

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัย เรื่อง การสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 ผู้วิจัยได้ศึกษาดำรง เอกสารต่าง ๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

- 2.1 การศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 2.2 การศึกษาขั้นพื้นฐานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1
- 2.3 แนวคิดและหลักการการสร้างทีมงาน
 - 2.3.1 ความหมายของการสร้างทีมงาน
 - 2.3.2 วัตถุประสงค์ของการสร้างทีมงาน
 - 2.3.3 ความสำคัญของการสร้างทีมงาน
 - 2.3.4 ประเภทของทีมงาน
 - 2.3.5 รูปแบบการทำงานเป็นทีม
 - 2.3.6 แม่แบบการสร้างทีมงาน
- 2.4 เทคนิคการสร้างทีมงานกับการประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา
 - 2.4.1 เทคนิคและขั้นตอนการพัฒนาทีมงาน
 - 2.4.2 ข้อควรระวังในการสร้างทีมงาน
- 2.5 การสร้างทีมงานของผู้บริหาร โรงเรียนตามแนวคิดของวูดค็อก
 - 2.5.1 บทบาทที่สมดุล
 - 2.5.2 วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน
 - 2.5.3 การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา
 - 2.5.4 การสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน
 - 2.5.5 ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์
 - 2.5.6 กระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม
 - 2.5.7 ภาวะผู้นำที่เหมาะสม
 - 2.5.8 การตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีการทำงาน
 - 2.5.9 การพัฒนาตนเอง
 - 2.5.10 ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม
 - 2.5.11 การสื่อสารที่ดี
- 2.6 ลักษณะของการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.7.1 งานวิจัยในประเทศ

2.7.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

2.8 สรุปกรอบแนวคิดการวิจัย

2.1 การศึกษาขั้นพื้นฐาน

การปฏิรูปการศึกษาครั้งยิ่งใหญ่ของประเทศไทย ได้เกิดขึ้นตามเจตนารมณ์ของทุกฝ่ายในสังคมไทย โดยปรากฏในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ซึ่งเป็นฐานที่มาของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่มุ่งหวังยกระดับการศึกษาของชาติให้ได้มาตรฐานและจัดได้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ จึงกำหนดให้มีการพัฒนาคุณภาพการศึกษาทั้งระบบ คือ ปฏิรูปการเรียนรู้ ปฏิรูประบบการบริหารและการจัดการศึกษา ปฏิรูปครู อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา ปฏิรูประบบทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา ซึ่งถือว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ไม่เคยมีมาก่อนของการศึกษาไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปฏิรูปการบริหารและการจัดการศึกษา ซึ่งได้หลอมรวมหน่วยงานทางการศึกษา คือ ทบวงมหาวิทยาลัย สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ และกระทรวงศึกษาธิการเป็นหน่วยงานเดียว คือ กระทรวงศึกษาธิการ โดยมีโครงสร้างใหม่ในระดับกระทรวงและระดับเขตพื้นที่การศึกษา

ระดับกระทรวง มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการส่งเสริมและกำกับดูแลการจัดการศึกษาทุกระดับและทุกประเภท กำหนดนโยบาย แผน และมาตรฐานการศึกษา การสนับสนุนทรัพยากร การติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล มีหน่วยงานหลักที่เป็นนิติบุคคล ส่วนราชการ ได้แก่

1. สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
2. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา
3. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา
5. สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

ระดับพื้นที่ มีผลให้มีการหลอมรวมสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สำนักงานสามัญจังหวัด และสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ และจัดตั้งเป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่ ตามมาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และ มาตรา 37 แห่ง พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษาและแจ้งจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบและกำกับตรวจสอบ ติดตาม การใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
3. ประสานงานส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
4. กำกับ ติดตาม ดูแลและประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา
5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัยและรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
6. ประสานงานระดมทรัพยากรต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริมสนับสนุนการจัดการและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
7. จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษาและประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาของเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถานอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา
9. ดำเนินการและประสานงาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
10. ประสานส่งเสริมการดำเนินงานของคณะกรรมการ และคณะทำงานด้านการศึกษา
11. ประสานงานปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กร หน่วยงานของรัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา
12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของผู้นับโดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นตามที่มอบหมาย

กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดให้มีเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 175 เขต ในเบื้องต้น และกำหนดโครงสร้างสำนักงานเขต ประกอบด้วย 6 กลุ่มงาน ดังนี้

1. กลุ่มอำนวยการ
2. กลุ่มบริหารงานบุคคล
3. กลุ่มนโยบายและแผน
4. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา
5. กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา
6. กลุ่มส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษา

2.2 การศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เดิมคือ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี ได้ดำเนินการบริหารงานตามโครงสร้างซึ่งกระทรวงศึกษาธิการกำหนด โดยกำหนดโครงสร้างสำนักงานเขต ประกอบด้วย 3 เขต ดังนี้

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 ประกอบด้วย อำเภอเมืองชลบุรี อำเภอบ้านบึง และอำเภอหนองใหญ่

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 ประกอบด้วย อำเภอพานทอง อำเภอพนัสนิคม อำเภอบ่อทอง และกิ่งอำเภอเกาะจันทร์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ประกอบด้วย อำเภอศรีราชา อำเภอเกาะสีชัง อำเภอบางละมุง และอำเภอสัตหีบ

แต่ละสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี จะดำเนินการบริหารจัดการภายใต้ระเบียบสำนักงานเขตพื้นที่ ร่างกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์การแบ่งส่วนราชการฯ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีหน้าที่ดำเนินงานให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ตามมาตรา 8 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 โดยมีหน้าที่รับผิดชอบการจัดการศึกษาและการบริหารการศึกษาในเขต อำเภอเมืองชลบุรี อำเภอบ้านบึง และอำเภอหนองใหญ่ มีจำนวนโรงเรียนในสังกัด จำนวน 170 โรงเรียน เป็นโรงเรียนในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 158 โรงเรียน และโรงเรียนนอกสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 12 โรงเรียน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1. 2546 : 1)

การบริหารและจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 ดำเนินการบริหารจัดการตามที่กระทรวงศึกษากำหนดโครงสร้างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย 6 กลุ่มงาน ดังนี้

1. กลุ่มอำนวยการ
2. กลุ่มบริหารงานบุคคล
3. กลุ่มนโยบายและแผน
4. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา
5. กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา
6. กลุ่มส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษา

และ เพิ่มงานของหน่วยตรวจสอบภายใน ซึ่งเป็นภารกิจที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้องปฏิบัติ

สรุปได้ว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 ได้ดำเนินการบริหารงานตามกฎกระทรวงศึกษาธิการ และในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกศึกษาเฉพาะโรงเรียนซึ่งเดิมสังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี จำนวน 86 โรงเรียน ทั้งนี้เพราะ โรงเรียนในสังกัดนี้เป็นโรงเรียนซึ่งต้องปรับตัวอย่างมากในการที่พัฒนาโรงเรียนให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษา และต้องปฏิบัติตามนโยบายทุกประการ ส่วนโรงเรียนสังกัดเอกชน จะมีอิสระเกี่ยวกับการบริหารงานต่าง ๆ

2.3 แนวคิดและหลักการการสร้างทีมงาน

2.3.1 ความหมายของการสร้างทีมงาน

ในการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุ วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ทุกคนในองค์กรต้องรู้สึกร่วมกันอยู่ใน “ทีม” เดียวกัน และร่วมแรงร่วมใจ ให้ประสบผลสำเร็จร่วมกัน ผู้บริหารจึงต้องสร้างทีมงานขึ้นในองค์กร และกระตุ้นให้ทุกคนมีความรู้สึกร่วมกันเป็นผู้มีส่วนร่วมในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของทีม

เคซส์บอม (Kezsbom. 1990 : 51) ได้ให้ความเห็นว่า ทีม หมายถึง การมอบหมายงานพิเศษให้กับกลุ่มบุคคล ซึ่งมีเป้าหมายร่วมกันและตระหนักถึงบทบาทที่ต้องพึ่งพากันในการปฏิบัติงาน และทราบว่า จะใช้ความสามารถที่มีอยู่ของแต่ละคนให้สัมพันธ์กันอย่างไร เพื่อรวมพลังกัน อันจะนำความสำเร็จมาสู่งานที่ได้รับมอบหมาย

ฟรานซิส และยัง (Francis & Young, 1979 : 8) ได้กล่าวถึง ทีม ว่า หมายถึงกลุ่มบุคคลและ ผู้มีพลัง มีความผูกพันรับผิดชอบที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน สมาชิกในทีมเป็นผู้ที่ทำงานร่วมกันได้ดี และรู้สึกเพลิดเพลินที่จะทำงานนั้น สามารถผลิตผลงานที่มีคุณภาพสูง

ปาร์คเกอร์ (Parker, 1990: 16) ได้อธิบายว่า ทีมเป็นกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์และต้องพึ่งพากันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายหรือปฏิบัติงานให้เสร็จสมบูรณ์ คนกลุ่มนี้มีเป้าหมายร่วมกันและยอมรับว่าวิธีเดียวที่จะทำงานให้สำเร็จ คือ การทำงานร่วมกัน

วูดคอก และฟรานซิส (Woodcock & Francis, 1994 : 1) ได้นิยามว่า ทีมเป็นกลุ่มคนที่จะต้องสัมพันธ์กันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันในธรรมชาติ ของวูดคอกและฟรานซิส เห็นว่าบุคคลจำนวน 50 คน ไม่ใช่ทีม ถ้าเขาเหล่านั้นไม่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน และไม่มีเป้าหมายร่วมกันจะเป็นทีมต่อเมื่อสมาชิกมีกิจกรรมผูกพันกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน ตัวอย่างเช่น กลุ่มพนักงานขายซึ่งมีเขตพื้นที่รับผิดชอบในการให้บริการได้เรียกตัวเองว่า “ทีมขาย” ถ้าพิจารณาตามความหมายข้างต้นพนักงานขายอาจจะไม่มีเป้าหมายร่วมกัน กล่าวคือต่างคนต่างขาย คนกลุ่มนี้จะไม่ใช่ทีม เมื่อใดที่พนักงานขายได้มากำหนดเป้าหมายร่วมกันและทำงานด้วยกันเพื่อให้บรรลุยอดขายที่กำหนดไว้ ถึงจะเรียกได้ว่าเป็น “ทีมขาย” ตามความหมายที่อธิบายไว้ข้างต้น

เจมจันท์ ทงวิวัฒน์ และ ปันรศ มาลากุล ณ อยุธยา (2526: 2) ได้อธิบายว่า ทีมประกอบไปด้วยบุคคลซึ่งมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องซึ่งกันและกันโดยตรง เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ทีมนักกีฬาบาสเกตบอลเป็นตัวอย่างที่เห็นได้ชัด เพราะสมาชิกในทีมมีเป้าหมายร่วมกัน ก็คือต้องโยนลูกบาสเกตบอลให้ลงห่วงของฝ่ายตรงข้ามเพื่อเอาชนะคู่ต่อสู้ สมาชิกแต่ละคนมีหน้าที่ตามตำแหน่งที่ได้รับมอบหมาย และจะต้องประสานเข้ากับเพื่อนร่วมทีมทำคะแนนให้เป็นที่น่าพอใจ ผู้เล่นมีความห่วงใยกับการทำคะแนนของทีมมากกว่าของตนเอง ทุกคนรับรู้ว่าการสนับสนุนซึ่งกันและกันในการเล่นจะช่วยให้ทีมปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีขวัญและกำลังใจสูง

สิทธิโชค วรรณสันติกุล (2533 : 5 - 7) ได้กล่าวว่า คำสำคัญคำหนึ่งที่ใช้ร่วมกับทีม คือ กลุ่ม ซึ่งในความหมายของจิตวิทยา หมายถึง การรวมตัวของคนหลายคนซึ่งมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันอย่างสม่ำเสมอในช่วงเวลาหนึ่ง คนเหล่านั้นจะมีการรับรู้ในตนเองว่าพวกเขาขึ้นต่อกันและกัน ในที่จะปฏิบัติการเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน มีการตั้งข้อสังเกตว่า ทีมงานก็คือกลุ่มเพียงแต่ต้องการจะเน้นให้เห็นชัดว่าเป็นกลุ่มทำงาน ซึ่งสมาชิกทุกคนมีภารกิจที่จะต้องทำงานประสานกันตามบทบาทของตน เพื่อที่จะให้ภารกิจนั้นบรรลุเป้าหมายร่วมกันของกลุ่ม

เชอเมอร์ฮอร์น, ฮันท์ และออสบอน (Shermerhorn, Hunt, & Osborn. 1994 : 328) ได้นิยามการสร้างทีมงานว่า หมายถึง กิจกรรมที่ได้วางแผนไว้ล่วงหน้าเพื่อรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลการทำงานของกลุ่มบุคคล โดยริเริ่มให้มีการเปลี่ยนแปลงอันจะนำไปสู่การพัฒนาทีมงานและเพิ่มประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่ม จุดเน้นของการสร้างทีมงานอยู่ที่การให้กลุ่มบุคคลทำงานร่วมกันเพื่อใช้วิธีการแก้ปัญหาและปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน

วิชัย โกลสุวรรณจินดา (2535 : 142) ได้แสดงทรรศนะว่า ทีมงานนั้นกินความหมายมากกว่ากลุ่มคนที่มารวมกันเฉย ๆ เพราะทีมงานจะรวมไปถึงความเป็นผู้นำกลุ่ม กระบวนการตัดสินใจในกลุ่ม การใช้ทรัพยากรของกลุ่มให้เกิดประโยชน์สูงสุด และการผสมผสานสมาชิกของกลุ่มซึ่งจะมีผลอย่างมากต่อการทำงานร่วมกัน เป้าหมายของการสร้างทีมงานจึงเป็นการสร้างทีมที่มีการทำงานอย่างมีชีวิตชีวา แทนที่จะเป็นเหมือนเครื่องจักร และมีการประสานการทำงานของสมาชิกทุกคนในทีมให้ มุ่งสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน

จากความหมายดังกล่าว จึงสรุปได้ว่า ทีม หมายถึง กลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ร่วมทีมต่างมีความพอใจในการทำงานนั้น องค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญของทีมงาน มีดังนี้

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

สำหรับการสร้างทีมนี้ สรุปได้ว่า หมายถึง ความพยายามทำให้กลุ่มสามารถเรียนรู้ การวินิจฉัยปัญหา เพื่อปรับปรุงความสัมพันธ์ต่าง ๆ ในการทำงานให้ดีขึ้นทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ซึ่งความสัมพันธ์เหล่านี้จะมีผลต่อการทำงานให้เสร็จตามเป้าหมาย

ดังนั้น ผู้บริหารงานที่จะประสบความสำเร็จ จำเป็นจะต้องหล่อหลอมทีมงานให้เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน รู้จักหาวิธีจูงใจที่เขาเหล่านั้นทำงานด้วยความสมัครใจและเต็มใจ

2.3.2 วัตถุประสงค์ของการสร้างทีมงาน

จุดเน้นของการสร้างทีมงาน คือ การทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน การสร้างทีมงานจึงมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ ดังนี้

- 1) เพื่อสร้างความไว้วางใจกันในหมู่สมาชิกของทีมงาน
- 2) เพื่อแสวงหาวิธีแก้ไขปัญหาร่วมกัน สมาชิกของทีมงานจะได้ดีขึ้นเมื่อมีการเปิดเผยและจริงใจต่อกัน เมื่อมีปัญหาจะได้ช่วยกันแก้ไข
- 3) เพื่อเสริมสร้างทักษะความเชี่ยวชาญให้มากขึ้น ช่วยให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นการใช้ศักยภาพของทีมงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- 4) เพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับในทางสร้างสรรค์แก่องค์กร
- 5) เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ที่จะรับฟังความคิดเห็นและข่าวสารของผู้อื่นอย่างตั้งใจและให้เกียรติซึ่งกันและกัน
- 6) เพื่อพัฒนาทักษะในการแก้ปัญหาร่วมกัน
- 7) เพื่อช่วยลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล เนื่องจากสมาชิกได้เรียนรู้ทักษะสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเพิ่มขึ้นจากการได้ทำงานร่วมกัน มีความพร้อมที่จะทำงานร่วมกันมากขึ้น
- 8) เพื่อส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้สมาชิกของทีม
- 9) เพื่อเสริมสร้างขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
- 10) เพื่อปรับปรุงการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดในภาพรวม

โดยสรุป วัตถุประสงค์หลักของการสร้างทีมงานเพื่อปรับปรุงความสัมพันธ์ต่าง ๆ ในการทำงานให้ดีขึ้นโดยใช้พลังงานของกลุ่ม ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในการทำงานโดยสมาชิกในทีมมีความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติ และมีความพึงพอใจเพื่อนร่วมงาน

2.3.3 ความสำคัญของการสร้างทีมงาน

การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญกับการทำงานในองค์กรเป็นอย่างมาก ไม่เพียงแต่ทีมงานจะช่วยทำให้วัตถุประสงค์ของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายเท่านั้น แต่ทีมงานยังจะเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศการทำงานของหน่วยงานนั้นอีกด้วย หน่วยงานมีความจำเป็นที่จะต้องสร้างทีมงานด้วยเหตุผลต่อไปนี้ คือ

- 1) งานบางอย่างไม่สามารถทำสำเร็จคนเดียวได้
- 2) หน่วยงานมีความเร่งด่วนที่ต้องการระดมบุคลากร เพื่อปฏิบัติงานให้เสร็จทันเวลาที่กำหนด
- 3) งานบางอย่างต้องอาศัยความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญจากหลายฝ่าย

4) งานบางอย่างเป็นงานที่มีหลายหน่วยงานรับผิดชอบ ต้องการความร่วมมืออย่างจริงจังจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

5) เป็นงานที่ต้องการความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อแสวงหาแนวทางวิธีการและเป้าหมายใหม่ ๆ

6) หน่วยงานต้องการสร้างบรรยากาศของความสามัคคีให้เกิดขึ้น

วูดค็อก และฟรานซิส (Woodcock & Francis. 1994 : 12) ได้ตั้งข้อสังเกตว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะนำประโยชน์มาสู่องค์กร ดังนี้

1. สมาชิกทีมแต่ละคนปฏิบัติงานในกลุ่มที่ทุกคนยอมรับความสามารถของกันและกัน และภาคภูมิใจในเอกลักษณ์ขององค์กร

2. หัวหน้าทีมมอบอำนาจและให้โอกาสแก่สมาชิกได้มีส่วนร่วมอย่างเต็มความสามารถ

3. สมาชิกได้รับการส่งเสริมให้ทำงาน เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานดีที่สุด

4. ความหลากหลายด้านความรู้ความเชี่ยวชาญของทีมงานช่วยให้สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้ลุล่วงด้วยดี

5. ประสบการณ์และบุคลิกภาพที่แตกต่างกันของสมาชิกทำให้กระบวนการตัดสินใจมีคุณภาพดีขึ้น

6. ช่วยลดต้นทุนด้านการบริหารและจัดอุปสรรคด้านการสื่อสารของสมาชิก

7. เพิ่มสมรรถภาพในการทำงานของทั้งระดับบริหารและปฏิบัติการ

8. ช่วยให้ทุกคนเข้าใจกระบวนการทำงานร่วมกัน

9. สร้างความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีม มีความรับผิดชอบร่วมกัน และผูกพันทางใจต่อทีมการทำงานเป็นทีมนอกจากจะมีผลดีต่อองค์กรโดยรวมแล้ว ยังมีผลดีต่อสมาชิกแต่ละบุคคลในทีมงานนั้นด้วยเหตุผล 3 ประการ คือ

9.1 ทีมงานเป็นการรวมเอาทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่าที่สุดขององค์กรเข้าด้วยกัน ทำให้สามารถปฏิบัติงานที่บุคคลเพียงคนเดียวไม่อาจทำได้ เพราะนอกจากจะได้ร่างกายแรงใจเพิ่มขึ้นแล้ว ยังจะได้ความคิดหลายแง่หลายมุมผสมผสานกัน ทำให้ศักยภาพแฝงที่แต่ละคนมีอยู่ถูกนำมาใช้ได้มากขึ้น

9.2 ทีมงานทำให้มีการมอบหมายให้รับผิดชอบเพื่อปฏิบัติหน้าที่ตามความถนัด ความเชี่ยวชาญ และความพอใจของแต่ละคน เป็นการทำให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ยังผลให้แต่ละคนมีโอกาสสร้างหรือพัฒนาความสามารถด้านอื่น ๆ ให้ดีขึ้น โดยการเรียนรู้จากสมาชิก ผู้ร่วมงาน

9.3 ทีมงานช่วยให้สมาชิกแต่ละคนได้รับการตอบสนองความต้องการทางสังคม อันได้แก่ ความรัก และการยอมรับซึ่งกันและกัน อันจะเป็นบันไดนำไปสู่ความสำเร็จในชีวิตการทำงานในที่สุด

2.3.4 ประเภทของทีมงาน

ในการจัดแบ่งทีมงานออกเป็นประเภทต่าง ๆ นั้น มีวิธีการในการจัดแบ่งหลายวิธีขึ้นอยู่กับแนวคิดเฉพาะแบบของแนวคิดนั้น ๆ เช่น กลุ่มตามแนวคิดของกลุ่มในองค์กร กลุ่มตามแนวคิดด้านสังคมวิทยา หรือกลุ่มตามแนวคิดจิตวิทยา เป็นต้น ตามแนวคิดด้านสังคมวิทยามักจะแบ่งกลุ่มคนออกเป็นกลุ่มปฐมภูมิ (Primary Group) และกลุ่มทุติยภูมิ (Secondary Group) ส่วนทางด้านจิตวิทยาสังคมมักจะแบ่งเป็นกลุ่มสมาชิก (Membership Group) และกลุ่มอ้างอิง (Reference Group) เป็นต้น

การใช้ทีมเพื่อทำงานหรือเพื่อดำเนินภารกิจอย่างใดอย่างหนึ่งในหน่วยงานนั้น การจัดรูปแบบของทีมงานอาจทำได้ทั้งในแบบที่เป็นทางการ (Formal) และแบบไม่เป็นทางการ (Informal) ทีมงานที่เป็นทางการนั้น มักจะจัดไว้ตามระบบการจัดองค์กร คือ จัดเป็นฝ่ายเป็นแผนกเป็นหน่วย เป็นสำนัก หรือเป็นคณะกรรมการหรืออนุกรรมการประจำชุดต่าง ๆ ตามที่องค์กรกำหนด (อุทัย บุญประเสริฐ. 2532 : 64)

ส่วนทีมงานในรูปแบบอื่น ๆ ที่องค์กรอาจจัดให้มีเพิ่มอีกได้ตามความเหมาะสมและวัตถุประสงค์เฉพาะในแต่ละเรื่อง อาจจัดได้ในลักษณะต่าง ๆ กันดังต่อไปนี้

1. คณะกรรมการ (Committee) เป็นกลุ่มบุคคลที่รับผิดชอบทำงานบางสิ่งหรือกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งร่วมกัน จึงเป็นงานซึ่งไม่ใช่งานประจำ
2. คณะทำงาน (Task Force) เป็นคณะทำงานที่จัดขึ้นชั่วคราว เพื่อทำงานเฉพาะกิจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหาเฉพาะอย่าง
3. คณะอนุกรรมการเฉพาะกิจ (Ad Hoc Committee) หมายถึง คณะกรรมการที่แต่งตั้งเป็นครั้งคราวเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ของงานใดงานหนึ่ง เมื่อปฏิบัติงานเสร็จแล้วก็ถือว่าภาระหน้าที่สิ้นสุดลง
4. ทีมงานโครงการ (Project Team) หมายถึง ทีมงานที่ประกอบด้วยกลุ่มบุคคลที่รับผิดชอบการปฏิบัติงานของโครงการ โดยมีระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดโครงการที่กำหนดไว้ชัดเจน
5. กลุ่มหรือชมรมเฉพาะด้าน (Special Groups and Clubs) หมายถึง กลุ่มที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มีความสนใจเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่งมาร่วมกันจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่อยู่ในความสนใจ

ชาล्यूชย์ อาจินสมาจาร (2526: 12) ได้แบ่งทีมในองค์กรไว้ 5 ประเภท คือ

1. ทีมชั้นสูง หมายถึง ทีมงานที่รับผิดชอบในการกำหนดและพัฒนากลยุทธ์วิเคราะห้สภาพแวดล้อม และกำหนดทิศทางขององค์กร ประเมินการแข่งขันและระบุโอกาสของธุรกิจ ตลอดจนทำการตัดสินใจเรื่องสำคัญ ๆ ทีมงานอาจมีสมาชิกชั่วคราวที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านสูง มาร่วมด้วยในบางโอกาส ความสามารถของสมาชิกในทีมชั้นสูง มีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จ และความเจริญก้าวหน้าขององค์กร

2. ทีมบริหาร หมายถึง ทีมงานที่กำหนดจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงานประสานงาน และควบคุมการทำงานของสมาชิกในองค์กรจัดหาทรัพยากรและวางแผนการปฏิบัติงาน สร้างกลยุทธ์ในการพัฒนาและจัดการภารกิจต่าง ๆ ขององค์กร

3. ทีมปฏิบัติงาน หมายถึง ทีมงานที่ทำหน้าที่ปฏิบัติงานให้สำเร็จ รับผิดชอบงานในรูปแบบปัจจัยป้อนเข้าให้เป็นผลผลิต ซึ่งอาจอยู่ในรูปของสินค้าหรือการบริการ

4. ทีมเทคนิค หมายถึง ทีมงานที่รับผิดชอบด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานเพื่อเป็นหลักประกันว่าสินค้าหรือการบริการขององค์กรมีวิธีการดำเนินการที่เป็นรูปแบบเดียวกันอย่างได้มาตรฐาน อาจเป็นมาตรฐานทางเทคนิค มาตรฐานการผลิต หรือมาตรฐานการบริการ

5. ทีมงานสนับสนุน หมายถึง ทีมงานที่เกิดขึ้นภายนอกกระบวนการทำงานตามปกติ แต่ทีมนี้จะให้การสนับสนุนทางอ้อม ซึ่งจำเป็นต่อความสำเร็จและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

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

1. ทีมคุณภาพ (Quality Teams) สามารถใช้ได้ทั่วไปทุกระดับขององค์กร ทีมคุณภาพมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน คือ เพื่อปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ การบริการกระบวนการ และสภาพแวดล้อมขององค์กร มีความสามารถในการใช้ทักษะกลุ่มและทักษะการแก้ปัญหา ความสำเร็จของทีมงานคุณภาพ คือ การมอบอำนาจให้กับทีมงานเพื่อให้สามารถหยิบยกปัญหาขึ้นมาพิจารณาและใช้ทักษะที่จำเป็นเพื่อการปรับปรุงคุณภาพ

2. ทีมโครงการ (Project Teams) ทีมประเภทนี้มีวัตถุประสงค์เฉพาะและเมื่อดำเนินการสำเร็จตามวัตถุประสงค์นั้น ทีมโครงการก็จะถูกยกเลิกไป ทีมโครงการจึงสามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ได้หลากหลายอย่างไม่น่าเชื่อ แต่ละทีมจะมีวัตถุประสงค์ของตนและมีการกำหนดวัน

เวลาที่จะดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ ลักษณะของทีมโครงการที่ดีสมาชิกจะมีทักษะหลายอย่าง เพื่อนำไปใช้ประกอบการดำเนินงานในโครงการนั้น ๆ

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

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

2.3.5 รูปแบบการทำงานเป็นทีม

จากการศึกษารูปแบบของทีมงานที่ได้รับความนิยมเพิ่มขึ้นในทางปฏิบัติของ ประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า มี 3 ประเภท ได้แก่

1) ทีมแก้ปัญหา (Problem-Solving Team) เป็นทีมที่ประกอบด้วยกลุ่มพนักงานและผู้จัดการซึ่งสมัครใจมาประชุมกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อปรึกษาหารือและแสวงหาวิธีการแก้ปัญหาเกี่ยวกับสินค้า กระบวนการผลิต คุณภาพสินค้า และสภาพแวดล้อมการทำงาน ทีมแก้ปัญหา จะศึกษาปัญหา ให้ข้อเสนอแนะเพื่อแก้ปัญหา แต่ไม่มีอำนาจในการตัดสินใจ การจะใช้วิธีการใดแก้ปัญหา นั้นจะต้องได้รับการอนุมัติจากผู้บริหาร

ทีมแก้ปัญหามักจะประกอบด้วยอาสาสมัครประมาณ 5 – 12 คน ผู้จัดการและพนักงาน ซึ่งมาจากฝ่ายต่าง ๆ ทีมจะประชุมกัน 1 – 2 ชั่วโมงต่อสัปดาห์เพื่ออภิปรายวิธีการที่จะช่วยพัฒนาคุณภาพสินค้า เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และปรับปรุงสภาพการทำงาน ทีมจะไม่มีอำนาจในการตัดสินใจ

2) ทีมพิเศษเฉพาะด้าน (Special-Purpose Team) เป็นทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกซึ่งมีความรู้และประสบการณ์หลายด้านหลายระดับมาร่วมกันปฏิบัติการกิจพิเศษร่วมกัน เช่น

บริษัท คาติแลค ใช้ทีมพิเศษเฉพาะด้านซึ่งมีสมาชิกมาจากทุกฝ่ายในบริษัทมาช่วยกันปรับปรุงกระบวนการผลิตให้รวดเร็วขึ้น สมาชิกของทีมประกอบด้วยพนักงานและตัวแทนจากสหภาพแรงงานภารกิจ ที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการออกแบบและปฏิรูปการปฏิบัติงานเพื่อยกระดับคุณภาพของสินค้าและประสิทธิภาพในการทำงาน รูปแบบของการทำงานช่วยปูพื้นฐานให้กับทีมงานที่บริหารงานด้วยตนเอง

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

เป้าหมายสำคัญประการหนึ่งของทีมงาน คือ การพร้อมใจกันคิดหาวิธีการที่จะปรับปรุง แก้ไขกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ขนาดของกลุ่มที่ดีมักจะมีสมาชิกตั้งแต่ 3–10 คน (เดอนใจ แวงงาม, 2534 : 74) ทีมขนาดเล็กมักจะมีคามเหนียวแน่นมากกว่ากลุ่มที่มีขนาดใหญ่ เพราะว่าการกลุ่มขนาดใหญ่ติดต่อสื่อสารกันได้ลำบาก และเกิดกลุ่มขนาดเล็กซ่อนอยู่ภายใน ซึ่งโดยธรรมชาติต้องแข่งขันกัน แย่งผลประโยชน์กัน ทำให้เกิดความเหนียวแน่นในกลุ่มใหญ่ตกต่ำไป ถ้าเกินกว่า 10 คน ถือว่าใหญ่เกินไป (สิทธิโชค วรรณสันติกุล, 2533 : 44) เมื่อรวมตัวกันแล้วสมาชิกต้องเลือก ผู้นำหรือหัวหน้าทีม และเลขานุการจากสมาชิกในทีม เพื่อทำหน้าที่นัดหมาย วางแผนการทำงานร่วมกัน โดยมีเลขานุการเป็นผู้บันทึกเหตุการณ์สำคัญของการประชุมไว้เป็นหลักฐานอ้างอิงการประสานงานของทีม กล่าวคือ สมาชิกทุกคนของทีมงานจะมีการติดต่อสื่อสารกันแบบ 2 ทิศทาง มีการติดต่อประสานงานกับหัวหน้าและสมาชิกตลอดเวลา ทีมจึงประกอบด้วย หัวหน้าทีม สมาชิกของทีม และเลขานุการ แต่ละกลุ่มมีรายละเอียดดังนี้

1. หัวหน้าทีม

1.1 คุณลักษณะของหัวหน้าทีมหรือทีมงาน มีดังนี้

- 1.1.1 เป็นที่ยอมรับนับถือของสมาชิกในกลุ่มด้วยความจริงใจ
- 1.1.2 เป็นคนเปิดเผย จริงใจ ซื่อสัตย์ และเป็นกันเอง
- 1.1.3 ไม่ใช่อิทธิพลครอบงำกลุ่มเป็นประชาธิปไตยปราศจากเผด็จการทุกรูปแบบ
- 1.1.4 มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในงานสูง

- 1.1.5 สามารถดำเนินการประชุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ
 - 1.1.6 ไม่ผูกขาดการเป็นผู้นำกลุ่มตลอดเวลา
 - 1.1.7 พร้อมให้ความช่วยเหลือ
 - 1.1.8 สามารถสื่อสารผลงานของทีมให้สาธารณชนเข้าใจได้
 - 1.1.9 มีวุฒิภาวะทางสังคม
 - 1.1.10 มีแรงจูงใจและแรงขับทางด้านความสำเร็จสูง
- 1.2 บทบาทและหน้าที่สำคัญของหัวหน้าทีม
- 1.2.1 รับนโยบายจากองค์กร
 - 1.2.2 กำหนดเป้าหมาย แนวทางและขั้นตอนในการปฏิบัติ
 - 1.2.3 มอบหมายงานแก่สมาชิก
 - 1.2.4 สร้างบรรยากาศด้วยการจูงใจ เสริมแรง ให้กำลังใจ
 - 1.2.5 อำนวยความสะดวก ให้ความช่วยเหลือ และแก้ปัญหาต่าง ๆ
 - 1.2.6 ประเมินผลงานและร่วมงาน
- นอกจากที่กล่าวมาข้างต้น มีผู้เสนอแนะว่าผู้นำควรมีคุณสมบัติกว้าง ๆ อยู่

3 ประการ คือ

ประเมินผล

1. มีความรู้อย่างถ่องแท้ในการวางแผนงาน การปฏิบัติงานและติดตาม
 2. มีเทคนิคการจูงใจและเสริมแรง
 3. มีเทคนิคในการเผชิญความขัดแย้งไม่ว่าเป็นเรื่องงานหรือส่วนตัว
2. สมาชิกของทีมงาน
- 2.1 คุณลักษณะของสมาชิกของทีมงาน
 - 2.1.1 สามารถรับผิดชอบงานในหน้าที่ของตนและของกลุ่ม
 - 2.1.2 เป็นผู้ที่รู้จักฟัง รู้จักพูด และแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อกลุ่ม
 - 2.1.3 เป็นผู้ที่ยอมรับฟัง และเคารพความคิดเห็นของเพื่อนสมาชิก
 - 2.1.4 เคารพมติของกลุ่มและป้องกันมิให้เบี่ยงเบนมติของกลุ่มออกไปเข้ากับความคิดเห็นของตนเอง
 - 2.1.5 เป็นผู้เสียสละ อาสาช่วยทำงานทุกด้าน
 - 2.1.6 กล้าแสดงความคิดเห็น

2.2 บทบาทและหน้าที่สำคัญของสมาชิก

- 2.2.1 รับมอบหมายงานจากหัวหน้าทีม
- 2.2.2 ปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบให้บรรลุเป้าหมายของทีมงาน
- 2.2.3 ให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหาต่าง ๆ
- 2.2.4 เป็นผู้ตามที่ดี

สำหรับคุณสมบัติอื่น ๆ ที่สมาชิกพึงมีเพื่อความสำเร็จของทีมงาน คือ มีความตั้งใจจริงที่จะทำงาน คำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวม มีความรู้ความชำนาญในงานนั้น และสำนึกถึงการให้ความร่วมมือและความสำคัญของทีมงาน

3. เลขานุการ

3.1 คุณลักษณะของเลขานุการกลุ่ม

- 3.1.1 มีความสามารถในการเขียนหนังสือได้ดี
- 3.1.2 สามารถจับประเด็นการพูด การปรึกษาหารือของกลุ่มได้ดี
- 3.1.3 สามารถสรุปผลการประชุมและทำรายงานให้สมาชิกได้ทราบ
- 3.1.4 มีความรู้และประสบการณ์ในการเสนอรายงานอย่างมีแบบแผน
- 3.1.5 สามารถเขียนแผนผัง กราฟ แผนภูมิได้

3.2 บทบาทและหน้าที่สำคัญของเลขานุการ

- 3.2.1 รับคำสั่งจากหัวหน้าหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง
- 3.2.2 ส่งข่าวสารที่รับมาไปยังบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- 3.2.3 ประสานงานระหว่างผู้บังคับบัญชาและถ่ายทอดสิ่งที่

ผู้ได้บังคับบัญชาเสนอให้นายได้รับรู้

- 3.2.4 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีแบบสร้างสรรค์ต่อทุกคน

คุณสมบัติที่สำคัญของเลขานุการทีมงาน คือ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อสมาชิก มีความสามารถและทักษะในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เป็นผู้ฟังและผู้ประสานที่ดี

2.3.6 แม่แบบของการสร้างทีมงาน

สุนันทา เลานันท์ (2540 : 157 – 163) ได้อธิบายถึงแม่แบบการสร้างทีมงานที่สำคัญ

4 แม่แบบ คือ แม่แบบวิจัยเชิงปฏิบัติการ แม่แบบการสร้างทีมใหม่ แม่แบบการสร้างทีมครอบครัว และแม่แบบการสร้างทีมงานที่ทำหน้าที่เดียวกัน

1. แม่แบบวิจัยเชิงปฏิบัติการ แม่แบบวิจัยเชิงปฏิบัติการที่ใช้เป็นพื้นฐานการสร้างทีมงาน ซึ่งมีมากกว่า 4 ขั้นตอน ซึ่งสรุปรายละเอียดได้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเก็บรวบรวมข้อมูล ที่ปรึกษาจะเป็นผู้เก็บรวบรวมข้อมูลซึ่งอาจกระทำได้โดยวิธีการสัมภาษณ์ หรือการใช้แบบสอบถามกับสมาชิกกลุ่มเพื่อสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการและปัญหาต่าง ๆ ของกลุ่ม

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

ขั้นตอนที่ 3 การวางแผนปฏิบัติงาน กำหนดขั้นตอนการดำเนินงานโดยละเอียด โดยกลุ่มจะเป็นผู้กำหนด โดยมีที่ปรึกษาคอยให้คำแนะนำ

ขั้นตอนที่ 4 การติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผนเพื่อพิจารณาความสำเร็จหรือปัญหาอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นในระหว่างดำเนินการ จากนั้นจึงเก็บรวบรวมข้อมูลและกำหนดแผนปฏิบัติการใหม่อีกอย่างหนึ่งไปเรื่อย ๆ

การสร้างทีมไม่ว่าจะมุ่งไปที่ความสัมพันธ์หรือมุ่งไปที่ผลงานของทีมก็ตาม จะต้องดำเนินการตามกระบวนการขั้นตอนที่กล่าวมาแล้ว ในแต่ละกระบวนการอาจจะกระทำในลักษณะที่ต่างกัน ซึ่งแล้วแต่สภาพขององค์กรนั้น ๆ

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

2.1 สมาชิกมีความสับสนเกี่ยวกับบทบาทและความสัมพันธ์ ยังไม่เข้าใจบทบาทและความสัมพันธ์ของสมาชิกว่าจะมีความสัมพันธ์กันอย่างไร และบทบาทของสมาชิกแต่ละคนมีอะไรบ้าง สมาชิกมักจะสนใจว่าตนมีบทบาทอย่างไร และมีความสัมพันธ์กับผู้นำหรือสมาชิกคนอื่นอย่างไร

2.2 สมาชิกจะยังไม่เข้าใจเป้าหมายเฉพาะกิจได้อย่างชัดเจน

2.3 สมาชิกแต่ละคนมีความรู้ความสามารถต่างกัน และโครงการจะต้องใช้ความสามารถของสมาชิกทุกคนให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับทีม

2.4 ผู้นำทีมใหม่ในระยะแรกมักจะไม่ค่อยสนใจเรื่องความสัมพันธ์ของสมาชิก เพราะมุ่งคำนึงถึงภารกิจหรือเป้าหมายของทีมเป็นอย่างเดียว

จากเหตุผลดังกล่าว ชี้ให้เห็นว่า ถ้าระยะแรก ๆ ผู้นำมีวุ่นใจเรื่องงานและปัญหาของงาน ปัญหาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลก็จะมีเพิ่มขึ้น จึงจำเป็นต้องอาศัยการสร้างทีมงานในการแก้ปัญหา ดังนั้นเมื่อมีการจัดการทีมงานใหม่ขึ้นในองค์กร ควรให้มีการพิจารณา ร่วมกันถึงวิธีการทำงาน กรรมวิธีต่าง ๆ ในการทำงานและความสัมพันธ์ในงานต่าง ๆ เป็นต้น ก็จะทำให้ได้ทีมที่มีประสิทธิผล มีปัญหาระหว่างกันน้อย มีประสิทธิภาพในการผลิตและการทำงานจะ มีความหมายสำหรับสมาชิกทุกคน

ก. ขั้นตอนในการสร้างทีมใหม่

การสร้างทีมใหม่มักจะกระทำในช่วงเวลาที่เพิ่งก่อตั้งทีมขึ้นมาเป็นครั้งแรก อาจใช้เวลาประชุมสัก 1 – 2 วัน โดยอาศัยสถานที่ภายนอกองค์กร รูปแบบของการประชุมจะมี ขั้นตอนสำคัญ ๆ ดังนี้

1. มีการอธิบาย อภิปราย และทำความเข้าใจเกี่ยวกับภารกิจของทีม เป้าหมาย ระยะเวลาการทำงาน และลักษณะของงานที่จะต้องรับผิดชอบ เป็นต้น
2. มีการอภิปรายถึงเรื่องความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับสมาชิก รวมถึงความคาดหวังของบุคคลในกลุ่มที่มีต่อบุคคลอื่น สมาชิกใหม่มักจะสนใจว่าตนจะมีบทบาทอย่างไร มีความสัมพันธ์กับผู้นำอย่างไร กลุ่มจะปฏิบัติงานให้สอดคล้องหรือต่างไปจากธรรมเนียมที่เคยเป็นมาอย่างไร การอภิปรายนี้จะเป็นการนำเอาภารกิจของทีมในข้อแรกมากล่าวให้ละเอียดยิ่งขึ้น
3. ผู้นำทีมจะเป็นผู้ชี้แจงและอธิบายแผนการที่จะจัดระบบงาน โครงสร้าง องค์กร และความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ของระบบ ตลอดจนกฎเกณฑ์พื้นฐานทั่วไปของทีม
4. มีการอภิปรายถึงขอบเขตของความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ของสมาชิก แต่ละคนโดยชี้ให้เห็นความสำคัญของการรับผิดชอบร่วมกัน วิธีการที่นิยมใช้กันวิธีหนึ่ง ได้แก่ การให้สมาชิกได้ร่วมแสดงความคิดเห็นว่าตนเองควรจะมีหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างไรบ้าง หลังจากนั้นจึงนำไปเปรียบเทียบกับความคิดของหัวหน้าทีมงาน และสมาชิกคนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน
5. มีการพัฒนากลไกการสื่อสารภายในทีม เช่น มีการจัดประชุมสมาชิก การบันทึกข้อความแจ้งแก่กัน การติดต่อกับพนักงานหรือการจัดทำโครงการต่าง ๆ เป็นต้น ตามกระบวนการนี้ผู้นำทีมจะต้องชี้แจงให้กลุ่มได้ทราบถึงประสบการณ์ในอดีต ว่าเคยทำอะไรและตนเองชอบวิธีการสื่อสารแบบใดมากที่สุด แล้วจึงทำการสอบถามความคิดของสมาชิก คนอื่น ๆ ว่ามีประสบการณ์อย่างไรและชอบการสื่อสารแบบใดมากที่สุด แล้วมาหาข้อยุติร่วมกันว่าจะเลือกวิธีใด และผู้นำทีมก็จะแถลงให้สมาชิกทราบถึงวิธีการสื่อสารที่จะใช้ในทีม จะช่วยให้มีการสื่อสารตาม ครรลองที่ตกลงกันได้

6. มีการวางแผนการฝึกอบรมและปฐมนิเทศให้การแนะนำพนักงานส่วนต่าง ๆ ขององค์กร

7. มีการจัดประชุมติดตามผลการทำงานของทีม การติดตามผลเป็นเรื่องสำคัญในอนาคตโดยเฉพาะสำหรับทีมที่ยังปฏิบัติงานต่อไป ทั้งนี้เพื่อทราบความก้าวหน้าของงาน อุปสรรค ของงาน หรือปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงาน

ข. การสร้างทีมใหม่กรณีเปลี่ยนผู้นำทีม ในกรณีที่ทีมใหม่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนผู้นำใหม่จะต้องเพิ่มข้อกำหนดต่อไปนี้ คือ

1. ผู้นำจะต้องแลกเปลี่ยนความคิดเห็นข้อมูลต่าง ๆ กับสมาชิกของกลุ่มเกี่ยวกับความคาดหวังในการบริหารงาน ลักษณะการบริหารงาน เป้าหมาย แรงคลใจในการทำงาน และ ภารกิจต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อให้ได้แนวคิดร่วมกัน
2. ร่วมกันกำหนดเป้าหมายระยะสั้น และกลไกในการปฏิบัติงาน
3. แม่แบบการสร้างทีมครอบครัว ซึ่งทีมครอบครัว (Family Group) หมายถึง ทีมงานที่ประกอบด้วยผู้บังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่มาจากหน่วยงานเดียวกัน แม่แบบที่จะช่วยในการทำงานของทีมครอบครัวประสบความสำเร็จมีดังนี้

การใช้การสัมภาษณ์ การสำรวจข้อมูลป้อนกลับ การวางแผนปฏิบัติการตามรูปแบบนี้ที่ปรึกษาจากภายนอกจะสัมภาษณ์สมาชิกของทีมก่อนการประชุมสักหนึ่งวันหรือมากกว่านั้น ที่ปรึกษาจะสัมภาษณ์สมาชิกแต่ละคน โดยให้คำตอบสั้น ๆ ว่า “ควรทำอะไรก่อนบ้าง เพื่อเพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของทีม อะไรบ้างที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติดังกล่าว” เมื่อได้คำตอบแล้วที่ปรึกษาจะนำข้อมูลที่ได้มาแยกประเภทจัดกลุ่มตามหัวข้อซึ่งที่ปรึกษาเป็นผู้กำหนด หลังจากนั้นจึงจัดประชุมทีมนอกสถานที่ทำงาน การประชุมเริ่มด้วย ที่ปรึกษาจะป้อนข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลับแก่สมาชิกทุกคนในทีม ต่อจากนั้นจะมอบหมายพิจารณาข้อมูลที่ได้มาโดยรอบคอบและจัดลำดับความสำคัญของข้อมูล

กลุ่มพิจารณาข้อมูล แสวงหาวิธีการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ และกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการซึ่งเป็นหัวข้อที่ทีมจะต้องดำเนินการต่อไปภายหลังเมื่อเลิกประชุมแล้ว ในแผนก็จะต้องกำหนดวิธีการปฏิบัติต่อไปในองค์กร รวมทั้งการติดตามผลและกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

แม่แบบการสร้างทีมครอบครัว โดยใช้แนวคิดเรื่องกลุ่มที่ไม่มีแบบแผนการใช้แนวคิดเรื่องกลุ่มที่ไม่มีแบบแผนในการสร้างทีมนี้ สมาชิกของทีมจะต้องเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการที่จัดนอกสถานที่เป็นเวลา 2 – 3 วัน วัตถุประสงค์ของการจัดประชุมเพื่อให้สมาชิกได้เรียนรู้การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจากการประชุมกันเอง วิธีการก็คือ ให้สมาชิกสำรวจพฤติกรรม

ซึ่งกันและกัน สรุปผลจากการประชุม สร้างเกณฑ์ขึ้นมาเพื่อพยายามนำเอาหลักเกณฑ์ไปใช้ในสถานการณ์ของการทำงานจริง ๆ แม่แบบนี้จะมุ่งไปที่ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและกระบวนการบางอย่างของทีม เช่น กระบวนการตัดสินใจ กระบวนการสื่อสาร เป็นต้น เป็นที่น่าสังเกตว่าแม่แบบนี้ให้ความสำคัญเป็นอันดับรองในเรื่องการวางแผน และเชื่อมโยงไปสู่การปฏิบัติโดยถือว่าการวางแผนปฏิบัติกับการปฏิบัติจริงจะต้องทำอีกในส่วนหนึ่งต่างหาก ดังนั้น การสร้างทีมงานตามแม่แบบนี้จะต้องทำหลาย ๆ ครั้ง เป็นวงจร ต่อเนื่องกันไป อาจใช้เวลาเป็นปี ๆ แม่แบบนี้จึงคล้ายคลึงกับแม่แบบการใช้วิธีการสัมภาษณ์เพียงแต่แม่แบบนี้เน้นลักษณะที่ไม่เป็นแบบแผนซึ่งคาดว่าจะให้ความเป็นอิสระและการพูดถึงปัญหาต่าง ๆ อย่างตรงไปตรงมา แม่แบบนี้จึงมีลักษณะยืดหยุ่นเป็นอย่างมาก

4. แม่แบบการสร้างทีมงานที่ทำหน้าที่เดียวกัน ลักษณะการสร้างทีมอีก

รูปแบบหนึ่ง ซึ่งมักจะเกิดขึ้นในองค์กรใหญ่ ๆ คือการจัดประชุมกลุ่มบุคคลที่ทำหน้าที่อย่างเดียวกัน แต่ทำงานอยู่ในที่ต่าง ๆ กัน วัตถุประสงค์ของการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ข้อมูล และความคิดต่าง ๆ ของกันและกัน เพื่อพัฒนามาตรฐานและความเข้มแข็งของวิชาชีพเดียวกัน ซึ่งมักจะเกิดเนื่องจากองค์กร มีขนาดใหญ่ขึ้น บุคคลในองค์กรมีความต้องการปรับตัวให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าทางด้านวิชาชีพ

รูปแบบของการจัดประชุมมีลักษณะเช่นเดียวกับแม่แบบการสร้างทีมครบครัน ปกติ จะรวบรวมข้อมูลไว้ก่อนการประชุม มีการจัดระเบียบวาระการประชุม วางแผนการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ตลอดจนกำหนดแผนปฏิบัติการให้แก่ทีมงานและหน่วยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

นอกจากนี้ยังอาจใช้วิธีให้สมาชิกตอบแบบสอบถาม เพื่อรวบรวมข้อมูลก่อนประชุม คำตอบจะเป็นวิธีการปรับปรุงประสิทธิผลขององค์กร อุปสรรคในการปฏิบัติงาน และหัวข้อที่ควรจัดไว้ในระเบียบวาระการประชุม ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และการตอบแบบสอบถามต่าง ๆ เหล่านี้จะเป็นพื้นฐานในการจัดประชุมทีมงานที่ทำหน้าที่เดียวกัน

จากที่กล่าวมาแล้วนี้ จะเห็นได้ว่า การเปลี่ยนแปลงเพื่อก่อให้เกิดทีมงานที่ดีนั้นจะต้องอาศัยยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงที่ดี เรามุ่งหมายถึงแม่แบบหรือตัวแบบการเปลี่ยนแปลงที่หน่วย ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) สร้างขึ้นสำหรับปฏิบัติเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น ดังนี้ (สมบุญ คันทโชติ. 2533 : 33)

1. ทำให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกันในกลุ่มสมาชิกมากยิ่งขึ้น
2. คนจะทำงานได้ดีขึ้นเมื่อมีโอกาสได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น

ประสบการณ์ ปัญหา ความยุ่งยากใจที่มีต่อกันอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมาและจริงใจ

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

2.4 เทคนิคการสร้างทีมงานกับการประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา

2.4.1 เทคนิคและขั้นตอนการพัฒนาของทีมงาน

มาลินี ชาวลาโพบูลย์ (2533 : 39 – 41) กล่าวว่า การสร้างทีมงานหรือการพัฒนาทีมงานนั้น เป็นวิธีการปรับปรุงหรือพัฒนาความสัมพันธ์ในการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่เรา กำหนดไว้ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีวิธีการหรือเทคนิคที่จะนำมาใช้ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงานเป็นทีม ซึ่งวิธีการหรือเทคนิคที่ว่านี้พอจะสรุปเป็นหลักการใหญ่ ๆ ได้ 10 เทคนิค คือ

1. การสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างตนเองและผู้อื่นโดยใช้ “หน้าต่างใจ” (Johari Window) เป็นเทคนิคที่จะนำไปใช้ในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเอง คือ ให้เป็นผู้มีความจริงใจเปิดเผย ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น เชื่อถือและหวังดีต่อผู้อื่น ขณะเดียวกันก็หวังที่จะได้รับสิ่งเหล่านั้นจากผู้อื่นที่จะมีต่อตนเองด้วยเช่นกัน เมื่อทุกฝ่ายต่างมีแนวความคิดและปฏิบัติตรงกัน ความสัมพันธ์ที่มีต่อกันจึงดำเนินไปด้วยดี

2. การฝึกการรับรู้ (Sensitivity Training) เป็นเทคนิคที่จะช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมโดยการรู้จักข้อดีและข้อเสียของตนเอง ระวังระวังต่อความรู้สึกและอารมณ์ของตนเองในการติดต่อสัมพันธ์ต่อผู้อื่น ทั้งนี้เพราะในการทำงานร่วมกันนั้น ย่อมอาจมีความขัดแย้งเกิดขึ้นเป็นของธรรมดา เนื่องจากการที่คนแต่ละคนย่อมมีความแตกต่างกันทั้งด้านอารมณ์และพฤติกรรม การที่เราสามารถเข้าใจตนเองได้ย่อมจะทำให้สามารถเข้าใจผู้อื่นได้ด้วย ซึ่งจะทำให้สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างราบรื่น และมีประสิทธิภาพเป็นผลดีต่อองค์กร

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

สมาชิก ทั้งนี้สมาชิกของกลุ่มจะต้องให้ความร่วมมือในการจัดกิจกรรมอย่างเต็มที่และต้องมีความจริงใจมิฉะนั้นกลุ่มจะไม่บรรลุเป้าหมาย

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

5. การใช้ตาข่ายการบริหารของเบลค และมูตัน เป็นเทคนิคที่จะนำไปใช้ในการทำงานเป็นทีม เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริหารและสมาชิก ด้วยการใช้ขั้นตอนการอบรมทั้ง 6 ขั้นตอน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและการทำงานร่วมกันของบุคลากร

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

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

8. การประชุม (Meeting) เป็นเทคนิคที่สามารถนำไปใช้ในการทำงานเป็นทีม เพื่อสื่อสาร ชี้แจง สร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน ตลอดจนให้ทีมงานมีโอกาสปรึกษาหารือขอคำแนะนำของความคิดเห็น และเพื่อเป็นการประสานงานในการจัดประชุมจะต้องเป็นไปอย่างถูกต้องตามขั้นตอนและมีการนำผลการประชุมไปปฏิบัติด้วย

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

10. การบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management) เป็นวิธีการแก้ปัญหา ความขัดแย้งที่อาจเกิดในการทำงานร่วมกัน โดยมีความมุ่งหวังที่จะให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย

อย่างราบรื่น และเป็นที่น่าพอใจของทุกฝ่าย ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่สร้างสรรค์ที่จำเป็น ควรสนับสนุนให้เกิดขึ้นด้วยการยอมรับว่ามีความขัดแย้ง และกระตุ้นเพื่อให้เกิดการแก้ไขซึ่งเป็น หน้าที่หลักของหัวหน้าฝ่าย

ประทีป แดงเถียน และพรณี กาญจนสวัสดิ์ (2536 : 68) ได้เสนอขั้นตอนในการพัฒนาทีมงานไว้ ดังนี้

ขั้นที่ 1 สร้างความคุ้นเคย สมาชิกได้รู้จักกัน ได้เรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดความคุ้นเคย เป็นกันเอง (Informal) มีความเปิดเผยและไว้วางใจซึ่งกันและกัน

ขั้นที่ 2 กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย สมาชิกต้องตระหนักรับรู้ว่าคุณสมบัติ ปัญหาหรืองานอะไรที่ต้องทำร่วมกันบ้าง ในระยะนี้ทั้งปัญหาและทางแก้ไขยังไม่ค่อยชัดเจนนัก

ขั้นที่ 3 คัดกรองเพื่อให้สิ่งที่ตนต้องการ สมาชิกเสนอความคิดเห็นให้ข้อมูล และข้อเสนอแนะเพื่อแก้ปัญหา

ขั้นที่ 4 รับฟังและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงสมาชิกยอมรับฟังและใช้ความรู้ความสามารถของกันและกันให้เป็นประโยชน์ในการแก้ปัญหา

ขั้นที่ 5 สามัคคีกลมเกลียว สมาชิกมีข้อตกลงร่วมกันในการแก้ปัญหาและมีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน

วูดคอค และฟรานซิส (Woodcock & Francis. 1981; อ้างถึงใน สิทธิวรรณ ตันติธนาวงศ์ . 2535: 98 – 101) ได้ให้แนวคิดในการพัฒนาทีมงาน มี 5 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ระยะก่อตั้งทีมงาน มีลักษณะ คือ

1. สมาชิกมารวมตัวกับบุคคลอื่น เกิดความไม่ไว้วางใจ ตัวใครตัวมันไม่เปิดเผยความรู้สึกและความสามารถของตนเอง ระวังปกปิดจุดอ่อนเอาไว้ การสื่อสารไม่ทั่วถึง จุดประสงค์ในการทำงานไม่ชัดเจน
2. หัวหน้าทีมมีอำนาจมากในการบริหารงาน สมาชิกทีมไม่มีโอกาสเรียนรู้ความผิดพลาด และปรับปรุงให้ดีขึ้น
3. ทีมขาดทักษะในการช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกัน
4. สมาชิกปฏิเสธหรือไม่สนใจความช่วยเหลือเพื่อวิทยาการใหม่ ๆ จากภายนอกในระยะปรับตัวนี้ ความสุภาพอ่อนโยนและการปฏิบัติตามคำสั่งเป็นวิธีที่ดีที่สุด ถึงแม้ว่าจะมีความยุ่งยาก ในการติดต่อสัมพันธ์กับสมาชิกในทีมก็ตาม ก็เป็นการเริ่มต้นความสัมพันธ์กับสมาชิกในทีมงานนั่นเอง

ระยะที่ 2 ระยะประลองกำลัง (Infighting) มีลักษณะ คือ

1. หัวหน้าทีมรู้จักประเมินและทบทวนการทำงานของทีมงาน สร้างบรรยากาศในการทำงานรู้จักการกระจายอำนาจ และเห็นความสำคัญของสมาชิกในทีมงาน
2. สมาชิกเฝ้าดู และประเมินผลการบริหารงานของหัวหน้าทีม เกิดการยอมรับผู้นำหรือ หัวหน้าทีม
3. เห็นความสำคัญซึ่งกันและกัน ยอมรับบุคคลอื่นในทีมงาน แต่ยังคงเกิดความไม่สบายใจ ในหมู่สมาชิก
4. มีการประชุมอภิปรายมากขึ้น สร้างข้อตกลงร่วมกันในทีมงาน

ระยะที่ 3 ระยะทดลอง (Experimentation) มีลักษณะ คือ

1. ทีมทดลองวิธีการแบบใหม่ ปรับรูปแบบการทำงานให้มีระบบยิ่งขึ้น โดยคำนึงความรู้สึก ความสามารถของสมาชิกในทีมงาน
 2. สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
 3. รวบรวมข้อมูลอย่างมีระบบ
 4. ทบทวนผลงานที่ออกมา ประเมินผลเพื่อการปรับปรุงและพัฒนา
- ระยะนี้ทีมยังขาดทักษะความสามารถในการปฏิบัติงานของสมาชิกในทีมงาน ต้องให้การสนับสนุนด้วยการพัฒนาศักยภาพของการทำงานของแต่ละบุคคล และสร้างบรรยากาศที่ดีให้แก่ทีมงาน เพื่อให้เป็นพลังในการทำงานระยะต่อไป

ระยะที่ 4 : ระยะแสดงผลงาน (Effectiveness) มีลักษณะ คือ

1. สมาชิกเข้าใจในวัตถุประสงค์ของงานอย่างกระจ่าง มีความภาคภูมิใจในความเป็นทีมเปิดเผยซึ่งกันและกัน มีความห่วงใยความเป็นอยู่ของสมาชิก
 2. มีการทบทวนข้อมูลหลายกระบวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ
 3. การทำงานต้องคำนึงถึงทรัพยากรที่มีอยู่
- ระยะนี้สมาชิกทีมมีความภาคภูมิใจในความสามารถของคนทำงานให้สำเร็จ มีการปรับปรุง พัฒนาศักยภาพของสมาชิกให้เหมาะสม ทีมมีความเจริญก้าวหน้าได้รับการยอมรับ เชื่อถือจากทุกๆ ไป

ระยะที่ 5 ระยะสมบูรณ์ (Maturity) มีลักษณะ คือ

1. มีความสัมพันธ์ของสมาชิกทีมดีเยี่ยม เปิดเผย จริงใจซึ่งกันและกัน
2. ทีมสามารถพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีทั้งในและนอกกลุ่ม มีความยืดหยุ่นเป็นกันเอง
3. มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน

4. รูปแบบของกลุ่มเป็นแบบไม่เป็นทางการ มีชีวิตชีวา มีความซื่อสัตย์ให้
ความร่วมมือสูงมาก

5. ภาวะผู้นำยังเป็นสิ่งจำเป็นอยู่และเป็นไปตามสถานการณ์

สมาชิกยอมรับสภาพการทำงานเป็นทีม ทำงานด้วยกันกับสมาชิกอื่น
อย่างมีความสุข สมาชิกยอมรับหน้าที่และบทบาทในทีม ตระหนักในความสำคัญของตนเองและ
ผู้อื่น ระเบียบนี้ เป็นระยะที่ต้องการการสนับสนุนอย่างถูกต้องจากผู้บริหารองค์กร จึงทำให้องค์กรมี
ทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูงมากที่สุด

สต็อท และวอล์คเกอร์ (Stott & Walker. 1995: 82 – 84; อ้างถึงใน สุันทนา
เลาพันธ์. 2540 : 127 – 128) ได้เสนอแนะรูปแบบ “สี่มิติ” (Four Dimensions) ในการพัฒนา
ทีมงานเพื่อเป็นการชี้นำแนวคิดประกอบการเสริมสร้างความมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลของ
ผลการปฏิบัติงานของทีมงานทั้ง 4 ประกอบด้วย

1. บุคคล (Individual) การพัฒนาทีมงานในระดับบุคคล ซึ่งประกอบด้วย
การศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจ ความผูกพันที่มีต่องาน ทักษะคติ ความสามารถ และการมีส่วนร่วม
ของสมาชิกทีมงาน

2. งาน (Task) รายละเอียดของงานที่ส่งผลต่อการพัฒนาทีมงาน ได้แก่
วัตถุประสงค์ การกำหนดเป้าหมาย และกระบวนการทำงานที่เป็นระบบ

3. ทีมงาน (Team) ทักษะต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กับการสร้างทีมมีลักษณะส่วนบุคคล
และทักษะของกลุ่ม ซึ่งประกอบด้วย ภาวะผู้นำ บทบาท สื่อสาร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
ทักษะการจูงใจ ความขัดแย้ง การวิเคราะห์ปัญหา การตัดสินใจ การประชุมของทีมงาน การ
ประสานงาน ความร่วมมือ ความเป็นปึกแผ่นของทีม ปทัสถาน ค่านิยม และการปฏิบัติตาม
ข้อตกลง

4. องค์กร (Organization) ในการพัฒนาทีมงานจำเป็นต้องปรับปรุงเรื่องต่าง ๆ
ขององค์กร ได้แก่ โครงสร้างขององค์กร บรรยากาศในการทำงาน การให้รางวัลตอบแทนวัฒนธรรม
ขององค์กร และการสนับสนุนให้มีการพัฒนาในด้านต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ

จากเหตุผลและขั้นตอนที่กล่าวมาแล้วพอสรุปได้ว่า การสร้างทีมงานหรือการ
พัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิผลนั้น ต้องอาศัยเทคนิคหรือวิธีการและขั้นตอนหรือกระบวนการใน
การปฏิบัติงานที่มีระบบ นำมาผสมผสานให้สมาชิกหรือทีมงานได้เข้าใจบทบาทและหน้าที่ของ
ตนเอง รวมทั้งการศึกษาพฤติกรรมของสมาชิกในทีมหรือองค์กร เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดี
ระหว่างสมาชิกในองค์กร ยอมรับฟังความคิดเห็นของสมาชิก ร่วมกันคิดและแก้ปัญหาของ
องค์กร มีบรรยากาศในการทำงานอยู่ตลอดเวลา

2.4.2 ข้อควรระวังในการสร้างทีมงาน

อรุณ รักรธรรม (2533 : 289 – 290) อธิบายถึงข้อควรระมัดระวังบางอย่างในการสร้างทีม คือ

1. การสร้างทีมต้องใช้เวลา จะไม่เห็นพฤติกรรมและการกระทำอย่างรวดเร็วและง่ายดาย ขั้นการปฏิบัติต้องจัดการและกำหนดข้อตกลงในการเปลี่ยนแปลง ต้องพิจารณาตรวจแก้และดำเนินการไปเรื่อย ๆ จนกระทั่งอยู่ในระดับที่ถาวร เราควรจะต้องคิดถึงการพัฒนาทีมเป็นกระบวนการต่อไปสักระยะหนึ่ง เช่น 1 – 3 ปี เป็นต้น

2. คนที่มีอำนาจในองค์กรควรสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ การสร้างทีมเป็นกระบวนการจะไม่มีผลระยะยาว ถ้าคนซึ่งอยู่ในตำแหน่งสูงไม่สนับสนุนการแก้ปัญหาตามที่เสนอแนะโดยคณะพัฒนาทีม ผู้จัดการไม่สามารถจะตามลูกน้องมารับผิดชอบต่อปัญหาขององค์กรแล้วก็จะ ละเลยและปฏิบัติธุรกิจให้เป็นไปตามปกติไม่สนใจแม้แต่ปัญหาข้อขัดข้องที่เขาขอร้องให้คนของเขาทำงานขึ้นมา เราเคยพบเห็นกรณีเช่นนี้อยู่เสมอ ๆ ผู้จัดการที่มีประสิทธิภาพคนหนึ่งใช้แนวความคิดในการสร้างทีมเป็นแนวปฏิบัติ เขาบอกแก่คนของเขาว่า เขาตกลงพิจารณาผลของการปฏิบัติที่กำหนดขึ้น ปริมาณงานของท่านจะได้รับการประเมิน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ก็จะต้องพิจารณาตามความตั้งใจและความสามารถของท่านในการลงมือปฏิบัติตามที่ตกลงกันไว้ นี้แสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบด้วยหัวใจจริง ๆ ในส่วนของผู้จัดการที่สนับสนุนการตัดสินใจในกระบวนการสร้างทีมในองค์กร

3. การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องสร้างขึ้นในโครงสร้างขององค์กรในเมื่อหน่วยงานยอมรับในกระบวนการพัฒนาทีมก็คือ การพยายามแก้ปัญหาของเขาเอง และพัฒนาแบบของการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการพิจารณาและกำหนดปัญหาของตนเองได้ การแก้ปัญหาที่พัฒนาขึ้นจะอยู่ได้นาน ถ้าหากเขาพร้อมกันสร้างขึ้นในองค์กร จะพบว่าทีมขาดการประสานงานและการผสมผสานของบทบาท การแก้ปัญหาได้ปัญหาหนึ่งที่อยู่นอกขอบเขตของการสร้างทีมอาจจะกลายเป็นปัญหาถาวร ถ้าได้อภิปรายรายละเอียดของงานกระบวนการประสานงานได้รับการยอมรับ การพิจารณาประสานงานสร้างขึ้นในการประเมินผลการทำงานประจำปี โดยผู้จัดการที่รับผิดชอบนี้ย่อมเป็นหลักประกันในการทำงานอันต่อเนื่องที่น่าพอใจ แม้คนจะมีการเข้าออกอยู่ในอัตราสูงก็ตามหรือมีการโยกย้ายสับเปลี่ยนงานมาน้อยเพียงใดก็ตาม

4. การพัฒนาทีมอาจจะจำเป็นที่ต้องทำมากกว่าครั้งหนึ่ง ในปัจจุบันคนยอมมีอัตราเข้าออกรวดเร็วมากในองค์กรต่าง ๆ สภาพการทำงานในองค์กรจะเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วภายใน 2 – 3 ปี เมื่อบุคคลที่เป็นกุญแจสำคัญ ๆ ในองค์กรเปลี่ยนแปลงไป การมอบหมายการงาน

ใหม่ ๆ อาจจะต้องเปลี่ยนแปลงไปด้วย ดังนั้นการที่ได้ทำการพัฒนาทีมกับคนก่อนไว้ อาจจะไม่ได้รับการยอมรับจากคนใหม่ในการพัฒนาทีม จึงควรจะได้ทำอีกครั้งก็ได้

จึงสรุปได้ว่า การสร้างทีมจะใจร้อนไม่ได้ ต้องอาศัยระยะเวลาพอสมควร และผู้นำหรือผู้มีอำนาจในองค์กรนั้น ๆ ต้องมีทัศนคติที่สนับสนุนเรื่องนี้ นอกจากนั้นจะต้องคำนึงถึงความรับผิดชอบร่วมกัน โดยเฉพาะในด้านจิตใจ (Commitment) ต่อองค์กรกลุ่มและผู้ร่วมงานสูงพอสมควร และอุปสรรคอาจจะมาจากลักษณะของสังคมไทยอย่างหนึ่ง ก็ได้ที่ไม่มีค่านิยมของทีมสังเกตได้จากนักกีฬาไทยที่เป็นประเภทเดี่ยวมักจะทำได้ดีมาก แต่นักกีฬาประเภทต้องใช้ทีมย่อมยากแก่โค้ชที่จะฝึกสอน เพื่อแข่งขันโดยหวังที่จะชนะ นอกจากนั้นสังคมไทยยังนิยมในภาวะ ผู้นำสูงมาก อะไร ๆ ก็ขอเลือกผู้นำไว้ก่อน ส่วนดีหรือไม่มันค่อยพูดกันทีหลังเหล่านี้เป็นต้น

2.5 การสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดของวูดคอค

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้อาศัยทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสร้างทีมงานตามแนวคิดของ วูดคอค (Woodcock. 1989 : 75 - 166) ซึ่งได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ (The Building Blocks of Effective Teamwork) ซึ่งกล่าวถึงองค์ประกอบของทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะที่ดี คือ 1) บทบาทที่สมดุล 2) วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน 3) การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา 4) การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน 5) ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ 6) กระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม 7) ภาวะผู้นำที่เหมาะสม 8) การตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีการทำงาน 9) การพัฒนาตนเอง 10) ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม และ 11) การสื่อสารที่ดี

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพจำต้องอาศัยองค์ประกอบหลาย ๆ ด้านให้สอดคล้องกับสถานการณ์และเวลา เพื่อเอื้ออำนวยให้ทุกคนทำงานร่วมกัน เกิดผลสำเร็จของงานตามเป้าหมายและมีความพึงพอใจต่อผลงานที่เกิดขึ้น อันจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาองค์กรหรือทีมงานที่มีประสิทธิภาพจากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปว่า การสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาควรประกอบด้วยลักษณะการปฏิบัติงานใน 11 ด้าน ตามแนวคิดของวูดคอค (Woodcock. 1989 : 75-166) ดังต่อไปนี้

2.5.1 บทบาทที่สมดุล (Balanced Roles)

คือ การผสมผสานความแตกต่างของความสามารถ โดยใช้ความแตกต่างของบุคลิกภาพและวิธีการที่หลากหลายให้เหมาะสมกับสถานการณ์ การที่จะทำในสิ่งที่กล่าวมานี้ได้

ต้องอาศัยความกลมกลืนและบทบาทสมดุของสมาชิกในทีมงาน การสร้างทีมงานที่ดีจะต้องเริ่มจากการคัดเลือกที่ดี ซึ่งคล้ายพ่อครัวที่จะเลือกชนิดเครื่องปรุง ปรุงอาหารจะต้องมั่นใจในคุณภาพและปริมาณ ดังนั้น ผู้บริหารที่จะสร้างทีมงานจะต้องหาจุด สมดุลสูงสุดของทักษะและความสามารถของสมาชิกในกลุ่ม จากผลการวิจัยช่วยให้ทราบว่า ทำไมทีมงานจึงประสบความสำเร็จและทำไมจึงประสบความล้มเหลว โดยการวิเคราะห์ จากบทบาทที่จำเป็นในการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพดังต่อไปนี้

1) ผู้นำ (Leader) ทีมงานทุกคณะต้องมีผู้นำ และสมาชิกที่แตกต่างกันยอมทำให้บทบาทของผู้นำแตกต่างกันไปตามสถานการณ์ งานของผู้นำคือการตั้งทีมงาน ตั้งวัตถุประสงค์ วางแผน ควบคุมการปฏิบัติงาน เรียกประชุมและมอบหมาย โครงสร้างการทำงาน บทบาทที่สำคัญที่สุดของผู้นำคือ พยายามนำสิ่งที่ดีที่สุดของสมาชิกในทีมงานใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2) ผู้ท้าทาย (Challenger) จะต้องเป็นบุคคลที่มีเอกลักษณ์ของตนเองคอยกระตุ้นให้ทีมตื่นตัวอยู่เสมอ ไม่ว่าทีมงานนั้นกำลังดำเนินการอยู่ในขั้นตอนใด ผู้ท้าทายจะต้องสร้างบทบาทให้ทีมงานนั้นยอมรับในสิ่งที่กำลังกระทำ ดังนั้นเขาจะต้องพิสูจน์ให้ได้ว่าความคิดเหล่านั้นเป็นจริงได้ ถ้าทีมงาน ไม่มีผู้ท้าทายก็เหมือนกับทีมงานขาดแรงกระตุ้น ขาดคนที่จะทบทวนและคอยเตือนว่าทีมงานกำลังทำอะไรและอย่างไร

3) ผู้เชี่ยวชาญ (Expert) ในยุคปัจจุบันนี้อยู่ในโลกของการขยายตัวของความเชี่ยวชาญ เฉพาะในการสร้างทีมงานจึงจำเป็นต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญมากมายหลายสาขา ซึ่งบทบาทพื้นฐานของผู้เชี่ยวชาญก็คือ ให้คำแนะนำเฉพาะเรื่อง เฉพาะอย่าง งานบางอย่างอยู่นอกเหนือจากความรู้ ความสามารถของทีมงานจึงต้องอาศัย “ความรอบรู้ของผู้เชี่ยวชาญ” แสดงทักษะทางอาชีพ เพื่อขจัดปัญหาในการทำงานเป็นทีม ผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวมานี้อาจเป็นนักบัญชี วิศวกร ที่ปรึกษาด้านการตลาด นักฝึกอบรม ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาบุคคล นักวางแผน ผู้ประสานงานพิเศษ หรือผู้เชี่ยวชาญด้านอื่น ๆ ที่ต้องคอยแนะนำเพื่อให้การทำงานบรรลุจุดมุ่งหมาย

4) นักการทูต (Ambassador) ในทีมงาน นักการทูตก็คือบุคคลที่ต้องออกไปสัมผัสกับบุคคลภายนอกองค์กร เพื่อสร้างความสัมพันธ์ไมตรี และส่งเสริมสนับสนุนให้ทำงานประสบผลสำเร็จ บุคคลประเภทนี้ต้องมีบุคลิกภาพที่เป็นมิตร เป็นนักประชาสัมพันธ์ เป็นนักการขายและเสมือนผู้สร้างสะพานเพื่อเชื่อมต่อไปยังบุคคลที่เราต้องการรู้จักที่จะนำประโยชน์มาให้ทีมงาน

5) ผู้พิพากษา (Judge) ทำหน้าที่คล้ายผู้พิพากษาในศาล ต้องคอยรับฟังตอบคำถาม และชี้แนะให้ทีมงาน พิจารณาไตร่ตรองก่อนการตัดสินใจ คุณลักษณะของผู้พิพากษาในที่นี้จะหลีกเลี่ยงการโต้แย้ง แต่เป็นคุณลักษณะที่ไม่เกี่ยวข้องกับความคิดที่ประเมินแล้วว่ามีความเหมาะสมอันจะนำไปสู่การตัดสินใจที่ถูกต้อง โดยสรุปก็คือ ต้องแสดงบทบาทเหมือนผู้พิพากษาในศาลที่

จะต้องค้นหาความจริงมีเหตุมีผล พินิจพิจารณาอย่างใคร่ครวญ ตรวจสอบความสมดุลและค้นหาความยุติธรรมให้ได้

6) นักนวัตกรรม (Innovator) เป็นพวกที่ใช้จินตนาการสร้างสรรค์คอยเสนอความคิดใหม่ ๆ อยู่เสมอ ต้องตระหนักว่าการทำงานทุกอย่างจะต้องมีแนวคิดและวิธีการใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา พวกนักนวัตกรรมจะเป็นผู้สร้างความมั่นใจว่ามีแนวคิดใหม่ ๆ สามารถปฏิบัติให้เป็นจริงได้โดยนำความคิดไปทดลองปฏิบัติคิดค้นยุทธวิธีในการดำเนินงานให้เหมาะสม ในขณะเดียวกันก็ขจัดปัญหาและอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นในการทำงานด้วย

7) นักการต่างประเทศ (Diplomat) หรือเรียกว่า นักเจรจา จะทำหน้าที่แก้ปัญหาทางการเจรจาต่อรองภายในทีมงาน ซึ่งคุณลักษณะโดยทั่วไปของนักการต่างประเทศจะต้องเป็นผู้มีอิทธิพลสูงภายในทีม และเป็นนักเจรจาต่อรองที่ดี โดยจะต้องสร้างพันธมิตรทั้งภายในและภายนอกทีมงาน สร้างความมั่นใจว่าปัญหาต่าง ๆ ที่ถูกแก้ไขจะต้องเป็นที่ยอมรับของทุกคน เป็นผู้ก่อให้เกิดความประนีประนอม ซึ่งจะต้องใช้ศิลปะของความเป็นไปได้สูง การหาทางออกท่ามกลางปัญหาที่ยุ่งยาก ซับซ้อนและเวลาอันจำกัด จึงต้องอาศัยนักเจรจาเพื่อนำทีมงานฝ่าอันตรายออกไปให้ได้

8) ผู้คล้อยตาม (Conformer) เป็นบุคคลที่คอยช่วยเหลือในทุก ๆ ทาง พวกนี้จะคอยช่วยเหลือประสานงาน และให้ผู้อื่นในทีมงานโล่งใจ แต่ไม่ได้หมายความว่า พวกคล้อยตามจะเป็นพวกทำทนายผู้บริหารหรืออยู่ให้แตกแยก แต่เป็นพวกใช้เวลาและทักษะในทางที่เกิดผลดี โดยการหาสิ่งที่ดีของพวกที่ขัดแย้งในทีมงานมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในทีมงาน

9) ผู้ผลักดันผลผลิต (Output pusher) พวกนี้คือพวกที่ประสบความสำเร็จจากแรงจูงใจ ในตัวเองสูง เป็นบุคคลเป้าหมายของทีมงานที่คอยเตือนทุกคนเกี่ยวกับระยะเวลาและความต้องการสัมฤทธิ์ผลของงาน บทบาทของพวกนี้จะเป็นนักไล่ล่าหาความเจริญก้าวหน้า และเป็นผู้คอยทำให้ทีมงานแน่ใจว่า งานกำลังมุ่งตรงไปตามเป้าหมาย ทำให้ต้องใช้ทักษะ ความผูกพันกับงานสูงมาก และกระตุ้นให้ทุกคนมั่นใจในผลงานที่ร่วมกันทำ คุณลักษณะของพวกนี้จึงเป็นคนไม่ค่อยโอ้อ่อนอ่อนผ่อนปรนเท่าใดนัก ในที่สนะของลูกทีมและค่อนข้างจะใช้กลวิธีแข็งกร้าวในการทำงาน

10) ผู้ควบคุมคุณภาพ (Quality Controller) จะเป็นผู้คอยตรวจสอบ “การมุ่งไปสู่ผลผลิต” ของผู้ผลักดันผลผลิต พวกนี้จะเป็นบุคคลที่คอยกระตุ้นให้ทีมงานเกิดความพยายามให้ผลผลิตมีมาตรฐานสูง จึงจัดเป็นพวกหวังดีในทีมงานเน้นคุณภาพในทุกเรื่อง

11) ผู้สนับสนุน (Supporter) เป็นพวกที่ทำให้ทีมงานสบายใจและสร้างขวัญและกำลังใจในทีมงาน คุณลักษณะเช่นนี้เป็นการมุ่งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในทีมงานเป็นพวกที่พยายามสร้างมนุษยสัมพันธ์ให้ทีมงานเกิดความสุขและความพอใจในโลกของการทำงาน

ผู้สนับสนุนจะทำหน้าที่แก้ปัญหาคความขัดแย้งทั้งหมดในกลุ่ม โดยใช้วิธีสืบเสาะหาต้นเหตุแห่งปัญหา คอยให้ความสนับสนุนและส่งเสริมหรือคอยช่วยเหลือในการพัฒนางาน

12) ผู้ทบทวน (Reviewer) เป็นพวกที่คอยสังเกตการณ์ว่า การทำงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ คุณลักษณะของผู้ทบทวนคือ ผู้ดูแลการทำงานว่าจะดีหรือไม่อย่างไร ในอนาคต โดยการมองย้อนกลับไปสู่ออดีต ดังนั้นงานของพวกนี้จึงเหมาะที่จะสังเกตจากภายนอก ทีมงานในฐานะที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะผู้ทบทวนจะต้องให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ทีมงานที่เป็นกระจกเงา เพื่อช่วยให้ทีมงานมองเห็นภาพตัวเองว่าได้ร่วมมือกันทำงานอย่างไร จะเน้นที่ “กระบวนการ” มากกว่า “งาน” หรือ “ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล”

บทบาทของแต่ละประเภทบุคคลที่กล่าวมานี้เป็นเพียง “บทบาท” มิใช่ “การอธิบาย แต่ละบุคคล” บทบาทที่กล่าวถึงอาจแสดงออกแบบผสมผสานแทนที่จะแสดงบทบาทเดียวโดด ๆ ดังนั้น ผู้ที่มีประโยชน์สูงสุดในทีมงานคือ ผู้ที่สามารถปรับบทบาทที่แตกต่างมาใช้ในสถานการณ์ต่างกันอย่างยอมทำให้เกิดการผสมผสานความแตกต่างของความสามารถของสมาชิกในทีมงาน อันจะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่าบทบาทเป็นเรื่องที่สำคัญมากเพราะมีส่วนเกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดกับเรื่องการทำงาน บทบาทจะกำหนดความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานทุกชนิดว่าควรปฏิบัติอย่างไร ในสังคมที่มีความสลับซับซ้อนมากขึ้นเท่าใด บทบาทก็จะมี ความแตกต่างมากขึ้นเท่านั้น บทบาทบางอย่างเป็นเรื่องธรรมดาทั่วไปที่ทุกคนรู้จักและเข้าใจกันดี แต่บทบาทบางอย่างก็มีความหมายพิเศษ โดยเฉพาะซึ่งมีคนเพียงส่วนน้อยที่รู้จักและเข้าใจหรือสามารถแสดงบทบาทนั้นได้ในสถานศึกษา บุคคลที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งเปรียบเสมือนตัวจักรสำคัญ ได้แก่ ผู้บริหาร โรงเรียน เพราะการพัฒนาโรงเรียนเริ่มต้นมาจากระบบการพัฒนาาระบบผู้บริหาร ฉะนั้น บทบาทของผู้บริหารจึงนับว่ามีส่วนสำคัญต่อความก้าวหน้าหรือความล้มเหลวของโรงเรียน ดังนั้นส่วนหนึ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนควรตระหนักและรับรู้เพื่อประโยชน์และประสิทธิภาพในการทำงานก็คือ ประสิทธิภาพของบทบาทที่สมดุลในการสร้างทีมงานของผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงความสามารถและวิธีการที่หลากหลาย เพื่อให้บรรลุเป้าหมายต่อไป

2.5.2 วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน (Clear Objective and Agree Goals)

ทีมงานใด ๆ ก็ตาม ไม่สามารถทำงานให้เกิดประสิทธิภาพได้ถ้าปราศจากความ ต้องการที่จะทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ และถ้าวัตถุประสงค์มีความแจ่มชัด มีเป้าหมายที่ตกลงร่วมกันจะทำให้มองเห็นผลสำเร็จของงาน ดังนั้น ทีมงานที่ดีจำเป็นต้องมี วัตถุประสงค์และแนวทางในการดำเนินงานอย่างชัดเจน โดยพยายามให้ช่องว่างระหว่างวัตถุประสงค์ของทีมกับ

วัตถุประสงค์ของแต่ละคนมีช่องว่างให้น้อยที่สุด กล่าวคือ ทีมงานที่มีประสิทธิภาพต้องตระหนักถึงช่องว่างของทีมกับปัจเจกบุคคล เพราะบางคนไม่มีความพอใจเนื่องจากวัตถุประสงค์ส่วนตัวไม่บรรลุผล ฉะนั้น ทีมงานที่มีประสิทธิภาพต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในทีมมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีมงาน เพื่อให้เขาเกิดความพึงพอใจในสิ่งที่ต้องการ โดยยึดหลักที่ว่าสมาชิกทุกคนบรรลุวัตถุประสงค์ส่วนตัวให้มากที่สุด ในขณะที่เดียวกันก็รักษาวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วย เรวดี วงศ์พรหมเมฆ (2520 : 16) กล่าวว่า ตามหลักของการพัฒนาองค์กร (OD) ตะหนักดีว่าพลังทั้งหมดของคนในองค์กรจะต้องออกมาด้วยความเต็มใจและสมัครใจเอง มิใช่ถูกบังคับ ดังนั้นความอยากและความต้องการของบุคคลจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งที่จะต้องนำมาพิจารณาในการตั้งเป้าหมายของกลุ่ม ต้องให้เขาได้มีส่วนร่วมในการสร้างหรือกำหนดเป้าหมายและให้เห็นด้วยกับเป้าหมายเหล่านั้น พลังงานในส่วนของเขาและเพื่อนร่วมงานก็จะเริ่มเคลื่อนไปสู่เป้าหมายร่วมกัน และสมยศ นาวิการ (2523 : 82) กล่าวว่า การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (MBO) เป็นเทคนิคที่ใช้ในการพัฒนาองค์กร เพื่อแก้ไขปัญหาด้านการจูงใจภายในองค์กร ซึ่งผู้บริหารและสมาชิกได้ร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์และกระบวนการในการบริหาร โดยยึดวัตถุประสงค์และจะมีการประเมินผลระหว่างผู้บริหารและบุคลากร ทำให้เกิดการดำเนินงานร่วมกันทั้งในการดำเนินงาน การแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ สอดคล้องกับ ดำรง ทวีแสงสกุลไทย (2533 : 198) กล่าวว่า กลุ่มสร้างคุณภาพ (QC) เป็นเทคนิคในการทำงานเป็นทีมที่เกิดจากการรวมตัวของกลุ่มบุคคลในระดับล่าง ในการสร้างทีมงานนั้นทำโดยการให้ทุกคนในกลุ่มที่มีความเต็มใจในการทำงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระในการคิด พูด และแสดงทัศนคติเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กลุ่มได้กำหนดไว้ด้วยการอาศัยเทคนิคต่างๆ เช่น การประชุม การระดมสมอง การพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ประกอบด้วยการปฏิบัติกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงาน

อุปสรรคที่ขัดขวางการเกิดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเห็นด้วยกับเป้าหมายมี 3 ประการคือ

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จะวัดที่กระบวนการทำงานมากกว่าผลงาน หมายความว่า เราวัดการทำงานของบุคลากรด้วยวิธีการที่เขาทำมากกว่าผลงานที่เขาทำสำเร็จ
2. ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติไม่ได้ร่วมกันทำความเข้าใจอย่างชัดเจนในสิ่งที่คาดหวัง
3. บ่อยครั้งที่เราพิจารณาว่างานนั้นสำเร็จลงได้อย่างไร โดยปราศจากการพิจารณาว่าเราควรทำงานนั้นหรือไม่

ในการกำหนดวัตถุประสงค์ควรมีหลักเกณฑ์ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ ควรใช้วิธีการทางประชาธิปไตยจะเป็นสิ่งที่จะช่วยใหเกิดการจูงใจ

2. ผู้บริหารทีมงาน บุคลากรแต่ละคนมีความต้องการที่จะเกี่ยวข้องกับกำหนัดหน้าทีความรับผิดชอบและวัตถุประสงค์ของเขา
 3. จุดเน้นความมุ่งหมายที่ผลงานที่จะได้รับมากกว่าสิ่งที่จะทำ
 4. ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติต้องเห็นพ้องต้องกันในเรื่องงานที่ต้องให้เกิดตลอดจนวิธีการประเมินผล และตารางเวลาการปฏิบัติงาน
 5. การเปลี่ยนแปลงไปของสภาพแวดล้อม ต้องใส่ใจตลอดจนการปฏิบัติงาน
 6. วัตถุประสงค์ต้องชัดเจน เฉพาะเจาะจง มีการบอกระยะเวลาและสามารถวัดได้
- สรุปได้ว่า การบริหารงานที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนัดนโยบายและแนวทางปฏิบัติจะส่งผลให้บุคลากรเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน มีความรู้สึกในความเป็นเจ้าของ เกิดความภาคภูมิใจในงานที่จะกระทำ มีความขยันขันแข็ง กระตือรือร้นที่จะคิดสร้างสรรค์งานให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น ทำให้การทำงานเกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ

ดังนั้นความร่วมมือร่วมใจในการทำงานของบุคลากรในโรงเรียนจึงเป็นความปรารถนาของผู้บริหารโรงเรียนทุกคน แต่มักปรากฏเสมอว่าความไม่เป็นทีมของบุคลากรจะเริ่มจากบุคลากรในระดับบริหาร ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้าหมวด หัวหน้างาน เป็นต้น ซึ่งเป็นทั้งผู้นำและเป็นตัวอย่างการทำงานเป็นทีมแก่บุคลากรระดับรองๆ ลงมา สิ่งชี้วัดที่เห็นได้ชัดในเรื่องนี้คือความไม่เป็นเสียงเดียวกัน ในนโยบายและเป้าหมายที่สำคัญของโรงเรียน คือการเพิกเฉยต่อนโยบายและเป้าหมายของโรงเรียนที่ผู้บริหารกำหนัดขึ้น การยุให้บุคคลหัวนั้วไม่เชื่อต่อนโยบาย ทำให้บุคลากรเกิดความไม่ไว้วางใจกัน การประชุมวางแผนติดตามผลไม่เป็นไปอย่างพร้อมเพรียงสม่ำเสมอ ทำให้บุคลากรในโรงเรียนขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำงานแบบเช้าชามเย็นชาม

ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารโรงเรียนจึงพยายามนำเทคนิคการบริหารหลายๆ รูปแบบมาใช้ เช่น ในการพัฒนาองค์กร (OD) การบริหารโดยวัตถุประสงค์ (MBO) กลุ่มสร้างคุณภาพ (QC) และการบริหารงานเป็นทีม โดยมุ่งหวังว่าจะช่วยให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์มากยิ่งขึ้น

2.5.3 การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อการแก้ไขปัญหา (Openness and Confrontation)

ทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้น สมาชิกในทีมงานจะต้องสามารถแสดงทัศนวิจาร์ณให้ความคิดเห็น เสนอแนะข้อแตกต่างโดยปราศจากความกลัว ไม่มีทีมงานใดจะประสบความสำเร็จโดยปราศจากบรรยากาศของความเข้าใจกันและที่ใดที่สมาชิกไม่สามารถแสดงตนได้อย่างเปิดเผย ความพยายามและความคิดสร้างสรรค์จะหดหายไป และในทำนองเดียวกัน ความต้องการของ

สมาชิกต้องการเผชิญปัญหามากกว่าต้องการที่จะหลีกเลี่ยง ทีมงานที่มีประสิทธิภาพย่อมไม่หลีกเลี่ยงปัญหาที่เล็กน้อยหรือปัญหาที่ไม่พอใจ ทีมงานต้องเผชิญปัญหาเหล่านั้นอย่างจริงจังและเต็มใจ

เครื่องหมายที่แสดงถึงคุณภาพของทีมงาน คือ การเปิดเผยและการกล้าเผชิญหน้าหลาย ๆ องค์การถือว่าทั้งสองสิ่งนี้เป็นสิ่งที่ยิ่งใหญ่ ทั้งในทางทัศนคติและพฤติกรรม ซึ่งจะปรากฏซ้ำ ๆ แต่จะได้ผลตอบแทนที่ยาวนาน โดยเน้นพฤติกรรมดังต่อไปนี้

1) การเพิ่มประสิทธิภาพของการคมนาคมสื่อสารและข้อมูลย้อนกลับ การสื่อสารระหว่างสมาชิกในทีมจะเพิ่มขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพเมื่อทั้งความเปิดเผยและการกล้าเผชิญหน้าได้รับการพัฒนา อีกทั้งความเกี่ยวข้องกับการสร้างความเข้าใจอันดีที่สนับสนุนกันและกันสิ่งสำคัญที่จำเป็นอีกประการหนึ่งคือ การให้ข้อมูลย้อนกลับ โดยให้ยึดหลักการดังนี้

- ก เป็นความต้องการของผู้รับ (และผู้ส่ง) ในช่วงเวลาที่จำเป็นหรือต้องการ
- ข มุ่งไปที่การอธิบายเหตุการณ์หรือความรู้สึกมากกว่าจะประเมินข่าวนั้น ๆ
- ค มุ่งถึงสิ่งที่ผู้รับสามารถทำได้
- ง เป็นสิ่งเฉพาะ
- จ ระยะเวลาควรใกล้เคียงกับการเกิดเหตุการณ์
- ฉ ตรวจสอบความเข้าใจได้

2) การเพิ่มความรู้แห่งตน เป็นการช่วยให้บุคคลในทีมงานรู้จักตัวเอง รู้จักเพื่อนมากขึ้น ต้องการสร้างความสัมพันธ์ตัวต่อตัว และกับทุกคนในองค์กรซึ่งการเพิ่มพูนความรู้แห่งตนนี้ จะทำให้สมาชิกในทีมงานพัฒนา ความเปิดเผย และการกล้าเผชิญหน้าเพิ่มขึ้น

3) การใช้ความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ความขัดแย้งถ้ารู้จักนำมาใช้ให้ถูกต้องและอย่างสร้างสรรค์ ย่อมนำไปสู่ความเข้าใจอันดีระหว่างสมาชิกในทีมงาน ความขัดแย้งในทางบวกซึ่งเกี่ยวข้องกับความจริงจะช่วยให้บุคคลหรือทีมงานสามารถพัฒนาไปสู่การแก้ปัญหาจนกว่าความเข้าใจอันดีจะเกิดขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่ความเปิดเผยและไว้วางใจกัน ส่วนความขัดแย้งทางลบ ซึ่งอยู่บนข่าวลือหรือข้อคิดเห็นจะทำให้เกิดการแตกแยก นำมาซึ่งความไม่ไว้วางใจกันและความไม่เกื้อกูลกัน

4) การปรับปรุงการเป็นผู้ฟังที่ดี การฟังถือเป็นการสื่อสารที่ดีในทีมงาน นักฟังที่ดีต้องเข้าใจทัศนคติและความรู้สึกของผู้พูดว่าต้องการพูดอะไรออกมา สนใจและกระตือรือร้นในสิ่งที่ รับฟังและรู้จักเพิ่มพูนทักษะการฟังให้มีประสิทธิภาพ จะเห็นได้ว่าทีมงานใดสมาชิกในทีมงานยึดหลักการเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน บรรยากาศของความไว้วางใจ กระบวนการสื่อสารและสัมพันธ์ภาพที่ดีจะเกิดขึ้น ความเปิดเผยต่อกันสูงจนสมาชิกใน

ทีมงานกล้าจะพูดถึงความรู้สึกอย่างตรงไปตรงมาเพื่อประโยชน์ของทีม ทุกคนจะรู้และเข้าใจตัวเองดีพอและในขณะเดียวกันจะรู้สึกเข้าใจเพื่อนร่วมทีมอย่างดีพอด้วย

สรุปได้ว่า ในการบริหารโรงเรียน ผู้บริหารจะต้องให้การสนับสนุนและเสริมสร้างความร่วมมือร่วมใจกัน ช่วยเหลือกัน ถ้ายทอดความคิดและความรู้สึกต่อกันอย่างตรงไปตรงมาและชัดเจน จะช่วยให้บุคลากรในโรงเรียนเกิดความเข้มแข็งและมีพลังในการสร้างสรรค์ผลงาน อุปสรรคและปัญหาต่าง ๆ ก็จะผ่านพ้นไปได้ด้วยดี

2.5.4 การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน (Support and Trust)

การสนับสนุนและ การไว้วางใจโดยธรรมชาติแล้วจะต้องไปด้วยกัน ถ้าปราศจากสิ่งหนึ่งสิ่งใดแล้วไม่สามารถจะอยู่ได้ทั้งสองอย่าง การสนับสนุนและการไว้วางใจจะได้รับผลสำเร็จอย่างดีที่สุด ถ้าสมาชิกแต่ละคน ในทีมงานไม่มีความรู้สึกว่าจะต้องปกป้องงานที่เขารับผิดชอบ สมาชิกรู้สึกว่าสามารถพูดได้อย่างตรงไปตรงมากับสมาชิกในทีมอื่น ๆ ได้ทั้งดีและไม่ดี คนเราไม่ว่าจะอยู่ในครอบครัวหรือในที่ทำงานก็ตาม จะไม่แสดงความรู้สึกอย่างตรงไปตรงมาและเปิดเผย นอกเสียจากเขาเหล่านั้นมีความรู้สึกว่าคุณอื่น ๆ แสดงอย่างตรงไปตรงมาและเปิดเผยเท่า ๆ กัน

จากการศึกษาพบว่า การให้การสนับสนุนนั้นไม่ค่อยประสบความสำเร็จเพราะมีอุปสรรคหลายประการ คือความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น การศึกษา ครอบครัว ค่านิยม ความมุ่งหวัง จึงทำให้การสื่อสารขาดประสิทธิภาพ การสนับสนุนกันจะไม่เกิดขึ้น ประการที่สองที่เป็นอุปสรรค ในการสนับสนุนคือ การแข่งขัน และประการที่สาม คือ การบังคับให้น้ำเอาเป้าหมายและมาตรฐานการปฏิบัติงานมาปฏิบัติโดยตนเอง ไม่มีส่วนร่วมในการกำหนด

จะเห็นได้ว่า อุปสรรคที่ยิ่งใหญ่ในการขวางกั้นการให้การสนับสนุน คือ ระดับความไว้วางใจที่ต่ำมาก ความไว้วางใจจำเป็นต้องใช้เวลานานกว่าจะสร้างขึ้นได้ แต่ใช้เวลาทำลายเพียงไม่กี่วินาที เราไม่สามารถออกคำสั่งให้คนอื่นไว้วางใจเราได้ เพราะความไว้วางใจเกิดจากการสร้างประสบการณ์ความเชื่อ ดังนั้น ถ้าหากองค์กรประกอบที่เป็นอุปสรรคขวางกั้นถูกทำลายลงบรรยากาศของความไว้วางใจจะเกิดขึ้น ทุกคนก็จะเริ่มสร้างวัตถุประสงค์ร่วมกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์

สรุปได้ว่า การสนับสนุนจึงเป็นสิ่งสำคัญที่สมาชิกในทีมงานมีความต้องการ ฉะนั้น บทบาทของผู้นำหรือผู้บริหารโรงเรียนจึงควรให้การส่งเสริมสนับสนุนสมาชิกในองค์กรของตน เช่น สนับสนุนโดยการฟัง การยกย่องชมเชย การแสดงความซาบซึ้ง การส่งเสริม การแสดงความห่วงใยในปัญหาและประเด็นต่าง ๆ ของงาน โดยให้บุคลากรในโรงเรียนตระหนักว่า ผู้นำหรือผู้บริหารมีความจริงใจ องค์กรก็จะก้าวหน้าไปตามขั้นตอนของการพัฒนา ผลที่ได้รับจะ

ทำให้บุคลากรใน องค์กรให้การสนับสนุนซึ่งกันและกัน เพื่อทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของ องค์กร แต่ละคนในองค์กรจะเข้าใจความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันระหว่างงานของตนเองกับของคน อื่นๆ และพร้อมที่จะรับและให้ความช่วยเหลือร่วมมือร่วมใจอย่างจริงใจ อันจะทำให้การดำเนินงาน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2.5.5 ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ (Co-Operation and Conflict)

ความร่วมมือก็คือ การที่แต่ละคนถูกมอบหมายและพร้อมที่จะเกี่ยวข้องกับการ งานที่ทำ พร้อมที่จะแบ่งปันทักษะ สารสนเทศ กับคนอื่น ๆ ใช้ความคิดของทุกคนในทีมงาน เปิดเผยจุดอ่อนจุดแข็งของตนเอง ถ้าขาดความไว้วางใจและความเปิดเผยในทีม ความร่วมมือก็จะ ไม่เกิดขึ้น

สิ่งสำคัญก็คือ สมาชิกในทีมงานสามารถพูดได้อย่างตรงไปตรงมา โดยปราศจาก ความกลัวว่า “โง่” ผู้นำกลุ่มหรือทีมจะต้องทำงานอย่างเต็มความสามารถในอันที่จะทำให้เกิด ความร่วมมือ เพราะถ้าปราศจากความร่วมมือเสียแล้ว การทำงานที่แท้จริงก็จะไม่เกิดขึ้นเมื่อ บรรยากาศของการทำงานเป็นไปด้วยความร่วมมือ สมาชิกพร้อมที่จะเกี่ยวข้องกันและมีข้อผูกพัน ข่าวดสาร ข้อมูลจะถูกแบ่งปันมากกว่าปิดบัง แต่ละคนจะฟังความคิดเห็นของคนอื่น ๆ ความร่วมมือ นี้สนับสนุนให้สมาชิกในทีมงานมีขวัญและกำลังใจสูง แต่ละคนยอมรับจุดอ่อน จุดแข็งซึ่งกันและกัน และความรู้ความสามารถและประสบการณ์ต่าง ๆ ก็จะถูกนำมาใช้โดยกระบวนการของทีม

สำหรับความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ตรงกันข้ามกับความร่วมมือ เป็นความจริงว่าถ้า ทีมงานมี ความไม่เห็นด้วยอยู่เป็นประจำ ก็เป็นการยากที่จะทำให้การทำงานประสบความสำเร็จ แต่ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุประเด็นของความขัดแย้งไม่ได้ และใช้ผล ของการแก้ปัญหาความขัดแย้งมาช่วยให้งานบรรลุวัตถุประสงค์

ตามความเป็นจริงแล้ว ความขัดแย้งมักจะเป็นสาเหตุของการสร้างความยุ่งยาก และเป็นสิ่งที่ควรหลีกเลี่ยง วิธีการที่จะทำให้ปราศจากความขัดแย้ง การใช้คำแนะนำว่าปัญหา ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่โลกนี้ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ และเป็นส่วนประกอบสำคัญในกระบวนการ เปลี่ยนแปลง เช่นนี้แล้ว การบริหารความขัดแย้งจึงเป็นส่วนช่วยให้เกิดความร่วมมือ ไม่ใช่อุปสรรค ใดๆ ก็ตามความขัดแย้งมี 2 ด้าน คือ ด้านการทำลายและด้านการสร้างสรรค์ ด้านการทำลาย เป็นด้านที่ไม่พึงปรารถนา หรือมีลักษณะทำลาย ด้านการสร้างสรรค์ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการ แก้ปัญหา กล่าวคือ พยายามค้นหาความสามารถที่ดีเลิศของคน ค้นหาความแตกต่างที่เป็นประโยชน์ รับฟังทัศนคติของผู้อื่น เปิดเผยจริงใจ ตรงไปตรงมา ให้การสนับสนุนช่วยเหลือกัน ด้วยพฤติกรรม ดังกล่าวแล้ว ทีมงานจะเกิดปฏิสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง เกิดประสิทธิภาพและเกิดพัฒนาความ ร่วมมือ

การแก้ไขความขัดแย้งทำได้ดังนี้

1. ตรวจสอบว่าอะไรคือสาเหตุแห่งความยุ่งยากระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่ม
2. นำเรื่องที่ขัดแย้งมาหารือกัน อภิปรายในประเด็นที่เกี่ยวข้องและวิเคราะห์สถานการณ์

3. ทำสิ่งที่คาดหวังและบทบาทให้กระจ่าง
4. เรียนรู้ข้อมูลว่าทำอะไร ข้อมูลจึงจะนำมาใช้อย่างสร้างสรรค์
5. เรียนรู้ว่าเมื่อไร และอย่างไร ในการใช้บุคคลที่สามมาช่วย
6. การกำหนดข้อตกลงเกี่ยวกับการปฏิบัติในอนาคต

จากที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ต้องเกิดขึ้นเสมอ และจะเป็นผลดีต่อองค์กรมากถ้าความขัดแย้งนั้นอยู่ในระดับที่เหมาะสมไม่มากหรือนรุนแรงจนเกินไป ทั้งนี้เพราะความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสมนี้จะส่งผลให้เกิดความรอบคอบ ความมีเหตุมีผล และเกิดความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ในการทำงาน เช่นเดียวกัน ถ้าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับสูงมาก ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ จะไม่ทั่วถึงหรือถูกบิดเบือนไป เป็นผลให้คุณภาพการตัดสินใจต่ำ บรรยากาศของการทำงานก็จะมีแต่ความตึงเครียด ความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการทำงานจะเกิดขึ้นได้น้อยมาก

สรุปได้ว่า การบริหารงานในโรงเรียนให้ได้ผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย คนเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการดำเนินงาน แต่เนื่องจากความแตกต่างระหว่างบุคคลไม่ว่าจะเป็นทัศนคติ ความเชื่อค่านิยม ความรู้ความสามารถในการทำงานหรือเป้าหมายในการทำงานที่แตกต่างกัน เหล่านี้มีส่วนทำให้เกิดความขัดแย้งในการทำงานทั้งสิ้น ผู้บริหารทุกระดับจึงจำเป็นต้องเผชิญหน้ากับปัญหาความขัดแย้งในการทำงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพื่อแก้ปัญหาคความขัดแย้งให้เป็นไปในลักษณะสร้างสรรค์และเป็นประโยชน์กับหน่วยงานด้วย

2.5.6 กระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสม (Sound Procedures)

ทีมงานที่มีประสิทธิภาพต้องใช้ลักษณะการทำงานแบบยืดหยุ่น รวมทั้งการตัดสินใจอย่างถูกต้องเหมาะสม การตัดสินใจต้องอาศัยข้อมูลที่สมบูรณ์ที่สุด ซึ่งมาจากการสื่อสาร มีการพูด การเขียน กระทำในสิ่งที่ถูกต้องในการแก้ปัญหาจะทำให้ทีมงานมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ การตัดสินใจสั่งการก็ยังเป็นกระบวนการขั้นพื้นฐานที่สำคัญของการบริหารงาน บ่อยครั้งที่การตัดสินใจผิดพลาดอันเนื่องมาจากความไม่สมบูรณ์ของข้อมูล หรือเก็บข้อมูลจากผู้ที่ไม่เกี่ยวข้องหรือไม่มีความผูกพันในงานนั้น ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความถูกต้องแล้ว ผู้บริหารควรยึดหลักการตัดสินใจที่ยืดหยุ่นเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการ

ในสถานการณ์หนึ่ง ๆ กล่าวคือ มีความสมดุลกันระหว่างเวลา ทรัพยากร กับ การตัดสินใจที่จะใช้ ในแต่ละเรื่อง การตัดสินใจที่สมาชิกมีความเห็นพ้องต้องนับว่าเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

วิธีการที่ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจมี 4 วิธี

1. ผู้บริหารตัดสินใจและแก้ปัญหาด้วยตนเอง โดยไม่ต้องซักถามคนอื่น
2. ผู้บริหารฟังความคิดเห็นก่อนตัดสินใจ หมายความว่า ผู้บริหารยังตัดสินใจด้วยตนเอง แต่ขึ้นอยู่กับความคิดเห็นและสารสนเทศอื่น ๆ ที่ผู้บริหารได้มาจากสมาชิกของทีมงาน
3. ผู้บริหารจะตัดสินใจร่วมกับทีมงานที่เลือกขึ้นมา
4. ผู้บริหารจะนำเอาปัญหาให้ทีมงานอภิปรายแล้วให้ทีมงานตัดสินใจหรือทีมงานอาจจะมอบหมายการตัดสินใจให้คนใดคนหนึ่ง หรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งที่เห็นว่าเหมาะสมก็ได้

การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพโดยทีมงาน จะต้องสอดคล้องกับข้อตกลงร่วมกัน และเป็นการตัดสินใจที่ดี ไม่จำเป็นต้องเป็นการประนีประนอมเมื่อมีการตัดสินใจจะต้องมีความผูกพันกับข้อตกลงและต้องปฏิบัติตามแผน งานจะถูกจัดขึ้นเพื่อนำไปปฏิบัติ โดยใช้ความรู้และทักษะของทีมงานเท่าที่ทำได้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด หากการปฏิบัติมีปัญหาต้องมีการขยายความเพื่อเป็นการสรุป

ขั้นตอนของการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วย 5 ขั้นตอน

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

สรุปได้ว่า พฤติกรรมการทำงานของแต่ละคนมีความแตกต่างกันไปตามความรู้ และประสบการณ์เดิม ทักษะในการทำงานและทัศนคติส่วนบุคคล ดังนั้น จึงถือเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องสร้างและพัฒนาการทำงานเป็นทีมอยู่เสมอ เพื่อให้แต่ละคนเห็นความสำคัญของงาน และผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าความสำคัญของบุคคล หรือผลประโยชน์ส่วนบุคคล บรรยากาศในการทำงาน สภาพแวดล้อมและการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน สิ่งเหล่านี้มีส่วนเสริมการทำงานเป็นทีมทั้งสิ้น การตัดสินใจ อาจจะกระทำโดยผู้บริหารคนเดียวได้ แต่ในการปฏิบัติงานนั้น ไม่สามารถจะกระทำโดยผู้บริหารคนเดียว ทีมงานที่ดีจึงเปรียบเสมือนพลังในการปฏิบัติงานของผู้บริหารให้ประสบความสำเร็จนั่นเอง

2.5.7 ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate Leadership)

ในทีมงานโดยทั่วไปไม่มีทีมงานใดที่ต้องการผู้นำที่ถาวร ทีมงานที่พัฒนาแล้วจะถูกเปลี่ยนภาวะผู้นำให้เป็นไปตามสถานการณ์ กล่าวคือ จะมีการผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกัน เป็นผู้นำภายในกลุ่ม ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักหาสิ่งที่ดีที่สุดของสมาชิกในทีมงานและใช้ภาวะผู้นำในแบบที่มีทั้งความยืดหยุ่นและความเหมาะสม

ประเด็นที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การที่ผู้บริหารรู้จักการใช้การมอบหมายงาน ถือว่าเป็นการพัฒนาการบริหารและเป็นกุญแจไปสู่ความมั่นใจของผู้บริหารในการสร้างทีมงานที่ดี หากไม่มีการมอบหมายงานอุปสรรคจะเกิดขึ้นระหว่างผู้บริหารกับปฏิบัติ ระดับของการมอบหมายงานต้องเหมาะสม มิฉะนั้นผู้ปฏิบัติจะเกิดความกลัวในผลของการมอบหมายงาน เพราะบางครั้งเขาจะรู้สึก เบื่อหน่ายกลายเป็นคน “สันหลังยาว” และขาดความกระตือรือร้น ซึ่งที่แท้จริงแล้วการมอบหมายงานเป็นการส่งเสริมมากกว่าการข่มขู่

การมอบหมายงานที่มีประสิทธิภาพมีลักษณะดังนี้

1. เป็นงานที่วิเคราะห์ถึงขอบข่ายและให้ความไว้วางใจได้ สมควรมอบหมาย
2. พิจารณาถึงความสามารถของสมาชิกที่ปฏิบัติได้และเต็มใจปฏิบัติ
3. การพิจารณาอบรมเป็นสิ่งจำเป็นในการมอบอำนาจ

การมอบหมายงานใด ๆ จำเป็นต้องคัดเลือกบุคคลในทีมงานที่มีความตั้งใจสูง เพื่อให้เกิดความรับผิดชอบเป็นพิเศษ ผู้บริหารต้องรู้จักการที่จะให้อำนาจและสนับสนุนอย่างเต็มที่ ถ้างานที่มอบหมายได้รับการปรับปรุงและพัฒนาขึ้นก็ควรมีรางวัลมอบให้ สิ่งที่สำคัญที่ต้องจำไว้คือ ต้องมีการทบทวนความก้าวหน้าของการมอบหมายงาน และพร้อมที่จะปฏิบัติการพิเศษเมื่อมีสิ่งผิดพลาดเกิดขึ้น

จากการสังเกตทีมที่ประสบความสำเร็จ ผู้นำมีคุณลักษณะ 10 ประการคือ

1. มีความจริงใจและซื่อตรงต่อตนเอง
2. ใช้การมอบหมายงานเพื่อพัฒนาความสำเร็จของงาน
3. มีความชัดเจนเกี่ยวกับมาตรฐานหรือเป้าหมายที่มุ่งหวังไว้
4. พร้อมที่จะให้และรับความไว้วางใจ ความจงรักภักดี
5. มีความมุ่งมั่นในการที่จะรักษาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและฐานะของทีม
6. ให้การตอบสนองต่อความหวัง ความต้องการ และเกียรติศักดิ์ศรีของบุคลากร
7. เคารพในความจริงใจอย่างตรงไปตรงมา และซื่อสัตย์ยุติธรรม
8. ส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากรและพัฒนาทีมงาน
9. เสริมสร้างและรักษากระบวนการทำงานที่ดี มีระบบมีขั้นตอน

10. ทำงานโดยให้มีความสุขและมีรางวัลตอบแทน

กล่าวโดยสรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมขึ้นอยู่กับความต้องการและทักษะ ความชำนาญของผู้ร่วมงาน ลักษณะงานและข้อจำกัดของสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้น ๆ ซึ่งไม่สามารถกำหนดออกเป็นรูปแบบรายละเอียดของผู้นำได้ว่าควรเป็นแบบใด จึงจะเหมาะสมที่จะนำมาใช้กับผู้ร่วมงาน หากผู้นำได้ยึดมั่นในพฤติกรรมการบริหารที่ตายตัว ความมีประสิทธิภาพจะลื่นไหลเปลี่ยนแปลงไปมา ภาวะผู้นำที่เหมาะสมจะต้องทำตัวให้สอดคล้องเข้ากับสถานการณ์นั้น ๆ เพื่อให้เป็นไปในทางที่จะช่วยสนับสนุนให้งานบรรลุเป้าหมาย

สรุปได้ว่า ความเป็นผู้นำเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จในงานด้านต่าง ๆ ขององค์กร ผู้นำที่ไม่มีความสามารถย่อมจะเป็นผู้ทำลายขวัญของบุคลากรในองค์กร และเป็นผลทำให้งานด้านต่าง ๆ ขาดประสิทธิภาพ แต่ในทางตรงกันข้ามผู้นำที่มีความสามารถจะมีผลทำให้เปลี่ยนลักษณะของบุคลากรในองค์กรให้กลับกลายเป็นบุคคลที่มีความขยันขันแข็ง และช่วยองค์กรประสบผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.5.8 การตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีการทำงาน (Regular Review)

ทีมงานที่ดี ไม่เพียงแต่เข้าใจเฉพาะคุณลักษณะของทีมและบทบาทต่าง ๆ ในองค์กรเท่านั้น แต่จะต้องเข้าใจถึงแนวทาง วิธีการ การตัดสินใจ และการจัดการกับความขัดแย้งของทีมงานนั้น ๆ ด้วยการทบทวนการทำงานก็เป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยให้ทีมงานได้รับประสบการณ์เพิ่มขึ้น และพัฒนาทีมงานอย่างมีสติ วิธีการในการทบทวนการทำงานมีหลายวิธี ซึ่งแต่ละวิธีเหล่านี้จะเกี่ยวข้องกับ การได้รับข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล หรือของทีมงานโดยส่วนรวม สำหรับวิธีการที่ใช้กันมากมี 3 วิธี ดังนี้

1. ทีมงานดำเนินการทบทวนการปฏิบัติงานด้วยตนเอง โดยมีการทบทวนถึงทักษะที่ทีมต้องการ เช่น ความเปิดเผยและความไว้วางใจ การใช้ความรู้ความสามารถความพยายาม การทบทวนสามารถใช้ได้ในขณะทำงานหรือเมื่อทำงานเสร็จแล้ว
2. การใช้ผู้สังเกตการณ์ วิธีที่ใช้กันอย่างแพร่หลายเรียกว่า “การทบทวนกระบวนการ” ซึ่งใช้คนที่อยู่นอกทีมงานสังเกตเงียบ ๆ ว่า เกิดอะไรขึ้นบ้าง โดยสังเกตของจริงถึงเรื่องการปฏิบัติในกลุ่มเกี่ยวกับงาน จนกระทั่งงานเสร็จหรือช่วงเวลาที่เขาเห็นว่าสะดวก แล้วนำข้อสังเกตมานำเสนอมีการจัดทำรายการต่าง ๆ ที่เขาเห็นตามความเป็นจริง แล้วแสดงความคิดเห็น ทักษะ ของการสังเกตแบบนี้เป็นเรื่องยากมาก ผู้ที่มีความชำนาญเท่านั้นที่จะช่วยให้การพัฒนาทีมงานมีประสิทธิภาพ

3. การใช้โทรศัพท์มือถือหรือวิดิทัศน์ เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพมาก ทีมงานจะถูกบันทึกขณะปฏิบัติงานและสามารถย้อนกลับ หยุด เดินหน้าก็ได้ สิ่งเหล่านี้จะทำให้เกิดการเรียนรู้ได้ตามจริง วิเคราะห์ได้ถูกต้องและรวดเร็วขึ้น

ในการทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอสามารถปรับปรุงการปฏิบัติงานของทีมงานได้ดังนี้

1. แน่ใจได้ว่าการทำงานเป็นไปตามแผน
2. ปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจ
3. เพิ่มการสนับสนุน ความไว้วางใจ การเปิดเผย และความซื่อสัตย์
4. ทำให้วัตถุประสงค์มีความแจ่มชัดขึ้น
5. แยกแยะความต้องการในการพัฒนาและโอกาส
6. เพิ่มประสิทธิภาพภาวะผู้นำของทีมงาน
7. ทำให้การประชุมเกิดประสิทธิผล และสนุกสนานมากขึ้น
8. ลดวิกฤติการณ์ฉุกเฉิน
9. เพิ่มความเกี่ยวข้องและความผูกพันในทีมงาน

สรุปได้ว่า การทบทวนการบริหารงานในทีมอย่างสม่ำเสมอ จะสามารถแก้ไขข้อบกพร่องของทีมงาน ช่วยให้ทีมงานได้รับประสบการณ์เพิ่มขึ้น ฉะนั้น การทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอจึงนับว่าเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานของหน่วยงาน หรือองค์กร เพราะองค์กรที่จัดตั้งขึ้นมาตั้งแต่ก็มีกรนำเอาทรัพยากรมาลงทุนทำกิจกรรม การตรวจสอบทบทวนผลการดำเนินงานจึงเป็นเครื่องมือช่วยให้ผู้บริหารองค์กรรู้ความเป็นไปว่าดีหรือเลวอย่างไร คุ่มค่าเพียงใดหรือไม่ซึ่งจะเห็นได้ว่า การทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอนี้ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรหรือหน่วยงาน 2 ประการ คือ ผู้ทำงานทราบถึงผลงานที่ตนรับผิดชอบ และในแง่ของตัวองค์กรก็จะได้ข้อมูลที่จะช่วยให้สามารถรู้ได้ว่า งานที่ทำทั่วไปแล้วนั้นทำได้ดีเพียงใด ซึ่งการรู้ดังกล่าวนี้เองจะทำให้การควบคุมสิ่งต่าง ๆ สามารถกระทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.5.9 การพัฒนาตนเอง (Individual Development)

ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะต้อง ค้นหาและรวบรวมทักษะต่าง ๆ ของแต่ละบุคคล และผลผลิตที่ดีกว่า ในขณะที่เดียวกันประสิทธิภาพของทีมน่าจะมีมากขึ้น ถ้าหากทีมได้ให้ความสนใจต่อการพัฒนาทักษะของแต่ละคน เมื่อก้าวถึง การพัฒนาบุคลากรองค์กรมักจะมองในเรื่องของทักษะและความรู้ที่แต่ละคนมีอยู่ เพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น

สำหรับในวงการธุรกิจที่เต็มไปด้วยความสับสน และตัวอย่างของการบริหารที่นับไม่ถ้วน วิธีการพัฒนาตนเองจำเป็นต้องมีมากมายหลายทักษะ เราอาจพบว่าผู้บริหารหลาย ๆ คน

โดยเฉพาะ ผู้จัดการภาคเอกชน มีการฝึกอบรมเพียงเล็กน้อย แต่เขาประสบความสำเร็จอย่างมากในการปฏิบัติงานเพราะเขาตระหนักว่า การบริหารไม่ใช่การตอบคำถามเพียงทักษะความรู้ในหนังสือเท่านั้น แต่ต้องอาศัยประสบการณ์ การเห็น และการกระทำ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะต้องเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องเสมอ ๆ

นักสังเกตให้ข้อคิดว่า ประสิทธิภาพการทำงานของคนเรานั้นมีอยู่ 2 ลักษณะ คือมีประสิทธิภาพในการทำงานสูง และมีประสิทธิภาพในการทำงานต่ำ โดยปกติแล้วไม่มีบุคคลใดที่สามารถเป็นข้างใดข้างหนึ่งของแต่ลักษณะได้ทั้งหมด ด้วยเหตุนี้เอง ทีมที่มีประสิทธิภาพต้องเรียนรู้ที่จะใช้ประโยชน์จากลักษณะดังกล่าว และสนับสนุนให้สมาชิกของทีมที่มีประสิทธิภาพต่ำได้เคลื่อนไปสู่ที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

สรุปได้ว่าการให้สมาชิกในทีมที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้นได้นั้น จะต้องเริ่มที่การพัฒนาบุคลากรหรือพัฒนาสมาชิกภาพของบุคคลในทีมงาน เพราะถือว่าบุคคลมีลักษณะ มีสติปัญญา และมีศักยภาพที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานในองค์กร ให้มีประสิทธิภาพเนื่องจากมนุษย์แต่ละคนที่คำนึง การรับรู้ เจตคติและบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน ในฐานะผู้บริหารจำเป็นต้องศึกษาและเข้าใจมนุษย์รายบุคคล เพื่อหาทางพัฒนาบุคคลหรือสมาชิกในหน่วยงานให้เป็นไปในทิศทางหรือแนวทางที่หน่วยงานต้องการ วิธีการพัฒนามนุษย์เป็นรายบุคคลทำได้หลายวิธี เช่น การฝึกอบรม การให้การศึกษา นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องเรียนรู้วิธีการพัฒนามนุษย์เป็นกลุ่ม ซึ่งนิยมใช้กันมาก เพราะมักจะได้ผลดีและเป็นรากฐานของการพัฒนามนุษย์ เทคนิคที่ใช้กันได้แก่ การฝึกทักษะกระบวนการกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ อย่างไรก็ตามแนวทางการพัฒนามนุษย์หรือพัฒนาบุคลากรในองค์กรนี้ เป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารที่จะศึกษาและให้ความสนใจนอกเหนือจากการพัฒนาบุคลากรในองค์กรนี้เป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารที่ต้องศึกษาและให้ความสำคัญนอกเหนือจากการบริหารงานทั่วไป ซึ่งในปัจจุบันทั้งในลักษณะรายบุคคลและเป็นกลุ่ม เพราะถือว่าบุคคลแต่ละคนมีส่วนช่วยให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวโดยสรุปได้ว่า องค์กรทั้งองค์กร ก็คือ ผลรวมของบุคคลทั้งหมดเมื่อพัฒนาบุคคลให้ศักยภาพสูงสุดก็จะมีผลต่อการปฏิบัติงานในองค์กรให้ได้ผลสูงสุดด้วย

2.5.10 ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม (Sound Inter-Group Relation)

ดังได้กล่าวมาแล้วว่า ทีมงานจะมีประสิทธิภาพได้จะต้องประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ 9 ประการ ที่จะช่วยให้การทำงานประสบความสำเร็จ แต่ถ้าขาดสัมพันธ์ภาพที่ีระหว่างกลุ่มหรือภายในกลุ่มแล้วก็ย่อมเป็นอุปสรรคได้เช่นเดียวกัน ถ้าหากความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มเป็นไปอย่างดีแล้วการทำงานของกลุ่มก็จะราบรื่นและเป็นไปในทางสร้างสรรค์ มีการสนับสนุนเกื้อกูลกันและกัน และช่วยกันแก้ปัญหาอุปสรรคและข้อยุ่งยากก็จะผ่านพ้นไปได้ แต่ถ้า

กลุ่มไม่มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันแล้ว การแข่งขัน ชิงดีกัน การขัดแย้งและการทะเลาะเบาะแว้งก็จะแพร่กระจายออกไป

การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มที่มีประสิทธิภาพมีดังนี้

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

สรุปได้ว่า หากกลุ่มงานใดมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันในลักษณะสนิทสนมหรือแน่นแฟ้น พฤติกรรมของกลุ่มหรือทีมจะเป็นไปในทางที่ดี สมาชิกของทีมต่างก็จะเข้าไปเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน และทุกคนก็จะทุ่มเทความสำคัญ เวลาทำงานให้กับกลุ่มหรือทีมงานมากขึ้น และด้วยเหตุผลดังกล่าวนี้ ผู้บริหารจำนวนมากจึงสนใจเข้าไปร่วมกิจกรรมที่ช่วยสร้างสรรค์ทีมหรือกลุ่มทำงาน (Group Building) เพื่อช่วยให้กลุ่มมีความแน่นแฟ้นกลมกลืนมากขึ้น ถ้าเป็นเช่นนี้ได้ กลุ่มก็จะสามารถสร้างพลังให้ปรากฏขึ้น เพื่อปฏิบัติงานต่าง ๆ ได้ประสบความสำเร็จ

2.5.11 การสื่อสารที่ดี (Good Communications)

การสื่อสารที่ดีเปรียบเสมือนน้ำมันหล่อลื่นสำหรับเครื่องจักร บางทีคนเรามักพูดอยู่เสมอว่า ในทุก ๆ องค์การว่า “การสื่อสารของเราแย่” หากถามถึงกลุ่มปฏิบัติจะได้รับความตอบเหมือน ๆ กันว่า การสื่อสารในองค์กรของเราต้องมีการปรับปรุง สิ่งดังกล่าวไม่ใช่เรื่องประหลาดเลยถ้าเราพิจารณาความซับซ้อนของรูปแบบการสื่อสารในองค์กร การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเป็นความต้องการของหน่วยงานหรือองค์กรทุกประเภท

ดังนั้นการสื่อสารภายในทีมงานเป็นกระบวนการที่สำคัญอย่างหนึ่งในการทำงาน ซึ่งจะเป็นการสร้างความเข้าใจจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง หรือทีมงานหนึ่งไปยังอีกทีมงานหนึ่ง โดยมีความสำคัญของการสื่อสารอย่างน้อย 2 ประการ ได้แก่ การสร้างความเข้าใจอันดี

ระหว่างสมาชิกในทีมงานและการแจ้งข้อมูลข่าวสารให้สมาชิกในทีมงานทราบ เพื่อให้เกิดความเข้าใจ และสามารถประสานงานให้ฝ่ายต่าง ๆ ปฏิบัติได้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการการสื่อสารในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารแบบทางเดียว (One - Way Communications) หรือแบบสองทาง (Two - Way Communications) ย่อมขึ้นอยู่กับสถานการณ์และเวลาเป็นสำคัญ สำหรับวิธีการสื่อสารหรือทางไหลของการสื่อสาร (Communications Flow) สามารถกระทำได้ 4 แบบ คือ จากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน ระดับเดียวกันต่างแผนก ต่างระดับ และบริษัทกับองค์กรภายนอก แต่ละแบบมีจุดหมายที่แตกต่างกัน

การสื่อสารที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลมากที่สุดมีดังนี้

1. ผู้ส่งข่าวสารจะต้องทำความเข้าใจและกระจ่างชัดในสิ่งที่ต้องการสื่อสารว่า จะสื่ออะไร ให้ใคร มีวัตถุประสงค์ของการสื่อสารอะไร และต้องการให้เกิดการปฏิบัติอย่างไร
2. เลือกช่องทางของการสื่อสาร (Channel) ที่เหมาะสมกับข่าวสารที่ต้องการจะสื่อออกไปให้ผู้อื่นทราบ ไม่ว่าจะเป็นแบบใช้วาจา (Verbal Communication) หรือแบบไม่ใช้วาจา (Non - Verbal Communication) ได้แก่ รูปภาพ สี สัญลักษณ์ รายงาน โทรศัพท์ เทปเสียง หรือการประชุม เป็นต้น
3. พยายามสื่อความหมายให้สมบูรณ์ ชัดเจน และให้ข้อมูลเพียงพอเหมาะสมกับผู้รับข่าวสารที่จะนำไปปฏิบัติได้
4. คำนึงพื้นฐานของผู้รับข่าวสาร อันได้แก่ ความรู้ ประสบการณ์ ความเชื่อ และทัศนคติ ซึ่งจะประกอบขึ้นต่อการตัดสินใจเลือกช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม
5. เวลาที่เหมาะสมในการสื่อสาร จะต้องไม่น้อยเกินไปหรือเนิ่นนานเกินไปจนเกิดปัญหาในการปฏิบัติ
6. พยายามหลีกเลี่ยงการประเมินหรือตีความพฤติกรรม ควรบอกถึงพฤติกรรมเท่านั้น
7. การถามย้ำเพื่อรับข้อมูลป้อนกลับ จะช่วยให้ผู้ส่งข่าวสารเกิดความมั่นใจว่าผู้รับข่าวสารได้รับรู้ความหมายหรือความเข้าใจที่ถูกต้อง
8. พยายามทำตัวเป็นผู้ฟังที่ดี โดยจะต้องฟังเพื่อให้รู้จุดมุ่งหมายและทัศนคติของผู้พูดและหลีกเลี่ยงการให้ข้อมูลป้อนกลับทางลบ

สรุปได้ว่าพื้นฐานที่สำคัญของการบริหารงานนั้นขึ้นอยู่กับวิธีการสื่อสารที่ดี อันจะมีผลให้เกิดความเข้าใจ ความร่วมมือและการประสานงานที่ดีด้วยแผนงานต่าง ๆ จะได้รับการปฏิบัติมากขึ้นเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับผู้ปฏิบัติการสื่อสาร จึงเป็นวิธีเดียวที่สามารถกระตุ้นให้เขาปฏิบัติได้อย่างถูกต้องดังนั้นในการสร้างคุณลักษณะในการสร้างทีมงาน 11 ประการ ของทีมงานที่กล่าว

มาแล้ว จะมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเหมือนระบบต่าง ๆ ในร่างกายคนเรา หากระบบใดระบบหนึ่งในร่างกายบกพร่อง ผลร้ายจะกระทบกระเทือนถึงระบบอื่น ๆ ด้วย โดยนัยเดียวกัน หากเราปรับปรุงพัฒนาองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่ง ผลดีที่เกิดขึ้นแก่ทีมงานหรือองค์กรทั้งหมดด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงได้นำองค์ประกอบทั้ง 11 ประการของการบริหารทีมงานมาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้

2.6 ลักษณะของการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

การทำงานเป็นทีมเกิดจากพื้นฐานความเชื่อว่า มนุษย์มีความสามารถเฉพาะที่แตกต่างกันในแต่ละบุคคล ถ้าเรานำเอามนุษย์เหล่านั้นมารวมกันก็จะประกอบด้วยบุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่หลากหลาย ซึ่งถ้าได้มีการแบ่งงานการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ การจัดระบบการสื่อสารที่เหมาะสมจะทำให้การทำงานนั้นบรรลุจุดหมาย และก่อให้เกิดประสิทธิภาพ ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่าการสร้างทีมงานที่ดีได้จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยในหลาย ๆ ด้านที่หลากหลายไปตามสถานการณ์ และเวลาเพื่อเอื้ออำนวยให้ทุกคนทำงานร่วมกัน เกิดผลสำเร็จของงานตามเป้าหมายและพึงพอใจต่องาน

นักวิชาการ 2 ท่าน ที่มีส่วนเกี่ยวข้องหรือเป็นแรงผลักดัน ทำให้เกิดการสร้างหรือการพัฒนาทีมงานที่ดี ได้แก่ แมคเกรเกอร์ และ ลิเคิร์ต (McGregor. 1960 : 232 – 235 ; Likert. 1961 : 166 – 169; อ้างถึงในบุญเลิศ ไพรินทร์. 2530 : 446 – 448) ได้กำหนดลักษณะของทีมงานหรือกลุ่มที่มีประสิทธิภาพไว้ดังนี้

1. บรรยากาศในการทำงาน โดยทั่วไปมีลักษณะไม่เป็นไปตามแบบทางการมากนัก สมาชิกในกลุ่มหรือทีมงานมีความรู้สึกสะดวกสบายและไม่ตึงเครียดในการทำงาน
2. ได้มีการอภิปรายปัญหาในการทำงานร่วมกันและสมาชิกแต่ละคนต่างก็มีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่
3. สมาชิกของทีมงานแต่ละคนต่างก็เข้าใจบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของตน และวัตถุประสงค์ของทีมงานได้เป็นอย่างดี
4. สมาชิกแต่ละคนต่างก็ยอมรับฟังความคิดเห็นของกันและกัน โดยจะตั้งใจฟังความคิดเห็นที่สมาชิกแต่ละคนแสดงออกมาและในขณะที่เดียวกันก็พยายามค้นหาข้อดีจากความคิดเห็นนั้น ๆ โดยปราศจากการดูถูกเหยียดหยามว่าเป็นความคิดที่ไร้ไม่ได้ และทุกคนจะพยายามแสดงความคิดเห็นปราศจากความกลัว หรือความละอายแต่อย่างใด

5. แม้สมาชิกจะมีความเห็นที่ไม่ลงรอยกันหรือไม่เหมือนกันก็ตาม ก็มีได้เป็นการบังคับให้ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดต้องยอมตาม โดยการใช้อำนาจหรือความเห็นของสมาชิกกลุ่มย่อย ๆ ภายในแต่อย่างใด แต่จะหาทางแก้ปัญหาดังกล่าวด้วยกระบวนการกลุ่มที่ดีต่อไป

6. การตัดสินใจของทีมงานส่วนใหญ่มักออกมาในรูปของความเห็นร่วมกันทุกฝ่ายหรือที่เรียกความเห็นเช่นนี้ว่า เป็นความเห็นแบบฉันทานุมัติ (consensus) นั่นเอง

7. การตีเพื่อก่อ แทนการตีเพื่อทำลายมักเกิดขึ้นอยู่เสมอ ในกลุ่มสมาชิกของทีมงาน

8. สมาชิกทุกคนมีอิสรภาพที่จะแสดงความรู้สึกรู้สึกและความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและการทำงานของทีมตลอดเวลา

9. มีการมอบหมายงานให้สมาชิกในทีมงานแต่ละคนอย่างชัดเจน และเมื่อแต่ละคนได้รับมอบหมายงานนั้น ๆ แล้วต่างก็ยอมรับในภารกิจนั้น ๆ ด้วยความเต็มใจ

10. หัวหน้าทีมงานพยายามอย่างยิ่งที่จะไม่ใช้อำนาจครอบงำทีมงาน ภาวะของผู้ นำจะเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์จากรูปแบบหนึ่งไปสู่อีกรูปแบบหนึ่งเสมอ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปและสถานการณ์เหล่านั้นต้องการรูปแบบของภาวะผู้นำที่แตกต่างกันด้วย กิจกรรมกลุ่มมักจะเป็นไปเพื่อให้งานนั้นสำเร็จมากกว่าจะเป็นการแข่งชิงอำนาจกันภายในทีมงาน

11. ทีมงานตระหนักอยู่เสมอเกี่ยวกับการกิจของทีมงาน ซึ่งมักจะมีการตรวจสอบหรือ ทบทวนการทำงานของทีมงานอยู่เสมอ ๆ ว่าจะงานที่ทำไปนั้น ได้ผลดีมากหรือน้อยเพียงใด และอะไรบ้างที่อาจจะนำมาซึ่งปัญหาในการทำงานของสมาชิก นอกจากนั้นจะมีปัญหาเกิดขึ้นจะมีการ ถกปัญหากันอย่างเปิดเผยจนกว่าจะค้นหาสาเหตุของปัญหาและแนวทางการแก้ปัญหาและ ดำเนินการแก้ไขปัญหานั้น ได้จนสำเร็จ

สำหรับความเห็นของไลเคิร์ทเกี่ยวกับทีมงานที่มีประสิทธิผลพอสรุปได้ดังนี้

1. สมาชิกทุกคนมีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบทั้งของผู้ นำและผู้ตามเป็นอย่างดีในอันที่จะต้องมีการติดต่อสัมพันธ์ต่อกันและกันของสมาชิกทุกคน

2. ทีมงานจะต้องมีเวลานานพอที่จะได้สร้างหรือพัฒนาความสัมพันธ์อันดีระหว่าง สมาชิกในทีมงานนั้น ๆ

3. สมาชิกทุกคนมีความผูกพันต่อทีมงานต่อสมาชิกและผู้นำของทีมงานเป็นอย่างดี

4. สมาชิกแต่ละคนรวมทั้งหัวหน้าทีมงานมีความเชื่อมั่นและความไว้วางใจกันสูงมาก

5. สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมกำหนดวัตถุประสงค์หรือค่านิยมและทุกคนมีความพึงพอใจ ในวัตถุประสงค์หรือค่านิยมที่ร่วมกันกำหนดขึ้นมา

6. มีการจูงใจให้สมาชิกทุกคนได้ยึดมั่นในวัตถุประสงค์หรือค่านิยม ที่ได้กำหนดร่วมกันนั้น ทั้งนี้เพื่อให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว สมาชิกแต่ละคนก็คาดหวังว่าสมาชิกคนอื่น ๆ ในทีมงานของตนจะกระทำเช่นเดียวกัน

7. กิจกรรมทั้งหมดไม่ว่าจะเป็นการแก้ปัญหา การตัดสินใจ การเสนอแนะ การแสดงความคิดเห็น การให้ข้อมูลและการติเพื่อก่อเป็นไปด้วยบรรยากาศของความตั้งใจดีและด้วยความรัก การยอมรับ และด้วยความเต็มใจที่จะช่วยเหลืออย่างแท้จริง

8. ผู้นำของทีมงานมักจะเป็นผู้ช่วยสร้างบรรยากาศของความรัก ความอบอุ่น ความช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน การร่วมแรงร่วมใจในการทำงานมากกว่าจะสร้างภาพการต่อสู้และการแข่งขันจนนำไปสู่ความแตกแยกของสมาชิกในทีมงาน

9. ทีมงานมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะช่วยให้สมาชิกแต่ละคนมีโอกาสพัฒนาตนเองจนเต็มความรู้ความสามารถหรือศักยภาพของแต่ละคน ทั้งในด้านความรู้ความสามารถทางวิชาการและทักษะในการอยู่ร่วมกันและการมีความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลในกลุ่มอีกด้วย

10. ผู้นำของทีมงานและสมาชิกต่างก็มีความเชื่อและพยายามส่งเสริมให้สมาชิกแต่ละคนได้พยายามที่จะทำในสิ่งที่คนทั่วไปเข้าใจว่าเป็นเรื่องยากมากจนเกินไปที่จะทำได้สำเร็จ ให้สำเร็จจนได้

11. เมื่อสมาชิกคนอื่น ๆ เห็นว่าสมาชิกคนใดคนหนึ่งสามารถทำงานใดงานหนึ่งได้สำเร็จหรือบรรลุวัตถุประสงค์ก็จะพยายามให้ความช่วยเหลือจนกว่าจะได้รับความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ นั้น ๆ ด้วยความเต็มใจและความสามารถ

12. ทีมงานที่มีประสิทธิผลนั้นแม้จะไม่ยินยอมให้สมาชิกแต่ละคนยอมตามความเห็นของหัวหน้าทีมโดยไม่มีเหตุผล และทีมงานที่มีประสิทธิผลจะรู้ว่าเมื่อไร ควรจะเห็นด้วยกับความเห็นของผู้นำโดยเฉพาะอย่างยิ่งความเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานร่วมกันของทีมงาน

13. สมาชิกแต่ละคนมีแรงจูงใจสูงมากที่จะติดต่อและสัมพันธ์กันอย่างเปิดเผยและเต็มใจที่จะให้ข้อมูลที่เป็นต่อการทำงานร่วมกันของทีมงานที่เที่ยงตรงและเชื่อถือได้

14. กระบวนการกลุ่มที่มีประสิทธิผลนั้นจะสามารถช่วยให้สมาชิกแต่ละคนได้แสดงบทบาทที่มีอิทธิพลต่อผู้บังคับบัญชาได้มากยิ่งขึ้น และสมาชิกแต่ละคนมีความรู้สึกที่ตนเองปลอดภัยในการตัดสินใจใด ๆ ลงไป ที่เห็นว่าเป็นประโยชน์ต่อทีมงานของตน

15. เพื่อที่จะให้การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผลสูงนั้นควรจะให้มีการคัดเลือกหัวหน้าทีมงานด้วยความรอบคอบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในการเป็นผู้นำโดยไม่คำนึงถึงความเป็นอาวุโสอื่น ๆ

สุนันทา เลहनันท์ (2540 : 155) เสนอแนะว่า สิ่งที่สำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้ทีมงานมีประสิทธิภาพ สามารถบรรลุเป้าหมายได้ อยู่ที่การแบ่งงานของทีมงานและการประสานงานของทีมซึ่งควรยึดหลักดังนี้

1. ต้องศึกษาความสามารถของบุคคลในทีมให้ชัดเจน
2. มอบหมายภารกิจให้แต่ละคนได้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถของเขา
3. ต้องแน่ใจว่าทุกคนที่ได้รับมอบหมายพอใจในงานที่ได้รับมอบหมายและมีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงาน
4. ต้องสร้างบรรยากาศของความรักรักความอบอุ่น เมื่อสมาชิกประสบปัญหากลุ่มพร้อมจะให้ความช่วยเหลือ
5. ให้มีระบบสื่อสารและการป้อนข้อมูลย้อนกลับ เพื่อให้ทราบสถานภาพการทำงาน of สมาชิกในทีมว่ามีอุปสรรคขัดข้องอย่างไร ทั้งนี้เพื่อนำมาทบทวนแก้ไขช่วยให้การประสานงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

สิทธิวรรณ ตันตริจนาวงศ์ (2535 : 224) ให้ความคิดเห็นว่าทีมงานจะมีประสิทธิภาพได้นั้นขึ้นอยู่กับความสามารถของบุคคลในหน่วยงาน ดังนั้น การเตรียมบุคคลจึงเป็นสิ่งที่ช่วยให้เกิดความพร้อมในการสร้างทีมงาน ซึ่งประกอบไปด้วยความรู้ ทักษะ และการแสดงออกถึงความสามารถของทีมนั้น

1. ความรู้และทักษะในการสร้างทีม (The Knowledge and Skill of The Team Building)
 - 1.1 ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการสร้างทีม (Background Reading in Team Building Theory) จะมีประโยชน์ในเรื่องเทคนิคการสร้างทีม การเรียนรู้เกี่ยวกับทฤษฎีจะทำให้เกิดความเชื่อมั่นและเข้าใจถึงกระบวนการในการสร้างทีมมากขึ้น
 - 1.2 ความรู้เกี่ยวกับการเจริญเติบโตของทีม (Theory of Team) จะเป็นขั้นการพัฒนาทีมงานให้สามารถเตรียมการและวางแผนการสร้างทีมได้ดีขึ้น
 - 1.3 การอธิบายหรือสรุปสั้น ๆ (Repertorie of "Lecturettes") เป็นวิธีทางหนึ่งที่จะช่วยในการสร้างทีมได้ด้วยการพูดคุยหรืออธิบายจุดสำคัญในการสร้างทีมจะช่วยทำให้แก้ปัญหา ที่อาจเกิดขึ้นได้
 - 1.4 ประสบการณ์ที่มีความหมาย (Avaibility of Structured Experiences) การให้การฝึกฝนทำโครงการกิจกรรมอยู่บ่อย ๆ ทำให้ทีมเกิดการการเรียนรู้ สมาชิกในทีมผ่านประสบการณ์มาแล้ว จะมีบทบาทในการช่วยเหลือกลุ่มเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นมา

1.5 ทักษะการป้อนข้อมูลย้อนกลับ (Skill in Process Feedback) เปรียบเสมือนกับกระจกเงาที่คอยส่องสะท้อนถึงพฤติกรรมที่เกิดขึ้น การสังเกตและเก็บข้อมูลอย่างระมัดระวังจะช่วยให้การเสนอข้อมูลต่อกลุ่มมีประโยชน์อย่างยิ่ง

1.6 การยอมรับสถานภาพของบุคคล (Personal Acceptability) จะช่วยทำให้การสร้างทีมประสบความสำเร็จ เป็นการนับถือความสามารถและยอมรับซึ่งกันและกันจะก่อให้เกิดความไว้วางใจในกลุ่มทำงานขึ้น

1.7 การให้ความช่วยเหลือ (Co – Facilitating Experience) ทักษะเกิดขึ้นได้เมื่อมีการฝึกฝน ทำงานร่วมกันอยู่เสมอ ทีมที่มีความสามารถจะนำเอาสิ่งใหม่ๆเข้าไปแนะนำในทีมจะก่อให้เกิดทักษะการทำงาน การช่วยเหลือแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงาน

1.8 การเปิดเผย (Personal Openness) เป็นสิ่งสำคัญในการสร้างทีม ในบางครั้งสมาชิกในทีมจะต้องยอมรับข้อมูลย้อนกลับที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมต้องมีการเผชิญหน้าระหว่างกันในสมาชิกทีมงาน เพื่อเป็นการพัฒนากลุ่มให้มีคุณภาพมากขึ้น

2. การแสดงออกถึงความสามารถของทีมงาน (The Approach of The Competent Teambuilding) ลักษณะของทีมจะดูได้จาก

2.1 การยอมรับของหน่วยงาน (Organizational Acceptance) ซึ่งจะดูจากหน่วยงานให้การสนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ ในการทำงานของทีม

2.2 การยืดหยุ่นและการยอมรับอย่างเปิดเผย (Adopt a Flexible and Open Approach) ยอมรับข่าวสารต่าง ๆ เกี่ยวกับทีม

2.3 เป้าหมายชัดเจน (Clarify Goals Carefully)

2.4 มีเหตุผลความเป็นจริง (Be Realistic) ยอมรับความช่วยเหลือจากภายนอก

2.5 ได้รับอนุญาตให้ทำงาน (Get Permission to Work) ในการทำงานข้อผูกพันมาจากความเข้าใจ สมาชิกไม่ถูกบังคับให้เปลี่ยนแปลงทัศนคติ ไม่ถูกบังคับให้ต้องซื้อสัตย์ สมาชิกยินดีทำด้วยความเต็มใจ

2.6 มองเห็นความสำคัญของงานประจำวัน (Make Relevant to Everyday Work)

2.7 การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับกลุ่มอื่น (Build Good Conduct with other Teams)

2.9 ทบทวนความสามารถของกลุ่ม (Regularly Review your Competence) ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น ยอมรับเมื่อทำผิด

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 125 – 126) ได้กล่าวถึง ทีมหรือกลุ่มทำงานที่มีประสิทธิภาพจะมีความรู้สึกในด้านดีต่อกันและกันในหมู่สมาชิก และหัวหน้ามีความตระหนักว่า

ปัญหาส่วนใหญ่เกิดจากสภาพแวดล้อมและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เนื่องจากต้องการมีการติดต่อกัน ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะมีเงื่อนไขที่สำคัญดังนี้

1. ความจำเป็นต้องมีความรับผิดชอบและความผูกพัน ความผูกพันระหว่างองค์กร เป็นความผูกพันใน 3 ลักษณะ คือ

1.1 ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกในองค์กร

1.2 มีความตั้งใจและความพร้อมที่จะใช้ความพยายามที่มีอยู่เพื่อองค์กร

1.3 มีความเชื่อและยอมรับในคุณค่าและเป้าหมายขององค์กร

2. ความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาความเข้าใจในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เนื่องจากบุคคลเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญและมีคุณค่าและมีการแลกเปลี่ยนความคิดแบบริเริ่มสร้างสรรค์ กับความก้าวหน้าให้กับองค์กร

3. ความจำเป็นต้องพัฒนาทักษะ ความสามารถของสมาชิกให้สมาชิกมีความรู้และความชำนาญงาน ตลอดจนเทคนิคการทำงานร่วมกับผู้อื่น

4. มีสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับทีมงาน รวมทั้งการมีที่ปรึกษาเป็นบุคคลที่สามซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้รวบรวมข้อมูล เพื่อพัฒนาการทำงานให้ก้าวสารย้อนกลับ แก้ไขปัญหา ความขัดแย้งและการไกล่เกลี่ย

ธงชัย สันติวงษ์ (2535 : 185) ให้แนวคิดที่ว่าทีมงานที่มีประสิทธิผล (Team Effectiveness) จะต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ ปรากฏอยู่คือ

1. ประสิทธิภาพผลผลิตของกลุ่มที่ได้ตรงกันหรือสูงกว่ามาตรฐานขององค์กรที่วางไว้ ทั้งในแง่ของปริมาณและคุณภาพ เกณฑ์ข้อแรกนี้นับว่าสำคัญยิ่ง ทั้งนี้เพราะหากผลงานไม่เป็นที่ยอมรับของฝ่ายบริหารแล้วก็ย่อมแสดงว่า ความสำเร็จของทีมเป็นปัญหา ซึ่งการแก้ไขอาจต้องแก้ที่คุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ผลิตออกมา หรือไม่ก็ต้องแก้ในด้านจำนวนที่ผลิตออกมาได้ทางใดทางหนึ่ง

2. กลุ่มจะต้องเคยมีประสบการณ์ไปในทางที่สามารถสร้างความพอใจให้กับสมาชิกมากกว่าการสร้างข้อกังวลใจ ซึ่งในทางตรงกันข้ามหากกลุ่มก่อปัญหาทำให้เป็นที่อึดอัดรำคาญใจแก่สมาชิกแล้ว สมาชิกก็ย่อมไม่สามารถประสบความสำเร็จในเป้าหมายส่วนตัวของตนได้ สภาพเช่นนี้กลุ่มก็จะกลายเป็นหน่วยทางสังคมที่ไร้คุณค่าไปโดยปริยาย

3. กระบวนการทางสังคมที่เกิดขึ้นควบคู่กันในขณะทำงาน จะต้องสามารถรักษาหรือส่งเสริมสมาชิกให้ยังคงสามารถทำงานกับทีมงานของตนได้ต่อไป แต่สำหรับบางกลุ่มนั้น ภายหลังจากการที่ได้ทำงานไประยะหนึ่ง ความไม่จริงใจต่อกันที่เกิดขึ้นมาในกลุ่ม จะเป็นตัวทำลายกระบวนการทำงานของกลุ่มต่อไปโดยอัตโนมัติ ทั้งนี้แม้ว่าผลงานที่ทำได้จะเป็นที่ยอมรับ

อยู่ก็ตามแต่การแตกแยกและ ขัดแย้งกันระหว่างสมาชิกจะเป็นตัวบ่อนทำลาย ทำให้การร่วมมือทำงานกันในอนาคตมีขึ้นไม่ได้

การที่จะทำให้กลุ่มต่าง ๆ มีลักษณะทั้ง 3 ข้างต้นนี้ นับว่าเป็นเรื่องทำได้ไม่ง่ายนัก วิธีที่จะทำได้ทางหนึ่งคือ การลองวิเคราะห์ดูลักษณะข้างต้น แล้วพยายามหาทางทำให้กลุ่มมีคุณสมบัติทั้ง 3 ประการให้ครบ ทั้งนี้พยายามสร้างรูปแบบของทีมงานที่มีประสิทธิผลขึ้นมาเพื่อที่จะให้เป็นแนวทางสำหรับนักบริหารที่จะสามารถดูการกระทำต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้ทีมงานประสิทธิผลได้ภายในสภาพการณ์ที่แตกต่างกัน

สรุปได้ว่าจากแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม ดังกล่าว ข้างต้นแสดงให้เห็นว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพเป็นทีมงานที่ทำงานเพื่อเป้าหมายร่วมกัน มีความขัดแย้งระหว่างสมาชิกน้อยมาก สมาชิกแต่ละคนมีพฤติกรรมสนับสนุนกันและกัน การติดต่อสื่อสารเป็นไปโดยเปิดเผย และสมาชิกทำงานร่วมกันเกี่ยวกับเป้าหมายต่าง ๆ ขององค์กร ดังนั้น การทำงานเป็นทีมจะสมบูรณ์ได้จำเป็นต้องใช้ความพยายามอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องยาวนานจนเป็นที่พอใจของสมาชิกทุกคนแล้วสมาชิกจะรักษาสถานภาพที่ดีของทีมไว้ เพื่อพัฒนางานให้เจริญก้าวหน้าต่อไป

2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.7.1 งานวิจัยในประเทศ

จารุมล พันภัยพาล (2542 : 127-128) ได้ทำการศึกษาการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 12 ผลการศึกษาพบว่า

1. การสร้างทีมงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรก คือ การมีบทบาทที่สมดุล และด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยเป็นอันดับสุดท้าย คือ การพัฒนาตนเอง

2. เปรียบเทียบการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 12 จำแนกตามสถานภาพในการดำรงตำแหน่ง พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นในด้านการสร้างทีมงานของผู้บริหารมากกว่าครูหัวหน้ากลุ่มวิชา

ประยูร ธรรมสิทธิเวท (2544 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมการสร้างทีมงานที่เป็นจริงและคาดหวังของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 ซึ่งประกอบด้วยบทบาทที่สมดุล วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้อง

ต้องกัน การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาการสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน ความร่วมมือและการใช้ ความขัดแย้งในการสร้างสรรค์ กระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ภาวะผู้นำที่เหมาะสม การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ การพัฒนาตนเอง ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม การสื่อสาร จากการศึกษาพบว่า

1. พฤติกรรมการสร้างทีมงานที่เป็นจริงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง
2. พฤติกรรมการสร้างทีมงานที่คาดหวังของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด
3. พฤติกรรมการสร้างทีมงานที่เป็นจริงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา 12 จำแนกตามสถานภาพ จำแนกตามอายุราชการ และจำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมไม่แตกต่างกัน
4. พฤติกรรมการสร้างทีมงานที่คาดหวังของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 จำแนกตามสถานภาพและขนาดโรงเรียนไม่แตกต่างกัน ส่วนการจำแนกตามอายุราชการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
5. พฤติกรรมการสร้างทีมงานที่เป็นจริงและคาดหวังของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 โดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ศุภิษฌาย์ เจริญรักษ์ (2546 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามการรับรู้ของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา จำแนกตามเพศและขนาดโรงเรียน ผลการวิจัยค้นคว้า พบว่า

1. การสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามการรับรู้ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก
2. การสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามการรับรู้ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามเพศแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
3. การสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามการรับรู้ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามขนาดโรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สุรศักดิ์ ศรีณรินทร์ (2546 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการสร้างทีมงานของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาตามทฤษฎีของ ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสระแก้ว จำแนกตามสถานภาพในการดำรงตำแหน่ง และประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า

1. การสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสระแก้ว โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
2. การเปรียบเทียบการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสระแก้ว ตามทัศนคติของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
3. การเปรียบเทียบการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสระแก้ว ตามตามทัศนคติของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10 ปีขึ้นไป และมีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 10 ปี โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

2.7.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้างานวิจัยในต่างประเทศเกี่ยวกับการสร้างทีมงานโดยตรงไม่สามารถจะหาได้ จึงขอเสนอผลงานวิจัยที่ใกล้เคียง ดังนี้

ออสติน และบาลด์วิน (Austin & Baldwin. 1991; อ้างถึงใน สุภาวดี วิชาวัลย์. 2543 : 43) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความร่วมมือของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย พบว่าการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และการเพิ่มขึ้นของความรู้ต่าง ๆ ทำให้อาจารย์ต้องร่วมมือกันทำงาน โดยเฉพาะบทบาทด้านการสอนและงานวิจัย ซึ่งการร่วมมือกันทำงานจะมีประสิทธิภาพได้ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของสถาบัน ปริมาณงาน และขึ้นอยู่กับปัจจัยอีกหลายประการ ได้แก่ ลักษณะของสมาชิก คือ มีการสื่อสารที่ดี สามารถเป็นทั้งผู้พูด ผู้ฟัง เขียนได้ชัดเจน สามารถแก้ไข ความขัดแย้งระหว่างกันได้มีความรู้ถึงความแตกต่างกันในบทบาท และสามารถให้ความแตกต่างให้เกิดประโยชน์ในกลุ่มได้ในเวลาที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ ยังเกี่ยวข้องกับภูมิหลังประสบการณ์ทำงาน ขนาดของทีม โครงสร้างของทีม การติดต่อสื่อสารของทีม ความแตกต่างกันในสถานภาพของกลุ่ม ความยึดมั่นผูกพันของกลุ่มและระยะเวลาที่ร่วมมือกันทำงานของกลุ่ม

โคลบ (Kolb. 1991 : 35) ได้ทำการศึกษาวิจัยหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับการกระทำของทีมในสหรัฐอเมริกา จำนวน 32 ทีม แบ่งเป็นทีมทดลอง 16 ทีม ไม่ทดลอง 16 ทีม โดยมีจุดประสงค์เพื่อเปรียบเทียบว่า พฤติกรรมผู้นำทีมมีความสัมพันธ์กับการกระทำของทีมในกลุ่มทดลองและไม่ทดลอง ซึ่งได้กำหนดพฤติกรรมผู้นำกลุ่มตามทฤษฎีต้องมี

ลักษณะให้ความสำคัญกับบุคคลเท่าเทียมกันโดยช่วยไม่ให้เกิดการกระทบกระทั่ง ให้มีโอกาสรองตนเองเท่าที่จำเป็น และในการปฏิบัติงานต้องกระทำอย่างเต็มความสามารถ มีความมั่นคง มีการประเมินผลทีม และเสริมแรงใจ ซึ่งจากการตอบแบบสอบถามพบว่ามี ความแตกต่างกันในการกระทำของทีมทดลองกับไม่ทดลอง และพบพฤติกรรมของผู้นำนั้นมีความสัมพันธ์กับการกระทำของทีมอย่างมีนัยสำคัญ

ไอเรช (Ayres. 1993 : 51) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิตและความเป็นอิสระของทีมงาน และความสัมพันธ์ของกระบวนการทำงานเป็นทีม ผลการศึกษาพบว่า ตัวแปรเกี่ยวกับกระบวนการของการสร้างทีมงานและประสิทธิภาพของกระบวนการมีความสัมพันธ์กันในระดับสูงกับการประเมินคุณค่า คือ ด้านการแก้ปัญหาของทีมในการทำงานเป็นทีมในปัจจุบัน

โรบินสัน (Robinson. 1994 : 47) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ผู้บริหารในทีมงานซึ่งศึกษาโดยการประเมินการมีส่วนร่วมของสมาชิกในทีมงานโดยการนำเอาวิธีการทางมนุษยวิทยา และบทบาทหน้าที่ที่ไม่ดีของระบบราชการมาวิเคราะห์ด้วย ผลการศึกษาพบว่าเงื่อนไขต่อการมีส่วนร่วมจะเกิดขึ้นเมื่อ ระบบการทำงานอยู่ในแนวเส้นตรงเดียวกับโครงสร้างองค์การ

สมาชิกผู้ปฏิบัติงานที่แสดงออกถึงการทำงานกลุ่มที่ดีมีทักษะ และสามารถให้คำปรึกษา เป็นผู้ที่ทำตัวเป็นแกนกลางของการพัฒนาทีมงานได้ดีเยี่ยม

วัฒนธรรมของชาติมีอิทธิพลต่อส่วนรวมและไม่เป็นสิ่งผิดในการให้ความร่วมมือการเข้าร่วมของสมาชิกผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความหมายถึงความคิดของคำว่า “ทีม”

แอนเดอร์สัน (Anderson. 1995 : 62) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารงานตามรูปแบบการสร้างทีมงานของตนเองกับประเพณีนิยม หรือแบบปิรามิด โดยศึกษาจากทัศนคติของนักการศึกษาในโครงการขยายโอกาสด้านการบริหาร พบว่าทัศนคติเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการทำงานและสภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติโดยกลุ่มตัวอย่างจากเขตตะวันออก เห็นว่ามีทัศนคติในทางบวก ใน 2 ปัจจัย คือ ตัวแปรสภาพแวดล้อมการทำงานและ ตัวแปรสภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดมีความเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารไปทางลดลง

ฮอลล์ (Hall. 1999 : 53) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง การใช้เวลาในการวางแผนร่วมกันเป็นทีมในโรงเรียนดิลาแวร์ ซึ่งเป็นโรงเรียนปฏิรูปขนาดกลาง โดยมีการจัดทีมงานครูที่มีระเบียบวินัยต่างกัน ให้มาศึกษางานกับกลุ่มนักเรียนกลุ่มเดียวกัน พื้นที่เดียวกัน และตารางเวลาเดียวกัน จุดประสงค์ของการจัดสร้างทีมงานก็คือ การสร้างกลุ่มสังคมเล็ก ๆ ซึ่งครูจะได้พบกับความต้องการทางด้านการศึกษาและความต้องการทางด้านพัฒนาของนักเรียน ซึ่งอาจจะรวมถึง

สร้างความพึงพอใจร่วมกัน คณะกรรมการปฏิรูปโรงเรียนแนะนำให้ใช้เวลาวันละ 7 คาบ ในการวางแผนงานร่วมกันนั้นเป็นการสร้างกลุ่มที่ดีที่สุด การศึกษาครั้งนี้ต้องการทราบว่า ใช้เวลาในการวางแผนให้เกิดประโยชน์ได้อย่างไรบ้าง หัวหน้าทีมมีอิทธิพลเหนือกระบวนการวางแผนหรือไม่ การวางแผนกระทบกระเทือนต่อทีมงานและนโยบายของโรงเรียนอย่างไร การศึกษาวิจัยนี้สรุปได้เป็น 4 ประเด็น สองประเด็นแรก คือ โรงเรียนต้องประชุมหารืออย่างต่อเนื่องในเรื่องของการกำหนดมาตรฐานของโรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนต้องวางแผนร่วมกันอย่างต่อเนื่อง คือ เป็นเรื่องปัจจุบันและเป็นความต้องการให้ดำเนินไปเรื่อย ๆ อีกสองประเด็นหลังเป็นสิ่งใหม่ ๆ สำหรับโรงเรียน ครูใหญ่ต้องเสนอการพัฒนาอย่างมืออาชีพ โดยผ่านการทำงานเป็นทีม และในการประชุมคณะครู ต้องใช้กิจกรรมแบบทีมงาน เพื่อเพิ่มจิตสำนึกในการทำหน้าที่ของคณะครู

2.8 สรุปกรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างทีมงาน พบว่าการสร้างทีมงานเป็นวิธีการอันหนึ่งในการปรับปรุงสัมพันธภาพระหว่างบุคคลในโรงเรียนที่จะมีผลต่อความสำเร็จของการทำงาน การบริหารและการปฏิบัติการกิจในโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนต้องขอความคิดเห็นและให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการใช้เทคนิคและการวางแผนเพื่อสร้างทีมงาน ซึ่งการสร้างทีมงานที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยจะใช้กรอบแนวคิดของ วูดคอค (Woodcock, 1989: 75 - 166) 11 ด้าน ได้แก่

1) บทบาทที่สมดุลเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งในการสร้างทีมงานของผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงความสามารถและความแตกต่างของบุคคลในการทำงานแต่ละด้านก่อนมอบหมายงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมาย

2) วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน ทีมงานใด ๆ ก็ตาม ไม่สามารถทำงานให้เกิดประสิทธิภาพได้ถ้าปราศจากความต้องการที่จะทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ และถ้าวัตถุประสงค์มีความแจ่มชัด มีเป้าหมายที่ตกลงร่วมกันจะทำให้มองเห็นผลสำเร็จของงาน

3) ความเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา ในการบริหารโรงเรียน ผู้บริหารจะต้องให้การสนับสนุนและเสริมสร้างความร่วมมือร่วมใจกัน ช่วยเหลือกัน ถ้ายทอดความคิดและความรู้สึกต่อกันอย่างตรงไปตรงมาและชัดเจน จะช่วยให้บุคลากรในโรงเรียนเกิดความเข้มแข็งและมีพลังในการสร้างสรรค์ผลงาน อุปสรรคและปัญหาต่าง ๆ ก็จะผ่านพ้นไปได้ด้วยดี

4) การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน ผู้นำหรือผู้บริหารโรงเรียนจึงควรให้การส่งเสริมสนับสนุนสมาชิกในองค์กรของตน เช่น สนับสนุนโดยการฟัง การยกย่องชมเชย การแสดงความ

ซาบซึ้ง การส่งเสริม การแสดง ความห่วงใยในปัญหาและประเด็นต่าง ๆ ของงาน โดยให้บุคลากร ในโรงเรียนตระหนักว่า ผู้นำหรือผู้บริหาร มีความจริงใจ องค์กรก็จะก้าวหน้าไปตามขั้นตอนของ การพัฒนา ผลที่ได้รับจะทำให้บุคลากรใน องค์กรให้การสนับสนุนซึ่งกันและกัน เพื่อทำงานให้ บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร แต่ละคนในองค์กรจะเข้าใจความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันระหว่างงาน ของตนเองกับของคนอื่น ๆ และพร้อมที่จะรับและให้ความช่วยเหลือร่วมมือร่วมใจอย่างจริงจัง อัน จะทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

5) ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ การบริหารงานในโรงเรียนให้ ได้ผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย คนเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการดำเนินงาน แต่เนื่องจากความ แตกต่างระหว่างบุคคลไม่ว่าจะเป็นทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม ความรู้ความสามารถในการทำงาน หรือเป้าหมายในการทำงานที่แตกต่างกัน เหล่านี้มีส่วนทำให้เกิดความขัดแย้งในการทำงานทั้งสิ้น ผู้บริหารทุกระดับจึงจำเป็นต้องเผชิญหน้ากับปัญหาความขัดแย้งในการทำงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้งให้เป็นที่ไปในลักษณะสร้างสรรค์และเป็นประโยชน์กับหน่วยงานด้วย

6) กระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสม พฤติกรรมการทำงานของแต่ละคนมีความแตกต่างกันไปตามความรู้และประสบการณ์เดิม ทักษะในการทำงานและทัศนคติ ส่วนบุคคล ดังนั้น จึงถือเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องสร้างและพัฒนาการทำงานเป็นทีมอยู่เสมอ เพื่อให้แต่ละคนเห็นความสำคัญของงานและผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าความสำคัญของบุคคล หรือผลประโยชน์ส่วนบุคคล บรรยากาศในการทำงาน สภาพแวดล้อมและการสนับสนุนจากเพื่อ ร่วมงาน สิ่งเหล่านี้มีส่วนเสริมการทำงานเป็นทีมทั้งสิ้น การตัดสินใจ อาจจะกระทำโดยผู้บริหาร คนเดียวได้ แต่ในการปฏิบัติงานนั้น ไม่สามารถจะกระทำโดยผู้บริหารคนเดียว ทีมงานที่ดีจึง เปรียบเสมือนพลังในการปฏิบัติงานของผู้บริหารให้ประสบความสำเร็จนั่นเอง

7) ภาวะผู้นำที่เหมาะสม ความเป็นผู้นำเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จในงานด้านต่าง ๆ ขององค์กร ผู้นำที่ไม่มีความสามารถย่อมจะเป็นผู้ทำลายขวัญของบุคลากรในองค์กร และเป็นผล ทำให้งานด้านต่าง ๆ ขาดประสิทธิภาพ แต่ในทางตรงกันข้ามผู้นำที่มีความสามารถจะมีผลทำให้ เปลี่ยนลักษณะของบุคลากรในองค์กรให้กลับกลายเป็นบุคคลที่มีความขยันขันแข็ง และช่วย องค์กรประสบผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8) การตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีการทำงาน การทบทวนการบริหารงานในทีม อย่างสม่ำเสมอ จะสามารถแก้ไขข้อบกพร่องของทีมงาน ช่วยให้ทีมงานได้รับประสบการณ์เพิ่มขึ้น ฉะนั้น การทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอจึงนับว่าเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานของหน่วยงาน หรือองค์กร เพราะองค์กรที่จัดตั้งขึ้นมาตั้งแต่ก็มี การนำเอาทรัพยากรมาลงทุนทำกิจกรรม การ ตรวจสอบทบทวนผลการดำเนินงานจึงเป็นเครื่องมือช่วยให้ ผู้บริหารองค์กรรู้ความเป็นไปว่าดีหรือเลว

อย่างไร กลุ่มค่าเพียงใดหรือไม่ซึ่งจะเห็นได้ว่า การทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรหรือหน่วยงาน 2 ประการ คือ ผู้ทำงานทราบถึงผลงานที่ตนรับผิดชอบ และในแง่ของตัวองค์กรก็จะได้ข้อมูลที่จะช่วยให้สามารถรู้ได้ว่า งานที่ทำทั่วไปแล้วนั้นทำได้ดีเพียงใด ซึ่งการรู้ดังกล่าวนี้เองจะทำให้การควบคุมสั่งการต่าง ๆ สามารถกระทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ

9) การพัฒนาตนเอง การให้สมาชิกในทีมที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้นได้นั้น จะต้องเริ่มที่การพัฒนาบุคลากรหรือพัฒนาสมาชิกภาพของบุคคลในทีมงาน เพราะถือว่าบุคคลมีลักษณะ มีสติปัญญา และมีศักยภาพที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานในองค์กร ให้มีประสิทธิภาพเนื่องจากมนุษย์แต่ละคนที่ค่านิยม การรับรู้ เจตคติและบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน ในฐานะผู้บริหารจำเป็นต้องศึกษาและเข้าใจมนุษย์รายบุคคล เพื่อหาทางพัฒนาบุคคลหรือสมาชิกในหน่วยงานให้เป็นไปในทิศทางหรือแนวทางที่หน่วยงานต้องการ วิธีการพัฒนามนุษย์เป็นรายบุคคลทำได้หลายวิธี เช่น การฝึกอบรม การให้การศึกษา

10) ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม หากกลุ่มทำงานใดมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันในลักษณะสนิทสนมหรือแน่นแฟ้น พฤติกรรมของกลุ่มหรือทีมจะเป็นไปในทางที่ดี สมาชิกของทีมต่างก็จะเข้าไปเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กัน และทุกคนก็จะทุ่มเทความสำคัญ เวลาทำงานให้กับกลุ่มหรือทีมงานมากขึ้น และ ด้วยเหตุผลดังกล่าวนี้ ผู้บริหารจำนวนมากจึงสนใจเข้าไปร่วมกิจกรรมที่ช่วยสร้างสรรค์ทีมหรือกลุ่มทำงาน (Group Building) เพื่อช่วยให้กลุ่มมีความแน่นแฟ้นกลมกลืนมากขึ้น ถ้าเป็นเช่นนี้ได้ กลุ่มก็จะสามารถสร้างพลังให้ปรากฏขึ้น เพื่อปฏิบัติงานต่าง ๆ ได้ประสบความสำเร็จ

11) การสื่อสารที่ดี พื้นฐานที่สำคัญของการบริหารงานนั้นขึ้นอยู่กับสื่อสารที่ดี อันจะมีผลให้เกิดความเข้าใจ ความร่วมมือและการประสานงานที่ดีด้วยแผนงานต่าง ๆ จะได้รับการปฏิบัติมากขึ้น เพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับผู้ปฏิบัติการสื่อสาร จึงเป็นวิธีเดียวที่สามารถกระตุ้นให้เขาปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

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