ด้านการนำไปใช้ประโยชน์เห็นด้วยจำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 85.71 ไม่เห็นด้วยจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 14.28 องค์ประกอบที่ 3 กระบวนการทำงาน และองค์ประกอบที่ 4 การติดต่อสื่อสาร ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นด้วยว่ามีความถูกต้องจำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 100 ด้านความเหมาะสมเห็นด้วยจำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 100 ด้านความเป็นไปได้เห็นด้วยจำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 100 ด้านการนำไปใช้ประโยชน์เห็นด้วยจำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 85.71 ไม่เห็นด้วยจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 14.28 องค์ประกอบที่ 5 บรรยากาศการทำงาน และองค์ประกอบที่ 7 การประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นด้วยว่ามีความถูกต้องจำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 85.71 ไม่เห็นด้วยจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 14.28 ด้านความเหมาะสมเห็นด้วยจำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 85.71 ไม่เห็นด้วยจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 14.28 ด้านความเป็นไปได้เห็นด้วย 6 คน คิดเป็นร้อยละ 85.71 ไม่เห็นด้วยจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 14.28 ด้านการนำไปใช้ประโยชน์เห็นด้วยจำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 85.71 ไม่เห็นด้วยจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 14.28 สำหรับองค์ประกอบที่ 6 การบริหารความขัดแย้ง และองค์ประกอบที่ 8 การมีส่วนร่วม ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นด้วยว่ามีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ เห็นด้วยจำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 100 จากภาพรวมขององค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ด้านความถูกต้องเห็นด้วยคิดเป็นร้อยละ 96.42 ไม่เห็นด้วยคิดเป็นร้อยละ 3.57 ด้านความเหมาะสมและด้านความเป็นไปได้เห็นด้วยคิดเป็นร้อยละ 92.85 ไม่เห็นด้วยคิดเป็นร้อยละ 7.14 และด้านการนำไปใช้ประโยชน์เห็นด้วยคิดเป็นร้อยละ 89.26 ไม่เห็นด้วยคิดเป็นร้อยละ 10.71



## 2.2 ผลสรุปการแสดงความคิดเห็นต่อองค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา

การสังเคราะห์ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมและข้อวิพากษ์วิจารณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ชั้นตอนนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการประเมินในรูปแบบการอ้างอิงผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ (connoisseurship model) จำนวน 7 คน ทำการพิจารณาเกี่ยวกับความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และเป็นประโยชน์ และข้อคิดเห็นอื่นๆ ดังรายละเอียด ดังนี้

### 2.2.1 ด้านความถูกต้อง

จากการแสดงความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบยืนยันความถูกต้องขององค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา พบว่า มีผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ 4 ท่าน มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ทุกคนองค์ประกอบมีความถูกต้อง มี 2 ท่าน ได้ตั้งข้อสังเกตว่า ทุกองค์ประกอบมีเนื้อหาถูกต้อง ยกเว้นการสร้างบรรยากาศในการทำงาน และมี 1 ท่านได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า กฎระเบียบและการบังคับบัญชาควรเป็นส่วนหนึ่งของการนำทีมงาน

### 2.2.2 ด้านความเหมาะสม

จากการแสดงความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบยืนยันความเหมาะสมขององค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา พบว่า มีผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ทุกองค์ประกอบมีความเหมาะสม ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญอีก 2 ท่าน มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ในการสร้างทีมงานควรคำนึงถึงกิจกรรมการสร้างความสัมพันธ์ภายในกลุ่มภาวะการณ์เป็นผู้นำ และ 2 ท่าน มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ควรปรับและแก้ไขบางองค์ประกอบให้มีเนื้อหาใกล้เคียงกัน

### 2.2.3 ด้านความเป็นไปได้

จากการแสดงความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบยืนยันความเป็นไปได้ขององค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ 2 ท่านมีความเห็นสอดคล้องกันว่า ทุกองค์ประกอบมีความเป็นไปได้ ในภาพรวม แต่องค์ประกอบสำคัญที่ขาดหายไปและควรคำนึงถึงคือ การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานรวมทั้งสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เพราะเป็นการเสริมแรงให้เกิดการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ และ 1 ท่านมีความเห็นว่า บริบทโรงเรียนเอกชนมีปัจจัยที่เป็นจุดอ่อนด้านบุคลากร และตำแหน่งหน้าที่ ซึ่งผลิตเปลี่ยนหมุนเวียนกันไปไม่แน่นอนตามบริบทของแต่ละโรงเรียน สำหรับ

ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญอีก 4 ท่านมีความเห็นสอดคล้องกันว่า ทุกองค์ประกอบมีความเป็นไปได้

#### 2.2.4 ด้านการนำไปใช้ประโยชน์

จากการแสดงความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบยืนยันด้านการนำไปใช้ประโยชน์ขององค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาพบว่า มีผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ทุกองค์ประกอบเป็นประโยชน์ต่อการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา และมี 2 ท่านได้ตั้งข้อสังเกตว่า การนำไปใช้จริงในโรงเรียนเอกชนควรพิจารณาเพิ่มเติมแนวทางการบริหารเชิงสร้างสรรค์ ควบคู่กับการบริหารแบบกระจายอำนาจไปสู่บุคลากรทุกฝ่าย ทั้งนี้ ทักษะการสื่อสารจะทำให้ทีมเข้าใจตรงกัน ควรชักจูงความเข้าใจตรงกันในทีมงาน

#### 2.2.5 ข้อเสนอแนะอื่นๆ

จากการแสดงความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบยืนยันความถูกต้องขององค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา พบว่า ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ 1ท่าน มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า การสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนขึ้นอยู่กับบริบทและจุดมุ่งหมายเพื่อเป้าประสงค์ของโรงเรียน ไม่สามารถยึดแนวทางการสร้างทีมงานแบบหนึ่งแบบใดแต่เพียงอย่างเดียวได้ สำหรับ 6 ท่าน มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า บางประเด็นข้อคำถามในองค์ประกอบสามารถจัดกลุ่มหรือรวมเข้าด้วยกัน เพื่อความชัดเจนและเข้าใจง่ายขึ้น

จากการแสดงความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบยืนยันความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และเป็นประโยชน์ ขององค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาพบว่า ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้ง 7 คน มีความเห็นสอดคล้องกันว่า องค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษามีความถูกต้อง ความเหมาะสม เป็นไปได้ และเป็นประโยชน์ เนื่องจากเมื่อพิจารณาองค์ประกอบต่างๆ แล้วพบว่า มีความครอบคลุมทั้งในด้านความเป็นผู้นำที่เหมาะสม ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กระบวนการทำงาน การติดต่อสื่อสาร บรรยากาศการทำงาน การบริหารความขัดแย้ง การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการมีส่วนร่วม

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “องค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา” มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) เพื่อทราบองค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา และ 2) เพื่อทราบผลการยืนยันองค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีการวิจัย เพื่อเสนอองค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ดังรายละเอียด ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากนั้นได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) เพื่อให้ได้ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย เป็นการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา เพื่อให้ได้ตัวแปรที่ต้องการศึกษาแล้วนำผลที่ได้ไปพัฒนาแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview) หลังจากนั้นนำแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างไปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน ทำการวิเคราะห์เนื้อหาที่ได้จากรวบรวมและจากการสัมภาษณ์ ได้ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา จำนวน 135 ตัวแปร

ขั้นตอนที่ 2 การสร้าง และพัฒนาเครื่องมือ ขั้นตอนนี้เป็นการนำผลที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 มาสร้างเป็นข้อคำถามเพื่อใช้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็น (opinionaires) ซึ่งผู้วิจัยดำเนินการสร้างแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาขึ้นพร้อมปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษามาพิจารณา แล้วนำแบบสอบถามความคิดเห็น จำนวน 135 ข้อ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นให้ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน พิจารณาตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) แล้วนำไปหาค่าความสอดคล้องและความตรงกับสิ่งที่ต้องการวัด ที่เรียกว่า ค่า IOC (index of item objective congruence) เป็นรายชื่อ พิจารณาเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC มากกว่า 0.50 ขึ้นไป ปรับปรุงแบบสอบถามความคิดเห็นตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ ได้ข้อคำถาม จำนวน 120 ข้อ หลังจากนั้น ผู้วิจัยนำแบบสอบถามความคิดเห็นที่สมบูรณ์ไปทดลองใช้ (try out) แล้วนำผลที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถามความคิดเห็นทั้งฉบับ มีค่าเท่ากับ 0.992

ขั้นตอนที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามความคิดเห็นจากขั้นตอนที่ 2 ไปเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างจากผู้อำนวยการโรงเรียนหรือรองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระ

การเรียนรู้ และครูผู้สอน 291 คน ได้แบบสอบถามกลับคืนมา 240 ฉบับ ซึ่งเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นที่สมบูรณ์ทั้งหมด คิดเป็นร้อยละ 82.47

ขั้นตอนที่ 4 การวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้ มาทำการวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและวิเคราะห์ระดับตัวแปรการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา โดยคำนวณค่ามัธยฐานเลขคณิต ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่าผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับค่าระดับของการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาของตัวแปรโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ต่อจากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามความคิดเห็นมาทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) ด้วยวิธีสกัดปัจจัย แปรผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ได้ตัวแปรที่สำคัญ ทำให้ได้องค์ประกอบสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา จำนวน 8 องค์ประกอบ มีตัวแปร รวมทั้งสิ้น 74 ตัวแปร หลังจากนั้นทำการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ตรวจสอบความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และการนำไปใช้ประโยชน์ เพื่อตรวจสอบยืนยันองค์ประกอบที่เหมาะสมของการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาต่อไป

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การหาค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage) ค่ามัธยฐานเลขคณิต (arithmetic means) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) และการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

### สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง องค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยแยกออกเป็น 2 ประเด็น คือ 1) องค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา และ 2) ผลการยืนยันองค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. องค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาที่ได้จากการศึกษาวิเคราะห์ สังเคราะห์ หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากนั้นได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) เพื่อให้ได้ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับในการวิจัย เป็นการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา เพื่อให้ได้ตัวแปรที่ต้องการศึกษา แล้วนำผลที่ได้ไปพัฒนาแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview) หลังจากนั้นนำแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างไปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน ทำการวิเคราะห์เนื้อหาที่ได้จากวรรณกรรมและจากการสัมภาษณ์ ได้ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการสร้างทีมงานในโรงเรียน

เอกชนประเภทสามัญศึกษา ประกอบด้วย 8 องค์กรประกอบ จำนวน 74 ตัวแปร โดยแต่ละองค์กรประกอบ ได้จัดเรียงลำดับความสำคัญตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ดังนี้ องค์กรประกอบที่ 1 “คุณลักษณะผู้นำที่เหมาะสม” ประกอบด้วย 30 ตัวแปร คือ 1) ผู้บริหารและผู้นำทีมดำเนินงานร่วมกับบุคลากรด้วยความยุติธรรม 2) ผู้บริหารกล้าตัดสินใจและเผชิญหน้ากับปัญหาด้วยเหตุผลที่เหมาะสม 3) ผู้บริหารสนับสนุนและอำนวยความสะดวกด้าน ทรัพยากรในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ 4) ผู้บริหารสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากร 5) ผู้บริหารมีการจูงใจให้บุคลากรเข้าร่วมการทำงาน 6) ผู้บริหารให้การช่วยเหลือและแนะนำวิธีการปฏิบัติงานอยู่เสมอ 7) ผู้บริหารนำข้อมูลข่าวสารและข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการบริหารงาน 8) มีการกำหนดเป้าหมายของทีมงานเพื่อช่วยสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรใช้ความพยายามในการทำงานให้ดีที่สุด 9) ผู้บริหารส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการบริหารงานที่ทันสมัย 10) ผู้บริหารให้ความจริงใจให้กับบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน 11) ผู้บริหารและบุคลากรมีการทำงานเป็นทีมร่วมกันอย่างมีความสุข 12) ผู้บริหารให้ความสำคัญและคำนึงถึงความสามารถของบุคลากร 13) ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่ายและเคารพในการตัดสินใจของส่วนรวม 14) ผู้บริหารมีความเป็นกันเองและส่งเสริมสุขภาพจิตในการทำงานอย่างสร้างสรรค์ 15) มีการระดมสมองเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และทางเลือกใหม่ๆ 16) กำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจนและครบถ้วน 17) ปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัยอยู่เสมอ 18) สนับสนุนให้บุคลากรทำกิจกรรมร่วมกันระหว่างกลุ่มหลายๆรูปแบบ 19) ผู้บริหารติดต่อสื่อสารกับบุคลากรอย่างเท่าเทียมกันและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทราบ 20) ดำเนินงานตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมายตามลำดับขั้นอย่างถูกต้องและเหมาะสม 21) ผู้บริหารมีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับบุคลากรด้วยความเป็นกันเอง 22) หัวหน้าทีมและบุคลากรมีการปรึกษาหารือเพื่อแสวงหาวิธีแก้ไขปัญหาร่วมกัน 23) ทุกคนทำงานร่วมกันบนพื้นฐานการช่วยเหลือและแบ่งปันกัน 24) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการวางแผน กำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ กำหนดปฏิทินปฏิบัติงานและขั้นตอนการปฏิบัติงาน 25) บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน 26) มีการจัดทำแผนการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลงาน 27) หัวหน้าทีมสามารถจูงใจบุคลากรให้ทำงานร่วมกันเป็นทีมได้เป็นอย่างดี 28) ทุกคนรู้บทบาท ความรับผิดชอบ และปฏิบัติหน้าที่ของตนเองเป็นอย่างดี 29) หัวหน้าทีมช่วยผู้บริหารทบทวนแบบแผนการบริหารและแนะนำวิธีปฏิบัติงานแก่บุคลากร 30) คัดเลือกบุคลากรเพื่อปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายต่างๆโดยคณะกรรมการโรงเรียน องค์กรประกอบที่ 2 “ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม” ประกอบด้วย 14 ตัวแปร คือ 1) หัวหน้าทีมมีการแบ่งหน้าที่ให้กับบุคลากรด้วยความไว้วางใจ 2) บุคลากรมีความเชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน 3) บุคลากรให้การยอมรับบทบาทของหัวหน้าทีม 4) ผู้นำทีมให้ความรู้และฝึกอบรมวิธีการตัดสินใจแก่บุคลากร 5) ทีมมีวิสัยทัศน์เป็นตัวกำหนดทิศทางการดำเนินงานให้บุคลากรมีเป้าหมายร่วมกัน 6) ทีมงานแสดงความสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างอิสระ 7)

มีการตัดสินใจที่สมาชิกมีความเห็นพ้องต้องกัน 8) ผู้นำทีมกำหนดเป้าหมายให้เล็กลงเพื่อเพิ่มโอกาสในความสำเร็จมากขึ้น 9) ผู้บริหารหาทางพัฒนาการตัดสินใจที่ดี ในขอบเขตของอำนาจหน้าที่งานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด 10) องค์กรมีโครงสร้าง เป้าหมาย ทิศทางและหน้าที่ชัดเจนเพื่อบุคลากรจะได้มีความเชื่อมั่นซึ่งกันและกัน 11) สมาชิกในทีมปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานร่วมกัน 12) องค์กรมีกระบวนการในการปฏิบัติงานและกระบวนการตัดสินใจที่เหมาะสม 13) เข้าใจและยอมรับวัตถุประสงค์ของทีม 14) บุคลากรให้ข้อมูลย้อนกลับในเชิงสร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

องค์ประกอบที่ 3 “กระบวนการทำงาน” ประกอบด้วย 9 ตัวแปร คือ 1) ทุกคนให้ความร่วมมือสร้างความสามัคคีและทำงานเป็นทีม 2) บุคลากรทุกระดับมีการพึ่งพาอาศัยกัน และให้ความช่วยเหลือกัน 3) ทุกคนสามารถอุทิศตนในการปฏิบัติงานให้สำเร็จไปด้วยดี 4) บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการทำงานของทีมอย่างเสร็จสมบูรณ์ 5) บุคลากรมีส่วนร่วมและร่วมมือกันในการแก้ไขปัญหา 6) ทุกฝ่ายประสานพลังความสามารถและความพยายามร่วมกันทำงานให้สำเร็จ 7) บุคลากรทุกฝ่ายเต็มใจทำกิจกรรมละลายพฤติกรรมและพบปะสังสรรค์กัน 8) องค์กรมีการจัดกิจกรรมหรือสร้างวัฒนธรรมการมีสัมพันธ์ภาพอันดีต่อกันระหว่างกลุ่ม 9) ทุกคนมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการทำงาน

องค์ประกอบที่ 4 “การติดต่อสื่อสาร” ประกอบด้วย 6 ตัวแปร คือ 1) คำชี้แจงเพื่อปฏิบัติหน้าที่มีความชัดเจนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ 2) ข้อมูลข่าวสารมีความชัดเจน ถูกต้อง และครบถ้วน 3) องค์กรมีกระบวนการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร 4) หัวหน้าทีมช่วยสมาชิกทำความเข้าใจข้อมูลที่ได้มา และมีการเปิดเผยข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา 5) ผู้บริหารมีการติดต่อสื่อสารกับบุคลากรอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมาและชัดเจน 6) ทีมงานร่วมกันอภิปรายถึงเหตุผลที่อยู่เบื้องหลังการพัฒนาทีมงาน

องค์ประกอบที่ 5 “บรรยากาศการทำงาน” ประกอบด้วย 5 ตัวแปร คือ 1) ทุกคนในทีมมีการสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน 2) องค์กรมีบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี 3) บุคลากรแก้ไขจุดอ่อนเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงาน 4) บุคลากรมีสุขภาพจิตที่ดี มีความกระตือรือร้น ประกอบไปด้วยคุณธรรมในการทำงานต่างๆ 5) บุคลากรใช้จุดเด่นให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงาน

องค์ประกอบที่ 6 “การบริหารความขัดแย้ง” ประกอบด้วย 4 ตัวแปร คือ 1) บุคลากรสามารถแก้ไขปัญหาความขัดแย้งระหว่างความคาดหวังของตนกับความคาดหวังของทีม 2) หัวหน้าทีมทำหน้าที่เป็นผู้ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทเมื่อเกิดความขัดแย้งภายในทีม 3) บุคลากรสามารถควบคุมความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในทีมให้อยู่ในระดับที่เกิดประสิทธิภาพขององค์กร 4) บุคลากรมีทักษะการรับมือกับความขัดแย้งและสร้างข้อตกลงร่วมกันได้

องค์ประกอบที่ 7 “การประเมินผลการปฏิบัติงาน” ประกอบด้วย 3 ตัวแปร คือ 1) มีการประเมินผลหลังเสร็จสิ้นการดำเนินงานและทบทวนความผิดพลาดระหว่างการทำงานและภายหลังจากการปฏิบัติงานอยู่เสมอ 2) มีการประเมินผลการทำงานตามความเป็นจริงและเหมาะสมอย่างสม่ำเสมอ 3) มีการจัดระบบการประเมินพฤติกรรมและการเรียนรู้ถึงความผิดพลาดในการ

ปฏิบัติงานของกลุ่ม และองค์ประกอบที่ 8 “การมีส่วนร่วม” ประกอบด้วย 3 ตัวแปร คือ 1) ผู้บริหารมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับบุคลากรตามความเหมาะสม 2) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรปรึกษาหารือเรื่องงานได้อย่างเป็นกันเองตลอดเวลา 3) มีการสร้างบรรยากาศการทำงานของกลุ่มที่ทำให้เกิดความสามัคคีกันสูง

จากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา มีความคิดเห็นสอดคล้องกับองค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกองค์ประกอบโดยเรียงลำดับตามค่าสัมประสิทธิ์จากมากไปน้อย ได้แก่ องค์ประกอบความเป็นผู้นำที่เหมาะสม, องค์ประกอบความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล, องค์ประกอบกระบวนการทำงาน, องค์ประกอบติดต่อสื่อสาร, องค์ประกอบบรรยากาศการทำงาน, องค์ประกอบการบริหารความขัดแย้ง, องค์ประกอบประเมินผลการปฏิบัติงาน, และองค์ประกอบการมีส่วนร่วม

2. ผลการยืนยันองค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ผลการตรวจสอบยืนยันองค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา โดยวิธีอ้างอิงผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ (connoisseurship) จำนวน 7 คน ผลการตรวจสอบพบว่าผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า องค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา เป็นพหุองค์ประกอบ มีความสอดคล้องกับกรอบแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ 74 ตัวแปร คือ 1) คุณลักษณะผู้นำที่เหมาะสม ประกอบด้วย 30 ตัวแปร และมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (factor loading) = 0.71 2) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลประกอบด้วย 14 ตัวแปร และมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (factor loading) = 0.63 3) กระบวนการทำงานประกอบด้วย 9 ตัวแปร และมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (factor loading) = 0.69 4) การติดต่อสื่อสารประกอบด้วย 6 ตัวแปร และมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (factor loading) = 0.61 5) บรรยากาศการทำงาน ประกอบด้วย 5 ตัวแปร และมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (factor loading) = 0.65 6) การบริหารความขัดแย้ง ประกอบด้วย 4 ตัวแปร และมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (factor loading) = 0.66 7) การประเมินผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย 3 ตัวแปร และมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (factor loading) = 0.63 และ 8) การมีส่วนร่วมประกอบด้วย 3 ตัวแปร และมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (factor loading) = 0.59 โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญเห็นสอดคล้องกันว่า องค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา มีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ และเป็นประโยชน์

3. องค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาในแต่ละองค์ประกอบให้ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบยืนยันในด้านความถูกต้องครอบคลุมเชิงทฤษฎี ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ โดยวิธีอ้างอิงผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อตรวจสอบ

ยืนยัน ความถูกต้องครอบคลุม ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของ องค์ประกอบ ซึ่งองค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาเป็น ความสัมพันธ์ของพหุองค์ประกอบทั้ง 8 องค์ประกอบและสอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัย

### การอภิปรายผล

การวิจัยครั้งนี้ สามารถนำมาอภิปรายผล โดยแยกออกเป็น 2 ประเด็นคือ 1) องค์ประกอบ การสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา และ 2) ผลการยืนยันองค์ประกอบการสร้าง ทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา มีรายละเอียด ดังนี้

1.องค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ผลการวิเคราะห์ องค์ประกอบ ทำให้ได้องค์ประกอบที่สำคัญ รวมทั้งสิ้น 8 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) คุณลักษณะผู้นำที่ เหมาะสม 2) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล3) กระบวนการทำงาน4) การติดต่อสื่อสาร 5) บรรยากาศ การทำงาน 6) การบริหารความขัดแย้ง 7) การประเมินผลการปฏิบัติงาน และ8) การมีส่วนร่วม องค์ประกอบทั้งหมดนี้สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ว่า องค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียน เอกชนประเภทสามัญศึกษาประกอบด้วยพหุองค์ประกอบ มีความสอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎี และ ผลการวิจัยของนักวิชาการ หน่วยงานและองค์การ รวมทั้งสถาบันทั้งภายในประเทศไทยและ ต่างประเทศ สามารถอภิปรายผลในแต่ละองค์ประกอบได้ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 คุณลักษณะผู้นำที่เหมาะสม โดยทั่วไปแล้วคนที่อยู่ในทีมทุกคนพอจะรู้ บทบาทหรือหน้าที่ของตนเองคร่าว ๆ ว่าจะต้องทำอะไร อย่างไร แต่ยังมีบทบาทอื่น ๆ อีกหลาย ประการที่ตนเองไม่รู้ตัวว่าตนเองจะต้องทำอะไร อย่างไร หรือเป็นบทบาทที่ตนเองไม่คาดหวังว่า จะต้องรับผิดชอบ แต่สมาชิกบางคนในกลุ่มอาจคาดหวังให้รับผิดชอบ ฉะนั้นการสับสนในบทบาทของ สมาชิกแต่ละคนในทีมงานจึงอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งในทีมงานได้ สอดคล้องกับ บิล(Bill) ที่ได้ กล่าวไว้ว่า ทีมที่ประสบความสำเร็จก็เหมือนกับองค์กรกีฬาที่รวมตัวกันอย่างแน่นแฟ้น แต่ละคนเข้าใจ หน้าที่ของตนเองและทำหน้าที่ได้ดี ในขณะที่หาทางช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีมด้วยวิธีที่พอทำได้ ความคิดแบบนี้เกิดจากบุรณภาพในทีม เกิดจากความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นกับคนอื่น ๆ ในทีม และเกิด จากความเคารพตำแหน่งหน้าที่ของสมาชิกแต่ละคน พุดง่าย ๆ ก็คือ ทุกคนรู้หน้าที่ของตนเองและทำ หน้าที่นั้นได้ดี สำหรับเรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ ได้กล่าวว่า ทีมเป็นกลุ่มประเภทหนึ่ง โดยทั่วไป เกี่ยวข้องกับกีฬาหรือการทำงาน มีการกำหนดหน้าที่ให้ปฏิบัติและมีบทบาทของสมาชิกที่เกี่ยวกับ หน้าที่ ปกติทีมเป็นส่วนหนึ่งขององค์การที่ใหญ่กว่า สมาชิกทีมมีความรู้ ทักษะและความสามารถ เฉพาะด้านที่เกี่ยวกับการทำงาน นอกจากทีมเกี่ยวข้องกับงานแล้ว ทีมยังมีความหมายทางบวกต่อ การทำงานด้วย เพราะสมาชิกในทีมมีเป้าหมายร่วมกัน ทุกคนในทีมจึงต้องรับผิดชอบร่วมกัน และ เชื่อกันว่าจำนวนคนในทีมต้องมีไม่มากเกินไป เพื่อให้แต่ละคนสามารถติดต่อกันได้โดยตรง ส่วน



สาเหตุที่กล่าวว่า ทีมเป็นกลุ่มประเภทพิเศษ ก็เพราะทีมต้องการฝึกกำลังและร่วมมือกันมากกว่ากลุ่มโดยทั่วไป สอดคล้องกับ ฌ็อง-ฌัก แอสแตร์ ได้กล่าวว่า ถึงแม้ว่าทีมงานบางทีมอาจจะมีหัวหน้าทีม (team leader) ที่เป็นทางการ แต่สมาชิกอาจจะสับเปลี่ยนตำแหน่งและบทบาทระหว่างกันได้ตลอดเวลาขึ้นกับความถนัดในงานนั้นๆ ซึ่งจะช่วยให้ทีมงานใช้ทักษะและความสามารถของสมาชิกทุกคนได้อย่างเต็มที่ สอดคล้องกับ สุภาพ กันสการ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอโคกสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 พบว่า ด้านบทบาทที่สมดุล มีการคัดเลือกครูที่มีทักษะความสามารถกันในแต่ละด้านมาเป็นหัวหน้ากลุ่มสาระ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน โดยการพิจารณาและคัดเลือกผ่านคณะกรรมการบริหารโรงเรียน และกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจนและครบถ้วน สอดคล้องกับ โสภณ หลอดแก้ว ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การสร้างทีมงานของครูในโรงเรียนเทศบาล 1 (สดาวร) สังกัดเทศบาลเมืองบ้านบึง จังหวัดชลบุรี พบว่า มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างครบถ้วนและชัดเจน คัดเลือกบุคลากรเพื่อปฏิบัติหน้าที่เป็นหัวหน้าฝ่ายต่างๆโดยคณะกรรมการบริหารโรงเรียน

องค์ประกอบที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การสร้างทีมงานเป็นกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม มุ่งปรับปรุงคุณภาพความสัมพันธ์ที่มีอยู่ต่อกันระหว่างสมาชิก ให้มีประสิทธิภาพของกลุ่มสูงขึ้นได้ เพื่อมีการวางแผนที่มีจุดมุ่งหมายในการปรับปรุงหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพผ่านการวิเคราะห์อย่างมีระบบและได้การยอมรับในหน่วยงาน สอดคล้องกับ สุภัททา พิณตแพทย์ ได้กล่าวว่า คำว่า “ทีม” เป็นคำในภาษาอังกฤษที่นำมาใช้ทับศัพท์ โดยมีความหมายว่าเป็นการร่วมมือกันทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งอย่างมีความปรองดองและราบรื่นซึ่งนำมาสู่ความสำเร็จ แม้ว่าการรวมตัวกันของบุคคลเป็นกลุ่มจะทำให้จุดมุ่งหมายในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเหมือนกัน แต่ผลลัพธ์ของงานและประโยชน์ที่ต้องการเป็นเรื่องของแต่ละคนที่คิดช่วงชิงให้ได้มา จึงพบว่าในหลาย ๆ องค์การที่เรียกกลุ่มงานของตนว่า ทีมงาน อาจไม่ใช่ทีมงานที่แท้จริงถ้าผลผลิตของงานเป็นการนำงานของแต่ละคนมารวมกัน สอดคล้องกับ อุดม พึ่งเกียรติไพบูลย์ กล่าวว่า การสร้างทีมงานเป็นกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม มุ่งปรับปรุงคุณภาพความสัมพันธ์ที่มีอยู่ต่อกันระหว่างสมาชิก ให้มีประสิทธิภาพของกลุ่มสูงขึ้นได้ เพื่อมีการวางแผนที่มีจุดมุ่งหมายในการปรับปรุงหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพผ่านการวิเคราะห์อย่างมีระบบและได้การยอมรับในหน่วยงาน สำหรับเรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ ได้กล่าวว่า ความสัมพันธ์ระหว่างทีมเป็นเรื่องสำคัญเพราะเกือบทุกทีมต้องร่วมกันเพื่อให้บรรลุความสำเร็จร่วมกัน ขณะที่แรงผลักดันตามธรรมชาติดึงทีมมาอยู่ด้วยกัน ก็มีก็มีแรงผลักดันของความเท่าเทียมกัน ทำให้มีทีมเป็นคู่แข่งอยู่ตรงข้ามกัน จริงๆแล้วบางทีมสร้างความสามัคคีโดยแสดงความเหนือกว่ากลุ่มอื่น ซึ่งมีผลกระทบทางลบต่อองค์การหลายอย่าง ทีมมักแข่งขันกันทางลบ เห็นได้จากการกระชิบกระชาบ การวิจารณ์ทางลบ ข้อสังเกตที่ทำให้เสียความรู้สึก และ

ขาดการสื่อสารอย่างเปิดกว้าง ผู้บริหารมักจะพูดถึงงานในเชิงแข่งขัน เช่น การได้คะแนน การเอาชนะ การรู้กติกาการแข่งขัน คำพูดดังกล่าวแสดงความคิดของผู้นำทีมเกี่ยวกับงาน ความคิดเกี่ยวกับการเอาชนะเป็นสิ่งที่เราเรียนรู้มาตั้งแต่เด็ก เราจึงเห็นทีมหนึ่งสำเร็จ ขณะที่อีกทีมหนึ่งล้มเหลว ไม่ค่อยสื่อสารกับทีมอื่นอย่างเปิดกว้าง สอดคล้องกับ ปรียาภรณ์ ศรีเจริญ ได้ทำรายงานเรื่อง การสร้างทีมงานขององค์การบริหารส่วนตำบลโคกโพธิ์ อำเภอโคกโพธิ์ จังหวัดปัตตานี เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทีมงานร่วมมือกันในการนำแผนงานไปปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม มีการแบ่งหน้าที่และประสานงานระหว่างภายในองค์กรอย่างชัดเจน สอดคล้องกับ มณีนุช เข้มลาย ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในอำเภอสยามชัย เขต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชิงเทรา เขต 2 เมื่อพิจารณารายด้านตามลำดับ พบว่า ด้านสนับสนุนและไว้วางใจต่อกัน มีการมอบหมายงานที่สำคัญๆ ให้บุคลากรฝ่ายต่างๆ ดำเนินการด้วยความไว้วางใจ ส่งเสริมการทำงานร่วมกันของบุคลากรภายในโรงเรียนและช่วยเหลือกัน สร้างความสัมพันธ์กันระหว่างงาน สนับสนุนและอำนวยความสะดวกด้านทรัพยากรในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ ให้กำลังใจและแสดงความคิดเห็นเมื่อครูทำงานผิดพลาดรวมทั้งให้คำแนะนำในการแก้ปัญหา สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างเท่าเทียมกัน สอดคล้องกับ อุษษา อนันตวิไลเสหา ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งเสริมความสำเร็จในการสร้างทีมงานของโรงเรียนกรรณสูตศึกษาลัย จังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน การทำงานให้ประสบผลสำเร็จนั้นเกิดจากความสัมพันธ์ที่ดี เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานและทำให้มีความกลมเกลียวเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน มีการร่วมกันทำกิจกรรมต่างๆ

องค์ประกอบที่ 3 กระบวนการทำงาน การสร้างทีมงานเป็นหน้าที่ของทุกคนที่จะต้องสร้างและพัฒนาการทำงานเป็นทีมอยู่เสมอ เพื่อให้แต่ละคนเห็นความสำคัญของงานและประโยชน์ร่วมกันมากกว่าความสำคัญหรือผลประโยชน์ส่วนบุคคล บรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงานผลตอบแทนที่ได้รับความยุติธรรม ความเสมอภาค และการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน สิ่งเหล่านี้มีส่วนส่งเสริมการทำงานเป็นทีมทั้งสิ้น การตัดสินใจอาจจะกระทำโดยผู้บริหารคนเดียวได้ แต่ในการปฏิบัติงานนั้นไม่สามารถกระทำโดยผู้บริหารเพียงคนเดียว ทีมงานที่ดีจึงเปรียบเสมือนพลังในการปฏิบัติงานของผู้บริหารนั่นเอง สอดคล้องกับ ไมค์และเดฟ (Mike & Dave) ได้กล่าวว่า งานสำคัญต้องอาศัยความร่วมมือ ทีมที่ตอบสนองได้ดีที่สุดเวลาทำงานสำคัญคือทีมที่ประสบผลสำเร็จจากการร่วมมือกันของสมาชิกแต่ละคน ทีมที่ร่วมมือกันเท่านั้นที่มีความน่าสนใจในการพัฒนาเป็นทีมงานที่ทำให้ทุกคนในทีมต้องช่วยกันส่งผลให้มีการพัฒนาอย่างชัดเจน หากไม่มีงานสำคัญแล้วทีมก็จะไม่มีความตั้งใจที่จะทำตัวเองให้เป็นหน่วยที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ มาร์ค (Mark) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การตรวจสอบต้นกำเนิดการสร้างทีมงานด้านกีฬา: เครือข่ายอ้างอิงและวิธีการตามลำดับ ผลการศึกษาพบว่า การสร้างทีมเป็นหนึ่งในการพัฒนาทีมอย่างมีประสิทธิภาพในการทำงาน

ร่วมกันขององค์กร การพัฒนาทีมงานและการทำงาน ถึงแม้งานเขียนเกี่ยวกับการสร้างทีมกำลังเติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง ก็มีหลายคนที่พยายามวิจัยการสร้างทีมด้านกีฬา งานวิจัยนี้ได้ตรวจสอบหนังสือและบทความที่มีอิทธิพลต่างๆที่กล่าวถึงรากฐานของการสร้างทีมด้านกีฬา รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวิธีการวิเคราะห์เครือข่ายอ้างอิง ผลการศึกษาพบว่าการมุ่งเน้นด้านความร่วมมือทำให้แนวความคิดเป็นรูปร่างและช่วยในการวิจัยการสร้างทีมงานด้านกีฬา ผลการวิจัยยังเน้นให้เห็นความสำคัญของมุมมองทางเลือกและกรอบความคิดซึ่งอาจถูกมองข้ามจากนักวิจัยที่สนใจด้านการสร้างทีมงานด้านกีฬา สำหรับ ประภาพร เหลืองช่วยโชค ได้กล่าวว่า ทีมงาน หมายถึง คนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปที่มาทำงานร่วมกันโดยสมาชิกมีทักษะเสริมต่อกัน ผูกพันต่อกันด้วยวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตรงกัน มีแนวทางปฏิบัติงานแบบเดียวกัน ต่างมีความรับผิดชอบร่วมกันที่สามารถตรวจสอบได้ ประสานกันอย่างเป็นเอกภาพ โดยมีเป้าหมายสูงสุดของทีมเป็นเครื่องกำหนด ดูบริน(Dubrin) ได้กล่าวว่า ปกติแล้วทุกคนในทีมงานย่อมต้องการเป็นทีมที่ประสบความสำเร็จในการทำงานโดยมีผู้นำทีมเป็นผู้รับผิดชอบในการสร้างทีมงาน ซึ่งมีกลยุทธ์ในการสร้างทีมงานเป็นขั้นตอนหลายขั้นตอนที่ได้รับการแนะนำว่าควรนำมาใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งปัจจุบันการทำงานเป็นทีมถูกพูดถึงบ่อยครั้งขึ้นในแวดวงราชการ เนื่องจากได้ถูกบรรจุไว้เป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะหลักข้อที่ 5 ที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดเพื่อวัดพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความตั้งใจในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ความรู้สึกในการเป็นส่วนหนึ่งของทีม ของหน่วยงาน หรือส่วนราชการ รวมทั้งความสามารถในการสร้างความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันและรักษาสัมพันธ์ภาพกับสมาชิกในทีม สำหรับ โสภณ หลอดแก้ว ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การสร้างทีมงานของครูในโรงเรียนเทศบาล 1 (สถาวร) สังกัดเทศบาลเมืองบ้านบึง จังหวัดชลบุรี เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างครบถ้วนและชัดเจน คัดเลือกบุคลากรเพื่อปฏิบัติหน้าที่เป็นหัวหน้าฝ่ายต่างๆโดยคณะกรรมการบริหารโรงเรียน

องค์ประกอบที่ 4 การติดต่อสื่อสาร เป็นอีกประเด็นหนึ่งที่สำคัญในการทำงาน เพราะในระบบทีมงานจะต้องมีการหมุนเวียนของข่าวสารอยู่ตลอดเวลา ฉะนั้นถ้าระบบการติดต่อสื่อสารภายในกลุ่มไม่ดีก็อาจทำให้งานของทีมงานไม่ประสบความสำเร็จได้ ในเรื่องระบบการติดต่อสื่อสารนั้นมีความสำคัญมากเพราะปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงานมีไม่น้อยเลยที่มาจากภาษาพูดจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญเกี่ยวกับเรื่องนี้ให้มาก สอดคล้องกับ จุฑา เทียนไทย ได้เสนอแนวคิด วิธีทางในการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย ติดต่อสื่อสารเป็นยอด : เราต้องยอมรับว่าการที่เราสร้างทีมงานให้เกิดขึ้นนั้น ก็เพื่อที่จะเพิ่มเติมประสิทธิภาพในการแก้ไขปัญหา เสริมสร้างผลผลิตให้สูงขึ้น ตลอดจนต้องการนำประสบการณ์ที่หลากหลายของสมาชิกมาใช้ประโยชน์ในการดำเนินงานในการทำงานเป็นทีมนั้น บางครั้งย่อมต้องมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน เมื่อเป็นเช่นนี้ จำเป็นต้องพึงพาอาศัยกระบวนการติดต่อสื่อสารที่ดีตรงไปตรงมาและเปิดเผย ดังนั้น สิ่งที่เราจะพบเห็นใน

ทีมงานที่มีประสิทธิภาพคือ ระบบการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกกับสมาชิก จะต้องมีประสิทธิภาพ สมบูรณ์พร้อม ข่าวสารข้อมูลเที่ยงตรง รวดเร็ว ฉับไว อีกสิ่งหนึ่งก็คือ การติดต่อสื่อสารนั้นจะต้อง เป็นไปอย่างเท่าเทียมกัน คือเกิดความเสมอภาคในมวลสมาชิกของทีมงาน ทุกคนได้รับข้อมูล ข่าวสารที่เท่าๆกัน ไม่มีใครมีข้อมูลมากกว่าใคร และในทางกลับกัน ไม่มีใครมีข้อมูลน้อยกว่าผู้อื่น สำหรับ สำหรับเรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ ได้กล่าวถึงลักษณะสำคัญซึ่งทีมที่มีประสิทธิผลใช้เป็น หลักการในการสร้างทีม คือ การสื่อสารที่เปิดกว้างและเผชิญหน้า (openness and confrontation) ทีมที่มีประสิทธิผลสามารถเผชิญหน้ากับความขัดแย้งและกระตุ้นให้สมาชิกสื่อสาร อย่างเปิดเผยต่อกัน การเปิดกว้างกับการเผชิญหน้าเป็นสิ่งที่ทีมต้องสร้างและสนับสนุนให้สมาชิก แสดงความรู้สึกที่แท้จริงออกมา ถ้าหากทีมต้องการมีประสิทธิผล สมาชิกทีมต้องสามารถแสดง ทัศนคติ ความเห็น ใช้วิจารณ์ญาณ ความรู้สึกที่มีเหตุผลหรือไม่มีเหตุผล รับรู้ข้อเท็จจริงหรืออาจ สันหรณ์โดยไม่ต้องกลัวว่าจะกลายเป็นคนส่วนน้อยหรือน่าอาย ศัตรูตัวจริงของทีมคือ การลดเกียรติ หรือความสนใจของคน อันเป็นผลจากความพยายามปกป้องตนเองและขจัดสิ่งที่มุ่งร้าย เมื่อแสดง ความเป็นตัวเองเกิดขึ้นไม่ได้ ก็จะทำลายความคิดสร้างสรรค์และทีมพยายามใช้พลังงานมากมายเพื่อ บีบให้คนระวังตัว ทีมที่มีประสิทธิผลสามารถจัดการปัญหาประเด็นที่เรียกร้องและไม่พอใจโดยการ สื่อสารที่เปิดกว้างและมุ่งแก้ไขปัญหา สอดคล้องกับ ดูบริน (Dubrin) ได้กล่าวว่า การติดต่อสื่อสาร ระหว่างท่านและทีมงานและระหว่างทีมด้วยกันเองมีความสำคัญในการ พัฒนาเพื่อนำไปสู่การเป็นทีม ที่จะประสบความสำเร็จในการทำงาน การติดต่อสื่อสารสองทางอย่างต่อเนื่องและผลที่ได้รับกลับมา จะช่วยลดการขุ่น ไขบนิทา ลดความสับสน ระงับปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วและฟื้นฟู สัมพันธภาพโดยรวม นับเป็นความจำเป็นที่ทุกคนในองค์กรจะต้องพูดจากับคนอื่น ๆ ทั้งในการประชุม ปกติที่เป็นทางการและอย่างไม่เป็นทางการ เพื่อก้าวไปข้างหน้า ยอมรับคำแนะนำต่าง ๆ รับฟังและ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน แบบสอบถามต่อไปนี้จะช่วยให้ท่านตัดสินใจได้ว่าท่านและ ทีมงานมีการติดต่อสื่อสารกันดีพอหรือไม่ อย่างไรที่จะต้องปรับปรุงบ้าง สอดคล้องกับ กมลพรรณ พัฒนา ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ระยอง ผลการศึกษาพบว่า ด้านการสื่อความหมายที่ดี หากมีความจำเป็นและเป็นความต้องการ ของสมาชิก สามารถมีการสื่อสารกันได้ตลอดเวลาทุกสถานที่ รองลงมา สมาชิกมีการสื่อสารกันอย่าง ตรงไปตรงมา ข้อมูลข่าวสารมีความชัดเจน ถูกต้อง และครบถ้วนและการติดต่อสื่อสารบอกกล่าว เรื่องที่ควรรู้และมีความสำคัญต่อการทำงาน สอดคล้องกับ กิตติกรณ ไชยสาร ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต1 พบว่า ด้านการสื่อสารที่เปิดเผย จัดพิมพ์เอกสารหรือติดประกาศเพื่อให้ทราบโดยทั่วกัน รวมทั้งเผยแพร่หรือชี้แจงหาแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน มีการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร อย่างเปิดเผยและควรปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีความทันสมัย สอดคล้องกับ สุภาพ

กันสการ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอโคกสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 เมื่อพิจารณารายด้านโดยเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านการสื่อสารที่ดี มีการกำหนดระยะเวลาที่เพียงพอในการสั่งงานแต่ละครั้ง เพื่อป้องกันการเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหาร ติดตามข้อมูลย้อนกลับจากครู เพื่อให้ความมั่นใจว่าครูได้รับข่าวสารและรู้ความหมายอย่างถูกต้องตรงกัน และดำเนินงานตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้าต่างๆตามลำดับขั้นตอนอย่างถูกต้องและเหมาะสม สอดคล้องกับ ศูนย์บริการสาธารณสุขของรัฐบาล รัฐบาลชานประเทศอินเดีย ได้ทำการศึกษา กรณีศึกษาเกี่ยวกับ กระบวนการสร้างทีมและการพัฒนาการปฏิบัติงานที่ศูนย์บริการสาธารณสุขของรัฐบาล รัฐบาลชานประเทศอินเดีย พบว่า การพัฒนาการปฏิบัติงานผ่าน HSIT's เป็นความคิดที่แปลกและใหม่ ตัวชี้วัด การสร้างทีมที่เป็นไปในทางบวก สะท้อนให้เห็นผ่านงานที่ดีขึ้นจากการประชุมที่มีประสิทธิผล สมาชิกมีโอกาสมองเห็นปัญหาระหว่างการประชุม มีช่องทางการสื่อสารเพิ่มขึ้น และโครงสร้างพื้นฐานที่ดีขึ้น อย่างไรก็ตามยังคงมีจุดบกพร่องบางอย่างในกระบวนการ รวมถึงมุมมองเกี่ยวกับทีมควรมีการวิจัย และมุ่งเน้นที่มากขึ้นเพื่อศึกษาความสำคัญของกระบวนการและปัจจัยในการสร้างทีมโดยการปรับปรุง การดำเนินงานรายบุคคล รายทีมและรายองค์กร และความเชื่อมโยงที่นำไปสู่ประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ เฉิน(Chen) ได้ทำการศึกษาเรื่อง มิติที่หลากหลายในการประยุกต์การสร้างทีมให้มี ประสิทธิภาพในหน่วยรักษาตินแดน พบว่า ความสามารถที่สำคัญสามอันดับแรกในการสร้างทีมคือ การสร้างช่องทางการสื่อสารที่เปิดกว้าง สร้างเป้าหมายที่ชัดเจนและประเมินได้ การมอบหมายงานที่ ชัดเจนและการสร้างความมั่นใจในความสามารถ สุดท้าย จากความไม่คงที่ของข้อมูลระบุว่า ช่อง ทางการสื่อสารที่เปิดกว้างคาดว่าจะบูรณาการและปรับปรุงประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการ สร้างทีมงานในหน่วยรักษาตินแดนได้

องค์ประกอบที่ 5 บรรยากาศการทำงาน การสร้างทีมงาน เป็นหน้าที่ของทุกคนที่จะต้อง สร้างและพัฒนาการทำงานเป็นทีมอยู่เสมอ เพื่อให้แต่ละคนเห็นความสำคัญของงานและประโยชน์ ร่วมกันมากกว่าความสำคัญหรือผลประโยชน์ส่วนบุคคล บรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ผลตอบแทนที่ได้รับความยุติธรรม ความเสมอภาค และการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน สิ่งเหล่านี้มีส่วนส่งเสริมการทำงานเป็นทีมทั้งสิ้น การตัดสินใจอาจจะกระทำโดยผู้บริหารคนเดียวได้ แต่ในการ ปฏิบัติงานนั้นไม่สามารถกระทำโดยผู้บริหารเพียงคนเดียว ทีมงานที่ดีจึงเปรียบเสมือนพลังในการ ปฏิบัติงานของผู้บริหารนั่นเอง สอดคล้องกับ ปิยะวุฒิ อนุพันธ์ กล่าวว่า บรรยากาศทำงานที่ผ่อนคลาย Relaxed Atmosphere ไม่เคร่งเครียด การทำงานเป็นแบบถ้อยทีถ้อยอาศัย หลีกเลี่ยงการ ติดต่อกันเป็นทางการ เน้นความเป็นพี่เป็นน้อง ซึ่งมีผลในการติดต่อสื่อสารการประสานงาน ซึ่งเป็น หัวใจหลักในการสร้างทีมงานที่ดี สอดคล้องกับ แนวคิดของ พาร์คอน (Parcon) กล่าวว่า การ สร้างทีมได้ผลดีที่สุดเมื่อสามารถบรรลุเงื่อนไขต่างๆ ได้แก่ ทีมสร้างบรรยากาศที่รู้สึกผ่อนคลายและ

สามารถเปิดอกพูดคุยกันได้ สอดคล้องกับ กิตติกรรม ไชยสาร ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต1 พบว่า ด้านบรรยากาศการทำงานที่ปราศจากพิธีรีตอง มีการปรึกษาหารือเป็นระยะๆ หาโอกาสดูแลการทำงานของบุคลากรและให้บุคลากรร่วมแสดงความคิดเห็นที่หลากหลาย ให้กำลังใจและมีรางวัลให้บ้างตามสมควร และส่งเสริมสุขภาพจิตในการทำงานอย่างสร้างสรรค์ สอดคล้องกับ เตือนใจ โพธิ์ทอง ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต1 เมื่อพิจารณารายด้านเรียงจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านการจัดสภาพแวดล้อมและสร้างบรรยากาศที่ดีในองค์กร ผู้บริหารมีความเป็นกันเอง ส่งเสริมอารมณ์และความรู้สึกที่ดีในการทำงาน สำหรับ จิราภรณ์ เอ็มเอี่ยม ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการสร้างทีมงานครูในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา พบว่า ด้านระดับสถานศึกษา ครูมีความพึงพอใจมากที่สุด ได้แก่ การมีสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงาน ความเป็นประชาธิปไตย และเกิดนวัตกรรมในการทำงาน เกิดความผูกพันกับองค์กร รวมทั้งมีส่วนร่วมและรู้สึกเป็นเจ้าของงาน สำหรับ แอนเดอร์สัน (Anderson) ได้ทำการศึกษาเรื่องการบริหารงานตามรูปแบบการสร้างทีมงานของตนเองกับประเพณีนิยม หรือแบบปิรามิด โดยศึกษาจากทัศนคติของนักการศึกษาในโครงการขยายโอกาสด้านการบริหาร พบว่าทัศนคติเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการทำงานและสถานะผู้นำแบบมีส่วนร่วม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติโดยกลุ่มตัวอย่างจากเขตตะวันออกเห็นว่า มีทัศนคติในทางบวก ใน 2 ปัจจัย คือ ตัวแปรสภาพแวดล้อมการทำงานและตัวแปรสภาพผู้นำแบบมีส่วนร่วม กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดมีความเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารไปทางลดลง

องค์ประกอบที่ 6 การบริหารความขัดแย้ง แม้ว่าพนักงานจะมาจากหลายสถานที่แต่ก็มาทำงานอยู่ด้วยกันเป็นทีม จะต้องมีความเป็นหนึ่งเดียวกันเพราะการทำงานคือความเป็นมืออาชีพ ต้องมีการยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และต้องมีการเสนอความคิดเห็นไปยังผู้อื่นด้วยนั่นคือการทำความร่วมมือ และเคารพในสิทธิและหน้าที่ซึ่งกันและกัน เวลาเกิดปัญหา การแก้ปัญหาต้องเป็นไปอย่างรวดเร็วลดความขัดแย้งและสร้างข้อตกลงร่วมกันได้ ลลิตา ศรีสัมพันธ์ กล่าวว่า ความร่วมมือและความขัดแย้ง หมายถึง การส่งเสริมให้สมาชิกอุทิศตนในการ ปฏิบัติงานให้สำเร็จไปด้วยดี มีการประสานประโยชน์ในเรื่องของความรู้ ความสามารถตลอดจนความแตกต่างของแต่ละบุคคลให้ได้ผลร่วมกันอย่างสูงสุด เปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการทำงาน ควบคุมความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในทีมให้อยู่ในระดับที่เกิดประสิทธิภาพขององค์กร สอดคล้องกับ บุญญฤทธิ์ สมบัติหลาย ได้เสนอแนวคิดในการสร้างทีมงานไว้ แม้จะมีการขัดแย้งกัน (Disagreement) คนในกลุ่มก็ยังมีความรู้สึกที่จะอยู่ร่วมทำงานด้วยกันได้ต่อไป แม้จะมีความขัดแย้งก็ไม่คิดหลบหนีหลีกเลี่ยงเพื่อปิดบังอำพรางการไม่ตกลงกัน ไม่มีการบีบบังคับกันและกันในกลุ่มได้มีการตรวจสอบเหตุผลกันและกันอย่างระมัดระวัง กลุ่มพยายามจะแก้ปัญหาแทนที่จะหลีกเลี่ยงหนีไปให้พ้น สอดคล้องกับ เตือนใจ

โพธิ์ทอง ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 เมื่อพิจารณารายด้านเรียงจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านการชี้แจงให้บุคลากรทราบถึงบทบาทและหน้าที่อันแท้จริงของแต่ละคน เพื่อการปฏิบัติงานที่ลดความขัดแย้ง และสามารถปฏิบัติงานด้วยความสบายใจ ทั้งนี้ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรเปิดเผยความต้องการของตนเองกับเพื่อนร่วมงานที่ในประชุมกรณีที่มีปัญหา ผู้บริหารยอมรับฟังเหตุผลและแนวคิดของบุคลากรทุกครั้ง สอดคล้องกับ มณีสุข เข้มลาย ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในอำเภอสนามชัยเขต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 เมื่อพิจารณารายด้านตามลำดับ พบว่า ด้านความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในการสร้างสรรค์ ให้ครูอุทิศตนในการปฏิบัติหน้าที่การงานให้กับองค์กร เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นเปิดเผยความต้องการของตนเองในที่ประชุม มีการระดมความคิดเพื่อกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และทางเลือกใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ สุภาพกันสการ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอโคกสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2 เมื่อพิจารณารายด้านโดยเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านความร่วมมือและความขัดแย้ง รวบรวมข้อมูลที่เป็นปัญหาไว้เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงงานอย่างละเอียด มีการระดมความคิดเพื่อกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และเสนอทางเลือกใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานรวมทั้งยอมรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานเมื่อมีการชี้แจงในโอกาสที่มีปัญหาเกิดขึ้นครั้งต่อไป

องค์ประกอบที่ 7 การประเมินผลการปฏิบัติงาน การทบทวนผลงานเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการพัฒนาความสามารถ เช่น ทีมกีฬาต้องทบทวนและใช้เวลาเป็นเวลานานเพื่อพูดถึงความสำเร็จและความล้มเหลวของทีม ระบุจุดอ่อน-จุดแข็ง และวางกลยุทธ์เพื่อการปรับปรุง การทบทวนรวมไปถึงวัตถุประสงค์และข้อมูลที่เป็นกลาง ทีมได้ประโยชน์จากการทบทวนผลงานเป็นประจำและค้นหาสิ่งที่ผิดพลาด บางทีมตั้งใจหลีกเลี่ยงการโต้เถียงและทบทวนตนเอง เหตุผลที่ไม่กล้าทบทวนอาจเป็นเพราะไม่ยากวิจารณ์กัน ขาดความสัมพันธ์เชิงบวกที่สามารถพูดได้ตรงไปตรงมา เกรงว่าความสำเร็จที่เป็นอยู่จะถูกทำลายโดยการวิจารณ์ และขาดทักษะในการวิจารณ์และวิเคราะห์ตนเอง กระบวนการทบทวนเป็นขั้นตอนสำคัญของการพัฒนาประสิทธิผลของทีม แต่มักถูกละเลยเพราะแต่ละวันทีมมีกิจกรรมที่ต้องทำจำนวนมาก อย่างไรก็ตาม ในระยะยาวต้องใช้เวลามองย้อนกลับไปข้างหลังและพิจารณาพฤติกรรมของทีมโดยอาศัยการประเมินผลของคนกลางที่มีประสบการณ์ สอดคล้องกับ กีบ(Gibb) ได้กล่าวว่า โครงการเริ่มต้นเมื่อพบปัญหา ทั้งก่อนเริ่มและระหว่างการสร้างทีม ข้อมูลจะถูกเก็บรวบรวมเพื่อหาสาเหตุของปัญหานั้นๆ จะมีการวิเคราะห์ข้อมูลและวินิจฉัยว่ามีความผิดพลาดที่ตรงไหน หลังจากการวินิจฉัยทีมจะได้ข้อตกลงร่วมกันในการวางแผนแก้ปัญหาอย่างเหมาะสม มีการวางแผนการดำเนินการและสั่งงาน จากนั้นจะเริ่มดำเนินการ

จริงและมีการประเมินผลตามความเป็นจริง บางครั้งอาจไม่พบปัญหาที่ชัดเจน ปัญหาสำคัญคือต้องระบุปัญหาที่ซ่อนอยู่ให้ได้ ผู้จัดการและที่ปรึกษาจะทำงานร่วมกันในการดำเนินโครงการตั้งแต่เริ่มระบุปัญหาจนประเมินผลสำเร็จ สอดคล้องกับ กาญจนานภรณ์ พลประทีป ได้ศึกษาเกี่ยวกับ การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ กล่าวว่า หากองค์กรธุรกิจต้องการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้สามารถทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการจัดประสงค์ เป้าหมายที่ชัดเจน มีการวางแผนเพื่อพัฒนาทีมงาน และในการปฏิบัตินั้นจำเป็นต้องมีการมอบหมายหน้าที่ให้แก่สมาชิกอย่างเหมาะสม และการกระจายภาวะผู้นำมีส่วนสำคัญที่ทำให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วม เปิดใจสื่อสารระหว่างสมาชิกในทีม ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงาน ถือเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งที่ทำให้ทราบว่าทีมงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพขนาดไหน และนำผลการประเมินที่ได้มาปรับปรุงและพัฒนาทีมงานต่อไป สอดคล้องกับ กิตติกรณ ไชยสาร ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 พบว่า ด้านการประเมินผลงานของตนเอง จัดทำรายการปฏิบัติงานของตนเองเมื่อสิ้นสุดปีการศึกษา โดยมีรูปแบบในการประเมินผลงานที่ชัดเจนและสนับสนุนให้บุคลากรได้เข้ารับการอบรม ศึกษาดูงาน สอดคล้องกับ มณีนุช เข้มลาย ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในอำเภอสนามชัยเขต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 เมื่อพิจารณารายด้านตามลำดับ พบว่า ด้านการทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ให้บุคลากรได้มีโอกาสทบทวน เปลี่ยนแปลง ปรับปรุงแก้ไขกระบวนการปฏิบัติงานตามโครงการต่างๆเมื่อสิ้นปี และต้องยอมรับการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อนำมาทำข้อมูลพื้นฐานในการบริหารการศึกษาของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ นำข้อมูลที่เป็นปัญหาและอุปสรรคของโรงเรียนมาวิเคราะห์และสรุปผลตามความเป็นจริงให้ทุกฝ่ายรับทราบโดยทั่วกัน สอดคล้องกับ สุภาพ กันสการ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอโคกสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 เมื่อพิจารณารายด้านโดยเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านการทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ทบทวนวัตถุประสงค์ เป้าหมาย กระบวนการทำงานตามโครงการที่ได้ดำเนินงานไปแล้วของแต่ละฝ่ายอย่างสม่ำเสมอ และนำเอาข้อมูลที่เป็นปัญหา และอุปสรรคในการดำเนินงานมาสรุปความเป็นจริงและแจ้งให้ครูทุกฝ่ายทราบรวมทั้งติดตามตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานของครูในโรงเรียนโดยคณะกรรมการบริหารโรงเรียน สอดคล้องกับ มิเชลและบิลลี (Michelle and Billie) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนา การส่งมอบ และการประเมินโครงการสร้างทีม ผลการศึกษาพบว่า การพัฒนา การส่งมอบ และการประเมินโครงการสร้างทีม พนักงานทุกคนให้ความร่วมมือและพบว่าพวกเขามีการพัฒนาอย่างมากทั้งเชิงปัจเจกและการทำงานเป็นทีม พวกเขายังชี้ให้เห็นการสนับสนุนจากการจัดการที่ช่วยเติมเต็มศักยภาพในการทำงานเป็นทีม อย่างมีประสิทธิภาพ ทีมงานมีความสามัคคีมากขึ้น ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นและการดูแล



ผู้ปวยดีขึ้น โครงการได้สาธิตแล้วว่าโครงการพัฒนาทีมเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพในการสร้างทีมทักษะความเป็นผู้นำนั้นมีความครอบคลุมซึ่งสามารถนำไปปรับใช้ได้จริง การใช้ประโยชน์ของวิธีการใช้คนเป็นศูนย์กลางในการสร้างทีมทำให้แต่ละบุคคลมีการพัฒนาทั้งเชิงปัจเจกและการทำงานเป็นทีม และทำให้มีส่วนร่วมในระดับที่สูงขึ้น

องค์ประกอบที่ 8 การมีส่วนร่วม การมีส่วนร่วมของสมาชิกในทีม เป็นเรื่องสำคัญที่จะทำให้แน่ใจว่าสมาชิกพร้อมที่จะมีส่วนร่วมในทีม ไม่จำเป็นต้องเป็นการตัดสินใจใจจริง เนื่องจากข้อจำกัดของสมาชิกที่ไม่มีประสบการณ์เป็นเรื่องธรรมดาและเข้าใจได้ แต่อย่างไรก็ตาม ควรจะมีความตั้งใจที่จะให้ความร่วมมือในการสร้างทีมและเปิดรับข้อสงสัยและความกังวล หากสมาชิกคนใดคนหนึ่งต่อต้านแนวทางการสร้างทีม เขาอาจทำให้การทำงานลุ่มได้ สอดคล้องกับ ประภาพร เหลืองช่วยโชค ได้กล่าวว่า ทีมงาน หมายถึง คนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปที่มาทำงานร่วมกันโดยสมาชิกมีทักษะเสริมต่อกัน ผูกพันต่อกันด้วยวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตรงกัน มีแนวทางปฏิบัติงานแบบเดียวกัน ต่างมีความรับผิดชอบร่วมกันที่สามารถตรวจสอบได้ ประสานกันอย่างเป็นเอกภาพ โดยมีเป้าหมายสูงสุดของทีมเป็นเครื่องกำหนด สอดคล้องกับ กิตติกรณ ไซยสาร ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต1 พบว่า ด้านการมีส่วนร่วม มีการประชุมเพื่อหาข้อยุติร่วมกัน และเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน ผู้บริหารควรติดตามดูแลและให้กำลังใจในการทำงานของบุคลากร และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักเกณฑ์แนวทางในการทำงาน ผู้บริหารควรรับฟังปัญหาและยอมรับมติที่ประชุมและหาแนวทางแก้ปัญหา ร่วมกับบุคลากร สอดคล้องกับ เตือนใจ โพธิ์ทอง ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต1 เมื่อพิจารณารายด้านเรียงจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่างๆขององค์กรอย่างเต็มที่ รวมทั้งชักชวนให้เข้าร่วมกิจกรรมกับหน่วยงานอื่นอยู่เสมอ ทำให้บุคลากรรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งและมีความสำคัญต่อองค์กร

### ผลการยืนยันองค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา

ผลการตรวจสอบยืนยันองค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา โดยวิธีอ้างอิงผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ (connoisseurship) จำนวน 7 คน ผลการตรวจสอบพบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า องค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาเป็นพหุองค์ประกอบ มีความสอดคล้องกับกรอบแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จำนวน 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) คุณลักษณะผู้นำที่เหมาะสม 2) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 3) กระบวนการทำงาน 4) การติดต่อสื่อสาร 5) บรรยากาศการทำงาน

6) การบริหารความขัดแย้ง 7) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 8) การมีส่วนร่วม ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญเห็นสอดคล้องกันว่า องค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษามีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ และเป็นประโยชน์

### ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยเรื่อง องค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ซึ่งพบว่าองค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา มีความสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎี งานวิจัย และความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบยืนยัน และผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการปรับใช้ในการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญและแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

#### ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัยเรื่อง องค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ซึ่งให้เห็นถึงองค์ประกอบที่สังเคราะห์ออกมาได้ 8 องค์ประกอบ ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีความสำคัญในทุกด้าน เพราะถือเป็นองค์ประกอบหลักของการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ดังนั้น ในการนำไปประยุกต์ใช้หรือเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัย ผู้บริหารหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องควรสนับสนุนและส่งเสริมองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. คุณลักษณะผู้นำที่เหมาะสม จากผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญให้ความสำคัญในเรื่องบทบาทผู้นำและผู้ตามเป็นอันดับแรก โดยควรให้ความสำคัญในการคัดเลือกบุคลากรเพื่อปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายต่างๆโดยคณะกรรมการโรงเรียน มีหัวหน้าทีมช่วยผู้บริหารทบทวนแบบแผนการบริหารและแนะนำวิธีปฏิบัติงานแก่บุคลากร ทั้งนี้ ทุกคนจะต้องรู้บทบาท หน้าที่รับผิดชอบและปฏิบัติหน้าที่ของตนเองเป็นอย่างดี ซึ่งหัวหน้าทีมต้องจูงใจบุคลากรให้ทำงานร่วมกันเป็นทีม มีการจัดทำแผนการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีการกำหนดปฏิทินการปฏิบัติงานและขั้นตอนการปฏิบัติงาน และทุกคนทำงานร่วมกันบนพื้นฐานการช่วยเหลือและแบ่งปันกันโดยหัวหน้าทีมและบุคลากรมีการปรึกษาหารือเพื่อแสวงหาวิธีแก้ไขปัญหาาร่วมกัน และที่สำคัญ ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับบุคลากรด้วยความเป็นกันเอง

2. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล จากผลการวิจัยพบว่า บุคลากรควรให้ข้อมูลย้อนกลับในเชิงสร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ต่อองค์กรรวมทั้งเข้าใจและยอมรับวัตถุประสงค์ของทีม ทั้งนี้ องค์กรจะต้องมีกระบวนการในการปฏิบัติงานและกระบวนการตัดสินใจที่เหมาะสม สมาชิกในทีมปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานร่วมกัน รวมถึงองค์กรจะต้องมีโครงสร้าง เป้าหมาย ทิศทางและ

หน้าที่ชัดเจนเพื่อบุคลากรจะได้มีความเชื่อมั่นซึ่งกันและกัน ผู้บริหารต้องหาทางพัฒนาการตัดสินใจที่ดี ในขอบเขตของอำนาจหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยผู้นำทีมกำหนดเป้าหมายให้เล็กลงเพื่อเพิ่มโอกาสในความสำเร็จมากขึ้น ซึ่งมีการตัดสินใจที่สมาชิกมีความเห็นพ้องต้องกัน และทีมงานสามารถแสดงความสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างอิสระ ทั้งนี้ทีมจะต้องมีวิสัยทัศน์เป็นตัวกำหนดทิศทางการดำเนินงานให้บุคลากรมีเป้าหมายร่วมกัน ผู้นำทีมควรให้ความรู้และฝึกอบรมวิธีการตัดสินใจแก่บุคลากร

3. กระบวนการทำงาน จากผลการวิจัยพบว่า ทุกคนควรมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการทำงาน ในขณะที่องค์กรควรมีการจัดกิจกรรมหรือสร้างวัฒนธรรมการมีสัมพันธภาพอันดีต่อกันระหว่างกลุ่มเพื่อบุคลากรทุกฝ่ายเต็มใจทำกิจกรรมละลายพฤติกรรมและพบปะสังสรรค์กัน

4. การติดต่อสื่อสาร จากผลการวิจัยพบว่า ทีมงานควรร่วมกันอภิปรายถึงเหตุผลที่อยู่เบื้องหลังการพัฒนาทีมงาน โดยที่ผู้บริหารและหัวหน้าทีมช่วยสมาชิกทำความเข้าใจข้อมูลที่ได้มาก มีการติดต่อสื่อสารกับบุคลากรอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมาและชัดเจน อีกทั้งองค์กรควรมีกระบวนการและเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งข้อมูลข่าวสารจะต้องมีความชัดเจน ถูกต้อง และครบถ้วน ในขณะที่คำชี้แจงเพื่อปฏิบัติหน้าที่จะต้องมีความชัดเจนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

5. บรรยากาศการทำงาน จากผลการวิจัยพบว่า บุคลากรควรใช้จุดเด่นให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงาน บุคลากรจะต้องมีสุขภาพจิตที่ดี มีความกระตือรือร้น ประกอบไปด้วยคุณธรรมในการทำงานต่างๆ รวมทั้งบุคลากรควรแก้ไขจุดอ่อนเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงาน และองค์กรควรมีบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี

6. การบริหารความขัดแย้ง จากผลการวิจัยพบว่า บุคลากรควรมีทักษะการรับมือกับความขัดแย้งและสร้างข้อตกลงร่วมกันได้ และสามารถควบคุมความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในทีมให้อยู่ในระดับที่เกิดประสิทธิภาพขององค์กร โดยมีหัวหน้าทีมทำหน้าที่เป็นผู้ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทเมื่อเกิดความขัดแย้งภายในทีม

7. การประเมินผลการปฏิบัติงาน จากผลการวิจัยพบว่า องค์กรจำเป็นต้องมีการจัดระบบการประเมินพฤติกรรมและการเรียนรู้ถึงความผิดพลาดในการปฏิบัติงานของกลุ่ม มีการประเมินผลการทำงานตามความเป็นจริงและเหมาะสมอย่างสม่ำเสมอ และควรประเมินผลหลังเสร็จสิ้นการดำเนินงานรวมทั้งทบทวนความผิดพลาดระหว่างการทำงานและภายหลังจากการปฏิบัติงานอยู่เสมอ

8. การมีส่วนร่วม จากผลการวิจัยพบว่า องค์กรควรสร้างบรรยากาศการทำงานของกลุ่มที่ทำให้เกิดความสามัคคีกันสูง และผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรปรึกษาหารือเรื่องงานได้

อย่างเป็นกันเอง นอกจากนี้ ผู้บริหารควรมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับบุคลากรตามความเหมาะสม

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. งานวิจัยนี้ได้ศึกษาถึงองค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา โดยอาศัยแนวคิดของนักวิชาการหลายท่านมาเป็นกรอบในการศึกษา อย่างไรก็ตามยังมีแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างทีมงาน ที่อาจมีมุมมองที่แตกต่าง และอาจจะไม่ได้นำมาใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ ดังนั้น หากมีการวิจัยการสร้างทีมงาน สามารถที่จะนำแนวคิดที่ต่างจากนี้มาศึกษาเพิ่มเติมได้ต่อไปอีก

2. งานวิจัยนี้ศึกษาเฉพาะองค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ดังนั้น หากสถาบันการศึกษา องค์กรหรือโรงเรียนอื่นๆ ต้องการพัฒนาในด้านการสร้างทีมงาน สามารถศึกษาวิจัยการสร้างทีมงาน ที่เหมาะสมกับแต่ละองค์กร เพื่อให้เกิดประโยชน์และบรรลุตามวัตถุประสงค์ของแต่ละองค์กรต่อไป



## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

กระทรวงศึกษาธิการ.พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ.

2545. กรุงเทพฯ : ศรุสภากาชาดพริ้ว,2546.

กมลพรรณ พัฒนา.“แนวทางการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพขององค์การบริหารส่วนจังหวัด  
ระนอง” วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2552.

กาญจนาภรณ์ พลประทีป. “การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี” วารสารบริหารธุรกิจเทคโนโลยีมหานครปริทัศน์  
สาขานิเทศศาสตร์สารสนเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร, 2555.

กิตติกรณ์ ไชยสาร. “การสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต1” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหาร  
การศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ, 2557.

โกวิท ประวาลพฤกษ์. **พัฒนาการศึกษาแท้**. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาคุณภาพวิชาการ,2544.

เข้าถึงได้จาก[http://www.acu.ac.th/html\\_edu/cgi-bin/acu/main\\_php/print\\_](http://www.acu.ac.th/html_edu/cgi-bin/acu/main_php/print_news.php?id_news=14282)  
[news.php?id\\_news=14282](http://www.acu.ac.th/html_edu/cgi-bin/acu/main_php/print_news.php?id_news=14282)

จิราภรณ์ เอ็มเอี่ยม. “การพัฒนารูปแบบการสร้างทีมงานครูในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา  
การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารและการพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัย  
มหาสารคาม, 2552.

จุฑา เทียนไทย. **การจัดการ:มุมมองนักบริหาร**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แมคกรอ-ฮิล, 2550.

ชาญชัย อาจิมสมาจาร. **สร้างทีมงานให้แข็งแกร่ง**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สายใจ, 2543.

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ .**การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ธรรมกมลการ  
พิมพ์, 2546.

ดาวพงษ์ รัตนสุวรรณ. **รับฟังปัญหาการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ**.เข้าถึงเมื่อ 17  
กันยายน 2558 เข้าถึงได้จาก

<http://www.moe.go.th/moe/th/news/detail.php?NewsID=42971&Key=news>

เตือนใจ โพธิ์ทอง. “การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต1” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหาร  
การศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์, 2551.

ทัตถนัย เพชรเถร. “การพัฒนารูปแบบการอำนวยการรักษาบุคลากรครูในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ  
ศึกษา” วารสารศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2556.

ธีรรัตน์ ฐานุโรจนนันท์. “การสร้างทีมงานเพื่อรองรับการมีวินัยจราจรของนักศึกษา” บทความวิจัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี, 2553.

นำชัย เลวัลย์. **เทคนิคการสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพสูง**. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2549.

บุญญฤทธิ สมบัติหลาย. **การทำงานเป็นทีม**. ศูนย์คอมพิวเตอร์ : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2553.

ประภาพร เหลือช่วยโชค. เข้าถึงเมื่อ 6 กันยายน 2558 เข้าถึงได้จาก [http://ge.kbu.ac.th/Download\\_files/img/p2.pdf](http://ge.kbu.ac.th/Download_files/img/p2.pdf)

ปราณี ภารังกุล. **ทักษะการบริหารทีม**. ศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชนพิษณุโลก สถาบันการพัฒนาชุมชน กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย, 2558.

ปรีชา พรหมบุตร. **การสร้างทีมให้ชนะ**. ศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชนนครราชสีมา : กรมการพัฒนาชุมชน, 2558.

ปรียาภรณ์ ศรีเจริญ. “การสร้างทีมงานขององค์การบริหารส่วนตำบลโคกโพธิ์ อำเภอดงขี้เหล็ก จังหวัดปัตตานี” รายงานการศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต วิทยาลัยการปกครอง มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2554.

ปิยะวุฒิ อนุอนต์. **การสร้างและพัฒนาทีมงาน**, 2558.

พงศ์ศรันย์ พลศรีเลิศ. **แนวคิดการพัฒนาหัวหน้างาน ด้วยหลักการ 4 สร้าง 4 คิด**. เข้าถึงเมื่อ 3 ตุลาคม 2558 เข้าถึงได้จาก <https://phwordpress.com>

**พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2554**. ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 128 ตอนที่ 46 ก /9 มิถุนายน 2554, หน้า 1-9.

ไพบุลย์ สำราญภูติ. **17สูตรสำเร็จสร้างทีมเวิร์ก**. กรุงเทพฯ : บริษัท ไพบุลย์อ็อปเซต จำกัด, 2551.

มณีนุช เข้มหลาย. “การสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในอำเภอสยามชัยเขต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต2” วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 2555.

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี. **การพัฒนาคุณภาพชีวิตและสังคม**. เข้าถึงเมื่อ 5 กันยายน 2558. เข้าถึงได้จาก <https://sites.google.com/site/anthikabac/thim-ngan-laeakar-thangan-pen-thim>

มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง. **การจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม**. เข้าถึงเมื่อ 5 กันยายน 2558 เข้าถึงได้จาก [http://www.mfu.ac.th/nremc/content\\_detail.php?id=181](http://www.mfu.ac.th/nremc/content_detail.php?id=181)

มะลิวัลย์ สุพรรณนนท์. **วิกฤตโรงเรียนเอกชน**. เข้าถึงเมื่อ 17 กันยายน 2558. เข้าถึงได้จาก [http://www.acu.ac.th/html\\_edu/cgibin/acu/main\\_php/print\\_news.php?id\\_news=14282](http://www.acu.ac.th/html_edu/cgibin/acu/main_php/print_news.php?id_news=14282)

รุ่งฤดี อ่วมาศย์. “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการสร้างทีมงาน  
ในโรงเรียนเอกชนในจังหวัดอุดรธานี หนองคายและหนองบัวลำภู ตามความคิดเห็นของ  
ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหาร  
การศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี, 2551.

เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. การสร้างทีมงาน. กรุงเทพฯ : บริษัท บพิธการพิมพ์ จำกัด, 2556.

ลลิตา ศรีสัมพันธ์. “ปัจจัยทางด้านการบริหารงานที่มีผลต่อการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพ.”

กรณีศึกษา คณะบริหารธุรกิจ วิทยาลัยราชพฤกษ์, 2555.

ลักขณา ศรีวัฒน์. มนุษย์สัมพันธ์. กรุงเทพฯ : โอ.เอส.พรีนติ้ง เฮ้าส์, 2556.

วรรณวนัช นงนุช. การสร้างและการพัฒนาการทำงานเป็นทีม, 2556.

วิโรจน์ สารรัตน์. แนวคิด ทฤษฎี และประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 8.

กรุงเทพฯ : หจก.ทิพย์วิสุทธิ, 2555.

ศิริพร สุพรรณการ. ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมหลังการตัดสินใจเลือกโรงเรียนของผู้ปกครอง:

กรณีศึกษาโรงเรียนราษฎร์บำรุงศิลป์. กรุงเทพฯ : การประชุมวิชาการมหาวิทยาลัย

กรุงเทพ, 2554.

ศุภณัฐ ศศิวิวัฒน์. โครงการสถาบันวิจัยการเรียนรู้ ,สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย.

เข้าถึงเมื่อ 13 ตุลาคม 2558. เข้าถึงได้จาก <http://tdri.or.th/tdri-insight/reform-teacher-quality/>

สมโภชน์ สุวรรณโสภา. “สภาพปัญหาการสร้างทีมงานในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต การบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี, 2553.

สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน. เข้าถึงเมื่อ 13 ตุลาคม 2558. เข้าถึงได้จาก

<http://www.opec.go.th/phu-xanwy-kark-lum-ngan-rongreiyng-samay-suksa-1>

\_\_\_\_\_ เข้าถึงเมื่อ 30 กันยายน 2558. เข้าถึงได้จาก <http://www.opec.go.th/than-khxmulsch>

\_\_\_\_\_ สถิติการศึกษาเอกชนปีการศึกษา 2555 : กระทรวงศึกษาธิการ, 2555. เข้าถึงเมื่อ 7

กันยายน 2558 เข้าถึงได้จาก <https://sites.google.com/site/prachasampan56/khwam-pen-ma-khxng-kar-suksa-xekchn>

สิตานัน สมบูรณ์ทรัพย์. “การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ กรณีศึกษา : พนักงานขายหน่วยงาน  
ฝ่ายขายบริหารช่องทางการกระจายสินค้าหลัก บริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น  
จำกัด (มหาชน)” วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการประกอบการ  
มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556.

สุภัททา ปิณฑแพทย์. **ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม**. เข้าถึงเมื่อ 6 กันยายน 2558. เข้าถึงได้จาก <http://www.supatta.haysamy.com/leadershipandteamwork.html>

สุภาพ กันสการ . “พฤติกรรมกรรมการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอโคกสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต2” วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552.

เสนีย์ แดงวัง. **หลักในการทำงานเป็นทีม**. กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2553.

โสภณ หลอดแก้ว. “การสร้างทีมงานของครูโรงเรียนเทศบาล1 (สถาวร) สังกัดเทศบาลเมืองบ้านบึง จังหวัดชลบุรี” วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 2555.

อนุสิทธิ์ พิเชฐรัฐชัย. “ทักษะการสร้างทีมงานในสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี, 2556.

อัจฉราพรรณ จรัสวัฒน์. **ยุทธศิลป์และเทคนิคการสร้างทีมงานคุณภาพ**. คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล, 2545.

อาภาพร เผ่าวัฒนา. **การสร้างทีมงานและเครือข่ายในระบบบริการพยาบาล**. ภาควิชาพยาบาลสาธารณสุข คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล. 2550.

อุดม ฟุ่งเกียรติไพบูลย์. **ความสำคัญของการสร้างทีมงาน**. เข้าถึงเมื่อ 6 กันยายน 2558. เข้าถึงได้จาก <https://www.gotoknow.org/posts/11392>

อุษา อนันตวิไลเลขา. “ปัจจัยที่ส่งเสริมความสำเร็จในการสร้างทีมงานของโรงเรียนการณสุดศึกษาลัย จังหวัดสุพรรณบุรี” การศึกษาค้นคว้าอิสระ หลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2556.

### ภาษาอังกฤษ

Arnold S. Ayres. “Tanenbaum Social Psychology of the Work Organization” Belmont California : Woods worth , 1967.

Anderson . **Arizona State Library** , Archives and Public RecordsHistory and Archives Division, 1995.

Bill Butterworth. **สร้างทีมสู่ความสำเร็จ**. แปลและเรียบเรียงโดย นันทมน ธีญญาพาณิชย์. กรุงเทพฯ : บริษัท พิชฌเศศ พรินท์ติ้ง เซ็นเตอร์ จำกัด,2551.

Bruner, Mark W. “Examining the Origins of Team Building in Sport: A Citation Network and Genealogical Approach.” Nipissing University, 2013.



- Chen, Yin-Che<sup>1</sup> Chen. “MULTIPLE DIMENSIONS TO THE APPLICATION FOR THE EFFECTIVENESS OF TEAM BUILDING IN ROTC.” Pennsylvania State University , 2009.
- Daniel Katz and Robert L Kahn. **The Social Psychology of Organization**. 2<sup>nd</sup> ed., New York : John Wiley & Son, 1978.
- Daniel W. Midura & Donald R. Glover. **The Proccess of Team Building**. Essentials of Team Building , 2005.
- Dubrin, Andrew J. **Effective business psychology**. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1990.
- Ekimova. Valentina .“Students Attitudes Towards Different Team Building Methods” Moscow State University of Psychology and Education : 2015.
- Ellis, Michelle. Kell, Billie. **Development, delivery and evaluation of a team building project. : Leadership in Health Services**,2014.
- Homem, Filipa. “Team Building e a enfermagem.” Enfermagem Referência : 2012.
- Howard Thurman. การสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ. เข้าถึงเมื่อ 5 กันยายน 2558 เข้าถึงได้จาก <http://incquity.com/articles/what-makes-good-team>
- Hurst, Samantha. “Pretesting Qualitative Data Collection Procedures to Facilitate Methodological Adherence and Team Building in Nigeria.” International Journal of Qualitative Methods, 2015.
- International Journal of Medicine & Public Health. **A case study on processes in team building and performance improvement at Government Health Centers in Rajasthan India**, 2015.
- J.W. Creswell and V.L. Clark. **Designing and conducting mixed methods research**. Thousand Oaks. CA:Sage Publications, 2007.
- John C. Maxwell. **The 17 Indisputable Laws of Teamwork**. USA:through Bridge Communication Co., Ltd., 2001.
- John W. Best. 1981. **Reserch in Education**. New Jersey: Prentice – Hall, 1981.
- Jones, Mary. “Large Scale Project Team Building: Beyond the Basics.” Information Technology and Decision Sciences Department,University of North Texas. 2008.

- Kumar, Sanjiv. "Building and Leading Teams." *Indian Journal of Community Medicine*, 2014.
- Lee J. Cronbach. **Essentials of Psychological Test**. 4<sup>th</sup> ed. New York: Harper & Row, 1984.
- Mike Woodcock & Dave Francis. **Successful. Team Building : Team Metrics Resources For Measuring and Improving Team Performance.**, 2008.
- Paradis, Kyle F. Martin, Luc J. "Team Building in Sport: Linking Theory and Research to Practical Application. *Journal of Sport Psychology in Action* , 2012.
- Paul Parcon. **Team Development : Development Your Team Building Skills.**, 2007.
- Sahin, YasarGuner. "A team building model for software engineering courses term projects." *Izmir University of Economics, Faculty of Engineering and Computer Sciences, Department of Software Engineering, Sakarya Cad*, 2011.
- Schermerhorn, John R., Hunt, James G., and Osborn, Richard N. **Managing Organizational Behavior**. 2nd ed. New York : John Wiley, 1985.
- \_\_\_\_\_ **Managing Organization Behavior**. 5 th ed. New York : John Wiley & Sons,1994.
- Shipherd, Amber. "Development and Evaluation of a Team Building Intervention with a U.S. Collegiate Rugby Team: A Mixed Methods Approach." *Journal of Multidisciplinary Research* , 2014.
- Shonk, Jame H. **Team-based organizations: Developing & successful team environment.**, 2007.
- Stephen P. Robbins, Mary Coulter. **การจัดการและพฤติกรรมองค์กร**. แปลและเรียบเรียงโดย วิรัช สงวนวงศ์วาน, 2551.
- W. Gibb, and Dyer, Jeffrey H. **Team building : Proven strategies for improving team performance**. 4th ed. California : John Wiley & Sons., 2013.
- Wilsher, Simon. "Behavior profiling: implications for recruitment and team building." 1The Wilsher Group, Bath, United Kingdom,2015.
- Yamane, Taro. **Statistics: An Introductory Analysis**, Third edition. Newyork : Harper and Row Publication, 1973.





ภาคผนวก ก

หนังสือขอสัมภาษณ์งานวิจัย

และ

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

มหาวิทยาลัยศิลปากร





ภาคผนวก ค

หนังสือขอตกลงเครื่องมือวิจัย

และ

รายชื่อโรงเรียน (ขอตกลงเครื่องมือวิจัย)





ภาคผนวก จ

หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยันองค์ประกอบ  
และ  
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญยืนยันองค์ประกอบ



(สำเนา)



ที่ ศธ 0520.203.2/421

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

28 มีนาคม 2559

เรื่อง ขอสัมภาษณ์งานวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาวหทัยทิพย์ ลิขิตทกสมิต รหัสนักศึกษา 55252943 นักศึกษาระดับปริญญาตรี  
บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “องค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา”

ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ขอความอนุเคราะห์ท่านในฐานะ  
ผู้ทรงคุณวุฒิให้นักศึกษาสัมภาษณ์เกี่ยวกับองค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา  
เพื่อนำไปประกอบการพัฒนางานวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

โทรศัพท์/โทรสาร 034-219136

## รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิสัมภาษณ์งานวิจัย

ที่	ชื่อ - นามสกุล	ตำแหน่ง
1	ดร.ขจรศักดิ์ อินทรโสภา	ผู้อำนวยการโรงเรียนราษฎร์บำรุง
2	ดร.อ้อมอารี สุวรรณศรี	ผู้รับใบอนุญาตโรงเรียนอ้อมอารีพิทยา
3	ดร.เอกอมร เอี่ยมศิริรักษ์	ผู้จัดการโรงเรียนกวดวิชา SMART INDEX
4	ดร.สโรชา บุรีศรี	นักทรัพยากรบุคคล ระดับชำนาญการ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษา
5	ดร.ณัฐตะวัน ลิ้มประสงค์	อาจารย์กลุ่มพื้นฐานทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์
6	ดร.ปฐมพร อินทรางกุล ณ อยุธยา	คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธนบุรี
7	ดร.พนิดา คล้อสวัสดิ์	ผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2
8	ดร.ชัยนนท์ นิลพัฒน์	รองผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 4
9	ดร.จิรัชญา พัดศรีเรือง	ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 4

(สำเนา)



ที่ ศธ 6812.2/๒5

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

7 ตุลาคม 2559

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.วิไล ปรีกษากร

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวหทัยทิพย์ สิชฌนทกสมิต รหัสนักศึกษา 55252943 นักศึกษาระดับปริญญาตรี  
บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
มีความประสงค์ทำดัชนีนิพนธ์เรื่อง “ องค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา” ใน  
การนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือ  
เพื่อ การวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของ  
ท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 034-219136

โทรสาร 034-219136

## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

ที่	ชื่อ - นามสกุล	ตำแหน่ง
1	ดร.กัญญ์วัญญ์ ธารีบุญ	ครูชำนาญการ โรงเรียนฤทธิยะวรรณาลัย
2	ดร.วิไล ปรีษากร	ครูชำนาญการ โรงเรียนวัดโรงเข้
3	ดร.ภรณี หลาวเพชร	ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนวัดเขาวัง(แสง ช่วงสุวนิช)
4	ดร.อภิชาติ เตียวิเศษ	ผู้อำนวยการ โรงเรียนวิเศษวิทยา
5	ดร.วิไลลักษณ์ เพชรเอี่ยม	รองผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดเขาย้อยไพบุลย์อุปถัมภ์



## แบบสอบถามเพื่อการวิจัยเรื่อง

### องค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา

.....

แบบสอบถามฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย เรื่อง “องค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา (THE FACTORS OF TEAM BUILDING IN GENERAL PRIVATEE SCHOOL)” ข้อมูลที่ได้จากความคิดเห็นของท่านมีค่าอย่างยิ่งต่อการวิจัยนี้ จึงขอความกรุณาโปรดตอบให้ครบทุกข้อตามความเป็นจริง

แบบสอบถามนี้ ประกอบด้วย 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนประเภทสามัญศึกษา

เมื่อท่านให้ข้อมูลครบถ้วนทุกข้อแล้ว โปรดจัดส่งแบบสอบถามนี้คืนทางไปรษณีย์ ซึ่งผู้วิจัยได้แนบซองมาพร้อมกันในครั้งแรก

ขอขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้ สำหรับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

นางสาวหทัยทิพย์ สีขันทรภสมิต

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

โทรศัพท์ 094-9942914

## ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อ	ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม	คำพิจารณา			ข้อความแก้ไข/ ข้อเสนอแนะ
		-1	0	1	
1	เพศ ( ) ชาย ( ) หญิง	...	...	...	..... .....
2	อายุ ( ) อายุ 25 - 35 ปี ( ) อายุ 36-45 ปี ( ) อายุ 46 - 55 ปี ( ) อายุ 56 ปีขึ้นไป	...	...	...	..... .....
3	ระดับการศึกษา ( ) ปริญญาตรี ( ) ปริญญาโท ( ) ปริญญาเอก ( ) อื่นๆ โปรดระบุ.....	.....	.....	.....	..... ..... ..... .....
4	ตำแหน่งหน้าที่ ( ) ผู้อำนวยการโรงเรียน/รองผู้อำนวยการโรงเรียน ( ) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ( ) ครูผู้สอน	.....	.....	.....	..... ..... .....
5	ประสบการณ์ในการทำงาน ( ) ต่ำกว่า 10 ปี ( ) 11-20 ปี ( ) 21-30 ปี ( ) มากกว่า 30 ปี	.....	.....	.....	..... ..... .....

## ตอนที่ 2 การสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชน

คำชี้แจง : โปรดพิจารณากระทง/ข้อความตัวแปรการสร้างทีมงานสอดคล้องกับนิยามตัวแปรหรือไม่ โดยเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในสดมภ์ทางขวามือที่ตรงกับการพิจารณาของท่านพร้อมข้อความแก้ไข/ข้อเสนอแนะ

ข้อ	การสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชน	คำพิจารณา			สรุปข้อคำถาม	
		-1	0	1	ใช้ได้	ใช้ไม่ได้
1	บุคลากรทุกระดับมีการพึ่งพาอาศัยกัน และให้ความช่วยเหลือกัน	-	1	4	✓	
2	มีการทำงานเป็นทีม ให้ความร่วมมือและสร้างความสามัคคีภายในกลุ่ม	-	-	5	✓	
3	บุคลากรมีส่วนร่วมและร่วมมือกันในการแก้ไขปัญหา	-	1	4	✓	
4	บุคลากรทุกฝ่ายเต็มใจทำกิจกรรมละลายพฤติกรรมและพบปะสังสรรค์กัน	-	2	3	✓	
5	องค์กรมีการจัดกิจกรรมหรือสร้างวัฒนธรรมการมีสัมพันธภาพอันดีต่อกันระหว่างกลุ่ม	-	1	4	✓	
6	บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการทำงานของทีมอย่างเสร็จสมบูรณ์	1	-	4	✓	
7	ทุกคนสามารถอุทิศตนในการปฏิบัติงานให้สำเร็จไปด้วยดี	-	1	4	✓	
8	ทุกฝ่ายประสานพลังความสามารถและความพยายามร่วมกันทำงานให้สำเร็จ	1	-	4	✓	
9	บุคลากรให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันซึ่งปราศจากการแข่งขัน	1	1	3	✓	
10	ทีมงานเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล	-	1	4	✓	
11	ทุกคนมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการทำงาน	-	1	4	✓	
12	ทุกคนได้รับความเสมอภาคและการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน	-	1	4	✓	

ข้อ	การสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชน	คำพิจารณา			สรุปข้อคำถาม	
		-1	0	1	ใช้ได้	ใช้ไม่ได้
13	บุคลากรส่งเสริมการสนับสนุนให้กำลังใจกันระหว่างเพื่อนร่วมทีม	-	1	4	✓	
14	ผู้นำทีมสามารถจูงใจบุคลากรให้ทำงานร่วมกันเป็นทีมได้เป็นอย่างดี	-	2	3	✓	
15	ผู้นำทีมสามารถจูงใจให้บุคลากรเกิดความรู้สึกกระตือรือร้นและมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นด้วยระบบรางวัล	1	1	3	✓	
16	บุคลากรได้รับผลตอบแทนด้วยรางวัลอย่างยุติธรรม	-	2	3	✓	
17	ผู้บริหารให้ผลตอบแทนที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ	-	1	4	✓	
18	มีการวางแผนการดำเนินงานริเริ่มโครงการร่วมกันอย่างเป็นระบบและเหมาะสม	-	-	5	✓	
19	มีการวางแผนล่วงหน้าเพื่อรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลการทำงานของกลุ่ม	-	1	4	✓	
20	ทีมงานมีวิธีการที่หลากหลายเหมาะสมกับสถานการณ์	-	2	3	✓	
21	บุคลากรมีการติดต่อสื่อสารกันอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมาและเกิดประสิทธิผล	-	-	5	✓	
22	ผู้บริหารมีการติดต่อสื่อสารกับบุคลากรอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมาและชัดเจน	-	1	4	✓	
23	ผู้บริหารติดต่อสื่อสารกับบุคลากรอย่างเท่าเทียมกันและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทราบ	-	1	3	✓	
24	หัวหน้าทีมช่วยสมาชิกทำความเข้าใจข้อมูลที่ได้มา และมีการเปิดเผยข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา	-	2	3	✓	
25	บุคลากรมีส่วนร่วมในข่าวสาร	2	-	3	✓	



ข้อ	การสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชน	คำพิจารณา			สรุปข้อคำถาม	
		-1	0	1	ใช้ได้	ใช้ไม่ได้
26	องค์กรมีกระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสาร ความเชื่อ ความรู้สึกและความเข้าใจระหว่าง บุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร	-	1	3	✓	
27	องค์กรมีระบบการติดต่อสื่อสารที่ทันสมัย	-	1	4	✓	
28	มีการสื่อสารจากบนลงล่าง ล่างขึ้นบน หรือระดับ เดียวกัน	-	1	4	✓	
29	ข้อมูลข่าวสารมีความชัดเจน ถูกต้อง และ ครบถ้วน	-	-	5	✓	
30	คำชี้แจงเพื่อปฏิบัติหน้าที่มีความชัดเจนและ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์	-	2	3	✓	
31	ทีมงานร่วมกันอภิปรายถึงเหตุผลที่อยู่เบื้องหลัง การพัฒนาทีมงาน	-	1	4	✓	
32	ผู้นำทีมสื่อสารถึงแนวทางปฏิบัติที่ทำให้เกิด ความเข้าใจตรงกัน	-	1	4	✓	
33	ทีมงานมีการสื่อสารที่เป็นประโยชน์ต่อการ ปฏิบัติงาน	-	1	4	✓	
34	ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการสื่อสารอย่างเป็นทางการ เพื่อสร้างความเป็นกันเอง	-	2	3	✓	
35	ผู้บริหารมีการสื่อความหมายในรูปแบบเป็นลาย ลักษณ์อักษร	1	1	3	✓	
36	ผู้บริหารและหัวหน้าทีมมีการสื่อสารเพื่อชี้แจง ภารกิจที่ต้องปฏิบัติอย่างครบถ้วน	-	-	5	✓	
37	บุคลากรให้ข้อมูลย้อนกลับในเชิงสร้างสรรค์ และเป็นประโยชน์ต่อองค์กร	-	1	4	✓	
38	หัวหน้าทีมมีการแบ่งหน้าที่ให้กับบุคลากรด้วยความ ไว้วางใจ	1	-	4	✓	
39	บุคลากรมีความเชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกันและ กันระหว่างเพื่อนร่วมงาน	-	1	4	✓	

ข้อ	การสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชน	คำพิจารณา			สรุปข้อความ	
		-1	0	1	ใช้ได้	ใช้ไม่ได้
40	บุคลากรให้การยอมรับบทบาทของหัวหน้าทีม	-	1	4	✓	
41	ทีมงานแสดงความสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างอิสระ	-	1	4	✓	
42	ทีมงานมีประสิทธิภาพอันเกิดจากความไว้วางใจและเชื่อถือซึ่งกันและกันในทีม	-	2	2	✓	
43	องค์กรมีกระบวนการในการปฏิบัติงานและกระบวนการตัดสินใจที่เหมาะสม	-	-	5	✓	
44	ผู้นำทีมให้ความรู้และฝึกอบรมวิธีการตัดสินใจแก่บุคลากร	1	-	4	✓	
45	ผู้บริหารหาทางพัฒนาการตัดสินใจที่ดีในขอบเขตของอำนาจหน้าที่งานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด	-	-	4	✓	
46	มีการตัดสินใจที่สมาชิกมีความเห็นพ้องต้องกัน	1	1	3	✓	
47	ผู้บริหารและบุคลากรมีการทำงานเป็นทีมร่วมกันอย่างมีความสุข	1	1	3	✓	
48	ผู้นำทีมกำหนดเป้าหมายให้เล็กลงเพื่อเพิ่มโอกาสในความสำเร็จมากขึ้น	1	1	3	✓	
49	สมาชิกในทีมปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานร่วมกัน	-	1	4	✓	
50	ทุกคนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีมและรู้สึกดีเมื่อได้เพิ่มความสัมพันธ์ในทีม	-	1	4	✓	
51	การสร้างบรรทัดฐานในการทำงานร่วมกัน	-	1	4	✓	
52	ผู้นำทีมกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานของทีม	-	-	5	✓	
53	มีการตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของทีมที่ชัดเจนบุคลากรสามารถรับรู้และเข้าใจวิธีปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้	-	-	5	✓	

ข้อ	การสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชน	คำพิจารณา			สรุปข้อคำถาม	
		-1	0	1	ใช้ได้	ใช้ไม่ได้
54	ทุกคนมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายและทำความเข้าใจโดยมีกฎข้อบังคับของกลุ่มให้ดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน	-	-	5	✓	
55	บุคลากรเข้าใจและยอมรับวัตถุประสงค์ของทีม	-	1	4	✓	
56	บุคลากรในมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน	-	1	4	✓	
57	องค์กรมีโครงสร้าง เป้าหมาย ทิศทางและหน้าที่ชัดเจนเพื่อบุคลากรจะได้มีความเชื่อมั่นซึ่งกันและกัน	-	1	4	✓	
58	ทีมมีวิสัยทัศน์เป็นตัวกำหนดทิศทางการดำเนินงานให้บุคลากรมีเป้าหมายร่วมกัน	-	1	4	✓	
59	บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ที่ทำให้ทีมไปสู่ความสำเร็จ	-	1	4	✓	
60	ทุกคนมีการพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ	-	1	4	✓	
61	องค์กรจัดฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มความรู้และทักษะต่างๆอย่างต่อเนื่อง	-	1	4	✓	
62	องค์กรส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาความรู้ความสามารถและประสบการณ์ทำงานด้วยตนเอง	-	1	4	✓	
63	บุคลากรสามารถผสมผสานความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่แตกต่างกันและนำมาปฏิบัติงานร่วมกันได้	-	1	4	✓	
64	ทุกคนประสานประโยชน์ในเรื่องของความรู้ความสามารถ ตลอดจนความแตกต่างของแต่ละบุคคลให้ได้ผลร่วมกันอย่างสูงสุด	-	1	4	✓	
65	ผู้บริหารจัดประชุมอย่างสม่ำเสมอเพื่อดำเนินการเกี่ยวกับปัญหา	-	2	3	✓	

ข้อ	การสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชน	คำพิจารณา			สรุปข้อคำถาม	
		-1	0	1	ใช้ได้	ใช้ไม่ได้
66	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้อภิปรายวิธีปฏิบัติที่สอดคล้องกับสถานการณ์ในขณะกำลังดำเนินการประชุม	-	1	4	✓	
67	บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนและรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น	-	1	4	✓	
68	บุคลากรร่วมแสดงความคิดเห็นได้อย่างเสรีแต่ไม่ละเมิดสิทธิผู้อื่น	-	1	4	✓	
69	บุคลากรถ่ายทอดความคิดความรู้สึกต่อกันอย่างตรงไปตรงมา	-	1	4	✓	
70	มีการสรุปรายงานการประชุมและจัดทำเป็นเอกสารซึ่งมีความเห็นพ้องต้องกันจากทุกฝ่าย	-	1	4	✓	
71	มีการประเมินผลการทำงานตามความเป็นจริงและเหมาะสมอย่างสม่ำเสมอ	-	1	4	✓	
72	หัวหน้าทีมและบุคลากรมีการปรึกษาหารือเพื่อแสวงหาวิธีแก้ไขปัญหาร่วมกัน	-	-	5	✓	
73	มีการประเมินผลหลังเสร็จสิ้นการดำเนินงานและทบทวนความผิดพลาดระหว่างการทำงานและภายหลังจากการปฏิบัติงานอยู่เสมอ	-	1	4	✓	
74	มีการจัดระบบการประเมินพฤติกรรมและการเรียนรู้ถึงความผิดพลาดในการปฏิบัติงานของกลุ่ม	-	1	4	✓	
75	บุคลากรกล้าเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาระหว่างงานร่วมกัน	-	1	4	✓	
76	บุคลากรเรียนรู้การวินิจฉัยปัญหา มีปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม เพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหา และปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน	-	1	4	✓	
77	ผู้บริหารและบุคลากรแสวงหาวิธีแก้ไขปัญหาร่วมกัน	-	-	-		✓

ข้อ	การสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชน	คำพิจารณา			สรุปข้อคำถาม	
		-1	0	1	ใช้ได้	ใช้ไม่ได้
78	ผู้นำทีมระบุถึงสาเหตุของปัญหาเพื่อชี้ชัดถึงความต้องการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุง	-	1	4	✓	
79	บุคลากรมีทักษะการรับมือกับความขัดแย้งและสร้างข้อตกลงร่วมกันได้	-	1	4	✓	
80	หัวหน้าทีมทำหน้าที่เป็นผู้ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทเมื่อเกิดความขัดแย้งภายในทีม	1	1	3	✓	
81	บุคลากรสามารถแก้ไขปัญหาความขัดแย้งระหว่างความคาดหวังของตนกับความคาดหวังของทีม	-	2	3	✓	
82	บุคลากรสามารถควบคุมความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในทีมให้อยู่ในระดับที่เกิดประสิทธิภาพขององค์กร	-	1	4	✓	
83	บุคลากรมีความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเป็นอย่างดี	1	-	4	✓	
84	องค์กรมีการคัดสรรและวางคนในตำแหน่งที่เหมาะสมมาทำหน้าที่ได้ดี	-	1	3	✓	
85	องค์กรกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบแต่ละคนอย่างชัดเจน	-	-	4	✓	
86	ผู้บริหารใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด	2	-	3	✓	
87	ทุกคนเปิดเผยความต้องการและตระหนักถึงข้อดีและข้อด้อยของตนเอง	1	2	2		✓
88	บุคลากรใช้จุดเด่นให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงาน	1	-	4	✓	
89	บุคลากรแก้ไขจุดอ่อนเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงาน	1	1	3	✓	
90	ทีมสร้างบรรยากาศการทำงานที่ผ่อนคลายและ	-	2	2		✓

ข้อ	การสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชน	คำพิจารณา			สรุปข้อคำถาม	
		-1	0	1	ใช้ได้	ใช้ไม่ได้
	ไม่เป็นภัย สามารถพูดคุยกันได้					
91	องค์กรมีบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี	-	-	5	✓	
92	บุคลากรมีสุขภาพจิตที่ดี มีความกระตือรือร้น ประกอบไปด้วยคุณธรรมในการทำงานต่างๆ	-	1	4	✓	
93	การสร้างบรรยากาศของกลุ่มที่มีความสามัคคีกันสูง	1	1	2		✓
94	มีการกำหนดผู้นำทีมและขนาดของทีมก่อนการดำเนินการตั้งทีม	-	1	4	✓	
95	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรผลัดเปลี่ยนกันเป็นทั้งผู้นำและผู้ตาม	-	-	5	✓	
96	ผู้นำทีม จะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีสมบูรณ์ มีภาวะผู้นำอย่างชัดเจน น่าเชื่อถือ ทุกคนในองค์กรไว้วางใจ	-	-	5	✓	
97	ผู้บริหารมีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับบุคลากรด้วยความเป็นกันเอง	-	1	4	✓	
98	ผู้บริหารให้ความจริงใจให้กับบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน	-	1	4	✓	
99	ผู้บริหารสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากร	-	1	3	✓	
100	ผู้บริหารให้ความสำคัญและคำนึงถึงความสามารถของบุคลากร	-	1	3	✓	
101	หัวหน้าทีมช่วยผู้บริหารทบทวนแบบแผนการบริหาร และแนะนำวิธีปฏิบัติงานแก่บุคลากร	1	1	3	✓	
102	ผู้บริหารให้การช่วยเหลือและแนะนำวิธีการปฏิบัติงานอยู่เสมอ	-	1	4	✓	
103	ผู้บริหารและผู้นำทีมดำเนินงานร่วมกับบุคลากรด้วยความยุติธรรม	-	1	3		

ข้อ	การสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชน	คำพิจารณา			สรุปข้อคำถาม	
		-1	0	1	ใช้ได้	ใช้ไม่ได้
104	ผู้บริหารแจ้งข้อมูลข่าวสารที่มาจากภายนอกให้บุคลากรได้ทราบโดยนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัยมาให้บุคลากรใช้และศึกษาค้นคว้าเสมอ	-	1	4	✓	
105	มีการกำหนดเป้าหมายของทีมงานเพื่อช่วยสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรใช้ความพยายามในการทำงานให้ดีที่สุด	-	2	3	✓	
106	ผู้บริหารมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับบุคลากรตามความเหมาะสม	-	1	3	✓	
107	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรปรึกษาหารือเรื่องงานได้อย่างเป็นกันเองตลอดเวลา	-	1	3	✓	
108	ผู้บริหารสนับสนุนและอำนวยความสะดวกด้านทรัพยากรในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ	-	1	4	✓	
109	ผู้บริหารกล้าตัดสินใจและเผชิญหน้ากับปัญหาด้วยเหตุผลที่เหมาะสม	-	1	4	✓	
110	คัดเลือกบุคลากรเพื่อปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายต่างๆ โดยคณะกรรมการโรงเรียน	2	-	3		✓
111	ผู้บริหารมีการจูงใจให้บุคลากรเข้าร่วมการทำงาน	-	2	3	✓	
112	ดำเนินงานตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมายตามลำดับชั้นอย่างถูกต้องและเหมาะสม	-	2	3	✓	
113	ปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัยอยู่เสมอ	1	-	4	✓	
114	มีการจัดทำแผนการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลงาน	1	1	3	✓	
115	ทุกคนรู้บทบาทและปฏิบัติหน้าที่ของตัวเองเป็นอย่างดี	1	-	4	✓	
116	ทุกคนทำงานร่วมกันบนพื้นฐานการช่วยเหลือและแบ่งปันกัน	-	2	3	✓	

ข้อ	การสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชน	คำพิจารณา			สรุปข้อคำถาม	
		-1	0	1	ใช้ได้	ใช้ไม่ได้
117	เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์การทำงาน	-	-	-		✓
118	เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย	-	-	-		✓
119	ส่งเสริมให้บุคลากรทำงานอย่างเป็นระบบ มีการทำปฏิทินการปฏิบัติงานขององค์กรอย่างชัดเจน	-	1	3	✓	
120	ผู้บริหารมีความเป็นกันเองและส่งเสริมสุขภาพจิตในการทำงานอย่างสร้างสรรค์	-	1	3	✓	
121	บุคลากรรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งและมีความสำคัญต่อองค์กร	-	-	3	✓	
122	ทุกฝ่ายร่วมกันหาแนวทางแก้ไขปัญหามากมาย	-	2	2	✓	
123	ผลตอบแทนที่ได้รับเพียงพอต่อค่าครองชีพ	2	1	2		✓
124	สวัสดิการเพียงพอต่อความต้องการ	2	1	2		✓
125	ผลตอบแทนที่ได้รับเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ	1	2	2	✓	
126	ผู้บริหารยอมรับความคิดเห็นของส่วนรวมถึงแม้ไม่ตรงกับความต้องการของตน	-	2	3	✓	
127	กำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจนและครบถ้วน	-	1	3	✓	
128	สนับสนุนให้บุคลากรทำกิจกรรมร่วมกันระหว่างกลุ่มหลายๆรูปแบบ	1	-	4	✓	
129	มีการระดมสมองเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และทางเลือกใหม่ๆ	-	1	4	✓	
130	ผู้บริหารแจ้งข้อมูลข่าวสารที่มาจากภายนอกให้บุคลากรได้ทราบโดยนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัยมาให้บุคลากรใช้และศึกษาค้นคว้าเสมอ	-	-	-		✓





(สำเนา)



ที่ ศธ 0520.203.2 /150

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

4 พฤศจิกายน 2559

เรื่อง ขอตกลงเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนราชฤกษ์บำรุง

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 3 ฉบับ

ด้วย นางสาวหทัยทิพย์ สีขันตกสมิต รหัสนักศึกษา 55252943 นักศึกษาระดับปริญญา  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
ศิลปากร ประสงค์ทำคุณูปนิพนธ์ เรื่อง "องค์ประกอบการสร้างทีมในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา" ในกรณี  
ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือใน  
หน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่าน  
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0 3421 9136

## รายชื่อโรงเรียน(ทดลองเครื่องมือวิจัย)

ที่	รายชื่อโรงเรียน
1	โรงเรียนปัญจพรพิทยา
2	โรงเรียนวิเศษศึกษา
3	โรงเรียนอ้อมอารีพิทยา
4	โรงเรียนวัดเขาย้อยไพบูลอุปถัมภ์
5	โรงเรียนราษฎร์บำรุง
6	โรงเรียนประชินนุสรณ์
7	โรงเรียนนุดุตรคริสเตียน
8	โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี
9	โรงเรียนสารสาสน์ธนบุรี
10	โรงเรียนวัฒนพฤกษา



### Reliability Statistics

Cronbach's

Alpha      N of Items

.992            120

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ตอนที่ 2 ข้อที่ 1	474.83	4093.730	.694	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 2	474.70	4098.217	.681	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 3	474.77	4097.702	.691	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 4	474.93	4105.651	.489	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 5	474.93	4077.995	.770	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 6	474.67	4097.471	.722	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 7	474.63	4092.516	.697	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 8	474.77	4083.771	.797	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 9	475.03	4097.826	.580	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 10	474.67	4098.230	.608	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 11	474.83	4095.385	.732	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 12	474.73	4097.237	.725	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 13	474.87	4067.430	.713	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 14	474.93	4068.133	.718	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 15	475.00	4055.655	.753	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 16	474.73	4077.375	.786	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 17	474.80	4076.372	.856	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 18	474.90	4088.645	.717	.992

ตอนที่ 2 ข้อที่ 19	474.97	4070.930	.830	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 20	474.73	4064.202	.791	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 21	474.67	4087.471	.781	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 22	474.90	4068.231	.758	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 23	474.60	4061.007	.731	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 24	474.97	4083.482	.704	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 25	474.80	4073.752	.744	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 26	474.83	4085.523	.735	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 27	475.00	4067.172	.814	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 28	474.73	4091.995	.677	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 29	474.70	4090.355	.777	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 30	474.93	4110.064	.444	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 31	474.63	4102.171	.549	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 32	474.60	4106.524	.614	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 33	474.87	4108.602	.603	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 34	474.67	4111.057	.608	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 35	474.70	4106.286	.639	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 36	474.80	4117.062	.478	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 37	474.97	4095.689	.716	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 38	474.60	4092.593	.794	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 39	474.80	4075.131	.770	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 40	474.63	4084.654	.852	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 41	474.77	4088.392	.806	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 42	474.83	4080.282	.792	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 43	474.73	4076.064	.852	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 44	474.80	4079.821	.766	.992

ตอนที่ 2 ข้อที่ 45	474.70	4074.148	.795	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 46	474.70	4104.907	.657	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 47	474.63	4092.102	.702	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 48	474.80	4084.441	.718	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 49	474.47	4099.085	.689	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 50	474.50	4109.224	.640	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 51	474.57	4084.116	.706	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 52	474.47	4112.051	.581	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 53	474.57	4101.840	.600	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 54	474.40	4084.524	.685	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 55	474.47	4106.051	.664	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 56	474.67	4085.954	.743	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 57	474.93	4071.237	.839	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 58	474.57	4098.461	.596	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 59	474.77	4098.599	.680	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 60	474.80	4097.614	.729	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 61	474.80	4069.545	.825	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 62	474.97	4068.240	.812	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 63	474.67	4091.057	.687	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 64	474.83	4083.247	.714	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 65	474.90	4087.541	.684	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 66	474.87	4066.395	.785	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 67	474.93	4082.892	.766	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 68	474.83	4076.420	.834	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 69	474.73	4099.720	.768	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 70	474.80	4094.372	.657	.992

ตอนที่ 2 ข้อที่ 71	474.90	4083.748	.723	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 72	474.70	4110.700	.528	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 73	474.83	4072.695	.778	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 74	474.83	4090.075	.686	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 75	474.43	4085.426	.778	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 76	474.60	4100.386	.636	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 77	474.50	4114.259	.512	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 78	474.70	4088.493	.651	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 79	474.47	4101.292	.567	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 80	474.80	4098.097	.615	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 81	474.63	4091.413	.844	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 82	474.63	4085.137	.782	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 83	474.57	4093.495	.697	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 84	474.53	4089.223	.785	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 85	474.80	4084.028	.592	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 86	474.43	4090.530	.633	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 87	474.67	4071.540	.799	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 88	474.67	4054.437	.809	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 89	474.63	4089.068	.688	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 90	474.67	4066.920	.845	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 91	474.57	4072.668	.822	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 92	474.60	4048.800	.829	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 93	474.53	4051.706	.785	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 94	474.53	4096.533	.696	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 95	474.63	4060.861	.772	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 96	474.50	4051.224	.872	.992

ตอนที่ 2 ข้อที่ 97	475.10	4098.783	.504	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 98	474.67	4063.126	.882	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 99	474.60	4089.214	.769	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 100	474.83	4059.730	.731	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 101	474.50	4108.810	.534	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 102	474.57	4080.530	.702	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 103	474.57	4086.047	.730	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 104	474.53	4093.292	.681	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 105	474.77	4079.082	.748	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 106	474.60	4080.041	.764	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 107	474.50	4082.810	.782	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 108	474.87	4099.361	.573	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 109	474.60	4075.007	.817	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 110	474.57	4094.116	.748	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 111	474.73	4067.237	.842	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 112	474.60	4083.076	.782	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 113	474.57	4081.495	.779	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 114	474.67	4089.333	.706	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 115	474.63	4065.137	.802	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 116	474.60	4084.800	.715	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 117	474.53	4092.257	.693	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 118	474.67	4106.437	.608	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 119	474.73	4073.789	.823	.992
ตอนที่ 2 ข้อที่ 120	474.63	4073.482	.854	.992



(สำเนา)



ที่ ศร 6806 (นส) / จ.ก.ศ.ร

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์  
เชียงใหม่ จ.นครปฐม 73000

13 ธันวาคม 2559

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

ด้วย นางสาวหทัยทิพย์ สิชชัยกสมิต รหัสประจำตัว 55252943 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบการสร้าง  
ทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา" มีความประสงค์ จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจาก ผู้อำนวยการ โรงเรียน  
หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอน ในโรงเรียนของท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดแจ้ง หัวหน้ากลุ่ม  
สาระการเรียนรู้ และครูผู้สอน ทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่ นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

( ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยยศ ไพททองศิริธรรม )

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาราชการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย  
นครปฐม โทร.034-218790

## รายชื่อกลุ่มตัวอย่างจำนวน 97 โรงเรียน

ที่	ชื่อโรงเรียน	ตำบล	อำเภอ	จังหวัด	สังกัด
1	สุจินต์วดี	คูหาสวรรค์	เขตภาษีเจริญ	กรุงเทพมหานคร	เขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 3
2	ประเสริฐ ธรรมวิทยา	รองเมือง	เขตปทุมวัน	กรุงเทพมหานคร	เขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1
3	อุทัยวิทยา	อนุสาวรีย์	เขตบางเขน	กรุงเทพมหานคร	เขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2
4	กุศลศึกษา	ตลิ่งชัน	เขตตลิ่งชัน	กรุงเทพมหานคร	เขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 3
5	วีรสุนทร	หนองค้างพลู	เขตหนองแขม	กรุงเทพมหานคร	เขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 3
6	ปัญญาศักดิ์	ราษฎร์บูรณะ	เขตราษฎร์ บูรณะ	กรุงเทพมหานคร	เขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 3
7	อำนวยการศิลป์ ธนบุรี	บางแคเหนือ	เขตบางแค	กรุงเทพมหานคร	เขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 3
8	กสิณธรอาคา เดมิ	บางไผ่	เขตบางแค	กรุงเทพมหานคร	เขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 3
9	กสิณธรวิทยา	บางไผ่	เขตบางแค	กรุงเทพมหานคร	เขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 3

ที่	ชื่อโรงเรียน	ตำบล	อำเภอ	จังหวัด	สังกัด
10	โชติกาญจน์	ทวีวัฒนา	เขตทวีวัฒนา	กรุงเทพมหานคร	เขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 3
11	พระโขนง วิทยา	พระโขนง	เขตคลองเตย	กรุงเทพมหานคร	เขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1
12	วลีรัตน์วิทยา	บางด้วน	เขตภาษีเจริญ	กรุงเทพมหานคร	เขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 3
13	ปริยากร	มีนบุรี	เขตมีนบุรี	กรุงเทพมหานคร	เขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2
14	ธนิษฐวิทยา	สีกัน	เขตดอนเมือง	กรุงเทพมหานคร	เขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2
15	บูรณะศึกษา	ทุ่งครุ	เขตทุ่งครุ	กรุงเทพมหานคร	เขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 3
16	วิทยานนท์	สะพานสูง	เขตสะพานสูง	กรุงเทพมหานคร	เขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2
17	อภิจิต อนุสรณ์	บางแค	เขตบางแค	กรุงเทพมหานคร	เขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 3
18	ทรงสรรพ วิทย์	บางเมือง	เมือง สมุทรปราการ	สมุทรปราการ	เขตพื้นที่การศึกษา สมุทรปราการ เขต 1
19	มารีย์วิทยา บางบัวทอง	บางคูรัด	บางบัวทอง	นนทบุรี	เขตพื้นที่การศึกษา นนทบุรี เขต 2

ที่	ชื่อโรงเรียน	ตำบล	อำเภอ	จังหวัด	สังกัด
20	บ้านวังทอง วัฒนา	ประชาติปัตย์	เมืองปทุมธานี	ปทุมธานี	เขตพื้นที่การศึกษา ปทุมธานี เขต 1
21	เปรมฤทัย	พยอม	วังน้อย	พระนครศรีอยุธยา	เขตพื้นที่การศึกษา พระนครศรีอยุธยา เขต 1
22	สนามชัยสิทธิ นุสรณ์	ตลาดหลวง	เมืองอ่างทอง	อ่างทอง	เขตพื้นที่การศึกษา อ่างทอง
23	ศรีแก้วอนุกุล	โคกสำโรง	โคกสำโรง	ลพบุรี	เขตพื้นที่การศึกษา ลพบุรี เขต 1
24	ใจเพียรวิทยา นุสรณ์	ถนนสมอ	ท่าช้าง	สิงห์บุรี	เขตพื้นที่การศึกษา สิงห์บุรี
25	วัฒนาชัยนาท	บ้านกล้วย	เมืองชัยนาท	ชัยนาท	เขตพื้นที่การศึกษา ชัยนาท
26	สว่างรัตน์พิ ทยาศึกษา	ปากเพรียว	เมืองสระบุรี	สระบุรี	เขตพื้นที่การศึกษา สระบุรี เขต 1
27	นารานูบาล	เหมือง	เมืองชลบุรี	ชลบุรี	เขตพื้นที่การศึกษา ชลบุรี เขต 1
28	วุฒินันท์	มาบตาพุด	เมืองระยอง	ระยอง	เขตพื้นที่การศึกษา ระยอง เขต 1
29	ตากสินศึกษา	ท่าช้าง	เมืองจันทบุรี	จันทบุรี	เขตพื้นที่การศึกษา จันทบุรี เขต 1
30	ไสวณันท์วิทย์	หนองเสม็ด	เมืองตราด	ตราด	เขตพื้นที่การศึกษา ตราด
31	จุฬาทิพย์	พนมสารคาม	พนมสารคาม	ฉะเชิงเทรา	เขตพื้นที่การศึกษา ฉะเชิงเทรา เขต 2
32	ฉัตรลิตรา ศึกษา	บ้านพระ	เมืองปราจีนบุรี	ปราจีนบุรี	เขตพื้นที่การศึกษา ปราจีนบุรี เขต 1
33	สุวรรณ ประสิทธิ์	คลองใหญ่	องครักษ์	นครนายก	เขตพื้นที่การศึกษา นครนายก

ที่	ชื่อโรงเรียน	ตำบล	อำเภอ	จังหวัด	สังกัด
34	ศรีตาพระยา	ตาพระยา	ตาพระยา	สระแก้ว	เขตพื้นที่การศึกษา สระแก้ว เขต 2
35	โคราชวิทยา	ในเมือง	เมือง นครราชสีมา	นครราชสีมา	เขตพื้นที่การศึกษา นครราชสีมา เขต 1
36	สารสาสน์ วิเทศ นครราชสีมา	หนองจะบก	เมือง นครราชสีมา	นครราชสีมา	เขตพื้นที่การศึกษา นครราชสีมา เขต 1
37	ภรภัทร	ไทยสามัคคี	หนองหงส์	บุรีรัมย์	เขตพื้นที่การศึกษา บุรีรัมย์ เขต 3
38	วาณิชย์นุกูล	ในเมือง	เมืองสุรินทร์	สุรินทร์	เขตพื้นที่การศึกษา สุรินทร์ เขต 1
39	วัดโพธิ์น้อย	กระหวั้น	ขุนหาญ	ศรีสะเกษ	เขตพื้นที่การศึกษา ศรีสะเกษ เขต 4
40	สีทองอุปถัมภ์	คำไฮใหญ่	ดอนมดแดง	อุบลราชธานี	เขตพื้นที่การศึกษา อุบลราชธานี เขต 1
41	ประสิทธิ์ ศึกษา สงเคราะห์	ไร่น้อย	เมือง อุบลราชธานี	อุบลราชธานี	เขตพื้นที่การศึกษา อุบลราชธานี เขต 1
42	มารีย์อุปถัมภ์	รอบเมือง	เมืองชัยภูมิ	ชัยภูมิ	เขตพื้นที่การศึกษา ชัยภูมิ เขต 1
43	วิสุทธิวงค์	นาเวียง	เสนางคนิคม	อำนาจเจริญ	เขตพื้นที่การศึกษา อำนาจเจริญ
44	อนุบาลวี รวิษฐ์	หนองยอง	ปากคาด	บึงกาฬ	เขตพื้นที่การศึกษา บึงกาฬ เขต 1
45	กัลยาณีวิทยา	ศิลา	เมืองขอนแก่น	ขอนแก่น	เขตพื้นที่การศึกษา ขอนแก่น เขต 1
46	รักเรียน พิทยา	ชุมแพ	ชุมแพ	ขอนแก่น	เขตพื้นที่การศึกษา ขอนแก่น เขต 5

ที่	ชื่อโรงเรียน	ตำบล	อำเภอ	จังหวัด	สังกัด
47	วิสุทธีวงศ์	โพนสูง	บ้านดุง	อุดรธานี	เขตพื้นที่การศึกษา อุดรธานี เขต 3
48	ประจันต วิทยา	วังสะพุง	วังสะพุง	เลย	เขตพื้นที่การศึกษา เลย เขต 2
49	ฮั่วเคียวกงฮัก	ในเมือง	เมืองหนองคาย	หนองคาย	เขตพื้นที่การศึกษา หนองคาย เขต 1
50	เฉลิมจักร ศึกษา	เมืองใหม่	ศรีบุญเรือง	หนองบัวลำภู	เขตพื้นที่การศึกษา หนองบัวลำภู เขต 1
51	ศุภประภา	เขาวไร่	นาเชือก	มหาสารคาม	เขตพื้นที่การศึกษา มหาสารคาม เขต 2
52	เจริญศึกษา	สระคู	สุวรรณภูมิ	ร้อยเอ็ด	เขตพื้นที่การศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 2
53	บุญมีวิทยา	ร่องคำ	ร่องคำ	กาฬสินธุ์	เขตพื้นที่การศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 1
54	เมธาศึกษา	พรรณา	พรรณานิคม	สกลนคร	เขตพื้นที่การศึกษา สกลนคร เขต 2
55	ธาตุพนม द्रุณพัฒน	ธาตุพนม	ธาตุพนม	นครพนม	เขตพื้นที่การศึกษา นครพนม เขต 1
56	ท่านพระสารี บุตร	ศรีบุญเรือง	เมืองมุกดาหาร	มุกดาหาร	เขตพื้นที่การศึกษา มุกดาหาร
57	วาริเชียงใหม่	หนองหอย	เมืองเชียงใหม่	เชียงใหม่	เขตพื้นที่การศึกษา เชียงใหม่ เขต 1
58	ดาราวิทยาลัย	วัดเกต	เมืองเชียงใหม่	เชียงใหม่	เขตพื้นที่การศึกษา เชียงใหม่ เขต 1
59	อัยยสิริ	ลี่	ลี่	ลำพูน	เขตพื้นที่การศึกษา ลำพูน เขต 2
60	อักษรศิลป์	ล้อมแรด	เถิน	ลำปาง	เขตพื้นที่การศึกษา ลำปาง เขต 2

ที่	ชื่อโรงเรียน	ตำบล	อำเภอ	จังหวัด	สังกัด
61	ห้วยเหียว	ท่าอิฐ	เมืองอุตรดิตถ์	อุตรดิตถ์	เขตพื้นที่การศึกษา อุตรดิตถ์ เขต 1
62	ระเปียบ พิทยา	ห้วยอ้อ	ลอง	แพร่	เขตพื้นที่การศึกษา แพร่ เขต 2
63	พระคุณานุ บาลแม่จรม	น้ำปาย	แม่จรม	น่าน	เขตพื้นที่การศึกษา น่าน เขต 1
64	อนุบาล จำเนียรวิทยา	แม่ใส	เมืองพะเยา	พะเยา	เขตพื้นที่การศึกษา พะเยา เขต 1
65	ศิริมาตย์เทวี	เมืองพาน	พาน	เชียงราย	เขตพื้นที่การศึกษา เชียงราย เขต 2
66	อนุบาลบรรณ วิทย์	จองคำ	เมือง แม่ฮ่องสอน	แม่ฮ่องสอน	เขตพื้นที่การศึกษา แม่ฮ่องสอน เขต 1
67	อำนวยการวิทย์	ตาคลี	ตาคลี	นครสวรรค์	เขตพื้นที่การศึกษา นครสวรรค์ เขต 3
68	อุทัยวิทยาลัย	อุทัยใหม่	เมืองอุทัยธานี	อุทัยธานี	เขตพื้นที่การศึกษา อุทัยธานี เขต 1
69	วัชรสหศึกษา	ป่าพุทธา	ขามเฒ่า	กำแพงเพชร	เขตพื้นที่การศึกษา กำแพงเพชร เขต 2
70	อนุกุลวิทยา (วัดดอนแก้ว)	แม่สอด	แม่สอด	ตาก	เขตพื้นที่การศึกษา ตาก เขต 2
71	กวางวา	เมืองสวรรคโลก	สวรรคโลก	สุโขทัย	เขตพื้นที่การศึกษา สุโขทัย เขต 2
72	ศึกษาวิทย์	นครไทย	นครไทย	พิษณุโลก	เขตพื้นที่การศึกษา พิษณุโลก เขต 3
73	ราษฎร์วิทยา	ทุ่งโพธิ์	ตะพานหิน	พิจิตร	เขตพื้นที่การศึกษา พิจิตร เขต 2
74	เสรีศึกษา	ชนแดน	ชนแดน	เพชรบูรณ์	เขตพื้นที่การศึกษา เพชรบูรณ์ เขต 1

ที่	ชื่อโรงเรียน	ตำบล	อำเภอ	จังหวัด	สังกัด
75	บ้านโป่ง วิทยาคม	บ้านโป่ง	บ้านโป่ง	ราชบุรี	เขตพื้นที่การศึกษา ราชบุรี เขต 2
76	สารสาสน์ วิเทศ กาญจนบุรี	ท่ามะกา	ท่ามะกา	กาญจนบุรี	เขตพื้นที่การศึกษา กาญจนบุรี เขต 2
77	อุภัยภาดา วิทยาลัย	สองพี่น้อง	สองพี่น้อง	สุพรรณบุรี	เขตพื้นที่การศึกษา สุพรรณบุรี เขต 2
78	ยอแซฟ อุปถัมภ์	ท่าข้าม	สามพราน	นครปฐม	เขตพื้นที่การศึกษา นครปฐม เขต 2
79	อนุสรณ์ ศุภมาศ	ท่าทราย	เมือง สมุทรสาคร	สมุทรสาคร	เขตพื้นที่การศึกษา สมุทรสาคร
80	ล้อมรัก	อัมพวา	อัมพวา	สมุทรสงคราม	เขตพื้นที่การศึกษา สมุทรสงคราม
81	ศึกษาปัญญา	ทาราย	เมืองเพชรบุรี	เพชรบุรี	เขตพื้นที่การศึกษา เพชรบุรี เขต 1
82	ชินนุกุลวิทยา	เขาน้อย	ปราณบุรี	ประจวบคีรีขันธ์	เขตพื้นที่การศึกษา ประจวบคีรีขันธ์ เขต 2
83	ชูบธรรม วิทยา	ในเมือง	เมือง นครศรีธรรมราช	นครศรีธรรมราช	เขตพื้นที่การศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 1
84	กาญจนศึกษา	ปากแพรก	ทุ่งสง	นครศรีธรรมราช	เขตพื้นที่การศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2
85	สังข์ทอง วิทยา	เหนือคลอง	เหนือคลอง	กระบี่	เขตพื้นที่การศึกษา กระบี่
86	สุทธินอ นุสรณ์	ตะกั่วป่า	ตะกั่วป่า	พังงา	เขตพื้นที่การศึกษา พังงา



ที่	ชื่อโรงเรียน	ตำบล	อำเภอ	จังหวัด	สังกัด
87	ขจรเกียรติ พัฒนา	ตลาดเหนือ	เมืองภูเก็ต	ภูเก็ต	เขตพื้นที่การศึกษา ภูเก็ต
88	อุ่นรัก 2 ภาษา	มะขามเตี้ย	เมืองสุราษฎร์ ธานี	สุราษฎร์ธานี	เขตพื้นที่การศึกษาสุ ราษฎร์ธานี เขต 1
89	สหวิทย	เขานิเวศน์	เมืองระนอง	ระนอง	เขตพื้นที่การศึกษา ระนอง
90	เอื้ออำพน	ละแม	ละแม	ชุมพร	เขตพื้นที่การศึกษา ชุมพร เขต 2
91	จุลสมัย	บ่อ่าง	เมืองสงขลา	สงขลา	เขตพื้นที่การศึกษา สงขลา เขต 1
92	ทอฝันโรจน วิชญ์	ควน	กาหลง	สตูล	เขตพื้นที่การศึกษา สตูล
93	บุญเหลือเกื้อ คง	ทับเที่ยง	เมืองตรัง	ตรัง	เขตพื้นที่การศึกษา ตรัง เขต 1
94	เรวดีพัทลุง	ท่ามิหรำ	เมืองพัทลุง	พัทลุง	เขตพื้นที่การศึกษา พัทลุง เขต 1
95	เพชรชุน เคราะห์	โคกโพธิ์	โคกโพธิ์	ปัตตานี	เขตพื้นที่การศึกษา ปัตตานี เขต 2
96	เพ็ญศิริ	สะเตง	เมืองยะลา	ยะลา	เขตพื้นที่การศึกษา ยะลา เขต 1
97	ราษฎร์วิทยา	บางนาค	เมืองนราธิวาส	นราธิวาส	เขตพื้นที่การศึกษา นราธิวาส เขต 1

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### เรื่อง

#### องค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา

.....

แบบสอบถามฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย เรื่อง “องค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา (THE FACTORS OF TEAM BUILDING IN GENERAL PRIVATEE SCHOOL)” ข้อมูลที่ได้จากความคิดเห็นของท่านมีค่าอย่างยิ่งต่อการวิจัยนี้ จึงขอความกรุณาโปรดตอบให้ครบทุกข้อตามความเป็นจริง

1. ผู้ตอบแบบสอบถามฉบับนี้ได้แก่
  - 1.1 ผู้อำนวยการโรงเรียน/รองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน
  - 1.2 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 1 คน
  - 1.3 ครูผู้สอน จำนวน 1 คน
2. แบบสอบถามนี้ ประกอบด้วย 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนประเภทสามัญศึกษา

เมื่อท่านให้ข้อมูลครบถ้วนทุกข้อแล้ว โปรดส่งแบบสอบถามนี้คืนให้กับผู้ประสานงานในโรงเรียนของท่านเพื่อรวบรวมใส่ซองที่ผู้วิจัยได้จัดเตรียมไว้ จัดส่งคืนผู้วิจัยทางไปรษณีย์ต่อไป

ขอขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้ สำหรับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

นางสาวหทัยทิพย์ ลิขัณชกสมิต

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อ	ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับผู้วิจัย
1.	เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง	<input type="checkbox"/> 1
2.	อายุ <input type="checkbox"/> อายุ 25 - 35 ปี <input type="checkbox"/> อายุ 36 - 45 ปี <input type="checkbox"/> อายุ 46 - 55 ปี <input type="checkbox"/> อายุ 56 ปีขึ้นไป	<input type="checkbox"/> 2
3.	ระดับการศึกษา <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาโท <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก <input type="checkbox"/> อื่นๆ โปรดระบุ.....	<input type="checkbox"/> 3
4.	ตำแหน่งหน้าที่ <input type="checkbox"/> ผู้อำนวยการโรงเรียน/รองผู้อำนวยการโรงเรียน <input type="checkbox"/> หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ <input type="checkbox"/> ครูผู้สอน	<input type="checkbox"/> 4
5.	ประสบการณ์ในการทำงาน <input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 10 ปี <input type="checkbox"/> 11 - 20 ปี <input type="checkbox"/> 21 - 30 ปี <input type="checkbox"/> 31 ปีขึ้นไป	<input type="checkbox"/> 5

## ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชน

**คำชี้แจง :** โปรดพิจารณาข้อความที่กำหนดให้ว่าตรงกับความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับ การสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชน ให้ท่านเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นตามความเป็นจริงที่ท่านเห็นสมควรในทุกข้อคำถาม

ข้อ	การสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชน	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		น้อย ที่สุด (1)	น้อย (2)	ปาน กลาง (3)	มาก (4)	มาก ที่สุด (5)	
1	บุคลากรทุกระดับมีการพึ่งพาอาศัยกัน และให้ความช่วยเหลือกัน						( ) 6
2	ทุกคนให้ความร่วมมือ สร้างความสามัคคีและทำงานเป็นทีม						( ) 7
3	บุคลากรมีส่วนร่วมและร่วมมือกันในการแก้ไขปัญหา						( ) 8
4	บุคลากรทุกฝ่ายเต็มใจทำกิจกรรมละลายพฤติกรรมและพบปะสังสรรค์กัน						( ) 9
5	องค์กรมีการจัดกิจกรรมหรือสร้างวัฒนธรรมการมีสัมพันธภาพอันดีต่อกันระหว่างกลุ่ม						( ) 10
6	บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการทำงานของทีมอย่างเสร็จสมบูรณ์						( ) 11
7	ทุกคนสามารถอุทิศตนในการปฏิบัติงานให้สำเร็จไปด้วยดี						( ) 12
8	ทุกฝ่ายประสานพลังความสามารถและความพยายามร่วมกันทำงานให้สำเร็จ						( ) 13
9	ทีมงานเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล						( ) 14
10	ทุกคนมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการทำงาน						( ) 15
11	ทุกคนได้รับความเสมอภาคและการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน						( ) 16
12	บุคลากรส่งเสริม สนับสนุน และให้กำลังใจกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน						( ) 17
13	ผู้นำทีมสามารถจูงใจให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้น และมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นด้วยระบบรางวัล						( ) 18
14	บุคลากรได้รับผลตอบแทนด้วยรางวัลอย่างยุติธรรม						( ) 19

ข้อ	การสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชน	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		น้อย ที่สุด (1)	น้อย (2)	ปาน กลาง (3)	มาก (4)	มาก ที่สุด (5)	
15	ผู้บริหารให้ผลตอบแทนที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ						( ) 20
16	มีการวางแผนการดำเนินงานริเริ่มโครงการร่วมกันอย่างเป็นระบบและเหมาะสม						( ) 21
17	มีการวางแผนล่วงหน้าเพื่อรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลการทำงานของกลุ่ม						( ) 22
18	ทีมงานมีวิธีการที่หลากหลายเหมาะสมกับสถานการณ์						( ) 23
19	บุคลากรมีการติดต่อสื่อสารกันอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมาและเกิดประสิทธิผล						( ) 24
20	ผู้บริหารมีการติดต่อสื่อสารกับบุคลากรอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมาและชัดเจน						( ) 25
21	หัวหน้าทีมช่วยสมาชิกทำความเข้าใจข้อมูลที่ได้มา และมีการเปิดเผยข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา						( ) 26
22	องค์กรมีกระบวนการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร						( ) 27
23	องค์กรมีระบบการติดต่อสื่อสารที่ทันสมัย						( ) 28
24	มีการสื่อสารจากบนลงล่าง ล่างขึ้นบน หรือระดับเดียวกัน						( ) 29
25	ข้อมูลข่าวสารมีความชัดเจน ถูกต้อง และครบถ้วน						( ) 30
26	คำชี้แจงเพื่อปฏิบัติหน้าที่มีความชัดเจนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์						( ) 31
27	ทีมงานร่วมกันอภิปรายถึงเหตุผลที่อยู่เบื้องหลังการพัฒนาทีมงาน						( ) 32
28	ผู้นำทีมสื่อสารถึงแนวทางปฏิบัติที่ทำให้เกิดความเข้าใจตรงกัน						( ) 33
29	ทีมงานมีการสื่อสารที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน						( ) 34
30	ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการสื่อสารอย่างเป็นทางการเพื่อสร้างความเป็นกันเอง						( ) 35
31	ผู้บริหารมีการสื่อความหมายในรูปแบบเป็นลายลักษณ์อักษร						( ) 36

ข้อ	การสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชน	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		น้อย ที่สุด (1)	น้อย (2)	ปาน กลาง (3)	มาก (4)	มาก ที่สุด (5)	
32	ผู้บริหารและหัวหน้าทีมมีการสื่อสารเพื่อชี้แจงภารกิจที่ต้องปฏิบัติอย่างครบถ้วน						( ) 37
33	บุคลากรให้ข้อมูลย้อนกลับในเชิงสร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ต่อองค์กร						( ) 38
34	หัวหน้าทีมมีการแบ่งหน้าที่ให้กับบุคลากรด้วยความไว้วางใจ						( ) 39
35	บุคลากรมีความเชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน						( ) 40
36	บุคลากรให้การยอมรับบทบาทของหัวหน้าทีม						( ) 41
37	ทีมงานแสดงความสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างอิสระ						( ) 42
38	องค์กรมีกระบวนการในการปฏิบัติงานและกระบวนการตัดสินใจที่เหมาะสม						( ) 43
39	ผู้นำทีมให้ความรู้และฝึกอบรมวิธีการตัดสินใจแก่บุคลากร						( ) 44
40	ผู้บริหารหาทางพัฒนาการตัดสินใจที่ดีในขอบเขตของอำนาจหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด						( ) 45
41	มีการตัดสินใจที่สมาชิกมีความเห็นพ้องต้องกัน						( ) 46
42	ผู้นำทีมกำหนดเป้าหมายให้เล็กลงเพื่อเพิ่มโอกาสในความสำเร็จมากขึ้น						( ) 47
43	สมาชิกในทีมปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานร่วมกัน						( ) 48
44	ทุกคนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีมและรู้สึกดีเมื่อได้เพิ่มความสัมพันธ์ในทีม						( ) 49
45	การสร้างบรรทัดฐานในการทำงานร่วมกัน						( ) 50
46	ผู้นำทีมกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานของทีม						( ) 51
47	มีการตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของทีมที่ชัดเจนบุคลากรสามารถรับรู้และเข้าใจวิธีปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้						( ) 52
48	ทุกคนมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายและทำความเข้าใจ						( ) 53

ข้อ	การสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชน	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		น้อย ที่สุด (1)	น้อย (2)	ปาน กลาง (3)	มาก (4)	มาก ที่สุด (5)	
	โดยมีกฎข้อบังคับของกลุ่มให้ดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน						
49	เข้าใจและยอมรับวัตถุประสงค์ของทีม						( ) 54
51	ทีมมีวิสัยทัศน์เป็นตัวกำหนดทิศทางการดำเนินงานให้บุคลากรมีเป้าหมายร่วมกัน						( ) 56
52	บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ที่ทำให้ทีมไปสู่ความสำเร็จ						( ) 57
53	ทุกคนมีการพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ						( ) 58
54	องค์กรจัดฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มความรู้และทักษะต่างๆอย่างต่อเนื่อง						( ) 59
55	องค์กรส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาความรู้ความสามารถและประสบการณ์ทำงานด้วยตนเอง						( ) 60
56	บุคลากรสามารถผสมผสานความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่แตกต่างกันและนำมาปฏิบัติงานร่วมกันได้						( ) 61
57	ทุกคนประสานประโยชน์ในเรื่องของความรู้ความสามารถ ตลอดจนความแตกต่างของแต่ละบุคคลให้ได้ผลร่วมกันอย่างสูงสุด						( ) 62
58	ผู้บริหารจัดประชุมอย่างสม่ำเสมอเพื่อดำเนินการเกี่ยวกับปัญหา						( ) 63
59	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้อภิปรายวิธีปฏิบัติที่สอดคล้องกับสถานการณ์ในขณะกำลังดำเนินการประชุม						( ) 64
60	บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนและรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น						( ) 65
61	บุคลากรร่วมแสดงความคิดเห็นได้อย่างเสรีแต่ไม่ละเมิดสิทธิผู้อื่น						( ) 66
62	บุคลากรถ่ายทอดความคิดความรู้สึกร่วมกันอย่างตรงไปตรงมา						( ) 67

ข้อ	การสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชน	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		น้อย ที่สุด (1)	น้อย (2)	ปาน กลาง (3)	มาก (4)	มาก ที่สุด (5)	
63	มีการสรุปรายงานการประชุมและจัดทำเป็นเอกสารซึ่งมีความเห็นพ้องต้องกันจากทุกฝ่าย						( ) 68
64	มีการประเมินผลการทำงานตามความเป็นจริงและเหมาะสมอย่างสม่ำเสมอ						( ) 69
65	มีการประเมินผลหลังเสร็จสิ้นการดำเนินงานและทบทวนความผิดพลาดระหว่างการทำงานและภายหลังจากการปฏิบัติงานอยู่เสมอ						( ) 70
66	มีการจัดระบบการประเมินพฤติกรรมและการเรียนรู้ถึงความผิดพลาดในการปฏิบัติงานของกลุ่ม						( ) 71
67	บุคลากรกล้าเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาระหว่างการทำงานร่วมกัน						( ) 72
68	บุคลากรเรียนรู้การวินิจฉัยปัญหา มีปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม เพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหา และปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน						( ) 73
69	องค์กรมีการปรึกษาหารือวิธีแก้ไขปัญหาพร้อมกันเมื่อพบข้อผิดพลาด						( ) 74
70	ผู้นำทีมระบุถึงสาเหตุของปัญหาเพื่อชี้ชัดถึงความต้องการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุง						( ) 75
71	บุคลากรมีทักษะการรับมือกับความขัดแย้งและสร้างข้อตกลงร่วมกันได้						( ) 76
72	หัวหน้าทีมทำหน้าที่เป็นผู้ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทเมื่อเกิดความขัดแย้งภายในทีม						( ) 77
73	บุคลากรสามารถแก้ไขปัญหาความขัดแย้งระหว่างความคาดหวังของตนกับความคาดหวังของทีม						( ) 78
74	บุคลากรสามารถควบคุมความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในทีมให้อยู่ในระดับที่เกิดประสิทธิภาพขององค์กร						( ) 79
75	บุคลากรมีความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเป็นอย่างดี						( ) 80
76	องค์กรมีการคัดสรรและวางคนในตำแหน่งที่เหมาะสมกับความสามารถของแต่ละบุคคล						( ) 81
77	องค์กรกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบแต่ละคนอย่างชัดเจน						( ) 82



ข้อ	การสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชน	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		น้อย ที่สุด (1)	น้อย (2)	ปาน กลาง (3)	มาก (4)	มาก ที่สุด (5)	
78	ผู้บริหารใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด						( ) 83
79	บุคลากรใช้จุดเด่นให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงาน						( ) 84
80	บุคลากรแก้ไขจุดอ่อนเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงาน						( ) 85
81	ทุกคนในทีมมีการสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน						( ) 86
82	องค์กรมีบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี						( ) 87
83	บุคลากรมีสุขภาพจิตที่ดี มีความกระตือรือร้น ประกอบไปด้วยคุณธรรมในการทำงานต่างๆ						( ) 88
84	มีการจัดทีมงานได้อย่างเหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย						( ) 89
85	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรผลัดเปลี่ยนกันเป็นทั้งผู้นำและผู้ตาม						( ) 90
86	ผู้นำทีม จะต้องเป็นแบบอย่างที่ดี มีภาวะผู้นำอย่างชัดเจน น่าเชื่อถือ ทุกคนในองค์กรไว้วางใจ						( ) 91
87	ผู้บริหารมีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับบุคลากรด้วยความเป็นกันเอง						( ) 92
88	ผู้บริหารให้ความจริงใจให้กับบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน						( ) 93
89	หัวหน้าทีมช่วยผู้บริหารทบทวนแบบแผนการบริหารและแนะนำวิธีปฏิบัติงานแก่บุคลากร						( ) 94
90	ผู้บริหารให้การช่วยเหลือและแนะนำวิธีการปฏิบัติงานอยู่เสมอ						( ) 95
91	ผู้บริหารและผู้นำทีมดำเนินงานร่วมกับบุคลากรด้วยความยุติธรรม						( ) 96
92	ผู้บริหารนำข้อมูลข่าวสารและข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการบริหารงาน						( ) 97
93	ผู้บริหารส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการบริหารงานที่ทันสมัย						( ) 98
94	มีการกำหนดเป้าหมายของทีมงานเพื่อช่วยสนับสนุน						( ) 99

ข้อ	การสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชน	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		น้อย ที่สุด (1)	น้อย (2)	ปาน กลาง (3)	มาก (4)	มาก ที่สุด (5)	
	ส่งเสริมให้บุคลากรใช้ความพยายามในการทำงานให้ดีที่สุด						
95	ผู้บริหารสนับสนุนและอำนวยความสะดวกด้านทรัพยากรในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ						( ) 100
96	ผู้บริหารกล้าตัดสินใจและเผชิญหน้ากับปัญหาด้วยเหตุผลที่เหมาะสม						( ) 101
97	คัดเลือกบุคลากรเพื่อปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายต่างๆโดยคณะกรรมการโรงเรียน						( ) 102
98	ผู้บริหารมีภาระจูงใจให้บุคลากรเข้าร่วมการทำงาน						( ) 103
99	ดำเนินงานตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมายตามลำดับชั้นอย่างถูกต้องและเหมาะสม						( ) 104
100	ปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัยอยู่เสมอ						( ) 105
101	มีการจัดทำแผนการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลงาน						( ) 106
102	ทุกคนรับบทบาท ความรับผิดชอบและปฏิบัติหน้าที่ของตัวเองเป็นอย่างดี						( ) 107
103	ทุกคนทำงานร่วมกันบนพื้นฐานการช่วยเหลือและแบ่งปันกัน						( ) 108
104	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการวางแผน กำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์กำหนดปฏิทินปฏิบัติงานและขั้นตอนการปฏิบัติงาน						( ) 109
105	ผู้บริหารมีความเป็นกันเองและส่งเสริมสุขภาพจิตในการทำงานอย่างสร้างสรรค์						( ) 110
106	ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่ายและเคารพในการตัดสินใจของส่วนรวม						( ) 111
107	กำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจนและครบถ้วน						( ) 112
108	สนับสนุนให้บุคลากรทำกิจกรรมร่วมกันระหว่างกลุ่มหลายๆรูปแบบ						( ) 113
109	มีการระดมสมองเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และทางเลือกใหม่ๆ						( ) 114

ข้อ	การสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชน	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		น้อย ที่สุด (1)	น้อย (2)	ปาน กลาง (3)	มาก (4)	มาก ที่สุด (5)	
110	หัวหน้าทีมสามารถจูงใจบุคลากรให้ทำงานร่วมกันเป็น ทีมได้เป็นอย่างดี						( ) 115
111	ผู้บริหารติดต่อสื่อสารกับบุคลากรอย่างเท่าเทียมกันและ ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทราบ						( ) 116
112	ผู้บริหารและบุคลากรมีการทำงานเป็นทีมร่วมกันอย่างมี ความสุข						( ) 117
113	บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและ วัตถุประสงค์ร่วมกัน						( ) 118
114	หัวหน้าทีมและบุคลากรมีการปรึกษาหารือเพื่อแสวงหา วิธีแก้ไขปัญหาร่วมกัน						( ) 119
115	ผู้บริหารสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากร						( ) 120
116	ผู้บริหารให้ความสำคัญและคำนึงถึงความสามารถของ บุคลากร						( ) 121
117	ผู้บริหารมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ให้กับบุคลากรตามความเหมาะสม						( ) 122
118	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรปรึกษาหารือเรื่องงานได้ อย่างเป็นกันเองตลอดเวลา						( ) 123
119	บุคลากรรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งและมีความสำคัญต่อ องค์กร						( ) 124
120	มีการสร้างบรรยากาศการทำงานของกลุ่มที่ทำให้เกิด ความสามัคคีกันสูง						( ) 125

หมายเหตุ : ขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(สำเนา)



ที่ ศธ 6812.2 / 450

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

6 กุมภาพันธ์ 2560

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยันองค์ประกอบ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรางศรี พณิชยกุล

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวหทัยทิพย์ สีขันชกสมิต รหัสนักศึกษา 55252943 นักศึกษาระดับปริญญาตรี  
บัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
ศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “องค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ  
ศึกษา” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยัน  
องค์ประกอบงานวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ในการวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่าน  
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิในย่นองค์ประกอบ

ที่	ชื่อ - นามสกุล	ตำแหน่ง
1	ผศ.ดร.ปรางศรี พณิชยกุล	ผู้รับใบอนุญาตโรงเรียนสุคนธ์วิทย์
2	ดร.นเรศ บุญช่วย	ผู้อำนวยการโรงเรียนรักษาทรีพีพิทยากร (นาดี)
3	ดร.บวรวิทย์ เลิศไกร	รองผู้อำนวยการโรงเรียนศุภกรณวิทยา
4	ดร.สมพร ยอดดำเนิน	หัวหน้าฝ่ายกิจการนักเรียน โรงเรียนอนุบาลฤทธิยะวรรณาลัย
5	ดร.กมลมาลย์ ไชยศิริธัญญา	อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี
6	ดร.ปพนสรรค์ โพธิพิทักษ์	อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์
7	ดร.สมบัติ เดชบำรุง	ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคโนโลยีโพธิ์ทอง





**แบบสอบถามความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ  
เพื่อยืนยันผลการวิจัยเรื่อง  
องค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา**

**คำชี้แจง**

1. แบบสอบถามความคิดเห็นฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อนำเสนอผลงานวิจัยเรื่อง องค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ให้ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิได้พิจารณาเพื่อให้ความเห็นยืนยันผลการวิจัยว่าถูกต้องเหมาะสมเพียงใดหรือไม่

2. ผู้วิจัยขอความกรุณาท่านผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิได้โปรดศึกษาเอกสารแสดงรายละเอียดของงานวิจัยซึ่งได้เรียนเสนอมาพร้อมแบบสอบถามความคิดเห็นฉบับนี้แล้ว ก่อนพิจารณาตอบคำถาม

3. เครื่องมือฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเชิงปริมาณเพื่อยืนยันผลการวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเชิงคุณภาพเพื่อยืนยันผลการวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา

การให้ความกรุณาตอบแบบสอบถามความคิดเห็นและการให้ข้อเสนอแนะต่างๆของท่านครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการสรุปผลและความมั่นใจในการนำเสนอผลการวิจัยเรื่องนี้ต่อไป

อนึ่งเมื่อท่านตอบแบบสอบถามเสร็จแล้วขอความกรุณาได้โปรดส่งคืนโดยเร็ว โดยขอเอกสารที่ได้แนบเสนอมาพร้อมนี้ด้วย ก็จักเป็นพระคุณอย่างยิ่ง

นางสาวหทัยทิพย์ สีขันตกสมิต

นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

**แบบสอบถามความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ**  
**เพื่อยืนยันผลการวิจัยเรื่อง**  
**องค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา**

- ตอนที่ 1**                      ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
- คำชี้แจง**                      โปรดเติมคำในช่องว่างต่อไปนี้
1. นามผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ  
.....
  2. ตำแหน่งปัจจุบัน  
.....
  3. ประสบการณ์เกี่ยวกับ โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา  
.....  
.....
- ตอนที่ 2**                      แบบสอบถามเชิงปริมาณเพื่อยืนยันผลการวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบการสร้าง  
 ทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา
- ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ  
 ศึกษา
- ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ คือ
- องค์ประกอบที่ 1 “บทบาทผู้นำและผู้ตาม”
  - องค์ประกอบที่ 2 “ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล”
  - องค์ประกอบที่ 3 “กระบวนการทำงาน”
  - องค์ประกอบที่ 4 “การติดต่อสื่อสาร”
  - องค์ประกอบที่ 5 “บรรยากาศการทำงาน”
  - องค์ประกอบที่ 6 “การบริหารความขัดแย้ง”
  - องค์ประกอบที่ 7 “การทบทวนการทำงาน”
  - องค์ประกอบที่ 8 “การมีส่วนร่วม”

## เอกสารแสดงรายละเอียดของงานวิจัย

**ชื่องานวิจัย**      องค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อทราบองค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา
2. เพื่อทราบผลการยืนยันองค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา

### นิยามศัพท์เฉพาะ

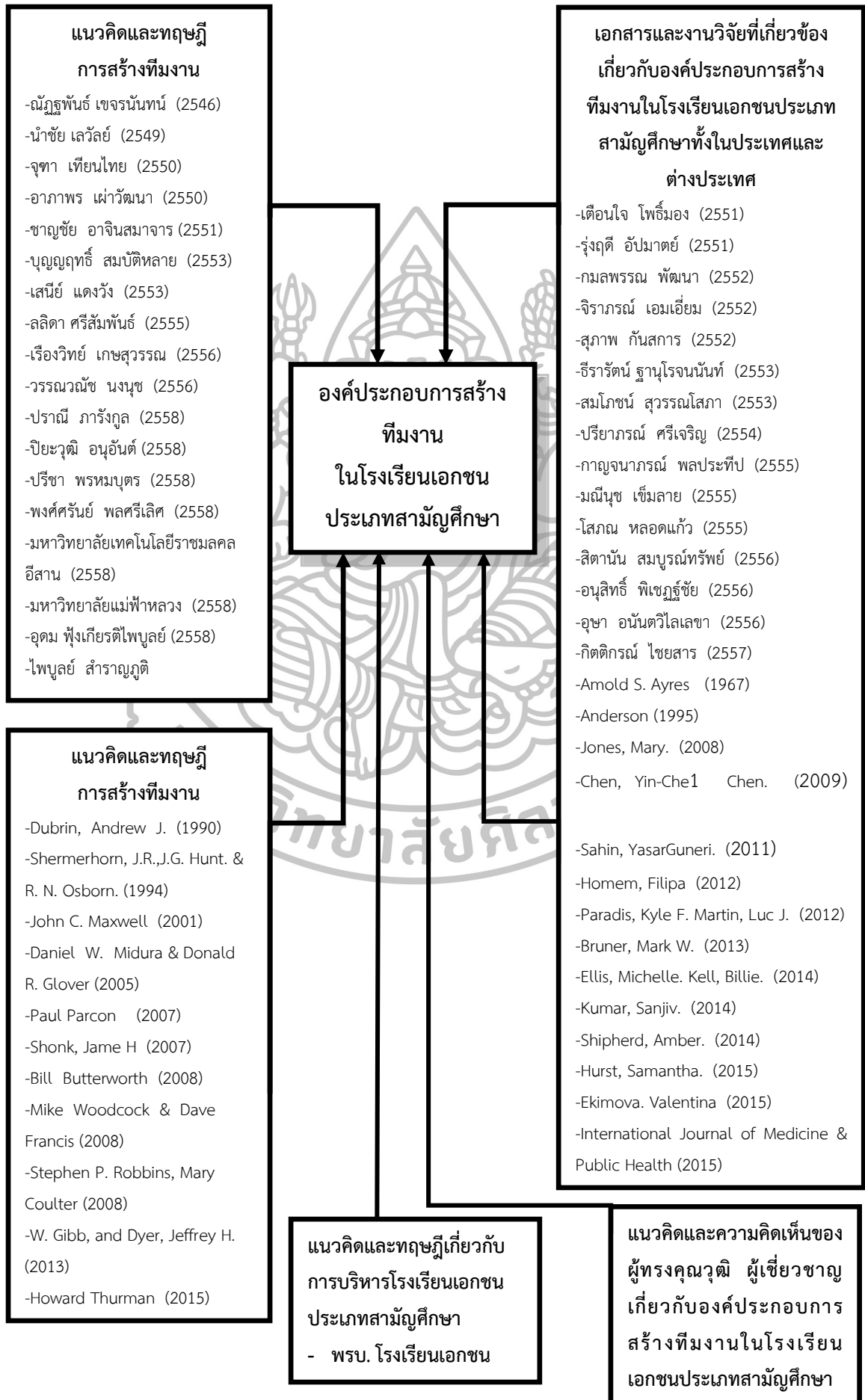
**องค์ประกอบ** หมายถึง โครงสร้างของความเกี่ยวข้องระหว่างชุดขององค์ประกอบสำคัญที่มีความสัมพันธ์ในเชิงเหตุผล ซึ่งช่วยให้เข้าใจข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยเฉพาะ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป

**การสร้างทีมงาน** หมายถึง ความพยายามทำให้กลุ่มสามารถเรียนรู้การวินิจฉัยปัญหา เพื่อปรับปรุงความสัมพันธ์ต่างๆ ในการทำงานให้ดีขึ้น ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ซึ่งความสัมพันธ์เหล่านี้จะมีผลต่อการทำงานให้เสร็จตามเป้าหมาย ผู้บริหารงานที่จะประสบความสำเร็จ จำเป็นจะต้องหล่อหลอมทีมงาน ให้เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน รู้จักหาวิธีจูงใจที่ให้แก่เหล่านั้น ทำงานด้วยความสมัครใจและเต็มใจ

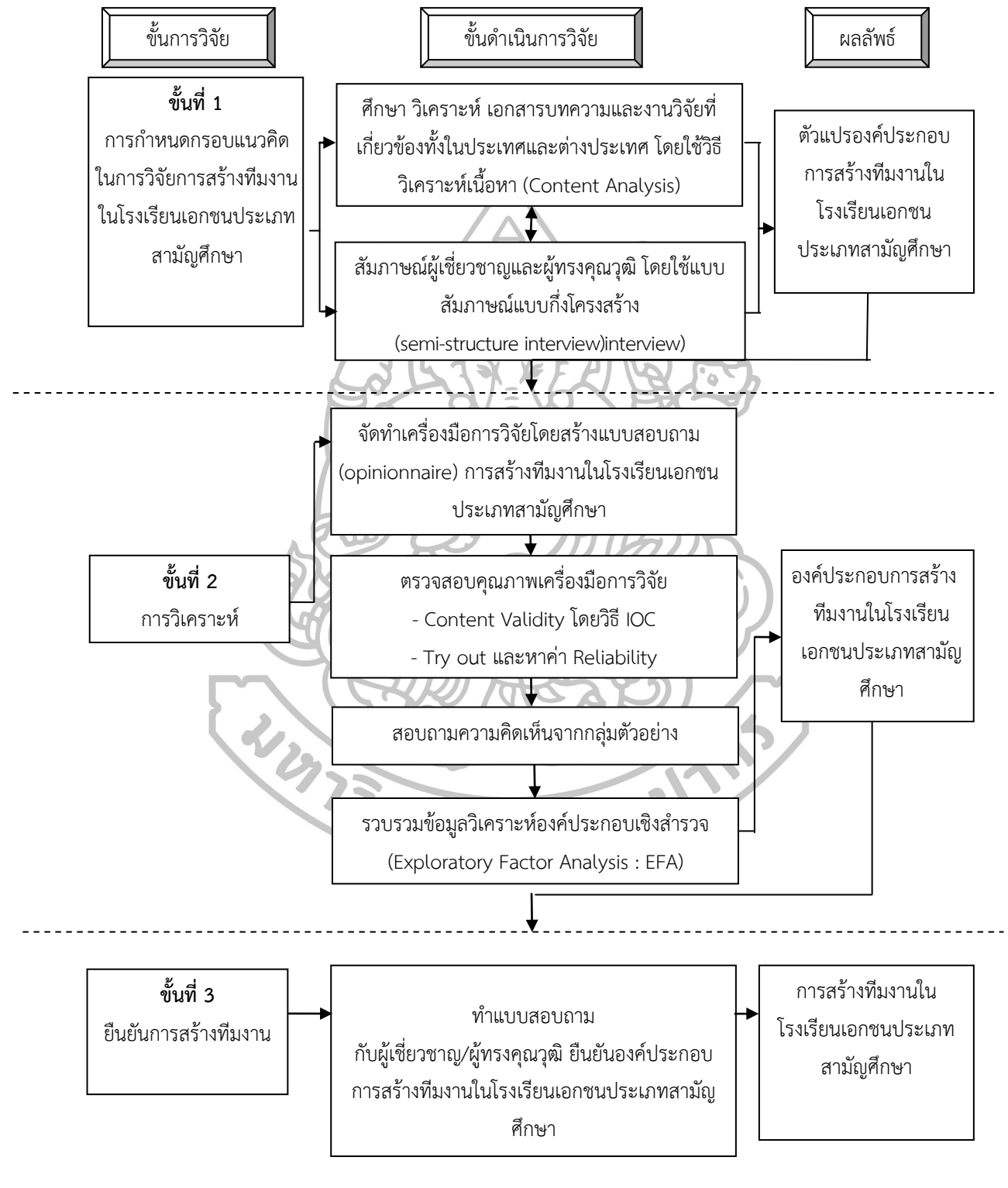
**โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา** หมายถึง โรงเรียนที่จัดการศึกษาตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการในระดับต่าง ๆ ได้แก่ ระดับก่อนประถมศึกษา (เตรียมอนุบาล อนุบาล) ระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษา (มัธยมศึกษาตอนต้น มัธยมศึกษาตอนปลาย)



## แผนภูมิกรอบแนวคิด



## ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย



## ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ

- องค์ประกอบที่ 1 “คุณลักษณะผู้นำที่เหมาะสม”  
 องค์ประกอบที่ 2 “ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล”  
 องค์ประกอบที่ 3 “กระบวนการทำงาน”  
 องค์ประกอบที่ 4 “การติดต่อสื่อสาร”  
 องค์ประกอบที่ 5 “บรรยากาศการทำงาน”  
 องค์ประกอบที่ 6 “การบริหารความขัดแย้ง”  
 องค์ประกอบที่ 7 “การประเมินผลการปฏิบัติงาน”  
 องค์ประกอบที่ 8 “การมีส่วนร่วม”

## องค์ประกอบที่ 1

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
a91	ผู้บริหารและผู้นำทีมดำเนินงานร่วมกับบุคลากรด้วยความยุติธรรม	.832
a96	ผู้บริหารกล้าตัดสินใจและเผชิญหน้ากับปัญหาด้วยเหตุผลที่เหมาะสม	.826
a95	ผู้บริหารสนับสนุนและอำนวยความสะดวกด้านทรัพยากรในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ	.825
a115	ผู้บริหารสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากร	.805
a98	ผู้บริหารมีการจูงใจให้บุคลากรเข้าร่วมการทำงาน	.787
a90	ผู้บริหารให้การช่วยเหลือและแนะนำวิธีการปฏิบัติงานอยู่เสมอ	.786
a92	ผู้บริหารนำข้อมูลข่าวสารและข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการบริหารงาน	.785
a94	มีการกำหนดเป้าหมายของทีมงานเพื่อช่วยสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรใช้ความพยายามในการทำงานให้ดีที่สุด	.768
a93	ผู้บริหารส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการบริหารงานที่ทันสมัย	.760
a88	ผู้บริหารให้ความจริงใจให้กับบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน	.754
a112	ผู้บริหารและบุคลากรมีการทำงานเป็นทีมร่วมกันอย่างมีความสุข	.752
a116	ผู้บริหารให้ความสำคัญและคำนึงถึงความสามารถของบุคลากร	.737
a106	ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่ายและเคารพในการตัดสินใจของส่วนรวม	.730
a105	ผู้บริหารมีความเป็นกันเองและส่งเสริมสุขภาพจิตในการทำงานอย่างสร้างสรรค์	.729
a109	มีการระดมสมองเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และทางเลือกใหม่ๆ	.727
a107	กำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจนและครบถ้วน	.716

a100	ปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัยอยู่เสมอ	.706
a108	สนับสนุนให้บุคลากรทำกิจกรรมร่วมกันระหว่างกลุ่มหลายๆรูปแบบ	.703
a111	ผู้บริหารติดต่อสื่อสารกับบุคลากรอย่างเท่าเทียมกันและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทราบ	.703
a99	ดำเนินงานตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมายตามลำดับชั้นอย่างถูกต้องและเหมาะสม	.701
a87	ผู้บริหารมีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับบุคลากรด้วยความเป็นกันเอง	.692
a114	หัวหน้าทีมและบุคลากรมีการปรึกษาหารือเพื่อแสวงหาวิธีแก้ไขปัญหาร่วมกัน	.674
a103	ทุกคนทำงานร่วมกันบนพื้นฐานการช่วยเหลือและแบ่งปันกัน	.670
a104	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการวางแผน กำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์กำหนดปฏิทินปฏิบัติงานและขั้นตอนการปฏิบัติงาน	.657
a113	บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน	.654
a101	มีการจัดทำแผนการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลงาน	.649
a110	หัวหน้าทีมสามารถจูงใจบุคลากรให้ทำงานร่วมกันเป็นทีมได้เป็นอย่างดี	.609
a102	ทุกคนรู้บทบาท ความรับผิดชอบและปฏิบัติหน้าที่ของตนเองเป็นอย่างดี	.572
a89	หัวหน้าทีมช่วยผู้บริหารทบทวนแบบแผนการบริหาร และแนะนำวิธีปฏิบัติงานแก่บุคลากร	.565
a97	คัดเลือกบุคลากรเพื่อปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายต่างๆโดยคณะกรรมการโรงเรียน	.558
ค่าแปรปรวนองค์ประกอบ (eigenvalues)		23.272
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance)		19.393

### องค์ประกอบที่ 2

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
a34	หัวหน้าทีมมีการแบ่งหน้าที่ให้กับบุคลากรด้วยความไว้วางใจ	.723
a35	บุคลากรมีความเชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน	.719
a36	บุคลากรให้การยอมรับบทบาทของหัวหน้าทีม	.712
a39	ผู้นำทีมให้ความรู้และฝึกอบรมวิธีการตัดสินใจแก่บุคลากร	.671
a51	ทีมมีวิสัยทัศน์เป็นตัวกำหนดทิศทางการดำเนินงานให้บุคลากรมีเป้าหมายร่วมกัน	.662
a37	ทีมงานแสดงความสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างอิสระ	.637
a41	มีการตัดสินใจที่สมาชิกมีความเห็นพ้องต้องกัน	.635
a42	ผู้นำทีมกำหนดเป้าหมายให้เล็กลงเพื่อเพิ่มโอกาสในความสำเร็จมากขึ้น	.621
a40	ผู้บริหารหาทางพัฒนาการตัดสินใจที่ดี ในขอบเขตของอำนาจหน้าที่งานให้	.616

	มีประสิทธิภาพสูงสุด	
a50	องค์กรมีโครงสร้าง เป้าหมาย ทิศทางและหน้าที่ชัดเจนเพื่อบุคลากรจะได้มีความเชื่อมั่นซึ่งกันและกัน	.601
a43	สมาชิกในทีมปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานร่วมกัน	.583
a38	องค์กรมีกระบวนการในการปฏิบัติงานและกระบวนการตัดสินใจที่เหมาะสม	.571
a49	เข้าใจและยอมรับวัตถุประสงค์ของทีม	.570
a33	บุคลากรให้ข้อมูลย้อนกลับในเชิงสร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ต่อองค์กร	.568
ค่าแปรปรวนองค์ประกอบ (eigenvalues)		11.756
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance)		9.797

### องค์ประกอบที่ 3

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
a2	ทุกคนให้ความร่วมมือ สร้างความสามัคคีและทำงานเป็นทีม	.780
a1	บุคลากรทุกระดับมีการพึ่งพาอาศัยกัน และให้ความช่วยเหลือกัน	.769
a7	ทุกคนสามารถอุทิศตนในการปฏิบัติงานให้สำเร็จไปด้วยดี	.737
a6	บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการทำงานของทีมอย่างเสร็จสมบูรณ์	.727
a3	บุคลากรมีส่วนร่วมและร่วมมือกันในการแก้ไขปัญหา	.723
a8	ทุกฝ่ายประสานพลังความสามารถและความพยายามร่วมกันทำงานให้สำเร็จ	.708
a4	บุคลากรทุกฝ่ายเต็มใจทำกิจกรรมละลายพฤติกรรมและพบปะสังสรรค์กัน	.638
a5	องค์กรมีการจัดกิจกรรมหรือสร้างวัฒนธรรมการมีสัมพันธ์ภาพอันดีต่อกันระหว่างกลุ่ม	.633
a10	ทุกคนมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการทำงาน	.556
ค่าแปรปรวนองค์ประกอบ (eigenvalues)		8.413
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance)		7.011

## องค์ประกอบที่ 4

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
a26	คำชี้แจงเพื่อปฏิบัติหน้าที่มีความชัดเจนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์	.692
a25	ข้อมูลข่าวสารมีความชัดเจน ถูกต้อง และครบถ้วน	.669
a22	องค์กรมีกระบวนการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร	.601
a21	หัวหน้าทีมช่วยสมาชิกทำความเข้าใจข้อมูลที่ได้มา และมีการเปิดเผยข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา	.575
a20	ผู้บริหารมีการติดต่อสื่อสารกับบุคลากรอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมาและชัดเจน	.575
a27	ทีมงานร่วมกันอภิปรายถึงเหตุผลที่อยู่เบื้องหลังการพัฒนาทีมงาน	.571
ค่าแปรปรวนองค์ประกอบ (eigenvalues)		7.454
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance)		6.212

## องค์ประกอบที่ 5

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
a81	ทุกคนในทีมมีการสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน	.745
a82	องค์กรมีบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี	.678
a80	บุคลากรแก้ไขจุดอ่อนเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงาน	.653
a83	บุคลากรมีสุขภาพจิตที่ดี มีความกระตือรือร้น ประกอบไปด้วยคุณธรรมในการทำงานต่างๆ	.638
a79	บุคลากรใช้จุดเด่นให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงาน	.582
ค่าแปรปรวนองค์ประกอบ (eigenvalues)		4.897
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance)		4.081

## องค์ประกอบที่ 6

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
a73	บุคลากรสามารถแก้ไขปัญหาความขัดแย้งระหว่างความคาดหวังของตนกับความคาดหวังของทีม	.701

a72	หัวหน้าทีมทำหน้าที่เป็นผู้ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทเมื่อเกิดความขัดแย้งภายในทีม	.681
a74	บุคลากรสามารถควบคุมความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในทีมให้อยู่ในระดับที่เกิดประสิทธิภาพขององค์กร	.662
a71	บุคลากรมีทักษะการรับมือกับความขัดแย้งและสร้างข้อตกลงร่วมกันได้	.626
ค่าแปรปรวนองค์ประกอบ (eigenvalues)		4.883
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance)		4.069

### องค์ประกอบที่ 7

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
a65	มีการประเมินผลหลังเสร็จสิ้นการดำเนินงานและทบทวนความผิดพลาดระหว่างการทำงานและภายหลังจากการปฏิบัติงานอยู่เสมอ	.659
a64	มีการประเมินผลการทำงานตามความเป็นจริงและเหมาะสมอย่างสม่ำเสมอ	.642
a66	มีการจัดระบบการประเมินพฤติกรรมและการเรียนรู้ถึงความผิดพลาดในการปฏิบัติงานของกลุ่ม	.591
ค่าแปรปรวนองค์ประกอบ (eigenvalues)		3.632
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance)		3.027

### องค์ประกอบที่ 8

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
a117	ผู้บริหารมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับบุคลากรตามความเหมาะสม	.618
a118	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรปรึกษาหารือเรื่องงานได้อย่างเป็นกันเองตลอดเวลา	.579
a120	มีการสร้างบรรยากาศการทำงานของกลุ่มที่ทำให้เกิดความสามัคคีกันสูง	.573
ค่าแปรปรวนองค์ประกอบ (eigenvalues)		2.812
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance)		2.343

จากข้อมูลข้างต้น โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในสดมภ์ของตารางที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

องค์ประกอบ	ความคิดเห็น							
	ความถูกต้อง		ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		การนำไปใช้ประโยชน์	
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย
องค์ประกอบที่ 1 บทบาทผู้นำและผู้ตาม								
องค์ประกอบที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล								
องค์ประกอบที่ 3 กระบวนการทำงาน								
องค์ประกอบที่ 4 การติดต่อสื่อสาร								
องค์ประกอบที่ 5 บรรยากาศการทำงาน								
องค์ประกอบที่ 6 การบริหารความขัดแย้ง								
องค์ประกอบที่ 7 การทบทวนการทำงาน								
องค์ประกอบที่ 8 การมีส่วนร่วม								



ตอนที่ 3 แบบสอบถามเชิงคุณภาพเพื่อยืนยันผลการวิจัย องค์ประกอบการสร้างทีมงานใน  
โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา

1. ความคิดเห็นเพิ่มเติมของท่านเกี่ยวกับความถูกต้องขององค์ประกอบการสร้างทีมงานใน  
โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา

.....  
 .....

2. ความคิดเห็นเพิ่มเติมของท่านเกี่ยวกับความเหมาะสมขององค์ประกอบการสร้างทีมงาน  
ในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา

.....  
 .....

3. ความคิดเห็นเพิ่มเติมของท่านเกี่ยวกับความเป็นไปได้ขององค์ประกอบการสร้างทีมงาน  
ในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา

.....  
 .....

4. ความคิดเห็นเพิ่มเติมของท่านเกี่ยวกับการนำไปใช้ประโยชน์ขององค์ประกอบการสร้าง  
ทีมงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา

.....  
 .....

5. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่นๆเกี่ยวกับ องค์ประกอบการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชน  
ประเภทสามัญศึกษา

.....  
 .....

ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

## ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ - สกุล นางสาวหทัยทิพย์ สีขันตกสมิต  
 ที่อยู่ 25/1 หมู่ 4 ต.ท่าไม้ อ.กระทุ่มแบน จ.สมุทรสาคร 74110  
 ที่ทำงาน -

## ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2551 สำเร็จการศึกษาปริญญารัฐศาสตรบัณฑิต  
 มหาวิทยาลัยนเรศวร วิทยาเขตสารสนเทศพะเยา  
 จังหวัดพะเยา

พ.ศ. 2554 สำเร็จการศึกษาปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
 สาขาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
 มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์  
 จังหวัดนครปฐม

พ.ศ. 2555 ศึกษาต่อระดับปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
 สาขาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
 มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์  
 จังหวัดนครปฐม

## ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2552-2553 ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนปัญจพรพิทยา จ.สมุทรสาคร

พ.ศ. 2553-2555 ครูอัตราจ้างโรงเรียนวัดนางสาว (ถาวรราษฎร์บำรุง) จ.สมุทรสาคร

พ.ศ.2556-2557 เจ้าหน้าที่ธุรการ ฝ่ายวิชาการ โรงเรียนรัตนราษฎร์บำรุง จ.ราชบุรี

พ.ศ.2557-ปัจจุบัน ธุรกิจส่วนตัว