



วารสารอิเล็กทรอนิกส์
ทางการศึกษา

OJED, Vol. 13, No. 3, 2018, pp. 290-301

O J E D

An Online Journal
of Education

<http://www.edu.chula.ac.th/ojed>

การพัฒนากรอบแนวคิดการบริหารโรงเรียนภัทราวดี หัวหินและการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ
THE DEVELOPMENT OF CONCEPTUAL FRAMEWORK FOR PATRAVADI SCHOOL HUA HIN
SCHOOL MANAGEMENT AND THE EFFECTIVE TEAMWORK

นางสาวสุภาพร กำภู ณ อยุธยา
Supaporn Kambhu Na Ayudhaya
อาจารย์ ดร.สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา **
Suebsakul Narintarangkul Na Ayudhaya, Ph.D

บทคัดย่อ

บทความนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษากรอบแนวคิดการบริหารการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ โรงเรียนภัทราวดี หัวหิน โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบบรรยาย (Descriptive Research) โดยใช้การสังเคราะห์จากเอกสารที่เกี่ยวข้อง เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบบันทึกข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลโดยวิเคราะห์เนื้อหาและตารางเปรียบเทียบ

ผลการวิจัย พบว่า 1. กรอบแนวคิดการบริหารโรงเรียนภัทราวดี หัวหิน ประกอบด้วย 1.กระบวนการบริหาร 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1.1 ขั้นการวางแผน (Planning) 1.2 ขั้นการนำสู่การปฏิบัติ (Implementation) 1.3 ขั้นการประเมินผล (Evaluation) 2. กรอบแนวคิดด้านการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 2.1 การกำหนดภารกิจและเป้าหมาย 2.2 การมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ 2.3 การสื่อสารอย่างเปิดเผย 2.4 ความสัมพันธ์และการกระจายความเป็นผู้นำ 2.5 การตัดสินใจร่วมกัน ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย ควรนำกรอบแนวคิดการบริหารและการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพไปศึกษาการทำงานเป็นทีมของครูและบุคลากรโรงเรียนภัทราวดี หัวหิน เพื่อวางแผนแนวทางการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

* นิสิตมหาบัณฑิตสาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

E-mail Address: 59838998@g.chula.edu

**อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

E-mail Address: suebsakuln@g.chula.edu

ISSN1905-4491

Abstract

The purpose of this research was to study the conceptual framework of Patravadi School Hua Hin school management and effective teamwork. The descriptive research was used as a research methodology by synthesizing information from related documents. Note-taking was used as the data collection tool. The data analysis was conducted by analyzing the contents and table comparison.

The findings were as follows: 1. The conceptual framework of Patravadi School Hua Hin school management consists of 3 steps: 1.1) Planning; 1.2) Implementation; 1.3) Evaluation. 2. The concept of effective teamwork consists of 5 aspects: 2.1) Mission and goal specification; 2.2) Properly job assignment; 2.3) Open communication; 2.4) Relationship and distributed leadership; 2.5) Involvement in decision making. The following is suggested from the research results. The concept of effective management and teamwork should be studied in order to study the teamwork of teachers and staff at Patravadi School, Hua Hin.

คำสำคัญ: การบริหารโรงเรียน / ประสิทธิภาพการทำงาน

KEYWORDS: SCHOOL MANAGEMENT / EFFECTIVE TEAMWORK

บทนำ

ในศตวรรษที่ 21 ทรัพยากรมนุษย์เป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาองค์กรทุกองค์กร เพราะคนถือเป็นปัจจัยสำคัญที่สุด ถ้าองค์กรใดมีบุคลากรที่มีคุณภาพ หมายถึง เป็นคนดี เป็นคนเก่ง มีศักยภาพสูง ทุ่มเท เสียสละในการทำงาน นับเป็นความโชคดีขององค์กรโดยแท้ อย่างไรก็ตามทุกคนย่อมต้องการความก้าวหน้าในการทำงาน ในตำแหน่งและหน้าที่ที่รับผิดชอบ โดยกำหนดเส้นทางการพัฒนาอาชีพ (Career Path) ที่ชัดเจน สามารถคาดหวังหรือกำหนดอนาคตของตนเองได้ การพัฒนาบุคคลในองค์กรทางการศึกษาก็เช่นกัน จำเป็นต้องได้รับการ “เพาะบ่ม” ด้านความรู้ ความสามารถและประสบการณ์การทำงาน เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพมากขึ้น ดังนั้น บุคลากรทุกคนจึงจะต้องมีการเรียนรู้และพัฒนาตนให้มีความทันสมัยในการทำงานอยู่เสมอ ขณะเดียวกันองค์กรก็ต้องสนับสนุนและให้โอกาสทุกคนได้รับการพัฒนาอย่างเท่าเทียมกัน ซึ่งจะเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นแนวโน้มพัฒนาการและการเจริญเติบโตขององค์กรอย่างไม่หยุดยั้ง (นิทัศน์ ศิริโชติรัตน์ 2560 : 1) “คน” เป็นทรัพยากรที่มีอยู่เพียงสิ่งเดียวซึ่งจะมีมูลค่าเพิ่มมากขึ้นในองค์กรแตกต่างจากเครื่องมือและเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่มีอยู่ยืงนานมูลค่าจะลดลง หรือเสื่อมราคาลง ถึงแม้ว่าองค์กรจะมีงบประมาณเพียงพอ มีการจัดการและการบริหารที่ดี มีวัสดุ อุปกรณ์ต่างๆ สมบูรณ์สักเพียงใดก็จะไม่มี ความหมาย หากไม่มีผู้ปฏิบัติหรือผู้ปฏิบัติไม่ดี ไม่มีความรู้ ความสามารถขาดความซื่อสัตย์สุจริตและไม่ปฏิบัติตามระเบียบวินัย อันดีส่งผลให้การบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรย่อมดำเนินไปด้วยความยากยิ่งทุกองค์กรจึงเล็งเห็นความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากการบริหารคนเป็นเรื่องที่ยุ่งยากซับซ้อน

การทำงานเป็นทีม มีความสำคัญต่อการทำงานในองค์กรเป็นอย่างมาก เพราะการที่ทุกคนในองค์กรรู้สึกว่าเป็น “ทีม” เดียวกันและเกิดความร่วมแรงร่วมใจให้องค์กรประสบผลสำเร็จร่วมกันนั้น จะส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ทีมงานไม่เพียงแต่จะช่วยทำให้วัตถุประสงค์ขององค์กรบรรลุเป้าหมายเท่านั้น แต่ทีมงานยังจะเป็นองค์ประกอบสำคัญที่มีผลต่อบรรยากาศในการทำงานขององค์กรนั้นอีกด้วย ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องสร้างทีมงานขึ้นในองค์กรและกระตุ้นให้ทุกคนมีความรู้สึกว่าเป็นผู้มีส่วนร่วมในฐานะส่วนหนึ่งของทีม ความสามารถ

ของผู้บริหารในการจัดการควบคุมบรรยากาศในองค์กรให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานนั้น ผู้บริหารจะต้องหาวิธีการสร้างความรู้สึกให้เข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของทีม เมื่อบรรยากาศเอื้ออำนวยต่อความรู้สึกดังกล่าวแล้วก็จะส่งผลให้ทีมนั้นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานเพิ่มมากขึ้น

ทั้งนี้องค์กรที่ต้องการดำเนินการให้เกิดประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลสูงสุด จำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพ ประกอบด้วยความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ ถึงแม้ว่าองค์กรจะมีการคัดเลือก สรรหาบุคคลเข้าทำงานและได้กำหนดคุณสมบัติหลักเกณฑ์วิธีการไว้ได้ดีเพียงใด ก็มิได้เป็นหลักประกันว่าบุคลากรนั้นจะปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้ดีตลอดไป ทั้งนี้เพราะการเปลี่ยนแปลงของระบบงานและวิทยาการต่างๆ ได้เจริญก้าวหน้าอยู่เสมอ อาจทำให้การปฏิบัติงานของบุคลากรนั้นเกิดปัญหาผิดพลาดหรือปฏิบัติงานได้ไม่ดีเท่าที่ควร รวมทั้งเทคนิควิธีการทำงานได้เปลี่ยนแปลงไป จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อนำไปสู่การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ดังนั้นเพื่อให้องค์กรมีการจูงใจดึงดูด รักษาคนดีที่มีความรู้ความสามารถไว้ในองค์กรให้มากที่สุด และนานที่สุด การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ นับตั้งแต่กระบวนการสรรหา การบรรจุ แต่งตั้ง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การดำเนินการทางวินัย การให้พ้นจากงาน เป็นต้น

ในสภาพสังคมปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สังคมประเทศไทยจึงเป็นยุคที่มีความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ ที่ทันสมัยเข้ามามีบทบาทพร้อมกับวัฒนธรรมของชาวตะวันตก ซึ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม เนื่องจากการศึกษาจึงถือได้ว่าเป็นรากฐานสำคัญที่สุดในการสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้า และเป็นการขับเคลื่อนให้เกิดการพัฒนาในทุก ๆ ด้าน รวมทั้งการแก้ปัญหาต่าง ๆ ในสังคม ดังนั้น การศึกษาจึงเป็นกระบวนการที่ช่วยให้คนได้พัฒนาตนเองในด้านต่าง ๆ ตลอดเวลาโดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาคนไทยให้มีความเจริญก้าวหน้าทั้งทางด้านสติปัญญา ความรู้ คุณธรรม ความดีงามในจิตใจ มีความสามารถที่จะทำงานและคิดวิเคราะห์ได้อย่างถูกต้อง สามารถเรียนรู้ แสวงหาความรู้ ตลอดจนใช้ความรู้สร้างสรรค์ ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 มาตรา 6 ซึ่งได้กำหนดให้การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข (ชวนคิด มะเสนะ 2559 :1) และการจัดการศึกษาถือว่าผู้เรียนสำคัญที่สุดกระบวนการจัดการศึกษา และในกระบวนการเรียนรู้ต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนสามารถเรียนรู้เพื่อฝึกฝนทักษะกระบวนการคิดผ่านการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงตามธรรมชาติ เพื่อพัฒนาตนเองตามความถนัด ความสนใจ และเต็มศักยภาพของแต่ละคน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติสำนักนายกรัฐมนตรี, 2553:3)

การทำงานเป็นทีมจึงเป็นพื้นฐานสำคัญของความสำเร็จ ในการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา จะประสบผลสำเร็จบรรลุเป้าหมายได้หรือไม่ ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายๆ ประการ โดยผลการดำเนินงานอาจไม่ประสบความสำเร็จหากปราศจากความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเป็นทีมจากบุคลากรทุกคนในหน่วยงาน ดังนั้น “การทำงานเป็นทีม” จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ผู้บริหารทั้งหลายควรหันมาให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะการทำงานต้องมีการอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรหลายฝ่าย ซึ่งหากนำความรู้ ความสามารถ และความแตกต่างของแต่ละบุคคลมารวมกัน รวมถึงมีการแบ่งงาน การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบการจัดระบบสื่อสารที่เหมาะสมก็จะทำให้การทำงานนั้นบรรลุจุดมุ่งหมาย ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานยิ่งขึ้น การส่งเสริมการทำงานเป็นทีมนับเป็นเทคนิคการพัฒนาองค์กรที่สำคัญอย่างหนึ่ง เพราะการร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานในองค์กรนั้นย่อมทำให้องค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและราบรื่น โดยผู้บริหารและ

ผู้ร่วมงานต้องมีความเข้าใจให้ลึกซึ้งถึงประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีม จากเหตุผลดังกล่าวผู้บริหารและครูควรให้ความสนใจและให้ความสำคัญต่อการศึกษาการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพอันจะเป็นแนวทางหลักที่จะส่งเสริมการทำงานร่วมกันให้เกิดประสิทธิผลของการทำงานสูงสุด และพร้อมที่จะก้าวไปสู่การเป็นผู้บริหารมืออาชีพ (ไพโรจน์ บาลัน. 2551:21) (Peter-Economy, 2014)

โรงเรียนภัทราวดี หัวหิน ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ.2553 จากเจตนารมณ์ของครูเล็ก ภัทราวดี มีชูธน โดยจัดการเรียนการสอนโดยหลักสูตรการเรียนการสอนจะสอดคล้องกับพัฒนาการตามช่วงวัย บริบทของสังคมไทย และบริบทของสังคมโลก การบริหารจัดการของโรงเรียนเป็นการบริหารงานภายใต้โครงสร้างการบริหาร ซึ่งประกอบด้วยผู้รับใบอนุญาต ผู้อำนวยการโรงเรียน กรรมการบริหารสถานศึกษา ที่ปรึกษาผู้ทรงคุณวุฒิ กลุ่มงานธุรการ กลุ่มงานวิชาการ กลุ่มงานบริหารทั่วไปและกลุ่มงานกิจการนักเรียน ในการทำงานของแต่ละฝ่ายจะประกอบไปด้วยครู (ประจำการ) ครูพิเศษและบุคลากรทางการศึกษา โดยทุกคนมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน เริ่มตั้งแต่การวางแผนเป้าหมาย การวางแผนการทำงานการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ รวมถึงการทำงานร่วมกันเป็นทีมเพื่อให้เกิดผลการดำเนินงานตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน นอกเหนือจากความรับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่ที่กำหนดไว้ในโครงสร้างการบริหารของโรงเรียนแล้วครูและบุคลากรทางการศึกษาจะต้องปฏิบัติงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปีเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของตนเองให้ ความสำเร็จของโรงเรียนจะเกิดขึ้นไม่ได้จากการทำงานของคนเดียวคนหนึ่งเพียงคนเดียวหากแต่ยังต้องอาศัยความร่วมมือของทุกฝ่ายในโรงเรียน แต่จากการบริหารโรงเรียนที่ผ่านมา พบว่า การวางโครงสร้างการบริหารภายในโรงเรียนที่เน้นการทำงานเป็นทีมโดยมีการแต่งตั้งคณะทำงานฝ่ายต่าง ๆ ในโรงเรียนมีการประชุมปรึกษารื้อกับผู้ร่วมงานในโรงเรียนเพื่อให้เกิดการทำงานเป็นทีมนั้น ยังไม่สามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพเนื่องจากสาเหตุต่างๆ หลายประการ เช่น ครูพิเศษที่ปฏิบัติงานเฉพาะในช่วงเวลาที่มีชั่วโมงการเรียนการสอนเท่านั้น หรือการที่การปฏิบัติงานส่วนใหญ่จะมีเพียงบางคนหรือคนบางกลุ่มเท่านั้นที่ได้ลงมือปฏิบัติจริง และคนบางคนหรือบางกลุ่มก็มิได้ปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทหน้าที่ตนเองได้รับมอบหมาย และขาดการสื่อสารที่ดี รวมถึงขาดแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เป็นสิ่งที่ส่งผลให้การทำงานยังขาดประสิทธิภาพและไม่บรรลุตามเป้าหมายของการทำงานเป็นทีมตามที่ทางผู้บริหารกำหนดไว้

ดังนั้นผู้วิจัยจึงเกิดความสนใจที่จะศึกษาแนวทางการบริหารโรงเรียนภัทราวดี หัวหิน ตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพและเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืน

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษารอบแนวคิดการบริหารโรงเรียนและการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ
2. เพื่อศึกษาสภาพการทำงานร่วมกันของโรงเรียน

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบบรรยาย (Descriptive Research) โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ออกแบบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาข้อมูล โดยใช้เป็นแบบวิเคราะห์เนื้อหาและแบ่งเครื่องมือเป็น 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 แบบวิเคราะห์กรอบแนวคิดการบริหารโรงเรียนภัทราวดี หัวหิน

ตอนที่ 2 แบบวิเคราะห์กรอบแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับกรอบแนวคิดแบบ ดังนี้

- 1) เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการแนวทางการบริหารโรงเรียน ได้แก่
 - 1.1 PIE Model (Newby, Stepich, Lehman & Russell: 2000)
 - 1.2 กระบวนการบริหาร PDCA Deming (อ้างถึงใน เรื่องวิทยุ เกษสุวรรณ. 2545 : 89-99)
 - 1.3 กระบวนการบริหาร POSDCorb Gulick (อ้างถึงใน พิมพ์จรรย์ นามวัฒน์.2544, หน้า 22)
- 2) เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ
 - 2.1 การทำงานที่มีประสิทธิภาพ วัตค็อกและฟรานซิส (Woodcock& Francis,1994, อ้างถึงใน ลลิตา ศรีสัมพันธ์,2553)
 - 2.2 การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ แมคเกรเกอร์และ ลิเคิร์ต (McGregor & Likert,1960, 1961, อ้างถึงในพวงรัตน์ เกสรแพทย์. (2557)
 - 2.3 การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ปาร์คเกอร์ (Parker1990, อ้างถึงในสมมนา สี่หมุย2553)

ขั้นตอนที่ 3

วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารโดยใช้การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาและวิเคราะห์ความถี่โดยเลือกใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะของเอกสาร

ผลการวิจัย

กรอบแนวคิดทางการบริหารโรงเรียนภัทราวดี หัวหิน ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผน (planning) การนำแผนสู่การปฏิบัติ (implementation) และ 3.การประเมินผล (Evaluation) ซึ่งได้มาจากการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจากนักวิชาการจำนวน 3 ท่าน ซึ่งเป็นแนวคิดที่ได้รับการยอมรับและมีการนำมาประยุกต์ใช้จนถึงปัจจุบัน ซึ่งเมื่อนำแนวคิดการบริหารจากนักวิชาการทั้ง 3 ท่านมาวิเคราะห์เนื้อหาและวิเคราะห์ความถี่ พบว่ามีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันใน 3 ขั้นตอน ดังตาราง 1

	กระบวนการบริหาร	นักวิชาการ		
		Newby, Stepich, Lehman & Russell (2000)	Deming (1982)	Gulick (1987)
1.	ขั้นการวางแผน (Planning)			
1.1	การวางแผน (planning)	/	/	/
2.	ขั้นการนำแผนสู่การปฏิบัติ (Implementation)			
2.1	การจัดองค์การ (organizing)			/
2.2	การประสานงาน (coordinating)			/
2.3	การปฏิบัติ (do)		/	
2.4	การจัดอัตรากำลัง (staffing)			/
2.5	การจัดงบประมาณ (budgeting)			/
2.6	การชี้นำ (directing)			/
2.7	การนำสู่การปฏิบัติ (implement)	/		
3.	ขั้นการประเมินผล			
3.1	การตรวจสอบ (check)		/	
3.2	การปรับปรุง (act)		/	
3.3	การรายงาน (reporting)			/
3.4	การประเมินผล (evaluate)	/		

จากตารางสามารถสรุปแนวคิดของการบริหารโรงเรียนได้ดังนี้

1) ขั้นการวางแผน (planning) มีแนวคิดที่สอดคล้องกับขั้นการวางแผนดังนี้

1.1) การวางแผน (planning) ตามแนวคิดของNewby, Stepich, Lehman & Russell (2000)

2) ขั้นการนำแผนสู่การปฏิบัติ (implementation) มีแนวคิดที่สอดคล้องกับขั้นการนำแผนสู่การปฏิบัติดังนี้

2.1) การจัดองค์การ (organizing)

2.2) การประสานงาน (coordinating)

2.3) การปฏิบัติ (do)

2.4) การจัดอัตรากำลัง (staffing)

2.5) การชี้นำ (directing)

2.6) การจัดงบประมาณ (budgeting)

2.7) การนำสู่การปฏิบัติ (implement)

3) ขั้นการประเมินผล (evaluation) มีแนวคิดที่สอดคล้องกับขั้นการประเมินผลดังนี้

3.1) การตรวจสอบ (check)

3.2) การปรับปรุง (act)

3.3) การรายงาน (reporting)

3.4) การประเมินผล (evaluate)

การวิเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการทั้ง 3 ท่าน สามารถสรุปได้ว่า กระบวนการบริหาร สามารถจัดกลุ่มของกระบวนการได้เป็น 3 ขั้นตอนตามโมเดล PIE (Newby, Stepich, Lehman & Russell 2000) ได้แก่ ขั้นตอนการวางแผน (planning) ขั้นตอนการนำแผนสู่การปฏิบัติ (implementation) และขั้นตอนการประเมินผล (evaluation) ผู้วิจัยจึงนำแนวทางทั้ง 3 ด้านมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้

ตอนที่ 2 กรอบแนวคิดการทำงานเป็นทีม

กรอบแนวคิดแนวทางการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วย 5 ด้านได้แก่ 1.การกำหนดภารกิจและเป้าหมายของการทำงาน 2.การมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ 3.การสื่อสารอย่างเปิดเผย 4.ด้านความสัมพันธ์และการกระจายความเป็นผู้นำ 5.การตัดสินใจร่วมกัน ซึ่งได้มาจากการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพจากนักวิชาการจำนวน 3 ท่าน ซึ่งเป็นแนวคิดที่เป็นที่ยอมรับ โดยจากวิเคราะห์พบว่า มีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้ง 5 ด้าน

ดังตารางที่ 2

	กระบวนการบริหาร	นักวิชาการ		
		Woodcock & Francis (1972)	McGregor (1960)	Parker (1990)
1.	การกำหนดภารกิจและเป้าหมายของการทำงาน			
1.1	มีความชัดเจนของวัตถุประสงค์ พันธกิจ เป้าหมายและวิสัยทัศน์ของทีม	/	/	/
2.	การมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่			
2.1	บทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน	/	/	/
2.2	กระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	/		
2.3	การทบทวนงานอย่างสม่ำเสมอ	/	/	
2.4	การประเมินตนเอง			/
2.5	การพัฒนาตนเอง	/		
3.	การสื่อสารอย่างเปิดเผย			
3.1	การวิพากษ์วิจารณ์เป็นไปอย่างตรงไปตรงมา	/	/	/
3.2	การติดต่อสื่อสารระหว่างทีมงานเป็นไปอย่างเปิดเผย จริงใจและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	/		/
4.	ด้านความสัมพันธ์และการกระจายความเป็นผู้นำ			
4.1	ภาวะผู้นำ	/		
4.2	ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม	/		

กระบวนการบริหาร		นักวิชาการ		
		Woodcock&Francis(1998)	McGregore(1960 &Likert1961)	Partker(1990)
4.3	การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน	/		
4.4	ภาวะผู้นำร่วม			/
4.5	หัวหน้าไม่ใช่อำนาจครอบงำ		/	
4.6	ความสัมพันธ์กับภายนอก			/
4.7	รูปแบบการทำงานที่หลากหลาย			/
5.	การตัดสินใจร่วมกัน			
5.1	ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์	/	/	
5.2	มีการตัดสินใจโดยความเห็นพ้องต้องกัน		/	/
5.3	สมาชิกมีอิสระที่จะแสดงความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงาน		/	

จากตารางสามารถสรุปความสอดคล้องของแนวคิดได้ดังนี้

1) **กำหนดภารกิจและเป้าหมาย** หมายถึง การจัดการซึ่งผู้บังคับบัญชาร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ มาตรฐาน และการเลือกปฏิบัติงาน โดยผู้ได้บังคับบัญชามีภาระหน้าที่และความรับผิดชอบต่อวัตถุประสงค์ โดยมีผู้บังคับบัญชาสนับสนุนและกระตุ้นเพื่อให้เกิดการควบคุมตนเอง ฉะนั้น ความสำคัญของการวางแผนและการควบคุมจึงขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารข้อมูลโดยการสร้างความสัมพันธ์ของระบบข้อมูลกับการวางแผนและการควบคุมสนับสนุนการตัดสินใจร่วมกัน (ดร.ปีเตอร์ เอฟ.ดรักเกอร์ อ้างถึงใน ดร.พงศ์ศรัณย์ พลศรีเลิศ. 2011) ซึ่งมีความสอดคล้องของแนวคิด คือ 1.1 มีความชัดเจนของวัตถุประสงค์ พันธกิจ เป้าหมาย และวิสัยทัศน์ของทีม

2) **การมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่** เป็นลักษณะของการทำงานที่มีการมอบหมายงานให้รับผิดชอบ และได้ปฏิบัติงานที่ตนเองรับผิดชอบอย่างชัดเจน มีความพยายามทำให้งานสำเร็จตามที่ทีมต้องการ การแบ่งงาน มีความเสมอภาคไม่หนักคนใดคนหนึ่งสมาชิกทุกคนเคารพในบทบาทของทีมงานและสามารถปฏิบัติงานที่อยู่นอกเหนือบทบาทหน้าที่ของตนเองได้ในบางโอกาสเมื่อมีความจำเป็น ซึ่งมีความสอดคล้องของแนวคิด ได้ดังนี้

2.1 บทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน 2.2 กระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน 2.3 การทบทวนงานอย่างสม่ำเสมอ และ 2.4 การประเมินตนเอง

3) **การสื่อสารอย่างเปิดเผย** เป็นลักษณะการทำงานที่สมาชิกทุกคนมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจซึ่งกันและกัน การให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนกันมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอภิปรายปัญหาระหว่างกันด้วยความจริงใจ เต็มใจและเปิดเผย ซึ่งมีความสอดคล้องของแนวคิด ได้ดังนี้ 3.1 การวิพากษ์วิจารณ์เป็นไปอย่างตรงไปตรงมา และ 3.2 การติดต่อสื่อสารระหว่างทีมงานเป็นไปอย่างเปิดเผย จริงใจและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

4) ความสัมพันธ์และการกระจายความเป็นผู้นำ เป็นลักษณะการทำงานที่สมาชิกทุกคนมีความสามารถในการเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดีหมุนเวียนสลับเปลี่ยนกันไป ตามสถานการณ์ ซึ่งมีความสอดคล้องของแนวคิดได้ดังนี้ 4.1 ภาวะผู้นำ 4.2 ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม 4.3 การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน 4.4 ภาวะผู้นำร่วม 4.5 หัวหน้าไม่ใช่อำนาจครอบงำ 4.6 ความสัมพันธ์กับภายนอก และ 4.7 รูปแบบการทำงานที่หลากหลาย

5. การตัดสินใจร่วมกัน เป็นลักษณะการทำงานที่สมาชิกทุกคนมีการตัดสินใจร่วมกันในการดำเนินงานใช้หลักการโดยกลุ่มกระบวนการตัดสินใจยึดหยุ่นตามสถานการณ์ มีข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องชัดเจน ทุกคนเห็นด้วยในหลักการ และเต็มใจที่ปฏิบัติตามมติ ซึ่งมีความสอดคล้องของแนวคิด ได้ดังนี้ 5.1 ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ 5.2 มีการตัดสินใจด้วยความเห็นพ้องต้องกัน และ 5.3 สมาชิกมีอิสระที่จะแสดง ความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงาน

จากการวิเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการ สามารถสรุปได้ว่า การทำงานที่มีประสิทธิภาพสามารถแบ่งออกเป็น 5 ด้านได้แก่ 1) การกำหนดภารกิจและเป้าหมายของการทำงาน 2) การมอบหมายบทบาทงานตามบทบาทหน้าที่ 3) การสื่อสารอย่างเปิดเผย 4) ความสัมพันธ์และการกระจายความเป็นผู้นำ และ 5) การตัดสินใจร่วมกัน ซึ่งมีความเหมาะสมในการนำมาเป็นแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมและนำมาประยุกต์เป็นกรอบแนวคิดการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของโรงเรียนภัทรวดี หัวหินได้

อภิปรายผล

1. จากผลการวิจัย พบว่า กรอบแนวคิดการบริหารโรงเรียนภัทรวดี หัวหิน ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1.1 ขั้นการวางแผน (Planning) เป็นกระบวนการแรกของการดำเนินงาน เป็นขั้นตอนการกำหนดนโยบายของโรงเรียนให้มีความพร้อมที่จะนำไปสู่การปฏิบัติได้ซึ่งจะเป็นขั้นตอนในการกำหนดแนวทางการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ดีต้องมีการประชุมระดมสมองร่วมกันทั้งผู้บริหารระดับนโยบาย ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้น และผู้ปฏิบัติงาน เพราะทุกคนล้วนมีส่วนเกี่ยวข้องกับแผนยุทธศาสตร์ทั้งสิ้น 1.2 ขั้นการนำแนวทางการดำเนินงานสู่การปฏิบัติ (Implementation) ในขั้นตอนการนำแผนไปใช้ในการปฏิบัติงานจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหาร ครูและบุคลากรภายในโรงเรียนต้องร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดเพื่อถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจในแผนการดำเนินงานและแผนปฏิบัติการแก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ได้แก่ ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบ จัดทำโครงการต่าง ๆ ผู้ที่มีหน้าที่ตรวจสอบและประเมินผล ผู้ที่มีหน้าที่ปรับปรุงมาตรฐานขององค์กรบุคคลเหล่านี้จะต้องเข้าใจเรื่องแผนการดำเนินงานและแผนปฏิบัติการอย่างถ่องแท้เพราะคุณภาพประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานย่อมขึ้นอยู่กับระดับของความรู้ความเข้าใจในแผน 1.3 ขั้นการประเมินผล (Evaluation) เป็นกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ และนำผลมาใช้ในการประเมินผลจะเกิดขึ้นในทุกขั้นตอนของการดำเนินงาน นับตั้งแต่ก่อนตัดสินใจจัดดำเนินงานตามเป้าหมายหรือภารกิจต่างๆ ในขณะที่ดำเนินงานในช่วงระยะต่างๆ และเมื่อการดำเนินงานต่าง ๆ เสร็จแล้ว หรือประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินโครงการ มาใช้

ในการประเมินความสำเร็จของโครงการว่าบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการที่ตั้งไว้หรือไม่ มี ปัญหา อุปสรรคอย่างไรเพื่อนำไปปรับปรุงพัฒนาในการวางแผนการทำงานครั้งต่อไป

ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ PIE Model (Newby, Stepich, Lehman & Russell, 2000) โดย กรอบการบริหารทั้ง 3 ขั้นตอนจะเกิดขึ้นจากการร่วมมือของทุกคนและทุกฝ่ายงานในโรงเรียนตั้งแต่ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา ดังนั้นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การบริหารงานในโรงเรียนประสบความสำเร็จ พบว่าทุกขั้นตอนของการบริหารมีความสำคัญนับตั้งแต่การกำหนดนโยบาย การวิเคราะห์นโยบาย การพัฒนา นโยบาย การนำนโยบายสู่การปฏิบัติและการประเมินผลนโยบาย ดังนั้นนโยบายและการวางแผนการศึกษา หากจะนำไปสู่การปฏิบัติให้ได้ตามวัตถุประสงค์ที่ตามไว้ ทุกก้าวเดินของการกำหนดนโยบาย การนำนโยบายสู่ การปฏิบัติ ทุกคนในองค์กรต้องมีส่วนร่วมซึ่งจะทำให้ปัจจัยที่สำคัญทั้งข้อความของนโยบายมีความชัดเจนจะ ได้รับการสนับสนุนจากผู้มีอำนาจ องค์กรจะมีศักยภาพและความสามารถในการนำนโยบายไปปฏิบัติและจะเกิด จิตสำนึกของผู้ปฏิบัติหรือทัศนคติของผู้ปฏิบัติที่สำคัญผู้นำในองค์กรต้องเข้มแข็งและมีการกำกับดูแล ติดตาม ประเมินผลและโดยเฉพาะอย่างยิ่งคือ การเสริมแรงซึ่งจะเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลง และนำไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. จากผลการวิจัย พบว่า กรอบแนวคิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วย 2.1 การกำหนด การกิจและเป้าหมายของทีมงาน 2. การมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ 2.3 การสื่อสารอย่างเปิดเผย 2.4 ความสัมพันธ์และการกระจายความเป็นผู้นำ 2.5 การตัดสินใจร่วมกัน

ซึ่งในการทำงานร่วมกันจำเป็นจะต้องอาศัยการทำงานที่เป็นทีมเวิร์ค (Teamwork) เพื่อช่วยให้งาน นั้นสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ซึ่งหากทุกคนในโรงเรียนตระหนักและเห็นว่า ตนเองเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของทีม ในการทำงานก็จะทำให้ทุกคนในทีมเล็งเห็นแนวทางในการดำเนินงาน เพื่อไปถึงเป้าหมายและความสำเร็จ ร่วมกัน โดยในการทำงานร่วมกันเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพนั้นต้องเริ่มต้นที่ 1) การกำหนดภารกิจและเป้าหมาย ของทีมงาน เพื่อให้ทุกคนในทีมมีความเข้าใจที่ชัดเจนในส่วนของนโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์รวมถึงการ ดำเนินงาน 2) การมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ เป็นกระบวนการทำงานที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถและความถนัดของแต่ละบุคคล การมอบหมายงานให้เหมาะสมกับบุคคลจะช่วยให้การทำงาน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ 3) การสื่อสารอย่างเปิดเผย เป็นการเปิดโอกาสให้ทุกคนในทีมสามารถแสดงความคิดเห็น เสนอแนะ วิพากษ์วิจารณ์หรือพูดถึงปัญหาต่าง ๆ ในการทำงาน โดยทุกคนในทีมควรจะร่วมรับฟังและ ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างอย่างไม่มีอคติ 4) ความสัมพันธ์และการกระจายอำนาจ บรรยากาศและ ความสัมพันธ์ของคนในทีมเป็นอีกปัจจัยที่จะช่วยส่งเสริมให้การทำงานเป็นไปด้วยความราบรื่น รวมถึงการ ส่งเสริมความเป็นผู้นำเป็นการช่วยให้พัฒนาศักยภาพของคนในทีมและยังเป็นการกระจายอำนาจหน้าที่ในการ ดูแลการปฏิบัติในทีมงานของตนเอง 5) การตัดสินใจร่วมกันเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญเนื่องจากในการ ดำเนินงานจำเป็นต้องอาศัยการตัดสินใจสำหรับการวางแผนการปฏิบัติงานหรือการแก้ปัญหา ดังนั้นความ คิดเห็นของทุกคนในทีม จึงมีส่วนสำคัญที่จะช่วยให้การทำงานหรือการแก้ปัญหาเป็นไปด้วยความราบรื่น เรียบร้อยและประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้

ดังนั้น การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพทั้ง 5 ด้านจะเป็นตัวขับเคลื่อนในการทำงานให้เป็นไปอย่าง เป็นระบบ มีขั้นตอนที่ชัดเจน ส่งผลให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1) ผู้บริหารโรงเรียน สามารถนำกรอบแนวคิดด้านการบริหารโรงเรียนไปประยุกต์ใช้ เพื่อให้การดำเนินงานภายในโรงเรียนเป็นไปอย่างมีระบบ เป็นขั้นเป็นตอน ติดตามผลงานดำเนินและสามารถนำไปเพื่อการพัฒนาต่อไปได้

2) ครูและบุคลากรทางการศึกษา สามารถนำกรอบแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ไปใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูและบุคลากรภายในโรงเรียนได้เกิดการทำงานเป็นทีมของครูและบุคลากรภายในโรงเรียนได้

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรมีการศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมของครูและบุคลากรทางการศึกษาตามกรอบแนวคิดการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของโรงเรียนภัทรวดี หัวหินเพื่อทราบสภาพการทำงานเป็นทีมของครูและบุคลากรและนำผลการวิจัยมาปรับปรุงและพัฒนาต่อไป

2) ควรมีการศึกษาแนวทางการบริหารโรงเรียนภัทรวดี หัวหิน ตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพโดยนำและนำแนวทางที่ได้ไปปรับปรุงพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูและบุคลากรทางการศึกษาต่อไป

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

ชวนคิด มะเสนะ. (2558). *การบริหารงานบุคคลในองค์กรทางการศึกษา*. อุบลราชธานี: ศิริธรรมออฟเซตการพิมพ์.

นิทัศน์ ศิริโชติรัตน์. (2560). *หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พวงรัตน์ เกสรแพทย์. (2557). *การบริหารและจัดการการศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

พิมลจรรย์ นามวัฒน์. (2544). *ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจ* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพมหานคร: เท็กซ์แอนด์ เจอร์นัล.

พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์. (2552). *แนวคิดและหลักการจัดทำแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) การบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อโลกใบเล็ก*. กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค.

พงศ์ศรัณย์ พลศรีเลิศ. (2011). *การกำหนดเป้าหมายขององค์กร (Gold Setting)*. สืบค้นจาก <https://phongzahrn.wordpress.com/2011/12/13/%>

ไพโรจน์ บาลัน. (2551). *ทักษะการบริหารทีม*. กรุงเทพมหานคร: แอคทีฟ พรินท์.

เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. (2556). *การสร้างทีมงาน* (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพมหานคร: บพิธการพิมพ์.

- ลำเทียน ฝ้าอาจ. (2559). *การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนขยายโอกาส อำเภอเมืองตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- ลลิตา ศรีสัมพันธ์ (2555). *ปัจจัยด้านการบริหารงานที่มีผลต่อการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพ กรณีศึกษา คณะบริหารธุรกิจ วิทยาลัยราชพฤกษ์* (รายงานผลการวิจัย). นนทบุรี: วิทยาลัยราชพฤกษ์.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติสำนักนายกรัฐมนตรี. (2553). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 (ฉบับที่ 3 แก้ไขเพิ่มเติม 2553)*. สืบค้นจาก <https://person.mwit.ac.th/01-Statutes/NationalEducation.pdf>
- สัมมนา สัมฤทธิ์. (2553). *การศึกษาประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากร องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอโนนไทย จังหวัดนครราชสีมา [โครงการมอบทุนสนับสนุนการศึกษาค้นคว้าวิจัย]*. นครราชสีมา: สาขาวิศวกรรมโยธา สำนักวิชาวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี สุรนารี.

ภาษาอังกฤษ

- Newby, T. J., Stepich, D. A., James. D., & Rusell, J. D. (2006). *Educational Technology for Teaching and Learning*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Merrill.
- Newby, T. J., Stepich, D. A., James. D., & Rusell, J. D. (2000). *Instruction technology for teaching learning* (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Merrill.
- Peter Economy, (2014). *5 Steps to Creating Really Effective Teams*. Retrieved from <https://www.inc.com/peter-economy/5-steps-to-really-effective-teams.html>